

Santtu Kuosmanen

Liikunnallisen elämyspalvelun tuotteistaminen palvelumuotoilun keinoin

Case Iisalmen kisakellari



Liikunnanohjaaja (YAMK)

Koulutus

Syksy 2017



KAJAANIN
AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiivistelmä

Tekijä(t): Santtu Kuosmanen

Työn nimi: Liikunnallisen elämispalvelun tuotteistaminen palvelumuotoilun keinoin

Tutkintonimike: Liikunnanohjaaja (YAMK)

Asiasanat: palvelukonsepti, palvelumuotoilu, asiakasymmärrys, elämysliikunta, liikunta-alan yrittäjyys.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää elämyksellinen firmaliiga -palvelutuote asiakaskokemuksen perusteella. Tarkoituksena on selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen. Opinnäytetyön tavoitteena ja kehittämistehtävänä on luoda palvelumuotoiluprosessin ja Elämyskolmio –mallin avulla asiakaslähtöisyyteen perustuva firmaliiga palvelukonsepti.

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimi iisalmelainen yksityinen liikunta-alan yritys Kisakellari Oy. Se tarjoaa liikunta- ja elämispalveluita kaiken ikäisille. Se on toiminut noin kahden vuoden ajan ja nyt yritys haluaa laajentaa toimintaansa. Kisakellarin omistaa kaksi henkilöä, jotka olivat mukana Jackpot firmaliigan kehittämissä projektissa. Yrityksessä työskentelee päätoimisesti yksi työntekijä, joka on toinen omistajista. Kisakellari käyttää tuntityöntekijöitä tarpeen vaatiessa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu liiketoimintaan liittyvien elämys käsitteiden määrittelystä, liikunta-alan yrittäjyydestä, tuotteistamisesta ja palvelumuotoilusta.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja se toteutettiin Juha Tuulaniemen palvelumuotoilun prosessia sekä Sanna Tarssasen Elämyskolmio mallia soveltaen. Työn tutkimusstrategiana toimii palvelumuotoilu. Työssä keskitytään asiakasymmärryksen hankkimiseen ja palvelun konseptointiin. Opinnäytetyön tekijä toimii kehittämissä projektissa palvelumuotoilijana. Aineiston hankintamenetelminä käytettiin havainnointia ja sähköistä kyselylomaketta. Aineistoanalyysi toteutettiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Tutkimustulokset osoittavat, että elämyksellinen pelaaminen muodostuu pelaajien onnistumisista, hyvistä olosuhteista ja laadukkaista laitteista. Lisäksi on tärkeää, että arvotavaroiden säilytystilat, ruoka- ja juomatarjoilu sekä palkintojenjakoseremonia on hoidettu kunnollisesti. Tutkimustulokset osoittivat myös, että selkeä ohjeistus ja pedagoginen suunnittelu ovat oleellisia asioita tapahtumaan liittyen. Onnistuneen tapahtuman tunnuspiirteitä on asiakkaiden positiiviset elämykset ja jouheva tapahtuman eteneminen alusta loppuun. Tutkimustulosten perusteella tapahtuman tunnelman ja järjestyksen luominen sekä pelien sääntöjen tekeminen olivat tapahtuman oleelliset kehittämissä kohteet.

Palvelumuotoiluprosessin ja Elämyskolmio –mallin avulla suunnitellussa asiakaslähtöisyyteen perustuvassa Jackpot-firmaliiga palvelukonseptissa tulee esille ne tekijät, jotka ovat tärkeitä asiakkaiden elämyksien muodostumiselle. Palvelukonseptia voi hyödyntää ja soveltaa kaikki ne yritykset, jotka tarvitsevat formaattia liikunta- tai elämispalvelun perustamiseen.

Abstract

Author(s): Kuosmanen Santtu Jarno-Santeri Johannes

Title of the Publication: Productization of Entertaining Exercise Service by means of Service Design

Degree Title: Master of Sport Studies. Major: Sport Management and leadership.

Keywords: service design, service concept, customer insight, experiential exercise, sports and leisure entrepreneurship

The purpose of this master's thesis is to develop an experiential service product (*Jackpot Firma Liiga*), and evaluate critical factors that affect client experiences and satisfaction of the product. The target organization is a private small enterprise Kisakellari Ltd that provides sport, leisure and experience services for its clients of all ages. Kisakellari has been running for about two years by now and recently started expanding its business activities with new ideas. The experiential service product is a meeting event targeted primarily at adult auditory (e.g. employees of a company) and includes activities in simulated shooting range, gaming area and curling ice track. In order to achieve the best design outcome, both co-founders of Kisakellari were closely involved in the development process.

The theoretical framework of the proposed work was established based on the concepts of experience economy, entrepreneurship in sport business, service design process and productization. The study is a qualitative research and was carried out using service design process and experience pyramid methods. The methods were modified to fit optimally to the research goal of the thesis. The starting point of the service design process was to understand wishes and expectations of a potential clientele. The opinions of company workers across Pohjois-Savo were collected using observations and electronic questionnaires, evaluated using theoretical content analysis methods, and further used to design the experiential service product.

The results showed several key factors to enhance experiences and satisfaction of the experiential event by the targeted customer group. Thus, experiential playing should consist of successes, good circumstances and workable devices/equipment. Furthermore, a good event must include valuables and clothes storage facilities, food and drink serving and awards ceremony. Finally, a good event encompasses clear guidance and requires pedagogical planning. Clientele's experiences and a smooth sequence of events from the beginning until the end of the entertainment are the main characteristics of a successful event. Based on the study mood, arrangement and rules of the games were development objects. *Jackpot Firma Liiga* service concept highlights the factors that create optimal experiences for customers. The concept can be utilized by all companies that need a format for starting sport or experience business.

Alkusanat,

Lopputyöni on nyt valmis. Alkusanojen kirjoittaminen on mukavaa, koska pääsen kiittämään henkilöitä, jotka ovat mahdollistaneet opiskeluni.

Haluan kiittää vaimoani, Juliaa, ensiarvoisesta tuesta opiskelujeni aikana. Hän on ollut kärsivällinen ja auttanut monessa asiassa kuten Word-ohjelman käytössä ja tieteellisessä kirjoittamisessa. Ilman sinun tukeasi urakkani olisi ollut paljon painavampi. Kiitos! Olet rakas!

Kiitos Päiville ja Joukolle, vanhemmilleni tsemppaamisesta ja uskosta minuun. Kiitos taloudellisesta tuesta, joka on ollut korvaamatonta. Ilman sitä minulla ei olisi ollut mahdollisuuksia opiskella. Kiitos! Olette rakkaita!

Kiitos lopputyön ohjaajalleni, Pertulle, jonka kommentit ovat auttaneet minua huomattavasti opinnäytetyön kokonaisuuden ymmärtämisessä ja viimeistelyssä. Pertua on ollut mukava kuunnella, kun hänen puheestaan aistii taidon, jäämäkkyuden ja lempeyden. Kiitos!

Kiitos kaikille yrityksien ihmisille, jotka vastasitte innovatiivisesti kyselyyni. Ilman teitä en olisi pystynyt tekemään työtäni ja auttamaan Kisakellaria.

Kiitos molemmille Kisakellarin omistajille, Joukolle ja Japelle, että mahdollistitte Jackpot-firmaliigan kehitysprojektin. Toivottavasti palvelukonseptistani on hyötyä!

Olen aloittanut aikuisiän opiskelut vuonna 2012. Nyt valmistun liikunnanohjaaja YAMK:ksi Kajaanin ammattikorkeakoulusta. Urakka on ollut pitkä, mutta toivottavasti se tuo minulle töitä.

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Toimeksiantajan esittely.....	1
1.2	Työn tavoite ja tarkoitus sekä kehittämistehtävä.....	12
1.3	Opinnäytetyön rakenne	13
2	ELÄMYSKÄSITTEET JA NIIDEN MERKITYS LIIKETOIMINNASSA.....	15
2.1	Elämyspalveluun liittyvien käsitteiden määrittely.....	15
2.1.1	Elämys.....	15
2.1.2	Elämyspedagogikka	26
2.1.3	Elämystuote.....	27
2.1.4	Elämysteollisuus ja elämystuotanto	28
2.1.5	Elämystalous	28
2.2	Elämyskolmiomalli.....	32
2.2.1	Tuotteen kriittiset elementit	34
2.2.2	Asiakkaan kokemisen tasot.....	35
2.2.3	Elämyksen elementtien hyödyntäminen Jackpot firmaliigassa	37
3	LIIKUNTA-ALAN YRITTÄJYYS SUOMESSA	38
3.1	Mitä on liikunta-alan yrittäjyys?	39
3.2	Liikunta-alan yrittäjien osaaminen	42
3.3	Liikuntapalvelujen kaupallisuus ja tulevaisuudennäkymät	46
4	PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN	51
4.1	Mitä on tuotteistaminen?	51
4.2	Tuotteistamisen prosessi	52
4.3	Tuotteistamisen kehitysmenetelmät.....	59
4.4	Tuotteistamisen hyödyt	60
4.5	Liikuntapalveluiden tuotteistaminen yksityisellä sektorilla.....	61
5	PALVELUMUOTOILU	67
5.1	Palvelun määrittely	67
5.2	Muotoilun määrittely	71
5.3	Palvelumuotoilun määrittely	72
5.3.1	Palvelulupaus	75
5.3.2	Asiakasymmärrys ja asiakaskokemus.....	76

	5.3.3	Palvelupolku	80
	5.3.4	Kehitysmenetelmät palvelumuotoiluprosessissa.....	81
	5.3.5	Palvelumuotoiluprosessin osat ja niiden vaiheet.....	83
6		TUTKIMUSMETODOLOGIA	91
	6.1	Toimeksiantajan esittely ja tutkimuskohde.....	91
	6.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	92
	6.3	Tutkimusstrategia.....	92
	6.4	Tutkimusmenetelmät.....	94
	6.4.1	Aineistonkeruumenetelmät.....	94
	6.4.2	Analyysimenetelmät	96
	6.5	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	97
7		PALVELUMUOTOILUPROSESSIN TOTEUTUS.....	100
	7.1	Esitutkimus.....	100
	7.2	Tutkimus.....	102
	7.2.1	Havainnointi	103
	7.2.2	Havainnointiaineiston analyysi	105
	7.2.3	Sähköinen lomakekysely.....	106
	7.2.4	Sähköisten vastauksien analyysi	106
	7.3	Tulokset.....	107
	7.4	Ideointi.....	110
	7.5	Konseptointi	112
	7.6	Firmaliiga-tapahtumakonseptin yhteenveto	120
8		JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	121
	8.1	Tutkimustuloksien tulkinta	121
	8.2	Analyysi tutkimusmatkasta	126
	8.3	Palvelukonseptin arviointi ja kehittäminen tulevaisuudessa.....	128
		Lähteet	131
		Liitteet	

1 Johdanto

Tämän työn kehittämiskohteessa, Jackpot-firmaliigassa, yhdistyvät elämykset ja liikunta. Elämyksiä korostetaan lähes kaikkien eri liiketoiminta-alueiden markkinoinnissa. Liikunnan markkinoinnissa on korostettava liikunnan elämyksellisyyttä, koska liikunta tarjoaa tunteita, oppimista ja onnistumista, fyysisiä hyötyjä, yhdessäoloa, yhteisöllisyyttä sekä arjesta pakoa (Matarma 2012, 1, 4). Steve Jobs on sanonut myyvänsä elämyksiä eikä älypuhelimia tai tietokoneita. Tavallinen tuote tai peruspalvelu ei enää nykyään riitä. Tuotteen on oltava arvokas ja tuotteen arvokkuutta voidaan kohottaa elämyksien avulla. Sekä fyysiset tavarat että aineettomat palvelut ovat kaupallisesti tuotteistettuja myönteisiä kokemuksia. (Saarinen 2002, 11-12; Gilmore & Pine 1999, 1-25). Taloudellisen arvon kohoava sarja –ilmiö selvittää, miten elämystuote on taloudellisesti arvokkaampi kuin peruspalvelu. Kun tuotteen elämyksellisyyttä ja ainutkertaisuutta nostetaan rutiinipalveluista kohotetummalle tasolle, asiakkaat ovat valmiita maksamaan siitä enemmän. (Kurttila 2002, 4, Pine & Gilmore 1999.) Alusta alkaen kehittämissuunnitelmassa haluttiin korostaa elämyksellisyyttä jännittävässä liikuntalajeissa.

Liikunta- ja elämispalvelut ovat osa luovia aloja (KTM 2007). Laajan määritelmän mukaan luovilla aloilla tarkoitetaan liiketoimintaa, joka synnyttää aineetonta arvoa. Liikunta-alan aineeton arvo syntyy itsensä toteuttamisesta, ilosta, hyvästä seurasta sekä terveydestä ja hyvinvoinnista. (Koivisto 2010, 8.) Arvoista voidaan havaita, että elämykset kuuluvat luonnollisesti liikuntaan. Tämän vuoksi Kisakellari haluaa sisällyttää Jackpot-firmaliigaan elämyksiä.

Edellä mainittujen faktojen ja ajatusten pohjalta opinnäytetyön tekijä alkoi laatia palvelumuotoilun keinoin elämyksellistä liikuntapalvelukonseptia, jonka avulla Kisakellari voi toteuttaa yrityksille suunnatun Jackpot-firmaliigan.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Iisalmen Kisakellari Oy. Yritys on aloittanut toimintansa syyskuussa 2015. Kisakellarin ensimmäisen toimintavuoden, 2016, liikevaihto jäi hieman alle sadantuhannen. Vuoden 2017 liikevaihdosta näyttäisi muodostuvan samankaltainen. Yrityksen tavoitteena on, että liikevaihto olisi noin 200 000 euroa vuonna 2019 ja 200 000-300 000 euroa vuositasolla siitä eteenpäin. Yritys on ikään kuin

suuren konsernin osa, koska yrityksen omistajat omistavat useita kiinteistöjä lisälmen keskustassa. Omistajien kiinteistöjen liikevaihto (vuokratulot vuodessa) on noin 1,3 miljoonaa euroa. Yritykset on luokiteltu luokkaan AAA tai AA. Konserni voi houkutella asiakkaita Kisakellarin tarjoamien elämys- ja liikunta palveluiden avulla muihin toimintoihin.

Kisakellari tarjoaa elämys- ja liikuntapalveluita lisälmelaisille muilla aloilla toimiville yrityksille. Asiakasyrityksillä on mahdollisuus markkinoida omia palveluitaan Kisakellarissa. Verkostoituminen alueen huippuyritysten kanssa on tärkeää. Huippuyrityksiä ovat muun muassa Olvi, Ponsse, Genelec, Profile, Keitele Forest ja Omatalo. Yrityksille tarjottuja palveluja ovat henkilökunnan tyky-päivät, koulutustilaisuudet ja pikkujoulut. Muita yrityksen tarjoamia palveluja ovat syntymäpäiväjuhlat, koulujen liikuntatunnit, polttarit, messut ja kokoustilat. Yrityksille suunnatun firmaliigan tavoitteena on tuoda yritystä tunnetuksi ja täyttää tilan lähes täysin tyhjillään olevat alkuviikon aikajajat.

Yritys työllistää kokopäiväisesti yhden henkilön ja osapäiväisesti kolme henkilöä. Kisakellari tarjoaa kolmea erilaista peliä, jotka ovat Megazone-laser, Simwayhunt-virtuaaliammunta ja sisäcurling. Megazone on hauska, futuristinen sisällä pelattava laserpeli. Pelialueena toimii hämärä, uv-valoin valaistu labyrinttimainen kaupunkitaisteluareena. Sen sisustamisen teemana käytettiin ydinvoimalan piirteitä. Simwayhunt on erittäin monipuolinen 3D-ammuntasimulaattori. Sen avulla voi harjoitella sisätiloissa turvallisesti ja tarkasti läpi vuoden. Sisäcurling eli indoorcurling on taitoa ja älyä vaativa tarkkuuslaji. Curling on luonteeltaan erittäin sosiaalinen ja pelissä toimitaan rehdisti toisia kunnioittaen. (Kisakellari 2017.)



Kuva 1. Kisakellarin eteistilat.

Kisakellarin eteistilat on suunniteltu odottelua, keskustelua ja virvokkeiden nauttimista varten. Eteisaulassa on paljon tilaa, jonne voi tulla nauttimaan virvokkeita rauhallisin mielin hyvissä ajoin ennen pelitapahtumaa.



Kuva 2. Kisakellarin eteistilat kuvattuna palvelutiskin suunnasta.

Eteistilan yhteyteen kuuluu TV-ruutu, josta voi seurata Kisakellarin tiedotuksia. Se myös näyttää Megazone-pelin lopputulokset. TV-taulu on valittu riittävän suureksi, jotta tulokset ovat selkeästi havaittavissa.



Kuva 3. Kokous- ja ruokailutila.

Yritys voi järjestää omia tapahtumia kokous- ja ruokailutilassa. Kokouktilan takana on keittiö, jossa voidaan valmistaa ruoat asiakkaiden tilauksesta. Kokouspöytään mahtuu noin 20 henkilöä.



Kuva 4. Juhla- ja ruokailutila.

Juhlatila on suunniteltu synttäreitä, polttareita ja muita vastaanlaisia tilaisuuksia varten. Juhlatila ja kokoustila ovat samankaltaiset, mutta juhlatila on luonteeltaan hieman rennempi.



Kuva 5. Elämysellinen nuotionurkkaus Simwayhunt-ammuntapisteen yhteydessä.

Virtuaaliammuntapisteen (Simway hunt) yhteyteen on haluttua tuoda metsästykseseen liittyvää rekvisiittaa. Kuvassa näkyy virtuaalinuotio hirvi ja hirven sarvet. Virtuaalinuotio ei näy kuvassa, koska sitä ei ole kytketty päälle. Siihen liittyvät halot ja aitaus ovat havaittavissa.



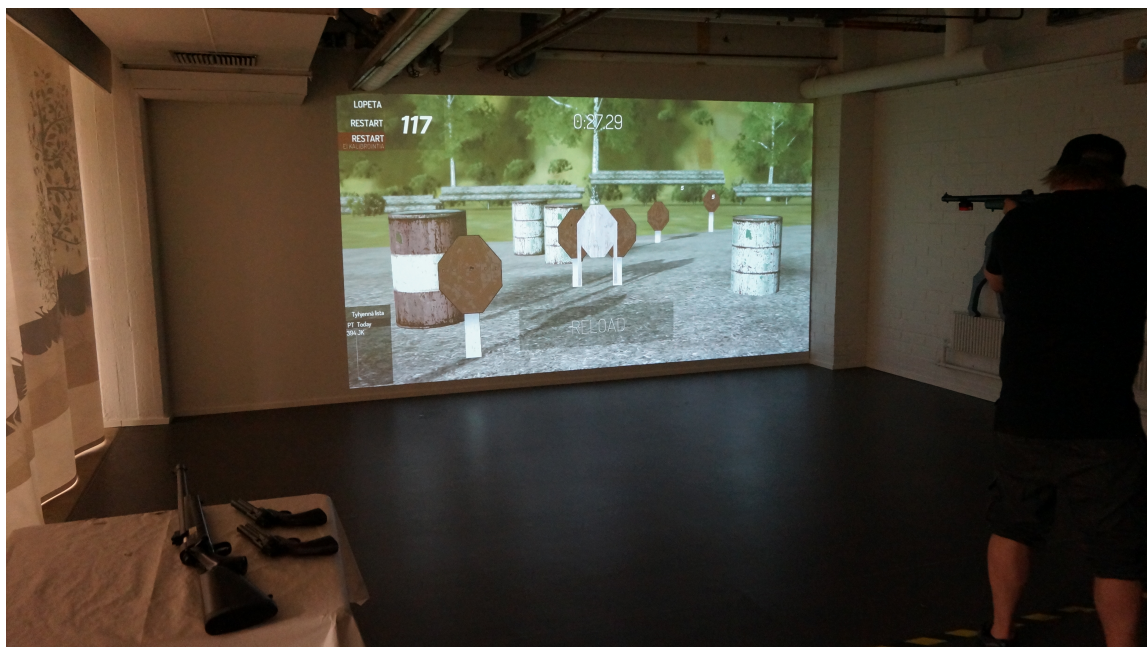
Kuva 6. Luontoaiheinen rentoutumistila Simwayhunt-ammuntapisteen yhteydessä.

Nuotiopaikan yhteydessä on puupöytä ja -penkit sekä täytettyjä lintuja. Niiden tarkoituksena on tuoda asiakkaille elämyksiä ja muistikuvia luonnon kauneudesta. Penkeillä voi odottaa omaa ammuttavuoroaan.



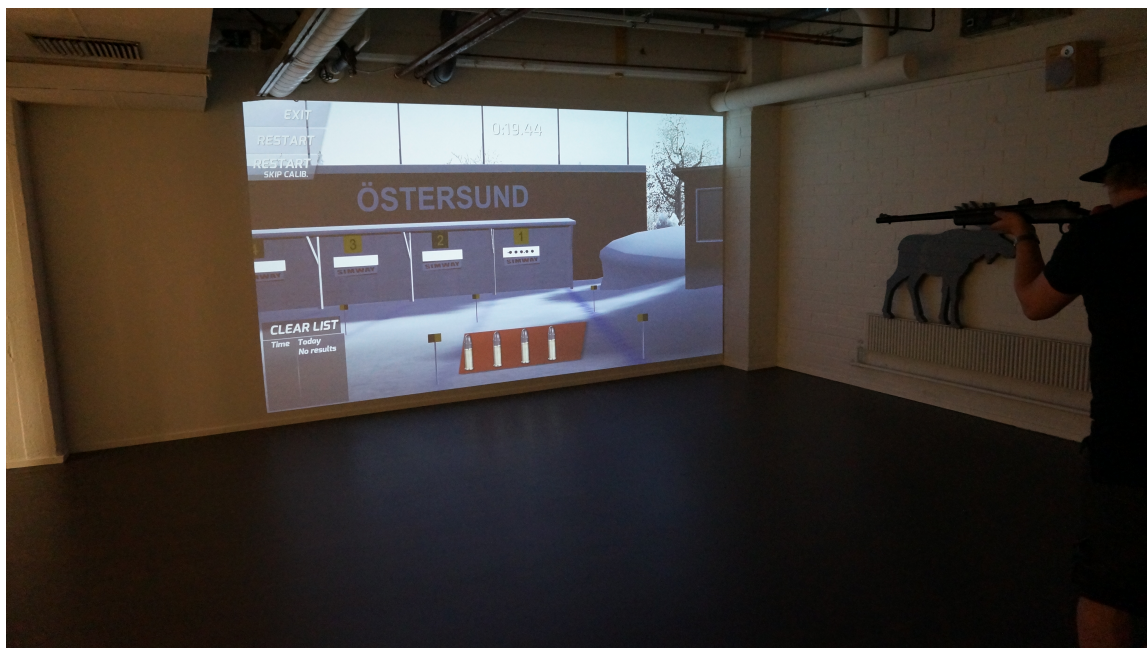
Kuva 7. Sisäcurling.

Sisäcurling pelille on varattu paljon tilaa. Asiakkaat voivat seurata toisten pelaamista sivusta. Kentän viereen on jätetty paljon tilaa, mikä on tärkeää pelin seuraamisen ja tilanteen tarkkailun kannalta. Kuvan vasemmassa reunassa näkyy taulu-tv, josta voi seurata pelin pistetilannetta.



Kuva 8. Virtuaaliammunta eli Simwayhunt.

Kuvassa asiakas ampuu virtuaaliaseella. Pelimuotona on laikka-ammunta. Laikat nousevat esiin ja pelaajan on reagoitava nopeasti ja ammuttava laikat alas ennen kuin ne häviävät näkyvistä.



Kuva 9. Virtuaaliammunta eli Simwayhunt.

Kuvassa asiakas ampuu virtuaaliaseella. Pelimuotona on ampumahiihto. Pelimuodossa on mukailtu todellisuutta siten, että ampumataulu huojuu hieman. Tämä vaikeuttaa ampumasuoritusta.



Kuva 10. Megazone areenan sisäänmeno ja ohjeistus –tilat.

Kuvassa on Megazone areenan eteistila. Siinä annetaan ohjeet ja kerrotaan säännöt asiakkaille. Ohjeistajana toimii asiakaspalvelija. Hän näyttää taulu-TV:n ja videon välityksellä, mitkä ovat pelin tarkoitus ja säännöt.



Kuva 11. Varusteiden säilytystila ja pukeutumisalue.

Kuvassa näkyy varusteteet ja niiden säilytystilat. Aseet ja peliliivit roikkuvat kolmiopöydän reunoilla. Tässä tilassa puetaan varustus ja valmistaudutaan siirtymään kaupunkitaisteluareenalle.



Kuva 12. Labyrintti.

Pelin aikana liikutaan sokkelomaisessa labyrintissä. Kuvassa on pitkä avoin tila, jossa pelaajan ei kannata seistä, koska hän tulee helposti ammutuksi. Suojautumisessa kannattaa hyödyntää seiniä.



Kuva 13. Labyrintin keskusalue ja Red-joukkueen tukikohta.

Kuvassa näkyy kaupunkitaisteluareenan keskus alue ja punaisen joukkueen tukikohta. Keskusta on muodostettu tynnyreistä. Punaisen joukkueen tulee suojella omaa tukikohtaansa. Mikäli vastustaja pääsee murtautumaan sinne, se saa pisteitä.



Kuva 14. Labyrintti.

Kuvassa kaupunkitaistelualueen avoin nurkkaus. Nurkkaus on vaarallinen pelaajalle, koska avointa tilaa on paljon ja vastustaja voi havaita hänet helposti.



Kuva 15. Labyrintti. Ydinreaktori.

Kuvassa on ydinvoimala aiheisen kaupunkitaisteluareenan ydinreaktori. Sitä voi käyttää apuna piiloutumiseen.

1.2 Työn tavoite ja tarkoitus sekä kehittämistehtävä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena ja kehittämistehtävänä on luoda asiakaslähtöisyyteen perustuva yrityksille suunnattu elämyksellinen liikuntapalvelukonsepti. Työssä käytetään sekä palvelu- että tapahtumakonsepti termejä. Niillä tarkoitetaan samaa asiaa. Asiakkaiden havainnoiminen, kuunteleminen ja ymmärtäminen ovat erittäin tärkeässä osassa työn lopputuloksen kannalta. Kyseessä on palvelumuotoilun keinoin toteutettu kvalitatiivinen tutkimus, jossa hyödynnetään Elämyskolmio työkalua. Tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat Ylä-Savon paikallisten yrityksen motivaatioon osallistua Kisakellarin Jackpot-firmalliigaan.

Ratkaisua kehittämistehtävään lähdetään hakemaan suunnittelemalla tutkimuskysymykset, jotka muodostuivat seuraaviksi:

- Mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen näkemysten muodostumiseen?
- Millaiset elämykset motivoivat yrityksiä osallistumaan firmaliigaan?
- Miten luoda uusi tapahtuma palvelumuotoilun keinoin?

Vastauksia tutkimuskysymyksiin haetaan yrityksiltä kysymällä heidän näkemyksiä ja toivomuksia. Niitä hyödynnetään palvelukonseptin rakentamisessa. Jackpot-firmaliiga palvelukonsepti on lehtinen, joka on kehitetty Kisakellaria varten, mutta se on hyödyllinen myös elämyksien luomisesta ja suunnittelusta kiinnostuneille yrityksille.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö etenee teoriaosuudesta käytännön toteutukseen. Luvuissa 2-5 esitellään ja selvitetään opinnäytetyön kannalta tärkeimmät teorimallit ja käsitteet. Tämän palvelukonseptin suunnittelussa tärkeimmät asiat ovat elämyksellisyyden ymmärtäminen liiketoiminnassa, liikunta-alan yrittäjyyden erityispiirteet, palvelujen tuotteistaminen ja palvelumuotoilu. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen luvussa kuusi esitellään tutkimusmetodologia. Siinä selvitetään, mitä tässä tutkimuksessa käytetyt aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät tarkoittavat. Luvussa seitsemän kuvataan palvelumuotoiluprosessin avulla toteutettu käytännön osuus.

Palvelumuotoiluprosessi etenee esitutkimuksen kautta varsinaiseen tutkimukseen. Esitutkimuksessa perehdytään Kisakellarin tiloihin ja toimintaperiaatteisiin. Tutkija silmäili tiloja ja kokeili pelejä käytännössä ilman kohderyhmää. Tutkimusvaiheessa suoritetaan aineiston hankinta ja tulosten analysointi. Tämän vaiheen tavoitteena on lisätä asiakasyymmärrystä, mikä on erittäin tärkeä vaihe palvelukonseptin kehittämisen näkökulmasta. Tiedonkeruumenetelminä käytetään havainnointia ja sähköistä kyselylomaketta. Niiden avulla saatu tieto analysoidaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Tutkimusvaiheen jälkeen toteutetaan ideoinnin vaihe. Ideointi suoritetaan puhelinkokouksena, johon osallistui tutkija, toinen Kisakellarin omistajista ja yksi

Kisakellarin työntekijä. Kokous toteutettiin aivoriihimenetelmää hyväksi käyttäen ja sen tavoitteena oli löytää ratkaisuja tutkimuksen perusteella ilmenneisiin kehityskohteisiin.

Palvelumuotoiluprosessin viimeinen vaihe on palvelukonseptin luominen. Se laadittiin toimeksiantajan kanssa tehdyn ideoinnin, yrityksiltä kerätyn tiedon, havaintojen ja teorian tiedon perusteella. Tässä vaiheessa luotiin lehtiö, joka kehitettiin Jackpot-firmaliigan tarpeisiin, mutta sen sisältämistä käytänteistä ja ideoista voi hyötyä sellaiset luovan alan yritykset, jotka haluavat luoda elämyksellisiä liikuntatapahtumia. Lehtiö oli kehittämistyön lopputuotos.

Työn kahdeksannessa ja viimeisessä luvussa analysoidaan tutkimustuloksia ja pohditaan tutkimuksen toteuttamista. Lisäksi pohditaan, miten tärkeää on Jackpot-palvelukonseptin jatkuva arviointi ja miten palvelukonseptia voitaisiin kehittää tulevaisuudessa.

2 ELÄMYSKÄSITTEET JA NIIDEN MERKITYS LIIKETOIMINNASSA

Tässä luvussa on selvitetty, elämuskäsitteiden, Elämyksen neljä ulottuvuutta -kuvion ja Elämuskolmio –työkalun avulla elämysten merkitystä nykyajan palveluliikennetoiminnassa. Luku on jaettu kahteen alalukuun. Ensimmäisessä alaluvussa avataan elämystalouteen liittyviä tärkeitä käsitteitä. Toisessa alaluvussa perehdytään Sanna Tarssasen luomaan Elämuskolmioon.

2.1 Elämispalveluun liittyvien käsitteiden määrittely

Tässä alaluvussa selvitetään elämispalveluun liittyviä käsitteitä. Ne auttavat ymmärtämään, miten laaja-alainen ja vaikeasti määriteltävä on elämispalvelu. Elämuskäsitteitä, joka on erittäin laaja käsite, on avattu erittäin perusteellisesti, koska elämystaloudessa on tärkeä ymmärtää, mitä se tarkoittaa. Tässä alaluvussa myös selvitetään, miten ihmiset kokevat elämyksiä. Selvityksessä on hyödynnetty elämystalouden uranuurtajien Joseph Pine II:n ja James Gilmoren luomaa Elämyksen neljä ulottuvuutta –mallia, johon on pureuduttu varsin perusteellisesti. Suomessa elämuskäsitteeseen perehtynyt Sanna Tarssanen on muodostanut oman Elämuskolmio –mallinsa Yhdysvaltaisten luoman kuvion pohjalta.

2.1.1 Elämys

Elämys on keskeinen termi elämispalvelualalla ja se voidaan ymmärtää usealla eri tavalla. Suomalaiset elämystutkijat pitävät Joseph B. Pinea ja James H. Gilmorea elämystalouden huippututkijoina, joita he lainaavat kirjallisuudessaan. Pinen ja Gilmoren (1999) mukaan elämys eroaa palvelusta yhtä paljon kuin palvelu eroaa hyödykkeestä. Elämyksen erottaa palvelusta mm. kokemuksen räätälöinti, draamallisuus sekä teemoittelu. Palveluita tarjotaan asiakkaille (customer), kun taas elämystuotteen ostajaa kohdellaan vieraana (guest). Palvelutaloudessa työntekijät ovat esimerkiksi tarjoilijoita, oppaita, myyjiä, kun taas elämystaloudessa työntekijät työskentelevät ikään kuin näyttämöllä työnkuvansa mukaisessa roolissa. Tarkkaan kuvattu palvelu toimitetaan asiakkaalle pyynnöstä, elämys sen sijaan syntyy kokemuksen aikana. Palvelussa on

keskeistä asiakkaalle tarjottava tuote. Elämyksiä tarjottaessa oleellisinta on vieraiden huomioiminen. (Tarssanen 2010, 8-9.)

Kylänen ja Tarssanen määrittelevät elämyksen Elämyskolmioon pohjautuen moniaistiseksi, positiiviseksi ja kokonaisvaltaiseksi tunnekokemukseksi, joka voi johtaa kokijan henkilökohtaiseen muutokseen. Erityisesti mahdollisuus muutokseen on olennainen piirre elämystuotteessa, koska se erottaa elämyksen hyvästä palvelusta tai kokemuksesta. Muutoksen ei tarvitse olla suuri. Se voi olla esimerkiksi ulkomailla koetun ruokaelämyksen perusteella omaan keittiöön tuotu uusi ruoka-aine. Toisaalta se voi olla uuden elämäntavan omaksuminen esimerkiksi matkailukeskuksen sauvakävelypuistossa koetun liikuntaelämyksen pohjalta. Taide-elämys voi puolestaan johtaa kokijan maailmankuvan tai käsitysten muuttumiseen. Onnistuneen matkailuelämyksen aikana turisti mahdollisesti löytää vieraasta kulttuurista jotakin sellaista, mikä häneltä kotona arjestaan puuttuu. (Tarssanen & Kylänen 2007, 103.)

Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus (LEO) määrittelee elämyksen moniaistiseksi, muistijäljen jättäväksi, myönteiseksi, kokonaisvaltaiseksi ja yksilölliseksi kokemukseksi. Määritelmän mukaan tavanomainen palvelutuote ei ole automaattisesti elämyksellinen liiketaloudellisesta näkökulmasta katsottuna. Se on perinteistä palvelutuotetta selkeästi jalostetumpi ja siten myös työlämpi toteuttaa. Voidaankin arvioida, että elämysteollisuuteen liittyvien toimialojen tuotannosta vain pieni osa on todellista elämysteollisuutta, vaikka sen kysyntä on moninkertainen. (Kurttila 2002, 3.)

LEO (Kurttila 2002, 5) avaa elämyskäsitettä edellisen määritelmän lisäksi palvelun tuottamisen näkökulmasta lainaamalla Pine ja Gilmorea (1999): ”Järjestetään asiakaslähtöisiä, yksilöllisiä, laadukkaita ja kokonaisvaltaisia palveluita ja tuotteita, jotka asiakkaat kokevat elämyksinä.” Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaan tarpeet voidaan tyydyttää vain tarjoamalla korkealaatuisia ja hyvin tuotteistettuja palveluita.

Eskelinen (2011, 3) määrittelee elämyksen merkitykselliseksi suhteeksi ihmisen ja ulkoisen kohteen välillä. Hänen mukaan suhde voidaan ymmärtää myös omasta kiinnostuksesta ja kohteen vetovoimasta syntyvänä mielentilana.

Elämys ja kokemus ovat aina olleet mukana kasvatuksessa, opetuksessa, kasvussa ja oppimisessa. Kun elämys ja kokemus käsitetään laajemmin kokemukselliseen, kokonaisvaltaiseen kasvu- ja oppimisprosessiin ja pedagogiikkaan liitettyinä ilmiöinä, joudutaan kasvatustieteen käsitteitä laajentamaan filosofian, psykologian ja sosiaalitieteiden alueille. (Karppinen & Latomaa 2007, 9, 15.) Käsitteellistämisestä

voidaan havaita, että elämys on erittäin laaja-alainen käsite, jota voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta.

Elämys, merkitys ja kokemus asettuvat osaksi ihmisen merkitystä antavaa suhdetta todellisuuteen. Näin ollen elämys, merkitys ja kokemus ovat ihmisen maailman kokemista ja toimintaa maailmassa. Ne jäsenyvät maailmasuhteiden mukaan luonteeltaan tunne- ja moraaliseksi elämyksiksi, joita esitetään ja työstetään mielessä mielikuvina ja toiminnassa toiminnan mielekkyytenä. (Latomaa 2007, 50.)

Elämyksen, merkityksen ja kokemuksen käsitteitä voidaan tarkastella sekä semioottisesta että psykologisesta näkökulmasta. Semioottinen lähestymistapa voidaan nähdä avaimena ymmärtää elämyksistä ja merkityksistä rakentunutta kokemusmaailmaa, joka syntyy maailmansuhteiden merkityksellistämisenä. Semiotiikka tutkii merkkejä, merkityksiä ja merkityksellistämistä. Psykologisessa lähestymistavassa kokemuksen käsite on keskeinen. Siinä elämykselle löytyy asema kokemuksen rakentumisessa ja ymmärtämisessä. (Latomaa 2007, 21.)

Elämys, merkitys ja kokemus ovat osa yksilön mentaalista mielen sisäistä toimintaa, psykosemiosista, jossa hän merkityksellistää suhdettaan maailmaan. Elämyksellä, merkityksellä ja kokemuksella on paikka psykosemioksessa sen maailmansuhteiden merkityksellistämisen psyykkisen funktion kautta. Maailmasuhteissa mentaalinen merkityksenanto rakentuu elämyksistä ja merkityksistä subjektiiviseksi kokemukseksi ja toiminnan mielekkyydeksi. (Latomaa 2007, 21.)

Perttula (2007, 56-74) pohtii elämyksen merkitystä ihmiselämässä. Hän haluaa liittää kasvatuksen ja elämyspedagogiikan elämys-käsitteeseen. Hänen mukaansa kaikki inhimillinen tajunta on elämyksellistä. Elämyksellisyys on kokemusten edellytys. Ihmisellä on kokemuksia, koska tajuinen toiminta on elämyksellistä. Kokemus on sitä, mitä mitä elämäntilanne ihmiselle tarkoittaa. Kokemusta ei ole ilman elämäntilannetta, koska siihen elämyksellisyys suuntautuu. Siksi elämäntilanteen käsittäminen on tärkeää. Elämäntilanne kuuluu kokemuksen rakenteeseen.

Perttulan (2007, 56, 57) mukaan elämys on kokemusta rajatumpi käsite. Elämys on ihmiselle itselleen erityisen tärkeä kokemus. Tässä kuvaustavassa on olennaista, että kokemuksen merkityssisältö ei rajaa sitä, voiko kokemus olla kokijalleen elämys. Elämys voi olla sisällöltään millainen kokemus tahansa, koska elämyksen kriteeri on pelkästään koetun tärkeydessä. Määritelmän perusteella elämys voi olla kokijalle myös negatiivinen kokemus.

Pirnes ja Tiihonen (2010, 213) toteavat, että nykyajan ihmiset tunnistavat elämyksellisyyden, henkilökohtaisen mielihyvän, ja nautinnon tärkeyden liikunnassa ja kulttuuriharrasteissa. Ilman hyviä elämyksiä ei todennäköisesti kokemuksellisuudesta juuri puhuttaisikaan. Elämystyyppinen kokemus on individualistinen ja usein myös passiivinen.

Pirnes ja Tiihonen (2010, 204, 208) ovat tutkineet sitä, miten yksilön kykyä ja toimijuutta voisi lisätä kokemuksellisuuden avulla liikunta- ja kulttuurialoilla. He ovat luokitelleet erilaisten kokemuksellisuuksien laadut ja perustat alla olevassa taulukossa. Niissä tulevat esille samat elementit kuin Gilmoren ja Pinen (1999, 30) näkemyksissä, joita on käsitelty myöhemmin tässä luvussa.

Taulukko 1. Erilaisten kokemuksien laadut ja perustat tiivistettynä. (Pirnes & Tiihonen 2010, 208)

	Elämys	Merkittävä kokemus	Osallisuuskokemus	Toimijuuskokemus
Laatu	Passiivinen	Merkityksellinen	Aktiivinen	Vaikuttava
Perusta	Oma mielihyvä	Ymmärrys itsestä ja maailmasta	Kuuluminen ryhmään ja toimiminen siinä	Vaikuttaminen omaan ja toisten elämään

Elämystyyppinen kokemus on individualistinen ja usein myös passiivinen, koska elämyksiä tuotetaan. Merkittävä kokemus on eräänlaista dialogia yksilön kokemuksen ja sosiokulttuurisen maailman merkitysten kesken. Merkityksellinen kokemus herättää kysymykset: ”Kuka minä olen?” ja ”Mihin minä kuulun?”. (Pirnes & Tiihonen 2010, 207.)

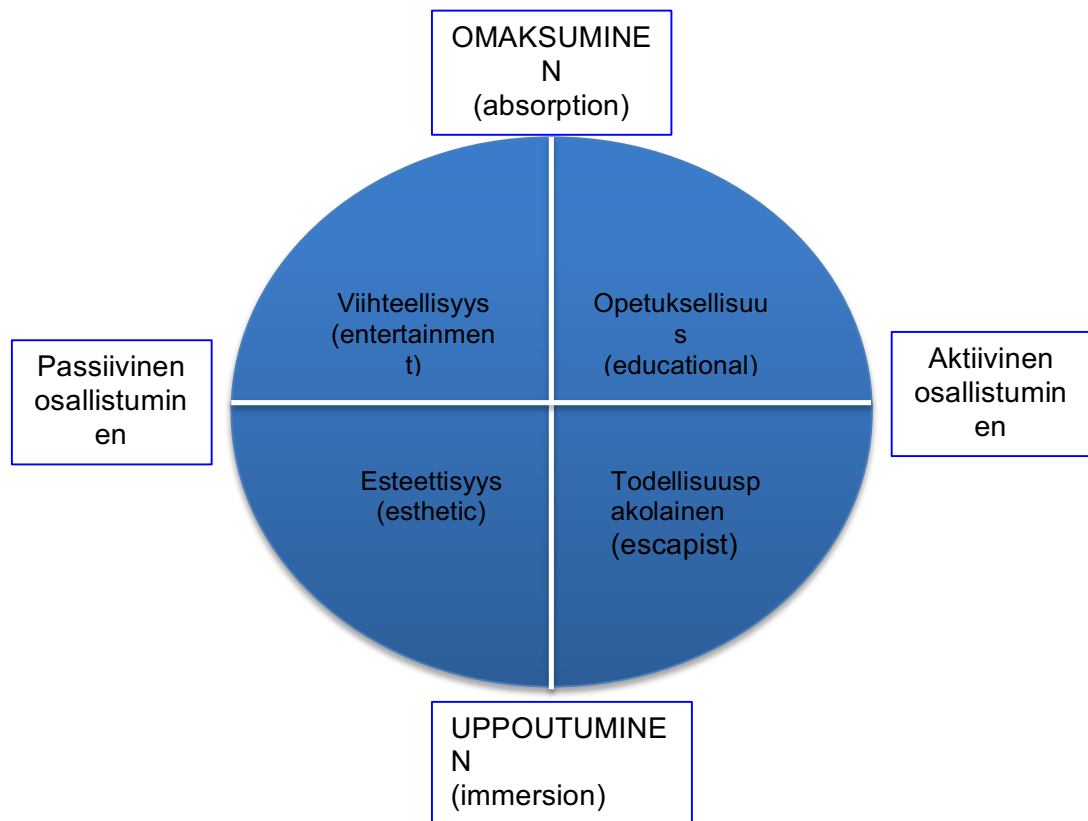
Osallisuus, osallistuminen, kuuluminen johonkin ryhmään ja samaistuminen on kolmas taulukossa oleva kokemuksellisuuden alue. Osallisuuskokemuksen saaminen vaatii aikaa, jotta tunteet ehtivät kehittyä ryhmässä. Viimeisenä taulukossa näkyvä kokemuksellisuuden alue on toimijuus. Se on osallisuutta vahvempi, tekemisen kautta syntyvä kokemuksellisuuden muoto ja itsenäinen elementti. Siinä kytkenät kokemuksen, motivaation, ja toiminnan välillä ovat selkeämmät. Tällä alueella kokemus saavutetaan toiminnan avulla. (Pirnes & Tiihonen 2010, 207-208.)

Erot eri kokemuksellisuuksien välillä poikkeavat melko voimakkaasti toisistaan. Elämyskulutus, jota leimaa passiivisuus ja toimijuus, ja jota kuvaa aktiivisuus ovat

kokemuksellisuuden viitekehyksen eri puolilla. Ne ovat kuitenkin molemmat tärkeitä ja ne tarvitsevat toisiaan. Toimijuus ilman elämyksellisyyttä ei voisi toimia ainakaan hyvinvointia lisäävänä kokemuksena. Myös toisinpäin ajateltuna, toimijuuteensa ja vastuuseensa väsynyt ihminen on todellinen uhkakuva. (Pirnes & Tiihonen 2010, 208-209.)

Pirnes ja Tiihonen (2010, 208) haluavat nostaa esiin kokemuksellisuutta analysoitaessa myös luovuuden. Heidän mukaan luovuus on yksi hyvää toimintaa mahdollistava tekijä. Asiaa voidaan ajatella toisinkin päin. Toiminta voi tuoda uutta ja luovaa, jolloin elämäntilanteet ja elämän merkitykset muuttuvat. Tähän pyritään sekä terveyden edistämisen –politiikassa. Mahdollisimman monen olisi voitava nauttia elämyksellisesti niistä merkityksellisistä kokemuksista, joita hän saa osallistuessaan luovaan toimintaan omaehtoisena toimijana.

Flow-käsite liitetään elämykseen. Unkarilaisen psykologin Mihaly Csikszentmihalyin mukaan flow on tila, jossa ihmiset ovat uppoutuneita johonkin tekemiseen niin syvästi, että muut asia unohtuvat, koska tekeminen on erittäin nautinnollista. (Luthje & Tarssanen 2013, 62.) Flow-kokemusta pidetään yleisesti elämyksenä, mutta kaikki elämykset eivät ole flowta. Kyseessä on siis yksi elämyksen tyyppi. Flow liittyy tavallisesti tekemiseen, joka on haasteellista, vaatii taitoja, tavoitteiden asettamista ja keskittymistä ja josta saa välittömästi palautteen sekä hallinnan tunteen. (Luthje & Tarssanen 2013, 62.) Tiivistäen voidaan todeta, että tekemisen pitää olla riittävän vaikeaa ja tekijän pitää suoriutua tehtävästä onnistuneesti kokeakseen flow-tilan.



Kuvio 1. Elämyksen neljä ulottuvuutta. (Pine & Gilmore 1999, 30)

Pine & Gilmore (1999, 30), jotka ovat kansainvälisesti erittäin tunnettuja elämystutkijoita, ovat kehittäneet Elämyksen neljä ulottuvuutta –kuvion. Siinä asiakas voi kokea elämyksen (experience) missä tahansa neljässä ulottuvuudessa. Vaakataso kuvaa asiakkaan aktiivisuutta palvelussa. Kuvion vasemmalla reunalla olevat asiakkaat ovat passiivisia osallistujia, jotka eivät koe voimakkaita tunteita palvelusta. Tällaisia osallistujia ovat esimerkiksi sinfoniaorkesterit, jotka kokevat tapahtuman pelkinä tarkkailijoina tai kuuntelijoina. Kuvion oikealla reunalla sijoittuvat asiakkaat päin vastoin kokevat vahvoja tunteita, mitkä johtavat elämyksiin. Tällaisia osallistujia ovat esimerkiksi hiihtäjät, jotka osallistuvat aktiivisesti omien elämyksien luomiseen. Myös hiihtokilpailua seuraavat ovat ainakin jonkin verran aktiivisia osallistujia. Yleisö kannustaa ja juhlii.

Pystysuuntainen ulottuvuus kuvaa yhteyttä tai suhdetta, joka yhdistää asiakkaan/vieraan tapahtumaan tai esitykseen. Omaksumisen prosessissa (kuvion yläreuna) henkilö kokee tapahtuman sisäisesti mielessään. Esimerkiksi ihmisen katsoessa televisiota, hän omaksuu kokemuksen. Uppoutumisen prosessissa henkilö ei koe tapahtumaa vain mielessään vaan eläytyy tapahtumaan ja on osa sitä joko fyysisesti tai virtuaalisesti. Esimerkiksi ihmisen pelatessa jalkapalloa, hän uppoutuu peliin. (Pine & Gilmore 1999, 31.)

Kokemuksen neljä eri tekijää määrittelevät sen, miten asiakas kokee palvelun tai tapahtuman. Nämä neljä kokemuksen "valtakuntaa" ovat viihteellisyys, opetuksellisuus, todellisuuspakoisuus ja esteettisyys. Viihteen avulla elämyksiä löytävät ihmiset aistivat. Kun ihmiset etsivät elämyksiä opetuksellisen ulottuvuuden kautta he haluavat oppia. Eskapistit saavat elämyksiä tekemällä. Esteettisiä elämyksiä saavat ihmiset ovat tapahtumassa "vain" paikan päällä näkemässä, kuulemassa ja kokemassa (Pine & Gilmore 1999 32-36.) Seuraavissa kappaleissa on perehdytty kaikkiin ulottuvuuksiin yksityiskohtaisesti.

Viihteellinen ulottuvuus luokitellaan passiiviseksi osallistumiseksi, koska toiminta ei välity asiakkaaseen voimakkaasti aistien välityksellä. Usein oletetaan, että elämys syntyy viihteestä. Se on vain yksi tapa kokea elämyksiä. Viihteeksi lasketaan arkikielessä kuuluvan esityksen katsomisen, musiikin kuuntelun ja kirjan lukemisen. Oxfordin sanakirjan mukaan edellä mainitut eivät ole välttämättä elämyksiä. Se määrittelee elämyksen toiminnaksi, joka ottaa hallintaan henkilön huomion miellyttävällä tavalla. Nykyään elämykselliseksi viihteeksi lasketaan kuuluvaksi toiminta, joka huomioi sekä vanhat perinteet että uudet tavat. Vanhoja perinteitä ovat esimerkiksi viisitilaisuudet ja uusia tapoja pelaaminen ja ooppera tapahtumat. (Pine & Gilmore 1999, 32.)

Opetuksellinen ulottuvuus sisältää aktiivista osallistumista. Hyvä opetus aktivoi opiskelijan mielen kognitiivisessa ja kehon fyysisessä oppimistilanteessa. Opiskelijat oppivat parhaiten vuorovaikutuksellisissa oppimistilanteissa. Ilon yhdistäminen opetukseen on mahdollista, kun opetuksesta tehdään aktiivinen kokemus. Englannin kielessä on käytössä termi "edutainment", jossa yhdistyy kaksi elämyksen ulottuvuutta: entertainment ja education. Kalifornian San Josessa on oppimisympäristö, jossa 10-vuotiaat ja nuoremmat lapset voivat kaivaa fossiileja ja esineitä hiekkakuopista tai löytää täysimittaisen dinosauruksen ulkoilmaviidakosta. Lapset voivat valmistaa ruokaa vuorovaikutteisessa keittiössä ja pukeutua roolivaatteisiin ullakolla. He voivat myös kiipeillä kallioilla ja pelata erilaisia taitoa vaativia pelejä. (Pine & Gilmore 1999, 32.) Myös Suomessa korostetaan kokemuksellista oppimista. Marttilan (2016, 6) mukaan kokemuksellinen oppimisen pohjautuva pedagogiikka sopii elämysliikuntaan.

Todellisuutta pakeneva ulottuvuus (escapist experiences) synnyttää voimakkaamman uppoutumisen kuin viihteestä tai opetuksesta saatavat kokemukset. Voidaan sanoa, että eskapistinen ja viihteellinen kokemus ovat toistensa ääripäitä. Todellisuuspakoisuuden elämyksiä kokevat ovat aktiivisia, kun taas viihteen kautta elämyksiä hakevat ihmiset ovat passiivisia osallistujia. Esimerkkejä eskapistisista ympäristöistä ovat teemapuistot,

kasinot ja puistossa pelattava paintball-peli. Henkilön osallistuessa aktiivisesti toimintaan hän kokee toiminnan elämyksenä eikä kokemuksena. Elokuvan katseleminen elokuvateatterissa voidaan muuttaa viihde-elämyksestä eskapistiseen elämykseen. Aktiivista osallistumista voidaan tehostaa lisäämällä istumapaikan ominaisuuksia. Tuoli liikkuu eteen ja taakse, kallistuu ja pyörii ympäri. Kaupallisesta näkökulmasta katsottuna palvelutalous muuttuu elämystaloudeksi, kun käytetään tehosteita. (Pine & Gilmore 1999, 33.)

Eskapistit eivät kiirehdi aktiviteettien perään, vaikka näin voitaisiin heidän nimen perusteella päätellä. He suunnittelevat matkakohteensa ja aikataulut huolellisesti. Eskapistit eivät makaa rannalla vaan he harrastavat lumilautailua, melontaa, kiipeilyä tai jotain muuta ekstreme urheilulajia. Myös rahapelien pelaaminen lasketaan eskapistiseksi elämykseksi. Kun tavalliset ihmiset menevät kasinolle sijoittamaan varojaan ja tavoittelemaan suurta voittoa, he unohtavat arkielämän huolet ja murheet. He myös kokevat voimakkaita tunteita eli elämyksiä jännittäessään, saavatko he sijoittamilleen rahoilleen vastinetta. (Pine & Gilmore 1999, 34.)

Pine ja Gilmoren (1999) mukaan myös internet lasketaan elämykseksi, johon osallistutaan aktiivisesti. Se tarjoaa sosiaalisia elämyksiä, koska sen välityksellä voi olla yhteydessä ihmisiin monin eri tavoin. Sosiaalisia internetpalveluja tarjoavien yritysten kannattaa tarjota useita erilaisia yhteydenpitomuotoja asiakkailleen turvataksaan liiketoiminnan. Esimerkiksi internetissä toimiva sosiaalisen median yritys voi tarjota asiakkailleen useita yhteydenpito mahdollisuuksia kuten sähköpostin, chat-huoneita, pikaviestit, henkilökohtaisia profiileja ja kaverilistoja. (Pine & Gilmore 1999, 34-35.)

Esteettinen ulottuvuus liittyy audio-visuaalisuuteen. Henkilön kokiessa esteettisen elämyksen hän näkee ja aistii tapahtuman tai palvelun, muttei osallistu siihen aktiivisesti. Esteettisiä kokemuksia ovat esimerkiksi seisominen Grand Canyon –kanjonin reunalla, vierailu museossa ja istuminen eksoottisessa kahvilassa. Esimerkiksi elämyskahvila voi tarjota esteettisiä elämyksiä. Se voidaan rakentaa tietyn teeman ympärille. Teemana voi olla esimerkiksi luonto aiheinen kahvila, johon voidaan sijoittaa puita, kasvillisuutta ja eläviä ja täytettyjä eläimiä. Sinne voidaan myös tuoda luonnon ääniä. Kahvila, jossa yhdistyy ravintola ja vähittäistavarakauppa, voi markkinoida itseään villinä paikkana, jossa voi shoppailla ja syödä. Kahvilan missio on se, että asiakkaat pitävät paikkaa autenttisenä ja esteettisenä elämyskahvilana. (Pine & Gilmore 1999, 35-36.)

Esteettisiä elämyksiä voi saada joko luonnosta kuten luonnonpuistossa patikoimisesta tai ihmisten rakentamasta ympäristöstä. Oleellista on ymmärtää, että ihmisen kokiessa elämyksen se on aina aito ja oikea. Keinotekoisista elämyksiä ei ole olemassa. Elämyksen aiheuttaja voi olla joko alkuperäinen tai keinotekoinen asia. Se voi olla myös yhdistelmä alkuperäisestä ja keinotekoisesta kuten edellä mainittu kahvila. Siinä yhdistyvät keinotekoiset eläimet, kasvillisuus ja äänet sekä oikeat eläimet. (Pine & Gilmore 1999, 36.)

Elämyksiä koettaessa yhdistyy usein kaksi tai useampi ulottuvuus. Yritykset voivat tehostaa elämyksellisyyttä yhdistelemällä palveluihinsa elämyksen eri ulottuvuuksia. Matkailu- tai liikuntapalveluyritys voi yhdistää esimerkiksi esteettiset ja viihteelliset elementit, jolloin se tarjoaa asiakkailleen luonnonkauniin kohteen ja harrastuksen. Matkan kohde on valittu niin, että luontomaisemat ovat ennennäkemättömiä ja harrastuksen mahdollisuudet erinomaisia. Matka on suunniteltu siten, että sekä aloittelijat että kokeneet harrastajat voivat osallistua matkalle. (Pine & Gilmore 1999, 38.) Outdoors-Finland (Outdoors 2017) on erinomainen esimerkki palvelusta, joka yhdistää liikunnan ja matkailun. Palvelusta on kerrottu luvussa 4.5. enemmän.

Viihteellisyyden merkitystä korostetaan kaupanteon yhteydessä, mutta se on vain yksi osa kaupantekoa. Hyvän palvelukonseptin tulee sisältää viihteellisen ulottuvuuden lisäksi toinen tai useita ulottuvuuksia. Esimerkiksi ulkomaisille turisteille kansainvälistä matkakeskusta suunniteltaessa on huomioitava oman maan tai maakunnan kulttuuri. Tällöin estetiikka toimisi toisena ulottuvuutena. (Pine & Gilmore 1999, 38-39.) Myös Iisalmen Kisakellarissa estetiikka voi toimia yhtenä ulottuvuutena. Virtuaaliammunnan yhteydessä voidaan asettaa metsästysaiheista rekvisiittaa ampumapaikan lähistölle. Rekvisiittaa viittaa ammuntaan ja metsästyksen, mikä on paikallista kulttuuria.

Nykyteknologia asettaa sekä haasteita että mahdollisuuksia elämyksien tuottamiseen. Pine ja Gilmore (1999, 38-39) toteavat, että esimerkiksi 3D-elokuvan avulla voidaan luoda eskapistisia kokemuksia. Nykyteknologian kehittämällä elektronisilla laitteilla voidaan varmasti tuottaa elämyksiä. Haasteena tässä on se, että osa laitteista on erittäin kalliita pienille yrityksille. Kisakellarissa sijaitseva virtuaaliammunta on nykyaikaista peliteknologiaa. Pelin suunnittelua ja toteutusta on tarkoin mietitty kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäiseksi on mietitty, miten pelattavuus saadaan mahdollisimman mielekkääksi (viihtyvyyden ulottuvuus). Tällä tarkoitetaan teknistä toteutusta, jonka suunnittelevat pelialan ammattilaiset. Toiseksi on pohdittu, miten saadaan pelaajat kokemaan virtuaalinen todellisuus. Tässä muotoilijat ja graafikot suunnittelevat pelien grafiikkaa, ääntä ja tehosteita (eskapistinen ulottuvuus).

Parhaimmissa elämyksissä yhdistyvät kaikki neljä ulottuvuutta. Pine ja Gilmore ovat määritelleet tälle ilmiölle englannin kielisen nimen Sweet spot. Yritys on saavuttanut ”Sweet spotin”, kun se on sisällyttänyt palveluunsa elementtejä jokaisesta ulottuvuudesta. Suomen kielistä nimitystä tälle ilmiölle ei ole. Yrityksen ei tarvitse välttämättä käyttää palveluissaan kaikkia elämyksen ulottuvuuksia, mutta sen kannattaa antaa asiakkailleen mahdollisuus kokea elämyksiä mahdollisimman monipuolisesti. Tällöin yrityksen liiketoimintastrategia perustuu kokonaiselämyksien tarjontaan. Palvelu voisi olla esimerkiksi internetissä toimiva useista eri osatekijöistä eli moduuleista muodostuva kokonaisuus. Useista eri osatekijöistä muodostuva kokonaisuus tuo asiakkaille parhaimmat elämykset ja yritykselle parhaimman tuoton. (Pine & Gilmore 1999, 39.)

Palveluelämysten suunnittelussa voi hyödyntää Elämyksen ulottuvuudet -kuviota (Kuvio 1). Se auttaa yritystä luovalla tavalla hyödyntämään jokaista elämyksen ulottuvuutta, joita se palvelussaan tarvitsee. Yrityksen tulee ottaa huomioon seuraavat seikat suunnitellessa elämyspalvelua: (1) Mitä voi tehdä parantaakseen esteettisiä elämyksiä? (2) Mitä vieraat voivat fyysisesti tehdä? (3) Mitä ja miten vieraat voivat oppia elämyksien kautta? (4) Miten vieraille voidaan tarjota viihteellisiä elämyksiä? Ensimmäinen kysymys koskee esteettistä, toinen eskapistista, kolmas opetuksellista ja neljäs viihteellistä ulottuvuutta. Seuraavissa kappaleissa Pine ja Gilmore (1999, 39-40) antavat vastauksia yllä oleviin kysymyksiin.

Estetiikalla (1) viitataan siihen, mikä saa vieraat haluamaan kokeilla palvelua. Ympäristö tulee suunnitella kutsuvaksi, mielenkiintoiseksi ja miellyttäväksi. Ilmapiirin tulee olla rento, jossa on miellyttävä viettää vapaa-aikaa.

Eskapistit (2) haluavat tehdä asioita käytännössä ja uppoutua tekemiseen. Palveluntarjoajan tulee kannustaa vieraita osallistumaan toimintaan.

Elämyksen opetuksellisessa näkökulmassa (3), samoin kuin eskapistisessa, korostuu aktiivisuus. Oppimisessa tarvitaan nykyisen oppimiskäsityksen mukaan aktiivisuutta. Palveluntarjoajan tulee miettiä, mitä hän haluaa asiakkaiden oppivan elämysten avulla, sekä millainen informaatio ja millaiset aktiviteetit innostavat asiakkaita hankkimaan lisätietoa opetettavasta asiasta.

Elämyksen viihteellinen näkökulma (4), samoin kuin esteettinen, on passiivinen tapa kokea elämyksiä. Kun vieraat kokevat elämyksiä, he eivät tee paljon asioita fyysisesti. Tavat, joilla he reagoivat palveluun ovat usein nauru ja nautinto. Yrityksen tulee miettiä,

miten se saa vieraat pysymään asiakkaina viihteen keinoin. Elämyksien tulee olla hauskoja ja nautittavia.

Usein käytetty esimerkki palvelusta, jossa yhdistyy kaikki elämyksen ulottuvuudet, on Disneyn leikkipuisto Kalifornian Thousand Oaksissa. Disneyland sisältää yhdeksän eri leikkikenttä moduulia. Moduuleissa on pieniä vivahde-eroja, mutta ne noudattavat Disneyn sapluunaa. Yritys lupaa asiakkailleen ympäristön, jossa lapset ja heidän vanhemmat voivat pitää hauskaa ja olla yhdessä monipuolisten ja mielikuvituksellisten leikkien avulla. Yrityksen arvolupaus toteutuu, koska se osaa hyödyntää palveluliiketoiminnassaan kaikkia elämyksien ulottuvuuksia. Ensimmäiseksi Disney osaa tuoda palveluunsa viihteellisyyttä. Leikkikenttien yhteydessä sijaitsee suuria TV-tauluja, jotka näyttävät ajoittain animaatioelokuvia. Viihde ja opetuksellisuus tulee esille Disneyn klassikkovideoissa, joita näytetään erillisissä rakennuksissa. Opetuksellisuus tulee selvästi esille myös taide- ja käsityötunneilla. Eskapistisia elämyksiä Disney tarjoaa lapsille teatterinäyttämöllä, missä he voivat pukeutua Disney-hahmoiksi. He voivat eläytyä hahmoksi kuunnellessaan Disney-kertomuksia teatterilavalla. Samanaikaisesti lasten vanhemmat voivat katsella viihdyttävää esitystä katsomossa. (Pine & Gilmore 1999, 41.)

Disneyn leikkialue on suunniteltu siten, että eri ikäiset lapsiryhmät voivat leikkiä samalla alueella. Lapset ja aikuiset voivat leikkiä yhdessä ja erikseen. Tiedyt pelit on suunniteltu lapsen ja aikuisen yhteiseksi vuorovaikutukselliseksi toiminnaksi. Peleihin liittyy elämyksen kaikkia eri ulottuvuuksia: disney-hahmot viihdyttävät, opetustuokiot opettavat, leikki-alueet luovat eskapistisia elämyksiä ja rakennelmat, nähtävyydet ja äänet tuovat esteettisyyttä. Kokonaisuudessaan vierailusta Disneylandissa muodostuu sekä lapsille että aikuisille yhteinen miellyttävä elämys. (Pine & Gilmore 1999, 41.)

Elämyksellisyyden näkökulmasta liiketoimintaa harjoittavan yrityksen tulisi luoda sellainen paikka, jossa asiakkaat voivat oleskella, tehdä ja oppia. Kun talo muutetaan kodiksi, voidaan ymmärtää mitä elämyksellisellä näkökulmalla tarkoitetaan. Koti on erillinen ja erityinen paikka. Se tarkoittaa taloa ja kaikkea sen ympärillä, niin sisällä kuin ulkona, olevaa. Koti tarkoittaa myös ihmisiä ja heidän tyytyväisyyttä kotia kohtaan. Kotiin on aina miellyttävä palata takaisin. Kodin jokainen huone liittyy yhteen kokonaisuuteen, jonka voi aistia. Kodin pihalla sijaitsevat puutarhat ja näkymät, joiden ei tarvitse olla pinta-alaltaan suuria, johdattelevat asukkaan talon sisätiloihin. Ulkopiha kuvastaa vapaata, tyhjää tilaa ja kodin sisätilat merkittävää paikkaa. Tällaisessa kompleksissa on miellyttävä viettää aikaa perheenjäsenten ja ystävien kesken. (Pine & Gilmore 1999, 42-43.)

Palveluliiketoiminnassa "sweet spot" tarkoittaa samanlaista kokonaistuotetta kuin koti. (Pine & Gilmore 1999, 43.) Kisakellarin elämystila on kodikas, viihtyisä ja tilava. Tilassa oleva sisustus tuo tunnelmaa ja lämminhenkisyttä. Kisakellariin on helppo tulla ja sieltä on helppo lähteä, koska se sijaitsee pienen kaupungin keskustassa hyvine parkkipaikoineen. Asiakas on yksi osa elämyskeidasta aivan kuten kotiin kuuluva perheenjäsen. Kisakellarissa on kolme eri moduulia, mutta ne kaikki liittyvät samaan elämykselliseen teemaan. Kaikissa on kyse leikkimielisestä pelaamisesta ja hauskanpidosta yhdessä. Jokaiseen moduuliin kuuluu omat välineet ja rekvisiitat. Megazone –pelissä on tarkoin suunniteltu pelialue, johon kuuluu labyrintti, värit, maalaukset, piirroksiset esteet, valot ja savusumu. Curling –pelissä on värikäs pelikenttä curling-kivineen. Virtuaaliammuntapaikan yhteydessä on keinonuotio sekä hirventalja. Siellä voi aistia metsästyksen tunnelman.

2.1.2 Elämyspedagogikka

Marttilan (2016, 5-8) mukaan elämys- ja seikkailupedagogiikalla viitataan elämyksellistä, kokemuksellista ja konstruktivistisen oppimisen teorioihin pohjautuvaa, kokonaisvaltaista ja reflektiivistä pedagogiikkaa. Keskiössä siinä ovat ryhmän toiminta ja vaihtelevat roolit sekä yhteistyö opiskelijoiden, opettajien ja eri toimijoiden välillä. Samoin yksilön huomioiminen, kunnioittava kohtaaminen, positiiviset oppimiskokemukset ja tunne-elämykset, liikkuminen, luontosuhde sekä uskon vahvistaminen oppijan omiin kykyihin ja siirtovaikutus arkeen reflektion avulla.

Elämyspedagogiikka on enemmän elämällistä kuin tilanteellista, eli se pohjaa yksilön olemassa olevaan elämäntilanteeseen eikä uusien tilanteiden, virikkeiden tai herätteiden luomiseen. Se on kokemiseen rohkaisevaa ja sellaista asennoitumista tukevaa, jossa ihminen kokee iloa minkä tahansa itselleen niin tärkeän tunnistamisesta, että haluaa ja on myös valmis toteuttamaan elämänsä sen suunnassa. (Perttula 2007, 61.) Elämyspedagogiikan ideaa voi hyödyntää opetuksen lisäksi myös liiketoiminnallisia elämyspalveluja suunniteltaessa. Asiakas ja asiakasryhmä tulee ottaa huomioon yksilöllisesti. Heitä tulee innostaa heidän omien motiiviansa kautta.

Karppisen (2007, 79) mukaan elämyspedagogiikassa pyritään korostamaan aistien harjaannuttamista sekä monitasoisten, syvällisten, mielensisäisten tunteiden merkitystä ja osuutta yksilön toiminnassa ja kasvatusprosessissa. Pedagogisessa käytännössä elämys voidaan käsittää kasvatukseen ja opetukseen liittyvän vuorovaikutustapahtuman

tavoitteena. Jotta toivotut elämykset olisivat kokonaisvaltaisia ja palvelisivat opetuksen päämääriä, elämispainotteisella kasvatuksella ja opetuksella pyritään luomaan sosiaalisesti, emotionaalisesti ja tiedollisesti järkeviä oppimisympäristöjä.

2.1.3 Elämystuote

Alanen (2007) on tarkastellut elämystuotteen määritelmää tarjonnan ja kulutuksen näkökulmista. Tarjontalaskelmissa ei havaittu suuria käsitteellisiä ongelmia. Kysyntälaskelmissa on hyödyllistä käyttää sateenvarjomallia. Sillä tarkoitetaan kolmen elämänalueen haaran: matkailun, urheilun ja kulttuurin piiriin kuuluvien toimintojen yhdistelmää. Tällöin elämyskulutukseksi lasketaan niiden tuotteiden (tavarat ja palvelut) ostojen arvo, joita kotitaloudet on hankkineet omilla varoillaan, tuloillaan tai lainalla kulttuurin, matkailun ja urheilun kulutuksen piirissä. Alanen puhuu kotitalouksien kulutuskäyttäytymisestä. Alasen elämystuotteen määritelmää soveltuu myös yritysten tekemiin elämystuoteinvestointeihin.

Lapin yliopiston matkailu määrittelee elämystuotteen tuotteeksi, jonka ostamalla, käyttämällä, kuluttamalla tai kokemalla asiakas voi kokea elämyksiä. Elämystuote on perinteistä palvelutuotetta selkeästi jalostetumpi ja siten myös vaikeampi toteuttaa. Elämyksen ollessa omakohtainen kokemustila, sen takaaminen on mahdotonta. Palveluntarjoaja voi vain luoda elämyskokemuksille otollisen ympäristön. Toimivin elämystuote perustuu aitouteen. Aitouden ohella tuotteen kriittisinä elementteinä voidaan pitää myös yksilöllisyyttä, moniaistisuutta, arjesta poikkeavuutta ja vuorovaikutusta asiakaspalvelijan, asiakkaan ja tuotteen välillä. (Kosonen 2010, 6; Tarssanen & Kylänen 2010a, 109.)

Elämystuotteet syntyvät elämystuotannon seurauksena. Elämystuote ja tavallinen tuote eroavat toisistaan liiketoiminnan näkökulmasta. Ensimmäiseksi, elämysten yhteydessä tuotanto ja kuluttaminen ovat pääosin sidottuja samaan tilaan ja aikaan. Toiseksi, elämystuotteet eivät ole useinkaan varastoitavissa myöhempää kuluttamista varten, vaan myynnin ja myyntivoiton mahdollisuus on menetetty, jos asiakas ei osta palvelua olemassa olevalla hetkellä. (Saarinen 2002, 8-9.)

2.1.4 Elämysteollisuus ja elämystuotanto

Elämysteollisuus ja elämystuotanto ovat elämystalalla käytettyjä termejä, jotka tarkoittavat samaa asiaa. Saarinen (2002, 9) puhuu mieluummin elämystuotannosta, koska elämystuotanto viittaa yksilöllisten elämyksien tuottamiseen ja elämysteollisuus massatuotantoon. Tämä on perusteltua, koska elämysten tuottamisessa on kyse yksilöllisten positiivisten kokemusten tuottamisesta. Viime kädessä elämykset syntyvät yksilön kokemina ja hänen tuottaminaan, joten elämysten kaupallisessa tuotannossa on kyse mahdollisuuksien ja kehysten tarjoamisesta elämysten kokemiseen jossakin tilassa ja ajassa. (Saarinen 2002, 8-9.)

Lapin elämysteollisuuden keskus ei ota kantaa kumpaako sanoista elämysteollisuus tai elämystuotanto tulisi käyttää. Elämysteollisuuden keskuksen mukaan elämysteollisuus tai elämystuotanto on yksi maailman eniten kasvavista toimialoista, jolloin usean perinteisen palvelun tuottajan on jatkossa tarkoituksenmukaista siirtyä elämysteollisuuden suuntaan. (Kurttila 2002, 4.)

2.1.5 Elämystalous

Elämystalous on ihmisten suhdetta ympäröivään maailmaan edistävien merkitykselliseksi oletettavien inhimillisten ja teknisten resurssien tavoitteellista organisointia eli orkestrointia. Elämystalouden tehtävänä on intuitiivisesti ja rationaalisesti koettavien uusien kohteiden luominen. Yhdellä käsitteellä ilmaistuna tehtävä on elämysten orkestrointi. Kohteita ovat luonto sekä inhimilliset ja tekniset resurssit. (Eskelinen, 2011, 4, 5.)

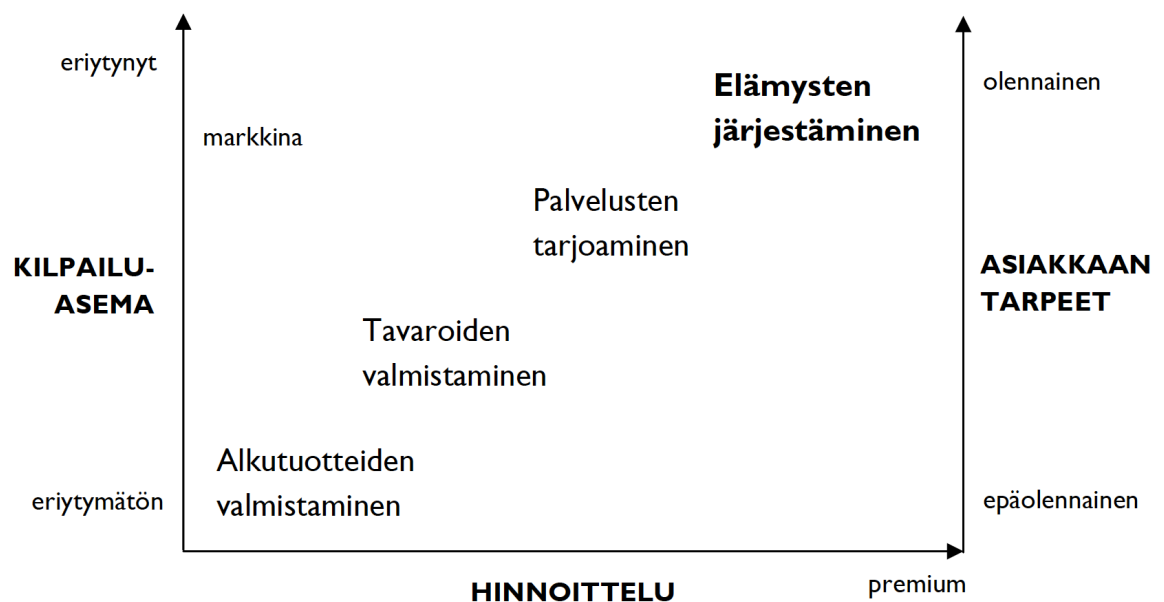
Eskelinen tarkoittaa oivallisesti elämystalouden käsitettä määrittelemällä elämyksellisyyden käsitteen. Elämystalous on ihmisen elämyksellisyyden eli ympäristösuhteiden (kulttuuristen, sosiaalisten, luonnon ym. ihmistä virkistävien suhteiden) kehittämistä, luomista ja ideaa siitä. Elämystalous sisältää sekä luovuuden, joka on uuden luontia että idean, joka viittaa entisen parantamiseen.

Eskelisen (2011, 4) mukaan elämystalouden osaaminen eritellään kahteen osa-alueeseen työkohteen mukaan seuraavasti:

- 1) Inhimillinen osaaminen kohdentuu yksilöllisesti merkittävään osaamiseen ja sosiaalisiin suhteisiin

2) Tekninen tieto ja taito kohdistuvat esineelliseen maailmaan

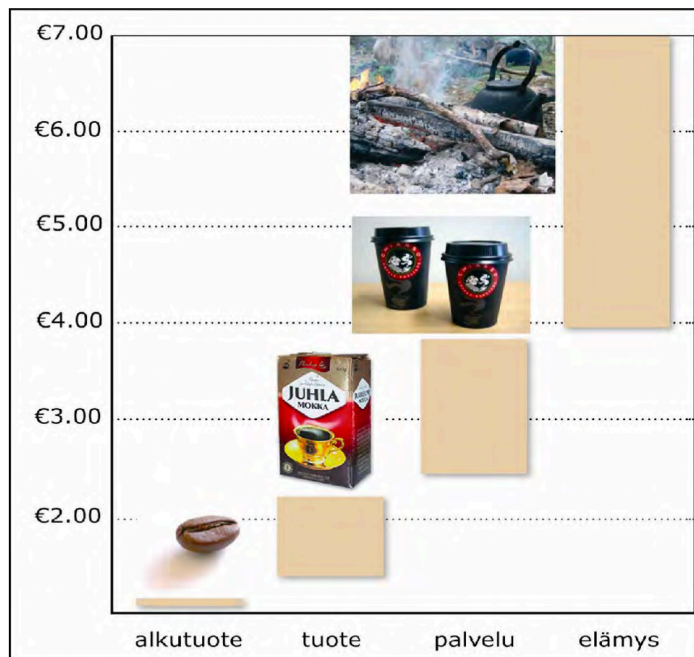
Saarinen (2002, 9) näkee elämystalouden elämysten tuotantoon ja kulutukseen, tarjontaan ja kysyntään sekä niiden taustalla vaikuttaviin yhteiskunnallisiin kytköksiin liittyvänä kokonaisuutena. Kurttila (2002, 4) on luonut Pinen ja Gilmoren pohjalta suomalaisen version taloudellisen arvon kohoava sarja –kuviosta (ks. alla oleva kuva). Siinä ilmenee, miten elämystuotteesta saatavissa oleva hinta on korkeampi kuin mitä peruspalvelusta saatava hinta, koska elämyksellisyys, ainutkertaisuus ja räätälöitävyys nostetaan rutiinipalveluista kohotetummalle tasolle.



Kuvio 2. Taloudellisen arvon kohoava sarja.

Pinen ja Gilmoren (1999, 2) mukaan elämyksissä on kyse korkeasta jalostusasteesta tai pitkästä arvoketjusta ja tällä on vaikutuksensa myös yrityksen kilpailuasemaan, elämyksen toimittamisen kustannuksiin ja sitä kautta tuotteen hinnoitteluun. Kaiken taustalla ovat asiakkaiden tarpeet, jotka tulee huomioida elämystuotteiden kehittämisessä. Elämysaloilla alkutuotteet, hyödykkeet ja palvelut ovat olennainen osa elämystuotetta. Niitä on vain jalostettu lisäämällä tuotteisiin sisältöä. Alla oleva kuvio kuvaa taloudellisen arvon kohoamista käytännön esimerkin avulla. Siinä kahvi jalostetaan pavusta elämyspalveluksi. Kahvi papuna ei ole arvokas. Sen jalostuminen ja

arvoketjun kasvattaminen elämöympäristössä tarjottavana erikoiskahvina sisältää orkestroitumisen kahviteeman ympärille. (Eskelinen 2011, 56.)



Kuvio 3. Taloudellisen arvon kasvu. (Eskelinen 2011, 56; Pine & Gilmore 1999; Tarssanen & Kylänen 2007)

Elämötaloudessa on kyse kaupallisesta ja suunnitelmallisesta taloudellisesta toiminnasta; elämökset ovat kaupallisesti tuotteistettuja myönteisiä kokemuksia. (Saarinen 2002, 11-12; Gilmore & Pine 1999, 1-25.) Lapin elämösteollisuuden osaamiskeskus (Kurttila 2002, 6) määrittelee elämötuotantoon kuuluvan neljä osaamisalaa, jotka ovat uusmedia (ICT), matkailu, viihdeteollisuus ja design. Määrittelyn mukaisesti elämösteollisuuteen ei voida sisällyttää näiden osaamisalojen ulkopuolisia asioita. LEO on selventänyt määrittelyään nimeämällä tuotteet ja palvelut jokaiseen osaamisalaan, joista elämö luontevimmin ilmenee.

Taulukko 2. Osaamisaloittain tuotteet ja palvelut, joissa elämö luontevimmin ilmenee. (Kurttila 2002, 7).

Matkailu	Design	Viihde	Uusmedia
Majoitus, ravitsemus, ohjelmopalvelut ja niihin liittyvät tukipalvelut	Muotoilu myytävissä tuotteissa, infrastruktuuri- ja roolivaatetusratkaisut, yrityskuvan visuaalinen	Tapahtumat (teatteri, musiikki jne.), julkaisuvalmisteet (elokuvat, kirjat), esitystuotteet	Interaktiiviset kaupantekotuotteet, virtuaaliympäristö, pelituotanto

(kuljetus)	suunnittelu, käyttöliittymät	(runous, taikuus)	
------------	---------------------------------	-------------------	--

Monet tuotteet ovat viime vuosikymmenten aikana menettäneet käyttöön liittyvää merkitystä, mutta niiden elämyksellinen merkitys on vastaavasti lisääntynyt. Esimerkkejä ovat kodintavarat, ruokatarvikkeet, vaatteet ja autot. Elämysmarkkinoilla vastike (raha tai huomio) ei ole tärkein, kuten taloustieteiden näkökulmasta, vaan motiivi mistä syystä vastike syntyy: toive saada kokea elämys ostoksen tai kuluttamisen seurauksena. Vastike voi olla aikaa, huomiota tai tunnustusta. (Alanen 2007.)

Saksalaisen sosiologin, elämysyhteiskunnan merkittävän teoreetikon Gerhard Schulzen mukaan kulutuksen motivaatioperusta kääntyy modernisaation prosessissa yhä enemmän kuluttajan sisältäpäin ohjautuvaksi. Ulkoapäin ohjautuva kulutus tapahtuu suoran käyttötarpeen pohjalta. Ajan myötä sisältäpäin määräytyvä kulutus on lisääntynyt, ja nyt voidaan puhua erillisistä markkinoista. Esimerkiksi silmälasien elämyksellinen käyttö on lisääntynyt samalla kun alkuperäinen käyttöfunktio on säilynyt. (Alanen 2007.)

Elämystaloudessa on kyse uudesta, laajempaan tuotanto- ja kulutusrakenteiden muutokseen kytkeytyvästä talouden muodosta ja tuotannontekijäkokonaisuudesta. Elämyssuuntautuneisuus ilmenee erityisesti markkinointitavoissa ja -viesteissä, kuluttajakäyttäytymisessä ja uudenaissa tuotteissa ja palveluympäristöissä. Uudenaisten tuotteiden ja palveluiden tarjoaminen ja markkinoilla annettujen lupauksen täyttäminen edellyttää uutta toimintatapaa myös tuottamisessa. Alkutuotannosta, tavaratuotannosta ja palvelutuotannosta on asiakkaidenmuuttuneisiin ja muuttuviin tarpeisiin ja koventuneeseen kilpailutilanteeseen vastaamiseksi siirrytty elämystuotantoon. Yritysten tulee tarjota asiakkailleen elämyksiä luodakseen kysyntää tuottamiensa palveluille ja tavaroille. Asiakas vastaavasti ei maksa saatavuudesta, tavaroiden edullisuudesta tai palvelun laadusta, vaan pikemminkin siitä ajasta, jonka hän palveluntarjoajan kanssa viettää. Tämä näkyy käytännössä muun muassa hinnoittelun muuttumisena palvelumaksuista pääsy- ja jäsenmaksuihin. (Eskelinen 2011, 24.)

Karkulehto ja Venäläinen (2016, 15-30) ovat tutkineet kulttuurin arvoa ja merkitystä elämystalouteen. He nostavat esille kolme tärkeää asiaa. Ensimmäiseksi he toteavat, että kulttuurin ja talouden välillä on ollut kytköksiä erittäin kauan. Toiseksi he keksivät, että kulttuurin merkitystä talouteen on vaikea mitata. Kolmanneksi he huomauttavat siitä,

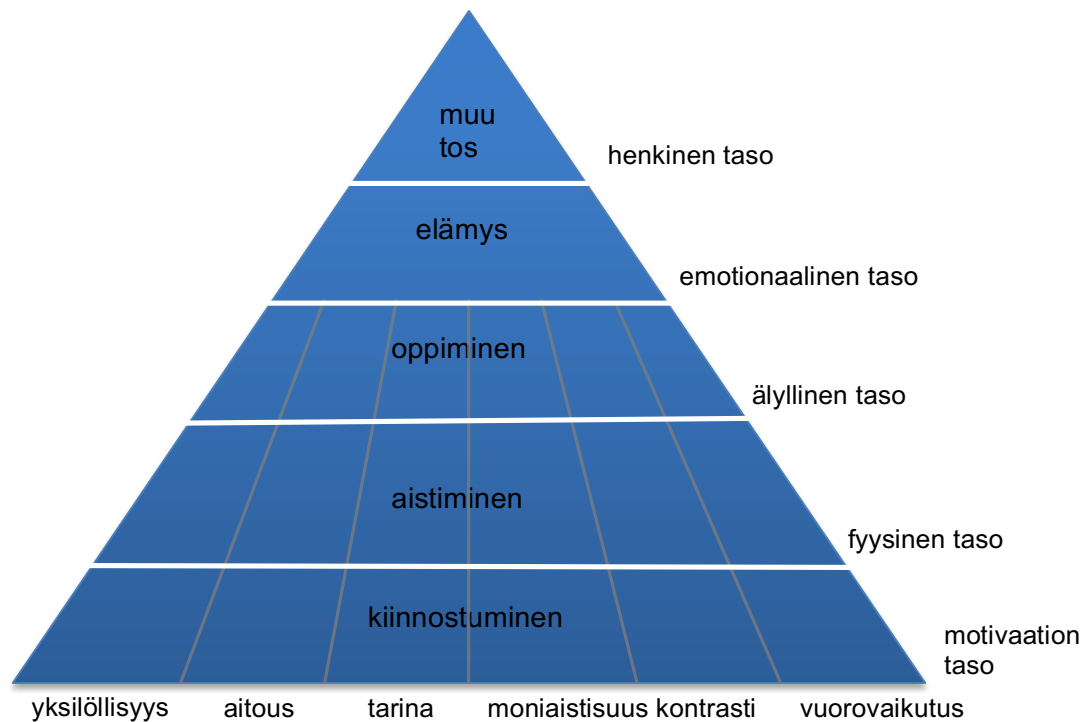
että suomalainen valtion- ja kunnanjohto ei pidä kulttuuri- ja sivistyspalveluja ensisijaisen tärkeinä, koska ne ovat ensimmäisinä leikkausvaatimusten kohteina.

Opetus- ja kulttuuriministeriön raporttien (2003; 2006; 2011) mukaan luovien alojen yrittäjyys ja kulttuurivienti ovat talouden kasvualoja. Toisaalta kulttuurialojen osuus koko kansantuotteesta on Suomessa edelleen suhteellisen matala, eikä väitetyistä voimakkaasta kasvusta ole tilastoissa todentuvia merkkejä. Yksi selitys kulttuurialojen odotettua pienemmälle taloudelliselle merkitykselle on ollut se, että luonteensa puolesta niiden tuottama hyöty ei rajoitu ainoastaan oman alansa sisälle. Ne tuottavat ulkoishyötyjä myös muille tuotannonaloille. (Karkulehto & Venäläinen 2016, 24.)

Pine ja Gilmore (2007, 1, 62-65) ovat tutkineet autenttisuuden käsitettä elämystaloudessa. Heidän mukaansa ihmiset haluavat ostaa jotakin aitoa ja oikeaa kauppiaalta. Ihmiset haluavat tänä päivänä muistoja, jotka koskettavat häntä luonnollisella tavalla. He haluavat saada palvelun tiettyyn paikkaan tiettyä ajankohtana. Maailma on nykyään täynnä aitoja ja epäaitoja palveluja ja tuotteita. Elämystalouden lähtökohtana on puhdas aitous. Tällä he tarkoittavat, että palveluntuottajan (asiakaspalvelijan) on otettava asiakas huomioon yksilöllisesti ja vilpittömästi. Tällä tavoin hän yritys nostaa arvoaan asiakasta kohtaan. Tutkijat nostavat esille muutamia aloja, joissa korostuu puhdas aitous. Yksi niistä on liikunta-alaan liittyvä personal training –palvelu. Sekä liikunta- että elämysyrittäjyydessä korostuvat asiakkaan yksilöllinen ja vuorovaikutteinen huomioiminen. Tähän kannattaa panostaa myös Jackpot palvelukonseptissa.

2.2 Elämyskolmiomalli

Menestyvien elämyspalveluyritysten tuotteet noudattavat Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskuksen tuotekehityspalveluiden Elämyskolmio –työkalun piirteitä, jossa tuotetta tarkastellaan elementtien ja asiakkaan kokemuksen näkökulmista. Tuotteen pitää olla yksilöllinen, aito, moniaistinen, kontrastinen ja vuorovaikutteinen sekä sen tulisi sisältää tarina. (Tarssanen & Kylänen 2007, 114-116; Kosonen 2010, 20.) Tässä alaluvussa on selvitetty elämystuotteiden kriittisiä kohtia Elämyskolmion avulla. Kriittisten kohteiden tarkastelu auttaa yrittäjää kehittämään palvelutuotettaan asiakkaan kokemusten kannalta. Lopuksi on pohdittu, voitaisiinko Elämyskolmiota hyödyntää Jackpot-firmaliigan kehittämissuunnitelmassa.



Kuvio 4. Elämyskolmiomalli.

Elämyskolmio-malli (Experience Pyramid) tarjoaa konkreettisen jäsenyyksen elämysten tuottamisesta. Kolmiomalli auttaa erottamaan elämyksen ja kokemuksen toisistaan rakentaen voimakkaan siteen niiden välille. Elämyskolmio edustaa täydellistä elämystuotetta, jossa jokainen elementti toteutuu asiakkaan jokaisella kokemisen tasolla. Mallin avulla voidaan tunnistaa elämystuotteiden kriittisiä kohtia ja siten kehittää niitä. Elämystä ei voi hahmottaa tai tuottaa yhden näkökulman avulla. Elämysajattelu yhdistää useita näkökulmia. Se ottaa huomioon historiallisen, filosofisen, kulttuurisen, pedagogisen ja taloudellisen näkökulman. (Tarssanen & Kylänen 2007, 112-113.)

Mallissa elämystä tarkastellaan kahdesta näkökulmasta: tuotteen elementtien tasolla ja asiakkaan kokemuksen tasolla. Elämyksen syntyyn vaikuttavat tunnuspiirteet on kuvattu kolmion pohjalla. Asiakkaan kokemuksen tasot on kuvattu vertikaalisessa suunnassa. Toimivassa elämystuotteessa kaikki elämyksen elementit – yksilöllisyys, aitous, tarina, moniaistisuus, kontrasti ja vuorovaikutus – ovat mukana jokaisella kokemisen tasolla. Voidaan ajatella, että palveluntarjoajan mahdollisuudet vaikuttaa tuotteen elämyksellisyyteen päättyvät, jos kaikki elementit ovat moitteettomasti asiakkaan koettavissa kolmella ensimmäisellä tasolla. Kokeeko asiakas elämyksen vai ei, on asiakkaasta itsestään kiinni. Elämyksen kokemiseen vaikuttaa asiakkaan sosiaalinen ja

kulttuurinen tausta, aktiivisuus sekä hänen asettamat odotukset tuotetta kohtaan. (Tarssanen & Kylänen 2007, 113.)

2.2.1 Tuotteen kriittiset elementit

Tuotteen kriittiset elementit ovat yksilöllisyys, aitous, tarina, moniaistisuus, kontrasti ja vuorovaikutus. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan yksityiskohtaisesti kutakin elementtiä.

Yksilöllisyys on ensimmäinen elämyksen elementeistä. Sillä tarkoitetaan tuotteen ainutkertaisuutta ja ainutlaatuisuutta niin, ettei täysin samaa samanlaista tuotetta löydy muualta. Yksilöllisyys näkyy asiakaslähtöisyydessä, joustavuudessa ja mahdollisuudessa räätälöidä tuote jokaisen asiakkaan mieltymysten mukaan. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakasryhmän jokainen jäsen voi toteuttaa tarjottua liikuntapalvelua oman kuntotason mukaan. Tuotteen yksilöllisyyttä voidaan lisätä lähes rajattomasti, mutta liiallinen räätälöinti ei ole usein kustannustehokasta (Tarssanen & Kylänen 2007, 114).

Aitous elämystuotteessa tarkoittaa tuotteen uskottavuutta. Yksinkertaisimmillaan aitous on olemassa olevaa ja todellista alueen elämäntapaa ja kulttuuria. Edward M. Brunerin mukaan aitouden eli autenttisuuden määrittää lopulta kokija itse. Tuote on aito, jos asiakas kokee sen uskottavana ja aitona, vaikka se olisi täysin fiktiivinen (Tarssanen & Kylänen 2007, 114.) Myös kansainväliset elämystalouden huippututkijat Pine ja Gilmour näkevät asian samalla tavalla. Heidän käsityksensä mukaan keinotekoisia elämyksiä ei ole olemassa (Pine & Gilmore 1999, 36). Tuotteen aitouteen liittyy sen kulttuuriseettinen kestävyys. Eettinen tuote ei loukkaa etnisiä tai muita kulttuuriyhteisöjä. Paikallista kulttuuria ovat sellaiset kulttuuripiirteet, jotka paikalliset ihmiset ovat hyväksyneet omaan elämäntapaansa. Kulttuurin tuotteistamiseen liittyy se ongelma, että tarinoin ja aineelliseen kulttuuriin on suhtauduttava kunnioituksella. (Tarssanen & Kylänen 2007, 115.)

Tarina liittyy olennaisesti tuotteen aitouteen. On tärkeää sitoa kokonaisuuden eri elementit toisiinsa yhteisellä tarinalla, jolloin kokemuksesta tulee jämäkkä ja mielenkiintoinen. Hyvä tarina antaa tuotteelle ja kokemukselle sosiaalisen merkityksen ja sisällön. Se antaa myös asiakkaalle syyn kokea tuotteen olevan kyseisen palveluntarjoajan tuottama. Tarinan käytöllä tarkoitetaan sitä, että sillä perustellaan mitä tehdään ja missä järjestyksessä. Hyvässä tarinassa on sekä faktan että fiktion

elementtejä. Tarina saa asiakkaan kokemaan tuotteen tunnetasolla sekä älyllisellä ja emotionaalisella tasolla. Hyvä tarina puhuttelee. Tarinan on oltava uskottava ja kohdeyleisön huomioidut tarpeet huomioonottava huolellisesti käsikirjoitettu kokonaisuus. Tarinan yksityiskohdat eivät saa olla millään tavalla ristiriidassa keskenään. Muutoin tarinan uskottavuus kärsii. (Tarssanen & Kylänen 2007, 115.)

Moniaistisen tuotteen voi kokea monen aistikanavan välityksellä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tuote tarjoaa ärsykeitä useille eri aisteille: visuaalisuutta, tuoksua, äänimaailmaa, makuja ja tuntoaistimuksia. Kaikkien aistiärsykkeiden tulisi olla harmoniassa keskenään niin, että ne vahvistavat osaltaan haluttua teemaa ja tukevat tuotteen immersiiivisyyttä eli mukaansatempaavuutta. (Tarssanen & Kylänen 2007, 116.) Myös Pine ja Gilmore (1999 30-31) painottavat tuotteen immersiiivisyyttä.

Kontrasti tarkoittaa erilaisuutta asiakkaan näkökulmasta. Tuote ei saa muistuttaa asiakkaan arkea. Asiakkaan pitää saada kokea jotakin uutta ja eksoottista. Tämä auttaa asiakkaan näkemään itsensä toisesta näkökulmasta ja helpottaa häntä unohtamaan arjen rajoitukset ja tottumukset. Kontrastin tuottamisessa tulee huomioida asiakkaan kansallisuus ja kulttuuri. (Tarssanen & Kylänen 2007, 116.)

Vuorovaikutus on interaktiivista toimintaa, jonka tekijöinä ovat tuote ja sen ympärillä olevat ihmiset. Asiakkaat ja yrityksen työntekijät ovat keskeisimpiä tuotteen ympärillä olevia ihmisiä. Vuorovaikutukseen liittyy olennaisesti yhteisöllisyyden tunne. Sillä tarkoitetaan yhdessä kokemista osana yhteisöä, ryhmää tai perhettä. Yksinkin voi kokea elämyksen, mutta yhteisöllinen elämys voi liittää kokijan tiiviisti tiettyyn ryhmään. (Tarssanen & Kylänen 2007, 116.)

2.2.2 Asiakkaan kokemisen tasot

Motivaation taso tarkoittaa asiakkaan kiinnostuksen herättämistä. Motivaation tasolla luodaan asiakkaalle odotuksia tuotetta kohtaan, halu ja valmius osallistua ja kokea. Tällä tasolla tuote tuodaan asiakkaan tietoisuuteen esimerkiksi markkinoinnin avulla. Jo tässä vaiheessa mahdollisimman monen kuudesta elämyskriteeristä tulisi täytyä. (Tarssanen & Kylänen 2007, 117.)

Fyysisellä tasolla asiakas kokee ympäristöään aisteillaan. Lasallen ja Brittonin mukaan fyysisellä tasolla tuote ensikädessä otetaan vastaan, koetaan, tunnetaan, havaitaan ja tiedostetaan. Fyysisten aistien avulla tiedostamme, missä olemme, mitä tapahtuu ja mitä

teemme. Fyysisellä tasolla hyvä tuote takaa miellyttävän ja turvallisen kokemuksen. Fyysisellä tasolla mitataan tuotteen tekninen laatu, käytettävyys ja toimivuus. (Tarssanen & Kylänen 2007, 117.)

Älyllisellä tasolla prosessoimme ja käsittelemme ympäristön antamat aistiärsykkeet, toimimme niiden mukaan sekä opimme, ajattelemme, sovellamme tietoa ja muodostamme mielipiteitä. LaSallen ja Brittonin mukaan tällä tasolla päätämme, olemmeko tyytyväisiä tuotteeseen vai emme. Älyllisellä tasolla hyvä tuote tarjoaa asiakkaalle oppimis- tai harjaantumiskokemuksen. Se antaa mahdollisuuden oppia uutta, kehittyä ja saada uutta tietoa joko tiedostetusti tai tiedostamatta. (Tarssanen & Kylänen 2007, 118.)

Emotionaalisella tasolla tapahtuu varsinainen elämyksen kokeminen. Yksilöiden tunnereaktioita on vaikea ennustaa ja hallita. Jos tuotteessa on tähän saakka otettu hyvin huomioon kaikki peruselementit ja fyysinen ja älyllinen taso toimivat, on todennäköistä, että asiakas kokee positiivisen ja merkityksellisen tunnereaktion. Niitä ovat esimerkiksi riemu sekä onnistumisen ja oppimisen ilo. (Tarssanen & Kylänen 2007, 118.)

Ylin tasoista on henkinen taso. Ahon (2001, 35) mukaan elämyksen kaltainen positiivinen ja voimakas tunnereaktio saattaa saada aikaan persoonallisen muutoskokemuksen, joka johtaa melko pysyviin muutoksiin kokijan fyysisessä olotilassa, mielentilassa tai elämäntavassa. Tällöin yksilö kokee muuttuneensa ihmisenä, omaksuneensa osaksi persoonaansa tai maailmankuvaansa jotakin uutta sekä kehittyneensä. Elämyksien kautta voi omaksua uuden harrastuksen, ajattelutavan tai löytää itsestään uusia voimavaroja. (Tarssanen & Kylänen 2007, 118-119.)

Tarssasen elämyskolmiomallista löytyy useita samanlaisia elementtejä kuin Pinen ja Gilmoren Elämyksen neljä ulottuvuutta –kuvioista (ks. sivu 5). Pine ja Gilmore puhuvat elämyksien tuottamisen yhteydessä opetuksellisuudesta, viihteellisyydestä, esteettisyydestä ja todellisuuspakoisuudesta, kun Tarssanen puhuu kiinnostumisesta, aistimisesta ja oppimisesta. Tarssasen oppimisen elementti vastaa Pinen ja Gilmoren opetuksellisuuden elementtiä. Tarssasen kiinnostumisen ja aistimisen elementit vastaavat Pinen ja Gilmoren viihteellisyyden, esteettisyyden sekä todellisuuspakoisuuden elementtejä. Suurin ero kahden mallin välillä on se, että Tarssanen Elämyskolmiomalli on yksityiskohtaisempi. Elämystä tarkastellaan elämyksien syntyyn vaikuttavien tunnuspiirteiden avulla, joita on kuusi. Kun

elämyksellisyyden kokemisen tasoista kolmea ensimmäistä käytetään yhdessä tuotteen kriittisten elementtien kanssa, muodostuu yhteensä 18 tarkasteltavaa ominaisuutta.

2.2.3 Elämyksen elementtien hyödyntäminen Jackpot firmaliigassa

Asiakkaat haluavat osallistua firmaliigaan kokeakseen henkilökohtaisia, monipuolisia ja arjen unohtavia ilonhetkiä. Ihmiset tarvitsevat elämyksellistä energiaa tavanomaisessa elinympäristössä jaksamiseen (Eskelinen 2011, 69). Kisakellarin kannattaa huomioida asiakkaan tarpeet. Niiden ymmärtäminen on liiketoiminnan keskeisimpiä asioita (Tuulaniemi 2011, 73). Asiakkaan tarpeet liittyvät elämyksiin. Niitä voitaisiin tarkastella Tarssasen Elämuskolmiossa esiintyvien elementtien avulla. Elementeistä voitaisiin valita oleellimmat firmaliigan kehittämisen kannalta. Jokaista elementtiä ei kannata ottaa tarkastelun mukaan, koska Tarssasen mallissa tarkastelu menee erittäin hienojakoiseksi eikä näin yksityiskohtainen tarkastelu hyödynnä kohdeyritystä. Kisakellari haluaa kohdata yritysryhmät yksityiskohtaisesti ja ystävällisesti, tarjota monipuolisia elämyksiä ja auttaa unohtamaan arjen. Näiden asioiden tarkastelussa voitaisiin hyödyntää Tarssasen Elämuskolmion sisältyviä tuotteen kriittisiä elementtejä.

3 LIIKUNTA-ALAN YRITTÄJYYS SUOMESSA

Tässä luvussa selvitetään, mitä on liikunta-alan yrittäjyys Suomessa. Luvussa on avattu alaluvuin liikunta-alan yrittäjyyden markkinoita, yrittäjien osaamisalueita sekä liikuntapalvelujen kaupallisuutta ja tulevaisuuden näkymiä.

Ensimmäisen alaluvun alussa pureudutaan liikunta-alan yrittäjyys –käsitteeseen. On tärkeää tietää mitä kaikkea liikunta-alan yrittäjyys sisältää, jotta voidaan hahmottaa mihin osaan liikunta-alan yrittäjyyden ympyrää perustettava palvelu kuuluu. Liikunta-alan yrittäjyyttä havainnollistetaan Koiviston ja Heikkalan (2009) kehittämän Liikunta-alan yrittäjyys –ympyrän avulla. Samassa yhteydessä selvitetään, mikä on liikunta-alan yrittäjien rooli yhteiskunnassa. On tärkeää, että yrittäjä tietää strategisen päämääränsä yhteiskunnan kehittämisen kannalta. Lopuksi selvitetään millaiset liikuntalajit kiinnostavat ihmisiä. Perustettaessa firmaliigaa on tärkeä tietää millaiset lajit ja erityisesti mitkä lajien ominaispiirteet viehättävät potentiaalisia asiakkaita. Niistä voidaan ottaa selvää perehtymällä yrityksiin, jotka ovat suuntautuneet trendilajeihin. Benchmarkkausta käytetään muilta yrityksiltä oppimiseen ja oman toiminnan kehittämiseen (Tuulaniemi 2011, 136-141).

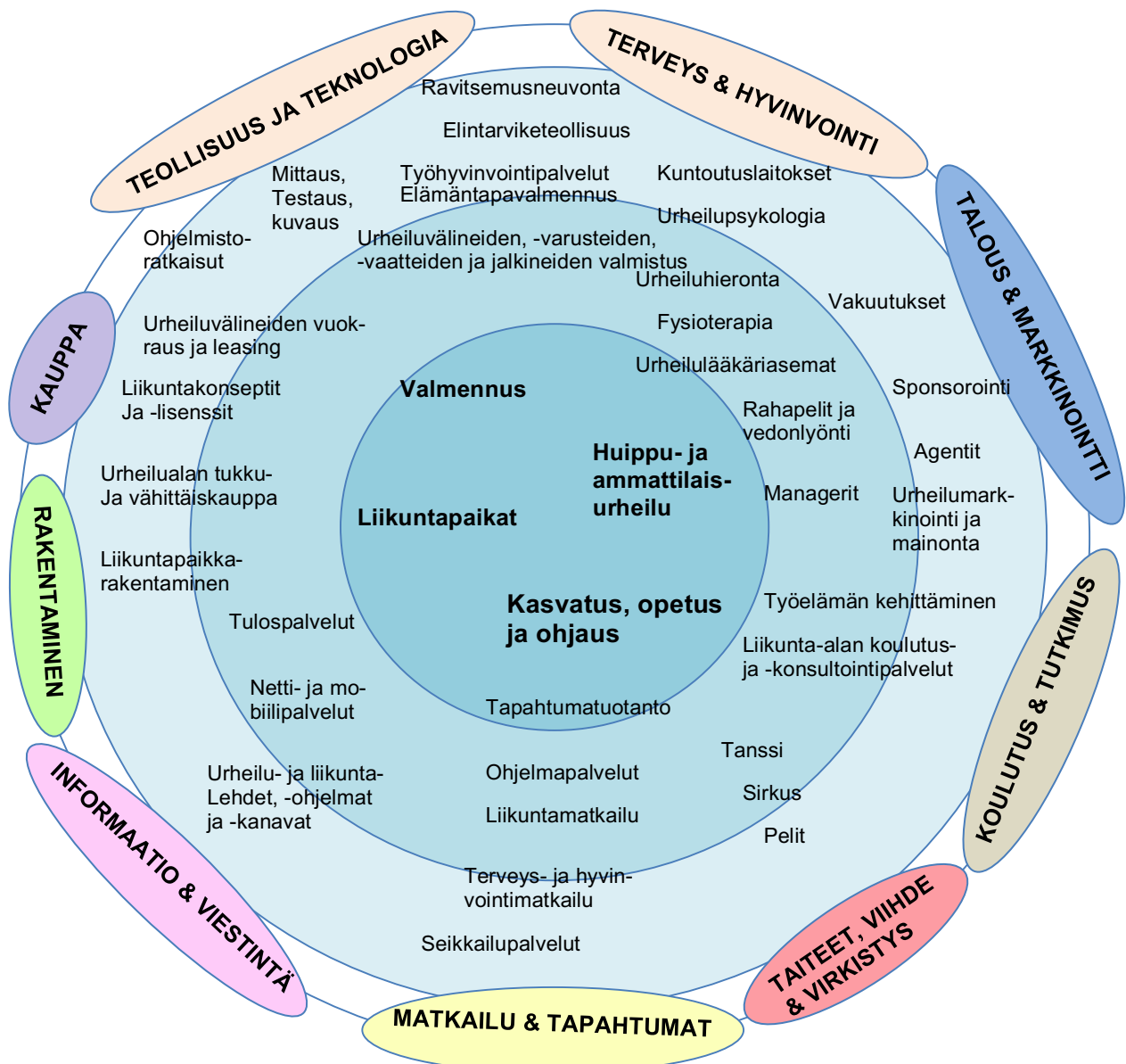
Toisessa alaluvussa avataan liikunta-alan yrittäjien osaamista. Liikunta-alan yrittäjät ovat vastanneet tutkimukseen, jossa etsittiin vastauksia erikoisosaamiseen ja osaamistarpeisiin tulevaisuudessa. Samassa yhteydessä avataan, mitkä ovat yrittäjien vahvuuksia ja heikkouksia. Tämä luku on tärkeä firmaliigan perustamista ajatellen, koska siinä tartutaan liikunta-alan yrittäjien osaamiseen kriittisesti, ja tätä tietoa voidaan reflektoida omaan tekemiseen. Itsensä analysoiminen puolestaan auttaa yrittäjää kehittämään työntekijänä.

Kolmannessa alaluvussa käsitellään liikunta-alan kaupallistumista ja tulevaisuudennäkymiä. Tämän luvun alussa on selvitetty kuinka paljon eri sektorit Suomessa käyttävät taloudellisia resursseja liikuntaan. Tämä antaa suuntaviivoja siihen, millaiset mahdollisuudet liikunta-alan yrittäjällä on menestyä markkinoilla. Toiseksi on selvitetty, mitkä tekijät vaikuttavat liikunta-alan kaupallisuuteen ja miten ne näkyvät siinä. Kolmanneksi on puitu sitä, miten tärkeä elämyksellisyyden korostaminen on liikuntapalveluiden markkinoinnissa. Neljänneksi on selvitetty mitä tarkoittaa liikuntaliiketoiminnan ekosysteemi ja miksi on tärkeä ymmärtää se perustettaessa liikunta-alan yritystä. Viimeisenä käsitellään liikunta-alan kaupallistumista laajasta näkökulmasta. Kaupallistamisen käsite on tärkeä ymmärtää erityisesti Suomessa, koska

suomalaisen liiketoiminnan yleishaaste on tuotteen kaupallistaminen (Kosonen 2010, 14).

3.1 Mitä on liikunta-alan yrittäjyys?

Liikunta-alan yrittäjyys on monitahoista. Se ulottuu perinteisestä urheilun ytimestä, muun muassa kasvatuksesta, koulutuksesta, valmennuksesta ja liikuntapaikkarakentamisesta esimerkiksi urheilumarkkinointiin, matkailuun ja ohjelmapalveluihin, modernin teknologian hyödyntämiseen, liikuntavälineiden ja -varusteiden valmistukseen ja myyntiin sekä organisaatioiden konsultointiin ja yksilölliseen elämäntapavalmennukseen. (Koivisto 2010, esipuhe.)



Kuvio 5. Liikunta-alan yrittäjyys. (Koivisto & Heikkala 2009)

Valtakunnallisessa liikunta-alan yritys- ja seuratoiminnan selvityksessä (Kosonen & Tiikkaja 2008) todetaan, että liikunta-alan yrittäjyyden kenttä on moniulotteinen ja hajanainen (ks. yllä oleva kuva). Alan määrittelemineen on vaikeaa, koska liikunta-alaan liittyvät yritykset eivät muodosta yhtenäistä, selkeästi rajattua toimialaa, vaan toimivat monien toimialojen välimaastossa. (Koivisto 2010, 8.)

Yllä olevan kuvion ydin edustaa liikunnalle ja urheilulle ominaista yrittäjyyttä. Yrittäjyys on ammattimaista urheilemista tai liikuttamista eli valmentamiseen tai ohjaamiseen liittyvää liiketoimintaa. Liikunta ja urheilu ovat yritystoiminnassa sisällöllinen lähtökohta. Kuvion kehillä liikumiskonsepti laajenee ja väljenee moninaiseen hyvinvoinnin ja elämysten maailmaan. Mukana on liikunta-alalle liitännäistä yritystoimintaa eri sektoreilla. Nämä yritykset luovat liikunnan kannalta keskeisiä edellytyksiä ja toimintaa, esimerkiksi liikuntapaikkoja ja –välineitä. Liikunta-ala sekoittuu kuvion kehillä lukuisiin toimialoihin, kuten kulttuuriin, luovaan talouteen, matkailuun, teknologiaan, rakentamiseen ja muihin hyvinvointialoihin. (Koivisto 2010, 9.) Jackpot-firmaliiga sijoittuu ympyrässä Matkailu ja tapahtumat sekä Taiteet, viihde ja virkistys –kategorioiden välimaastoon. Jackpot firmaliiga yhdistyy Matkailu ja tapahtumat –kategoriaan, kun se toteuttaa tapahtumatuotantoa ja seikkailuelämyksiä. Jackpot-firmaliiga yhdistyy myös Taiteet, viihde ja virkistys –kategoriaan, kun se käyttää yritystoiminnassaan pelejä. Suuressa kuvassa (ympyrän keskiö) Jackpot-firmaliigan toiminta perustuu ihmisten liikuttamiseen ja ohjaamiseen.

Liikunta- ja elämyspalvelut ovat Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategian 2015 (KTM 2007) mukaan osa luovia aloja. Laajan määritelmän mukaan luovilla aloilla tarkoitetaan liiketoimintaa, joka synnyttää aineetonta arvoa, esimerkiksi tuotemerkkejä, patenteja tai tekijänoikeuksia. Näitä syntyy myös liikunta-alan yritystoiminnassa, mutta aineeton arvo on ennen kaikkea itsensä toteuttamista, iloa, hyvää seuraa, terveyttä ja hyvinvointia. (Koivisto 2010, 8.)

Liikunta-alan yrittäjillä on keskeinen rooli hyvinvointipalvelujen kehittämisessä ja tarjonnassa. Yritykset luovat myös liikunnan kannalta olennaisia edellytyksiä eli liikuntapaikkoja ja –välineitä. Suomalaisen yhteiskunnan tulevaisuutta luotaavissa tutkimuksissa todetaan, että yrittäjyyden lisääminen ja tukeminen ovat yhteiskuntamme tulevaisuuden ja kilpailukyvyn avaintekijöitä – Suomi ei selviä rakennemuutoksesta ilman pk-yrityssektorin kasvua. (Koivisto 2010, 2.)

Liikuntasektorilla tulee olemaan kysyntää useille eri liikuntalajeille tulevaisuudessa. Hyvinvoivien ihmisten tulevaisuuden suuntaus on liikuntalajien jako kahtia. Ensimmäiseen puoliskoon kuuluvat Passion sports –sektoriin kuuluvat taitolajit, kuten kiipeily, jooga ja kamppailulajit kasvattavat suosiotaan. Näiden lajien filosofia on oppiminen ja onnistuminen eikä kilpaileminen. Toiseen puoliskoon kuuluvat äärimmäiset urheilumuodot eli extreme-lajit, kuten crossfit, maraton- ja multisport-kilpailut sekä vaellukset äärimmäisissä olosuhteissa. (Kosonen 2010, 19.) Jackpot firmaliigan toiminta-ajatuksessa korostuu ensimmäinen puolisko. Asiakkaille halutaan tarjota onnistumisen elämyksiä tasapuolisesti. Myös oppiminen tulee esille toiminta-ajatuksessa. Erityisesti Simwayhunt virtuaaliammunnassa voi kehittää keskittymiskykyä, rentoutta ja ampumistekniikkaa.

Suomessa on suuri joukko ihmisiä, jotka eivät voi hyvin fyysisesti eikä psyykkisesti. Asenne- ja rakennemuutoksen tekeminen voisi lähteä innovatiivisista terveysliikuntayrityksistä. Aluksi ne voisivat vakuuttaa yksityisyrittäjiä kertomalla työhyvinvointipalvelujen eduista. Tämän jälkeen he voisivat vakuuttaa myös valtionhallinnon sosiaali- ja terveyssektorin. Matalan kynnyksen liikuntayrityksille on niin yhteiskunnallista kuin yksilöllistäkin tarvetta. Tulevaisuudessa tilanteen ennustetaan edelleen parantuvan näiden yritysten näkökulmasta. Perinteinen hiki liikunta ei ole ainoa tapa motivoida ihmisiä liikkumaan, vaan rinnalle on tullut muun muassa Nintendon WiiSports –pelit, jotka liikuttavat ihmisiä hauskuudellaan. (Kosonen 2010, 21.) Kisakellari haluaa tarjota konseptin, joka on työhyvinvointia parantavaa. Tällä tavoin yritysten työntekijät voivat paremmin ja yritys toimii tehokkaammin.

Kaupalliset kuntokeskukset ovat Suomessa muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta korkean kynnyksen paikkoja, joiden mainoksissa korostetaan urheilullisia ja kiinteitä vartaloita. Konsepteja ei olla vielä osattu luoda vähän liikkuville ihmisille, koska yrittäjillä ei ole tietoa miten palvelu tuotteistetaan. Tuotteiden lähtökohta voi olla täysin erilainen vähän liikkuville ihmisille. Ne voisivat rakentua esimerkiksi jonkin kulttuurimuodon kuten teatterin tai tanssin ympärille. Tällaisten tuotteiden rakentaminen vaatii oikeanlaista tuotteistus- ja markkinointiosaamista sekä monipuolista asiantuntijuutta. (Kosonen 2010, 21-22.) Jackpot firmaliigan toiminta-ajatus perustuu matalan kynnyksen liikuntaelämyksien tarjontaan, jossa fyysinen liikunta ja iloiset kokemukset kohtaavat. Näitä kahta tekijää halutaan korostaa alusta alkaen.

3.2 Liikunta-alan yrittäjien osaaminen

Vehmas ym. (2005, 90) ovat tutkineet liikunta-alalla toimivien henkilöiden osaamista ja osaamistarpeita. Tulokset vastaajilta, jotka työskentelevät julkisella, yksityisellä ja kolmannella sektorilla kerättiin erikseen. Tällä tavalla pyrittiin saamaan selville mm. mahdollinen tulevaisuuden osaamistarpeiden eriytyminen sektoreittain. Merkittäviä eroja ryhmien sisällä ei löydetty. Seuraavassa keskitytään liikunta-alan yrittäjien osaamiseen ja osaamistarpeisiin, mutta vertailun mahdollistamiseksi vuoksi taulukoissa ja tekstissä näkyy myös muidenkin liikuntasektorien tuloksia. Tuloksissa mainitaan erikseen kouluttajien tulokset, mutta tässä niitä ei huomioida. Alla olevissa taulukoissa on käytetty Likertin asteikkoa, jonka skaala on 1-5.

Taulukko 3. Liikunta-alan asiantuntijoiden nykyiset vahvuudet. (Vehmas ym. 2005, 93)

Osaamisalue	Julkinen sektori (N=29)	Yksityinen sektori (N=14)	Kolmas sektori (N=25)	Kouluttajat (N=8)
Urheilulajit	4,19	3,94	4,18	4,00
Ammatilliset perustaidot	4,16	3,82	4,04	4,00
Organisointitaidot	4,00	3,41	4,00	4,29
Menestyksen halu	3,59	4,24	4,29	
Alan kehityksen seuraaminen	4,00			
Liikuntatapahtumien organisointi			4,50	4,00
Liikunnan opetusmenetelmät				4,14
Suullinen viestintä				4,00
Henkilökohtaiset liikuntataidot				4,00

Yksityisen sektorin arvioijat suhtautuivat alan nykyosaamiseensa kaikkein kriittisimmin ja ainoastaan menestyksenhalu oli sellainen tekijä, mikä arvioitiin keskimäärin hyväksi (4,24). Eri sektoreilla toimivat työntekijät kokivat vahvuuksiksi hyvin erilaisia asioita.

Taulukko 4. Liikunta-alan asiantuntijoiden nykyiset heikkoudet. (Vehmas ym. 2005, 95).

Osaamisalue	Julkinen sektori (N=29)	Yksityinen sektori (N=14)	Kolmas sektori (N=25)	Kouluttajat (N=8)
Itsekriittisyys	2,87	2,29	2,96	
Tuotteistaminen	2,52			2,00
Sponsorointi	2,65			2,00
Liikuntamatkailu	2,68			2,00
Yrittäjyys	2,72			2,14
Markkinointi	2,75			2,43
Taloushallinto		2,00		2,29
Laatuajattelu		2,31		
Lainsäädäntö		2,44	2,82	
Eri maiden kulttuurit ja tavat		2,50		
Analysointitaidot			2,96	
Hyvinvointipolitiikka			2,93	
Yhteiskunnalliset muutostrendit			2,96	2,43

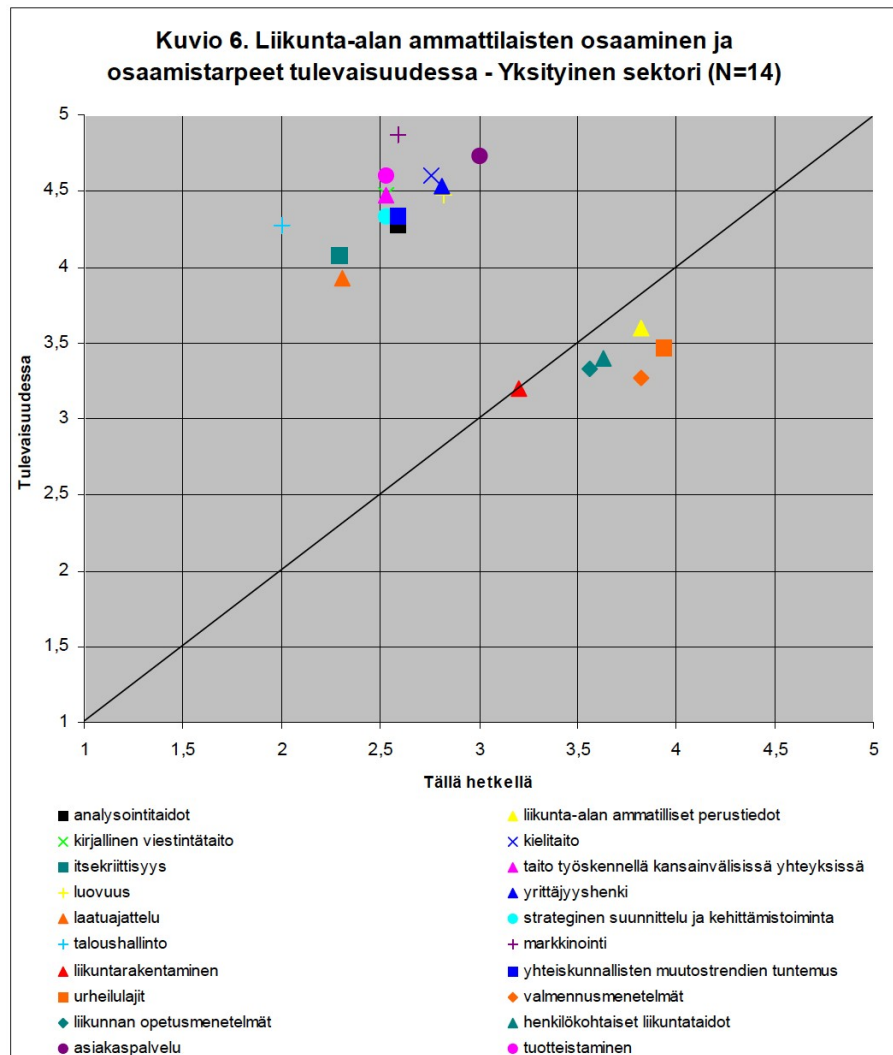
Yksityisellä sektorilla työskentelevien toisaalta kriittisyys omaa osaamista kohtaan ja toisaalta vahva kehittämisen halu näkyy selvästi heidän mielipiteissään olemassa olevista heikkouksista. Osaaminen koettiin heikoimmaksi taloushallinnossa (2,0), itsekriittisyydessä (2,29), laatuajattelussa (2,31), alan lainsäädännön tuntemuksessa (2,44) sekä eri maiden kulttuurien ja tapojen tuntemuksessa (2,5). Kaikille sektoreille yhteisenä heikkoutena vastaajat pitivät itsekriittisyyden puutetta. (Vehmas ym. 2005, 93.)

Taulukko 5. Liikunta-alan osaamistarpeet tulevaisuudessa. (Vehmas ym. 2005, 94)

Osaamisalue	Julkinen sektori (N=29)	Yksityinen sektori (N=14)	Kolmas sektori (N=25)	Kouluttajat (N=8)
Organisointitaidot		4,67	4,65	4,43
Kommunikointikyky eri alojen asiantuntijoiden kanssa	4,30		4,39	4,43
Urheilun yhteiskunnallinen merkitys	4,40		4,61	
Markkinointi		4,87	4,63	
Suullinen viestintätaito		4,73	4,65	4,43
Asiakaspalvelu		4,73		
Uusiin tilanteisiin sopeutuminen		4,67		
Kielitaito		4,60		
Tuotteistaminen		4,60		
Kyky itsenäiseen työskentelyyn			4,65	
Alan kehityksen seuraaminen			4,61	
Ihmissuhdetaidot	4,47	4,60	4,78	4,43
Työskentelytaito monialaryhmissä			4,70	
Eettisyys	4,50			
Liikunnan opetusmenetelmät				4,57
Analysointitaidot				4,43
Ongelman ratkaisutaidot				4,43

Markkinointitaito (4,87), suullinen viestintätaito (4,73), asiakaspalvelutaidot (4,73), organisointitaidot (4,67), tilanteisiin sopeutumiskyky (4,67) sekä kieli- (4,6), tuotteistamis- (4,6) ja ihmissuhdetaidot (4,6) olivat asioita, joita yksityisellä sektorilla arvostettiin. Kaikkien sektoreiden mielestä liikunta-alan keskeisimmät osaamistarpeet tulevaisuudessa liittyvät alan kehityksen seuraamiseen, organisointitaitoihin, sopeutumiskykyyn eri tilanteissa, viestintä-, kieli ja ihmissuhdetaitoihin, työskentelyyn ja kommunikointiin eri alojen asiantuntijoiden kanssa sekä eettisiin toimintatapoihin. (Vehmas ym. 2005, 94.) Luettelosta voidaan päätellä, että ihmissuhdetaidot tulevat

esille monella eri osa-alueella ja ne ovat vastaajien mielestä tärkeitä tulevaisuudessa. Kisakellarissa asiakkaat on huomioitu alusta alkaen yksilöllisesti ja ystävällisesti.



Kuvio 6. Liikunta-alan ammattilaisten (yksityinen sektori n=14) osaaminen ja osaamistarpeet tulevaisuudessa. (Vehmas ym. 2005, 100).

Yllä olevaan kuvioon on liitetty aiemmissa taulukoissa mainitut liikunta-alan yksityisen sektorin vastaukset nykyisestä osaamisesta ja osaamistarpeista tulevaisuudessa. X-y-koordinaatistosta voi verrata samanaikaisesti mitä liikunta-alan yksityisen sektorin työntekijät kokevat osaavan tällä hetkellä ja millaista osaamista he arvioivat tarvitsevänsä tulevaisuudessa.

Koordinaatiston mukaan yksityisellä sektorilla näytettiin tarvitsevan tulevaisuudessa nykyistä enemmän talousosaamista. (taloushallinto, laatuajattelu, tuotteistaminen,

markkinointi, asiakaspalvelu ja yrittäjyyshenki). Myös kykyä kommunikoida ulkomaalaisten yhteistyökumppanien kanssa (kielitaito, taito työskennellä kansainvälisissä yhteyksissä, kirjallinen viestintätaito) tarvitaan tulevaisuudessa. Lisäksi korostettiin strategista suunnittelua ja kehittämistoimintaa, yhteiskunnallisten muutostrendien tuntemusta analysointitaitoja sekä todella vahvasti ja yksityiselle sektorille ominaisesti luovuutta. (Vehmas ym. 2005 97.)

Koivisto (2010, esipuhe) toteaa, että liikunta-alalla aloittavilta yrittäjiltä vaaditaan vahvaa liiketoimintaosaamista, asiakkaiden tarpeiden tunnistamista, innovatiivista tuotekehitystä ja tehokasta markkinointia koko palveluketjussa. Vertaillen Vehmaan ja Koiviston näkemyksiä voidaan havaita, että ne ovat samansuuntaiset. Molemmissa korostuvat luovaa kehittäminen ja strateginen markkinointi. Nämä ovat sellaisia osaamisen alueita joihin Kisakellarin kannattaa keskittyä nyt ja tulevaisuudessa.

3.3 Liikuntapalvelujen kaupallisuus ja tulevaisuudennäkymät

Työpaikat käyttävät liikuntaan noin 300 miljoonaa euroa vuodessa. Valtion vuotuinen liikuntabudjetti on noin 120 miljoonaa euroa. Kuntien vuosittainen panostus liikuntaan on noin 600 miljoonaa euroa, josta noin 500 miljoonaa on liikuntatoimen käyttökustannuksia ja loput investointeja. Näiden lisäksi liikunta-alan toimijat hyödyntävät muun muassa Euroopan unionin rakennerahastoja. (Koivisto 2010, 48.)

Vehmas ym. (2005, 55, 56) ovat tutkineet liikuntapalvelujen kaupallistumista eri liikunta-alan sektoreilla. Yleisesti ottaen vastaajat arvioivat globalisaation vaikuttavan myös suomalaiseen liikuntakulttuuriin. Erilaisten kaupallisten (kansainvälisten) trendien arvioitiin määrittelevän yhä enemmän ihmisten liikuntakäyttäytymistä ja -kuluttamista. Liikunnan ja urheilun viihteellisyys sekä näkyvyys eri muodoissa ovat kaupallisuuden ilmentymiä. Liikuntapalveluja tuotteistetaan yhä enemmän ja kilpailun kuluttajista ja harrastajista uskotaan kovenevan. Kaupallisuuden arvioidaan näkyvän esimerkiksi liikuntapalvelujen yhdistämisenä, yrittäjyytenä sekä sponsorointisopimuksina.

Liikunta-alan yksityisellä sektorilla työskentelevät mainitsivat sponsoroinnin yhtenä merkittävimpänä kaupallisuuden ilmentymänä liikunta-alalla. Liikunta ja urheilu viihteellistyvät, jolloin urheilutapahtumia rakennetaan yhä useammin sponsoreiden ehdoilla. Yksityisen sektorin työskentelijät olivat sitä mieltä, että kaupallisuus näkyy liikunnan ja liikuntapalvelujen tuotteistuksessa. Liikuntapalveluissa esiintyy välittämistä, trendikkyyttä ja nuorekkuutta. Ihmisiä sitoutetaan liikuntapalvelujen kuluttajiksi pitkien

käyttäjäsopimusten avulla. Esimerkiksi liikunta- ja hyvinvointikeskukset tarjoavat vuoden tai jopa kahden vuoden pituisia sopimuksia asiakkailleen. Ammattilaisuus ja ammattimainen liikuntabisneksen osaaminen lisääntyvät tulevaisuudessa ja liikuntaan liittyvät päätökset tehdään yhä useammin taloudellisten tekijöiden perusteella. (Vehmas ym. 2005, 58.) Kisakellari ei aio sitouttaa yrityksiä pitkiin sopimuksiin, vaikka tämä on nykyajan trendi. Myöskään sponsorointi ei kuulu Kisakellarin toimintaan tällä hetkellä. Sen sijaan välittämisen, trendikkyuden ja nuorekkuuden arvot Kisakellari haluaa tuotteistaa Jackpot-firmaliigaan. Ne ovat tärkeitä liikunta- ja elämyspalvelun ominaisuuksia, joita asiakkaat arvostavat.

Liikunnan markkinoinnissa tulee jatkossa korostaa liikunnan elämyksellisyyttä. Nykyään liikunnassa korostetaan elämysten, kokemusten ja erilaisten tunteiden tuottamista. Liikunnasta halutaan saada muutakin kuin kuntoa ja hikeä. Liikunta tarjoaa voimakkaita tunteita, oppimista ja onnistumista, fyysisiä hyötyjä, yhdessäoloa ja yhteisöllisyyttä sekä arjesta pakoa. Pohdittaessa, miten liikuntaa voitaisiin jatkossa markkinoida erityisesti niille, jotka eivät liikunnan iloa ole vielä löytäneet, voisi ottaa mallia esimerkiksi matkailun alalta. Lapissa elämyksellisyyttä on pohdittu jo pitkään tuotteistamisen näkökulmasta. Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus käyttää apunaan elementtejä, joilla saadaan aikaan puitteet elämyskokemuksen muodostumiselle. (Matarma 2012, 1, 4.) Jackpot firmaliigassa halutaan korostaa elämyksellisyyttä. Kisakellarin kannattaa tiedostaa elämys käsite ja Tarssasen Elämyskolmio (Tarssanen & Kylänen 2007, 112-113). Tämän jälkeen se voi hyödyntää Elämyskolmiota valitsemalla elämyksen elementit, jotka se näkee erityisen tarpeelliseksi Jackpot firmaliigassa. Elementtien avulla voidaan luokitella asiakkaiden tarpeet ja näkemykset eri kategorioihin. Lopullinen arvo Elämyskolmion soveltamisesta tulee esille siten, että ymmärretään, millaisia elämyksiä Jackpot-firmaliigassa tarvitaan ja miksi niitä tarvitaan. Miksi -kysymykseen vastaa Tarssasen Elämyskolmiosta valitut tuotteen kriittiset elementit ja millaiset -kysymykseen asiakkaiden vastaukset. Elämyskolmion soveltamista on avattu tarkemmin tutkimusmetodologia ja palvelumuotoiluprosessin toteutus -luvuissa.

Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemillä on suuri vaikutus liikunta-alalla toimivien yritysten taloudelliseen menestymiseen. Aikaisemmin yrityksen toiminta nähtiin vain yrityksen ja asiakkaan välisenä suhteena, jolloin yrityksen menestyminen riippui asiakkaan tarpeisiin vastaamisen tasosta. Nykyään yritykset ovat paljon verkottuneempia toisten yritysten ja toimijoiden kanssa kuin 20-30 vuotta sitten. Tällaista toimintaa kutsutaan ekosysteemiksi. Toimintaympäristö muuttuu monimutkaisemmaksi ja yritysten menestys riippuu muiden yritysten menestyksestä eli koko ekosysteemin menestyksestä.

Esimerkiksi urheiluvälineitä myyvä yritys on riippuvainen jälleenmyyjistä ja kuljetusyrytyksistä, koska se haluaa luvata asiakkailleen nopeaa ja laadukasta palvelua. (Kosonen 2014, 8.) Uutta liikunnallista liiketoimintaa aloitettaessa on tärkeää tiedostaa liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin merkitys. Kisakellari Jackpot-liiga on uusi ja se vasta miettii mahdollisia yhteistyökuvioita. Kisakellarilla on visio, jossa se verkostoisi Jackpot firmaliigaa. Sisällä pelattavat lajit voidaan viedä niiden luonnolliseen ympäristöönsä ulos. Siten voitaisiin olla yhteydessä toimijoihin, jotka tarjoavat ulkopelejä. Kisakellari on toiminut jo kahden vuoden ajan ja se on tiedostanut verkostoitumisen merkityksen alusta saakka. Tämä tulee esille toimeksiantajan esittelyssä luvussa yksi.

Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemiä yleisesti kuvaa pienyritysvaltaisuus ja vähäinen verkottuminen muiden kanssa. Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemi poikkeaa muiden toimialojen ekosysteemeistä, koska siinä risteytyy vahvasti kolmen eri sektorin (yksityinen, julkinen, kolmas) toiminta ja intressit. (Kosonen 2014, 8-9.) Jotta sekä yksityiset yritykset että yhteiskunta hyötyisi liikunta- ja kulttuuripalveluiden kaupallistumisesta, yksityisen, kolmannen ja julkisen sektorin tulisi lisätä yhteistyötä. (Pirnes & Tiihonen 2010, 212.) Kisakellarin toiminta-ajatuksena on tarjota firmaliigaa kaikille sektoreille. Kriteerinä osallistumiseen on, että osallistujat työskentelevät samassa työpaikassa. Tulevaisuudessa yhteistyö voi tulla esille myös siten, että Kisakellari hyödyntää ampumarataa, jäähallia ja maanomistajien metsiä. Tällöin Kisakellari toimisi yhteistyössä julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa. Ampuradat ovat usein kolmannen sektorin, jäähallit kuntien ja metsät yksityishenkilön tai valtion omistuksessa.

Liikuntabisneksessä voidaan erottaa kolme aluetta, joissa on selkeää kasvupotentiaalia. Ne ovat terveys ja hyvinvointi, matkailu ja tapahtumat sekä viestintä, viihde ja lifestyle. Näiden kolmen alan kasvun taustalla vaikuttavat useat trendit (ks. alla oleva kuva). (Kosonen 2014, 12.) Jackpot-firmaliigan toimintaa kuulu viestintä, viihde ja lifestyle – alueeseen. Siihen vaikuttavat erityisesti sosiaalisten ja henkisten tarpeiden korostuminen sekä kilpailu vapaa-ajasta. Tälle alueelle on ominaista yhteisölliset liikuntamuodot. (Kosonen 2014, 14). Näihin asioihin Kisakellari haluaa panostaa Jackpot-firmaliigaa kehittäessä.



Kuvio 7. Liikuntaliiketoimintaan vaikuttavat trendit. (Kosonen 2014, 13)

Neljäntenä kasvun alana voidaan nähdä teknologia, joka läpäisee kaikki kolme muuta kasvun alaa. Älyteknologia ja teknologia-alan innovaatiot liittyvät viihde- ja lifestyle -alaan erityisesti sosiaalisen median palveluina ja sovelluksina. Teknologisoituminen on tällä hetkellä megatrendi. (Kosonen 2014, 14.) Kisakellari käyttää teknologiaa jo nyt palveluissaan ja pyrkii ennakoimaan uusien teknisten sovellusten käyttömahdollisuuksia.

Koivisto (2010, 52) on tutkinut liikunta-alan kaupallistumista. Hänen mukaansa liikunta on kulkenut pitkän matkan kilpaurheilusta kunto- ja terveysliikuntaan. Hyvinvoinnin tielle laajentuessaan liikunta on sekä itseisarvo että väline yksilölliseen tai yhteiskunnalliseen hyvinvointiin. Hyvinvointiala on voimakkaassa murros- ja kasvuvaiheessa, ja alan kaupallistuminen tarjoaa merkittäviä kehittymismahdollisuuksia liikunta-alan yrittäjyydelle. Kisakellari pyrkii iskemään murrosvaiheeseen markkinoimalla Jackpot-firmaliigaa hyvinvointituotteena, joka tuo asiakkaille elämyksiä.

Pirnes ja Tiihonen (2010, 207) korostavat liikunta-alan kaupallistamiseen liittyen, että liikunta- ja elämyspalveluyrittäjien pitää tiedostaa miten ihminen kokee ja ymmärtää liikuntaa ja kulttuuria, koska nykyajan ihmiset tunnistavat elämyksellisyyden liikunnassa ja kulttuuriharrasteissa. Yrittäjät voivat tuottaa positiivisia elämyksiä keinotekoisesti tai

luonnollisesti. Pine ja Gilmore (1999, 36) toteavat, että keinotekoisista elämystä ei ole olemassa, vaan että elämyksen aiheuttaja voi olla joka alkuperäinen tai keinotekoinen asia. Huvipuistot, peliautomaatit ja tietokonepelit tuottavat elämyksiä keinotekoisesti. Luonto ja yhteisölliset kokemukset voivat tuottaa luonnollisia elämyksiä. Kisakellarin bisnesidea on tuottaa elämykset Jackpot-firmaliigan alkaessa pääosin keinotekoisesti. Jos lajit viedään ulos niiden alkuperäisille paikoille tulevaisuudessa, ne toimivat luonnollisina elämyksen aiheuttajina.

Suomalaisen liiketoiminnan yleishaaste on tuotteen kaupallistaminen. Tämä pätee myös liikuntateknologialiiketoimintaan. Teknologialähtöisessä yrittämisessä on tärkeää verkostoitua, koska teknologisen innovaation markkinoille saattaminen ja tuotteen asiakkaalle myyminen on monivaiheinen ja erilaisia osaamisia vaativa prosessi. Tarvitaan vähintään liikunta- ja elämysalan sisältö-, markkinointi-, myynti-, teknologia-, tuotanto- ja tuotteistusosaamista. Lisäksi tarvitaan käytettävyyteen liittyvää osaamista. Suomalaisille teknologiayrityksille suurimpana haasteena tällä hetkellä näyttää olevan käytettävyys. (Kosonen 2010, 14.)

Yllä oleva lainaus neuvoo pitkälti aineellista tavaraa myyviä yrityksiä, mutta siitä saatavaa tietoa voidaan hyödyntää myös palveluja myyvässä yrityksessä. Teknologia on varsin merkityksellinen asia viestintä-, viihde- ja lifestyle alaan kuuluvassa Kisakellarissa. Megazone-pelin ja virtuaaliammunnan laitteet ja varusteet ovat erittäin teknisiä. Niiden on toimittava luotettavasti, jotta palvelun käytettävyys ja yrityksen palvelulupaus toteutuvat. Palvelulupauksen täyttymiseen vaaditaan myös ammattitaitoista henkilökuntaa. Sen on osattava käyttää laitteita ja opastaa niiden käytössä. Lisäksi sekä tavaran että palvelun myymisessä tarvitaan samoja yleistaitoja. Liikunta- ja elämysalan sisältö-, markkinointi- ja tuotteistusosaaminen ovat taitoja, joita vaaditaan Jackpot-firmaliigaa perustettaessa.

4 PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN

Tässä luvussa selvitetään mitä tarkoitetaan tuotteistamisella. Aluksi keskitytään tuotteistamisen laaja-alaiseen käsitteeseen. Tämän jälkeen selvitetään, mitä tuotteistamisen prosessi eri vaiheineen tarkoittaa. Seuraavaksi on selvitetty, millaisia kehitysmenetelmiä tuotteistusprosessissa käytetään. Seuraavassa alaluvussa on tuotu esille, mitä eri hyötyjä tuotteistamisella voidaan saada aikaan. Viimeisenä tuotteistaminen liitetään liikunta-alan yksityiseen sektoriin. Tarkastelussa käytetään sekä yksityisyrittäjän että yhteiskunnan näkökulmaa. Siinä tuodaan esille se, miten liikunta-alan yrittäjä voi kehittää palvelujaan.

4.1 Mitä on tuotteistaminen?

Tuotteistaminen on käsite, jolla ei ole vain yhtä oikeaa määritelmää. Tuotteistamisella tarkoitetaan tämän kehittämistyön yhteydessä sitä työtä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. (Parantainen 2007, 11.) Tuotteistamisessa (myös tuotteistus) on paljon samoja elementtejä kuin palvelumuotoilussa, mutta sitä voidaan pitää laajempänä toimintana.

Tuotteistaminen on helppo ymmärtää vertaamalla palvelua ja palvelutuotetta. Palvelua on vaikea monistaa, palvelutuotetta ei. Yritys on hyvin tuotteistettu, jos täysin uusi henkilöstö pystyy tuottamaan samaa palvelua samalla tavalla kuin aikaisempi henkilöstö. Tuotteistaminen on mahdollista vain hyvän dokumentaation avulla. Dokumentaatio ei ole ainoa avain tuotteistamiseen, mutta se on yksi tärkeimmistä edellytyksistä. Ilman sitä palvelutuotetta ei voi monistaa. Dokumentaation tulee sisältää palvelun suunnitteluvaihe, myynnin menetelmät, markkinointimateriaali, hinnoittelu, sopimukset ja graafinen ilme. Se tulee olla tallennettuna kirjalliseen ja sähköiseen muotoon niin yksityiskohtaisesti, että kuka tahansa pätevä henkilö voisi sen perusteella ryhtyä palveluntuottajaksi. (Parantainen 2007, 12.)

Holma (1997, 12) puhuu tuotteistuksesta, kun Parantainen käyttää termiä tuotteistaminen. Molemmat käsitteet tarkoittavat samaa asiaa. Holman mukaan tuotteistus on organisaation tai työyksikön tuottamien ja asiakkaan saamien palvelujen määrittelyä, täsmentämistä, spesifioimista ja profiloimista. Tuote voi olla aineeton tai aineellinen: palvelu, tavara, tietotuote tai näiden yhdistelmä. Se voidaan määritellä

suppeasti tai laajasti. Suppeasti määriteltynä tuote voi olla yksittäinen palvelu tai laajemmin määriteltynä se voi olla palvelukokonaisuus. Kisakellarin firmaliigassa yhtä osakilpailua voidaan kuvata yksittäiseksi palveluksi ja firmaliigaan koko syksyn kestävä sarjaa palvelukokonaisuudeksi.

Tuotteistusta voidaan tehdä eri asteisesti. Tuote voi olla ”täysin tuotteistettu” standardituote, joka voidaan tuottaa samanlaisena asiakkaille. Tällainen tuote voi olla joko fyysinen esine tai palvelu. Tuotteistus ei kuitenkaan ole ainoastaan tuotteiden määrittelyä vaan koko palvelutuotannon täsmentämistä ja jäsentämistä hallittavampaan muotoon. Tällöin tuotteistuksen lähtökohtana on asiakkaiden tarpeet. Tuotteistus on laajasti ymmärrettynä palvelujen kehittämistä vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. (Holma 1997, 12.)

Metsävuoren (2015) mukaan tuotteistaminen on tuote- ja palvelukokonaisuuksien selkiyttämistä asiakkaan tarpeita ja odotuksia vastaaviksi sekä käyttötarkoituksen kirkastamista (Tuominen 2015, 5). Tästä nousee esille kaksi oleellista asiaa. Ensimmäiseksi, tuotteita ja palveluja suunnitellessa suunnittelun keskiössä on asiakas. Toiseksi käyttötarkoituksen kirkastaminen on suunnittelua, jonka avulla tuodaan selkeästi esille mitä tehdään ja miksi tehdään.

Tuomisen ym. mukaan (2015, 5) tuotteistaminen mahdollisimman lyhyesti kuvailtuna on ihmisten ajattelutapojen ja toiminnan muuttamista. Tämän kuvauksen mukaan tuotteistamista voidaan verrata oppimiseen. Se on muuttumista, uusille asioille altistumista ja tuntemattoman kokeilemistä (Ruohotie 1998). Tuominen pitää tuotteistamista parhaillaan oppimisalustana, jolla osallistujat oppivat toisiltaan ja luovat yhteistä ymmärrystä. Se yhtenäistää palvelutoimintaa, tuo toistettavuutta ja tehokkuutta ja luo arvoa sekä palveluntarjoajalle että asiakkaalle.

4.2 Tuotteistamisen prosessi

Tuotteistaminen on laaja ja pitkäkestoinen prosessi. Tässä alaluvussa on avattu, mikä tuotteistamisprosessi on, millaisia vaiheita tuotteistamisprosessiin kuuluu ja miksi se on hyödyllinen.

Holma (1997, 14-15) jakaa tuotteistamisen prosessin neljään eri vaiheeseen, jotka ovat kronologisessa järjestyksessä valmistelutyöt ja selvittelyt, tuotteiden muodostaminen, markkinointi ja seuranta sekä arviointi. Valmisteluvaiheessa tarkistetaan ja selkeytetään

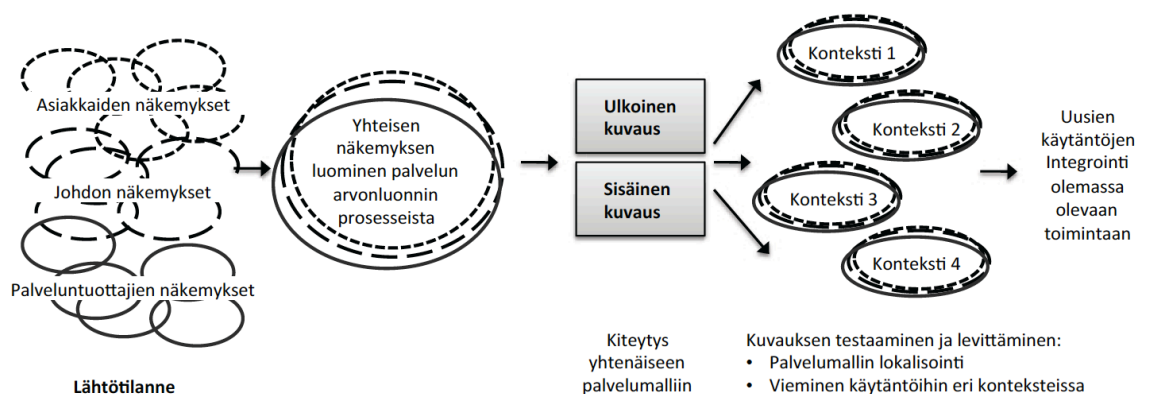
organisaation toiminta-ajatus ja perustehtävä. Tässä vaiheessa myös määritellään palvelun ydinprosessit. Tuotteistamisprosessin alussa on tärkeää laatia kirjallinen aikataulutettu suunnitelma, miten edetään tuotteistamisprosessin kehittämisen läpiviemiseksi. Tuotteiden muodostamisvaiheessa tulee tunnistaa eri vaihtoehdot tuotteiden muodostamiseksi. Niitä ovat esimerkiksi yksittäiset palvelut tai palvelupaketit, standardituote tai räätälöity tuote. Kun tiedostetaan eri vaihtoehdot ja perehdytään niihin huolellisesti, voi yritys valita parhaimman mahdollisen tuotevaihtoehdon. Jos yrityksellä on aiempia tuotteita, ne arvioidaan. Tämän jälkeen niitä kehitetään tai niistä luovutaan. Tuotteiden muodostamisvaiheessa myös hinnoitellaan tuotteet sekä täsmennetään tuotteen kustannustekijät. Markkinointivaiheessa tehdään laadittujen tuotekuvausten (palvelukuvausten) pohjalta esitteet sekä palvelujenkäyttäjiä että muuta asiakaskuntaa varten, joita ovat esimerkiksi tilaajat ja ostajat. Seuranta ja arviointivaiheessa kehitetään sellaiset tilasto- ja kustannuslaskentajärjestelmät, että voidaan seurata tuotteiden palvelujen toimivuutta ja kannattavuutta

Tuomisen ym. (2015, 5) mukaan tuotteistamisessa voidaan erottaa kaksi tasoa. Ne ovat ulkoinen ja sisäinen tuotteistaminen. Ulkoinen tuotteistaminen on asiakkaille näkyvien palveluelementtien kuvaamista ja kiteyttämistä. Siinä synnytetään yhteinen näkemys asiakkaalle tärkeistä elementeistä, jotka kiteytetään tyypillisesti palvelukuvauksiin ja myyntimateriaaleihin. Sisäinen tuotteistaminen on palvelutuotannon kuvaamista ja yhdenmukaistamista. Palveluprosessin, toimintatapojen ja vastuiden kuvaaminen ja määrittäminen ovat sisäisen tuotteistamisen perustehtäviä. Asiakasnäkökulma on tärkeä. Olennaista on hahmottaa, miten palveluprosessi näyttäytyy asiakkaalle ja mitkä ovat asiakkaan prosessit. Palvelumuotoilussa on paljon samoja elementtejä kuin tuotteistamisessa. Siinä puhutaan asiakkaan palvelupolusta, kun analysoidaan asiakkaan toimintaa (Tuulaniemi 2011, 78-79; Koivisto 2011, 55). Kisakellarin on tärkeä tiedostaa, millaisen palvelupolun asiakas kulkee Jackpot firmaliigassa.

Tuotteistamisessa pyritään osittain vakioimaan tuote tai palvelu, jotta sen taloudellinen kannattavuus olisi mahdollisimman hyvä. Palvelua ei pyritä kuitenkaan standardoimaan, koska tietynlainen asiakaskohtainen räätälöitävyys kuuluu palvelujen perusluonteeseen. Tuotteistamisen tavoitteena on oikean ja fiksun tasapainon löytäminen vakioinnin ja räätälöinnin välille, mikä on yksi liike-elämän palvelujen tuotteistamisen suurimmista haasteista. (Tuominen 2015, 5-6.) Kisakellari on vasta perustamassa Jackpot-firmaliigaa. Tällä hetkellä sen ei tarvitse miettiä paljon tuotteen vakioimista. Kun Kisakellari saa palvelun toimimaan, se voi muotoilla palvelua liiketoiminnallisesti kannattavammaksi. Tämän jälkeen yritys voi hiljalleen pyrkiä vakioimaan palvelua.

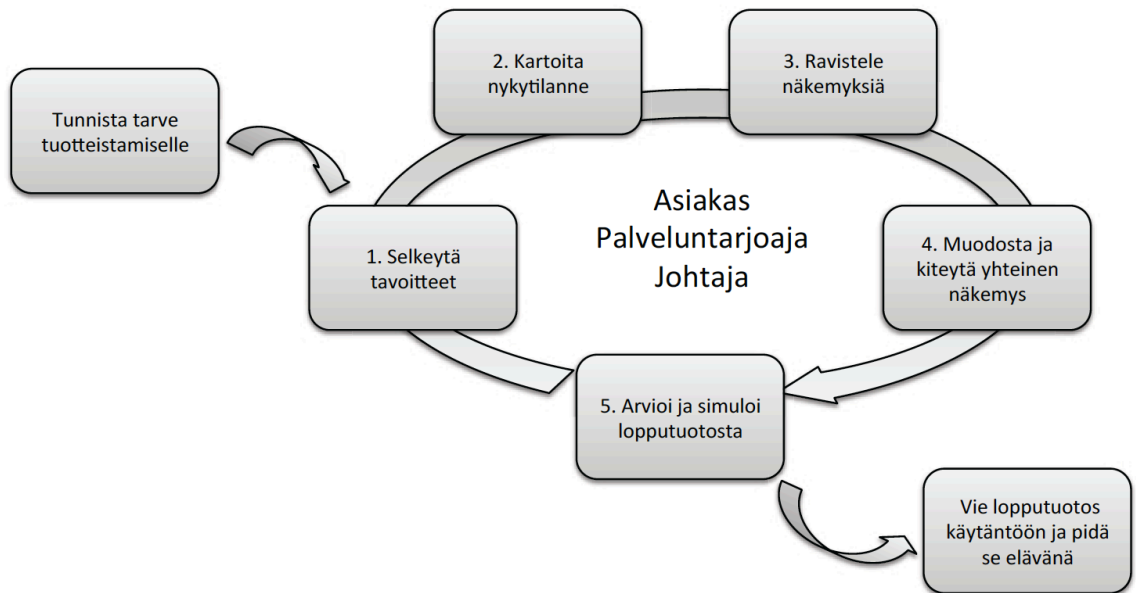
Tuotteistamisprosessi voi edetä kolmella eri tavalla. Etenemistavat ovat perinteinen -, ketterä - ja iteratiivinen tuotteistamisprosessi. Perinteisessä tuotteistamisprosessissa tuotteistaminen etenee suoraviivaisesti vaiheesta toiseen. Tuotteistaminen nähdään kertaluonteisena ponnistuksena. Ketterässä tuotteistamisprosessissa hyödynnetään ketterän projektinhallinnan menetelmiä. Ensiksi keskitytään ulkoiseen, asiakkaille näkyvien palvelun elementtien kuvaamiseen. Palvelua aletaan myydä jo tuotteistamisprosessin aikana. Iteratiivisessa tuotteistamisprosessissa lähtökohtana on vaiheittainen tuotteistaminen. Suunnittelu voi painottua joko sisäiseen tai ulkoiseen tuotteistamiseen. Oleellista tässä tuotteistamisen mallissa on se, että palvelua voidaan kehittää jatkuvasti. (Tuominen ym. 2015, 10.) Kisakellarin kannattaa hyödyntää kaikkia tuotteistamisen eri tapoja päällekkäin kehittäessä firmaliigaa. Oleellista tapojen valinnoissa on, että tuotteistaminen tuo parhaan mahdollisen lopputuloksen.

LEAPS-projekti (Leadership in the Productisation of Services) oli Aalto-yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston yhteinen hanke, jossa kehitettiin palvelujen tuotteistamisen malli. Mallin ydinajatus on avoin ja osallistava toiminta. Mallista voi havaita kolme selkeää periaatetta. Ensimmäiseksi tuotteistaminen perustuu ja lähtee liikkeelle yhteisen ymmärryksen luomisesta. Asiakkaan, johdon ja palveluntuottajien tulee löytää yhteinen sävel tavoitteista. Toiseksi tuotteistamisprosessi sisältää tuotteistamisen peruselementtien (palvelulupaus, palvelun rakenne, palveluprosessi ja resurssit) kiteyttämisen ja kuvaamisen yhtenäiseen palvelumalliin eli tuotteistamisessa otetaan huomioon sekä sisäinen että ulkoinen tuottaminen. Kolmanneksi tuotteistettua palvelua testataan ja levitetään. Tuotteistettu palvelu vietään käytäntöihin eri konteksteissa. (Tuominen ym. 2015, 11.) Jackpot-firmaliiga noudattelee mallia. Ensimmäiseksi se kuuntelee asiakasta. Toiseksi se huomio palvelumallissaan kaikki tuotteistamisen peruselementit. Kolmanneksi Kisakellari visio Jackpot-firmaliigan viemistä eri konteksteihin kuten lajien vieminen niiden luonnollisille paikoilleen.



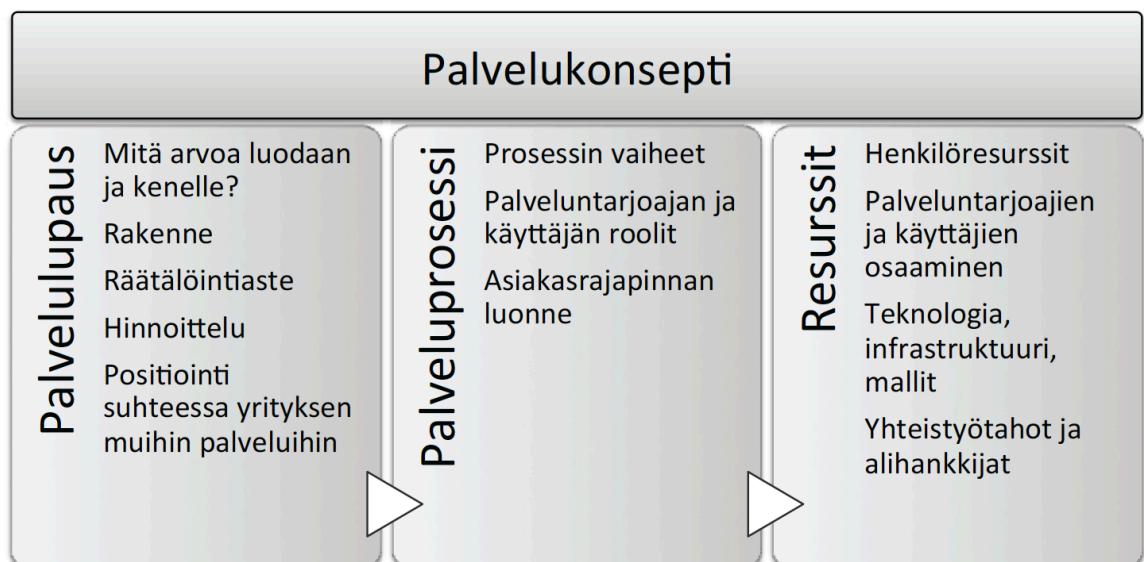
Kuvio 8. LEAPS-projektin lähtökohtana ollut prosessi. (Tuominen ym. 2015, 12)

LEAPS-projektin aikana kehitettiin käytännön toiminnan malli, jota kutsutaan osallistavan tuotteistamisen ja toiminnan sykliksi (ks. alla oleva kuva). Mallissa on viisi vaihetta. Ensimmäisen vaiheen tavoitteena on selkeyttää yhteisesti, mitä tuotteistamisella tavoitellaan. Toisessa kohdassa kartoitetaan nykytilanne. Tämä on tärkeää sekä uuden että olemassa olevan palvelun tuotteistamisessa. Tässä vaiheessa kerätään ja analysoidaan tietoa. Tuominen käyttää kerätystä tiedosta termiä raaka-aine. Se kuvastaa hyvin kerättyä tietoa, jota tarvitaan seuraavien vaiheiden työskentelyssä. Kolmannessa vaiheessa tarkoituksena on auttaa palvelun tuotteistamiseen osallistuvia katsomaan palvelua uusista näkökulmista. Tässä vaiheessa pyritään ravistelemaan vakiintuneita näkemyksiä. Neljännessä vaiheessa näkemys suunnitelmasta kiteytetään. Tässä vaiheessa on erityisen tärkeää, että palvelun viimeistelyyn osallistuu edustajia kaikista sidosryhmistä. Viidennen vaiheen tavoitteena on arvioida lopputuloksia ja tunnistaa jatkokehitystarpeita. Avainasemassa arvioinnissa on erityisesti ne henkilöt, joiden työnkuvaan tuotteistaminen vaikuttaa. Usein palvelualalla tällaisia työntekijöitä ovat asiakaspalvelutyöntekijät. (Tuominen ym. 2015, 12-13.) LEAPS-malli mukailee pitkälti Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessia (Tuulaniemi 2011, 130). Jackpot-firmaliigan kehittämisessä on hyödynnetty molempien mallien informaatiota ja systematiikkaa. Tiivistettynä ensimmäiseksi määritellään tavoite, toiseksi kartoitetaan nykytilanne, kolmanneksi katsotaan uutta palvelua asiakkaan näkökulmasta ja neljänneksi ideat konseptoidaan. Viimeisessä vaiheessa arvioidaan kehittämistarpeita tulevaisuudessa.



Kuvio 9. LEAPS-projektin osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn sykli. (Tuominen ym. (2015, 12)

Tuotteistamisessa voidaan mallintaa useita eri näkökulmia yrityksen ja sen asiakkaan toiminnasta. Tuotteistamisen oleellinen lähtökohta on miettiä, mitä arvoa asiakkaalle luodaan ja millä kokonaisuudella. On myös suunniteltava, mitä ulottuvuuksia palvelusta tulee kuvata ja mihin kaikkeen palvelun kehittäminen vaikuttaa. Hyvänä apuna tuotteistamisen alussa toimivat palvelumallit, jossa nämä eri elementit on huomioitu. (Tuominen ym. 2015, 17.) Esimerkkinä on alla oleva jäsenyys, jossa erotellaan palvelulupaus, palveluprosessi ja resurssien suunnittelu.



Kuvio 10. Palvelun jäsentäminen palvelulupaukseen, palveluprosessiin ja resursseihin. (Tuominen ym. 2015, 17)

Parantainen (2007, 133-257) puhuu tuotteistamisprosessin yhteydessä palvelun ketterästä kehittämisestä. Siinä on kaksi vaihetta. Ensimmäinen on lupausvaihe, jossa yritys lupaa ratkaista todellisen asiakasryhmän ongelman. Lupausvaiheessa asiakas on saatava kiinnostumaan palvelusta. Toisessa vaiheessa lupaus on lunastettava jämäkästi. Lunastusvaiheen perusta on asiakkaan ongelman ratkaisevan palvelun vaatimusmäärittely.

Lupausvaiheen tarkoituksena on suunnitella lupaus, joka saa asiakkaan kiinnostumaan palvelun hyödyntämisestä. Parantainen listaa myyvään lupaukseen sisältävän kymmenen eri vaihetta. Näiden avulla saadaan selville, millainen myyntipuhe tarvitaan. Samaan aikaan tuotetaan markkinointimateriaalin ydinkohdat. (Parantainen 2007, 135.)

Lunastusvaiheeseen voidaan siirtyä, kun ensimmäisessä vaiheessa annettu lupaus saa asiakkaat ostamaan palvelua. Lunastusvaiheessa suunnitellaan palvelua ja laaditaan vaatimusmäärittely. Sen tarkoituksena on löytää, priorisoida ja dokumentoida asiakkaiden tarpeet. Vaatimusmäärittely muodostaa yrityksen kehityshankkeen kivijalan. Kun se on laadittu täsmällisesti, tavoite on tarkasti tiedossa suunnittelu- ja toteutusvaiheessa. Vaatimusten määrittely on erittäin tärkeä osa hanketta. Suuri syy palvelukehityshankkeiden kaatumiseen on puutteellinen vaatimusmäärittely. (Parantainen 2007, 197-198.)

Huolellisen vaatimusten määrittelyn avulla voidaan lisätä tuotteistamisen hyötyjä (Parantainen 2007, 198-200). Vaatimustenmäärittely mahdollistaa ainakin seuraavia asioita:

- Vaatimusmäärittely varmistaa, että tulos vastaa asiakkaiden todellista tarvetta.
- Vaatimusmäärittelyn perusteella voidaan arvioida kehityshankkeen laajuus, joka sisältää aikataulun ja kustannukset
- Rinnakkainen osaprojektien toiminta samanaikaisesti
- Palvelun ominaisuuksien priorisointi
- Säästäminen kuluissa
- Palvelumittarien ja testausvaiheen luonnin

Kisakellarin kannattaa hyödyntää Jackpot-firmaliigan kehittämisessä Tuomisen palvelukonseptia, joka on havainnollistettu kuvassa (Kuva 11). Ensimmäiseksi asiakkaille myydään palvelulupaus. Sen tulee olla mielenkiintoinen, jotta asiakkaat kiinnostuvat siitä. Toiseksi lupaus tulee lunastaa. Kisakellarin voi luoda vaatimusmäärittelyyn, jossa luokitellaan asiakkaiden tarpeet.

Lupauksen lunastamiseen tarvitaan monistuva palveluformaatti. Formaatti on helppo ymmärtää, kun sisäistää sen tunnusmerkit. Se on toistettavissa päivästä ja vuodesta toiseen. Formaatti on ulkoisesti jäykkä, mutta sisäisesti joustava. Formaatti säilyy, vaikka ihmiset vaihtuvat. Työntekijät noudattavat formaattia mielellään. Asiakas pitää formaattia itsestään selvänä. Suosittu formaatti sisältää leikkimielisen kilpailun elementtejä. Formaatin hyöty ilmenee yrityksen johtamisessa. Työn johtaminen helpottuu muun muassa markkinoinnissa ja myynnissä. Kun palvelulla on kiinteä formaatti, sille on helppo määrittää myös kiinteä hinta. (Parantainen 2007, 124-131.)

Jokaisen palvelukehityshankkeen riski on se, että tuloksena syntyy erittäin hyvä palvelutuote, joka ei myy. Kahta kehittämisen vaihetta tarvitaan siihen, että epäonnistumisten kustannukset jäävät mahdollisimman pieniksi. Lupauksien rakentaminen on paljon edullisempaa kuin sen lunastaminen. Jos lupaus ei myy, ei kannata käynnistää kalliimpaa lunastusvaihetta. Ilman hyvää lupauspalvelua on mahdotonta myydä ja markkinoida. Lupaus ei saa kuitenkaan olla valhe. Palvelun on mieluiten ylitettävä asiakkaan odotukset, jotka yritys on lupauksella virittänyt. (Parantainen 2007, 134-135.)

Parantaisen lupaus ja lunastaminen –vaiheet muistuttavat pitkälti Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessi mallia ja siihen kuuluvaa prototypointia. Se on palvelun testausta, jolla helpotetaan virheiden löytämistä ja maksimoidaan onnistumisen mahdollisuus. (Tuulaniemi 2011, 194-195). Molempien kirjoittajien näkemyksissä tulee esille se, että yrityksen perustaessa uutta palvelutuotetta sen tulee panostaa suunnitteluun, kokeiluun ja analysointiin, jotta epäonnistumiset ja taloudelliset kustannukset jäävät mahdollisimman vähäisiksi. Kisakellarin tulee panostaa huolelliseen suunnitteluun Jackpot-firmaliigaa kehittäessä.

4.3 Tuotteistamisen kehitysmenetelmät

Tuominen ym. (2015, 30) ovat kehittäneet 17 eri kehitysmenetelmää, jotka helpottavat tuotteistamista. Ne löytyvät alla olevasta taulukosta. Kyseisiä menetelmiä ei ole aikaisemmin sovellettu tuotteistamiseen.

Taulukko 6.. Osallistavan tuotteistamisen menetelmiä. (Tuominen ym. 2015, 30)

Vaihe	Menetelmä
Selkeytä tavoitteet – luku 4	Tarina vision viestimisessä Täsmennyvät keskustelukierrokset
Kartoita nykytilanne – luku 5	Arvohavaintoja asiakastarinoista Omista kokemuksista faktoiksi Asiakastarinoista kokonaisuuksien ymmärtämiseen
Ravistele näkemyksiä – luku 6	Uusia ajatuksia analogioilla Tietoiskut Asiakkaan kontekstikylpy palvelulle Eläytyvä tarinointi Ideoiva tarinointi
Muodosta ja kiteytä yhteinen näkemys – luku 7	Asiakastarpeesta yhteinen ymmärrys Ihannemalli prototyypiksi Hissipuhe Kiteytys tarinaksi
Arvioi ja simuloi lopputulosta – luku 8	Ideoiden priorisointi investoimalla Kehittävä simulointi Arvioiva kokeileminen

Tuominen ym. (2015, 31) ovat liittäneet menetelmien käytön yhteyteen periaatteita, joita ovat vuorovaikutus, reflektiivisyys, tarinallisuus ja visuaalisuus. Vuorovaikutusta tutkijat perustelevat yhteisen ymmärryksen luomisella. Reflektointia eli asioiden harkitsevaa pohtimista ja suhteuttamista muihin asioihin he perustelevat uusien näkökulmien hakemisella laajempiin kokonaisuuksiin. Tarinallisuutta he perustelevat sillä, että ne sisältävät kuvauksia palveluista, niiden toiminnasta ja ihmisten kokemuksista palveluista. Visualisointia tutkijat perustelevat sillä, että palvelua voidaan konkretisoida ja yksinkertaistaa. Visualisoinnilla voidaan stimuloida ajattelua eli haastaa miettimään palvelun ulottuvuuksia uudella tavalla. Visualisointi helpottaa yhteistyötä. Erilaiset visualisoinnit toimivat materiaalina, jota on helppo jakaa ja jota on helppo yhdessä työstää. Viimeisenä visualisointi helpottaa ihmisen muistamista. Kuvien avulla voi palauttaa mieleen paljon yksityiskohtia, joita ei välttämättä ole keskusteluista saatu kirjoitettua paperille.

Parantainen (2007, 38) nimeää 12 kehitysmenetelmää, jotka auttavat palvelun tuotteistusprosessin luomisessa. Alla olevassa taulukossa on eroteltu menetelmät kahteen eri kategoriaan. Ensimmäisessä kategoriassa on ne menetelmät, joiden avulla voidaan lisätä taloudellista tuottoa ja toisessa ne, joiden avulla voidaan pienentää kuluja.

Taulukko 7. Eri menetelmiä palvelujen tuotteistamiseen. (Parantainen 2007, 37)

Tuottojen lisäämisen menetelmät	Kustannusten minimoinnin menetelmät
Kilpailijoista erottautuminen	Kiteytys markkinointi-kelpoiseksi
Kokonaisuuksien paketointi	Hinnoittelu
Riskin tunteen poistaminen	Räätälöinti
Monopolin pelaaminen	Kehittäminen ketterin menetelmien avulla
Lupauksen antaminen	Palvelun monistaminen
Tarinallisuus	Formaatin avulla johtaminen

Sekä Tuomisen että Parantaisen tuotteistamisen menetelmistä löytyy samankaltaisia tapoja työskennellä. Molemmat painottavat tarinallisuuden tärkeyttä, asiakastarpeiden tarkkaa huomioonottamista sekä faktatiedon ja asiakastarpeiden kiteyttämistä markkinointikelpoiseksi palvelukokonaisuudeksi. Molemmista menetelmistä löytyy paljon yhteneväisyyksiä Tuulaniemen palvelumuotoilu prosessiin (Tuulaniemi 2011, 130). Lisäksi Tuomisen mainitsemat menetelmien käytön periaatteet vuorovaikutus, reflektiivisyys, tarinallisuus ja visuaalisuus ovat myös Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessissa hyödynnettyjä tapoja. Kisakellarin tulee miettiä, miten se voisi hyödyntää tarinallisuutta Jackpot-firmaliigaa kehittäessä.

4.4 Tuotteistamisen hyödyt

Tuotteistamisen pohjimmainen tavoite on kasvattaa palvelun katetta. Tuotteistamisen avulla voi lisätä tuottoja ja pienentää kuluja samanaikaisesti. Tuotteistuksessa muokataan palveluista, hyödykkeistä tai niiden yhdistelmistä markkinointi- ja myyntikelpoinen ratkaisu asiakkaan ongelmaan. (Parantainen 2007, 37, 85.)

Tuotteistamisen hyötyjä on helppo selvittää vertaamalla tuotteistettua ja ei-tuotteistettua palvelua. Ensimmäiseksi tuotteistettu palvelu on helpompi ostaa. Toiseksi se on ominaisuuksiltaan vahvempi. Kolmanneksi tuotteistettua palvelua voi myydä ja markkinoida tehokkaammin. Neljänneksi se on helpommin monistettavissa. (Parantainen 2007, 38.)

Tuominen (2015) nimeää useita tuotteistamisen hyötyjä. Hän korostaa, että asetettaessa tuotteistamisen tavoitteita, on tärkeää analysoida, mitä hyötyjä ensisijaisesti tavoitellaan. Tuominen mainitsee kuusi hyötyä:

- Palvelusta tulee tasalaatuisempi.
- Palvelusta tulee toistettava.
- Sisäinen tiedonjako ja yhteistyö tehostuvat
- Palvelun markkinointi ja myynti helpottuvat
- Riippuvuuksien ja synergioiden tunnistaminen helpottuvat
- Palvelun jatkokehittäminen helpottuu

Vaikka hyödyt laitetaan tavoitteita asettaessa tärkeysjärjestykseen, jokaista niitä tulee vaalia ja niiden tulee toteutua ainakin osittain.

Holma (1997, 15-16) nostaa esiin kaksi tuotteistamisen hyötyä. Ensimmäiseksi tuotteistuksella voidaan myydä ja tarjota omaa osaamista. Hän puhuu osaamisen valjastamisesta asiakastarpeita vastaavaksi. Toiseksi tuotteistamalla voidaan tehostaa markkinointia ja tiedonvälitystä.

Parantaisen, Tuomisen ja Holman viittauksissa nousee esille samankaltaisia tuotteistamisen tuomia hyötyjä: markkinointia ja myyntiä voidaan tehostaa sekä palvelua saadaan kehitettyä asiakastarpeita vastaaviksi.

4.5 Liikuntapalveluiden tuotteistaminen yksityisellä sektorilla

Liikunta-alan palveluiden ja tuotteiden kehittäminen perustuu asiantuntijuuden kokoamiseen, osaamisen kehittämiseen ja koulutukseen, toimialan sisällölliseen kehittämistyöhön ja alan parhaiden käytäntöjen kartoittamiseen sekä seurannan ja tutkimuksen järjestämiseen (Koivisto 2010, 25). Seuraavassa avataan näitä tekijöitä yksityisen sektorin näkökulmasta.

Asiantuntijuuden kokoaminen

Liikunta-alan yritysten tulee kommunikoida keskenään ja luoda yhteyksiä muihin toimialoihin. (Koivisto 2010, 25.) Kisakellarilla on jo paljon yhteyksiä muihin toimialoihin, koska omistajat ovat tunnettuja paikkakunnalla. Jackpot-firmaliigan tulevaisuuden visio viedä sisälajit niiden luonnollisille paikoilleen voisi tuoda yhteistyötahoja liikunta-alalta.

Osaamisen kehittäminen

Valtakunnallisen liikunta-alan yritys- ja seuratoiminnan selvityksen (Kosonen 2008) mukaan liikunta-alan yrityksiä tarvitsevat parempaa ammattitaitoa erityisesti myynnin ja markkinoinnin, tuotteiden ja palvelujen kehittämisen, taloushallinnon, verotusasioiden ja liiketoiminnan osa-alueilla. Muita osaamistarpeita liikunta-alan yrittäjyyden kentällä on tunnustettu sopimuksellisissa asioissa (työsopimuslainsäädäntö, IPR) sekä julkisissa hankintoja että kilpailutusta koskeissa säännöissä. Näitä ovat hankintalainsäädäntö sekä palvelutarjousten ja –sopimusten tekeminen. Tuomisen (2009) mukaan liikunta- ja hyvinvointialalle tarvitaan alakohtaisia käsikirjoja yrityksen perustamiseen ja liiketoiminnan johtamiseen. Hän suosittelee myös merkonomikoulutuksen kaltaisten koulutusohjelmien perustamista liikunta-alan yrittäjille. Koulutusohjelmassa tulisi keskittyä investointeihin ja pääomahallintaan, kulurakenteeseen, vuosirytmitykseen, henkilöstö- ja taloushallintoon, tuotteiden ja palvelujen konseptointiin, sidosryhmäyhteistyöhön ja myyntiin. (Koivisto 2010, 25.) Kisakellarin omistajat ovat kokeneita kehäkettuja, joilla on työkokemusta usealta eri alalta. Talouteen ja markkinointiin liittyvää osaamista heillä on riittävästi. Tuotteiden ja palvelujen konseptointiin tulee kiinnittää huomiota aina. Markkinat kehittyvät jatkuvasti ja yrityksellä on oltava ajankohtainen tieto-taito. Tämän ylläpitämiseksi kannattaa tehdä yhteistyötä esimerkiksi markkinoinnin ja liikuntateknologia-alan ammattilaisten kanssa.

Koulutus

Yrittäjyysisällöt ovat nousseet viime vuosina voimakkaasti liikunta-alan tutkintorakenteisiin. Yrittäjyyden osuutta on kasvatettu muun muassa liikunnanohjauksen tutkinnoissa. Tämän kehittämisstrategian tarkoituksena on parantaa tulevaisuuden liikunta- ja hyvinvointialoilla työskentelevien ihmisten yrittäjyysosaamista ja edesauttaa yhteyksien syntymistä liikunta-alan ja muiden alojen koulutusten välille. Esimerkiksi liikunta-alaa ja muita luovia aloja voitaisiin yhdistää yrittäjäkoulutuksen avulla. Käytännön esimerkkejä ovat nuorten yrittäjien valmennuskeskus Intotalon ja Vuokatin urheiluopiston järjestämä yrittäjän ammattitutkintokoulutus huippu-urheilijoille, Kuortaneen urheiluopiston tarjoama liikunta-alan yrittäjän ammattitutkinto sekä liikunta-alan tuotekehittäjän erikoisammattitutkinto. (Koivisto 2010, 25-26.) Kisakellarin kannattaa tehdä yhteistyötä muiden luovien alojen toimijoiden kanssa. Yhteistyö voi hyödyntää molempia osapuolia. Lisäksi Kisakellari voi hyödyntää vasta valmistuneita Kisakellarin kehittämisessä. Heillä on mielikuvitusta, luovuutta ja alan uusin tieto-taito. Kisakellari palkkasi sen perustamisvaiheessa graafisen suunnittelijan luomaan

Megazone tilojen seinämaalaukset. Lopputuloksena syntyi erinomaisen jännittävä ja elämyksellinen labyrintti.

Sisällöt

Sisällöllisessä kehittämistyössä olennaista on kohdistaa toimenpiteitä hyvinvointisisältöjen kehittämiseen liikunta-alan yrityksissä. Liikunta-, terveys-, ja hyvinvointipalvelujen sekä niitä koskevien tuotteiden ja liiketoimintakonseptien suhteet ovat tärkeitä näkökulmia. Tavoitteena on asiakastarpeiden tunteminen ja siten luovan innovaatiotoiminnan edistäminen liikunta-alan yrityksissä. Olennaista on liikuntaan ja hyvinvointiin liittyvien käsitteiden, joista oleellisimpia ovat liikunta ja elämys, sisällöllinen jäsentäminen. Tämä tarkoittaa, että yrittäjän on seurattava jatkuvasti liikunta-alan ja muiden alojen markkinoiden laaja-alaista jatkuvaa muutosta. Yksityisyrittäjän täytyy jatkuvasti pohtia, mitä ymmärretään elämyksillä, liikunnalla ja hyvinvoinnilla. (Koivisto 2010, 26.) Elämyksiä on äärimmäisen vaikea tuotteistaa, koska elämys on erittäin omakohtainen kokemus. Elämystalouden alalla työskentelevän yrittäjän on tarkasti tunnettava elämyksellisyysskäsite, jotta hän voi menestyä. (Perttula 2007, 56-57.) Kisakellarin organisaation on tiedostettava liikunnan ja elämyksen käsitteet laaja-alaisesti. Se on myös ymmärrettävä liikunnan ja elämyksen välinen yhteys. Jackpot-firmaliiga lehtinen auttaa ymmärrettään, mitä elämyksen elementtejä vaaditaan menestyksellisessä palvelukonseptissa.

Tärkeä näkökulma palvelujen sisältöjen kehittämisessä on elämyksellisyys liikuntamotivaation synnyttäjänä ja ylläpitäjänä. Nykyaikainen kuluttaja on erittäin elämyshakuinen, joka haluaa hyötyä, mutta ennen kaikkea viihtyä. Liikuntaan liittyviä tietoa ja palveluja myydään elämysten avulla erityisesti ei-aktiiviliikkuville. (Koivisto 2010, 27.) Elämystuotetta voidaan myydä elämyksen viihteen ulottuvuutta hyödyntäen. Tämä ulottuvuus kuuluu myös Pinen ja Gilmoren (1999, 30) Neljän elämyksellisen ulottuvuuden –kuvioon (ks. sivu 5). Kisakellari haluaa korostaa ensisijaisesti eskapistista ulottuvuutta elämyksen synnyttäjänä Jackpot-firmaliigassa, mutta se haluaa huomioida myös viihteellisuuden ulottuvuuden. Vaikka Pinen ja Gilmoren (1999, 33) mukaan eskapistinen ja viihteellinen ulottuvuus ovat toistensa ääripäitä, molempia voidaan hyödyntää firmaliigan suunnittelussa. Eskapistisen ulottuvuuden periaate on aktiivinen osallistuminen. Kisakellari haluaa upottaa pelaajat flow-tilaan tarjoamalla aktiivisia pelejä. Viihteellisen ulottuvuuden periaate on passiivinen osallistuminen. Kisakellari antaa asiakkaille mahdollisuuden osallistua peleihin myös passiivisesti, koska ihmiset ovat erilaisia ja kokevat elämyksiä eri tavoin.

Alan sisällöllisessä kehittämistyössä tarvitaan liikunta-alan parhaiden käytäntöjen kartoittamista. Tämä tarkoittaa sitä, että kootaan ja levitetään hyviä yritysmaalleja ja innovaatioita erilaisissa tapahtumissa sekä kasvokkain kohdaten että internetin välityksellä. Sisällöllisessä kehittämistyössä liikunta-alan yrityksiä kannustetaan yhteistyöhön esimerkiksi hyvinvointi-, elämys-, matkailu-, sosiaali- ja terveysalojen kanssa. (Koivisto 2010, 27.) Kisakellarilla on visio, jossa se veisi firmaliigan lajit niiden luonnollisille suorituspaikoille ja tekisi yhteistyötä lajeja tarjoavien tahojen kanssa.

Esimerkki monialaisesta yritysverkoston yhteistyöstä on Elämykselliset verkostotuotteet Etelä-Savon matkailun vetovoimatekijänä –hanke (ELMO). Siinä yhdistetään elämystoimialoja ja liikunta- ja luonto-aktiviteetteja. Elämyksellisyydestä on tullut matkailu-alan keskeisin käsite. Matkailuelämysten uudenlainen tuotteistaminen voi liittyä ohjelmalvelujen tarinallisuuteen, teemoitukseen, mediateknologian soveltamiseen ja tapahtumatuotantoon. Hankkeen kohteena olevia Outdoors-Finland –aktiviteetteja ovat kalastus, melonta, ratsastus, pyöräily, vaellus, hiihto, moottorikelkkailu sekä veneily- ja risteilypalvelut. Outdoors-palvelukokonaisuuksien vetovoimaa lisätään laajentamalla niitä elämys- ja kulttuuripalvelujen sisällöillä. Kulttuuri- ja luovilta aloilta mukana ovat käsi- ja taideteollisuus, design, viihde- ja kulttuuriteollisuus sekä digitaalinen media. (Koivisto 2010, 27.) Tulevaisuudessa voisi olla mahdollista, että Jackpot-firmaliiga sisältäisi luontoaiheisia aktiviteetteja. Lisäksi älyteknologian soveltaminen voisi olla hyödyllistä.

Edellä olevassa esimerkissä on yhdistetty erinomaisesti liikunta- matkailu- ja kulttuuripalvelut. Lisäksi palveluissa on tarkasti huomioitu tuotteistus. Vaikka palveluntuottaja yhdistää eri aktiviteetteja matkailu-alaan, voidaan lähes yhtä hyvin puhua liikunta-alasta. Liikunta ja matkailu on liitetty toisiinsa niin luontevasti, että asiakas näkee tuotteen internetistä yhtä paljon sekä liikunta- että matkailuelämyksenä. Sivustolla puhutaan retkeilystä, joka on sekä liikuntaa että matkailua. (Outdoors 2017).

Seuranta, tutkimus ja ennakointi

Kososen (2008) mukaan liikunta-alan yritystoiminnasta ei ole paljon tietoa tänä päivänä. Opetusministeriö on yrittänyt hankkia ja tutkia tietoa. Se on havainnut, että liikunnan yhteiskunta- ja taloustutkimuksia on vähän. Liikuntapalvelujen kehittämisessä tarvitaan lisää tietoa kuluttajien päätösten taustoista ja syntymekanismeista. Lisää tietoa tarvitaan ihmisten arjen organisoinnista, ajan- ja rahankäytöstä, kulutuksesta, vapaa-ajasta ja erityisesti näiden välisistä suhteista. Myös liikunnan merkityksen tarkastelemiseksi

tarvitaan tietoa. Tähän tarvitaan uusi subjektiivinen hyvinvointitutkimus. (Koivisto 2010, 28.) Tämä voisi auttaa myös Kisakellaria Jackpot-liiga projektissa, kun se saisi lisätietoa asiakkaista ja voisi ymmärtää heitä paremmin. Voisi olla hyödyllistä, jos Kisakellari kyselisi potentiaalisten asiakkaiden näkemyksiä, millainen on elämyksellinen liikuntatapahtuma.

Liikunta-ala käy läpi rakennemuutosta, jolloin tarvitaan ennakointia alan liiketoiminnan kehittämisessä. Tietopohjan vahvistamiseen ja ennakkoinnin luomiseen tarvitaan tilastollista seurantaa, selvityksiä ja kartoituksia. Lähitulevaisuudessa ihmisiä jää eläkkeelle paljon. Rainiston (2010) mukaan murros on ollut tiedossa, mutta sen ennakointi liiketoiminnan näkökulmasta on jäänyt vähäiseksi. Eläköityvät ihmiset synnyttävät uudenlaisten, aktiivisten, terveiden ja vauraiden kuluttajien massoja. Erään arvion mukaan suuret ikäluokat eivät halua tavaroita vaan palveluja. Lähitulevaisuudessa voidaan odottaa kasvua erilaisille hyvinvointipalveluille kuten ikäihmisten kuntosaleille ja terveysturismille. (Koivisto 2010, 28.) Kuntosaleja esiintyy nykyään tiheästi. Kisakellari pyrkii ennakoimaan tulevaisuutta ja haluaa tarjota erilaisia elämyksiä. Liikunnan ja elämyksien yhdistäminen teknologian avulla voisi tuottaa hyvän palvelukonseptin.

Hyvinvointialan yrityksillä tuotekehitys on voimakkaasti mukana liiketoiminnassa. Tuotteita innovoidaan oman tuotekehityksen ja maailmalla tapahtuvien trendien kautta. Hyvinvointipuolella on myös innovatiivisia yrityksiä, jotka pyrkivät luomaan uusille tuotteilleen kokonaan uuden globaalin markkinan. Hyvinvointialat toimivat usein franchising-periaatteella. Tämä on erona muihin luovien alojen yrityksiin. Tämä aiheuttaa suuria aloituskustannuksia uusille hyvinvointiyrittäjille. (Norrgård 2009, 18). Kisakellari on aloittanut toimintansa vuonna 2015 ja maksanut perustamiskustannukset. Uusi palvelukonsepti voidaan suunnitella ja toteuttaa varsin pienillä kustannuksilla. Globaaliin markkinointiin ei ole tarvetta Jackpot-firmaliigaan liittyen. Kansainvälinen markkinointi on mahdollista suunnata tulevaisuudessa venäläisturisteille, joita vierailee loma-aikoina paljon Itä-Suomessa.

Liikunta- ja hyvinvointialan tuotekehityksen haasteita kartoittaneen esiselvityksen (Länsisalmi 2009) mukaan alan yritykset ovat halukkaita kasvamaan, kehittymään ja erottumaan kilpailijoistaan uusilla palvelukonsepteilla ja ideoilla. Yritykset seuraavat tarkasti toimialansa kehitystä ja hyödyntävät tieteellistä tutkimusta palveluiden markkinoinnissa. (Koiviston 2010, 44.) Kisakellarin on oltava ajan hermolla ja seurattava luovien alojen kehityskulkua. On tärkeää, että yritys ei seuraa vain liikunta-alan

muutoksia vaan keskittyy kaikkien niiden toimialojen seuraamiseen, jotka liittyvät liikuntabisnekseen.

Yhteenvetona liikuntapalveluiden tuotteistamisesta yksityisellä sektorilla voidaan todeta, että liikunta-alan yrittäjät ovat halukkaita kehittämään palveluliiketoimintaansa. He ovat ajan hermolla ja haluavat hyödyntää nykytietoa ja –teknologiaa tuotekehityksessä. Kisakellarin on oltava aktiivinen ja pysyttävä kehityksessä mukana, jotta Jackpot-firmaliigan toteutus ja ylläpitäminen onnistuvat.

5 PALVELUMUOTOILU

Tämä on työn merkittävin luku. Tässä luvussa selvitetään mitä palvelumuotoilu tarkoittaa. Ensimmäisessä aluvussa avataan mitä tarkoittaa palvelu. Toisessa aluvussa avataan käsite muotoilu. Näiden käsitteiden avaaminen toimii pohjana palvelumuotoilun ymmärtämiseksi, jota selvitetään kolmannessa aluvussa. Palvelumuotoilua on avattu selvittämällä palvelumuotoilun keskeiset elementit, joita ovat palvelulupaus, palvelupolku ja kehitysmenetelmät. Viimeisenä on selvitetty, millaisiin osiin ja vaiheisiin palvelumuotoiluprosessi voidaan teoreettisesti jakaa. Esimerkkinä on käytetty Juha Tuulaniemen mallia.

5.1 Palvelun määrittely

Palvelu on monimutkainen ilmiö. Sanalla on useita merkityksiä henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena tai tarjoomana. Käsitettä voi käyttää laajemminkin. Koneesta ja melkein mistä tahansa tuotteesta voi tehdä palvelun, jos myyjä pyrkii mukauttamaan ratkaisun asiakkaan yksityiskohtaisien vaatimusten mukaiseksi. Kone on fyysinen tavara, mutta hyvin suunniteltu tapa toimittaa asiakkaalle kone on palvelua. Yhä useammat teollisuusyritykset ovat väittäneet muuttaneensa imagoaan palveluyrityksien kaltaiseksi. (Grönroos 2009, 76).

Koivisto (2009, 44) kuvaa palvelua palvelupaketin avulla. Se määrittää, mitä yksittäisiä osapalveluja palvelutuotteessa täytyy olla asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Palvelupakettiin kuuluu ydinpalvelu, avustavat palvelut ja tukipalvelut. Ydinpalvelu vastaa asiakkaan keskeiseen ostotarpeeseen. Avustavat palvelut ovat usein välttämättömiä, jotta asiakkaat voisivat helposti käyttää ydinpalvelua. Tukipalvelut tekevät palvelun käyttämisen miellyttävämmäksi, lisäävät palvelun arvoa ja erilaistavat palvelun verrattuna kilpailijoiden tarjontaan. Avustavista palveluista ja tukipalveluista voidaan käyttää nimitystä liitännäispalvelut. Kisakellarissa ydinpalveluja ovat Megazone, sisäcurling ja virtuaaliammunta. Avustavana palveluna Megazone-pelissä toimii opastusvideo, joka näytetään pelaajille ennen varusteiden pukemista. Curling-pelissä ja virtuaaliammunnassa avustavaa palvelua on asiakaspalvelijan henkilökohtainen neuvonta ja demonstrointi, miten välineet toimivat. Tukipalveluina voidaan pitää ruokailutiloja, joissa voi järjestää esimerkiksi synttärjuhlat. Ruokailutilat voi toimia myös

avustavana palveluna silloin, kun ne ovat asiakkaalle välttämättömät pelaamisen yhteydessä.

Tuulaniemi (2011, 59) selvittää palvelu –käsitettä seuraavien määritelmien avulla:

- Palvelu on toimintaa, joka helpottaa jotakuta tekemään jotain
- Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta tai suoritus
- Palvelu on tapahtumien ja prosessien summa, joka ratkaisee asiakkaan ongelman
- Palvelu on kokemus
- Palvelu on pääasiallisesti aineeton toiminta tai hyöty, jonka joku voi antaa toiselle ja jossa omistajuus ei vaihdu
- Palveluun liittyy vuorovaikutusta, ympäristöjä ja tavaroita
- Palvelu on abstrakti tuote, jonka arvo syntyy ihmisten välisessä kanssakäymisessä
- Palvelu ei ole kulutettu loppuun, kun se on käytetty
- Palvelut eivät ole säilyviä

Yksiselitteinen palvelun määrittely on vaikeaa. Tuulaniemen (2011, 59) mukaan määritelmistä nousee esille neljä asiaa. Ne ovat (1) palvelu ratkaisee asiakkaan jonkin ongelman, (2) palvelu on prosessi, (3) palvelu koetaan, muttei sitä omisteta ja (4) ihmisten välinen vuorovaikutus on merkittävä osa palvelua.

Grönroos (2009, 79) määrittelee palvelun kolmen yleisluonteisen piirteen mukaan:

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja.
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
3. Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana.

Grönroos nimeää Tuulaniemen tavoin palvelujen tärkeäksi piirteeksi niiden prosessiluonteisuuden. Palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään monenlaisia resursseja. Niitä ovat ihmiset, informaatio, järjestelmät ja

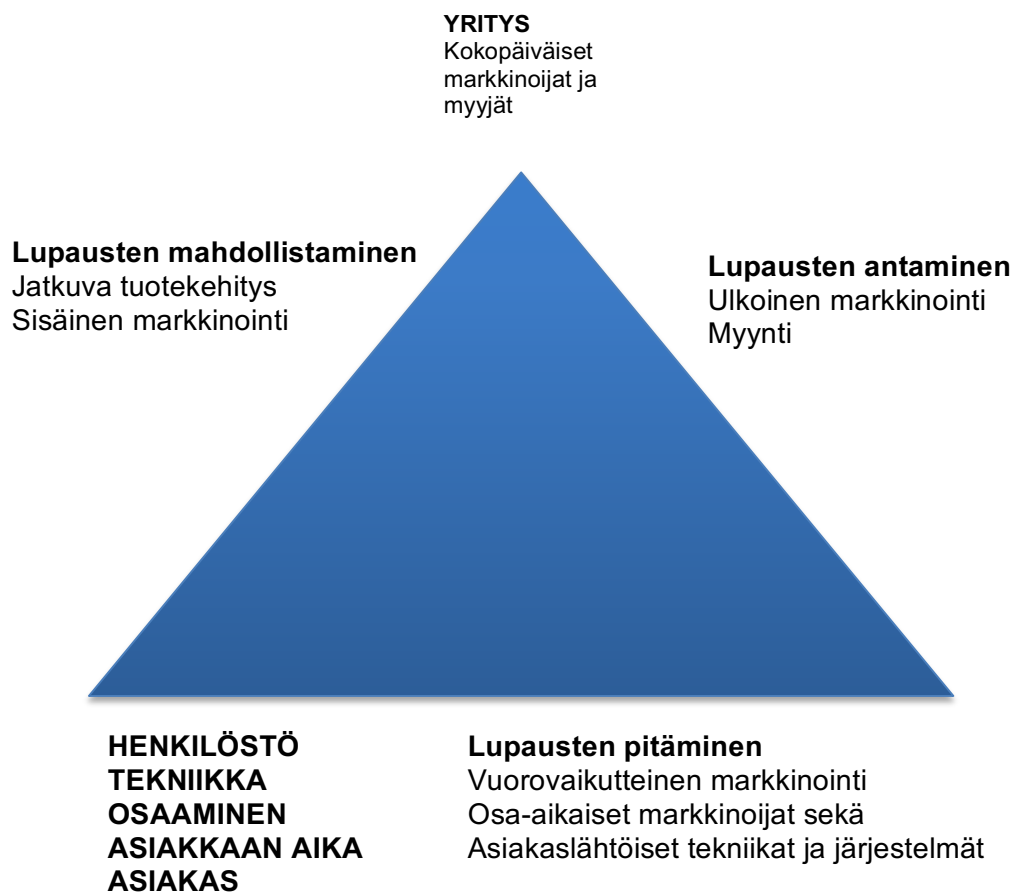
infrastruktuurit. Resursseja käytetään usein suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, jotta asiakkaan tarpeisiin löydetään ratkaisu. (Grönroos 2009, 79.) Kisakellarin yksi oleellisimmista arvoista on asiakkaan kuunteleminen, joka on tärkeä osa vuorovaikutusta.

Palvelu –käsitettä avatessa on tärkeää sisäistää palvelun markkinointikolmio, joka eroaa selvästi tuotteen markkinointikolmiosta. Palveluyrityksessä markkinoinnin laajuus ja sisältö ovat monimutkaisempia kuin teollisuusyrityksessä. Ennalta tuotetun ja asiakkaiden arvostamia ominaisuuksia sisältävän tuotteen käsite on palveluyritykselle liian ohut. Perinteinen tuotteen käsite on liian kapea myös yritysmarkkinoinnissa, koska asiakassuhteeseen sisältyy fyysisten tuotteiden ohella erilaisia palveluprosesseja. (Grönroos 2009, 90.) Tämä Kisakellarin on tiedostettava perin pohjin. Se ei myy fyysisistä tuotetta vaan palvelua, mikä on aikaa vievää ja vaativaa toimintaa.

Asiakkaan tarpeet ja odotukset ovat usein palveluprosessin alkuvaiheessa osittain hämärän peitossa. Yritys ei myöskään tiedä, mitä resursseja palveluprosessissa tarvitaan ja kuinka paljon ja millaisina kombinaatioina niitä pitäisi käyttää. Esimerkiksi pankin asiakas saattaa tiedostaa todelliset tarpeensa vasta silloin, kun hän on vuorovaikutuksessa pankin lainavirkailijan kanssa. Yrityksen pitää osata soveltaa resurssejaan ja niiden käyttötapoja tilanteen mukaan. (Grönroos 2009, 91.) Jos asiakas ei tiedä mitä haluaa, ei yrityskään voi tietää mitä asiakas haluaa. Palvelumuotoilutoimisto voi auttaa yritystä eri keinoin siinä, miten asiakkaalta saadaan tietoa ja kuinka tietoa voidaan hyödyntää. Jackpot-firmaliigan palvelumuotoilijana toimii tämän opinnäytetyön tekijä.

Tärkein ero palvelumarkkinointilannetta verrattaessa tuotemarkkinointitilanteeseen on tuotetun tuotteen puuttuminen. Prosessin kulutuksessa ei voi olla ennalta tuotettua tuotetta eli joukkoa valmiiksi tuotettuja ominaisuuksia. Etukäteen voi vain miettiä palvelukonsepteja, valmistella palveluprosessia ja tuottaa joitakin palvelujen osia. Tällaisia ovat esimerkiksi autovuokraamojen autot tai pikaruokaravintoloiden hampurilaiset. Autot voidaan tuottaa kokonaan ennalta, kun taas hampurilaiset voidaan tuottaa osittain ennalta ja osittain jälkeen. Näillä fyysisillä tuotteilla ei ole kuitenkaan merkitystä, jos ne eivät sovi prosessiin. Ne ovat yksi resurssilaji muiden joukossa, ja kaikki resurssilajit pitää yhdistellä, jotta tulokseksi saadaan toimiva palveluprosessi. Vasta resurssien yhdistelmä tuottaa arvoa asiakkaille, kun resursseja käytetään vuorovaikutuksellisesti heidän ollessaan läsnä. Vaikka palveluyritykset keskittyvät tekemään käytettävissä olevista resursseista tuotteita, ne kykenevät saamaan valmiiksi ainoastaan vakioidun suunnitelman, jonka mukaan resursseja käytetään

samanaikaisesti toteutuvassa tuotanto- ja kulutusprosessissa. Asiakkaan kokeman arvon perustana ei ole ennalta tuotettu ominaisuuspaketti, vaan resurssien asiakaslähtöinen, asiakkaan tekemään uhraukseen tai panostukseen suhteutettu hallinta. (Grönroos, 2009, 92.) Ensiksi Kisakellarin on annettava palvelulupaus, jonka se huolellisesti suunnittelee toteutuskelpoiseksi. Tämän jälkeen sen on pystyttävä pitämään lupauksensa käytännössä ja mielellään ylittämään se.



Kuvio 11. Palvelun markkinointikolmio. (Grönroos 2009, 91)

Kuvion 11 resurssit on jaoteltu viiteen ryhmään: henkilöstö, tekniikka, tietämys, asiakkaan aika ja asiakas. Useat yritystä edustavat ihmiset tuottavat arvoa asiakkaille monissa palveluprosesseissa kuten toimituksissa tai valitusten käsittelyssä. Gummesonin (1999) mukaan asiakaspalvelutehtävissä toimivia työntekijöitä voidaan kutsua osa-aikaisiksi markkinoijiksi. Heitä on monissa palveluyrityksissä enemmän kuin kokopäiväisiä markkinoijia ja heillä on asiakaskontakteja kriittisinä hetkinä, jolloin palvelu

tuotetaan vuorovaikutuksellisesti. Kokopäiväisillä markkinoijilla on tällaisia kontakteja harvoin. (Grönroos 2009, 92.) Kisakellarin tulee sisäistää perusteellisesti ajatus siitä, että osa-aikaistyöntekijät, jotka kohtaavat asiakkaat tapahtuman aikana, ydinvaiheessa, ovat avainhenkilöitä mahdollistamassa palvelulupauksen toteutumista. Kisakellarin tulee tarkasti opastaa ohjaajia ennen Jackpot-firmaliigan käynnistymistä.

Asiakaspalvelijoiden ohella asiakkaan kokemaan laatuun ja arvoon vaikuttavat monet muutkin resurssit. Niitä ovat tekniikat, työntekijöiden teknisiin ratkaisuihin sisältyvä tietämys ja yrityksen tapa hallita asiakkaan aikaa. Palveluprosessiin sisältyviä fyysisiä tuotteita voi pitää teknisinä resursseina. Arvoa tuottavina resursseina toimivat asiakkaat. He saattavat kokea saavansa lisäarvoa palvelulleen, jos he pääsevät suunnittelemaan sitä tai jos he pääsevät käyttämään palvelua silloin, kun he sitä tarvitsevat. (Grönroos 2009, 92.) Kehittämistyön ajatuksena on, että potentiaaliset asiakkaat pääsevät suunnittelemaan firmaliigaa. Heille tarjotaan mahdollisuus antaa mielipiteitä ja ehdotuksia siihen, mitä tulee ottaa huomioon tapahtuman organisoinnissa ja sen aikana.

Asiakkaiden tarpeisiin tuotetaan ratkaisuja käyttämällä hyvän palvelun laadun ja arvon saavuttamiseksi vaadittavia resursseja. Yrityksellä tulee olla osaamista voidakseen kehittää resursseja sekä toteuttaa palveluprosessi siten, että jokainen asiakas kokee palvelun arvokkaaksi. Yritys tarvitsee ohjausjärjestelmää resurssien yhdistämistä ja palveluprosessien hallintaa varten. Resurssien hallintaa ja toteuttamista kutsutaan vuorovaikutteiseksi markkinoinniksi. (Grönroos 2009, 93.) Kisakellarin kannattaa tarkoin miettiä, mihin ja miten paljon rahaa kannattaa sijoittaa. Taloudellisten resurssien sijoittamisessa on pyrittävä hyötyjen maksimoimiseen. Esimerkiksi markkinointiin voi sijoittaa rahaa erittäin paljon, mutta se ei välttämättä johda hyvään lopputulokseen.

5.2 Muotoilun määrittely

Muotoilu on perinteisesti liitetty tuotteiden suunnitteluun, mutta nykyään muotoilua käytetään yhä monimutkaisempien kohteiden suunnittelussa. Esimerkkejä muotoilun uusista käyttökohteista ovat palveluiden, toimintatapojen ja järjestelmien kehittäminen. Muotoilu on luovaa, kokonaisvaltaista ja käyttäjälähtöistä suunnittelua. Se luo tulevaisuuden maailmaa, joka on käyttäjilleen merkityksellinen, vaivaton ja houkutteleva. Muotoilussa painottuvat ongelmanratkaisu, visuaalisuus ja merkityksien rakentaminen. Muotoilulla voidaan vaikuttaa suunnittelun toiminnallisiin, ekologisiin ja taloudellisiin osaluoihin. Muotoilun moninaisuus kiteytyy omaleimaiseen ajattelu- ja toimintatapaan,

muotoiluajatteluun (design thinking). Muotoiluajattelu selvittää ongelmien alkulähteet, joihin luodaan erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Ratkaisut konkretisoidaan kuvauksiksi, malleiksi ja prototyypeiksi. Nopeita kokeiluja on helppo testata ja arvioida, mikä auttaa löytämään parhaat ratkaistut kuhunkin tilanteeseen. (Muova 2017.) Kisakellari on hyvässä tilanteessa aloittaessaan pyörittämään Jackpot-firmaliigaa, koska lajeja on tarjottu asiakkaille jo noin kahden vuoden ajan. Kisakellarin toimintatapoja ja tiloja on voitu muokata, mikä edistää myös tulevan Jackpot-firmaliigan toimivuutta. Jatkossa firmaliiga tuo omat erityishaasteensa. Näihin tulee puuttua mahdollisimman ennakoivasti palvelumuotoilun keinoin.

Miettinen (2011, 27, 28) avaa muotoilun käsitettä muotoiluajattelun (design thinking) avulla. Se on luova ihmiskeskeisen suunnittelun prosessi, jonka avulla tehdään uusia löytöjä ja havaintoja. Näitä kehitetään iteratiivisen työskentelyn avulla sykleissä luomalla prototyyppejä ja testaamalla niitä. Prosessi tuottaa, kehittää ja testaa ajatuksia, jotka voivat johtaa ratkaisuihin. Tämä voi tarjota polun markkinoille. Keskeistä muotoiluajattelussa on ihmiskeskeisyys ja käyttäjätiedon hyödyntäminen. Muotoiluajattelu sisältää samanlaisia aineksia kuin palvelumuotoilu. Molemmissa hyödynnetään luovia työskentelytapoja, joiden avulla tuotetaan kokonaan uusia ratkaisuja suunnitteluongelmiin. Kisakellarin kannattaa hyödyntää ajattelussaan muotoilussa korostuvaa luovuutta. Se voi tuoda lisää elämyksellisyyttä, jota Kisakellari haluaa toiminnassaan korostaa.

5.3 Palvelumuotoilun määrittely

Palvelumuotoilu kertoo, miten palvelumuotoilua käytännössä tehdään, ja kuvaa prosessissa käytettäviä menetelmiä. Se auttaa organisaatiota havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uusia palveluita ja kehittämään olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilu on osaamisala, joka tuo muotoilusta tutut toimintatavat palveluiden kehittämiseen ja yhdistää ne perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin. Sen on tapa, jolla voidaan yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla. Palvelumuotoilu on jatkuvaa kehittämistä ja kehittymistä. Palvelumuotoilussa vaaditaan monenlaisia taitoja kuten kulttuurista, taloudellista ja sosiaalista osaamista. (Tuulaniemi 2011, 24.)

Palvelumuotoilu on suunnittelua ja käytännön toimintaa, joka yhdistää sekä käyttäjien tarpeet että palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Palvelun

aineettomat osat saadaan näkyviksi visualisoinneilla ja hahmomalleilla. Itse palvelu sisältää myös paljon muotoiltavia elementtejä. Palvelumuotoilun tavoitteena on kestävän kehityksen logiikka, jossa palvelutuotteet ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä. (Tuulaniemi 2011, 25.)

Ihminen eli asiakas on olennainen osa palvelua. Palvelumuotoilun yhteydessä puhutaan asiakkaan palvelukokemuksesta. Asiakas on aina osa palvelutapahtumaa. Hän muodostaa kokemuksensa palvelusta jokaisesta yksittäisestä palvelutapahtumasta aina uudestaan. Yrityksen tavoitteena on, että jokainen palvelutapahtuma toisi asiakkaalle positiivisia elämyksiä. Asiakkaan hyvää palvelukokemusta on etukäteen mahdotonta varmistaa, koska asiakas kokee tapahtuman subjektiivisesti. Palvelumuotoilun avulla pyritään optimoimaan mahdollisuus kokea positiivisia elämyksiä. Niitä voidaan edistää kehittämällä palveluprosessia, työtapoja, tiloja, vuorovaikutusta sekä poistamalla palvelua hankaloittavia tekijöitä. (Tuulaniemi 2011, 26.) Kisakellari pyrkii kehittämään näitä asioita haastattelemalla asiakkaita. Palvelun suunnittelussa kannattaa ottaa asiakkaan sana huomioon, jolloin palvelusta voidaan muodostaa asiakasystävällisempi.

Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa kehittää liiketoimintaa. Se on prosessi ja useista osaamisaloista kumpuava työkalu- ja menetelmävalikoima. Se lähestyy kokonaisvaltaisesti kehitettävää palvelua. Jokainen yksittäinen tekijä otetaan huomioon kokonaiskuvassa eikä niitä unohdeta missään vaiheessa prosessia. Toimintamallissa palvelu jaetaan pieniin osakokonaisuuksiin, jotka pilkotaan yksittäisiin elementteihin. Siten päästään käsiksi pieniin tekijöihin, jotka voidaan optimoida tavoitteiden mukaisiksi. (Tuulaniemi 2011, 27.) Esimerkiksi tutkimalla asiakkailta saamia vastauksia sisällönanalyysejä hyödyntäen voidaan saada syvällistä tietoa asiakkaiden vastauksista. Arvokasta tietoa voidaan hyödyntää palvelua suunnitellessa.

Palvelut ovat erittäin monimutkaisia aikaan sidottuja vuorovaikutteisia systeemejä. Tämän vuoksi palvelumuotoilun oleellisena tavoitteena on osallistaa kaikki palvelussa mukana olevat tahot. Niitä ovat eri asiakassegmentit ja palveluntuotantoon osallistuvat yritykset. Ne tulee sitouttaa yhteistoimintaan jo palvelun suunnitteluvaiheessa. (Tuulaniemi 2011, 28.) Asiakkaiden kuuntelu on yksi tärkeimmistä lähtökohdista Jackpot-liiga kehittämissuunnitelmassa.

Palvelumuotoilun yksinkertaistettu ajatusmalli on se, että parempia palveluita käyttää yhä useampi asiakas ja että he ovat valmiita maksamaan palveluista sekä kertahankintana että toistuvina ostoksina enemmän. Hyvän palvelun tarkoitus on tuoda ihmisille positiivisia elämyksiä. Asiakasuskollisuus kasvaa parempien palvelujen

ansioista. Palvelumuotoiluosaaminen voi tuoda kilpailuetua kaikille eri aloilla toimiville yrityksille. (Tuulaniemi 2011, 29.) Voidaan havaita, että palvelumuotoilussa puhutaan elämyksistä. Ne ovat myös tämän kehittämistyön lähtökohtana suunnitellussa liikuntapalvelua.

Miettinen (2011, 21) määrittelee palvelumuotoilun kolmella sanalla yhteissuunnitteluksi, empatiaksi ja osallistumiseksi. Palvelumuotoilu on osa laajempaa ilmiötä, jossa tuotekehitysprosessin painopiste on siirtynyt uusien ideoiden muokkaamiseen asiakkaiden kanssa tehdyn luovan työn pohjalta. Ideat kuvataan visuaalisesti: kuvakertomuksien, videoiden tai piirrosten avulla. Tällä tavoin palvelun kehittäjiä on helppo ymmärtää, mistä palvelussa on kysymys. Palvelumuotoilu yhdistää kulttuurisen, sosiaalisen ja inhimillisen vuorovaikutuksen alueet. Palvelumuotoilussa muotoilualan menetelmien käyttö toimii tärkeänä linkkinä eri toimijoiden välillä. Muotoilun tutkimus- ja visualisointimenetelmät auttavat eri näkemysten kohtaamisessa. (Miettinen, 2011, 22.) Kehittämiprojektissa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi videotallenteen käyttöä. Palvelu on helpompi ymmärtää, kun analysoinnissa hyödynnetään visuaalisuutta. Videotallenteiden käytössä on etuna niiden toistettavuus. Niitä voidaan analysoida useaan otteeseen.

Palvelumuotoilu keskittyy nykyään ihmisten, tuotteiden ja teknologian välisen vuorovaikutuksen suunnitteluun. Buchmanin (2001) mukaan tämän avulla tuotetaan kokemuksia, toimintoja ja palveluja. Ihmisen tarpeet muuttuvat sosiaalisen, teknologisen ja taloudellisen elinympäristön muuttuessa. Palvelumuotoilu antaa työvälineitä vastata tähän muutokseen. Se eroaa perinteisestä muotoilusta tarjoamalla laajemman näkökulman kehitettävänä olevaan suunnitteluongelmaan. (Miettinen 2011, 26.) Jackpot-firmaliigassa korostuvat vuorovaikutuksellisuus ja teknologia. Asiakaspalvelijoiden tulee ottaa asiakkaat huomioon yksilöllisesti ja tekniikan on toimittava. Tämä yhdistelmä antaa asiakkaille hyvät mahdollisuudet kokea positiivisia elämyksiä.

Palvelumuotoilu reagoi uusiin ympäristöihin ja tarpeisiin. Käyttäjyhteisön edustajat eli käyttäjät tuottavat tietoa, jota voidaan tulkinnan avulla käyttää palvelujen suunnitteluun. Palvelumuotoilijan täytyy ymmärtää, miten palvelujen arvo, merkitys ja käyttötavat eri tilanteissa liittyvät käyttäjien jokapäiväiseen elämään. Tämän pohjalta hän tekee konseptisuunnittelua. (Miettinen, 2011, 26.) Havainnoimalla asiakkaiden toimintaa palvelun aikana voidaan saada arvokasta tietoa siitä, mitä palvelussa voidaan kehittää. Jackpot-firmaliigaa kehitettäessä palvelumuotoilijan kannattaa havainnoida, miten asiakkaat toimivat pelikentällä.

Magerin (2008) mukaan palvelumuotoilussa on käyttäjäkeskeinen näkökulma. Se pyrkii takaamaan, että palvelut ovat hyödyllisiä, käyttökelpoisia ja toivottavia asiakkaan näkökulmasta sekä tehokkaita ja selvästi erottuvia toimittajan kannalta. Palvelumuotoilijat visualisoivat, muotoilevat ja käsikirjoittavat palveluideoita ja konsepteja. Muotoilijat havaitsevat ja tulkitsevat käyttäjien palveluvaatimuksia ja käyttäytymismalleja. He muuntavat ne mahdollisiksi tulevaisuuden palveluiksi. Tämä prosessi soveltaa tutkivaa, tuottavaa ja arvioivaa muotoilun tutkimusta. Palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää olemassa olevia palveluita tai luoda uusi palvelukonsepti. (Koivisto, 2011, 55.) Jackpot-firmaliigaa on uusi palvelukonsepti. Sitä voidaan kutsua sekä palvelukonseptiksi että tapahtumakonseptiksi. Firmaliigan eri palasia voidaan kehittää palvelumuotoilun keinoin. Kehitettävät palaset voivat olla pieniä tai suuria. Pienet palaset eivät ole yhtä merkityksellisiä kuin suuret palaset.

5.3.1 Palvelulupaus

Palvelu- ja arvolupaus tarkoittavat samaa asiaa. Tuulaniemi puhuu arvolupauksesta ja Parantainen palvelulupauksesta (Tuulaniemi 2011, 33; Parantainen 2007, 135). Kolmas termi, joka kuvaa samaa asiaa, on asiakaslupaus (Kuusela & Nelimo 2010, 60-63).

Lupausvaiheessa luvataan ratkaista asiakasryhmän todellinen ongelma. Lupausvaiheen tarkoituksena on suunnitella lupaus, joka saa asiakkaan kiinnostumaan palvelun hyödyntämisestä. Tässä vaiheessa on tärkeää keskittyä markkinointiin. (Parantainen 2007, 135.)

Tuulaniemi (2011, 33) pitää arvolupausta yhtenä liiketoiminnan keskeisimpänä asiana. Se määrittää, miten erotutaan kilpailijoista ja tiivistää, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen. Oleellisinta on se, että asiakas ymmärtää mitä hänelle tarjotaan, ja että mahdollisimman moni saadaan kiinnostumaan palvelusta. Sekä Tuulaniemen että Parantaisen viittauksista voidaan huomata, että esille nousevat kaksi samaa asiaa. Ensimmäiseksi palvelulupauksen tulee olla selkeä ja toiseksi sen tulee saada mahdollisimman moni kiinnostuneeksi palvelusta.

Jackpot-firmaliigan yhteydessä käytetään käsitettä palvelulupaus, koska se sopii hyvin palvelukonsepti termin kanssa yhteen. Jackpot-firmaliigan palvelulupaukseksi on muotoutumassa positiiviset elämykset ja monipuolinen liikunta. Ne ovat hyvin pitkälti samat, joita Kisakellari on käyttänyt aiemmassa toiminnassaan. Peruseriaatteita ei ole

järkevää muuttaa, koska Kisakellari-konsepti on rakennettu elämyksien ja liikunnan tarpeisiin.

5.3.2 Asiakasymmärrys ja asiakaskokemus

Loppukäyttäjät eli asiakkaat ovat kaikkien palveluiden keskiössä. Palveluyritys menee nopeasti konkurssiin, jos palveluita ei käytetä. Palveluihin liittyy olennaisesti myös asiakaspalvelijat. Asiakkaat ja asiakaspalvelijat ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Palvelukokemuksen rakentumisessa on erittäin tärkeää, että näiden kahden eri osapuolien välinen kemia toimii. Palvelumuotoilun näkökulmasta on tärkeää, että yritys panostaa asiakasymmärrykseen. (Tuulaniemi 2011, 71.) Kun yritys ymmärtää asiakkaan tarpeet, se voi tarjota asiakkaalle hyviä kokemuksia. Tässä alaluvussa selvitetään mitä tarkoittaa asiakasymmärrys ja asiakaskokemus.

Asiakasymmärrys on asiakkaiden tarpeiden, unelmien ja toiveiden tiedostamista. Kun käyttäjien tarpeet ovat suunnittelun lähtökohta, palvelun käytettävyyttä varmistetaan. Yhteissuunnittelussa asiakas ja käyttäjä osallistuvat palvelun kehittämiseen yhdessä muotoilutiimin kanssa. Tällä tavoin saadaan käyttäjätieto vietyä nopeasti palvelun kehittämiseen sekä saadaan käyttäjäpalautetta. Asiakkaan ymmärtäminen auttaa löytämään uusia kaupallistamisen mahdollisuuksia. (Miettinen 2011, 19, 23.)

Yrityksen on ymmärrettävä se maailma, jossa heidän asiakkaansa toimivat. Yrityksen on tiedostettava asiakkaidensa motiivit, arvot, tarpeet ja odotukset. Yrityksen on ymmärrettävä, mistä elementeistä arvo muodostuu asiakkaalle palveluprosessin aikana. (Tuulaniemi 2011, 71.) Asiakkaan arvon muodostumista elämyksien näkökulmasta ovat havainnollistaneet Pine ja Golmore (ks. s. 5). Myös Tarssanen on luonut mallin (Elämyskolmio), jonka avulla voi ymmärtää, miten asiakas kokee palvelun elämyksien eri tasoilla (ks. s. 19).

Myös Lovlie ym. (2008, 73-79) pitävät arvon rakentamista asiakkaan ja yrityksen välille tärkeänä. He korostavat palvelun käyttämiseen liittyvien elämyksien merkitystä arvon muodostuksessa. He ovat kehittäneet tutkimuspatteriston, jonka avulla voidaan mitata palvelumuotoilun arvoa liiketoiminnassa. Mittariston avulla voidaan ymmärtää, miten tärkeää asiakasymmärrys on palveluliiketoiminnassa. Mittariston käyttäminen Jackpot-firmaliigassa ei ole vielä mahdollista, koska vertailupohjaa ei ole. Kun firmaliiga on toiminut tietyn ajan ja sitä on kehitetty tämän jälkeen, mittaristolle voisi olla käyttöä. Kisakellarin omistajat harkitsevat kustannukset huomioiden, onko mittaristolle tarvetta.

Todennäköisesti mittaristosta ei ole suurta hyötyä, koska firmaliigan ja Kisakellarin toiminta on pientä. Lisäksi kustannukset nousisivat todennäköisesti korkeiksi hyötyihin nähden.

Prahaladin & Ramaswamyn (2004, 7) mukaan arvon yhdessä luominen on tärkeä käsite palvelumaailmassa. He toteavat, että laadukkaat yrityksen ja asiakkaiden välillä käydyt keskustelut ovat avain uusien kilpailuetujen löytämiseen. He korostavat erityisesti vuorovaikutuksellisuutta asiakkaan ja yrityksen välillä. Perinteisessä systeemissä kuluttajalla on vähän tai ei ollenkaan mahdollisuuksia osallistua arvon luomiseen eli palvelun kehittämiseen. Viimeisten kahden vuosikymmenen aikana yritykset ovat alkaneet ottaa asiakkaita mukaan suunnitteluprosesseihin. Myös elämyksien lisääminen palveluihin on kasvanut. Vaikka asiakkaiden näkemykset ovat nykyään hyvin tarpeellisia, yrityksellä on kokonaisvastuu elämyksien orkestroinnista. Alla oleva taulukko havainnollistaa hyvin, mitä yhteiskehittely on ja mitä se ei ole.

Taulukko 8. Palvelun yhteiskehittelyn määrittely. (Mukaiillen Prahalad & Ramaswamy 2004, 8).

Yhteiskehittely (co-creation) on:	Yhteiskehittely ei ole:
Arvon luomista yhdessä.	Asiakaskeskeistä
Asiakkaan neuvoja palveluiden erityistarpeiden kehittämiseksi	Asiakas on kuningas ja aina oikeassa
Yhteistä ongelmien määrittelyä ja niiden ratkaisua	Asiakkaan ylenmääräistä hemmottelua
Ympäristön luomista elämykselliseksi. Tuote voi olla sama, mutta palvelu tuotteen ympärillä erilainen.	Massaräätälöintiä
Yksilöllisten elämyksien rakentamista yhdessä	Palveluiden muuntamista itsepalveluiksi
Jatkuvaa vuoropuhelua asiakkaan ja yrityksen välillä	Asiakas toimii kehittelyn keskeisenä johtajana.

Palvelun analysointia samanaikaisesti, kun asiakas käyttää palvelua	Pikkutarkkaa markkinoiden seuranta
---	------------------------------------

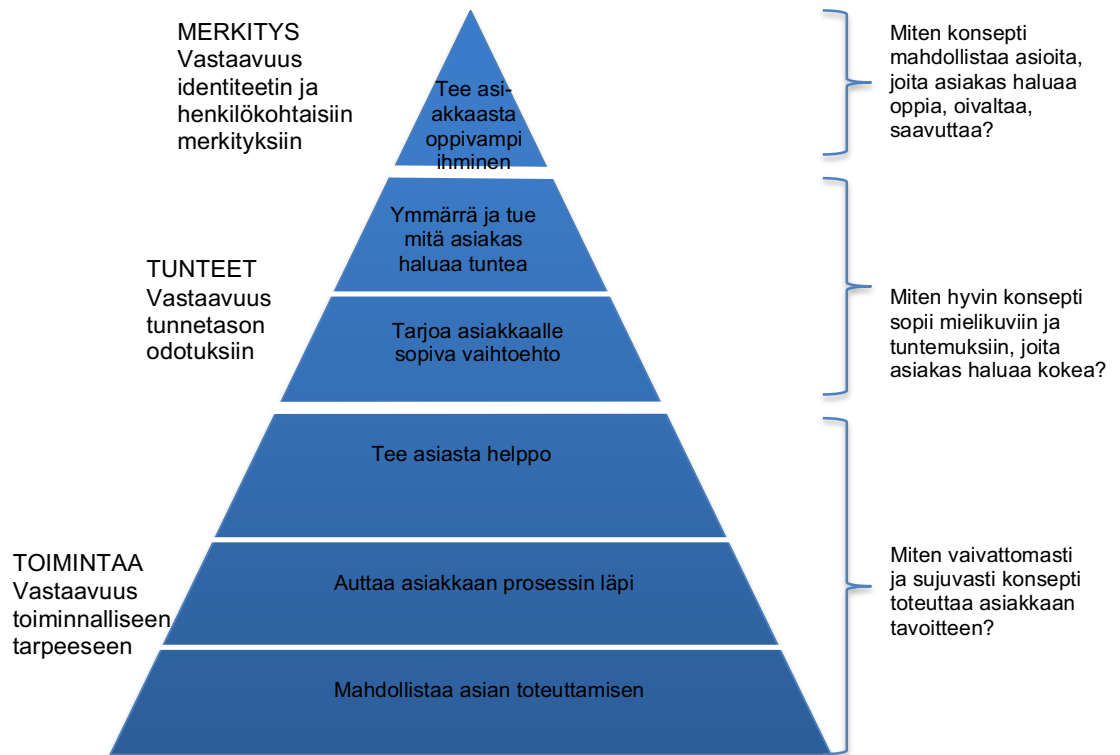
Kisakellarin kannattaa kuunnella asiakasta kehittämisprojektin alussa ja sen aikana, mutta sen ei kannata uskoa asiakasta silmittömästi. Yrityksen on poimittava asiakkaiden näkemyksistä Jackpot-liigaa edistävät faktat ja hyödynnettävä niitä lopullisessa päätöksenteossa. Yrityksen ei tarvitse eikä kannata toteuttaa kaikkia asiakkaiden toivomuksia.

Asiakaskokemus sisältää paljon samoja elementtejä kuin asiakasymmärrys. Se on käsitteenä laajempi kuin asiakasymmärrys. Asiakaskokemus sisältää koko yrityksen tarjoaman. Siihen kuuluu mainonta ja muut kontaktit ennen palvelua, asiakaspalvelun laatu, palvelun ominaisuudet sekä käytön helppous ja luotettavuus. Palveluissa on keskeistä asiakkaan kokemus palvelusta. Jotta yritys voi suunnitella ja tarjota erinomaisia asiakaskokemuksia, sen tulee ymmärtää miten ja milloin asiakkaat kohtaavat yrityksen tarjoaman. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Löytänä ja Korteso (2011, 11) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Määritelmästä on keskeistä huomata, että asiakaskokemus on ihmisen tekemien yksittäisten tulkintojen summa. Näin ollen asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös vaan kokemus, johon vaikuttavat vahvasti myös tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Tämän vuoksi ei ole täysin mahdollista vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Yritykset voivat kuitenkin valita, millaisia kokemuksia ne pyrkivät luomaan. Kisakellari pyrkii muodostamaan kokemuksista positiivisia elämyksiä. Sen on tiedostettava, että asiakkaiden elämysten syntyminen vaatii asiakkaiden yksilöllistä huomioimista ja heidän tekemien tulkintojen kokonaisuuden ymmärtämistä.

Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin (ks. alla oleva kuva). Toiminnan taso tarkoittaa palvelun kykyä vastata asiakkaan toiminnalliseen tarpeeseen, prosessien sujuvuutta, palvelun hahmotettavuutta, saavutettavuutta, käytettävyyttä ja monipuolisuutta. Hyvä toiminnan taso on edellytys palvelun pääsemiselle markkinoille sekä sen pysymiselle siellä. Tunnetaso tarkoittaa palvelun yhteydessä syntyviä henkilökohtaisia kokemuksia. Palvelun tulisi tarjota asiakkaalle innostavuutta, helppoutta, ja mahdollisimman monen aistikanavan välittävää

tunnelmaa. Merkitystaso eli ylin asiakaskokemuksen taso tarkoittaa kokemukseen liittyviä mielikuvia, merkityksiä. Asiakkaan kulttuuritausta, elämäntapa ja identiteetti vaikuttavat siihen, miten merkitykselliseksi hän kokee palvelun. (Tuulaniemi 2011, 74.)



Kuvio 12. Arvon muodostumisen pyramidi. (Tuulaniemi 2011, 75 Palmu Inc. mukaan)

Arvon muodostumisen pyramidi muistuttaa paljon Tarssasen Elämyskolmiomallia. Molemmissa esiintyy asiakkaan kokemisen, toiminnan ja merkityksen tasot. Jackpot-firmaliiga konseptia suunnitellessa voisi olla hyödyllistä huomioida asiakkaan odotukset ja tunteet. Erilaisten tunnereaktioiden huomioiminen voisi tuoda lisää elämyksellisyyttä tapahtumaan, jonka tavoitteena on parantaa ihmisten hyvinvointia. Tunteiden tunnistamiseen ja luokitteluun voisi olla hyödyllistä käyttää Tarssasen Elämyskolmiomallia.

5.3.3 Palvelupolku

Magerin (2009) mukaan palvelun kuluttaminen tarkoittaa aikaan sijoittuvan kokemuksen kuluttamista. Palvelupolku kuvaa, mitä asiakas havaitsee palvelun aika-akselilla ja miten hän kokee palvelun käyttäilynsä. Siihen kuuluu myös esipalvelun ja jälkipalvelun vaiheet varsinaisen palvelun lisäksi. Palvelupolkua luodessa tulee ensin päättää, mitkä ovat sen ensimmäinen ja viimeinen palvelun kontaktipiste. Palvelupolku toimii sateenvarjona. Sen alla palvelua kuvataan visuaalisesti ja tutkitaan järjestelmällisesti monin eri menetelmin. (Koivisto 2011, 55.)



Kuvio 13. Palvelutuokiot palvelupolulla. (Tuulaniemi 2011, 79)

Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus. Se kuvaa, miten asiakas kokee palvelun aika-akselilla. Asiakkaan kokema palvelupolku jaetaan osiin, jotta sitä voidaan analysoida ja tehdä siitä entistä elämyksellisempi. Palvelupolun osia kutsutaan palvelutuokioiksi. Niitä ovat oleellimmat tapahtumat varsinaista palvelua ennen, jälkeen ja ne sisältävät useita kontaktipisteitä. Suunnitellessa tai muokattaessa palvelupolkua on ensin päätettävä, mikä palvelutuokio otetaan kohteeksi. Palvelumuotoilu jakaa kokonaisuuden osahaasteisiin, jotta palvelua on helpompi analysoida ja muokata. (Tuulaniemi 2011, 78-79.) Jackpot-firmaliigan kehitettäessä kannattaa keskittyä palvelutapahtumaan eli ydinpalveluvaiheeseen. Tämä auttaa ymmärtämään, mitä asiakas kokee palvelupolun merkityksellisimmän vaiheen aikana.

Kontaktipisteitä ovat ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. Ensimmäiseksi asiakkaat ja asiakaspalvelijat ovat kontaktipisteitä, joita kutsutaan ihmiskontaktipisteiksi. Toiseksi ympäristöt ovat kontaktipisteitä. Ne voivat olla joko fyysisiä tai virtuaalisia tiloja. Fyysinen ympäristö korostuu esimerkiksi teemapuistossa ja virtuaalinen ympäristö

internet-sivuilla. Kolmanneksi palvelun tuotantoon ja kuluttamiseen liittyvät fyysiset välineet ovat kontaktipisteitä. Tavarat mahdollistavat palvelun käytön. Neljänneksi toimintatavat mielletään kontaktipisteeksi. Niillä tarkoitetaan asiakaspalvelijoiden käyttäytymismalleja, joita voidaan tietyiltä osin muokata ja tämän jälkeen vakioida. (Tuulaniemi 2011, 81-82.) Kaikki edellä mainitut kontaktipisteet tulee olla huomioitu Jackpot-firmaliigassa. Asiakaspalvelijoiden tulee huomioida yritysryhmät yksilöllisesti ja ystävällisesti. Kisakellarin tilojen tulee olla siistit ja niissä tulee korostua elämyksellisyys. Lajeissa tarvittavien välineiden tulee toimia moitteettomasti ja olla käytännöllisiä. Kisakellarissa käytetään virtuaalisia aseita, kontaktiilivejä ja curlingkiekkoja.

Yritys voi hyödyntää palvelupolkua myös jakamalla sen eri vaiheisiin asiakkaille muodostuvan arvon näkökulmasta. Kolme vaihetta ovat esipalvelu, ydinpalveluun ja jälkipalvelu. Esipalveluvaihe valmistele arvon muodostumista. Tässä vaiheessa asiakas on yhteydessä yritykseen esimerkiksi puhelimitse tai sähköisesti. Keskimmaisessa vaiheessa eli ydinvaiheessa asiakas saa varsinaisen arvon eli osallistuu palveluun. Jälkikontaktilla tarkoitetaan asiakkaan ja palveluntarjoajan kontaktia varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen. Se voi olla esimerkiksi asiakaspalaute. (Tuulaniemi 2011, 79.) Kisakellarin kannattaa keskittyä ydinvaiheeseen. Se voi hyödyntää palvelupolkua soveltamalla sen käyttötarkoitusta palvelun ydinvaiheeseen. Siten Kisakellari saa kokonaisvaltaisen kuvan siitä, mitä asiakas tekee palvelutapahtuman aikana.

5.3.4 Kehitysmenetelmät palvelumuotoiluprosessissa

Palvelumuotoiluprosessissa hyödynnetään iteratiivista ja inkrementaalista kehitysmenetelmää. Inkrementaalissa menetelmässä laajempi kokonaisuus jaetaan pienempiin kehityshaasteisiin. Tässä vaiheistetun toiminnan mallissa ratkotaan osahaasteita. Iteratiivisessa menetelmässä kehitetään mahdollisimman nopeasti ensimmäinen kokonaisversio, jotta voidaan hahmottaa kokonaisuus. Kokonaisuutta hiotaan niin kauan, kunnes tavoite on saavutettu. Iterointi tarkoittaa toistoa. (Tuulaniemi 2011, 112.) Seuraavissa kappaleissa esitetään työkaluja, joita voidaan hyödyntää palveluiden kehittämisessä.

Luovaan ongelmaratkaisuun kuuluvat divergenssi- (laajeneva) ja konvergenssi (supistuva) ajattelutapa. Divergenssi tarkoittaa ideoiden tuottamista ja konvergenssi analyysia ja karsimista. Divergenssi perustuu pitkälti mielikuvitukseen ja asioiden

vapaaseen yhdistelyyn, kun taas konvergenssi perustuu faktoihin ja analyyttiseen päättelyyn. On tärkeää, että näitä kahta ajattelu- tai toimintatapaa ei sekoiteta toisiinsa. (Tuulaniemi 2011, 113.)

Divergenssi- ja konvergenssijattelu tukevat toisiaan, vaikka niitä ei tule käyttää päällekkäin. Divergenssi vaiheessa tuotetaan uusia ideoita ja ratkaisuja. Tämän jälkeen arvioidaan uudet ideat konvergenssisen ajattelumallin mukaisesti. Iteratiivisessa kehittämisessä hyödynnetään sekä divergenssi- ja konvergenssimallia. (Tuulaniemi 2011, 113.)

Visualisointia voidaan käyttää sekä suunnittelu- että kommunikointivälineenä. Visualisointi on vahvempi kommunikaatioväline kuin kirjoitettu sana. Siihen liittyy prototypointi eli esimerkkimallin tekeminen. Visualisoinneilla ja prototyypeilla luodaan suunnittelijoille ymmärrystä kehitysprosessista, joka nopeuttaa lopputulokseen pääsyä. (Tuulaniemi 2011, 115.)

Jatkuvan kehittämisen malli on tehokas tapa tuottaa laadukasta palvelua, koska ennen palvelun käyttöönottoa on mahdotonta tietää, miten palvelu toimii käytännössä. Palvelu on otettava käyttöön riittävän varhaisessa vaiheessa, jotta sitä voidaan suunnitella käytännöstä saadun palautteen mukaan. Laadukasta teoriasuunnittelua voidaan toteuttaa kuinka kauan tahansa, mutta se ei todista palvelun laatua käytännössä. (Tuulaniemi 2011, 115.)

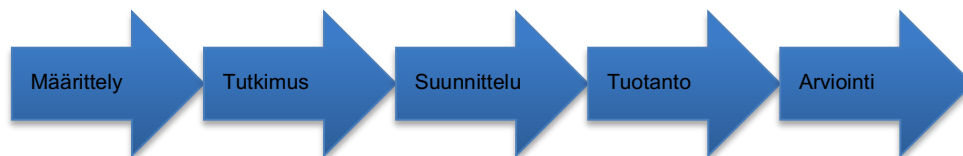
Yhteiskehittäminen on eri osapuolten osallistamista palvelun kehittämiseen. Se on palvelumuotoilun yksi keskeisimmistä ajatuksista. Palvelun keskiössä on ihminen eli palvelun käyttäjä. Palveluntuottajan puolelta palveluun kuuluvat muun muassa asiakaspalvelutyöntekijät, järjestelmän ylläpitäjät sekä henkilöt muissa palveluun liittyvissä organisaatioissa. Sekä asiakkaat että työntekijät on tarkoituksenmukaista osallistaa suunnitteluprosessiin. Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilun työtapaa ja periaate eikä varsinainen kehittämistyökalu, koska lähes kaikkia kehittämistyökaluja voidaan käyttää soveltaen yhteiskehittämisessä. (Tuulaniemi 2011, 116.)

Palvelumuotoilun oleellinen tehtävä on antaa käyttökelpoiset työkalut yhteiskehittämistä varten sekä asiakkaille että työntekijöille. Palvelussa mukana oleville ihmisille on annettava keinoja muun muassa itseilmaisuuksiin, luovan ongelmaratkaisukykyyn vahvistamiseen ja vuorovaikutukseen. Visualisointi ja prototypointi auttavat kyseisten ominaisuuksien kehittämisessä. Vaikka asiakkaat ja työntekijät ovat kehityksessä aktiivisesti mukana, he eivät ole välttämättä päättämässä millainen palvelu tuotetaan. Yhteiskehittämisen tavoitteena on, että kaikki palveluun liittyvät asiat ja näkökannat

tulevat huomioiduksi tiedon keräys- ja analysointivaiheessa. Palvelumuotoilijat suunnittelevat saadusta informaatiosta laadukasta palvelukonseptia. (Tuulaniemi 2011, 117.)

5.3.5 Palvelumuotoiluprosessin osat ja niiden vaiheet

Palvelumuotoiluprosessi on luovan ongelmaratkaisun periaatteita noudatteleva prosessi. Kun palvelumuotoilijat toimivat prosessimaisesti, he säästävät voimavaroja luovaan työhön, koska tapahtumaketjuja ei tarvitse kehittää jatkuvasti uudelleen. Palvelun kehittäminen on aina luonteeltaan uuden luomista. Palvelumuotoilu on laaja-alaista teoreettista suunnittelua ja käytännöllistä toimintaa. Seuraavissa kappaleissa esitetty palvelumuotoiluprosessi kuvaa toimintarungon, jonka avulla voi sisäistää palvelun kehittämisen kokonaisuuden. Mallia voi soveltaa omien palveluiden kehittämiseen. Alla oleva kuva näyttää palvelumuotoiluprosessin osat kronologisessa järjestyksessä. (Tuulaniemi 2011, 126.) Jackpot-firmaliigaa kehitettäessä on tärkeää osata soveltaa palvelumuotoiluprosessia. Menetelmiä on paljon eikä kaikkia ole mahdollista käyttää. Vaihtoehdoista on valittava sopivimmat, jotta voidaan kehittää asiakasystävällinen palvelu.



Kuvio 14. Palvelumuotoiluprosessin osat. (Tuulaniemi 2011, 127.)

Määrittely on palvelumuotoiluprosessin ensimmäinen osa. Sen tavoitteena on luoda ymmärrys palvelun tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista. Siihen kuuluu kaksi vaihetta, jotka ovat aloittaminen ja esitutkimus. Aloittamisen vaiheessa organisaatio määrittelee tarpeensa ja tavoitteensa kehitystyölle. Työ alkaa tarinan määrittelyllä, jossa hyödynnetään palveluideaa. Tarinasta muodostetaan muistiinpanot, jota kutsutaan briefiksi (brief). Se antaa suuntaviivat siihen, millaiseen lopputulos halutaan saavuttaa. (Tuulaniemi 2011, 130, 132-135, 136-141.)

Esitutkimus vaiheessa tutustutaan palvelun tuottavan organisaation nykytilaan ja tavoitteisiin sekä tehdään analyysi palveluntuottajan toimintaympäristöstä. Esitutkimuksen tavoite on luoda ymmärrys palvelun tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista. Palvelumuotoilutoimisto tulee tässä vaiheessa prosessiin mukaan. Asiakas antaa palvelumuotoilijoille määrittelyvaiheessa keräämänsä tiedot. Näiden tietojen avulla palvelumuotoilijat voivat muodostaa käsityksen palvelun tuottavasta organisaatiosta ja tavoitteista liittyen suunniteltavaan palveluun. Esitutkimusvaiheessa voidaan käyttää hyväksi eri työkaluja kuten benchmarkkausta ja käsitekarttaa. Benchmarkkausta käytetään muilta yrityksiltä oppimiseen ja oman toiminnan kehittämiseen. Käsitekartan ideana on, että jokainen asia liittyy johonkin muuhun kartan asiaan tai asiakokonaisuuteen. Käsitekartan avulla hahmotetaan kokonaisuus helpommin kuin kirjoitetun tekstin avulla. (Tuulaniemi 2011, 130, 136-141.) Palvelumuotoilijan tulee tutustua tarkasti Kisakellarin tiloihin ja toimintaperiaatteisiin. Hänen tulee ottaa myös selvää yrityksen taustoista. Palvelumuotoilija tuntee yrityksen melko hyvin, koska on ollut rakentamassa tiloja yrityksen perustamisvaiheessa. Tämä toimii pohjana uuden oppimiselle.

Tutkimus on palvelumuotoiluprosessin toinen osa. Suunnittelun painopiste on sama sekä määrittely- että tutkimusosissa. Tarkoituksena on tiedostaa tarkasti keitä ovat loppuasiakkaat, millaiset markkinat ovat tarjolla uudelle palvelulle, miten suuri mahdollisuus on tuottavaan liiketoiminnan sekä millaisin eri tavoin palvelun toteutetaan. (Tuulaniemi 2011, 130.)

Asiakasymmärrys ja strateginen suunnittelu –vaiheet kuuluvat tutkimusosaan. Asiakasymmärryksen kasvattaminen eli tutkimus kohderyhmän odotuksista, tarpeista ja tavoitteista on yksi palvelumuotoilun kriittisimpiä vaiheita. Tässä vaiheessa keskitytään keräämään ja analysoimaan asiakastietoa, jota tarvitaan suunnittelussa. Asiakasymmärryksen käytettyjä tiedonkeruumenetelmiä ovat muun muassa olemassa oleva tausta-aineisto asiakkaista, haastattelut ja eri menetelmillä toteutettavat kyselyt, havainnointi, kohderyhmän osallistaminen suunnitteluun, itsedokumentointimenetelmät sekä online etnografiat ja –tutkimukset. Asiakasymmärryksen vaiheessa etsitään organisaation asiakkaiden ja palvelua tuottavien työntekijöiden tavoitteet ja tarpeet. Tässä vaiheessa perehdytään kohderyhmän arkeen tutkimuksellisella otteella. Vaiheen tavoitteena on kasvattaa ymmärrystä sekä asiakkaiden että työntekijöiden tavoitteista, arvoista ja toiminnan motiiveista. (Tuulaniemi 2011, 130, 142-147.) Asiakasymmärryksen kasvattaminen on ehkä tärkein asia Jackpot-firmaliigan kehitysohjelmassa. Asiakasymmärrystä voisi pyrkiä hankkimaan havainnoimalla ja

kyselyllä. Havainnointia voisi pyrkiä toteuttamaan eri muodoin. Oleellisinta on, että yksi havainnointi kerta on elävän tilanteen havainnointia paikan päällä. Tällöin tutkija pystyy aistimaan kaiken mahdollisen. Toinen havainnointi tapa voisi olla videotallenteen käyttö. Sitä voisi katsoa uudelleen, jos huomataan mielenkiintoisia yksityiskohtia. Havainnointien lisäksi tutkimuksessa voitaisiin hyödyntää asiakkaiden näkemyksiä ja toivomuksia haastattelemalla heitä. Tällä tavoin saataisiin kerrytettyä erittäin arvokasta asiakasymmärrystä. Vaihtoehtoina voisi olla kasvokkain tapahtuva haastattelu tai kysely esimerkiksi sähköpostin välityksellä.

Strategisen suunnitteluvaiheen aikana tarpeita ja tavoitteita tarkennetaan esitutkimuksessa esiin tulleilla asioilla. Vaiheen tavoitteena on tarkentaa palvelun tuottavan organisaation tavoitteita strategiselta kannalta. Palvelun ja brändin sekä yrityksen positiota markkinoilla arvioidaan ja visioidaan. Tässä vaiheessa etsitään vastausta siihen, miksi yritys menestyy kilpailussa ja määritellään palveluntuottajan erottautumistekijät ja markkinaposition. Lisäksi suunnitellaan liiketoiminta- ja ansaintamalli. (Tuulaniemi 2011, 130, 172.)

Kilpailustrategian valinta kuuluu strategisen suunnittelun vaiheeseen. Siinä yritys päättää miten se aikoo menestyä markkinoilla uuden palvelun avulla. Yrityksen on siis löydettävä uudelle palvelulle paikka markkinoilla eli positioitava brändinsä. Strategiaprofessori Michael Porterin mukaan yrityksen on valittava jokin kolmesta eri kilpailustrategiasta, joita ovat kustannusjohtajuus, differointi eli erikoistumisstrategia ja keskittäminen. Palvelumuotoilua kehittämisessään hyödyntäneet yritykset sijoittuvat differointiin. Sen ajatuksena on, että palvelun tulee erottua kilpailevista vaihtoehdoista yhdellä tai useammalla asiakkaille tärkeällä ominaisuudella. (Tuulaniemi 2011, 174-175.) Kisakellarin firmaliigan kilpailustrategiaksi muodostuu differointi, koska se hyödyntää palvelumuotoilun prosessia palvelun kehittämisessä. Jackpot-firmaliigan pelien tulee olla tunteita herättävä ja tapahtuman kokonaisuudessaan toimiva. Pelien ja koko tapahtuman aikana asiakkaiden tulee kokea elämyksiä. Tapahtuman tulee olla ainutlaatuinen verrattuna muihin samankaltaisiin Ylä-Savon alueella toteutettaviin tapahtumiin.

Suunnittelu on palvelumuotoiluprosessin kolmas osa. Tässä kuten neljännessä eli (palvelutuotannon osa) rajataan ja kehitetään palvelua suunnittelu-testaus-suunnittelu –syklissä. Näissä vaiheissa etsitään ratkaisuvaihtoehtoja, kohdennetaan suunnittelua, kiteytetään palvelua ja valmistellaan toteutusta. Suunnitteluosaan kuuluvat ideointi ja konseptointi –vaiheet sekä prototyyppi vaihe. (Tuulaniemi 2011, 131.)

Ideoinnin tavoitteena on kehittää mahdollisimman paljon ratkaisuehdotuksia kehittämiskohdetta varten. Kun ideoita on tuotettu mahdollisimman paljon, niitä aletaan karsia laadittujen kriteereiden perusteella. Konseptointi on ideoinnin vastakohta. Se on palvelun suuri kuva. Ihminen työskentelee yksityiskohtien kanssa, jos hän ei käytä konsepteja. Konseptissa kuvataan palvelun keskeinen idea. Palvelukonseptissa esitetään kokonainen tarina palvelun suurimmista linjoista yksittäisten ideoiden sijaan. Konsepti on kartta, joka on skaalausasteikon keskivaiheilla; kartasta voidaan erottaa jo ääriviivat mutta yksityiskohdista ei vielä saa selvää. (Tuulaniemi 2011, 180, 189.)

Ideointi ja konseptointi –vaiheissa ideoidaan ja kuvataan ratkaisuja kerrytettyyn ymmärrykseen, tunnistettuihin mahdollisuuksiin ja tehtyihin rajauksiin perustuen. Ideoita testataan jo varhaisessa vaiheessa. Kehittäminen yhteistyössä muiden kohderyhmien kanssa kuuluu tähän vaiheeseen. Lisäksi jatketaan toimiviksi testattujen ideoiden kehittämistä sekä määritellään palvelun mittarit, joiden avulla voidaan arvioida palvelun toimivuutta. Tämän vaiheen tavoitteena on kehittää vaihtoehtoisia ratkaisuja suunnitteluhaasteeseen organisaation tavoitteiden ja asiakkaiden tarpeiden ohjaamina. (Tuulaniemi 2011, 131, 224.) Kehittämisprojektissa kannattaa hyödyntää ideointi- ja konseptointi –vaiheita. Tutkimusaineistosta ammennettu tieto voidaan käydä läpi Kisakellarin omistajien kanssa ideoimalla. Tavoitteena on löytää mahdollisimman paljon käytäntöön vietäviä toimenpiteitä. Tämän jälkeen tutkija voi luoda luonnoksen. Hän konseptoi oleelliset ideat, kriittiset tekijät ja tapahtuman kulun yhdeksi kokonaisuudeksi. Se voi olla esimerkiksi opas tai lehtinen. Se helpottaa tapahtuman suunnittelua ja järjestämistä.

Prototyypinnin vaiheesta alkaa palvelun täsmentäminen ja toteutus. Niillä tarkoitetaan pitkälti palvelun kehittämistä. Kun palvelun täsmentämisen ja toteutuksen toimenpiteet on aloitettu, ne jatkuvat niin kauan, kun palvelu on olemassa. Prototyypointi vaiheen tavoitteena on suunnitella kehitettävää palvelua testaamalla ideoita ja konsepteja käytännössä. (Tuulaniemi 2011, 131.)

Palvelumuotoilussa prototyypinnilla tarkoitetaan nopean mallin rakentamista kehittämisen avuksi. Prototyypointi on palvelun testausta, jolla helpotetaan virheiden löytämistä ja maksimoidaan onnistumisen mahdollisuus. Testaus toteutetaan tiimityönä. Ryhmän hyvä yhteishenki on testauksessa tärkeää, joka auttaa saavuttamaan menestyksekkään lopputuloksen. Prototyypointi on olennainen osa palvelumuotoilua ja sitä tehdään palvelukehityksen kaikissa vaiheissa. Se voi tuottaa syvää ymmärrystä kehityskohteesta. (Tuulaniemi 2011, 194-195.) Asiakkaat ovat pelanneet Kisakellarin lajeja jo kahden vuoden ajan. Kisakellarille on kertynyt kokemusta ja tietoa asiakkaiden

tarpeista. Yritys on siis toteuttanut tietynlaista prototypointia Tästä saatua tietoa kannattaa hyödyntää kehittämissuunnitelmassa.

Prototyypinnissa voidaan käyttää erilaisia työkaluja, analyysimenetelmiä ja testivälineitä. Niitä ovat skenaariot, konseptien arviointimatriisi, Conjoint-analyysi, palvelukertomus ja Blueprint-malli. Palvelukertomusta voidaan käyttää tuotesuunnittelun testivälineenä ja se soveltuu erityisen hyvin elämyksellisten palvelujen testaamiseen. Sen avulla voidaan testata mahdollistaako palvelu asiakasprofiilin elämyksen syntymisen. Palvelukertomuksen toimivuutta voidaan testata kertomuksen avulla, kun palvelutuotteen ydinidea on valittu. Kertomus on kuvaus asiakkaan optimaalisista kokemuksista ja sen tulee kulkea kronologisessa järjestyksessä. Kertomuksessa on huomioitava kaikki aistikanavat. Palvelukertomus on kustannustehokas väline suunnittelussa, jolla voidaan testata idean toimivuutta. (Tuulaniemi 2011, 207-215.) Palvelukertomus voisi olla hyödyllinen työkalu, jonka avulla voitaisiin kerätä asiakastietoa. Perinteisesti palvelukertomus kirjoitetaan tekstiksi, mutta tässä kehittämissuunnitelmassa se voitaisiin toteuttaa jollakin muulla tavalla. Yksi tapa on videokuvaaminen. Video toisi visuaalisuutta, mikä olisi etu kirjoitettuun tekstiin verrattuna.

Palvelu on prosessi, joten palvelun tuottamista varten kuvattu prosessi on syövytettävä syvälle palveluntuottajan organisaatioon. Prototypointi vaiheessa harjoitellaan palvelun tarjoamista käytännössä. Palvelutuottamiseen liittyvä ympäristö ja välineet katetaan ja sijoitetaan valmiiksi oikeille paikoille ja palvelussa tarvittavia taitoja harjoitellaan kaikkien palvelun tuottamiseen liittyvien henkilöiden kanssa. Työntekijöiden harjoittelussa palveluntuotantoa käytännössä he ymmärtävät palvelun yksityiskohdat ja kokonaisuuden. Harjoittelun jälkeen palvelun aloittaminen asiakkaiden kanssa on helpompaa. (Tuulaniemi 2011, 229.) Kisakellari on toiminut jo noin kahden vuoden ajan. Asiakaspalvelijana on enimmäkseen toiminut yrityksen omistaja, joten hän tuntee toimintaympäristön erittäin hyvin. Yritykset ovat käyttäneet Kisakellarin palveluita kohtaisen paljon tähän saakka, joten toimeksiantajalla on tietoa yritysasiakkaiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Saatua kokemusta kannattaa hyödyntää Jackpot-palvelukonseptin suunnittelussa.

Blueprint malli eli palvelumalli on visuaalinen kuvaus palvelun tuottamisesta, siihen vaadittavista resursseista ja asiakkaiden kytkeytymisestä tuotantomalliin. Kuvauksesta ilmenee asiakkaan kokemukset sekä palveluntuottajan työntekijöiden taustatyö. Blueprint-mallissa asiakasnäkökulman huomioiminen on avainasia. Blueprint-mallin kerroksisuus tekee siitä monipuolisen työkalun. Blueprint-piirroksen ylimmäisellä radalla

kuvataan palveluketjun eri toiminnot asiakkaan palvelukokemuksina. Toisella radalla kuvataan ne palvelutuottajan teot, jotka toteutetaan suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Kolmannella radalla esitetään asiakkaan käyttämät tekniset laitteet. Neljännellä radalla kuvataan asiakkaalle näkymätön palvelutuotannon osa. (Tuulaniemi 2011, 210-215.) Blueprint malli olisi oiva apuväline kehittämissuunnitelmassa. Toisaalta, jos videota hyödynnetään asiakasymmärryksen ja asiakaspalvelijoiden toiminnasta saatavan tiedon lisäämisessä, Blueprint mallista saatava hyöty voi jäädä vähäiseksi. Ennen kaikkea tässä yhteydessä tulee miettiä, miten paljon yrityksellä on resursseja.

Jatkuvan seurannan merkitys palveluliiketoiminnassa on erittäin tärkeää. Suunnittelun päämäärä muuttuu harvoin radikaalisti, mutta konsepti kehittyy projektin aikana. Suunnittelulla pyritään parhaaseen mahdolliseen asiakaskokemukseen ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen. Jotta tavoitteeseen päästään, palvelutoimintaa on mitattava. Mittareilla voidaan testata, miten hyvin palvelu toimii käytännössä. Niiden avulla voidaan esimerkiksi optimoida kasvokkain tapahtuvaa asiakaspalvelun palvelutuotantoa ja kehittää palveluympäristöä. Mittaus on erityisen tärkeää siksi, että palvelua joudutaan muokkaamaan jatkuvasti. Asiakaskokemuksesta on saatava tietoa jatkuvasti. Palmu Inc. mukaan Net Promoter Score (NPS) työkalu on tehokas väline mittaamaan asiakastytyväisyyttä. Toinen palvelun arviointiin käytetty mittari on (KPI, Key Performance Indicator). Menestyksen arviointi tulisi suorittaa aina sekä ennen että jälkeen kehitystyön. (Tuulaniemi 2011, 224-225, 227.) Kisakellarin ei ehkä tarvitse alussa hyödyntää virallisia mittareita. Mittarit tuovat lisää kustannuksia ja niiden käytön opettelu voi viedä melko paljon aikaa. Mittarina voidaan käyttää pitkällä aikavälillä yksinkertaisesti asiakasmäärää. Mittareihin voidaan tutustua ja niiden käyttöä voidaan harkita tulevaisuudessa. Tärkeää on, että asiakkaat saavat antaa palautetta. Yrityksen tulee kehottaa palautteen antoon ja sen tulee reagoi palautteeseen.

Prototyyppi vaiheessa on hyödyllistä yhdistää palvelua arvioivat mittarit iteratiivisen suunnittelun ja jatkuvan kehittämisen tueksi. Palvelun mittaamisen ja seurannan näkökulmasta on ensiarvoisen tärkeää, että oleellimmat palvelun vaiheet (conversions, konversiot eli siirtymät) tunnistetaan. Usein yritykset ovat asettaneet tavoitteet täsmällisesti, mutta konversiot eli kriittiset vaiheet palvelun aikana jäävät tunnistamatta ja mittaamatta. Jos kriittisiä vaiheita ei tunnisteta prototyyppi vaiheessa, niiden löytäminen on myöhemmin erittäin vaikeaa. (Tuulaniemi 2011, 224-225.) Kisakellarin tulee tiedostaa ydinvaihe ja keskittyä siihen. Jackpot-firmaliigassa on tavoite tuottaa asiakkailleen elämyksiä koko tapahtuman ja erityisesti pelaamisen aikana. Tämä on se

kohta, jossa asiakkaalle annettu palvelulupaus lunastetaan. On elintärkeää, että pelaaminen vastaa asiakkaiden odotuksia.

Palvelutuotanto on palvelumuotoiluprosessin neljäs osa. Pilotointi ja lanseeraus ovat tämän osan vaiheet. Palvelutuotannon suunnittelussa korostuu samat asiat kuin suunnittelu osassa. Palvelutuotanto vaiheen tavoitteena on viedä palvelukonseptit markkinoille asiakkaiden arvioitavaksi (pilotointi vaihe) ja antaa kaikille palveluun liittyville osapuolille ymmärrys siitä, mitä resursseja palvelun toteuttaminen vaatii (lanseeraus vaihe). (Tuulaniemi 2011, 131.)

Pilotointi vaiheessa palvelukonseptit viedään markkinoille kuluttajien testattavaksi. Tuloksien mittaaminen kuuluu olennaisena osana tähän vaiheeseen. Mittausmenetelmiä ovat muun muassa mysteerishoppaus, haastattelut, asiakkaiden havainnointi ja yrityksen sisäinen arviointi. Tulosten perusteella voidaan muokata kaikkia palvelutuotantoon liittyviä tekijöitä. Pilotointi vaihe on uskallettava aloittaa riittävän varhain, jotta palvelumuotoilijat voivat saada palautetta käytännön toiminnasta mahdollisimman nopeasti. Pilotointi vaiheessa voidaan käyttää Beta- versioita eli esilanseerausta, jossa asiakkaat pääsevät testaamaan uutta palvelua ennen varsinaista lanseerausta. (Tuulaniemi 2011, 230, 232.) Jackpot-firmaliigan perustamisessa etuna on se, että Kisakellarilla on jo tietämystä asiakkaiden käyttäytymisestä. Jatkossa Kisakellarin omistajien ja asiakaspalvelijoiden kannattaa kiinnittää huomiota erityisesti yritysten työntekijöiden reaktioihin heidän pelatessaan. Siitä Kisakellari saa kallisarvoista tietoa, joka auttaa Firmaliigan kehittämissäprojektitissa.

Kun palvelukonsepti on testattu markkinoilla, on palveluprosessi vielä kuvattava, siihen liittyvät ympäristöt ja kontaktipisteet viimeistellä ja palvelu lanseerattava. Ennen lanseerausta palvelumalli on suunniteltava ja hiottava tarkasti. Palvelumallia voidaan verrata näytelmään, jossa roolit ja toiminta on tarkasti suunniteltu. Sillä kuvataan palvelun käytännön toteutusta, johon sisältyy palveluun tarvittavat elementit, resurssit ja vuorovaikutuskäytänteet. (Tuulaniemi 2011, 232-233.) Lopullinen hiominen on tärkeää viimeistelyä, jossa Kisakellari hakee huippukuntonsa esiin. Tämä luo lopullisen edun kanssakilpailijoihin. Sekä kokonaisuus että yksittäiset tekijät tulee olla kunnossa, jotta asiakkaat voivat kokea elämyksiä.

Lanseerausvaiheessa palvelu otetaan virallisesti käyttöön ja sitä markkinoidaan aktiivisesti. Esilanseeraus vaihe on ohi. Se on jo antanut kohderyhmille tietoa palvelusta ja suppean testausmahdollisuuden, mutta lanseerausvaiheessa tuotteen tulee olla myyntivalmis. Hinta ei ole enää beta-version tasolla, kuten ei myöskään palvelun

tarjooma. Markkinointi tapahtuu palvelutuotantoprosessin aikaisemmissa vaiheissa saadun tiedon perusteella. Yritys tietää missä potentiaaliset asiakkaat ovat, miten heihin kannattaa ottaa yhteyttä ja mitä asioita kannattaa nostaa esiin. (Tuulaniemi 2011, 237-238.) Kisakellarin omistajilla on laaja tietämys lähialueiden yrityksistä. Heillä on myös paljon kokemusta markkinoinnista eri liiketoiminta-alueilla. Tämä auttaa huomattavasti palvelun lanseerauksessa.

Palvelumuotoiluprosessin viimeinen osa on arviointi. Tämän osan toiminnallista vaihetta kutsutaan jatkuvaksi kehittämiseksi. Siinä seurataan palvelun kehittämisen vaikutuksia mittaamalla asiakaskokemuksia ja liiketoiminta-arvoa säännöllisesti. Arviointi osassa pyritään siirtymään kehitystilasta tuotantotilaan. Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, että kehittäminen lopetettaisiin, vaan että yrityksen painopiste on kehittämisen sijaan tuottamisessa. Kehittäminen vaatii aina taloudellisia resursseja, kun tuotantotilassa yrityksen kustannuksia voidaan pienentää. (Tuulaniemi 2011, 131.)

Jatkuva kehittäminen on nimensä mukaisesti koko ajan päällä. Palvelu, palvelumuotoilu ja palvelubisnes ovat prosesseja. Ne eivät ole koskaan valmiita ja tämän vuoksi palvelua on kehitettävä jatkuvasti. Kehittämisessä on otettava huomioon jatkuvasti muuttuvat markkinat ja ihmisten kulutustottumukset. Liiketoiminnan menestymisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että asiakkaat huomaavat palveluntuottajan ottavan heidät huomionsa ja tarjoavan heille uusia hyötyjä eli uutta arvoa palvelussa. Kehittämisen vaikutuksia tulee mitata tässä vaiheessa kahdesta eri syystä. Ensinnäkin mittaamisen avulla yritys voi nähdä, onko palvelun muotoilu vaikuttanut potentiaalisten ja uusien asiakkaiden määrään tai myyntiin. Toiseksi palvelumuotoilijat ymmärtävät, mitä toimia heidän työltään odotetaan. (Tuulaniemi 2011, 243.) Jackpot-firmaliiga tulee suunnitella siten, että toiminnan ollessa käynnissä kehittämiseen ei tarvita suuria resursseja. Jatkovaa kehittämistä tarvitaan, mutta se ei saa viedä liian paljon aikaa Kisakellarin omistajilta. Jatkuva kehittäminen ei saa loppua koskaan, mutta se ei toisaalta haitata muuta työntekoa. Kisakellarin on tiedostettava, että jatkovaa kehittämistä tarvitaan asiakkaiden innostamiseksi. Jos heille ei tarjota aika ajoin jotakin uutta ja elämyksellistä, he luopuvat palvelusta.

6 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tässä luvussa on selvitetty toimeksiantajan taustatiedot, tutkittavat kohteet, tutkimusongelma ja -kysymykset, tutkimusstrategia, tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen etiikkaa ja luotettavuutta. Tutkimusmetodologialla tarkoitetaan tutkimuksen rakentumista, perusteita ja välineitä koskevaa teoreettista tarkastelua (Varto 2005, 194). Tässä tutkimuksen osassa on selvitetty pääosin teorian avulla, mitä ovat tässä tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja miksi ne on valittu tutkimusmenetelmiksi.

6.1 Toimeksiantajan esittely ja tutkimuskohde

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Iisalmen Kisakellari Oy, joka perustettiin vuonna 2015. Yritys työllistää kokopäiväisesti yhden henkilön ja osapäiväisesti kolme henkilöä. Kisakellari tarjoaa kolmea erilaista peliä, jotka ovat Megazone-laser, Simwayhunt-virtuaaliammunta ja sisäcurling. Megazone on hauska, futuristinen sisällä pelattava laserpeli. Pelialueena toimii hämärä, uv-valoin valaistu labyrinttimainen kaupunkitaisteluareena. Simwayhunt on erittäin monipuolinen 3D-ammuntasimulaattori. Sen avulla voi harjoitella sisätiloissa turvallisesti ja tarkasti läpi vuoden. Sisäcurling eli indoorcurling on taitoa ja älyä vaativa tarkkuuslaji. Curling on luonteeltaan erittäin sosiaalinen peli ja siinä toimitaan rehdisti toisia kunnioittaen. Pelien lisäksi kisakellari vuokraa kokous- ja juhlatiloja. (Kisakellari 2017.)

Vuodesta 2015 saakka toiminut yritys on tarjonnut palveluitaan yksityisasiakkaille sekä yrityksille. Palvelut on suunnattu kaiken ikäisille, kaiken tasoisille ja sekä miehille että naisille. Yrityksen toiminta-ajatuksena tarjota elämyksiä ja liikuntaa ainutlaatuisessa paketissa. Pelit sopivat erinomaisesti virkistys- ja tiimpäiviin, kokousten päätteeksi, asiakastapahtumiin, perhetapahtumiin ja pikkujouluihin.

Kisakellarilla on omat internet- ja facebook-sivustot. Niiden kautta voi tutustua pelien toimintaperiaatteisiin ja ottaa yhteyttä asiakaspalveluun. Internetsivusto sisältää sähköisen ajanvarausjärjestelmän, josta voi varata peliaikoja Megazone peliä varten. Muissa peleissä ajanvaraus tapahtuu soittamalla tai lähettämällä sähköpostia. Aukioloaikoina kaikki pelit ovat jatkuvasti käytettävissä, jos niitä ei ole varattu.

Tutkimuksen kohteena olivat toimeksiantajan näkemät potentiaaliset Jackpot-Firmalliigan asiakasyritykset. Toimeksiantajalla on laaja tietämys Ylä-Savon yritystoiminnasta ja

kulttuurista, mikä helpotti kohderyhmän löytämistä. Kohderyhmäksi valikoitui 16 pientä tai keskisuurta yritystä, jotka haluavat panostaa työntekijöiden hyvinvointiin.

6.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mitkä tekijät vaikuttavat Ylä-Savolaisten paikallisten yritysten motivaatioon osallistua syksyllä 2017 alkavaan Kisakellarin Jackpot-firmaliigaan. Tarkoituksena oli löytää tekijöitä, jotka motivoivat yrityksiä osallistumaan elämykselliseen liikuntatapahtumaan. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää palvelumuotoiluprosessin avulla viikoittain järjestettävä palvelukonseptikonsepti.

Kehittämistehtävänä ja tutkimusongelmana olivat, millainen on Kisakellarin firmaliigan elämyksellinen palvelutuote. Sitä pyrittiin ratkaisemaan seuraavien tutkimuskysymyksien kautta:

- Mitkä tekijät vaikuttavat yritysten näkemysten muodostumiseen?
- Millaiset elämykset motivoivat yrityksiä osallistumaan firmaliigaan?
- Miten luoda uusi tapahtuma palvelumuotoilun keinoin?

Iisalmen kisakellari on toiminut lähes kahden vuoden ajan. Nyt yritys haluaa laajentaa toimintaansa tarjoamalla paikallisille yrityksille liikuntaa ja hyvinvointia. Tapahtumien järjestämiseksi tarvitaan elämyksellinen palvelukonsepti, josta selviää pääpiirteet. Palvelukonsepti auttaa tapahtuman järjestäjää toteuttamaan uuden palvelun ja antaa työkalut sen kehittämiseen tulevaisuudessa (Tuulaniemi 2011, 13). Palvelukonseptin suunnittelussa otetaan huomioon ensisijaisesti asiakkaiden näkemykset ja toivomukset.

6.3 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan niitä periaatteellisia valintoja, joilla tutkimus aiotaan toteuttaa. Tutkimusstrategia on tutkimuksellisten menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuus, joka ohjaa tutkimuksen menetelmien valintaa ja käyttöä sekä teoreettisella että käytännöllisellä tasolla. (Koppa 2017.) Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiana toimii palvelumuotoilu. Kehittämistehtävä toteutettiin palvelumuotoilun ideaa soveltaen. Palvelumuotoilu on suunnittelua ja käytännön toimintaa, joka yhdistää sekä käyttäjien

tarpeet että palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi, ja jossa asiakas on keskeinen osa palvelua (Tuulaniemi 2011, 25-26). Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda asiakaslähtöisyyteen perustuva yrityksille suunnattu elämyksellinen liikuntapalvelukonsepti. Asiakasymmärrys oli suunnittelun lähtökohta.

Palvelumuotoilu on suunnittelua ja käytännön toimintaa, joka yhdistää sekä käyttäjien tarpeet että palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Palvelumuotoiluprosessi etenee loogisessa järjestyksessä ja sen pääperiaatteena on uuden luominen. Palvelumuotoilun osat ovat määrittely, tutkimus, suunnittelu, tuotanto ja arviointi. (Tuulaniemi 2011, 25, 126, 127.) Osiin kuuluu useita menetelmiä. Tärkeimmiksi nähtyjä menetelmiä on hyödynnetty tässä kehittämistyössä. Palvelumuotoilussa hyödynnetään muotoiluajattelua (design thinking) Se on luova ihmiskeskeisen suunnittelun prosessi, jonka avulla tehdään uusia löytöjä ja havaintoja (Miettinen 2011, 27, 28).

Opinnäytetyössä edettiin Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessia soveltaen. Ensimmäisenä mukailtiin esitutkimuksen vaihetta. Sen avulla luotiin kokonaiskuva yrityksestä ja sen toimintatavoista. Esitutkimuksen tavoite on luoda ymmärrys palvelun tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista (Tuulaniemi 2011, 130, 136-141). Esitutkimuksessa sovellettiin havainnoinnin tiedonkeruumenetelmää.

Toisena sovellettiin asiakasymmärryksen vaihetta. Tässä vaiheessa keskitytään keräämään ja analysoimaan asiakastietoa ja etsitään organisaation asiakkaiden ja palvelua tuottavien työntekijöiden tavoitteet ja tarpeet (Tuulaniemi 2011, 130, 142-147). Asiakasymmärryksen tiedonkeruumenetelminä käytettiin sähköpostikyselylomakkeita ja videonäytettä.

Kolmantena sovellettiin ideointi ja konseptointi vaihetta. Näissä vaiheissa etsitään ratkaisuvaihtoehtoja, kohdennetaan suunnittelua, kiteytetään palvelua ja valmistellaan toteutusta (Tuulaniemi 2011, 131). Sähköpostikyselyistä saadut vastaukset analysoitiin. Vastauksista ilmenneisiin olennaisiin kysymyksiin etsittiin vastauksia ideoimalla. Ideointi tapahtui palveluntuotantoon kuuluvan johtohenkilöstön kanssa aivoriihi menetelmää hyväksi käyttäen. Palaverissa keskusteltiin mahdollisten tulevien asiakkaiden oleellisimpina pidettyjä asioita tutkimusongelma ja -kysymykset huomioiden. Ideoinnin jälkeen suoritettiin konseptointi. Siinä suunniteltiin lopullinen firmaliigan tapahtumakonsepti.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin Sanna Tarssasen kehittämää Elämyskolmion mallia, jonka avulla pystyttiin tunnistamaan ja luokittelemaan elämyksiä. Elämysten

tunnistamisen ja jäsentämisen jälkeen rakennettiin tapahtumakonsepti palvelumuotoilun keinoin. Elämyskolmiomallista valittiin kolme tuotteen elementtiä, joiden avulla vastaukset ryhmiteltiin kolmeen eri kategoriaan. Elämyskolmio-malli tarjoaa konkreettisen jäsenyyksen elämysten tuottamisesta. Mallin avulla voidaan tunnistaa elämystuotteiden kriittisiä kohtia ja siten kehittää niitä. (Tarssanen & Kylänen 2007, 112-113).

6.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen konkreettisia aineiston hankinta ja analyysimetodeja tai -tekniikoita, jotka voidaan puolestaan luokitella laadullisiin (kvalitatiivisiin) ja määrällisiin (kvantitatiivisiin) menetelmiin (Saukkonen 2017). Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, havainnointi, erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto ja joskus kyselyt (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71; Kananen 2015, 127). Tässä työssä tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäsuuntausta. Siinä pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. (Koppa 2017). Tämän työn aineisto kerättiin havainnoimalla ja sähköisen kyselylomakkeen avulla. Havainnointi ja kyselylomake sopivat kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruun muodoiksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Molemmat aineistot analysoitiin teoriaohjaavasti sisällönanalyysia soveltamalla. Sisällönanalyysi sopii sekä sähköisen kyselylomakkeen että havainnointiaineiston analysoimiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, Grönfors 2015, 42-43, 106, 158; Alasuutari 2011, 40) Sisällönanalyysin yhtenä työkaluna käytettiin taulukkoa, jossa sovellettiin Elämyskolmiota. Sen avulla asiakkailta kerätyt vastaukset luokiteltiin kolmeen eri kategoriaan.

6.4.1 Aineistonkeruumenetelmät

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Niitä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Tässä työssä keskityttiin asiakasymmärrykseen. Asiakasymmärryksen käytettyjä tiedonkeruumenetelmiä ovat muun muassa olemassa oleva tausta-aineisto asiakkaista, haastattelut ja eri

menetelmillä toteutettavat kyselyt, havainnointi, kohderyhmän osallistaminen suunnitteluun, itsedokumentointimenetelmät ja online etnografiat ja –tutkimukset (Tuulaniemi 2011, 142-147).

Havainnointia pidetään laadullisessa tutkimuksessa yleisenä tiedonkeruumenetelmänä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81). Havainnointitietoa on mahdollista yhdistää muulla tavoin kerättyyn aineistoon. Sen avulla voidaan saada havainnollista ja kuvailevaa tietoa syventämään esimerkiksi haastatteluaineistoa. (Grönfors 2015, 150.)

Havainnoinnin muodot tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä ovat eroteltavissa piilohavainnointiin, osallistuvaan ja osallistavaan havainnointiin sekä havainnointiin ilman osallistumista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81-83.) Tässä työssä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin havainnointia ilman osallistumista.

Havainnoinnissa ilman osallistumista tutkimuksen tiedonantajat tietävät osallistuvansa tutkimukseen ja heiltä on saatu havainnointiin lupa. Siinä tutkimuksen tiedonantajien ja tutkijan välinen vuorovaikutustilanne ei ole tiedonhankinnan kannalta tärkeä. Tutkija on ulkopuolinen ja osallistumaton tarkkailija. Tämä mahdollistaa videotallenteiden käytön analysoinnissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 82.) Osallistumaton tarkkailija on passiivinen havainnoija, joka näkyy, muttei vaikuta tutkittavien käyttäytymiseen. (Grönfors 2015, 152).

Havainnoinnin etuja tiedonkeruumenetelmänä on useita. Ensimmäiseksi, kun tutkittavista ja tutkittavasta ilmiöstä tiedetään vähän tai ei lainkaan, tarvitaan havainnointia kysymyspatteriston valmistelua varten. Toiseksi, havainnointi kytkee kerätyn tiedon kontekstiin muita tutkimusmenetelmiä paremmin, koska asiat nähdään niiden oikeissa yhteyksissä. Kolmanneksi, on osoitettu, että kysely tuo helpommin esille johonkin ilmiöön tai asiaan liittyvät normit kuin varsinaiseen normiin liittyvän käyttäytymisen. Neljänneksi, kun halutaan monipuolista tietoa lukuisine yksityiskohtineen, ainoa mahdollisuus saada tieto on havainnoida käytännön tilanne. (Grönfors 2015, 149-150; Tuomi & Sarajärvi 2009, 81.)

Lomakehaastattelulla pystytään tutkimaan erilaisia ilmiöitä ja hakemaan vastauksia erilaisiin ongelmiin. Lomakehaastattelu ja lomakekysely ovat useimmiten kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä, mutta niitä voidaan käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa. Tällöin lomakehaastattelussa keskitytään olennaiseen. Jokaiselle kysymykselle pitää löytyä perustelu tutkimuksen viitekehuksesta, tutkittavasta ilmiöstä ja tiedetystä tiedosta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74-75.) Palvelumuotoilussa käyttäjätiedon

hankkimisessa voidaan käyttää kyselyitä. Haningtonin (2003) mukaan kysely luokitellaan perinteisiin aineistonkeruumenetelmiin. (Hämäläinen ym. 2011, 63.)

Sähköiset kyselyt ovat kasvattaneet suosiotaan erityisesti kaupallisissa tarkoituksissa. Viime vuosikymmenten aikana vastausprosentit verkkokyselyissä ovat parantuneet. Verkkokysely sisältää useita eri vahvuuksia. Ensimmäiseksi verkkokyselyiden vahvuus on visuaalisuus. Ne voidaan rakentaa ulkoasultaan monipuolisiksi ja mahdollisimman miellyttäviksi. Toiseksi verkkokyselyt ovat nopeita. Ne voidaan lähettää vaivattomasti kohderyhmälle. Kolmanneksi ne ovat taloudellisia. Verkkokyselyn lähettämisestä ei aiheudu kuluja. Viimeiseksi verkkokysely helpottaa tutkijan työtä. Aineistoa ei tarvitse erikseen syöttää tai litteroida, kun se on valmiiksi sähköisessä muodossa ja ennen kaikkea siinä muodossa kuin vastaaja on sen itse vastannut. (Valli & Perkkilä 2015, 109.)

Avoimia kysymyksiä voidaan tarkastella sekä laadullisesti että tilastollisesti. Avoimien kysymyksien käyttämisessä on useita etuja. Ensimmäiseksi, vastausten joukossa voi olla hyviä ideoita. Toiseksi, avoimissa kysymyksissä on mahdollisuus saada vastaajan mielipide selville perusteellisesti. Kolmanneksi, avoimet kysymykset antavat mahdollisuuden luokitella aineiston monella tavalla. Avointen kysymysten haittapuolia ovat vastauksien epätarkkuus, hedelmättömyys ja analysoinnin työläys. (Valli 2007, 106.)

6.4.2 Analyysimenetelmät

Kvalitatiivisen tutkimuksen perusanalyysi menetelmänä toimii sisällönanalyysi, joka soveltuu kaikenlaisiin tutkimuksiin. Sisällönanalyysi on tutkimusmenetelmä, jonka avulla voidaan tehdä toistettavia ja päteviä päätelmiä tutkimusaineiston suhteesta sen asia- ja sisältöyhteyteen (Anttila 2000, 54). Kynkään ja Vanhasen (1999) mukaan sisällönanalyysi on menettelytapa, jolla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentteina voidaan pitää kirjoja, keskusteluja, raportteja ja melkein mitä tahansa kirjalliseen muotoon saatettua materiaalia. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia ja se tarkastelee inhimillisiä merkityksiä. Sisällönanalyysilla tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. **Sisällön analyysimenetelmällä** pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja

kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, 103, 104, 106, 108.)

Sisällönanalyysi voi olla aineisto-, teorialähtöinen tai teoriaohjaava (Eskola 2007, 162). Milesin ja Hubermanin (1994) mukaan aineistolähtöinen laadullisen aineiston analyysi voidaan jakaa karkeasti kolme eri vaihetta sisältäväksi prosessiksi: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108).

Aineiston pelkistämässä aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistäminen voi olla joko informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Tällöin aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, jonka mukaan aineistoa pelkistetään litteroimalla tai koodaamalla tutkimustehtävälle olennaiset ilmaukset. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109; Eskola 2007 162-164.)

Aineiston ryhmittelyssä aineistosta alkuperäisilmaukset käydään läpi tarkasti, ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Luokitteluyksikkönä voi olla esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Luokittelussa aineisto tiivistyy, koska yksittäiset tekijät sisällytetään yleisimpiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110; Eskola 2007, 162-164.)

Aineiston abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahoinnista eli käsitteellistämisestä edetään alkuperäisinformaation käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111; Eskola 2007, 162-164.)

Sisällön analyysissa voidaan hyödyntää erilaisia työkaluja (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Tämän työn tutkimustuloksien analysoinnissa hyödynnetään Elämyskolmio-mallia. Se tarjoaa konkreettisen jäsenyyksen elämysten tuottamisesta. Mallissa elämystä tarkastellaan kahdesta näkökulmasta: tuotteen elementtien tasolla ja asiakkaan kokemuksen tasolla. (Tarssanen & Kylänen 2007, 112-113).

6.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön tulee noudattaa tieteellisen kirjoittamisen perusteita. Tieteellisen työn pitää täyttää tieteellisyyden kriteerit. Opinnäytetyön tulosten ja johtopäätösten tulee olla

luotettavia. Tulosten pitää olla tosia eikä mielipiteitä. (Kananen 2014, 59; Helsingin yliopisto 2017). Opinnäytetyöntekijä perehtyi tarkasti tieteellisen kirjoittamisen perusteisiin ennen kuin aloitti opinnäyteraportin kirjoittamisen. Hänellä on kokemusta tieteellisestä kirjoittamisesta usean vuoden ajalta, joten hän ymmärsi perusteet varsin hyvin jo entuudestaan. Tulokset on luotu virallisilla tieteellisillä menetelmillä ja tulosten tulkinnassa on käytetty lähteitä.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tuodaan esille kaikki se oleellinen, mitä ilmiöstä tiedetään tähän mennessä. Tutkija pyrkii omalla empiirisellä tiedollaan lisäämään aihealueen tietovarantoa, jolloin tieto kumuloituu. (Kananen 2014, 59.) Aluksi tutkija kirjoitti teoreettisen viitekehysten teorian pohjalta. Tämän jälkeen hän pystyi kerryttämään tietovarantoa opinnäytetyön ohjaajan neuvojen perusteella.

Luotettavuuteen liitetään perustelut. Tutkimustulokset pitää pystyä näyttämään toteen aukottomasti. Tieteellinen työ tulee dokumentoida täsmällisesti, jotta ulkopuolinen voi tarkastaa työn luotettavasti. Opinnäytetyössä kaikki valinnat menetelmien ja tulkintojen osalta pitää kirjata ylös ja perustella. Tällä pyritään aukottomuuteen. (Kananen 2014, 60.) Opinnäytetyön tekijä on avannut teorian pohjalta tutkimusmetodologia osiossa, mitä tarkoittavat ne tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät, joita tässä kehittämistyössä on käytetty. Niitä on hyödynnetty käytännössä Palvelumuotoiluprosessin toteutus –osassa. Lisäksi metodologia osiossa on selvitetty opinnäytetyön tutkimusstrategia. Sillä tarkoitetaan niitä periaatteellisia valintoja, joilla tutkimus aiotaan toteuttaa. (Koppa 2017). Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiana toimii palvelumuotoilu. Se sopii hyvin kehittämistyöhön, koska sen tavoitteena on luoda palvelukonsepti.

Tutkimusetiikalla tarkoitetaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Niitä ovat muun muassa tiedeyhteisön tunnustamat toimintatavat eli rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaan, tutkimuslupien hankkiminen, tutkimustulosten omistajuutta ja aineistojen säilyttämistä koskevien kysymysten määrittely ja kirjaaminen ja eettisesti kestävä tiedonhankinta-, tutkimus-, ja arviointimenetelmät sekä avoimuus ja vastuullisuus julkaisemisessa. (Helsingin yliopisto 2017.) Tutkija oli tietoinen tutkimukseen liittyvistä toteutus- ja raportointitavoista. Hän perehtyi Kajaanin ammattikorkeakoulun laatimiin opinnäytetyön ohjeisiin. Tutkimuslupia ei tässä kehittämistyössä tarvittu, koska vastaaminen perustui vapaaehtoisuuteen ja kyseessä oli mielipidekysely. Asiakkaiden sähköpostivastaukset ja kirjalliset sekä sähköiset muistiinpanot havainnoinneista säilytettiin siten, että ulkopuolinen ei voinut päästä niihin käsiksi. Tiedot hävitettiin niiden analysoinnin jälkeen. Tiedot hankittiin eettisesti

kestävällä tavalla. Havainnoinnin yhteydessä asiakkaille selvitettiin, että heitä observoidaan. Sähköpostiviestin yhteydessä heille ilmoitettiin kyselyn syyt ja taustat.

7 PALVELUMUOTOILUPROSESSIN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön toteutuksessa hyödynnettiin palvelumuotoilua ja sovellettiin Juha Tuulaniemen luomaa palvelumuotoiluprosessi mallia. Opinnäytetyön käytettiin Tuulaniemen kehittämästä palvelumuotoiluprosessista esitutkimus, tutkimus, ideointi ja konseptointi vaiheita, jotka kuuluivat kokonaisprosessin kolmen ensimmäiseen osaan (Tuulaniemi 2011, 130-131). Kyseiset vaiheet valittiin, koska niiden nähtiin olevan kaikista vaihtoehtoista hyödyllisimpiä Jackpot-firmaligan arpeisiin.. Tärkeintä on arvioida omat tarpeensa ja hyödyntää prosessimallia kulloisenkin tarpeen mukaan (Tuulaniemi 2011, 129).

7.1 Esitutkimus

Esitutkimuksessa perehdyttiin Kisakellarin tiloihin ja toimintaperiaatteisiin. Esitutkimusvaiheessa tutustutaan palvelun tuottavan organisaation nykytilaan ja tavoitteisiin sekä tehdään analyysi palveluntuottajan toimintaympäristöstä (Tuulaniemi 2011, 136). Lisäksi esitutkimusvaiheessa perehdyttiin Sanna Tarssasen Elämyskolmio – malliin, jota hyödynnettiin tutkimuksessa. Tässä vaiheessa sovellettiin mallia siten, että se hyödyntää Jackpot-firmaliigaa parhaalla mahdollisella tavalla.

Esitutkimus vaiheessa tutustuttiin Kisakellarin tiloihin. Perehtymisessä hyödynnettiin osallistuvaa havainnointia, joka suoritettiin 17. kesäkuuta 2017. Osallistuva havainnointi tarkoittaa, että tutkija osallistuu tutkimuskohteensa toimintaan yhdessä jäsenten kanssa (Vilka 2006, 44; Tuomi & Sarajärvi 2009, 81-83). Havainnointimuotoa sovellettiin siten, että tutkija silmäili tiloja ja kokeili pelejä käytännössä ilman tutkittavaa kohderyhmää. Ensin tutkija katsasti Kisakellarin kilpailupaikat ja muut siihen liittyvät tilat tutkiskelemalla niitä yhteensä 45 minuutin ajan. Tämän jälkeen asiakaspalvelija demonstroi, miten laitteet ja varusteet toimivat. Seuraavaksi tutkija kokeili jokaista lajia 30 minuutin ajan. Tutustumisen aikana otettiin yhteensä 80 digivalokuvaa, joita hyödynnettiin kontaktipisteiden luomisessa. Kuvia hyödynnettiin myös toimeksiantajan esittelyssä kohdassa 1. Esitutkimuksen havainnointivaihe auttoi tutkimus vaiheessa toteutettujen havainnointien suorittamista.

Esitutkimusvaiheessa sovellettiin Elämyskolmio –mallia. Siitä täytyi erotella asiakkaan kokemuksen tasot ja tuotteen kriittiset elementit. Tarkasteltaviksi kohteiksi valittiin lopulta kolme kriittistä elementtiä.

Asiakkaan kokemuksen tasot

Ensimmäiseksi huomioitiin motivaation taso. Se tarkoittaa asiakkaiden kiinnostuksen herättämistä (Tarssanen & Kylänen 2007, 117). Ensimmäinen yhteydenotto asiakkaisiin suoritettiin sähköpostikyselynä, jossa kysyttiin potentiaalisten asiakkaiden näkemyksiä Jackpot-firmaliigasta. Sähköpostikysely toimi motivoinnin ja markkinoinnin välineenä, koska siinä huomioitiin asiakkaan näkemykset.

Toiseksi sovellettiin fyysistä tasoa. Fyysinen taso mittaa tuotteen teknistä laatua, käytettävyyttä ja toimivuutta sekä takaa miellyttävän ja turvallisen kokemuksen. (Tarssanen & Kylänen 2007, 117.) Alusta alkaen asiakkaille korostettiin palvelun elämyksellisyyttä ja ainutlaatuisuutta.

Kolmanneksi hyödynnettiin älyllistä tasoa. Tällä tasolla hyvä tuote tarjoaa asiakkaalle oppimis- tai harjaantumiskokemuksen. Se antaa mahdollisuuden oppia uutta ja kehittyä. (Tarssanen & Kylänen 2007, 118.) Jackpot-firmaliigan lajit auttavat asiakkaita kehittämään koordinaatio- ja keskittymiskykyä.

Tuotteen kriittiset elementit

Tuotteen kriittiset elementit ovat yksilöllisyys, aitous, tarina, moniaistisuus, kontrasti ja vuorovaikutus. Tapahtumakonseptissa kuitenkin painotettiin vain tärkeimmiksi nähtyjä elementtejä, jotka olivat yksilöllisyys, moniaistisuus ja kontrasti.

Yksilöllisyydellä tarkoitetaan tuotteen ainutkertaisuutta ja ainutlaatuisuutta. Yksilöllisyys näkyy asiakaslähtöisyydessä, joustavuudessa ja mahdollisuudessa räätälöidä tuote jokaisen asiakkaan mieltymysten mukaan. (Tarssanen & Kylänen 2007, 114.) Yksilöllisyys otettiin huomioon palvelukonseptin luomisen alkuvaiheessa, kun potentiaalisilta asiakkailta kysyttiin heidän näkemyksiään tulevasta palvelusta.

Moniaistisen tuotteen voi kokea monen aistikanavan välityksellä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tuote tarjoaa ärsykeitä useille eri aisteille: visuaalisuutta, tuoksua, äänimaailmaa, makuja ja tuntoaistimuksia. (Tarssanen & Kylänen 2007, 116.) Palvelukonseptissa otettiin huomioon moniaistisuus. Asiakkaat voivat kokea elämyksiä Kisakellarin tiloissa

monen eri aistin välillä. Musiikki, värit ja rekvisiitta kunkin lajin teemoihin liittyen on suunniteltu huolella. Megazone taistelukaupunki on suunniteltu värien ja esineiden avulla elämykselliseksi taistelupelikentäksi ammattimuotoilijan avulla. Sisäcurling rata muistuttaa erittäin paljon oikeaa jääcurling rataa väreineen ja välineineen. Virtuaaliammunta muistuttaa luonnollista metsästys tai kilpa-ammunta tilannetta liikkuvine kuvineen ja äänineen. Fyysinen pelipaikka on sijoitettu nurkkaukseen, jossa sijaitsee virtuaalinen nuotio ja täytettyjä eläimiä.

Kontrasti tarkoittaa erilaisuutta asiakkaan näkökulmasta. Tuote ei saa muistuttaa asiakkaan arkea. Asiakkaan pitää saada kokea jotakin uutta ja eksoottista. Kontrastin tuottamisessa tulee huomioida asiakkaan kansallisuus ja kulttuuri. (Tarssanen & Kylänen 2007, 116.) Palvelu on alusta alkaen suunniteltu siten, että asiakkaat kykenevät unohtamaan arjen ja eläytymään pelien maailmaan. Palvelussa on huomioitu asiakkaiden kulttuuri. Metsästys on Ylä-Savossa suosittu harrastus. Virtuaaliammunta tarjoaa mahdollisuuden harjoitella ammuntaa kaikkina vuodenaikoina sekä huonon sään aikana.

Vuorovaikutus on interaktiivista toimintaa, jonka tekijöinä ovat tuote ja sen ympärillä olevat ihmiset. Asiakkaat ja yrityksen työntekijät ovat keskeisimpiä tuotteen ympärillä olevia ihmisiä. Vuorovaikutukseen liittyy olennaisesti yhteisöllisyyden tunne. (Tarssanen & Kylänen 2007, 116.) Firmaliigan yhtenä tärkeänä tavoitteena on vahvistaa yrityksen työntekijöiden välisiä ystävyyssuhteita tarjoamalla yhteistä vapaa-aikaa. Toisena tavoitteena on tarjota mahdollisuus tutustua Ylä-Savon eri yritysten toimihenkilöihin kilpailutapahtuman yhteydessä.

7.2 Tutkimus

Tutkimusvaiheessa toteutettiin aineiston hankinta ja tulosten analysointi. Tämän vaiheen tavoitteena oli lisätä asiakasymmärrystä. Asiakasymmärryksen kasvattaminen eli tutkimus kohderyhmän odotuksista, tarpeista ja tavoitteista on yksi palvelumuotoilun tärkeimpiä vaiheita (Tuulaniemi 2011, 142-147). Tutkimusmenetelmien tulee painottua kvalitatiivisen tutkimussuuntauksen mukaisesti, koska kvalitatiivinen tieto on hyödyllisempää kuin kvantitatiivinen tieto muodostettaessa syvällistä ymmärrystä asiakkaiden tarpeista (Kananen 2014, 17).

Tiedonkeruumenetelminä käytettiin havainnointia ja sähköistä kyselylomaketta. Asiakasymmärryksen käytettyjä tiedonkeruumenetelmiä ovat muun muassa havainnointi

ja kyselyt (Tuulaniemi 2011 142-147). Havainnointi antoi käytännön näkemyksen fyysisistä puitteista ja asiakkaiden toiminnasta sekä toimi sähköisten vastauksien täydentäjänä. Pääaineistonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselyä, joka suoritettiin sähköpostin välityksellä. Aineistojen analyysissa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Teoriaohjaava analyysi antaa mahdollisuuden käyttää sekä teoria että tutkimuksesta ilmi tulleita faktoja (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-100, 117).

Tutkimus vaiheessa tuli esille, millainen on asiakkaiden kulkema palvelupolku ja mitä kontaktipisteitä firmaliigan osakilpailu sisältää. Tämä saavutettiin, kun tiedostettiin mitä asiakasymmärryksen kokonaisvaltainen hahmottaminen vaatii. Asiakasymmärryksen tiedostamiseksi tarvitaan kohderyhmän toimintaan tutustumista tutkimuksella otteella. (Tuulaniemi 2011, 142-147). Tutkimusvaiheessa sovellettiin Tarssasen Elämyskolmio – mallia. Sen avulla pystyttiin löytämään ja luokittelemaan tekijöitä, joita voitiin hyödyntää palvelumuotoiluprosessissa. Tarssasen Elämyskolmiosta hyödynnettiin yksilöllisyyden, moniaistisuuden ja kontrastin elementtejä (Tarssanen & Kylänen 2007, 112-113).

7.2.1 Havainnointi

Tutkimuksen havainnointi osuus toteutettiin kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäinen havainnointikerta suoritettiin 23. kesäkuuta 2017. Havainnoijasta ja tutkimuksesta mainittiin lyhyesti asiakkaille ennen ohjeistustuokion alkua. Havainnoinnista tehtiin kirjalliset muistiinpanot lyijykynän ja lehtiön avulla. Muistiinpanoista voidaan käyttää ilmaisua kenttätöypäiväkirja (Vilkkä 2007, 100). Tutkija seurasi sivusta, miten asiakkaat odottivat briefin alkua, miten he toimivat briefaus tilanteessa, miten he toimivat pelien aikana ja miten he kuuntelivat loppupalautteen ja tuloksien julkistamisen. Havainnoinnin muotona käytettiin tarkkailevaa havainnointia. Havainnoinnin aikana tarkkailtiin asiakkaiden vuorovaikutusta ja viihtyvyyttä vaikuttamatta heidän toimintaansa. Tarkkailevan havainnoin eli suoran havainnoinnin periaatteisiin kuuluu ulkopuolinen tarkkailu (Vilkkä 2007, 43; Virtuaali AMK; KAMK 2017).

Ensimmäisellä havainnointikerralla haluttiin saada kuva asiakkaiden kulkemasta palvelupolusta siitä hetkestä alkaen, kun he astuvat Kisakellarin tiloihin ja loppuen siihen, kun he poistuvat sieltä. Täten asiakkaan kulkemasta palvelupolun keskimmaisesta vaiheesta pystyttiin luomaan tarkka kuva. Palvelupolun keskimmainen eli ydinvaihe on oleellisin asiakasymmärryksen näkökulmasta, koska silloin asiakas ja palvelun tuottaja kohtaavat kasvokkain (Koivisto 2009, 44).

Taulukko 9. Yritysryhmän kulkema palvelupolku firmaliigan yksittäisessä osakilpailussa.

Tapahtumaan saapuminen
Yhteenkokoontuminen ja ohjeiden anto/kertaus
Pelipaikoille siirtyminen ja varusteiden pukeminen/välineisiin tutustuminen
Ensimmäisen lajin pelaaminen alkaa
Toisen lajin pelaaminen alkaa
Kolmannen lajin pelaaminen alkaa
Yhteen kokoontuminen ja tulosten julkistaminen
Tapahtumasta poistuminen

Toinen havainnointi toteutettiin 15.8. 2017 videotallenteen avulla. Havainnoinnin muotona käytettiin tarkkailevaa havainnointia (Vilka 2007, 43). Havainnointi ilman osallistumista eli tarkkaileva havainnointi mahdollistaa videotallenteiden käytön. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 82) Tallenne sisälsi yrityksen käyntikerran Kisakellarissa ja se oli kuvattu 1.8. 2017. Videot oli kuvannut ammattikuvaaja, joka työskentelee toimeksiantajan yrityksessä. Yrityksen yhdeksän työntekijää pelasivat 20 minuutin jakson Megazone laserpeliä ja yhden kierroksen virtuaaliammuntaa, joka kesti noin viisikymmentä minuuttia.

Toisen havainnointikerran tapaa hankkia tietoa voidaan kutsua strukturoimattomaksi havainnoinniksi. Tämä havainnointitekniikka valittiin sen vuoksi, että tutkija halusi lisätietoa siitä, miten asiakkaat toimivat ja mitä he kokevat pelitilanteessa sekä sitä ennen ja sen jälkeen. Strukturoimaton havainnointi tarkoittaa jäsentämätöntä havainnointia, jolloin havaintoja tarkastellaan jälkikäteen. Strukturoimatonta havainnointia voidaan käyttää silloin, kun ilmiöstä halutaan saada mahdollisimman paljon ennakkotietoa. (Anttila 2006, 191-192; Virtuaali AMK 2017; KAMK 2017.)

Havainnoinnin tavoitteena oli ensisijaisesti kerätä mahdollisimman paljon faktaa siitä, miten yritysasiakasryhmä toimii pelitilanteessa ja millaisista tilanteista pelin aikana he

saavat ilon kipinöitä. Toissijaisena tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman paljon tietoa siitä, miten asiakkaat viihtyvät Kisakellarin tiloissa ennen pelitapahtumaa ja sen jälkeen.

Taulukko 10. Kontaktipisteet Firmaliiga tapahtumassa.

Ihmiset	Yrityksien henkilöstö Asiakaspalvelijat
Ympäristöt	Kisakellarin tilat: Megazone pelialue Megazoneopastusalue Megazone varuste- ja pukeutumisalue Sisäcurling rata Virtuaaliammunta alue Kahvio Ruokailu- ja juhlatilat
Esineet	Megazone: Peliliivit Aseet Sisäcurling: Curling kiekot Virtuaaliammunta: Aseet
Toimintatavat	Asiakaspalvelijoiden käyttäytymismalli

7.2.2 Havainnointiaineiston analyysi

Havainnointiaineisto analysoitiin sisällönanalyysi työkalua hyödyntäen. Sen eri muodoista hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia ja menetelmistä pelkistämistä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108). Pelkistämisen tarkoitetaan tutkimusaineiston tiivistämistä helpommin käsiteltävään muotoon (Alasuutari 2011, 42).

Ensimmäisen havainnointiaineiston analyysi aloitettiin syventymällä muistiinpanoihin. Lukemisen aikana suoritettiin pelkistäminen. Se on informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109; Eskola 2007 162-164). Pelkistäminen oli varsin nopea prosessi, koska muistiinpanot oli tehty tiiviisti. Ennen muistiinpanojen tekemistä perehdyttiin tarkasti tutkimusongelmaan ja –kysymyksiin sekä Tarssasen Elämyskolmiosta poimituihin tekijöihin. Tämä mahdollisti tiiviiden muistiinpanojen tekemisen.

Toisen havainnointiaineiston analyysi aloitettiin katsomalla videotallenne yhden kerran läpi. Toisella kerralla videota katsottaessa tehtiin muistiinpanot Microsoft Word –ohjelman avulla. Muistiinpanojen tekemiseen valmistauduttiin samalla tavalla kuin ensimmäisen havainnointianalyysin yhteydessä. Toinen havaintoanalyysin toteuttaminen oli helpompaa kuin ensimmäisen, koska tutkijalla oli kokemusta havaintojen kirjoittamisesta. Analysointi toteutettiin pelkistämällä aineisto. Toisella havainnointikerralla keskityttiin tarkkailemaan pelin aikana tapahtuvia asioita. Se toi vahvistusta ja lisäymmärrystä asiakkaiden toiminnasta ja reaktioista.

7.2.3 Sähköinen lomakekysely

Lomakekysely toteutettiin internetissä sähköpostiohjelman avulla 14.9. 2017. Ennestään tutuille yrityksille lähetettiin kolme avointa kysymystä. Kyselylomake luotiin Microsoft Word ohjelmaa käyttäen ja lomakkeen ulkoasussa hyödynnettiin visuaalisuutta. Sähköinen kysely on nopea ja luotettava tapa hankkia tietoa, kun tutkittavat ovat kaukana tutkijasta. Verkkokyselyt voidaan rakentaa ulkoasultaan monipuolisiksi ja miellyttäväiksi. (Valli & Perkkilä 2015, 109.) Kyselylomake sisälsi ainoastaan avoimia kysymyksiä, joiden avulla on mahdollisuus saada vastaajan mielipide selville perusteellisesti. (Valli 2007, 106).

7.2.4 Sähköisten vastauksien analyysi

Avointen vastauksien analysoinnissa hyödynnettiin sisällönanalyysia soveltavin osin. Sen muodoista hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia ja menetelminä käytettiin pelkistämistä ja ryhmittelyä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108). Analyysissa huomioitiin tutkimustehtävä ja –kysymykset sekä Tarssasen Elämyskolmiomallista valitut tuotteen kriittiset elementit, jotka olivat yksilöllisyys, moniaistisuus ja kontrasti.

Aineisto oli valmiiksi tekstimuodossa, koska tutkittavat vastasivat sähköpostin välityksellä. Täten litterointia ei tarvittu. Litterointia tarvitaan laadullisen aineiston analysointivaiheessa vain silloin, kun kerätty data muunnetaan tekstimuotoon (Kananen 2014 101). Aineiston analyysi toteutettiin tietokoneella Microsof-Word ohjelmaa käyttäen. Word-ohjelma soveltui hyvin taulukointiin ja tekstin analysoimiseen, koska aineiston määrä oli pieni ja sitä haluttiin tarkastella kvalitatiivisesti.

Avointen kysymysten vastaukset ryhmiteltiin kolmeksi eri tiedostoksi. Jokaiselle kysymykselle muodostui oma tiedosto. Kuhunkin tiedostoon kerättiin kaikki vastaukset ja ideat. Tiedostot nimettiin kysymysten punaisen langan perusteella. Ensimmäisen kysymyksen johtoajatus oli elämykset, toisen kysymyksen organisointi ja kolmannen kysymyksen vapaa sana.

Aineisto luettiin useasti läpi ja määriteltiin analyysiyksikkö. Aineisto tulee lukea erittäin tarkkaan ja useaan kertaan sisällönanalyysissa, jotta voidaan ymmärtää aineiston punainen lanka (Kananen 2014, 42, 99). Aineiston lukemisen jälkeen tulee määrittää määrittää analyysiyksikkö eli käsitteellinen koodi. (Anttila 2000, 189). Kuhunkin kysymykseen valittiin analyysiyksiköksi ilmaisu, joka vastaa tutkimuskysymyksiin ja Tarssasen Elämyskolmiomallista poimituihin yksilöllisyyteen, moniaistisuuteen ja kontrastiin.

Pelkistämisen prosessin aikana jokaisesta vastauksesta poistettiin tekstistä tutkimusongelman kannalta epäoleelliset asiat. Jäljelle jäi tiivistetyksi olennainen data. Se saatiin värjäymällä tekstistä oleellisimmat ilmaukset Word-tekstinkäsittelyohjelmaa apuna käyttäen. Tämän jälkeen värjätyt ilmaisut siirrettiin puhtaalle sivulle.

Seuraavaksi suoritettiin aineiston ryhmittely. Tämän vaiheen tarkoituksena oli löytää pelkistetystä tekstistä samankaltaisia käsityksiä ja nähdä mitkä asiat painottuvat asiakkaiden mielipiteissä. Aineiston ryhmittelyssä aineistosta värjätyt alkuperäiset ilmaukset käydään läpi tarkasti, ja aineistoista etsitään samankaltaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110; Eskola 2007, 162-164). Samankaltaiset ilmaukset laitettiin omiin taulukkoihin. Siten asiat saatiin tärkeysjärjestykseen, koska nähtiin niiden esiintymistiheys. Asioiden huomioiminen ja käyttöönotto tapahtumakonseptissa ei vaatinut välttämättä tiheää esiintymistä aineistossa, vaan kriteereinä toimivat tutkimustehtävä ja -kysymykset sekä Tarssasen Elämyskolmio -mallista valitut tuotteen kriittiset elementit.

7.3 Tulokset

Sähköisen kyselylomake lähetettiin kuudelletoista yritykselle. Kyselyyn vastasi kymmenen yritystä. Seuraavassa on eritelty sähköisen kyselylomakkeen vastaukset. Ensimmäisessä tulososassa on vastaukset taulukoinnin avulla siihen, mitkä tekijät ovat oleellisimpia tapahtuman aikana. Toisessa tulososassa on vastaukset taulukoinnin avulla siihen, mitkä tekijät ovat tärkeimpiä käytännön järjestelyissä. Kolmannessa

tulososassa on avattu muita ilmi tulleita tekijöitä, jotka voisivat nostaa tapahtuman arvoa.

Oleellisimmat tekijät tapahtuman aikana

Ensimmäisen kysymyksen avulla haluttiin selvittää, mitkä tekijät tuovat asiakkaille elämyksiä pelaamisen aikana. Vastajat pitivät pelaamisen aikana tärkeimpinä asioina onnistumisen elämyksiä, luotettavia ja helppokäyttöisiä pelaamisen liittyviä laitteita, äänentoistolaitteiden toimivuutta ja laatua.

Tauluko 11. Elämyksiä mahdollistavat tekijät pelaamisen aikana. (Eniten vastauksissa nousseet asiat alleviivattuina.)

Yksilöllisyys	Moniaistisuus	Kontrasti
<u>Kaikille onnistumisia tasapuolisesti</u>	Taustamusiikki	<u>Hyvät olosuhteet ja laitteet pelin toteuttamiselle</u>
Realiaikainen tulosseuranta	Ääniefektit	

Vastaukset on ryhmitelty kolmeen eri luokkaan tuotteen kriittisten elementtien näkökulmasta. Yksilöllisyyden elementti ilmeni tasapuolisina onnistumisina ja mahdollisuutena seurata jatkuvasti pelitilanteita TV-screeniltä. Yksilöllisyydellä tarkoitetaan tuotteen ainutkertaisuutta ja ainutlaatuisuutta ja se näkyy asiakaslähtöisyydessä, joustavuudessa ja mahdollisuudessa räätälöidä tuote jokaisen asiakkaan mieltymysten mukaan (Tarssanen & Kylänen 2007, 114).

Moniaistisuuden elementti ilmeni musiikkina ja ääniefekteinä. Moniaistisen tuotteen voi kokea monen aistikanavan välityksellä, millä tarkoitetaan sitä, että tuote tarjoaa ärsykeitä useille eri aisteille: visuaalisuutta, tuoksua, äänimaailmaa, makuja ja tuntoaistimuksia (Tarssanen & Kylänen 2007, 116).

Kontrastin elementti ilmeni olosuhteissa, toimintaympäristössä, laitteissa. Kontrasti tarkoittaa erilaisuutta asiakkaan näkökulmasta. Tuote ei saa muistuttaa asiakkaan arkea. Asiakkaan pitää saada kokea jotakin uutta ja eksoottista. (Tarssanen & Kylänen 2007, 116.)

Käytännön järjestelyiden oleelliset tekijät

Toisen kysymyksen avulla haluttiin selvittää, mitkä käytännön järjestelyihin ja suunnitteluun liittyvät tekijät ovat tärkeimpiä asiakasyrityksen näkökulmasta. Vastaajat pitivät oleellisimpina tekijöinä tarjoilua, saniteettitiloja, ohjeistusta, vaatteiden ja arvotavaroiden säilytystiloja sekä aikataulutuksen selkeyttä.

Taulukko 12. Oleelliset tapahtuman järjestelyihin ja suunnitteluun liittyvät tekijät. (Eniten vastauksissa nousseet asiat alleviivattuina.)

Yksilöllisyys	Moniaistisuus	Kontrasti
Aikataulujen joustavuus	<u>Tarjoilun mahdollisuus</u>	Asiakaspalvelu
Tapahtuman kesto	<u>Tapahtuman organisointi</u>	
<u>Vaatteiden ja arvoesineiden säilytys</u>		
Saniteettitilat		
<u>Ohjeistaminen</u>		
Yksilöllinen vastaanotto		

Vastaukset on ryhmitelty kolmeen eri luokkaan tuotteen kriittisten elementtien näkökulmasta. Yksilöllisyyden elementti ilmeni tapahtuman keston sovittelulla ja aikataulujen joustavuudella, henkilökohtaisten asioiden huomioimisena, ystävällisenä tervehtimisellä saavuttaessa paikan päälle sekä ohjeistamisena. Moniaistisuuden elementti ilmeni ruokailun ja virvokkeiden nauttimisen sekä tapahtuman organisoinnissa. Kontrastin elementti ilmeni asiakaspalvelussa.

Tapahtuman arvoa lisäävät muut tekijät

Kolmantena haluttiin antaa vapaa vastausmahdollisuus kaikkeen siihen, mikä innostaisi yrityksiä osallistumaan firmaliiga tapahtumaan. Vastauksista nousi esille selvästi yksi mielenkiinnon kohde. Yritykset halusivat, että kilpailun loputtua voittajajoukkue saa palkinnon. Palkinnon luovutuksen yhteyteen haluttiin pieni seremoniatuokio.

7.4 Ideointi

Palvelumuotoiluprosessin ideointivaihe toteutettiin torstaina 21.9. 2017. Tapaaminen toteutettiin puhelinkokouksena, johon osallistui tutkija, toinen Kisakellarin omistajista ja yksi Kisakellarin työntekijä. Tutkija toimi aivoriihen puheenjohtajana. Ideoinnin tavoitteena oli löytää ratkaisuja tutkimuksen perusteella ilmenneisiin kehityskohteisiin. Ideointipalaverista tehtiin kirjalliset muistiinpanot Word-tekstinkäsittelyohjelmalla, joita hyödynnettiin lopputuotoksessa.

Ideointi vaiheessa Kisakellarin henkilöt tekivät lopulliset päätökset. Vaikka asiakkaat ja työntekijät ovat kehityksessä aktiivisesti mukana, he eivät ole päättämässä millainen palvelu tuotetaan (Tuulaniemi 2011, 117). Vastuu lopullisista päätöksistä on yrityksen omistajilla, kun he katsovat yksityiskohtia ja kokonaisuutta ideointi- ja konseptointi vaiheissa.

Ideoinnissa sovellettiin brainstorming eli aivoriihimenetelmää. Se on ryhmässä toteutettava luovan ongelmaratkaisun menetelmä, jonka avulla voidaan tuottaa suuri määrä ideoita ja joista seulotaan parhaimmat esille. Viralliseen aivoriiehen kuuluu seitsemän eri vaihetta. Jokaista vaihetta ei ole välttämättä tarve käydä kokouksen aikana läpi. (Harisalo 2011, 79.) Kokouksessa hyödynnettiin ongelman asettamisen, varsinaisen aivoriiehen, villeimmän idean ja päättämisen vaiheita. Ongelman asettamisen vaiheessa aloitettiin kokous ja esitettiin tutkimustulokset. Varsinaisen aivoriiehen vaiheessa analysoitiin vastauksia ja ideoitiin. Villeimmän idean –vaiheessa tehtiin rohkeita ehdotuksia rennoin ja iloisin mielin. Päätösvaiheessa vietii ideoita jatkokäsittelyyn ja lopetettiin kokous.

Ongelman asettaminen

Ongelman asettamisen ja sitä koskevan keskustelun tarkoituksena on saattaa ryhmä henkisesti samalle lähtötasolle ongelman käsittämisen suhteen (Harisalo 2011, 81). Kokouksen ongelmana toimi tutkimusongelma eli millainen on firmaliigan elämyksellinen tapahtumakonsepti. Tutkimuskysymykset toimivat ongelman tarkentavina määrittäjinä. Puheenjohtaja kertoi tiivistetysti, miten oli kerännyt tutkimusaineiston ja analysoinut sen. Seuraavaksi hän esitteli tutkimustulokset. Puhelinkeskusteluun osallistuvat näkivät tutkimustulokset omilta tietokoneiltaan. Puheenjohtaja oli toimittanut tutkimustulokset sähköpostitse aivoriiehen osallistujille. He pystyivät hahmottamaan luokitetut tulokset helposti taulukoista. Luokittelu auttoi keskusteluun osallistuvia ymmärtämään, millaisia

elämyksiä vastauksissa oli etsitty. Tämä helpotti siirtymistä varsinaiseen idean tuottamisen vaiheeseen.

Varsinainen aivoriihi

Varsinaisessa aivoriihessä tuotettiin ideat. Puheenjohtaja merkitsi ideat ylös tekstinkäsittelyohjelmaan. Hän toimi ideoijana ja motivoijana keskustelussa. Puheenjohtajan keskeisin tehtävä on stimuloida omilla ideoillaan ryhmää, kun sen ideavirta alkaa tyrehtyä (Harisalo 2011, 81). Tutkimustuloksien taulukot käytiin tarkasti läpi. Jokainen taulukkoon kirjoitettu tekijä käytiin yksityiskohtaisesti läpi. Keskusteluun osallistujat saivat vapaasti antaa ehdotuksia, miten tekijöitä voitaisiin hyödyntää tai muokata. Tällä tavalla pystyttiin jalostamaan asiakkaiden ideoita, jotka olivat jo valmiiksi korkeatasoisia ja käytännönläheisiä.

Aivoriihi vaiheessa määriteltiin palvelukonseptin mittarit. Niiden avulla voidaan arvioida palvelun toimivuutta (Tuulaniemi 2011, 131, 224). Kokouksessa päätettiin, että virallisia mittareita ei ole tarpeellista käyttää tässä vaiheessa, koska on vaikea arvioida niiden hyötysuhdetta. Mittareiksi valittiin osallistujien määrä ennakoilmoittautumisajan loppuun mennessä sekä asiakaspalaute.

On hyödyllistä yhdistää palvelua arvioivat mittarit iteratiivisen suunnittelun ja jatkuvan kehittämisen tueksi. Palvelun mittaamisen ja seurannan näkökulmasta on ensiarvoisen tärkeää, että oleellimmat palvelun vaiheet (conversions, konversiot eli siirtymät) tunnistetaan. Usein yritykset ovat asettaneet tavoitteet täsmällisesti, mutta konversiot eli kriittiset vaiheet palvelun aikana jäävät tunnistamatta ja mittaamatta. Jos kriittisiä vaiheita ei tunnisteta, niiden löytäminen on myöhemmin erittäin vaikeaa. (Tuulaniemi 2011, 224-225.) Jatkossa yksinkertainen ja edullinen tapa seurata palvelukonseptin laatua on tarkkailla asiakkaiden määrää ja asiakaspalautetta. Tuloksien avulla voidaan kehittää palvelun kriittisiä kohtia entistä laadukkaimmiksi.

Villeimmän idean vaihe

Seuraavassa kokouksen vaiheessa hyödynnettiin Villein idea –menetelmää. Puheenjohtaja pyysi kokoukseen osallistuvia mainitsemaan villeimmän ja rohkeimman idean. Villeimmän idean käyttövoimana on nauru, väsymys ja hyvä olo, jotka murtavat ajattelun esteitä ja mahdollistavat villin idean synnyn (Harisalo 2011, 89). Puhelinkokouksen lopussa aivoriihi vaiheen päätyttyä puheenjohtaja loi rennon

tunnelman kertomalla tutkimustyön aikana tapahtuneista kommelluksista. Tämän jälkeen hän kehotti osallistujia kertomaan vilsimmän idean, joka voisi sävyyttää tapahtumaa. Usein havitaan jälkikäteen, että villi idea voikin olla käyttökelpoinen, kun sitä hieman sovelletaan (Harisalo 2011, 89). Puheenjohtaja kirjoitti villit ideat muistiin, jotka jätettiin myöhemmin pohdittaviksi.

Istunnon päättämisen vaihe

Istunnon päättämisen vaihe lopetti kokouksen. Puheenjohtajan tehtävänä on päättää istunto. Tässä vaiheessa hän voi tuoda esille näkökohtia, jotka liittyvät ideoiden valintaan ja jatkokäsittelyyn (Harisalo 2011, 89). Puheenjohtaja nosti keskustelun lopuksi eniten mieltä askarruttavimmat asiat esille. Jokainen kokoukseen osallistuja sai kertoa vapaasti omia näkemyksiään ja jatkoehdotuksia. Viimeisenä sovittiin jatkotoimenpiteistä ja niiden ajankohdasta. Istunnon päättämisen vaiheessa luodaan perustaa ryhmän jatkotyöskentelylle (Harisalo 2011, 90). Kokous päätettiin rennossa ja positiivisessa ilmapiirissä.

7.5 Konseptointi

Tässä opinnäytetyössä palvelukonsepti tarkoittaa lehtistä, jossa luodaan toimintastrategia ja organisointi suunnitelma Jackpot-firmaliigaan. Konsepti voi olla ohjekirja, jossa kuvataan kokonainen tarina sisältäen tapahtuman kriittisimmät kohdat. Lisäksi konseptointi on ideoiden jalostamista toteuttamiskelpoiseksi luonnokseksi (JYU 2017, Tuulaniemi 2011, 191). Lehtiön sisältämistä käytänteistä ja ideoista voi hyötyä sellaiset luovan alan yritykset, jotka haluavat luoda elämyksellisiä liikuntatapahtumia. Lehtiö keskittyy ensisijaisesti yritysryhmien elävöittämiseen, mutta sitä voidaan hyödyntää hyvin myös viihdyttäessä vapaa-ajan ryhmiä, koska viihdyttämisen periaatteet koskevat samalla tavalla molempia ryhmiä. Tapahtumakonsepti laadittiin toimeksiantajan kanssa tehdyn ideoinnin, yrityksiltä kerätyn tiedon, havaintojen ja teoretiedon perusteella. Ennen lopullisen lehtisen julkaisemista, tehtiin viimeiset korjaukset toimeksiantajan ehdotusten perusteella.

Tapahtumakonseptin luomisessa sovellettiin Vallon ja Häyrisen (2014) onnistuneeseen tapahtumaan ohjaavia kysymyksiä, jotka auttavat tapahtuman luoja rakentamaan elämyksellisen tapahtuman. Kysymykset on jaettu kahteen patteristoon, josta ensimmäisen patteriston kysymykset; miksi, kenelle ja mitä liittyvät strategiaan ja toisen

patteriston operatiiviset kysymykset; miten, millainen ja kuka liittyvät organisointiin. Konseptoinnin vaiheessa tavoitteena oli löytää selkeät vastaukset kaikkiin kysymyksiin. Tiivis lopputuotos tehtiin vastauksien pohjalta, joka on opinnäytetyön liitteenä.

Strategia

Miksi? Yrityksille ja erityisesti yritysten välisille elämysaiheisille tapahtumille on kysyntää Ylä-Savon alueella. Yrityksille tarjotaan liikunta-aktiviteetteja paljon, mutta ne sisältävät harvoin elämyksellisiä elementtejä. Yritysten välinen kilpailu muualla kuin business maailmassa voi auttaa työntekijöitä jaksamaan paremmin sekä työpaikalla että vapaa-ajalla.

Kenelle? Kohderyhmä on Ylä-Savon alueella toimivat keskisuuret ja suuret yritykset. Tapahtumankonsepti on suunniteltu yritysten väliseksi liikunta- ja elämyksekkäiksi.

Mitä? Kisakellari aloittaa pyörittämään Jacpot-firmaliigaa. Se sisältää kolme elämyksellistä liikuntalajia, jotka ovat Megazone, sisäcurling ja virtuaaliammunta.

Organisointi

Miten? Kisakellarissa voi pelata Megazone laserpeliä, sisäcurlingia ja harrastaa virtuaaliammuntaa. Yrityksille kohdennetuissa viikkokisassa tullaan hyödyntämään kaikkia lajeja.

Aikataulus ja osallistuminen

Aikataulut ovat kuvitteellisia, mutta niitä voi soveltaa. Jackpot-firmaliiga aloitetaan todennäköisesti tammikuussa vuonna 2018. Ensimmäinen osakilpailu pidetään 28. Elokuuta 2017 alkavalla viikolla ja viimeinen 4.12. 2017 alkavalla viikolla. Firmaliiga järjestetään kahdessa eri lohossa. Tämä tarkoittaa sitä, että joukkue pelaa joka toinen tiistai klo 18.30. Lohko A aloittaa 29. elokuuta ja lohko B 5. syyskuuta. Viikkokisoja kertyy syksyn aikana kullekin joukkueelle yhteensä 7, joista 5 parasta sijoitusta lasketaan lopputulokseen. Firmaliiga päättyy syyskauden päätösfiinaaliin, johon pääsee molempien lohkojen kaksi parasta joukkuetta. Fiinaali on joukkueille ilmainen.

Pelien säännöt ja organisointi

Megazonessa kaksi neljän hengen joukkuetta pelaavat vastakkain. Molempien joukkueiden pelaajat saavat elektroniset peliliivit. Joukkueiden peliliivit erottuvat toisistaan värienn perusteella. Jokainen saa laseraseen, jonka avulla on tarkoitus osua vastustajan peliliiviin. Pelissä on kaksi 12 minuutin erää ja pisteitä enemmän kerännyt joukkue on voittaja. Se saa voitosta kymmenen pistettä. Mikäli pisteet menevät tasan, molemmat joukkueet saavat viisi pistettä.

Virtuaaliammunnassa kaksi pelaajaa suorittaa ammunnan yhtä aikaa. Ampumapareja muodostuu yhteensä neljä. Samanaikaisesti radalla olevat pelaajat voivat olla eri joukkueiden pelaajat tai saman joukkueen pelaajat. Saman joukkueen pelaajien pelatessa yhdessä he keräävät mahdollisimman paljon osumia/pisteitä joukkueelleen. Kahden eri joukkueen pelaajien pelatessa vastakkain, parin voittaja on enemmän pisteitä/osumia saanut ottelija.

Kahden eri joukkueen pelaajan pelatessa yhtäaikaisesti vastakkain ampumaparit arvotaan paperilappuihin kirjoitettujen nimien perusteella. Ensimmäisen kisaparin aloittaessa asetetaan ajanotto päälle ja kilpailu kestää tasan puoli tuntia. Yksi pari pelaa seitsemän minuuttia. Kellon ilmoittaessa kokonaisajan päättymisestä viimeinen pari pelaa kaksintaistelun loppuun. Lajin voittaja on se, joka on kerännyt enemmän kaksinkamppailuvoittoja. Mikäli voitot ovat tasan molemmat saavat puolet voittopistemäärästä eli viisi pistettä.

Mikäli kyseessä on yhteispeli, jossa samasta tiimistä muodostettu pari kerää pisteitä omalle tiimilleen yhtä aikaa, molemmat joukkueet pelaavat yhtä monta vuoroa. Joukkueen kaikkien parien pisteet/osumat lasketaan yhteen ja voittaja on se joukkue, mikä on kerännyt enemmän pisteitä. Yhteispelimuodossa kokonaispelaiaika on myös 30 minuuttia, mutta se voi ylittyä, mikäli joukkueet eivät ole suorittaneet yhtä monta vuoroa. Voittajatiimi saa kymmenen pistettä. Jos pisteet/osumat menevät tasan, molemmat joukkueet saavat viisi pistettä.

Sisäcurlingin säännöissä on sovellettu curlingin sääntöjä (Curling 2017). Neljä ensimmäistä kohtaa (a-d) liittyvät pelin organisointiin ja loput kohdat heittosuoritukseen.

a) Joukkueen kaikki neljä henkilöä osallistuvat tasapuolisesti. Kisassa heitetään yhteensä niin monta päätä eli kierrosta, että puolituntia täytyy. Summerin soidessa

pääty pelataan loppuun. Jokainen kisailija heittää kaksi kiveä peräkkäin jokaisessa päässä, kuitenkin niin, että heittovuoro vaihtelee joukkueiden välillä jokaisen heitetyn kiven jälkeen.

b) Joukkue ilmoittaa heittojärjestyksensä ja kapteeninsa ennen pelin alkua ja säilyttää tämän heittojärjestyksen ja pelipaikat koko pelin ajan.

c) Jos joku joukkueen pelaajista puuttuu pelin alkamishetkellä, joukkue voi aloittaa pelin kolmella pelaajalla, jolloin kaksi ensimmäistä pelaajaa heittää kukin kolme kiveä ja heittojärjestyksessä kolmas pelaaja kaksi kiveä. Myöhästynyt pelaaja aloittaa pelaamisen seuraavasta päädyistä.

d) Pelaajat sijoittuvat pelin aikana kentän ulkopuolelle lukuun ottamatta heittäjiä.

e) Pelin aloittava joukkue valitaan tee-heiton avulla. Tee-heiton voittanut joukkue saa valita, kumpi joukkue aloittaa.

f) Heitettäessä kiven on oltava selvästi irti kädestä ennen kuin kivi koskettaa heittopäädyn hog-linjaa. Jos näin ei tapahdu, heittävän joukkueen on välittömästi itse poistettava kivi pelistä.

g) Jokaisen pelaajan on oltava valmis heittämään vuorollaan, eikä heittoon saa käyttää kohtuuttomasti aikaa.

h) Jos pelaaja vahingossa heittää vastapuolen kiven annetaan sen kulkea loppuun asti, minkä jälkeen sen paikalle vaihdetaan oman joukkueen kivi.

i) Jos pelaaja heittää kiven väärällä heittovuorolla, päätä jatketaan ikään kuin virhettä ei olisi tapahtunut. Pelaaja, jonka vuoro jäi virheen vuoksi väliin, heittää kyseisessä päässä joukkueensa viimeisen kiven.

j) Jos joku joukkueen pelaajista heittää epähuomiossa samassa päässä liian monta kiveä, päätä jatketaan ikään kuin erehdystä ei olisi tapahtunut ja virheen tehneen joukkueen nelosheittäjän kivien määrää kyseisessä päässä vähennetään virheen mukaisesti.

k) Jos joukkue heittää kaksi kiveä peräkkäin samassa päässä, jälkimmäinen kivi poistetaan pelistä, ja joukkue, joka ei ollut heittovuorossa asettaa heittokiven osumasta mahdollisesti liikkuneet kivet takaisin alkuperäisille paikoilleen. Pelaaja, joka heitti

vahingossa toisen kiven, heittää sen uudelleen oman joukkueensa viimeisenä kivenä kyseisessä päässä.

Pelin voittanut on se joukkue, mikä kerää enemmän pisteitä. Yhdestä päädyistä voi saada pisteen/pisteitä vain yksi joukkue. Joukkueiden kivien etäisyyttä verrataan T-pisteeseen. Päädyn voittanut joukkue saa pisteen/pisteitä riippuen siitä, montako sen kiveä on lähempänä T-pistettä kuin vastustajajoukkueen lähimpänä oleva kivi. Yksi kivi on yhden pisteen arvoinen.

Pelipäivän organisointi

Firmaliigan osakilpailuun kuuluu kolme lajia, jotka ovat Megazone-lasersota, sisäcurling ja Simwayhunt-virtuaaliammunta. Pelaaminen tapahtuu kiertoarjoittelu periaatteella eli kukin joukkue pelaa yhden lajin kerrallaan ja siirtyy tämän jälkeen seuraavaan lajiin. Kiertojärjestys on Megazone, sisäcurling ja virtuaaliammunta. Joukkueen aloituslaji selviää järjestäjän suunnittelemasta kaaviosta paikan päällä. Jokaiseen lajiin on varattu aikaa 30 minuuttia ja lajien välissä on noin 5 minuutin siirtymätauko.

Hinnasto ja maksutavat

Yhden neljän hengen joukkueen osallistuminen viikkokisaan maksaa 100 euroa. Koko syyskauden yhteispaketti kustantaa 500 euroa. Maksuvälineinä käyvät smartumsetelit ja normaalit maksutavat (käteinen ja pankkikortti). Maksu suoritetaan ennen kilpailuun osallistumista.

Ilmoittautuminen ja osallistumissäännöt

Ilmoittautuminen firmaliigaan tulee tehdä 15.8. 2017 mennessä ja se on sitova. Kaksitoista nopeimmin ilmoittautunutta joukkuetta pääsee osalliseksi firmaliigaan. Nopeimmat saavat valita maanantain tai tiistain pelipäiväkseen. Mikäli joukkueita ilmoittautuu enemmän, voidaan perustaa kolmas lohko sopivaan ajankohtaan sijoittaen. Jos joukkueita taas tulee vähemmän kuin alun perin on suunniteltu, lohkojen peliaikataulut suunnitellaan uudelleen.

Pistelaskusäännöt

Yksittäisestä lajivoitosta joukkue saa kymmenen pistettä ja hävinnyt joukkue nolla pistettä. Sama pistelaskusääntö koskee jokaista lajia. Viiden parhaan osakilpailun pisteet lasketaan yhteen, jolloin maksimipistemäärä on 150 pistettä. Joukkueet pelaavat saman määrän pelejä, jotta pistelasku on oikeudenmukainen. Ottelukaaviot on esitetty erikseen.

Taulukko 13. Joukkueiden vastustajat viikoittain Lohko A.

LOHKO A	SIENET	KALAT	LINNUT	KASVIT	RAVUT	PAVUT
29.8.	Sienet-Kalat	Kalat-Sienet	Linnut-Kasvit	Kasvit-Linnut	Ravut-Pavut	Pavut-Ravut
12.9	Sienet-Linnut	Kalat-Ravut	Linnut-Sienet	Kasvit-Pavut	Ravut-Kalat	Pavut-Kasvit
26.9	Sienet-Kasvit	Kalat-Pavut	Linnut-Ravut	Kasvit-Sienet	Ravut-Linnut	Pavut-Kalat
10.10	Sienet-Ravut	Kalat-Kasvit	Linnut-Pavut	Kasvit-Kalat	Ravut-Sienet	Pavut-Linnut
24.10	Sienet-Pavut	Kalat-Linnut	Linnut-Kalat	Kasvit-Ravut	Ravut-Kasvit	Pavut-Sienet
7.11	Sienet-Kalat	Kalat-Sienet	Linnut-Kasvit	Kasvit-Linnut	Ravut-Pavut	Pavut-Ravut
21.11	Sienet-Linnut	Kalat-Ravut	Linnut-Sienet	Kasvit-Pavut	Ravut-Kalat	Pavut-Kasvit

Taulukko 14. Joukkueiden vastustajat viikoittain Lohko B.

LOHKO B	SUDET	LEHMÄT	ILVEKSET	KETUT	TIIKERIT	HAIT
5.9.	Sudet-Lehmät	Lehmät-Sudet	Ilvekset-Ketut	Ketut-Ilvekset	Tiikerit-Hait	Hait-Tiikerit
19.9.	Sudet-Ilvekset	Lehmät-Tiikerit	Ilvekset-Sudet	Ketut-Hait	Tiikerit-Lehmät	Hait-Ketut
3.10.	Sudet-Ketut	Lehmät-Hait	Ilvekset-Tiikerit	Ketut-Sudet	Tiikerit-Ilvekset	Hait-Lehmät

17.10.	Sudet-Tiikerit	Lehmät-Ketut	Ilvekset-Hait	Ketut-Lehmät	Tiikerit-Sudet	Hait-Ilvekset
31.10.	Sudet-Hait	Lehmät-Ilvekset	Ilvekset-Lehmät	Ketut-Tiikerit	Tiikerit-Ketut	Hait-Sudet
14.11.	Sudet-Lehmät	Lehmät-Sudet	Ilvekset-Ketut	Ketut-Ilvekset	Tiikerit-Hait	Hait-Tiikerit
28.11.	Sudet-Ilvekset	Lehmät-Tiikerit	Ilvekset-Sudet	Ketut-Hait	Tiikerit-Lehmät	Hait-Ketut

Taulukko 15. Joukkuiden aloituslaji viikoittain. Lohko A. (lajijärjestys Megazone, sisäcurling, virtuaaliammunta)

LOHKO A	29.8.	12.9.	26.9.	10.10.	24.10.	7.11.	21.11.
Megazone	Sienet-Kalat	Kasvit-Pavut	Linnut-Ravut	Sienet-Ravut	Kalat-Linnut	Sienet-Kalat	Kasvit-Pavut
Sisäcurling	Linnut-Kasvit	Kalat-Ravut	Sienet-Kasvit	Linnut-Pavut	Sienet-Pavut	Linnut-Kasvit	Kalat-Ravut
Virtuaaliammunta	Ravut-Pavut	Sienet-Linnut	Kalat-Pavut	Kalat-Kasvit	Kasvit-Ravut	Ravut-Pavut	Sienet-Linnut

Taulukko 16. Joukkueiden aloituslajit viikoittain. Lohko B. (lajijärjestys Megazone, sisäcurling, virtuaaliammunta)

LOHKO B	5.9.	19.9.	3.10.	17.10.	31.10.	14.11.	28.11.
Megazone	Sudet-Lehmät	Ketut-Hait	Ilvekset-Tiikerit	Sudet-Tiikerit	Lehmät - Ilvekset	Sudet-Lehmät	Ketut-Hait
Sisäcurling	Ilvekset-Ketut	Lehmät-Tiikerit	Sudet-Ketut	Ilvekset-Hait	Sudet-Hait	Ilvekset-Ketut	Lehmät-Tiikerit
Virtuaaliammunta	Tiikerit-Hait	Sudet-Ilvekset	Lehmät-Hait	Lehmät-Ketut	Ketut-Tiikerit	Tiikerit-Hait	Sudet-Ilvekset

Taulukko 17. Finaali.

FINAALI	Joukkue A	Joukkue B	Joukkue C	Joukkue D
Megazone	A-B	B-A	C-D	D-C
Sisäcurling	A-C	B-D	C-A	D-B
Virtuaaliammunta	A-D	B-C	C-B	D-A

Palkitsemiskäytännöt

Viikkokisan voittaja saa yhden ilmaispelin neljän hengen ryhmälle valitsemaansa lajiin. Finaalin voittajajoukkue saa itselleen ilmaisen peli-illan pikkujoulujen viettoon varten Kisakellarissa perjantaina 1. päivä joulukuuta 2017.

Millainen? Tapahtuma on muotoiltu siten, että siinä korostuu elämyksellisyys ja liikunnallisuus. Elämyksissä näkyvät asiakkaiden toiveet. Tapahtumassa on huomioitu tutkimuksessa useasti ilmenneet asiat, joita ovat onnistumisen elämykset, luotettavat ja helppokäyttöiset laitteet, tarjoilu- ja saniteettitilat, ohjeistus, vaatteiden ja arvotavaroiden säilytystilat sekä aikataulutuksen selkeys. Lisäksi Kisakellarin lajit ja tilat on suunniteltu elämyksellisiksi jo yrityksen perustamisvaiheessa vuonna 2015.

Jackpot liikuntalajit kuormittavat liikuntakoneistoa ja psyykettä kokonaisvaltaisesti. Kestävyys ja lihaskunto -ominaisuudet kehittyvät Megazone pelissä. Koordinaatio ja lihastasapaino kehittyvät sisäcurling ja virtuaaliammunta –peleissä. Lisäksi jokainen peli kehittää tarkkaavaisuutta, peliälyä, keskittymis-, ja yhteistyökykyä. Yhteenvetona voidaan todeta, että asiakkaat saavat kokea monipuolisen tapahtuman, jossa elämyksellisyys ja liikunnallisuus yhdistyvät.

Kuka? Tapahtuman tarjoaa kaksi paikkakunnalla kauan erilaisissa yritystoiminnoissa mukana ollutta yrittäjää. He tuntevat Ylä-Savon alueen ja liiketoiminnan erinomaisesti. He tuntevat paljon ihmisiä Ylä-Savossa ja myös heidät tunnetaan taustansa vuoksi. Tunnettuus voi auttaa Jackpot-liigan markkinoinnissa, koska molemmat yrittäjät tunnetaan luotettavina ihmisinä. Toinen omistajista toimii firmaliigan päävetäjänä, joka

on työskennellyt aiemmin Kisakellarissa. Hän tuntee tilat ja osaa käyttää laitteita. On tärkeää, että vetäjä tuntee yrityksen tilat, välineet ja toimintatavat hyvin, kun aloitetaan uutta palvelua.

7.6 Firmaliiga-tapahtumakonseptin yhteenveto

Kehittämistehtävänä oli suunnitella Kisakellarille palvelukonsepti, joka tarjoaa paikallisille yrityksille mahdollisuuden hyvinvoinnin edistämiseen. Toimintaohjelmaan kuuluu pelien valinta, ohjelman, aikataulujen ja palkitsemiskäytänteiden suunnittelu, pelipäivän organisointi, sekä osallistumissääntöjen ja hinnaston luominen. Tavoitteena on luoda sellaiset olosuhteet, jotka ylittävät asiakkaiden odotukset. Palvelukonseptin avulla tavoitellaan elämyksellisen asiakaskokemuksen muodostumista.

Jackpot-firmaliiga palvelukonsepti sisältää toimintastrategian ja tapahtuman organisoinnin. Toimintastrategia muodostettiin miksi, kenelle ja mitä kysymysten avulla. Tapahtuman organisointi –osa muodostettiin miten, millaisia ja ketkä kysymysten avulla. Lisäksi palvelukonseptin suunnittelussa hyödynnettiin Juha Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessi ja Sanna Tarssasen Elämyskolmio malleja soveltaen. Kaikki edellä mainitut toimenpiteet yhdessä mahdollistavat asiakkaiden positiivisten elämyksien syntymisen.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli selvittää, millainen on Kisakellarin Jackpot-firmaliiga palvelukonsepti. Kehittämistehtävä pyrittiin ratkaisemaan seuraavien tutkimuskysymyksiä kautta:

- Mitkä tekijät vaikuttavat yrityksiä näkemysten muodostumiseen?
- Millaiset elämykset motivoivat yrityksiä osallistumaan firmaliigaan?
- Miten luoda uusi tapahtuma palvelumuotoilun keinoin?

Kehittämisprojekti pystyttiin ratkaisemaan hyödyntämällä palvelumuotoiluprosessia ja sen työkaluja sekä Elämyskolmio mallia. Kehittämisprosessissa edettiin palvelumuotoiluprosessin vaiheita hyödyntäen ja sen työkaluja soveltaen. Kehittämisprosessin tärkein vaihe oli asiakasymmärrys vaihe, jonka tavoitteena oli lisätä asiakasymmärrystä. Asiakasymmärrys on erittäin tärkeä asia palvelumuotoiluprosessissa (Tuulaniemi 2011, 71). Muita työssä käytettyjä palvelumuotoiluprosessin vaiheita olivat esitutkimus, ideointi ja konseptointi vaiheet. Kehittämistehtävän ratkaisemiseksi hyödynnettiin myös Elämyskolmio työkalua. Siitä valittiin yksilöllisyyden, moniaistisuuden ja kontrastin elementit, jotka nähtiin hyödyllisimmiksi Jackpot-firmaliigan kehittämisessä.

8.1 Tutkimustuloksien tulkinta

Tutkimustulokset kerättiin ensisijaisesti sähköisin kyselylomakkein ja toissijaisesti havainnoiden. Tuloksien analysoinnin avulla pyrittiin lisäämään asiakasymmärrystä. Sen lisäämisen avulla voidaan kehittää palvelua (Miettinen 2011, 19, 23; Lovlie ym. 2008, 73-79). Seuraavassa selvitetään, miten tutkimustuloksia tulkittiin.

Havainnointien kokonaisuus sisälsi yhden esihavainnoinnin ja kaksi varsinaista havainnointi sessiota. Varsinaiset havainnoinnit toivat esiymmärrystä asiakkaiden kokemuksista (Kananen 2014, 65-66). Esihavainnointi toimi empiirisen tutkimuksen laukaisijana. Se toi pohjatietoa palvelun käytänteistä ja tiloista, joita pystyttiin hyödyntämään varsinaisissa havainnoinneissa ja kysymyslomakkeiden vastauksia analysoidessa. Havainnoinneissa pyrittiin hyödyntämään objektiivista näkökulmaa.

Sähköisissä vastauksissa saatiin tietoa asiakkaiden subjektiivisista näkemyksistä. Sähköiset vastaukset toimivat tämän työn ensisijaisena tiedonlähteenä. Kysymykset oli kohdistettu kehittämisiongelmaan ja –kysymyksiin. Kysymykset tulee suunnitella siten, että niistä saadut vastaukset valottavat tutkittavaa ongelmaa (Kananen 2014, 32,86).

Sähköisten kyselylomakkeiden vastaukset ryhmiteltiin kolmeen eri luokkaan Tarssasen Elämyskolmion tuotteen kriittisten elementtien mukaan. Elämyskolmio on varsin haastava, mutta toisaalta monipuolinen työkalu. Tähän työhön valittiin melko pieni osa Elämyskolmion kaikista käyttömahdollisuuksista. Tämä valinta helpotti analysointia ja tulkintojen vientiä käytäntöön.

Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin, mitkä tekijät ovat tärkeitä pelaamisen aikana, jotta voisi kokea elämyksiä. Vastauksista yksilöllisyyden elementin luokkaan sijoitettiin tasapuoliset onnistumisen elämykset. On tärkeää, että jokainen yksilö kokee ilon hetkiä pelin aikana. Moniaistisuuden elementin luokkaan sijoitettiin musiikki ja ääniefektit. Kuulo- ja tuntoaistien välityksellä koemme tunteita. Kuuloaistia tarvitsemme musiikin kuunteluun ja tuntoaistia efekteistä syntyviin tähtelyihin. Kontrastin elementin luokkaan sijoitettiin pelitilat ja laitteet. Tämän elementin tarkoituksena on edistää ilon lisääminen ja arjen rutiinien unohtaminen. (Tarssanen 2009, 116). Kun pelitilat ovat elämyksellisiä ja laitteet toimivia ja helppokäyttöisiä, voidaan pelistä nauttia täysin siemauksin ja unohtaa arki tapahtuman ajaksi.

Toisessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, mitkä tekijät ovat tärkeitä tapahtuman organisoinnissa, jotta tapahtuma olisi mahdollisimman viihdyttävä. Vastauksista yksilöllisyyden elementin luokkaan sijoitettiin joustavuus aikataulussa ja toiminnassa, yksilöllinen vastaanotto, tavaroiden säilytys- ja saniteetti tilat sekä ohjeistus. Yksilöllisyys tulee esille lähes kaikissa vastauksissa, mutta edellä mainituissa asioissa se korostuu erityisesti. Asioissa korostetaan henkilökohtaisuutta.

Moniaistisuuden elementin luokkaan sijoitettiin tarjoilun mahdollisuus ja tapahtuman organisointi. Ensimmäiseksi, ruoka ja juoma ovat makuelämyksiä, joita asiakkaat kaipaavat tapahtumaan. Myös alkoholijuomat tulivat vastauksissa jonkin verran esille. Alkoholipitoisia juomia ei tulla tarjoamaan tapahtumassa. Kisakellari on tehnyt alusta saakka linjauksen, ettei se hanki anniskeluoikeuksia, koska se toisi todennäköisesti käytännön ongelmia. Toiseksi, laadukas tapahtuman organisointi mahdollistaa asiakkaiden monipuolisten elämyksien kokemuksen. Laadukas organisointi sisältää kaikkien yksityiskohtien huolellisen suunnittelun.

Kontrastin elementin luokkaan sijoitettiin asiakaspalvelu. Asiakaspalvelijat ovat erittäin tärkeässä roolissa toteuttamassa palvelulupausta (Tuulaniemi 2011, 33). Kun asiakaspalvelijat ovat eläväisiä, ammattitaitoisia ja kuuntelevia, asiakkaiden on helppo mukautua pelien lumoihin ja unohtaa työ ja arjen rutiinit.

Vastauksia analysoitaessa huomattiin, että kysymyksien vastaukset menivät melko paljon päällekkäin. Ensimmäisen ja toisen kysymyksen vastauksista löytyi melko paljon samoja termejä ja ajatuksia. Tutkija sijoitti vastaukset joko ensimmäiseen tai toiseen taulukkoon käyttäen kriteerinä vastausten määrää.

Tarssasen elämyskolmiosta oli valittu kolme eri palvelutuotteen kriittistä elementtiä, johon vastaukset sijoitettiin. Tarssasen määritelmiä elementeistä käytettiin vastauksista poimittujen termien sijoituskriteereinä. Vastauksien taulukointi kolmen kriittisen elementin avulla oli hyvä idea ja se auttoi tutkijaa ymmärtämään vastauksien elämyksellisen näkökulman. Taulukoiden hyöty jäi kuitenkin hieman vajavaiseksi, koska vastauksia tuli melko vähän ja taulukot jäivät melko tyhjiksi. Vastaajien tehtävä ei ollut helppo. Heidän tuli vastata kysymyksiin, joiden aihepiiri ei ollut heille entuudestaan tuttu. Vastaajien tietämättömyyttä olisi voitu helpottaa hyvin suunnitellulla sähköpostiviestillä. Sähköpostikyselyn johdantokappaleessa olisi pitänyt kuvata tarkemmin esisuunniteltua tapahtuman kokonaiskulkua, aikataulutusta, lajeja, joukkueita ja pelaamisen organisointia. Siten vastaajat olisivat voineet luoda hyvän mielikuvan tapahtumasta ja luoda enemmän vastauksia.

Sähköisistä kyselylomakkeista analysoidut tutkimustulokset osoittavat, että yritysten asiakaskokemuksen muodostumiseen pelitapahtuman eli ydinpalvelun aikana vaikuttavat onnistumisten elämykset, tapahtuman sujuvuus ja toimiva laitteisto. On tärkeää, että jokainen osallistuja kokee iloa pelin aikana. Näiden asioiden saavuttaminen vaatii riittävän helppoja liikuntalajeja ja laadukkaita laitteita, välineitä ja varusteita. Tutkimustulokset osoittivat myös, että tapahtuman järjestämisessä ja suunnittelussa tulee kiinnittää huomiota ohjeistukseen, saniteetti- ja arvotavaroiden säilytystiloihin, aikataulutukseen, ruoka- ja juomatarjoiluun, anniskeluoikeuksiin ja palkintoihin. Yleiset tapahtumaan liittyvät käytänteet näyttävät olevan tärkeitä, mikä on hyvin luonnollista.

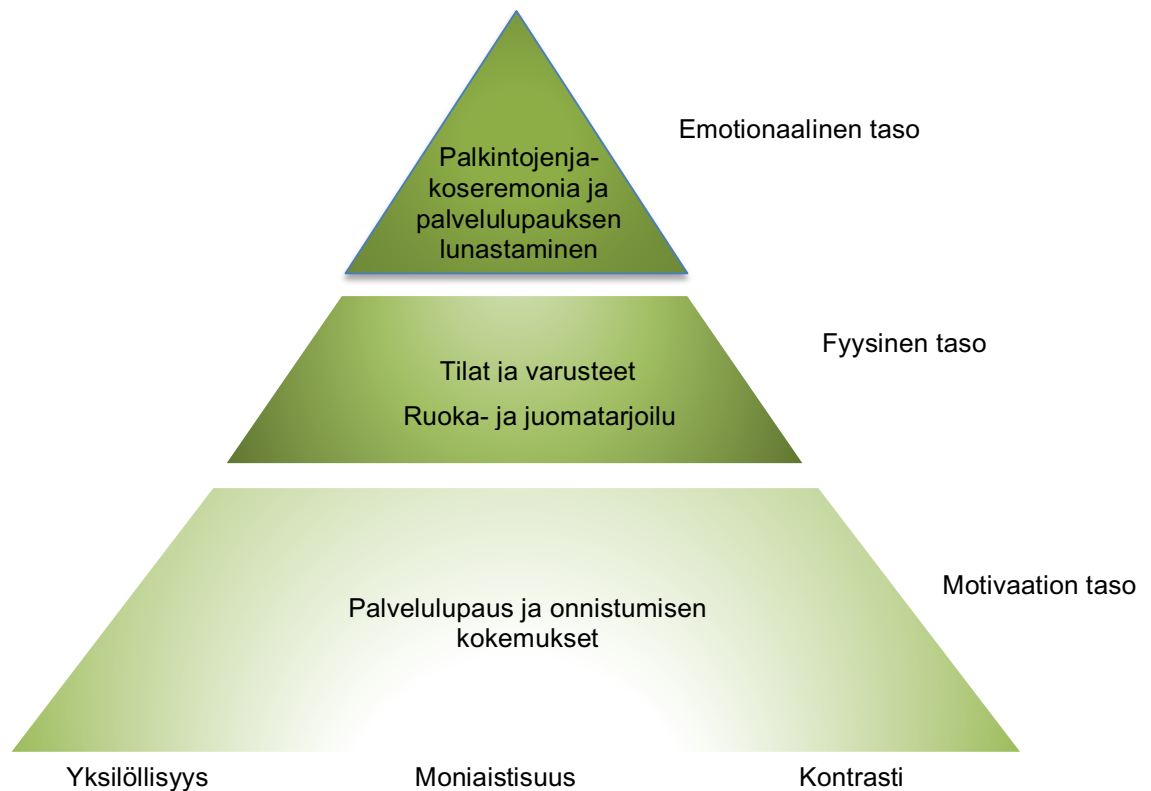
Yksittäisiä huomionarvoisia vastauksia pelaamisen aikana liittyviin tekijöihin olivat musiikki, ääniefektit ja ammattitaitoinen asiakaspalvelija. Järjestämiseen ja ennakkovalmisteluihin liittyviä yksittäisiä tärkeitä asioita olivat vesipiste, yksilöllinen vastaanotto tapahtumaan saavuttaessa ja riittävä henkilöstön määrä. Yksittäisistä

vastauksista nousi esille kaksi mielenkiintoista ilmiötä. Ensimmäiseksi ammattitaitoiset vetäjät eivät nousseet erittäin oleellisiksi tekijöiksi, vaikka ammattitaitoiset asiakaspalvelijat ovat erittäin tärkeä osa laadukasta palvelua (Vehmas ym. 2005 97; Tuominen 2015 ym. 2015 12-13). Tämä voi johtua siitä, että vastaajat pitivät heitä niin oleellisina, että sivuuttivat ne vastauksissaan. Lisäksi vastauksissa oli mainittu asiakaspalvelu käsite, millä saatettiin tarkoittaa korkean ammattitaidon omaavia asiakaspalvelijoita. Toiseksi yksilöllisen yritysyhmän huomioiminen ei noussut esille vastauksissa, vaikka asiakasystävällisyyden kannalta on erittäin tärkeää, että jokainen yritysyhmä toivotetaan henkilökohtaisesti tervetulleeksi tapahtumaan ja sille annetaan henkilökohtaista opastusta tarvittaessa (Tarssanen & Kylänen 2007, 114). Syynä tähän voi olla se, että vastaajat mainitsivat usein ohjeistuksen termin, joka osittain sisältää yksilöllisen huomioimisen.

Havainnoinnin avulla nousi esille kaksi asiaa. Ensimmäisen havainnointikerran avulla pystyttiin luomaan laaja-alainen asiakkaiden kulkema palvelupolun ydinvaihe, koska havainnointi kohdistui asiakkaiden saapumisesta heidän poistumiseen. Palvelupolun luominen on tärkeä osa tapahtumakonseptin luontia (Tuulaniemi 2011, 78-79). Toinen havainnointikerta antoi tarkan kuvan asiakkaiden kokemuksista pelitilanteiden aikana. Palvelumuotoilun tarkoituksena on huomioida sekä palvelun kokonaisuus että yksityiskohdat (Tuulaniemi 2011, 27). Tähän pyrittiin erilaisilla havainnoinnin toteuttamistavoilla. Ne loivat tutkijalle yksityiskohtaisen ja kokonaisvaltaisen kuvan asiakkaiden kulkemasta palvelupolun ydinvaiheesta.

Tarkasteltaessa sähköisten kyselylomakkeista ja havainnoinnista pelkistettyjä vastauksia samanaikaisesti voidaan huomata, että tärkeimmiksi elämyksellisyyttä nostattaviksi elementeiksi nousivat onnistumisen kokemukset. Ilon aiheita saadaan lisättyä, kun pelit ovat sopivan haastavia, tarjoilut ovat kunnossa ja pelien jälkeen järjestetään palkintojen jako.

Merkityksellisimmiksi kontaktipisteiksi nousivat sähköisten vastauksien pohjalta peli-, tarjoilu- ja arvotavaroiden säilytystilat sekä palkintojenjakoseremonia. Kontaktipisteet muodostuvat muun muassa tiloista, ihmisistä ja tavaroista (Tuulaniemi 2011, 80; Miettinen 2011, 56). Asiakkaat kokevat kyseiset palvelun ydinvaiheen aikana. Tässä työssä on painotetusti tutkittu ydinvaihetta. Se on palvelumuotoiluprosessin tärkein vaihe asiakaskokemuksen kannalta (Tuulaniemi 2011, 79; Koivisto 2009, 44.)



Kuvio 15. Jackpot-elämyskolmio. (Tarssasen 2009 Elämyskolmiota mukailleen 2009)

Loppuyhteenvedona tutkimustuloksista muodostettiin Jackpot-elämyskolmio soveltaen Sanna Tarssasen alkuperäistä Elämyskolmiota. Kolmiossa on painotettu selkeyttä ja tulokset on haluttu havainnollistaa visuaalisessa muodossa. Jackpot-kolmiossa kuvataan tärkeimpiä elämysten syntymiseen vaikuttavia elementtejä. Niitä on kolme ja niiden tulee näkyä ja tuntua jokaisella kokemisen tasolla, jotka näkyvät kuvion oikeassa reunassa. Kuviossa on haluttu värin tummentumisen avulla kuvastaa palvelun kokonaisuuden merkitystä elämysten luonnissa: mitä enemmän asiakas saa positiivisia kokemuksia palvelun aikana sitä varmemmin hän mieltää tapahtuman loputtua kokeneensa elämysten.

Ensimmäiseen asiakkaan kokemisen tasoon (motivaation taso) kuuluvat palvelulupaus ja onnistumisen kokemukset. Palvelulupauksena toimii korkeatasoiset elämysten ja monipuolinen liikunta. Palvelulupauksella motivoidaan asiakkaat kokeilemaan palvelua. Markkinoinnissa tulee käyttää luovuutta ja rohkeutta. Pelaamisesta saadaan onnistumisen kokemuksia. Lajit tulee järjestää siten, että maksimoidaan asiakkaiden mahdollisuus saada positiivisia kokemuksia. Pelaamisesta saadut positiiviset

kokemukset toimivat kolmion pohjana, koska ne vaikuttavat eniten asiakkaiden tahtoon käyttää palvelua tulevaisuudessa.

Toiseen osaan kuuluvat fyysiset tilat ja varusteet sekä ruoka- ja juomatarjoilu. Asiakkaiden kokemaa tasoa kutsutaan Jackpot-mallissa fyysiseksi tasoksi, koska tilat ja varusteet ovat fyysisiä, käsin kosketeltavia asioita. Ruoka ja juoma vaikuttavat asiakkaiden fyysiseen jaksamiseen. Kun neste- ja energiatasapaino on kunnossa asiakkaat jaksavat pelata hyvin.

Kolmanteen osaan kuuluu palkintojenjakoseremonia, joka päättää firmaliigan osakilpailun. Tässä vaiheessa varmistetaan palvelulupauksen lunastaminen järjestämällä iloinen palkintojenjakotapahtuma. Tämä vaihe on asetettu emotionaaliselle tasolle, koska se päättää Jackpot-osakilpailun ja luo asiakkaan viimeiset tuntemukset. Asiakkaan kokonaiskokemus ja muistikuva tapahtumasta muodostuu koko pyramidista. Tämä kokonaisuus mahdollistaa asiakkaan positiivisen elämyksen syntymisen.

8.2 Analyysi tutkimusmatkasta

Tämän työn tavoite oli luoda asiakkaiden kokemuksiin ja näkemyksiin perustuva palvelukonsepti, Jackpot firmaliiga. Tavoitteen saavuttamiseksi oli ensiarvoisen tärkeää ymmärtää asiakkaita. Jotta asiakkaita pystyttiin ymmärtämään, heitä havainnoitiin ja heiltä kyseltiin mielipiteitä. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä käytettiin tarkkailevaa havainnointia ja sähköistä kyselyä. Tässä pohdinnan osiossa analysoidaan ja kuvaillaan tutkijan kulkemaa matkaa ja tekemiä valintoja matkan aikana.

Esihavainnointi oli erittäin tärkeä empiirisen tutkimuksen aloitus. Tutkija pääsi tutustumaan tiloihin ja kokeilemaan pelejä ja välineitä rauhassa. Ilman käytännön kokeilua, tutkija ei olisi päässyt kiinni pelien luonteisiin ja tekniikoihin. Nyt hän pystyi tekemään omat arviot siitä, miten positiivisia kokemuksia pelin aikana voi syntyä. Kyselyihin vastanneet potentiaaliset asiakkaat eivät olleet kokeilleet pelejä käytännössä ja heidän vastaukset perustuivat mielikuviin. Myös tämän vuoksi oli tärkeää, että tutkija pääsi pelaamaan pelejä ja luomaan tarinan ydinpalvelusta. Tarina luo kokonaisvaltaisen rungon yrityksen käyttöön, joka on asiakas-, arvo- ja liiketoimintalähtöistä (Kalliomäki 2014 13). Tutkija ei luonut kokonaisvaltaista tutkimuksellista tarinaa vaan teki muistiinpanot lajikoikeiluistaan ja tapahtuman kokonaiskuvasta. Yksinkertaiset muistiinpanot toivat tärkeimmät yksityis- ja näkökohdat esiin. Toisaalta tarinan oikeaoppinen kirjottaminen olisi tuonut esille paremmin elämykset ja tunteet (Kalliomäki

2014, 16). Tutkija kuitenkin päätti olla kirjoittamatta tarinaa, koska se olisi vienyt paljon aikaa. Lisäksi hänellä oli jo yksi videotarina, joissa asiakkaat pelasivat pelejä.

Ensimmäinen havainnointisessio toteutettiin käyttämällä tarkkailevaa havainnointia. Tarkkailevassa havainnoinnissa seurataan asiakkaiden vuorovaikutusta ja viihtyvyyttä vaikuttamatta heidän toimintaansa. (Vilka 2007, 43; Virtuaali AMK; KAMK 2017). Havainnointisessio onnistui hyvin. Tapahtumasta kerätty tieto vastasi tutkimusongelmaan ja –kysymyksiin. Jälkikäteen analysoituna havainnointimuotona olisi voitu käyttää osallistuvaa havainnointia. Tutkijan vahvuus on sosiaalisuus. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkimuskohteensa toimintaan yhdessä jäsenten kanssa (Vilka 2006, 44; Tuomi & Sarajärvi 2009, 81-83). Tutkija kuitenkin päätti seurata sivusta asiakkaiden pelaamista, koska hän pystyi näkemään asiakkaiden liikkeet ja eleet paremmin kuin itse pelatessaan.

Toisessa havainnointisessiossa seurattiin asiakkaiden pelaamista videotallenteen avulla. Myös toisessa havainnointisessiossa käytettiin havainnointimuotona tarkkailevaa havainnointia. Se mahdollistaa videotallenteiden käytön analysoinnissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 82). Jälkikäteen voidaan todeta, että kahden havainnointikerran sisällyttäminen tutkimukseen oli erinomainen idea. Tällä tavoin tutkija sai varmistusta näkemyksiinsä. Kun tutkija näki kaksi eri asiakasryhmää pelaamassa, hän kykeni löytämään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia pelaajien toiminnassa. Tutkija myös havaitsi, että videotallenteen teknistä toteutusta voidaan kehittää. Kuvaus oli suoritettu kapeasti zoomaten lattiatasossa. Jos kuvaus olisi suoritettu laajemmalla zoomilla katosta kuvattuna, pelaajien toiminnasta olisi voitu saada enemmän tietoa.

Havainnointien lisäksi työssä käytettiin kyselyä tiedonkeruumenetelmänä. Avoimia kysymyksiä sisältävät kyselyt lähetettiin sähköpostitse. Tämä oli tehokas ja turvallinen tapa toteuttaa kysely. Sähköinen kysely on nopea ja luotettava tapa hankkia tietoa, kun tutkittavat ovat kaukana tutkijasta (Valli & Perkkilä 2015, 109). Kysymykset olivat tarkoituksenmukaisia, mutta johdanto, jossa avattiin tapahtumaa, olisi voinut olla tarkempi. Johdannon olisi tullut antaa alustavaa tietoa tapahtuman toistuvuudesta, joukkueiden määrästä ja joukkueen pelaajien määrästä. Lisäksi olisi voitu kertoa hieman Kisakellarin historiasta ja toiminnasta sekä pelien sisällöistä. Tällöin vastaajat olisivat saaneet tarkemman alustuksen ja heidän olisi ollut helpompi vastata kysymyksiin.

Tutkimustyössäni olisin voinut hyödyntää palvelukertomusta tai tarinaa. Tarinalla tarkoitetaan yhtenäistä juonellista tapahtumien sarjaa, jolla on selkeä alku ja loppu. Kun tarina käsikirjoitetaan osaksi palvelua, pystytään tarjoamaan erilaistuneita ja

elämyksellisiä palveluita. (Miettinen ym. 2011, 110; Kalliomäki 2014, 13.) Palvelukertomusta voidaan käyttää tuotesuunnittelun testivälineenä ja se soveltuu erityisen hyvin elämyksellisten palvelujen testaamiseen. Sen avulla voidaan testata, mahdollistuuko palvelussa asiakasprofiilin elämyksen syntyminen. Palvelukertomus on kustannustehokas väline suunnittelussa, jonka avulla voidaan testata idean toimivuutta. (Tuulaniemi 2011, 207-215.) Palvelukertomuksen testaaminen käytännössä olisi voinut olla hyödyllistä, mutta se poissuljettiin aikataulullisista ja järjestämiseen liittyvistä syistä.

Myös Blue print –työkalua olisi voitu hyödyntää. Siihen olisi voitu liittää palvelukertomus. Blueprint-mallin yksi merkittävimmistä hyödyistä syntyy siinä kuvatun palvelun arvoketjun perusteella. Siinä asiakas ja palvelutuottaja yhdessä luovat visuaalisen kuvauksen asiakkaan kokemuksista. Kohtaamiset kuvataan tarkasti kaikki aistikanavat huomioiden. Tämän jälkeen asiakkaat voivat arvioida kertomuksen avulla elämyksen syntymisen mahdollisuutta. (Tuulaniemi 2011, 213.) Blue print –malli olisi sopinut hyvin projektiin, koska siinä etsittiin elämyksiä huomioiden kaikki aistikanavat. Blueprint –työkalu päätettiin kuitenkin jättää hyödyntämättä, koska tutkimustyökaluna käytettiin hieman vastaavaa videotallennetta.

Suurin puute tutkimusmenetelmien käyttöön liittyen oli se, että tutkija ja tutkittavat eivät keskustelleet kasvotusten. Ensimmäisellä havainnointikerralla tutkija tervehti asiakasryhmää ja kertoi tarkkailevansa heidän toimintaa. Ehkä tässä vaiheessa tutkija olisi voinut käyttää avointa puolistrukturoitua teemahaastattelua. Siinä tutkija keskustelee avoimesti valmiiksi luotujen kysymysten pohjalta tietystä aiheesta (Eskola & Vastamäki 2015, 29). Sekä palvelukertomus että blue print –malli olisi tuonut lisää asiakkaan näkökulmaa. Erityisesti blue print –mallin käyttö olisi tuonut lisää vuorovaikutuksellisuutta tutkijan ja tutkittavien välille. Nyt tutkimusaineiston hankintavälineinä käytettiin osallistumatonta havainnointia ja sähköpostia.

8.3 Palvelukonseptin arviointi ja kehittäminen tulevaisuudessa

Palvelua tulee arvioida jatkuvasti sen ollessa käytössä. Arvioinnilla varmistetaan kilpailukyky ja jatkuvalla kehittämisellä pyritään pitämään yllä kilpailuetua. (Tuulaniemi 2011, 240.) On tärkeää, että Kisakellari arvioi Jackpot-tapahtumakonseptia tulevaisuudessa. Asiakastyytyväisyyden tiedostaminen on oleellista. Tyytyväisyyttä voidaan mitata ja seurata asiakaspalautteella. Asiakaspalautteen antamiseen tulee olla helposti toteutettava mahdollisuus. Kisakellarin infopöydälle voidaan sijoittaa

palautelomake ja kynät. Asiakkaita kannattaa motivoida ja kehottaa palautteen antamiseen. Ilman motivointia palautteen määrä voi helposti jäädä pieneksi. Palautteen analysoinnissa tulee kuitenkin muistaa, että asiakasta ei kannata kuunnella sokeasti. Asiakkaat voivat olla kehityksessä aktiivisesti mukana, mutta he eivät ole päättämässä millainen palvelu tuotetaan (Tuulaniemi 2011, 117). Lopullisen järkiratkaisun Jackpot-firmaliigaan tehtävistä muutoksista tekee Kisakellarin johto. Asiakasta on kuunneltava ja niiden mukaan tehdään muutoksia, mutta resurssien sallimissa rajoissa. Kisakellarin omistajat ottavat kokonaisuuden huomioon päätöksenteossa. Päätöksentekoon vaikuttavat muun muassa taloudelliset resurssit, työntekijöiden osaaminen ja määrä sekä tulevaisuuden näkymät.

Jatkossa Kisakellari voisi kehittää palvelukonseptia tarjoamalla vieläkin ”extremempää”, jos se toteuttaisi lajit niiden alkuperäisessä muodossa. Tämä tarkoittaisi lajien ja asiakkaiden vientiä ulos. Esimerkiksi virtuaaliammunta toteutettaisiin ulkona paintball – pelinä. Pine ja Gilmore (1999, 33) toteavat, että paintball –peli puistossa on esimerkki todellisuuspakoisesta elämyksestä. Kysymyksessä on siis peliin uppoutuminen erittäin voimakkaasti. Voimakkaat elämykset voisivat tuoda lisäarvoa Jackpot-firmaliigaan. Myös sisäcurlingin vieminen jäähalliin tai luonnonjäärädalle sekä virtuaaliammunnan siirtäminen ampumaradalle voisivat tuoda uudenlaisia elämyksiä.

Siirtämällä lajit uuteen ympäristöön voitaisiin saada uusia yhteistyökumppaneita kaikilta sektoreilta. Paintball pelin yhteydessä voisi verkostoitua liikunta-alan yksityisyrityksen kanssa. Molemmat osapuolet voisivat hyötyä tästä. Jäähallin omistaa kunta. Kisakellari käyttäisi kunnan liikuntatiloja ja maksaisi tilavuokraa kunnalle. Vastapainoksi kunta voisi markkinoida Kisakellaria elämyksellisenä ja hyvinvointia lisäävänä yrityksenä. Ampumaradan omistaa ampumaseura, joka on rekisteröity metsästysseura. Yhteistyö ampumaradan ja Kisakellarin välillä hyödyttäisi molempia osapuolia. Kisakellari käyttäisi ampumaradan palveluita ja metsästysseura markkinoisi Kisakellaria. Myös metsästysseuran jäsenet voisivat käyttää Kisakellarin palveluita. Erityisesti Simway hunt - virtuaali ammunta on kehitetty metsästäjien tarpeisiin. Metsästäjät voivat kehittää ampumataitojaan ympäristössä, joka muistuttaa luonnollisia olosuhteita.

Tulevaisuudessa yksi Jackpot-firmaliiga palvelukonseptin muutos voisi olla tutujen yritysten kilpaileminen vastakkain. Tämä voisi innostaa yrityksen työntekijöitä kilpailemaan yhä enemmän. Lisämielenkiintoa yritysten väliseen kilpailuun voisi tuoda yritysten logon sijoittaminen virtuaaliammunta peliin. Tällöin yritysten vastakkaisasettelu tulisi ilmi leikkimielisesti myös Jackpot-firmaliigassa.

Elämysliiketoiminnan haasteena on tuottaa helposti yksilöllistettäviä tuotteita, joiden peruskonsepti on monistettavissa (Tarssanen & Kylänen 2007, 114). Tämän ajatuksen perusteella tuotteesta ei voida saada täydellistä koskaan, koska tuotteen yksilöllistäminen ja tuotteen helppo monistettavuus ovat toistensa ääripäitä. Yksilöllistämässä tuotetta halutaan räätälöidä, kun taas monistamisessa ei. Kisakellarin tulee löytää kultainen keskitie. Kisakellarin pitää pystyä käyttämään Jackpot-liiga palvelukonseptia säännöllisesti muuttamatta mitään esimerkiksi puolen vuoden periodin aikana. Saman palvelukonseptin käyttäminen säästää huomattavasti resursseja. Tarpeen vaatiessa sen pitää kuitenkin pystyä hiomaan palvelua. Jos Kisakellari aikoo viedä lajit niiden ulos niiden luonnollisine paikoilleen, räätälöintiä tarvitaan varmasti, koska olosuhteet muuttuvat.

Lähteet

Artikkelit:

Eskelinen, M-L. (2011). Älykkään ekosysteemin johtaminen. Elämysten orkesterointi. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Koivisto, N. (2010). Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö, Diges ry ja Suomen Liikunta ja Urheilu ry.

Marttila, M. (2016) Elämys- ja seikkailupedagogiikalla toiminnallisuutta opetuksen tueksi. Liikunta & tiede. 5/2016.

Norrgård, L, Rautanen, K, Esch, Michaela. (2009). Esiselvitys luovien alojen innovaatio- ja kehitystarpeista. Vaasa: ESR.

Kosonen, H. (2010). Liikunta- ja elämys Uudellamaalla – ennakointityö. Uudenmaan elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskuksen julkaisuja.

Kosonen H. (2014). Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Kurttila, M. Lapin elämysteollisuuden strategia 2002-2006. Rovaniemi: Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus (LEO).

Matarma, T. (2012). Liikunta on elämyksiä täynnä. Turku: Turun kaupungin tutkimus- ja tietoyksikkö.

Vehmas, H., Kontsas, M., Koskinen, T., Kämppe, K & Puronaho, K. (2005). Klerot 2. Liikunta-alan elinkeinorakenne ja kehittämistarpeet. Helsinki: Cupore.

Kirjat:

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Anttila, P. (2000). Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Hamina: Akatiimi Oy ja Kuopion käsi- ja taideteollisuusakatemia.

Anttila, P. (2006). Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy.

Eskelinen, M-L. (2011). Elämysteemaisen liiketoiminnan luominen. Elämyksestä lisäarvoa ja tuloa yritykselle. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Eskola, J., Vastamäki, J. (2015) Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus (29-44).

Eskola, J. (2007). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Aaltola, J., Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus (159-183)

Gilmore, James H., Pine 2, B. Joseph. (2007). Authenticity. What Consumers really want. Boston: Harvard Business School Press Boston.

Grönfors, M. (2015) Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus (146-160).

Grönroos, J. (2009). Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WSOY.

Harisalo, R. (2011) Luovuuden teknologia: ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampere University Press.

Holma, T. (1998). Tuotteistus tutuksi. Idea ja työvälitteet. Esimerkkinä kuntoutuspalvelut perusterveydenhuollossa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Hämäläinen, K., Vilka, H., Miettinen, S. (2011) Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa: Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiatieto Teknova Oy: (61-75).

Kalliomäki, A. (2014) Tarinallistaminen. Palvelukokemuksen punainen lanka. Viro: Talentum media OY.

Kananen, J. (2014) Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karkulehto, S. & Venäläinen, J. (2016). Näkökulmia elämystalouden käsitteeseen. Teoksessa Karkulehto, S., Lähdesmäki, Tuuli. & Venäläinen, Juhana. (toim.) Elämykset kulttuurina ja kulttuuri elämyksenä. Kulttuurintutkimuksen näkökulmia elämystalouteen. Jyväskylä: Nykykulttuurin tutkimuskeskus: (15-34).

Karppinen, S. & Lomama, T. (2007) Seikkaillen elämyksiä. Seikkailukasvatuksen teoriaa ja sovelluksia. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Karppinen, S. (2007). Elämyksestä kokemukseen ja oppimiseen . Teoksessa Karppinen S. J. A., Lomama, T. (toim.) Seikkaillen elämyksiä. Seikkailukasvatuksen teoriaa ja sovelluksia. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus: (75-96).

Kuusela, H., & Neilimo, K. (2010) Kaupan strategiaosaaminen. Helsinki: Edita.

Luthje, M., & Tarssanen, S. (2007) Matkailuelämysten tuottaminen ja kuluttaminen. Teoksessa Veijola, S. (toim.) Matkailututkimuksen lukukirja. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Löytänä, J. & Korteso, K. (2011) Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Miettinen, S. (2011) Asiakasymmärrys. Teoksessa: Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy: (18-97).

Miettinen, S., Kalliomäki, A., Ruuska, J. (2011) Palvelun konseptointi. Teoksessa: Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy: (107-115).

Ruohotie P. (1998) Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Perttula, J. (2007). Elämysten merkitys ihmiselämässä. Teoksessa Karppinen S. J. A., Lomama, T. (toim.) Seikkaillen elämyksiä. Seikkailukasvatuksen teoriaa ja sovelluksia. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus: (53-74).

Pine II, B. Joseph & Gilmore, James H. (1999). The experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage. In Setting the Stage (p. 27-43). Boston: Harvard Business School Press.

Saarinen, J (2002). Elämys. Teollisuutta, taloutta vai jotakin muuta? Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Tarssanen, S. & Kylänen, M. (2009) Entä jos elämyksiä tuotetaan. Elämyskolmio-malli elämyksellisyyden tunnistamisessa, arvioinnissa ja vahvistamisessa. Teoksessa

Tarssanen, S. (2009). Elämystuottajan käsikirja. Rovaniemi: LEO Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Tammi.

Tuulaniemi, J. (2011). Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Valli, R. (2015). Paperinen kyselylomake. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus (84-108).

Valli, R. & Perkkilä, P. (2015) Nettikyselyt ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus (109-120).

Vallo, H, Häyrynen, E. (2014) Tapahtuma on tilaisuus: tapahtumamarkkinointi ja tapahtuman järjestäminen. Helsinki: Tietosanoma.

Varto, J. (2005) Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Vilka, H. (2006). Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Internet-lähteet:

Alanen, A. (2007). Elämiskulutus kiehtoo yhä useampia. Samasta tuotteesta sekä hyötyä että elämystä. Haettu 10.7. 2017 osoitteesta: http://tilastokeskus.fi/artikkelit/2007/art_2007-09-10_004.html?s=0

JYU. Smart Education. (2017). Konseptointi. Konseptoinnin periaatteet. Haettu 18.9. 2017 osoitteesta: <http://smarteducation.jyu.fi/projektit/systech/Periaatteet/suunnittelun-periaatteet/konseptointi>

Helsingin yliopisto. (2017). Tutkimusetiikka. Haettu 19.10. 2017 osoitteesta: <https://www.helsinki.fi/fi/tutkimus/tutkimusymparisto/tutkimusetiikka>

KAMK. (2017). Havainnointi. Opinnäytetyöpakki. Haettu 15.8. 2017 osoitteesta: <http://193.167.122.14/Opari/ontTukiKeruuHavannointi.aspx>

LEAPS-projekti. (2017). Palvelun tuotteistamisen käsikirja. Haettu 21.7. 2017 osoitteesta: <http://palveluntuotteistaminen.fi>

Lovlie, L., Downs C., Reason, B. (2008). Bottom-line Experiences: Measuring the value of Design in Service: (73-79). Haettu 7.8.2017 osoitteesta: <http://test.liveworkstudio.com/assets/dmi-2008.pdf>

Muova (2017). Muotoilun moninaisuus. Haettu sivustolta Muotoilukeskus Muova 17.7 2017. Internetosoite: <http://www.muova.fi/fi/muotoilu/>

Outdoors (2017). Outdoors. Haettu 20.6. 2017 osoitteesta: www.outdoorsfinland.fi

Pirnes, E. & Tiihonen, A. (2010). Hyvinvointia liikunnasta ja kulttuurista. Käsitteiden, kokemusten ja vastuiden uusia tulkintoja. Kasvatus & Aika 4 (2). 203-235. Haettu 9.7.2017 osoitteesta: <http://elektra.helsinki.fi/oa/1797-2299/4/2/hyvinvoi.pdf>

Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004). Co-creation Experiences: The Next Practise in Value Creation: (5-14). Haettu 7.8.2017 osoitteesta <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/35225/20015 ftp.pdf>

Tuominen, T., Järvi, Katriina., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, Miia. (2015). Palvelun tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Aalto-yliopisto. Haettu 20.7. 2017 osoitteesta: www.palveluntuotteistaminen.fi

Virtuaali ammattikorkeakoulu (2017). Observointiin perustuvan tutkimuksen suorittaminen. Ylemmän AMK-tutkinon metodifoorumi. Haettu 22.9. 2017 osoitteesta: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289409557/1194290592851.html>

Liitteet

Liite 1.

Johdanto ja kyselylomake.

Kisakellari on aloittamassa yrityksille suunnatun iloisen ja leikkimielisen Jackpot-firmaliiga tapahtumasarjan. Liigassa pelataan Megazonea, sisäcurlingia ja virtuaaliammuntaa. Ennen kuin aloitamme toimintamme, haluaisimme kysyä yritysten näkemyksiä siitä, mitkä seikat ovat tärkeitä elämyksellisen tapahtuman luomisessa. Kysymyksen vastauksia hyödynnetään YAMK-opinnäytetyössä, jossa suunnitellaan liikunnallista ja elämyksellistä tapahtumakonseptia.

Firmaliiga suunnitellaan näkemyksienne perusteella. Vastaukset saa kirjoittaa omalla tyylillä vapaamuotoisesti. Kiitos vastuksista jo etukäteen.

1 Mitkä asioita pidätte oleellisimpina pelaamisen ja tapahtuman aikana, jotta voisitte kokea hyvän fiiliksen?

2 Mitä käytännön järjestelyihin liittyviä asioita pidätte tärkeimpinä, jotta teidän olisi helppo ja mukava osallistua firmaliigaan?

3 Tuleeko teille vielä jotain muuta mieleen, mikä lisäisi innostustanne osallistua Jackpot-liikuntatapahtumaan?

Terveisin ja **kiitoksin**,

Santtu Kuosmanen

JACKPOT FIRMALIIGAN PALVELUKONSEPTI

Aloituslehtiö tapahtuman järjestämiseen

SISÄLLYSLUETTELO

1. TOIMINTASTRATEGIA

1.1. Miksi järjestämme firmaliigan?

1.2. Kenelle kohdistamme firmaliigan markkinoinnin?

1.3. Mitä tarjoamme asiakkaillemme?

2. TAPAHTUMAN ORGANISOINTI

2.1. Miten toteutamme säännöt, aikataulut ja palkintojenjaon?

2.2. Millaisia asioita korostamme firmaliigassa?

2.3. Ketkä toimivat firmaliigan organisoijina?

TOIMINTASTRATEGIA

Ensimmäisessä osassa selvitetään asioita strategiselta kannalta. Se antaa vastauksia tapahtuman järjestämiseen laajasta näkökulmasta. Se koostuu kolmesta kohdasta. Ensimmäisessä kohdassa avataan sitä, miksi firmaliiga kannattaa järjestää. Toisessa kohdassa keskitytään asiakassegmenttiin. Kenelle markkinoimme uutta tapahtumakonseptiamme? Kolmas kohta antaa suuren kuvan siitä, mitä tarjoamme asiakkaille. Lisäksi kolmannessa kohdassa pohditaan, miten voisimme elävöittää toimintaamme jatkossa.

1.1. Miksi järjestämme firmaliigan?

Yrityksille ja erityisesti yritysten välisille elämysaiheisille tapahtumille on kysyntää Ylä-Savon alueella. Yrityksille tarjotaan liikunta-aktiiviteetteja paljon, mutta ne sisältävät harvoin elämyksellisiä elementtejä. Elämyksien kokeminen ja yritysten työntekijöiden kohtaaminen muualla kuin bisnesmaailmassa voi auttaa työntekijöitä jaksamaan paremmin kaikilla elämän osa-alueilla. Työntekijät näkevät oman ja muiden yritysten kollegojaan tapahtumassa, jossa unohdetaan työasiat ja pidetään hauskaa.

1.2. Kenelle kohdistamme firmaliigan markkinoinnin?

Kohderyhmänä on Ylä-Savon alueella toimivat keskisuuret ja suuret yritykset. Pienyritykset eivät tule kysymykseen, koska peleihin tarvitaan neljä henkilöä ja niissä ei ole henkilöitä riittävästi. Palvelukonsepti on suunniteltu yritysten väliseksi liikunta- ja elämyksekkäilyksi. Emme halua lipsua asiakassegmentistämme ainakaan konseptimme alussa ja haluamme pitää kilpailun virallisena. Täten voimme myös markkinoida firmaliiga virallisena yritysten välisenä kilpailuna. Emme hyväksy liigaan esimerkiksi kaveriporukoita. Voimme tarvittaessa järjestää erillisen liigan yksityishenkilöille, jos kysyntää on riittävästi.

1.3. Mitä tarjoamme asiakkaillemme?

Tarjoamme asiakkaillemme korkeatasoisia elämyksiä ja monipuolista liikuntaa, mikä on palvelulupauksemme. Haluamme korostaa näitä kahta tekijää alusta alkaen. Nämä kaksi sanaa tulee näkyä ja kuulua lähes kaikessa firmaliigaan liittyvässä markkinoinnissa. Elämyksien ja liikunnan toteuttajina toimivat kolme lajiamme: Megazone, sisäcurling ja virtuaaliammunta. Yhtä tärkeinä elämyksien toteuttajina toimivat firmaliigan vetäjät ja asiakaspalvelijat. Tarjoamme asiakkaille ystävällistä, yksilöllistä ja oikeudenmukaista asiakaspalvelua. Pidämme huolen siitä, että lunastamme palvelulupauksen ja mielellään ylitämme sen.

Jatkossa voisimme tarjota vieläkin enemmän extreme liikuntaa jäljittelevän tapahtuman, jos toteuttaisimme lajimme niiden alkuperäisessä muodossa. Tämä tarkoittaisi lajien ja asiakkaiden vientiä ulos. Laserammunta toteutettaisiin metsässä paintball pelinä, sisäcurling curlingina jäähallissa tai luonnonjäärädalla sekä virtuaaliammunta ampumaradalla. Tämä mahdollistaisi yhteistyön eri liikunta-alan toimijoiden kanssa, joka on ollut Kisakellarin toiminta-ajatus sen perustamisesta lähtien.

TAPAHTUMAN ORGANISOINTI

Toisessa osassa asioita selvitetään käytännön toiminnan kannalta. Se helpottaa ja nopeuttaa meitä järjestämään firmaliigan osakilpailun. Tässä osassa on kolme kohtaa. Ensimmäisessä kohdassa on valmiit konseptit sääntöihin, osallistumiseen, aikatauluihin, palkintojenjakoseremoniaan ja pelin kulkuun. Toisessa osassa kerrotaan, millaisia elämyksiä lupaamme tarjota asiakkaillemme ja miten meidän tulee toimia, jotta palvelulupauksemme toteutuu. Kolmannessa kohdassa selvitetään työntekijöiden marssijärjestys. Vastuunjako on oltava selkeä, jotta tapahtuman suunnittelu ja toteutus onnistuvat.

2.1. Miten konseptoimme säännöt, aikataulut ja palkintojenjakoseremonian?

Kisakellarissa voi pelata Megazone laserpeliä, sisäcurlingia ja harrastaa virtuaaliammuntaa. Yrityksille kohdennetuissa viikkokisassa tullaan hyödyntämään kaikkia lajeja. Seuraavassa on esitetty kuvitteellinen aikataulu ja osallistuminen, pelien säännöt ja organisointi, hinnasto ja maksutavat, ilmoittautuminen ja osallistumissäännöt, pistelaskusäännöt sekä palkitsemiskäytänteet.

Aikataulutus ja osallistuminen

Aikataulut ovat kuvitteellisia, mutta niitä voi soveltaa. Jackpot-firmaliiga aloitetaan todennäköisesti tammikuussa vuonna 2018. Ensimmäinen osakilpailu pidetään 28. elokuuta 2017 alkavalla viikolla ja viimeinen 4.12. 2017 alkavalla viikolla. Firmaliiga järjestetään kahdessa eri lohossa. Tämä tarkoittaa sitä, että joukkue pelaa joka toinen tiistai klo 18.30. Lohko A aloittaa 29. eokuuta ja lohko B 5. syyskuuta. Viikkokisoja kertyy syksyn aikana kullekin joukkueelle yhteensä 7, joista 5 parasta sijoitusta lasketaan lopputulokseen. Firmaliiga päättyy syyskauden päätösfinaaliin, johon pääsee molempien lohkojen kaksi parasta joukkuetta. Finaali on maksuton finaaliin päässeille joukkueille.

Alla olevat taulukot toimivat malliesimerkkinä, joihin voi sijoittaa joukkueiden nimet ja päivämäärät. Molemmat lohkot on taulukoitu erikseen ja molemmille lohkoille on kaksi eri taulukkoa. Ensimmäisessä taulukossa näkyy joukkueiden pelipäivän vastustajat. Tämä helpottaa sekä järjestäjää että pelaajia, kun he tietävät ketä vastaan he kulloinkin pelaavat. Toisessa taulukossa näkyy joukkueiden aloituslaji kussakin osakilpailussa. Tämä helpottaa joukkueita sijoittautumaan oikealle pelipaikalle osakilpailun alussa, mikä puolestaan parantaa yleistä järjestystä.

LOHKO A	SIENET	KALAT	LINNUT	KASVIT	RAVUT	PAVUT
29.8.	Sienet-Kalat	Kalat-Sienet	Linnut-Kasvit	Kasvit-Linnut	Ravut-Pavut	Pavut-Ravut
12.9	Sienet-Linnut	Kalat-Ravut	Linnut-Sienet	Kasvit-Pavut	Ravut-Kalat	Pavut-Kasvit
26.9	Sienet-Kasvit	Kalat-Pavut	Linnut-Ravut	Kasvit-Sienet	Ravut-Linnut	Pavut-Kalat
10.10	Sienet-Ravut	Kalat-Kasvit	Linnut-Pavut	Kasvit-Kalat	Ravut-Sienet	Pavut-Linnut
24.10	Sienet-Pavut	Kalat-Linnut	Linnut-Kalat	Kasvit-Ravut	Ravut-Kasvit	Pavut-Sienet
7.11	Sienet-Kalat	Kalat-Sienet	Linnut-Kasvit	Kasvit-Linnut	Ravut-Pavut	Pavut-Ravut
21.11	Sienet-Linnut	Kalat-Ravut	Linnut-Sienet	Kasvit-Pavut	Ravut-Kalat	Pavut-Kasvit

Joukkueiden vastustajat viikoittain. Lohko A.

LOHKO B	SUDET	LEHMÄT	ILVEKSET	KETUT	TIIKERIT	HAIT
5.9.	Sudet-Lehmät	Lehmät-Sudet	Ilvekset-Ketut	Ketut-Ilvekset	Tiikerit-Hait	Hait-Tiikerit
19.9.	Sudet-Ilvekset	Lehmät-Tiikerit	Ilvekset-Sudet	Ketut-Hait	Tiikerit-Lehmät	Hait-Ketut
3.10.	Sudet-Ketut	Lehmät-Hait	Ilvekset-Tiikerit	Ketut-Sudet	Tiikerit-Ilvekset	Hait-Lehmät
17.10.	Sudet-Tiikerit	Lehmät-Ketut	Ilvekset-Hait	Ketut-Lehmät	Tiikerit-Sudet	Hait-Ilvekset
31.10.	Sudet-Hait	Lehmät-Ilvekset	Ilvekset-Lehmät	Ketut-Tiikerit	Tiikerit-Ketut	Hait-Sudet
14.11.	Sudet-Lehmät	Lehmät-Sudet	Ilvekset-Ketut	Ketut-Ilvekset	Tiikerit-Hait	Hait-Tiikerit
28.11.	Sudet-Ilvekset	Lehmät-Tiikerit	Ilvekset-Sudet	Ketut-Hait	Tiikerit-Lehmät	Hait-Ketut

Joukkueiden vastustajat viikoittain. Lohko B.

LOHKO A	29.8.	12.9.	26.9.	10.10.	24.10.	7.11.	21.11.
Megazone	Sienet-Kalat	Kasvit-Pavut	Linnut-Ravut	Sienet-Ravut	Kalat-Linnut	Sienet-Kalat	Kasvit-Pavut
Sisäcurling	Linnut-Kasvit	Kalat-Ravut	Sienet-Kasvit	Linnut-Pavut	Sienet-Pavut	Linnut-Kasvit	Kalat-Ravut
Virtuaaliammunta	Ravut-Pavut	Sienet-Linnut	Kalat-Pavut	Kalat-Kasvit	Kasvit-Ravut	Ravut-Pavut	Sienet-Linnut

Joukkuiden aloituslaji viikoittain. Lohko A. (lajien pelijärjestys Megazone, sisäcurling, virtuaaliammunta)

LOHKO B	5.9.	19.9.	3.10.	17.10.	31.10.	14.11.	28.11.
Megazone	Sudet-Lehmät	Ketut-Hait	Ilvekset-Tiikerit	Sudet-Tiikerit	Lehmät - Ilvekset	Sudet-Lehmät	Ketut-Hait
Sisäcurling	Ilvekset-Ketut	Lehmät-Tiikerit	Sudet-Ketut	Ilvekset-Hait	Sudet-Hait	Ilvekset-Ketut	Lehmät-Tiikerit
Virtuaaliammunt	Tiikerit-Hait	Sudet-Ilvekset	Lehmät-Hait	Lehmät-Ketut	Ketut-Tiikerit	Tiikerit-Hait	Sudet-Ilvekset

Joukkueiden aloituslajit viikoittain. Lohko B. (lajien pelijärjestys Megazone, sisäcurling, virtuaaliammunta)

Aika	Pelaamisen järjestys
18-18.30	Joukkueiden ensimmäinen laji
18.35-19.05	Joukkueiden toinen laji
19.10-19.40	Joukkueiden kolmas laji
19.45-20.00	Palkintojenjako

Runkosarjan pelipäivän aikataulu.

FINAALI	Joukkue A	Joukkue B	Joukkue C	Joukkue D
Megazone	A-B	B-A	C-D	D-C
Sisäcurling	A-C	B-D	C-A	D-B
Virtuaaliammunta	A-D	B-C	C-B	D-A

Finaalin pelijärjestys joukkueittain.

Aika	Pelaamisen järjestys
------	----------------------

18-18.45	Joukkueiden ensimmäinen laji
18.50-19.35	Joukkueiden toinen laji
19.40-20.25	Joukkueiden kolmas laji
20.30-21.00	Palkintojenjako ja kukitus

Finaalin aikataulu

Pelien säännöt ja organisointi

Kaksi neljän hengen joukkuetta pelaavat Megazonessa vastakkain. Molempien joukkueiden pelaajat saavat elektroniset peliliivit. Joukkueiden peliliivit erottuvat toisistaan värien perusteella. Jokainen saa laseraseen, jonka avulla on tarkoitus osua vastustajan pelaajaan. Pelissä on kaksi 12 minuutin erää ja pisteitä enemmän kerännyt joukkue on voittaja. Se saa voitosta kymmenen pistettä. Mikäli pisteet menevät tasan, molemmat joukkueet saavat viisi pistettä.

Virtuaaliammunnassa kaksi pelaajaa suorittaa ammunnan yhtä aikaa. Ampumapareja muodostuu yhteensä neljä. Samanaikaisesti radalla olevat pelaajat voivat olla eri joukkueiden pelaajat tai saman joukkueen pelaajat. Saman joukkueen pelaajien pelatessa yhdessä he keräävät mahdollisimman paljon osumia/pisteitä joukkueelleen. Kahden eri joukkueen pelaajan pelatessa vastakkain, parin voittaja on enemmän pisteitä/osumia saanut ottelija.

Kahden eri joukkueen pelaajan pelatessa yhtäaikaisesti vastakkain ampumaparit arvotaan paperilappuihin kirjoitettujen nimien perusteella. Ensimmäisen kisaparin aloittaessa asetetaan ajanotto päälle ja kilpailu kestää tasan puoli tuntia. Jokainen pari pelaa seitsemän minuuttia. Kellon ilmoittaessa ajan päättymisestä viimeinen pari pelaa kaksintaistelun loppuun. Lajin voittaja on se, joka on kerännyt enemmän kaksinkamppailuvoittoja. Mikäli voitot ovat tasan molemmat saavat puolet voittopistemäärästä eli viisi pistettä.

Mikäli kyseessä on yhteispeli, jossa samasta tiimistä muodostettu pari kerää pisteitä omalle tiimilleen yhtä aikaa, molemmat joukkueet pelaavat yhtä monta vuoroa. Joukkueen kaikkien parien pisteet/osumat lasketaan yhteen ja voittaja on se joukkue, mikä on kerännyt enemmän pisteitä. Yhteispelimuodossa peliaika on myös 30 minuuttia, mutta se voi ylittyä, mikäli joukkueet eivät ole suorittaneet yhtä monta vuoroa. Voittajatiimi saa

kymmenen pistettä. Jos pisteet/osumat menevät tasan, molemmat joukkueet saavat viisi pistettä.

Sisäcurlingin säännöissä on sovellettu curlingin sääntöjä (Curling 2017). Neljä ensimmäistä kohtaa (a-d) liittyvät pelin organisointiin ja loput kohdat heittosuoritukseen.

a) Joukkueen kaikki neljä henkilöä osallistuvat tasapuolisesti. Kisassa heitetään yhteensä niin monta päätä eli kierrosta, että puolituntia täyttyy. Summerin soidessa pääty pelataan loppuun. Jokainen kisailija heittää kaksi kiveä peräkkäin jokaisessa päässä, kuitenkin niin, että heittovuoro vaihtelee joukkueiden välillä jokaisen heitetyn kiven jälkeen.

b) Joukkue ilmoittaa heittojärjestyksensä ja kapteeninsa ennen pelin alkua ja säilyttää tämän heittojärjestyksen ja pelipaikat koko pelin ajan.

c) Jos joku joukkueen pelaajista puuttuu pelin alkamishetkellä, joukkue voi aloittaa pelin kolmella pelaajalla, jolloin kaksi ensimmäistä pelaajaa heittää kukin kolme kiveä ja heittojärjestyksessä kolmas pelaaja kaksi kiveä. Myöhästynyt pelaaja aloittaa pelaamisen seuraavasta päädyistä.

d) Pelaajat sijoittuvat pelin aikana kentän ulkopuolelle lukuun ottamatta heittäjää.

e) Pelin aloittava joukkue valitaan tee-heiton avulla. Tee-heiton voittanut joukkue saa valita, kumpi joukkue aloittaa.

f) Heitettäessä kiven on oltava selvästi irti kädestä ennen kuin kivi koskettaa heittopäädyn hog-linjaa. Jos näin ei tapahdu, heittävän joukkueen on välittömästi itse poistettava kivi pelistä.

g) Jokaisen pelaajan on oltava valmis heittämään vuorollaan, eikä heittoon saa käyttää kohtuuttomasti aikaa.

h) Jos pelaaja vahingossa heittää vastapuolen kiven annetaan sen kulkea loppuun asti, minkä jälkeen sen paikalle vaihdetaan oman joukkueen kivi.

i) Jos pelaaja heittää kiven väärällä heittovuorolla, päätä jatketaan ikään kuin virhettä ei olisi tapahtunut. Pelaaja, jonka vuoro jäi virheen vuoksi väliin, heittää kyseisessä päässä joukkueensa viimeisen kiven.

j) Jos joku joukkueen pelaajista heittää epähuomiossa samassa päässä liian monta kiveä, päätä jatketaan ikään kuin erehdyttä ei olisi tapahtunut ja virheen tehneen

joukkueen nelosheittäjän kivien määrää kyseisessä päässä vähennetään virheen mukaisesti.

k) Jos joukkue heittää kaksi kiveä peräkkäin samassa päässä, jälkimmäinen kivi poistetaan pelistä, ja joukkue, joka ei ollut heittovuorossa asettaa heittokiven osumasta mahdollisesti liikkuneet kivet takaisin alkuperäisille paikoilleen. Pelaaja, joka heitti vahingossa toisen kiven, heittää sen uudelleen oman joukkueensa viimeisenä kivenä kyseisessä päässä.

Pelin voittanut on se joukkue, mikä kerää enemmän pisteitä. Yhdestä päädyistä voi saada pisteen/pisteitä vain yksi joukkue. Joukkueiden kivien etäisyyttä verrataan T-pisteeseen. Päädyn voittanut joukkue saa pisteen/pisteitä riippuen siitä, montako sen kiveä on lähempänä T-pistettä kuin vastustajajoukkueen lähimpänä oleva kivi. Yksi kivi on yhden pisteen arvoinen.

Pelipäivän organisointi

Firmaliigan osakilpailuun kuuluu kolme lajia, jotka ovat Megazone-lasersota, sisäcurling ja virtuaaliammunta. Pelaaminen tapahtuu kiertoharjoittelu periaatteella eli kukin joukkue pelaa yhden lajin kerrallaan ja siirtyy tämän jälkeen seuraavaan lajiin. Kiertojärjestys on Megazone, sisäcurling ja virtuaaliammunta. Joukkueen aloituslaji selviää järjestäjän suunnittelemaasta kaaviosta paikan päällä. Jokaiseen lajiin on varattu aikaa 30 minuuttia ja lajien välissä on noin 5 minuutin siirtymätauko. Palkintojenjako alkaa klo 19.45.

Hinnasto ja maksutavat

Yhden neljän hengen joukkueen osallistuminen viikkokisaan maksaa 100 euroa. Koko syyskauden yhteispaketti kustantaa 500 euroa. Maksuvälineinä käyvät smartumsetelit ja normaalit maksutavat (käteinen ja pankkikortti). Maksu suoritetaan täysimääräisenä ennen kilpailuun osallistumista.

Ilmoittautuminen ja osallistumissäännöt

Ilmoittautuminen firmaliigaan tulee tehdä 15.8. 2017 mennessä ja se on sitova. Kaksitoista nopeimmin ilmoittautunutta joukkuetta ilmoittautunutta pääsee osalliseksi firmaliigaan. Nopeimmat saavat valita maanantain tai tiistain pelipäiväkseen. Mikäli joukkueita ilmoittautuu enemmän, voidaan perustaa kolmas lohko sopivaan ajankohtaan sijoittaen. Jos joukkueita tulee vähemmän kuin alun perin on suunniteltu, lohkojen peliaikataulut suunnitellaan uudelleen.

Pistelaskusäännöt

Yksittäisestä lajivoitosta joukkue saa kymmenen pistettä ja hävinnyt joukkue nolla pistettä. Sama pistelaskusääntö koskee jokaista lajia. Viiden parhaan osakilpailun pisteet lasketaan yhteen, jolloin maksimipistemäärä on 150 pistettä. Joukkueet pelaavat toisiaan vastaan yhtä monta peliä, jotta pistelasku on oikeudenmukainen. Ottelukaaviot on esitetty erikseen.

Palkitsemiskäytännöt

Viikkokisan voittaja saa yhden ilmaispelein neljän hengen ryhmälle valitsemaansa lajiin. Finaalin voittajajoukkue saa itselleen ilmaisen peli-illan pikkujoulun viettoa varten Kisakellarissa perjantaina 1. päivä joulukuuta 2017.

2.2. Millaisia asioita korostamme firmaliigassa?

Haluamme tarjota asiakkailta saatujemme vastauksien perusteella elämyksiä, joissa korostuu yksilöllisyys, moniaistisuus ja kontrasti. Yksilöllisyys tarkoittaa aikataulujen huomioimista asiakkaiden tarpeisiin, turvallista arvotavaroiden säilyttämistä, ohjeistamista ja yritysryhmän henkilökohtaista huomioimista. Moniaistisuus tarkoittaa musiikin ja ääniefektien valintaa ja käyttöä, ruoka- ja juomatarjoilua ja tapahtuman sujuvuutta. Kontrasti tarkoittaa valmisteltuja peliolosuhteita, huollettuja laitteita sekä ystävällistä ja yksilöllistä asiakaspalvelua.

Palvelulupauksemme on tarjota asiakkaille liikuntaa ja elämyksiä viihdyttävässä ympäristössä. Jotta palvelulupauksemme toteutuu, ympäristön tulee olla siisti ja teknisesti hyvin varusteltu. Lisäksi asiakaspalvelijoiden tulee noudattaa tässä lehtisessä ilmi tulleita sääntöjä ja etiikkaa.

2.3. Ketkä toimivat firmaliigan organisoinnissa ja ohjaajina?

Tapahtuman organisoinnissa ja vastuuhenkilöinä toimivat kaksi henkilöä, jotka omistavat Kisakellarin. Toinen omistajista toimii firmaliigan päävetäjänä, toinen koordinoijana. Päävetäjä on työskennellyt aiemmin Kisakellarissa, joten hän tuntee tilat ja laitteet. Hänen lisäksi tapahtumassa on mukana kaksi ohjaajaa niin, että yksi ohjaaja toimii

opastajana virtuaaliammunnassa ja yksi sisäcurlingissa. Ohjaajat ovat tärkeitä, jotta aikataulu toteutuu, pelaaminen säilyy oikeudenmukaisena ja oikea joukkue voittaa.

