

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Eija Naumanen

PALVELUPROSESSIEN KEHITTÄMINEN JOENSUU AREENALLE

Opinnäytetyö
Toukokuu 2013



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2013
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6800

Tekijä

Eija Naumanen

Nimeke

Palveluprosessien kehittäminen Joensuu Areenalle

Toimeksiantaja

Joensuun kaupunki, Joensuu Areena

Tiivistelmä

Opinnäytetyöni tavoitteena oli asiakaskohderyhmien ja prosessien mallintaminen Joensuu Areenan palvelujen kehittämiseksi. Tässä opinnäytetyössä haettiin vastauksia kysymyksiin, millaisia ovat Areenan palveluprosessit, kuinka niitä voidaan kehittää eri asiakassegmenteissä ja millaisilla mittareilla kehittämiskohteita voidaan mitata. Työ toteutettiin toiminnallisena tapaustutkimuksena laadullisin menetelmin.

Opinnäytetyön tietoperusta koostui palvelun laatuun ja kehittämistyöhön liittyvästä kirjallisuudesta ja tutkimuksista. Työ rajattiin kuvaamaan organisaation toimintaa ja nykytilaa sekä kehittämiskohteiden tunnistamiseen ja mittariston luomiseen kehittämiskohteille.

Kehittämistyön menetelminä käytettiin Service Blueprint–prosessikuvausta, ryhmähaastatteluja, hiljaisen tiedon dokumentointia, omia kokemuksia, havaintoja ja käytännön tietämystä monitoimihallin toiminnoista. Näiden pohjalta tehtiin palveluprosessien kuvaukset, kehittämissuhteita ja mittarit seurantaan varten.

Kehittämistyön tuloksena laadittiin ehdotukset asiakastyytyväisyys- ja palautekyselyjen toteuttamiseen. Lisäksi annettiin ehdotuksia tiedottamiseen, toimintaohjeiden kehittämiseen ja saavutettavuuden parantamiseen aukioloaikojen muutoksilla sekä tapahtumien kausirytmityksillä.

Jatkokehittämiskohteina ovat palveluajatuksen, visioiden, arvojen sekä strategioiden määrittelyt Joensuu Areenalle niin, että ne ovat linjassa kaupungin ja toimialan strategioiden kanssa.

Kieli
suomi

Sivuja 58
Liitteet 2
Liitesivumäärä 5

Asiasanat

Palvelun laatu, palvelun kehittäminen, Service Blueprinting



THESIS
May 2013
Degree Programme in Business Economics

Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6800

Author(s)

Eija Naumanen

Title Developing Service Processes in Joensuu Arena

Commissioned by City of Joensuu, Joensuu Arena

Abstract

This study aimed at modeling target customer groups and processes in order to develop services offered by the case organization, Joensuu Arena.

The purpose of this qualitative case study was to investigate what are the service processes like in the case organization, how these processes can be developed in different customer segments, and which indicators can be used to measure the focused areas of development.

The theoretical framework of the study was based on literature and prior research on service quality and service development. In order to limit the study, the focus was on describing the operations and present stage of the case organization. Furthermore, the study was restricted to identifying development needs in service processes and creating indicators for measuring the focused areas of development.

Empirical data was collected by conducting group interviews, documenting tacit knowledge, reflecting personal experiences, observing and using practical know-how on the operations of a conference and sports facility. The obtained data was used to model the service processes with Service Blueprint design tool, to make development suggestions, and to identify indicators for monitoring the development work.

The development work resulted in suggestions for implementing customer satisfaction and feedback surveys. In addition, recommendations were given for providing information and publicity activities, developing instructions, and for improving accessibility in terms of opening hours and scheduling events on a seasonal basis.

Further development could focus on defining the service concept, visions, values and strategies for Joensuu Arena to meet the strategies of the Municipality of Joensuu and Sports Services.

Language
Finnish

Pages 58
Appendices 2
Pages of Appendices 5

Keywords

Service quality, service development, Service Blueprinting

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tehtävä ja tietoperusta	5
1.2	Keskeiset käsitteet	7
1.3	Tutkimuksen toteutus	8
2	Toimeksiantajan esittely	9
2.1	Joensuu Areena	11
2.2	Urheilukäytön kentät ja tilat	12
2.3	Kokous- ja saunatilat	14
2.4	Tapahtumakäyttö	15
2.5	Talous ja määrälliset tavoitteet	18
3	Asiakaslähtöinen palveluajattelu	19
3.1	Virastokuva	20
3.2	Toiminta-ajatus ja toimintapolitiikka	20
3.3	Tilaaaja-tuottaja -malli	22
3.4	Strategiat	23
3.5	SWOT	25
3.6	Palvelupaketti ja palvelun laatu	27
3.7	Palvelun laatu julkisessa organisaatiossa	29
3.8	Laadukkaasta palvelusta palvelusitoumukseen	31
3.9	Asiakassegmentit	33
4	Joensuu Areenan palveluprosessit	35
4.1	Nykytilan kuvaus	35
4.2	Palveluprosessien kuvaus Service Blueprinting -menetelmällä	35
5	Ryhmähaastattelujen toteutus ja tulokset prosessikartoittain	40
5.1	Urheilukäyttö, yksittäinen tai kausikorttiasiakas ja vuorovarausasiakkaat	42
5.2	Tapahtuma-asiakkaat	44
5.3	Kaluston sekä kokous- ja saunatilojen vuokraus	45
5.4	Aukioloajat, urheilu- ja tapahtumakäytön rytmitys, muut kehittämiskohteet	46
6	Kehittämisehdotukset ja mittarit	48
6.1	Asiakastyytyväisyys- ja palautekyselyt	48
6.2	Tiedottamisen ja saavutettavuuden parantaminen	49
6.3	Toimintaohjeiden kehittäminen	50
7	Pohdinta	52
7.1	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	52
7.2	Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi	52
7.3	Johtopäätökset	53
	Lähteet	56

Liitteet

Liite 1	Prosessikartat
Liite 2	Kutsu ryhmähaastatteluun

1 Johdanto

Opinnäytetyöni tavoitteena on asiakaskohderyhmien ja prosessien mallintaminen Joensuu Areenan palvelujen kehittämiseksi. Joensuu Areena on monitoimihalli, jonka ydinpalveluina ovat tilojen vuokraaminen sekä palvelujen tarjoaminen tapahtuma- ja urheilukäyttöön. Areenalla on keskeinen rooli Joensuun tapahtumapalveluissa. Se tukee alueen yritysten toimintaympäristöä kokous-, kongressi- ja tapahtumamatkailun infrastruktuurina. Areena tarjoaa urheilun ystäville erinomaiset mahdollisuudet liikkumiseen sekä kansallisen tason otteluiden ja kilpailujen seuraamiseen useissa eri lajeissa.

Joensuun kaupungin liikuntapalvelut ja sen myötä Joensuu Areena on kuulunut vuoden 2013 alusta alkaen Joensuun kaupungin vapaa-aikayksikköön. Vuoden 2013 aikana vapaa-aikayksikössä painottuu toimintakulttuurin ja toimintatapojen luominen uudistettuun organisaatioon huomioiden prosessien tehokkuus ja henkilöstön hyvinvointi. Tapahtumiin liittyvien tuotanto- ja palveluprosessien kehittämisen tavoitteena on nostaa Joensuun imagoa valtakunnallisten tapahtumatoimijoiden keskuudessa ja lisätä suur- ja profiilitapahtumien määrää kaupungissa.

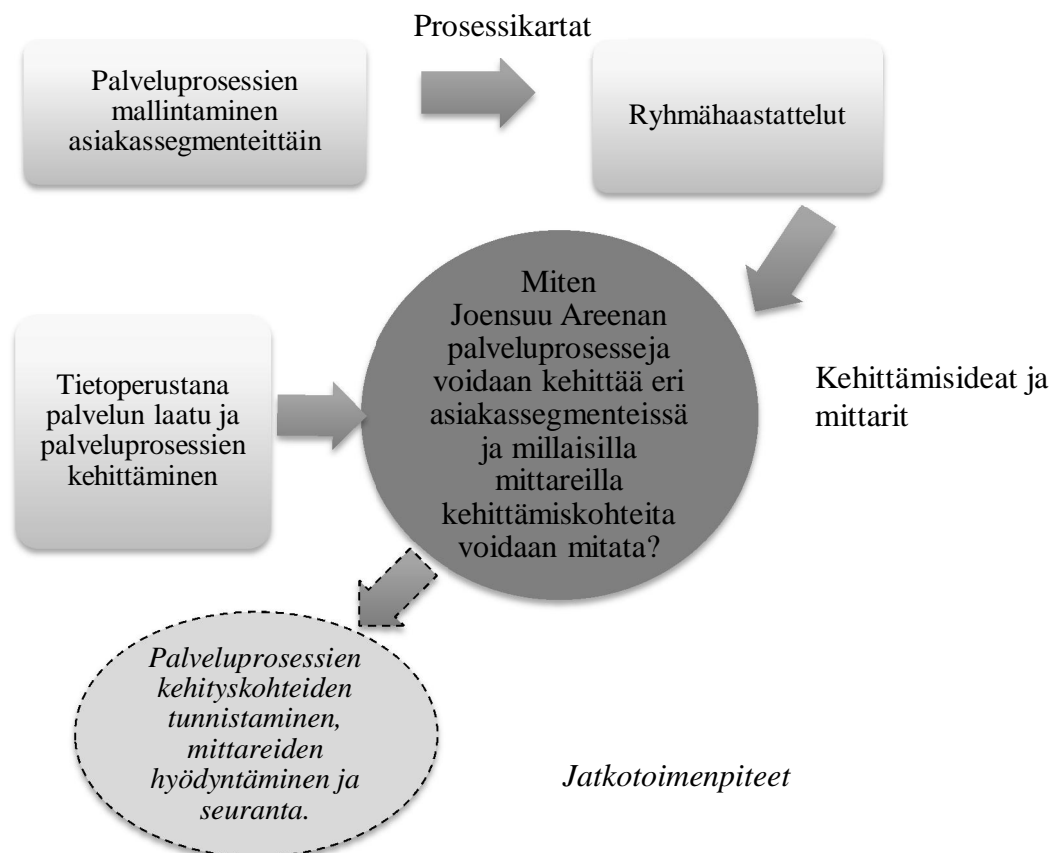
Kaupungin strategiset ja toiminnalliset tavoitteet antoivat aiheen opinnäytetyölle Areenan palveluprosessien tarkempaan tarkasteluun. Tutkimuksia ja kirjallisuutta on saatavilla melko vähän, missä julkisen hallinnon erityispiirteet olisi otettu huomioon palvelun laadun ja laadun kehittämisen näkökulmasta. Julkiset palvelut tuotetaan moniportaisissa organisaatioissa ja palvelun laatu näyttäytyy palvelujen käyttäjille yleisimmin suorittavan organisaation kautta. ”Mitä” palveluja ja ”kenelle”- on useimmiten ennalta määritelty. ”Miten” palvelua tuotetaan laadukkaasti - siihen on mahdollista vaikuttaa, esimerkiksi hyödyntämällä asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä palvelujen kehittämisessä.

1.1 Opinnäytetyön tehtävä ja tietoperusta

Tässä opinnäytetyössä haettiin vastauksia kysymyksiin, millaisia ovat Areenan palveluprosessit, kuinka niitä voidaan kehittää eri asiakassegmenteissä ja millaisilla mittareilla

kehittämiskohteita voidaan mitata. Työ toteutettiin toiminnallisena tapaustutkimuksena laadullisin menetelmin.

Kuviossa 1 esitetään opinnäytetyön vaiheet. Opinnäytetyön tietoperusta koostuu palvelun laatuun ja kehittämistyöhön liittyvästä kirjallisuudesta ja tutkimuksista. Työ rajattiin kuvaamaan organisaation toimintaa ja nykytilaa, kehittämiskohteiden tunnistamiseen sekä mittariston luomiseen kehittämiskohteille. Opinnäytetyössä kuvataan Areenan asiakassegmentit ja palveluprosessit vaiheittain, avataan monitoimihallin työtehtäviä, vastuualueita ja perustoimintoja. Nykytilan kuvauksen lisäksi raporttiin sisällytettiin työn aikana esille tulleita kehittämissuhteita, mietittiin parempia vaihtoehtoja toimintatapoihin ja ratkaisumalleja asiakastyytyvyyden sekä palvelun laadun parantamiseksi. Kehittämistyön menetelminä on käytetty Service Blueprint–prosessikuvausta, ryhmähaastatteluja, hiljaisen tiedon dokumentointia, omia kokemuksia, havaintoja sekä käytännön tietämystä monitoimihallin toiminnoista. Näiden pohjalta voidaan luoda toimivien palveluprosessien kuvaukset ja antaa niihin kehittämissuhteita.



Kuvio 1. Opinnäytetyön vaiheet.

1.2 Keskeiset käsitteet

Palvelun laatu on asiakkaan muodostama käsitys palvelun onnistuneisuudesta ja siitä, miten asiakkaat kokevat saamansa palvelun. Asiakkaiden kokemalla laadulla on kaksi ulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessitulottuvuus, joiden perusteella asiakas muodostaa itselleen laatumielikuvan. Palveluorganisaation imago on tärkeää ja se voi vaikuttaa laadun kokemiseen monin tavoin. Palvelun laatutaso muodostuu palvelukulttuurista, palvelupaketista ja palvelun tuotantoprosessista. Palvelun laadun parantamiseksi joudutaan kehittämään kaikkia näitä palvelujärjestelmän osia. (Lahtinen & Isoviita, 2001, 55; Grönroos 1990, 60–63.)

Service Blueprinting-palveluprosessien kuvaus selkiyttää palvelujen vaiheet ja roolit, riippuvuussuhteet sekä palvelujen kontaktipisteet ja se tuo yhteen asiakkaat, palvelutarjoajan työntekijät sekä johdon. Prosessianalyysissä tutkitaan prosesseja ja selvitetään missä ongelmia ilmenee ja pyritään löytämään ratkaisut tai kehitysehdotukset. Palveluprosessin etenemiskartassa voidaan nähdä palvelukokonaisuus asiakkaan ja palvelun tarjoajan näkökulmasta ja selvittää kriittiset kohdat. Karttaan saadaan näkyviin asiakkaalle näkyvät sekä näkymättömissä olevat prosessit. (Valminen, 2010.)

Segmentoinnin tavoitteena on löytää ja valita organisaation resursseihin ja osaamiseen parhaat liiketaloudellisen tuloksen mahdollistavat kohderyhmät eli segmentit. Asiakassegmentointi on keino, jolla tunnistetaan ja voidaan huomioida asiakkaiden erilaiset tarpeet markkinoinnissa ja koko toiminnassa. (Rope 2005, 153; Lecklin 2006, 95.)

Strategia tarkoittaa organisaation toiminnan juonta, jolla pyritään saavuttamaan pitkän aikajänteen tavoitteet luomalla kilpailuetuja kilpailijoihin nähden. Strategian synonyyminä voidaan pitää pitkävaikutteisten valintojen tekemistä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 42–43.)

SWOT-analyysissä pohditaan, mitkä ovat organisaation vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyysiä käytetään organisaation strategian laatimisessa, ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. (Kotler, Armstrong, Saunders & Wong 1996, 71, 79–83.)

1.3 Tutkimuksen toteutus

Kehittämistyön lähestymistapana voidaan käyttää tapaustutkimusta. Silloin työn tehtävänä on tuottaa kehittämisehdotuksia ja -ideoita. Tapaustutkimus tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta ja sen avulla on mahdollista ymmärtää yritystä tai muuta kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti realistisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin miten ja miksi. Tutkimuksessa tapaus ei ole otos isommasta joukosta, eikä tutkimuksella pyritä tilastolliseen yleistämiseen. Tapausta tutkitaan huomioimalla paikalliset, ajalliset sekä sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. Kehittämistyössä on tarkoituksena tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 37–38, 52–53.)

Kehittämistyö nojautuu teorioihin, metodeihin ja aiempiin tutkimuksiin. Kirjallisuuteen tutustuminen on samalla omaan lähestymistapaan tutustumista. Tärkeitä asioita kirjallisuuteen tutustuttaessa ovat taustat ja menetelmät, joiden pohjalta on käsitelty samantapaisia ongelmia kuin omassa kehittämistehtävässä. (Ojasalo ym. 2009, 53–54.)

Tässä opinnäytetyössä tapaustutkimus tehdään laadullisin eli kvalitatiivisin menetelmin. Tapaustutkimus on Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 154) mukaan yleisimpiä liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisia menetelmiä. Tapaustutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa tutkitaan tietyllä tarkoituksella valittu tapaus, esimerkiksi yritys, yrityksen osa tai osasto. Tapaus voi olla toiminnallinen, kuten prosessi. Aineistoa kerätään luonnollisissa tilanteissa, havainnoimalla tai analysoimalla kirjallisia aineistoja, raportteja, tilastoja ja aikaisempaa tutkimusaineistoa. Tiedonkeruumenetelminä käytetään haastatteluja, koska tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisen toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa. Tapaustutkimukseen voidaan soveltaa myös aivoriihityöskentelyä, benchmarkingia sekä erilaisia ennakoinnin menetelmiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

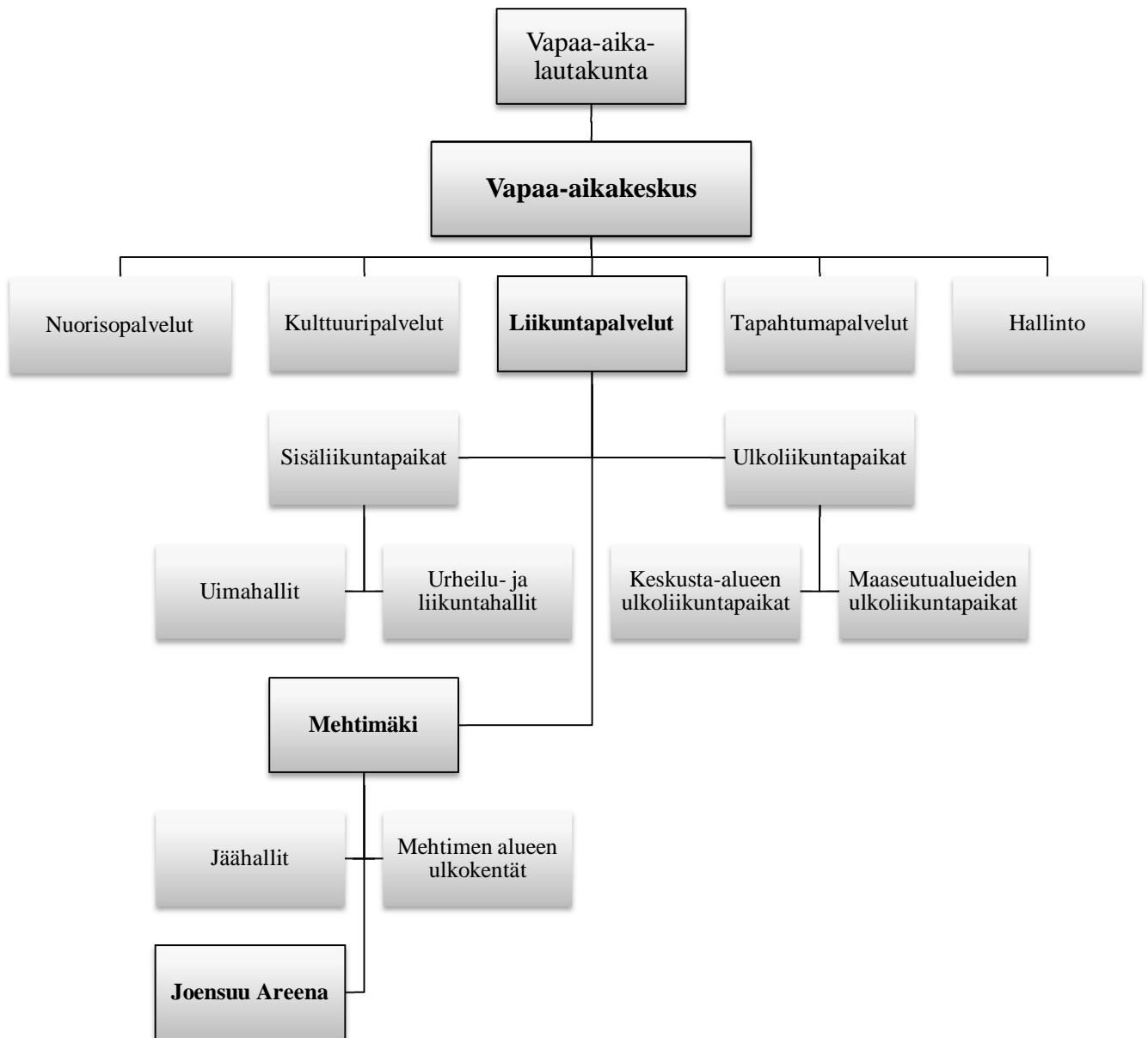
Opinnäytetyön tutkimusaineistoa kerättiin ryhmähaastatteluilla, jotka toteutettiin Areenan henkilökunnalle. Haastattelut pohjautuivat asiakassegmenteittäin laadittuihin Service Blueprinting-prosessikarttoihin. Tarkoituksena oli pohtia palvelujen eri vaiheita, missä on onnistuttu, mitä voidaan tehdä paremmin, mitkä ovat ongelmakohtia ja kuinka niitä voidaan kehittää. Lisäksi käytiin läpi asioita, jotka vaikeuttavat palvelua niin, ettei

asiakkaita pystytään palvelemaan odotusten mukaisesti. Haastattelut nauhoitettiin ja litte-
roitiin propositiotasoisesti, eli haastattelujen ydinsisällöstä kirjoitettiin muistiot.

2 Toimeksiantajan esittely

Joensuu Areena on Joensuun kaupungin omistama monitoimihalli ja se on ollut toiminnassa yhdeksän vuotta. Hallinto- ja organisaatorakenne on muuttunut useaan kertaan. Aluksi Areena toimi kaupunginhallituksen alaisuudessa, sen jälkeen talous- ja strategiayksikössä, kaksi vuotta liiketoimintayksikössä, neljä vuotta liikuntatoimessa ja vuoden 2013 alusta alkaen vapaa-aikakeskuksen liikuntapalveluissa.

Liikunta-, kulttuuri- ja nuorisotoimi sekä teknisen viraston järjestelypalvelut yhdistyivät vuoden 2013 alussa vapaa-aikalautakunnan alle osaksi palvelujen tuottajaorganisaatiota. Vapaa-aikalautakuntaan kuuluu yksitoista varsinaista jäsentä ja yhtä monta henkilökohtaista varajäsentä. Lautakunnan esittelijänä toimii vapaa-aikajohtaja. Kuviossa 2 on esitetty vapaa-aikakeskuksen organisaatiokaavio liikuntapalvelujen ja Joensuu Areenan näkökulmasta.



Kuvio 2. Vapaa-aikakeskuksen organisaatiokaavio.

Joensuun kaupungin liikuntapalvelujen tuottaminen on jaettu kolmeen yksikköön: Mehtimäki, sisäliikuntapaikat ja ulkoliikuntapaikat. Mehtimäen yksikköön kuuluvat kilpa- ja harjoitusjäähalli, Joensuu Areena sekä Mehtimäen alueen ulkokentät. Vakituista henkilökuntaa on yhteensä 22 ja yksikön esimiehenä toimii laitosmestari. Hänen alaisuudessaan on 16 laitosmiestä ja neljä siivoojaa. Laitosmestari vastaa alueen kenttien ja laitosten päivittäisestä toiminnasta, taloudesta, kunnossapidosta ja hankinnoista. Lisäksi hän vastaa yksikössä toteuttavien tapahtumien rakentamisesta, suunnittelusta ja toteutuksesta.

ta sekä turvallisuusasioista. Areenan myyntisihteeri kuuluu organisaatiossa liikuntapalvelujen hallintoon ja hänen esimiehenään toimii vapaa-aikajohtaja. Myyntisihteeri vastaa Areenan myynnistä ja markkinoinnista, urheilukäytön ja tapahtumien tilavarauksista, suunnittelusta, tarjouslaskennasta, vuokrasopimusten valmistelusta sekä yleisistä hallinnon tehtävistä. Laitosmiehillä ja siivoojilla on pääasiallinen toimipiste, mutta kausivaihteluiden ja sijaisuuksien myötä sijainti voi muuttua tarvittaessa jopa työvuoron aikana. Henkilöstön liikkuvuus mahdollistaa työvoiman käytön suunnittelun siten, että resursseja on siellä missä kulloinkin eniten tarvitaan. Tämä vaatii henkilöstöltä moniosaamista ja joustavuutta.

2.1 Joensuu Areena

Joensuu Areenan tehtävänä on tarjota tiloja ja palveluja tapahtumajärjestäjille, sekä liikunnan eri tarpeisiin. Areena markkinoi ja vuokraa hallin tilakokonaisuuksia eri muodoissa ja edistää tapahtumien järjestämistä. Varsinainen tapahtumajärjestäjä on aina ulkopuolinen taho, yleisimmin tilan vuokraaja. Areenan toiminnot keskittyvät tilojen ja kalusteiden vuokraamiseen, tapahtumiin liittyvien muutostöiden suorittamiseen ja näihin liittyvien palveluiden tuottamiseen sekä suunnittelutyöhön osallistumiseen. Liikuntakäytössä harjoitusvuorojen käytöstä vastaavat pääasiallisesti liikunta- ja urheiluseurat sekä alueen oppilaitokset. Kentät ja liikuntatilat ovat myös yksittäisten urheilijoiden käytössä.

Areena sijaitsee hyvien liikenneyhteyksien päässä noin kilometrin päässä Joensuun keskustasta Mehtimäen urheilukeskuksessa. Mehtimäen alueella on pitkä liikuntapaikkahistoria. Keskusurheilukenttä on valmistunut vuonna 1934 ja ravirata sijaitsi urheilukentän ympärillä vielä 1970-luvulle asti. Uimahalli, nykyiseltä nimeltään Virkistysuimala Vesikko on otettu käyttöön vuonna 1970, jäähalli valmistui vuonna 1982 ja harjoitusjäähalli parikymmentä vuotta myöhemmin vuonna 2002. Monitoimihalli Joensuu Areena otettiin käyttöön helmikuussa 2004. Ulkoalueiden liikuntamahdollisuudet ovat parantuneet lähes vuosittain uusien kenttien käyttöönoton myötä. Pesäpallostadion valmistui vuonna 2004, Laulurinteen tykkilumilatu oli ensimmäisen kerran käytössä talvella 2007–2008, skeittiparkki ja beachvolley- sekä tenniskentät vuonna 2011. Uusi keskustan katsomo otetaan käyttöön keväällä 2013 ja tekonurmikentät kesällä 2013. Kes-

kusurheilukentän luonnonnurmi uusitaan syksyllä 2013. Tulevaisuuden rakentamishankkeita alueella ovat muun muassa jäähallin peruskorjaus ja laajennus, sekä liikuntatilojen rakentaminen Itä-Suomen liikuntaopisto Oy:lle.

Helmikuussa 2004 käyttöön otetun Areenan rakennuttajana toimi Joensuun kaupunki ja kokonaisvastuu-urakoitsijana YIT Rakennus Oy. Arkkitehtisuunnittelusta vastasi arkkitehti Marjatta Hara-Pietilä PRO-ARK Oy:stä. Areena oli valmistuessaan ja on edelleenkin Suomen suurin puurakennus. Joensuun kaupungin tavoitteena oli saada Mehtimäen tiede- ja urheilupuistoon näyttävä puurakentamisen malliesimerkki, joka tarjoaisi tilat liikunnalle, kulttuuritilaisuuksille ja elinkeinoelämälle (Ojala, 2004.)

Areena on 140 m pitkä ja noin 110 m leveä rakennus, vapaa korkeus on 24 m ja kokonaispinta-ala 14 600 m². Halliin voidaan ottaa yhtäaikaaisesti maksimissaan 7 000 henkilöä, erityisjärjestelyin jopa 10 000.

2.2 Urheilukäytön kentät ja tilat

Pinta-alaltaan 10 600 m²:n kenttätila koostuu yleisurheilualueista ja palloilukentistä. Mondo-pinnoitteisten juoksuratojen sisäpuolelle jäävä noin 5 000 m² alue on Pulastic-joustopattoa. Vuodenaikojen, harjoituskausien sekä erilaisten tapahtumien vaatimusten mukaan Pulasticin päälle voidaan asentaa siirrettävä parkettikenttä tai tekonurmea. Taulukkoon 1 on koottu eri kenttämateriaalien ja tilojen tekniset tiedot sekä soveltuvuudet erilaisiin urheilulajeihin ja käyttötarkoituksiin.

Taulukko 1. Urheilukäytön kentät ja tilat

Materiaali	Koko	Laji	Käyttö	Huomioitavaa
tekonurmi	50x50 m	jalkapallo pesäpallo amerikkalainen jalkapallo liitokiekko rugby	harjoitukset	Harjoituskäytössä marras- kuusta huhtikuuhun
tekonurmi	90x50 m + kotipesä	jalkapallo pesäpallo	ottelut turnaukset	2-3 kertaa / kausi. Edellyt- tää parketin poistoa ja Pu- lastic-kentän ja nyrkkeily- kehän sulkemista.
tekonurmi	64x100 m	jalkapallo	ottelut turnaukset	Toteutettavissa erityisjär- jestelyin
Pulastic	20x40 m	salibandy futsal lentopallo sulkapallo	harjoitukset ottelut turnaukset	Vähintään yksi Pulastic kenttä käytössä ympäri vuoden
Pulastic	5 000 m ²	salibandy lentopallo	ottelut turnaukset	Koko alue käytössä, jos parketti ja tekonurmi on poistettu
parketti	20x40 m	koripallo lentopallo salibandy futsal sulkapallo	harjoitukset ottelut turnaukset	Siirrettävä joustoparketti ja siirrettävät kilpakorit. Sa- libandyn liigaotteluissa parketin päälle asennetaan Taraflex-matto.
juoksuradat, Mondo	4x325 m 6x110 m		harjoitukset kilpailut kuntotestit	-
muut yleisur- heilun suori- tuspaikat, Mondo	-	seiväs- pituus- ja korkeushyppy heittopressu heittöhäkki	harjoitukset kilpailut	-
kiipeilyseinä	20 m	-	harjoitukset kilpailut	Kiipeilyseinän käyttö ryhmille sulkee pituus- hyppypaikan. Suomen toiseksi korkein sisäkiipei- lyseinä.
tatami	80 m ²	kamppailulajit voimistelu	harjoitukset verryttelyt kuntotestit	-
kuntosali	-	-	harjoitukset kuntotestit	-
nyrkkeilykehä ja säkit	-	nyrkkeily kuntonyrkkeily thaiboxing vapaaottelu	harjoitukset kilpailut	-

2.3 Kokous- ja saunatilat

Kenttätilojen lisäksi kiinteistössä on toimistotiloja, henkilökunnan sosiaalitilat, 10 kpl pukuhuoneita, kolme erikokoista kokoustilaa, saunat sekä 790 m²:n aulatilat (taulukko 2).

Toisen kerroksen aulatilat soveltuu kokousten ja kongressien ilmoittautumistilaksi, näyttelleasettajien tai VIP-vieraiden ravintolaksi sekä kahviokäyttöön urheilutapahtumissa ja turnauksissa. Aulaa voidaan käyttää pienimuotoisiin näyttelyihin, messuihin tai kirpputoritapahtumiin, silloin kun hallitilasta kantautuvat äänet tai valot eivät ole häiriöksi tapahtumalle. Kokous- ja saunatilat toimivat tapahtumien oheistiloina ja ne ovat vuokrattavissa myös pienempien tapahtumien sekä yksittäisten kokousasiakkaiden käyttöön.

Taulukko 2. Kokous- ja saunatilat.

Tila	Koko / Määrä	Henkilömäärä	Varustus, huomioitavaa, tilan soveltuvuus eri käyttötarkoitukseen
Voitto	80 m ²	20 35 luento 50 elokuva	minikeittiö videotykki PC televisio DVD valko- ja tussitaulu langaton verkko
Huippu	50 m ²	18	minikeittiö videotykki PC televisio DVD valko- ja tussitaulu langaton verkko
Kulta	18 m ²	10	valko- ja tussitaulu langaton verkko
Sauna	2 kpl		kokoustila varattava erikseen, saunojen yhteydessä pukuhuoneet
2. krs aula	790 m ²		näyttelyt, messut, kahvio, ravintola
Infopiste			sisäänkäynnin yhteydessä 1. krs
Lipunmyynti- tilat	3 kpl		2 kpl aulan yhteydessä 2. krs, 1 kpl 1.krs (sisäänkäynti 1)

2.4 Tapahtumakäyttö

Konserttien, kokouksien, juhlatilaisuuksien ja messujen järjestäjät vuokraavat pääasiallisesti tilaa. Lisäksi Areena tarjoaa mahdollisuuden vuokrata tilaisuuteen kalusteita (taulukot 3 ja 4) asennuspalveluineen ja henkilökunta opastaa tarvittaessa asiakasta onnistuneen tapahtuman toteuttamisessa. Henkilöstön tietotaito on asiakkaan käytettävissä suunnittelun alkuvaiheista alkaen tapahtuman toteutukseen.

Ennen tapahtumakäyttöä urheilupinnoitteita poistetaan tai suojataan tilaisuuden vaatimusten mukaisesti. Siirrettävä parketti ja tekonurmi voidaan poistaa kokonaan, parketti voidaan vaihtoehtoisesti suojata tarvittavalta alueelta. Juoksuratapinnoite suojataan aina tapahtumien aikana käytössä olevilta alueilta ja raskaan kaluston siirtojen yhteydessä suojamattojen päälle asennetaan vanerilevyjä. Pulastic-pinnoite suojataan tarvittaessa pistekuormitukselta ja ajoneuvoliikenteeltä suojavanerein, messukäytössä suositellaan pääkäytävien suojausta messumatoilla. Autolla tai muulla raskaalla kalustolla ajo on kielletty sisätiloissa. Tapahtumien rakentamisen ja purkamisen yhteydessä, sekä huolto- toimenpiteitä suoritettaessa ajoneuvoliikenne on välttämätöntä esimerkiksi nostinkalustolle tai raskaiden kuormien siirtämisessä. Ensisijaisesti kuormien purku ja lastaus suoritetaan joko ulkona tai päätybetonialueella ja siirretään kohteeseen trukkalustolla Areenan henkilökunnan toimesta.

Kenttätila voidaan jakaa eri osa-alueisiin tapahtumakohtaisesti. Kokous- ja juhlatilaisuuksissa osa tilasta voidaan rakentaa kokouskäyttöön ja osa näyttely- ja/tai ravintola-alueeksi. Rock-konserteissa, silloin kun yleisö seisoo, voidaan ottaa käyttöön koko hallitila, jolloin anniskelualueet ja huoltotilat huomioiden permannolle mahtuu jopa 8 000 henkilön yleisömäärä. Istumakonserteissa toimiva henkilömäärä on maksimissaan 3 000–4 000 Areenan omin kalustein rakennettuna. Konserttialueen lisäksi voidaan rakentaa esimerkiksi VIP-ravintola hallin toiseen päättyyn. Messukäytössä tila voidaan tarvittaessa jakaa pienempiin osiin käyttäen katosta laskettavia väliverhoja ja hallissa voi olla muuta toimintaa samanaikaisesti.

Taulukko 3. Vuokrattava kalusto.

	Määrä	Tekniset tiedot	Väri, materiaali	Muuta huomioitavaa
tuoli	1600 kpl	-	punaruskea vaneri	ketjutettava
tuoli	200 kpl	-	punaruskea verhoiltu istuin	ketjutettava
pöytä	100 kpl	45 x 160 cm	vaalean harmaa laminaatti	kokoon-taittavat jalat
pöytä	100 kpl	90 x 160 cm	vaalean harmaa laminaatti	kokoon-taittavat jalat
pystypöytä	30 kpl	Ø 70 cm	harmaa laminaatti	-
levyparketti (tanssiparketti)	150 m ²	10 x 15 m	koivuviilu	-
esiintymislavaelementti	300 m ²	1 x 3 m tai 1 x 2 m	musta vaneri	jalat 0,5 m, 1,0 m ja 1,5 m, Molton helmakangas, portaat
videotykki	2 kpl	6000 ANSI-lumen	-	-
projisointikangas	2 kpl	386 x 486 cm	etu tai taustaprojisointi	-
tilarajaustelineet	10 kpl	300 x 233 cm	pyörillä liikuteltava teline, musta kangashappu	-

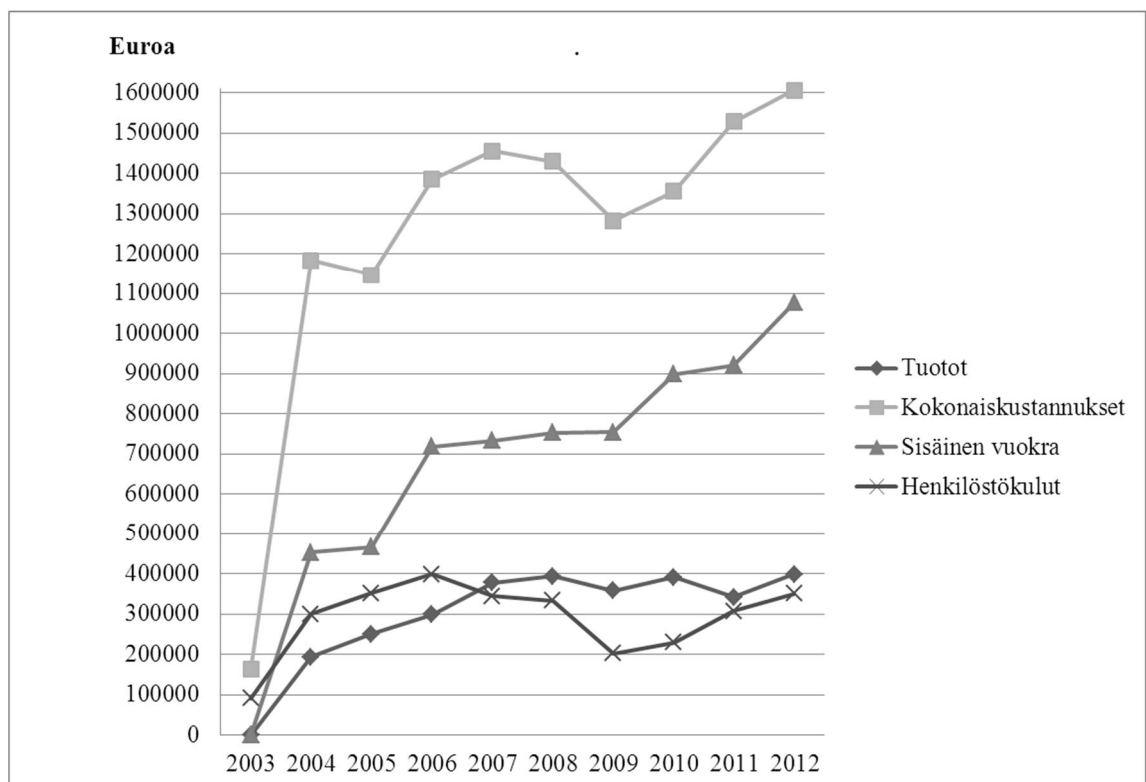
Taulukko 4. Muu kalusto ja tekniikka.

	Määrä	Tekniset tiedot	Muuta huomioitavaa
tulostaulu	1 kpl	Alge Timing	kiinnitetty henkilönostimeen
trukki	3 kpl	-	-
lakaisukone	2 kpl	-	-
lattiapesukone	1 kpl	-	-
henkilönostin	1 kpl	-	tulostaulun jalusta
siirtokatsomot	1152 paikkaa	80 tai 64 paikkaa / katsomoelementti	-
siirrettävät porrasyksiköt	2 kpl	-	-
suojamatto	4 000 m ²	Bateco	asennetaan ja poistetaan koneellisesti
suojavanerit	-	-	-
valaistus	200, 400, 600 tai 800 luxia	-	-
kiinteä katsomo	838 paikkaa 10 invapaikkaa	-	etusoran suuntaisesti
tietoliikenneyhteydet	langaton verkko	-	kiinteät yhteydet erityisjärjestelyin
sähköistys	kiinteitä keskuksia 6 kpl kenttätilassa 9 kpl sähkökaivoja 3 kpl huoltosillalla	-	-
vesipisteet	2 kpl	-	hallitilassa
viemäri	2 kpl	-	hallitilassa
lämmitysmuoto ilmanvaihto	-	kaukolämpö ilmalämmitys koneellinen ilmanvaihto jäähdytys, kokous- ja toimistotiloissa	-
turvallisuus	-	automaattinen sammutusjärjestelmä tallentava kamera-valvonta sähköinen kulunvalvonta ja oviohjaus	-
äänentoisto	-	yleisäänentoistojärjestelmä	-

2.5 Talous ja määrälliset tavoitteet

Vuoden 2013 talousarvioon Areenalle on budjetoitu toimintatuottoja 383 000 euroa ja toimintakuluja 1 750 000 euroa. Areenan kustannuksiin vaikuttavat merkittävimmin sisäinen vuokra sekä henkilöstökustannukset. Vuonna 2006 perustetun Tilakeskus -liikelaitoksen myötä vuokrajärjestelmä muuttui ja Areenan sisäinen vuokra nousi noin 250 000 euroa. Vuonna 2010 vuokran korotukseen vaikuttivat sisäiset vastuujakomuu- tokset kiinteistön ylläpidosta sekä lämmityskustannusten sisällyttäminen tilavuokraan. Vuodesta 2011 alkaen osa lattiaremontin kustannuksista sekä sähkökustannukset lisäsi- vät tilavuokraa lähes 200 000 eurolla.

Henkilöstökustannukset ovat toinen merkittävä kustannuserä ja ovat vaihdelleet 200 000–400 000 euron välillä organisaatio- sekä henkilöstömuutoksista johtuen. Toiminta- tuottojen osuus on vakiintunut noin 400 000 euroon vuosittain, joista hiukan yli 50 % saadaan eri tapahtumista ja vajaa 50 % urheilukäytöstä. Kuviossa 3 on esitetty graafises- ti Areenan sisäiset vuokrat, henkilöstö – ja kokonaiskustannukset, sekä tuotot vuosina 2003–2012. (Joensuun kaupunki, 2003–2013.)



Kuvio 3. Joensuu Areenan tuotot ja kustannukset vuosina 2003-2012

Areenassa järjestetään vuosittain noin kaksikymmentä erilaista tapahtumaa urheilu- ja ottelutapahtumien lisäksi (taulukko 5). Urheilukäytössä toteutuneisiin määriin vaikuttavat merkittävästi lajien menestys runkosarjan jälkeisissä pudotuspeleissä ja viime vuonna esimerkiksi koripalloliigan jatkopelit pelattiin pääasiallisesti jäähallissa. Vuodelle 2013 määrälliset tavoitteet ovat samat kuin vuodelle 2012. Helmikuun 2013 varaustilanteen mukaan on nähtävissä, että messutapahtumia toteutuu talousarviota enemmän eli kahdeksan kappaletta, konsertteja hiukan vähemmän ja kokous- sekä juhlatilaisuuksia talousarvion mukaisesti. Konserttivarauksia voi olla odotettavissa lisää loppuvuodeksi, varauksia tehdään yleensä kesällä tai viimeistään alkusyksystä pikkujoulusesongin ajalle. Tapahtumien kävijämäärä on ollut vuosittain keskimäärin noin 160 000.

Taulukko 5. Tapahtumien määrät vuosina 2007–2012.

Vuosi	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Urheilu- ja liikuntatapahtumat	87	82	90	75	91	72
Konsertit	7	11	9	2	4	6
Messut	4	7	5	7	5	9
Juhlatilaisuudet ja kokoukset	7	8	8	10	4	5

3 Asiakaslähtöinen palveluajattelu

Yritysmailmassa liikeidea on yrityksen käsikirjoitus, toiminnan keskeinen käsite. Se määrittelee mitä yritys tuottaa, ketkä ovat sen asiakkaita, millä tavoin toiminta on järjestetty ja millaisen mielikuvan yritys haluaa toiminnastaan antaa. Liikeidea saadaan toimivaksi kokonaisuudeksi yrityksen hankkimien resurssien avulla. Resurssit voivat olla taloudellisia, tuotantovälineitä, kannattava toiminta, henkisiä voimavaroja, esimerkiksi osaava henkilökunta. (Korkeamäki, Pulkkinen & Selinheimo. 2000, 77, 80–81.)

Palveluyritykset ovat kehittäneet ja toteuttaneet jo vuosia palvelujen asiakasryhmäkohtaista segmentointia ja palvelujen huolellista suuntaamista. Odotetaan, että palvelu vastaa asiakkaan tarvetta niin, että asiakas tuntee saaneensa haluamansa palvelun. Palvelulupauksen täyttäminen pitää yrityksen toiminnassa. Julkisen alan virastot ja laitokset ovat lähestymässä samaa asetelmaa, palvelut kohdistetaan asiakassegmenteille ja asiakasryhmien on tiedettävä mitä ja kuinka hyvää palvelua laitoksesta on saatavilla. Lai-

toksen asiakaslupauksen perusteella asiakas voi mitoitaa omat palveluodotuksensa ja käyttäytymisensä. Asiakaslupaukseen sisällytetään tiedot palvelun sisällöllisestä ja asiointiprosessin laadusta sekä saatavuudesta. Lupaus on samalla palvelutavoite. (Jylhä 1989, 26.)

3.1 Virastokuva

Yrityksille on tärkeää huolehtia siitä, että sen asiakkailta on myönteinen kokonaismielikuva yrityksestä eli puhutaan yrityksen imagosta. Palveluperiaatteen merkitys on kasvanut myös julkisessa hallinnossa ja se on tullut virastojen ja laitosten huomion kohteeksi. Julkisessa hallinnossa voidaan käyttää nimitystä virastokuva. Virastokuvan keskeisiä elementtejä ovat asiakaspalvelua suorittavan henkilökunnan panos, asiantuntemus, nopeus, palvelualltius sekä ulkoinen olemus. Virastokuvaan vaikuttavat johdon julkinen esiintyminen, ulkoinen tiedottaminen, asioiden käsittelyyn liittyvä kirjallinen materiaali, esimerkiksi lomakkeet ja ohjeet, määräysten selkeys ja ymmärrettävyys, tilat sekä muut fyysiset ominaisuudet. (Jylhä 1989, 30.)

3.2 Toiminta-ajatus ja toimintapolitiikka

Toiminta-ajatus on organisaation ylimmän johdon ohjausväline. Palveluperiaatteen sisältämä toiminta-ajatus on laitokselle imagon eli virastokuvan kirkastamisen kansikuva. Julkisen hallinnon toiminnalle on ominaista niukat resurssit ja säädössidonnaisuus. Organisaation johdolla on kuitenkin merkittävä toimintapoliittinen johtamistehtävä. Toimintapolitiikalla tarkoitetaan viranomaisen harkintavaltaan perustuvia ohjaavia periaatteita, joita sovelletaan toimivallan puitteissa. Palveluperiaate on julkisen hallinnon yksi tärkeimmistä toimintapoliittisista linjauksista. Se koskee sekä ulospäin näkyvää toimintatapaa, että sisältöä. Palveluperiaatteen määrittely merkitsee arvosidonnaisen keskustelun ja arvioinnin läpikäymistä. Ei riitä, että ajatellaan jokaisen virkamiehen tai työntekijän tietävän kyseiset periaatteet ja dokumentteja ei siksi tarvittaisi. Organisaation sisäisessä keskustelussa asioiden toimintapoliittinen käsittely on hyvä mahdollisuus palveluperiaatteen ja palvelutasoon liittyvien tekijöiden yhteiseen hahmottamiseen ja sitä kautta näihin sitoutumiseen. Todennäköisesti organisaation jokainen työntekijä toteuttaa jon-

kinlaista toimintapolitiikkaa, se voi olla loogisesti johdonmukaista tai ristiriitaista ja se voi poiketa kollegan vastaavasta kannanmäärittelystä. Toimintapolitiikka on toimintaa ohjaava ja suuntaava voima ja sillä on organisaation sisällä toimintaa yhtenäistävä vaikutus. (Jylhä 1989, 56–62.)

Selkeät kaikkien hyväksymät toimintaperiaatteet helpottavat organisaation jokapäiväistä toimintaa. Periaatteet perustuvat työyhteisön uskomuksiin, arvoihin, toimintatapoihin ja ne ilmenevät yksilöiden käyttäytymistä ohjaavana yrityskulttuurina. (Korkeamäki ym. 2000, 77, 80–81.)

Joensuu Areenan toiminta-ajatus on kirjattu Liiketoiminnan johtokunnan johtosääntöön vuonna 2005. Joensuu Areena tarjoaa palveluja tapahtumajärjestäjille ja liikunnan eri tarpeisiin, markkinoi ja vuokraa hallin tilakokonaisuuksia eri muodoissa ja edistää tapahtumien järjestämistä.

Organisaatiomuutoksen myötä Areena siirtyi liikuntatoimeen ja liikuntalautakunnan alaisuuteen vuonna 2008. Liikuntalautakunnan johtosäännön 1§:ssä kuvataan lautakunnan toiminta-ajatus. Liikuntalautakunta toimii osana Joensuu-konsernia ja huolehtii edellytysten luomisesta liikuntapalveluille ja liikuntapalveluiden järjestämisestä.

Vuoden 2013 talousarviossa vapaa-aikayksikön toimialan toiminnan kuvaukseen on kirjattu, että tapahtumapalvelujen kehittäminen asiakaslähtöisestä näkökulmasta on yksi vapaa-aikasektorin tärkeimmistä uudistuksista. Toimialan kehittämishankkeena on kehittää joustavia tuotanto- ja palveluprosesseja sekä yhteistyötä, tukemaan tehokasta tapahtumien tuottamista. Tapahtumiin liittyvä tuotanto- ja palveluprosessien kehittämisen tavoitteena on nostaa Joensuun imagoa valtakunnallisten tapahtumatoimijoiden parissa ja lisätä suur- ja profiilitapahtumien määrää kaupungissa. (Joensuun kaupunki 2012a, 111–112, 115.)

Jylhän (1989, 55) mukaan palveluyrityksen ja julkisen hallinnon palveluorganisaation välillä on nähtävissä yhteisiä perustekijöitä (taulukko 6).

Taulukko 6. Palveluorganisaation ja palveluyrityksen yhteisiä perustekijöitä.

Palveluorganisaatio	Palveluyritys
Toiminta-ajatus	Liikeidea, toiminta-ajatus
Määritelty asiakaskunta ja –ryhmät	Markkinasegmentti
Palveluajatus -toimintapolitiikka -palvelutavoitteet	Palveluajatus
Palveluorganisaatio ja –prosessi -henkilökunta -muut voimavarat -asiakas palveluprosessin osana	Palvelun toimitusjärjestelmä -henkilökunta -asiakas -fyysis-tekniset resurssit
Virastokuva	Yrityskuva, imago
Palveluperiaate hyvän hallinnon kasvavana periaatteena	Kulttuuri ja filosofia

3.3 Tilaaja-tuottaja -malli

Joensuun kaupunki siirtyi vuoden 2013 aikana sovellettuun tilaaja-tuottaja-malliin, jossa kaupunginvaltuusto ja – hallitus toimivat palveluiden tilaajina ja lautakunnat palveluiden tuottajina. Tilaaja-tuottaja –toimintatavalla tarkoitetaan julkisten palvelujen organisoimista niin, että tilaajan ja tuottajan roolit erotetaan toisistaan. Tilaajana toimii esimerkiksi kunta tai kaupunki ja tuottajana joko kunnan oma tai ulkopuolinen organisaatio. Tilaaja-tuottaja –toimintatapa voi olla myös kunnan sisäinen toiminnan ohjausmalli, toimintatapa voi olla väline organisaation toimintatapojen ja prosessien kehittämiseen. Jotta palveluja voidaan tilata ja tuottaa, on palvelut kyettävä täsmentämään ja nimeämään eli palvelut on tuotteistettava. Tuotteistamisessa keskeistä on laadun määrittely ja siinä voidaan jäsentää yksikön toimintaa asiakkaan saamiksi palvelukokonaisuuksiksi eli tuotteiksi. Tuotteistamisen avulla tehdään läpinäkyviksi kustannukset sekä toimintakäytännöt. Prosessit selkeytyvät ja niihin liittyvät ongelmakohdat voidaan poistaa. Tilaaja-tuottaja toimintatavan tavoitteena on parantaa tehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä.

Tuottajien on vahvistettava osaamistaan ja synnytettävä uusia innovaatioita ollakseen kilpailukykyisiä. Tämä edesauttaa kuntia siirtymään kysyntä- ja asiakaslähtöisempään toimintatapaan. (Kuopila, 2012.)

Tilaaaja-tuottaja mallin mukaisella organisaatiouudistuksella pyritään parantamaan palveluiden tasoa ja nopeuttamaan palvelutarpeiden muutoksiin vastaamista. Samalla palveluiden tehokkuuteen pystytään kiinnittämään tarkempaa huomiota ja palveluja kehitetään entistä aktiivisemmin. Tilaaaja määrittää kaupungin strategiset suuntaviivat ja kehittämislinjaukset sekä strategisesti ja taloudellisesti merkittävät ostopalvelut ja tukipalvelujen hankinnat. (Joensuun kaupunki 2012b.)

Tilaaajan viesti tuottajalle (vapaa-aikayksikölle) vuoden 2013 talousarviossa:

Joensuun profiili liikuntakaupunkina on hyvä, sitä voisi hyödyntää enemmänkin ulkoisessa viestinnässä. Liikuntatoimen yhteys vapaa-aikapalvelujen kokonaiskehittämiseen ja tapahtumapalveluihin on varmistettava. Areenalla on tapahtumapalveluissa oleellinen rooli. Areenan taksa- ja maksupolitiikan tulisi mahdollistaa Areenan toimiminen erilaisten tapahtumien järjestämispaikkana. (Joensuun kaupunki 2012a, 125.)

3.4 Strategiat

Strategia on näkemys toimintaympäristön ja toimialan tulevaisuuden haasteista. Strategia on organisaation suunnan valinnan ohella myös menettelytapa, jolla pyritään kohdentamaan resurssit oikein, torjumaan uhkia sekä hyödyntämään avautuvia mahdollisuuksia visioin ja asetettujen tavoitteiden suunnassa. (Opetushallitus 2011.)

Yritystoiminnassa strategian tärkein tehtävä on löytää keinot menestyä kilpailussa. Kaupunkitason strategiat ovat usein melko abstrakteja ja niitä voidaan tulkita monin eri tavoin. Toimialojen strategiat ovat usein konkreettisempia. Strategiaa tarvitaan kertomaan meille itselle, henkilöstölle ja sidosryhmille, mihin organisaatiota ollaan viemässä ja kehittämässä, miksi, millä keinoin ja millaisella aikataululla. Hyvä strategia kuvaa tahtotilan, tarvittavan muutoksen, aikataulun ja resurssit. Se on toteuttamiskelpoinen ja strategian arvoa lisää, jos se on luotu yhteistyössä niiden kanssa, joiden se tulisi toteuttaa. Lisäksi taloudellisen suunnittelun tulee olla osa strategiatyötä, taloudellisten ja toiminnallisten suunnitelmien tulee heijastaa strategiaa. (Malmi 2011, 4, 8, 13–15.)

Joensuun liikuntatoimen strategiassa 2009–2015 painotetaan liikunnan merkitystä kuntalaisten hyvinvoinnin edistäjänä, toisaalta urheilun merkitystä kaupunkikuvan kannalta. Joensuun kaupungin liikuntapaikkasuunnitelman (Hasanen 2010, 15) mukaan kaupungin vetovoimaisuuteen kuuluu urheilu- ja liikuntamyönteisyys, mikä sisältää ennen kaikkea tapahtumien järjestämiseen ja huippu-urheilun edellytyksiin panostaminen. Strategisiin päämääriin on kirjattu toimivien palvelujen ja palvelurakenteiden kehittäminen ja uudistaminen. Organisaation synergiaetujen mittareina ovat toimintaprosessien sujuvuus. Lisäksi painotetaan toimivaa sisäistä yhteistyötä ja yhteistyöhakuisuutta ulkoisiin sidosryhmiin, yhteistyötä viranhaltijoiden, luottamushenkilöiden, muiden hallintokuntien, kolmannen sektorin sekä muiden kuntien kanssa. (Joensuun kaupunki, 2009.)

Riittävää ja laadukasta palveluverkkoa mitataan käyttöasteilla ja kävijämäärillä. Strategiassa on painotettu toimivan organisaation sekä moniosaavan ja sitoutuneen henkilöstön tarpeellisuutta. Kriittisinä menestystekijöinä ovat selkeät toimintatavat ja prosessit, synergiaetuja hyödyntävä yhteistyö organisaation sisällä, toimiva tiedonkulku ja jatkuva kouluttautuminen. Mittareina ja vastuina on, että tehtäväkuvat on määritelty ja prosessit ovat toimivia, yksiköiden välinen henkilöstön liikkuvuus kausivaihtelujen ja sijaisuuksien mukaan. (Joensuun kaupunki, 2009.)

Tiedonkulkua mitataan muun muassa työhyvinvointikyselyillä ja koulutuspäivien määrällä. Tuottavuuden parantamiseen tähdätään tilojen tehokkaammalla käytöllä ja toimivilla palveluketjuilla, näitä mitataan tilojen käyttöasteen perusteella ja prosessien kuvaamisella. Maksujen ja taksojen oikeellisuutta mitataan asiakaspalautteiden ja verrokikaupunkien perusteella. Urheilu- ja liikuntamyönteisen kaupungin strategisen päämäärän kriittisinä menestystekijöinä ovat tasokkaat urheilutapahtumat ja mittareina toimivat MM-, EM-, SM- tason tapahtumien lukumäärä ja osallistujamäärät. Liikuntatoimen strategiassa hankkeisiin vuodelle 2009–2015 on kirjattu Mehtimäen liikuntapaikka-hankkeet ja koko palvelutuotannon organisointi. (Joensuun kaupunki, 2009.)

Joensuun kaupungin päästrategian tarkistuksen yhteydessä kärkihankkeeksi on hyväksytty Joensuun nostaminen Suomen yritysystävällisemmäksi kaupungiksi kokoluokassaan. Yritysystävällisyys tarkoittaa muun muassa, että Joensuu on maakunnan veturi ja luova talouden kehittäjä. Suunnitelmakaudella 2013–2015 panostusta suunnataan siten, että Joensuuta ja Joensuun seutua nostetaan esille yritysystävällisenä kaupunkiseutuna

ja monipuolisena tapahtumapaikkakuntana. Kaupungin strategisen suunnitelman ”Kantavat siivet” -vision mukaan Joensuu on rohkeasti muutoksia hyödyntävä osaamisen ja elämysten kaupunki, jossa on hyvä elää. Monimuotoinen aito luonto ja vuodenajat, elämykselliset tapahtumat ja oma kulttuuriprofiili lisäävät henkistä hyvinvointia ja kaupungin vetovoimaa. (Joensuun kaupunki 2012c, 5-7.)

3.5 SWOT

Organisaation strategian laatimisessa, ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä käytetään SWOT-analyysiä. SWOT analyysissä pohditaan, mitkä ovat organisaation vahvuudet (Strengths) ja miten niitä kehitetään. Mitkä ovat organisaation heikoudet (Weaknesses) ja miten niitä voi poistaa. Millaisia mahdollisuuksia (Opportunities) organisaatiolla on tulevaisuudessa ja miten niitä hyödynnetään sekä mitkä ovat organisaatioon liittyvät uhat (Threats) ja miten niitä voidaan torjua? (Kotler ym. 1996, 71, 79–83.)

Areenan vahvuuksia on hyvä kilpailutilanne, koska lähin vastaavanlainen halli sijaitsee Kuopiossa. Tilat ovat ainutlaatuiset, Areena on puurakentamisen taidonnäyte ja edelleen Suomen suurin puurakennus. Henkilökunnalla on vahva tapahtumaosaaminen lähes kymmenen vuoden ajalta. Tilojen monitoiminnallisuus on vahvuus, mutta toisaalta myös heikkous. Monitoiminnallisuuden vuoksi on jouduttu tyytymään kompromisseihin, parhaimmat mahdolliset urheilukäytön pinnoitteet eivät esimerkiksi sovellu messutapahtuman käyttöön. Areenan sijainti on hyvä, lähellä keskustaa ja alueella on riittävästi pysäköintitilaa, sekä hyödynnettävissä olevat synergiaedut Tiedepuiston ja Yliopiston läheisyydestä. Hyvä palvelu vahvuutena on jatkuva kehittämiskohde ja tilanteeseen ei voi tuudittautua, vaan palvelutasoa täytyy jatkuvasti vahvistaa.

Areenan mahdollisuudet ovat suurtapahtumien järjestäminen ja niiden määrällinen kasvu. Mahdollisuuksia ovat myös kokoustila-asiakkaiden sekä yksittäisten urheilukäyttäjien sekä kausikorttia käyttävien määrän lisääminen. Toiminnalliset muutokset luovat mahdollisuuksia keskittyä suurtapahtumiin, jos alueelle esimerkiksi rakennetaan uusi palloiluhalli tai Mehtimäen tekonurmi muutetaan lämmitettäväksi.

Heikkoutena ja kehittämiskohteina ovat jatkuvasti kiristynvä taloustilanne, markkinoinnin resurssit, henkilöstön määrä ja investoinnit. Talouden tasapainottamiseksi on syytä miettiä, miten tuottoja voidaan parantaa pelkkien säästötoimenpiteiden sijaan.

Heikentyvä taloustilanne voi olla uhkatekijä, jos se heijastuu palvelun laatuun esimerkiksi resurssien kautta. Kiinteistöä ja kalustoa on pystyttävä pitämään kunnossa ja toiminnan ylläpitämiseen tarvitaan riittävä määrä asiantuntevaa henkilöstöä. Toiminnalliset muutokset on tehtävä suunnitelmallisesti, että vapautuvia resursseja voidaan ottaa hyötykäyttöön mahdollisimman joustavasti. Jos esimerkiksi jalkapalloilijat voivat käyttää tulevaisuudessa lämmitettävää tekonurmikenttää aikaisemmin keväällä, tulee varmistaa saadaanko vapautuville tiloille käyttäjiä muista lajeista tai saadaanko toimenpiteen avulla lisää tapahtumavarauksia. Kausivaihtelut ovat uhkatekijä, mutta myös mahdollisuus. Areenan on aktiivisimmassa käytössä noin kahdeksan kuukautta vuodessa, kesäkuukausien käyttöastetta on mahdollisuus nostaa esimerkiksi kohdennetulla markkinoinnilla.

Taulukko 7. Areenan SWOT analyysi.

Vahvuudet/vahvista	Heikkoudet/kehitä, korvaa, poista
Ainutlaatuiset tilat	Talous
Ei kilpailua	Resurssit
Tapahtumaosaaminen	Markkinointi
Monitoiminnallisuus	
Hyvä palvelu	
Sijainti	
Mahdollisuudet/käytä hyväksi	Uhat/torju, väistä, muuta vahvuudeksi
Suur tapahtumat	Talous
Kokousasiakkaat	Resurssit
Yksittäiskävijät	Toiminnalliset muutokset
Mehdimäen alue	Kausivaihtelut
Toiminnalliset muutokset	

3.6 Palvelupaketti ja palvelun laatu

Grönroosin (1990, 49) mukaan palvelu merkitsee useimmiten vuorovaikutusta palvelun tarjoajan kanssa. Palvelu -termin määrittelemisen tarkemmin on jopa mahdotonta, useimpia palveluita yhdistää kuitenkin neljä seuraavaa peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat enemmän tai vähemmän aineettomia
2. Palvelut ovat tekoja tai tekojen sarjoja eivätkä asioita
3. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti
4. Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin (Grönroos 1990, 50.)

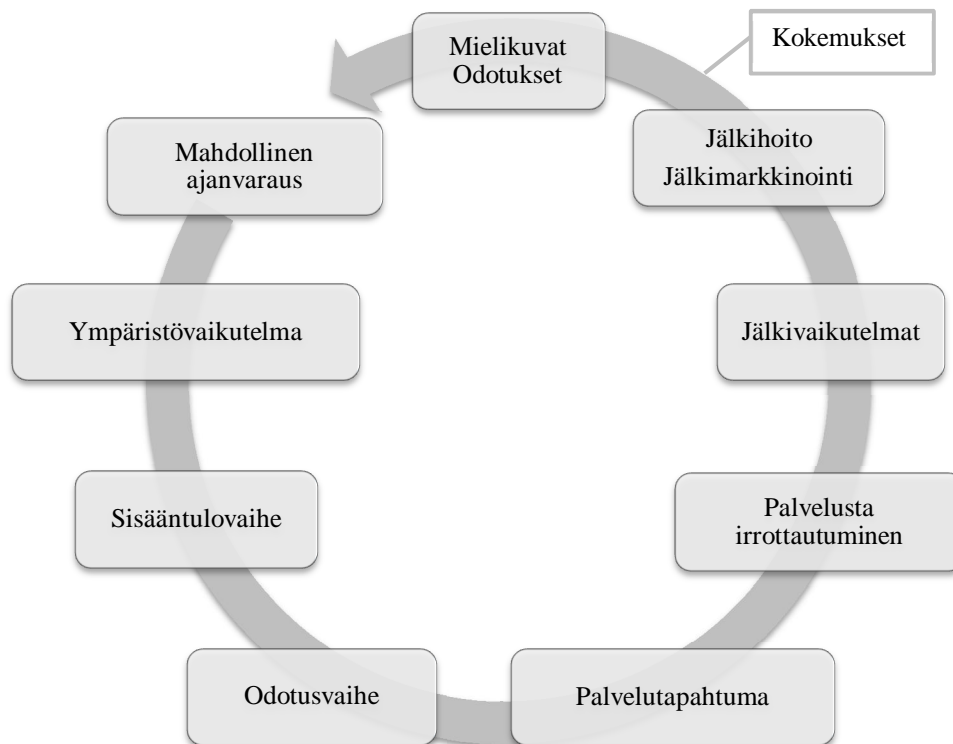
Palvelut ovat pohjimmiltaan aineettomia ja subjektiivisesti koettuja prosesseja. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutustilanne vaikuttaa, miten palvelun laatu koetaan. Asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta, tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus. Toiminnallista laatua ei voi arvioida niin objektiivisesti kuin teknistä laatua. Kokonaislaatuun vaikuttavat lopputuloksen tekninen laatu, mitä palvelua tuotetaan ja prosessin toiminnallinen laatu, miten palvelu tuotetaan. Kokonaislaadun muodostumiseen vaikuttaa myös yrityksen tai sen osan imago. Laatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odottamaa laatua. Odotettu laatu muodostuu monista tekijöistä, markkinointiviestinnästä, imagosta, suusanallisesta viestinnästä ja asiakkaan tarpeista. Jokaisessa laatuohjelmassa pitäisi ottaa mukaan palvelujen toteutuksesta vastaavat toiminnot ja myös markkinoinnista sekä viestinnästä vastaavat toiminnot. (Grönroos 1990, 62–66.)

Koettuun palvelun laatuun vaikuttavat luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen sekä fyysinen ympäristö. Laadukkaaksi koetun palvelun kriteereitä ovat ammattitaito, asenne ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus ja uskollisuus sekä maine. (Grönroos 1990, 69-70, 73).

Palvelutuotteita voidaan kuvata palvelupaketilla, joka koostuu erilaisista osapalveluista. Palvelukokonaisuus tulee perustua organisaation palveluajatukseen. Palvelupaketti voidaan jakaa kuuteen eri tekijään, ydinpalvelut, liitännäispalvelut, tukipalvelut, palvelujen saatavuus, vuorovaikutteinen viestintä ja asiakkaan osallistuminen. Nämä kaikki vaikuttavat asiakkaan kokemaan palveluun. (Grönroos 1987, 66.)

Ydinpalveluja ovat organisaation pääasialliset ja keskeiset palvelut, joita toiminta-ajatuksen mukaan tuotetaan asiakkaille. Ydinpalvelut eivät yksin riitä, vaan toimivan kokonaisuuden lisäksi tarvitaan liitännäispalveluja, jotta organisaatio pystyy tuottamaan ydinpalvelun. Jos liitännäispalvelu poistetaan, ydinpalvelun käyttäminen on mahdotonta tai vaikeaa. Tukipalvelut tekevät ydinpalvelun käytön helpommaksi ja miellyttävämmäksi ja tukipalvelujen olemassaolo voi merkittäväällä tavalla vahvistaa asiakkaan kokemaa ydinpalvelua. Palvelujen saavutettavuus riippuu esimerkiksi aukioloajoista, henkilöstön asiantuntemuksesta, toimitilojen sijainnista, asiakirjoista, työrutiinien, informaatiojärjestelmien ja muiden toimintajärjestelmien tehokkuudesta. Vuorovaikutteisella viestinnällä tarkoitetaan sitä, miten henkilöstö viestii olleessaan yhteydessä asiakkaisiin. Saavutettavuudella ja vuorovaikutteisella viestinnällä on sekä toiminnallinen että psykologinen vaikutus. Asiakas aistii ympäristön ilmapiirin, että palvelumyönteisen asenteen ja ne vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen. Asiakkaan osallistuminen ja vaikutus palveluun tarkoittaa sitä, miten asiakas kokee muiden asiakkaiden mukanaolon tuotantoprosessissa. Organisaation toiminnan kannalta on tärkeää tietää, miten asiakkaat vaikuttavat palveluun ja toisiinsa. (Grönroos 1987, 66–69.)

Asiakaspalvelu on asiakkaan näkökulmasta prosessi, ydinpalvelun käyttö on vain yksi osa monivaiheista prosessia. Reinbothin (2008, 31) mukaan palvelukonsepti muodostuu kolmesta osasta. Asiakaspalvelulla tarkoitetaan asiakkaan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta, mutta vuorovaikutusta voi olla myös koneiden, laitteiden, järjestelmien sekä yrityksen tilojen kanssa. Asiakkaan kokemukseen asiakaspalvelusta vaikuttavat myös hänen ostamansa tuote tai palvelu sekä yrityksen toimintatapa.



Kuvio 4. Asiakaspalveluprosessin vaiheet (Korkeamäki ym. 2000, 18.)

Asiakaspalvelu on osa asiakkaalle tarjottavaa tuotetta. Hyvää asiakaspalvelua määriteltäessä palvelua on arvioitava suhteessa asiakkaille tarjottaviin mielikuviin yrityksestä ja sen tuotteista. Koko palvelukonseptin on oltava linjassa strategian ja brändin kanssa niin, että osat tukevat toisiaan. Asiakaspalvelu toimii kilpailuetuna vain, jos se luo asiakkaalle mielihyvää tuovia tunteita. (Reinboth 2008, 34.)

3.7 Palvelun laatu julkisessa organisaatiossa

Laatuajattelu on peräisin yksityiseltä sektorilta. Laatu on yrityksen keskeinen menestystekijä, se integroituu kaikkeen toimintaan ja se on käyttökelpoinen teollisuus- ja palveluyrityksissä kuin myös julkisen sektorin organisaatiossa. (Lecklin 2006, 9-10.)

Lecklin ja Laineen (2009, 15) mukaan tunnettuja laadun määritelmiä ovat

- laatu on sopivuutta käyttötarkoitukseen (Joseph M. Juran),
- laatu on kykyä tyydyttää asiakkaan tarpeet (George D. Edwards) ja
- laatu tuo tyytyväisyyttä ja rahaa (Mikel Harry).

Oulasvirta (2007, 14–15) käsittelee väitöskirjassaan laatuajattelun soveltamista julkiseen hallintoon. Laatuajatteluun kuuluvien käsitteiden ja periaatteiden osalta edellytetään uudenlaista tulkintaa ja soveltamista. Tutkimuksia ja kirjallisuutta on melko vähän, jossa julkisen hallinnon erityispiirteet olisi otettu huomioon laatuajattelussa. Julkiset palvelut tuotetaan moniportaisissa organisaatioissa ja palvelun laatu näyttäytyy palvelujen käyttäjille suorittavan organisaation kautta. Usein tyydytään arvioimaan suorittavan tason toimintaa, vaikka laatuajattelussa korostetaan koko palveluketjun ja prosessiajattelun merkitystä hierarkialtaan eri tasoilla olevien organisaatioiden välillä. Näin ylemmän organisaatiotasojen panos laadukkaan palvelun tuottamisessa voi jäädä pimentoon. On kuitenkin tärkeää tietää, missä määrin ylemmät organisaatiotasot edistävät hyvän palvelun laatua. Ranniston (2005, 82) mukaan kunnallisessa toiminnassa keskeistä on aikaansaada palveluja kuntalaisille mahdollisimman laadukkaina ja tehokkaasti.

Julkiset palvelut voidaan jakaa tehtävien mukaan, perinteisiin julkisiin tehtäviin esimerkiksi sisäiseen ja ulkoiseen turvallisuuteen sekä rahatalouteen, hallinnollisiin tehtäviin sekä infrastruktuuritehtäviin, turvaten yhteiskunnan fyysiset toimintaedellytykset. Yksilölliset palvelut käsittävät muun muassa koulutus-, terveydenhuolto-, sosiaalihuolto- ja kulttuuripalvelut. Voidaankin todeta, että julkinen sektori tuottaa ja tarjoaa palveluja yksityisille ihmisille – asiakkaille. (Grönroos 1987, 20.)

Kunnat vastaavat ensisijaisesti kulttuuri-, liikunta- sekä nuorisosektorin toimialojen infrastruktuurin ylläpidosta. Paikallistasolla liikunnan harrastamisen edellytyksistä vastaa liikuntalain mukaan kunta ja yksityisistä palveluista vastaa lähinnä kolmas sektori, säätiöt ja järjestöt. Yksityistä yritystoimintaa on tällä sektorilla eniten liikuntapalveluissa, joissa kunnat, järjestöt ja yritykset saattavat kilpailla keskenään. Tällöin tulee ottaa huomioon muiden liikuntapalveluja tuottavien palvelut ja kilpailuneutraalius. (Valtionvarainministeriö 2005, 61–66.)

Julkiset palvelut ovat osa yhteiskuntapolitiikkaa ja siten myös poliittisen ohjauksen alaisia. Palvelut perustuvat lakeihin ja asetuksiin ja niiden laatua ja määrää ohjataan säännöksiin. Palvelujen tuottaminen on budjettisidonnaista ja tavoitteet ovat yhteiskuntapoliittisia, mutta tavoitteet voivat olla liiketaloudellisia, esimerkiksi julkisissa liikelaitoksissa. (Grönroos 1987, 22.)

Oulasvirran (2007, 53) mukaan laadun tavoitteita asetetaan pikemminkin yhteisön kuin yksilön tarpeiden näkökulmasta. Kuitenkin julkisen sektorin yhteisöllisiin ominaisuuksiin kuuluu kansalaisten yhdenvertaisen kohtelun periaate, palvelujen laadulla on ensisijaisesti yhteisöllisiä tavoitteita.

Yhteiskuntapoliittiset tavoitteet, säädössidonnaisuus sekä yhteisöllinen näkökulma vaikuttavat laadun kehittämiseen siten, että laatutyön liikkumatilaa on erityisesti toiminnalliseen laatuun liittyvissä asioissa. Tällöin vastataan kysymykseen ”miten” laadukasta palvelua tuotetaan. Organisaation palveluajatuksen liittyvät kysymykset ”mitä” ja ”kenelle” ovat useimmiten jo ennalta määriteltäviä ja laatutyössä tämän asian tiedostaminen on tärkeää, koska se rajoittaa olennaisesti laatutyön liikkumatilaa. (Oulasvirta 2007, 53.)

Moniportaisessa organisaatiossa palvelun laatuun liittyvä keskeinen kysymys on, miten suorittavaa organisaatiotasoa ylempi taso saa tietoa palvelun lopullisen käyttäjän vaatimuksista ja odotuksista. Luotetaanko siihen, että palvelujen lopullisten käyttäjien näkemykset kanavoituvat poliittisten päätöksentekijöiden kautta, vai annetaanko palvelujen loppukäyttäjille mahdollisuus osallistua palvelujen suunnitteluun ja arviointiin vai käytetäänkö hyväksi alemmalla organisaatiotasolla työskentelevien henkilöiden tietoa asiakkaiden näkemyksistä. Asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden hyödyntäminen palvelujen kehittämisessä on eräs keino vähentää moniportaisuuden aiheuttamaa laatukuilua. (Oulasvirta 2007, 71–72.)

3.8 Laadukkaasta palvelusta palvelusitoumukseen

Julkisten palvelujen laadun kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa henkilöstö on tärkein voimavara. Laatutyö on henkilöstön asiakaslähtöisyyden ja ammattitaidon kehittämistä, sekä johdon ja henkilöstön yhteistyötä. Laatua toteutetaan asiakaslähtöisesti, asi-

akkaan tarpeet ovat julkisten palvelujen kehittämisen lähtökohta. (Alanen & Karjalainen 1998, 3.)

Julkisten palvelujen laatua ja laadun käsitettä voidaan tarkastella kolmella eri tasolla, työyhteisön eli organisaation sisäistä laatua, organisaatiosta ulospäin suuntautuvaa laatua sekä yhteiskunnan ja kansalaisen välisen suhteen laatua. Organisaation sisäisessä laadussa on keskeistä työntekijöiden työelämän laatu ja työn sisällön kehittäminen. Motivoinut, osaava ja työyhteisöön sitoutunut henkilö työskentelee laadukkaasti ja tehokkaasti. Ulospäin suuntautuvassa laadun parantamisessa on tärkeintä huomioida kysyntä eli asiakkaan tarpeet. Yhteiskunnan ja kansalaisen välisen suhteen laatua voidaan tarkastella koko julkisen palvelun palveluketjun laatutekijöiden perusteella asiakkaan näkökulmasta. (Alanen & Karjalainen 1998, 6.)

Julkisten palvelujen laatutekijöitä ovat esimerkiksi asiakaskeskeisyys ja palvelujen saatavuus, asiakkaan vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet, asiallisuus ja ystävällisyys palvelutilanteissa, henkilöstön ammattitaito ja koulutus sekä kustannustehokkuus. Julkisten palvelujen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi tarvitaan luovaa näkemystä tulevaisuuden palveluista, toimintamallien kehittämisestä ja esimerkiksi tietotekniikan, sekä sähköisten asiointipalvelujen hyödyntämistä. (Alanen & Karjalainen 1998, 7-8.)

Palvelusitoumuksen käyttö on asiakaslähtöinen tapa kehittää julkisia palveluja. Asiakas voi ennakkoon tietää, millaista palvelua hän voi odottaa, edellyttää tai vaatia. Asiakkaalle annetaan selkeä lupaus laadusta, joka voi koskea palvelutuotteen ominaisuuksia ja asiakaspalvelua. Palvelusitoumuksen tulee olla julkinen ja sen on oltava konkreettinen ja annetusta lupauksesta on pidettävä kiinni. Palvelusitoumukset ovat osa virastojen ja palvelujen kehittämistä, keskeistä on palveluyksikön johdon ja henkilöstön aloitteellisuus ja aktiivisuus sitoumusten tekemisessä. Palvelusitoumuksen periaatteita ovat asiakkaalle annetut lupaukset, asiakaslähtöisyys ja palvelun joustavuus, asiakaspalautteiden käsittely ja virheiden korjaaminen, palvelujen kuvaaminen ja tehokkaasti tuotettu paras mahdollinen palvelu. (Alanen & Karjalainen 1998, 11–12.)

3.9 Asiakassegmentit

Segmentti on asiakaskohderyhmä, joka halutaan asiakkaaksi ja joka siten on markkinointitoimenpiteiden kohteena (Rope, T. 2005, 153). Segmentoinnin tavoitteena on löytää ja valita resursseihin ja osaamiseen parhaat liiketaloudellisen tulokset mahdollistavat kohderyhmät (Huovinen, Lyly, Ortju & Poutanen, 2012).

Ropen (2005, 153) mukaan markkinoinnin toimintaratkaisujen perustaksi on tehtävä tiukka asiakaskohderyhmien valinta, määrittely ja kohderyhmien tyyppiominaisuuksien kuvaus markkina-alueen sisällä. Asiakkaat jaetaan ryhmiin, joilla on erilaiset tarpeet ja toisistaan poikkeava ostokäyttäytyminen (Huovinen ym. 2012).

Tavoiteltavat asiakkaat voidaan ryhmitellä eli segmentoida keskenään samanlaisista asiakkaista koostuvista ryhmistä. Näistä valitaan yksi tai useampia segmenttejä kohde-ryhmäksi. Jokaiselle segmentille markkinoidaan eri tuotetta tai saman tuotteen eri versiota eri markkinointikeinoja käyttäen. Asiakkaiden tottumukset, tarpeet ja odotukset ovat erilaisia, joten markkinointikeinot eivät voi olla samanlaisia kaikille asiakkaille. (Lahtinen & Isoviita, 2001, 94.)

Segmentoinnille asetetaan tavoitteet, jonka jälkeen selvitetään potentiaaliset asiakkaat, määritellään markkinoiden lohkomisperusteet ja jaetaan markkinat segmentteihin. Seuraavaksi valitaan markkinoinnin kohderyhmät sekä niille soveltuvat markkinointitavat ja toteutetaan markkinointi ja valvotaan tulokset. (Lahtinen & Isoviita, 2001, 95.)

Joensuu Areenan tärkeimmät asiakkaat koostuvat yrityksistä, yhteisöistä, oppilaitoksista ja yksittäisistä urheilijoista. Tapahtumakäytössä asiakkaita ovat konsertti-, messu-, kokous- ja juhlatilaisuuksien järjestäjät sekä yhteistyötahot. Lisäksi asiakkaita ovat tapahtumiin osallistuvat henkilöt, yritykset ja yhteisöt. Kokous- ja työhyvinvointipäivien asiakkaina ovat pääasiassa suuret yritykset ja valtakunnalliset järjestöt. Urheilukäytössä tärkeimmät asiakasryhmät ovat urheiluseurat ja oppilaitokset. Lisäksi urheiluasiakkaita ovat otteluiden, turnausten ja erilaisten liikuntatapahtumien toimihenkilöt ja tapahtumiin osallistuvat henkilöt, yritykset ja yhteisöt.

Areenan palvelukokonaisuus muodostuu tilojen ja kalusteiden vuokraamisesta liikunta-, urheilu-, sekä erilaisten tapahtumien käyttöön. Asiakkaat voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään, liikunta- ja urheilukäytön asiakkaisiin sekä tapahtuma-asiakkaisiin.

Liikunta- ja urheilukäytön asiakkaat

- yksittäinen liikkuja; yksilölajit, yleisurheilu, kuntosali, kiipeily, kuntonyrkkeily
- urheiluseurat ja muut yhdistykset; harjoitusvuorot, harjoitusottelut, turnaukset, leirit ja tapahtumat, jotka pääsääntöisesti toteutetaan harjoitusvuoron yhteydessä ja lajin tai lajien vaatimalla kenttäalueella
- oppilaitokset, opiskelijayhdistykset
- kiipeilyryhmät
- työhyvinvointitapahtumat, kuntotestiryhmät

Tapahtuma-asiakkaat

- konsertit
- kokoukset ja juhlatilaisuudet
- messut
- urheiluseurat ja lajiliitot; ottelutapahtumat, turnaukset ja kilpailut, kun tapahtuman järjestämistä varten tehdään erityisjärjestelyitä ja tapahtumaan varataan oheistiloja yleisöalueiksi sekä esimerkiksi kokoustiloja.
- tapahtumiin osallistuvat asiakkaat, yleisö (asiakkaiden asiakkaat)
- kaluston vuokraus
- kokous- ja saunatilojen vuokraus

4 Joensuu Areenan palveluprosessit

4.1 Nykytilan kuvaus

Nykytilan kuvaus ja analysointi toimii muutoksen lähtökohtana. Sen tavoitteena on selvittää yhteinen näkemys organisaation nykytilan, muutoskohteiden ja muutoksen tarpeellisuudesta. Analyysien jälkeen toteutettavat avoimet keskustelut organisaationryhmien kesken osoittavat nykytoiminnan heikkoudet ja luovat samalla muutospainetta. Sitoutuminen muutosprosessiin alkaa jo tässä vaiheessa, koska kaikki osallistuvat henkilökohtaisesti muutostarpeiden analysointiin. (Martola & Santala 1997, 73–74.)

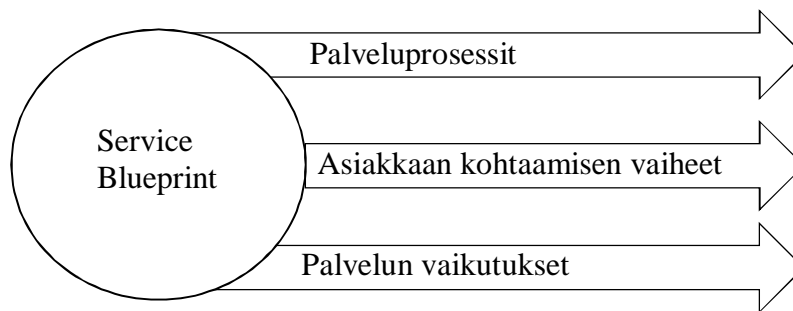
Sundqvistin (2010, 27–28) mukaan prosessiajattelu on apuna palvelujen tuotteistamisessa ja vaikuttavuuden arvioinnissa. Kun palvelut kuvataan prosesseina, saadaan kokonaisnäkemys organisaation toiminnasta, selkiytetään vastuita, toimintaa ja sen arviointia voidaan jäsentää paremmin. Prosessikuvauksessa tunnistetaan muutostarpeet ja kuntaorganisaatiossa viranomaistoiminnan läpinäkyvyys ja systemaattisuus ja koko toiminta voidaan kytkeä organisaation tavoitteisiin ja strategiaan. Hiljainen tieto ja hyvät käytännöt voidaan taltioida. Prosesseja hiomalla voidaan saada aikaan säästöjä, tuottavuuden kehittyminen voi tarkoittaa yksikön kannalta lisäresurssien saamista.

4.2 Palveluprosessien kuvaus Service Blueprinting -menetelmällä

Service Blueprinting on Shostackin vuonna 1984 lanseeraama prosessimallisovellus palvelupuolelle. Menetelmässä tarkastelunäkökulma siirtyy prosessin virheistä asiakaslähtöisyyden analysointiin ja uusien palvelujen kehittämiseen. Prosessien mallintamisessa erotetaan toisistaan eri toimijat ja tehtävät. (Valminen, 2010.)

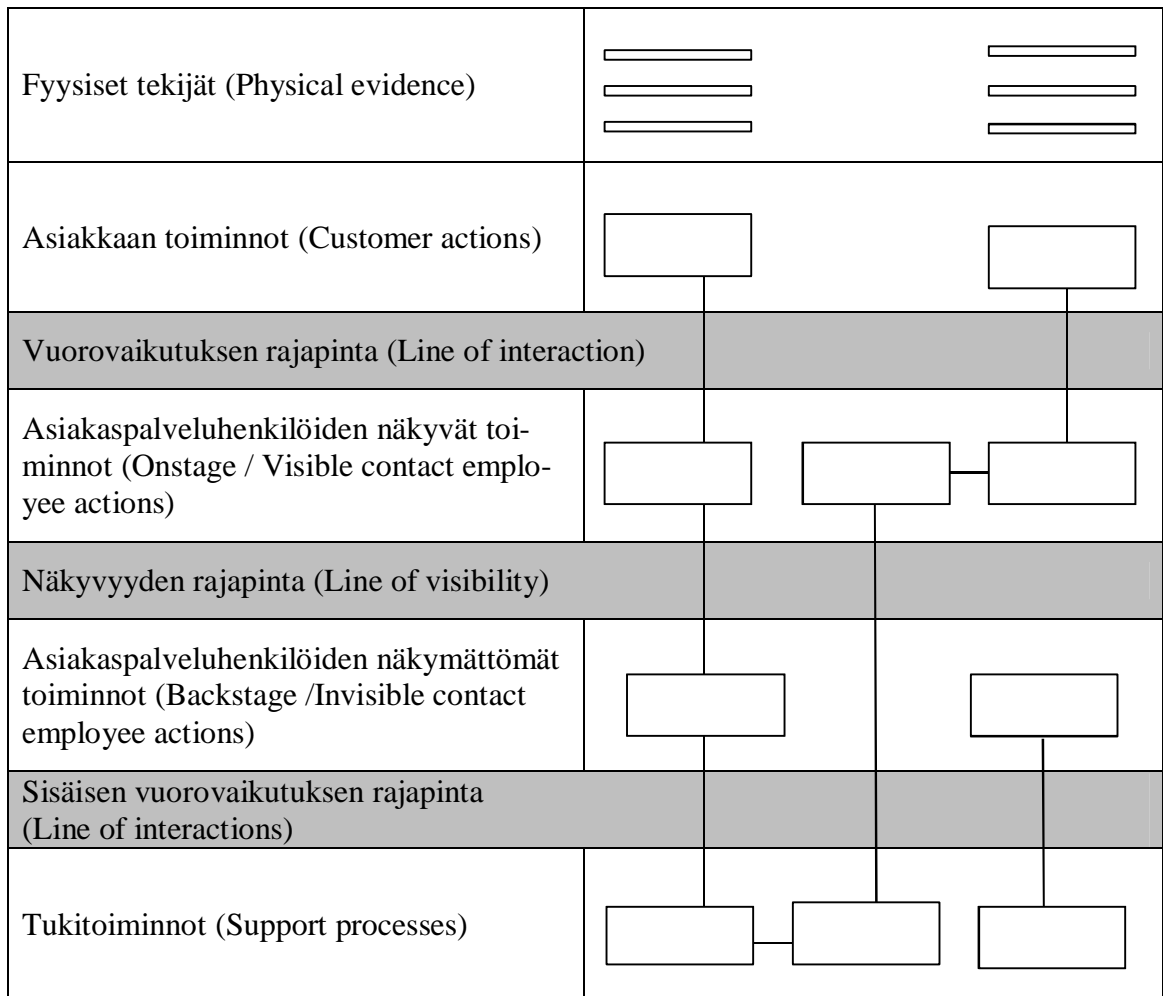
Toivosen (2010) mukaan Service Blueprinting tarkoittaa palveluprosessien yksityiskohtaista kuvaamista siten, että asiakasnäkökulma on vahvasti mukana. Prosessikuvaus ei sisällä ainoastaan kuvausta palvelun vaiheista palveluntarjoajan näkökulmasta vaan se kuvaa myös asiakkaan tehtävät palvelun aikana.

Service Blueprinting on työkalu, joka tuottaa prosessikuvauksen eri tasoineen. Se kuvaa palvelun visuaalisesti esittäen samanaikaisesti palvelun tuottamisprosessin (process), asiakkaiden ja työntekijöiden roolit, vaiheet, jossa tapahtuu asiakkaan kohtaaminen (points of contact), palvelun vaikutukset asiakkaan näkökulmasta (evidence) sekä palvelun fyysiset elementit. Kuvio 5 esittää Service Blueprinting prosessikuvauksen osa-alueet. (Wilson, Zeithaml, Bitner, & Gremler 2008, 197.)



Kuvio 5. Service Blueprintingin osa-alueet.

Service Blueprinting on palvelun kehittämisen innovaatioalusta, joka tuo yhteen asiakkaat, palvelun tarjoajan työntekijät ja johdon. Palvelun vaiheita voidaan selkeyttää, rooleja, riippuvuussuhteita ja palvelun kontaktipisteitä. Palvelukokemus hahmottuu asiakkaan tarpeista käsin, se auttaa tunnistamaan ongelmakohtia ja vaiheita, joissa kustannuksia voidaan säästää. Blueprint kaavio on helppo jakaa organisaation sisällä. (Valminen 2010.)

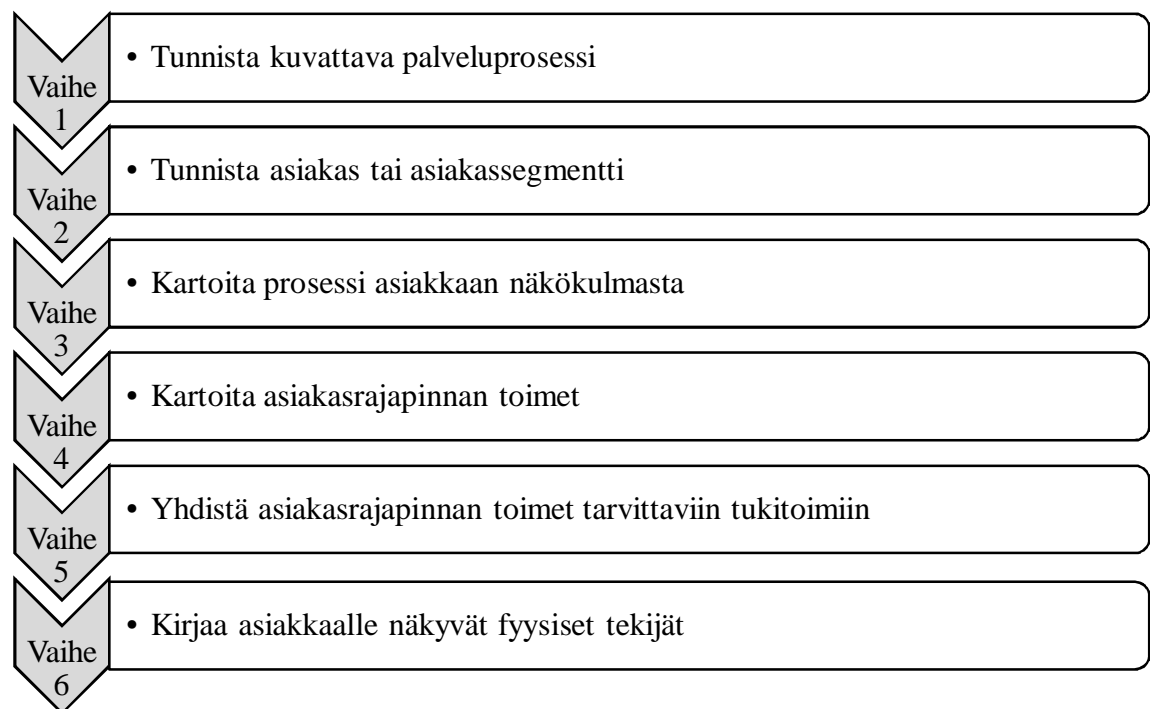


Kuvio 6. Blueprint-kaavion rakenne. (Bitner, Ostrom & Morgan 2007, 8; Wilson ym. 2008, 198).

Service Blueprinting palvelukartta muodostuu viidestä komponentista: asiakkaan suorittamat toiminnot (customer actions), asiakkaalle näkyvät toiminnot (onstage/visible contact employee actions), asiakkaalle näkymättömät toiminnot (backstage/invisible contact employee actions), tukitoiminnot (support processes) ja palvelun fyysiset elementit (physical evidence).

Palvelukartan ylimmässä osiossa kuvataan palveluun liittyvät fyysiset elementit. Näitä elementtejä ovat konkreettiset asiat, mitä asiakas palvelun tuottamisen aikana näkee, tuntee ja aistii. Fyysisillä elementeillä on vaikutusta siihen, miten asiakas kokee saamansa palvelun. Asiakkaan suorittamat toiminnot kuvataan aikajärjestyksessä palvelukartan yläosassa. Blueprinting mallinnuksessa asiakas on pääosassa, siksi ne kuvataan ensimmäisenä, jotta muut palvelutoiminnot tukisivat mahdollisimman hyvin asiakkaan

toimintoja. Vuorovaikutuksen rajapinta (line of interaction) erottaa asiakkaan ja asiakaspalveluhenkilöstön toimet. Asiakkaalle näkymättömät toiminnot tukevat näkyvien toimintojen suorittamista näkyvyyden rajapinnassa (line of visibility). Alimpana palvelukartassa ovat tukitoiminnot ja henkilöt, jotka eivät suoranaisesti ole yhteydessä asiakkaaseen, joita ilman palvelua ei kuitenkaan voida toimittaa asiakkaalle. Sisäisen vuorovaikutuksen raja (line of internal interaction) erottaa tukitoiminnot kontaktihenkilöiden suorittamista asiakkaalle näkymättömistä ja näkyvistä palveluista. (Bitner ym. 2007, 6; Wilson ym. 2008, 198–199.)



Kuvio 7. Palveluprosessin kuvauksen kuusi vaihetta. (Wilson ym. 2008, 203–205)

Palvelun Blueprintingin rakentaminen (kuvio 7) aloitetaan valitsemalla kehitettävä palveluprosessi. Sen jälkeen valitaan palvelun asiakassegmentti. Jokaista erilaista asiakassegmenttiä varten on hyvä tehdä oma Blueprinting, koska asiakasryhmien tarpeet ovat yleensä erilaiset ja siten palveluprosessit eroavat toisistaan. Seuraavaksi selvitetään prosessi asiakkaan näkökulmasta, kaikki valinnat ja toiminnot, mitä asiakas tekee harkitessaan ostoa, ostaessaan, kuluttaessaan tai arvioidessaan palvelua.

Prosessikartan rakentaminen etenee selvittämällä asiakaskontaktissa olevien työntekijöiden toimet, asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät toimet sekä mahdolliset tekniikan

välityksellä tehtävät toimet. Näiden selvittämisen jälkeen yhdistetään asiakaskontaktien toimet tarvittaviin tukitoimiin. Viimeisenä Blueprinting kaavioon lisätään fyysiset osat jokaiseen asiakkaan toimintoon. (Ojasalo ym. 2009, 160–162.)

Prosessikuvauksen toteuttaminen on hedelmällisintä, jos siihen osallistuu eri henkilöstöryhmien edustajia. Silloin synnytetään yhteistä ymmärrystä palveluista ja sitä voidaan käyttää keskustelun apuvälineenä, miten organisaatio pystyy vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin omien tavoitteiden ja mahdollisuuksien puitteissa. (Toivonen 2010.)

Tehokas Blueprintingin hyödyntäminen edellyttää, että prosessikaavio tehdään tarkoituksenmukaisella tarkkuudella. Käyttötarkoitus ratkaisee, miten yksityiskohtainen kaaviosta tehdään, ettei palvelun kokonaiskuva häviä ja kehittämisen punainen lanka katoa. Kerroksellisuus tekee Blueprinting mallista monikäyttöisen työkalun, sen avulla on helppoa kehittää pitkiäkin palveluketjuja. Blueprinting edistää strategista keskustelua palvelusta havainnollistamalla palveluprosessien kokonaisuuden, osatekijät ja niiden yhteydet. Malli antaa hyvän pohjan kustannusten, tuottojen ja tarvittavien investointien arviointiin sekä auttaa ulkoisessa ja sisäisessä markkinoinnissa. Huolellisesti kuvattu malli paljastaa palvelutuotteeseen liittyvän työmäärän ja muut tarvittavat resurssit. Tuotekehitystyön ohella malli toimii perinteisenä tuotantoprosessityökaluna, jonka avulla voidaan tehostaa toimintaa ja vähentää kustannuksia. Palveluntuottajan laatujärjestelmässä Blueprinting mallin pohjalta toiminnan kriittiset tekijät ovat tunnistettavissa ja voidaan määritellä seurantamittarit. (Tuulaniemi 2011, 210–215 ja Ojasalo ym. 2009, 162.)

Ojasalo ym. (2009, 163) mukaan Blueprinting auttaa toimintaa kehittävää palveluorganisaatiota etsimään vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisen kokonaisuuden palveluprosessi muodostaa asiakkaan näkökulmasta?
- Osallistuuko asiakas merkittävästi palvelun tuottamiseen?
- Kuka on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, milloin ja kuinka usein ja onko vuorovaikutusta asiakkaan kanssa riittävästi?
- Mitkä ovat palvelun fyysiset osat, onko prosessissa virhekohtia?
- Mitkä tukitoimista ovat tärkeimpiä kriittisten asiakaskontaktikohtien tukemisessa?
- Miltä osin tehokkuutta ja vaikuttavuutta voisi kehittää?

Areenan toiminnoista tehtiin neljä Service Blueprinting prosessikarttaa eri asiakassegmenteistä tai niiden yhdistelmistä (liite 1). Yhdistämiset tehtiin toiminnallisin perustein asiakkaan näkökulmasta. Asiakaspalveluhenkilöiden asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät toiminnot, fyysiset elementit ja tukitoiminnot voivat silti olla erilaisia esimerkiksi tapahtuman luonteen vuoksi. Prosessikartat tehtiin tarkoituksenmukaisella tarkkuudella niin, että ne säilyivät helppolukuisina ja selkeinä. Prosessikartat toimivat ryhmäkeskustelujen runkona ja niiden avulla mietittiin kehittämiskohteita ja ideoita Areenan palvelutoimintojen kehittämiseksi.

5 Ryhmähaastattelujen toteutus ja tulokset prosessikartoittain

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimuskäytäntöjä käytetään väljemmässä merkityksessä kuin tutkimuksellisessa opinnäytetyössä. Tiedon keräämisen keinot ovat kuitenkin samat. Selvityksen tekemistä käytetään yhtenä tiedonhankinnan apuvälineenä, toiminnallisen opinnäytetyön selvitys nojautuu löyhemmin teoriaan. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä aineistoa kerätään lomake- tai teemahaastattelulla yksilölle tai ryhmälle. Tietoa voidaan kerätä konsultaationa haastatellen asiantuntijoita, tällöin haastatteluaineisto käytetään kuin lähdeaineistoa, argumentoinnin tukena ja tuomaan teoreettista syvyyttä opinnäytetyössä käytettyyn keskusteluun. (Vilka & Airaksinen 2003, 57–58.)

Haastattelu on yksi käytetyimmistä menetelmistä tutkimus- ja kehittämistyön tiedon keräämisessä. Haastatteluilla saadaan nopeasti syvällistäkin tietoa kehityskohteesta, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina. Lisäksi voidaan saada uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. Ryhmähaastattelu on tilanne, jossa henkilöt keskustelevat annetusta teemasta, jotka haastattelija virittää. Haastattelu tai keskustelu ryhmissä on käyttökelpoinen menetelmä kehittämistyössä, sen avulla voidaan saada arvokasta tietoa ja ideoita esimerkiksi palvelujen kehittämisen tueksi. Asioissa päästään usein paljon syvemmälle kuin yksilöhaastattelussa ja ryhmän muut jäsenet voivat auttaa toisiaan muistamaan jotain, jota ei yksilöhaastattelussa tulisi mieleen. Ryhmähaastattelussa saadaan usein totuudenmukaisempi kuvaus ilmiöstä, koska haastattelijan ohjaus ei ole niin voimakasta, ryhmä vie keskustelua eteenpäin ja käyttää ilmiöstä arkikieltä. (Ojasalo ym. 2009, 42, 100.)

Opinnäytetyön tutkimusaineistosta kerättiin ryhmähaastatteluilla, joka toteutettiin Areenan henkilökunnalle. Haastattelut toteutettiin kahdessa osassa. Ensimmäisessä haastattelussa paikalla oli kaksi laitosmiestä ja kaksi siivoojaa, jälkimmäisessä kaksi laitosmiestä ja laitosmestari. Laitosmestari ja laitosmiehet ovat yhtä lukuun ottamatta olleet Areenan palveluksessa hallin koko toiminnan ajan. Siivoojat ovat työskennelleet Areenalla lyhyemmän aikaa, koska siivouspalvelut tuotettiin aiemmin ostopalveluina. Kaikkien haastatteluihin osallistuvien henkilöiden pääasiallinen toimipiste on Areena.

Lähetin sähköpostilla alustavat Blueprinting prosessikaaviot etukäteen tutustuttavaksi, sekä liitteen 2 mukaisen saatekirjeen haastattelurungosta. Haastattelutilanteessa kerroin ensin opinnäytetyöni tavoitteista ja tehtävistä, sekä ryhmähaastattelun merkityksestä opinnäytetyöprosessissa ja työn valmistumisen jälkeen mahdollisesti toteutettavista jatkotoimenpiteistä. Ryhmähaastattelujen tarkoituksena oli käydä läpi prosessikaaviot asiakassegmenteittäin vaihe vaiheelta asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna. Eri toiminoista ja fyysisistä elementeistä kirjattiin ylös mahdolliset kehittämiskohteet, mitä asioita on hoidettu hyvin, missä on parannettavaa, miten ja millaisilla mittareilla kehittämiskohteita seurataan.

Haastattelut nauhoitettiin ja lisäsin muistiinpanoja prosessikarttoihin. Kirjoitin nauhoitteista tiivistelmän pääkohdittain niin, ettei yksittäisen haastateltavan henkilöllisyys tule esille. Haastattelukysymyksiä ei luokiteltu etukäteen, vaan haastattelun pääpaino oli prosessikarttojen läpikäyminen ja niiden pohjalta tulevien ehdotusten kirjaaminen.

Ryhmähaastattelujen tuloksena saatiin useita erityyppisiä kehittämisideoita. Prosessikarttojen rakenteeseen liittyviä ideoita olivat esimerkiksi karttojen yhdistäminen eri asiakassegmenteissä ja aikajanan lisääminen tapahtuma-asiakkaiden karttaan. Asiakkaan palvelupolkuun liittyvät tarkennuksia olivat palautekäytännöt, ensiapu ja turvallisuuteen liittyvät toiminnot. Lisäksi ehdotettiin konkreettisia palvelun parantamiseen liittyviä kehittämis ehdotuksia, tuotiin esille perehdytys- tai palveluoppaan sekä henkilöstön koulutuksen tarpeellisuus ja suunnitelmallisuuden tarve kalustehankinnoissa.

5.1 Urheilukäyttö, yksittäinen tai kausikorttiasiakas ja vuorovarausasiakkaat

Urheiluseurojen jäsenet käyttävät tiloja pääasiallisesti ennakoon varatuilla vakiovuoroilla. Yksittäinen urheilija voi tulla käyttämään tiloja ostamalla kertalipun tai kausikortin. Kaikissa käyttäjäryhmissä korostuu asiakkaan opastus ja valvonta, erityisesti kiipeilyasiakkaiden kanssa.

Info- ja lipunmyyntipisteen palvelutaso ei ole parhaimmalla mahdollisella tasolla, koska siinä ei ole vakituista henkilökuntaa. Aikaisemmin kahvioyrittäjä vastasi lipunmyyntipalveluista, mutta yritystoiminnan päätyttyä tehtävä siirrettiin laitosmiesten hoidettavaksi. Tapahtumien rakentamis- ja purkamisaikoina ja kausivaihteluiden aikana, kun vastuualueena on koko Mehtimäki, lipunmyynnin hoito vaatii erityisjärjestelyitä jo fyysisten siirtymisten vuoksi. Tähän on mietitty ratkaisuna esimerkiksi työharjoittelijoiden hyödyntämistä, mutta haasteena ovat olleet lyhyet työsuhteet ja henkilöiden vaihtuvuus. Lisäksi oppilaitosten työharjoittelu- tai työssäoppimisjaksot eivät ole Areenan toiminnan kannalta katsottuna optimaaliseen aikaan.

Laitosmiesten tavoitettavuuden parantamiseksi lipunmyyntipisteessä on ollut käytössä palvelupuhelin, joka yhdistyy automaattisesti päivystävälle laitosmiehelle. Asiakkaat ovat omaksuneet puhelimen käytön hyvin ja se on osoittautunut toimivaksi käytännöksi.

Uusien asiakkaiden kanssa opastus ”talon tapoihin” on erityisen tärkeää ja kirjallisia järjestyssääntöjä kaivattiin. Talon sisäiset opasteet koettiin pääosin toimiviksi, tunnelin käyttö sujuu halliin mennessä, muttei pois lähtiessä. Ongelman poistamiseksi tarvitaan selkeä opaste, mistä pääsee takaisin pukuhuonetiloihin. Siisteyteen ja roskaamiseen liittyviä opaste- ja kieltokylttejä tarvitaan lisää käytäville ja pukuhuoneisiin.

Kausikorttijärjestelmän hakuprosessiin ja kiipeilyasiakkaiden rekisteröintiin sekä valvontaan mietitään eri ratkaisumalleja ennen syyskauden alkua. Voidaanko esimerkiksi kassajärjestelmän toimintoja hyödyntää ja sähköisiä asiointipalveluja kehittää?

Kiipeilyasiakkaisiin liittyviin toimintaohjeisiin toivottiin sisäistä koulutusta ja kertausta, että kaikilla on samat tiedot ja taidot sekä yhtenäiset toimintamallit varauksesta laskutukseen.

Infotelevisioiden näkyvyyttä voidaan parantaa hankkimalla toinen televisio sisäänkäynnin viereiseen ikkunaan sekä siirtämällä nykyinen televisio paremmalle paikalle, esimerkiksi keskellä sisääntuloaulassa sijaitsevaan tolppaan riittävän korkealle. Aulassa sijaitsevaan televisioon voidaan saada tulevaisuudessa näkyviin sähköinen varauskalenteri.

Löytötavarat työllistävät melkoisesti, tavaroiden hakijoita ja etsijöitä on päivittäin useita. Tähän ehdotettiin nopeampaa kiertoa tavaroiden säilytykseen, sekä selkeää ohjeistusta, mitä tavaroita säilytetään, kuinka kauan ja mihin laitetaan arvotavarat ennen toimistusta poliisilaitokselle. Tapahtumakohtaisille, esimerkiksi narikkaan jääneille löytötavaroille tarvitaan selkeästi nimikoidut erilliset laatikot.

Halliin kulku katsomoiden kautta ulkokengissä on taas lisääntynyt. Valvontaa helpottaa, jos ala-aulan portaiden luo saadaan lukittavat ovet. Ovet hyödyttävät myös energiataloudellisesti sekä tapahtumien järjestäjiä, kun taustatilat saadaan tarvittaessa rajattua yleisöltä. Yläaulan ja katsomoiden käyttö harjoitusten seuraamiseen on oltava mahdollista, mutta yleisöaluetta voidaan pienentää opastein ja nauhoin siivottavan alueen rajaamiseksi.

Palautteen antamisen helppous kirjattiin kehittämiskohteeksi, miten madalletaan kynnystä henkilökohtaisen palautteen antamiseen ja mitä muita keinoja on käytettävissä. Nettisivujen uudistamisen yhteydessä tulee huomioida, että palautelomake on oltava helposti löydettävissä.

Ensiapu- ja turvallisuusjärjestelyt lisätään prosessikaavioon, koska ne ovat jokapäiväisessä toiminnassa huomioitava asia, eivät pelkästään tapahtumiin liittyvä toimenpide.

5.2 Tapahtuma-asiakkaat

Tapahtuma-asiakkaiden pääasialliset toiminnot ovat samankaltaiset tapahtuman luonteesta riippumatta. Karkealla työnjaolla Areena vuokraa tilaa tapahtumajärjestäjien käyttöön sekä hoitaa tarvittaessa tilamuutokset tapahtuma- tai urheilukäyttöön. Tapahtumajärjestäjän vastuulla ovat tilaisuuteen liittyvät järjestelyt, turvallisuus- ja lupa-asiat.

Ensimmäisenä kehittämiskohteena tulivat sisääntuloväylien opasteet Kuopion suunnasta tuleville asiakkaille. Kajaanin ja Lappeenrannan suunnasta tuleville Areenan opasteet ovat näkyvillä hyvissä ajoin ennen keskustaa, mutta Kuopion suunnasta tuleville ne puuttuvat.

Mehtimäen alueen pysäköintijärjestelyt aiheuttavat edelleen haastavia tilanteita esimerkiksi tilaisuuksien rakentamis- ja purkuajoina. Pahimmillaan väärin pysäköidyt autot ovat tukkineet jäänhoitokoneen ajoreitin Louhelan kentälle ja ovat turvallisuusriski, jos autoja jätetään pelastusteilteille tai liian lähelle kiinteistöä. Asiakaspysäköintiin alueella on runsaasti tilaa, kun hyödynnetään pysäköintitaloa ja raviradan pysäköintipaikkoja. Areenan edustalle rakennettu liikenneympyrä on ollut merkittävä parannus piha-alueen turvallisuuden kannalta.

Asiakkaat eivät huomioi riittävästi Areenan katon lumen tai jään putoamisvaaraa, opasteisiin tai kieltokyltteihin suhtaudutaan välinpitämättömästi. Tiedottamista asiasta voidaan parantaa tapahtumajärjestäjien suuntaan ja lisäämällä ohjeistus järjestyssääntöihin.

Siivoukseen ja puhtaanapitoon liittyen on tarkennettava keskinäistä vastuualuejakoa, mikä on tapahtumajärjestäjän vastuulla ja mikä Areenan. Pukuhuoneiden sekä kokous- ja aulatilojen siivoukseen on varattava riittävästi aikaa tapahtumien jälkeen.

Areenassa järjestettävien tapahtumien jätteiden käsittely on tulevaisuuden kehittämiskohde, tarvitaan riittävän iso jätteenkeräyspiste lajittelumahdollisuuksilla tai maahan upotettavat keräyssäiliöt.

Tapahtumien järjestämiseen liittyviin muutostöihin ja sen myötä palvelutasoon vaikuttaa ratkaisevasti, ettei Areenalla ole riittävästi varastotilaa. Jos halutaan koko hallitila

sataprosenttisesti käyttöön, urheiluvälineistön ja lattia- ja suojausmateriaalien varastointiin ei ole riittävästi tilaa.

Hygieenisten keittiötilojen puuttuminen aiheuttaa aina erilliskäyttöjä ja huomattavaa lisätyötä sekä kustannuksia, niin tapahtumajärjestäjälle kuin Areenalle. Keittiötilat on rakennettava erikseen, huomioiden lattioiden riittävä suojaus, tilarajaukset, sähköistys, viemärointi, kylmätilat sekä jätehuolto. Tämä kirjattiin tulevaisuuden kehittämiskohteisiin, jos mietitään esimerkiksi lisävarastotilan rakentamista. Voidaanko esimerkiksi yksi nykyisistä varastotiloista muuttaa keittiöksi soveltuvaksi tilaksi?

Tapahtumien järjestämisen yhteydessä on kaikkien huomioitava, että asiakkaalle on kenties kyseessä ainutlaatuinen tilaisuus. Toimintaohjeistusta pidettiin erityisen tärkeänä, miten vastuut ja työt jaetaan, viime kädessä vastuu esimerkiksi kiinteistöstä ja turvallisuudesta on Areenalla. Tilan vuokraajan näkökulmasta tapahtumajärjestäjiltä odotetaan riittävää ammattitaitoa ja kokemusta tilaisuuden järjestämiseen, resursseja, henkilökuntaa sekä selkeitä oikea-aikaisia suunnitelmia tapahtuman toteuttamiseen. Tapahtumiin liittyvään loppukatselmukseen tarvitaan selkeää toimintaohjetta sekä henkilökunnalle, että asiakkaille.

5.3 Kaluston sekä kokous- ja saunatilojen vuokraus

Kalustonvuokraukseen liittyviin prosesseihin toivottiin parannusta esimerkiksi tuotetietouteen, kaluston kuntoon ja ylläpitoon. Kalustoa pitää pystyä uudistamaan säännöllisesti, hankintoihin kohdennettua investointimäärää tarvitaan, että kalusto voidaan pitää vuokrattavassa kunnossa tulevaisuudessakin.

Kokous- ja saunatilojen vuokrauspalvelujen kehittämiseksi kirjattiin toimenpiteinä varaamisen helppous ja sähköiset asiointipalvelut. Tilojen käyttötarkoitusten ja kalustuksen muutokset pyrittävä minimoimaan, AV-laitteet tulee päivittää ajantasaiseksi ja laitteiden käyttöön tarvitaan henkilökunnan koulutusta.

Pohdittavaksi jäi, onko kokouspalveluja tarpeen tuotteistaa vai keskitytäänkö edullisten ja nykyaikaisten tilojen vuokraamiseen, esimerkiksi ilman kokoustarjoiluja, jotta palvelulupaus täyttyisi.

Yleisilmeen kohentamiseksi aula- ja kokoustilojen viihtyisyyteen voidaan tehdä pienin toimenpitein parannuksia, esimerkiksi maalaamalla urheilijafiguureja pukuhuonekäytävälle opiskelijatyövoimin. Selvitetään myös voiko kulttuuripuolen kanssa yhteistyössä järjestää taidenäyttelyitä yläkerran aulatilassa tai hyödyntää museon taidelainaamaa. Kokoustila Voiton laajentamista arkikäytössä ala-aulan oleskelutilaksi mietittiin, mutta todettiin sen olevan hankalaa tilan siistinä pysymisen kannalta.

5.4 Aukioloajat, urheilu- ja tapahtumakäytön rytmitys, muut kehittämiskohteet

Urheilukäytön aukioloaikoja mietittiin yhtenä kehityskohteena. Onko arki-iltaisain esimerkiksi klo 22 riittävä tai vain muutamana päivänä klo 23 asti. Viimeiset illan harjoitusvuorot voitaisiin varata tunnin mittaisena, yleisimmin käytetyn 1,5 tunnin sijaan. Vuosien mittaan aukioloaikoja on porrastettu kysynnän mukaan, esimerkiksi tekonurmikaudella aukioloaikoja voidaan pidentää ja erityisjärjestelyitä vaativille lajeille voidaan lisätä harjoitusaikaa aukioloaikojen ulkopuolelta.

Urheilu- ja tapahtumakäytön rytmitys kausittain todettiin tärkeäksi kehityskohteeksi. Esimerkiksi Vaasassa ja Seinäjoella vastaavissa halleissa talviaika joulukuusta maaliskuulle varataan pelkästään urheilukäyttöön. Areenalla vastaavanlainen rytmitys on toteutettavissa esimerkiksi joulukuun puolen välin jälkeen ja urheilukäyttöjakson kesto tapahtumavarauksista riippuen esimerkiksi maaliskuulle asti. Talviajan rauhoittaminen urheilukäyttöön parantaa palvelua urheilukäytön suuntaan. Korvaavien tilojen järjestäminen harjoitukseen poistuu ja otteluohjelmien suunnittelu helpottuu, koska käytettävissä olevien ottelupäivien määrä lisääntyy. Pitkällä aikavälillä säästöä syntyy siirreltävän kaluston ja lattiapintojen osalta, esimerkiksi siirtoparketti ja nurmikko voi olla paikoiltaan useamman kuukauden kerrallaan.

Kesäaukioloaikojen tarkistaminen kausittain kysynnän mukaan on edelleen tarpeellista. Tulevalle kesälle on suunniteltu noin neljän viikon kiinnioloa vuosihuollon ajaksi. Kokous- ja pukuhuonetilat ovat Mehtimäen alueen ottelu- ja kilpailutapahtumien käytössä, sisäpalloiluun harjoitustilaa on järjestettävissä muista kaupungin tiloista. Viime vuonna heinäkuun kiinniolo vaikutti esimerkiksi energiakustannuksiin merkittävästi.

Yleisesti tuli esille henkilökunnan jatkuva koulutuksen tarve, tekniikka kehittyy ja turvallisuuslainsäädäntö muuttuu ja lajituntemus vaatii jatkuvaa kouluttautumista. Liikuntapalvelujen strategian mukaan mittareina ovat koulutuspäivien määrät. Erityisen tärkeinä pidettiin sisäisiä toimintaohjeita, perehdytyskansiota tai palveluoppaan tyyppistä aineistoa, johon on kirjattu keskeiset toimintamallit ja vastauksia useimmin esitettyihin kysymyksiin. Perehdytyskansion laatiminen parantaa palvelua erityisesti, jos työntekijä tulee sijaiseksi tai lisätövoimaksi satunnaisissa tilanteissa. Laatiminen on haastava työ oman työn ohessa toteutettavaksi, joten esimerkiksi opinnäytetyön teettäminen aiheesta on hyvä vaihtoehto.

Prosessikarttojen läpikäynti osoittautui odotetusti aikaa vieväksi ja kehitysideoita tuli keskustelujen aikana runsaasti. Alustaviin prosessikarttoihin mietittiin yhdenmukaistamista, esimerkiksi ottelu- ja urheilutapahtumat sovitettiin muiden tapahtumien kanssa samaan kaavioon. Erilaisiin tapahtumiin liittyvät prosessit ja asiakkaan toiminnot ovat perustoiminnoiltaan hyvin samankaltaisia. Karttaan lisättiin aikajana kuvaamaan prosessin ajallista kulkua ensimmäisestä yhteydenotosta tilaisuuden jälkeiseen palautekeskusteluun.

Kokous- ja saunatilavaraukset ovat perussisällöltään samankaltaisia kuin urheilukäytön tilavaraukset. Kokousasiakkaat ovat tulevaisuuden potentiaalinen kasvukohderyhmä ja näiden palvelujen kehittämiseksi ne on säilytetty omana prosessikuvauksena.

Prosessikarttojen yhtenäistämisten jälkeen Areenalle tehtiin neljä eri asiakassegmentin tai asiakassegmentin yhdistelmän muodostamaa Service Blueprinting prosessikarttaa; urheilukäytön yksittäiset ja vuorovarausasiakkaat, kokous- ja saunavarausasiakkaat, tapahtuma-asiakkaat sekä kalustonvuokraus.

6 Kehittämisehdotukset ja mittarit

Prosessien mittareilla hankitaan tietoa prosessin onnistumisesta. Mittareiden valinnassa on tärkeää, että mitataan oikeita asioita. Mittareiden on oltava selkeitä, luotettavia ja helppokäyttöisiä. (Rouvari, Laitinen, Luokkanen, Saarti & Tyrväinen 2007, 31.)

Lecklinin (2006, 153) mukaan hyvä mittari on luotettava, yksiselitteinen, ymmärrettävä ja helppokäyttöinen, oikeudenmukainen, edullinen, nopea sekä olennainen mittari. Esimerkiksi erillinen tiedonkeruu aiheuttaa helposti lisäkustannuksia. Prosessien muuttuessa ja kehittyessä mittareiden toimivuutta on mitattava säännöllisesti. Laatumittareina voivat olla osa-alueet tuotekehittelystä, tuotanto- ja toimitusprosesseista, asiakaspalvelusta, henkilöstöhallinnosta, ympäristöasioista ja taloushallinnosta.

Kirjasin palvelun laadun kehittämisen ideoita ja mittareita opinnäytetyön edistyessä teorian ja taustatiedon hakuvaiheessa, prosessikarttojen yhteyteen, ryhmähaastattelujen perusteella sekä erityisesti jokapäiväisen havainnoinnin ja työn tekemisen yhteydessä.

6.1 Asiakastyytyväisyys- ja palautekyselyt

Asiakastyytyväisyystutkimuksen toteuttaminen

Areenan toimintojen ja palveluprosessien kehittämiseksi selkeitä mittareita ovat asiakastyytyväisyyden mittaaminen esimerkiksi sähköisellä kyselytutkimuksella. Tutkimus on toteutettava säännöllisesti vuosittain tai joka toinen vuosi, että palvelun kehittymistä voidaan seurata ja verrata aikaisempiin tuloksiin. Tutkimuksen avulla saadaan helposti selville tyytyväisten ja tyytymättömien asiakkaiden osuus eri asiakaskohderyhmissä. Asiakastyytyväisyyskyselyt ovat kuitenkin peräpeiliin katsomista, asiakastyytyväisyys on tunne, ja sen ilmaiseminen numeroina ei ole kovin helppoa (Reinboth 2008, 106).

Palautekyselyt tapahtumajärjestäjille

Yleisen asiakastyytyväisyyden lisäksi palvelun laatua voidaan mitata palautekyselyjen avulla. Tilaisuuden järjestäjälle lähetetään sähköpostilla täydennettävä lomake tapahtuman jälkeen, kokousasiakkaille voidaan antaa täytettäväksi paperinen lomake heti ko-

kouksen jälkeen. Asiat ovat tällöin tuoreessa muistissa ja palautteet voidaan käsitellä mahdollisimmat pian asiakkaan ja henkilökunnan välillä. Mittareina ovat konkreettiset toimenpiteet, kuinka nopeasti palautteisiin reagoidaan ja kuinka sovitut asiat toteutuvat esimerkiksi seuraavan tilaisuuden yhteydessä.

Palautteen antamisen helppous

Palautteen antamisen keinoja tulee aktiivisesti kehittää ja miettiä uusia palautekanavia. Nettisivujen uudistamisen yhteydessä palautelaatikon sijainti sivuilla ja lomakkeen täyttäminen on tehtävä helpoksi esimerkiksi pudotusvalikoilla tai muilla vastausvaihtoehdoilla. Selvitetään onko muita sähköisiä järjestelmiä mahdollista hyödyntää palautteen antamisen välineinä ja kannustetaan asiakkaita antamaan suullista palautetta. Palautteiden antamisen helppoutta voidaan mitata palautteiden määrällä ja niiden käsittelyajalla.

Asiakkaiden mahdollisuus vaikuttaa palvelujen kehittämiseen

Asiakaspalautteiden ja kyselyiden lisäksi asiakkaille annetaan mahdollisuus vaikuttaa palvelujen kehittämiseen asiakastilaisuuksien yhteydessä. Mietittävä myös asiakasraadien perustamisen mahdollisuutta. Mittareina ovat asiakastilaisuuksien ja niihin osallistujien määrä.

6.2 Tiedottamisen ja saavutettavuuden parantaminen

Saavutettavuuden parantaminen ja asiakasystävälliset aukioloajat

Tutkitaan mahdollisuudet aukioloaikojen muutoksiin sekä tapahtuma- ja urheilukäytön kausittaiseen rytmitykseen. Mittareina toimintojen sujuvuus sekä asiakastyytyväisyys.

Kausikorttijärjestelmän uudistaminen

Hakuprosesseja kehitetään asiakaslähtöisemmäksi sekä otetaan käyttöön liikuntaraha yhtenä maksuvälineenä. Tiedotetaan tehokkaammin yksittäisen henkilön urheilumahdollisuuksista esimerkiksi kaupungin henkilöstölle, suurille yrityksille sekä opiskelijajyhdistyksille. Mittarina kausikorttien ja ostettujen kertalippujen määrä verrattuna edelliseen kauteen.

Kokous- ja saunatilojen varaamisen helpous, markkinointi ja tiedottaminen

Palvelujen tuotteistaminen, uusien nettisivujen ja esitemateriaalien sekä sähköisen varausjärjestelmän hyödyntäminen. Kokousvaraukseen liittyvä tarkistuslista käyttöön, että tilat ja laitteet ovat kunnossa ja tilauksen mukaiset ennen asiakkaan saapumista. Tilavarauksen yhteydessä hyödynnetään uuden varausjärjestelmän antamia mahdollisuuksia, liittämällä vuokraukseen liittyvien oheisvarattavien laitteiden tai välineiden tiedot sekä varauksen liitetiedostot sähköiseen arkistoon, josta ne ovat helposti kaikkien löydettävissä. Mittarina kokous- ja saunatilojen vuokratuotot verrattuna edelliseen vuoteen.

Mehtimäen alueen ”yhden luukun malli”

Tapahtumapalveluissa ja yhteistyön syventäminen tapahtumapalveluyksikön kanssa, uusien toimintamallien ideointi sekä palvelujen tarkempi tuotteistaminen. Mittarina asiakastytyväisyys ja palautekyselyjen tulokset.

Tiedottamisen, markkinoinnin ja sähköisten asiointipalvelujen kehittäminen

Internet-sivujen uudistaminen entistä asiakaslähtöisemmäksi ja informatiivisemmaksi. Sosiaalisen median mahdollisuuksien hyödyntäminen jokapäiväisessä työssä ja markkinoinnissa. Uuden varausjärjestelmän toimintojen täysipainoinen hyödyntäminen, sähköisen tilavarausmahdollisuuden ja toisen infotelevision käyttöönotto. Markkinoinnin kohdentaminen hiljaisiin ajanjaksoihin ja kaupungin sisäisten yhteistyöverkostojen hyödyntäminen. Mittareina kotisivujen ja Facebook-sivujen kävijämäärät sekä asiakastytyväisyys ja palautekyselyjen tulokset.

6.3 Toimintaohjeiden kehittäminen

Kalustonvuokrauksen tuotteistaminen

Vuokraamiseen liittyvien toimintaohjeiden tarkentaminen, esimerkiksi kalustoon kuntoon liittyvät seikat sekä vuokrahinnaston tarkistaminen. Nettisivujen päivitys ajantasaisesti vuokrattavasta kalustosta ja mahdollisesti tulevaisuudessa sähköiset varaustoiminnot. Hankintoihin, huoltoon ja kunnostuksiin liittyvät lyhyen ja pitkän aikavälin suunnitelmat. Mittareina vuokrauksien määrät vuosittain, kaluston vuokrauksista saadut tuotot sekä asiakastytyväisyys.

Perehdytyskansion tai palveluoppaan tuottaminen

Oppaan laadinta voidaan aloittaa kokoamalla ennakkoon materiaalia, yksinkertaisimmillaan kansio, johon kootaan tärkeitä asioita aihealueittain talon toiminnoista kaikkien saataville. Tietojen päivittäminen on jatkuva toimenpide, mittarina voidaan pitää palveluoppaan ajantasaisuutta ja käytettävyyttä.

Yleiset toimintaohjeet ja opasteet

Urheilu- ja tapahtumakäytön järjestyssääntöjen sekä tapahtumien loppukatselmuksien ohjeistusten laatiminen sekä nykyisten toimintaohjeiden päivitys. Käytösääntöjen tai tapahtumien toimintaohjeista tiedottaminen asiakkaille, valvonta sekä tapahtumien yhteydessä loppukatselmuksen suorittaminen. Kiinteistöön tarvittavien lisäopasteiden kartoitus ja hankinta. Mittareina toimintojen sujuvuus sekä asiakastyytyväisyys.

7 Pohdinta

7.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Kun kehittämistyö tehdään työelämälähtöisesti, tieteen tekeminen ja yritysmaailman eettiset säännöt korostuvat. Kehittämistyön on oltava korkean moraalin mukainen, työ tulee tehdä huolellisesti, rehellisesti ja tarkasti, niin että se on hyödynnettävissä käytäntöön. Kehittämistyössä on aina kyse inhimillisestä toiminnasta, joten työ ei voi esimerkiksi saattaa tutkimuskohteena olevia työntekijöitä hankalaan tai kiusalliseen asemaan. Toisaalta on kuitenkin suotavaa, että kehittämistyö on kriittinen. Tutkittavalla henkilöllä, yrityksellä tai yhteisöllä on oikeus luottamuksellisuuteen, esimerkiksi valokuvista ja haastatteluista pitää olla lupa, missä on lyhyesti esitetty tulosten käyttötarkoitus. Tiedonantajia ja kohdehenkilöitä kohtaan korostuu avoimuus ja vapaaehtoisuus. Heidän osallistumisensa aineiston tuottamiseen pitää perustua suostumukseen. Rehellisiä vastauksia saa kohderyhmältä vain silloin, kun vastaajaa ei voi yksilöidä ja heidän nimettömyytensä taataan. Tutkimuksessa mukana olevan henkilön on aina tiedettävä, kuka opinnäytetyöhön perehtyy ja kenen luettavissa se on. Tulokset on esitettävä vastuullisesti, eikä vastauksista voi esimerkiksi valita vain itseä miellyttäviä asioita, vaan tuloksia on esitettävä tasapuolisesti. (Ojasalo ym. 2009, 48–49.)

Kehittämishankkeeseen liittyvän opinnäytetyön tulee täyttää seuraavia kriteereitä: uskottavuus, luotettavuus, realistisuus, käytännönläheisyys, vaikuttavuus ja motivoivuus. Se on oltava resurssien puitteissa toteutettavissa sekä tuloksiltaan työelämän ja tuotannon suunnalla hyväksyttävissä ja käytettävissä. (Anttila 2008.)

7.2 Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi

Työn tavoitteena oli saada vastauksia kysymyksiin, millaisia ovat Joensuu Areenan palveluprosessit, kuinka niitä voidaan kehittää ja millaisilla mittareilla kehittämiskohteita voidaan mitata. Opinnäytetyö oli käytännön kehittämistyötä ja työn tuloksia voidaan hyödyntää heti. Työ rajattiin palvelujen prosessikaavioiden laadintaan, joiden avulla toteutettiin ryhmähaastattelut. Haastattelut, havainnointit, oma tietämys monitoimihal-

lin toiminnoista sekä käytetty teoretieto täydensivät käytännönläheistä toimeksiantoa. Käytin monipuolisesti palvelun laatuun ja sen kehittämiseen liittyvää lähdekirjallisuutta sekä aiempia tutkimuksia, joissa on tarkasteltu julkisten palvelujen erityispiirteitä.

Opinnäytetyö eteni alkuperäisen aikataulun mukaisesti. Tärkeä osa ennen toiminnallista osuutta oli teoria- ja tausta-aineiston hankinta ja materiaaliin tutustuminen. Työn teoriaosuuden edistyessä raporttia tarkasteltiin toimeksiantajan edustajan ja opinnäytetyön ohjaajan kanssa ennen ryhmähaastattelujen toteuttamista. Tämän jälkeen raportti täydentyi haastattelujen tuloksista sekä kehittämisehdotuksista. Lopullinen raportti valmistui työnantajan edustajan ja opinnäytetyön ohjaajien palautteen jälkeen.

Oma motivaatio oli hyvin korkea koko kehittämistyön ajan ja näen kehittämisosaamisen tulevaisuuden kilpailuvalttina työmarkkinoilla. Tämä opinnäytetyö vahvisti ymmärrystäni siitä, kuinka omalla toiminnalla ja aktiivisuudella voi vaikuttaa toimintojen parantamiseen ja kehittämiskohteiden huomioimiseen. Miten tietoa hankitaan, miten kehittämiskohteisiin tartutaan tavoitteellisesti, kuinka ratkotaan ongelmia ja miten tietoa jaetaan muiden käyttöön. Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin mielestäni hyvin toimeksiantajan, sekä oman oppimisen ja ammatillisen kehittymisen kannalta.

7.3 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä mallinnettiin asiakaskohderyhmät ja prosessit Joensuu Areenan palvelujen kehittämiseksi. Prosessien tarkastelun yhteydessä pohdittiin muun muassa henkilöstön ryhmähaastattelujen avulla, miten voimme omalla toiminnallamme ja toimintojen kehittämisellä vaikuttaa kaupungin ja toimialan strategian toteutumiseen. Areenan palveluista kuvattiin perusprosessit, mitkä asiat pitää olla kunnossa, ennen kuin asiakas saapuu paikalle ja palvelutilanteen aikana. Mallinnuksessa ei ollut tarkoitus ainoastaan palvelukarttojen muodostaminen, vaan samalla selkeytettiin palvelukonseptia ja voitiin havaita palvelujen monimuotoisia yksityiskohtia. Service Blueprinting menetelmä on hyödyllinen myös vakiintuneiden palveluprosessien kuvaamiseen, vaikka siinä kirjataan ja todetaan jo ennalta tiedettyjä asioita. Lisäarvoa tuo asiakasnäkökulman tuominen samaan prosessiin. Haastattelujen yhteydessä toivottiin, että palveluprosessien kuvauksissa huomioidaan jatkuva muutoksen tila. Yksi asiakas on lähdössä pois ja tilaisuuden

purku on käynnissä, toinen asiakas on paikalla ja kolmannen asiakkaan tuloa valmistellaan.

Kehittämistyön näkökulmasta prosessikarttojen läpikäynti antoi ryhmähaastattelutilanteelle hyvät lähtökohdat. Käytännössä aikaa käytetään liian vähän ennakoivaan suunnitteluun ja toimintojen kehittämiseen, monesti kehittämistyöhön ryhdytään vasta jonkin konkreettisen ongelman tai negatiivisen asiakaspalautteen perusteella. Tämän tyyppinen ryhmähaastattelu, keskustelu tai ideariihi tuo näkökulmia eri ammattialoilta ja osajilta, jokaisella on mahdollisuus tulla kuulluksi ja mahdolliset kehitysideat voidaan toteuttaa heti tai jättää toteutettavaksi tulevaisuudessa. Ryhmäkeskustelut olivat erittäin innovatiivisia, haastateltavat olivat miettineet asioita etukäteen ja ideoita tuotiin esille rohkeasti. Prosessikarttojen tärkeys todettiin yksimielisesti, siitä on helposti todennettavissa, kuinka monimuotoisesta palvelutoiminnasta ja tuotannosta Areenassa on kysymys. Yleisesti toivottiin, että organisaation johto ja luottamushenkilöt tutustuisivat prosessikarttoihin ja palvelukuvauksiin.

Toimintojen kehittämiseen määriteltiin mittarit, joiden avulla kehittämistoimenpiteiden toteutumista voidaan seurata. Palvelun laadun ja kehittämisen mittaamiseen suunnitellut mittarit ovat käytännönläheisiä, eikä uusia järjestelmiä tarvitse erikseen luoda. Asiakastytyväisyyden mittaaminen säännöllisesti ja tapahtumiin liittyvät palautteet eivät saa olla pelkästään palvelun laadun vertailulukuja, johon voisi tuudittautua. Kyselyt tulee toteuttaa palvelujen kehittämisen näkökulmasta, että saadaan koottua tärkeää hiljaista tietoa. Tapahtumien määrää, toiminnallisuutta ja taloutta seurataan vuosittain, mutta ne eivät sellaisenaan anna kuvaa palvelun kokonaislaadusta. Kuten Jylhä (1989, 73) mainitsee kirjassaan, palvelujen moninaisuudesta ja palvelukombinaatioiden lukuisuudesta johtuen, on vaikeuksia luoda käyttökelpoisia mittareita. Mittareiden tulee kuvata palvelun laadullisia ominaisuuksia sekä olla hallinnollisesti selkeitä ja helppokäyttöisiä. Pelkästään tuottavuuden mittaaminen ei kerro palvelujen vaikuttavuudesta.

Jatkokehittämiskohteina Areenan toiminnan kannalta on tärkeää palveluajatuksen, visioiden, arvojen sekä strategioiden määrittelyä niin, että ne ovat linjassa kaupungin ja toimialan strategioiden kanssa. Areenan strategioita voidaan miettiä esimerkiksi toiminnan kasvun, kannattavuuden, kilpailuetujen, palvelun ja suhdemarkkinoin näkökulmasta.

Areenan toiminnan kasvustrategia lisää oikea-aikaisten tapahtumien määrää turvaten kuitenkin urheilu- ja liikunnan toimintamahdollisuudet. Kannattavuusstrategia tuottaa kokonaistaloudellisesti kannattavia tapahtumia, jotka pohjautuvat hyvään työn suunnitteluun ja tapahtumien oikea-aikaiseen sijoittamiseen eri vuodenaikoihin. Kilpailuetuihin liittyvä strategia tarjoaa urheilukäyttäjille monipuoliset harjoitus- ja kilpailuolosuhteiden mahdollisuudet vähintään lajivaatimusten mukaisesti sekä luo tapahtuman järjestäjille erinomaiset puitteet onnistuneisiin tapahtumiin. Palvelustrategia lupaa maakunnan parhaan ja asiantuntevimman palvelun niin tapahtumiin, kuin yksittäiselle urheilijalle. Suhdemarkkinointistrategia edistää Mehtimäen alueen palvelutuotannon organisointia suunnittelusta toimenpiteisiin.

Lähteet

- Alanen, P. & Karjalainen, J. 1998. Julkisten palvelujen laatustrategia. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.
- Anttila, P. 2008. Onko opinnäytetyöstä kehittämistyöksi? Mistä löytyvät opinnäytetyön metodologiset ratkaisut? <http://www.chydenius.fi/pdf/anttilan-kalvot.2.12.2012>.
- Bitner, M.J., Ostrom, A.L. & Morgan, F.N. 2007. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. Arizona State. <http://files.g51studio.com/parsons/ServiceBlueprinting.pdf>. 2.12.2012.
- Grönroos, C. 1987. Hyvään palveluun. Palvelun kehittäminen julkishallinnossa. Helsinki: Suomen Kaupunkiliitto.
- Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.
- Huovinen, U., Lyly, I., Ortju, J. & Poutanen, T. Kylien tarinat euroiksi. Suomen Matkailukonsultit Oy. http://www.lomalaidun.fi/sites/default/files/media/matkailupalveuiden_tuotteistaminen_2.11._jouni_ortju.pdf. 6.12.2012.
- Hasanen, E.2010. Joensuun kaupungin liikuntapaikkasuunnitelma vuosille 2010-2020. <http://www.jns.fi/dman/Document.phx?documentId=cb28410142713152&cmd=download> 7.12.2012
- Joensuun kaupungin Liiketoiminnan johtokunnan johtosääntö 19.12.2005
- Joensuun kaupunki. 2008. Liikuntatoimen johtosääntö. <http://www.jns.fi/dman/Document.phx/~sivut-jns/Lomakepankki/hallinto/saantokokoelma/saantokok+2009/442+2009.pdf?folderId=~sivut-jns%2FLomakepankki%2Fhallinto%2Fsaantokokoelma&cmd=download> 1.12.1012
- Joensuun kaupunki. 2009. Joensuun liikuntatoimen strategia 2009-2015. <http://www.jns.fi/dman/Document.phx?documentId=vw27409125330721&cmd=download>.
- Joensuun kaupunki. 2012a. Kaupunginhallituksen esitys vuoden 2013 talousarvioksi. <http://www.jns.fi/dman/Document.phx?documentId=vk32412132806418&cmd=download>. 1.12.2012.
- Joensuun kaupunki. 2012b. Hallintouudistus. <http://www.jns.fi/Resource.phx/sivut/sivut-jns/hallinto/hallintouudistus/hallintouudistus.htx>.
- Joensuun kaupunki. 2012c. Talousarvio 2013. Kaupunginvaltuusto 17.12.2012 §180. <http://www.jns.fi/dman/Document.phx?documentId=gy00713100801180&cmd=download> .
- Jylhä, J. 1989. Palveluorganisaation johtaminen. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.
- Korkeamäki, A., Pulkkinen, I. & Selinheimo, R. 2000. Asiakaspalvelu ja Markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

- Kotler, P. Armstrong, G. Saunders, J. & Wong, V. 1996. Principles of Marketing. The European Edition. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
- Kuopila, A. Yleiskuvaus tilaaja-tuottaja toimintatavasta. Kuntaliitto.
<http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/jarjestaminen/tiltu/yleiskuvaus/Sivut/default.aspx>. 17.12.2012.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Lecklin, O. & Laine, R.O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- Malmi, T. 2011. Strategiat käytännöiksi. Käytännön työkalut. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. http://www.alvar.fi/ajankohtaista/2011_02_02-03/teemu_malmi.pdf. 17.1.2012.
- Martola, U. & Santala, R. 1995. Liiketoimintaprosessit – BPR-muutoksen johtaminen. Porvoo: WSOY.
- Ojala, I. 2004. Projektiiutiset 2/2004.
<http://www.projektiiutiset.fi/fi/artikkelit/joensuun-arena?page=0%2C1>
 29.12.2012.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYPro.
- Opetushallitus. 2011. Arvot, visiot ja strategiat.
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/arvot_visiot_ja_strategiat
- Oulasvirta, L. 2007. Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopisto, Kasvatustieteiden laitos.
- Rannisto, H. 2005. Kunnan strateginen johtaminen – tutkimus Seinänaapurikuntien strategiaprosessin ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Tampere: Acta Electronica Tamperensis. 1072. <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6275-0.pdf>. 26.12.2012.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Rope, T. 2005. Suuri Markkinointikirja. Helsinki: Talentum Media oy.
- Rouvari, A., Laitinen, M., Luokkanen, S., Saarti, J. & Tyrväinen, J. 2007. Laatu ratkaisee. Laatutyön opas korkeakoulukirjastoille. Suomen tieteellisen kirjasto-seuran julkaisuja. http://www.stks.fi/files/julkaisut/Laatu_Ratkaisee.pdf. 19.2.2013.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. Luettu 13.11.2012.
- Sundqvist, S. 2010. Laadunhallinta julkisessa organisaatiossa. Kuntaliitto.
<http://www.satamittari.fi/linkkitiedosto.asp?taso=2&id=43>. 27.12.2012.
- Toivonen, M. 2010. Service Blueprinting palveluliiketoiminnan kehittäjän työkaluna. Espoo: Aalto yliopisto.
http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3B/tekes-ali1%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/serve/documents/seminaariaineistot/marjatoivonen.pdf 27.12.2012

- Valminen, K. 2010. Innovation Management Institute (IMI). BIT Tutkimuskeskus. Palveluprosessien kehittäminen.
[http://www.kuntatekniikka.fi/toimijat/kehto/KEHTO-foorumit/nokia-kehto-foorumi/Documents/KEHTO-Forum_Palveluprosessien%20kehitt%C3%A4minen_Valminen%2018%203%202010\[1\].pdf](http://www.kuntatekniikka.fi/toimijat/kehto/KEHTO-foorumit/nokia-kehto-foorumi/Documents/KEHTO-Forum_Palveluprosessien%20kehitt%C3%A4minen_Valminen%2018%203%202010[1].pdf). 2.12.2012.
- Valtionvarainministeriö. 2005. Yksityisen palvelutuotannon rooli julkisessa palvelutuotannossa.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/97935/97936_fi.pdf. 26.12.2012.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Wilson, A., Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. & Gremler, D.D. 2008. Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. Singapore: McGraw Hill

SERVICE BLUEPRINTING									
Kokoustila- ja saunavaraus									
Fyysiset tekijät (Physical evidence)			Opasteet kaupungilla ja pihaluodeilla					Ensiapuvälineet/ huone	
			Pysäköintialue					Ohjeet	
			Sisääntuloauala					Opasteet	
			Opasteet					Ohjeet	
	Hinnasto		Info-TV					Ohjeet	
	Internet sivut		Ilmoitustaulut	Maksupäätte				Pukuhuone	
			Info/lipunmyynti	Kassa				Opasteet	
	Varaukscalenteri	Peruutusohjeet	Palvelupuhelin	Hinnasto				Muut av-laitteet ja välineet	Palautekysely tai lomake
									Lasku
Asiakkaan toiminnot (Customer actions)	Tilavaraus, puhelimitse, sähköpostilla tai henk.koht. käynnin yhteydessä	Varauksen muutos tai peruutus	Saapuminen Areenalle	Tilavarauksen maksu	Kulku kokoustiloihin	Kokous- tai saunatilan käyttö	Poistuminen Areenasta	Palautteen antaminen	Varauksen maksu
Vuorovaikutuksen rajapinta (Line of interaction)									
Asiakaspalvelhenkilöiden näkyvät toiminnot (Onstage contact employee actions)			Opastus Ovien aukaisu	Varauksen tarkistus Maksun vastaanotto	Valvonta	Valvonta		Palautteen vastaanotto	
			Opastus	Opastus		Ensiapuvälineet Tarjoilijien esille laitto			
Näkyvyyden rajapinta (Line of visibility)									
Asiakaspalvelhenkilöiden näkymättömät toiminnot (Backstage contact employee actions)	Varaustilanteen tarkistus Varauksen teko	Varaukscalenterin päivitys	Pihojen huolto Auraus	Käteisen rahan tilitykset Laskutus	Siivous Huoltotyöt	Siivous Huoltotyöt	Pihojen huolto Auraus	Palautteen käsittely ja raportointi	Laskutus
	Varaukscalenterin ylläpito		Tilan kalustusmuutokset	Kassaohjelman ylläpito		Tilojen ja laitteiden kunnon tarkistus			
	Tarjoilijien järjestäminen		Tilojen ja laitteiden kunnon tarkistus AV-laitteiden asennus Saunan lämmitys			AV-laitteiden purku Tilan kalustusmuutokset			
Sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta (Line of internal interactions)									
Tukitoiminnot (Support processes)	Varausjärjestelmä Sähköposti Internet -sivut	Varausjärjestelmä		CPU Kassa Pro-e laskutus Varausjärjestelmä	Kävijämäärälaskuri Tilastointi	Kiinteistö- tekniikka: valaistus, ilmanvaihto, lämmitys, äänentoisto, turva- ja valvontajärjestelmät			Pro-e laskutus Myyntireskontra Perintä

Aihe: Ryhmähaastattelut Areenan henkilökunnalle, kokoustila Kulta.

Ryhmä 1 to 7.2. klo 8.00-10.00

Ryhmä 2 pe 15.2. klo 8.00-10.00

Haastattelurunko

Opinnäytetyöni tausta ja tavoitteet

Prosessikarttojen läpikäynti asiakasryhmittäin, A3-kokoiset paperitulosteet jaetaan kaikille ryhmäkeskusteluun osallistuville.

Jokainen asiakasryhmä käydään läpi seuraavassa järjestyksessä:

- asiakkaan toiminnot aikajärjestyksessä
- fyysiset elementit
- näkyvät palvelutoiminnot
- näkymättömät palvelutoiminnot
- tukitoiminnot

Kirjataan ylös toimintoihin tai fyysisiin elementteihin liittyvät asiat:

- mitkä on hoidettu hyvin
- mitkä ovat ongelmakohtia
- mitkä asiat vaikuttavat työmotivaatioon
- kehittämisideat ja sovitaan
- seuranta
- aikataulu
- miten (menetelmät, esim. asiakastyytyväisyyskyselyt, sisäinen seuranta jne.)
- kuka (vastuuhenkilöt)

Yleisiä kysymyksiä, kehittämiskohteita?

- Aukioloajat
- Tapahtumien ja urheilukäytön rytmitys
- Tiedottaminen, sisäinen / ulkoinen
- Tilat, koneet ja laitteet
- Asiantuntemus, osaaminen, koulutuksen tarve
- Sisäinen palvelu, tiimityö
- Työssä jaksaminen
- Mitä muuta, vapaa sana

Ryhmähaastattelu nauhoitetaan ja pääkohdista kirjoitetaan muistiinpanot, joten yksittäinen vastaaja ei erotu lopullisista tuloksista.

Toivottavasti ehdit tutustua prosessikaavioihin ja miettiä kehittämisideoita ennakkoon.

Tervetuloa!