

# REVYY WANHAN TEATTERIN KONSEPTOINTI JA LANSEERAUS

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto  
Opinnäytetyö  
Kevät 2010  
Valtteri Jokinen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

JOKINEN, VALTTERI:

Revyv Wanhan Teatterin konseptointi ja  
lanseeraus

Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehdon opinnäytetyö, 66 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2010

## TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli konseptoida musiikkiteatteripalvelu, Revvy Wanha Teatteri, joka on tarkoitus lanseerata Lahdessa vuoden 2010 lopulla. Tavoitteena oli myös laatia Revvy Wanhalle Teatterille lanseeraussuunnitelma, jonka avulla Revvy Wanhan Teatterin tulevien produktioiden lanseeraus voidaan toteuttaa onnistuneesti.

Opinnäytetyön teoriaosuus perustuu konseptointia, palvelun laatua, lanseerausta ja markkinointiviestintää käsittelevään kirjallisuuteen. Teoriaosuudessa kerrotaan palveluajatuksista, palvelun laadusta ja konseptoinnista sekä lanseerauksen lähtökohdista, strategiaratkaisuista ja riskeistä kuin myös lanseerausviestinnästä. Opinnäytetyössä käytetty kirjallinen materiaali, on asiantuntijoiden kirjoituksiin ja tutkimuksiin perustuvaa. Opinnäytetyö tehtiin toiminnallisena työnä, joten sen pääpaino on empiirisessä osuudessa. Empiirisessä osuudessa paneudutaan teoriaosuudessa kuvattuihin seikkoihin Revvy Wanhan Teatterin näkökulmasta. Empiirisen osuuden lopuksi esitellään lanseeraustoimenpiteiden aikataulutus ja resurssien jako.

Työn tulosten perusteella voidaan sanoa, että Revvy Wanhan Teatterin lanseeraus etenee muiden palveluiden tavoin. Lähtökohta-analyysien ja strategisten ratkaisujen pohjalta tehdään lanseerausviestintää koskevat ratkaisut. Viestin suunnitteluun vaikuttavat palvelun konseptoinnissa tehdyt ratkaisut ja palvelulle asetetut laatuvaatimukset. Revvyyn erityispiirteiden johdosta kaikkia markkinointiviestinnän keinoja ei kuitenkaan ole perusteltua käyttää. Lanseeraussuunnitelma käsittää vain Revvy Wanhan Teatterin markkinointiin ja myyntiin liittyvät toimenpiteet, joiden lisäksi myös produktion muita toimintoja varten on laadittava yksityiskohtaiset suunnitelmat.

Avainsanat: konseptointi, lanseeraus, lanseerausviestintä, Revvy Wanha Teatteri, palvelun laatu

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

JOKINEN, VALTTERI:

Productization and Launching of Revvy  
Wanha Teatteri

Bachelor's Thesis in Marketing

66 pages, 2 appendices

Spring 2010

## ABSTRACT

---

The aim of this thesis was the productization of a music theatre service called Revvy Wanha Teatteri, which is supposed to be launched in Finland at the end of the year 2010. The aim was also to compile a launch plan for the Revvy Wanha Teatteri which can be used as a tool for launching further upcoming productions.

The theoretical section of the thesis is based on literature concerning productization, the quality of services, launching and marketing management. Furthermore, service orientation, the quality of services, productization, starting point analyses, strategies and risks in launching and marketing communications are discussed in this section. The literature utilized for the writing process of the thesis is based on texts and studies made by professionals. This is a functional study so the emphasis is on the empirical section of the study. The empirical section focuses on the viewpoints presented in the theoretical section from the Revvy Wanha Teatteri point of view. The time scale in launching as well as the division of resources is represented at the end of the empirical section.

The study results show that the launching of Revvy Wanha Teatteri is no different than launching any other service or product. Marketing communication decisions are based on starting point analyses and strategies. Productization and quality requirements affect the planning of marketing communications. However, because of the peculiarities of Revvy Wanha Teatteri all means of communication are not reasonable to use though. The launch plan covers only the marketing of Revvy Wanha Teatteri; therefore, other functions of production should be planned in detail.

Key words: productization, launching, marketing communications, quality of services, Revvy Wanha Teatteri

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa	2
1.2	Keskeiset käsitteet	3
2	PALVELUAJATUS JA PALVELUN LAATU	4
2.1	Palvelupaketti	4
2.2	Asiakaskohderyhmät	5
2.3	Palvelun koettu laatu	5
2.4	Kuuluanalyysi	7
3	PALVELUN KONSEPTOINTI	9
3.1	Palvelutarjonta	9
3.2	Hinnoittelu	10
3.3	Palvelukanava	12
3.4	Imago	14
3.5	Konkretisointi ja monistettavuus	16
4	PALVELUN LANSEERAUS	18
4.1	Lanseerauksen lähtökohdat	18
4.2	Lanseerauksen strategia, ajoitus ja riskit	21
4.3	Kohderyhmä ja tavoitteet	22
4.4	Sanoman suunnittelu ja viestintäkanava	24
4.5	Lanseerausbudjetti	25
4.6	Viestintäkeinot	26
4.7	Markkinointiviestintämixin valinta	28
5	REVYYN PALVELUAJATUS JA PALVELUN LAATU	29
5.1	Revyyn peruspalvelupaketti	29
5.2	Revyyn asiakaskohderyhmät	29
5.3	Revyyn laatukuilujen ehkäisy	30
6	REVYYN KONSEPTOINTI	33
6.1	Revyyn palvelutarjonta	33
6.2	Revyyn hinnoittelu	36
6.3	Revyyn palvelukanava	38

6.4	Revyyn imago	39
6.5	Revyyn konkretisointi ja monistettavuus	43
7	REVYYN LANSEERAUS	45
7.1	Revyyn lanseerauksen lähtökohdat	45
7.2	Revyyn strategiset ratkaisut, ajoitus ja riskit	48
7.3	Revyyn kohderyhmä ja tavoitteet	51
7.4	Revyyn sanoman suunnittelu ja kanavavalinta	51
7.5	Revyyn lanseerausbudjetti ja resurssit	53
7.6	Revyyn markkinointiviestintämix	55
7.7	Revyyn lanseeraustoimenpiteiden aikataulus	58
8	LOPUKSI	62
	LÄHTEET	64
	LIITTEET	67

# 1 JOHDANTO

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä käsittelen Wanhan Teatterin musiikkiteatteriproduktioiden, eli revyiden, konseptointia ja lanseerausta. Työni keskeisimmät lähteet ovat Philip Kotlerin ja Jari Parantaisen teokset, joiden tukena käytän myös muuta kirjallisuutta ja Teatteriliiton toimialakohtaista tutkimusaineistoa. Fyysisten tavaroiden ja palvelujen lanseerausta on tutkittu jo kauan ja aihetta on käsitelty useissa teoksissa. Opinnäytetyössäni syvennyn nimenomaan musiikkiteatteriproduktion lanseeraukseen, mikä erottaa näkökulmani aikaisemmista tutkimuksista. Aihe liittyy oleellisesti Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoiden osuuskunta-toimintaan ja ammattikorkeakoulun tiloissa sijaitsevan Wanhan Teatterin musiikkiteatteritoimintaan.

Tutkimusongelmani on selvittää kuinka Wanhan Teatterin revyiden lanseeraus tulee suorittaa ja mitä asioita siinä on otettava huomioon. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ole toteuttaa revyyn lanseerausta vaan tavoitteena on konseptoida palvelu sekä luoda revyiden markkinointi- ja myyntiryhmille realistinen ja toteuttamiskelpoinen lanseeraussuunnitelma, jota voidaan myös tulevaisuudessa käyttää hyväksi aina uuden revyyn lanseerauksessa. Perehdyn myös palvelun laadun muodostumiseen, koska sen ymmärtäminen on tärkeää sekä konseptoinnin että lanseerauksen kannalta. Lanseeraus nähdään usein tuotekehityksen viimeisenä vaiheena, mutta opinnäytetyössä ei kuitenkaan käsitellä konseptoinnin ja lanseerauksen lisäksi muita tuotekehityksen vaiheita. Opinnäytetyössäni käsittelen siis Wanhan Teatterin revyiden, tuotteistamista ja lanseerausta, mutta en ota kantaa muihin Wanhan Teatterin palveluihin.

Opinnäytetyöni teoriaosuus etenee siten, että ensin käsittelen yleisesti yrityksen palveluajatusta, jonka jälkeen tarkastelen palvelun laadun muodostumista Christian Grönroosin palvelun koetun laadun mallin ja kuiluanalyysin perusteella. Seuraavaksi käsittelen palvelun konseptointia. Sitten perehdyn palvelun lanseerauksen lähtökohtiin ja itse lanseerausviestintään. Lanseerausviestinnän teoriapohjana käytän Philip Kotlerin AIDA-mallia. Empiriaosuudessa syvennyn revyyn kannalta edellä mainittuihin asioihin. Kerron Revyy Wanhan Teatterin palveluajatuksesta, laadun

johtamisesta ja konseptoinnista, jonka jälkeen analysoin Revvy Wanhan Teatterin lanseerauksen lähtökohtia. Lopuksi esittelen suunnitelmani Revvy Wanhan Teatterin lanseerausviestinnästä.

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Idea opiskelijoiden omaan musiikkiteatteriin syntyi joulukuussa 2008, kun Lahden ammattikorkeakoulun musiikkiteatterin linja päätti siirtää vuodesta 2009 alkaen jokavuotisen pikkujouluvevyyensä Kongressikeskus Fellmannin tiloista Ståhlberginkadun Wanhaan Teatteriin. Pikkujouluvevy on ollut musiikkiteatterilinjan opiskelijoiden vuosittainen lopputyö ja he ovat hoitaneet näytösten taiteellisen tuotannon lisäksi myös projektien markkinoinnin, myynnin ja taloushallinnon sekä tekniikan, tarjoilun ja asiakkaiden vastaanoton. Fellmanni on järjestänyt tilat, ruokailun ja vaatesäilytyksen. Kun revvy siirrettiin uusiin tiloihin, myös työnjako organisoitiin uudelleen. Campus Entrepreneur Coop-osuuskunta, eli CeCo sai neuvottelujen jälkeen vastuulleen kaikki taiteellista tuotantoa avustavat toiminnot. Idea opinnäytetyöhöni oli kypsynyt mielessäni kevään 2009 ajan ja kun Revvy Wanhan Teatterin lanseeraus oli projektin seuraava askel, tuli opinnäytetyö ajankohtaiseksi.

Teatterikenttä voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan: valtionosuuslainsäädännön eli vos:n piirissä oleviin ja sen ulkopuolelle jääviin eli vapaan kentän teattereihin. Vos-teatterit saavat toimintaansa varten henkilötyövuosien perusteella laskettua valtionosuutta. Vapaa kenttä voidaan jakaa vielä valtion toiminta-avustusta saaviin ja ilman avustusta toimiviin teattereihin. Revvy Wanha Teatteri lukeutuu juuri tähän jälkimmäiseen ryhmään, jota kutsutaan myös lainsuojattomaksi kentäksi. Vapaan kentän syntyyn vaikutti vahvasti 1960 -luvun ryhmäteatteriliike, ja kenttä kehittyi 1980 -luvulta alkaen tuottajateatterin mallin mukaiseksi, jossa tilojen ja perusresurssien vakiinnuttamisen jälkeen näyttämölle kutsuttiin vierailevia artisteja. Näin tuotantoja, eli produktioita, voitiin tehdä ilman oman teatterin perustamista. Revvy Wanha Teatteri toimii juuri tällä periaatteella: toiminta on produktiokohtaista, ja palvelun tuotanto tapahtuu Päijät-Hämeen koulutus konsernin vuokraamissa tiloissa. (Kanerva ja Ruusuvirta 2006, 8 - 9, 45.)

CeCo on vuonna 2007 Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoiden perustama osuuskunta. Osuuskunta on jäsentensä omistama yritys. CeCo:n jäsenet saavat taloudellisen hyödyn osallistumalla osuuskunnan toimintaan sen palveluja käyttämällä. Osuuskunnan tarkoituksena on jäsentensä liiketoiminnan tukeminen, ei yrityksen varsinaisen voitto. Itse työskentelin kevästä 2008 alkaen CeCo:n markkinointipäällikkönä ja maaliskuusta syyskuuhun 2009 osuuskunnan toimitusjohtajana. Tällä hetkellä olen mukana osuuskunnan hallitustyöskentelyssä.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Tässä opinnäytetyössä termillä konseptointi tarkoitetaan palvelun muodossa olevan asiantuntemuksen ja osaamisen jalostusta myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. Palvelu toisin sanoen tuotteistetaan, eli siitä tehdään konkreettinen ja helposti ymmärrettävä tuote.

Termillä lanseeraus tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä työtä, jonka tuloksena tuotekehityksen ja konseptoinnin läpikäynyt palvelu on tuotu houkuttelevasti markkinoille asiakkaiden ulottuville. Lanseerauksessa on kyse siitä, että kohdemarkkinoille tuodaan uusi innovaatio. Ennen lanseerausta palvelu on siis asiakaskohderyhmälle tuntematon, mutta lanseerauksen jälkeen palvelun tulisi olla mahdollisimman monen kohderyhmään kuuluvan asiakkaan tietoisuudessa.



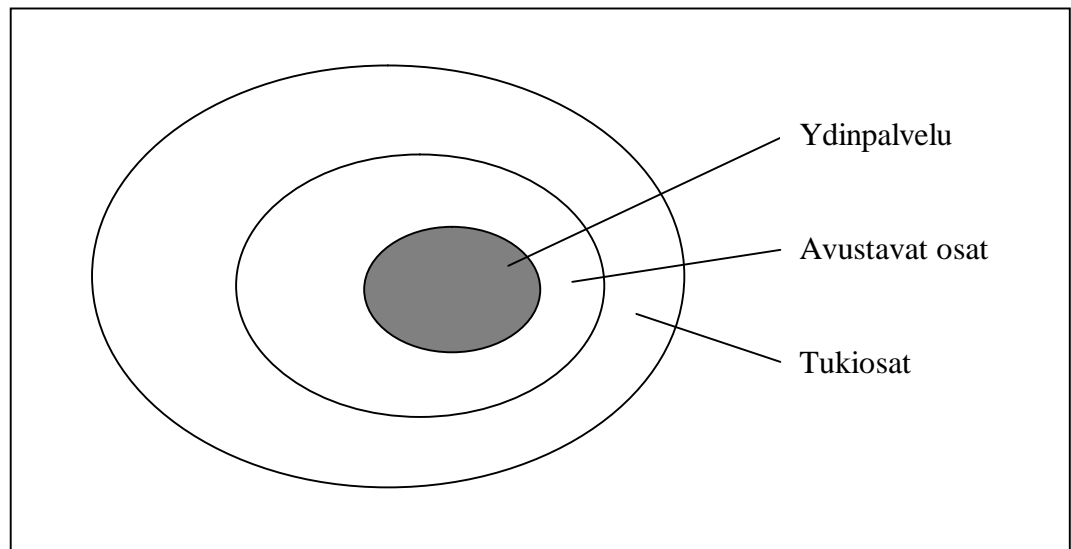
## 2 PALVELUAJATUS JA PALVELUN LAATU

Christian Grönroos (1998, 163) kirjoittaa, että yrityksen toiminta helpottuu, kun se on määrittänyt palveluajatuksen, joka sisältää tiedon, mitä yritys aikoo tehdä ja kenelle sekä kuinka ja millä resursseilla se tehdään. Palveluajatus on johdettu toiminta-ajatuksesta, joka soveltuu paremmin fyysisiä tuotteita tarjoavien yritysten toiminnan ohjenuoraksi. Tässä luvussa keskitytään palveluajatuksesta nouseviin kysymyksiin mitä ja kenelle. Kysymyksiin miten ja millä resursseilla paneudutaan myöhemmin palvelun tuotteistusta koskevassa luvussa. Palveluajatuksen jälkeen käsitellään palvelun laadun muodostumista ja sitä, kuinka mahdollisia laatuvirheitä saadaan ennaltaehkäistyä.

### 2.1 Palvelupaketti

Peruspalvelupaketti vastaa kysymykseen mitä. Se kuvaa palvelun teknistä ulottuvuutta. Se muodostuu ydinpalvelusta, avustavista palveluista ja tukipalveluista, joista ydinpalvelu on markkinoilla olon syy. Sitä ei voi kuitenkaan kuluttaa ilman avustavia palveluja. Tukipalveluja sen sijaan käytetään vain kilpailukeinoina, joten ydinpalvelua voi käyttää myös ilman niitä. (Grönroos 1998, 120 - 121.) Kuviosta 1 nähdään, kuinka palvelupaketin tasot muodostuvat ydinpalvelun ympärille.

KUVIO 1. Yleisesti käytetty malli, joka kuvaa peruspalvelupaketin eri tasoja.



## 2.2 Asiakaskohderyhmät

Kun valitaan asiakaskohderyhmiä, kohderyhmäksi otetaan usein ostovoimaisin segmentti. Jari Taipale (2007, 56 - 58) kuitenkin muistuttaa, että yritys antaa kilpailijoille mahdollisuuden vahvistaa asemiaan, jos se valitsee liian kapean segmentin. Tämän seurauksena kilpailu kiristyy ja hinnat painuvat alas. Valituille kohderyhmille on tarjottava juuri heidän tarvitsemiaan palveluita, ja liian laaja segmentti voikin puolestaan haitata yrityksen keskittymistä tärkeimpiin asiakkaisiinsa. Tämä taas tarjoaa kilpailijoille mahdollisuuden markkinaosuuksien kasvattamiseen. Philip Kotler (2000, 274, 352 - 355) kirjoittaaakin, että markkinoista muodostettavien segmenttien on oltava mitattavissa ja eroteltavissa sekä riittävän suuria. Hänen mukaansa markkinointitoimenpiteet kannattaa kohdentaa pääasiallisesti potentiaalisimpiin asiakassegmentteihin, koska valittujen kohderyhmien on oltava kooltaan, kasvultaan, tuottavuudeltaan ja riskitasoltaan houkuttelevia. Kun asiakaskohderyhmiä valitaan, on myös huomioitava, että valittaviin segmentteihin kohdennettava markkinointi ja niiden palvelu on toteutettava kustannustehokkaasti. Lisäksi on varmistettava, että kohderyhmien kiinnostus palvelua kohtaan on mahdollista herättää ja että kohderyhmään investoiminen vastaa yrityksen tavoitteita ja resursseja.

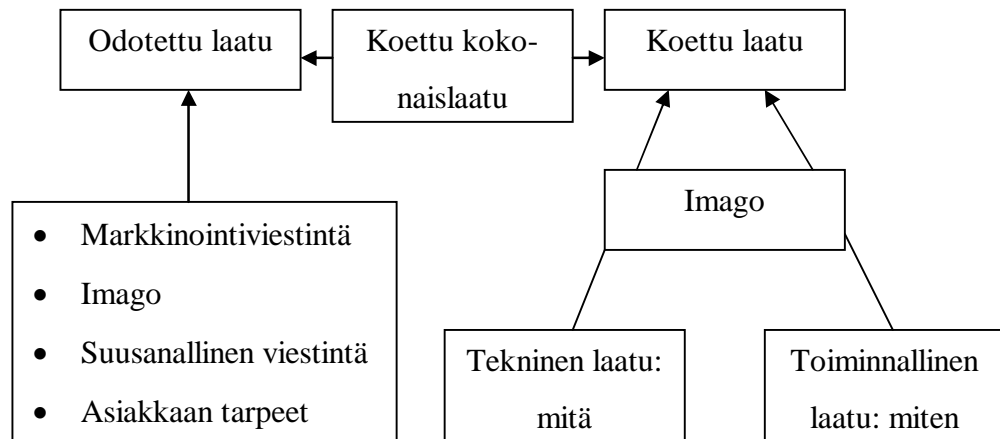
## 2.3 Palvelun koettu laatu

Grönroos (1998, 55) kirjoittaa, että palvelun tuotantoon, jakeluun ja kulutukseen vaikuttavat ihmiset, minkä seurauksena palvelut ovat heterogeenisiä. Tämän palveluiden peruspirteen vuoksi yhden asiakkaan saama palvelu ei ole koskaan täysin sama kuin seuraavan asiakkaan kuluttama vastaava palvelu. Grönroos (1998, 55) toteaaakin lisäksi, että ”Palvelujen heterogeenisyys aiheuttaa palvelujen johtamiselle suuren ongelman: kuinka pitää asiakkaille tuotetun ja tarjotun palvelun koettu laatu tasaisena”. Tämä seikka on syytä huomioida jo palvelun suunnitteluvaiheessa. Näin palvelun tuottamisesta saadaan karsittua pois turhat virheet, joilla voi realisoitua olla kohtalokas vaikutus yrityksen toiminnalle.

Grönroosin koetun kokonaislaadun malli kuvaa, kuinka asiakkaiden kokemukset palvelun laadusta muodostuvat. Mikäli yritys ei määritä laatua samalla tavalla kuin

asiakkaat, on vaarana, että laatuohjelmissa sorrutaan väärin toimenpiteisiin ja turhiin kustannuksiin. (Grönroos 1998, 62.)

KUVIO 2 (Grönroos 1998, 67). Palvelun koetun kokonaislaadun muodostuminen.



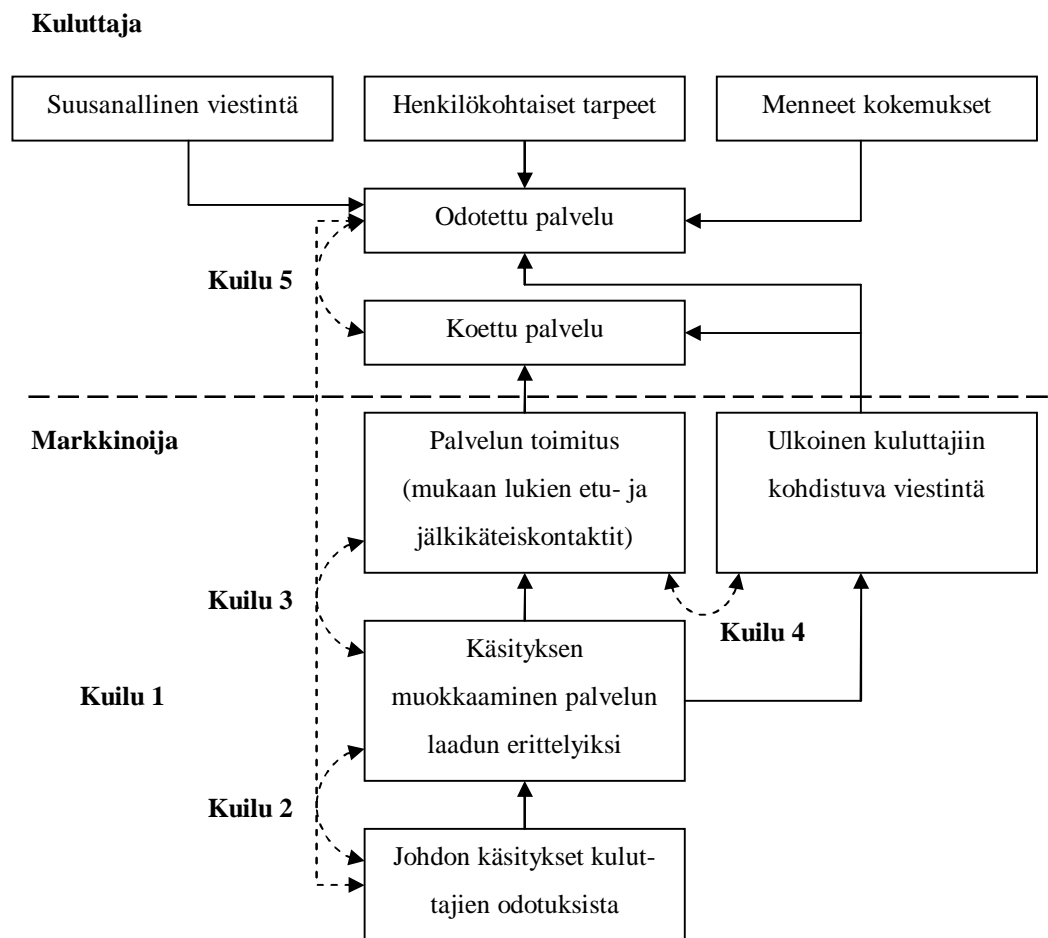
Kuviosta 2 nähdään, että asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta: tekninen, eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessitulottuvuus. Tekninen ulottuvuus on sitä, mitä asiakas saa palvelun tuotantoprosessin lopputuloksena ja toiminnallinen ulottuvuus on sitä, miten tekninen lopputulos hänelle välitetään. Yrityksen imago toimii laadun kokemisen suodattimena, joka voi vaikuttaa laadun kokemiseen monin tavoin: hyvä imago edesauttaa pienten virheiden anteeksiantoa, kun taas huonon imagon myötä mikä tahansa virhe vaikuttaa suhteellisesti enemmän. (Grönroos 1998, 63 - 64.)

Asiakkaan kokema laatu voi olla huonoa, hyväksyttävää, hyvää tai liian hyvää. Asiakas pitää laatua hyvänä, jos hänen kokemuksensa ylittävät vähintään odotusten tasolle. Odotettu laatu riippuu muun muassa markkinointiviestinnästä, suusanallisesta viestinnästä, yrityksen imagosta ja asiakkaan tarpeista. Aina ei kuitenkaan kannata pyrkiä ylittämään asiakkaan odotuksia liian korkealta, koska liian hyvä laatu saattaa aiheuttaa hyöty-kustannussuhteen laskemisen alhaiseksi tai jopa negatiiviseksi. Tämän vuoksi liian hyvän laadun tuottaminen ei ole taloudellisesti perusteltua. (Grönroos 1998, 67, 98 - 99.)

## 2.4 Kuiluanalyysi

Palvelun laadussa ilmenevien ongelmien lähteitä voidaan analysoida kuiluanalyysimallin avulla. Mallia voidaan käyttää myös laadun parantamiseen. Siitä nähdään, mitkä toimenpiteet ja miten ne vaikuttavat laadun muodostumiseen. Kuviossa 3 esitellään viisi laatukuilua, jotka aiheutuvat yrityksen johtamisprosessin ristiriidoista. (Grönroos 1998, 101.)

KUVIO 3 (Grönroos 1998, 102). Kuiluanalyysimalli.



Ensimmäinen kuilu tarkoittaa sitä, että yrityksen johto näkee asiakkaiden laatuodotukset puutteellisesti. Tähän saattavat olla syynä puutteelliset markkinatutkimukset ja kysyntäanalyysit tai niiden väärä tulkinta. Voi myös olla, että organisaatio on liian monikerroksinen, eikä asiakasrajapinnasta kantautuva tieto saavu johdolle asti tai se vääristyy matkan varrella. (Grönroos 1998, 102 - 103.)

Toinen kuilu syntyy, kun palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia niiden näkemysten kanssa, joita johdolla on asiakkaiden laatuodotuksista. Ristiriitaan voi johtaa suunnittelussa tehdyt virheet, huonosti johdettu tai tavoitteeton suunnittelu tai ylimmän johdon tuen puute. (Grönroos 1998, 103.)

Jos laatuvaatimukset eivät miellytä työntekijöitä tai tekniikka ei helpota vaatimusten mukaista toimintaa, syntyy kolmas kuilu. Tällöin laatuvaatimuksia ei noudateta palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa. Kuiluun voi johtaa myös huonosti johdettu palveluoperaatio, sisäisen markkinoinnin puute tai vaatimusten ristiriita vallitsevan yrityskulttuurin kanssa. (Grönroos 1998, 104.)

Neljännessä kuilussa on kyse siitä, että markkinointiviestinnässä annetut lupaukset eivät ole johdonmukaisia toimitetun palvelun kanssa. Syynä tähän voi olla, että markkinoinnin suunnittelijat toimivat erillään palvelun tuottajista tai että yritys ei noudata asetettuja vaatimuksia, kun taas markkinointiviestinnän kampanjoissa ne muistetaan. Myös kampanjoiden luontainen taipumus liioitteluun ja liian suurten lupauksen antamiseen saattaa olla syyllinen kuilun muodostumiseen. (Grönroos 1998, 107.)

Viides, lopullinen kuilu, on riippuvainen muista prosessin kuiluista. Koettu ja odotettu palvelu vastaavat toisiaan, kun muiden kuilujen muodostuminen saadaan esitettyä. Mikäli kuilu pääsee syntymään, siitä voi seurata laatuongelmien lisäksi kielteistä suusanallista viestintää, mikä puolestaan vaikuttaa kielteisesti yrityksen imagoon. Kaikki tämä voi pahimmassa tapauksessa johtaa liiketoiminnan menetykseen. Palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi onkin suunniteltava ja toteutettava niin, ettei huonosti hoidettuja asiakkaan ja myyjän välisiä vuorovaikutustilanteita pääse syntymään. (Grönroos 1998, 69, 101 - 108.)

### 3 PALVELUN KONSEPTOINTI

Jari Parantainen sanoo MicroMediaTV:n haastattelussa (2007), että palvelu tulee konseptoida, jotta se saadaan asiakkaan kannalta helposti hinnoitelluksi, ymmärrettäväksi ja sitä kautta myös houkuttelevammaksi ostaa. Jos palvelua ei ole konseptoitu, sen myynti ja markkinointi on hankalaa, kun taas konseptoinnin avulla ostamisen esteitä saadaan poistettua ja näin myös myynti ja markkinointi helpottuvat. Kotlerin (2000, 337) ja Parantaisen (2007, 9) mukaan on tärkeää, että potentiaaliset uudet tuoteideat konseptoidaan, koska asiakkaat eivät osta ideoita vaan tuotteita, jotka ovat konkretisoituja ja selkokielellä ilmaistavissa. Kun uutta palvelua kehitetään, onkin pelkän teknisen toteutuksen suunnittelun lisäksi pohdittava myös palvelutarjontaa, hinnoittelua, jakelua, imagoa, konkretisointia ja monistamista.

Kotler (2000, 337) asettaa konseptoinnin tavoitteeksi, että siinä löydetään vastaukset kysymyksiin, kuka kuluttaa palvelun, mikä on palvelun asiakkaalle tarjoama tärkein hyöty ja milloin palvelu kulutetaan. Nämä asiat ohjaavat sekä palvelutarjonnan että viestinnän suunnittelua. Seuraavaksi käymme läpi edellä mainittuja huomioitavia seikkoja ja sitä, kuinka ne tulisi ottaa huomioon palvelutarjontaa ja lanseerausviestintää suunniteltaessa.

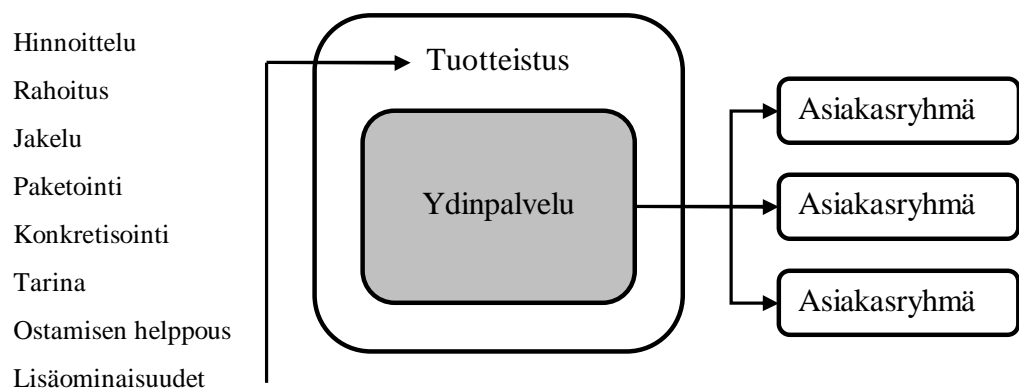
#### 3.1 Palvelutarjonta

Palvelun paketointi liittyy oleellisesti asiakkaan ostopäätöksen helpottamiseen. Pelkkä peruspalvelupaketti ei kuitenkaan riitä, koska palvelun toiminnallista ulottuvuutta ei voi erottaa teknisestä ulottuvuudesta. Kun palvelua jalostetaan tuotteeksi, on peruspalvelupaketin lisäksi huomioitava palvelun tuotannon ja toimituksen säävutettavuuteen, vuorovaikutukseen ja asiakkaiden osallistumiseen liittyvät näkökohdat. Näin peruspaketti laajennetaan palvelutarjonnaksi. (Grönroos 1998, 136.)

Parantainen (2007, 92 - 106) tarkastelee asiaa hieman eri tavalla ja kehottaa erottamaan ydintuotteen ja tuotteistuksen toisistaan. Hänen näkökulmansa palvelutuotteen muodostumiseen eroaa perinteisestä mallista siten, että hän korvaa ydinpalvelun ympärille muodostuvien avustavien palvelujen, tukipalvelujen ja mielikuvatason

tuotteistuksella. Kun tuotteistuserroksessa otetaan huomioon vielä edellä mainittujen tasojen lisäksi Grönroosin (1998, 136) mainitsevat tuotannon ja toimituksen saavutettavuus, vuorovaikutus ja asiakkaiden osallistuminen, saadaan tuotteistuserroksen avulla samasta ydinpalvelusta eri asiakasryhmille tarkoitettuja täsmäversioita. Tuotteistuserroksen kokoaminen moduulirakenteista mahdollistaa massaräätälöinnin, eli tarjonta voidaan räätälöidä asiakaskohtaisesti, mutta silti kannattavasti. Näin asiakas saa juuri tarpeisiinsa muokatun palvelun, mutta se pystytään tuottamaan perinteistä räätälöintiä tehokkaammin, koska palvelutarjonta muodostuu valmiiksi suunnitelluista osista. Alla oleva kuvio 4 havainnollistaa massaräätälöinnin mahdollistamisen tuotteistuserroksen avulla.

KUVIO 4 (Parantainen 2007, 106). Massaräätälöinti tuotteistuserroksen avulla.



### 3.2 Hinnoittelu

Kun yritys pääsee lanseeraamaan ensimmäisenä erinomaisen palvelun, se saavuttaa huomattavaa kilpailuetua, jos palvelun hinnoittelu onnistuu (Taipale 2007, 18). Kotlerin (2000, 458) mukaan palvelun hinnoittelussa on edettävä askeleittain. Ensin on päätettävä hinnoittelun tavoite. Tavoitteena voi olla markkinoilla selviytyminen, maksimaalinen tuottavuus tai mahdollisimman ison markkinaosuuden saavuttaminen. Tavoitteena voi olla myös niin sanottu kermankuorinta, jolloin pyritään korkeaan katteeseen pienellä volyymilla tai laatujohtajuus, jolloin ylivoimaisen laadun verukkeella voidaan asettaa korkea hinta.

Seuraava askel hinnoittelussa on hintajouston, eli hinnan ja kysynnän riippuvuuden selvittäminen. Palvelun erilaisuus ja asiakkaan mahdollisuudet palvelun toimittajan vaihtamiseen vaikuttavat olennaisesti hinnoittelun vapauteen. Vapaus lisääntyy, mikäli vastaavia palveluita ei ole saatavissa tai asiakkaalla ei ole mahdollisuutta vaihtaa toimittajaa nopealla aikataululla. Liikkumavaraan vaikuttaa myös yrityksen imago. Hyvä imago lisää liikkumavaraa, kun taas huono vähentää sitä. Tämä tulee ilmi siinä, että asiakas valitsee hyvin usein merkkipalvelun, koska hän uskoo siten saavansa varmuudella tasokasta ja vakaata laatua. (Kotler 2000, 458 - 463 ja Anttila 2000, 45.)

Kolmas vaihe on kulujen arviointi. Palvelun tuottamisesta aiheutuvat kulut ovat alarajana hinnoittelulle. Riippumatta valitusta hintapolitiikasta ja lopullisesta hinnasta, palvelusta saatavien tulojen on aina katettava kulut. Kulujen arvioinnin jälkeen on analysoitava kilpailijoiden kuluja, hintoja ja tarjouksia. Mikäli oman ja kilpailijan tarjoomat eivät suuresti eroa toisistaan, on palvelun hinta asetettava lähelle kilpailijan hintaa. Tähän tekevät tietysti poikkeuksen palvelun laadusta löytyvät eroavaisuudet. (Kotler 2000, 465.)

Kun edeltävät neljä vaihetta on käyty läpi, ollaan valmiita valitsemaan hinnoittelumenetelmä ja palvelun hinta. Kysyntäperusteinen hinnoittelu soveltuu hyvin puhtaiden palvelutuotteiden hinnoitteluun. Niissä palvelun kulutus ja vuorovaikutustilanteet asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä ovat kietoutuneet toisiinsa, eikä niiden standardointi ole helppoa. Tällöin asiakas ei pysty arvioimaan etukäteen palvelusta saamaansa hyötyä ja palvelun käytön jälkeenkin arvio on hyvin subjektiivinen. Kun taas palvelu tai osa siitä pystytään standardoimaan, palvelun hinnalle asetetaan alaraja kustannusten perusteella, jonka lisäksi sovelletaan kilpailuperusteista hinnoittelua. Mitä enemmän palvelu liittyy fyysisiin tavaroihin, sitä enemmän sen hinnoittelu perustuu kustannuspohjaisiin menetelmiin. (Anttila 2000, 45 - 46 ja Kotler 2000, 465.)

Hinnan lopullisen esitystavan valintaan vaikuttaa psykologinen hinnoittelu, joka perustuu siihen, että ihmiset tapaavat liittää korkean hinnan korkeaan laatuun ja maksavatkin usein korkeaa hintaa takeena hyvästä laadusta ja laadun mielikuvasta.



Samaan sarjaan lukeutuu myös niin sanottu 99 –hinnoittelu, jolla pyritään alittamaan ostajan hintakynnys. Tämä perustuu siihen, että esimerkiksi 500 €mielletään huomattavasti kalliimmaksi hinnaksi kuin 499 €. Hinnan esitystapaa valittaessa on kuitenkin muistettava, että jos halutaan luoda laadukas vaikutelma, ei voida käyttää halpaa esitystapaa. Lopullista hintaa valittaessa on otettava huomioon myös yrityksen markkinointimix. Jos mainontaan panostetaan paljon, asiakkaat hyväksyvät helpommin korkean hinnan. Tämä johtuu siitä, että asiakkaat ovat valmiit maksamaan enemmän palvelusta, joka on tunnettu. Hinnoittelun on myös oltava johdonmukainen yrityksen aikaisemman hintapolitiikan kanssa ja siinä on otettava huomioon yrityksen sidosryhmien intressit. Mikäli asetettu hinta ei tyydytä yritykselle tärkeitä tahoja, voi siitä seurata vaikeuksia esimerkiksi myynnissä, jakelussa tai alihankinnassa. (Kotler 2000, 469 - 471.)

### 3.3 Palvelukanava

Raija Järvinen (2000, 29) käyttää termiä palvelukanava erottaakseen palvelun tavaroista, joiden yhteydessä puhutaan jakelusta. Kotleria (2000, 490 - 491, 494) mukailen palvelukanava mahdollistaa palvelun saatavuuden asiakaskohderyhmässä. Pelkkien sopimusten teon sekä palvelun ja rahavirran välityksen lisäksi kanavan tehtävänä on myös hankkia tietoa vallitsevasta markkinatilanteesta. Palvelun tuottaja tarvitsee kanavaa kolmeen tarkoitukseen: myyntiin, jakeluun ja asiakaspalveluun. Kanavaratkaisua tehtäessä on analysoitava asiakaskohderyhmien tarpeet, asetettava tavoitteet kanaville sekä määriteltävä ja vertailtava olemassa olevat kanavavaihtoehdot.

Asiakassegmenteillä on toisistaan eriäviä tarpeita palvelukanavan suhteen. Näihin vaikuttavat kertaostoksen koko, odotusaika, ostamisen helppous, tarjonta sekä palvelun avustavat ja tukiosat. Kanaville asetettavat tavoitteet on johdettava asiakaskohderyhmien tarpeista. Kanavasuunnittelussa on huomioitava myös eri välikäsien vahvuudet ja heikkoudet sekä kilpailijoiden kanavaratkaisut. (Kotler 2000, 494 - 495.)

Kun kanavarakenteita määritellään palvelun tuottajan näkökulmasta, niistä voidaan erottaa kuusi tavallisinta rakennetta:

- vähittäismyyntipiste, jonne asiakkaat tulevat
- myyntimiesorganisaatio, joka käy asiakkaiden luona
- henkilövälittäjä, joka käy asiakkaiden luona, mutta jolla ei ole omaa liiketila
- automatisoitu palvelupiste, jossa ei ole henkilökuntaa
- suora- ja telemarkkinointi, jolloin palveluhenkilökuntaa on vähän ja palveluyritys ja asiakas käyvät kauppaa omista toimipisteistään
- sähköinen kanava, jolloin palveluhenkilökuntaa tarvitaan vähän. (Järvinen 2000, 32 - 33.)

Vähittäismyyntipisteessä ja myyntimiesorganisaatiossa palveluhenkilökuntaa tarvitaan paljon, kun taas automatisoidussa palvelupisteessä, suora- ja telemarkkinoinnissa sekä sähköisessä kanavassa henkilökuntaa on vähän. (Järvinen 2000, 32 - 33.)

Palvelukanavia voidaan tyypitellä myös omistuksen, samanlaisuuden ja päällekkäisyyden mukaan. Kanavat voidaan jakaa omistuksellisesti palvelun tuottajan omiin kanaviin, tuottajasta riippumattomiin itsenäisiin kanaviin ja useampien tuottajien tai välittäjien yhteisomistuksessa oleviin kanaviin. Palvelukanavat voivat olla samanlaisia tai erilaistettuja sekä päällekkäisiä tai toisiaan täydentäviä. Erilaistetut kanavat palvelevat kukin omaa toiminta-alueetta tai asiakassegmenttiä. Monta erilaista kanavaa yhden sijaan tuovat usein palvelun tuottajalle lisämyyntiä. Samanlaiset kanavat ovat nimensä mukaisesti kokonaan tai osittain päällekkäisiä ja kilpailevat siten keskenään tarjoamalla samaa palvelua samalla toiminta-alueella. Toisiaan täydentävät kanavat tarjoavat puolestaan vain tiettyä ydinliiketoimintaa tai tarkasti rajattua palvelua. (Järvinen 2000, 31 - 34.)

Eri kanavavaihtoehtoja vertailtaessa on pohdittava, kuinka paljon myyntiä kukin kanava pystyy saamaan aikaan ja kuinka paljon kuluja kukin kanava aiheuttaa. Kun näitä tuottoja ja kuluja vertaillaan, saadaan eri vaihtoehdot paremmuusjärjestykseen taloudellisuuden perusteella. Jos käytetään yrityksen ulkopuolisia kanavia, on vaa-

rana, että menetetään kontrolli strategisiin ja etenkin taktisiin päätöksiin. Tämäkin seikka on siis otettava huomioon lopullista kanavavalintaa tehtäessä. Taloudellisuuden ja kontrolloitavuuden lisäksi kanavalta edellytetään joustavuutta ja hyvää mukautumiskykyä vaihteleviin markkinaolosuhteisiin. Tämä korostuu etenkin silloin, kun toimitaan nopeasti muuttuvilla markkinoilla. (Kotler 2000, 497 - 499.)

### 3.4 Imago

Grönroos (1998, 223) sanoo imagosta seuraavaa:

*– – imago edustaa arvoja, joita asiakkaat, potentiaaliset asiakkaat, menetetyt asiakkaat ja muut ihmisryhmät liittävät organisaatioon. Imago voi vaihdella ihmisryhmän mukaan ja jopa yksilöiden välillä. Organisaatiosta on kuitenkin vallalla jonkinlainen yleiskuva, joka voi olla joko selkeä ja tunnettu yhdelle ryhmälle ja epäselvä ja tuntematon toiselle ryhmälle.*

Imagolla on useita tehtäviä, sen rakentumiseen voidaan vaikuttaa monella tavalla ja sillä on useanlaisia vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan. Ensinnäkin se viestii odotuksista ulkoisten markkinointikampanjoiden kanssa ja auttaa ihmisiä suodattamaan yrityksen markkina- ja suusanallista viestintää. Mitä myönteisempi imago yrityksellä on sitä vastaanottavaisempia ihmiset ovat ja sitä tehokkaampaa on myös yrityksen viestinä. Kielteisellä imagolla on päinvastainen vaikutus. Toiseksi imago toimii suodattimena, jonka läpi yrityksen tekninen ja toiminnallinen laatu nähdään. Hyvä imago toimii siis suojana, jonka ansiosta tekniset tai toiminnalliset ongelmat annetaan helpommin anteeksi. Toisaalta hyvänkin imagon voi menettää, jos ongelmia ilmenee liikaa. Kielteisen imagon takia asiakkaat näkevät ongelmat suurempina, kuin ne muuten olisivat. Kolmanneksi imago muokkaantuu sen mukaan, millaisena asiakkaat kokevat palvelun laadun. Imago paranee, kun asiakas kokee palvelun kokonaislaadun hyvänä. Jos yritys pystyy lunastamaan brandilupauksensa kerta toisensa jälkeen, sitä todennäköisemmin asiakkaat sitoutuvat yritykseen ja käyttävät sen palveluja myös tulevaisuudessa. On kuitenkin muistettava, että jos laatu koetaan jatkuvasti huonona, voi hyväkin imago heikentyä. Neljänneksi imago vaikuttaa yrityksen työntekijöiden asenteisiin yritystä kohtaan. Tämän kautta imago vaikuttaa myös palvelun laatuun ja yrityksen palvelukseen hakeutuviin työntekijöihin. (Grönroos 1998, 225 - 226 ja Taipale 2007, 48, 76.)

Imagoon voidaan vaikuttaa erilaisin viestinnällisin keinoin. Yrityksen viestinnällä voidaan tukea tiettyä imagoa, jos viestinnän linja on sen kanssa sopusoinnussa. Yrityksen viestintää pidetään epäluotettavana ja imago kärsii, mikäli annetaan ymmärtää jotain toista kuin mitä todellisuus on. Myös suusanallinen viestintä vaikuttaa oleellisesti yrityksen imagoon. Jos asiakkaan kokemista vuorovaikutustilanteista aiheutuu liikaa kielteisiä kokemuksia ja kielteistä suusanallista viestintää, vaikeutuu yrityksen muu viestintä. Myönteinen suusanallinen viestintä puolestaan vähentää markkinointiin tarvittavia panostuksia. Jos suusanallisen ja muun viestinnän välille syntyy ristiriitaa, vetää suusanallinen viestintä yleensä pidemmän korren ja tämän seurauksena yrityksen imago kärsii. (Grönroos 1998, 214 - 216, 228.)

Taipale (2007, 13, 26) väittää, että brandi on tärkein ostopäätökseen vaikuttava asia. Hän kuitenkin korostaa, ettei markkinoinnille ja mainonnalle kuulu kaikki vastuu brandaamisesta, koska brandi rakentuu päivittäisessä asiakkaan ja yrityksen välisessä kanssakäymisessä, josta saamiaan kokemuksia asiakkaat peilaavat menneisiin kokemuksiin. Erottavuus on brandin ydin. Tähän päästään positioimalla, eli asemoimalla tuote ensin suhteessa samoista markkinoista kilpaileviin tuotteisiin. Tämän jälkeen tuote voidaan profiloida suhteessa kilpaileviin saman tuoteryhmän brandeihin. Yrityksen on valittava muutama relevantti ja helposti hallittava erottuvuustekijä, joilla se pystyy tarjoamaan asiakkaille ylivoimaista ja ainutlaatuista hyötyä. Näin tuote saadaan brandattua markkinoille kytkemällä siihen sellaisia kilpailijoista erottuvia mielikuvia, joita asiakaskohderyhmä pitää tärkeinä. (Kotler 2000, 338 ja Taipale 2007, 11 - 18, 60.)

Turhia itsestäänselvyksiä on kuitenkin pyrittävä välttämään, koska jos yrityksen kuvaukset omien tuotteiden ominaisuuksista eivät poikkea kilpailijoiden kuvauksista, ei näitä ominaisuuksia kannata edes erikseen mainita. Valituista erottuvuustekijöistä muodostetaan asiakkaille viestittävä brandilupaus, joka on lunastettava yrityksen ja asiakkaan välisissä vuorovaikutustilanteissa. (Nielsen 2001.) Brandin rakentamiseen ja brandilupauksen antamiseen ei kuitenkaan kannata lähteä suin päin. Taipale (2007, 44) neuvookin aloittamaan brandin rakentamisen sisältä ulospäin. Kun palveluhenkilöstö ja koko organisaatio on hyväksynyt ja sisäistänyt brandilupauksen, se voidaan viimein viestiä yrityksen ulkopuolelle.

### 3.5 Konkretisointi ja monistettavuus

Asiakkaan kokeman riskin tunne on Parantaisen (2007, 49 - 66) mukaan ostamisen suurimpia esteitä. Tämä este voidaan poistaa tai riskin tunnetta voidaan ainakin vähentää konkretisoimalla palvelu. Asiakkaalle kannattaa selvittää jo etukäteen palvelun perustiedot, mitkä ovat sen hyödyt ja mitä sen kuluttaminen vaatii. Palvelun konkretisointia auttaa, kun asiakkaalle annetaan ostohetkellä vielä jotain käsin kosketeltavaa palveluun liittyvää.

Palvelu voidaan myös jakaa pieniin osiin eli moduuleihin, jonka avulla asiakkaalle saadaan myytyä ensin yksi helposti ostettava moduuli ja tämän jälkeen seuraavien osien ostaminen on helpompaa. Moduuleilla on omat hintansa, joten kun asiakas on koonnut itselleen sopivan palvelukokonaisuuden, myös hinta on räätälöitävissä nopeasti asiakaskohtaisesti. Kaikki edellä mainitut seikat, joilla riskintunnetta voidaan poistaa, liittyvät kiinteästi palvelun paketointiin ja siihen kuinka yritys viestii palveluistaan asiakkaille.

Parantainen (2007, 110) kirjoittaa, että palvelutuotanto kannattaa rakentaa selkeän palveluformaatin varaan, koska formaattijattelu tekee palvelujen johtamisen selkeäksi ja tavoitteelliseksi. Taipale (2007, 71 - 72) puolestaan toteaa, että hyvien dokumentaatioiden avulla voidaan edistää tärkeiden tietojen, tavoitteiden ja toimintamallien pysyvyyttä. Minna Aalto-Setälä (2006) määrittelee formaatin tiettyinä vakiomuotoisena rakenteena ja toteutustapana, jolla on kiinteiden ominaisuuksien lisäksi myös muuttuvia osia. Formaatin rakenne kuvataan kirjallisesti, minkä ansiosta se on toistettavissa ja monistettavissa kerta toisensa jälkeen. Parantainen (2007, 123 - 127) erittelee kuusi hyvälle formaatille tyypillistä tunnusmerkkiä. Ensinnä se sisältää moduuleja, joita voidaan tarpeen vaatiessa ottaa mukaan tai jättää pois. Toisaalta se on sisäisesti joustava. Kolmas piirre on jatkuvuus, eli yritys pystyy tuottamaan formaatin mukaista palvelua henkilöstön vaihtuvuudesta huolimatta. Neljänneksi se auttaa tuottamaan laadukasta palvelua kerta toisensa jälkeen. Viidentenä piirteenä Parantainen pitää sitä, etteivät asiakkaat kyseenalaista formaattia vaan pitävät sitä itsestäänselvytenä. Kuudes ja viimeinen ominaisuus on

formaatin sisältämä draama, joka saa asiakkaat heittäytymään mukaan osaksi palvelun tuotantoa.

Parantainen (2007, 197 - 210) käyttää palvelun vaatimusmäärittelyä työkaluna taseisen laadun takaamiseen. Vaatimusmäärittely tehdään palvelun reunaehtojen listauksen ja palvelun käsikirjoituksen pohjalta. Reunaehdot kertovat, missä puitteissa palvelu on tuotettava. Käsikirjoitus puolestaan kuvaa, kuinka palvelutuotanto etenee. Vaatimusmäärittely on siis tavoiteltava ihannetulos, joka kertoo, miten käsikirjoituksessa mainituissa tilanteissa toimitaan ja kuka niissä toimii. Vaatimusmäärittelyä voidaan muuttaa ajan saatossa, jos se ei toimi sellaisenaan. Reunaehtojen, käsikirjoituksen ja vaatimusmäärittelyn avulla palvelun sisältö ja tapahtumajärjestys saadaan dokumentoitua, mikä on yksi konseptoinnin tavoitteista.

## 4 PALVELUN LANSEERAUS

Ennen varsinaista lanseerauksen suunnittelua on tehtävä erilaisia lähtökohtanalyyssejä toimintaympäristöstä, markkinoista, ostokäyttäytymisestä ja kilpailijoista. Analyysien jälkeen tehdään strategiset ratkaisut, päätetään lanseerauksen ajoituksesta ja kartoitetaan lanseerauksen riskit. Jos uusi konsepti läpäisee riskianalyysin, siirrytään itse lanseerauksen suunnitteluun. Lanseerauksen suunnittelu etenee kohderyhmän ja viestinnän tavoitteiden määrittelyn, viestin suunnittelun, kanavien valinnan ja lanseerausbudjetin luomisen kautta markkinointimixistä päättämiseen. Näiden vaiheiden jälkeen laaditaan suunnitelma lanseeraustoimenpiteiden aikataululle ja käytettävissä oleville resursseille.

### 4.1 Lanseerauksen lähtökohdat

Toimintaympäristöstä analysoitavia seikkoja ovat demografiassa, kansantaloudessa, teknologiassa, lainsäädännössä, tapakulttuurissa ja luonnossa tapahtuvat muutokset. Yhteistä näille tekijöille on niiden kontrolloimattomuus. Yritys ei voi vaikuttaa niihin, mutta se voi varautua mahdollisiin muutoksiin. On kuitenkin tärkeä erottaa pitkäaikaiset kehityssuunnat eli trendit ja niin sanotut megatrendit lyhyistä muoti-ilmiöistä. Demografisesta ympäristöstä voidaan selvittää väestön määrässä, ikärakenteessa, koulutuksessa ja perhemuodoissa odotettavissa olevat muutokset. Kansantalouden kehitys vaikuttaa selvästi ihmisten ostovoimaan ja sitä kautta myös uuden palvelun menestykseen. Ostovoimaan vaikuttavia tekijöitä ovat ihmisten tulot, säästöt, velat ja lainansaantimahdollisuudet sekä inflaatio. Nopea teknologinen kehitys mahdollistaa nopean tuotekehityksen, mikä avaa uusia markkinarakoja, mutta toisaalta uudelle tuotteelle voi myös ilmaantua nopeasti teknisesti parempia kilpailijoita. Taloudellisella kehityksellä on oleellinen vaikutus myös teknologiseen kehitykseen, koska taloudellisen kehityksen hidastuessa myös teknologiset innovaatiot usein vähenevät. (Kotler 2000, 136 - 154.)

Lainsäädännössä tapahtuvat muutokset voivat aiheuttaa rajoitteita yrityksen toiminnalle, mutta toisaalta ne voivat avata myös uusia mahdollisuuksia. Liiketoimintaa säätelevät lait on otettava huomioon palvelun tuotantoa ja markkinointia suun-

niteltaessa. Tapakulttuuri kertoo ihmisten suhtautumisesta itseensä, toisiin ihmisiin, yrityksiin, yhteiskuntaan ja luontoon. Arvoja on eritasoisia. Syvimmät arvot ovat pinttyneet niin hyvin ihmisten arkeen, ettei niihin pystytä vaikuttamaan markkinoinnillisin keinoin. Pinnallisemmat arvot puolestaan muuttuvat ajan saatossa herkemmin ja niihin voidaankin vaikuttaa vähitellen. (Kotler 2000, 136 - 154.)

Markkina-analysissa pyritään selvittämään uuden palvelun potentiaaliset markkinat ja näkymät tulevaisuudessa. Markkinoiden koko määrittyy yrityksen maantieteellisen kohdealueen potentiaalisten asiakkaiden lukumäärän ja heidän keskiostoksensä kautta. Potentiaalisista asiakkaista voidaan vielä erottaa asiakkaat, joilla on mahdollisuus käyttää palvelua ja asiakkaat jotka kelpaavat ominaisuuksiltaan yrityksen asiakkaiksi. Kylläisyysaste kertoo, miten paljon uutta palvelua vastaavia palveluita käytetään kohdemarkkinoilla. Kylläisyysasteen ja markkinoiden koon perusteella voidaan arvioida koko liiketoiminta-alueen kokonaisvolyyymi yksikköinä ja rahamääräisesti tietyssä ajanjaksona ja tietyssä markkinaympäristössä. Kokonaisvolyyymista voidaan johtaa yrityksen markkinaosuus asetettujen myyntitavoitteiden ja myyntibudjetin perusteella. (Kotler 2000, 118 - 122.)

Myös asiakaskohderyhmien ostokäyttäytymistä on pohdittava. Kuluttaja- ja yritysasiakkaiden ostokäyttäytymisessä on eroavaisuuksia, mikä on otettava huomioon markkinoinnin suunnittelussa. Kuluttajan ostokäyttäytymiseen vaikuttavat kulttuurillinen ympäristö, sosiaaliset tekijät, henkilökohtaiset ominaisuudet ja psykologiset syyt. Ostotapahtumassa on lähes aina mukana useita henkilöitä, jotka toimivat ostoprosessin kannalta olennaisissa rooleissa. Näitä ovat:

- henkilö, joka ensimmäisenä ehdottaa tuotteen ostamista
- henkilö tai taho, jonka näkökanta vaikuttaa päätöksentekoon
- henkilö, joka päättää ostamisesta sekä siitä, mitä, miten, ja milloin ostetaan
- varsinainen ostaja
- loppukäyttäjät. (Kotler 2000, 161 - 176.)

Kotler (2000, 192 - 195) erottelee useita yritysasiakkaiden ostokäyttäytymiselle ominaisia seikkoja. Yrityksen tuotteille on lukumääräisesti vähän asiakkaita, mutta



ne ovat suuria, ostavat suuria eriä ja haluavat hankkia kattavia kokonaisratkaisuja, jotka sisältävät kaikki yrityksen tarvitsemat tuotteet, palvelut ja lisäosat. Ostopäätöksiin vaikuttaa useita henkilöitä, minkä vuoksi myös itse prosessi kestää kauan. Kun yritys on hankkimassa täysin uutta tuotetta tai palvelua, on ostoprosessiin osallistuvien henkilöiden määrä suurin ja ostoprosessin kesto pisin. Prosessin raskautta lisää myös hankintaan liittyvien riskien ja kustannusten suuruus. Kaupankäynti perustuu usein myyjän ja ostajan väliseen läheiseen suhteeseen ja yrityksillä onkin tapana tehdä hankintansa ilman välikäsiä. Frederic E. Webster Jr:n ja Yoram Windin (1972, 145) mukaan myös yrityksistä on erotettavissa eri ostoprooleja:

- tuotteen tulevat käyttäjät, jotka ehdottavat ensimmäisenä tarpeestaan ja määrittelevät tuotteen vaatimukset,
- vaikuttajat, jotka ovat yleensä tuotteen teknisten ominaisuuksien asiantuntijoita ja tarjoavat päätöksentekoon vaikuttavaa tietoa eri vaihtoehtoisista ratkaisuista,
- päättäjät, jotka tekevät valinnan tuotteesta ja toimittajasta
- johtavassa asemassa oleva henkilö, joka hyväksyy päättäjien valinnan
- ostaja, jolla on virallinen oikeus tehdä tilaus ja toimitussopimukset
- portinvartijat, joilla on mahdollisuus estää myyjää kontaktoimasta yrityksen päätöksentekoon vaikuttavaa henkilökuntaa.

Kotler (2000, 196 - 197) kirjoittaakin, että markkinoijan on oltava selvillä yrityksen ostopäätöksen kannalta tärkeistä henkilöistä ja heidän vaikutusvallastaan sekä kriteereistä, joita he käyttävät päätöksensä perustana. Koska pienillä organisaatioilla ei ole riittävästi resursseja päästäkseen kontaktiin kaikkien prosessiin osallistujien kanssa, niiden on keskityttävä vain ostopäätöksen kannalta tärkeimpiin avainhenkilöihin.

Kotlerin (2000, 223 - 228) mukaan kilpailuympäristöstä on selvitettävä, mitkä yritykset tyydyttävät palveluillaan samoja tarpeita kuin yrityksen oma palvelu. Kun kilpailijat on selvitetty, on analysoitava kilpailijoiden markkinaosuus, strategiat, tavoitteet, vahvuudet ja heikkoudet sekä niiden tapa reagoida kilpailuun.

#### 4.2 Lanseerauksen strategia, ajoitus ja riskit

Myös yrityksen strategiset tavoitteet ja ratkaisut ohjaavat lanseerausta. Yrityksen päämääriin vaikuttaa sen asema markkinoilla. Markkinajohtajan käyttämänä strategiana voi olla alan kokonaismarkkinoiden kasvattaminen, oman markkinaosuuden puolustaminen tai sen kasvattaminen. Yritys voi olla myös passiivinen, tyytyä markkinaosuuteensa ja seurata markkinajohtajan markkinointitoimenpiteitä. Haastaja käyttää usein aggressiivista strategiaa, jolla se pyrkii valtaamaan markkinaosuutta itselleen. Pienelle yritykselle erilaistuminen johonkin tiettyyn segmenttiin tai markkinarakoon voi olla ainoa toimiva strategiaratkaisu, jotta se selviää kilpailusta. Erilaistumisstrategian avulla yritykset voivat välttää kannattavuutta syövän hintakilpailun ja saavuttaa ratkaisevaa kilpailuetua. Jotta valittu strategia onnistuu, on siitä saatavan taloudellisen hyödyn oltava suurempi kuin siihen tehdyt panostukset. (Kotler 2000, 231 - 245 ja Taipale 2007, 11 - 18.)

Uusien tuotteiden lanseerauksen epäonnistumisen riski on erittäin suuri, jopa 90 % luokkaa (Rope 1999, 70). Täysin uusia ja innovatiivisia tuotteita tuodaankin markkinoille suhteellisen harvoin. Suuri riskitaso johtuu siitä, että täysin uudet tuotteet ovat uusia sekä yritykselle, että kohdemarkkinoille. Korkean riskitason vuoksi lähtökohtien perusteellisella analysoinnilla ja kartoituksella on suuri merkitys lanseerauksen onnistumisen kannalta. Lanseeraus voidaan toteuttaa kuudella eri tavalla:

1. luomalla uuden tuotteen täysin uusille markkinoille,
2. luomalla uuden tuotteen olemassa oleville markkinoille,
3. laajentamalla yrityksen tuoteperhettä uudella tuotteella,
4. kehittämällä ja uudistamalla olemassa olevaa tuotetta,
5. viemällä olemassa oleva tuote uusille markkinoille tai
6. tarjoamalla markkinoille uuden tuotteen, joka vastaa ominaisuuksiltaan olemassa olevia tuotteita, mutta on niitä edullisempi. (Kotler 2000, 328, 355.)

Markkinoille tulon ajoitus on uuden tuotteen lanseeraukselle kriittisen tärkeä tekijä. Jos yritys lanseeraa uuden tuotteen ennen kilpailijoita, se pystyy muun muassa valitsemaan yhteistyökumppaninsa vapaammin ja saavuttaa imagollisia etuja. Toinen

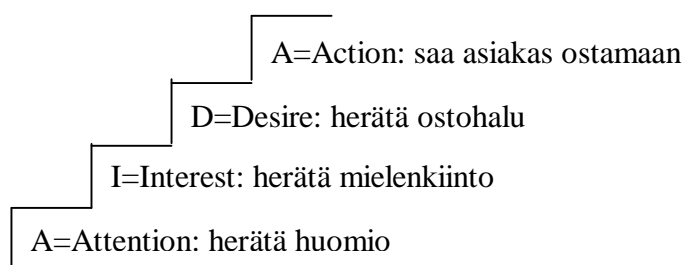
vaihtoehto on pyrkiä ajoittamaan markkinoille tulo samanaikaisesti kilpailijan kanssa, jollin yritysten samanaikainen mainonta on omiaan nostamaan ihmisten kiinnostusta uudenlaisia tuotteita kohtaan. Kolmantena vaihtoehtona on myöhäinen lanseeraus, jolloin yritys voi ottaa oppia kilpailijoiden tekemistä virheistä ja hyödyntää markkinoista saatavaa informaatiota. Lisäksi markkinointikustannukset jäävät pienemmiksi, koska tuote on jo tuttu kohdeasiakasryhmälle. Mikäli tuotteen myynnissä on odotettavissa selviä kausivaihteluita, kannattaa lanseeraus ajoittaa sesongin alkuun. (Kotler 2000, 351.)

Kun palvelun konsepti on kehitetty, lanseerauksen lähtökohdat analysoitu ja strategia päätetty, on analysoitava lanseerauksen riskit. Riskianalysissa arvioidaan kunkin epävarmuustekijän vaikutus uuden tuotteen tuottavuuteen vallitseva markkinointiympäristö ja valittu markkinointistrategia huomioon ottaen. (Kotler 2000, 342 - 344.)

#### 4.3 Kohderyhmä ja tavoitteet

Kohderyhmän ominaisuudet ja tarpeet ovat perustana viestinnän suunnittelulle. Lanseerausviestinnän tavoitteena on vaikuttaa asiakkaaseen kognitiivisella, affektiivisellä ja konatiivisella vaikutustasolla. Asiakkaan reaktiot viestintään etenevät kuviossa 5 esitetyn Kotlerin AIDA -mallin mukaisesti hierarkkisesti neljän portaan kautta kohti ensiostoa. Porras A (= attention) on kognitiivisella vaikutustasolla. Tällä portaalla asiakas on saatava tietoiseksi uudesta tuotteesta ja sen sisällöstä. Porras I (=interest) ja porras D (=desire) kuuluvat affektiiviseen vaikutustasoon. Portaalla I asiakas on saatava kiinnostumaan palvelusta ja portaalla D haluamaan palvelua. Ylempi porras A (=action) on konatiivisella, eli toiminnallisella vaikutustasolla. Tällä portaalla asiakas pyritään johdattamaan ensiostoon. (Kotler 2000, 354 - 355, 554 - 556.)

KUVIO 5. Markkinointiviestinnän tehtävät ostopäätösprosessin eri vaiheissa Kotleria (2000, 555) mukailten.



Vaikutustasojen etenemisjärjestys riippuu involvement -asteesta. Involvement -aste kertoo kuinka paljon jokin asia, ominaisuus tai palvelu merkitsee asiakkaalle. Mitä monimutkaisemmasta ja kalliimmasta palvelusta on kyse, mitä enemmän sen kuluttamiseen sisältyy riskiä ja mitä harvemmin palvelua kulutetaan sitä korkeampi on involvement -aste. Tällöin asiakkaan ostoprosessin kesto on pitkä ja hän etsii palvelun ominaisuuksista paljon tietoa. Kun asiakas on sitoutunut tuotteeseen ja tuotteiden välillä on selviä eroja, on etenemisjärjestys eri portaiden kautta yllä kuvatun kaltainen. Jos asiakas on sitoutunut tuotteeseen, mutta tuotteiden välillä ei ole suuria eroja, asiakas etenee portaat ylhäältä alaspäin. Kun asiakas ei ole sitoutunut tuotteeseen, eikä tuotteiden välilläkään ole suurta eroa, asiakas etenee tasot seuraavassa järjestyksessä: Attention, Action, Interest ja Desire. (Kotler 2000, 177 - 178, 354 - 355, 554 - 556.)

Kun asiakkaana on yritys, on ostoprosessi erilainen. Webster ja Wind (1972, 142) määrittelevät organisaatioiden ostoprosessin viisiportaiseksi päätöksentekoprosessiksi, jossa yritykset

1. tunnistavat tarpeen johonkin tuotteeseen tai palveluun
2. yksilöivät ja tarkentavat tarvettaan
3. määrittelevät vaihtoehtoiset myyjät tai palveluntarjoajat
4. arvioivat eri vaihtoehdot
5. valitsevat sopivan brandin ja palveluntarjoajan eri vaihtoehtojen väliltä.

#### 4.4 Sanoman suunnittelu ja viestintäkanava

Tavoitteen asetannan jälkeen voidaan siirtyä kehittämään tehokasta sanomaa. Vain harvat sanomat pystyvät kuljettamaan asiakasta omaksumisen tasolta toisella, kuten AIDA-mallissa oletetaan. Lanseerausviestintä onkin suunniteltava kaikki vaikutustasot huomioon ottaen siten, että kaikkia eri viestinnän lajeja ja niiden vaikutuksia käytetään integroidusti, eli toisiaan tukevasti. Muuten asiakkaat saavat erilaisia tai jopa vastakkaisia viestejä eri lähteistä. Sanoman suunnittelun tuloksena olisi löydettävä vastaukset seuraaviin kysymyksiin: mitä ja miten viestitään sekä kuka viestin välittää. Viestin sisällön suunnittelussa vastataan kysymykseen, mitä viestitään. Viestin rakenteen ja symboliikan suunnittelussa vastataan kysymykseen, miten viestitään.

Jos vastaanottajalle esitetään valmiita johtopäätöksiä, joihin hän ei samaistu, ei viestinnässä päästä haluttuun tulokseen. Yksipuoliset sanomat, joissa korostetaan vain palvelun paremmuutta, sopivat tilanteisiin, joissa vaikutus on saatava aikaisiksi muutamassa sekunnissa. Monipuoliset sanomat, joissa otetaan huomioon myös palvelun heikkoudet, sopivat kun vastaanottaja on korkeasti koulutettu tai hänellä on entuudestaan negatiivisia kokemuksia mainostettavasta palvelusta. Painetulle sanomalle on valittava oikea ja tehokas otsikko, teksti, kuvitus ja värimaailma. Jos sanoma välitetään radion kautta, on mietittävä sanoja ja äänimaailmaa. Myös sillä on suuri merkitys, kuka viestin välittää. Tunnetun henkilön välittämä sanoma saa paljon julkisuutta ja sanoman teho kasvaa entisestään, mikäli mainostettavan palvelun avainominaisuus personoituu tässä henkilössä. Myös viestin välittäjän vakuuttavuus antaa viestille paljon lisäarvoa. (Kotler 2000, 556 - 558 ja Grönroos 1998, 212.)

Viestintäkanavan on välitettävä suunniteltu viesti valitulle kohderyhmälle mahdollisimman tehokkaasti. Kanavia on olemassa henkilökohtaisia ja persoonattomia. Henkilökohtaiset kanavat ovat suoraviestintäkanavia, joissa viestitään kahden tai useamman henkilön kesken kasvotusten, puhelimitse tai sähköpostitse. Henkilökohtaisen viestinnän tehokkuus piilee mahdollisuudessa yksilöidä esitystilanne ja palautteenanto. Persoonattomia kanavia ovat joukkoviestimet ja tapahtumat. Jouk-

koviestimissä toteutettava viestintä on mediamainontaa. Henkilökohtaista viestintää pidetään tehokkaana keinona toiminnan aikaansaamiseksi kun taas persoonaton viestintä on omiaan muokkaamaan asenteita ja mielipiteitä. (Kotler 2000, 559 - 561 ja Grönroos 1998, 211.)

#### 4.5 Lanseerausbudjetti

Kotler (2000, 561 - 563) kertoo, että eri yritysten markkinointiviestinnän budjettien suhteellinen suuruus vaihtelee paljon. Toimialalla on suuri vaikutus budjetin suuruuteen, mutta myös toimialojen sisällä on suuria vaihteluita. Kotler esittelee neljä tyypillisintä tapaa laatia viestintäbudjetti. Ensimmäinen tapa perustuu siihen, kuinka paljon yrityksellä on varaa laittaa rahaa markkinointiin. Tämä tapa ei ota huomioon markkinoinnin suoraa vaikutusta myynnin määrään. Seurauksena ovat epävarmat vuosibudjetit, mikä vaikeuttaa markkinoinnin strategista suunnittelua.

Toinen vaihtoehto on suhteuttaa budjetti odotettavaan myyntiin. Tämän menetelmän etuja ovat, että budjetti pysyy yrityksen hallinnassa, rohkaisee tulosvastuulliseen ajattelutapaan ja pitää tilanteen vakaana, mikäli kaikki kilpailevat yritykset budjetoivat markkinointiinsa saman verran rahaa suhteutettuna myyntinsä määrään. (Kotler 2000, 561 - 563.)

Kolmas budjetointimenetelmä on suhteuttaa oma markkinointibudjetti kilpailijoiden budjetteihin. Yritysten tavoitteet, resurssit, maine ja mahdollisuudet kuitenkin poikkeavat niin paljon toisistaan, ettei markkinointibudjetin perustana kannata pitää kilpailijoiden budjetteja. (Kotler 2000, 561 - 563.)

Viimeinen tapa on tavoitteisiin ja toimintoihin perustuva budjetointimenetelmä. Tässä menetelmässä arvioidaan, mitä markkinointitoimintoja on toteutettava, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Tämän jälkeen lasketaan kuinka paljon rahaa näiden toimenpiteiden toteuttaminen vaatii. Saatu summa on tavoiteltava markkinointibudjetti. Tämän menetelmän etuna on, että se edellyttää kulutettujen eurojen, kontaktien ja kokeilujen määrien sekä jatkuvan kulutuksen suhteiden laskemista ja ennustamista. (Kotler 2000, 561 - 563.)

#### 4.6 Viestintäkeinot

Kun kaikki edeltävät vaiheet on käyty läpi, voidaan siirtyä markkinointiviestintämi-  
xin valintaan. Määritelty lanseerausbudjetti jaetaan viiden viestintäkeinon kesken,  
joilla kaikilla on omat tyypilliset erityispiirteensä. Mainontaa käytetään lanseeraus-  
viestinnässä kahdessa tarkoituksessa: tunnettuuden ja imagon rakennusvälineenä  
sekä triggerinä nopean myynnin aikaansaamiseksi. Mainonnan muotoja ovat: sa-  
nomalehti-, aikakauslehti-, TV-, radio-, elokuva-, ulko-, liikenne- ja verkkomainon-  
ta. Mainonnalla on seuraavia huomioitavia piirteitä:

- Sen julkisen luonteen takia asiakkaat voivat olla varmoja siitä, että palvelu on tunnettu ja siten myös sen kuluttaminen on yleisesti ymmärrettävää.
- Se on toistettavissa useita kertoja, mutta se antaa myös asiakkaalle mahdol-  
lisuuden vertailla eri tuotteita keskenään.
- Voimakas mainonta voi antaa positiivisen kuvan yrityksen koosta, vahvuus-  
desta ja menestyksestä.
- Se antaa mahdollisuuden dramatisoida yritystä tai sen palveluja taitavasti  
käytettyjen tekstien, äänien ja värien avulla.
- Mainonta on yksisuuntaista viestintää, eikä siksi pysty velvoittamaan vas-  
taanottajaa huomioimaan sitä tai vastaamaan siihen. (Kotler 2000, 563 -  
565.)

Menekinedistämässä käytettävät menetelmät eroavat huomattavasti toisistaan,  
mutta niiden käytöstä on silti löydettävissä kolme yhtenevää etua. Ensinnäkin ne  
saavat huomiota osakseen ja tarjoavat usein sellaista tietoa, mikä saa asiakkaan  
lähestymään palvelua. Toiseksi niihin sisältyy jokin kylkiäinen, kannustin tai lahjoit-  
tus, josta asiakas hyötyy. Kolmanneksi ne kutsuvat asiakasta ryhtymään saman tien  
ostotoimenpiteeseen. Menekinedistämistä käytetään nimensä mukaisesti voimak-  
kaamman ja nopeamman myynnin aikaansaamiseksi. Se sopii käytettäväksi etenkin  
lyhytaikaisten vaikutusten aikaansaamiseksi. (Kotler 2000, 565.)

PR:n eli suhdetoiminnan ja julkisuuden hyödyntämistä puoltavat kolme seikkaa.  
Ensinnäkin yrityksen toiminnasta kuuleminen puolueettoman lähteen kautta on  
huomattavasti uskottavampaa kuin saman sanoman saaminen maksetusta viestin-

nästä. Toiseksi PR:n ja julkisuuden kautta nekin asiakkaat voidaan tavoittaa, jotka jättävät mainokset ja myyntimiehet huomiotta. Kolmanneksi julkisuutta voidaan hyödyntää yrityksen tai sen palvelujen dramatisoinnissa. (Kotler 2000, 565.)

Henkilökohtainen myyntityö on henkilökohtaista viestintää, joka ei kuitenkaan liity palvelun tuotannon ja kulutuksen väliseen rajapintaan. Se on erittäin tehokasta etenkin ostoprosessin viimeisissä vaiheissa. Henkilökohtaisella myyntityöllä on kolme luonteenomaista ominaisuutta: se mahdollistaa välittömän suhteen muodostumisen osapuolten välille; suhde voi alkaa pelkästä myyntitilanteesta, mutta kehittyä jopa syväksi ystävyudeksi; lisäksi tilanteen henkilökohtaisuus saa vastaanottajan kuuntelemaan myyntipuheen velvollisuudentunnon vuoksi. (Grönroos 1998, 211 - 212 ja Kotler 2000, 565.)

Suoramarkkinointia on monenlaista, mutta silti sitäkin on erotettavissa luonteenomaisuuksia. Suoramarkkinointi on osoitettavissa henkilökohtaisesti tietylle asiakkaalle siten, että se vetoaa vastaanottajaan yksilöllisesti. Suoramarkkinoinnin sanoma on luotavissa todella nopealla aikataululla. Lisäksi se mahdollistaa interaktiivisuuden riippuen vastaanottajan reaktiosta. (Kotler 2000, 565.)

Grönroos (1998, 195 - 199) tuo esille edellä mainittujen viiden viestintäkeinoon lisäksi vuorovaikutteisen markkinoinnin käsitteen. Yrityksen henkilöstöllä on erittäin tärkeä tehtävä onnistuneen markkinoinnin loppuunsaattamisessa. Kun asiakas on onnistuneesti saatettu täydestä tietämättömyydestä ensiostoon ja varsinainen kulutusprosessi alkaa, on aikaisemmin annetut lupaukset lunastettava, jotta yksittäinen osto saadaan muutettua pysyväksi asiakassuhteeksi, uudelleenmyynneiksi ja ristimyyntiksi. Tässä vaiheessa perinteisillä markkinointitoiminnoilla ei ole enää suurta merkitystä vaan menestys riippuu vuorovaikutteisesta markkinointitoiminnosta, eli yrityksen henkilöstön suoriutumisesta asiakaskohtaamisissa. Jos asiakas on yhteydessä yrityksen kontaktihenkilöihin ennen varsinaisen ostopäätöksen tekemistä, voidaan vuorovaikutteisesta markkinointia käyttää myös ostoprosessin käynnistämiseksi. Vuorovaikutteinen markkinointi eroaa henkilökohtaisesta myyntityöstä siinä, että henkilökohtaisen myyntityön pitäisi olla aina suunniteltua viestin-



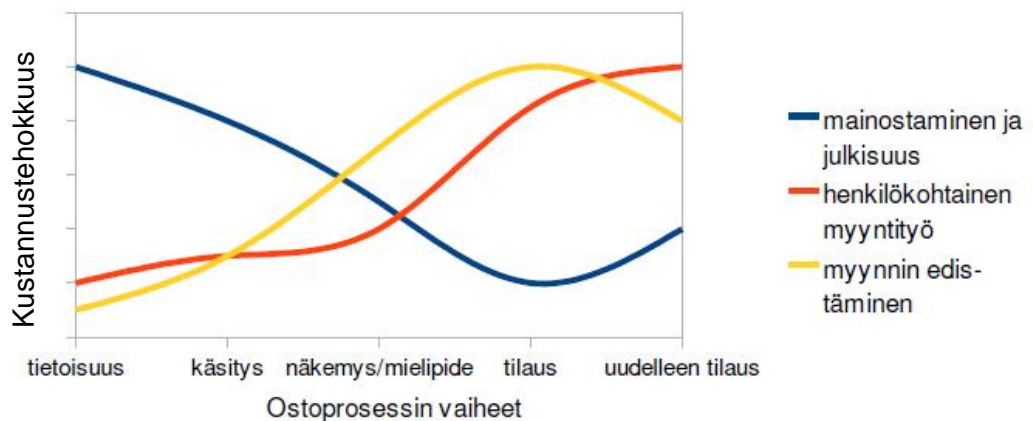
tää, kun taas palvelun tuotannon aikaiset kontaktit ovat enemmän tai vähemmän suunnittelematonta oheistuotetta palvelun tuotantoprosessin yhteydessä.

#### 4.7 Markkinointiviestintämixin valinta

Viestintämixin valinnassa on otettava huomioon, onko kysymys kuluttaja vai yritysmarkkinoista, missä ostoprosessin vaiheessa asiakkaat ovat ja mikä on yrityksen asema markkinoilla. B-to-b –markkinoinnissa mainontaa hyödynnetään huomion, mielenkiinnon ja ostohalun herättämiseen sekä myyntiesittelijän työkaluna. Mainonnan käytön on myös osoitettu lisäävän henkilökohtaisen myyntityön tehokkuutta ja vähentävän markkinointiin tarvittavia kokonaiskustannuksia. (Kotler 2000, 566.)

Viestintäkeinojen kustannustehokkuus vaihtelee sen mukaan, missä vaiheessa ostoprosessia ollaan. Mainonnalla ja julkisuudella on tärkein rooli huomion herättämisessä. Kun siirrytään mielenkiinnon ja tietoisuuden rakentamiseen, nousee mainonnan rinnalle henkilökohtainen myyntityö ja julkisuuden merkitys vähenee. Ostohalujen luomiseen sopii parhaiten henkilökohtainen myyntityö. Ostopäätöksen tekoon vaikuttaa eniten henkilökohtainen myyntityö ja menekinedistäminen. Kuviossa 6 kuvataan viestintäkeinojen kustannustehokkuutta ostoprosessin eri vaiheissa. (Kotler 2000, 567 - 568.)

KUVIO 6 (Kotler 2000, 567). Viestintäkeinojen kustannustehokkuus.



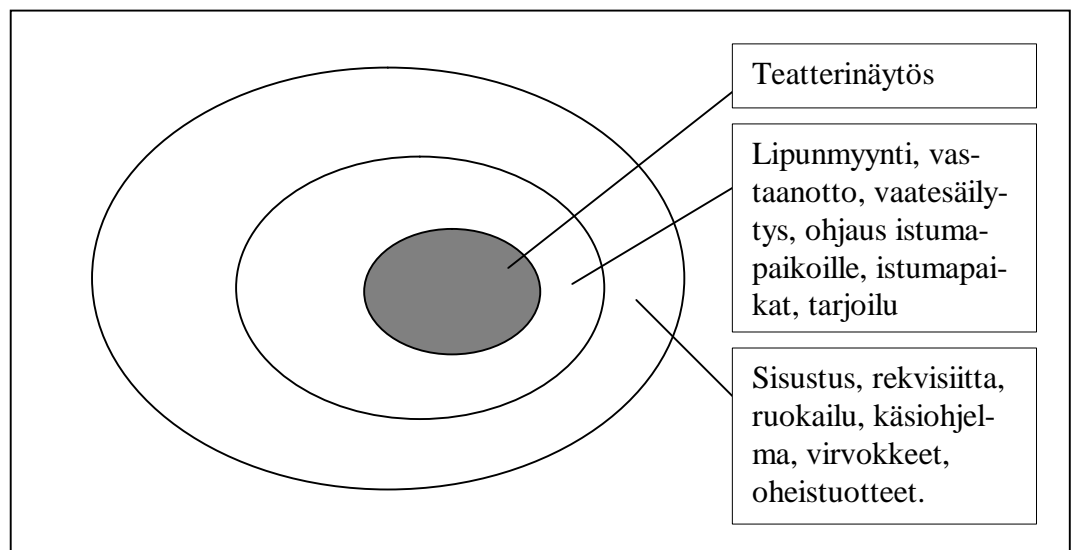
## 5 REVYYN PALVELUAJATUS JA PALVELUN LAATU

Revvy Wanhan Teatterin palveluajatus on olla Lahden ainoa teatteri, joka tarjoaa asiakkailleen laadukkaan ravintola- ja kulttuurielämyksen samanaikaisesti. Tässä luvussa kuvataan Revvy-palvelun tasot ja asiakasryhmät, jonka jälkeen keskitytään Revvyn mahdollisten laatuongelmien ennaltaehkäisyyn.

### 5.1 Revvyn peruspalvelupaketti

Kuvio 7 kuvaa Revvy Wanhan Teatterin peruspalvelupakettia. Palvelun ydinosa on opiskelijoiden tuottama musiikkiteatterinäytös. Palvelun avustavat osat ovat lipunmyynti ja vastaanotto, vaatesäilytys ohjaus istumapaikoille, istumapaikat sekä tarjoilu. Tukipalveluita ovat sisustus ja rekvisiitta, ruokailu, käsiohjelma, kioskin ja baarin tuotteet sekä Revvy Wanhan Teatterin oheistuotteet.

KUVIO 7. Revvy Wanhan Teatterin peruspalvelupaketti.



### 5.2 Revvyn asiakaskohderyhmät

Wanha Teatteri tarjoaa Revvy -palveluaan sekä kuluttaja- että yritysmarkkinoille. Yrityksen markkina-alue on kuluttajamarkkinoilla Hollola ja Lahti. Ne ovat asukasmääriltään Lahden seudun suurimmat ja sijainniltaan lähimpänä Wanhaa Teatteria.

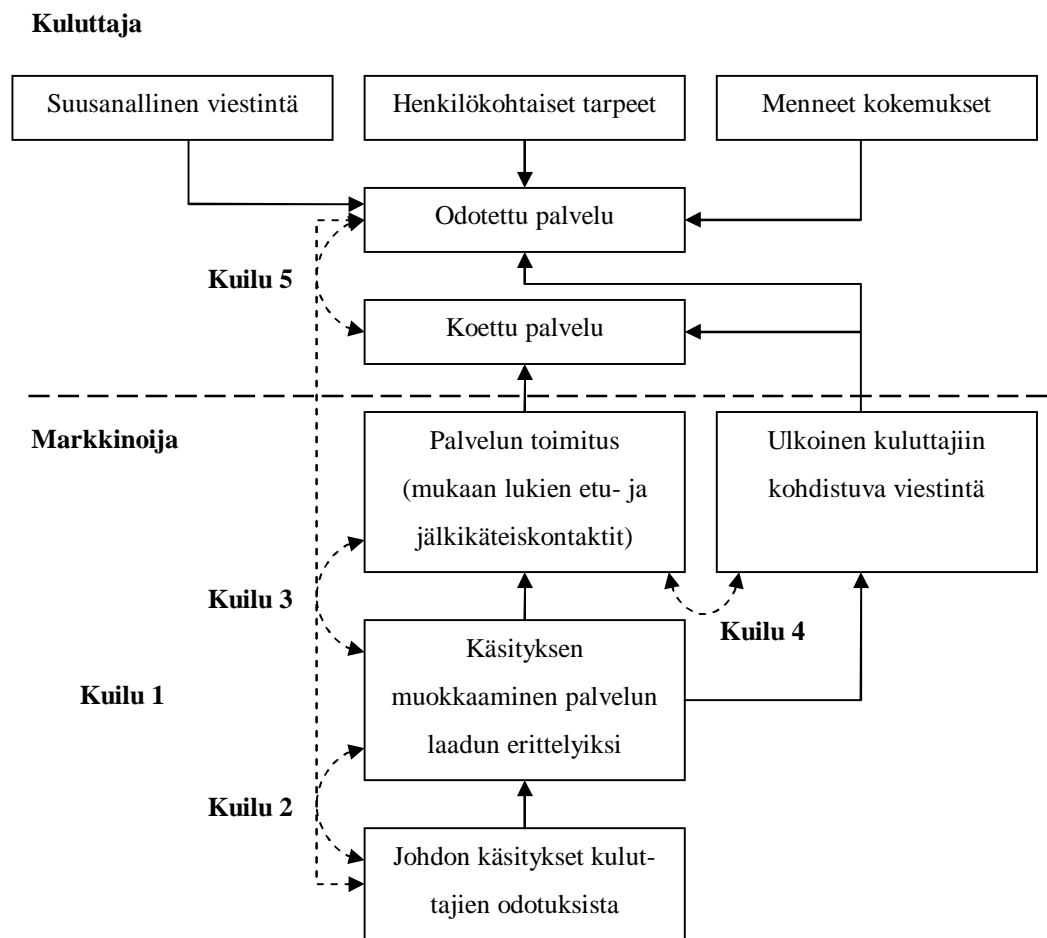
Johanna Kuosmasen ja Jutta Tuomelan (2007, 16, 40) tutkimuksen mukaan naiset ja 45 - 64 -vuotiaat korkeasti koulutetut henkilöt olivat kulttuuripalveluiden suurkuluttajia. Musikaalit ja laulunäytelmät olivat etenkin naisten mieleen. He työskentelivät johtavassa asemassa tai toimihenkilöinä ja he olivat hyvin toimeentulevia. Myös revyyyn koemarkkinoinnin ja aikaisempien pikkujoulurevyyden perusteella he ovat aktiivisin musiikkiteatterissa käyvä asiakasryhmä. Tämän vuoksi Revyy Wanhan Teatterin kannalta taloudellisesti kiinnostava ja riittävän suuri kohderyhmä ovat juuri korkeasti koulutetut työssäkäyvät 45 - 64 -vuotiaat naiset. Heillä on riittävästi rahaa käytettävissä omaan hyvinvointiin ja virkistäytymiseen ja Revyy Wanhan Teatterin tavoiteimago sopii hyvin kohderyhmän arvomaailmaan. Koska valitun kohderyhmän edustajat ovat yrityksissä usein päättävissä asemassa, saadaan kuluttajiin suunnatusta markkinoinnista synergiaetua myös yritysasiakkaille suunnattuun markkinointiin.

Yritysmarkkinoilla Revyy Wanhan Teatterin markkina-alue on Päijät-Häme. Asiakaskohderyhmäksi valitaan Päijät-Hämeen yli viiden työntekijän yritykset. Näin siksi, että kyseisen alueen yritykset pystytään tavoittamaan kustannustehokkaasti ja kuluttajiin suunnattu viestintä tukee tähän kohderyhmään suunnattua markkinointia. Alle viiden hengen yrityksiä ei tavoitella markkinoinnissa, mutta toisaalta nämä yritykset saavutetaan kuluttajiin suunnatun markkinoinnin kautta.

### 5.3 Revyyyn laatukuilujen ehkäisy

Kuten imagoa käsittelevässä luvussa ilmeni, brandi rakentuu asiakkaan ja yrityksen välisessä jokapäiväisessä kanssakäymisessä. Jotta Revyyille asetetut imagotavoitteet saavutetaan ja sen brandauksessa onnistutaan, on palvelun laadun johtamiseen kiinnitettävä huomiota. Luvussa 2 esitettyä kuiluanalyysimallia (Kuvio 8) voidaan käyttää apuna ehkäisemään laatua heikentäviä ongelmia. Tavoitteena on siis suunnitella palveluntuotanto niin, ettei laatukuiluja pääsisi muodostumaan.

KUVIO 8 (Grönroos 1998, 102). Kuiluanalyysimalli.



Revyv Wanhan Teatterin johtoryhmä koostuu kaikkien työryhmien vetäjistä, Revyyyn ohjaajasta, tuottajasta ja avustavasta opettajasta. Revyytä varten ei ole tehty varsinaista markkinatutkimusta tai kysyntäanalyysiä. Tämän vuoksi Revvy Wanhan Teatterin johtoryhmällä ei ole täyttä varmuutta asiakkaiden laatuodotuksista ja ensimmäinen laatuhiilu saattaa näin päästä syntymään. Johtoryhmään kuitenkin kuuluu henkilöitä, joilla on kokemusta Fellmannin pikkujouluvevyiden asiakkaiden odotuksista ja vallitsevasta markkinatilanteesta. Organisaatiossa ei myöskään ole ylimääräisiä väliportaita, jotka estäisivät asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden kautta välittyvän tiedon kulkeutumisen johdolle. Koemarkkinoinnissa ja pikkujouluvevyissä mukana olleiden asiakasrajapinnassa työskennelleiden henkilöiden kautta kantautuneiden tietojen perusteella asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä tähänastiseen laatuun.

Revyyn kaikki osa-alueet suunnitellaan aina työryhmittäin. Näin mahdollisimman monet näkemykset pääsevät esille, suunnittelu on tavoitteellista eikä yhdelle henkilölle jää liian suurta vastuuta projektista. Jos iso osa projektia jää yhden henkilön harteille, on suuri vaara, että ajankäytön ja jaksamisen takia suunnittelu saatetaan tehdä virheellisesti tai puutteellisesti. Revyy Wanhan Teatterin organisaation rakenteella pyritäänkin estämään toisen laatukuilun muodostuminen.

Myös kolmannen laatukuilun syntyminen saadaan estettyä organisaation rakenteen avulla. Palvelulle tulee tehdä vaatimusmäärittely samalla kun ensimmäistä Revyytä aletaan suunnitella. Näin asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt pääsevät mukaan palvelun suunnitteluun ja he noudattavat mielellään palvelulle asetettavia laatuvaatimuksia. Vaatimusmäärittelyä voidaan muokata ajansaatossa kokemusten mukaan. Myös sisäinen markkinointi on tärkeä tekijä kolmannen laatukuilun ehkäisemiseen. Siihen ei kuitenkaan tarvitse panostaa liikaa voimavaroja, koska kaikki työryhmät pysyvät selvillä projektin kuluista, mikäli työryhmien vetäjät tiedottavat johtoryhmän tapaamisten sisällöistä omalle ryhmälleen.

Jotta neljäs laatukuilu saadaan ehkäistyä, on Revyy markkinointia suunniteltaessa ja toteutettaessa otettava huomioon asetetut laatuvaatimukset ja palvelun tekninen toteutus. Markkinoinnin on oltava realistista, koska muuten asiakkaiden odotukset palvelun laadusta nousevat liian korkeiksi, eikä niitä pystytä lunastamaan, minkä seurauksena asiakas kokee Revyy huonolaatuisena. Jos näin käy, Revyy Wanhan Teatterin imago heikkenee, minkä seurauksena tulevien näytösten markkinointi ja myynti hankaloituu.

## 6 REVYYN KONSEPTOINTI

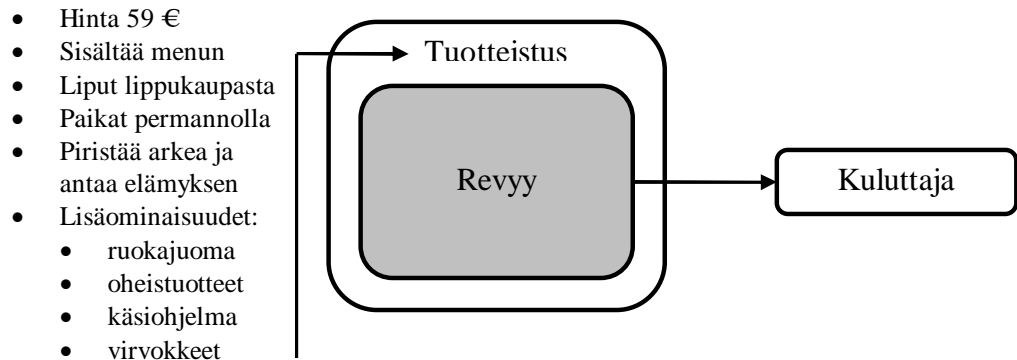
Revyyn konseptoinnin tavoitteena on tehdä palvelusta helposti ostettava, ominaisuuksiltaan kilpailijoista erottuva, tehokkaasti markkinoitava ja myytävä sekä yksinkertaisesti monistettava. Tässä luvussa käydään läpi, kuinka nämä tavoitteet saavutetaan.

### 6.1 Revyyntarjonta

Kuten edellä on todettu, palvelutarjonnan on oltava sellainen, että se tarjoaa asiakkaalle selvää hyötyä. Siksi ydinpalvelusta tuotteistetaan kolme erilaista palvelutarjontaa – kuluttaja-asiakkaille kaksi erilaista ja yritysasiakkaille omansa. Ydinpalvelu pysyy molemmissa tapauksissa samana ja palvelutarjonnat räätälöidään asiakasryhmäkohtaisesti erilaisten tuotteistuskerrosten avulla. Tuotteistuskerroksissa otetaan huomioon seuraavat tekijät: palvelun ominaisuudet, palvelun tarjoamat hyödyt asiakkaalle, hinta, palvelukanava ja imago sekä palvelun konkretisointi.

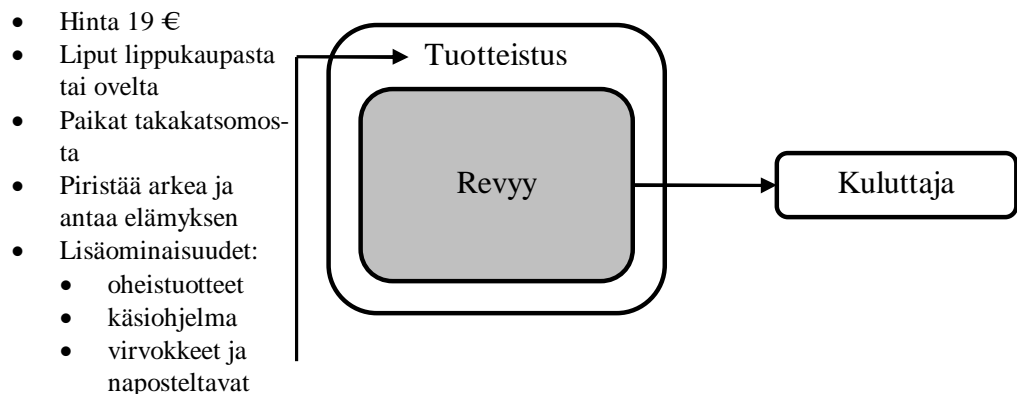
Kuluttaja-asiakkaille räätälöidään All inclusive -paketti (Kuvio 9), joka sisältää näytöksen ja menun. Menuun sisältyy alkuruoka-, pää- ja jälkiruoka; ruokajuomat myydään erikseen. Menu valmistetaan siten, että se on yhtenäinen kulloisenkin Revyyntarjontaan kanssa. All inclusive -paketin istumapaikat sijaitsevat pöytien ääressä permannolla ja ne täytetään siinä järjestyksessä kuin liput on ostettu. Näin ensimmäisiä tilaajia palkitaan aikaisesta ostopäätöksestä. Käsiohjelmaa on mahdollista ostaa kioskista ennen näytöstä. Myös virvokkeita ja oheistuotteita on mahdollista ostaa kioskista tai baarista erillisen hinnaston mukaisesti.

KUVIO 9. All inclusive -paketti.



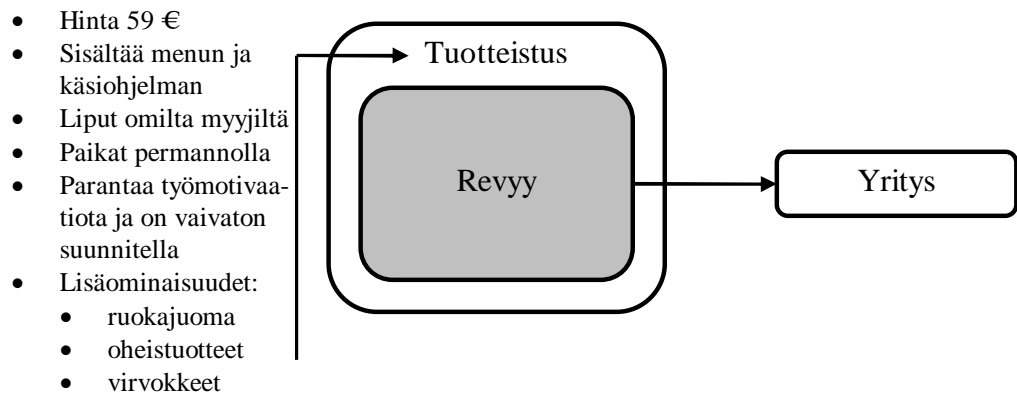
Revyv -paketti (Kuvio 10) sisältää pelkän esityksen ja on suunnattu kuluttaja-asiakkaille, jotka eivät halua ostaa ruokailua. Revvy -paketin istumapaikat sijaitsevat takakatsomossa. Istumapaikkoja ei ole ennalta määritelty, vaan kukin katsoja voi istua haluamalleen paikalle. Revvy ja All inclusive -pakettien istumapaikat on sijoitettu toisistaan erilleen järjestelyjen toimivuuden vuoksi ja siksi, että myös ympäristö vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun kokonaisuuteen. Kalliimman lipun ostavat asiakkaat eivät todennäköisesti pitäisi siitä, että halvemmilla lipuilla saisi samantasoisien paikan, vaikka se ruokailua sisältäisikään. Virvokkeet ja naposteltavat on suunnattu etenkin Revvy -paketin ostajille, koska heidän pakettiin ei sisälly ruokailua. Käsiohjelmaa on mahdollista ostaa kioskista ennen näytöstä. Nämä tuotteet ovat siis palvelun lisämoduuleita, joiden tarkoituksena on asiakkaan viihtymisen takaaminen ja ristiinmyynnin aikaansaaminen.

KUVIO 10. Revvy -paketti.



Yritysassiakkaille räätälöitävä Business -paketti (Kuvio 11) on lähes samanlainen kuin All inclusive -paketti. Lippuja tilaaville yrityksille lähetetään postitse tilausvahvistuksen ja laskun yhteydessä lippuja vastaava määrä käsiohjelmia. Virkistyspäivän järjestämisestä vastaa yrityksessä usein vain muutama henkilö, mutta käsiohjelmien avulla myös ne yrityksen työntekijät pääsevät tutustumaan Revvyeseen, jotka eivät olleet mukana ostoprosessissa. Yritysassiakkaille pöydät järjestetään siten, että koko ryhmä voi syödä yhdessä.

KUVIO 11. Business -paketti.



Vaatesäilytys sisältyy automaattisesti jokaiseen pakettivaihtoehtoon. Kuten virvokkeet, myös oheistuotteet toimivat lisämoduuleina, jollaisen asiakas voi ostaa kannustusmielessä, ihailijatuotteena tai muistona Revvystä. Aluksi oheistuotteina on ainoastaan T-paitoja, mutta myöhemmin tarjontaa laajennetaan muihinkin tuotteisiin, kuten näytelmäaltiointeihin CD ja DVD –formaateissa.

Vaikka asiakkaat hyötyvätkin palvelusta monin tavoin, on siitä erotettava asiakkaan kannalta kaikista tärkeimmät hyödyt. Palvelun ydinhyöty asiakkaalle on iki-muistoinen elämys, jonka hän saa nauttimalla Revvystä, mutta hyödyt vaihtelevat myös ostopäätöksen tekijän mukaan. Business -paketin loppukäyttäjät ovat yrityksen henkilöstö, mutta ostopäätöksen tekijä on yrityksen henkilöstöpäällikkö. Nainen tekee ostopäätöksen yksin tai yhdessä ystävänsä tai puolisonsa kanssa.

Sekä naisella, että yrityksen henkilöstöpäälliköllä on olemassa oleva ongelma, johon Revvy Wanha Teatteri tarjoaa ratkaisun. Henkilöstöpäällikkö suunnittelee



työntekijöiden virkistyspäivää, mutta aika ei tahdo riittää muiden kiireiden lomassa. Ruokailut ja kuljetukset pitäisi järjestää erikseen ja hotellimajoituskin olisi varattava. Tähän kaikkeen lystiin uppoaa kaiken lisäksi kallista työaika ja jotain uuttakin olisi välillä mukava keksiä ainaisten hotelli-illallisten tilalle. Hyvin toimeentuleva nainen puolestaan haluaisi keksiä ohjelmaa itselleen ja seuralaiselleen joko merkkipäivän kunniaksi tai arjen piristeeksi. Ravintola-illallinen, elokuvat tai teatteri olisivat muuten hyviä ideoita, mutta ne kaipaavat seurakseen myös jotain muuta.

Henkilöstöpäällikkö säästää työaikaansa, kun hän tilaa koko henkilöstölle liput näytökseen. Hänen ei tarvitse huolehtia ruokailun järjestämisestä, eikä kuljetustenkään pitäisi olla ongelma, koska teatteri sijaitsee paikkakunnalla hyvien kulkuyhteyksien varrella. Hänen valitsemansa kulttuuri-illan ansiosta työntekijöiden työmotivaatio paranee, he viihtyvät töissä paremmin ja pitävät yritystä hyvänä työnantajana. Henkilöstöpäällikkö saa kiitosta myös esimieheltään, koska on onnistunut järjestämään onnistuneen henkilöstöpäivän. Keski-ikäinen nainen puolestaan parantaa palvelun avulla elämänsä laatua. Revvy piristää arjen rutiineja, helpottaa juhlapäivien suunnittelua ja tekee siitä onnistuneen. Kaiken lisäksi Revvyssä käynti on yleisesti arvostettua ja tyylikkäänä pidettyä, joten hän saa arvostusta myös tuttavapiirin keskuudessa. Nämä hyödyt toimivat myöhemmässä vaiheessa pohjana markkinointiviestinnän sanoman suunnittelulle.

## 6.2 Revvyn hinnoittelu

Revvy Wanhan Teatterin hinnoittelun tavoitteena on saavuttaa korkea tuotto pienellä volyymilla. Laatujohtajuudesta tai suuresta markkinaosuudesta ei kannata lähteä kilpailemaan, koska opiskelijoiden organisoimalta toiminnalta ei yksinkertaisesti odoteta korkeampaa laatua kuin monen vuoden kokemuksen omaavilta ammattilaisilta. Opiskelijoiden ja CeCo:n rajalliset resurssit tulevat puolestaan esteeksi suuren markkinaosuuden kasvattamiselle. Tavoitteeksi ei myöskään kannata asettaa markkinoilla selviytymistä tai mahdollisimman suuren tuottavuuden tavoittelua, koska Wanhan Teatterin toiminnassa on kuitenkin pohjimmiltaan kyse opiskelijoiden työnteon ja oppimisen yhdistämisestä osaksi opintoja.

Markkinoilla ei ole täysin vastaavia palveluita, joten se antaa hieman liikkumavaraa palvelun hinnoitteluun. Kulttuurialan toimijoita on kuitenkin Lahdessa sen verran paljon, että asiakas voi valita myös toisen palveluntarjoajan. Tämän vuoksi hintaa ei voida asettaa kilpailijoita selvästi korkeammalle. Revyyän imagoon vaikuttaa positiivisesti Fellmannissa järjestetyt pikkujoulurevytyt, jotka saivat hyvän vastaanoton kerta toisensa jälkeen. Pikkujoulurevyihin tulleet katsojat muistavat Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijat edelleen ammattitaitoisina näyttelijöinä. Hyvän imagon ansiosta palvelu voidaan hinnoitella kannattavasti.

Luvussa 3 esitetyn mukaisesti palvelusta saatavien tuottojen on katettava sen tuottamisesta aiheutuneet kulut. Revyyän tyyppisen palvelun hinnoittelu kannattaa tehdä kysyntäperusteisesti, mutta kuitenkin niin, että edellä mainitut kustannukset otetaan huomioon. Koemarkkinoinnin ja pikkujoulurevyyn toteutuneen budjetin (LIITE 1) perusteella voidaan laskea, että pelkän näytöksen hinnan on oltava noin 20 € ja ruokailu nostaa hintaa noin 40 eurolla.

Kilpailijoiden hinnoittelu asettaa hinnoittelulle omat rajansa. Revyy Wanhan Teatterin pahimpien kilpailijoiden kulurakenne eroaa Revyyän kulurakenteesta merkittävästi. Revyyän tilavuokrasta ja työntekijöistä johtuvat kustannukset ovat selvästi matalammat kuin kilpailijoilla, mikä antaa Revyylle kustannusetua. Toisaalta osa Revyyän kilpailijoista nauttii avustuksista, mikä tasoittaa tilannetta. Kilpailijoiden normaalihintaisten lippujen hinnat liikkuvat 10 ja 38 euron välillä. Alennetut liput ovat hinnoiltaan 10 - 25 euroa.

Ihmiset pitivät kohtuullisena teatterilipun hintana 8,50 - 20,20 euroa (Kuosmanen ja Tuomela 2007, 59). Koska kohderyhmään kuuluvat asiakkaat ovat hyvätulaisia, heidän hintakynnyksensä osuu mitä todennäköisimmin tuon hintahaarukan yläreunalle. Niinpä palvelun lopullinen hinta määräytyy seuraavasti: All inclusive ja Business -paketit maksavat 59 € ja Revyy -paketin hinta on 19 €. Asetettu hinta perustuu kustannuksiin, kilpailijoiden hinnoitteluun, psykologiseen hinnoitteluun ja asetettuun imago tavoitteeseen. 99-hinnoittelua ei voida käyttää enempää, ettei mielikuva laadukkaasta palvelusta kärsi.

### 6.3 Revyy'n palvelukanava

Yritysassiakkaat saavat palvelua suoraan Revyy'n omien myyjien kautta. Suora kanavavalinta perustuu siihen, että potentiaalisia asiakkaita on Lahden seudulla vähän ja ne ovat suuria. Valintaa puoltaa myös se, että yritysasiakkaat käyttävät palvelua harvoin ja ostoerät ovat suuria, koska yritys tilaa liput kerralla koko henkilöstölle.

Kuluttaja-asiakkaille suunnattujen pääsylippujen jakelussa käytetään välijäsenenä joko Lippupistettä tai Lippupalvelua, koska ostajien lukumäärä on suuri ja ostoja tehdään usein. Myös ostoerien pienet koot puoltavat epäsuoran kanavan valintaa. Tämän lisäksi kuluttajat ovat tottuneet tilaamaan pääsylippunsa erilaisiin kulttuuri-tapahtumiin kyseisten lipunmyyjien kautta. Valitulla kanavalla tavoitetaankin tehokkaasti potentiaaliset asiakkaat, jotka ovat päättäneet tilata liput johonkin kulttuuritapahtumaan, mutta eivät ole vielä tehneet ostopäätöstä ja vertailevat tarjontaa lipunmyyjän internetsivuilla tai esitteistä. Pelkkään näyttökseen oikeuttavia lippuja myydään lisäksi suoraan ovelta ilman välikäsiä. Lipunmyynti alkaa puoli tuntia ennen näyttöksen alkua. Näin asiakkaat pääsevät nauttimaan palvelusta myös tehdesään spontaanin ostopäätöksen ilman pitkää harkintaa.

Kuosmasen ja Tuomelan (2007, 37) tutkimuksen mukaan internetin käyttö lisääntyy jatkuvasti tiedonhankinnan lähteenä ja vuonna 2007 jopa 74 % teatterissa kävijöistä hankki informaatiota teattereiden kotisivuilta. Revyyllä tehdäänkin omat www-sivut, josta asiakkaat löytävät lisäinformaatiota palvelusta. Sivuilta on löydettävä vähintäänkin seuraavat tiedot:

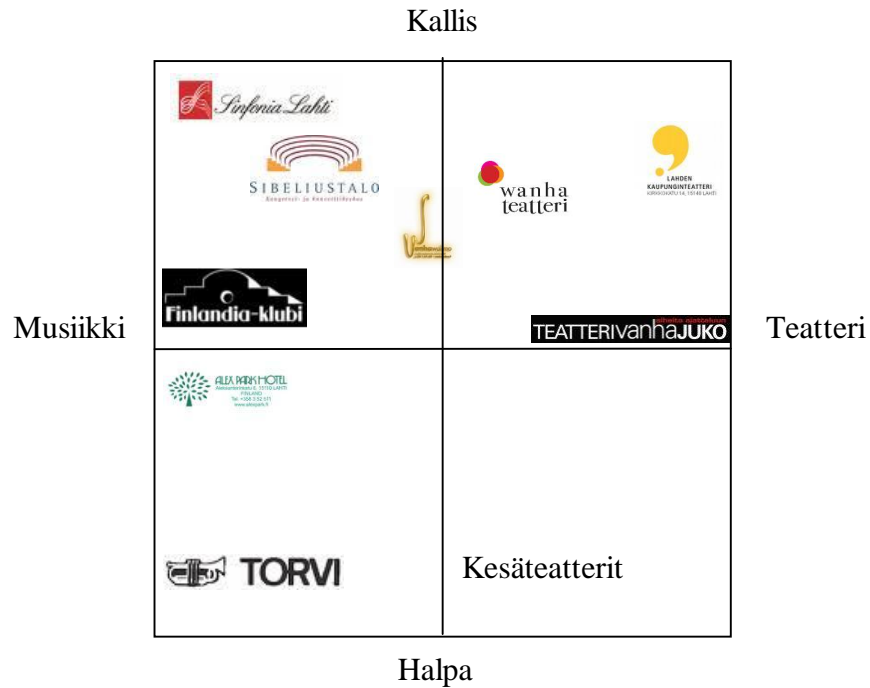
- Revyy Wanhan Teatterin esittely
- kulloisenkin Revyy'n nimi
- Revyyssä esiintyvät opiskelijat ja tuotantotiimi
- näyttösten päivämäärät ja kellonajat
- Revyy-pakettien toimitussisällöt ja hinnat
- yhteystiedot
- muu ohjelmisto
- medialle suunnattu aineisto, kuten valokuvia ja tiedotteita.

Tulevaisuudessa asiakkaat voivat ostaa www-sivujen kautta pääsylippunsa. Internet antaa myös mahdollisuuden välittää live -lähetyksiä näytöksistä. Näin Revvystä päästään nauttimaan myös etäisyydestä riippumatta kotisohvalla istuen. Tämän kaltaisia nettilähetyksiä toteutetaan jo menestyksekkäästi muun muassa Sinfonian Lahden toimesta. Myös ulkomaalaiset levy-yhtiöt ovat havainneet tämän markkina-  
raon – ne ovat pitkään lähettäneet artistien konsertteja internetin välityksellä ja uusimpana kanavana ovat tulleet elokuvateatterit. Esimerkiksi Suomessa Finnkino on myynyt ”elokuvalippuja” muusikoiden konsertteihin, jotka saattavat olla fyysisesti vaikkapa Lontoossa. Omien kotisivujen lisäksi Wanhan Teatterin yhteystiedot pyritään saamaan näkyviin Lahti Travelin www-sivuille ja muille ilmaisille internet-hakemistoille.

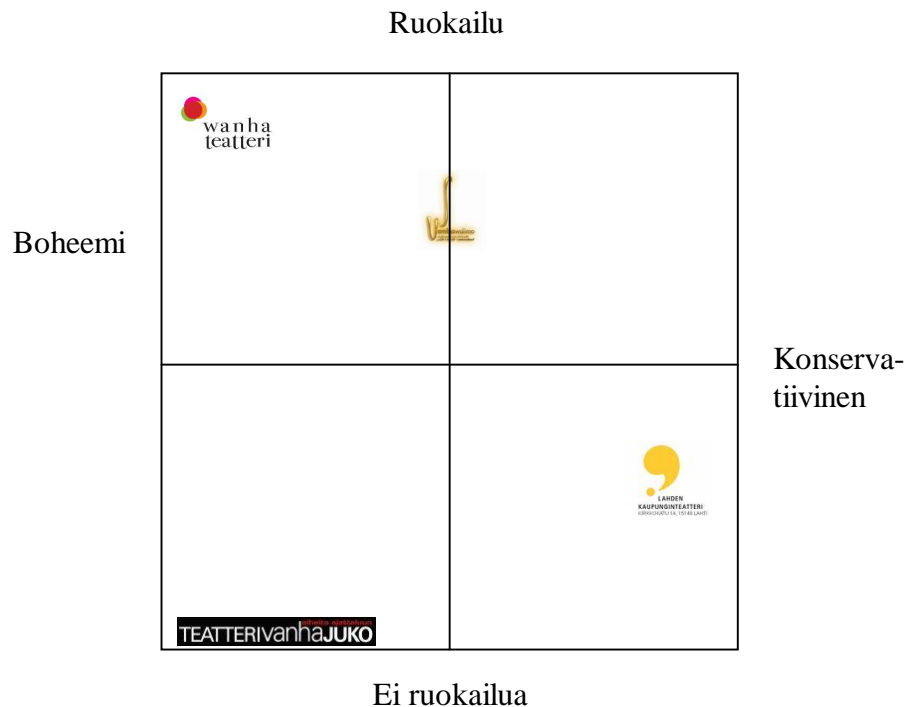
#### 6.4 Revvyn imago

Wanhan Teatterin nykyiseen imagoon vaikuttaa vahvasti sen fyysiset yhteydet Lahden ammattikorkeakouluun. Tila ei ole ollut kovin aktiivisessa käytössä ja ihmiset yhdistävät sen herkästi Lahden ammattikorkeakoulun musiikin laitoksen ja opiskelijoiden näyttämöksi. Mielikuva on myönteinen ja sen verran vahva, että Revvy Wanhan Teatterin imago pyritään rakentamaan yhtenäiseksi vallalla olevan käsityksen kanssa. Kuten luvussa 3 todettiin, erottautuminen on brandin ydin. Kuvioista 12 ja 13 ilmenee kuinka Revvy pyritään erilaistamaan pahimmista kilpailijoistaan ja niiden palveluista.

KUVIO 12. Palvelun positiointi suhteessa samoilla markkinoilla kilpaileviin yrityksiin.



KUVIO 13. Palvelun profilointi suhteessa pahimpien kilpailijoiden brandeihin.



Kuvion 12 positiointikartasta nähdään, että Revyy Wanhan Teatterin pahimmat kilpailijat ovat Lahden kaupunginteatteri, Teatteri Vanha Juko ja Wanha Walimo.

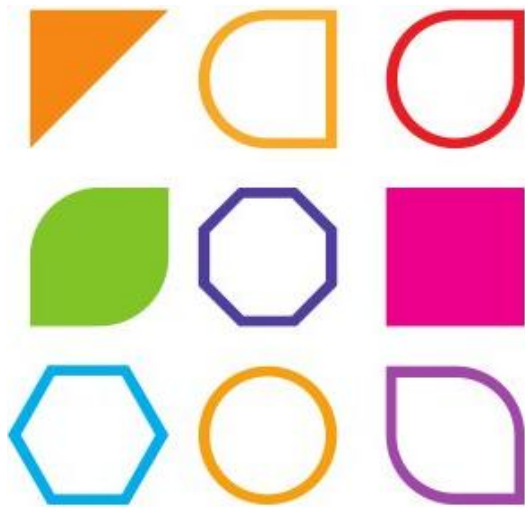
Kuvion 13 profiointikartasta nähdään kuinka kilpailijat asemoituvat markkinoille ruokailun ja konservatiivisuuden suhteen. Lahden kaupunginteatteri on konservatiivinen, eikä varsinaisesti tarjoa ruokailua näytöksen yhteydessä, mutta väliajalla on mahdollista nauttia pientä purtavaa ja juotavaa. Tämän lisäksi asiakas voi tilata Kongressikeskus Fellmannista näytöksen jälkeen erillisen Ravintolamenun. Teatteri Vanha Juko on boheemi, mutta se ei tarjoa mahdollisuutta ruokailuun. Wanha Wallimo järjestää viihdeiltoja, joiden jälkeen voi nauttia tapaspöydän antimista. Wallimon ohjelmisto vaihtelee stand-up –komiikasta konsertteihin ja yksityisiltoihin. Kartan vasemmasta yläkulmasta löytyy parhaiten tilaa. Siksi Revvy Wanhan Teatterin imago tavoitteeksi asetetaan korkeatasoinen ja boheemi kabareeteatteri. Revvy Wanha Teatterin brandilupaus on olla Lahden ainoa show, missä asiakas voi ruokailla ja nauttia korkeakulttuurista samanaikaisesti. Lähimmät vastaavat teatterit sijaitsevat Helsingissä, Tampereella tai Hämeenlinnassa. Tämä ominaisuus erottaa Revvy Wanhan Teatterin kilpailijoistaan.

Wanhan Teatterin liikemerkki haluttiin saada ilmentämään tavoiteltua imagoa, niinpä nimen visualisointi annettiin ammattigraafikon tehtäväksi. Kyseistä liikemerkkiä (Kuvio 14) sekä värimaailmaa ja muotokieltä (Kuva 1) käytetään kaikessa Wanhan Teatterin viestinnässä. Wanhan Teatterin liikemerkkiin on yhdistettävissä aina kulloisenkin Revvyn, näytelmän tai muun tapahtuman nimi.

KUVIO 14. Wanhan Teatterin liikemerkki.



KUVA 1. Wanhan Teatterin värimaailma ja muotokieli.



Luvussa 3 todettiin, että brandin rakennus on aloitettava siten, että yrityksen oma henkilöstö pääsee osallistumaan prosessiin ja sitä kautta sisäistää brandilupausten. Tämän jälkeen brandilupausta voidaan alkaa viestiä yrityksestä ulospäin. Näin toimitaan myös Revvy Wanhan Teatterin kohdalla. Wanhan Teatterin koemarkkinoinnin koko työryhmä pääsi osalliseksi brandilupausten suunnitteluun. Myös tuleville

uusille työryhmien jäsenille kerrotaan asetetut tavoitteet ja annetut lupaukset, jotta he pystyvät toimimaan niiden edellyttämällä tavalla. Jotta imagotavoite saavutetaan ja saavutettu imago myöhemmin ylläpidettyä, on annetut lupaukset lunastettava aina vuorovaikutustilanteissa asiakkaiden kanssa.

### 6.5 Revyyyn konkretisointi ja monistettavuus

Jotta Revvy saadaan konkretisoitua ja asiakkaan kokema riskintunne poistettua, on edellisissä luvuissa kuvatut palvelun ominaisuudet ja sisältö tuotava asiakkaan tietoisuuteen, minkä lisäksi myös palvelun kuluttamisen vaatimukset on kerrottava Revyyyn viestinnässä.

All inclusive -paketin kuluttaminen vaatii asiakkaalta lipun ostamisen etukäteen sekä tietysti aikaa ja varaa panostaa kulttuuriin, mutta muuten itse kulutus ei enempää vaadi. Revvy-paketin kuluttaminen on vieläkin helpompaa, koska lippuja ei välttämättä tarvitse edes tilata etukäteen – riittää, että löytää paikalle. Business -paketin tilaaminen ja kuluttaminen on kuitenkin selvästi monimutkaisempi prosessi, mutta sen vuoksi Revvy Wanhan Teatterin omat myyjät palvelevat yrityksiä lippujen hankinnassa.

Vaikka Revvy Wanhan Teatterin konseptia ei lähdetä kopioimaan toisille paikkakunnille, on sen monistettavuus silti erittäin tärkeää. Näin saadaan taattua näytösten tasaisen korkea laatu vaikka ihmiset sairastuisivat, näytökset vaihtuisivat tai vastuullisessa asemassa olleet henkilöt siirtyisivät Revvystä muihin tehtäviin. Revvyn palvelutuotanto noudatteleekin tiettyä formaattia. Kun palvelun reunaehdot, käsikirjoitus ja vaatimusmäärittely on kirjattu ylös, on uuden Revvyn markkinointi, järjestäminen ja tuottaminen helpompaa.

Palvelun reunaehdot ovat:

1. Palvelu on toimitettavissa ruokailuineen hintaan 19 € ja ilman ruokailua hintaan 59 € jotta kate on riittävä.
2. Yhden produktion on sisällettävä noin 20 näytöstä vuoden aikana, jotta produktio on kannattava.



3. Vuodessa aikana on mahdollista tuottaa 1 - 2 eri produktiota, toinen syys- ja toinen kevätkaudella.
4. Revyyntöryhmissä on oltava yhteensä 15 - 20 opiskelijaa, jotta vastuuta ja tehtäviä saadaan jaettua riittävän monelle henkilölle.

Palvelun käsikirjoitus muodostuu seuraavanlaiseksi:

1. Asiakas tilaa liput ennakkoon Revvy Wanhan Teatterin myynnistä tai lippukaupasta. Yhteydenotto tapahtuu sähköpostitse, puhelimitse tai internetin välityksellä.
2. Revvy Wanhan Teatterin tai lippukaupan myynti ottaa tilauksen vastaan ja lähettää tilausvahvistuksen, laskun ja yritysasiakkaiden käsiohjelmat asiakkaalle postitse.
3. Kun yritys on maksanut laskunsa, lisätään näytöksen vieraslistaan yritysasiakkaan nimi ja ostettujen lippujen lukumäärä.
4. Ovet, lipunmyynti (asiakas voi ostaa lipun pelkkään näytökseen myös ovelta), baaritiski ja kioski aukeavat 30 minuuttia ennen näytöksen alkua.
5. Asiakas saapuu teatterin ala-aulaan.
6. Asiakas jättää ulkovaatteet ja ylimääräiset tavarat vaatesäilytykseen.
7. Asiakas tilaa baarista juoman ja ostaa kioskista naposteltavaa, mikäli hänen lippuunsa ei kuulu ruokailua.
8. Salin ovet aukeavat ja asiakkaat ohjataan paikoilleen.
9. Alkupalat ja erikseen myytävät ruokajuomat tarjoillaan.
10. Näytös alkaa.
11. 15 - 20 minuutin väliaika, jonka aikana pääruoka ja ruokajuomat tarjoillaan. Kioski ja baari palvelevat asiakkaita, jotka eivät tilanneet ruokailua.
12. Näytös ja ruokailu jatkuvat.
13. Näytös loppuu.
14. Jälkiruoka tarjoillaan näytöksen jälkeen.
15. Asiakas voi käyttää baarin ja kioskin palveluja vielä 30 - 45 minuuttia näytöksen päätyttyä.
16. Asiakas hakee vaatesäilytyksestä tavaransa ja poistuu.
17. Ovet sulkeutuvat tunti esityksen päätyttyä.

## 7 REVYYN LANSEERAUS

Kuten luvussa 4 todettiin, uuden tuotteen lanseerauksen epäonnistumisen todennäköisyys on erittäin suuri. Tämän vuoksi lanseerauksen lähtökohtien analysointiin on kiinnitettävä huomiota. Tässä luvussa perehdytään lähtökohta-analyysien lisäksi Revyyän markkinoinnin strategiaan ratkaisuihin, tuote-/markkinavalintaan ja lanseerauksen riskeihin. Tämän jälkeen lanseerauksen suunnittelu etenee kohderyhmien ja tavoitteiden määrittelyyn, viestin suunnitteluun, kanavavalintaan ja lanseerausbudjetin kautta markkinointimixin valintaan. Lanseeraustoimenpiteet aikataulutetaan Kotlerin AIDA -mallia hyödyntäen siten, että mahdollisimman monet asiakaskohderyhmään kuuluvat henkilöt ja yritykset etenisivät ostopäätösprosessissaan aina ensiosioon asti.

### 7.1 Revyyän lanseerauksen lähtökohdat

Revvy Wanhan Teatterin markkinoiden maantieteellinen sijainti on Päijät-Hämeen alue. Lahdessa on asukkaita 100 800 ja Hollolassa 21 803. Molempien kaupunkien väestö lisääntyy vuosittain, joten myös tulevaisuudessa alueella riittää potentiaalisia asiakkaita ja ostovoimaa. Lahti ei ole yliopistokaupunki, mutta ammattikorkeakoulun ansiosta molempiin kaupunkeihin valmistuu vuosittain korkeasti koulutettua väestöä, joka myöhemmässä elämäntilanteessa tulee kuulumaan Revvy Wanhan Teatterin kohderyhmään. Yrityksiä Päijät-Hämeessä oli vuonna 2007 yhteensä 12 668 ja niissä työntekijöitä 52 239. (Tilastokeskus 2009.)

Eläkeiän nostamiselle on kovia paineita, mikä tekee ihmisten työhyvinvoinnista entistäkin tärkeämmän asian. Kulttuuripalveluiden voidaan odottaa lisäävän kiinnostavuuttaan tämän takia myös yritysten näkökulmasta. Suomen Pankin johtokunnan jäsenen, Seppo Honkapohjan, sekä monien muiden finanssialan toimijoiden antamien ennusteiden mukaan taantumien pohja on jo näkyvissä. Suomen reaali-talouden nousun voidaan kuitenkin odottaa lähtevän käyntiin vasta kun Suomen tärkeimpien vientimaiden taloustilanne on parantunut. Tämä johtuu siitä, että Suomen talous on vahvasti riippuvainen investointitavaroiden viennistä, joiden kysyntä on taantumassa vähentynyt radikaalisti. (Aatsalo-Sallinen 2009.)

Teknologinen kehitys ei aiheuta Revvyn kaltaiselle teatteritoiminnalle suuria uhkia. On totta, että ihmisille tarjotaan jatkuvasti uusia vaihtoehtoja vapaa-ajan viettoon, mutta elävästä taiteesta saatavia kokemuksia on ainakin vielä hankala korvata teknologialla. Teknologian kehittyminen tuo mukanaan uusia mahdollisuuksia, joista yksi hyvä esimerkki ovat internetin broadcast -lähetykset. Kun tietoliikenneyhteydet ovat koko ajan parantuneet, ovat monet toimijat aloittaneet reaaliaikaisen videokuvan lähettämisen internetin kautta. Tämä voisi olla jo lähitulevaisuudessa mahdollista myös Revvy Wanhän Teatterin kohdalla. Näin Revvylle voitaisiin saada aikaiseksi korkeakatteista lisämyyntiä ulkomailta asti.

Vapaa-ajan arvostuksen trendi on ollut jo pitkään nouseva, mikä lisää ihmisten kulutusta erilaisiin liikunta-, hyvinvointi- ja kulttuuripalveluihin. Globaali talouskriisi vaikuttaa kuitenkin myös teatterialaan. Vaikka taloustaantuma ei näy kuluttajakaupassa, se vaikuttaa selvästi teattereiden yritysmyyntiin. ”On se selvästi vähentynyt. Esimerkiksi Catsista yritykset ostivat kokonaisia näytöksiä. Nyt firmat ovat jättäneet suurelta osin tulematta,” vastaa teatterinjohtaja Maarit Pyökäri kysyttäessä yritysmyyntin näkymistä. (Kuosmanen 2009.)

Lainsäädäntö, mutta ennen kaikkea kuluttajat asettavat vaatimuksia yritysten ympäristöystävällisyyteen. Tämä trendi on vahvistunut ja tulee olemaan tulevaisuudessa entistä tärkeämmässä asemassa kuluttajien päätöksentekoprosessissa.

Asiakkaiden ostokäyttäytyminen vaihtelee suuresti kohderyhmän mukaan. Yrityksissä ostoprosessiin osallistuvat useammat henkilöt. He haluavat ostaa kaikki liput kerralla ja mieluiten laskua vastaan. Henkilöstöpäiviä on harvoin, joten teatterilippujakaan ei osteta kovin usein. Ostopäätös tehdään hyvissä ajoin ennen kuluttamista. Kovin kysyntä ajoittuu pikkujouluaikaan ja muulloin kysyntä on tasaisempaa. Lomakaudet ovat hiljaisinta aikaa, koska silloin ei henkilöstöpäiviä järjestetä. Nainen tekee ostopäätöksen yksin, puolisonsa tai ystävättärensä kanssa ja liput ostetaan mieluiten ennakkoon. Kysyntää on talviaikoina tasaisesti ja palvelua kulutetaan useaan kertaan vuodessa. Kesäisin on hiljaisempaa, koska kohderyhmään kuuluvat asiakkaat lähtevät lomailemaan pois paikkakunnalta tai käyvät kesäteattereissa. Kohderyhmään kuuluva kuluttaja käy teatterissa noin kolme kertaa vuodessa.

Kaikista 15 - 79 -vuotiaista suomalaisista 46 % käy teatterissa vähintään kerran vuodessa. Määrä on pysynyt suunnilleen samana jo usean vuoden ajan. Kaksi kertaa vuodessa teatterissa käyviä on Suomessa 14 % ja kolmesta viiteen kertaan käyviä 8 % 15 - 79 -vuotiaasta väestöstä. (Kuosmanen ja Tuomela 2007, 16, 18 - 24.)

Lahdessa teatterialalla vallitsee monopolistinen kilpailu, eli kilpailijoita on useita, mutta kaikki pystyvät erilaistamaan tarjontansa ja pyrkivät tuottamaan ylivoimaista palvelua valitsemilleen kohderyhmille. Näin myös yritysten hinnoittelu on toisistaan poikkeavaa. Teatterit, konsertit ja ravintolat eivät tarjoa paketteja, joissa yhdistyisi samanaikaisesti sekä ruokailu että kulttuurielämys. Niiden tarjontaan toki kuuluu näytökseen yhdistyvä erillinen illallinen, yöpyminen hotellissa tai molemmat. Nämä paketit on yleensä tuotettu yhteistyössä paikallisen ravintolan tai hotellin kanssa. Kuten jo aiemmasta positiointikartasta kävi ilmi, Revyyn pahimmat kilpailijat ovat Lahden kaupunginteatteri yhdessä Kongressikeskus Fellmannin kanssa, Vanha Walimo ja Teatteri Vanha Juko. Suurin ja itse asiassa kaikkien teattereiden kovin kilpailija on kuitenkin kotisohva, sillä jopa 46 % suomalaisista piti vuonna 2007 koti-iltaa omien askareiden tai perheen parissa teatterin pahimpana kilpailijana. Seuraavaksi kovimmat kilpailijat olivat muu illanvietto ja omat harrastukset. Vasta tämän jälkeen tulivat elokuvat, urheilutapahtumat ja konsertit. Teatterissa käynnin suurimpia esteitä olivat kiinnostuksen ja ajan puute. (Kuosmanen ja Tuomela 2007, 32, 50 - 52.)

Kilpailun luonne teatterialalla Lahdessa on rauhallista. Lahden kaupunginteatterin markkinointi on aktiivisinta, mutta sen asema markkinoilla on niin vahva, ettei se todennäköisesti koe Revyy Wanhaa Teatteria uhkana. Muut teatterit kokevat uuden palvelun varmasti jonkinasteisena uhkana, mutta niiden nykyisten markkinointitoimenpiteiden aktiivisuudesta voidaan päätellä, että ne reagoivat tilanteeseen viiveellä ja varovaisesti. Kilpailijat voivat ottaa Revyy Wanhalla Teatterin markkinoille tulon myös positiivisena asiana, koska se rikastaa lahtelaisen kulttuurin kirjoa ja on näin omiaan lisäämään koko teatterialan kiinnostavuutta potentiaalisten asiakkaiden silmissä. Tätä olettamusta vahvistaa myös se, että kaksi lahtelaista teatteria, Lahden kaupunginteatteri ja Teatteri Vanha Juko, ovat aloittaneet hiljattain yhteistyön. Teattereiden ensimmäinen yhteinen näytelmä, *Kuin ensimmäistä päivää*, sai ensi-

iltansa 2.9.2009. Lahden kaupunginteatterin ja Teatteri Vanha Jukon yhteistyön lisäksi myös Lahden ammattikorkeakoulun musiikkiteatterin opiskelijat ovat olleet mukana useissa kaupunginteatterin musikaaleissa ja näytelmissä. Näitä ovat muiden muassa Piukat Paikat, Cats, Piaf ja Oliver, joiden lisäksi uusin yhteistyöproduktio on jo aikaisemmin mainittu Fame-musikaali. (Kuosmanen 2009; Sasioglu 2009 ja Salakka 2009, 14.)

Lahden kaupunginteatterin vuosittainen kävijämäärä on noin 100 000, mikä on hieman yli alueen keskiarvon. Vuonna 2005 Etelä-Suomessa myytiin 63 lippua sataa asukasta kohden. Kaupunginteatteri kuuluu valtiosuosilainsäädännön piiriin, kun taas Teatteri Vanha Juko on profiloitunut vahvasti lainsuojattomaksi teatteriksi. Vanha Walimo edustaa tuottajateatterin mallia, jossa esiintyy nimenomaan vierailuvia artisteja yksittäisissä näytöksissä. Vuonna 2005 Vos-teatterien tuloista keskimäärin 39 % tuli valtiosuudesta, 34 % kunnanavustuksista ja 23 % pääsylippituloista. Vapaan kentän tulot muodostuivat valtion ja kunnan mahdollisista avustuksista, muista avustuksista sekä omista tuloista. Merkittävimmän osan vapaan kentän rahoituksesta muodosti kuitenkin palkaton tai alipalkattu työ. (Lahden kaupunginteatteri 2009 ja Kanerva ja Ruusuvirta 2006, 22, 63.)

Vos-teattereiden keskimääräinen markkinointibudjetti oli vuonna 2005 noin 5 % kokonaiskustannuksista ja markkinoinnin rooli teattereiden toiminnassa on korostumaan päin. Teatterit tekivät markkinointiyhteistyötä painotalojen, hotellien ja ravintoloiden kanssa, jonka lisäksi teattereiden yhteisjulkaisut ja yhteisten projektien markkinointi olivat tyypillisiä toimintoja. Niillä vapaan kentän teattereilla, jotka saavat valtion toiminta-avustusta, keskimääräinen markkinointibudjetti oli 12 650 € mikä on noin 8 % teattereiden kokonaiskustannuksista. Ilman toiminta-avustusta toimivien teattereiden budjetit olivat keskimäärin 690 € (Kanerva ja Ruusuvirta 2006, 26, 74 - 75.)

## 7.2 Revyyn strategiset ratkaisut, ajoitus ja riskit

Revy Wanhan Teatterin lanseerauksella pyritään valtaamaan markkinaosuutta kilpailijoilta ja toisaalta varmistamaan, etteivät kilpailijat tuo markkinoille vastaa-

vanlaista palvelua. Tavoitteeksi asetetaan, että 600 asiakasta ostaa All inclusive tai Business -paketin ja 800 asiakasta ostaa Revvy -paketin 20 ensimmäisen näytöksen aikana.

Revvy Wanhan Teatterin strategiana on erilaistaa palvelu kilpailijoiden palveluista ja tarjota tätä kautta lisäarvoa asiakkaalle. Asiakkaan saama etu, jota kilpailijat eivät pysty tarjoamaan, on laadukkaan ruokailun ja boheemin musiikkiteatterin yhdistäminen. Erilaistaminen perustuu siis palvelun ainutlaatuisuuteen, mutta myös laadukkaaseen palveluun, joka vastaa asiakkaan odotuksia.

Revvy Wanhan Teatterin lanseerauksessa on kyse osittain uuden palvelun lanseerauksesta. Palvelua muokataan Fellmannin ajoista tietoisesti ja osin myös pakon edessä. Wanhan Teatterin toiminta on ollut vielä varsin pientä. Wanha Teatteri on osa CeCo:a, mutta se on silti oma erillinen tulosityksikkönsä, joten lanseerauksessa on kyse myös yrityslanseerauksesta. Opiskelijat ovat toki järjestäneet jo tapahtumia Wanhassa Teatterissa, mutta ne ovat olleet vielä suhteellisen pienimuotoisia. Lanseerauksen onnistuminen määrittelee siis pitkälti myös Wanhan Teatterin muiden palveluiden menestymisen tulevaisuudessa. Epäonnistumisen riskiä on pyritty pienentämään tekemällä koemarkkinointia, järjestämällä pienimuotoisia tapahtumia ja hyödyntämällä Fellmannin pikkujoulurevyissä mukana olleiden henkilöiden kokemuksia.

Revvy Wanhan Teatterin lanseeraus oli alun perin tarkoitus toteuttaa jo vuoden 2009 pikkujoulukautta silmällä pitäen. Lanseerauksen riskikartoitusta tehtäessä kuitenkin todettiin, että lanseerauksen tuotannolliset ja ajoitukselliset riskit olivat liian vaarallisia ja todennäköisiä. Tuotannollinen riski aiheutui resurssipulasta. Musiikinlaitoksen opettajat eivät ehtineet mukaan ohjelmiston suunnitteluun ja tuottamiseen, koska vuosi 2009 on laitoksen juhlavuosi ja kaikki resurssit jouduttiin sitomaan vuoden 2010 tammikuussa ensi-iltansa saavaan Fame -musikaaliin. Niinpä revvyn taiteellinen tuotanto olisi jäänyt kokonaan opiskelijoiden harteille. Ajoituksellinen riski johtui globaalista talouskriisistä, joka heijastui myös Päijät-Hämeen yritysten tilaan. Yritysassiakkaat tulevat muodostamaan oleellisen osan Revvy Wanhan Teatterin lipunmyynnistä, joten lanseerausta oli siirrettävä ja odotettava talou-

den elpymistä tai ainakin suhdanteiden paranemista. Tuottaja Marjo Leppä (2009) kertoi, että teatteripalvelun ja etenkin Revyyyn kaltaisen produktion suurimmat riskit ovat:

- lanseerauksen myöhästyminen suhteessa kilpailijoihin tai talouden suhdanteisiin
- suunnittelemattomuus, lähtökohta-analyysien puute ja projektin huono hallinta
- säästäminen väärissä asioissa.

Leppä on törmännyt usein siihen, että kun toimitaan oppilaitosten lukuvuosisykleissä, isokokoisten projektien suunnittelu ja budjetointi vaikeutuu ylimääräisen byrokratian vuoksi. Lanseerauksilla on tapana myöhästyä tässä ympäristössä, eikä tarvittavia analyysejä ehditä tehdä. Tästä seuraa odottamattomia kustannuksia, jotka heikentävät kannattavuutta. Kun osa Revyystä siirrettiin CeCo:n vastuulle, tämän riskin realisoidumisen todennäköisyys pieneni hieman.

Suunnittelemattomuus, lähtökohta-analyysien puute ja projektin huono hallinta voidaan kitkeä huolellisuudella, työtehtävien jakamisella ja aktiivisella johtoryhmätyöskentelyllä. Revyyen tuotteistuksen ja lanseeraussuunnitelman lisäksi myös muut suunnitelmat on laadittava valmiiksi jo projektin alkuvaiheessa.

Lepän mukaan säästöajattelu voisi konkretisoitua Revyy Wanhan Teatterin kohdalla siinä, että teatterin fasiliteeteissa on puutteita. Toisin sanoen tiloissa ei ole valmiina kulttuuritapahtumien vaatimaa äänentoistoa, valotekniikkaa ja nousevaa katsomoa. Invahissi ja -vessa puuttuvat ja esiintyjien backstage on puutteellinen. Myöskään catering yrittäjää ei ole, joten anniskelu- ja ruokatarjoilu on kallista. Jotta asiakkaiden kokemuksesta saadaan ikimuistoinen, puitteisiin joudutaan käyttämään paljon rahaa. Tämä aiheuttaa sen, että muista kustannuksista, kuten markkinoinnista ollaan taipuvaisia tinkimään. Tästä voi olla seurauksena, ettei asiakkaita tavoiteta, he eivät löydä paikalle ja lipputulot jäävät vähäisiksi. Toisin sanoen toiminta ei olisi kannattavaa. Myös Kanerva ja Ruusuvirta (2006, 16, 67 - 68) kirjoittavat, että vanhentuneet ja epäkäytännölliset tilat ovat suuri menoerä ja ne voivat hankaloittaa teatterin toimintaa. Vapaan kentän teattereista kolmasosalla ei kuiten-

kaan ole hallinnassaan ollenkaan näitä tiloja ja toisellakin kolmasosalla vain osa tarvittavista tiloista. Niinpä Revvyn tilanne on samanlainen, ellei jopa parempi, kuin suurella osalla vapaan kentän toimijoista. Edellä esitetyistä seikoista voidaan tehdä päätelmä, että Revvyn toiminnalle on olemassa riskejä, mutta niiden kontrolloiminen on mahdollista. Näin voidaan siirtyä eteenpäin Revvyn lanseerauksen suunnitteluun.

### 7.3 Revvyn kohderyhmä ja tavoitteet

Revy Wanhan Teatterin asiakaskohderyhmät määriteltiin jo aikaisemmin asiakaskohderyhmiä käsittelevässä luvussa. Kohderyhmät ovat lahtelaiset ja hollolalaiset korkeasti koulutetut työssäkäyvät 45 - 64 -vuotiaat naiset sekä päijäthämäläiset yli viiden hengen yritykset. Yrityksen ostopäätöksen tekijä on henkilöstöpäällikkö ja nainen vastaavat päätöksestään itse. Yrityksen työntekijöillä ja naisen ystävällä tai puolisoilla on mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoon suositusten ja mielipiteiden myötä. Henkilöstöpäällikön ja naisen tarpeet muodostavat pohjan viestinnän suunnittelulle.

Teatterinäytöksille on luonteenomaista, että asiakkaat harkitsevat tarkasti, mitä kappaletta he menevät katsomaan. Ihmiset kuuntelevat tuttaviansa mielipiteitä ja suositteluja sekä lukevat lehtien kulttuurisivujen arvosteluja. Teatteripalveluiden sisällöissä on selviä eroja, koska jokainen näytelmä ja teatteriryhmä ovat erilaisia. All inclusive -paketti eroaa kilpailijoista myös konseptin sisällön puolesta. Näiden seikkojen perusteella Revvy Wanhan Teatterin asiakkaat etenevät viestinnän vaikutusot järjestyksessä: tietoisuus, kiinnostus, halu ja viimeisenä toiminta. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan ostoprosessi on pitkä, hän ottaa selvää eri vaihtoehtojen ominaisuuksista sekä harkitsee ja vertailee niitä. Tavoitteena on siis saattaa asiakas tietoisuuden, kiinnostuksen ja halun kautta ostopäätökseen.

### 7.4 Revvyn sanoman suunnittelu ja kanavavalinta

Asiakaskohderyhmiin kuuluville asiakkaille pyritään välittämään viestit, jotka johdetaan brandilupauksesta ja palvelun asiakkaalle tarjoamista ydinhyödyistä. Sano-



ma suunnitellaan siten, että ne haastavat vastaanottajat ajattelemaan ja reagoimaan viestiin. Kohderyhmäkohtaiset viestit ovat seuraavat:

- Henkilöstöpäällikölle suunnattu viesti: ”Onnistuneen ja uudenlaisen henkilöstöpäivän voi järjestää myös vaivatta ilman stressiä. – Revvy Wanha Teatteri tuo glamourin arjen keskelle.”
- Naiselle suunnattu viesti: ”Mitä, jos rentoutuisit ja jättäisit kotityöt huomiseen. – Revvy Wanha Teatteri tuo glamourin arjen keskelle.”

Brandilupaus on yksipuolinen ja omaa paremmuutta korostava, koska se on suunniteltu käytettäväksi, muun viestinnän tukena ja sellaisessa viestinnässä, jossa vaikutus on saatava nopeasti aikaiseksi. Revvy Wanhan Teatterin brandilupaus on: ”Lahden mahtavin Revvy-show Wanhassa Teatterissa!” Valitut asiakaskohderyhmät ovat korkeasti koulutettuja, mikä on otettava huomioon viestinnän suunnittelussa. Kohderyhmään tehoavat parhaiten monipuoliset sanomat. He saattavat pitää Revvy Wanhan Teatterin brandilupausta liian yksipuolisena sellaisenaan, joten muun viestinnän on oltava riittävän monipuolista. Revvyä varten suunniteltava juliste annetaan CeCo:n jäsenenä olevan ammattigraafikon tehtäväksi. Julistetta hyödynnetään erikokoisena ja -muotoisena kaikissa ulko-, liikenne- ja sanomalehtimainoksissa. Näin lanseerausviestintä saadaan yhtenäiseksi, mutta myös edullisemmaksi kuin käyttämällä erilaista mainosta jokaisessa viestimessä. Kuvassa 2 on koemarkkinoinnissa käytettyä mainosmateriaalia.

KUVA 2. Wanhan Teatterin lauluillan mainosmateriaalia.



Kuluttajamarkkinoinnissa käytetään aluksi persoonatonta joukkoviestintää, koska se on omiaan tunnettuuden lisäämiseen sekä mielipiteiden ja asenteiden muokkaamiseen ja luomiseen. Kuluttajiin kohdennettua henkilökohtaista viestintää ei toteuteta, koska asiakaskohderyhmän laajuuden vuoksi sitä ei voida tehdä tarpeeksi kustannustehokkaasti. Koemarkkinoinnin perusteella voidaan päätellä, että kevyellä ulkomainonnalla näytöksiin saadaan paikalle noin 30 Revvy-paketin ostavaa asiakasta. Jotta myös All inclusive -paketteja saadaan kaupaksi, on kuluttaja-asiakkaita varten keksittävä lisää markkinointikanavia ja markkinointia tehostettava selvästi. Markkinointia pyritäänkin viemään tunnettuuden luomisen jälkeen hieman henkilökohtaisempaan suuntaan. Yrityksille suunnatussa viestinnässä käytetään lähinnä henkilökohtaisia kanavia, koska Fellmannissa järjestettyjen pikkujoulurevyiden perusteella yritysasiakkaat tavoitetaan parhaiten suoramainonnalla. Näin viestintä saadaan yksilöityä ja yritysten vaatimuksiin ja tarpeisiin pystytään vastamaan nopeasti. Yritysasiakaskohderyhmään kuuluu vähemmän asiakkaita, joten viesti saadaan välitettyä kohderyhmälle tehokkaasti.

## 7.5 Revyyen lanseerausbudjetti ja resurssit

Aikaisemmin markkinointiviestinnän budjetointia käsittelevässä luvussa todettiin, ettei ole suositeltavaa budjetoida sen mukaan, kuinka paljon yrityksellä on varaa laittaa rahaa markkinointiin. Wanhan Teatterin tapauksessa tämä on kuitenkin ainoa vaihtoehto, koska CeCo:lla ei ole mahdollisuutta rahoittaa Wanhan Teatterin

toimintaa. Wanhan Teatterin rahoitus koostuu sponsorointisopimuksista ja lipunmyyntituloista. Sponsorit tämänhetkisessä vaikeassa markkinatilanteessa ovat kuitenkin kiven alla, eikä tilanteeseen ole odotettavissa muutoksia seuraavan vuoden aikana. Lipputuloja ei ole vielä kertynyt, koska Wanhassa Teatterissa on järjestetty vasta nollatulokseen ja pieneen tappioon päätyneitä koemarkkinointeja. Muuttuvat kulut on pystytty kattamaan lipputuloilla, mutta kiinteiden kulujen kattamiseen tuloja ei ole ollut riittävästi. Budjetin pohjana voidaan käyttää Fellmannissa järjestettyjen pikkujouluerevyiden toteutuneita budjetteja. CeCo:n resurssit ovat rajalliset, mikä vähentää lanseeraukseen käytettävää rahamäärää ja aiheuttaa siten haasteita onnistuneen lanseerauksen suunnitteluun ja toteutukseen. Revyyän lanseerausbudjetiksi asetetaan 5000 euroa, joka on puolet vähemmän kuin pikkujouluerevyiden toteutuneet budjetit. 5000 euroa on kuitenkin riittävästi, koska näkyvyyttä ei tarvitse saada valtakunnallisesti, vaan ainoastaan Lahden ja Hollolan seudulla ja yritysasiakkaiden osalta Päijät-Hämeessä. Kun budjettia vertaa vapaan kentän teattereiden keskiarvoiseen markkinointibudjettiin, 690 euroon, on Revyyän budjetti varmasti kilpailukykyinen.

Kilpailijoiden tavoitteet, resurssit ja imago eroavat Revyyästä niin paljon, ettei markkinointibudjettia kannata tehdä kilpailijoiden oletettujen budjettien perusteella. Tulevaisuudessa on kuitenkin pohdittava odotettavaan myyntiin tai tavoitteisiin ja toimintoihin perustuvia menetelmiä. Tämänhetkisellä organisaatorakenteella jälkimmäinen menetelmä on vielä liian raskas ja aikaavievä, mutta se on hyvä tulevaisuudentavoite. Kun Revyyän ensimmäinen näytäntökausi on ohi ja uuden markkinointibudjetin valmistelu edessä, budjetti suhteutetaan odotettavaan myyntiin. Tällöin voidaan hyödyntää ensimmäisestä näytäntökaudesta saatuja kokemuksia ja panos – tuotos suhdetta. Tämä menetelmä sopii hyvin Revyyän lähitulevaisuuden budjetointimenetelmäksi, koska tällöin kulut eivät pääse nousemaan liian suureksi varoihin nähden.

Revvy Wanhan Teatterin työryhmien henkilöstö koostuu CeCo:n jäsenistä sekä liiketalouden ja musiikkiteatterin opiskelijoista. Vastuualueet jaetaan viiden työryhmän kesken seuraavasti:

- ravitsemuspalvelut

- markkinointi ja myynti
- puitepalvelut
- stage
- taloushallinto.

Jokaisessa työryhmässä on 3 - 4 opiskelijaa. Työryhmien lisäksi muodostetaan johtoryhmä, johon kuuluvat tuottaja, vastaava opettaja ja kunkin työryhmän vetäjä. Johtoryhmän tehtävänä on seurata, että kaikki sujuu suunnitelmien mukaisesti sekä laaditun aikataulun ja budjetin puitteissa. Aikaisempien projektisuunnitelmien perusteella markkinoinnin ja myynnin työryhmien työtuntimäärä on ollut noin 530 tuntia. Tästä luvusta voidaan kuitenkin vähentää markkinoinnin suunnitteluun käytetyt noin 200 tuntia, koska suunnittelutyö on tehty valmiiksi tässä opinnäytetyössä. Lopullinen arvio tarvittavista työtunneista saadaan kuitenkin vasta markkinointitoimenpiteiden suunnittelun jälkeen. Työtunneiksi voidaan siis arvioida tässä vaiheessa noin 330 tuntia.

## 7.6 Revyyän markkinointiviestintä

Aikaisemmin todettiin, että mainontaa käytetään lanseerausviestinnässä kahdessa tarkoituksessa: tunnettuuden ja imagon rakennusvälineenä sekä triggerinä nopean myynnin aikaansaamiseksi. Näin tehdään myös Revvy Wanhan Teatterin lanseerausviestinnässä. Asiakkaan ostoprosessin alkuvaiheessa herätetään huomiota ja luodaan tunnettuutta Revvy Wanhalle Teatterille. Mainonnan tavoitteena on pidemmällä aikavälillä myös rakentaa Revvystä brandi, jonka ihmiset mieltävät korkeatasoiseksi ja boheemiksi kabareeteatteriksi. Ostoprosessin loppuvaiheessa mainonnalla pyritään luomaan ärsyke, joka saa ihmiset ostamaan liput Revvyeseen. Kuosmasen ja Tuomelan (2007, 37) tutkimuksen mukaan teattereiden asiakkaat vastaanottivat viestit useimmin lehti-ilmoituksista, lehtien artikkeleista ja uutisista, teattereiden julkaisuista sekä tuttavapiirin kautta. Revvyyän viestinnässä käytettävät mainonnan muodot ovat sanoma- ja aikakauslehtimainonta sekä radio-, verkko-, ulko- ja sissimainonta. TV- ja elokuvamainontaa ei käytetä niiden korkeiden kustannusten takia, vaikka television avulla kyllä saavutettaisiin erinomaisesti halutut

kohderyhmät. Myöskään menekinedistämistä ei käytetä kustannussyistä Revvyn lanseerausviestinnässä.

Lanseerausviestintä aloitetaan verkkomainonnalla Lahden ammattikorkeakoulun internet -sivuilla, ulkomainonnalla julisteiden muodossa ja Lahti Travelin Rautatienkadun puoleisella screenillä. Nämä mainonnan keinot pysyvät mukana koko lanseerauksen ajan. Verkkomainonta pyritään neuvottelemaan ilmaiseksi. Julisteiden painokustannukset pyritään kattamaan sponsorointisopimuksella painotalon kanssa ja Lahti Travelin screeni on ilmainen.

Suoramarkkinointia ei suunnata kustannuksensa vuoksi kuluttajiin, mutta b-to-b – markkinointiin sen on todettu sopivan hyvin juuri Fellmannin pikkujoulurevyissä. Kampanja toteutetaan sähköpostilistan avulla. Sähköpostin liitteenä on pdf-muotoinen esite, jossa esitellään uusi Revvy ja näyttösten ajankohdat sekä Business -paketin sisältö, hinta, miten paketin voi tilata ja missä Wanha Teatteri sijaitsee. Sähköpostissa on myös suora linkki Revvy Wanhan Teatterin kotisivuille.

Aikakaus- ja sanomalehtimainontaa sekä radio- ja sissimainontaa käytetään ostopäätöksen laukaisevina triggereinä lähellä Revvyn näyttösten ajankohtaa. Viestimiä ovat Lamboree, Etelä-Suomen Sanomat, eli ESS, Radio Voima ja Mainosmobiilit. Lamboree on Lahden ammattikorkeakoulun asiakaslehti, joka ilmestyy kaksi kertaa vuodessa. Lehti jaetaan Päijät-Hämeen alueen yrityksille ja yhteisöille sekä valtakunnallisesti Lahden ammattikorkeakoulun yhteistyö- ja sidosryhmille. Lehden painosmäärä on 6000, jonka lisäksi Lamboree on luettavissa myös internetissä osoitteessa [www.lamk.fi/lamboree](http://www.lamk.fi/lamboree). Etelä-Suomen Sanomien lisäksi muita sanomalehtiä ei käytetä mainonnassa, koska asiakaskohderyhmät tavoitetaan kattavasti ESS:n kautta. ESS:n Lahden alueen lukijapeitto on 73 % ja Lukijamäärä 133 000 kappaletta. Radio Voima puolestaan tavoittaa viikoittain 106 000 kuuntelijaa, joista noin 20 % kuuluu kohderyhmään. Kuuntelusta suurin osa tapahtuu autossa, minkä takia radiomainonta pyritään ajoittamaan hetkeen, jona kohderyhmän edustaja on lähdössä töistä kotiin ja avaa autoradion.

Suomen Mainosmobiilit Oy on CeCo:n pitkäaikainen yhteistyökumppani, joten heiltä saadaan ostettua mainostilaa edullisemmin kuin muilta ulko- ja liikenne-mainontaa tarjoavilta toimijoilta. Mainosmobiilit tarjoaa mainontaa muun muassa ”Mobbessa,” joka on valaistulla kaksipuolisella mainostaululla varustettu peräkär-ry. Mobben varustukseen kuuluvat myös kaiuttimet, joiden kautta voidaan soittaa esimerkiksi musiikkia tai omia radiomainoksia. Mobbella ei ajeta ympyrää Lahden keskustassa, koska se voi aiheuttaa ympäristön kuormittavuuden vuoksi voimakkaita negatiivisia reaktioita kohderyhmässä. Mobbea käytetään sissimainonnan tukena Lahden torilla markkinoiden aikaan, jolloin tori vilisee väkeä. Torilta varataan paikka, jolle Mobbe ajetaan. Revyyn esiintyjäkaartista koottu ryhmä jalkautuu auton ympärille ja viihdyttää ohikulkijoita esittämällä otteita Revyystä ja taustalla soi Revyyn radiomainos. Tarkoituksena on herättää mielenkiintoa Revyytä kohtaan ja luoda myyntiä näiden ”maistiaisten” kautta. Tempauksesta annetaan lisäksi mielenkiintoa herättävät juttuvinkit paikallismedian toimituksiin. (Lamboree 2009; Ess.fi 2009 ja Mainosmobiilit 2009.)

Kuten aikaisemmin kerrottiin, viestin tehoon vaikuttaa paljon, kuka viestin välittää. Tämä korostuu entisestään, kun on kyseessä Revyyn kaltainen kulttuuripalvelu. PR-toiminta onkin yksi Revyy Wanhon Teatterin tärkeimmistä markkinointiviestinnän keinoista. Julkisuutta ja suhdetoimintaa hyväksikäyttäen sanoma saadaan vakuuttavasti ja houkuttelevasti viestittyä asiakaskohderyhmille. Kohdesegmenttien edustajien ominaisuuksien vuoksi, mahdollisimman objektiivinen viesti tehoaa heihin parhaiten. Kun potentiaaliset asiakkaat lukevat ulkopuolisen kulttuuritoimittajan kirjoittaman arvostelun tai artikkelin Revyystä, he luottavat sen sisältöön. Paikallismedian eli Etelä-Suomen Sanomien, Uusi Lahden, Hollolan Seudun, Hollolan Sanomien, Päijät-Hämeen Viikkouutisten, Viikko-Hämeen ja Radio Voiman kulttuuritoimituksiin pyritään luomaan suhteet, joiden avulla Revyytä ja myös muita Wanhon Teatterin tapahtumia saadaan esille keskelle ihmisten arkea. Toimittajille järjestetään lehdistötilaisuus, jonka lisäksi heidät kutsutaan kenraaliharjoituksiin. Tavoitteena on, että toimittajat pystyvät tekemään kattavat kuvalliset jutut Revyystä. Edellä mainittujen tiedotusvälineiden tapahtumakalentereihin pyritään saamaan maininnat myös Revyyn näytösaikataulusta.

Henkilökohtaista myyntityötä käytetään Revvy Wanhan Teatterin lanseerausviestinnässä kahteen tarkoitukseen. Ensinnäkin se on toinen yrityksille suunnatun viestinnän pääkeinoista. Kun yrityksiä on ensin lähestytty henkilökohtaisella suoralla, otetaan uudelleen yhteyttä niihin yrityksiin, jotka eivät ole vastanneet suoramainontaan. Toiseksi sen tarkoituksena on aktivoida kuluttajia ostamaan lippuja. Molemmissa tapauksissa se toteutetaan lanseerausviestinnän loppuvaiheessa, koska henkilökohtaisen myyntityön kustannustehokkuus on asiakkaan ostoprosessin viimeisessä vaiheessa korkeimmillaan. Kuluttajille suunnattu henkilökohtainen myyntityö toteutetaan samanaikaisesti sissimainonnan kanssa. Myyntiesittelijät ovat Revvyn omia näyttelijöitä, jotka jakavat torilla Revvyn flyereitä. Pääsylippuja näytöksiin myydään torilla Mainosmobiilien autosta.

Jotta edellä esitetty lanseeraus saadaan vietyä menestyksekkäästi loppuun, on myös vuorovaikutteinen markkinointi otettava huomioon itse palvelun tuottamisen aikana. Kaikkien asiakaskontakteissa mukana olevien henkilöiden on oltava tietoisia oman roolinsa tärkeydestä myös markkinoinnin kannalta. Markkinoinnissa aikaisemmin annettujen lupausien on täytyttävä, jotta yksittäinen osto saadaan muutettua pysyväksi asiakassuhteeksi, uudelleenmyynneiksi ja ristiinmyynniksi. Vasta siitä, kun asiakkaat on saatu houkutelua ensiostoon, alkaa Revvy Wanhan Teatterin tulevaisuuden kannalta tärkein vaihe, eli asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen ja hedelmällisten asiakassuhteiden luominen.

### 7.7 Revvyn lanseeraustoimenpiteiden aikataulut

Revy Wanhan Teatterin lanseeraustoimenpiteiden aikataulut ja resurssien jakautuminen nähdään yhteenvetona taulukosta 1. Taulukko on suuremmassa koossa myös työn liitteenä (LIITE 2). Taulukossa ei oteta kantaa muiden kuin suoraan markkinointia ja myyntiä koskevien toimenpiteiden aikatauluihin. Eri työryhmien aikataulujen yhteensovittaminen jää Revvyn johtoryhmän vastuulle. Lopulliseksi työtuntimääräksi muodostuu noin 268 tuntia ja kustannuksiksi noin 5116 €





tilaisuus on Revvyn kenraaliharjoituksen yhteydessä. Markkinointi- ja myyntiryhmä kutsuu lehdistön paikalle, mutta harjoituksen lisäksi heille ei varata muuta ohjelmaa mahdollisia haastatteluita lukuun ottamatta.

20 viikkoa ennen ensi-iltaa alkaa myös verkkomainonta Lahden ammattikorkeakoulun www-sivuilla ja ulkomainonta julisteiden ja LahtiTravelin screenin muodoissa. Kuten aikaisemmin todettiin, graafisesta suunnittelusta vastaa CeCo:n jäsenenä oleva suunnittelija, mutta banneri- ja screenitilan järjestämisestä vastaa markkinoinnin ja myynnin työryhmä. Julisteiden kiinnittämisen organisoivat markkinointi- ja myyntiryhmän vetäjä ja kiinnitystyön tekevät kaikkien työryhmien opiskelijat yhdessä.

Suoramainoskampanja aloitetaan, kun ulkomainontaa on kestänyt 4 viikkoa ja ensi-iltaan on aikaa 16 viikkoa. Revvy Wanhan Teatterin markkinointi- ja myyntiryhmä lähettää sähköpostitse graafisen suunnittelijan laatimat pdf -muotoiset myyntiesitteet Päijät-Hämeen yli 5 työntekijän yrityksille. Osoitteet saadaan ilmaisista internethakemistoista. Myyntityö toteutetaan puhelimitse 3 viikkoa sähköpostikampanjan jälkeen eli 13 viikkoa ennen ensi-iltaa. Myynti tapahtuu kiinteähintaisilla matkapuhelinliittymillä ja myyntityön suorittavat markkinointi- ja myyntiryhmän jäsenet sekä muut halukkaat opiskelijat. Kuluttajille suunnattu henkilökohtainen myyntityö toteutetaan yhdessä sissimainoskampanjan kanssa viikko ennen ensi-iltaa. Sissikampanjaan tarvitaan vähintään yksi markkinointi- ja myyntiryhmän opiskelija ja kolmesta seitsemään Revvyn näyttelijää. Flyereinä käytetään julistetta pienennetyssä koossa.

Printtimainonta Etelä-Suomen Sanomissa ja Lamboreessa toteutetaan kolmen viimeisen ensi-iltaa edeltävän viikon aikana. Myös lehtimainosten suunnittelusta vastaa graafinen suunnittelija. Tapahtumakalentereihin jätetään ilmoitukset ennen jokaista näytöstä. Ilmoituksista vastaa myynti- ja markkinointiryhmä. Radiomainonnan käsikirjoitus suunnitellaan kahta viikkoa ennen ensi-iltaa ja se nauhoitetaan samalla viikolla. Käsikirjoituksen laatii markkinointi- ja myyntiryhmä, mutta siitä tehdään niin väljä, että mainosta tähdittävät Revvyn näyttelijät voivat vapaasti im-

provisoida nauhoituksissa. Mainoksen radiotoisto aloitetaan viikkoa ennen ensi-iltaa ja sitä jatketaan aina viimeiselle näytösviikolle saakka.

Koko lanseerauksen toteutuminen arvioidaan viikko näytösten päättymisen jälkeen. Arviointiin osallistuu markkinointi- ja myyntiryhmä sekä koko johtoryhmä. On selvitettävä, missä onnistuttiin, missä tehtiin virheitä ja mitkä seikat jäivät huomioimatta. Arvioinnin perusteella markkinointia on kehitettävä. Tavoitteena on, että uuden produktion markkinointi toimisi aina edeltäjäänsä paremmin. Kaikki Revyy Wanhän Teatterin toimintaan osallistuneet opiskelijat palkitaan rahapalkalla, opin-  
topisteillä tai molemmilla.

## 8 LOPUKSI

Revyv Wanhan Teatterin lanseeraus etenee pääpiirteissään kuten minkä tahansa muun palvelun. Lähtökohta-analyysien ja strategisten ratkaisujen pohjalta tehdään lanseerausviestintää koskevat ratkaisut. Viestin suunnitteluun vaikuttavat palvelun konseptoinnissa tehdyt päätökset ja palvelulle asetetut laatuvaatimukset. Musiikkiteatterin erityispiirteiden johdosta kaikkia markkinointiviestinnän keinoja ei ole järkevä käyttää. Näitä ovat etenkin televisio- ja elokuvamainonta, mutta myös menekinedistämisen käyttöä on syytä harkita tarkasti. Toisaalta Revvy Wanhan Teatterin erityispiirteet antavat myös paljon mahdollisuuksia markkinointiviestintään. Julkisuuden saaminen ja lehtien palstatilan valtaaminen on huomattavasti helpompaa kuin monen muun palvelun kohdalla, minkä lisäksi näyttelijöiden hyödyntäminen sissimarkkinoinnissa ja esimerkiksi radiomainoksissa tuo kustannusetua ja syvyyttä markkinointiin – kukapa olisi parempi tähti radiomainokseen, kuin näytelmän pääosan esittäjä.

Opinnäytetyön lopputulos vastaa asetettuja tavoitteita. Revvy Wanhan Teatterin konseptointia käsittelevä osa auttaa Wanhan Teatterin tulevia musiikkiteatterin tekijöitä alkuun uusien produktioiden suunnittelussa. Myös Wanhan Teatterin ensimmäisen Revvyn lanseerausta varten laadittu suunnitelma on toteutuskelpoinen ja sitä voidaan hyödyntää myös tulevien Revvyiden markkinoinnin suunnittelun pohjana. On kuitenkin muistettava, että tämä opinnäytetyö on vain suunnitelma, jota työryhmien on luettava ja hyödynnettävä kriittisesti. Jos suunnitelman jokin osa ei toimi käytännössä, siitä on uskallettava poiketa. On vain hyvä asia, että projekti on joustava ja suunnitelma muuttuu ja kehittyy käytännön toteutuksen aikana, koska suunnitteluvaiheessa jää aina joitakin seikkoja huomioimatta.

Suurin ongelma, jonka kohtasin projektin aikana, oli suomalaisen teatterikentän ymmärtäminen. Kenttä on moninainen ja kulttuuripalvelut eroavat toisistaan merkittävästi niin omistuksen ja rahoituksen kuin myös taiteellisen suuntautumisen osalta. On mahdotonta tehdä yleispäteviä suunnitelmia, jotka sopisivat kaikille toimijoille. Tämän opinnäytetyön hyödyntäminen onkin haastavaa muille kuin vapaan teatterikentän ryhmille. Minulla oli vapaat kädet aihealueen rajauksen suhteen, mi-

kä teki työstä mielekkään. Toisaalta opinnäytetyö meinasi karata usein liian laajaksi kokonaisuudeksi. Tämä johtui siitä, että Revvy Wanhan Teatterin toiminta on vasta alussa ja tekemättömiä töitä on vielä paljon edessä.

Työssä sivuttiin jo ravitsemus- ja puitepalveluita sekä stagen ja taloushallinnon tehtäviä, mutta Revvy Wanhan Teatterin markkinoinnin ja myynnin lisäksi myös näiden muiden työryhmien toiminta on suunniteltava valmiiksi jo projektin alkuvaiheessa. Tämä onkin asia, johon tulevan johtoryhmän on syytä kiinnittää huomiota. Tulevaisuutta silmällä pitäen on tärkeää, että ensimmäisen Revvyn asiakkaille tehdään asiakastytyväisyystutkimus. Näin pystytään kartoittamaan asiakkaiden laatuodotukset ja niiden perusteella voidaan tehdä muutoksia palvelun laatuvaatimuksiin. Myös tamperelaisen Musiikkiteatteri Palatsin toiminnan benchmarkkauksesta olisi varmasti hyötyä. Palatsi on Suomen mittakaavassa suuri toimija, joten sieltä voidaan saada mittavaa apua Revvy Wanhan Teatterin toimintaan.

## LÄHTEET

### Kirjalliset lähteet

Aatsalo-Sallinen, J. 2009. Luottamus on palautunut. *Locus* 6/2009, 10 - 13.

Anttila, M. 2000. Palvelujen hinnoittelu – resurssiperusteisesti vai lisäarvoa tuottanen. Teoksessa Järvinen, R. & Grönroos, C. (toim.) *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*. Helsinki: Kauppakaari Oyj, 42 - 55.

Grönroos, C. 1998. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Espoo: Weilin + Göös. 4. uudistettu painos.

Järvinen, R. 2000. Monikanavamallit palvelutoimialoilla. Teoksessa Järvinen, R. & Grönroos, C. (toim.) *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*. Helsinki: Kauppakaari Oyj, 28 - 41.

Kotler, P. 2000. *Marketing management: the millenium edition*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Kuosmanen, I. 2009. Lama vei teatterilta yritysasiakkaat. *Etelä-Suomen Sanomat* 21.8.2009.

Parantainen, J. 2007. *Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Rope, T. 1999. *Lanseerausmarkkinointi: onnistunut markkinoilletulo*. Porvoo: WSOY.

Salakka, H. 2009. 10 vuotta musiikin juhlaa. *Lamboree* 2/2009, 14 - 15.

Sasioglu, M. 2009. Minä olen Jussi Sorjanen. *Etelä-Suomen Sanomat* 22.8.2009.

Taipale, J. 2007. Brändi liiketoiminnan ytimessä: erotu tai unohda koko homma. Helsinki: Infor.

Webster Jr., Frederic, E. & Wind, Yoram 2001. A General Model For Understanding Organizational Buying Behavior. Teoksessa Baker, M. J. (toim.) Marketing: critical perspectives on business and management. London: Routledge, 136 - 150.

#### Elektroniset lähteet

Aalto-Setälä, M. 2009. Ohjelmaformaatti - idea vai suojattu teos. IPR University Center. [viitattu 24.9.2009]. Saatavilla:

<[http://www.iprinfo.com/page.php?page\\_id=36&action=articleDetails&a\\_id=423&id=31](http://www.iprinfo.com/page.php?page_id=36&action=articleDetails&a_id=423&id=31)>.

Ess.fi 2009. Mediakortti. Ess.fi. [viitattu 11.12.2009]. Saatavilla:

<[http://www2.ess.fi/kuningasedut/mallisivut/nakoisl/mediatiedot\\_2010.html](http://www2.ess.fi/kuningasedut/mallisivut/nakoisl/mediatiedot_2010.html)>.

Kanerva, A. & Ruusuvirta, M. 2006. Suomalaisen teatterin tulevaisuus teatterintekijöiden ja kuntien silmin. Cupore. [viitattu 3.12.2009]. Saatavilla:

<[http://teatteriliitto.fi/Uudet\\_netpdf/Cupore\\_Teatteriselvitys2006.pdf](http://teatteriliitto.fi/Uudet_netpdf/Cupore_Teatteriselvitys2006.pdf)>.

Kuosmanen, J. & Tuomela, J. 2007. Suomalaisten teatterissa käynti 2007. Suomen Teatterit ry & Taloustutkimus Oy. [viitattu 26.11.2009]. Saatavilla:

<[http://www.teatteriliitto.fi/Uudet\\_netpdf/Suomalaisten\\_teatterissa\\_kaynti\\_raportti\\_lokakuu2007.pdf](http://www.teatteriliitto.fi/Uudet_netpdf/Suomalaisten_teatterissa_kaynti_raportti_lokakuu2007.pdf)>.

Lahden kaupunginteatteri 2009. Teatterin esittely. Lahden kaupunginteatteri. [viitattu 3.12.2009]. Saatavilla:

<<http://www.lahdenkaupunginteatteri.fi/fi/teatteri/esittely/?id=28>>.

Lamboree 2009. Mediakortti. Lamboree. [viitattu 12.12.2009]. Saatavilla:

<[http://www.lamk.fi/material/lamboree\\_mediakortti\\_2009.pdf](http://www.lamk.fi/material/lamboree_mediakortti_2009.pdf)>.

Mainosmobiilit 2009. Mediakortti. Suomen Mainosmobiilit Oy. [viitattu 11.12.2009]. Saatavilla: <<http://www.mainosmobiilit.fi/>>.

MicroMediaTV 2009. Viikon video: Mitä on tuotteistaminen? MicroMedia. [viitattu 14.6.2009]. Saatavilla: <<http://www.micromediatv.fi>>.

Nielsen, J. 2009. Tagline Blues: What's the Site About? Jacob Nielsen's Alertbox. [viitattu 21.7.2009]. Saatavilla: <<http://www.useit.com/alertbox/20010722.html>>.

Tilastokeskus 2009. Toimipaikat kunnittain 2007 (TOL 2008). Tilastokeskus. [viitattu 23.11.2009]. Saatavilla: <[http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=070\\_syr\\_2007\\_tau\\_107\\_fi&ti=Toimipaikat+kunnittain+2007++\(TOL+2008\)&path=../Database/StatFin/yri/syr/020\\_top\\_tol08/&lang=3&multilang=fi](http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=070_syr_2007_tau_107_fi&ti=Toimipaikat+kunnittain+2007++(TOL+2008)&path=../Database/StatFin/yri/syr/020_top_tol08/&lang=3&multilang=fi)>.

Tilastokeskus 2009. Ennakkoväkiluku alueittain, lokakuu 2009. Tilastokeskus. [viitattu 23.11.2009]. Saatavilla: [http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=005\\_vamuu\\_tau\\_101\\_fi&ti=Ennakkov%E4kiluku+alueittain%2C+lokakuu+2009&path=../Database/StatFin/vrm/vamuu/&lang=3&multilang=fi](http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=005_vamuu_tau_101_fi&ti=Ennakkov%E4kiluku+alueittain%2C+lokakuu+2009&path=../Database/StatFin/vrm/vamuu/&lang=3&multilang=fi).

#### Suulliset lähteet

Leppä, M. 2009. Tuottaja. Lahden ammattikorkeakoulu. Sähköpostihaastattelu 4.11.2009.

## LIITTEET

### LIITE 1. Se onnea on – pikkujouluirevyyyn toteutunut budjetti vuodelta 2007.

#### 3. RESURSSISUUNNITTELU

Se onnea on  
TYÖAJANSEURANTA

##### Resurssien mitoitus

		Toteutuneet tunnit
FELLM	Ihalainen Niina	5,5
FELLM	Kahelin Markku	48,5
FELLM	Lemettinen Tuula	
FELLM	Turta Jukka	4
FELLM	Hurtia Kristiina	100,5
FELLM	Hämäläinen Heidi	119
FELLM	Kanerva Veli	9
MAL	Ahonen Annamaria	280,5
MAL	Lemettinen Timo	164,15
MAL	Lundqvist Irmeli	185
MAL	Oresto Jukka	
MAL	Pöllänen Riikka	64
MUS	Kattelus Kristiina	207
MUS	Leppä Marjo	251
MUS	Liski Mia	98
MUS	Miettinen Pekka	82
MUS	Silvasti Anu	114
MUS	Teväjarvi Marietta	300
RETO	Auvinen Riitta	21
		<b>2053,15</b>

##### Työsuunnitelmat/avainhenkilöt

Revyssä mukana oleva LAMKin henkilökunta täyttää työajanseurantalomaketta ja palauttaa sen kuukausittain  
MUS: Marjo ja MAL: Annamaria.

#### 4. KUSTANNUSSUUNNITTELU

Revyystä on laadittu kustannusarvio tuotannon alkuvaiheessa. Tuotannonuhtion kustannustavoite on nollatulos siten, että tuloksessa on laskennallisesti huomioitu muiden kustannusten lisäksi esitysten tilavuokrat (auditorio, juhlasali ja saunaosasto). Lisäksi seurataan mukana olevan vakituisen henkilökunnan laskennallisia palkkakuluja. Harjoitustilan kustannuksia ei kustannussuunnittelussa oteta huomioon. Kustannusten toteutumista seurataan reaaliajassa.

Esityslipun hinnaksi on määritelty 60 €, josta 20 € on esityksen osuus ja 40 € ruoan ja juoman osuus. Nämä hinnat sisältävät alv:n (22%)

Tuotot ja kulut kirjataan ja niitä seurataan laskennallisesti siten, että tilioinnissa käytetään vapaata tarkennetta (Revy). Näin niitä voidaan seurata kirjanpidosta ajatun raportin perusteella.

##### Kustannusbudjetti ja sen toteutuma

Se onnea on  
KUSTANNUKSET  
(ei sis alv)

TULOT	Toteutuma	Arvioitu €
Myyntipalvelun myynti		
60 € liput => (alviton tulo eli :1,22) 49,18 € / lippu 1441	70 868,38	88 524,00
20 € liput (työryhmän edustusliput) - 16,39 € / lippu 75	1 229,00	
45 € liput (LAMKin tilaisuus)=> 36,88 € / lippu 204	7 523,52	7 376,00
Lippupisteen myynti hyvityslaskun mukaisesti 138	7 743,32	29 016,00
<b>Tulot yhteensä</b>	<b>87 364,22</b>	<b>124 916,00</b>
	1858	
<b>KUSTANNUKSET</b>		
<b>Esityksen kustannukset</b>	<b>31 152,25</b>	<b>34 407,00</b>
Tekniikka ja videoklipit	18 591,00	16 247,00
Lavastus, rekvisiitta, puvustus	4446,39	8 000,00
Esitykseen kohdistuvat palkat ja sivukulut	8 114,86	10 160,00
<b>Ruoka ja juoma (esitys&amp;buffet -osalta)</b>	<b>21161,97</b>	<b>39 000,00</b>
<b>Vakituisen henkilökunnan laskennalliset palkat</b>	<b>63 647,64</b>	<b>55 285,00</b>
<b>Tilavuokra</b>	<b>11 792,00</b>	<b>11 792,00</b>
<b>Markkinointi</b>	<b>12 529,45</b>	<b>10 001,00</b>
<b>Muut kulut</b>	<b>3 854,15</b>	<b>1 000,00</b>
<b>Kustannukset yhteensä</b>	<b>144 137,46</b>	<b>151 485,00</b>
<b>TULOS</b>	<b>-56 773,24</b>	<b>-26 569,00</b>



