



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Asiakaslähtöisyys palvelujen suunnittelussa

Lehtonen, Jonna

2014 Kerava



Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Asiakaslähtöisyys palvelujen suunnittelussa

Jonna Lehtonen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2014

Jonna Lehtonen

Asiakslähtöisyys palvelujen suunnittelussa

Vuosi 2014 Sivumäärä 55

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä hevostarvikeliikkeen toiminnan ja palvelujen suunnittelussa tulee asiakslähtöisyyden näkökulmasta ottaa huomioon. Opinnäytetyön avulla saatiin uutta tietoa, joka toimii lähtökohtana hevostarvikeliikkeen myymälän ja verkkokaupan liiketoimintasuunnitelmalle.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin asiakslähtöisyyden teoriaan asiakaskokemuksen, palvelujen, verkostoitumisen ja markkinoinnin näkökulmista. Hevosliiketoimintaan liittyvän elämystalouden teoriassa tarkasteltiin kivijalkamyymälän ja verkkokaupan rooleja elämysten tuottajina. Jotta saatiin käsitys hevosliiketoiminnan nykytilasta Suomessa, tarkasteltiin hevostaloutta ja olemassa olevien hevostarvikeliikkeiden toimintaa suunnitteluvaiheessa olevan yrityksen tulevalle toiminta-alueella Uudellamaalla.

Teemahaastattelujen avulla selvitettiin hevostarvikeliikkeiden asiakkaiden ostoprosesseja ja niihin vaikuttavia tekijöitä, sekä heidän kokemuksiaan toimivien hevostarvikeliikkeiden toiminnasta. Haastateltavat valittiin heidän taustojensa perusteella ja haastatteluteemat muodostuivat teoreettisen viitekehyksen rajaamina.

Teorian ja haastattelujen avulla kerättyä tietoa analysoitiin lopuksi nelikenttäänalyysin avulla. Näin saatiin kokonaisvaltainen kuva opinnäytetyön esiin tuomista vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista hevostarvikeliikkeen toiminnan ja palvelujen suunnittelulle. Tämän analyysin perusteella voidaan pohtia, miten esiin tulleet heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi ja uhat mahdollisuuksiksi, sekä tehdä liiketoimintasuunnitelma.

Asiasanat: asiakslähtöisyys, palvelut, suunnittelu, hevosliiketoiminta

Jonna Lehtonen

Customer Oriented Approach in Planning Services

Year	2014	Pages	55
------	------	-------	----

The purpose of this Bachelor's thesis was to find out what should be taken into account of a customer oriented point of view when planning services for horse equipment store. The thesis provides new information that is useful when making a business plan for a new horse equipment store and online shop.

The theoretical context of this thesis is based on a customer orientation theory. The viewpoints are customer experience, services, networking and marketing. The theory of experience economics, which is an integral part of equine business, is used to examine the functions of providing experiences at a store and an online shop. To obtain an understanding of the current state of equine business in Finland, equine business and existing equestrian supplies stores are examined, particularly in the Uusimaa region, which will be the main region of the company.

The theme interviews were used in order to establish the customer's purchasing processes and factors affecting them as well as the customer's experiences of the operations of existing horse equipment stores. The interviewees were selected on the basis of their backgrounds and the themes of the interviews were derived from the theoretical context of the thesis.

At the end of the thesis, the collected information from the theory and interviews were analyzed with a fourfold table analysis. This provided a comprehensive picture of the strengths, weaknesses, opportunities and threats when planning a horse equipment store's operations and services. Based on the analysis, it can be considered how to change those weaknesses into strengths and threats into opportunities and make a business plan.

Keywords: customer orientation, services, planning, equine business

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	7
1.2	Aiheen valinta ja rajaus.....	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
1.4	Tutkimusmenetelmät.....	9
1.5	Tutkimusperinne	10
2	Katsaus asiakaslähtöisyyden ja palvelujen teoriaan	11
2.1	Asiakaslähtöisyys	11
2.1.1	Asiakaskokemus.....	12
2.1.2	Asiakaskokemuksen johtaminen	13
2.1.3	Asiakkuuksien arvo	14
2.2	Asiakaslähtöisyys palvelujen suunnittelussa.....	15
2.2.1	Palvelujen laatu	16
2.2.2	Palvelujen tehokkuus ja tuottavuus	17
2.2.3	Palvelukulttuurin luominen yritykseen	18
2.3	Verkostoituminen asiakaslähtöisyyden tukena	18
2.4	Asiakaslähtöisyys markkinoinnissa	20
2.4.1	Interaktiivinen markkinointi.....	21
2.4.2	Sosiaalinen media	21
2.4.3	Blogi	22
2.4.4	Ansaittu media ja viraalimarkkinointi	22
2.4.5	Suosittelun voima	23
3	Katsaus elämystalouteen ja hevosliiketoimintaan	24
3.1	Elämystalous	24
3.1.1	Kivijalkamyymälä elämysten tuottajana	24
3.1.2	Verkkokauppa elämysten tuottajana	25
3.2	Hevosliiketalous Suomessa	27
3.3	Hevostarvikeliikkeet Suomessa	27
4	Tutkimuksen toteutus	29
5	Tutkimuksen tulokset	30
5.1	Hevosalan monitoimiyrittäjäpariskunnan haastattelu	31
5.2	1. Ratsastuskouluyrittäjän haastattelu.....	33
5.3	2. Ratsastuskouluyrittäjän haastattelu.....	34
5.4	1. Hevosenomistajan haastattelu	36
5.5	2. Hevosenomistajan haastattelu	39
5.6	3. Hevosenomistajan haastattelu	40
5.7	Tulosten yhteenveto.....	41

6	Lopuksi	44
6.1	Yhteenveto	46
6.2	Tutkielman luotettavuus	46
6.3	Itsearviointi	48
6.4	Jatkotutkimusaiheet	48
	Lähteet	49
	Kuviot	52
	Taulukot	53
	Liitteet	54

1 Johdanto

Yritysten on keksittävä uusia keinoja ansaita ja menestyä kilpailussa, sillä tavaroiden myyminen pelkkien tuoteominaisuuksien ja hintakilpailun avulla on historiaa ja myynnin fokus on siirtynyt lisäarvon tuottamiseen. Arvoa tuotetaan tarjoamalla asiakkaille kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Tämä vaatii asiakkaiden ja heidän ostoprosessiensa perusteellista tuntemista. (Kaario, Mäkinen, Pennanen & Storbacka 2003, 15-22.)

Palvelut ovat nykyaikana avain tulokselliseen liiketoimintaan. Yritykset voivat parantaa kilpailuetuaan tarjoamalla palveluja, jotka tuottavat lisäarvoa heidän olemassa oleville asiakkailleen ja herättävät kiinnostusta uusissa asiakkaissa. Uusia palveluideoita voi syntyä esimerkiksi ottamalla asiakkaat mukaan palvelujen suunnitteluun. Näin voidaan kehittää asiakkaiden tarpeisiin sopivia, yksilöityjä ja uuden tyyppisiä palveluja ja maksimoida asiakkaan saama lisäarvo. Mahdollisuus osallistua yrityksen toiminnan kehittämiseen auttaa luomaan asiakasuskollisuutta. (Edvardsson, Gustafsson, Kristensson, Magnusson & Matthing 2010, 15-17.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on teorian ja haastattelujen avulla tuottaa tietoa uuden hevostarvikeliikkeen asiakaslähtöisen toiminnan ja palvelukokonaisuuden suunnittelemiseksi. Opinnäytetyön tutkimushaastattelut toteutetaan teoreettisen viitekehyksen pohjalta haastatteleamalla pitkän kokemuksen omaavia hevosenomistajia ja hevostalliyrittäjiä. Haastattelujen avulla halutaan selvittää, millaiselle toiminnalle ja palveluille markkinoilla on kysyntää.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa teoreettinen kuvaus asiakaslähtöisyydestä palvelujen suunnittelussa, tutkia olemassa olevien hevostarvikeliikkeiden ja verkkokauppojen toimintaa, sekä selvittää haastattelujen avulla hevostalliyrittäjien ja hevosenomistajien näkemyksiä ja kokemuksia hevostarvikeliikkeiden toiminnasta ja palveluista. Työn on tarkoitus toimia pohjana tulevan hevostarvikeliiketoiminnan ja sen palvelujen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä hevostarvikeliikkeen toiminnan suunnittelussa kannattaa asiakaslähtöisyyden ja palvelujen näkökulmasta ottaa huomioon. Tämä on samalla opinnäytetyön tutkimusongelma.

1.2 Aiheen valinta ja rajaus

Pohdittuani useita eri vaihtoehtoja opinnäytetyön aiheeksi, päädyin valitsemaan itselleni ajankohtaisimman ja eniten lisäarvoa tuottavan aiheen. Olen harrastanut ratsastusta lapsesta

asti ja suorittanut maatalouden perustutkinnon hevosten hoitamisesta ja ratsuhevosten kouluttamisesta. Tähänastisen työurani olen tehnyt pääosin business-to-business myyntitehtävissä ja hankkinut liiketaloudellista osaamista opiskelemalla. Tulevaisuuden suunnitelmiini kuuluu yrittäjäyys ja suunnitelmissani on yhdistää intohimoni perustamalla hevostarvikealan yritys. Koska olen työ- ja opiskelukiireiden vuoksi pitänyt muutaman vuoden taukoa hevosharrastuksestani, halusin opinnäytetyön avulla selvittää hevosliiketoiminnan nykytilaa ja luoda pohjan tulevan yritystoiminnan suunnittelulle.

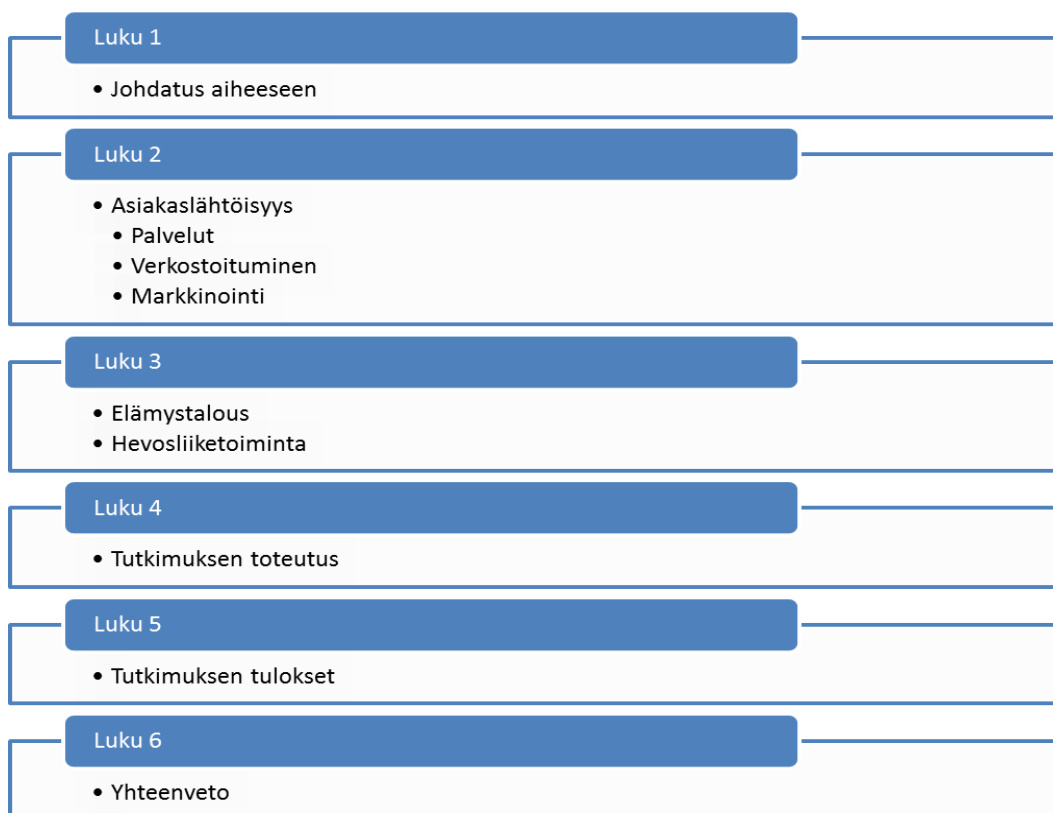
Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rajattiin asiakaslähtöisyyden, palvelujen ja hevosliiketoiminnan ympärille. Asiakaslähtöisyys ja elämyksellisten palvelujen tuottaminen ovat nykyajan kilpailutilanteessa keino selviytyä ja menestyä. Työn on tarkoitus toimia pohjana hevostarvikemyymälän ja verkkokaupan liiketoimintasuunnitelmalle ja teoreettinen viitekehys muodostui tutkijaa askarruttavien, asiakaslähtöisyyteen ja lisäarvon tuottamiseen tähtäävien teemojen ympärille.

Tutkimukseen valittiin haastateltaviksi hevostarvikeliikkeiden palveluja aktiivisesti käyttäviä ratsuhevostalliyrittäjiä ja ratsuhevosten omistajia. Ravitalliyrittäjät ja raviharrastajat jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle, sillä tarkoituksena on perustaa ratsuhevosvarusteisiin erikoistunut hevostarvikealan yritys. Myös ne hevosharrastajat, joilla ei ole omaa hevosta, jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Heidän ostonsa perustuvat ainoastaan ratsastajan omiin varusteisiin ja tutkimuksen kannalta oli tärkeämpää saada tietoa hevosten varusteiden hankinnasta.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäinen luku kertoo lukijalle työn tarkoituksen ja tutkimusongelman, johdattelee lukijan opinnäytetyön aiheeseen, sekä tutkimuksessa käytettäviin menetelmiin. Opinnäytetyön toisessa, johdannon jälkeisessä luvussa käsitellään asiakaslähtöisyyden ja palvelujen teoriaa. Asiakaslähtöisyyttä tarkastellaan myös verkostoitumisen ja markkinoinnin näkökulmista. Kolmannessa luvussa käsitellään hevosliiketoimintaan liittyvän elämystalouden teoriaa, sekä tarkastellaan hevostaloutta ja hevostarvikeliikkeiden toimintaa Suomessa. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen toteutus ja viidennessä tutkimustulokset.

Opinnäytetyön viimeisessä luvussa pohditaan tutkimuksen tulosten merkitystä hevostarvike liikkeen toiminnan ja palvelujen suunnittelulle SWOT-nelikenttäanalyysin avulla. Lopuksi tehdään yhteenveto kerätystä tiedosta, pohditaan tutkielman luotettavuutta ja määritellään jatkokotkimusaiheet. Kuviossa 1 on havainnollistettu opinnäytetyön rakennetta.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyölle valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksen toteuttamisessa päätettiin käyttää teemahaastatteluja, sillä tutkimuksella halutaan saada mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa haastateltavien kokemuksista tutkittavista teemoista. Tutkimukseen haastatellaan Uudenmaan alueella toimivia hevostalliyrittäjiä ja hevosenomistajia. Tutkimushaastattelut toteutetaan teoreettisen viitekehyksen esiintuomien teemojen rajaamana.

Laadullisen tutkimusmenetelmän tarkoitus on tuottaa tietoa, joka auttaa tietyn ilmiön tai asian ymmärtämisessä. Laadullisessa tutkimuksessa myös poikkeavuudet otetaan huomioon ja ne ovat kiinnostavia. Laadulliset tutkimusmenetelmät soveltuvat tutkimuksiin, joilla yritetään selvittää ihmisen toimintaa ja syitä toiminnalle. Laadullinen tutkimus on subjektiivista, sillä sen tuloksiin vaikuttaa myös tutkijan omat arvot, uskomukset ja käsitykset. (Vilka 2005, 49-51.) Laadullista tutkimusotetta vaativia tutkimuksia ovat esimerkiksi kartoittavat tutkimukset, tietyn markkinan, brändin tai sosiaalisen ongelman ymmärtämiseen liittyvät tutkimukset, uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämisen tutkiminen, mainonnan tai kommunikoinnin ke-

hittämiseen liittyvät tutkimukset, sekä organisaatiokulttuurin tutkiminen. (Keegan 2009, 37-38.)

Teemahaastattelu on vuorovaikutustilanne, jonka tarkoituksena on kerätä tietoa haastateltavien käsityksistä ja kokemuksista ennalta valitusta aihepiiristä. Tutkija on etukäteen perehtynyt tutkittavaan aiheeseen, haastateltavien taustoihin ja luonut rungon haastattelulle. Tutkittava aihepiiri on kaikkien haastateltavien kanssa sama, mutta haastattelija voi muuttaa kysymysten muotoa ja järjestystä haastattelun edetessä. Teemahaastattelussa vastauksia ei ole sidottu ennalta määriteltyihin vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat kertoa kokemuksistaan omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47-48.)

Haastattelukysymykset muotoillaan sellaisiksi, että niihin voi vastata mahdollisimman avoimesti ja yksityiskohtaisesti. Kysymysten asettelussa on kuitenkin varottava, etteivät ne anna tilaa liian epämääräisille ja tutkimusongelmaan nähden laajoille vastauksille. Haastattelija pyrkii parhaansa mukaan tulkitsemaan vastauksia ja tarvittaessa tarkentaa ja syventää niitä lisäkysymyksillä. Haastattelun lopuksi kysytään, tuleeko haastateltavalle mieleen jotakin muuta aiheeseen liittyvää, jota ei tullut esille aiemmissa vastauksissa. (Schorn 2000, 2-3.)

1.5 Tutkimusperinne

Asiakaslähtöisyyteen ja palvelujen suunnitteluun liittyvää kirjallista ja sähköistä tutkimustietoa löytyy valtavasti ja sitä käsitellään työn kirjallisuuskatsausosiossa. Asiakaslähtöisyydestä hevostarvikelikkeiden palvelujen suunnittelussa ei löytynyt lainkaan tutkittua tietoa ja ylipäätään hevovarusteliikkeisiin ja niiden tarjoamiin palveluihin liittyviä tutkimuksia oli hyvin vaikea löytää.

Ulla Hööpakan opinnäytetyönä tekemästä markkinatutkimuksesta valjassepän palveluille Oulun seudulla löytyi hyödyllistä tietoa hevosenomistajien kulutustottumuksia ja mielipiteitä kilpailevista hevostarvikkeita myyvistä yrityksistä. Näistä suurimmat ketjut, kuten Puuilo ja Agrimarket, sekä vastaajien käyttämät postimyyntiä harjoittavat yritykset toimivat myös Uudellamaalla. Tutkimuksessa kävi muun muassa ilmi, että hevosalan yrittäjiä toivottiin verkostoitumaan keskenään ja kokoamaan yhteen tietoa palveluistaan. (Hööpakka 2008.)

Toinen hyödyllinen tutkimus oli Mirva Laineen opinnäytetyö Juvan Agrimarketin hevostarvikevalikoiman kehittämisestä ja myynninedistämisestä. Opinnäytetyössä oli tehty asiakastytyväisyyskysely Juvan Agrimarketin asiakkaille ja vastausten perusteella annettiin toimenpideehdotukset hevostarvikevalikoiman kehittämiseksi ja myynninedistämiseksi. (Laine 2011.) Koska Agrimarket on koko Suomen kattava ketju, voitaneen tutkimuksesta saatua tietoa osittain soveltaa myös ketjun Uudenmaan alueella sijaitseviin liikkeisiin.

2 Katsaus asiakaslähtöisyyden ja palvelujen teoriaan

Tässä luvussa käsitellään asiakaslähtöisyyden ja palvelujen teoriaa. Asiakaslähtöisyys on osa yrityksen strategiaa ja kaikkien yrityksen toimintojen tulee tukea sitä. Asiakaslähtöisyyden teoriaa on tarkasteltu asiakaskokemuksen ja sen johtamisen, asiakkuuksien arvon, verkostoitumisen ja markkinoinnin näkökulmista. Valitsin verkostoitumisen yhdeksi asiakaslähtöisyyttä tukevaksi näkökulmaksi, sillä hevosten parissa työskentelee paljon yksittäisiä ammatinharjoittajia, kuten kengitysseppiä, hevosfysioterapeutteja ja valjasseppiä. Verkostoitumalla muiden alan ammattilaisten kanssa markkinoille tuleva yritys pystyy tarjoamaan laajempaa palvelukokonaisuutta ja tuottamaan enemmän lisäarvoa asiakkailleen. Verkostojen avulla voidaan saavuttaa nopeammin kilpailuetua ja sitouttaa asiakkaita. Asiakaslähtöisyyden teoriaa käsitellään myös markkinoinnin näkökulmasta, sillä interaktiivinen markkinointi ja asiakkaiden osallistuminen on nykyaikaa ja lähtökohta aidosti asiakaslähtöiselle toiminnalle.

Palvelujen teoriaa käsitellään asiakaslähtöisyyden ja niiden tuottaman kilpailuedun näkökulmasta konkreettisten tavaroiden tarjonnan yhteydessä. Palvelujen tarkasteluun on otettu mukaan palvelujen laadun, tuottavuuden ja tehokkuuden, sekä palvelukulttuurin luomisen teoreettiset näkökulmat. Nämä ovat mielestäni tärkeitä näkökulmia yrityksen toiminnan ja palvelujen suunnittelussa, sillä lisäarvon tuottamisen ja kilpailuedun saavuttamisen lisäksi on arvioitava kriittisesti näiden todellista arvoa ja kannattavuutta yrityksen kannalta.

2.1 Asiakaslähtöisyys

Asiakkaat ovat liiketoiminnan tärkein pääoma ja organisaation palkanmaksaja (Wiskari 2009, 114-120). Nyky-yhteiskunnassa valta on asiakkailta, joten yritysten on pyrittävä toimimaan asiakaslähtöisesti. Asiakaslähtöistä yritystä johdetaan ulkoa sisälle ja asiakkaat ovat osa organisaatiota. Asiakaslähtöisen organisaation johdossa valtaa jaetaan asiakkaiden, työntekijöiden ja tavarantoimittajien kesken, sillä osallistuminen motivoi kaikkia osapuolia kehittämään toimintaa. Tavoite on luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta asiakkaan ja yrityksen välillä. Yhteenkuuluvuutta muodostuu ideologian, arvojen, filosofian ja uskonnollisuuden, sekä henkilökohtaisten siteiden avulla. (Lehtinen 2004, 187-197.)

Kuviossa 2 on malli asiakaslähtöisestä organisaatorakenteesta, jossa asiakas on toiminnan keskiössä ja kaikki yrityksen toiminnot ympäröivät sitä. Tällaisen organisaatorakenteen omaavassa yrityksessä ymmärretään, että kaikki yrityksen toiminnot ovat jollakin tavalla kosketuksissa asiakkaan kanssa ja osaltaan vaikuttavat asiakkaan kokemuksiin. (Löytänä & Kortesuo 2011, 24-26.)



Kuvio 2: Asiakassuuntautuneen yrityksen organisaatorakenne (Löytänä & Kortesus 2011, 26).

Uskollisista asiakkaista on useita positiivisia hyötyjä yritykselle. Sitoutuneet asiakkaat muun muassa ostavat enemmän ja paremmalla hinnalla kuin sitoutumattomat, levittävät myönteistä sanomaa yrityksestä, eivätkä helposti vaihda tavarantoimittajaa. Sen sijaan menetetyistä asiakkaista aiheutuu yritykselle paljon kuluja ja uusasiakashankinta on monesti kalliimpaa kuin olemassa olevasta asiakassuhteesta huolehtiminen. Tutkimusten mukaan asiakkaiden sitoutuneisuuden vaikuttavat kolme tekijää ovat asiakkaiden hintakeskeisyys, ostamisen rajoitukset ja tunteet. Nykyisillä kilpailluilla markkinoilla yritysten on jo käytännössä mahdotonta saavuttaa monopoliasema. Sen sijaan voidaan pyrkiä asiakkaan sataprosenttiseen sitouttamiseen. Täydellisen kilpailun markkinoilla yritysten tehokkain keino luoda pitkäkestoista kilpailuetua on lujien asiakassuhteiden luominen. (Lehtinen 2004, 25-32.)

2.1.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemusta voidaan analysoida muistijäljen perusteella. Keskinkertaiset ja tavalliset kokemukset unohtuvat, positiiviset ja huonot kokemukset sen sijaan säilyvät. Mielihyvää tuottanut kokemus saa asiakkaan käyttämään yrityksen tuotteita ja palveluita uudelleen. Epäonnistuneet palvelutilanteet satuttavat asiakkaita aiempaa enemmän, sillä nykyaikana ostaminen liittyy vahvasti asiakkaan minäkuvaan ja identiteettiin. Huonoja kokemuksia jaetaan ja niillä on aiempaa suurempi vaikutus yrityksen menestykseen. Sen vuoksi epäonnistuneet kokemukset tulisi ottaa yrityksissä vakavasti. (Löytänä & Kortesus 2011, 43-50.) Paul Greenberg

kirjoittaa artikkelissaan Customer experience finally... and once again, että myyjällä ei tarvitse olla luksustuotetta, se vain täytyy saada tuntumaan ylelliseltä. Se kuvastaa asiakkaan valtaa valita yritykset kokemustensa perusteella. (Greenberg 2012, 38-39.)

Asiakkaan kokemus muodostuu ydinkokemuksesta, laajennetusta kokemuksesta ja odotukset ylittävästä kokemuksesta. Ydinkokemuksen tuottaminen on vähintään, mitä yritys voi asiakkailleen tarjota ja sen onnistuminen on edellytys asiakkaan odotusten täyttämiseen. Kun ydinkokemuksen tuottaminen on kunnossa, yritys voi laajentaa luomaansa kokemusta lisäämällä siihen jotain, joka tuottaa lisää arvoa asiakkaalle. Laajennettuun kokemukseen voidaan lisätä myös elementtejä, jotka ylittävät täysin asiakkaan odotukset. Odotukset ylittäviä kokemuksia voidaan luoda esimerkiksi tekemällä jotain henkilökohtaista asiakasta varten, ottamalla asiakkaan yksilöllisyys huomioon, luomalla aito tunne siitä että asiakas on merkityksellinen, räätälöimällä palvelua, oikea-aikaisuudella, jaettavuudella, kestävyydellä ja selkeydellä. Koska asiakkaat eivät halua, että heille myydään, yritykset voivat luoda asiakkaalle arvoa jo ennen ostopäätöksen tekoa ja näin saada asiakkaat ostamaan. Kokemuksen luomisessa myös tunteisiin vetoaminen, yllättävyys ja tuottavuus ovat tärkeitä arvon luoja. (Löytänä & Kortesus 2011, 59-74.)

2.1.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakkuuksien hallinta -ajattelusta (CRM) ollaan siirtymässä asiakaskokemuksen johtamiseen (CEM), joka maksimoi asiakkaalle tuotettavaa arvoa ja parantaa yrityksen tuottoja. Asiakaskokemusta johtamalla mm. sitoutetaan, parannetaan asiakastytyväisyyttä, kohotetaan brändiarvoa, lisätään suosittelijoiden määrää ja vähennetään negatiivisen palautteen määrää. Asiakaskokemuksen johtamisessa koko organisaatio osallistuu kokemuksen ja arvon tuottamiseen asiakkaalle, eikä vastuu jää pelkästään asiakasrajapinnassa työskenteleville. (Löytänä & Kortesus 2011, 12-16.)

Markkinoille on tullut CEM-järjestelmiä, jotka auttavat mittamaan asiakastytyväisyyttä ja näkemään asiakkaan tulevaisuuden odotukset tavarantoimittajaansa kohtaan. CRM järjestelmillä on tähän asti kerätty tietoa asiakastapahtumista historiassa, mutta CEM auttaa luomaan kokonaisvaltaisemman kuvan yrityksen asiakkaista keräämällä ja analysoimalla palautetta. (Kiska 2002, 28-30.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on osa yrityksen strategiaa ja jokaisella yrityksellä on oma yksilöllinen tapa toimia. Yrityksen muuttamiseen asiakaskeskeiseksi on kuitenkin olemassa kuviossa 3 esitetty malli, jota oman strategian luomisessa voidaan hyödyntää. Mallissa asiakaskokemuksen johtaminen on eroteltu kuuteen osa-alueeseen, joita ovat tavoitteiden määrittely, strategian kehittäminen, toteutuksen organisointi, strategian toteuttaminen, tulosten

mittaaminen ja tavoitteiden uudelleenmäärittely. Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuva prosessi ja asiakaskeskeisyyden saavuttaminen vaatii jatkuvaa työskentelyä ja sitoutumista. (Löytänä & Kortesus 2011, 165-167.)



Kuvio 3: Asiakaskokemuksen johtamisen portaavat (Löytänä & Kortesus 2011, 167).

Rekrytointi on tärkeä osa asiakaskokemuksen johtamista, sillä ihmiset luovat kokemuksia. Rekrytoinnissa on pohdittava, etsitäänkö oikeaa osaamista vai oikeaa asennetta. Henkilökunnan kouluttamisessa on tärkeää kiinnittää mekaanista osaamista enemmän huomiota yrityksen arvojen mukaiseen ongelman ratkaisuun ja asiakkaista välittämiseen. Henkilöstön luomien kokemusten laatua tutkitaan ja tavoitteiden mukaisesta asiakaskokemusten luomisesta palkitaan. Palkitsemisessakin raha- ja tavarapalkintojen sijaan kannattaa suosia kokemuksia. Yrityksen johdon tulee osoittaa olevansa sitoutunut ja osallistua tavoitteiden saavuttamiseen. (Löytänä & Kortesus 2011, 170-175.)

2.1.3 Asiakkuuksien arvo

Asiakkuuksien arvoa voidaan tarkastella faktuaalisten ulottuvuuksien, eli kannattavuuden ja volyymin kautta. Asiakkuuden kannattavuus lasketaan katelaskennalla. Arvoa voidaan tarkas-

tella myös evaluatiivisten ulottuvuuksien kautta, joita ovat asiakkuuden referenssiarvo, kontaktiverkoston arvo, oppimisarvo, tunnearvo sekä säännönmukaisuus. Lisäksi tulee ottaa huomioon asiakkuuden tulevaisuuden arvo, eli potentiaali. (Lehtinen 2004, 123-136.) Asiakkuuden on tuotettava mahdollisimman paljon arvoa sekä yritykselle, että asiakkaalle. Kasvu vaatii investointeja uusien asiakkuuksien luomisessa, nykyisten asiakkuuksien kehittämisessä ja uusien liiketoimintamallien luomisessa. Asiakkuus tulisi siis nähdä investointina, jonka kannattavuutta arvioidaan kriittisesti. (Storbacka 2005, 115-116.)

Yritysten talouslaskenta perustuu suurelta osin vielä tuote- ja aluekohtaiseen laskentamalliin. Myynnin ja markkinoinnin mittareina käytettävät asiakastapaamisten, -puheluiden, tarjousten ja kampanjoiden ym. lukumäärien mittaaminen kertovat yrityksen johdolle ja sijoittajille henkilökunnan ahkeruudesta, mutta eivät asiakkuustyön tuloksellisuudesta. Asiakslähtöisen yrityksen luominen edellyttää sellaisen johtamisjärjestelmän luomista, jolla asiakkuuksien arvo pystytään laskemaan ja arvioimaan. Yrityksen on asiakslähtöisyyttä tavoitellessaan keksittävä mittareita, joiden avulla he voivat tunnistaa asiakkaiden potentiaalin ja löytää oikeita asiakkaita kasvaakseen. Tällä hetkellä asiakkuuksien mittaaminen perustuu enemmän menneisyyden, kuin tulevaisuuden suorituskyvyn etsimiseen ja arviointiin. (Storbacka 2005, 156-161.)

Asiakslähtöisen kasvun lähtökohtina on yleensä olemassa olevien asiakassuhteiden pysyvyyden varmistaminen ja parhaisiin asiakkuuksiin keskittyminen. Uusiasiakashankinta nähdään kalliina. Tämä voi kuitenkin olla vaarallista, koska aikaisempi menestys ei ole taee loistavasta tulevaisuudesta. Myös pelkkiin avainasiakkaisiin panostaminen saattaa antaa yritykselle liian suppean näkökulman asiakkaiden toiveista ja pahimmassa tapauksessa jopa estää uusien ideoiden tuomisen markkinoille. Asiakslähtöisyyteen tulee siis suhtautua todella syvällisesti ja etsiä toimintamalleja, jotka edesauttavat kestäväää kasvua. (Storbacka 2005, 36-41.)

2.2 Asiakslähtöisyys palvelujen suunnittelussa

Palvelun liittäminen konkreettisen tavaran tarjontaan tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja kilpailuetua yritykselle. Palvelukeskeisissä yrityksissä ymmärretään hyöty, jonka asiakas saa käyttäessään yrityksen tarjontaa, sekä osataan tuottaa ja toimittaa hyötyä. On tärkeää osata kehittää organisaation toimintaa sen mukaan, että hyöty ja laatu pystytään saavuttamaan myös tilanteiden muuttuessa. Palvelujen suunnittelussa, kehittämisessä ja toteutuksessa on otettava huomioon koko palvelun kuluttamisen prosessi alusta loppuun. Näin pystytään varmistamaan siitä, että asiakkaalle voidaan tarjota laadukasta palvelua koko prosessin ajan. Mikäli tuotettava palvelu on sellainen, jonka toteutuksen kaikissa vaiheissa asiakas ei itse ole mukana, korostuu prosessin näkyvien osien onnistuminen entisestään. (Grönroos 2000, 166-167; 260-279.)

Palvelujen suunnittelussa on otettava huomioon kaikki yrityksen toiminnot ja suunnittelun keskiössä ovat palvelujen käyttäjät, eli asiakkaat. Koska palvelut tuotetaan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, on tärkeää ymmärtää erilaisten asiakasryhmien tarpeita ja odotuksia. Mitä enemmän asiakkaat pääsevät vaikuttamaan yrityksen tarjoamiin palveluihin, sitä uskollisempia asiakassuhteita pystytään luomaan. Palvelujen suunnittelussa on otettava huomioon kaikki palvelun kuluttamisen vaiheet. Palveluprosessin vaiheet on suunniteltava huolellisesti ja niiden toimivuutta on harjoitettava ja testattava. Palvelusta on jäätävä asiakkaalle jokin konkreettinen todiste, joka muistuttaa asiakasta yrityksestä ja onnistuneesta palvelukokemuksesta ja parhaimmillaan tekee asiakkaasta jopa yrityksen suosittelijan. Palvelujen suunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon koko palveluympäristö, jotta voidaan tuottaa kokonaisvaltaisia elämyksiä. (Schneider & Stickdorn 2010, 34-45.)

Yritys voi ottaa asiakkaat mukaan palvelujen suunnitteluun esimerkiksi kutsumalla heitä haastatteluihin, kohderyhmäkeskusteluihin tai aivoriihiin. Asiakkaiden aktiivinen osallistuminen monialaisen palvelusuunnittelutiimin työskentelyyn auttaa saamaan enemmän tietoa ja näkökulmia päätöksenteon tueksi. Myös asiakaspalautte voi toimia lähtökohtana palvelujen suunnittelulle tai kehittämiselle. Asiakkaiden todelliset tarpeet eivät kuitenkaan välttämättä aina kohtaa heidän kertomansa kanssa ja siksi uusien palveluideoiden saamisen kannalta on hyödyllistä seurata heidän käyttäytymistään todellisissa palvelun kuluttamisen tilanteissa. (Edvardsson ym. 2010, 18-21.)

Asiakkaat eivät ole palvelumuotoilijoita. Heidän ei kannata odottaa pystyvän esittämään valmiita ratkaisuja ongelmiinsa tai edes kuvailemaan omia tarpeitaan. Uusien ideoiden syntymisen kannalta asiakkaiden ottamisessa mukaan palvelusuunnitteluun on kyse heidän kokemuksensa, ongelmien ja toivomiensa hyötyjen kuuntelusta. Yrityksen tehtävä on keksiä ratkaisut näihin ongelmiin ja suunnitella palvelut saamiensa ideoiden pohjalta. (Edvardsson ym. 2010, 23-24.)

2.2.1 Palvelujen laatu

Palvelut ja samalla palvelujen laatu ovat hyvin monimutkaisia ja laajalle ulottuvia asioita. Palvelujen epäyhtenäisyys aiheuttaa haasteita palveluntarjoajan laadunvalvontaan, sillä laatua on hyvin vaikeaa mitata ennen palvelun kulutusta. Palvelun kokonaislaatu mitataan lopputuloksen teknisen laadun ja palveluprosessin toiminnallisen laadun yhteisvaikutuksesta. Koettuun palvelun laatuun vaikuttaa, miten se vastaa asiakkaan odotuksia. Asiakkaan odotukset laadun suhteen muodostuvat markkina- ja suusanallisesta viestinnästä, imagosta ja asiakkaan tarpeista. (Grönroos 2000, 55-68.)

Asiakkaan kohtaamista yrityksen ja sen palvelujen kanssa kutsutaan totuuden hetkiksi. Tutkimusten mukaan laadukkaalle palvelulle voidaan todeta seuraavat kriteerit; ammattitaito, asenne, käyttäytyminen, lähestyttävyyys, joustavuus, luotettavuus, uskottavuus, normalisointi, sekä maine. Laatu muodostuu asiakkaan kokemuksista, ei pelkästään johdon näkemyksistä ja objektiivisten mittausten perusteella saadusta tiedosta. Laatu on osa tuotanto- ja toimitusprosessia ja se tuotetaan totuuden hetkissä asiakkaan ja myyjän välillä. Laadun tuottamiseen vaikuttaa suuri määrä tekijöitä totuuden hetkien taustalla, täten koko yrityksellä ja sen henkilökunnalla on vaikutusta koettuun laatuun. Laatua on seurattava kaikissa toiminnoissa yrityksen sisällä ja ulkoinen markkinointi on luotava yhdenmukaiseksi laadun johtamisen ja asiakkaan odotusten kanssa. (Grönroos 2000, 68-74, 111-114.)

Laatu maksaa, mutta niin maksaa sen puutekin. Panostamalla laatuun voidaan ennaltaehkäistä rahaa ja aikaa vieviä reklamaatiotilanteita ja virheiden korjaamista. Laatuun panostaminen tuottaa pitkällä tähtäimellä säästöjä, antaa lisäarvoa ja parempaa kokonaisuhyötyä asiakkaalle, sekä johtaa parempaan asiakastyytyväisyyteen ja kilpailuetuun. Asiakkaalle koituu yrityksen asiakkaana olemisesta muitakin kustannuksia, kuin tuotteen tai palvelun nettohinta. Näitä kutsutaan asiakkaan suhdekustannuksiksi. Suhdekustannukset koostuvat välittömistä, välillisistä, sekä psykologista kustannuksista. Mikäli yritys pystyy minimoimaan ja laskemaan asiakkaan suhdekustannukset, se pystyy myös vakuuttamaan asiakkaan yrityksen tarjoamasta laadusta. Myyjän suhdekustannukset puolestaan syntyvät asiakassuhteen hoitamiseen liittyvistä kustannuksista. Mitä parempi palvelujen laatu on, sitä vähemmän suhdekustannuksia myyjäyritykselle aiheutuu. Suhdekustannusten määrä vaikuttaa suoraan sekä asiakkaan, että myyjän katteeseen ja näin ollen hyvällä palvelun laadulla voidaan maksimoida molempien katteet. (Grönroos 2000, 75-95.)

2.2.2 Palvelujen tehokkuus ja tuottavuus

Yritysten tehokkuus muodostuu selkeästi kahdesta eri ulottuvuudesta, sisäisestä ja ulkoisesta tehokkuudesta. Sisäinen tehokkuus tarkoittaa yrityksen toimintatapaa ja kertoo työvoiman ja pääoman tuottavuudesta. Ulkoinen tehokkuus puolestaan kertoo yrityksen toiminnasta ja tuotoksesta asiakkaan näkökulmasta. Palveluyrityksissä sellaiset strategiset päätökset, jotka näkyvät asiakkaille laadun heikentymisenä ja vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen negatiivisesti, heikentävät tuottavuutta pitkällä aikavälillä. Niinpä sisäisen tuottavuuden parantamiseksi tehtävät toimenpiteet usein heikentävät ulkoista tehokkuutta. (Grönroos 2000, 138-146.)

Palveluyrityksissä voidaan jakaa kustannukset hyviin ja pahoihin kustannuksiin. Hyvät kustannukset lisäävät yrityksen tuottoja ja niihin panostaminen parantaa asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Hyviä kustannuksia ovat muun muassa asiakaspalvelu- ja taustaoperaatioiden, henkilöstön koulutuksen ja tavaroiden ja palvelujen kehittämisen kustannukset. Pahat kus-

tannukset johtuvat esimerkiksi yrityksen johdon ja hallinnon raskaudesta johtuvista turhista kustannuksista. Kun halutaan parantaa yrityksen tuottavuutta ja tehokkuutta, hyviä kustannuksia tulisi jopa kasvattaa ja pahoja, voittoja syöviä kustannuksia leikata. (Grönroos 2000, 146-147.)

Tuottavuutta ja laatua voidaan parantaa samanaikaisesti seuraavilla strategisilla keinoilla: työntekijöiden teknisiä taitoja, asiakashenkisyyttä, asenteita ja käytöstä parantamalla, panostamalla työntekijöiden ja asiakkaiden osallistumista tukeviin järjestelmiin ja tekniikoihin, palvelutuotannon teollistamisella, osallistamalla asiakasta palvelun tuotantoprosessiin, sekä poistamalla tarjonnan ja kysynnän välinen kuilu. (Grönroos 2000, 152-156.)

2.2.3 Palvelukulttuurin luominen yritykseen

Henkilökunta on palveluyrityksissä organisaation toiseksi tärkein voimavara asiakkaiden jälkeen. Henkilökunnan sitouttaminen, motivointi ja osaamisen kehittäminen on tärkeää yrityksen kannattavuuden ja menestyksen kannalta. Johtamisen totuuden hetkiin tulisi kiinnittää huomiota, sillä osaava, motivoitunut ja uskollinen henkilökunta on työnantajansa puolella, kehittää työympäristöään, ratkaisee ongelmia ja edistää yrityksensä myyntiä. Henkilökunnalla on konkreettinen merkitys asiakaskohtaamisissa, eli totuuden hetkissä, joissa asiakas ja yritys kohtaavat. He ovat avainasemassa luomassa asiakaskokemuksia ja -uskollisuutta. (Wiskari 2009, 111-158.)

Palvelukulttuurin luominen yritykseen vaatii hyvää palvelustrategiaa, palvelujohtamiseen sitoutunutta johtoa, hyvää henkilöstöpolitiikkaa, palveluosaamisen jatkuvaa kehittämistä ja organisaatorakenteen kehittämistä palvelukeskeisemmäksi. Yrityksessä voidaan sanoa vallitsevan palvelukulttuuri silloin, kun koko organisaation tärkeimmät lähtökohdat ovat palveluhenkisyys, kiinnostus asiakkaita kohtaan ja jokainen työntekijä ymmärtää vastuunsa osana yrityksen markkinointia. Tätä saavutettua kulttuuria on pidettävä yllä rohkaisemalla työntekijöitä palveluhenkisyyteen, varmistamalla työntekijöiden tiedon- ja palautteensaanti, sekä markkinoimalla uudet tavarat ja palvelut sisäisesti ennen ulkoista markkinointia. (Grönroos 2000, 286-316.)

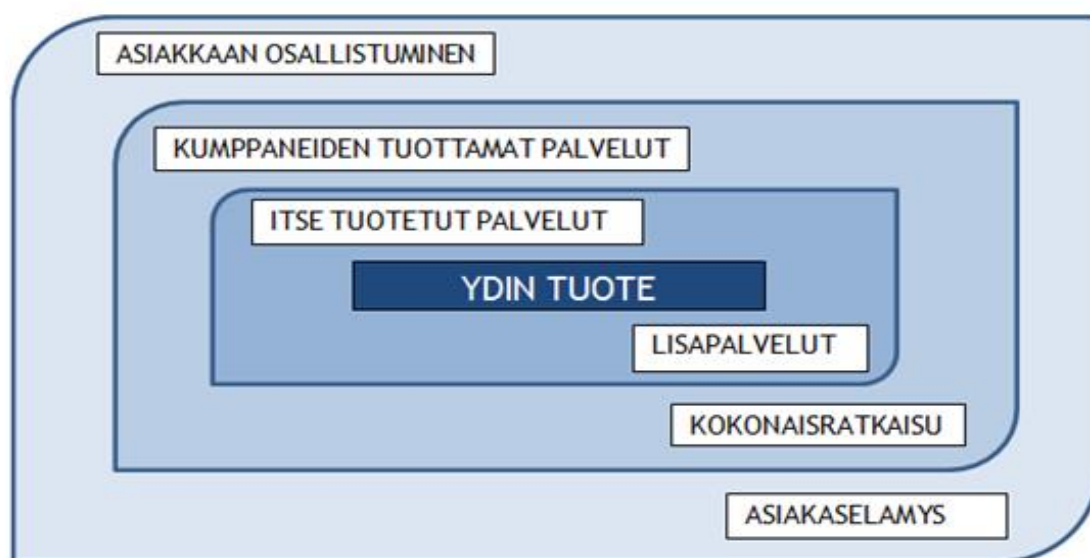
2.3 Verkostoituminen asiakaslähtöisyyden tukena

Verkostoyhteistyön tarkoituksena on hyödyntää toistensa vahvuuksia niin, että jokainen osapuoli hyötyy yhteistyöstä ja pystyy saavuttamaan yhteistyöllä jotain sellaista, johon ne eivät yksin pystyisi. Verkostoituminen perustuu pitkäaikaiseen yhteistyöhön, jossa toimitaan yhdessä sovittujen pelisääntöjen ja sopimusten mukaisesti. Yleisin motiivi verkostoitumiselle on yrityksen kilpailuaseman ja kannattavuuden parantaminen hankkimalla kustannussäästöjä,

liiketoiminnan kasvua ja uusia tuottoja. Verkostoitumalla pyritään vahvistamaan osaamista ja hankkimaan tietoa, parannetaan reagoitavuutta, innovatiivisuutta ja uskottavuutta, yhdistetään markkinoita, nopeutetaan uusille markkinoille pääsyä, jaetaan riskejä, sekä kasvatetaan verkosto-, luottamus-, kumppanuus- ja sosiaalista pääomaa. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 12-17, 25-26.)

Verkostostrategia on luotava huolellisesti ja vaiheittain, jotta verkoston tavoitteet ovat yhteiset ja kaikki osapuolet ovat sitoutuneita verkoston toimintaan. Keskinäinen luottamus, yhteisen edun tavoittelu ja näkeminen, selkeät pelisäännöt, hyvä ja avoin vuorovaikutus, sekä kaikkien osapuolten sitoutuminen on tärkeää verkostoyhteistyön menestymiselle. Verkostojen muodostamisessa on tärkeää pohtia, millaisia yrityksiä kokonaisuuteen tarvitaan ja otetaan mukaan. On tärkeää varmistaa, että verkostossa toimivat yritykset ovat keskenään yhteensopivia ja täydentävät toisiaan. (Hakanen ym. 2007, 28-32.)

Verkostojen avulla pystytään sitouttamaan asiakkaita tarjoamalla heille merkittävää lisäarvoa tuottavia elämyksiä. Kuviossa 4 kuvataan, kuinka ydintuotteen ympärille tarjottavat, yrityksen itse tuottamat palvelut tuottavat asiakkaalle kokemuksen lisäpalvelusta. Kun mukaan otetaan kumppaneiden tuottamat palvelut, muuttuu asiakkaan kokemus kokonaisratkaisuksi. Kun asiakas pääsee itse osallistumaan palvelujen tuottamiseen, muuttuu kokemus asiakaselämykseksi. Tällaisten elämysten tuottaminen ja aidosti asiakkaan ja hänen lisäarvotoiveensa huomioon ottavien ratkaisujen tarjoaminen alkaa muodostaa asiakassuhteista kumppanuuksia. (Lindroos & Lohivesi 2010, 119-121.)



Kuvio 4: Ydintuotteen kehittäminen asiakaselämykseksi (Lindroos & Lohivesi 2010, 121).

2.4 Asiakaslähtöisyys markkinoinnissa

Palvelukeskeisessä yrityksessä markkinointi on asenne ja filosofia, jota koko organisaatio jokaista työntekijää myöden noudattaa. Yrityksen markkinoinnillinen filosofia ohjaa koko yrityksen päätöksentekoa ja toimintoja. Markkinoinnin työkalut, tekniikat ja toimenpiteet ovat kaikkien organisaation jäsenten ja asiakkaiden kosketeltavissa. Teollisuusyrityksissä käytetty 4P:n markkinointimix ei täysin vastaa palvelukeskeisen organisaation tarpeisiin palvelujen markkinoinnissa. Sen sijaan yrityksen ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen perustuva suhdemarkkinointi on tehokkaampi keino markkinoida palveluja, jotka kulminoituvat totuuden hetkissä, tilanteissa joissa yritys ja asiakas kohtaavat toisensa. Suhdemarkkinoinnilla pystytään siis vastaamaan palvelujen tarjonnan tärkeimpään kysymykseen, eli arvon tuottamiseen asiakkaalle. (Grönroos 2000, 174-197.)

On tärkeää ottaa huomioon asiakassuhteen elinkaaren vaiheet ja markkinointiprosessin jatkumo pitkäaikaisten ja tuottavien asiakassuhteiden luomiseksi. Kolmivaiheisen markkinointiprosessin vaiheita ovat alkuvaihe, ostoprosessi ja kulutusprosessi. Asiakkaan elinkaaren jatkuminen vaatii yritykseltä jatkuvaa mukautumista asiakkaan tarpeisiin ja markkinointitoimenpiteisiin. (Grönroos 2000, 197-208.) Ostoprosessissa on viisi vaihetta, joihin yritys voi markkinointitoimenpiteillään vaikuttaa. Taulukossa 1 on esitelty nämä ostoprosessin vaiheet, markkinoinnin tavoitteet kussakin vaiheessa, sekä kuhunkin vaiheeseen sopivat markkinoinnin keinot. (Lahtinen 2013, 169-171.)

	Vaihe	Markkinoinnin tavoite	Keinoja
1	Ongelman tunnistaminen	Tarpeen synnyttäminen	Massamedia: radio, printtinmedia, tv, bannerimainokset
2	Tiedon etsiminen	Liikenteen ohjaaminen myymälään tai verkkokauppaan	Hakukoneoptimointi, hakukonemarkkinointi (erityisesti jatkuvassa tiedonkeruussa myös massamedia), muu verkkomainonta
3	Vaihtoehtojen vertailu	Liikenteen ohjaaminen myymälään tai verkkokauppaan	Hakukoneoptimointi, hakukonemarkkinointi, muu verkkomainonta, vertailusivustot
4	Ostopäätös	Ostopäätökseen kannustaminen	Konversio-optimointi, ostamisen esteiden poistaminen, kohdennettu mainonta verkossa
5	Ostoksen jälkeinen käytös	Positiivisen kuvan muodostuminen, uudelleen ostaminen, kanta-asiakkuus	Toimituksen etenemisestä tiedottaminen, toimitusnopeus ja laadukkuus, pakkaus, esitteet ja alennuskuponit toimituksen yhteydessä, uutiskirjeet, muu jälkimarkkinointi

Taulukko 1: Asiakkaan ostoprosessin vaiheet (Lahtinen 2013, 171).

Viestinnässä aineettomastakin palvelusta kannattaa tehdä konkreettista, tehdä palvelu mahdollisimman helposti ymmärrettäväksi ja huolehtia viestinnän jatkuvuudesta. Viestinnässä annetut lupaukset on pystyttävä lunastamaan ja on otettava huomioon sekä pitkäaikaiset, että viestinnän puuttumisen vaikutukset. Palvelukeskeisissä yrityksissä markkinointitoiminnot tulisi organisoida niin, että koko organisaation tasolla ajatellaan ja toimitaan markkinakeskeisesti, eivätkä markkinointitoimenpiteet ole pelkästään erillisen markkinointiosaston vastuulla. Markkinointiviestintä tulee suunnata asiakkaiden lisäksi myös yrityksen työntekijöihin. Viestinnässä on hyvä käyttää sanallista viestintää, jolla on suuri painoarvo. (Grönroos 2000, 221-223.)

2.4.1 Interaktiivinen markkinointi

Interaktiivisen markkinoinnin tavoite on puhutella viestin vastaanottajaa ja saada hänet toimimaan. On tärkeää ymmärtää prosessia kokonaisuutena; miten tietoa levitetään, hyödynnetään ja kerätään. Mikä kiinnostaa vastaanottajaa ja saa hänet toimimaan? Miten vastaanottaja voi hyötyä interaktiivisesta markkinoinnista ja kokea sen omakseen? Huolellinen suunnittelu ja kriittisyys käytettäviä kanavia kohtaan on tärkeää, sillä yhteisöllisyyden luominen vaatii todellista sitoutuneisuutta palvelun tarjoajalta. (Passi 2008.)

Vuonna 2006 internetissä oli 73 prosenttia amerikkalaisista ja 64 prosenttia eurooppalaisista. Ihmisten halu olla vuorovaikutuksessa, vuorovaikuttamisen mahdollistava teknologia ja internettalous ovat luoneet uuden aikakauden, jota kutsutaan verkkovallaksi. Valta on siirtynyt verkkoon ja sitä käyttäville ihmisille. Ihmiset voivat ostaa tuotteita toisiltaan, keskustella yrityksistä, tuotteista ja palveluista vapaasti verkossa ja etsiä tietoa. Yritysten on sopeuduttava tähän muutokseen ja käännettävä se omaksi edukseen menestyäkseen. (Li & Bernoff 2009, 25-33.)

Myös printti- ja videomainonnasta on mahdollista tehdä interaktiivista. Liittämällä mainokseen esimerkiksi interaktiivisen viestikoodin, kiinnostunut kuluttaja voi lähettää tekstiviestillä palautetta yritykselle, tilata tuotteen tai pyytää lisätietoja. Näin myös mainostaja saa tietoa mainoksen toimivuudesta. (Hyvönen 2001.)

2.4.2 Sosiaalinen media

Sosiaalisen median käyttö asiakaspalvelun välineenä on ilmaista ja tehokasta. Se mahdollistaa suoran, henkilökohtaisen ja rennon vuorovaikutuksen asiakkaiden kanssa. Viestintä sosiaalisessa mediassa rakentaa omalta osaltaan yrityskuvaa, auttaa jakamaan tietoa ja palvelemaan asiakkaita reaaliaikaisemmin. (Kortesuo & Patjas 2011, 14-17.) ”Sosiaalinen media ei ole

Twitter tai Facebook, se on tapa millä kommunikoitte ja heittäydyste asiakkaidenne pariin. Ja rakastatte heitä” (Kohtala 2009).

Yritys voi käyttää sosiaalista mediaa kaikissa ostoprosessin vaiheissa. Mainonnalla voidaan auttaa asiakkaita tunnistamaan tarpeitaan. Läsnaololla ja asiakaspalvelulla autetaan asiakasta saamaan tietoa yrityksen palveluista ja arvioimaan vaihtoehtoja. Sosiaalista mediaa voidaan käyttää myös myyntikanavana ohjaamalla asiakkaat ostamaan tuotteet verkkokaupasta. Ostamisen jälkeen sosiaalinen media voi toimia suosittelukanavana, jossa asiakkaat voivat kertoa kokemuksistaan. (Leino 2012, 31-33.)

Säännöllinen sisällön tuottaminen sosiaaliseen mediaan vaatii sitoutumista ja työtä. Aina ei tarvitse olla jotain painavaa sanottavaa, vaan riittää kun on läsnä ja vaihtaa ajatuksia ihmisten kanssa. Sosiaalisessa mediassa voi keskustella asiakkaiden kanssa, kertoa päivän kulusta, kysellä mielipiteitä, haastatella asiakkaita ja yhteistyökumppaneita, jakaa kuvia ja ideoita, kertoa mielipiteitään toimialan ajankohtaisista asioista ja kutsua sinne vierailevia kirjoittajia. Aktiivisuus on tapa erottua kilpailijoista ja osoittaa asiakkaille, että on tosissaan. (Leino 2012, 178-179.)

2.4.3 Blogi

Blogia kirjoittamalla yritys voi kertoa osaamisestaan ja näkemyksistään, osallistua julkiseen keskusteluun ja herättää keskustelua. Blogin kirjoittaminen lisää yrityksen näkyvyyttä internetissä ja sen avulla voidaan asemoitua suunnannäyttäjäksi omalla toimialalla. Asiakkaiden on helpompi lähestyä yritystä blogin kautta, sillä se lisää vuorovaikutteisuutta ja yrityksen läpinäkyvyyttä. Blogia voidaan käyttää myös palautteen keräämiseen ja asiakkaiden toiveiden ja ajatusten tutkimiseen. (Leino 2012, 179-181.)

Kiinnostava blogi on tiedonlähde ja keskustelun ohjaaja, ei suoranaisesti kaupallinen kanava. Siksi on tärkeää, että se sisältää kannanottoja ja mielipiteitä, eikä pelkästään tuote-esittelyjä ja tiedotteita. Blogia kirjoitettaessa tulee pohtia, mitä halutaan sanoa, ketä se kiinnostaa ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Blogin kirjoittaminen vaatii sitoutuneisuutta. Kiinnostuksen ylläpitämiseksi on tärkeää kirjoittaa säännöllisesti, kahta kirjoitusta viikossa pidetään yritysblogille optimaalisena määränä. (Leino 2012, 182-184.)

2.4.4 Ansaittu media ja viraalimarkkinointi

Yrityksen markkinointi voidaan jakaa kolmeen osaan; maksettu, oma ja ansaittu media. Sosiaalisessa internetissä ansaitulla medially on suuri painoarvo. Siellä kuluttajat toimivat mediallyna, viraalimarkkinoijina ja korvaavat muut perinteiset mainostoimenpiteet. Yrityksen muiden

markkinointitoimenpiteiden tulee pyrkiä aiheuttamaan reaktioita ansaitussa mediassa. (Leino 2012, 48.)

Ansaittua mediaa on jakaminen, kommentointi ja tykkääminen sosiaalisissa verkostoissa, blogeihin ja keskustelupalstoille kirjoittelu ja kommentointi, videoiden ja kuvien jakaminen, suosittelujen ja arvostelujen tekeminen sivustoilla, sekä linkkien lähettäminen sähköpostilla. (Leino 2012, 49-51.) Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on käännättää asiakkaista yrityksen faneja. Fanit suosittelevat yritystä ympärillä olevalle verkostolleen ja vaikuttavat positiivisesti myös työntekijöiden mielialaan. Asiakaskokemuksen johtamisella luodaan siis win-win tilanne kaikille osapuolille. (A Practical Approach to Customer Experience Management 2012.)

2.4.5 Suosittelun voima

70 prosenttia kuluttajista luottaa täysin online-palveluissa lukemiinsa arvioihin. Se on tuttuhenkilöiden antamien suositusten jälkeen toiseksi luotetuin tapa etsiä tietoa tuotteista ja palveluista. Yritysten kannattaa miettiä, voisivatko ne olla aktiivisia arvioiden hankkimisessa ja julkaisemisessa, sekä palveluidensa kehittämisessä arvioiden perusteella. (Salo 2013.) Suosittelevat vaikuttaa ratkaisevasti kuluttajien käyttäytymiseen, sillä esimerkiksi lähipiirin positiiviset kokemukset kannustavat kokeilemaan samoja palveluntarjoajia. Internet on tehnyt niin suosittelusta kuin varoittelustakin helppoa. Pienikin virhe voi saada internetissä valtavat mitasuhteet. Rehellisyys ja avoimuus ovat niin markkinointi- kuin kriisiviestinnässäkin tänä päivänä erityisen tärkeitä ominaisuuksia. (Leino 2012, 73-77.)

Aktiivisuudesta kannattaa palkita. Dagmarin tutkimuksen mukaan 64 prosenttia nuorista ja jopa lähes 50 prosenttia 55-69 -vuotiaista voisi arvioida yritysten tuotteita ja palveluita verkossa rahanarvoisia etuja vastaan. Eduista kiinnostavimpia ovat rahanarvoiset pisteet, alennukset verkkokauppoihin ja räätälöidyt tarjoukset. (Puumala 2013.)

3 Katsaus elämystalouteen ja hevosliiketoimintaan

Hevosliiketoiminta on elämystaloutta parhaimmillaan. Tässä luvussa tarkastellaan elämystalouden teoriaa, hevostaloutta ja hevostarvikeliikkeiden toimintaa Suomessa. Elämystalouden teoriaan on otettu mukaan myymälöiden ja verkkokauppojen roolit elämysten tuottajina, sillä opinnäytetyön on tarkoitus toimia pohjana perustettavan hevostarvikeliikkeen myymälän ja verkkokaupan toiminnan suunnittelussa.

Hevostarvikeliikkeen toiminnan ja palvelujen suunnittelun kannalta haluttiin saada käsitys olemassa olevista alan yrityksistä ja niiden tarjoamista palveluista. Lähempään tarkasteluun valittiin seitsemäntoista hevostarvikkeita myyvää yritystä, jotka sijaitsevat pääosin Uudenmaan alueella ja joiden oletetaan sijaintinsa vuoksi olevan merkityksellisimpiä kilpailijoita perustettavalle hevostarvikeliikkeelle.

3.1 Elämystalous

Elämme yhteiskunnassa, jossa asiakkaat maksavat saamistaan elämyksistä. Yritykset eivät enää tuota pelkästään tuotteita, vaan kilpailuetu saavutetaan tuottamalla elämyksiä, jotka vaikuttavat asiakkaan tunteisiin. (Lehtinen 2004, 222-226.) Asiakkaat valitsevat mistä ja miten ostavat, etsivät tietoa tuotteista ja yrityksistä, sekä jakavat kokemuksiaan aktiivisesti. Perinteinen myyjän ja ostajan asettelu on muuttunut myymisestä ostamiseksi, jossa myyjän tehtävä on helpottaa ostamista. (Löytänä & Korteso 2011, 27-34.)

Globalisaation eteneminen, verkottuminen, tiedon saanti, kilpailun tehostuminen ja tuotteiden samankaltaistuminen vain nopeutuvat entisestään ja lisäävät asiakkaiden valtaa. Vain ne yritykset, jotka sopeutuvat näihin muutoksiin ja tuottavat asiakkailleen korkeaa arvoa ja laatua yhdessä tuotannon tehostamisen kanssa, menestyvät tulevaisuudessa. Johtajien on kyettävä elämään asiakkaidensa huomista jo tänään. (Lehtinen 2004, 232-238.)

3.1.1 Kivijalkamyymälä elämysten tuottajana

Schechnerin (1988) elämysmarkkinointiteorian mukaan yrityksen liiketoimintastrategia on kuin näytelmän käsikirjoitus, yrityksen työntekijät näyttelijöitä ja tuote tai palvelu näytelmä. Teorian mukaan myymälä toimii teatterina, jossa asiakkaat saavat päänäyttelijän roolin. Näin myymälästä tulee viihdyttävä ja tunteita herättävä paikka, jossa kommunikoidaan asiakkaiden kanssa ja asiakkaat voivat nauttia näytelmän kulusta. Harris, Harris & Baron (2001) ovat todenneet, että asiakkaalla on oltava mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan tuomalla esiin esimerkiksi uusia ideoita. (Markkanen 2008, 21-22.)

Elämysten tuottaminen myymäläympäristössä lisää asiakasuskollisuutta. Näin saadaan luotua tilanne, jossa asiakkaat eivät valitse vain tiettyä tuotetta tai tuotemerkkiä, vaan myös myymälän, jossa haluavat asioida. Tutkimusten mukaan tuotteen toiminnallisella merkityksellä on viidenkymmenen prosentin vaikutus ostopäätökseen. Loput viisikymmentä prosenttia muodostuu emotionaalisista hyödyistä, kuten brändistä ja myymäläympäristöstä. Elämysshoppailija menee myymälään hakemaan aistinautintoja, kuten katselemaan ja haaveilemaan. Motiivi shoppailulle liittyy haluun paeta rutiineja, virkistäytyä ja rentoutua. Shoppailusta halutaan nauttia ja se tulee huomioida koko myymäläympäristön suunnittelussa. (Markkanen 2008, 24-25; 73-76.)

Castaldo ja Botti (1999) ovat luoneet kattavan teorian myymäläympäristön osatekijöistä ottamalla muista tutkijoista poiketen huomioon myös vuorovaikutuksen henkilökunnan ja asiakkaiden välillä, sekä palvelu-ulottuvuuden. He ovat jakaneet osatekijät kolmeen ryhmään; myymälän rakenteeseen, tuotevalikoimaan ja palveluihin. Myymälän rakennetta kuvaavat arkkitehtuuri ja sisätilojen layout. Tuotevalikoima kuvaa tuotteiden esillepanoa ja tuoteluokkien hallintaa, sekä visuaalisuutta. Palvelut ovat myymälän tarjoamia informatiivisia palveluja ja virkistysmahdollisuuksia. (Markkanen 2008, 98-101.)

Castaldon ja Bottin (1999) teoriassa kuvatut myymälän palvelut voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoihin palveluihin. Sisäiset virkistyspalvelut ovat myymälän sisällä tarjottavia, yrityksen tuotteisiin ja palveluihin liittyviä lisäpalveluja. Ulkoisia virkistyspalveluja ovat myymälän välittömässä läheisyydessä tai sen sisällä tarjottavat palvelut, jotka eivät liity yrityksen päätuotteisiin ja -palveluihin. Sisäisiä informatiivisia palveluja ovat palvelut, jotka antavat tietoa yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista. Ulkoisia informatiivisia palveluja taas ovat palvelut, jotka antavat tietoa muista kuin yrityksen ydintuotteista ja -palveluista. Näiden lisäksi voidaan tarjota erilaisia apupalveluja, jotka helpottavat shoppailua ja asiointia yrityksen kanssa. (Markkanen 2008, 129-137.)

3.1.2 Verkkokauppa elämysten tuottajana

Verkkokauppa perinteisen kaupankäynnin lisänä kasvattaa yrityksen liikevaihtoa, lisää yrityksen näkyvyyttä verkossa, parantaa asiakaspalvelua ja yritysmielikuvaa, sekä luo kustannussäästöjä yritykselle. Verkkokauppa on mahdollisuus globaaliin kasvuun, sillä verkossa yrityksen sijainnilla ei ole merkitystä ja se palvelee mihin kellonaikaan tahansa. Erityisesti ne tuotteet, jotka tunnustetaan nimen ja mallin perusteella, kannattaa myydä verkossa. Tehokkuus on moninkertainen verrattuna fyysiseen myymäläympäristöön ja hyllytilaa on rajattomasti. Menestyksekkäimmät verkkokaupat tarjoavat valtavan valikoiman lisäksi tarkat asiakkuusprosessit, kuten luotettavan logistiikan ja henkilökohtaisen palvelun. (Leino 2012, 200-205.)

Posten Nordin Verkkokaupat Pohjoismaissa 2011 -tutkimuksen mukaan asiakkaat kiinnittävät verkkokaupassa huomiota kolmeen seikkaan seuraavassa tärkeysjärjestyksessä;

1. Myytävät tuotteet; selkeät, kattavat ja rehelliset tuotetiedot, sekä isot tuotekuvat
2. Hinnat; tuotteen tai palvelun hinnan on oltava selkeästi esillä
3. Ostaminen; toimitusvaihtoehdot, maksutavat ja luotettava logistiikka

Yli 67 prosenttia suomalaisista on ostanut tuotteita ja palveluita verkkokaupasta ja kolme neljästä kuluttajasta etsii tietoa ostopäätöstensä tueksi verkosta, vaikka varsinainen ostopahtuma tehdäänkin yleensä muussa myyntikanavassa. (Leino 2012, 201-204.)

Verkkokauppa on interaktiivinen markkinointikanava ja parhaimmillaan asiakkaat voivat suositella ja arvostella siellä tuotteita, sekä antaa vinkkejä toisilleen. Verkkokaupassa asiakkaat voidaan siis valjastaa tuotteiden ja yrityksen suosittelijoiksi. Verkkokaupan on oltava helppokäyttöinen, toimiva ja luotettava. Siellä on oltava laaja valikoima ja sieltä pitää olla helppo ostaa, löytää tietoa ja palvelua. Tuotetietoihin, esillepanoon, mielikuvien luontiin ja helppokäyttöisyyteen on syytä panostaa. Myös henkilökohtaisen asiakaspalvelun saatavuus on tärkeää. Verkkokauppa on loistava ympäristö tehokkaaseen myynnin edistämiseen. Verkkokaupassa voidaan viestiä asiakkaille erilaisten mainosten ja asiakasviestinnän keinoin, suositella tuotteita esimerkiksi top-listojen avulla, ristiin- ja lisämyydä ehdottamalla yhteensopivia tuotteita ja kannustaa tuotevertailuun. (Leino 2012, 210-219.)

Verkkokauppa on vain yksi palvelukanava nykyaikaisessa monikanavaisessa kaupankäynnissä. Siitä on muodostunut arkipäiväinen osa asiakkaiden ostoprosessia. Menestyäkseen yritysten tulee ymmärtää asiakkaidensa ostoprosessia ja sen eri vaiheita, sekä toimittava sen edellyttämällä tavalla oikeissa kanavissa. On ymmärrettävä, miten asiakkaat ostavat ja millainen merkitys kullakin kanavalla on asiakkaiden ostoprosessissa, sekä luotava toiminnot, joilla kohdataan asiakkaat ja ollaan läsnä asiakkuuden eri vaiheissa. Verkkokaupan on oltava osa yrityksen muita sähköisiä palveluja. Asiakkaille kannattaa tarjota yksi selkeä sähköinen asiointikanava, joka koostuu eri toiminnoista, kuten asiakaspalvelusta, tuotetiedoista ja ostamisesta. (Hallavo 2013, 22-31.)

Verkko lisää kansainvälistä kilpailua ja ulkomaiset verkkokaupat ovat vahvoilla perinteisten kilpailuetujen, kuten valikoiman, saatavuuden ja hinnan suhteen. Suomalaisten yritysten on pystyttävä luomaan sellaisia asiakasarvoa lisääviä palvelukonsepteja, joilla ne pystyvät erottumaan ulkomaisista kilpailijoistaan. Tällaisia saattavat olla esimerkiksi tuotteiden räätälöinti, koulutus, kanta-asiakasillat kivijalkamyymälöissä, tuotteiden kokeilumahdollisuus ja palautusten käsittely. Palvelujen monikanavaisuus ja asiakkaiden osallistaminen ovat tärkeitä kilpailukeinoja kansainvälisessä kaupassa. (Hallavo 2013, 36.)

3.2 Hevosliiketalous Suomessa

Suomessa on 75 000 hevosta, josta ratsuja on 19 500, poneja 10 400 ja Suomenhevosia 19 600. Suomessa noin 1 000 ratsastustallia, josta puolet on ratsastuskouluja tai sen kaltaisia yrityksiä. Hevosia on eniten Etelä- ja Länsi-Suomessa. Suomen Ratsastajainliiton hyväksymiä ratsastuskouluja ja harrastetalleja on Etelä-Suomen ja Hämeen alueella 121, joka on 40 prosenttia koko maan luvuista. Ratsastuksen harrastajia on noin 170 000 ja hevosenomistajia 35 000. 56 prosenttia ratsastuksen harrastajista on aikuisia ja 93 prosenttia naisia ja tyttöjä. (Hippolis, MTT Hevostalous, Suomen Hippos & Suomen Ratsastajainliitto 2014, 2-6.)

Hevosten ja ratsastuksen harrastajien määrä kasvaa jatkuvasti ja vuonna 2030 hevosia arvioidaan olevan jo 140 000. Alalle syntyy vuosittain yli sata uutta yritystä. Hevostaloudessa liikkuu noin 830 miljoonaa euroa vuodessa ja ala työllistää noin 15 000 henkilöä. Yhdelle hevoselle ostetaan paikallisia palveluita 1 200-1 400 eurolla vuodessa. (Hippolis 2011.)

3.3 Hevostarvikeliikkeet Suomessa

Tutustuin hevostarvikkeita myyvien yritysten toimintaan ja palveluihin heidän verkkosivullaan. Tällaisia yrityksiä on Suomessa lukuisia ja tarkasteltavat yritykset haluttiin rajata uuden hevostarvikeliikkeen toiminnan ja palvelujen suunnittelun kannalta merkityksellisimpiin. Lähempään tarkasteluun valittiin seitsemätoista erilaista ja erikokoista yritystä. Valitut yritykset sijaitsevat pääosin Uudenmaan alueella ja niiden ajateltiin sijaintinsa tai valikoimansa vuoksi olevan merkityksellisimpiä kilpailijoita tulevalle hevostarvikeliikkeelle. Suurin osa valituista yrityksistä tuli esille myös haastattelujen vastauksissa.

Tarkastelluista seitsemästätoista yrityksestä kaksi on kansainvälisiä hevostarvikkeiden myyntiin erikoistuneita ketjuja. Nämä yritykset tunnetaan parhaiten omista tuotemerkeistään, mutta molemmilla on nykyään muitakin tuotemerkkejä valikoimissaan. Tarkasteltujen yritysten joukossa on viisi kansallista isoa tavarataloketjua, joiden tuotevalikoimasta vain murto-osa on hevostarvikkeita ja hevosten rehuja, pääliiketoiminnan keskittyessä muuhun päivittäistavaroiden tai maataloustarvikkeiden myyntiin. Yhdellä tarkastelluista yrityksistä on kaksi hevostarvikemyymälää Suomessa, jonka lisäksi se valmistaa omia tuotteita. Yrityksistä yhdellä on myymälän lisäksi tarvikeauto, joka kiertää raveissa ja hevostapahtumissa ympäri Suomea.

Seitsemästätoista yrityksestä kuudellatoista oli omat internetsivut, kolmellatoista oli tuotetiedot internetsivuillaan ja kahdellatoista tuotetiedoissa oli esillä tuotteiden hinnat, tosin yhdellä vain alkaen -hintatiedot. Kymmenellä yrityksellä oli kuluttajille suunnattu verkkokauppa. Kahdeksalla yrityksellä oli internetsivuillaan linkki yrityksen Facebook-sivuille, neljäl-

lä Twitteriin ja kahdella Instagramiin. Kolmelta yritykseltä oli mahdollista tilata uutiskirje ja kolme yritystä ylläpiti blogia omista ja yhteistyökumppaneidensa kuulumisista.

Lisäpalveluina yksi yritys tarjosi verkkokaupassaan tuotteiden brodeerausta ja muokkausta erilaisilla väriyhdistelmillä. Kahdella yrityksellä oli tarjolla satulasepän ja varusteiden korjauspalveluita, yhdellä oli oma satulastudio, jonne hevosen voi viedä satulan sovitukseen. Neljä yritystä kertoi internetsivuillaan yhteistyökumppaneistaan, jotka kolmen yrityksen kohdalla oli sponsoroitavia kilparatsastajia ja yhden kohdalla ravitalleja.

Tässä opinnäytetyössä aiemmin läpikäytyihin asiakaslähtöisyyden ja elämystalouden teorioihin viitaten vain yhden hevostarvikeliikkeen internetsivut olivat ulkoasultaan mielenkiintoiset, virkistävät ja herättivät halukkuutta tutustua sivuihin ja yrityksen tarjoamiin tuotteisiin tarkemmin. Kyseisen yrityksen sivut ja verkkokauppa olivat yhtenäinen, helppokäyttöinen kokonaisuus ja tarjosivat ostopäätöksen tueksi riittävästi tietoa tuotteista ja isot kuvat. Yritys tarjosi verkkokaupassaan henkilökohtaista asiakaspalvelua livechatin avulla. Toimitusehdot ja tavat olivat helposti löydettävissä ja selkeät. Verkkokaupassa oli myös esimerkiksi top-listoja suosituimmista tuotteista. Asiakaslähtöisyys oli otettu huomioon ja asiakkaat pystyivät antamaan arvioita ja tähtiluokituksia tuotteista, sekä lukemaan toistensa arvioita.

Muiden yritysten internetsivut vaikuttivat enemmän tai vähemmän sekavilta, tylsiltä ja edullisesti tehdyiltä. Tuotetiedot olivat suurimmalla osalla yrityksistä hyvin suppeita ja kuvat pieniä. Useilla sivuilla mainittiin, että verkkokaupassa on vain murto-osa niiden koko valikoimasta, joten rajatonta hyllytilaa ja verkkokaupan tarjoamia mahdollisuuksia tehokkuuden lisäjänä ei selvästi ole hyödynnetty. Yllättävää oli, että monessa tapauksessa jopa yrityksen sijaintia oli vaikea löytää niiden omilta internetsivuilta. Kokonaisuudessaan tarkastelun perusteella voidaan todeta, että suomalaiset hevostarvikeliikkeet eivät näe tai osaa hyödyntää kaikkia internetin luomia mahdollisuuksia liikevaihdon, tehokkuuden ja näkyvyyden parantamisessa.

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä opinnäytetyössä läpikäydyn teorian tueksi haluttiin teemahaastattelujen avulla saada mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa hevostarvikeliikkeiden palveluja paljon käyttävien asiakkaiden kokemuksista, tarpeista ja näkemyksistä. Yhdistämällä teoria ja haastattelujen tulokset voidaan saada kattava käsitys uuden hevostarvikeliikkeen toiminnan ja palvelujen suunnittelemisen tueksi asiakaslähtöisyyden näkökulmasta.

Riittävän kattavien tulosten saamiseksi haastatteluja päätettiin tehdä kuusi. Haastateltaviksi valittiin neljä ratsuhevostalliyrittäjää ja kolme ratsuhevosomistajaa, joilla tiedettiin olevan pitkä historia hevosten parissa. Heillä tiedettiin olevan tutkimuksen kannalta paljon hyödyllistä tietoa ja kokemusta hevostarvikeliikkeiden hankinnasta ja hevostarvikeliikkeiden palvelutarjonnasta. Haastateltaviksi valittiin sekä hevosenomistajia, että hevostalliyrittäjiä, sillä heillä ajateltiin olevan keskenään erilaiset tarpeet ja ostoprosessit. Hevosharrastajat, joilla ei ole omaa hevosta, jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Hevoseettomien harrastajien ostot keskittyvät pelkästään ratsastajan omiin varusteisiin ja näin ollen heidän ajateltiin olevan vähiten ostava, tosin varsin laaja asiakaskunta.

Kaikki haastateltaviksi valitut asuvat Uudenmaan alueella ja heidän ajateltiin käyttävän asuinalueensa yritysten, eli perustettavan hevostarvikeliikkeen kilpailijoiden palveluita. Haastateltavat olivat keskenään eri-ikäisiä aikuisia. Haastateltaviin otettiin yhteyttä puhelimitse ja kysyttiin heidän halukkuuttaan osallistua tutkimukseen. Kaikki etukäteen suunnitellut henkilöt olivat halukkaita antamaan haastattelun ja heidän kanssaan sovittiin erikseen aika ja paikka haastattelulle.

Haastattelukysymykset (Liite 1) oli etukäteen luonnosteltu kirjallisuuskatsauksen esiintuomien teoreettisten näkökulmien ja tutkimusongelman kannalta merkityksellisten asioiden pohjalta. Haastattelujen avulla haluttiin saada tietoa hevostarvikeliikkeistä myyvästä yrityksistä, haastateltavien ostoprosessin vaiheista, tiedonhakumenetelmistä ja internetin hyödyntämisestä.

Kaikkiin haastatteluihin, niiden äänittämiseen ja julkaisemiseen saatiin lupa. Haastattelut äänitettiin ja vastaukset kirjoitettiin tietokoneelle haastattelutilanteessa. Kirjoitetut vastaukset täydennettiin ja tarkastettiin äänitteiden avulla. Puretut vastaukset lähetettiin vielä sähköpostitse haastateltaville luettavaksi mahdollisia korjauksia ja lisäyksiä varten. Samalla vielä muistutettiin haastateltavia tulosten julkisuudesta. Korjauspyyntöjä ei tullut, mutta tällä menettelyllä haluttiin varmistaa haastattelujen avulla kerätyn tiedon mahdollisimman korkea laatu ja luotettavuus.

5 Tutkimuksen tulokset

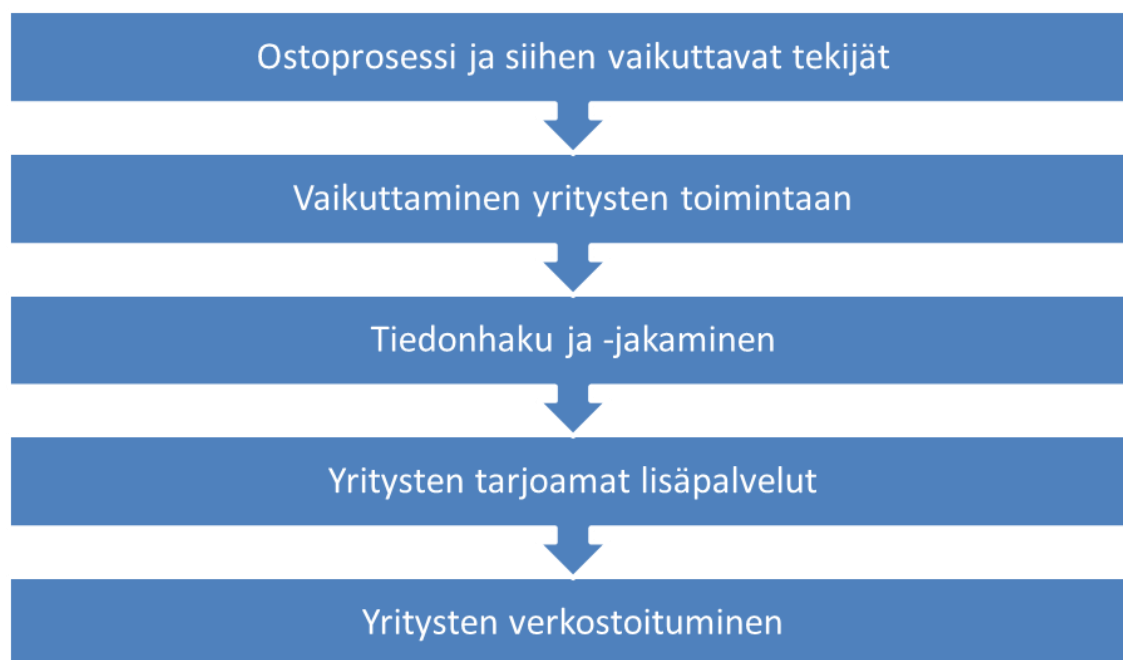
Haastatteluja toteutettiin yhteensä kuusi ja niihin osallistui neljä hevostalliyrittäjää ja kolme hevosenomistajaa. Haastatteluista yksi toteutettiin yhteishaastatteluna pariskunnalle, sillä heillä molemmilla oli tutkimuksen kannalta paljon arvokasta tietoa. He työskentelevät molemmat kokopäiväisesti hevosten parissa, toinen eläinlääkärinä ja toinen kengitysseppänä ja pyörittävät yhdessä omaa hevostallia. Toinen heistä on pyörittänyt omaa hevostarvikeliikettä seitsemän vuoden ajan, joten hänellä tiedettiin olevan paljon tietoa myös hevostarvikeliikkeen toiminnasta käytännössä. Muut haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina etukäteen sovittuna ajankohtana sovituissa paikoissa. Yksi haastattelu tehtiin sähköpostitse, joka saattoi vaikuttaa saadun tiedon määrään. Sähköpostin välityksellä vastausten täydentäminen lisäksymysten avulla ei ole samalla tavalla mahdollista, kuin keskustelutilanteessa. Haastattelut etenivät pääsääntöisesti etukäteen suunnitellun haastattelurungon mukaisesti.

Haastattelurungon muodostamalla kysymyksillä haluttiin saada selville, mistä haastateltavat ostavat hevostarvikkeensa, miksi he käyttävät kyseisten yritysten palveluja ja mitkä seikat vaikuttavat heidän valintoihinsa hevostarvikeliikkeiden suhteen. Haastateltavilta kysyttiin, saavatko he kanta-asiakas- tai keskittäjäetuja käyttämiltään yrityksiltä ja vaikuttavatko heidän mahdollisesti saamansa edut yritysten valintaan. Lisäksi haluttiin selvittää, käyttävätkö haastateltavat kotimaisia tai ulkomaisia hevostarvikeverkkoja.

Haastattelujen avulla haluttiin saada tietoa asiakkaiden vaikuttamismahdollisuuksista hevostarvikeliikkeiden toimintaan. Haastateltavilta kysyttiin, pystyvätkö he vaikuttamaan käyttämiensä yritysten palveluihin ja tarjontaan ja onko vaikuttaminen heille tärkeää. Haastatteluilla haluttiin selvittää myös haastateltavien tiedonhakumenetelmiä hevostarvikeliikkeiden ja hevostarvikeliikkeiden suhteen. Heiltä kysyttiin, käyttävätkö he internetin tarjoamia mahdollisuuksia, kuten liikkeiden kotisivuja, verkkokauppoja, sosiaalista mediaa, blogeja tai keskustelupalstoja tiedon hankinnassa, sekä miten he jakavat omia kokemuksiaan.

Lisäksi haluttiin tietää, millaisia lisäpalveluja liikkeet asiakkailleen tarjoavat ja millaisia ongelmia haastateltavilla oli, joita voitaisiin mahdollisesti ratkaista kehittämällä uusia palveluja. Lisäpalveluihin liittyen haluttiin myös selvittää, käyttävätkö haastateltavat varusteiden korjauspalveluja. Haastateltavilta kysyttiin, ovatko heidän käyttämänsä liikkeet verkostoituneita muiden alan yrittäjien kanssa, millaisia hyötyjä he saavat näistä mahdollisista verkostoista ja haluaisivatko he alan yrittäjien tekevän nykyistä enemmän yhteistyötä keskenään. Lopuksi vielä kysyttiin, tuleeko haastateltavalle mieleen jotain muuta, josta voisi olla hyötyä tutkimukselle tai mitä hevostarvikeliikkeen suunnittelussa kannattaisi ottaa huomioon.

Kysymysten järjestys ja muoto vaihtelivat jonkin verran tilanteiden mukaan ja haastateltavilta saatiin heidän vastaustensa perusteella kysyä myös joitakin lisä- ja jatkokysymyksiä mahdollisimman kattavan tiedon saamiseksi. Kuviossa 5 on kuvattu haastattelurunko pääpiirteittäin.



Kuvio 5: Haastattelujen runko.

5.1 Hevosalan monitoimiyrittäjäpariskunnan haastattelu

Kengitysseppä Jarmo Lappalainen ja hevoseläinlääkäri Katja Lahdenvuo omaavat pitkän ja monipuolisen kokemuksen hevososalta. He pyörittävät muiden töidensä ohessa Pornaisissa omaa hevosten jatkohoitotallia. Hevosia heidän tallissaan asuu tällä hetkellä 23, joista omia on seitsemän. Loput ovat yksityisiä Katjan ja Jarmon tarjoamien palvelujen tarpeessa olevia hevosia. Hevosten määrä vaihtelee koko ajan asiakkaiden palvelujen tarpeen mukaan. Pelkän karsinapaikan vuokraaminen ei ole kannattavaa ja siksi kaikki heidän asiakkaansa tarvitsevat karsinapaikan lisäksi muita palveluja. Näitä ovat muun muassa siementäminen ja varsottaminen, sekä hevosklinikalla olleiden hevosten jatkohoito ennen kotiuttamista. (Lahdenvuo & Lappalainen 2014.)

Jarmo Lappalainen on perustanut ja pyörittänyt Sipoon Söderkullassa sijaitsevaa Cavallo Pro Shop -hevostarvikeliikettä seitsemän vuoden ajan ja myi toiminnan neljä vuotta sitten voidakseen keskittyä paremmin kengitystyöhönsä ja jatkohoitoklinikan pyörittämiseen. Katja ja Jarmo valikoituivat haastateltaviksi heidän taustansa ja ammattiensa perusteella. Haastattelu tehtiin Pornaisissa haastateltavien kotona sunnuntaina 30.3.2014 kello 13.00.

Jarmo Lappalainen ja Katja Lahdenvuo ostavat hevostarvikkeensa pääsääntöisesti Hevarista Heinolasta ja Cavallo Pro Shopista. Heillä on takanaan vuosien yhteistyö molempien hevostarikeliikkeiden kanssa. Katjan ja Jarmon ostopäätöksiin vaikuttaa suurimmaksi osaksi hinta. Kun on paljon hevosia ja niihin liittyviä hankintoja, syntyy pienistä asioista vuosittain isoja säästöjä. Myös tuotteet, niiden hinta-laatusuhde ja saatavuus ovat Katjalle ja Jarmolle tärkeitä seikkoja. He toivovat saavansa kaikki tarvitsemansa tuotteet samasta paikasta, joten on tärkeää, että etsiessään jotain erityistä tuotetta, hevostarikeliikkeessä perehdytään asiaan, etsitään tuote ja tilataan se heitä varten. Katja ja Jarmo saavat keskittäjäetuja Hevarista ja Cavallo Pro Shopista. Edut osaltaan vaikuttavat heidän haluunsa sitoutua tekemään yhteistyötä näiden yritysten kanssa. (Lahdenvuo & Lappalainen 2014.)

Cavallon omistaja kuuntelee ja kysyy erityisesti Katjan mielipiteitä koskien tarvikkeita ja rehuja. Tämä konsultointi liittyy pitkälti Katjan ammattiin eläinlääkärinä. He voivat vaikuttaa yritysten toimintaan lähinnä tuotevalikoiman osalta ja kokevat liikkeen tarjoamat lisäpalvelut erikoistuotteiden tilaamisena. Joskus tarjolla on ollut myös esimerkiksi porvoollaisen suutarin palveluja ja loimien pesupalveluja. Näiden lisäpalvelujen tarjoaminen on yleensä hevostarikeliikkeen yrittäjälle aikaa vievää, eikä se välttämättä kohtaa palveluista saadun palkkion kanssa, etenkin jos palvelut hankitaan kolmannelta osapuolelta. Katjan ja Jarmon käyttämät hevostarikeliikkeet ovat tarjonneet lisäpalveluna myös kotiinkuljetusta, mutta he eivät ole tätä palvelua paljon käyttäneet. Rehujen kotiinkuljetus kyllä helpottaisi heidän elämäänsä, mutta se on joko liian kallista heille tai kannattamatonta hevostarikeliikkeelle. Katja ja Jarmo käyttävät varusteiden korjauspalveluja isommissa ja kalliimmissa tavaroissa, kuten satuloiden korjauksissa ja toppauksissa, sekä valjaiden korjauksessa. Halvempien ja pienempien tuotteiden kohdalla he ostavat mieluummin uusia kuin korjauttavat vanhoja, sillä suomalainen käsityö on kallista. Heidän käyttämänsä Satulapaja sijaitsee Östersundomissa Helsingissä ja he korjaavat kaikenlaisia nahkatavaroita. (Lahdenvuo & Lappalainen 2014.)

Jarmo ja Katja etsivät tietoa hevostarvikkeista ja palveluntarjoajista internetistä. He käyttävät yritysten omia kotisivuja ja googlea tiedonhakuun, eivätkä lue esimerkiksi blogeja tai keskustelupalstoja. Katja ei pidä siitä, että hevostarikeliikkeet lähettävät hänelle sähköpostia ja tukkivat hänen sähköpostitilinsä. Hän ei koskaan ehdi, eikä jaksa lukea niitä. Katja ja Jarmo jakavat itse tietoa ja kokemuksiaan suullisesti muille hevosihmisille. Heillä ei ole aikaa tiedon jakamiseen internetissä. (Lahdenvuo & Lappalainen 2014.)

Cavallo on verkostoitunut esimerkiksi hevosfysioterapeuttien kanssa. Hevari on verkostoitunut kengitysseppien kanssa. Hevari on mukana seppätapahtumissa, kuten koulutuksissa ja kilpailuissa ja tekee sepille omia erikoistarjouksia. Yhteistyötä ei Katjan ja Jarmon mielestä ole koskaan liikaa. Se helpottaa hevosihmisten arkea ja auttaa luomaan suhteita. (Lahdenvuo & Lappalainen 2014.)

5.2 1. Ratsastuskouluuyrittäjän haastattelu

Etelä-Vantaan Ratsastuskoulun (EVR) omistaja Maisa Takamäki valmistui hevostenhoitajaksi Kiuruvedeltä 2007. Hän on harrastanut raviurheilua lapsuudessa ja koulun myötä suuntautui hevoskasvatukseen ratsuhevospuolelle. Maisa osti Etelä-Vantaan Ratsastuskoulun kesällä 2010. Hänellä on 27 hevosta, jotka ovat kaikki ratsastustuntikäytössä. Hevosista viisi on vuokrattui-na tuntikäyttöön, loput 22 ovat omia. (Takamäki 2014.) Haastattelu tehtiin Etelä-Vantaan Ratsastuskoululla maanantaina 31.3.2014 kello 18.30.

Maisa ostaa suurimman osan hevostarvikkeistaan Horzelta, sillä se on vain viiden minuutin ajomatkan päässä tallilta. Horzelle EVR:lla oli alennukset jo edellisen omistajan ajoilta. Vermon raviradalla sijaitsevan Wahlstenin hevostarvikeliikkeen kanssa Maisa on hiljattain tehnyt sopimukset ja lisäksi hän kiertää jonkin verran erinäisissä alennusmyynneissä. Rehut ostetaan Agrimarketin kautta Suomen Rehulta, sillä ne ovat hinta-laatusuhteeltaan parhaat ja rehut tuodaan suoraan tallille. Agrimarketista Maisa ostaa satunnaisesti myös hevostarvikkeita. Verkkokaupoissa hän tutkii tuotevalikoimia ja vertailee hintoja. Maisa ei osta verkkokaupoista muulloin, kuin tilatessaan jotain ulkomailta. Viimeksi hän tilasi ulkomailta klipperin, sillä sen hinnassa oli useiden satojen eurojen ero verrattuna Suomen hintoihin ja se sisälsi enemmän lisävarusteita kuin Suomessa myytävät. Liikkeiden sijainti, tuotteiden laatu, hinta ja Maisan saamat prosenttialennukset ovat merkittävimmät tekijät yhteistyökumppaneita valittaessa. (Takamäki 2014.)

Maisan käyttämät hevostarvikeliikkeet eivät tarjoa lisäpalveluita lukuun ottamatta rehujen kotiinkuljetusta. Agrimarket tulee jatkossa sponsoroimaan EVR:n ratsastusseuran toimintaa ja kilpailuja lahjoittamalla muun muassa kilpailupalkintoja. Agrimarketista Maisa kysyi erikseen, onko heillä kiinnostusta sponsoroida ja he suostuivat mielellään. Wahlstenin kanssa tällaisesta yhteistyöstä ei vielä ole ollut puhetta. Horzelta Maisa on pari vuotta sitten pyytänyt sponsoroimista kilpailupalkintoihin, mutta he eivät olleet silloin kiinnostuneita. Nyt EVR:n kilpailujen ja tapahtumien kasvettua tällaista voisi kysyä uudestaan. Hevostarvikeliikkeet saisivat tapahtumissa hyvää näkyvyyttä. Maisa käyttää varusteiden korjauspalveluita. Tällaista palvelua ei ole tarjolla hänen käyttämillään hevostarvikeliikkeillä, vaan hänellä on tuttu, joka korjaa kaikenlaisia varusteita. Lisäksi Hipposport toppaa satuloita. Korjaamisen hinta on kohtuullista verrattuna uusien tavaroiden hankintaan. (Takamäki 2014.)

Maisalle on tärkeää, että jos tuotetta ei ole liikkeen valikoimassa, se tilataan häntä varten. Hänen käyttämillään liikkeillä on ollut hyvä tuotevalikoima ja palvelu, eikä hänellä ole ollut tarvetta vaikuttaa niiden toimintaan tai antaa palautetta, muuten kuin reklamaatiotilanteissa tuotteiden osalta. Kehitysehdotuksena Maisa mainitsee verkkokauppojen ja myymälöiden tuotevalikoiman ja hintojen erot. Hän toivoisi, että saman yrityksen verkkokaupassa ja myymä-

lässä olisi keskenään samat hinnat ja tuotevalikoima. Mikäli se ei jostain syystä ole mahdollista, hän toivoisi että tuotteet löytyisivät edes verkkosivuilta erillisestä kuvastosta. Joskus käy niin, että kun tuotetta ei löydy yrityksen verkkosivuilta, hän menee ostamaan sen muualta ja vasta myöhemmin tulee ilmi, että tuote olisi kuitenkin löytynyt kyseisen yrityksen myymälästä. (Takamäki 2014.)

Maisa etsii tietoa hevostarvikkeista ja palveluista yritysten omilta verkkosivuilta. Hän ei käytä tiedon etsimiseen blogeja tai sosiaalista mediaa. Hän jakaa omia kokemuksiaan keskusteluisaan muille ja kirjoittaa kokemuksiaan tallin omaan Facebook-ryhmään, johon kuuluu asiakkaita ja muita tallin toiminnasta kiinnostuneita. Myös asiakkaat linkittävät sinne tietoa esimerkiksi tarjouksista, keskustelevat tuotteista ja tekemistään löydöistä. EVR:n asiakkaat tietävät, mitä hevostarvikeliikkeitä Maisa käyttää ja näkevät tuotteiden kulutusta ja laatua päivittäin. EVR:n asiakkaat eivät saa etuja Maisan käyttämistä hevostarvikeliikkeistä. Sellainen yhteistyö, josta sekä EVR, että sen asiakkaat saisivat etuja käyttäessään ja suositellessaan liikkeen palveluja ja tuotteita kuulostaa Maisan mielestä järkevältä ajatukselta. (Takamäki 2014.)

Maisa ei tiedä, ovatko hänen käyttämänsä hevostarvikeliikkeet erityisemmin verkostoituneita muiden alan toimijoiden kanssa. Wahlsten on verkostoitunut Vermon raviradan ja ravipuolen ihmisten kanssa. Maisan mielestä lähes kaikki verkostoituminen on hyvästä ja jos alan yrittäjät vain keksivät hyvän verkostoitumisidean, niin hyvä. Verkostoitumisesta olisi hänen mielestään hyötyä esimerkiksi silloin, jos eläinlääkäri suosittelisi tuotteita esimerkiksi hevosen jal kavammaan. (Takamäki 2014.)

5.3 2. Ratsastuskoulu yrittäjän haastattelu

Kun Liisa Mannermaan kotitila Mäntsälässä tuli 14 vuotta sitten pakkohuutokauppaan, hän osti sen perheineen takaisin. Siitä lähtien Liisa on pyörittänyt Jatilan Ratsastuskoulua vastikään edesmenneen miehensä ja kahden tyttärensä kanssa. Aiemmin heillä oli Padasjoella vaellusratsastustalli kahden vuoden ajan ja omia hevosia Liisalla oli ollut jo 24 vuotta. Hevosia Jatilassa on vajaa viisikymmentä, joista Ratsastuskoulun omia on noin neljäkymmentä. Loput hevoset ovat yksityisomistuksessa. (Mannermaa 2014.) Haastattelu tehtiin Jatilan Ratsastuskoululla perjantaina 4.4.2014 kello 16.00.

Liisa ostaa hevosvarusteensa Wahlstenilta ja Horzelta Lahdesta, sekä Agrimarketista ja hevostarvikeliike Sofinesta Mäntsälästä. Wahlstenin ja Horzen (entinen Finnvaljas) kanssa Liisa on tehnyt puolin ja toisin yhteistyötä jo ennen Jatilan Ratsastuskoulun toimintaa. Hän valitsee yrityksen kulloistenkin tarpeidensa, sijainnin, saamiensa alennusten ja tarjousten perusteella. Erikoisliikkeistä saa erilaisia tuotteita kuin Agrimarketista. Wahlstenille ja Horzelle Jatilan

Ratsastuskoululla on kiinteä alennusprosentti, joten Liisan on kannattavaa ajaa Lahteen ostoksille. He saavat kanta-asiakasalennukset kaikista käyttämistään liikkeistä, jonka lisäksi heille tarjotaan silloin tällöin tapauskohtaisia erikoistarjouksia. (Mannermaa 2014.)

Liisa ei ole kokenut tarvetta vaikuttaa käyttämiensä hevostarvikeliikkeiden palveluihin, sillä ne ovat olleet riittävän monipuolisia tarjonnaltaan ja hän on aina saanut kaiken haluamansa. Tuotteita tilataan liikkeisiin tarpeiden mukaan, mikäli jotain ei valmiiksi löydy valikoimista. Liikkeet jonkin verran myös kyselevät hänen mielipiteitään tuotteista. Wahlstenilta Liisa ottaa satulat kotiin sovitettavaksi, sillä heidän ratsastuksen opettajansa ovat riittävän ammattitaitoisia sovittamaan ne hevosille. Hyvinkään Horsewellissä on Liisan mukaan tarjolla satuloiden sovituspalvelu, jonne voi viedä hevosen sovitukseen, mutta tätä palvelua Liisa ei ole käyttänyt. (Mannermaa 2014.)

Liisa ei erityisemmin etsi tietoa hevostarvikeliikkeistä, sillä hän ostaa tarvikkeensa rutiininomaisesti tutuilta yrityksiltä. Alennusmyynneissä hän käy katselemassa. Sofine ja Wahlsten ilmoittavat tekstiviestillä, jos liikkeisiin tulee jotain sellaista, josta on ollut aiemmin Liisan kanssa puhetta. Liisa ei käytä lainkaan tietokonetta. Hän keskustelee, jakaa kokemuksiaan ja antaa mielellään vinkkejä hevosvarusteista asiakkailleen, mikäli tietää että jostain voisi olla heille hyötyä. Asiakkaat voivat myös tulla hänen mukaansa liikkeisiin ja hyötyä Liisan alennuksista. Liisa ei saa suosittelusta mitään rahallista hyötyä, vaan kertoo saavansa auttamisesta hyvän mielen. Liettuasta tulevat karsinoiden kuivikkeena käytettävät olkipelletit ovat ainoa tuote, josta Liisa saisi provisiota ryhtyessään niiden jälleenmyyjäksi. Yhteistyö liettualaisen kuiviketoimittajan kanssa alkoi tehtaan yhteydenotosta. (Mannermaa 2014.)

Ratsastuskoulun käyttämät hevostarvikeliikkeet eivät Liisan tietojen mukaan erityisemmin tarjoa mitään lisäpalveluja, vaan palvelu on pikemminkin huonontunut viime aikoina. Asiakas joutuu Agrimarketissakin nykyisin itse kantamaan rehut ja tuotteet autoon. Liisa ei myöskään ole koskaan kysynyt mahdollisuutta esimerkiksi kotiinkuljetukseen, mutta ei sellaista ole hänelle tarjottukaan. Hänelle ei kysyttäessä tule mieleen mitään sellaista lisäpalvelua, joka voisi helpottaa häntä. Liisa sanoo tehneensä tätä jo niin monta vuotta, että on urautunut tiettyihin toimintamalleihin ja on tyytyväinen niihin. Hän käyttää varusteiden korjauspalveluja, joita on tarjolla Wahlstenilla ja Horzella. Lisäksi tallilla käy satulaseppä, joka tekee toppaukset ja satuloiden korjaukset paikan päällä. Oman pyykinpesukoneen ollessa epäkunnossa Liisa on myös joskus joutunut turvautumaan ulkopuoliseen pesupalveluun. (Mannermaa 2014.)

Hevostarvikeliikkeet lahjoittavat Jatilassa järjestettäviin ratsastuskilpailuihin palkintoja ja Jatila puolestaan mainostaa kyseisiä liikkeitä näissä tapahtumissa. Jatilassa pyörii kesäisin ratsastusleirit, joille osallistuu kerralla kahdeksastatoista kahteenkymmeneenkuuteen leiriläistä. Wahlstenin kanssa Liisalla on ollut joskus puhetta, että hän veisi leiriläiset tutustu-

maan Wahlstenin toimintaan, mutta sitä on leiriläisten suuren määrän vuoksi käytännössä vaikea toteuttaa. Ratsastuskoulun tiloissa pidettävät tuote- ja yritysesittelyt sen sijaan voisivat toimia paremmin. Seniorileiriläisten kanssa Liisa on joskus tehnyt kartanokierroksia lähialueiden kartanoissa. Leiriläiset ovat päässeet leirien aikana halutessaan näkemään kengittäjän työskentelyä, joka käy Jatilan Ratsastuskoululla viikoittain ja näin myös eläinlääkäarin sattuesa paikalle. (Mannermaa 2014.)

Liisa ei tiedä, ovatko hänen käyttämänsä yritykset jollakin tavalla verkostoituneet muiden alan yrittäjien kanssa. Hän on uskollinen hyväksi havaitsemilleen hevostarvikeliikkeille, kengitysepille, eläinlääkäreille ja muille palveluntarjoajille ja mielellään keskittää ostamansa palvelut samalle yrittäjälle, eikä tutki muita vaihtoehtoja. Liisa on itse niin kiinni oman yrityksensä pyörittämisessä, että hänellä ei ole aikaa lähteä verkostoitumaan, vaikka siitä hyötyä olisikin. Hän toivoisi, että hänellä olisi aikaa käydä tutustumassa muihin ratsastuskouluihin ja hevostalleihin saadakseen vinkkejä oman toimintansa kehittämiseen. (Mannermaa 2014.)

5.4 1. Hevosenomistajan haastattelu

Maarit Hirvonen on harrastanut ratsastusta 23 vuotta. Ensimmäisen oman hevosen hän sai kymmenvuotiaana ja tähän mennessä hänellä on ollut omia hevosia noin kaksikymmentä. Maarit opiskeli hevosten hoitajaksi Ypäjän Hevosopistolla suuntautuen ratsuhevosten kouluttamiseen. Ennen opiskelua hän työskenteli hevosten parissa, mutta valmistumisen jälkeen hevoset ovat jääneet harrastukseksi. Maarit on kotoisin Joensuusta ja muutti kaksi vuotta sitten hevosensa kanssa pääkaupunkiseudulle. (Hirvonen 2014.) Haastattelu tehtiin Tuusulassa sijaitsevassa kahvilassa tiistaina 1.4.2014 kello 17.30.

Hevosvarusteensa Maarit ostaa monesta eri paikasta, eikä hän ole uskollinen millekään tietylle hevostarvikeliikkeelle. Pääkaupunkiseudulla hänen käyttämiään hevostarvikeliikkeitä ovat Vantaalla sijaitsevat Hööks ja Horze, Tuusulan Hippodome, Espoon Hipposport, Vantaan ja Tuusulan Puuilot, sekä satuloihin erikoistunut Satula.com Espoossa. Horze sijaitsee hänen kotimatkinsa ja Hippodome tallimatkinsa varrella. Kotikaupungissaan Joensuussa käydessään Maarit asioi Joensuun Ravi- ja Ratsastusvarusteessa, joka on Joensuun ainoa hyvin varusteltu alan liike. (Hirvonen 2014.)

Hippodomesta Maarit ostaa vain rehuja, sillä liikkeen muu valikoima ei vastaa hänen tarpeitaan. Hööks on edullinen ja siellä on joitakin hyviä perustarvikkeita, kuten satulahuopia. Puuilosta hän ostaa rehuja, sillä liikkeet sijaitsevat lähellä hänen työpaikkaansa ja tallia, jossa Maaritin hevonen tällä hetkellä asuu. Hipposporttiin Maarit menee varta vasten hakemaan jotain erityistä, mutta käyttäisi heidän palvelujaan mielellään enemmänkin, mikäli sijainti olisi lähempänä. Hipposport myy Maaritin mielestä laadukasta tavaraa kohtuullisilla hinnoilla,

heillä on kattavin valikoima ja tilauspalvelu. Satula.comista Maarit ostaa satulat ja niihin liittyvät tarvikkeet. Turussa sijaitseva Reunos myy Maaritin hevoselle sopivia, laadukkaita loimia ja sieltä hän tilaa tuotteensa puhelimitse. Maarit keskittäisi ostojaan, mikäli löytyisi sellainen hevostarvikeliike, jolla on hänen kannaltaan hyvä sijainti, todella laaja valikoima, tilauspalvelu ja sieltä saisi apua myös satuloiden kanssa. Lisäksi hän toivoisi, että liike ottaisi vanhat satulat vaihdossa myyntiin. (Hirvonen 2014.)

Joensuussa asuessaan Maarit pystyi vaikuttamaan Joensuun Ravi- ja Ratsastusvarusteen tarjontaan. Hän uskoo sen johtuneen siitä, että hänen ostonsa keskittyivät samaan liikkeeseen. Liikkeeseen tilattiin nähtäväksi ja sovitettavaksi tuotteita normaalivalikoiman ulkopuolelta asiakkaan tarpeiden mukaan, mutta tuotetta ei kuitenkaan ollut pakko ostaa, mikäli se ei vastannutkaan odotuksia. Suuret ketjut, kuten Hööks, eivät Maaritin mukaan pysty joustamaan asiakkaiden tarpeiden mukaan. Hipposport tilaa melkein mitä vain, jos hyllystä ei valmiiksi löydy tarvittavaa tuotetta. Maaritille ei tule mieleen, että yhdessäkään hevostarvikeliikkeessä olisi kysytty hänen mielipiteitään tuotteista, tuotevalikoimasta tai palvelun laadusta. Hänen mielestään on hyvä, jos tuote voidaan tilata normaalin valikoiman ulkopuolelta ja liikkeessä nähdään vaivaa, jotta asiakas saa sen mitä etsii. Käytettyjen hevosvarusteiden myyntiin ottamisesta olisi Maaritin mielestä hyötyä niin liikkeille kuin hevosharrastajillekin. Hän on myynyt omia käytettyjä tavaroitaan hyvällä menestyksellä internetissä, mutta kokee käytettyjen tavaroiden ostamisen internetistä hankalaksi ja epävarmaksi. (Hirvonen 2014.)

Joensuun Ravi- ja Ratsastusvaruste tarjosi lisäpalveluina satulan sovitusta ja toppausta, sekä erilaisia korjaustöitä. Siellä järjestettiin silloin tällöin myös tuote-esittelytapauksia, joissa oli tarjouksia ja tuotemerkkien edustajia paikalla. Muiden hevostarvikeliikkeiden palvelutarjonnasta Maaritilla ei juuri ole tietoa, eikä hän ole kiinnittänyt sellaisten tarjontaan huomiota. Satula.com toppaa ja käy sovittamassa satuloita asiakkaiden luona ja Hipposportilla on oma satulastudio, johon voi viedä hevosensa mittaukseen ja sovitukseen. Maarit on kokenut helpommaksi hakea satulat itse liikkeistä sovitettavaksi, eikä hän ole käyttänyt satula-autojen tai Hipposportin satulastudion palveluita. Lisäpalveluina Maarit toivoisi satulan sovitus- ja suutaripalveluja. Lisäksi kilparatsastusta aiemmin aktiivisesti harrastaneena Maarit olisi kilpailuaikoinaan toivonut ammattiapua ruokintasuunnitelmien teossa. Omien kokemustensa perusteella hän uskoo, että erilaisille neuvontapalveluille voisi olla kysyntää etenkin nuorten ja vasta-alkaneiden harrastajien keskuudessa. (Hirvonen 2014.)

Maarit on käyttänyt suutaria lähinnä omien ratsastusvaatteidensa korjaamisessa ja satulaseppää satuloiden korjauksissa ja toppauksissa. Hyviksi muotoutuneet ratsastuskengät ja muut hyvät tavarat Maarit mielellään korjauttaa, mutta korjauttaminen riippuu uuden tavarajan ja korjaamisen hintasuhteesta. Hän kokee, että ravipuolella voisi olla enemmän tarvetta valjaseppän palveluille esimerkiksi arvokkaampien valjaiden korjaamisessa. (Hirvonen 2014.)

Verkkokaupoista Maarit käyttää enimmäkseen saksalaista Calevoa, mutta vain silloin, kun hän on varma tuotteen laadusta ja sopivuudesta. Ulkomaiset verkkokaupat ovat Maaritin mukaan jonkin verran Suomen hintoja edullisempia, mutta hevosvarustepuolella tuotteiden tilaaminen ja palauttaminen yleensä maksaa, jolloin lopullinen hinta helposti nousee lähelle Suomen hintatasoa. Englantilaisten verkkokauppojen tarjontaa Maarit on usein tutkinut. Siellä myydään tuotteita todella edullisesti, mutta hän ei kuitenkaan ole uskaltanut tilata, sillä ei tunne tuotteita etukäteen. Verkkokaupoista ostamisessa on hänen mielestään omat vaikeutensa. Tuotteet täytyy käydä hakemassa postista, eikä tuotteesta annetut tiedot, mitoitus ja laatu aina vastaa verkkokaupan kuvaa. Tuotteiden palauttaminen ja vaihtaminen on työlästä ja hankalaa. Verkkokaupoilla on joskus tarjouksia, jolloin tietyllä summalla ostettaessa saa alennusta. Joensuussa asuessaan Maarit käytti sekä suomalaisia, että ulkomaisia verkkokauppoja enemmän kuin nykyisin asuessaan pääkaupunkiseudulla. Tämä johtuu siitä, että pääkaupunkiseudun liikkeissä on parempi valikoima ja täällä on enemmän liikkeitä, joista löytää etsimänsä tuotteet. (Hirvonen 2014.)

Maarit vertailee internetissä hevosvarusteiden hintoja, mutta valitsee ostopaikan halvemman perusteella vain, jos hinnassa on suuri ero. Hänelle hevosvarusteliikkeen valinnassa tärkeimpiä seikkoja ovat sijainti, kulloinenkin tarve ja siihen parhaiten sopiva tuote, sekä hintalaatusuhde. Maarit sanoo ostavansa silloin kun on tarve. Hän ei nykyään osta mitään tuotemerkkien, vaan tuotteen laadun ja sopivuuden perusteella. Kilpailuaikoinaan hän seurasi enemmän brändejä ja teki ostoksia imagollisista syistä, mutta merkkitarvikkeidenkin laatu voi vaihdella. Hinnalla Maaritille on jonkin verran merkitystä, etenkin perustarvikkeissa, mutta hän haluaa ostaa kestäviä ja laadukkaita tuotteita ja sen vuoksi päätyy yleensä ostamaan hieman kalliimmalla. Pohjois-Karjalan Urheiluratsastajien jäsenenä Maarit saa Joensuun Ravi- ja Ratsastusvarusteesta kymmenen prosenttia alennusta. Koska hänen ostonsa hajautuvat niin moneen liikkeeseen, ei hän hyödy liikkeiden tarjoamista kanta-asiakaskorteista. (Hirvonen 2014.)

Maarit etsii tietoa hevosvarusteista ja hevostarvikeliikkeistä internetistä. Muutettuaan pääkaupunkiseudulle hän etsi lähellä sijaitsevista alan liikkeistä tietoa internetistä. Tietoa hän etsii pääasiassa googlettamalla ja lueskelee jonkin verran Hevostalli.netin keskusteluja. Omia kokemuksiaan Maarit jakaa kavereiden kesken käydyissä keskusteluissa, mutta ei internetissä. (Hirvonen 2014.)

Hööks ja Horze suurina ketjuina eivät Maaritin tietojen mukaan ole erityisemmin verkostoituneita. Joensuun Ravi- ja Ratsastusvaruste oli aktiivinen verkostoituja ja heidän kauttaan oli saatavana muun muassa ruokintasuunnittelua, valjassepän palveluita ja satulansovituspalveluita. Maarit on lukenut joidenkin liikkeiden internetsivuilta heidän sponsoroivan kilparatsastajia. Pääkaupunkiseudulle muutettuaan Maarit joutui etsimään tietoa muun muassa alueen

täysihoitotalleista, hevostarvikeliikkeistä, kengityssepistä ja eläinlääkäreistä ja koki sen melko työläänä. Alueen yrittäjien verkostoituminen olisi voinut helpottaa tiedon saamista paikkakunnan vaihtuessa. Maarit pitää verkostoitumista hyvänä ajatuksena, mutta sanoo sen saattavan aiheuttaa haasteita hevosihmisten ”kuppikuntaisuuden” vuoksi. (Hirvonen 2014.)

5.5 2. Hevosenomistajan haastattelu

Karla Tengström on harrastanut ratsastusta 20 vuotta. Omia hevosia hänellä on ollut jo 18 vuoden ajan. Tällä hetkellä hänellä on yksi hevonen. Karla on työskennellyt koko ikänsä hevosten parissa ja hänen äitinsä pyöritti omaa täysihoitotallia 15 vuotta. Kolmen vuoden ajan Karla pyöritti omaa yritystä tehden lomituksia pääasiassa hevosalleille. (Tengström 2014.) Haastattelu tehtiin Mäntsälässä sijaitsevassa ravintolassa sunnuntaina 6.4.2014 kello 18.00.

Karla ostaa hevosvarusteensa pääasiassa JPN Horsesilta, joka tekee pääliiketoimintanaan hevosfysioterapiaa, mutta tuo lisäksi maahan Horseware-tuotteita. JPN Horsesilla ei tällä hetkellä ole omaa varastoa eikä myymälää, vaan Karla katsoo katalogista tai internetistä tuotteet ja JPN Horses tilaa ne hänelle. Karla käyttää JPN Horsesia, sillä se on lähellä, hän tuntee yrityksen omistajan hyvin ja saa sieltä kanta-asiakasalennusta. Hän kokee ostamisen vaivattomimmaksi kun hän voi katsoa tuotteet itse netistä ja soittaa tilauksen. Silloin kun JPN Horsesilla oli myymälä, Karla oppi tuntemaan tuotteiden koot niin hyvin, ettei hänen tarvitse enää erikseen sovittaa tuotteita. Karlan mielestä Horsewaren loimet ovat parhaita hintalaatusuhteeltaan ja istuvuudeltaan. Omia ratsastusvaatteitaan Karla on ostanut lähinnä messuilta, sillä hän ostaa kalliita merkkejä ja messuilla niistä on aina hyviä tarjouksia. Hevosensa rehut Karla ostaa Cavallo Pro Shopista tai Keravan Horse & Riderista, koska ne ovat ainoat hänen käyttämiään rehuja jälleenmyyvät liikkeet. Viime aikoina Karla on alkanut käyttämään enemmän myös Hööksiä sen laajentuneen tuotevalikoiman vuoksi. Hän valitsee käyttämänsä liikkeet yleensä sijainnin ja tuotevalikoiman perusteella. (Tengström 2014.)

Käyttämänsä liikkeiden tuotevalikoimiin tai palveluihin Karla ei omasta mielestään pysty vaikuttamaan. Liikkeet saattavat ehdottaa jonkin tietyn tuotteen tilaamista, mutta koska toimitus kestää, Karla hakee tuotteen mieluummin sieltä mistä saa sen heti. Hänellä on tapana puhelimitse varmistaa tarvitsemiensa tuotteiden saatavuus ennen ostoksille lähtöään. Vaikuttaminen olisi Karlan mielestä tärkeää. Tällaista vaikuttamista voisi esimerkiksi olla, että liikkeet pitäisivät isompaa varastoa jotta tuotteet eivät pääsisi loppumaan. Karlan tietääkseen hänen käyttämänsä liikkeet eivät verkkokauppojen lisäksi tarjoa mitään lisäpalveluita. Karla ei ole käyttänyt myöskään valjassepän palveluita, mutta nyt hänen pitäisi korjauttaa satulaansa. (Tengström 2014.)

Karla ei juuri käytä hevostarvikeverkkokauppoja. Kuolaimia hän on joskus tilannut, mutta nekin suomalaisista verkkokaupoista. Jos hän tarvitsee jotain, niin haluaa saada sen heti, eikä jaksaa odotella ulkomaisten verkkokauppojen pitkiä toimitusaikoja, vaikka onkin niiden valikoimia usein katsellut. Hän toivoisi, että suomalaisissa verkkokaupoissa olisi mahdollisuus muokata tuotteita, kuten satulahuopia ja kilpailutakkeja, lisäämällä niihin brodeerauksia ja erilaisilla väri vaihtoehdoilla ja -yhdistelmillä. Myös tuotteiden mitat olisi tärkeää olla esillä, sillä tuotteiden palauttaminen ja vaihtaminen verkkokaupoissa on hänen mielestään liian työlästä. (Tengström 2014.)

Karla etsii tietoa hevosvarusteliikkeistä ja varusteista internetistä. Pääasiassa hän tutkii liikkeiden omia nettisivuja ja etsiessään jotain tiettyä tuotetta Googlesta. Jos hän ei tarkkaan tiedä mitä etsii, hän kysyy aiheesta valmentajiltaan ja kavereiltaan. He yleensä kertovat eri vaihtoehdoista, lainaavat omia tavaroitaan kokeiltaviksi ja kertovat mistä ovat tuotteet ostaneet. Hippos- ja Hevoset ja Ratsastuslehtien mainokset luovat Karlalle ostotarpeita. Karla kirjoittaa omia kokemuksiaan Facebookiin. Hän on huono reklamoimaan ja toivoisi, että yritysten kotisivujen kautta olisi mahdollisuus antaa palautetta nimettömästi. (Tengström 2014.)

Karlan käyttämät hevostarvikeliikkeet eivät hänen tietojensa mukaan myöskään erityisemmin ole verkostoituneita muiden alan yrittäjien kanssa. Keravan Horse & Riderilla on pari edustusratsukkoa, joita he sponsoroivat. He järjestävät jonkin verran myös luentoja, joista tulee Karlalle tietoa sähköpostilla ja ne ovat kanta-asiakkaille maksuttomia. Hänen mielestään idea on hyvä, vaikka hän ei ole tilaisuuksissa koskaan käynytkään. Karlan mielestä olisi hyvä, jos hevosalan yrittäjät tekisivät enemmän yhteistyötä, mutta hieman epäilee sen onnistumista käytännössä. Aloittelevat harrastajat tietysti tarvitsevat paljon kaikenlaista tietoa, joten heille verkostoitumisesta saattaisi olla eniten hyötyä. Hänen unelmiensa hevostarvikeliike olisi sellainen, josta löytyisi ihan kaikkea, karsinaelementeistä lähtien. (Tengström 2014.)

5.6 3. Hevosenomistajan haastattelu

Karoliina Harju on harrastanut ratsastusta noin 20 vuotta. Omia hevosia hänellä on ollut tuona aikana seitsemän, joista osa on ollut yhteisomistuksessa. Tällä hetkellä hänellä on neljä hevosta, joista kaksi on yhteisomistuksessa. (Harju 2014.) Haastattelu tehtiin haastateltavan sairastumisen ja siitä johtuneiden aikatauluongelmien vuoksi sähköpostitse, joka saattoi vaikuttaa saadun tiedon määrään.

Karoliina ostaa hevosvarusteensa pääasiassa Jokelan Lemmikkitarvikkeesta, mutta käyttää satunnaisesti myös verkkokauppoja. Jokelan Lemmikkitarvikkeesta saa rehut ja lisäravinteet edullisesti, valikoima on laaja ja tilaamalla saa melkein mitä vaan. Verkkokaupoista Karoliina käyttää pääasiassa ulkomaisia, sillä niistä löytyy erikoisempia tuotteita. Ulkomaisissa verkko-

kaupoissa esimerkiksi ponikokoisten loimien valikoima on laajempi ja loimet ovat edullisempia Suomen hintoihin verrattuna. (Harju 2014.)

Jokelan lemmikkitarvikkeesta Karoliina saa Jokelan Ratsastajien jäsenenä tarvikkeista kymmenen prosenttia alennusta, mutta varsinaista kanta-asiakasetua hänellä ei ole. Edut eivät oikeastaan vaikuta hänen ostopäätöksiinsä. Tuotevalikoimaan Karoliina pystyy vaikuttamaan siten, että liikkeen omistaja on valmis tilaamaan pyynnöstä yksittäisiä tuotteita, jotka eivät kuulu normaaliin tuotevalikoimaan, ilman lisäveloitusta. Jokelan Lemmikkitarvikkeen omistaja kuuntelee mielellään asiakkaiden ehdotuksia. Vaikuttaminen on Karoliinalle siinä mielessä tärkeää, että hän sanoo olevansa hyvin tarkka ostamistaan tuotteista ja on mukava saada tarvitsemansa tuotteet läheltä. (Harju 2014.)

Karoliina etsii tietoa hevostarvikkeista pääasiassa verkkokaupoista. Omia kokemuksiaan hän jakaa lähinnä kavereidensa kanssa keskustelemalla, mikäli joku kysyy tuotteista. Lisäpalveluina hän mainitsee ulkomaisten verkkokauppojen usein tarjoavan kotiinkuljetuksen sisältyen postikulujen hintaan, jotka ovat muutenkin edullisemmat kuin kotimaisissa verkkokaupoissa. Hänelle ei tule mieleen mitään lisäpalveluita, joita hän toivoisi ja jotka voisivat helpottaa häntä. Valjassepän palveluita Karoliina käyttää rikkinäisten varusteiden korjaamiseen. (Harju 2014.)

Karoliinan mukaan osa hevostarvikeliikkeistä on verkostoituneita muiden alan yrittäjien kanssa. Tällainen verkostoituminen helpottaa häntä silloin, jos hevosella on sellaisia ongelmia, joiden korjaamiseen tarvitaan useamman alan ammattilaista. Karoliina ei kuitenkaan koe tarvitsevänsä alan yrittäjien laajempaa verkostoitumista, sillä hän valitsee mieluiten itse jokaiseen ongelmaansa parhaaksi katsomansa ammattilaisen. Kaiken kaikkiaan Karoliina sanoo olevansa tyytyväinen tämänhetkiseen tarjontaan tällaisenaan. (Harju 2014.)

5.7 Tulosten yhteenveto

Haastateltavat käyttivät yhteensä seitsemäntoista hevostarvikkeita myyvän Suomessa toimivan yrityksen palveluita. Yrityksistä kaksi on keskittynyt pelkästään satuloiden myyntiin ja korjaukseen, kaksi on koko Suomen kattavia maatalous- ja rakennustarvikkeita myyviä yrityksiä, joiden valikoimaan kuuluu myös hevosvarusteita ja hevosten rehuja. Yrityksistä yksi harjoittaa päätoimenaan hevosfysioterapiaa, jonka ohella maahantuo hevosvarusteita, eikä sillä ole myymälää tai verkkokauppaa. Neljällä yrityksellä on useampi kuin yksi myymälä. Kaiken kaikkiaan haastateltavat asioivat kahdessakymmenessä hevosvarusteita myyvässä liikkeessä.

Haastattelujen perusteella hevostalliyrittäjille tärkeimpiä ominaisuuksia hevostarvikeliikkeiden valinnassa ovat läheinen sijainti, edullinen hinta, keskittämisalennukset, tuotteiden hin-

ta-laatusuhde, tuotevalikoiman kattavuus ja erikoisempien tuotteiden tilausmahdollisuus liikkeeseen pyynnöstä. Hevosenomistajien keskuudessa tuotteiden laatu, kestävyys ja sopivuus nousivat hintaa merkittävämmäksi tekijäksi. Myös heille oli tärkeää yrityksen läheinen sijainti, tuotevalikoiman laajuus ja se, että tuotteita voidaan erikseen tilata liikkeeseen. On ymmärrettävää, että kun hevosia on paljon, tuotteiden edullisuudella on suurempi merkitys kuin yhden hevosen tarvikehankinnoissa. Hevostarvikkeet ovat kovassa kulutuksessa, joten niiltä toivotaan kestävää laatua. Niin hevostalliyrittäjät, kuin hevosenomistajatkin ovat yleensä hyvin kiireisiä. Tämä varmasti selittää yrityksen läheisen sijainnin nousseen asiointia helpottavana tekijänä kriteereissä korkealle.

Verkkokauppoja haastateltavat käyttivät hyvin satunnaisesti ja niistäkin pääsääntöisesti ulkomaisia laajemman valikoiman ja edullisempien hintojen vuoksi. Verkkokaupoista ostaminen koettiin kuitenkin tarpeelliseksi vain silloin, jos kyseisiä tuotteita ei löydy Suomesta tai jos hinnoissa on merkittäviä eroja. Verkkokauppojen käyttö koettiin pääsääntöisesti hankalana. Verkkokaupoista ostamisessa piilee riski, että tuote ei vastaakaan odotuksia laadultaan tai mitoituksiltaan ja sen vaihtaminen ja palauttaminen koettiin työlääksi. Verkkokauppojen vähäistä käyttöä voidaan selittää sillä, että Uudenmaan alueella hevostarvikkeita myyviä yrityksiä on paljon ja valikoima sen vuoksi on kattava, vaikka yksittäisten liikkeiden tuotevalikoima olisikin suppea. Liikkeiden halukkuus tyydyttää asiakkaidensa tarpeet tilaamalla tuotteita liikkeen normaalivalikoiman ulkopuolelta varmasti auttaa pitämään asiakkaat pois verkkokaupoista. Minulle verkkokaupan vähäinen käyttö tuli yllätyksenä. Se voi selittyä edellä mainittujen seikkojen lisäksi sillä, että kuten hevostarvikeliikkeiden tarkastelussa todettiin, suomalaisten hevostarvikeliikkeiden verkkokaupat eivät ole asiakkaiden kannalta kovin houkuttelevia ostopaikkoja.

Haastateltavat käyttivät pääsääntöisesti tiedonhakuun yritysten omia kotisivuja, verkkokauppoja ja googlen hakupalvelua. Kokemuksia tuotteista ja yrityksistä vaihdettiin keskusteluissa muiden hevosihmisten kanssa. Kaksi haastateltavaa kertoi käyttävänsä myös Facebookia kokemusten jakamiseen. Mielestäni oli yllättävää, että kukaan haastatelluista ei lukenut esimerkiksi blogeja tai käyttänyt muita aiemmin kuvattua interaktiivisen markkinoinnin tarjoamia tiedonhakuvälineitä.

Haastateltavat eivät kokeneet pystyvänsä vaikuttamaan käyttämiensä hevostarvikeliikkeiden toimintaan ja palveluihin muuten kuin erikoistuotteiden tilaamisena. He kokivat nimenomaan tuotevalikoimaan vaikuttamisen tärkeänä ja ostamista helpottavana tekijänä. Haastattelujen perusteella ei tullut ilmi, että yritykset olisivat tehneet asiakastytyväisyyskyselyitä tai muulla tavoin oma-aloitteisesti kysyneet asiakkaidensa mielipiteitä toiminnastaan ja palveluistaan. Ainoana poikkeuksena oli haastateltu hevoseläinlääkäri, jonka konsultointiapua käytettiin yhdessä liikkeessä johtuen tämän ammatista. Haastatteluissa mainitut yritykset tarjosivat hyvin

vähän minkäänlaisia lisäpalveluja. Eniten käytetty ja tarjottu lisäpalvelu oli valjas- ja satulasepän palvelut. Näitäkin palveluja oli tarjolla vain muutamassa yrityksessä.

Haastateltavilla oli suhteellisen vähän tietoa käyttämiensä liikkeiden verkostoitumisesta. Koska tietoa lisäpalveluista ja verkostoista oli erittäin huonosti saatavilla myös yritysten omilla internetsivuilla, voitaneen todeta, että yritykset ovat pääosin keskittyneitä tavaroiden myyntiin ja tarjoavat vain hyvin satunnaisesti erillisiä lisäpalveluita tai verkostoista saatavia hyötyjä. Kaikki haastateltavat kuitenkin suhtautuivat myönteisesti verkostojen tuomaan lisäarvoon. Verkostoitumisella voitaisiin ratkaista esimerkiksi paikkakunnan vaihtajien ja vasta-alkaneiden harrastajien tiedonsaanti-ongelmia. Pitkän kokemuksen omaavat hevosihmiset puolestaan ovat kokemuksiansa kautta yleensä jo löytäneet luotettavat yhteistyökumppanit, kuten eläinlääkärit, kengitysepät ja hevosfysioterapeutit. Tämä varmasti vaikutti siihen, ettei haastattelujen perusteella tullut ilmi selkeää ongelmaa, joka voitaisiin ratkaista verkostoitumalla.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että haastateltavat olivat tyytyväisiä käyttämiensä hevos-tarvikeliikkeiden tarjontaan ja palveluihin. Mitään selkeitä ongelmakohtia ei haastattelujen perusteella tullut esille, joihin suunniteltavan hevostarvikeliikkeen olisi helppo tarttua ja tarjota ratkaisua. Minulle tuli kuitenkin yllätyksenä, kuinka vähän asiakkaat pystyivät vaikuttamaan yritysten toimintaan ja palveluihin, sekä kuinka vähän minkäänlaisia lisäpalveluja oli tarjolla. Yllätyksenä tuli myös, että yritykset eivät haastateltavien mukaan olleet kovin verkostoituneita. Tämä voi tarkoittaa joko sitä, että näitä asioita on jo kokeiltu ja ne on hylätty toimimattomina, tai sitten niiden tarjoamia mahdollisuuksia lisäarvon tuottamisessa ja kilpailuedun parantamisessa ei ole ymmärretty ja osattu hyödyntää. Itse uskon jälkimmäisen vaihtoehdon todennäköisyyteen. Nämä havainnot ovat ehdottomasti asioita, joihin yrityksen toiminnan suunnittelussa aion perehtyä jatkossa tarkemmin. Tämä osoittaa myös, että tutkimusongelma oli määritelty hyvin ja työn teoreettisessa osuudessa on perehdytty tulevaisuuden suunnittelun kannalta oikeisiin asioihin.

6 Lopuksi

SWOT-analyysin tarkoitus on auttaa tilannearvion luomisessa yritystoiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Analyysissa arvioidaan yrityksen ja sen toimintaympäristön voimavaroja ja toimintaympäristöä. Analyysin lopputuloksena voidaan suunnitella toimenpiteet, joiden avulla korostetaan ja vahvistetaan yrityksen vahvuuksia ja pyritään muuttamaan uhat ja heikkoudet mahdollisuuksiksi. (Jylhä & Viitala 2013, 49-50.) Koska opinnäytetyön on tarkoitus toimia pohjana uuden hevostarvikeliikkeen toiminnan ja palvelujen suunnittelussa, olen pohtinut sen esiintuomia teorioita ja haastattelutuloksia SWOT-nelikenttäanalyysin avulla. Taulukon 2 nelikenttään on aseteltu vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats).

Teorian ja haastattelujen avulla kerätyn tiedon perusteella suunniteltavan yrityksen vahvuuksina voidaan pitää uuden yrityksen innovatiivisuutta, sekä lisäarvon ja elämysten tuottamisen ymmärtämistä. Asiakkaat ovat alusta asti toiminnan keskiössä ja heillä on mahdollisuus osallistua yrityksen toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Uudessa yrityksessä ei ole muutoksen läpivientiin liittyviä haasteita, vaan toiminta on alusta lähtien asiakaslähtöistä.

Heikkouksina voidaan pitää sitä, että haastattelutulosten perusteella hevosihmiset käyttävät vielä varsin vähän verkkokauppoja, vaan asioivat mieluummin läheisessä myymälässä. Suomi on iso maa ja ilman verkkokaupan käyttäjiä fyysisen myymälän asiakaskunta rajoittuu yleensä pienelle maantieteelliselle alueelle. Laajan palvelutarjonnan ja verkostojen ylläpitäminen on aikaa vievää. Pienyrityksessä aikaa on rajallisesti ja se kuluu helposti pakollisten päivittäisten työtehtävien suorittamiseen. Heikkouksina voidaan pitää myös haastattelutulosten esiintuomaa asiakkaiden sitoutuneisuutta hyväksi havaitsemiinsa hevostarvikeliikkeisiin. Uuden yrityksen jalansijan saaminen ja luottamuksen rakentaminen vie aikaa.

Suunniteltavan hevostarvikeliikkeen mahdollisuuksina voidaan pitää verkkokauppaa, joka täyttää nykyajan vaatimukset ja tarjoaa asiakkailleen selkeää lisäarvoa. Koska olemassa olevien hevostarvikeliikkeiden verkkokauppojen tarkastelun perusteella löytyi paljon kehityskohdista, on uudella yrityksellä mahdollisuus käyttää muiden heikkoudet hyödyksi ja rakentaa verkkokauppa, jonka avulla voidaan saada enemmän käyttäjiä suomalaiselle verkkokaupalle. Internetiä voidaan hyödyntää monin teorian esiintuomien toimintojen avulla toimivia hevostarvikeliikkeitä tehokkaammin. Hevosalan erikoisliikkeistä valtaosalla on melko suppea tuotevalikoima ja uuden yrityksen mahdollisuutena voidaan pitää sellaisen tuotevalikoiman rakentamista, joka palvelee asiakkaiden tarpeita paremmin. Laajan tuotevalikoiman avulla kauempana asuvat hevosihmisetkin voidaan saada asioimaan myymälässä. Laaja valikoima luo kilpailuetua, sillä asiakkaat saavat haluamansa tuotteet heti, eikä heidän tarvitse odottaa tuotteiden tilaamista ja toimitusta. Koska lisäpalvelujen ja verkostojen avulla tarjottavan lisäarvon

merkitystä ei ole olemassa olevissa hevostarvikeliikkeissä ole osattu hyödyntää, on uudella yrityksellä mahdollisuus rakentaa sellainen strategia, jonka avulla verkostoista ja lisäpalvelujen tarjonnasta saadaan merkittävä kilpailuetu. Interaktiivisen markkinoinnin keinojen avulla voidaan sitouttaa asiakkaita ja luoda kilpailuetua.

Uhkina voidaan pitää kilpailevien hevostarvikeliikkeiden ja hevostarvikkeita myyvien maatalous- ja päivittäistavarakauppojen suurta määrää Uudellamaalla. Verkkokauppojen käytön kasvaessa uhkana ovat ulkomaiset verkkokaupat, joilla on edullisemmat hinnat ja laajempi valikoima. Toiminnan saamista kannattavaksi voidaan pitää uhkana, sillä laajan tuotevalikoiman ylläpitäminen on kallista. Verkostojen ja lisäpalvelujen tarjonnan saaminen riittävän tehokkaaksi ja kannattavaksi voi luoda haasteita, mikäli asiakkaat eivät olekaan valmiita maksamaan saamistaan hyödyistä. Verkostojen hallinta on pienyritykselle työlästä ja palvelujen laadun ja tehokkuuden mittaaminen on haasteellista. Hyviä toimijoita voi olla vaikeaa saada mukaan verkostoyhteistyöhön. Heillä saattaa olla jo niin vakiintuneet asiakkaat ja hyvä työllisyystilanne, etteivät he välttämättä koe saavansa riittävästi hyötyjä verkostosta. Myös asiakkaat ovat saattaneet jo löytää heille sopivimmat yhteistyökumppanit, eivätkä koe tarvitsevan sa verkostoyhteistyön tarjoamia hyötyjä.

<p style="text-align: center;">Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hevosalan jatkuva kasvu - Innovatiivisuus - Lisäarvon ja elämysten tuottaminen - Asiakkaat toiminnan keskiössä - Asiakkaiden mahdollisuus osallistua - Uudessa yrityksessä ei muutosten läpivientiin liittyviä haasteita 	<p style="text-align: center;">Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suomalainen verkkokauppa - Internetin hyödyntäminen - Markkinoinnin interaktiivisuus - Kattava valikoima - Palvelut tuotemyynnin tukena - Verkostoituminen
<p style="text-align: center;">Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vähäiset käyttäjät verkkokaupassa - Myymälän etäisyys, kun yksi toimipiste - Pienyrityksen aikaresurssit - Uusi yritys - Asiakkaat ovat jo sitoutuneita muihin - Luottamuksen rakentaminen vie aikaa 	<p style="text-align: center;">Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kilpailijoiden suuri määrä - Toiminnan kannattavuus - Ulkomaiset verkkokaupat - Palvelujen laadun mittaaminen - Hyviä toimijoita ei saada verkostoon - Verkostojen hallinta työlästä - Asiakkaat eivät hyödy verkostoista

Taulukko 2: Suunniteltavan hevostarvikeliikkeen SWOT-analyysi

6.1 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä hevostarvikeliikkeen toiminnan ja palvelujen suunnittelussa tulee asiakaslähtöisyyden näkökulmasta ottaa huomioon. Opinnäytetyöhön valituista teoreettisista näkökulmista löytyi paljon kirjallista ja sähköistä lähdeaineistoa, joiden avulla asiakaslähtöisyydestä ja palveluista saatiin luotua varsin kattava kuvaus. Käteytyt lähdeaineistot täydensivät toisiaan ja toivat hieman erilaisia näkökulmia aiheeseen.

Hevosliiketaloudesta löytyi kattavasti tutkittua tietoa hevosalan järjestöjen toimesta, mutta olemassa olevien hevostarvikeliikkeiden toiminnasta tutkimus- tai tilastotietoa ei löytynyt. Alan yritysten internetsivustoja etsittiin erilaisten hakupalvelujen ja -sanojen avulla ja hakujen avulla löytyneiden tai etukäteen tiedossa olleiden hevostarvikeliikkeiden toimintaa tarkasteltiin yritysten omilla kotisivuilla.

Haastattelujen avulla saatiin tietoa ratsuhevostalliyrittäjien ja ratsuhevosten omistajien kokemuksista liittyen hevostarvikeliikkeiden toimintaan ja palveluihin. Tietoa saatiin juuri niistä näkökulmista, joita opinnäytetyön teoreettisessa viitekehityksessä oli käsitelty ja jotka olivat tutkimusongelman, hevostarvikeliikkeen toiminnan ja palvelujen suunnittelun kannalta oleellisia. Koska vastaukset osittain toistivat samaa asiaa, voidaan haastateltavien määrän todeta olleen sopiva.

Opinnäytetyö antoi tutkijalle juuri sellaista uutta tietoa, jonka vuoksi opinnäytetyötä lähdettiin valitusta aiheesta ja valittujen rajausten puitteissa tekemään. Tämän hankitun taustatiedon avulla on hyvä lähteä pohtimaan, miten juuri suunnittelun kohteena oleva hevostarvike liike kivijalkamyymälän ja verkkokaupan avulla voisi tarjota asiakkailleen mahdollisimman suurta lisäarvoa, luomaan kilpailuetua ja toimimaan kannattavasti.

6.2 Tutkielman luotettavuus

Reliabiliteetti osoittaa tulosten luotettavuuden. Se tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, eli tulosten toistettavuutta. Tulosten tarkkuus voidaan varmistaa siten, että tutkimustuloksia ei yleistetä esimerkiksi toiseen aikaan tai yhteiskuntaan, vaan ne ovat aina oikea-aikaisia ja oikeassa paikassa. (Vilka 2005, 161-162.) Haastattelututkimusten reliabiliteettiin vaikuttaa tutkijan tapa tulkita vastauksia. Eri ihmiset voivat tulkita samat vastaukset täysin eri tavoin. Jotta tutkimus olisi mahdollisimman reliabeeli, on varottava kysymysten johdattelevaa asettelua. (Brinkmann & Kvale 2009, 183-185.)

Validiteetti osoittaa tutkimuksen pätevyyden. Se tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä ollaan mittaamassa, eli systemaattisen virheen puuttumista. Validius voidaan

varmistaa tutkimuksen huolellisella suunnittelulla, eli käsitteiden, perusjoukon ja muuttujien tarkalla määrittelyllä, suunnittelemalla aineiston kerääminen ja mittari, sekä varmistamalla että kysymykset kattavat koko tutkimusongelman. (Vilkkä 2005, 161-162.)

Haastattelujen avulla kerätyn tiedon validiuteen liittyy tiettyjä ongelmia. Ihmiset eivät välttämättä aina tarkoita kaikkea mitä sanovat, kerro kaikkea sitä, mitä he ajattelevat tai muista todellisuutta. Myös haastattelutilanne voi vaikuttaa haastateltavan käyttäytymiseen ja hänen antamiinsa vastauksiin. Tutkijan on osattava lukea ihmisten asenteita ja käyttäytymistä osatakseen arvioida saamiaan vastauksia oikein. (Keegan 2009, 82-83.)

Haastattelut aiheuttavat haasteita myös tutkimuksen eettisyydelle. Tutkimuksessa tulee ottaa huomioon sekä tieteellisyys, että ihmisten kokemukset. On tärkeää saada haastateltavalta tietoinen suostumus haastattelun tekemiselle ja julkaisemiselle, sekä huolehdittava luottamuksellisten asioiden pysymisestä salassa. On otettava huomioon haastattelutilanteen vaikutukset lausuntoihin ja huolehdittava, että puretut vastaukset vastaavat haastateltavan lausuntoja. Eettisyyden kannalta on tärkeää pohtia, miten tuloksia analysoidaan ja miten haastateltavat kokevat, että heidän tuloksiaan tulkitaan. Tutkijan vastuulla on, että tieto on luotettavaa ja pätevää. Myös tutkimuksen julkaisemisessa on otettava huomioon saatujen tulosten luottamuksellisuus ja julkaistun raportin vaikutukset haastateltavan kannalta. (Brinkmann & Kvale 2009, 62-64.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteetin voidaan todeta olevan hyvä, sillä tutkimustuloksissa esiintyi päällekkäisyyttä ja tutkimuksella saatiin vastauksia tutkimusongelman esittämiin kysymyksiin. Tutkimus oli huolellisesti suunniteltu ja tutkija oli perehtynyt tutkittaviin teemoihin teoriassa ennen tutkimuksen tekoa. Haastateltavat oli valittu heidän taustojensa perusteella, joten heidän tiedettiin jo etukäteen pystyvän antamaan tutkimusongelman kannalta oleellista tietoa. Haastateltavat ymmärsivät kysymykset hyvin. Kysymyksiä ja tiedonsaantia voitiin tarkentaa haastattelutilanteessa lisäkysymysten avulla.

Kuten edellä tuli ilmi, on laadullisen tutkimuksen validiteettia haasteellista arvioida, sillä tulokset perustuvat ihmisten yksilöllisiin kokemuksiin ja tulkintoihin. Monet seikat esimerkiksi haastattelutilanteen aikana voivat vaikuttaa haastateltavien lausuntoihin. Mielestäni tämän tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin pitää pätevinä. Haastatteluilla haluttiin saada tietoa nykyhetkestä, eikä haastattelutilanteissa tullut ilmi mitään sellaista, jonka perusteella olisi syytä epäillä, etteivät vastaajat olisi kertoneet tai muistaneet totuutta.

Tutkimuksen eettisyyden voidaan todeta olevan hyvä, sillä tutkimuksessa oli otettu huomioon sekä teoria, että ihmisten kokemukset. Kaikkiin haastatteluihin ja niiden äänittämiseen saatiin lupa ja haastateltaville kerrottiin tulosten julkaisemisesta theseus -tietokannassa. Puretut

vastaukset lähetettiin vielä varmuuden vuoksi haastatelluille sähköpostitse kommentoitaviksi ennen työn julkaisemista, eikä korjauspyyntöjä vastauksiin tämän perusteella saatu.

6.3 Itsearviointi

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen ja antoisa prosessi. Olen erittäin tyytyväinen valitsemaani aiheeseen, sillä opinnäytetyön ansiosta koen saaneeni paljon arvokasta ja uutta tietoa ja näkökulmia hevostarvikeliikkeen toiminnan ja palvelujen suunnitteluun. Aiheen ja tutkimusongelman rajaaminen aiheutti haasteita, sillä suhtauduin aiheeseen niin suurella mielenkiinnolla. Mielenkiintoista lähdeaineistoa oli saatavilla valtavasti, mutta pystyin mielestäni rajaamaan lähteiden käytön tutkimusongelman kannalta oleelliseen. Koska lähdeaineistoa oli saatavilla niin paljon ja monesta eri näkökulmasta, se auttoi minua luomaan laajan käsityksen asiakaslähtöisyyden teoriasta. Opinnäytetyön teoriaosuudesta on hyötyä minulle myös nykyisessä työssäni, jossa toimin asiakasrajapinnassa pystyen samalla vaikuttamaan yrityksemme toimintoihin.

Tämän opinnäytetyön suunnittelu ja toteuttaminen oli pitkä prosessi, joka antoi aikaa asian käsittelyyn, pohtimiseen ja kehittymiseen. Pitkän suunnittelu- ja kirjoitusprosessin ansiosta työstä tuli mielestäni todella tarkkaan harkittu, kattava ja kuitenkin tiivis lopputulos. Toisaalta näin pitkäjaksoinen työskentely aiheutti paineita aiheen pitämisestä valitussa rajauksessa, työn saamisesta valmiiksi ja asioiden kasaantumisesta. Vaikka prosessi tuntui pitkältä, työ saatiin kuitenkin valmiiksi suunnitellussa aikataulussa.

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Tulevaisuudessa aion perehtyä hevostarvikkeisiin ja niiden tavarantoimittajiin yrityksen tuotevalikoiman kartoittamiseksi. Opinnäytetyön tuottaman tiedon avulla aion tulevaisuudessa pohtia, miten yritys voisi tarjota asiakkailleen mahdollisimman suurta lisäarvoa myymälässään ja verkkokaupassaan. Tarkoitus on tehdä liiketoimintasuunnitelma ja siihen liittyvät laskelmat hevostarvikeliikkeelle. Liiketoimintasuunnitelmassa tulen käyttämään tämän opinnäytetyön avulla kerättyä tietoa ja pohtimaan, miten SWOT-analyysissä esitetyt heikkoudet voitaisiin kääntää vahuuksiksi ja uhat mahdollisuuksiksi.

Jatkotutkimuksen aiheita voisivat olla myös laajempi olemassa olevien hevostarvikeliikkeiden toiminnan ja erityisesti ulkomaisten verkkokauppojen toiminnan tutkiminen, sekä sellaisten ratsastuksen harrastajien ostoprosessien tutkiminen, joilla ei ole omaa hevosta.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

- A Practical Approach to Customer Experience Management. 2012. CRM Magazine 11/2012.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., Magnusson, P. & Matthing, J. 2006. Involving Customers in New Service Development. Sweden: Karlstad University.
- Brinkmann, S. & Kvale, S. 2009. Interviews. Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing. Los Angeles: Sage.
- Greenberg, P. 2012. Customer Experience Finally... and Once Again. Customer Relationship Management 10/2012, 38-39.
- Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Sanoma Pro.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima.
- Hallavo, J. 2013. Verkkokaupan rautaisannos. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. painos. Helsinki: Edita Publishing.
- Kaario, K., Mäkinen, H-L., Pennanen, R. & Storbacka, K. 2003. Selling Value. Maximize Growth by Helping Customers Succeed. Juva: WS Bookwell.
- Keegan, S. 2009. Qualitative Research. Good Decision Making Through Understanding People, Cultures and Markets. London & Philadelphia: Kogan Page.
- Kiska, J. 2002. Customer Experience Management. Using Technology to Build an Unshakable Customer-Supplier Relationship. CMA Management 10/2002, 28-30.
- Kortesuo, K. & Patjas, L-M. 2011. Kuka vastaa? Asiakaspalvelu sosiaalisessa mediassa. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut.
- Lahtinen, T. 2013. Verkkokaupan käsikirja. Helsinki: Suomen Yrityskirjat.
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima.
- Leino, A. 2012. Sosiaalinen netti ja menestyvän pk-yrityksen mahdollisuudet. Kopijyvä Oy.
- Li, C. & Bernoff, J. 2009. Verkkovalta. Voittaminen sosiaalisten teknologioiden maailmassa. Suomentanut Maarit Tillman. Helsinki: Tietosanoma.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu Strategiassa. Juva: WS Bookwell.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Markkanen, S. 2008. Myymäläympäristö elämysten tuottajana. Myymäläsuunnittelun työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Schneider, J. & Stickdorn, M. 2010. This is Service Design Thinking. Netherlands: BIS Publishers.

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Juva: WS Bookwell.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Wiskari J. 2009. Totuuden hetki. Esimiestyö palveluympäristössä. Helsinki: Talentum.

Sähköiset lähteet

Hippolis ry 2011. Suomalaisen Hevosalan Katsaus 2010. Viitattu 15.4.2014.
http://hippolis.fi/UserFiles/hippolis/File/Hevosalankatsaus_uusin_pienempi.pdf

Hippolis ry, Suomen Hippos ry, Suomen Ratsastajainliitto ry & MTT Hevostalous 2014. Hevostalous lukuina 2013. Viitattu 15.4.2014.
http://www.hippos.fi/files/8773/Hevostalous_lukuina_2013_web.pdf

Hyvönen, P. 2001. Printtimainos pyytää palautetta kännykällä. Viitattu 1.12.2013.
<http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2001/01/10/printtimainos-pyytaa-palautetta-kannykalla/200122687/12>

Hööpakka, U. 2008. Opinnäytetyö. Markkinatutkimus hevosvaruste- ja valjassepän palveluista Oulun ja Oulun eteläisen alueella: Kysely alueen hevostenomistajille. Iisalmi: Savonia-ammattikorkeakoulu.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4509/Hoopakka_Ulla.pdf?sequence=1

Kohtala, S-M. 2009. Markkinointi & Media. Viitattu 21.12.2013.
<http://www.marmai.fi/blogit/toimitukselta/article331229.ece>

Laine, M. 2011. Opinnäytetyö. Juvan Agrimarketin hevostarvikevalikoiman kehittäminen ja myynninedistäminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/32592/Mirva_Laine.pdf?sequence=1

Passi, V. 2008. Mikä uutta, mikä vanhaa, mikä lainattua interaktiivisen markkinoinnin konsepteissa? Viitattu 30.11.2013. http://www.opas.net/Suora_2008/3_4.htm

Puumala, S. 2013. Gamification kolahtaa niin nuoriin kuin yli viisikymmppisiin. Viitattu 30.11.2013. <http://www.dagmar.fi/uutiset/gamification-kolahtaa-niin-nuoriin-kuin-yli-viisikymmppisiin>

Salo, A. 2013. Kiinnostavia näkökulmia asiakkuusmarkkinointiin. Käyttäjärviöiden merkityksestä ja hyödyntämisestä. Viitattu 30.11.2013. <http://www.asml.fi/blogi/kayttaja-arvioiden-merkityksesta-ja-hyodyntamisesta/>

Schorn, A. 2000. The Theme-centered Interview. A Method to Decode Manifest and Latent Aspects of Subjective Realities. Viitattu 27.4.2014. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1092/2396>

Haastattelut

Harju, K. 2014. Hevosenomistajan haastattelu 12.4.2014. Tuusula.

Hirvonen, M. 2014. Hevosenomistajan haastattelu 1.4.2014. Tuusula.

Lahdenvuo, K. & Lappalainen, J. 2014. Hevostalliyrittäjäpariskunnan, kengityssepän ja hevoseläinlääkärin haastattelu 30.3.2014. Pornainen.

Mannermaa, L. 2014. Ratsastuskoulu-rittäjän haastattelu 4.4.2014. Mäntsälä.

Takamäki, M. 2014. Etelä-Vantaan Ratsastuskoulun omistajan haastattelu 31.3.2014. Vantaa.

Tengström, K. 2014. Hevosenomistajan haastattelu 6.4.2014. Mäntsälä.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne.	9
Kuvio 2: Asiakassuuntautuneen yrityksen organisaatorakenne (Löytänä & Korteso 2011, 26).	12
Kuvio 3: Asiakaskokemuksen johtamisen portaat (Löytänä & Korteso 2011, 167).	14
Kuvio 4: Ydintuotteen kehittäminen asiakaselämykseksi (Lindroos & Lohivesi 2010, 121).	19
Kuvio 5: Haastattelujen runko.	31

Taulukot

Taulukko 1: Asiakkaan ostoprosessin vaiheet (Lahtinen 2013, 171).	20
Taulukko 2: Suunniteltavan hevostarvikeliikkeen SWOT-analyysi	45

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymysten runko	55
---	----

Haastattelukysymysten runko

1. Mistä ostat hevostarvikkeesi?
2. Käytätkö verkkokauppoja?
3. Miksi käytät kyseisen yrityksen / yritysten palveluita?
4. Saatko jotain kanta-asiakasetuja näiltä yrityksiltä?
5. Millä perusteilla valitset hevostarvikealan yritykset?
6. Pystytkö jotenkin vaikuttamaan käyttämiesi yritysten toimintaan ja palveluihin?
7. Kysyvätkö / kuuntelevatko yritykset asiakkaiden mielipiteitä ja kehitysehdotuksia?
8. Onko vaikuttaminen sinulle tärkeää?
9. Mistä etsit / saat tietoa hevostarvikkeista ja alan yrityksistä?
10. Käytätkö verkkokauppoja / blogeja / sosiaalista mediaa / keskustelupalstoja tms. tiedon hankinnassa?
11. Miten itse jaat kokemuksiasi?
12. Millaisia lisäpalveluita liikkeet tarjoavat?
13. Millaiset lisäpalvelut voisivat helpottaa sinun elämäsi?
14. Käytätkö esimerkiksi varusteiden korjauspalveluita?
15. Ovatko yritykset verkostoituneet muiden alan yrittäjien kanssa?
16. Miten ja millaisia hyötyjä sinulle on näistä verkostoista?
17. Haluaisitko että alan yritykset tekisivät enemmän yhteistyötä keskenään?
18. Tuleeko jotain muuta mieleen, mitä haluaisit sanoa tai mikä voisi olla tutkimuksen kannalta oleellista?