

# HEVOSAVUSTEISEN ESIMIESVALMENNUS- PALVELUN ASIAKASSEGMENTOINTI JA POSITIOINTI

Jenni-Maria Marjeta

Opinnäytetyö  
maaliskuu 2014

Liiketalouden koulutusohjelma  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) Marjeta, Jenni-Maria	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 24.02.2014
	Sivumäärä 55	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi HEVOSAVUSTEISEN ESIMIESVALMENNUSPALVELUN ASIAKASSEGMENTOINTI JA POSITIOINTI		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Kiviranta, Hanna-Maija		
Toimeksiantaja(t) Lundvall, Päivi		
Tiivistelmä Tutkimus tehtiin Päivi Lundvallille, joka suunnittelee hevosavusteista esimiesvalmennusta tarjoavaa yritystä. Opinnäytetyön tavoitteena oli määrittellä palvelun asiakassegmentit ja hahmotella sen positiio markkinoilla. Lopputuloksena muodostettiin kolme asiakasprofiilia, joista kaksi valittiin palvelun kohderyhmään. Lisäksi valmennuspalvelu asemoitiin markkinoille kolmen kilpailijan suhteen.  Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta, johon aineisto kerättiin teemahaastatteluiluilla. Tutkimukseen haastateltiin seitsemää pilottiasiakasta ja teemahaastatteluiden tavoite oli kartoittaa heidän odotuksiaan ja kokemuksiaan hevosavusteisesta esimiesvalmennuksesta. Lisäksi aineistosta koottiin SWOT-taulukko havainnollistamaan palvelun merkityksellisiä ominaisuuksia.  Tutkimusaineisto analysoitiin fenomenografisen menetelmän avulla, joka perustuu kokemusten analysointiin. Ensimmäiseksi äänitetty aineisto litteroitiin ja aineistoon tutustuttiin hyvin. Tämän jälkeen aineistosta poimittiin asiakasprofiileiden muodostamisen kannalta relevantteja merkityksyksiköitä, jotka ryhmiteltiin ja järjesteltiin laajemmiksi merkityskategorioiksi eli asiakasprofiileiksi. Fenomenografisessa analyysissä ollaan kiinnostuneita erityisesti merkityksyksiköiden laadullisista eroista. Asiakasprofiileita laajennettiin yhdistämällä niihin teoreettista tietoa asiakassegmentoinnista ja asiakassegmentin valitsemisesta. Syntyneet kuvauskategoriat ovat tutkijan oma näkemys hevosavusteisen esimiesvalmennuksen asiakasprofiileista.  Hevosavusteinen esimiesvalmennus positioitiin vertailemalla sen ominaisuuksia kolmeen kilpailijaan. Vertailemiseen käytettiin sekä tutkimusaineistosta muodostettua että Lundvallin kanssa suunniteltua SWOT-taulukkoa.		
Avainsanat (asiasanat) Esimiesvalmennus, yrityksen perustaminen, fenomenografinen menetelmä, asiakassegmentointi, positiointi		
Muut tiedot		



Author(s) Marjeta, Jenni-Maria	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 24.02.2014
	Pages 55	Language Finnish
		Permission for web publication ( X )
Title CUSTOMER SEGMENTATION AND POSITIONING OF A HORSE ASSISTED SUPERVISOR TRAINING SERVICE		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) Kiviranta, Hanna-Maija		
Assigned by Lundvall, Päivi		
Abstract <p>The study was assigned by Ms. Päivi Lundvall, who is planning to establish a horse assisted supervisor training service. The aim of this study was to define the customer segments of the service and sketch its market position. Three customer profiles were designed as the end result and two of them were chosen for the target segment. In addition, the training service was positioned in the market as having three competitors.</p> <p>The research method was qualitative, in which the primary data was collected by a theme interview. Seven pilot customers were interviewed for the study. The objectives were to chart the expectations and experiences of the pilot customers about the horse assisted supervisor training service. In addition, a SWOT chart was drawn up on the basis of the data to illustrate the meaningful characteristics of the service.</p> <p>The research data was analyzed with a phenomenographic method, which is based on analyzing experiences. First, the recorded interview data was transcribed and thoroughly explored. After this, meaningful perceptions were picked out from the data and they were organized into wider categories of description, or customer profiles in accordance with the aim of this study. The phenomenographic method pays special attention to the qualitative differences of perceptions. Customer profiles were extended with additional theoretical information about customer segmentation and about choosing the target segment. The final categories of description represent the author's own view of the customer profiles of horse assisted supervisor training.</p> <p>The horse assisted supervisor training service was positioned by comparing its characteristics to those of three competitors. The process of comparison was carried out according to the SWOT charts.</p>		
Keywords supervisor training, establishing a business, the phenomenographic method, customer segmentation, positioning		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>JOHDATUS JOHTAMISKOULUTUSPALVELUIHIN .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>PALVELUTUOTTEEN MARKKINOINTI .....</b>	<b>6</b>
2.1	Palvelutuotteen ominaisuudet.....	6
2.2	Palvelusta näkyvä palvelutuote.....	6
2.3	Huomioitavaa palvelutuotteen markkinoinnissa .....	7
<b>3</b>	<b>PALVELUTUOTTEEN ASIAKASSEGMENTOINTI .....</b>	<b>9</b>
3.1	Palvelutuotteen määritelmä .....	9
3.2	Segmentointikriteerit .....	11
3.3	Segmentointiprosessi .....	12
3.4	Segmentin valitseminen .....	13
<b>4</b>	<b>PALVELUTUOTTEEN POSITIOINTI .....</b>	<b>15</b>
4.1	Yleistä positioinnista.....	15
4.2	Palvelun erilaistaminen .....	18
4.3	Palvelutuotteen brändäys .....	19
4.4	Kilpailijoista erottuva positio.....	20
4.5	Markkinointiviestinnän merkitys positioinnissa.....	20
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....</b>	<b>23</b>
5.1	Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu .....	24
5.2	Teemahaastatteluiden toteutus.....	27

	2
5.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	28
<b>6 HEVOSAVUSTEISEN ESIMIESVALMENNUKSEN ASIAKASSEGMENTOINTI.....</b>	<b>30</b>
6.1 Merkitysyksiköiden poimiminen aineistosta.....	30
6.2 Merkitysyksikköjen ryhmittely ja laajempien merkityskategorioiden luominen .....	32
6.3 Teoreettisen tiedon yhdistäminen merkityskategorioiden ja kuvauskategorioiden muodostaminen .....	34
<b>7 HEVOSAVUSTEISEN ESIMIESVALMENNUKSEN POSITIOINTI .....</b>	<b>39</b>
7.1 Hevosavusteisen esimiesvalmennuksen ominaisuudet, joiden suhteen palvelu positioidaan .....	39
7.2 Kilpailijoiden ominaisuudet positiointiin.....	21
7.3 Palvelun lopullinen positio .....	46
<b>8 POHDINTA.....</b>	<b>51</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>53</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>55</b>
Liite 1. Haastattelukysymykset .....	55
 Kuviot	
<b>Kuvio 1. Zeithaml, Berryn ja Parasuramanin (1985) palvelun laadun kuiluanalyysi ..</b>	<b>8</b>
<b>Kuvio 2. Positiointi ja segmentointi erillisinä prosesseina .....</b>	<b>12</b>
<b>Kuvio 3. Positioinnin ja segmentoinnin yhteys .....</b>	<b>13</b>
<b>Kuvio 4. Palvelutuotteen positiointiprosessi .....</b>	<b>17</b>

<b>Kuvio 5. Fenomenografisten kategorioiden kaksitasoisuus .....</b>	<b>26</b>
<b>Kuvio 6. SWOT-analyysi.....</b>	<b>27</b>
<b>Kuvio 7. Tulosavaruus .....</b>	<b>38</b>
<b>Kuvio 8. Hevosavusteisen esimiesvalmennuksen ominaisuudet .....</b>	<b>45</b>
<b>Kuvio 9. Positiotaulukko .....</b>	<b>47</b>
<b>Kuvio 10. Kilpailijataulukko.....</b>	<b>50</b>

# 1 JOHDATUS JOHTAMISKOULUTUSPALVELUIHIN

Suomessa vallalla olevia johtamiskoulutuksen trendejä on kolme. Ensimmäinen trendi on hyvin pitkälle räätälöidyt johtamiskoulutukset, koska yritykset haluavat koulutuksella ratkaista juuri oman yrityksensä ongelmia. Toinen johtamiskoulutuksen trendi on lähiopetuksen lyheneminen ja ajallisen keston piteneminen. Yritykset eivät halua työntekijöiden olevan poissa työpaikalta useita päiviä, mutta toisaalta tulosten halutaan olevan pysyviä. Tällä hetkellä koulutetaan erityisesti keskijohtoa. Tämä kolmas johtamiskoulutuksen trendi on syntynyt suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle ja vastuun siirtyessä nuoremmille esimiehille. Lisäksi johtajia kiinnostavat jakaminen ja työhyvinvointi.

Johtamiskoulutusta tarjoavat yritykset räätälöivät tarjontansa yhä enemmän kysynnän ja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Tästä on hyötyä sekä asiakkaalle että yritykselle kun asiakas saa mitä tarvitsee ja yrityksen liiketoiminta pysyy tuottoisana. Kilpailu toimialalla on kovaa, joten koulutusta tarjoavien yritysten on tärkeä muistaa sekä muuttuvat johtamistrendit että pysyvät perinteet ja lisäksi tarjottava markkinoiden parasta palvelua. Hinnalla kilpailu ei riitä, yritysten on erilaistuttava palvelun laadulla ja tarjonnalla.

Esimiesvalmennus on ajankohtainen aihe ja hevosavusteisuus esimiesvalmennuksessa mielenkiintoinen näkökulma ja lähtökohta opinnäytetyölle. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tunnistaa hevosavusteisen esimiesvalmennuksen potentiaalisten asiakkaiden profiilit ja määrittellä palvelutuotteen kohderyhmä eli asiakassegmentti. Toinen tarkoitus on positioida palvelutuote kilpailijoiden palveluihin nähden asiakkaiden kokemusten perusteella.

Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta, koska tutkimustuloksia ei pyritä yleistämään vaan tietoa halutaan juuri kyseisen palvelutuotteen kehittämiseen. Empiirinen osuus toteutetaan teemahaastatteluna, jota analysoidaan fenomenografian avulla. Fenomenografia on kokemusten analysointia, joten se soveltuu hyvin tämän opinnäytetyön tutkimuskysymysten ratkaisemiseen. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi muodostuivat siis: (1) mitkä ovat asiakkaiden palveluun liittyvät kokemukset ja odotukset hevosavusteisessa esimiesvalmennuksessa, (2) millai-

sia ovat potentiaaliset asiakasprofiilit hevosavusteiselle esimiesvalmennukselle ja (3) miten hevosavusteinen esimiesvalmennuspalvelu sijoittuu markkinoilla johtamiskoulutusta tarjoaviin kilpailijoihin nähden?

Opinnäytetyön viitekehys luodaan alussa määrittelemällä palveluiden ominaisuudet ja palveluiden markkinointiin liittyvät huomionarvoiset seikat. Sen jälkeen käsitellään asiakassegmentointia ja käydään läpi segmentointiprosessi, segmentointikriteerit sekä segmentin valintaan liittyvät strategiat. Positiointi on opinnäytetyön toinen suuri käsiteltävä aihe, josta nostetaan esille erityisesti differointi ja kilpailijoista erottautuminen. Tämän jälkeen kuvaillaan tutkimusprosessi ja siinä käytetyt menetelmät sekä analysoidaan tulokset. Lopussa pohdintaa aiheesta.

Tutkimuksessa haastatellaan ensin hevosavusteisen esimiesvalmennuksen pilottivaiheen asiakkaita sekä palvelun kehittäjää Päivi Lunvallia. Haastatteluista tunnistetaan asiakasprofiilit, joista sitten muodostetaan asiakassegmentti. Lisäksi poimitaan palvelutuotteen ominaisuuksia, joista muodostetaan SWOT-taulukko. Toinen SWOT-taulukko tehdään Lundvallin näkemysten pohjalta ja näitä SWOT-taulukoita vertaillaan, jotta voidaan muodostaa monipuolinen näkemys palvelusta positioinnin onnistumiseksi. Positioinnissa käytetään myös haastateltavien mainitsemia kilpailijoita ja heidän palveluiden ominaisuuksia.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Päivi Lundvall, joka on perustamassa hevosavusteista esimiesvalmennusta tarjoavaa yritystä. Lundvall, FT, HTM, dos on käyttäytymiskologian tohtori ja hänellä on yli kymmenen vuoden työkokemus esimies- ja hallintotehtävistä. Valmennusmenetelmänä hevosavusteinen esimiesvalmennus on kokemuksellinen, koulutettavien omiin lähtökohtiin soveltuva menetelmä, joka oivaluksen kautta johtaa uuden lähestymistavan omaksumiseen. Lundvallin esimiesvalmennuksen vahvuus on sen tarjoama erikoinen kokemuksellinen ja vuorovaikutuksellinen valmennusmenetelmä yhdistettynä tuoreisiin hallintotieteellisiin johtamisteorioihin. Palvelu on suunnattu keskisuurissa ja suurissa organisaatioissa esimiehinä ja johtajina toimiville henkilöille sekä työyhteisöille. Organisaatiot voivat edustaa yksityistä, julkista tai kolmatta sektoria ja toimia millä tahansa toimialalla.



## **2 PALVELUTUOTTEEN MARKKINOINTI**

Palvelutuotteiden markkinointi eroaa tavaroiden markkinoinnista ja siihen liittyy erikoislaatuisia ongelmia, koska palvelutuotteilla on tavaroiden ominaisuuksista merkittävästi eroavia erityispiirteitä. Palvelutuotteiden erityispiirteiden tunteminen luovitekehysten tämän opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamiseksi.

### **2.1 Palvelutuotteen ominaisuudet**

Palvelu sanan merkitys vaihtelee henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena ja palvelulle on olemassa monta erilaista määritelmää (Grönroos 1998, 49). Palvelu ja tuote ovat hinnan, henkilöstön ja asiakaspalvelun sekä saatavuuden ohella yksi markkinoinnin kilpailukeinoista ja niiden avulla on mahdollista erottua kilpailijoista (Bergström & Leppänen 2009).

Palvelutuotteet ratkaisevat aina jonkin asiakkaan ongelman ja se on prosessi tai sarja tekoja. Aineettomuus on palvelun keskeisin ominaisuus ja palvelu koetaan aina subjektiivisesti eli yksilöllisesti. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan aina ainakin osittain samanaikaisesti, mikä tarkoittaa, ettei palvelutuotteiden ostamiseen liity omistusoikeuden siirtymistä. Lisäksi palveluprosessin aikana palveluntuottaja ja asiakas ovat poikkeuksetta vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Grönroos 1998, 53; Tuulaniemi 2011, 59.) Palvelutuotteet ovat ainutkertaisia eli niitä on mahdotonta kokeilla ennen ostoa eikä niitä voida varastoida tai myydä uudelleen. Ainutkertaisuuden vuoksi palveluita voidaan standardoida vain osittain. (Bergström & Leppänen 2009, 198.)

### **2.2 Palvelusta näkyvä palvelutuote**

Palvelutuotteiden aineettomuuden vuoksi markkinoijat kohtaavat usein erikoislaatuisia, vain palvelutuotteiden markkinoinnille ominaisia ongelmia (Stafford, Reilly, Grove & Carlson 2011, 137). Markkinoijat pyrkivät ratkaisemaan nämä ongelmat soveltamalla palvelutuotteiden markkinointiin tavaroiden markkinoinnin keinoja. Näitä keinoja ovat muun muassa tuotteistaminen ja palvelumuotoilu. Näiden toimintojen

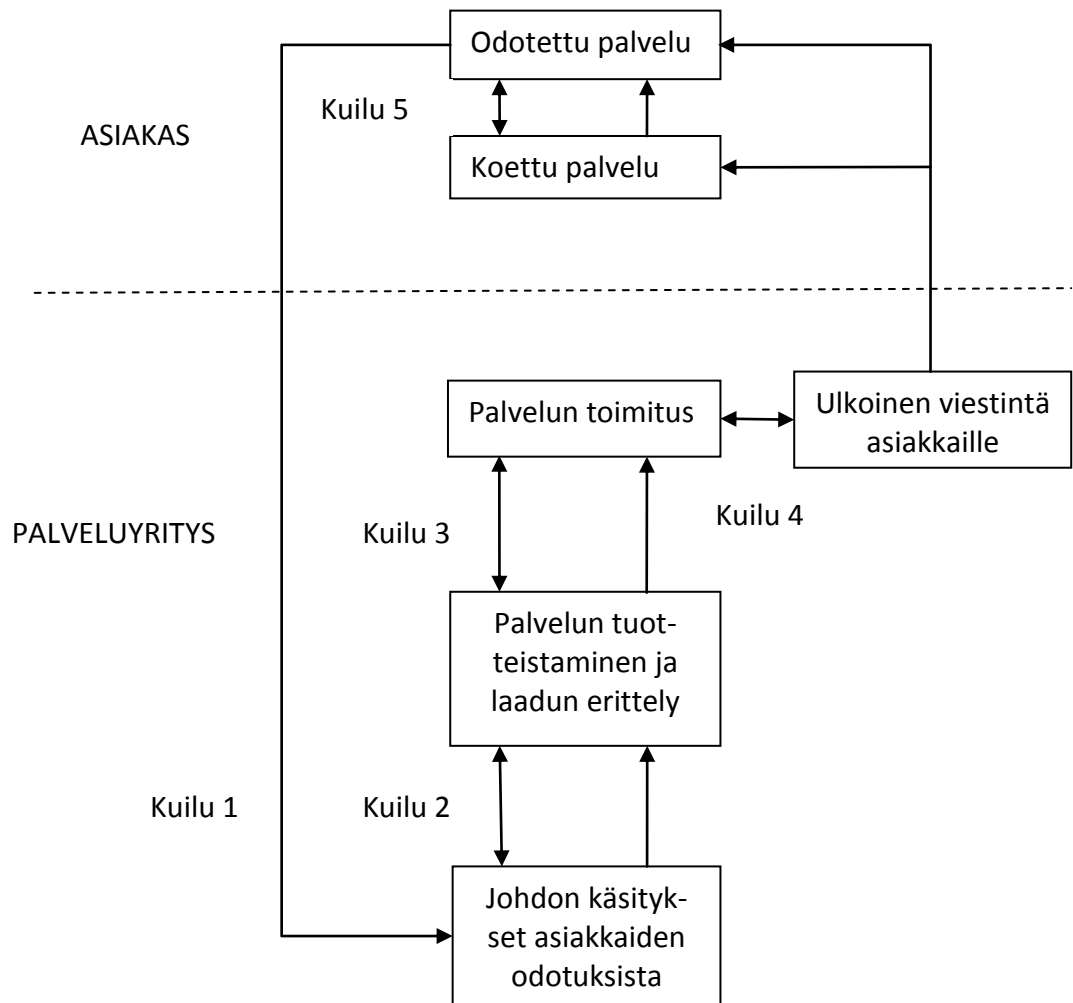
avulla pyritään vakuuttamaan asiakas siitä, että kyseinen palvelutuote on olemassa ”jossain”, se on asiakkaan käytössä sovittuna ajankohtana ja että palvelutuote toteuttaa myyjän lupaukset sen laadusta. (Bergström & Leppänen 2009, 198; Tuulaniemi 2011, 90-91.)

Tuulaniemen (2011, 13) mukaan palvelumuotoilu soveltaa muotoiluosaamista palveluiden kehittämiseen, uusien palveluiden innovoimiseen ja uusien palveluiden arvon lisäämiseen. Tavoitteena on tehdä aineettomasta palvelutuotteesta näkyvä *visuaalisoinnin* ja *hahmottamisen* avulla. Lisäksi palvelumuotoilu luo taloudellisesti, sosiaalisesti sekä ekologisesti kestäviä palvelutuotteita.

Bergströmin ja Leppäsen (2009, 220-222) käyttämä käsite palvelutuotteiden myymisen helpottamiseksi on tuotteistaminen. Se tarkoittaa palvelun vakioimista tavaran kaltaiseksi eli palvelun osista tehdään toistettavia. Tuotteistamisen avulla madalletaan asiakkaan kokemaa ostokynnystä ja ostamisen riskiä. Palvelun luonne vaikuttaa siihen, kuinka paljon palvelua voi ja on järkevää vakioida. Palvelutuote muuttuu asiakkaalle konkreettiseksi, kun siitä viestitään näkyvien ominaisuuksia esimerkiksi toimitilojen ja esitteiden avulla sekä kuvaillaan palvelun sisältöä, palveluprosessia ja yrityksen sisäisiä prosesseja.

### **2.3 Huomioitavaa palvelutuotteen markkinoinnissa**

Palveluiden markkinoinnin tavoite on hallita yrityksen asiakassuhteita ja muita markkinasuhteita. Lisäksi tavoitteena on rakentaa kestäviä asiakassuhteita, jotka syntyvät asiakkaan kokeman palvelun laadun myötä. Palvelun laatu taas syntyy siitä, että palvelukokemus vastaa asiakkaan odotuksia. (Grönroos 2009, 87-88.) Zeithaml, Berry ja Parasurama (1985) ovat kehittäneet kuiluanalyysimallin, joka kuvaa kuilua asiakkaan odottaman ja kokeman laadun välillä (ks. kuvio 1). Kuilumalli havainnollistaa laatuun vaikuttavat tekijät johdon ja kuluttajien näkökulmasta, kuilut näiden näkökulmien välillä sekä päätelmät kuilujen sulkemiseksi (Mudie & Pirrie 2006, 91).



Kuvio 1. Zeithaml, Berryn ja Parasuramanin (1985) palvelun laadun kuiluanalyysi.

Kaikki yrityksen toiminnot ja resurssit asiakaspalvelusta laitteiden toimivuuteen ovat markkinointitoimintoja. Tämä on huomionarvoista erityisesti palveluiden markkinoinnissa niiden aineettomuuden vuoksi. Asiakas voi kokea nämä markkinointitoiminnot vain palveluprosessin aikana ja palvelukokemuksen vaikutusten viestiminen voi olla muilla keinoilla mahdotonta. Hevosavusteisessa esimiesvalmennuksessa tällainen markkinointitoiminto on esimerkiksi hevosten ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen samankaltaisuuden ymmärtäminen. Viimekädessä asiakas kuitenkin itse päättää, onko markkinointitoiminnoilla vaikutusta häneen ja millaisia. (Grönroos 2009,

324.)

Yrityksissä tarvitaan markkinointiosastoa ja markkinoinnin asiantuntijoita hoitamaan markkinointitoimenpiteitä, mutta palveluorganisaatioissa pelkkien asiantuntijoiden markkinointitoimenpiteet eivät riitä. Palveluiden markkinoinnissa sisäinen markkinointi on keskeistä, koska palvelutuotteet perustuvat palveluntarjoajan ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen. Asiakaspalvelussa toimivilla työntekijöillä on suoria kontakteja asiakkaisiin, jotka ovat kriittisiä hetkiä palvelun arvon ja laadun tuottamiseen. Palvelun arvo ja laatu syntyvät sekä palveluprosessista että prosessin lopputuloksesta ja siitä, kuinka hyvin nämä tyydyttävät asiakkaan tarpeen. (Grönroos 2009, 92, 416.)

Perinteinen markkinointimix 4P:tä soveltuu huonosti palvelutuotteiden markkinointiin, koska se ei yksinään sisällä kaikkia asiakassuhteen säilyttämiseen vaadittavia markkinointitoimintoja ja resursseja. Lisäksi se ei ole tarpeeksi asiakaslähtöinen palvelutuotteiden markkinointiin. Markkinointimixin ytimessä on 4P:tä, jotka ovat tuote (product), jakelu (place), hinta (price) ja markkinointiviestintä (promotion). (Grönroos 2009, 326-327.)

### **3 PALVELUTUOTTEEN ASIAKASSEGMENTOINTI**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on määritellä hevosavusteisen esimiesvalmennuspalvelun asiakasprofiilit ja asiakassegmentti. Tässä luvussa käsitellään segmentoinnin perusteita, kriteereitä sekä segmentointiprosessia, jotta teemahaastatteluista osataan poimia merkityksellisiä ominaisuuksia asiakasprofiileiden muodostamiseksi.

#### **3.1 Palvelutuotteen määritelmä**

Asiakassegmentti on ryhmä kuluttajia, joilla on vähintään yksi yhteinen piirre. Markkinatutkimusten avulla tunnistetaan toisistaan eroavat asiakasryhmät sen mukaan,

mitä asiakkaat ostavat ja millä perusteilla. Teoria kuitenkin suosittelee muodostamaan asiakassegmentit usean muuttujan perusteella ja yhdistämään monenlaisia ominaisuuksia. Yrityksen on tärkeä valita sellaiset perusteet asiakassegmenteille, jotka selittävät kuluttajien erilaista ostokäyttäytymistä eri kohderyhmien välillä. (Wood 2007, 150-155; Hooley, Saunders & Piercy 2003, 50-51.)

Markkinoinnin kohteeksi valitaan yksi tai useampi asiakassegmentti markkinointistrategian mukaan. Kohderyhmä valitaan siten, että yritys pystyy tyydyttämään kohderyhmän tarpeet ja arvostukset paremmin kuin kilpailijat. Arvostukset ovat tarpeita syvällisempiä palvelun ominaisuuksia. Hevosavusteisessa esimiesvalmennuksessa tällaisia piirteitä ovat esimerkiksi luonnossa toimiminen, pienyritysten kannattaminen ja arvostus uusien elinkeinotapojen kehittämiseen. (Bergström & Leppänen 2009, 150-151.)

McDonald ja Dunbar (2004, 55) tiivistävät, miten yritys hyötyy asiakassegmentoinnista:

- a) asiakassegmentoinnin myötä yritys tunnistaa asiakkaiden erot ja pystyy suunnittelemaan tehokkaan markkinoinnin jokaiselle kohderyhmälle erikseen. Tämä on avainonnistuneeseen markkinointiin,
- b) segmentoinnilla yritys kohdistaa resurssinsa niihin asiakkaisiin, jotka ovat kannattavia ja tuottavat eniten voittoa,
- c) segmentointi voidaan viedä niin pitkälle, että yritys tyydyttää vain jonkin niche-segmentin tarpeet ja dominoi tätä segmenttiä,
- d) segmentointiprosessissa markkinoita tarkastellaan eri näkökulmista kilpailijoiden kanssa, jolloin on mahdollista luoda kilpailuetu asiakassegmentoinnin avulla.

Wood (2007, 43) nostaa esille, että hylkäämällä epäsojivat asiakassegmentit yritys voi keskittyä merkityksellisten segmenttien tutkimiseen ymmärtääkseen kohdeasiakkaita paremmin ja vastaamaan heidän tarpeisiinsa. Tällä tavoin segmentointi mahdollistaa kilpailukykyisen ja mielekkään position saavuttamisen kohderyhmän asiakkaiden mielissä.

Yritysmarkkinoiden segmentoinnissa tulee ottaa huomioon, että niiden segmentointi on olennaisesti vähemmän kehittynyt kuin kuluttajamarkkinoiden segmentointi. Tällä voi olla vaikutusta siihen, miten eri segmentointimenetelmät soveltuvat yritysmaailmaan ja kuinka paljon on saatavilla tietoa ja tukea eri menetelmien käyttämiseen. Lisäksi tulee ottaa huomioon, että business-to-business markkinoilla on yleisempää muodostaa kahdenkeskeisiä suhteita myyjän ja asiakkaan välille, jolloin joissakin tapauksissa voi olla parasta soveltaa segmentointia yritysten organisaatioihin. (Hooley, Saunders & Piercy 2003, 288.)

### **3.2 Segmentointikriteerit**

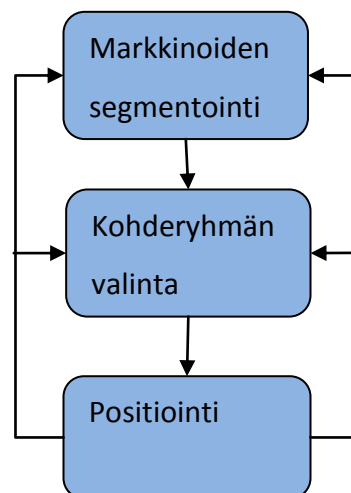
Asiakassegmentit voidaan muodostaa hyvin monenlaisten ominaisuuksien perusteella. Niin sanottu helppo tapa segmentoida markkinat on jakaa kuluttajamarkkinat demografisten kriteereiden eli iän, sukupuolen, koulutuksen, ammatin tai asuinpaikan perusteella. Yritysmarkkinoilla demografisia kriteereitä ovat muun muassa toimiala, toimipaikkojen määrä ja sijainti, henkilöstön määrä ja liikevaihto. (Bergström & Leppänen 2009, 154.)

Edistyneempi tapa segmentoida asiakkaat on käyttää elämäntyylikriteereitä, joita ovat esimerkiksi elämänvaihe, varallisuus, motiivit, asenteet, harrastukset ja kiinnostuksenkohteet. Yritysassiakkaiden segmentointiin voidaan käyttää syvällisempiä kriteereitä kuten yrityksen arvot, päätöksentekoprosessi sekä päätöksen tekoon osallistuvien ihmisten arvot, asenteet ja tarpeet. (Mts. 154.)

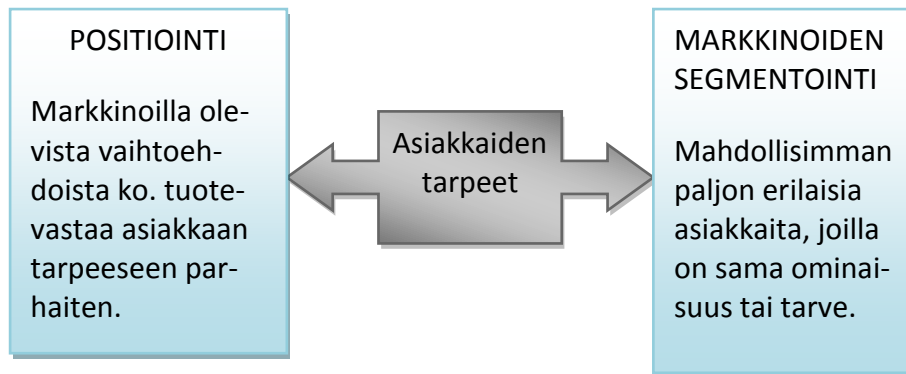
Demografisista ja elämäntyylikriteereistä muodostuu yhdessä asiakassuhdekriteereitä, joita voidaan myös käyttää asiakassegmenttien muodostamiseen. Asiakassuhteeseen perustuva segmentointi tehdään muun muassa ostomäärän, ostotiheyden, ostojen arvon, ostouskollisuuden ja asiakastytyväisyyden pohjalta. (Mts. 154.)

### 3.3 Segmentointiprosessi

Segmentointiprosessi sisältää kolme vaihetta: 1. markkinoiden tutkiminen ja asiakkaiden ostokäyttäytymisen selvittäminen, 2. kohdesegmenttien valinta ja 3. oman markkinointistrategian suunnittelu jokaiselle segmentille (Bergström & Leppänen 2009, 153). Hooleyn, Saundersin ja Piercyn (2003, 265-267) mukaan positiointi ja asiakassegmentointi voivat olla toisistaan erillisiä prosesseja tai ne voidaan yhdistää. Vaikka positiointi ja segmentointi olisivat erillisiä prosesseja, niitä yhdistää tavoite tyydyttää asiakkaiden tarpeet kilpailijoita paremmin. Kuviot 2 ja 3 havainnollistavat segmentointi- ja positiointiprosessin yhdistämistä.



Kuvio 2. Positiointi ja segmentointi erillisinä prosesseina (Hooley, Saunders & Piercy 2009, 267).



Kuvio 3. Positioinnin ja segmentoinnin yhteys (Hooley, Saunders ja Piercy 2009, 266).

### 3.4 Segmentin valitseminen

Kohderyhmäksi valitaan yksi tai useampi segmentti. Palvelutuotteet eivät usein pysty tyydyttämään kahta hyvin erilaista asiakasryhmää. Jos yritys kuitenkin valitsee toisistaan poikkeavat kohderyhmät, ne tulisi pitää erillään, koska palveluprosessin aikana kohdatut muut asiakkaat vaikuttavat yksilöiden kokemuksiin palvelusta. (Grönroos 2009, 423.)

Kohdesegmenttejä valittaessa yritysten tulee kiinnittää huomiota eri segmenttien kokoon ja kasvunopeuteen. Arvioimalla segmenttien ostopotentiaalia, kasvunopeutta ja tuottavuutta, yritykset osaavat valita oikean kokoisen segmentin. ”Oikean kokoinen” segmentti on suhteellinen käsite, koska esimerkiksi pienillä yrityksillä ei ole resursseja tyydyttää suurimman ja nopeimmin kasvavan segmentin tarpeita. Vähemmän kiinnostava asiakassegmentti voi olla pienelle yritykselle kaikista tuottavin. Lisäksi tulee arvioida asiakassegmenttiä suhteessa yrityksen vahvuuksiin, tavoitteisiin ja käytössä oleviin resursseihin pitkällä aikavälillä. (Kotler & Armstrong 2004, 227.)

Segmentin kiinnostavuus laskee jos sitä todennäköisesti tavoittelee myös kilpaileva yritys tai jos segmentin tarpeet voi tyydyttää jollain korvaavalla tuotteella eli substituutilla. Substituutit laskevat tuotteiden hintoja ja siten myös niistä saatavaa tuottoa. Segmentin kiinnostavuutta laskevat myös vahvat toimittajat ja alihankkijat, jotka



voivat vaikuttaa tuotteiden hintoihin tai tilattujen tuotteiden/palveluiden laatuun tai määrään. (Mts. 227.)

Asiakassegmentointiin liittyy myös ongelmia. Vaarana on liian pienen tai kannattamattoman segmentin valinta, segmenttien muodostaminen väärin perustein ja liiallinen panostaminen yhteen segmenttiin. Tämän seurauksena yrityksen tuotot jäävät pieniksi ja markkinointiratkaisut epäonnistuvat. Keskittyminen yhteen segmenttiin voi olla aluksi kannattavaa, mutta se ei tuota voittoa pitkällä aikavälillä. (Bergström & Leppänen 2009, 159.)

Asiakassegmentin valinta perustuu myös laajempaan markkinointistrategiaan. Massamarkkinointistrategia keskittyy asiakkaiden yhteisiin tarpeisiin ja tarjoaa samanlaista tuotetta/palvelua kaikille asiakassegmenteille, jolloin asiakassegmenttejä ei välttämättä jaotella, koska markkinointia ei ole tarkoitus erilaistaa. Tuote, mainonta ja jakelu suunnitellaan siten, että tuote/palvelu tyydyttää ja tavoittaa niin suuren asiakasmäärän kuin mahdollista. Massamarkkinointi ei ole enää nykypäivänä tuottoisaa ja tehokasta. (Kotler & Armstrong 2004, 228.)

Erilaistettumarkkinointistrategian avulla tavoitellaan monen asiakassegmentin valtausta. Yritys valitsee useamman asiakassegmentin ja suunnittelee niille jokaiselle erilaistetun tuotteen/palvelun, joka vastaa juuri asiakkaan erityistarpeeseen paremmin kuin kilpailijat. Tämän strategian avulla yritykset tavoittelevat suurempia myyntilukuja ja vahvempaa positiota eri asiakassegmenteissä. Vaikka erilaistetun markkinoinnin avulla saadaan suurempia voittoja, se kasvattaa myös suunnittelu- ja tuotantokuluja. (Mts. 228.)

Pienet yritykset, joiden resurssit ovat rajalliset, valitsevat yleensä keskitetyn markkinointistrategian. Keskitetty markkinointistrategia tarkoittaa yhden, suppean niche-segmentin valitsemista sen sijaan, että yritys tavoittelisi pientä osaa suuresta segmentistä. Niche-markkinoilla yritykset saavuttavat vahvan markkina-aseman ja position, koska ne tuntevat asiakkaansa ja heidän tarpeensa erittäin tarkasti ja siten pystyvät vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin erityislaatuisesti. Keskitetty markkinointi on tehokasta ja tuloksellista, koska se kohdistetaan vain potentiaalisille ja kannattaville

asiakkaille. (Mts. 228-229.)

Keskitetty markkinointi voi olla hyvin tuottoisaa, mutta kapean segmentin valintaan liittyy myös tavallista suurempi riski. Jos segmentin ostopotentiaali laskee merkittävästi tai loppuu, yritys on suurissa vaikeuksissa. Lisäksi suuryrityksillä on mahdollisuus tulla samoille markkinoille helposti suurempien resurssien ja kapasiteetin avulla. Tämä voi johtaa siihen, että pienyritys joutuu myymään toimintansa kannattamattomana. (Mts. 229.)

Yritykset voivat kohdistaa palvelunsa myös mikromarkkinoille, joita ovat esimerkiksi jonkin kaupungin asukkaat tai yksittäiset henkilöt. Mikromarkkinoilla tuotteet, palvelut ja mainonta suunnitellaan vastaamaan pienten segmenttien tai yksittäisten henkilöiden mieltymyksiin. Markkinointi on muuttunut aikaisempaa henkilökohtaisemmaksi ja internet on lisännyt sen vuorovaikutuksellisuutta. (Mts. 230-231.)

## **4 PALVELUTUOTTEEN POSITIOINTI**

Tämä luku luo viitekehyksen opinnäytetyön toiselle tutkimusongelmalle, mikä on hevosavusteisen esimiesvalmennuspalvelun positio markkinoilla. Luvussa käsitellään kilpailijoiden tunnistamista sekä palvelun differointia. Lisäksi käsitellään lyhyesti markkinointiviestintää, vaikka tässä opinnäytetyössä ei luoda yritykselle kohdennettua markkinointiviestintästrategiaa. Hevosavusteisuus esimiesvalmennuksessa on ainutlaatuinen ja vasta kasvava menetelmä, mikä tarvitsee kilpailijoiden kartoitusta positioinnin onnistumiseksi.

### **4.1 Yleistä positioinnista**

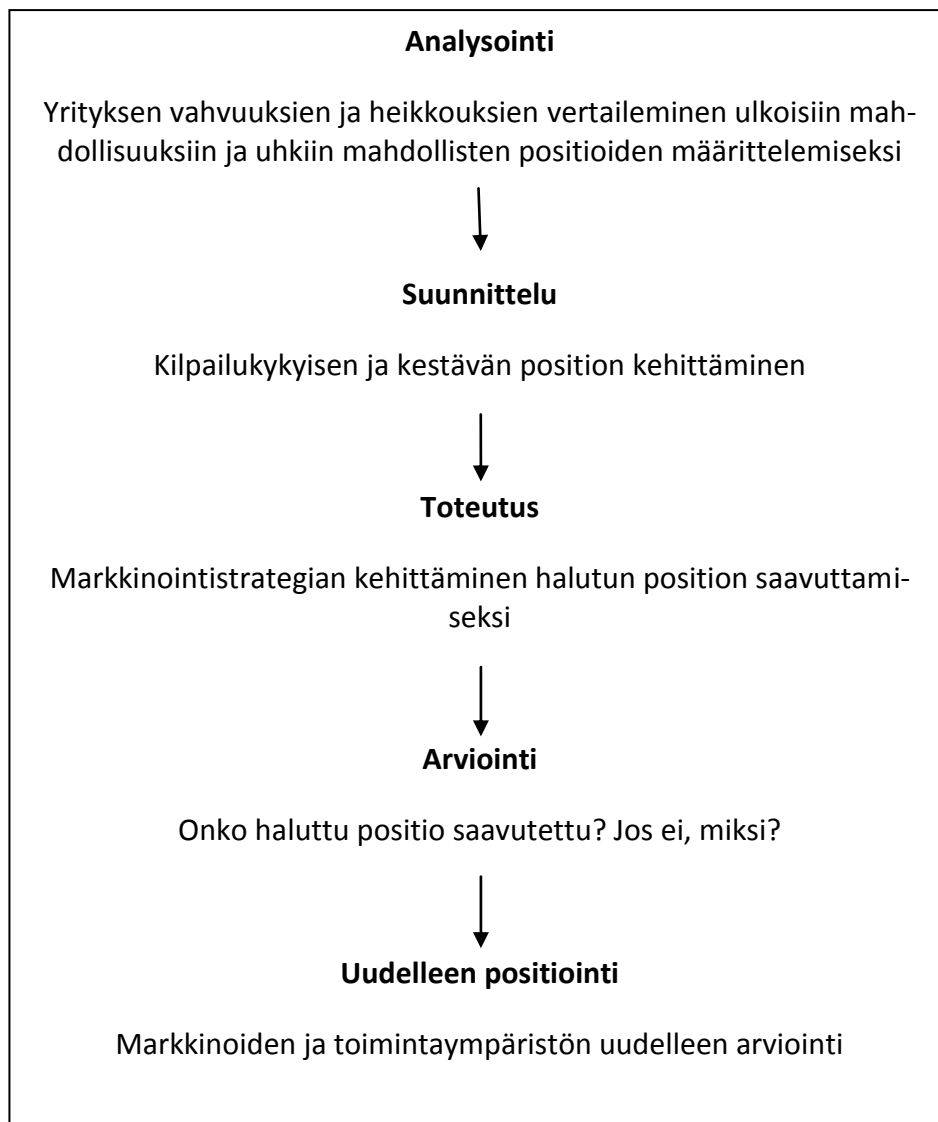
Positointia voi tarkastella kahdesta näkökulmasta: (1) mitä sellaisia tarpeita kohdeasiakkailta on, joihin yritys pystyy tarjoamaan ratkaisun ja (2) mitkä ovat yrityksen vahvuudet, joilla se erottuu kilpailijoista. Positointi on toivotun ja suotuisan mielipi-

teen tai mielikuvan aikaansaamista kohdeasiakkaiden mielissä. Vaikka positio on abstrakti mielikuva, sen on aina perustuttava yrityksen todellisiin vahvuuksiin. Yritys menettää uskottavuutensa jos se ei kykene lunastamaan annettuja lupauksia. (Pulkinen 2003, 119- 134; Hooley, Saunders & Piercy 2004, 48.)

Positioinnin tavoitteena on asemoida yritys siten, että yrityksen positio vastaa asiakkaiden mielikuvaa yrityksestä sekä yrityksen vahvuuksia. Position tulee erottua kilpailijoista ja olla vaikeasti samaistuttavissa. Yrityksellä voi olla eri positio eri asiakassegmenteissä, jolloin markkinointi suunnitellaan erikseen jokaiselle asiakassegmentille ja positiolle sopivaksi. Jos yrityksellä on vain yksi asiakassegmentti, laaditaan vain yksi markkinointisuunnitelma kyseiselle asiakassegmentille vahvistamaan yrityksen positiota. (Wood 2007, 77; Stokes 2004, 177.)

Jokainen asiakas muodostaa mielikuvia tuotteista ja palveluista aina omasta näkökulmastaan ja itselle tärkeiden palveluominaisuuksien perusteella. Ei siis ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa positoida tuotetta, palvelua tai brändiä. Yrityksen ja asiakkaiden mielikuva yrityksen positiosta markkinoilla ei aina ole sama, vaikka se on positioinnin tavoite, ja lopulta vain sillä on merkitystä, miten asiakas yrityksen positio. (Pulkinen 2003, 119.)

Jotta yritys pystyy vaikuttamaan asiakkaiden mielikuviiin ja yrityksen positioon, on sen ensin tutkittava, miten asiakkaat kyseisellä hetkellä positioivat yrityksen ja sen tuotteen/palvelun suhteessa kilpailijoihin. Lisäksi tärkeää tietoa ovat asiakkaiden mielipiteet ja kokemukset yrityksen ja sen tuotteiden/palveluiden tärkeimmistä ominaisuuksista. (Wood 2007, 76)



Kuvio 4. Palvelutuotteen positiointiprosessi (Palmer 2005, 228).

Positiointistrategioita on neljä perusmallia. Ihmiset pystyvät muistamaan yhden tai korkeintaan kaksi brändiä tietystä kategoriasta, joten suosituin positiointi tavoite on määrällinen tai mielikuvallinen markkinajohtajan asema. Kaikki eivät voi olla voittajia, joten positiointistrategia valitaan lähtökohtaisesti aseman vakiinnuttamisen, piilevien positiointiaukkojen hyödyntämisen, vastakkaispositiointin ja joukkoon menemisen väliltä. Positiointistrategian valinnassa törmätään peruskysymykseen, halutaanko asema kiinnittää rationaalisiiin vai emotionaalisiiin ominaisuuksiin? Taitava markkinoija valitsee molemmat. Palmer (2005, 224-225) lisää, että laatu ja hinta ovat palvelu- alalla perusominaisuuksia, joiden suhteen palvelutuote yleisimmin positioidaan. (Pulkinen 2003, 154-155.)

## 4.2 Palvelun erilaistaminen

Hooleyn, Saundersin ja Piercyn (2003, 49) mukaan kilpailijoista voi erilaistua minkä tahansa yrityksen vahvuuden - tuotteen, alhaisen hinnan, erinomaisen laadun, paremman palvelun, brändin, yrityksen arvon tai henkilöstön avulla. Hevosavusteinen esimiesvalmennus erilaistuu muista johtamiskoulutuksista kokemuksellisuuden ja hevostyöparin avulla. Tuomisto (2013) muistuttaa, että asiakkaat voivat muistaa yrityksesi vain yhdestä erilaistavasta ominaisuudesta. Tämän ominaisuuden täytyy olla asiakkaille merkityksellinen ja houkutteleva. (Wood 2007, 76.)

Nykyisessä kilpailutilanteessa ei riitä erilaistuminen vain hinnan ja laadun avulla. Yritysten tulee keksiä uusia erilaistavia ominaisuuksia pärjätäkseen kilpailussa. Jack Trout ja Gustav Hafrén (2003, 107-206) listaavat asioita, joilla yritykset voivat erilaistua tehokkaasti: jää ihmisten mieliin olemalla ensimmäinen; omista jokin attribuutti eli ominaisuus, tunnusmerkki tai jotain erikoislaatuista, jota muilla ei ole; kunnioita perinteitä; erikoistu tiettyyn toimintaan tai tuotteeseen; käytä hyväksi preferenssejä eli kerro, että muutkin tekevät näin; teknologinen kehitys; ja kerro rohkeasti ratkaisemastasi ongelmasta sekä olevasi suosittu!

Erilaistuminen kilpailijoista halvimman hinnan avulla sopii tuotteille, jotka ovat fyysisiltä ominaisuuksiltaan hyvin samankaltaisia, esimerkiksi vartalovoiteet. Uniikkien tuotteiden ja palveluiden, kuten hevosavusteinen esimiesvalmennus, erilaistamisessa ja kilpailuedun luomisessa kannattaa hyödyntää yrityksen ja sen henkilöstön vahvuudet ja taidot. Erilaistuminen jonkin lisäarvoa tuottavan ominaisuuden avulla on tehokkaampaa kuin hinnalla kilpaileminen, koska lisäarvo antaa kuluttajalle syyn ostaa tuote juuri kyseiseltä yritykseltä ennemmin kuin kilpailijalta. (Hooley, Saunders & Piercy 2003, 50-51.)

Hyvän brändin avulla on helppo erottua kilpailijoista, koska brändiin liitetään vahvoja mielikuvia ja ominaisuuksia, jotka asemoivat yrityksen kuluttajien mielissä. Kuluttajat liittävät brändeihin aina lisäarvoa tuottavia ominaisuuksia, jotka ovat sekä toiminnallisia että tunneperäisiä. Hyvään brändiin liitetään lisäarvoja, jotka tyydyttävät perustarpeiden lisäksi kuluttajan syvällisempiä tarpeita. Näitä syvällisiä tarpeita tyydyttäviä ominaisuuksia ovat brändin ytimen olennaisimmat aineettomat psykologiset arvot.

Kuluttajat valitsevat sen brändin tuotteen tai palvelun, jonka he tuntevat ja johon he luottavat, mikä pätee myös business-to-business markkinoilla. (de Chernatony, McDonald & Wallace 2011, 372.)

### 4.3 Palvelutuotteen brändäys

Kuten palvelutuotteen markkinointi myös palvelubrändin kehittäminen eroaa tuotteiden brändäyksestä. American Marketing Association määrittelee brändin nimeksi, käsitteeksi, merkiksi, symboliksi tai muuksi piirteeksi, joka erottaa myyjän tuotteen tai palvelun muiden myyjien tuotteista tai palveluista. Tästä määritelmästä kuitenkin puuttuu palvelutuotteille keskeinen piirre prosessiluonteisuus sekä asiakaslähtöisyys. Palvelubrändin ytimen tulee kiteytyä palveluprosessiin, toisin sanoen palvelun tuotantoprosessiin, koska juuri palvelukokemus erottaa yrityksen palvelun toisten yritysten palveluista asiakkaan mielessä. Hevosavusteisen esimiesvalmennuksen palveluprosessin keskeisin piirre on kokemuksellisuus ja vuorovaikutuksellisuus, johon yhdistyvät myös Lundvallin hallintotieteen ja johtamisen psykologian teoreettinen osaaaminen. (Grönroos 2009, 384-385.)

Useimmiten brändit mielletään markkinoijien luomuksiksi ja oletetaan, että asiakas muodostaa brändistä markkinoijan haluaman käsityksen. Todellisuudessa näin ei ole. Palvelubrändin luomisessa asiakas täytyy ottaa mukaan brändin kehittämiseen, koska asiakkaan palvelukokemuksella on suuri vaikutus siihen, millaisen yrityskuvan hän muodostaa. Lisäksi palvelu hatarampi pohja brändille kuin tuote. Tämän opinnäytetyön tutkimuksesta saatujen asiakaskokemusten avulla hevosavusteisen esimiesvalmennuksen brändiä voidaan vielä helposti kehittää näin yrityksen perustamisvaiheessa. (Mts. 385.)

Brändi-imago syntyy asiakkaan yksittäin havaitsemista brändiviesteistä ja niiden vertailemisesta. Brändiviestit ovat markkinoijan tekemiä ja eri markkinointimedioissa suunnitellusti lähetettyjä viestejä. Markkinoija ei siis luo brändiä vaan asiakas luo brändin mielessään markkinoijan lähettämien viestien perusteella. Asiakkaan muodostama brändi-imago voi olla markkinointiviestien mukainen, tai sitten ei. Asiak-

kaalle muodostuu brändi-imago, joka erottaa brändin ja yrityksen kilpailijoista joko negatiivisella tai positiivisella tavalla. (Mts. 386, 391.)

#### **4.4 Kilpailijoista erottuva positio**

Positioinnin tavoitteena on erottautua kilpailijoista siten, että yritykset eivät tavoittele samoja asiakkaita ja asiakassegmenttejä. Tavoitteena on tarjota ratkaisu tietyn asiakassegmentin ongelmaan ja tyydyttää sen tietty tarve paremmin kuin kilpailijat. Positiointi tehostaa yritysten toimintaa markkinoilla ja suuntaa yritysten tarjonnan vastaamaan mitä erilaisimpaan kysyntään markkinoilla. Esimerkkinä tehokkuuden parantumisesta ovat kustannussäästöt kun eri asiakassegmenteille ei tarvitse suunnitella omaa markkinointiviestintää. (Raynor & Weinberg 2004, 24.)

Asiakkaat muodostavat mielikuvia yrityksestä vertailemalla sitä kilpailijoiden palveluihin ja tuotteisiin. Kilpailijat voivat olla nykyisiä, samalla alalla toimivia yrityksiä tai tulevaisuudessa uhkan aiheuttavia saman alan yrityksiä. Kun tarkastelee markkinoita ja kilpailutilannetta laajemmin, voi kilpailija olla eri alalla ja erilaisilla tuotteilla, mutta samaa tarvetta tyydyttävä yritys. Potentiaaliset kilpailijat eli uudet mahdolliset kilpailijat voivat vaikuttaa kilpailutilanteeseen tulevaisuudessa ja ne kannattaa ottaa huomioon, mikäli niitä on mahdollista ennustaa. Kilpailutilanteen ja kuluttajien tarpeiden muuttuessa markkinoijien täytyy olla valmiita positioimaan yritys uudelleen. (Wood 2007, 77; Bergström & Leppänen 2009, 86-87.)

#### **4.5 Markkinointiviestinnän merkitys positioinnissa**

Markkinointiviestinnällä on tärkeä rooli positioinnissa. Viestintä on juuri se keskeisin keino, jolla ihmisten mielikuviin vaikutetaan. On kuitenkin hyvä muistaa, että positiointi on paljon muutakin kuin mainontaa ja myynninedistämistä. Positionnissa huomioon otettavia seikkoja ovat myös jakelu, hinnoittelu sekä itse tarjottava palvelutuote. (Palmer 2005, 224.)

Kaikki yrityksen toiminta viestii yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista sekä toiminnasta. Perinteistä markkinointiviestintää, esimerkiksi mainontaa, markkinoijat pystyvät suunnittelemaan, mutta vuorovaikutteista markkinointiviestintää eivät. Esimerkiksi hevosen käytöstä valmennuksen aikana ei voida ennustaa, mutta se viestii asiakkaille vahvasti. Markkinointiviestinnän tulee olla yhtenäistä eri markkinointikanavissa ja lähettää asiakkaalle samaa viestiä. (Grönroos 2009, 357-362.)

Odotukset ja kokemukset syntyvät markkinointiviestinnän kautta ja niihin voidaan vaikuttaa viestinnällä. Perinteiset markkinointitoiminnot luovat odotuksia, koska ne sisältävät lupauksia ja abstraktia tietoa, joiden todenperäisyys asiakkaiden on kokeiltava itse. Kokemukset syntyvät vuorovaikutteisten markkinointitoimintojen aikana. Vuorovaikutteinen markkinointiviestintä tapahtuu todellisessa tilanteessa ja se synnyttää kokemuksen palvelusta sekä sen laadusta. Tämän tutkimuksen teemahaastattelun kaksi pääteemaa ovatkin odotukset ja kokemukset, koska asiakkaat muodostavat kokonaiskuvan palvelusta näiden muuttujien pohjalta. (Mts. 358.)

#### **4.6 Kilpailijoiden ominaisuudet positiointiin**

Seuraavaksi esitellään kilpailevat yritykset, joiden suhteen hevosavusteinen esimiesvalmennus positioidaan. Suoria kilpailijoita palvelutuotteella ei ole, joten vertailuun on valittu yrityksiä, joiden palvelut, tuotteet ja/tai menetelmät ovat mahdollisimman samankaltaisia hevosavusteisen esimiesvalmennuksen kanssa. Positiointin tavoitteena on kilpailijoista erottuva ja vaikeasti samaistuttavissa oleva positio. Positio suunnitellaan hevosavusteisen esimiesvalmennuksen asiakasprofiileille yksi ja kaksi.

##### **Easel training**

Easel training muistuttaa kilpailijoista eniten hevosavusteista esimiesvalmennusta. Easel muodostuu sanoista experiential (kokemusperäinen), social (sosiaalinen), emotional (tunneperäinen) ja learning (oppiminen) eli samoista arvoista, joihin hevosavusteinen esimiesvalmennus nojaa. Easel yhdistää kokemuksellisuuden sosioemotionaaliseen oppimiseen ja sillä on monitieteellinen teoreettinen viitekehys, joka



koostuu muun muassa humanistisesta ihmiskäsityksestä, sosiaalikonstruktivistisesta oppimiskäsityksestä, dialogeista, vuorovaikutteisesta kehityopsykoterapiasta sekä kokemuksellisesta oppimisesta, elämyksistä- ja Montessori-pedagogiikasta. Kokeukselliset aktiviteetit ovat lähtöisin arjen tilanteista. Hevosten kanssa suoritettujen vuorovaikutteisten aktiviteettien avulla pyritään käsittelemään vaikeita asioita positiivisessa hengessä ja auttaa asiakasta tunnistamaan vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Easel käyttää valmennuksessa hevosten lisäksi muitakin eläintyöpareja ja sen palveluihin kuuluvat esimiesvalmennuksen lisäksi muun muassa perhe- ja parisuhdeterapia. (EASEL Training 2011.)

Easel kouluttaa omat valmentajansa ja Easel-ohjaajakoulutus on varsin vakuuttava. Easel-koulutuksen suorittaneita valmentajia on jo yli 200. EASEL®Coach-koulutus on Suomen Työnohjaajat ry:n hyväksymä työnohjaajakoulutus ja Ruotsissa se on valittu usean kunnan yhteishankkeessa yhdeksi sosiaalitoimen ostopalvelujen laatuksikriteereistä. Easel on hiljalleen levinnyt ja kasvattanut kiinnostusta sosiaali-, ohjaus- ja terapia-alojen ammattilaismenetelmänä. (EASEL Training 2011.)

### **Rovamind**

Rovamind on uudenlainen valmennus- ja koulutuspalveluita tuottava yritys. Rovamindin palvelut nojaavat pitkälti yrityksen perustajan ja valmentajan Janne Pulkkinen taustaan ja osaamiseen. Pulkkinen on koulutukseltaan teologian maisteri, sosionomi (AMK) ja Henkinen valmentaja. Lisäksi hän on opiskellut kriisityötä, työhyvinvointia ja perhetyötä sekä kouluttautunut eräoppaaksi. Pulkkinen on työskennellyt lastensuojelulaitosten ohjaajana noin kymmenen vuotta sekä projektipäällikkönä työllistämisyhteisön sitoutuvan valmennukseen ja sen tuomaan muutokseen, joka voi tuntua tuskalliselta ja hankalalta. Omien elämänmuutosten ja haasteiden kautta Pulkkinen on todentanut itselleen koulutuksen menetelmät toimiviksi. (Rovamind.)

Rovamind valmennukset antavat yksilöille ja yhteisöille kykyjä kehittyä ja kehittää omia henkisiä valmiuksiaan sekä auttavat löytämään juuri asiakkaan tilanteeseen sopivat tavat toimia. Rovamind tarjoaa yrityksille erilaisia valmennuspaketteja, jot-

ka kaikki suunnitellaan ja toteutetaan yhteisön omien tarpeiden pohjalta. Rovamind tarjoaa joitakin valmiita koulutuspaketteja, joiden aiheita ovat muun muassa strategiseen suunnitteluun, työelämätaitoihin ja työhyvinvointiin sekä läsnäoloon ja kommunikaatioon liittyvät teemat. Rovamind tarjoaa valmennuksia myös yksilöille perhe-elämän haasteisiin ja elämänmuutoksiin. (Rovamind.)

### **Juuriharja**

Juuriharjan palveluidea on *”Ylivoimaiseksi hyvällä omallatunnolla”*. Juuriharjan tavoite on auttaa yrityksiä luomaan kestävä pohja niiden toiminnalle, herättää organisaation jäsenet ottamaan vastuuta omista toimistaan sekä yrityksen onnistumisesta. Vastuun kantamisen merkitystä tarkastellaan sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Juuriharjan palvelut ratkaisevat yritysten haasteita eettisten keinojen avulla. Palvelut nojaavat strategisen suunnittelun eettisyyteen, eettisen organisaatiokulttuurin luomiseen sekä yksilöiden ja tiimien eettisen osaamisen kehittämiseen. Juuriharjan arvoja ovat tekemisen riemu, jatkuva kehittyminen, asiantuntijuus sekä toimeen tarttuminen. (Juuriharja.)

Juuriharjassa valmentajia on neljä ja heidän koulutuksensa vaihtelee psykologista kauppatieteiden maisteriin. Kaikilla heillä on osaamista yrityksen oppiaineen, eettisyyden, tiimoilta. Valmentajista kolme on erikoistunut johtamisvalmennuksiin ja asiakasyritysten strategiseen kehittämiseen. Yksi heistä on toiminut enemmän tutkimus- ja opetustehtävissä korkeakouluissa. (Juuriharja.)

## **5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen tarkoitus on ilmiön syvällinen ymmärtäminen ja sen selittäminen ja kuvaaminen monipuolisesti – tutkimustuloksia ei pyritä tai haluta yleistää. Tässä tutkimuksessa keskitytään vain asiakkaiden kokemuksiin hevosavusteisesta esimiesval-

mennuksesta ja kyseisen palvelun kehittämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman ilmiöt ja millainen merkitys näillä kokemuksilla on. (Kananen 2008, 24-25.)

## **5.1 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu**

Opinnäytetyön tilaaja Päivi Lundvall halusi, että tutkimus suoritetaan laadullisena tutkimuksena teemahaastattelua käyttämällä. Haastatteluiden perusteella ei voida tehdä yleisiä johtopäätöksiä, mutta Lundvall kokee haastateltavien henkilöiden mielipiteet ja kokemukset merkittäviksi tutkimustulosten hyödyllisyyden kannalta. Myös Pertti Alasuutari (2011, 234) toteaa, ettei tutkimustulosten tarvitse olla yleistettävissä, mikäli tutkimuksessa etsitään selitystä ainutkertaiselle tapahtumalle tai kokemukselle.

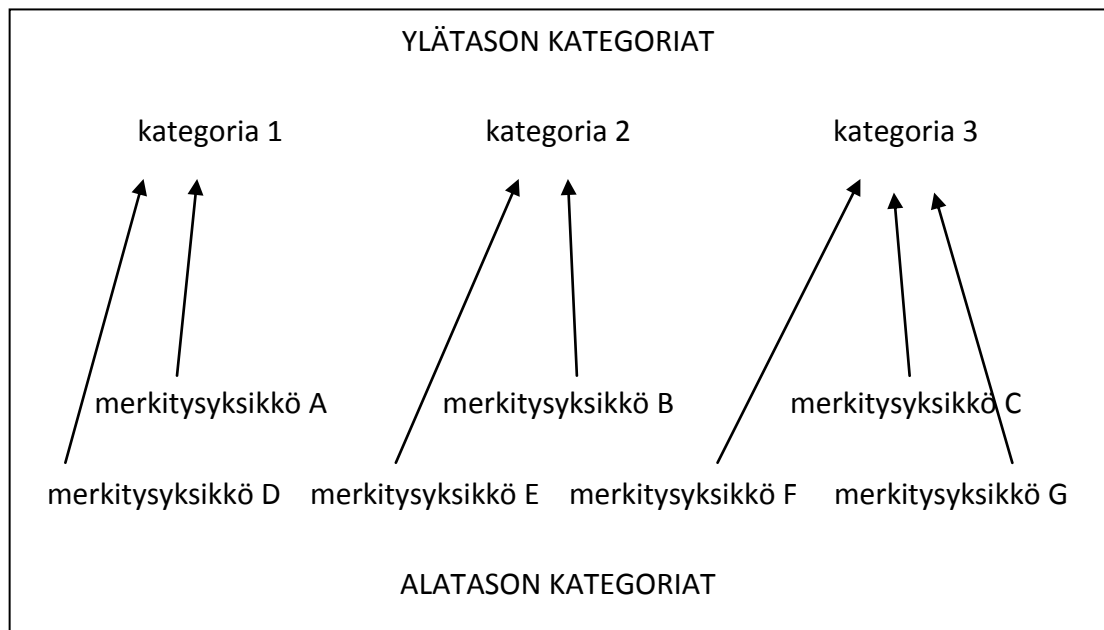
Tutkija haastattelee seitsemää Lundvallin suosittamaa henkilöä, jotka ovat osallistuneet hevosavusteiseen esimiesvalmennukseen palvelun pilotointi vaiheessa. Haastatteluiden tavoitteena on selvittää, millaisena henkilöt kokivat valmennuksen sekä millaisena he sen kokivat suhteessa kilpailijoihin. Lisäksi halutaan tietää, mitkä ovat ne palvelun ominaisuudet, joiden perusteella haastateltavat ostaisivat ja suosittelisivat palvelua. Näiden kysymysten avulla pyritään saamaan tietoa, jonka perusteella voidaan muodostaa asiakasprofiilit hevosavusteiselle esimiesvalmennuspalvelulle.

### **Fenomenografinen analysointimenetelmä**

Aineistoa analysoidaan fenomenografisella metodilla, jota käytetään ensisijaisesti kasvatustieteellisissä tutkimuksissa. Fenomenografia perustuu kokemusten analysointiin ja luontevin aineistonkeruumenetelmä ovat yksilölliset teemahaastattelut. Fenomenografinen tutkimusote soveltuu käytettäväksi myös tässä tutkimuksessa, koska kiinnostus kohdistuu asiakkaiden kokemuksiin hevosavusteisesta esimiesvalmennuksesta ja aineistonkeruumenetelmänä käytetään toimeksiantajan toivomuksesta teemahaastattelua. (Kakkori & Huttunen 2010, 8.)

Fenomenografisessa analyysissä ollaan kiinnostuneita niistä sisällöllisistä eroista, joilla haastateltavat kokevat ilmiön eli tässä tapauksessa hevosavusteisen esimiesvalmennuksen. Fenomenografia pyrkii kuvaamaan erilaisia kokemuksia tutkittavien omista lähtökohdista ja muodostamaan niiden perusteella johtopäätöksiä loogisesti. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 116.) Tässä tutkimuksessa analysoidaan ja kuvataan henkilöiden odotuksia, kokemuksia ja mielikuvia hevosavusteisesta esimiesvalmennuksesta, joiden lähtökohtina toimivat haastateltavien taustatiedot yrityksen koosta, henkilön asemasta, iästä ja koulutustausta.

Fenomenografisen analyysin voi jakaa viiteen vaiheeseen. Empiirinen aineisto muutetaan ensin kirjalliseen muotoon ja luetaan läpi useampaan kertaan hyvän kokonaisuuden muodostamiseksi. Voi olla myös hyödyllistä kuunnella äänitettyä aineistoa. Seuraavaksi aineistosta etsitään tutkimuksen kannalta relevantteja ilmauksia ja käsitteitä, jotka voivat olla sanoja, lauseita tai ajatuskokonaisuuksia. Tutkija pohtii, mikä on ilmauksien tarkoitus ja muodostaa ilmauksista merkitysyksikköjä. Merkitysyksiköt muodostuvat intersubjektiiivisesti sekä haastateltavan henkilön ilmauksen että tutkijan tulkinnan pohjalta. Kolmannessa vaiheessa merkitysyksiköistä ryhmitellään ja lajitellaan laajempia merkityskategorioita, jotka selittävät ja kuvaavat käsitysten erilaisuutta. Koska fenomenografiassa ollaan kiinnostuneita nimenomaan käsitysten laadullisista eroista, ei määrällisistä eroista, on mahdollista, että yksittäinen merkityskategoria muodostuu vain yhdestä merkitysyksiköstä. Merkityskategorioita laajennetaan edelleen yhdistämällä ne teoreettiseen tietoon, jolloin syntyy ylemmän tason kuvauskategorioita. Lopulta nämä kuvauskategoriat ovat tutkijan oma teoria tutkittavasta aiheesta. Kategorioista muodostetaan vielä kuvauskategoriajärjestelmä ns. tulosavaruus, joka havainnollistaa tutkimustuloksia tiivistetyssä muodossa. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 123-128.)



Kuvio 5. Fenomenografisten kategorioiden kaksitasoisuus (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 128).

### SWOT-analyysi

Positioinnin teoriaosuudessa on mainittu, että asiakas tulisi ottaa mukaan positiointiin mielekkään position määrittelemiseksi. Tutkimusaineistoa analysoidaan kahden SWOT-taulukon avulla, joista toinen on asiakkaiden ja toinen yrityksen perustajan Päivi Lundvallin näkökulmasta. Tavoitteena on muodostaa monipuolinen ja laaja kokonaiskuva yrityksen positioon vaikuttavista tekijöistä. Vertailemalla näitä kahta SWOT-analyysiä pyritään positioimaan yritys mahdollisimman hyvin.

SWOT-analyysi on yksinkertainen tapa arvioida yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia, jotka juontuvat sisäisesti yrityksestä, sekä mahdollisuuksia ja uhkia, jotka juontuvat yrityksen ulkoisista tekijöistä. Lancaster ja Massingham (2001, 487-491) korostavat, että jotakin ominaisuudet voivat olla näkökulmasta riippuen esimerkiksi sekä vahvuuksia että heikkouksia. Tavoitteena on tunnistaa yrityksen ydin ominaisuudet ja analysoida niitä syvällisesti.

SWOT analyysiä voidaan käyttää yrityksen toimintaympäristön ja strategisen suunnittelun tukena. Lisäksi yrityksen ydin ominaisuuksista voidaan muodostaa konkreetti-

sia toimintaratkaisuja, joiden avulla resurssien tarjoamat vahvuudet hyödynnetään mahdollisuuksien saavuttamiseksi. (Meristö, Molarius, Leppimäki, Laitinen & Tuohimaa 2007, 12-13.)

Yrityksen vahvuudet auttavat sitä saavuttamaan tavoitteita ja heikkoudet sitä vastoin estävät tai ovat haitallisia tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen vahvuuksia tulee hyödyntää ja vahvistaa jatkuvasti ja heikkouksien vaikutuksia tulee pyrkiä vähentämään, vaikka kaikkia niitä ei voida poistaa. Mahdollisuudet voivat syntyä muuttuvan tekniikan, sosiaalisten muutosten tai trendien myötä, mutta trendit ja muutokset voivat muodostaa yritykselle myös esteitä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Mts. 12-13.)

	SISÄISET	ULKOISET
MYÖNTEISET	VAHVUUDET	MAHDOLLISUUDET
KIELTEISET	HEIKKOUEDET	UHAT

Kuvio 6. SWOT-analyysi (Hooley, Saunders & Piercy 2003, 43).

## 5.2 Teemahaastatteluiden toteutus

Aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla, mikä soveltuu hyvin fenomenografisen analyysin aineistonkeruutavaksi. Haastattelun teemoiksi muodostuivat taustatiedot, odotukset, kokemukset ja kilpailijat (kts liite1). Tutkija teki haastatteluiden aika-

na syventäviä kysymyksiä saadakseen kattavan kuvauksen asiakkaiden kokemuksista. Tutkija myös toisti haastateltavan ajatuksen ja varmisti, että on ymmärtänyt heidän ajatuksensa oikein tutkimuksen luotettavuuden vahvistamiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 73.)

Tutkimukseen haastateltiin seitsemää henkilöä, jotka opinnäytetyön toimeksiantaja Päivi Lundvall valitsi. Lundvall koki näiden henkilöiden olevan hyviä haastateltavia ja heidän kokemuksensa merkittäviksi tutkimuksen kannalta. Haastateltavat ovat hevosavusteisen esimiesvalmennuksen pilottivaiheen asiakkaita, joista kaksi oli miehiä ja viisi naisia. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin niiden analysoinnin helpottamiseksi sekä tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi.

Haastattelut tehtiin luottamuksellisesti ja aineisto on vain tutkijan hallinnassa. Edes haastateltavat eivät päässeet kommentoimaan tuloksia ennen tutkimuksen tulosten julkistamista, joten heidän kommenttinsa eivät vaikuttaneet tuloksiin. Aineisto kerättiin yksilöhaastatteluina, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta, koska haastateltavien mielipiteet ja näkemykset eivät päässeet vaikuttamaan toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 140-141.)

### **5.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen tutkimus on tehtävä tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteerien mukaan, että se on luotettava. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä ei voida suoraan soveltaa kvalitatiivisen tutkimuksen pätevyden arviointiin, koska laadullisen tutkimuksen lähtökohdat eroavat kvantitatiivisen tutkimuksen lähtökohdista. (Kananen 2008, 124; Heikkilä 2008, 185.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida saturaation avulla, mutta sekään ei sovellu kaikkiin kvalitatiivisiin tutkimuksiin. Saturaatio on tilanne, jossa aineisto alkaa toistaa itseään. Noin 15 vastausta riittää aineiston kyllästymiseen. Tässä tutkimuksessa on ongelmallista puhua saturaatiosta, koska tarkoitus on etsiä erilaisuuksia. Vastauksia kerättiin teemahaastatteluilla seitsemän ja luokittelu tehtiin aineiston pohjalta. Seitsemän vastauksen pohjalta luokkia eli asiakasprofiileja oli mie-

lekästä muodostaa kolme, koska luokittelun tarkoitus on tiivistää aineistoa. Erilaisuuden kuvaamiseen ei voida etukäteen määritellä saturaatiopistettä. Saturaation kannalta teemahaastattelussa on tärkeä pitäytyä lisäkysymyksiä esitettäessä teeman sisällä. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 87-88.)

Tuomen ja Sarajärven (2011, 137-140) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta arvioitaessa kokonaisuus ja sisäinen johdonmukaisuus eli koherenssi painottuu. Lisäksi tutkijan on myönnettävä, että laadullisessa tutkimuksessa puolueettomuus ei täysin toteudu.

Kananen (2008, 25, 73) muistuttaa, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan merkitys on suuri. Tiedonkeruu tapahtuu tutkijan ja tutkittavan suorassa vuorovaikutuksessa. Fenomenografisessa metodissa myönnetään, että tutkimustulokset suodattuvat tutkijan ajattelun läpi ja muodostuvat intersubjektiivisesti. Tiedonkeruu menetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi haastattelua tai havainnointia. Tässä tutkimuksessa tieto kerätään teemahaastattelulla, jossa käsiteltävät aihealueet eli teemat on määritelty etukäteen. Teemojen sisälle on esivalmisteltu muutamia kysymyksiä, joilla varmistetaan haastatteluiden validiteetti.

Fenomenografisessa laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuskriteerit koskevat erityisesti aineiston sekä merkityskategorioiden validiteettia. Validiteetti kertoo, onko mittarilla onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä oli tarkoitus mitata (Holopainen & Pulkkinen 2008, 16-17). Aineiston validiteetti tarkoittaa aitoutta eli aineisto on aitoa kun haastateltavat ovat itse kertoneet kokemuksistaan ja puhuvat samasta asiasta tutkijan kanssa. Lisäksi aineiston on oltava relevanttia tutkimusongelman suhteen. Johtopäätökset ja merkityskategoriat ovat valideja silloin kun ne vastaavat sitä, mitä haastateltava on tarkoittanut eli tutkija ei ole esimerkiksi liioitellut haastateltavien ilmaisuja. Johtopäätösten validiteetti riippuu lisäksi siitä, ovatko merkityskategoriat relevantteja tutkimuksen teorian kannalta. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 129-130.)



## 6 HEVOSAVUSTEISEN ESIMIESVALMENNUKSEN ASIAKAS- SEGMENTOINTI

### 6.1 Merkitysyksiköiden poimiminen aineistosta

Segmentointiprosessin ensimmäinen vaihe oli markkinoiden tutkiminen, mikä toteutettiin tässä opinnäytetyössä teemahaastatteluiden avulla. Haastatteluiden tarkoitus on antaa tietoa asiakkaiden ostopäätösprosessista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Aineiston analysointi aloitettiin lukemalla ja kuuntelemalla haastattelut läpi useampaan kertaan. Näin tutkijalle muodostui hyvä kokonaiskuva aineistosta eli pilot-tiasiakkaiden erilaisista kokemuksista. Tämän jälkeen aloitettiin fenomenografisen menetelmän toinen vaihe, merkitysyksikköjen poimiminen, mikä vastaa segmentointiprosessin vaihetta segmentointikriteereiden määrittely. Tavoitteena oli löytää mahdollisimman paljon erilaisia asioita haastateltavien kokemuksista ja niihin vaikuttaneista tekijöistä. Fenomenografisen tutkimusotteen pohjalta merkitysyksikköjä poimittaessa ei niinkään kiinnitetty huomiota samanlaisten kokemusten toistuvuuteen vaan erilaisuuteen.

Aineistosta poimittiin seuraavanlaisia asioita. Useimmilla vastaajista ei ollut ennako-odotuksia valmennuksesta, koska hevosten kanssa toimiminen koulutuksessa oli uutta. Avoimin mielin ja innostuneena kaikki lähtivät valmennukseen. Eräs haastateltava sanoi näin:

*”Hirveästi ei etukäteen odotuksia ollut. Todennäköisesti melko mielenkiintoista ja uutta, että kyseessä kumminkin hevoset, joiden kanssa touhutaan. Hevoset taas liittyy kommunikointiin ja yhdessäoloon?”*

Innostuksen lisäksi muutama haastateltava oli jännittänyt hevosen kohtaamista ja ollut jopa hieman pelokas. Tähän oli vaikuttanut se, ettei haastateltava ollut aikaisemmin tekemisissä hevosten kanssa. Lisäksi hevosen suuri koko loi jännittyneisyyttä. Pelokkaatkin asiakkaat kertoivat lähteneen rohkeasti ja mielenkiinnolla valmennukseen. Valmennuksen aikana jännitys laantui ja jopa loppui kun asiakas pystyi luottamaan kouluttajan osaamiseen hevosen kanssa toimimisessa. Toiset haastatel-

tavista kertoivat olleensa tekemisissä hevosten kanssa tai harrastavansa hevosia, jolloin kokemusta hevosista saattoi olla paljonkin eikä suuren eläimen kohtaaminen jännittänyt.

Valmennuksessa käytettävistä menetelmistä ja hevosen ja ihmisen välisen vuorovaikutuksen yhdistämisestä haastateltavat olivat hyvinkin erimieltä. Yksi haastateltavista kertoi jyrkästi:

*”Jotain yhdistävää, muttei löytynyt suoranaista yhteyttä hevosen ja ihmisen sekä kahden ihmisen väliseen vuorovaikutukseen tai asiantuntijaorganisaation johtamiseen. En kokenut että johtaminen näin menisi.”*

Osa haastateltavista pystyi löytämään yhtäläisyyksiä sekä soveltamaan eläimen ja ihmisen vuorovaikutusta työyhteisöön:

*”Tuli muutamia ahaa-elämyksiä. Hevoset oli ennestään tuttuja, on harrastustaustaa, se ei ollut uutta, mutta silti se sai ajattelemaan asioita enemmän. Eläimen ja ihmisen on pitänyt erillään. Eläin ja ihminen, ne on siinä yhdessä, ei niitä ole aikaisemmin osannut yhdistää ja että näitä asioita voisi tuoda työpaikalle. Tää valmennus selkeytti, että helposti se esimerkki siellä eläinmaailmassa, niin se on aika mielekäs sitten niin ku siirtää siihen työpaikalle ja että näinhän me ihmisetkin toimitaan.”*

Hevosharrastuksen vasta aloittanut haastateltava kertoi, että on jo aikaisemmin miettinyt samoja asioita kuin valmennuksessa, mitä yhtenäistä hevosen ja ihmisen sekä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on. Lisäksi, valmennus oli ylittänyt hänen odotuksensa ja hän uskoi muidenkin yllättyneen positiivisesti!

Muitakin kuin hevosten kanssa tehtyjä harjoituksia pidettiin oikein hyvinä ja osittain jopa parempina, koska ne olivat selkeämmin ja helpommin työyhteisöön sovellettavissa. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että kokemuksellinen osuus hevosen kanssa toi rikkautta valmennuksessa käytyihin keskusteluihin. Rikkautta toivat myös valmennettavien erilaiset taustat ja asemat. Käytännönläheisyyttä ja kokemuksellisuutta pidettiin erittäin hyvänä lisänä valmennuksen teoreettiselle osuudelle. Valmennuksen vahvuutena pidettiin nimenomaan kokemuksellisuuden ja teorian yhdistämistä, kunhan ne toteutuvat sopivassa tasapainossa.

Kouluttajan ammattipätevyyttä ja taustaa pidettiin vaihtelevasti tärkeinä. Vastauksissa painottui sekä menetelmien ja koulutuksen sisällön että valmentajan osaamisen vaikutus palvelun kiinnostavuuteen.

*”Kouluttajan ammattipätevyys, en välttämättä semmisiin asioihin kiinnitä huomiota, enemmän se on se koulutuksen sisältö ja miten se on kuvattu, mihin sillä pyritään pureutumaan.”*

Toisaalta oltiin sitä mieltä, että kouluttajan osaaminen ja ammattitaito voi vakuuttaa varautuneen ja menetelmiä kyseenalaistavan asiakkaan valmennuksessa käytettävien menetelmien teoreettisesta perustasta. Esiin nousi myös, että valmennusympäristöä pidettiin kiinnostavana ja se houkutteli valmennukseen.

## **6.2 Merkitysyksikköjen ryhmittely ja laajempien merkityskategorioiden luominen**

Seuraavaksi aineistosta poimitut merkitysyksiköt ryhmiteltiin laajemmiksi merkityskategorioiksi eli tämän tutkimuksen tavoitteiden mukaan asiakasprofiileiksi. Asiakasprofiileita syntyi kolme, minkä voidaan arvioida olevan sopiva määrä ottaen huomioon haastateltavien lukumäärän sekä merkitysyksikköiden laajuuden. Asiakasprofiilien luomisessa noudatetaan teoriaa ja fenomenografista menetelmää siten, että asiakasprofiilit havainnollistavat erilaisuutta mahdollisimman monipuolisesti ja loogisesti.

### **Asiakasprofiili yksi**

Tämä asiakas ei ole ollut aikaisemmin tekemisissä hevosten kanssa ja pitää hevosta suurena sekä kunnioitettavana eläimenä. Hän tulee valmennukseen jännittyneenä, epävarman ja jopa pelokkaana. Uusi valmennusmuoto on herättänyt asiakkaan mielenkiinnon ja hän on utelias kokeilemaan sitä. Rohkeasti hän osallistuu valmennukseen epävarmuudesta huolimatta. Asiakas luottaa kouluttajiin ja heidän ammattitaitoonsa käsitellä hevosta. Asiakas toivoo, että hänen pelkonsa laantuu valmennuksen aikana ja voi olla rento hevosen läsnä ollessa.

**Asiakasprofiili kaksi**

Tämä asiakas on innostunut koulutuksesta. Hän on ollut tekemisissä hevosten kanssa tai jopa harrastaa hevosia/ratsastusta. Hän on kiinnostunut ja vakuuttunut valmennuksessa käytettävistä menetelmistä. Hän kokee omakseen valmennuksessa käytettävät kokemukselliset ja käytännönläheiset menetelmät ja pitää niitä mielenkiintoisina tapoina toteuttaa esimiesvalmennusta. Asiakas uskoo löytävänsä yhtäläisyyksiä hevosen ja ihmisen sekä kahden ihmisen välisestä vuorovaikutuksesta ja on kiinnostunut soveltamaan eläimen ja ihmisen vuorovaikutusta työyhteisöön.

**Asiakasprofiili kolme**

Tämä asiakas epäilee valmennuksessa käytettävää kokemuksellista menetelmää. Hän ei ole samaa mieltä siitä, että hevosen ja ihmisen välinen kommunikaatio olisi sovellettavissa työyhteisöön ammatillisen kehittämisen näkökulmasta. Asiakas pitää ehdottoman tärkeänä kouluttajan ammattipätevyyttä. Hänen ennakoasenteensa on negatiivinen ja hän suhtautuu valmennukseen kuin virkistystoimintaan.

Kun hevosavusteiselle esimiesvalmennukselle on syntynyt asiakassuhteita, yksi asiakassegmentti voisi muodostua asiakassuhdekriteerien pohjalta. Haastateltavat nostivat esiin jatkuvuuden merkityksen esimiesvalmennuksessa. Jatkuvuus koettiin tärkeäksi, koska haastateltavat olivat jääneet miettimään valmennuksessa käsitellyjä asioita ja he olivat tehneet oivalluksia jopa puoli vuotta myöhemmin. Lisäksi he olivat keskustelleet aiheesta työpaikalla. Näiden valmennuksen jälkeen syntyneiden ajatusten purkaminen ja jalostaminen uudessa valmennussessiossa oli toivottua eli haastateltavat olisivat ostaneet palvelua jatkossakin. Asiakassuhteeseen pohjautuvassa segmentoinnissa otetaan huomioon muun muassa ostomäärä, ostotiheys sekä asiakastytyväisyys.

Fenomenografisessa menetelmässä tulee pohtia haastateltavien ilmauksien merkitystä heidän taustoista lähtöisin. Tutkija huomasi pohtiessaan, ettei haastateltavien taustoilla ollut loogista yhteyttä heidän kokemuksiinsa. Haastateltavissa oli sekä nai-

sia että miehiä, jotka jännittivät hevosen kohtaamista ja olivat jopa pelokkaita. Alaisten määrällä ei ollut vaikutusta valmennuksen kiinnostavuuteen eikä sen suositavuuteen. Poikkeuksetta kaikki haastateltavat olisivat suositelleet hevosavusteista esimiesvalmennusta ja vieneet alaisensa tai kollegansa tähän valmennukseen.

Taustatekijöistä ainoastaan koulutuksella voisi arvioida olevan vaikutusta potentiaalisten asiakkaiden ennakkoasenteisiin ja kiinnostukseen. Esimerkiksi tekniikan ja ICT-alan koulutuksen omaavat, jotka ovat tottuneet matematiikkaan, fysiikkaan ja kemiin perustuviin menetelmiin, sisältyisivät asiakasprofiiliin kolme, joiden ennakoasenne on negatiivinen ja epäilevä. Lisäksi suurella yrityksellä voi olla paremmat resurssit valmennuspalveluiden ostamiseen, vaikka kiinnostusta on yhtä paljon myös pienissä yrityksissä.

### **6.3 Teoreettisen tiedon yhdistäminen merkityskategorioihin ja kuvauskategorioiden muodostaminen**

Merkitysyksiköitä ryhmiteltäessä ja merkityskategorioita muodostettaessa on jo määritelty perusteet ja kriteerit, joiden perusteella asiakassegmentit muodostettiin. Tässä kappaleessa pohditaan segmentin valintaa ja kuinka hyvin yritys pystyy tyydyttämään kunkin segmentin tarpeet. Merkityskategorioita laajennetaan yhdistämällä niihin teoreettista tietoa eli tutkija muodostaa ylemmän tason kuvauskategorioita. Nämä kuvauskategoriat ovat tutkijan oma teoria hevosavusteisen esimiesvalmennuksen asiakassegmenteistä ja niiden soveltuvuudesta palvelun kohderyhmiksi.

Tässä tutkimuksessa käytetty fenomenografinen menetelmä tarkastelee esimiesvalmennuksen markkinoita ja asiakassegmenttejä varmasti erinäkökulmasta kuin kilpailijat. Tavoitteena on eri näkökulman avulla luoda palvelulle kilpailuetua. Hevosavusteisen esimiesvalmennuspalvelun toiminta on vielä tuoretta ja pientä, joten sen on osattava hylätä epäsoyvät ja kannattamattomat asiakassegmentit, jotta se voi keskittyä palvelemaan valittua kohdesegmenttiä ja jopa dominoimaan nichesegmenttiä. Yrityksen tulee valita sille sopiva asiakassegmentti, jotta se onnistuu luomaan kilpailukykyisen ja mielekkään position sekä täyttämään kohdeasiakkaiden odotukset.

Tähän asti hevosavusteista esimiesvalmennusta on tarjottu vain mikromarkkinoille eli yksittäisille henkilöille ja yrityksille. Markkinointiin on ollut hyvin vähän resursseja ja se on ollut hyvin henkilökohtaista. Yksi haastateltavista totesi: *”Kyllä ne kouluttajat myi mulle sen jutun siinä tapaamisessa mikä meillä oli ennen sitä (valmennusta)”*. Hevosavusteisen esimiesvalmennuksen markkinoinnissa kannattaa hyödyntää henkilökohtaista myyntityötä sekä internetin lisäämää markkinoinnin vuorovaikutuksellisuutta.

Suuryrityksellä voi olla suuremmat resurssit esimiesvalmennuspalveluiden ostamiseen kuin pienyrityksillä. Tämän ajatuksen pohjalta hevosavusteisen esimiesvalmennuksen potentiaalisiksi asiakkaiksi voi nähdä yrityksen ja/tai sen henkilöstön. Toisaalta, todettiin myös, etteivät taustatekijät vaikuttaneet asiakkaiden kiinnostukseen palvelusta. Yritysasiakkaiden näkökulmasta segmentointiin vaikuttavat hyvin todennäköisesti yritysten syvällisemmät toiminnot kuten päätöksentekoprosessi sekä päätöksentekoon osallistuvien ihmisten oletukset ja asenteet hevosavusteisuudesta esimiesvalmennuksessa.

Asiakasprofiilin kaksi asiakkaat sopivat parhaiten hevosavusteisen esimiesvalmennuksen kohderyhmäksi, koska valmennus pystyy tyydyttämään erityisesti heidän syvälliset tarpeensa eli arvostukset paremmin kuin kilpailijat. Asiakasprofiilin kaksi asiakkaat arvostavat kokemuksellisten menetelmien käyttöä sekä hevosavusteisuutta vuorovaikutuksen pohtimisessa. Heillä on kokemusta hevosista ja he ovat innostuneita hevosten kanssa toimimisesta valmennuksessa. Voidaan olettaa, että hevosia harrastavien asiakkaiden on helpompi luoda odotuksia valmennuksesta ja vakuuttua siinä käytettävistä menetelmistä, koska heillä on jo valmiiksi tietoa hevosen käytöksestä ja sen hallitsemisesta. Asiakasprofiili kaksi valitaan ehdottomasti hevosavusteisen esimiesvalmennuksen kohderyhmään.

Asiakassegmenttien ostopotentiaalia, kasvunopeutta ja tuottavuutta arvioimalla hevosavusteiselle esimiesvalmennuspalvelulle osataan valita oikeankokoinen asiakassegmentti. Kaikissa asiakasprofiileissa yksi, kaksi ja kolme on potentiaalia ostamiseen, mutta selvää ostohalua löytyy asiakasprofiileista yksi ja kaksi. Näiden asiakasprofiileiden kysyntä varmasti kasvaa hevosavusteisen esimiesvalmennuspalvelun

tunnettuuden lisääntyessä sekä positioinnin ja markkinoinnin onnistuessa. Pitkällä aikavälillä yritys tulee kasvamaan kysynnän ja asiakasmäärän mukana. Tällä hetkellä asiakasprofiileiden yksi ja kaksi yhteenlaskettu kysyntä ei ole liian suurta yrityksen resursseihin nähden, joten yritys voi halutessaan valita molemmat asiakassegmentit kohderyhmäkseen.

Asiakasprofiileita yksi ja kaksi erottaa henkilöiden kokemus hevosista, mutta muuten ne ovat hyvin samankaltaisia. Asiakasprofiilin yksi asiakas on jännittänyt ja jopa pelokas kun taas asiakasprofiilin kaksi asiakkaalle hevoset ovat tuttuja. Molemmissa asiakasprofiileissa henkilöt lähtevät koulutukseen hyvin positiivisella asenteella, mielenkiinnolla ja uteliaina. He saavuttavat valmennuksen tavoitteet eli onnistuvat soveltamaan hevosien ja ihmisen vuorovaikutusta työyhteisön vuorovaikutukseen. Kohdentamalla hevosavusteisen esimiesvalmennuksen rajalliset ja niukat resurssit näille kahdelle hyvin samankaltaiselle segmentille voidaan suunnitella tehokas ja tuloksellinen markkinointistrategia. Vaikka asiakassegmentit yksi ja kaksi yhdistetään yhdeksi kohderyhmäksi, ei kohderyhmä kasva vielä niin suureksi, ettei Lundvall pysty tuntemaan asiakkaitansa ja heidän tarpeitansa erittäin tarkasti ja palvelemaan heitä erityislaatuisesti. Asiakasprofiileiden yksi ja kaksi asiakkaista muodostuu kannattava ja mielekäs kohderyhmä, jossa voidaan saavuttaa tuottoisa markkina-asema ja positio kunhan markkinointi ja henkilökohtainen myyntityö onnistuvat vakuuttamaan hevosia jännittävät asiakkaat.

Valitsemalla kohderyhmään asiakasprofiileiden 1 ja 2 asiakkaat onnistutaan välttämään muutamia merkittäviä segmentin valitsemiseen liittyviä riskejä. Yksi riski on liian pienen asiakassegmentin valitseminen, mikä johtaa ongelmiin tulevaisuudessa jos segmentin ostokyky laskee merkittävästi tai jopa loppuu. Toiseksi vältetään liiallinen panostaminen yhteen segmenttiin, mikä taas voi johtaa markkinointiratkaisujen epäonnistumiseen ja tuottojen pieneksi jäämiseen.

Asiakasprofiilin 3 asiakkaiden valitsemista hevosavusteisen esimiesvalmennuksen kohdesegmentiksi on mielenkiintoista pohtia, koska asiakasprofiilin 3 omaavat asiakkaat eivät ole vakuuttuneita valmennuspalvelusta ja sen ostamisen perusteista. Asiakasprofiili 3 on vaikea tavoittaa, mutta se on mahdollista. Tutkimuksessa nousi esille

keinoja tämän asiakassegmentin tavoittamiseksi. Esimerkiksi kouluttajan ammattitaidon ja osaamisen avulla voidaan vakuuttaa epävarma ja epäilevä asiakas valmennuksessa käytettävistä menetelmistä sekä sen ammatillisesta kehittävyydestä. Lisäksi vakuuttamiseen voidaan käyttää ennakkomateriaalia ja tyytyväisten asiakkaiden kokemuksia sekä suosituksia, jotka ovat vakuuttavia ja tehokkaita markkinoinnin keinoja.

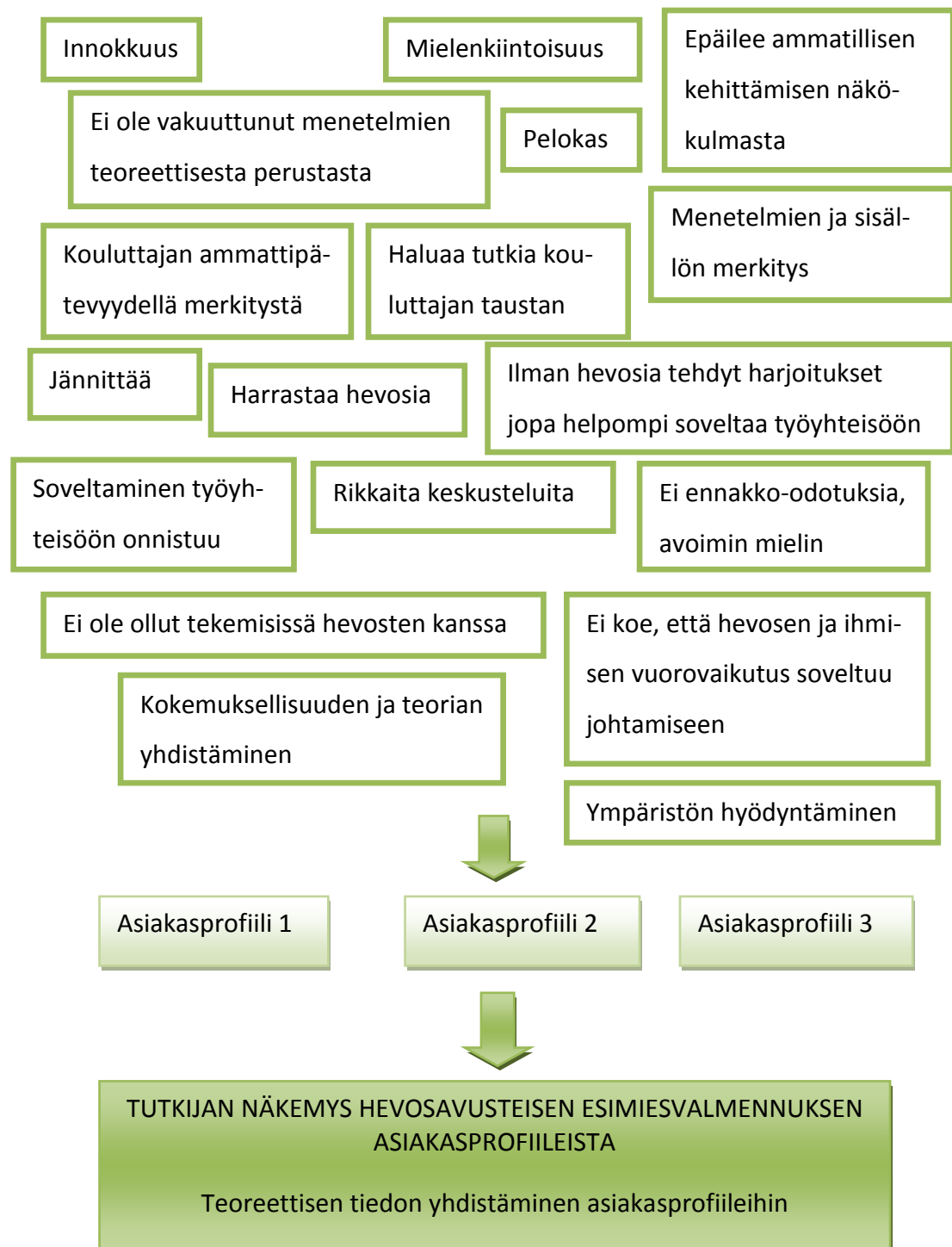
Jos hevosavusteisen esimiesvalmennuksen yhdeksi kohderyhmäksi valitaan asiakasprofiilin 3 asiakkaat, ne olisi hyvä pitää erillään muiden kohderyhmien asiakkaista. Näin siksi, että heidän suhtautumisensa palveluun eroaa merkittävästi muiden asiakasryhmien ennakoasenteesta ja palveluprosessin aikana muut yksilön kohtaamat asiakkaat vaikuttavat hänen kokemukseensa palvelusta (Grönroos 2009, 423). Asiakasprofiilin 3 negatiivinen asenne voi siis vaikuttaa muiden valmennukseen positiivisesti suhtautuvien asiakkaiden kokemuksiin hevosavusteisesta esimiesvalmennuksesta. Grönroosin (2009, 358) mukaan tämä on osa vuorovaikutteista markkinointiviestintää eli se tapahtuu todellisessa tilanteessa ja vaikuttaa kokemukseen hevosavusteisen esimiesvalmennuksen laadusta.

Kotler ja Armstrong (2004, 227) toteavat, että vähemmän kiinnostava asiakassegmentti voi olla pienelle yritykselle tuottavin. Hevosavusteisen esimiesvalmennuksen kohdalla asiakasprofiilin 3 asiakkaiden valitseminen ei kuitenkaan ole kannattavinta, koska ko. asiakasprofiili on vaikea vakuuttaa palvelun laadusta. Lisäksi asiakasprofiilin 3 vakuuttaminen kuluttaa enemmän resursseja suhteessa muihin asiakasprofiileihin. Hylkäämällä asiakasprofiilin 3 asiakkaat Lundvall voisi keskittyä asiakkaisiin, jotka ovat tuottavia mutta vaivattomammin tavoitettavissa olevia. Lundvall voisi palvelun tavoitteiden mukaisesti keskittyä näiden asiakkaiden tutkimiseen ja syvälliseen ymmärtämiseen, jotta hevosavusteinen esimiesvalmennus vastaisi asiakkaiden tarpeisiin paremmin kuin kilpailijat. Hylkäämällä asiakasprofiilin 3 asiakkaat hevosavusteiselle esimiesvalmennukselle tarvitsisi suunnitella vain yksi markkinointistrategia ja positio markkinoilla. Tämä mahdollistaisi kilpailukykyisen ja mielekkään position saavuttamisen kohdesegmentissä pienemmillä resursseilla.



## Tulosavaruus

Fenomenografisen menetelmän viimeinen vaihe on kuvauskategorijärjestelmän eli tulosavaruuden muodostaminen. Tulosavaruuden avulla havainnollistetaan ja tiivistetään tutkimustuloksia. Tämä tulosavaruus kuvaa hevosavusteisen esimiesvalmennuksen asiakassegmenttien muodostamista.



Kuvio 7. Tulosavaruus.

## 7 HEVOSAVUSTEISEN ESIMIESVALMENNUKSEN POSITIOINTI

Position on aina perustuttava palvelun todellisiin ominaisuuksiin ja vahvuuksiin. Hevosavusteisen esimiesvalmennuksen positiointi aloitettiin poimimalla tutkimusaineistosta palvelun ominaisuudet ja muodostamalla niistä todenmukainen SWOT-taulukko. Toinen SWOT muodostettiin yrityksen perustajan Päivi Lundvallin kanssa yrityksen näkökulmasta. Lopuksi taulukot yhdistettiin monipuolisen ja kattavan SWOT-taulukon aikaansaamiseksi.

### 7.1 Hevosavusteisen esimiesvalmennuksen ominaisuudet, joiden suhteen palvelu positioidaan

#### Palvelun vahvuudet

Haastateltavat pitivät palvelun vahvuuksina kokemuksellisuuden ja teorian yhdistämisestä sekä valmennuksesta saatua positiivista kokemusta. Ns. perinteistä esimiesvalmennusta haastateltavat pitivät teoreettisena ja työläänä. Valmennuksen jälkeen pilottiasiakkailta oli syntynyt uusia ajatuksia vielä puoli vuotta myöhemminkin. Myös ne henkilöt, jotka olivat jännittäneet hevosen kohtaamista, olivat kokeneet valmennuksen positiivisena ja hyvänä kokemuksena. Haastateltavat kertoivat, että olivat onnistuneet löytämään yhtäläisyyksiä hevosen ja ihmisen sekä kahden ihmisen välisestä vuorovaikutuksesta ja soveltamaan hevosen ja ihmisen vuorovaikutusta työyhteisön kommunikaatioon.

*”Kaikki alkoivat omatoimisesti yhdistellä hevosen ja ihmisen ja kahden ihmisen välistä vuorovaikutusta.”*

*”Hevosen kanssa oli hyvä olla. Päivä oli vapauttava, sai keskittyä vain niihin asioihin, joita koulutuksessa käsiteltiin, hevosen läsnäoloon ja reagointiin. Sai keskittyä nykyhetkeen ja siinä ymmärsi läsnäolon merkityksen, miten asiat rullaa töissäkin.”*

*”Sen sijaan, että olis jotku kalvosulkeiset jossain ikävässä toimistossa niin tollanenhan on tuhat kertaa parempi ja mieleenpainuvampi.”*

Hevosavusteisen esimiesvalmennuksen vahvuus on sen selkeä erottuvuus muista johtamisvalmennuksista vuorovaikutuksellisten ja tunneperäisten lähtökohtien avulla. Useimmiten johtamiskoulutukset lähtevät käsittelemään aihetta strategisesta näkökulmasta. Näin eräs haastateltava kuvaili omia kokemuksiaan:

*”Monessa aikaisemmassa johtamiskoulutuksessa on jäänyt vähän sellainen fiilis, että siinä halutaan pistää poikki ja pinoon ja sitten kasataan äijä uudestaan ja sitten mennään niitten saatujen ajatusten kanssa joltamaan sitä porukkaa. Tää lähtee erinäköisestä näkökulmasta.”*

Pilottiasiakkaiden odotukset täyttyivät ja valmennuksen tavoitteet saavutettiin. Asiakkaat muodostavat kokonaiskuvan palvelusta odotusten ja kokemusten perusteella, joten hevosavusteisen esimiesvalmennuksen brändäyksen kannalta on lupaavaa, että pilottiasiakkaiden odotukset valmennuksesta ovat täyttyneet ja heidän kokemuksensa ovat olleet hyviä. Yksi haastateltavista kertoi odotustensa jopa ylittyneen. Asiakkaiden odotusten täyttäminen onkin erittäin tärkeää kestävien asiakassuhteiden luomiseksi. Tyytyväinen asiakas ostaa tulevaisuudessa uudelleen ja suosittelee palvelua muillekin. Sitä vastoin pettynyt asiakas puhuu palvelusta negatiivisesti ja vahingoittaa palvelubrändiä.

Palvelun vahvuutena mainittiin rikkaat keskustelut, uudet näkökulmat johtamiseen ja palvelun soveltuvuus muillekin työyhteisön jäsenille kuin esimiehille. Pilottiasiakkaat kertoivat, ettei keskustelu aktivoitu samalla tavalla teoreettisissa koulutuksissa kuin hevosavusteisessa esimiesvalmennuksessa. Ihmisten välistä vuorovaikutusta kuvailtiin yksinkertaiseksi ja ennalta arvattavaksi kun taas hevosavusteisessa valmennuksessa keskustelu koettiin paljon kiivaammaksi ja monipuolisemmaksi. Hevosavusteisuus toi uusia näkökulmia johtamiseen ja ihmisten vuorovaikutukseen työyhteisössä.

*”Jos se olis tullu pelkästään ylhäältä annettuna, että huomasi tösä alkuvaiheessa 15 minuutin aikana tämmöstä käyttäytymistä ja miksi, niin se olis ollu ehkä sitten vähän väärä.”*

*”Koulutuksen aikana ei puhuttu työyhteisöstä, keskustelua oli vain hevosista. Kaikki alkoivat omatoimisesti yhdistellä hevosen ja ihmisen ja kahden ihmisen välistä vuorovaikutusta.”*

Valmennus ei vaadi ennakoivaltautumista, ennakkomateriaaliin tutustumista tai edes aikaisempaa kokemusta hevosista. Tämä koettiin valmennuksen vahvuutena.

Lisäksi mainittiin, kuinka taitavasti ympäristöä on hyödynnetty valmennuksessa ja kuinka sen avulla on luotu rento ilmapiiri valmennukseen. Se, ettei kaiken tarvitse olla niin vakavaa koettiin virkistävänä.

Lundvall näkee hevosavusteisen esimiesvalmennuksen vahvuutena sen sisällön muokattavuuden asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden mukaisiksi, jolloin valmennuksesta saadaan yksilöllinen yksilön ja/tai työyhteisön hyödyksi. Palvelun räätälöiminen asiakkaiden tarpeiden ja tavoitteiden mukaan oli myös haastateltavien toiveissa. Kokemukselliset ja vuorovaikutuksellisen valmennusmenetelmät ovat palvelun toinen huomattava vahvuus ja sen avulla hevosavusteinen esimiesvalmennus erottautuu kilpailijoistaan markkinoilla.

### **Palvelun heikkoudet**

Hevosavusteisen esimiesvalmennuspalvelun heikkouksiksi asiakkaat mielsivät konkreettisten esimerkkien vähäisyyden sekä niukan asiakkaiden taustatietojen ja tavoitteiden kartoittamisen. Kartoittamalla yrityksen ja valmennukseen osallistuvan esimiehen taustaa ja tavoitteita etukäteen, olisi asiakkaan mielestä voitu räätälöidä valmennuskokonaisuus paremmin juuri hänen tarpeisiinsa, helpottaa valmennuskokonaisuuden suunnittelua ja säästää aikaa varsinaiseen valmennukseen perustietojen kartoittamisen sijasta.

Kouluttajien ammattitaitoa ja osaamista on painotettu valmennusmenetelmien vakuuttavuuden parantamiseksi ja merkityksellisenä tekijänä asiakkaiden kiinnostukseen, mutta se mainittiin myös hevosavusteisen esimiesvalmennuksen heikkoutena. Haastateltavat kertoivat syyksi, että kouluttajat olivat luultavasti niin lähellä omaa toimintaa ja tuttua tekemistä, etteivät he huomanneet avata kaikkea asiakkaille, jotka eivät välttämättä ole olleet tekemisissä hevosten kanssa eivätkä osaa lukea hevosta ja sen käytöstä. Valmennuksen järjestelmällinen paloitleminen ja sisällön analysoiminen voisi auttaa löytämään koulutuksesta vielä uusia johtamiseen ja työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä asioita, joita avata asiakkaille.

Pilottiasiakkaat nostivat esille, etteivät valmennusmenetelmien perustelut riittäneet

vakuuttamaan palvelun laadusta. He kyseenalaistivat, miten valmennus toimii ammatillisen kehittämisen näkökulmasta. Pilottiasiakkaat kyseenalaistivat myös, miten valmennusta onnistutaan markkinoimaan hevosia pelkääville tai huonon ennakoasenteen omaaville potentiaalisille asiakkaille. Lisäksi he mainitsivat huolensa siitä, millainen vaikutus negatiivisen ennakoasenteen omaavilla osallistujilla on koko valmennukseen.

Pilottivaiheen asiakkailla valmennukselle ei ollut tiedossa jatkoa, mutta he pitivät sitä varsinaisen palvelun ehdottomana heikkoutena, mikäli jatkuvuutta ei ole. Yksi valmennuskerta ei siis ole vielä tarpeeksi vaan valmennuksen jälkeen syntyneitä ajatuksia haluttiin päästä jäsentämään uuteen valmennuskertaan. Valmennuskertoja toivottiin olevan noin puolen vuoden välein. Lisäksi asiakkaat kokivat heikkoudeksi palvelun sisällön jäsentymättömyyden.

*”Kolme päivää meni niin äkkiä. Niin senkin ajattelisin tämmösenä jatkumona. Se voi mennä pilallekin toisaalta siitä jos kolme päivää ahtaa täyteen sitä asiaa ja tolleen kun se tulee pätkissä.”*

*”Jos se on yhdellä kertaa pidempi niin se ei anna niin paljon kuin se, että jos se on tollanen aika lyhyt intensiivinen (kaksi päivää) juttu ja sit se jää niinkö hautumaan ja sit otetaan uusiksi ja syvennetään ja mennään pidemmälle.”*

*”Homma vois toimia silleen, että on tämmösiä päivän tai kahen juttuja ja sitten on joku välitehtävä ja sitten on taas seuraava...”*

Lundvall sanoo palvelun heikkouksiksi hinnoittelun vaikeuden sekä sen, ettei toiminta ole vielä vakiintunutta.

### **Palvelun mahdollisuudet**

Se, mikä nähtiin aikaisemmin hevosavusteisen esimiesvalmennuksen heikkoutena, voidaan nyt kääntää mahdollisuudeksi. Koulutukselle ei ole vielä viimeisteltyä runkoa ja asiakkaat kokivat valmennuksen heikkoudeksi sen jäsentymättömyyden, mutta viimeistelemättömän valmennuskokonaisuuden etu yrityksen alkumetreillä on valmennuksen sisällön helppo muokattavuus. Asiakkaiden kokemusten ja mielipiteiden perusteella palvelua voidaan muokata vastaamaan heidän toiveitaan, tavoitteitaan ja

tarpeitaan. Valmennuksesta on mahdollista kehittää myös henkilöstölle omanlaisensa valmennuskokonaisuus sekä työhyvinvointiin, ryhmytymiseen ja virkistäytymiseen suunnattu valmennus.

Eräs haastateltavista totesi: *”Nykyään on paljon vain muodollista kouluttautumista, tämä oli oikeasti hyödyllinen.”* Erilaistuminen vuorovaikutuksellisuuden ja tunneperäisen ajattelun avulla sekä asioihin tarttuminen hevosen kautta herättää uteliaisuutta ja kiinnostusta asiakkaissa sekä avaa hevosavusteiselle esimiesvalmennukselle sellaisia mahdollisuuksia, joita ns. perinteisillä esimieskoulutuksilla ei ole.

Hevosavusteinen esimiesvalmennus on uudenlainen esimiesvalmennusmuoto, joten asiakkailla ei ollut ennako-odotuksia. Hyvällä fiiliksellä kaikki lähtivät valmennukseen ja yksi haastateltavista sanoikin näin: *”Ei ollut ennakkokuvitelmia. Mielenkiinnolla lähdin. Hevosten kanssa ollaan, muttei mielikuvaa, mitä se voisi olla.”* Kun asiakkaalla ei ole ennako-odotuksia, hän on kuin tyhjä taulu, jolle markkinoija voi aloittaa mielikuvien ja brändin rakentamisen. Aloittaminen tyhjästä on helpompaa kuin olemassa olevien vääristyneiden tai vanhojen mielikuvien muuttaminen. Voidaan myös päätellä, ettei asiakas pety palveluun kun hänellä ei ole ollut odotuksia siitä, koska kokemus palvelun laadusta syntyy sekä odotusten että kokemusten perusteella.

Haastateltavat suosittelisivat palvelua omien hyvien kokemusten perusteella, mikä avaa mahdollisuuksia markkinointiin. Asiakkaiden suositukset ovat tehokkaita vakuuttamaan potentiaaliset asiakkaat palvelun ostamisesta. Haastateltavat esittivät ajatuksen materiaalipaketista, jonka avulla potentiaaliset asiakkaat voisivat tutustua hevosavusteiseen esimiesvalmennuspalveluun. Tällainen materiaalipaketti mahdollistaisi aineettoman palvelutuotteen esittelemisen konkreettisten ja näkyvien ominaisuuksien avulla, jolloin palvelutuote muuttuisi asiakkaalle näkyväksi palvelutuotteeksi. Havainnollistamalla ja visualisoimalla palvelun sisältöä, palveluprosessia ja yrityksen sisäisiä prosesseja eli tuotteistamalla hevosavusteinen esimiesvalmennus, madallettaisiin asiakkaan ostokynnystä ja hänen kokemaa ostamisen riskiä. Materiaalipaketti auttaisi vakuuttamaan asiakkaan siitä, että valmennuskokonaisuus toteuttaa myyjän lupaukset sen sisällöstä ja laadusta.

Hevosavusteisen esimiesvalmennuksen mahdollisuuksiksi Lundvall listaa suuret kasvumahdollisuudet sekä kotimaisilla että ulkomaisilla markkinoilla. Suomessa kiinnitetään yhteiskunnallisesti kokoajan enemmän huomiota valmennuspalveluiden tarpeeseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Asiakkaatkin totesivat, että johtamiskoulutuksiin ja työhyvinvointiin halutaan panostaa yrityksissä, joten kysyntää on. Ulkomaisilla markkinoilla hevosavusteisen esimiesvalmennuksen markkinointiin voidaan liittää esimiesvalmennuksen ja työhyvinvoinnin lisäksi ominaisuuksia kuten elämyksellisyys ja virkistäytyminen.

### **Palvelun uhat**

Haastateltavat pohtivat hevosavusteisen esimiesvalmennuksen uhkia ostamisen näkökulmasta. He mainitsivat palvelun uhkiksi taloudellisen tilanteen, yrityksen ostokyvyn sekä hinnoittelun. Yksi haastateltavista pohtii:

*”Mikä saattaa olla aika iso kynnys on sitten se, että jos tän hinnottelee liian kovaksi, että esimerkiksi kun me ollaan pieni yritys niin tuota se hinta on aika ratkaseva tekijä. Siinä kannattaa olla varovainen, ettei siitä tuu liian kallis, mutta eihän se voi halpakaan olla. Sen verran erikoisia järjestelyjä vaativa.”*

Hevosavusteisen esimiesvalmennuksen yhtenä uhkana on asiakkaan kokemaa korkea ostokynnys ja ostamisen riski. Näin voidaan päätellä ostajan näkökulmaa edustavista haastateltavien kommentteista. Haastateltavat olivat epävarmoja koulutuksen vakuuttavuudesta ja laadusta sekä kouluttajan osaamisen varmistamisesta. Tätä asiakkaan kokemaa ostamisen riskiä voidaan madaltaa esimerkiksi edellä mainitun tuotteistamisen ja markkinointimateriaalin avulla.

Lundvallin mukaan huono yleinen taloudellinen tilanne vaikuttaa yritysten ostokyvyn ja se on uhka koulutus- ja työhyvinvointipalveluiden kysynnälle. Lundvall pohtii myös, miten vakuuttaa valmennus ja hyvinvointipalveluiden ostamisesta vastaavat henkilöt hevosavusteisen esimiesvalmennuksen hyödyistä heidän yrityksilleen.

### Hevosavusteisen esimiesvalmennuksen SWOT-taulukko

Kuvioon 8. on koottu hevosavusteisen esimiesvalmennuksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat tutkimuksesta kerätyn aineiston ja Lundvallin kanssa tehdyn SWOT-taulukon pohjalta.

<p><b>VAHVUUDET</b>          Kokemukset positiivisia          Mielenkiintoinen palvelukonsepti          Eläimen ja ihmisen vuorovaikutuksen soveltaminen vuorovaikutukseen työyhteisössä          Kokemuksellisuuden ja teorian yhdistäminen          Käytännönläheisyys          Synnyttää uusia näkökulmia ja rikasta keskustelua          Ei ennakkovalmistautumista          Valmennuksen vaikutus pitkäaikainen          Pelokkaat asiakkaat luottivat kouluttajiin          Kokemukselliset ja vuorovaikutukselliset menetelmät</p>	<p><b>HEIKKOUEDET</b>          Jatkuvuus ja rytmitys          Valmennuksen sisällön aikataulutus          Asiakkaiden taustatietojen ja tavoitteiden suppea kartoitus          Toiminta ei vielä täysin vakiintunutta          Hinnoittelun vaikeus (Lundvall)</p>
<p><b>MAHDOLLISUUDET</b>          Asiakkaille yksilöllisesti muokattava valmennuksen sisältö          Palvelua mahdollista laajentaa mm. työhyvinvointiin, henkilöstölle, ryhmäytymiseen          Eriilaistuu vuorovaikutuksellisuuden ja tunneperäisen ajattelun avulla          Asiakkaat suosittelisivat palvelua -&gt; vakuuttava markkinointi          Johtamiskoulutuksiin halutaan panostaa yrityksissä          Kansainväliset markkinat ja kasvumahdollisuudet (Lundvall)</p>	<p><b>UHAT</b>          Miten vakuuttaa koulutusmenetelmien toimivuudesta          Hinnoittelu          Yleisen taloudellisen tilanteen vaikutus yritysten ostokykyyneen          Hevosia jännittävät asiakkaat?          Valmennus ja hyvinvointipalveluiden ostamisesta vastaavien henkilöiden vakuuttaminen palvelun hyödyistä heidän yrityksilleen (Lundvall)</p>

Kuvio 8. Hevosavusteisen esimiesvalmennuksen ominaisuudet.



Hevosavusteinen esimiesvalmennus erilaistuu muista johtamiskoulutuksista kokemuksellisilla ja vuorovaikutuksellisilla valmennusmenetelmillä, joihin yhdistetään Lundvallin tuoreita hallintotieteellisiä johtamisteorioita. Segmentoinnin yhteydessä hevosavusteiseen esimiesvalmennukseen liitettiin asiakkaiden arvostuksia muun muassa ympäristön hyödyntämisestä sekä käytännönläheisistä menetelmistä. Näitä samoja syvällisiä tarpeita täyttäviä ominaisuuksia sekä aineettomia psykologisia arvoja kuluttajat liittävät palvelun brändiin.

## **7.2 Hevosavusteisen esimiesvalmennuksen lopullinen positio**

Asiakkaiden mielipiteet ja kokemukset hevosavusteisesta esimiesvalmennuksesta ovat tärkeää tietoa, jotta palvelu onnistutaan positioimaan, ei vain strategisen suunnitelman mukaan, mutta myös asiakkaiden mielissä oikein. Positioinnin tavoitteena on hahmottaa, miten hevosavusteinen esimiesvalmennus asemoituu kuluttajien mielissä kilpailijoihin nähden. Koska hevosavusteisella esimiesvalmennuksella ei ole suoria kilpailijoita, sen positio suhteessa korvaaviin, teoreettisempiin johtamiskoulutuksiin on merkityksellistä selvittää. Tulevaisuudessa kilpailun kasvaessa, kuluttajien tarpeiden muuttuessa ja yrityksen kehittyessä on tarpeellista positioida hevosavusteinen esimiesvalmennus uudelleen.

Hevosavusteisen esimiesvalmennuksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia on analysoitu mahdollisten positioiden määrittelemiseksi. Palvelut asemoidaan toisiinsa nähden sen perusteella käsittelevätkö ne valmennuksen teemoja teorian vai kokemuksellisuuden kautta. Toisena tarkastellaan, käsitelläänkö johtamista ja sen teemoja ensisijaisesti strategisen suunnittelun vai henkilöstön johtamisen näkökulmasta (kts. kuvio 9).

1. Hevosavusteinen esimiesvalmennus 2. Easel 3. Rovamind 4. Juuriharja

Henkilöstö		<p style="text-align: right;">1.</p> <p style="text-align: center;">2.</p>
Strategiat	<p style="text-align: center;">4.</p>	<p style="text-align: center;">3.</p>
	Teoria	Kokemuksellisuus

Kuvio 9. Positiotaulukko.

Palvelut sijoittuvat positointi taulukossa hyvin lähelle toisiaan, mikä antaa vaikutelman siitä, että ne olisivat samankaltaisia. Todellisuudessa niissä on merkityksellisiä eroja. Rovamindin valmennuksissa Pulkkinen ei käytä eläintyöpareja, joiden avulla Lundvall on erilaistanut hevosavusteisen esimiesvalmennuksen. Valmentajien koulutukset ja työkokemus eroavat toisistaan. Pulkkisella on teologian maisterin, sosionomin ja henkisen valmentajan koulutus, mikä eroaa suuresti Lundvallin käyttäytymisekologian tohtorin koulutuksesta. Pulkkisella on työkokemusta lähes kymmenen vuoden ajalta ohjaajan ja projektipäällikön työtehtävistä. Lundvallilla on työkokemusta hieman yli kymmenen vuotta esimies- ja hallintotehtävistä. Pilottiasiakkaiden kokemuksia eläintyöparin käytöstä:

*”Päivä oli vapauttava kun sai keskittyä vain niihin asioihin, joita koulutuksessa käsiteltiin, hevosen läsnäoloon ja reagointiin. Sai keskittyä nykyhetkeen.”*

*”Eläintyöpari oli hyvä. Perinteinen koulutus on työläs ja teoreettinen.”*

*”Tärkein miksi tätä suosittelisin niin on se, että tässä ollaan niitten eläinten kanssa ja tää on sellanen erilainen, erikoinen. Ja tuota niin, siinä mielessä sellanen mieleenpainuva.”*

Pulkkisen tavoite on antaa yksilöille ja yhteisöille keinoja kehittyä ja kehittää omia henkisiä valmiuksia sekä löytää yksilöllisiä ratkaisuja asiakkaiden tilanteisiin. Näissä valmennuksissa Pulkkinen käyttää henkisen valmentajankoulutusta sekä muuta osaamistaan. Pulkkinen ei ole määritellyt oppiainetta, johon hänen valmennuksensa perustuvat. Lundvall käyttää oppiaineenaan hallintotiedettä ja johtamisen psykologiaa sekä ekologiaa. Keskittyen erityisesti vuorovaikutukseen. Pulkkisen valmiista koulutuspaketeista löytyy valmennuksia strategisen suunnittelun näkökulmasta, joita Lundvall ei tarjoa.

Hevosavusteinen esimiesvalmennus nojaa siis johtamisen psykologiaan ja vuorovaikutukseen hevosen kanssa, kun taas Easelin oppiaine on kokemuksellisuuden sosioemotionaalinen oppiminen eikä korosta yhtä paljon eläintyöparien käyttöä. Easel valmennuksien teoreettinen viitekehys koostuu humanistisesta ihmiskäsityksestä, sosiaalikonstruktivistisesta oppimiskäsityksestä.

*”Täysin erilainen, lähtökohdat vuorovaikutuksesta ja tunneperäisestä ajattelusta. Perinteisesti strategiat.”*

Hevosavusteisen esimiesvalmennuksen valmentajana toimii Lundvall ja hänen työparinsa hevostallilla. Easel ohjaajia on huomattavasti enemmän ja Easel-ohjaajakoulutus on herättänyt kiinnostusta laajemmin muillakin aloilla. Valmentajien vähyyden vuoksi heidän ammattitaitoansa ja osaamistaan ei tule kyseenalaistaa eli valmentajien määrä ei ole hevosavusteisen esimiesvalmennuksen heikkous.

Myös Juuriharjassa valmentajia on Easeliin verrattuna vähän, vain neljä, mutta heidän koulutuksensa on hyvinkin vakuuttava. Juuriharjan valmentajien koulutus vaihtelee psykologista kauppatieteiden maisteriin. Valmentajien osaamisen vakuuttavuutta lisää se, että heidän saamastaan kiitettävästä palautteesta kerrotaan rohkeasti. Tätä suositeltiin myös hevosavusteisen esimiesvalmennuksen vakuuttamisen keinoksi.

Vaikka Juuriharjan valmentajilla on samanlaista koulutustaustaa kuin Lundvallilla, Juuriharjan valmennusmenetelmät nojaavat ensisijaisesti eettisiin ratkaisuihin. Lundvall korostaa omien tuoreiden hallintotieteellisten johtamisteorioiden yhdistämistä kokemuksellisiin ja vuorovaikutuksellisiin menetelmiin. Juuriharja eroaa hevosavusteisesta esimiesvalmennuksesta myös siten, ettei se hyödynnä eläintyöpareja tai korosta kokemuksellisten ja vuorovaikutuksellisten menetelmien käyttöä koulutuksessaan. Eläintyöparin käyttöä hevosavusteisessa esimiesvalmennuksessa kuvailtiin näin:

*”Hevosten kautta tartuttiin tilanteisiin kiinni. Aikaisemmissa koulutuksissa teoreettista koulutusta.”*

Juuriharjassakin käytetään vuorovaikutuksellisia ja kokemuksellisia menetelmiä kuten työpajoja ja vuorovaikutuksellista keskustelua, mutta hevosavusteisessa esimiesvalmennuksessa niitä korostetaan enemmän. Kuten Tuomisto (2013) jo aiemmin muistutti, kuluttaja pystyy muistamaan vain yhden erilaistavan ominaisuuden kustakin palvelusta eli todennäköisesti hevosavusteisesta esimiesvalmennuksesta kuluttajan mieleen jää kokemuksellinen hevosavusteisuus ja Juuriharjasta valmennusmenetelmien eettiset ratkaisut.

Juuriharja tarjoaa palveluita organisaation kehittämiseen kuten Lundvall, mutta vahvana lisänä Juuriharjan palveluissa on strategisen kehittämisen näkökulma. Juuriharjan näkökulma on enemmän koko yrityksen kehittämisessä kun taas hevosavusteinen esimiesvalmennus keskittyy ensisijaisesti yksittäisen esimiehen kehittämiseen.

	<b>Hevosavustei- nen esimies- valmennus</b>	<b>EASEL</b>	<b>Rovamind</b>	<b>Juuriharja</b>
Koulutta- jat	Käyttäyty- misekologian tohtori, hallinto- tieteen maisteri sekä hevostaito- kouluttaja	Easel Training- ohjaajakoulu- tus	Teologian maisteri Sosionomi Hyvin- vointi valmentaja	Psykologi Kauppatietei- den maisteri Psykologian tohtori Kaup- patieteiden lensiaatti ja sosiologi
Työko- kemus	10 v. esimies ja hallintotehtävis- tä	-	Ohjaaja ja projek- tipäälliköntehtä- vät	-
Eläintyö- pari	Kyllä	Kyllä (ei kaikissa)	Ei	Ei
Oppiaine	Johtamisen psy- kologia ja vuoro- vaikutus he- vosien kanssa	Kokemukselli- suuden sosio- emotionaali- nen oppiminen	-	Eettiset ratkai- sut
Mene- telmät	Kokemukselli- suus ja vuoro- vaikutus hevo- sien kanssa	Kokemukselli- set menetel- mät, ryhmä- keskustelut ja palaute	Henkisten val- miuksien kehittä- minen kouluttajan osaamisen avulla, myös strategista suunnittelua	Työpajat ja vuorovaikutuk- selliset keskus- telut
Tavoite	Yksittäisen esi- miehen kehiti- tyminen	Esimiesten coaching ja työyhteisöjen valmennukset	Henkisten val- miuksien kehittä- minen	Strateginen ja yritys näkökul- ma vahva

Kuvio 10. Kilpailijataulukko.

## 8 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoite oli kartoittaa pilottiasiakkaiden kokemuksia hevosavusteisesta esimiesvalmennuksesta ja määrittellä ko. palvelutuotteen asiakasprofiilit. Lisäksi tutkittiin hevosavusteisen esimiesvalmennuksen toimintaympäristöä ja positiointiin palvelutuote markkinoille. Analyysissä nousi esille myös muita merkityksellisiä huomioita mm. hevosavusteisen esimiesvalmennuksen kysyntään ja markkinointiin liittyen.

Fenomenografisen menetelmän avulla määriteltiin kolme asiakasprofiilia, joiden soveltuvuutta hevosavusteisen esimiesvalmennuksen kohdesegmentiksi arvioitiin teorian avulla. Tutkija päätyi muodostamaan kohderyhmän asiakasprofiileista yksi ja kaksi. Myös asiakasprofiilin kolme asiakkaat olisivat sopineet kohderyhmään, mutta heidän tavoittaminen olisi vaatinut huomattavasti enemmän resursseja ja siksi heitä ei valittu kohdesegmenttiin. Toiminnan alkuvaiheessa on kannattavampaa keskittyä palvelemaan asiakasprofiileiden yksi ja kaksi asiakkaita, jotka ovat kiinnostuneita ja vakuuttuneita palvelusta.

Positiointia varten muodostettiin SWOT-taulukko, jota avattiin aineistoesimerkkien avulla. Tutkimukseen valittiin kolme kilpailijaa, joiden kanssa hevosavusteista esimiesvalmennusta vertailtiin. Palveluiden eroja havainnollistettiin muodostamalla niistä taulukko ja asemoimalla ne positiointitaulukkoon. Analyysissä voi huomata, kuinka segmentointi ja positiointi kulkevat käsi kädessä. Segmentointia ja positiointia yhdistää tavoite pyrkiä vastaamaan asiakkaan tarpeeseen mahdollisimman hyvin ja tehdä liiketoiminnasta mahdollisimman kannattavaa.

Lundvall itse on tutkinut hevosavusteisessa esimiesvalmennuksessa käytettäviä kokemuksellisia menetelmiä ja tämän tutkimuksen tulokset täydentävät Lundvallin tutkimusta avaamalla, miten asiakkaat kokevat hevosavusteisuuden johtamisvalmennuksen menetelmänä. Lisäksi tutkimus antaa uutta tietoa asiakkaiden kokemuksista, mielipiteistä ja kiinnostuksesta hevosavusteista esimiesvalmennuspalvelua kohtaan. Tätä tietoa hyödynnetään valmennuksen sisällön kehittämiseen ja kannattavuuden arvioimiseen.

Tutkija suoritti osan työharjoittelustaan Lundvallille kartoittamalla hevosavusteisen esimiesvalmennuksen kilpailijoita ja tekemällä markkinointisuunnitelman. Tämän tutkimuksen tulokset hevosavusteisen esimiesvalmennuksen kilpailijoista ja positios- ta täydentävät aikaisemmin hankittua tietoa markkinoista.

Tutkimuksessa onnistuttiin määrittelemään asiakasprofiilit hevosavusteiselle esi- miesvalmennukselle, minkä lisäksi haastatteluista nousi mielenkiintoista ja tärkeää tietoa myös tutkimuskysymysten ulkopuolelta. Tutkimustulokset eivät ole yleistettä- vissä, mutta ne ovat erittäin hyödyllisiä toimeksiantajalle. Kilpailijoiden kartoittamis- ta olisi voitu viedä tutkimuksessa vielä pidemmälle valitsemalla positiointiin useam- pia yrityksiä. Mielenkiintoisia teemoja jatkotutkimuksiin heräsi mm. hevosavusteisen esimiesvalmennuksen tuotteistamiseen, brändäykseen ja markkinointiviestintään liittyen. Näitä aiheita on sivuttu tässä tutkimuksessa, mutta niiden syvälinen tutki- minen antaisi lisää mahdollisuuksia palvelutuotteen liiketoiminnan kehittämiseen.

## LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uud. p. Tampere: Vastapaino.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

De Chernatony, L., McDonald, M & Wallace, E. 2011. Creating Powerful Brands. 4. uud. p. Oxford : Butterworth-Heinemann.

EASEL Training Oy. 2011. Kotisivut. Viitattu 13.2.2014. [Http://www.easeltraining.fi/](http://www.easeltraining.fi/)

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Ekonomia-sarja. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Ekonomia. Helsinki: WSOY Pro.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uud. p. Helsinki: Edita Prima .

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. 5. uud. p. Helsinki: WSOY.

Hooley, G., Saunders, J. & Piercy, N. 2003. Marketing Strategy and Competitive Positioning. 3. uud. p. Essex: Pearson Education/Prentice Hall.

Juuriharja. N.d. Kotisivut. Viitattu 13.2.2014. [Http://www.juuriharja.fi](http://www.juuriharja.fi).

Kakkori, L. & Huttunen, R. 2010. Fenomenologia, hermeneutiikka ja fenomenografinen tutkimus. Artikkelit. [Http://users.utu.fi/rakahu/fenomenografia2011.pdf](http://users.utu.fi/rakahu/fenomenografia2011.pdf)

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2004. Principles of Marketing. 10<sup>th</sup> ed. Pearson Prentice Hall.

Lancaster, G. & Massingham, L. 2001. Marketing Management. 3<sup>rd</sup> ed. McGraw-Hill.

Lundvall, P. 2013. Hevosavusteisen esimiesvalmennuspalvelun perustaja. Opinnäytetyön toimeksiantaja. Haastattelu 10.9.2013.

McDonald, M. & Dunbar, I. 2004. Market Segmentation. How to Do It, How to Profit From It. Oxford: Butterworth-Heinemann .

Meristö, T., Molarius, R. Leppimäki, S. Laitinen, J. & Tuohimaa, H. 2007. Laadukas SWOT. Työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. Turku: Corporate Foresight Group CoFi/Åbo Akademi. [http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/LAADUKAS\\_SWOT.pdf](http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/LAADUKAS_SWOT.pdf)



Mudie, P. & Pirrie, A. 2006. Services Marketing management. 3<sup>rd</sup> ed. Oxford: Butterworth-Heinemann

Palmer, A. 2005. Principles of services marketing. 4<sup>th</sup> ed. London: McGraw-Hill.

Pulkkinen, S. 2003. Mielipaikka markkinoilla. Helsinki: WSOY.

Raynor, M. E. & Weinberg, H. S. 2004. Beyond Segmentation. Marketing Management. Artikkel. Nov/Dec 2004, Vol. 13 Issue 6, s. 22-28.

Rovamind. N.d. Kotisivut. Viitattu 13.2.2014. [Http://www.rovamind.fi](http://www.rovamind.fi).

Stafford, M. B. R., Reilly, T, Grove, S. J. & Carlson, L. 2011. The Evolution of Services Advertising in a Services Drive National Economy. Journal of Advertising Research. Vol. 51, sivut 136-148. Artikkel.

Stokes, D. 2004. Marketing. 3. uud. p. Lontoo: Thomson.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Trout, J. & Hafrén, G. 2003. Erihaustu tai kuole: selviytyminen tappavan kilpailun aikakautena. Helsinki: Edita.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 8 p. Helsinki: Tammi.

Tuomisto, S. 2013. Positointi yrityksen kilpailukeinona. Muutosmarkkinointi. Blogikirjoitus. <http://www.muutosmarkkinointi.fi/?p=528>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Wood, M. B. 2007. Essential Guide to Marketing Planning. Pearson Education Limited.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset

#### TAUSTATIEDOT

1. Taustatiedot: koulutus, työkokemus, alaisten määrä, ikä, asema, yrityksen koko ja toimiala, sukupuoli
2. Oletko kertonut palvelusta muille?  
->Jos olet niin, mitä ja suositelitko sitä?

#### ODOTUKSET

3. Mitä kuvittelit valmennuspäivän sisällöstä kun olit tulossa valmennukseen?
4. Mitä odotit tulevalta valmennukselta? Millaisella fiiliksellä lähdit valmennukseen?

#### KOKEMUKSET

5. Vastasiko palvelu odotuksiisi?
6. Miten kuvailisit kokemusta esim. hevosen läheisyys, koulutuksen sisältö, tuntemukset?
7. Mitä valmennuksessa oli mielestäsi kehitettävää?

#### KILPAILU

8. Miten sinun mielestä tarjottu tuote eroaa vastaavista johtamisalan koulutuksista?
9. Voisitko ajatella vieväsi työntekijäsi työyhteisövalmennukseen tähän yritykseen?  
-> Jos ei, niin minne muualle? Miksi?
10. Onko jotain muuta mitä tulee mieleen tästä palvelusta, vapaa sana.