

Tapaustutkimus: Story of Sports Oy

Niko Nikkilä

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2013



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Niko Nikkilä</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2008</p>
<p>Raportin nimi Tapaustutkimus: Story of Sports Oy</p>	<p>Sivu- ja lii- tesivumäärä 39 + 2</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Anne-Maija Selin, Seppo Suominen</p>	
<p>Opinnäytetyöni tehdään toimeksiantona Story of Sportsille. Yritys tuottaa urheilutapahtumia, luo sisältöjä urheilukonsepteihin ja on urheilumarkkinoinnin asiantuntija. Story of Sports auttaa lajiliittoja, seuroja ja niiden yhteistyökumppaneita täyttämään katsomot ja tekemään tuotteesta houkuttelevan. Tässä projektissa tutkitaan Story of Sportsin palveluita ja niiden hyötyjä kahdessa jo olemassa olevassa asiakkuudessa. Story of Sportsille tuotetaan konkreettinen tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelma kartoittamalla mahdollisten uusien asiakkaiden tarpeita.</p> <p>Tietoja on hankittu avoimissa haastattelutilanteissa viiden Story of Sportsille mahdollisen uuden asiakkaan kanssa. Haastattelumenetelmällä varmistetaan, että tieto on validi ja tarvittaessa voidaan kysyä täydentäviä kysymyksiä parempien tulosten saamiseksi. Lisäksi lähteinä on käytetty aihealueen kirjallisuutta.</p> <p>Työn teoriaosiossa kerrotaan olennaisin tuotteistamisesta ja tuotteen markkinoinnista asiakkaalle. Lisäksi teoriaosuus sisältää asiakkuudenhallinnan, koska se on tärkeä osa tuotteistamista, yrityksen jatkuvuutta ja toimintaa. Brändäys on jätetty työn teoriaosuiden aihealueesta pois.</p> <p>Haastatteluista saatujen tietojen ja kirjallisuuden pohjalta on Story of Sportsille räätälöity sen mahdollisten asiakkaiden tarpeita vastaava tuotteistamissuunnitelma. Tätä tuotteistamissuunnitelmaa markkinoidaan tehtyä markkinointisuunnitelmaa käyttäen.</p>	
<p>Asiasanat Tuotteistaminen, dokumentointi, palvelu, markkinointi, asiakassuhde</p>	

Degree Programme in Business

Authors Niko Nikkilä	Group or year of entry 2008
The title of thesis Case: Story of Sports Ltd.	Number of report pages and attachment pages 39 + 2
Advisor(s) Anne-Maija Selin, Seppo Suominen	
<p>My thesis was carried out as a commission to Story of Sports. The company constructs sports events, creates content for sports concepts, and is an expert in sports marketing. Story of Sports helps sports federations and associations as well as their partners by filling up the sports grounds and by making the product more attractive. This project studied the services of Story of Sports and their benefits in two already existing customer accounts. A concrete productisation and marketing plan was produced for Story of Sports by identifying the possible needs of new clients.</p> <p>Open interviews were conducted with five potential new Story of Sports clients. The interview method ensured the validity of the information and, if needed, complementary questions could be asked in order to gain better results. In addition, literature on the topic has been used as sources.</p> <p>The quintessence of productisation and marketing of products is discussed in the theoretical section of the thesis. Furthermore, the theoretical section includes customer relationship management as it is an integral part of productisation and business continuity as well as operations. Branding has been left out from the subject area of the theoretical section.</p> <p>Based on the information received during the interviews and on the literature, a productisation plan has been tailored for Story of Sports to suit the needs of their potential clients. This productisation plan will be marketed with the use of the marketing plan that was put together.</p>	
Key words Productisation, documentation, service, marketing, customer relationship	

Sisälllys

1	Johdanto	1
1.1	Työn taustat.....	2
1.2	Työn tavoite ja rajaukset.....	2
1.3	Projektin suunnitelma	3
2	Palvelun tuotteistaminen	4
2.1	Palvelujen näkymättömyys ja aineettomuus.....	5
2.2	Palvelun tuotteistamisen tarkoitus	5
2.3	Asiantuntemuksen ja osaamisen tuotteistaminen.....	6
2.4	Palvelun tuotteistamisen hyödyt yritykselle ja asiakkaalle	6
2.5	Moduulit	7
3	Palvelun tuotteistamisprosessin vaiheet	9
3.1	Hinnoittelu ja laskutus	10
3.1.1	Hinnoitteluperiaatteet	10
3.1.2	Hinnoittelustrategiat.....	11
3.1.3	Kannattava hinnoittelu	12
3.1.4	Hinta kilpailukeinona	12
3.1.5	Hyvän laskutuksen merkitys.....	13
3.1.6	Laskutusaikataulu.....	13
3.2	Markkinointi osana tuotteistamista.....	13
3.2.1	Strateginen markkinointi.....	14
3.2.2	4P:n markkinointimix.....	15
3.2.3	Markkinointiviestintä	16
3.3	Asiakkuudenhallinta	16
3.3.1	Asiakkuudenhallinnan osa-alueet.....	17
3.3.2	Yrityskulttuurin merkitys asiakkuuden hallinnassa.....	17
3.3.3	Asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen.....	18
3.4	Lanseeraus	19
4	Tutkimusmenetelmä	21
4.1	Yrityksen toimiala ja siellä olevat mahdollisuudet.....	21
4.1.1	Kilpailijat.....	22

4.1.2 SWOT	22
4.2 Aineiston hankinta	23
4.3 Haastatteluista yleisesti.....	24
5 Haastatteluiden tulokset	25
5.1 Liitot	25
5.2 Joukkueet.....	27
5.3 Havainnot haastatteluista.....	28
5.4 Tuotteistamissuunitelma.....	28
5.5 Markkinointisuunitelma.....	33
6 Pohdinta ja johtopäätökset	37
6.1 Aineiston luotettavuus	38
6.2 Oma oppiminen.....	38
Lähteet	40
Liitteet	43
Liite 1. Haastattelukysymykset	43
Liite 2. Markkinointisuunnitelma	44

1 Johdanto

Suuntautumisenani on opiskelujeni ajan ollut palveluiden tuotteistaminen ja markkinointi. Tavoitteeni opinnäytetyössäni on sopivasti soveltaa opeteltua teoriaa ja laatia siltä pohjalta tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelma. Työn aihe valikoitui opintosuuntaustani tukemaan ja on siksi laatijalleen erityisen mielenkiintoinen ja ajankohtainen.

Opinnäytetyöni tehdään toimeksiantona Story of Sports oy:lle (SoS). Yritys tuottaa urheilutapahtumia, luo sisältöjä urheilukonsepteihin ja on urheilumarkkinoinnin asiantuntija. Tavoitteenaan urheilukatsomoiden täyttäminen ja tuotteen houkuttelevuuden lisääminen. Asiakkaina ovat lajiliitot, seurat ja näiden yhteistyökumppanit

Tuotteistaminen on aiheena tärkeä kohdeyritykselle, palveluiden myynnin helpottamiseksi. Yksilöimällä palvelut helpotetaan asiakasta hahmottamaan SoS:n palvelutarjontaa. Työn tavoitteena on tuottaa konkreettinen tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelma toimeksiantajalle, joka käyttää työn tuloksia oman liiketoiminnan tukena. Haastatteleamalla lajiliittoja ja joukkueita kartoitetaan heille potentiaalisia asiakkaita ja heidän tarpeitaan. Näin saadaan pohja tuotteistamissuunnitelman luomiselle.

Työ sisältää asiakkuudenhallinnan osa-alueen, koska se on olennainen osa tuotteistamista, yrityksen jatkuvuutta ja toimintaa. Brändäys jätetään työn aihealueista kokonaan pois, koska se ei yrityksen tässä kehitysvaiheessa ole oleellinen osa tuotteistamista. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää.

Aiheeseen perehtymätönkin lukija pääsee helposti sisälle tuotteistamisen maailmaan ja sen vaiheisiin, joita ovat hinnoittelu ja laskutus, markkinointi, asiakkuuden hallinta ja lanseeraus. Lukija ymmärtää tuotteistamisen prosessina ja sen tuoman lisäarvon yritykselle ja asiakkaalle. Teoreettinen viitekehys ja haastattelut antavat pohjan työn lopussa tehtäville tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelmalle, joihin koko opinnäytetyöni tähtää.

1.1 Työn taustat

Oppilaitokseni Haaga-Helian extranet –Internet-sivuilla oli SoS:n ilmoitus opinnäytetyön aiheesta. Otin ilmoituksen perusteella yhteyttä yrityksen myyntijohtajaan. Ilmeni, että ilmoitus oli mennyt vanhaksi ja paikka täytetty sopivaksi osoittautuneella opiskelijalla. Sovimme tapaamisen tästä huolimatta, sopivan aiheen löytymisen toivossa. Tapausin myyntijohtajan yrityksen toimistolla, keskustelimme tuotteistamisesta. Aiheena tuotteistaminen oli mielenkiintoinen ja yrityksen toimenkuva liittyy urheiluun, mikä lisäsi mielenkiintoa. Sovimme opinnäytetyöni aiheesta ja aloitin työstämään opinnäytetyötäni.

SoS:lta puuttui tuotteistettu konsepti, jonka pohjalta he kauppaisivat palveluja asiakkaille. Haastatteluiden avulla on tarkoitus kartoittaa heille potentiaalisia uusia asiakkaita ja saada tietoa asiakkaiden tarpeista. Haastatteluista saatuja tuloksia hyödynnetään myös yrityksen markkinoinnissa sekä palveluiden tarjonnassa.

1.2 Työn tavoite ja rajaukset

Työn tavoitteena on luoda tuotteistamissuunnitelma sekä markkinointisuunnitelma. Suunnitelmiin dokumentoidaan kaikki relevantti tieto tuotteistamisesta ja sen markkinoinnista asiakkaalle. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta saadaan tutkimuksiin ja kirjallisuuteen perustavaa tietoa, jota sovelletaan myöhemmin laadittavissa suunnitelmissa. Empiirisessä osassa suoritettavat haastattelut ohjaavat tuotteistamissuunnitelman ja markkinointisuunnitelman toteuttamista asiakaslähtöisemmiksi.

Tuotteistaminen tulee helpottamaan palveluiden myyntiä ”on helpompaa myydä konkreettista kuin epämääräistä” (Parantainen 2008). Tuotteistamalla saadaan yritykselle yhtenäinen linja, jolla voidaan vahvistaa imagoa ja asiakkuuksia sekä alentaa kustannuksia. Tuotteistamissuunnitelma ja markkinointisuunnitelma konkretisoivat työn toimeksiantajalle.

Brändi aihealueena ei ole mukana tässä työssä, koska se ei ole oleellinen osa tuotteistamisprosessia. Sen sijaan asiakkuudenhallinta on mukana, koska se on olennainen tekijä yrityksen jatkuvuuden ja toiminnan kannalta.

1.3 Projektin suunnitelma

Projektissa tutustun SoS:n palveluihin ja tutkin niiden hyötyjä kahden asiakkuuden kautta. Esimerkkiasiakkaina toimivat HJK (Veikkausliiga joukkue) ja Superpesis Oy (hallinnoi pesäpalloliigaa).

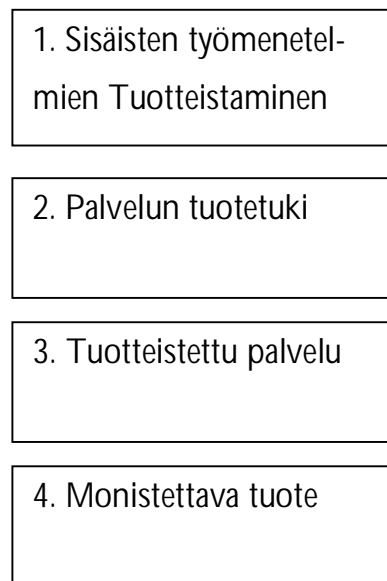
Tuotteistan palvelut esityskelpoiseen muotoon, josta ilmenee mitä palvelu sisältää konkreettisesti ja mitkä ovat sen hyödyt asiakkaalle.

Tämän jälkeen tutkin ja haastattelen SM-tason seuroja ja lajiliittoja selvittääkseni mitä tarpeita ja haasteita näillä tahoilla on. Kun tulokset ovat valmiina verrataan niitä tuotteistettuun palveluun. Selvitetään yhtymäkohdat ja mitä palvelussa pitää muuttaa, jotta se vastaa välittömään tarpeeseen. Tämän jälkeen tuotteistus tehdään loppuun ja tuotteelle tehdään kevyt viestintä- ja markkinointistrategia.

2 Palvelun tuotteistaminen

Tässä luvussa käsitellään tuotteistamisen eri vaiheita. Alaluvuissa pohditaan tuotteistamisen tuomia haasteita. Viimeisessä alaluvussa käsitellään moduuleita, jonka myötä lukijalle hahmottuu tuotteistamisesta saatava hyöty.

”Asiantuntijapalvelujen tuotteistus on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan” (Sipilä 1996, 12).



Kuvio 1. Tuotteistamisen asteet (Sipilä 1996, 13)

Tämä tarkoittaa, että kuvion ensimmäisen kohdan on oltava tarpeeksi vankalla pohjalla, jotta tuotetta voidaan lähteä myymään ja viemään markkinoille. Yrityksen sisällä olevat työmenetelmät ja toimintatavat tulevat olla systematisoituja. Tuotteistamalla työmenetelmät yrityksen sisälle, jokaiselle työntekijälle tulee perusvalmius lähteä myymään tuotetta eteen päin. Tasolla kaksi, asiakkaalle luotuun palveluun kehitetään palvelun tuotetuki, joka auttaa tuotteen käytössä. Tuotetuki voi olla esimerkiksi ohjekirja, johon on yksilöity tuotteen käytön ohjeet, tai yrityksestä tulee henkilö perehdyttämään asiakkaan tuotteeseen. Tasolla kolme puhutaan tuotteistetusta palvelusta, jossa struktuurit, prosessit, menetelmät ja apuvälineet on tuotteistettu mahdollisimman pitkälle (Lehtinen &

Niinimäki 2005, 45). Tässä vaiheessa palvelu on tuotteistettu, mutta ei vielä saatu myyntivalmius -kuntoon. Tasolla neljä tuote on valmis markkinoille, joka on saatu fyysiseen tai sähköiseen muotoon ja sitä kutsutaan nimellä monistettava tuote. (Sipilä 1996, 13.)

2.1 Palvelujen näkymättömyys ja aineettomuus

Kuuselan (2002, 29-31) mukaan palvelujen näkymättömyys tai aineettomuus on palveluihin liittyvä ominaispiirre. Näkymättömyydestä johtuen palveluja on vaikea ennalta arvioida ja niistä on vaikea luoda mielikuvaa ennen palvelutapahtumaa. Palvelujen luonteen vuoksi asiakkailla ei ole palveluihin varsinaista omistusoikeutta eikä palveluilla ole jälleenmyyntiarvoa. Palvelu on enemmän kokemus ja tapahtuma. Näkymätöntä palvelua on ennalta vaikea konkretisoida, koska ei tiedetä mitä odottaa. Hankalaa on myös kuvata asiakkaalle palvelun lopputulosta. Palveluilla on kuitenkin olemassa näkyviäkin todisteita. Konkretisoivia näkyviä todisteita ovat henkilökunnan pukeutuminen, siisteys, käytös ja yrityksen käyttämät värit. Yhtenäinen toiminta ja yhdenmukainen näkyvyys viestivät asiakkaille mielikuvaa etukäteen suunnitellusta ja harkitusta toiminnasta.

Sipilän (2003, 21) mukaan aineetonta on vaikea varastoida ja myydä. Palvelun esittely asiakkaalle ei ole helppoa, koska asiakas ei näe konkreettista tuotetta. Tämän takia palvelun esittelemisessä on tuotava esille yksityiskohtaisesti perusasiat, jotka ovat helposti ymmärrettävissä. Asiakkaalle on luotava mielikuva. Palvelun esittelyn ja hinnoittelun helpottamiseksi palvelu voidaan konkretisoida palvelupaketiksi, ja siihen voidaan lisätä aineellisia osia. Palvelun aineettomuus ja abstraktisuus aiheuttavat sen, että imagotekijöillä on palveluissa suurempi merkitys kuin konkreettisissa tavaroissa.

2.2 Palvelun tuotteistamisen tarkoitus

Oletetaan, että yritykseen saapuu täysin uusi joukko työntekijöitä, jotka eivät ole koskaan kuulleet myytävästä palvelusta. Jos tämä joukko pystyy alkaa pienen ajan sisällä tuottamaan palvelua, kuten yrityksen muut työntekijät, palvelu on hyvin tuotteistettu ja sitä voidaan kutsua palvelutuotteeksi. Tämä kaikki on mahdollista vain dokumentaation perusteella. Tuotteistamisessa on toki kyse muustakin kuin dokumentoinnista. Mutta se on edellytys, että palvelutuote voi todella monistua. Palvelun suunnitteluvaihe, myynnin

menetelmät, markkinointimateriaali, hinnoittelu, sopimukset, graafinen ilme on talletettu kirjalliseen tai sähköiseen muotoon niin yksityiskohtaisesti, että kuka tahansa pätevä henkilö voisi ryhtyä palvelun tuottajaksi. (Parantainen 2008, 12.)

2.3 Asiantuntemuksen ja osaamisen tuotteistaminen

Tuotteistamalla aineetonta dokumentaation osuus korostuu. On listattava yksityiskohtaisesti kaikki ne asiat, jotka halutaan siirtää ammattilaiselta toiselle ilman henkilökohtaista opastusta. Tavoitteena on saada opastus monistettua dokumentaatioksi, jonka avulla säästetään jatkossa aikaa työntekijöiden perehdyttämisessä. Lisäksi voidaan varmistua siitä, että yrityksen sisällä asiat tehdään oikein, ja siten kuin johto haluaa niiden tapahtuvan. Työntekijöille voidaan antaa enemmän tilaa ja vastuuta tuotteistamisen ansiosta. (Parantainen 2007, 15-18.)

2.4 Palvelun tuotteistamisen hyödyt yritykselle ja asiakkaalle

Kun yritykset alkavat tuotteistamaan, haetaan niillä alhaisempia kustannuksia ja toiminnan tehostamista. Tuotteistetun palvelun tuottamiskustannukset ovat alhaisemmat kuin tuotteistamattoman, tämän ansiosta yrityksen kilpailukykyä saadaan kehitettyä kilpailijoita laadukkaammaksi. Tämän takia tuotteistusta harjoittavan yrityksen kannattavuus kasvaa korkeamman hinnan ja pienempien kustannusten kautta. (Sipilä 1996, 21.)

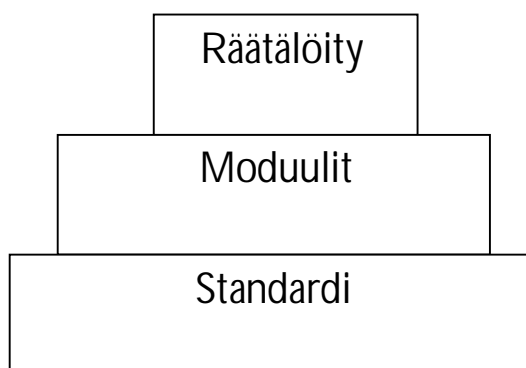
Pystytään kontrolloimaan tehokkaammin hinnoittelua, joka pienentää kustannuksia ja säästää aikaa. Tuotteistamisella saadaan yritykselle yhtenäinen linja palvelun myynnille.

Tuotteistaminen helpottaa asiakkaan valintaa ja päätöstä, lisäksi tuotteistettuun palveluun asiakkaan on helpompi ja nopeampi perehtyä. Sitä on myös helpompi verrata muihin palveluihin. (Sipilä 1996, 19.) Tuotteistetulla palvelulla myydään asiakkaalle valmista pakettia. Asiakas tietää mistä maksaa ja mistä hinta koostuu. Aineettomasta palvelusta asiakas pystyy muodostamaan mielikuvan helpommin kun se on tuotteistettu.

Parantaisen (2007, 25) mukaan huonosti tuotteistetun palvelun tunnistaa helposti muuttaman peruskysymyksen avulla. Mitä palvelu maksaa, jos tähän kysymykseen ei pysty antamaan suoraan konkreettista vastausta, todennäköisesti palvelua ei ole tuotteistettu. Mitä palveluun kuuluu, jos et tiedä mitä palvelusi sisältää tai mistä osa-alueista se koostuu, asiakkaalle välittyy tunne, että et tunne myytävää tuotettasi. Kuka palvelusta vastaa, tuotteistamattoman palvelun tunnistaa usein siitä, että kukaan yrityksessä ei tiedä kuka mistäkään vastaa. "Jos kukaan ei vastaa tuotteesta, tuskin lopputulos on kovin kummoinen."

2.5 Moduulit

Usein isoa kokonaisuutta on vaikea saada kaupaksi. On hyvä jakaa palvelu moduuleiksi ja myydä pieni pala kerrallaan. Kun asiakas toteaa palvelun toimivaksi, voi hänelle alkaa myymään isompia kokonaisuuksia. Moduulirakenteella voidaan myös räätälöidä tarjontaa asiakaskohtaisesti. (Parantainen 2007, 53.) Usein asiakas lähestyy palvelua räätälöidyn osan suunnasta ja siten palvelu näyttää enemmän räätälöidymmältä kun se todellisuudessa on. (Sipilä 1996, 69). Asiantuntijapalveluissa ratkaisujen tulee olla asiakaslähtöisiä. "Tämä piirre vaikuttaa siihen, millä tavalla ja mitä osia asiantuntijapalveluista voidaan tuotteistaa." Jos aika kuluu samojen asioiden tekemiseen, räätälöinnille ei jää aikaa. Tuotteistamisen avulla maksimoidaan räätälöinnistä saatava hyöty. Pystytään keskittämään voimavarat oikeaan kohteeseen, saamaan aikaan säästöjä ja tuottamaan nopeampaa ja laadukasta asiakaslähtöisempää palvelua. (Sipilä 1999, 16-17.)



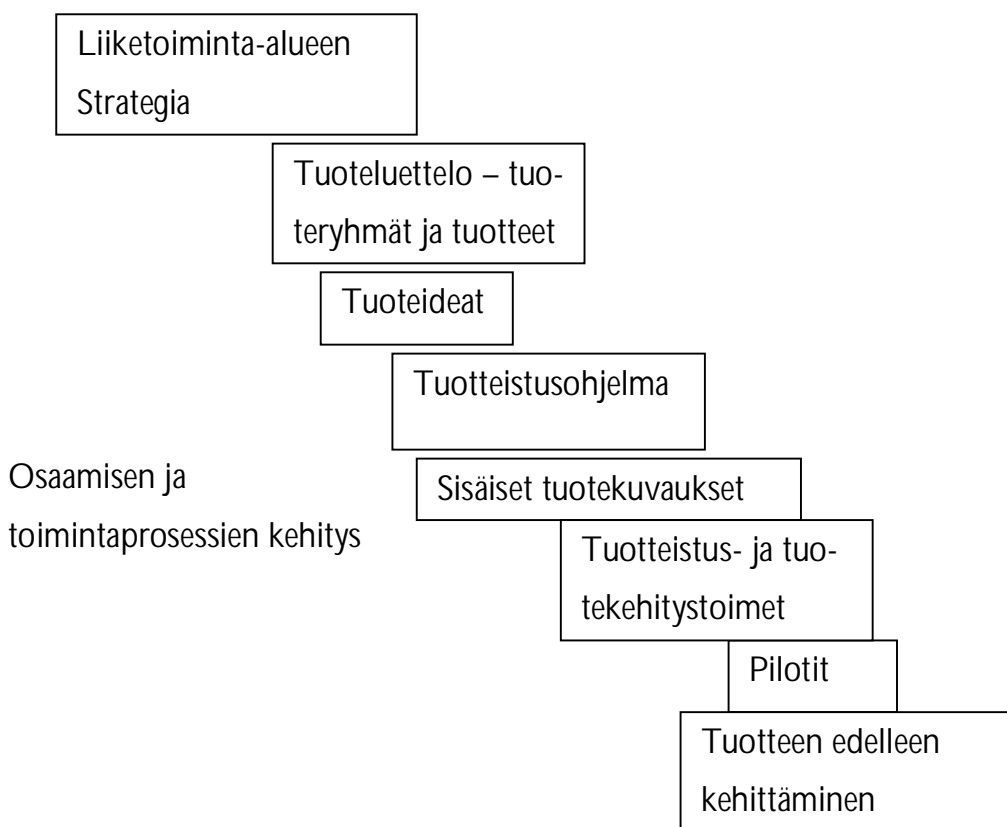
Kuvio 2. Räätälöintiä moduloimalla (Sipilä 1999, 70)

Moduulit koostuvat kolmesta osasta: standardiosa, moduuliosia ja räätälöityosa. Standardiosa on perusta, jonka päälle otetaan oikeanlaisia moduuliosia asiakkaan mukaan. Tuote hiotaan huippuunsa savupiippuosalla eli räätälöidyllä osalla. "Räätälöitävä osuus minimoidaan siihen, mikä pitää tehdä juuri nimenomaista tilannetta varten. Samalla nopeutetaan valmistusaikoja ja pystytään aikaisempaa halvempiin tuotantokustannuksiin." Modulaarisuutta voidaan soveltaa monessa muodossa: ydinosa tai peruspaketti, johon liitetään asiakkaan valitsevat lisäosat. Yhteensopivista moduuleista aina erikseen asiakkaan kanssa koottava kokonaisuus. Valmiskokoonpano, jota asiakas saa riisua. Perusmalli, jonka osia asiakas voi vaihtaa. Peruskokoonpano ja jatkuva ylläpito- ja/tai täydennysjärjestelmä. (Sipilä 1996, 69-71.)

3 Palvelun tuotteistamisprosessin vaiheet

Tässä luvussa käsitellään tuotteistamista prosessina, mistä se koostuu ja mitkä ovat tarvittavat vaiheet. Alaluvut kertovat tuotteistamisen askelista aina loppukäyttäjälle saakka.

Sipilän (1996, 37) mukaan uusien tuotteiden kehittäminen vaatii visiota, uskallusta, innostusta ja määrätietoista kykyä suorittaa toimenpiteet, joita visioon pääseminen edellyttää. Tuotteistus tuo usein mukanaan ideoita sisäisten toimintaprosessien kehittämiseen. Usein vaaditaan myös paljon suurempia aika- ja raha investointeja kuin mihin perinteisessä asiantuntijapalvelutuotannossa on totuttu. Alla olevassa kuvassa on havainnollistettu koko tuotekehitysprosessin kulku strategioista markkinoilla olevaan tuotteeseen.



Kuvio 3. Tuotteistusprosessi (Sipilä 1996, 37)

Tuotteistusprosessin ideana on saada tuote systemaattisesti markkinoille ja kehittää samalla konseptilla muita yrityksen tuotteita eteenpäin käyttämällä apuna moduulisointia viimeistelyyn. Yhteistyössä asiakkaiden kanssa kehitettävät pilotit synnyttävät hyviä tuotteita ja tuovat esille puutteita tarjottavista palveluista, joita voidaan parantaa. (Sipilä 1996, 38.)

3.1 Hinnoittelu ja laskutus

Yritysten kokemuksia tuotteistamisen vaikutuksista hinnoitteluun ja kannattavuuteen: (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua 2009, 29)

- "Tuotteistamisen avulla tuli parempi käsitys hinnoittelusta."
- "Pystytään kertomaan, mistä tulos muodostuu."
- "Tuotteistaminen mahdollistaa kiintohinnoittelun."
- "Tuotteistamisen avulla on voitu tehdä hintadifferointia."
- "Tuotteistamisen avulla saatiin nostettua katteita ja parannettua palvelun kannattavuutta."
- "Tuotteistettu palvelu voidaan hinnoitella selkeästi."

Asiantuntijasta on usein vaikeaa ilmoittaa hintaa suoraan tai löytää perusteluja sille, miksi hinta on juuri se kuin se on. Hän tarvitsee asiakastyönsä tueksi selkeän hinnoittelustrategian auttamaan päätöksen tekoa (Sipilä 1996, 79.) Selkeällä hinnoittelulla pystytään antamaan perusteltu hinta ja vastaamaan asiakkaan kysymyksiin välittömästi. Kiinteitä hintoja on kuitenkin vaikea määritellä, koska palvelut räätälöidään jokaiselle asiakkaalle yksilöidysti. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 59.)

3.1.1 Hinnoitteluperiaatteet

Sipilän (1996, 85) mukaan asiantuntijaorganisaation hinnoittelun selkiinnyttämiseksi tulisi vastata ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- Hinnoittelustrategian tavoitteet ja perusajatukset (mm. Millaiseen hintamielikuvaan pyritään)?
- Mitä hinnoittelumalleja käytetään ja missä tilanteissa?

- Noudatettava hintataso?
- Asiantuntijaryhmäkohtaiset veloitusluokat ja hinnat?
- Hinnoitteluvastuut ja oikeudet?
- Miten jatkuva asiakassuhde otetaan huomioon hinnoittelussa?
- Miten referenssi- tai pilottiprojektit hinnoitellaan?
- Mitä palveluja annetaan maksuttomasti?
- Milloin ja miten annetaan alennuksia?
- Käytetäänkö minimihintoja, milloin? Minimikate, joka pitää saada?
- Kuluveloitukset, alihankkijaveloitukset?
- Sisäiset veloitukset?
- Hinnoittelustrategian avoimuus ja julkisuus?
- Poikkeamat em. hinnoittelustrategiasta?

Lehtisen & Niinimäen (2005, 11) mukaan asiakkaan riittävä osallistuminen on erittäin tärkeää asiantuntijapalveluja tuottaessa. Asiakas on tilaaja, ja usein sekä tilausta että tarjousta on muokattava asiakkaan ja toimittajan yhteistyönä. Näin yritetään asiantuntijapalveluissa saada kysyntä vastaamaan tarjontaa, erityisesti kun kehitetään asiakkaalle jotakin uutta tai ratkotaan monimutkaisia ongelmia. Asiantuntijapalveluissa palvelutarpeen määrittäminen on usein vaikein ja vaativin palvelutuotteen osa. Asiakkaan on vaikea tehdä täsmällinen tilaus, koska hän ei itse pysty analysoimaan tarpeeksi hyvin tarpeitaan, eivätkä asiantuntijatkaan pysty esittämään ratkaisua asiakkaan pulmaan ilman perehtymistä ja esitutkimuksia.

3.1.2 Hinnoittelustrategiat

On olemassa monenlaisia perusteita miten tulisi hinnoitella. Lehtisen ja Niinimäen (2005, 56) mukaan kiinteä hinnoittelu liittyy läheisesti tuotteistamiseen, sillä tuotteistaminen helpottaa kiinteää hinnoittelua ja tuotteistettuja palveluja ei usein kannata myydä aikaveloituksella. Aikaveloituksella myytävät palvelut saattavat näyttää korkeahintaisilta asiakkaiden silmissä. Suuntaus on kohti kiinteää projekti-, toimeksianto- tai toimenpidekohtaista hinnoittelua tai kohti osittain kiinteää hinnoittelua. Osittain kiinteä hinnoittelu tarkoittaa, että työveloitus on kiinteä ja esimerkiksi kulut veloitetaan erikseen sen mukaan, kun niitä on syntynyt.

Sipilän (2003, 25) mukaan väärät hinnoittelupäätökset voivat olla yritykselle kohtalokkaita, kun taas oikeat hinnoittelupäätökset voivat lisätä kannattavuutta ja parantaa tuhosta. Oikean hinnoittelustrategian valitseminen viestii asiakkaille oman palvelun arvon tiedostamista.

3.1.3 Kannattava hinnoittelu

Monilla asiantuntijapalveluyrityksillä ongelmana on usein vakioasiakkaiden pyytämien pienten töiden kannattavaksi saaminen. Tuotteistamalla pieniä palvelukokonaisuuksia eli paketteja pystytään pienistä töistä veloittamaan oikea hinta. Tekemällä asiakkaan kanssa peruspalvelusopimuksen, jolloin kuukausittain veloitetaan peruspalvelumaksu. Jos työt ovat minuuttien tai muutaman tunnin mittaisia, kannattaa koota puolen päivän tai päivän mittainen paketti. (Sipilä 1996, 84-85.)

3.1.4 Hinta kilpailukeinona

Oikean hinnan löytäminen vaatii omia kokemuksia myydystä palvelusta sekä kilpailijoiden tuntemusta. Mitä enemmän palvelua on myyty sitä parempi käsitys realistisesta hintatasosta on muodostunut. (Alaja 2001, 61.)

Hinta vaikuttaa voimakkaasti yrityksen palveluiden myynnin volyyymiin. Liian halpa hinta ei mene käsikädessä hyvän työn kanssa. "Hinta sanotaan, ennen kuin on kerrottu tuotteesta tai palvelusta mitään. Hinnan myymistä on harjoiteltava. Liian usein oletetaan, että vain hinta ratkaisee. Halvalla hinnalla myyminen ei vaadi paljon ajattelua." (Kuusela 2002, 99.)

Jos halutaan luoda palveluille huippulaatukuvaa, sen täytyy näkyä myös hinnassa. Liian korkea hinta puolestaan vähentää myyntiä. (Alaja 2000, 89.) Korkeilla hinnoilla kilpailevan yrityksen on hyvä antaa lisäarvoa palvelun myynnin yhteydessä, esimerkiksi veloituksetonta konsultointia tai perehdyttämistä, jolloin asiakas kokee saavansa enemmän samalla rahalla. (Grönroos & Järvinen 2001, 42).

3.1.5 Hyvän laskutuksen merkitys

Laskutus on osoitus päättyneestä työvaiheesta tai projektista. Kun asiakas hyväksyy ja maksaa laskun on se osoitus työn loppuun suorittamisesta. Tämän jälkeen asiakas päättää haluaako hän jatkaa yhteistyötä vai ei. Usein laskutus on suoritus, jota jännitetään. (Sipilä 1999, 169-170.) Työn tulos ei välttämättä aina ole asiakkaalle mieleinen, josta tulee maksaa. Laskussa työn vaiheet eriteltyinä antaa asiakkaalle rehellisen kuvan yrityksen toiminnasta ja työntekijöistä. Lisäksi asiakas näkee mistä veloitetaan ja kuinka paljon. (Sipilä 1998, 155.)

Minimoimalla negatiiviset yllätykset syntyvät paras lopputulos. Asiakaslähtöisesti toimiva yritys pyrkii yllättämään asiakkaan positiivisesti. Asiakkaan tulisi ensisijaisesti kokea saaneensa rahoilleen vastinetta ja puolestaan yrityksen lunastamaan työhön kohdistuneet odotukset. Jos palvelujen tuottaja pyrkii laskuttamaan sovittua vähemmän luo hän asiakkaalle mielikuvan tämän tärkeydestä yritykselle. (Sipilä 1999, 173.)

3.1.6 Laskutusaikataulu

Yksinkertaisin ja perinteisin tapa on, että lasku esitetään heti kun työ on tehty. Laskutus voidaan myös jakaa jaksoihin jos työ kestää kauemmin ja veloittaa aina kunkin vaiheen jälkeen. Ajan tasalla olevalla laskutuksella voidaan minimoida aiheutuvat riskit laskutettavasta työstä. (Sipilä 1999, 171-172.)

3.2 Markkinointi osana tuotteistamista

Markkinoinnin tarkoitus ei ole myydä, vaan lisätä asiakkaan ostohalua ja kannustaa asiakasta ostamaan. Markkinointi auttaa saavuttamaan asetetut tavoitteet sekä valitsemaan oikean kohderyhmän ja ymmärtämään asiakkaan tarpeita. Asiakkaan tulee saada lisäarvoa tuotetusta palvelusta, jotta asiakassuhde kestää myös tulevaisuudessa. Markkinointi on osa liiketoimintaa ja sen tehtävä on varmistaa, että yrityksessä tuotetaan sellaisia palveluja joille on kysyntää. Markkinoinnin tavoitteena on myös kestävien asiakassuhteiden luominen ja säilyttäminen. (Sipilä 1999, 38-39.)

”Koska palvelut ovat abstrakteja, välittömiä, henkilökohtaisia ja varastoimattomia, niiden hinnoittelussa korostuu enemmän markkinoinnin kuin laskentatoimen näkökulma” (Laitinen 2007, 292).

3.2.1 Strateginen markkinointi

Sipilän (1999, 86) mukaan markkinointistrategia täsmentää liiketoiminnan kokonaistrategiaa markkinoinnin osalta. Liiketoiminnan strategia on suunnitelma, joka koostuu liiketoiminnan menestyksen kannalta olennaisimmista päätöksistä. Markkinointistrategia on yksi liiketoiminnan osastrategia.



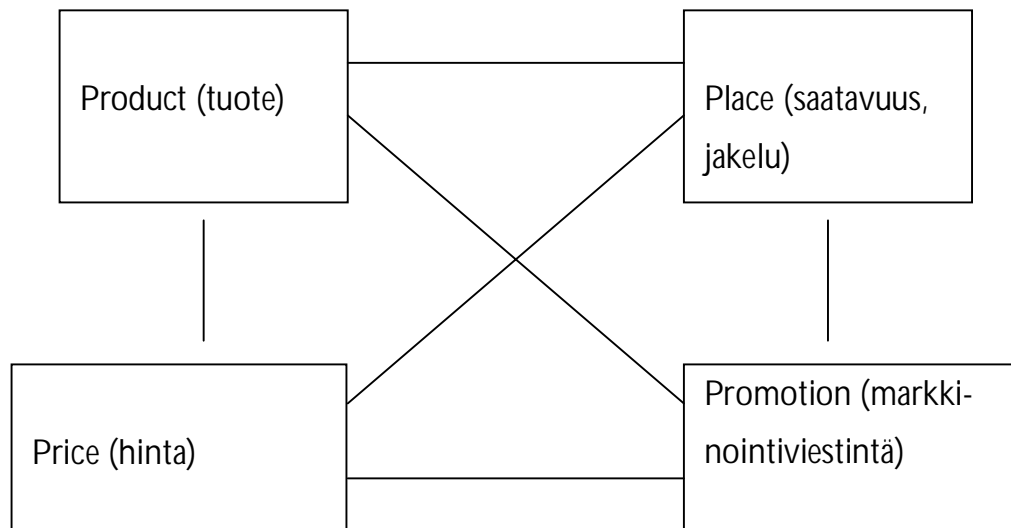
Kuvio 4. Markkinointistrategian rooli (Sipilä 1999, 86)

Liiketoimintastrategian ollessa laadittu markkinalähtöisesti, ovat liiketoimintastrategian pääkohdat asiakas- ja palveluvalinnat markkinointistrategian olennaisia osia. Markkinointistrategian laatiminen alkaa ympäristön kehityksen analyysillä ja markkinoiden tarkastelulla, jonka jälkeen markkinointistrategia täsmentyy yksityiskohtaisissa myyntisuunnitelmissa. (Sipilä 1999, 86-87.)

3.2.2 4P:n markkinointimix

Markkinointimix koostuu neljästä P:stä: product, price, place ja promotion (tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä). Aikojen saatossa tähän on kuitenkin ehdotettu tarkennuksia ja muutoksia. Tärkeintä kuitenkin on, että malli auttaa markkinointistrategian laatimisessa. (Kotler 1999, 129-130.)

Grönroosin (2009, 325) mukaan markkinointimix-lähestymistavan mukainen markkinointi on prosessi, jossa suunnitellaan ja toteutetaan ideoiden, tavaroiden ja palvelujen perusajatus, hinnoittelu, myynninedistäminen ja jakelu niin, että saadaan aikaan kauppoja ja tyydytetään yksilöiden ja organisaatioiden tavoitteita.



Kuvio 5. Markkinointimix (Alaja 2000, 25)

Tuotteella tarkoitetaan sitä mitä yritys asiakkailleen tarjoaa. Markkinoinnissa tuote tarkoittaa tavaraa, palvelua sekä aatteellista toimintaa. (Alaja 2000, 24.) Liiketoiminta perustuu aina tuotteeseen tai tarjontaan. Yritys pyrkii tekemään tuotteestaan kilpailijoitaan paremman, jotta kohdemarkkinoiden asiakkaat ovat sitä valmiita ostamaan ja maksamaan lisähintaa. Hinta poikkeaa muista markkinointimixin osista sillä, että se synnyttää tuottoja kun taas muista syntyy kustannuksia. Hinnalla pyritään vaikuttamaan tuotteen myyntimäärään, sekä saavuttamaan tuottotaso, joka tuottaa tulokseksi suurimman voiton. Saatavuudella ja jakelulla tarkoitetaan tapaa, jolla myyjä toimittaa tuotteen asiakkaalle. Se voi tapahtua välikäsiä kautta tai suoraan asiakkaalle toimitettuna. Myyjän

tulisi kuitenkin päätyä asiakkaan kanssa molempia tyydyttävään kompromissiin uuden asiakassuhteen synnyttämiseksi.

Markkinointiviestinnän viestintäkeinot voidaan jakaa viiteen ryhmään, joilla kohdeyleisöä voidaan lähestyä: mainonta, myynninedistäminen, suhdetoiminta, myyntityö ja suoramarkkinointi. (Kotler 1999, 132-143.)

3.2.3 Markkinointiviestintä

Yritys pyrkii välittämään kuvan itsestään, tuotteistaan ja palveluistaan asiakkaidensa sekä muiden sidosryhmien tietoon eri medioita hyväksi käyttäen. Mainonta on laaja-alainen käsite, tämän takia yrityksen on tiedettävä oma kohderyhmänsä ja media. Kohdistamalla mainonta omalle kohderyhmälle saadaan tavoitettua suurin asiakaspotentiaali. Medioita on olemassa monia. Yrityksen on tiedettävä mikä media tavoittaa juuri heidän kohderyhmän parhaiten ja milloin. (Lämsä & Uusitalo 2009, 116-120.)

Markkinointiviestintä voi myös tarkoittaa muutakin kuin mainostamista medioissa. Yritys voi vahvistaa omaa imagoaan myös fyysisillä puitteilla keskittymällä estetiikan kohentamiseen. Yritys viestii ulospäin omalla olemuksellaan ja toimiston sisustuksella. Yrityksessä vierailleva asiakas saa ensi vaikutelmansa työntekijöiden pukeutumisesta, käytöksestä ja yrityksen tilojen viihtyvyydestä. Kaikki nämä asiat vaikuttavat asiakkuuden ja kauppojen syntymiseen. (Lämsä & Uusitalo, 121.)

3.3 Asiakkuudenhallinta

"Asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan teema-aluetta, jota englanninkielisessä kirjallisuudessa käsitellään nimikkeen Customer Relationship Management ja sen lyhenteen CRM yhteydessä. Vaikka termi osaltaan ilmentää, että kyseessä on yksittäisen asiakkuuden hallinta, niin se tulisi kuitenkin ymmärtää kattavan yrityksen kaikkien asiakkuuksien hallinnan. Pelkästään kustannussyistä johtuen yksittäisten asiakkuuksien johtaminen ei ole perusteltua." (Mäntyneva 2001, 9.)

3.3.1 Asiakkuudenhallinnan osa-alueet

Peelen (2005, 7) määrittelee asiakkuudenhallinnan kulmakiviksi seuraavat neljä osa-alueita:

1. Asiakastuntemus.
2. Asiakassuhdestrategia.
3. Kommunikointi.
4. Yksilöllisten arvojen huomiointi.

Asiakkaan yksilöllinen kohtaaminen ja hänen vaatimuksiensa tunnistaminen ovat avainasemassa pitkää asiakassuhdetta rakennettaessa. Aiemmin tehdyistä projekteista on hyötyä asiakkaan ostovoiman ja vaatimusten tunnistamisessa. Kun tiedetään mitä asiakas haluaa ja millä tasolla, on helpompi hänet luokitella. Yksilöidystä asiakkaasta saamia tietoja tulee käyttää kehittämään pitkä aikaista asiakassuhdetta. Asiakassuhdestrategia luodaan jokaiselle asiakkaalle erikseen, häntä lähestyttävällä tavalla. Strategiassa hyödynnetään asiakastuntemuksesta kerättyjä havaintoja. Strategian avulla hallitaan asiakkaita siten, että heidän pitkäaikainen arvonsa on mahdollisimman suuri. Kommunikoitaessa asiakkaan kanssa on otettava huomioon hänen toimintatavat ja edettävä niiden mukaan. Asiakaskeskeinen toimintatapa edellyttää asiakkaan tuntemusta. (Peelen 2005, 7-10.)

3.3.2 Yrityskulttuurin merkitys asiakkuuden hallinnassa

Yrityskulttuurin käsitteellä kuvataan organisaation ihmisten yhteisiä normeja ja arvoja. "Yrityskulttuurin voi määritellä esimerkiksi seuraavasti: yhteiset arvot ja uskomukset, jotka antavat organisaation jäsenille merkityksen ja säännöt organisaatiossa käyttäytymistä varten. Kulttuuri edustaa arvoja, jotka ovat juurtuneet syväälle organisaatioon. Sitä ei näe helposti, mutta se on aina olemassa. Yrityksen kulttuuri on sen organisatorisen menneisyyden tulosta ja tuottaa organisaatiolle vakautta, mielekkyyttä ja ennustettavuutta." Vahva yrityskulttuuri viestii ulospäin positiivisuutta ja antaa hyvän imagon yritykselle. Yrityskulttuurin oikein ymmärtäminen on tärkeä kilpailuedun lähde. Palveluyrityksissä yrityskulttuurin oikein oivaltaminen näkyy asiakkaiden kanssakäymisissä. Posi-

tiivinen ajattelutapa lähtee hyvästä työilmapiiristä sekä oikein tehdyistä asioista. Asiakkuudenhallinta edellyttää asiakaskeskeistä liiketoimintafilosofiaa ja –kulttuuria, joka tukee tehokkaita markkinointi-, myynti- ja palveluprosesseja. (Grönroos 2009, 478-479.)

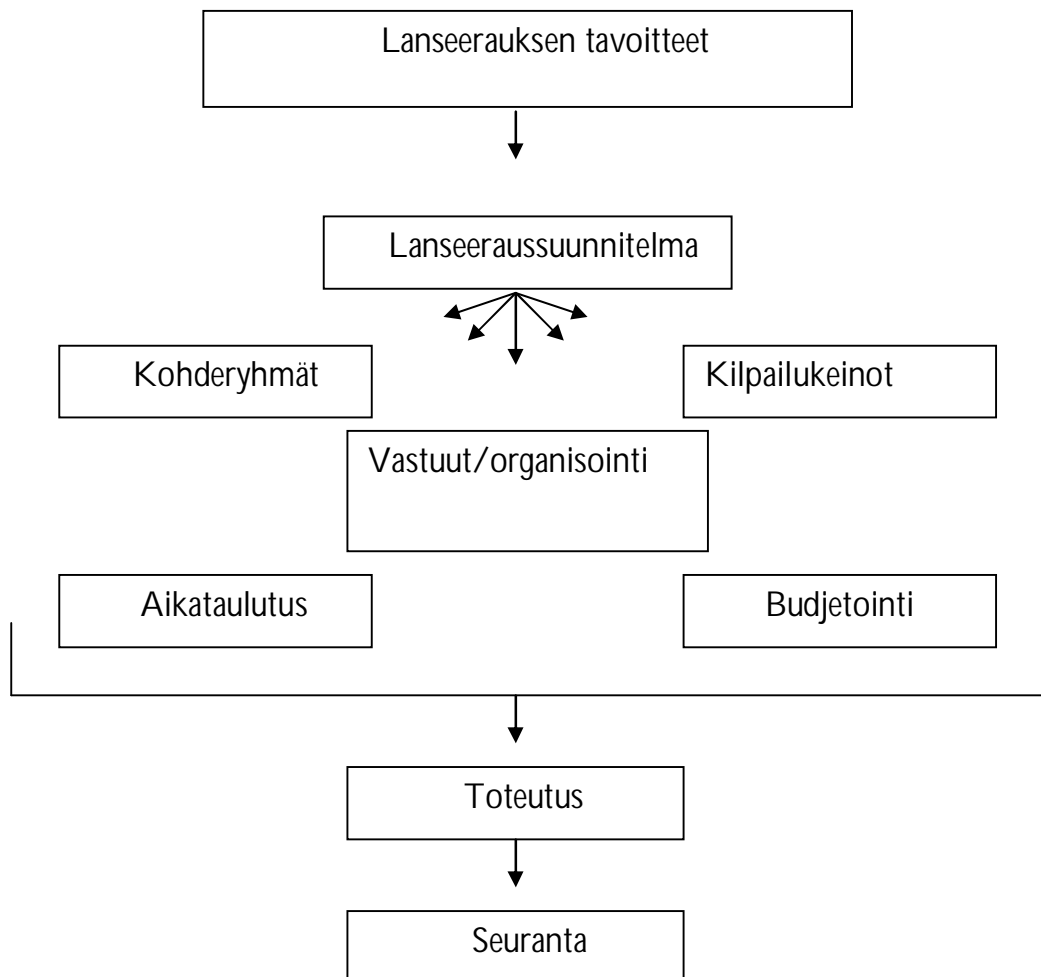
3.3.3 Asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen

Aluksi asiakkuus täytyy hankkia. Tämän jälkeen asiakkuus etenee sen elinkaaren vaiheissa: hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. Asiakkuus on kannattava jos sillä päästään tavoiteltuihin myynti- ja kannattavuuslukuihin. Hankintavaiheessa asiakkuus on vielä ruohonjuuritasolla, mutta haltuunotto ja kehittämiskohdan –välissä sen arvo alkaa nousemaan. Mitä pidemmälle asiakkuuden kesto ulottuu sitä kannattavamaksi se muuttuu. (Mäntyneva 2001, 18-19.)

Asiakkuus, joka hankitaan tappiolla voi olla vaikea päästä eroon tai saada se kannattavaksi. Yrityksen tulisi jalostaa jo olemassa olevaa asiakkuutta mahdollisimman pitkälle ja näin välttää uuden asiakkuuden ongelmat, koska asiakassuhde on herkimmillään asiakkuuden alkuvaiheessa. Keskittämällä yrityksen jo sitoutuneeseen asiakaskuntaan asiakassuhdemarkkinointia sekä tehostamalla asiakkuuksien kehittämistä, voidaan tunnistaa nykyisestä asiakaskunnasta merkittävää potentiaalia. (Mäntyneva 2001, 20-24.)

3.4 Lanseeraus

Kun palvelu on tuotteistettu ja kaikki palaset on vihdoin saatu koottua yhteen, koittaa lanseeraus. Se ei kuitenkaan takaa palvelun menestymistä markkinoilla tai asiakkaan tyytyväisyyttä. Lanseerausprosessi ratkaisee palvelun onnistumisen ja luo pohjan kaupalliselle menestymiselle markkinoilla. (Rope 1999, 30.)



Kuvio 6. Lanseeraustoteutuksen toimintaprosessi. (Rope 1999, 131)

Lanseerauksen tavoitteet voidaan jakaa kahteen ryhmään: tunnettuus ja imago tavoitteet. Nämä kaksi asiaa antavat palvelulle kuvan, jonka ihmiset mielipiteillään muodostavat. Suunnitelmavaiheessa täsmennetään viestinnän kohderyhmät, sekä tehdään budjetti. Prosessi aikataulutetaan käytettävissä olevien prosessien perusteella. Työ on valmis toteutettavaksi kun kaikki edellä mainitut asiat ovat kunnossa. Kuvion viimeisessä vai-

heessa seurataan lukuja eli onko palvelu kannattava ja tuottaako se budjetoitua tulosta.
(Rope 1999, 131-148.)

4 Tutkimusmenetelmä

Tässä luvussa syvennyttään yrityksen toimialaan ja kilpailijoihin. SWOT:n avulla pohditaan tulevaisuuden mahdollisuuksia. Luvuissa 4.2 ja 4.3 kerrotaan haastatteluista.

Tutkimukseni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Hirsjärvi, Remes & Sajavaaran (2006, 151-152) mukaan kvalitatiivinen tutkimus on kohteen tutkimista kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen ideana on löytää tai paljastaa tosiasioita todentamisen ja olemassa olevien väittämien sijaan. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä kerätä aineistoa, jonka pohjalta asiaa voidaan tarkastella monesta näkökulmasta (Alasuutari 1995, 749).

Tuomi & Sarajärven (2009, 19-22) mukaan laadullista tutkimusta on kaikki se mitä tilastoiden ja numeroiden jälkeen jää jäljelle. Laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan niin teoreettista kuin empiiristä tutkimusta. Empiirisessä analyysissä korostuu keräämis- ja analyysimetodit. Näiden avulla lukija arvioi tutkimusta ja tulosten uskottavuutta. Teoreettisen tutkimuksen ydin on argumentointi ja se, kuinka uskottavasti lähdeaineistoa käytetään.

4.1 Yrityksen toimiala ja siellä olevat mahdollisuudet

SoS on perustettu vuonna 2006. SoS tuottaa urheilutapahtumia, luo sisältöjä urheilukonsepteihin ja on urheilumarkkinoinnin asiantuntija. Yritys auttaa lajiliittoja, seuroja ja niiden yhteistyökumppaneita täyttämään katsomot ja tekemään tuotteesta houkuttelevamman. Kaikissa projekteissa on kyse kiinnostavuuden kasvattamisesta ja näin rahavirtojen kanavoinnista ja lisäämisestä. SoS on osa Yellow Film & TV konsernia, joka on Suomen suurin yksityisessä omistuksessa oleva sisällöntuotanto yhtiö. Yellow Film & TV on tuttu televisiosta, tapahtumista, kadulta, Internetistä ja urheiluareenoilta. Yritys työllistää 13 henkeä vakituisesti ja joukon freelancereita sekä alihankkijoita.

4.1.1 Kilpailijat

SoS:lla on saman alan kilpailijoita, kuitenkin vähäisessä määrin. Voidaan mainita neljä nimeä, joita he pitävät kilpailijoinaan: Pulp Oy, Infront Sports Oy, Sport Elite Oy ja Dynamite Promotion Oy. Näistä edellä mainituista he pitävät Pulp Oy:ta pahimpana kilpailijanaan. Pulp Oy on toiminut markkinoilla kauemmin, joten heillä on enemmän kokemusta alalta. Kolme muuta ovat kooltaan pienempiä kuin SoS.

4.1.2 SWOT

Listaamalla SoS:n vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat SWOT –muodossa, voidaan tehdä havaintoja yrityksen nykyhetkestä ja tulevaisuudesta. Seuraavassa kuviossa kuvataan sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat.

Sisäiset	Vahvuudet: Kokemus, tuotantotaito, eri medioiden tuntemus, yhteydet yritys ja urheilumaailmaan, konsernin tuki ja henkilöstö.	Heikkoudet: Nuori toimija, riskinsietokyky, osaavan henkilöstön löytäminen ja myynnin resurssipula.
Ulkoi- set	Mahdollisuudet: Tuotteistaminen, osaaminen, pitkäaikaisten asiakkuuksien kehittäminen ja tuottavuuden kasvattaminen.	Uhat: Työtehtävien lisääntyminen, epävarmuus yrittää uutta ja markkinoiden kasvu.

Kuvio 7. SWOT –analyysia mukaillen Lehtinen ja Niinimäki (2005, 71)

SoS:n nuoresta iästä huolimatta, sillä on valtavasti potentiaalia kasvattaa toimintaa osaavan henkilökunnan ja hyvien kontaktiensa ansiosta. Nuori toimija ei kuitenkaan halua lähteä mukaan sellaiseen toimintaan, missä tulevaisuuden hyödyn lisäksi joutuisi ottamaan riskejä. Varmoilla ja tutuilla kontakteilla toimiminen takaa vakaan markkina-aseman. Resurssien puute alkaa näkymään, jos projektit lisääntyvät merkittävästi tai

vakioasiakkuudet vähenevät. Tuotteistamisen hyötynä on mahdollisuus SoS:n ammattitaidon ja osaamisen monistamisessa eteenpäin. Uusien työntekijöiden palkkaus ja etsintä helpottuu tuotteistamisen myötä. Haettavalta työntekijältä ei tarvitse odottaa niin paljon osaamista kuin aiemmin, ainoastaan valmiutta omaksua tuotteistamissuunnitelman sisältö.

4.2 Aineiston hankinta

Teoreettinen viitekehys määrittelee kerättävän aineiston ja analyysissä käytettävät menetelmät. Aineiston luonne rajaa viitekehyksen ja kertoo käytettävät metodit. (Alasuutari 1995, 74.) Teoreettisen viitekehyksen lähdeaineistona käytettiin kirjallisuutta ja artikkeleita. Kirjallisuus koostui pääosin suomalaisesta kirjallisuudesta, lukuun ottamatta muutamaa englanninkielistä teosta. Valmiit opinnäytetyöt olivat myös suurena apuna työn suunnitteluvaiheessa.

SM-seurojen ja lajiliittojen yhteyshenkilöt ja yhteystiedot saatiin suoraan SoS:lta. Sain yhteensä viiden lajiliiton ja neljän seuran yhteydenottolistan. Lajiliitoista kaksi jäi haastatteluiden toteutuksen ulkopuolelle. Toinen liitoista jäi tavoittamatta puhelimitse ja toisen kanssa aikataulut osoittautuivat haasteellisiksi. Neljästä seurasta kahta ei tavoitettu haastattelun toteuttamiseksi.

Yhdessä toimeksiantajani kanssa valitsimme kasvokkain tapahtuvan haastattelumenetelmän. Tietoa haluttiin saada mahdollisimman paljon. Lähettämällä sähköpostitse lomake, vastaamisprosentti olisi varmasti ollut alhainen, mutta ottamalla itse haastateltavaan yhteyttä ja sopimalla tapaamisajan, varmistin tiedon saannin. Haastatteluilla saatiin haluttu tieto. Hyödynsin haastattelutilannetta tarkentavilla kysymyksillä ja sain näin yksilöidymiä vastauksia. Pyrin tekemään haastattelutilanteesta keskustelumuotoisen rennon tilanteen.

Haastatteluprosessi alkoi kylmäsoitoilla, joissa sovittiin tapaamisaika. Haastattelut suoritettiin lajiliittojen ja seurojen omilla toimistoilla, toiminnanjohtajien kanssa. Haastattelut nauhoitettiin ja kirjattiin paperille myöhemmin. Tuomen & Sarajärven (2009, 73) mu-

kaan käyttämällä tiedonkeruumenetelmänä haastattelua, etuna on mahdollisuus minimoida väärinkäsitykset toistamalla kysymys ja selventää ilmausten sanamuotoa.

4.3 Haastatteluista yleisesti

Haastatteluista suoritettiin opinnäytetyötä varten yhteensä viisi kappaletta. Haastateltavista seuroja oli kaksi ja lajiliittoja kolme kappaletta. Seuraavassa lyhyt kuvaus haastatelluista seuroista ja lajiliitoista.

Espoon Oilers, toimii salibandyseurana kilpaurheilussa, mukana myös harrastustoiminnassa. Perustettu 1990, Suomen Salibandyliiton jäsen. Uintiseura Cetus, Espoo. Cetuksella on laajalti toimintaa vesiurheilun parissa niin kilpailutoiminnassa kuin harrastusmuodossa. Lentopalloliitto, jonka alla on lukuisia joukkueita ympäri Suomea. Liiton toiminnan tarkoituksena on tukea nuorisotyötä ja pitää yllä harrastustoimintaa sekä tuottaa pelaajia kilpaurheiluun. Painiliitto ja taitoluisteluliitto, joiden alla toimii lukuisia seuroja ympäri Suomea. Lisäksi tukevat nuorisotoimintaa ja pitää yllä harrastustoimintaa.

Kaikki haastateltavat olivat mukana positiivisella mielellä. Kaikkiin kysymyksiin vastattiin ja annettiin lupa tiedon käyttöön opinnäytetyössäni. Haastateltavien asenteista näki, että he ovat innokkaita viemään liiton ja seuran toimintaa eteen päin ja valmiita käyttämään osaavien ammattilaisten ammattitaitoa apuna oikeissa mittasuhteissa.

5 Haastatteluiden tulokset

Tässä luvussa esitellään lukijalle haastatteluista saadut tulokset. Tuloksia käsitellään kahdessa kategoriassa, liitot ja joukkueet. Liitteestä 1 löydät haastattelukysymykset, jotka auttavat ymmärtämään haastatteluista saatuja tuloksia. Alaluvut 5.4 ja 5.5 esittelevät lukijalle työn konkreettiset tulokset.

5.1 Liitot

Lentopalloliiton ja Taitoluisteluliiton toimintaan pääsee osallistumaan liittojen omien Internet-sivujen kautta. Lisäksi liittojen alla toimivat seurat ilmoittavat paikallislehdissä toiminnastaan, jonka kautta pääsee myös lajiin mukaan. Taitoluisteluliiton seurat ilmoittavat vielä lisäksi jäähallien ilmoitustauluilla. Painiliiton toimintaan pääsee myös mukaan Internet-sivujen kautta. Painiliiton toiminnanjohtajan mukaan ”tiedon löytyminen ulkopuoliselle voi kuitenkin olla hankalaa.”

Kaikki kolme liittoa toteavat suurtapahtumien ja arvokilpailujen täyttävän katsomot, mutta tapahtumien markkinoinnissa sekä tietoisuuden lisäämisessä on parannettavaa. Lentopalloliiton toiminnanjohtajan mukaan kehitettävät painopisteet ovat yleisömarkkinointi ja liigan näkyvyys. Painiliiton toiminnanjohtaja toteaa kaikilla markkinoinnin osa-alueilla olevan kehitettävää: ”Tulee miettiä mikä on lopullinen tuote. On tehty päätös, että myydään lasten urheilua ja huippu-urheilua. Liiton organisaatio on pieni ja resurssit rajalliset. Lähimarkkinointi olisi myös liiton asia, vaikka se on lähinnä joukkueiden vastuulla.”. Taitoluisteluliitto sanoo myös markkinoinnissa olevan paljon kehitettävää. Toiminnanjohtajan mukaan tietoisuutta lajista sekä urheilijoiden tunnettuutta tulee lisätä. Taitoluistelijoiden tuomaa menestystä tulisi hyödyntää markkinoinnissa nykyistä enemmän. Taitoluisteluliiton ja Painiliiton toiminnanjohtajien mielestä Suomesta puuttuu viihteellinen kulttuuri urheilutapahtumista, tästä syystä katsojat tulevat ensitilassa seuraamaan urheilutapahtumaa. Painiliiton toiminnanjohtaja kuitenkin toteaa ”Mikä toimii ulkomailla, ei välttämättä toimi yhtä hyvin Suomessa.”.

Lentopalloliiton mukaan miesten maaotteluiden kohdalla saavutettu mediatilan määrä vastaa tavoitteita. Tuolloin näkyvyys on riittävää ja laji tavoittaa katsojat. Taitoluistelu-

liitto ja painiliitto toteavat menestyksen tuovan lisäarvona näkyvyyttä. Painiliitto sanoo näkyvyyden olevan lähinnä alueellista, arvokilpailut pois lukien. Toiminnanjohtaja kertoo, että katsomoiden täyttäminen on haasteellista muualla paitsi Etelä-Pohjanmaalla. Etelä-Suomen valtaehdissä he eivät myöskään saa tarpeeksi näkyvyyttä. "Näkyvyys on painissa niin paljon pienempi kuin isoissa joukkuelajeissa. Tuki on enemmän kannatus- ja panostusta nuorisotyöhön ja sitä kautta perinteiseen suomalaiseen lajiin." sanoo Painiliiton toiminnanjohtaja. Arvokilpailut, joista mediat, kuten Ylen televisiointi sekä urheiluruudut, uutisoivat, tuovat näkyvyyttä painille. Myös taitoluisteluliitto toteaa arvokilpailuiden televisioinnin olevan suurin kanava lisätä näkyvyyttä.

Hyvää juniorityötä ja menestystä, rehdin lajin imagoa, näitä yhteistyökumppanit odottavat Lentopalloliitolta. Ollaan mukana hyvässä ja arvopohjaltaan oikeassa toiminnassa, sanoo Lentopalloliiton toiminnanjohtaja. Taitoluisteluliitto puolestaan sanoo yhteistyökumppaneiden odottavan valmiita paketteja sekä menestystä kilpailuista, joka puolestaan auttaa yhteistyökumppaneita hyötymään mitalisteista. Taitoluisteluliiton toiminnanjohtajan mukaan "Yhteistyökumppanit haluavat samaistua tietynlaiseen urheiliijaan.". Myös Painiliiton mukaan heiltä odotetaan menestystä. Pienen kokonsa vuoksi, heillä ei kuitenkaan ole merkittäviä yhteistyökumppaneita.

Painiliiton mielestä heiltä puuttuukin sponsoritoiminta ja yhteistyökumppaneiden määrä on liian pieni. Merkittäviä yhteistyökumppaneita on olemassa muutama, mutta suuria ei ole laisinkaan. Taitoluisteluliiton mukaan henkilökunnalla ei ole aikaa, eikä resursseja käytettäväksi yhteistyökumppaneiden hankintaan. "Vaatii ammattilaisen hoitamaan sponsorien hankintaa" kertoo Taitoluisteluliiton toiminnanjohtaja. Lentopalloliitto on puolestaan paremmassa asemassa. "Miesten maajoukkue on päässyt tilanteeseen, jossa ovet aukeavat helpommin, mutta kaupan päättäminen ei ole yhtään sen helpompaa. Sponsorit lähtevät tasapuolisesti mukaan lentopalloliiton toimintaan niin joukkue- kuin maajoukkueetasolla." sanoo Lentopalloliiton toiminnanjohtaja.

Hauskimmaksi tapahtumaksi Taitoluisteluliitto nimeää Helsingin Rautatientorin jääpuiston. Tapahtuman myötä on saatu ihmisiä luistimille ja liikkumaan. Lentopalloliitto mainitsee massatapahtumat heille tärkeinä. Painiliiton kekseliäin tapahtuma on lumipai-

nin SM-kilpailut yksinkertaisilla säännöillä. ”Tapahtumalla haettiin selkeästi näkyvyyttä”, toteaa Painiliiton toiminnanjohtaja.

5.2 Joukkueet

Cetus ei käytä varsinaista markkinointiohjelmaa. Markkinointiin ei ole panostettu. Uimakoulu tuo innostuneita uimareita mukaan seuran toimintaan, lisäksi puskaradio lisää tunnettuutta. Cetus pitää vanhat jo olemassa olevat asiakkaat ajan tasalla heidän asiakasrekisterinsä avulla. Hanna-Maria Seppälän tulo Cetukseen lisäsi markkinointitoimistojen kiinnostusta. ”Hän on myös ylivoimainen vetonaula seuran markkinoinnissa,” kertoo Cetuksen toiminnanjohtaja. Oilers puolestaan keskittyy oikeisiin markkinointikanaaviin ja tiedottamiseen oikealle kohderyhmälle. ”Yritetään saada oheistapahtumia ja medianäkyvyyttä seuralle ja lajille otteluiden yhteydessä,” kertoo Oilersin toiminnanjohtaja.

Cetus mainitsee vauvauinnin ja lapsiuinnin suosituimmiksi ja suurimmiksi osa-alueiksi seuran toiminnassa. Toiminnanjohtajan mukaan vauvauinti tuo lapset uimakouluun ja pitää mukana seuran toiminnassa. Cetuksen mukaan uinti on sosiaalinen tapahtuma. Oilersin mukaan heidän junioritoiminta on räjähdysmäisessä kasvussa. Laji on helppo aloittaa ja jatkaa pidemmälle.

Oilers ja Cetus saavat molemmat näkyvyyttä parhaiten Internetistä ja Espoon paikallislehdissä. Oilers kertoo isojen turnausten tuovan ihmisiä katsomoihin, Cetuksen katsojat täyttää omien junioreiden kilpailut.

Oilers odottaa yhteistyökumppaneiltaan ennen kaikkea kiinnostusta lajia kohtaan, kumppanuutta ja panostusta seuraan. Toiminnanjohtajan mukaan yhteistyökumppaneita on vaikea saada mukaan seuran toimintaan. ”Tähtäämme pitkäaikaisiin yhteistyökumppanuussuhteisiin,” toteaa Oilersin toiminnanjohtaja. Yhteistyökumppaneilta saatu suurin lisäarvo on, että tietoisuus seurasta sekä näkyvyys lisääntyy, kertoo puolestaan Cetus.

Molemmat seurat kertovat Espoon paikallislehtien olevan paras kanava mainostamiselle. Radiomainontaa on myös kokeiltu molempien seurojen tahoilta. Oilers mainostaa lisäksi ottelutapahtumilla sekä satunnaisesta television välityksellä.

Cetus kertoo omien junioreiden GP-sarjojen täyttävän katsomot. Cetusen mukaan näissä kilpailuissa katsomoihin syntyy tunnelmaa, jota Cetus haaveilee olevan myös muissa kilpailuissa. Oilers mainitsee juhlaottelutapahtumat, joissa tuotiin esille seuran historiaa sekä junioritoimintaa. "Katsojille tarjottiin ainutlaatuista viihdettä," kertoo Oilersin toiminnanjohtaja. Cetusen mukaan fanikulttuuri otteluissa ja katsomoista puuttuu, minkä vuoksi myös tunnelma otteluissa on heikko. Toiminnanjohtajan mukaan resurssipuutteiden vuoksi ottelutapahtumien oheistarjonta on vielä ideointiasteella.

5.3 Havainnot haastatteluista

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että lajiliittojen ja seurojen markkinoinnissa on parantamista. Kaikki viisi haastateltavaa kohdetta olivat kooltaan pieniä. Markkinointiin ja mainontaan käytettävissä olevat resurssit ovat suppeita. Kaikki olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että lajille saatava näkyvyys on erittäin tärkeää. Painiliitto ja Taitoluisteluliitto olivat yhtä mieltä urheilutapahtuman yhteyteen liitettävästä viihdekulttuurista, joka tuo katsojat seuraamaan kilpailutapahtumaa oheistapahtuman innoittamana. Molemmat jäivät pohtimaan, onko Suomessa tarvittavaa urheilukulttuuria, joka toisi katsojan varsinaista urheilutapahtumaa seuraamaan. Joukkueista Oilers jäi kaipaamaan seuralle fanikulttuuria, joka tuo tunnelman katsomoon ja herättää innostuksen vielä lajia harrastamattomien parissa.

5.4 Tuotteistamissuunnitelma

Konkreettinen tuotteistamissuunnitelma on laadittu moduuli-rakenteen avulla kolmiportaisesti: standardi, moduuli, räätälöity. Standardiosassa kerrotaan asiakaskäynnin vaiheet. Moduuliosa käsittää moduulien sisällön laatimisen periaatteet ja moduulien käytön vaiheet. Räätälöintiosa käsittelee palvelun identifioimista asiakkaan kysyntään.

Standardiosassa yrityksen sisällä olevat työmenetelmät ja toimintatavat tulevat olla systematisoituja. Tuotteistamalla työmenetelmät yrityksen sisällä, jokaiselle työntekijälle tulee perusvalmius myydä tuotetta.

Alla olevassa listassa on listattu asiakkaalta kysyttävät kysymykset, sekä kuvataan asiakaskäynnillä käytettävää toimintamallia.

Asiakaskäynnillä käytettävä kysymysrunko.

- Mihin asioihin markkinoinnissa olette keskittyneet, miksi?
- Mitä osa-alueita markkinoinnissa haluaisitte kehittää?
- Miten saatte näkyvyyttä?
- Mitä odotatte yhteistyökumppaneiltanne?
- Miten kuvailisitte nykyistä yhteistyötä sponsoriene kanssa? Mitä puuttuu?
- Millainen on ollut hauskin urheilutapahtumanne?

Kysymyksillä pyritään ohjaamaan asiakkaan ajatuksia siten, että moduulit vastaavat asiakkaan kysyntään. Tällä tavalla myydään konkreettista ja valmista palvelua, jonka sisältö on tiedossa.

Yleisesimerkki laadukkaasta asiakaskäynnistä:

Tavoite. Jokaiselle asiakaskäynnille on asetettava selkeä tavoite, mitä asiakkaalta halutaan, tavoitteiden asettaminen helpottaa oikean tiedon hankkimista. Tavoitteiden asettaminen viestittää kiinnostusta asiakasta kohtaan.

Sisältö.

1. Asiakaskäynnin valmistelu

- Suunnittelu ja aikataulutus, tarvittavan materiaalin hankinta, muu pohjustus

- Henkinen valmistautuminen
- Kysymyspatterin läpikäynti ko. asiakkaan kohdalla
- Mahdollisesti esiin tulevat vastaväitteet, vastaväitteisiin vastaaminen ja epäonnistumisen minimointi

2. Asiakaskäynti

- Esittäytyminen
- Positiivisen ja rennon ilmapiirin luominen, luottamuksen synnyttäminen
- Kartoituskysymysten esittäminen
- Vastaväitteiden käsittely
- Päätökseen ohjaus
- Lopetus ja jatkosta sopiminen

3. Toiminta asiakaskäynnin jälkeen

- Asiakkaasta huolehtiminen
- Yhteydenpito
- Tarjosten hoito / sovittujen asioiden hoitaminen

Laatu. Asiakaskäynnin toteuttaa alan asiantuntija, jolla on riittävä tietotaito menestyksellään asiakaskäynnin suorittamiseen. Asiakas tuntee itsensä tärkeäksi ammattilaisen käsittelyssä. Ilmapiiri on positiivinen ja ihanteellinen asiakassuhteen solmimiseksi.

Moduulit. Tuoteperhe kootaan moduuleista, joka helpottaa käsittelyä tuotekokonaisuutena. Asiakas saa selkeämmän kuvan saatavilla olevista palveluista ja niiden sisällöstä. Myyntityö helpottuu moduuleiden avulla. Palvelut ovat tarkasti suunniteltu ja hinnoiteltu. Asiakkaan esittämiin kysymyksiin pystytään vastaamaan välittömästi.

Yleisesimerkki markkinoitavan palvelun sisällöstä.

Palvelun nimi. Markkinoitavalle palvelulle laaditaan nimi, jota käytetään myynnissä asiakkaalle. Nimi helpottaa palvelun käsittelyä moduulina. Nimen tulee olla myyvä ja mieleenpainuva.

Asiakasryhmä. Palvelu segmentoidaan ja mietitään kohderyhmän vaatimuksille sopivaksi. Paras tulos saadaan käyttämällä kysymysrunkoa apuna.

Tavoite ja tarkoitus. Mietitään palvelulle päämäärä ja tehtävä.

Hyödyt asiakkaalle. Palvelusta tulee ilmetä selkeästi asiakkaan saama hyöty. Mitä lisäarvoa asiakas saa käyttäessään palvelujamme. Asiakassuhde on onnistunut jos asiakas jatkaa yhteistyötä ensimmäisen kaupan jälkeen.

Resurssit. Kuinka laaja joukko tarvitaan toteuttamaan tai tuottamaan palvelu. Valitaan oikeat henkilöt tehtävään ja laaditaan budjetti. Otetaan huomioon projektin laajuus ja toteutusaika. Määritellään aikajakso, päivä, viikko, kuukausi tai vuosi.

Sisältö. Mietitään tarkasti asiakkaan tarpeiden mukaan. Onko kaikki mukana oleva materiaali oleellista tai puuttuuko jotain mikä vaikuttaa kokonaisuuteen.

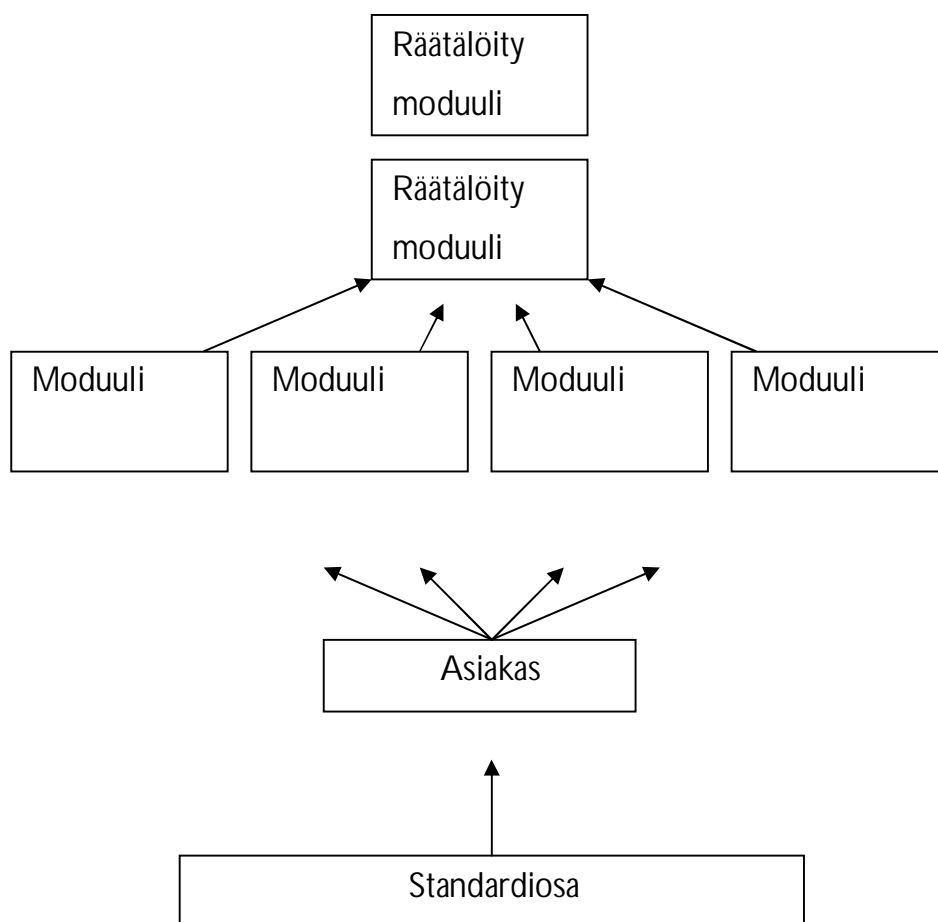
Laatu. Palvelulle laaditaan ehdot, joiden mukaan toimitaan. Mahdolliset lisenssit ja sertifikaatit auttavat asiakkaan vakuuttamista ja tuotteen kauppaamista. Palvelulle on hyvä laatia tavoitteet, jotka sen tulee täyttää. Tällöin voidaan varmistua, että asiakas saa valmiin palvelun, joka läpäisee sille asetetut vaatimukset.

Palaute. Positiivinen tai negatiivinen palaute otetaan vastaan palvelun kehittämisen kannalta. Asiakkaan palautteen perusteella palvelun sisällön toimivuutta pystytään paremmin kehittämään, joten palautteeseen tulee suhtautua erityisellä vakavuudella.

Hinta. Palvelu täytyy hinnoitella sen vaatimaa työmäärää ja laatua vastaavaksi. Huomioi myös yrityksen koko. Hinnoittelussa voi käyttää tuntihintaa tai pakettihintaa. Tuntihintaa käytettäessä on hyvä määritellä minimihinta. Tekemällä asiakkaan kanssa peruspalvelusopimuksen, jolloin kuukausittain veloitetaan peruspalvelumaksu. Jos työt ovat minuuttien tai muutaman tunnin mittaisia, kannattaa koota puolen päivän tai päivän mittainen paketti.

Lopuksi markkinoitavat palvelut kyseiselle asiakkaalle kootaan moduuleiksi, jolloin ne ovat asiakkaalle valmiita paketteja tarjottaviksi. Moduuleita eli palvelupaketteja kootaan yhteensä x määrä, asiakkaiden kysynnän mukaan.

Räätälöinti. Kun moduulit on laadittu kootaan vielä muutama palvelu lisää. Nämä palvelut suunnitellaan asiakkaalle lisäarvoa tuovana yksilöitynä versiona. Räätälöinnillä asiakkaalle saadaan laadittua palvelupaketti, joka näyttää asiakkaalta itseltään. Tämä saadaan helpoiten ottamalla moduuleista peruspaketti, johon lisätään asiakkaan haluama osa. Seuraavassa kuviossa havainnollistan moduulien käytön.



Kuvio 8. Moduulit

Kuviossa on havainnollistettu moduulien käyttö käytännössä. Prosessi lähtee liikkeelle aina standardiosalla, jonka perusteella saadaan selville asiakkaan tarve. Tämän jälkeen asiakkaalle tarjotaan hänen kysyntää vastaavia palveluja eli moduuleita. Asiakas on tyy-

tyväinen tarjottavaan moduuliin, mutta kaikki moduulin osat eivät vastaa asiakkaan kysyntään. Tällöin moduuliin lisätään lisäosia eli räätälöidään.

5.5 Markkinointisuunitelma

Markkinatilanne analyysi. Markkinatilanteen selvittämiseksi kartoitetaan markkinoitavalle palvelulle potentiaaliset markkinat. Analysoimalla markkinatilannetta, pystytään tuottamaan kysyntää vastaava palvelu. Olemassa olevat palvelut eivät välttämättä vastaa markkinoilla olevaa tarvetta. Tästä johtuen myynnin volyymi jää odotettua alhaisemmaksi. Kysynnän vastatessa tarjontaa myynti kasvaa ja asiakassuhteet vakiintuvat, koska pystytään tuottamaan palveluja, jotka vastaavat välittömään tarpeeseen. Seuraavassa listassa on esitelty kysymyksiä, joiden avulla pystytään selvittämään markkinatilanne.

- Selvitetään potentiaalisten markkinoiden laajuus?
- Mihin suuntaan markkinat ovat menossa? (Kasvat, pysyvät paikallaan, pienenevät)
- Millä tavalla markkinat ovat segmentoitu? (Hinnoittelulla, laadulla, palveluiden kysynnän mukaan)
- Mikä on oikea kohderyhmä?
- Ketkä ovat kilpailijoita?

Kilpailijakatsaus. Markkinoilla toimivat kilpailijat analysoidaan ja tuloksia verrataan omaan toimintaan ja toiminnan kehittämiseen. Kilpailijoiden analysointi on tärkeä osa oman tuotettavan palvelun kysynnän kannalta. On pystyttävä tunnistamaan mitä osia kilpailijoiden tuottamista palveluista puuttuu, jotta pystytään erottautumaan omalla palveluvalikoimalla selvästi kilpailijoista. Kilpailijoista selvitetään ainakin seuraavat asiat.

- Mitkä ovat heidän tuottamien palveluiden vahvuudet ja heikkoudet?
- Mitkä ovat heidän vahvuudet ja heikkoudet yrityksenä?
- Mitkä ovat palveluiden ominaisuuksien erot, omat palvelut vs kilpailijan palvelut?
- Onko kilpailijoilla heikkouksia, joita voi hyödyntää?

Kysymysten avulla saadaan selville mitä asioita omassa liiketoiminnassa on kehitettävä sekä kuinka hyvin oma tuotettava palvelu vastaa markkinoiden vaatimuksia ja kysyntää. Tunnistamalla kilpailijoiden heikkoudet voidaan liiketoimintastrategiaa muuttaa tuottavammaksi voittamalla kilpailijoiden asiakassuhteet itselle.

Tuotettavat palvelut. Kaikki tuotettavat palvelut kuvaillaan yksityiskohtaisesti sekä määritellään palvelun tarkoitus ja ominaisuudet. Otetaan huomioon palvelun asema markkinoilla sekä kohderyhmä. Tämän jälkeen mietitään kuinka tuotettava palvelu tavoittaa määritellyn kohderyhmän.

SWOT –analyysi. Listaamalla SoS:n palveluiden vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, saadaan arvokasta tietoa palvelun pärjäämisestä markkinoilla. Seuraavassa kuviossa kuvataan vahvuuksia ja heikkouksia sisäisinä asioina sekä mahdollisuudet ja uhat ulkoisina asioina.

Sisäiset	Vahvuudet: Tieto-taito, tuotantotaito, eri medioiden tuntemus, jakeluyhteydet yritys ja urheilumaailmaan.	Heikkoudet: Kokemattomuus, riskinsietokyky, oikeiden henkilöiden löytäminen markkinoimaan tuotettavaa palvelua.
Ulkoi- set	Mahdollisuudet: Tuotteistaminen, osaaminen, pitkäaikaisten asiakkuuksien kehittäminen ja tuottavuuden kasvattaminen.	Uhat: Kilpailijoiden pitkäaikaiset asiakassuhteet.

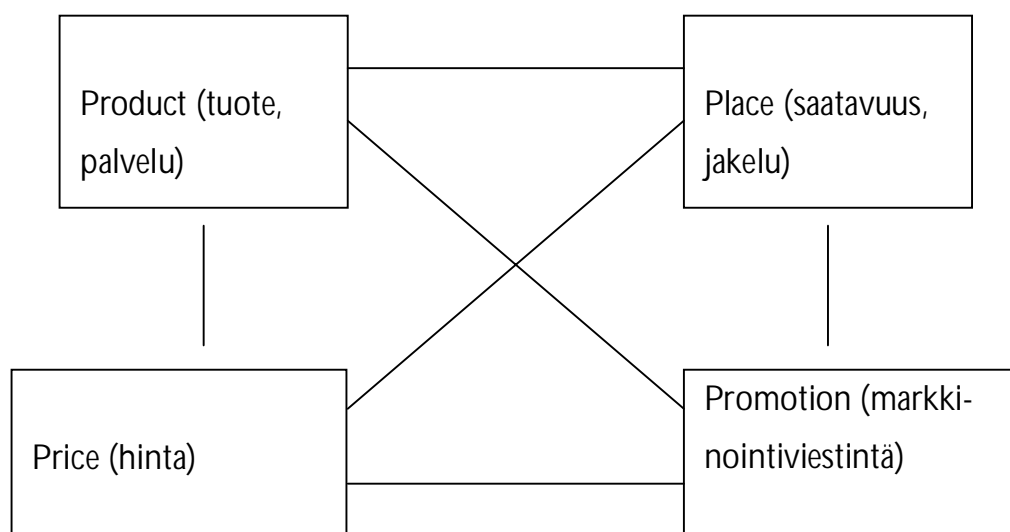
Kuvio 9. SWOT –analyysi

SWOT –analyysin avulla voidaan valmistella palvelu sellaiseksi, että se menestyy markkinoilla. Tällä tavoin pystytään valmistautumaan tulevaan ja tuottamaan palvelu, jota

myydään oikealla tavalla, oikealle kohderyhmälle. Tuotteistamissuunnitelman avulla markkinoille tuotava palvelu myydään ja markkinoidaan oikealla tavalla.

Tavoitteet ja kohteet. Tämän jälkeen asetetaan myyntitavoitteet. Kokonaistavoitteeksi laaditaan vuositavoite, joka pilkotaan neljänneskuukausi-, kuukausitavoitteisiin. Realististen tuloksien saamiseksi tavoitteet tulee asettaa haastaviksi, mutta ei mahdottomiksi saavuttaa. Kun tavoitteet on laadittu, tehdään tarkka aikataulu tuloksien ja menestyksen seuraamiselle.

Strategia. Markkinoille tuotavalle palvelulle laaditaan strategia, jolla palvelua lähdetään myymään. Markkinointimix on paras työkalu oikean strategian löytymiseen. Markkinointimix on yhdistelmä, jossa on kaikki tarvittavat elementit, jotka tekevät koko markkinointiprosessin. Seuraavassa kuviossa on havainnollistettu markkinointimixin toiminta.



Kuvio 10. Markkinointimix

Markkinointiprosessi suunnittelee ja toteuttaa ideoiden ja palvelujen perusajatuksen kuten, hinnoittelun, myynninedistämisen ja saatavuuden asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Palvelu suunnitellaan kilpailijoiden palveluja houkuttelevammaksi, jotta kohdemarkkinoiden asiakkaat ovat sitä valmiita ostamaan ja maksamaan lisähintaa. Hinnalla vaikutetaan suoraan myytävän palvelun myyntimäärään, sekä tuottotasoon, joka tuot-

taa tulokseksi tavoitteiden mukaisen voiton. Hinnan on vastattava tuotettavan palvelun laatua asiakkaalle. Saatavuudella ja jakelulla tarkoitetaan tapaa, jolla myyjä toimittaa tuotteen asiakkaalle. Se voi tapahtua välikäsien kautta tai suoraan asiakkaalle toimitettuna. Myyjän tulisi kuitenkin päätyä asiakkaan kanssa molempia tyydyttävään kompromissiin uuden asiakassuhteen synnyttämiseksi.

Markkinointiviestinnän viestintäkeinot voidaan jakaa viiteen ryhmään, joilla kohdeyleisöä voidaan lähestyä: mainonta, myynninedistäminen, suhdetoiminta, myyntityö ja suoramarkkinointi.

Seuranta. Palveluiden myynnin ja markkinoinnin onnistumista seurataan tilastoilla tai seurantatyökalulla. Tilastoiden avulla markkinoilla olevasta palvelusta on helppo saada reaaliaikaista tietoa, jota voidaan käyttää palvelun laadun parantamiseen ja kysynnän lisäämiseen. Tilastoilla voidaan havaita myös, että palvelua markkinoidaan oikealle kohderyhmälle. Tuloksista tiedotetaan tarpeeksi usein, että kaikki tavoitteisiin sitoutuneet työntekijät ovat perillä tapahtumista ja osaavat mukauttaa oman työpanoksensa sen mukaan.

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä viimeisessä osiossa pohdin työn onnistumista ja puutteita. Lisäksi pohditaan aineiston luotettavuutta, olisivatko tulokset samat toisen tekemänä. Viimeisessä alaluvussa käsittelen omaa oppimistani työstä.

Mielestäni olen saavuttanut työlle asetetut tavoitteet. Tuotteistamissuunnitelma ja markkinointisuunnitelma laadittiin johdannossa asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Ilman teoreettista viitekehystä tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelman laadinta olisi jäänyt tekemättä. Viitekehystä saatu faktatieto oli työn onnistumisen kannalta välttämätön, jotta ymmärsin tuotteistamissuunnitelman sisällön. Viitekehyksessä käytetyt aihealueet ja niiden sisältö avautuivat vasta tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelman laadintavaiheessa.

Haastatteluista saatiin se tieto mitä haettiin. Perspektiiviä olisi ollut enemmän jos olisin saanut haastateltua yhden seuran lisää. Näin ollen seurojen tuloksien käsittely olisi ollut kattavampaa. Haastateltavana olleet seurat ja liitot osoittautuivat haastatteluiden perusteella SoS:lle oikeaksi kohderyhmäksi sekä potentiaalisiksi uusiksi asiakkaiksi. Olin yllätynyt haastatteluiden tuloksista. Liitoilla ja joukkueilla on paljon kehitettävää esimerkiksi fanikulttuurin ja urheilukulttuurin osalla. Vaikka resurssit haastateltavilla liitoilla ja seuroilla ovat pienet, ollaan valmiita panostamaan lajin kehitykseen. Tämä on huomion arvoinen asia, koska lajien kehitys kasvattaa harrastajamääriä, mikä taas lisää hyvinvointia ja vahvistaa yhteiskuntaa.

Tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelma ovat vasta pohja lopulliselle tuotteistamiselle ja markkinoinnille, jotka SoS hyväksyy. Tuotteistamissuunnitelma ei ole valmis käyttöön, koska sitä ei ole käytännössä testattu. Ehdotukseni on, että yritykseen palkataan ulkopuolinen henkilö, joka tekee tuotteistamisen loppuun ja lanseeraa sen yrityksen käyttöön. Muutama liitto ja seura jäi haastatteleematta. Tehtyjen haastatteluiden perusteella suosittelen SoS:ia kartoittamaan nämä potentiaaliset asiakkaat.

6.1 Aineiston luotettavuus

Kvalitatiivinen tutkimus herättää lukijassa useita kysymyksiä. Kuinka uskottavana tutkijan tekemää työtä voidaan pitää tai onko asia aivan niin kuin tutkija väittää sen olevan. "Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia (tämän takia kvalitatiiviset tutkimusraportit ovat yleensä paljon henkilökohtaisempia, tutkijan omaa pohdintaa sisältäviä, kuin kvantitatiiviset tutkimukset)." (Eskola & Suoranta 2001, 210-211.)

Tutkimusmenetelmien aineiston luotettavuutta mitataan usein validiteetilla, tutkimus tutkii sitä mitä pitikin tutkia, ja reliabiliteetilla, joka käsittelee tutkimustulosten toistettavuutta. Objektiivisyys ja totuus nousevat nopeasti esille laadullisen tutkimuksen luotettavuuskeskusteluissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134-136.)

6.2 Oma oppiminen

Koen tuotteistamisprosessista saadun hyödyn ammatillisen kehittymiseni kannalta varsin suureksi. Oma osaamiseni on vahvistunut etenkin yrityksen liiketoimintatapojen tehostamisessa. Opin tunnistamaan tuotteistamisesta saadun hyödyn ja merkityksen yritykselle. Kuten Parantainen ja Sipilä kirjoissaan toteavat, tuotteistaminen on tuskainen ja pitkäjänteisyyttä vaativa projekti. Olen heidän kanssaan samaa mieltä, koska tuotteistaminen vaatii tarkkaa työtä ja resursseja. Työssä vaadittava analyyttinen ajattelutapa vahvistui ja opetti tarkastelemaan asiasisältöä monesta eri näkökulmasta.

Onnistuin mielestäni viitekehysten sisällön laatimisessa hyvin. Viitekehys on selkeästi hahmoteltavissa kokonaisuudeksi ja sen sisältö etenee koko ajan loogisesti eteen päin. Oikeiden asioiden löytyminen omalle paikalleen oli haasteellista. Kirjoista saamani tieto ohjasi kuitenkin koko ajan oikeaan suuntaan. Opinnäytetyölleni en tehnyt konkreettista aikataulua, enkä jaksottanut työvaiheita. Tässä tein mielestäni virheen. Aikatauluttamalla työvaiheita on helpompi keskittyä yhteen asiaan kerrallaan. Aikataulusta näkee suoraan mitä työvaiheita tehdään ja milloin, sekä paljonko on käytettävissä oleva aika mitäkin tehtävää varten. Haastattelut aikataulutin, sovittujen tapaamisten takia. Opinnäytetyöni

oli hyvä alku palveluiden tuotteistamisprosessin ymmärtämiselle. Itselläni on vielä paljon opittavaa tuotteistamisesta. Odotan innolla, että pääsen tulevaisuudessa näkemään tuotteistamisprosessin kokonaisuudessaan.

Lähteet

- Alaja, E. 2000. Arpapelä. Urheilumarkkinoinnin käsikirja. Gummerus Oy. Jyväskylä.
- Alaja, E. 2001. Summapelä. Sponsoriyhteistyön käsikirja. Gummerus Oy. Jyväskylä.
- Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. Gummerus Oy. Jyväskylä.
- Eskola, J., Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Oy. Jyväskylä.
- Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Grönroos, C., Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet. Markkinoinnin polttopisteessä. Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy. Juva.
- Hietala, L. 2010. Haastattelu. Toiminnanjohtaja. Taitoluisteluliitto. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. Gummerus Oy. Helsinki.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Luettavissa:
<http://www.google.fi/search?q=palvelujen+tuotteistamisesta+kilpailuetua&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:en-US:official&client=firefox-a>. Luettu: 1.6.2010.
- Karjalainen, M. 2010. Haastattelu. Urheilutoimenjohtaja. Oilers. Espoo.
- Kuusela, H. 2002. Markkinoinnin haaste. Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa.
- Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi. WSOY. Porvoo.

- Laitinen, E., K. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Gummerus Oy. Helsinki.
- Lehtinen, U., Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Liskola-Kesonen, H. 2010. Haastattelu. Toiminnanjohtaja. Lentopalloliitto. Helsinki.
- Lämsä, A-M., Uusitalo, O. 2009. Palvelujen markkinointi. Esimiestyön haasteena. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Paajanen, T. 2010. Useita haastatteluja. Myyntijohtaja. Story of Sports Oy. Haastattelu. Helsinki.
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Parantainen, J. 2008. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Kariston kirjapaino Oy.
- Peelen, E. 2005. Customer Relationship management. Harlow : Pearson Education.
- Rope, Timo. 1999. Lanseerausmarkkinointi. WSOY – Kirjapainoyksikkö. Porvoo.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. WSOY. Porvoo.
- Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas. WSOY. Porvoo.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. WSOY.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. Painos. WSOY. Porvoo.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. WSOY.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Gummerus Oy. Jyväskylä.

Vartiainen, J. 2010. Haastattelu. Urheilutoimenjohtaja. Cetus. Espoo.

Vehviläinen, P. 2010. Haastattelu. Toiminnanjohtaja. Painiliitto. Helsinki

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Kysymykset seuroille:

Mihin asioihin markkinoinnissa olette keskittyneet, miksi?

Mikä lajeistanne on suosituin, miksi?

Miten saatte seurallenne näkyvyyttä?

Mitä odotatte yhteistyökumppaneiltanne?

Miten kuvailisitte nykyistä yhteistyötä sponsorieine kanssa?

Mitä medioita käytätte mainostamisessa?

Millainen/mikä on ollut hauskin/kekseliäin urheilutapahtumanne?

Kysymykset liitoille:

Millä tavalla aloitteleva juniori voi lähteä mukaan liittonne toimintaan?

Miten he saavat tietoa toiminnastanne?

Mitä osa-alueita liittonne/lajinne markkinoinnissa haluaisitte kehittää?

Miten lajinne saa näkyvyyttä/pääsee esille/tulee ihmisten tietoon?

Mitä yhteistyökumppanit odottavat teiltä?

Miten kuvailisitte toimintaanne yhteistyökumppaneiden kanssa? Mitä puuttuu?

Mikä/millainen on ollut hauskin/kekseliäin urheilutapahtumanne?

Liite 2. Markkinointisuunnitelma

Markkinatilanne analyysi. Markkinatilanteen selvittämisellä kartoitetaan markkinoitavalle palvelulle potentiaaliset markkinat. Analysoimalla markkinatilannetta, pystytään tuottamaan kysyntää vastaava palvelu. Olemassa olevat palvelut eivät välttämättä vastaa markkinoilla olevaa tarvetta. Tästä johtuen myynnin volyymi jää odotettua alhaisemmaksi. Kysynnän vastatessa tarjontaa myynti kasvaa ja asiakassuhteet vakiintuvat, koska pystytään tuottamaan palveluja, jotka vastaavat välittömään tarpeeseen. Seuraavassa listassa on esitelty kysymyksiä, joiden avulla pystytään selvittämään markkinatilanne.

- Selvitetään potentiaalisten markkinoiden laajuus?
- Mihin suuntaan markkinat ovat menossa? (Kasvat, pysyvät paikallaan, pienenevät)
- Millä tavalla markkinat ovat segmentoitu? (Hinnoittelulla, laadulla, palveluiden kysynnän mukaan)
- Mikä on oikea kohderyhmä?
- Ketkä ovat kilpailijoita?

Kilpailijakatsaus. Markkinoilla toimivat kilpailijat analysoidaan ja tuloksia verrataan omaan toimintaan ja toiminnan kehittämiseen. Kilpailijoiden analysointi on tärkeä osa oman tuotettavan palvelun kysynnän kannalta. On pystyttävä tunnistamaan mitä osia kilpailijoiden tuottamista palveluista puuttuu, jotta pystytään erottautumaan omalla palveluvalikoimalla selvästi kilpailijoista. Kilpailijoista selvitetään ainakin seuraavat asiat.

- Mitkä ovat heidän tuottamien palveluiden vahvuudet ja heikkoudet?
- Mitkä ovat heidän vahvuudet ja heikkoudet yrityksenä?
- Mitkä ovat palveluiden ominaisuuksien erot, omat palvelut vs kilpailijan palvelut?
- Onko kilpailijoilla heikkouksia, joita voi hyödyntää?

Kysymysten avulla saadaan selville mitä asioita omassa liiketoiminnassa on kehitettävä sekä kuinka hyvin oma tuotettava palvelu vastaa markkinoiden vaatimuksia ja kysyntää.

Tunnistamalla kilpailijoiden heikkoudet voidaan liiketoimintastrategiaa muuttaa tuottavammaksi voittamalla kilpailijoiden asiakassuhteet itselle.

Tuotettavat palvelut. Kaikki tuotettavat palvelut kuvaillaan yksityiskohtaisesti sekä määrittellään palvelun tarkoitus ja ominaisuudet. Otetaan huomioon palvelun asema markkinoilla sekä kohderyhmä. Tämän jälkeen mietitään kuinka tuotettava palvelu tavoittaa määritellyn kohderyhmän.

SWOT –analyysi. Listaamalla SoS:n palveluiden vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, saadaan arvokasta tietoa palvelun pärjäämisestä markkinoilla. Seuraavassa kuviossa kuvataan vahvuuksia ja heikkouksia sisäisinä asioina sekä mahdollisuudet ja uhat ulkoisina asioina.

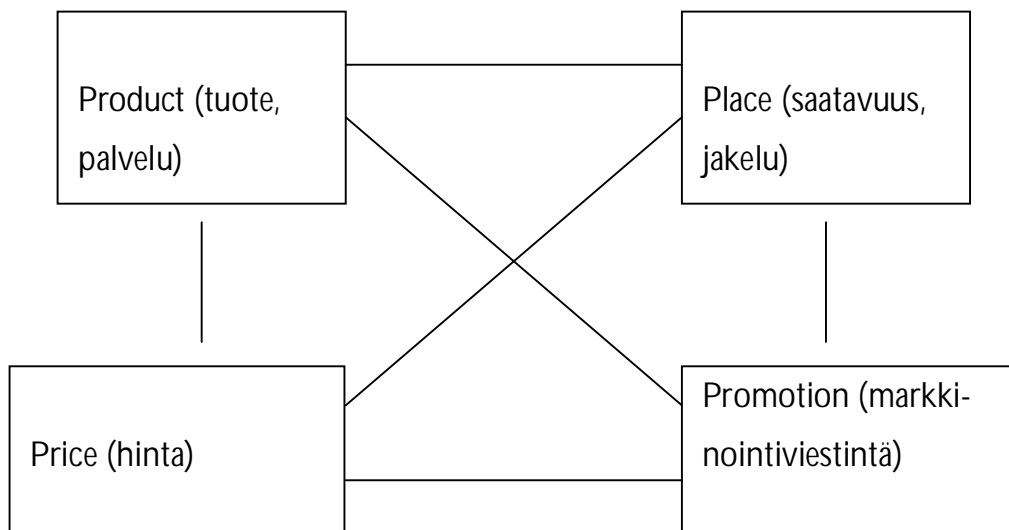
Sisäiset	Vahvuudet: Tieto-taito, tuotantotaito, eri medioiden tuntemus, jakeluyhteydet yritys ja urheilumaailmaan.	Heikkoudet: Kokemattomuus, riskinsietokyky, oikeiden henkilöiden löytäminen markkinoimaan tuotettavaa palvelua.
Ulkoi- set	Mahdollisuudet: Tuotteistaminen, osaaminen, pitkäaikaisten asiakkuuksien kehittäminen ja tuottavuuden kasvattaminen.	Uhat: Kilpailijoiden pitkäaikaiset asiakassuhteet.

Kuvio 9. SWOT –analyysi

SWOT –analyysin avulla voidaan valmistella palvelu sellaiseksi, että se menestyy markkinoilla. Tällä tavoin pystytään valmistautumaan tulevaan ja tuottamaan palvelu, jota myydään oikealla tavalla, oikealle kohderyhmälle. Tuotteistamissuunnitelman avulla markkinoille tuotava palvelu myydään ja markkinoidaan oikealla tavalla.

Tavoitteet ja kohteet. Tämän jälkeen asetetaan myyntitavoitteet. Kokonaistavoitteeksi laaditaan vuositavoite, joka pilkotaan neljänneskuukausi-, kuukausitavoitteisiin. Realististen tuloksien saamiseksi tavoitteet tulee asettaa haastaviksi, mutta ei mahdottomiksi saavuttaa. Kun tavoitteet on laadittu, tehdään tarkka aikataulu tuloksien ja menestyksen seuraamiselle.

Strategia. Markkinoille tuotavalle palvelulle laaditaan strategia, jolla palvelua lähdetään myymään. Markkinointimix on paras työkalu oikean strategian löytymiseen. Markkinointimix on yhdistelmä, jossa on kaikki tarvittavat elementit, jotka tekevät koko markkinointiprosessin. Seuraavassa kuviossa on havainnollistettu markkinointimixin toiminta.



Kuvio 10. Markkinointimix

Markkinointiprosessi suunnittelee ja toteuttaa ideoiden ja palvelujen perusajatuksen kuten, hinnoittelun, myynninedistämisen ja saatavuuden asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Palvelu suunnitellaan kilpailijoiden palveluja houkuttelevammaksi, jotta kohdemarkkinoiden asiakkaat ovat sitä valmiita ostamaan ja maksamaan lisähintaa. Hinnalla vaikutetaan suoraan myytävän palvelun myyntimäärään, sekä tuottotasoon, joka tuottaa tulokseksi tavoitteiden mukaisen voiton. Hinnan on vastattava tuotettavan palvelun laatua asiakkaalle. Saatavuudella ja jakelulla tarkoitetaan tapaa, jolla myyjä toimittaa tuotteen asiakkaalle. Se voi tapahtua välikäsiä kautta tai suoraan asiakkaalle toimitettu-

na. Myyjän tulisi kuitenkin päätyä asiakkaan kanssa molempia tyydyttävään kompromissiin uuden asiakassuhteen synnyttämiseksi.

Markkinointiviestinnän viestintäkeinot voidaan jakaa viiteen ryhmään, joilla kohdeyleisöä voidaan lähestyä: mainonta, myynninedistäminen, suhdetoiminta, myyntityö ja suoramarkkinointi.

Seuranta. Palveluiden myynnin ja markkinoinnin onnistumista seurataan tilastoilla tai seurantatyökalulla. Tilastoiden avulla markkinoilla olevasta palvelusta on helppo saada reaaliaikaista tietoa, jota voidaan käyttää palvelun laadun parantamiseen ja kysynnän lisäämiseen. Tilastoilla voidaan havaita myös, että palvelua markkinoidaan oikealle kohderyhmälle. Tuloksista tiedotetaan tarpeeksi usein, että kaikki tavoitteisiin sitoutuneet työntekijät ovat perillä tapahtumista ja osaavat mukauttaa oman työpanoksensa sen mukaan.

