

KONSERTTI: SINFONIAORKESTERIN PALVELUTUOTE

Asiakkaan kokema palvelun toiminnallinen laatu ja sen kehittäminen

Musiikkitieteen pro gradu -työ
Heli Maria Hirvonen
Jyväskylän yliopisto
Musiikkitieteen laitos
Lokakuu 1998

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos Musiikkitieteen laitos
Tekijän nimi Heli Maria Hirvonen	
Työn nimi Konsertti: Sinfoniaorkesterin palvelutuote. Asiakkaan kokema palvelun toiminnallinen laatu ja sen kehittäminen.	
Oppiaine Musiikkitiede	Työn laji Pro gradu -työ
Aika Lokakuu 1998	Sivumäärä 73 sivua
Tiivistelmä <p>Tutkielman tarkoituksena on selvittää, mistä sinfoniaorkesterin palvelutuote koostuu, ja miten asiakkaan kokemaa palvelutuotteen toiminnallista laatua voidaan kehittää. Palvelutuotteen toiminnallisen laadun kehittämistä tutkitaan sinfoniaorkesterin asiakaskeskeisen toiminnan ja kuluttajan käyttäytymisen tuntemisen kautta. Kuvailevan tutkielman näkökulmana on asiakkaan subjektiivinen kokemus palvelutuotteesta. Tutkimusongelman kannalta olennaiset teoriat on pitkälti johdettu markkinoinnin kirjallisuudesta.</p> <p>Sinfoniaorkesterin palvelutuotteen perustana on asiakkaan arvio palvelun laadusta. Palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta, tekninen laatu, mikä kertoo siitä, 'mitä' tarjotaan ja toiminnallinen laatu, mikä taas kuvaa sitä, 'miten' palvelu tarjotaan. Myös sinfoniaorkesterin imago vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun. Sinfoniaorkesterin palvelutuotetta tarkastellaan peruspalvelupaketin ja laajennetun palvelutarjonnan mallin avulla. Palvelun saavutettavuus, palveluorganisaation ja asiakkaan välinen vuorovaikutus sekä asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoon ovat tärkeitä tekijöitä asiakkaan kokeman palvelun toiminnallisen laadun kokemisen ja tätä kautta sinfoniaorkesterin toiminnan kehittämisen kannalta.</p> <p>Asiakaskeskeisyys nähdään sinfoniaorkesterin palvelutarjonnan lähtökohtana. Asiakkaan arvio palvelutuotteen laadusta on merkittävä, sillä asiakkaiden tyytyväisyys on sinfoniaorkesterin toiminnan kannalta välttämätöntä. Laatu on sitä, mitä asiakas kokee sen olevan. Tarjonnan tulee kuitenkin tyydyttää sekä asiakkaan että orkesterin tarpeita ja antaa orkesterille mahdollisuus toteuttaa taiteellisia päämääriään. Kuluttajan käyttäytymisen tunteminen auttaa sinfoniaorkesteria suuntaamaan toimintaansa asiakaskeskeisempään suuntaan. Kuluttajan käyttäytymistä ei voida oppia ennustamaan, mutta sitä voidaan oppia ymmärtämään ja sitä kautta käyttää apuna sinfoniaorkesterin toiminnan kehittämisessä yhä tuottavampaan suuntaan.</p>	
Asiasanat sinfoniaorkesterin palvelutuote, palvelun laatu, tekninen ja toiminnallinen laatu, asiakaskeskeisyys, kuluttajan käyttäytyminen	
Säilytyspaikka	
Muita tietoja	

LUETTELO KUVISTA

KUVIO 1.	Tuotteen neljä tasoa taidekokemuksessa	12
KUVIO 2.	Palvelun kaksi laatu-ulottuvuutta	16
KUVIO 3.	Laajennettu palvelutarjonta	19
KUVIO 4.	Kanavakonfliktien suunnat	25
KUVIO 5.	Palveluorganisaation kaksi markkinointitoimintoa	28
KUVIO 6.	Orkesterin toiminta asiakaskeskeisen vs. myyntikeskeisen markkinoinnin välimaastossa	34
KUVIO 7.	Orkesterin kolme markkinointitoimintoa	46
KUVIO 8.	Kuluttajan käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät	51
KUVIO 9.	Kuluttajan käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät palvelua ostettaessa	52
KUVIO 10.	Koettu kokonaislaatu	54
KUVIO 11.	Laadun arviointi; odotusten ja kokemusten suhde	54
KUVIO 12.	Palvelun laatukokemuksen syntyminen	57

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	SINFONIAORKESTERIN PALVELUTUOTTEEN LUONNE ..	10
2.1	Käsitteiden määrittely	11
2.2	Palvelun laadun kaksi ulottuvuutta	14
2.2.1	Palvelun tekninen ja toiminnallinen laatu	15
2.2.2	Imagon vaikutus koettuun laatuun	17
2.3	Peruspalvelupaketti	17
2.4	Laajennetun palvelutarjonnan ajatus palvelun kokonaistuotteen perustana	18
2.4.1	Saavutettavuus	20
2.4.2	Vuorovaikutus	26
2.4.3	Osallistuminen	29
2.5	Johtopäätökset	30
3	ASIAKASKESKEISYYS PALVELUTARJONNAN LÄHTÖKOHTANA	32
3.1	Taustaa asiakaskeskeisyyden syntymiselle	32
3.2	Asiakaskeskeisyyden käsite	33
3.3	Asiakaskeskeisyyden edellytykset	35
3.4	Asiakaskeskeisyys voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa	37

3.5	Orkesterin ja asiakkaan suhde	39
3.5.1	Orkesterin tehtävät	39
3.5.2	Sinfoniaorkesterin kasvatustehtävä	40
3.5.3	Orkesteri luo kysynnän	41
3.6	Orkesterin asiakaskeskeisyyden kehittäminen	42
3.7	Johtopäätökset	47
4	KULUTTAJAN KÄYTTÄYTYMINEN	49
4.1	Kuluttajan käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät orkesterin palvelutuotteessa	50
4.2	Palvelun laadun arviointi ja asiakastyytyväisyys	52
4.2.1	Laadun arvioinnin ulottuvuudet	56
4.2.2	Pitkäaikaiset asiakassuhteet	58
4.3	Johtopäätökset	59
5	LOPUKSI	62
	LÄHTEET	66
	LIITTEET	70

1 JOHDANTO

Suomen sinfoniaorkesterit ovat aktiivisia, ja väkilukuun nähden konserttiyleisöä on maassamme ihailtavan suuri määrä. Tästä kertovat tilastot, joiden mukaan vuonna 1997 Suomessa kävi miljoona kuulijaa yhteensä 1739 konsertissa, joissa uusia sävellyksiä kantaesitettiin 42 kappaletta.¹ Luvut kertovat kuitenkin vain vähän siitä, mitä kuulija konserteissa koki tai siitä, mitä kuulija odotti tai minkälaista palvelua hän orkesterilta toivoo tulevaisuudessa saavansa. Sinfoniaorkesterin toimintaa on tarkkailtava muunlaisin kuin numeerisin keinoin, jos halutaan selvittää millainen palvelutuote sinfoniaorkesterin tuottama palvelu on asiakkaan kannalta.

Sinfoniaorkesterin toiminnan kuvaaminen ainoastaan tilastoihin perustuvalla informaatiolla ei ole totuuden mukaista. Tilastot kertovat aina menneisyydestä, eivät tästä hetkestä. Jotta sinfoniaorkesterin toimintaa voidaan nyt ja tulevaisuudessa paremmin ymmärtää ja kehittää, on syvennyttävä miettimään, mitä orkesterin toiminta on ts. mistä palvelu koostuu ja miten sen eri elementtejä voidaan kehittää. Kuluneella vuosikymmenellä kulttuuriorganisaatiot ovat joutuneet miettimään uusia toiminnan rahoituksen muotoja ja sopeutumaan siihen, että myös taidelaitosten on elettävä markkinatalouden periaatteiden mukaisesti. Asiakkaiden tarpeet on otettava huomioon laadun parantamisen yhteydessä, sillä

¹ Tiedot koskevat Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n jäsenorkestereita. Lähde: Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n toimintakertomus 1997.

vain se, mitä asiakkaat pitävät laatuuna, on merkityksellistä. Huomiota ei niinkään tule kiinnittää määrään kuin laatuun.

Tässä tutkielmassa selvitetään, mistä sinfoniaorkesterin palvelutuote, konsertti, koostuu, ja miten asiakkaan kokema palvelutuotteen toiminnallista laatua voidaan kehittää. Toiminnallisella laadulla tarkoitetaan sitä, miten asiakas palvelun saa (ks. kappale 2.2.1). Palvelutuotteen toiminnallisen laadun kehittämistä tutkitaan sinfoniaorkesterin asiakaskeskeisen toiminnan ja kuluttajan käyttäytymisen tuntemisen kautta. Tutkimus on luonteeltaan kuvaileva. Näkökulmana on asiakkaan subjektiivisen kokemuksen näkökulma.

Sinfoniaorkesterin musiikkipalvelua käsitellään tuotteena, jota voi kehittää, tuottaa, markkinoida ja kuluttaa ja jonka kehittämisessä asiakkaalla on olennainen asema. Orkesterin toiminnassa, joka on vuorovaikutusta ja vaihdantaa orkesterin ja asiakkaan välillä, pyritään kummankin osapuolen hyötyyn. Asiakaskeskeisen toiminnan avulla saavutettu asiakkaiden tyytyväisyys orkesterin tarjoaman palvelutuotteen laatuun näkyy pitkällä aikavälillä orkesterin menestymisenä. Kuluttajan käyttäytymisen tunteminen auttaa orkesteria suuntaamaan toimintaansa asiakaskeskeisempään suuntaan.

Kulttuurituotantoa ja -markkinoita on tutkittu vähän. Mielenkiintoa tämän alan tutkimusta kohtaan on kuitenkin huomattavissa. Orkesterin toiminnan mieltäminen markkinoinnin termein palvelutuotteen tuottamiseksi on vasta kuluvan vuosikymmenen ilmiöitä. Yhtenä ehkä eniten vaikuttavana syynä kulttuurin taloustieteen kasvuun on taidelaitosten, varsinkin esittävien taiteiden taloudelliset ongelmat. Liike-elämän sanaston tuominen orkesterin toiminnan tarkasteluun ei kuitenkaan tarkoita sitä, että orkesterien toimintaa pyrittäisiin kaupallistamaan ajatusmallia muuttamalla. Kysymys on orkesterien tämän hetken tilanteen tarkastelusta markkinoinnin termejä apuna käyttäen.

Raila Luoma (1987) tutki kulttuuritapahtuman onnistunutta markkinointia kulttuuripalvelujen tuottamisen näkökulmasta. Esimerkkinä Luoman tutkielmassa ovat musiikkitapahtumat. Katarina Eskola ja Liisa Uusitalo (1986) tarkastelivat erilaisia näkökulmia kulttuurin tuotantoon. Hilppa Sorjonen (1984) taas selvitti pro gradu -työssään sinfoniaorkesterin markkinoinnin suunnittelua. Sorjonen tutki sitä, miten sinfoniaorkesteri voi toimia markkinointisuuntautuneesti.² Kulttuurin tuotantoa ja markkinointia eri taiteen aloilla on tutkittu Ecocult-projektin yhteydessä. Liisa Uusitalo (1997) on koonnut yhteen julkaisut vuosilta 1986-1996.

Yhteiskunnan muutoksista johtuen sinfoniaorkestereita on alettu tutkia (mm. opinnäytetöissä) yhä enenevässä määrin 1990-luvulla. Orkestereiden toimintaa palvelutuotteen tuottamisena ja asiakkaan kokemusta ja siihen pohjautuvaa sinfoniaorkesterin palvelutuotteen kehittämistä ei kuitenkaan tietääkseni ole tutkittu aikaisemmin. Tästä syystä teorian on sovellettu yleisestä markkinoinnin palveluja, asiakaskeskeisyyttä ja kuluttajan käyttäytymistä koskevasta kirjallisuudesta.

Markkinoinnin teorioiden ja käsitteiden soveltaminen sinfoniaorkesterin palvelujen luonteen tarkasteluun oli mahdollista, sillä musiikkipalvelutarjonnassa toimitaan pitkälti samoin periaattein kuin muilla liiketoiminnan aloilla. Yhtäläisyyksistä huolimatta musiikin markkinointi eroaa ns. tavallisesta markkinoinnista. Taiteen kokemuksellisuuden luonne tekee taiteiden markkinoinnista oman markkinoinnin erikoisalueensa. Asiakas, joka on ensiarvoisen tärkeä kaikilla liiketoiminnan aloilla, saa erityisen osan taiteiden markkinoinnissa ja taidepalvelun tuotannossa, sillä asiakas luo kokemuksen, jota

² Sorjosen tutkimuksessa käsitellään markkinointisuuntautunutta toimintaa, joka perustuu markkinointiympäristön tuntemukseen ja asiakkaan tarpeet huomioonottavaan markkinoinnin suunnitteluun, jonka tuloksena on markkinointistrategia. (Sorjonen 1984, 10).

ilman palvelutuotetta ei synny. Asiakkaan kokemus on orkesterin luoman palvelutuotteen ydin. Siksi on tärkeää, että orkesterin toimintaa tarkastellaan myös asiakkaan näkökulmasta, asian sisältäpäin.

Vaikeuksia tuotti orkesterin musiikkipalvelun ja muunlaisten palvelujen, kuten kampaamo- tai rakennuspalvelujen, tosistaan erottaminen nimellä. Päädyin käyttämään käsitettä “muu palvelu” muista kuin kulttuuripalveluista. Termillä “orkesteri” tarkoitetaan tässä tutkielmassa sinfoniaorkesteria. Muut aiheen kannalta tärkeät käsitteet määritellään tutkielman edetessä.

Sinfoniaorkesterin palvelutuotetta, asiakaskeskeisyyttä ja kuluttajan käyttäytymistä keskitytään pohtimaan yleisellä tasolla, sillä aihetta koskevaa suomenkielistä kirjallisuutta on vähän. Tutkielmassa edetään yleisistä palvelutuotteen teorioista palvelun kehittämisen ongelman kautta asiakaskeskeisyyteen ja kuluttajan käyttäytymiseen. Aiheen aikaisemman tutkimuksen puuttuessa haastattelut on jätetty pois. Tutkielma on siten luonteeltaan teoreettinen.

2 SINFONIAORKESTERIN PALVELUTUOTTEEN LUONNE

Asiakkaan kokema palvelun laatu ja hyöty palvelusta ovat aina hyvin yksilöllisiä kokemuksia. Tämän subjektiivisen kokemuksen saa aikaan muuttuva ja abstrakti tuote, joka koostuu Eskolan ja Uusitalon (1986, 10) mukaan monista eri osatuotteista ja -palveluista. Palvelut koostuvat ydintuotteesta ja sitä ympäröivistä sivutuotteista (Hill, O'Sullivan & O'Sullivan 1997, 105-108). Mannermaan (1993, 202-203) mukaan kokemusten erilaisuus perustuukin juuri eroihin tuotteen ytimessä, joka on joko palvelu tai tavara. Musiikkipalvelu on aina abstrakti musiikin kuuloaistiin perustuvan luonteen vuoksi. Palvelutuotteen ydintä ei voi siis vakioda, sillä palvelutilanteet ovat ainutkertaisia tapahtumia. Grönroosin (1990, 50 ks. myös Mannermaa 1993, 202) mukaan useimmille palveluille voidaan kuitenkin löytää neljä peruspiirrettä: Palvelut ovat enemmän tai vähemmän 1) aineettomia 2) tekoja tai tekojen sarjoja, eivätkä asioita; ne 3) tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossakin määrin samanaikaisesti ja 4) asiakas osallistuu tuotantoprosessiin ainakin jossakin määrin.

Konserttiin osallistuessaan kuluttaja samalla osallistuu palvelun tuotantoon ja kuluttaa tuotteen, jonka ydin on siis aineeton. Konsertin väliajalla hän saattaa käyttää kahvila- tai lipputoimistopalveluja, jotka ovat ydinpalvelun ympäröimiä sivupalveluja. Konsertin päätyttyä yksittäinen palvelutapahtuma on ohitse.

2.1 Käsitteiden määrittely

Musiikkipalvelutuotannon käsitteet tulevat pitkälti taloustieteiden piiristä. Musiikin markkinoinnin alalle ei ole kehittynyt juurikaan omaa ammattisanastoa. Tämä ei ole ollut tarpeellista, sillä taloustieteiden ja niin ikään markkinoinnin sanasto on paljolti sovellettavissa musiikin markkinointiin.

Grönroosin (1990, 35) mukaan käsitettä *tuote* käytetään ”yleiskäsitteenä niistä kohteista ja prosesseista, joilla on jotain arvoa asiakkaalle” ja että ”tavarat ja palvelut ovat tuotteen alaluokkia”. Määritelmään voitaisiin lisätä idea vaihdannasta, jonka avulla tuotteesta on välillistä hyötyä myös yritykselle, sillä tuotteen myydessään yrityksellä on mahdollisuus saada tuottoa.

Musiikkipalvelutoiminta on *vaihdantaa* palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä (Hill, O’Sullivan, O’Sullivan 1997, xiii). Samantyyppisiä määritelmiä löytyy myös taloustieteen allalta. Esimerkiksi Mannermaa (1993, 23) määrittelee *asiakkaan* ”talousyksiköksi (yksilö, perhe, organisaatio), jonka kanssa yritys harjoittaa markkinoinniksi kutsuttua vaihdantaa”. Asiakas ei kuitenkaan välttämättä tarkoita samaa kuin kuluttaja. Konserttilipun ostaja ei aina itse osallistu konserttiin eikä siis kuluta palvelutuotetta.

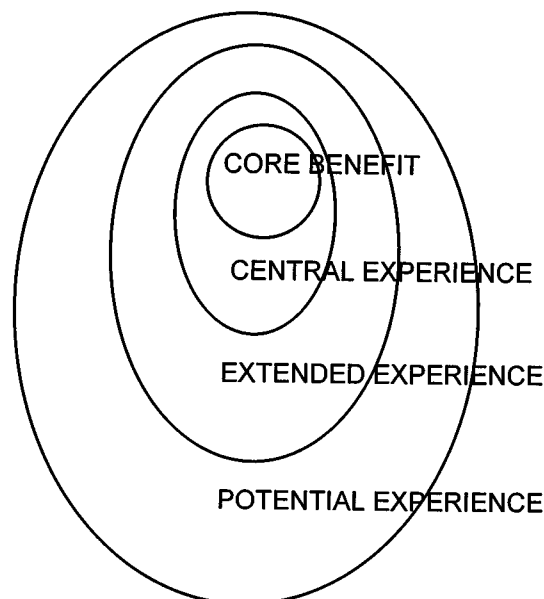
Käsite palvelu on määritelty alan kirjallisuudessa monin eri tavoin. Sanan merkitys voidaan ymmärtää henkilökohtaiseksi palveluksi tai se voidaan ajatella tuotteeksi (Grönroos 1990, 46). Grönroos (1990, 49) itse määrittelee palvelun seuraavasti:

”Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, joka tapahtuu yleensä, joskaan ei välttämättä aina asiakkaan, palveluhenkilökunnan ja/tai fyysisten resurssien ja tavaroiden ja/tai

palvelun tarjoamien järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa ja joka antaa ratkaisun asiakkaan ongelmiin.”

Kotler (1997, 467) ottaa omistusoikeuden näkökulman määritellessään palvelun toiminnaksi ja suoritukseksi, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta ja jossa omistusoikeus ei siirry. Hän lisää samassa, että palvelun tuottaminen voi olla sidoksissa tavaraan (Kotler 1997, 467). Sinfoniaorkesterin ydintuote, konsertti, on aina aineeton prosessi, jonka omistusoikeus ei voi siirtyä orkesterilta kuulijalle. Ydintuote, joka siis on abstrakti kokemus, ei voi niin ikään olla sidoksissa tavaraan toisin kuin sinfoniaorkesterin sivutuotteet, esimerkiksi kahvilatuotteet.

Kotler ja Andersen (1991) sekä Levitt (1969) ovat kehittäneet käsitteellisiä malleja (ks. Hill, O’Sullivan, O’Sullivan 1997, 105), jotka erottavat tuotteen dimensiot eri tasoilla. Tällaiset tuotetta selventävät mallit auttavat näkemään uusia kehittämisen muotoja ja hahmottamaan organisaation paikkaa markkinoilla (Hill, O’Sullivan & O’Sullivan 1997, 105). Seuraava kuvio havainnollistaa tuotteen eri tasoja taidekokemuksessa.



KUVIO 1. Tuotteen neljä tasoa taidekokemuksessa. Lähde: Hill, O’Sullivan, O’Sullivan 1997, 106.

Taidekokemukseen perustuvassa tuotteessa voidaan erottaa neljä tasoa (ks. kuvio 1). Tarjottavan tuotteen keskellä on tuotteen ydin (core benefit), joka perustuu esteettiseen kokemukseen. Ydintuotetta ympäröi kokemuksen taso (central experience), joka välittää ydintuotteen asiakkaalle hyväksyttävällä ja asianmukaisella tavalla. Tämä taso ei käsitä ainoastaan taiteellista elementtiä (musiikkia), vaan ottaa huomioon jakelun kaikki aspektit, kuten tapahtuman tunnelman, henkilökunnan asenteet, fyysisen ympäristön, yleiset tavat, prosessit, atmosfääriin, tuotteen brandin ja tuotteen vastaanoton helppouden.

Laajennetun kokemuksen (extended experience) tasolla tuotteen aspektit sulautuvat yhteen muiden markkinointimixin alueiden kanssa¹. Palvelun luovutus liittyy jakeluun, maksuun liittyvät tekijät ovat hinnoittelun yksi osa-alue, myynnin jälkeinen palvelu voidaan nähdä osana myynninedistämistä jne.. Laajennetun kokemuksen tasoon kuuluvat kalenterit, julisteet, äänitteet, t-paidat yms. tuotteet, jotka tekevät kokemuksesta entistäkin muistettavamman. Myös workshopit yleisöä kasvattavana toimintana kuuluvat tuotteen laajennetun kokemuksen tasoon. Yleisökasvatusta käsitellään kappaleessa 3.5.2. Se, mikä on sopivaa tai mahdollista tarjota osana palvelua, riippuu paljolti organisaatiosta.²

Mallissa uloimmalla tasolla oleva potentiaalisen kokemuksen (potential experience) tason käsite johdetaan muutoksista, joita organisaation joutuu tekemään pystyäkseen tyydyttämään muuttuvia tarpeita. Taideorganisaation on

¹ Markkinointimix (4P) pitää sisällään tuotteen, ajan, hinnan ja myynninedistämisen (Grönroos 1990, 166-167).

² Suomessa ydintuotteen ympärillä olevia laajennetun kokemuksen tuotteita (ja palveluja) tarjotaan näkyvimmin mm. festivaaleilla ja musikaalien yhteydessä, ei niinkään tavallisten sinfoniakonserttien yhteydessä. Suomessa tällaiset tuotteet ja palvelut ovat vielä suhteellisen irrallaan ydintuotteesta, esimerkiksi yleisökasvatusta tapahtuu erilaisten projektien muodossa erillään konsertista. Englannissa ja varsinkin Amerikassa laajennetun kokemuksen tasoon liittyvät toiminnot ovat huomattavasti yleisempiä kuin Suomessa. Yhtenä syynä tähän voidaan nähdä suuri julkisen tuen osuus suomalaisen taideorganisaation rahoituksessa.

tarkkailtava muuttuvaa ympäristöä tavoittaakseen uusia yleisöjä ja pitääkseen aikaisemman asiakaskunnan tyytyväisenä. Taidekuluttajalle potentiaalinen kokemus tarkoittaa lukuisia syvän sitoutumisen muotoja, esimerkiksi jäsenyyttä tai vapaaehtoistyöntekijäksi ryhtymistä. (Hill, O'Sullivan & O'Sullivan 1997, 105-108).

Konserttiin osallistuva yleisö ei siis osta ainoastaan palvelun ydintä eli pelkistettyä taidekokemusta, vaan he odottavat palvelulta laajempaa tuotekokonaisuutta, joka on pohjana kulttuurielämyksille ja toimii myös vapaa-ajan viihteenä. Markkinointimenestys riippuu usein organisaation kyvystä lisätä arvoa sen tarjoamaan tuotteeseen ts. liittää taidepalvelun eri tasojen toimintoja ydintuotteeseen niin, että kokemukset kasvattavat asiakkaan hyötyä.

Koska perustan palvelun rakenteen tarkastelun asiakkaan kokemukseen, käytän käsitettä *laatu* kuvaamaan sitä kokonaistuotetta, jonka asiakas palveluprosessissa saa. Tarkemmin sanottuna laatu kertoo lopullisesta tuotetusta ja kulutetusta kokonaistuotteen kokemuksesta, jonka asiakas on muodostanut. Laatu on sitä mitä asiakkaat kokevat sen olevan (Grönroos 1990, 60). Laadun käsite kuvaa laajasti palvelun lopputuloksen arviota, jonka asiakas muodostaa subjektiivisesti omasta näkökulmastaan. Kokonaislaadulla tarkoitan käsitystä palvelun kokonaistuotteesta, joka koostuu palvelun eri osatekijöistä ja jotka edellä esitetään.

2.2 Palvelun laadun kaksi ulottuvuutta

Palvelulle voidaan löytää kaksi laadun ulottuvuutta, tekninen ja toiminnallinen laatu (Grönroos, 1990, 60-98 ja Kotler 1997, 473). Teknistä laatua kuvaa luvussa

2.3 esitetty peruspalvelupaketti, joka koostuu erilaisista palveluryhmistä.

Käsittelen lyhyesti peruspalvelupaketin ajatusta, sillä se on osa edellä esitettyä laajennetun palvelutarjonnan mallia. Peruspalvelupaketti kuvaa palvelua varsin suppeasta näkökulmasta, eikä sellaisenaan onnistu kuvaamaan moniulotteista palvelua kokonaisuutena kovinkaan hyvin. Kappaleessa 2.4 esitetty laajennetun palvelutarjonnan malli ottaa kattavasti huomioon palvelun eri osatekijät, jotka omalta osaltaan vaikuttavat siihen, miten palvelu koetaan. Laajennetun palvelutarjonnan malli yhdistää peruspalvelupaketin palveluryhmät ja palvelun toiminnallisen ulottuvuuden yhteen malliin, joka auttaa palvelun tarjoajia hahmottamaan palvelutuotteen osatekijöistä koostuvaa kokonaisuutta erityisesti johtamisen kannalta.

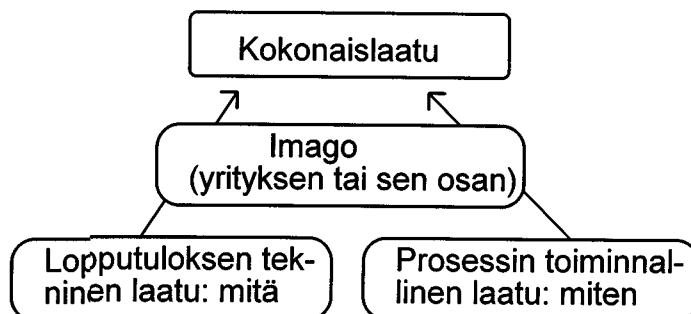
Palvelutarjonnan johtaminen, joka perustuu nimenomaan asiakkaan hyödyn ymmärtämiseen, edellyttää neljää toimenpidettä: 1) palveluajatuksen kehittäminen, 2) peruspalvelupaketin kehittäminen, 3) laajennetun palvelutarjonnan kehittäminen sekä 4) imagon ja viestinnän johtaminen (Grönroos 1990, 102).³ Tässä työssä keskityn pohtimaan erityisesti toiminnallisen laadun merkitystä asiakkaalle sinfoniaorkesterin palvelun tuottamisen hetkellä laajennetun palvelutarjonnan mallin avulla. Ongelman ymmärtämiseksi on kuitenkin aiheellista selvittää laajempaa kontekstia.

2.2.1 Palvelun tekninen ja toiminnallinen laatu

Palvelun tekninen laatu kertoo palvelun tuotantoprosessin tuloksesta ja palvelun toiminnallinen laatu kertoo asiakkaan prosessista saaman kokemuksen vaikutuksesta (Grönroos 1990, 99). Huomioitava on myös yrityksen tai sen osan

³ Palveluajatuksella tarkoitetaan yhtä tai useampaa ajatusta, jotka määrittävät organisaation aiheet. Palvelutarjontaa voidaan lähteä kehittämään tämän ajatuksen pohjalta. (Grönroos 1990, 102).

imagon vaikutus koettuun laatuun. Kuvio 2 kokoaa yhteen palvelun kokonaislaatuun vaikuttavat tekijät.



KUVIO 2. Palvelun kaksi laatu-ulottuvuutta (Grönroos 1990, 63)

Tekninen eli lopputulosulottuvuus on se, *mitä* asiakkaat saavat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa ja toiminnallinen laatu eli prosessitulottuvuus on se, *miten* asiakas palvelun saa (Grönroos 1982, 61-63 ja 1990, 61-62, vertaa myös Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985 ja Lehtinen 1986). Joskus laadun ulottuvuuksia on vaikea erottaa toisistaan. Sinfoniaorkesterin palvelun tekniseen laatuun vaikuttaa pääasiassa soitettava teos. Toiminnallista laatua on se, miten teos ”tarjotaan” yleisölle. Tähän vaikuttavat yhdessä monet asiat, kuten orkesterin osaamisen taso, konserttisalin mukavuus ja akustiikka. Teknisen laadun pitäminen tuotteen pääasiallisena laatuna vie orkesterin johtoa harhaan. Laadukas teos saadaan helposti kuulostamaan epäonnistuneelta huolimattoman esityksen ja siihen liittyvän muun toiminnan (ks. kappale 2.3) tuloksena. Palvelun tarjoajan ja asiakkaan välisten muuttuvien vuorovaikutustilanteiden vuoksi palvelun tekninen laatu ei kerro koko totuutta asiakkaan kokemasta palvelun laadusta. Asiakkaan tekemä arvio palvelun kokonaislaadusta perustuu aina sekä teknisen että toiminnallisen laadun kokemukseen.

2.2.2 Imagon vaikutus koettuun laatuun

Imago toimii laadun kokemisen suodattimena (Grönroos 1990, 63). Yrityksen tai sen toimipisteen imago vaikuttaa voimakkaasti asiakkaan kokemukseen palvelutuotteen laadusta. Positiivinen mielikuva, joka on johdettu imagosta, on hyvä perusta hyvän palvelukokemuksen syntymiseen palvelun tarjoajasta. Mielikuvan ollessa positiivinen pienet virheetkin annetaan yleensä anteeksi, varsinkin jos yritys ryhtyy välittömästi korjaamaan tekemiään virheitä. Negatiivinen mielikuva sen sijaan saa helposti pienetkin virheet näyttämään todellista suuremmilta.

2.3 Peruspalvelupaketti

Palvelun teknistä ulottuvuutta kuvaa peruspalvelupaketti, joka Grönroosin (1990, 103) mukaan koostuu kolmesta johtamisen kannalta tärkeästä palveluryhmästä:

- a) ydinpalvelu;
- b) avustavat palvelut (ja tavarat) sekä
- c) tukipalvelut (ja tavarat).

Ydinpalvelu on yleensä markkinoillaolon syy (Grönroos 1990, 103). Sinfoniaorkesterille konsertti on ydinpalvelu. Avustavia palveluja tarvitaan helpottamaan ydinpalvelujen käyttöä. Orkesterille esimerkiksi lippujen myynti on tällainen avustava palvelu, joka mahdollistaa ydinpalvelun käytön. Väliajalla tapahtuva tuotteiden myynti sen sijaan on tukipalvelu, joka osaltaan erilaistaa sinfoniaorkesterin tuotteen kilpailijoiden tuotteista. Tukipalvelu ei sinänsä helpota ydinpalvelun kulutusta tai käyttöä (Grönroos 1990, 103). Tuki- ja avustavat palvelut saattavat olla vaikeasti erotettavissa. Pehmeät istuimet ovat tukipalvelu

lyhyen konsertin aikana, mutta voivat muuttua avustavaksi palveluksi konsertin ollessa kovin pitkä.

Johtamisen kannalta on tärkeää tehdä selväksi ero tuki- ja avustavien palvelujen välillä. Avustavat palvelut ovat välttämättömiä palvelun toteutumisen kannalta (Grönroos 1990, 104). Jos lippuja ei myydy, ei yleisöä saavu konserttiin, ja konsertti mitä luultavimmin peruutetaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että avustavat palvelut ovat pakollisia toimintoja, jotka suoritetaan vain ja ainoastaan ydinpalvelun avuksi. Avustavatkin palvelut voidaan suorittaa niin, että niitä voidaan käyttää kilpailukeinoina, kuten tukipalveluja käytetään. Joustava ja nopea lipunmyynti edistää ydintuotteen käyttöä, mutta myös rakentaa positiivista imagoa orkesterin ympärille ja erottaa orkesterin kilpailijoistaan.

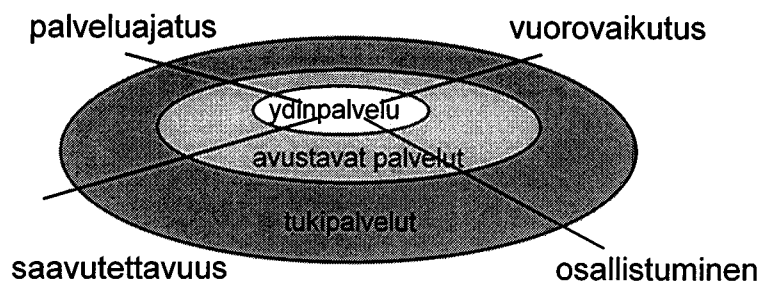
Koska peruspalvelupaketti kertoo ainoastaan siitä, mitä asiakas saa, ei se vastaa täysin asiakkaan kokemaa lopullista palvelutuotetta. Peruspalvelupaketti vastaa lähinnä koetun kokonaislaadun teknistä laatu-ulottuvuutta (Grönroos 1990, 104). Paketin osatekijät eivät kerro, miten palveluprosessi koetaan, vaikka juuri tämä on oleellisinta asiakkaiden kokemassa palvelutuotteessa ja sen tarjonnassa. Grönroos (1990, 99-120) esittää laajennetun palvelutarjonnan mallin, jossa nivotaan yhteen palveluprosessin ja peruspalvelupaketin kokeminen. Tämän kattavan mallin avulla johdon käyttämä tuotekonsepti saadaan vastaamaan paremmin asiakkaan käsityksiä tuotteesta.

2.4 Laajennetun palvelutarjonnan ajatus palvelun kokonaistuotteen perustana

Grönroosin (1990, 99-120) laajennetun palvelutarjonnan käsitteellinen malli on tarkoitettu asiakkaiden kokemien palvelun ainesten kuvaamiseen. Ostajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus palveluprosessissa koetaan monin eri tavoin

tilanteesta ja henkilöistä riippuen. Palvelujen yhteisten piirteiden vuoksi voidaan löytää kuitenkin kolme perusasiaa, joista laajennettu palvelutarjonta yhdessä peruspaketin käsitteiden kanssa koostuu (Grönroos 1987, 8 ja 1990, 104-109, ks. myös Grönroos 1987):

- ◆ palvelun saavutettavuus;
- ◆ vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa sekä
- ◆ asiakkaan osallistuminen.



KUVIO 3. Laajennettu palvelutarjonta. Mukailtu lähteestä Grönroos (1990, 109).

Palveluajatus on kattava konsepti laajennetun palvelutarjonnan osatekijöiden kehittämiseksi. Palveluajatuksen tarkoituksena on määrittää, mitä ydinpalvelua, avustavia palveluja ja tukipalveluja käytetään, kuinka peruspaketti asetetaan saataville, kuinka vuorovaikutustilanteita kehitetään ja kuinka asiakkaita tulisi ohjata osallistumaan prosessiin. (Grönroos 1990, 109).

Sinfoniaorkesterin palvelun toiminnallisessa laadussa ei siis ole kysymys vain siitä, miten orkesteri kappaleet esittää. Asiakkaan kokemukseen vaikuttavat useat tekijät, jotka orkesterin henkilökunnan tulee tiedostaa ja joiden merkitys tulee

ymmärtää, jotta asiakkaan kannalta olennaisiin asioihin osataan puuttua. Kysymys on pienistä osatekijöistä, joista yhdessä kokonaisuutena muodostuu asiakkaan laatukäsitys palveluyrityksestä ja sen toiminnasta.

2.4.1 Saavutettavuus

Saavutettavuudella tarkoitetaan organisaation tarjonnan tekemistä asiakkaan käytettävissä olevaksi silloin ja siellä, missä sille on tarvetta (Hill, O'Sullivan & O'Sullivan 1997, 222). Jokaisella orkesterilla on oltava jonkinlainen suunnitelma palvelun saavutettavuudeksi. Asia voidaan nähdä itsestäänselvytenä, mutta se, millä keinoin saavutettavuus suunnitellaan toteutettavan ja miten se todellisuudessa asiakkaan näkökulmasta onnistuneesti toteutuu, on määrätietoisen toiminnan tulosta.

Sinfoniaorkesterin palvelun saavutettavuuteen vaikuttavat seuraavat tekijät:

- Henkilökunnan määrä ja taidot; orkesterin henkilökuntaan kuuluvat muusikot, kapellimestari, intendentti ja toimistohenkilökunta mm. toimisto- ja/tai markkinointisihteeri, siistijät jne.. Koko henkilökunnalla on vastuu orkesterin toiminnasta siitä huolimatta, että jokaisella työntekijällä on oma erityinen vastuualueensa, jonka hän pyrkii hallitsemaan parhaalla mahdollisella tavalla.
- Aukioloajat, aikataulut ja eri tehtävien suoritukseen käytetty aika; konserttien ajankohta tulee suunnitella niin, että se sopii asiakkaiden aikatauluun. Suunnittelussa tulisi miettiä eri kohderyhmiä; esim. vanhuksille voi järjestää iltapäiväkonsertteja ja lapsille aamupäiväkonsertteja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Tehtävien suorituksen nopeus orkesterin toiminnasta riippuu paljolti tilanteesta ja tehtävän laadusta. Avustavien ja sivupalvelujen (mm. lipunmyynti, vaatesäilytys ja kahviopalvelut) tuottamiseen vaikuttaa nopeus. Sen sijaan itse

ydintuotteen, konsertin, tuottamiseen käytetty aika on usein ennalta suunniteltu, eikä nopeuden tavoittelu kuulu konsertin luonteeseen.

- Toimistojen ja palvelupisteiden yms. sijainti. Palvelut tulisi viedä lähelle asiakasta, niin että palvelun kulutus on asiakkaalle helppoa. Konsertteja voidaan järjestää muuallakin kuin perinteisissä konserttipaikoissa; ravintolat, kahvilat, koulut, päiväkodit, lastentarhat, vanhainkodit, museot yms. tarjoavat oivallisen paikan musiikkiesitykselle ja löytävät parhaassa tapauksessa uusia asiakkaita orkesterin soittaman musiikin pariin. Myös mahdollisuus ostaa lippu muualta kuin konserttipaikkakunnalta saattaa olla asiakkaalle ratkaiseva tekijä. Esimerkiksi puhelimitse tehdyllä lipun varausmahdollisuudella orkesteri siirtää palveluaan lähemmäksi asiakasta, huolimatta asiakkaan asuinpaikasta. Konserttitalon sijainti vaikuttaa luonnollisesti palvelun saavutettavuuteen.

- Toimistojen ja palvelupisteiden ulkonäkö ja sisustus, viihtyvyys sekä toimivuus. Nämä tekijät luovat tunnelmaa, minkä merkitys orkesterin palvelutuotteessa on erityisen suuri.

- Työkalut, koneet ja asiakirjat. Toimiva tekniikka on eduksi missä tahansa yrityksessä. Työkalujen avulla varsinkin orkesterin avustavat ja sivupalvelut saadaan nopeiksi, tehokkaiksi ja helpoksi käyttää. Teknisten seikkojen lisäksi tyylilliset seikat ovat tärkeitä myös saavutettavuuden kannalta. Lippujen ja käsiohjelmien ulkonäkö luo mielikuvia ja kertoo asiakkaalle palvelun laadusta. Ne kertovat myös tyylistä, jota orkesteri noudattaa yleensä tai tietyssä tapahtumassa. Tyylillisesti yhteensopivat liput, käsiohjelmat, sisustus ja musiikki ym. luovat tiiviin ja mielenkiintoisen paketin, joka asiakkaan on helppo hahmottaa toimivaksi ja mielekkääksi kokonaisuudeksi.

- Prosessissa samanaikaisesti olevien asiakkaiden määrä ja osaaminen. Orkesterin palvelussa, nimenomaan konsertin aikana, henkilökohtainen palvelu jää usein vähälle, sillä konserttitilanteessa on mukana paljon asiakkaita. Yleisöä ei tulisi ajatella massana, sillä henkilökohtaista palvelua tässäkin tilanteessa arvostetaan samoin kuin muissakin palvelutapahtumissa, vaikka konsertissa muiden

asiakkaiden läsnäolo on tärkeää ja palvelu koetaankin paremmaksi silloin, kun sali täyttyy kuulijoista. Toisaalta esimerkiksi lipunoston yhteydessä henkilökohtaisen palvelun merkitys on suuri.

Sinfoniaorkesterin palvelutuotteen saatavuus voidaan jakaa asiakkaan kannalta viiteen osaan: paikan saavutettavuus, asiakkaiden helppous käyttää konserttipaikan fyysisiä resursseja, asiakaspalveluhenkilöstön vaikutus palvelun saavutettavuuteen, asiakkaiden osallistumisen helppous ja palvelun hinta (vertaa Grönroos 1990, 105-106). Osille voidaan löytää ainakin seuraavat tekijät:

1) Paikan saavutettavuus

- ◇ Kuinka miellyttävä ja helppo matka kotoa konserttipaikalle;
linja-autoyhteydet, taksiasema
- ◇ Pysäköintimahdollisuudet lähistöllä
- ◇ Lähistöllä olevien muiden kulttuurilaitosten määrä
- ◇ Rakennuksen selkeys, helppous löytää konserttisaliin ja muihin tiloihin
- ◇ Aukioloajat, lipputoimisto, konserttiajat
- ◇ Konserttilipun hankkimisen helppous
- ◇ Konserttipaikan tilojen koko; konserttisali, aula, vaatesäilytys, kahvio, WC

2) Asiakkaiden helppous käyttää konserttipaikan fyysisiä resursseja

- ◇ Konserttipaikan sisältävän rakennuksen ulkonäkö ja sisustus
- ◇ Konserttisalin ulkonäkö
- ◇ Konserttisalin mukavuus ja toimivuus; istuimet, ilmanvaihto, akustiikka
- ◇ Eteinen, aula ja muut tilat, joissa mahdollinen väliaika vietetään
- ◇ WC- ja mahdollinen lastenhoitotila

3) Asiakaspalveluhenkilöstön vaikutus saavutettavuuteen

- ◇ Henkilökunnan tavoitettavuus puhelimitse tai toimistossa

- ◇ Työntekijöiden lukumäärä
- ◇ Asiakkaan havaitsemisen nopeus; tiedustelun, lipunoston tai palautteenannon yhteydessä tms.
- ◇ Työntekijöiden ammattitaito
- ◇ Laskutuskäytäntö
- ◇ Hyväksytyt maksutavat
- ◇ Tarjottavat muut palvelut
- ◇ Tilauskonserttien ym. erikoistilaisuuksien järjestäminen

4) Asiakkaiden osallistumisen helppous

- ◇ Lipun varaamiseen tarvittavan toiminnan helppous
- ◇ Asiakkaalle annettava käsiohjelma, joka kertoo konsertin kulun
- ◇ Tapahtuman luonteen selvitys; muodollisuus pukeutumisessa ja käyttäytymisessä
- ◇ Asiakkaan kokemus siitä, onko hän tervetullut ja arvostettu
- ◇ Palautteenannon helppous (kaavakkeet, kysymyslomakkeet)

5) Palvelun hinta

- ◇ Lipun hinta
- ◇ Matkan hinta asiakkaan asuinalueelta konserttipaikalle
- ◇ Muiden oheispalvelujen hinta
- ◇ Verojen kautta maksettu palvelun hinta

Palvelun hinta, jonka arvo on sidottu asiakkaan omiin käsityksiin sopivasta taloudellisesta uhrauksesta, vaikuttaa muiden tekijöiden ohella palvelun saavutettavuuteen. Julkisen tuen avulla kulttuuripalvelujen hinnat pyritään saamaan niin alhaisiksi, että kaikilla olisi mahdollisuus kulttuuripalvelujen

käyttöön. Hintojen laskun ajatus johdetaan toisinaan meriittihyödykeargumentista⁴ (ks. Malmi 1995, 97). Julkisen tuen avulla vähennetään yhteiskunnallista eriarvoisuutta. Toisaalta, Malmin (1995, 97) mukaan Lingle (1992) kärjistetysti huomauttaa, että kulttuurin saaman julkisen tuen voidaan nähdä lisäävän eriarvoisuutta, koska kaikki veronmaksajat osallistuvat tuen rahoitukseen, mutta vain osa veronmaksajista, lähinnä suurituloisimmat, käyttävät kulttuuripalveluja.

Julkisen tuen vaikutus kulttuuripalvelujen hintoihin erottaa osaltaan kulttuuripalvelun luonteen ja tavallisen liiketoiminnan palvelun luonteesta. Tavallisesti palvelun hinta nousee kysynnän lisääntyessä ja laskee kysynnän heikentyessä ja/tai kilpailun kiristyessä, mikäli hintaa käytetään kilpailukeinona. Jotta orkesteri pystyisi paremmin kattamaan jatkuvasti kasvavia kustannuksia⁵, sen olisi nostettava pääsylippujen hintaa sen sijaan, että lipun hintoja laskettaisiin heikon kysynnän johdosta. Konserttien pääsylippujen hinnan nostaminen ei kuitenkaan ole mahdollista, koska esittävän taiteen kysyntä on rajallista johtuen suuresta hintajoustosta (Taalas 1993, 5).⁶ Tästä syystä orkesteri tarvitsee julkisen

⁴ Meriittihyödykeargumentin lähtökohtana on, että tiettyjen hyödykkeiden kysyntä ja tarjonta markkinoilla ei välttämättä johda yhteiskunnan kokonaisedun kannalta toivottuun tulokseen ja, että yhteiskunnan rajahyöty on korkeampi kuin yksityisen kuluttajan hyöty (Taalas 1993, 7). [Kokonaishyöty on se hyödyn määrä, jonka kuluttaja tuntee saavansa kulutuksesta ja tuotteen rajahyöty on se kokonaishyödyn muutos, joka koituu, kun kulutusta muutetaan yhden yksikön verran (Pekkarinen & Sutela 1988, 33).] Taalaksen (1993, 7) mukaan meriittihyödykeargumenttiin liittyy ajatus, että julkisen vallan tulisi olla vastuussa hyödykkeiden, (tässä orkesterin palvelun), tukemisesta ja tuottamisesta, koska ihmiset eivät ymmärrä kulttuuripanoksista saatua yhteiskunnallista hyötyä. Samasta syystä kulttuurin kysyntä on liian alhainen (Malmi 1995, 97).

⁵ W.J. Baumol ja W.G. Bowen käsitelivät vuonna 1966 ilmestyneessä teoksessa *Performing Arts - The economic dilemma* esittävän taiteen taloudellisia ongelmia ja esittivät julkiselle tuelle talousteoreettisia perusteluita. Keskeisenä ajatuksena oli tuottavuuden eroista johtuva tuottojen ja kustannusten välinen kuilu. Esittäville taiteelle tyypillisen vakioisen työn tuottavuuden seurauksena on esittävän taiteen instituutioiden Baumolin ja Bowenin mukaan jatkuvasti kasvavat tuotantokustannukset ja paineet pääsylippujen hinnan nostamiseen. (ks. Baumol & Bowen 1966, Taalas 1993, 5 ja Mäkinen 1997, 4-5).

⁶ Kysynnän hintajoustolla tarkoitetaan kysynnän muutosta siten, että

$$\text{hintajousto} = \frac{dq/q}{dp/p} = \frac{dq \cdot p}{dp \cdot q}$$

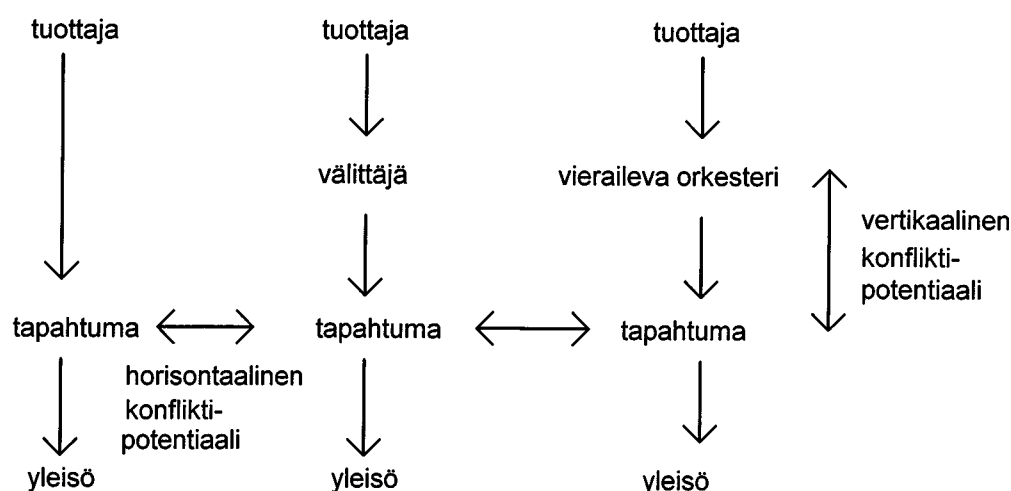
kun merkitään p=hinta, q=määrä, dp=hinnan muutos ja dq=määrän muutos. (Pekkarinen & Sutela 1986, 25).

rahoituksen tukea, jotta voitaisiin edes ylläpitää saavutetut musiikkipalvelut (ks. Taalas 1993, 5).

Hinnan laskeminen ei myöskään Jyväskylän Sinfonian markkinointisihteeri Mari Itärannan (henkilökohtainen tiedonanto 19.3.1998) kokemuksen mukaan nosta yleisömäärää, sillä hinnan aleneminen mielletään usein laadun heikkenemiseen.

Saavutettavuus lähtee siis aina asiakkaan näkökulmasta. Saavutettavuus merkitsee helppoa yhteydenottoa palvelun tarjoajaan. Saavutettavuuden alueella on lukematon määrä tilanteita, jotka saattavat pilata asiakkaan kokemuksen helpposta saavutettavuudesta.

Konfliktit voivat tapahtua jo ennen orkesterin ydinpalvelun tuottamista tai jopa estää sen, palvelun tuottamisen aikana tai sen jälkeen.⁷ Konfliktit tapahtuvat horisontaalisesti tai vertikaalisesti jakelukanavissa.



KUVIO 4. Kanavakonfliktien suunnat. (Yksinkertaistettu ja mukailtu lähteestä Hill, O'Sullivan & O'Sullivan 1997, 228, kuvio 7.1).

⁷ Markkinointi (ja jakelu-) kanavat koostuvat lukuisista asioista (intermediate), jotka yhdistävät palvelun tuottajan ja kuluttajan (Hill, O'Sullivan & O'Sullivan 1997, 227).

Orkesteri saattaa kohdata omassa jakelukanavassaan saavutettavuuden ongelmia. Tällaisia edellä tässä kappaleessa kuvatuista saavutettavuuden tekijöistä kehittyneitä ongelmia Hill, O'Sullivan & O'Sullivan (1997, 227) kutsuvat vertikaalisiksi konflikteiksi.

Kaupunkiin tulleen vierailevan orkesterin soittaessa Dvorakin Serenadin jousille opus 22 ennen kaupungin oman orkesterin konserttia, jossa kyseinen kappale myöskin soitetaan, vieraileva orkesterin heikentää kaupunginorkesterin mahdollisuutta tavoittaa potentiaalinen yleisö kotikaupungissaan. Tämäntapaista konfliktia samalla tasolla eri jakelukanavissa kutsutaan horisontaaliseksi konfliktiksi (Hill, O'Sullivan & O'Sullivan 1997, 227). Kummankin tyylisten konfliktien määrää voidaan minimoida neuvotteluilla, taustojen selvittelyllä ja selkeällä kommunikaatiolla.

2.4.2 Vuorovaikutus

Vuorovaikutusta voi tapahtua asiakkaiden ja organisaation työntekijöiden kesken, erilaisten fyysisten ja teknisten resurssien kanssa, järjestelmien sekä muiden asiakkaiden kanssa (Grönroos 1990, 107). Asiakkaan ja sinfoniaorkesterin työntekijöiden välistä vuorovaikutusta tapahtuu ensimmäisen kerran konserttilippua ostettaessa. Vuorovaikutus jatkuu vahvana konserttitilanteessa. Orkesteri aistii yleisön tunnelmia, odotuksia ja asennetta konserttia/orkesteria kohtaan. Samoin orkesterin tunnelma vaikuttaa yleisön kokemukseen konserttitilanteesta ja näin muokkaa käsitystä palvelun laadusta. Vuorovaikutus on kahdenpuolista.

Fyysisten ja teknisten resurssien kanssa konserttiyleisö on vuorovaikutuksessa konserttipaikassa. Eteinen, aula, konserttisali penkkeineen yms. ovat osa näitä fyysisiä ja teknisiä resursseja, jotka asiakas väistämättä joutuu kohtaamaan konserttitilanteessa. Järjestelmän kanssa asiakas on vuorovaikutuksessa esimerkiksi soittamalla varatessaan konserttilipun ja noutaessaan sen lipputoimistosta tuntia ennen konsertin alkua. Hyvä järjestelmä mahdollistaa monimuotoisen ja joustavan lippujen myynnin. Muiden asiakkaiden kanssa tapahtuu vuorovaikutusta konserttitilanteen ajan, väliajalla ehkä selvimmin. Myös orkesterista ja aikaisemmista konserteista kuullut puheet konserttitilanteen ulkopuolella ovat huomionarvoista asiakkaiden asenteita muokkaavaa vuorovaikutusta.

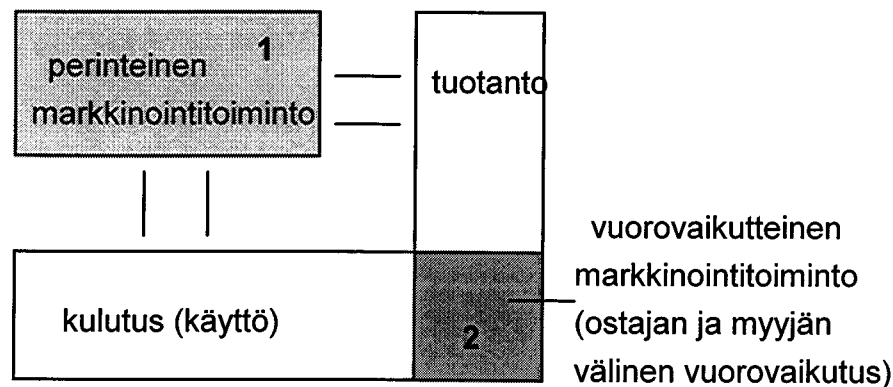
Tässä tutkielmassa vuorovaikutus käsitetään kahdentasoiseksi toiminnaksi. Vuorovaikutusta tapahtuu silloin, kun asiakas ja palveluyrityksen henkilökunta kohtaavat itse palvelutapahtuman aikana (konsertti) ja silloin, kun palveluyritys selvittää asiakkaiden tarpeita ja asenteita yritystä kohtaan ja saa mahdollisuuden vastata asiakkaan tyydyttämättömiin tarpeisiin. Viimeksi mainittu vuorovaikutuksen muoto (esimerkiksi asiakastytyväisyystutkimus tai suorat keskustelut asiakkaiden kanssa) johtaa vaihdantaan⁸, johon kuuluu vuorovaikutus palvelutilanteessa.

Palveluorganisaatiossa on kahdenlaisia markkinointitoimintoja. Perinteinen markkinointitoiminto (markkinointimix) eli tuote, hinta, paikka ja jakelu (esimerkiksi markkinatutkimus, erillisen myyntihenkilökunnan harjoittama henkilökohtainen myyntityö, mainonta, hinnoittelu, myynninedistäminen ja

⁸ Yrityksen palvelutilanne on vaihdantaa; kumpikin osapuoli saa haluamansa - orkesteri taloudellisten hyödyn ja asiakas mm. musiikkielämyksen ja vapaa-ajan vietettä. Mannermaan (1993, 14) mukaan markkinoinnin idea on Dec. Donaldin mukaan 1) sovittaa yhteen 2) yrityksen kyvyt ja 3) asiakkaan toiveet 4) siten, että molemmat saavuttavat tavoitteensa.

suhdetoiminta) ovat erillään yrityksen muista toiminnoista (1). (Grönroosin 1990, 175). (ks. kuvio 5)

Toinen markkinointitoiminto koostuu kuluttajan ja henkilöstön vuorovaikutuksesta tuotannon ja kulutuksen välisessä rajapinnassa (2). Tämä rajapinta edustaa ostajan ja myyjän välistä vuorovaikutusta, jossa esiintyy totuuden hetkiä ja tilaisuuksia. Tätä markkinoinnin osaa kutsutaan vuorovaikutteiseksi markkinoinniksi. Vuorovaikutteista markkinointia tapahtuu silloin, kun ostaja ja myyjä ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tämä markkinoinnin osa jää perinteisen markkinointimixin ulkopuolelle. (Grönroos 1990, 176).



KUVIO 5. Palveluorganisaation kaksi markkinointitoimintoa (Grönroos 1982, 137 ja 1990, 175)

Palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, koska palvelutuote syntyy vuorovaikutuksessa asiakkaan ja henkilökunnan kanssa (Mannermaa 1993, 205). Vuorovaikutustilanteet (joita kutsutaan myös palvelutapaamisiksi) määräävät toiminnallisen laadun tason. Lisäksi näissä tapaamisissa tuloksen tekninen laatu siirtyy asiakkaalle. Näitä tilanteita kutsutaankin totuuden hetkiksi, sillä juuri siinä tilanteessa palvelun tarjoajalla on mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palvelun

laatu. (Grönroos 1990, 67). Grönroosin (1990, 67) mukaan palvelujen johtamista käsittelevään kirjallisuuteen totuuden hetken käsitteen toi ensimmäisen kerran Normann vuonna 1984 (ks. Normann 1991, 159).

Palveluorganisaation ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen ymmärtämiseksi ja sen kehittämiseksi orkesterin henkilöstön on tunnettava mahdollisimman hyvin palvelun kuluttajia. Tämä tavoite on asiakaskeskeisen toiminnan edellytys. Asiakas valitsee aina palvelun tuottajan, joka parhaiten tyydyttää hänen tarpeensa. Kuluttajan tarpeet tuntiessaan yritys pystyy paremmin sopeuttamaan tarjonnan kysyntää vastaavaksi (Ylikoski 1997, 55-56). Kuluttajan käyttäytymistä ei voida koskaan oppia tarkalleen ennustamaan, mutta sitä voidaan oppia ymmärtämään ja sitä kautta oppia ennakoimaan käytöstä. Asiakaskeskeytyttä käsitellään seuraavassa luvussa ja kuluttajan käyttäytymistä tarkastellaan luvussa 4.

2.4.3 Osallistuminen

Asiakkaan osallistuminen tarkoittaa sitä, että asiakkaalla on vaikutusta saamaansa palveluun (Grönroos 1990, 108; ks. myös Lovelock & Young 1979 ja Lehtinen 1986). Rajusti taputtava yleisö vaikuttaa yksittäisen asiakkaan käsitykseen palvelun laadusta. Samoin konsertin väliajalla tapahtuva asiakkaiden sosiaalinen kanssakäyminen usein koetaan kuuluvaksi palvelutuotteeseen. Negatiivista vaikutusta asiakkaan laatuksityksiin luo taas se, että tietyn orkesterin konserteissa jatkuvasti esiintyy muuta yleisöä häiritsevää käytöstä. Tällöin palvelutuotetta aletaan pitää vähemmän laadukkaana johtuen orkesterista itsestään riippumattomista tekijöistä. Asiakkaiden osallistuminen on siis sidoksissa toiminnallisen laadun tasoon.

Asiakkaan palvelun tuotantoon osallistuminen alkaa jo siitä, kun hän päättää kuluttaa orkesterin palvelutuotteen. Asiakkaasta tulee palvelun kuluttaja silloin, kun hän on konsertissa paikan päällä ”kuluttamassa” palvelutuotetta.

Ihanteellista on, jos orkesteri pystyy tarjoamaan asiakkailleen monenlaisia palvelun tuotantoon osallistumisen muotoja. Parhaimmillaan palvelutuote on silloin, kun asiakas kokee itse vaikuttavansa siihen, miten hän tuotteen saa ja tällä tavoin vaikuttaa palvelutuotteen koettuun laatuun. Osallistumista käsitellään tarkemmin luvussa 3.5.2., jossa käsitellään orkesterien toteuttamaa yleisökasvatusta. Vuorovaikutus ja osallistuminen ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Esimerkiksi termin ’yleisökasvatus’ (joka siis tarkoittaa asiakkaan kannalta osallistumista) sijaan käytetään usein nimitystä vuorovaikutus.

2.5 Johtopäätökset

Voidaan sanoa, että ostajan ja myyjän välisissä vuorovaikutustilanteissa peruspalvelupaketin ydinpalvelu, avustavat- ja tukipalvelut koetaan (subjektiivisesti) eri tavoin sen mukaan millainen palvelun saavutettavuus on, kuinka helpoksi ja miellyttäväksi vuorovaikutustilanteet koetaan ja kuinka hyvin asiakkaat ymmärtävät osuutensa ja tehtävänsä palvelun tuotantoprosessissa (Grönroos 1990, 108).

Orkesterin palvelutuotteen tuottamisella ja muiden palvelujen tuottamisella on sekä yhteisiä piirteitä että eroavaisuuksia. Hallinnon kannalta ehkä selkein ero näkyy siinä, että orkesterit ovat pitkälti riippuvaisia julkisesta tuesta, vaikka niiden oman rahoituksen osuus onkin kasvanut huomattavasti viime vuosien aikana. Vuonna 1997 orkestereiden oman tulonhankinnan osuus oli 14 prosenttia, kun vuonna 1995 se oli vielä vain 10 prosenttia (Suomen Sinfoniaorkesterit ry 1997).

Orkesterien taloudellisten resurssien puute onkin ehkä tavallisin palvelun toiminnan kehittämistä hidastava tekijä. Toinen merkittävä ero muiden palvelutuotteiden tuotantoon verrattuna on se, että orkesterilla on taiteellisia, taloudellisesti mitattavissa olemattomia päämääriä. Nämä taiteelliset päämäärät halutaan usein pitää täydellisesti erillään taloudellisista päämääristä. Taloudellisten ja taiteellisten päämäärien toisistaan irrallaanpito olisi kenties ideaalia mutta todellisuudessa mahdotonta.

Orkesteri toimii voittoa tavoittelevien organisaatioiden tavoin ympäristössä, jonka muuttuvat tekijät luovat uhkia ja mahdollisuuksia orkesterin toiminnalle. Kilpailijoita eivät ole vain kaupungissa toimivat muut orkesterit, vaan myös museot, elokuvateatterit ja jääkiekko-ottelut jne. Jopa joka kodin televisio voidaan lukea orkesterin kilpailijaksi. Kilpailuympäristö on laajentunut, ja vapaa-ajan määrä on lisääntynyt viime vuosikymmenten aikana. Uhkien torjuminen ja mahdollisuuksien hyödyntäminen orkesterin toiminnan kehittämiseksi kuuluvat menestyvän orkesterin pätehtäviin. Orkesterin palvelutuotteen ja asiakkaan ymmärtäminen auttavat näiden tehtävien onnistuneessa toteuttamisessa.

Palvelun hyötyä ajatellaan yhä useammin asiakkaan näkökulmasta. Hyödyksi ei enää katsota vain palvelun tarjoajan liiketaloudellista hyötyä, vaan määritelmistä ilmenee asiakkaan tarpeiden arvostus. Suunta on oikea, sillä tyytyväinen asiakas tuo yritykselle varmuudella etua. Orkesterin palvelutuotteen kehittäminen tapahtuukin siis asiakaskeskeisen toiminnan kehittämisen kautta. Asiakaskeskeisyydellä ei kuitenkaan tarkoiteta asiakkaiden kaikkien toiveiden välitöntä täyttämistä, sillä se saattaisi johtaa orkesterit toteuttamaan muunlaisia kuin omia taiteellisia päämääriään. Orkesteri luo musiikkipalvelun kysyntää tarjoamalla kuultavaksi tietyn ohjelmiston tietyllä tavalla, ja pyrkii näin ohjaamaan asiakkaiden tarpeita omalla toiminnallaan. Kuitenkin lopputulos eli arvio palvelun laadusta, on aina asiakkaan muodostama.

3 ASIAKASKESKEISYYS PALVELUTARJONNAN LÄHTÖKOHTANA

3.1 Taustaa asiakaskeisyyden syntymiselle

Asiakaskeisyyden markkinoinnin ajatus ei ole uusi. Sen periaatteet kiteytyivät jo 1950-luvun puolivälin jälkeen (Ylikoski 1997, 22). Ajatuksena asiakaskeisyys on varmasti useille yrityksille tuttu, mutta sen toteuttaminen on vaikeaa. Sinfoniaorkesterien kuten muidenkin taidelaitosten kohdalla asiakaskeisyyden käsite on erityisen ongelmallinen taiteen tuottamisen luonteen vuoksi. Se, mitä asiakaskeisyys orkesterille on, ja mitä toimintoja orkesterin tulisi kehittää asiakaskeisempään suuntaan - ilman, että orkesterin taiteellinen taso kärsii - ovat kysymyksiä, joihin ei löydy yksiselitteistä vastausta. Tässä kappaleessa pohditaan sitä, mitä asiakaskeisyys orkesterin toiminnassa tarkoittaa, sekä sitä, mikä on orkesterin ja asiakkaan suhde.

Asiakaskeisyys liittyy palveluajatuksen kertomalla tavasta, jolla palveluajatus toteutetaan. Termi on paljon käytetty 1990-luvun markkinoinnin kirjallisuudessa. Yhä useammat yritykset haluavat olla ajan hengen mukaisesti asiakaskeisiä ja ovat valmiita kehittämään toimintaansa asiakaskeiseen suuntaan, mutta harva yritysjohto todellisuudessa osaa määritellä, mitä asiakaskeisyydellä tarkoitetaan ja mitä konkreettisia toimenpiteitä asiakaskeisyyden toteuttaminen edellyttää.

Asiakaskeskeisyys on yhteydessä liiketoiminnan kannattavuuteen (Narver & Slater 1990, 20-35). Orkesteri voi käyttää asiakaskeskeisyyttä kilpailukeinona. Kohlin ja Jaworskin (1990, 1-18) mukaan taloudellisten tulosten paranemisen ohella asiakaskeskeisyyden uskotaan edistävän yhteishenkeä ja työtyytyväisyyttä yrityksessä ja lisäävän asiakkaiden myönteisiä reaktioita. Asiakkaiden myönteiset reaktiot tarkoittavat asiakastyytyväisyyttä, uusintaostoja ja asiakkaiden positiivisia kommentteja palvelun tuottajasta (Ylikoski 1997, 22).

3.2 Asiakaskeskeisyyden käsite

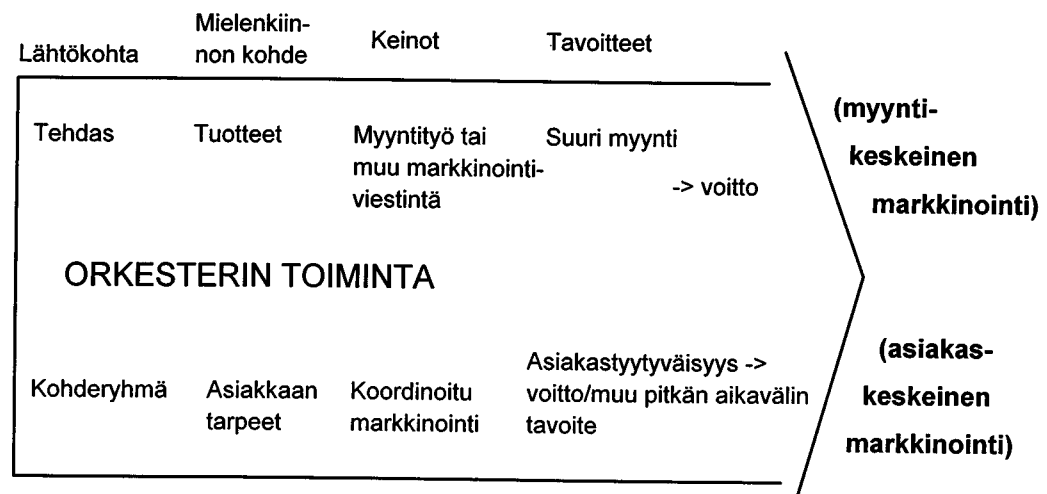
Asiakaskeskeisyys voidaan nähdä kahtena samansuuntaisena ilmiönä. Toisaalta se on ajattelutapa, joka ohjaa organisaation toimintaa. Lähtökohtana on silloin asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. Toisaalta taas asiakaskeskeisyys on tämän ajattelutavan mukaista markkinointitehtävien toteuttamista. Tämä tarkoittaa sitä, että markkinoinnin tehtävänä organisaatiossa on saada aikaan asiakkaan ja organisaation välillä molempien osapuolten tarpeet tyydyttävä vaihdantaprosessi. (Ylikoski 1997, 23).

Kotler ja Andreasen (1987, 41) määrittelevät asiakaskeskeisen organisaation toiminnan seuraavanlaiseksi: ”Organisaation päätehtävä on määritellä asiakkaidensa käsitykset, tarpeet ja toiveet sekä tyydyttää ne suunnittelemalla tarjouksensa, viestimällä siitä, hinnoittelemalla se ja saattamalla se asiakkaiden ulottuville.”

Joskus organisaatio voi nähdä toimintansa tavoitteet muissa asioissa kuin asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä. Toiminnan lähtökohtana voi olla tarve alentaa organisaation kustannuksia (tuotantokeskeisyys) tai pyrkimys myydä asiakkaalle niitä tuotteita, joita organisaatio on jostakin syystä alkanut tuottaa

(myyntikeskeisyys)¹. Näissä tapauksissa toiminnan lähtökohtana ovat organisaation eivätkä asiakkaan tarpeet. Sinfoniaorkesterin perinteinen toiminta voidaan karkeasti ajatellen käsittää myyntikeskeiseksi toiminnaksi vain sillä erolla, että orkesteri ei yleensä käytä voimakasta myyntityötä ja viestintää tuotteensa kauppaamiseksi asiakkailleen, kuten voittoa tavoitteleva yritys tekee ollessaan myyntikeskeinen.

Voimakkaan markkinoinnin puuttuminen orkesterin toiminnasta, usein taloudellisista syistä, on ohjannut orkestereita löytämään toimintansa suunnan kohti asiakaskeskeistä ajattelutapaa. Onnistunut orkesterin toiminta voidaankin nähdä myyntikeskeisen ja asiakaskeskeisen toiminnan välimuodoksi, sillä suunnittelemalla ohjelmisto monipuoliseksi kasvatustavoitteita unohtamatta orkesteri tarjoaa asiakkailleen määritellyn tuotteen ytimen, joka täydennetään kokonaistuotteeksi asiakkaan osallistuessa palvelun tuotantoon. Kuvio 6 kuvaa orkesterin toiminnan olevan sekä myyntikeskeistä että asiakaskeskeistä.



KUVIO 6. Orkesterin toiminta asiakaskeskeisen vs. myyntikeskeisen markkinoinnin välimaastossa. Sovellettu lähteistä Kotler 1997, 20 ja Ylikoski 1997, 25.

¹ Tuotanto- ja myyntikeskeisyyttä käsitellään lähes kaikissa markkinoinnin perusoppikirjoissa, mm. Ylikoski 1997, 23.

Organisaatiot ovat harvoin täysin myynti- tai asiakaskeskeisiä. Organisaatioiden sijoittaminen jatkumolle, jonka toinen pää kuvaisi myyntikeskeistä ja toinen asiakaskeskeistä orientoitumista, kuvaisi parhaiten todellisuutta. Useimmat organisaatiot sijoittuvat näiden ääripäiden välille. (Ylikoski 1997, 25).

3.3 Asiakaskeskeisyyden edellytykset

Asiakaskeskeisen toiminnan toteuttaminen ei ole ongelmatonta. Asiakaskeskeisyyttä pidetään tavoiteltavana toiminnan muotona, mutta alkunnostuksen jälkeen usein luovutetaan. Organisaation johdon tausta, markkinoinnin väärinymmärtäminen, puutteellinen sitoutuminen tai muutoksen vastustaminen ovat usein ongelmien ytimenä asiakaskeskeisyyden toteutumattomuudelle (Doyle 1998, 56). Ylikosken (1997, 27-29) mukaan asiakaskeskeisyyden edellytyksenä ovat seuraavassa esitetyt asiat, kun asiakaskeskeisyyttä tarkastellaan organisaation ajattelutapana:

1. Informaatio. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen kilpailukykyisellä tavalla edellyttää informaatiota (ks. myös Shapiro 1988, 120). Informaation on aina oltava kahdensuuntaista; yhtä tärkeää kuin asiakkaiden informoiminen orkesterin toiminnasta on se, että orkesteri ymmärtää asiakkaidensa tarpeet ja tekijät, jotka vaikuttavat ostopäätöksiin. Tietoa tulee etsiä sekä asiakkaiden nykyisistä että tulevista tarpeista (Ylikoski 1997, 27).

Orkesteri voi kehittää uusia perinteistä poikkeavia tapoja tyydyttää asiakkaiden tarpeita tarjoamalla jotakin sellaista, mitä asiakas ei edes osaa ennen palvelun tarjoamista odottaa. Esimerkiksi teknologian avulla tällaiset ratkaisut ovat mahdollisia. Orkesterin asiakas ei varmastikaan vielä 1980-luvun alussa osannut

olla kiinnostunut konserttilippujen varaamisesta omalla tietokoneella, ennen kuin mahdollisuus siihen oli tarjottu. Orkesterin tarjotessa tällaista mahdollisuutta sen on ymmärrettävä asiakkaan tarpeita. Tällainen asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja niihin vastaaminen ennen kuin asiakkaat ehtivät luoda kysyntää erottaa orkesterin edukseen muista kilpailijoista.

2. Vastuu ja reagointi. On tärkeää, että koko organisaatio ottaa vastuun asiakkaiden tarpeista ja reagoi informaatioon, joka koskee näitä tarpeita (Kohli & Jaworski 1990, 3). Ylikosken (1997, 28) mukaan tällaista organisaatiota kutsutaan responsiiviseksi². Responsiivisuutta ei kuitenkaan voida ymmärtää siten, että asiakkaan jokainen toivomus täytettäisiin. Tällöin orkesterin pitkän aikavälin tavoitteet olisivat luonnollisesti vaikeasti toteutettavissa. Ylikoski (1997, 28) määrittelee myös responsiivisuuden tarkoittavan sitä, että ”organisaation palvelutarjonta ja toimintatavat sopeutetaan asiakkaiden tarpeisiin sekä organisaation sisäisten että ulkoisten tekijöiden puitteissa”.

3. Koordinoidut päätökset ja sitoutuminen. Orkesterin sisäisiä päätöksiä tehtäessä koko henkilökunnan on oltava päätösten takana. Toimintojen ja osastojen väliset koordinoidut päätökset ja sitoutuminen näihin päätöksiin ovat asiakaskeskeisyyden edellytys (Shapiro 1988, 122). Orkesterin henkilökunnan osallistuminen myös toiminnan suunnitteluun lisää sitoutumista ja näkyy palvelun laadussa. Näin asiakaskeskeisyys ilmenee jatkuvana toiminnan prosessina, eikä ainoastaan yksittäisinä tapahtumina.

4. Oma osaaminen. Organisaation tulee valita ne asiakkaan tarpeiden tyydyttämisen keinot, joilla se parhaiten hyödyntää osaamistaan ja resurssejaan (Houston 1986, 53-57).

² Byrokraattisuus on responsiivisuuden vastakohta (Ylikoski 1997, 28).

5. Kilpailun merkityksen ymmärtäminen. Kilpailijoiden merkitys on ymmärrettävä, eikä kilpailijoita tule aliarvioida (Payne 1993, 141). Orkesterin kilpailijoita eivät ole ainoastaan kaupungissa mahdollisesti toimivat muut orkesterit, eivätkä edes vain kaikki kulttuuripalvelujen tarjoajat. Todellisuudessa kaikki vapaa-ajan vieton muodot ovat orkesterin kilpailijoita.

Organisaation asiakaskeskeisyyttä tai sen puuttumista voidaan tarkastella edellä esitettyjä asiakaskeskeisyyden edellytyksiä vasten. Asiakaskeskeisyyden tulee näkyä käytännön toiminnassa; toisaalta asiakaskeskeisyys näkyy siinä, mitä organisaatio tekee ja toisaalta siinä, miten asiakas organisaation toiminnan kokee.

3.4 Asiakaskeskeisyys voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa

Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toiminnassa jokin muu tavoite kuin voiton saaminen on keskeisellä sijalla (Kotler 1972, 46-54). Monet julkisia palveluja tarjoavat palvelut ovat voittoa tavoittelemattomia organisaatioita. Myös voittoa tavoittelemattomat organisaatiot voivat toimia asiakaskeskeisellä tavalla. Orkesterit on perinteisesti mielletty voittoa tavoittelemattomiksi organisaatioiksi.

Orkesterien yksityistäminen on muuttanut käsitystä orkesterin palvelun voiton tavoittelemattomuudesta. Orkesterien valtionapulaki (Teatteri- ja orkesterilaki 1992/730; ks. liite 1) jättää orkestereille vapauden suunnitella ja toteuttaa toimintansa itsenäisesti. Monet orkesterit pyrkivätkin toimimaan liikeyrityksen tavoin. Tästä hyvänä esimerkkinä mainittakoon Iso-Britannian orkesterien suuri oman rahoituksen osuus, joka saadaan aikaiseksi usein puhtaan liiketoiminnan keinoin. Orkestereiden oman rahoituksen osuutta pyritään jatkuvasti lisäämään myös Suomessa.

Asiakaskeskeistä toimintatapaa voidaan käyttää niin organisaation asiakkaisiin kuin kaikkiin muihinkin organisaation sidosryhmiin (Kotler 1972, 46-54). Ylikosken (1997, 49) mukaan Kotler & Andreasen (1996) määrittelevät sidosryhmän tarkoittavan niitä ihmisiä tai organisaatioita, joiden tarpeet organisaation tulee jollakin tavoin täyttää. Sidoryhmit ovat kiinnostuneita organisaation toiminnasta ja niillä on mahdollisuus vaikuttaa organisaation menestymiseen. Sidoryhmiä ovat asiakkaiden lisäksi mm. rahoittajat ja oma henkilöstö. (Kotler 1972, 46-54).

Voittoa tavoittelemattomilla organisaatioilla on niiden luonteen vuoksi yleensä vielä useampia sidoryhmiä kuin yrityksillä (Ylikoski 1997, 49). Tärkeä sidoryhmä tällaisille organisaatioille on voimavarojen antajat, mm. veronmaksajat³, lahjoittajat, toimintaan osallistuvat vapaaehtoistyöntekijät tai muulla tavalla toimintaa tukevat henkilöt ja organisaatiot (Gwin 1990, 45). Orkesterille tärkeä voimavaroja antava sidoryhmä on usein kannatusyhdistys, jonka merkitys saattaa toiminnan ja etenkin toiminnan rahoituksen kannalta olla huomattava.

Organisaation johto ja henkilökunta ovat yhtä tärkeitä voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa kuin voittoa tavoittelevassakin yrityksessä. Sisäinen markkinointi toimii sekä samoin periaattein kuin voittoa tavoittelevassa yrityksessä. Juuri sisäisen markkinoinnin avulla mahdollistetaan henkilöstön asiakaskeskeisyys ja vahvistetaan yhteishenkeä. (Kotler & Andreasen 1996, Ylikosken 1997, 51 mukaan).

Orkesterien toiminnassa markkinointia ei aikaisemmin ole pidetty välttämättömyytenä, sillä resurssit ja niin myös tavoitteet annettiin pääasiassa

³ Veronmaksajien rahat tulevat orkesterin käyttöön valtion ja kunnan julkisen rahoituksen kautta.

orkesterin ulkopuolelta julkisen rahoituksen muodossa. Asiakaskeskeisen markkinoinnin toteuttamisen paineet lisääntyvät sitä mukaa kuin orkesterien oman rahoituksen tarve kasvaa. Pelkkä markkinointiviestintä ei riitä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä menestymiseen. Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden siirtyminen kohti yhä asiakaskeskeisempää toimintaa on tapahtunut luonnollisesti toiminnan muuttuessa liiketoiminnan kaltaiseksi.

3.5 Orkesterin ja asiakkaan suhde

3.5.1 Orkesterin tehtävät

Rahoituksen uudet muodot, taloudelliset ongelmat ja yhteiskunnan muutos on herättänyt kysymyksen siitä, miten arvokasta orkesterin toiminta yhteiskunnalle on. Samalla on jouduttu miettimään, mitkä ovat orkesterien päätehtävät ja mihin orkestereita tarvitaan.

Päätehtävä on tuskin muuttunut orkesterilaitoksen elinaikana. Päätehtävänä on yleisön, kuulijoiden viihdyttäminen henkisesti rikastuttavalla, syventävällä ja aktivoivalla tavalla (Aho 1997, 88). Esteettiset elämykset ovat siis se, mitä asiakkaat konsertista hakevat. Sinfoniaorkesterin toisena tehtävänä Aho (1979, 88) näkee perinteen säilyttämisen ja esitystradition jatkamisen, kuitenkin niin, että orkesterilaitoksella on myös oltava kiinteä yhteys omaan aikaan. Nykyisessä kokoonpanossa orkesterit ovat klassismin ja romantiikan aikakauden tuotteita. On siis selvää, että ohjelmisto usein koostuu pääosin tämän aikakauden musiikista. Orkesterin tulee kuitenkin esittää myös musiikkia, joka heijastaa tämän hetken yhteiskuntaa. Usein varsinkin se asiakaskunnan osa, joka käy vain satunnaisesti konserteissa, arastelee nykymusiikkia vaikeaselkoisena ja jopa epämiellyttävänä musiikkina. Liian usein orkesterit päätyvätkin esittämään yleisön jo tuntemia

sävellyksiä, joita kuulijat haluavat kerta toisensa jälkeen kuulla. Orkestereiden ratkaistavaksi nousee se, mikä on nykymusiikin ja tunnettujen klassikoiden suhde ohjelmistossa. Yleisön rakastamien kappaleiden esittäminen ei riitä, sillä orkesterilla on yleisön kasvatustehtävä (Aho 1997, 91). Yleisölle on esitettävä jotakin uutta, tuntematontakin musiikkia.

3.5.2 Sinfoniaorkesterin kasvatustehtävä

Yleisön kasvattamisen tavoitteena on yleisön ennakkoluulojen poistaminen, uteliaisuuden ja henkisen aktiivisuuden herättäminen ja samalla kuulijoiden musiikillisen yleissivistyksen laajentaminen (Aho 1997, 91).

Ohjelmisto on orkesterin palvelun perustekijä. Ohjelmistoon liittyvä kasvatustehtävä heijastaa teknistä laatua. Se, miten ohjelmistossa uusi ja vanha musiikki on asetettu asiakkaan kuultavaksi vaikuttaa toiminnalliseen laatuun, mutta myös tekniseen laatuun. Nykyteos, joka esitetään konsertin kokonaisuuden kannalta väärässä kohdin, saatetaan kokea erittäin epämiellyttävänä. Toiminnallinen laatu voi näin ollen vaikuttaa asiakkaan kokemukseen teknisestä laadusta.

Tulisiko orkesterin siis turvautua klassikoihin, jotka varmuudella houkuttelisivat salit täyteen kuulijoita? Tai pitäisikö orkesterien antaa viihdekonsertteja, jotta yhä useammat kiinnostuisivat orkesterin soittamasta musiikista? On selvää, ettei orkesteri voi useinkaan kilpailla ohjelmistollaan television ja kevyen musiikin konserttien kanssa yleisön viihdyttämisestä. Vaikka yleisöä saadaan lisää orkesterin konserttiin viihteen keinoin, se ei välttämättä takaa sitä, että uudet asiakkaat kiinnostusivat sittenkään orkesterin pääohjelmistosta. Jatkuvasta tähtisolistien palkkaamisesta aiheutuisi pitkällä aikavälillä muutenkin ongelmia.

Korkeiden solistipalkkioiden vuoksi konserttilippujen hinnat kallistuisivat ja käsitykset konserttitoiminnan elitistisyydestä voimistuisivat ehkä entisestään. Miksikään ratkaisuksi viihdekonsertteja ei voida siis lukea.

Yleisökasvatuksesta on nopeasti tullut tärkeä yleisön osallistumisen muoto. London Sinfonietta aloitti yleisökasvatuksen osana vakituista toimintaansa vuonna 1983 (Education-projekti). Tarkoituksena oli demokratisoida taidelaitosta sekä avartaa ja aktivoida orkesterin roolia yhteiskunnassa (Lehtonen 1995, 32). Myös Suomessa yleisön kasvattaminen on alettu nähdä erityisen tärkeäksi. Koulutus, jonka tavoitteena on kehittää vuorovaikutuksen luomista esittävien taiteilijoiden ja yleisön välille, on muodostunut lähes itsestäänselvydeksi orkestereille. Mahtipontiselta kuulostavaa sanaa “yleisökasvatus” onkin alettu korvata arkisemmalla termillä “vuorovaikutus” (ks. myös Amberla 1998, 15). Vuorovaikutustaidot ovat oleellinen osa muusikon päivittäistä ammattiosaamista.

3.5.3 Orkesteri luo kysynnän

Jos asiakkaat tietäisivät, mitä tosiasiallisesti haluavat kuulla, olisi orkesterin ohjelmiston suunnittelu helppoa. Todellisuudessa yleisöllä on taipumus tietää tahtonsa vasta konsertin jälkeen. Todellisia taide-elämyksiä etsivälle yleisölle eivät viihdekonsertit ja klassikot orkesterin päätarjontana riitä. Asiakkaat odottavat yllätyksiä, joita orkesterin on pystyttävä tarjoamaan. Siksi yleisön tunteminen on erityisen tärkeää. Orkesterin tulee tarjota kuulijoille puhuttelevaa ja virikkeitä antavaa musiikkia, jotakin sellaista, mitä kuulija ei mahdollisesti voi muualla kuin konsertissa kuulla. Monet klassiset sävellykset ovat kuultavissa myös äänitteinä, toisin kuin esimerkiksi useat uudet suomalaiset teokset.

On vaarallista mieltää asiakaskeskeisyys sellaiseksi orkesterin toiminnaksi, joka takaa mahdollisemman suurelle yleisölle helppoa, kaikkien ymmärtämää musiikkia ja joka ehkä saa konserttialit täyttymään usein vain hetkellisesti. Ns. klassisen musiikin ymmärtäminen vaatii sivistystä, työntekoa, kiinnostusta, keskittymistä ja vaivannäköä (ks. Amberla 1997, 35), eikä ole aiheellista olettaa, että laadukaskaan orkesterin soittama musiikki saisi passiivisessa kuulijassa aikaan suuria kulttuurielämyksiä.

Orkestereiden tehtävä on tarjota yleisölle sellaista musiikkia, sellaisena palveluna, joka yhdistää sekä asiakkaan että orkesterin hyödyn. Orkesteri luo kysynnän tarjoamalla palvelua, jonka tuotantoon kuluttaja osallistuu. Tällä tavoin asiakas pystyy vaikuttamaan saamaansa palveluun. Kysyntää voidaan luoda niin, että asiakas kokee tarvitsevansa palvelua ts. hän kokee aiheuttavansa kysyntää, johon välittömästi vastataan oikeanlaisella tarjonnalla. Vaikeutena tässä on se, että orkesterin on osattava luoda kysyntää ennen kuin asiakas ehtii sen tehdä. Orkesterin asiakaskeskeisellä toiminnalla pyritään asiakkaalle tarjoamaan asiakkaan itsensä kannalta hyvää palvelua ja pitämään asiakas tyytyväisenä palveluun. Eskolan ja Uusitalon (1993, 11) mukaan kulttuurin laadullinen kehittäminen ja kulttuuriset innovaatiot edellyttävät korkeaa autonomisuutta varsinaisilta luovan työn tekijöiltä. Heidän mukaan kulttuuritarjonnan monipuolisuus ja uudistuvuus on itseisarvo, joka tuottaa kollektiivista hyötyä (Eskola & Uusitalo 1993, 11).

3.6 Orkesterin asiakaskeskeisyyden kehittäminen

Asiakaskeskeisyyttä yrityksessä voidaan määrätietoisesti kehittää. Tämä edellyttää tilanteen analysointia; on selvitetävä, missä nyt ollaan, mihin pyritään ja millä keinoin tavoitteet pyritään saavuttamaan. Markkinoinnin tilanneanalyysi eli

auditointi (marketing audit) on keino nähdä organisaation suhde sen toimintaympäristöön (Ylikoski 1997, 34, ks. myös Kotler 1979). Auditointia voidaan käyttää apuvälineenä myös asiakaskeskeisyyden kehittämisprosessissa (Kotler 1979, 37-44). Auditoinnin avulla voidaan selvittää, onko organisaatio asiakaskeskeinen ja mitä toimenpiteitä organisaation on tehtävä tullakseen asiakaskeskeisemmäksi.

Auditoinnin suorittamiseen on monia eri tapoja. Toteutustapa ja sisältö riippuvat analyysin suorittajasta ja auditoitavasta organisaatiosta. Toimintatapa valitaan tilannekohtaisesti, mutta yhdistävänä tekijänä eri organisaatioiden auditoinneille on järjestelmällisyys. (Kotler, Gregor & Rodgers 1977, 25-43). Auditointia tulisi suorittaa tasaisin väliajoin - ei vain suurissa muutostilanteissa.

Doyle (1998, 56-60) jakaa muutoksen edellyttämän prosessin seuraaviin vaiheisiin. Orkesterin analyysin vaiheet on sovellettu Doylen esittämien vaiheiden pohjalta.

1) Toiminta-ajatus on muutosprosessin lähtökohta.

Orkesterin toiminta-ajatus kertoo sen perustehtävän. Tulevaisuuden haasteiden tulee liittyä tämän perustehtävän toteuttamiseen. Vision, tulevaisuudennäkymän, luomisen avulla orkesteri hahmottaa päämäärän eli asiakaskeskeisen toiminnan. Vision viestiminen orkesterin henkilökunnalle ja henkilökunnan innostaminen vision toteuttamiseen ovat tavoitteiden toteutumisen edellytyksenä. Orkesterin jokaisen työntekijän tulee ymmärtää, että asiakastyytyväisyys (ks. kappale 4.2) on avainasemassa asiakaskeskeisyyttä kehitettäessä.

2) Tämänhetkisen tilanteen selvitys.

Selvitys tapahtuu auditointien avulla. Aluksi orkesteri kerää informaatiota yksityiskohtaisen tilanneanalyysin perustaksi. Analyysien avulla saatu käsitys asiakaskeskeisyyden tilasta auttaa näkemään asiakaskeskeisyyden parantamiseen tarvittavat toimenpiteet. Muutosprosessiin liittyviä auditointityyppejä on kolmenlaisia:

1. auditointi: Tarkkailun kohteena on se, miten hyvin asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä on onnistuttu. Voidaan kysyä, mitä tarvitaan orkesterin tarjoaman palvelun parantamiseksi ja mitä pitäisi mitata, jotta laatua voitaisiin parantaa?⁴ Analyysiin tekemiseen tarvitaan usein orkesterin ulkopuolinen henkilö.
2. auditointi: Orkesterin toimintaa tarkkaillaan suhteessa kilpailuympäristöön ja sen muutoksiin. On syytä huomata, etteivät asiakkaiden toiveet ole vakioita.
3. auditointi: Orkesterin henkilöstön asenteita tarkkaillaan selvittämällä sitä, minkälainen käsitys henkilöstöllä on orkesterista. Hyvin kohdeltu henkilöstö on motivoitunut työhönsä ja valmis kehittämään toimintaa. Henkilöstön toimiva yhteistyö on tärkeässä asemassa asenteiden parantamisessa. Henkilöstöltä itseltään pyydetään ehdotuksia asenteiden parantamiseksi, jotta ulkoinen suorituskyky paranisi.

⁴ Kysymys on erityisen ongelmallinen orkesterin toiminnan kannalta. Yleisön tai konserttikertojen yms. määrä laadun mittarina on aina kyseenalaista. Yleisön määrä mittaa enemmän kysyntää kuin tuotantoa (Felton 1994, 303). (ks. myös Mäkinen 1997). Mittareiden tulisi kuvata sitä, mitä asiakkaat arvostavat palvelussa. Klassisen musiikin arvoa ei voida mitata myyntiluvuin, vaan sillä, mitä henkistä pääomaa se yhdelle ihmiselle tuo (Kuusisaari 1997, 7).

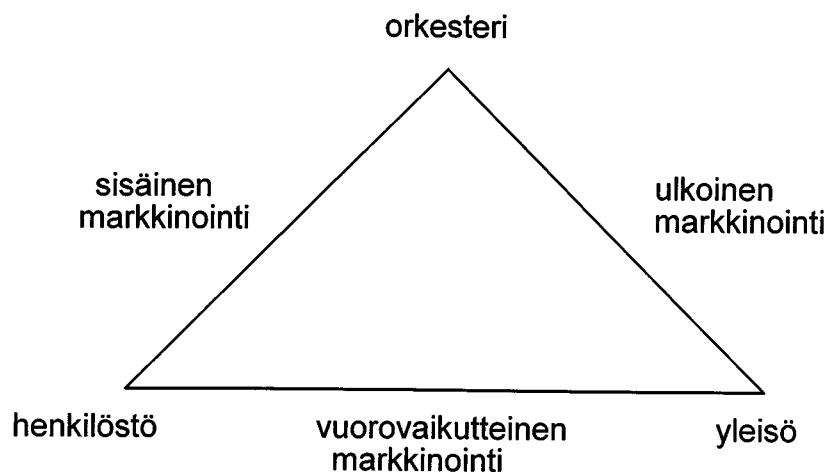
Orkesterin johdon asenteilla on suuri merkitys muutosprosessissa. Seuraavassa on esitetty kysymyksiä, joihin vastaamalla orkesterin johto voi tarkistaa omaa suhtautumistaan henkilöstön asiakaskeskeisyyden tavoittelemiseen (Brown 1995, 195-197):

- Keräätkö säännöllisesti palautetta asiakaspalveluhenkilöstöltä heidän tarpeistaan ja toiveistaan?
- Oletko tietoinen siitä, minkälaisia sisäisiä tukitoimenpiteitä henkilöstösi kaipaa?
- Keräätkö asiakaspalautetta? Huomioitko sekä positiivisen että negatiivisen palautteen?
- Kannustatko henkilöstöä hankkimaan välitöntä palautetta asiakkailta?
- Kerrotko uusista ideoista säännöllisesti koko henkilöstölle?
- Onko palvelun tuottaminen byrokraattista ja monimutkaista?
- Koulutetaanko henkilöstöä toimimaan asiakaskeskeisesti? Annetaanko heille mahdollisuus toimia asiakaskeskeisesti?
- Oletko sitoutunut asiakaskeskeisyyden tukemiseen?
- Palkitsetko henkilöstöä hyvästä palvelusta?
- Onko palkitsemisjärjestelmä selkeä ja onko siitä viestitty riittävästi?
- Onko (orkesterissa) ymmärretty, että työntekijät ovat toistensa ns. sisäisiä asiakkaita?
- Liikutko henkilöstön parissa?

3) Tilanteen korjaamiseksi tehtävät toimenpiteet.

Muutoksen toteuttamiseksi on selvitettävä, mitä asiakasryhmiä orkesteri haluaa palvella ja miten ollaan parempia kuin kilpailijat. Asiakasryhmien erottelamista kutsutaan segmentoinniksi.

Asiakaskeskeisyys juurrutetaan orkesteriin sisäisen markkinoinnin avulla. Sisäinen markkinointi kuvaa toimintaa, jolla koulutetaan ja motivoidaan työntekijöitä palvelemaan asiakkaita hyvin (Kotler 1997, 473). Sisäisessä markkinoinnissa markkinoinnin menetelmiä ja asiakaskeskeistä lähestymistapaa sovelletaan suhteessa yrityksen omaan henkilöstöön. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on luoda henkilöstö, jolla on tieto, taito ja tahto hyvän palvelun toteuttamiseen. Palveluorganisaation oma henkilökunta on palvelujen markkinoinnissa tärkein kohderyhmä. (Ylikoski 1997, 37). Asiakaskeskeisyys lähtee kuitenkin organisaation johdosta. Johdon tulee jatkuvasti korostaa hyvän palvelun merkitystä ja olla itse vahvasti sitoutunut asiakaskeskeiseen toimintaan. (Doyle 1998, 61).



KUVIO 7. Orkesterin kolme markkinointitoimintoa. Sovellettu lähteestä Kotler 1997, 473.

Orkesterissa tarvitaan kolmen tyyppistä markkinointia (kuvio 7). Orkesterissa tarvitaan asiakkaisiin kohdistuvan ulkoisen markkinoinnin lisäksi henkilökuntaan kohdistuvaa sisäistä markkinointia. Asiakkaisiin kohdistuvaa markkinointia tapahtuu myös sillä hetkellä kun palvelu tuotetaan. Tätä kutsutaan

vuorovaikutteiseksi markkinoinniksi, kuten edellä kappaleessa 2.4.2 on esitetty. Zeithamlin & Bitnerin (1996, 23) mukaan ulkoisessa markkinoinnissa asiakkaalle annetaan lupaus siitä, mitä palvelu tulee olemaan, vuorovaikutteisessa markkinoinnissa lupaukset lunastetaan ja sisäinen markkinointi mahdollistaa palvelulupauksen lunastamisen. Jokainen markkinoinnin osa-alue on tärkeä; tavoitteita ei voida saavuttaa, jos yksikin osa-alue on puutteellinen tai puuttuu kokonaan.

3.7 Johtopäätökset

Asiakaskeskeisyys tarkoittaa orkesterille koko henkilökunnan tapaa ajatella ja toimia. Se on myös orkesterin yhteinen päämäärä, johon kaikessa toiminnassa pyritään. Muutostavoitteet ja toimintatavat niiden toteuttamiseksi tulee olla koko orkesterin henkilökunnalle selvät. Jokaisen työntekijän tulee osallistua muutoksen toteuttamiseen omassa työssään. Orkesterin johdon tehtävänä on kannustaa ja motivoida työntekijöitä asiakaskeskeiseen toimintaan. Työntekijöiden muutosprosessin arvostus ja siihen sitoutuminen ovat edellytykset onnistuneelle kehitykselle.

Asiakaskeskeisyys on laadun kehittämisen apuväline. Orkesterin asiakaskeskeisyys konserttitilanteessa (palvelutilanne) ilmenee näkyvimmin siinä, miten palvelu tarjotaan, eikä niinkään siinä, mitä tarjotaan, sillä lähes aina asiakas tietää palvelun tarjontaan osallistuessaan teknisen laadun eli soitettavat kappaleet. Muuttuva tekijä, toiminnallinen laatu, on alue, jolla asiakaskeskeisyyttä voidaan parantaa nimenomaan laadun kehittämisen mielessä vuorovaikutustilanteessa (lipunosto, konsertti jne.). Orkesterin on tarjottava enemmän vähän ja laadukasta kuin paljon ja huonoa.

Asiakkaan tyytyväisyys johtaa organisaation tyytyväisyyteen. On siis lyhytnäköistä olla ottamatta asiakkaan tarpeita ja odotuksia huomioon orkesterin palvelun tuotannossa. Kuluttajien käyttäytymisen tunteminen auttaa orkesteria tarjoamaan asiakkaille heidän odotuksiaan vastaavaa palvelua.

4 KULUTTAJAN KÄYTTÄYTYMINEN

Wilkie (1994, 14) määrittelee kuluttajan käyttäytymisen tarkoittavan niitä kuluttajan tarpeiden tyydyttämiseen liittyviä henkisiä ja fyysisiä toimintoja, jotka kuluttaja tekee valitessaan, ostaessaan ja käyttäessään tuotteita. Kuluttajan käyttäytymisen tutkimisen päämääränä on ymmärtää kuluttajan tunteenomaisia toimintoja, jotka syntyvät heidän kokemustensa pohjalta; heidän tiedollisia tulkintoja kokemuksista; miten heidän vastauksensa (toiminnot) vaikuttavat heidän tulkintoihinsa uusista kokemuksista sekä valintakäyttäytymistä, jolla pyritään toteuttamaan heidän omia päämääriään (Peter & Olson 1990, 40)

Onnistuneen markkinoinnin toteuttamiseksi orkesterin asiakas on pyrittävä tuntemaan mahdollisimman hyvin. Käytännössä orkesterin johdon on tarkkailtava sitä,

- mihin asioihin kuluttaja kiinnittää huomiota ostoprosessissa
- ja mitä hän arvostaa ts. minkä hän kokee laaduksi.

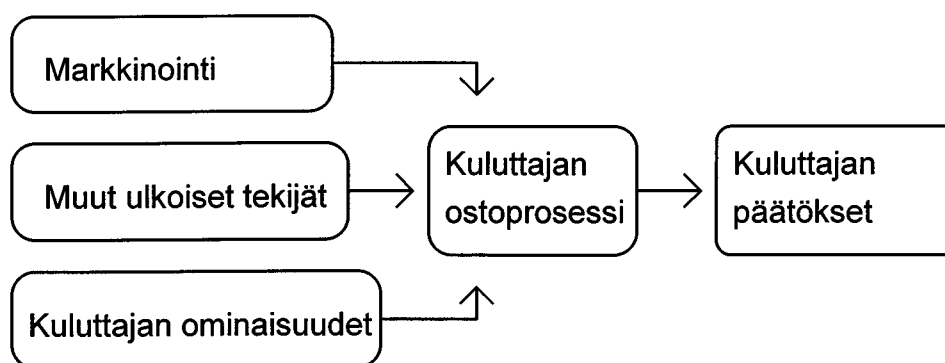
Niemen (1996, 7) mukaan laatua voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta; toiminnan laatuna, loppusuoritteiden eli tuotteiden ja palvelujen laatuna tai asiakasnäkökulmasta asiakkaiden kokemana laatuna. On huomattava, että näkökulmat ovat sidoksissa toisiinsa. Toiminnan laatu vaikuttaa palvelun laatuun,

mikä taas vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun. Tässä tutkielmassa tarkastellaan laatua nimenomaan asiakkaan kokeman laadun näkökulmasta.

4.1 Kuluttajan käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät orkesterin palvelutuotteessa

Kuluttajan käyttäytymiselle voidaan löytää sille ominaisia piirteitä. Ensinnäkin, käyttäytyminen on tavoitteellista (1). Kuluttajalla on tarve, jonka hän on motivoitunut tyydyttämään. Käyttäytyminen sisältää monia toimintoja (2). Näistä voidaan mainita esimerkkinä kulutuksen suunnittelu, mainosten lukeminen, vaihtoehtojen vertailu ja palvelutuotteen kulutus. Kuluttajan käyttäytyminen on prosessi, jossa käyttäytymiseen kuuluvat toiminnot tapahtuvat tietyssä järjestyksessä (3). Käyttäytyminen vaihtelee riippuen siitä, miten kauan päätöksentekoon on kulunut aikaa ja miten monimutkainen ostopäätös on (4). Kaukana kuluttajan asuinpaikkakunnalta järjestettävä kallis konsertti vaatii monien ratkaisujen tekemistä ennen lopullisen ostopäätöksen syntyä. Kuluttajalla voi ostotilanteessa olla erilaisia rooleja, kuten tuotteen käyttäjä, ostaja, ostoon vaikuttava henkilö (5). Kuluttaja voi myös olla näitä kaikkia samanaikaisesti. On myös huomattava, että käyttäytymiseen vaikuttavat monet ulkoiset tekijät, kuten yhteiskunta, jossa kuluttaja elää (6). (Wilkie 1994, 14).

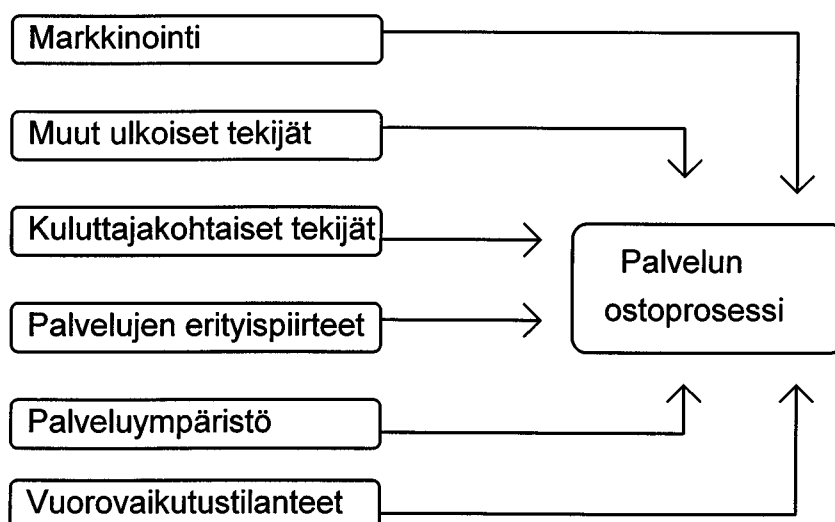
Teoreettisista yleistyksistä huolimatta kuluttajan käyttäytyminen on aina yksilöllistä. Kuviossa 8 on esitetty kuluttajan käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä.



KUVIO 8. Kuluttajan käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät (Lähteet: Kotler 1997, 172 ja Ylikoski 1997, 58)

Kuvassa esitetyt tekijät vaikuttavat kuluttajan käyttäytymiseen niin tavaroiden kuin palveluidenkin ostossa. Muilla ulkoisilla tekijöillä kuviossa tarkoitetaan mm. talouden tilaa, teknologiaa sekä maan poliittisia ja kulttuurisia tekijöitä. Kuluttajan ominaisuuksiin vaikuttavat kulttuuri ja alakulttuuri, sosiaaliset tekijät (perhe, viiteryhvät), yksilötekijät (ikä, elämänvaihe, ammatti, taloudellinen tilanne, elämäntyyli, persoonallisuus, minäkuva) sekä psykologiset tekijät (motivaatio, havaitseminen, oppiminen, uskomukset ja asenteet). (Ylikoski 1997, 58). Orkesterin tulee tiedostaa nämä eri tekijät, sillä useat orkesterin johtamisen perusasiat, mm. markkinoiden segmentointi, perustuu kuluttajien käyttäytymisen ominaisuuksille.

Palvelujen erityispiirteiden vuoksi palvelun ostaminen on kuluttajalle vaikeampaa kuin tavaroiden ostaminen (Ylikoski 1997, 58). Palvelun arviointi ennen palvelun kulutusta on hankalaa. Hankkiessaan lipun konserttiin kuluttajalla on tietoa siitä, mitä tietty orkesteri tulee soittamaan. Ostopäätöksessä on kuitenkin aina se riski, ettei kuluttaja pidäkään kuulemastaan kappaleesta tai tavasta, jolla se on esitetty. Vasta kokemuksen kautta kuluttaja voi arvioida orkesterin palvelutuotetta.



KUVIO 9. Kuluttajan käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät palveluja ostettaessa (Ylikoski 1997, 66)

Palvelua ostettaessa markkinointi, muut ulkoiset tekijät, kuluttajakohtaiset tekijät, palvelujen erityispiirteet ja palveluympäristö (mm. tekniset resurssit, muut kuluttajat) ja vuorovaikutustilanteet vaikuttavat kuluttajan käyttäytymiseen. Kuvio 9 kokoa yhteen tässä tutkimuksessa esiintulleet tärkeimmät kuluttajan käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät palvelua ostettaessa.

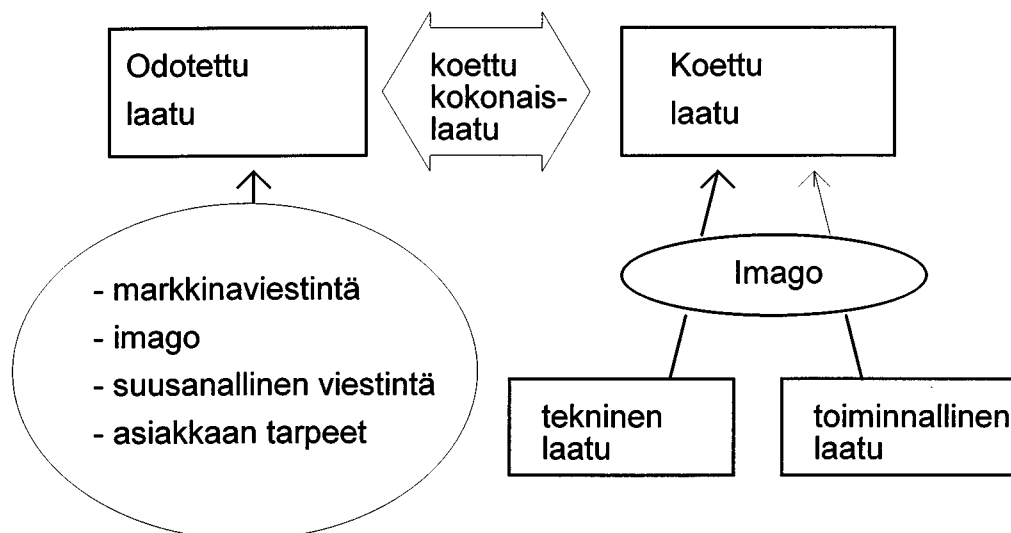
4.2 Palvelun laadun arviointi ja asiakastyytyväisyys

Asiakaskeskeisyys ja laatu liittyvät tiiviisti toisiinsa. Palvelun laatu on edellytys asiakastyytyväisyydelle (Ylikoski 1997, 10). Asiakkaan tyytyväisenä pitäminen on asiakaskeskeisen toiminnan keskeisin tavoite. On muistettava, että laatu on aina sitä, mitä asiakkaat kokevat. Siten on luonnollista, että myös laadun arvioinnissa asiakkaan odotukset ja kokemukset ovat lähtökohtana. Äyvärin, Suvannon ja Vitikaisen (1991, 178-179) mukaan palvelun laadun arvioinnin lähtökohtien vaihtoehtoja on kolmenlaisia:

- a) asiakkaan kokemukset palvelun laadusta ovat paremmat kuin hänen odotuksensa
- b) asiakkaan kokemukset vastaavat odotuksia
- c) kokemukset palvelun laadusta ovat heikommat kuin se, mitä hän odotti.

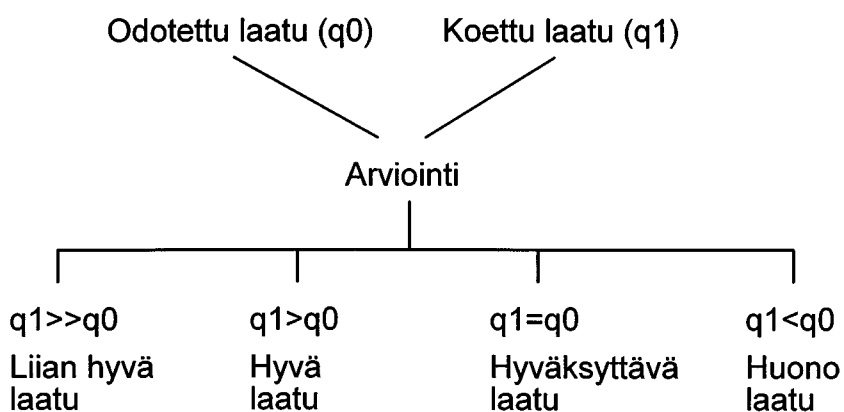
Konsertissa asiakas kokee suuren elämyksen ja on tyytyväinen palveluun, mikäli ensimmäinen vaihtoehto toteutuu. Äyvärin ym. (1991, 179) mukaan palvelun päätavoitteena on, että asiakkaan kokemukset vastaavat odotuksia, ja odotukset pyritään ylittämään, mutta sillä edellytyksellä, ettei ylityksestä aiheudu ylimääräisiä kustannuksia. Odotukset voidaan ylittää pienilläkin tekijöillä. Intendentin osoittama kiinnostus yleisöä kohtaan väliajalla keskustelemalla asiakkaiden kanssa saa asiakkaan tuntemaan itsensä tärkeäksi osaksi orkesterin toimintaa. Tämä nostaa koetun laadun tasoa.

Koettu kokonaislaatu on asiakkaan arvioinnin lopputulos (Grönroos 1990, 83). Kuten edellisissä luvuissa on esitetty, kokonaislaatu ei riipu ainoastaan organisaation suorituksesta. Seuraava kuvio kokoaa yhteen koettuun kokonaislaatuun vaikuttavat tekijät. Odotettuun laatukokemukseen vaikuttavat orkesterin markkinaviestintä, imago, suusanallinen viestintä ja asiakkaan omat tarpeet. Palvelun teknisestä ja toiminnallisesta laadusta sekä imagosta rakentuu asiakkaan koetun laadun käsitys. Koettu kokonaislaatu muodostuu odotetun laadun ja koetun laadun suhteesta.



KUVIO 10. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 1990, 66)

Edellä on todettu, että laatu koetaan aina subjektiivisesti. Arviointiprosessin mahdollisia tuloksia on periaatteessa neljä: huono laatu, hyväksyttävä laatu, hyvä laatu ja liian hyvä laatu (Grönroos 1990, 83) Vaihtoehdot on esitetty kuviossa 11.



KUVIO 11. Laadun arviointi; odotusten ja kokemusten suhde. (Lähteet: Grönroos 1990, 83; Ylikoski 1997, 89).

Jotta laatu koettaisiin hyväksi, on kokemusten oltava vähintään odotusten tasolla. Laatu on hyväksyttävä, jos kokemukset täyttävät odotukset. Huonoksi laatu arvioidaan, jos koettu laatu on odotettua laatua heikompi. (Grönroos 1990, 83-84). Jos orkesteri haluaa asiakkaidensa todella olevan tyytyväisiä palveluun, olisi palvelun laadun tason oltava hyvä. Laadun tulisi aina olla enemmän kuin hyväksyttävä, sillä vain silloin asiakkaat ovat useimmiten halukkaita jatkamaan asiakassuhdetta orkesterin kanssa pitemmällä aikavälillä. Asiakkaan laadun arvioinnin huomiotta jättäminen tai jopa väheksyminen on turmiollista orkesterin pitkän aikavälin suunnittelun kannalta.

Hyvän laadun tavoittelemisessa on kuitenkin vaaransa. Mikäli tuotantokustannukset ovat tarpeettoman korkeat, asiakas voi kokea laadun liian hyväksi. Tällöin hyöty - kustannussuhde voi olla alhainen tai jopa negatiivinen. Liian hyvä laatu ei ole taloudellisesti perusteltavissa. (Grönroos 1990, 84). Pienen paikkakunnan konserttiyleisö saattaa kokea, että suuria kustannuksia vaativa oopperailta ylittää heidän tarpeensa. Tämä saattaa saada aikaan jopa negatiivisia tunteita orkesterin toimintaa kohtaan. Samalla liian hyvä laatu voidaan kokea aiheettomasti ylihintaiseksi. Liian hyvän laadun kokemuksen voi aiheuttaa mikä tahansa orkesterin toimintaan liittyvä tekijä; turhan hienot toimisto- tai konserttitilat ja perustelemattomat, ylisuuret projektit tulevat ehkä näkyvimmin esille.

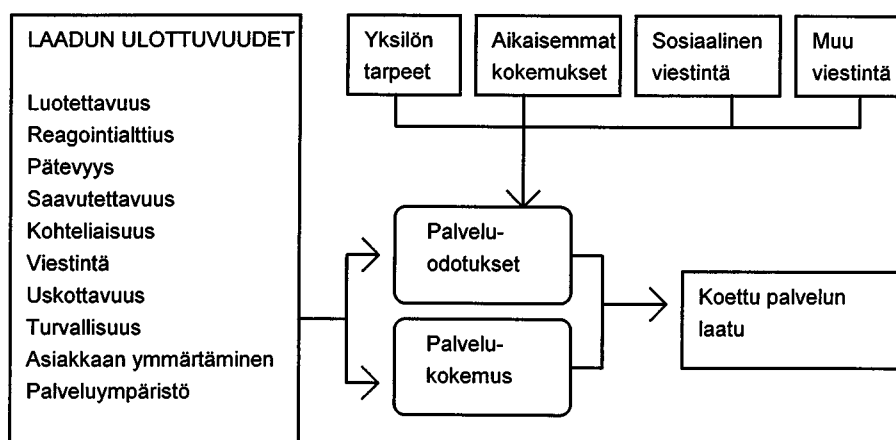
Ihanteellista siis on, jos orkesteri pystyy toiminnallaan tarjoamaan asiakkailleen elämyksiä, jotka juuri ylittävät asiakkaan odotukset. Silloin laatu koetaan hyväksi, muttei liian hyväksi, jolloin korkea laatu voi kääntyä orkesterin toimintaa vastaan.

4.2.1 Laadun arvioinnin ulottuvuudet

Orkesterin asiakas arvioi palvelua monien eri asioiden kautta. Mielipiteeseen vaikuttaa palvelun tekninen ja toiminnallinen laatu sekä orkesterin imago. Laadun arvioinnin kriteerit syntyvät laatuodotusten ja -kokemusten vertailuna. Ylikosken (1997, 90) mukaan palvelun laadun arviointikriteereitä tarkastelevista tutkimuksista on siteerattu ehkä eniten Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn (1985) tutkimusta. Parasuraman ym. (1985, 41-50) löysivät seuraavat kymmenen laadun tekijää eli ulottuvuutta, jotka on kerätty haastattelemalla kuluttajia. Orkesterin asiakkaiden laadun arvioinnin esimerkit on sovellettu Parasuramanin ym. (1985, 41-50) tutkimuksesta.

1. Luotettavuus; palvelusuorituksen johdonmukaisuus ja vastuullisuus. Orkesterin ohjelmistoon ei tehdä suuria äkillisiä muutoksia ja konsertit pidetään ajallaan ilmoitetuissa paikoissa.
2. Reagointialttius; orkesterin henkilöstö on halukas ja altis palvelemaan asiakkaita. Varsinkin orkesterin tuki- ja avustava palvelu on nopeaa.
3. Pätevyys; orkesterin työntekijöillä on tarvittavat tiedot ja taidot tarjota palvelu.
4. Saavutettavuus; orkesteriin on helppo ottaa yhteyttä. Ks. kappale 2.4.1.
5. Kohteliaisuus; huomaavainen ja asiakasta arvostava käytös. Orkesterin työntekijöiden pukeutuminen viestii asiakkaille henkilökunnan arvostuksesta heitä kohtaan.
6. Viestintä; palvelun laatutekijänä tarkoittaa sitä, että erilaisille asiakasryhmille osataan puhua sellaista kieltä, jota nämä ymmärtävät.
7. Uskottavuus; orkesterin asiakas voi luottaa siihen, että orkesteri toimii rehellisesti myös asiakkaan etua ajatellen. Orkesterin nimi, maine ja asiakaspalveluhenkilöstön persoonallisuus sekä tapa, jolla orkesteri tarjoaa palveluja asiakkaalle vaikuttavat uskottavuuteen.
8. Turvallisuus; palveluun ei liity taloudellisia eikä fyysisiä riskejä.

9. Asiakkaan ymmärtäminen; orkesterin pyrkimys tuntee asiakkaan tarpeet ja ottaa heidät huomioon myös yksilöinä aina, kun se on mahdollista. Orkesterin vakioasiakas ilahtuu huomattavasti henkilökunnan osoittaessa muistavansa hänet.
10. Palveluympäristö; orkesterin palveluun liittyvät konkreettiset asiat, kuten konserttitilat, henkilöstö ja muut läsnäolevat asiakkaat.



KUVIO 12. Palvelun laatukokemuksen syntyminen. Lähteet: Ylikosken (1997, 95) mukaan Parasuraman 1990, 23.

Palvelun laatukokemus siis syntyy, kun kuluttaja vertaa laadun ulottuvuuksiin liittyviä laadun odotuksia kokemuksiinsa. Arviointiprosessin taustalla vaikuttavat asiakkaan tarpeet, aikaisemmat kokemukset sekä sosiaalinen ja muu viestintä, esimerkiksi orkesterin markkinointihenkilöstön suorittama viestintä. Kuviossa 12 palvelun laatukokemuksen syntymiseen vaikuttavat tekijät on koottu yhteen.

4.2.2 Pitkäaikaiset asiakassuhteet

Asiakassuhde voi olla satunnainen tai pidempiaikainen. Orkesterin asiakassuhteet ovat yleensä yksittäisiä tapahtumia. Poikkeuksena ovat kausikortit ja erilaiset sarjaliput konsertteihin. Kun asiakassuhde on pysyvänluonteinen, on yrityksen helpompi oppia tuntemaan asiakkaansa ja seurata heidän käyttäytymistään. Asiakkaiden tarpeisiin osataan tällöin paremmin vastata asiakkaan kannalta oikeanlaisella palvelutuotteella.

Pitkäaikaiset suhteet asiakkaisiin ovat erityisen tärkeitä, sillä pitkällä aikavälillä lyhytaikaisten asiakassuhteiden kehittäminen tulee usein suhteellisesti kalliimmaksi (Grönroos 1990, 170). Potentiaalisten asiakkaiden saaminen kiinnostumaan orkesterin toiminnasta vaatii suuren budjetin, kun taas vanhat asiakkaat voidaan pitää tyytyväisinä varsin pienin ponnisteluin. Avainsanana tässä on nimenomaan asiakkaiden tyytyväisyys.

Orkesterien asiakaskunnan ikä saattaa muodostua ongelmaksi tulevaisuudessa.¹ Tällä hetkellä keski-ikäinen asiakaskunta luonnollisesti vanhenee, ja pelon aiheeksi muodostuu se, ettei uusi nuori asiakaskunta ehkä kasvakaan tarvittavaa vauhtia, jotta yleisömäärät pysyisivät tulevaisuudessa samoina. Tästä syystä orkesterien toiminnan suunnittelussa tulisi korostua uusien asiakkaiden hankkiminen.² Tilanne on sinänsä paradoksaalinen, että samalla kun kuntien taloudellisista vaikeuksista johtuen kuntien tukea orkesterien toiminnan rahoittamiseksi uhataan supistaa, orkesterien markkinointikustannuksilla on em.

¹ Konserttiyleisö on naisvaltaista ja suurelta osin keski-ikäistä: Jyväskylän sinfoniaorkesterin koko yleisömäärästä 30-49-vuotiaiden osuus oli 41 prosenttia vuonna 1989 (Salonen 1990, 39). Katso liitteet 2 ja 3.

² Amberla (1997, 35) tarjoaa asiaan toisenlaisen näkökulman: Pitäisikö vain hyväksyä se tosiasia, että sinfoniaorkesterin soittama musiikki on sellainen taidelaji, joka alkaa kiinnostaa ihmisiä vasta 30-40 -vuotiaina?

syystä taipumusta kasvaa. Asia on huomionarvoinen, sillä uuden asiakaskunnan keräämisen laiminlyöminen saattaa kostautua tulevaisuudessa asiakaskunnan radikaalina pienenemisenä ja tästä johtuen orkestereiden taloudellisen tilanteen heikkenemisenä. Tasapainon löytäminen - sekä taloudellisten että henkilöstöressurssien puitteissa - pitkien asiakassuhteiden vaalimiselle ja uusien asiakassuhteiden luomiselle on orkesterien johdon ja muun henkilökunnan tekemässä toiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa erityisen tärkeää.

4.3 Johtopäätökset

Kuluttajan käyttäytymisen tunteminen auttaa orkesteria tarjoamaan asiakkailleen palveluja, joita he arvostavat ja joista on hyötyä sekä orkesterille että asiakkaille. Pitkäaikaiset suhteet ovat etu myös asiakkaille; orkesterilla on mahdollisuus kehittää palveluaan asiakaskeskeisempään suuntaan juuri pitkäaikaisten asiakkaiden avulla. Pitkäaikaisesta asiakassuhteesta asiakkaat saavat taloudellista hyötyä mm. kausikorttien muodossa. Organisaation mainostustavat ja -paikat tuntiessaan asiakas voittaa aikaa ja vaivaa palvelun ostopäätöksiä tehdessä. Orkesterin kannatusyhdistyksen jäsenenä asiakkaalla on mahdollisuus saada tietoa orkesterin toiminnasta suoraan kotiin.

Palvelujen aineettomuus aiheuttaa kuluttajalle usein ongelmia palvelun ostotilanteessa. Konserttia ei voi asettaa asiakkaiden nähtäväksi tai kuultavaksi ennen konserttia. Tästä syystä asiakas ottaa aina riskin konserttiin osallistuessaan. Palvelua on vaikea arvioida etukäteen - arviointi tapahtuu vasta käytön jälkeen, kun tuotanto ja kulutus on suoritettu (Ylikoski 1997, 59). Hankkiessaan lipun konserttiin asiakas on useimmiten tietoinen esiintyjästä/esiintyjistä ja soitettavasta ohjelmistosta. Kuitenkin ostopäätös sisältää sen riskin, ettei asiakas pidä

kuulemastaan. Vasta kokemuksen kautta, otettuaan siis osaa konserttiin, asiakas tietää mielipiteensä tästä palvelutapahtumasta.

On mahdollista, ettei orkesterin asiakas osaa arvioida konserttia edes kulutustapahtuman jälkeen, mikäli hänen oma asiantuntemuksensa on vähäinen. Tällöin hän joutuu tekemään valintansa ns. uskomusominaisuuksien perusteella ja luottaa siihen, että palvelu on oikeaa (Ylikoski 1997, 60). Sinfoniaorkesterin musiikkia tuntematon saattaa ajatella, että vain tunnetut kappaleet ovat hyviä ja että vaikeammin ymmärrettävä moderni musiikki on mitätöntä sävelhelinää. Toisaalta, uusi musiikki voidaan arvioida korkealaatuiseksi ja hienoksi, koska sitä ei ymmärretä. Tämä viittaa siihen, että myös asenteilla on suuri merkitys laadun arviointiprosessissa.

Yleisötutkimuksilla orkesterit saavat arvokasta tietoa asiakkaiden arvoista ja toiveista. Palvelutuotteen laatu saatetaan usein ymmärtää samaksi kuin palvelun tekninen laatu. Kuitenkin todellisuudessa asiakkaat kokevat laadun paljon laaja-alaisemmin ja laatukokemus perustuu muihin kuin teknisiin asioihin. Siksi orkesterin on osattava määritellä laatu niin kuin asiakkaat sen määrittelevät. Vain asiakkaiden subjektiivisesti kokema laatu on merkityksellistä. Uusitalon (1993, 43) mukaan pelkkä ns. positivistinen tutkimus³ käyttäytymisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä ei riitä, vaan tarvitaan myös ymmärtävää tutkimusta, jossa käyttäytyminen mielletään enemmän tilanteen ja sosiaalisen ympäristön monien samanaikaisten tekijöiden tulokseksi.

Kuluttajan käyttäytymisen tunteminen on erityisen tärkeää orkesterin palvelutuotteen toiminnallisen laadun parantamisen kannalta, koska se, mitä

³ Positivistisella tutkimuksella tarkoitetaan objektiivisesti mitattaviin tekijöihin perustuvaa tutkimusta, jossa luonnontieteiden tapaan etsitään syy-seuraussuhteita ja ennustetaan käyttäytymistä. (Uusitalo 1993, 43).

tarjotaan, riippuu pitkälti orkesterin taiteellisista päämääristä. Muuttuva tekijä eli toiminnallinen laatu on muokattavissa jopa konsertin aikana. Tosin, orkesterin on aiheellista miettiä sekä teknisen että toiminnallisen laadun eri tekijät jo hyvissä ajoin toiminnan suunnitteluvaiheessa. Kuitenkin, kuluttajan tarpeiden tyydyttämiseen liittyvät henkiset ja fyysiset toiminnot, jotka kuluttaja tekee valitessaan, ostaessaan ja käyttäessään palvelua, ovat sidoksissa orkesterin palvelutuotteen laajaan kokonaisuuteen - ei yksittäisiin asioihin.

5 LOPUKSI

Sinfoniaorkesterin palvelutuotteen rakennetta pyrittiin selvittämään laajennetun palvelutarjonnan mallin avulla. Palvelutuote todettiin muodostuvan asiakkaan subjektiivisesti kokemasta palvelun laadun arviosta, johon vaikuttavat palvelun tekninen ja toiminnallinen laatu sekä sinfoniaorkesterin imago. Tutkielmassa keskityttiin käsittelemään palvelun toiminnallista laatua ja sen kehittämistä. Sinfoniaorkesterin palvelutuotteen toiminnallisen laadun kehittäminen katsottiin tapahtuvan asiakaskeskeisen toiminnan avulla. Kuluttajan käyttäytymisen tunteminen huomioitiin tärkeäksi apuvälineeksi asiakaskeskeistä toimintaa suunniteltaessa ja toteutettaessa. Asiakaskeskeisen toiminnan ja kuluttajan käyttäytymisen tuntemisen suhde on kiinteä, sillä ilman asiakkaiden tuntemista asiakaskeskeistä toimintaa on mahdotonta toteuttaa - ja päinvastoin.

Asiakaskeskeisyys ei tarkoita ainoastaan sitä, että orkesteri ottaa ohjelmistoonsa vain sellaisia teoksia, joita asiakkaat toivovat kuulevansa. Se on tapa ajatella ja suhtautua toimintaan niin, että asiakkaan tyytyväisyys on etusijalla. Tyytyväinen asiakas pysyy pitkään orkesterin asiakkaana. Tämä tuo etua sekä orkesterille, että asiakkaalle itselleen. Pitkäaikaisten suhteiden muodostaminen ja ylläpitäminen on tärkeää niin taloudellisista syistä kuin myös päämäärien toteuttamisenkin takia. Vakaan ja riittävän laajan tyytyväisen asiakaskunnan omaava orkesteri voi tehdä myös rohkeampia kokeiluja.

Asiakkaiden tyytyväisenä pitäminen on huomattu ensiarvoisen tärkeäksi kaikilla liiketoiminnan aloilla. Musiikkipalvelun ja puhtaasti taloudellista voittoa tavoittelevan palveluyrityksen päämäärät saattavat sen sijaan erota toisistaan. Musiikkipalvelun päämäärä ja idea nähdään usein taiteessa itsessään eikä ainoastaan taloudellisissa tekijöissä. Sinfoniakonserttitoimintahan ei Suomessa ole useinkaan taloudellista voittoa tuottavaa - harvoin edes taloudellisesti kannattavaa. Orkesterin päämääränä voidaankin nähdä ennen kaikkea laadun maksimointi.

Asiakaskeskeisyys nähdään useissa organisaatioissa tavoiteltavana toiminnan tapana, mutta sen määrittelemisen ja varsinkin asiakaskeskeisen toiminnan toteuttaminen saatetaan kokea vaikeaksi. Usein perustavanlaatuiset kysymykset, kuten mitä asiakaskeskeisyys on ja miksi se on tavoiteltavaa, ovat niin johdolle kuin työntekijöillekin epäselvät. Asiakaskeskeisyyden soveltuminen sinfoniaorkesterin toiminnan lähtökohdaksi ei olekaan itsestäänselvyys orkesterin toiminnan luonteen vuoksi. Orkesterin johdon vaikea tehtävä on selvittää koko orkesterin henkilökunnalle, mitä asiakaskeskeisyys on ja miten se ilmenee orkesterin toiminnassa, niin että tavoitteet ovat selvät ja yhteisesti hyväksytyt jo toiminnan suunnitteluvaiheessa. Koko orkesterin tulee olla mukana muutoksessa kohti asiakaskeskeisempää toimintaa.

Sinfoniaorkesterin menestys johtuu kuluttajan käyttäytymisestä. Menestyksen löytämisen tekee vaikeaksi se, ettei kuluttajan käyttäytyminen ole koskaan ennustettavissa. Sitä voidaan kuitenkin oppia ymmärtämään ja sitä kautta varovasti luomaan odotuksia siitä, miten asiakkaat tulevaisuudessa käyttäytyvät. Asiakas muodostaa mielipiteensä palvelun laadusta sen mukaan, kuinka hyvin hänen kokemuksensa ovat vastanneet hänen odotuksiaan palvelun laadusta. Laadun arviointi on monista erilaista tekijöistä riippuvainen prosessi, sillä sekä odotettuun laatuun että koettuun laatuun vaikuttavat sekä ulkoiset että asiakkaan sisäiset tekijät. Asiakkaan tyytyväisyys johtuu siis monista erilaisista pysyvistä ja

jatkuvasti muuttuvista asioista, jotka yhdessä muodostavat kokonaispalvelun. Asiakkaan arvioon sinfoniaorkesterin toiminnasta ei yleensä voida vaikuttaa ratkaisevasti vain yhtä asiaa muuttamalla, sillä kyse on aina suuresta, moniulotteisesta kokonaisuudesta.

Vaikka tutkielmassa keskityttiin erityisesti toiminnallisen laadun merkitykseen kuluttajan kokemuksessa laadunarviointiprosessin tekijänä ja toiminnan kehittämisen mahdollisuutena, teknisen laadun merkitystä ei voi vähätellä. Teknisen laadun tutkiminen edellyttää lähinnä orkesterien ohjelmiston tutkimusta. On syytä muistaa, että asiakkaan kokema orkesterin palvelun laatu koostuu yhdessä sekä teknisestä että toiminnallisesta laadusta ja orkesterin imagosta.

Kuvaileva teorettinen tutkimusote ilman empiiristä osuutta saattaa jättää aiheen lukijalle etäiseksi. Teoriaa on kuitenkin pyritty selventämään esimerkein. Aihe olisi muuttunut käytännönläheisemmäksi haastatteleamalla orkestereiden intendenttejä ja markkinointihenkilöstöä. Tällöin tutkielman luonne olisi kuitenkin muuttunut oleellisesti. Yleisesti orkesterin palvelutuotetta kuvaava ja sen kehittämistapoja selvittävä tutkielma jättääkin runsaasti teorettisen ja empiirisen jatkotutkimuksen mahdollisuuksia. Lisätutkimuksen tarve onkin suuri aihetta käsittelevän suomalaisen tutkimuksen puuttuessa.

Sinfoniaorkesterin palvelutuotteen tuottamista koskevaa teoriaa tulisi syventää ja laajentaa. Tässä tutkimuksessa ei tarkasteltu esimerkiksi kuluttajan ostoprosessia, vaikkakin se on kuluttajan käyttäytymisen keskeisimpiä alueita. Aihe ohitettiin tässä toteamalla kuluttajan ostoprosessin olevan tiiviisti sidoksissa neljännessä kappaleessa esitettyihin kuluttajan käyttäytymiseen vaikuttaviin tekijöihin. Empiirisellä tutkimuksella olisi mahdollista hyödyntää sinfoniaorkesterin palveluja koskevaa teoriaa ja testata teorian soveltuvuutta käytäntöön.

Tutkielmassa esiintulleet palvelutuotteen luonnetta kuvaavat yleiset teoreettiset tulokset ja määritelmät ovat yleistettävissä jokaisen orkesterin toiminnan suunnittelun ja toteuttamisen apuvälineiksi. Myös asiakaskeskeisyyttä tarkastellaan yleisenä kaikkien orkestereiden toimintaan sovellettavana ilmiönä. On kuitenkin selvää, että jokainen orkesteri on yksilöllinen. Tutkielman tarkoituksena ei olekaan pyrkiä antamaan valmiita malleja, vaan tavoitteena oli auttaa lukijaa ymmärtämään orkesterin palvelutuotetta käytännön toimintana ja herättää innovaatioita sekä mielenkiintoa uusien toimintamuotojen kehittämistyöhön orkesterissa. Vain yksi asia on varmasti yhtäläinen jokaisen orkesterin toiminnassa. Asiakkaat ovat kaikkialla samanlaisia: he kokevat palvelun aina eri tavoin.

LÄHTEET JA KIRJALLISUUTTA

- Aho, Kalevi 1997. Taide ja todellisuus. Juva: WSOY.
- Amberla, Kai 1997. Ponnistella elämystensä eteen. Rondo, N:o 2, 35.
- Amberla, Kai 1998. Kyky lukea maailmaa. Rondo, N:o 4, 15.
- Baumol, William J. & Bowen, William G. 1966. Performing Arts - The Economic Dilemma (Paperback edition 1968). Cambridge: Twentieth Century Fund.
- Brown, Stanley A. 1995. What customers value most. How to achieve business transformation by focusing on process that touch your customers. Toronto: Wiley.
- Doyle, Peter 1998. Marketing Management and Strategy. Second edition. New York: Prentice Hall.
- Eskola, Katarina & Uusitalo, Liisa toim. 1986. Näkökulmia kulttuurin tuotantoon. Jyväskylän yliopisto. Nykykulttuurin tutkimusyksikkö.
- Felton, Marianne V. 1994. Evidence of the Cost Disease in the Performing Arts. Journal of Cultural Economics, 18, 301-312.
- Grönroos, Cristian 1982. Strategic Management and Marketing in the Service Sector. Swedish School of Economics and Business Administration. Research Reports 8. Helsinki.
- Grönroos, Christian 1987. Developing the Service Offering - A Source of Competitive Advantage. Swedish School of Economics and Business Administration. Working papers 161 (1987). Helsinki.
- Grönroos, Cristian 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Jyväskylä: Weilin-Göös.

- Gwin, John M. 1990. Constituent Analysis: A Paradigm for Marketing Effectiveness in the Non-for-profit Organisation. European Journal of Marketing, 24:7, 43-48.
- Hill, Elizabeth, O'Sullivan, Catherine & O'Sullivan, Terry 1995/1997. Creative Arts Marketing. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Houston F. 1986. The marketing concept: What it is and what it is not. Journal of Marketing, 57 (April), 53-57.
- Kohli, A. & Jaworski, B. 1990. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. Journal of Marketing, 54 (April), 1-18.
- Kotler, Philip 1972. A generic concept of marketing. Journal of Marketing, 36 (April), 46-54.
- Kotler, Philip 1979. Strategies for introducing marketing into nonprofit organisations. Journal of Marketing, 43 (January), 37-44.
- Kotler, Philip 1997. Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control. 9th edition. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Kotler, Philip & Andreasen, Alan R. 1987. Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. 3rd edition. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, Philip, Gregor, W. & Rodgers, W. 1977. The marketing audit comes of age. Sloan Management Review, 18 (Winter), 25-43.
- Kuusisaari, Harri 1997. Pieni on kaunista. Rondo, N:o 8-9, 7.
- Lehtinen, J. & Storbacka, K. 1986. Palvelujohtaminen. Veikkola: Jarmo R. Lehtinen.
- Lehtonen Matti 1995. Luovan työn maagista henkeä. Workshopit alkoivat Suomen orkestereissa. Rondo, N:o 9, 32.
- Lovelock, Christopher H. & Young, Robert F. 1979. Look to consumers to increase productivity. Harvard Business Review (May-June), 168-178.

- Luoma, Raila 1987. Kulttuuritapahtuman onnistunut markkinointi - esimerkkinä musiikkitapahtumat. Vaasan yliopisto. Hallinnon ja markkinoinnin laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Malmi, Pasi 1995. Kunnallisten kulttuuripanostusten mittaaminen ja arvioiminen. Oulun yliopisto. Pohjois-Suomen tutkimuslaitos. Tutkimusraportteja N:o 129.
- Mannermaa, Kari 1993. Moniulotteinen markkinointi. Jyväskylä: Weilin-Göös.
- Mäkinen, Jarmo 1997. Baumolin tautia suomalaisissa sinfoniaorkestereissa. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntapolitiikan laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Narver, J & Slater, S. 1990. The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35.
- Niemi, Mervi 1996. Julkisen toiminnan tuottavuustilastoinnin edellytykset. Tuottavuudella tulevaisuuteen. Joulukuu 1995. Helsinki. Tilastokeskus.
- Normann, R. 1991. Service Management. Strategy and Leadership in Service Business. 2th ed. Chichester (Englanti): John Wiley & Sons Ltd.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future reseach. *Journal of Marketing*, 49 (Fall), 41-50.
- Payne, Adrian 1993. The Essence of Services Marketing. New York: Prentice Hall.
- Pekkarinen, Jukka & Sutela, Pekka 1986. Kansantaloustiede 2. Toinen painos. Juva: WSOY.
- Pekkarinen, Jukka & Sutela, Pekka 1988. Kansantaloustiede 1. Neljäs painos. Juva: WSOY.
- Peter, J. Paul & Olson, Jerry C. 1990. Consumer Behavior and Marketing Strategy. 2th ed. Homewood. Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- Salonen, Timo K. 1990. Konserttimusiikin yleisö makujen kentällä. Tutkimus konserttimusiikin yleisöstä, esimerkkinä Jyväskylän sinfoniaorkesterin yleisö. Jyväskylän yliopiston nykykulttuurin tutkimusyksikkö.

- Shapiro B. 1988. What the hell is market oriented? Harward Business Review, 6 (November-December), 119-125.
- Sorjonen, Hilppa 1984. Sinfoniaorkesterin markkinoinnin suunnittelu. Helsingin kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.
- Suomen Sinfoniaorkesterit ry. Toimintakertomus 1997. Tietoja jäsenorkestereista kalenterivuodelta 1997. Helsinki.
- Taalas, Mervi 1993. Leipää vai sirkushuveja - taloustieteessä esitettyjä perusteluja kulttuurin julkiselle tuelle. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitos. Työpapereita N:o 135/93.
- Teatteri- ja orkesterilaki 3.8.1992/730.
- Uusitalo, Liisa (toim.) 1993. Markkinointi: Johdatus perusteisiin. Keuruu: Otava.
- Uusitalo, Liisa 1997. Kulttuurin tuotanto ja markkinointi. Ecocult-projekti. Julkaisut 1986-96. Helsinki School of Economics and Business Administration Working Papers W-173.
- Wilkie, W. 1994. Consumer Behavior. 3rd edition. USA: Wiley.
- Ylikoski, Tuire 1997. Unohtuiko asiakas? Perustietoa palvelujen markkinoinnista. Keuruu: Otava.
- Zeithaml, Valerie A & Bitner, Mary J. 1996. Services marketing. New York: McGraw-Hill Co.
- Äyväri, Anne, Suvanto, Pirkko & Vitikainen, Matti 1991. Markkinointi palveluja. Markkinointi-Instituutin kirjasarja No. 40. Tampere: Weilin-Göös.

SUULLINEN TIEDONANTO:

Itäranta, Mari, Jyväskylä Sinfonian markkinointisihteeri, 19.3.1998. Jyväskylä.

LIITE 1. Teatteri- ja orkesterilaki 3.8.1992/730.

1. luku. Valtionosuus

1 §. Teattereille ja orkestereille myönnetään valtionosuutta käyttökustannuksiin siten kuin opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetussa laissa (705/92) ja tässä laissa säädetään.

2 §. Valtionosuuden saamisen edellytyksenä on, että:

1) teatterin tai orkesterin omistaa kunta, kuntainliitto tai yksityinen yhteisö tai säätiö, jonka sääntömääräisiin tehtäviin kuuluu teatteri- tai orkesteritoiminnan harjoittaminen tai teatterin tai orkesterin ylläpitäminen; sekä

2) teatteri tai orkesteri harjoittaa vakinaista tai ammatillista esitystoimintaa.

3 §. Valtionosuuteen oikeutettuja teattereita ja orkestereita ovat:

1) opetusministeriön valtion talousarvion rajoissa teatterin ja orkesterin valtionosuuteen oikeutetuiksi hyväksymät teatterit ja orkesterit; sekä

2) Svenska Teatern i Helsingfors ja Tampereen Työväen Teatteri.

4 §. Opetusministeriö päättää valtion talousarvion rajoissa teatterin ja orkesterin valtionosuuden laskennallisena perusteena käytettävästä henkilötyövuosien määrästä.

5 §. (18.12.1995/1460) Sen estämättä, miten opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetussa laissa säädetään käyttökustannuksiin myönnettävästä valtionosuudesta, Svenska Teatern i Helsingfors -nimisen teatterin ja Tampereen Työväen Teatterin valtionosuusprosentti on 60.

2. luku. Valtionavustukset

6 §. Valtionosuuteen oikeutetun teatterin ja orkesterin perustamishankkeeseen voidaan myöntää valtionavustusta valtion talousarviossa olevan määrärahan rajoissa siten kun opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetussa laissa säädetään

6a §. (16.12.1994/1277) Opetusministeriö voi myöntää Suomen Kansallisteatterille valtion talousarvion rajoissa valtionavustusta käyttökustannuksiin ja perustamishankkeeseen.

Opetusministeriö voi valtion talousarvion rajoissa päättää, että valtakunnallisesti tai alueellisesti merkittäville teattereille tai orkestereille myönnetään ylimääräistä valtionavustusta.

3. luku. Erinäisiä säännöksiä

7 §. Tarkempia säännöksiä tämän lain täytäntöönpanosta annetaan tarvittaessa asetuksella.

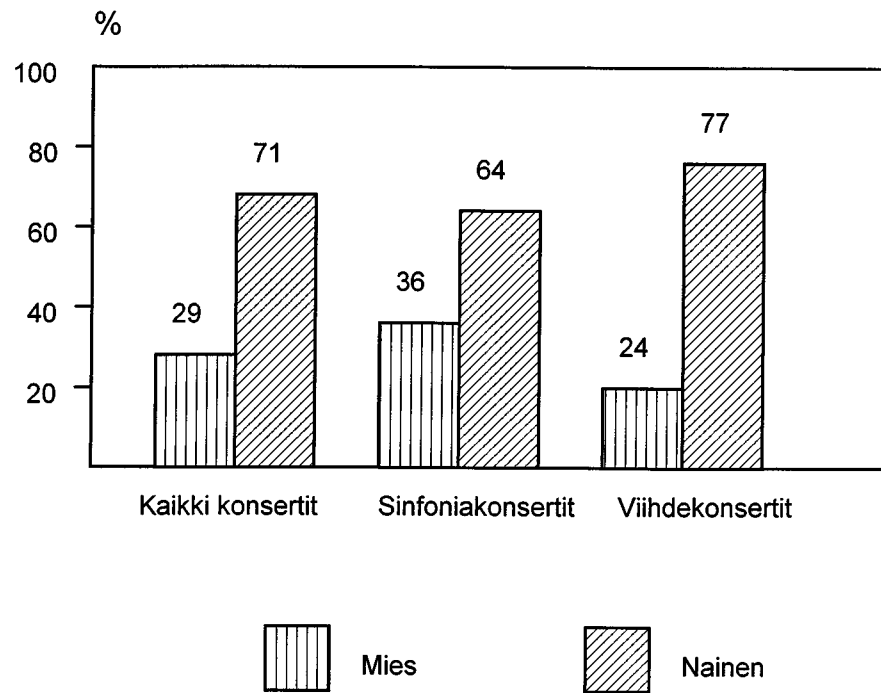
8 §. Tässä laissa tarkoitettuihin valtionosuuksiin ja -avustuksiin voidaan käyttää veikkauksen ja raha-arpajaisten voittovaroja.

4. luku. Voimaantulo

9 §. Tämä laki tulee voimaan 1 päivänä tammikuuta 1993.

Ennen tämän lain voimaantuloa voidaan ryhtyä täytäntöönpanon edellyttämiin toimenpiteisiin.

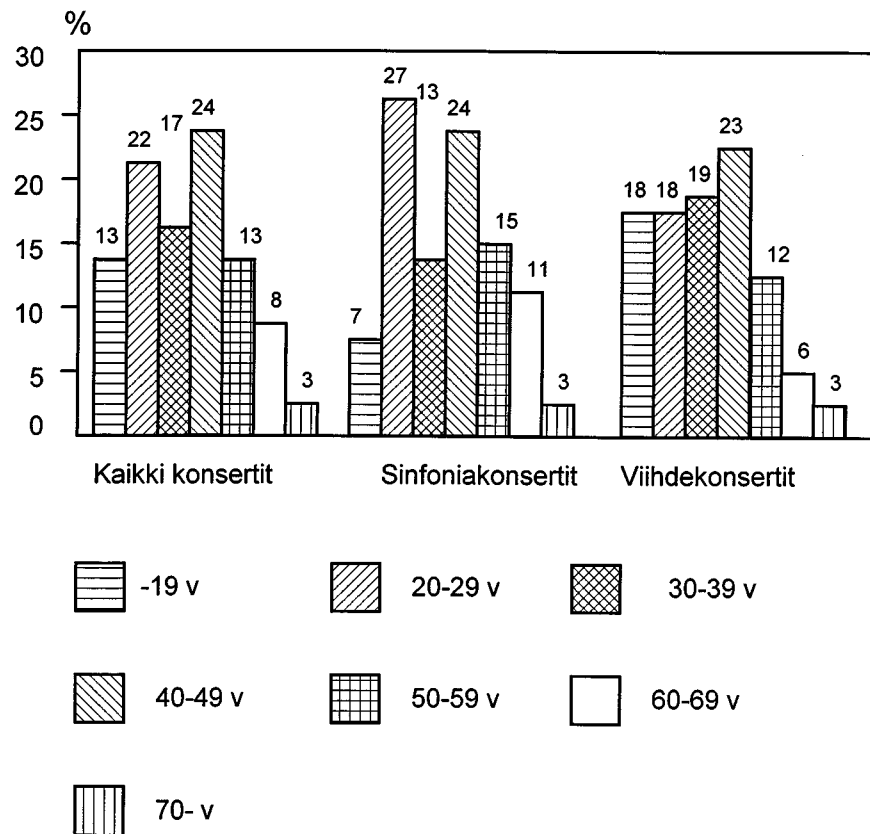
LIITE 2. Konserttiyleisön sukupuolijakauma prosentteina



$\chi^2=19.31$ D.F.=1 P=.000

(Lähde: Salonen 1990, 38)

LIITE 3. Konserttiyleisön ikäjakauma prosentteina



$\chi^2=47.20$ D.F.=6 P=.000

(Lähde: Salonen 1990, 39)