

Asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen ja markkinointi



Ruha, Salla

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen ja markkinointi

Ruha, Salla
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2011

Ruha, Salla

Asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen ja markkinointi

Vuosi

2011

Sivumäärä 55

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ruotsalaisen urheiluorganisaation tarjoamia palveluita ja markkinointia asiakaslähtöisesti. Tänä päivänä kilpailu asiakkaista näkyy selvästi myös urheilubisneksessä. Urheiluorganisaatiot joutuvat suuntaamaan entistä enemmän voimavaroja asiakaslähtöiseen toimintatapaan rakentaakseen pitkäaikaisia asiakassuhteita. Nykypäivän asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset ovat muuttuneet, mikä on vaikuttanut myös palveluiden tarjontaan. Tänä päivänä jääkiekko-ottelun ympärille tulee rakentaa muita palveluita, jotta jääkiekko-ottelusta tulisi mieleenpainuva kokemus asiakkaalle. Opinnäytetyö antaa vastauksen kysymykseen kuinka niin satunnaisten kuin vakioasiakkaiden tarpeisiin voitaisiin vastata paremmin palveluja ja markkinointia kehittämällä, jotta he haluaisivat jatkossakin seurata otteluita.

Opinnäytetyössä esitellään työn toimeksiantaja Södertälje Sportklubb, kehittämistyön taustat sekä avataan tarkemmin jääkiekko-ottelua palveluprosessina. Teoreettisen viitekehyksen lähtökohtana on asiakaslähtöisyys, joka on liitetty sekä palveluiden kehittämiseen että markkinointiin. Asiakaslähtöistä markkinointia on tarkasteltu erityisesti asiakassuhdemarkkinoinnin, asiakasuskollisuuden ja segmentoinnin avulla.

Tutkimuksessa käytettiin laadulliselle tutkimukselle ominaisia menetelmiä. Tutkimusmenetelminä käytettiin havainnointia ja haastattelua. Lisätukea tutkimukselle haettiin benchmarking:in avulla. Jääkiekko-ottelun palveluprosessia rakentaessa havainnoilla oli suuri rooli. Teemahaastattelu mahdollisti asiakaslähtöisen kehitystyön ja menetelmän avulla saatiin runsaasti arvokasta tietoa asiakkaiden mielipiteistä. Kehitysideoita haastattelun ja havainnoinnin ohella haettiin myös benchmarkingista.

Tutkimuksen tulokset, palvelujen ja markkinoinnin kehitysideat, esitellään opinnäytetyön loppupuolella. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että palvelujen ja markkinoinnin kehittämiseksi on tarvetta, jotta pitkäaikaisia asiakassuhteita voidaan luoda. Tutkimuksen pohjalta nousseiden kehitysideoiden hyödyntäminen auttaa toimeksiantajaa vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja muuttamaan toimintatapaa asiakaslähtöisemmäksi. Kiinnittämällä erityisesti huomiota palvelutarjontaan ja vuorovaikutuksen lisäämiseen voidaan useita asiakassuhteita nostaa aivan uudelle tasolle.

Asiasanat: asiakaslähtöisyys, palvelujen kehittäminen ja markkinointi

Ruha, Salla

Customer Oriented Service Development and Marketing

Year

2011

Pages 55

The objective of this thesis was to develop the services and marketing of a Swedish sport organization in a customer oriented way. Nowadays competition for customers has tightened in sports business. Sport organizations have to use more resources on customers to be able to create long term customer relations. Today customers' needs and demands have changed, which in turn has affected the service supply. Therefore sport organizations should offer supplemental services to create memorable game experiences. This thesis answers the question on how to respond to both regular and random customers' needs by developing services and marketing to convince customers to spectate games in the future.

The commissioner, Södertälje SportKlubb, is presented in this thesis, followed by an introduction of the theoretical background and the service process of an ice-hockey game. In the theoretical section customer orientation is crucial. The customer oriented approach connects both service development and marketing. The focus in customer oriented marketing is on customer relationship marketing, customer loyalty and segmentation.

In this thesis many qualitative research methods are used. The main research methods are observation and interview and the study is completed by benchmarking. The service process of an ice-hockey game is created mainly by the aid of observation. The theme interviews produced information from the customer's point of view. The output of the observations, interviews and benchmarking are presented as development ideas in this thesis.

The final results of this work are proposed at the end of the thesis. They include service and marketing development suggestions. The conclusion clarifies that there is need for development work to secure long term customer relations. Development ideas require the commissioner to respond to customer needs and change the procedure into a more customer oriented one. By paying attention particularly to the service supply and interaction customerships can be raised to a new level.

Key words: customer oriented approach, service development, marketing

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Södertälje Sportklubb kehittämissympäristönä.....	7
2.1	Kehittämistyön lähtökohdat.....	7
2.2	Jääkiekko-ottelun palveluprosessi.....	10
3	Palvelujen kehittäminen ja markkinointi.....	12
3.1	Asiakaslähtöisyys ja kuluttajakäyttäytyminen.....	13
3.2	Palvelu.....	15
3.2.1	Palvelunlaatu.....	17
3.2.2	Palvelujen kehittäminen.....	18
3.3	Palvelujen markkinointi.....	20
3.3.1	Asiakassegmentointi.....	21
3.3.2	Asiakastyytyväisyydestä asiakasuskollisuuteen.....	22
3.3.3	Markkinointiviestintä ja vuorovaikutus.....	25
3.3.4	Asiakassuhdemarkkinointi.....	26
3.3.5	Jälkimarkkinoinnin merkitys.....	29
4	Menetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen.....	29
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	29
4.2	Havainnointi.....	30
4.3	Teemahaastattelu.....	32
4.4	Benchmarking.....	34
5	Tutkimuksen tulosten tarkastelu.....	35
5.1	Havainnoinnin tulokset.....	35
5.2	Haastattelujen tulokset.....	36
5.3	Benchmarking:in tulokset.....	41
5.4	Kehittämisehdotuksia.....	42
6	Johtopäätökset.....	48
	Lähteet.....	49
	Kuvat ja kuviot.....	52
	Liitteet.....	53
	Liite 1: Teemahaastattelu.....	54

1 Johdanto

”Urheilusta on kuitenkin kasvanut vuosien saatossa miljoonabisnes, jonka vuoksi organisaatioiden tulisi pitää huolta sijoittajistaan sekä asiakkaistaan pysyäkseen huipulla” (Bühler, Chadwick & Nufer 2010, 7). Nykypäivänä urheiluorganisaatioiden mielenkiinnon kohteeksi sponsoreiden ja sijoittajien ohella on noussut palvelun loppukäyttäjä ja maksaja, tavallinen asiakas. Liekö syynä myös Suomessa esiin noussut ilmiö, jääkiekko-otteluiden katsojakato. (Taloussanommat 2011.) Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ruotsalaisen jääkiekko-organisaation palveluiden ja markkinoinnin nykytila asiakkaan näkökulmasta sekä kehittää niitä asiakaslähtöisesti eteenpäin. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan ainoastaan yksityisasiakkaita.

Opinnäytetyön tavoitteena on tarjota kehitysideoita, joiden avulla palveluiden taso ja valikoima kehitettäisiin vastaamaan asiakkaan tarpeita. Myös markkinointia pyritään kehittämään asiakaslähtöisempään suuntaan nykyisen massaviestinnän sijaan. Ottamalla asiakkaat ja heidän tarpeensa toiminta-ajatuksen lähtökohdaksi, mahdollistetaan pitkäaikaisten ja uskollisten suhteiden synty organisaation ja asiakkaan välille. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on myös vastata kysymykseen kuinka nykyisten asiakkaiden, niin satunnaisten kuin kausikortinhaltijoiden, tarpeisiin voitaisiin vastata paremmin palveluja ja markkinointia kehittämällä, jotta he haluaisivat jatkossakin seurata otteluita.

Tämä opinnäytetyö rakentuu viidestä erilaisesta kokonaisuudesta. Ensimmäisessä osassa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja Södertälje Sportklubb, pureudutaan kehittämistyön lähtökohtiin sekä havainnollistetaan jääkiekko-ottelun palveluprosessi, joka sisältää jääkiekko-ottelun ympärille rakennetut palvelut sekä markkinoinnin. Toinen osa käsittelee opinnäytetyön teoreettista viitekehystä. Teoria perustuu jo otsikosta löytyviin kolmeen pääkäsitteeseen, joita ovat asiakaslähtöisyys sekä palvelujen kehittäminen ja markkinointi. Seuraavassa osassa käydään läpi tutkimukselliset ratkaisut. Tämän jälkeen esitellään tutkimustulosten pohjalta syntyneet kehittämissuositukset. Luvussa viisi pohditaan opinnäytetyön tuloksia.

Tutkimuksellinen ote on kvalitatiivinen eli laadullinen. Palveluprosessin määrittämisen apuna käytetään havainnointia. Asiakasnäkökulma opinnäytetyöhän saatiin asiakkaiden teemahaastattelujen avulla, niiden pohjalta myös palvelujen ja markkinoinnin kehitysideat saivat alkunsa. Benchmarking:in avulla tutkimuksen tuloksia verrattiin muiden urheiluorganisaatioiden sekä muiden toimialojen markkinointiin ja palveluihin. Vertailun pohjalta syntyi muutamia kehitysehdotuksia lisää.

2 Södertälje Sportklubb kehittämissympäristönä

Opinnäytetyö toteutetaan ruotsalaisen jääkiekko-organisaation Södertälje SportKlubbin markkinointitiimille. Södertälje Sportklubb eli SSK on vuonna 1902 perustettu urheiluorganisaatio ja se lukeutuu Ruotsin vanhimpiin jääkiekkoseuroihin. Södertälje SportKlubbin edusjoukkue pelaa kaudella 2010/2011 Ruotsin pääsarjatasolla, Elitserienissä. Runkosarjan aikana jokainen joukkue pelaa 55 ottelua, noin puolet otteluista pelataan kotiareenalla ja puolet vieraisissa (Hockeyligan 2010). Kauden aikana järjestetään siis 28 kotiottelua, jolloin organisaation tavoitteena olisi saada jäähalli mahdollisimman täyteen katsojia. SSK:n kotiareena AXA Sports Center sijaitsee Södertäljen kaupungissa, noin 35 kilometrin matkan päässä Tukholman keskustasta. Alueellinen sijainti on hyvä, sillä pääkaupunkiseudulla asuu paljon potentiaalisia katsojia. (Södertälje Sportklubb 2010; Palm 2011.)

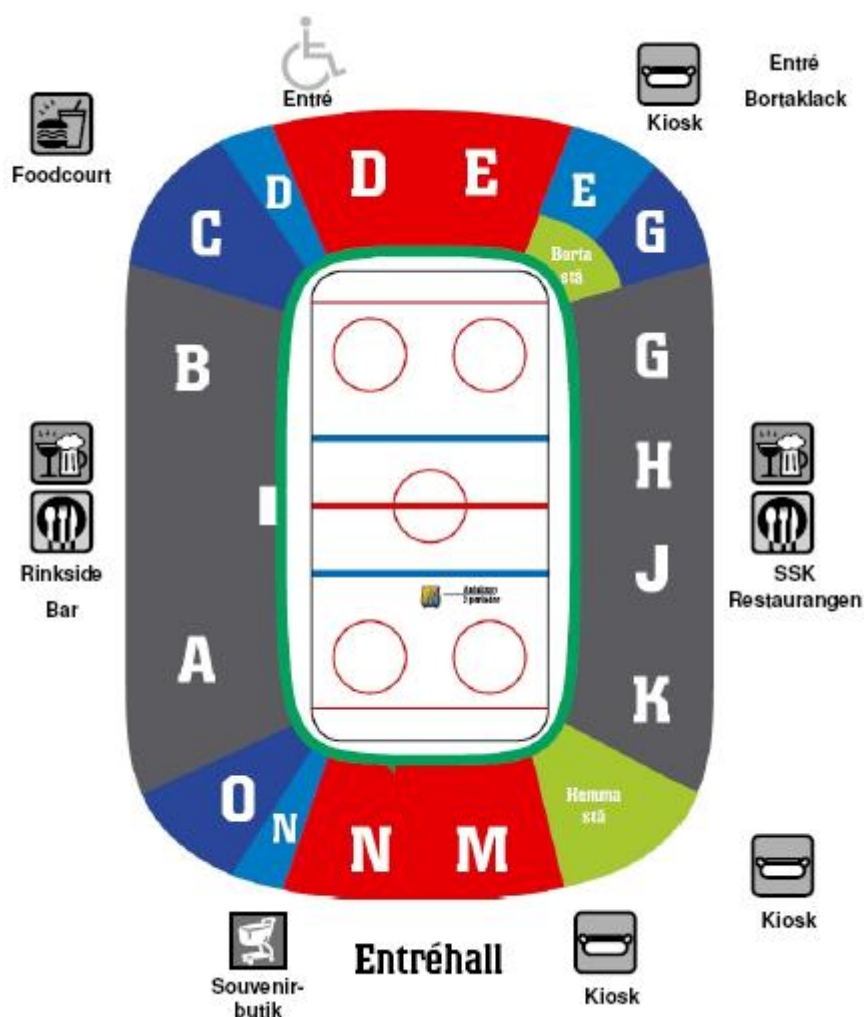
2.1 Kehittämistyön lähtökohdat

Södertälje SportKlubilla on jo vuonna 1902 perustettu urheiluseura, jolla on lähes yhtä pitkät perinteet jääkiekon parissa. Ongelmaksi on noussut katsojakato joukkueen jääkiekko-otteluissa viimeisen 25 vuoden aikana, sillä joukkueen menestys on ollut odotettua huonompaa eikä SSK ole pystynyt nostamaan itseään Ruotsin jääkiekkoseurojen eliittiin. Tänä päivänä SSK pelaa maan korkeimmalla sarjatasolla ja joukkue on kilpailukykyinen. SSK:lla on täydet mahdollisuudet menestyä, sillä taloudellisesti se on vahvempi kuin aikoihin. Yritysiasiakkuuksia on pystytty vakiinnuttamaan ja uskollisia asiakassuhteita on syntynyt. Ongelmaksi onkin muodostunut yksityisten asiakkaiden vähyys ja näin ollen lipputuloista saatavan kassavirran suuri vaihtelu. Kassavirran vaihtelu tietenkin vaikuttaa vuosibudjettiin, joka voi aiheuttaa leikkauksia kesken kauden, joukkuetta ei voi esimerkiksi täydentää uusilla pelaajilla, mikäli budjetti pienenee huomattavasti kauden aikana. Markkinointipäällikkö Aminoffin mukaan uskollisia yksityisiä asiakkaita on vain vähän ja useiden ihmisten mielikuva SSK:sta on negatiivinen, sillä he peilaavat joukkueen menestystä 80-luvulle. Tuolloin joukkue on viimeisen kerran voittanut mestaruuden. Ihmiset eivät tiedä, millainen tämän päivän tilanne on vaan he olettavat, että joukkue jatkaa huonoja esityksiä vuodesta toiseen. Organisaatiolla ei ole mahdollisuutta panostaa suurella rahalla tehtyihin TV-mainoksiin, joten markkinointi on rajoittunut pitkälti organisaation kotisivuille, paikallislehtiin sekä ottelumainoksiin. (Aminoff 2010.)

Tällä hetkellä yksityisille asiakkaille markkinointi on keskittynyt pääasiallisesti lehtimainoksiin, organisaation kotisivuun sekä ottelumainoksiin. Niitä on mm. päivittäistavarakauppojen seinillä. Markkinointia ei tietoisesti kohdisteta tietyille segmenteille, vaan organisaatio suosii suoraa massaviestintää. Lisäksi tienvarsitekstimainos ja

facebook-ryhmä sekä kaupungin suurten päivittäistavarakauppojen kassahenkilökunnan päälleen pukemat pelipaidat pelipäivinä ovat osa markkinointiviestintää. Tietoa voi saada myös lipunmyyntipisteiltä sekä internetistä, mikäli sitä osaa omatoimisesti etsiä. Palmin mukaan SSK ei ole luonut varsinaista asiakasrekisteriä, vaikka joidenkin kausikortin ostaneiden asiakkaiden yhteystiedot ja ostohistoria onkin tallennettu asiakastietokantaan. Yrityksellä ei ole tiettyä tapaa kerätä yhteystietoja, vaan niitä lisätään satunnaisesti tietokantaan asiakkaan suostumuksella. Vaikkei markkinointia ole suunniteltu segmenttien mukaan, SSK lähettää tietokannassa oleville asiakkaille uutiskirjeen sähköpostin välityksellä kerran kuukaudessa. Kirje voi sisältää tietoa esimerkiksi lippupakettitarjouksista tai tapahtumista. Aminoff kertoo, että julkisuutta saadaan myös median; suurimpien iltapäivälehtien sekä urheiluohjelmien kautta. Erääksi markkinointikanavaksi Aminoff luokittelee myös ihmisten välisen vuorovaikutuksen, niin sanotun puskaradion. Valitettavasti se ei aina tuo pelkästään positiivista julkisuutta, joten puskaradion varaan ei markkinointia voi suunnitella. Aiemmin yksi joukkueen pelaaja kirjoitti Twitter-blogia, jossa kerrottiin jääkiekkoilijan arjesta, kuten mitä tapahtuu pelipäivinä ja harjoituksissa. Näin ihmiset pääsivät tutustumaan myös kulissien takaiseen elämään. Nyt kukaan pelaaja ei halunnut ottaa vastuuta blogista, joten se ei ole ollut käytössä. Jälkimarkkinoinniksi voidaan mainita pelaajien nimikirjoitustilaisuus, jossa asiakas voi tavata oman suosikkinsa. Satunnaisesti kaukalon tulostaululla on mainostettu myynnissä olevia lippupaketteja. Muuten jälkimarkkinointia ei ole organisoitu, vaan markkinointi on hoidettu yllämainituin keinoin. (Aminoff 2011; Palm 2011.)

Palveluprosessia on kuvattu tarkemmin kappaleessa urheilutapahtuman palveluprosessi, mutta esiteltäköön vielä lyhyesti muutamia palveluprosessiin vaikuttavia seikkoja, jotka eivät ehkä selviä esimerkkiprosessin kaaviosta. SSK pelaa kotiottelunsa Axa Sport Centerissä, joka sijaitsee noin viiden kilometrin päässä kaupungin keskustasta. Peliin on mahdollista saapua omalla auton lisäksi, bussilla, taksilla tai kävellen. Junamatkustajat pääsevät ainoastaan kaupungin keskustaan, josta matkaa voi jatkaa bussilla. Pysäköinnin kertamaksu on 40 SEK eli noin 4,5 euroa. Tänä vuonna on ollut mahdollista ostaa myös huomattavasti edullisempi pysäköintikortti, mutta sitä markkinointiin pääasiallisesti uutiskirjeen avulla, joten monia potentiaalisia asiakkaita ei tavoitettu.



Kuva 1: Axa Sport Centerin pohjapiirros (Ticnet 2011.)

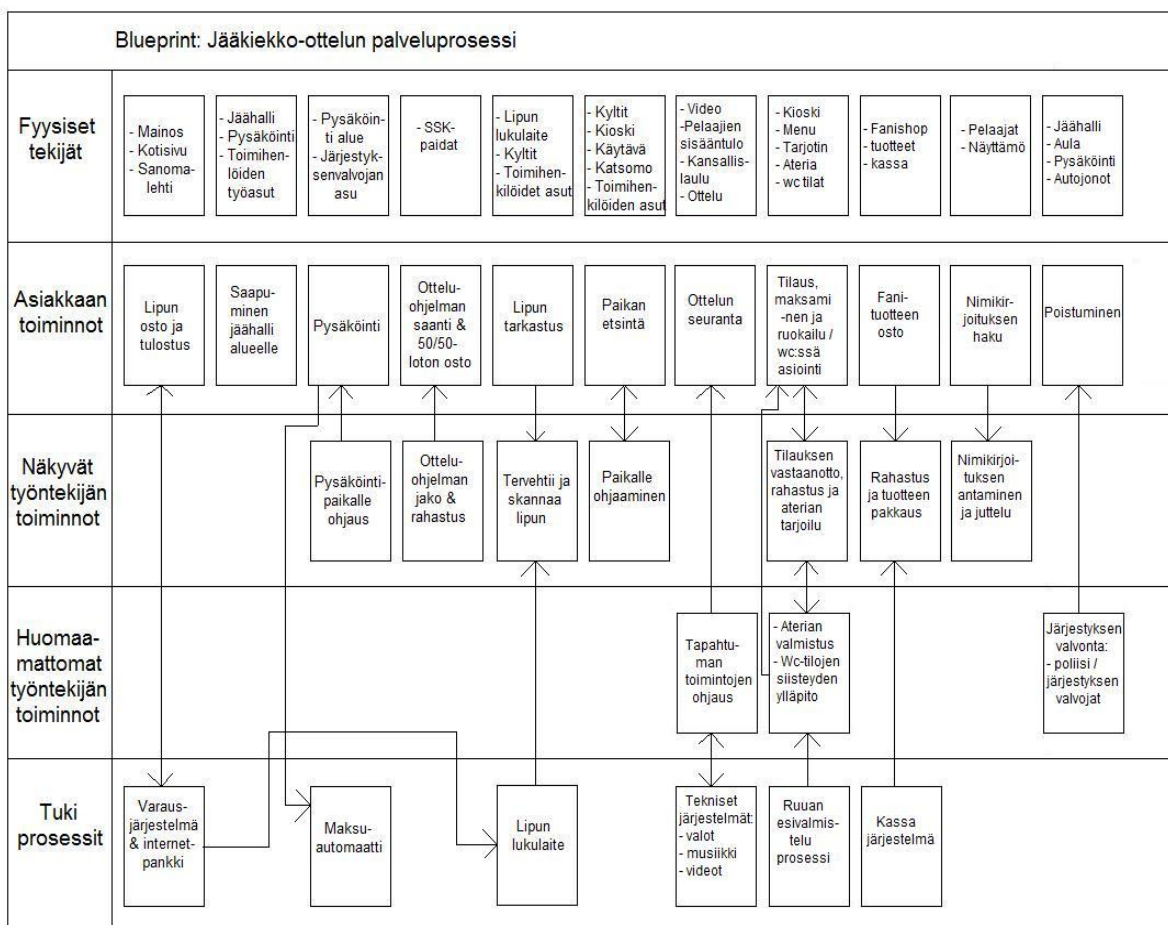
Yllä olevassa kuvassa Axa Sport Centerin pohjapiirros, joka havainnollistaa katsomoiden sijainnit ja oheispalvelut sekä sisäänkäynnit. Useimmat saapuvat jäähalliin pääsisäänkäynnin, Entréhallin kautta. Tämän vuoksi ajoittain voi syntyä ruuhkia. Etenkin paikallisotteluissa ja viikkopeleissä on jonoa lipuntarkastukseen, koska asiakkaat saapuvat paikalle kiireisinä arki-iltoina viime tingassa. Jääkiekko-ottelua mahtuu seuraamaan hieman yli 6000 katsojaa. Katsojia viihdytetään erätauoilla mm. kummipelaajien minijääkiekko-ottelulla ja autoesittelyllä. Erän aikana yksi tunnelman luomisen tärkeimmistä tekijöistä ovat fanit ja heidän kannustushuudot ja laulut. Joskus he saavat koko yleisön mukaan, silloin ottelussa on loistava tunnelma ja yleisö viihtyy. Lisäksi musiikki vaikuttaa tunnelmaan. (Aminoff 2011; Palm 2011.)

Kehitystyön idea syntyi syksyllä 2010, kun opinnäytetyön tekijä suoritti toista harjoittelua Södertälje Sportklubbin toimistolla. Toimeksiantaja ehdotti, että tutkisin keinoja, jolla asiakkaita voidaan sitouttaa organisaatioon paremmin. Aiheeseen tutustumisen jälkeen

asiakaslähtöinen kehittämistyö tuntui luontevimmalta vaihtoehdolta, jotta pitkäaikaisia asiakassuhteita olisi mahdollista luoda. SSK toiveena oli, että opinnäytetyöni keskittyisi yksityisasiakkaisiin. Tutkimuksen lähtökohtana on tutkia palvelutarjontaa sekä markkinoinnin toimivuutta asiakkaan näkökulmasta. Opinnäytetyön tulokset antavat tietoa palvelujen sekä markkinoinnin nykytilan toimivuudesta asiakkaan näkökulmasta sekä kehitysideoita, joiden avulla voidaan sekä parantaa jo olemassa olevia palveluja että kehittää uusia ideoita palvelujen ja markkinoinnin ympärille.

2.2 Jääkiekko-ottelun palveluprosessi

Prosessi on sarja toisiinsa liittyviä toimintoja, jotka voidaan määritellä ja mitata (Lecklin 2002, 137). Tässä luvussa on kuvattu jääkiekko-ottelun palvelut toisiinsa liittyvinä toimintoina, jotka yhdessä muodostavat jääkiekko-ottelun palveluprosessin. Havainnollistamisen apuna on käytetty service-blueprinting teoriaa, joka auttaa ymmärtämään palveluprosessia asiakkaan näkökulmasta. Blueprint-kaavion avulla selvitetään jääkiekko-ottelun ympärille rakennettujen palvelujen nykytilannetta sekä palveluprosessiin liittyvää markkinoinnin tilaa. Blueprint-kaavion rakentaminen lähtee aina asiakkaan toiminnoista, joihin liitetään työntekijöiden näkyvät ja näkymättömät toiminnot, tukiprosessit sekä konkreettiset ja fyysiset tekijät. Edellä mainitut tekijät muodostavat asiakaslähtöisen kokonaiskuvan palveluprosessista. Alla esitetyn palveluprosessin blueprintin lähtökohtana on asiakkaan toiminnot ja tehtävät. (Service Blueprinting 2007.)



Kuva 2: Jääkiekko-ottelun palveluprosessi.

Palveluprosessi asiakkaan näkökulmasta alkaa, kun hän saa tietoa jääkiekko-ottelusta ja ostaa lipun otteluun. Yllä esitettyssä palveluprosessissa asiakas on huomannut mainoksen sanomalehdessä ja tämän jälkeen hakenut lisää tietoa organisaation kotisivuilta. Tietojen perusteella asiakas on ostanut lipun internet-lippukaupasta ja tulostanut sen jo kotona. Lipunvarausjärjestelmä sekä internetpankki ovat sähköisiä tukijärjestelmiä, jotka toimivat ilman ihmisten välistä vuorovaikutusta. Järjestelmät välittävät tiedon automaattisesti ostetusta lipusta lipunlukulaitejärjestelmään, jolloin skannauslaite tunnistaa lipun. Seuraavassa vaiheessa asiakas saapuu jäähallille. Tähän toimintoon liittyy ainoastaan fyysisiä tekijöitä, jotka ovat asiakkaan nähtävissä, esimerkiksi jäähallirakennus, useat pysäköintialueet sekä toimihenkilöiden kirkaat työasut. Prosessin kolmannessa vaiheessa asiakas pysäköi autonsa yleiselle pysäköintialueelle ja ostaa pysäköintilipun automaattista. Näkyvänä työntekijän toimintona on oikealle pysäköintipaikalle ohjeistaminen. Pysäköinnin jälkeen asiakas siirtyy jäähalliin sisälle ja huomaa ensimmäisenä SSK-paitoihin pukeutuneet nuoret, jotka myyvät 50/50 lottoa nuorisojääkiekon tukemiseksi. Näkyvänä työntekijän toimintona on rahastus sekä loton että otteluohjelman ojentaminen asiakkaalle. Tämä on myös ensimmäinen kunnollinen asiakkaan ja organisaation työntekijän välinen

vuorovaikutustilanne. Seuraavana asiakas siirtyy lipun tarkastukseen, johon asiakas löytää katossa olevien kylttien avulla. Puna-asuinen organisaation työntekijä tervehtii ja skannaa kotona tulostetun lipun lukulaitteen avulla ja päästää asiakkaan eteenpäin. Lipun tarkastuksen jälkeen käytävillä näkyy kioskeja ja kylttejä, jotka ohjaavat oikeisiin katsomoihin. Löydettyään oikean katsomon kyltin asiakas menee ovista sisään ja huomaa ensimmäisenä puna-asuiset paikannäyttäjät, jotka tarvittaessa opastavat oikealle paikalle. Ottelu alkaa joukkueen esittelyvideolla, jota seuraa ykkösketjun esittely. Tämän jälkeen paikallinen laulaja esittää kansallislaulun ja ottelu alkaa. Kaikki edellä mainitut toiminnot, valot ja musiikki mukaan lukien, ovat ohjattu ja suunniteltu alkamaan tiettyinä aikoina, joten kyseessä on työntekijän huomaamattomat toiminnot. Lisäksi tekniset tukijärjestelmät varmistavat sen, että tekninen puoli on kunnossa, jotta ohjaaja voi tehdä työnsä ja tuottaa asiakkaalle viihdyttävän elämyksen. Ottelun erätauloilla asiakas käyttää wc-tiloja, joiden siisteydestä vastaa työntekijöiden huomaamaton toiminta. Lisäksi asiakas ostaa hampurilaisen kioskista. Fyysisiä tekijöitä kioskissa ovat menu, tarjotin, itse hampurilainen ja kassatyöntekijän asu. Tilaus- ja rahastusvaiheessa asiakas on vuorovaikutuksessa työntekijän kanssa kasvoitusten, mutta itse hampurilainen valmistetaan huomaamattomana toimintona keittiössä. Lisäksi aterian valmistuksessa tarvitaan tukiprosesseja; aterian raaka-aineet on tilattu etukäteen, jotta itse hampurilaisen valmistus olisi mahdollista. Toisen erätauon aikana asiakas vieraillee fanishopissa ja päättää ostaa joukkueen kaulahuivin. Ostaessaan tuotetta asiakas on jälleen vuorovaikutuksessa organisaation kassatyöntekijän kanssa. Lisäksi kassajärjestelmä kuuluu tukijärjestelmiin, jotta rahastus ja maksu ovat mahdollisia. Pelin päätyttyä asiakas jää pelaajatapaamisen ja hakee nimikirjoituksen. Tässä tilanteessa asiakas on vuorovaikutuksessa pelaajan kanssa. Tämän vuorovaikutustilanteen positiivinen sujuminen on tärkeää, jotta asiakas tulee seuraamaan jääkiekko-ottelua myös toisen kerran. Viimeisessä vaiheessa asiakas poistuu jäähallista ja pysäköintialueelta. Turvallisuudesta vastaavat poliisit ja järjestyksen valvojat voivat olla huomaamattomia, mutta he takaavat, että järjestys säilyy myös pelin jälkeen. Poistuminen jäähallista ja pysäköintialueelta on asiakkaan viimeinen toiminto jääkiekko-ottelun palveluprosessissa.

3 Palvelujen kehittäminen ja markkinointi

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön teoreettista viitekehystä; asiakaslähtöisyyttä, palveluja sekä markkinointia. Palvelujen ja markkinoinnin teoriat on valittu asiakasnäkökulma huomioiden. Ensimmäisessä osassa pureudutaan asiakaslähtöisyyden olemukseen ja edellytyksiin sekä kuluttajakäyttäytymisen perusteisiin. Toinen kokonaisuus käsittelee asiakaslähtöisesti toteutettuja ja suunniteltuja palveluja sekä niiden kehittämistä asiakasperspektiivistä. Kolmas kokonaisuus tarkastelee markkinoinnin ja asiakaslähtöisyyden välistä suhdetta tarjoten keinoja molempia osapuolia hyödyttävän suhteen luomiseen.

3.1 Asiakslähtöisyys ja kuluttajakäyttäytyminen

Asiakslähtöisyys, aito halu vastata asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin, on noussut yritysten tavoite strategiaksi. Mattila ja Ollikainen toteavat Asiakslähtöisyys on sydämen asia - artikkelissaan (2008), että pelkästään tasaisesti tuotetut palveluprosessit ja toimintatavat eivät riitä takaamaan yksin menestystä asiakslähtöisessä strategiassa. Etenkin asiakaspalvelurajapinnassa työskentelevillä tulee olla aito halu ja kiinnostus palvella asiakasta ja tarvittaessa nähdä vaivaa asioiden hoitamisen eteen, jotta asiakkaalle jäisi positiivinen kuva palvelusta ja yrityksestä. Asiakslähtöisen toimintatavan omaksuminen voi viedä aikaa ja se vaatii asennemuutoksia. Mattila ja Ollikainen muistuttavat lisäksi, että yrityksen arvojen tulee heijastaa asiakslähtöistä ajattelutapaa ja jokaisen yrityksen työntekijän, niin johtoportaan kuin asiakaspalvelijan, tulisi omaksua nämä arvot ja toimia niitä noudattaen. (Mattila & Ollikainen 2008.)

Asiakslähtöisyys ohjaa yrityksen tapaa toimia, jotta yritys pääsisi asettamiinsa tavoitteisiin. Lisäksi asiakslähtöisyys vaikuttaa markkinointiin ja sen toteuttamiseen. Lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen ja molempia osapuolia hyödyttävän suhteen luominen. Palvelun kysyntää kasvatetaan markkinoinnin avulla, jolloin on tärkeää osata määritellä asiakkaan tarpeet ja toiveet sekä tyydyttää ne tarjoamalla palvelua, joka on kilpailukykyinen, hinta-laatu suhteeltaan tasapainoinen ja kiinnostava. Palvelua tulee markkinoida oikeille kohderyhmille ja asettaa palvelu asiakkaan saataville. Ylikosken 2001 mukaan markkinoinnissa on alettu kiinnittää huomiota entistä enemmän pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, jotka tuottavat tulosta pidemmällä aikavälillä. Tällaisia suhteita voi syntyä ainoastaan tyytyväisten asiakkaiden kanssa. Ylikoski (2001) toteaa lisäksi, että useat yritykset toki pyrkivät asiakslähtöiseen toimintaan, mutta toimintatapa unohtuu nopeasti mm. siksi, että yritys ei ole riittävän sitoutunut asiakslähtöiseen strategiaan tai markkinoinnin lähtökohdat ymmärretään väärin. Voidaankin sanoa, että asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen vaaditaan tietoa sekä nykyisistä että tulevista tarpeista, jotta yritys pystyy kehittämään palveluita, jotka luovat todellista arvoa asiakkaalle. (Ylikoski 2001, 34 - 35, 38.)

Palvelualalla kilpailu on kovaa, minkä vuoksi yrityksen pitää erottua kilpailijoistaan juuri niiden keinojen avulla, jotka todentavat yrityksen todellista osaamista. Pysyäkseen mukana kilpailussa, yrityksen tulee suhtautua vakavasti kilpailijoihin sekä tosiasiaan että asiakas voi vapaasti valita ja vaihtaa palvelun tarjoajaa, mikäli tarjottu palvelu ei vastaa hänen odotuksiaan tai lunasta asiakaslupausta. Palvelujen kehittäminen ja ajan hermoilla pysyminen helpottaa kilpailussa pärjäämistä. Asiakslähtöistä toimintatapaa noudattavan yrityksen tulisi pyrkiä kohti omia tavoitteita, mutta myös varmistaa, että asiakslähtöisyys näkyy asiakkaalle saakka. Asiakkaan tulee tuntee, että hänen toiveista ja tarpeista ollaan kiinnostuneita ja että yrityksellä on aito halu palvella häntä hyvin. (Ylikoski 2001, 38 - 41.)

Jotta yritys voisi toimia asiakaslähtöisesti, sen tulee perehtyä asiakkaisiin ja tuntea kuluttajakäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät. Palveluja markkinoidessa ja kehittäessä on tärkeää ymmärtää asiakkaiden käyttäytymistä ja niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen. Mikäli kuluttajan tarpeisiin ei osata vastata, palvelujen markkinoiminen on vaikeaa. Itse kulutusprosessi sisältää kolme eri vaihetta. Ne ovat ostoa edeltävä vaihe, jolloin asiakas tarkastelee mahdollisia vaihtoehtoja ja tekee ostopäätöksen. Toisena on ostovaihe, jolloin asiakas fyysisesti ostaa palvelua tai tuotetta. Viimeisessä eli käyttövaiheessa asiakas siirtyy kuluttamaan ostamaansa palvelua tai tuotetta.

(Ylikoski 1997, 58; Raatikainen 2008, 8 - 9.)

Wright (2006) muistuttaa, että jokainen kuluttaja on tarpeiltaan ja arvoiltaan yksilö, jonka kuluttajakäyttäytymiseen vaikuttavat monet tekijät. Yrityksen brändi muokkaa kuluttajien mielikuvia yrityksestä ja sen tarjoamista palveluista. Vahva brändi lisää kuluttajan luottamusta ja vaikuttaa ostopäätökseen positiivisesti. Palveluun yhdistyvät positiiviset mielikuvat ja tunteet vaikuttavat kuluttajan ostopäätökseen. Kuluttajista on tullut entistä vaativampia informaation nopean kulun johdosta, innovatiiviset ja luovat palvelut ovat kilpailuetu monilla aloilla ja nopea kehitystyö on yrityksille keino vastata vaativien kuluttajien tarpeisiin. Hinnan ja palvelun tuoma arvo asiakkaalle tulee olla tasapainossa, jotta asiakas ostaa palvelua myös jatkossa. Mikäli asiakas kokee palvelun tuottavan hänelle suurta arvoa, on hän valmis maksamaan palvelusta enemmän kuin jos palvelun tuottama arvo jäisi vähäiseksi.

hinta ← jatkuva tarkkailu → lisäarvo

Kuluttajan arvioi jatkuvasti hinnan ja saadun lisäarvon välistä suhdetta. Kuluttajan valinta perustuu sekä toiminnallisiin että tunnepuoleen vetoaviin ominaisuuksiin. Mitä tyytyväisempi asiakas on, sitä enemmän hän on valmis palvelusta maksamaan. Myös jakelukanavilla ja paikalla, jossa palvelua myydään on merkitystä asiakkaalle ja se osaltaan muokkaa asiakkaan käsitystä palvelusta. Yritysviestintä vaikuttaa osaltaan kuluttajaan, sillä sen avulla rakennetaan ja ylläpidetään hyvää imagoa yrityksestä. Yrityksen jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeys, kuinka puhelimeen vastataan, millaisia tiedotteita julkaistaan tai kuinka asiakasta kuunnellaan. Tuleekin muistaa, että vuorovaikutteinen myös kuluttajaa kuunteleva viestintä tuo parhaat tulokset.

(Wright 2006, 12 - 15.)

Kuluttaja on tänä päivänä entistä tietoisempi valinnoistaan ja hän odottaa laatua, arvoa sekä ystävällistä palvelua. Kuluttajilla on käytössään enemmän tietoa tietotekniikan kehityksen johdosta. Kuluttajat matkustavat enemmän ja vuorovaikutus on helpompaa. Käytäntö ja

kokemus ovat osoittaneet, että yritykset, joilla on käytössään ajantasaista tietoa asiakkaitaan ja markkinoista, menestyvät todennäköisemmin kuin kilpailijansa. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja tämän avulla kehitetyt palvelut luovat selvän kilpailuedun markkinoilla, jolloin etumatkaa voidaan lisätä kilpailijoihin. Kehitystyössä kannattaa ottaa riskejä ja huomioida myös näkökulma mitä asiakkaat voivat haluta ja tarvita tulevaisuudessa, vaikka he eivät sitä vielä tällä hetkellä tiedä. Erilaiset kuluttajat haastavat palveluntuottajat myös differoimaan palveluja ja tuotteita, sillä samaa tuotetta tai palvelua ei voi enää tarjota kaikille asiakkaille. Apuna voidaan käyttää asiakassegmentointia, jonka avulla esim. palvelun ominaisuuksia voidaan muokata kohderyhmän mukaan. Segmentoinnistakin on tulossa haastavaa, sillä asiakkaita joudutaan pilkkomaan entistä pienempiin ryhmiin, jotta jokaisen tarpeita voidaan tyydyttää. Nykykuluttajan tarpeiden tyydyttäminen on haastavaa ja jatkuvasti kehitystä vaativaa työtä, josta parhaiten asiakastaan ymmärtävät voivat selviävät. (Wright 2006, 17 - 19.)

Anttilan ja Iltasen (2004) mukaan kuluttajien käyttäytymisessä on havaittavissa jakaantumista eli polarisoitumista. Toiset kuluttajista arvostavat enemmän alhaisia hintoja ja säästämistä, toiset puolestaan hyvää laatua ja palvelua, josta myös ollaan valmiita maksamaan korkeampaa hintaa. Lisäksi kuluttajat vaativat rahoilleen vastinetta, palvelujen ja tuotteiden ostoa harkitaan tarkemmin, jolloin ensivaikutelma on suuressa roolissa uusinta ostoja ajatellen. Sosiaalinen media puolestaan lisää ihmisten tietoisuutta, jonka kautta etenkin negatiiviset asiakaskokemukset leviävät muiden käyttäjien tietoon. Anttila ja Iltanen painottavat, että kuluttajien valitukseen tulee suhtautua entistä vakavammin ja tilanteeseen tulee löytää molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu, jottei asiakassuhde pääse päätymään yrityksen huolimattoman toiminnan vuoksi. (Anttila & Iltanen 2004, 397.)

3.2 Palvelu

Palvelu on aineeton prosessi, joka on kuluttajan ja palvelun tuottajan välistä vuorovaikutusta. Palvelu tarjoaa ratkaisun kuluttajan ongelmiin, toisin sanoen tuottaa lisäarvoa kuluttajalle. Palvelun ja konkreettisen tuotteen eroa kuvaa esimerkiksi se, että palvelutapahtumassa kuluttaja osallistuu myös itse palvelun tuottamiseen toisin kun tuotteen ostossa, jolloin tuote on valmis ja kuluttajan tehtävä on ainoastaan hyödyntää valmis tuote. Palvelut ovat sarja toimintoja tai prosesseja, joilla on kaksi erityispiirrettä; aineettomuus ja samanaikaisuus. Aineettomuus tarkoittaa, että palvelun tulos ei tuota näkyvää tuotetta tai siirrä palvelun omistajuutta, vaan se on vuorovaikutusta kahden tai useamman osapuolen välillä. Palvelua ei voi säilöä, kuten tuotetta, vaan se tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelun samanaikaisuus merkitsee, että palvelu on heterogeeninen eli vaihteleva. Sekä kuluttaja että palveluntuottaja ovat yleensä vuorovaikutuksessa palvelutapahtuman aikana, minkä johdosta

palvelu voi muuttua. Palveluntuottaja, kuluttaja, ympäristö ja vuorovaikutus ovat kaikki muuttuvia tekijöitä. Näiden tekijöiden vuoksi palvelua voidaan kuvailla heterogeeniseksi. (Van Looy, Gemmel & Dierdonck 2003, 11.)

Grönroos (2009) toteaa, että palvelu useimmiten sisältää vuorovaikutusta palveluntuottajan kanssa, vaikka asiakas ei aina ole henkilökohtaisesti vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Esimerkiksi internetin välityksellä lippuja ostavat asiakkaat eivät ole näkyvässä vuorovaikutuksessa palveluntuottajan kanssa, vaan ostavat lipun yrityksen internetjärjestelmän kautta. Tämäkin on palvelu, vaikka asiakas ja palveluntarjoaja eivät konkreettisesti kohtaa toisiaan. (Grönroos 2009, 77, 78.)

Itse palvelu voidaan pilkkoa kolmeen osaan, jotta saadaan tarkempi kuva, mistä palvelu muodostuu. Osat ovat ydinpalvelu, mahdollistavat palvelut ja tukipalvelut. Ydinpalvelu on palvelu, jota pääasiallisesti tarjotaan. Se on markkinoilla olon syy. Ydinpalveluita voi olla yksi tai useampi. Esimerkiksi jääkiekko-ottelu voi olla ydinpalvelu. Usein kuitenkin pelkkä ydinpalvelu ei riitä, jotta asiakkaat käyttäisivät sitä. Rinnalle tarvitaan lisäpalveluita eli mahdollistavia palveluita tai tuotteita, jotka edesauttavat ydinpalvelun käyttöä. Edellistä esimerkkiä jatkettaessa lipun myynti on mahdollistava palvelu, sillä ilman lippua ei jääkiekko-ottelua voi seurata. Tukipalveluiden avulla pyritään tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle tai differoimaan palvelua, jotta kilpailijoista pystytään erottumaan. Esimerkiksi fanikauppa on tukipalvelu, josta katsojat voivat ostaa itselleen joukkueen logolla varustettuja tuotteita. Mahdollistavien ja tukipalveluiden ero on se, että mahdollistavat palvelut ovat pakollisia ydinpalvelun toimivuuden kannalta, kun taas tukipalvelut tuovat lisäarvoa ja kilpailuetua. Ydinpalvelu voi toimia ilman tukipalveluja, mutta todennäköisesti kokonaispalvelupaketista muodostuu kilpailukyvytön mikäli tukipalveluita ei hyödynnetä. Grönroos (2009) toteaa ettei yllä esitetyn palvelukokonaisuuden avulla voida täysin ymmärtää, miten asiakkaat kokevat palvelun. Tämän vuoksi palvelukokonaisuutta tulee tarkastella yhdessä palveluprosessien kanssa, jotta asiakkaan ja yrityksen käsitykset vastaisivat toisiaan. (Grönroos 2009, 224, 225.)

Grönroos (2009) on lisännyt palvelukokonaisuuteen kolme ulottavuutta, joiden avulla prosessia voidaan ymmärtää myös asiakkaan näkökulmasta. Näitä ulottuvuuksia on palvelujen saatavuus, vuorovaikutus organisaation kanssa sekä asiakkaan osallistuminen.

Saavutettavuudella on useita merkityksiä; se voi tarkoittaa palvelujen sijaintia ja siihen liittyviä fyysisiä tekijöitä kuten tilojen siisteys tai ravintolapaikkojen riittävyys.

Saavutettavuuteen liittyy myös palvelutyöntekijöiden määrä, jotta asiakasta voidaan palvella mahdollisimman nopeasti. Vuorovaikutus asiakkaan ja organisaation välillä vaikuttaa eniten asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Viestintä asiakkaan ja työntekijän välillä on merkityksellistä asiakkaan tyytyväisyyttä ajatellen, koska se ilmentää kuinka asiakasta kohdellaan. Asiakkaan ja työntekijän välisen viestinnän lisäksi vuorovaikutusta voi ilmetä

fyysisten resurssien ja asiakkaan välillä, esimerkiksi lippujen internetvarausjärjestelmän toimiminen muokkaa asiakkaan käsitystä palvelun laadusta. Grönroos (2009) painottaa, että vuorovaikutteisuus muiden asiakkaiden kanssa on myös osa kokonaista palvelukokonaisuutta. Yrityksen tulisi pyrkiä palvelemaan asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tasolla, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja kanssakäyminen asiakkaiden kesken tapahtuisi positiivisessa ilmapiirissä. Asiakkaan osallistuminen merkitsee osallistumista palvelun tuottamiseen eli asiakkaan mahdollisuutta vaikuttaa samaansa palveluun. Yrityksen tehtävänä on rakentaa palvelu niin, että asiakkaan on helppo osallistua palvelun tuotantoon ja kokemansa arvon luomiseen. Asiakas voi osallistua palvelun tuotantoon esimerkiksi varaamalla ja hakemalla lippunsa itse. Se kuinka hyvin hän tavoittaa lipunmyyjän ja osaa hakea lippunsa oikealta pisteeltä ennen ottelun alkua vaikuttaa palvelun laatuun. Mikäli hän erehtyy monta kertaa palveluprosessin aikana, kokee hän palvelun todennäköisesti hankalana ja huonona. On tärkeää, että asiakas voidaan valmistaa näihin tilanteisiin mahdollisimman hyvin jo etukäteen, jotta palvelusta voidaan luoda positiivinen kokemus. (Grönroos 2009, 227 - 230.)

Edellä mainittujen tekijöiden summana tulisi näkyä palveluajatus, joka määrittää mitä ydin-, mahdollistavia- sekä tukipalveluja käytetään, kuinka palvelukokonaisuus laitetaan saataville, millaisiksi vuorovaikutustilanteet koetaan ja kuinka hyvin asiakkaat valmennetaan toimimaan osana palveluprosessia. (Grönroos 2009, 230.)

3.2.1 Palvelunlaatu

Palvelunlaatu on haastava määritellä, sillä se on osakseen yksittäisen kuluttajan kokema ja arvioima vuorovaikutustilanne. Grönroosin (2008) mukaan hyvä laatu voidaan määritellä seuraavalla tavalla; Laatu on hyvää silloin kun asiakkaan kokemus palvelusta vastaa hänen odotuksiaan. Kuluttajan kokemaan palvelun laatuun kuuluvat odotettu laatu, koettu palvelun laatu ja yrityksen imago. (Grönroos 2008, 84.)

Kuluttajan ennako-odotuksiin, toisin sanoen odotettuun laatuun vaikuttavat markkinointiviestintä, myynti, imago, "puskaradio", PR, kuluttajan tarpeet ja arvot. Yritys hallitsee markkinointiviestintää, joka voi sisältää suoramarkkinointia, mainoksia, myyntiä, internetin välityksellä tapahtuvaa viestintää sekä myyntikampanjoita. Yrityksen vaikutus PR toimintaan, imagoon sekä puskaradioon on vain epäsuoraa eli yritys ei suoranaisesti voi määrätä näiden toimintojen laatutasoa. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat yleisesti odotettuun laatuun, mutta ennen kaikkea kuluttajan aiemmat kokemukset sekä nykyiset tarpeet että arvot ohjaavat lopullisesti kuluttajan päätöstä odotetusta laadusta. Puolestaan koettu palvelun laatu yhdessä odotusten kanssa muodostaa kuluttajan näkemyksen kokonaisvaltaisesti koetusta palvelun laadusta. Koettu laatu on sekä teknistä laatua, mitä tarjotaan, sekä toiminnallista laatua, miten esimerkiksi palvelutapahtuma hoidetaan.

Useimmiten juuri toiminnallisella laadulla voidaan kasvattaa eroa kilpailijoihin ylittämällä asiakkaiden odotukset palvelutilanteissa. Yritysten tulisikin kiinnittää huomiota omiin lupauksiinsa, jotta kuluttajille ei luvata enempää, mitä pystytään todellisuudessa toteuttamaan. Imagolla on ratkaiseva rooli kuinka palvelun laatu lopulta koetaan, koska se sisältää kuluttajan aiemmat kokemukset yrityksestä. Yritys voi kuitenkin vaikuttaa imagon kehittämiseen ja esimerkiksi vahvistaa sitä oikeanlaisella mainonnalla. Onkin tärkeää, että yritys osaa hyödyntää imagoaan oikein, sillä se vaikuttaa osaltaan myös kuluttajien odotuksiin. (Grönroos 2008, 83 - 85, 325.)

Kuten aiemmin todettiin, palvelujen tulisi toimia, niin kuin asiakkaille on luvattu. Yleensä asiakkaat kiinnittävät huomiota palveluun sekä vuorovaikutustilanteeseen silloin, kun jokin asia ei toimi luvatussa tai odotetussa tavalla. Tämä koskee sekä henkilöiden välisiä vuorovaikutustilanteita että tilanteita, joissa vuorovaikutus tapahtuu asiakkaan ja palvelujärjestelmän välillä. Yritysten tulisikin ymmärtää, että molemmat tavat ovat yhtä tärkeitä ja taata palveluiden laatu varmistamalla palvelujen toimivuus. (Grönroos 2009, 78.)

3.2.2 Palvelujen kehittäminen

Palvelujen kehittäminen mahdollistaa yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämisen ja kuluttajien odotuksiin vastaamisen. Palvelujen onnistunut kehittäminen on kuitenkin vaikeaa, mikäli yrityksen kehitysideoita lähtevät ainoastaan yrityksen sisältä. Palvelujen kehittämisprosessissa on tärkeää, että fokus palveluratkaisuista on siirretty asiakkaaseen, palvelun loppukäyttäjään. Yrityksen tulisi ymmärtää mitä asiakas haluaa ja pohtia kuinka asiakkaan tarpeet voidaan tyydyttää palvelun avulla. Vasta kun yritys ymmärtää kuinka tärkeää on sisäistää asiakkaan arvomaailma ja tarpeet, voi palvelujen kehittäminen tuottaa todella tulosta. (Bettencourt 2010, 1.)

Tarve palvelujen jatkuvalle kehittämiselle lähtee asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Asiakkaiden muuttuvat tarpeet, teknologian kehitys sekä kilpailun kiristyminen kiihdyttävät osaltaan palvelujen kehitystyötä. Uusilla palveluilla houkutellaan uusia asiakkaita ja pidetään vanhat tyytyväisinä. Järjestelmällinen kehitystyö takaa parhaat mahdollisuudet palvelujen kehittämiselle, tosin joskus myös sattumalta syntyneestä ideasta voi syntyä kiinnostava uutuus. (Ylikoski 2001, 244 - 245.)

Palvelua voidaan kutsua uudeksi monilla eri perusteilla. Innovaatio tarkoittaa kokonaan uutta palvelua tai prosessia, kun taas palvelutuotteen uutuusaste merkitsee palveluprosessin yhtä osaa, esimerkiksi tukipalvelun muokkaamista. Palveluita voidaan kehittää useilla eri tavoilla ja tasoilla. Ylikosken 2001 mukaan uusia palveluja voidaan jakaa ryhmiin seuraavin perustein.

- Tyylin muutos, jossa muutos kohdistuu organisaation logoon tai sisustukseen. Palvelua ei muokata, mutta asiakkaan asenteet ja tunteet voivat muuttua, viestin kuluttajalle muututtua.
- Palvelun parannukset koskevat jo olemassa olevia palveluja, joihin tehdään parannuksia esimerkiksi tukipalveluja lisäämällä. Palvelun parannukset voivat koskea myös palveluprosessia.
- Tuotelinjan laajennukset. Palvelutarjontaa lisätään samalle asiakaskunnalle monipuolistamalla jo olemassa olevia palveluja. Esimerkiksi uuden bussivuoron lisääminen tai ruokalistan monipuolistaminen ovat tuotelinjan laajennusta.
- Uudet palvelut nykyiselle kohderyhmälle, joilla asiakasuskollisuutta voidaan lisätä. Uusia, kiinnostusta lisääviä palveluita voi olla esimerkiksi kanta-asiakas paketti tai jäähallissa sijaitseva ravintola, josta voi suoraan seurata jääkiekkopeliä.
- Uudet palvelut voivat korvata vanhat. Palvelut, jotka helpottavat asiakkaiden toimimista kuuluu tähän kategoriaan, esimerkiksi internetpalvelu, josta voi ostaa lippuja ilman liikkeessä asiointia.
- Todelliset innovaatiot ovat täysin uusia tuotteita tai palveluja, joita ei ole ennen ollut olemassa. Innovaatiot sisältävät suuria muutoksia sekä palvelun tuottamistavassa että sisällössä. Nykyisin palveluinnovaatiot perustuvat teknologian hyväksikäyttöön ja sijoittuvat pääasiassa virtuaalimaailmaan. (Ylikoski 2001, 245 - 247.)

Uusien palvelujen kehitystyö sisältää paljon samoja piirteitä kuin tuotekehitys. Kuitenkin palvelujen ominaisuudet, kuten aineettomuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus sekä heterogeenisuus vaikuttavat osaltaan kehitysprosessiin. Näiden ominaisuuksien johdosta palveluja on helpompi ja nopeampi muokata kuin konkreettisia tavaroita. Aineettomuus aiheuttaa myös haasteita, sillä palveluja vaikeampi tutkia ja ne ovat helposti kopioitavissa, koska palvelujen patentointi on vaikeampaa. Ylikoski (2001) muistuttaa, että palvelun kehittäminen vaatii myös henkilöstön osaamisen kehittämistä, jotta palvelusta voidaan muodostaa laadukas ja toimiva kokonaisuus. (Ylikoski 2001, 247 - 248.)

Palvelujen kehittämisprosessi lähtee aina ideoiden tuottamisesta. Ideoinnin tulisikin olla suunnitelmallista työtä, jonka avulla ideoita etsitään aktiivisesti monista lähteistä. Ideoinnin tukena kannattaa käyttää asiakkaita, palvelun loppukäyttäjiä. Toimiva vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen välillä on ehdottoman tärkeää, mikäli asiakkaan näkökulma halutaan ottaa huomioon. Lisäksi yrityksen kontaktihenkilöt, palvelun välittäjät tai taustatehtävissä työskentelevät voivat olla avuksi uusien ideoiden tuottamisessa. Kaikkia ideoita ei voi toteuttaa, joten yrityksen tulisi pohtia mitkä ideat ovat kannattavia ja potentiaalisia tulevaisuuden kannalta. Palvelujen kehittämisprosessissa myös tarkennetaan markkinatilanne,

tehdään liiketoiminnallinen analyysi ja kehitettyä palvelua testataan, jotta mahdolliset epäkohdat voidaan korjata ennen lanseerausta. Uuden palvelun markkinoille tuontiin tulee panostaa, jotta kohdeyleisö tavoitetaan oikeanlaisen markkinointiviestinnän avulla ja palvelulle voidaan synnyttää kysyntää. (Ylikoski 2001, 249 - 255.)

3.3 Palvelujen markkinointi

Markkinointi ei ole enää ainoastaan kehittämistä, myymistä ja tuotteiden toimittamista. Se kasvavassa määrin keskittynyt pitkäaikaisten, molempia osapuolia hyödyttävien suhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen. (Bühler, Chadwick & Nufer 2010, 18.) Tässä luvussa käsitellään palvelujen markkinointia tutustuen erilaisiin markkinoinnin kilpailukeinoihin.

Markkinoinnin strategisen suunnittelun tavoitteena on varmistaa, että yritys pystyy hyödyntämään toimintaympäristön tarjoamia mahdollisuuksia laajasti ja tehokkaasti. Markkinoinnin suunnittelun avulla täsmennetään tavoitteet sekä strategia. Lisäksi yritys laatii budjetin rajoissa markkinointiohjelmat sekä aikataulut. Yleisimmin markkinoinnin tavoitteena on kasvattaa myyntiä esimerkiksi lisäämällä kysyntää tai kasvattamalla markkinaosuutta. Markkinointistrategian avulla yritys määrittelee kuinka asetettuihin tavoitteisiin päästään. Strategiassa voidaan rajata esimerkiksi asiakaskuntaa segmentoinnilla ja toteuttaa markkinointia erilaisia markkinoinnin kilpailukeinoja käyttäen. (Ylikoski 2001, 209.)

Palvelujen markkinointi eroaa hieman tavallisten tuotteiden markkinoinnista, sillä markkinoitava palvelu on usein aineetonta ja ei tämän vuoksi näy konkreettisesti asiakkaalle. Ylikoski toteaa, että kilpailukeinoja on paljon, mutta tavallisesti palvelujen markkinointi on laajennettu versio markkinointimixin 4P:stä, koska on todettu että palvelujen markkinoinnissa tarvitaan lisäksi palvelun luonnetta vastaavia kilpailukeinoja. Palvelujen markkinoinnin kilpailukeinoja ovat palvelutuote, hinta, saatavuus, markkinointiviestintä sekä vuorovaikutus. Palvelutuote käsittää sekä varsinaisen palvelun sekä palvelun ympärille liitetyt muut ratkaisut, kuten palveluprosessin ja lisäpalvelut. Myös hinnalla on merkitystä palvelun ostamiseen. Asiakas on valmis maksamaan palvelusta, kun hän kokee sen tuottavan lisäarvoa ja vastaavan hänen tarpeisiinsa. Saatavuus merkitsee palvelun jakelukanavaa, joka tuo palvelun asiakkaan ulottuville. Markkinointiviestinnän avulla palvelusta kerrotaan asiakkaille ja luodaan mielikuvia, jotta asiakas haluaisi ostaa palvelun. Perinteisen markkinointiviestinnän lisänä Ylikoski (2001) listaa palveluympäristön merkityksen viestinnän osana. Viimeinen kilpailukeino, vuorovaikutus, on ihmisten välillä tapahtuvaa kommunikointia. Vuorovaikutusta tapahtuu palveluprosessin aikana ja myös markkinointiviestinnässä. Ylikosken mukaan se tulee kuitenkin mainita omana kilpailukeinona, sillä juuri palvelutilanteessa toisin sanoen vuorovaikutustilanteessa palvelu tuotetaan sekä asiakkaan että työntekijän osallistuessa prosessiin. Tässä yhteydessä syntyy palvelun laatu,

jonka pitäisi vastata muiden kilpailukeinojen avulla rakennettuihin lupauksiin. Edellä mainituista kilpailukeinoista muodostetaan toimiva markkinointimix, jossa jokaista kilpailukeinoa hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla. (Ylikoski 2001, 212 - 214.)

3.3.1 Asiakassegmentointi

Asiakkaita voidaan segmentoida eli jakaa erilaisiin ryhmiin, eri tavoin heidän halujen ja olemisen perusteella. Asiakassegmentointi auttaa yritystä tunnistamaan asiakkaiden erilaiset tarpeet, kulutustottumukset sekä odotukset ja tätä kautta muokkaamaan tuotetta tai palvelua asiakkaan tarpeiden mukaan. Segmentoinnin avulla yritys pystyy kohdistamaan markkinoinnin oikeille ryhmille ja näin hyötymään myös taloudellisesti, kun markkinointi keskitetään kannattaville alueille. Toisaalta segmentoinnin avulla voidaan etsiä uusia potentiaalisia asiakasryhmiä. Segmentointi voidaan toteuttaa esimerkiksi fyysisten tekijöiden perusteella, jolloin asiakkaan maantieteellinen sijainti, ikä, sukupuoli tai tulot vaikuttavat asiakkaiden ryhmittelyyn. Segmentoinnin voi tehdä myös palvelun tai tuotteen käytön mukaan, jolloin ryhmittelyyn vaikuttaa esimerkiksi asiakkaan omat intressit palvelun suhteen. Erityisesti urheilun parissa asiakkaita segmentoidaan kausikortinhaltijoihin tai satunnaisten, yksittäisen lipun ostaviin katsojiin. Mullin, Hardy & Sutton (2007) painottavat, että palvelun käytön mukaan toteutetun segmentoinnissa tulee ottaa huomioon seuraavia seikkoja, jotta segmentointi voi onnistua ja tuottaa tulosta. Ensinnäkin kaikki katsojat eivät kuluta tuotetta tai palvelua yhtä paljon, joten asiakkaat pitäisi jakaa useampaan ryhmään. Esimerkiksi asiakkaat voisivat olla jaettu pieneen, keskikokoiseen ja suureen ryhmään sen mukaan kuinka usein asiakas palvelua ostaa. Markkinoijat tekevät usein virheen tarjotessaan kaksi vaihtoehtoa, asiakkaalla on mahdollisuus ostaa kausikortti ja sitoutua koko vuodeksi tai ostaa yksittäisiä lippuja. Mullin ym. 2007 muistuttaa, että näiden kahden ryhmään väliin jää suuri määrä potentiaalisia asiakkaita, jotka haluaisivat kuluttaa satunnaista katsojaa enemmän, mutta eivät voi sitoutua koko vuodeksi kausikorttiin. Myynnin kasvua on todennäköisesti helpompi saada aikaan asiakaskohtaista ostomäärää nostamalla kuin hankkimalla uusia. Tämän vuoksi on tärkeää, että organisaatio voi tarjota jo olemassa oleville asiakkaille useampia vaihtoehtoja esimerkiksi lippupaketteja ajatellen. (Mullin, Hardy & Sutton 2007, 133, 142 - 143.)

Jenny Palmin haastattelun perusteella myös SSK on segmentoinut jääkiekko-ottelun asiakkaat kuuteen erilaiseen ryhmään. Suurin asiakassegmentti on kausikortin ostaneet asiakkaat, joita on kaudella 2010-2011 17 % kaikista katsojista. Kausikortti sisältää kaikki kauden 2010/2011 kotiottelut. Heistä 90 prosenttia on miehiä ja 10 prosenttia naisia. Segmentin keski-ikä on 30 - 50 vuotta ja lähes kaikki asuvat Tukholman alueella. Suurin osa segmenttiin kuuluvista on keskituloisia työssäkäyviä ruotsalaisia, sillä vain 1-2 prosenttia on taustaltaan maahanmuuttajia.

Perheet ovat myös eräs tärkeä segmentti, etenkin lauantain kotiotteluissa, joka alkaa useimmiten klo 16.00. Keskimäärin perhelipun ostavia katsojia on noin 200. Aikuisia tässä ryhmässä on 50 prosenttia ja lapsia saman verran, tästä voidaan siis päätellä, että suurin osa aikuisista saapuu peliin yhden lapsen kanssa.

SSK:lla on 1050 jäsentä, jotka tukevat joukkuetta vuosittaisella jäsenmaksulla. Heistä monet ovat muualla kuin Tukholman alueella asuvia kannattajia, jotka eivät pääse katsomaan kotiotteluita paikan päälle. He eivät siis suoranaisesti vaikuta lipunmyyntilukuihin.

Fanit ovat yksi näkyvin asiakassegmentti peleissä. 50 prosenttia faneista on alle 18-vuotiaita ja 50 prosenttia aikuisia. Lähes kaikki SSK:n fanit ovat miehiä, jotka tulevat Tukholman alueelta. Fanikatsomossa on 300 seisomapaikkaa, joista puolet on kausikorttilaisten ostamia.

Vierasjoukkueen mukana tulee myös katsojia SSK:n kotiotteluihin. Heidän määrä riippuu täysin joukkueesta, joka on vieraana. Tukholman joukkueiden AIK:n ja Djurgården:in sekä Gävlen Brynäs:in mukana tulee eniten vierasjoukkueen kannattajia. Tämä johtuu siitä, että kaupungit sijaitsevat maantieteellisesti lähellä Södertäljeä.

Viimeinen asiakassegmentti ovat satunnaiset asiakkaat, jotka eivät kuulu edellä mainittuihin ryhmiin. He seuraavat pelejä silloin tällöin ja heidän määränsä riippuu paljon joukkueen menestyksestä. SSK:lla ei ole tarkempaa tietoa segmentin asiakkaista. (Palm 2011.)

Tämän hetkinen segmentointi on oikean suuntainen, mutta sitä voisi kehittää vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Luvussa 5.4 esitellään parannusehdotuksia asiakassegmentointiin, jotta se palvelisi sekä asiakkaita, mutta myös yritystä tehokkaammin.

3.3.2 Asiakastyytyväisyydestä asiakasuskollisuuteen

Asiakastyytyväisyys kuvaa asiakkaan odotusten täyttymistä. Asiakastyytyväisyys tai -tyytymättömyys kertoo, miten yrityksen palvelu tai tuote vastaa asiakkaan asettamia vaatimuksia ja odotuksia. Asiakastyytyväisyys on jokaisen yksittäisen asiakkaan itse muodostama mielikuva, joka ei välttämättä vastaa yrityksen näkemystä tai todellista tilannetta. Tuleekin muistaa, että asiakas voi muodostaa mielipiteen hyvin nopeastikin, mutta kerran muodostetun mielipiteen muuttaminen vie aikaa. (Hill & Alexander 2000, 2.)

Asiakastyytyväisyys on tärkeä kilpailukeino yritykselle, sillä kilpailijoiden on vaikea jäljitellä erinomaista palvelunlaatua tai luotettavaa vuorovaikutusta osapuolten välillä. Tyytyväinen asiakas palaa todennäköisemmin takaisin kuin tyytymätön asiakas. Mikäli asiakas kokee

huonoa kohtelua yrityksen tulisi osata pyytää anteeksi ja hyvittää huono kohtelu osoittaakseen, että asiakas otetaan tosissaan. Luottamus ja asiakkaasta välittäminen ovat avaintekijöitä asiakastyytyväisyyden muodostumisessa. (Lahtinen & Isoviita 2004, 11.)

Mikäli asiakkaan odotukset eivät vastaa hänen kokemustaan saamasta palvelusta tai tuotteesta, voidaan puhua palvelun laadun puutteesta. Asiakastyytyväisyyttä tai - tyytymättömyyttä voidaan tarkastella viideltä eri kannalta:

- Markkinointi
- Asiakkaan ymmärtäminen
- Toimintatavat
- Palvelu
- Kokemus

Yrityksen tulisi kiinnittää huomiota markkinointiviestintään, jotta markkinoinnissa käytettyjä lupauksia ei unohdeta vaan ne pystytään toteuttamaan. Yrityksen tulee miettiä huolella millaisia lupauksia asiakkaille annetaan ja realiteetteja, jotta lupaukset voidaan toteuttaa. Toteuttamattomat suuret lupaukset voivat aiheuttaa enemmän haittaa kuin hyötyä yritykselle ja pahimmassa tapauksessa yritys voi menettää asiakkaan. Asiakastyytyväisyyttä tavoitellessa on tärkeää tuntea asiakkaat ja ymmärtää heidän tarpeita. Asiakastytymättömyyttä voi aiheuttaa yrityksen virheellinen käsitys asiakkaan tarpeista, jolloin asiakkaan odotuksia on vaikea täyttää. Asiakkaan tarpeita tyydytettäessä on tärkeää, että asiakaslähtöisyys otetaan huomioon myös yrityksen toimintatavoissa. Mikäli asiakas arvioi, että lipun ostoon käytetty aika voi kestää maksimissaan viisi minuuttia, mutta ennen tapahtuman alkua siihen kuluu yli 10 minuuttia, voi tuloksena olla tyytymätön asiakas. Yrityksen tulisi kehittää toimintatapoja niin, että asiakasta voidaan palvella tarvittavalla tasolla. Pelkästään toimintatapojen muutos ja riittävä nopeus eivät riitä asiakkaan tarpeiden vastaamiseen, palvelun tulee olla myös laadukasta ja ystävällistä. Mikäli yrityksen edustaja on töykeä, antaa se huonon kuvan koko yrityksestä vaikka itse tuote tai palvelu olisikin hyvä. Kaikki edellä mainitut tekijät vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen ja kokemukseen palvelusta tai tuotteesta. Vaikka ensimmäiset neljä tekijää olisivat kunnossa asiakkaan mielestä, mutta silti asiakas on tyytymätön tuotteeseen tai palveluun, voi se johtua esimerkiksi aiemmin saadusta huonosta palvelusta. Kuten jo aiemmin mainittiin, mielipiteen muodostaminen on nopeaa asiakkaalle, mutta sen muuttamiseen voi mennä aikaa ja se vaatii myös yritykseltä panostusta, jotta kaikki asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ovat kunnossa.

(Hill ym. 2000, 6 - 8.)

Asiakasuskollisuus on luottamusta asiakkaan ja yrityksen välillä, se syntyy asiakastyytyväisyyden pohjalta. Uskollinen asiakas haluaa ostaa palvelua tai tuotetta jatkuvasti myös tulevaisuudessa, vaikka kilpailijalla olisi tarjota edullisemmin hinnoiteltu vaihtoehto. Vaikka asiakastyytyväisyys eli tyytyväinen asiakas on kilpailukeino yritykselle, on

siitä vielä matkaa uskolliseen asiakkaaseen. Uskollinen asiakas on lojaali yritystä kohtaan ja kertoo muille positiivisista kokemuksista. Uskolliset asiakkaat aiheuttavat myös vähemmän markkinointikustannuksia ja voivat jopa kertoessaan muille hankkia uusia asiakkaita yritykselle. Voidaankin sanoa, että uskollinen asiakas on kannattava asiakas. Yrityksen tulisi panostaa asiakassuhteisiin, varmistaa että asiakkaita kohdellaan hyvin, tuottaa ainoastaan laadukasta palvelua, ymmärtää asiakkaiden muuttuvia tarpeita ja olla vuorovaikutuksessa heidän kanssaan, jotta tyytyväisistä asiakkaista tulisi tulevaisuudessa uskollisia asiakkaita. On kuitenkin selvää, ettei asiakasuskollisuus rakennu hetkessä, vaan suhdetta asiakkaaseen rakennetaan kauan. (Lahtinen & Isoviita 2004, 11 - 13.)

Asiakasuskollisuuden rakentaminen on pitkäjänteistä työtä asiakkaan luottamuksen voittamiseksi. Asiakkaan odotukset tulisi vähintäänkin täyttää, mieluiten ylittää, jotta haluttu tulos voidaan saavuttaa. Palvelu täytyy nostaa uudelle tasolle, enää keskinkertainen ei riitä. Asiakkaiden tulee kokea, että he voivat luottaa yritykseen kaikissa tilanteissa. Yrityksellä ei siis ole varaa pettää luottamusta huonolla palvelulla tai puutteellisilla tiedoilla. Vaikka asiakasuskollisuuden luominen on työlästä ja aikaa vievää, tuo se huiman kilpailuedun ja kannattavuushyödyn. Uskollinen asiakas on yrityksen "ilmainen" markkinoija ja uskollinen ostaja myös tulevaisuudessa. (Grönroos 2009, 177 - 179.)

Södertälje Sportklubbin tavoitteena on rakentaa pitkäaikaisia, uskollisia asiakassuhteita, joka auttaisi myös yleisömäärän vakiinnuttamisessa. Kanavat, jonka kautta asiakkaan kanssa voidaan olla vuorovaikutuksessa, vaativat päivittämistä nykyaikaisemmalle tasolle. Palvelutilanteissa esimerkiksi lipun oston yhteydessä tai ravintolassa vieraillessa asiakas on vuorovaikutuksessa henkilökunnan kanssa, mutta jälkikäteen palautetta on vaikea antaa. Aminoffin mukaan asiakaspalautejärjestelmä on olemassa, mutta se ei ole aktiivisesti käytössä, koska organisaation työntekijöillä ei ole ollut aikaa perehtyä siihen, saati käydä läpi palautteita tai vastata niihin. Asiakkaiden kannalta palautteen jättäminen on siis tehty melko hankalaksi. Eri asiakassegmenteillä on erilaiset edut tai palvelut. Varsinaista kanta-asiakasohjelmaa ei ole kehitetty, mutta kausikorttilaiset voidaan lukea kanta-asiakkaiksi, sillä heille on tarjottu laajempi palveluvalikoima kausikorttia ostaessa. He ovat saaneet edullisemman hinnan, valita oman istumapaikkansa sekä palvelua aina suoraan toimistolta, mikäli ongelmia tai kysymyksiä on ilmennyt. Toisaalta perheille tarjotaan lippupaketteja edullisin hinnoin, lapsille on tapahtumia ja lasten leikkimurkkaus. Tästä voidaan päätellä, että segmenteille tarjotaan erilaistettuja palveluja, mutta varsinaista kanta-asiakasohjelmaa ei ole eikä vuorovaikutuskanavia, joilla voitaisiin saada lisää tietoa asiakkaiden tarpeista ja näin ollen parantaa palveluja ja lisätä asiakastyytyväisyyttä. (Aminoff 2011.)

3.3.3 Markkinointiviestintä ja vuorovaikutus

Palvelujen markkinoinnin tarkoituksena on tuoda palvelu asiakkaiden tietoisuuteen. Yrityksen tulee tuntea kohderyhmä ja suunnitella viestintä niin, että sillä saadaan haluttuja vaikutuksia aikaan. Viestinnän tavoitteena voi esimerkiksi olla brändin tunnettavuuden kasvattaminen ja tätä kautta kiinnostuksen lisäys, palvelun hyödyistä kertominen, muistuttaminen palvelun olemassa olostai asiakassuhteiden ja imagon kehittäminen ja ylläpitäminen. Palvelujen markkinointiin käytetään samoja kanavia kuin tavaroiden markkinointiin. Ylikoski (2001) listaa lehdet, television, ulkomainonnan, suoramainonnan, telemarkkinoinnin, internetin sekä yrityksen tiloissa tapahtuvan mainonnan toimiviksi markkinointi kanaviksi, joiden kautta kohderyhmät voidaan tavoittaa. Internet-markkinointi on edullista ja asiakkaiden on helppo löytää tietoa palveluista internetin avulla. Henkilökohtainen viestintä internetissä on kuitenkin melko vaikeaa, sillä useat kanavat leimautuvat usein massaviestinnäksi. Suoramarkkinointi onkin varmempi tapa tavoittaa asiakkaat myös henkilökohtaisella tasolla, mutta tällöin tulee välttää sortumista liian yleisiin mainosviesteihin. Esimerkiksi kanta-asiakkaille voidaan lähettää kirje, jossa kerrotaan tulevasta tarjouksesta tai tapahtumasta. Palvelujen markkinoinnissa voi käyttää apuna sosiaalista viestintää, jolloin asiakasta rohkaistaan kertomaan tyytyväisyydestään myös muille. Lisäksi eräänlaisten mielipidejohtajien tai muuten mediassa vaikuttavien henkilöiden palvelun käyttämisellä voi olla suuri merkitys muihin kuluttajiin. Ylikosken (2001) ylivoimaisesti tärkein ohje markkinointiviestinnän saralla on viestinnän puutteen vahingollisuus. Kun on kyse palvelusta, asiakkaat kokevat informaation tarpeelliseksi, vaikka se olisi negatiivista. Informaation puuttuminen aiheuttaa ongelmia ja asiakkaat kokevat sen varsin kielteiseksi. Esimerkiksi varaupalveluun jonotus sujuu paremmin, kun asiakas tietää miten kauan hänen tarvitsee odottaa vuoroaan. (Ylikoski 2001, 281 - 288.)

Suhdetoiminnalla voidaan vaikuttaa yrityksen imagoon ja saada myönteistä huomiota. Suhdetoiminta voi kohdistua kaikkiin yrityksen sidosryhmiin. Se on avointa ja rehellistä pitkäjänteistä toimintaa. Yritys voi esimerkiksi sponsoroida junioriurheilua, jolloin yrityksen kuva sekä nuorten että heidän vanhempien silmissä voi kasvaa. Suhdetoiminnan etuna on sen alhaiset kustannukset tavoitettuihin asiakkaisiin nähden sekä sen kohdistamisen tarkkuus. Riskinä voidaan pitää mediaa, johon ei voi vaikuttaa ja näin ollen yritys ei voi kontrolloida miten asiat julkisuudessa kerrotaan. (Ylikoski 2001, 294 - 295.)

Vuorovaikutuksella on suuri rooli palvelujen markkinoinnissa, sillä vuorovaikutuksen perusteella asiakkaat muodostavat kuvan palvelusta ja sen laadusta. Yrityksen ja asiakkaan kohtaamista sekä kasvokkain että puhelimen välityksellä voidaan kutsua vuorovaikutukseksi. Parhaimmillaan se on loistava tilaisuus vastata asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin, mutta pahimmillaan se voi olla epäonnistunut palvelutilanne, josta asiakkaalle jää negatiivinen kuva

palvelusta ja sen laadusta. Ystävällinen ja asiantunteva henkilökunta, toimivat tukijärjestelmät ja asiakkaan opastaminen varmistavat, että vuorovaikutustilanteesta jää positiivinen mieli sekä yritykselle että asiakkaalle. Yrityksen tulisikin varmistaa, että henkilökunta on koulutettu ja aidosti asiakkaiden tarpeista kiinnostunutta, jotta epämiellyttävät palvelutilanteet vältettäisiin. Ylikoski (2001) nostaa kuitenkin yllättävän, mutta tärkeän vuorovaikutussuhteen esille; asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen. Etenkin suurissa tapahtumissa muut asiakkaat vaikuttavat kokemuksen mielekkyyteen. Esimerkiksi urheilutapahtumassa kannustavat ja iloiset ihmiset tartuttavat positiivisen fiiliksen ympärillä olijiin, joka myös vaikuttaa palvelutapahtuman kokonaiskuvaan. Etenkin muiden asiakkaiden häiritsevä käyttäytyminen vaikuttaa muiden asiakkaiden viihtyvyyteen. Yrityksen henkilökunnan tehtävä on siis turvata asiakkaiden viihtyvyys ja edesauttaa asiakkaiden välistä kanssakäymistä poistamalla häiriötekijät. (Ylikoski 2001, 298 - 299, 318 - 319.)

3.3.4 Asiakassuhdemarkkinointi

Asiakassuhdemarkkinoinnin tarkoituksena on luoda pitkä ja kannattava molempia osapuolia hyödyttävä asiakassuhde, jota ylläpidetään ja kehitetään jatkuvasti.

Asiakassuhdemarkkinoinnin lähtökohtana on rakentaa pysyvä ja luottamuksellinen suhde, joka on kannattavampaa myös yritykselle verrattuna satunnaisten asiakkaiden tuomiin tuottoihin. (Gummesson 1998, 16, 25.)

Asiakassuhdemarkkinoinnissa tarkastelunäkökulmana ovat suhteet, verkostot sekä vuorovaikutus. Tavoitteena ovat pitkäaikaiset asiakassuhteet, jotka rakentuvat tyytyväisistä ja uskollisista asiakkaista. Asiakassuhdemarkkinointi on siis markkinoinnin johtamisen tapa, jonka avulla mm. markkinointia voidaan tehostaa ja kohdentaa kustannustehokkaammin. Edellistä väitettä voidaan perustella siten, että pitkäaikaiset asiakassuhteet alentavat yrityksen näkökulmasta markkinoinnin kustannuksia, jolloin taloudellinen hyöty kasvaa toisin sanoen taloudellinen tulos nousee. Esimerkiksi uskolliset asiakkaat kertovat positiivisista kokemuksista muille, tällainen markkinointi on ilmaista yritykselle. Lisäksi uusasiakashankinta on kallista, joten yritysten tulisi panostaa enemmän jo olemassa olevien asiakassuhteiden hoitoon ja kehittämiseen, jotta pidemmällä aikavälillä panostuksesta saataisiin myös taloudellista hyötyä. Vaikka asiakassuhdemarkkinoinnissa pääpaino on nykyisissä asiakkaissa, muistuttaa Ylikoski ettei uusasiakashankintaa voi kokonaan unohtaa. Tulee muistaa, että myös uusia asiakkaita tarvitaan, joten vaikka vanhojen, kannattavien asiakassuhteiden vaaliminen on fokuksessa, tulee myös löytää uusia asiakkaita, jotta yritys voi tulevaisuudessa kasvaa. On tärkeää löytää oikea tasapaino uusasiakashankinnan ja vanhojen suhteiden ylläpitämisen välille. (Gummesson 2000, 21 - 25, 59; Ylikoski 2001, 188.)

Asiakassuhdemarkkinoinnin ja urheilubisneksen yhdistäminen on vielä melko uusi ilmiö. Urheilusta on kuitenkin kasvanut vuosien saatossa miljoonabisnes, jonka vuoksi organisaatioiden tulisi pitää huolta sijoittajistaan sekä asiakkaistaan pysyäkseen huipulla. Kilpailukykyisen urheiluorganisaation tulisi pyrkiä uusille markkinoille, osata hyötyä mediasta sekä tekniikan kehityksestä, jotta urheilutapahtumasta voitaisiin luoda arvoa tuottava palvelu urheilutapahtuman kuluttajille, etenkin faneille. Tämä voisi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi:

- organisaation brändin kehittämistä tunnetuksi
- organisaation kaupallinen arvo tulisi maksimoida, jotta kaupallinen kiinnostus lisääntyisi
- itse tapahtuman tulisi olla viihdyttävä ja positiivinen
- kasvattaa tapahtuman kiinnostusta sekä lisätä ihmisten tietoisuutta tapahtumasta, jotta yleisön määrää voitaisiin kasvattaa ja tätä kautta luoda intohimoinen fani pohja
- kehittää vahvoja, taitavia sekä suosittuja pelaajia ja luoda heistä sankareita

(Bühler, Chadwick & Nufer 2010, 7, 10.)

Asiakaskeskeisyys on markkinoinnin perusajatus, joka valitettavan usein jää sekä ymmärtämättä että toteuttamatta. Suhdemarkkinoinnin neljä tärkeintä arvoa kuvastavatkin, mitkä tekijät ovat olennaisia, jotta suhdemarkkinointi voi onnistua eli siis tuottaa tulosta. Ensinnäkin koko yrityksen tulisi olla markkinointikeskeisesti johdettua. Jokainen työntekijä vaikuttaa osaltaan asiakassuhteisiin, joten koko yrityksen tulisi toimia markkinointikeskeisesti eikä ainoastaan myynti- ja markkinointiosaston. Toiseksi tavoitteena on luoda kaikkia osapuolia hyödyttävät suhteet sekä toteuttaa pitkäjänteistä yhteistyötä. Suhdemarkkinoinnissa asiakkaat, tavarantoimittajat jne. nähdään kumppaneina, joiden kanssa tehdään yhteistyötä. On tärkeää, että kaikki osapuolet voittavat eli hyötyvät suhteesta. Kolmantena suhteen kaikkien osapuolten tulisi olla aktiivisia. Myös suhteen asiakasta tulee kuunnella ja heillä tulee olla vaikutusvaltaa. Esimerkiksi kuluttajilta voi saada tärkeää informaatiota tuotteen tai palvelun parantamiseksi. Viimeisenä mainittakoon, että suhdemarkkinoinnin arvot perustuvat asiakkaan palvelemiseen ja asiakkaiden erilaisuuteen eivätkä jäykkiin juridisiin normeihin, jossa asiakkaat nähdään osana tilastollisia keskiarvoja. Kuten edellä mainituista arvoista voi huomata, yhteistyö on suhdemarkkinoinnin peruspilari. Se ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan rinnalle tarvitaan kilpailua sekä säännöksiä ja instituutioita, jotta markkinat voivat toteutua. (Gummesson 2000, 32 - 35, 70.)

Asiakassuhdemarkkinoinnin edellytyksenä on ajantasalla oleva asiakastietokanta, joka sisältää tietoa asiakkaista sekä heidän ostokäyttäytymisestä. Tietotekniikka antaa hyvät mahdollisuudet tietokannan luomiselle ja ylläpitämiselle. Tietokanta helpottaa asiakassuhteen hoitamista, sillä sen avulla voidaan mm. selvittää asiakkaan ostokäyttäytymistä, suunnitella markkinointiviestintää, hinnoitella tuotteita

asiakassegmenttien perusteella ja parantaa molemmin puolista viestintää paremmaksi. Vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen välillä tarjoaa mahdollisuuden lujittaa suhdetta uskollisemmaksi. Lisäksi asiakkaalta saadaan arvokasta tietoa esim. palvelujen kehittämisestä ja tyytymättömyydestä, johon heti reagoimalla yritys antaa itsestään kuvan, että asiakkaasta ollaan kiinnostuneita ja häntä kuunnellaan. Asiakassuhdemarkkinointia voidaan toteuttaa erilaisilla tasoilla riippuen millaisia siteitä heihin halutaan luoda. Näitä ovat Ylikosken (2001) mukaan taloudelliset siteet, sosiaaliset siteet ja rakenteelliset siteet. Asiakkaat olisin hyvä segmentoida ryhmiin esimerkiksi lipputyypin perusteella. Tämän avulla segmenteille voitaisiin tarjota erilaisia palveluja ja etuja sekä kohdistaa markkinointia niin, että asiakas saa tietoa esim. tulevista tapahtumista kausikorttilaisille tai satunnainen katsoja saa tarjouksen tulevasta lippupaketista. Ensimmäisellä, taloudelliset siteet, tasolla hyödynnetään taloudellisia tekijöitä, jotta asiakkaat palaisivat uudelleen ja käyttäisivät palveluja enemmän. Esimerkkinä asiakas voisi saada alennusta joka kahdeksannesta ostetusta lipusta. Asiakassuhdemarkkinoinnin ensimmäistä tasoa on kuitenkin helppo jäljitellä myös kilpailijoiden toimesta, joten yrityksen tulisi pyrkiä tarjoamaan jotain ainutlaatuista, jota kilpailijoilta ei voi saada. Tämän vuoksi etujen tulisi olla merkityksellisiä asiakkaille, jotta ne voisivat taata yrityksen kilpailuedun. Toisella, sosiaalisten siteiden tasolla asiakkaisiin pyritään edellisen lisäksi luomaan sosiaalisia siteitä, jotka lujittavat suhdetta ja parantavat vuorovaikutusta. (Ylikoski 2001, 189 - 194.)

Asiakaspalvelu on merkittävässä roolissa ja asiakkaisiin pyritään pitämään yhteyttä, jotta heidän tarpeet ja toiveet tunnettaisiin ja niihin voitaisiin reagoida. Tämän tason suhteita kilpailijoiden on vaikea jäljitellä, koska ne perustuvat vuorovaikutukseen ihmisten välillä. Apuna siteiden vahvistamiselle voidaan käyttää tapahtumia tai muistamalla joulukortilla. Rakenteelliset siteet vastaavat kolmannen tason siteitä. Tällä tasolla asiakkaille tarjotaan edellisten lisäksi lisäarvoa tuottavia palveluja, joita ei muualta helposti voi saada. Tämä on yritykselle suuri kilpailuetu. Lisäpalvelut ovat luonteeltaan taloudellisesti kannattavia, asiakkaiden arvostamia ja vaikeasti kopioitavia. Ylikosken mukaan rakenteellisten siteiden luominen on vielä vähäisempää kuluttajamarkkinoinnissa. Tästä voidaan päätellä, että tällaisten suhteiden luonti olisi uutta ja kilpailuetua kasvattavaa suhdetoimintaa myös kuluttajapuolella. Asiakassuhdemarkkinointia voidaan toteuttaa kaikilla kolmella tasolla. Tällöin ylemmän tason asiakkaita voidaan kutsua kanta- tai avainasiakkaiksi, jotka ovat yritykselle erityisen tärkeitä. Käytännössä asiakassuhdemarkkinointia voidaan toteuttaa tasoihin perustuen. Ensin asiakkaat segmentoidaan eri ryhmiin, jonka jälkeen heidät voidaan lisätä kuuluvaksi jonkin tason suhteisiin. Segmentoinnin avulla asiakaskunnalle voidaan tarjota erilaisia palveluja sen mukaan, minkä tason suhteisiin he kuuluvat. Tämän avulla molemmin puolista hyötyä voidaan kasvattaa ja tulevaisuudessa segmentti ja asiakkaat voivat mahdollisesti kuulua ylemmälle tasolle. (Ylikoski 2001, 189 - 194.)

3.3.5 Jälkimarkkinoinnin merkitys

Markkinoinnin avulla palvelu tehdään tunnetuksi ja sille luodaan kysyntä. Jälkimarkkinoinnin tehtävänä on varmistaa, että palvelua markkinoidaan myös palvelun käytön jälkeen ja varmistetaan, että asiakas haluaa ostaa tuotetta myös jatkossa (Ylikoski 2001, 287.) Vallon ja Häyrisen mukaan itse palvelun ostamisen ja käyttämisen jälkeen alkaa varsinainen jälkimarkkinointivaihe, jonka tarkoituksena on osoittaa asiakkaalle kiitosta hänen valinnastaan käyttää juuri kyseisen yrityksen palveluja. (Vallo & Häyrinen 2008, 168.)

Jälkimarkkinointi käsittää palautteen keräämisen, jossa palautetta pyydetään sekä asiakkailta että oman yrityksen toimihenkilöiltä. Saadun palautteen avulla omaa toimintaa voidaan arvioida ja kehittää paremmaksi asiakkaan näkemys huomioiden. Lisäksi jälkimarkkinoinnin tarkoituksena on osoittaa asiakkaalle, että yritys on arvostaa hänen valintaansa käyttää juuri heidän palveluja. Kiitosta voidaan osoittaa monin keinoin; kiitoskortin lähettämällä, tarjoamalla pientä lisää peruspalvelun rinnalle ja jakamalla tai lähettämällä pienen giveaway-lahjan. On olennaista muistaa, että jokainen palvelutapahtuma jättää asiakkaalle mielikuvan siitä, täyttikö se odotukset vai ei. Juuri palautetta keräämällä ja analysoimalla saadaan tietoa miten asiakas on palvelun kokenut ja kuinka sitä voidaan kehittää eteenpäin (Vallo ym. 2008, 168, 172).

4 Menetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimukselliset ratkaisut. Tutkimusprosessi käynnistyi syksyllä 2010 toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta, sen jälkeen perehtyminen aiheeseen alkoi toimintaympäristöön ja teoriaan tutustumalla. Tietoa kehittämistyön lähtökohdista on saatu sekä haastatellen toimeksiantajan markkinointiosaston toimihenkilöitä että havainnoiden asiakkaan polkua palveluprosessissa. Asiakaslähtöinen kehittämisnäkökulma tutkimukseen saatiin teemahaastattelemalla neljää asiakasta talvella 2011. Aineiston keruun valmistuttua aineisto analysoitiin, sen tuloksena syntyivät kehitysehdotukset. Tutkimuksen tuloksia verrattiin benchmarking:in avulla alan muihin toimijoihin. Tutkimus valmistui keväällä 2011.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen eli kvalitatiivinen. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on suositeltava tarkastelukulma, kun tavoitteena on tutkimuskohteen kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu tosi elämän kuvaamiseen ja se pyrkii tutkimaan aihetta mahdollisimman monipuolisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohteet tulee valita tarkasti harkiten. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista seuraavat

piirteet. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon keruuta ja aineisto kerätään luonnollisissa sekä todellisissa olosuhteissa. Siinä suositaan ihmistä tiedon keruun välineenä. Tutkimuksen lähtökohtana on aineiston laaja-alainen ja tarkka tarkastelu ei teorian testaaminen. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan metodeja, jossa tutkittavien kohteiden näkökulmat pääsevät esille, esimerkiksi teemahaastattelu ja osallistuva havainnointi. Tutkimuksen tarkasteluryhmä valitaan aina tarkoituksenmukaisesti. Lisäksi tutkimussuunnitelma voi muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157, 160.)

Tutkijan osallistuvuus on usein keskeisessä roolissa kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Esimerkiksi havainnoissa luonnollista tilannetta tai ilmiötä, tutkija pyrkii tavoittamaan tutkittavan henkilön oman näkökulman. Tämä on kuitenkin haastavaa, sillä tutkijan tulisi sulkea omat mielipiteet ja kokemukset havainnoinnin ulkopuolelle. Lähes väistämättä tiedostetut tai tiedostamattomat ennako-oletukset vaikuttavat siihen, millaisia asioita aineiston analyysivaiheessa nousee esiin. Tämä johtaa siihen, että kvalitatiivisen tutkimuksen tulokseen vaikuttaa osaltaan myös tutkijan oma näkökulma ja tapa tulkita asioita. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa tulokset ovat aina tosia ts. ne perustuvat mitattuihin tosiasioihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkasteluryhmä tulee valita harkiten. Tutkittava otos on useimmiten määrältään pieni, mutta siitä saatavaa aineistoa tulee tulkita ja analysoida mahdollisimman perusteellisesti. Näin ollen aineiston luotettavuuden kriteeri ei olekaan määrä vaan laatu. Koska opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja tulkita ilmiötä luonnollisissa oloissa, on kvalitatiivinen tutkimusote luonnollinen valinta. Lisäksi aineiston keruumenetelmät haastattelu ja havainnointi kuuluvat vahvasti laadullisen tutkimuksen tiedon keruumenetelmiin. (Eskola & Suoranta 2000, 17 - 18, 210 - 211.)

4.2 Havainnointi

Haastattelun avulla saadaan tietoa tutkittavien ajatuksista ja uskomuksista heidän omalta kannalta, mutta havainnoinnin eli observoinnin avulla saadaan tietoa mitä todella tapahtuu. Havainnointi kertoo ihmisten käyttäytymisestä sekä tapahtumista luonnollisissa olosuhteissa. Havainnoinnin suurena etuna on sen avulla saatava välitön ja suora tieto tutkittavien toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnointi on tosi elämän tutkimuksellista tarkkailua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 207 - 208.)

Havainnoissa tutkija tarkkailee tutkimuksen kohdetta samalla muistiinpanoja tehden. Havainnointi ei tapahdu ainoastaan visuaalisesti vaan tutkimuskohteen mukaan apuna voi käyttää muitakin aisteja esim. kuuloa tai makua. (Metsämuuronen 2001, 43.)

Havainnointi poikkeaa normaalista arkielämän tarkkailusta, sillä tutkija toimii itselle vieraassa yhteisössä, jossa hänellä ei ole roolia. Tutkittavan kohteen jäsenet eivät osallistu tarkkailuun, sillä he toimivat luonnollisesti omassa roolissaan. Havainnointitilanteessa tutkija tallettaa perusteellisesti kaikki havainnoimansa tiedot, jotta niitä voi hyödyntää mahdollisimman tarkasti myös jälkepäin. Tutkijan tulee olla ammattitaitoinen ja perehtynyt havainnoijan roolin, jotta havainnointi voi onnistua. Tutkijan rooli havainnoitavassa yhteisössä voi olla useanlainen, riippuen tutkijan osallistuneisuuden tasosta havainnointitilanteesta. (Eskola & Suoranta 2000, 98 - 99.) Havainnoinnin lajeja on erilaisia ja ne voidaan jakaa kahteen erilaiseen ryhmään, joita ovat systemaattinen havainnointi ja osallistuva havainnointi. Systemaattisessa havainnoinnissa observointi on systemaattista ja järjestelmällistä, lisäksi havainnoija toimii tilanteen ulkopuolisena toimijana. Osallistuva havainnointi on vapaata, tilanteen mukaan muokkautuvaa observointia, jossa havainnoija on ryhmän toimintaan osallistuva henkilö. (Hirsjärvi ym. 2007, 209 - 211.)

Havainnointia käytettiin yhtenä tutkimuksen aineiston keruumenetelmänä. Havainnoinnin avulla jääkiekko-ottelun palveluprosessi voitiin kuvata. Ainoastaan toimeksiantajan tietojen perusteella kuvattu palveluprosessi ei olisi tuottanut relevanttia tietoa tutkimukseen, sillä tarkoituksena oli tutkia palveluja ja markkinointia asiakkaan näkökulmasta. Ensimmäinen osallistuva havainnointi suoritettiin jo syksyllä 2010, jotta palveluprosessin kulusta saatiin enemmän tietoa. Varsinainen osallistuva havainnointi toteutettiin talvella 2011, jonka perusteella myös jääkiekko-ottelun palveluprosessi kuvattiin. Tutkijan rooli havainnointitilanteessa oli havainnoiva osallistuja toisin sanoen havainnoitava henkilö tiesi, että hänen toimintaansa tarkkaillaan ja myös vähäistä vuorovaikutusta syntyi tutkijan ja havainnoitavan henkilön välille (Etnografia 2011). Havainnointi kohdistui pääasiallisesti palveluprosessin määrittämiseen ja siihen liittyviin toimintoihin asiakkaan polkua seuraten. Tutkija kulki siis asiakkaan mukana, jotta asiakkaan näkökulma tulisi esille palveluprosessia kuvattaessa. Havainnointi alkoi tiedon etsinnästä ja lipun ostosta ja päättyi jäähallilta poistumiseen. Havainnoinnin aikana tutkija pyrki tarkkailemaan tilannetta mahdollisimman tarkasti, muistiinpanoja kirjaamalla sekä ottamalla muutamia valokuvia, jotta kaikki vaiheet olisivat mukana myös palveluprosessin blueprintissä. Aineistoa purkaessa tutkija pystyi määrittämään jääkiekko-ottelun palveluprosessiin kuuluvat toiminnot; asiakkaan toiminnot, fyysiset todisteet, tukijärjestelmät sekä työntekijän huomaamattoman ja näkyvän toiminnan. Näiden tekijöiden tuloksena syntyi kuva 2; Blueprint: jääkiekko-ottelun palveluprosessi. Palveluprosessiin on sisällytetty sekä palvelut että markkinointi, jotka ovat osa tämän opinnäytetyön teoreettista viitekehystä.

4.3 Teemahaastattelu

Asiakkaiden teemahaastattelut toteutettiin talvella 2011. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää asiakkaiden tyytyväisyys toimeksiantajan palveluihin sekä markkinointiin ja nostaa esille kehitystä vaativat epäkohdat. Tässä luvussa esitellään haastattelu osana tutkimusta.

Haastattelu lukeutuu tunnetuimpien ja käytetyimpien aineistonkeruun perusmenetelmien joukkoon kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Haastattelu on myös ainutlaatuinen tutkimusmenetelmä, koska haastattelija on suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan henkilön kanssa. Tämän vuoksi haastattelu antaa mahdollisuuden joustavaan tiedonkeruuseen, sillä tietoa saadaan suoraan tutkittavalta ilman kolmansia osapuolia. Haastattelun etuihin lukeutuu sen joustavuuden lisäksi myös mahdollisuus tarkentaa saatuja vastauksia sekä syventää saatua tietoa esimerkiksi lisäkysymyksiä tai perusteluja pyytämällä. (Hirsjärvi ym. 2007, 186, 199 - 200.)

Haastattelun tarkoituksena on kerätä lisää informaatiota tutkittavasta ilmiöstä tai henkilöstä. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu sopii erityisen hyvin tilanteisiin, joissa halutaan selvittää esimerkiksi arkoja asioita tai arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. Teemahaastattelu suoritetaan melko pienelle, aiemmin tarkoituksenmukaisesti määritetylle, joukolle. Teemahaastattelussa aihepiirit eli kysymysten teemat ovat ennalta suunniteltu, mutta kysymysten muoto ja järjestys saattaa muuttua haastattelun edetessä. Teemahaastattelu antaa tutkittavalle mahdollisuuden ilmaista oman näkemyksensä melko vapaasti tutkittavasta aiheesta, sillä vastausvaihtoehtoja ei ole annettu etukäteen vaan ainoastaan kysymysten teemat ovat ennalta laadittu, tästä johtuen jokainen teemahaastattelu voi olla laajuudeltaan hieman toisistaan poikkeava (Eskola & Suoranta 2000, 86 - 87). Teemahaastattelussa keskustelulla on etukäteen päätetty tarkoitus, jota haastattelijan tulisi hallita koko haastattelun ajan. Onnistuneen haastattelun edellytyksenä on, että haastattelija on tutustunut perusteellisesti aiheeseen. (Metsämuuronen 2001, 42 - 43; Tilastokeskus - Virtual Statistics 2010.)

Aineistoa asiakkaiden mielipiteistä kerättiin yksilöllisen teemahaastattelun avulla. Haastateltavia oli yhteensä neljä, kaksi heistä oli satunnaisia kävijöitä, yksi kausikortinhaltija sekä yksi fani. Valitsemalla haastateltavat eri asiakassegmenteistä, tietoa saatiin laajasti eri näkökulmista. Kaikki haastateltavat olivat seuranneet kyseistä joukkuetta jo useamman vuoden ajan. Satunnaisia asiakkaita haluttiin haastatella, jotta saataisiin tietoa, kuinka palveluja ja markkinointia kehittämällä myös heihin voitaisiin luoda pitkä ja kestävä asiakassuhde. Nykyistä kausikortinhaltijaa sekä fania puolestaan haluttiin haastatella, jotta saatiin tietoa nykyisten avainasiakkaiden mielipiteistä ja tarpeista. Kehittämällä palveluja ja

markkinointia paremmaksi voidaan varmistaa myös tulevaisuudessa nykyisten asiakkaiden uskollisuus organisaatiota kohtaan.

Valittujen haastateltavien mukaan pyytäminen tutkimukseen alkoi kaikille neljälle asiakkaalle lähetetyllä viestillä, joko tekstiviestillä tai sähköpostilla, jossa kysyttiin halukkuutta osallistua tutkimukseen. Viestissä oli tieto tutkimuksen aiheesta ja tarkoituksesta. Jokainen vastasi myöntävästi pyyntöön. Tämän jälkeen haastattelun tarkka aika ja paikka sovittiin. Haastattelut suoritettiin viikoilla 8, 9 ja 10. Haastateltaville kerrottiin, että he säilyvät anonyymeinä koko tutkimusprosessin ajan ja ainoastaan haastattelun tuottaman tiedon yhteenveto esitetään toimeksiantajalle. Lisäksi haastatteluissa käytettiin nauhuria, jotta haastattelija pystyi keskittymään vieraasta kielestä johtuen täysin haastattelijan rooliin ja seuraamaan haastattelun kulkua. Naururinkäytön sopivuudesta kysyttiin etukäteen ja se sopi kaikille haastateltaville. Haastattelija teki myös muutamia muistiinpanoja haastattelujen aikana, kun haastateltava kertoi odotettua aiemmin joistakin teemoista. Muistiinpanoilla varmistettiin ettei samoja aiheita käsitelty kahdesti.

Tämän tutkimuksen haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja teemat oli valittu palveluprosessin kulun mukaisesti. Teemoja olivat SSK:n näkyvyys ja markkinointi, lipun ostoon vaikuttavat tekijät, saapuminen ja pysäköinti, lipun tarkastus ja paikan etsintä, ottelun seuranta, oheispalvelut sekä poistuminen ja jälkimarkkinointi. Haastattelurunko oli kaikille sama, mutta jokaisen haastattelun kulku oli omanlaisensa ja toisia teemoja käsiteltiin syvällisemmin kuin toisia. Teemojen lisäksi haastattelurunkoon voi lisätä avainsanoja ja kysymyksiä helpottamaan keskustelun etenemistä (Suoranta & Eskola 1998, 90). Haastateltavasta ja teemasta riippuen avainsanat edesauttoivat haastattelun kulkua ja auttoivat myös haastateltavaa käsittelemään teemoja monipuolisemmin. Haastattelussa nousi esille monenkirjavaa tietoa, mutta selkeästi kaikkien haastateltavien mielipiteissä oli myös samansuuntaisia ajatuksia, jotka kohdistuivat erityisesti markkinoinnin kehittämiseen. Erityistä teemahaastatteluissa oli ruotsinkielinen toteutus, joka luonnollisesti johtui ruotsalaisesta toimintaympäristöstä. Teemahaastattelun suomenkielinen runko löytyy liitteestä 1.

Haastatteluaineiston analyysi suoritettiin litteroimalla haastattelunauhat. Purku suoritettiin propositiotason litteroinnilla eli puheen pääsisältö kirjattiin ylös (Tutkimustie 2011). Haastattelua ei siis purettu sanasta sanaan ja etenkin täytesanat sekä toistot jätettiin pois litterointivaiheessa. Propositiotason litterointi suoritettiin ruotsinkielellä. Litteroinnin jälkeen aineisto luettiin läpi useaan kertaan, jotta aineistosta saatiin kokonaiskuva. Tämän jälkeen alkoi aineiston työ ja aineisto jaoteltiin prosessinkulun mukaisesti seitsemään pääluokkaan. Palveluprosessin mukainen jaottelu tuntui sopivimmalta ja luonnollisimmalta tavalta jakaa aineistoa. Haastattelun analyysin haasteena on juuri aineiston pelkistäminen ja sen

sovittaminen oikeisiin kategorioihin, jotta ne yhdessä kuvaavat luotettavasti tutkittavaa kohdetta (Laadullinen sisällön analyysi 2011). Jaottelun jälkeen aineistosta kirjoitettiin kirjallinen yhteenveto, josta tutkimustulokset ilmenevät.

4.4 Benchmarking

Benchmarking eli vertailuanalyysi on työkalu, jonka avulla omaa toimintaa verrataan alan parhaiden toimintaan. Menetelmän tarkoituksena on kyseenalaistaa omaa toimintaa ja tarkastella muiden organisaation hyväksi havaittuja menetelmiä. Menetelmässä pyritään tutustumaan muiden menestyksen syihin ja ottamaan parhaita ideoita myös oman yrityksen käyttöön. Benchmarking:in avulla vertaillaan systemaattisesti esimerkiksi yrityksen prosesseja, laatua tai tehokkuutta huippuyrityksiä vastaan. Vertailukohteen ei tarvitse olla oman alan organisaatio tai yritys vaan esimerkiksi taloushallintoa voi vertailla mihin tahansa huippuyritykseen. Toiminnan tavoitteena on tunnistaa heikkouksia omasta toiminnasta ja tuottaa kehitysideoita, joiden avulla toimintaa voidaan parantaa.

(Andersen & Pettersen 1996, 4.)

Tässä opinnäytetyössä on verrattu Södertälje SportKlubbin toimintaa sekä saman toimialan organisaatioihin niin Suomessa kuin Ruotsissa. Lisäksi vertailuun on otettu vaihtoehtoisia matkustustapoja kehittävä yritys. Vertailua suoritettiin toiseen Elitserienissä pelaavaan Luleå Hockey organisaatioon. Luleå Hockey on Pohjois-Ruotsissa vaikuttava Elitserien tason joukkue, jolla samankaltaiset lähtökohdat kuin SSK:lla. Kaupunki on keskikokoinen asukasluvultaan ja menestystä ei ole tullut viimeiseen 15 vuoteen. Kuitenkin jäähalli on saatu täyteen katsojia ja tänä vuonna joukkue on menestynyt hyvin. Vertailun avulla nousi esille etenkin markkinointiin liittyviä tekijöitä sekä joitakin palveluja, joita ei Södertälje SportKlubb ole asiakkailleen tarjonnut. Luleå Hockey tarjoaa mahdollisuuden yksityisasiakkaille vuokrata saunatila pelien ajaksi jäähallista, josta voi seurata peliä suoraan saunan lauteilta. Lisäksi organisaation on arponut kauden aikana seitsemän iltaa, jolloin asiakkaat ovat voineet voittaa arvonnassa peli-illan saunatiloissa. Saapumista jäähallille yritys on pyrkinyt helpottamaan ”hockey-bussilla”, joita on järjestetty kaksi kappaletta. Ylimääräisten bussien tarkoituksena on helpottaa etenkin ympäristökunnista saapuvien asiakkaiden matkustamista, koska julkinen joukkoliikenne ei vastaa kaikkien asiakkaiden tarpeita. Hinta sisältää sekä matkan että lipun illan peliin. (Luleå Hockey 2011.) Lisäksi Luleån fanikaupan palvelun vaikuttavat olevan monipuolisemmat kuin SSK:n. Nettikaupassa on runsaasti tarjontaa ja tuotteet näyttävät tyylikkailtä ja näyttäviltä. Esimerkiksi iPhone - matkapuhelimen suojakotelon voi ostaa kyseisen joukkueen logolla. Fanikaupasta löytyy myös helppoja ja edullisia sisäänheitto tuotteita kuten karkkirasiat, jonka kannessa on joukkueen pelaajan kuva. Lisäksi jokaisessa kotiottelussa arvotaan lahjakortteja kyseiseen fanikauppaan. Arvontanumero löytyy ilmaisesta otteluohjelmasta. Arvontaa antaa lisänäkyvyyttä sekä fanikaupalle, mutta myös koko

organisaatiolle, kun voittajat käyttävät joukkueen logoilla varustettuja vaatteita tai muita tuotteita. (Luleå Hockeys webshop 2011.)

Greenriders on suomalainen vaihtoehtoiseen matkustamiseen, kimpakyyteihin, erikoistunut IT-alan yritys. Greenriders on tietotekniikkaan perustuva ohjelma, jonka avulla ihmiset voivat tarjota ja pyytää kyytejä. Esimerkiksi Uusikaupunki on lähtenyt mukaan Greenridersiin ja he kannustavat työntekijöitään jakamaan työmatkat, jotta liikennepäästöjä voitaisiin pienentää ja samalla matkustamisen kustannuksia laskea. Kimpakyytijärjestelmä olisi potentiaalinen vaihtoehto juuri tapahtumiin saapuville asiakkaille bussin tai yksityisautoilun sijaan. Se palvelee etenkin niitä asiakkaita, jotka matkustavat kauempaa julkisen joukkoliikenteen rajojen ulkopuolelta tai asiakkaita, jotka eivät omista omaa autoa. Lisäksi auton omistajien on mahdollista pienentää matkustamisesta aiheutuvia kuluja. Organisaatio, joka lähtee mukaan ympäristöystävälliseen, liikennepäästöjä vähentävään toimintaan parantaa myös imagoaan muiden silmissä. (Greenriders 2011.)

Parhaat paikat on vuosien takaa tunnetuksi noussut formaatti SM-liiga peleissä Suomessa. Arvonnalla voittanut henkilö pääsi seuraamaan peliä kahden kaverin kanssa aitiopaikalta, lyömään vetoa illan ottelun tuloksista sekä nauttimaan VIP-kohtelusta ruoka ja juoma tarjoiluineen. Suurimman summan veikkauksilla kerännyt kolmikko pääsi vielä viimeiseen play off - peliin parhaille paikoille kilpailemaan suuresta finaaliopotista, jonka loppusumma 100-kertaistettiin. Formaatti toi lisää näkyvyyttä SM-liiga otteluille ja ohjelmaa erätauoille, jolloin kolmikkoa haastateltiin ja heidän veikkausten tilannetta seurattiin. (Hockey Night 2011.)

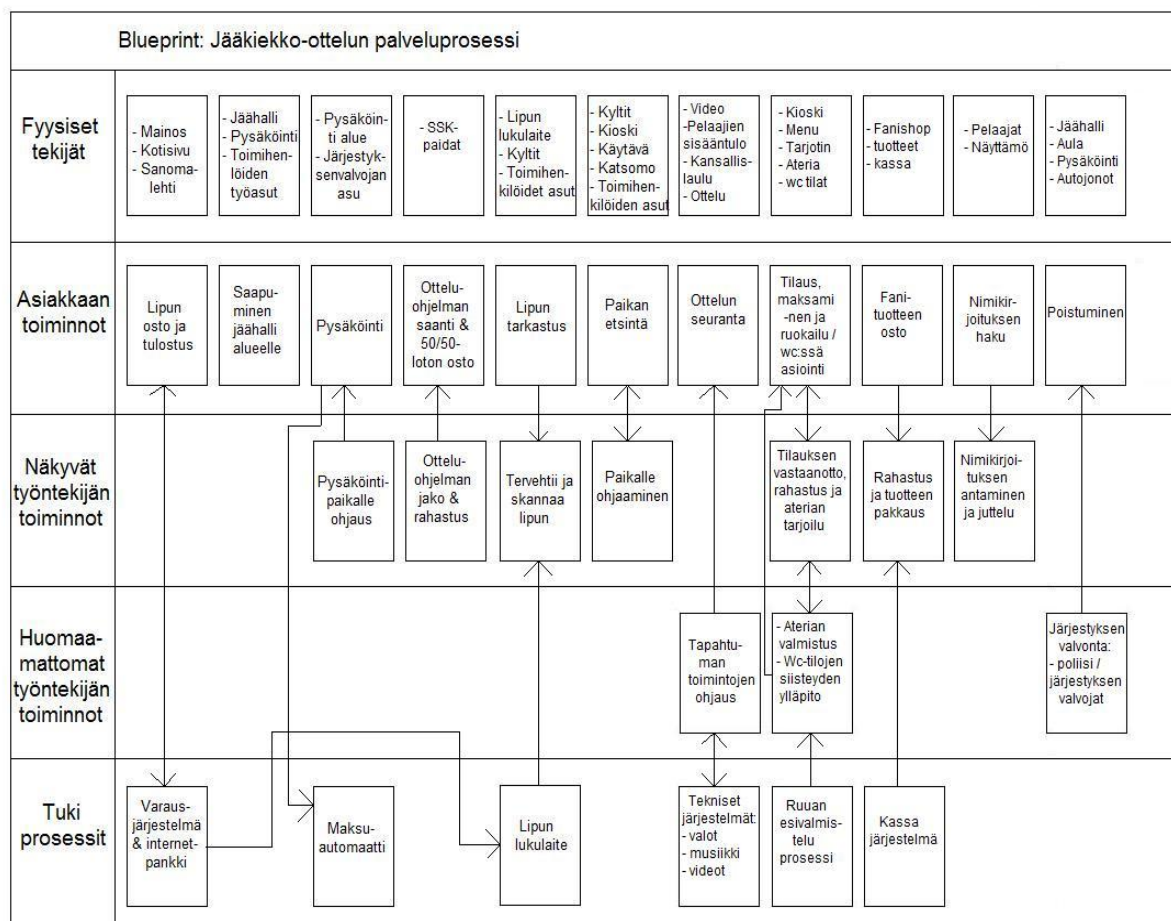
5 Tutkimuksen tulosten tarkastelu

Ensimmäisessä kahdessa luvussa käydään läpi havainnoinnin ja haastattelun tulosten yhteenveto. Viimeisen luvun sisältö kostuu tutkimustulosten pohjalta nousseiden kehitysehdotusten esittelyyn. Kehitysehdotukset ovat muodostettu teorian, haastattelujen, havainnoinnin sekä benchmarking:in pohjalta.

5.1 Havainnoinnin tulokset

Havainnoinnin tavoitteena oli selvittää palveluprosessin kulku asiakkaan näkökulmasta ja rakentaa blueprint kaavio, jonka avulla palveluprosessia, siihen kuuluvia vaiheita ja toimintoja sekä etenkin asiakkaan roolia prosessissa olisi helpompi ymmärtää. Havaintojen sekä toimeksiantajan haastattelun tuloksena syntyi jääkiekko-ottelun palveluprosessi. Blueprint kaavio havainnollistaa miten asiakkaan toimintoihin liittyvät muut tekijät

mahdollistavat yhdessä toimivan palveluprosessin. Muita tekijöitä ovat fyysiset tekijät, työntekijän näkyvä toiminta, työntekijän huomaamaton toiminta sekä tukiprosessit.



Kuva 3: Jääkiekko-ottelun palveluprosessi.

Asiakkaan polkua havainnoidessa esiin nousi 11 vaihetta, joihin asiakas omalla toiminnallaan osallistui. Täytyy muistaa, että yllä esitetty palveluprosessi on vain yhdenlainen toimintamalli ja toisen asiakkaan kohdalla vaiheiden määrä ja niiden sisältämät toiminnot olisivat voineet hieman vaihdella esimerkiksi lipun ostamisen yhteydessä tai oheispalvelujen käytön kohdalla. Yllä esitetty kuva kuitenkin havainnollistaa hyvin tutkimuksessa läpikäytävää palveluprosessia ja esittää asiakkaan toimintoihin liittyvät muut vaiheet.

5.2 Haastattelujen tulokset

Yleisesti haastatteluista ilmeni, että asiakkaat olivat enimmäkseen tyytyväisiä toimeksiantajan tarjoamiin palveluihin ja markkinointiin. Asiakkaiden mielestä juuri saapuminen ja pysäköinti sekä lipputarkastus ja paikan etsintä oli järjestetty sujuvaksi. Lisäksi jäähallilta poistuminen koettiin helpoksi ja nopeaksi. Haastattelujen avulla saatiin paljon arvokasta tietoa siitä, kuinka palveluja ja markkinointia voitaisiin kehittää edelleen

vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Myös satunnaiset asiakkaat kertoivat olevansa valmiita käymään useammin otteluissa, mikäli tietyt palvelut olisi järjestetty toisin. Seuraava esitellään tarkemmin haastattelun tuloksia, jotka on jaettu seitsemään erilaiseen teemaan.

SSK:n näkyvyys ja markkinointi

Kaikki haastateltavat totesivat, että tietoa on saatavilla esimerkiksi tulevista peleistä ja lipuista, mikäli sitä osaa oikeasta paikasta etsiä. Haastateltavat hyödynsivät pääasiallisesti joko joukkueen kotisivua, sanomalehtiä tai tulostettua otteluohjelmaa. Kiitosta sai aktiivinen markkinointi, erilaisia kampanjoita ja tarjouksia on useita kertoja kauden aikana. Kuitenkin osa haastateltavista koki, että kampanjoita ja tarjouksia markkinoidaan lyhyellä aikavälillä jolloin osa tarjouksista saattaa mennä täysin ohi, jollei asiakas satu selaamaan päivän lehteä tai kotisivuja oikeaan aikaan. Etenkin nuoremmat ja keski-ikäiset kuitenkin kaipasivat rinnalle näkyvämpää ja kohdistetumpaa markkinointia, sillä he ovat *”kiireisiä työssäkäyviä ihmisiä, joilla ei ole aikaa etsiä tietoa esimerkiksi tulevista lippupaketeista”* (Asiakas C 2011). Lisäksi haastateltavat olivat huolissaan joukkueen näkyvyydestä niille, jotka eivät säännöllisesti seuraa sanomalehtiä ja joukkueen kotisivuja tai asuvat kauempana kaupungista.

Esiin nousi myös kanta-asiakkuuden tai VIP-asiakkuuden puuttuminen, johon kuulumalla saisi enemmän tietoa ja parempia palveluja tai edullisempia hintoja. *”Kausikortinhaltijana en odota kallista panostusta organisaation puolelta, mutta joskus olisi mukava saada esimerkiksi ilmainen kahvi tai ottaa kaveri mukaan otteluun”* (Asiakas B 2011).

Vahvimmin esille nousi pelaajien ja asiakkaiden välisen kontaktin puute. *”Olisi mukava saada joskus myös jotain vastinetta sille, että tukee ja kannustaa joukkuetta vuodesta toiseen”* (Asiakas D 2011). Etenkin faneille tämä on ollut kynnyskysymys osallistua peleihin, kun joukkueella on mennyt huonosti. *”Vuosia sitten faneille ja pelaajille järjestetyistä tapahtumista puhutaan vieläkin. Tällaisilla tapahtumilla kauas kantoinen vaikutus”* (Asiakas D 2011). Vuorovaikutusväylä asiakkaiden ja pelaajien välillä voisi myös nostaa ”me” henkeä ja näin vaikuttaa suoraan katsojalukuihin.

Lisäksi organisaation ja joukkueen imago oli huonontunut asiakkaiden silmissä. *”Pelaajat nostavat suuria palkkoja ja tekevät töitä ainoastaan muutamia tunteja päivässä”* (Asiakas A 2011). Kaikkien mielestä pelaajien tulisi olla esikuvia nuorille, jotta myös tulevaisuudessa lapset harrastaisivat urheilua. Haastateltavat esittivät, että pelaajat voisivat vieraila kouluilla tai muissa lasten urheilutapahtumissa. Tämä myös lisäisi lasten tietoisuutta jääkiekosta. Asiakas C:n mielestä organisaation kannattaisi uutisoida *”hyväntekeväisyystoiminnasta”*, jotta ihmisten mielikuva ylimielisistä ja itsekkäistä jääkiekkoilijoista voisi muuttua enemmän maanläheisempään suuntaan.

Lipunostoon vaikuttavat tekijät

Haastateltavat ostivat joko yksittäisiä lippuja peleihin tai heillä oli kausikortti. Kaikki kiittivät lipunoston helppoutta, etenkin kausikorttien ostotapahtuma oli ollut nopea ja vaivaton. Satunnaisesti jäähallilla oli ollut ruuhkaa lipunmyyntiin ennen peliä, mutta se ei kuitenkaan häirinyt suuresti ellei asiakas ollut itse tullut viime tingassa paikalle ja joutunut jonottamaan lippua niin, että myöhästyi pelin aloituksesta. Kukaan haastatelluista ei ostanut lippua internetkaupasta, mutta asiakas D oli kuullut tutuiltaan, että itse paikan valitseminen oli hankalaa internetkaupassa, etenkin jos kyseessä oli useamman lipun ostaminen.

Lippujen hinta-laatusuhde koettiin erittäin hyväksi kausikorttien osalta. Yksittäisten lippujen kohdalla positiiviseksi koettiin erilaiset hinta-kategoriat, jotta mahdollisimman monilla olisi mahdollisuus seurata pelejä. Kuitenkin hinta on esteenä joillekin asiakkaille, sillä kalleimman kertalipun hinta on yli 30 euroa. Tämän vuoksi lippupaketteja toivottiin enemmän, jotta hintaa saataisiin alemmas. *”Monet eivät voi sitoutua ostamaan kausikorttia, koska tekevät vuorotyötä. Etenkin huonoina aikoina on helpompi jäädä kotiin, kun ei ole maksanut lipuista etukäteen”* (Asiakas A 2011). Haastatteluissa nousikin esille mahdollisuus ostaa esimerkiksi 10 kerran lippu, josta voisi käyttää lippuja kun itselle sopii. Kaikki haastateltavat toivoivat, että perheiden lippuhinnat pysyisivät alhaisina, jotta monilla olisi mahdollisuus tuoda lapset seuraamaan jääkiekkoa.

Lisäksi kausikortin ostaneet asiakkaat toivoivat pieniä lisäpalveluja, joilla huomioitaisiin heidän sitoutuminen organisaatioon. Vahvimpana toivomuksena oli oma baari, joka vuosia sitten oli toiminnassa. Lisäksi jokin tapahtuma ennen kauden alkua olisi tervetullut, missä pelaajatkin olisivat mukana. *”Mikäli valitsen seurata joukkueen pelejä, esimerkiksi ostamalla kausikortin, haluaisin, että minut myös huomioidaan yksilöllisenä asiakkaana ja muistetaan myös kausikortin oston jälkeen ennen kuin on aika ostaa kausikortti seuraavalla kaudelle”* (Asiakas C 2011).

Saapuminen ja pysäköinti

Jäähallille saapumiseen ja pysäköintiin oltiin yleisesti tyytyväisiä. Kaikki haastateltavat olivat yksityisautoilijoita tai kulkivat kaverin kyydillä. Saapumista kuvattiin ”sujuvaksi ja vaivattomaksi”. Erityisesti tänä vuonna myyntiin tullut pysäköintikortti sai kiitosta, sillä se nopeutti pysäköintiä sekä oli edullinen. *”Pysäköintikorttia olisi voinut markkinoida laajemminkin kaikille katsojille, sillä kertamaksu on melkoisen korkea, jos sen maksaa 27 kertaa vuoden aikana”* (Asiakas B 2011).

Kaikkien mielestä kauden loppua kohti pysäköinti on sujunut ilman suurempia viivytyksiä, mutta etenkin alku kauden aikana organisaatio voisi kiinnittää enemmän huomiota autoilijoiden ohjaamiseen oikeille pysäköintialueille, koska yksi väärälle alueelle pyrkivä auto pysäyttää koko kaistan liikenteen. Alueelle voisi pystyttää lisää kylttejä ja lisätä henkilökuntaa, jotta liikenne ohjautuisi oikeisiin paikkoihin.

Suuren miinuksen aiheutti tänä talvena huonosti hoidettu piha-alue ja rappuset, jotka olivat puhdistettu lumesta vain osittain ja piha-aluetta ei oltu hiekoitettu kunnolla, joten *”se oli enemmän luistelurata kuin kävelytie”* (Asiakas D. 2011). Piha-alue ja rappuset, joista jokaisen on kuljettava pääsisäänkäynnille olivat liukkaat ja vaaralliset.

Lipun tarkastus ja paikan etsintä

Lipun skannaus ja henkilökunta saivat paljon kiitosta ystävällisyydestä ja ripeydestä. Etenkin kylmän talven vuoksi, haastateltavien mielestä lipuntarkastus jäähallin sisätiloissa koettiin erittäin positiiviseksi asiaksi. Asiakas C:n ja B:n mielestä henkilökunta voisi kommunikoida ruuhkatilanteissa enemmän ja ohjata osan asiakkaita eri sisäänkäynneille. Haastattelussa nousi myös esille toive oman lipuntarkastuspisteen järjestämisestä kausikorttilaisille / kanta-asiakkaille.

Paikkamerkinnot sen sijaan aiheuttivat eriäviä mielipiteitä. Toiset sanoivat tottuneensa jo paikkamerkintöihin ja toisella kerralla omalle paikalle oli jo helpompi löytää. Osa haastatelluista puolestaan sanoi, että jos ostaa 1. paikan, olettaa sen tietenkin sijaitsevan käytävän vieressä. Kuitenkin Axa SportCenterissä esimerkiksi E katsomossa on oikea-, keski- ja vasenkatsomo, joissa jokainen paikka alkaa numero yhdestä. Näin ollen keskikatsomon ensimmäinen paikka alkaa rivin keskeltä. Myös merkinnät oikea-, keski- ja vasenkatsomo ovat heikosti esillä, joten merkintöjä selkiyttämällä myös paikan löytyminen voisi olla helpompaa. Näin voitaisiin välttyä ikäviltä kinasteluilta asiakkaiden kesken, kun molemmat väittävät ostaneensa lipun E katsomon 1. paikalle.

Ottelun seuranta

Ottelun aikaiset tapahtumat jakoivat eniten mielipiteitä ja etenkin faneilla on erilaiset intressit muihin katsojiin verrattuna. Kaikki haastateltavat kokivat aloitusesityksen hyvänä tai erittäin hyvänä. Mutta esimerkiksi asiakas C kommentoi esittelyn jälkeistä tunnelmaa seuraavanlaiseksi, *”aloitus nostaa fiilistä ja odotuksia alkavaan peliin, mutta heti aloituksen jälkeen tunnelma laskeutuu, koska mitään ei enää tapahdu ja kaikki ovat hiljaa”* (Asiakas C 2011). *”Etenkin hiljaiset hetket ja tauot tulisi täyttää jollain. Hallissa on 4000 - 6000*

katsojaa, organisaation kannattaisi käyttää koko aika hyväksi ja järjestää meille viihdettä, jotta pelistä saataisi luotua viihdyttävä elämys” (Asiakas C 2011).

Fanit eivät halua pelissä soitettavan ollenkaan musiikkia, sillä he eivät ole tulleet kuuntelemaan musiikkia. Muut taas haluavat, että musiikkia soitetaan, sillä se nostaa tunnelmaa, etenkin kun fanit eivät laula ja taputa. Jälleen kerran asiakas C ja B ovat samoilla linjoilla, nykyinen musiikki tarjonta ei oikein miellytä, vaan he haluaisivat enemmän rock musiikkia, etenkin sellaista mihin ihmisten on helppo lähteä mukaan sekä laulamaan että taputtamaan.

Tunnelmaan vaikuttava tekijä on kaikkien mielestä fanit ja heidän kannustus, joka yleensä leviää muihin kansakatsojiin. Muut katsojat tosin kokevat tällä hetkellä, että juuri fanit ovat hylänneet joukkueen ja he eivät enää käy peleissä kannustamassa. *”Koko kaupunkia vaivaa negatiivinen asenne, jolloin yksi häviö vaikuttaa seuraavan pelin tunnelmaan ja katsojamäärään” (Asiakas B 2011).* Haastateltava toivoisi positiivisempaa asennetta, joka myös osaltaan vaikuttaisi kaikkien peli elämykseen, samoin pelaajien tunnelmaan jäällä.

Lisäksi kaikki haastateltavat toivoivat erätauoille enemmän ohjelmaa. Kummipelaajien miniottelu tulisi ehdottomasti säilyttää. Toiselle erätauolle ehdotettiin mm. pelaavien joukkueiden kannattajien välinen erätaukokisa, esimerkiksi laukaisukisa. Lisäksi ottelun aikana haastateltavat toivoivat organisaation aktivoivan katsojia esimerkiksi katsomoiden välisellä huudatuskisalla.

Oheispalvelut

Päällimmäisenä oheispalveluista nousi esille liian pitkät jonot ravintoloihin erätauoilla. *”Yksi kaveriporukasta joutuu lähtemään pari minuuttia ennen erän loppua jonottamaan kaikille olutta” (Asiakas D 2011).* Tämän vuoksi haastateltavat toivoivat vielä kolmatta anniskelu oikeudet omaavaa baaria, jotta erätaukojen aikana kaikki halukkaat saisivat juomaa ja erän ehtisi katsoa loppuun asti.

Jäähallin ravintolat jakoivat mielipiteitä. Osalla oli huono ensikokemus, palvelu oli ollut työkeää tai ruoka kylmää. Tästä johtuen osalla mielikuva ravintoloista oli hieman negatiivinen. Toiset taas kehuivat ruokaa sekä asiakaspalvelua erinomaiseksi. Kioskit toimivat haastateltavien mielestä hyvin, tosin tarjontaan toivottiin hieman terveellisempiä vaihtoehtoja kuten täytettyä voileipää.

WC-tilat koettiin yleisesti siisteiksi. *”Yleisöstä on miehiä noin 90%, mutta wc-tiloja on yhtä paljon naisille ja miehille. Joskus jonot miesten wc:hen ovat pitkiä” (Asiakas B 2011).* Lisäksi

oltiin huolissaan inva-wc:iden määrästä, sillä jokaisessa ottelussa käy useita pyörätuolissa olevia henkilöitä.

Fanshop koettiin heikosti suunnitelluksi, koska tänäkin vuonna tuotteet tulivat myöhässä ja niiden laatu oli huono. *”Fanituote ei tarkoita, että joukkueen logon voi lisätä minkä tahansa tuotteen kylkeen ja ihmiset ostavat sen. Nykyisin fanituotteiden pitäisi olla muodikkaita ja laadukkaita. Sitä ne eivät tällä hetkellä ole”* (Asiakas D 2011). Puolet haastatelluista eivät olleet koskaan vierailleen fanikaupassa, koska se oli ruuhkainen tai tuotteet eivät kiinnostaneet asiakasta. Fanshop löytyy myös internetistä, mutta se oli erään haastateltavan mielestä jäähallin fanshopia huonompi. Vain osa tuotteista on myynnissä internetissä ja vain hajakokoja on saatavilla.

Poistuminen ja jälkimarkkinointi

Poistuminen jäähallista sekä parkkipaikalta koettiin vaivattomana ja prosessia oli parannettu muutaman viimeisen vuoden aikana. *”Joskus tuntuu, että jäähalli tyhjennetään jopa liian nopeasti, eikä jälkipuinnille jää aikaa. Tulisi muistaa, että monet tulevat viikkopeleihin viime tingassa, joten olisi mukava poistua paikalta kiireettömästi, ilman että työntekijät hätyyttävät pois”* (Asiakas C 2011).

Muutaman haastateltavan kohdalla nousi myös esille jälkimarkkinoinnin puute. Useat olisivat valmiita ostamaan lippuja seuraaviin peleihin viihdyttävän ottelun jälkeen, mutta lippuja ei tällöin ole tarjolla. *”Organisaation kannattaisi panostaa lippupakettien myyntiin pelin jälkeen, etenkin jos joukkue on voittanut ottelun”* (Asiakas D 2011).

Lisäksi kaikki haastateltavat kokivat, että kontakti katsojien ja pelaajien väliltä puuttuu. Esimerkiksi tapahtumien tai nettiblogin avulla katsojilla olisi mahdollisuus päästä tutustumaan kulissien taakse. *”Kannustamisella on silloin jokin tarkoitus, kun tietää kenen puolesta katsomossa kannustaa”* (Asiakas D 2011).

5.3 Benchmarking:in tulokset

Benchmarking:in tavoitteena oli tuottaa kehitysideoita asiakaslähtöiseen markkinointiin ja palvelujen kehittämiseen. Vertailuanalyysejä tehtiin kolmesta ero organisaatiosta ja palvelusta. Samassa sarjassa pelaavan joukkueen, Luleå Hockeyn markkinointia ja palveluita tarkastelemalla huomattiin, että SSK voisi tarjota erikoispalveluja ja tuotteita kuten kilpailijakin. Esimerkiksi vuokrattava sauna-aitio yksityisasiakkaille antaisi mahdollisuuden seurata jääkiekko-ottelua omalla kaveriporukalla rennossa ilmapiirissä. Lisäksi Luleå Hockeyn fanshopin nettikauppa oli monipuolinen ja valikoima sisälsi tyylikkäitä fanituotteita.

Fanikauppaa tuotiin esille otteluiden aikana arpomalla pääsylippujen numeron perusteella lahjakortteja fanikauppaan. SSK voisi panostaa enemmän nettikauppaan ja päivittää tuotevalikoimaa asiakkaiden toiveita vastaavaksi. Etenkin otteluiden aikainen mainostaminen tai lahjakorttiarvonta muistuttaisi asiakkaita kaupan olemassa olosta ja he todennäköisemmin vierailisivat kaupassa erätauolla tai ottelun päätyttyä.

Benchmarking:in avulla haettiin kehitysideoita myös jäähallille saapumiseen yksityisautoilun ja joukkoliikenteen tueksi. Kimppakyyditys voisi toimia juuri tapahtumien yhteydessä, koska useat ihmiset samalta alueelta matkustavat katsomaan jääkiekko-ottelua. Kimppakyytien etuna on kustannusten aleneminen useamman henkilön jakaessa kyyti ja myös päästöjen vähentäminen, kun kaikki katsojat eivät aja yksin omilla autoillaan.

Palvelutarjontaan haettiin lisäideoita vanhan ohjelmaformaatin kautta. "Parhaat paikat" arvonnassa asiakkailta on mahdollisuus voittaa VIP-paikat otteluun kavereiden kanssa ja nauttia pelistä tarjoilujen ja online-veikkauksen siivittämänä. Vastaavanlainen ohjelmanumero voisi piristää asiakkaita kummasti etenkin viikonloppuiltoina.

5.4 Kehittämisehdotuksia

Tässä luvussa esitellään haastattelujen, havainnoinnin, benchmarking:in ja teorian pohjalta syntyneitä kehittämissuhteita. Haastattelujen yhteydessä nousi esille tarve palvelujen ja markkinoinnin kehittämiseksi. Haastateltavilla oli paljon mielipiteitä miten palveluita ja markkinointia voidaan viedä eteenpäin. Koska ideoita nousi esille paljon, on tutkija päättänyt esittää ne ehdotukset, jotka hän katsoo olevan mahdollisia ja kehityskelpoisia. Toimeksiantaja ottaa ne kehittämissuhteat jatkokäsittelyyn, jotka katsotaan olevan kannattavia ja mahdollisia. Kehittämissuhteat on esitetty edellisen luvun tapaan teema kerrallaan.

Asiakaslähtöinen markkinointi

Markkinointia voisi kohdistaa tarkemmin asiakassegmenteille, jolloin oikea segmentti saisi heitä koskevaa ja kiinnostavaa tietoa. Markkinointisegmenttejä voisi esimerkiksi olla kausikortinhaltijat, fanit, 10-kerrankortin haltijat, perheet ja satunnaiset katsojat. Tämä edellyttäisi ajantasalla olevan asiakasrekisterin luomista ja asiakastietojen ja ostohistorian jatkuvaa tallentamista. Lisäksi toimivan palautejärjestelmän luominen olisi edellytys vuorovaikutteiselle suhteelle, jolloin myös asiakasta ja hänen ideoitaan pystyttäisiin kuuntelemaan.

Segmentti	Käyttöaste / 28 pelistä
Kausikortti	100%
Fanit	100% - 50%
10-kerran kortti	> 30 %
Perheet	> 25 %
Satunnaiset katsojat	> 15 %

Taulukko 4: Asiakassegmentit.

Asiakassegmentoinnissa on pyritty ottamaan huomioon kaikki suurimmat ryhmät sekä lisätty 10-kerran kortin haltijat mukaan. Aiemmin luvussa 3.3.1 esitettiin teoria, jonka mukaan jo olemassa olevien asiakkaiden palvelujen käyttöastetta tulisi nostaa eikä aina turvautua uusien satunnaisten asiakkaiden hankintaan. Näin ollen satunnaisten asiakkaiden käyttöastetta pyritään nostamaan 10-kerran korttia tarjoamalla. Tällöin asiakkaan ei tarvitse sitoutua jokaiseen kotipeliin vaan noin joka kolmanteen, joka kannustaisi useampia ostamaan kyseisen kortin. Taulukossa 4 esitetyt käyttöasteet on laskettu kotipelien otteluista, joita on kaudella 2010/2011 ollut 28 kappaletta. Esimerkiksi perhelippuja myydään lähinnä lauantain peleihin, koska ottelu alkaa aiemmin kello 16.00. Tästä syystä käyttöasteeksi voidaan laskea 25 prosenttia tai enemmän. Asiakassegmentointi helpottaisi markkinointiviestinnän kohdistamista, palvelujen kehittämistä segmentteittäin sekä asiakassuhdemarkkinointia.

Asiakassuhdemarkkinointi toisi etuja sekä toimeksiantajalle että asiakkaille, koska vuorovaikutuksen lisääntyessä asiakkailta saataisiin enemmän palautetta ja heidän tarpeisiin voitaisiin näin ollen reagoida. Tyytyväisistä asiakkaista syntyy ajan kuluessa uskollisia asiakkaita, joka on toimeksiantajan pitkän tähtäimen tavoite. Markkinointikanavana voisi nykyisten lisäksi käyttää tekstiviestiä ja e-mailia, suoramainontaa, radiota sekä erilaisia internetsovelluksia kuten twitteriä. Esimerkiksi kausikortinhaltijoiden istumapaikoilla ennen peliä voisi olla erikoistarjouksen tai viesti; tänään kausikorttia näyttämällä ilmainen kahvi ravintolassa X. Ylittämällä asiakkaan odotukset, asiakkaan kokeman lisäarvon nousu voi olla huima. Mahdollisuuksien mukaan markkinointia tulisi kehittää niin, että toimeksiantaja panostaisi enemmän jo olemassa oleviin, sitoutuneisiin asiakkaisiin. Luomalla kanta-asiakas

tai VIP-asiakas järjestelmän, kausikortinhaltijat tai muilla perusteilla ryhmään valitut asiakkaat saisivat esimerkiksi oman baarin, ylimääräisiä tapahtumia, oma pysäköintialue, alhaisemmat hinnat tai oman sisäänkäynnin. Tapahtuma voisi olla esimerkiksi ennen kauden alkua toteutettava "olympialaiset", jossa olisi kahdeksan erilaista hauskaa lajia. Pelaajat olisivat mukana kannustajien roolissa tai joukkueiden kilpailijoina. Panostamalla vuorovaikutteiseen markkinointiin organisaatio osoittaisi, että on kiinnostunut yksityisasiakkaista ja on valmis luomaan molempia osapuolia hyödyttävän suhteen.

Liput

Haastateltavilta tuli paljon ehdotuksia juuri lippuihin liittyen, kuinka uudet liput voisivat vastata enemmän nykyistä kysyntää ja ottaa huomioon ihmisten kiireisen aikataulun. Haastateltavat ilmaisivat kiinnostuksensa sitoutua katsomaan jääkiekko-otteluita, mutta kausikortti ei ole toimiva ratkaisu kaikille.

Uudenlaiset lippupaketit vastaisivat enemmän esimerkiksi vuorotyössä olevien katsojien tarpeita. Pieni pankkikortin kokoinen lippu on kätevämpi vanhaan paperilippuun verrattuna. Se kulkee helposti mukana lompakossa. Myynnissä voisi olla 10-kerran lippupaketti, jolloin asiakas voisi valita itse ne 10 peliä, jotka voi tulla katsomaan. Käytännössä pelien valitseminen voisi toimia esimerkiksi internetsovelluksen avulla. Asiakas kirjautuisi sisään palveluun kortin numeron ja valitsemansa salasanan perusteella ja klikkaisi haluamansa pelin ja valitsisi paikan. Vahvistus paikasta tulisi tekstiviestillä. Lipuntarkastukseen saapuessa kortin viivakoodi skannataan ja järjestelmä tunnistaa lipun.

Monet jakavat kausikortin juuri töiden takia ja heillä on vain yksi pankkikortin kokoinen kortti, jota vaihdellaan edestakaisin. Kaksoiskortin avulla eli molemmilla olisi oma kortti, välttyttäisiin kortin väärässä paikassa ololta. Luomalla sovelluksen skannereihin, joka hyväksyy ainoastaan toisen kortin yhtenä peli-iltana, väärinkäytöltä välttyttäisiin.

Useampana vuonna kausikortin ostanut tai perhe, joka ostaa neljä kausikorttia tulisi huomioida. Lisäksi kausikortinhaltijat toivovat lisäpalveluja kuten pysäköinti, oma sisäänkäynti, ota kaveri mukaan - peli-ilta tai baari.

Imagon kehittäminen ja jälkimarkkinointi

Imagon parantaminen voisi alkaa kilpailulla, jossa lapsia ja nuoria kannustetaan urheilun pariin. Kilpailu voisi olla esimerkiksi parhaan kannustuksen keksiminen joukkueelle. Kilpailuun voisi osallistua koulut tai vaikka muut alueen urheiluseurat. Näin myös muut seurat voisivat saada näkyvyyttä. Joka kuukausi valitaan yksi ryhmä, esimerkiksi 50 - 100 henkilöä esittämään

kannustus peliin ja samalla he tietenkin saavat ilmaisen sisäänkäynnin. Tällaisella kilpailulla on hyvä mahdollisuus saada julkisuutta paikallislehdissä ja alueen uutisissa, jolloin myös itse organisaatio saisi positiivista mainetta ja se vaikuttaisi ihmisten mielikuviin. Imagoa voisi myös kehittää vihreämpään suuntaan ottamalla käyttöön Greenriders kimpakyytjärjestelmän, joka helpottaisi ihmisten saapumista hallille. Tämä luo kuvan organisaation halusta tukea kestävästä kehityksestä ja tarjoaisi mahdollisuutta erottua ensimmäisenä ”vihreämpänä” urheiluorganisaationa kilpailijoista.

Vuorovaikutuksen puuttuminen sekä pelaajien ja katsojien välisen kontaktin puute oli suuri epäkohta haastateltavien mielestä ja vaikutti myös peleihin osallistumiseen. Nyt pitäisikin kehittää muutamia tapahtumia, jossa katsojat pääsisivät lähemmäksi pelaajia. Esimerkiksi perhetapahtuma tai fanien/kausikortinhaltijoille suunnattu tapahtuma, jossa katsojilla olisi mahdollista puhua pelaajien kanssa esimerkiksi leikkimielisten kisojen yhteydessä. Esimerkiksi kausikortteja markkinoidessa voitaisiin järjestää pre-season tapahtuma, jossa pelaajat olisivat mukana ja myisivät kausikortteja, lisäksi tarjolla olisi muuta ohjelmaa ja esimerkiksi muutamia sponsoriyrityksiä mukana. Lisäksi toivottiin, että pelaajat voisivat vieraila kaupungin suurimmissa yrityksissä, joissa on myös monia katsojia töissä. Näin joukkue saisi lisää positiivista julkisuutta ja ihmisille tarjoutuisi mahdollisuus esittää kysymyksiä ja tutustua hieman idoleihin.

Tutkijan ehdotus on nostaa joukkueen pelaajien esiin myös blogin tai twitterin kautta, sillä monet nuoret ja keski-ikäiset seuraavat päivittäin kyseessä olevia palveluja. Esillä olisi joka viikko eri pelaaja, jotta katsojilla olisi mahdollisuus tutustua tarkemmin kaikkiin joukkueen pelaajiin. Yhden viikon aikana pelaaja voisi kertoa hieman harjoittelustaan sekä roolistaan joukkueessa, viikko-ohjelmasta ja peleistä, lisäksi ihmiset voisivat lähettää kysymyksiä johon pelaaja vastaisi. Jokaisesta pelaajasta lisättäisiin videoklippit, joka voisi sisältää videota harjoituksista, yleisökysymyksiin vastauksia ja esimerkiksi yhden huumoripätkän kuten jutun pelimatkalta, bussista tai pelikaverin haastattelun. Käytännössä blogista vastaisi tietotekniikasta ja internetsisällöstä vastaava toimihenkilö, mutta pelaajille annettaisiin yksi kännykkä, jolla voi lähettää viestiä blogiin tai kuvata videon pätkiä. Blogin avulla katsojat pääsisivät kurkistamaan kulissien taakse ja saisivat lisää tietoa omista idoleistaan.

Markkinointi jääkiekko-ottelun jälkeen on sekä tehokasta että edullista, kun se tapahtuu organisaation omissa tiloissa. Etenkin voittoon päättyneen pelin jälkeen kannattaisi tv-taululla mainostaa lippupaketteja, jotka ovat myynnissä ”ainoastaan tänään pelin jälkeen hintaan X jäähallin pääsisäänkäynnin luona sijaitsevassa lipunmyyntipisteessä”. Jälkimarkkinointiin kannattaisi panostaa etenkin kausikortin ostaneiden kohdalla, heitä tulisi muistaa esimerkiksi puolesta välissä kautta pienellä lahjalla, joka voi esimerkiksi fanikaupan tuote. Ele on tärkeä, jotta kausikortin ostanut asiakas kokee, ettei häntä ole unohdettu

ostotapahtuman jälkeen. Jälkimarkkinointi edesauttaa seuraavan kauden kausikortin myyntiä, koska tyytyväiset asiakkaat palaavat todennäköisesti takaisin.

Saapuminen

Mikäli asiakkaalla ei ole käytössä omaa autoa tai hän ei saavu jäähallille keskustasta bussilla, voi matkustaminen olla haasteellista. Ehdotuksena oli esimerkiksi lähikunnasta Nykvarnista tuleville katsojille järjestettäisiin "hockey buss", joka sisältyisi lipun hintaan. Etenkin lauantai-illan otteluissa bussi olisi tarpeen, sillä monet haluavat jatkaa matkaa keskustaan tai juoda olutta tai viiniä ruokailun yhteydessä, jolloin omalla autolla ajo ei ole mahdollista.

Tutkijalle nousi myös idea vaihtoehtokuljetusten järjestämisestä. Ainakin Suomessa on mahdollista kulkea kimpakyydeillä, eli yksin autoileva ottaa samaan suuntaan aikovat kyytiin. Etenkin suurten tapahtumien kohdalla kimpakyyditys voisi olla potentiaalinen vaihtoehto, sillä matkustuksen kulut pienenevät, se on ympäristöystävällisempää ja autojen määrä esimerkiksi parkkipaikoilla pienenee. Suomessa kimpakyytisovellus on jo olemassa, sen avulla voi tarjota kyytejä sekä löytää kyytejä (Greenriders 2011). Kimpakyydin avulla myös kauempaa, heikkojen julkisen liikenteen yhteyksien päästä saapuvien katsojien on helpompi saapua paikalle.

Paikkamerkit

Paikkamerkintöjen kokonaan uudistaminen olisi kallis ja hankala projekti. Asiakkaiden ehdotuksina olikin selkeämmät opasteet ja merkinnät, jotta omalle paikalle olisi helpompi löytää. Rivinumerot tulisi näkyä myös pimeässä, sillä monet saapuvat otteluun noin viisi minuuttia ennen pelin alkua ja silloin katsomossa on jo pimeää. Rivinumeroiden pimeässä näkyminen helpottaisi jonoa jyrkillä rappusilla eikä asiakkaiden tarvitsisi etsiä oikeaa riviä kännykän valon varassa. Lisäksi oikea-, keski- ja vasenkatsomo tuli merkitä selkeästi myös joko hallin katosta roikkuvien kylttien avulla tai takaseinään maalatuin merkein. Tällä hetkellä merkinnät sijaitsevat ainoastaan sisääntulo-ovien yläpuolella.

Ottelun seuranta

Musiikki voisi olla enemmän jääkiekkoon sopivaa ja tunnelmaa nostattavaa. Esimerkiksi vanhat rock-klassikot voisivat toimia, joihin katsojien olisi helppo yhtyä laulamaan ja taputtamaan. Lisäksi pelaaja voisi toivoa suosikkikappaletta peliin, jota soitettaisiin esimerkiksi ottelukatkolla. Pelaajien valitsemat maalikappalet tulisi ottaa takaisin käyttöön.

Yleisön aktivointi ottelun aikana esimerkiksi katsomoiden välisen huudatuskisan avulla tai TV- taululla näkyvän animaatio, jossa esimerkiksi taklataan vierasjoukkueen pelaaja tai ammutaan rangaistuslaukaus mikäli yleisö huutaa tarpeeksi kovaa. Ehdotuksia tuli myös faniryhmän toimintaa koskien. Rummut toisivat lisää ääntä ja tunnelmaa jäähalliin sekä uudet kannatuslaulut.

Suomessa 2000-luvun puolessa välissä SM-liiga otteluissa oli käynnissä parhaat paikat kisa, jossa katsojat pääsivät seuraamaan otteluita parhailta paikoilta VIP-kohtelu mukaan lukien. Lisäksi kisaan lisäjännitystä toi live-vedonlyönti illan ottelun lopputuloksesta. (Hockey Night 2011.) Vastaavanlainen kisa voitaisiin järjestää myös SSK:n peleissä esimerkiksi kerran kuukaudessa. Katsojat voisivat ilmoittautua kisaan esimerkiksi internetin kautta ja heidän joukostaan arvottaisiin voittaja, joka saisi ottaa 3 kaveria mukaansa. Tarjolla voisi olla pientä naposteltavaa ja juomia.

Erätauolle voisi lisätä uutta ohjelmaa, ehdotuksena haastateltavilta tuli sekä kotijoukkueen että vierasjoukkueen kannattajien välinen kisa, joka voisi olla laukaisukisa tai kauko-ohjattavilla autoilla ajettava kisa. Kilpailu voisi olla myös yleisön joukosta kilpailemaan valituille kolmelle katsojalle, joista voittaja saisi pelaajien nimikirjoituksella varustetun fanituotteen tai julisteen.

Muut palvelut

Jäähallissa on selvästi tarvetta uuteen baariin tai pubiin, sillä katsojan joutuvat lähtemään ennen erän loppua katsomosta, jotta saavat juomista tai syömistä ennen seuraavan erän alkua. Paras sijainti uudelle baarille olisi katsomoiden M ja K välissä, kotijoukkueen seisomakatsomon yläpuolella sijaitsevalla tasanteella.

Ringside ravintolasta on mahdollisuus seurata peliä samalla ruokaillen. Pöydistä seuraaminen on kuitenkin hankalaa, sillä puolet kaukalosta jää selän taakse, lisäksi kauempana istuvilla asiakkailla on huono näköyhteys kaukaloon, sillä edessä istuvat ovat samalla tasolla. Pöytien sijoittelua muuttamalla tai nousevalla, porrastelulla pöytien ja tuolien korkeudella katselumukavuutta voitaisiin parantaa.

Fanshopin tuotteisiin oltiin erittäin tyytymättömiä juuri niiden tyllyttömyyden ja myöhäisten toimituksen vuoksi. Ensi kautta ajatellen tuotteiden laatuun ja ulkonäköön voisi panostaa enemmän sekä parantaa internet-kauppaa niin, että se vastaisi ostajien tarpeita, esimerkiksi varmistamalla, että tuotevalikoima on laaja ja kokoja sekä eri värejä on tarjolla. Mikäli toimitukset ovat olleet myöhässä vuodesta toiseen, organisaation kannattaisi harkita vaihtoa uuteen tavarantoimittajaan.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää Södertälje SportKlubbin palveluita ja markkinointia asiakaslähtöisesti. Organisaatiolla ei ollut aiemmin kerättyä tietoa asiakkaiden toiveista ja tarpeista, vaan palvelut sekä markkinointi oli toteutettu yrityksen sisällä tehtyjen oletusten ja päätösten pohjalta. Asiakkaiden näkökulman esiintuonti oli tutkimuksen onnistumisen edellytys, sillä heiltä saatiin paljon arvokasta tietoa nykytilanteesta sekä asioista, jotka voitaisiin muuttaa heidän tarpeita vastaaviksi. Tutkimuksen tulosten pohjalta nousi esille tarve kehittää etenkin lippupaketteja, segmentoitua markkinointia, vuorovaikutuskanavia sekä ottelun aikaisia palveluja.

Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät havainnointi, haastattelu sekä benchmarking osoittautuivat tuottoisiksi. Södertälje SportKlubbin toimihenkilöiden kolme haastattelua ja sekä asiakkaan polun havainnointi palveluprosessia muodostaessa antoivat hyvät pohjatiedot kehittämistyölle. Etenkin haastattelun tuloksiin olin tutkijana tyytyväinen. Haastateltavat suhtautuivat haastatteluun positiivisin, avoimin mielin ja heillä oli aito halu kehittää palveluita ja markkinointia paremmaksi, luultavasti juuri nämä tekijät osaltaan vaikuttivat tiedon laatuun ja tarkkuuteen sekä useisiin kehitysehdotuksiin. Benchmarking:in avulla saatuja tuloksia voitiin verrata muihin organisaatioihin ja yrityksiin sekä urheilun että muiden toimialojen alalla. Benchmarking:in avulla saatiin luotua vielä muutamia kehitysehdotuksia lisää.

Tämä opinnäytetyö antaa Södertälje Sportklubb:lle tietoa asiakkaiden mielipiteistä ja toiveista, joiden avulla palveluja voidaan kehittää tarpeita vastaaviksi ja markkinointia voidaan muuttaa asiakaslähtöisemmäksi markkinointiviestintää kohdistamalla, imagoa parantamalla sekä vuorovaikutusta lisäämällä pelaajat mukaan lukien. Tuloksia tarkasteltuani haluan muistuttaa, ettei asiakaslähtöinen markkinointi vaadi suuria taloudellisia ponnisteluja vaan nykyaikana toteutus voi onnistua pienellä budjetilla ja innovatiivisella työskentelyotteella. Kysymys on enemmän ajallisesta satsauksesta, samoin aidosta halusta sisäistää asiakaslähtöisyys organisaation toimintaa ohjaavaksi arvoksi.

Opinnäytetyön tekijänä haluan vielä mainita työskentelyn olleen erittäin antoisaa, mutta myös haastavaa vieraan kielen ja kulttuurin vuoksi. Ammatillisen kasvun kannalta kansainvälisen opinnäytetyön teko on vaikuttanut kykyyn toimia itsenäisesti uudessa sekä vieraassa toimintaympäristössä. Itsevarmuus ja kyky työskennellä vierailta kielillä on nostanut ammatillisen osaamiseni aivan uudelle tasolla. Lopuksi haluan kiittää toimeksiantajaa Södertälje Sportklubbia yhteistyöstä ja mahdollisuudesta toteuttaa mielenkiintoinen kehitystyö juuri heille.

Lähteet

- Andersen, B. & Pettersen, P. 1996. The benchmarking handbook. Lontoo: Chapman & Hall.
- Anttila, M. & Iltanen, K. 2004. Markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Bettencourt, L. 2010. Service Innovation. USA: McGraw Hill Companies.
- Bühler, A., Chadwick, S. & Nufer, G. 2010. Relationship Marketing in Sports. Oxford: Butterworth-Heinemann publications.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell.
- Grönroos, C. 2008. Service management och marknadsföring. Ljubljana: Liber.
- Gummesson, E. 2000. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Jyväskylä: Gummerus.
- Gummesson, E. 1998. Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R. Malmö: Liber Ekonomi.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Hill, N. & Alexander, J. 2000. The handbook of customer satisfaction and loyalty measurement. Hampshire: Gower Publishing Limited.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Paula Sajavaara. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otava.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus.
- Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Viro: International Methelp.
- Mullin, B., Hardy, S. & Sutton, W. 2007. Sport Marketing. USA: Sheridan Books.
- Raatikainen L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Prima.

Van Looy, B., Gemmel, P. & Dierdonck, R. 2003. Services Management: an integrated approach. Essex: Pearson Education Limited.

Wright, R. 2006. Consumer Behaviour. Lontoo: Thomson Learning.

Ylikoski, T. 1997. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Ky - Palvelu.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Ky - Palvelu.

Sähköiset lähteet

Etnografia. Viitattu 9.3.2011.

<http://www.uta.fi/laitokset/hoito/wwwoppimateriaali/luku5h.html>

Greenriders. Viitattu 11.3.2011.

<http://www.greenriders.com/>

Hockeyligan. Viitattu 7.12.2010.

<http://www.hockeyligan.se/index.php?menu=1>

Hockey Night. Viitattu 11.3.2011.

<http://www.mtv3.fi/urheilu/jaakiekko/uutiset.shtml/2005/04/711212>

Laadullinen sisällön analyysi. Viitattu 9.3.2011.

<http://www.uta.fi/laitokset/hoito/wwwoppimateriaali/luku5f.html>

Luleå Hockey. Viitattu 23.3.2011.

<http://www.luleahockey.se/Nyheter/Tio-historiska-segrar---en-tillbakablick/>

<http://www.luleahockey.se/Matcher/Hockeybussarna/>

Luleå Hockeys webshop. Viitattu 23.3.2011.

<http://shop.luleahockey.se>

Service Blueprinting: A practical Technique for service innovation. Viitattu 4.3.2011.

<http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:53n9BwkcLnYJ:g51studio.com/parsons/Service+Blueprinting.pdf+service+blueprinting&hl=fi&pid=bl&srcid=ADGEEShdqKxdasQr9s3a85A4EgEVrFA0YwJludE-wEu0lda2PUplZB1xrunkK50l6LJX2y0QilflgauEEGsm-UZurkw5W00wy9zHj7-sWPBfbHZ6LTSEHELiuQrOYqCn905pdiMWabjA&sig=AHIEtbRQN6FcmvhZAqXbW8w8c1ZAKOgcEw>

Södertälje Sportklubb. Viitattu 7.12.2010.

<http://www.sodertaljesk.se/page.asp?PageID=20>

<http://www.sodertaljesk.se/page.asp?PageID=138>

<http://www.sodertaljesk.se/page.asp?PageID=149>

Talouselämä. Viitattu 23.2.2011.

<http://www.talouselama.fi/sivullinen/article169489.ece>

Taloussanomat. Viitattu 11.3.2011.

<http://www.taloussanomat.fi/pdf/200919495>

Ticnet. Viitattu 10.2.2011.

<http://www.ticnet.se/SSK++Lulea+HF-biljetter/event/SCN0217>

Tilastokeskus - Virtual Statistics. Viitattu 7.12.2010.

<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Tutkimustie 2011. Viitattu 7.3.2011

<http://www.tutkimustie.fi/fi/litterointitasot.html>

Julkaisemattomat lähteet

Aminoff, F. 2010. SSK:n markkinointipäällikön haastattelu 4.10.2010. Södertälje.

Aminoff, F. 2011. SSK:n markkinointipäällikön haastattelu 14.1.2011. Södertälje.

Palm, J. 2011. SSK:n toimihenkilön haastattelu 14.1.2011. Södertälje.

Asiakas A. 2011. Haastattelu 23.2.2011. Södertälje.

Asiakas B. 2011. Haastattelu 28.2.2011. Södertälje.

Asiakas C. 2011. Haastattelu 22.2.2011. Södertälje.

Asiakas D. 2011. Haastattelu 7.3.2011. Södertälje.

Kuvat ja kuvat

Kuva 1: Axa SportCenterin pohjapiirros	9
Kuva 2: Jääkiekko-ottelun palveluprosessi	11
Kuva 3: Jääkiekko-ottelun palveluprosessi	36
Taulukko 4: Asiakassegmentit	43

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko.....	54
--------------------------------	----

Liite 1: Teemahaastattelu

Teema 1: SSK:n näkyvyys ja markkinointi

- Tausta: Asiakassegmentti? Milloin aloittanut seuraamaan SSK:ta? Miksi tulee peleihin?
- Tiedonsaanti tulevista kotipeleistä? Asiakkaan käyttämät markkinointikanavat?
- Miten koet markkinoinnin sisällön kiinnostavuuden? Markkinointi tulevista tapahtumista ja tarjouksista?
- Kehitysehdotuksia

Teema 2: Lipun ostoon vaikuttavat tekijät

- Mistä ostat lipun ja mitkä tekijät vaikuttavat sinun lipun ostoosi? Lippukategoria? Tuntuuko lipun ostaminen nopealta ja helpolta toiminnolta?
- Koetko, että lipun hinta - laatu suhde tasapainossa? Lisäarvon tuotto?
- Lipun osto internetistä? Mitkä tekijät kannustaisivat sinua internetkauppaan?
- Suositteko mieluummin lippupaketteja vai yksittäisten lippujen ostoa? Mitä ajattelet lippupaketeista?
- Ehdotuksia?

Teema 3: Saapuminen ja pysäköinti

- Saapuminen jäähallille? Tiedonsaanti pysäköinnistä/bussista/junasta/taksista..?
- Koetko saapumisen helpoksi ja vaivattomaksi? Hinta? Miten matkustamista voitaisiin helpottaa?
- Opasteiden riittävyys? Ehdotuksia?

Teema 4: Lipun tarkastus ja paikan etsintä

- Lipun tarkastamisen nopeus ja helppous? Kylttien ja opasteiden riittävyys?
- Henkilökunnan toiminta?
- Miten koet istumapaikkamerkinnot? Paikannäyttäjät?

Teema 5: Ottelun seuranta

- Aloitus: Luoko aloitusvideo & esittely mielestäsi hyvän tunnelman? Ehdotuksia aloitukseen?
- Pidätkö pelissä soitetusta musiikista?
- Vaikuttaako fanit tunnelmaan? Miksi? Voisivatko he olla aktiivisempia? Ehdotuksia?
- Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat ottelun aikana positiivisesti fiilikseen?

Teema 6: Oheispalvelut

- Mitä palveluja olet käyttänyt Axa SportCenterissä?
- Ruoka & Juoma / WC / Fanshop / Veikkaus / Lasten leikkinurkkaus / Tapahtumiin osallistuminen
- Oletko tyytyväinen palveluihin? (Asiakaspalvelu, hinta-laatu, itse tuote/palvelu) Perusteluja.
- Miten olet saanut tietoa esim. ravintoloista tai tapahtumista? (Familje lördag/Audi/Video presentation) Millaisista tapahtumista olisit kiinnostunut?
- Kehitysehdotuksia palveluihin ja tapahtumiin? (Palvelu, markkinointi, määrä..)

Teema 7: Poistuminen ja jälkimarkkinointi

- Oletko tavannut pelaajia pelin jälkeen? Oletko kiinnostunut esim. kysymään heiltä ottelun tulokseen johtaneita syitä?
- Olisitko kiinnostunut ostamaan lipun/lippupaketin pelin jälkeen erikoishintaan? Miksi?
- Poistumisen helppous/nopeus? Ruuhkat?
- Löytyykö hallilta julkisten aikatauluja? Busseja / takseja riittävästi? Kyltit, jotta julkisille löytää?
- Turvallisuus ja rauhallisuus pelin jälkeen?
- Kehitysehdotuksia?