



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Tapahtuman suunnitteluprosessin kehittäminen palvelumuotoilua hyödyntäen

Niittymaa, Niina

2011 Leppävaara

Laurea Ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Tapahtuman suunnitteluprosessin kehittäminen palvelumuotoilua hyödyntäen

Niittymaa, Niina
Hotelli- ja ravintola-alan
Liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2011

Niittymaa, Niina

Tapahtuman suunnitteluprosessin kehittäminen palvelumuotoilua hyödyntäen

Vuosi 2011 Sivumäärä 59

Tämän opinnäytetyö tavoitteena on kuvata tapahtuman suunnitteluprosessi, ja kehittää sitä asiakaslähtöisemmäksi huomioimalla asiakkaan palvelukokemus prosessin aikana. Tutkimuksen yhteistyöyrityksenä toimii tapahtumatoimisto x, joka on pääkaupunkiseudulla toimiva tapahtuma-alan asiantuntijayritys. Yritys järjestää pääasiassa yritystilaisuuksia, joiden suunnittelussa on erityisesti huomioitava asiakasyrityksen tarpeet ja odotukset. Tapahtumien onnistuminen ja asiakkaiden tyytyväisyys ovat yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden edellytyksiä. Opinnäytetyön tavoitteena on laatia kehitysehdotuksia, joita hyödyntämällä tapahtumatoimisto x voi kehittää tapahtuman suunnitteluprosessiaan.

Tutkimuksen teoreettisena tietopohjana on käytetty tapahtuman järjestämisprosessia, palveluiden kehittämistä sekä palvelumuotoilua. Tapahtuman järjestämisprosessi on monivaiheinen ja sen toteuttamisessa on mukana useita toimijoita. Opinnäytetyössä kuvataan tapahtuman suunnitteluprosessi blueprint - kaavion avulla. Havainnoinnin ja yritysasiakkaiden haastattelun avulla haluttiin löytää prosessista heikkoja kohtia, joita kehittämällä voidaan parantaa palvelun laatua.

Tutkimuksessa keskeisenä kehitysmenetelmänä käytetään Stefan Moritzin palvelumuotoilun prosessimallia. Yrityksen palvelua ja asiakkaan palvelukokemusta tutkitaan sidosryhmäkartan, SWOT - analyysin, käyttäjäprofiilien ja asiakkaan palvelupolun avulla. Lisäksi hyödynnettiin kahta ideointimenetelmää. Työssä käytettiin monipuolisesti eri kehitysmenetelmiä rinnakkain, jolloin menetelmät tukivat ja täydensivät toisiaan. Useiden menetelmien käytöllä haettiin kehittämistyöhön eri näkökulmia, ideoita ja varmuutta.

Tutkimuksen kautta yrityksen suunnitteluprosessiin liittyen nousi esille kehitysideoita, joiden avulla yrityksen tarjoamaa palvelua voitaisiin parantaa. Merkittävimmiksi kehityskohteiksi nousivat sekä asiakkaiden että työntekijöiden tyytyväisyyden mittaaminen, palautekanavan luominen, suunnittelun visuaalisuuden sekä asiakkaan osallistumisen lisääminen tapahtuman suunnittelussa. Yrityksen liiketoiminnan kannalta asiakassuhdehallintaa ja markkinointia tulisi tehostaa.

Asiasanat tapahtuman järjestäminen, suunnitteluprosessi, palvelun kehittäminen, palvelumuotoilu

Niittymaa, Niina

Developing the Event Management Process by using Service Design Methods

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

The purpose of this thesis is to describe the designing process of events and develop it into more customer-oriented by paying attention to the customer's service experience during the process. The thesis was commissioned by an event management corporation x that operates in the Helsinki metropolitan area. Corporation x mainly organizes business events whose design needs to consider especially the customer's needs and expectations. Successful events and satisfied customers are a requirement for the continuity of a corporation's business. The purpose of this thesis is to create development suggestions to help the event management corporation x in its event design process.

The theoretical section of this thesis consists of theory of event management, service development and service design. The event organization process has many phases and it requires co-operation with many different factors. The designing process of events is represented in this thesis with the help of a blueprint chart. By observing and interviewing customers weak points of the process were discovered in order to enhance service quality.

An essential developing method in this thesis is Stefan Moritz's Service Design Process model. The corporation's service and the customer's service experience were studied by using relationship mapping, SWOT-analysis, personas and customer journey mapping. In addition, two idea generating methods were utilized. Several methods supported and supplemented each other which resulted in different perspectives, ideas and survey reliability.

Some development points, which enable improving the event design process that the commissioner offers, were drawn up. The most important development ideas point out that measuring regularly customers' and employees' satisfaction is crucial as well as creating a feedback channel, increasing visualization and the customers' involvement in the event design. Customer relationship management and marketing should be enhanced in the commissioner company.

Key words event management, design process, service development, Service Design

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Onnistuneen tapahtuman järjestäminen.....	7
	2.1 Tapahtuman suunnitteluprosessi	9
	2.2 Tapahtumamarkkinointi osana markkinointiviestintää	11
3	Palveluiden kehittäminen	12
	3.1 Asiakas palvelun kehittäjänä.....	13
	3.2 Palvelun laatu.....	14
	3.3 Koettu laatu vs. odotettu laatu.....	18
	3.4 Tapahtuman laatu.....	19
	3.5 Asiakastyytyväisyys toiminnan perustana	20
4	Palvelumuotoilun prosessi ja kehitysmenetelmät	21
	4.1 Palvelumuotoilun rakennuspalikat	22
	4.1.1 Kontaktipisteet.....	22
	4.1.2 Palvelutuokiot.....	23
	4.1.3 Palvelupolku	24
	4.2 Ymmärrä - vaihe.....	24
	4.2.1 Havainnointi	25
	4.2.2 Sidosryhmäkartta	26
	4.2.3 Yritysasiakkaan haastattelu.....	28
	4.3 Pohdi - vaihe	28
	4.3.1 Käyttäjäprofiilit.....	29
	4.3.2 Asiakkaan kulkema palvelupolku.....	31
	4.3.3 Service blueprinting.....	32
	4.4 Kehitä - vaihe	37
	4.4.1 Ideointimenetelmät	38
	4.5 Seulo - vaihe	39
	4.5.1 SWOT -analyysi.....	40
	4.6 Selitä ja toteuta - vaiheet.....	41
	4.6.1 Palvelunäytteet palvelun arvioinnin välineenä.....	41
5	Kehitysehdotukset	42
6	Johtopäätökset	47

1 Johdanto

Tapahtumien järjestäminen yrityksen markkinointikeinona on jatkuvasti kasvamassa. Onnistuessaan tapahtuma tuo yritykselle paljon positiivista näkyvyyttä asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja oman henkilöstön keskuudessa. Tapahtumatoimiston tehtävä on luoda tapahtumasta asiakasyrityksen näköinen huomioimalla suunnittelussa yrityksen arvot ja tavat. Asiakas on otettava mukaan jo suunnitteluvaiheessa ja huomioitava kaikessa toiminnassa ja päätöksenteossa.

Opinnäytetyön yhteistyöyritys on pääkaupunkiseudulla toimiva tapahtumatoimisto X. Tapahtumatoimisto X järjestää pääasiassa yritystilaisuuksia, joiden tavoitteena on tuottaa asiakkaille ikimuistoisia elämyksiä. Opinnäytetyön tavoite on kehittää tapahtumatoimisto X:n suunnitteluprosessia asiakaslähtöisemmäksi huomioimalla asiakkaat ja heidän tarpeensa paremmin prosessin eri vaiheissa. Työssä kuvataan, kuinka tapahtuman suunnitteluprosessi etenee sekä asiakkaan että tapahtumatoimiston osalta. Prosessista pyritään löytämään heikkoja kohtia, joita parantamalla voidaan lisätä asiakastyytyväisyyttä. Idea tutkimuksen tekoon lähti keskustelusta tapahtumatoimisto X:n henkilökunnan kanssa sekä omasta kiinnostuksesta. Työskentelen itse tapahtumatoimisto X:ssä ja toivon opinnäytetyön kehittävän omaa ammattitaitoani tapahtumanjärjestäjänä.

Tutkimuksessa hyödynnetään Moritzin palvelumuotoilun mallia, joka huomioi erityisesti asiakkaan kokeman palvelun. Ottamalla asiakas paremmin huomioon palvelua suunniteltaessa, asiakkaat kokevat olevansa tärkeitä ja saavansa palvelusta lisäarvoa. Onnistuneesti tuotetun tapahtuman lisäksi asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun, jolloin he valitsevat yrityksen ja sen tarjoamat palvelut myös uudelleen. Palvelumuotoilun avulla pystytään myös lisäämään yrityksen kannattavuutta ja kilpailukykyä muihin alan toimijoihin nähden. Kehitystyön menetelmiksi valittiin havainnointi, haastattelu, Service blueprint -kuvaus sekä palvelumuotoilun menetelmät. Tutkimuksen tarkoitus on luoda kehitysideoita yritykselle, joiden avulla se pystyy kehittämään palveluaan entistä asiakaslähtöisemmäksi, ja lisäämään sitä kautta kannattavuuttaan ja erottumaan kilpailijoista. Tutkimuksesta saatujen kehitysehdotusten avulla voidaan luoda uusia käytänteitä tai uutta tietoa käytänteistä.

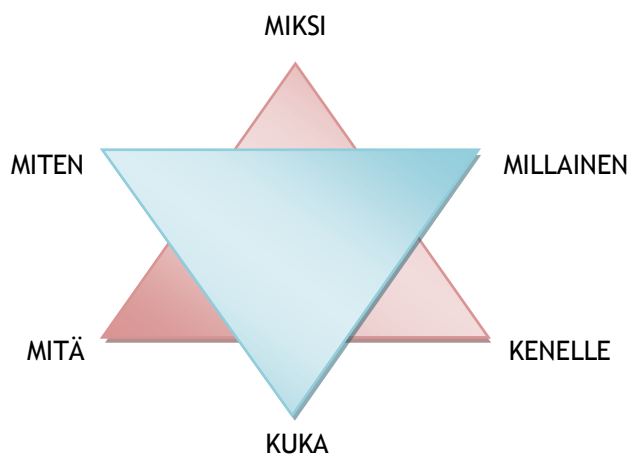
Raportissa käsitellään aluksi tapahtumajärjestämisen prosessia ja tapahtumamarkkinoinnin merkitystä yritykselle. Luvussa neljä perehdytään palveluiden kehittämiseen ja asiakkaiden osallistumisen mahdollisuuksiin sekä palvelun laadun ulottuvuuksiin ja asiakaslähtöisyyden merkityksestä yritykselle. Palvelumuotoilu ja tutkimuksessa käytetty Moritzin palvelumuotoilun malli esitellään luvussa viisi. Palvelumuotoilun menetelmien tulokset esitellään teorian yhteydessä. Luvussa kuusi esitellään kehitysmenetelmien kautta nousseet kehitysideat. Johtopäätöksissä kootaan yhteen tutkimuksen tulokset ja arvioidaan tutkimuksen onnistumista.

2 Onnistuneen tapahtuman järjestäminen

Tässä luvussa kerrotaan, kuinka järjestelmällinen suunnittelu mahdollistaa onnistuneen tapahtuman järjestämisen. Tapahtuman järjestämisprosessi on monivaiheinen, ja vaatii yksityiskohtaista ja huolellista suunnittelua. Alaluvuissa paneudutaan yksityiskohtaisemmin tapahtuman suunnitteluprosessin etenemiseen. Suunnitteluprosessi on jaettu kuuteen osa-alueeseen, joista jokainen on huomioitava tapahtumaa suunniteltaessa. Luvun viimeisessä osassa pohditaan tapahtumamarkkinoinnin merkitystä yritykselle.

Iiskola-Kesosen (2004, 16) mukaan tapahtumat ovat aineettomia palveluja, jotka muodostuvat sarjoista tekoja. Getz (2007, 18) määrittelee tapahtuman hetkelliseksi ilmiöksi, jota suunnitellaan yksityiskohtaisen aikataulun avulla. Tapahtumat ovat aineettomia palveluja, koska osallistujalle jää tapahtumasta ainoastaan kokemus. Muiden palveluiden tapaan tapahtuma toteutetaan ja kulutetaan samaan aikaan, jolloin kaiken on onnistuttava ensimmäisellä kerralla. Kaikki tapahtumaan osallistuvat vaikuttavat osaltaan tapahtuman kulkuun, jonka vuoksi jokaisella on oma mielipiteensä tapahtuman onnistumisesta. (Iiskola-Kesonen 2004, 16.)

Onnistuneesti toteutetun tapahtuman aistii tunnelmasta, jolloin sekä vieraat että isännät viihtyvät. Vallo & Häyrinen (2003, 120) kuvaavat onnistunutta tapahtumaa tähtikuviolla, joka muodostuu kahdesta kolmiosta. (Kuvio 1.) Molemmat kolmiot sisältävät kolme kysymystä, joihin vastaamalla saadaan avaimet onnistuneeseen tapahtumaan. Ensimmäinen kolmio sisältää strategiset kysymykset, joita ovat miksi, kenelle ja mikä tapahtuma järjestetään. Kysymysten avulla pystytään asettamaan tapahtumalle selkeä tavoite, kohderyhmä ja tapahtuman laji. Toisen kolmion kysymykset ovat operatiivisia, ja selventävät tapahtuman toteutusta. Operatiivisten kysymysten avulla pohditaan, kuka ja kuinka tapahtuma tullaan järjestämään, millä resursseilla ja millainen on sen teema. Kahden kolmion on oltava tasapainossa, jolloin jokainen osa-alue on tarkkaan suunniteltu. Tapahtumaan osallistuvat huomaavat, jos jokin kolmion kulmista on jätetty huomioimatta. (Vallo & Häyrinen 2004, 121-124.)



Kuvio 1: Ohje onnistuneeseen tapahtumaan (Vallo & Häyrinen 2004, 125.)

Shonen & Parryn (2010, 186-187) mukaan tapahtumien järjestäminen on ainutkertainen projekti, joka voi kestää muutamasta päivästä useisiin kuukausiin. Vallo & Häyrinen (2003, 179) kuvaavat tapahtuman järjestämisen kolmevaiheisena prosessina, joka koostuu suunnittelu-, toteutus- ja jälkitoimenpidevaiheista. Minimiaika tapahtuman suunnittelusta jälkitoimenpiteisiin on vähintään kaksi kuukautta, jotta tapahtuma olisi onnistuneesti järjestetty. Lyhyemmällä aikataululla joudutaan tinkimään tapahtuman laadusta. (Vallo & Häyrinen 2003, 178.) Tämän vuoksi tapahtuman suunnitteluun kannattaa aina varata hyvin aikaa. Nopealla aikataululla suunniteltu tapahtuma on yleensä toteutukseltaan huono, eikä sillä välttämättä saavuteta määritellyjä tavoitteita ja tapahtuman onnistumisen kannalta tärkeitä asioita saattaa jäädä suunnitteluvaiheessa huomaamatta. Tapahtuman suunnittelu tulee aloittaa hyvissä ajoin, ja ottaa alusta asti mukaan kaikki tapahtuman toteuttamiseen osallistuvat ihmiset. Ihmiset saadaan sitoutumaan paremmin tapahtuman tavoitteisiin, kun he ovat alusta asti mukana toteutuksessa. Suunnitteluvaihe on tapahtumaprosessin vaiheista pisin ja aikaa vievin. (Vallo & Häyrinen 2003, 179.)

Tapahtuman suunnittelun alkuvaiheessa päätetään, kuka tapahtuman toteuttaa. Tapahtuma voidaan toteuttaa kokonaan yrityksen omien resurssien voimin tai se voidaan ostaa ulkopuoliselta tapahtumatoimistolta. Valittaessa tapahtumatoimisto, tapahtumasta vastaavalle tuottajalle kerrotaan, millainen tapahtuma halutaan järjestää, kenelle se suunnataan ja millä budjetilla. Tapahtumatoimisto keksii teeman ja toteutusidean sekä koordinoi ja valvoo tapahtumaa. Asiakas saa käyttöönsä ulkopuolisen erikoisosaamisen, jolloin tapahtuma on mitoitettu ja räätälöity heidän toiveidensa mukaiseksi. Näin mahdollistetaan työntekijöiden keskittyminen omaan työhön, kun ei jouduta käyttämään organisaation omia resursseja tapahtuman tuottamiseen. Haasteena ulkopuolisen avun hankkimiseen ovat kustannukset. (Vallo & Häyrinen 2008, 57, 60.)

Shonen & Parryn (2010, 73) mukaan tapahtuman suunnitteluryhmän koko vaihtelee suuresti, mutta toimiva ryhmä muodostuu yleensä kuudesta avainhenkilöstä. Tapahtuman suunnittelun vastuualueet on tärkeää jakaa työntekijöiden osaamisen mukaan, jolloin saavutetaan tapahtuman kannalta paras lopputulos. (Shone & Parry 2010, 73.) Tapahtuman järjestäjältä vaadittavia ominaisuuksia ovat sosiaalisuus, järjestelmällisyys, kekseliäisyys ja positiivisuus. Lisäksi tarvitaan vahvaa osaamista markkinointiin, johtamiseen, ajanhallintaan ja kommunikointiin liittyen. (Raj, Walters & Rashid 2010, 7.)

Tapahtuman suunnittelu alkaa tapahtumabriefillä. Tapahtumabrief on asiakirja, joka kertoo tapahtuman keskeisimmät asiat, joita tarvitaan tapahtuman suunnitteluvaiheessa. Yksinkertaistettuna se vastaa tärkeimpiin kysymyksiin; miksi tapahtuma järjestetään, mitä järjestetään, kenelle se järjestetään, millainen on tapahtuman sisältö, miten se toteutetaan, kuka toimii isäntänä ja millaista tunnelmaa tapahtumalla tavoitellaan. (Vallo & Häyrinen

2003, 180.) Tapahtumabriefin avulla on helppo jatkaa tapahtuman suunnittelua, kun peruskysymyksiin on vastattu. Tapahtuman suunnitteluvaiheen alussa on tärkeää tarkentaa, miksi tapahtuma järjestetään. Jokaisella tapahtumalla on oltava selkeä tavoite ja syy siihen, miksi tapahtuma järjestetään. Tapahtuman arviointi on huomattavasti helpompaa, kun tavoitteet on määritelty tarkasti. (Vallo & Häyrinen 2003, 131.)

Tapahtumaan järjestettäessä tärkeimmäksi kysymykseksi nousee usein, millä budjetilla tapahtuma järjestetään. Budjetti eli tapahtumaan käytettävissä oleva rahamäärä kertoo hyvin pitkälle, kuinka tapahtuma toteutetaan. Rahaa saadaan kulumaan juuri niin paljon kuin sitä on käytettävissäkin. Oman henkilökunnan voimin toteutettu tapahtuma on usein halvin vaihtoehto, mutta jos käytössä on enemmän rahaa, voidaan turvautua tapahtumatoimiston apuun. Aikaisempien vastaavien projektien tarkastelu on hyödyllistä budjettia laatiessa, jotta omalle budjetoinnille saa realistisen pohjan. (Vallo & Häyrinen 2003, 166.)

Tapahtuman jälkitoimenpiteisiin kuuluu tapahtuman jälkimarkkinointi, joka on hoidettava noin kaksi viikkoa tapahtuman jälkeen. Vaiheeseen kuuluu muun muassa kiitosten lähettäminen kaikille tapahtumaan osallistuneille, materiaalin toimitus, palautteen kerääminen ja tapahtuman yhteenvedon työstäminen. Kerätystä palautteesta järjestäjä oppii mikä onnistui erityisen hyvin ja missä on parannettavaa. Seuraavaa tapahtumaa järjestettäessä voidaan ottaa oppia edellisen tapahtuman virheistä. Tapahtumaprosessi on jatkuva oppimisprosessi organisaatiolle. (Vallo & Häyrinen 2003, 201.) Jälkitoimenpiteisiin panostaminen viestittää, että tapahtuman kokonaisuus on ajateltu huolellisesti loppuun asti. (Heikkinen & Muhonen 2003, 125).

2.1 Tapahtuman suunnitteluprosessi

Hannuksen (1997, 41) mukaan prosessit ovat toisiinsa liittyvien tehtävien ja toimintojen muodostama kokonaisuus, joka saa alkunsa asiakkaan tarpeesta ja päättyy tarpeen tyydyttämiseen. Kiiskinen, Linkoaho & Santala (2002, 28) kuvaavat prosesseja sarjoina toimintoja, joille on ennalta määritelty asiakkaat ja tuotokset. Prosessit voidaan jakaa ydin- ja tukiprosesseihin. Palveluyrityksen ydinprosesseihin kuuluvat sen päätoiminnot, joita ovat asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen ja lisäarvon tuottaminen. Tukiprosessien tehtävä on tehdä palvelun käyttämisestä asiakkaalle miellyttävämpää, mutta ne eivät ole palvelun onnistumisen kannalta välttämättömiä. (Kiiskinen ym. 2002, 28-29.)

Ruuskan (2007, 175) mukaan suunnitteluvaiheessa luodaan perusta onnistuneelle tapahtumalle, koska silloin hankitaan tarvittavat voimavarat, sovitaan aikataulut ja määritellään tapahtuman työmenetelmät ja pelisäännöt. Tumin, Nortonin & Wrightin (2006, 104) mukaan suunnitelmien on oltava toteutuskelpoisia ja yksityiskohtaisia, mutta suotava juostavuutta prosessin aikana. Suunnitteluprosessilla on kolme päätehtävää, joista tärkein on tarkka kuvaus, kuinka haluttu lopputulos tullaan saavuttamaan. Muuten suunnitelma toimii

seurannan ja valvonnan työkaluna ja yrityksen operatiivisen kokonaissuunnittelun apuvälineenä. (Ruuska 2007, 178.)

Tum ym. (2006, 107) jakavat tapahtumien suunnitteluprosessin kuuteen osaan. Ensimmäisessä osassa on kehiteltävä idea, joka kertoo tapahtuman pääajatuksen. Idean saattaa keksiä tapahtumaa järjestävän toimiston henkilökunta, joka on yhteydessä asiakkaisiin. Heillä on useasti valtavasti ideoita, joita he saavat keskustellen, kuunnellen ja havainnoiden asiakkaita sekä seuraamalla kilpailijoiden ja yhteistyökumppaneiden toimintaa. Ideoita saattaa löytyä arkielämästä kuten sanomalehdistä, artikkeleista, tv-ohjelmista, mainoksista tai juttelusta ystävän kanssa. Tapahtumatoimistot voivat myös järjestää tutkimuksia, joiden avulla etsitään uusia ideoita ja ratkaisuja tapahtuman järjestämiseen. (Tum ym. 2006, 107-109.)

Seuraavassa vaiheessa ideoista luodaan konsepteja, jotka kertovat tapahtuman muodon, tehtävän ja tarkoituksen. Niiden avulla tapahtumasta alkaa muodostua kokonaisvaltainen paketti, jossa määritellään tapahtuman kesto, tavoite, paikka, kohdeyleisö ja joitakin suuntaviivoja hinnasta ja kuluista. Konseptien avulla tapahtuman tuottajan on helppo kertoa asiakkaille ja muille yhteistyökumppaneille tulevasta tapahtumasta. (Tum ym. 2006, 109.) Tapahtuman suunnittelusta on tavallisesti vastuussa tapahtuman tuottaja, mutta toimivien suunnitelmien laatiminen edellyttää koko tuotantoryhmän osallistumista suunnitteluprosessiin. Yhdessä suunnittelemalla työryhmä sitoutuu paremmin tapahtuman tavoitteisiin ja aikatauluun. (Ruuska 2007, 178-179.)

Kolmannessa vaiheessa tapahtuman tuottajan on arvioitava kehittelemänsä konseptit, sillä kaikki ehdotukset eivät ole toteuttamiskelpoisia. Konseptien arvioinnissa apuna voidaan käyttää esimerkiksi kolmea erilaista seulaa. Seuloista ensimmäinen on markkinointiseula, jossa tuottajan on arvioitava tapahtuman sopivuutta nykyisille markkinoille. Lisäksi on arvioitava, onko tapahtuma tarpeeksi erikoislaatuinen ja toteuttamisen arvoinen. Toimintaseulassa arvioidaan, onko tapahtuma mahdollista järjestää huomioiden tarvittavat voimavarat, teknologia ja taidot. Viimeinen seula on taloudellinen arviointi, jossa lasketaan tapahtuman järjestämiseen liittyviä kuluja kuten käyttökustannukset, investointikustannukset ja tuottoprosentti. Jokainen tapahtuma ja tapahtumaa järjestävä toimisto on erilainen, joten arviointi on tehtävä tilanteen mukaan. (Tum ym. 2006, 110-111.)

Erilaisia toimintoja sisältävän tapahtuman luominen ja toteuttaminen vaatii tarkkoja suunnitelmia tarvittavista välineistä ja palveluista. Jokainen toiminto tarvitsee oman listansa kalustosta, materiaaleista ja henkilökunnasta, joita se vaatii. Varusteiden listaamisen jälkeen on määriteltävä, kuinka tapahtumapäivä etenee. Erilaisten kulkukaavioiden avulla pystytään tapahtuman eri prosessit liittämään yhteen luoden lopullinen tapahtuma. Kulkukaaviot kertovat, kuinka ihmiset ja tieto kulkee tapahtuman aikana, ja toimivat siten yhteydenpidon työkaluna tapahtuman aikana eri toimijoiden välillä. Tapahtuman sisäisten toimintojen listaaminen antaa tapahtumalle tarkan kaavan, jonka avulla tapahtuma viedään läpi.

Kulkukaaviot laittavat tapahtuman järjestäjät miettimään tapahtuman kulun tarkasti, jolloin mahdolliset viat ja ongelmat tulevat esiin. (Tum ym. 2006, 111.)

Viidennessä vaiheessa analysoidaan tapahtuma, ja mietitään voidaanko sitä parantaa ennen toteutusta. Analyysissä pohditaan, voiko tapahtuman järjestää paremmalla tai helpommalla tavalla, joka voisi laskea myös kustannuksia. Suunniteltua tapahtumaa verrataan vielä asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin, jotta ne pystytään toteuttamaan, ja jopa ylittämään, jolloin kilpailijat eivät pysty niitä saavuttamaan. Kun kaikki vaiheet on suoritettu, tapahtuma voidaan toteuttaa. Suunnitellusta ja testatusta tapahtumasta on usein apua uusia tapahtumia järjestettäessä. (Tum ym. 2006, 114-115.)

2.2 Tapahtumamarkkinointi osana markkinointiviestintää

Markkinointi on yrityksille keino saada tuotteitaan ja palveluitaan kuluttajien ja ostavien yritysten ulottuville. Markkinoinnin avulla kuluttajat saavat tietoa, mitä markkinoilla on saatavilla, mistä sitä saa ja millä keinoin. Samalla kuluttajat pystyvät vertailemaan kilpailevia tuotteita ja palveluita, joka saa yritykset kehittämään tarjontaansa yhä enemmän asiakkaiden tarpeita vastaaviksi, ja lisäämään tuotteiden ja palveluiden valinnanvaraa. (MTL 2011.) Yritykset ovat kilpailun koventuessa joutuneet pohtimaan markkinointikeinojaan uudelleen, sillä kuluttajia on entistä vaikeampi tavoittaa tarjonnan ja viestinnän määrän lisääntyessä. Perinteiset markkinointiviestinnän muodot ovat kadottaneet tehoaan markkinoiden valtavassa viestitulvassa, ja mainonnalla vaikuttaminen on entistä vaikeampaa. Nykypäivänä ainoastaan taitavalla osaamisella pystytään rakentamaan tuloksellista markkinointia.

Palvelua markkinoitaessa haasteena on saada asiakas vakuuttumaan palvelusta saatavasta hyödyistä ennen sen kuluttamista. Koska palvelut ovat näkymättömiä, asiakas kiinnittää huomionsa palvelun näkyviin osiin kuten palvelun tekijöihin, välineisiin ja tiloihin. Palveluluiden markkinointia ja jakelua ei nähdä usein erillisinä toimintoina, vaan markkinointi on läheisesti osa asiakassuhdeprosessia. Palveluyritysten yleisemmin käytettyjä markkinointikanavia ovat muun muassa suorat yhteydenotot, myyntikirjeet, asiakaskäynnit ja avoimet ovet. (Viitala & Jylhä 2006, 131-132.)

Tulevaisuudessa massamarkkinoinnista siirrytään uusiin markkinointiviestinnän keinoihin, joiden avulla pyritään tavoittamaan halutut kohderyhmät paremmin. Yksi nopeasti kasvava uusi markkinointiviestinnän keino on tapahtumamarkkinointi. Tapahtumamarkkinointi on melko uusi käsite, jonka Suomen Tapahtumamarkkinointiyhdistys ry (2011) määrittelee kokemukselliseksi markkinointitoimenpiteiksi, joissa yritys tai brändi kohtaa asiakkaansa ja muut sidosryhmänsä ennakkoon suunnitellussa tilanteessa ja ympäristössä. Vallo & Häyrinen (2010, 19) sen sijaan kuvaavat tapahtumamarkkinointia tavoitteelliseksi toiminnaksi, joka vuorovaikutteisuuden avulla yhdistää yrityksen ja sen asiakkaat ennalta valitun teeman ja viestin ympärille rakennetun tapahtuman kautta. Muhonen & Heikkinen (2003, 41) korostavat,

että tapahtumamarkkinoinnissa olennaisinta on asiakkaan saama elämyksellinen ja moniaistinen kokemus.

Onnistuessaan tapahtuma on tehokas markkinointiviestinnän keino, ja luo asiakkaalle miellyttävän kuvan yrityksestä ja sen henkilökunnasta. Tapahtumamarkkinointi on sekä menekinedistämistä että tiedotus- ja suhdetoimintaa. Parhaimmillaan se on kuitenkin henkilökohtaista myyntityötä, joka useiden aistien kautta vetoaa ihmisen syvimpiin tunteisiin. Asiakkaaseen on helpointa tehdä vaikutus kasvotusten, sillä on vaikeampaa olla huomioimatta toista ihmistä kuin sivuuttaa esimerkiksi televisio- tai katumainos. Tapahtumamarkkinoinnin suurimpia vahvuuksia ovat henkilökohtainen vuorovaikutteisuus asiakkaan ja järjestäjän välillä, kilpailijoista erottautuminen, elämyksellisen kokemuksen tuottaminen ja erityisen muistijäljen jättäminen. (Vallo & Häyrinen 2010, 19-22, 27.)

3 Palveluiden kehittäminen

Tässä luvussa käsitellään palveluiden kehittämistä ja kehitystyön merkitystä yrityksen liiketoiminnalle ja menestymiselle. Palveluiden kehittäminen on läheisessä yhteydessä palvelumuotoiluun, jonka menetelmiä tutkimuksessa on pääasiassa käytetty. Luvun alussa määritellään, mitä palvelut ovat, ja kuinka palveluala on kehittynyt viime vuosikymmeninä. Alaluvuissa pohditaan asiakkaan osallistumista palveluiden kehittämiseen, palvelun laadun ulottuvuuksia sekä asiakaslähtöisyyden merkitystä yritystoiminnalle.

Grönroosin (2010, 79) mukaan palvelut ovat useista toiminnoista rakentuvia prosesseja, jotka tuotetaan ja kulutetaan lähes aina samaan aikaan. Rissanen (2005, 18) määrittelee palvelun kahden osapuolen tapahtumaksi, jossa käyttäjä maksaa palvelun tuottajalle korvauksen käyttämästään palvelusta. Palveluille on ominaista vuorovaikutus asiakkaan ja palvelun tarjoajan kesken. Palvelut ovat aineettomia, joten niitä ei pysty omistamaan eikä varastoimaan. Ne koetaan yleensä subjektiivisesti, jonka vuoksi palveluja voi kuvailla abstrakteilla sanoilla kuten kokemus, luottamus ja turvallisuus. Palveluista halutaan usein tehdä konkreettisia fyysisillä keinoilla kuten käyttämällä esitteitä ja asiakirjoja. (Grönroos 2010, 80-81.)

Palveluala on kasvanut viime vuosikymmeninä hurjasti, ja se kattaa jo lähes 70 prosenttia koko taloudesta. Palveluistumiseen ovat vaikuttaneet monet tekijät, joista suurimpia ovat elintason kohoaminen, teknologian kehittyminen sekä teollisuuden palveluistuminen. Elämme nyt palveluiden vallankumouksen aikaa, sillä palvelutalous kukoistaa ja ihmisillä on yhä yksioellisempia tarpeita. Perustarpeiden tullessa tyydytetyiksi, ihmiset kaipaavat itsensä kehittämiseen ja toteuttamiseen sekä elämyksiin liittyviä palveluja. Teollisuusyritykset ovat siirtyneet palveluliiketoimintaan kytkemällä tuotteisiinsa palveluja, jolla he pyrkivät erilaistamaan tuotteensa markkinoilla. Kehittynyt teknologia mahdollistaa uusien

palveluliiketoimintojen käytön, ja kaupankäyntiä voi nykyään harjoittaa helposti sähköisesti paikasta ja ajasta riippumatta. (Moritz 2005, 7, 23.)

Palveluiden kehittäminen tarkoittaa joko olemassa olevan palvelun parantamista tai täysin uuden palvelun suunnittelua. Olemassa olevan palvelun kehittämisen tarkoituksena on tehdä parannuksia palvelun laatuun sekä kasvattaa asiakkaalle tuotettavaa hyötyä. (Kinnunen 2003, 52, 64.) Uudet palvelut voivat olla markkinoilla ennen näkemättömiä tai ainoastaan paranneltuja versioita olemassa olevasta palvelusta (Ylikoski 2000, 24). Grönroosin (2000, 92) mukaan palvelun kehittämisestä tekee hankalaa palvelun muokkautuminen palvelun tuotantoprosessin aikana, jonka vuoksi sitä ei pysty suunnittelemaan tai testaamaan etukäteen.

Asiakkaalle palveluiden ainoa näkyvä osa on vuorovaikutus palvelun tarjoajan kanssa. Vuorovaikutusprosessiin vaikuttavia resursseja ovat prosessissa mukana olevat asiakkaat, asiakaspalvelijat, järjestelmät sekä fyysiset resurssit ja laitteet. Asiakkaat eivät ole passiivisia kuluttajia, vaan osallistuvat aktiivisesti palveluprosessin kulkuun sekä palvelun tuottamiseen. Vuorovaikutus asiakkaan kanssa tapahtuu usein kasvotusten tai puhelimen, kirjeen, faksin tai sähköpostin välityksellä. (Grönroos 2010, 426-427.) Vuorovaikutuksessa tärkeää on aitous, avoimuus, kunnioitus sekä luottamus osapuolten kesken. Palvelun tarjoajan on oltava ammatillisesti pätevä ja tehokas, mutta osattava olla myös joustava ja rohkea kohtaamaan ristiriitoja palvelutilanteessa. (Rissanen 2005, 97.)

Tuotteiden kehittämiseen ja innovointiin on panostettu paljon vuosien aikana toisin kuin joka päivä käyttämämme palveluiden suunnitteluun. Palveluilla on edelleen paljon potentiaalia kehittyä yrityksille yhä tuottavammiksi ja asiakkaille yhä tyydyttyvämmiksi. (Moritz 2005, 7, 23.) Kinnusen (2003, 6) mukaan palveluiden kehittäminen on useissa palveluyrityksissä vähäistä ja palveluinnovaatiot syntyvät usein pienin askelin itsestään muun työn ohessa. Palveluiden kehittäminen on ollut pitkään organisaatiolähtöistä ja ideat uusiin palveluihin on saatu pääsääntöisesti yrityksen sisäisesti henkilökunnalta tai kopioimalla kilpailijoilta. Perinteisten markkinatutkimusmenetelmien, kuten palautekanavien ja tyytyväisyyskyselyiden avulla pyritään hankkimaan tietoa asiakkaista, mutta tehokkain tapa saada tietoa asiakkaiden tarpeista ja odotuksista on ottaa asiakkaat mukaan suunnitteluprosessiin. (Kinnusen 2003, 6-7.)

3.1 Asiakas palvelun kehittäjänä

Asiakasta voidaan pitää yrityksen tärkeimpänä tiedon lähteenä. Asiakkaan kuuntelemisen tavoitteena on syventää ymmärrystä asiakkaan toiminnasta ja ajatuksista, jolloin tietämyksestä muodostuu kilpailuetuja. Kuuntelemisella on erityinen merkitys yrityksen tuotekehittelyssä, viestinnässä sekä palveluliiketoiminnan uudistamisessa. Asiakkaan kuuntelu nopeuttaa kehitysprosessia sekä poistaa riskit tuottaa vääränlaisia palveluja ja tuotteita.

Asiakas on mukana kehitysprosessissa kertomalla omista tarpeistaan ja tahdostaan, joiden avulla yritys pystyy löytämään uusia keinoja kehittää palveluja ja tuotteita. Kuuntelijan on osattava jalostaa saamaansa aineistoa, sillä asiakkaalta saadaan harvoin suoria vastauksia. (Mattinen 2006, 7, 68-69.)

Normannin (2007, 117) mukaan asiakas voi osallistua palvelun tuottamiseen ja kulkuun monella tapaa. Ensinnäkin asiakas on usein mukana määrittelemässä palvelua. Määrittely voi tapahtua keräämällä tietoa asiakkaan tarpeista tai asiakkaan valitessa haluamansa palvelun yrityksen tarjonnasta. Määrittelyn avulla palvelu on räätälöity juuri asiakkaalle sopivaksi. Asiakas voi osallistua tekemällä yrityksen henkilökunnalle tarkoitettuja töitä, jota tapahtuu esimerkiksi itsepalvelua käyttävissä yrityksissä. Kolmanneksi asiakas toimii laadun tarkkailijana, sillä palvelun laatu määräytyy aina asiakkaan mielipiteiden mukaan. (Normann 2007, 118.)

Asiakas vaikuttaa omalla käytöksellään vuorovaikutukseen palvelutarjoajan kanssa sekä palvelutapahtuman ilmapiiriin. Erityisesti kasvokkain tapahtuvalla vuorovaikutuksella on merkittävä rooli palvelun onnistumiseen. (Normann 2007, 118-119.) Palveluympäristön on oltava sellainen, että asiakkaan on mahdollista osallistua. Asiakasta on rohkaistava palvelun tuottamiseen, jolloin yrityksen tuottavuus paranee. Asiakkaiden ottaminen mukaan prosessiin lisää asiakastytyväisyyttä, ja vähentää valitusten määrää. Aktiivisimpia ja motivoituneimpia palvelun kehittäjiä ovat usein palvelua käyttävät. (Ylikoski 2000, 243.)

Asiakkaan osallistuminen palvelun kehittämiseen antaa yritykselle keinoja parantaa palvelujaan asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Asiakkailta saa tärkeää tietoa, joka takaa menestyneen kehittämistyön. Palveluyritykselle erityisen tärkeää on asiakkaan osallistuminen markkinointiin. Asiakas voi myydä ja markkinoida palvelua uusille asiakkaille suullisesti tai kirjallisen suosituksen kautta. Asiakkaan osallistumisesta markkinointiin on yritykselle taloudellista hyötyä, sillä suusanallisesti tapahtuva markkinointi on tehokasta, eikä vaadi yritykseltä taloudellisia panostuksia. (Normann 2007, 118-119.)

Asiakkaan osallistuminen palvelun kehittämiseen saattaa aiheuttaa myös ongelmia ja riskejä. Esimerkiksi kuuntelemalla ainoastaan yhtä asiakasta, palvelu voi räätälöityä yhden asiakkaan näköiseksi. Asiakkaat eivät välttämättä ole aina yhteistyökykyisiä, jolloin kehitystyö vaikeutuu. Palvelun kehittämiseen on valittava asiakkaat, joihin on luottamukselliset ja tiiviit suhteet, jolloin ei ole pelkoa, että he paljastavat tärkeää tietoa kilpailijoille. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 214.) Palveluiden kehittämisen tulee olla jatkuva prosessi, jolloin yritys toimii asiakasrajapinnassa ja tuntee asiakkaidensa tarpeet.

3.2 Palvelun laatu

Asiakkaat ovat tulleet entistä vaativimmiksi ja laatutietoisemmiksi, jolloin he arvostavat osaavia palveluyrityksiä ja ovat halukkaita myös maksamaan heidän palveluistaan. Palvelun

laatu on asiakkaiden toiveiden, vaatimusten, odotusten ja tarpeiden täyttämistä. Laatu pidetään tärkeänä juuri sellaisena kuin asiakas sen kokee. Asiakasta voidaan pitää palvelun onnistumisen tuomarina, koska asiakas määrittelee aina palvelun laadun. Kaikkia asiakkaan toiveita ei ole taloudellisesti kannattavaa toteuttaa, jonka vuoksi on tärkeää selvittää, mitä asiakas todella haluaa. Tuntiessaan asiakkaan palvelukäsitykset, yritys pystyy suunnittelemaan myyntinsä ja markkinointinsa siten, että se erottautuu kilpailijoistaan ja tuottaa lisäarvoa asiakkailleen. Koska asiakas on mukana palvelutuotteen synnyssä palvelutapahtuman yhteydessä, on tärkeää tunnistaa ja paneutua asiakkaan tarpeisiin. (Grönroos & Järvinen 2001, 30-42.)

Kaikki palvelun aikana tapahtuvat asiat vaikuttavat asiakkaan kokeman palvelun laadun tasoon. Palveluprosessin fyysisiä laatutekijöitä ovat muun muassa yrityksen henkilökunta, palveluympäristö, resurssit ja järjestelmät. Muita laatuun tärkeästi liittyviä tekijöitä ovat yrityksen luotettavuus, uskottavuus, pätevyys ja viestintä. (Ylikoski 2006, 126-129.) Pesosen, Lehtosen ja Toskalan (2002, 45) mukaan myös muut asiakkaat vaikuttavat osaltaan asiakkaan palvelukokemuksen laatuun. Esimerkiksi tapahtuman suunnittelutapaamisessa palvelutilanteesta voi tehdä hankalan asiakkaiden mielipide-erot tapahtumaan liittyen. Palvelun laadun taso laskee, jos asiakas kokee palvelutilanteen hankalana tai epämiellyttävänä. (Pesonen ym. 2002, 45.)

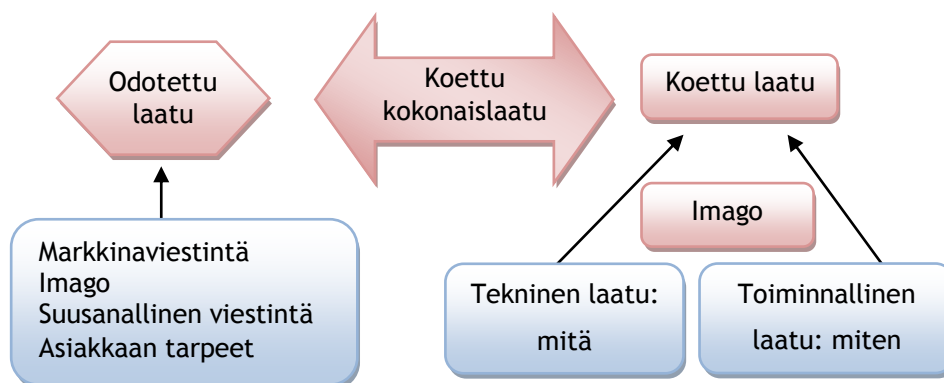
Palvelun saavutettavuus on tärkeää arvioitaessa palvelun laatua. Saavutettavuus merkitsee, ettei asiakas joudu odottamaan tai etsimään palvelua kohtuuttoman kauan. (Ylikoski 2006, 127.) Leppänen (2007, 152-153) jakaa saavutettavuuden ulkoiseen ja sisäiseen saavutettavuuteen. Ulkoiseen saavutettavuuteen kuuluvat yrityksen sijainti, kulkuyhteydet ja aukioloajat. Sisäinen saavutettavuus koostuu puolestaan palveluympäristöstä, palveluvalikoimasta, henkilökunnan saatavuudesta ja muista asiakkaista. (Leppänen 2007, 152-153.)

Tapahtumatoimisto X:n toimipiste sijaitsee Helsingin keskusta-alueella, jonne liikenneyhteydet ovat erinomaiset. Toimisto on avoinna virka-aikana jokaisena arkipäivänä. Toimiston sisustus on yrityksen tavoin raikas ja nuorekas. Viihtyvyyttä lisäävät kasvit sekä yrityksen tuottamista tapahtumista otetut valokuvat seinillä. Tapahtumakuvat toimivat myös visuaalisena mainontana toimistolla vieraileville asiakkaille. Toimistossa jokaisella työntekijällä on oma työpisteensä, ja lisäksi tiloista löytyy kaksi neuvottelutilaa. Toimiston yleisilme pyritään aina pitämään siistinä, sillä tiloissa pidetään usein asiakastapaamisia.

Yhteydenpito asiakkaisiin tapahtuu suurimmaksi osaksi sähköpostin ja puhelimen välityksellä, jonka vuoksi jokaisella työntekijällä on oma sähköpostiosoite ja puhelinnumero. Sähköpostit luetaan päivittäin ja yhteydenottoihin ja tiedusteluihin vastataan ensitilassa.

Tapahtumatoimisto X:n saavutettavuutta puhelimen välityksellä lisää WiFIX Mobile+ -järjestelmä, johon kuuluvat kaikki työntekijät. Järjestelmän avulla puhelu siirtyy seuraavalle

työntekijällä, mikäli tavoiteltu henkilö ei ole tavoitettavissa. Järjestelmän ansiosta varmistetaan, ettei asiakas joudu odottamaan palvelua pitkään.



Kuvio 2: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2003, 104.)

Grönroosin (2001, 100) mukaan laadulla on kaksi ulottuvuutta, jotka ovat toiminnallinen ja tekninen ulottuvuus. Yhdessä asiakkaan ja palvelun tarjoajan välisen vuorovaikutuksen kanssa nämä ulottuvuudet muodostavat kokonaiskäsityksen asiakkaan saamasta palvelusta. (Kuvio 2.) Molempien laatu-ulottuvuuksien on oltava vähintään hyväksyttäviä, jotta kokonaislaatu koettaisiin hyvänä. Toiminnalliseen laatuun vaikuttavat palvelun tuotanto- ja kulutusprosessit eli tapa, miten asiakas saa ja kokee palvelun. Yrityksen saavutettavuus, palvelun käytön helppous ja sujuvuus, henkilökunnan ammattitaito, käyttäytyminen ja vuorovaikutustaidot sekä palveluympäristö ja -ilmapiiri vaikuttavat kaikki palvelun toiminnalliseen laatuun. Näitä tilanteita kutsutaan palvelun totuuden hetkiksi, joiden perusteella määräytyy asiakassuhteen jatkuvuus. Asiakkaan arvioidessa palvelun laatua, toiminnallisen laadun merkitys on suuri, sillä teknisen laadun taso on useissa palveluyrityksissä sama. (Grönroos 2001, 102-103.)

Toiminnalliseen laatuun sisältyy lisäksi palvelumaisen laatu, joka kertoo fyysisesti, missä palvelu tapahtuu. Palvelun ulkoihin puitteisiin on tärkeää kiinnittää huomiota, sillä ne jäävät helposti asiakkaan mieleen, ja vaikuttavat siten kokonaisuuteen ja asiakkaan saamaan lisäarvoon palvelutilanteessa. (Pesonen ym. 2002, 46-48.) Palveluympäristöön voidaan vaikuttaa tilan kalustuksella, sisustuksella ja siistillä yleisilmeellä. Erityisesti melu ja värit vaikuttavat asiakkaan kokemukseen vahvasti. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2008, 18.)

Asiakastapaamisia pidetään tapahtumatoimisto X:n ja asiakasyrityksen toimipisteiden lisäksi usein järjestettävään tapahtumaan suunnitellussa tilassa. Tällöin asiakas pystyy paremmin hahmottamaan tapahtumatoimiston suunnitelmat tapahtumaa koskien. Hahmottamisen apuna käytetään lisäksi esimerkiksi tilan pohjakuvia ja somistusmateriaalien mallikappaleita. Tapahtumatoimiston on valmistauduttava asiakastapaamisiin aina huolellisesti, jolloin kaikki tärkeät asiat tulee käsiteltyä eikä asiakasta tarvitse vaivata useaan kertaan. Työntekijöiden pukeutumiseen tapahtumatoimista X:llä on selkeät ohjeet. Tapahtumissa pukeudutaan siististi

mustaan, ellei tapahtuman luonne vaadi muuta. Asiakstapaamisissa pukeutuminen mietitään tapaamisen virallisuuden mukaan.

Ylikosken (2000, 298) mukaan vuorovaikutustilanteita voidaan kutsua palvelun totuuden hetkiksi, sillä kohtaamisien aikana syntyy palvelun laatu. Kohtaamisen epäonnistuminen vaikuttaa suoraan palvelun laatuun. Totuuden hetkiä voi palvelusta riippuen olla jopa useita kymmeniä. Vuorovaikutustilanteet voidaan jakaa ensi- ja toissijaisiin kohtaamisiin. Ensisijaisia kohtaamisia ovat ydinpalvelun tuottamiseen liittyvät asiakstapaamiset.

Tapahtumatoimistolle nämä ovat pääasiassa suunnittelutapaamisia asiakkaan kanssa.

Toissijaiset kohtaamiset liittyvät yleensä yrityksen tukipalveluihin. Tapahtumatoimiston tukipalveluihin liittyviä kohtaamisia voivat olla esimerkiksi tapahtuman tuottamiseen liittyvien alihankkijoiden kanssa käydyt kontaktitilanteet. Asiakaspalvelija ei ole ainut kohtaukseen vaikuttava tekijä, vaan totuuden hetki voi syntyä esimerkiksi palveluun kuuluvan laitteen tai ohjelman kautta. Jokaisen kohtaamisen on onnistuttava, sillä ne kaikki vaikuttavat asiakkaan laatukokemukseen ja mielikuvaan palvelun tuottajasta. (Ylikoski 2000, 299.)

Tapahtuma-alalla vuorovaikutustaidot vaikuttavat paljon asiakkaan kokeman palvelun laatuun. Asiakkaat odottavat tapahtumatoimistolta ammattitaitoista ja henkilökohtaista palvelua. Tapahtumatoimiston henkilökunnan on osattava kuunnella asiakkaitaan ja tunnistaa heidän tarpeensa. Asiakstapaamisia voi yhtä tapahtumaa järjestettäessä olla useita, jolloin jokaisen tapaamisen on oltava onnistunut. Tapahtuman järjestäminen on usein pitkä prosessi, jonka aikana osapuolet tulevat yleensä tutuiksi toisilleen. Onnistunut vuorovaikutus kasvattaa luottamusta asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä, joka voi parhaimmillaan johtaa pitkäaikaiseen kumppanuuteen.

Tekninen laatu kertoo, mitä asiakas palvelusta saa. Se muodostuu teknisistä ratkaisuista, joita tarvitaan palvelun tuottamiseen ja asiakkaan ongelman ratkaisemiseen. Tekniseen laatuun kuuluvat esimerkiksi koneet ja laitteet, joita tarvitaan palvelun tuottamiseen. Pelkkä lopputulos ei riitä, vaan myös palvelun tuotantoprosessin on onnistuttava. Käsitys palvelun teknisestä laadusta muodostuu myös siitä, mitä asiakkaalle jää käteen palvelun jälkeen. (Grönroos 2001, 102-103.)

Tapahtuma-alalla teknisiä ratkaisuja ovat esimerkiksi atk-ohjelmat, joiden avulla laaditaan tapahtuman käsikirjoitus ja budjetti. Sähköisten päivyreiden ja tilanvarausohjelmien avulla pystytään seuraamaan menneitä ja tulevia tilaisuuksia, sekä välttämään tilaisuuksien päällekkäisyys. Sähköpostin toimivuus on ensiarvoisen tärkeää, sillä yhteydenpito asiakkaiden kanssa tapahtuu nykyään suurelta osalta sähköisesti. Sähköisessä muodossa olevien asiakasrekisterien avulla seurataan asiakassuhteiden kehitystä, ja pidetään yhteyttä asiakkaisiin. Tapahtuman toteutukseen liittyviä teknisiä ratkaisuja ovat muun muassa

tekniikkalaitteet ja somistustarvikkeet. Teknisten ratkaisujen on oltava toimivia ja asiakkaan toiveiden mukaisia, jotta asiakkaan palvelukokemus vastaa hänen odotuksiaan.

3.3 Koettu laatu vs. odotettu laatu

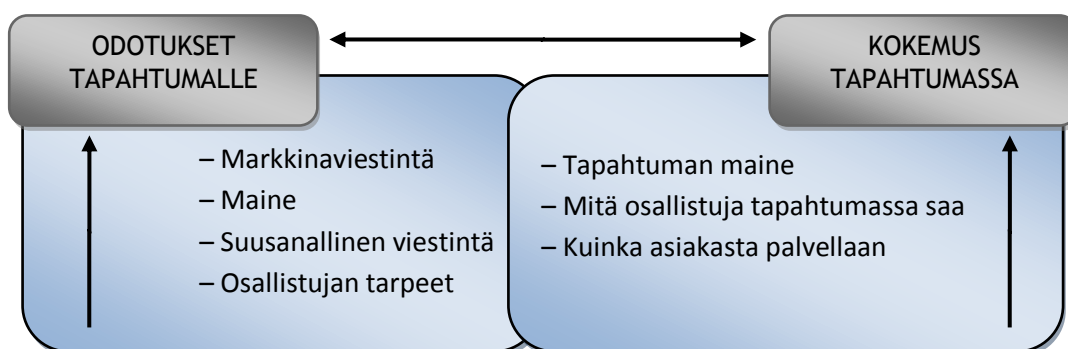
Grönroosin ja Järvisen (2001) mukaan palvelun laatua voidaan tarkastella viidestä eri näkökulmasta. Kokemusperäinen näkökulma pitää laatua palvelun luontaisena ominaisuutena. Näkemys korostaa palvelun hyvyttä ja paremmuutta, joita asiakas tarkastelee kokemuksen kautta. Toinen laadun näkökulmista on tuotantoperusteinen näkökulma, jossa laadun määrittelee vaatimusten täytyminen. Näkemyksen mukaan laadulle voidaan asettaa kriteerejä, joiden avulla pystytään kehittämään liiketoimintaa. Arvoperusteinen näkökulma mittaa laatua suhteessa palvelun kustannuksiin ja hintaan. Palvelun on oltava hintaansa ja kustannuksiinsa verrattuna suorituskykyinen. Tuoteperusteisen näkökulman mukaan erot palvelun ominaisuuksissa vaikuttavat suoraan palvelun laatuun. Laatua pidetään täsmällisenä ja mitattavana muuttujana. Käyttäjälähtöisessä näkökulmassa laadun kokemiseen vaikuttavat asiakkaan kokemukset, arvot, tarpeet ja toiveet. Asiakkaat asettavat palvelulle ja sen laadulle omat vaatimuksensa, joiden arvioinnin tuotoksesta käytetään nimeä koettu laatu. (Grönroos & Järvinen 2001, 82-82.)

Palvelun laatuun vaikuttaa suuresti odotetun ja koetun laadun välinen ero. Asiakas vertaa ennako-odotuksiaan palvelusta saamiinsa kokemuksiin. Kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia, pitää asiakas saamaansa palvelun laatua hyvänä. Odotusten ylittyessä palvelun laatu koetaan erinomaiseksi, ja toisaalta odotusten ollessa epärealistisia koettu laatu nähdään alhaisena. (Grönroos 2001, 104.) Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat monet asiat, jotka koskevat muun muassa palveluprosessin laatua, hintaa ja palvelun lopputulosta. Asiakkaan ja muiden ihmisten aikaisemmat kokemukset yrityksestä tai muista, kilpailevista yrityksistä vaikuttavat suuresti asiakkaan muodostamiin odotuksiin. Asiakas tiedostaa omat tarpeensa ja tavoittelee tällöin niiden vaatimaa palvelua. Palvelun hintataso määrittelee, kuinka laadukasta palvelua asiakas voi odottaa. Odotusten muotoutumiseen vaikuttavat lisäksi yrityksen markkinointiviestintä, imago sekä palveluun vaikuttavat tilannetekijät, kuten palvelun nopeus ja huomaavaisuus. (Ylikoski 2006, 123-125.)

Parantaakseen palvelun laatua, yrityksen on tärkeää määritellä, mitä laatu heille tarkoittaa ja kuinka heidän asiakkaansa sen kokevat. Koettua laatua verrataan usein tuotteen tai palvelun teknillisiin ominaisuuksiin, mutta asiakkaat kokevat palvelun kuitenkin paljon laajemmin. Laatu tulisi aina määritellä samoin kuin asiakas, jolloin pystytään tekemään oikeat korjaavat toimenpiteet. Kun yritys ymmärtää, miten asiakas kokee palvelun laadun ja arvioi sitä, se pystyy arvioiden pohjalta ohjaamaan ja hallitsemaan laatua haluttuun suuntaan. (Grönroos 2010, 99.)

3.4 Tapahtuman laatu

Tapahtuman laadun määrittelee tapahtumaan osallistuva asiakas. (Kuvio 3.) Tapahtuman laatua voidaan tarkastella myös teknisen ja toiminnallisen laatu-ulottuvuuksien kautta. Tapahtumat ovat suurimmaksi osaksi aineettomia, jonka vuoksi toiminnallisella laadulla on tärkeämpi merkitys. Toiminnalliseen laatuun tapahtumassa vaikuttavat osallistujan kokemus tapahtumasta, ja tapa, jolla häntä siellä palvellaan. Toiminnallisuus ilmenee vuorovaikutustilanteissa ja tapahtumatoimiston toiminnassa. Tekninen laatu määrittelee, mitä konkreettista asiakas tapahtumasta saa. Tekninen laatu jää asiakkaalle tapahtuman jälkeen, kuten lahjapussi tai käsiohjelma. Toiminnallisen ja teknillisen laadun lisäksi asiakkaan mielipiteeseen tapahtuman onnistumisesta vaikuttavat hänen odotuksensa. Odotuksiin vaikuttavat asiakkaan tarpeet, tapahtuman viestintä ja markkinointi sekä tapahtuman maine. Asiakas pettyy, jos tapahtuma ei vastaa odotuksia, ja yllättyy iloisesti, jos odotukset ylittyvät. (Iiskola-Kesonen 2004, 22-23.)



Kuvio 3: Osallistujan tyytyväisyys tapahtumassa (Iiskola-Kesonen 2004, 24.)

Asiakkaan päätökseen tapahtumatoimistoa valittaessa vaikuttavat tapahtumatoimiston markkinointiviestintä ja saavutettavuus. Tapahtumatoimiston on oltava vahvasti näkyvillä markkinoilla, jotta asiakas löytää tietoa yrityksestä. Tapahtumatoimiston maine ja muilta ihmisiltä saadut suositukset tai moitteet vaikuttavat asiakkaan käsitykseen tapahtumatoimistolta saatavasta palvelusta. Lisäksi asiakas peilaa omia tarpeitaan tapahtumatoimiston palvelutarjontaan.

Tapahtumatoimisto X:llä on laajat Internet-sivut, josta löytyy tietoa niin yrityksen palvelutarjonnasta kuin arvoista ja visioista. Sivuilta löytyy myös referenssejä, sekä kuvia ja videoita yrityksen järjestämistä tapahtumista. Kuvat ja videot antavat asiakkaille visuaalisen käsityksen, mitä yritys voi heille tarjota. Tapahtumatoimisto X:n löytää myös usealta tapahtuma-alaan ja -markkinointiin erikoistuneelta sivustolta. Tapahtumatoimisto X:n kuten muiden tapahtuma-alan yritysten tärkeimpänä markkinointikeinona toimivat tapahtumiin osallistuvat vieraat. Elämyksellisen ja onnistuneen kokemuksen saaneet vieraat kertovat usein kokemuksestaan myös eteenpäin. Yrityksellä on sähköinen asiakasrekisteri, jota päivitetään ja

seurataan jatkuvasti. Asiakkaat ovat jaettu eri segmentteihin, jolloin markkinointi ja yhteydenpito osataan suunnata oikein.

3.5 Asiakastyytyväisyys toiminnan perustana

Yritysten siirtyminen asiakaslähtöiseen ajattelutapaan on tapahtunut vuosikymmenten aikana. Markkinointiajattelu on syntynyt tuotantolähtöisestä ajattelutavasta. Tätä ovat seuranneet tuote- ja myyntilähtöiset ajattelumallit, joista molemmat perustuvat yrityksen sisäisiin toimintoihin. Asiakaslähtöinen ajattelutapa eroaa edeltäjistään laajakatseisuudellaan, joka tarkoittaa, että yritystoiminnassa huomioidaan myös kaupan toinen osapuoli, asiakas. Ajattelumallin mukaan menestyksen takana on asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen. Asiakaslähtöisyys on huomioitava niin yrityksen tuotekehittäelyssä, tuotannossa kuin markkinoinnissa. (Vuokko 1997, 12-13.)

Aarnikoivun (2005, 30) mukaan asiakaslähtöisyys on toimintaa, joka tähtää asiakkaan kokonaisvaltaiseen huomioimiseen. Vuokko (1997, 23) korostaa, että asiakaslähtöisyyden tärkeimmät tavoitteet ovat asiakassuhteen luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen. Ylikosken (2000, 34) mukaan asiakaslähtöisen toiminnan tehtävä on taas luoda molempia osapuolia tyydyttävä vaihdantaprosessi. Yrityksen on tyydytettävä asiakkaan tarpeet, jolloin asiakas antaa yritykselle korvauksen saamastaan palvelusta. Asiakkaiden tarpeiden huomioimisen lisäksi yrityksen on tärkeää määrittellä omat tarpeet ja päämäärät, jolloin osapuolten tarpeiden välille löytyisi optimaalinen tasapaino, ja yhteistyö hyödyttäisi molempia. (Vuokko 1997, 23-25.)

Asiakaslähtöisyys voi olla yritykselle suuri kilpailuetu. Kartoittaessaan asiakkaidensa todelliset tarpeet kilpailijoita nopeammin, yritys pystyy vastaamaan ja täyttämään asiakkaan odotukset muita paremmin. (Vuokko 1997, 74.) Tapahtuma-ala on jatkuvasti muuttuva ala, ja kilpailu on kovaa, jolloin asiakaslähtöisyyden merkitys kilpailuetuna korostuu. Varsinkin pienyrityksissä asiakaslähtöisyys antaa mahdollisuuden luoda kestäviä ja luottamuksellisia asiakassuhteita, sillä yhteydenpito asiakkaisiin on suora ja läheinen. Uskollisilta asiakkailta saadaan suoraan tietoa, mihin suuntaa tuotantoa tulisi kehittää, jolloin pystytään säästämään markkinointitutkimuksiin tarvittavilta kustannuksilta. Pienyritykselle yrityksen toimintaan tyytyväiset asiakkaat ovat lisäksi elintärkeitä palvelun markkinoijia. (Vuokko 1997, 74-75.)

Yritykset saavat tavallisesti tietoa asiakkailtaan, mihin ovat tyytymättömiä. Tiedot eivät kuitenkaan kerro kattavasti asiakkaan mielipidettä, jonka vuoksi sen seurantaan tarvitaan oma järjestelmänsä. Järjestelmään kuuluvat suoran palautteen saaminen sekä asiakastyytyväisyystutkimukset, jotka tukevat toinen toisiaan. Asiakastyytyväisyystutkimusten tavoitteena on mitata asiakastyytyväisyyden nykytila, laatia toimenpide-ehdotuksia ja seurata tyytyväisyyden kehittymistä. Asiakastyytyväisyyttä voidaan selvittää keskustelemalla asiakkaiden kanssa tai tyytyväisyyskyselyn avulla. (Ylikoski 2000, 155-160.)

Parhaimmillaan asiakaslähtöisyys ilmenee tiiviinä yhteistyönä yrityksen ja asiakkaan välillä. Asiakaslähtöinen yhteistyö on perinteistä asiakassuhdetta tiiviimpää vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välillä. Suhteen on oltava läheinen ja luottamuksellinen, jolloin siitä hyötyvät molemmat osapuolet. Avoimen vuorovaikutuksen ja yhteistyön kautta yritys pystyy jatkuvasti oppimaan uutta, ja kehittämään palvelua paremmaksi. Toimivan yhteistyön luomiseen vaaditaan molemmilta osapuolilta sitoutumista pitkäkestoiseen kumppanuuteen. (Vuokko 1997, 80-86.)

4 Palvelumuotoilun prosessi ja kehitysmenetelmät

Muotoilu nähdään monesti ainoastaan fyysisten asioiden suunnitteluna, mutta ajattelua on viime vuosikymmenien aikana laajennettu myös palveluiden muotoiluun (Koivisto 2007, 22). Palvelumuotoilu (eng. Service Design) on uusi, kokonaisvaltainen ja eri toimialoja yhtenäistävä suunnittelumuoto. Palvelumuotoilua voidaan käyttää apuna uusien palveluiden innovoinnissa tai parantamaan jo olemassa olevia palveluita käyttökelpoisemmaksi. Se antaa yritykselle keinot vastata palvelualan haasteisiin. Palveluiden suunnittelu ei ole ainoastaan tuotteen tai palvelun yksityiskohtien rakentamista vaan ammattitaitoista prosessien ja kokemusten kehittämistä erilaisten työkalujen ja metodien avulla. Palvelumuotoilussa yhdistyy johtaminen, markkinointi, tutkimustyö ja suunnittelu. Samalla se toimii rajapintana yritysten ja asiakkaiden välillä. (Moritz 2005, 6-7.)

Palvelumuotoilu keskittyy käyttäjäkokemuksen parantamiseen, joka saavutetaan käyttäjäkeskeisen suunnittelun avulla. Käyttäjäkeskeinen suunnittelu perustuu tietoon palvelua käyttävistä asiakkaista. Tietoa kerätään fyysisistä, sosiaalisista, kognitiivisista ja kulttuurisista tekijöistä. Käyttäjäkeskeinen suunnittelu asettaa suunnittelijan asiakkaan rooliin, jolloin palvelu luodaan asiakkaan näkökulmasta ja asiakkaalle sopivaksi. Pyrkimyksenä on luoda elämyksellisiä käyttäjäkokemuksia, joka edellyttää asiakkaan kulttuurin, arvojen, toiveiden ja motiivien ymmärtämistä, ja kokonaisvaltaisen tiedon soveltamista suunnitteluvaiheessa. Asiakkaasta saadaan tietoa muun muassa valmiista lähteistä, kuten tutkimuksista ja tilastoista tai haastattelun tai havainnoinnin kautta. (Koivisto 2007, 23-25.)

Palvelumuotoiluun kuuluu käyttäjälähtöisiä strategioita ja konsepteja, joiden avulla palvelut suunnitellaan vastaamaan paremmin yrityksen ja asiakkaan odotuksia. Palvelumuotoilun avulla yritykset pystyvät luomaan merkittäviä kilpailuetuja, saamaan uskollisia ja tyytyväisiä asiakkaita sekä nostamaan tuottoastettaan. Se esimerkiksi auttaa yrityksiä tarjoamaan kilpailijoita parempaa palvelua ja lisäämään asiakkaidensa tietoisuutta heidän käyttämästään palvelusta. (Moritz 2001, 7, 13.)

Muotoiluun panostamisella on havaittu olevan suurta taloudellista hyötyä yritykselle. Muotoilua käyttämällä voidaan löytää tehokkaampia tuotantotapoja, joka laskee tuotantokustannuksia. Kehitystoimintaan sitoutuneiden yritysten myynnin on todettu

kasvavan, koska asiakkaiden tarpeisiin on pystytty vastaamaan paremmin. Muotoilu toimii palvelun erilaistajana, joka luo yritykselle kilpailuetua jatkuvasti kovenevassa markkinakilpailussa. Muotoilu tuo yritykseen innovatiivisuutta ja luovuutta, jota kautta yritys saa toiminnalleen ja palveluilleen näkyvyyttä markkinoilla. (Koivisto 2007, 26-27.)

Tulen työssäni käyttämään Stefan Moritzin prosessimallia, jossa yhdistyvät useat palvelumuotoilussa ilmenevät näkemykset. Valitsin Moritzin mallin, koska se tukee prosessin läpi vieniä, ja malli mahdollistaa eri vaikeiden päällekkäisyydet ja linkittymisen toisiinsa prosessin aikana. Moritzin malli koostuu kuudesta kategoriasta, joista jokainen on huomioitava palvelun kehitysprosessin aikana (Kuvio 4). Kategoriat ovat ymmärrä, pohdi, kehitä, seulo, selitä ja toteuta. Jokainen vaihe on tärkeä väliaskel matkalla prosessille asetettuun päämäärään. (Moritz 2005, 123.) Prosessimallin kategoriat esitellään tarkemmin alaluvuissa.



Kuvio 4: Moritzin prosessimalli (Moritz 2005, 123.)

4.1 Palvelumuotoilun rakennuspalikat

Palvelumuotoilun tarkoituksena on muodostaa asiakkaan palvelukokemus. Suunnittelun keskipisteenä on palvelun käyttäjä ja hänen tarpeensa. Palvelumuotoilun avulla palvelutuotteelle ja sen ympäristölle suunnitellaan visuaalinen muoto ja merkitys. Rakennuspalikkoina suunnittelussa ovat kontaktipisteet, palvelutuokiot ja palvelupolku, jotka käsitellään yksityiskohtaisemmin seuraavaksi.

4.1.1 Kontaktipisteet

Perinteinen muotoilu keskittyy käyttäjän ja palvelutuotteen väliseen suhteeseen, mutta palvelumuotoilu kiinnittää huomion kontaktipisteisiin, joiden kautta asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Kontaktipisteisiin luetaan tilat, esineet, prosessit ja ihmiset, joiden välityksellä asiakas kokee ja aistii palvelun. (Saffer 2007, 176.) Magerin (2004, 45) mukaan kontaktipisteiden on viestitettävä yrityksen strategiaa ja tehtävä asiakkaat tyytyväiseksi. Tapahtumatoimistolle kontaktipisteitä ovat esimerkiksi yrityksen Internet-sivut, kirjallinen tapahtuman käsikirjoitus, tapahtuman tuottaja ja toimiston sisustus.

Tila on asiakkaalle näkyvä ympäristö, jossa palvelutapahtuma tuotetaan. Tila voi olla fyysinen paikka, kuten toimisto, tai se voi olla digitaalinen tai virtuaalinen kuten puhelin tai Internet-sivusto. Tilassa on tärkeää huomioida kontaktipisteet, jotka asiakas havaitsee aistien kautta.

Näitä palvelukokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi äänet, tuoksut ja valaistus. Tila toimii usein myös asiakkaan opastajana taulujen, kylttien ja näyttöjen avulla. (Saffer 2007, 177.) Parkerin ja Heapyn (2006, 12) mukaan tilat vaikuttavat lisäksi asiakkaan käyttäytymiseen. Tilan ja sen resurssin merkitys korostuvat erityisesti, jos palvelut ostetaan, toimitetaan ja kulutetaan samassa paikassa. (Saffer 2007, 177.)

Esineet ovat tilaan ja ympäristöön sijoittuvia, palveluun kuuluvia osia, joiden tarkoitus on tukea palvelun toteutumista. Esineet toimivat vuorovaikutuskeinona asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Esine voi olla yksinkertaisemmillaan tapahtumaan liittyvä asiakirja tai suurempi laitteisto kuten tapahtuman äänentoistotekniikka. (Saffer 2007, 177.) Palvelumuotoilun mukaan esineet voivat myös olla henkilökunnan käyttämiä esineitä, jotka liittyvät palvelun tuotantoon ja vaikuttavat palvelukokemukseen.

Prosessit kuvaavat, kuinka palvelu luodaan, organisoidaan, tuotetaan ja toimitetaan. Palveluprosessin onnistumisen saavuttamiseksi ei ole yhtä ainoaan keinoa, sillä asiakkaiden kokemukset palvelusta vaihtelevat. Olosuhteiden ja loppukäyttäjien ollessa erilaisia, prosessien kuvaamiseen ja toteuttamiseen löytyykin useita vaihtoehtoja ja tapoja. Palveluprosessit voidaan kuvata hyvin yksityiskohtaisesti, jolloin niitä voidaan muuttaa ja kehittää helposti. (Saffer 2007, 178.)

Palvelun onnistumiseen vaikuttavat merkittävästi palvelun toteuttamiseen liittyvät ihmiset. Palvelumuotoilussa ihmiset jaetaan kahteen ryhmään, jotka ovat asiakkaat ja asiakaspalvelijat. Palveluun osallistuville ihmisille muodostuu usein roolit, joiden mukaan he käyttäytyvät palvelun aikana. Palvelumuotoilun avulla asiakaspalvelijoiden toimintaa ja käytöstä pyritään ohjaamaan haluttuun suuntaan. (Saffer 2007, 180.)

4.1.2 Palvelutuokiot

Palvelut rakentuvat jaksoista tai sarjoista osapalveluja, jotka yhdistettynä muodostavat asiakkaan kokeman palvelukokonaisuuden. Yksittäistä osapalvelua kutsutaan palvelutuokioksi, joka sisältää useita kontaktpisteitä. Kontaktpisteiden avulla palvelutuokiot pystytään suunnittelemaan halutunlaisiksi, jolloin ne vastaavat asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin. Kontaktpisteitä pohdittaessa on tärkeää miettiä, mitkä asiat tuovat asiakkaalle arvoa, mutta jotka pystytään toteuttamaan vähin kustannuksin. (Saffer 2007, 193.)

Tapahtuma-alalla palvelutuokioita ovat esimerkiksi yhteydenotto tapahtumatoimistoon, tarjouksen vastaanottaminen, suunnittelutapaamiset ja tapahtumaan osallistuminen. Palvelupolku rakentuu sekä tapahtumatoimiston asettaman prosessin että asiakkaan tekemien valintojen ja päätösten mukaan.

4.1.3 Palvelupolku

Asiakkaan palvelupolun kuvaaminen on palvelumuotoilun tunnetuimpia menetelmiä. Menetelmän tarkoitus on kuvata asiakkaan prosessi askel askeleelta palvelun aikana. Palvelupolku on yksinkertaistettu kuvaus palvelusta, joka auttaa ymmärtämään ja kehittämään sitä. Polun luomisessa voidaan hyödyntää tarinoita, kuvia sekä asiakkaan onnistumisia ja epäonnistumisia. (Saffer 2007, 191.) Palvelupolku luodaan sekä palvelutarjoajan toiminnan että asiakkaan valintojen avulla. Palvelupolun tarkoitus on erityisesti korostaa asiakkaan tekemiä valintoja, jolloin asiakas ei kulje yrityksen kartoittamaa tietä. Tämän vuoksi jokainen asiakas muodostaa oman palvelupolkunsa, sillä jokainen ihminen käyttäytyy ja toimii eri tavalla. Palvelumuotoilu pyrkii tunnistamaan erilaisia käyttäytymismalleja palvelun kuluttamisessa, jolloin asiakaskokemus voidaan luoda vastaamaan asiakkaan tarpeita. (Miettinen & Koivisto 2009, 143-145.)

Palvelupolussa kuvataan kontaktipisteet, joiden aikana asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa palvelun kanssa. Vuorovaikutustilanteet voivat tapahtua kasvokkain tai sähköisesti useiden eri kanavien kautta. Kontaktipisteet yhdistämällä luodaan asiakkaan kokonaisvaltainen palvelukokemus. Palvelupolun on oltava helposti ymmärrettävä, mutta yksityiskohtia sisältävä, jolloin pystytään kuvaamaan, miten polku on muodostunut. Palvelupolku auttaa tunnistamaan ongelmakohtia palvelussa sekä löytämään uusia innovaatiomahdollisuuksia. Visuaaliset palvelupolut mahdollistavat yrityksen omien sekä kilpailijoiden palvelukokemusten vertailun. (Stickdorn & Schneider 2010, 158-159.)

4.2 Ymmärrä - vaihe

Ymmärrä - vaihe on yhteys projektin ja sen todellisuuden välillä, sillä se ilmentää alueita, joihin yrityksen tulisi tähdätä ja kohdistaa huomionsa. Ymmärrä - vaiheessa opitaan tuntemaan palvelun tarjoaja ja asiakkaat. Tarkoituksena on mennä pintaa syvemmälle ja löytää asioita, jotka eivät ole ihmisille tuttuja. Asiakkaita tutkimalla halutaan saada selville heidän piilevät ja tietoiset halut, tarpeet ja mielipiteet. Lisäksi on tärkeää selvittää, mitä rajoitteita ja mahdollisuuksia palvelulla on.

Magerin (2004, 32) mukaan ymmärrä - vaiheessa on määritettävä yrityksen palvelustrategia, jonka pohjana ovat huolelliset markkina- ja kilpailijatutkimukset sekä syvälinen asiakkaiden tarpeiden kartoitus. Moritz (2005, 127) on listannut erilaisia menetelmiä, joita ymmärrä - vaiheessa voidaan hyödyntää. Näitä ovat esimerkiksi benchmarking, haastattelut, sidosryhmäkuvaus, asiakassegmentointi ja havainnointi. Tutkimuksessa menetelmänä käytettiin havainnointia, asiantuntijahaastattelua ja sidosryhmäkuvausta, jotka esitellään tarkemmin seuraavaksi.

4.2.1 Havainnointi

Havainnointi on todellisen elämän tutkimista. Sen avulla saadaan suoraa tietoa yksilöiden ja ryhmien toiminnasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 207.) Havainnointi paljastaa, kuinka kuvaamme ympäristön, ja kuinka reagoimme kaikkeen kokemaamme ja näkemäämme (Aaltola & Valli 2001, 124). Tieteellisen havainnoinnin kautta pyrimme saamaan vastauksia määritettyyn ongelmaan tai ilmiöön vaikuttavista tekijöistä. Havainnointi sopii tutkimusmenetelmäksi, kun tutkittavasta aiheesta tiedetään vähän. Havainnoinnin avulla pystytään kuvaamaan monimuotoista toimintaa yksityiskohtaisesti, jolloin saatu tieto on helpompi liittää isompaan kontekstiin. Tutkimustulokset on helposti yhdistettävissä muiden menetelmien kautta saatuun tietoon, jolloin voidaan luoda syvällisempää tutkimustietoa. (Aaltola & Valli 2001, 124-128.)

Havainnointiprosessi alkaa kohderyhmän valinnalla. Mukana on hyvä olla avainhenkilö, jonka avulla pääsee tutkittavan ryhmän sisälle. Ennen tutkimuksen alkua on tärkeää selvittää tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus itselleen ja tutkittaville. Tutkittavien on pystyttävä luottamaan, ettei tutkimuksesta koidu hänelle vahinkoa tai vaivaa. Tämän vuoksi tutkittavilta on aina saatava lupa havainnointiin. Tutkimuksen aloittamista helpottaa, jos löytää tutkimuksesta hyötyä myös tutkittavalle, mutta katteettomia lupauksia ei saa antaa. Tutkimus alkaa havainnoinnilla ja muuttuu enemmän osallistuvaksi, kun ryhmä muodostuu tutummaksi. Tutkimuksessa tavoitteena on saavuttaa luonnollinen tutkimustilanne, jolloin havainnoijaan ei kiinnitettäisi erityistä huomiota. (Aaltola & Valli 2001, 132-134.)

Opinnäytetyöprosessin aikana osallistuttiin useaan tapahtumatoimisto X:n asiakastapaamiseen, joiden aikana tehtiin havainnointia siitä, millaista vuorovaikutus on palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä. Asiakastapaamiset liittyivät pääasiassa tiettyyn isompaan tapahtumaan, joka järjestettiin huhtikuussa 2011. Rajoittamalla havainnoinnin yhden tapahtuman seuraamiseen, pystyttiin luomaan kokonaiskuva palvelusta. Lisäksi prosessin aikana opittiin tuntemaan tutkittavia henkilöitä, ja ymmärtämään heidän ajatuksiaan ja tarpeitaan. Havainnoinnin aikana toimittiin ainoastaan havainnoijan roolissa, eikä osallistuttu tapaamisen kulkuun aktiivisesti.

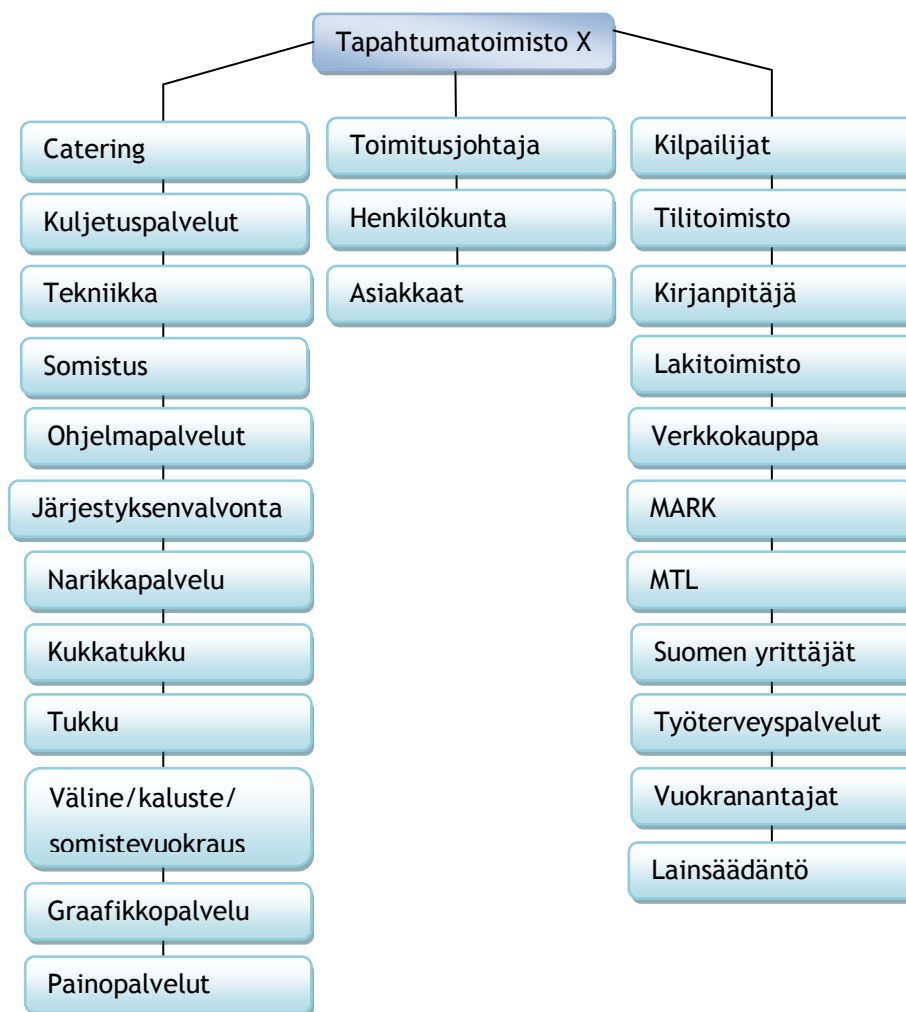
Havainnointitilanteessa tehtiin jatkuvasti muistiinpanoja, joihin merkittiin asiat, jotka koettiin tutkimuksen aiheen tai ongelman kannalta merkittäviksi. Muistiinpanoja tehdessä pyrittiin huomioimaan, ettei toiminta kiinnitä liikaa huomiota tai häiritse tapaamistilannetta. Tapaamisissa huomioitiin erityisesti osapuolten rooleja, asenteita ja käyttäytymistä. Havainnointi kohdistui sekä asiakkaan yksittäisiin sanoihin ja reaktioihin kuin olosuhteet huomioineisiin tilanteisiin ja tekoihin. Havainnoinnin kautta tarkoituksena oli luoda kokonaiskuva siitä, kuinka asiakas kokee saamansa palvelun. Havaintojen avulla pyrittiin löytämään kohtia, joissa asiakas voitaisiin huomioida paremmin, ja ottaa mukaan suunnitteluprosessiin.

4.2.2 Sidosryhmäkartta

Sidosryhmäkartta kuvaa kaikki palvelujärjestelmään kuuluvat toimijat. Kartan avulla löydetään palvelun suunnitteluun liittyvät osallistujat, joita kannattaa seurata tutkimusvaiheessa. Sidosryhmäkarttaa voidaan myös käyttää osapuolten mieltymysten, tarpeiden ja intressien sekä osapuolten välisten suhteiden kuvaamisessa. (Palvelumuotoilun ABC) Sidosryhmäkarttaan kuvaan kaikki tapahtumaprosessiin vaikuttavat osapuolet. Kartan avulla pystytään selkiyttämään, ketkä ovat vuorovaikutuksessa prosessin aikana ja millaista vuorovaikutus on. (Saffer 2007, 189.)

Sidosryhmäkuvauksen avulla kuvataan kokonaisuudessaan palvelujärjestelmä, johon vaikuttavat muun muassa palvelutarjoajan ulkoiset ja sisäiset resurssit, palvelun vaikutuspiirissä olevat ihmiset, yritykset ja yhteiskunnalliset tahot. Sidosryhmäkuvauksen avulla saatetaan karttaan löytää uusia toimijoita, joiden avulla pystytään avaamaan uusia näkökulmia ja innovaatioita. (Koivisto 2007, 73.)

Tapahtumatoimisto X:n sidosryhmäkartta on luotu havainnoinnin sekä yrityksen tuottajan haastattelun perusteella. (Kuvio 5.) Tapahtumatoimisto X:n sidosryhmäkartan keskellä ovat yrityksen henkilökunta ja asiakkaat, joihin muut kartan toimijat vaikuttavat. Yrityksen sidosryhmäkartta koostuu useista yhteistyökumppaneista, jotka ovat edellytyksenä yrityksen toiminnalle sekä tapahtumien tuottamiselle. Tapahtumien toteuttamiseen vaikuttavat toimijat on esitelty kuvion vasemman puoleisessa osassa. Toimijoista jokainen vaikuttaa osaltaan tapahtuman onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Sidosryhmäkartan oikean puoleisessa osassa on yrityksen liiketoimintaan vaikuttavia toimijoita. Yksi suurimmista vaikuttajista ovat alan kilpailijat ja markkinoiden muutokset, joita yrityksen on seurattava jatkuvasti. Tapahtumatoimisto X on ulkoistanut ammattilaisten hoidettavaksi joitakin liiketoiminnalle tärkeitä toimintoja, kuten kirjanpidon.



Kuvio 5: Tapahtumatoimisto x:n sidosryhmäkartta

Tapahtumatoimisto X:lle on vuosien aikana vakiintunut eri toimialoilta tietyt yhteistyöyritykset, joiden kanssa tapahtumia tavallisesti järjestetään. Tiiviin kumppanuuden vahvuutena on luottamus toisen ammattitaitoon, jolloin kumppanin moitteettomaan työnjälkeen voidaan luottaa. Tiettyjen yritysten suosiminen saattaa kuitenkin estää palvelutarjonnan normaalin kehittymisen. Useampaa esimerkiksi somistusyrityksestä käyttämällä voidaan asiakkaalle tarjota juuri hänen tarpeisiinsa sopivaa palvelua. Yhteistyöyrityksen valmiuteen osallistua tapahtuman toteuttamiseen ei aina voida olla varmoja, jolloin varalla on hyvä olla valmiina toinen alan yritys.

Tapahtumatoimisto X:n markkinointi järjestetään täysin yrityksen sisäisesti. Käyttämällä ulkoista markkinointiapua tapahtumien markkinointi voisi olla monipuolisempaa ja tehokkaampaa. Tapahtumien markkinointi ja myynti on vaativaa, jolloin markkinoinnin ammattilainen osaisi kohdistaa palvelut oikeille ja kannattaville asiakkaille. Kuulumisesta Markkinointiviestinnän Toimistojen Liittoon sekä Suomen Markkinointiliittoon on apua markkinoinnin tehostamisessa.

4.2.3 Yritysassiakkaan haastattelu

Tutkimusta varten haastateltiin kolmea tapahtumatoimisto X:n yritysasiakasta. Haastattelut toteutettiin huhti-toukokuun 2011 aikana. Haastateltavaksi valittiin yrityksen edustajia, joille tapahtumatoimisto X on järjestänyt yhden tai useamman tapahtuman. Haastatteluja järjestettiin muun muassa tapahtuman ja palautekeskustelun yhteydessä. Haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin haastattelun tavoitteista ja mihin tietoja tullaan käyttämään. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joita varten luotiin etukäteen keskustelun runkona toimivat teemat. (Liite 6.) Teemat olivat samat jokaisella haastateltavalla. Haastattelun teemat koskivat asiakkaan ja tapahtumatoimisto X:n yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta, asiakkaan käsitystä saamastaan palvelusta sekä asiakkaan osallistumista tapahtuman suunnitteluprosessiin. Haastattelujen jälkeen haastattelut litterointiin eli kirjoitettiin kokonaisuudessaan puhtaaksi.

Ojasalon, Moilasen & Ritalahden (2009, 95) mukaan haastattelu sopii erityisesti kehittämistehtävien aineistonkeruumenetelmäksi, koska se syventää tutkittavia asioita ja antaa uusia näkökulmia tutkimukselle. Hirsjärvi, ym. (2008, 200-201) listaavat haastattelun eduksi kysymysten joustavuuden ja haastateltavan vastauksien monipuolisen tulkinnan. Haastattelutilanteessa haastateltavalta voi pyytää perusteluja vastauksille tai esittää lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2008, 200-201) Haastattelu antaa myös haastateltavalle mahdollisuuden tuoda oma mielipiteensä esiin. (Aaltola & Valli 2001, 25).

Haastattelujen tarkoituksena oli saada suoraa tietoa asiakkailta siitä, millaisena he kokevat saamansa palvelun tapahtumatoimisto X:llä. Kysymyksissä taustatietoina kysyttiin muun muassa tekijöistä, jotka vaikuttivat tapahtumatoimisto X:n valintaan sekä asiakkaan aiemmista kokemuksista tapahtumien järjestämisestä. Asiakkaalta tiedusteltiin lisäksi, olisiko toivonut osallistuvansa tapahtuman suunnittelun aktiivisemmin, tai olisiko tapahtumatoimisto voinut motivoida asiakasta osallistumaan enemmän.

Haastatteluaineistoa analysoitiin teemoittelun avulla. Aineistoa tarkasteltaessa pyrittiin aineistosta löytämään piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Useasti esiin nousseet asiat pohjautuivat suurimmaksi osaksi valmiisiin lähtökohtateemoihin, mutta esiin nousi myös uusia teemoja. Analyysin kautta esiin nousseet teemat ja niiden välisten yhteyksien luominen pohjautui tutkijan tekemiin tulkintoihin. Haastattelujen pohjalta nousseita ideoita on käsitelty tarkemmin kehittä - vaiheessa.

4.3 Pohdi - vaihe

Ymmärrä -vaiheessa kerätyt tiedot ovat tärkeässä osassa pohdi -vaiheessa, jolloin päätetään projektin jatkosta. Saadut tiedot kerätään yhteen ja analysoidaan. Tarkoituksena on löytää

palvelusta ongelmakohtia sekä uusia asiakastarpeita. Analysoinnin tulokset ovat apuna joko olemassa olevan tai täysin uuden palvelun kehittämisessä. Pohdi -vaiheessa käytetyistä menetelmistä tunnetuimpia ovat asiakkaan palvelupolun kuvaaminen ja käyttäjäpersoonien luominen. (Moritz 2005, 128-131.)

Käyttäjäprofiilit ovat kuvauksia yrityksen mahdollisista asiakkaista. Käyttäjäprofiilit ovat visuaalisia ja epätarkkoja, ja ne on luotu joko tosielämän asiakkaiden tai ideoinnin kautta. Käyttäjäprofiilien luomisen apuna on joukko kysymyksiä, joita ovat käyttäjän ikä, sukupuoli, asenne, persoonallisuus, tavoitteet, käyttäytyminen ja kiinnostuksen kohteet. Jokaiselle profiilille kehitetään samojen kysymysten kautta ominaisuuksia ja piirteitä, joiden avulla palvelua pystytään havainnoimaan ja kehittämään. (Personas.)

Käyttäjäprofiilit voivat tarjota joukon erilaisia näkökulmia palvelusta. Vaikka profiilit ovat kuvitteellisia, heidän tarpeensa ja reaktionsa ovat todellisia. Tilastollisten tietojen sijaan profiileissa huomio kiinnitetään oikeiden ihmisten haluihin ja tarpeisiin, jotka ilmentävät yritystä ympäröiviä palvelukäsityksiä. (Stickdorn & Schneider 2010, 178.) Tutkimusta varten luotiin neljä kuvitteellista käyttäjäprofiilia, joiden avulla saatiin kehitystyö ja ideointi käyntiin.

4.3.1 Käyttäjäprofiilit

Seuraavassa esitellään tutkimusta varten luodut käyttäjäprofiilit. Profiilit edustavat potentiaalisia tapahtumatoimisto X:n asiakkaita, joiden avulla selvitetään yrityksen tyypillisiä asiakkaita. Käyttäjille mietittiin demografisia tekijöitä, kuten sukupuoli, ikä ja ammatti. Lisäksi määriteltiin joitakin käyttäjän ominaisuuksia, luonteen piirteitä ja tekijöitä, joiden vuoksi he ovat yrityksen asiakkaita. Käyttäjäprofiilien luomisen apuna olivat havainnointi ja yrityksen tuottajan haastattelu.

Käyttäjä 1: Yrityksen vuosijuhlan järjestämisestä vastaava markkinointipäällikkö

Ensimmäinen käyttäjä on espoolaisen yrityksen markkinointipäällikkö. Hän on 52-vuotias nainen, ja asuu Espoossa. Hän on ollut yrityksen palveluksessa yli 30 vuotta, ja edennyt kesätyöläisestä koko markkinointiosaston johtajaksi. Nainen on perheellinen, ja ulkomaan matkailu on perheen yhteinen harrastus. Hänen muita harrastuksia ovat monipuolinen liikunta ja erilaiset käsityöt. Hän on luonteeltaan sosiaalinen, ahkera ja kekseliäs. Käsityöharrastuksensa kautta hän on kehittänyt luovaa ja visuaalista puoltaan.

Käyttäjän työpaikka on kansainvälinen yritys, joka työllistää lähes 200 ihmistä ympäri maailmaa. Yritys järjestää vuosittain yhdestä viiteen isompaa tapahtumaa, jotka on suunnattu joko henkilöstölle tai asiakkaille. Tapahtumat on vuosikymmeniä järjestetty yrityksen oman henkilöstön voimin, mutta tällä kertaa yritys on päättänyt kääntyä

tapahtumatoimiston apuun vuosijuhlaa järjestettäessä. Markkinointipäällikkö on ollut organisoimassa aiempia tapahtumia jo vuosikymmeniä, joten hänellä on paljon kokemusta tapahtumien järjestämisestä. Lisäksi hän tietää, mitkä ratkaisut sopivat heidän yrityksensä tyyliin. Hänet on asetettu vastuuhenkilöksi yhteistyöhön tapahtumatoimiston kanssa. Tapahtumatoimistoa valitessaan yritys on vertaillut eri tapahtuma-alan yrityksiä, ja valinnut mieleisensä yhteistyökumppaneilta saatujen suositusten ja tarjouskilpailun perusteella.

Käyttäjä 2: IT - alan yrityksen toimitusjohtaja

Toinen käyttäjä on nuoren IT - alan yrityksen perustaja ja toimitusjohtaja. Mies on 27-vuotias, ja perustanut yrityksensä alle vuosi sitten. Yritys valmistaa tietokoneohjelmistoja, ja työllistää neljä ihmistä. Yrityksen kasvu on ollut nopeaa, ja menestyksen eteen on panostettava paljon. Käyttäjän työpäivät ovat pitkiä, jonka vuoksi vapaa-aikaa ei hänellä juurikaan ole, ja kotona ollessaankin hän harrastaa paljon tietokoneiden kanssa puuhastelua. Käyttäjä on järjestelmällinen omassa työssään, mutta käytännön asioissa hyvin suuripiirteinen.

Yritys järjestää ensimmäistä kertaa asiakastilaisuutta, johon on tarkoitus kutsua sekä nykyisiä että potentiaalisia uusia asiakkaita. Henkilöstön suuren työmäärän ja vähäisen kokemuksen vuoksi yritys on päättänyt jättää tapahtuman järjestämisen täysin tapahtumatoimiston tehtäväksi. Käyttäjä haluaa tapahtuman avulla mainostaa ja saada yritykselle näkyvyyttä markkinoilla. Nuorelle yritykselle tapahtuman onnistuminen on hyvin tärkeää. Tapahtumatoimiston käyttäjä valitsi Internet-sivuja vertailemalla.

Käyttäjä 3: Syntymäpäiviä järjestävä yksityishenkilö

Helsingin keskustassa asuva nainen haluaa järjestää miehelleen 50-vuotis syntymäpäiväjuhlat. Nainen etsii sopivaa juhlapaikkaa Helsingin keskustasta, ja päättää tiedustella tapahtumatoimisto X:n vuokraamaan tapahtumasalia. Juhlaa järjestävä nainen on miehensä tavoin eläkkeellä, ja haluaa juhlien avulla kutsua kaikki uudet ja vanhat tuttavat yhteen. Pariskunta asuu useita viikkoja vuodessa Thaimaassa, ja haluavat maan kulttuurin näkyvän myös juhlissa.

Yhteydenotto tapahtumatoimistoon tapahtuu yrityksen Internet-sivujen yleisen tarjouslomakkeen kautta. Lomakkeessa asiakas kertoo pääpiirteissään, millaisia elementtejä tapahtumaansa haluaa. Asiakkaalla on selkeitä toiveita tapahtumaa varten, mutta ei osaa itse niitä toteuttaa. Asiakas toivoo tapahtumatoimiston myös ehdottavan jotain uutta, jota hänelle ei tulisi mieleen toteuttaa.

4.3.2 Asiakkaan kulkema palvelupolku

Tutkimuksessa jokaiselle kuvitteellisille käyttäjäprofiileille luotiin palvelupolkukartta, jossa kuvattiin kunkin persoonan kulkema matka palvelun aikana. Matka alkaa asiakkaan palvelun tarpeesta ja yhteydenotosta yritykseen, ja päättyy palvelun toteuttamiseen ja arviointiin. Kartassa on kuvattu kaikki kontaktipisteet, joissa vuorovaikutus asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä tapahtuu.

Käyttäjän 1 palvelupolku

Käyttäjän 1 palvelupolku alkaa yrityksen päätöksestä järjestää vuosijuhla. (Liite 1.) Yritys vertailee alueen tapahtumatoimistoja, ja tekee valinnan tarjouskilpailun pohjalta. Valintaan vaikutti lisäksi tapahtumatoimiston hyvä maine, josta yritys on kuullut yhteistyökumppaneiltaan. Yhteydenotto tapahtumatoimistoon tapahtui puhelimitse, jolloin sovittiin ensitapaamisesta. Uuden asiakkaan tiedot päivitetään yhteydenoton jälkeen aina yrityksen asiakasrekisteriin, joka on asiakkaalle näkymätöntä toimintaa. Suunnittelutapaamisessa asiakasyritys kertoo, millaisen tapahtuman he haluavat järjestää sekä tarkan budjetin, jolla tapahtuma tulee toteuttaa. Tapahtumatoimisto laatii asiakkaiden toiveiden mukaisen tarjouksen, ja esittelee sen henkilökohtaisesti tapahtumasta vastaavalle ryhmälle.

Tarjouksen hyväksymisen jälkeen alkaa suunnitteluprosessi, jonka aikana asiakkaan ja tapahtumatoimiston välinen yhteydenpito ja yhteistyö ovat aktiivista. Prosessin aikana on useita kasvokkain tapahtuvia tapaamisia, joiden tarkoitus on varmistaa, että tapahtumaa viedään oikeaan suuntaan. Asiakkaan tärkeimpiä informaation lähteitä ovat tapahtumatoimiston laatimat tarjous ja tapahtuman käsikirjoitus. Asiakas osallistuu valmiiseen tapahtumaan, jolloin hänelle näkymättömiksi toiminnoiksi jäävät tapahtuman yksityiskohtainen suunnittelu ja rakennus. Viikko tapahtuman jälkeen pidetään palautekeskustelu, jossa käydään tapahtuma yksityiskohtaisesti läpi, ja pohditaan onnistumisia ja epäonnistumisia.

Käyttäjän 2 palvelupolku

Käyttäjän 2 kulkema palvelupolku on ensimmäistä yksinkertaisempi, sillä yritys ei ole yhtä aktiivinen osallistumaan tapahtuman suunnitteluun. (Liite 2.) Yritys on valinnut tapahtumatoimiston Internet-sivujen perusteella. Yhteydenotto tapahtumatoimistoon tehdään sähköpostilla, jossa asiakas kertoo pääpiirteet tapahtuman luonteesta. Kasvokkain järjestettyjä tapaamisia ei ole ennen tapahtumapäivää.

Tapahtumatoimiston tehtävä on luoda tapahtumalle idea, teema ja konsepti pyrkien kuitenkin huomioimaan asiakasyritys. Tapahtumatoimisto kertoo kehittämistään ideoista sekä

tapahtuman suunnittelun etenemisestä asiakkaalle sähköpostin välityksellä. Asiakkaalle näkymättömiä tapahtumatoimiston toimia ovat tapahtuman teeman ja ideoiden keksiminen sekä yhteydenpito alihankkijoiden kanssa. Asiakas osallistuu tapahtumaan, jonka tapahtumatoimisto on suunnitellut alusta alkaen. Ensimmäinen kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus tapahtuu tapahtumatilassa, jossa asiakkaan kokemukseen vaikuttaa työntekijän olemus sekä kaikki tapahtuman fyysiset elementit.

Käyttäjän 3 palvelupolku

Asiakkaan palvelupolku alkaa etsimällä Internetin avulla sopivaa tapahtumapaikkaa miehensä syntymäpäiväjuhliin. (Liite 3.) Asiakas kiinnostuu tapahtumatoimisto X:n vuokraamasta tapahtumasalista Helsingin keskustassa. Internet-sivuilta löytyy yleinen tarjouspyyntölomake, jonka asiakas täyttää. Asiakas saa vastauksen tarjouspyyntöönsä, jonka jälkeen sovitaan tapahtumasaliin tutustumisesta. Tapahtumasali on siistitty tutustumiskäyntiä varten, jolloin asiakas näkee salin erinomaisessa, kunnossa. Tapahtumatoimiston työntekijä kertoo informaatiota tilan historiasta, ominaisuuksista ja mahdollisuuksista.

Tapahtuman tarjoiluista päätetään tasting -tilaisuudessa. Tapahtumatoimisto on ollut yhteydessä catering-yritykseen, joka on luonut asiakkaan toiveiden mukaisen menun. Asiakas saa tietoa tarjoiluista menukorttien avulla. Tapahtumatoimiston työntekijä ja catering-yrityksen edustaja kertovat asiakkaalle tarjoiluehdotuksista ja niiden sisällöstä. Tapahtuman somistuksen ja ohjelman tapahtumatoimisto suunnittelee yhteistyössä alan yhteistyökumppaneiden kanssa. Yhteisissä somistus- ja ohjelmapalavereissa tapahtumatoimiston työntekijä esittää ideansa asiakkaalle, joka valitsee mielensä ja budjettiin sopivat ehdotukset.

4.3.3 Service blueprinting

Palvelun kehittämisen suunnittelulle luo perustan yrityksen nykytilan analyysi. Analyysi paljastaa yrityksen lähtökohdat, joita ovat sekä puutteet palvelussa että tekijät yrityksen menestyksen takana. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 121.) Prosessianalyysi tutkii ja kehittää yrityksen prosesseja prosessikaavioiden avulla. Kaavioista selviää prosessien kriittiset vaiheet sekä eri toimijoiden rooli prosessissa. Analyysin tarkoitus on selvittää missä ja miksi ongelmia ilmenee, ja löytää ratkaisuja niihin. Palveluprosesseja analysoidaan blueprint -menetelmän avulla. Menetelmän kautta kuvataan palvelu kokonaisuudessaan huomioiden asiakkaat, henkilöstö ja johtajat, joiden on palvelun kehittämisen kannalta tärkeää ymmärtää palvelu samalla tavalla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 158-159.)

Service blueprinting on kehitetty alun perin rakennusten hahmottamiseen, mutta mallin kehittäjä Lynn Shostack keksi hyödyntää sitä myös palveluiden tuotannossa helpottamaan palveluiden suunnittelua (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2008, 71). Koivisto (2007) yhdistää

blueprint - mallin palvelumuotoiluun huomioimalla asiakkaiden tyytyväisyyden ja tarpeet palveluiden suunnittelussa. Asettamalla asiakkaan erityisasemaan palvelun kokonaissuunnittelussa, joutuvat suunnittelijat ajattelemaan asiakkaan tulevaa palvelukokemusta. Blueprint kuvaa palvelun, ja kaiken toiminnan sen tuottamiseksi.

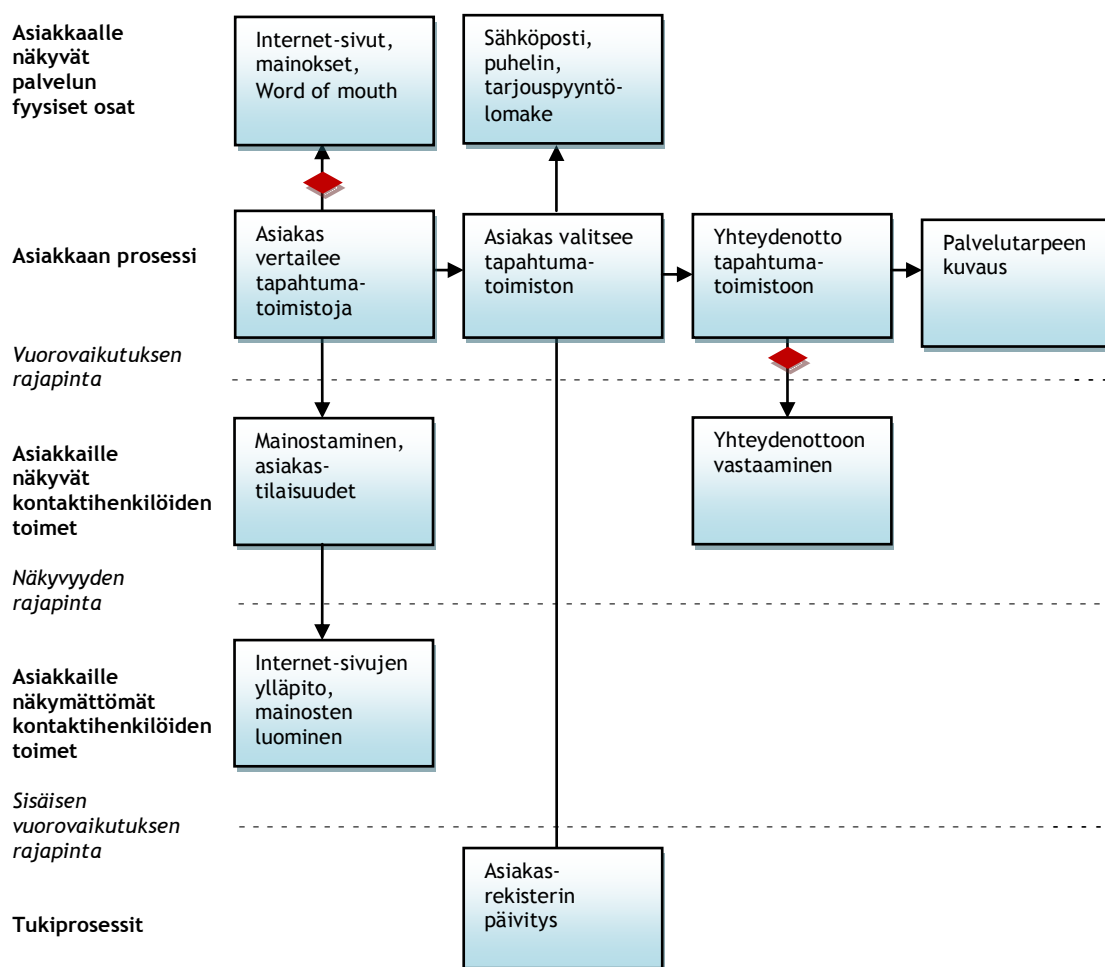
Blueprint - menetelmän rakentaminen alkaa kehitettävän palveluprosessin valitsemisella. Tämän jälkeen määritellään asiakassegmentti, ja selvitetään prosessi asiakkaan näkökulmasta. Prosessiin merkitään kaikki valinnat ja toiminnot, joita asiakas tekee palvelun aikana. Seuraavaksi kuvataan prosessin aikana tapahtuva vuorovaikutus, joita ovat asiakkaalle näkyvät tai näkymättömät työntekijän tai tekniikan välityksellä tehtävät toimet. Jotta kuvauksesta tulisi yhtenäinen, lisätään kaavioon yrityksen tukitoiminnot, jotka mahdollistavat asiakaskontaktit. Viimeinen lisäys prosessikuvaukseen ovat palvelun fyysiset osat, joita voivat olla esimerkiksi tarjouspaperi tai lasku. (Ojasalo ym. 2009, 160-162.)

Blueprint - menetelmän vahvuus on asiakkaan roolin korostaminen palveluprosessissa. Menetelmä soveltuu hyvin palvelun kehittämiseen, koska palvelun avaaminen osiin antaa työntekijöille uusia näkökulmia nähdä työnsä osana isompaa kokonaisuutta ja asiakkaan prosessia. Vuorovaikutuksen rajapinnat paljastavat kriittiset kohdat, jotka erityisesti vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. (Ojasalo ym. 2009, 162.) Tutkimuksessa on käytetty Zeithamlin prosessikuvauksen mukaista mallia.

Tapahtumatoimisto X:n tapahtuman suunnitteluprosessin kuvaamisen avulla kartoitetaan, kuinka nykyinen tapahtuman suunnittelu etenee. Blueprint - kaavion laadinnan apuna toimi tapahtumatoimisto X:n tuottaja, joka pääasiassa vastaa tapahtumien suunnittelusta sekä oma havainnointini tapahtuman suunnitteluprosessin aikana. Palvelun blueprintin kautta pyritään erityisesti pohtimaan, huomioidaanko asiakasta prosessissa tarpeeksi, ja pystyttäisiinkö hänet ottamaan aktiivisemmin mukaan prosessiin. Asiakkaan ja tapahtumatoimiston prosessien lisäksi kaaviossa on esitelty palvelun fyysiset osat sekä tapahtumatoimiston asiakkaalle näkymättömät toimet ja toimintaa tukevat prosessit. Kaavioihin punaisella kuviolla merkityt kohdat ovat palvelun kriittisiä kohtia, jotka vaikuttavat palvelun onnistumiseen merkittävästi. Seuraavassa esittelen tapahtumatoimisto X:n tapahtuman suunnitteluprosessin, joka koostuu asiakkaan yhteydenotosta yritykseen, tapahtuman tarjouksen laatimisesta ja hyväksymisestä sekä tapahtuman suunnittelusta.

Blueprint - kaavio rakentuu asiakkaalle näkyvistä ja näkymättömistä toimista ja toimijoista. Asiakkaalle palvelun näkyvät osat voivat olla välineitä palvelun toteuttamiseen tai informaatiota palvelusta. Vuorovaikutuksen rajapinnat kertovat asiakkaan ja palvelutarjoajan välisestä vuorovaikutuksesta. Sisäinen vuorovaikutus taas kertoo tukiprosessin yhteydessä käydystä kanssakäymisestä. Tukiprosessit avustavat palvelun onnistumista, mutta eivät ole välttämättömiä.

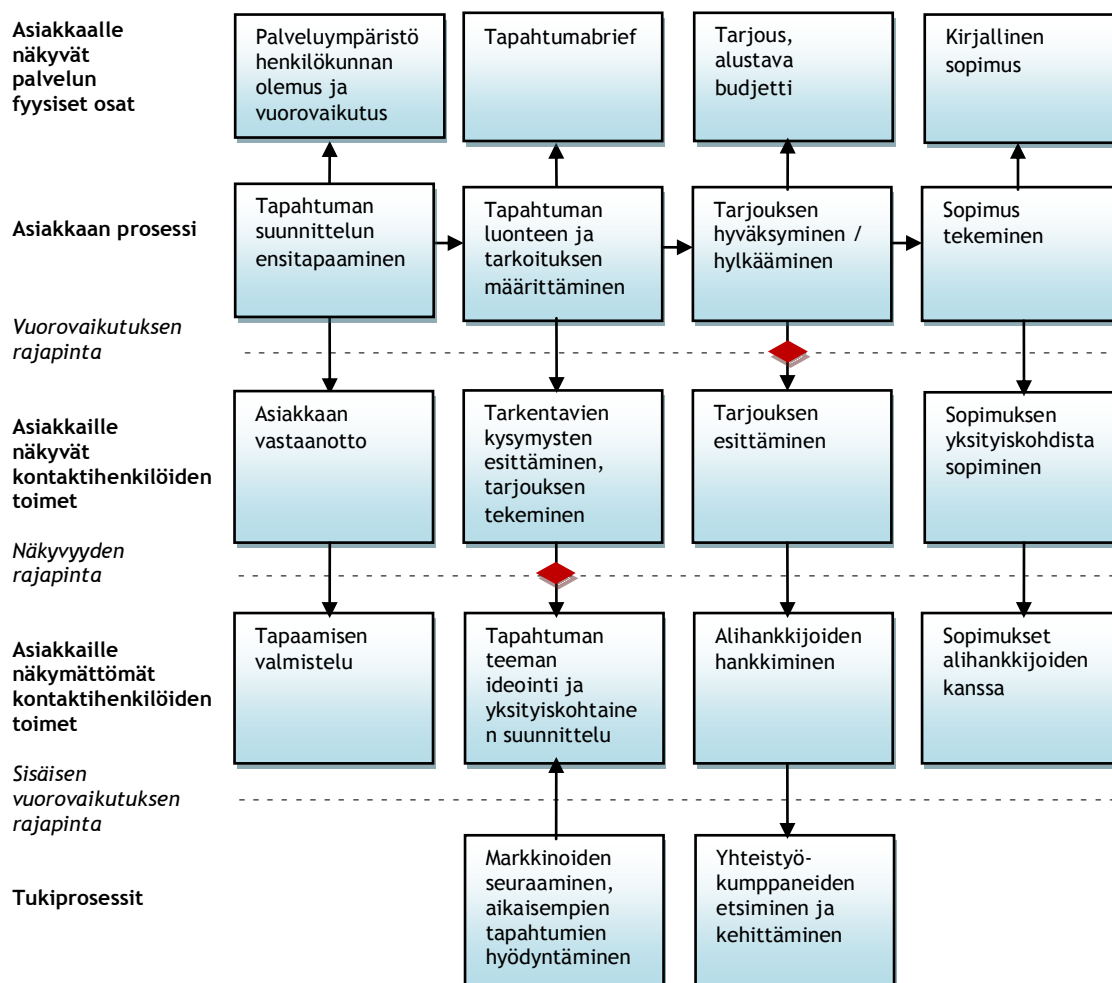
Asiakkaan prosessi tapahtuman suunnitteluprosessissa alkaa yhteydenotosta tapahtumatoimistoon. (Kuvio 6.) Asiakkaalle ensimmäinen palvelun fyysinen osa on esimerkiksi mainos tai yrityksen Internet-sivut. Kiinnostuksen herättyä, asiakas ottaa yhteyttä tapahtumatoimisto X:ään joko sähköpostin, puhelimen tai yrityksen Internet-sivujen yleisen tarjouspyyntölomakkeen kautta. Asiakkaalle näkymätön toimija on sivujen ylläpitäjä ja tarjouksen vastaanottaja. Asiakkaalle näkyviä toimia ovat esimerkiksi mainokset lehdissä ja yrityksen järjestämät asiakastilaisuudet. Yhteydenoton jälkeen asiakas kertoo tarpeistaan, ja yrityksen henkilökunta saattaa tehdä tarkentavia kysymyksiä tapahtuman tarkoitukseen ja luonteeseen liittyen.



Kuvio 6: Asiakkaan yhteydenotto tapahtumatoimisto x:ään

Asiakkaan valinta tapahtumatoimistoa päätettäessä on palveluprosessin ensimmäinen kriittinen kohta. Yrityksen vaikutusvallan ulkopuolella on muiden ihmisten suusanallinen viestintä, joka voi vaikuttaa asiakkaan päätökseen tapahtumatoimistoa valittaessa joko positiivisesti tai negatiivisesti. Onnistuneesti tuotetut tapahtumat jäävät asiakkaalle usein pysyvästi mieleen, jonka vuoksi asiakkaan palvelukokemuksen parantamiseen on tärkeää kiinnittää huomiota. Toinen kriittinen kohta on yhteydenotto tapahtumatoimisto X:ään.

Vastaus asiakkaan kyselyyn ja tarjouspyyntöön on tultava nopeasti, jotta asiakas ei ehdi hakemaan palvelua muualta. Yrityksen saavutettavuus ja palvelun toimivuus on tärkeitä asiakastytyväisyyden lisääjiä.

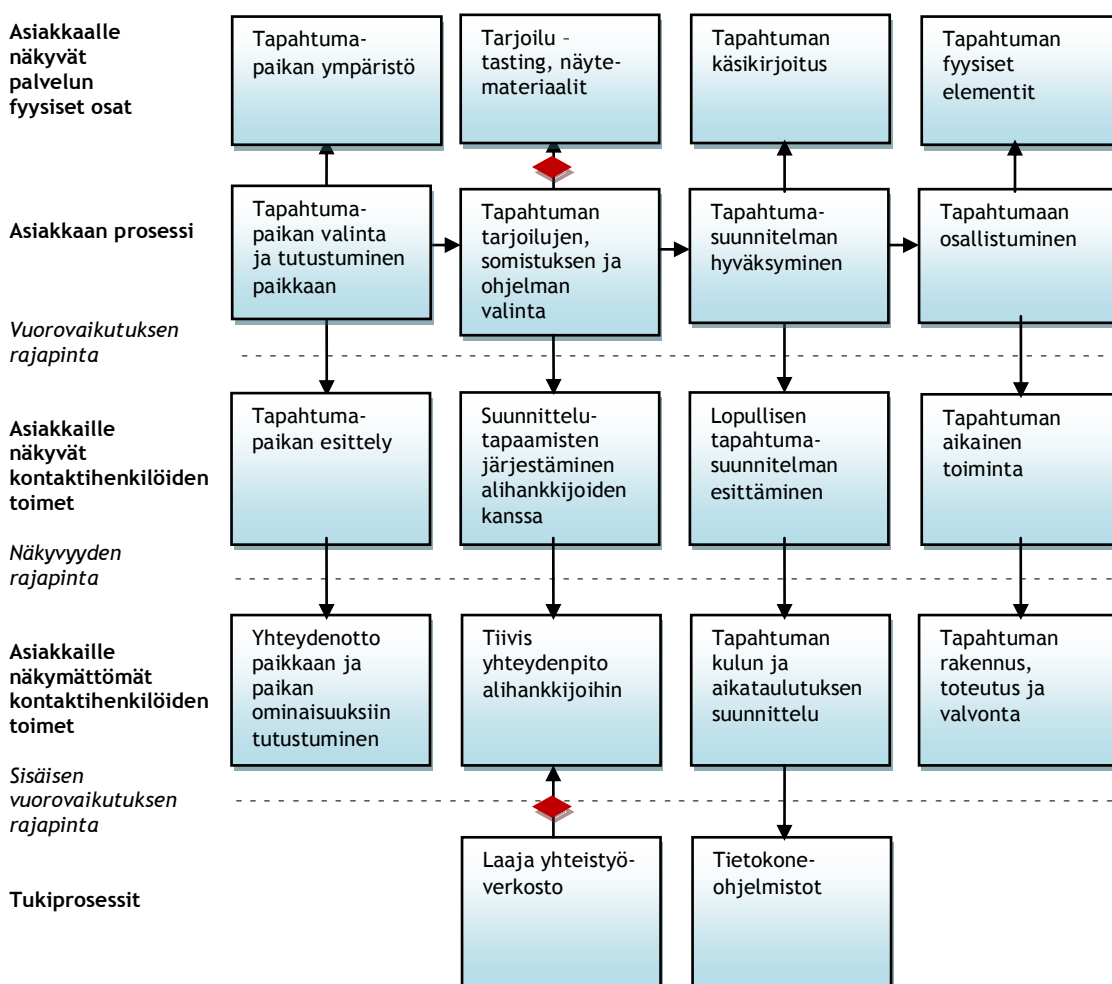


Kuvio 7: Tarjouksen laatiminen ja hyväksyminen

Tapahtuman suunnittelun alkuvaiheessa asiakas ja tapahtumatoimiston työntekijä tapaavat tavallisesti kasvokkain. Tapaamisessa tarkennetaan muun muassa tapahtuman tavoitteeseen, teemaan, budjettiin, tarjoiluihin, ohjelmaan, somistukseen ja henkilömäärään liittyviä asioita. Saatuaan tarvitsemansa tiedot, tapahtuman tuottajaksi valittu henkilö laatii asiakkaalle tarjouksen. Tarjouksen laatiminen vaatii usein tiivistä yhteydenpitoa yrityksen sidosryhmään kuuluvien toimijoiden kanssa. (Kuvio 7.) Lisäksi tapahtumatuottajan on seurattava jatkuvasti markkinoiden, kilpailijoiden ja trendien kehitystä, jotta osataan tarjota asiakkaalle ajanmukaista palvelua. Asiakkaalla saattaa olla tarkat toiveet tapahtumalle, jolloin tapahtumatoimiston tehtävä on toteuttaa toiveet. Toisaalta asiakkaalla ei välttämättä ole lainkaan toiveita, ja tapahtumatoimistolla on vapaat kädet tapahtuman suunnittelulle.

Tarjousta varten laaditaan tapahtumabrief sekä budjetti suunniteltua tapahtumaa varten. Tarjous lähetetään asiakkaalle joko sähköisesti tai se esitetään kasvotusten, jolloin asiakkaat voivat samanaikaisesti tehdä kysymyksiä tarjoukseen liittyen. Mikäli asiakas hyväksyy tarjouksen, tehdään osapuolten välinen sopimus, jossa päätetään tapahtumaan, sen suunnitteluun ja toteutukseen liittyvät asiat.

Kriittisiä kohtia tapahtuman tarjousta tehtäessä ovat tarjouksen laatiminen sekä tarjouksen hyväksyminen. Tarjouksen on oltava asiakasyrityksen näköinen, jotta se tulee hyväksytyksi. Tapahtumatoimiston on huomioitava asiakkaan toiveet ja mielipiteet tapahtumaa suunniteltaessa, sekä tutustuttava asiakasyritykseen yleisesti. Tarjousta tehtäessä ja esitettäessä osapuolten välisellä vuorovaikutuksella on merkittävä asema. Toimivat henkilökemiat ovat usein alku pitkäaikaiselle yhteistyölle.



Kuvio 8: Tapahtuman yksityiskohtainen suunnittelu

Tarjouksen hyväksymisen jälkeen aloitetaan tapahtuman yksityiskohtaisempi suunnittelu. (Kuvio 8.) Tapahtuman jokainen osa-alue on tärkeää käydä tarkasti läpi, jotta asiakkaan tarpeet ja mielipiteet tulevat kuulluiksi. Asiakas voi olla mukana tapahtuman suunnittelussa

hyvin aktiivisesti, tai voi jättää suunnittelun lähes kokonaan tapahtumatoimiston hoidettavaksi. Tapahtuman suunnittelutapaamiset tapahtuvat joko tapahtumatoimisto X:n toimistolla, tai muussa asiakkaan kanssa yhdessä sovitussa paikassa. Tapaamisissa asiakkaalle näkyviä fyysisiä osia ovat tilan ympäristö ja henkilökunnan vaatetus. Suunnittelun aikana asiakas saa tapahtuman suunnitteluun liittyviä asiakirjoja, joiden avulla asiakas pystyy seuraamaan tapahtuman suunnittelun etenemistä. Lopullinen tapahtuman käsikirjoitus luodaan hieman ennen tapahtumaa. Käsikirjoituksesta löytyvät muun muassa tapahtuman henkilökunta ja yhteystiedot, osallistujat, aikataulutus, tarjoilut sekä tapahtuman onnistumisen kannalta muita tärkeitä tietoja.

Tavallisesti ensimmäinen tapahtuman suunnitteluun liittyvä tapaaminen on tapahtumapaikkaan tutustuminen. Suunnittelun aikana saatetaan tutustua useampaankin tapahtumapaikkaan ennen kuin juuri asiakkaan tapahtumaan soveltuva tila löytyy. Tapahtumatoimisto on ennen tapaamista yhteydessä tapahtumatiiloista vastaaviin henkilöihin, ja sopii tapaamisajoista heidän kanssaan. Tapahtumatoimiston työntekijän on itsekin tutustuttava tilaan etukäteen, jotta osaa vastata asiakkaan esittämiin kysymyksiin. Tapahtumatoimisto X:n järjestämissä tapahtumissa tarjoiluista vastaa pääsääntöisesti yksi catering-yritys, jonka kanssa yhteistyö on erittäin tiivistä. Erityisesti isompia tapahtumia järjestettäessä, tapahtuman tarjoiluja maistatetaan asiakkailla etukäteen. Maistatuksella varmistutaan, että asiakkaan toiveet ovat huomioita eikä yllätyksiä tule vastaan.

Tapahtumapaikan fyysiset elementit, kuten somistus, tarjoilut ja opasteet ovat palvelun asiakkaalle näkyviä osia. Asiakas tulee valmiiseen tapahtumaan, eikä siten näe tapahtuman rakentamiseen liittyviä toimia. Tavoitteena on myös, ettei asiakkaan tarvitse tapahtuman aikana huolehtia käytännön järjestelyistä tai tapahtuman sujumuudesta, vaan se jää tapahtuman henkilökunnan hoidettavaksi. Kun tapahtumasta on kulunut noin viikkoa, pidetään palautekeskustelu, johon osallistuvat tavallisesti aktiivisesti tapahtuman suunnitteluun osallistuneet henkilöt. Keskustelun aikana molemmat osapuolet kertovat mielipiteensä tapahtuman onnistumisesta.

Yksityiskohtaisessa suunnittelussa asiakkaalle ehdotetaan erilaisia ideoita ja tapoja toteuttaa asiat. Tapoja ei kuitenkaan pystytä testaamaan etukäteen, sillä kaikki nähdään ja koetaan vasta tapahtumassa. Asiakkaalle saattaa suunnittelun aikana tulla hyvin epävarma olo, koska hän ei osaa hahmottaa suunnitelmia mielessään. Asiakkaalle olisi tärkeää tarjota esimerkkejä konkreettisista elementeistä, joita tapahtumassa tullaan käyttämään.

4.4 Kehitä - vaihe

Kehitä -vaiheessa ideoidaan ja kehitetään innovatiivisia palvelukonsepteja ja ratkaisuja edellisessä vaiheessa luotujen design mallien avulla. Kehitystyön perustana ovat palvelun loppukäyttäjien todelliset tarpeet. Asiakkaan palvelukokemus on luotava yksityiskohtaisesti ja

johdonmukaisesti. (Moritz 2005, 132- 135.) Kehitä - vaiheessa käytettyjä menetelmiä ovat esimerkiksi eläytymismenetelmä, visualisointi, aivoriihi ja 8x8 - menetelmä. (Moritz 2005, 132- 135.)

Tutkimuksessa käytettiin ideointimenetelminä toivelista- ja 8x8 - menetelmiä. Toivelista valittiin, koska sen avulla haluttiin selvittää asiakkaiden näkyviä ja piileviä tarpeita. Toinen ideointimenetelmä oli 8x8 - menetelmä, joka toimi ideoinnin jatkamisen apuvälineenä. Syntyneiden ideoiden analysoinnin tavoitteena oli löytää yhä uusia ideoita palvelun kehittämiseen.

4.4.1 Ideointimenetelmät

Ojasalon ym. (2009, 143) mukaan luovuuden käyttäminen vaatii uskallusta ja kykyä katsoa asioita uudella tavalla. Uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja voidaan tuottaa erilaisten luovuusmenetelmien avulla. Luovan ongelmaratkaisun edellytyksenä on avoin ja positiivinen ilmapiiri. Ihmisten avoimella vuorovaikutuksella uskotaan olevan myönteinen vaikutus innovatiivisuuteen. Ideointimenetelmille yhteistä on normaalin ajattelun rajoitusten poistaminen, huonoiltakin tuntuvien ideoiden jakamisen motivointi ja muiden ihmisten ideoiden kehittäminen. (Ojasalo ym. 2009, 143.)

Ideointimenetelmiä on vuosien aikana kehitetty useita. Ideoiden tuottaminen on yritykselle halpaa, mutta niiden toteuttaminen usein kallista. Ideoinnin tarkoituksena on löytää parhaimmat ja kannattavimmat ideat toteutettavaksi. Tutkimusta varten valittiin kaksi ideointimenetelmää, jotka on esitelty seuraavaksi.

Toivelista

Toivelista-menetelmää käytetään yleisesti tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. Menetelmä sopii kehittämismenetelmäksi, koska sen avulla selvitetään asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Asiakkaat eivät aina itsekään tiedosta omia tarpeitaan, vaan huomioivat ennemmin, mitä he eivät palvelulta tai tuotteelta saa. Toivelista-menetelmän avulla selvitetään, mitä asiakkaat haluaisivat, jos heillä ei olisi mitään rajoituksia. (Ojasalo ym.2 2009, 156-157.)

Toivelista-menetelmä toteutettiin yritysasiakkaiden haastattelujen yhteydessä. Asiakkailta kysyttiin, mitä he odottaisivat tapahtuman suunnittelulta, jos heillä ei olisi mitään esteitä ja he voisivat saada mitä tahansa. Tekniikan etuna on, että huomio kiinnitetään ainoastaan todellisiin hyötyihin ja tarpeisiin. Menetelmässä painotetaan, että ideat saavat olla hullunkurisia, eikä niille tarvitse antaa perusteluja tai miettiä niiden toteutettavuutta. (Ojasalo ym.2 2009, 156-157.)

Monet toivelistan kautta nousseet ideat koskivat tapahtuman elementtejä, tunnelmaa ja sujuvuutta. Ideoista ei kuitenkaan voinut löytää montaa yhtenäistä tekijää, sillä eri ihmisten ideointi oli suuntautunut eri kohteisiin. Lähes jokaisen haastateltavan vastauksista löytyi kuitenkin vapaus ja stressittömyys, jolloin tapahtuman järjestämisen voisi jättää täysin tapahtumatoimiston hoidettavaksi.

Muutama haastateltava toivoi enemmän tiedottamista, missä vaiheessa suunnittelu etenee. Ideoista nousi esille myös toive kysymyslistasta, jonka avulla varmistettaisiin, että tapahtuman jokainen osa-alue tulee huomioitua. Haastateltavien toiveita tapahtumaan liittyen olivat mieleenpainuvan kokemuksen jättäminen tapahtuman vieraisiin sekä tapahtuman kulun sujuva eteneminen. Toivelistan kautta nousseita ideoita on jatkokäsitelty 8x8-menetelmän avulla.

8x8 - menetelmä

8x8 - menetelmä on ajatuskartan tapainen ideointimenetelmä, jossa paperin keskelle kirjoitetaan ongelma, johon haetaan ratkaisua. Ongelman ympärille lisätään kahdeksan ongelmasta johdettua näkökulmaa. Tuotetut näkökulmat siirretään uusiksi aloituspisteiksi, joiden ympärille kehitetään jälleen kahdeksan uutta ideaa. (Ojasalo ym. 2009, 147.) Menetelmä laittaa tutkijan jalostamaan ideoitaan eteenpäin ja yhä monipuolisemmiksi.

Tutkimuksessa menetelmän ongelmaksi asetettiin palvelun kehittäminen. Ongelma asetettiin menetelmän mukaiseen taulukkoon. (Liite 4.) Ongelman ympärille lisättiin ideoita, jotka ovat tulosta pääasiassa muista tutkimuksessa käytetyistä kehitysmenetelmistä. Saatuja ideoita jatkokehiteltiin, ja ideoita syntyi lopulta useita kymmeniä.

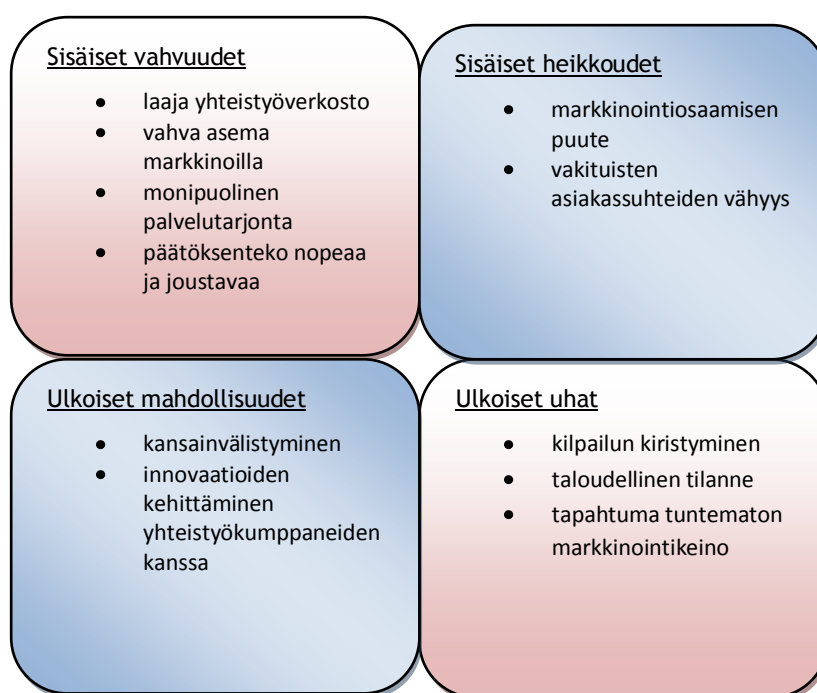
4.5 Seulo - vaihe

Seulo - vaiheessa yhdistellään ja arvioidaan edellisessä vaiheessa luotuja ideoita, ratkaisuja ja palvelukonsepteja niiden suorituksen ja laadun kautta. Ideoista ja ratkaisuista parhaimmat siirtyvät jatkokehittelyyn. Seulo - vaiheessa määritellään lisäksi klusterit ja asiakassegmentit. Vaiheessa apuna voidaan käyttää aiemmin luotuja käyttäjäprofiileja. (Moritz 2005, 136, 139.)

Tutkimuksen seulo -vaiheessa laadittiin tapahtumatoimisto X:n SWOT -analyysi, jonka avulla tutkittiin yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia sekä mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseen. Analyysiin listatut yrityksen ulkoiset uhat voivat olla esteenä kehittämistoiminnalle.

4.5.1 SWOT -analyysi

Tutkimusta varten luotiin tapahtumatoimisto X:lle SWOT - analyysi, jossa pohdittiin yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. (Kuvio 9.) SWOT - analyysiä käytetään yrityksen liiketoiminnan suunnittelun ja kehittämisen työvälineenä. Analyysin tarkoitus on listata ja arvioida yrityksen voimavaroja sekä pohtia yrityksen toimintaympäristön piirteitä. asiat kirjataan neljään kenttään, joita ovat heikkoudet, vahvuudet, uhat ja mahdollisuudet. Analyysiä ei pidä jättää asioiden listaamiseen, vaan niiden pohjalta on tehtävä johtopäätöksiä ja päätettävä jatkotoimenpiteistä. Yrityksen heikkouksia pystytään korjaamaan etsimällä toimintaympäristöstä uusia mahdollisuuksia, ja yrityksen vahvuuksien avulla pystytään tunnistamaan ja estämään ympäristön uhat. (Viitala & Jylhä 2006, 59-60.)



Kuvio 9: Tapahtumatoimisto x:n SWOT -analyysi

Tapahtumatoimisto X:n sisäisistä vahvuuksista tärkein on vahva ja laaja yhteistyöverkosto. Yhteistyökumppanit ovat tärkeässä asemassa tapahtumien suunnittelussa ja toteutuksessa, ja antavat oman panoksensa tapahtuman onnistumiselle. Tapahtumatoimisto X:llä on laaja palvelutarjonta sekä monipuoliset tilat, joita vuokrataan asiakkaiden käyttöön. Yrityksen palvelut ja tilat sopivat usealle eri asiakassegmentille. Yritys on vahvasti näkyvillä alan markkinoilla ja on löytänyt oman vahvan asemansa kilpailijoiden kesellä. Tapahtumatoimisto X on pienyritys, jolloin yritysjohto on lähellä asiakasta. Täten päätöksenteko on nopeaa ja joustavaa, jolloin asiakkaiden muuttuviin mielipiteisiin pystytään reagoimaan helposti.

Tapahtumatoimiston X:n sisäisiä heikkouksia ovat muun muassa markkinointiosaamisen puute sekä vakituisten asiakassuhteiden vähäisyys. Yritys hoitaa itse oman markkinointinsa, eikä

ammattiosaamista ole käytetty. Talon sisällä tapahtuva markkinointi saattaa usein jämähtää paikoilleen, eikä uusia keinoja tavoittaa asiakkaita osata etsiä. Tapahtuma-alalla vakituisten asiakassuhteiden saaminen on erittäin hankalaa, sillä tapahtumamarkkinointi on vasta uusi käsite, johon yritykset eivät vielä ole täysin valmiita panostamaan. Yrityksellä olisi kuitenkin tärkeää olla turva-asiakkaita, joiden avulla yritys pysyy kilpailukykyisenä taloudellisesta tilanteesta huolimatta.

Tapahtumatoimisto X:n ulkoisia mahdollisuuksia on esimerkiksi kansainvälistyminen ja innovaatioyhteistyö sidosryhmään kuuluvien toimijoiden kanssa. Yrityksellä on jo olemassa yhteyksiä Venäjälle, joten toiminnan laajentaminen kansainvälisille markkinoille olisi toteutettavissa. Yhteistyökumppaneiden mukaan ottaminen palveluiden kehittämiseen ja uusien palveluinnovaatioiden luomiseen saattaisi lisätä yrityksen tuottavuutta ja lisätä palveluluiden tarjontaa.

Taloudellinen tilanne vaikuttaa edelleen tapahtuma-alaan vahvasti. Tapahtumien tehokkuutta markkinointikeinona ei vielä nähdä tai tunneta yrityksissä tarpeeksi, jonka vuoksi tapahtuma-ala kasvaa hitaasti. Alan kasvun huomaa kuitenkin uusien tapahtumia järjestävien yritysten määrän jatkuvasta lisääntymisestä. Tapahtumatoimisto X:n yksi ulkoisista uhista on kilpailijoiden lisääntyminen, joka vaatii yritykseltä enemmän panostusta asiakkaiden tarpeiden huomioimiseen ja oman markkina-aseman ylläpitämiseen.

4.6 Selitä ja toteuta - vaiheet

Selitä vaiheessa keskustellaan aiemmissa vaiheissa syntyneistä ideoista. Jotta syntyneet palvelukonseptit ja -ideat pystytään arvioimaan, on ne esitettävä ymmärrettävästi ja havainnollisesti. Palvelukonseptien konkretisoinnin välineenä voidaan käyttää muun muassa animaatioita, eläytymismenetelmää ja palvelunäytteiden laatimista. (Moritz 2005, 143.)

Palvelunäytteiden avulla pystytään luomaan kuvitelma luodun palvelun vaikutuksista ilman oikean prototyypin rakentamista. Menetelmän tarkoitus on konkretisoida abstrakti palvelu kontaktipisteiden kautta silmin havaittavaksi ja käsin kosketeltavaksi. Palvelunäytteet ovat tavallisesti palvelun fyysisiä kontaktipisteitä, jotka voivat olla yrityksen kontrolloitavissa kuten lehtimainos tai kontrolloimattomia toimia kuten asiakkaan reklamaatio.

Palvelunäytteissä esitetään palveluidea useista eri näkökulmista, jolloin voidaan löytää kohteita, joita ei ennen ole huomioitu. (Moritz 2005, 143-144.)

4.6.1 Palvelunäytteet palvelun arvioinnin välineenä

Moritzin mallin viimeisessä vaiheessa luotuja palvelukonsepteja testataan ja kehitetään. Toimivan mallin löydettyä, konseptista luodaan valmis palvelutuote. Syntyneelle palvelulle määritellään palvelupolku, kontaktipisteet sekä palvelutuokiot. Kuten normaalistikin uudelle

tuotteelle on lisäksi laadittava liiketoiminta-, markkinointi- ja tuotteen lanseeraussuunnitelma. Jotta palvelu toimisi moitteettomasti, henkilökunnalle on järjestettävä riittävä koulutus palvelun käyttöön. (Moritz 2005, 145.)

Palvelunäytteen testauksen on tapahduttava samassa ympäristössä ja olosuhteissa kuin oikea palvelukin tapahtuisi. Tällöin palvelun toimivuudesta saadaan todellinen kuva. (Moritz 2005, 237.) Toteutus - vaihetta ei käyty tutkimuksessa läpi, vaan vaihe jätetään tapahtumatoimisto X:lle. Yrityksen käyttöön jäävät tutkimuksen tulokset ja kehitysideat, joita hyödyntämällä voidaan kehittää tapahtuman suunnittelua ja asiakastyytyvääisyyttä.

5 Kehitysehdotukset

Työssä käytettiin tutkimus-, kehittämis- ja ideointimenetelmiä, joiden ansiosta tapahtumatoimisto X:n palveluiden kehittämiseen löydettiin useita kohteita. Hyödynnettyjen menetelmien avulla nousseista ideoista nostettiin esille kahdeksan. Luotuja ideoita kehiteltiin eteenpäin 8x8 - menetelmän avulla. Seuraavassa esitellään kahdeksan kehitysehdotusta tapahtumatoimisto X:n palvelun kehittämiseen.

Palautekanava

Tapahtumatoimisto X:n asiakkaalta saadaan palautetta tapahtuman aikana suullisesti sekä tapahtuman jälkeisessä palautekeskustelussa. Palautekeskustelu järjestetään tavallisesti ainoastaan isompien tapahtumien yhteydessä, jolloin pienemmistä tilaisuuksista tapahtuman ja palvelun palaute jää saamatta. Palautekeskusteluissa keskustellut asiat dokumentoidaan, ja niitä hyödynnetään seuraavia tapahtumia järjestettäessä.

Tapahtumatoimisto X:ltä puuttuu yleinen palautteenantokanava, joka nykypäivänä on lähes jokaisella palveluyrityksellä. Palautekanava on tavallisesti yrityksen Internet-sivuilla, jolloin palautteen anto on asiakkaalle vaivatonta, ja yrityksen on helppo seurata saapuvaa palautetta. Asiakkaalta on tärkeää saada jatkuvasti palautetta, jotta palvelua osataan kehittää oikeaan suuntaan. Palaute kertoo asiakkaan suoran mielipiteen palvelun onnistumisesta tai epäkohdista.

Asiakkaita tulisi motivoida palautteen antoon, jotta palautetta saataisiin säännöllisesti. Asiakkaille voisi tapahtuman jälkeen lähettää esimerkiksi sähköpostitse viestin, josta löytyy linkki palautelomakkeeseen. Lomakkeesta voisi löytyä palveluun ja tapahtumaan liittyviä osallisuusalueita, joita asiakas pystyisi arvioimaan arvoasteikkojen avulla. Lisäksi lomakkeessa tulisi olla avoin kohta, johon asiakas voisi itse kirjoittaa palautteen. Palautteen kautta saatuja tietoja on analysoitava ja pohdittava tarkkaan, mitkä asiakkaiden ehdotuksista olisi järkevää ja kannattavaa toteuttaa.

Asiakkaiden antaman palautteen lisäksi myös henkilökunnalta on tärkeää kerätä palautetta säännöllisesti. Yrityksen työntekijät huomaavat työnsä kautta lähes päivittäin kehittämistä vaativia kohteita, mutta asian korjaamiseen ei kiinnitetä aina huomiota. Yrityksessä tulisi esimerkiksi kerran kuussa järjestää henkilökunnan palautekeskustelu, jossa pohdittaisiin menneitä tapahtumia ja niiden onnistumisia ja epäonnistumisia. Tällöin yrityksen kehitystyö olisi yhtenäistä, ja jokainen työntekijä olisi tietoinen uusista toimintatavoista ja ideoista.

Henkilöstön tyytyväisyys

Henkilöstön tyytyväisyydellä on suora yhteys asiakastyytyväisyyteen. Kun yrityksen henkilökunta on motivoitunutta ja tyytyväinen työhönsä, näkyy se myös asiakkaalle. Jokaisella työntekijällä tulisi olla selkeä työnkuva, jolloin työntekijä osaa kohdistaa työpanoksensa oikeisiin asioihin. Tapahtumatoimisto X:llä järjestetään vuosittain palautekeskustelut. Palautekeskusteluissa työntekijän oman osaamisen arvioinnin lisäksi voitaisiin keskustella myös yrityksen toiminnasta ja sen kehittämisestä. Henkilöstön tyytyväisyyttä tulisi mitata säännöllisesti. Vuosittaisten henkilöstön tyytyväisyysmittareiden ansiosta pystyttäisiin seuraamaan tyytyväisyyden kehitystä, ja puuttumaan ongelmiin mikäli niitä ilmaantuu.

Henkilökunnan motivointi ja riittävä perehdytys uusiin työtehtäviin ja toimintatapoihin ovat välttämättömiä sujuvan liiketoiminnan harjoittamiselle. Työntekijöiden olisi tärkeää osallistua säännöllisesti alansa koulutustilaisuuksiin, jotta asiakkaille pystytään tarjoamaan ajanmukaista palvelua. Työntekijöiden työoloja pystytään parantamaan työtilojen viihtyvyyttä lisäämällä sekä pitämällä työajat inhimillisinä. Tapahtuma-alalla työpäivät ovat usein hyvin pitkiä, jolloin yrityksen johdon olisi varmistettava, ettei työ kuormita henkilökuntaa liikaa. Tänä keväänä tapahtumatoimisto X on järjestänyt urheilullisia virkistyspäiviä työntekijöilleen, joiden tarkoitus on viettää aikaa yhdessä työpaikan ulkopuolella. Virkistyspäivät ovat olleet työntekijöiden mieleen, joten niiden järjestämisen jatkaminen on kannattavaa.

Asiakasyritykseen tutustuminen

Tapahtumatoimisto X:n saadessa tarjouspyyntö yritykseltä, aloitetaan tapahtuman luonteen kartoittaminen. Suunnittelun ohessa tärkeää olisi peilata tehtyjä valintoja asiakasyritykseen. Asiakasyritykseen tutustumalla voidaan kerätä tietoa esimerkiksi yrityksen historiasta, toiminta-ajatuksesta, arvoista ja visioista. Tietojen avulla voidaan löytää uusia ideoita tapahtuman teemaan, somistukseen tai ohjelmaan liittyen. Asiakasyritykseen tutustuminen ja sen huomioiminen suunnittelussa tuottaa korvaamatonta lisäarvoa asiakkaan saamaan palveluun.

Tavallisesti asiakkaan rooli on kysellä tapahtumatoimistolta sen toiminnasta ja aiemmista tapahtumista. Tapahtumatoimiston olisi hyvä suunnittelun alkuvaiheessa haastatella myös

asiakasta, jolloin molemmat osapuolet tutustuisivat toisiinsa. Tapahtumatoimiston tehtävä on luoda tapahtumasta asiakkaan ja hänen edustamansa yrityksen näköinen. Tapahtuman tulee viestittää yrityksen arvoja ja tavoitteita. Tiedustelemalla asiakasyrityksen aiempia tapahtumia, pystytään kartoittamaan, mitä asiakkaat mahdollisesti haluavat tapahtumalta. Tieto aiempien tapahtumien onnistumisista ja epäonnistumisista hyödyntää tapahtuman suunnittelua, sillä niiden avulla osataan panostaa oikeisiin asioihin ja välttää epäonnistumiset.

Asiakashallinnan tehostaminen

Asiakashallintaa tapahtumatoimisto X voisi tehostaa määrittämällä tarkemmin yrityksen asiakassegmentit. Yrityksen vakituisten asiakkaiden merkitys on suuri, sillä taloudellisen tilanteen vaihtelut vaikuttavat merkittävästi myös tapahtuma-alaan. Yrityksellä olisi tärkeää olla niin sanottuja turva-asiakkaita, jotka ostaisivat yrityksen palveluja talouden tai markkinoiden muutoksista riippumatta. Vakituisten asiakkaiden sitouttaminen vaatii henkilökohtaista yhteydenpitoa asiakkaisiin. Pienet muistamiset, kuten joulukortit voivat merkitä asiakkaalle hyvin paljon.

Henkilökohtaisella myyntityöllä on suuri merkitys myös uusia asiakkaita hankittaessa. Puhelinsoittoa tai sähköpostiviestiä ei tavallisesti koeta persoonalliseksi tai henkilökohtaiseksi, jonka vuoksi asiakas usein sivuuttaa ne. Tapahtumien myynti on haastavaa ja vaatii asiakassuhteiden jatkuvaa kehittämistä ja uudistamista. Asiakslähtöisellä palvelulla ja onnistuneesti toteutetuilla tapahtumilla varmistetaan asiakkaiden tyytyväisyys, jolloin he todennäköisemmin valitsevat tapahtumatoimisto X:n uudelleenkin tapahtuman järjestäjäksi.

Suunnittelun visuaalisuuden lisääminen

Yrityshaastattelujen kautta havaittiin, että asiakkaat toivoisivat tapahtuman suunnitteluun enemmän visuaalisuutta. Tekniikan ja somistuksen osalta asiakkaat joutuvat usein tyytymään tapahtumatilan pohjakuviin tai somistusmateriaalinäytteisiin. Tekniikka mahdollistaa nykypäivänä hyvin visuaalisten 3D-kuvien luomisen. Kuvien avulla asiakkaat pystyisivät hahmottamaan tilan ja somistuksen paremmin ennen tapahtumaan osallistumista. Valokuvat ja videot tapahtumatoimisto X:n aiemmista tapahtumista saattavat auttaa asiakasta hahmottamaan tapahtumatoimiston ehdottamia ratkaisuja.

Apua visuaalisuuden lisäämiseen voi saada myös kilpailijayrityksiltä. Osallistuminen mahdollisuuksien mukaan eri yritysten järjestämiin tapahtumiin antaa tapahtumatoimisto X:lle uusia näkökulmia visuaalisuuden lisäämiseen. Suunnittelutapaamisesta ainakin muutama on tärkeää pitää tulevassa tapahtumatilassa. Tilan avulla tapahtumatoimisto pystyy esittelemään kokonaisuudessaan, kuinka tilaa tullaan käyttämään.

Yhteistyö-verkoston kehittäminen

Tapahtumatoimisto X:llä on laaja ja tiivis yhteistyöverkosto. Vuosien aikana yritykselle on vakiintunut eri toimialoilta yhteistyökumppanit, joiden kanssa tapahtumia tavallisesti tuotetaan. Jotta yhteistyö jatkuisi, on yrityksen pyrittävä vahvistamaan luotuja kumppanuuksia. Yhteiskumppaneiden tyytyväisyys yrityksen palveluun on lähes yhtä tärkeää kuin asiakkaiden tyytyväisyys, sillä ilman heitä, tapahtumia ei pystyisi toteuttamaan. Uuden teknologian myötä yhteisten palveluinnovaatioiden etsimiseen olisi tärkeää panostaa. Teknologian avulla esimerkiksi tapahtuman suunnittelun visuaalisuutta pystyttäisiin lisäämään.

Tiettyjen yhteistyökumppaneiden käyttäminen jättää yrityksen palvelutarjonnan usein suppeaksi. Laajentamalla yhteistyöverkosta tapahtumatoimisto X voisi valita alan yrityksistä aina tapahtuman toteuttamiseen sopivimman. Samalla asiakkaille pystytään tarjoamaan monipuolisempia palveluja. Tapahtumatoimisto X:n yhteistyöverkosto ylettyy tällä hetkellä jo Suomen rajojen ulkopuolelle. Kansainvälistä verkostoa kehittämällä saataisiin yrityksen käyttöön ulkomaalaista osaamista ja innovaatioita.

Nykypäivänä kestävä kehityksen huomioiminen on tärkeää yrityksen liiketoiminnassa. Yritys voi oman kestävä kehityksen mukaisen toiminnan lisäksi valita yhteistyökumppaneikseen suuntausta noudattavia yrityksiä. Tapahtumatoimisto X:n asiakkailta on usein aikaisempaa kokemusta tapahtumien järjestämisestä. Tiedustelemalla asiakkaiden aiemmin käyttämistä yhteistyökumppaneista, saadaan käytännön kokemustietoa yrityksen toiminnasta, jota voidaan hyödyntää oman yhteistyöverkoston kehittämisessä. Asiakkaiden positiiviset kokemukset aiemmista kumppaneista poistavat riskiä tapahtuman epäonnistumisesta.

Asiakkaan osallistaminen

Asiakkaan osallistuminen palvelun toteuttamiseen vaihtelee suuresti. Useasti tapahtumatoimisto X:n kanssa yhteistyötä tehneet asiakkaat osallistuvat aktiivisemmin tapahtumien suunnitteluun. Yhteistyö ja vuorovaikutus asiakkaan ja tapahtumatoimiston välillä on oltava moitteetonta ja sujuvaa, jolloin asiakas tuntee yrityksen omakseen. Asiakkaita kannattaa kannustaa ja motivoida osallistumiseen, sillä yhdessä tekeminen on molempia osapuolia hyödyttävää. Brändi - ajattelu on Suomessa vielä hyvin vähäistä, jonka vuoksi asiakkaat eivät osaa aina hyödyntää tapahtumien tehokkuutta. Tapahtumien avulla yritys voi luoda ja vahvistaa omaa brändiään hyvin tehokkaasti.

Tapahtumatoimisto X:n asiakasrekisteristä löytyy asiakkaista hyvin suppeasti tietoa. Kun asiakkaalle järjestetään tapahtumaa, asiakkaasta voisi kerätä enemmän tietoa, jota voitaisiin hyödyntää markkinoinnissa sekä mahdollisten uusien tapahtumien järjestämisen yhteydessä. Tapahtumatoimisto X:n asiakastyytyväisyyttä ei mitata säännöllisesti, jonka vuoksi

asiakkaiden tarpeiden ja odotuksien muutoksiin ei osata varautua. Kyselyn vuosittainen järjestäminen mahdollistaisi ajankohtaisen tiedon saamista asiakkailta.

Tapahtuma-alalla asiakkaiden merkitys palveluiden markkinoinnissa on erittäin suuri. Tapahtumien järjestäminen on yrityksille usein merkittävä investointi, jonka vuoksi he haluavat etukäteen varmistua tapahtuman onnistumisesta. Päätöksensä tueksi yritykset usein kaipaavat referenssejä tai muiden ihmisten suosituksia. Tapahtumatoimisto X:n olisi tärkeää huomioitava asiakkaiden rooli markkinoijana, sillä suusanallinen viestintä on usein tehokkain markkinointikeino.

Markkinoinnin tehostaminen

Tapahtumatoimisto X:n markkinointi järjestetään pääosin yrityksen sisäisesti. Yrityksestä ei löydy varsinaista markkinointiosaamista, jonka vuoksi markkinoinnin osittainen ulkoistaminen voisi tehostaa yrityksen myyntiä. Markkinoiden kehittymistä on tärkeää seurata jatkuvasti, jotta liiketoimintaa osataan ohjata oikeaan suuntaan. Tapahtumatoimisto X:llä markkinoita ja kilpailijoita seurataan pääasiassa lehtien, Internetin, messujen ja median kautta. Vuosittaisten markkinointitutkimusten järjestäminen antaisi yritykselle ajankohtaista ja luotettavaa tietoa markkinoiden kehittymisestä ja uusista markkinamahdollisuuksista.

Yrityksen markkinoinnin tulisi olla säännöllistä, jolloin asiakkaat eivät ehdi unohtaa yritystä ja sen tarjoamia palveluja. Tapahtumatoimisto X järjestää vuosittain muutamia sesonkikampanjoita, kuten pikkujoulut. Kampanjointia voisi lisätä tarjoamalla yrityksille esimerkiksi virkistyspäiviin ja kokouksiin liittyviä kampanjoita pitkin vuotta. Markkinoinnin kohdistamisella asiakas saa tietoa juuri siitä yrityksen palvelutarjonnan osa-alueesta, jolle hänellä on tarvetta. Asiakkaalle hyödyttömien mainosviestien lähettäminen ei anna yrityksestä yleensä asiantuntevaa kuvaa asiakkaalle.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä tavoitteena oli kehittää tapahtumatoimisto X:n tapahtuman suunnitteluprosessia huomioimalla asiakkaat paremmin palveluprosessin aikana. Tutkimuksessa hyödynnettiin kehittämismenetelmiä monipuolisesti, jonka ansiosta saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina, käyttökelpoisina ja perusteltuina. Työn tuloksena syntyi kehitysehdotuksia, joiden avulla yritys pystyy suunnittelemaan ja toteuttamaan palvelun kehittämisen.

Tutkimuksessa käytettiin kehitysmenetelmänä palvelumuotoilua, jonka avulla nousi esiin useita kehittämisen kohteita. Olemassa olevan palvelun kehittäminen edellyttää, että yritys määrittää, ketkä ovat heidän asiakkaitaan ja vastaako heidän palvelutarjontansa asiakkaiden tarpeita (Ylikoski 2000, 26). Tutkimusvaiheessa palvelujärjestelmää tarkasteltiin kokonaisuutena, ja palvelujärjestelmästä pyrittiin löytämään yrityksen toimintaan merkittävästi vaikuttavat tekijät ja tekijöiden väliset suhteet. Koska palvelumuotoilu perustuu vahvasti visuaalisiin malleihin, voidaan sen avulla havainnollistaa, konkretisoida ja mallintaa olemassa olevia palveluluita. Asiakkaiden kokemuksia ja kokemusten kehittymistä tarkasteltiin luomalla kuvitteellisille käyttäjäprofiileille palvelupolut, joissa huomioitiin asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttavat tekijät.

Palvelumuotoilun erityispiirteisiin kuuluu sekä asiakkaiden että työntekijöiden osallistuminen kehitysprojektiin (Moritz 2005, 125). Molempien osapuolten osallistumisella haluttiin varmistaa, että heidän näkökulmansa ja osaamisensa otetaan huomioon. Tapahtumatoimisto X:n työntekijän avustuksella yrityksen suunnitteluprosessista luotiin blueprint - kaavio, joka on palvelun yksityiskohtainen kuvaus. Kaavio jakautuu asiakkaan kohtaamiin prosesseihin sekä asiakkaalle näkymättömiin taustaprosesseihin. Blueprint - kaavion avulla havaittiin palvelussa kriittisiä kohtia, joita tarkemmin huomioimalla voitaisiin parantaa palvelun laatua.

Asiakkaat kaipasivat enemmän visuaalisuutta tapahtuman suunnitteluvaiheeseen. Tapahtumaa järjestävä asiakas haluaa tavallisesti olla varma, että tapahtumassa huomioidaan kaikki hänen toiveensa. Jotta tapahtumasta tulisi asiakkaan näköinen, on tapahtumatoimiston rohkaistava ja motivoitava asiakasta osallistumaan suunnitteluun aktiivisemmin. Tapahtumatoimisto voi itse vaikuttaa asiakkaan huomioimiseen suunnittelussa tutustumalla yksityiskohtaisesti asiakkaaseen ja hänen edustamaansa yritykseen.

Asiakkaan ollessa tyytymätön saamaansa palveluun, haluaa hän tulla kuulluksi ja ilmaista mielipiteensä. Palautetta antamalla asiakas sitoutuu yritykseen, sillä on valmis uhraamaan aikaansa kertomalla, kuinka palvelua voitaisiin kehittää. (Kannisto & Kannisto 2008, 162.) Tapahtumatoimisto X:lle on tärkeää luoda palautekanava, jonka avulla asiakkaat pystyvät vaivattomasti kertomaan mielipiteensä palvelusta. Palautekanava palvelee yritystä, sillä palaute kertoo asiakkaiden todellisista tarpeista.

Työn tutkimusten tuloksien avulla palveluprosessista löytyi muutamia epäkohtia, joita pystyttäisiin parantamaan pienillä keinoilla. Ideat syntyivät tutkimalla tapahtumatoimisto X:n palveluja ja toimintaympäristöä sekä tutustumalla asiakkaaseen ja asiakkaan kokemaan palveluun. Syntyneistä ideoista pyrittiin löytämään ideointimenetelmien avulla uusia ideoita. Lopulta syntyneet ideat esiteltiin ja arvioitiin. Arviointivaiheessa tehtiin lisäksi yrityksen SWOT -analyysi, jossa pohdittiin yrityksen vahvuuksia ja mahdollisuuksia palveluiden kehittämiseen. Tapahtuman suunnitteluprosessin kehittäminen on kannattavaa niin yritykselle kuin sen asiakkaillekin. Asiakkaiden saadessa odotuksiaan ylittävää palvelua, tulevat he käyttämään yrityksen palveluja uudelleenkin. Palvelun jatkuvalla kehittämisellä yritys voi luoda mittavia kilpailuetuja ja erottua alansa muista toimijoista.

Tapahtumatoimisto X:llä on aiemmin tehty kolme opinnäytetyötä. Työt ovat käsitelleet B-to-B - tapahtuman järjestämistä, tapahtumatoimisto X:n palveluiden saavutettavuutta sekä yrityksen mahdollisuuksia laajentaa toimintaansa Pietariin. Uskon opinnäytetyöni tukevan ja täydentävän aikaisempia töitä, ja tuovan uusia näkökulmia aiheisiin. Opinnäytetyö esitellään arvioivassa seminaarissa, johon osallistuu tapahtumatoimisto X:n edustaja. Jotta tutkimuksen tulokset tulisivat koko yrityksen tietoon ja hyödynnettäväksi, työ esitellään yleisesti koko tapahtumatoimisto X:n henkilökunnalle.

Opinnäytetyön ansiosta pääsin seuraamaan tapahtuman koko suunnitteluprosessin etenemisen. Työn aikana huomioin palvelua erityisesti asiakkaan näkökulmasta, joka lisäsi omaa osaamistani tapahtumajärjestäjänä. Omasta työskentelystäni tapahtumatoimisto X:llä oli varmasti hyötyä työssä, sillä yrityksen toiminta ja yhteistyökumppanit olivat minulle jo entuudestaan tuttuja. Oman työni ohessa tavoitteenani on päästä toteuttamaan laadittuja kehitysehdotuksia käytännössä. Toivon työn kehitysehdotuksista olevan apua tapahtumatoimisto X:lle, joka voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia palvelukokonaisuuksien suunnittelussa ja asiakkaiden tarpeisiin vastaamisessa. Uskon, että tutkimuksen tulosten kautta myös työntekijät löytävät uusia toimintatapoja toteuttaa tapahtuman suunnittelua.

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: Gummerus.
- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.
- Fitzsimmons, J. & Fitzsimmons, M. 2008. Service Management: Operations, Strategy, Information Technology. 6. painos. Boston: McGraw-Hill.
- Getz, D. 2007. Event studies : theory, research and policy for planned events. Oxford: Elsevier-Butterworth-Heinemann.
- Grönroos, C. 2000. Service management and marketing : a customer relationship management approach. 2.painos. Chichester: John Wiley & Sons.
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3.painos. Helsinki: WSOY.
- Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Kauppakamari.
- Hannus, J. 1997. Prosessijohtaminen : ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 4.painos. Jyväskylä : Gummerus.
- Heikkinen, L. & Muhonen, R. 2003. Kohtaamisia kasvokkain : tapahtumamarkkinoinnin voima. Helsinki : Talentum.
- Hellman, K, Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkalu. Juva: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Iiskola-Kesonen, H. 2004. Mitä, miksi, kuinka? Käsikirja tapahtumajärjestäjille. Iisalmi: Suomen liikunta ja urheilu ry.
- Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu - Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä?. Jyväskylä: Gummerus.
- Kinnunen, R. 2003. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY.
- Kauhanen, J., Juurakko, A. & Kauhanen, V. 2002. Yleisötapahtuman suunnittelu ja toteutus. Vantaa: WSOY.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat.
- Mager, B. 2004. Service Design. A Review. Köln: Prima Print GmbH.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen : kuuntele asiakastasi. Helsinki : Talentum.
- Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. Designing Services with innovative Methods. Keuruu: Otava.
- Moritz, S. 2005. Service Design - Practical access to an envolving field. Köln: Köln International School of Design.

Muhonen, R.M. & Heikkinen, L. 2003. Kohtaamisia kasvokkain - tapahtumamarkkinoinnin voima. Jyväskylä: Talentum Media.

Normann, R. 2007. Service Management: Strategy and leadership in service business. 3.painos. Chichester: Wiley.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY.

Parker, S. & Heapy, J. 2006. The Journey to the Interface. How public service design can connect users to reform. London: Demos.

Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena: markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ramaswamy, R. 1996. Design and Management of Service Processes.

Razaq, R., Walters, P. & Rashid, T. 2009. Events management : an integrated and practical approach. Los Angeles : Sage.

Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Fram.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa: suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Saffer, D. 2007. Designing for interaction: creating smart applications and clever devices. Berkeley: New Riders.

Shone, A & Parry, B. 2010. Successful event management- a practical handbook. 3.painos. Zrinski: Thomson.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This is service design thinking. Amsterdam: BIS Publishers.

Tum, J., Norton, P. & Wright J.N. 2006. The management of event operations.Oxford: Butterworth-Heinemann.

Vallo, H. & Häyrinen, E. 2003. Tapahtuma on tilaisuus - opas onnistuneen tapahtuman tuottamiseen. Helsinki: Tietosanoma.

Vallo, H. & Häyrinen, E. 2004. Tapahtuma on tilaisuus - tapahtumamarkkinointi ja tapahtuman järjestäminen. Tallinna: Tietosanoma.

Viitala, R. & Jylhä E. 2006. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki : Edita.

Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Perustietoa palvelujen markkinoinnista. Keuruu: KY-Palvelu. 2. uudistettu painos.

Sähköiset lähteet

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Viitattu. 19.4.2011.

http://taydennyskoulutus.taik.fi/midcom-serveattachmentguid-d8361e9406ea11dd948383d24a544e6c4e6c/lopputyö_tam_mikkokoivisto_2007.pdf

Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto. Viitattu 4.4.2011.
<http://www.mtl.fi/>

Moritz, S. 2001. Service Desing - practical access to an envolvong field. Viitattu 3.3.2011.
http://stefan-moritz.com/welcome/Service_Design_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf

Palvelumuotoilun ABC. Satu Miettinen. Viitattu 12.2.2011.
<http://www2.jamk.fi/~flash/palvelumuotoilu/fi/Main.html>

Personas. Engine. Viitattu 2.4.2011.
http://www.enginegroup.co.uk/service_design/m_page/personas

Service Design Tools. Viitattu 12.3.2011.
<http://www.servicedesigntools.org/>

Suomen markkinointiliitto ry. Viitattu 13.4.2011.
<http://www.mark.fi/>

Julkaisemattomat lähteet:

Tapahtuman tuottajan haastattelu 14.3.2011. Tapahtumatoimisto X.

Yritysassiakkaiden haastattelut 26.4.2011, 13.5.2011, 19.5.2011.

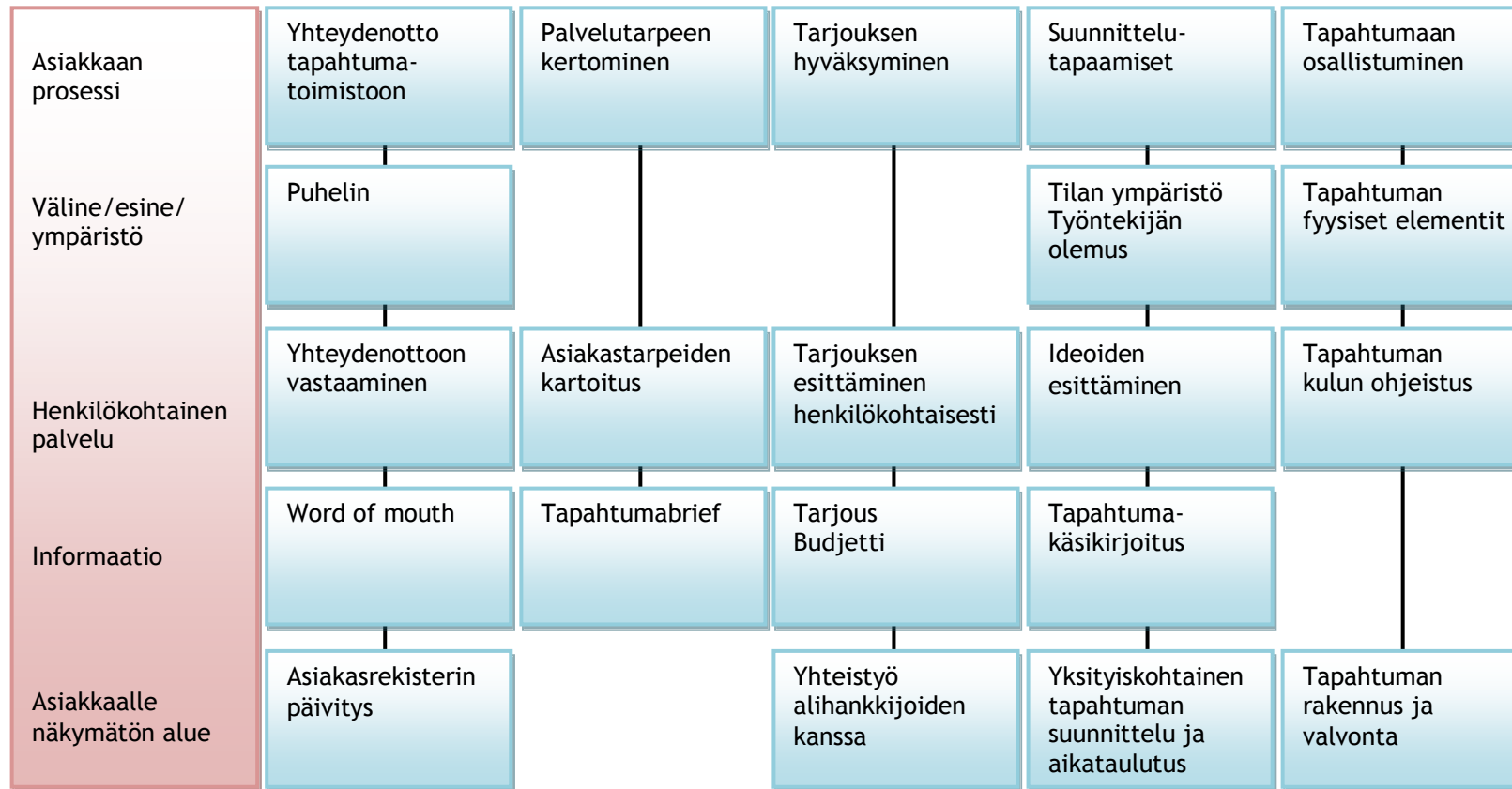
Kuvioita

Kuvio 1: Ohje onnistuneeseen tapahtumaan (Vallo & Häyrinen 2004, 125.)	7
Kuvio 2: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2003, 104.)	16
Kuvio 3: Osallistujan tyytyväisyys tapahtumassa (Iiskola-Kesonen 2004, 24.)	19
Kuvio 4: Moritzin prosessimalli (Moritz 2005, 123.)	22
Kuvio 5: Tapahtumatoimisto x:n sidosryhmäkartta	27
Kuvio 6: Asiakkaan yhteydenotto tapahtumatoimisto x:ään	34
Kuvio 7: Tarjouksen laatiminen ja hyväksyminen	35
Kuvio 8: Tapahtuman yksityiskohtainen suunnittelu.....	36
Kuvio 9: Tapahtumatoimisto x:n SWOT -analyysi	40

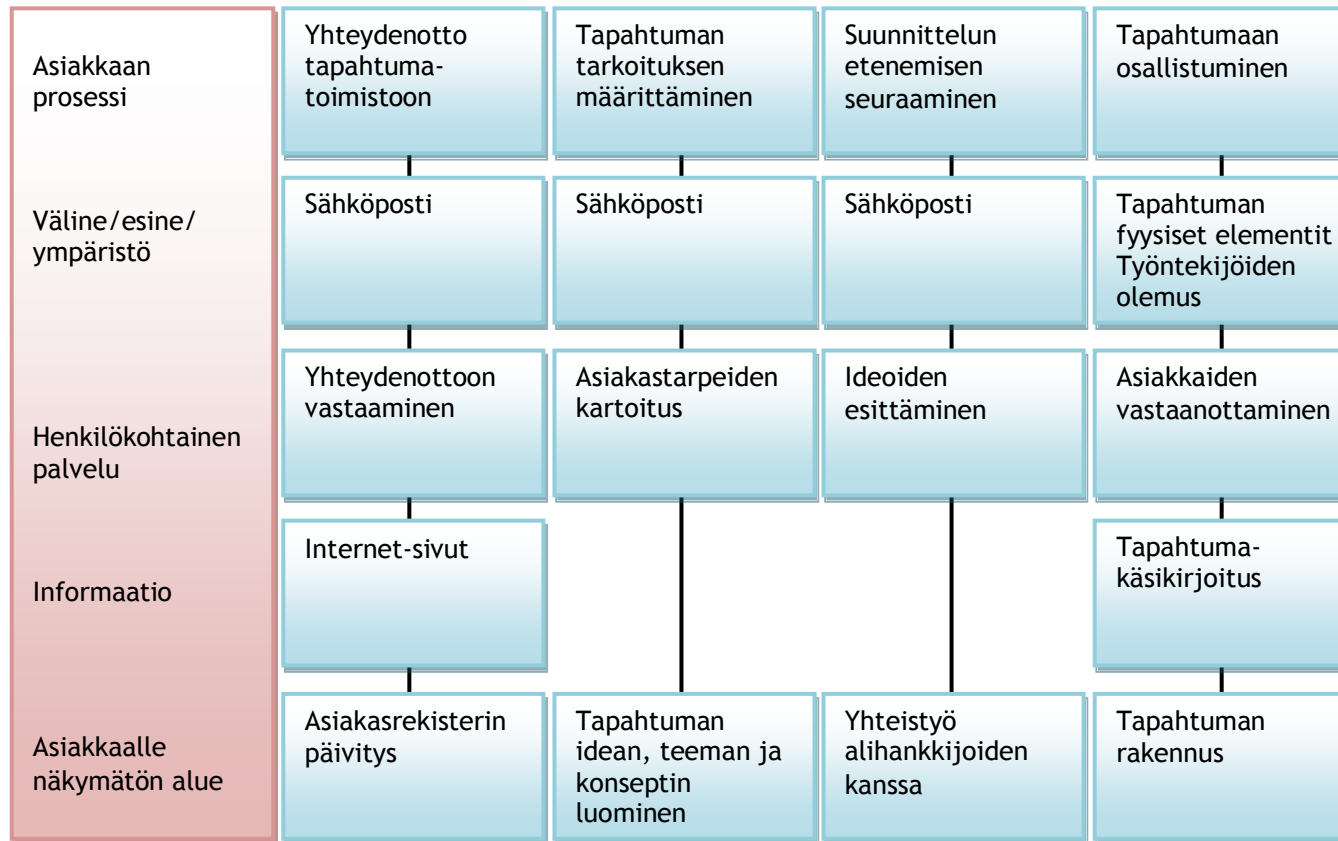
Liitteet

Liite 1: Käyttäjän 1 palvelupolku	54
Liite 2: Käyttäjän 2 palvelupolku	55
Liite 3: Käyttäjän 3 palvelupolku	56
Liite 4: 8x8 - menetelmän taulukko	57
Liite 5: Tapahtuman tuottajan haastattelun teemat.....	58
Liite 6: Yritysassiakkaan haastattelun teemat.....	59

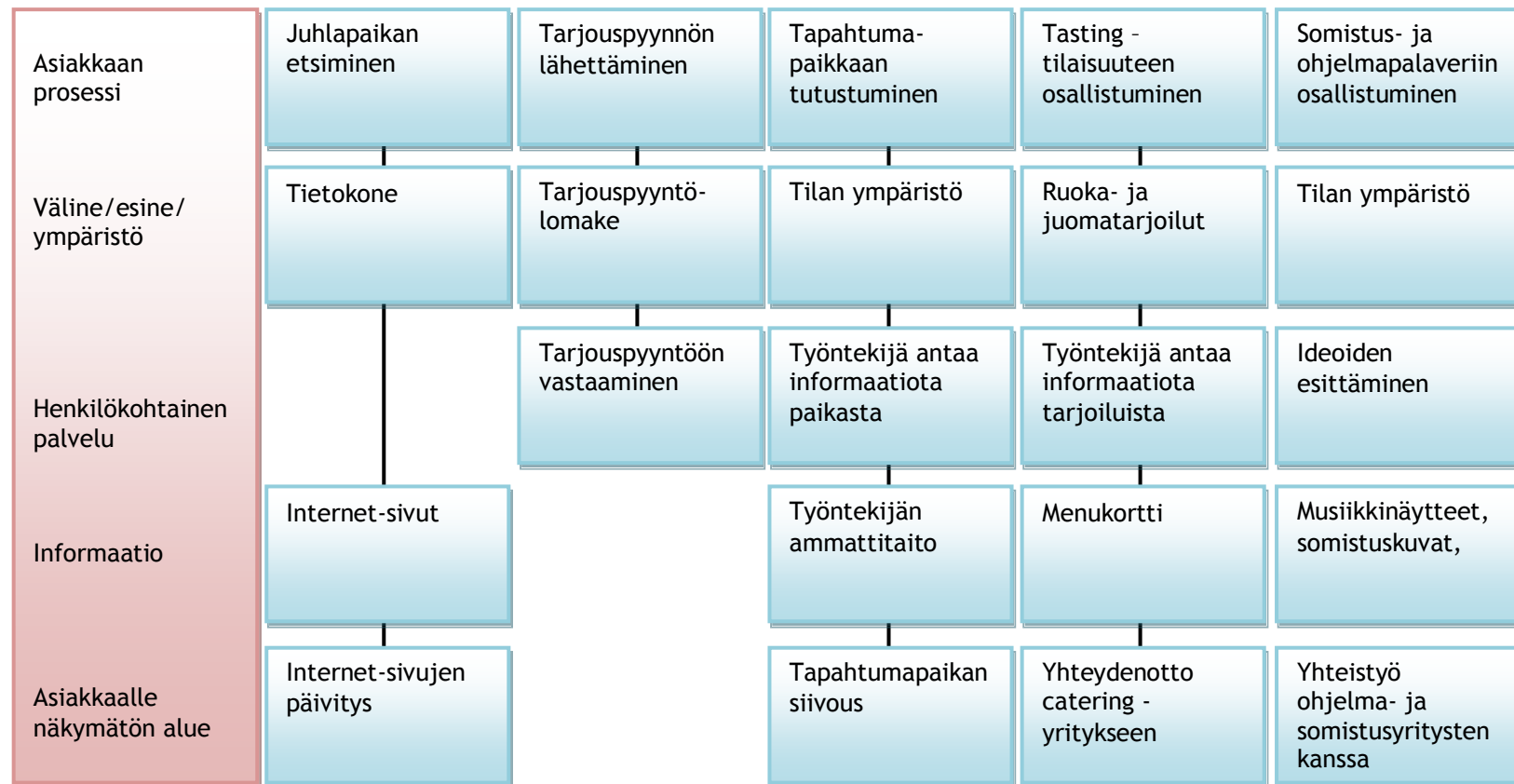
Liite 1: Käyttäjän 1 palvelupolku



Liite 2: Käyttäjän 2 palvelupolku



Liite 3: Käyttäjän 3 palvelupolku



Liite 4: 8x8 - menetelmän taulukko

Internet-sivujen kautta	Suullinen palaute	Palaute-keskustelu	Vaikutus asiakas-tyytyväisyyteen	Vuosittainen kysely	Kehityskeskustelut	Asiakkaiden tarpeiden seuraaminen	Markkinointi	Osallistuminen aktiivisuus
Palautteen analysointi	Palaute-kanava	Motivointi palautteen antoon	Motivointi	Henkilöstön tyytyväisyys	Perehdytys	Asiakas-tyytyväisyys-kyselyt	Asiakkaan osallistaminen	Osallistumisen tasot
Palaute kehitystyön välineenä	Ehdotuksia palvelun kehittämiseen	Henkilökunnan palautekanava	Virkistyspäivät	Työolojen parantaminen	Jatkuva koulutus	Asiakkaiden motivointi osallistumiseen	Asiakkaan brändin vahvistaminen	Molemmin puoleinen hyöty
Visiot	Toiminta-ajatus	Yrityksen historia	Palaute-kanava	Henkilöstön tyytyväisyys	Asiakkaan osallistaminen	Verkoston laajentaminen	Yhteiset innovaatiot	Kumppanuuksien vahvistaminen
Arvot	Asiakasyritykseen tutustuminen	Yrityksen aiemmat tapahtumat	Asiakasyritykseen tutustuminen	PALVELUN KEHITTÄMINEN	Yhteistyö-verkosto	Kansainvälisyys	Yhteistyö-verkosto	Yhteiset virkistyspäivät
Tehtävä yhteistyön alkuvaiheessa	Asiakkaan haastattelu	Yrityksen näköinen tapahtuma	Suunnittelun visuaalisuuden lisääminen	Asiakassuhdehallinnan tehostaminen	Markkinoinnin tehostaminen	Tarjonnan monipuolistaminen	Asiakkaan yhteistyökumppanit	Kestävän kehityksen huomioiminen
Innovaatiot yhteistyökumppaneiden kanssa	3D-kuvien käytön lisääminen	Tapaamiset tapahtumapaikalla	Turva-asiakkaiden merkitys	Henkilökohtainen myyntityö	Muistaminen esim. joulukortit	Markkinoiden tehokkaampi seuraaminen	Kilpailijoiden tehokkaampi seuraaminen	Markkinointitutkimukset
Aiempien tapahtumien kuvat	Suunnittelun visuaalisuuden lisääminen	Näytteiden käyttö	Uusien asiakkaiden hankinta	Asiakassuhdehallinnan tehostaminen	Asiakkaiden sitouttaminen	Markkinoinnin ulkoistaminen	Markkinoinnin tehostaminen	Säännöllisyys
Aikaisempien tapahtumien videot	Kilpailijoiden toiminnan seuraaminen	Markkinoiden seuraaminen	Asiakastyytyväisyys	Asiakas-segmentoinnin parantaminen	Alennukset	Markkinointi konsultointi	Markkinoinnin kohdistaminen	Kampanjat

Liite 5: Tapahtuman tuottajan haastattelun teemat

Yrityksen nykytilan kartoitus

- yritys yleisesti
- yrityksen asema markkinoilla
- tapahtuma-alan nykytilanne

Palveluprosessin kulku

- blueprint
- näkyvät ja näkymättömät toimijat
- vuorovaikutus
- asiakkaan palvelupolku

Palvelun laatu yrityksen näkökulmasta

- asiakaslähtöinen palvelu
- tapahtuman suunnittelun haasteet
- onnistunut tapahtuma

Asiakaslähtöisyys

- kuinka ilmenee palvelussa
- palvelumuotoilu
- asiakkaan rooli suunnittelussa

Liite 6: Yritysassiakkaan haastattelun teemat

Taustatiedot

- Miten löysit / valitsit tapahtumatoimiston?
- Ensimmäinen yhteydenottotapa tapahtumatoimistoon
- Yrityksen aiemmat tapahtumat / kokemus tapahtumien järjestämisestä
- Tapahtuman suunnitteluprosessin eteneminen

Asiakkaan käsitys palvelusta

- Millaisena koit saamasi palvelun prosessin aikana?
- Asiakkaan osallistuminen suunnitteluun
- Palvelussa parasta/helpointa/tärkeintä?
- Palvelussa huonointa/vaikeinta/turhaa?
- Yhteydenpidon helppous/vaikeus, vastauksen saamisen nopeus, yms.?
- Vuorovaikutus tapaamisissa?
- Yhteistyössä tärkeintä?
- Vastasiko palvelu odotuksia?

Asiakkaan osallistuminen suunnitteluun

- Osallistumisen aktiivisuus suunnittelussa? (Tapaamisten lukumäärä, yhteydenpidon tiheys, yms.)
- Miten olisi toivonut olevansa enemmän mukana?
- Kuinka tapahtumatoimisto olisi voinut huomioida asiakkaan paremmin?

Toivelista

- Kuvittele tilanne, jolloin tapahtuman suunnittelussa ei olisi mitään esteitä ja voisit saada, mitä tahansa. Listaa kaikki mieleesi tulevat asiat, joita toivoisit onnistuneelta tapahtumalta ja sen suunnittelulta. Voit listata yksittäisiä sanoja tai lauseita, ja asiat voivat olla jopa mahdottomia toteuttaa.