

Sonera Stadiumin ravintola- ja kioskipalveluiden asiakastyytyväisyystutkimus



Gulin, Pasi & Sihvonen, Sini

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

**Sonera Stadiumin ravintola- ja kioskipalveluiden
asiakastyytyväisyystutkimus**

Gulin, Pasi & Sihvonen, Sini
Palvelujen tuottaminen ja
johtaminen
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2011

Gulin, Pasi & Sihvonon, Sini

Customer satisfaction survey of restaurant and snack services at Sonera Stadium

Year	2011	Pages	59
-------------	-------------	--------------	-----------

This thesis presents the process flow and the results of a customer satisfaction survey commissioned by HJK Ltd. and the development proposals based on the answers. The main objective of the customer satisfaction survey was to clarify the customers' opinions about Sonera Stadium's restaurant and snack services and to point out the present day drawbacks. The survey was carried out during the football season of 2010.

The thesis includes short presentations of each organization found at Sonera Stadium. The theoretical section concentrates on customer satisfaction, its measurability, customer loyalty, survey as a research method and drafting a questionnaire. The service gap model was also significant while evaluating the services. The thesis is built according to a model in which the theory and practice are bound together. After the theoretical section the same issue is explained on a practical level. Also the results, which are based on the collected data, are brought up in the context.

Answers to the questionnaire were gathered on several match days. The questionnaire was conducted in Finnish. The target group consisted of customers of all ages. At the end of the thesis the development proposals are presented, as based on the survey and observations. Points that need developing in the future regarding the Sonera Stadium services, in order to improve customer satisfaction and service efficiency are also listed. From the results and development proposals it can be inferred that the season ticket holders and occasional customers have different opinions about the same services at the stadium. Based on the results it can be stated that customers have good and viable development proposals that HJK Ltd. should note when improving Sonera Stadium.

Key words HJK, customer satisfaction, questionnaire, service gap, customer loyalty

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimintaympäristö	7
	2.1 Sonera Stadium	7
	2.2 Helsingin Jalkapalloklubi	8
	2.3 Helsinki Stadion Management Oy	9
3	Asiakastyytyväisyys	10
	3.1 Ravitsemuspalveluiden merkitys asiakastyytyväisyyden kannalta	12
	3.2 Asiakasuskollisuus	13
	3.2.1 Asiakaspiramidi	15
	3.2.2 Uskollisuuden mitattavuus	17
	3.3 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen	17
	3.4 Asiakastyytyväisyyden mitattavuus	18
	3.4.1 Asiakastyytyväisyyden mittaamisen prosessi	19
	3.4.2 Kysely	21
	3.4.3 Kyselyn hyödyt ja haitat	22
	3.4.4 Kyselylomake	22
	3.4.5 Kyselylomakkeen laadinta	24
	3.5 Asiakastyytyväisyyden vaikutus kausikortin hankkimiseen	25
	3.6 Jalkapallostadionin ja sen ravintola- ja kioskipalveluiden viihtyvyys	30
4	Seitsemän palvelukuilua	41
	4.1 Palvelukuilut pähkinäkuoressa	41
	4.2 Palvelukuilumalli käytännössä	45
	4.2.1 Ensimmäinen palvelukuilu	46
	4.2.2 Toinen palvelukuilu	47
	4.2.3 Kolmas palvelukuilu	47
	4.2.4 Neljäs palvelukuilu	49
	4.2.5 Viides palvelukuilu	50
	4.2.6 Kuudes palvelukuilu	50
	4.2.7 Seitsemäs palvelukuilu	52
5	Kehitysehdotukset	53
	5.1 Jonotusaikojen lyhentäminen	53
	5.2 Yleisiä huomioita	55
	5.3 Jatkokehittämisessä huomioitavaa	55

1 Johdanto

Helsingin Sanomien artikkelissa (10.12.2009) kirjoitettiin silloisella Finnair Stadiumilla tehtävistä suurista muutoksista sen palveluiden ja toiminnan uudistamisen suhteen. Myös stadionin omistussuhteet olivat muuttumassa siten, että stadionin pääkäyttäjä, Helsingin Jalkapalloklubi, oli hankkinut käyttöoikeudet kokonaisuudessaan itselleen aina vuoteen 2025 asti. Tästä me, Pasi Gulin ja Sini Sihvonen saimme idean: halusimme tehdä opinnäytetyömme kyseisen jalkapallostadionin muutoksiin liittyen. Vuoden vaihteessa tehdyt muutokset mahdollistivat tulevalle Sonera Stadiumille täysin uudet liiketoimintakuviot, etenkin ravitsemuspalveluiden suhteen. Kävimme keskustelemassa Helsinki Stadion Managementin kehityspäällikön kanssa mahdollisesta aiheesta opinnäytetyöhön ja tulimme siihen tulokseen, että tekisimme asiakastytyväisyystutkimusta jalkapallostadionin ravintola- ja kioskipalveluista.

Rajasimme aihealueemme ravintola- ja kioskipalveluihin siksi, että tämä osa-alue oli saanut paljon kritiikkiä osakseen asiakkaiden keskuudessa. Sonera Stadiumilla on hyvät puitteet sujuvaan palveluun, mutta tätä osa-aluetta ei osattu kunnolla kehittää ilman käyttäjien, eli asiakkaiden mielipidettä. Tehtäväksemme valikoitui kyselytutkimuksen tekeminen ravintola- ja kioskipalveluiden käyttäjille.

Asiakastytyväisyystutkimuksen teimme suurimmaksi osaksi kyselytutkimuksena paikan päällä jalkapallokauden 2010 aikana, eli huhtikuusta lokakuuhun. Kyselytutkimus oli kvantitatiivinen, eli määrällinen, koska suurin osa selvitykseen liittyvistä asioista voitiin mitata numeerisesti. Datan analysoimisessa käytimme apuna SPSS-ohjelmaa (Statistical Package for the Social Sciences). Kyselytutkimus oli kuitenkin myös joltain osin kvalitatiivinen, eli laadullinen, koska kysely toi esiin myös vastaajien mielipiteitä ja toiveita avoimien kysymyksien avulla, ja näitä ei voitu mitata numeerisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, Tammi, 2007, 132-133). Päädyimme kyselytutkimukseen siksi, että aikaisempaa tutkittua tietoa asiakastytyväisyydestä tässä kohteessa ei ollut. Työmme tarkoituksena oli vain kerätä dataa kyselytutkimuksen avulla, analysoida se ja tehdä kehitysehdotuksia. Tavoitteenamme oli saada mahdollisimman monipuolinen otos jalkapallostadionin asiakkaista ja kerätä dataa, josta on hyötyä yhteistyöyrityksille. Näin he saisivat mahdollisesti aikaan konkreettisia muutoksia, jotka miellyttävät stadionin yhtä tärkeimpää tulolähdettä, asiakkaita. Me emme osallistuneet palveluiden varsinaiseen kehittämiseen tai muihin muutoksiin, joita analysoimiemme tulosten pohjalta tehtiin.

Aihe vaati laaja-alaista tutustumista asiakastytyväisyyteen, sen mittausprosessiin ja asiakasuskollisuuteen. Näiden avulla saimme paremman kuvan siitä, mitkä asiat vaikuttavat asiakastytyväisyyteen, joka oli tärkeää työskentelymme kannalta. Näin tiesimme mihin

pääkohtiin tulee kiinnittää huomiota tutkimuksessamme. Lisäksi tutustuimme meille täysin uuteen asiaan (Palvelukuilumalli) ensin tutustumalla aiheeseen ja sen jälkeen havainnoimalla Sonera Stadiumilla hyödyntämällä sen tarjoamia toimintamalleja. Asiakastyytyväisyyskysely vaati myös tutustumista kyselyyn menetelmänä ja kyselylomakkeen kokoamiseen liittyviin asioihin. Selkeä ja ytimekäs kyselylomake ei olisi ollut mahdollinen ilman hyvää ohjeistusta.

Opinnäytetyön rakenne on koottu vetoketju-tyyliseen muotoon. Ensin esittelemme lukijalle opinnäytetyön toimintaympäristöä, itse Sonera Stadiumia ja yhteistyöyrityksiä. Tämän jälkeen siirrytään varsinaiseen teoriaan asiakastyytyväisyydestä. Kappale on koottu siten, että ensin tuodaan esille teoreettinen viitekehys asiakastyytyväisyyteen liittyen ja tämän jälkeen siirrytään asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksiin. Seuraavaksi tutustutamme lukijan Palvelukuilumalliin ja siihen, miten sitä voidaan hyödyntää palveluiden laadun analysoinnissa Sonera Stadiumilla. Viimeiseksi olemme listanneet muutamia kehitysehdotuksia, jotka olemme laatineet tutkimuksemme pohjalta..

2 Toimintaympäristö

Tässä kappaleessa esitellään työn kannalta tärkeimpiä käsitteitä. Vain oleellisimpiin on keskitytty, jotta niistä saadaan tarpeeksi syvällistä tietoa. Tavoitteena on, että lukija ymmärtää lähtökohdat stadionin pääkäyttäjä Helsingin Jalkapalloklubin toimintaympäristölle ja ennen kaikkea toimintaedellytyksille.

2.1 Sonera Stadium

Sonera Stadium (kuva 1) valmistui Taka-Töölöön Olympiastadionin ja Helsingin jäähallin välittömään läheisyyteen vuonna 2000. Stadion oli ensimmäinen pelkästään jalkapalloilulle suunnattu moderni stadion Suomessa. Se tunnetaan yleisesti nimellä Finnair Stadium. Tämä juontaa juurensa siitä, että ensimmäinen kymmenvuotinen pääsponsori oli Finnair, jonka mukaan stadion nimettiin. Kesken kauden 2010 pääsponsori kuitenkin vaihtui, ja stadionin nimi on tällä hetkellä Sonera Stadium. Yleisökapasiteetti on 10 770, joista jokainen paikka on katettu. (Finnair Stadium, 8.3.2010.)

Stadionin kiinteistön suurin omistaja on Helsingin Kaupunki kiinteistöyhtiö Helsingin Uusi Jalkapalloareena Oy:n omistussuhteiden kautta. Kaupungilla on 97 % äänivallasta ja 84,5 % osakkeista. Muita omistajia ovat muun muassa yritykset, yhteisöt ja yksityiset henkilöt. Helsinki Stadion Management Oy on vuokrannut käyttöoikeudet Sonera Stadiumiin Helsingin Kaupungilta, ja tämän yrityksen omistaa Helsingin Jalkapalloklubi Oy. Tämä käyttöoikeus on voimassa vuoteen 2025 asti. (Finnair Stadium, 8.3.2010.)

Modernilla stadionilla on jalkapallon lisäksi järjestetty muitakin tapahtumia. Urheilutapahtumia on järjestetty muun muassa pesäpalloa ja amerikkalaista jalkapalloa varten. Myös esimerkiksi R.E.M. on konsertoinut stadionilla syyskuussa 2008. Stadionilla käytetyn tekonurmen ansiosta jalkapallon kannalta oleellinen pohja kestää paljon kulutusta normaaliin nurmikenttään verrattuna.



Kuva 1: Sonera Stadium

2.2 Helsingin Jalkapalloklubi

Helsingin Jalkapalloklubi, HJK, on Suomen suurin ja suosituin jalkapalloseura. Se on perustettu vuonna 1907. HJK:n visiona on jatkossakin olla suomalaisen jalkapallon edellä kävijä ja suunnannäyttävä, maansa paras. Helsingin Jalkapalloklubin omistaja on Olli-Pekka Lyytikäinen ja toimitusjohtajana toimii Kari Haapiainen. Toiminnan kehittyttyä on HJK Oy:n alaisuuteen tullut rekisteröityjä yhdistyksiä. Ne keskittyvät esimerkiksi juniori- ja naisjalkapalloilun kehittämiseen. (HJK, 8.3.2010.)

HJK Oy työllistää noin 60 henkilöä. Kuten taulukosta 2 voimme todeta yhtiön liikevoitto on ollut positiivinen viimeksi vuonna 2006, jolloin se oli 4,5 %. Tällöin yrityksen liikevaihto kävi myös korkeimmillaan moneen vuoteen. Vuonna 2007 alkanut laskukausi voidaan selvästi huomata HJK:n tunnusluvuista. Tuolloin painuttiin taas miinukselle liikevoiton ja tilikauden tuloksen suhteen. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2008 2,128 miljoonaa euroa. Tilikauden tulos oli huomattavasti negatiivisen puolella, jopa - 246 000 euroa. Vuonna 2009 liikevaihto jatkoi edelleen negatiivisella muutoksella muutosprosentin ollessa -15,0 %. Liikevaihto oli 1,808 miljoonaa euroa. (Fonecta Finder, 16.12.2010). Yrityksen osakepääoma on 837 576 euroa, joka on jaettu 7350 osakkeeseen. HJK Oy:n toimialaan kuuluu urheilu- ja

edustustilaisuuksien järjestäminen, sekä jalkapalloon liittyvä markkinointi ja lajin tukeminen. (HJK, 8.3.2010.)

Jalkapalloseurana HJK on Suomen menestynein. Seura on voittanut Suomen mestaruuden 23 kertaa, ja Suomen Cupin 10 kertaa. HJK:n erilaisiin junioriseuroihin on sitoutunut noin 1700 henkilöä (HJK, 8.11.2010). Yleisömäärällisesti kotiotteluita käy seuraamassa toiseksi eniten katsojia koko maassa, Veikkausliigakauden 2009 aikana yhteensä yli 47 500 (Veikkausliiga, 10.3.2010). Kaudella 2010 katsojia oli 46 080, eli hieman vähemmän kuin kaudella 2009 (Veikkausliiga, 17.12.2010). Tähän päälle tulevat vielä katsojamäärät kansainvälisistä ja harjoituspeleistä, joten voidaan todeta, että joukkue kiinnostaa suuria massoja.

	2005/11	2006/11	2007/11	2008/11	2009/11
Yrityksen liikevaihto (1000 €)	1586	2461	2203	2128	1808
Liikevaihdon muutos%	-10,5	55,2	-10,5	-3,4	-15
Tilikauden tulos (1000€)	-38	87	-149	-246	-489
Liikevoitto%	-10,4	4,5	-8,1	-9,5	-22,3
Yrityksen henkilöstömäärä	60	60	60	N/A	N/A

Taulukko 2: HJK Oy:n taloudelliset luvut vuodesta 2005 eteenpäin (Fonecta Finder, 16.12.2010).



Kuva 3: Helsingin Jalkapalloklubin logo

2.3 Helsinki Stadion Management Oy

Helsinki Stadion Management Oy on Helsingin Jalkapalloklubin omistama yritys. Sen toimialana on Sonera Stadiumin toiminta. HSM Oy tarjoaa muun muassa liikkeenjohdollista,

hallinta-, huolto-, ylläpito ja vuokrauspalveluja urheiluun tai viihteeseen liittyvien tapahtumien järjestämistä varten. Yrityksen toimitusjohtaja on Kari Haapiainen.

Helsinki Stadion Management Oy perustettiin vuonna 1999 hallinnoimaan Finnair Stadiumia. Yrityksellä on palkkalistoillaan vain yksi henkilö. Tänä vuonna yrityksen markkinointinimi vaihtui Finnair Stadiumista Sonera Stadiumiksi. Vuonna 2007 alkanut laskusuhdanne näkyy myös HSM Oy:n tunnusluvussa, kuten voimme huomata taulukosta 4. Vuodesta 2007 lähtien tilikauden tulos on ollut negatiivinen aina vuoteen 2009 asti ja vuoden 2006 tasosta yrityksen liikevaihto on tippunut 229 000 euroa vuoteen 2009. Tämä on noin 29,8 %. Liikevaihto vuonna 2009 (2009/11) oli 540 000 euroa. Liikevoittoa kertyi 15,2 %. Näin siis tilikauden tulos oli positiivinen muutaman vuoden tauon jälkeen. (Fonecta Finder, 16.12.2010).

	2006/4	2007/4	2008/4	2009/4	2009/11
Yrityksen liikevaihto (1000 €)	769	590	554	618	540
Liikevaihdon muutos%	10,8	-23,3	-6	11,5	49,8
Tilikauden tulos (1000€)	40	-135	-70	-19	91
Liikevoitto%	-2,3	-2,9	10,9	20,6	15,2
Yrityksen henkilöstömäärä	N/A	1	N/A	N/A	N/A

Taulukko 4: HSM Oy:n taloudelliset luvut vuodesta 2006 eteenpäin (Fonecta Finder, 16.12.2010).

3 Asiakastytyväisyys

”Kun asiakaspalvelija kohtaa asiakkaan, kyseessä on aina ainutlaatuinen kokemus, joka ei koskaan toistu. Siksi puhutaankin totuuden hetkestä.” Näin Hemmi ja Lahdenkauppi kuvaavat asiakaspalvelutilannetta kirjassaan *Avec Asiakaspalvelua ravintolassa* (WSOY. 1998. 40). Tämä ainutlaatuisuus johtuu siitä, että asiakkaalla on tietyt odotusarvot palvelua kohtaan. Tutulta tilanteelta hän odottaa helppoutta ja hankalassa tilanteessa hän tarvitsee apua. Hemmi ja Lahdenkauppi korostavatkin, että toimivaan asiakaspalveluun tarvitaan asiakas, asiakaspalvelija, viihtyisä palveluympäristö, sekä muita asiakkaita (Hemmi, Lahdenkauppi. 1998. 39). Kun ulkoiset tekijät ovat kunnossa, päästään palveluiden tuottamisen varsinaiseen ongelmakohtaan; asiakas arvioi palvelua aina omien kokemuksiansa kautta. Tärkeitä hetkiä ovat muun muassa palvelun helppous ja nopeus, vuorovaikutus asiakaspalvelijan ja muiden asiakkaiden kanssa, lopputulos, sekä ympäristössä tapahtuvat muutokset (Hemmi, Lahdenkauppi. 1998. 39). Nämä kaikki tekijät ovat läsnä Sonera Stadiumin kaltaisessa palveluympäristössä. Asiakkaat tulevat ennalta tiedettyihin aikoihin suurella volyymillä ostamaan tuotteita rajoitetusta valikoimasta rajoitetussa ajassa. Näin ollen palvelun tehokkuus ja ystävällisyys korostuvat, sillä ahtaassa jonossa ollessaan ihmiset turhautuvat

nopeasti. Palvelun kokonaiskuvan ja houkuttelevuuden kannalta erittäin oleellista ovat palveluilmapiiri, toimiva tuotanto ja positiivinen mielikuva kokonaislaadusta. Yhdessä tästä muodostuu palvelupaketti, joka tyydyttää asiakastarpeet nopeasti ja tehokkaasti (Hemmi, Lahdenkauppi. 1998. 38).

Laatua arvioitaessa on huomioitava, että laadun määritelmä on yksilöllinen. Onnistuneisuus on yksittäisen asiakkaan muodostama yleinen näkemys palvelusta (Ylikoski, Otava. 1999. 118). Näin ollen onkin tärkeää huolehtia palvelun toimivuudesta myös palveluntarjoajan kannalta. Olli Lecklin vertaa asiakaspalvelun ristiriitoja pankkimaailmaan, asiakkaat ovat tyytyväisiä saadessaan nollakorolla lainaa, mutta tällöin pankin toimintaedellytykset heikkenevät ja palvelun laatu laskisi samalla (Gummerus. 1999. 23). Sonera Stadiumin palvelumenetelmiä mietittäessä joudutaankin miettimään mikä on kannattavaa kokonaiskuvan kannalta ja mikä ei. Asiakkaita tyydyttävä nopeus esimerkiksi ruoan ja oluen tarjoilussa vaatisi sitä, että ruoka ja olut ovat tarjoiluvalmiina tiskillä kun asiakas saapuu paikalle. Tämä kuitenkin johtaa siihen, että tuotteiden lämpötiloissa ja pakkauksissa tapahtuvat muutokset heikentävät tuotteen laatua ja kokonaistyytyväisyys palveluun tuotteen osalta laskee. Palveluntarjoajan on siis kehitettävä prosessit siten, että palvelu suoritetaan tehokkaasti ja kannattavasti siten, että kumpikin osapuoli jää tyytyväiseksi (Lecklin. 1999. 23).

Yritystoiminnassa voi olla haasteellista se, että palvelutuote syntyy lopullisesti vasta asiakkaan käytössä. Ei-kosketeltavien elementtien jatkuva läsnäolo pakottaa yritykset määrittelemään palvelun eri elementit loppuun asti. Määrittelemättöminä niitä on vaikea mitata, ja mittaamattomia tekijöitä on mahdoton johtaa ja kehittää. Asiakaslupauksista on pidettävä kiinni yhteisillä pelisäännöillä. Koko henkilöstön tulisi olla erittäin tietoinen siitä mitä kyseessä oleva yritys tarkoittaa sanoilla ”ystävällisyys”, ”nopeus”, ”aloitteellisuus” ja ”asiakaslähtöisyys” (Viitala, Jylhä. Edita. 2007. 130).

Sonera Stadiumilla tulisi ravitsemuspalveluiden osalta keskittyä brändin kehittämiseen. Suomen mittakaavoissa ainutlaatuisen jalkapallostadionin tulee pystyä myös vastaamaan asiakkaiden odotuksiin lisäpalveluista. Luotettavuus kokonaisuuteen syntyy ainoastaan palvelulupausten jatkuvasta toteutumisesta. Tärkeimpiä asioita, joita tulisi huomioida, ovat mitä asiakas odottaa, mitä asiakkaalle on luvattu suorasti ja epäsuorasti, mitkä lupaukset ovat realistisia jalkapallostadionilla, miten lupauksen pitämistä mitataan, sekä mitkä ovat lupauksen rikkomisen liiketoiminnalliset seuraukset (Viitala, Jylhä. 2007. 131).

Urheilutapahtumien ravitsemuspalveluntuottajat keskittyvät yleisesti tuotteiden nopeaan ja helppoon valmistamiseen, sekä hinta-laatu-suhteeseen. Näin ollen asiakkaat tietävät suurin piirtein mitä palvelukonsepteilta voi odottaa. Asiakas jättää palvelusta helposti osan huomioimatta asennoituessaan valmiiseen, yksinkertaiseen ja nopeaan palvelupakettiin. Tämä

johtaa siihen, että palvelun arvioinnin sijaan asiakas arvioi fyysistä kokonaisuutta. Tähän vaikuttavat muun muassa ympäristö, laitteet ja tietokoneet, asiakaspalvelijoiden pukeutuminen ja määrä suhteutettuna asiakasmäärään, sekä oheismateriaali (Viitala, Jylhä. 2007. 131). Voidaan todeta, että fyysisellä ympäristöllä voidaan vaikuttaa palvelun kokonaisuuteen huomattavan paljon suuntaan ja toiseen. Esimerkiksi pitkä jonottaminen johtaa epäkohtien huomioimiseen ja usein tällaisesta asiasta keskustellaan muiden asiakkaiden kanssa. Negatiivisista asioista keskusteltaessa täytyy muistaa, että se saattaa olla joillekin ensimmäinen kosketus palveluun. Huonon ensivaikutelman jälkeen edes erinomaisesti onnistunut henkilökohtainen palvelu ei välttämättä riitä muuttamaan kokonaiskuvaa palveluntarjoajasta.

3.1 Ravitsemuspalveluiden merkitys asiakastyytyväisyyden kannalta

Ravitsemuspalvelut ovat stadioneiden asiakastyytyväisyyden kannalta erittäin tärkeässä roolissa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa on perinteisesti suosittujen lajien kohdalla ollut tilanne, jossa palveluita voidaan käydä ostamassa peliin kuuluvien taukojen puitteissa. Jalkapallossa tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, sillä otteluun kuuluu vain yksi varsin lyhyt 15 minuutin tauko. Suomessa tilannetta palveluntarjoajan kannalta hankaloittaa entisestään myös se, ettei alkoholituotteita, kuten olutta, saa viedä katsomoihin. Näin ollen kaikki ostokset suoritetaan samalla kertaa tauon aikana, ja pyritään usein vielä nauttimaankin ennen ottelun jatkumista. Yhdysvalloissa on jalkapallo-otteluissa siirrytty siihen, että jonotuspaikat on rakennettu siten, että sieltä näkee peliä. Tähän ratkaisuun päädyttiin käyttämällä palvelumuotoilun menetelmiä parempaa asiakastyytyväisyyttä kehitettäessä. Tämän huomattiin moninkertaistaneen myynnin määrän, joten tarve muutokseen oli suuri. (Westerbeek, Smith, Turner, Emery, Green, Leeuwen. 2006, 102.)

Urheilun tärkeimpiä markkinointivaltteja on sen tapahtumien luonteen ennalta-arvaamattomuus. Tuloksia ei voida tietää etukäteen, joten jokainen tapahtuma on ainutlaatuinen. Tämä luo myös paineita markkinointia ja asiakkaiden viihtyvyyttä ajatellen. Voitokkaista otteluista jää helposti hyvä kokonaiskuva tapahtumasta, joka silloin jää pienemmälle huomiolle myöhemmin käsiteltävissä asioissa. Hävitty ottelu taas muistetaan pitkään, ja huonojen asioiden muistelu lietsoo helposti miettimään myös muita vastoin käymisiä tapahtumaan liittyen. Näiden ajatusten tärkeyttä korostaa se, että valtaosa katsojista ei vie kotiinsa tapahtumasta mitään muuta kuin omat muistikuvat. Näin ollen ottelutapahtuman päätuote ei monelle olekaan itse urheilujoukkue, tässä tutkimuksessa HJK, vaan tapahtuman viihdearvo yhdistettynä palveluun. Tämä luo valtavia paineita, sillä koko tapahtuman luonteeseen vaikuttavan tekijän, urheilujoukkueen, otteita ei voida ennakoita, joten oheispalveluiden täytyy olla toimivia. Vuonna 1995 Yhdysvalloissa tuhannelle kolmen suosituimman lajin seuraajille tehdyn tutkimuksen perusteella on tähän väitteeseen

löydettävissä perustelut. Vastaajista suurin osa oli muutaman kerran vuodessa tapahtumassa käyviä, muttei kausikortin omistajia. Asiakkaiden vastausten perusteella kerättiin lista seitsemästä tärkeimmästä tyytyväisyyteen vaikuttavasta tekijästä, joita olivat muun muassa julkisten kulkuneuvojen käyttö stadionille saavuttaessa ja stadionin asiakaspaikkojen mukavuus. Yksikään seitsemästä tärkeimmästä tyytyväisyyteen vaikuttavasta tekijästä ei liittynyt joukkueeseen, otteluun, tai edes lajiin itseensä, vaan ainoastaan koettuun palvelun laatuun. Jatkotutkimusten kautta on kyetty toteamaan, että jopa uskollisimmat fanit saattavat jättää tulematta otteluihin hitaan lipunmyynnin tai muuten heikon asiakaspalvelun takia. (Milne & McDonald. 1999, 107-108.)

Yksi pahimpia virheitä, mitä ottelun aikana voi päästä tapahtumaan järjestäjän puolelta, on myytävän tavaran tai ruoan loppuminen. Tilannetta ei voi pelastaa antamalla alennusta, korvaavaa tuotetta tai seuraavaa ilmaiseksi, sillä kyseessä on juuri sillä hetkellä mielessä oleva asia, ja tämän tarpeen tyydyttämättä jättäminen vaikuttaa huomattavasti tapahtumasta jäävään kokonaiskuvaan. Stadionin loppukäyttäjän näkökulmasta katsottuna henkilökunta ja erilaiset prosessit tapahtumapaikalla ovat yhtä päätuotteen, eli ottelutapahtuman kanssa (Mullin, Hardy, Sutton. 2000, 125). Asiakkaiden viihtyvyyden takaamisessa henkilökunta on tärkeässä roolissa muutenkin kuin toimivien prosessien kannalta. Usein ulkopuolelta hankittu henkilökunta (lipunmyyjä, turvatarkastaja, kioskimyyjä) ovat ainoita tapahtumapaikalla työskenteleviä ihmisiä, jotka asiakas kohtaa. Näin ollen he ovat kasvot koko organisaatiolle. Samalla nämä työntekijät ovat usein matalimmin koulutettuja ja huonoimmin motivoituneita tehtäviinsä, joten väärinymmärrysten ja huonon palvelun kokemisen riski on suuri. Mahdollisia ongelmatilanteita voidaan välttää jonotusaikoja lyhentämällä ja maksutapahtumia nopeuttamalla (Mullin ym. 2000, 288-290).

3.2 Asiakasuskollisuus

Uskollisten asiakkaiden haaliminen on palveluyrityksille erittäin tärkeää. He eivät ainoastaan tuo rahaa yritykselle, vaan usein myös mainostavat tuttavapiirilleen tiettyjä palveluita. Sonera Stadiumilla uskolliset asiakkaat tulevat paikan päälle joka tapauksessa. Eri asia onkin miten heidät saadaan kuluttamaan rahojaan lisäpalveluihin, eli parantaa heidän tyytyväisyyttään palvelupakettiin. Nykyisessä tilanteessa on tärkeää saada lisää tyytyväisiä kävijöitä stadionille. Yhden tai pari ottelua kaudessa katsomassa käyvä perhe on erittäin tärkeässä roolissa palvelun tulevaisuuden kannalta. Satunnaisesti paikalle saapuville tulisikin jäädä stadionista sellainen kuva, että vaikei tapahtuma olisikaan täysin kiinnostava, voi siellä silti hyvän palvelun ansiosta viettää mukavan päivän. Asiakassuhteen jatkuvuuden ainoa tae on palvelun erinomainen laatu (Lovelock, Wirtz. 2007, 371).

Uskollisten asiakkaiden merkitys korostuu varsinkin palvelutuotteen ensimmäisen elinvuoden aikana. Mainostamalla keskusteluissa tiettyä uutta palvelua voi uskollinen asiakas saada helpostikin taivuteltua uusia asiakkaita yritykselle, ainakin kokeilemaan palvelua. Olisi väärin ajatella, että tietty asiakasryhmä riittäisi aina tuomaan tarvittavat tulot palveluntarjoajalle, vaan pitääkin keskittyä siihen, mitä uskolliset asiakkaat kertovat suosimastaan palvelusta muiden palveluiden käyttäjille (Lovelock, Wirtz. 2007, 361). Palvelun tarjoajan kannalta tällaiseen liittyy erittäin oleellisesti ensivaikutelman luominen. Uusi asiakas on helposti skeptinen toisen mainostamaa palvelua kohtaan, joten tähän tulee pyrkiä heti vaikuttamaan. Kun pystytään heti ensimmäisessä kontaktipisteessä ylittämään asiakkaan odotukset, antaa se lisää pelivaraa mahdollisille virheille ja ongelmakohtille myöhemmässä vaiheessa. Kuitenkin hyvä päätös on palvelusta saadun kokonaismielikuvan kannalta yhtä tärkeä kuin aloituskin, joten tutkimusten mukaan palvelun vahvimmat osa-alueet kannattaa rakentaa aloituksen ja lopetuksen ympärille. Näin asiakas saadaan viihtymään palvelun aikana ja olemaan kertomatta mahdollisista negatiivisista kokemuksistaan jälkikäteen (Lovelock, Wirtz. 2007, 241).

Tapa tutkia kanta-asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluun ja sen eri osa-alueisiin heidän siitä tietämättään on luoda erilaisia kanta-asiakaspalveluita (Lovelock, Wirtz. 2007, 365). Esimerkiksi areena-kortilla, jolla kanta-asiakkaat voisivat ostaa tietyistä pisteistä palveluita nopeammin, koska maksamiseen ei kuluisi aikaa, voitaisiin myös tarkkailla mitä eri segmentteihin kuuluvat ostavat. Näin saataisiin selville pelkästään rekisteritietoja tutkimalla mitä palvelun osa-aluetta kannattaa missäkin päin stadionia kehittää. Tämä on vain yksi esimerkki. Suomessa on kuitenkin aiemminkin kokeiltu areena-korttien käyttöä esimerkiksi Hartwall Areenalla, mutta kokeilu lopetettiin varsin pian. Siksi kortin ei tässä tapauksessa tulisikaan olla pakollinen hankinta, vaan vapaaehtoinen nopeampaa palvelua haluaville. Samantyyllisen tiedonkeruun voisi toteuttaa myös kausikorttilaisten osalta pyytämällä stadionilla tehdyn oston yhteydessä aina kausikortin tiedot.

Sonera Stadiumilla asiakasvirta on vaihteleva. Kauden 2009 yleisökeskiarvo HJK:lla oli 3661. Suurimman ja pienimmän yleisömäärän välinen ero on kuitenkin valtava, paras tulos oli 6227 ja heikoin 1710 (Veikkausliiga, 10.3.2010). Kaudella 2010 vaihtelu oli vieläkin suurempaa. Johtopäätöksenä tästä voidaan vetää, että satunnaisten asiakkaiden määrä on suuri. Toisin kuin useimmiten palveluita suunniteltaessa, ei tässä tapauksessa voida keskittyä pelkästään kanta-asiakkaiden mielipiteisiin ja kulutustottumuksiin, vaan esimerkiksi vuodenajoilla ja erilaisilla segmenteillä on vahva roolinsa palvelun kehittämisessä (Lovelock, Wirtz. 2007, 367). Palvelua rakennettaessa tuleeikin miettiä mitkä tuotteet ovat sen hetkisiin olosuhteisiin sopivia ja lisäarvoa tuottavia. Näillä tulisi olla korostettu merkitys. Hyvän ja tuottavan palvelun rakentamisessa onkin Lovelockin mukaan kyse enemmän paremman kuin paremmin myyvän tuotteen luomisesta. Pelkästään volyyymista ei voida vetää johtopäätöksiä asiakkaiden

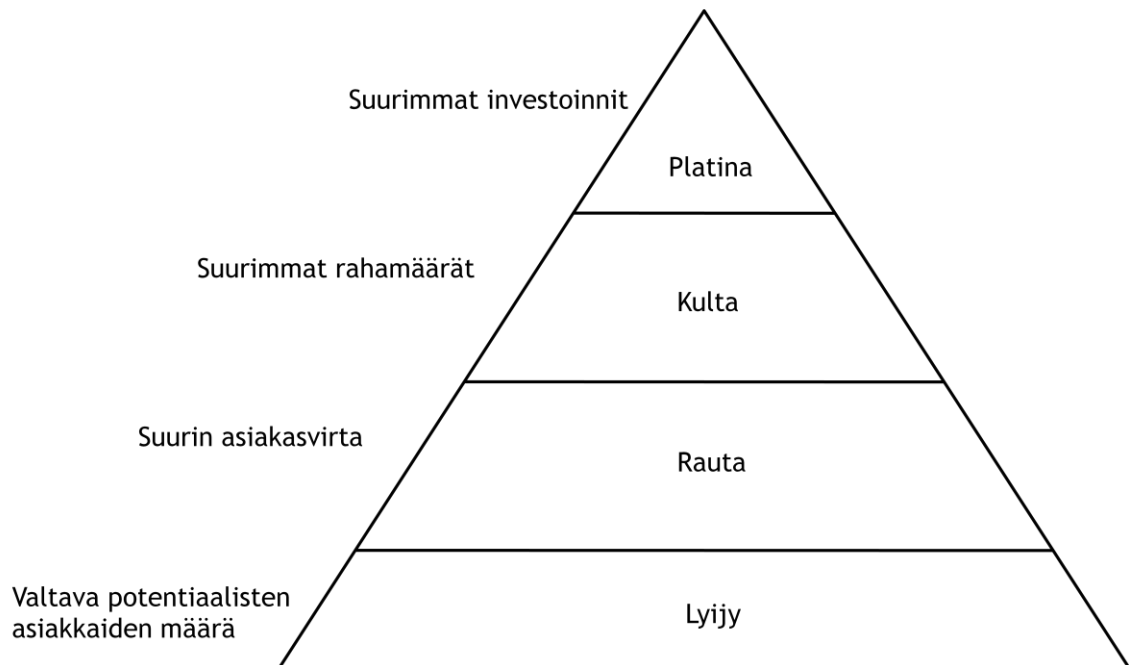
tyytyväisyydestä palvelua kohtaan, asiakassuhteen jatkuvuudesta tai sen pitkän tähtäimen tulevaisuudesta (2007,368).

Uskollisuus tarkoittaa pohjimmiltaan ainoastaan jonkun halua tehdä henkilökohtainen uhraus, joka vahvistaa kahden toimijan välistä sidettä (Lovelock, Wirtz. 2007, 486). Tässä tapauksessa Sonera Stadiumille on palkattu toimijoita, jotka viihdyttävät asiakkaita. Kanta-asiakkaat puolestaan ovat tienanneet rahaa ja kerta toisensa jälkeen käyttävät sitä samaan palveluun. On tärkeää pyrkiä huomaamaan ero stadionin tarjoaman päätuotteen, esimerkiksi HJK:n tai pääesiintyjän, ja lisäpalvelun välillä. Jotta lisäpalveluiden luomaa asiakasuskollisuutta voidaan mitata, täytyy olla selvillä siitä mitkä ovat ihmisten motiivit saapua paikalle. Myös esimerkiksi ravintolapalvelun käyttötarkoitus voi olla hyvinkin erilainen eri kohderyhmien välillä. Jotkut tulevat paikalle nauttimaan olutta muutamaksi tunniksi, osa syömään, toiset istumaan hyvässä säässä virvokkeiden kanssa ja niin edelleen. Yhteinen tekijä näillä kaikilla on kuitenkin se, että hyvällä ja onnistuneella palvelulla he todennäköisesti kokevat tämän mieluisaksi, ja tulevat uudestaan vaikkei päätuote olisikaan heille niin puoleensavetävä.

3.2.1 Asiakaspyramidi

Erilaisten tuotteiden myyminen tapahtumissa on myös pyrittävä jaottelemaan asiakassegmenttien ja tuotteiden välisen suhteen mukaan. Yksi tällainen tapa on asiakaspyramidi (Kuvio 4). Siinä asiakkaat on jaoteltu kulutustottumustensa mukaan platina-, kulta-, rauta- ja lyijylokkiin. Näiden luokkien mukaan voidaan asettaa myyntiin tiettyjä tuotteita ja poistaa vähiten kannattavat. Pyramidin huipulla on platinaluokka. Tähän osaan kuuluu erittäin pieni osa koko asiakasvirrasta, mutta he käyttävät usein paljon rahaa palveluun. He ovat usein myös kaikkein eniten halukkaita sijoittamaan ja kokeilemaan uusia palveluita. He myös tietoisesti tai epätietoisesti mainostavat palvelua sidosryhmilleen. Tällaisia ovat muun muassa aitioiden omistajat. Kultaluokkaan kuuluu hieman enemmän asiakkaita kuin edelliseen, mutta jokainen heistä käyttää vähemmän rahaa. He ovat omalla tavallaan erittäin sitoutuneita palveluntarjoajaan, mutteivät ole suoranaisesti etukäteen sijoittaneet rahojaan. Rautaluokka muodostuu Sonera Stadiumilla satunnaisista kävijöistä, joita asiakkaista on suuri osa. He eivät varsinaisesti kuluta paljoa rahaa, vaan pitävät palvelut toiminnassa, jotta tärkeämpiä asiakasryhmiä voidaan palvella tehokkaasti ja kehittää toimintaa. On myös tärkeä huomioida, että harvoin yksittäiset henkilöt tekevät investointeja vieraisiin palveluihin, joten rautaluokan palvelu on erittäin tärkeää uusien kulta- ja platina-asiakkaiden saamisen kannalta. Lyijylokkia kohtaan kannattaa suhtautua varauksella. He ovat tappiollisia yritykselle omine vaatimuksineen, eivätkä sijoita tarpeeksi rahaa palveluihin tai mainosta kokonaisuutta. Näin ollen heidän palveleminen saattaa olla jopa vahingollista. Lyijylokokan tunnistamiseksi tarvitaan usein kattavia tutkimuksia, ja erityisesti stadioneilla ja

muita massatapahtumia järjestävien yritysten kohdalla on varsin epäilyttävää olla tuottamatta palveluita tietyille asiakasryhmälle. (Lovelock, Wirtz. 2007, 369)



Kuvio 5: Asiakaspyramidi

Asiakkaiden luokittelun perusteella tapahtuvassa tuotteiden karsimisessa on omat vaaransakin. Vaikka se tehostaakin tarjottavaa palvelua ja minimoi riskejä, aiheuttaa se samalla myös tyytymättömyyttä potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. Jos lyijyluokka kokee olevansa ulkopuolinen, jää mahdollisia tulevaisuuden platinaluokkalaisia varmasti palvelematta ja heidät menetetään muille toimijoille. Vaikkei kaikille asiakkaille tarvitse, tai ole tarkoituksenmukaista, tarjota samoja palveluita, on erittäin tärkeää ylläpitää luotettavaa kuvaa palvelusta. Vaikka asiakas käyttäisikin vain pienen määrän rahaa palveluun, ja näin ollen saattaisi maksaa yritykselle enemmän kuin tuottaa, on asiakassuhteen ylläpitäminen kilpailun kannalta tärkeää.

Asiakkaiden luokittelun kannalta on oleellista myös huomioida niin kutsuttu Pareto Principle (Schwarz, Hunter. 2008, 279), jonka mukaan 20 % asiakkaista muodostaa 80 % myynnistä. Näin ollen erityisesti kausikortin omaavien ja aitoita vuokraavien asiakkaiden palvelu on ensisijaisen tärkeää, jotta saadaan ylläpidettyä jatkuvaa menekkiä, joka luo pohjan palvelun kehittämiseksi. Tämä taas johtaa siihen, ettei liian karkeita jaotteluja ostopotentiaalisen suhteen ehkä ole tarpeellista tehdä, vaan tulisi keskittyä eri osa-alueiden erilaiseen palveluun.

Sonera Stadiumin kehityspäällikön kanssa käytyjen keskustelujen perusteella voidaan sanoa, että platina-asiakkaiden suhteellinen vaikutus stadionin tuottavuuteen on erittäin tärkeässä roolissa. Esimerkiksi yritysvieraita varten vuokrattu aitio saattaa yksinään tuottaa rahaa saman verran, kuin kokonainen katsomonosa muualla stadionilla. Olisikin ollut mielenkiintoista tutkia heidän tyytyväisyyttään palveluun, ja vertailla sitä muiden katsojien kokemuksiin.

3.2.2 Uskollisuuden mitattavuus

Jotta asiakkaiden määrää saadaan kasvatettua, on ensisijaisen tärkeää tietää mitä tämän hetkiset asiakkaat kertovat palvelusta eteenpäin (Lovelock, Wirtz. 2007, 486-487). Yrityksen markkinoinnin kannalta ei ole olemassa tehokkaampaa kanavaa kuin tyytyväiset asiakkaat. Uskollisuuden mittaaminen asiakkaiden keskuudessa onkin siksi erittäin tärkeää, kun halutaan etsiä menetelmiä markkinoida palvelua.

Mittaamisen kannalta on olemassa perusasioita, jotka tulee huomioida. Tärkeä osa on itse kysely. Sen täytyy olla yksinkertainen, helposti ymmärrettävissä, sen tavoitteiden tulee olla läpinäkyviä, eikä se saa johdatella vastaajaa liioittelemaan asioita. Jos tässä onnistutaan, saattaa jopa olla niin, että kyselyyn osallistunut mainitsee jollekin, että asioihin pyritään puuttumaan järkevällä tavalla. Myös tutkimuksen tekijän ja teettäjän kannalta on tärkeää, että vastaukset ovat luotettavia ja että niistä voidaan tehdä yhteenvetoja kokonaisuudesta (Lovelock, Wirtz. 2007, 491). Pelkästään asiakkaiden uskollisuudesta puhuttaessa kyselylomakkeessa tulee olla seuraava kysymys: ”Kuinka todennäköistä on, että suosittelet palvelua tuttavalle?”. Tutkimuksen mukaan tämä kysymysmuoto antaa luotettavamman vastauksen kuin erilaiset kysymykset, jotka viittaavat suoraan uskollisuuteen palvelua kohtaan (Lovelock, Wirtz. 2007, 487).

3.3 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Seuraavissa kappaleissa tutustutaan asiakastyytyväisyyden mitattavuuteen, sen mittausprosessiin, kyselyyn aineiston keräämistapana, sekä itse kyselylomakkeen laadintaan. Näihin kaikkiin tutustuimme hyvissä ajoin ennen kuin laadimme käyttämämme kyselylomakkeen ja teimme itse asiakastyytyväisyystutkimuksen.

Mittasimme ravintola- ja kioskipalveluiden asiakastyytyväisyyttä jalkapallokaudella 2010, eli huhtikuusta lokakuuhun. Asiakaskyselyt aloitettiin kauden alkaessa huhtikuussa. Tätä kyselyä jatkettiin lähes jokaisessa HJK:n kotipelissä elokuulle asti. Tänä aikana jaoimme Sonera Stadiumin asiakkaille noin 350 kyselylomaketta ja näistä täytettynä takaisin saimme 72 kappaletta, eli noin 21%. Itse kyselylomakkeen laadimme Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran

oppien mukaan, kuten selviää myöhemmin tässä kappaleessa. Tavoitteenamme oli saada kyselylomakkeesta yhden sivun pituinen, selkeä ja nopea täyttää.

3.4 Asiakastyytyväisyyden mitattavuus

Ennen kuin pohditaan miten asiakastyytyväisyyttä mitataan, on tarpeen miettiä miksi sitä mitataan. Yritykset menettävät keskimäärin 10-30 prosenttia asiakkaistaan joka vuosi. Ongelmana on, että yritykset eivät usein tiedä minkälaisia asiakkaita he ovat menettäneet, milloin heidät on menetetty, ja miksi heidät menetettiin. He eivät myöskään tiedä, miten paljon yksittäisen asiakkaan menetys on vaikuttanut liikevoittoon (Hill & Alexander. 2006, 5). Monilla toimialoilla markkinat eivät enää juurikaan kasva, joten uusien asiakkaiden hankkiminen alalle ei ole edes mahdollista (Lotti. 1998, 183). Yritykset ovat enemmän kiinnostuneita keräämään uusia asiakkaita, ja siksi unohtavat pitää huolta vanhojen asiakkaiden tyytyväisyydestä. Hill ja Alexander vertaavat kirjassaan yrityksiä vuotavaan ämpäriin. Vertaus tulee siitä, että Hillin ja Alexanderin mielestä yritykset eivät keskity korjaamaan reikää ämpäriin pohjassa, vaan ne keskittävät resursseja uusien asiakkaiden, eli ämpäriin täytteen hankkimiseen (Hill & Alexander. 2006, 5).

On huomattu, että asiakastyytyväisyyden parantaminen tulee yritykselle halvemmaksi kuin uusien asiakkaiden houkuttelemisen. Tämän takia asiakkaiden säilyttämisestä on tullut todella tärkeää joillekin yrityksille. Tärkein syy siihen, että yrityksissä ylipäätään tehdään mitään, on voitto. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen, sekä tulosten oikeanlainen analysointi ja käyttäminen vaikuttavat positiivisesti liikevoittoon. Tyytyväinen asiakas on uskollinen asiakas, ja uskollinen asiakas käyttää yrityksen tuotteita ja palveluita aktiivisesti ja järjestelmällisesti. (Hill & Alexander. 2006, 13)

Säännöllisen asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun mittaamisen tarkoituksena on havainnoida asiakkaan palvelulle asettamat vaatimukset, selvittää tärkeimmät korjausta vaativat asiat palvelun tasossa, ja kartoittaa mitkä tekijät vaikuttavat eniten menestyksekääseen yhteistyöhön asiakkaan kanssa. Se tuo esille ”asiakkaan äänen”. (Lotti 1998, 184). Kaiken tämä taustalla on uskomus, että tyytyväinen asiakas palaa aina takaisin tekemään uusintaostoja ja tällä tavoin vaikuttaa positiivisesti liiketoiminnan menestykseen (Kuoppamäki. 2006, 24).

Asiakaskato (customer decay) johtuu yksinkertaisuudessaan asiakkaiden tyytymättömyydestä. Syy tähän on usein kuilu asiakkaiden odotusten ja niiden toteutumisen välillä. Tärkein huomioitava asia on se, että jokainen asiakas arvioi palvelukokemuksensa omien standardiensa mukaisesti. Asiakastyytyväisyys tarkoittaa käytännön tasolla sitä, että asiakkaan tarpeet täyttämään luodut tuotteet ja palvelut ovat asiakasta tyydyttäviä, ja

asiakkaan kokonaisvaltainen kokemus on positiivinen. Jos kokemukset eivät ole odotusten mukaisia, aiheuttaa se tyytymättömyyttä. Tätä kuilua ruokkivat muut kuusi palvelukuilua, jotka esittelemme tarkemmin kappaleessa Seitsemän palvelukuilua.

3.4.1 Asiakastytyväisyyden mittaamisen prosessi

Asiakastytyväisyyden mittausprosessikaavion pohjana on toiminut Plan-Do-Check-Act (PSCA) -ajattelu. Tämä ajattelumalli on otettu käyttöön jo 1930-luvulla. Oheinen kaavio (Kuvio 5) havainnollistaa asiakastytyväisyyden mittausta prosessina. Numerot ilmoittavat prosessin osien suositeltavan suoritusjärjestyksen (Lotti. 1998, 186).



Kuvio 6: Asiakastytyväisyyden mittausprosessi (Lotti. 1998, 186).

Prosessi alkaa suunnitelman tekemisellä. Tässä vaiheessa on tärkeää määrittää prosessin tavoitteet ja suunnitella itse työskentelyn etenemistä seuraavassa kahdessa vaiheessa. Sen jälkeen tehdään työntekijöiden ja asiakkaiden ryhmä- ja/tai syvähaastattelut. Prosessin vaiheet 2-3 ovat tärkeitä, koska ne antavat tutkijalle tietoa yrityksen asiakkaiden ja työntekijöiden ajattelusta ja prosesseista. Ilman näitä vaiheita asiakastytyväisyyden mittaaminen on melko hyödytöntä (Lotti. 1998, 186). Nämä vaiheet ovat pohjatyötä varsinaista mittausta varten. Tässä vaiheessa määritetään mitä itse tutkimuksessa tullaan mittaamaan ja mihin kiinnitetään huomiota.

Laatujohtamisen prosessi liittyy oleellisesti asiakastytyväisyyden mittaamiseen. Työntekijöiden tyytyväisyys vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyteen, joten työntekijöiden tyytyväisyydestä kertovat yrityksen sisäiset mittaukset ovat oleellisessa osassa kokonaisuutta. Tämä tekniikka paljastaa myös mitä työntekijät ajattelevat asiakkaista ja palvelusta itsestään. Ihanteellista on, jos tämä mittausprosessi olisi osana laatujohtamista. (Lotti. 1998, 186).

Vaiheeseen neljä voidaan siirtyä, kun taustatutkimus on tehty. Silloin valitaan mittarit, toimintamalli ja tehdään tutkimussuunnitelma. Mittareilla tarkoitetaan mittaamiseen käytettäviä menetelmiä, jotka ovat tarkkaan valittu ja mahdollisimman tehokkaat juuri haluttua kohdetta varten. Toimintamallilla viitataan tutkimuksessa käytettävään valmiiseen malliin, kuten esimerkiksi kyselyyn tai haastatteluun. Tutkimussuunnitelma on tarkka kuvaus siitä, mitä tutkimuksessa tullaan tekemään, miten se tehdään, kuka sitä tulee tekemään ja missä se tehdään. Kun kaikki nämä on tehty asianmukaisesti, on aika toteuttaa itse asiakastytyväisyysmittaus ja henkilöstötutkimus. Tässä tutkimuksessa ei ole suoritettu henkilöstötutkimusta tehdessämme asiakastytyväisyystutkimusta, vaan on keskitytty vain asiakkaiden mielipiteisiin ja heidän kokemaan tyytyväisyyteen.

Kun prosessi on edennyt siihen pisteeseen, että henkilöstötutkimus ja asiakastytyväisyysmittaukset ovat tehty, on aika analysoida kerätty data. Tämä analyysi paljastaa asiakastytyväisyyden tason ja siihen vaikuttavat tekijät. Analyysi voidaan toteuttaa syvällisesti jakamalla koko prosessi osaprosesseihin. Tätä kutsutaan prosessikohtaiseksi analyysiksi. Sillä voidaan selvittää jonkin hyvinkin pienen osaprosessin vaikutuksia, ja säätää sen toimintaa, sekä mitata sen tulosta. (Lotti. 1998, 187). Tarkoituksena on siis tehdä toimintakohtaiset seurannat ja testata teoriassa laadun parantamiseksi suunniteltuja toimenpiteitä. Tämä prosessi ei ole vain kerran tehtävä toimenpide, vaan sen tulisi olla jatkuva sykli ja osa organisaation toimintaa. Asiakkaiden ja työntekijöiden mielipiteiden ja tyytyväisyyden pohjalta tehdään tarvittavia muutoksia ja vakiinnutetaan toimenpiteitä, jotka asiakkaat itse ovat todenneet toimivimmiksi. Päällimmäisenä tarkoituksena tässäkin

prosessissa on tehostaa organisaation toimintaa ja parantaa sen palvelun ja tuotteiden laatua. Asiakastyytyväisyyden mittausprosessista saatu palaute toimii pohjana uusille mittauksille. Jokaisen prosessin jälkeen asetetaan uudet tavoitteet ja seurataan niiden toteutumista (Lotti. 1998, 187).

3.4.2 Kysely

Kysely on aineiston keräämistapa, jossa aineistoa kerätään standardoidusti. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikilta vastaajilta kysytään kysymykset täysin samalla tavalla. Kyselyn kohdehenkilöt muodostavat otoksen tietyistä perusjoukosta, jolta halutaan kerätä aineistoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. Tammi, 2007, 188). Näin saaduista tiedoista voi tehdä vertailukelpoisia tilastoja. Kysely on laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tällä tarkoitetaan ilmiön merkityksen tai tarkoituksen selvittämistä, sekä kokonaisvaltaisen ja syvemmän käsityksen saamista ilmiöstä. Käytännössä tämä tarkoittaa usein tilan antamista tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille, sekä perehtymistä tutkittavaan ilmiöön liittyviin ajatuksiin, tunteisiin ja vaikuttimiin (Hirsjärvi & Huttunen 1995. 174, 201). Kyselylomakkeella voidaan hankkia tietoa tosiasioista, käyttäytymisestä, toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista, uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä (Hirsjärvi ym.,2007, 192).

Kyselyitä on pääasiallisesti kahta erilaista muotoa. Posti- ja verkkokysely on tapa, jossa kohdehenkilöitä ei tavata henkilökohtaisesti ollenkaan. Kyselylomakkeet lähetetään heille ja he lähettävät ne takaisin sovittun ajan kuluessa. Tutkijan on huolehdittava, että kohdehenkilölle ei koidu lomakkeen lähettämisestä mitään maksuja tai muita osallistujia karsivia haittoja. Hän voi siis esimerkiksi laittaa kyselylomakkeen mukana palautuskuoren, josta on postimaksu valmiiksi maksettu. (Hirsjärvi ym. 2007, 191.)

Kontrolloidussa kyselyssä tutkija on henkilökohtaisessa kontaktissa kohdehenkilöiden kanssa. Näitä kyselyitä on kahdenlaisia. Informoitu kysely tarkoittaa kyselyä, jossa tutkija jakaa kyselylomakkeet henkilökohtaisesti kohdehenkilöille. Samalla hän voi selostaa tutkimuksesta enemmän, kuten kertoa sen tarkoituksesta, selostaa kyselyä ja vastata kysymyksiin joita kohdehenkilöillä mahdollisesti on. Kohdehenkilöt palauttavat kyselylomakkeet tutkijalle omalla ajallaan sovittuun paikkaan (Hirsjärvi ym. 2007, 191-192). Tätä on se menetelmää, sovellettiin tässä tutkimuksessa. Esimerkiksi ottelutapahtumien aikana oli hyvä mahdollisuus tavoittaa kohderyhmää ja valvoa lomakkeiden täyttämistä ja palauttamista.

3.4.3 Kyselyn hyödyt ja haitat

Kyselytutkimuksen etuina voidaan pitää sen tehokkuutta ja laajuutta. Sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, koska tutkimukseen saadaan monia erilaisia henkilöitä ja heiltä voidaan kysyä monia asioita. Kyselylomake voidaan lähettää vaikka tuhannelle ihmiselle suhteellisen pienellä vaivannäöllä. Tutkijalle tämä tutkimusmuoto on myös aikaa ja usein myös rahaa säästävää. Kustannukset ovat helposti laskettavissa ja ennakoitavissa. (Hirsjärvi ym. 2007, 190). Haittapuoli tässä menetelmässä on vastaajien vähäinen määrä lähetettyihin kyselyihin verrattuna. Jos lomake on suunniteltu huolellisesti, on siitä saatavia tietoja helppo analysoida. Tiedot voidaan siirtää nopeasti tietokoneelle ja analysoida ohjelmistoja käyttäen. Kyselytutkimuksella kerättävän tiedon analysointiin on kehitetty tilastollisia analyysitapoja ja raportointimuotoja. Tutkijan ei siis itse tarvitse keskittyä näiden kehittämiseen vaan itse aineiston analysointiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.)

Kyselytutkimus on saanut osakseen myös paljon kritiikkiä. Hirsjärven ym. mukaan siitä saatavaa aineistoa pidetään pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Ongelmaksi nähdään se, että ei voida varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. Tutkija ei voi tietää ovatko he vastanneet huolellisesti ja rehellisesti, vai hutiloiden. Tutkijan on myös vaikea kontrolloida väärinymmärryksiä. Vaikka kyselylomake olisi laadittu erittäin huolellisesti, vastaaja ei tästä huolimatta välttämättä ymmärrä kysymyksiä. On siis vaikea tietää, ovatko kysymykset olleet onnistuneita vastaajan näkökulmasta. Vastaajat eivät välttämättä myöskään ole lainkaan selvillä tutkimuksen alueesta, eli he eivät ole etukäteen perehtyneet aiheeseen. Tämä tietenkin vaikeuttaa kysymykseen vastaamista. Suurin ongelma, jonka tutkija voi kyselytutkimuksessa kohdata on vastaajakato. Vastaamattomuus voi joissakin tapauksissa kasvaa suureksi, ja tämä hidastaa tutkimuksen etenemistä. Tässä tutkimuksessa on oltava tarpeeksi suuri otos, jotta se on vertailukelpoinen ja pätevä. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.)

3.4.4 Kyselylomake

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan kyselylomakkeita on liikkeellä nykypäivänä paljon, sekä paperisina versioina että sähköisinäkin. He ovat myös sitä mieltä, että monet kyselylomakkeet ovat nopeasti ja huonosti tehtyjä. Tutkimuksen onnistumiseen voidaan vaikuttaa lomakkeen laadinnalla ja kysymysten tarkalla suunnittelulla. On tärkeää käyttää aikaa kyselylomakkeen tekemiseen, jotta se on mahdollisimman selkeä. (Hirsjärvi ym. 2007, 193.)

Kysymyksiä on monenlaisia, mutta yleensä ne jaetaan kolmeen erilaiseen vaihtoehtoon. Avoimet kysymykset ovat niitä, joissa esitetään vain kysymys ja jätetään vastaamiselle tyhjää

tilaa. Vastaja saa vastata täysin oman tahtonsa mukaan (Hirsjärvi ym. 2007, 193). Kyselyn laatija ei siis ehdota minkäänlaisia vaihtoehtoja vastaukseksi. Tämä antaa mahdollisuuden tutkia kyselyllä myös vastaajien tietämystä tutkimuksen aiheesta, kiinnittää huomiota vastaajan vastausmotivaatioon liittyviin seikkoihin ja siihen, miten voimakkaita tunteita kysymys vastaajassa herättää. Vastaja siis kertoo avoimiin kysymyksiin vastatessaan juuri sen mitä hänellä on mielessään. (Hirsjärvi ym. 2007, 196.)

Esimerkki:

Mitä mieltä olet ruokapalveluiden asiakaspalvelusta?

Monivalintakysymykset, eli strukturoidut kysymykset, ovat kysymyksiä, joissa kyselyn laatija on antanut valmiiksi esimerkiksi numeroidut vaihtoehdot joista vastaaja valitsee itselleen sopivimman vaihtoehdon. Yleensä vastaus merkitään rastittamalla ruutu tai ympyröimällä valmis vastaus. Vastauksista voi myös valita myös useamman vaihtoehdon, jos niin on ohjeistettu (Hirsjärvi ym. 2007, 194). Tämä kysymystyyppi tuottaa samantyyllisiä vastauksia ja näin mahdollistaa tutkijalle vastausten helpon vertailun ja analysoinnin. Analysointi tietokoneella on huomattavasti helpompaa, kun kyseessä on monivalintakysymys eikä avoin kysymys (Hirsjärvi ym. 2007, 196).

Esimerkki:

Vastaajan sukupuoli

1. Mies
2. Nainen

Monivalintakysymykseen voi viimeiseksi vaihtoehdoksi lisätä avoimen kysymyksen. Tämä on siis näiden kahden kysymystyyppin välimuoto. Avoin vaihtoehto tuottaa vastauksia, joita tutkija ei ole osannut etukäteen ajatella laatiessaan kyselylomaketta. Näin tutkimukseen voi nousta täysin uusia näkökulmia. (Hirsjärvi ym. 2007, 194)

Esimerkki:

Asumismuotonne on

1. omistusasunto
2. vuokra-asunto
3. työsuhdeasunto
4. muu, mikä? _____

Kolmas kysymysvaihtoehto on asteikkoihin perustuva kysymystyyppi. Siinä kyselyn laatija esittää väittämiä ja vastaaja vastaa asteikolla sen mukaan, miten paljon hän on samaa tai eri mieltä väittämän kanssa. Asteikot ovat yleensä 5- tai 7 -portaisia, ja vaihtoehdot muodostavat nousevan tai laskevan skaalan. (Hirsjärvi ym. 2007, 195)

Esimerkki:

Seuraaviin väittämiin vastausvaihtoehdot ovat samat. Asteikolla 1 on heikoin arvosana ja 5 on korkein. Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto.

Tapahtuman...	1 Huono	2 Melko huono	3 Neutraali	4 Melko hyvä	5 Hyvä
...tarjonta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...lapsiystävällisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4.5 Kyselylomakkeen laadinta

Hirsjärven ym. mukaan kyselylomakkeen laadinnasta on mahdotonta antaa mitään tarkkoja sääntöjä (Hirsjärvi ym. 2007, 197). He ovat kuitenkin tehneet koosteen parhaista yleisistä säännöistä, joita tulee ottaa huomioon lomaketta tehdessä. Onnistuneen kyselylomakkeen laatimisessa on ehdottomasti tärkeintä sen selkeys. Kysymysten tulee olla suorina, ja sellaisia, että jokainen kysymys merkitsee samaa kaikille lomakkeen täyttäjille. ”Sellaiset sanat kuin ”usein”, ”tavallisesti”, useimmat”, ja ”yleensä” ovat monimerkityksisiä ja niitä pitäisi välttää.” (Hirsjärvi ym. 2007, 197). Spesifiset, eli rajatut ja tarkat kysymykset ovat parempia kuin yleisen tason kysymykset. Lomakkeen täyttäjät voivat tulkita yleisen tason kysymyksiä hyvin eri tavoilla, eli niihin sisältyy enemmän tulkinnan varaa kuin rajattuihin kysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 197). Kysymykseksi ei siis kannata laittaa ”Luettele mitä tuotteita ostat useimmiten ruokapisteistä” vaan on parempi kysyä ”Ostatko yleisimmin seuraavia tuotteita ruokapisteistämme” ja tämän jälkeen antaa vaihtoehtoja listana. Näin myös tuloksia on huomattavasti helpompi vertailla. Lyhyet kysymykset ovat parempia kuin pitkät. Niitä on helpompi ymmärtää ja vastaajan mielenkiinto pysyy yllä, kun hän ei koe käyttävänsä paljoa aikaa kyselylomakkeen täyttämiseen. On myös pidettävä huolta siitä, että kysymykset eivät ole kaksiosaisia. On selvää, että kahteen erilaiseen kysymykseen on vaikea antaa vain yhtä vastausta, joten kysymyksessä tulee kysyä vain yhtä asiaa kerrallaan (Hirsjärvi ym. 2007, 197).

Hirsjärvi ym. ohjaavat käyttämään monivalintakysymyksiä ”samaa mieltä/eri mieltä”-väitteiden sijasta. Samaa mieltä/eri mieltä -väittämiä käytetään asennemittauksissa. Näiden suurena ongelmana on asia, josta käytetään nimitystä sosiaalinen suotavuus (Social desirability bias). Lyhyesti sanottuna se tarkoittaa sitä, että ihminen vastaa juuri niin kuin sosiaalinen paine pakottaa. Vastaaja valitsee käytännössä sen vastausvaihtoehdon, jonka hän

arvelee olevan suotava vastaus. Muun muassa tämän vuoksi on aina hyvä tarjota ”ei mielipidettä” -vaihtoehtoa. Tämä vaihtoehto ei pakota valitsemaan mielipidettä annetuista vaihtoehdoista. Kaikilla ihmisillä ei edes ole mielipidettä, tai käsitystä asioista joihin kyselylomakkeella etsitään vastausta. ”Ei mielipidettä” -vaihtoehdon valitsee Hirsjärven ym. mukaan 12-30 prosenttia vastaajista (Hirsjärvi ym. 2007, 198).

Lomakkeen kysymyksien määrä ja niiden järjestys on erittäin oleellinen tekijä lomaketta laatiessa. Alkuun olisi hyvä sijoittaa hieman yleisimpiä kysymyksiä, kun taas loppuun tulisi laittaa spesifit kysymykset. On hyvin yleistä, että alkuun laitetaan kysymykset, joilla halutaan kartoittaa ja segmentoida vastaaja. Näitä ovat siis kysymykset, joissa kysytään muun muassa ikää, sukupuolta tai siviilisäätystä. Tämä ei Hirsjärven ym. mukaan ole kuitenkaan ongelmatonta. He huomauttavat, että esimerkiksi iän ilmoittaminen voi olla joillekin vastaajille henkisesti vaikeaa. Tämän takia nämä kysymykset tulisikin muotoilla niin, että muun muassa ikää ei kysytä tarkasti, vaan esitetään valittavaksi ikäryhmiä. Näin vastaajan ei tarvitse olla spesifi henkilökohtaisten ja arkaluontoisten asioiden ilmoittamisessa, vaan hän voi vain ilmoittaa tietyn ikäryhmän mihin kuuluu. (Hirsjärvi ym. 2007, 198)

Sanojen valinta ja käyttö vaikuttaa myös lomakkeen toimivuuteen. Alan ammattikieltä eikä ”suuria sanoja” tulisi käyttää, koska ne saattavat vaikuttavaa suurestikin kysymysten yleismaailmalliseen ymmärrettävyyteen. Myös johdattelevia kysymyksiä tulee välttää. Tällaisia ovat muun muassa väestöryhmien yleisiin arvoihin kantaa ottavat kysymykset. Lopuksi, kun kysymyksen kootaan yhteen ja sopivaan järjestykseen, tulisi tarkistaa miten pitkä lomakkeesta tulee. Vastaajien pitäisi pystyä täyttämään lomake alle 15 minuutissa (Hirsjärvi ym. 2007, 198.).

3.5 Asiakastyytyväisyyden vaikutus kausikortin hankkimiseen

Kausikorttimyynti ei ole Veikkausliigaseuroille mikään kovin suuri rahasampo, mutta sen perusteella on helppo arvioida palvelun onnistumista. Voidaan lähteä olettamuksesta, että ottelutapahtuman osalta HJK on kausikortin ostajan pääasiallinen mielenkiinnon kohde. Mikä myös helpottaa arviointia on se, etteivät HJK:n pelilliset esitykset ole kovinkaan paljoa viime vuosina muuttuneet. Vuonna 2008 HJK sijoittui sarjassa neljänneksi viimeisen kierroksen tappion takia. Voitolla joukkue olisi sijoittunut toiseksi. Vuonna 2009 HJK voitti Suomen mestaruuden viimeisen kierroksen tulosten perusteella, ja vuonna 2010 HJK varmisti mestaruutensa jo viikkoja ennen kauden päättymistä. Voidaan siis sanoa, että joukkue on ollut meidän tutkimuksemme kannalta oleellisten kausien ajan aina taistelemassa Veikkausliigan voitosta.

Tämä myös mahdollistaa sen, että voimme tutkia onko joku muu tekijä vaikuttanut kausikortin ostamiseen, kuin pelkästään joukkueen menestyksessä tapahtuneet muutokset. Taulukko 7 osoittaa kausina 2009 ja 2010 kausikortin hankkineet ja hankkimatta jättäneet suhteutettuna heidän kokemukseen stadionin yleisistä palveluista. Sen perusteella voimme suoraan todeta, että kolme vastaajaa, jotka omistivat kausikortin vuonna 2009, jättivät hankkimatta sellaisen kaudelle 2010, ja vastaavasti viisi vastaajaa, jotka eivät omistaneet kausikorttia vuonna 2009, ostivat kortin kaudelle 2010. On mielenkiintoista huomata että henkilöt, jotka eivät uusineet kausikorttejaan, olivat varsin tyytyväisiä stadionin yleiseen viihtyvyyteen verrattuna niihin, jotka eivät omistaneet kausikorttia viime vuonna, mutta ostivat sellaisen tälle kaudelle.

Yleisesti ottaen taulukosta selviää myös se, että vastaajat eivät yleisellä tasolla koe jalkapallostadionin viihtyvyyden olevan erityisen huono tai hyvä. Tähän voi olla useita syitä, esimerkiksi se että stadion on vielä varsin uusi. Tämän lisäksi Sonera Stadium on ainoa sellainen jalkapallostadion Suomessa, mikä on rakennettu kerralla alusta loppuun ja pelkästään jalkapalloa varten. Lajista yleisesti pitävät ihmiset saattavat arvostaa tätä, joka parantaa heidän kokemustaan stadionilla olemisesta.

Omistitteko HJK:n kausikortin 2010?	Jalkapallostadionin yleinen viihtyvyys					Total
	Huono	Melko huono	Neutraali	Melko hyvä	Hyvä	
Kyllä Omistitteko HJK:n kausikortin 2009? Kyllä		2	12	11	1	26
Ei		1	2	2	0	5
Total		3	14	13	1	31
Ei Omistitteko HJK:n kausikortin 2009? Kyllä	0	0	0	2	1	3
Ei	1	2	14	12	5	34
Total	1	2	14	14	6	37

Taulukko 7: Stadionin viihtyvyys kausikortin omistajien mielestä

Koska kentällä esiintyvät joukkueet ovat tietysti pääasiallinen syy mennä katsomaan jalkapalloa, oli mielestämme oleellista selvittää myös miten paljon palveluilla voidaan parantaa viihtyvyyttä peleissä. Lähdimme liikkeelle siitä, että yksittäisistä asioista ravintola- ja kioskipalvelut nousevat helposti suureen rooliin. Tämä johtuu siitä, että Suomessa on katsomoissa helposti joko kylmä tai kuuma, joka luo asiakkaille erilaisia tarpeita virvokkeiden suhteen. Tämän lisäksi jalkapallo-ottelut kestävät suhteellisen pitkään, jolloin helposti tarvitaan myös ruokatarjoilua. On myös huomioitava, että jalkapallokulttuuriin kuuluu yleisesti oluttuotteet, ehkäpä sen Keski- ja Länsi-Eurooppalaisen luonteen takia.

Palveluiden kehittämisen kannalta on tärkeää myös huomioida miten tärkeäksi tietyt tekijät koetaan. Oletimme, että palveluiden saatavuudesta, käytännössä jonottamisesta, voi tulla negatiivista palautetta joten, päätimme kysyä myös mielipiteitä ravintola- ja kioskipalveluiden tärkeydestä koko tapahtuman kannalta (Taulukko 8). Jaottelimme vastaajat kausikortin omistajien mukaan, jotta saamme tietoa mahdollisista muutoksista, joita kauden vaihteessa on tapahtunut. 66 % vastaajista kokee nämä palvelut tärkeiksi tapahtuman kokonaisuuden kannalta, kun vain 13 % on sitä mieltä, että näiden vaikutus on vähäinen. Kun tutkittiin heitä jotka ovat omistaneet molempien vuosien kausikortit verrattuna niihin, jotka eivät omistaneet kumpaakaan, päästiin mielenkiintoiseen tulokseen; kausikortin 2009 ja 2010 omistaneista 22 % kokee ravintolapalveluiden tärkeyden vähäisenä, kun taas kausikortittomista vain 9 %, eli kolme vastaajaa oli sitä mieltä, etteivät ravitsemuspalvelut ole tärkeä osa kokonaisuutta. Tästä voimmekin päätellä, että erityisesti satunnaiskatsojat arvostavat lisäpalveluja, joiden takkuilu voi vaikuttaa heidän kokemukseensa tapahtumasta.

			Ravintola- ja kioskipalveluiden tärkeys tapahtuman kannalta					Total
			Pieni	Melko pieni	Neutraali	Melko tärkeä	Tärkeä	
Omistitke HJK:n kausikortin 2010?								
Kyllä Omistitke HJK:n kausikortin 2009?	Kyllä		1	5	7	9	5	27
	Ei		0	1	0	3	1	5
	Total		1	6	7	12	6	32
Ei Omistitke HJK:n kausikortin 2009?	Kyllä			0	1	0	2	3
	Ei			3	5	20	5	33
	Total			3	6	20	7	36

Taulukko 8: Ravintolapalveluiden tärkeys kausikortin omistajien mielestä

Koska lajiin katsomatta yksi suomalaisten seurajoukkueiden suurimmista ongelmista on se, etteivät ottelut houkuttele tarpeeksi suuria yleisömääriä, on yksittäisen katsojan kokemuksella pidemmän päälle vaikutusta yleisömääriin. Vaikka kausikorttiasiakkaat takaavat jatkuvan oheismyyntituoton ja tarjoavat mahdollisuuksia sponsorimyyntiä ajatellen, eivät Suomen yleisömäärät ole vertailukelpoisia edes Ruotsin vastaavien kanssa, joten parantamisen varaa löytyy. Verrattuna esimerkiksi Helsingin kanssa asukasmäärältään samankokoiseen Göteborgiin, oli pääjoukkue IFK Göteborgin yleisökeskiarvo 13 813 viime vuonna (Svensk Fotboll. 20.10.2010) lähes nelinkertainen HJK:n tämän vuoden yleisökeskiarvoon (3498) verrattuna. Näin ollen satunnaisesti otteluissa käyvät ovat tärkeässä

roolissa, sillä heidän halukkuutensa tulla ottelutapahtumiin uudestaan vaikuttaa koko joukkueen ja stadionin toimintaan, sekä ennen kaikkea kehitysnäkymiin.

Taulukko 9 kertoo asiakkaiden tyytyväisyydestä palveluiden saatavuuteen. Tähän voivat vaikuttaa muun muassa myyntipisteiden määrä, vessojen määrä, jonotusajat ja muut vastaavat tekijät, jotka vaikeuttavat muuten houkuttelevan palvelun saatavuutta. Huomioitavaa tuloksessa on se, että kausikortin sekä kaudella 2009 että kaudella 2010 omistaneiden mielestä palveluiden saatavuus on huomattavasti huonompaa kuin niiden mielestä, jotka eivät ole omistaneet kausikorttia kumpunkaan vuonna. 71,4 % niistä jotka eivät ole omistaneet kausikorttia, ovat sitä mieltä, että palveluiden saatavuus on vähintään keskivertoa, kun puolestaan 63 % kausikortin kumpanakin vuonna omistaneista on sitä mieltä, että palveluiden saatavuus on alle keskivertoa. Syy tähän voi olla se, että kausikortittomat tulevat todennäköisemmin katsomaan peliä harvemmin, jolloin heidän arviointiperusteensa ovat erilaiset kuin kanta-asiakkaiden. Voi myös olla, että jos tulee paikalle katsomaan ensisijaisesti vierasjoukkuetta, kerran vuodessa, ei palveluiden saatavuudella ole niin suurta merkitystä että siitä muodostuisi vahva mielikuva. Tämä tietenkin sillä oletuksella, että katastrofaalisia virheitä ei pääse syntymään, sillä niiden antamaa ensivaikutusta ei satunnaisesti asioivilta ole helppo muuttaa.

Omistitke HJK:n kausikortin 2010?	Jalkapallostadionin palveluiden saatavuus					Total
	Huono	Melko huono	Neutraali	Melko hyvä	Hyvä	
Kyllä Omistitke HJK:n kausikortin 2009? Kyllä	3	14	5	4	1	27
Ei	0	3	1	1	0	5
Total	3	17	6	5	1	32
Ei Omistitke HJK:n kausikortin 2009? Kyllä	1	0	1	1	0	3
Ei	2	6	12	11	2	33
Total	3	6	13	12	2	36

Taulukko 9: Palveluiden saatavuus kausikortin omistajien mielestä

Huomionarvoista näissä tuloksissa on se, että vakioasiakkaat, joita vastaajista on lähes puolet, ovat tyytymättömiä palveluiden saatavuuteen. Kehityksen kannalta on negatiivista, että hyviä arvosteluja tuli kanta-asiakkailta vain 18,5 % ja neutraaleja saman verran. Olisikin mielenkiintoista tutkia asiaa myös ensi vuonna ja katsoa miten kausikortin vuosina 2009 ja 2010 omistaneet ovat hankkineet kortteja kaudelle 2011. Tämä tutkimus voisi olla markkinoinnin kannalta huomionarvoinen siksi, että erityisesti usein stadionilla käyvät ovat

niitä, jotka haluavat tuoda tuttaviaan viihtymään heille tärkeiden harrastusten pariin. Heidän tyytyväisyydestään tulisikin huolehtia erittäin tarkasti.

Taulukossa 10 tätä palveluiden saatavuudessa koettua eroa tarkennetaan entisestään. Koska jo aiemmin tuli ilmi, että kausikortin sekä viime että kuluvana vuonna omistaneet suhtautuivat kriittisemmin palveluiden saatavuuteen kuin kausikortittomat, on myös tässä huomattavissa sama asia. Vain 25 % kausikortin molempina vuosina omistaneista on sitä mieltä, että ravitsemuspalveluiden saatavuus on hyvällä tasolla, kun vastaavasti kausikortittomien mielestä 66,7 % sanoo palveluiden saatavuuden olevan hyvää. Näin ollen lähestymistavasta riippuen voidaan saada kaksi hyvin erilaista näkemystä samasta asiasta. Toisen mukaan kausikorttilaiset ovat tyytymättömiä ravintola- ja kioskipalveluiden saatavuuteen ja sijoitteluun, kun taas kausikortittomat ovat selvästi tyytyväisempiä. Tämä herättää mielenkiintoisen kysymyksen: jos palveluihin tyytyväisiä satunnaisasiakkaita tulee otteluihin uudestaan ja uudestaan, johtaako se siihen että he ajan mittaan muuttuvat tyytymättömiksi? Jos näin on, niin mikä sen muutoksen laukaisee?

Usein otteluissa käyvät ovat suorassa kosketuksessa potentiaalsiin asiakkaisiin, joten heillä on paljon potentiaalia houkutellessa lisää katsojia. Jos kuitenkin tilanne on heidän asiakastyytyväisyytensä osalta heikko, eivät he niin helposti suosittele ottelutapahtumia muille joka johtaa myös koko muun markkinoinnin toimimattomuuteen. Palvelut eivät välttämättä ole otteluissa vuosikymmeniä käyneille tärkeitä, mutta niillä on hyvä houkuttella lisää asiakkaita innostumaan jalkapallosta, tai ainakin suurista tapahtumista.

			Ravintola- ja kioskipalveluiden saatavuus ja sijoittelu					Total
			Huono	Melko huono	Neutraali	Melko hyvä	Hyvä	
Omistitteko HJK:n kausikortin 2010?								
Kyllä	Omistitteko HJK:n kausikortin 2009?	Kyllä	4	9	7	3	4	27
		Ei	0	2	1	1	1	5
		Total	4	11	8	4	5	32
Ei	Omistitteko HJK:n kausikortin 2009?	Kyllä	1	1	0	0	1	3
		Ei	2	4	5	18	4	33
		Total	3	5	5	18	5	36

Taulukko 10: Ravintolapalveluiden saatavuus kausikortin omistajien mielestä

3.6 Jalkapallostadionin ja sen ravintola- ja kioskipalveluiden viihtyvyys

Sonera Stadiumilla ei ole tätä ennen seurattu asiakkaiden viihtyvyyttä millään tavalla. Ennen ravintola- ja kioskipalvelut olivat Restel Ravintolat Oy:n tuottamia ja heillä ei tiettävästi ollut minkäänlaista dataa kerättyä asiakkaista, puhumattakaan heidän kiinnostuksenkohteistaan tai mielipiteistään. Myöskään minkäänlaista palvelukuvausta tai palveluiden laadun kriteeristä ei ollut laadittu. Viihtyvyyteen liittyviä kysymyksiä tehdessä me siis mietimme omia kokemuksiamme aikaisemmilta käynneiltä Sonera Stadiumilla, tai siis silloisella Finnair Stadiumilla. Veikkausliiga on kaudella 2010 aloittanut Webropoliin pohjautuvan ottelukohtaisen asiakastytyväisyysmittauksen, kuten aikaisemminkin mainitsimme.

Jalkapallostadionin yleiseen viihtyvyyteen vaikuttaa moni tekijä. Tässä kappaleessa tarkastellaan viihtyvyyttä palveluiden saatavuuden (kioskien sijoittelu, jonotusaika ym.), niin kioskien siisteyden, kuin yleisen siisteyden ja muutaman muun muuttujan kautta. Päähuomio ei ole kausikortin omaavien henkilöiden mielipiteissä, vaan yleistä viihtyvyyttä käsitellään kaikkien kyselyyn osallistuneiden näkökulmasta. Näin ei rajata näkökulmaa vain niiden henkilöiden mielipiteisiin, jotka vierailevat stadionilla säännöllisesti koko kauden ajan, eli niin sanottuihin vakioasiakkaisiin. Kuten jo aikaisemmin kävi ilmi, vastaajista noin puolet oli vakioasiakkaita.

Kuten taulukko 11 osoittaa, pitää 77,7% kaikista vastaajista stadionin yleistä viihtyvyyttä joko neutraalina tai melko hyvänä. Hyvänä sitä pitää kuitenkin vain 9,7%. Voidaan siis päätellä, että viihtyvyydessä on yleisesti ottaen parantamisen varaa. Viihtyvyyden lisäämiseksi tarvitaan lisätietoa siitä, mikä on laskenut viihtyvyyden tasoa Sonera Stadiumilla. Seuraavaksi siis keskitytään viihtyvyyteen vaikuttaviin tekijöihin ja analysoidaan niiden vaikutussuhdetta Sonera Stadiumin yleiseen viihtyvyyteen.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Huono	1	1,4	1,4	1,4
	Melko huono	5	6,9	7,2	8,7
	Neutraali	28	38,9	40,6	49,3
	Melko hyvä	28	38,9	40,6	89,9
	Hyvä	7	9,7	10,1	100,0
	Total	69	95,8	100,0	
Missing	System	3	4,2		
Total		72	100,0		

Taulukko 11: Jalkapallostadionin yleinen viihtyvyys

Palveluiden saatavuus vaikuttaa jalkapallostadionin yleiseen viihtyvyyteen. Tämä johtopäätös on tehty taulukko 12 perusteella. Vastaajat, jotka kokevat palveluiden olevan melko tärkeitä tai ovat neutraalilla kannalla, pitävät viihtyvyyttä myös melko hyvänä. Tässä on siis suoran vaikutussuhde. Sonera Stadiumilta löytyy pääasiassa ruoka- ja juomapalveluita, mutta esimerkiksi Veikkaus on tuonut Stadiumille Veikkauspisteen, jossa voi pelata muun muassa Tulosvetoa ja muita ottelutapahtumaan sidoksissa olevia pelejä. Nämä palvelut tuovat Sonera Stadiumille lisää viihtyvyyttä, koska ihmiset kokevat ne tarpeellisiksi ja vaikeivät he niitä käyttäisikään, on siihen silti annettu mahdollisuus.

		Ravintola- ja kioskipalveluiden tärkeys tapahtuman kannalta					Total
		Huono	Melko huono	Neutraali	Melko hyvä	Hyvä	
Jalkapallostadionin yleinen viihtyvyys	Huono	0	0	0	1	0	1
	Melko huono	0	2	1	1	1	5
	Neutraali	1	3	8	12	3	27
	Melko hyvä	0	1	4	16	7	28
	Hyvä	0	2	0	3	2	7
Total		1	8	13	33	13	68

Taulukko 12: Jalkapallostadionin yleinen viihtyvyys verrattuna ravintola- ja kioskipalveluiden tärkeyteen tapahtuman kannalta

Taulukko 13 osoittaa, että melkein kolmannes vastaajista (31,9%) pitää palveluiden saatavuutta melko huonona. Palveluiden saatavuudella tarkoitetaan sitä, että ravintoloita ja kioskeja on tapahtuman aikana tarpeeksi auki verrattuna paikalle saapuneiden asiakkaiden määrään. Kun palvelupisteitä on auki tarpeeksi monta, voidaan välttää pisteiden ruuhkautumista ja kaikki asiakkaat voidaan palvella toimivasti ja tehokkaasti puolijän aikana. Tehokas, mutta miellyttävä palvelu lisää myyntipisteiden asiakkaiden määrää ja todennäköisesti myös asiakkaiden tyytyväisyyttä. Jos palvelupisteitä on auki liian vähän johtaa se taukoon verrattuna liian pitkiin jonoihin ja tyytymättömiin asiakkaisiin.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Huono	6	8,3	8,7	8,7
	Melko huono	23	31,9	33,3	42,0
	Neutraali	20	27,8	29,0	71,0
	Melko hyvä	17	23,6	24,6	95,7
	Hyvä	3	4,2	4,3	100,0
	Total	69	95,8	100,0	
Missing	System	3	4,2		
Total		72	100,0		

Taulukko 13: Jalkapallostadionin palveluiden saatavuus

Kyselylomakkeessa kysyttiin avoimena kysymyksenä mikä on Sonera Stadiumin tärkein kehittämisen kohde asiakkaan viihtyvyyden kannalta. Kysymykseen tuli yhteensä 55 vastausta, joista suurin osa mainitsi penkkien siisteyden, lipunmyynnin toimimattomuuden, jonotusajat, sekä suljetun katsomorakenteen.

Siisteydessä keskityttiin etenkin katsomoon, jotka koettiin likaisiksi. Penkkien toivottiin olevan siistimmässä kunnossa tapahtumaan tultaessa. Lipunmyynti sai erityistä huomiota, koska se koettiin epätoimivaksi ja asiakkaiden mielestä lipunmyyntipisteitä ei ole tarpeeksi. Erityisesti HJK - FC Lahti -ottelussa ongelma herätti suurta huomiota, kun asiakkaat odottivat vielä 15 minuuttia ottelun alkamisen jälkeen ulkona sisäänpääsyä, koska lippupaperi oli loppunut myyntipisteistä. Jonotusaikoja moitittiin niin ravintola- ja kioskipalveluiden, kuin lipunmyynninkin puolella. Jonot koettiin pitkiksi ja turhiksi, etenkin kun stadion ei ollut kertaakaan kaudella täysi.

Reunoilta suljettu katsomorakenne sai paljon kannatusta vastaajien keskuudessa. Sonera Stadiumilla tuulee melkein poikkeuksetta ja tämä ei vastaajien mielestä lisää viihtyvyyttä. Suomen kesä on lyhyt ja jalkapallo-otteluita käydään melko kylmissäkin olosuhteissa. Se, että katsomoissa tuulee, lisää kylmyyden tunnetta ja näin laskee viihtyvyyttä katsomossa. Tuuli tuo mukanaan myös sateen katsomoihin vaikka ne ovatkin katettuja. Ehdotuksina annettiin pleksilasiasia, jota voisi asentaa katsomorakenteiden yläreunoille. Tämä on kuitenkin stadionin kehityspäälliköllä jo jollain tasolla työn alla, joten se ei ole niin sanottua uutta tietoa. Kaikki vastaukset löytyvät koottuna raportin lopun liitteistä.

Avoimissa kysymyksissä kysyimme myös Sonera Stadiumin toimivinta osa-aluetta. Neljä asiaa sai suurimman kannatuksen vastaajien joukossa; kenttä, sijainti, HJK ja portit. Se miksi kenttä, eli pelialue, koetaan toimivimmaksi osa-alueeksi jäi hieman hämärään peittoon, koska tälle ei annettu sen suurempia perusteluita. Sijainti sen sijaan koetaan toimivaksi siksi, että stadionille on helppo tulla ja se sijaitsee keskeisellä paikalla kaikkien mahdollisten julkisten kulkuvälineiden ulottuvissa. HJK koettiin toimivaksi mahdollisesti siksi, että joukkueen takia Sonera Stadiumille kokoontui kesän aikana vähimmillään 1530 ihmistä ja enimmillään 8119 ihmistä. Kaudella 2010 HJK voitti 26:sta ottelusta 15 ja tuli tasan 7 ottelussa. Tehtyjä maaleja joukkueella oli 43. (HJK. 16.12.2010). Portit saivat erityistä huomiota sisäänkäyntiporttiauomaattien takia. Porteille näytetään lippu ja se päästää tämän jälkeen asiakkaan sisään. Tämä on huomattavasti tehokkaampi tapa, kuin se, että järjestyksenvalvojat tarkastavat jokaisen lipun. Nyt järjestyksenvalvojat pystyvät keskittymään laukkujen tarkastamiseen ja yleiseen valvontaan paremmin.

Yleinen siisteys vaikuttaa vahvasti tilojen yleisilmeeseen. Stadionille tultaessa asiakas näkee ensimmäisenä yleiset tilat ja kioskit. Jos nämä vaikuttavat yleisilmeeltään siisteiltä, luo se asiakkaalle miellyttävän tapahtumakokemuksen ja vaikuttaa täten hänen ostopäätökseen ja siihen, vieraileeko hän stadionilla mielellään uudestaan. Lika, pöly ja erityisesti roskat pistävät silmään ja näin vähentävät viihtyvyyttä. Jos tarkkailemme taulukoita 14 ja 15 voidaan havaita, että melkein sama määrä vastaajista pitää niin jalkapallostadionin yleistä siisteyttä kuin kioski- ja ravintolapalveluiden tilojenkin yleisilmettä ja siisteyttä joko neutraalina tai melko hyvänä. Jalkapallostadionin yleisestä siisteydestä tätä mieltä on 75% vastaajista ja kioski- ja ravintolapalveluiden yleisilmeestä ja siisteydestä sitä mieltä on 73,6%.

Hyvänä jalkapallostadionin yleistä siisteyttä pitää vain seitsemän vastaajaa, eli 9,7% kaikista vastaajista. Tähän todennäköisesti vaikuttaa se, että stadion on rakennettu siten, että yleiset tilat eivät ole sisätiloja. Kioskit ja WC-tilat sijaitsevat katsomorakenteiden alla, joten ne ovat vain katettuja. Sää vaikuttaa siis suurelta osalta viihtyvyyteen, kuten myös tilojen siisteyteen. Myös varjoisa valaistus voi luoda tilasta hämärän oloisen.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Huono	1	1,4	1,4	1,4
	Melko huono	7	9,7	10,1	11,6
	Neutraali	21	29,2	30,4	42,0
	Melko hyvä	33	45,8	47,8	89,9
	Hyvä	7	9,7	10,1	100,0
	Total	69	95,8	100,0	
Missing	System	3	4,2		
		72	100,0		

Taulukko 14: Jalkapallostadionin yleinen siisteys

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Melko huono	14	19,4	20,3	20,3
	Neutraali	21	29,2	30,4	50,7
	Melko hyvä	32	44,4	46,4	97,1
	Hyvä	2	2,8	2,9	100,0
	Total	69	95,8	100,0	
Missing	System	3	4,2		
Total		72	100,0		

Taulukko 15: Ravintola- ja kioskipalveluiden yleisilme ja siisteys

Virvoitusjuomat ja ruoka kuuluvat stadioneiden ruokakulttuuriin maailmanlaajuisesti. Sonera Stadiumin tapahtumat ovat useimmiten iltaisin, ja näin osuvat lähelle asiakkaiden päivällisaikaa. Ravintola- ja kioskipalveluiden hinta-laatusuhde on tärkeä tekijä stadionin viihtyvyyden kannalta. Jos ruoka on kallista, mutta laadultaan huonoa, vaikuttaa se asiakkaiden näkemykseen koko stadionista ja siellä meneillään olevasta tapahtumasta. Harmillinen puoli tällaisessa tilanteessa on se, että asiakkaat jakavat negatiiviset mielipiteensä tuotteesta ystävilleen ja läheisilleen ja jopa Internetiin herkemmin kuin positiiviset (M-Brain. 16.12.2010). Huono laatu ei siis tuo asiakkaita kassolle yhä uudestaan, vaan jopa karkottaa potentiaalisetkin asiakkaat, jotka eivät ole vielä tuotteita ostaneet.

Hinta-laatusuhteen on oltava ennakoitavissa, jotta asiakkaat pysyvät tyytyväisenä, sekä ostavat virvokkeita ja ruokaa jatkossakin.

Asiakkaiden viihtyvyyteen stadionilla vaikuttaa myös ravintola- ja kioskipalveluiden saatavuus, sijoittelu, sekä jonotusaika. Saatavuudella tarkoitetaan sitä, että kioskit ja ravintolat ovat auki tapahtumien aikana. Sijoittelu taas on tärkeää, koska kioskien ja ravintoloiden tulee olla näkyvällä ja asiakkaita houkuttelevalla paikalla. Kuten taulukosta 16 näkyy, 31,9% vastaajista pitää kioski- ja ravintolapalveluiden saatavuutta huonona. Tämä tarkoittaa 23 vastaajaa 72:sta. Hyvänä saatavuutta piti vain 4 vastaajaa, eli 4,2%. Suurin osa vastaajista piti kuitenkin saatavuutta neutraalina (27,8%) tai melko hyvänä (23,6%).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Huono	6	8,3	8,7	8,7
	Melko huono	23	31,9	33,3	42,0
	Neutraali	20	27,8	29,0	71,0
	Melko hyvä	17	23,6	24,6	95,7
	Hyvä	3	4,2	4,3	100,0
	Total	69	95,8	100,0	
Missing	System	3	4,2		
Total		72	100,0		

Taulukko 16: Jalkapallostadionin palveluiden saatavuus

Saatavuudella on myös huomattavia vaikutuksia yleiseen viihtyvyyteen. Suurin osa vastaajista, jotka pitivät saatavuutta huonona, kertoivat Sonera Stadiumin viihtyvyyden olevan neutraalilla tasolla. Taulukko 17 osoittaa, että vastaajat jotka pitivät saatavuutta hyvänä, pitivät myös viihtyvyyttä melko hyvänä. Tässä on siis taas suora vaikutussuhde, saatavuus vaikuttaa yleiseen viihtyvyyteen.

Kyselylomakkeessa oli myös avoin kysymys, jolla selvitettiin miten monta kioskia oli auki ottelun aikana. Tähän keräsimme vastaukset stadionin itäisen katsomon puolelta, joten koko Sonera Stadiumin asiakaskuntaa ei voi ottaa laskuihin mukaan. Vastaukset vaihtelivat yhden ja viiden välillä, mutta selvästi yleisin vastaus oli kolme (12 vastausta 42:sta). Tämä tarkoittaa sitä, että koko kauden aikana jalkapallo-otteluissa oli itäkatsomossa auki useimmiten vain kolme palvelupistettä.

Veikkausliigan vuoden 2010 kauden keskimääräinen katsojamäärä oli 2 224 katsojaa ottelussa (Huippu-urheilun faktapankki. 16.12.2010). Itäkatsomossa näistä istuu valtaosa, sillä muut katsojat ovat joko kooltaan pienessä ravintolakatsomossa tai usein melko tyhjässä ja pienessä päätykatsomossa. Tämä siis tarkoittaa, että yhtä ravintolaa tai kioskia kohden itäkatsomossa oli helposti yli 500 asiakasta. Tauko jalkapallo-otteluissa on kestoiltaan 15 minuuttia. Jos oletamme, että kaikki asiakkaat käyvät ostamassa tuotteen palvelupisteistä, joissa on kolme kassaa per piste, niin 15 minuutissa yhden palvelupisteen tulisi siis palvella yksi asiakas vajaassa viidessä ja puolessa sekunnissa. Näin kaikki arvioimamme 1500 asiakasta ehtisivät nähdä ottelun toisen puoliajan alusta asti. On sanomattakin selvää, että tämän tasoinen tehokkuus ei ole mahdollista. On myös selvää, että myyntipisteiden määrän tuplaaminenkaan ei ole ratkaisu, sillä siitä saatava ajansäästö ei ole riittävä palvelun laadun nostamiseksi suhteutettuna uusiin kustannuksiin. Myös tähän avoimeen kysymykseen tulleet vastaukset löytyvät koottuna tutkimuksen lopun liitteistä.

		Ravintola- ja kioskipalveluiden saatavuus ja sijoittelu					Total
		Huono	Melko huono	Neutraali	Melko hyvä	Hyvä	
Jalkapallostadionin yleinen viihtyvyys	Huono	0	0	0	1	0	1
	Melko huono	1	1	1	2	0	5
	Neutraali	4	7	6	7	3	27
	Melko hyvä	1	5	6	9	7	28
	Hyvä	1	2	0	3	1	7
Total		7	15	13	22	11	68

Taulukko 17: Jalkapallostadionin yleinen viihtyvyys verrattuna ravintola- ja kioskipalveluiden saatavuuteen ja sijoitteluun

Taulukko 18 näyttää, että suora vaikutussuhde ei päde ravintola- ja kioskipalveluiden jonotusajan kanssa. Vaikka jonotusajat koetaan negatiivisesti, ei se kuitenkaan näytä vaikuttavan yleiseen viihtyvyyteen. Tämä voi tarkoittaa sitä, että ihmiset ovat jo tottuneet jonottamiseen ja sen koetaan olevan osa kokonaisuutta, tai vaihtoehtoisesti se ei yksinkertaisesti häiritse suurta osaa ihmisistä. Kaikista huonoimman arvosanan antaneista vastaajista moni kokee yleisen viihtyvyyden hyvänä tai melko hyvänä. Tästä voidaan päätellä, että he ovat tottuneet jonottamiseen tai ainakin osaavat odottaa sitä osana tapahtumaa.

		Ravintola- ja kioskipalveluiden jonotusaika					Total
		Huono	Melko huono	Neutraali	Melko hyvä	Hyvä	
Jalkapallostadionin yleinen viihtyvyys	Huono	0	1	0	0	0	1
	Melko huono	3	0	0	2	0	5
	Neutraali	14	7	5	0	1	27
	Melko hyvä	7	6	4	7	4	28
	Hyvä	2	1	2	2	0	7
Total		26	15	11	11	5	68

Taulukko 18: Jalkapallostadionin yleinen viihtyvyys verrattuna ravintola- ja kioskipalveluiden jonotusaikaan

Taulukossa numero 19 on verrattu ravintola- ja kioskipalveluiden saatavuutta ja sijoittelua jonotusaikaan. Taulukosta selviää, että vastaajat, jotka kokevat jonotusajan negatiivisesti, kokevat myös saatavuuden ja sijoittelun huonoksi tai melko huonoksi. Kaikkien vastaajien palaute ei kuitenkaan ole negatiivista. Moni vastaaja, joka on kokenut jonotusajan melko negatiivisesti tai neutraalisti kokee silti saatavuuden ja sijoittelun melko hyvänä. 68 vastaajasta vain kaksi kertoi pitävänsä molempia hyvänä.

		Ravintola- ja kioskipalveluiden jonotusaika					Total
		Huono	Melko huono	Neutraali	Melko hyvä	Hyvä	
Ravintola- ja kioskipalveluiden saatavuus ja sijoittelu	Huono	7	0	0	0	0	7
	Melko huono	9	5	0	2	0	16
	Neutraali	4	5	3	1	0	13
	Melko hyvä	2	5	7	4	3	21
	Hyvä	3	1	1	4	2	11
Total		25	16	11	11	5	68

Taulukko 19: Ravintola- ja kioskipalveluiden saatavuus ja sijoittelu verrattuna niiden jonotusaikaan

Sonera Stadiumin palveluiden houkuttelevuudessa on kyselyn vastauksien perusteella parantamisen varaa, kuten voimme nähdä taulukosta 20. 25% vastaajista, eli 18 vastaajaa, pitää palveluiden houkuttelevuutta melko huonona. Neutraalina ne kokee suurin osa vastaajista, eli 44,4%. Tämä on 32 vastaajaa 72:sta. Yksikään vastaajista ei pidä palveluiden houkuttelevuutta hyvänä. Palveluiden houkuttelevuus on kuitenkin tärkeä osa liiketoimintaa, sillä jos palvelut eivät ole houkuttelevia, eivät asiakkaat niitä myöskään osta tai suosittele muille. Sonera Stadiumilla on vain yksi palveluntarjoaja ravintola- ja kioskipalveluissa, mutta vaikka sillä ei ole kilpailijoita, voidaan olettaa että houkuttelevammat palvelut toisivat sille enemmän asiakkaita.

Avoimena kysymyksenä tiedusteltiin puuttuuko ravitsemuspalveluiden valikoimasta vastaajien mielestä jotain oleellista, ja jos puuttuu niin mitä se olisi. Vastauksia oli monia erilaisia, mutta muutaman kerran esiin nousi juomavalikoiman suppeus ja terveellisen ruuan puuttuminen. Vaikka moni toivoi myös erilaisia grilliruokia, kuten kebabia ja lihapiirakoita valikoimaan, toivottiin näiden seuraksi myös jotain terveellistä ja rasvatonta. Kahvin kanssa toivottiin valikoimaan myös pullaa tai muuta kahvileipää. Myös tämän kysymyksen yhteydessä nousi esiin asiakaspalvelijoiden vähyyys ja tuotteiden kalleus. Kaikki vastaukset löytyvät koottuna raportin lopun liitteistä.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Huono	3	4,2	4,3	4,3
	Melko huono	18	25,0	26,1	30,4
	Neutraali	32	44,4	46,4	76,8
	Melko hyvä	16	22,2	23,2	100,0
	Total	69	95,8	100,0	
Missing	System	3	4,2		
Total		72	100,0		

Taulukko 20: Jalkapallostadionin palveluiden houkuttelevuus

Palveluiden houkuttelevuuteen vaikuttaa myös henkilökunnan ammattitaito. Ammattitaitoinen henkilökunta pystyy tuottamaan hyvän ja asiallisen palvelun. Hyvän palvelun edellytyksenä on motivoitunut ja työtehtävänsä osaava henkilökunta. Jotta tähän päästään, vaatii se hyvän perehdytyksen esimiehiltä työntekijöille asiassa kuin asiassa. Ammattitaitoinen henkilökunta ei välttämättä ole sama asia kuin kokenut henkilökunta, mutta ammattitaitoinen palvelija osaa hoitaa asiakaspalvelutilanteessa eteen tulevan

ongelmat niin kuin olisi jo aiemmin ollut niiden kanssa tekemisissä, vaikka työ olisikin vielä hänelle uusi. Suurissa tapahtumissa työnorganisointi ja tiedonkulku ovat erittäin tärkeitä asioita. Hyvä asiakaspalvelija ei keskity vain asiakkaaseen, vaan myös kollegoihinsa kommunikoimalla heidän kanssaan. Näin työntekijät takaavat, että asiakas saa aina haluamansa tuotteen, eikä hänelle kerrota tuotteen olevan loppu, koska sitä ei esimerkiksi ole haettu varastosta lisää.

Taulukko 21 näyttää, että vastaajista 19, eli 26,4% pitää henkilökunnan ammattitaitoa melko hyvänä, kun taas 15 vastaajaa, eli 20,8%, melko huonona. Välimaastoon, eli neutraaliin vastaukseen kallistui suurin osa kaikista vastaajista, eli 25 (34,7%). Tulosten pohjalta voidaan päätellä, että henkilökunnan ammattitaito ei ole huonoa, mutta siinä on parantamisen varaa. On ymmärrettävää, että joskus asiakkaan eteen tulee asiakaspalvelija, jota ei ole perehdytetty kunnolla tai hän ei jostain muusta syystä osaa työtään kunnolla. Tämä on melko yleistä tapahtumatyöntekijöiden keskuudessa, sillä työ on keikkaluontoista, eikä varsinaista rutiinia pääse syntyään.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Huono	3	4,2	4,5	4,5
	Melko huono	15	20,8	22,4	26,9
	Neutraali	25	34,7	37,3	64,2
	Melko hyvä	19	26,4	28,4	92,5
	Hyvä	5	6,9	7,5	100,0
	Total	67	93,1	100,0	
Missing	System	5	6,9		
Total		72	100,0		

Taulukko 21: Jalkapallostadionin henkilökunnan ammattitaito

Ravintola- ja kioskipalveluiden yleisarvio on jakanut vastaajien mielipiteet melko lailla kahtia. Tämä selviää taulukosta 22. Sama vastaajamäärä, eli 19 vastaajaa (26,4%) antaa yleisarvioksi melko huonon ja melko hyvän. Neutraalille kannalle on tässäkin asiassa asettunut suurin osa vastaajista, eli 37,5%. Tämä tarkoittaa 27:ää vastaajaa. Voidaan siis sanoa, että kokonaisuudessaan ravintola- ja kioskipalveluissa on parantamisen varaa. Kokonaiskuvaan vaikuttaa tietenkin kaikki edellä mainitut ravintola- ja kioskipalveluihin liittyvät asiat, eli niiden saatavuus ja sijoittelu, jonotusaika, houkuttelevuus ja henkilökunnan ammattitaito.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Huono	3	4,2	4,3	4,3
	Melko huono	19	26,4	27,1	31,4
	Neutraali	27	37,5	38,6	70,0
	Melko hyvä	19	26,4	27,1	97,1
	Hyvä	2	2,8	2,9	100,0
	Total	70	97,2	100,0	
Missing	System	2	2,8		
Total		72	100,0		

Taulukko 22: Ravintola- ja kioskipalveluiden yleisarvio

Taulukon 23 perusteella on turvallista sanoa, että hinta-laatusuhteella on suuri vaikutus palvelun yleisarvioon. Suurin osa vastaajista, jotka ovat antaneet yleisarvion arvosanaksi melko huonon, ovat antaneet hinta-laatusuhteelle arvosanan huono. Näiden välillä on siis suora vaikutussuhde. Tuotteiden laatu tarkoittaa niiden ominaisuuksia ja haluttavuutta. Laatu on subjektiivista, koska asiakkaat kokevat sen omien kokemusten ja tarpeisiinsa pohjautuen. Laatu tarkoittaa jokaiselle asiakkaalle eri asiaa, joka johtaa siihen, että jokaista asiakasta on vaikea miellyttää samaan aikaan. Hyvän hinta-laatusuhteen täytyy siis pyrkiä miellyttämään mahdollisimman montaa asiakasta kerralla, joten niin sanotun kultaisen keskitien löytäminen hinnan ja laadun suhteen on tärkeää. Kyselyyn vastanneiden ihmisten vastauksista saadaan selville, että suuri osa vastaajista kokee ravintola- ja kioskipalveluiden tuotteet hinnoiltaan liian kalliiksi laatuun verrattuna. Tämä käy ilmi muun muassa avoimien kysymysten vastauksista.

		Ravintola- ja kioskipalveluiden yleisarvio					Total
		Huono	Melko huono	Neutraali	Melko hyvä	Hyvä	
Ravintola- ja kioskipalveluiden hinta-/laatusuhde	Huono	1	8	1	0	0	10
	Melko huono	2	7	11	3	0	23
	Neutraali	0	2	10	5	0	17
	Melko hyvä	0	1	1	6	2	10
	Hyvä	0	0	4	4	0	8
Total		3	18	27	18	2	68

Taulukko 23: Ravintola- ja kioskipalveluiden hita-/laatusuhde verrattuna niiden yleisarvioon

4 Seitsemän palvelukuilua

Seuraavassa kappaleessa esitellään seitsemän palvelukuilun malli. Tämä malli sopii erinomaisesti käyttöön Sonera Stadiumin palveluiden arviointiin, sillä se pyrkii kartoittamaan missä ongelmat ovat. Näin ollen pelkästään tarkkailemalla palveluita ja käyttämällä niitä itse, voidaan löytää ongelmakohtien lisäksi mahdollisia ratkaisuja. Palvelukuilumalli on myös varsin yksinkertainen, sillä sen osa-alueet ovat helposti eroteltavissa toisistaan. Jokaista osaa palvelukuilumallista voidaan käyttää myös yhdessä ja erikseen.

Teoriaosuuden jälkeen analysoidaan havaintojen perusteella yksityiskohtaisesti jokaisen palvelukuilun kohdalla oleva suurin ongelma, sekä pyritään löytämään niille ratkaisuja. Viimeinen palvelukuilu on tärkein, sillä se arvioi koko palveluprosessin toimivuutta. Siinä nousee esille stadionin ravitsemuspalveluiden pahimmat ongelmat.

4.1 Palvelukuilut pähkinänkuoressa

Seitsemän palvelukuilun malli (the 7-gaps model) on palvelumarkkinoinnin edellä kävijä Christopher Lovelockin kehittänyt malli palvelutapahtuman tyydyttävyyden mittaamisesta. Se on kehitetty viiden palvelukuilun mallista (Berry, Parasuraman, Zeithaml. 1984.) vastaamaan paremmin nykyajan haasteisiin. Mallissa palvelutilanne on jaettu kahdeksaan palvelun eri elementtiin, joiden väliin jää seitsemän aukkoa. Tunnistamalla nämä aukot, palvelukuilut (service gaps), voidaan tehokkaasti tutkia saavutettiin palvelun laadulla asiakkaan odotukset. Malli on myös jaettu sisäisiin ja ulkoihin kohtiin, siten että kuilut 1, 5, 6

ja 7 ovat organisaation ulkoisia ongelmakohtia ja kohdat 2, 3 ja 4 toimintaan liittyviä sisäisiä epäkohtia. Päättävöitteena on sulkea seitsemäs palvelukuilu, kokonaistyytyväisyys palveluun, mahdollisimman tehokkaasti pienentämällä ensin muita kuiluja. (Lovelock, Wirtz. Pearson Prentice Hall. 2007, 424.)

Jotta palvelua voidaan tehokkaasti johtaa ja kehittää, tulee sen eri osa-alueita pystyä mittaamaan. Näiden samojen mittareiden tulee myös päteä muutosten jälkeenkin, jotta saadaan konkreettisesti selville onko eteenpäin menty. Palvelukuilumallissa onkin keskitytty juuri mitattavuuteen, sillä viimeistä ja tärkeintä kuilua lukuun ottamatta voidaan keskittyä yksittäisiin ongelmiin ja havainnoida sen vaikutusta kokonaisuuteen. (Lovelock, Wirtz. 2007, 425.)

Ensimmäinen palvelukuilu liittyy asiakkaan tuntemiseen. On äärimmäisen tärkeää oppia tunnistamaan mitä asiakas palvelulta haluaa. Tätä varten voidaan tehdä erilaisia tutkimuksia, joilla kysytään suoraan kohderyhmältä palautetta palvelusta. Tutkimuksia tulisi myös tehdä tasaisin väliajoin, jotta saadaan ajoissa tietää jos joku osa-alue ei toimi halutulla tavalla. Tyytyväisyysmittausten lisäksi on tärkeää myös tehostaa tiedonkulkua asiakkaan ja yrityksen johdon välillä. Näin suurista asioista päättävät voivat helpommin samaistua asiakkaaseen ja ovat henkilökohtaisella ja tunteellisella tasolla mukana päätöksenteossa. Myös palautekeskustelut esimiesten ja työntekijöiden kesken ovat tärkeitä, sillä usein asiakaspalvelun tehostamiseen parhaat ideat tulevat niiltä, jotka työn käytännössä suorittavat. Johdon tulisikin siis pitää huoli, etteivät alaiset arastele tulla sanomaan jos jokin toimintatapa ei ole hyvä. ((Lovelock, Wirtz. 2007, 426.)

Toinen palvelukuilu huomioi palvelun standardisoinnin vaikutuksen palvelun kokonaisuuteen. Oikeiden prosessien löytyminen palvelun tarjoamisessa ovat äärimmäisen tärkeitä nopeuden, toimivuuden, tehokkuuden ja tuotteen laadun kannalta. Kun nämä tekijät ovat kunnossa, voidaan keskittyä asiakkaan henkilökohtaiseen kohtaamiseen entistä enemmän. Kun asiakaslähtöisillä menetelmillä on löydetty hyvä tuote, tulee paneutua siihen, ettei tuotteen laatu vaihtele. Tämä saadaan aikaan koneistamalla mahdollisimman iso osa tuotantoa, jolloin henkilökunnan tehtäväksi jää prosessin valvominen, tehostaminen ja asiakkaiden palvelu. (Lovelock, Wirtz. 2007, 426.)

Prosessien kehittämisen palvelukuiluun kuuluu oleellisena osana myös työntekijöiden palvelun laatuun kohdistuvat vaatimukset. Jokaiselle palvelun osa-alueelle tulee asettaa vaatimukset tavoitteen, laadun ja tärkeysjärjestyksen osalta. Tavoitteiden ei tule olla samat kuin yrityksen visio, vaan konkreettiset ja realistiset, sellaiset jotka voidaan saavuttaa jokaisen asiakkaan kohdalla jokaisena päivänä. Varmistuttuaan siitä, että työntekijät ymmärtävät tavoitteet, tulee esimiehen valvoa niiden toteutumista. (Lovelock, Wirtz. 2007, 426.)

Kolmas kuilu mittaa palvelulle asetettujen vaatimusten täyttymistä. Tärkein vaatimus tämän ongelmakohdan hoitamiseksi on työntekijöiden oikeanlainen johtaminen. Palkkauksessa tulisi keskittyä palvelutiimien rakentamiseen siten, että jokaista tehtävää varten löydettäisi sopiva henkilö. Näin tuotanto ja palvelu saadaan toimimaan yhtäaikaista. On myös tärkeää, että kaikki osaavat tehdä toistensa töitä riippumatta omasta tehtävästään, sillä näin ollen tiimihenki paranee ja se heijastuu myös ulospäin asiakkaalle. Tulosten säännöllinen mittaaminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, sekä kaikkien toimijoiden tasavertainen palkitseminen ovat helpompia tapoja ylläpitää tätä muutosta. (Lovelock, Wirtz. 2007, 426.)

Teknologia on myös tärkeässä osassa vaatimusten ja odotusten toteuttamisessa. Erityisen tärkeässä roolissa hankinnoissa on eri kohteiden erilaisten vaatimusten havaitseminen, jotta päästään tasalaatuisuuteen kaikissa pisteissä. Asiakasvirrassa tapahtuvat muutokset ovat erittäin tärkeä osa päätöksentekoa. Tässä vaiheessa kuvaan astuu myös asiakkaiden kouluttaminen tehokkaammiksi. Asiakkaille tulee tehdä selväksi epäsuoria kanavia käyttäen mitä heiltä odotetaan että palvelu olisi mahdollisimman tehokasta ja miellyttävää. Esimerkkinä tällaisesta voidaan mainita sirukorteilla henkilökohtaisesti maksaminen, erilaisten areenakorttien käyttäminen ja tilauksen esittäminen erilaisilla tavoilla. (Lovelock, Wirtz. 2007, 426.)

Neljäs palvelukuilu, väärät asiakaslupaukset, johtuu yrityksen sisäisessä viestinnässä olevista ongelmista. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että esimerkiksi hampurilaisravintolan esitteissä ja mainoksissa hampurilaisen eri osat näyttävät täydellisiltä ja kokonaisuus on houkuttelevan näköinen. Kun asiakas sitten saa hampurilaisen käsiinsä ravintolassa, on tuote harvoin tunnistettavissa samaksi kuin mainoskuvissa. Tähän ongelmaan päästään Lovelockin mukaan tehokkaimmin käsiksi lisäämällä koko yrityksen kattavaa yhteydenpitoa. Markkinoinnista ja myynnistä vastaavien tulisi olla yhteydessä asiakkaille tuotteet toimittavien työntekijöiden kanssa, sillä usein he osaavat sanoa mitä asiakkaat kaipaavat. Myös valmiita kuvia ja tuotteita tulisi testata kysymällä asiakaspalvelijoiden mielipidettä ennen kuin niitä aletaan käyttää. Erilaisten testiryhmienkin käyttäminen on erittäin suositeltavaa. Tärkeä osa kokonaisuutta on myös se, että jokainen asiakaspalvelija osaa kertoa tuotteesta asiakkaiden haluamia tietoja. Tämä on se viimeinen hetki, jolloin asiakas arvioi odotustensa täyttymistä yksittäisen tuotteen osalta, joka on myös usein päällimmäinen tunne ennen tuotteen kuluttamista. (Lovelock, Wirtz. 2007, 427.)

Viides palvelukuilu liittyykin oleellisesti henkilökunnan kykyyn informoida asiakasta siitä mitä palvelua he saavat. Esimerkiksi putkirikon takia kutsutun putkimiehen on ensisijaisen tärkeää osata näyttää rikkoutunut kohta palvelun tilaajalle ja kertoa miten tilanne on korjattu. Näin

tulisi toimia myös palvelua tuottaessa. Asiakkaalle tulee pystyä osoittamaan miten esimerkiksi ruoka on valmistettu, miten se tarjoillaan ja miksi tällaiseen menetelmään on päädytty. Näin ollen kun asiakas saa fyysisen tuotteen käsiinsä, sen tulee vastata palvelua jonka hän on kokenut, tai odottaa saavansa. Useassa tapauksessa juuri yksittäiset fyysiset tekijät vaikuttavat kokonaiskuvaan palvelusta, joten perusteiden sille, miksi fyysinen tuote on juuri sellainen kuin on, tulee olla sanomattakin selvät. Pikaruokapaikoissa nämä perusteet ovat usein selvät asiakkaalle, sillä oletusarvo on se, että ruoka saadaan nopeasti ja että se on maistuvaa ja edullista. (Lovelock, Wirtz. 2007, 427.)

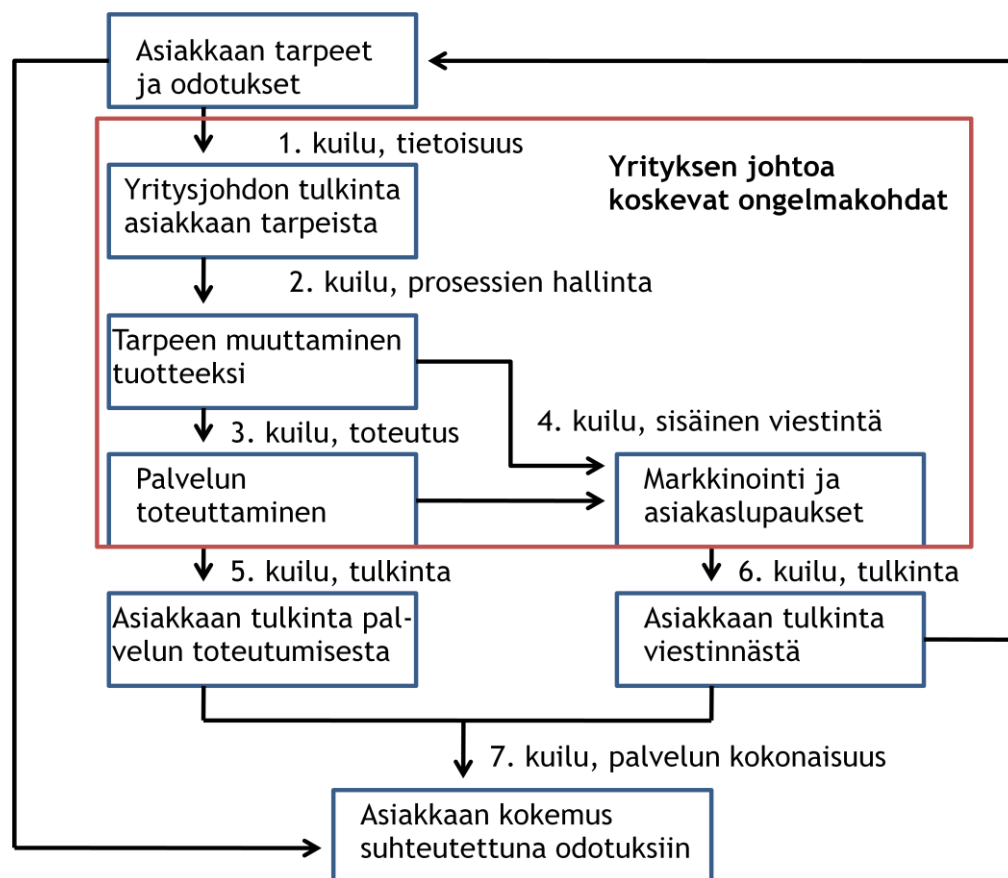
Kuudes kohta keskittyy palvelun tulkinnanvaraisuuteen. Palveluntarjoajan tulee olla yksityiskohtainen sen suhteen, millaista palvelua luvataan. Kaikki materiaali, mitä julkisesti esitetään, tulee olla etukäteen tarkastettu useampaan kertaan. Tämä on ainoa tapa varmistua siitä, ettei väärinymmärryksiä kohderyhmässä pääse syntymään. Asiakkaiden on käytännön tasolla ymmärrettävä mikä on kyseisen palvelun kannalta mahdollista ja mikä ei, ja erityisesti tähän johtavat syyt. Tähän vaiheeseen liittyy taas myös esimerkiksi mainoskuvat ja muut vastaavat, joilla luodaan kuvaa palvelusta ja rakennetaan pohja asiakkaiden odotuksille. (Lovelock, Wirtz. 2007, 427.)

Myös palveluiden räätälöinti erilaisille asiakkaille on osa tätä palvelukuilua. Sonera Stadiumin kaltaisessa kohteessa, jossa asiakkaat tulevat tiettyinä hetkinä suurina massoina on tärkeää tunnistaa erilaiset tarpeet. Osa asiakkaista on enemmän kiinnostunut saamaan yhden juoman, kun osa taas haluaa syötävää. Myös kanta-asiakkaat tulisi tunnistaa erilaisin menetelmin, esimerkiksi mahdollisuudella käyttää arenakorttia jolla saisi nopeampaa palvelua vain tietyistä paikoista. Tämä myös helpottaisi palveluntarjoajan toimintaa, sillä testijakson jälkeen osattaisiin varautua tapahtumissa tapahtuvaan tarjoiluun yksityiskohtaisesti keskittämällä tiettyjä palveluita tiettyihin paikkoihin. Myös informaation jakaminen mahdollisista ongelmista palvelussa, joihin palveluntuottaja ei pysty vaikuttamaan, on tärkeä osa kokonaisuutta. Näin voidaan pienentää muun muassa jonotusaikaa ja tuotteiden hävikkiä ohjaamalla ihmiset toimimaan itselleen ja yritykselle kannattavalla tavalla. (Lovelock, Wirtz. 2007, 427.)

Jotta päästään tarkkailemaan ajan mittaan tapahtuneita muutoksia, tulee erilaisia asioita dokumentoida tarkasti. Etukäteen on tapahtumakohtaisesti aina tarkistettava, mitä asiakkaalle tarjotaan ja millaisella palvelun tasolla. Jälkikäteen tulee puolestaan tarkistaa mitä todellisuudessa myytiin, millaista palautetta saatiin ja mikä oli konkreettinen lopputulos. Näitä toimenpiteitä suunnitteleamalla yhdessä palvelun ostajan, tuottajan ja kuluttajan kanssa päästään kaikkien kannalta parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Hyvällä analysoinnilla ja suunnittelulla päästään myös tilanteeseen, jossa mahdollisiin

ongelmiin voidaan puuttua jo tapahtuman aikana ja siten parantaa asiakastyytyvyyttä. (Lovelock, Wirtz. 2007, 427.)

Seitsemäs, ja kaikkein tärkein palvelukuilu on myös kaikkein vaikein täyttää. Se vaatii sitä, että jokainen edellä mainituista kuudesta kuilusta pystytään kerrasta toiseen täyttämään siten, että asiakkaalle jää mielikuva ammattimaisesta palvelusta. Oikotietä tähän ei ole, vaan on tapauskohtaisesti pohdittava jokaisen kuilun kohdalla ongelmia ja palvelun laatua. Yksinkertaistettuna seitsemäs palvelukuilu tarkoittaa asiakkaan palvelulle asettamien vaatimusten ja niiden toteutumisen väliin jäävää tyhjää tilaa. (Lovelock, Wirtz. 2007, 427.)



Kuvio 23: Seitsemän palvelukuilua

4.2 Palvelukuilumalli käytännössä

Palvelukuilujen tarkastelua varten tarkkailimme useammassa ottelussa myyntipisteiden toimintaa sekä asiakkaina että täysin ulkopuolisina. Näin saimme myös varsin kattavan otannan omakohtaisia kokemuksia pitkin kautta, sillä kävimme yhtä lukuun ottamatta kaikissa otteluissa. Seuraavissa luvuissa kerromme huomiomme jokaiseen palvelukuiluun liittyen numerojärjestyksessä. Huomionarvoista oli se, että kauden aikana kokeiltiin erilaisia

hätäratkaisuja suurimpiin ongelmiin, mutta loppukaudeksi osa näistä katosi käytöstä. Esimerkkejä tällaisista ovat muun muassa tasarahalla ostavien kahvinmyyntipiste ja oluen myyminen suoraan tölkeistä jonotusajan lyhentämiseksi.

4.2.1 Ensimmäinen palvelukuilu

Kuten jo aiemmin todettu, ensimmäinen palvelukuilu keskittyy asiakkaan tuntemiseen. Tässä oleellista on asiakasmittausten tekeminen, joita Sonera Stadiumilla ei ole varsinaisesti koskaan tehty. Nyt Veikkausliiga oli tälle kaudelle aloittanut Internetissä Webropoliin pohjautuvan ottelukohtaisen asiakastyytyväisyysmittauksen, minkä yksi osa käsitteli tyytyväisyyttä stadionin ottelutapahtumalle luomiin puitteisiin. Ehkä tämä stadionin palveluista vastaavan tahon aiempi hiljaiselo on osittain johtunut myös siitä, että vielä viime kaudella voimassa ollut sopimus palveluntarjoajan kanssa oli erittäin pitkäkestoinen, ja tälle kaudelle kilpailutettiin uusi palveluntarjoaja vanhan tilalle. Täytyy myös huomioida, että stadionin kehityksestä vastaavilla henkilöillä oli varmasti tiedossa asiakkaiden tyytymättömyyden hetkisiin palveluihin, joten ehkä mittauksen koettiin olevan turhaa tai jopa omaa asemaa uhkaava. Jos haluaa aktiivisempien kävijöiden välitöntä palautetta, on olemassa Internet-pohjaisia keskustelupalstoja, kuten esimerkiksi FutisForum², joilta voi seurata fanien kommentteja palvelusta.

Asiakastyytyväisyyskyselyllä olisi voitu saada selville ennen palveluntarjoajan kilpailutusta silloiset suurimmat ongelmakohdat ja asiakkaiden odotukset uudelta palveluntarjoajalta. Tällä kaudella heti alusta alkaen vaikutti siltä, että erittäin pitkät jonotusajat ja kallistuneet hinnat aiheuttivat tyytymättömyyttä asiakkaiden joukossa. Tähän ongelmaan pureutuakseen tulisi kysyä asiakkailta suoraan mitä he haluavat ostaa, ja sen pohjalta miettiä tarvitaanko lisää työvoimaa hoitamaan tiettyjä asioita, ja voidaanko jostain muualta mahdollisesti leikata. Hintojen nousulle ei sen sijaan välttämättä voi mitään, sillä palvelun parantamisen johdosta myös tuotantokustannukset nousevat.

Asiakkaan tarpeet ja odotukset tulee osata ennakoida. Tällä kaudella konkreettisia esimerkkejä tässä epäonnistumisessa oli esimerkiksi Mestarien liigan karsintapeli FK Ekranasia vastaan, joka venyi jatkoajalle. Myyntipisteet suljettiin normaaliin tapaan kun peliä oli pelattu noin 60 minuuttia, joka johti siihen, etteivät tuhannet asiakkaat saaneet mitään juotavaa tai syötävää stadionilla yli tuntiin. Tässä olisi ehdottomasti pitänyt olla pelisilmää sen verran, että tilanteessa, jossa saatetaan nähdä puolen tunnin jatko aika, jätetään ainakin yksi myyntipiste auki kunnes asiasta voidaan olla varma. Hieman sama oli nähty juuri edellisenä lauantaina Tampere Unitedia vastaan, jolloin pelattiin keskellä aurinkoista päivää. Stadion oli poikkeuksellisesti tuuleton ja lämpötila oli Suomen olosuhteisiin nähden epätavallisen lämmin. Myyntipisteet suljettiin totuttuun tapaan yli puoli tuntia ennen ottelun

päättymistä, jonka takia ihmiset eivät saaneet haettua mistään edes vettä janoonsa. Asiakkaat olivat silminnähdessä tuskastuneita aurinkoisessa katsomossa ja useampi kymmentä kävikin katsomassa alhaalla, jos kioskit olisivat vielä auki. Henkilökuntakustannusten ollessa erittäin korkeat on ymmärrettävää, ettei myyntipisteitä pidetä vähäisen myynnin aikana auki, mutta näin räikeät epäonnistumiset asiakkaiden tarpeiden arvioinnissa luovat kuvaa puuhastelusta ja välinpitämättömyydestä.

4.2.2 Toinen palvelukuilu

Toinen palvelukuilu, jossa tarkastellaan palvelun osa-alueiden standardisoinnin vaikutusta kokonaisuuteen, sopii myös erinomaisesti Sonera Stadiumille käytettäväksi. Kaikki, mitä kioskeilla myydään, on vähintään nopeasti lämmitettävää ruokaa tai tarjoiluvalmista juomaa. Näin ollen toimintatapoja on helppo vertailla erityisesti niiden nopeuden perusteella. Ehkä tärkein yksittäinen tekijä standardisoidun palvelun arvioinnissa on siihen käytetyn ajan määrä. Koneistamalla tuotantoa ja tarjoamalla puolivalmiita tuotteita pyritään nimenomaan palvelemaan mahdollisimman suuria massoja mahdollisimman pienessä ajassa. Tähän ei kuitenkaan Sonera Stadiumilla ole panostettu tarpeeksi, sillä kyselymme ja havaintojemme perusteella jonotusajat ovat asiakkaiden mielestä liian pitkät.

Prosessien nopeuttamiseen on kehitetty erilaisia ratkaisumalleja, esimerkiksi Saksassa Münchenin Allianz Arenalla ja Hollannissa Amsterdam ArenAlla, yleisökapasiteeteiltaan 69 901 ja 52 960 (Allianz Arena. 19.10.2010 ja Amsterdam ArenA. 19.10.2010.), on puolivalmiiden tuotteiden tarjoilu järjestetty siten, että toinen asiakaspalvelija ottaa tilauksen vastaan samalla kun toinen tarjoilee ruokaa ja juomaa takana olevalle tiskille, josta asiakasta palveleva henkilö jakaa tuotteita eteenpäin. Tällä aikaa asiakas maksaa valmiiksi ladatulla arvokortillaan ostokset, jolloin siihenkään ei kulu asiakaspalvelijalta aikaa. Sonera Stadiumilla on myyntipisteitä eri puolilla stadionia yhteensä 13. Tämä tarkoittaa noin 828,5 asiakasta yhtä pistettä kohden. Määrä on suuri, ja kyselymme mukaan jonotusajat ovatkin yksi suurimmista ongelmista stadionin asiakaspalvelussa. Toisaalta esimerkiksi Allianz Arenalla kioskeja on 28, joka tarkoittaa noin 2500 asiakasta per piste, mutta jonotusajat ovat havaintomme mukaan lyhyemmät kuin Sonera Stadiumilla (Allianz Arena. 19.10.2010). Näin ollen jonotusaikoja voidaan oletettavasti lyhentää Töölössäkin esimerkiksi benchmarking-työskentelyä hyödyntämällä.

4.2.3 Kolmas palvelukuilu

Kolmas palvelukuilu syntyy, jos asiakkaiden odotuksia ei tunnisteta, tai niihin ei vastata oikealla tavalla. Sonera Stadiumilla asiakkaat odottavat saavansa nopeaa palvelua ja ennalta tutun tuotteen. Jalkapallo-ottelussa on vain yksi tauko, joten mahdollisuudet ostaa ruokaa ja

virvokkeita ovat erittäin rajalliset, olettaen tietenkin että itse ottelu on katsojalle tärkein asia. Näin ollen valtaosa asiakkaista suorittaa ostoksensa juuri ennen peliä ja puoliajalla, joka ruuhkauttaa palvelupisteet. Tekemämme kyselyn perusteella jonotusaika koettiin liian pitkäksi, joten tässä ei selvästikään saavuteta asiakkaan odotuksia. Pidempi jonotusaika olisi perusteltavissa, jos jonottaminen ei johtuisi esimerkiksi myyjän työskentelystä, hitaista ruoan valmistusprosessista, vääristä tai puuttuvista tuotteista, tai esimerkiksi maksutapahtuman pitkittymisestä, vaan esimerkiksi tuotteiden tai palvelun laadun oleellisesta parantumisesta. Nyt tuotteista puuttuu niiden poikkeuksellinen laatu, joka ei kilpailun puuttuessa ole valtava ongelma, sekä palvelusta sen erinomaisuus, jolloin erittäin pitkiä jonotusaikoja on vaikea perustella asiakkaille.

Havainnointimme perusteella jonotusaikoja on mahdollista lyhentää huomattavasti. Seuratessamme kauden mittaan palvelua, oli pieniä kehitysaskelia havaittavissa ongelmien ratkaisemiseksi, mutta rahallista panostusta ei tehty. Toimivia parannuksia olivat muun muassa oluen antaminen asiakkaalle suoraan avatussa tölissä sen hitaan kaatamisen sijaan, sekä erillisen, vain käteistä hyväksyvän myyntipisteen avaaminen. Nämä toimenpiteet eivät kuitenkaan poistaneet ongelmaa, joka johtui prosessien hitaudesta. Jos yksi henkilö huolehtii tilauksen vastaanottamisesta, rahastuksesta, sekä tuotteiden valmistamisesta ja toimittamisesta, on palvelu luonnollisesti hidasta.

Suurimmalla myyntipisteellä oli havaintojemme mukaan parhaimmillaan viisi henkilöä palvelemaan asiakkaita. Yleensä asiakas ei saanut tilaamaansa tuotetta alle puolessa minuutissa, mikä johti siihen, ettei asiakkaita saatu palveltua yhteensä kuin alle kymmenen minuutissa. Varsinkin, jos sama asiakas tilasi useita erilaisia tuotteita, saattoi yhden asiakkaan palvelemiseen kestää maksaminen mukaan luettuna jopa kaksikin minuuttia. Näin ollen on täysin mahdotonta, että tuhansia asiakkaita ehdittäisiin palvelemaan 15 minuutin mittaisen tauon aikana, vaikka myyjiä olisi stadionilla esimerkiksi 75 (75 asiakaspalvelijaa, jotka palvelevat 1,5 asiakasta minuutissa 15 minuutin ajan on vain 1687,5 asiakasta). Prosesseja nopeuttamalla tuota teoreettista maksimimäärää saataisiin nostettua huomattavasti. Potentiaalisia ratkaisuja palvelun nopeuttamiseen on erilaisia, joista yksi esiteltiin edellisessä kappaleessa. Maksutapahtumiin kuluu myös varsin pitkään, joten areenakorttien käyttöönottoa tulisi harkita. Kortin ei tulisi olla pakollinen, mutta esimerkiksi erillinen areenakorttimyyntipiste voisi parantaa vakioasiakkaiden tyytyväisyyttä palveluun.

Perimmäinen ongelma havaintojemme mukaan on kuitenkin henkilökunnan pieni määrä. Tämä on Suomessa omalla tavallaan ymmärrettävää palkkojen ja työntekijäkustannusten ollessa erittäin korkeat, mutta jos oletetaan, että luomalla toimivat prosessit voidaan palvella kaksinkertainen määrä asiakkaita lisäämällä vain puolet nykyisestä henkilökunnan määrästä,

on tämä palveluntarjoajan kannalta voittoa tuottava ratkaisu, vaikka henkilöstökustannukset kohoavatkin.

Yksi asia, joka myös koskettaa asiakasodotusten täyttymistä, on tavaran riittävyys. Saamamme avoimen palautteen perusteella esimerkiksi otteluliput ovat loppuneet juuri ennen pelin alkua lipunmyyntipisteistä ja niiden noutaminen on kestänyt yli viisi minuuttia. Osa asiakkaista valitti jopa, että oli saanut lipun ja päässyt sisään otteluun puoli tuntia myöhässä, mutta loppujen lopuksi maksanut täyden hinnan, vaikka oli ollut jonottamassa lippuja 15 minuuttia ennen pelin alkua. Kauden suurimman yleisömäärän ollessa 8119 (Veikkausliiga. 10.11.2010.), kun jalkapallostadionin maksimikapasiteetti on 10 770, on pääsylippujen loppumista mahdoton perustella asiakkaille. Huomioitavaa on myös se, ettemme tehneet kyselyä tuona kyseisenä päivänä, joten saamaamme palautetta ei voida perustella poikkeuksellisella yleisömäärällä.

Mahdollinen ratkaisumalli tähän olisi kerätä avointa palautetta asiakaspalvelijoilta itseltään. Heitä voisi motivoida, jos heillä olisi tunne siitä että he pääsevät itse vaikuttamaan omaan työhönsä. Näin myös asiakkailta suoraan tuleva palaute voitaisiin käsitellä yhdessä. Jos tällaiseen ratkaisuun päädyttäisiin, olisi tärkeää myös viestittää, että näillä mielipiteillä on merkitystä, sillä muuten turhaan läpi käyty prosessi voisi jopa heikentää työntekijöiden motivaatiota. Kuten teoriaosuudessa todettiin, on tärkeää, että työnjohto kuuntelee alaistensa mielipiteitä työolosuhteiden ja työssä suoritettavien prosessien parantamisesta, sillä se lisää sekä tehokkuutta että oman työtehtävänsä tärkeäksi kokemista.

4.2.4 Neljäs palvelukuilu

Seuraava palvelukuilu muodostuu vääristä asiakaslupauksista. Jalkapallostadionilla sellainen voisi olla esimerkiksi ravitsemustuotteiden loppuminen. Tällaisia tilanteita ei havaintojemme mukaan tänä kesänä Töölössä nähty, joten niin kutsuttuja petettyjä lupauksia ei siinä mielessä ollut. Tietysti on mahdollista, että meidän havaintomme ja saamamme palaute ei sisältänyt tuotetta joka loppui. Olettaen, että tuotteet eivät loppuneet, voi palvelukuilu silti muodostua esimerkiksi siitä, etteivät asiakkaat ehdi saada esimerkiksi haluamaansa olutta tarpeeksi ajoissa, jotta voisivat nauttia sen rauhassa ennen pelin jatkumista. Tässä Suomen lainsäädäntö tekee palveluntarjoajan näkökulmasta katsottuna tilanteen hankalaksi, sillä alkoholia ei saa tarjoilla katsomotiloissa tai viedä katsomotiloihin, eikä katsomotilaa voida rajata anniskelualueeksi. Sonera Stadiumilla on erillinen ravintolakatsomo jossa on oikeudet tarjoilla alkoholia, mutta se on samalla muita kalliimpi ja sinne mahtuu huomattavasti vähemmän katsojia kuin muihin katsomosiiniin. Näin ollen suuret massat silti kärsivät lainsäädännön aiheuttamasta ongelmasta.

Koska Sonera Stadiumilla tarjoillaan tapahtumien yhteydessä pääsääntöisesti pikaruokaa, on asiakaslupauksista laadun osalta varsin helppo pitää kiinni. Ihmiset asennoituvat siihen, että saavat suhteellisen edullista ruokaa, joka on laadultaan ennalta ennakoitavissa. Tämä palvelukuilu on Sonera Stadiumilla tukittu varsin tehokkaasti, joskin hinnat ovat asiakaskyselyn perusteella asiakkaiden mielestä varsin korkeat.

4.2.5 Viides palvelukuilu

Viides palvelukuilu liittyy asiakkaan omakohtaiseen tulkintaan palvelusta. Kuten jo aiemmin on mainittu, on pikaruokaa tarjoavien yritysten lähtökohtaisesti helppo pitää tämä kuilu tuotteidensa puolesta tukittuna. Sonera Stadiumilla onkin tapahtunut kausien 2009 ja 2010 välissä muutos myös tarjottavan ruoan suhteen. Eri asia stadionilla onkin sitten prosessit ja asiakkaiden palvelu.

Prosesseihin tulisi Sonera Stadiumilla keskittyä erityisesti siksi, että palvelutiskin takan oleva toiminta on erittäin hyvin näkyvillä asiakkaille. Asiakas seisoo tiskin toisella puolella ja näkee kaiken, mitä henkilökunta tekee hänen tilauksensa eteen, mikä on tietenkin hyvä ja luottamusta herättävä asia, mutta prosessien mahdollinen hitaus ja henkilökunnan mahdollinen epävarmuus herättävät huomiota. Kaikki toimii Sonera Stadiumilla käytännössä hyvin siihen asti, kunnes palvelupisteille alkaa kerääntyä jonoa. Tällöin eri tuotteiden lämmittämiseen ja valmistamiseen kuluva aika, sekä ruoan lämmittämiseen käytettävillä koneille oleva suhteellisen pitkä matka alkavat näkyä.

Viidennen palvelukuilun syntymisen estämiseksi tulisi käyttää samoja keinoja kuin kolmannenkin estämiseksi. Prosessien nopeuttaminen ja eteenpäin kehittäminen on helppo aloittaa työntekijöiden näkemysten pohjalta, sillä he ovat niitä, jotka mahdollisista puutteista kärsivät ja saavat suoraa palautetta. Tämä ongelma on siis täysin ratkaistavissa yrityksen sisäisillä toimenpiteillä.

4.2.6 Kuudes palvelukuilu

Kuudeskin palvelukuilu liittyy palvelun tulkinnanvaraisuuteen. Tässä kuitenkin tulkinnanvaraisuus liittyy lähinnä palveluntarjoajan antamiin signaaleihin siitä mitä palvelulta odotetaan. Osittain tämä menee päällekkäin edellisen palvelukuilun kanssa, sillä Sonera Stadiumilla tarjotaan suhteellisen pientä katsomonosaa lukuun ottamatta vain erittäin yksinkertaisia ravitsemustuotteita. Se johtaa siihen, että potentiaalisilla asiakkailla on ennakkoon aavistus ja oletamus siitä, millaista palvelua he tulevat saamaan. Nykyinen palveluntarjoaja Sukula Co. Entertainment Society Oy on kuitenkin pyrkinyt muuttamaan näitä oletusarvoja tuomalla tarjolle suomalaisille jalkapallostadioneille uudenslaisiakin

tuotteita, kuten esimerkiksi kanan siipipaloja. Näin ollen stadionilta saa sellaisen kuvan, että vuosien 2009 ja 2010 välissä on tapahtunut silmin havaittavaa kehitystä. Tämä näkyy esimerkiksi värikkäinä palvelupisteinä ja muutenkin pirteämpien värien käyttönä muuten harmaalla ja betonisella stadionilla.

Odotuksiin liittyvään palvelukuiluun liittyvät myös esimerkiksi jonotusajat, palvelun nopeus ja erilaisista ongelmista tiedottaminen. Hyvin hoidettuina näitä voidaan myös käyttää markkinoinnissa apuna. Vertaillaan taas ulkomailla olevia jalkapalloareenoita Sonera Stadiumiin. Amsterdam ArenAlla on monessa myyntipisteessä televisiot, joista voi seurata peliä samalla kun jonottaa, sekä inforuudut joissa lukee mahdolliset ongelmat. Inforuudut ovat erittäin hyödylliset, sillä niistä voi myös seurata mitä tuotteita on heti valmiina, samaan tapaan kuin Suomessa esimerkiksi Hesburgereissa. Allianz Arenalla Münchenissä on paljon tarjoilua yleisöön, sekä erittäin leveät myyntipisteet, joka lyhentää jonotusaikoja oleellisesti. Siellä on myös mahdollisuus nauttia ostamista tuotteista seuraamalla peliä tasanteelta myyntipisteiden välittömässä läheisyydessä. Tämä ratkaisu ei kuitenkaan ole päätyjä lukuun ottamatta Sonera Stadiumilla mahdollinen, sillä stadionin rakenne estää sen. Yhteistä näillä kahdella stadionilla on jonotusajan lyhentäminen maksamisesta johtuvista syistä, eli molemmat ovat siirtyneet käyttämään areenakortteja. Näille korteille ladataan arvoa, jonka jälkeen ne luetaan lukijasta ja hyväksytään summa samalla kun asiakaspalvelija tuo tuotteet tiskille. Näin ollen esimerkiksi Visa Electronin varmennustavasta johtuva maksutapahtuman hitaus ja mahdolliset inhimilliset hidasteet on poistettu. Jonottaminen on nopeaa, ja jonottamisen ohella saadaan tietoa muun muassa tuotteista, sekä voidaan seurata peliä. Nämä ovat erinomaisia esimerkkejä siitä, miten palvelun suunnittelulla voidaan edesauttaa sen houkuttelevuutta.

Palvelun räätälöinnin suhteen on vaikea arvioida Sonera Stadiumille luotuja tuotteita ja palveluita, sillä ne ovat varsin ainutlaatuisia. On huomioitava, että tämä on jo yksi räätälöinnin tapa, mutta silti on kyse koneistetusta palvelusta, mikä voitaisiin tuottaa lähes missä tahansa ja mille kohderyhmälle tahansa. Palvelun räätälöinnin tulisikin lähteä ensisijaisesti asiakkaiden tarpeiden ja tottumusten tunnistamisesta. Myynti- ja tuotantotehon maksimoiminen tietyiksi hetkiksi ottelun aikana jalkapallo-otteluissa voisi olla tällainen. Esimerkki tällaisesta on areenakortti - tyylinen ratkaisu, jolla ensisijaisesti vakioasiakkaat saisivat hoidettua ostoksiaan nopeammin. Tämä tietenkin lyhentäisi jonoja myös satunnaisasiakkaiden osalta, olettaen että eri asiakasryhmät jonottaisivat eri myyntipisteille. Voitaisiin myös harkita työntekijöiden tehtävien kierrättämistä, eli suurimman myyntipiikin jälkeen osa työntekijöistä voisi siirtyä siivoamaan tai muuten suorittamaan joka tapauksessa pakollisia tehtäviä. Vaihtoehtoisesti voitaisiin huomioida eri tuotteiden menekki eri katsomonosien välillä. Joissakin katsomonosissa alkoholin menekki on varmasti suurempi kuin toisissa, johon pitäisi kyetä varautumaan esimerkiksi varaamalla tarjoiluvalmiita tuotteita

ruuhkia varten. Tätä varten tulisi tehdä kulutustottumuskysely, tai seurata mistä katsomonosasta kukin asiakas on ja mitä he ostavat.

4.2.7 Seitsemäs palvelukuilu

Viimeinen palvelukuilu mittaa sitä, miten hyvin aiemmat kuilut on täytetty. Tätä tarkkailemalla voi saada kokonaiskuvan siitä, millaisista asioista palvelun laadun parantaminen on kiinni. Palvelukuilujen muodostumisen kannalta on oleellista tunnistaa ensisijaisesti miten ongelmat ovat ratkaistavissa, eli ovatko ongelmat yrityksen sisäiseen viestintään ja toimintatapoihin liittyviä vai ulospäin annettavaan kuvaan ja asiakaslupauksiin liittyviä. Näin voidaan ilman laajoja asiakastytyväisyyskyselyitäkin selvittää miten asiakkaat kokevat palvelun, sillä kriittisiä palveluhetkiä havainnoimalla tunnistetaan ydintoiminnan ongelmakohdat.

Sonera Stadiumin suurimmat ongelmat ravitsemuspalveluissa ovat havaintojemme perusteella jonotusaika ja palveluprosessien hitaus. Äkkiseltään voisi ajatella, että nämä tarkoittavat samaa asiaa, mutta käytännössä tilanne on toinen. Jonottaminen on se tekijä, joka näkyy parhaiten päällepäin, saa ihmiset pettymään palveluun ja jopa kieltäytymään siitä. Jokin ratkaisu täytyy löytää tähän, oli se sitten jonottamiseen kuluvan ajan muuttamista hyödyllisemmäksi ja näin vähemmän luotaan työntäväksi, tai ajan lyhentämistä. Palveluprosessien tämän hetkinen hitaus puolestaan johtaa siihen, että edes henkilökunnan määrän lisääminen ei poista sitä ongelmaa, ettei suurimman kysynnän hetkellä pystytä palvelemaan kuin murto-osa potentiaalisista asiakkaista. Puolivalmiiden tuotteiden tarjoilu kestää liian kauan, töiden jakaminen on suunniteltu heikosti, ja maksuprosessit ovat hitaita ja työläitä. Suurimmat ongelmat ovat siis yrityksen sisäisillä toimenpiteillä ratkaistavissa. Tämän muutoksen toimeenpanijana täytyy toimia yrityksen johdon.

Hyvin hoidettuja asioita ovat puolestaan tuotteiden esillepano. Värikkäät myyntipisteet, jotka on jaoteltu tuotteiden mukaan, luovat modernin kuvan palveluista. Tämä myös mahdollistaa jonottamisen tiettyjen tuotteiden perässä, joka nopeuttaa päätöksentekoa ja siten asiakkaan myyntitiskillä viettämää aikaa. Yleisesti ottaen myös Sukuloiden ympärilleen luoma brändi lisää palvelujen houkuttelevuutta, joten ulospäin asiakkaiden ja yhteistyökumppanien suuntaan annettava kuva on positiivinen. Tämä johtuu erityisesti siitä, että se erottuu edukseen muista pikaruokavaihtoehdoista, joita urheilutapahtumissa käytetään.

5 Kehitysehdotukset

Tähän kappaleeseen on koottu kehitysehdotuksia. Ne ovat kyselyn tulosten ja havainnoinnin perusteella asetettu tärkeysjärjestykseen. Kehitysehdotuksissa on pyritty huomioimaan myös niiden toteuttamismahdollisuudet, sekä miten niitä voisi lähteä toteuttamaan.

5.1 Jonotusaikojen lyhentäminen

Jonottaminen on tilanteessa kuin tilanteessa turhauttavaa. Kun jonottamiseen lisätään vielä stressi siitä, että jonon on pakko edetä nopeasti, ollaan tilanteessa jossa asiakkaalla ei ole hyvä olla. Kyselymme perusteella jonotusajat ovat Sonera Stadiumilla liian pitkät sekä lipunmyynnissä että ravintolapisteissä. Oheis- ja ravitsemustuotteiden myynti kärsii siitä, etteivät ihmiset pääse ajoissa katsomoon, ja asiakastyytyväisyys laskee jos saapumalla suomalaisittain ajoissa paikalle jää silti peliä näkemättä. Saimme kuulla, että osa oli jonottanut pääsylippuja jopa lähes puoli tuntia pelin alkamisen jälkeenkin.

Lipunmyyntijonoja voidaan lyhentää avaamalla useampia myyntipisteitä. Esimerkiksi ruuhkaisimman puolituntisen aikana osa henkilökunnasta, jota työskentelevät muissa myyntipisteissä, voisivat avata omat myyntipisteensä, jolloin henkilökunnan kierrättäminen helpottaisi ruuhkaa. Kun lipunmyynti hiljenee pelin alkamisen jälkeen lähes olemattomiin, voidaan puolestaan lipunmyyjä siirtää muihin myyntipisteisiin palvelemaan asiakkaita siellä missä sillä hetkellä ovat. Tämä ei vaatisi huomattavan suuria lisäinvestointeja, mutta tällä tavoin saataisiin asiakkaat nopeasti stadionin tiloihin, joissa ainoat mahdolliset palvelut ovat omia ja erityisesti maksullisia. Palkkakulut ovat toki huomattavan suuri menoerä, mutta jos yhden lisähenkilön tuominen myyntipisteelle maksaa arviomme mukaan noin 40 euroa tunnilta, ei hänen tarvitse lisätä myyntitehoa kovinkaan monella tuotteella maksaakseen palkkansa työnä takaisin. Kuitenkin jokainen asiakas jonka jonotusaikaan tämä vaikuttaisi, olisi tyytyväisempi palveluun kuin tällä hetkellä.

Lisätyövoiman tuominen myyntipisteisiin ei kuitenkaan ole niin yksinkertaista, sillä silloin helposti yksittäisen työntekijän tehokkuus laskee. Tätä voidaan ehkäistä esimerkiksi prosessien kehittämällä ja töiden jakamisella. Monessa paikassa massatapahtumien aikaan on palvelu järjestetty jo aiemmin mainitulla tavalla, eli jakamalla työt kahdelle tai useammalle. Näin toinen keskittyy tilausten vastaanottamiseen ja maksutapahtuman käsittelyyn, ja toinen tuotteiden valmistamiseen ja tarjoiluun. Tätä tekniikkaa käytetään havaintojemme mukaan usein myös Suomessa ja lähes poikkeuksetta ulkomailla, joten on varsin erikoista, ettei sitä ole kokeiltu Sonera Stadiumilla. Myyntipisteiden sisällä on kassahenkilöllä välillä suhteellisen pitkäkin matka tuotteille, joten niiden saaminen valmiina käden ulottuville lyhentäisi yhden asiakkaan palvelemiseen käytettyä aikaa huomattavasti.

Tällä hetkellä oluen ostamisen prosessi etenee seuraavalla tavalla; asiakas tilaa oluen, myyjä näppäilee sen tietokoneelle, hakee oluen jääkaapista, valuttaa sen hitaasti tuoppiin ja sen jälkeen rahastaa asiakkaan. Tämä kestää, suurelta osin maksutuvasta riippuen, helposti minuutin. Jos sen sijaan valmis tuoppi annettaisiin myyntipisteellä olevalle asiakaspalvelijalle käteen rahastuksen aikana, saataisiin palvelutilanteesta perus kassatyöskentelyä lukuun ottamatta muu odottaminen pois.

Jonotusaikoihin vaikuttaa huomattavasti myös maksutapa ja maksutilanne itsessään, kuten jo edellä mainittiin. Erityisen hidasta on maksukorttien käyttö, ja kaikkein hitainta näistä on Visa Electronin ja muiden vastaavien käyttö. Nämä maksutavat perustuvat siihen, että pääte varmentaa heidän tilinsä saldon ja toteaa että heillä on varaa maksaa ostoksensa ennen kuin hyväksyy maksun. Tämä on myös varsin riskialtista, sillä huomattavan monella asiakkaalla on käytössään juuri esimerkiksi Visa Electron, eikä sen toimintavarmuus ole kovinkaan suurta luottamusta herättävä. Maksutapoihin liittyen kehitysehdotuksemme koskee maksutapaa. Areena-korttien käyttö nopeuttaisi kassatyöskentelyä, sillä kortilla maksamiseen kuluu vain joitakin sekunteja. Omien havaintojemme mukaan sekä Allianz Arenalla että Amsterdam ArenAlla ensikertalaiseltakin maksaminen sujuu noin viidessä sekunnissa, sillä siinä ei voi tehdä mitään väärin. Areena-kortteja voisi markkinoida ensisijaisesti vakioasiakkaille, joille olisi omat myyntipisteensä. Näillä myyntipisteillä hyväksyttäisiin maksuvälineenä ainoastaan stadion-kortit. Tällöin voitaisiin tehdä tutkimusta maksutavan muutoksen tuomista vaikutuksista jonotusaikoihin, sekä pilotoida yleistä mielipidettä areena-kortteja kohtaan ja niiden käytettävyyttä. Jos ero nykyisten maksutapojen ja areena-korttien välillä olisi suuri, siirtyisivät ihmiset käyttämään paremmaksi havaitsemaansa, jolloin asiakastyytyväisyys paranisi lopputuloksesta riippumatta.

Yksi oleellinen asia jonotusaikojen kannalta on myös tilanteisiin sopeutuminen. Ennen puoliaikaa voidaan varsin huoletta valmistella kymmeniä oluita ja muita tuotteita tarjoiluvalmiiksi, koska niiden menekin tiedetään olevan suuri. Kun kauden aikana tiedustelimme miksei näin tehdä, meille kerrottiin, ettei saa niin sanotusti käyttää vielä myymättömiä tuotteita. Tässä ei tunnu olevan kovinkaan suurta logiikkaa, sillä jo parin ottelun myyntitilastojen perusteella voitaisiin varautua eri katsomonosissa tietyillä määrillä valmiiksi laskettuja tuoppeja ja valmiiksi lämpenemässä olevia tuotteita. Se poistaisi kokonaan tuotteiden myyntikuntoon saattamiseen kuluvan ajan pahimman ruuhkapiikin kohdalta. On myös huomioitava, että tauko on myös asiakkaan kannalta erittäin oleellinen hetki saada palvelua, ja alkoholi tuotteet täytyy toimittaa asiakkaalle nopeasti, sillä ne on nautittava ennen katsomoon paluuta. Havaintojemme mukaan tauot kuluvat isolta osalta asiakkaita jonottaessa ja sen jälkeen ahmimalla tuotteet mahdollisimman pian ehtiäkseen takaisin katsomoon ennen pelin alkua. Näin ollen rentoa ja mukavaa tunnelmaa ei pääse syntymään.

5.2 Yleisiä huomioita

Havainnoimme Sonera Stadiumia myös yleisellä tasolla. Kiinnitimme huomiota erityisesti viihtyisyyteen, sillä olimme itsekin usein asiakkaan roolissa. Yksi asia pisti erityisen pahasti silmään. Katsomon penkkejä ei puhdisteta ilmeisesti ollenkaan. Katetulla stadionilla tämä johtaa siihen, että kun pöly ynnä muu lika laskeutuu penkeille ja vesi kostuttaa penkit, ovat ne istumakelvottomia. Myös lintujen ulosteita oli usein penkeillä. Moni asiakas varautuukin otteluun tuomalla istuma-aluset, mutta uusille asiakkaille on penkin puhtaus yksi ensimmäisiä kokemuksia mitä stadionilta jää, eli sillä on suuri vaikutus kokonaisuuden kannalta tärkeään ensivaikutelmaan.

Myös sään huomiointi myynnin suhteen pitäisi huomioida. Jalkapallokansa kokee saman kauden aikana koko suomalaisen sään kirjon hyytävästä talvesta paahtaviin helteisiin. Tuotteet ovat kuitenkin säästä riippumatta usein samat. Kerran kesän 2010 ennätyshelteiden aikaan oli erillinen vesipiste asiakkaille, mutta muuten auringossa istuvia ei huomioitu. Esimerkiksi katsomoihin olisi varmasti ollut helppo myydä paljon kylmiä juomia. Jäätelöä olikin tarjolla, mikä oli positiivista. Myös aiemmin mainittu asia myyntipisteiden sulkemisesta kesken pelin tulisi huomioida. Jos edes yhden pisteen jättäisi auki lähes ottelun loppuun asti, ei jouduttaisi siihen tilanteeseen, että pahimmillaan katsoja joutuu lähtemään ottelusta kesken kaiken pois kun ei kestä olosuhteita. Tätä tapahtui yllättävän paljon erityisesti kesähelteillä, kun myyntipisteet suljettiin puoli tuntia ennen pelin loppumista. Osa asiakkaista kuitenkin on oppinut tekemään siten, etteivät he mene jonoon ollenkaan puoliajalla vaan vähän sen jälkeen kun jono on purkautunut.

Keskustelimme ohimennen stadionin kehityspäällikön kanssa myös mahdollisuudesta rakentaa stadionille tuulisuojat katsomoiden takaosan ja katon väliin. Tällä hetkellä stadionilla tuulee erittäin paljon johtuen sen ympäristön maastonmuodoista. Keväällä ja syksyllä tämä aiheuttaa erittäin epämukavan kokemuksen katsomossa istumisesta, ja kesällä puolestaan sade kastelee katsojat edestä ja takaa aivan kuin katosta ei olisikaan. Tämä ei kuitenkaan ole aivan niin yksinkertainen muutostyö, sillä se vaatii jo rakennusluvan. Se olisi kuitenkin viihtyvyyden ja stadionille muodostuvan katsojien luoman tunnelman lisäämiseksi erittäin oleellista.

5.3 Jatkokehittämisessä huomioitavaa

Kuten on jo aiemmin todettu, oli kaikilla tiedossa, ettei Finnair Stadiumin aikana vuoden 2009 loppuun asti palveluiden toimivuus ollut riittävä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että uusia konsepteja pitäisi tuoda stadionille väkisin. Kun Sibyllan sopimus stadionilla päättyi, olisi moni varmasti lähtenyt liikkeelle siitä mikä on mennyt pieleen. Olisi selvitetty vaikka

yksittäisillä Internet-pohjaisilla kyselyillä miten kehitystä lähdetään hakemaan. Tärkeintä olisi ollut selvittää mikä palvelussa on parasta ja mikä huonointa. Näin pahimmat sudenkuopat olisi voitu välttää esimerkiksi sopimusvaiheessa, ja asiakastyytyväisyyden kannalta tärkeimpiä tuotteita olisi voitu painottaa kilpailutuksessa.

Kyselyssä nousi esille erittäin hyvin se, että jonotusajat koetaan liian pitkeiksi. Tämä puolestaan ei havainnoinnin perusteella johdu työntekijöiden ammattitaidosta, vaan prosesseista ja työntekijöiden vähäisestä määrästä. Omien kokemustemme perusteella jonottaminen oli myös Sibyllan aikaan valtava ongelma, joten tähän asiakastyytyväisyyteen vaikuttavaan tekijään ei puututtu uuden sopimuksen myötä millään tapaa. Kilpailutusvaiheessa olisi voitu esimerkiksi vaatia tietty, tutkitusti riittävä määrä henkilökuntaa myyntipistettä kohden, tai vaihtoehtoisesti jatkuvasti auditoinnin kohteena oleva takuu jonotuksen sujuvuudesta.

Tuotteet saivat asiakkailta kiitosta, joten siinä mielessä muutos palveluntarjoajassa oli onnistunut. Kuitenkaan hinnat eivät tuotteiden hyvästä laadusta huolimatta eivät olleet asiakkaiden mielestä kohdillaan. Tähän varmasti vaikuttaa pitkät jonotusajat ja tuotteiden satunnainen loppuminen. Jos palvelu toimisi moitteettomasti, olisi helpompi perustella kalliit hinnat. Pelkästään stadionilla vallitseva monopoli ja brändi eivät tähän riitä. Ehkä seuraavan kilpailutuksen yhteydessä kannattaa tutkia mahdollisuutta tuoda Sonera Stadiumille useampi kuin yksi palveluntarjoaja, jolloin keskinäinen kilpailu voisi automaattisesti ratkaista osan stadionista vastuussa olevien ongelmista.

Lähteet

- Hemmi, M., Lahdenkauppi, M. Avec Asiakaspalvelua ravintolassa. 1998. Porvoo: WSOY.
- Hill, N. Alexander, J. Customer satisfaction and loyalty measurement. 2006. Hampshire: Gower.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja Kirjoita. 2007. Keuruu: Tammi.
- Hirsjärvi, S. Huttunen, J. Johdatus kasvatustieteeseen. 1995. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY.
- Kuoppamäki, M. Asiakastytyväisyys palveluun ja asiakasuskollisuus yrityksen X:n tapauksessa. 2006. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lecklin, O. Laatu yrityksen menestystekijänä. 1999. Helsinki: Kauppakaari.
- Lotti, L. Markkinointitutkimuksen käsikirja. 1998. Porvoo: WSOY.
- Lovelock, C., Wirtz, J. Services Marketing - People, Technology, Strategy. 2007. USA: Pearson Prentice Hall.
- Milne G., McDonald, M. Sport Marketing - Managing the Exchange Process. 1999. USA: Jones and Bartlett Publishers, Inc.
- Mullin, B., Hardy, S., Sutton, W. Sport Marketing. 2000. USA: Human Kinetics.
- Schwarz, E., Hunter, J. Advanced theory and practice in sport marketing. USA: Elsevier.
- Viitala, R., Jylhä, E. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta. 2007. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilkkä, H. Airaksinen, T. Toiminnallinen opinnäytetyö. 2003. Helsinki: Tammi.
- Westerbeek, H., Smith, A., Turner, P., Emery, P., Green, C., van Leeuwen, L. Managing Sport Facilities and Major Events. 2006. New York: Routledge.
- Ylikoski, T. Unohtuiko asiakas? 1999. Keuruu: KY-palvelu Oy.
- Allianz Arena.
General information about the Allianz Arena. Luettu 19.10.2010.
<http://www.allianz-arena.de/en/fakten/allgemeine-informationen/>
<http://www.allianz-arena.de/en/fan-gastronomie/kioske/>
- Amsterdam ArenA.
Did you know that? Luettu 19.10.2010.
http://www.amsterdamarena.nl/over_amsterdam_arena/wist_je_dat/en/
- Finnair Stadium.
Toiminta. Luettu 8.3.2010.
<http://www.finnairstadium.fi/toiminta/>
- Fonecta Finder.
Yritystieto / HJK Oy. Luettu 8.3.2010.
<http://www.finder.fi/companyprofile/contact.fon?companyId=290205&seo=true>
- Helsingin Jalkapalloklubi.
Helsingin Jalkapalloklubi. Luettu 8.3.2010 ja 16.12.2010
<http://hjk.fi/seura/> ja <http://www.hjk.fi/tilastot/tilasto.php>

Huippu-urheilun faktapankki.

Ruotsi voittaa suomen jalkapallon ja jääkiekon yleisömäärissä. Luettu 16.12.2010.

<http://www.kihu.fi/faktapankki/faktaalueet/tulostus.php?id=137&otsikko=Tapahtumat>

Kauppalehti.

Yrityshaku / Helsinki Stadion Management Oy. Luettu 8.3.2010.

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yrityshaku/osuma.jsp?id=15440148&nimi=Helsinki+Stadion+Management+Oy>

M-Brain.

Tutkimus - negatiivinen asiakaskokemus vyöryy verkkoon. Luettu 16.12.2010

<http://www.m-brain.com/fi/media-fi/ajankohtaista/tiedotteet/2010-11/tutkimus-negatiivinen-asiakaskokemus-vyoryy-verkkoon>

Svensk Fotboll.

Statistik/Ligor. Luettu 20.10.2010.

<http://svenskfotboll.se/allsvenskan/tidigare-ar/thylins-allsvenska-summering-2009/statistikligor/?scr=spl>

Veikkausliiga.

Yleisömäärätilasto. Luettu 10.11.2010 ja 17.12.2010.

<http://www.veikkausliiga.com/yleisomaaratilasto.aspx>

Kuvat ja kuvat

Kuva 1: Sonera Stadium	8
Taulukko 2: HJK Oy:n taloudelliset luvut vuodesta 2005 eteenpäin (Fonecta Finder, 16.12.2010).	9
Kuva 3: Helsingin Jalkapalloklubin logo	9
Taulukko 4: HSM Oy:n taloudelliset luvut vuodesta 2006 eteenpäin (Fonecta Finder, 16.12.2010).	10
Kuvio 5: Asiakaspyramidi	16
Kuvio 6: Asiakastyytyväisyyden mittausprosessi	19
Taulukko 7: Stadionin viihtyvyys kausikortin omistajien mielestä	26
Taulukko 8: Ravintolapalveluiden tärkeys kausikortin omistajien mielestä	27
Taulukko 9: Palveluiden saatavuus kausikortin omistajien mielestä	28
Taulukko 10: Ravintolapalveluiden saatavuus kausikortin omistajien mielestä	29
Taulukko 11: Jalkapallostadionin yleinen viihtyvyys.....	30
Taulukko 12: Jalkapallostadionin yleinen viihtyvyys verrattuna ravintola- ja kioskipalveluiden tärkeyteen tapahtuman kannalta	31
Taulukko 13: Jalkapallostadionin palveluiden saatavuus	32
Taulukko 14: Jalkapallostadionin yleinen siisteys	34
Taulukko 15: Ravintola- ja kioskipalveluiden yleisilme ja siisteys	34
Taulukko 16: Jalkapallostadionin palveluiden saatavuus	35
Taulukko 17: Jalkapallostadionin yleinen viihtyvyys verrattuna ravintola- ja kioskipalveluiden saatavuuteen ja sijoitteluun	36
Taulukko 18: Jalkapallostadionin yleinen viihtyvyys verrattuna ravintola- ja kioskipalveluiden jonotusaikaan.....	37
Taulukko 19: Ravintola- ja kioskipalveluiden saatavuus ja sijoittelu verrattuna niiden jonotusaikaan	37
Taulukko 20: Jalkapallostadionin palveluiden houkuttelevuus	38
Taulukko 21: Jalkapallostadionin henkilökunnan ammattitaito	39
Taulukko 22: Ravintola- ja kioskipalveluiden yleisarvio	40
Taulukko 23: Ravintola- ja kioskipalveluiden hita-/laatusuhde verrattuna niiden yleisarvioon	41

Kyselylomake

Sukupuoli

Mies

Nainen

Ikä

-17 vuotta

18-25 vuotta

26-35 vuotta

36-50 vuotta

yli 50 vuotta

Omistitteko HJK:n kausikortin 2009?

Kyllä

Ei

Omistatteko HJK:n kausikortin 2010?

Kyllä







Ei

Ostamanne yksittäinen lippu maksoi _____ euroa.

Katsomopaikkanne

Pääkatsomo Aurinkokatsomo Eteläpääty Pohjoispääty

Seuraaviin väittämiin vastausvaihtoehdot ovat samat. Asteikolla 1 on heikoin arvosana ja 5 korkein. Ympyröikää mielestänne sopivin vaihtoehto.

					
Jalkapallostadionin...					
... yleinen viihtyvyys	1	2	3	4	5
... yleinen siisteys	1	2	3	4	5
... palveluiden saatavuus	1	2	3	4	5
... palveluiden houkuttelevuus	1	2	3	4	5
... henkilökunnan ammattitaito	1	2	3	4	5
Ravintola- ja kioskipalveluiden					
... tärkeys tapahtuman kannalta	1	2	3	4	5
... tilojen yleisilme ja siisteys	1	2	3	4	5
... saatavuus ja sijoittelu	1	2	3	4	5
... hinta-/laatusuhde	1	2	3	4	5
... odotusten täyttyminen	1	2	3	4	5
... erityisruokavalioiden saatavuus	1	2	3	4	5
... jonotusaika	1	2	3	4	5
... yleisarvio	1	2	3	4	5

Puuttuuko ravintola- ja kioskipalveluiden tuotevalikoimasta mielestänne jotain oleellista? Mitä?

Kuinka monta kioskia oli avoinna tapahtuman aikana?

Mikä on mielestänne Sonera Stadiumin tärkein kehittämisen kohde asiakkaan viihtyvyyden kannalta?

Mikä on mielestänne Sonera Stadiumin toimivin osa-alue?

KIITOS AVUSTANNE!

Avointen kysymysten vastaukset

Puuttuuko ravintola- ja kioskipalveluiden valikoimasta mielestänne jotain oleellista? Mitä?

"Henkilökunta"
"Pizza ja hampurilaiset, rullakebab"
"pizzat, kebab, hampurilaiset"
"Olutvaihtoehto Karjalan ohelle"
"Muut olutvaihtoehdot"
"Pulla, leipä"
"Ei"
"Rasvaton syötävä"
"Kaakao on hävinnyt valikoimasta"
"Kohtuuhintaiset tuotteet"
"Lihisdogi! Ja muuta tavallista grilliruokaa, popcorn"
"Parempaa myyntiä ja enemmän myyjiä. Osa myyjistä vaan seisoo!"
"Pullaa"
"Ei"
"Tuotteiden saatavuus → liian pitkät jonot"
"Ei"
"Piirakat"
"Lihis"
"Ei"
"Halpa olut"
"Jonot törkeitä"
"Grillattu makkara"
"Perus kyrsää"
"Bisse ja makkara yhteistarjoukset"
"Oli"
"Cafe latte"
"Nachoja!"
"Kyllä, asiakaspalvelu"
"Riittävä osaaminen ja tuotevalikoima on

pieni"
"Ranskalaiset erillisinä"
"Kotiruoka ja useampi siideri"
"Enemmän kaljahanoja fanikatsomon yhteyteen ja lisää myyjiä"
"Kasvisjuttuja"
"Grillimakkara"
"Ei"

Kuinka monta kioskia oli avoinna tapahtuman aikana?

"2"
"Muutama"
"En käynyt laskemassa kaikkia"
"EOS"
"4"
"Lähes kaikki"
"5"
"3"
"3"
"4"
"4"
"4 Silverissä"
"3"
"2"
"3"
"En tiedä"
"5"
"2"
"En lähteny edes yrittämään (enää!)"
"Viisi"

"3"	loppunut!?"
"1"	"Penkkien siisteys"
"3"	"Lipunmyynti ala-arvoista!"
"Pari"	"Lisää henkilökuntaa lipunmyyntiin!
"4"	Uskomattoman epätoimiva järjestelmä, ei houkuta tulemaan uudestaan"
"En tiedä"	"Penkkien puhtaana pitäminen"
"3"	"Katsomo"
"3"	"Suljettu katsomorakenne"
"2→"	"Tuulen estävät pleksit"
"Liian vähän"	"Tuulen estävät pleksit"
"3-4 (aurinkokatsomo)"	"Palvelut nopeammiksi"
"-10?"	"Ottelusta koko perheen tapahtuma, vrt. Espanja"
"3"	"Oluen juonti katsomossa"
"3"	"Pleksit poistamaan tuulisuus ja lyhyemmät jonotusajat. Olisi myös kiva jos vessassa käsiä ei tarvitsisi pestä kylmällä vedellä"
"4"	"Tuulen ehkäiseminen katsomossa, luonnonvesi"
"3"	"Jonot pois ja opastus omille paikoille"
"3"	"Ne joilla on numeroitu istumapaikka pääsisi istumaan omalle paikalle... ilmaislipulliset valtaa kaikki paikat"
"Aika monta"	"Hinnasto"
"2 aurinkokatsomon puolella"	"Isot screenit → video. Pleksit tms. katsomoiden taakse! Vedonlyöntipisteitä"
"Tarpeeksi"	"Pleksit katsomoiden päälle, niin ei tuule sisään eikä yleisön ääni karkaa. Luonnonnurmi!"
"4?"	"Enemmän myyjii..."
"3-4"	"Ravintola saatavuuden nopeutuminen"
Mikä on mielestänne Sonera Stadiumin tärkein kehittämisen kohde asiakkaan viihtyvyyden kannalta?	"Jonot"
"Jonotus"	"Enemmän myyntipisteitä"
"Pelin taso"	"Aurinko paistaa illalla silmiin aurinkokatsomossa istuessa"
"... valoja poltetaan keskellä auringonpaistetta. Häikäisee ja ekologisesti tyhmää"	"Enemmän myyntipisteitä"
"Siisteys, parempi palvelu, liikaa jonotusta"	"Tuulisuojat, nurmikko"
"Parempaa väliaikaohjelmaa"	
"Katsomot ovat niljakkaita ja likaisia"	
"Lipunmyyntijonot, penkkien siisteys"	
"Lipunmyynti: Jonotettiin lippuja kioskillä 15min, jono paikallaan kun liput oli	

”Seinät!!!”
”Ei kriittistä parannettavaa”
”Tuulensuoja, jonot pois”
”Nopeampi palvelu lippuluukuilla”
”Tuulen estävät pleksit”
”Palveluiden nopeus on surkea”
”Jonotusaika myyntipisteille, viihdearvo ennen ottelua ja tauolla”
”Hinnat alas”
”Bissen jonotus sujuvaksi”
”Päädyt umpeen ja äkkiä!! Miksi ihmeessä tehtiin tällainen tuulikaappi”
”Lisää myyntikojuja”
”Kaljaa katsomoon!”
”Ammattimaisuus”
”Palvelijat”
”Hinta-laatusuhde”
”Laajempi tuotevalikoima ja lyhyet jonot, eli riittävästi asiakaspalvelijoita”
”Olut katsomo pitäisi olla molemmin puolin niin et matsi näkyy”
”Penkkien ruma väri, yök!”
”Tulostaulu”
”Enemmän hlökuntaa”

Mikä on mielestänne Sonera Stadiumin toimivin osa-alue?

”Peli”
”Kohtuu helppo tulla”
”Aurinkokatsomo”
”Järjestyksenvalvonta”
”Kenttä”
”Sijainti”
”Ravintolat!”
”Sisään- ja uloskäynti”

”Sijainti”
”HJK”
”Kodikkuus”
”Sisäänkäyntiporttiautomaatti”
”Kenttä”
”HJK”
”Katsomo”
”Pelialue”
”Se bändi”
”Ravintolakatsomo”
”Lipunmyynti”
”Sisääntulo kausarilla”
”Nykyään sisäänpääsy otteluun”
”Hyvä viihtyvyys”
”Pelikenttä”
”Kenttä”
”Sijainti”
”Katsomo/istuimet”
”Hyvin toimii kaikki”
”Peli”
”Katsomo”
”Portit”
”Forza HJK”
”Katsomot itsessään”
”Matsit”
”HJK kentällä”
”Henkilökunta oli”
”Kenttä”
”FORZA!!!”
”Yleisö”
”Peli”
”Nopea sisäänkäynti kausikorttilaisille”
” ☺ ok ☺”
”Sisäänpääsy kausikortilla”
”Sijainti”
”Ohjaus”