

PALVELUMUOTOILU
URHEILUTAPAHTUMASSA
CASE: PELICANS LOUNGE -KOKEMUS

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Tradenomitutkinto
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2011
Paula Nikula

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalous

NIKULA, PAULA:

Palvelumuotoilun menetelmät urheilutapahtumassa
Case: Pelicans Lounge -kokemus

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 57 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2011

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on johdattaa lukija palvelumuotoilun maailmaan. Aihetta lähestytään konkreettisesti esittelemällä Lahden Pelicans Oy:n tarjoamat palvelut SM-liigan runkosarjan jääkiekko-otteluissa sekä esittämällä Pelicans Loungen uudistettu palvelukonsepti.

Palvelumuotoilu on tämän päivän termi palveluiden suunnittelulle ja kehittämiselle. Palvelumuotoilulla suunnitellaan asiakkaan kulkema palvelupolku vaihe vaiheelta. Palvelumuotoilu alkaa palvelun käyttäjän ja tarjoajan välisestä vuorovaikutuksesta. Näin ollen tärkeät asiakassuhteet käynnistävät usein tarpeen palveluiden kehittämiselle.

Opinnäytetyön teoriaosuus syventyy palvelumuotoiluun terminä sekä palvelumuotoiluun vaikuttaviin menetelmiin urheilutapahtumassa. Empiriaosuuden lähtökohdaksi toimii SM-liigakauden 2010-2011 Pelicans Loungen -käyttäjille tehty kvalitatiivinen asiakastyytyväisyyskysely. Tutkimuksessa havaittiin, että nykyistä Lounge-konseptia tulee muotoilla asiakaslähtoisemmäksi, jotta se palvelisi paremmin käyttäjien odotuksia. Työssä esitetyt palvelumallit havainnollistavat kaikki ne palvelupolun vaiheet, jotka asiakkaan onnistuneessa palvelukokemuksessa tulee huomioida.

Tämä opinnäytetyö on tarkoitettu Lahden Pelicans Oy:n organisaation käyttöön herättämään keskustelua Lounge-palvelun kehittämisestä. Empiirisen osuuden lopputuotoksena on tutkimustulosten perusteella mallinnettu asiakkaan kokema palvelupolku, jollaista yrityksessä ei ole aiemmin ollut.

Avainsanat: palvelu, palvelumuotoilu, palvelukokemus, Pelicans Lounge

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

NIKULA, PAULA:

Service Design Methods in a Sports
Event
Case: Pelicans Lounge experience

Bachelor's Thesis in Management and Communication, 57 pages, 3 appendices

Spring 2011

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to guide reader to the world of service design. In practice, this is intended to do by introducing all services that Lahden Pelicans Oy offers at their hockey matches. Revised Pelicans Lounge service concept is formulated as well.

Service design is today's term to plan and develop services. That means that customers' service experiences are designed step by step. The starting point is both the interaction between service user and provider and the important customer relations.

The theoretical part of this thesis examines the term of service design and its methods in a sports event. The base of empirical part is qualitative customer satisfaction survey for Lounge users. It was performed during the period of SM-liiga season 2010-2011. This study finds that it is necessary to develop the current Lounge concept more customer-oriented to meet users' expectations better. The concrete service maps point out all phases of service, what a successful service experience requires.

This thesis is written for the administration of Lahden Pelicans Oy to arise discussion about reconstructing the Lounge service. Therefor there is the re-developed service concept in the end of this thesis.

Key words: service, service design, service experience, Pelicans Lounge

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn sisältö ja rakenne	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	3
1.3	Tutkimusmenetelmät	5
2	PALVELUMUOTOILU	6
2.1	Palvelua asiakaslähtöisesti	6
2.2	Palvelumuotoilua ohjaavat lähtökohdat	7
2.2.1	Asiakkaan muodostama palvelukokemus	10
2.2.2	Palvelupolku	11
2.2.3	Palvelupaketti	11
2.3	Palveluiden mallintaminen	13
3	PALVELUMUOTOILUUN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	15
3.1	Palveluiden johtaminen	15
3.2	Koetun palvelun laadun malli	16
3.3	Urheilumarkkinoinnin toimintatavat	18
3.4	Brändin vaikutus palvelumuotoiluun	19
3.4.1	Yrityskuva	22
3.4.2	Asiakaskohderyhmät	22
3.4.3	Toimintaympäristö	24
CASE: PELICANS LOUNGE -KOKEMUS		
4	PELICANSIN LIIKETOIMINNALLINEN YMPÄRISTÖ	26
4.1	Pelicansin selvitymistarina velkasaneerauksen jälkeen	26
4.1.1	Tavoitteet ja strategia	27
4.2	Pelicansin yrityskuva	27
4.3	Pelicansin tarjoamat palvelut kaudella 2010-2011	29
4.4	Palvelulle olennaiset erityispiirteet jääkiekko-ottelussa	33
5	PELICANS LOUNGEN PALVELUPOLKU	36
5.1	Pelicans Loungen kehittämistä ohjaavat lähtökohdat	39
5.2	Tutkimuksen toteuttaminen	41

5.3	Tutkimustulokset	42
5.4	Pelicans Lounge –kokemus	46
5.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	50
6	YHTEENVETO	52
	LÄHTEET	54
	LIITTEET	57

1 JOHDANTO

Palvelumuotoilu on tämän päivän termi palveluiden suunnittelulle. Palvelumuotoilun keinoin asiakkaalle pyritään tarjoamaan parasta palvelua. Palvelumuotoilulla kehitetään palveluita siten, että asiakkaat voivat osallistua palveluprosessiin entistä monipuolisemmin (Koskinen 2007, 33). Tärkeitä tekijöitä ovat palvelun laatu sekä asiakastyytyväisyys.

Oma mielenkiintoni palvelumuotoilua kohtaan aiheutti kiinnostuksen perehtyä tässä opinnäytetyössä palvelumuotoilun menetelmiin ja sen mahdollistamiin keinoihin vaikuttaa palveluita tarjoavien yritysten liiketoimintaan. Urheilun ja etenkin jääkiekon seuraajana, minulle tuli mahdollisuus suorittaa tutkintoni kuuluva työharjoittelujakso Lahden Pelicans Oy:ssä. Kyseisessä organisaatiossa jääkiekon ympärille on rakennettu monipuolinen palveluverkosto. Opinnäytetyön aihe alkoi muotoutua työharjoittelujaksosi aikana, jolloin organisaation sisällä ilmaistiin tarve kehittää heidän asiakkaille lanseerattua Pelicans Lounge -palvelua. Monipuoliset työtehtävät Pelicansin organisaatiossa olivat perehdyttäneet minut seuran toimintamalleihin myymisestä asiakaslähtöiseen palveluun. Opinnäytetyön tekeminen palvelumuotoilusta tuntui loogiselta jatkeelta tälle työlle.

Tässä opinnäytetyössä syvennyttään palvelumuotoilun maailmaan ja miten siihen voidaan yrityksissä omilla toiminnoilla vaikuttaa. Kun palvelukokemus on onnistunut, asiakas ei ajattele niitä työprosesseja, jotka vaikuttavat asiakastyytyvyyteen. Asiakastyytyväisyys on tae palvelun menestymiselle ja näin ollen on tärkeää suunnitella palvelu vastaamaan asiakkaan odotuksia.

1.1 Työn sisältö ja rakenne

Tämä oppinnäytetyö sisältää neljä päälukua. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää lukijalla, kuinka palveluita tulisi muotoilla ja mistä lähtökohdista palveluita

tulisi lähteä rakentamaan ja kehittämään siten, että ne palvelevat juuri haluttua kohderyhmää. Voidaan siis puhua palvelumuotoilusta eli palveludesignista, mikä luo lähtökohdat palvelun suunnittelusta ja kehittämisestä aina palvelukonseptin toteuttamiseen ja asiakkaan silmissä onnistuneeseen palvelukokemukseen. Tämä opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja käytännön empiriaosuudesta. Teoriaosuudessa esille tulleita malleja sovelletaan käytäntöön Lahden Pelicans Oy:n liiketoiminnassa.

Ensimmäinen teorialuku (luku 2) avaa lukijalle palvelumuotoilua terminä sekä palvelumuotoilua ohjaavia lähtökohtia. Luvussa perehdytään myös asiakkaan kulkemaan palvelupolkuun sekä palveluiden mallintamiseen. Luvun tavoitteena on selvittää lukijalle, mitä palvelumuotoilulla tarkoitetaan.

Opinnäytetyön toisessa teorialuvussa (luku 3) keskitytään palvelumuotoiluun vaikuttaviin tekijöihin: palveluiden johtamiseen sekä palvelun laadun johtamiseen. Luvussa syvennyttään myös brändin vaikutukseen yhtenä palvelumuotoilun menetelmänä. Vaikka tässä luvussa ei rajata aihetta koskemaan pelkästään urheilutapahtumissa tapahtuvaa palvelumuotoilua, on näiden kaikkien tekijöiden siirrettävyys kyseiseen toimialaan mahdollista.

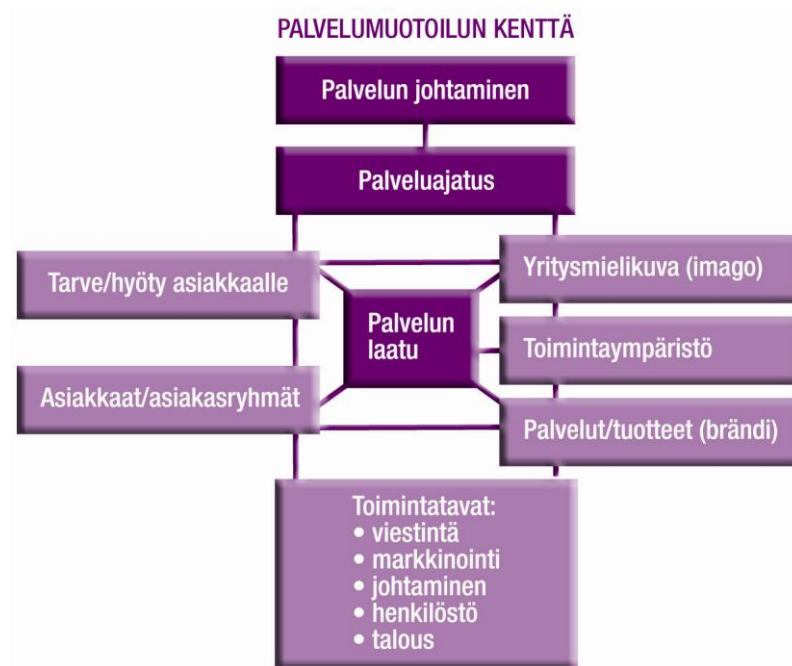
Jäljellä olevissa luvuissa keskitytään urheilumaailmaan, tarkemmin jääkiekon toiminnalliseen ympäristöön. Neljännessä luvussa syvennyttään aihealueeseen esittelemällä Lahden Pelicans Oy:n toimintaa muotoilevat tekijät. Luvussa kerrotaan tarkemmin seuran tarjoamat oheispalvelut kaudella 2010-2011, joiden perusteella pystytään muodostamaan kokonaisvaltainen kuva Pelicansin palvelutarjonnasta.

Viidennessä luvussa keskitytään käsittelemään Pelicans Loungen kehityssuunnitelmaa ja kehittämistä ohjaavia lähtökohtia. Näiden pohjalta ideoidaan muutama toteuttamiskelpoinen palvelupakettimalli Pelicans Lounge-palvelun kehittämiseksi. Viides luku on tarkoitettu Lahden Pelicans Oy:n organisaation käyttöön.

Opinnäytetyön viimeisessä eli kuudennessa luvussa esitetään tiivis yhteenveto palvelumuotoilun menetelmistä. Se on siis kertaus opinnäytetyössä esiintulleille

asioille.

Alla oleva kuvio toimii tämän opinnäytetyön ohjeellisena viitekehyksenä. Se on laadittu alun perin havainollistamaan markkinoinnin suunnitteluprosessia. Tässä työssä kuvio ilmentää niitä tekijöitä sekä toimintatapoja, joita edellytetään palvelumuotoilun onnistumisessa.



Kuvio 1. Palvelumuotoilun menetelmät opinnäytetyön viitekehyksenä. (Raatikainen 2004, 60, mukailtu)

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoite on saattaa palvelumuotoilun menetelmät osaksi palveluiden kehitysprosessia. Lähtökohtana toimii Lahden Pelicans Oy:n organisaation ilmaisema tarve kehittää yhtä heidän palvelukonsepteistaan. Palveluiden kehittäminen edellyttää palvelumuotoilun menetelmien hallitsemista sekä halua hyödyntää niitä yrityksen palvelutarjonnassa. Lukijalle annetaan kokonaisvaltainen kuva palvelumuotoilusta ja sen tärkeydestä yrityksen yhtenä kilpailukeinona.

Haasteena onkin löytää alan kirjallisuudesta oikeat keinot hyödyntää palvelumuotoilua liiketoiminnassa, ja soveltaa esille tulevia malleja organisaation resurssit huomioon ottaen. Konkreettisena tavoitteena siirretään teoriaosuudessa esiintulleet käytännöt osaksi Lahden Pelicans Oy:n Lounge-palvelua.

Palvelumuotoilu terminä on hyvinkin laaja-alainen, ja se käsittää niin palveluiden muotoilun kuin palveluissa käytettävien tuotteiden muotoilun. Jo palveluprosessin kokonaisvaltainen hallitseminen yrityksen arjessa on haastavaa, kun huomioidaan sen vaikutus yhtenä organisaation yrityskuvaa muotoilevana toimintona. Tämän vuoksi rajojien vetäminen on järkevää, jotta aihetta voidaan käsitellä mahdollimman tarkasti. Tässä opinnäytetyössä perehdytään siis palvelumuotoilun menetelmiin: palveluiden johtamiseen, palvelun laadun johtamiseen, palveluajatuksen ideoinnissa huomioitaviin tekijöihin sekä niihin toimintatapoihin, jotka vaikuttavat onnistuneeseen palvelumuotoiluprosessiin. Tarkemmin aihetta lähestytään urheilutapahtumissa esiintyvien palveluiden kautta. Toiminnallisessa osuudessa aihetta on rajattu vieläkin tarkemmin. Luvuissa 4 ja 5 keskitytään ainoastaan Lahden Pelicans Oy:n organisaatioon sekä sen tarjoamiin oheispalveluihin. Kehitystyön kohdalla esiintulleita menetelmiä sovelletaan Pelicans Lounge – palvelukonseptiin.

Tutkimuksen tavoitteiden myötä voidaan muodostaa tutkimuskysymyksiä, joihin etsitään vastauksia. Tässä opinnäytetyössä päätutkimuskysymys on, miksi Pelicans tarvitsee palvelumuotoilua. Kysymykseen on lähdetty etsimään vastauksia neljän alatutkimuskysymyksen avulla, jotka on esitetty luvussa 5 (Pelicans Loungen palvelupolku). Tutkimus toteutetaan kyselynä Pelicans Loungen asiakkaille. Kyselyn tarkoituksena on tuoda esiin Lounge-palvelun kehityskohteet, joihin voidaan vaikuttaa palvelumuotoilun menetelmin.

Tässä opinnäytetyössä sanoilla palvelu ja tuote ovat omat merkityksensä. Palvelulla tarkoitetaan asiakkaalle tarjottua aineetonta hyödykettä ja tuotteella konkreettista tavaraa tai tuotetta. Termejä organisaatio ja yritys käytetään toistensa synonyymeinä. Jatkossa tässä opinnäytetyössä Lahden Pelicans Oy:stä käytetään nimeä Pelicans.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin. Kyseinen menetelmä valittiin käyttöön, koska toiminnallisessa osuudessa haluttiin kehittää Pelicans Lounge –palvelukonseptia asiakaslähtöisemmäksi. Kvalitatiivisin menetelmin toteutettu asiakastyytyväisyyskysely kertoi ne palvelun osa-alueet, joita tuli kehittää vastaamaan asiakkaiden odotuksia ja toiveita. Toisaalta arvokasta tietoa oli myös se, mitä nykyinen asiakaskunta pitää tärkeänä tämänhetkisessä Lounge-palvelussa. Asiakastyytyväisyyskyselyssä kartoitettiin mielipiteitä Lounge-palvelusta neljään osa-alueeseen. Kysely on tämän työn liitteenä (Liite 1).

2 PALVELUMUOTOILU

2.1 Palvelua asiakaslähtöisesti

Palvelumuotoilu juontaa nimensä englanninkielisestä sanasta service design, mille varsinainen suomenkielinen käännös on palvelujen suunnittelu. Palveluja voidaan siis muotoilla, suunnitella ja kehittää samalla tavalla kuin tuotteitakin. Näin ollen palvelumuotoilun merkitys yrityksen toimintaa tukevana tekijänä on hyvin olennainen; palvelumuotoilun avulla pyritään yrityksessä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin sekä tuottamaan asiakkaalle laadukkaita kokemuksia tarjotun palvelun välityksellä. Palvelumuotoilun avulla on mahdollista suunnitella asiakkaan palvelukokemus. (Palvelumuotoilu tutuksi 2010.)

Palvelumuotoilu määrittää kaikki ne palvelun osa-alueet, joilla voidaan erottua eduksi kilpailijoista. Palvelumuotoilu on palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua palvelun muotoilun keinoin. Palvelumuotoilun avulla palvelu pyritään myymään asiakkaalle elämyksenä. Palvelumuotoilun tavoitteena voidaan siis pitää asiakkaan onnistunutta palvelukokemusta, jolloin asiakas kuluttaa palvelua uudelleen ja kertoo siitä muille. (Palvelumuotoilusta matkailun kilpailutekijä 2010.) Palvelumuotoilun avulla pyritään kehittämään palveluja vastaamaan vielä enemmän asiakkaan tarpeita ja kokemuksia (Vihtonen 2009, 17).

Palvelumuotoilu on yritysmarkkinoilla yksi kilpailukeinoista. Näin siksi, että tänä päivänä kuluttajien korostunut tietoisuus siitä, millaista on hyvä palvelu ja millaisesta palvelusta he ovat valmiita maksamaan luo haasteita palvelun tarjoajille. Tosiasiassa palvelumuotoilulla pyritään saamaan brändistä ja palvelusta kiinnostavampi ja sitä kautta myös myydympi (Palvelumuotoilu tutuksi 2010). Palvelumuotoilu ja brändin rakentaminen liittyvät siis olennaisesti toisiinsa.

Edellisestä kappaleesta käy ilmi, että palvelumuotoilu palvelee niin asiakasta kuin palvelun tarjoajaa. Näin ollen palvelua voidaan tarkastella niin kuluttajan kuin tuottajankin näkökulmasta. Asiakkaan rooli palvelua määritellessä on aina osattu

yhdistää käsitteeseen. On tiedostettu, että asiakas on tärkeä osa palvelun tuotantoprosessia. Kuitenkin asiakkaan oma osallistuminen palvelun tuotantoprosessiin on vaihdellut paljon. (Kinnunen 2004, 7.) Palvelumuotoilussa pyritään siihen, että asiakkaan toiveet ja odotukset huomioidaan entistä paremmin. Tällöin palvelusta muokkautuu asiakaslähtöistä tuottaen asiakkaalle sellaista arvoa, mitä muut yritykset eivät pysty tarjoamaan. Edellytyksenä on, että yrityksessä tutkitaan asiakaskokemusta, ja ollaan näin ollen tietoisia myös tulevista kehittämisen kohteista. Palvelumuotoilu olisi hyvä ajatella omana kokonaisuutenaan yrityksen liiketoiminnassa, sillä onnistuakseen se vaatii suunnitelmallista toimintaa uusien palvelujen luomiseksi ja olemassa olevien palvelujen ylläpitämiseksi. (Palvelumuotoilu tutuksi 2010.)

2.2 Palvelumuotoilua ohjaavat lähtökohdat

Jos palvelumuotoilu pilkottaisiin termeiksi, havainnollistettaisiin sitä sanoilla palvelu ja design. Tässä kohtaa pidetään tärkeänä puhua nimenomaan laadukkaasta palvelusta, mikä on olennaista palvelumuotoilun todentamiselle. Palvelumuotoilua tekevät alan ammattilaiset. Suunnittelijoilla tulee ensisijaisesti olla luontainen kyky luoda palvelukonsepteja sekä tarjota uusia ratkaisuja palveluissa esiintyvien ongelmakohtien selvittämiseksi. Suunnittelijan työkaluina voidaan pitää hyviä sosiaalisia taitoja, empatiaa, luovuutta sekä visuaalista ajattelukykyä. Palvelumuotoilu on ennen kaikkea kulttuurisen, sosiaalisen sekä inhimillisen toimintaympäristön huomioimista. (Miettinen 2009, 60-61.)

Design-sana itsessään tarkoittaa suomeksi muotoilua, mikä tänä päivänä yhdistää monia ammatinharjoittajia teollisista muotoilijoista sisustussuunnittelijoihin. Design-sana on lähtöisin englannin kielestä, jossa sen merkitys on alun perin ollut paljon laajempi. Englannin kielessä (service) design tarkoittaa kokonaisvaltaista suunnittelua, ei pelkästään tuotteiden tai tavaroiden muotoilua. Suomen kielessä service design yhdistettiin aluksi tarkoittamaan palveluiden suunnittelua, mutta viime aikoina siitä on alettu käyttää termiä palvelumuotoilu tai palveludesign.

(Is there a difference between design and planning #1 2011.) Koskinen (2007) pitää tärkeänä puhua palveludesignin yhteydessä myös yrityksen viestinnällisestä osaamisesta: palveluympäristöön sekä palveluprosesseihin liittyvästä viestinnän muotoilusta sekä palveluhenkilöstön viestinnän kehittamisestä. Näin siksi, että palvelumuotoilu nähdään yhtenä osana palvelubrändin kehittämistä. Tästä esimerkkinä tämän opinnäytetyön case-osuus, jossa Pelicans Lounge –palvelua kehitetään palvelumuotoilun menetelmin.

Palvelu itsessään vaatii aina kaksi osapuolta, palvelun käyttäjän sekä sen tuottajan. Palvelulle tyypillisiä peruspiirteitä on mm.:

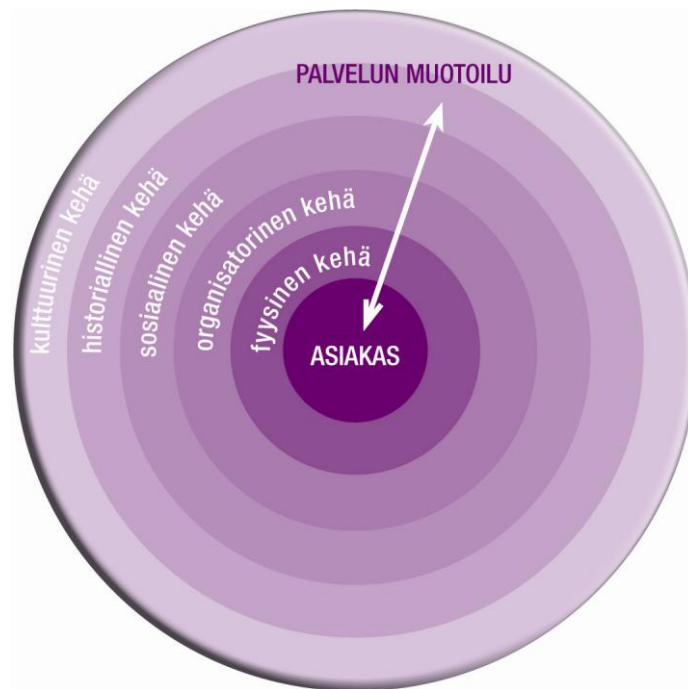
- aineettomuus
- palvelun tuottaminen ja kuluttaminen samanaikaisesti
- monipuoliset jakelutiet, kuten radio, televisio, internet
- ainutkertaisuus
- elämyksellisyys

(Grönroos 2001, 81.)

Nämä piirteet asettavat haasteita laadukkaan palvelun tuottamiselle. Jo pelkästään elämyksen tuottaminen asiakkaalle on kova ponnistus, mikä vaatii kykyä erottua kilpailijoista. Tähän apuna on luova ja ainutlaatuinen palveluiden suunnittelemisen ja kehittäminen. Hyvän palvelun edellytyksenä pidetäänkin kykyä toimia yhteistyössä palvelua tarjoavan henkilökunnan sekä asiakkaiden välillä, sillä palvelun laadun voi kokea yhtä monella tavalla kuin sillä on käyttäjiä. Parhaimmillaan hyvä palvelu aiheuttaa käyttäjässä halun kokea palvelua uudelleen. (Rissanen 2005, 20, 96-97.)

Koskinen (2007) esittää mallin, jossa palvelumuotoilua tulisi lähteä kehittämään kulttuurisen, historiallisen, sosiaalisen, organisatorisen sekä fyysisen kehän kautta, jotka yhdessä muodostavat viisi palvelumuotoilun näkökulmaa (kuvio 2). Palveluiden muotoiluun vaikuttavat siis yrityksen omat kulttuurikäsitteet, historialliset toimintatavat, sosiaalinen verkosto, organisaation asettamat vaatimukset sekä fyysinen toiminta. Tässä kehässä asiakas on keskipisteessä ja sen voidaan nähdä elävän vuorovaikutuksessa palveluympäristön ja palveluprosessien kanssa. Vaikka

tämä malli on alun perin mielletty osaksi matkailualan kehittämistä, idean siirrettävyys onnistuu myös muille toimialoille. Palveludesignille ei myöskään ole olemassa vain yhtä oikeaa määritelmää. Mikä tärkeintä, uudet ja toisistaan poikkeavat näkökulmat termin määrittelylle rikastuttavat osaamista palveludesignin kiehtovassa maailmassa. (Koskinen 2007, 23, 27.)



Kuvio 2. Palvelun muotoilu ja palveluympäristön eri osa-alueet (Koskinen 2007, 27).

Palvelumuotoilulla pyritään vaikuttamaan asiakkaan saamaan palvelukokemukseen siten, että se vastaa heidän tarpeitaan. Toki lähtökohtana voidaan pitää palvelun tarjoajan liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista. Haasteelliseksi ja mielenkiintoiseksi palvelumuotoilun tekee se, ettei asiakkaan kokemaa palvelua voida määritellä etukäteen. Asiakkaan kokemaan palveluun vaikuttavat aina henkilökohtaiset merkitykset, arvot ja odotukset. Palvelumuotoilun avulla voidaan kuitenkin johdatella asiakkaan palvelukokemusta haluttuun suuntaan. Palvelumuotoilulle voidaan asettaa kaksi selkeää tavoitetta; yhtenä tavoitteena on pyrkiä saamaan asiakkaista entistä tyytyväisempiä ja sitoutuneempia. Toisena tavoitteena nähdään mahdollisuus tehostaa yrityksen palvelutuotantoa. (Palvelumuotoilusta

matkailun kilpailutekijä 2010.) Seuraavassa paneudutaan siihen, mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan muodostamaan palvelukokemukseen.

2.2.1 Asiakkaan muodostama palvelukokemus

Palvelukokemus on asiakkaan muodostama mielipide palvelun laadusta. Palvelukokemuksen suunnittelulla pyritään luomaan juuri oikeanlainen ympäristö ja tarvittavat työkalut tapahtumille ja toiminnoille. (Palvelumuotoilu.fi 2007.) On siis tärkeää, että palvelupuitteet ovat kohdallaan. Näihin lukeutuu muun muassa tila, tunnelma, viihtyvyys sekä palvelun saatavuus. Asiakkaan palvelukokemus suunnitellaan palvelumuotoiluprosessin avulla, mikä koostuu neljästä vaiheesta: tutkimus, luominen, arviointi ja toteutus. Kyseessä on palvelun kehitysprosessi, mikä etenee johdonmukaisesti vaiheesta toiseen. (Palvelumuotoilu tutuksi 2010.)

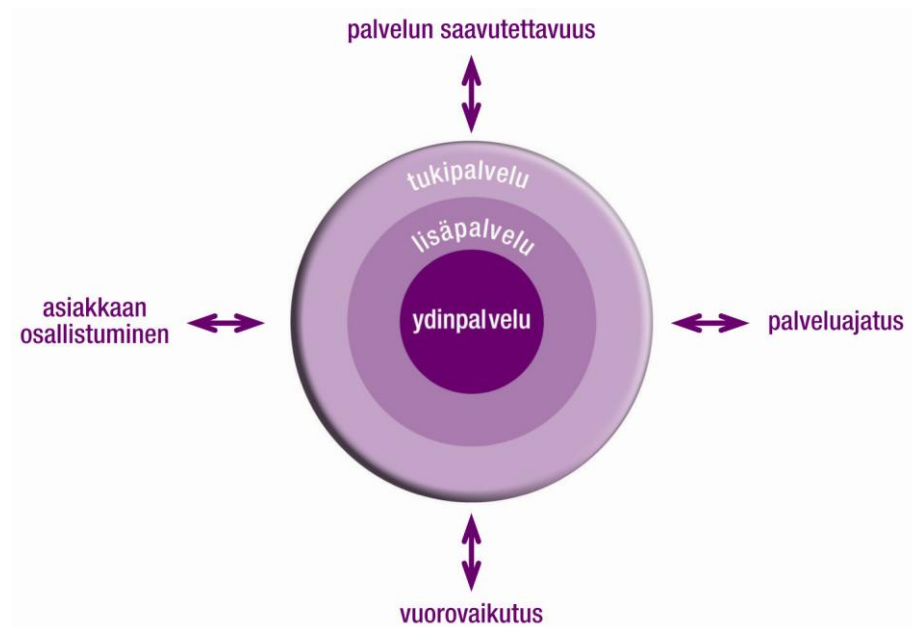
Prosessi alkaa tutkimusvaiheesta, jossa kerätään tietoa asiakkaiden mieltymyksistä ja tarpeista palvelun suhteen. Tämän lisäksi etsitään ne tekijät, jotka vaikuttavat palvelujärjestelmään merkittävästi. Näiden tietojen pohjalta siirrytään luomisvaiheeseen, jossa aletaan ideoida ja rakentaa vaihtoehtoisia palvelumalleja mieluiten yhteistyössä asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa. Arviointivaiheessa testataan palvelun toteutettavuutta muun muassa nykyisten palvelustrategioiden sekä SWOT-analyysin avulla. Tähän vaiheeseen kuuluu muun muassa kustannus- ja tuottavuuslaskelmat palvelun tarjoajan näkökulmasta. Pääasiallisena tarkoituksena on varmistaa, että ollaan saamassa aikaan uusi ja tasapainoitettu palvelumalli. Tämän jälkeen siirrytään toteutusvaiheeseen, jossa testattu palvelu otetaan käyttöön. Kun kehä on kuljettu ympäri, siirrytään jälleen tutkimusvaiheeseen, jossa tarkastellaan toteutetun palvelun laatua. Palvelumuotoiluprosessi mahdollistaa siis tarjottavien palveluiden jatkuvan kehittämisen. (Palvelumuotoilu tutuksi 2010.)

2.2.2 Palvelupolku

Palvelutapahtumalla on aina selkeä alku- ja päättymispiste. Asiakkaan voidaan sanoa kulkevan läpi palvelupolun, mikä koostuu kontaktipisteistä ja palvelutuokioista. Kontaktipisteet voivat olla esimerkiksi esineitä, ihmisiä tai tiloja, jotka perustuvat kaikkiin niihin elementteihin, mitkä asiakas voi aistia ja kokea. Useat kontaktipisteet muodostavat palvelutuokioita, jotka osaltaan vaikuttavat koetun palvelun laatuun. Palvelutuokio on kuitenkin vain yksi osa asiakkaan kokemasta palvelusta. Useiden koettujen palvelutuokioiden avulla, asiakas kulkee läpi palvelupolun, jonka jälkeen hän on valmis muodostamaan oman henkilökohtaisen mielipiteensä palvelusta. (Saffer 2007, 190-193.)

2.2.3 Palvelupaketti

Palvelumuotoilun osa-alueena voidaan pitää sitä, että yrityksessä on tiedossa sen tarjoamat palvelumuodot. Kirjallisuudessa usein erotetaan palvelumuodot ydin- ja liitännäispalveluihin. Peruspalvelupaketista puhuttaessa tarkoitetaan niitä palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden tai ylipäänsä kohdemarkkinoiden tarpeisiin. Ennen kuin voidaan kuitenkaan puhua palveluiden tarjoomasta, on laajennettava tarjottavien peruspalveluiden tarjontaa. Tässä luvussa tarkastellaan ydinpalveluita, lisäpalveluita ja tukipalveluita omina kokonaisuuksinaan. Nämä yhtenä palvelukokonaisuutena muodostavat palvelupaketin kuten kuvio 3 meille osoittaa. Palvelupaketin muotoutuminen on yhteydessä asiakkaan osallistumiseen, palvelun saavutettavuuteen, palveluajatukseen sekä vuorovaikutukseen. (Grönroos 2001, 226-230)



Kuvio 3. Laajennettu palvelutarjooma (Grönroos 2001, 230).

Ydinpalvelu on markkinoilla olon perimmäinen syy. Ydinpalvelu on se, jota asiakas ensisijaisesti ostaa tai jota sille myydään. Organisaatiolla voi olla tarjottavanaan useampiakin ydinpalveluita. Jääkiekkoseuran ydinpalvelu on esimerkiksi pelattava ottelu. Jotta asiakas kuluttaisi ydinpalvelua, tarvitaan sen ympärille lisäpalveluita. Lisäpalveluiden tärkeys piilee siinä, että ne täydentävät ydinpalvelun käyttöä. (Alaja 2000, 74.) Lisäpalveluja voidaan kutsua myös avustaviksi palveluiksi, koska ne helpottavat ydinpalvelun käyttöä. Esimerkiksi jääkiekko-otteluissa katsojille olennainen informaatio jaetaan kuulutusten kautta. Toisaalta lisäpalvelut ovat ydinpalvelun kannalta hyvinkin välttämättömiä. Lisäpalveluihin panostamalla ja niitä kehittämällä voidaan erottua kilpailijoista. Tällöin lisäpalvelut alkavat tuoda yritykselle merkittävää kilpailuetua. (Grönroos 2001, 227.)

Tukipalvelut ovat myös osaltaan lisäpalveluita, mutta niiden rooli on erilainen liiketoiminnan kannalta verrattaessa lisäpalveluihin. Siinä missä lisäpalvelu helpottaa ydinpalvelun käyttöä, tukipalvelua käytetään ainoastaan tuomaan ydinpalvelulle lisäarvoa ja erottuvuutta muista kilpailijoista. Ydinpalvelu ei siis kärsi, vaikkei tukipalveluita olisi ollenkaan olemassa. Jääkiekko-ottelussa tukipalveluina voivat toimia esimerkiksi erätauolla järjestettävä ohjelmanumero tai toisaalta jaet-

tavat otteluohjelmat. Palvelun parantamisen keinona voidaan siis hyödyntää niin sanottuja tukipalveluita ja -tuotteita. (Grönroos 2001, 228.)

Ydinpalvelu(t), lisäpalvelut sekä mahdolliset tukipalvelut muodostavat laajennetun palvelutuotteen. Kun tähän kokonaisuuteen liitetään organisaation palveluajatus, palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä sekä asiakkaan osallistuminen palveluprosessiin, voidaan puhua palvelutuotetta kattavammasta kokonaisuudesta eli palvelutarjoomasta. Palvelutarjooma huomioi myös asiakkaan kokeman palvelun laadun, johon yrityksen imago voi vaikuttaa joko myönteisesti tai kielteisesti. (Grönroos 2001, 230.)

Imago on asiakkaan muodostama kuva organisaatiosta, henkilöstä, tuotteesta tai palvelusta. Luonnollisesti organisaatiossa toivotaan, että imago olisi yhdenmukainen niin tavoitekuvan kuin omakuvankin kanssa. Tällöin voidaan todeta imagon luomisen onnistuneen. Kun imagoa ryhdytään luomaan, tulee yrityksen olla selvillä omasta identiteetistään. Imagon luomista ei kuitenkaan saa ajatella prosessina, jota työstedään yrityksen työntekijöiden kesken. Imagon syntymiseen vaikuttaa pienet teot, yksittäiset tilaisuudet sekä yrityksen viestintä ja markkinointi. Yrityksen edustajien olemus viestii esimerkiksi paljon sen organisaatiokulttuurista ja toimintatavoista. Voimme tietoisesti työskennellä imagon vahvistamisen puolesta, mutta tulee muistaa, että se on altis kaikelle vuorovaikutukselle. (Alaja 2000, 35.)

2.3 Palveluiden mallintaminen

Yksi palvelumuotoiluun olennaisesti liittyvä osa-alue on palveluiden mallintaminen, jonka avulla voidaan konkretisoida ja havainnollistaa palveluita. Palveluiden mallintamisessa tehdään palvelumalleista visuaalisin keinoin havaittavia. Mallintaminen on siis palveluiden näkyväksi tekemistä. Tukena voidaan käyttää esimerkiksi selitteitä, kuvioita ja taulukoita. Tällaisia työkaluja voi olla muun muassa palvelupiirrustukset eli prosessikaaviot, joissa kuvataan palvelun eri osa-alueiden

liittyminen toisiinsa. Palvelupiirrustukset toimivat palvelun suunnitteluprosessissa ohjeistuksena. (Palvelumuotoilu tutuksi 2010.) Palvelumallin tarkoituksena on kertoa työntekijälle, miten erilaisissa työtilanteissa tulee toimia. Palvelumallit toimivat siis eräänlaisina ohjenuorina työntekijöille. Ne toimivat palvelun suunnittelussa lähtökohtana (Kinnunen 2004, 77).

Perusideana palveluiden mallintamisessa pidetään palvelutoimenpiteiden yksityiskohtaista kuvaamista vaihe vaiheelta. Usein palvelumallissa on esitetty asiakkaan itse kokema palvelu, henkilökunnan tekemät toimenpiteet sekä niin sanotuissa kulisseissa tapahtuva toiminta. Onnistunut palvelumalli todentaa myös edellä mainittujen osa-alueiden vuorovaikutuksen toisiinsa, samoin kuin toimenpiteisiin käytetyn ajan. (Kinnunen 2004, 77-78.) Mitä useamman vaihtoehdon tarjottavasta palvelusta pystyy suunnittelemaan, sen parempi. Tällöin palvelumallit ovat paremmin muokattavissa ja hyödynnettävissä juuri yrityksen hakemien ominaisuuksien mukaisesti. On hyvä jos palvelumalleissa esiintyy luovaa ja persoonallista ajattelua sekä ongelman ratkaisua. Yleensä tällöin palvelun ainutkertaisuus on taattu ja se erottuu hyödykseen kilpailijoista. (Kaikonen 2011.)

Englannin kieliset termit blueprint ja service script ovat vastineita palvelumalleille. Niissä samalla tavalla kuvataan kaikki ne toiminnot, jotka vaikuttavat palvelun syntyyn. Blueprintsissa ja service scriptsissa palvelun syntyyn nähdään vaikuttavan kolme eri tasoa. Niissä palveluprosessia kuvataan asiakasvuorovaikutuksen lisäksi johdon tekemien toimenpiteiden näkökulmasta sekä palvelun vaatimien tukitoimintojen näkökulmasta. (Kingman-Brundage 1992, 97.)

Palveluita voidaan kuitenkin lähteä mallintamaan vasta kun palvelukonsepti on rakennettu ja palveluprosessit tarkoin suunniteltu. Tämä edellyttää palvelujärjestelmien hallintaa, sillä koko palvelukonseptin toteutus on kiinni organisaation käytössä olevista resursseista. Resursseilla ei tarkoiteta pelkästään organisaation rahallista pääomaa vaan myös asiakkaita ja asiakaspalvelijoita, palveluympäristöä, organisaatiota ja sen henkilöstöä, yhteistyökumppaneita sekä sponsoreita. (Edvardsson 1996, 83.)

3 PALVELUMUOTOILUUN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

3.1 Palveluiden johtaminen

Johtaminen jaetaan usein operatiiviseen ja strategiseen johtamiseen. Siinä missä operatiivinen johtaminen keskittyy lyhyen tähtäimen toiminnallisiin tuloksiin, strateginen johtaminen tähtää pitkän linjan johtamiseen, jossa rakennetaan tulevaisuuden visioita sekä asetetaan selkeät tavoitteet työskentelylle. (Kauhanen 2006, 16.)

Palveluiden johtamisen yhteydessä on hyvä puhua palvelukeskeisestä strategiasta. Siinä pääpaino on luonnollisesti keskittynyt asiakassuhteisiin ja vuorovaikutukseen asiakkaan ja yrityksen johdon välillä. (Grönroos 2001, 258.) Palveluita tarjoavan yrityksen on olennaista määritellä oma palveluajatuksensa, jotta yrityksessä tiedostetaan, mitä palvelulla halutaan saavuttaa. Palveluajatus vastaa seuraaviin kysymyksiin: millä markkinoilla yritys toimii ja minkälaisia ongelmia se pyrkii ratkaisemaan. Palveluajatus toimii eräänlaisena ohjenuorana yrityksessä toimijoille. Palveluajatuksen tulisi olla mahdollisimman konkreettinen, jotta jokainen yrityksen työntekijä voi sen ymmärtää. Esimerkiksi muuttopalveluita tarjoavan yrityksen palveluajatus voisi olla: *”Tarjoamme nopeaa ja helposti saatavissa olevaa muuttoapua sitä tarvitseville”*. Ennen kuin palveluajatusta voi kuitenkaan lähteä määrittelemään on markkinat tutkittava tarkoin, jotta tarjotuille palveluille riittää kysyntää. Palveluajatusta laadittaessa auttaa, kun on määritetty yrityksen asiakaskohderyhmät, strategiat sekä resurssit. Kun näihin edellämainittuihin osa-alueisiin on huolellisesti paneuduttu, toiminnot sujuvat helpommin. Mikäli yrityksen työntekijöiden keskuudessa ei ole selvillä yhteneväistä palveluajatusta, voi työskentelytavat olla hyvinkin poikkeavia. (Grönroos 2001, 262.)

Palveluiden johtaminen voidaan siis määritellä seuraavalla tavalla: palvelukilpailun johtamisen olennaisena vaatimuksena on tiedostaa, kuinka yritystä tulee johtaa

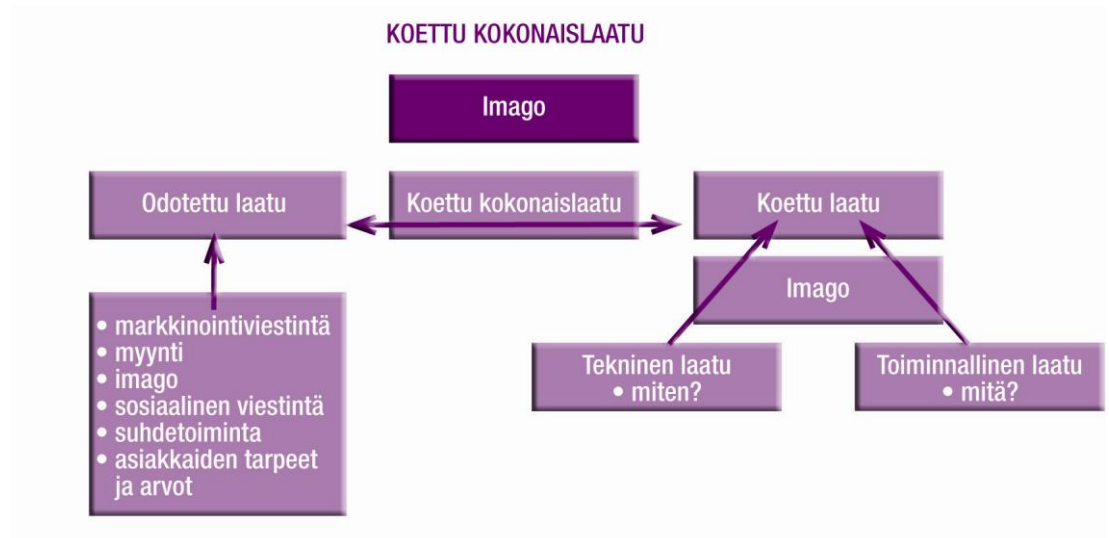
sekä valita omaksi strategiseksi lähestymistavaksi sellainen palvelunäkökulma, jolla pystytään kehittämään kokonaisvaltainen palvelutarjooma (Grönroos 2001, 30). Palveluajatuksen johtamiseen liittyy olennaisesti tuotteiden valmistus, palveluiden hallinta ja palveluprosessit. Voidaan puhua myös palveluidean johtamisesta. Palveluidean johtaminen on nykyään erityisesti tuotteiden valmistajia kiinnostava asia, sillä asiakkaat haluavat vaikuttaa enemmän esimerkiksi tuotteiden suunnitteluun, tuotantoon, ylläpitoon sekä toimitustapoihin. Mikäli yrityksessä pystytään vastaamaan asiakkaiden toiveisiin, nähdään se yrityksen kilpailuetua nostattavana prosessina. (Grönroos 2001, 81.) Toisin sanoen palveluiden johtaminen on kokonaisvaltaista yrityksen toiminnan tuntemista.

3.2 Koetun palvelun laadun malli

Kun mietitään palveluiden johtamista ja markkinointia, on tärkeää huomioida mitä asiakkaat odottavat palvelulta, ja miten he arvioivat palvelun laatua. Näiden lähtökohtien ollessa selvillä on palveluntarjoajan helpompi lähteä määrittelemään, miten asiakkaiden arvioita palvelun laadusta voidaan hallita sekä ohjata haluttuun suuntaan. Haasteelliseksi sen tekevät asiakkaiden mielipiteiden eroavaisuudet. Mielipiteet voivat olla hyvinkin erilaisia riippuen vastaajasta. Tulee myös muistaa, ettei palvelun tarjoajan arvio palvelun laadusta ole välttämättä sama kuin asiakkaan kokema palvelun laatu. Jotta voidaan parantaa palvelun laatua, on osattava määritellä laatu sanana, asiakkaiden kokemukset sekä palvelun laadun kehittämistä edistävät seikat. (Grönroos 2001, 98-99.)

Asiakkaan kokema palvelun laatu voidaan määritellä toiminnallisiin ja teknisiin osa-alueisiin, jotka vastaavat kysymyksiin miten ja mitä. Yhdessä muun muassa yrityksen imagon kanssa ne muodostavat palvelun kokonaislaadun. Asiakkaan määritellessä koetun palvelun laatua, erityistä merkitystä voidaan nähdä olevan sillä, millainen vuorovaikutus asiakkaalla on ollut yrityksen edustajien kanssa. Asiakkaan käsitykseen palvelun laadusta vaikuttaa se, miten hänet on huomioitu:

asiakaspalvelijan olemus ja käyttäytyminen, sanavalinnat sekä tapa palvella. (Grönroos 2001, 99-100.) Alla oleva kuvio (kuvio 4) kuvaa niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun.



KUVIO 4. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2001, 105)

Palveluiden johtamisessa on tärkeää huomioida myös asiakkaan itse asettamat odotukset palvelulle. Tähän vaikuttavat yrityksen markkinointi ja viestintä, asiakkaan muilta henkilöiltä kuulema palaute ja kokemus, mutta myös tunteet. Lähtökohtana voidaan pitää, että asiakkaan asettamat odotukset olisivat yhteneväiset hänen kokemansa palvelun laadun kanssa. Kuitenkin välillä käy niin, että palvelun taso ei vastaa odotuksia ja asiakas kokee tulleen petetyksi. Mielialan nähdäänkin siis olevan tunteisiin liittyvä käsite, joka osaltaan voi vaikuttaa palvelun laadun kokemukseen. Esimerkiksi asiakkaan myönteinen tai kielteinen mieliala voi vaikuttaa heidän arvioihin ja reaktioihin koetusta palvelun laadusta. Tutkimuksia aiheesta on kuitenkin tehty hyvin vähän. (Grönroos 2001, 113.)

Palvelun laatuun voidaan nähdä liittyvän myös palvelussa tapahtuvien virheiden ja valitusten käsittely (reklamaatiot). Se miten reklamaatiot yrityksessä otetaan vastaan ja kuinka ne käsitellään vaikuttavat osaltaan asiakkaiden mielipiteisiin siitä, mitä mieltä he ovat yrityksen palvelukeskeisyydestä (Grönroos 2001, 162). Usein myös yrityksen tapa käsitellä reklamaatiot vaikuttaa siihen, ostaako asiakas palve-

lua enää toiste. Pahinta on, jos reklamaatiot jätetään kokonaan yrityksessä huomioimatta. Tämä antaa kuvan, ettei kyseinen asiakas ole merkittävä yritykselle. Liian usein yrityksissä turvaudutaan siihen, että oli palveluvirheen aiheuttaja kuka tahansa, virhe korvataan asiakkaalle vain välttämättömissä tilanteissa (Grönroos 2001, 163). Lähtökohta on aivan väärä, sillä parhaimmassa tapauksessa onnistunut reklamaation käsittely asiakkaan ja yrityksen edustajan välillä vain lujittaa asiakassuhdetta ja mahdollisesti kyseinen asiakas nähdään myöhemmin uudelleen yrityksen palveluiden käyttäjänä.

3.3 Urheilumarkkinoinnin toimintatavat

Urheilumarkkinoinnin kilpailukeinot vaikuttavat ensisijaisesti asiakkaalle tarjotun palvelun menestymiseen. Urheilua ei koeta enää sanan alkuperäisessä merkityksensä vaan tänä päivänä yhä enemmän urheilua myydään viihteellisessä muodossa, jonka halutaan tarjoavan nautintoa ja elämyksiä. Tarjottavan tuotteen/palvelun, saatavuuden ja hinnan nähdään olevan välittömässä vaikutuksessa palvelun käyttäjään. Usein kulutuspäätökset näiden kolmen urheilumarkkinoinnin kilpailukeinon suhteen tehdään samanaikaisesti. Tarjottu palvelu ei välttämättä herätä mielenkiintoa, mahdollisesti sitä tajotaan väärään aikaan tai väärässä paikassa. Palvelun hinta voi myös olla asiakkaan mielestä ylihinnoiteltu, jolloin ostopäätös jää kokonaan tekemättä. (Alaja 2000, 30.)

Sen sijaan markkinointiviestinnän keinoin yritys voi sitouttaa asiakasta haluamallaan tavalla kuluttamaan tarjoamiaan palveluita. Markkinointiviestintä on asiakaksiin kohdistuvaa tekemistä kuten tiedottamista, mainostamista, suhdetoimintaa, henkilökohtaista myyntityötä sekä myynninedistämistä. Urheilubisneksessä myös sponsorointiyhteistyö on olennaisessa roolissa. Sponsorointiyhteistyöstä hyötyy sekä urheilun markkinoija että yhteistyöyritys; siinä missä urheilualan markkinoija saa taloudellista etua sponsorirahan välityksellä, myös yhteistyöyritys saa niin liiketoiminnallista kuin imagollistakin hyötyä. (Raatikainen 2004, 97-99.)

Urheilumarkkinoinnin yhdeksi kilpailukeinoksi on nostettu tässä opinnäytetyössä palvelumuotoilu. Palveluiden suunnittelu ja kehittäminen edellyttää kuitenkin yrityksen toimintatapojen tuntemista. Siis esimerkiksi tietoa siitä, miten ryhmässä on totuttu työskentelemään. Toimintatavat ohjaavat muun muassa yrityksen sisäistä ja ulkoista viestintää sekä markkinointia. Viestinnän ja markkinoinnin avulla yritys kertoo omasta toiminnastaan ja tarjoamistaan palveluista ja tuotteista. Oikeaoppinen viestintä ja markkinointi edellyttävät suunnitelmallisuutta ja järjestelmällistä toimintaa. Tähän kuuluvat muun muassa strategian luominen, tavoitteiden asettaminen sekä tulosten seuraaminen. Markkinoinnin katsotaan kuuluvan tänä päivänä koko henkilöstölle eikä syyttä. Henkilöstöllä on hallussaan viimeisin tieto, taito ja osaaminen. Henkilöstö tarvitsee ympärilleen kuitenkin johtamista. Johtamisen tavoitteena on ohjata ja motivoida työntekijöitä tehokkaaseen työskentelyyn. Tehokkuutta seurataan erilaisilla talouden tunnusluvuilla. Ne kertovat yrityksen olemassa olevat resurssit, mitkä määrittelevät viime kädessä ne raamit joissa toimitaan. (Raatikainen 2004, 58.)

3.4 Brändin vaikutus palvelumuotoiluun

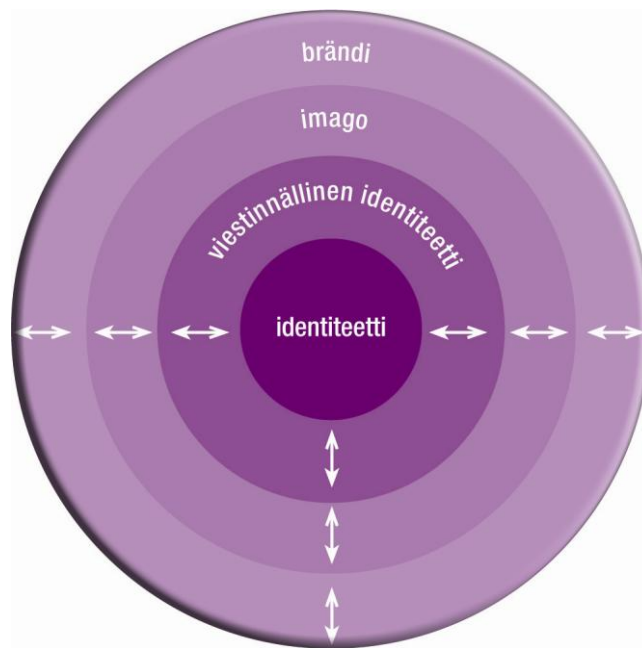
Yleisesti brändi käsitteenä on jokin merkitty nimi, joka tunnetaan jossakin kohde-ryhmässä, ja joka erottaa sen muista merkityistä nimistä. Brändillä on myös identiteetti ja imago. Brändin identiteetti toimii tunnistamisen kohteena, jota voi todentaa esimerkiksi yrityksen liikemerkki tai logo. Loppujen lopuksi identiteetti rakentuu kuitenkin organisaatiokulttuurista, johon kuuluvat muun muassa yrityksen arvot, henki, toimintaperiaatteet, osaaminen ja lupaukset. Identiteetti on siis brändin syvin olemus eli ydin. Brändi-identiteetin kehittämistä ohjaa viestinnällinen identiteetti, josta kehittämisen tulisi lähteä liikkeelle. Viestinnällisen identiteetin voidaan katsoa kulkeavan käsi kädessä organisaation yrityskuvan kanssa. (Koskinen 2009, 6-7, 35.)

Palvelumuotoilun ja brändin rakentamisen katsotaan liittyvän olennaisesti toisiinsa. Nähdään, että palvelun muotoilusta ja brändin rakentamisesta on tullut yrityksille merkittävä menestys- ja kilpailutekijä. Erottuminen positiivisesti muusta massasta ei onnistu ilman tietoa oman brändin laadukkaasta rakentamisesta. Jotta brändiä voidaan lähteä kehittämään menestyksekkäästi, tulee ymmärtää käsitteiden, prosessien ja menetelmien merkitys brändi-sanana yhteydessä. Etenkin matkailuyrityksissä palveludesigniin panostaminen on lisännyt asiakastytyvääisyyttä, brändin arvoa sekä taloudellista menestystä. (Koskinen 2007, 31.) Miksei sama voisi päteä myös urheilutapahtumissa?

Asiakastytyvääisyys nousee, kun palvelumuotoiluun on kiinnitetty erityistä huomiota ja osaamista. Kirjailija Michael J. Wolf sanoi, että menestyäkseen brändin on kyettävä luomaan viihteellistä sisältöä. Viihteellisellä sisällöllä tarkoitetaan monipuolista oheis- ja tukipalvelutarjontaa. Wolf on kirjoittanut teoksen viihdetaloudesta, jota voidaan verrata viimeisten 10 vuoden aikana esille tulleetisiin käsitteisiin kuten tarinatalous, elämystalous ja design-talous. Viihdetaloudella halutaan korostaa kuluttajille suunnattujen palveluiden mahdollisuutta tarjota elämyksiä ja viihteellisyyttä. Wolfin mukaan elämysteollisuuden voidaan nähdä olevan viihdeteollisuuden sukulainen. Yllämainituissa talouden muodoissa onkin paljon yhteneväisyyksiä. Yhdistävänä tekijänä kaikissa mainituissa talousmuodoissa on asiakaslähtöisen palvelun tuottaminen kuluttajalle siten, että se saa aikaan yrityksissä parempia tuloksia. Myös huomion saamisesta julkisuudessa on noussut merkittävä taloudellinen arvo yrityksille, eikä syyttä. Viime aikoina on korostunut etenkin brändin hallinnan merkitys. Brändeihin liitettävät mielikuvat, tarinat, design ja elämykset ovat niitä kilpailukeinoja, jotka mahdollistavat erottumisen muista. (Koskinen 2007, 32.)

Myös yrityksen imago vaikuttaa palvelusta muodostettaviin mielikuviin. Imagolla voi olla niin myönteinen kuin kielteinenkin vaikutus siihen, miten palvelun laatu koetaan. (Grönroos 2001, 101.) Imagoon vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa viestintä, markkinointi, palvelun laatu, kokemukset, huhut ja juorut. Imago on kaikkiaan hyvin altis ulkopuolisille vaikutuksille, sillä siihen ei voida organisaation sisältä suoranaisesti vaikuttaa. Imago on mielikuva, mikä muotoutuu yrityksen

työntekijöiden, asiakkaiden, sidosryhmien, yhteistyökumppaneiden ja yleisesti kuluttajien mielissä omanlaisekseen kuvaksi. Etenkin mielikuvat vaikuttavat imagon muotoutumiseen. Alla oleva kuvio (kuvio 5) auttaa havainnollistamaan, mitkä osa-alueet vaikuttavat organisaatiosta muodostettavaan brändi-kuvaan. (Koskinen 2009, 35.)



Kuvio 5. Brändin muodostuminen. (Koskinen 2007, 35)

Tänä päivänä asiakkaiden osallistuminen niin sanottuihin design-prosesseihin nähdään entistä tärkeämpänä. Design-prosesseilla tarkoitetaan tässä niitä palveluprosesseja, jotka vaikuttavat lopulliseen palvelun muotoon. Tämä tulisi ottaa huomioon myös palveluiden kehittämisen kohdalla; asiakkaan laajempi osallistuminen palveluiden kehittämisprosesseissa tulisi tehdä mahdolliseksi. (Koskinen 2007, 33.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan toiveet ja kehittämisideat tulisi huomioida siten, että ne näkyisivät konkreettisina palvelutuotteina kehittämisprosessin jälkeen.

3.4.1 Yrityskuva

Yrityskuva on asiakkaan muodostama mielikuva yrityksen toiminnasta: tuotteista, palveluista ja henkilöstöstä. Toisaalta myös yrityksen omat toiminnot, kuten markkinointi ja mainonta sekä ulkoinen viestintä vaikuttavat yrityskuvan muotoutumiseen. (Kinnunen 2004, 8.) Yrityskuvan rakentaminen ja ylläpitäminen on pitkäjänteistä työtä, jossa sidosryhmien käsitysten ja odotusten tunteminen on ensiarvoisen tärkeää. Sidosryhmillä tarkoitetaan muun muassa asiakkaita, omistajia, sijoittajia, yhteistyökumppaneita ja tiedotusvälineitä, joilla kaikilla on usein oma näkökantansa yritykseen. Sidosryhmien tunteminen mahdollistaa yrityksen toiminnan ja viestinnän kehittämisen halutun yrityskuvan saavuttamiseksi. Yrityskuvan selvittämiseksi on tehty useita tutkimuksia, joilla on saatu kallisarvoista tietoa sidosryhmien käsityksistä yrityksestä sekä sen kilpailijoista. Tärkeää on samalla selvittää mitä asioita sidosryhmät yrityksen toiminnassa ja palveluissa eniten arvostavat. Tulosten perusteella usein selviävät ne osa-alueet, joiden kehittäminen lisää sidosryhmien sitoutuneisuutta yritykseen. (Kapri 2001, 3.)

Yrityskuvan on todettu vaikuttavan palvelusta muodostettaviin odotuksiin ja kokemuksiin. Asiakkaan muodostamiin ennakko-odotuksiin palvelun laadusta vaikuttavat muun muassa markkinointiviestintä, omat aiemmat kokemukset sekä muiden asiakkaiden kokemukset palvelusta. Näin ollen asiakastyytyväisyyttä tulisi seurata säännöllisesti. Tässä kohtaa on tärkeää, että asiakas kokee palvelun saavutettavan odotukset. Asiakas arvioi palvelua teknisen, taloudellisen ja toiminnallisen laadun kautta. Yrityskuva ja asiakkaan käsitykset vaikuttavat siis olennaisesti palvelutapahtuman muotoutumiseen. (Kinnunen 2004, 22-23.)

3.4.2 Asiakaskohderyhmät

Asiakkaat kuluttavat palveluita, joten heidän tarpeiden ja toiveiden huomioiminen on tärkeää. Kuitenkin, jotta palveluita voidaan muotoilla tehokkaasti, on oltava

selvillä palvelua käyttävistä asiakaskohderyhmistä eli segmenteistä. Tämän perusteella yrityksessä voidaan esimerkiksi asettaa asiakastavoitteita palvelulle. Asiakastavoitteet viestittävät siitä, millaisia asiakkaita tai asiakasryhmiä yritys haluaa toiminnan piiriinsä. Asiakastavoitteet voidaan jakaa neljään luokkaan: kehitettävät asiakkuudet, säilytettävät asiakkuudet, muutettavat tai poistettavat asiakkuudet sekä uusasiakashankinnat. Segmentointi on yksi asiakassuhteiden ylläpidon ja onnistuneen markkinoinnin edellytys. (Raatikainen 2004, 99.) Tästä huolimatta on tärkeää muistaa, että asiakas odottaa tulevansa kohdelluksi yksilönä, mikä asettaa haasteensa myös palvelumuotoilulle (Grönroos 2001, 416).

Segmentointiperusteita on monia. Niitä voivat olla esimerkiksi ikä, sukupuoli ja asuinpaikka, joita pidetään kiinteinä ja muuttumattomina. Toisaalta segmentoinnissa tulee huomioida myös ns. muuttuvat tekijät kuten elämäntyyli, harrastukset ja mieltymykset. Asiakkaiden ostokäyttäytymistä voidaan luokitella myös maantieteellisen segmentoinnin, ostotavan perusteella tapahtuvan segmentoinnin tai väestöllisten ja sosioekonomisten tekijöiden perusteella tapahtuvaan segmentointiin (Kysyntä, kilpailu ja segmentointi 2003). Segmentit on tunnettava hyvin, jotta palvelujen markkinointi onnistuu. Kukin organisaatio määrittelee omat segmentointiperusteensa ja markkinointikeinonsa näiden pohjalta. (Raatikainen 2004, 80).

Segmentistä riippuen eri tuotteita ja palveluita markkinoidaan niitä kuluttaville eri markkinointikeinoin. Segmentointi on yksi myynnin edistämisen parhaista keinoista ja näin ollen se kannattaa ottaa huomioon myös palvelumuotoilun saralla. Tällöin varmistutaan siitä, että palvelua kehitetään vastaamaan juuri kyseisen asiakaskäyttäjryhmän odotuksia. Asiakkailta voi olla hyvinkin erilaiset perusteet tekemilleen ostopäätöksille. Palvelu ja kaikki markkinointitoiminta tulisi suunnitella ja toteuttaa asiakaslähtöisesti. Urheilumarkkinoinnin saralla pätevät sille ominaiset kilpailukeinot: tuote/palvelu, hinta, saatavuus, markkinointiviestintä ja sponsorointiyhteistyö. Urheilumarkkinoijan näkökulmasta urheilu on rinnastettavissa viihteen tekemiseen etenkin kun se kohdistetaan suurelle yleisölle. Yleisömarkkinoinnilla tarkoitetaan sitä, kun urheilun seuraaja on katsojan roolissa. (Alaja 2000, 23, 30.)

3.4.3 Toimintaympäristö

Toimintaympäristö muodostaa hyvin pitkälti ne raamit, joiden puitteissa palvelua voidaan kehittää ja muotoilla. Palveluympäristö on se fyysinen tila, jossa asiakkaat toimivat. Fyysinen ympäristö muodostuu kolmesta eri osa-alueesta: ulkoisista tekijöistä, suunnitteluun liittyvistä tekijöistä sekä sosiaalisista tekijöistä. Fyysiseen ympäristöön vaikuttavat tekijät joko houkuttelevat asiakasta palvelun äärelle tai eivät saa asiakkaassa minkäänlaista reaktiota aikaan. Asiakas voi esimerkiksi olla menemättä johonkin tiettyyn ravintolaan, koska hän kokee sen palveluympäristöltään liian meluisaksi. Meluisuus kuuluu ulkoisiin tekijöihin, joilla on joko negatiivinen tai neutraali vaikutus asiakkaaseen. Sen sijaan palveluympäristön suunnitteluun vaikuttavat ja sosiaaliset tekijät usein houkuttelevat asiakasta kuluttamaan palvelua. Palveluympäristön esteettisyys tai asiakkaan ja yrityksen työntekijän välinen vuorovaikutus voivat esimerkiksi vaikuttaa myönteisesti asiakkaan päätökseen kuluttaa palvelua. (Berry, Parasuraman 1991, 95-97.)

Jäähallin miljöötä ajatellen fyysisellä ympäristöllä tarkoitetaan kaikkia käytössä olevia yleisiä tiloja kuten katsomolohkot, ravintolat, sisäänkäynnit, WC:t ja lipunmyyntipaikat. Tämän lisäksi fyysiseen ympäristöön katsotaan kuuluvaksi myös opasteet, sisustuselementit kuten kalusteet ja somistus sekä kaikki jaettava materiaali esimerkiksi otteluohjelmat ja pääsyliput. Myös ostettavissa olevat ruoat ja juomat sekä palvelupakettiin kuuluvat tarjoilut, mahdolliset esiintyjät, musiikki, erätauko-ohjelma ja henkilökunnan ulkoasu ovat osa fyysistä ympäristöä. Erittäin tärkeässä roolissa on myös sijainti sekä liikenneyhteydet, mitkä mahdollistavat palvelun helpon saatavuuden. Fyysisen ympäristön lisäksi voidaan puhua teknisestä ympäristöstä, millä tarkoitetaan tiettyjen fyysisten toimintojen mahdollistamista, kuten tarvittavat elektroniikkalaitteet. Fyysisessä ympäristössä merkittävässä osassa ovat myös yrityksen oma henkilökunta, lipunmyyjät, palveluhenkilökunta, järjestyksenvälvojat sekä muut talkootyöläiset. Heidän käyttäytymisestä ja olemuksesta voi tehdä johtopäätöksiä palvelumuotoilun huomioimisesta. Työntekijän toiminnan suunnittelu näkyy ulospäin ja antaa viimeistellyn kuvan organisaatiosta. Toisaalta tämä vaatii myös toimivaa sisäistä viestintää.

Toimintaympäristöstä puhuttaessa on hyvä tuoda esille myös palveluiden helppo saatavuus. Se on merkittävä osa fyysistä ympäristöä. Käytännössä saatavuus merkitsee palvelun ja asiakkaan väliltä esteiden poistamista eli palvelu- ja ostotilanteiden mahdollistamista. Palvelu on kyettävä hinnoittelemaan oikein, sen on oltava asiakkaan saatavissa oikeaan aikaan ja oltava luonteeltaan helppoa ja toimivaa. (Alaja 2000, 98.)

4 PELICANSIN LIKETOIMINNALLINEN YMPÄRISTÖ

Pelicansin kotihalli, Isku Areena, sijaitsee Lahden hyppymäkien vieressä. Urheilullisten elämysten tuottajana Pelicansin tarjoama ydinpalvelu on jääkiekko, jonka ympärille rakentuu laaja oheispalveluiden verkosto. Pelicansin toimialana on jääkiekkoon perustuva liiketoiminta ja sen oheispalvelujen hoitaminen.

Tässä luvussa perehdytään Pelicansin organisaatioon ja selvitetään seuran nykytilaa sekä siihen johtaneita tapahtumia lähihistoriassa. Pelicansin organisaatiota esitellään lyhyesti eli se ympäristö, missä palvelut suunnitellaan. Lopuksi käydään läpi Pelicansin tarjoamat palvelut, jotta saadaan kokonaisvaltainen kuva seuran toiminnasta. Tässä luvussa esiintyvät tiedot on koottu Lahden Pelicans Oy:n materiaaleista syksyllä 2010 ja keväällä 2011 suoritetun työharjoittelujakson aikana.

4.1 Pelicansin selvitymistarina velkasaneerauksen jälkeen

Pelicansin jouduttua velkasaneeraukseen vuonna 2005 seuran hallitus ja omistus koki uudistuksen. Joukkue oli tällöin sijoittunut viimeiselle sijalle SM-liigassa ja jonkilainen selviytymiskeino oli luotava välttyäkseen liigasta putoamiselta. Hallitus koki uudistuksen ja sen myötä Pasi Nurminen sai rinnalleen uudet henkilöt. Samalla Pelicansin toimitusjohtajaksi nimitettiin Ilkka Kaarna, joka siirtyi Lappeenrannan Saipasta Pelicansin riveihin. Hallitus yhdessä toimitusjohtajan kanssa alkoivat linjata seuran tulevaa strategiaa ja tavoitteita käyttäen organisaation ylintä päätösvaltaa. Velkasaneerauksen jälkeen etenkin talouteen oli panostettava. Hallitulla liikevaihdon kasvulla pyrittiin kasvattamaan Pelicansista keskisuuri liigaseura. Suunnitelmallisesti alettiin panostamaan tiedottamiseen, henkilökuntaan, valmentajaan, halliin, tietoteknikkaan sekä hinnoitteluun. Asiakkaita ja yhteistyökumppaneita ei ryhdytty kosiskelemaan alennuksilla eikä heitä haluttu väkisin

”ostaa”. Myöskään liialliseen edustamiseen ei käytetty aikaa. Kovalla työllä ryhdyttiin nostamaan seuraa ahdingosta.

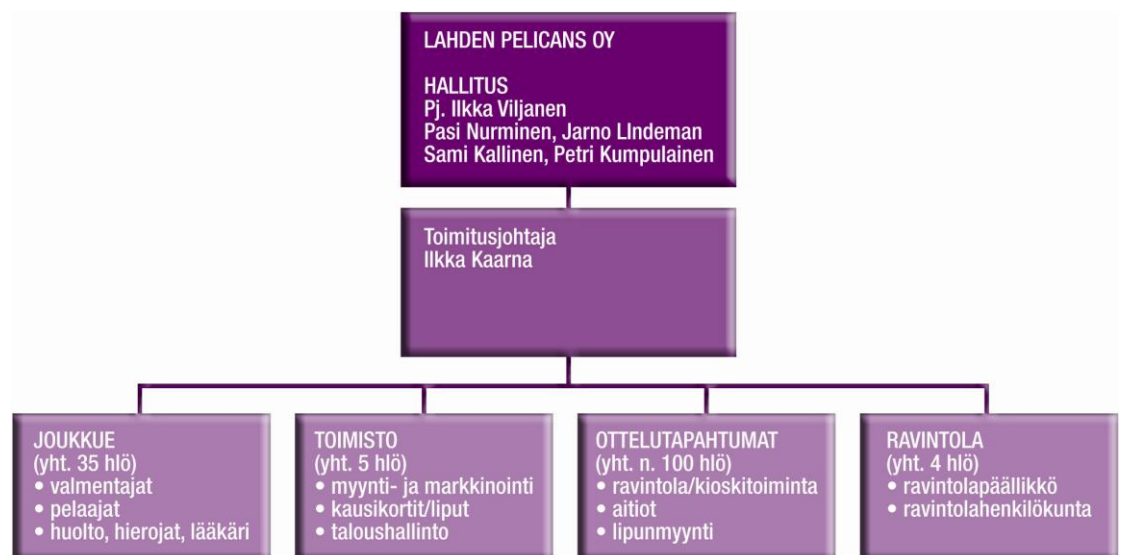
4.1.1 Tavoitteet ja strategia

Kuluvalle kaudelle 2010-2011 Pelicans on arvioinut liikevaihdon olevan noin 6 milj.€. Ensisijaisena tavoitteena voidaan pitää urheilullista menestymistä, mikä toisin sanoen tarkoittaa taattua pudotuspelipaikkaa joka kauden päätteeksi. Kuluvan kauden alussa asetettiin 4000 katsojan keskiarvotavoite. Tämän lisäksi myös palveluiden kehittäminen nähdään hyvin tärkeänä, mikä on suoraan yhteydessä myynnissä tapahtuvaan kasvuun sekä viihtyvyyden parantumiseen. Seurassa pyritään aika ajoin kehittämään suunnitelmallisesti ottelutapahtumiin liittyvien palveluiden tarjontaa. Voidaan sanoa, että Pelicansissa tiedostetaan palvelumuotoilun merkitys. Kuluvan kauden tavoitteita tarkasteltaessa nykytila kuitenkin osoittaa, ettei toiminnalliseen päämäärään ole päästy. Runkosarjan viimeinen sija kaudella 2010-2011 ei tyydytä ketään. Huomion arvoista on, että joukkueen urheilullinen menestyminen on suoraan yhteydessä myös liiketoiminnallisiin tuloksiin. Nähtäväksi jää, millaiset tavoitteet ja strategiat laaditaan tulevalle kaudelle 2011-2012.

4.2 Pelicansin yrityskuva

Pelicans on yksi 14:sta SM-liigaseurasta. Historian varrella seuran nimi on muuttunut useaan otteeseen - Lahden Reipas, Kiekkoreipas, Hockey-Reipas ja Reipas Lahti. Pelicans on toiminut nykyisellä nimellään vuodesta 1996 pelaten ensimmäisen kautensa SM-liigassa kaudella 1999-2000. Noista vuosista lähtien Pelicans on kamppaillut SM-liigaa edustavana lahtelaisena joukkueena kokien menestymisensä nousuja ja laskuja. Taistelutahtoa ei seurasta kuitenkaan koskaan ole puuttunut. Siitä on pitänyt huolen Pelicansin pääomistaja, valmentaja, pelaajakoordinaattori sekä menestyksekkään maalivahtiuran tehnyt Pasi ”Nupe” Nurminen. Nurmista voidaankin pitää joukkueen ehdottomana kivijalkana.

Seuran organisaatio jakautuu neljään haaraan. Yksi näistä muodostuu joukkueesta, mikä käsittää valmentajat, pelaajat sekä huollon. Toisena haarana voidaan pitää toimiston väkeä, joiden tehtäväalueinaan ovat myynti ja markkinointi, kausikortit ja liput sekä taloushallinto. Ravintolahenkilökunta on oma haaransa, joka käsittää ravintolapäällikön lisäksi kolme työntekijää. Näiden lisäksi ottelutapahtumat voidaan merkitä omaksi kokonaisuudekseen, käsittäen ravintola- ja kioskitoiminnan, aitiot sekä lipunmyynnin. Alla olevassa kuviossa 6 on esitetty Pelicansin organisaatiokaavio havainnollistamaan organisaation rakenteen.



Kuvio 6. Pelicansin organisaatiokaavio.

Seuran organisaatio vaikuttaa oman toiminnan kautta myös keskeisesti Pelicansin ta muodostettavaan imagoon. Kuten tämän opinnäytetyön toisessa luvussa (luku 2) kerrotaan, brändi on vahvasti sidoksissa palvelumuotoiluun. Urheilumaailmassa, etenkin jääkiekkopiireissä, Pelicans on brändinä tunnettu. Pelicans-brändin tunnuksena toimii seuran logo, pussileukainen pelikaani. Vaikka logo on jo vuosia pysynyt samana, Pelicansin identiteetti on muuttunut seuran pitkän historian aikana.

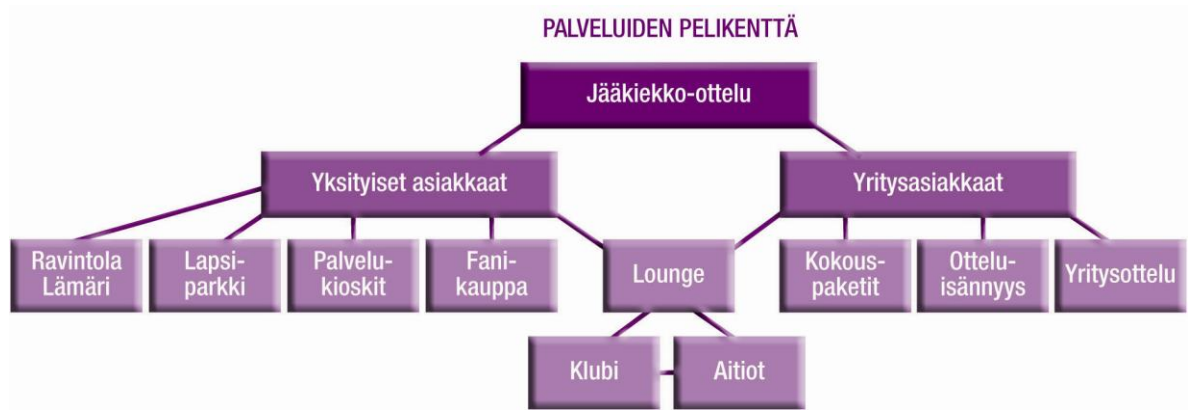


Kuva 1. Pelicans-logo

Identiteetille ominaista onkin elää toiminnan mukana. Pelicansin tapauksessa seuran identiteettiin vaikuttavat seuran toiminnan ohella urheilumarkkinoinnin kilpailukeinot, joita ovat tuote/palvelu, saatavuus, hinta, markkinointiviestintä sekä sponsorointiyhteistyö (Alaja 2000. 30). Nämä määrittelevät osaltaan Pelicansin toiminnan lähtökohdat. Palvelua ja elämyksiä tuottavana organisaationa voidaan havaita oheispalvelutarjonnan merkityksen olevan olennainen. Palvelutarjonnan avulla pyritään erottumaan muista. Näin ollen palveluiden määrätietoinen suunnittelu ja kehittäminen ovat tärkeää. Pelicans Lounge –toiminnan kohdalta seuraavassa luvussa syvennyttään tarkemmin palvelumuotoiluun.

4.3 Pelicansin tarjoamat palvelut kaudella 2010-2011

Tapahtumana jääkiekko-ottelut ovat asiakkaille suunnattuja palveluita. Otteluiltojen ympärille rakentuukin suuri palveluverkosto, mikä kaikessa toimivuudessaan takaa niin yksityis- kuin yritysasiakkaalle kustomoidun palvelukokonaisuuden. Pelicans tarjoaa, asiakkaan tarpeet huomioiden, muun muassa kokous-, aitio- ja ravintolapalveluita. Alla oleva kuvio (kuvio 7) havainnollistaa Pelicansin palveluiden pelikentän, joita seuraavaksi käsittelemme yksityiskohtaisemmin.



Kuvio 7. Pelicansin tarjoamien palveluiden pelikenttä.

Aitiopalvelut

Aition vuokraaminen on helppo ja mukava tapa tarjota yrityksen asiakkaille tai yrityksen omalle henkilökunnalle piristystä arjen keskelle. Aitioita on vuokrattavissa erikokoisia ryhmäseurueen koosta riippuen: 15 hengen aitioista 40 hengen aitioon. Aitiovuokraan sisältyvät otteluliput. Aitioihin on mahdollista tilata ruokatarjoilu, jonka lisäksi aitioissa on A-oikeudet sekä jääkaappi perusjuomavalikoimalla varustettuna. Aitio on asiakkaan käytössä tuntia ennen ottelun alkua ja tunti ottelun päättymisen jälkeen. Kaudella 2010-2011 tehdyn halliremontin myötä Pelicans sai käyttöönsä kuusi uutta aitiota, joista erityismaininnan ansaitsee 20 hengen saunallinen aitio. Tarvittaessa ottelua seuraamaan tulleet voivat vuodattaa hikeään pelaajien tavoin.

Klubiravintola

Klubiravintola on klubikatsomon väen oma kohtauspaikka. Klubiravintolaan pääsy edellyttää klubikatsomalippua, joka eroaa tavallisesta ottelulipusta hieman korkeamman hintansa ja erikseen rajattujen istumapaikkojen suhteen. Kyseiset istumapaikat sijoittuvat hallin toiselle laidalle, palvelten näin ollen intohimoisimpia jääkiekon seuraajia. Klubiasiakkaille on oma sisäänkäynti ja erätauoilla siellä kuulee mielenkiintoisia haastatteluja niin jääkiekon sisältä kuin ulkopuoleltakin. Klu-

bi on oiva illanviettopaikka myös suuremmalle porukalle, sillä klubiravintolaan on mahdollisuus tehdä pöytävaraus tarjoiluineen. Klubiravintolassa on A-oikeudet.

Pelicans Lounge

Pelicans Lounge on kätevä vaihtoehto niin yritys- kuin asiakastilaisuuksien pitämiselle. Lounge palvelee useampia pienemmän hengen seurueita, mutta mahdollistaa myös yksityistilaisuuden järjestämisen suuremmalle seurueelle. Lounge on erillinen tila hallin toisessa päädyssä, jonka kapasiteetti on kaikkiaan 90 henkeä. Pelicans Lounge myydään asiakkaalle täyden palvelun pakettina, johon sisältyy ottelulippu sekä sisäänpääsy Loungeen koko illan ajaksi, ruoat, alkoholittomat ruokajuomat, kahvi ja kahvileipä. Lounge on varustettu A-oikeuksin. Istumapaikkalippu oikeuttaa hallin samaisessa päädyssä sijaitsevaan päätykatsomoon, joka mahdollistaa vaivattoman liikkumisen Loungeen ja katsomon välillä. Lounge avaa ovensa aina tuntia ennen ottelun alkua ja illan mittaan ohjelmaa tarjoaa asiantuntijahaastattelut. Seuraavassa luvussa (luku 5) perehdytään yksityiskohtaisemmin Pelicans Loungeen toimintaan ja kehitysideoihin palvelun parantamiseksi.

Kokouspaketit

Pelicans tarjoaa yrityksille myös räätälöityjä kokouspaketteja Isku Areenalla. Isku Areenan monipuolinen tilakokonaisuus mahdollistaa sekä pienten että suurten tilaisuuksien ja kokousten järjestämisen kunkin ryhmän kokoonpanon mukaan. Puitteet ja muu järjestely toteutetaan aina kunkin tapahtuman mukaan, jossa Ravintola Lämäri palvelee hoitamalla tarvittaessa tilanteeseen sopivan tarjoilun.

Ravintola Lämäri

Lämäri on kaikille jääkiekkoa seuraamaan tulleille asiakkaille tarkoitettu 200 paikkainen anniskeluravintola. Suora näkymä jääkiekkokentälle sekä iso screeni mahdollistaa jääkiekon reaaliaikaisen seuraamisen Lämärin puolelta erätaucojen lisäksi myös ottelun ollessa käynnissä. Erillisestä tilauksesta on mahdollista järjestää ruokailu suuremmille ryhmille. Arkipäivisin, maanantaista perjantaihin, Ravintola Lämäri toimii lounasravintolana.

Palvelukioskit

Isku Areenalla palvelee ottelun aikana myös useita palvelukioskeja, joista on mahdollista ostaa pientä suuhun pantavaa sekä virvoketta juuri kyseiseen tilanteeseen sopien. Palvelukioskit sijaitset jäähallin käytävillä, joten niissä asioiminen käy helposti ja vaivatta.

Otteluisännyys

Otteluisännyyden yhteydessä voidaan puhua jo kokonaisvaltaisesta tapahtumakonseptista. Se tarjoaa Isku Areenan tiloissa loistavat puitteet ja lähtökohdat yritystapahtumalle. Otteluisännyys toimii kaiken tämän lisäksi myös erittäin toimivana keinona yrityksen ulkoisen markkinoinnin hyödyntämiseen. Yrityksillä on mahdollisuus valita joko Otteluisännyys tai Iso otteluisännyys. Näiden kahden vaihtoehdon merkittävimmät erot lienevät yrityksen koossa ja otteluisännyyteen liitettävissä yksilöllisissä lisäpalveluissa. Otteluisännyyteen sisältyy aina istumapaikkaliput päätykatsomoon.

Yritysottelu

Yritysottelu tarjoaa huikean elämyksen yrityksen työntekijöille hypätä itse kaukaloon matkien kahden 20 minuuttisen ajan kovaa ajavaa kanukkilaituri tai pienillä eleillä taituroivaa rightin pakkia. Ottelussa on kaksi joukkuetta ja molemmilla omat valmentajansa. Tulostaulu, virheettömät tuomarit sekä aidot pelivarusteet eivät varmasti jätä ketään kylmäksi.

Fanikauppa

Pelicans fanikauppa palvelee tunnollisia Pelicans-kannattajia niin otteluissa kuin toimiston aukioloaikoinakin. Halliremontin myötä myös fanikauppa sai arvoisensa tilat hallin uudesta päädyistä ja 200 tuotteen valikoima takaa ainakin sen, että fanitavaraa löytyy joka ikäpolvelle vauvasta vaariin.

Lapsiparkki

Lapsiparkki palvelee perheellisiä Pelicans-kannattajia, joiden lapset eivät vielä jaksaa innostua seuraamaan ottelun kulkua alusta loppuun. Perheen pienimmät voivat näin ollen nauttia monipuolisesta puuhastelusta valvotuissa ja turvallisissa

olosuhteissa. Lapsiparkki on avoinna tuntia ennen ottelun alkua aina ottelun päättymiseen asti.



Kuva 2. Jääkiekon ympärille rakentuu laaja palveluverkosto.

4.4 Palvelulle olennaiset erityispiirteet jääkiekko-ottelussa

Kaudella 2010-2011 runkosarjaan mahtui 60 jääkiekko-ottelua per seura. Näistä Pelicans pelasi puolet omassa kotihallissaan Lahden Isku Areenalla. Asiakkaan ja hänen tarpeidensa huomioiminen jääkiekon ohella on yksi tärkeimmistä kulmakivistä asiakkaan viihtymisen takaamiseksi. Kun jääkiekko-ottelua seuraamaan tulleet katsojat kokee saaneensa tarpeeksi kaipaamiaan viihdykkeitä ja laadukasta palvelua, tiedetään palveluprosessin onnistuneen. Tämän seurauksena asiakas usein kuluttaa palvelua uudelleen. Pelicans tiedostaa roolinsa tärkeyden palveluiden tarjoajana. Seura on määrätietoisesti pyrkinyt tyydyttämään asiakkaiden odotukset tarjoamalla vaihtoehtoisia illanviettomahdollisuuksia ottelua seuraamaan tulleille. Organisaation on siis tunnettava asiakkaansa ja ymmärrettävä heidän ostokäyttäytymistään. (Alaja 2000, 22.)

Jokaista asiakasta pyritään palvelemaan hänen odotustensa mukaisesti. Ne asiakkaat, jotka haluavat viettää jääkiekkoiltaa omalla porukalla, valitsevat illanvietto- vaihtoehtokseen aition tai Pelicans Loungen. Toisaalta, osalla asiakkaista, ensisijainen tarve on päästä nauttimaan jääkiekkohenkisestä ilmapiiristä. Tällöin kyseis-

tä henkilöä palvelee parhaiten ottelulippu, joka oikeuttaa sisäänpääsyyn jääkiekkootteluun.

Luvussa 3 (Palvelumuotoiluun vaikuttavat tekijät) esiteltyjen urheilumarkkinoinnin kilpailukeinojen lisäksi asiakkaan muodostamaan palvelukokemukseen vaikuttaa myös muita elementtejä, jotka tuovat lisäarvoa kulutetulle palvelulle. Näitä palvelukokemukseen positiivisesti vaikuttavia elementtejä on hyvin monia. Seuraavassa esittelen itseäni eniten kiinnostaneet urheilutuotteen elementit, jotka olen poiminut Alajan (2000) urheilumarkkinoinnin käsikirjasta.

Elämyksellisyys

Palvelulla halutaan herättää kuluttajassa ainutlaatuisia tunteita ja elämyksiä. Urheilun seuraaja kokee urheilun aina omalla henkilökohtaisella tavallaan. Kokemukseen liittyy usein tunnelatausta, sillä kyseessä on eräänlainen kilpailuasetelma. Jotta palvelu voi tuottaa elämyksiä, on sen oltava ainutlaatuinen, arvaamaton ja yllätyksellinen. Nämä palvelun piirteet saavat kuluttajassa aikaan viihtyvyyden ja tyytyväisyyden tunnetta. Toisaalta elämyksien tarjoaminen ei aina kuitenkaan tarkoita menestymistä, sillä urheiluun liittyy riskejä. Kuka olisi esimerkiksi kuluvaan SM-liigakauden (2010-2011) alussa uskonut, että edellisen kauden mestaruusjoukkue TPS välttyi runkosarjan karsijan paikalta vain yhden pisteen turvin.

Sosiaalisuus

Urheilutapahtumat ovat sosiaalisia kohtaamispaikkoja. Sosiaalisen kanssakäymisen merkitys on näin ollen olennainen. Urheilua harrastetaan ja siitä nautitaan usein ryhmässä. Hyvin pitkälti oman nautinnon määrä ja laatu on riippuvainen ryhmän yhteisestä hengestä. Myös palveluhenkilökunta ja palveluprosessit vaikuttavat sosiaaliseen kokemukseen. Sosiaalisen kokemuksen kannalta palvelun onnistuminen on tärkeää, sillä epäonnistunutta palvelukokemusta ei saada takaisin.

Olosuhteet

Urheilu ympäristö näyttelee hyvin tärkeää roolia urheilutapahtumassa. Onnistuneilla olosuhteilla tarkoitetaan myös hyvin suunniteltua toimintaympäristöä. Toimintaympäristön ja urheiluolosuhteiden ylläpitäminen vaatii kuitenkin jatkuvaa työtä. Parhaimmillaan onnistuneet olosuhteet parantavat kilpailijoiden urheilusuorituksia ja vaikuttavat positiivisesti katsojan kokemaan urheiluelämyksen sekä palvelun laatuun.

Tähtiurheilijat

Tähtiurheilijoiden rooli on merkittävä, sillä heidän läsnäolollaan saadaan yleisöä houkuteltua paikalle. Jollekin katsojalle ainut syy urheilutapahtumaan tulemiselle saattaa olla tieto oman faninsa läsnäolosta. Tähdeksi tuleminen vaatii kuitenkin menestystä ja hyvin usein se tarkoittaa onnistumisia omassa urheilulajissa.

5 PELICANS LOUNGEN PALVELUPOLKU

Tässä luvussa lukija johdatetaan niiden lähtökohtien äärelle, jotka aikaansaivat Pelicans Lounge -palvelun kehitystarpeen. Kaiken työn lähtökohtana on toteutettu tutkimus Pelicans Lounge -toiminnan kehittämiseksi. Tämän luvun lopussa on esitty tutkimustuloksista johdettuja vaihtoehtoisia palvelukonseptimalleja Pelicans Lounge -toiminnan kehittämiseksi. Tämä luku sinällään on tarkoitettu Pelicansin organisaation käyttöön.

Pelicans Lounge on 90-paikkainen erillinen anniskeluravintola, joka toimii otte-
luiden ohella yrityksille ja yksityisille henkilöille niin sanottuna ajanviettopaikka-
na. Lounge on toiminut nykyisellä konseptillaan kahden kauden ajan. Palveluna
Lounge haluaa tarjota asiakkailleen koko illan kattavan jääkiekkoelämyksen. Pal-
velupaketti kustantaa asiakkaalta 60€ + alv 23%, siis 73,80€ / henkilö. Tähän hin-
taan sisältyy sisäänpääsyn ohella istumapaikkaliput päätykatsomosta, ruoka ilman
alkoholijuomia, pientä erätauco-ohjelmaa sekä ottelun päätyttyä mahdollisuus
lehdistötilaisuuden kuulemiseen. Istumapaikkaliput sijaitsevat päätykatsomossa ja
mahdollistavat vaivattoman kulun Loungen ja katsomon välillä. Asiantuntevaa
jääkiekkotietämystä Loungen kävijöille kuluvalle kaudella ovat pitäneet yllä Erkki
Mäkelä sekä Erik Kakko. Virallisena Lounge-isäntänä haastattelijan roolissa on
toiminut radiopersoona Hanski Kinnunen. Erillistä ohjelmaa ei Loungessa muuten
ole ollut.

Lounge-palvelun toteutuksesta vastaa kauden aikana kaikkiaan kahdeksan henki-
löö. Tarjoilusta huolehtii kaksi työntekijää, järjestystä ja eteispalvelua ylläpitää
kaksi henkilöä, näiden lisäksi virallisena Lounge-isäntänä toimii Hanski Kinnunen
ja vakituisina vierailijoina Erkki Mäkelä ja Erik Kakko. Heidän lisäksi asiakkaita
vastaanottamassa sekä toivottamassa tervetulleiksi on tämän kauden alusta toimi-
nut niin sanottu Lounge-emäntä, jonka vastuualueeseen kuuluu asiakastytyväi-
syydestä huolehtiminen.



Kuva 3. Ovimies toivottaa Loungen asiakkait tervetulleiksi.

Alla oleva esimerkki havainnollistaa sen palvelupolun, minkä Loungen asiakas käy läpi. Palvelumuotoilulla voidaan vaikuttaa juurikin näihin palvelutuokioihin.

- Asiakas on yhteydessä Pelicans toimistoon tehdäkseen varauksen Loungeen (puhelin, sähköposti)
- Asiakas saa postitse liput tai noutaa ne lippuluukulta tullessaan jäähallille
- Järjestysmies tarkastaa ottelulipun, jonka jälkeen asiakas saapuu Pelicans Loungeen
- Asiakas näyttää Lounge-lippunsa ja jättää halutessaan päällysvaatteensa ovimiehelle
- Asiakas siirtyy Lounge-emännän ohjauksella tälle varattuun pöytään
- Seisovasta pöydästä asiakkaan on mahdollisuus ruokailla ja nauttia virvokkeita tuntia ennen ottelun alkua
- Asiakas siirtyy katsomon puolelle seuraamaan jääkiekko-ottelun 1.erää. Halutessaan hän saa takin narikasta.
- Asiakas siirtyy erätauolla takaisin Pelicans Loungeen ja jättää takin narikkaan. Erätauolla on mahdollisuus nauttia kahvia ja muita virvokkeita. Hanski Kinnunen sekä vuorossa oleva kommentaattori kertovat 1.erän kohkohdat.

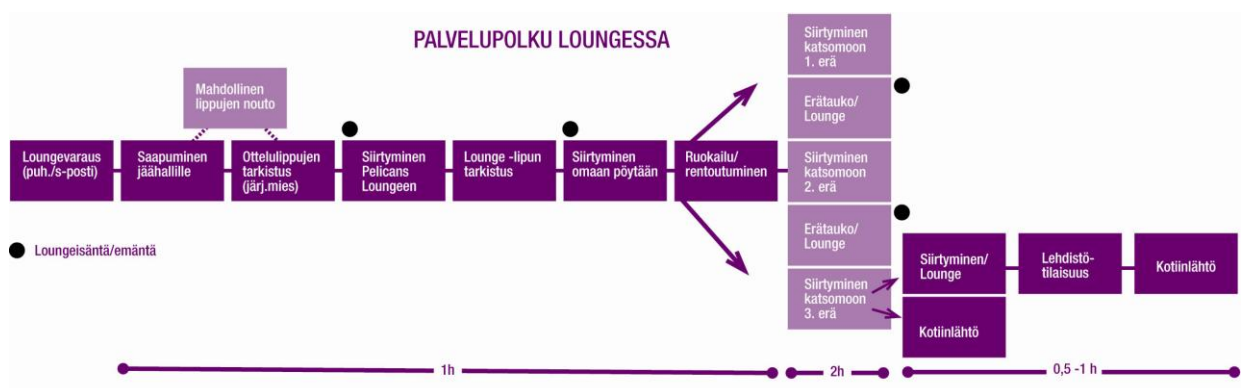
- Asiakas siirtyy katsomon puolelle seuraamaan jääkiekko-ottelun 2.erää. Halutessaan hän saa takin narikasta.
- Asiakas siirtyy toisella erätauolla Pelicans Loungeen, jossa hänen on mahdollisuus nauttia kahvia ja muita virvokkeita. Erätauko-ohjelmasta vastaavat samat henkilöt. Halutessaan hän jättää takkinsa narikkaan.
- Asiakas siirtyy katsomon puolelle seuraamaan jääkiekko-ottelun 3.erää, hän ottaa takkinsa narikasta.
- Ottelun jälkeen asiakas poistuu jäähallilta tai vastaavasti tulee halutessaan seuraamaan Pelicans Loungeen lehdistötilaisuutta, jonka jälkeen hän poistuu hallilta.

Kun asiakkaan kulkema palvelupolku on suunniteltu organisaatiossa huolellisesti, voi sillä nähdä olevan vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. Yritykset tavoittelevat pitkäaikaisia ja kannattavia asiakassuhteita. Tyytyväinen asiakas muodostaa helpommin asiakassuhteen palvelua tarjoavan organisaation kanssa. Jo yksittäiset palvelutapahtumat voivat vaikuttaa asiakassuhteiden muodostumiseen. Usein palvelutapahtuman ollessa asiakkaalle positiivinen kokemus, hänen kiintymyksensä yritystä kohtaan kasvaa. Tyytyväinen asiakas toimii parhaimmassa tapauksessa palvelun suosittelijana, mikä takaa palvelun menestymisen. (Grönroos, Järvinen 2001, 96.)



Kuva 4. Pelicans Lounge.

Palvelukokemuksen yksityiskohtainen suunnittelu vaihe vaiheelta erottaa palvelumuotoilun perinteisestä palveluiden kehittämisestä ja suunnittelusta (Palvelumuotoilu tutuksi). Alla oleva kuvio havainnollistaa vaihe vaiheelta asiakkaan kulkeuman palvelupolun Loungeissa niin ajallisesti kuin toimintojen puolesta kaudella 2010-2011. Siitä käy myös ilmi ne hetket, jolloin Lounge-isäntä/-emäntä on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Lounge-isännän/-emännän pääasiallinen rooli on huomioida asiakkaat ja taata heidän viihtyminen palvelupolun eri vaiheissa. Näin ollen palvelupolun kuvausta voidaan hyödyntää myös uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Se on tarkoitettu jaettavaksi työntekijöille sellaisenaan ja löytyy tämän opinnäytetyön liitteistä (Liite 2).



Kuvio 8. Asiakkaan palvelupolku Loungeissa

5.1 Pelicans Loungen kehittämistä ohjaavat lähtökohdat

Lähtökohtana Pelicans Lounge –palvelun kehittämiseksi toimi organisaation sisältä ilmaistu tarve kehittää kyseistä toimintaa seuraavalle jääkiekkokaudelle 2011-2012. Tämä toimi myös työn tavoitteena. Lounge-palvelun kehittämistä lähdettiin toteuttamaan seuraavien kysymysten avulla:

- Mitkä ovat niitä kehityksen kohteita, jotka tulisi ottaa huomioon asiakaslähtöisen palvelun parantamiseksi ja asiakastyytyväisyyden takaamiseksi?

- Millä keinoilla Pelicans Lounge saataisiin myytyä ottelusta otteluun paremmin koko kapasiteetissaan?

Näiden perusteella määriteltiin ne lähtökohdat, joiden pohjalta Loungen toimintaa tuli lähteä kehittämään. Toteutetussa tutkimuksessa tiedusteltiin seuraavia asioita:

- Mitä mieltä olet nykyisistä Lounge-palveluista?
- Mikä nykyisessä Lounge-toiminnassa on erityisen hyvää?
- Mitä asioita muuttaisit Lounge-toimintaan liittyen?
- Kehitysideat Lounge-toiminnan parantamiseksi

Kyselylomake on tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 2).

Palvelumuotoilu on tiiviissä yhteydessä palveluiden kehittämiseen. Sen avulla varmistetaan asiakaslähtöinen palvelu ja helpotetaan asiakkaan osallistumista palveluiden kehittämiseen. (Palvelumuotoilusta matkailun kilpailutekijä, 2010.) Palveluiden kehittäminen on hyvin usein yritykselle kannattavaa. Kuitenkin ongelmaksi voi muodostua, etteivät asiakkaat näe palveluiden parantamisen tuovan lisäarvoa heille. Tämä johtaa helposti siihen, etteivät asiakkaat ole valmiita maksamaan palvelun laadun kohentamisesta. Haasteena onkin, kuinka palveluntarjoaja saa asiakkaansa ymmärtämään paremman palvelun arvoa lisäävät mahdollisuudet. (Grönroos 2001, 176.)

Pelicans Lounge tarjoaa asiakkailleen kustomoitua palvelua, jossa huomioidaan asiakkaan koko ottelun aikana saama palvelukokonaisuus. Loungen toiminnassa pidetään ensisijaisen tärkeänä sitä, että kysyntä ja tarjonta kohtaavat oikealla tavalla. Tähän pyritään tyydyttämällä asiakkaiden toiveet ja odotukset. Kuluvan kauden 2010-2011 perusteella voidaan todeta, että Pelicans Loungella on oma asiakassegmentinsä. Asiakkaisiin kuuluu niin yksityisiä henkilöitä kuin yritysten edustajia, jotka haluavat jääkiekko-ottelulta enemmän viihteellistä arvoa kuin mitä pelkkä istumapaikkalippu tarjoaa. Tämä kyseinen vakituisten kävijöiden joukko mieltää siis Lounge-toiminnan korkeampitasoisena palvelukokonaisuutena. Kuitenkin organisaation sisällä nähtiin tarve maksimoida Lounge-palvelun tuoma lisäarvo palvelun käyttäjille.

5.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus on toteutettu kvalitatiivisin menetelmin. Kvalitatiiviseen tutkimukseen päädyttiin, koska haluttiin selvittää Lounge-asiakkaiden näkökulmia ja kokemuksia Lounge-toiminnasta sekä palvelun laadusta. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on olennaista, että tutkijan ja kohteen välillä on havaittavissa vuorovaikutusta. Tätä voidaan pitää myös palvelun yhtenä peruspiirteenä. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa tulee muistaa, että ne ovat tulkinnanvaraisia. (Hirsjärvi, Hurme 2001, 26-27, 37.)

Tutkimus toteutettiin kyselynä useammalle Lounge-palvelun käyttäjälle samanaikaisesti. Kyselyyn päädyttiin, koska haluttiin selvittää konkreettisia ja yksiselitteisiä ehdotuksia palvelun kehittämiseksi. Kysely myös mahdollisti keräämään huomattavasti enemmän kehitysehdotuksia verraten, jos tutkimus olisi toteutettu haastatteluin. Tutkimus toteutettiin tarkoituksella palveluympäristössään, millä pyrittiin takaamaan kehitysideoiden monipuolisuus.

Kysely mahdollisti keräämään tutkimusaineistoa kaikilta Loungessa olleilta yrityksen edustajilta samanaikaisesti. Kysely suoritettiin keväällä 2011 kahdessa Pelicansin kotiottelussa: tiistaina 15.2. sekä lauantaina 19.2. Kyselyyn vastasi niin yrityksen edustajia kuin yksityisiä henkilöitä. Yhteensä vastaajia oli 33. Heistä 19 oli Loungessa aiemmin olleita ja loput 14 ensikertaa Lounge-palvelua kuluttaneita. Kyselylomakkeet jaettiin pöytäkunnittain asiakkaiden saapuessa Pelicans Loungeen ja näin ollen heillä oli mahdollisuus vastata siihen koko illan ajan. Noin ollen samasta yrityksestä kyselyyn saattoi vastata useampikin henkilö. Kyselylomake löytyy liitteistä (Liite 1).

5.3 Tutkimustulokset

Tutkimus Pelicans Loungen kehittämiseksi toi esiin toteuttamiskelpoisia ideoita. Tutkimusaineistoa voidaan myös pitää jatkotutkimuksia ajatellen hyödynnettävänä. Suurin osa vastaajista antoi selkeitä ja hyödynnettäviä vastauksia. Kehityskohteiden ohella tuli selvittää mitä asioita Loungen käyttäjät olivat arvostaneet sen tähän astisessa toiminnassa, jottei eliminoidaisiin asiakkaita miellyttäneitä ja kiitosta saaneita palvelun osia. Tutkimuksen avulla tuli siis selvittää Lounge-palvelun vahvuudet ja heikkoudet. Seuraavassa käymme läpi tutkimuksessa esiin nousseita piirteitä.

Ensimmäinen kysymys pyrki kartoittamaan vastaajien mielipiteitä nykyisestä Lounge-palvelusta. Loungea pidetään kokonaisuudessaan toimivana ja hyvänä, etenkin ruoka oli kiitoksen kohteena. Myös tarjoiluhenkilökunta sai kiitosta omasta palvelustaan samoin kuin Lounge-tilana (koko, sijainti).

”Ruoka erinomaista.”

”Positiivinen yllätys, ei teollista makua, kaksi ruokavaihtoehtoa.”

”Palvelu ystävällistä ja nopeaa. Plussaa siitä, että juomat sai tilattua valmiiksi seuraavalla erätauolle.”

”Kodikas tila, hyvä paikka/sijainti.”



Kuva 5. Ruoka sai erityisesti kiitosta Loungen asiakkailta.

Kysymyksen asettelua voidaan kuitenkin pitää hieman epäonnistuneena, sillä siinä vastaajaa ei pyydetty arvioimaan erikseen esimerkiksi ruoan, palvelun, ohjelman, tunnelman ja tilan kokonaisuutta. Suurimmassa osin vastauksista jäi uupumaan jokin osa-alue kokonaan. Toisaalta vastaajia ei haluttu johdatella arvioimaan kaikkia yllämainituista asioista, vaan kertomaan spontaanisti mielipiteensä Lounge-palvelusta.

”Tunnelmaa voisi saada paremmaksi yhteisellä ohjelmalla.”

”Erätauko-ohjelma ok, jos jääkiekko on kaikki kaikessa.”

Toinen kysymys keräsi vastaajien mielipiteitä siitä, mikä nykyisessä Lounge-toiminnassa on erityisen hyvää. Keskeimpiä tutkimusaineistosta esiin nousseita piirteitä olivat ruoka sekä palvelu.

”Tarjoilu toimii nopeasti.”

”Tilat ja palvelu.”

”Ruoka ja puoliaikatarjoilun valmius.”

”Tilat sopivat, ei liian pienet eikä suuret.”

Suurin osa Lounge-kävijöistä pitää siis niin ruokaa kuin palveluakin hyvänä, osa jopa erinomaisena. Erityiskiitosta sai erätaukotarjoilun valmius. Tällä tarkoitetaan juomatarjoilua valmiiksi pöytiin erätauon alkaessa. Myös mahdollisuus nauttia kahvia ja jälkiruokaa vielä erätauoilla sai kiitosta. Osassa vastauspapereista erityisen hyvänä pidettiin myös Loungea tilana, tunnelmaa, asiantuntijalausuntoja sekä tarjoilua ylipäänsä.

Kolmas kysymys pyrki kartoittamaan vastaajien muutosehdotuksia Lounge-toimintaan liityen. Tämä kysymys herätti vastaajissa paljon konkreettisia kehitysehdotuksia. Suurin osa vastaajista toivoo parannusta Lounge-ohjelmaan. Pöytiin kaivataan aktiivisuutta esimerkiksi yhteisellä ohjelmalla, myös asiantuntijahaastatteluihin halutaan lisää sisältöä. esim. sairastuvalla olevan pelaajan käyminen

Loungessa ottelun aikana oli muutaman vastaajan toivelistalla. Joukkueen harjoittelusta kaivataan myös enemmän tietoa.

”Mahdollisuuksien mukaan vaihtelevia uusia kasvoja haastatteluihin.”

”Pöytiin aktiivisuutta.”

Jääkiekkotunnelman puuttuminen esiintyi myös vastauspapereissa. Yhden vastaajan mielestä tunnelman luonti puuttui kokonaan. Sisustukseen panostamiseen kehoitettiin. Sitä parantamalla saisi vastaajien mielestä lisättyä viihtyvyyttä. Esimerkiksi oikeiden pöytäliinojen hankkiminen ja kertakäyttövälineiden poistaminen koettiin viihtyvyyttä nostattavana tekijänä. Myös pöytien asetteluun kiinnitettiin huomiota. Vastaajat toivoivat pöytiin enemmän tilaa.

”Sisustusta voisi vähän miettiä, tuli kouluruokala mieleen.”

”Enemmän tilaa pöytiin, isot kaverit ei mahu kunnolla syömään.”

Tarjoiluhenkilökunta haluaisi myös panostaa viihtyvyyteen. He olisivatkin innokkaita uudistamaan Loungen palveluympäristöä muun muassa uusilla sisustuselementeillä.

Viimeisessä kysymyksessä haettiin konkreettisia kehitysideoita nykyisen toiminnan parantamiseksi. Kysymyksen asettelu oli onnistunut, sillä ideoita kertyi paljon. Juomavalikoimaan toivottiin lisää valinnanvaraa esimerkiksi teetä sekä alkoholittomia oluita. Palvelun osin kaivataan lisää interaktiivisuutta eli vuorovaikutusta. Sitä saataisiin lisättyä esimerkiksi yhteisellä ohjelmalla tai esiintyjillä.

”LIVE-vedonlyönti.”

”Isompi screen, josta vois paremmin seurata peliä Loungesta, tai useampia telkkareita.”

”Tanssityttöjä käymään.”

Tutkimukseen vastanneista muutama myös epäili, antaako Lounge-palvelu todella asiakkailleen lupaamaansa lisäarvoa. Asian ilmeneminen oli arvokasta tietoa, sillä Lounge-palvelun yhtenä ominaisuutena halutaan nimenomaan tarjota asiakkaille erityislaatuista palvelua.

”Ei erotu edukseen vastaavista. Missä lisäarvo?”

Kyselyn perusteella voi tehdä myös päätelmiä palvelun laadun ja hinnoittelun kohtaamisesta. Kukaan vastaajista ei kommentoinut palvelun hintaa. Näin ollen voidaan todeta asiakkaiden olleen tyytyväisiä nykyisen palvelun hinnoitteluun.

Tutkimuksessa esiintulleiden asioiden pohjalta on voitu laatia SWOT-analyysi nykyisestä Lounge-palvelusta. SWOT-analyysissä on huomioitu myös kauden aikana tehtyjä havaintoja palveluun vaikuttavista ominaisuuksista. SWOT:n tarkoituksena on löytää palvelun vahvuudet ja heikkoudet sekä toisaalta toiminnan mahdollisuudet ja uhat. Etenkin vahvuuksia hyödyntämällä ja heikkouksia parantamalla saadaan uusia ideoita Lounge-palvelun kehittämiseksi.

SWOT -PELICANS LOUNGE			
Vahvuudet		Heikkoudet	
<ul style="list-style-type: none"> • Vaihtoehtoinen ratkaisu kiekkoillanvietolle • Asiakaskunta • Palvelu • Palveluajatus • Hinta-laatusuhde • Ruoka- ja juomatarjonta • Tila ja sijainti • Henkilökunta 		<ul style="list-style-type: none"> • Ulkoinen markkinointi • Ohjelma • Tila • Opasteet 	
Mahdollisuudet		Uhat	
<ul style="list-style-type: none"> • Uusiasiakashankinta • Pelaajien hyödyntäminen vetonauloina • Sosiaalisen median hyödyntäminen 		<ul style="list-style-type: none"> • Muiden palveluiden varjoon jääminen • Huono urheilullinen menestys -> putoaminen Mestikseen 	

Kuvio 9. SWOT-analyysi

Jotta vahvuuksia osattaisiin hyödyntää ja toisaalta heikkouksia parantaa, on yksi keino siihen analysoida näiden merkitystä toiminnan kannalta. Jokin tietty ominaisuus voi olla joko merkittävää tai ei niin merkittävää toiminnan kannalta. Ominaisuudesta riippuen voidaan tehdä myös toimenpide-ehdotuksia. Samalla tavalla voidaan analysoida myös mahdollisuuksia ja uhkia. Alla olevassa kuviossa (kuvio 10) on esimerkein kerrottu, miten analysointi voidaan suorittaa Lounge-palvelussa esiintulleiden vahvuuksien ja heikkouksien osin.

VAHVUUKSIEN JA HEIKKOUKSIEN ARVIOINTI					
	Suuri	Pieni	Merkittävää toiminnan kannalta, miten?	Ei merkitystä toiminnan kannalta, miksi?	Toimenpiteet
Vahvuudet					
• Palvelu	X		Asiakkaat tulevat palvelun perässä		Palvelun uudistaminen
• Hinta-laatusuhde		X	Palvelu mielletään kotoisaksi	Laatu ensisijainen, hinta toissijainen	
• Henkilökunta	X				
Heikkoudet					
• Ulkoinen markkinointi	X		Palvelusta ei markkinoida	Ohjelmanumerot toimivat Loungen tukipalveluina	Uusien asiantuntijoiden hyödyntäminen
• Ohjelma		X	-> ei uusia asiakkaita		

Kuvio 10. Vahvuuksien ja heikkouksien arviointi. (Kotler 1997, 83, mukailtu)

5.4 Pelicans Lounge –kokemus

Ennen kuin Lounge-palvelua alettiin uudistaa, sen kehittämiseksi tutkittiin muiden SM-liigaseurojen tarjoamia palveluita. SM-liigan 14 seurasta 11 on käytössään vastaavanlainen Lounge-palvelu. Tosin osa seuroista tarjoaa Lounge-palvelua vain yritysasiakkailleen ja tämän lisäksi hinnoittelussa on havaittavissa hajontaa. Muutoin SM-liigaseurojen Lounge-konsepteista ei löydy suuria eroavaisuuksia. Benchmarking suoritettiin viikolla 11.

Aiemmillä kausilla Pelicans Lounge –palvelu on myyty asiakkaalle peruspaketin muodossa, johon kuuluvat ominaisuudet on esitelty tämän luvun alussa. Kehitysehdotuksessa on lähdetty liikkeelle siitä, että asiakkaalle tarjotaan ensisijaisesti elämyksiä. Tämä on mahdollistettu laajentamalla palvelun toimintakenttää niin sanotuksi elämyskentäksi. Asiakkaan ostaessa Lounge-lipun (sisältäen ruoan) on hänellä valittavanaan elämyskentästä yksilöllisiä lisäpalveluita täydentämään peruspalvelupakettia. Palvelun hinta määräytyy valittujen lisäpalvelujen mukaan. Jokainen Loungen asiakas saa muotoiltua palvelukokemuksestaan juuri sellaisen elämyksen kuin hän itse haluaa. Esimerkiksi kaudella 2010-2011 Osa asiakkaista halusi vaihtaa istumapaikkaliput niin sanotuille paremmille paikoille. Lounge-pakettiin oikeuttaneet päätykatsomon istumapaikat muovituoleilla eivät siis tyydyttäneet kaikkien asiakkaiden käsitystä Loungesta palveluna. Mahdollisuudella valita istumapaikka asiakkaan omavalintaisesta katsomosta, vaikutetaan asiakaslähtöiseen palveluprosessiin.

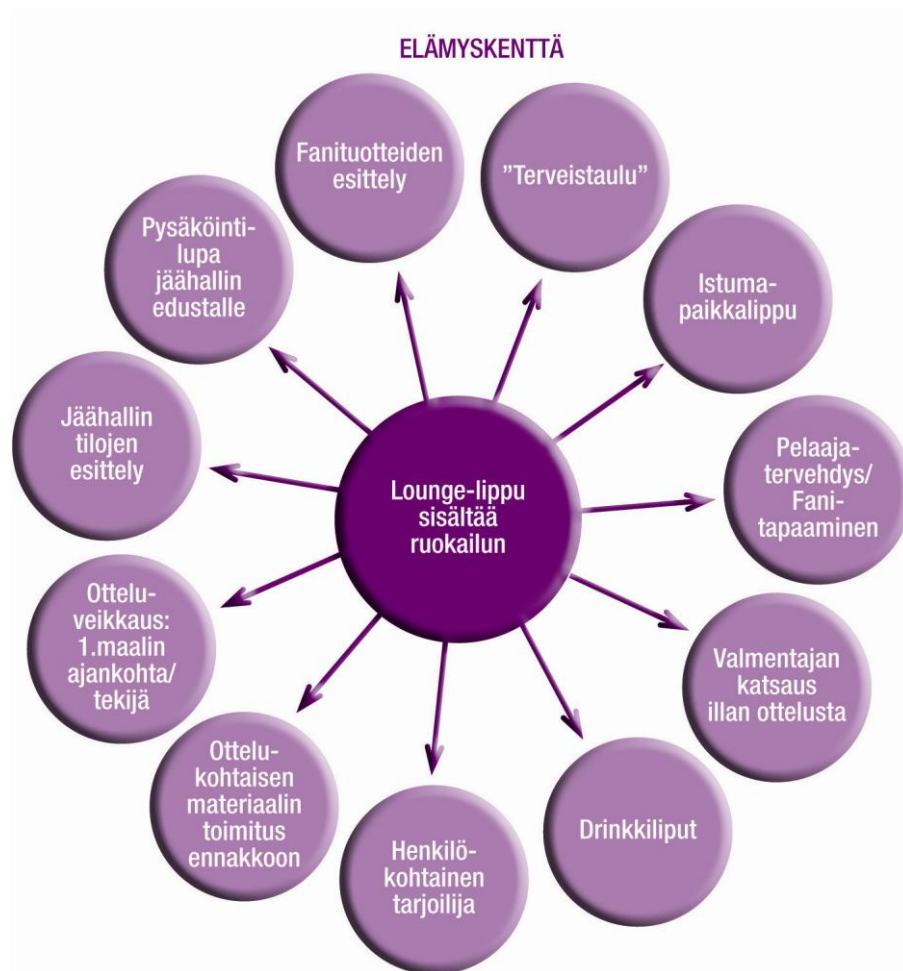
Tarjottavia lisäpalveluita erillisestä maksusta peruspaketin rinnalle voisivat olla:

- mahdollisuus valita mistä katsomosta ottelua seuraa
- omavalintainen määrä drinkkilippuja
- henkilökohtainen tarjoilija
- mahdollisuus yleisöveikkaukseen ensimmäisen maalin ajankohdasta/tekijästä (oikein/lähimmäksi arvannut palkitaan ottelun päätyttyä)
- kurkistus kulissemiin - tutustuminen jäähallin tiloihin hyvissä ajoin ennen ottelun alkua
- Valmentajan katsaus pelatun ottelun kulusta
- pysäköinti jäähallin edustalla olevalle parkkipaikalle

Lisäpalvelut ilman kustannusta:

- fanituotteiden esittely ja ostomahdollisuus
- pelaajatervehdys/fanitapaaminen mahdollisuuksien mukaan
- otteluohjelman ja ottelutilastojen lähettäminen ennakkoon
- palautteen/toiveiden jättäminen ”terveistauluun”

Alla oleva kuvio (kuvio 11) kuvaa Lounge-asiakkaan peruspaketin ympärille rakentuvaa elämyskenttää. Näiden lisäpalveluiden avulla asiakkaalla on mahdollisuus täydentää Lounge-palvelua omannäköisekseen.



Kuvio 11. Lisäpalveluiden elämyskenttä.

Ylläolevan kuvion sisältöä hyödyntäen, voidaan Pelicansille suunnitella valmiiksi muutama vaihtoehtoinen palvelupakettimalli. Alla esiintyvät palvelupakettimallit ovat ohjeellisia ja niiden sisältöä on helppo muokata tarpeen mukaan. Valmiita palvelupakettimalleja voidaan tulevalla kaudella muodostaa esimerkiksi sen perusteella, mitkä lisäpalvelut ovat herättäneet eniten mielenkiintoa asiakkaiden

keskuudessa. Palvelupakettimallit on nimetty kuvaamaan aina kunkin palvelukokonaisuuden sisältöä ilmentäen. Alla olevassa esimerkissä olen nimennyt kolme vaihtoehtoista palvelupakettimallia työnimillä Lounge Special, Lounge Pro sekä Lounge Total. Lounge Total on näistä kaikkein lähimpänä peruspaketin sisältöä. Siihen on liitetty lisäpalveluna ainoastaan otteluveikkaus. Lounge Special on Lounge Total-palvelukokonaisuudesta hieman pidemmälle viety palvelupaketti, jota on täydennetty muutamilla lisäpalveluilla. Lounge Pro sisältää näistä vaihtoehtoista eniten lisäpalveluita ja tarjoaa kokonaisvaltaisimman jääkiekkoelämyksen. Lounge Pro -palvelupaketti palvelee esimerkiksi suurempia ryhmiä tai alan asiantuntijoita. Siihen sisältyy jääkiekko-ottelun ohella muun muassa tutustuminen jäähallin kaikkiin tiloihin sekä mahdollisuus pelaajatervehdykseen. Asiakkaille tarjotaan myös ainutlaatuinen tilaisuus vaihtaa näkökantoja sekä keskustella ottelun pääkohdista valmentajan kanssa heti ottelun päättymisen jälkeen.

VAIHTOEHTOSET PALVELUPAKETTIMALLIT

Lounge Total	Lounge Special	Lounge Pro
<ul style="list-style-type: none"> • Loungesisäänkäsy + ruoka • Istumapaikkaliput D-päädystä • Otteluveikkaus 	<ul style="list-style-type: none"> • Lounge-sisäänkäsy + ruoka • Istumapaikkaliput A-katsomosta (pitkä sivu) • Otteluveikkaus • Fanituotteiden ostomahdollisuus 2.erätauolla 	<ul style="list-style-type: none"> • Pysäköintilupa hallin edustalle • Hallikierros 2h ennen ottelun alkua (opastettu) • Lounge-sisäänkäsy + ruoka • Pelaajatervehdys • Otteluveikkaus • Drinkkiliput • Istumapaikkaliput klubikatsomosta • Valmentajan katsaus illan ottelusta

Kuvio 12. Vaihtoehtoiset palvelupakettimallit.

Tämän työn liitteistä (liite 3) löytyy kuvaus Lounge Pro –palvelupolusta, minkä tarkoituksena on havainnollistaa lukijalle, miten palvelukokonaisuus konkreettisesti muuttuu palvelun monipuolistuessa. Lisäpalvelut luonnollisesti muokkaavat palvelupolun etenemistä eri vaiheissa.

Lisäpalveluiden hinnoittelun suhteen jätetään Pelicansille täysi valta määrätä kunkin palvelun arvo. Tämän vuoksi palveluiden hinnoittelupolitiikkaan ei tässä opinnäytetyössä puututa lainkaan. Käytännössä uudistettu Lounge-palvelukonsepti vaatii myös markkinointimateriaalien päivitystä sekä henkilökunnan tiedottamista. Myöskään näitä toimintoja ei tässä opinnäytetyössä käsitellä tarkemmin.

5.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa erityistä painoarvoa oli kyselyssä esiintulleilla tiedoilla Loungen kehittämiseksi tulevalle kaudelle 2011-2012. Tutkimustulokset ohjaavat Lounge-palvelun kehitysprosessia oikeaan suuntaan, mikäli siihen päätetään ryhtyä Lahden Pelicans Oy:n organisaatiossa. Toteutettu kysely antoi vastauksia haettuihin kysymyksiin. Ensiksikin kyselyn tulosten perusteella voidaan sulkea pois ne Lounge-palvelun toiminnot, jotka tulee säilyttää ensi kaudelle sellaisenaan. Toiseksi kysely toi esiin runsaan määrän kehityskohteita, joita parantamalla palvelusta saadaan asiakaslähtöisempi palvelun kunkin asiakkaan tarpeet ja odotukset huomioiden. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tulosten perusteella pitää hyvänä. Tutkimustulokset antavat myös luotettavaa tietoa todellisten Lounge-asiakkaiden näkemyksistä palvelua kohtaan, koska tutkimusta suoritettaessa suurin osa siihen vastanneista oli säännöllisiä Lounge-palvelun käyttäjiä tai tiesivät entuudestaan mitä kyseinen palvelukonsepti pitää sisällään.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta pidän tärkeänä, että kyselyyn vastanneille kerrottiin miksi kyseinen tutkimus tehdään ja mitä sen tuloksilla voidaan saavuttaa. Pidän myös tärkeänä, että kyselyyn vastanneille henkilöille annettiin runsaasti aikaa vastata kyselyyn. Tämän lisäksi pidän tärkeänä mainita, että tarvittaessa kyselyyn vastanneilla oli mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä ja keskustella vapaamuotoisesti mieleen heränneistä asioista kyselyn laatijan kanssa.

Tutkimuksen toteuttajana pidän tutkimustuloksia luotettavana, sillä minulla oli tarpeeksi aikaa tutustua Lounge-palveluun, sen asiakkaisiin sekä perehtyä tutki-

muksen aihealueeseen. Kaikkineen tämä opinnäytetyöprosessi eteni suunnitelman mukaisessa aikataulussa.

6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli perehdyttää lukija palvelumuotoilun menetelmiin. Aihetta lähestyttiin tarkastellen palvelumuotoiluun vaikuttavia tekijöitä sekä Pelicans Lounge -kokemusta. Teoriaosuudessa syvennettiin palvelumuotoiluun: mitä palvelumuotoilulla tarkoitetaan, mitä toimenpiteitä se yritykseltä edellyttää sekä mitä palvelumuotoiluun vaikuttavia menetelmiä tulee huomioida urheilutapahtumassa.

Palvelumuotoilu lähtee liikkeelle palveluiden johtamisesta. Oikeaoppisella palveluiden johtamisella pyritään tarjoamaan asiakkaille laadukasta palvelua. Lukijan toivottiin ymmärtävän, että palvelumuotoilu tarkoittaa asiakaslähtöistä palveluiden suunnittelua ja kehittämistä, jossa on tutkittu palvelupolun jokainen vaihe yksityiskohtaisesti.

Palvelumuotoilu vaatii siis organisaation liiketoiminnan tuntemista. Palvelumuotoilussa asiakkaalle tarjotaan ensisijaisesti ydinpalvelua. Palvelukokemusta on mahdollista täydentää lisä- ja tukipalveluilla. Asiakkaan kuluttaessa palvelua, hän kulkee läpi palvelupolun, ja muodostaa oman näkemyksensä palvelun laadusta. Asiakkaan asettamat odotukset palvelulle sekä omakohtainen kokemus muodostavat loppujen lopuksi asiakkaan kokeman palvelun kokonaislaadun.

Toiminnallisessa osuudessa syvennettiin Lahden Pelicans Oy:n liiketoimintaan sekä heidän tarjoamiin palveluihin kaudella 2010-2011. Toteutetun asiakastyytyväisyyskyselyn lähtökohtana toimi yrityksen ilmaisema tarve kehittää Pelicans Lounge -palvelukonseptia. Tämä määritteli tutkimuskysymykset, joihin haettiin vastauksia. Lounge-asiakkaille teetettiin kysely, jossa kartotettiin Lounge-palvelun hyviä puolia sekä kehityksen kohteita.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että Lounge-palvelu kokonaisuudessaan on asiakkaille mieleinen. Runsaasti kiitosta sai ruoka ja palvelun toimivuus.

Kehityskohteitakin ilmeni. Pääasiassa tunnelmaan, viihtyvyyteen ja oheisohjelmatarjontaan kaivataan parannusta. Kyselyyn vastanneet olivat pääasiassa havainnollistaneet kehitysideoitaa konkreettisin esimerkein. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kyselyn avulla saatiin arvokasta tietoa siitä, miten palvelua tulee ensi kaudelle kehittää vastatakseen paremmin asiakkaiden odotuksia ja toiveita.

Tutkimuksessa esille tulleiden kehitysehdotusten perusteella laadittiin kolme uutta palvelupakettimallia: Lounge Total, Lounge Special sekä Lounge Pro. Edellämainitut vaihtoehdot ovat tarkoitettu yrityksessä palvelumuotoilun suunnittelun ideointivälineiksi. Teoriaosuudessa esiintyneiden tietojen perusteella, pystyttiin mallintamaan myös asiakkaan kulkema palvelupolku Loungessa, jota voidaan jatkossa hyödyntää myös uusien työntekijöiden perehdytysvaiheessa.

Tiivistettynä tämän opinnäytetyön tuloksista voidaan sanoa, että palvelumuotoilu onnistuu parhaiten, kun tiedostetaan asiakkaiden toiveet ja odotukset. Lisäksi on tärkeää, että yrityksen koko organisaatiolla on yhdenmukainen käsitys palvelusta. Tällöin yrityksessä voidaan varmistua laadukkaasta palvelujen tarjonnasta. Työvälineinä voidaan hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä.

Lopuksi muutama sana Lahden Pelicans Oy:n organisaatiolle. Tämän opinnäytetyön ensisijainen tarkoitus on herättää keskustelua Pelicans Lounge -palvelun kehitystarpeista. Jatkotutkimukseksi voi ajatella Lounge-palvelun laadullista arviointia, jossa syvennytään tarkemmin asiakkaissa herääviin tunteisiin muun muassa ruoan, palveluympäristön, kanssaihmisten ja tunnelman suhteen. Näin päästään käsiksi yksityiskohtaisesti niihin tekijöihin, jotka muodostavat tuloksellisen palveluelämyksen. Hyvä palvelu on kaikkien etu.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Alaja, E. 2000. Arpapelii? Urheilumarkkinoinnin käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Berry, L., Parasuraman, A. 1991. Marketing Services. Competing Through Quality. New York: Three Free Press.

Edvardsson, B. 1996. Kvalitet och tjänsteutveckling. Lund: Studentlitteratus.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY

Grönroos, C., Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kingman-Brundage, J. 1992. The ABC of Service System Blueprinting, in Managing Services – Marketing, Operations and Human Resources. New Jersey: Prentice Hall.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY.

Koskinen, J. 2007. Brändin rakentamisen ABC. Teoksessa Servicedesign.tv – kirja palvelumuotoilusta ja matkailun kehittämisestä. Helsinki: Lönnberg painot Oy, 31-40.

Kotler, P. 1997. Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control. London: Prentice-Hall International (UK) Limited.

Lahden Pelicans Oy:n omat tietoaarkistot

Miettinen, S., Koskinen, M. 2009. Designing Services with Innovative Methods. Keuruu: Otava.

Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Saffer, D. 2001. Designing for Interaction. Creating Smart Applications and Clever Devices. Berkeley: New Riders

Vihtonen, J. 2009. Palvelumuotoilu täyttää asiakkaan elämyksillä. Kauppaopettaja-lehti 3/2009, 16-17.

Elektroniset lähteet:

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2010. Palvelumuotoilusta matkailun kilpailutekijä. [viitattu 23.2.2011]. Saatavissa:

<http://www.jamk.fi/tutkimus/klusterit/matkailujaelamystuotanto/palvelumuotoilu>

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2010. Palvelumuotoilu tutuksi - Palvelumuotoilun ABC suomeksi. [viitattu 23.2.2011]. Saatavissa:

<http://www2.jamk.fi/~flash/palvelumuotoilu/fi/Main.html>

Kapri, P. 2001. Image Power –tutkimus on apuväline yrityskuvan rakentamisessa. [viitattu 18.3.2011] Saatavissa:

<http://www.corporateimage.fi/files/newsletter/cinews062001.pdf>

Markkinointisuunnitelma. 2003. Kysyntä, kilpailu, segmentointi. [viitattu 18.3.2011] Saatavissa:

http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/kysynta_seg

[mentointi.htm](#)

Palvelumuotoilu.fi. [viitattu 23.2.2011] Saatavissa:

http://www.palvelumuotoilu.fi/sanasto_ja_metodit/

Servicedesign.tv. 2011. [viitattu 25.3.2011] Saatavissa:

http://servicedesign.tv/blogs/show/636/0/22197/Is_there_a_difference_between_design_and_planning_%252A1%2521

SM-liigaseurojen omat internet-sivut

Suulliset lähteet:

Kaarna, I. 2011. Toimitusjohtaja. Lahden Pelicans Oy.

Makkula, S. 2011. Projektipäällikkö. Lahden ammattikorkeakoulu, innovaatiokeskus. Haastattelu 11.3.2011.

Kaikonen, H. 2011. Projektikoordinaattori. Lahden ammattikorkeakoulu, innovaatiokeskus. Haastattelu 11.3.2011.

Kuvioiden visuaalinen ilme ja toteutus: Mainonnan Suunnittelutoimisto Futuuri Oy, Jane Peltoniemi

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake.

Liite 2. Palvelupolku Pelicans Loungessa.

Liite 3. Pro Lounge –palvelupolku.

Liite 1. Kyselylomake.

Mitä mieltä olet nykyisistä Lounge-palveluista?

Mikä nykyisessä Lounge-toiminnassa on erityisen hyvää?

Mitä asioita muuttaisit Lounge-toimintaan liittyen?

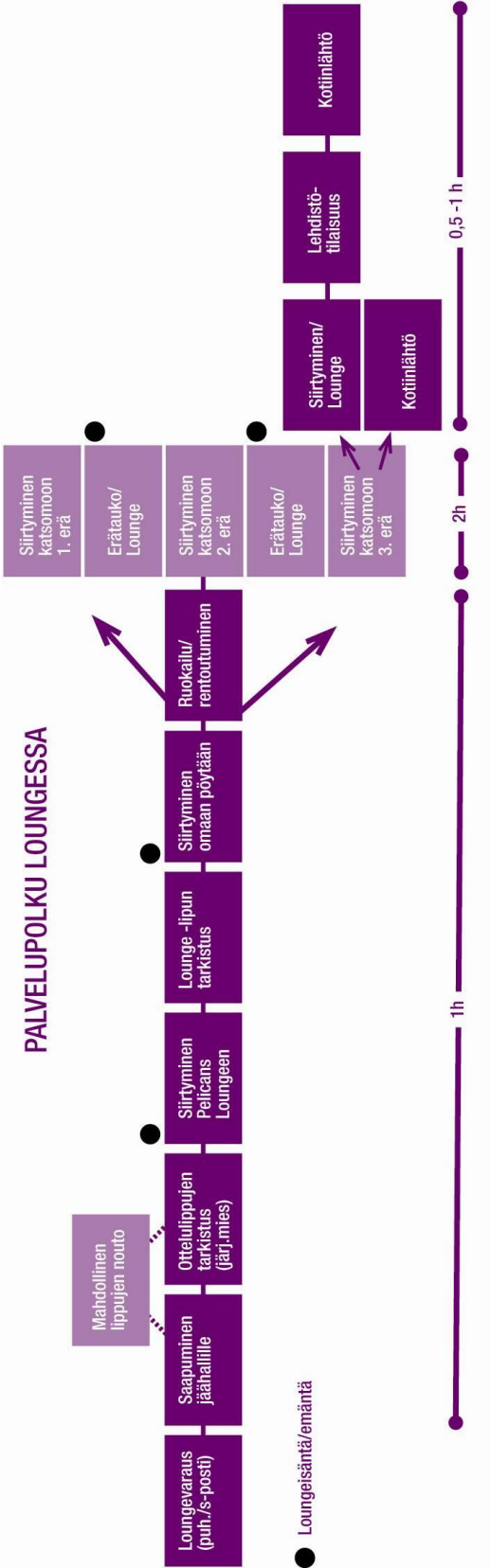
Kehitysideoita Lounge-toiminnan parantamiseksi:

O olen aiemmin käyttänyt Pelicans Lounge –palvelua

O olen Pelicans Loungeessa ensimmäistä kertaa

KIITOS VASTAUKSESTASI!

Liite 2. Palvelupolku Pelicans Loungessa.



Liite 3. Pro Lounge –palvelupolku

