



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

ASIAKKAAN SITOUTTAMINEN URHEILULIIKETOIMINNASSA

Case: KalPa Hockey Oy

TEKIJÄ: Miro Parviainen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Miro Parviainen	
Työn nimi Asiakkaan sitouttaminen urheiluliiketoiminnassa, Case: KalPa Hockey Oy	
Päiväys 08.05.2016	Sivumäärä/Liitteet 45+1
Ohjaaja(t) Risto Kiuru ja Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) KalPa Hockey Oy	
Tiivistelmä	
<p>Asiakasmäärät jääkiekon suomalaisessa pääsarjassa, Liigassa, ovat laskeneet merkittävästi viime vuosina. Kaudella 2015-2016 runkosarjan yleisökeskiarvo oli matalin 31 vuoteen. Myös kuopiolainen liigajoukkue KalPa on kärsinyt yleisömäärien laskusta.</p> <p>Opinnäytetyötutkimukseni päätavoitteena oli saavuttaa laajempi käsitys siitä, kuinka urheilujoukkueen asiakkaan uskollisuus kehittyy. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään yhteyksiä yrityksen markkinointitoimien sekä asiakasuskollisuuden kehittymisen välillä. Työn tavoitteena oli tuoda myös esille uusia näkemyksiä siitä, kuinka urheiluseurat voisivat vahvistaa asiakasuskollisuutta. KalPa Hockey Oy toimii toimeksiantajana opinnäytetyölle.</p> <p>Tutkimuksessa hyödynnetään induktiivista lähestymistapaa, jossa uutta tutkimusta edeltävän esiyymmärryksen vertaileminen teoreettiseen viitekehykseen on pääosassa. Tässä tutkimuksessa esiyymmärryksenä oli se, että brändiin sitoutumisen ja asiakasuskollisuuden kehittymisen taustalla vaikuttavat henkilön psykologiset tarpeet, joita tämä pyrkii tyydyttämään. Lisäksi esiyymmärryksen mukaan brändi ja asiakasuskollisuus ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tutkimuksen teoriaosio käsittelee brändiä ja sen vaikutusta asiakkaan asenteeseen, sekä asiakasuskollisuuden syntymistä ja sen vahvistamista. Tämän lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään NHL-joukkue Colorado Avalanchen henkilöstön haastatteluista saatua aineistoa sekä KalPalle vuonna 2012 teetettyä asiakaskyselyä.</p> <p>Tarkastelemalla näistä aineistoista tehtyjä löydöksiä kokonaisuutena, pystyttiin havaitsemaan, että brändin ja asiakasuskollisuuden välillä vallitsee yhteys esiyymmärryksen mukaisesti. Huomattava seikka oli kuitenkin se, että brändi on ainoastaan osatekijä asiakasuskollisuuden muodostumisessa, ja että pitkäikäisen uskollisuuden syntyminen on monimutkainen prosessi, johon liittyy useita eri osatekijöitä. Keskeisiä tekijöitä asiakasuskollisuuden kehittämisessä ovat todellakin henkilön omat psykologiset tarpeet, jotka tämä pyrkii asiakkuelleen tyydyttämään. Huomattiin myös, että asiakkaat voivat olla hyvinkin erilaisilla uskollisuuden tasoilla, ja että näillä eri tasoilla olevien asiakkaiden sitouttamiseksi tulisi käyttää erilaisia kannustimia.</p> <p>Näiden huomioiden ohella tutkimuksessa hyödynnetystä asiakaskyselymateriaalista pystyttiin erittelemään kohdeyrityksen eri ikäisten asiakasryhmien tyypillisiä piirteitä. Tätä asiakasprofilointia pystyttiin hyödyntämään työn lopussa esitettävien kehitysehdotuksien laatimisen tukena, sillä tyypillisten asiakkaiden näkemyksiä voitiin verrata tutkimuksen teoriataustaan. Raportin lopussa esitetään myös tutkimuksessa heränneet johtopäätökset, jossa havainnot sovitetaan yleiselle tasolle.</p>	
Avainsanat kehittävä tutkimustyö, induktiivinen päättely, asiakasuskollisuus, brändäys, asiakkaan psykologiset tarpeet, urheilujoukkue, jääkiekko	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Miro Parviainen			
Title of Thesis Gaining customer loyalty in the sports business environment, Case: KalPa Hockey Oy			
Date	08.05.2016	Pages/Appendices	45+1
Supervisor(s) Risto Kiuru and Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners KalPa Hockey Oy			
<p>Abstract</p> <p>The level of attendance in Liiga, the top professional ice hockey league in Finland, has decreased significantly over the years. In the 2015-2016 season the attendance average was at its lowest in 31 years. KalPa, a Kuopio-based team competing in Liiga, has also suffered from the decrease in attendance. KalPa Hockey Oy acts as the client organization for this study.</p> <p>The main goal of this study is to gain a more comprehensive understanding of how the psychological commitment of a sports spectator evolves, by examining relationships between the companies' marketing efforts and the customers' commitment. Another goal of this study was to figure out how companies operating in the sports industry could strengthen their relationships with their customers.</p> <p>The study takes an inductive reasoning approach to the topic. Inductive reasoning bases on premises which are usually believed to be true. During the study these premises are either confirmed to be valid or invalid, by examining literature about the topic. Prior the study it was believed that customers' affection towards a brand and customer loyalty are based on person's psychological needs and that establishing a relationship with a brand or a company satisfies these needs. It was also believed that there is a relationship between brand and customer's loyalty. The theoretical part of this study examines the concept of brand and its impact on the customers' attitudes. In the theory part of the study we also discuss how customer loyalty evolves during the customership. Additionally, the study utilizes interviews with the personnel of the NHL team Colorado Avalanche and survey that was conducted among KalPa's customers in 2012.</p> <p>By examining the findings as an entity, I was able to pinpoint that a strong brand has a connection to customer loyalty. What stood out was that the fact that the brand is only a part in the mix when talking about customer loyalty, and that building customer loyalty is a long and complicated process which is influenced by various psychological factors. It was noted that the customer's personal needs were indeed a significant factor in the evolution of customer loyalty. It was also noted that the customers can also be on very different levels in their evolution of loyalty. Each of these levels are unique, and it requires various methods to attract each customer in each level.</p> <p>Along with these findings I was able to analyze typical attributes of KalPa's customers of different ages by examining the customer survey mentioned above. Examining these customer profiles against the theoretical framework helped me to come up with some development proposals for the client organization. The findings of this study and the development proposals based to these notions can be found at the end of this report.</p>			
<p>Keywords exploratory research, inductive reasoning, customer loyalty, branding, customer's psychological needs, sports team, ice hockey</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimusongelma	5
1.2	Lähestymissuunnan valinta ja opinnäytetyön rakenne	6
2	TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS	8
2.1	Brändi kuluttajan näkökulmasta	9
2.1.1	Brändirakkaus asiakasuskollisuuden perustana	10
2.1.2	Brändin rakentuminen henkilön ympärille	11
2.2	Asiakasuskollisuuden kehittyminen	12
2.2.1	Asiakasuskollisuuden välineet.....	14
2.2.2	Psykologinen sitoutuminen yhdistävänä elementtinä.....	16
2.2.3	Vaihtamisen epätodennäköisyys	17
2.2.4	Toistuva otteluissa käyminen	17
2.3	Pitkäikäisen asiakasuskollisuuden luominen	18
2.3.1	Asiakasuskollisuuden tasot.....	18
3	KÄYTÄNNÖN ESIMERKKEJÄ ASIAKASUSKOLLISUUDEN RAKENTAMISESTA	22
3.1	Carolina Hurricanesin integraatioprosessi.....	22
3.2	Milwaukee Brewersin analyttinen lipunmyyntiajattelu.....	23
3.3	Asiakasuskollisuuden kehittäminen – Case: Colorado Avalanche.....	23
3.4	KalPan tyypillinen asiakasprofiili	27
4	KEHITYSEHDOTUKSET	31
4.1	Kehitysehdotuksien muodostuminen	31
4.2	Brändi	31
4.3	Asiakasuskollisuus.....	32
4.4	Lipunmyynti.....	34
5	POHDINTA.....	37
5.1	Brändi luo pohjan asiakasuskollisuudelle.....	37
5.2	Asiakkuuden rakentaminen on pitkä ja monimutkainen prosessi.....	38
5.3	Asiakasuskollisuuden hyödyt.....	38
5.4	Tutkimusprosessin eteneminen ja sen arvioiminen	39
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	42
	LIITE 1: COLORADO AVALANCHEN HENKILÖSTÖLLE OSOITETUT KYSYMYKSET	46

1 JOHDANTO

Kaudella 2015-2016 jääkiekon suomalaisen pääsarjan, Jääkiekon SM-liigan (markkinointinimeltään Liiga), runkosarjan yleisökeskiarvo oli 4249. Kyseessä on matalin lukema 31 vuoteen. (Liiga.) Lindroos (2014) huomauttaa, että katsojaluvut ovat olleet laskussa jo usean vuoden ajan. Lindroosin haastattelema liigaseura JYP:n toimitusjohtaja Kari Tyni näkee, että potentiaalisten asiakkaiden taloudellinen tilanne sekä ostokäyttäytymisen muutokset ovat mahdollisesti merkittäviä tekijöitä tämän kehityksen taustalla; ihmiset ovat entistä tarkempia ajankäytöstään vapaa-ajalla, jonka lisäksi esimerkiksi lasten harrastukset ja muu perhekeskeinen toiminta voivat vähentää jääkiekko-otteluissa vierailemista.

Myös Liigassa pelaavan kuopiolaisen Kalevan Pallon, eli KalPan, kotiotteluiden kävijämäärät ovat laskeneet viime vuosina (Liiga.) KalPan taustaorganisaatio KalPa Hockey Oy:n toimintaan kuuluu pääsarjajoukkueen sekä A-juniorijoukkueen hallinnointi ja kehittäminen. Seura on perustettu vuonna 1929 Sortavalassa, jolloin se oli nimeltään Sortavalan Palloseura. Kuopioon joukkue siirtyi vuonna 1945. Samalla se muutti nimensä nykyiseen muotoon. (KalPa Hockey Oy.) KalPa Hockey Oy:n markkinointipäällikkö Paula Seppänen (2014-10-08) kertoo joukkueen kehittäneen brändäystä voimakkaasti viime vuosina; nykyään joukkueen imago kulminoituu vahvasti savolaisuuteen. KalPa pyrkiikin brändäämään itsensä koko Savon omaksi joukkueeksi.

Brändi luo asiakasuskollisuudelle pohjan; yritys tarvitsee tietynlaisen ulkoisen imagon, jonka asiakkaat voivat yhdistää yrityksen tuotteeseen tai palveluun (Goodson, 2012). Pelkkä vahva brändi ei kuitenkaan riitä asiakkuuksien vahvistamiseksi, vaan yrityksen tulee ottaa huomioon myös asiakassuhteen syvyys – asiakkaan uskollisuus. Syvemmän uskollisuuden kehittyminen edellyttää myös muita elementtejä kuin tyylikkään ja tunnetun logon, iskulauseen tai muotoilun, jotka auttavat asiakasta erottamaan yrityksen tuotteet kilpailijoiden tuotteiden joukosta. (Selnes 1993, 30.)

Tämä opinnäytetyö pyrkii selvittämään tarkemmin, mitkä brändäyksen ja asiakasuskollisuuden elementit ovat tärkeimmissä rooleissa asiakasuskollisuuden vahvistumisen kannalta, ja kuinka brändi ja asiakasuskollisuus ovat yhteydessä toisiinsa.

1.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma voidaan jaotella pääongelmaan sekä alaongelmiin. Pääongelmalla tarkoitetaan kysymystä, joka antaa syyn koko tutkimuksen toteuttamiselle. Alaongelmat ovat puolestaan pääongelmaan liittyviä kysymyksiä, joihin vastaukset selvittämällä saadaan vastaus myös itse pääongelmaan. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2014, 128.)

Tutkimuksen pääongelmana on selvittää, mitkä psykologiset tekijät vaikuttavat urheilujoukkueen asiakkaan uskollisuuden muodostumiseen, ja kuinka urheiluliiketoiminnan alalla toimivien yritysten asiakasuskollisuutta voitaisiin kehittää. Tavoitteisiin pyritään tutkimalla yritysten brändin, markkinointitoimien ja asiakasuskollisuuden välistä suhdetta.

Keskeisiksi alaongelmiksi muodostuivat lopulta seuraavat kysymykset:

- 1) Kuinka yrityksen brändi vaikuttaa asiakkaan näkemykseen yrityksestä ja sen palveluista?
- 2) Kuinka brändi on yhteydessä asiakasuskollisuuteen?
- 3) Mitkä muut tekijät vaikuttavat asiakasuskollisuuden kehittymiseen?
- 4) Kuinka asiakkaan uskollisuus yritystä kohtaan muotoutuu asiakkuuden aikana?

Kohdeyrityksen toiveena oli juurikin asiakkuuksiin paneutuva tutkimus, sillä Liiga toteutti aiemmin tutkimuksen, jonka mukaan lähes jokaisen sarjassa pelaavan joukkueen heikkoudeksi nähtiin nimenomaan vähäinen kävijämäärä kotiotteluissa. (Seppänen 2014-03-06.) KalPan toiveena oli selvittää markkinointikeinoja, joilla kävijämääriä saataisiin kasvatetuksi ja asiakkaita sitoutumaan syvemmin. Valmis työ luovutetaan sovitusti KalPa Hockey Oy:n vapaaseen käyttöön. Tutkimusta voidaan hyödyntää myös muiden urheiluseurojen toiminnassa, sekä säännöllisesti toteutettavien yleisötapahtumien asiakkuuksien kehittämisessä.

1.2 Lähestymissuunnan valinta ja opinnäytetyön rakenne

Tutkivan kehitystyön tavoitteena on tuoda uudenlaista ymmärrystä ja uusia näkemyksiä tutkittavaan ilmiöön liittyen. Tutkivaa kehitystyötä voidaan hyödyntää esimerkiksi silloin, kun tutkimuksen aihe käsittelee sellaisia elementtejä, joita on hankala määritellä niin, että niitä voitaisiin mitata luotettavasti kvantitatiivisin tai kvalitatiivisin menetelmin. (Malhotra ja Birks 2007, 69.) Osa tutkimuksista keskittyy tarkastelemaan eri teorialähteitä ja yhdistelemään niistä kokonaisuuksia, jotka toisivat uudenlaista näkökulmaa tutkittavaan asiaan liittyen (Laerd Dissertation).

Induktiivisessa tutkimuksessa avainroolissa on tutkijan esiymmärrys, eli tämän aikaisemmat näkemykset ja ennako-oletukset tutkittavasta aiheesta, sekä teoria-aineisto ja lähdekirjallisuus, joista pyritään löytämään nämä ennako-oletukset vahvistavaa tai kumoavaa tietoa. Induktiivinen lähestymistapa perustuu pitkälti teoria-aineistosta ja esiymmärryksestä kumpuaviin johtopäätöksiin. Menetelmää käytetään usein muun muassa käytösmallien tutkimisessa. Tutkittavan kohteen luonteen vuoksi induktiivisen lähestymistavan johtopäätökset ja tulokset eivät ole välttämättä yksiselitteisiä tai matemaattisesti vahvistettuja. (Gibilisco ja Rouse 2013; VirtuaaliAMK).

Tätä opinnäytetyötutkimusta lähestytään asioiden suhteita tutkivana kehitystyönä, jossa tutkimuksen tavoitteisiin pyritään pääsemään induktiivisen lähestymistavan avulla. Tutkimuksen keskeisimpänä tarkoituksena ei kuitenkaan ole uuden kvantitatiivisen tai kvalitatiivisen aineiston tuottaminen, vaan niiden hyödyntäminen, jotta työn aihealueesta saavutettaisiin laajempi ymmärrys. Asiakkaan uskollisuuden tasoa olisi hyvin hankala mitata tietyllä asteikolla, sillä uskollisuuden käsitteestä on useita erilaisia määritelmiä ja uskollisuus on luonteeltaan yksilöllistä. Kokonaisvaltaisen, teoriaan nojautuvan kehitystyön koettiin hyödyttävän kohdeyritystä paremmin kuin esimerkiksi pelkkä asiakaskyselyn tulosten analysoiminen tai yrityksen nykytila-analyysin toteuttaminen.

Opinnäytetyön tukena hyödynnetään asiakaskyselyä, jonka Savonia-ammattikorkeakoulun opiskelijat toteuttivat KalPalle vuonna 2012. Työn osana toteutettiin myös sähköpostihaastattelut Pohjois-Amerikan jääkiekon pääsarjassa NHL:ssä pelaavan Colorado Avalanchen markkinointipäällikölle Adam Beckerille, asiakkuuspäällikölle Christine Spillerille sekä lipunmyyntiosaston vastaavalle Adrienne Russo-Zandersille.

Tutkimus on toteutettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvästä tutkimuskäytännöstä antamien ohjeistuksien mukaan. Ennen tutkimuksen aloittamista siinä osallisena oleville yrityksille on tarjottu tarpeeksi kattavasti tietoa tutkimuksesta, sen toteutuksesta sekä sen tavoitteista, eikä tutkimuksessa myöskään paljasteta näiden yritysten salassa pidettäviä tietoja. Valmis työ luovutetaan kohdeyrityksen tarkistettavaksi ennen sen julkaisua. Haastateltaville henkilöille on annettu riittävästi aikaa pohtia vastauksiaan ja niiden asettelua. Myös KalPan asiakaskyselyn vastauksia käsitellään nimettömästi, eikä niistä tuoda esille tietoja, joiden avulla vastauksia voitaisiin yksilöidä tiettyyn henkilöön.

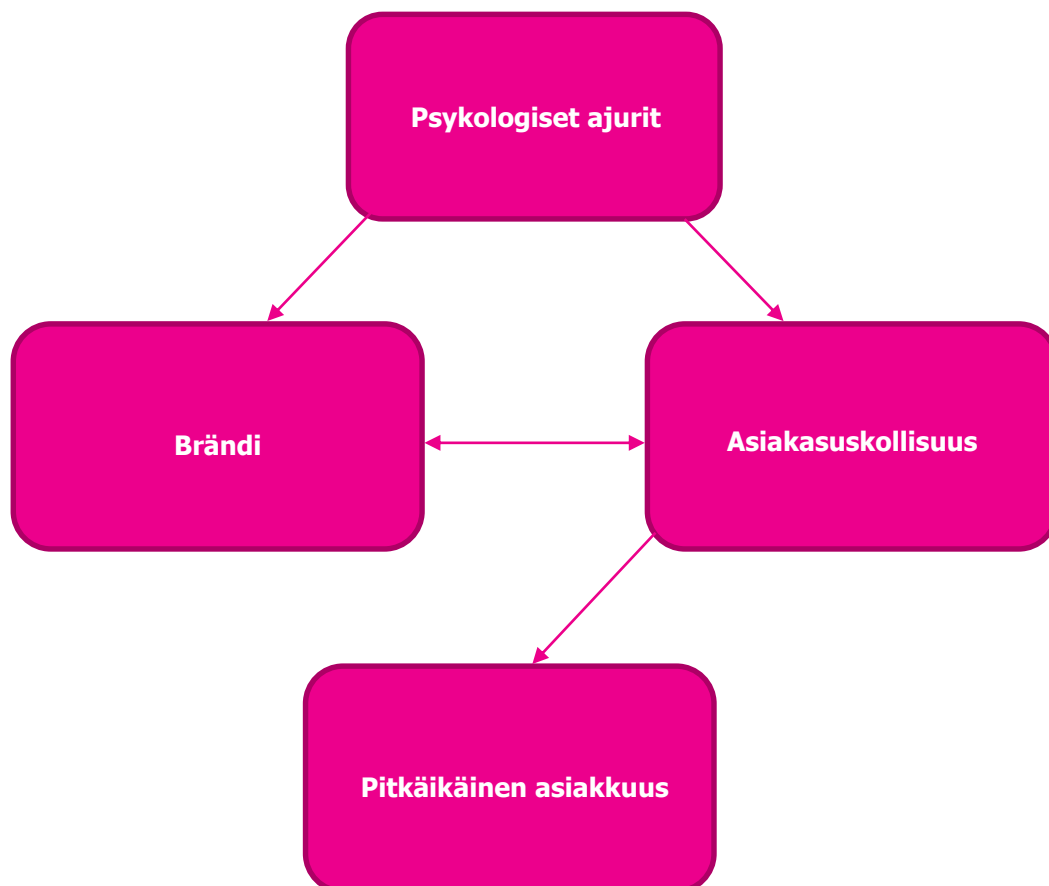
Käsittelen työssäni ensiksi teoriaa brändin käsitteestä, sen taustalla vaikuttavista tekijöistä sekä sen rakentumisesta. Tarkastelen lisäksi teoratietoa asiakasuskollisuudesta, sen muodostumisesta sekä sen sovittamisesta urheilumaailmaan. Käsittelen työssäni käytännön esimerkkejä asiakasuskollisuuden rakentamisesta urheiluliiketoiminnassa.

Lähdekirjallisuuden ohella hyödynnän tutkimuksen tukena myös kvalitatiivista lähdeaineistoa, eli edellä mainittuja Colorado Avalanchen markkinointi- ja lipunmyyntiosastojen avainhenkilöiden haastatteluista. Myös kvantitatiivinen lähdeaineisto, eli KalPan asiakaskysely toimii tutkimusta tukevana aineistona. Haastatteluista toivon saavani viitteitä siitä, kuinka vastaavaa aihealuetta käsitellään samankaltaisessa, mutta huomattavasti suuremmissa toimintaympäristössä. KalPan asiakaskyselyn tulkitsemisen tavoitteena on puolestaan joukkueen asiakkaiden mieltymysten ja asenteiden kartoittaminen.

Peilaan tausta-aineistoista esille nousseita seikkoja tutkimuksen esiyymmärrykseen, eli etukäteen olettamiini asioihin, ja pyrin tätä kautta luomaan kohdeyrityksille kehitysehdotuksia, joiden avulla se pystyy kehittämään liiketoimintaansa. Lopuksi käyn läpi tutkimuksen pohjalta nousseita johtopäätöksiä ja pohdin niiden sovellettavuutta myös muiden urheiluliiketoiminnan alalla toimivien yritysten toimintaan.

2 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS

Työn kantavana ajatuksena ja esiymmärryksenä pidetään sitä, että brändin ja asiakasuskollisuuden kehittymisen välillä on vuorovaikutus, ja että henkilön psykologiset ajurit johtavat asiakkaaksi hakeutumiseen. Nämä elementit muodostavat yhdessä kokonaisuuden, joka johtaa pitkiin asiakassuhteisiin.



KUVIO 1. Tutkimuksen viitekehyyksen jakautuminen

Ennako-oletukseni on se, että kuviossa 1 esitetyt psykologiset ajurit johtavat sekä tietyn brändin suosimiseen että asiakasuskollisuuden kehittymiseen. Näkemykseni mukaan brändi toimii myös kanavana asiakasuskollisuuden kehittymiselle, sillä asiakkaalle syntyy side myös taustalla toimivaan yritykseen, kun tämä kiintyy brändiin. Uskon myös, että jo olemassa oleva asiakkuus ja asiakkaalle kehittynyt asiakasuskollisuus vaikuttavat vastavuoroisesti niin, että asiakas kiintyy helpommin myös yrityksen muihin brändeihin. Lisäksi uskon, että asiakasuskollisuus johtaa pitkään asiakassuhteeseen ja toistuvaan asiointiin.

Uskon, että edellä mainitut psykologiset ajurit ovat käytännössä Maslow'n tarvehierarkian (1943, 370-396) mukaisia tarpeita, joille henkilö etsii tyydytystä. Asiakkaana oleminen tuo henkilölle jonkinlaista hyötyä ja tarpeiden tyydytystä, joka osaltaan selittää mekanismeja asiakkaaksi hakeutumisen ja asiakasuskollisuuden kehittymisen taustalla.



KUVIO 2. Maslow'n (1943, 370-396) tarvehierarkia.

Maslow'n tarvehierarkia on yksi keskeisimmistä henkilön psykologisia tarpeita selittävästä teorioista. Sen perusteella henkilön tarpeet jakautuvat viiteen eri osa-alueeseen. Osa-alueet on jaoteltu pyramidin muotoon, jossa perustavanlaatuisimmat tarpeet on kuvattu pyramidin alimmilla tasoilla, ja korkeammalle noustaessa tarpeet muuttuvat yhä enemmän yksilön henkisiin ominaisuuksiin liittyviksi. Tarvehierarkiateorian mukaan ihminen hakee tyydytystä näille viidelle tarpeelle. Uskon, että henkilön kiintymys brändiä kohtaan ja asiakasuskollisuus juontavat juurensa henkilön haluun tyydyttää tämän tyyppiset psykologiset tarpeet. Etenkin yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, sekä tarve saavuttaa muiden arvostus voisivat ovat sellaisia ajureita, jotka selittävät asiakasuskollisuuden synnyn ainakin osittain.

2.1 Brändi kuluttajan näkökulmasta

Brändi on perinteisen määritelmän mukaan nimi, termi, merkki, symboli, muotoilu tai näiden yhdistelmä, jonka tarkoituksena on erottaa eri myyjien tuotteet tai palvelut toisistaan. Brändäyksen tarkoitus on kuitenkin laajentunut huomattavasti. Käsitettä voidaan havainnollistaa esittämällä tuotteen ja brändin välisiä eroja:

- 1) "Ostat tuotteen sen toimintojen vuoksi; valitset brändin koska sillä on jokin syvempi merkitys"
- 2) "Tuote sijaitsee jälleenmyyjän hyllyllä; brändi elää ihmisten ajatuksissa"
- 3) "Tuotteet voivat helposti vanhentua; brändi on ajaton". (Batey 2016, 2-3.)

Nykyään brändistä puhuttaessa mainitaan yhä useammin termi brändipääoma. Brändipääoma tarkoittaa kokoelmaa yrityksen tai brändin aineettomia ominaisuuksia. Näitä ominaisuuksia ovat muun muassa nimen tunnettuus, asiakaskunnan uskollisuus, asiakkaiden näkemys yrityksen

tuotteista sekä mielikuvat, joita yritys tai brändi tuo asiakkaalle. Nämä ominaisuudet voivat joko tuottaa lisäarvoa brändille (positiivinen brändipääoma) tai laskea brändin arvoa (negatiivinen brändipääoma). (Aaker 1991.)

”Viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana markkinaympäristöstä on kehittynyt globaali areena, missä kuluttajat eivät vain osta tuotteita ja palveluja vaan etsivät myös merkitystä, arvoa ja mielenkiintoisia kokemuksia suhteissaan yrityksiin.” (Lindberg-Repo 2005, 33-34). Perinteinen brändiajattelu kaipaakin muutoksia toimiakseen kehittyvässä markkinaympäristössä. Asiakkaat kaipaavat kasvavassa määrin dialogia tämän ja yrityksen välillä. Lisäksi asiakas toivoo yrityksen tuottavan tälle elämyksiä tai positiivisia kokemuksia. (Lindberg-Repo 2005, 40.) Swaminathanin ja Dommerin (2012, 17-18) mukaan tuoreet bränditutkimukset painottavat erityisesti brändien herättämiä inhimillisiä tunteita ja niiden johtamista pitkään asiakassuhteeseen. He viittaavat muun muassa Thomsonin, MacInniksen ja Parkin (2005) kolmen muuttujan malliin, jossa brändien herättämistä tunteista puhuttaessa mainitaan muun muassa kiintymys, intohimo sekä molemminpuolinen yhteys.

Voidaan todeta, että nykyaikaisessa brändäyksessä erittäin tärkeitä elementtejä ovat asiakkaan näkemys tuotteista tai palveluista, sekä asiakkaana olemisen tuottama hyöty tai nautinto. Brändin aineelliset elementit, kuten tyylitelty logo tai pakkaus eivät ole enää niinkään suuressa roolissa, kun puhutaan asiakkaan sitouttamisesta.

2.1.1 Brändirakkaus asiakasuskollisuuden perustana

Jääkiekko mielletään usein lajiksi, joka herättää etenkin tosifaneissa vahvoja tunteita. Lajia seuranneet ovatkin voineet kuulla sanonnan ”rakkaudesta lajiin”. Myös useissa brändiuskollisuutta tutkivissa teoksissa mainitaan termi ”brändirakkaus”, joka kuvastaa asiakkaan voimakasta positiivista tunnetta brändiä kohtaan.

Brändirakkauden kehittyminen mahdollistuu, kun vuorovaikutus brändin kanssa saa asiakkaassa aikaan turvallisuuden ja hyväksytyksi tuleminen tunteita. (Albert ja Merunka 2013, 263). Brändin ja asiakkaan arvomaailmojen kohtaaminen, brändin herättämät nostalgiantunteet, brändin kanssa asioimisen tuottamat voiman- ja vallantunteet sekä asioimisen tuottama käytännön hyöty tai nautinto voivat myös toimia suhdetta syventävinä tekijöinä. Kun asiakkaalle muodostuu rakastava suhde brändiä kohtaan, saattaa tämä tehdä helpommin impulssiostoja ja sijoittaa rahaansa tai aikaansa brändin tuotteisiin ja palveluihin. (Sarkar 2013, 487-490). Vahva rakkaus brändiä kohtaan voi johtaa myös siihen, että asiakas on helpommin valmis maksamaan enemmän brändin tuotteista ja antaa helpommin anteeksi yrityksen tekemät virheet (Heinrich, Albrecht ja Bauer 2012, 145-146).

Heinrichin ym. (2012, 138-141) mukaan rakkaus brändiä kohtaan pohjautuu mukaan kolmeen elementtiin:

1) *Intimiteetti*

Henkilö kokee brändin olevan tälle läheinen asia, jonka kanssa tällä on lämmin, vuorovaikutuksellinen suhde. Henkilö kokee brändin olevan osa häntä itseään.

2) *Intohimo*

Vahvat tunteet brändiä kohtaan, jotka toimivat selkeinä motivaattoreina ostopäätösten taustalla.

3) *Sitoutuneisuus*

Henkilön halu pitää yllä hänen ja brändin välille syntynyttä suhdetta.

Brändirakkauden teorioissa nostetaan yhä useammin esille termejä turvallisuudentunne, kiintymys, sitoutuminen ja intohimo, jotka liitetään perinteisesti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Tässä kappaleessa esitetyt näkemykset viittaavat siihen, että asiakkaan lähentyminen brändin kanssa tyydyttää kuviossa 2 esitetyn Maslow'n tarvehierarkian mukaisia, etenkin rakkauteen ja läheisyyteen liittyviä tarpeita. Kun yritys saa asiakkaan tuntemaan itsensä halutuksi ja kiinnostavaksi, voi tämän tarve tulla huomioiduksi tyydyttyä, ja tämä haluaa palata myös jatkossa kyseisen tunteen tuottaneen yrityksen asiakkaaksi. On myös huomattava, että brändirakkauden merkitys on valtava, kun puhutaan asiakassuhteen aktiivisesta ylläpitämisestä nimenomaan asiakkaan omasta, eikä palveluntarjoajan aloitteesta.

2.1.2 Brändin rakentuminen henkilön ympärille

Vaikka jääkiekko onkin joukkuelaji, linkittyy joukkueen imago usein yksittäisten, niin sanottujen tähtipelaajien ympärille. Aina pelaajan ei tarvitse kuitenkaan olla taidoiltaan ylivoimainen muihin verrattuna; joissakin tapauksissa yleisön suosikiksi voi kohota kovilla taklauksilla ja periksiantamattomalla pelityylillä pelaava pelaaja. Esimerkiksi vuosina 2006-2012 NHL-seura Anaheim Ducksissa pelannut George Parros nousi nopeasti joukkueen kannattajien suosioon, vaikka hänelle ei kertynytkään paljoa pisteitä uransa aikana; Parros nousi kannattajien suosioon periksiantamattoman pelityylinsä, kovien taklauksiensa sekä tappeluidensa ansiosta. Ducks hyödynsi Parrosin saamaa huomiota markkinoinnissaan; Parrosin tavaramerkki olivat hänen muhkeat viiksensä, jotka ajeltiin marraskuussa 2010 osana miesten terveysongelmista tietoisuutta levittävää vuosittaista Movember-kampanjaa. Ducks oli muutenkin aktiivisesti mukana kampanjassa, mutta erityisesti Parrosin viiksien ajelu toi suurta huomiota joukkueelle. (Mitchell 2010-10-03.)

Thomsonin (2006, 116-117) mukaan asiakkaalle kehittyä todennäköisimmin vahva ja pitkäikäinen tunneside henkilön ympärille rakennettuun brändiin, kun:

1) *Brändin kasvot tuottavat asiakkaalle positiivisen mielikuvan.*

Henkilön, jonka ympärille brändi henkilöityy, tulisi tuottaa asiakkaalle positiivinen mielikuva tai ensivaikutelma, ja sitä kautta halun olla tekemisissä brändin kanssa.

2) *Asiakkaalla on mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa brändin kanssa.*

Asiakkaalle tulisi tarjota todellinen mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa brändin kanssa (tässä tapauksessa brändin kasvoiksi henkilöityneen ihmisen kanssa). Vuorovaikutuksen määrän lisäksi myös sen laadulla on merkitystä. Epäsuora vuorovaikuttaminen, kuten brändin kasvoina toimivan henkilön esillä oleminen julkisella paikalla, voi toki vahvistaa asiakkaan sitoutumista, mutta suorat kontaktit asiakkaiden kanssa, kuten yhteiskuvat ja juttelemaan pysähtyminen fanien kanssa, luovat asiakkaalle varmimmin positiivista assosiaatiota brändistä.

3) *Henkilön ympärille luotu imago on realistinen.*

Henkilön ympärille ei tulisi luoda epätodellista kuvaa tämän tavoista tai kyvyistä, vaan tämän esittäminen julkisuudessa tulisi pitää mahdollisimman autenttisenä - sellaisena kuin brändin kasvoiksi valittu henkilö todellisuudessa on. Jos henkilöstä esitetään julkisuudessa asiakkaan mielestä positiivinen kuva, mutta tämä ei arkisessa kohtaamisessa vastaa lainkaan julkisuudessa esitettyä näkemystä, voi asiakas alkaa näkemään brändin negatiivisessa valossa.

4) *Brändiin henkilöity persoona kohottaa asiakkaan itsetuntoa.*

Brändin kasvoiksi valitun henkilön tulisi saada asiakkaan tuntemaan itsensä päteväksi. Henkilön kommunikointi tulee pitää ymmärrettävällä tasolla, jotta asiakas ei koe jäävänsä keskustelussa ulkopuolelle.

5) *Brändin henkilöiminen toimii vain tukitoimena valmiiksi tiedostetulle brändille.*

Brändin tulisi olla jo alueellisesti tunnettu, ja henkilön yhdistämisen brändiin tulisi toimia vain tukena brändi-imagon vahvistamiseksi. Mikäli brändi on asiakkaalle täysin tuntematon, ei tämä myöskään pysty yhdistämään kasvoja yritykseen tai sen tuotteeseen tai palveluun.

Asiakas tuntee siis helpommin samaistumista ja kiintymystä brändiä kohtaan, kun brändiin liitetään tämän tunnistamat kasvot. On kuitenkin huomioitava, että brändi tulisi henkilöidä sellaiseen ihmiseen, joka herättää mahdollisimman vähän negatiivisia tunteita tavoitellussa asiakassegmentissä, ja jonka kanssa asiakkaat haluavat olla tekemisissä. Samaistuminen ja kiintyminen brändin kasvoihin voi osaltaan juontaa juurensa Maslow'n tarvehierarkiassa esitettyyn yksilön yhteenkuuluvuuden tarpeeseen.

2.2 Asiakasuskollisuuden kehittyminen

Uskollisuus on monimuotoinen ilmiö, joka perustuu sosiaalisiin siteisiin; samaistuminen ja tunneside toiseen henkilöön, ryhmään, organisaatioon, ideologiaan tai muuhun yhteiseen asiaan kuuluu olennaisena osana uskollisuuteen. Uskollisuus voi kohdistua joko asioihin joihin yksilö ei ole voinut itse vaikuttaa (kotimaa, etninen tausta, yhteiskuntaluokka), tai asioihin jotka pohjautuvat yksilön omiin päätöksiin (suosikkijoukkue, ystäväpiiri). (Skhlar ja Hoffmann 1998, 41-42.) Reichheld (2003) kuvailee uskollisuutta henkilön haluksi tehdä henkilökohtaisia sijoituksia tai uhrauksia ylläpitääkseen tai vahvistaakseen suhdetta. Myös kappaleessa 2.1.1 esitetyissä brändirakkauden määritelmässä mainitaan henkilön halu pitää yllä suhdetta osana sitoutumista.

Oliver (1999, 34) määrittelee uskollisuuden liiketalouden näkökulmasta henkilön syväksi sitoutumiseksi hankkia toistuvasti suosimansa brändin tuotteita, tai sitoumukseksi asioida toistuvasti hyviksi havaitsemisissaan palveluissa, ostokäyttäytymisen muutoksille altistavista vaikutteista huolimatta. Oliverin mukaan asiakasuskollisuus ilmenee toistuvana ostokäyttäytymisenä.

Voidaan siis nähdä, että uskollisuuden kehittymisessä ja asiakkaan tarpeessa olla tekemisissä tietyn brändin kanssa on selkeitä yhtymäkohtia. Huomattavaa on myös se, että henkilö tarvitsee jonkin kohteen, johon osoittaa uskollisuuttaan. Brändi-imago toimii tässä tapauksessa eräänlaisena tarttumapintana asiakkaalle; ilman sitä asiakkaalla ei ole selkeää sitoutumisen kohdetta.

Been ja Havitzin (2010) mukaan pelkkä usein toistuva asioiminen ei kuitenkaan johda automaattisesti asiakasuskollisuuden syntymiseen. He pyrkivät erittelemään tarkempia syitä asiakasuskollisuuden kehittymiseen tutkimalla naisten kansainvälisten tennisturnausten asiakkaita. Tutkimuksessa ilmeni, että uskollisuuden muodostumisen taustalla vaikuttavat viisi elementtiä, jotka ovat:

- 1) Asiakkaan osallisuus
- 2) Tuotteen vetovoima
- 3) Psykologinen sitoutuminen
- 4) Epätodennäköisyys vaihtaa kannattamisen kohdetta
- 5) Käyttäytymismalleihin perustuva uskollisuus (toistuva asioiminen)



KUVIO 3. Asiakasuskollisuuden syntymiseen vaikuttavat mekanismit (Bee ja Havitz 2010, 149).

Tutkimuksen mukaan kaikki nämä viisi elementtiä ovat vuorovaikutuksessa keskenään joko suoraan tai välillisesti. Asiakkaan osallisuus sekä tuotteen vetovoima olivat erillisiä välineitä, joilla asiakkaan psykologista sitoutumista saatiin stimuloitua. Psykologinen sitoutuminen on kaikkia näitä tekijöitä yhdistävä voima, joka johtaa siihen, että asiakas ei todennäköisesti vaihda tuotetta tai palveluntarjoajaa ilman pätevää syytä. Käytösmalleihin perustuva uskollisuus (otteluissa toistuvasti

käyminen) oli tavoiteltu lopputulos, johon psykologinen sitoutuminen sekä vaihtamisen epätodennäköisyys johtivat. (Bee ja Havitz, 2010).

Voidaankin todeta, että kuviossa 3 esitetyt Been ja Havitzin (2010) asiakasuskollisuuden mekanismit ovat linjassaan kappaleen alussa mainitun Oliverin asiakasuskollisuuden määritelmän kanssa. Myös Oliverin määritelmässä mainitaan psykologinen sitoutuminen, joka johtaa palveluntarjoajan tai tuotteen vaihtamisen epätodennäköisyyteen, ja lopulta käyttäytymismallien mukautumiseen siten, että asiakas ostaa suotuisiksi näkemiään palveluita tai tuotteita myös jatkossa. Oliverin näkemyksessä ei kuitenkaan selitetä vaikuttimia, eli välineitä tämän psykologisen kehityksen taustalla. On kuitenkin huomattava, että myöskään Bee ja Havitz eivät tuo esille miksi tietyt seikat johtavat psykologiseen sitoutumiseen. Been ja Havitzin teorian mukaan esimerkiksi osallistaminen voi johtaa asiakkaan psykologiseen sitoutumiseen, mutta tässä ilmiössä tulee esittää kysymys ”miksi osallistaminen johtaa psykologiseen sitoutumiseen?”. Tämän vuoksi on tärkeää huomioida kohdassa 2 esitetty esiyymmärrys siitä, että asiakasuskollisuuden taustalla vaikuttanee yksilön henkilökohtaiset tarpeet, jotka vaativat tulla tyydytetyiksi.

Seuraavissa kappaleissa käymme tarkemmin läpi kuvion 3 mekanismit, jotta saamme syvemmän käsityksen asiakasuskollisuuden muodostumisesta.

2.2.1 Asiakasuskollisuuden välineet

Kuviossa 3 esitetyt välineet, osallisuus sekä tuotteen vetovoima, ovat käytännön tasolla havaittavia toimintoja, jotka ovat osa tuotetta tai palvelua. Niiden toivotaan johtavan asiakkaan positiivisen kokemuksen tai miellelyhtymän kautta psykologiseen sitoutumiseen yritystä tai brändiä kohtaan. Ne eivät itsessään luo pitkäikäistä asiakasuskollisuutta, vaan toimivat ainoastaan asiakastyytyväisyyttä stimuloivina elementteinä.

Asiakkaan osallisuus

Asiakkaan osallisuus tarkoittaa sitä, kuinka vahvasti tämä kokee olevansa mukana lajin tai joukkueen tapahtumissa, ja toisaalta sitä, kuinka suurta kiinnostusta tämä tuntee näitä asioita kohtaan. Osallisuus vaikuttaa suoraan positiivisesti asiakkaan psykologiseen sitoutumiseen. (Bee ja Havitz, 2010) Osallisuuden kannalta olisi tärkeää pyrkiä tuottamaan asiakkaalle helposti omaksuttavaa faktasisältöä joukkueesta tai lajista, jotta tämä kokisi ymmärtävänsä lajin salat ja tuntisi siten kuuluvansa osaksi lajin toimintaympäristöä. Eräs tehokas faktatiedon esittämistapa on sisältömarkkinointi; sisältömarkkinoinnissa keskitytään tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa vastaamalla tätä askarruttaviin kysymyksiin ja tuottamalla perustavanlaatuista tietoa käsiteltävästä aiheesta. Sisältömarkkinointi osallistaa asiakkaan oppimaan uutta tietoa aiheesta. Lisääntynyt tieto voi saada asiakkaan tuntemaan itsensä varmemmaksi käsiteltävästä aiheesta, ja rohkaista tätä tekemään ostopäätöksen tai suosittelemaan tuotetta tai palvelua toiselle henkilölle. (Lieb 2012, 2; McPheat 2011, 10.)

Myös erilaiset julkiset tapahtumat ovat omiaan osallistamaan asiakasta ja siten saamaan tämän tuntemaan itsensä osaksi yritystä tai yhteisöä. Tapahtumien avulla markkinoiminen auttaa yritystä saavuttamaan asiakkuuksiinsa liittyviä tavoitteita; tapahtumien avulla markkinoiminen eroaa monista muista kommunikaatiometodeista, sillä tapahtumat mahdollistavat asiakkaille henkilökohtaisen vuorovaikuttamisen yrityksen kanssa ja tarjoavat asiakkaille elämyksiä. (Sneath, Finney ja Close 2005, 374.) Strauß (2002, 68) toteaa, että etenkin yritykset, jotka tarjoavat asiakasta aktivoivia tuotteita tai palveluita, voivat hyötyä suuresti erilaisista julkisista asiakastapahtumista. Tämän näkemyksen taustalla vaikuttaa ajatus siitä, että tämän tyyppisten yritysten ja toimialojen asiakkaat ovat jo valmiiksi aktiivisia ja aloitteellisia, jolloin nämä saattaisivat saapua yrityksen järjestämiin tapahtumiin todennäköisemmin ja olla alttiimpia osallistamiselle. Esimerkiksi juuri urheilutapahtumat voidaan nähdä Straußin kuvailun tyyppisiksi aktivoiviksi palveluiksi, sillä urheilutapahtumissa asiakkaan tulee itse seurata aktiivisesti tilannetta saadakseen täyden vastineen rahoilleen.

Voidaan todeta, että kun asiakas tuntee yrityksen ja sen toimialan tarpeeksi laajasti ja tämä kokee olevansa itse mukana yrityksen toiminnassa, voi tämä tuntea itsensä arvostetuksi osaksi organisaatiota. Tällöin asiakkaalle herää todennäköisemmin psykologinen tunneside yritykseen.

Tuotteen vetovoima

Been ja Havitzin (2010) mukaan tuotteen vetovoima tarkoittaa puolestaan lajin tai tapahtuman elämyksellisyyttä; heidän mukaansa urheilutapahtumien luonteeseen kuuluu tietynlaista dramatiikkaa sekä epävarmuutta esimerkiksi siitä, kumpi joukkue voittaa tai kuinka ottelu etenee. Guttmanin (1986, 184) määritelmän mukaan urheilu on ”tarkasti ennakkoon määritelty kohtaaminen kahden selkeästi erotellun vastustajan välillä, joiden peliasut erottavat osapuolet ”meidän” ja ”heidän” joukkueiksi.” Urheilun vetovoimaan liittyy siis vahvasti myös osapuolten välinen vastakkainasettelu, joka saa asiakkaassa aikaan tunteen ryhmään kuulumisesta, samaistumisesta. Suoninen, Pirttilä-Backman, Lahikainen ja Ahokas (2011, 222) kertovat, että Tajfelin ja Turnerin (1986) sosiaalisen identiteetin teorian mukaan samaistuminen rakentuu vahvasti henkilön minäkäsityksen pohjalle; henkilön samaistuminen tiettyyn ryhmään perustuu hänen näkemyksiinsä omista ominaisuuksistaan.

Henkilö siis vertailee omia ominaisuuksiaan eri ryhmiin, jonka perusteella hänelle syntyy yhteenkuuluvuuden tunne tietyn yhteisön kanssa. Kuten kuviossa 2 todettiin, on itseilmaisun tarve yksi Maslow’n tarvehierarkian osa-alueista; urheilujoukkueeseen ja sen kannattajaryhmiin samaistuminen antaa henkilölle kanavan tuoda itseään esille ja ilmaista itseään toimintaympäristössään.

”Ryhmään samaistuminen merkitsee ryhmän menestysten ja tappioiden kokemista henkilökohtaisesti” (Suoninen ym. 2011, 221). Kun joukkue pystyy luomaan voimakkaan vastakkainasettelun ottelun osapuolten välille, voi asiakas tuntea kuuluvansa vahvemmin osaksi kannattamaansa joukkuetta. Tällöin hänelle voi kehittyä voimakkaampia positiivisia mielikuvia joukkueesta. Samaistuminen voi johtaa siis kiintymykseen, joka on yksi keskeisistä taustavoimista

kun asiakas lähentyy brändin kanssa, kuten kappaleessa 2.2.1 todettiin. Jos urheilujoukkue pystyy integroimaan ”meidän joukkue”-ajattelun kannattajaryhmiinsä tehokkaasti, voivat asiakkaat assosoida kiintymyksen tunteen suoraan joukkueeseen sekä sen palveluihin, jolloin näiden psykologinen sitoutuminen yritystä kohtaan vahvistuu.

Kokonaisvaltainen asiakaselämys

Osallisuuden ja tuotteen vetovoiman rinnalle voidaan nostaa myös kolmas väline; kokonaisvaltainen asiakaselämys, joka perustuu Mascarenhasin, Kesavanin ja Bernacchin (2006) tutkimukseen asiakkuuksien vahvistamisesta. Tutkijat näkevät syvän asiakasuskollisuuden rakentuvan asiakkaan kokeman kokonaisvaltaisen asiakaselämyksen varaan. Heidän mukaansa toimivassa palveluelämyksessä asiakas on myös itse vuorovaikutuksessa ja on siten itse aktiivisesti mukana luomassa omaa asiakaskokemustaan.

Mascarenhas ym. (2006, 398) nostavat tutkimuksessaan esille yhdysvaltalaisia yrityksiä, joiden palvelun tavoitteena on tuottaa asiakkaalle elämys. Jokainen näistä yrityksistä toi asiakkaalle elämyksellisen palvelun erilaisilla lähestymistavoilla; osa yrityksistä painotti innostavaa ja positiivista palvelutapahtumaa, osa pyrki vähentämään asiakkaan stressiä tuomalla toimintaympäristöönään tämän huolenaiheita taklaavia toimintoja (esimerkiksi aikataulut näyttävien infotaulujen asentaminen yrityksen lentokentillä sijaitseviin toimipisteisiin) ja osa puolestaan tarjosi helppoa ostokokemusta tarjoamalla valmiiksi rakennettuja tuotepaketteja, joiden välillä asiakas saattoi tehdä helposti ostopäätöksen. Vaikka yritykset toteuttivat asiakkailleen kokonaisvaltaisen palveluelämyksen eri lähestymiskohdista, oli niillä yksi yhdistävä tekijä; kaikissa näissä elämyksen tuottamista on sovellettu yrityksen kohderyhmän sekä toimipisteen toimintaympäristön mukaan. Näin yritykset pystyivät tuottamaan sellaista palvelua, jonka asiakas saattoi kokea juuri häntä varten toteutetuksi, vaikka se olisikin todellisuudessa suunniteltu koko asiakassegmenttiä ajatellen.

Voidaan todeta, että kokonaisvaltaisesti toteutettu asiakaselämys osallistaa asiakasta ja taklaa samalla myös asiakkuuden tiellä olevia esteitä, jolloin asiakas voi nähdä brändin helposti lähestyttävänä ja aktivoivana. Osallistava toiminnallisuus ja monipuoliset viihde-elementit luovat yhdessä hyvän pohjan kokonaisvaltaiselle asiakaselämykselle, sillä tällöin asiakkaaksi saapuva saattaa unohtaa arjen murheet ja alkaa kokea yrityksen palvelut virkistävänä tapana viettää vapaa-aikaansa.

2.2.2 Psykologinen sitoutuminen yhdistävänä elementtinä

”Sitoutuminen on yksilön taipumus pitää yllä suhdetta ja tuntea itsensä siihen psykologisesti kiinnittyneeksi” (Suoninen ym. 2011, 167).

Suonisen ym. määritelmä vastaa suoraan kuviossa 3 esitettyjä asiakasuskollisuuden mekanismeja; kun yksilö on psykologisesti sitoutunut johonkin, hän ei helposti vaihda hyväksi kokemaansa asiaa toiseen, vaan pyrkii vaalimaan suhdetta. Bee ja Havitz (2010, 146-147) viittaavat Pritchardin,

Havitzin ja Howardin (1999) tutkimukseen, jonka mukaan psykologisen sitoutumisen taustalla vaikuttavat henkilön tietoisuus käsiteltävästä asiasta, samaistuminen sekä vapaa tahto. Jos asiakkaalla on riittävä tietotaso yrityksen toimialasta ja toiminnasta, jos yrityksen arvot vastaavat asiakkaan arvomaailmaa ja jos tällä on halutessaan vaihtoehto käyttää toisen yrityksen palveluita, kasvaa todennäköisyys psykologisen sitoutumisen paranemiseen. Kun asiakkaalla itsellään on tietoa sekä valtaa, ja yrityksen arvot vastaavat tämän arvoja, voi hän tuntee olevansa tärkeässä asemassa ympäristössä, jonka tämä tuntee omanlaisekseen.

Jotta psykologisen sitoutumisen ilmiötä voidaan ymmärtää syvemmin, tulee huomioida kuviossa 2 esitetty Maslow'n tarvehierarkia – psykologinen sitoutuminen voidaan nähdä kumpuavan aina jostain henkilön tarpeesta. Edellisessä kappaleessa esitetyt asiakasuskollisuuden välineet mahdollistavat asiakkaalle tämän erinäisten tarpeiden tyydyttämisen, joka johtaa psykologiseen sitoutumiseen, kun asiakas kokee suhteen yritykseen tuottavan tälle tarpeiden tyydytystä myös jatkossa.

2.2.3 Vaihtamisen epätodennäköisyys

Kuviossa 3 mainittu vaihtamisen epätodennäköisyys tarkoittaa sitä, ettei asiakas todennäköisesti vaihda hyväksi havaitsemaansa tuotetta tai palvelua toiseen ilman perusteltua syytä. Kuten kappaleessa 2.1.1 mainitaan, jos asiakas on syvästi kiintynyt brändiin, ei edes toisaalla tarjottu edullisempi hinta saa tätä välttämättä vaihtamaan toiseen tuotteeseen tai palveluntarjoajaan.

Been ja Havitzin (2010, 147) mukaan vaihtamisen epätodennäköisyys on suora tulos psykologisesta sitoutumisesta. He viittaavat Pritchardin ym. (1999) tutkimukseen, jonka mukaan vaihtamisen epätodennäköisyys ja psykologinen sitoutuminen ovat vahvassa vuorovaikutuksessa, ja muodostavat yhdessä yksilön asenteen brändiä kohtaan. Myös Dick ja Basu (1994, 111) toteavat, että saman yrityksen palveluiden tai tuotteiden suosimisen, sekä vaihtamisen epätodennäköisyyden välillä vallitsee selkeä yhteys.

2.2.4 Toistuva otteluissa käyminen

Asiakasuskollisuuden rakentamisessa lopullinen tavoite, eli toistuva otteluissa käyminen perustuu psykologisesta näkökulmasta tarkasteltuna käytösmalleihin eli yksilön tottumuksiin, joista syntyy rutiineita. Rutiinit syntyvät vasteena johonkin jatkuvasti toistuvaan ulkoiseen ärsykkeeseen. (Sauer 2008, 52).

Kun henkilö alkaa siis tekemään tiettyä asiaa toistuvasti, syntyy siitä hänelle rutiini, jota hän ei muuta ilman pätevää syytä. Urheiluliiketoiminnassa otteluissa käymisestä tulisi tehdä asiakkaalle helppoa, jolloin tämä saattaisi ehdollistua vierailemaan otteluissa lähes huomaamattaan. Yrityksen tulee kuitenkin pitää huoli siitä, ettei asiakas näe pätevää syytä lopettaa asioimistaan tai vaihtaa palveluntarjoajaa.

2.3 Pitkäikäisen asiakasuskollisuuden luominen

Asiakasuskollisuuden saavuttamisen ohella on myös tärkeää muistaa asiakkuuden ylläpitäminen ja syventäminen, jotta uskollisuudesta muodostuu mahdollisimman pitkäikäistä. Mascarenhasin ym. (2006) mukaan yrityksellä on parhaat eväät luoda kestäviä ja pitkäikäisiä asiakassuhteita kun se rakentaa kaikki prosessinsa asiakkaan parasta ajatellen. Heidän mukaansa toimintojen suunnittelemisen asiakas edellä on asiakasuskollisuuden kannalta huomattavasti tehokkaampaa kuin strategian luominen yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden pohjalta. Kappaleessa 2.2.1 esitetyt, asiakkaat huomioivat palvelut ovat erinomaisia esimerkkejä toiminnasta, jolla on hyvä pohja luoda pitkiä, jopa eliniän mittaisia asiakkuuksia. Toimivaa ja pitkää asiakassuhdetta tavoitteleva strategia ottaa asiakkaan kuitenkin huomioon yritystoiminnan jokaisella osa-alueella, eikä keskity pelkästään esimerkiksi asiakaskohtaamisiin (Mascarenhas ym. 2006, 403; Lindberg-Repo 2005, 138).

Yrityksen tulisi myös pyrkiä uudistamaan ja parantamaan asiakasvetoisia prosessejaan jatkuvasti, jottei se olisi altis asiakasryhmien mieltymysten muutoksille. Esimerkiksi asiakkailta tulleiden toiveiden ja muutosehdotuksen huomioiminen auttaa kehittämään yrityksen prosesseja eteenpäin.

Yritys voi myös hyödyntää asiakkaiden toistuvaa käytöstä kehittäessään toimintaansa yhä asiakasystävällisemmäksi. Toistuvaa asiakkuutta voidaan tarkastella esimerkiksi ostotapahtumien johdonmukaisuuden (esimerkiksi säännöllisesti tietynä viikonpäivänä tapahtuvat ostot) tai toistumistiheyden mukaan, jolloin asiakkuuksista ja niiden kehittymisestä saadaan kerättyä lisää tietoa. (Dick ja Basu, 1994.) Asiakkuuden analyttinen seuraaminen voi antaa yritykselle arvokasta tietoa asiakasmieltymysten kehittymisestä, jolloin se pystyy vastaamaan muuttuviin tarpeisiin ja kehittämään prosessejaan tehokkaammin.

2.3.1 Asiakasuskollisuuden tasot

Dickin ja Basun (1994) mukaan asiakasuskollisuus pohjautuu sekä asenteisiin että käyttäytymismalleihin. He näkevät, että asiakasuskollisuuden tasojen huomioiminen on tärkeää pitkäaikaisen asiakasuskollisuuden rakentamisessa, sillä niiden avulla voidaan pyrkiä syventämään asiakassuhdetta.

Kaksikko toteutti tutkimuksen, jonka avulla pystyttiin erittelemään neljä tasoa, jotka kuvailevat asiakkaan uskollisuutta. Nämä tasot ovat 1) todellinen uskollisuus, 2) näennäinen uskollisuus, 3) piilevä uskollisuus sekä 4) olematon uskollisuus:



KUVIO 4. Asiakkaan psykologinen sitoutuneisuus Dickin ja Basun (1994) teorian mukaan.

Yrityksen tavoitteena tulisi aina olla asiakkaan johdattelu todellisesti uskolliselle tasolle. Tämä tapahtuu joko asenteisiin tai ostokäytökseen vaikuttamalla. On kuitenkin huomattava, että eri tasoilla vaaditaan eri tyyppisiä toimenpiteitä, ja että joillakin tasoilla olevia asiakkaita ei välttämättä ole edes järkevää pyrkiä houkuttelemaan uskollisiksi asiakkaiksi. (Dick ja Basu, 1994).

Myös Mahony, Madrigal ja Howard (2000) näkevät asiakasuskollisuuden perustuvan käyttäytymismalleihin sekä asenteisiin. He tutkivat näitä elementtejä toteuttamalla kyselyn urheilufaneille. Kysymykset liittyivät sekä suosikkijoukkueen kotiotteluissa vierailemiseen (käyttäytymismallit), että yleiseen mielipiteeseen joukkuetta ja lajia sekä niiden eri elementtejä kohtaan (asenteet). Tutkimus perustui Dickin ja Basun teoriassa esitettyihin uskollisuuden tasoihin.

Todellinen uskollisuus

Tavoiteltava uskollisuuden taso, jossa asiakas käytti yrityksen palveluita tai tuotteita toistuvasti ja tämän asenne yritystä kohtaan on suopea. Korkean uskollisuuden omaavien asiakkaiden näkemystä yrityksestä voidaan vahvistaa entisestään muun muassa tuomalla esille yrityksen tuotteiden tai palveluiden hyviä puolia. (Dick ja Basu 1994, 102.)

Todellisesti uskollisen asiakkaan kohdalla voidaan kysyä, kannattaako yrityksen uhrata paljon resursseja tämän sitouttamiseen, koska tällä on jo valmiiksi positiivinen asenne yritystä kohtaan ja tämä asioi yrityksen kanssa toistuvasti. Voidaan kuitenkin palata tutkimuksen esiyymäryyteen ja huomauttaa, että asiakkuus tyydyttää yksilön jotain psykologista tarvetta, joten myös säännöllisesti asioivan ja suopean asenteen omaavan asiakkaan tarpeita olisi hyvä huomioida aika ajoin, ettei tämä kyllästy palveluun ja ettei tällä ole syytä hakea tätä tyydytystä muilta yrityksiltä.

Mahonyn ym. (2000, 22-23) mukaan urheiluympäristössä todellisen uskollisuuden omaavien asiakkaiden asenteita voitaisiin vahvistaa henkilökohtaisilla kannustimilla, kuten esimerkiksi ottelun aikana toteutetuilla henkilökohtaisilla tapaamisilla sellaisten pelaajien kanssa, jotka eivät ole kyseisenä iltana joukkueen pelaavassa kokoonpanossa. Käyttäytymismallien vahvistamiseksi esimerkiksi ilmaislippujen tarjoaminen tiettyjen vierailumäärien jälkeen voisi olla toimiva ratkaisu.

Näennäinen uskollisuus

Näennäisesti uskollinen asiakas asioi usein yrityksen kanssa, mutta ei omaa vahvaa tunnesidettä yritykseen. Tämän taustalla saattaa vaikuttaa esimerkiksi asiakkaan sosiaaliset suhteet yrityksen edustajien tai muiden asiakkaiden kanssa, joiden vuoksi henkilö asioi yrityksen kanssa. (Dick ja Basu 1994, 101.)

Tämän asiakastyypin asioimisen taustalla saattaa vaikuttaa Maslow'n tarvehierarkiassa esitetty yhteenkuuluvuuden tarve. Tässä tapauksessa tarpeen tyydyttävä kohde on vain yrityksen kannalta väärä, eli yrityksen edustaja tai yrityksen kanssa asioiva henkilö, eikä varsinaisesti yritys ja sen palvelut itsessään. Yrityksen tulisikin pohtia, kuinka itse yrityksestä tai palvelusta saataisiin se tekijä, joka tuottaa asiakkaalle tyydytystä.

Urheiluympäristössä huomattiin, että tämän segmentin asiakkaat saattoivat helposti jättäytyä pois otteluista esimerkiksi silloin, kun heidän kotijoukkueellaan meni sarjassa huonosti. Näennäisesti uskollisille asiakkaille tulisi osoittaa, miksi tämän olisi järkevää vieraila ottelussa. Myös yleisen positiivisen imagon korostaminen (sekä joukkueen, että koko lajin osalta) voi johtaa siihen, että näennäisesti uskollinen asiakas alkaa näkemään joukkueen ja lajin positiivisessa valossa, jolloin hän saattaa kehittyä todellisesti uskolliseksi asiakkaaksi. (Mahony ym. 2000, 23-24.)

Piilevä uskollisuus

Piilevästi uskollisiksi luokitellut asiakkaat omasivat positiivisen asenteen yritystä kohtaan, mutta eivät syystä tai toisesta asioineet yrityksen kanssa säännöllisesti. Tämän taustalla saattoivat vaikuttaa esimerkiksi taloudelliset olosuhteet, jotka nousivat esteeksi asioimiselle. Tämän segmentin houuttelemiseksi yrityksen tulisi pyrkiä selvittämään ja purkamaan merkittävimmät esteet, jotka johtivat asioimisen estymiseen. (Dick ja Basu 1994, 102.)

Urheilutapahtumassa esteiden purkamiseen voisi lukeutua muun muassa hallille siirtymisen helpottaminen (kyyditykset otteluihin, hyvät pysäköintimahdollisuudet) sekä erilaiset taloudelliset kannustimet (lippupaketit, alennuskuponit, lippuarvonnat) (Mahony ym. 2000, 23-24).

Olematon uskollisuus

Olematon uskollisuus-segmenttiin sijoittuneet henkilöt eivät omanneet positiivista asennetta yritystä tai sen tuotteita ja palveluita kohtaan, eivätkä nämä asioineet yrityksen kanssa säännöllisesti. Tämä

voi johtua yrityksen heikosta asemasta ja näkymättömyydestä voimakkaasti kilpailuilla, homogeenisillä markkinoilla. Toinen selittävä tekijä voi olla yrityksen tai sen tuotteiden uutuus, jolloin potentiaaliset asiakkaat eivät ole vielä kuulleet siitä. Toisaalta asiakas ei välttämättä ollut yksinkertaisesti kiinnostunut yrityksestä ja sen edustamasta toimialasta, eikä tämä kokenut sen toiminnan koskettavan häntä. (Dick ja Basu 1994, 101.)

Jotta matalan uskollisuuden omaavan asiakkaan saisi tehokkaimmin käännytettyä, kannattaa yrityksen keskittyä erityisesti tämän asenteisiin vaikuttamiseen. (Mahony ym. 2000, 24.) On kuitenkin otettava huomioon, että tämän segmentin asiakkaiden käännyttäminen voi tulla hyvin kalliiksi, ja samalla tässä onnistuminen on epävarmaa. Onkin syytä pohtia tarkkaan, onko tämän kohderyhmän eteen tehdyt sitouttamistoimet riskin arvoisia.

3 KÄYTÄNNÖN ESIMERKKEJÄ ASIAKASUSKOLLISUUDEN RAKENTAMISESTA

Edellä esitettyjen brändi- ja asiakasuskollisuusteorioiden tueksi kartoitettiin myös käytännön esimerkkejä urheiluseuran kannattajakulttuurin luomisesta sekä vahvistamisesta. Pohjois-Amerikan jääkiekon pääsarjassa NHL:ssä pelaavan Carolina Hurricanesin alkuvaiheen sopeuttamistoimet ovat hyvä esimerkki kannattajakulttuurin luomisesta ja rakentamisesta. Yhdysvaltain baseballin pääsarjassa MLB:ssä pelaava Milwaukee Brewers toimii puolestaan hyvänä esimerkkinä toimivasta lippupaketti- ja kausikorttimyynnistä. Colorado Avalanchen henkilöstön haastattelut laajentavat puolestaan asiakkuusnäkemyksiä suurempaan mittakaavaan, kun taas KalPan asiakaskysely antaa viitteitä kohdeyrityksen asiakkaiden mieltymyksistä ja toiveista.

3.1 Carolina Hurricanesin integraatioprosessi

NHL-seura Hartford Whalers uudelleensijoitettiin Raleighin kaupunkiin Pohjois-Carolinan osavaltioon vuonna 1997. Tuohon aikaan jääkiekko lajina oli suhteellisen tuntematon alueen asukkaille, lähimmän NHL-joukkueen, Washington Capitalsin, kotiareenan ollessa noin 450 kilometrin päässä Raleighista. Hurricanesin tuli siis lähteä rakentamaan brändiä ja levittämään lajitietoutta tyhjistä. Joukkueen organisaatio aloitti integraatioprosessinsa levittämällä tietoisuutta uudesta joukkueesta ja opettamalla alueen asukkaille lajin perusteita erinäisten julkisten tapahtumien kautta. Tämän jälkeen organisaatio pyrki tuomaan lajia ja joukkuettaan esille toteuttamalla laajan markkinointikampanjan autourheilusarja NASCARin kanssa, jotta potentiaaliset asiakkaat huomioisivat Hurricanesin otteluun lähtemisen vaihtoehtona miettiessään tapoja viettää vapaa-aikaansa. Muihin markkinointitoimiin sisältyi asiakkaan vakuuttaminen siitä, että otteluun kannatti lähteä, sekä erilaisten edullisten lippupakettien tarjoaminen, jotta asiakkaat lähtisivät helpommin otteluihin. Otteluun saapuville asukkaille pyrittiin tarjoamaan monipuolista viihdettä ja näistä pyrittiin pitämään erityistä huolta. (Kelley, Hoffman, Carter 1999, 471-476.)

Asiakkaan opettaminen julkisten tapahtumien kautta todettiin kappaleessa 2.2.1 hyväksi keinoksi osallistaa asiakas mukaan yrityksen toimintaan. Tämä keino yhdistettynä laajaan markkinointikampanjaan sekä edullisiin lippupaketteihin toi potentiaalisille asukkaille paitsi tietoutta lajista ja kiinnostusta joukkuetta kohtaan, myös mahdollisuuden vierailta otteluissa helposti ja edullisesti. Myös otteluun saapuvien asiakkaiden huomioiminen ja palveluultis toiminta tuo kävijälle positiivisen ensivaikutelman lajista ja joukkueesta.

Hurricanesin lopullinen tavoite oli, että asiakkaat ottaisivat lajin ja joukkueen omakseen. Seurajohdon mielestä seuraava vaihe asiakkaan lopulliseksi sitouttamiseksi oli sittenkin opetustyön syrjään jättäminen ja lajin viihteellisuuden painottaminen; Hurricanes koki että liian yksityiskohtaisesti opetetut säännöt saattoivat viedä asiakkaan huomion pois lajin viihde-elementeistä. Joukkueen markkinointipyrkimykset muuttuivatkin ensimmäisten kausien aikana lajin teknisten asioiden painottamisesta yhä enemmän lajin sosiaalisten ja viihteellisten elementtien esilletuomiseen. Joukkueen kotiotteluista alkoi kehittyä entistä kokonaisvaltaisempia

viihdetapahtumia, jonka odotettiin vahvistavan sidettä joukkueen ja sen asiakkaiden välillä. (Kelley ym., 477-478.)

Joukkueen integraatioprosessissa on paljon viitteitä aiemmin työssä esille tulleisiin elementteihin; prosessiin kuului brändi-imagon ja brändipääoman kehittämistä, asiakkaan osallistamista sekä viihde-elämyksen tarjoamista ja viihteellisyden painottamista markkinointiviestinnässä. Lisäksi joukkue hyödynsi kohdassa 2.3.1 mainittuja, eri uskollisuustasoilla oleville asiakkaille ehdotettuja sitouttamiskeinoja, kuten järkisyihin vetoamista sekä erilaisten esteiden taklaamista. Monipuolinen, brändin ja asiakasuskollisuuden huomioon ottava markkinointikokonaisuus auttoi joukkuetta saamaan jalansijaa uudessa toimintaympäristössään. Hurricanesin integraatioprosessin periaatteet voisivat toimia myös alueella jo tutuksi tulleiden yritysten brändäyksen uudistamisessa.

3.2 Milwaukee Brewersin analyttinen lipunmyyntiajattelu

Yhdysvaltain baseballin pääsarjassa MLB:ssä pelaava Milwaukee Brewers otti käyttöönsä lippujärjestelmän, jossa asiakas sai koota itselleen mieleisen lippupaketin; asiakas pystyi valitsemaan liput esimerkiksi tietyille viikonpäiville tai tiettyjä vastustajia vastaan pelattaviin otteluihin. Lippupaketin ostaja sai huomattavia alennuksia, mutta tällöin hänet saatiin myös sitoutettua käymään otteluissa säännöllisesti. Myös joukkueen kausikorttimyynti parani merkittävästi uuden lippupakettijärjestelmän käyttöönoton jälkeen. (Mahony ym. 2000, 24.)

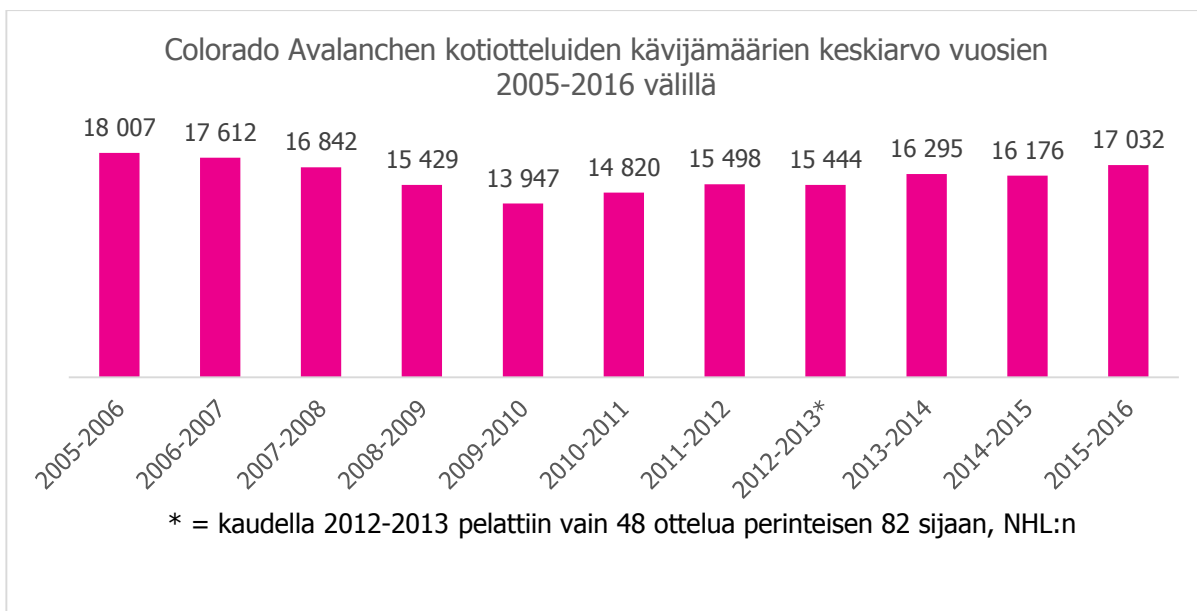
Brewers hyödyntää lipunmyynnissään muutenkin huomattavan paljon analyttistä ajattelua. Joukkue on kehittänyt kaavan jolla se pystyy arvioimaan, millä todennäköisyydellä asiakas hankkii kausikortin seuraavalle kaudelle. Muuttujina kaavassa olivat muun muassa vastaajan ikä, kuinka kauan tämä oli asunut alueella, suosiko tämä tyypillisesti kausikortteja vai irtolippuja, missä kuussa hän oli tehnyt viimeisen lippuoston edellisellä kaudella ja kuinka usein tämä avasi sähköpostitse lähetetyn joukkueen uutiskirjeen. (Horton, 2015.)

Milwaukee Brewersin käyttöönottama lippupakettijärjestelmä antaa asiakkaalle tunteen, että tämä on vallassa ostotilanteessa. Kuten kappaleessa 2.2.2 mainittiin, asiakas saattaa kiintyä yritykseen yhä enemmän, kun tämä kokee saavansa valinnanvapautta sekä vastuuta ostotilanteessa. Pitkälle aikavälille ostetut lippupaketit tai kausikortit myös sitouttavat asiakasta; kun asiakkaalla on liput valmiiksi hankittuina, asioi tämä todennäköisemmin joukkueen otteluissa, jolloin tämä on myös alttiimpi asenteiden vahvistumiselle. Analyttisellä kausikorttimyynnin tulokinnalla ja asiakasryhmien tarkastelulla joukkue on pystynyt puolestaan ennakoimaan vaihteluita joukkueen lipunmyynnissä. Tämän kaltainen ennakoiminen auttaa joukkuetta toteuttamaan lisämarkkinointia ajallaan, jos lipunmyynti uhkaa jäädä toivottua pienemmäksi.

3.3 Asiakasuskollisuuden kehittäminen – Case: Colorado Avalanche

Colorado Avalanche on NHL-seura, joka uudelleensijoitettiin Quebecista Coloradon Denveriin vuonna 1995 (Sports Team History). Joukkueen kävijämäärät olivat vielä muutama vuosi sitten laskusuhdanteessa, mutta joukkue on onnistunut tämän jälkeen palauttamaan

kävijämääräkeskiarvon lähes samalle tasolle kuin aiemmin (ESPN). Viime vuosien kävijämääräkeskiarvot eivät ole aivan yhtä korkeita kuin 10 vuotta aiemmin, mutta niissä on havaittavissa selvää positiivista kehitystä. Tämän vuoksi Avalanche toimii hyvänä vertailukohtana KalPalle sekä muille liigajoukkueille, sillä sen toiminnasta voidaan saada viitteitä siitä, mitä jääkiekkoseura voisi tehdä saadakseen asiakkaat vierailemaan sen kotiotteluissa aktiivisemmin.



KUVIO 5. Colorado Avalanchen kotiotteluiden kävijämäärien keskiarvo kausien 2005-2006 ja 2015-2016 välillä (ESPN).

Etenkin kauden 2005-2006 jälkeen Avalanche kärsi yleisökeskiarvojen laskusta. Tämän taustalla saattoi vaikuttaa suosikkipelaajien Patrick Royn, Ray Bourquen, Peter Forsbergin sekä Adam Footen lähteminen joukkueesta. Kyseiset pelaajat olivat joukkueensa tähtiä, jotka kannattajat tunnistivat ja joihin nämä samaistuivat. Kaudella 2009-2010 Avalanche kärsi merkittävän romahduksen yleisökeskiarvossa. Ilmiön taustalla vaikutti mahdollisesti joukkueen jääminen pudotuspelien ulkopuolelle toistamiseen kolmen vuoden sisään. Kyseisen kauden jälkeen Avalanche selvisi jälleen pudotuspeleihin, ja katsojaluvut lähtivätkin nousuun. (Wilkie 2009-11-14.) Voidaan todeta, että joukkueen tähtipelaajilla, joihin katsojat voivat samaistua, voi olla yhteys katsojamääriin. Toisaalta myös joukkueen menestys voi vaikuttaa kävijämääriin. Kuten kappaleessa 2.3.1 todettiin, tietyllä uskollisuuden tasolla olevat asiakkaat saattavat helposti lopettaa joukkueen otteluissa vierailemisen, mikäli joukkueella menee huonosti.

Colorado Avalanchen henkilöstölle toteutettiin sähköpostihaastattelut 28.1.2015-28.3.2016 välisenä aikana. Pitkä aikaväli selittyi sillä, että työn edetessä tarkentavia lisäkysymyksiä esitettiin joukkueen henkilöstölle. Haastattelukysymysten tavoitteena oli selvittää, kuinka joukkue pyrkii kehittämään asiakkuuksiaan. Kysymykset käsittelivät asiakasyhteisön rakentamista, lipunmyyntiä, viihde-elementtejä sekä ensimmäistä kertaa vierailevien asiakkaiden sitouttamista. Näiden kysymyksiin koettiin puhuttelevan tutkimusongelmaa sekä teoreettista viitekehystä, ja antavan suoria esimerkkejä asiakkaan sitouttamisesta jääkiekkjoukkueen toimintaympäristössä. Sähköpostihaastatteluista saadun aineiston toivottiin antavan työn teoreettisen viitekehysten sekä

kappaleessa 3.4 esitettävien KalPan asiakasprofiilien ohella lisää näkemystä käsiteltävästä aiheesta. Joukkueen henkilöstölle esitetyt kysymykset löytyvät tämän työn liitteistä (liite 1).

Yhteisön korostaminen

Colorado Avalanchen markkinointijohtaja Adam Becker (2016-04-06) kertoi, että joukkue pyrkii henkilöimään brändinsä muutamiin yleisön suosikkipelaajiin, jonka lisäksi se nostaa aika ajoin myös muitakin pelaajiaan esille markkinointiviestinnässään. Tällöin joukkueen asiakkailta on tietyt, säännöllisesti esiintyvät kasvot joihin samaistua, jonka lisäksi he pääsevät toisinaan näkemään myös uusia pelaajia joihin tutustua.

Beckerin mukaan Avalanche koee asiakkaan ja joukkueen välisen kanssakäymisen erittäin tärkeäksi. Avalanche hyödyntää yhteisön vaalimisessa erityisesti sosiaalista mediaa. Sosiaalinen media tarjoaa joukkueen asiakkaalle mahdollisuuden saada äänensä kuuluviin, jonka lisäksi joukkueen sosiaalisen median kanavissa tiedotetaan tulevista yleisötapahtumista, joissa asiakkaat pääsevät tutustumaan joukkueen toimintaan ja pelaajiin henkilökohtaisesti.

Kappaleessa 2.2.1 mainittiin, kuinka vastakkainasettelun luominen pelaavien joukkueiden välille voi synnyttää asiakkaassa joukkoon kuulumisen tunnetta. Beckerin mukaan Avalanche ei kuitenkaan pyri tämän kaltaiseen vastakkainasetteluun; joukkueen markkinointiviestinnässä ja ottelun kuulutuksissa käytetään usein lausetta "Your Colorado Avalanche" eli suoraan suomennettuna "Teidän Colorado Avalanche". Tällä joukkue pyrkii luomaan asiakkaalle tunteen, että tämä on osa yhteisöä, ja että joukkue pelaa juuri häntä varten.

Tämänkaltaisen yhteisön huomioiva perusta on tärkeä osa pitkäikäisen asiakasuskollisuuden rakentumista. Henkilöity brändi sekä asiakasyhteisön korostaminen luovat joukkueelle hyvät edellytykset rakentaa kestävää ja pitkäikäistä asiakaskulttuuria.

Viihde-elämyksen luominen ja viihtyisyys

Kappaleessa 2.2.1 todettiin monipuolisen ja asiakasta aktivoivan viihdekokonaisuuden rakentamisen tärkeys. Colorado Avalanchen asiakkuuspäällikkö Christine Spiller (2015-01-29) kertoi joukkueen pyrkivän tarjoamaan asiakkailleen kokonaisvaltaisen viihde-elämyksen järjestämällä heille monipuolisesti erilaista toimintaa sekä ennen ottelua, sen aikana että sen jälkeen:

- 1) Ennen ottelua asiakkaista valitaan tietty ryhmä, jotka pääsevät käymään jäällä, istumaan jäähy- ja vaihtoaitioissa, jääkoneen kyytiin sekä tapaamaan kotijoukkueen pelaajia ja valmentajia. Tähän edellytetään, että asiakas on ostanut lippuja tietyn vähimmäismäärän. Joukkue saattoikin mainostaa ottelulippuja niin, että esimerkiksi kymmenen lipun paketin ostanut ryhmä pääsee kokemaan unohtumattoman elämyksen jäällä.

- 2) Ottelun aikana viihdettä pyritään tarjoamaan etenkin erätauoilla. Colorado Avalanche järjestää erätauoilla juniorijoukkueiden välisiä miniotteluita sekä erilaisia erätaukokilpailuita. Myös Liigassa järjestetään paljon erilaisia erätaukokilpailuita, mutta Pohjois-Amerikassa järjestetyissä kilpailuissa palkinnot ovat täysin toista luokkaa; kilpailuissa saattaa olla palkintoina esimerkiksi yhteistyökumppanilta saatu auto käyttöön puoleksi vuodeksi. Kilpailuissa asiakkaan tulee esimerkiksi lyödä kiekko aloitusympyrästä pieneen maaliin, joka on toisessa päässä kenttää. Ajatuksena on se, että osuminen maaliin on erittäin hankalaa ja epätodennäköistä, mutta tämän onnistuessa myös palkinnot ovat huomattavat. Suuri palkinto ja pieni voittamisen todennäköisyys tekee yksinkertaisestakin kisailusta mielenkiintoisen ja muillekin katsojille jännittävän.
- 3) Ottelun jälkeen Avalanche järjestää niin sanottuja jälkipelejä, joissa valikoidut asiakkaat pääsevät muun muassa pelaamaan kentällä pieniä jääkiekko-otteluita vastakkain tai muuten kisailemaan keskenään. Otteluiden voittajille jaetaan palkintoja.

Osallistujat erätaukokilpailuihin ja muihin tempauksiin valitaan arpomalla suoraan pelin aikana, eivätkä ne vaadi ennakoilmoittautumisia ennen ottelutapahtumaa, kuten Suomessa on ollut tapana. Myös tällä pyritään lisäämään viihteellisyttä ja ennalta-arvaamattomia tapahtumia otteluihin.

Markkinointijohtaja Beckerin (2016-04-06) mukaan Colorado Avalanche pyrkii ajattelemaan asiakkaan viihtyvyyttä panostamalla myös erityisesti nopeisiin sähköisiin lipunmyynti- ja lipuntarkastuspalveluihin. Niiden toivotaan tekevän asiointista sujuvaa ja miellyttävää; esimerkiksi sähköisen lipuntarkistuksen ansiosta hallin ovella jonottaminen voi nopeutua huomattavasti. Joukkue pyrkii tarjoamaan asiakkailleen myös runsaasti nähtävää otteluiden aikana – joukkueen kotiareenalle onkin lisätty esimerkiksi TV-ruutuja, joista asiakkaille esitetään otteluiden aikana viihdettä sekä kätevää tietoa ottelutapahtumasta, käynnissä olevasta pelistä ja joukkueista. Myös asiakkaiden toiveita pyritään kuuntelemaan ja toteuttamaan mahdollisuuksien mukaan.

Lippupaketit ja lippujen hankkiminen

Lipunmyyntiosaston vastaava Adrienne Russo-Zanders (2015-05-04) kertoi Avalanchen hyödyntävän paljon erilaisia lippupaketteja. Lippupaketit voivat liittyä erilaisiin teemoihin. Esimerkiksi perheille suunnatuissa lippupaketissa myydään neljä lippua otteluun sekä neljä ateriakuponkia käytettäväksi hallin ravintolapisteissä. Joukkue myy myös esimerkiksi niin sanottuja juhlaillapaketteja, jotka sisältävät esimerkiksi kaksi lippua otteluun ja kaksi juomalippua, joilla voi lunastaa oluet tai alkoholittomat juomat. Lisäksi joukkue järjestää opiskelijailtoja, jolloin opiskelijakortilla lipun saa ostettua puoleen hintaan.

Lippupaketit myydään erityisen edullisesti. Russo-Zandersin mukaan tällä pyritään saamaan mahdollisimman paljon asiakkaita kotiotteluihin; edulliset liput koko seurueelle madaltavat kynnystä ottaa otteluun mukaan myös sellaiset henkilöt, jotka eivät muuten välttämättä lähtisi seuraamaan ottelua.

Lipun Colorado Avalanchen otteluihin saa ostettua pääasiallisesti neljällä tavalla:

- 1) Areenan sisäänkäynniltä ennen ottelua.
- 2) Internetistä joukkueen kotisivuilta tai NHL:n virallisilta sivuilta pankki- tai luottokortilla.
- 3) Itsepalvelukioskeista julkisilla paikoilla, kuten ostoskeskuksissa, lentoasemilla ja kaupoissa.
- 4) Soittamalla paikalliseen lippupalveluun tai joukkueen omaan lippupalveluun.

Avalanche pyrkii tekemään lippujen ostamisesta mahdollisimman helppoa, jotta kynnyks otteluihin lähtemiseen sekä impulssiostojen tekemiseen kasvaisi.

Positiivinen ensireaktio

Joukkueen markkinointijohtaja Becker (2016-01-12) kertoi joukkueen pyrkivän luomaan uusille asiakkailleen positiivisen ensikosketuksen lajiin sekä joukkueen otteluihin. Becker näkee, että kriittisin vaihe on saada purettua esteet, jotta asiakas saadaan vierailemaan otteluun ensimmäisen kerran. Tämän jälkeen asiakkaalle saadaan näytettyä kuinka kokonaisvaltainen viihde-elämys jääkiekko-ottelu onkaan, jolloin tämä todennäköisesti havainnoi aktiivisemmin joukkueen markkinointiviestintää myös jatkossa. Kun asiakas huomioi Avalanchen markkinointiviestintää ja yhdistää nämä aiemmin saatuun positiiviseen ensireaktioon, on mahdollista, että tämä alkaisi vierailemaan otteluissa myös vastaisuudessa.

3.4 KalPan tyypillinen asiakasprofiili

Seuraavaksi tarkastelemme KalPan asiakaskyselyä. Kyselyn toteuttivat Savonia-ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijat Susanna Häkkinen, Tommi Kaartinen sekä Janne Koskimies vuonna 2012, osana markkinoinnin opintojaksoa. Asiakaskyselyn kysymyksistä osa oli suljettuja ja osa avoimia kysymyksiä.

Kyselyyn vastasi yhteensä 2116 KalPan asiakasta, joista 70% oli miehiä ja 30% naisia. 27% vastaajista oli alle 26-vuotiaita, 30% 26-35-vuotiaita, 34% 36-55-vuotiaita ja 9% yli 55-vuotiaita.

Kyselyn tulosten pohjalta tehtiin huomioita eri ikäryhmien ostokäyttäytymisestä sekä näiden asenteista joukkuetta ja sen palveluita kohtaan. Ikäryhmien vertailun lisäksi nostan esille sukupuolten välisiä eroja eri ikäluokkien sisällä. Lopuksi kokoan vielä yhteen asiakasryhmien vertailussa esille nousseet johtopäätökset.

Johtopäätökset tyypillisistä asiakkaista tehtiin kuuden kysymyksen pohjalta, jotka olivat:

- 1) Kuinka usein vieraillet KalPan kotiotteluissa?
- 2) Missä seurassa käyt otteluissa?
- 3) Mikä vaikuttaa eniten otteluissa vierailemiseen?
- 4) KalPan ottelut ovat viihdyttäviä
- 5) Hallin palvelut toimivat mielestäni...
- 6) Mielestäni kehitettävää olisi...

Kyselyssä asiakkaille esitettiin yhteensä 48 kysymystä, mutta näiden kuuden kysymyksen koettiin antavan tarpeeksi kattavasti viitteitä KalPan tyyppillisistä asiakkaista, näiden viihtymisestä otteluissa ja mitä kehityskohteita nämä näkevät ottelutapahtumassa.

Tyypillinen alle 26-vuotias asiakas

Alle 26-vuotias asiakas käy katsomassa keskimäärin 6-10 ottelua kauden aikana. Hän vieraili otteluissa yleensä kaveriporukalla, mutta toisinaan myös perheen kesken. Tyypillisen alle 26-vuotiaan asiakkaan otteluissa vierailemiseen vaikutti selvästi eniten ottelun ajankohdan sopivuus. Myös KalPan menestys ja oma taloudellinen tilanne olivat tekijöitä, jotka ajoivat pohtimaan otteluun lähtemistä. Alle 26-vuotias asiakas koki KalPan ottelut viihdyttävänä, ja arvioi hallin palvelut riittävän hyviksi. Hän koki ruoka-, snack- ja juomapalvelut sekä pysäköintipalvelut suurimmiksi kehityskohteiksi. Avoimissa vastauksissa yleisvaikutelma oli melko positiivinen – avoimia vastauksia jättäneet saattoivat kritisoida hallin käytävien ahtautta, mutta yleinen signaali oli kuitenkin positiivinen.

Kun alle 26-vuotiaiden vastauksia vertailtiin sukupuolen perusteella, voitiin havaita että miehet vierailivat otteluissa hieman naisia aktiivisemmin – merkittävää eroa tässä ei kuitenkaan syntynyt. Lisäksi miehet kokivat, että ruokapalvelut kaipasivat eniten parannuksia, kun taas naisten mielestä pysäköintipalvelut oli tärkein osa-alue, jota tulisi kehittää. Muilta osin vastaukset olivat linjassaan sukupuolesta riippumatta.

Tyypillinen 26-35-vuotias asiakas

Myös tyypillinen 26-35-vuotias asiakas kävi katsomassa keskimäärin 6-10 ottelua kauden aikana, yleensä kavereidensa kanssa. Myös 26-35-vuotiaalla asiakkaalla ottelun ajankohta oli merkittävin tekijä ostopäätöksen taustalla – muilla asioilla ei ollut kovinkaan suurta merkitystä. Hän näki itse ottelun viihdyttävänä, mutta hallin palvelut ainoastaan kohtalaisina tai korkeintaan riittävän hyvinä. 26-35-vuotias asiakas näki tyypillisen alle 26-vuotiaan asiakkaan tapaan ruoka-, snack- ja juomapalvelut sekä pysäköintipalvelut suurimpina kehityskohteina. Lisäksi hän näki yleisen viihtyvyyden (katsomot, hallin siisteys ym.) suurempana kehityskohteena kuin nuorempi ikäluokka. Avoimissa vastauksissa yleinen ilmapiiri oli nuorempia kriittisempi; 26-35-vuotias asiakas kaipasi lisää saniteettitiloja ja väljempiä käytäviä, mutta myös lisää viihdettä ja tunnelmaa hallille.

Tässä ikäluokassa molempien sukupuolien edustajat kävivät otteluissa useimmiten kaveriporukalla, mutta naiset saattoivat vierailla otteluissa miehiä useammin myös perheen kesken. Miehillä oli taipumusta käydä katsomassa hieman useampia otteluita kauden aikana kuin naisilla. Miehet kävivät katsomassa keskimäärin 3-10 ottelua kaudessa, kun taas naiset kävivät katsomassa yleensä 1-10 ottelua kauden aikana, joten ero ei kasvanut merkittäväksi. Miehet olivat naisia kriittisempiä hallin palveluita kohtaan myös tässä ikäluokassa. He myös kokivat ruokapalveluiden ja pysäköinnin ohella viihdyttävyyden parannusta kaipaavaksi elementiksi, kun taas naiset näkivät lähinnä ainoastaan pysäköinnin ja ruokapalvelut kehityskohteiksi.

Tyypillinen 36-55-vuotias asiakas

36-55-vuotias asiakas käy katsomassa noin 3-5 ottelua kauden aikana. Hän käy otteluissa useimmiten perheen kesken ja toisinaan kaveriporukassa. Hän viihtyy kuitenkin peleissä myös yksin. Olennaisin asia ostopäätöksen taustalla on ottelun ajankohta, mutta hänellä otteluun lähtemiseen vaikutti myös joukkueen menestys hieman nuorempia ikäluokkia enemmän. 36-55-vuotiaan asiakkaan mielestä hallin palvelut toimivat kohtalaisesti tai korkeintaan riittävän hyvin. Hän näki kehitettävää erityisesti ruoka-, snack- ja juomapalveluissa, mutta myös pysäköintipalveluissa (vaikkakin nuorempia ikäryhmiä vähemmän). Lisäksi ottelutapahtuman viihdyttävyyden parantaminen nousi vastauksista esille. Avoimien vastauksien ilmapiiri oli 26-35-vuotiaisiin asiakkaisiin verrattuna positiivisemmat, mutta saniteettitilat ja käytävien ahtaus saivat osakseen kritiikkiä myös tässä ikäluokassa.

Tämän ikäluokan miehet kävivät otteluissa useimmiten kaveriporukassa, mutta toisinaan myös perheen kesken. Naiset kävivät puolestaan otteluissa yleensä perheen kesken, mutta osa vastasi käyvänsä myös kaveriporukalla otteluita katsomassa. Miehet kävivät otteluissa naisia useammin – miesten kohdalla vastaukset jakautuivat melko tasaisesti 3-20 ottelun välille, kun taas naisten kohdalla 3-10 ottelua kaudessa oli yleisin jakauma, vaikka myös osa naisista ilmoitti käyvänsä katsomassa yli 20 ottelua kaudessa. Miehet olivat naisia kriittisempiä hallin palveluita kohtaan. Miehet näkivät eniten kehitettävää ruoka-, snack- ja juomapalveluissa, kun taas naiset huomioivat pysäköintipalvelut tärkeimpänä kehityskohteena.

Tyypillinen yli 56-vuotias asiakas

Tyypillinen yli 56-vuotias asiakas kävi katsomassa muista ikäluokista poiketen keskimäärin jopa yli 20 ottelua kauden aikana. Hän kävi otteluissa yhtä paljon sekä kaveriporukalla että yksin, mutta toisinaan hän vieraili ottelussa myös perheen kanssa. Hänen otteluun lähtemiseen vaikutti eniten ottelun ajankohta, mutta myös joukkueen menestys oli selvästi voimakkaammin taustalla vaikuttava tekijä kuin nuorempien ikäluokkien kohdalla. Tyypillinen yli 56-vuotias asiakas koki muiden ikäluokkien tapaan itse ottelun viihdyttävänä, mutta arvosteli hallin palvelut kohtalaisiksi tai enintään riittävän hyviksi. Hänenkin mukaansa kehitystä kaipaisivat eniten ruoka-, snack- ja juomapalvelut sekä pysäköintipalvelut. Yli 56-vuotias asiakas oli muita ikäluokkia tyytyväisempi yleiseen viihtyvyyteen hallilla.

Naisten ja miesten vastaukset erosivat myös tässä ikäluokassa jossain määrin toisistaan. Miehet kävivät yleensä katsomassa yli 20 ottelua kaudessa, kun taas naisista suurin osa seurasi 3-5 ottelua kaudessa paikan päällä. Miehet kävivät otteluissa useimmiten yksin, mutta toisinaan myös kavereiden tai perheen kanssa, kun taas naisten pääasiallisena otteluseurana oli perhe. Molemmat sukupuolet kokivat ottelun viihdyttävänä, mutta miehet olivat huomattavasti kriittisempiä hallin palveluita kohtaan. Naisten mukaan etenkin pysäköintipalvelut kaipasivat kehitystä, kun taas miesten mielestä ruoka-, snack- ja juomapalvelut olivat eniten kehitystä kaipaava alue. Myös miesten mukaan pysäköinti oli kuitenkin ongelmallinen asia.

Keskeiset havainnot eri asiakasryhmistä ja näiden eroista

Asiakaskyselyn perusteella voidaan todeta, että mitä vanhempi asiakas on, sitä useammin tämä vieraili otteluissa kauden aikana. Nuoret ikäluokat näkivät otteluissa esitettävän viihteen kehitystä kaipaavana kohteena vanhempia vastaajia useammin, mutta jokaisessa ikäluokassa toivottiin ensisijaisesti parannusta pysäköinti- sekä ruokapalveluihin. Kyselyn perusteella alle 26-vuotiaat sekä yli 56-vuotiaat vastaajat olivat tyytyväisimpiä yleiseen ilmapiiriin hallilla, eikä näiden ikäluokkien avoimista vastauksista havaittu niin suurta kritiikkiä joukkueen toimintoja kohtaan kuin 26-55-vuotiaiden avoimista vastauksista.

Voitiin myös todeta, että kausikortin merkitys on valtava otteluissa vierailemisen suhteen. Irtolippuja käyttävistä asiakkaista selvästi suurin osa kertoi, että nämä kävisivät otteluissa todennäköisesti useammin mikäli näillä olisi käytössään kausikortti. Vastavuoroisesti kausikortin omistajat olivat sitä mieltä, että he kävisivät otteluissa todennäköisesti harvemmin, jos heillä ei olisi kausikorttia kausikorttia.

Miesten ja naisten vastausten välisistä eroista voidaan todeta se, että miehet näkivät hallin palvelut yleensä naisia kriittisemmin. Miehet myös kokivat selvästi tärkeimmäksi kehityskohteeksi ruokapalvelut, kun taas naiset keskittyivät enemmän pysäköinnin sujuvuuteen ja hallille pääsemisen helppouteen. Kyselyn perusteella miehet vierailivat hallilla keskimäärin naisia aktiivisemmin. Molemmat sukupuolet olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä itse ottelun viihteellisyteen.

Vastauksien perusteella voidaan myös todeta, että otteluseura vaikutti asiakkaan yleiseen viihtyvyyteen ja otteluissa vierailmiseen. Voitiin huomata, että ne asiakkaat jotka kävivät otteluissa yleensä yksin, vierailivat otteluissa myös toistuvammin. Myös kaveriporukalla pääsääntöisesti vierailleet kävivät otteluissa useammin kuin ne asiakkaat, joiden otteluseurana oli yleensä perhe tai työkaverit. Seurasta riippumatta itse ottelu koettiin viihdyttävänä, mutta työporukalla vierailleet olivat hallin palveluita kohtaan muita huomattavasti kriittisempiä. Myös kaveriporukalla vierailleet näkivät palvelut kriittisemmin kuin yksin tai perheen kanssa otteluissa käyneet. Kavereiden ja työkavereiden kanssa otteluissa käyneet painottivat kehityskohteina ensisijaisesti ruokapalveluita sekä toissijaisesti pysäköintipalveluita. Työkavereiden kanssa käyneet toivoivat myös muita ryhmiä huomattavasti voimakkaammin parannusta viihde-elementteihin. Yksin ja perheen kanssa käyvät näkivät pysäköinnin tärkeimpänä kehityskohteena ja olivat vähemmän kriittisiä ruokapalveluita kohtaan.

4 KEHITYSEHDOTUKSET

Kehitysehdotukset jakautuvat kolmeen eri pääaiheeseen; brändiin, asiakasuskollisuuteen sekä lipunmyyntiin. Jokaiseen aiheeseen liittyy useita kehitysehdotuksia, jotka toteuttamalla uskon KalPan pystyvän syventämään jo olemassa olevia asiakkuuksiaan merkittävästi sekä hankkimaan mahdollisesti uusia asiakkaita.

4.1 Kehitysehdotuksien muodostuminen

Kehitysehdotuksiin muodostuivat siis induktiivisen päättelyn avulla. Tutkimuksen esiyymmärryksessä esitetyt oletukset pyrittiin vahvistamaan tai tarvittaessa kumoamaan taustateorioiden perusteella. Vertailemalla kappaleessa 2 esitettyä tutkimuksen esiyymmärrystä sekä edellä esitettyä teoria-aineistoa, voidaan todeta tutkimuksen toteutusta edeltäneet ennako-oletukset pitkälti oikeiksi. Esiyymmärryksessä kuitenkin esitettiin, että brändin ja asiakasuskollisuuden välinen yhteys on molemminpuolinen. Työssä esitetyt teoriat brändin ja asiakkaan sitoutumisen yhteydestä osoittivat, että brändi lähinnä luo pohjan asiakasuskollisuudelle ja vaikuttaa siten yksipuolisesti asiakasuskollisuuden kehittymiseen. Tutkimusaineistosta ei siis noussut esille suoria viitteitä siitä, että asiakkaan aiempi suhde yritykseen johtaa suoraan yrityksen muiden brändien omaksumiseen ja niihin kiintymiseen.

Induktiiviselle lähestymistavalle tyypillisesti kehitysehdotusten ja johtopäätösten laatimisessa hyödynnettiin teoria-aineiston pohjalta tehtyä päättelyä, ja näiden päätelmien sekä esioletuksien vertailua. Työssä esitetyt kysely- ja haastatteluaineistot antoivat lisää näkökulmaa yksityiskohtaisempien kehitysehdotusten laatimiseksi ja toimivat myös pohjana osalle kehitysehdotuksista. Etenkin KalPan asiakaskysely antoi viitteitä siitä, millaisista uudistuksista asiakasryhmät pitäisivät.

Kehitysehdotukset perustuvat työn teoreettiseen viitekehykseen, joten ne sisältävät perusteltuja keinoja yrityksen liiketoiminnan parantamiseksi. Teoria-aineiston ja esiyymmärryksen suhdetta arvioitaessa voitiin pohtia, kuinka KalPa voisi hyödyntää vahvistettuja teorioita liiketoiminnassaan. Vertailemalla teorioita KalPan nykytilanteeseen pystyttiin kehittämään konkreettisia kehitysehdotuksia, joilla joukkue pystyisi viemään asiakasajatteluaan eteenpäin.

4.2 Brändi

Brändipääoman vahvistaminen

Kappaleessa 2.1 todettiin, kuinka toimiva brändäys huomioi muutakin kuin tuotteen ulkoasun ja muut aineelliset ominaisuudet. Brändipääoma, eli brändin aineettomat elementit ovat suuressa roolissa asiakasuskollisuuden muodostumisen kannalta. Kappaleessa 2.3 todettiin myös, kuinka yrityksellä on hyvä pohja kun sen kaikki strategiset toiminnot rakennetaan asiakkaat huomioiden. KalPa voisikin pohtia kokonaisvaltaista strategiauudistusta, joka tähtää brändipääoman

vahvistamiseen. Asiakkaita voitaisiin osallistaa uudistusten ideointiin ja suunnitteluun, jolloin nämä saattaisivat kokea KalPan yhä vahvemmin heidän omana joukkueenaan.

Uudistusten tulisi huomioida asiakkaan psykologiset tarpeet ja ominaisuudet. Uudistusten suunnittelemisessa kappaleessa 5 esitettyä asiakaskyselyä tarkempi, brändiä ja asiakkaan psykologisia tarpeita painottava kysely voisi tuottaa kohdeyritykselle tähän tarkoitukseen paremmin soveltuvia asiakasprofileja. Brändirakkauden sekä asiakasuskollisuuden syntymisen taustalla vallitsevien psykologisten mekanismien ymmärtäminen ja huomioiminen tulisi olla uudistuksien suunnittelussa keskeisessä roolissa sen sijaan, että ajateltaisiin pelkästään asiakasmäärien kasvattamista. Tässä tapauksessa voidaan ajatella, että matka on vähintään yhtä tärkeässä roolissa kuin päämäärään pääseminen, sillä oikein rakennetut asiakasprosessit luovat edellytykset pitkille asiakassuhteille.

Kappaleessa 3.4 esitetyn kaltaiset, asiakkaiden vastausten keskiarvojen perusteella luodut asiakasprofiilit ovat tehokas tapa kartoittaa asiakassegmenttien mieltymyksiä ja eroavaisuuksia. Profiilien avulla voidaan analysoida, millainen on tietyn segmentin tyypillinen asiakas ja mitkä asiat tämä kokee tärkeiksi. Täyttämällä tämän tyypillisen asiakkaan mieltymykset, täyttyvät todennäköisesti myös monen muun saman segmentin asiakkaan toiveet.

Brändin henkilöiminen

KalPa voisi henkilöidä brändinsä nykyistä voimakkaammin tiettyyn pelaajaan tai muuhun julkisuudesta tunnettuun henkilöön, johon asiakkaat voisivat samaistua. Seppäsen (2014-10-08) mukaan KalPa on tuonut omia junioreitaan esille joukkueen markkinointiviestinnässä kasvavassa määrin sen jälkeen, kun aiemmin joukkueen kasvoina tunnettu Sami Kapanen päätti pelaajauransa. KalPan tulisikin pohtia, olisiko sen syytä tehdä tulevaisuudessa pelaajahankinta myös liiketoimintaa ja asiakkaita ajatellen. Pitkän tähtäimen sopimus tähtipelaajastatuksen omaavan tai muuten joukosta erottuvan pelaajan kanssa voisi johtaa siihen, että asiakkailla olisi selkeä esikuva johon samaistua, jolloin näiden positiivinen asenne joukkuetta kohtaan saattaisi voimistua. Kappaleessa 2.1.2 esitettiin Anaheim Ducksin esimerkki George Parrosista, joka osoittaa sen, ettei pelaajan välttämättä tarvitse olla pelitaidoiltaan muiden yläpuolella ja sen vuoksi hinnaltaan kallis. Myös muilla pelillisillä osa-alueilla erottuva, edullisempi pelaaja voi nousta kannattajien suosikiksi. Brändin henkilöiminen voi myös lisätä brändipääomaa, kun brändin keulakuvan seuraaminen tuo asiakkaille lisäarvoa. Brändin voimakas henkilöiminen voisikin olla ensimmäinen askel edellisessä kohdassa esitetyn brändipääoman vahvistamisessa.

4.3 Asiakasuskollisuus

Asiakkaan osallistaminen toimintaan

Julkiset tapahtumat ovat tehokkaita keinoja asiakkaan osallistamisessa, kuten kappaleessa 2.2.1 kerrottiin. Myös kappaleessa 3.1 esitetty Carolina Hurricanesin esimerkki osallistavasta opetustyöstä

vahvistaa sitä käsitystä, että erilaiset tapahtumat ovat omiaan etenkin uusien asiakkaiden tutustuttamisessa lajiin ja joukkueeseen. KalPa voisi pohtia toteuttavansa erilaisia yleisötapahtumia nykyistä laajemmin ja monipuolisemmin. Tapahtumat voitaisiin toteuttaa vaihtuvilla teemoilla, jotta niissä säilyisi vaihtelu ja niitä voitaisiin suunnata eri kohderyhmille. Kappaleessa 2.2.1 mainittiin, että etenkin aktivoivat tapahtumat voivat olla tehokkaita etenkin urheilujoukkueiden asiakkaita kohtaan. KalPan järjestämien tapahtumien tulisi olla yleisöä aktivoivia; esimerkiksi talvisin järjestettävä korttelikiekkoliiga, jossa Kuopion eri alueiden asukkaista muodostettaisiin joukkueita, voisi luoda asiakkaille samaan aikaan kilpailuhenkeä sekä elämyksen ja osallisuuden tunnetta. Tapahtumat tulee pitää kuitenkin helposti lähestyttävää, joten esimerkiksi edellä mainittu korttelikiekkoliiga tulisi toteuttaa leikkimielisenä ja molemmille sukupuolille sekä eri ikäluokille soveltuvana tapahtumana.

Myös sisältömarkkinoinnin painottaminen osana markkinointiviestinnän kokonaisuutta voi osallistaa asiakkaan oppimaan lajin lainalaisuuksia sekä tutustumaan yritykseen ja joukkueeseen tarkemmin. Kappaleessa 2.2.1 mainitut kaltaiset informatiiviset, mutta helposti ymmärrettävissä olevat viestintäkeinot voisivat auttaa KalPaa sitouttamaan asiakkaitaan osallistamisen keinoin. Kuten kaikessa markkinoinnissa, myös sisältömarkkinoinnissa on kuitenkin varottava, ettei tiedon esittäminen muutu liian teoreettiseksi ja puuduttavaksi; havainnollistavat kuviot, taulukot ja kuvat tekevät oppimisesta kevyttä ja helposti sisäistettävää.

Vastakkainasettelun korostaminen

Kuten aiemmin työssä todettiin, myös joukkueiden välinen vastakkainasettelu voi saada asiakkaan tuntemaan itsensä osaksi joukkuetta entistäkin vahvemmin ja tyydyttää siten tämän yhteenkuuluvuuden tarvetta. Asiakas voi myös kokea ottelutapahtuman ja joukkueen vetovoimaisempaan sekä elämyksellisempänä, kun joukkueiden välistä vastakkainasettelua korostetaan otteluita edeltävässä markkinointiviestinnässä.

Myös oman joukkueen korostaminen ilman vastakkainasettelua voi olla toimiva tapa painottaa sitä, että joukkue pelaa yleisöään varten, kappaleessa 3.3 esitetyn Colorado Avalanchen Adam Beckerin kertoman mukaisesti. KalPa onkin ottanut jo käyttöönsä iskulauseen ”Meidän KalPa”, joka puhuttelee yleisöä Avalanchen ”Your Colorado Avalanche”-iskulauseen tapaan. KalPa voisi kuitenkin pohtia myös selkeän vastakkainasettelun luomista joukkueiden välille niin, että jokaista ottelua korostettaisiin taisteluna ”meidän” ja ”toisen joukkueen” välillä. Vastakkainasettelu tulee toteuttaa luonnollisesti hyvän maun rajoissa, ja esimerkiksi liian räikeää vastustajan vähättelyä tai aliarvioimista tulisi välttää.

Kokonaisvaltainen asiakaselämys

Eräs KalPan asiakaskyselyn vastaajista totesi muun muassa KalPan ottelutapahtumien äänentoiston ja yleisen ilmapiirin kaipaavan parannusta. Hänen mielestään ottelun tulisi olla asiakkaalle elämys, ja

että KalPan kotiotteluiden viihde sekä tunnelma ovat liian mitäänsanomattomia. Myös erityisesti nuoret asiakkaat ilmoittivat asiakaskyselyssä toivovansa monipuolisempaa viihdettä otteluihin.

KalPa on viime kausien aikana ryhtynyt tuomaan esille viihde-elementtejä yhä kasvavassa määrin. Otteluihin on tuotu muun muassa Wibes Dancers-tanssiryhmä sekä uudenlaisia erätaukokilpailuita. Näkisin kuitenkin, että ottelujen viihteestä tulisi pyrkiä rakentamaan entistä henkilökohtaisempaa kannattajan näkökulmasta. Myös uudistukset erätaukokilpailuihin voisivat lisätä otteluiden viihteellisyttä. Kappaleessa 3.3 mainittiin erätaukokilpailuiden, joissa palkinnot ovat suuret, mutta todennäköisyys voitolle on pieni, saavan myös muut katsojat jännittyneiksi osallistujan puolesta. KalPa voisikin pyrkiä luomaan tähän ideaan perustuvia, uusia erätaukokilpailuita, joita asiakkaat voivat jännityksellä seurata. Erilaisten elämyksien ideoimisessa tulisi huomioida myös toimintaympäristöön soveltuvuus, kappaleessa 2.2.1 esitetyn mukaisesti.

Lisäksi KalPa voisi pyrkiä Colorado Avalanchen tapaan lisäämään hallilleen näyttöpäätteitä ja muita päätelaitteita, joiden avulla asiakkaalle välittyisi sekä informaatiota että aktivoivaa viihdettä. Näin myös joukkueen sponsoreille avautuisi tilaa lisänäkyvyydelle, kun näiden mainoksia pystyttäisiin sijoittamaan myös uusille näyttöpäätteille. Myös muiden uusien, urheiluympäristöön sopivien viihde-elementtien tulisi tähdätä siihen, että asiakas haluaisi palata otteluihin yhä uudelleen. Tämä onnistuu vähentämällä asiakkaan stressiä sekä tarjoamalla monipuolinen, helposti tavoitettava ja vaikutuksen tekevä elämys.

Myös asiakaskyselyssä esille nousseet pysäköintipalveluiden sekä palvelupisteiden puutteet olisi syytä huomioida, jotta asiakkaalle saadaan luotua ympäristö, jossa hän pääsee unohtamaan arkiset murheet ja johon tämä haluaa palata yhä uudelleen. Tämän kaltaisten esteiden taklaaminen on myös olennaisessa roolissa kappaleessa 2.3.1 mainittujen piilevästi uskollisten asiakkaiden houkuttelemisessa. Otteluihin saapumisen helpottaminen ja palvelutason nostaminen ovat osa kokonaisvaltaista asiakaselämystä. Esimerkiksi yleisössä kiertävät myyjät, jotka tarjoavat asiakkaille pientä purtavaa ja juomaa, voisivat osaltaan helpottaa palvelupisteiden ruuhkautumista ja samalla parantaa asiakaselämystä.

4.4 Lipunmyynti

Lippujen saatavuus

Colorado Avalanche panostaa lipunmyynnissään saatavuuteen. Lippuja on saatavilla nopeasti useista eri paikoista, niin asiakaspalvelupisteistä kuin myyntiautomaateistakin, joka osaltaan madaltaa kynnystä otteluun lähtemiselle. KalPan ottelulippuja myydään tällä hetkellä joukkueen omassa urheiluvälinekaupassa KalPa Pro Shopissa, neljässä S-ryhmän liikkeessä Kuopion alueella, TicketMasterin Internetpalvelussa sekä jäähallin ovella ottelupäivänä. Lippuja myydään yli viiden hengen ryhmille myös KalPa Hockey Oy:n toimistolta. (KalPa Hockey Oy.)

Lippujen helppo saatavuus on tärkeässä roolissa, jotta KalPan kotiotteluista saataisiin helpommin lähestyttävää. KalPa voisi harkita ryhtyvän myymään ottelulippuja Colorado Avalanchen tapaan myös itsepalvelupisteissä. Itsepalvelupisteet voitaisiin sijoittaa keskeisille julkisille paikoille, kuten alueen kauppakeskuksiin, kauppojen auloihin, lentoasemalle sekä juna-asemalle. Lipunostosta tulisi tehdä nopeaa ja helppoa; kauppojen kassoilla ja palvelutiskeillä voi olla pitkiäkin jonoja, jolloin kiireinen asiakas saattaa pahimmassa tapauksessa jättää lipun ostamatta. Helposti ostettavat liput voivat osaltaan lisätä spontaaneita otteluissa vierailemisia. Sähköisen lipunmyynnin ohella myös kappaleessa 3.3 mainittu sähköinen lipuntarkastus hallin ovella voisi nopeuttaa asioimista ja saattaisi kasvattaa asiakastytyväisyyttä.

Monipuolisemmat lippupaketit

Tällä hetkellä KalPan lippupaketit sisältävät miniperhelipun, jolla ottelua pääsee seuraamaan yksi aikuinen yhden 7-15 vuotiaan kanssa sekä perhelipun, jolla otteluun pääsee kaksi aikuista kahden 7-15 vuotiaan kanssa tai vaihtoehtoisesti yksi aikuinen kolmen 7-15 vuotiaan kanssa. Lisäksi eläkeläiset, opiskelijat, varusmiehet, siviilipalvelusmiehet sekä Kuopion työttömät Ry:n jäsenet saavat alennusta seisomapaikkojen lipuista. Tiettyjen katsomonosien lipuista saa lisäksi alennusta S-etukortilla. Lisäksi ostettaessa yli 20 seisomapaikkalippua tarjooa joukkue paketista 10 prosentin alennuksen. Ostettaessa 20 istumapaikkalippua joukkue tarjooa lipun yhteyteen ilmaisen makkaran. 50 istumapaikkalipun ostanut ryhmä saa ottelulippujen ohella makkarat sekä kahvin ja pullan. (KalPa Hockey Oy.)

Joukkueen lippuvalikoimaan ei kuitenkaan tällä hetkellä kuulu esimerkiksi lippupaketteja, jotka kattaisivat aikuisista koostuvien seurueiden otteluliput pakettihintaan. KalPa ei myöskään tarjoa esimerkiksi sellaisia paketteja, jotka sisältäisivät seurueen ottelulippujen lisäksi myös virvoitus- tai alkoholijuomia sekä eväitä, vaan juoma- ja ruokaliput myydään erikseen.

Joukkueen olisikin syytä huomioida laajempien lippupakettien tarjoaminen myös esimerkiksi aikuisista koostuville seurueille; edullisten lippupakettien myötä isompikin seurue voi innostua otteluun lähtemisestä. Tätä ajatusta tukee myös kappaleessa 3.4 esitetty havainto siitä, että kaveriporukalla otteluissa yleensä käyvät vierailivat otteluissa myös toistuvammin kuin esimerkiksi perheen tai työporukan kanssa vierailevat. Mikäli KalPa saa houkutelua kaveriporukoita otteluihin nykyistä tehokkaammin, voisi se johtaa entistäkin toistuvampaan ja syvempään asiakassuhteeseen kyseisen asiakasryhmän kanssa. Lippupakettien hinnoittelu tulisi toteuttaa niin, että ne vaikuttavat asiakkaasta houkuttelevilta; ryhmälennuksien tulisi olla merkittäviä, jotta ne todella kannustavat asiakasta tekemään ostopäätöksen.

Juoma- ja ruokakupongien yhdistäminen erilaisiin lippupaketteihin, aiemmin työssä esitetyn Colorado Avalanchen esimerkin tapaan, voisi osaltaan lisätä asiakastytyväisyyttä ja samalla houkuttella asiakasta ostamaan lippupaketteja. Ruoka- ja juomakupongit voisivat myös helpottaa asiakaskyselystä esille nousutta ongelmaa, jonka mukaan ruoka-, snack- ja juomapalvelupisteet

ruuhkautuvat ja toimivat hitaasti otteluiden aikana. Kun asiakkaalla olisi yksinkertainen ruoka- tai juomakupongi, nopeutuisi palvelutilanne huomattavasti, kun maksua ei peritä palvelupisteellä.

Osakauskortti

Kuten aiemmin työssä on esitetty, pitkäaikainen sitoutuminen joukkueeseen on asiakkuuden toivottava lopputulos. Kausikortti on eräänlainen määräaikainen sitoutuminen joukkueeseen, joten niiden myyntiä tulisi pyrkiä tukemaan entistäkin enemmän. KalPan olisi syytä pohtia kausikorttimyynnin uudistamista, jotta asiakkaan kynnys pidempään sitoutumiseen madaltuisi. Kappaleessa 3.4 esitetyssä KalPan asiakaskyselyssä ilmeni, että asiakkaat vierailisivat otteluissa säännöllisemmin iästä tai sukupuolesta riippumatta, mikäli näillä olisi käytössään kausikortti. Myös kausikortin omistajat totesivat, että he kävisivät todennäköisesti harvemmin otteluissa jos heillä ei olisi kausikorttia. Kausikortin merkitys voidaankin nähdä erittäin suurena, kun puhutaan otteluissa vierailemisen määrästä.

Tämän vuoksi KalPa voisikin tarjota asiakkailleen perinteisen, koko kauden voimassa olevan kausikortin lisäksi eräänlaista "osakauskorttia", joka mukailisi kappaleessa 3.2 esitettyä Milwaukee Brewersin mallia. Lipun voimassaolo voisi olla aikaperusteinen, jolloin se voisi olla voimassa esimerkiksi yhden, kaksi tai kolme kuukautta kerrallaan. Vaihtoehtoisesti osakauskortin voimassaoloaika voitaisiin sitoa ottelumääriin, Brewersin esimerkin mukaisesti. Asiakkaan sitouttaminen lyhyeksi ajaksi voi laukaista tässä ehdollistumisen, jolloin tämä alkaa vierailemaan joukkueen kotiotteluissa spontaanimminkin myös jatkossa. Säännöllinen vierailu voi johtaa myös varsinaisen kausikortin ostamiseen. Osakauskortti voisi olla omiaan helpottamaan siirtymää kausikorttiasiakkaaksi, sillä se tulisi asiakkaalle edullisemmaksi kuin koko kauden kattava kausikortti ja toimisi eräänlaisena kokeilu- ja harkintajaksona. Osakauskortin hinta voisi olla sitä edullisempi mitä pidemmälle ajalle se otetaan.

Kun osakauskortin voimassaoloaika päättyy, tulisi uuden ostaminen tehdä asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. Hänelle voitaisiin tarjota houkutteleva alennus uudesta osakauskortista tai loppukauden kattavasta varsinaisesta kausikortista, jotta kynnys sitoutua joukkueeseen syvemmin madaltuisi. Houkuttimena osakauskortin ostamiselle voisi toimia arvonta, jossa kaikkien osakauskortin ostaneiden kesken arvottaisiin koko loppukauden kattavia kausikortteja. Osakauskortit voisivat puolestaan toimia hyvinä palkintoina muissa arvunnoissa ja esimerkiksi aiemmin mainituissa erätaukokilpailuissa.

5 POHDINTA

Moni asiakkuuksia käsittelevä tutkimus keskittyy tarkastelemaan joko brändiä tai asiakasuskollisuutta erillisinä kokonaisuuksina. Tässä opinnäytetyössä esitetyt taustateoriat, Colorado Avalanchen edustajien haastattelut sekä kyselyn pohjalta tehdyt profiilit KalPan tyypillisistä asiakkaista auttoivat ymmärtämään, kuinka tärkeä osa kestävän asiakkuuden rakentumisesta brändi on, ja mitkä psykologiset elementit saattavat vaikuttaa asiakasuskollisuuden kehittymisen taustalla. Seuraavaksi käyn vielä läpi tutkimuksen keskeisimmät havainnot.

5.1 Brändi luo pohjan asiakasuskollisuudelle

Brändin tulisi omaksua rooli, jota asiakas ihailee. Brändin tulee olla asiakkaan mielestä jännittävä ja houkutteleva. Asiakkaan tulisi tuntea itsensä houkuttelevaksi ja arvokkaaksi, kun tämä käyttää brändin tuotteita tai palveluita. Brändin vahvistaminen ei välttämättä tarkoita tarjouksia tai ilmaisia tuotteita ja lippuja, vaan myös asiakkaan psykologinen näkökulma tulisi ottaa huomioon – mikä saa asiakkaan ajattelemaan brändistä hyvää?

Yrityksen ja brändin tuottamat tunteet luovat emotionaalisen pohjan asiakkuudelle. Brändi herättää asiakkaissa monenlaisia tunteita ja näkemyksiä. Nämä tunteet voivat olla hyvinkin voimakkaita ja ihmissuhteiden tuottamiin tunteisiin verrattavia. Yrityksen markkinointiviestinnän tavoitteena tulisi olla positiivisen brändipääoman saavuttaminen, jotta brändi toisi asiakkaalleen positiivisia mielikuvia, ja jotta tämä näkisi brändin houkuttelevana ja hyötyä tai nautintoa tuovana toimijana.

Brändin henkilöiminen voi tuottaa suurta lisäarvoa brändipääomalle ja siten houkuttaa uusia asiakkaita ja vahvistaa jo olemassa olevia asiakkuuksia. Brändin henkilöiminen antaa asiakkaalle konkreettisen tarttumapinnan yritykseen ja antaa tälle myös kohteen johon samaistua. Henkilöiminen tulee toteuttaa harkiten – henkilön, johon brändi yhdistetään tulisi olla henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan aito, positiivinen, ihailtava sekä helposti lähestyttävä persoona. Henkilöimisellä voi olla suurikin merkitys asiakkaan sitoutumiseen ja siten asiakasmääriin, kuten aiemmin työssä todettiin Colorado Avalanchen kotiotteluiden kävijämäärien kehitystä arvioitaessa. Voidaan myös pohtia, olisiko brändin henkilöimisestä syytä luoda oma prosessinsa, jossa kulloinkin joukkueessa pelaavista pelaajista valitaan henkilö tai henkilöitä, joista luodaan systemaattisesti joukkueen uudet kasvot. Tällöin joukkue pystyisi varautumaan keulakuvana toimivien pelaajien poistumiseen ja nostaa tarvittaessa uusia pelaajia joukkueen kasvoiksi tehokkaasti.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että saavuttaakseen maksimaalisen potentiaalin luoda pitkäaikaisia asiakkuuksia, brändi tulisi rakentaa niin, että asiakas nähdään sijoittajana joka sijoittaa pääomaansa (aika, taloudelliset resurssit, tunteet) yrityksen toimintoihin. Pääomaansa sijoittanut asiakas kokee olevansa oikeutettu saamaan osinkoja, eli toimivaa palvelua tai toimivia tuotteita vastineeksi sijoittamalleen pääomalle. Yrityksen strategia ja kaikki toiminnot tuleekin suunnitella asiakkaan näkökulma huomioiden; asiakkaalle tulee tarjota vastinetta rahalleen jokaisen toiminnon kohdalla.

Asiakkaan saama tarpeiden tyydytys ja hänen näkemyksensä siitä, että asiakkaana oleminen tuo hänelle jonkinlaista lisäarvoa, ovat olennaisia elementtejä asiakkuuden jatkuvuuden kannalta.

5.2 Asiakkuuden rakentaminen on pitkä ja monimutkainen prosessi

Asiakkuuden rakentaminen on pitkäjänteinen prosessi, jonka lopullinen tavoite on pitkäikäinen asiakasuskollisuus. Asiakkuus rakentuu vaiheittain; potentiaaliset asiakkaat tulee ensiksi saattaa tietoiseksi yrityksen olemassaolosta sekä toiminnasta, ja pyrkiä saamaan nämä asioimaan ensimmäistä kertaa yrityksen kanssa. Yrityksen tuottama ensivaikutelma on tärkeässä roolissa uusien asiakkuuksien syntyemisessä ja niiden syventymisessä. Asiakkaan ennakkoluulot yritystä ja lajia kohtaan voivat muuttua, mikäli tälle pystytään perustelemaan vierailun hyödyt heti asiakkuuden alusta saakka. Yrityksen tulisi pyrkiä voittamaan asiakkaat lopulta puolelleen tuottamalla näille esimerkiksi ainutlaatuinen ensimmäinen asioiminen yrityksen kanssa, opettamalla näille asioita yrityksestä ja sen toimialasta sekä pyrkimällä selittämään näille, miksi olisi järkevää tulla asiakkaiksi jatkossakin. Asiakasuskollisuus pohjautuu asiakkaan psykologiseen sitoutumiseen ja se ilmenee toistuvana asioimisena yrityksen kanssa.

Asiakasuskollisuus kehittyy työssä esitettyjen teorioiden perusteella samalla kaavalla ihmisestä riippumatta. Asiakkaan uskollisuus pohjautuu tämän psykologiseen sitoutumiseen yritystä kohtaan. Psykologinen sitoutuminen kumpuaa puolestaan henkilön tarpeista, ja johtaa lopulta yrityksen kannalta positiiviseen käytökseen – yrityksen kanssa toistuvaan asiointiin ja syvempään asiakassuhteeseen. Psykologiseen sitoutumiseen johtavat asiakkaan positiiviset kokemukset ja mielikuvat yrityksestä, sekä tämän tietotaso käsiteltävästä aiheesta.

Psykologisen sitoutumisen rakentamisessa myös viihtyisän ympäristön tuottaminen asiakkaalle on keskeisessä osassa. Kokonaisvaltainen viihde-elämys pyrkii tempaamaan asiakkaan mukaansa niin, että tämä unohtaa huolensa ja keskittyy täysillä tarjottuun viihteeseen. Myös se, että asiakas kokee olevansa osallisena yrityksen toiminnassa, sekä tuotteen tai palvelun vetovoima johtavat psykologiseen sitoutumiseen. On kuitenkin huomattava, että urheilujoukkueen asiakasuskollisuuteen voivat vaikuttaa myös sellaiset tekijät, joihin joukkue itse ei voi täysin vaikuttaa (menestys, avainpelaajien lähteminen joukkueesta).

On myös huomioitava, että asiakkaat voivat olla hyvinkin erilaisilla uskollisuuden tasoilla – jokaiselle tasolle on yksilölliset keinot sitoutumisen vahvistamiseksi; esimerkiksi alennuskampanjat eivät johda jokaisen asiakkaan kohdalla sitoutumiseen. Kun asiakasuskollisuutta lähdetään vahvistamaan, tulisi ensiksi selvittää tavoitellun asiakassegmentin uskollisuuden taso ja psykologiset tarpeet, jonka jälkeen voidaan vasta aloittaa sitouttamistoimien suunnitteleminen.

5.3 Asiakasuskollisuuden hyödyt

Edellisessä kappaleessa kerrottiin, kuinka asiakasuskollisuuden saavuttaminen on pitkä ja monimutkainen prosessi, sillä siinä täytyy huomioida asiakasuskollisuuden eri vaiheet ja näissä eri vaiheissa oleville asiakkaille soveltuvat sopeuttamistoimet. Tämän lisäksi uskollisuuteen tähtäävien

toimien suunnittelu vaatii yritykseltä sekä henkilöstö- että taloudellisia resursseja. Uskollisuuteen vaikuttavat myös monenlaiset psykologiset tekijät, jotka eivät aina ole yksiselitteisiä ja itsestäänselviä. Taustateorioita tarkastellessa voidaan kuitenkin todeta, että asiakasuskollisuuden saavuttaminen hyödyttää yritystä valtavasti.

Kun vanhat asiakkaat sitoutuvat yritykseen syvemmin ja asioivat sen kanssa toistuvammin, saa yritys tasaisemmin tuloja. Myös yrityksen markkinointiponnistelujen tarve voi vähentyä, kun sitoutuneet asiakkaat hakeutuvat asioimaan yrityksen kanssa omasta aloitteestaan. Jo valmiiksi sitoutuneille asiakkaille suunnattuja markkinointitoimia ei kannata kuitenkaan täysin hylätä; nämä voivat olla jopa alttiimpia yrityksen vaikutteille, jolloin näille kohdistettu markkinointiviestintä voi vahvistaa asiakkuutta hyvinkin tehokkaasti. Asiakasuskollisuus voi muutenkin parhaimmillaan ruokkia itseään; uskollinen asiakas saattaa helpommin suositella palvelua tai tuotetta ystävilleen, jolloin nämäkin saattavat ryhtyä asioimaan yrityksen kanssa. Myös uusien asiakkaiden saaminen hyödyttää yritystä luonnollisesti lisääntyvien tulonlähteiden muodossa.

Uskolliset asiakkaat eivät todennäköisesti vaihda palveluntarjoajaa ilman syytä. Etenkin silloin, kun yritys pystyy luomaan syvän tunnesiteen asiakkaan ja tuotteen tai palvelun välille, kasvaa todennäköisyys pitkäikäisestä asiakkuudesta, joka hyödyttää molempia osapuolia. Uskollinen asiakas on helpommin valmis antamaan anteeksi yrityksen virheet, tekee helpommin niin sanottuja impulssiostoja ja olisi usein valmis maksamaan enemmänkin yrityksen palveluista.

Toistuva asiakkuus tarjoaa myös erinomaisen pohjan kerätä tietoa asiakkaiden mieltymysten kehittymisestä. Toistuvasti asioivan asiakkaan tutkiminen tarjoaa luotettavampaa dataa kuin satunnaisesti asioivan asiakkaan seuraaminen; pitkällä aikavälillä tapahtuvat muutokset asiakkuuksissa voivat antaa viitteitä yleisestä ostomieltymysten muutoksista. Tätä dataa voidaan hyödyntää jatkossa yrityksen prosessien kehittämisessä.

5.4 Tutkimusprosessin eteneminen ja sen arvioiminen

Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan aluksi puhtaasti asiakaskyselyaineiston tulkintana, jonka perusteella oli tarkoitus ideoida kehitysehdotuksia kohdeyritykselle. Kehitysehdotusten laatimisen tukena oli tarkoituksena käyttää myös Colorado Avalanchen henkilöstön haastatteluita. Työn edetessä huomattiin, että lopputuloksen kannalta järkevämpi näkökulma olisi rakentaa tutkimus teorialähteiden ja Colorado Avalanchen henkilöstöhaastatteluiden pohjalle, sillä niiden koettiin tuottavan kohdeyritystä enemmän hyödyttävää tietoa. Näkökulmaa laajennettiin liiketoimintakeskeisestä asiakkuusajattelusta yksilön psykologiaan, jotta saavutettaisiin laajempi ymmärrys asiakkuuden taustalla vaikuttavista tekijöistä. Työn edetessä Colorado Avalanchelle esitettiin tarkentavia, teoreettiseen viitekehukseen liittyviä kysymyksiä, jonka lisäksi myös KalPan asiakaskyselyn vastauksia pyrittiin tarkastelemaan työn taustateoriat huomioiden. Näistä elementeistä rakentuvaa kokonaisuutta arvioimalla kohdeyritykselle tuotettiin kehitysehdotuksia induktiivisen lähestymistavan menetelmillä. Edellisessä kappaleessa johtopäätöksiä pyrittiin pohtimaan myös laajemmassa mittakaavassa ja yleisellä tasolla. Tutkimuksen toteuttamisessa

oltaisiin voitu hyödyntää enemmän ohjaavien opettajien tukea heti prosessin alusta lähtien; tutkimuksen näkökulma muuttui työn edetessä, ja lopputulos olisi voinut olla syvällisempikin, mikäli tutkimusta oltaisiin lähestytty alusta saakka samasta näkökulmasta.

Tutkimus vastasi tutkimusongelmiin mielestäni varsin hyvin; esiymmärryksen ja raportin teoriaosuudessa esitettävän sisällön yhdistäminen toisiinsa avarsi mielestäni ymmärrystä asiakkaan psykologisen sitoutumisen kehittymisestä. Myös brändin herättämien tunteiden vaikutus asiakkaan sitoutumisessa tiedostettiin. Työssä esitetty teoriatieto vahvistikin tutkimuksen esiymmärryksen pitkälti oikeaksi, brändin ja asiakasuskollisuuden molemminpuolista yhteyttä lukuunottamatta. Taustateorioiden tulkitseminen mahdollisti myös monipuolisten kehitysehdotusten laatimisen kohdeyritykselle.

Työssä esitetyt Colorado Avalanchen haastattelut sekä KalPan asiakaskysely auttoivat sitomaan teoriatietoa kohdeyrityksen toimintaympäristöön ja auttoivat kehitysehdotusten luomisessa; Avalanchen henkilöstön haastattelut toivat näkemystä siitä, millaisia sitouttamistoimia käytetään suuremmissa toimintaympäristöissä. KalPan asiakaskysely lisäsi puolestaan ymmärrystä joukkueen tyypillisistä asiakasryhmistä ja näiden vaatimuksista sekä mieltymyksistä. Kehitysehdotukset eivät sisällä juurikaan suoria toimintaohjeita, vaan ne keskittyvät ehdottamaan uudistuksia suurempiin kokonaisuuksiin. Tämän kaltainen suurempien kokonaisuuksien huomioiminen yksityiskohtaisten suunnitelmien esittämisen sijaan oli harkittu ratkaisuksi; uskon kohdeyrityksen henkilöstöllä olevan paras näkemys yrityksen toimintaympäristöstä, jolloin he pystyvät itse ideoimaan työssä esitettyjen ehdotusten perusteella juuri heidän yritykselleen parhaiten soveltuvat konkreettiset uudistustoimet. Kehitysehdotuksissa esitetään kuitenkin muutamia esimerkkejä siitä, kuinka ehdotuksia voitaisiin lähteä toteuttamaan.

Jatkotutkimuskohteeksi voitaisiin esittää kappaleessa 4.2 mainittu uuden asiakaskyselyn toteuttaminen, jonka tavoitteena olisi kartoittaa KalPan eri asiakassegmenttien profiilit tätä tutkimusta syvällisemmin. Uusi asiakaskysely voitaisiin rakentaa tämän opinnäytetyötutkimuksen teoriaosion aiheiden pohjalta, jolloin se painottaisi asiakkaan psykologisia ominaisuuksia sekä tämän brändinäkemystä. Näin kohdeyritys voisi saada arvokasta tietoa asiakaskunnastaan, jolloin se pystyisi suunnittelemaan konkreettisia ja yksilöityjä kehitystoimenpiteitä tehokkaammin. Tarkempi asiakastutkimus voisi tuottaa KalPalle myös konkreettista tietoa siitä, kuinka paljon erilaiset muutokset vaikuttaisivat asiakasmääriin ja asiakkaiden sitoutumisen tasoon. Kun esitettyjen kehitystoimenpiteiden vaikutusta eri segmentteihin arvioitaisiin systemaattisesti, voitaisiin parhaiten kohdeyritystä hyödyttävät toimintamallit ottaa käytäntöön.

Kappaleessa 4.1 todettiin, ettei tutkimuksen teoria-aineistosta ilmennyt suoria viitteitä siitä, että yrityksen ja asiakkaan välinen aiempi suhde johtaisi automaattisesti yrityksen muihin brändeihin kiintymiseen. Toiseksi jatkotutkimuskohteeksi voitaisiinkin esittää selvitys siitä, millainen merkitys asiakkaan ja yrityksen suhteella on yrityksen muihin brändeihin sitoutumisessa. Olisi mielenkiintoista huomata, vaikuttaako jo olemassa oleva asiakasuskollisuus yrityksen toisiin brändeihin kiintymiseen.

Kohdeyrityksen ohella myös muut asiakasuskollisuuden kanssa kamppailevat urheiluliiketoiminnan alalla toimivat yritykset voivat hyötyä tutkimuksessa esitetyistä huomioista. Voidaan myös ajatella, että koska tutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella asiakasuskollisuus kehittyy ihmisestä ja toimialasta riippumatta samanlaisella kaavalla, voisivat muillakin toimialoilla toimivat yritykset soveltaa tutkimuksen johtopäätöksiä toiminnassaan.

Koen tutkimuksen toteuttamisen kasvattaneen ammatillista osaamistani valtavasti. Teoria-aineistojen analyttinen tulkitseminen ja vertaileminen ennako-oletuksiin ajoivat minut ajattelemaan asioita objektiivisesti ja valmistautumaan tarvittaessa omien ennako-oletusten vääräksi myöntämiseen. Taustateorioiden koostaminen tutkimusta varten vahvisti myös tiedonhakuun liittyviä taitojani ja tietolähteiden luotettavuuden objektiivista arvioimista. Myös tutkimuksen lähestymiskulman muuttaminen kesken prosessin opetti minulle sen, että tutkimustyössä ohjaus ja konsultointi ovat keskeisessä roolissa, sillä itsekseni tehtyä työtä voi helposti lähteä tarkastelemaan liian subjektiivisesti, jolloin tutkimuksen reliabiliteetti voi kärsiä.

Tutkimuksen toteuttaminen oli kaiken kaikkiaan hyvin mielenkiintoinen prosessi, sillä olen itse kiinnostunut erityisesti markkinoinnin psykologisesta osa-alueesta sekä erilaisten markkinointielementtien välisistä suhteista. Tutkimus vahvisti näkemystäni siitä, että psykologisten mekanismien merkitys markkinointitoiminnassa on erityisen suuri, ja että jatkuvasti kehittyvät asiakkuudet edellyttävät yhä enemmän analyttistä, yksilön psykologiset tarpeet ja ominaisuudet huomioon ottavaa lähestymistapaa.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

ALBERT, Noel ja MERUNKA, Dwight 2013. The role of brand love in consumer-brand relationships. Julkaisussa: Journal of Consumer Marketing, vol. 30 no. 3. Bingley: Emerald Group Publishing Ltd, 258-266. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.savonia.fi/doi/pdfplus/10.1108/07363761311328928>

BATEY, Mark 2016. Brand Meaning - Meaning, Myth and Mystique in Today's Brands. New York: Routledge.

BECKER, Adam 2016-04-06. Markkinointijohtaja. [Sähköpostihaastattelu.] Denver: Colorado Avalanche.

BEE, Colleen C. ja HAVITZ, Mark E. 2010. Exploring the relationship between involvement, fan attraction, psychological commitment and behavioural loyalty in a sports spectator context. Julkaisussa: International Journal of Sports Marketing & Sponsorship, vol. 11 no. 2. Bristol: International Marketing Reports Ltd, 140-157. Saatavissa: http://www.cies-uni.org/sites/default/files/january2010_isms_volume11_number2.pdf

DICK, Alan S. ja BASU, Kunal 1994. Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. Julkaisussa: Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 22 no. 2. New York: Springer US, 99-113. Saatavissa: <http://link.springer.com/article/10.1177%2F0092070394222001#page-1>

ESPN. NHL Attendance Report [Internet-sivut]. [Viitattu: 2016-04-11.] Saatavissa: <http://espn.go.com/nhl/attendance>

ESPN. Pavelski clutch again as Sharks finish off Avs to move on [Internet-sivut]. [Viitattu 2016-04-01.] Saatavissa: <http://proxy.espn.go.com/nhl/recap?gameId=300424017>

FORBES. The Business of Hockey: Colorado Avalanche [Internet-sivut]. [Viitattu 2016-04-01.] Saatavissa: <http://www.forbes.com/teams/colorado-avalanche/>

GIBILISCO, Stan ja ROUSE, Margaret. Inductive Reasoning [verkkoaineisto]. WhatIs.com: Business Intelligence – Business Analytics [Viitattu 2016-05-05.] Saatavissa: <http://whatis.techtarget.com/definition/inductive-reasoning>

GOODSON, Scott 2012-05-27. Why Brand Building Is Important [verkkoaineisto]. Forbes: CMO Network [Viitattu 2016-04-10.] Saatavissa: <http://www.forbes.com/sites/marketshare/2012/05/27/why-brand-building-is-important/#21ba53861e72>

HEINRICH, Daniel, ALBRECHT, Carmen-Maria ja BAUER, Hans H. 2012. Love actually? Measuring and exploring consumers' brand love. Julkaisussa: FOURNIER, Susan, BREAZEALE, Michael & FETSCHERIN, Marc (toim.) Consumer-brand relationships: Theory and practice. Oxon: Routledge, 137-150.

HORTON, Matt 2015. Matt Horton of MLB.com revisits 'successful applications of customer analytics'. [Luento.] Philadelphia: Wharton University of Pennsylvania. Saatavissa: <http://wcai.wharton.upenn.edu/blog/matt-horton-mlb-com-revisits-successful-applications-customer-analytics/>

HÄKKINEN, Susanna, KAARTINEN, Tommi, KOSKIMIES, Janne 2012. KalPan katsojatutkimus 2012. [Viitattu 2016-04-21.] Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

KALPA HOCKEY OY. KalPan historia [Internet-sivut]. [Viitattu 2016-04-11.] Saatavissa: http://www.kalpa.fi/kalpan_historia

KALPA HOCKEY OY. Lipunmyyntipisteet [Internet-sivut]. [Viitattu 2016-03-10.] Saatavissa www.kalpa.fi/lipunmyyntipisteet

KELLEY K., Scott W., HOFFMAN, Douglas ja CARTER, Sheila 1999. Franchise relocation and sport introduction: a sports marketing case study of the Carolina Hurricanes' fan adoption plan. Julkaisussa: *Journal of Services Marketing*, vol. 13 no. 6. West Yorkshire: MCB University Press, 469-480. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.savonia.fi/doi/pdfplus/10.1108/08876049910298748>

LAERD DISSERTATION. Route #3: Theory Driven Dissertations. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2016-04-25.] Saatavissa: <http://dissertation.laerd.com/quantitative-dissertations.php#route3>

LIEB, Rebecca 2012. Content Marketing: Think Like a Publisher - How to Use Content to Market Online and in Social Media. Indianapolis: Que Publishing.

LIIGA. Joukkue tilastot [Internet-sivut]. [Viitattu 2016-03-12.] Saatavissa: <http://liiga.fi/tilastot/2015-2016/runkosarja/joukkueet/>

LINDBERG-REPO, Kirsti 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus – Miten johtaa brändin arvoprosesseja? Helsinki: WSOYpro

LINDROOS, Jussi 2014-11-27. Liigan katsojaluvut alamäessä: "Tämä on kuin hotellibisnestä, tyhjäksi jääneitä huoneita ei täytetä enää loppuvuoden aikana" [verkkoaineisto]. Yle: Uutiset, Jyväskylä. [Viitattu 2016-04-12.] Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/liigan_katsojaluvut_alamaessa_tama_on_kuin_hotellibisnesta_tyhjaksi_jaaneita_huoneita_ei_tayteta_ena_loppuvuoden_aikana/7655329

MAHONY, Daniel F., MADRIGAL, Robert ja HOWARD, Dennis 2000. Using the Psychological Commitment to Team (PCT) Scale to Segment Sport Consumers Based on Loyalty. Julkaisussa: *Sport Marketing Quarterly*, vol. 9 no. 1. Morgantown: Fitness Information Technology Inc, 15-25. Saatavissa: https://business.uoregon.edu/files/media/madrigal-using-psychological-commitment_1.pdf

MALHOTRA, Naresh K. ja BIRKS, David F. 2007. Marketing Research: An Applied Approach. Essex: Pearson Education Limited

MASLOW, Abraham 1943. A Theory of Human Motivation. Julkaisussa: *Psychological Review*, vol. 50 no. 4. Washington D.C.: American Psychological Association, 370-396. Saatavissa: <https://docs.google.com/file/d/0B-5-JeCa2Z7hNjZINDNhOTEtMWNkYi00YmFhLWI3YjUt-MDEyMDJkZDExNWRm/edit>

McPHEAT, Sean 2011. Content Marketing. Frederiksberg: Ventus Publishing ApS

MITCHELL, Houston 2010-10-03. George Parros shaves off his mustache for a good cause [verkkoaineisto]. Los Angeles Times: Sports Now. [Viitattu 2016-03-29.] Saatavissa: http://latimesblogs.latimes.com/sports_blog/2010/11/george-parros-shaves-off-his-mustache-for-a-good-cause.html

O'HARA, John 2012-02-04. Understanding The NHL's Real Problem – Operating Income [verkkoaineisto]. The Checking Line. [Viitattu 2016-04-01.] Saatavissa: <http://thechecking-line.com/blog/john-ohara/nhl/understanding-nhl's-real-problem—operating-income>

OLIVER, Richard L. 1999. Whence Consumer Loyalty? Julkaisussa: Journal of Marketing, vol. 63, Special issue. Chicago: American Marketing Association, 33-44. Saatavissa: <http://www.uta.edu/faculty/richarme/MARK%205342/Articles/Oliver%201999.pdf>

PRITCHARD, Mark P., HAVITZ, Mark E. ja HOWARD Dennis R. 1999. Analyzing the commitment-loyalty link in service contexts. Julkaisussa: Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 27 no. 3. Berlin: Springer-Verlag GmbH, 333-348. Saatavissa: <http://link.springer.com/article/10.1177%2F0092070399273004#page-1>

REICHHELD, Frederick F. 2003. The One Number You Need to Grow [verkkoaineisto]. Harvard Business Review: Customers. [Viitattu 2016-04-12.] Saatavissa: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

ROSEN, Dan 2015-12-08. Bettman: Salary cap could rise \$3 million in 2016-17 [verkkoaineisto]. NHL: Headlines. [Viitattu 2016-04-01.] Saatavissa: <https://www.nhl.com/news/bettman-salary-cap-could-rise-3-million-in-2016-17/c-791523>

RUSSO-ZANDERS, Adrienne 2015-05-04. Lipunmyyntiosaston vastaava. [Sähköpostihaastattelu.] Denver: Colorado Avalanche

SARKAR, Abhigyan 2013. Brand love in emerging market: a qualitative investigation. Julkaisussa: Qualitative Market Research: An International Journal, vol. 17 no. 4. Bingley: Emerald Group Publishing Ltd, 481-494. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.savonia.fi/doi/pdfplus/10.1108/QMR-03-2013-0015%202013-0015>

SAUER, Francois W. 2008. Relearn, Evolve and Adapt. Bloomington: iUniverse

SELNES, Fred 1993. An Examination of the Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty. Julkaisussa: European Journal of Marketing, vol 27 no. 9. West Yorkshire: MCB University Press, 19-35. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.savonia.fi/doi/pdfplus/10.1108/03090569310043179>

SEPPÄNEN, Paula 2014-10-08. Markkinointipäällikkö. [Luento.] Kuopio: KalPa Hockey Oy

SHKLAR, Judith N. ja HOFFMANN Stanley 1998. Political Thought and Political Thinkers. Chicago: The University of Chicago Press

SNEATH, Julie Z., FINNEY, R. Zachary JA CLOSE, Angeline Grace 2005. An IMC Approach to Event Marketing: The Effects of Sponsorship and Experience on Customer Attitudes. Julkaisussa: Journal

of Advertising Research, vol. 45 no. 4. Cambridge: Cambridge University Press. Saatavissa: <http://angelineclose.com/wp-content/uploads/2011/02/Event-Marketing.pdf>

SPILLER, Christine 2015-01-29. Asiakkuuspäällikkö. [Sähköpostihaastattelu.] Denver: Colorado Avalanche

SPORTS TEAM HISTORY. Colorado Avalanche [Internet-sivut]. [Viitattu 2016-03-28.] Saatavissa: <http://www.sportsteamhistory.com/colorado-avalanche>

STATISTA. Revenue of the Colorado Avalanches from 2005/06 to 2014/15 (in million U.S. dollars) [Internet-sivut]. [Viitattu 2016-04-01.] Saatavissa: <http://www.statista.com/statistics/196817/revenue-of-the-colorado-avalanche-since-2006/>

STRAUB, Gabriela 2002. Marketing Events as a Supportive Tool for Customer Loyalty. Fachhochschule Bochum. Business in Europe. Diplomityö. [Viitattu 2016-04-12.] Saatavissa: <http://www.diplom.de/e-book/221683/marketing-events-as-a-supportive-tool-for-customer-loyalty>

SWAMINATHAN, Vanitha ja DOMMER, Sara Loughran 2012. When is our connection to brands like our connection to people? Julkaisussa: FOURNIER, Susan, BREAZEALE, Michael & FETSCHERIN, Marc (toim.) Consumer-brand relationships: Theory and practice. Oxon: Routledge, 15-29.

THOMSON, Matthew, MACINNIS, Deborah J. ja PARK, C. Whan 2005. The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands. Julkaisussa: Journal of Consumer Psychology, vol. 15 no. 1. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc., 77-91. Saatavissa: https://msbfile03.usc.edu/digitalmeasures/choong/intellcont/published_ea_measure_paper-1.pdf

THOMSON, Matthew 2006. Human Brands: Investigating Antecedents to Consumers' Strong Attachments to Celebrities. Julkaisussa: Journal of Marketing, vol. 70, no. 3. Chicago: American Marketing Association, 104-119. Saatavissa: <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkg.70.3.104>

VIRTUAALIAMK. Induktiivisen päättelyn logiikka. [verkkoaineisto]. VirtuaaliAMK: Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. [Viitattu 2016-05-03.] Saatavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193463919223/1193464257338/1193665352581.html>

WILKIE, Bruce 2009-11-14. Colorado Avalanche – Attendance – Is Anybody Out There? [verkkoaineisto]. The Hockeywriters. [Viitattu 2016-04-01.] Saatavissa: <http://thehockeywriters.com/colorado-avalanche-attendance-is-anybody-out-there/>

LIITE 1: COLORADO AVALANCHEN HENKILÖSTÖLLE OSOITETUT KYSYMYKSET

28.01.2015

- Millaisia markkinointitoimia joukkueenne hyödyntää, jotta jokaisesta ottelusta saataisiin luotua erityinen tapahtuma, jossa asiakas todella tuntee olonsa viihtyisäksi?
- Onko joukkueella tiettyjä hätävarakeinoja kävijämäärien nostamiseksi, mikäli kävijämäärät laskevat yllättäen?

04.05.2015

- Missä kanavissa joukkueenne kotiotteluiden lippuja myydään?
- Kuinka joukkue rakentaa tunnelmaa tulevien otteluiden ympärille?

03.01.2016

- Kuinka joukkueenne pyrkii saamaan epävarmat (sellaiset, jotka haluaisivat vieraila otteluissa mutta eivät ole täysin varmoja saapumisestaan) asiakkaat hallille?
- Tarjoaako joukkue jonkinlaista erityispalvelua otteluissa ensimmäistä kertaa vieraileville asiakkaille?

28.03.2016

- Onko joukkueenne liikevaihdosta ja sen jakautumisesta eri toimintojen välille saatavissa tietoa julkisesti?
- Onko joukkueenne budjetista ja sen jakautumisesta eri toimintojen välille saatavissa tietoa julkisesti?
- Onko joukkueenne brändi henkilöity tiettyyn henkilöön (pelaaja tai muu tunnettu henkilö)?
- Kuinka joukkueenne pyrkii luomaan dialogia joukkueen ja asiakkaan välille?
 - o Koetteko joukkueen ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen tärkeänä osa-alueena markkinointiviestinnässänne?
- Pyrkiikö joukkueen markkinointiviestintä luomaan tietoisesti vastakkainasettelua joukkueiden välille kotiotteluita mainostettaessa?
- Hyödyntääkö joukkueenne joitain tiettyjä jäähalliympäristöön sovitettuja markkinointitoimintoja?