

Virve Leppäaho

Palvelun tuotteistaminen Alajärven musiikkiopistolle

Opinnäytetyö

Kevät 2013

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Pk-yrittäjyyden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pk-yrittäjyyden koulutusohjelma

Tekijä: Virve Leppäaho

Työn nimi: Palvelun tuotteistaminen Alajärven musiikkiopistolle

Ohjaaja: Anmari Viljamaa

Vuosi: 2013

Sivumäärä: 51

Liitteiden lukumäärä: 3

Tässä opinnäytetyössä on laadittu *palvelutuote* eli esiintymispalvelu Alajärven musiikkiopistolle. Tarkoituksena oli saada jo olemassa oleva esiintymistoiminta Alajärven musiikkiopistossa näkyväksi ja helposti saatavaksi mahdollisille tilaajille. Tällä tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, että tilaajat löytävät palvelun ja tilausohjeet helposti, ja että tilaaminen on tehty tilaajalle mahdollisimman yksinkertaiseksi ja nopeasti toimivaksi.

Työ oli toiminnallinen, ja palvelutuotteen rakentaminen perustui kirjoittajan omiin kokemuksiin ja näkemyksiin sekä Alajärven musiikkiopiston rehtorin kanssa käytyihin keskusteluihin musiikkiopiston potentiaalista toimia palvelutuotteen tarjoajana. Keskusteluissa kiinnitettiin huomiota myös käytössä oleviin resursseihin ja mietittiin, millaisen ja kuinka laajan palvelutuotteen laatiminen Alajärven musiikkiopistossa olisi mahdollista.

Teoriatietoa apuna käyttäen kirjoittaja on laatinut ehdotuksen käyttöön otettavasta palvelutuotteesta hinnastoineen. Lisäksi kirjoittaja on laatinut käytännön ohjeen siitä, kuinka tuotteen tilaaminen Alajärven musiikkiopistosta tapahtuu. Tämä ohje on tarkoitettu tilauksista vastuussa olevalle henkilölle ja sitä voidaan käyttää myös apuna esiteltäessä mahdollisille asiakkaille palvelutuotetta. Tuloksena saatiin palvelutuotemalli, joka voidaan esitellä jo sellaisenaan mahdollisille tilaajille sekä testata sen toimivuutta, ja jota voidaan jatkotoimenpitein muokata vielä toimivammaksi.

Avainsanat: tuotteistaminen, palvelutuote

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: SME Business Management

Author: Virve Leppäaho

Title of thesis: Productization of a service for Alajärvi Music Institute

Supervisor: Anmari Viljamaa

Year: 2013 Number of pages: 51 Number of appendices: 3

In this thesis, the author has developed a service product that Alajärvi Music Institute could offer to potential customers in the area. The aim of this thesis was to gain visibility for the services of the Music Institute. Another goal was to make a functional, easily available service product that the institute can provide for customers. Before this, there has been no catalogue or price list for this purpose. This thesis is functional and practice-based, written using the author's own experiences. It is also based on interviews with the Head of the Music Institute. Together with theoretical knowledge and practical experiments, the author designed a model for an ideal service product with a price list. Also, the author made instructions for ordering the product, i.e. music services. The instruction is meant for the person in charge of orders, and it can also be used for introducing the product to customers. The end-result is a service product that can be introduced in its present form, and be further tested and developed.

Keywords: service product, music services

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO.....	5
2 PALVELUN TUOTTEISTAMINEN.....	7
2.1 Palvelutuote.....	8
2.2 Hinnoittelu.....	14
2.3 Saatavuus.....	20
2.4 Sidosryhmät.....	20
2.5 Asiakkaat.....	24
3 ALAJÄRVEN MUSIIKKIOPISTO.....	29
3.1 Alueen yritykset ja esiintymismahdollisuudet.....	29
3.2 Musiikkiopiston sidosryhmät.....	29
4 PALVELUTUOTTEEN KEHITTÄMINEN ALAJÄRVEN MUSIIKKIOPISTOLLE.....	32
4.1 Tuotteistamisprosessin yleiskuvaus.....	32
4.2 Tuote.....	34
4.3 Saatavuus.....	38
4.4 Hinnoittelu ja asiakkaan kustannukset.....	40
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	42
LÄHTEET.....	44
LIITTEET.....	45

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on suunnitella palvelutuote Alajärven musiikkiopistolle ja arvioida sen kannattavuutta alueella. Palvelutuotteella tässä tapauksessa tarkoitetaan esiintymispalvelua. Palveluntarjoajana toimii tällöin Alajärven musiikkiopisto, ja esiintymispalvelun avulla tarjotaan alueen yrityksille musiikkiesiintymisiä eri instrumentein ja kokoonpanoin asiakkaan toiveiden mukaan. Opinnäytetyössä toteutettava kehittämistehtävä on suunnitella palvelu, jota Alajärven musiikkiopisto voi tarjota alueen yrityksille ja yhteisöille.

Palvelun tuotteistamisen tarkoitus on ratkaista ongelmakohtia, joita tällaiseen esiintymisjärjestelyyn liittyy, kuten:

- Miten tehdä tällainen toiminta näkyväksi, jotta eri tahot, sekä yritykset ja yhdistykset että yksityiset ihmiset, kiinnostuisivat enemmän Alajärven musiikkiopiston palvelutarjonnasta?
- Kuinka markkinoidaan?
- Kuinka järjestää toimivat esiintymiskokoonpanot ja tarjota esiintymismahdollisuutta muillekin kuin niin sanotulle ”vakiokaartille”?
- Kuinka hinnoittelu hoidetaan järkevästi?.

Tällä hetkellä Alajärven musiikkiopistossa ei ole olemassa valmiiksi hinnastoa esiintymistoiminnalle, vaan hinta on määritelty tapauskohtaisesti. Selkeän hinnaston ja maksujärjestelmän luominen helpottaisi tilaajia ja toisaalta myös musiikkiopiston henkilökuntaa sekä esiintyjä. *Hinnoittelu* onkin tämän opinnäytetyön haastavin ongelma, johon pyritään löytämään toimiva ratkaisu.

Muita tärkeitä ja hyödyllisiä asioita, joita palvelun tuotteistaminen toisi tullessaan, ovat muun muassa soittajien esiintymiskokemuksen kartuttaminen sekä musiikkiopiston tunnettuuden sekä laatumielikuvan luominen ja lisääminen (johon selkeä palveluhinnasto on merkittävä osatekijä). Näin myös musiikkiopiston kilpailukyky harrastustoiminnan tarjoajana voi vahvistua. Kilpailukyvyn parantaminen tuo musiikkiopistolle mahdollisesti lisää opiskelijoita, mutta myös palvelun tuotteistamisen kannalta tärkeitä asiakkaita. Alajärven musiikkiopiston kilpailijoita ovat muut har-

rastustoiminnan tarjoajat, jotka vetävät nuoria osallistujia puoleensa ja jotka pystyvät samalla tavalla tuotteistamaan palvelunsa, esimerkiksi erilaiset tanssiryhmät.

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmana on: millainen on hyvä palvelutuote, jota Alajärven musiikkiopisto voisi tarjota alueen yrityksille?

2 PALVELUN TUOTTEISTAMINEN

Tuotteistaminen käsitteenä. Tuotteistamis-sanalle on olemassa eri merkityksiä. Jari Parantainen (2007, 11) määrittelee kirjassaan ”Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä” tuotteistamisen näin: *tuotteistaminen on se työ, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi*”.

Sipilä (2003, 19–20) toteaa, että palvelun erityispiirteet tekevät strategiset valinnat, kuten hinnoittelun, haastavaksi. Koska palvelu on aineetonta, sitä saattaa olla vaikea esitellä. Lisäksi palvelujen hintavertailu on vaikeaa, toisin kuin aineellisten tuotteiden vertailu. Palvelun laatu voi myös vaihdella suurestikin riippuen palveluntarjoajista. Palveluntarjoajan kannalta on tärkeä tiedostaa, että yrityksen maine ja imago vaikuttavat suuresti asiakkaiden valitessa palvelua. Palvelu eroaa selkeästi aineellisesta tuotteesta myös siten, että sitä on vaikea varastoida. Kun puhutaan palvelun tuotteistamisesta, palvelu-sanaa käytetään tarkoittamaan kokonaisuutta, jota asiakkaalle tarjotaan (Sipilä 2003, 20). Näin syntyy *palvelutuote*. Käsitettä käyttämällä myös edellä mainittuun hinnoittelun haasteeseen on ehkä helpompi keksiä ratkaisuja.

Palvelun tuotteistaminen toimii osana palvelun kehittämistä. Palvelujen kehittämisen tarkoituksena puolestaan on säilyttää tai lisätä liiketoiminnan kannattavuutta sekä kilpailukykyä (Jaakkola, Orava ja Varjonen 2009, 7.). Tutkimusten perusteella yhteinen piirre menestyksellä ja kilpailukykyisillä yrityksillä on muun muassa se, että niissä on suunniteltu ja johdettu hyvin tuotekehitysohjelma.

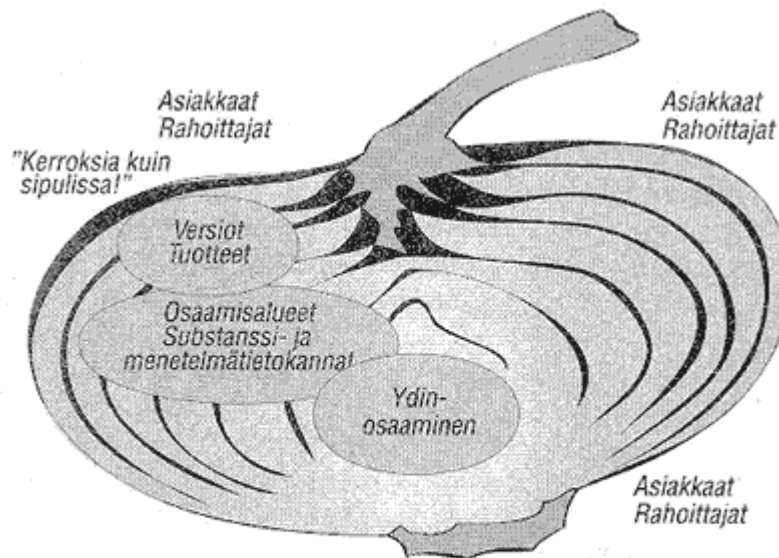
Jaakkola ym. (2007, 7) muistuttavat, että Palvelun tuotteistamisessa on tärkeää, että yrityksessä tiedostetaan sen osaaminen ja resurssit. Tällä tavoin yritys pystyy ohjaamaan ne oikein. Jotta liiketoiminta palvelualalla menestyisi, yrityksestä on löydettävä osaamista kolmella saralla: palvelu, asiakkaat ja toimiala.

Jaakkola ym (2009, 7) kirjoittavat, että jotta palvelun tuotteistamisprosessissa voidaan varmistaa palvelun hyöty ja lisäarvo asiakkaalle, asiakas kannattaa ottaa mukaan testaamaan ja kehittämään palvelua enemmän asiakkaan tarpeen mukai-

seksi. Se, kuinka laajasti asiakkaita otetaan mukaan niin sanottuun testiryhmään, riippuu yrityksen ja palvelun erityispiirteistä.

2.1 Palvelutuote

Tuote. Palvelutuotteen suunnittelussa eräänä mallina on käytetty ”sipulimallia”, jossa ”sipulin” keskellä on yrityksen ydinosaminen (Sipilä 1999, 40). Sen jälkeen puhutaan yrityksen osaamisalueista ja uloimmasta kerroksesta löytyvät tuotteet ja niiden eri versiot. Kts kuvio 1.



Kuva 7. Ydinosamisesta versioihin -sipulimalli.

1999

Kuvio 1. Sipulimalli (Sipilä 1999, 40).

Ydinosaminen on kaiken pohja, se mistä palvelutuote on saanut syntynsä (Sipilä 1999, 42). Ydinosaminen on se, mihin yrityksen tulee keskittää kehittämistyö. Sitä tulee ylläpitää ja sen kehittäminen tulee olla yrityksen tavoitteena. Yrityksen pitkä historia kertoo kokemuksesta ja ydinosaminen onkin usein lähtöisin juuri yrityksen historiasta, vaikka siihen on vuosien saatossa saattanut tulla kehittyneitä elementtejä (Parantainen 2007, 66). Yrityksen kannattaa tuoda esille sen historia ja palvelutuotteen synty esimerkiksi esitteessä tai yrityksen nettisivuilla.

Osaamisalueilla tarkoitetaan kilpailukykyistä osaamista, mikä syntyy yrityksen ydinosaamisen avulla ja mikä löytyy yrityksen sisältä käyttökelpoisessa muodossa, esimerkiksi tietokantoina (Sipilä 1999, 42). Yrityksen osaamisalueet myös yksilöivät yrityksen kilpaileville markkinoille.

Tuotteet asiantuntijaorganisaatiossa ovat niin sanottuja perusmalleja, joiden alta löytyy kullekin asiakkaalle sopiva **versio** (Sipilä 1999, 47). Palveluyrityksessä yksi haasteista onkin, miten tarjota asiakkaalle juuri parasta ja kuinka vastata muutoksiin ja asiakkaan muuttuviin tarpeisiin nopeasti.

Tuotteen ominaisuuksilla on merkitystä, kun asiakas valitsee tuotetta. On vaikea tietää tarkalleen kunkin asiakkaan valintaperusteet tai asiakkaan kokema hyöty, mutta varmistamalla, että palvelutuotteessa on jokin erityisominaisuus, mitä muista yrityksistä ei helposti löydy, yritys varmistaa samalla että hyödyn sijaan asiakkaat voivat hakeutua käyttämään yrityksen palvelua juuri tämän erityisominaisuuden vuoksi (Parantainen 2007, 71). Voi olla, että nykypäivänä, kun painotetaan asiakaslähtöistä ajattelua tuotteen myynnissä, vaarana on että yritys unohtaa kokonaan tuotelähtöisen ajattelutavan, jolloin tuotteen kehittäminen jää vaillinaiseksi. Palvelutuotteen on oltava erinomainen ja onnistunut, jos yritys haluaa selvitä vaikeista ajoista tai lamasta. Pelkkä hyvä tarina tai markkinointi ei aina onnistu korvaamaan palvelutuotteen puutteita.

On siis tärkeää, että palvelutuote erottuu samankaltaisten joukosta jonkin erityisominaisuuden perusteella (Parantainen 2007, 72). Tässä haastavaa on kuitenkin se, että näitä ominaisuuksia on erittäin helppo kopioida. Tämän vuoksi palvelun on koko ajan kehityttävä ja yrityksen on hyvä sisäistää ajatus, että erityisominaisuuksia ei koskaan voi olla liikaa.

Lupaus palvelutuotteesta voi toimia yrityksen markkinoinnissa tai sloganina (Parantainen 2007, 74). Hyvän lupauksen tunnusmerkkejä ovat Parantaisen mukaan muun muassa: herättää asiakkaan mielenkiinnon ja uteliaisuuden, erottuu kilpailijoista sekä houkuttelee asiakasta testaamaan ja käyttämään kyseistä palvelutuotetta. Ylivoimaisesti paras lupaus on sellainen, mikä saa asiakkaan sekä uteliaksi että jopa epäuskoiseksi. Parhaassa tapauksessa asiakas epäuskoisuudes-

saan yllättyä toden teolla, huomattessaan että yritys tosiaan pystyi pitämään mainion ja samalla epäuskottavan lupauksensa.

Parantaisen (2007, 78–79) mielestä palvelutuotteen hyötyjä kuvatessa yrityksen on hyvä muistaa, että liian pitkä lista lueteltuja hyötyjä saattaa vaikuttaa siltä, että yritys yrittäisi todistella erinomaisuuttaan ja se voi saada itse asiassa asiakkaat vierastamaan palvelutuotteen käyttöä. On hyvä, jos yritys pystyy antamaan 1–2 vakuuttavaa lupaa tuotteesta sekä keskittymään muutamaan tärkeimpään hyötyyn, jotka asiakas tulee saamaan käyttäessään yrityksen palvelutuotetta. Kun yrityksellä on vain muutama vakuuttava ja hyvin perusteltu hyöty, joista kertoa asiakkaalle tuotetta myytäessä ja markkinoitaessa, muita hyötyjä voi luetella asiakas-kohtaamisen yhteydessä, kun halutaan saada epävarma asiakas puolelleen. On myös huomioitava, että yritysasiakkaille ja kuluttajille palvelun hyödyt voivat olla erilaisia. Kuitenkin, on hyvä jos yritys pystyy nimeämään edes joitain sekä yritysasiakkaille että kuluttajille yhteisiä hyötyjä.

Koska markkinatilanteet elävät koko ajan, yrityksellä tulee olla toimiva tuotekehitystyö ja sen on reagoitava nopeasti tilanteisiin. Toimivan tuotekehitystyön merkkejä ovat:

- Yksinkertaiset menetelmät ja välineet. Näiden ansiosta saadaan aikaan usein toimivimmat ja hienot ratkaisut (Parantainen 2007, 99).
- Mukautuvuus. Koska muutoksia on vaikea ja joskus miltei mahdoton ennustaa ja arvioida, yrityksellä on oltava kyky jatkuvaan suunnitteluun ja muutokseen reagoimiseen.
- Nopeus. Samalla täytyy kuitenkin pyrkiä siihen, että prosessi on samalla laadukas. Nopeus ei siis saa tarkoittaa samaa kuin hosuminen ja huolimattomuus.
- Toimiva lopputulos on Parantaisen (2007, 99) mielestä dokumentaatiota tärkeämpää.
- Asiakkaan osallistuminen. Asiakkaalta saatu palaute on tuotekehityksen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Asiakkaan pettyessä tilaukset vähenevät ja yritys jää tuotekehityksessä jälkeen.
- Lyhyet jaksot. Hyvä tuotekehitysprosessi kestää yhdestä kahdeksaan viikkoa. Tavoitteena jaksojen päättyessä on saada aikaan jokin tuotteen

toiminto tai moduuli. Välitulosten avulla tuotekehittäjät pysyvät motivoituneina ja innostuneina.

- Tehokas tiedonvälitys. Tuotekehitysprosessiin osallistuvien henkilöiden on ymmärrettävä henkilökohtaisten palautekeskusteluiden tärkeys ja informaation kulku yrityksessä, myös ongelmatilanteissa (Parantainen 2007, 99–100).

Tuotekehitysprosessin lähtökohtana on oltava yrityksen omat strategiat joihin tuotekehityksen on hyvä pohjautua (Kehittämisisorganisaatiot 2009). Tuotekehityksen ja sen menetelmien kehittämisen tueksi on olemassa lukuisia palveluita. Suuri osa niistä keskittyy elintarviketeollisuuteen ja yleensä teollisuuslalle, mutta myös muiden alojen tuotekehityksen tukipalveluja on saatavilla. Niistä yhtenä esimerkkinä Kuopio Innovation Oy, jonka toiminnan päätehtävänä on edistää kansallista hyvinvointia.

Lisäksi tuotekehitysstrategian- ja menetelmien kehittämiseen on olemassa rahoituspalveluja joita yritys voi toiminnassaan hyödyntää (Ideasta tuotteeksi 2009). Esimerkiksi Pk-yritykset voivat hakea rahoitusta yrityksen omiin haasteellisiin kehittämissuoriteluihin. Näihin voi sisältyä ulkopuolelta ostetut tutkimus- ja analyysipalvelut. Tämän lisäksi rahoitusta voi hakea myös, kun kyseessä on useista toimijoista koostuva yhteishanke. Se, mistä ja keneltä rahoitusta kannattaa hakea, riippuu yrityksen toimialasta. Pk-yrityksen kehitystoimiin sopivia rahoittajia ovat muun muassa: Tekes (Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus), ELY-keskukset (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus), Finnvera, Nordisk InnovationCenter, Euroopan komissio sekä erilaiset kehittämissuoriteluorganisaatiot. Julkisten ohjelmien ja tutkimusorganisaatioiden rahoittajia ovat: Suomen Akatemia, Finpro, maa- ja metsätalousministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö, Sitra eli Suomen it-senäisyyden juhlarahasto, maaseutuvirasto sekä Euroopan komissio.

Tuotteistamisprosessi. Musiikkipalvelua tuotteistaessa on hyvä ottaa huomioon samoja seikkoja, kuin minkä tahansa muun palvelun tuotteistamisessa (Sipilä 1999, 24–25). Tärkeä kysymys musiikkipalvelua tuotteistaessa on: mitä myydään? Vastaus tähän kysymykseen voi olla esimerkiksi ainutlaatuiset elämykset tai osaaminen. Palvelua tuotteistaessa on hyvä miettiä myös yrityksen arvoja. Aineel-

lisiakin tuotteita tarjottaessa yritykset myyvät paitsi tuotteen, myös arvojaan. Tällöin samanlaiset arvot omaavat asiakkaat löytävät tuotteensa, ja yritykset löytävät kohderyhmänsä jolloin tuotetta tai palvelua on taas helpompi myydä vakuuttavasti. Esimerkki aineellisesta tuotteesta, jonka markkinoinnista näkyy myös yrityksen arvot on esimerkiksi Volvo (turvallisuus).

Sipilän (1999, 12–13) mukaan tuotteistuksesta on kyse silloin, kun palvelusta on saatu kehitettyä asiakkaalle tarjottavia palvelukokonaisuuksia, tai kun peruspalvelumallista saadaan räätälöityä kullekin asiakkaalle sopiva versio. Sipilä kertoo kirjassaan myös tuotteistamisasteista:

- Sisäisten työmenetelmien tuotteistaminen – Sisäisiä työmenetelmiä ja toimintatapoja on systematisoitu
- Palvelun tuotetuki – Palvelu, jossa käytetään apuna tuotetukea esim. tietokoneohjelmistoja
- Tuotteistettu palvelu – Struktuurit, prosessit, menetelmät ja apuvälineet on tuotteistettu mahdollisimman pitkälle
- Monistettavissa ja jakelutielle annettavissa oleva tuote, joka on saatu fyysiseen tai sähköiseen muotoon

Musiikkipalvelua tuotteistaessa tuotteistusaste riippuu siitä, millaisesta musiikkipalvelusta on kyse. Yksinkertaisimmillaan musiikkipalvelun tuotteistus voi tarkoittaa sitä, että musiikkioppilaitos tai vapaa-ajallaan soittamista harrastava kaveriporukka selkeyttää toimintaansa: suunnittelee ohjelmiston ja hinnaston ja alkaa tarjota palveluaan ja osaamistaan esimerkiksi häätilaisuuksissa. Pitkälle tuotteistettu musiikkipalvelu voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että musiikkia harrastavat äänittävät cd-levyjä ja myyvät niitä vaikkapa esiintymisten ohella asiakkailleen.

Luovuutta vaativilla erikoisaloilla tuotteistamiseen liittyy paljon vaatimuksia. Tarvi- taan paljon kokemusta ja toteutuskykyä (Sipilä 1999, 26 – 27). Tällöin työyhteisöön on muodostettava työporeja tai tiimejä, jotta asiakkaille voidaan tarjota juuri heille sopivia ratkaisuja. Musiikkipalvelun tuotteistamisessa tämä voi tarkoittaa erilaisten kokoonpanojen sovittelua yhteen – on muodostettava tiimejä eri instrumentein ja kehiteltävä koko ajan uusia, vahvoja tiimejä jotka vastaavat asiakkaan tarpeisiin.

Tuotteistamista voidaan kuvata myös vaiheittain (Parantainen 2007, 13–15). Ensimmäisessä vaiheessa palveluyritys alkaa käyttää hyväksi havaitsemiaan toimintamalleja yhä uudestaan. Projekteista erottuu selkeitä tehtäväkokonaisuuksia, joita toistetaan hankkeessa toisensa jälkeen. Toisessa vaiheessa palveluyrityksen tarjoamasta palvelusta aletaan käyttää sille sopivaa nimeä. Myös palvelun hinta alkaa hahmottua, vaikkakin se saattaa vaihdella tapauksittain. Kolmannessa vaiheessa hinta ja palvelun toimitussisältö vakiintuu. Neljännessä vaiheessa palvelu alkaa monistua perimätietona tuottajalta toiselle. Tämä on tärkeä vaihe, sillä tuotteistamisen onnistumisen edellytyksenä on, että palvelua pystytään tarjoamaan sellaisenaan myös ilman ns. alkuperäistä asiantuntijaa tai palvelun tuottajaa. Tuotteistamisen edetessä, viidennessä vaiheessa, palvelun vaiheet on dokumentoitu ja palvelutuotetta on mahdollista monistaa jopa yrityksen ulkopuolella, vaikkei alkuperäisiä asiantuntijoita tai palvelun tuottajia olisi enää käytettävissä. Kuudennessa vaiheessa on jo edetty niin pitkälle, että palvelukonseptia ja sen tuotteistamista kehitetään jatkuvasti tietoisesti. Tähän kuuluu muun muassa järjestelmällinen markkinointi. Myös kilpailijat tulevat viimeistään tässä vaiheessa kyseeseen ja ne on otettava huomioon.

Tuotteistamisprosessin jatkuvuuden ja ylläpitämisen kannalta on tärkeää, että kaikki tuotteistamiseen ja palvelutuotteeseen liittyvät käytännöt ja asiantuntevuus on siirrettävissä ammattilaiselta toiselle (Parantainen 2007, 17 - 18). Tähän on olemassa joukko apukeinoja, esimerkiksi dokumentit, sovellusohjeet, prosessikuvaukset, tietojärjestelmät, koulutusmateriaalit sekä jatkuva kehitystyö. Vaikka lopputulos onkin oleellista, myös dokumentointi on palvelun tuotteistamisprosessissa tärkeää. Kaikilla palvelun tuotteistamiseen osallistuvilla ammattilaisilla on oltava tiedossa toimintaohjeet esimerkiksi asiakaskohtaamista varten.

Hyvin tuotteistetun palvelun ollessa kyseessä palvelun tarjoaja osaa kertoa, mitä palvelu maksaa, mitä siihen kuuluu ja kuka palvelusta vastaa (Parantainen 2007, 25). Lisäksi, jotta palvelun tuotteistaminen olisi todella onnistunut, voi olla hyvä käydä läpi seuraavat seikat: onko asiantuntemuksemme tarpeeksi näkyvää? Onko meillä selkeä kohderyhmä ja pääsegmentit tiedossa? Ei ole hyvä että palveluyritys vaihtaa kohderyhmäänsä jatkuvasti. Uskommeko, että tuotteistamisesta on oikeasti jotain hyötyä? Ovatko asiakkaan tarpeet tiedossamme? Ovatko asiakasarvot

tiedossa? Ratkaisemmeko tuotteistamisen avulla jonkin todella tärkeän ongelman? Onko työmäärä ja kustannukset arvioitu realistisesti? (Parantainen 2007, 28.)

Tuotteistamisen hyödyt. Tuotteistamisesta koituvat hyödyt esimerkiksi musiikkiopistolle tai musiikkia tuottavalle yhteisölle voivat olla seuraavanlaisia:

Tehokkuus ja laatu. Musiikkiopiston kannalta tuoteajattelu voi parantaa oppilaiden motivaatiota harjoitteluun ja näin myös tarjottava palvelu on korkeatasoista ja laadukasta. Samalla organisaation toiminta systematisoituu ja tavoitteet selkiytyvät (Sipilä 1999, 18 - 19).

Tehokkaampaa markkinointia. Kun palvelu on tuotteistettu, sitä on helpompi markkinoida ja myydä eteenpäin (Sipilä 1999, 19).

Hinnoittelu. Tuotteistetulle palvelulle on helpompi määrittellä hinta ja siitä on mahdollista saada parempi kate kuin tuotteistamattomasta palvelusta (Sipilä 2003, 19). Hinnoittelusta ja sen perusteluista kerrotaan enemmän seuraavan alaotsikon alla.

2.2 Hinnoittelu

Palvelun hinnan määrittäminen on tuotteistamisessa ehkä haastavin asia. Koska palvelu on aineetonta ja sitä voi olla vaikea esitellä, uusi asiakas on saatava kokeilemaan tuotetta esimerkiksi ”ensimmäisen kokeilun tarjoushinnalla” (Sipilä 2003, 21–22). Kun yrityksen maine kasvaa, hinnannousu voi tapahtua nopeasti. Hinta toimii myös laatumielikuvan luojana. Jos yrityksellä on hyvä maine, asiakkaankin imagolle voi olla tärkeää päästä käyttämään kyseisen yrityksen tuotteita ja palveluja.

Hinnoiteltaessa palvelua on otettava myös huomioon asiakkaan oma osuus palvelun tuottamiseen (Sipilä 2003, 22 - 24). On neuvoteltava asiakkaan kanssa, millaista palvelua hän haluaa ja onko palvelussa kenties osia, joihin hän haluaa osallistua itse. Esimerkiksi keikkatoimintaa tarjoava nuorten kokoama bändi voi joustaa hinnassa, mikäli asiakas osallistuu bändin kyyditykseen tai tarjoaa rahan vastineeksi esimerkiksi ruokaa ja majoituksen esiintymispaikassa. Vaikka yrityksen palvelutuotteilla olisikin olemassa valmis hinnasto, vasta asiakasneuvottelun jälkeen voidaan määrittellä asiakkaalle tarjotun palvelutuotteen lopullinen hinta, sillä

neuvottelussa saattaa tulla esiin seikkoja, joilla on hintaa laskeva tai nostava vaikutus. Haastavaksi hinnoittelun palveluyrityksessä tekee myös se, että oppiessaan tuntemaan yrityksen asiakas saattaa ruveta haluamaan palvelua ainoastaan yhdeltä henkilöltä. Palvelut ovat siis hyvin henkilösidonnaisia, ja laatumielikuvat ovat myös sidoksissa tiettyihin henkilöihin yrityksessä. Tämä taas johtaa siihen, että näiden tiettyjen henkilöiden kapasiteetti on nopeasti kulutettu ja toisaalta samaan aikaan monilla muilla henkilöillä yrityksessä saattaa olla työskentelykapasiteettia yllin kyllin. Tällöin yritys joutuu miettimään, voidaanko suosittujen henkilöiden palvelusta pyytää korkeampi hinta, vaikka tämä tarjoaisi samanlaista palvelua kuin muutkin.

Hinnalla on monia rooleja ja siitä käytetään erilaisia nimityksiä riippuen palvelun luonteesta ja siitä, millainen mielikuva palvelusta asiakkaalle halutaan luoda (Sipilä 2003, 21). Hinnan nimityksiä voivat olla esimerkiksi veloitus, palkkio, taksa, provi-sio, jäsenmaksu ja monia muita. Hinnalla voi olla seuraavanlaisia rooleja:

Tuloksetekijä. Kun yritys tekee oikeita hinnoittelupäätöksiä, se voi vaikuttaa suu-
resti yrityksen kannattavuuteen ja vaurauteen (Sipilä 2003, 25). Tulorahoituksen
kautta yritys pystyy maksamaan paitsi nykyisten tuotteiden kehityskustannuksia,
myös säästämään varoja tulevaa toiminnan kehittämistä ja uusien tuotteiden kehit-
telyä varten.

Kilpailukeino. Hinta on hyvin erilainen kilpailukeino muihin yrityksen kilpailukei-
noiniin verrattuna (Sipilä 2003, 24 - 25). Hinta yksin vaikuttaa suoraan yrityksen
laatumielikuvaan. Yrityksestä riippuen hinta voi olla lähes ainoa kilpailukeino, tai
sitten vain yksi kilpailukeino muiden joukossa. Joissakin yrityksissä hinnalla ei ole
suurta merkitystä. On monia tapoja soveltaa hinnoittelustrategiaa. Yritys voi valita
strategiakseen valitsemansa peruslinjan noudattamisen siitä poikkeamatta. Toinen
tapa soveltaa hinnoittelustrategiaa on operoida sitä aktiivisesti, jolloin palvelutuot-
teen lopullinen hinta voi poiketa suurestikin päähintastrategiasta. Se, että yrityksellä
ylipäänsä on hinnoittelujärjestelmä, voi myös toimia kilpailukeinona. Kun hinnoit-
telujärjestelmä on kuvattu asiakkaalle avoimesti ja yrityksellä on selkeä hinnasto,
se lisää luotettavuutta.

Asiakasohjauksen väline. Hinta toimii asiakasohjauksen välineenä esimerkiksi ruuhka-aikaan, jolloin palvelun hintaa voidaan pitää tarkoituksella korkealla (Sipilä 2003, 26). Hyvä esimerkki hinnasta asiakasohjauksen välineenä on myös Paris Metro Pricing-hinnoittelumenetelmä, joka sai nimensä aikoinaan Pariisissa metrojärjestelmässä käytetystä menetelmästä. Siinä asiakkaalle tarjottiin matkustusvaihtoehtoa kahdella tapaa, ensimmäisen luokan tai toisen luokan vaunussa. Vaunuissa ei käytännössä ollut mitään eroa, vaan ainoastaan lipun hinnat erosivat toisistaan. Idea piili siinä, että ensimmäisen vaunun lippuja myytiin vähemmän ja kalliimmalla hinnalla, ja näin asiakas sai matkustaa ensimmäisen luokan vaunussa väljemmin ja viihtyisämmin.

Palvelun arvon ja arvostuksen mittari. Asettaessaan hintaa palvelulle, palveluntarjoaja tulee samalla tehdyksi ehdotuksen palvelun arvosta asiakkaalle (Sipilä 2003, 27). Ostopäätöksen syntyminen tapahtuu, kun asiakas pitää palvelun laatua korkeampana kuin sen hintaa.

Asiakkaan ostokäyttäytymisestä voi päätellä määritellyn hinnan kohtuullisuutta (Sipilä 2003, 32). Se, että asiakkaat eivät koskaan valita hinnoista ja kaikki tarjoukset menevät läpi, ei välttämättä tarkoita, että palvelun hinta olisi määritelty oikein yrityksen tuoton kannalta. Tällöin voi olla, että yritys on määritellyt tarjoamansa palvelun hinnan liian matalaksi vaikka sillä olisi varaa pyytää enemmänkin. Jos taas asiakkaat valittavat paljon hinnasta, mutta vaihtoehtojen puuttuessa käyttävät kuitenkin yrityksen palveluja, mahdolliset uudet kilpailijat saattavat helposti viedä yrityksen uskollisimmatkin asiakkaat. Hinta on kohtuullinen silloin, kun asiakkailta tulee välillä palautetta korkeasta hinnasta, mutta useiden vaihtoehtojenkin lomassa käyttävät kuitenkin yhä uudelleen kyseisen yrityksen palveluja.

Hintamielikuva muodostuu monista seikoista, niistä muutamia esimerkiksi asiakkaan omat aikaisemmat kokemukset kyseisestä palvelusta tai saman alan palvelusta, muiden asiakkaiden mielipiteet, yrityksen yleinen imago, alan markkinointiviestintä, trendit sekä vertailukohteet (Sipilä 2003, 34 - 41). Muodostaessaan hintamielikuvaa asiakas saattaa lisäksi vertailla yrityksen tarjoamaa palvelutuotetta siihen, mitä palvelun tuottaminen itse tehtynä tulisi maksamaan. Yritys pystyy vaikuttamaan hintamielikuvaan huomioimalla, miten asiakas kokee saamansa hyödyn palvelusta. Asiakkaan oma osallistuminen palvelun tuottamiseen saattaa asiak-

kaasta riippuen olla jollekin suuri vaiva, minkä takia asiakas kokee palvelun hinnan liian korkeaksi näkemästään vaivasta. Joku toinen taas saattaa pitää hyvänä asiana sitä, että voi asiakkaana itse osallistua mahdollisimman paljon palvelun tuottamiseen. Yrityksessä on tiedostettava, mihin asiakas vertaa saamansa palvelun hintaa ja hyötyjä. Hintamielikuva on ihanteellinen silloin, kun hinta-laatusuhde vastaa todellisuutta. Tämä tulee olla hinnan määrittelyssä sekä hintamielikuvan luomisessa yrityksen tavoitteena.

Sipilän (2003, 57–64) mukaan hintastrategiaksi voidaan valita jokin kolmesta: kustannusperusteinen hinnoittelu, markkina- kilpailu- ja asiakasperusteinen hinnoittelu tai omat päämäärät ja tavoitteet hinnoittelun perustana. Yleensä hinnan määräytymisessä vaikuttavat kaikki nämä kolme strategiaa. Seuraavissa kappaleissa on selitettyä kunkin hinnoittelustrategian pääpiirteet.

Kustannusperusteinen hinnoittelu. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa tuotantokustannuksiin lisätään yrityksen kate- tai voittotavoite (Sipilä 2003, 57 - 64). Tätä hinnoittelustrategiaa voidaan pitää selkeänä ja oikeudenmukaisena hinnoittelutapana. Toisaalta se ei huomioi palvelun arvoa asiakkaalle. Lisäksi ali- tai ylihinnoittelu on mahdollista, jonka seurauksena yritys voi menettää osan tuotoistaan tai joutuu ulos markkinoilta. Kustannusten selvittäminen on myös käytännössä vaikeaa.

Markkina-, kilpailu- ja asiakasperusteinen hinnoittelu. Markkinaperusteisessa hinnoittelussa hinnassa huomioidaan tuotteen kysynnän ja alan kilpailun mukana tuoma markkinahinta (Sipilä 2003, 57 - 64). Muita vaikuttavia tekijöitä hinnan muodostumiseen markkinaperusteisessa hinnoittelussa on lainsäädäntö ja erilaiset viranomaismääräykset sekä verotus. Markkinaperusteisessa hinnoittelussa alarajana pidetään usein palvelun tuotantokustannuksista muodostuva hintaa ja ylärajana markkinoiden ja kysynnän muodostamaa hintaa. Joskus markkinahinta voi alittaa tuotantokustannukset. Lyhyesti määriteltynä markkinahinta tarkoittaa hintaa, joka muodostuu täysin tai lähes samanlaisten yritysten tarjoamien palveluiden keskihintana. Kilpailuperusteisessa hinnoittelussa on huomioitava kilpailijan kustannusrakenne. Usein yritys joutuu vastaamaan kilpailuun alihinnoittelemalla palvelutuotteen jolloin kilpailija putoaa pois.

Asiakasperusteisessa hinnoittelussa yrityksen on oltava tietoinen asiakkaan kannattavuudesta (Sipilä 2003, 57 - 64). Yksinkertaisesti asiakasperusteinen hinnoittelu on kokonaisasiakkuuden huomioiminen asiakaskohtaisin alennuksin, lisäeduin tai asiakaskohtaisin sopimuksin samalla pyrkien oikeudenmukaisuuteen asiakasnäkökulmasta. Asiakasperusteisessa hinnoittelussa voidaan käyttää arvo- tai hyötyperustetta, eli hinta muodostuu siitä, millainen arvo palvelulla on asiakkaalle. Joskus asiakasperusteinen hinnoittelu on ainoa tapa, jos yritys ei pysty vertaamaan alan markkinahintoja keskenään tai ei halua käyttää kustannusperusteista hinnoittelua.

Omat tavoitteet hinnoittelun perustana: monopolihinnoittelu ja sosiaalinen hinnoittelu. Vaikka yleensäkin yrityksen omat tavoitteet ovat lähtökohtana hinnoittelulle, tässä hinnoittelustrategiassa ne näkyvät kuitenkin selkeämmin (Sipilä 2003, 57 - 64). Monopoliasemassa olevalla yrityksellä ei ole vaihtoehtoja, joten se voi sanella itse hintansa. Tässäkin tilanteessa hinnoittelu voi olla osin kustannusperusteista, mutta kustannuksille ei ole olemassa selkeää markkinaperustetta. Sosiaalinen hinnoittelu voi tarkoittaa niin sanottua pro bono-työtä, jolloin palveluntarjoaja tarjoaa palveluaan tietyille asiakasryhmälle ilmaiseksi tai pyytää palkkiota vain muodollisesti. Tällä esimerkiksi artisti saa maksutonta julkisuutta pitäessään ilmaiskonsertteja menestystä ja kannattavampia töitä tavoiteltaessa.

Hinnoittelumenetelmiä on siis monia erilaisia, myös yllä mainittujen lisäksi. On mahdotonta nimetä yksi kaikkiin tilanteisiin sopiva ratkaisu. Hinnoittelumenetelmää valittaessa voi kuitenkin olla hyödyllistä muistaa Jari Parantaisen kirjassa *Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä* ehdotettu ajatus eli kaksi perusasiaa: 1. Vältä perinteistä tuntihinnoittelua, 2. Mieti palvelullesi kiinteä tai mahdollisimman selkeä hinta. (Parantainen 2007, 86.) Parantaisen mukaan suomalaiset myös alihinnoittelevat palvelunsa turhan usein (Parantainen 2007, 88). Jos asiakasnäkökulmasta palvelusta saatu hyöty on suuri, se määrittää paljon palvelutuotteen hintaa ja tällöin esimerkiksi kustannusperusteisen hinnoittelumenetelmän saatuun hintaan voidaan lisätä asiakashyödyn hinta.

Hinnoittelustrategian kannalta tärkeitä päätöksiä tehdään erilaisissa tilanteissa. Näitä voivat olla:

- Hinnoittelustrategian uudelleen määrittely
- Uuden palvelukonseptin hinnan määrittely
- Asiakasneuvottelut, hinnasta sopiminen
- Kilpailutilanteen muuttuminen markkinoilla

Vaikka hinnoittelustrategia voidaan ajatella ja suunnitella erillisenä osana yrityksen toimintaa, se yleensä vaikuttaa moniin muihin yrityksen sisällä tapahtuviin päätöksiin ja toisaalta myös toisin päin, monet asiat yrityksen sisällä vaikuttavat hinnoittelustrategiaan (Sipilä 2003, 65 - 66). Usein hinnoittelustrategia onkin kuin itsestään myös osa yrityksen markkinointistrategiaa.

Hinnoittelustrategian pääkohdat ovat: 1. Hinnoittelun lähtökohdat ja tavoitteet, 2. Päätökset hintatasosta ja hinnoittelumenetelmistä, 3. Hinnan operointi. Jälkimmäinen tarkoittaa hinnan soveltamista kilpailutilanteessa (Sipilä 2003, 71).

Yrityksen on myös päätettävä, missä määrin hintaa voidaan pitää kiinteänä (Parantainen 2007, 63). Tähän vaikuttaa palvelun luonne, eli esimerkiksi onko kyseessä palvelu, jonka hinta määräytyy aikaveloituksen perusteella. Tällöin kiinteä hinnasto voi olla hankala laatia. Asiakkaan kannalta kiinteä hinnoittelu on kuitenkin yksinkertaisin vaihtoehto, joten jos mahdollista ja kannattavaa, yrityksen tulee pyrkiä siihen. Tuotteistamisprosessi on kokonaisuudessaan hyvin onnistunut, jos palveluntarjoaja pystyy vastaamaan asiakkaan kysymykseen ”paljonko palvelunne maksaa?” Tähän palveluntarjoaja on voinut laatia selkeän hinnaston josta asiakkaan on helppo tarkistaa perushinnat ja palvelun hintaa korottavat tai laskevat tekijät.

Alennusten suhteen palveluntarjoajan tulee myös olla tarkkana ja toisin kuin voisi kuvitella, niistä ei aina välttämättä ole suurta hyötyä, päinvastoin (Parantainen 2007, 62). Palveluntarjoajan kannalta on tärkeää pitää hyvät asiakkaat, ja kun asiakasuskollisuus on kerran saavutettu, hinnalla ja hinnanalennuksilla ei välttämättä ole asiakkaalle suurta merkitystä. Sen sijaan, toistuva ”alennusmyynti” saattaa houkutella luokseen niin sanottuja huonoja asiakkaita, ja kun sana yrityksen alennuskäytännöstä kiirii, yritys voi joutua kuluttamaan turhaa aikaa ja energiaa

tinkivien asiakkaiden parissa. On siis parempi harkita alennusten antaminen tarkkaan.

2.3 Saatavuus

Onnistunut palvelun tuotteistaminen edellyttää, että palvelutuote on asiakkaalle helposti saatavissa (Parantainen 2007, 53). Palvelun tilaaminen on tehtävä asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. Palvelun tarjoaja voi esimerkiksi koota palvelukonaisuuksia eli palvelupaketteja, joissa asiakas kokee saavansa monta hyötyä samalla kertaa. Palveluntarjoajan kannattaa tarkistaa, että asiakkaalla on tieto seuraavista asioista:

- Asiakkaalta tarvittavat esitiedot lueteltuna
- Myyjien tavoitettavuus
- Aukioloajat
- Toimipaikan sijainti
- Asiakkaalle koituvat kustannukset
- Maksujärjestelyt
- Toimitustapa ja – aika
- Mahdollisten ongelmatilanteiden käsittely

Vaikka kyseessä onkin aineeton palvelu, on hyvä jos yritys pystyy konkretisoimaan palvelutuotteen (Parantainen 2007, 54). Tällöin ostajan on helpompi ymmärtää mistä yrityksen tarjoamassa palvelussa oikeastaan on kyse. Hyviä esimerkkejä täysin aineettoman palvelun konkretisoimisesta on esimerkiksi DVD- tai CD-levyt, muistikortit tai vaikkapa esite.

2.4 Sidosryhmät

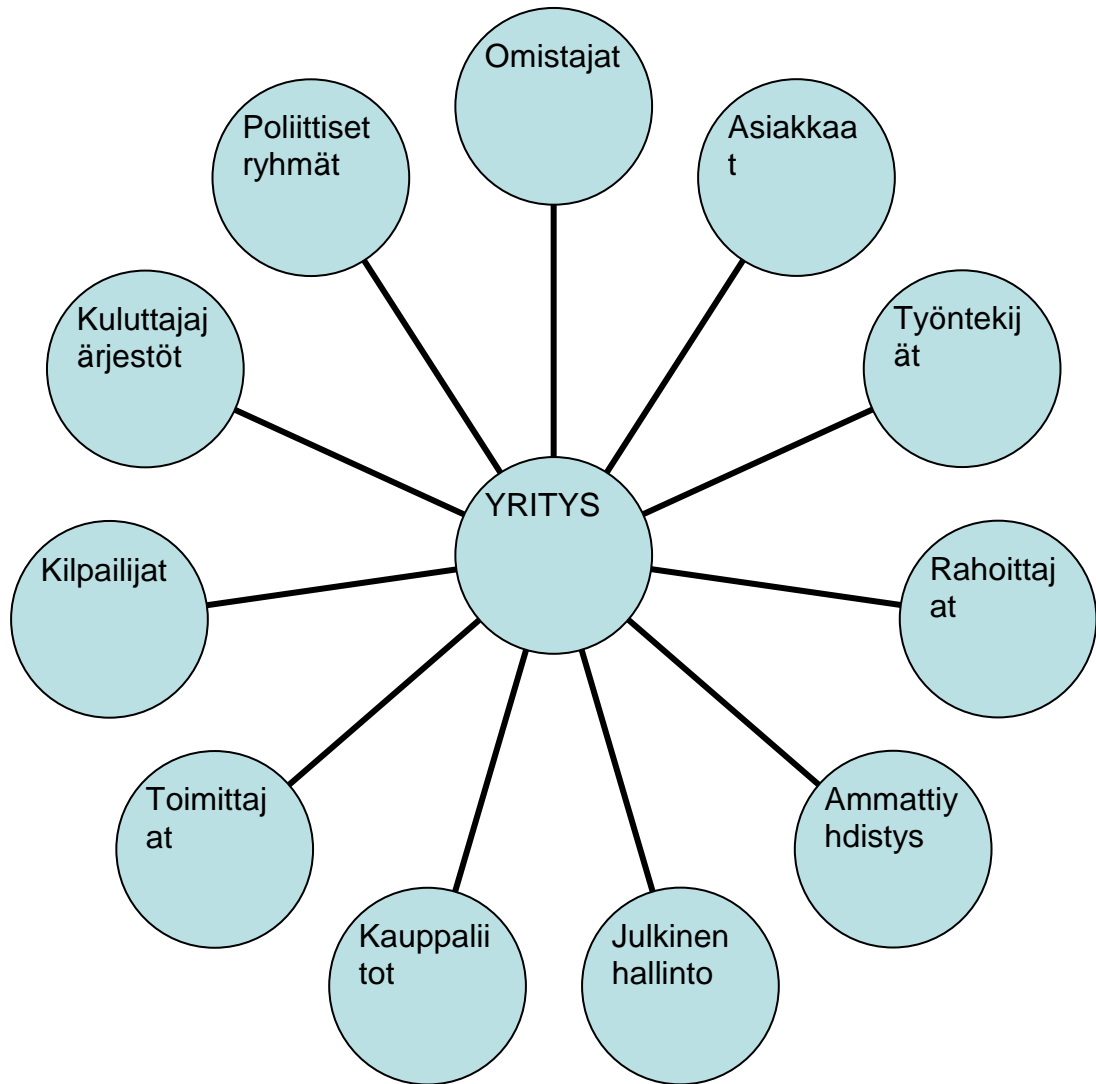
Määriteltäessä yrityksen sidosryhmiä yhtenä avainsanana voidaan käyttää *resursseja* (Myllykangas 2009, 32 - 33). Keiden kanssa yrityksen on oltava yhteistyössä jotta se selviytyy? Resurssit voidaan jakaa aineettomiin sekä kiinteisiin resursseihin. Aineettomia resursseja ovat esimerkiksi erilaiset suhderessit, millä tarkoite-

taan muun muassa sopimuksia ja yrityksen mainetta. Myös yrityksen osaaminen sekä tietotaito kuuluvat yrityksen aineettomiin resursseihin. Kiinteisiin resursseihin yrityksessä kuuluu muun muassa rakennus, materiaalit ja raha. Resurssien määrittelyn jälkeen voidaan määrittellä erilaisia sidosryhmiä, jotka tuovat yritykselle kyseisiä resursseja. Näin ollen muun muassa seuraavia voidaan pitää yrityksen sidosryhminä: mainostoimistot, yrityksen oma henkilöstö sekä ulkopuolelta saadut osaajat, talonmies tai kiinteistöhuoltaja, tavarantoimittajat, pankki, vakuutusyhtiöt, muut yritykset ja paljon muita.

Sidosryhmäajattelussa kysymykseen tulee myös yrityksen arvon luominen. Eräässä määrittelyssä sanotaan, että yrityksen arvo mitataan sen perusteella, kuinka kyvykäs se on luomaan kestäväää varallisuutta kaikille yrityksen sidosryhmille.

Sidosryhmäajattelu. Sidosryhmäajattelu on lähtöisin ajattelusta, missä yritys tulkitaan avoimena organisaationa (Myllykangas 2009, 34 - 35). Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatio toimii laajassa ja monimutkaisessa suhdeverkostossa ja suhdeverkoston eri tekijät muokkaavat organisaatiota ja sen tuloksia. Donaldsonin ja Prestonin (1995) julkaistussa tutkimuksessa sidosryhmäteorioissa esiintyy kolme lähestymistapaa. 1. Kuvaileva sidosryhmätutkimus (sidosryhmäjohtamisen analysointia sellaisenaan, kuin se organisaatiossa ilmenee), 2. Välineellinen sidosryhmäteoria (tässä tutkitaan yrityksen sidosryhmäjohtamisen ja saavutetun tuloksen välistä yhteyttä), 3. Normatiivinen sidosryhmäteoria (tämän mukaan yrityksen sidosryhmillä on jokin intressi itse yritystä kohtaan, ja yrityksen johdolla puolestaan on olemassa moraalisia velvoitteita sidosryhmiään kohtaan).

Laajan organisaation sidosryhmäkartta voidaan kuvata seuraavasti:



Kuvio 2. Sidosryhmäkartta (Myllykangas 2009, 38).

Edellinen kuvio kuvaa organisaation sidosryhmiä melko laajasti, ja organisaation kannalta onkin tärkeää miettiä, kuinka sidosryhmät voisi organisaatiossa luokitella ja mitkä nähdään merkittävimmiksi (Myllykangas 2009, 39 - 40). Yksinkertainen ja usein käytetty tapa luokitella sidosryhmät on ryhmittely ne rajoitettuun tai laajempaan ryhmään. Rajoitetulla ryhmällä tarkoitetaan niitä sidosryhmiä, jotka ovat yrityksen toimimisen kannalta välttämättömiä. Näitä voivat olla muun muassa omistajat, henkilökunta, asiakkaat, tavarantoimittajat ja monia muita. Laajemmassa ryhmässä sidosryhmiksi nähdään kaikki ne sidosryhmät, jotka jollain tavalla osaltaan vaikuttavat yrityksen toimintaan. Näitä voivat olla muun muassa valtio ja erilaiset järjestöt. Toisin kuin rajoitetussa ryhmässä, laajemmassa sidosryhmänäkemyk-

sessä tulee kyseeseen myös yritykseen kohdistetut moraaliset vaatimukset. Rajoitetussa näkemyksessä puolestaan nähdään, että sidosryhmät tuovat tullessaan yritykselle taloudellisia, laillisia sekä moraalisia vaatimuksia. Hyvä esimerkki näiden kahden näkökulman eroavaisuuksista on myös, että rajatussa versiossa nähdään yrityksen *varsinaiset sidosryhmät* kuten nykyiset asiakkaat, kun taas laajemmassa versiossa kyseeseen tulee myös yrityksen potentiaaliset asiakkaat.

Sidosryhmät voidaan luokitella muillakin tavoin (Myllykangas 2009, 40). Greenleyn versiossa sidosryhmät luokitellaan kolmeen ryhmään. Ensimmäinen sidosryhmä kattaa sisäiset sidosryhmät; omistajat, päätöksentekijät, työntekijät sekä liitot. Toiseen ryhmään kuuluvat markkinasidosryhmät kuten asiakkaat, kilpailijat sekä toimittajat. Kolmanteen ryhmään kuuluvat ulkoiset sidosryhmät eli valtio, poliittiset ryhmät, rahoittajat, aktivistiryhmät ja monet muut, jotka mahdollisesti vaikuttavat yrityksen toimintaan.

Clarksonin (1995) mukaan taas sidosryhmät luokitellaan ensisijaisiin ja toissijaisiin (Myllykangas 2009, 40). Ensisijaisia sidosryhmiä ovat osakkeenomistajat ja sijoittajat, työntekijät, asiakkaat, toimittajat sekä valtion viranomaiset. Toissijaisia sidosryhmiä tässä teoriassa ovat ne sidosryhmät, jotka jollain tavalla vaikuttavat yrityksen toimintaan, mutta eivät ole oleellisena osana yrityksen selviytymiselle. Hyvä esimerkki tällaisesta sidosryhmästä on media.

Sidosryhmistä puhuttaessa tulee kyseeseen myös yrityksen arvon luominen. Toisin sanoen sidosryhmät voivat toimia yrityksen arvon luojina. Asiakkaille voi olla merkittävää, keiden tahojen kanssa yritys tekee yhteistyötä. Kirjassa Kokemus johtaa (Kujala, Myllykangas & Sauer 2012, 114–115) sidosryhmä-käsite kuvaillaan näin: *sidosryhmät ovat henkilöitä tai ryhmiä, jotka voivat jollain tavalla vaikuttaa yrityksen toimintaan tai joihin yritys voi vaikuttaa*. Liiketoiminnassa sidosryhmäsuhteiden luominen ja ylläpitäminen on haastavaa niiden monimuotoisuuden ja ristiriitaisten odotusten takia. Sidosryhmät muokkaavat paitsi yrityksen toimintaympäristöä, myös yrityksen sisäistä vuorovaikutusta sekä ihmisten välisiä suhteita. Erityisesti palvelutuotannossa on tärkeää muistaa sidosryhmien vaikutus muun muassa juuri arvon luojana yritykselle. Jotta palveluprosessi sujuisi moitteettomasti ja yritys menestyy, on otettava huomioon kaikki sidosryhmät, jotka vaikuttavat suoraan tai epäsuoraan yrityksen toimintaan. Sidosryhmäsuhteet ovat tärkeitä myös kilpailun

kannalta. Toimivien sidosryhmäsuhteiden avulla yrityksen on mahdollista laajentaa osaamistaan sekä saavuttaa kilpailuetuja muihin alan yrityksiin nähden.

Hakiessaan kestävästä kilpailukykyä yrityksen tulee muistaa sidosryhmistä ainakin seuraavat asiat: sidosryhmäsuhteen historia, sidosryhmien tavoitteet, vuorovaikutus sidosryhmäsuhteessa, tiedon jakaminen sidosryhmäsuhteessa, luottamus sidosryhmien välillä sekä osaaminen sidosryhmäsuhteessa (Kujala ym. 2012, 116).

Sidosryhmäsuhde ei saa olla vain yksipuolinen, vaan parhaimmassa tapauksessa sidosryhmäsuhteen kumpikin osapuoli hyötyy (Kujala ym. 2012, 116 - 117). Se tulisi olla yksi tavoitteista toimivassa sidosryhmäsuhteessa.

2.5 Asiakkaat

Mitä täsmällisemmin yritys pystyy määrittelemään asiakkaansa, sitä parempi (Parantainen 2007, 143 – 145). Yrityksen tulee karsia sellaiset ajatusmallit, missä yrittää miellyttää kaikkia. Asiakkaiden määrittelyä helpottaa asiakkaiden ryhmittely niiden kannattavuuden perusteella. Mitä tarkemmin yritys pystyy rajaamaan asiakkaansa, sitä parempi, sillä liian laajasta rajaamisesta koituu haittoja. Yrityksen on mahdoton saada selville tarpeeksi asioita jokaisen asiakkaan elämästä, ajattelutavoista, arvoista, asenteista tai työstä jos asiakkaat on liian laajasti rajattu. Lisäksi tietyn kohderyhmän palvelemiseen erikoistunut yritys ei tuhlaa turhaan voimavarojaan kannattamattomiin asiakkaisiin. Tarkka rajaus myös helpottaa markkinointia, sillä täsmäviestit toimivat suurta informaatiotulvaa paremmin.

Jotta yritys voi sanoa tuntevansa asiakkaansa, sen täytyy kuunnella asiakkaan muuttuvia tarpeita äärimmäisen tarkkaan ja reagoida niihin, mieluiten nopeammin kuin kilpailijat (Bell ja Zemke 2006, 29 – 30). Palveluiden myymisen tekee haastavaksi se, että asiakkaita on monenlaisia ja viime kädessä asiakas on se, joka päättää palvelun laadun. Voisi sanoa, että asiakastyytyväisyys onkin myyntilukujen ohella palvelun menestymisen tärkein mittari.

Asiakkaiden ymmärtämisessä kuunteleminen on ykkösasia. Monissa yrityksissä kuunteleminen on kuitenkin kovin pintapuolista ja asiakkaiden kuuntelemisesta huolimatta palautteeseen ei reagoida. Chip R. Bell ja Ron Zemke ovat kirjassaan

Huippupalvelun johtaminen listanneet erilaisia tapoja kuunnella. Koska kaikki asiakkaat eivät ole samanlaisia, yrityksessä on hyvä käyttää mahdollisimman montaa erilaista keinoa saadakseen kaiken mahdollisen informaation asiakkailta ja asiakkaista (Bell & Zemke 2006, 40 – 44). Ensiarvoisen tärkeää on olla itse läsnä asiakaspalvelutilanteissa ja esimerkiksi toimitusjohtajanakin työskennellä mahdollisimman paljon asiakkaiden keskuudessa, vaikka yrityksessä olisi olemassa erityisiä asiakaspalvelijoita siihen tehtävään. Kaikenlaisen palautteen käsitteleminen on tärkeää ja niihin on reagoitava. Palautteen antaminen on myös tehtävä helpoksi asiakkaille – sitä varten voi olla olemassa esimerkiksi nimetty henkilö johon asiakas voi ottaa yhteyttä asiasta riippumatta, esimerkiksi tiedustellen tai antamalla kehitysideoita tai vaikkapa reklamoiden. On myös osattava löytää asiakaskunnasta parhaat eli uskollisimmat asiakkaat, sillä he tuntevat yrityksen toimintaa pitkältä ajalta ja heiltä saadaan tällöin arvokasta tietoa yrityksen kehittämisen suhteen. Tämän kaiken ohella myös perinteiset tiedonkeruumenetelmät kuten kyselyt ja tutkimukset, toimivat aina. Niitä on vain osattava analysoida oikein ja käyttää hyödyksi yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa.

Viestinnän vaikeudesta asiakkaiden keskuudessa kertoo avoimuuden puute (Bell ja Zemke 2006, 45 - 46). Se, että yritykseen ei tule juuri koskaan valituksia tai reklamaatioita ei välttämättä kerro siitä, että palvelu olisi oikeasti laadukasta. Se voi olla myös merkki siitä että yrityksessä ei ole osattu kuunnella asiakasta tai löytää keinoja millä asiakas saataisiin kertomaan avoimesti mielipiteensä palvelun laadusta. Valitustenpuute onkin asia, joka tulkitaan yrityksessä usein väärin. Asiakkaat eivät tee valituksia viestiäkseen, etteivät halua jatkaa yrityksen palvelun käyttöä, päinvastoin. Se voi olla merkki siitä että asiakas kokee palvelun itselleen niin tärkeäksi että haluaa ilmaista kohtaamansa epäkohdan, jotta asia saataisiin korjattua ja asiakas voisi jatkaa tyytyväisin mielin palvelun käyttöä.

Jotta yritys antaisi itsestään asiakkaille hyvän ja välittävän kuvan, sen täytyy todellakin kannustaa asiakkaita antamaan sekä huonoa että hyvää palautetta (Bell ja Zemke 2006, 46 - 47).

Yrityksen on viestittävä, että ”haluamme tietää”. Useimmiten asiakkaat mieluummin äänestävät kuitenkin jaloillaan kuin antavat suoraa palautetta. Se koetaan helpommaksi vaihtoehdoksi kuin ongelman ratkaisuun osallistuminen. On mielen-

kiintoista, että vaikka asiakas ei kertoisikaan palvelun epäkohtia itse palveluntarjoajalle, se kertoo niistä tutkimusten mukaan noin 14 - 20 muulle ihmiselle esimerkiksi lähipiirissään, kun taas todella tyytyväiset asiakkaat kertovat kokemastaan hyvästä palvelusta vain noin 5-7 muulle ihmiselle. Tämän vuoksi on tärkeää, että yritys saisi asiakkaan kertomaan epäkohdista suoraan yritykselle. Siinä vältettäisiin yrityksen huonon imagon lisäämistä. Painoarvo ei ole tällöin itse huonossa palautteessa vaan siinä, kuinka yritys on käsitellyt saamaansa kritiikkiä ja korjannut asian. Parhaimmassa tapauksessa lopputuloksena on entistä tyytyväisempi asiakas.

Kuten todettua, yritys joutuu kohtaamaan jossain vaiheessa toimintaansa väistämättäkin kritiikkiä – jos näin ei tapahdu, kyse voi mitä todennäköisimmin olla heikosta kommunikoinnista asiakkaan ja yrityksen välillä (Bell ja Zemke 2006, 45).

Jotta yrityksessä saataisiin kritiikkiä kohdatessa kaikki mahdollinen hyöty irti, on osattava käyttää erilaisia keinoja (Bell ja Zemke 2006, 48). Kun asiakas saapuu yritykseen tarkoituksenaan antaa negatiivista palautetta, asiakaspalvelijan on tärkeä kohdata asiakas selittelemättä. Asiakasta ei kiinnosta, *miksi* jokin virhe tapahtui, vaan hän kertoo valituksensa tarkoituksenaan saada yritys korjaamaan asia tai saada jonkin korvauksen tapahtuneesta. Ei kannata myöskään kertoa asiakkaalle, mitä hänen olisi pitänyt tehdä toisin, jotta palveluketju olisi sujunut moitteettomasti.

Avoimuuden lisäksi yrityksen ja asiakkaan välillä, avoimuus yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä on tärkeää, sillä se voi vaikuttaa ongelma- ja valitustilanteissa asian ratkaisemiseen (Bell ja Zemke 2006, 48). Asiakaspalvelijoiden on hyvä tietää, että itse asiassa asiakas *ei* ole aina oikeassa (toisin kuin kliseessä väitetään). on turhaa etsiä tapahtuneelle syyllistä kummastakaan, asiakaspalvelijasta tai asiakkaasta. Ongelman ratkaisussa onnistutaan, jos kerrotaan avoimesti ja sekä syyttelemättä että puolustelematta, mitä tapahtui ja miksi, ja kuinka vastaavassa tilanteessa tulee toimia jatkossa. Nämä ovat todellisia oppimistilanteita asiakaspalvelijalle.

Joskus suoraan palautteen pyytäminen asiakkaalta voi olla yksinkertaisin keino parantaa palvelun laatua (Bell ja Zemke 2006, 48 - 49). Jotta asiakkaat uskaltavat antaa palautetta suoraan ja kasvotusten, palautteen pyytämiseen on löydettävä

oikeat sanat. On saatava asiakas ymmärtämään, että yrityksessä todella ollaan kiinnostuneita siitä, mitä asiakkaalla on sanottavana eikä palautetta pyydetä lämpimikseen tai koska ”muutkin tekevät niin”. Kun asiakas huomaa palautetta antaessaan että siihen todella reagoidaan, kommunikointi on saavuttanut tavoitteensa ja tuloksena on yksi tyytyväinen asiakas lisää.

Jotta yrityksessä voidaan saavuttaa mahdollisimman korkea asiakastyytyväisyys, on tärkeä ymmärtää, mitkä asiat asiakkaille ovat tärkeitä (Bell ja Zemke 2006, 50 – 52). Toisin kuin voisi luulla, asiakasta ei kiinnosta välttämättä sen suuremmat asiat kuin se, että asiakaspalvelija esimerkiksi palvelee hymyillen. Joillekin se voi olla niin tärkeää, että asiakas jättää menemättä kilpailijalle juuri siksi, että siellä asiakaspalvelijat ovat nyrpeitä. Tällaisia esimerkkejä on monia, ja yrityksen on tärkeä selvittää, millaiset yksityiskohdat ja pienet asiat ovat juuri kyseisen yrityksen kohderyhmälle tärkeitä. Yksityiskohtien tarkasteleminen asiakkaan näkökulmasta voi olla vaikeaa eikä aina ole helppo saada informaatiota, mitkä palvelun laatuun vaikuttavat pienet asiat ovat juuri sinun asiakkaillesi tärkeitä. Tätä varten yritys voi teettää kyselyitä ja tutkimuksia, joiden avulla selvitetään niin sanotut *totuuden hetket* yrityksessä. Nämä hetket ovat niitä, jolloin asiakas on erityisen tarkkaavainen palvelusta ja antaa sen perusteella koko yritykselle arvosanan. Tästä esimerkkinä tuo edellä mainittu asiakaspalvelijan hymy. Totuuden hetki ei välttämättä koostu sen suuremmista asioista, mutta ovat sitäkin arvokkaampia.

Jotta asiakas kokisi palvelun laadukkaaksi, hänen odotuksensa palveluprosessia sekä lopputulosta kohtaan on vastattava todellisuutta (Bell ja Zemke 2006, 50 - 54). Tässä kohtaa yrityksen haasteena onkin tuottaa asiakkaalle odotukset ylittävä asiakaspalvelukokemus. On osattava ajatella asiakkaan näkökulmasta, mitä he odottavat saavansa, tiedostettava se koko yrityksessä ja sen jälkeen toimittava siten, että tiedetään asiakkaan olevan tyytyväinen sekä parhaassa tapauksessa tiedetään että asiakkaan odotukset on ylitetty. Esimerkkinä palveluprosessin sekä lopputuloksen merkityksestä asiakkaan antamaan kokonaisarvosanaan toimii esimerkiksi ravintolassa saatu palvelu. Jos ateriat itsessään on onnistunut mutta sen saamiseen kului esimerkiksi turhan paljon aikaa, lopputulos voi olla asiakkaan näkökulmasta heikohko. Tämän takia yrityksessä on tärkeää tiedostaa molempien,

sekä palveluprosessin että lopputuloksen onnistumisen tärkeys ja tehtävä kaikkensa että asiakkaalle saataisiin onnistunut kokemus.

3 ALAJÄRVEN MUSIIKKIOPISTO

Tällä hetkellä Alajärven musiikkiopisto tarjoaa soitonopetusta useille eri ikäryhmille eri instrumentein. Musiikkiopistossa on mahdollisuus osallistua myös orkesteritoimintaan. Tällä hetkellä musiikkiopiston oppilaita kutsutaan vuosittain esiintymään erilaisiin juhlatilaisuuksiin. Tämä toiminta on Alajärven musiikkiopistossa jo vakiintunutta, ja sen takia tuotteistamiselle on katsottu nyt olevan tarkoitus ja hyöty. Imago Alajärven musiikkiopistosta pelkkänä ”oppilaitoksena” voi muuttua tuotteistamisen myötä ”osallistuvan toiminnan tarjoamisena nuorille”. Musiikkiopisto voi saada tuotteistamisen myötä uusia opiskelijoita ja Alajärven musiikkiopiston rooli alueen kehittäjänä ja kulttuuritoiminnan tarjoajana voi vahvistua.

3.1 Alueen yritykset ja esiintymismahdollisuudet

Aiempiä vuosina musiikkiopiston opiskelijat ovat käyneet esiintymässä erilaisissa tilaisuuksissa sekä Alajärvellä että lähikunnissa. Tyypillisimpiä esiintymistilanteita ovat kaupungin vuosittain järjestämät juhlat, esimerkiksi veteraaneille. Potentiaalisia esiintymistilanteita voivat olla esimerkiksi yritysten omat juhlat, kuten tärkeän henkilön eläkkeelle siirtyminen, kokonaan uusi liiketila (kuten tällä hetkellä Alajärvellä rakennettava ABC-liikennemyymälä/S-market) ja muut tilaisuudet, missä yritys voisi kaivata musiikkia ohjelmanumeroksi.

3.2 Musiikkiopiston sidosryhmät

Alajärven musiikkiopiston tärkein sidosryhmä tässä projektissa on Järvi-Pohjanmaan musiikkiyhdistys (ent. Alajärven musiikkiopiston naistoimikunta). Se on uudistanut hiljattain toimintaansa ja luonnollisestikin haluaa olla aktiivisena kehittämässä esiintymistoimintaa Alajärvellä ja lähialueella.

Asiakkaat ovat luonnollisesti myös tärkeitä sidosryhmiä. Alajärven musiikkiopiston asiakkaina voidaan tällä hetkellä nimetä ainakin Alajärven seurakunta, Alajärven kaupunki, Nelimarkka-museo sekä Järviseudun ammatti-instituutti. Myös Alajärven

yrittäjät on organisaatio, jonka kanssa Alajärven musiikkiopisto voi hyvin olla yhteistyössä. (Hautamäki 2013.)

Hyviä esimerkkejä Alajärven musiikkiopiston sisäisistä sidosryhmistä ovat ainakin musiikkiopiston nykyiset ja potentiaaliset opiskelijat sekä musiikkiopiston henkilökunta.

Alajärven musiikkiopistossa opiskelee noin 500 opiskelijaa ja soitonopettajia siellä on 16. Kaiken kaikkiaan opetusta annetaan 29 eri oppiaineesta jotka ovat: *Piano, urut, viulu, sello, kitara, trumpetti, altto- ja baritonitorvi, pasuuna, käyrätorvi, tuuba, lyömäsoittimet, nokkahuilu, huilu, klarinetti, oboe, saksofoni, harmonikka, laulu, orkesteri, musiikin teoria, säveltapailu, harmoniaoppi ja yleinen musiikkitieto*. Lukuvuosi musiikkiopistossa alkaa elokuussa ja päättyy toukokuussa. Tavoitteellinen opiskelu musiikkiopistossa koskee kaikkia musiikkiopiston oppilaita. Se tarkoittaa käytännössä sitä, että oppilaat suorittavat omasta oppiaineestaan tasosuorituksen noin 2-3 vuoden välein. Tasosuorituksia on yhteensä 4, joista 3 on perustason ja yksi musiikkiopistotason suoritus. Sen lisäksi, että oppilas suorittaa tasosuorituksen omalla instrumentillaan (harjoittelemalla vaikeustason mukaiset kappaleet ja asteikot ja esittämällä ne), oppilaan on opiskeltava musiikin perusteita eli teoriaa ja säveltapailua sekä suorittaa myös niistä tasokokeet. Musiikinteoria ja säveltapailukursseja on yhteensä kolme. Sen lisäksi opiskellaan yleistä musiikkitietoa ja harmoniaoppi. Opinnot musiikkiopistossa voidaan aloittaa instrumentista riippuen jopa jo alle kouluikäisenä eli esimerkiksi noin 5-vuotiaana. Tämä onnistuu ainakin esimerkiksi viulu- ja sello-opinnoissa, sillä niistä instrumenteista on saatavilla hyvin pieniä kokoja. Monissa muissa instrumenteissa tyypillinen aloitusikä on kuitenkin noin 10-vuotiaana. (Alajärven musiikkiopisto 2000.)

Myös sisäisillä sidosryhmillä on tärkeä rooli palvelutuotteen käyttöönotossa. Tässä tapauksessa edellä mainittuja sisäisiä sidosryhmiä voidaan kutsua nimellä *palvelun tuottajat*, sillä sekä oppilaat että opettajat osallistuvat omalla panoksellaan palvelun tuottamiseen. Myös musiikkiopiston sihteeri kuuluu sisäiseen sidosryhmään.

Muita sidosryhmiä, joilla voi olla vaikutusta Alajärven musiikkiopiston toimintaan, ovat esimerkiksi Alajärven paikallislehden toimitus ja muu media, oppilaiden vanhemmat ja lähipiiri sekä mahdolliset kilpailijat eli muut harrastustoiminnan tarjoajat,

jotka myös voisivat tuotteistaa tai ovat jo tuotteistaneet toimintansa palvelutuotteeksi.

4 PALVELUTUOTTEEN KEHITTÄMINEN ALAJÄRVEN MUSIIKKIOPISTOLLE

Tässä opinnäytetyössä ehdotetaan, että Järvi-Pohjanmaan musiikkiyhdistyksellä olisi välittäjän rooli palveluprosessissa. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että yhdistyksellä on kaikki tarvittavat tiedot rakennetusta tuotteesta sekä mahdollisista asiakkaista. Tällöin yhdistys vastaanottaa tilauksia ja järjestää tiedonkulun esiintyjille sekä esiintyjien ja yrityksen välillä. Yhdistys kerää palkkiot ja toimii palvelun välittäjänä. Palkkiot kerätään Järvi-Pohjanmaan musiikkiyhdistyksen stipendiraastoon, josta palkkiot jaetaan stipendeinä oppilaille. Yhdistyksen tehtävänä on tällöin myös pitää kirjaa siitä, minkä suuruinen palkkio kellekin yhtyeelle tai esiintyjälle kuuluu. Palkkioiden raportoinnissa voidaan käyttää yksinkertaisia tietotekniikan menetelmiä kuten Exceliä, tai valmiiksi tulostettuja lomakkeita. Tätä varten yhdistyksellä tulee olla nimetty, luotettava ja motivoitunut henkilö hoitamaan kyseistä tehtävää.

4.1 Tuotteistamisprosessin yleiskuvaus

Idea palvelun tuotteistamisesta Alajärven musiikkiopistolle lähti siitä, että itse asiassa musiikkiopistosta löytyi jo valmiiksi tarvittavat resurssit. Tuote eli esiintymispalvelu, oli vain saatava näkyväksi osaksi musiikkiopiston toimintaa ja toiminta oli saatava systemaattisemmaksi, jolloin hinnoittelu ja maksutkin hoituvat kätevämmiin. Aiemmin toiminta ei ole ollut systemaattista vaan satunnaista, joskin vakiintunutta, sillä joka vuosi Alajärven musiikkiopistosta pyydetään esiintyjä eri puolelle Alajärveä ja joskus lähikuntiinkin, erilaisiin tilaisuuksiin. Koska esiintymistoimintaa on harjoitettu Alajärven musiikkiopistossa aiemminkin, kaikki tutkimustyö perustui lähinnä haastatteluihin musiikkiopiston rehtorin kanssa sekä aiempaan omaan kokemukseen musiikkiopiston oppilaana.

Sipilä kertoo kirjassaan *Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen* tuotekehityksen ja tuotteistamisen yhteydestä toisiinsa. Huolella suunniteltu tuotteistaminen vaatii aina enemmän tai vähemmän tuotekehittelyä. (Sipilä 1999, 34 – 35.) Alajärven

musiikkiopistossa tarvittavat elementit ovat jo olemassa, ne täytyi vaan saada toimivaksi kokonaisuudeksi ja tehdä helposti asiakkaan saataville.

Sipilä kehottaa kirjassaan tuotteistamisprosessin ensimmäisenä vaiheena tarkastamaan tuotestrategia. Tätä varten on oltava 1. tietoa markkinoista, asiakkaista, kilpailijoista, omasta osaamisesta sekä teknologisista mahdollisuuksista. 2. On oltava myös systemaattinen tuoteideointiprosessi, jonka tavoitteena on löytää erilaisia tuoteideoita. 3. Tuoteideat on saatava yksimielisesti tavoitteelliseksi tuoteluetteloksi. (Sipilä 1999, 34 – 35.)

Käytännössä tilaaminen tapahtuu siten, että tilaaja ottaa ensin yhteyttä Järvi-Pohjanmaan musiikkiyhdistyksen toimihenkilöön. Sen jälkeen, tilaaja päättää, mikä tuotteen hän haluaa tilaisuuteensa. Tässä kohtaa toimihenkilö voi tehdä tarkoitusta. Kun tilaaja on päättänyt, millaisen tuotteen hän haluaa tilaisuuteensa, toimihenkilö kirjaa ylös kaikki tarvittavat tiedot ja ilmoittaa tilauksesta yhtyeen jäsenille. Tässä voidaan käyttää apuna tilauslomaketta (kts. liitteet), jonka toimihenkilö voi puhelun yhteydessä täyttää. Toimihenkilö ilmoittaa tilaajalle, kun tilaus on vastaanotettu onnistuneesti ja yhtyeeltä on saatu vastaus. Koska esiintyjät eivät toimi musiikkiopistossa päätoimisesti vaan ovat mahdollisesti opiskelijoita tai työsäkäyviä, toimihenkilön on oltava aktiivinen etsimään mahdollisia sijaisia jos yhtyeen jäsenet eivät syystä tai toisesta pääse esiintymään. Tavoitteena on, että tilaaja saa aina toiveidensa mukaisen esiintyjän tilaisuuteensa. Toimihenkilö voi jättää tilauslomakkeesta kopiot musiikkiopistolle. Esiintyjät voivat ottaa sen mukaansa muistutukseksi ja se on apuna yhdistyksen toimihenkilölle, sillä siitä näkee suoraan, ketkä ovat olleet esiintymässä, milloin, missä ja minkä suuruisesta palkkiosta on kyse. Jos esiintyminen on hoidettu sovitun mukaan, yhdistyksen toimihenkilö voi kirjata tilauslomakkeen mukaisen tapahtuman laskutukseen. Tilaajalle lähetetään sopimuksen mukainen lasku esiintymisestä.

Palveluprosessi vaiheittain:

1. Yhteydenotto
2. Tuotteen valinta
3. Tilatun tuotteen tietojen kirjaaminen

4. Ilmoitus onnistuneesta tilauksesta ja tilauksen lopullisesta vastaanotosta tilaajalle
5. Tapahtuman kirjaaminen
6. Lasku tilaajalle

4.2 Tuote

Alajärven musiikkiopiston tarjoama ydintuote on esiintymispalvelu. Ydintuotteen alta löytyy erilaisia versioita, joista asiakas voi valita itselleen sopivan.

Potentiaaliset asiakkaat löytyvät lähistöltä: ensimmäisenä ainakin alueen yritykset ja yhdistykset, jotka ovat myös aikaisemmin tilanneet esiintyjä Alajärven musiikkiopistolta. Palvelun tuotteistamisen jälkeen heille tulee vain opettaa uusi käytäntö. Se tapahtuu käymällä yrityksissä ja esittelemällä tuote henkilökohtaisesti.

Musiikkiopiston kilpailijoina voidaan pitää muita harrastetoimintaa tarjoavia, jotka voisivat samalla tavalla tuotteistaa toimintansa.

Alajärven musiikkiopiston tarjoama tuote eli esiintymispalvelu voidaan kuvata aiemmin käsitellyn *sipulimallin* (Sipilä 1999, 40) mukaan seuraavasti:

Ydinosaaminen tarkoittaa tässä tapauksessa Alajärven musiikkiopiston oppilaiden soittotaitoa. Musiikkiopiston opettajilla on tässä tärkeä rooli; kuinka saada oppilas kehittymään, ei pelkästään soittotaitoiseksi vaan myös esiintymistaitoiseksi ja –kykyiseksi soittajaksi. Tähän vaikuttaa tietysti oppilaan oma motivaatio ja halukkuus esiintyä, ja toisaalta myös persoonallisuus. Voi olla, että erittäin lahjakaskin soittaja ei ole kuitenkaan luonnostaan *esiintyjä*, ja tällöin kyseistä soittajaa voi olla vaikea saada mukaan osaksi *palvelutuotetta*. Tässä kohtaa on tärkeää, että opettaja osaa kuunnella oppilasta ja toisaalta myös motivoida ja kertoa esiintymisen tuomista hyödyistä. Onkin tärkeää, että myös kaikki musiikkiopiston opettajat tietävät meneillään olevasta tuotteistamisprosessista ja osaavat kertoa siitä oppilailleen sekä tietysti toivon mukaan saavat mahdollisimman monet musiikkiopiston oppilaista innostumaan esiintymisestä jolloin voidaan rakentaa yhä useampia *tuotteita* eli yhtyeitä ja tarjota niitä alueen yrityksille. Se, mihin musiikkiopiston henkilökunta ja oppilaat voisivat panostaa tässä tuotteistamisprosessissa, on nimen-

omaan esiintyminen ja esiintymistaitojen kehittäminen. Opettajat keskittyvät usein pelkästään valittujen kappaleiden harjoitteluun ja hiomiseen, vaikka yhtä tärkeää olisi kannustaa oppilasta *esiintymään* ja tuomaan omaa persoonaansa esille soittaessaan kappaleita – on tärkeää että esiintyjästä todella näkee hänen nauttivan soittamisesta. Se on yleisöllekin mielekkäämpää katseltavaa.

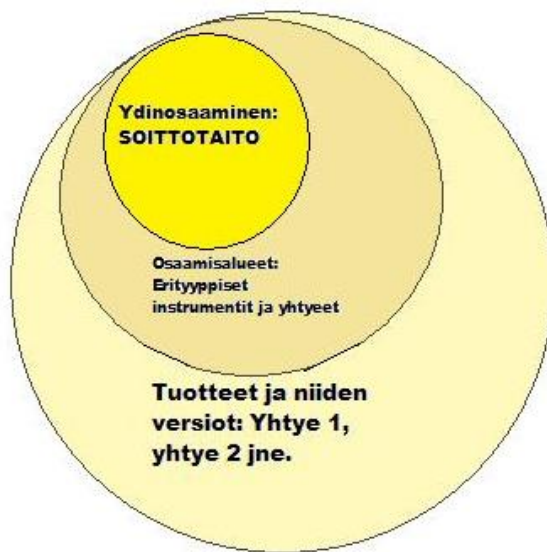
Jos esiintyjien mukaan saaminen osaksi projektia vaikuttaa hankalalta, musiikkiopistossa voidaan selvittää kyselyin oppilaiden motivaatiotaso osallistua toimintaan ja sen avulla poimia joukosta mahdolliset esiintyjät. Tätä aluetta on kehitettävä koko ajan ja mitä suurempi osa musiikkiopiston henkilöstöstä on valmis paneutumaan yhtyeiden kokoamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen, sitä parempi.

Kuten aiemmin todettua, **osaamisalueilla** eli sipulimallin toiseksi uloimmalla kerroksella tarkoitetaan kilpailukykyistä osaamista, mikä syntyy yrityksen ydinosaamisen avulla. Yrityksen osaamisalueet myös yksilöivät yrityksen kilpaileville markkinoille. (Sipilä 1999, 42.)

Alajärven musiikkiopiston osaamisalueina voidaan kuvata erityyppiset yhtyeet ja esiintyjät – voi olla, että musiikkiopisto on profiloitunut vahvasti klassiseen musiikkiin painottuneena ja jopa jäykähkönä musiikin tarjoajana. Mielikuvatutkimuksen avulla voitaisiin selvittää, millaisena mahdolliset asiakkaat näkevät Alajärven musiikkiopiston esiintymistoiminnan. Tämän tuotteistamisprosessin yhtenä tavoitteena on, että käsitys musiikkiopistosta pelkästään klassisen musiikin tarjoajana murettaisiin ja asiakkaille annettaisiin monipuolisempi mielikuva. Tämä edellyttää sitä, että musiikkiopisto todella laajentaisi osaamisalueitaan ja pyrkisi tuomaan niitä tuotteissaan esille. Klassisen musiikin rinnalla musiikkiopisto voisi tarjota muun muassa elokuvista tuttuja kappaleita, erilaisiin teemoihin sopivia kokonaisuuksia tai vaikkapa iskelmämusiikkia. Kun erilaiset yhtyeet ja instrumentit otetaan monipuolisesti käyttöön ja kootaan yllättäviäkin yhdistelmiä eri instrumenteista ja musiikin tyylilajeista, aiemmin mainittu *kilpailukykyinen osaaminen* toteutuu.

Sipulimallin uloin kerros eli **tuotteet** kuvattiin aiemmin tämän työn teoriaosuudessa ns. perusmalleina, joiden alta löytyy kullekin asiakkaalle sopiva versio. (Sipilä 1999, 47.) Alajärven musiikkiopistossa tämä tarkoittaa käytännössä siis valmiita yhtyeitä, jotka on kuvattu ja koottu tuoteluetteloksi. Siitä asiakas voi valita juuri it-

selleen sopivan. Muuntautumiskyky on tärkeä osa tuotetta, ja tässä tapauksessa asiakkaalle onkin annettu valmiiden tuotteiden lisäksi vaihtoehto, jossa hän voi itse ehdottaa tilaisuuteensa sopivia instrumentteja ja musiikkityyliä, kuitenkin sopivalla varoajalla jotta oppilaat ehtivät harjoittelemaan asiakkaan ehdottamia kappaleita. Musiikkiopiston sloganina voisi siis toimia: *Kaikki on mahdollista!* Ja tällainen suhtautuminen esiintymistoimintaan olisi hyvä juurruttaa myös musiikkiopiston henkilökuntaan sekä oppilaisiin.



Kuvio 3. Palvelutuotteen sipulimalli

Tuotetta kuvatessa esiin tulee myös käsitteet *visio* ja *missio*. Alajärven musiikkiopiston visiona on saada palvelutuotteesta ja sen kehittämisestä luonnollinen osa musiikkiopiston toimintaa. Missiona on Alajärven musiikkiopiston roolin kehittäminen alueen aktiivisena harrastus- ja esiintymistoiminnan tarjoajana. Palvelutuotetta kehittäessä tavoitteina voivat olla muun muassa:

- Saada koottua musiikkiopiston oppilaista uusia yhtyeitä siten, että tuotelistassa olisi jatkuvasti vähintään viisi valmista kokoonpanovaihtoehtoa
- Asiakkaiden hankkiminen
- Uusien esiintyjien hankkiminen ja innostaminen
- Musiikkiopiston henkilökunnan ja oppilaiden sitouttaminen toimintaan

Myös SWOT-analyysia tulee palvelutuotetta kehittäessä miettiä ja muokata. Tämän hetkinen SWOT-analyysi Alajärven musiikkiopiston palvelutuotteelle näyttää tältä:

<p>VAHVUUDET: Vakiintunut ja arvokas rooli, laaja taiteen perusopetus, ammattitaitoinen henkilökunta</p>	<p>HEIKKOUEDET:</p> <p>Talous, imago</p>
<p>MAHDOLLISUUDET: Luovuus, luovien voimavarojen käyttö, imagon kehittäminen</p>	<p>UHKAT: Yhä vähenevät resurssit, kilpailijat</p>

Kuvio 4. Palvelutuotteen SWOT-analyysi (Veskonieni 2013).

Vahvuudet. Alajärven musiikkiopistolla on vakiintunut ja arvokas rooli yhtenä harrastetoiminnan tarjoajana Alajärvellä. Se on urheiluharrastusten ohella suosittu vaihtoehto vanhempien valitessa harrasteita alle kouluikäisille tai kouluikäisille lapsille, ja usein lapsena aloitettu, tavoitteellinen harrastus kestää pitkästi yli teini-iän, joskus jopa työuraksi saakka. Lisäksi Alajärven musiikkiopistossa on mahdollista valita oppiaine laajasta valikoimasta. Myös henkilökunta on ammattitaitoista ja osaavaa.

Heikkoudet. Koska Alajärven musiikkiopisto on voittoa tavoittelematon organisaatio, talousasiat voivat koitua joskus ongelmaksi. Vaikka musiikkiopistossa saataisiinkin aikaan hyviä ideoita, toteuttaminen voi jäädä rahoituksesta kiinni. Myös Alajärven musiikkiopiston imago voi olla heikkous, sillä olettamuksena Alajärven musiikkiopiston imagosta on, että sinne hakevat vain tiettyntyyppiset nuoret eikä se ole ”trendikäs” harraste, vaikka tosiasiallisesti musiikkiopistossa opiskelu on vaativaa. Arvostus nuorten keskuudessa ei ole kovin korkealla. Tämä perustuu kirjoittajan

omaan kokemukseen. Asian todellinen laita voitaisiin selvittää jatkotutkimuksena imago tutkimuksessa ja tehdä sen jälkeen toimenpiteitä asian hyväksi.

Mahdollisuudet. Luovuus ja luovien voimavarojen käyttö voi olla osa mahdollisuuksia Alajärven musiikkiopistossa ja niitä voidaan käyttää eri tavoin. Myös imagoa voidaan kehittää. Imagon kehittämistä varten voidaan tehdä imago tutkimus ja kehittää sen tulosten perusteella imagoa haluttuun suuntaan.

Uhat. Vähenevät resurssit eli esimerkiksi soitonopettajien eläkkeelle siirtyminen sekä oppilaiden soittoharrastuksen lopettaminen voi olla uhkana Alajärven musiikkiopiston toiminnalle. Myös kilpailijoiden eli uusien, mielenkiintoisempien harrastemahdollisuuksien tai samankaltaisten palvelutuotteiden tuleminen markkinoille voi olla uhkana.

4.3 Saatavuus

Tuote on oltava helposti saatavissa asiakkaalle. Seuraavassa kuvattu jo aiemmin teoriaosuudessa esille tulleet seikat jotka vaikuttavat tuotteen saatavuuteen ja mitä ne Alajärven musiikkiopiston tapauksessa merkitsevät.

Esitiedot. Jotta tuote saataisiin mahdollisimman helposti saatavaksi asiakkaalle, myös asiakkaan on osallistuttava kertomalla seuraavat tiedot palveluntarjoajalle eli tässä tapauksessa tuotteen eli esiintyjien välittäjälle, joka tietysti huolehtii siitä että myös esiintyjät ovat tietoisia näistä. Tiedonkulku esiintyjille voidaan hoitaa esimerkiksi sähköpostitse tai sosiaalista mediaa kuten Facebookia hyväksikäyttäen. Esitiedoista tulee näkyä ainakin seuraavat tiedot: Tilaajan/yrityksen sijainti ja kulkuyhteydet, esiintymistilat, esiintymisen kesto, asiakkaan toiveet soitettavista kappaleista, esiintymisen luonne sekä mahdollinen pukukoodi.

Myyjien tavoitettavuus. Esiintyjä tilaavalla yrityksellä tulee olla välittäjän eli tässä tapauksessa Järvi-Pohjanmaan musiikkiyhdistyksen, yhteystiedot. Tähän voidaan mainita esimerkiksi yhdistyksen puheenjohtajan sekä sihteerin puhelinnumero ja sähköposti, tai sen henkilön, joka käytännössä välittää esiintyjä ja on eniten mukana käytännön järjestelyissä. Lisäksi tilaajalla tulee olla esiintyjien yhteystiedot.

Nämä on hyvä mainita jo tuote-esitteessä, tietysti esiintyjien luvalla. Ellei esiintyjien yhteystietoja ole tuote-esitteessä, ne tulee olla saatavilla välittäjältä. Muita tärkeitä tietoja, joita tilaajalla tulee olla, ovat aukioloajat + toimitustapa ja – aika sekä toimipaikan sijainti. Vaikkei Alajärven musiikkiopistossa olekaan varsinaisesti aukioloaikoja ja voikin olla, että useimmat kehittämissyhdistyksen jäsenistä tai esiintyjistä saadaan kiinni mihin vuorokaudenaikaan tahansa, jottei toiminta rasittaisi liikaa eri osapuolia, on hyvä määritellä ns. office-hours eli toimisto-aika, jolloin henkilöt ovat varmasti saatavilla. Koska useimmilla yhdistyksen jäsenillä on normaali päivätyö ja kehittämissyhdistyksen toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen, iltapäivä voi olla paras vastaanottaa puheluita. Esitteessä voidaan mainita esimerkiksi *Tilaukset arkisin klo 16 - 18* ja alle henkilöiden puhelinnumerot, jotka vastaavat tilauksista. Kun tilausten tekeminen on suunniteltu järjestelmällisesti ja sujuvasti, ja tilaaja tietää etukäteen mitä tietoja hänen tulee mainita, siihen ei kulu turhaan aikaa ja pari tuntia arkipäivänä toimistoajaksi riittää hyvin. Lisäksi, jos tilaaja haluaa ottaa yhteyttä toimistoajan ulkopuolella, on hyvä mainita sähköpostiosoite johon tehdä tilaukset. Tätä varten voi olla olemassa valmis tilauslomake, jonka täyttämällä asiakas voi tehdä tilauksen. Vasta tilauksen tekemisen jälkeen välittäjä voi antaa tilaajan niin halutessa, myös esiintyjien yhteystietoja sekä tiedon siitä, mihin aikaan ja millä tapaa heidät saa parhaiten kiinni. Lisäksi tuote-esitteessä voidaan mainita, kuinka paljon etukäteen tilaajan tulee tehdä tilaus. On otettava huomioon mahdollinen harjoitteluun kuluva aika. Jos tilaaja haluaa tilata ns. valmiin, jo esitteestä löytyvän tuotteen ja siihen sisältyvät kappaleet tai kappaleen, varoaika on luonnollisesti lyhyempi. Esiintyjien taidoista riippuen, jos tilaaja taas ehdottaa jotain täysin uutta kokoonpanoa tai kappaletta/kappaleita, sitä varten on määriteltävä pitempi varoaika. Tämä vaatii esiintyjiltä kykyä ja motivaatiota vastata haasteisiin. Asiakkaalle on voitava tehdä lupaus myös uusien kappaleiden ja tilanteiden varalle. Varoajaksi uusien kappaleiden kohdalla voisi toimia esimerkiksi 1kk/30 päivää. Suurin osa Alajärvellä toimivista yrityksistä ja mahdollisista tilaajista tietää Alajärven musiikkiopiston fyysisen sijainnin. Osoite tulee kuitenkin mainita esitteessä.

4.4 Hinnoittelu ja asiakkaan kustannukset

Hinnoittelu. Hinnoittelu perustuu aikaisempaan kokemukseen oppilaiden saamista palkkioista sekä musiikkiopiston rehtorin lausuntoon. Tuotteen hinta on sidoksissa esiintymisen keston. Liitteistä löytyy hinnasto ja sen perusteet tarkemmin.

Hinnoittelu Alajärven musiikkiopistossa muistuttaa siis lähinnä aiemmin teoriaosuudessa läpikäytyä monopolihinnoittelua tai sosiaalista hinnoittelua, osin myös kustannusperusteista hinnoittelua. Koska Alajärven musiikkiopisto on voittoa tavoittelematon organisaatio ja sen päätehtävänä on kuitenkin tarjota opetusta, mitään katelaskelmia ei ole tarpeen tehdä. Tällöin hinnoittelun perusteena voidaan pitää juuri monopolihinnoittelussa tai sosiaalisessa hinnoittelussa mainittu *omat tavoitteet*. Tarkoituksena on ainoastaan saada musiikkiopiston toiminta vireämmäksi esiintymistoiminnan avulla. Palkkiot ohjautuvat suoraan oppilaille ja vaikka opettajilla on tärkeä rooli toiminnassa, tämä toiminta ei vaikuta opettajien palkkatuloihin.

Maksujen ja palkkion ohjautumiseen oppilaille oli olemassa kaksi vaihtoehtoa, jotka ovat tulleet esille keskusteluissa Alajärven musiikkiopiston rehtorin sekä sihteerin kanssa. Ensimmäinen vaihtoehto oli, että oppilaat katsotaan musiikkiopistossa virallisesti palkansaajiksi jolloin heidän on esiintymistoimintaa harjoittaessaan tuotava työnantajalleen eli tässä tapauksessa heidät tilanneelle yritykselle verokortit jolloin palkkiot ohjataan suoraan oppilaiden tilille. Tässä tapauksessa Alajärven musiikkiopisto toimii ainoastaan välittäjänä sekä kertoo tilaajayritykselle käytännöistä kuten maksuajasta ja muista maksamiseen liittyvistä seikoista, sekä seuraa että systeemi toimii. Tässä huono puoli on, että suuri osa musiikkiopiston oppilaisista on nuoria ja voivat tarvita paljon ohjausta käytännön asioiden hoitamisessa. Lisäksi on hankalaa, kun työnantajia voi olla tässä tapauksessa useitakin, jolloin oppilaan tulisi huolehtia verokortti joka paikkaan. Toinen vaihtoehto on tehdä kuten tähänkin asti, eli hoitaa oppilaille palkkioiden maksu stipendein. Tämä voi olla tois- taiseksi parempi vaihtoehto, kunnes keksitään järkevämpi ratkaisu. Tähän mennessä oppilaiden saamat palkkiot ovat vuosiluokassa olleet niin vähäisiä, ettei ole

välttämättä tarpeen toistaiseksi muuttaa palkkionmaksutapaa. Jos sen sijaan tämän tuotteistamisprosessin myötä esiintymistoiminta vireytyy ja esiintyjille alkaa kertyä yhä enemmän palkkioita, voidaan harkita maksujärjestelmän muuttamista järkevämmäksi tilanteeseen nähden.

Asiakkaalle koituvat kustannukset. Käytännössä ainoa kustannus mikä asiakkaalle esiintymispalvelusta koituu, ovat esiintyjien palkkiot sekä mahdolliset matkakustannukset. Yhdistyksen tulee pitää huolta siitä, että mahdolliset lisäkustannukset, kuten matkakustannukset, lasketaan ja maksetaan oikeudenmukaisena esiintyjille. Tätä varten on tärkeää, että asiakkaan antamista esitiedoista käy ilmi esiintymispaikan sijainti ja etäisyys kunkin esiintyjän kotoa. Matkakustannukset on laskettava tapauskohtaisesti, kimppakyyditykset yms. huomioon ottaen. Tarkoituksena tietysti järjestää kaikkien osapuolten kannalta mahdollisimman edullinen vaihtoehto. Lisäksi matkakustannuksissa on huomioitava esiintyjän kotipaikan ja musiikkiopiston välinen matka, sillä myös kaikista harjoituskerroista koituneet kilometrit korvataan, ja jos harjoitukset käydään musiikkiopistolla, tämä on otettava huomioon. Esiintyjän itse tulee olla myös aktiivisena ja pitää kirjaa kertyneistä kilometreistä, jotta ne voidaan lisätä kustannuksiin. Tätä varten musiikkiopistolla on oltava antaa esiintyjille matkakorvaushakemus.

Maksujärjestelyt. Kuten aiemmin todettua, vaikka yhdistys välittää esiintyjä, se ei kerää palkkioita vaan palkkiot ohjataan yhdistyksen tilille, josta ne annetaan opiskelijoille stipendein. Tämä on toistaiseksi järkevin ja yksinkertaisin keino, jolla vältytään verotuksen tuomilta käytännön ongelmilta. Tilaajalle lähetetään lasku, josta tilaaja näkee luonnollisesti tilinumeron, mihin lasku maksetaan. Tilauksen välittäjä pitää huolen siitä (esimerkiksi tilauslomakkeen avulla), että tilaus sujuu sovitusti ja huolehtii että yhdistyksellä on kaikki tarvittavat tiedot tilauksista.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kannattavuus. Tässä opinnäytetyössä ei ole ajanpuutteen vuoksi tutkittu Alajärven musiikkiopiston palvelutuotteen kannattavuutta, mutta siihen liittyen voidaan ehdottaa, että palvelutuote otettaisiin käyttöön sellaisena kuin se on tässä opinnäytetyössä kuvattu, ja käytäisiin muutamassa yrityksessä markkinoimassa kyseistä palvelutuotetta. Kun kyseiset yritykset tietävät, mistä on kyse ja osaavat käyttää palvelua, voidaan jatkaa toimenpiteitä ja palvelun kehittämistä yhä asiakkaalle sopivammaksi. Koska Alajärven musiikkiopisto on voittoa tavoittelematon organisaatio, suuria riskejä ei tule kyseeseen kokeiltaessa palvelutuotetta. Sen takia suuria esitutkimuksia ei välttämättä ole edes tarpeen tehdä, vaan kaikki tutkimustyö voi perustua yksinomaan asiakkaiden palautteeseen ja kokeilevaan tutkimukseen. Voidaan edetä vaihe vaiheelta kehittämällä palvelutuotetta yhä paremmaksi, informoimalla siitä asiakkaille sekä sen jälkeen kokeilla kuinka paremmaksi kehitelty palvelutuote toimii markkinoilla.

Jatkotoimenpide-ehdotukset. Jotta tässä opinnäytetyössä esitetty ehdotus Alajärven musiikkiopiston tarjoamasta tuotteesta saataisiin todella toimivaksi, se vaatii jatkuvaa kehittämistä ja musiikkiopiston sekä sen sidosryhmien mukanaoloa palvelun kehittämisessä. Tässä opinnäytetyössä ei ole tutkittu esimerkiksi markkinointivaihtoehtoja tai segmentointia. Lisäksi opinnäytetyössä esitetty tuote on vielä kovin suppea, ja jotta siitä saataisiin vetovoimainen, se tarvitsee paljon kehittämistä ja lisää esiintyjä. Toivon mukaan toiminta aktivoituu ja palvelusta tulee vielä luonnollinen osa musiikkiopiston toimintaa. Koska esiintyjäkanta on kovin vaihtuva, yhdistyksen toimihenkilön on pidettävä huolta siitä, että tuotelistaus pysyy ajan tasalla, sekä välitettävä tieto myös mahdollisille tilaajille.

Yhtenä markkinointitoimenpiteenä tulee mieleen tuotteen lanseeraus, jonka yhteydessä voitaisiin järjestää nimi- ja logokilpailu Alajärven musiikkiopiston uudelle tuotteelle. Tätä voitaisiin markkinoida lehdessä, Alajärven musiikkiopiston verkkosivuilla tai Facebookissa.

Jos palvelutuotteesta saadaan kehitettyä toimiva, se tuo lisähaastetta kaikille musiikkiopiston työntekijöille. Parhaiten musiikkiopiston palvelutuotteen kehittämisessä toimii aiemminkin mainittu kokeileva tutkimustyö. Tehdään ideoista ehdotelmia,

haastatellaan mahdollisia tilaajia ja kehitetään näin tuotteesta yhä toimivampi. Jatkuva yhteistyö tilaajien kanssa on tärkeä osa työtä. Mahdollisia ongelmatilanteiden käsittelyä ei tässä opinnäytetyössä käyty läpi, mutta siinä on hyvä muistaa ennakointi. Jatkotoimenpiteenä voidaan ehdottaa mahdollisten ongelmatilanteiden tarkastelu ja ennakointi sekä ratkaisujen kehittäminen niihin.

Tämän opinnäytetyön ja sen sisältämien ohjeiden myötä Alajärven musiikkiopisto voi ottaa käyttöön tämän hetkisen, vielä suppean esiintymispalvelun ja käydä tarjoamassa sitä ainakin jo ennestään tutuille yritysasiakkaille. Toimintaa voidaan laajentaa pikkuhiljaa ja tehdä se tutuksi alueen yrityksille. Tavoitteena on, että kyseisestä palvelutuotteesta tulee osa Alajärven musiikkiopiston toimintaa ja siitä informoidaan myös oppilaille ja oppilaiden vanhemmille jo heidän hakiessa Alajärven musiikkiopiston opiskelijaksi.

LÄHTEET

- Alajärven musiikkiopisto. 2000. Yleistä. [Verkkosivu]. Alajärven musiikkiopisto. [Viitattu 22.4.2013]. Saatavana: <http://koti.japo.fi/~alamusop/>
- Bell C. & Zemke R. 2006. Huippupalvelun johtaminen. Maarit Tillman. Mynämäki: Mynäprint Oy.
- ETP Food for life Finland. 2009. Ideasta tuotteeksi.[Verkkosivu]. Site logic Ab. [Viitattu 30.10.2013]. Saatavana: <http://www.foodforlife.fi/finnish/ideasta-tuotteeksi/tutkimus-kehitysprojekti/rahoitus>
- ETP Food for life Finland. 2009. Kehittämisorganisaatiot.[Verkkosivu]. Site logic Ab. [Viitattu 30.10.2013]. Saatavana: <http://www.foodforlife.fi/finnish/toimijat/kehittaemisorganisaatiot>
- Hautamäki, P. 2013. Sihteeri. Alajärven musiikkiopisto. Puhelinkeskustelu 18.4.2013.
- Jaakkola E., Orava M. & Varjonen V. 2009. Palvelun tuotteistamisesta kilpailuetua: opas yrityksille. [verkkojulkaisu]. Helsinki: Tekes. [Viitattu 24.10.2012]. Saatavana:<http://www.tekes.fi/ohjelmat/Vapaa-aika/Aineistot/Palvelujen+kehitt%C3%A4misen+oppaat>
- Kujala J., Myllykangas P. & Sauer E. 2012. Kokemus johtaa! Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Myllykangas, P. 2009. Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Parantainen, J. 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä: Tuotteistaminen 10. 2. Painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. 2. Painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Veskoniemi, V. 2013. Rehtori. Alajärven musiikkiopisto. Puhelinkeskustelu 18.4.2013.

LIITTEET

LIITE 1 Tuotekuvaus yrityksille

ALAJÄRVEN MUSIIKKIOPISTO

tarjoaa yhteisiä tilaisuuksiasi!

Tutustu ja valitse sopivin juuri Teille!

Voit valita tilaisuutesi yhtyeen Duo-, Trio-, Kvartetti tai orkesterikokoonpanona. Myös asiakkaan omat toiveet ja ideat otetaan huomioon! Kehitämme vielä tuotettamme ja alla olevat vaihtoehdot kuuluvat tämän hetkiseen palveluvalikoimaamme. Tutustu ja ota yhteyttä!

Hinnasto kokoonpanon suuruuden ja esiintymisen keston mukaan:

DUO 60€ (10 min.) + 10 min./20€

TRIO 90€ (10 min.) + 10min/30€

KVARTETTI 100€ (10 min.) + 10min/40€

ORKESTERI hinta riippuen orkesterin koosta, 40€/esiintyjä

ASIAKKAAN TOIVE Asiakkaan toiveiden mukainen kokoonpano/ohjelmisto. Huom teemat, esim. Jouluku, itsenäisyyspäivä... Muista toivoa!

Muuta huomioitavaa:

- *Perusohjelmiston ulkopuolelta tulevat toiveet miel. 1 kk:n varoajalla, jolloin soittajat ehtivät harjoitella.*
- *Hinnastossa oleva hinta on perushinta, jolla asiakas saa alle 10 minuutin tai noin 10 minuutin pituisen esityksen (2-3 kappaletta). Esityksen hinta kasvaa suhteessa esityksen pituuteen ja yhtyeen jokaista esiintyjää kohden. Orkesterissa hinta on vakio (40€ per esiintyjä) riippumatta esityksen pituudesta. Orkesteriksi luetaan kaikki yhtyeet, joissa on jäseniä 5 tai enemmän.*
- *Tilaaminen tapahtuu soittamalla tai sähköpostitse (alla yhteyshiedot). Tilaajalle lähetetään lasku noin 2 viikon sisällä esityksestä.*

TUOTEVAIHTOEHDOT:

1. DUO HUILU-PIANO

Huilu Emmi-Noora Peltokangas, Piano Elina Kujala

Ohjelmisto: G.H. Stölzel: Menuetti g, G.B. Pergolesi: Siciliano

2. ORKESTERI ACCELERANDO

6-9 soittajaa: 3 viulistia, 3 harmonikan soittajaa, piano, basso, lyömäsoittimet

Ohjelmisto: A. Tikanmäki: Aamu lakeuksilla

P. Järvinen/H. Aaltonen: Bourbon street

B. Andersson/B. Ulvaeus: Mamma mia

H. Mancini: Vaaleanpunainen pantteri

R. Blackmore/I. Gillian: Smoke on the water

A. Lloyd Webber: Oopperan kummitus

Yhteystiedot: Virve Leppäaho, 050-5614525/E-mail: virve-ee@hotmail.com

TILAUKSET ARKISIN klo 16-18

**Musiikkiopiston käyntiosoite: Alajärven musiikkiopisto, Kaupintie 7, 62900
Alajärvi**

LIITE 2 Ohjeet yhdistykselle

OHJEET YHDISTYKSELLE/TILAUKSISTA VASTAAVALLE TOIMIHENKILÖLLE

Tilauksen saapuessa:

1. Ota tiedot ylös tilauslomakkeeseen. Ilmoita tilaajalle ottavasi yhteyttä kun saat vastauksen esiintyjiltä.
2. Ota yhteys esiintyjiin, kerro tilauksesta ja varmista että asiakkaan toiveiden mukainen tilaus on mahdollista toteuttaa.
3. Ilmoita vastaus/tilausvahvistus tilaajalle.
 - a. Jos KYLLÄ: Lyödään esiintyminen lukkoon ja kerrataan tilaajalle vielä kaikki mahdolliset ehdot.
 - b. Jos EI (tyypillinen tilanne EI-vastaukselle on, jos esiintyjät eivät pääse kyseisenä päivänä esiintymään): Ilmoita tilaajalle tilanteesta ja kerro yrittäväsi etsiä vastaavan ”tuotteen” tilalle. Arvioi etsintään kuluva aika ja kerro se tilaajalle. Sovittele.
 - c. Jos näyttää siltä, että musiikkiopisto ei pysty tarjoamaan toivottua esiintyjää, ilmoita se tilaajalle hyvissä ajoin/sovitun ajan sisällä.

HUOM! PYRITÄÄN SIIHEN, ETTÄ TILAAJA SAA AINA TOIVEIDENSA MUKAISEN ESIINTYJÄN TILAISUUTEENSA!

4. Vahvistettuasi tilauksen, jätä tilauslomake tietoineen musiikkiopistolle, siten että siitä on kopio a) musiikkiopiston sihteerille, b) yhtyeen jäsenille
5. Ilmoita mahdollisista muutoksista musiikkiopiston sihteerille. Jos muutoksia ei tule, sihteeri voi lähettää laskun esiintymisajankohdan jälkeen ja kirjata tarvittavat tapahtumat kirjanpitoon.

LIITE 3 Tilauslomake

1. TILATTU TUOTE

- Yhtye: _____

- Esiintyjät yhteystietoineen:

- Esitettävät kappaleet:

- Esiintymisen kesto minuutteina:

- Summa: _____

- Yhteys henkilön yhteystiedot:

2. TILAAJA

- Tilaajan nimi: _____

- Yhteystiedot: _____

- Esiintymisen ajankohta:

- Esiintymispaikka: _____

3. MUUTA HUOMIOITAVAA:
