



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Sisustuskaupan palvelukonseptin muutos: Case - Kehrä Interior

Nyman, Saara

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Sisustuskaupan palvelukonseptin muutos:
Case - Kehrä Interior

Saara Nyman
Liiketalous
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2014

Nyman Saara

Sisustuskaupan palvelukonseptin muutos: Kehrä Interior

Vuosi 2014

Sivumäärä 37

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten sisustussuunnittelutoimisto Kehrä Interiorin tulee muuttaa liiketoiminta- ja palvelukonseptia tavoittaakseen uusia B-to-C -asiakkaita ja saadaksesen nämä kiinnostumaan ja ostamaan yrityksen tuotteita. Tutkimuksen aiheeksi rajattiin yrityksen muutos sisustus- ja lahjatavarakaupasta tyyny- ja kangaskaupaksi omalla mallistolla sekä paneuduttiin erittelemään palvelun laadun ja asiakaspalveluratkaisujen merkitystä muutoksen onnistumisen kannalta.

Työn tutkimusmenetelmä on laadullinen, ja tulokset saatiin soveltamalla osallistuvaa havainnointia avainasiakasneuvotteluissa sekä työpajakeskusteluissa.

Markkinaa ja kilpailuympäristöä kartoitettiin tekemällä kilpailija-analyysi alan toimijoista. Nykytila vahvuudet ja heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat havainnollistettiin swot - analyysissä.

Muutostarpeita selvitettiin avainasiakashaastatteluin ja tunnistettiin menestystekijät, joista myös ollaan valmiita maksamaan. Tavoitetilaksi asetettiin oma mallisto täydentämään vahvaa omaa suunnitteluosaamista ja erottumaan kilpailijoista. Asiakasdialogia seurataan ja arvioidaan jatkuvasti konseptimuutoksen vaiheissa ja myös sen jälkeen.

Johtopäätöksenä saatiin vahvistus konseptimuutokseen osallistamalla asiakkaat muutospohdintaan. Nähtiin, että on kysyntää persoonalliselle designille ja että hyvä tarina ja eettiset arvot tukevat ostopäätöstä. Uusi palvelukonsepti on vuorovaikutteinen. Tärkeää on palvelulupa ja sen täyttäminen sekä toiminnan jatkuva kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa.

Konseptimuutoksen tukemiseksi ja kuluttaja-asiakkaiden mielenkiinnon ja ostopäätösten viirimiseksi tuotettiin joukko ehdotuksia yrityksen toiminnan edelleen kehittämiseen. Näitä ovat imagoratkaisut kuten nimen ja palvelusloganin pohdinta sekä uudet markkinointiratkaisut, esimerkiksi myymälään ja sähköiseen viestintään liittyvät sekä digitaaliset palvelut. Ehdotuksia digitaalisista palveluratkaisuista ovat 3D -sisustussuunnittelusovellus ja online -sisustussuunnittelu. Lisäksi suositellaan panostusta asiakastapahtumiin sekä PR- ja mielipidevaikuttamiseen.

Asiasanat: Palvelun laatu, asiakaspalveluratkaisut, konseptimuutos, asiakasvuorovaikutus

Nyman Saara

Concept Change of an Interior Design Shop: Kehrä Interior

Year	2014	Pages	37
------	------	-------	----

Abstract

The purpose of this thesis was to find out how an interior design shop Kehrä Interior should change its business and service concept in order to reach new B-to-C customers and to attract their interest in buying the company's products. The subject of the thesis was narrowed down to concern the development of a new shop concept of Kehrä Interior as well as defining the relevance of the service quality and customer service solutions in terms of a successful change process.

The research method of this thesis is qualitative and the results were achieved by applying participative observation at key customer negotiations as well as in workshop discussions.

The market and the competition environment were reviewed by carrying out a competitor analysis of the market actors. The present situation, strengths, weaknesses, opportunities and threats were demonstrated with a swot-analysis.

The needs for the change were defined by interviewing the key customers and by identifying the success factors that they are willing to pay for. A self-designed collection was set as target to reinforce the strong design know-how and to stand out from the competitors. Customer dialogue will be followed up and evaluated continuously during the concept change process and also after it has been accomplished.

In conclusion, the idea of the concept change was reinforced by inviting the customers to participate in the process. It was clearly noticed that there is a demand for distinctive design and that a good story and ethical values will back up the decision to buy. The new service concept is interactive. The service promise is crucial as well as continuous developing of activities together with the customers.

In order to back up the concept change and to enhance the decision to buy, various suggestions for further development of company activities were produced. Among these are image related issues such as rethinking the company's name and service slogans, new marketing solutions for the shop and e-communication as well as digital services. Potential new digital services could be 3D interior design application and online interior decoration services. Also special customer events and PR as well as public opinion influencing were suggested.

Keywords: Service quality, customer service solutions, concept change, customer interaction

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Yrityksen esittely	6
3	Palvelu ja laatu kilpailutekijöinä.....	7
3.1	Markkinoinnin peruskäsitteet	8
3.2	Imagon ja brandin rakentaminen.....	9
3.3	Tarinasta tuote	11
3.4	Erottautuminen kilpailijoista.....	11
3.5	Palvelujen markkinointi, palvelumyynti ja -prosessi	13
3.6	Palvelun laatu.....	16
3.7	Palvelun jatkuva kehittäminen ja seuranta	19
4	Palvelukonseptin muutoksen suunnitteluprosessi	19
5	Tutkimusmenetelmä.....	21
6	Kehrä Interiorin muutostarpeiden taustaa	22
6.1	Kehrä Interiorin toiminnan kuvaus	23
6.2	Kehran yrittäjien ideologia ja arvopohja	24
6.3	Nykytilan arvionti	25
6.4	Kilpailija-analyysi	26
6.4.1	Pentik.....	26
6.4.2	Hemtex.....	27
6.4.3	Ikea	27
6.4.4	H&M home	27
6.4.5	Indiska	27
6.5	Yhteenveto palveluiden nykytilasta ja SWOT-analyysi	28
7	Muutoksen toteutus, tavoitteet ja seuranta	28
8	Johtopäätökset	30
9	Kehittämisehdotukset kuluttaja-asiakkaiden tavoittamiseksi.....	32
9.1	Nimi.....	32
9.2	Markkinointiratkaisut	32
9.3	PR ja mielipidevaikuttaminen.....	34
	Lähteet	35
	Kuviot.. ..	36
	Taulukot	37

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten sisustussuunnittelutoimisto Kehrä Interiorin tulee muuttaa palvelukonseptiaan siten, että se tavoittaa paremmin uusia kuluttajasiakkaita. Tutkimuskysymykseni on, millä tavalla palvelukonseptia muuttaen saadaan uusia B-to-C-asiakkaita kiinnostumaan Kehrä Interiorista ja ostamaan sen tuotteita.

Tämä opinnäytetyö koostuu seitsemästä osiosta. Johdannon jälkeen osiossa 2 esitellään toimeksiantajayritys Kehrä Interior lyhyesti. Osiossa 3 perehdytään opinnäytetyössä käytettyyn teoriapohjaan. Siihen on valittu Kehrän palvelukonseptin muutoksen kannalta keskeisimmät asiasisällöt. Osiossa 4 käsitellään palvelukonseptin muutoksen suunnitteluprosessia. Osiossa 5 paneudutaan käytettyihin tutkimusmenetelmiin ja työn toteutukseen. Osiossa 6 syvennetään Kehrän esittelyä, analysoidaan nykytila ja keskeisimmät kilpailijat, kerrotaan muutostarpeista ja niiden taustoista. Osio 7 kuvaa itse muutoksen toteuttamista. Osiossa 8 käydään läpi johdopäätökset. Viimeisessä osiossa 9 tuon esiin kehittämisehdotukseni.

Toteutan opinnäytetyöni kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä osallistuvan havainnoinnin ja työpajamenettelyn pohjalta. Eräs keskeisimpiä tekijöitä markkinoinnissa ja palvelun laadun kehittämisessä on asiakastyytyväisyys. Tässä opinnäytetyössä asiakkaat on otettu mukaan konseptimuutokseen käymällä heidän kanssaan asiakasdialogia selvittäen niitä tekijöitä, jotka tuottavat heille arvoa sisustuskaupan palveluissa.

Taustalla oleva yrityksen konseptimuutokseen ohjaava kysymys on: millaisilla asiakaspalveluratkaisuilla saadaan yrityksen tunnettuutta lisättyä yksityisasiakkaiden ostopäätösten tukemiseksi ja siten liikevaihtoa kasvatettua ja tulosta parannettua. Ratkaisujen tulisi olla sellaisia, että ne vaikuttaisivat myönteisesti asiakastyytyvyyteen: yrityksen menestymisen kulmakivi ovat tyytyväiset asiakkaat, jotka kokevat saavansa Kehrältä paitsi laadukkaita tuotteita, myös korkeaa palvelun laatua.

2 Yrityksen esittely

Tässä kappaleessa kerron lyhyesti Kehrä Interiorista perustuen toimeksiantajani kertomaan, omiin havaintoihini, sekä Kehrän internetsivuilta löytyviin tietoihin. Palaan tarkemmin Kehrä Interioriin konseptimuutoksia koskevan tarkastelun yhteydessä kappaleessa 6.1.

Kehrä Interior on vuonna 2009 perustettu sisustussuunnittelutoimisto.

Kehrä Interior tekee täyden palvelun sisustussuunnittelua niin yrityksille, yksityisille kuin julkisiin tiloihinkin. Yritys työllistää kokopäiväisesti kolme työntekijää, joista kaksi tekee sisus-

tussuunnittelua ja yksi on myyntitehtävissä. Lisäksi henkilöstöön kuuluu muutama osa-aikainen työntekijä sekä harjoittelijoita. Kehrällä on myös oma hyväntekeväisyyskoruhanke Itämeren suojeluun sekä sisustusliike Helsingin Hietalahdessa.

Yritys keskittyy suunnittelutyössään asiakaslähtöisyyteen. Asiakaskohteen tarpeet ja toiveet pyritään kirjaamaan tarkasti ylös ja toteuttamaan unohtamatta asiakkaan brandia, tilankäytötarkoitusta, ekologisuutta, aikataulua ja budjettia. Kustannustehokkuus ja aikataulussa pysyminen mahdollistetaan yhteistyöllä laajalle ulottuvan, pääasiassa kotimaisen urakoitsija- ja tavarantoimittajaverkoston avulla.

Yrityksen henkilöstöön kuuluvat

- Heini Lehto (Sisustusarkkitehti (SIO)), perustajaosakas, jolla on 15 vuoden kokemus suunnittelu- ja projektinjohdosta, 10 vuotta yrittäjänä.
- Noora Juurikkala (Sisustussuunnittelija (AMK)), perustajaosakas, jolla on 8 vuoden kokemussuunnittelu- ja projektinjohdosta, 7 vuotta yrittäjänä.
- Linda Lehto, Kehrä Itämeri Shopin myymäläpäällikkö, Guardian of the Baltic Sea-projektin vastaava, kestävän kehityksen asiantuntija.
- Pekka Kunttu, saneerausvastaava
- Nina Forss-Lehto, sisustussuunnittelija
- Inkeri Heikkilä, sisustussuunnittelija

Kaikista sisustusliikkeen myydyistä tuotteista lahjoitetaan 5% Itämeren suojeluun Baltic Sea Action Groupille. Monet myytävistä tuotteista on hankittu ulkomailta, ja niissä kaikissa on jokin hyväntekeväisyysulottuvuus, esimerkiksi kehitysmaiden naisten työllistymisen tukeminen.

3 Palvelu ja laatu kilpailutekijöinä

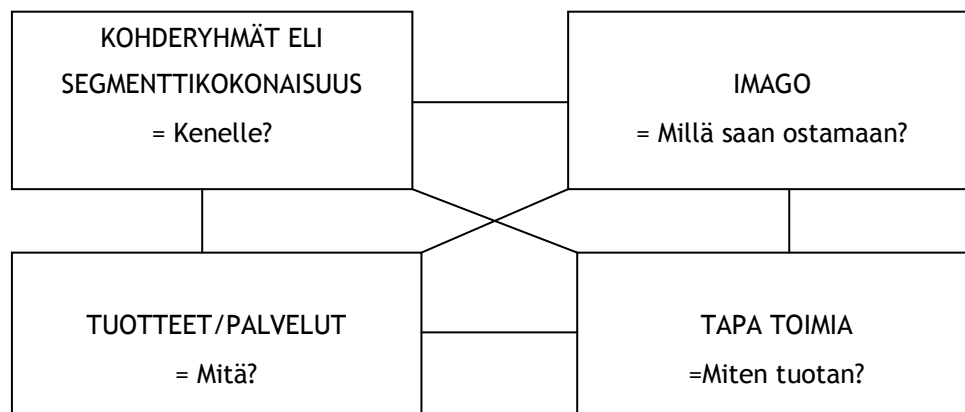
Tässä kappaleessa käsitellään Kehrä Interiorin palvelukonseptin muutoksen kannalta keskeisiä kilpailutekijöitä. Nämä keinot ovat Kehrässä käytössä, mutta konseptimuutoksen yhteydessä niiden keskinäinen suhde on erityisen tärkeää, jotta saadaan kuluttaja-asiakkaita ostamaan Kehrän tuotteita. Aluksi käsitelen markkinoinnin peruskäsitteitä ja keinoja erottautua kilpailijoista. Sen jälkeen tarkastelen palvelujen markkinoinnin ja prosessien sekä laadun merkitystä. Lopuksi esittelen palvelun kehittämistä ja seuranta.

3.1 Markkinoinnin peruskäsitteet

Ropen (2004, 9) mukaan perinteinen liikeidea koostuu kolmesta osasta:

1. ”Segmenttimäärityksen kohderyhmäratkaisun markkinointitoimenpiteiden perustaksi.
2. Tuoteratkaisun sisältäen tuotteistot ja niiden määritykset, jota tuotettiin ja kohde-ryhmälle kaupattiin.
3. Tapa toimia eli toimintamallit, joiden mukaan liiketoiminta toteutetaan”
(Rope 2004, 9).

Markkinoinnillisen liikeidean tarkoituksena on erottua perinteisestä liikeideasta. Yllä esitetty 3 elementin malli laajentui 1980-luvulla 4 elementin malliksi, joka on esitetty alla.



Kuvio 1 Markkinoinnillinen liikeidea (Rope 2004, 9).

Kuten kuviossa 1 esitetään, markkinoinnillinen liikeidea on syntynyt lisäämällä perinteiseen liikeideaan imago. Imagon avulla saadaan luotua asiakkaalle positiivinen mielikuva tuotteesta, ja siten tuettua myyntiä ja lisättyä ostohalukkuutta. Olennaisinta tässä on se, että menestyksellistä markkinointia ajatellen toiminta tapahtuu ylläolevan kuvion ylälohkossa, ja tuotantoa ajatellen alalohkossa.

Toisin sanoen:

1. Segmenttikokonaisuus luo kaupat
2. Imagon perusteella ostetaan
3. Tuotteet ja tapa toimia määrittelevät kustannusperustan tuotteelle. (Rope 2004, 9.)

Jos yritys ei ole onnistunut luomaan itsestään ja tuotteistaan myönteistä illuusioita markkinoille, yritys ei ole kyennyt viemään itseään markkinoille toimivasti (Rope 2004, 9).

Monet markkinoinnin johtamisen oppikirjat ja alan koulutus perustuvat pitkälti markkinointimixteoriaan. Tällä tarkoitetaan erilaisia markkinointiin vaikuttamiseen käytettäviä keinoja. Tunnetuin ja alkuperäinen markkinointimixin muoto on 4P: Tuote, hinta, markkinointiviestintä, jakelu. (Gummesson 1998, 376-377.)

Valitettavaa on, että 4P-mallin käyttö on johtanut manipulatiiviseen asennoitumiseen. Kuluttajaa painostetaan: ajatellaan, että kuluttaja varmasti ostaa, kunhan valitaan oikea yhdistelmä sopivia markkinointitoimenpiteitä. Pitäisi ymmärtää se, että markkinointimix on toimitajakeskeinen, eikä asiakaskeskeinen. Ennen kaikkea tulisi keskittyä mukauttamaan tarjonta vastaamaan kysyntää ja markkinoida yksilöllisemmin juuri kohderyhmälle. (Gummesson 1998, 377-380.)

American Marketing Association (AMA) määrittelee markkinoinnin näin: "Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large (approved July 2013)". (AMA.) Tässä tuoreessa määritelmässä nähdään markkinoinnin merkitys aiempaa useampien osapuolien välisenä jatkuvana vaihdantana ja vuorovaikutuksena.

3.2 Imagon ja brandin rakentaminen

Systemaattisesta imagonrakennustyöstä käytetään termiä mielikuvamarkkinointi. Sillä tarkoitetaan halutun mielikuvan tietoista rakentamista keskeisten kohderyhmien mieliin. On erittäin tärkeää, että kaikki mielikuvan rakentamiseen käytetyt keinot ovat tietoisia. Vähintään yhtä tärkeää on muistaa, että mielikuva on väline, jota yritys käyttää saadakseen jonkun toimimaan halutulla tavalla, esimerkiksi asiakkaan ostamaan tuotteitaan. (Ropen 2004, 17-18.)

Ropen (2004, 17-18) mukaan mielikuvamarkkinoinnilla pyritään muokkaamaan kaikkien yrityksen kannalta olennaisten sidosryhmien mielikuvaa. Tavoitteena on luoda yrityksen toiminnasta näin myönteinen mielikuva.

Toinen Ropen (2004, 17-18) esiin nostama ulottuvuus mielikuvamarkkinoinnista onkin sidosryhmämarkkinointi. Siinä tarkastelun ja toimenpiteiden kohteena ovat kaikki yritykselle tärkeät sidosryhmät, ei ainoastaan asiakkaat. Näihin sidosryhmien kohdehenkilöille on rakennettava yrityksestä sellainen mielikuva, joka vaikuttaa heihin positiivisesti.

Silloin kun onnistutaan luomaan mielikuva kaikista niistä osatekijöistä ja ilmiöistä, joista ulkopuoliset tekevät havaintoja yrityksestä, voidaan Ropen (2004, 17-18) mukaan sanoa "kaiken markkinoinnin sanoa olevan mielikuvamarkkinointia". Silloin mielikuvamarkkinointi ei olisi

vain tietty osa yrityksen markkinointia, vaan pikemminkin sitä voitaisiin kuvata filosofiaksi liiketoiminnan takana, ”jolla tietoisesti pyritään hyödyntämään ja rakentamaan imagorakenteita kaikessa toiminnassa.”

Ropen (2004, 18) mukaan olennainen osa mielikuvamarkkinointia on merkki-käsite ja siten myös merkkimarkkinointi. Merkillä eli brandilla tarkoitetaan elementtiä, johon imago tulisi vahvasti liittää. Merkillä tarkoitetaan joko yrityserkkiä (esimerkiksi Fazer) tai tuotemerkkiä (esimerkiksi Leatherman). Merkistä tulee tuotenimi vasta sitten, kun se on kohderyhmässään tunnettu ja siitä on muodostunut sisältöassosiaatio segmenttiin kuuluvan enemmistön keskuudessa.

Mielikuvamarkkinoinnin olennainen osa merkkimarkkinointi, joka tarkoittaa merkkiin (yritys- tai tuotemerkki) liitettävän mielikuvan rakentamista. Tällä pyritään saamaan kohderyhmälle sellaisia tuntemuksia, että mielikuva merkistä muodostuu halutun kaltaiseksi ja profiililtaan houkuttelevaksi. (Rope 2004, 18.)

”Merkkimarkkinointi on

- tietoista ja systemaattista toimintaa, jossa on
- määritelty se tavoitekuva, millaiseksi merkin sisältö halutaan ja jossa
- pyritään profiilillisesti vahvaan ja siten vetovoimakykyiseen mielikuvaan.”

(Rope 2004, 18.)

”Imagon toteutuksen avainkohdat

- brandityössä yritykselle tai tuotteelle tehdään sielu ja persoona
- segmentin tyyppiominaisuuksista johdetaan imagon tyyliominaisuudet
- tuote on se, mikä mielikuva siitä on
- imagon tekijät; toiminnalliset tekijät ja tyyliominaisuudet
- imagotavoitteen tulee ohjata yrityksen kaikkia toimintoja ja ratkaisuja
- markkinointiarvo muodostuu imagoarvosta ja lojaliteetti-arvosta
- tee iskulause, joka kuvaa imagon keihäänkärkitekijöitä
- on helpompaa tehdä mielikuva tyhjästä kuin muuttaa olemassa olevaa”

(Rope 2004, 19.)

Kun on tutkittu yrityksiä, jotka tarjoavat erinomaista palvelua yritysten tulisi huomioida neljä strategista lähtökohtaa, mikäli ne haluavat nostaa brandista asiakkaalle koituvaa arvoa tärkeäksi toimintamallikseen ja solmia kannattavia brandisuhteita.

- ”Erotu muista
- Määritä maineesi
- Luo tunnetason yhteys
- Sisäistä brandi”

(Grönroos 2009, 395, alkuperäinen lähde Berry, L.L, Discovering the Soul of Service 1999.)

3.3 Tarinasta tuote

Monet asiantuntijat eivät haluaisi myöntää sitä, että asiakas olisikin valmis maksamaan muusta kuin hänen ammattitaidostaan ja laadukkaasta palvelustaan. Tosiasia on kuitenkin se, että on olemassa paljon tuotteita, joiden hinnat perustuvat aivan muiden seikkojen perusteella. Ostajat ovat usein valmiita maksamaan vaikka tuplahinnan tuotteesta, jonka taustalla on houkuttava tarina. (Parantainen 2008, 79.)

Esimerkiksi Reilun kaupan banaanin markkinaosuus kertoo siitä, mikä vaikutus on tuotteen tarinalla. Vuonna 2006 sen markkinaosuus Suomessa oli noin 7%. Vuonna 2009 markkinaosuus oli jo 20%. Sveitsissä jo vuonna 2008 yli puolet myydyistä banaaneista oli Reilun kaupan banaaneja. (Parantainen 2008, 80; Savon Sanomat.)

Parantainen (2008, 80) korostaa, että Reilun kaupan banaani ei kuitenkaan poikkea ominaisuuksiltaan millään lailla tavallisista banaaneista. Tuplahinnalla sitä voidaan myydä siksi, että sen ympärille on luotu erityisesti länsimaista kuluttajaa koskettava tarina. Monella ostajalla herää tarve auttaa köyhiä banaaninviljelijöitä kehitysmaissa.

Ei ole kuitenkaan samantekevää, millainen palvelun ytimessä oleva prosessi on. Tehokkaalla ja laadukkaalla prosessilla saadaan aikaan parhaat tulokset. Eihän kukaan haluaisi ostaa Reilun kaupan banaaneja, jos itse tuote olisi huonolaatuinen. (Parantainen 2008, 80.)

Apple sen sijaan on onnistunut luomaan itselleen niin vahvan imagon, että se pystyy laskuttamaan asiakkailtaan huomattavasti kilpailijoitaan korkeampia hintoja. Applen laitteet mielletään laadukkaiksi, ja ne ovatkin olleet jo vuosikymmeniä suosituimpia esimerkiksi mainostoimistoissa, vaikka niistä joudutaankin maksamaan kovempia hintoja, kuin PC:istä. (Parantainen 2008, 80.)

3.4 Erottautuminen kilpailijoista

Ainutlaatuinen tarjonta on ehto kilpailukykyiselle yritykselle. Erottuvien tuotteiden luominen on kuitenkin vaikeaa kilpailuympäristössä, jossa tuotteiden erot ovat erittäin pieniä. Ei voida pitää ratkaisuna panostusta ”lisäarvoon”, toisin sanoen lisäämällä tuotteeseen aina uusia pal-

veluja. Jotkut yritykset pitävät lisäarvoa niin tärkeänä, että ydin unohtuu. Parempi on käyttää prosessiajattelua yrityksen tarjoomassa asiakkaille. Näin menetellen löytyy innovatiivisia työtapoja vahvistaa kilpaikukykyä differoimalla. Kun prosessi koostuu monista komponenteista, yritys voikin erottautua tekemällä prosessit erottautuviksi. Prosesseja on myös hankalampia kopioida kuin lisäarvoja. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 2003, 16.)

Saavutettavuus, vuorovaikutteisuus ja arvontuotanto ovat asioita, joita tarvitaan asiakaslähtöisyyteen. Vahva läsnäolo markkinoilla on edellytys saavutettavuudelle. Saavutettavuuden puuttuminen merkitsee, että yritystä ei ole olemassa asiakkaan valitessa toimittajaa tai tehdessä päätöksiä verkossa. Saavutettavuus on siten asiakaslähtöisyyden ensi ehto. (Storbacka ym. 2003, 16.)

On yritettävä ymmärtää asiakkaiden samanlaisuutta, tarkastella näitä yhteisönä. Syvällisen tuntemisen saaminen asiakaskannasta auttaa tuottamaan arvoa, eivät vain mekaaniset asiakastiedot. On harhaluulo, että kaikki asiakkaat ovat erilaisia. Sitä he eivät ole - varsinkaan asiakkuuksien näkökulmasta. (Storbacka, Korkman, Mattinen & Westerlund 2001, 122-123.)

Analyttinen ja käsitteellinen osaaminen, joka on nykyaikaisissa liiketoimintaympäristöissä harvinainen piirre, mahdollistaa syvällisen käsityksen saamisen asiakaskunnasta. Lisäksi on oltava rohkeutta päätöksiin myös intuitiivisen asiakaskantatietämyksen perusteella. Markkinoijan on kyettävä johtamaan asiakaskantaa terävästi ja tarkkanäköisesti; tunne, intuitiivinen näkemys sekä asiakkaiden valikointikyky sekä merkityksiä koskevat päätökset ovat vaadittavia asioita. (Storbacka ym. 2001, 123.)

Storbacka ym. (2001, 122-123) mukaan liiat sidokset asiakastietokantojen sisältämiin faktoihin (perusdataan) tuntuvat ominaisilta monille johtajille. Tiedon kokoaminen asiakkaista on erinomaista, mutta oman harkinnan ja johtopäätösten teon esteeksi se ei saisi tulla. Ihmisen henkilökohtaisten kokemusten tarve huomioon ottamalla pitäisi analysoida kuluttajia ja heidän käyttäytymistään yksilönäkökulmasta. Toisaalta markkinoiden sosiaaliset yhteydet, joiden osana ihminen toimii - hänen toimintansa yhteisön osana - olisi otettava huomioon.

Jotta asiakas voisi tuntea toimittajayrityksen merkitykselliseksi, häntä on tuettava - ja se on tehtävä monin eri tavoin. Toisilla asiakkailla on aluksi vain epämääräistä mieltymystä toimittajaan. Kun asiakas ymmärtää yhä paremmin miten toimittajayritys voi auttaa häntä arvon tuottamisessa, voi hänen aktivoitumisensa alkaa. (Storbacka ym. 2001, 104.)

Jatkossa taiteellisten ja esteettisten arvojen liittäminen liiketoimintaan on yrityksille tärkeää. Esteettisyys tulisi nähdä mahdollisuutena syventää asiakkuuksia ja niiden sisältöä, ei vain pinnallisena, ja myös keinona siirtää merkityksiä usein vailla merkitystä tuntuviin kaupallisiin

suhteisiin. Esim. Alessi ja Apple ovat toteuttaneet tätä ajatusta kiinnittämällä huomiota tuotteidensa suunnittelussa esteettisiin ominaisuuksiin. (Storbacka ym. 2001, 106.)

3.5 Palvelujen markkinointi, palvelumyynti ja -prosessi

Palvelut ovat abstrakteja ja tuotteet konkreettisia, palvelut eivät ole siinä määrin vakioituja kuin tuotteet, palveluja ei varastoida, palvelut tuotetaan ja kulutetaan melko samanaikaisesti ja asiakas osallistuu niiden tuotantoon. (Gummesson 1998, 382.)

Kokonaisuuden, jota tarjotaan asiakkaalle, tulisi olla kilpailukykyinen ja arvoa lisäävä, ja asiakkaiden vaatimuksin on vastattava sekä tuotteissa että palveluissa. Myös differentointikeinona palveluja käytetään, ja silloin niillä on strateginen rooli. (Gummesson 1998, 383.)

Gummesson (1998, 384-385) kiinnittää huomioita vuorovaikutukseen keskeisenä palvelujen markkinoinnin ja suhdemarkkinoinnin käsitteenä. Näitä aihepiirejä koskevassa kirjallisuudessa usein keskitytään palvelutapaamiseen, tarkoittaen asiakkaan ja palvelun toimittajan välistä vuorovaikutusta. Yhteistoiminta markkinoinnin ja tuotannon kesken sekä laatu ovatkin palvelujen markkinoinnin teorian ytimiä.

Asiakkaiden ymmärrys voi syntyä ainoastaan tapaamalla heitä säännöllisesti, harjaannuttaen tapaamisissa empaattisuuttaan ja oppimalla näistä kohtaamisista omien havaintojensa pohjalta (Gummesson 1998, 126).

Brittiläinen tavarataloketju Marks & Spencer on varsin tunnettu siitä, että se haluaa jatkuvasti kokeilla erilaisia asioita toiminnassaan. Heillä on jopa luovuttu markkinointiosastosta ja asiakkaan ymmärtäminen perustuu suoraan siihen, mikä tavaratalossa myy hyvin. Marks & Spencer on ikään kuin omien tavarantoimittajiensa koelaboratorioalusta. He voivat tarjota joillekin alihankkijoilleen paikan uuden tuotteen koemarkkinointiin. Lopullisen päätöksen tekevät asiakkaat. Tuotteen myydessä hyvin sille on perusteltu tarve. Tarpeesta on silloin jo valmiiksi dokumentoitu tieto, ei vain markkinatutkimuksiin perustuva arvio. (Storbacka ym. 2003, 86-87.)

Toimipaikkamyynnillä, eli tiskimyyntillä tarkoitetaan myyntiä toimipaikassa; kaupassa, ravintolassa, hotellissa jne. Keskeistä on, että toimipaikassa on kaikki tuotteet, ja myyjä pyrkii maksimoimaan sekä asiakkaitten palvelun että myynnin. (Rope 2004, 37.)

Rope (2004, 37) tuo esiin palvelumyynnin toimipaikkamyynnin avainkäsitteenä, jota noudattaen toimipaikan henkilöstö palvelevalla otteella myy yrityksen tuotteita. Palvelumyyntiin liittyy olennaisesti lisämyynti. Asiakkaalta saattaa ilman palvelumyyntiä jäädä huomaamatta sel-

laisia tuotteita, joista myyntihenkilöstö kertoo, ja asiakas voi ne hankkia saman tien. Toimipaikkamyynnin keskeisiä menestystekijöitä on lisämyynnin ja palvelumyynnin omaksuminen ajattelutavaksi.

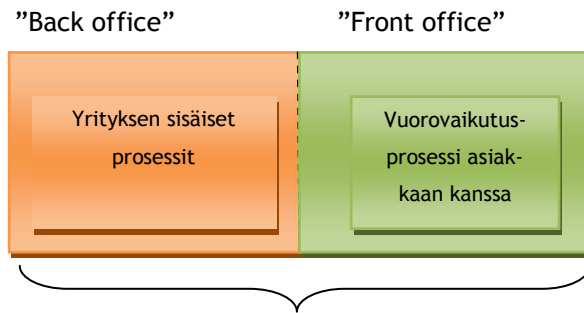
Palveluille ovat yleensä ominaisia seuraavat peruspiirteet:

1. ”Palvelut ovat *prosesseja*, jotka koostuvat *toiminnoista* tai joukosta toimintoja.
2. Palvelut *tuotetaan* ja *kulutetaan* ainakin jossain määrin *samanaikaisesti*.
3. *Asiakas osallistuu* ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana.” (Grönroos 2009, 79.)

Koska Grönroosin mukaan (2009, 80) palvelut ovat prosesseja, jotka muodostuvat useista toiminnoista, ja niiden tuottaminen ja kuluttaminen lisäksi tapahtuu samanaikaisesti, on laadunvalvontaa ja markkinointia hankala suorittaa perinteisin tavoin. Tämä siistä syystä, että ei ole etukäteen luotua laatua valvottavaksi ennen palvelun myyntiä ja sen kuluttamista. On tietenkin erilaisia tilanteita, jotka vaihtelevat palvelun tyyppin mukaan. Kampaajan palvelu tapahtuu käytännössä kokonaan asiakkaan läsnäollessa ja hänen vastaanottaessaan sen. Kun toimitetaan tuotteita, havaitsee ja kuluttaa vain osan tuotantoprosessista. Valtaosa tuotantoprosessista on näkymätön.

Joka tapauksessa olisi muistettava, että asiakkaan huomio on kiinnittyneenä juuri tuotantoprosessin näkyvään osaan. Toisista osista hän voi havaita ainoastaan lopputuleman, sen sijaan näkyvät toimet hän havainnoi ja arvioi erittäin yksityiskohtaisesti. Laadunvalvonnan ja markkinoinnin on siksi oltava samanaikaisia ja samassa paikassa kuin palvelun samanaikaisen tuottamisen ja kulutuksen. (Grönroos 2009, 80.)

Palvelun sisällön lisäksi pitää määritellä tapa, jolla palvelu tuotetaan ja toteutetaan. Poiketen tavaroiden tuotannosta, palvelun tuotantoprosessissa asiakas usein on mukana ja kuluttaa palvelun tämän prosessin kuluessa - näitä nimitetäänkin palvelun tuotanto- ja kulutusprosesseiksi. Niistä osa näkyy asiakkaalle, osa ei, kuten alla olevassa kuviossa 2 käy ilmi. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 15.)



Kuvio 2 Palveluprosessi kokonaisuutena (Jaakkola ym. 2009, 15).

Totuuden hetket, joissa työntekijä ja asiakas kohtaavat toisensa ovat ostajan ja myyjän välisen vuorovaikutustilanteiden prosessin ydin. Asiakas voi olla vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa vain esimerkiksi virhetapauksen selvittämisessä tai tarvitessaan neuvoja. Nämä totuuden hetket on hoidettava huolella, muuten asiakkaan kokemus palvelun laatu kärsii ja yritys on vaarassa menettää liiketoimintaa. Jotta totuuden hetkiä voitaisiin hoitaa jatkuvasti hyvin, niitä onkin osattava johtaa oikein ja tuettava esimiesten sekä tukitoiminnoin ja tekniikkaan sekä muihin operatiivisiin järjestelmiin tehdyin investoinnein. Vain näin menestytään moitteettomasti palvelutapaamisissa ja palvelukilpailussa, asiakassuhde ja liiketoiminta kehittyvät suotuisasti. (Grönroos 2009, 519-520.)

Grönroosin (2009, 522) mukaan totuuden hetken tapahtumat sanelevat, vastaako asiakkaan kokemus odotuksia. Jos kokemus vastaa odotuksia tai ylittää ne, on todennäköistä, että palvelua pidetään hyvänä; muutoin tulee laatuongelmia. Hyvä laatu on vankka perusta pitkäaikaiselle asiakassuhteelle, lisämyynille ja ristiinmyynille yhtälailla kuin myönteiselle suulliselle viestinnälle ja imagolle. Lupausten täyttäminen on siin ollen merkittävä osa vuorovaikutteista markkinointiprosessia. Useimmiten kontaktihenkilöt toimivat menestyksen avaintekijöinä.

Kun yritys on palvelukilpailussa ja se omaksuu palvelunäkökulman, sen on oltava asiakaskeinen koko organisaationsa osalta. Kaikkien ulkoisten tai sisäisten asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olevien työntekijöiden, asiakaskontaktihenkilöiden tarvitsemat tukihenkilöt mukaan luettuina, pitää olla omistautuneita asiakaskeskeisyydelle ja ajateltava markkinointihenkisesti. (Grönroos 2009, 522.)

Palvelun asema korostuu, kaikki ovat palvelutaloudessa, kaikki yritykset joutuvat osaltaan palvelukilpailuun, joka alalla on palveluja ja niiden tulisi kuulua jakamattomana osana kaikkien yritysten tarjontaan, oli sitten yrityksen liiketoiminnan ytimessä tavara tai palvelu. (Grönroos 2009, 539.)

Palvelun konkretisointi

Kun palvelua halutaan konkretisoida, voidaan käyttää erilaisia keinoja:

- ”Esitteiden sekä muiden painotuotteiden ja tukimateriaalin avulla voidaan kertoa palvelun sisällöstä, käyttötarkoituksesta ja toteuttamistavasta. Sen lisäksi ne viestivät palvelun imagosta ja laadusta. Selkeän esittelymateriaalin tekeminen edellyttää, että palvelutarjooma on hyvin määritelty.
- Palvelun lopputulosten esittely on usein mahdollista, vaikka palveluprosessi olisikin aineeton. Esimerkiksi arkkitehti- ja mainostoimistopalveluissa asiakkaille voidaan esitellä työnäytteitä toteutetuista projekteista.
- Näyte palvelusta on hyvä tapa konkretisoida palvelua varsinkin, kun palvelun lopputulos on pitkälti aineeton. Asiakkaalle voidaan esimerkiksi tarjota mahdollisuutta osallistua yhden päivän koulutustilaisuuteen ennen koko koulutusohjelman ostamista
- Palveluun liitetyt tavarat kuten mapit, raportit, piirustukset ja kurssitodistukset toimivat aineettoman palvelun symboleina.
- Palvelun toteuttamisen ympäristö antaa vihjeitä ja viestejä palvelun laadusta. Tilojen ulkonäkö, henkilökunnan pukeutuminen ja erilaiset koneet ja laitteet luovat mielikuvaa yrityksestä ja sen tarjoamista palveluista.
- Referenssit ovat etenkin osaamisintensiivisissä yrityksissä käytetty konkretisointikeino. Asiakkaiden listaaminen ja kuvaukset toteutetuista projekteista antavat uusille asiakkaille mielikuvan yrityksen ja palvelun laadusta ja tuloksellisuudesta. Myös toteutettujen asiakastyytyväisyyskyselyjen myönteisiä tuloksia voidaan käyttää suosituksina.
- Patentit, sertifikaatit, auktorisoinnit ja palkinnot viestivät osaamisen tasosta ja palvelun laadusta.
- Takuun antaminen on vahva tapa viestiä palvelun laadusta ja se laskee asiakkaan kokemaa riskiä. Ennen kuin tyytyväisyystakuuta voi tarjota, on oltava hyvin selvillä asiakkaiden odotuksista ja siitä, vastaako palvelu odotuksia. Kun palvelu on määrittelyn ja vakioimisen avulla saatu tasalaatuisemmaksi, ja sen odotetut tulokset ovat hyvin selvillä, takuun antaminen tulee riskittömämmäksi yritykselle.” (Jaakkola ym. 2009, 28.)

3.6 Palvelun laatu

Määriteltäessä palvelun laatua, eli ovatko asiakkaat tyytyväisiä vai tyytymättömiä, mainitaan useimmiten luotettavuus eli kyky toimittaa palvelu lupauksen mukaisesti, palveluallttius, vakuuttavuus eli palvelun toimittajan henkilöstön taidot ja uskottavuus, empaattisuus eli aulis, ymmärtävä, henkilökohtainen huolenpito jokaisesta asiakkaasta ja konkreettisuus eli palvelun toimitukseen sisältyvät tuotteet ja ihmiset. (Gummesson 1998, 384-385.)

Grönroos (2009, 100) korostaa, että laatu on aivan kaikkea, millaiseksi asiakkaat sen kokevat. Yleensä kuitenkin asiakkaat kokevat laadun paljon laajemmin eivätkä kokemukset laadusta perustu niinkään teknisiin seikkoihin, vaan aivan muuhun. Siksi onkin tärkeää, että laatu osataan määritellä samoin kuin asiakkaat sen kokevat. Laatu on tarpeen määrittää samalla tavalla kuin asiakkaat sen määrittävät. Laatu on tärkeää - sellaisena kuin asiakas sen kokee.

Palvelu pohjautuu kahteen asiaan: tekniseen eli siihen, miten lopputulos koetaan ja toiminnalliseen eli miten prosessi koetaan. Näistä kahdesta ulottuvuudesta muodostuu asiakkaiden kokema palvelun laatu. Esimerkkejä palvelun prosessissa koetusta laadusta ovat hotellivieraan saama huone ja sänky, ravintolan asiakkaan nauttima ateria, lentomatrustajan kuljetus toivomaansa kohteeseen, johdon konsultoinnin asiakkaalle tuotettu uusi organisaatiokaavio, pankin asiakkaan mahdollinen laina, koneen valmistajan tekemä huolto tai tyytymättömän asiakkaan saama hyvitys vähittäiskaupassa. Tällaiset lopputulokset ja niissä onnistuminen muodostavat asiakkaan kokemuksen palveluprosessin laadusta. (Grönroos 2009, 101.)

Yrityksissä kuvitellaan usein, että palvelun kokonaislaatu on yhtä kuin se, mitä on toimitettu. Vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa saavutetulla eli sillä, mitä he saavat onkin suuri merkitys siinä, miten he arvioivat palvelun laatua. Itse asiassa tämä on vain yksi laadun ulottuvuuksista. Tässä tarkastellaan vain palveluntuotantoprosessin lopputuloksen teknistä laatua, sitä, mikä jää asiakkaalle, kun tuotantoprosessi eli ostajan ja myyjän välinen vuorovaikutus on ohi. Usein asiakkaat osaavat arvioida edellä kuvattua teknistä laatua melko objektiivisesti, vaikkakaan aina ei ole näin. (Grönroos 2009, 101.)

Voidaan siis sanoa, että asiakkaaseen vaikuttaa paljon myös hänen oma kokemuksensa samaan aikaan tuotetusta ja kulutetusta palvelusta. Tätä kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi. Se on laadun toinen ulottuvuus, joka on lähtöisin aiemmin mainittujen totuuden hetkien hoitamiseen ja siihen, millä tavalla palveluntarjoaja niissä toimii. Toiminnallisen laadun mittaamisessa asiakas ei luonnollisesti voi olla yhtä puolueeton kuin teknisen laadun osalta. (Grönroos 2009, 102.)

Usein asiakas osaa myös selkeästi nähdä yrityksen palveluresurssit, tavat toimia ja prosessit. Juuri sen tähden palveluyrityksen tai paikallisen toimipisteen imago onkin yleensä erityisen tärkeä ja sillä on paljon merkitystä asiakkaan kokemaan laatuun. Jos yrityksestä on myönteinen kuva, asiakas antaa helposti anteeksi pienet virheet. Mutta jos virheitä tapahtuu usein, imago tietenkin kärsii. Kun imago on valmiiksi kielteinen, asiakas kokee minkä tahansa virheen vaikutuksen suhteellisesti voimakkaammin. Voidaankin sanoa, että imago on suodatin, jonka läpi laatu koetaan. (Grönroos 2009, 102.)

Mitä ja miten - määritelmät laadusta koskevat muitakin kuin palveluita. Asiakkaan mielessä myös esimerkiksi koneen ja monen muunkin tuotteen tekninen toteutus on osa hänen mieltä-määnsä teknistä kokonaislaatua. Mikäli asiakkaan konetta pyritään muokkaamaan hänen omien toiveittensa mukaan, paranee hänen kokemuksensa toiminnallisesta arvosta ja tällainen on omiaan vaikuttamaan hänen arvioonsa toiminnallisesta kokonaislaadusta. (Grönroos 2009, 102.)

Lisäarvoa yritykselle voidaan luoda monenlaisilla palveluilla, kuten toimituksilla, materiaali-hallinnolla, teknisellä palvelulla, valitusten käsittelyllä ja asiakaskoulutuksilla. Osa näistä palveluista on luonteeltaan teknistä laatua kohentavia ja osa toiminnallista laatua parantavaa. Esimerkiksi asiakasreklamaatiot tulisi hoitaa aina siten, että asiakas poistuu liikkeestä tyytyväisenä. Tällöin reklamaatioprosessi on teknisesti laadukas. Mikäli reklamaation käsittely ei ole ollut sujuvaa ja asiakas on tyytymätön siihen, prosessin koettu kokonaislaatu jää haluttua alhaisemmaksi. Mm. Näitä seikkoja käsittelee alla esitetty taulukko 1. (Grönroos 2009, 102.)

1. Ammattimaisuus ja taidot

Asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ammattitaitoiseen ratkaisuun (lopputulokseen liittyvä kriteeri).

2. Asenteet ja käyttäytyminen

Asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat (kontaktihenkilöt) kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti (prosessiin liittyvä kriteeri).

3. Lähestyttävyys ja joustavuus

Asiakkaat tuntevat, että palveluntarjoaja, tämän sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimukseen ja toiveisiin joustavasti (prosessiin liittyvä kriteeri).

4. Luotettavuus

Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan (prosessiin liittyvä kriteeri).

5. Palvelun normalisointi

Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun (prosessiin liittyvä kriteeri).

6. Palvelumaisema

Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta (prosessiin liittyvä kriteeri).

7. Maine ja uskottavuus

Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa, että palveluntarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä (imagoon liittyvä kriteeri).

Taulukko 1 Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2009, 122).

3.7 Palvelun jatkuva kehittäminen ja seuranta

Yrityksen arvioidessa ja ohjatessa toimintaansa eri tavoin puntaroidaan asiakkaiden asenteita, kokemuksia ja käyttäytymistä koskevia tietoja. Erityisesti tulisi keskittyä seuraaviin asioihin: Jotta voidaan seurata asiakaskannan tilaa, tulee yrityksellä olla kattava asiakastietojärjestelmä. Myös asiakasdialogia on syytä käyttää ja arvioida jatkuvasti. (Storbacka ym. 2003, 87.)

Mittareita valittaessa usein keskitytään siihen, että tarvittavat tiedot saadaan kerättyä vauhtomasti. Tärkeää on kuitenkin myös se, että mitataan yritykselle tärkeitä asioita, eikä vain sellaisia, joista saa helpoiten kerättyä tietoa. Mittaamisen tulosten perusteella saadut tiedot tulisi myös mahdollisimman pian siirtää käytäntöön, jotta niistä on oikeasti hyötyä. Tässä on useimpien mittareiden ongelma. Moni yritys mittaa esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä, mutta harvoin ryhtyy muutostoiimiin asiakkailta tulleiden palautteiden perusteella. (Storbacka ym. 2003, 146-147.)

Asiakkaita koskevia tietoja pidetään nykyään yhtenä markkinoinnin peruspilareista. Näitä ovat tiedot asiakkaiden vaatimuksista, tarpeistaan, odotuksistaan ja käyttäytymisestä. Yrityksen tulisi seurata sekä nykyisiä että potentiaalisia asiakkaitaan, se saa validit tiedot asiakkaiden tarpeista ja kykenee siten kehittämään omia prosessejaan ja tuoteskalaansa. (Storbacka ym. 2003, 81.)

4 Palvelukonseptin muutoksen suunnitteluprosessi

Ropen (2004, 44-45) mukaan on olemassa monta tapaa kuvata liiketoiminnan suunnitteluprosessia. Useimmiten aloitetaan lähtökohta-analyseilla, joiden avulla selvitetään yrityksen ja sen ympäristön nykytila. Sen jälkeen valitaan strategia ja asetetaan tavoitteet. Niiden avulla ohjataan seuraavaa vaihetta, joka on toimintasuunnitelmien laatiminen. Toimintasuunnitelmat auttavat kartoittamaan tavoitteet ja niiden toteuttaminen. Edellämäinnittujen suunnitelmien jälkeen seuraa itse toteutusvaihe. Prosessin viimeinen askel on jälkiseuranta.

Yllä kuvatun prosessin tulisi olla päättymätön, vain siten siitä saadaan jatkuvaa hyötyä yritykselle. Seurannan ohella jokaisen vaiheen sisällöstä olisi hyvä tehdä myös analyysi, joka ohjaa seuraavan vaiheen toimintaa. (Rope 2004, 44-45.)

”Liiketoiminnan markkinoinnillinen kehittäminen edellyttää yritystoiminnan strategisten toimintatarkkaisuun tekemistä tehtyjen analyysien pohjalta ja vastausta seuraaviin kysymyksiin:

- Miten varmistetaan yrityksen menestys tulevaisuudessa?
- Minkälaiseksi yritys jatkossa halutaan?
- Millä linjaratkaisuilla haluttuihin päämääriin päästään?” (Rope 2004, 44-45.)

Yrityksen johdon tulisi määritellä, minkälaisen ja -kokoisen se haluaa yrityksen olevan. Sillä on keskeinen ohjausvaikutus yrityksen strategiaan. Tuotteiden määrän ja asiakaskohderyhmi- en lisäämisellä tai vähentämisellä on keskeinen vaikutus liikeideaan. Kun strategia on valittu, täsmentyy myös liikeidea, joka määrittää pitkälti yrityksen toimintaa. Suuntausstrategiat siis asettavat rajoitteet liiketoiminnan tavoitellun liikeidean sisällön tuote-/markkinalohkojen osalta. (Rope 2004, 44-45.)

”Yrityksillä on valittavana monia eri näkökulmia, joista palvelunäkökulma on vain yksi. Neljä strategisesti tärkeää näkökulmaa ovat

- palvelunäkökulma
- ydintuotenäkökulma
- hintanäkökulma
- imagonäkökulma” (Grönroos 2009, 27.)

Kun yritys pitää strategiansa kannalta tärkeänä asiakassuhteisiinsa liittyviä palveluaineksia, puhutaan palvelunäkökulmasta. Olipa yrityksen ydinbisnes mikä tahansa, on sen oltava riittä- vän hyvä kilpailuedun takaamiseksi. Tämä ei kuitenkaan takaa menestystä, sillä pysyvän kil- pailuedun saavuttamiseksi yrityksen tulisi kehittää monipuolinen paketti, joka palvelee asiakssuhdetta sen kaikissa osatekijöissä. Pohjana tulisi käyttää asiakkaan näkökulmaa, ja sen perusteella kehittää ydinbisnestä tukevia, joko maksullisia tai maksuttomia lisäpalveluita. Tästä toimintamallista käytetään termiä palvelukilpailu. (Grönroos 2009, 28.)

Yrityksen kannattaa valita palvelunäkökulma strategiseksi näkökulmakseen, mikäli sen ydin- bisnes (tuote tai palvelu/palvelut) ei riitä erottamaan sitä kilpailijoiden tarjonnasta. Laajen- nettu tarjooma yhdistetään kokonaisvaltaiseksi palvelutarjoomaksi. (Grönroos 2009, 29.)

Grönroos (2009, 29) täsmentää, että vaikka yrityksen ydinbisnes olisikin fyysinen tuote, puhu- taan silti palvelutarjoomasta. Tarjooman kaikki osat kootaan yhdistetään yhdeksi kokonaisuu- deksi, joka kasvattaa asiakkaan saamaa palvelun laatua. Monet yritykset pitävät kokonaisval- taista palvelutarjooman kehittämistä strategisesti tärkeänä. Yhtä lailla maksulliset kuin mak- suttomatkin palvelut mielletään yritysjohdossa tärkeänä osana tarjoomaa ja asiakkaan arvon- tuotantoprosesseja. Asiakkaan kannalta hinta ei ole niin merkityksellinen kuin pitkäaikaiset kustannukset. Yritys, joka omaksuu palvelunäkökulman määrittelee itsensä palveluyritykseksi.

5 Tutkimusmenetelmä

Toteutan opinnäytetyön laadullisella tutkimusmenetelmällä. Olen hankkinut tietoa teorialähteistä, joita olen täydentänyt osallistuvalla havainnoinnilla ja työpajakeskusteluissa.

”Tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat teema-, avoin ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Tarkoituksena on hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja näin ymmärtää ilmiötä paremmin ja usein kokonaisvaltaisemmin.” (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 105.)

Laadullisesta tutkimusta käytettäessä pyritään kuvaamaan todellista elämää. Todellisuus mielletään monipuoliseksi kokonaisuudeksi, ja sitä ei voi oman mielen mukaan jakaa eri osiin. Laadullisissa menetelmissä käytetään harkitusti valittuja, ei sattumanvaraisia kohteita. Kohteen tulee olla oikeanlainen, jotta saadaan lisää tietoa juuri halutusta aiheesta. Yleensä laadullista menetelmää käytettäessä tutkija pyrkii olemaan lähellä tutkimuksen kohteita ja joskus myös osallistuu heidän toimintaansa. Tämän perusteella tutkija muodostaa tapauksesta omia perusteltuja tulkintojaan. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

Osallistuvaa havainnointia on kahta tyyppiä: aktiivista ja passiivista. Tutkijan aktiivisesti vaikuttaessa tutkittavaan ilmiöön puhutaan aktiivisesta osallistuvasta havainnoinnista. Tutkija voi esimerkiksi aktiivisena osapuolena osallistua kehittämistyöhön tai projektiin. Passiivisessa osallistuvassaa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkittavaan tilanteeseen vaikuttamatta tilanteen kulkuun. Sekä aktiivisessa että passiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkijan on kyettävä kuitenkin määrittelemään oma roolinsa ja pohdittava, vaikuttaako se jotenkin tutkimustilanteeseen. (Anttila 1996, 218-224.)

Esimerkiksi kehittämistehtävissä on hyvä käyttää havainnointia, jos niiden kohteena on yksilötoiminta ja vuorovaikutus. Myös palvelumuotoilussa käytetään monesti havainnointia. Kolman tyyppinen kohde havainnoinnin käytölle on esineiden, kuvien ja ympäristön kehittäminen. (Ojasalo ym. 2014, 114.)

Mikäli havainnoja saavuttaa luottamuksen yritysyhteisön jäsenten keskuudessa, on havainnointi helpompaa. Vaivattomimmin luottamus syntyy, jos havainnoijalla on läheinen yhteys henkilö organisaatiossa. Myös tutkittavan organisaation tapa- ja toimintakulttuuri tulee huomioida havainnointia tehdessä. (Ojasalo ym. 2014, 115.)

Käytettäessä osallistuvaa havainnointia tutkija osallistuu tutkimuksen kohteen toimintaan mukautuen esimerkiksi työntekijän tai asiakkaan rooliin. Monesti vuorovaikutus etenee kuitenkin tutkimuksen kohteen ehdoilla ja havainnoijan tulisi pyrkiä vaikuttamaan tapahtumiin niin vähän, kuin mahdollista. (Ojasalo ym. 2014, 116.)

Laadullisen tutkimuksen analyysi muodostuu useimmiten kahdesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa, jota kutsutaan pelkistämiseksi, kootut havainnot yhdistetään. Analyysin toista vaihetta kutsutaan tulosten tulkinnaksi. (Ojasalo ym. 2014, 119.)

Tapaustutkimuksen (case study) perusidea juontaa tieteellisen tutkimuksen perinteisiin. Sitä käytetään monesti tutkimusstrategiana esimerkiksi liiketaloustieteissä. Jos tarkoituksena on tuottaa kehitys ehdotuksia ja -ideoita, tapaustutkimus sopii hyvin lähestymistavaksi myös kehittämistyölle. Tutkimuksen kohteena eli tapauksena (case) voi olla yrityksen sijaan myös vain osa siitä, jokin yrityksen tuotteista, palveluista, sen toiminnasta tai jokin prosessi. Tapaustutkimuksella saadaan aikaan informaatiota nykyajan todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä tapahtuvista ilmiöistä. (Ojasalo ym. 2014, 52.)

Tutkija saa paljon hyötyä osallistavan kehittämisen käyttämisestä. Kehittämisiongelmaan saadaan monesti parempi ratkaisu yhdessä kehitettävällä kuin ainoastaan ulkopuolelta tulevilla ajatuksilla. Ulkopuoliset eivät tunne yhteisön toimintaa ja sen haasteita niin hyvin kuin sen omat jäsenet, joiden on helpompi saada muutoksia aikaan. Ulkopuolinen tutkija voi kuitenkin tarjota tuoreen näkökulman ja teoreettista osaamisen, mitä yhteisön sisältä ei välttämättä löydy. Yhteisön sisällä tehty ratkaisu on myös helpompi hyväksyä kuin ulkopuolelta tullut. (Ojasalo ym. 2014, 59.)

Anttilan (1996, 218-224) mukaan tutkijalla on havainnoidessaan tavallaan kaksi roolia: osallistujan ja muiden käyttäytymistä seuraajan roolit. Tilanteen mukaan tutkija on joko passiivisemmassa tai aktiivisemmassa osassa. Kaikki tiedostavat hänen läsnäolonsa, joten hän ei voi olla täysin ulkopuolinen. Osallistuva havainnointi mahdollistaa tutkijalle aluksi tilanteen kokonaisvaltaisen tarkkailun ja vasta sen jälkeen siirtymisen yksityiskohtiin. Tutkijan läsnäolo ei saisi tuntua kiusalliselta, vaan heidän tulisi tottua tutkijan läsnäoloon. Tutkimusympäristön käytäntöjä tulee kunnioittaa, eikä niihin saa puuttua.

6 Kehrä Interiorin muutostarpeiden taustaa

Kehrä Interiorissa on pohdittu muutostarpeita jo jonkin aikaa liittyen liiketoiminnan jatkuvaan kehittämiseen, markkinoiden ja asiakastarpeiden muutosten tarkasteluun ja strategiaan valintoihin. Tarkastelen tässä kappaleessa Kehran nykyistä toimintaa ja yrittäjien ideologiaa, arvioin yritystä omien havaintojeni perusteella, teen katsauksen sen keskeisimpiin kilpailijoihin ja lopuksi teen yhteenvedon Kehran nykytilasta SWOT-analyysina.

6.1 Kehrä Interiorin toiminnan kuvaus

Kehrä Interior suunnittelee ja toteuttaa asiakkaan toiveitten mukaan konseptisuunnitelmia yritysasiakkaille. Suunnittelun lähtökohtana ovat käyttäjän toiveet, aikataulu sekä kohteen käyttötarkoitus. Kehrä tarjoaa niin sanottua superpalvelua, eli esimerkiksi jääkaappi voidaan täyttää Pepsillä, pyyhkeet voidaan laittaa naulaan, sängyt pedata ja kynttilät sytyttää juuri ennen kuin asiakas astuu uuteen, valmiiseen kotiinsa. (Kehrä Interior.)

Kehrä tarjoaa kolmenlaista sisustussuunnittelupalvelua:

1. KEHRÄ CONCEPT

Konseptisuunnitelma yritysasiakkaille pitää sisällään yritysilmmeen suunnittelua asiakkaan toivomassa laajuudessa. Yksinkertaisimmillaan KEHRÄ CONCEPT voi olla sisustussuunnittelua, mutta usein se sisältää myös suunnittelua, kuten:

- logosuunnittelu
- ketjuilmeen suunnittelu
- nettisivut ja sosiaalinen media
- käyntikortit ja esitteet tai ikkunateippaukset

Kehrä suunnittelee kaikki nämä osa-alueet ja valvoo, että toteutus sujuu aikataulun ja budjetin mukaisesti. Kehrä hoitaa myös remontteihin liittyvät lupa-asiat sekä materiaalilaukset ja hankkii paikalle tarvittavat remontin toteuttajat.

2. KEHRÄ PRO

Sisustussuunnitelma kotiasiakkaille. Suunnitteluvaiheessa luodaan yhdessä asiakkaan kanssa visio uudesta kodista. Kehrä toteuttaa tarvittavat piirustukset, luvat sekä työohjeet. Myös remontin sovitus aikataulun ja budjetin mukaisesti on kokonaisuudessaan Kehran vastuulla.

3. KEHRÄ FACE LIFT

Sisustusta ja stailausta ilman suurempaa remonttia. Kehrä muokkaa kodistasi tai yritystilastasi tyylikkäämmän ja toimivamman. Yhteinäinen ilme luodaan keskittymällä värimaailmaan, kalustukseen, tekstiilien valintaan sekä valaistukseen. (Kehrä Interior.)

Kehran toimistolla on laaja valikoima mallikankaita ja huonekalukuvastoja, jotka auttavat asiakasta valitsemaan hänelle sopivat tuotteet. Kehran referenssinä toimii myös valmiiksi

sisustettu kaunis asunto, jonka avulla voidaan esitellä asiakkaille Kehrän suunnittelijoiden osaamista ja tyyliä. Asunto sijaitsee lähellä Kehrän toimistoa, joten sinne on helppo kutsua asiakkaita tutustumaan Kehrän sisustussuunnittelutyöhön.

Kehrä on lahjoittanut myyninedistämismielessä julkisuuden henkilöille, kuten Ruotsin prinsessa Victorialle ja presidentti Tarja Haloselle Itämeri-koruja. Suunnittelijat ja Kehrän henkilöstö käyttävät myös niitä vahvistaakseen Kehrän ekologista imagoa.

Kehrä on ollut mukana myös Design helps- hyväntekeväisyshuutokaupassa, jonka tuloksena oli noin 13 000 euroa. Huutokaupassa kerätyt varat käytetään lyhentymättöminä Intian Odishassa sijaitsevan dalit-kyläyhteisön asukkaille heidän ammattejaan tukeviin koulutusohjelmiin ja kylätalohankkeeseen. (Tikau Share.)

6.2 Kehrän yrittäjien ideologia ja arvopohja

Seuraavassa poimintoja Haaga-Helian opiskelijan Hanna Kärpän tekemästä haastattelusta, jossa Kehrän yrittäjäkaksikko Noora Juurikkala ja Heini Lehto kertovat taustoja omalle yrittäjyydelleen ja valinnoilleen.

Ekologisuus, luonnonarvot ja eettisyys ovat olleet alusta alkaen suunnittelijakaksikon Noora Juurikkalan ja Heini Lehdon työskentelyn lähtökohtia.

Kehrässä pyritään aina valitsemaan mahdollisimman ekologisia ja pitkäkestoisia tuotteita. Lähellä tehtyjä ja kotimaisia tuotteita käytetään mahdollisimman paljon. Ulkomailla valmistettujen tuotteiden koko elinkaari halutaan aina tietää, ja ensisijaisesti valitaan tuotteita, joiden valmistus esimerkiksi työllistää vähäosaisia köyhillä seuduilla.

Eettisen sisustussuunnittelun lisäksi Kehrä Interiorin yrittäjän ovat suunnitelleet Guardian of the Baltic Sea -korusarjan. Jokaisen korun tuotosta lahjoitetaan 40 euroa lyhentämättömänä Itämeren suojeluun. Koru tuli myyntiin vuonna 2010, ja myyntitavoitteeksi asetettiin 100 000 euroa. Tavoite saavutettiin syyskuussa 2013, jolloin yrittäjät lahjoittivat kyseisen summan Baltic Sea Action Groupille Itämeren rehevöitymisen ehkäisyyn.

Idea hyväntekeväisyydestä ja korun luomisesta syntyi sukellusretkellä Kreikassa. Inspiraatio Itämeren suojeluun syntyi paikallisten ihmisten tavasta huolehtia meren puhtaana pitämisestä. Kehrän yrittäjille syntyi voimakas tarve tehdä jotain pahasti saastuneen Itämeren suojelemiseksi.

Koruhankkeen myötä Kehrän sisustussuunnittelu onkin muuttunut entistä ekologisemmaksi. Esimerkiksi huonekalujen vieminen kaatopaikalle kuormittaa Suomen luontoa, joten sisustusta uusittaessa asiakkaalle ei aina välttämättä ehdoteta uusia huonekaluja, vaan vanhojakin restauroidaan.

Sekä koruhankkeen menestys että oman sisustussuunnittelutyön ekologisuus merkitsee Juurikkalalle ja Lehdolle paljon. He kokevat omaavansa paljon vastuuta asiakkaiden ohjaamisessa kestäväen kehityksen valintoihin. (BSAG.)

6.3 Nykytilan arviointi

Olin Kehrä Interior Oy:ssä työharjoittelussa helmi-huhtikuun 2014. Harjoitteluaikana toteutin työnantajalleni toimeksiantoja Itämeren hyväntekeväisyyskoruhankkeen laajentamisen mahdollisuuksista Venäjän ja Ruotsin markkinoille. Tein mm. markkinatutkimuksen Ruotsin korumarkkinoista ja selvitin yhteistyömahdollisuuksia Venäjän markkinoiden bloggajien ja muotimessujen kanssa.

Sain myös osallistua yrittäjien kanssa pohdintaan sisustusliikkeen toiminnan liittämisestä paremmin yrityksen ydinliiketoimintaan, sisustussuunnitteluun. Tätä varten haastateltiin nykyisiä asiakkaita ja järjestettiin työpaja.

Kehrän tilat koostuvat kolmesta huoneesta: myymälästä, kokoustilasta ja suunnittelutilasta. Tilat on erotettu toisistaan lasiovilla ja valoverhoilla, mikä tuo tilan ja toimivuuden tuntua. Myymälä on erittäin kauniisti sisustettu, mikä toimii käyntikorttina Kehrän sisustussuunnitteluosaamiseen. Ikkunat on teipattu kauas näkyvällä Kehrän logolla, mikä tuo läpinäkyvää ilmettä.

Valoisa ja avara liikehuoneisto Lönnrotinkadulla johdattaa asiakkaan Kehrän sisustusmaiseen. Käsintehty metalliastiat, pellavaiset tekstiilit ja värikkäät lasiesineet kutsuvat tutustumaan tarjontaan. Seiniä koristavat Ville Juurikkalan Islander-valokuvanäyttelyn merimaiset.

Liike ei sijaitse erityisen keskeisellä paikalla, mutta etuna on, että torin laidasta on helpompi löytää pysäköintipaikka kuin esimerkiksi ydinkeskustassa. Kesällä viereisellä Hietalahden torilla käy paljon ihmisiä, joten silloin kaupassakin on vilkkaampaa. Asiakasmäärät olivat harjoitteluni aikana melko vähäisiä. Liikkeessä myytäviä esineitä haettiin monesti lehtien kuvauksiin tai pr-projekteihin. Sain vaikutelman, että myytävät tuotteet olivatkin vain lisämauste yrityk-

sen ydinliiketoiminnan ohella. Saattaa toki olla, että tämä on ollut tietoinen valinta yrittäjiltä.

Korubisnes on täysin erillinen sisustussuunnittelusta, ja edellyttää omia markkinointitoimenpiteitä ja -kanavia, joskin sisustussuunnitteluasiakkaat voivat joskus ostaa myös Itämerikorua. Koruhanke kertoo pikemminkin yrityksen kestäväen kehityksen arvoista kuin tukee Kehrän ydinbisnestä.

Eräs esimerkki Kehrän ajan hermolla olevasta markkinoinnista on elämispalveluja tuottavan verkkokauppa Finnay Wayfinder- palvelussa mukana oleminen.

Finnay Wayfinder on uudenlainen mobiili lahjapalvelu, jonka avulla kuluttajat voivat ostaa, antaa ja saada lahjoja ainutlaatuisella tavalla. Finnayn verkkokauppa tarjoaa uudenlaisen ja seikkailullisen tavan muistaa lahjan saajaa. Verkkokaupan valikoimassa on laadukkaita ja ylellisiä tuote- ja elämyslahjoja Suomesta ja maailmalta. Ladattuaan sovelluksen lahjan saaja seikkailee vihjeiden perusteella noutamaan lahjan.

Finnay Wayfinder, jossa Kehrä oli mukana, valittiin Suomen Business Creative Cup- loppukilpailun voittajaksi. (Luova Suomi.)

6.4 Kilpailija-analyysi

Tässä kappaleessa olen valinnut oman arvioni perusteella Kehrä Interiorin keskeisimpiä kilpailijoita, hakenut heidän verkkosivuiltaan tuotevalikoimien kuvaukset, hintatasot tyynyjen, verhojen ja päiväpeittojen osalta sekä tehnyt imagovertailua. Laatimani kilpailija-analyysi on markkinakatsaus ja antaa pohjaa nykytilan ja muutostarpeiden arvioinnille.

6.4.1 Pentik

Pentik myy kankaita, tyynynpäällisiä, torkkupeittoja, lampunvarjostimia, valaisimia, astioita ja muita sisustusesineitä. Mallistot ovat Pentikin omien suunnittelijoiden suunnittelemat, ja ne teetetään ulkomailta. Mallistot vaihtuvat kausittain, mutta astioissa on ilmoitettu saataavuustakuu. Samoja kuoseja on usein syksyllä saatavilla syysväreissä, ja keväällä keväisempinä sävyinä. Hinnat ovat vertailun kalleimmasta päästä: tyynynpäälliset 16-26 €, silkkiset 32 €, päiväpeitot 105-165 €, pakkakankaat, leveys 150 cm 22 €. Pentikillä on vahva imago ja tunnistettava tyyli. Yrityksellä on koko maahan levittäytynyt myymäläverkosto ja verkkokauppa. (Pentik.)

6.4.2 Hemtex

Hemtexin valikoimaan kuuluu verhoja, vuodevaatteita, päiväpeittoja, mattoja, piensisustus-tuotteita. Yrityksellä on melkein aina jokin kampanja, esim ”Syystunnelmaa, kaikki verhot - 20%”, ”kaikki koristetyynyt ja huovat ota 3, maksa 2”. Hinnat ovat melko edullisia: koriste-tyynyt alk. 16,95 €, verhot alk. 22,95 €, päiväpeitot alk. 54,95 €. Yhteistyötä tehdään tunnet-tujen kuvittajien kanssa, mm. Elsa Beskow. Yrityksen verkkosivuilla on myös maininta ja linkki blogipromootioon. Valikoima on melko suppea ja edustaa ruotsalaista sisustustyyliä (”Trendi: skandinaavinen; Trendi: perinteinen”). (Hemtex.)

6.4.3 Ikea

Ikeassa myydään vuodevaatteita, päiväpeittoja, mattoja, huopia, tyynejä, tyydynpäällisiä ja verhoja. Hinnat ovat vertailun edullisimpia: tyyntä tarjouksessa alk 0,79 €, normaalihintaiset 4,99-19,99 €. Ohuemmat intianpuuvillaiset päiväpeitot maksavat halvimmillaan 5,99 €, pak-summat päiväpeitot taas 39,95-99 €. Mukavaa, nuorekasta ja universaalialia ”skandinaavista Ikea-tyyliä”. Ikea-myymlöitä on ympäri maailman, joten samalla mallistolla tavoitellaan hy-vin monipuolista asiakaskuntaa. Brändiin kuuluu edullinen hinta, joka monesti tarkoittaa, että asiakkaan pitää itse kasata tuote. (Ikea.)

6.4.4 H&M home

H&M:n kodinsisustusvalikoimiin kuuluu päiväpeitteitä, verhoja, tyydynpäällisiä, sisustustyyyny-jä, huopia, vuodevaatteita ja pieniä sisustusesineitä, kuten maljakoita, rasioita, lyhtyjä sekä astioita ja keittiötavaraa. Hinnat vaihtelevat varsin edullisista (alk. 3,99 €) ylempään keski-hintaluokkaan. Materiaalit ovat mm. puuvillaa, tekkoturkista, samettia ja kiiltäviä materiaale-ja. Kankaissa on printtikuoseja sekä paljon eläinaiheita. Tyyliiltään mallisto on moderni, hie-man itämaiseen vivahtava. (H&M home.)

6.4.5 Indiska

Indiskan malliston muodostavat tyyntiinat, verhot, kaitaliinat, päiväpeitteet, vuodevaatteet, lyhdyt, astiat ja kodin pienesineet. Osa tuotteista on tehty kierrätysmateriaaleista (”save a little piece of our planet”). Hinnat sijoittuvat keskihintaisesta ylöspäin, tyyntien hinnat alka-en 22,90 €, verhot alkaen 19,90 €, päiväpeitot sadasta eurosta ylöspäin. Tyyli on intialainen, sisältäen monesti monimutkaisia kuvioita ja voimakkaita värejä. (Indiska)

6.5 Yhteenveto palveluiden nykytilasta ja SWOT-analyysi

”Työn aluksi selvitetään yrityksen nykytila esimerkiksi nelikenttä- eli SWOT-analyysillä, jossa kuvataan organisaation ja sen toiminnan sisäiset vahvuudet, sisäiset heikkoudet, ulkoiset mahdollisuudet ja ulkoiset uhat” (Ojasalo ym. 2014, 147).

Osallistuvan havainnoinnin ja työpajakeskusteluiden, teorialähteiden, ja aiemmin esittämäni kilpailija-analyysin perusteella laadin Kehrän tilanteesta nelikenttäanalyysin, jossa arvioin yritykselle palvelukonseptin muutoksen keskeisimmät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, jotka esitän kuviossa 3 alla.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • Suunniteltu tyyny- ja kangaskauppa sivuaa ja tukee ydinliiketoimintaa • Yrittäjillä riittävä osaaminen • Hankintalähteiden tuntemus • Kestävän kehityksen, ekologisuuden, eettisyyden, elinkaariajattelun arvot ja niiden hyödyntäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailutilanne maineikkaiden sisustusmerkkien kanssa • Imagon puuttuminen • Kapea asiakaskunta
<ul style="list-style-type: none"> • Uusien kohderyhmien kautta liiketoiminta laajenee • Kannattavuus paranee • Synergiavaikutukset • Nykyinen asiakaskunta voi toimia puolestapuhujina • Kansainvälistyminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Markkinointi uusille B-to C-asiakassegmenteille kallista • Epävarmuudet sesongin mukaisten toimitusaikojen pitämisessä • (edelliseen liittyen) Maineiden kärsiminen itsestä riippumattomista syistä • Hintatekijöiden korostuminen vs hyvän tuottaminen kehittyville yhteisöille
Mahdollisuudet	Uhat

Kuvio 3 SWOT -analyysi

7 Muutoksen toteutus, tavoitteet ja seuranta

Kehrä Interiorin yrittäjät jo pitkään tiedostaneet, että toimintaa tulee kasvattaa. Tämä siitäkin huolimatta, että Kehrä on ollut siinä onnellisessa asemassa, ettei sen ole tarvinnut sisustus suunnittelupalveluja juurikaan markkinoida, vaan asiakkaita on riittänyt lähinnä suositteluihin perustuen.

Sisustussuunnittelutyöt ovat sopivalla tasolla nykyiselle henkilöstölle, ja yritysasiakkaita tuntuu olevan riittävästi. Sen sijaan kuluttaja-asiakkaita tarvittaisiin lisää, jotta saataisiin lisää myyntiä ja kasvatettua päivittäistä kassavirtaa.

Jotta voitaisiin selvittää Kehrän vahvuudet ja mahdolliset kehityskohteet sekä ostopäätöksiin vaikuttavat seikat, otettiin aluksi yhteyttä viiteen avainasiakkaaseen. Nämä ovat lähinnä sisustusasiakkaita, sekä b-to-c että b-to-b -asiakkaita. Erityisesti asiakkailta haluttiin selvittää, mitkä ovat niitä kilpailutekijöitä, joista ollaan valmiita maksamaan.

Tavoitteena oli selvittää, millaista kysyntää on Kehrän designille ja onko avainasiakkailla mahdollisesti muita hinta-, laatu- ja käytettävyysskriteereitä.

Osallistuva havainnointi perustuu toimeksiantajan, Kehrä Interiorin, yrittäjien ja suunnittelijoiden sekä heidän sisustussuunnitteluasiakkaidensa välillä käytyihin neuvotteluihin, joissa olen ollut kuuntelevana ja havainnoivana osapuolena läsnä.

Avainasiakkaiden kanssa käydyt keskustelut kuuluvat liikesalaisuuden piiriin, joten tarkempia yksityiskohtia niiden sisällöistä ei tässä opinnäytetyössä ole mahdollista käyttää. Pidimme toimeksiantajan kanssa niiden sisältöjä analysoivan työpajan, josta tein muistiinpanot ja reflektoin niitä yksin ja yhdessä toimeksiantajani kanssa. Lähdekirjallisuudesta perehdyin erityisesti palvelumarkkinoinnin kilpailukeinojen, palveluprosessien, palvelun laadun, asiakasvuorovaikutuksen ja jatkuvan kehittämisen aihepiireihin, joista valitsin teoriaosuudet täydentämään opinnäytetyötäni.

Tässä opinnäytetyössä käytettyä osallistuvaa havainnointia sekä työpajaa voidaan pitää osin hyvänä, että kaikki yrityksen avainhenkilöt saattoivat niissä luottamuksellisesti ja avoimesti ilmaista mielipiteensä ja tarkastella toimintatapoja ja niiden mukanaan tuomia haasteita ja mahdollisuuksia eri näkökulmista. Asiakkaiden osallistaminen vuorovaikutukseen on palveluyritykselle kenties kaikkein tärkein kehittämiskeino. Asiakkaille voitiin esittää kysymyksiä erilaisista tuote- ja palveluvalikoiman vaihtoehtoista ja saada heiltä vapaasti muotoiltuja ideoita ja ehdotuksia. Tämä toimi ikään kuin koemarkkinointina yritykselle ja auttoi vaihtoehtojen pohdinnassa.

Työpajakeskusteluissa käytiin keskustelua parhaista sisustusraaka-aineista tuotettavaksi eettisesti, Kehrän kestävä kehityksen arvojen mukaisesti, soveltuen kuosien painatukseen ja valmistukseen. Luomupuuvillan ja eettisesti tuotetun silkin kysyntä ja tuotanto kasvavat Kehrän yrittäjien tiedon mukaan maailmalla nopeasti.

Pohdinnan tuloksena Kehrä Interior Oy:n yrittäjät päättivät Kehrän ydinliiketoiminnan tukemiseksi ja liikeidean selkeyttämiseksi asiakkaille muuttaa lahja- ja sisustusliikkeen palvelu-

konseptin tyyny- ja kangaskaupaksi. Tätä tukemaan heidän tavoitteenaan on suunnitella oma mallisto, jonka tarkoituksena on täydentää ammattitaitoista suunnitteluosaamista ja auttaa erottumaan kilpailijoista. Tyyny- ja kangasmalliston avulla haetaan lisämyyntiä ja edullista vaikutusta katetuottoon.

Tulevan tyyny- ja kangaskaupan materiaalien ja lopputuotteiden valmistus tulee tapahtumaan Intiassa. Siellä on olemassa valmiit verkostot aina kankaanvalmistuksesta painantaan sekä punnontaan ja kirjontaan. Tuotanto ei tapahdu halvimman hinnan perässä, vaan yrityksen periaatteena on noudattaa eettisiä arvoja ja tukea paikallisia yhteisöjä ja heidän työllistymistään ja elinkeinojensa vaalimista. Konseptin muutos korostaa näin yrityksen kestävä kehityksen mukaisia arvoja, ja niiden sosiaaliselle ulottuvuudelle saatiin avainasiakkailta hyväksyttävää ja ostopäätöksiin vaikuttavaa vahvistusta.

Oman malliston lisäksi Kehrän on tarkoitus toimia mahdollisena alihankkijana muille yrityksille. Joitakin mahdollisia asiakasyrityksiä, joille Kehrä suunnittelisi ja tuottaisi omia mallistoja, on jo tiedossa.

8 Johtopäätökset

Konseptin muuttamiseen tyyny- ja kangaskaupaksi saatiin asiakkailta avainasiakasneuvotteluissa vahvistus. Kuten mm. kappaleissa 3.5, 3.7 ja 3.8 kuvataan, asiakkaiden osallistaminen palvelukonseptin muutosprosessiin on erittäin hyvä tapa ja sitä Kehrän kannattaisi käyttää jatkossakin.

Vaikka asiakkailta saadut ideat ja palaute ovatkin tärkeitä, tulisi Kehrän kuitenkin mielestäni käyttää myös omaa harkintaa ja näkemystä tuotevalikoiman ideoinnissa. Asiakkaat eivät aina välttämättä tiedä, mitä kaikkea on saatavilla, eivätkä siten oikeastaan tiedäkään mitä haluvat tai tarvitsevat. Yrityksen tehtävä on siis määritellä, mikä on todellinen tarve. Konseptimuutosta ajatellen tämän tarpeen selvitys on osattava tulkita, erityisesti tämän tarpeen kehitys tulevaisuudessa.

Kehräkin on onnistunut luomaan positiivista yrityskuvaa ja tarinallisuutta liittäen niihin myönteisiä mielikuvia luonnonmukaisuudesta, ympäristöystävällisyydestä ja eettisyydestä, kuten mm. kappaleissa 3.1, 3.2 ja 3.3 kuvaan. Usein sisustuskaupan tuotteet eivät ole kovin ainutlaatuisia, mutta ne voivat olla hyvinkin suosittuja juuri hyvän tarinansa vuoksi. Monet Kehrän asiakkaat haluavat tukea hankinnoillaan esimerkiksi Intian köyhiä kyläyhteisöjä tai Itämeren suojelua. Hyvä myyjä saakin houkuteltua vain ikkunaostoksilla olleen asiakkaan ostamaan tuotteen kertomalla houkuttelevan tarinan sen taustoista.

Kankaiden tulisi olla kotona pestäviä, mutta kuitenkin arvokkaan näköisiä. Hintataso saa olla kalliimpi kuin edullisimmilla merkeillä, mutta kuitenkin kohtuullinen. Eri kangasmateriaalien tuotanto aiheuttaa myös jonkin verran rajoitteita: Kaikkia kuvioita ja tekstuureja ei välttämättä voida toteuttaa kaikille kankaille. Tärkeää mielestäni tässä on se, että suunnittelijat ja koko henkilöstö tuntevat hyvin tuotannon mahdollisuudet, jotta asiakkaille ei luvata sellaista, mitä ei voida toimittaa, kuten työssäni totean mm. kappaleissa 3.6 ja 3.7. Tällainen ammattitaito Kehrän henkilöstöllä arvioni mukaan varmastikin on.

Ammattitaitoinen ja kokonaisvaltainen palvelu on keskeinen osa Kehrän menestystä kuluttajien vakuuttamiseksi. Palvelutapaamisten, ns. totuuden hetkien ongelmaton sujuvuus ja palvelulupausten täyttäminen on asiakaskeskeisen liiketoiminnan ydin, kuten kappaleessa 3.5 kerroin.

Toimitusketjun asettamat rajoitteet määrittävät osaltaan, minkälaisia tuotteita voidaan asiakkaille tarjota. Kaikkia haluttuja kankaita ei aina ole saatavilla varsinkaan tuotettuna ekologisesti, kestävän kehityksen mukaisesti, mikä taas kuuluu Kehrän ideologiaan. Silloin tietyllä tavalla ei pidettäisi palvelulupausta, johon viitataan kappaleessa 3.5. Osaa asiakkaiden esittämistä ideoista taas ei kannata kenties toteuttaa, mikäli hinnat halutaan pitää kohtuullisina. Toisaalta olisi asiakkaiden esittämien toiveiden perusteella kuitenkin kyettävä tuottamaan/hankkimaan riittävän laaja ja Kehrän tuoteperheeseen sopiva, riittävän omaleimainen ja kiinnostava mallisto. Näiden seikkojen kesken saattaa syntyä tiettyä haastetta löytää sopiva tasapaino. Se löytyy varmaankin vasta vuosien kokemuksen ja niistä oppimisen perusteella.

Kehrä on havaintojeni perusteella onnistunut erinomaisesti asiakasdialoginsa viemisessä arkiin asiakaspalvelutilanteisiin. Kehrässä ollaankin siten melko hyvin tietoisia asiakkaiden asenteista, kokemuksista ja käyttäytymisestä, mikä on erityisen tärkeää aina silloin, kun yritys arvioi ja ohjaa toimintaansa eri tavoin, kuten kappaleessa 3.4 viitataan. Näiden tietojen lisäksi asiakasdialogia on tarpeen seurata ja arvioida jatkuvasti. Dialogi tarkoittaa vuorovaikutteista yhdessä ajattelun prosessia. Ballantynen ja Vareyn sanoin ”markkinoinnin hyödyntämätön potentiaali on dialogisessa tilassa”. (Grönroos 2009, 374.)

Vuorovaikutteinen palvelun kehittäminen, tuotanto ja toimitus ovat sellaisia palvelukonseptin menestystekijöitä, joihin mielestäni Kehrän sisustuskauppansa jatkuvassa kehittämisessä tulisi panostaa. Näihin viitataan mm. kappaleissa 3.4, 3.5 ja 3.7. Palvelun toimittaja ja asiakas luovat arvoa yhdessä, ja tällainen vuorovaikutusmarkkinointi on muodostunut joillekin palveluyrityksille ainoaksi markkinoinnin kilpailukeinoksi.

Tämän on oppinut Lidl, joka ”kuuntelee asiakastaan tarkalla korvalla” ostojohtajansa Timo Hansion mukaan. Asiakkaiden kuunteleminen kannattaa, Lidl on noussut arvostetuimpien brändien listalla 131 sijaa ylöspäin. (Markkinointi & Mainonta 18/2014.)

Asiakkaiden sitoutuminen jatkuvaan kehittämiseen tuottaa erittäin suurta arvoa yritykselle ja innostaa kaikkia osapuolia parhaisiin suorituksiin. Siksi siihen on Kehrässäkin luotava sopivia paikkoja ja systemaattisia työkaluja kuten messu-, sisustus- ja teematilaisuuksia ja asiakasiltoja, joissa nykyisiä ja tulevia asiakkaita kuunnellaan systemaattisesti. Kehran tulisi varmistaa myös asiakaspalautteen ja asiakastyytyväisyyden säännöllinen kerääminen ja siitä saatavan tiedon hyödyntäminen jatkuvassa kehittämisessä. Näitä sisältöjä käsittelem mm. kappaleissa 3.5, 3.6, 3.7 ja 3.8.

9 Kehittämisehdotukset kuluttaja-asiakkaiden tavoittamiseksi

Lopuksi listaan tutkimuskysymykseni mukaiset konkreettiset kehittämisehdotukseni, joiden avulla entistä useammat kuluttaja-asiakkaat saataisiin ostaman Kehran tuotteita.

9.1 Nimi

Kehrä on mielestäni hyvä nimi, mielikuvina auringon kehrä (valoisuus, energian lähde), lankojen ja kuitujen kehrääminen (entisaikaan kodeissa, ehkä nykyäänkin pienissä kehitysmaiden kyläyhteisöissä rukilla ja teollisesti kehruukoneilla) kankaiksi (sisustuksen pehmeinä ja arvokaina peruselementteinä), kissan kehrääminen (kodin viihtyisässä lämmössä). Kehrä kytkeytyy hatarasti mielikuviltaan sisustukselliseen imagoon ja yrityksen tarinaan. Sen sijaan vierailulla kielillä Kehran sekä ääntäminen että kirjoitusasu ovat hankalia, joten kansainvälisillä markkinoilla se ei toimi yhtä hyvin.

Paras nimi olisi sellainen, josta kävisi ilmi suoraan mitä palveluja yritys tarjoaa.

Kehran nimen vaihtamista on suunniteltu Kehrä Interiorista Kehrä Homeksi. Tämäkään ei ole mielestäni tarpeeksi kuvaava, nimestä pitäisi heti käydä ilmi, mitä yritys tekee.

Nimeen voisi kenties liittää sopivan palvelusloganin, josta palvelulupaus kävisi ilmi, tyyliin ”Kehrä sisustaa kotisi ja konttorisi”.

9.2 Markkinointiratkaisut

Kehrä voisi markkinoinnissaan vieläkin selkeämmin tuoda esiin, esimerkiksi näyteikkunoissaan, eettisen tuotannon arvoja ja Itämeren suojelua. Myymälän sisällä ja Kehran nettisivuilla ideologia näkyy jonkin verran, mutta sitä voisi korostaa enemmänkin. Mainoslauseiden käyttäminen ikkunoissa voisi myös olla hyvä keino tuoda yrityksen ideologiaa paremmin esille. Yrityk-

sen toimipisteen imago vaikuttaa vahvasti asiakkaiden kokemaan laatuun, kuten kuvaan kappaleessa 3.2.

Kehrän olisi mielestäni mahdollista myös kokeilla erilaisten toimittajien tuotteita, tyyli- ja kuosilajeja sekä värimaailmoja ja varmistua näin, onko niille sen asiakaskunnassa kysyntää. Toisaalta on muistettava pitkien toimitusaikojen, muutosten ja lisätoimitusten hallinnan haasteellisuus, kun kyseessä on nimenomaan kaukana, syrjäisissä kyläyhteisöissä ja pitkien laivakuljetusyhteyksien takana olevat tuotantopaikat.

Kehrä voisi kenties tuottaa lisää painotuotteita, rollupeja ja A-telineitä myymälän, messu-esiintymisten ja muiden asiakastapahtumien markkinoinnilliseksi tueksi, viestien yrityksen tarinasta ja ympäristö- sekä yhteisöllisistä arvoista.

Myös voitaisiin järjestää ”kanta-asiakasiltoja” tai asiakaskoulutusta, jossa neuvottaisiin sisustusasioissa sekä muita tapahtumia, joissa saataisiin esiteltyä uuden konseptin mukaista tuotemallistoa ja yrityksen kestäväen kehityksen arvoja ja siten hankittua lisää asiakkaita. Näihin asioihin viitataan kappaleissa 3.6 ja 3.7.

Kehrän tulisi olla entistä enemmän mukana uuden tyyppisissä markkinointi- ja digitaalisissa kanavissa, kuten aiemmin mainittu Finney Wayfinder. Se osoittaa Kehrän olevan kehityksen ennakkoluuloton edelläkävijä. Vaikka tällä ei liiketaloudellisesti olekaan suurta merkitystä, saa Kehrä kuitenkin arvoaan, tuotemaailmaansa ja imagoaan esiin uusille asiakasryhmille.

Asiakasrekisterien ja -ohjelmistojen on oltava viritettynä samaa tavoitetta silmällä pitäen, kuten kappaleessa 3.8. Suhdialogi on Kehrässä jo nykyään hyvällä mallilla, mutta aina voidaan parantaa ja asiakaskunnan laajentuessa luoda malleja sen parhaisiin käytäntöihin. Asiakasraadit ovat usein ruokakaupoissa käytössä oleva käytäntö, mutta sen piirteitä voisi hyvin käyttää myös sisustusosalalla.

Palvelulupaus olisi hyvä kirjoittaa sanalliseen muotoon ja asettaa näkyviin, jolloin se ohjaisi johtoa, henkilöstöä ja markkinointia. Palvelun lopputulosten esittelynä työnäytteet toteutetuista projekteista toimivat hyvinä referensseinä, johon viitataan kappaleessa 3.6. Näitä mielestäni Kehrällä on hyvin saatavilla, mutta niiden hyödyntämistä voitaisiin hyvin lisätäkin.

Hyvä tapa esitellä Kehrän tarjoamia mahdollisuuksia voisi olla myös Kehrän nettisivuille, tabletille tai kännykkään ladattava 3D-applikaatio, jolla asiakkaat voisivat itse kokeilla erilaisia sisustusideoita Kehrän tarjoamilla materiaaleilla.

Sisustusneuvontaa voisi harjoittaa myös online -palveluna, esimerkiksi kun asiakas tutkii verkkosivuja ja surffaillee sivulta toiselle tietyn ajan, asiakaspalvelija tulee chat-palveluna linjalle kysyen, voiko auttaa. Tällainen palvelu edellä mainitsemani 3D-suunnitteluovelluksen lisäksi voisivat lisätä asiakkaiden kokeman palvelun laatua. Näihin viittaa mm. kappaleissa 3.6 ja 3.7. Ne toimivat mielestäni yhtä lailla kansainvälisten asiakkaiden palvelukonsepteina.

9.3 PR ja mielipidevaikuttaminen

Yrityksen verkkosivuilla olevien tarinoiden taustalla olevien henkilöiden puheita voitaisiin käyttää suorina lainauksina esim. rollupeissa, julisteissa ja powerpoint-presentaatioissa. Näitä lainauksia voisivat olla yrittäjien itsensä ajatukset, ns. puolestapuhujien, eli eri asiakasryhmiä edustavien asiakkaiden ja suosittelijoiden puheet, kyläyhteisön tai Itämeren suojelijayhteisöjen ajatukset siitä, mitä Kehrä tekee, mitä merkitystä sillä on ja miten hyvää voidaan tehdä yhdessä.

Kehran yrittäjät voisivat hakeutua hyvien yrityskontaktiensa avulla esiintyjiksi ja puhujiksi tilaisuuksiin, joissa liikkuu heidän tavoittelemiaan kohderyhmiä. Näin on tehnyt jo pitkään esimerkiksi Globe Hopen omistajayrittäjä Seija Lukkala, joka tunnetaan mielipidevaikuttajana, ja joka saa näin vahvistettua imagoaan ja tunnettuuttaan luonnonmukaisuuden, eettisen valmistuksen ja kierrätyksen osajana. Näin Kehrä pääsisi kertomaan toteutetuista projekteistaan ja referensseistään, ja tekemään näkyväksi palveluittensa laatua ja osaamisiaan.

Kehrälaiset miettivät, mitä asiakkaat haluavat eivätkä pelkää kokeilla uusia asioita. Heillä on jatkuvan kehittämisen toimintatapa sisäistettynä ja tuntosarvet pystyssä, mitä markkinoilta ei vielä löydy, mille on tarvetta ja kysyntää. Samalla he pitävät kuitenkin kiinni aidosti eettisistä arvoista.

Lähteet

Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Akatiimi.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOYpro.

Gummesson, E. 1998. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Gummerus Kirjapaino

Jaakkola E, Orava M, Varjonen V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua, opas yrityksille. Tekes.

Ojasalo, K., Moilanen T., Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro.

Parantainen, J. 2008. Tuotteistaminen. Talentum.

Rope, T. 2004. Nykyaikainen markkinointi. Tietosykli.

Storbacka K., Korkman O., Mattinen H., Westerlund M. 2001. RED - Tee asiakkuudesta kokemus. WSOY.

Storbacka K., Blomqvist R., Dahl J., Haeger T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. WSOY.

Sähköiset lähteet

AMA <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>, viitattu 18.11.2014

BSAG <https://www.bsag.fi/fi/news/Vieraskirja/Pages/Kehr%C3%A4-Interior-saa-voimaa-It%C3%A4merity%C3%B6st%C3%A4.aspx>, viitattu 14.10.2014

H&M <http://www.hm.com/fi/department/home>, viitattu 14.9.2014

Hemtex <http://www.hemtex.fi>, viitattu 14.9.2014

Ikea <http://www.ikea.com/fi/fi> ->makuuhuone ->tekstiilit, viitattu 14.9.2014

Indiska www.indiska.com ->home, viitattu 14.9.2014

Kehrä Interior <http://www.kehraiterior.fi/>, viitattu 21.9.2014

Luova Suomi <http://www.luovasuomi.fi/article/1873>, viitattu 28.10.2014

Markkinointi & Mainonta 18/2014 <http://www.marmai.fi>, M&M uutiskirje, viitattu 2.11.2014

Pentik <http://www.pentik.com/fi/Sivut/Default.aspx>, viitattu 21.9.2014

Savon Sanomat <http://www.savonsanomat.fi/uutiset/talous/joka-viides-banaani-on-reilu/1084164>, viitattu 20.11.2014

Tikau Share <http://tikaushare.org/event-view/design-helps-huutokauppa-2014/>, viitattu 28.10.2014

Kuviot

Kuvio 1 Markkinoinnillinen liikeidea (Rope 2004, 9).....	8
Kuvio 2 Palveluprosessi kokonaisuutena (Jaakkola ym. 2009, 15).....	15
Kuvio 3 SWOT -analyysi	28

Taulukot

Taulukko 1 Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2009, 122). 18