

Aitiopalvelun asiakaslähtöinen kehittäminen



Aravirta, Henna

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Aitiopalvelun asiakaslähtöinen kehittäminen

Henna Aravirta
Palvelujen tuottaminen ja
johtaminen
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2010

Aravirta, Henna

Aitiopalvelun asiakaslähtöinen kehittäminen

Vuosi 2010 Sivumäärä 54

Opinnäytetyössä kehitettiin aitiopalvelua asiakaslähtöisesti. Työn toimeksiantajana oleva Palveluntarjoaja X omistaa aitio Etelä-Suomen läänissä sijaitsevasta jäähallista. Yritys vuokraa aitiotaan pääsääntöisesti yrityksille SM-liigakaudella ottelupaketteina, mutta aitio on vuokrattavissa myös muihin jäähallissa järjestettäviin tapahtumiin. Aitio luokitellaan vip-katsomoksi ja sitä voidaan verrata business lounge -palveluperiaatteeseen.

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa kehittämisohdotuksia aitiopalvelun aiemmassa vaiheessa käynnistyneen tuotteistamisprosessin päätökseen saattamista varten. Lisäksi ongelmana on ollut asiakkaiden suuri vaihtuvuus. Näistä syistä liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi palvelua halutaan parantaa asiakasuskollisuutta vahvistamalla. Työn lähtökohdat huomioonottaen tutkimusongelmaksi muodostui, miten aitiopalvelusta saadaan asiakkaita paremmin palvelevaa. Tutkimuksen tavoitteena on siis kehittää aitiopalvelua asiakaslähtöiseen suuntaan. Näin ollen tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu palvelun asiakaslähtöisen kehittämisen ympärille sisältäen asiakaspalvelun kehittämisen, tuotekehityksen ja palvelun tuotteistamisen.

Tutkimuksessa käytettiin laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä menetelmiä. Tutkimusmenetelminä käytettiin havainnointia ja haastattelua. Aitiopalvelua havainnoitaessa hyödynnettiin osallistuvaa havainnointia. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina. Analyysimenetelmänä puolestaan käytettiin SWOT-analyysiiä, jonka avulla pystyttiin nykyhetken lisäksi tarkastelemaan myös Palveluntarjoaja X:n tulevaisuutta.

Tutkimuksen tulokset esitellään työssä nelivaiheisesti. Havainnoinnin tulokset kuvaavat otteuillaan kulkua aitiossa asiakkaan perspektiivistä. Haastattelun tulokset puolestaan paljastavat asiakkaiden mielipiteet aitiopalvelun nykytilasta ja kehittämisen tarpeesta. Yleisesti ottaen palaute oli positiivista, mutta hyviä kehittämisohdotuksiaakin esitettiin. SWOT-analyysikin puoltaa asiakkaiden tyytyväisyyttä: aitiopalvelu omaa huomattavasti enemmän vahvuuksia kuin heikkouksia. Tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat puolestaan menevät suurin piirtein tasan. Kehittämisohdotuksia aitiopalveluun -luvussa selviää, että hyvän tulevaisuuden turvaamiseksi muun muassa lisäpalveluita voisi kasvattaa, ottelupaketteihin tulisi saada valinnanvaraa ja ennen kaikkea kehittymisen seurannan ja mittaamisen tueksi tulisi kehittää asiakaspalautejärjestelmä.

Työn toimeksiantajan palautteen perusteella voidaan todeta, että tutkimus vastasi heidän tarvettaan. Palveluntarjoaja X:n henkilökunnalla on nyt käytössään paljon asiakaslähtöistä tutkittua tietoa, jonka pohjalta he voivat lähteä kehittämään palveluaan. Tutkimukselle asetetut tavoitteet saatiin näin ollen hyvin toteutetuksi. Asiakaslähtöisempi, tuotteistettu aitiopalvelu odottaa siis enää käytännön toteuttamista.

Asiasanat: Aitiopalvelu, asiakaslähtöisyys, palvelun kehittäminen, palvelun tuotteistaminen, tuotteistamisprosessi.

Aravirta, Henna

Developing a customer-oriented approach for suite service

Year	2010	Pages	54
------	------	-------	----

This thesis investigates how to develop a customer-oriented approach for suite service. Service firm X (Palveluntarjoaja X) owns a private suite in a Finnish hockey arena. The firm rents its suite mainly to other firms for Finnish ice hockey matches during the championship season. Suites in hockey arenas are categorized as premium seating. The service can be compared to the idea of a business lounge.

The purpose of the study is to produce proposals for development so that the earlier started productization of the service could be accomplished. The turnover of customers has also been a problem. Because of these facts Service firm X wants to improve the service by strengthening customer loyalty to secure the future of the business. Considering these points of departure the main problem of the study became how to get the service more valuable for clients. That is why the objective of the study is to develop service into a customer oriented approach. Therefore, the theoretical section of the thesis consists of developing a customer oriented approach for service including customer service development, product development and productization.

The study was based on qualitative methods. Information about the service was collected using observation and interviews. The researcher took an active part when she observed the service. Interviews were planned and organized to progress theme by theme. Collected information was analyzed using SWOT analysis because it made it possible to analyze Service firm X's present and future.

The results of the study are presented in four stages. The result of the observation gives a picture of the events in the suite during ice hockey matches from the customer's point of view. The results of the interviews reveal the opinion of customers about present service and need for development. Most of the feedback was positive but also some good ideas for the development were expressed. The SWOT analysis supports customer satisfaction as well: service has more strengths than weaknesses. Future opportunities and threats are divided into quite equal parts. The chapter Ideas for development (Kehittämisehdotuksia aitiopalveluun) reveals that in order to secure a successful future the company could, for example, increase supplementary services. There also should be more alternatives in the size of the service packages. Above all, some sort of system for collecting feedback should be introduced.

According to the client of the study it can be said that the study was very successful. Staff of the Service firm X owns now lots of investigated customer-oriented information so they can begin to develop their service in practice. The study achieved its purposes. Customer-oriented, productized service waits for its introduction.

Key words: Customer-oriented, developing service, productization of services, productization process, suite service.

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Aitiopalvelu	7
2.1	Aitiopalvelut Suomessa.....	7
2.2	Palveluntarjoaja X:n aitiopalvelu	8
3	Palvelun kehittäminen asiakaslähtöisesti.....	10
3.1	Asiakaspalvelun kehittäminen	11
3.2	Tuotekehitys	14
3.3	Palvelun tuotteistaminen	16
3.3.1	Tarkoitus ja sopivuus.....	16
3.3.2	Tunnusmerkit	17
3.3.3	Yksi palvelun kehittämisen väline	18
3.3.4	Palvelun tuotteistamisprosessi	19
4	Tutkimuksen toteuttaminen	21
4.1	Tutkimustavoite ja -ongelmat	21
4.2	Aineiston keruumenetelmät.....	22
4.2.1	Havainnointi	22
4.2.2	Haastattelu.....	24
4.3	Aineiston analyysimenetelmät	27
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	27
5	Tutkimuksen tulosten tarkastelu.....	29
5.1	Yhteenveto havainnoista.....	30
5.2	Yhteenveto haastatteluista.....	31
5.2.1	Näkemykset yhteistyöstä	31
5.2.2	Palvelun vahvat puolet ja heikot kohdat	32
5.2.3	Palveluntarjoaja X:n imago	34
5.2.4	Vastaavanlaisten palveluiden käyttö	35
5.2.5	Näkemykset lähitulevaisuuden yhteistyöstä	35
5.2.6	Kehittämisehdotuksia	36
5.3	SWOT-analyysi	37
5.4	Kehittämisehdotukset aitiopalveluun.....	41
6	Johtopäätökset	46
	Lähteet	48
	Kuvat ja kuviot	50
	Taulukot	51
	Liitteet.....	52
	Liite 1. Haastattelurunko	53

1 Johdanto

Opinnäytetyöni on yrityksen toimeksiannosta tehtävä tutkimuksellinen kehittämistyö. Kehittämiskohteena on Palveluntarjoaja X:n aitiopalvelu. Tarkoituksena on tuottaa kehittämissuhteita kyseisen yrityksen aitiopalveluun. Yritys omistaa aition Etelä-Suomen läänissä sijaitsevasta jäähallista ja vuokraa sitä asiakkailleen pääasiallisesti jääkiekon SM-liigakaudella ottelupaketteina. Selkeät raamit kehittämistyölle luo Palveluntarjoaja X:n aitiopalvelun tuotteistamisprosessi, joka on lähtenyt hyvin käyntiin. Prosessin aikana on tapahtunut kuitenkin viivästyksiä, eikä palvelun tuotteistamista ole saatettu päätökseen. (Palveluntarjoaja X 2009a, 2009b.)

Palveluntarjoaja X:n omistajan ja työntekijän kanssa käytyjen palaverien ansiosta aitiopalvelusta ja itse yrityksestä saatiin paljon arvokasta tietoa. Halusin kuitenkin, että kehittämistyön tulos vastaa erityisesti asiakastarpeeseen ja tuottaa asiakkaalle arvoa. Tämä onnistuu vain ottamalla asiakkaita mukaan kehittämistyöhön (Kivioja 2005, 6). Näin ollen kehittämistyön pohjaksi haastateltiin Palveluntarjoaja X:n asiakkaita ja selvitettiin, mihin he ovat olleet tyytyväisiä palvelussa ja mikä puolestaan heidän mielestään vaatisi kehittämistä. Vastaukset analysoitiin ja niitä hyödynnettiin kehittämissuhteita luodessa. Kehittämistyön tavoitteena on siis nostaa esille asiakasnäkökulmia, joiden pohjalta aitiopalvelun tuotteistamisprosessia saataisiin kehitettyä asiakaslähtöisesti ja ennen kaikkea vietyä päätökseen.

Moilasen, Ojasalon ja Ritalahden (2009, 11) mukaan kehittäminen liittyy nykyään tavalla tai toisella usean työn toimenkuvaan ja tehtävään. Tämä tieto inspiroi minua ryhtymään mukaan kehittämistyöhön. Henkilökohtaisena tavoitteeni koen voivani monipuolistaa ammatillista osaamistani tulevaisuuden työmahdollisuuksia varten. Jääkiekon SM-liiga on ollut lähellä sydäntäni koko elämäni ja sitä kautta siitä on tullut myös erittäin tuttu käsite minulle. Olen seurannut otteluja niin katsomon kuin aitioidenkin puolelta, joten opinnäytetyöni toimintaympäristö oli minulle entuudestaan tuttu.

Raportissa esittelen ensin aitiopalvelun yleisellä tasolla, jonka jälkeen paneudun tutkimuksen kohdeyritykseen ja heidän aitiopalveluunsa. Seuraavaksi syvennyn tutkimuksen teoriaosuuteen, joka muodostuu palvelun asiakaslähtöisen kehittämisen ympärille sisältäen asiakaspalvelun kehittämisen, tuotekehityksen ja palvelun tuotteistamisen. Tämän jälkeen kerron tutkimuksen kulusta: tutkimustavoitteesta ja -ongelmasta, aineiston keruun ja analysointimenetelmistä sekä tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkimuksen tulokset esittelen nelivaiheisesti: havainnoinnin tulokset, haastattelujen tulokset, analysoinnin tulokset ja kehittämissuhteiden aitiopalveluun. Raportin lopussa pohdin toteuttamaani tutkimusta ja sen hyödyllisyyttä.

2 Aitiopalvelu

Suomessa sijaitsevilla jäähalleilla tapahtumia voi seurata istuma- ja seisomakatsomoiden erihintasilta paikoilta, aitioista tai mahdollisuuksien mukaan myös jäähallin ravintolasta/baarista. Nykyään kaikista Suomessa sijaitsevista jäähalleista, joissa pelataan SM-liigaa, on mahdollista vuokrata aitio. Aitio luokitellaan vip-katsomoksi ja sitä voidaan verrata business lounge -tilaan, joka tarjoaa tyylikkää puitteet yksityisempään ajanviettoon. Aitioiden koko ja varustelutaso vaihtelevat jäähalleittain. Peruseriaatteena kuitenkin on, että aitiossa on ruokailu- ja wc-tilat (Kuva 1) sekä oma katsomoalue (Kuva 2). (Palveluntarjoaja X 2009a; Palveluntarjoaja X 2009c).



Kuva 1. Esimerkkikuva aition sisätiloista.



Kuva 2. Esimerkkikuva aition ulkopuolelta katsomoalueelta.

2.1 Aitiopalvelut Suomessa

Aitioiden omistussuhteet vaihtelevat jäähalleittain. Joissakin jäähalleissa kaikki aitiot ovat jäähallin omassa omistuksessa ja ne ovat yleisesti vuokrattavissa. Kyseisiin aitioihin ei voi ostaa yksittäisiä istumapaikkoja, vaan koko aitio on vuokrattava omaan käyttöön. Jotkut jäähalleista on kuitenkin myynyt osan aitiosta yrityksille ja yhteisöille. Suurin osa kyseisistä yri-

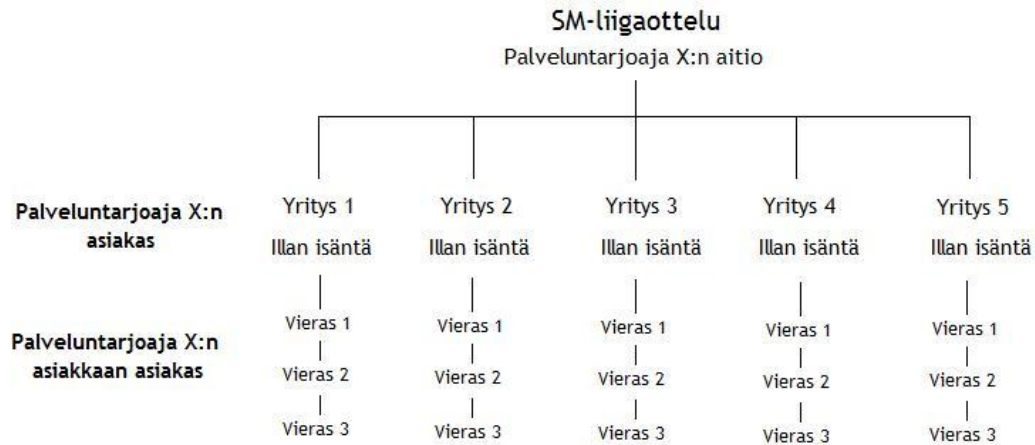
tyksistä vuokraa aitiotaan ulkopuolisille, mutta jotkut yritykset käyttävät aitiotaan vain yrityksen sisäisiin tarpeisiin. (Palveluntarjoaja X 2009c).

Jäähallissa, jossa Palveluntarjoaja X:n omistama aitio sijaitsee, aitiot ovat jakautuneet kolmentyylliseen omistukseen. Suurin osa aitoista on isojen yritysten omistuksessa ja niitä käytetään pääsääntöisesti yrityksen sisäisiin tarpeisiin. Moni yritys ei siis vuokraa aitiotaan ulkopuolisten käyttöön. Loput aitiot ovat joko jäähallin omassa omistuksessa tai pienyritysten omistuksessa. Jäähallin omistamia aitioita vuokrataan kaikille halukkaille. Pieni osa aitoista on pienyritysten omistuksessa, näistä yksi on siis Palveluntarjoaja X:n omistama aitio. Suurin osa kyseisistä aitioista vuokrataan vain yhdelle yritykselle tai yksityiselle henkilölle. Vain murtoosa aitioista vuokraa yksittäisiä paikkoja. Yksikään pienyritys ei kuitenkaan toimi täysin samantyyppisellä palvelukonseptilla kuin Palveluntarjoaja X. (Palveluntarjoaja X 2009c).

2.2 Palveluntarjoaja X:n aitiopalvelu

Palveluntarjoaja X on yritys, joka omistaa aition Etelä-Suomen läänissä sijaitsevasta jäähallista. Yritys vuokraa aitiota pääsääntöisesti jääkiekon SM-liigaotteluihin, mutta tila on vuokrattavissa muihinkin jäähallilla järjestettäviin tapahtumiin kysynnän mukaan. Yrityksen yksi työntekijä toimii muiden työtehtäviensä lisäksi aition aitoemäntänä huolehtien asiakkaiden viihtyvyydestä ja aition yleisestä siisteydestä. Ruokien ja juomien toimituksesta vastaa jäähallissa toinen yritys, mutta aitoemäntä huolehtii niiden tarjoilusta. (Palveluntarjoaja X 2009a).

Palveluntarjoaja X tarjoaa palvelua ensisijaisesti yrityksille. Esimerkiksi SM-liigakaudella 2008-2009 palvelua käytti yhteensä 20 yritystä, joka on ihanteellinen lukumäärä. Ottelut myydään paketteina, joiden hintaan sisältyy istumapaikka aitioalueella, ruoka ja juoma. Viime vuosina paketin koko on ollut seitsemän runkosarjaottelua ja neljä istumapaikkaa. Asiakaspakkeja on yhteensä 20. Näin ollen yhden illan aikana aitiossa ottelua seuraa viiden eri yrityksen henkilöstöä ja heidän yhteistyökumppaneitaan (Kuvio 1). (Palveluntarjoaja X 2009a).



Kuvio 1. Palveluntarjoaja X:n asiakkaat ja asiakkaan asiakkaat SM-liigaottelussa.

Palveluntarjoaja X:n ydinpalvelu on tarjota tyylikkää puitteet jääkiekko-ottelun seuraamiseen ottelupakettien muodossa. Palvelulle välttämättömiä tukipalveluja ovat yhteydenpito asiakkaisiin ja ottelupakettien laskuttaminen. Lisäpalveluja puolestaan ovat aitioemännän läsnäolo aitiossa sekä muihin jäähallissa toteutettaviin tapahtumiin tarjottavat illanviettomahdollisuudet, joita ovat esimerkiksi konsertit. Lisäpalveluihin kuuluvat tapahtumat toteutetaan aina asiakkaan toiveiden mukaan, mutta SM-liigaotteluilla etenevät aina saman mallin mukaan. (Palveluntarjoaja X 2009b).

Palveluntarjoaja X:n sisäisiin prosesseihin kuuluu SM-liigakauden loputtua keväällä heti uuteen kauteen valmistautuminen. Kesätauon aikana SM-liigan julkaiseman tuoreen otteluohjelman pohjalta laaditaan ottelupaketit, jonka jälkeen aloitetaan myyntityö puhelimitse ja kerätään laskutustiedot uusilta asiakkailta. Otteluohjelma sisältää kaikki SM-liigan runkosarjoittelut yhden kauden aikana (Urheiluveikkaus 2009). Elokuussa tehdään syyskauden ruoka- ja juomatilaus niitä toimittavalle yritykselle. Kevätkauden tilaus suoritetaan puolestaan joulukuussa. Ennen SM-liigakauden alkua asiakkaille lähetetään lasku ja informaatiokirje, joka sisältää käytännön tietoa otteluillan etenemisestä. (Palveluntarjoaja X 2009b).

SM-liigakausi alkaa syyskuun puolessa välissä ja loppuu huhtikuun puolessa välissä. Tällä välillä asiakkaisiin pidetään tarvittaessa yhteyttä puhelimitse, sähköpostitse tai aitioemännän kautta. Lisämyyntiä muihin tapahtumiin tehdään suhteellisen passiivisesti sähköpostitse. Asiakkaat ottavat usein itse yhteyttä Palveluntarjoaja X:än, kun heitä kiinnostavaa tapahtumaa aletaan markkinoida. (Palveluntarjoaja X 2009b).

Palveluntarjoaja X:n mukaan ottelupaketteja on viime vuosien ajan saatu kiitettävästi myyttyä. Aitio on jo useamman SM-liigakauden ajan saatu loppuunmyytyä ennen kauden alkamista. Myös muiden tapahtumien, kuten konserttien, myynti on lähtenyt hyvin käyntiin. Hyvien

myyntiprosenttien takana on tehokas myyntityö. Lama-ajan pelätään kuitenkin vaikuttavan negatiivisesti asiakkaiden mahdollisuuteen hyödyntää aitiopalvelua. Monien rahankäyttö on jo muuttunut vallitsevan talouskriisin takia (Taloussanomien 2008). Tämän vuoksi myyntityötä olisi tarpeen tehostaa ainakin SM-liigakautta 2010-2011 myytäessä. Palveluntarjoaja X haluaa panostaa myös lisäarvon tuottamiseen, jotta palvelun käyttö koettaisiin tarpeellisenä, eikä sitä karsittaisi käytöstä. (Palveluntarjoaja X 2009c).

Palveluntarjoaja X ei ole koskaan tutkinut asiakkaidensa tyytyväisyyttä. Palautelaatikkoon on hetkellisesti pidetty aitiiossa, mutta se poistettiin vähäisen palautteen vuoksi. Palautetta on jonkin verran saatu suullisesti, mutta yksittäiset tapaukset eivät välttämättä vastaa koko asiakaskunnan mielipidettä. Asiakastyytyväisyydestä voidaan toki päätellä jotain sen perusteella, että kuluvalle SM-liigakaudella 2009-2010 puolet asiakkaista on Palveluntarjoaja X:n pitkäaikaisia yhteistyökumppaneita. Toiset kymmenen yritystä puolestaan ovat joko ensimmäistä kautta asiakkaana tai olivat olleet käyttämättä palvelua jonkin aikaa. (Palveluntarjoaja X 2009a; Palveluntarjoaja X 2009c).

Yleisin palaute on koskenut aition tarjoilua ja sen sujuvuutta. Suurin osa asiakkaista on lähtenyt aitiosta kiitellen, mutta myös joitakin tyytymättömyyden merkkejä on ilmaistu. Huomautukset ovat koskeneet yleensä kahvitarjoilun yhteydessä kaivattua konjakkia, joka ei siis sisälly hintaan. Monikaan ei avoimia lisämaksusta tilaa, vaikka se olisi mahdollista, vaan tyytyvät kahvin seurana nauttimaan juustoista. Asia ymmärretään usein nopeasti eikä siitä tehdä suurempaa numeroa. (Palveluntarjoaja X 2009c).

Aitiiossa toimi Palveluntarjoaja X:n omistuksen alkuaikoina aitiöisäntä. Asiakkaat ovat kuitenkin olleet saadun palautteen perusteella erittäin tyytyväisiä siihen, että aitiioon vaihdettiin aitiöemäntä. Tämä lisää asiakkailta saadun palautteen mukaan naisten kiinnostavuutta otteuiltoja kohtaan. Aitiöemännän mukaan suurin osa asiakkaista on miehiä. Naisia aitiiossa puolestaan vieraillee vähän. Aitiöemännän aloittaessa toimintansa naisten määrä on kuitenkin noussut, koska nykyään naiset voivat olla varmoja, etteivät he tule olemaan aitiiossa ainoana naisena. (Palveluntarjoaja X 2009c).

3 Palvelun kehittäminen asiakaslähtöisesti

Liiketoimintaa on kehitettävä jatkuvasti. Kehittämiseen tarvitaan muutosta, mutta kuinka tuo muutos saadaan aikaan? Brandon ja Morris (1993, 8 - 9) huomauttavat, että asiaa on syytä pohtia, koska muutoksen hallinta on välttämätöntä jokaisen yrityksen eloonjäämiselle. Tämä koskee tietenkin myös Palveluntarjoaja X:ää ja yrityksen aitiopalvelun asiakaslähtöistä kehittämistä, jota tarkastellaan asiakaspalvelun kehittämisen, tuotekehityksen ja tuotteistamisen näkökulmasta.

3.1 Asiakaspalvelun kehittäminen

Guy Kawasaki muistuttaa artikkelissaan *At their service* (2007), että asiakaspalvelu on usein näkyvin osa palvelua, jonka vuoksi siihen tulisi panostaa kunnolla. Asiakaspalvelu on suuressa roolissa Palveluntarjoaja X:n palvelussa, koska sitä esiintyy tietenkin otteluiltoina aitiiossa, mutta myös silloin kuin asiakkaisiin otetaan yhteyttä puhelimitse tai sähköpostitse. Suurimman vastuun asiakaspalvelun sujuvuudesta ja sen kehittämisestä kantaa aitoemäntä, joka siis ensisijaisesti pitää asiakkaisiin yhteyttä (Palveluntarjoaja X 2009b). Kun yhdellä henkilöllä yrityksessä on kaikki tieto hallussaan, voidaan olla varmoja palvelun tasalaatuisuudesta. Tämä helpottaa tietenkin myös asiakkaan palvelun käyttöä, kun kaikesta pystyy sopimaan yhden henkilön kanssa. Kaikkien ajankäyttö on näin ollen tehokkaampaa, eikä tiedonkaan katkeamisesta matkan varrella tarvitse murehtia.

Ron Kaufman jakaa oman mielipiteensä asiakaspalvelun tärkeydestä lama-aikana artikkelissaan *In challenging times, service matters most* (2008). Kaufman kertoo, että monet yritykset karsivat pitkäaikaisen taloudellisen laskukauden aikoina menoistaan aina ensimmäisenä asiakaspalvelusta. Siihen ei kuitenkaan kannattaisi ryhtyä, koska asiakkaat kiinnittävät asiakaspalveluun taloudellisesti vaikeina aikoina entistä enemmän huomiota. Ihmisten ostokäyttäytyminen muuttuu ja he miettivät tarkemmin, mihin he sijoittavat kovalla työllä ansaitsemansa rahat. Tämä on ollut huomattavissa myös Palveluntarjoaja X:n asiakkaiden keskuudessa (Palveluntarjoaja X 2009c). Asiakkaat haluavat myös yhä enemmän huomiota ja arvostusta, joten he olettavat sitä asiakaspalvelutilanteessa saavansa.

Asiakkaat haluavat olla varmoja, että he saavat mahdollisimman suuren arvon käyttämilleen rahoilleen. Enää ei pelkkä hyvä tuote ostotilanteessa riitä, vaan lisäksi tulee saada apua tuotteen valinnassa ja opastusta sen käytössä. Lisäksi kaupan päälle halutaan usein jotain. Lama-aikana palvelun tarve siis vain lisääntyy, ei vähene. Palvelun laatuun kiinnitetään vaikeina aikoina myös enemmän huomiota kuin hieman helpompina aikoina. Normaalisti tyytymättömyydestä palvelusta toivutaan suhteellisen nopeasti, mutta kun raha on muutenkin tiukalla, vastoinkäymiset tuntuvat entistä raskaammilta. Tämän vuoksi virheen sattuessa valitetaan herkemmin. (Kaufman 2008.) Palveluntarjoaja X on onnekseen säästynyt suurimmilta valitusryppäiltä, mutta valitustilanteisiin on hyvä aina varautua (Palveluntarjoaja X 2009c). Hyvään palveluun kannattaa siis panostaa, koska sen avulla voidaan saada merkittävää kilpailuetua muihin yrityksiin verrattaessa, Kaufman (2008) toteaa.

Kun raha on tiukassa, monet ihmiset kärsivät huonosta itsetunnosta. Hyvä palvelu kuitenkin voi nostaa heidän itsetuntoaan. Kun heidän olonsa on parempi, he ajattelevat positiivisemmin myös ympäristöstään eli yrityksestä, jossa he asioivat. Mitä positiivisimmin asiakas tuntee osto-ympäristöään kohtaan, sitä todennäköisemmin hän myös päätyy ostamaan yrityksestä.

Vaikeina aikoina ihmiset myös kertovat ostotapahtumistaan herkemmin eteenpäin, joten jo tämänkin tärkeän asian takia on yrityksissä kiinnitettävä huomiota asiakaspalvelun pätevyyteen. (Kaufman 2008.)

Ron Kaufman antaa kahdeksan hyvää keinoa, miten palvelua tulisi kehittää lama-aikana, jotta yllettäisiin asiakkaiden odottamalle tasolle. Ensinnäkin on tietenkin tärkeää tiedostaa, että asiakkaiden tarpeet ovat kasvaneet eli se mikä riitti viime vuonna ei todennäköisesti riitä enää tänä vuonna. Kaufman suosittelee teettämään asiakaskyselyjä, jotta saadaan selville, mitä asiakkaat oikeasti haluavat, mitä he arvostavat ja mitä he odottavat saavansa yritykseltä. (Kaufman 2008.) Tästähän juuri lähdettiin liikkeelle myös tässä tutkimuksessa; Palveluntarjoaja X ei ole mitannut asiakkaidensa tyytyväisyyttä systemaattisesti koskaan, eikä näin ollen ole ajan tasalla asiakkaidensa toiveista ja tarpeista (Palveluntarjoaja X 2009a).

Toiseksi on tärkeää osata erottautua kilpailijoista positiivisesti. Palvelun laadukkuuteen saadaan se pieni tarvitsema lisä esimerkiksi tarjoamalla persoonallista ja myötätuntoista palvelua, jonka ainutlaatuisuutta asiakkaat arvostavat, ja jonka he myös muistavat. (Kaufman 2008.) Palveluntarjoaja X erottuu muista aitiopalvelun tuottajista vielä hyvin edukseen, koska kukaan muu yritys ei hyödynnä samanlaista palveluperiaatetta. Kopioimisen mahdollisuus tiedetään kuitenkin olevan olemassa. Ainutlaatuisuuteen panostetaan Palveluntarjoaja X:llä muun muassa yksilöllisellä yhteydenpidolla. (Palveluntarjoaja X 2009b; Palveluntarjoaja X 2009c). Aitioemäntä toteaaakin, että kun omat asiakkaat oppii tuntemaan, osaa heidät ottaa oikealla tavalla myös huomioon.

Kaufman huomauttaa, että palvelulle tulee asettaa tarpeeksi korkeat odotukset yrityksen sisältäpäin. Ei riitä, että vertaa toimintaansa alan keskivertoon, vaan tulee tähdätä parhaiden joukkoon. On keksittävä yllättäviä ja innostavia tapoja toimia, jotka kiinnittävät asiakkaiden huomion. Tämä onkin suuri haaste Palveluntarjoaja X:n kehittymisen ja tämän tutkimuksen kannalta. Kun tähdätään huippuosaamiseen, on myös hyvä osata johtaa asiakkaiden odotuksia. Hyvänä esimerkkinä Kaufman esittää, että kannattaa luvata hieman vähemmän, mihin oikeasti pystyykään, koska sen avulla on helppo ylittää asiakkaan odotukset. Näin ollen asiakkaalle jää tyytyväinen olo, että juuri hänen tarpeensa on koettu erityisen tärkeiksi. (Kaufman 2008.)

Aina asiat eivät kuitenkaan palvelutilanteissa mene niin kuin niiden olisi pitänyt mennä. Tyytymättömiä asiakkaita voi kohdella monella eri tapaa, mutta jos haluaa, että he vielä tulevaisuudessakin asioivat saman yrityksen kanssa, tulee asiakaspalvelijan tehdä kaikkensa, että asiakas voi poistua tilanteesta tyytyväisenä. Asiakkaalle on osoitettava aitoa huolta hänelle koituneesta mielipahasta. Asiaa tulee pahoitella ja tämän jälkeen hyvittää tapahtuma asiakkaalle vaikkapa ylimääräisellä lahjalla tai alennuksella. Hyvitys määräytyy tietenkin sen mu-

kaan, kuinka suuri virhe on päässyt tapahtumaan. Esimerkiksi pahoitteluna asiakkaalle epäonnistuneesta illanvietosta aitiiossa voisi Palveluntarjoaja X äärimmäisessä tilanteessa tarjota ilmaiseksi uuden ja arvokkaamman aition käyttömahdollisuuden. Olipa tilanne mikä tahansa, valituksesta tulisi aina ottaa opikseen. Asiakkaita, jotka valittavat, tulisi Kaufmanin mukaan arvostaa, koska he antavat yritykselle kallisarvoista palautetta siitä, missä heidän odotuksensa on alitettu eli missä on tarvetta kehittämislle. (Kaufman 2008.)

Menestyminen lähtee liikkeelle aina yrityksen sisältä. Jos mikään ei toimi, näkyy se myös asiakkaille. Vastuun siirtäminen ja muiden syyttely saa siis Kaufmanin mukaan loppua ennen kun se toivottavasti edes alkaa. Jokaisen on otettava itse vastuuta ja oltava osallisena hyvien asioiden toteutumisessa. Hyvästä työntekijästä on hyötyä kehittämistyössä silloin, kun hän tekee ehdotuksia, tuo esille uusia ideoita ja ilmoittautuu vapaaehtoiseksi auttamaan ongelmanratkaisuisissa. (Kaufman 2008.) Palvelun kehittämiseen on sitoutunut koko Palveluntarjoaja X:n henkilöstö ja johto. Tämän tutkimuksen yhteistyöhön valittiin käytännön syistä kuitenkin vain yksi omistajista ja aitioemäntänä sekä asiakkaiden yhdyshenkilönä toimiva työntekijä. Molemmilla on motivaatio ollut kohdillaan ja asenne pysynyt innostavana.

Ron Kaufman (2008) muistuttaa, että ymmärtääkseen asiakkaiden odotuksia ja toiveita, on osattava asettaa itsensä hetkeksi asiakkaan asemaan. On hyvä kierrellä omassa tai kilpailevassa yrityksessä ja tarkkailla ympärillään tapahtuvia asioita. Se, mitä itse tarkkaillessaan näkee, on juuri sitä, mitä asiakkaatkin kokevat. Näin ollen tarkkailija voi kiinnittää huomiota moneenkin epäkohtaan tai toimivaan tapahtumaan, johon hän ei ollut aikaisemmin osannut kiinnittää huomiota. (Kaufman 2008.) Palveluntarjoaja X:n toimesta tarkkailua ei ole suoritettu (Palveluntarjoaja X 2009c). Yrityksellä olisi kuitenkin mahdollisuus hyödyntää tarkkailussa kahta tapaa. Joku Palveluntarjoaja X:n henkilökunnasta voisi vierailla aitiiossa ja tutkia palvelutapahtumaa asiakkaan silmin tai sitten johto voisi palkata aitioon niin sanotun mystery shopping -tutkijan, jonka vierailusta aitioemäntä ei olisi tietoinen. Mystery shopping on tutkimusmenetelmä, jossa laatua tarkastelee asiakkaana esiintyvä tutkija käyttäessään tutkittavan kohteen palvelua (Astrasan Oy 2009).

Osattaisiinpa asiakkaat kohdata kuinka huippuammattitaidolla tahansa, ei sillä ole mitään väliä, jos asiakkaita ei ole eikä tule. Riikka-Maria Lemminki kirjoittaa Asiakkaat kokoon -artikkelissaan (2008) siitä, miten edesautetaan asiakkaiden osallistumista. Sitoutuminen on nimittäin nykyihmisille vaikeaa. Ilmoitaututtuihinkin tilaisuuksiin saatetaan jättää menemättä, jos jotain mielenkiintoisempaa tulee tilalle. (Lemminki 2008.)

Palveluntarjoaja X alkaa myydä SM-liigan ottelupakettejaan jo kesällä, vaikka ottelut pelataan vasta seuraavana syksynä ja talvena. Asiakkaiden on tietenkin mahdotonta ostovaiheessa tietää, ilmaantuuko heille parempaa tekemistä otteluilloille. Tämän vuoksi myyntiä suunna-

taankin ensisijaisesti niille, jotka kannattavat innokkaasti sitä SM-liigassa pelaavaa joukkuetta, joka pelaa kotijoukkueena hallissa, jossa Palveluntarjoaja X:n aitiio sijaitsee. Näin varmistetaan, että mahdollisimman moni myös saapuu paikalle. Taloudellista tappiotahan jonkin ryhmän poisjäänti yhdeltä otteluillalta ei koidu, koska ottelupaketit laskutetaan ennen kauden alkua. Loppuunmyydyksi aitioksi tyhjähkö aitiio voisi kuitenkin herättää kummeksuntaa ja epäluottamusta niissä aitiiasiakkaissa, jotka paikalle saapuivat. (Palveluntarjoaja X 2009b).

Parempaa osallistumista voidaan odottaa vain tutkimalla ongelmakohtia ja hoitamalla ne kuntoon. Tämän jälkeen mietitään huolellisesti, mitä kanavia tulee käyttää halutun kohderyhmän kokoamiseksi. Näin rakennetaan siis uutta, oikeampaa kohderyhmää. Valitulle ryhmälle kannattaa lähettää kutsu postitse hyvissä ajoin, unohtamatta kuitenkaan muistutusta lähempänä ajankohtana. Mitä persoonallisemmalla tavalla kutsun esittää, sitä merkityksellisemmältä se kutsutusta tuntuu. Henkilökohtaisuus myös sitouttaa. (Lemminki 2008.) Palveluntarjoaja X muistuttaa asiakkaitaan otteluilloista ensin ennen SM-liigakauden alkua, mutta pyynnöstä myös ottelukohtaisesti kauden aikana (Palveluntarjoaja X 2009b).

3.2 Tuotekehitys

Aiemmin tuotekehitys on ymmärretty koskevan konkreettisen tavaran, esimerkiksi suklaamaakkeiden, kehittämistä. Rissanen (2006, 200) kuitenkin muistuttaa, että tuotekehityksen kuva muuttui oleellisesti talousjärjestelmän kehittyessä teollisesta yhteiskuntavaiheesta jälkiteolliseksi palveluyhteiskunnaksi. Tuotannon ja tuotekehityksen painopiste onkin nykyään siis enemmän palvelussa. Kehittämisprosessi on kuitenkin edelleen periaatteessa samanlainen, olipa tuotekehityksen kohteena kumpi tuote tahansa. Tässä tutkimuksessa tuotekehitys kohdistuu nimenomaan palveluun, joka on Palveluntarjoaja X:n aitiopalvelu.

Tuotekehityksellä tarkoitetaan palveluntuottajan määrätietoista toimintaa joko uusien palveluiden kehittämiseksi tai entisten parantamiseksi, niin kuin tässä tutkimuksessa on tarkoitus tehdä. Yleisimpiä syitä, miksi tuotekehitykseen ryhdytään, on asiakkaiden muuttunut tarve tai palvelujen tuottajien keskinäinen kilpailu. Sitä on siis tehtävä jatkuvasti kaikissa niissä organisaatioissa, jotka aikovat pysyä markkinoilla. Palveluntarjoaja X:n syy kehittymisen tarpeelle on se, ettei asiakkaiden mielipiteestä ole ajantasaista tietoa eikä palvelu näin ollen enää todennäköisesti vastaa asiakkaiden tarpeita. (Rissanen 2006, 199.)

Muutokset eli tuotekehityksen todellinen kannattavuus halutaan näkyviin mahdollisimman nopeasti. Tuotekehityksellä on kuitenkin hidas vaikutus kassavirtaan. Palvelualoilla tuotekehitys vaikuttaa kassavirtaan kuitenkin nopeammin kuin esimerkiksi teollisuuslalla. Siltikin sen tulokset tulevat hyödyntämään yrityksen katetta yleensä vasta 2-3 vuoden viiveellä. Jos tuotekehityksestä haluaa saada hyvin voittoa, tulee siihen myös panostaa kunnolla. Resursseja

tuotekehitykseen käytetään suomalaisissa yrityksissä kuitenkin yleensä vähän, kansainvälisessä vertailussa jopa niukasti. (Rissanen 2006, 199.) Palveluntarjoaja X ei asettanut minkäänlaisia rajoituksia, kuten taloudellisia rajoituksia, kehittämistyölle. Muutoksia suunnitellessa tullaan kuitenkin ottamaan taloudellinen kannattavuus huomioon eikä turhan suuria riskejä tulla ottamaan.

Lähtökohtana menestykselliselle tuotekehitykselle on oltava hyvä idea, keksintö, patentti, uusi käyttöoivallus tai jokin vastaava oivallus. Suurin ongelma on juuri sen oikean uuden idean löytämisessä eli taito erottaa hyvät ideat huonoista. Tämän tutkimuksen puitteissa tullaan ehdottamaan sellaisia kehittämissuunnitelmia, jotka nähdään parhaimmaksi toteuttaa Palveluntarjoaja X:n tämän hetkessä tilanteessa. Vasta kuitenkin aika ja kokemus näyttävät uuden idean realistisen onnistumisen käytännössä. (Rissanen 2006, 200 - 201.)

Tuotekehityksen lopputulosta on mahdotonta ennustaa, joten sen johtaminen on todella vaativaa työtä. On siis keskityttävä niihin asioihin, joihin voidaan itse vaikuttaa. Tuotekehityksen ilmapiiristä on alkajaisiksi tehtävä luova ja innovatiivinen, mutta samalla tavoitehakuinen ja asiakasta lähellä oleva. Ideointivaiheessa kannattaa mieluummin ohjata kehittäjät pienryhmiin, koska sen on todettu tuottavan yksinpohdiskelua enemmän käyttökelpoisia ideoita. Sen oikean idean valinnassa keskeiseksi nousevat potentiaaliset markkinat, tekniset mahdollisuudet ja sopivuus yrityksen tuotepolitiikkaan. Valinnan jälkeen tavoitteet on täsmennettävä muun muassa aikataulun, resurssien, tekniikan ja markkinoiden kannalta. (Rissanen 2006, 201 - 203.)

Tässä kehittämistyössä yhteistyötä on tehty pienessä ryhmässä, joka kokoontui aina tarvittaessa ideoimaan työn jatkoa. Ryhmään kuuluivat tutkijan lisäksi Palveluntarjoaja X:n yksi johtajista sekä palvelun käyttäjien yhteyshenkilönä sekä aitoemäntänä toimiva työntekijä. Yritysjohdo ja henkilöstö katsovat asioita aina väkisinkin hieman eri näkökulmasta. Laajan näkökulman huomioonottaminen kasvattaa siis tutkimuksen luotettavuutta.

Esisuunnitteluvaiheessa tuoteideasta tehdään tarkka suunnitelma, jotta saadaan mahdollisimman tarkka kuva sen soveltuvuudesta yrityksen tuotantoon ja myyntiin. Projekti saa tässä vaiheessa myös yksityiskohtaisen aikataulun ja budjetin, mutta myös palvelutuotannon ja markkinoinnin alustava suunnittelu lähtee käyntiin. Vaihetta seuraa tuotesuunnittelu- ja palvelusuunnitelmavaihe, jonka tarkoituksena on täsmentää tuotteen suunnitelmat. Samaan aikaan selvitetään montaa muutakin asiaa, kuten hinnoittelua, henkilöstöresursseja ja osamista. (Rissanen 2006, 203 - 204.) Tähän vaiheeseen päättyy tämän tutkimuksen osuus Palveluntarjoaja X:n kehittämisessä. Yrityksen vastuulle jää siis ehdotusten testaaminen, käyttöönotto sekä palvelun kehittäminen tulevaisuudessa. Kyseiset vaiheet esitellään tämän luvun seuraavissa kappaleissa.

Projektin panostuksen painopiste on kokeiluiden suorittamisessa ja tulosten analysoinnissa. Investointi- ja markkinasuunnitelmien tulisi valmistua myös samoihin aikoihin sekä kannattavuuslaskelmien täsmentyä. Koko projektin ratkaisevin päätös on tehtävä seuraavaksi; tuote taanko tuote markkinoille vai ei. Myönteinen päätös merkitsee päätöksiä koskien muun muassa investointeja, henkilörekrytointia, markkinointia ja alihankkijoita. Päätökset on tehtävä myös palveluidean tuottamisesta, jakeluteistä, henkilökunnan koulutuksesta sekä monesta muusta projektin onnistumiseen vaikuttavasta tekijästä. (Rissanen 2006, 204.)

Lopullista päätöstä tehtäessä on vielä painotettava palvelutuotteeseen liittyviä realistisia tuotto-odotuksia, markkinatilannetta ja merkitystä asiakkaille. Vain kuitenkin markkinat itse voivat vastata kysyntää ja menestystä koskevaan avoimeen kysymykseen. Markkinoille menosta noin puolen vuoden ja vuoden kuluttua tehdään menestysarviot, joiden perusteella tehdään päätös hankkeen jatkamisesta. Päätöstä ei kuitenkaan tule pitää itsestäänselvyytenä, koska asiaa on punnittava tuotto-odotusten, ei projektiin jo käytettyjen panosten pohjalta. (Rissanen 2006, 204 - 205.) Vain siis aika voi näyttää miten pitkälle tämän tutkimuksen puitteissa laaditut kehittämissuositukset todellisuudessa yltävät.

3.3 Palvelun tuotteistaminen

Jaakkola, Orava ja Varjonen toteavat Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - oppaansa (2007) esipuheessa, että palvelun merkitys niin kansallisen kuin kansainvälisenkin kilpailukyvyn edistäjänä on viime aikoina kasvanut huomattavasti. Näin ollen palvelujen kehittämiseen tulee panostaa entistä enemmän. Työkaluja kehittämistyöhön on monia. Yksi hyvä tapa on tuotteistaa palvelu. Tätä tapaa siis myös Palveluntarjoaja X on käyttänyt ja sitä tullaan hyödyntämään tämän tutkimuksen pohjana.

3.3.1 Tarkoitus ja sopivuus

Palvelun tuotteistamisella tarkoitetaan sitä, että asiakkaan palveluodotukset ja palvelun tuottajan kyky lunastaa asiakkaan odotukset ja antamansa lupaukset saatetaan samalle tasolle niin sisällöllisesti kuin mielikuvallisestikin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työtä tulee tehdä ensisijaisesti palvelun selkeyttämiseksi. Abstrakteja asioita pyritään siis konkretisoimaan mahdollisimman pitkälle, epämääräisyyksiä havainnollistamaan ja muuttuvia tekijöitä vakioimaan. Tuloksena syntyy tuote, jota on riskittömämpää tuottaa, helpompi myydä ja markkinoida sekä ilo käyttää ja kuluttaa. Palvelun tuotteistamisprosessiin menee sitä kauemmin aikaa, mitä laajempi kokonaisuus tuote on ja mitä huonommin omat asiakkaat tuntee. Jos palvelu on yksinkertainen ja asiakkaat tunnetaan yrityksessä hyvin, voidaan prosessi saattaa päätökseen hyvinkin nopeasti. (Rekola Design 2009.)

Palvelujen tuotteistaminen sopii parhaiten sellaiseen liiketoimintamalliin, jossa tuotteita toimitetaan suurelle joukolle asiakkaita. Tällöin tuotteistaminen on jopa välttämätöntä. Jos ratkaisuja pyritään kuitenkin löytämään vain harvoille asiakkaille, ei tuotteistamiselle ole voimakasta tarvetta. (Rekola Design 2009.) Palveluntarjoaja X koki tuotteistamiselle tarvetta, jotta aitiota saataisiin paremmin vuokrattua. Ilman tuotteistamista aitiio jouduttaisiin vuokraamaan ottelu kerrallaan, eikä yrityksen tulevaisuus olisi näin epävarmalla menetelmällä turvattu. (Palveluntarjoaja X 2009b).

3.3.2 Tunnusmerkit

Hyvin tuotteistetun palvelun voi tunnistaa sen monesta tunnusmerkistä. Tuote on monesti nimetty, jotta siitä on helppo viestiä asiakkaille ja yrityksen sisällä. Tuotteen hinnoittelu on mietitty tarkkaan alusta loppuun saakka ja se on tehty niin selkeästi, että asiakkaalle pystytään esittämään hinta heti sitä kysyttäessä. Palvelu on kuvattu tarkasti ja siitä on helposti luettavissa, minkä arvon palvelu tuottaa kenelle, milloin ja millä tavalla. Toimitusehdot ja ostopaikat on myös tarkasti määritelty. Asiakkaan palvelusta saamalle kokonaiskokemukselle on asetettu tavoitetaso, joten palvelusuoritteen sisältö ja sen takana oleva tuotantoprosessi vaihtelee vain vähän toimituskerroittain. (Rekola Design 2009.)

Tuotteistettu palvelu on tuloksiltaan tunnettu eli asiakas voi olla varma siitä, mitä hyötyä ja vastiketta hän rahoilleen saa. Yrityksestä nimetään palvelulle tuotepäällikkö, jonka vastuulla on seurata ja kehittää palvelun sisältöä, hinnoittelua, markkinointia, palveluviestiä ja laatutasoa systemaattisesti. Tuotepäällikkö ei ole vain nimellinen titteli, vaan hänelle tulee varata aikaa tehtävänsä toteuttamiseen. Tuotteistetun palvelun tuotantoprosessi on hyvin ohjeistettu. Laaditut toimintaohjeet tai palvelukäsikirja ohjeistavat tasalaatuisesti kaikkia tuotantoon osallistujia. Näin ollen myös poikkeustilanteissa ja korjaavissa toimenpiteissä kaikki osaavat toimia yhdenmukaisesti. (Rekola Design 2009.)

Tuotteen vakioinnilla on rutiineja tehostava vaikutus, jolloin palveluntuottajan osaaminen asiakasta palveltaessa pääsee paremmin edukseen. Tämä edellyttää, että palvelun tuotteistusprosessissa on varattu selkeä paikka ja mahdollisuus asiakkaan kuulemiseen ja ymmärtämiseen pintatasoa syvemmältä. Varsinkin tuotteistamisprosessin alkuvaiheessa asiakasta tulee kuunnella tarkasti, jolloin tulee otetuksi huomioon kaikki asiakkaalle oleelliset asiat. Näin ollen tehtävät voidaan suorittaa paremmalla itsevarmuudella, jolloin ammattitaito ja osaaminen pääsevät paremmin esille. Palvelun tuotteistaminen lisää asiakasuskollisuutta ja vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välillä. Tarkkaan vakioidulla tuotteella on kuitenkin negatiivinenkin vaikutus; se on helposti monistettavissa kilpailijoiden käyttöön. (Rekola Design 2009.)

3.3.3 Yksi palvelun kehittämisen väline

Palvelun tuotteistaminen voi kohdistua sekä yrityksen sisäisiin, että asiakkaalle näkyviin prosesseihin. Tavoite on kuitenkin aina sama; palveluliiketoimintaa pyritään uudistamaan ja kehittämään niin, että laadun ja tuottavuuden parantamisen kautta asiakkaan saama hyöty maksimoituu ja yrityksen kannattavuus paranee. Täydellistä tuotteen vakiointia ei tarvitse kuitenkaan tavoitella vaan tärkeää on sopeuttaa vakiointi oikealle tasolle suhteessa kilpailijoihin ja asiakkaiden tarpeisiin. Tuotteistamisprosessit ovatkin aina yksilöllisiä, koska niihin vaikuttavat yritysten omat tavoitteet ja strategiat. Käytännön toteutukseen ei siis ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa. Prosessin lopputulos on kuitenkin aina sama; tuotteistetusta palvelusta hyöttyä niin asiakas kuin yritysikin. (Jaakkola ym. 2007, 1, 19.)

Palvelun systemaattisella kehittämisellä tavoitellaan kilpailukyvyyn luomista sekä kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa. Yrityksestä riippuen voidaan tavoitella myös mahdollisuuksia menestyä oman maan rajojen ulkopuolella. Hyvin suunniteltu ja johdettu tuotekehitysohjelma, jatkuva innovointi, kustannustehokkuus ja asiakaslähtöisyys ovat tutkimusten mukaan palveluja kehittävien yritysten menestykselle ja kilpailukyvyille keskeisiä osa-alueita. (Jaakkola ym. 2007, 3.)

Lähtökohdan palvelujen kehittämiselle määrittää yrityksen liiketoimintastrategia. Yrityksen osaaminen ja resurssit pyritään kytkemään toimialan mahdollisuuksiin mahdollisimman hyvin, jotta kasvua ja kannattavuutta voitaisiin saavuttaa. Yrityksen sisällä tulee kehittämisprosessin alkuvaiheessa miettiä, millaisia asiakkaita ja asiakassuhteita tavoitellaan, millaisia tuotteita ja palveluja tuotetaan milläkin lailla ja mikä on erikoistumisen ja tuotekehityksen aste. Tietoa tulisi hankkia vähintään asiakkaiden tarpeista, toimialan olosuhteista sekä trendeistä ja kilpailijoista, koska menestyksellä palveluliiketoiminta edellyttää osaamista palvelun, asiakkaiden ja toimialan suhteen. (Jaakkola ym. 2007, 3.)

Erottuakseen kilpailijoistaan positiivisesti, tulee yrityksen kehittämisprosessin päätarkoituksena luoda puitteet palvelulle, joka asiakkaan mielestä tuottaa hänelle lisäarvoa. Yrityksen ja palvelun luonteesta riippuen asiakkaita voidaan ottaa mukaan testaamaan ja arvioimaan palvelua kehittämisprojektin aikana. Näin voidaan varmistaa, että kehittämistyön tulos tulee vastaamaan asiakastarpeeseen ja tuottaa asiakkaalle arvoa. Asiakkaiden tarpeiden reagoimisen lisäksi tulisi myös havainnoida markkinoilla piileviä tarpeita ja mahdollisuuksia kehittämistyön pohjaksi. (Jaakkola ym. 2007, 3.)

Palvelujen kehittämisellä voidaan tähdätä eritasoisiiin uudistuksiin. Uudistuksen kohteena voi olla nykyisen palvelun ilmeen/tyylin muutos, palvelun parannus tai palvelutarjoaman laajen-

nus yrityksen nykyisille kohdemarkkinoille. Kohteena voi olla myös täysin uudenlainen palvelu olemassa olevaan tarpeeseen tai uusi ratkaisu uuteen tarpeeseen. Olipa uudistuksen kohteena sitten mikä tahansa, voi kehittämistyötä tehdä aina joko vähän kerrallaan päivärutiinien ohessa tai erillisenä hankkeena. Jos uudistuksen kautta haetaan merkittävää muutosta, kannattaa kehittäminen suunnitella tavoitehakuksena projektina, johon panostetaan aikaa ja resursseja. (Jaakkola ym. 2007, 3.)

Yrityksen tuottavuuden ja kilpailukyvyn kannalta on tärkeää kehittää uusia palveluja tai palveluinnovaatioita. Palveluinnovaatiolla tarkoitetaan uutta tai merkittävästi uudistettua palvelua, joka tuo kehittäjälleen hyötyä ja on toistettavissa useille asiakkaille. Sen uutuusarvo voi liittyä vaikkapa asiakkaalle tarjottuun hyötyyn, asiakkaan kohtaamiseen tai tapaan tuottaa palvelu. Palveluinnovaatioiden ulottuvuuksia on neljä: teknologia- ja tuoteinnovaatiot, asiakasrajapinta- ja jakeluinnovaatiot, uudentyypiset verkostot ja arvoketjut sekä organisatoriset innovaatiot. (Jaakkola ym. 2007, 4 - 5.)

Teknologia- ja tuoteinnovaatioita voi olla esimerkiksi uudet palveluprosessit, rakenteet ja palvelumallit sekä informaatioteknologian hyödyntäminen. Asiakasrajapinta- ja jakeluinnovaatioita puolestaan ovat esimerkiksi uudet logistiset ratkaisut ja vuorovaikutusmallit. Uudentyyppisiä verkostoja ja arvoketjuja on yhteistyö-, kumppanuus- ja verkostomallit sekä arvoketjujen ja palvelukokonaisuuksien hallinta. Organisaattoriin innovaatioihin puolestaan luokituvat rakenne-, ohjaus-, kannuste- ja johtamisjärjestelmät sekä rahoitusratkaisut. (Jaakkola ym. 2007, 5.)

3.3.4 Palvelun tuotteistamisprosessi

Palvelun tuotteistamisprosessista on olemassa paljon erilaisia malleja. Kaikille malleille yhteistä on kuitenkin asettaa prosessille tavoite ja määrittää kehittämiskohteet sekä miettiä, mitä tuloksia halutaan saavuttaa ja mitä keinoja päämäärän saavuttamisen eteen tulisi käyttää. Yhtenä vaihtoehtona on määrittää kehittämiskohteiksi palvelutarjoama, palvelun sisältö ja sen toteuttaminen, viestintä, hinnoittelu sekä palvelun seuranta ja mittaaminen. (Jaakkola ym. 2007, 5 - 6.) Viimeinen kohta eli palvelun seuranta ja mittaaminen puuttuu Palveluntarjoaja X:n tuotteistetusta palvelusta kokonaan, joten tämä osio kehitetään alusta lähtien (Palveluntarjoaja X 2009b). Muita vaiheita työssä on tarkoitus päivittää eli niihin tehdään tarvittavia muutoksia.

Palvelutarjoaman arvioiminen ja kehittäminen. Tuotteistamisprosessi aloitetaan palvelutarjoaman arvioimisella ja kehittämisellä. Ensinnäkin laaditaan strategia vastaamaan tavoitteellista palvelutarjoamaa. Tämän jälkeen kartoitetaan nykyinen palvelutarjoama ja arvioidaan palvelujen kannattavuutta, riittävyttä ja riskejä. Nykyistä palvelutarjoamaa verrataan tavoitte-

seen ja valitaan kehittämistä vaativat palvelut. Lopuksi arvioidaan uusien palveluideoiden markkinapotentiaalia ja sopivuutta strategiaan tavoitteisiin. (Jaakkola ym. 2007, 7 - 10.)

Palvelun määrittely. Toinen vaihe on palvelun määrittely, joka aloitetaan määrittelemällä palvelun tarjoama hyöty asiakkaan näkökulmasta. Viestinnän täsmentämiseksi voidaan myös laatia palvelulupaus. Seuraavaksi määritellään, mistä ydin-, tuki- ja lisäpalveluista palvelupaketti koostuu. Kokonaisuuden hahmottamisen jälkeen arvioidaan palvelun markkinapotentiaali, tuleva myyntivolyymi ja tärkeimmät kilpailijat. On myös tärkeää laatia kuvaus palveluprosessista ja määritellä palvelun vaiheet, niihin osallistuvat tahot ja tarvittavat resurssit. Lopuksi arvioidaan vielä, tarvitseeko palvelupaketin rakentamisessa hyödyntää yhteistyökumppaneita. (Jaakkola ym. 2007, 11 - 18.)

Palvelun vakioiminen. Palvelun määrittämistä luonnollisesti seuraa palvelun vakioiminen. Ensimmäisenä on tärkeää pohtia, mikä vakioinnin aste on optimaalisin ajatellen omaa palvelua eli, mitkä palvelun osat ovat vakioitavissa ja mitkä osat vaativat räätälöimistä. Toimintatapojen ja menetelmien vakioimiseksi täytyy myös kerätä tietoa. Tiedon keräämisen jälkeen suunnitellaan vakiointiin käytettävät menetelmät ja tuotetaan apuvälineitä tukemaan vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Asiakkaan rooli palvelun toteutuksessa on tärkeää määritellä, jotta asiakasta osataan auttaa toimimaan roolinsa mukaisesti. Lopuksi arvioidaan, tarvitaanko palvelun vakiointiin ulkopuolista osaamista. (Jaakkola ym. 2007, 19 - 25.)

Palvelun hinnoittelu. Palvelun hinnoittelu tulee aloittaa palvelun markkina- ja kilpailutilanteen selvittämällä, jotta omaa hinnoittelua voidaan verrata muiden asettamiin hintoihin. Tämän jälkeen määritellään, mikä arvo palvelulla on asiakkaalle ja lasketaan palvelun tuottamiseen kuuluvat kustannukset. Näiden tietojen pohjalta voidaan määritellä palvelun hinnoittelustrategia, hinnoittelumenetelmä sekä itse hinta. Palvelun taloudellinen kannattavuus arvioidaan tämän jälkeen kannattavuuslaskelman ja tunnuslukujen avulla. Lopuksi arvioidaan hinnoittelun onnistumista ja hinnoitellaan tarvittaessa uudelleen. (Jaakkola ym. 2007, 29 - 31.)

Palvelun konkretisoiminen. On hyvä varmistaa, että yrityksessä ollaan valmiita viestimään palvelusta yhtenäisesti. Jotta tämä olisi mahdollista, on palvelu konkretisoitava. Ensiksi tarkennetaan, mitä palvelun aineellisilla elementeillä halutaan viestiä palvelun sisällöstä ja laadusta. Tämän jälkeen varmistetaan, että viestintä asettaa asiakkaiden odotukset oikealle tasolle. Myynnin tueksi suunnitellaan painotuotteita, jotka kertovat palvelun sisällöstä ja toteuttamistavasta. Painotuotteiden lisäksi on hyvä tarpeen mukaan suunnitella myös konkreettisia tavaroita, jotka voitaisiin liittää aineettomaan palveluun. Lopuksi konkretisoidaan palvelun lopputulosta esimerkiksi työnäytteiden tai referenssien avulla sekä yrityksen osaa-

mista ja luotettavuutta esimerkiksi sertifikaattien, palkintojen tai takuun avulla. (Jaakkola ym. 2007, 27 - 28.)

Seuranta ja mittaaminen. Tuotteistamisprosessiin kuuluu olennaisena osana onnistumisen seuranta ja mittaaminen. Jotta tämä olisi mahdollista, on tärkeää, että tuotteistamiselle on prosessin alkuvaiheessa määritelty selkeät tavoitteet ja laadittu tavoitteisiin sopivat mittarit. Palvelun laatu ja tuottavuus ovat keskeisiä tuotteistamisprosessin seuranta- ja arviointialueita. Onnistumista tulee tarkastella näitä näkökulmia hyödyntäen niin yrityksen sisäpuolella kuin ulkopuolellakin. Tietoa voi kerätä esimerkiksi jatkuvalla ja aktiivisella asiakaspalautteen hankkimisella. Onkin tärkeää kehittää systemaattinen tapa hyödyntää asiakaspalautetta, jotta ehdotuksista saadaan käytännön tasolla maksimaalinen hyöty. Jatkuvan seurannan lisäksi voidaan tehdä myös kausiluontoista seurantaa esimerkiksi laatuauditointien avulla. (Jaakkola ym. 2007, 33, 36, 37.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus aloitettiin alkuvuonna 2009 tutustumalla havainnoiden tutkimuskohteeseen eli Palveluntarjoaja X:n aitiopalveluun. Kehittymisen tarvetta kartoitettiin myös Palveluntarjoaja X:n omistajan ja aitoemännän näkemysten avulla. Asiakasnäkökulma kehittämisehdotusten pohjaksi saatiin haastattelemalla viittä eri asiakasta yksitellen syksyllä 2009. Aineiston keruun jälkeen aineisto analysoitiin, jonka pohjalta syntyi kehittämisehdotukset. Tutkimus saatettiin päätökseen alkuvuodesta 2010.

4.1 Tutkimustavoite ja -ongelmat

Kehittämistyölle määriteltiin tarkka tavoite, jotta sen toteutumisen onnistumista pystytään seuraamaan ja arvioimaan. Tavoitteena on kehittää Palveluntarjoaja X:n aitiopalvelua asiakaslähtöiseen suuntaan. Yritys haluaa vahvistaa asiakasuskollisuutta tulevina vuosina huomattavasti, joten tästä johtuen asiakkaiden tarpeet ja toiveet tulee nostaa entistä vahvemmin esille. Kehittämistyön tavoitteelle laadittiin myös sopivat mittarit, jotta aitiopalvelun kehittymistä pystytään seuraamaan.

Kehittämistyön onnistumista mitataan vertaamalla aina kulunutta SM-liigakautta edelliseen kauteen. Konkreettiset mittarit olisivat tällöin asiakkaiden tyytyväisyys, myynnin volyyymi sekä myyntityöhön käytetty aika ja siihen tarvittut resurssit. Kun otetaan huomioon sekä asiakkaan näkökulma laadusta että yrityksen näkökulma tuottavuudesta, saadaan kokonaisvaltainen kuva kehittämistyön onnistumisesta (Jaakkola, Orava & Varjonen 2007, 33).

Palveluntarjoaja X:n ongelmana on ollut asiakkaiden suuri vaihtuvuus, joten liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi halutaan vahvistaa asiakasuskollisuutta. Tämä lähtökohta huomiottaen tutkimusongelmaksi muodostui, miten Palveluntarjoaja X:n aitiopalvelua tulee kehittää asiakkaita paremmin palvelevaksi. Ongelmaa lähdetään ratkaisemaan kahden täsmennetyn tutkimuskysymyksen johdantelemana, jotka ovat:

1. Mitä Palveluntarjoaja X:n aitiopalvelu tarjoaa asiakkailleen?
2. Miten aitiopalvelua tulisi kehittää asiakaslähtöiseen suuntaan?

Guy Kawasaki toteaa artikkelissaan *At their service* (2007), että yritykset eivät ole mitään ilman asiakkaitaan. Hänen mielestään on tärkeää, että yrityksissä asenne asiakkaita ja heidän palvelemista kohtaan on positiivinen, koska se määrittää suurimmaksi osaksi palvelun laadun. Myöskään Palveluntarjoaja X:n tulevaisuus ei ole taloudellisesti turvattu, jos he eivät voi olla varmoja asiakkaidensa uskollisuudesta. Yritys on vuosien varrella huomannut, että asiakkaan on aidosti koettava saavansa jotain hyötyä aitiopalvelun käytöstä, jotta hän jatkaisi asiakkaana vielä tulevinakin kausina. Ihanteellisia pitkäaikaisia asiakassuhteita on jonkin verran saatukin jo solmittua (Palveluntarjoaja X 2009b). Tutkimuskysymykset muotoiltiin siis sen vuoksi kyseiseen muotoonsa, jotta esille nousisi kehittämistä vaativia epäkohtia sekä keinoja, joilla ihanteellisia pitkäaikaisia asiakassuhteita saataisiin tulevaisuudessa solmittua runsaammin.

4.2 Aineiston keruumenetelmät

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä aitiopalvelun havainnointia ja asiakkaiden haastattelua. Havainnointi asiakkaan roolissa auttoi tutkijaa hahmottamaan, minkälaisesta palvelusta on kyse ja miten sitä voitaisiin alkaa kehittää. Haastattelujen avulla saatiin puolestaan konkreettinen kuva siitä, mitkä ovat asiakkaiden todelliset tarpeet ja toiveet aitiopalvelua kohtaan. Yrityksen hän ei kannata sijoittaa mihinkään mikä ei tuota asiakkaalle arvoa, joten asiakkaan perspektiiviin tutustuminen on erittäin suositeltavaa (Ahonen & Rautakorpi 2008, 24).

4.2.1 Havainnointi

Vuoden 2009 maaliskuun alussa tutustuttiin Palveluntarjoaja X:n aitiopalvelun käytännön toimintaan yhden SM-liiga -ottelun yhteydessä. Tarkoituksena oli selvittää konkreettisesti, minkälaista palvelua ollaan kehittämässä. Havainnointia tehtiin aitio-tiloista ja yleisilmeestä, aitioemännän roolista, ruoan ja juoman toimituksesta sekä asiakkaiden käyttäytymisestä. Paikalla olijoista vain aitioemäntä tiesi havainnoimisesta. Tutkija saapui paikalle muiden asiakkaiden mukana ensimmäisten joukossa eli ei esimerkiksi etukäteen, koska se olisi voinut herättää

asiakkaissa kummeksuntaa. Tutkija asetti itsensä siis asiakkaan rooliin nähdäkseen, miten Palveluntarjoaja X:n asiakkaat eri tilanteet aitiossa kohtaavat.

Havainnoinnin avulla pystytään selvittämään toimintaa, eli mitä tutkimuskohde tekee tai mitä siinä tapahtuu. Havainnointi suoritetaan katsomalla joko havainnoijan omin silmin tai jonkin laitteen, kuten kameran, avulla. Tutkittavat havainnot voivat kohdistua niin tapahtumiin, käyttäytymiseen kuin fyysisiinkin kohteisiin. Tutkijan roolista riippuen havainnointi voidaan jakaa karkeasti osallistuvaan ja ei-osallistuvaan havainnointiin. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijalla on aktiivinen rooli havainnoitavassa toiminnassa. Ei-osallistuvassa havainnoinnissa puolestaan tutkija pitäytyy ainoastaan havainnoijana. (Routio 2007; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tämän tutkimuksen aikana tutkija havainnoi tutkittavaa palvelua sulautuen muiden vieraiden joukkoon, eli kyseessä oli osallistuva havainnointi. Ei-osallistuvalla havainnoinnilla ei kaikkea tarvittavaa tietoa olisi saatu kerättyä. Kyseessä on suhteellisen suljettu yksityisessä käytössä oleva tila, jota on lähes mahdotonta ulkoapäin tarkasti havainnoida.

Osallistuva havainnointi on yksi laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmä, jossa tutkija tavalla tai toisella osallistuu tutkimansa kohteen toimintaan. Tutkija keskittyy pääsääntöisesti tarkkailemaan toimintaa eli tekemään havaintoja, mutta mahdollisuuksien mukaan myös kirjoittamaan muistiinpanoja. Kerätyt tiedot talletetaan, jonka jälkeen ne analysoidaan. Aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkitavasta asiasta. Analysoinnin avulla pyritään siis informaatioarvon kasvattamiseen tiivistämällä tietoa kadottamatta kuitenkaan sen perimmäistä sanomaa. (Eskola & Suoranta 1998, 99-100, 138.)

Havainnoitavassa tilanteessa tutkijan rooli voi olla useanlainen. Tutkija voi osallistua toimivana yksilönä aitoihin luonnollisiin tutkimustilanteisiin, mutta hän voi tehdä havaintojaan myös ulkopuolisena henkilönä. Usein toiminta on jotain näiden kahden toimintamallin väliltä. Tutkittaville tutkijasta voidaan joko kertoa tai olla kertomatta. Jos tutkittaville ei voida paljastaa, että he ovat havainnoinnin kohteena, tulee muistaa menettelyyn liittyvät eettiset ongelmat ja pohdittava osallistuvan havainnoinnin ja vakoilun eroa. (Eskola & Suoranta 1998, 100-101.)

Osallistumisen asteita on neljä: havainnointi ilman varsinaista osallistumista, osallistuva havainnointi, osallistava havainnointi eli toimintatutkimus ja piilohavainnointi. Erilaisten osallistumisien rajat eivät kuitenkaan ole kovin selkeitä eikä havainnoijan roolia voi myöskään aina vapaasti valita. Havainnoitsija voi kuitenkin vaikuttaa toimintamalliinsa havaintotilanteessa. Tutkija voi joko antaa tutkimustilanteen mennä tilanteen mukaan tai hän voi noudattaa tarkasti ja systemaattisesti etukäteen laadittua havainnointisuunnitelmaa. Kolmantena vaihtoeht-

tona on toki, että tilanteen mukaan vaihdellaan näitä kahta toimintatapaa. (Eskola & Suoranta 1998, 101, 103; Grönfors 1985, 87, 89.)

4.2.2 Haastattelu

Syksyllä 2009 tutkija suoritti asiakkaiden haastattelut. Tavoitteena oli kartoittaa asiakkaiden tyytyväisyyttä sekä heidän tämän hetkisiä tarpeita ja toiveita. Tässä luvussa käsitellään siis haastattelun hyödyntämistä tämän tutkimuksen puitteissa.

Tietoa asiakkaiden mielipiteistä kerättiin sekä nykyisiltä että vanhoilta asiakkailta yksilohaastattelujen avulla. Tavoiteltavissa olevia yritysten yhdyshenkilöitä oli yhteensä 32. Kaikkia ei kuitenkaan ollut tarpeen haastatella. Jo viisi tuntia aineistoa riitti tuomaan esiin tarvittavat työkalut palvelun kehittämiseen. Aineiston koon tietää silloin olevan riittävä, kun aineisto on kylläntynyt eli uudet haastattelut eivät enää tuo uutta tietoa (Eskola & Suoranta 1998, 62). Haastateltaviksi valittiin kolmen pitkään yhteistyökumppanina toimineen yrityksen yhdyshenkilöä ja kahden entisen yhteistyökumppaniyrityksen yhdyshenkilöä. Kaikki haastateltavat ovat itse käyttäneet palvelua paljon toimiessaan isäntänä omille vierailleen otteluiltoina. Molemmilta asiakassegmenteiltä haluttiin kerätä tietoa mahdollisimman laajan näkökulman saavuttamiseksi.

Valituille viidelle asiakkaalle lähetettiin sähköpostitse kysely, halusivatko he osallistua tähän tutkimukseen. Sähköpostitse informoitiin, mikä tutkimuksen aihe on, mikä sen tarkoitus on, mihin haastattelun tuloksia käytetään ja että haastateltavat sekä Palveluntarjoaja X pysyvät koko prosessin ajan anonyymeinä. Myöntävien sähköpostivastausten jälkeen haastatteluita sovittiin puhelimitse, jonka yhteydessä määritettiin myös haastattelupaikka ja -ajankohta. Kaikki haastattelut suoritettiin kahden viikon sisällä syksyllä 2009 viikoilla 38 ja 39.

Palveluntarjoaja X:n tavoitteena on vahvistaa asiakasuskollisuutta, joten vakituisten asiakkaiden kuunteleminen oli välttämätön mielenkiinnon kohde. Entisiä asiakkaita puolestaan haluttiin kuulla, koska tulevaisuudessa halutaan välttyä asiakaskunnan suuremmilta muutoksilta. Haluttiin siis selvittää, mitä voitaisiin tehdä paremmin, jotta asiakkaiden palvelun käytön lopettaminen ei johtuisi yrityksen tavasta toimia tai tuottaa palvelua (Palveluntarjoaja X 2009d). Asiakasyritysten sisäisiin päätöksiin, koskien esimerkiksi taloudellisten menojen leikkaamista, Palveluntarjoaja X ei voi vaikuttaa. Lisäarvon tuottamisen avulla toki voidaan parantaa mahdollisuutta pärjätä asiakasyritysten käytettävien palvelujen kilpailussa kyseisessä esimerkkitilanteessa.

Haastattelu on yksinkertaistettuna tilanne, jossa haastattelija kysyy kysymyksiä haastateltavalta. Perinteisestä kysymys-vastaus -haastattelusta on kuitenkin yhä enemmän alettu siirtyä

keskustelunomaisempiin haastattelutyyppeihin. Haastattelua kuvataankin nykyään eräänlaisena keskusteluna, jonka tavoitteena on selvittää se, mitä haastateltavalla on mielessään. (Eskola & Suoranta 1998, 86.)

Haastattelu valittiin käytettäväksi tiedonkeruumenetelmäksi, koska haasteena oli saada vastaajat vastaamaan haluttuihin kysymyksiin. Lisäksi haastattelun yhteydessä vastaajan elekieltä pystytään seuraamaan ja voidaan saada sellaista tietoa, jota esimerkiksi sähköisesti tiedusteltaessa ei ole mahdollista kerätä. Vastauksiin on myös haastattelutilanteessa mahdollista pyytää tarkennusta, jos vastaus on haastattelijan mielestä puutteellinen.

Haastattelu on vuorovaikutusta, jossa sen molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelutilanteeseen vaikuttavat siis normaalit fyysiset, sosiaaliset ja kommunikaatioon liittyvät asiat. Haastattelulle vuorovaikutustilanteena on tyypillistä se, että se on ennalta suunniteltu sekä haastattelijan alulle panema ja ohjaama. Lisäksi haastattelijalla joutuu usein motivoimaan haastateltavaa ja pitämään haastattelua yllä. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että haastattelijalla tuntee roolinsa haastateltavan vielä totuttauduttaessa omaansa. Haastattelutilanteissa on myös hyvä muistaa, että haastateltavan on voitava luottaa siihen, että hänen kertomisiansa käsitellään luottamuksellisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 86.) Asiakkaille informoitiin, ettei kukaan Palveluntarjoaja X:ltä tule näkemään yksittäisiä vastauksia, vaan heidän kanssaan käydään haastatteluista läpi vain niiden yhteenveto.

Erilaisia haastattelutyyppeiden jakoja on useita, samoin eri haastattelutyyppeiden nimityksiä. Yksinkertainen jako neljään haastattelutyyppeihin saadaan kuitenkin, kun otetaan huomioon toisaalta kysymysten muotoilun kiinteyden aste ja toisaalta se, miten paljon haastattelijalla jäsentää haastattelutilannetta. Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama. Myös vastausvaihtoehdot ovat valmiit, joista haastateltavan tulee valita itselleen kaikkein sopivin. Puolistrukturoitu haastattelu on strukturoituun verrattuna muuten samanlainen, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. Teemahaastattelussa puolestaan kysymyksiäkään ei ole ennalta muotoiltu eikä laitettu järjestykseen. Haastattelijalla on kuitenkin apunaan tukilista käsiteltävistä teemoista, joita haastattelun aikana tulisi käsitellä. Tavallista keskustelua kuitenkin kaikista eniten muistuttaa avoin haastattelu, jossa haastattelijalla ja haastateltavalla keskustelevat tietystä aiheesta, mutta esimerkiksi kaikkien haastateltavien kanssa ei käydä läpi kaikkia teema-alueita. (Eskola & Suoranta 1998, 87.)

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään teemahaastattelua. Haastattelun teemoiksi valittiin seuraavat osa-alueet: asiakkaiden näkemys yhteistyöstä, palvelun vahvat puolet ja heikot kohdat, Palveluntarjoaja X:n imago, vastaavanlaisten palvelujen käyttö, asiakkaan näkemys lähitulevaisuuden yhteistyöstä ja kehittämisehdotukset. Teemahaastattelu on muodoltaan niin

avoin, että siinä haastateltava pääsee halutessaan puhumaan hyvin vapaamuotoisesti (Eskola & Suoranta 1998, 88).

Tutkimustulosten kannalta on tärkeää, että vastaukset edustavat vastaajien mielipiteitä täydellisesti eivätkä ole vain suuntaa-antavia. Vaikka vastaajien joukossa on niin nykyisiä kuin entisiäkin Palveluntarjoaja X:n asiakkaita, vastauksista tulee pystyä tekemään yhteenveto ja analysointi. Näin ollen on tärkeää käydä kaikkien vastaajien kanssa läpi samoja aiheita. Käytettävät teemat takaavatkin sen, että jokaisen haastateltavan kanssa tullaan näin tekemään, vaikka kaikkien kanssa samoihin aiheisiin ei tarvitse paneutua yhtä syvästi. Teema-alueuuttelon lisäksi voidaan laatia myös apukysymyksiä tai avainsanoja helpottamaan keskustelun etenemistä (Eskola & Suoranta 1998, 90). Haastattelurunko on liitteenä 1.

Haastattelu voidaan toteuttaa käytännössä yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. On hyvin ristiriitaista tietoa siitä, kokevatko haastateltavat olonsa luontevammaksi, kun heitä haastatellaan yksin vai yhdessä. Yksilöhaastattelu on joka tapauksessa haastattelumuodoista yleisin. Parihaastattelu soveltuu kuitenkin parhaiten muun muassa lapsia, nuoria ja lasten vanhempia haastateltaessa. Ryhmähaastattelua suositaan puolestaan esimerkiksi silloin, kun ennakoidaan haastateltavien arastelevan haastattelua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 199-200.) Tässä tutkimuksessa käytettiin yksilöhaastattelua, koska jokaisen yksilöllinen mielipide haluttiin saada esille, eikä muiden vastaajien vastausten haluttu vaikuttavan toisen puheenvuoroon.

Haastattelu voidaan toteuttaa joko kasvotusten tai puhelimitse. Puhelimen välityksellä tehtävät haastattelut säästävät kustannuksissa, varsinkin jos haastateltavia on paljon. Tässä tutkimuksessa päätettiin kuitenkin tavata haastateltavat perinteisesti kasvotusten, vaikka sitä kuvataankin työläämpänä, kalliimpänä ja vaativampana prosessina. (Eskola & Suoranta 1998, 91-92.)

Haastattelija voi haastattelutilanteessa käyttää muistiinpanojensa tekemisessä erilaisia apuvälineitä. Perinteisin vaihtoehto on ottaa mukaan kynää ja paperia, mutta se ei nykyajan teknologiamaailmassa ole enää se kannattavin vaihtoehto. Nauhurin käyttö haastattelijoiden keskuudessa onkin kasvattanut kovasti suosiotaan. Nauhuria käyttäessä tulee kuitenkin olla varma, että se on haastateltavan mielestä hyväksyttävää. Nauhurin käyttömahdollisuuden voi tarkistaa esimerkiksi jo haastatteluajasta ja -paikasta sovittaessa. (Eskola & Suoranta 1998, 90-91.) Tämän tutkimuksen aikana nauhuria käytettiin kaikissa haastatteluissa. Asiasta sovitettiin jokaisen haastateltavan kanssa etukäteen.

4.3 Aineiston analyysimenetelmät

Aineisto analysoitiin viisivaiheisesti. Jokaisen haastattelun jälkeen haastattelu purettiin nauhurilta omaan Word -tiedostoon. Haastattelun purku suoritettiin propositiotason litteroinnilla, eli haastattelua ei purettu sanasta sanaan, mutta puheen pääsisältö taltioitiin tarkasti (Tutkimustie 2009). Haastatteluista tehtiin ensin yhteenveto taulukoinnin avulla, jonka jälkeen haastatteluista kirjoitettiin yhteenveto. Puhtaaksi kirjoitettu yhteenveto esitettiin Palveluntarjoaja X:lle ja heidän kanssaan käytiin läpi haastatteluissa esiin nousseet kehittämissuhteet. Tämän jälkeen SWOT-analyysin avulla analysoitiin kerättyä aineistoa tarkemman yleiskuvan saavuttamiseksi palvelun toimivuudesta. Seuraavissa kappaleissa esitellään siis SWOT-analyysi tämän tutkimuksen työkaluna.

Liiketoiminnan nelikenttäanalyysin eli SWOT-analyysi valittiin käytettäväksi työkaluksi, koska se soveltuu kokonaisvaltaisesti hyvin laadun kehittämiseen. SWOT-analyysi koostuu englanninkielisistä sanoista strength (vahvuus), weakness (heikkous), opportunity (mahdollisuus) ja threat (uhka). Sen avulla tutkitaan siis Palveluntarjoaja X:n liiketoiminnan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. (Qualitas Forum 2009.)

Liiketoimintaan vaikuttavien tekijöiden tarkastelun jälkeen on syytä tehdä johtopäätöksiä tarkastelun tuloksista. Mietitään muun muassa, miten vahvuuksia voidaan kehittää edelleen, miten heikkouksia voidaan poistaa, miten mahdollisuuksia voidaan hyödyntää ja miten uhkia voidaan torjua. Pohdinnan jälkeen siirrytään tarvittaviin toimenpiteisiin. Vahvuuksia tulee vahvistaa ja niitä tulee hyödyntää jatkossakin. Kaikkia löydettyjä heikkouksia ei voida poistaa, mutta niitä voidaan korjata ja parantaa. On siis tärkeää pyrkiä lieventämään niiden vaikutusta. Mahdollisuuksia puolestaan tulee hyödyntää resurssien mukaisesti ja uhkia pyrkiä ennakoimaan, jolloin ikävät asiat eivät pääse yllättämään. (Qualitas Forum 2009.) Tämän tutkimuksen puitteissa kyseisiä osa-alueita on tarkasteltu Palveluntarjoaja X:n kannalta, jonka pohjalta tehtiin kehittämissuhteita yrityksen aitiopalvelun tuotteistamisprosessiin.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Anttila (1996) jakaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun neljään näkökulmaan: tutkittavan aineiston pätevyys, havaitsemisen ja ilmiöiden kuvaamisen pätevyys, tulokinnan pätevyys ja tutkimuksen tavoitteiden pätevyys. Näin ollen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu aloitetaan pohtimalla, kattaako aineisto tutkittavan ilmiön (Anttila 1996, 409). Aineistona tässä tutkimuksessa on havainnoinnin ja haastattelun avulla kerätty aineisto. Tutkittavalla ilmiöllä puolestaan viitataan tässä tutkimuksessa Palveluntarjoaja X:n aitiopalveluprosessiin. Tutkimuksessa käytettiin laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä tutkimusmenetelmiä. Aineistoa kerättiin monipuolisesti niin haastatteluiden kuin havainnoinninkin avulla.

Havainnoinnin avulla kerätyn aineiston pätevydestä puhuu se, että tutkija suoritti havainnoinnit itse eikä havainnointitilanteesta kerrottu muille kuin aitioemännälle. Ruoan ja juoman toimittaja eivätkä aitioasiakkaat siis tienneet havainnoinnista, joten heidän käyttäytymisensä tai toimintatapoihin ei vaikutettu. Haastatteluaineiston pätevyyden puolesta puhuu, se tosiasia, että kaikki haastateltavat olivat itse käyttäneet aitiopalvelua, joten heidän mielipiteensä pohjautui omaan kokemukseen.

Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina, joten muiden asiakkaiden mielipide ei päässyt vaikuttamaan yksilöllisiin vastauksiin. Asiakkaista otettu otos oli tutkijan mielestä myös tarpeeksi monipuolinen, koska haastateltavien joukossa oli asiakkaita, jotka käyttivät palvelua haastatteluhetkellä, mutta myös asiakkaita, jotka eivät haastatteluhetkellä kuuluneet Palveluntarjoaja X:n aktiivisiin asiakkaisiin. Myös näihin kahteen kategoriaan pyrittiin valitsemaan erityyppisiä asiakassuhteita. Osa on käyttänyt palvelua jo pitkään tauotta, osa puolestaan käyttää palvelua kausiluontoisesti ja osa oli käyttänyt palvelua vasta yhden kauden ajan.

Kaikille haastateltaville esitettiin samat teema-alueet apukysymyksiä hyödyntäen. Palvelun käyttöä käytiin kaikkien kanssa siis hyvin monipuolisesti läpi eikä esimerkiksi joidenkin haastateltavien kanssa keskitytty keskustelemaan vain palvelun positiivisista puolista, jotta tutkimuksen tuloksia saataisi kaunisteltua. Haastateltavat saattoivat kertoa haastattelijalle rehellisen mielipiteensä, koska haastattelija kertoi heille jo etukäteen, ettei haastateltavien tai heidän yrityksen nimi tule työssä esille. Haastateltavat tiesivät myös, ettei Palveluntarjoaja X:n oikeaa nimeä mainita työssä. Haastattelija myös selvensi, ettei Palveluntarjoaja X tule näkemään kuin vain yhteenvedon haastattelujen tuloksista, jossa vastauksia ja vastaajia ei pystytä yhdistämään.

Seuraavaksi voidaan pohtia erottuvatko kuvauksessa todelliset ja olennaiset ilmiön piirteet eli vuorossa on havaitsemisen ja ilmiöiden kuvaamisen pätevyyden tarkastelu. Tässä kohtaa tutkimusta hyödynnettiin sekä Palveluntarjoaja X:n näkemystä kerätystä aineistosta että aineiston analysointia. Kerättyä aineistoa pyrittiin analysoimaan mahdollisimman kattavasti SWOT-analyysillä. Laadullisen kehittämisen tueksi on olemassa paljon työkaluja, joiden joukosta SWOT-analyysi valittiin. Kyseinen analyysimenetelmä oli tutkijalle jo entuudestaan tuttu eli vältyttiin työkalun väärin ymmärtämiseltä ja sitä kautta myös käyttövirheilä. Analyysimenetelmän katsottiin myös soveltuvan tutkimukseen parhaiten, koska se on yleisesti helposti ymmärrettävissä ja se soveltuu nykyhetken lisäksi hyvin myös tulevaisuuden tarkasteluun. Palveluntarjoaja X:ltä hyödynnettiin sekä omistajan että työntekijän näkemystä. Ennen kehittämishetöiden luomista heidän kanssaan käytiin läpi kerätty aineisto, minkä tarkoituksena oli pyrkiä erottamaan hyvät ideat käyttökelpottomista.

Tämän jälkeen on syytä pohtia onko havaitut seikat tulkittu oikein. Havainnoinnit perustuvat täysin tutkijan omaan näkemykseen. Voidaan tietenkin arvostella, osasiko tutkija tulkita oikein esimerkiksi asiakkaiden asennetta ja suhtautumista, mutta ensisijaisestihan havainnointi järjestettiin tapahtumien havainnoimiseen eikä niinkään asiakkaiden. Haastattelutilanteet ja niiden analysointi pyrittiin puolestaan rakentamaan niin, että haastateltavien ääni pääsisi kuuluviin mahdollisimman sensuroimattomana. Kasvotusten suoritetut haastattelut mahdollistivat, että haastateltavilta voitiin haastattelujen yhteydessä tarkistaa tutkijan tulkintojen oikeellisuus. Tämä tarkoittaa siis sitä, että vastauksiin oli mahdollista saada täsmennystä, jos vastaukset jäivät tutkijan mielestä puutteellisiksi. Samalla oli mahdollista myös tarkastella haastateltavien elekieltä ja analysoida vastasivatko ne vastausten luonteeseen.

Nauhuria käytettiin jokaisessa haastattelussa. Nauhurin käytöstä oli sovittu haastateltavien kanssa etukäteen, eikä se ollut kenellekään ongelma. Kyseisestä työtavasta oli tutkijalle apua muistiinpanoja analysoitaessa, koska kaikki haastattelut saatiin sanatakkasti kirjattua ylös. Haastattelut purettiin ensin haastattelu kerrallaan omiin tiedostoihinsa mahdollisimman sanatakkasti haastattelupäivinä heti haastattelujen suorittamisen jälkeen. Tämän jälkeen kaikki vastaukset purettiin yhteisiin taulukkoihin teemoittain. Taulukot nimettiin siis aina kyseisen teeman mukaan, esimerkiksi ensimmäisen taulukon nimi oli Näkemys yhteistyöstä. Taulukkojen pohjalta pystyttiin haastatteluista tekemään yhteenvedo. Haastattelut analysoitiin siis hyvin nopeasti haastattelujen jälkeen, kun kaikki muistikuvat haastattelutilanteesta olivat vielä tuoreessa muistissa eikä virhetulkintoja päässyt syntymään.

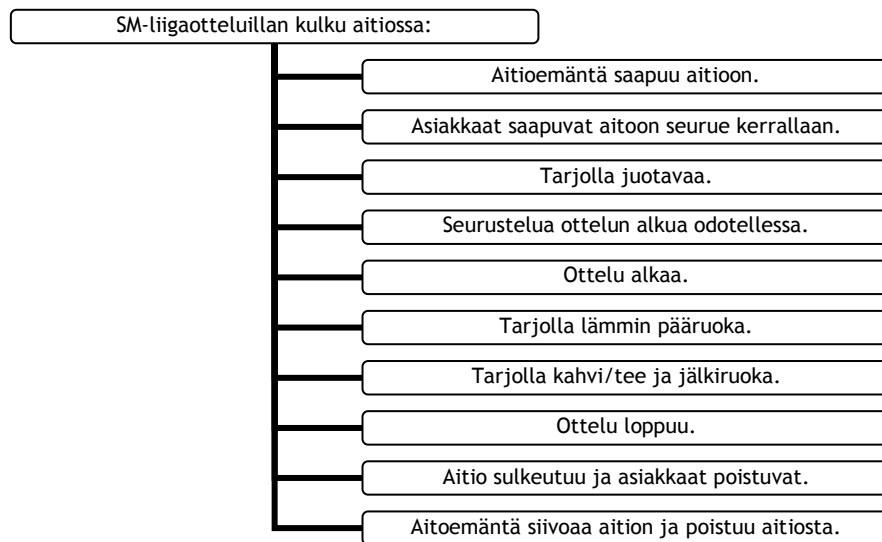
Lopuksi tarkastellaan kriittisesti tutkijan pätevyyttä ja kykyä tutkijana, onko hän ollut kykeneväinen rakentamaan toimivan tutkimusasetelman ja sitä kautta asettamaan tutkimukselle pätevät tavoitteet. Vaikka tutkijalla itsellään ei ollut aikaisempaa kokemusta tutkimuksen tekemisestä sai hän paljon apua opinnäytetyönsä ohjaajilta ja alan kirjallisuudesta. Tavoitteet muotoutuivat vuoden kirjoitusprosessin aikana pitkän harkinnan ja monien muutosten jälkeen viimeiseen muotoonsa.

5 Tutkimuksen tulosten tarkastelu

Ensimmäiset kaksi alalukua sisältävät havainnoinnin ja haastattelujen tulokset. Kolmannessa alaluvussa puolestaan analysoidaan Palveluntarjoaja X:n aitiopalvelun vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia SWOT-analyysin muodossa. Neljännessä eli viimeisessä alaluvussa esitetään tämän tutkimuksen puitteissa laaditut kehittämissuositukset aitiopalvelun tuotteistamisprosessiin.

5.1 Yhteenveto havainnoista

Havainnoinnin avulla selvitettiin konkreettisesti, millainen aitiopalveluprosessi on Palveluntarjoaja X:n tuottamana. Havainnot kiteytettiin kuvion muotoon (kuvio 2), johon on lisätty myös aitioemännän kertomus hänen työpäivän alusta ja lopusta. Asiakkaathan eivät näe sitä, että aitioemäntä saapuu aitioon aina hyvissä ajoin laittamaan aition asiakkaitaan varten valmiiksi. Asiakkaat eivät myöskään näe, mitä tapahtuu sen jälkeen kun otteluilta heidän osaltaan aitiossa päättyy. Aitioemännän mukaan asiakkaiden poistuttua hän jää siivoamaan aitiota, jonka jälkeen hänen työpäivä päättyy.



Kuvio 2. SM-liigaottelun kulku aitiossa.

Asiakkaan silmin otteluilta aitiossa alkaa sillä, että asiakkaat saapuvat seurue kerrallaan ennen ottelun alkua. Aitioemäntä toivottaa vieraansa tervetulleeksi, kertoo heille illan kulkuun liittyvistä asioista ja tarjoaa heille juotavaa. Aitio täyttyy pikku hiljaa, mutta asiakkaat näyttävät sopeutuvan toistensa seuraan hyvin. Istumapaikat ovat vapaasti valittavissa aition katsomopaikoilta. Asiakkaat löytävät sulassa sovussa vaivatta itselleen paikan, mistä seurata ottelua. Ensimmäisen erän aikana lämmin pääruoka toimitetaan aitioon, jonka aitioemäntä laittaa valmiiksi esille. Ensimmäisen erätauon aikana ruokaillaan ja seurustellaan, kunnes erätauko onkin hyvin nopeasti kulunut ja on aika siirtyä seuraamaan seuraavaa erää.

Toisen erän aikana juustotarjotin sekä kahvi/tee toimitetaan aitioon. Aitioemäntä siivoaa ruokailutilan ja laittaa jälkiruokan esille. Erätauolla asiakkaat nauttivat juustoista ja keskustelivat joko ottelusta tai omista asioistaan. Kolmatta erää siirrytään jälleen seuraamaan katsomoalueen puolelle. Aitioemäntä korjaa jälkiruokan pois ja siistii ruokailutilaa. Ottelun päättyttyä osa asiakkaista kiittää illasta ja poistuu aitiosta. Joitakin asiakkaita jää kuitenkin vielä

aitioon nauttimaan viimeisistä juomista ja yhteisistä keskusteluista, kunnes aitioemäntä ilmoittaa aition pian sulkeutuvan. Asiakkaiden on aika poistua aitiosta kukin omille teilleen.

5.2 Yhteenveto haastatteluista

Haastatteluista ilmeni, että yleiskuva asiakkaiden tyytyväisyydestä Palveluntarjoaja X:n aitiopalvelua kohtaan oli erittäin positiivinen. Ilmeni myös, että asiakkaat, jotka eivät tällä hetkellä käytä palvelua, näkevät lähitulevaisuuden yhteistyön vielä mielellään mahdollisena. Haastattelujen avulla saatiin tyytyväisyyden mittaamisen lisäksi myös paljon arvokasta palautetta siitä, miten palvelua voitaisiin kehittää. Palveluntarjoaja X:n kanssa on käyty haastatteluiden yhteenveto läpi ja heidän kommenttinsa haastatteluissa esiin nousseista kehittämissuhteuksista on tuotu tässä luvussa esille. He tietävät parhaiten, mikä toimii tai vastaavasti ei toimi käytännössä. Joitakin asiakkaiden esittämiä kehittämissuhteuksia on myös voitu jo aikaisemmin kokeilla eikä samoja virheitä kannata enää toistaa. Seuraaviin kappaleisiin on siis kerätty yhteenveto viidestä haastattelusta ja Palveluntarjoaja X:n kommentit kehittämissuhteuksista.

5.2.1 Näkemys yhteistyöstä

Asiakkaiden näkemys yhteistyöstä oli hyvin yksimielisesti erittäin positiivinen. Palvelua kuvailtiin sanoin *”loistava”, sujuva ja joustava*. Yhteistyö on vastannut asiakkaiden tarpeita ja odotuksia eikä palveluntarjoajaa heidän mielestään tarvitse laajentaa. Suurin osa asiakkaista on käyttänyt palvelua sekä SM-liigaotteluiden seuraamiseen että erilaisten kulttuuritapahtumien, kuten konserttien, yhteydessä. Kaikkiin tapahtumiin aition käyttö on soveltunut miellyttävästi. Jos aitio on ollut vain yhden yrityksen käytössä, on sitä hyödynnetty myös esimerkiksi luentotilana ennen tapahtuman alkua.

Palvelun käytön todettiin tuottavan lisäarvoa sekä Palveluntarjoaja X:n asiakkaille että asiakkaiden asiakkaille. Aition käyttö on monelle Palveluntarjoaja X:n asiakkaan asiakkaalle ollut uutta. Todettiin, että *”aitiossa on huomattavasti helpompaa keskustella, kuin muualla jäähallissa”* (Haastateltava1 2009). Myös aitioemännän läsnäolo on helpottanut palvelun käyttöä ja tuonut sille ehdottomasti lisäarvoa.

SM-liigapakettien hinta-laatu -suhde koettiin olevan kohdillaan. Palvelu on haastateltavien mielestä hyvä kokonaisuus, koska istumapaikkojen lisäksi myös ruoka ja juoma kuuluvat kiinteeseen hintaan. Haastateltava2 (2009) kehuikin, ettei paikan päällä tarvitse käsitellä ollenkaan rahaa. Vertaillaessa muihin mahdollisuuksiin, katsottiin Palveluntarjoaja X:n palvelun olevan hinta-laatu -suhteessa osan haastateltavien näkökulmasta jopa paras vaihtoehto. Todettiin kuitenkin, että *”näin lama-aikana hintoja ei kannata nostaa, koska se voi heikentää*

yritysten mahdollisuutta käyttää palvelua” (Haastateltava3 2009). Jos hintaa halutaan päivittää, tulisi se siis tehdä vasta taloustilanteen tasaantuessa. Palveluntarjoaja X:ltä todetaankin, että kyseinen asia on otettu jo huomioon.

SM-liigapakettien kokoon oltiin yleisesti tyytyväisiä. Nykyiseen hintaan nähden pelejä on siis sopiva määrä. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että jos pelejä haluaa käydä katsomassa enemmän, voi ostaa toisen paketin. Toiset puolestaan toivoivat hieman joustavuutta paketin kokoon. Joillekin riittäisi kaudessa 3 - 5 ottelua, jotkut puolestaan haluaisivat nähdä kymmenkin ottelua yhden kauden aikana. Keskusteltaessa asiasta Palveluntarjoaja X:n kanssa, vastaanotto oli myönteistä. Esimerkiksi erikokoiset ottelupaketit ovat järjestettävissä. Näin ollen markkinoille saataisiin myös erihintaisia ottelupaketteja.

Toiveena oli, että asiakas itse voisi jatkossakin ehdottaa joitakin ottelupäiviä tai tiettyjä vastustajia ja näin ollen pääsisivät vaikuttamaan paketin sisältöön. Esimerkkinä tästä ehdotettiin, että *”kaikki asiakkaat voisivat koota sähköisen portfolion otteluohjelman ilmestyttyä”* (Haastateltava4 2009). Portfolioon sisällytettäisiin kaikki ottelut, jotka kyseinen yritys haluisi käydä katsomassa. Näin välttyttäisiin niin sanottujen täyteotteluiden maksamisesta.

Nykyiset ottelupaketit pyritään kokoamaan mahdollisimman tasapuolisesti, jotta kaikille tulisi esimerkiksi mahdollisuuksien mukaan yhtä monta viikonloppuottelua ja samantasoisia vastustajia. Palveluntarjoaja X:n mukaan tähänkin asti asiakkailta on kuitenkin ollut mahdollista ehdottaa, mitä vierasjoukkueita he haluavat ottelupakettiin sisällyttää. Täysin räätälöityjä paketteja ei kuitenkaan ole taloudellisesti kannattavaa tehdä. Ottelupakettien rakennetta tulisi myös merkittävästi muuttaa, jotta portfolio -tyylinen ratkaisu toimisi käytännössä.

5.2.2 Palvelun vahvat puolet ja heikot kohdat

Keskusteltaessa palvelun vahvoista puolista ja heikoista kohdista, löytyi palvelusta huomattavasti enemmän positiivista kuin negatiivista sanottavaa. Osa heikoista kohdista on lisäksi sellaisia, mihin Palveluntarjoaja X ei itse voi vaikuttaa, koska hallissa vallitsee tietenkin yhteiset säännöt esimerkiksi alkoholijuomien anniskelualueista. Istumapaikoille, aition ulkopuolelle ei saa viedä alkoholijuomia, mutta alkoholittomia juomia paikoilla saa nauttia muovimukista. Tätä joidenkin asiakkaiden on ymmärrettävästi ollut välillä vaikea ymmärtää. Erään haastattelun yhteydessä tuli palvelun heikkona kohtana esille myös aition sijainti ja muiden asiakkaiden läsnäolo, joka koettiin puheenaiheiden rajoittavana tekijänä (Haastateltava4 2009). Yleinen mielipide kuitenkin oli, että ottelun seuraaminen aitiosta on ollut miellyttävää.

Ottelupakettien hintaan kuuluvat tällä hetkellä vain miedot alkoholijuomat. Yhtä lukuun ottamatta haastateltavat olivat alkoholitarjoiluun tyytyväisiä eivätkä kokeneet, että esimerkiksi

vahvempien alkoholijuomien tarjoileminen olisi tarpeen. Vahvempia alkoholijuomia saa aiti-ossa tilata, mutta niistä veloitetaan erikseen. Haastateltava2 (2009) kuitenkin moitti, että *”alkoholitarjoilussa ei ole otettu huomioon yksilöllisyyttä”* Palveluntarjoaja X:n mukaan tämän kaltaista lisähuomiota ei voida sisällyttää kiinteeseen hintaan, koska se ei olisi tasapuolista kaikille osallistujille. Idea voisi toimia kuitenkin lisäpalveluna, josta veloitettaisiin erikseen. Tällöin palvelusta laskutettaisiin etukäteen, koska Palveluntarjoaja X on huomionnut kyseisen tavan toimivan parhaiten ja se on myös asiakkaiden mieleen.

Ottelun jälkeen kaikilla on mahdollisuus jäädä aitioon seurustelemaan vielä hetkeksi. Tarjoilu loppuu kaikille yhtä aikaa ennalta määrättyyn aikaan ottelun loppumisesta. Suurin osa on käytäntöön tyytyväisiä, mutta osa toivoi tilanteeseen joustoa omista illan asiakkaidensa tarpeista ja toiveista riippuen. Ehdotettiin, että *”aitioemäntä voisi etukäteen tiedustella yritysten illan isänniltä, minkä tyylisiä vieraita aitoon on saapumassa, jolloin esimerkiksi joustavuudesta koskien aition sulkeutumista voitaisiin etukäteen neuvotella”* (Haastateltava2 2009). Palveluntarjoaja X huomautti, ettei tätäkään voida sisällyttää kiinteeseen hintaan, mutta lisäpalveluna sitä voidaan harkita tarjottavan.

Ruokatarjoilua on pidetty laadukkaana ja tarpeeksi monipuolisena. Ruokaa on myös koettu olevan aina tarpeeksi. Pääruoasta tosin huomautettiin, että *”tarjolla voisi olla joskus perinteisemmän kotiruoan sijaan esimerkiksi hampurilaisia tai nakkisämpylöitä”* (Haastateltava5 2009). Palveluntarjoaja X:n tämän hetkisen käsityksen mukaan ruoantoimittajan ruokalistalla ei ole kyseisen tyyllisiä ruoka-annoksia, mutta asiasta voidaan varmasti neuvotella. Juustolautasen on puolestaan koettu riittävän jälkiruokana kahvin/teen lisäksi. Erään haastattelun yhteydessä tosin mainittiin, että *”juustolajeja voisi olla nykyistä enemmän”* (Haastateltava1 2009). Tarjolla on noin kolmea eri juustolajia, keksejä/ piparkakkuja ja hedelmiä, kuten viinirypäleitä. Palveluntarjoaja X sanoi ottavansa asian puheeksi ruoan toimittajan kanssa.

Esimerkiksi ruokailun yhteydessä on hyvä keskustella luontevasti oman ryhmän lisäksi myös muiden vieraiden kanssa. Keskusteltaessa kuitenkin mahdollisten uusien yhteisösuhteiden solmimisesta palvelun käytön yhteydessä, todettiin lähes yksimielisesti, ettei niitä ole syntynyt. Suurin osa keskittyy aitiassa syventämään yhteistyötä oman ryhmän kesken. Jonkin veran verkostoitumista on kuitenkin syntynyt ja uusia ystävyysuhteitakin on otteluiltoina solmittu, vieraileehan aitiassa paljon samanhenkisiä ihmisiä.

Kehittämisehdotuksena esitettiin, että kontaktien luomisen helpottamiseksi jokainen yritys voisi tuoda toiminnastaan jonkin esitteen aitioon. Esitteet kerättäisiin telineeseen tai kansiin, josta niihin olisi mielenkiinnon mukaan helppo syventyä. (Haastateltava3 2009). Palveluntarjoaja X kertoo, että asiakkaille on annettu mahdollisuus mainostaa omaa yritystä aitiössä, mutta monikaan ei ole tilaisuuteen tarttunut. Pohdittiin, että asiasta pitäisi siis muistut-

taa asiakkaita tehokkaammin. Yhteishengen lisäämiseksi toivottiin myös, että *"aitioon voitaisiin järjestää kaikkien vieraiden kesken vedonlyönti ottelun lopputuloksesta"* (Haastateltava3 2009). Palveluntarjoaja X:n lähteiden mukaan vedonlyönti rahaa vastaan katsotaan kuitenkin olevan laitonta eikä toimintaa tämän vuoksi aitiossa harrasteta. Jos vedonlyönti halutaan toteuttaa, tulisi veikkaaminen olla maksutonta ja palkintona olla muuta kuin rahaa.

Aitioemännän on todettu tuovan paljon lisäarvoa palvelun käytölle. Haastateltava2 (2009) huomautti, että *"kaikissa aitioissa ei ole aitioemäntää"*, joten hänen olemassaolo tuo selvää kilpailuetua. Osa haastateltavista mainitsi myös, etteivät he todennäköisesti käyttäisi palvelua ollenkaan, jos aitioemäntää ei olisi. Aitioemännän läsnäolo helpottaa illan isännän roolia esimerkiksi siinä suhteessa, että tarjoilusta huolehtimisen sijaan hän voi keskittyä keskustelemaan vieraidensa kanssa. *"Aitioemännän läsnäolon vuoksi olemme kokeneet myös tarpeeksi luotettavalta lähettää omat asiakkaamme keskenään aitioon edestakaisella taksikyydillä"*, totesi Haastateltava2 (2009). Palveluntarjoaja X tajusi, miten paljon aitioemännän läsnäolo vaikuttaa asiakkaiden ostopäätökseen, joten yritys lupaa säilyttää kyseisen viran jatkossakin.

Aitioemäntä on Palveluntarjoaja X:ltä se henkilö, joka pitää SM-liigakauden aikana eniten yhteyttä asiakkaisiin. Yhteydenpitoon kaikki haastateltavat olivat todella tyytyväisiä. Heidän mielestään yhteydenpito on toiminut todella hyvin ja se on ollut riittävää. Kaikki tiedotteet ovat myös tulleet hyvissä ajoin.

5.2.3 Palveluntarjoaja X:n imago

Yrityksen imagosta keskusteltaessa selvisi, että haastateltavilla ei ole juurikaan kokemusta vastaavanlaisista palveluntarjoajista eikä vertailukuvaa useimmilla siis näin ollen ollut. Palveluntarjoaja X koetaan kuitenkin luottamuksen arvoisena yrityksenä. Haastateltava5 (2009) kuvaili mainetta myös sanoin *"keskivertoa parempi"*. Käyttäjien keskuudessa vallitsee yrityksestä siis hyvin positiivinen kuva.

Kaikki haastateltavat kokivat, että palvelua on markkinoitu tarpeeksi heidän yritykselleen. SM-liigapaketteja on hyvä myydä tutuille asiakkaille puhelimitse, konserteista ja muista tapahtumista puolestaan otetaan tietoa vastaan mieluummin sähköpostilla. Tiedottaminen kokonaisuutena koettiin asiakkaan tarpeisiin nähden siis nykyisenään riittävänä. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitäkin, että myyntihetkellä tehdyt lupaukset toteutettiin myös käytännössä. Mainittiin kuitenkin, että *"jotain uudistuksia olisi aina välillä hyvä tehdä, jotta asiakkaiden mielenkiinto palvelun käyttöä kohtaan saataisiin säilytettyä, eivätkä kilpailijat pääsisi parantamaan asemaansa"* (Haastateltava2 2009).

Suomalaisilla on tapana ottaa kaikki ilo irti ilmaisesta alkoholista, jolloin humala nousee nopeasti (Larros 2003). Suurin osa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että seurustelu ja ottelun seuraaminen näyttäisi aitiiossa olevan pääosissa, ei alkoholin nauttiminen. Alkoholin kulutus aitiiossa on haastateltavien mielestä pysynyt siis kohtuullisena, eikä kellekään muistunut mieleen tilannetta, jolloin se olisi aiheuttanut järjestyshäiriöitä.

5.2.4 Vastaavanlaisten palveluiden käyttö

Kuten jo aikaisemmin tässä luvussa mainittiin, suurin osa haastateltavista ei ole käyttänyt vastaavanlaisia palveluja paljon. Palveluntarjoaja X:n hintoja on tosin pystytty vertailemaan esimerkiksi jäähallissa sijaitsevaan ravintolaan, jonka avulla on pystytty laskemaan Palveluntarjoaja X:n palvelun käytön kannattavuutta suhteessa muihin palveluihin.

Pieni osa haastateltavista kertoi käyttävänsä samantyyllisiä aitiopalveluja eri jäähalleissa ympäri Suomea, riippuen missä kaupungeissa oman yrityksen toimipisteitä sijaitsee. Jokaisessa jäähallissa vallitsee kuitenkin omanlaisensa tunnelma kotijoukkueen ja jäähallin puitteiden valossa, joten aitiopalveluiden ei koeta kilpailevan eri jäähallien välillä asiakkaiden huomionsa.

Kysyttäessä minkälaisiin tilaisuuksiin aitiopalvelua voitaisiin kuvitella sovellettavan, olivat vastukset hyvin yksimielisiä; kaikenlaisiin urheilu- ja kulttuuritapahtumiin, mitä on tarjolla. Omien asiakastilaisuuksien lisäksi palvelua käytettäisiin mielellään myös yrityksen sisäisiin tarpeisiin, kuten henkilöstön virkistytymiseen ja palkitsemiseen, erilaisiin juhlatilaisuuksiin tai kokousten järjestämiseen. Aitiopalvelua halutaan myös hyödyntää tilaisuuksien tullen vapaa-ajalla oman perheen kesken.

5.2.5 Näkemys lähitulevaisuuden yhteistyöstä

Kaikki haastateltavat näkivät lähitulevaisuuden yhteistyön mahdollisena. Näin lama-aikaan on kuitenkin vaikea luvata mitään varmaksi, mutta viimeistään talouden tasaannuttua suurin osa haastateltavista piti yhteistyön jatkumista erittäin todennäköisenä. Yhteistyön jatkumiseen vaikuttaa siis ensisijaisesti oman yrityksen taloudellinen hyvinvointi, mutta myös Palveluntarjoaja X:n tekemät muutokset palveluun. *”Hinnan on noustava huomasti ja palvelun heikentyvän huomattavasti, ettemme enää käyttäisi palvelu”*, paljastaa Haastateltava1 (2009). Aitoemännän läsnäoloa pidettiin palvelun käytön kannalta välttämättömänä, eikä sen poistamiseen suhtauduttaisi positiivisesti. Ottelupakettien kasaamisessa toivottiin myös tulevaisuudessa olevan joustavuutta.

Keskusteltaessa kotijoukkueen ja vierasjoukkueen vaikutuksesta kiinnostavuuteen otteluiltoja kohtaan, nousivat molemmat tärkeään rooliin. Viihdyttävä pelityyli ja maalirikkaat ottelut ovat haastateltavien mieleen. Osa kuitenkin haluaa joka tapauksessa seurata ottelua juuri siinä jäähallissa, missä Palveluntarjoaja X:n aitio sijaitsee, koska he itse kannattavat kotijoukkuetta. Toiset puolestaan voivat tehdä päätöksensä yhteistyön jatkumisesta kotijoukkueen edellisen kauden menestymisen, tehtyjen pelaajamuutosten tai valmentajan vaihdoksen mukaan.

Haastateltavien asiakkaiden mielenkiintoon otteluiltoja kohtaan vaikuttaa suuresti myös vierasjoukkue ja erityisesti sen menestyminen. SM-liigassa on hyvin eritasoisia joukkueita (SM-liiga 2009a). Kaikki vastustajat eivät luonnollisesti houkuta lähtemään jäähalliin yhtä paljon. *”Osa asiakkaistamme saapuu otteluiltoihin toiselta paikkakunnalta ja ovat näin ollen olla vierasjoukkueen kannattajia”*, perustelee Haastateltava2 (2009) vierasjoukkueen merkitystä. Tämänkin takia ehdotettiin, että joitakin pelejä voisi itse toivoa. Haastateltavat tuntevat omien asiakkaidensa tarpeet ja toiveet hyvin ja haluavat niihin parhaansa mukaan myös vastata.

5.2.6 Kehittämisehdotuksia

Haastattelun lopuksi annettiin haastateltaville vielä hetki aikaa miettiä rauhassa, mitä kehittämistoimenpiteitä he toivoisivat tehtävän. Kun sana oli vapaa, ei monellekaan tullut juuri mitään mieleen tai he eivät kokeneet tarpeelliseksi muuttaa muuta, mitä jo aikaisemmin oli noussut esille.

Palveluntarjoaja X:llä ei tällä hetkellä ole voimassa olevia Internet-sivuja. Keskusteltaessa asiasta haastateltavat eivät kokeneet niitä tarpeellisiksi. Haastateltava3 (2009) arvelee kuitenkin, että *”markkinoitaessa palvelua uusille asiakkaille niistä voisi olla Palveluntarjoaja X:lle hyötyä myynnin tehostajana”*. Palveluntarjoaja X suhtautui ehdotukseen innokkaasti ja suunnitelmat Internet-sivujen sisällöstä aloitettiin heti.

Palveluntarjoaja X ei tällä hetkellä kerää asiakaspalautetta systemaattisesti. Haastateltavat mainitsivat, että *”aitioemännän kautta on helppo kiitellä onnistuneesta illasta”*. Valituksia ei kukaan muistanut välittäneensä. Kehittämisehdotuksena kuitenkin esitettiin, että *”aitioon voisi laatia asiakaspalautelomakkeen, jonka välityksellä saisi nimettömästi antaa palautetta, jos joku kokee siihen tarvetta. Lomaketta varten aitioon voisi viedä palautelaatikon, johon terveiset voisi jättää.”* (Haastateltava1 2009.) Toisena vaihtoehtona ehdotettiin, että *”palautetta voisi antaa sähköpostitse. Kannusteena voitaisiin arpoa palautteen antajien kesken kauden päätyttyä jokin teemaan sopiva palkinto.”* (Haastateltava3 2009.) Palveluntarjoaja X:n mukaan molemmat ehdotukset ovat toteutuskelpoisia.

Asiakkaalle lähtee yhteistyön varmistuttua informaatiokirje, joka sisältää muun muassa pakettiin kuuluvat ottelut ja yleisiä toimintatapoja aitiassa vierailemisesta. Haastateltavien mielestä kyseinen informaatio on ollut riittävää ja kirjeen saa jatkossakin lähettää. Nykyään aitiomäntä voi pyynnöstä lähettää myös muistutuksen ottelupäivästä. Mielipiteet muistutuksen tarpeellisuudesta jakautuivat kahtia: enemmistön mielestä jokaisen tulee itse muistaa, milloin oma vuoro aitiassa on, osa puolestaan oli sitä mieltä, että muistuttaminen on muiden kiireiden vuoksi välttämätöntä.

5.3 SWOT-analyysi

Kuten jokaisesta yrityksestä, löytyy myös Palveluntarjoaja X:n liiketoiminnasta niin vahvuuksia kuin heikkouksiakin. Kerätyn tietouden perusteella on myös pystytty kartoittamaan yrityksen mahdollisuudet ja uhat. Kannustavasti voidaan todeta, että yritys omaa huomattavasti enemmän vahvuuksia kuin heikkouksia. Mahdollisuudet ja uhat menevät puolestaan suurin piirtein tasan. Uhkien määrää lisää se tosiasia, että palvelu toteutetaan ympäristössä, jonka sääntöihin ei Palveluntarjoaja X itse voi vaikuttaa. Se, ettei tapahtumien kulkuun voida itse täysin vaikuttaa, kasvattaa luonnollisesti tulevaisuudessa kohdattavien riskien uhkaa.

Palveluntarjoaja X:lle laadittu SWOT-analyysi on kiteytetty taulukon muotoon (Taulukko 1). Vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat nykytilaa sekä yrityksen sisäistä ympäristöä. Uhat ja mahdollisuudet puolestaan vaikuttavat tulevaisuudessa liiketoiminnan onnistumiseen. Vaikuttavat tekijät tulevat tällöin yrityksen ulkoisesta ympäristöstä. Myönteiset asiat on sijoitettu vasemmalle puolelle, kielteiset puolestaan oikealle. (Qualitas Forum 2009.)

Taulukko 1. SWOT-analyysi

<u>VAHVUUDET</u>	<u>HEIKKOUEDET</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Tyytyväiset asiakkaat • Käyttäjien keskuudessa vallitsee yrityksestä erittäin positiivinen kuva • Yhteistyö on vastannut asiakkaiden tarpeita ja odotuksia • Palvelun käyttöä kuvataan sujuvana ja joustavana sekä lisäarvoa tuovana • SM-liigapakettien hinta-laatu -suhde on kohdillaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjolla vain mietoja alkoholijuomia • Vain yhden kokoisia ja hintaisia ottelupaketteja • Räätelöintimahdollisuudet vähäiset • Palveluun ei ole keksitty mitään uutta uusiin • Aitiota ei voi vuokrata SM-liiga -otteluun pelkästään oman yrityksen käyttöön

<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden mielestä hyvä kokonaisuus • Aitioemäntä (Kaikissa aitioissa ei ole) • Laadukas ja monipuolinen tarjoilu • Yhteydenpito asiakkaisiin • Tehokas myyntityö 	
<p style="text-align: center;"><u>MAHDOLLISUUDET</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ei identtisiä kilpailijoita samassa jäähallissa • Kaikki haastateltavat näkevät lähitulevaisuuden yhteistyön mahdollisena • Muihin palveluihin verratessa hyvä hinta-laatu -suhde • Omat asiakkaat eivät käytä paljon muita aitiopalveluita • Paljon potentiaalisia asiakassuhteita • Internet-sivut • Asiakaspalautteen kerääminen 	<p style="text-align: center;"><u>UHAT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ottelupakettien tai lisäpalveluiden heikko menekki • Lama • Asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden nopea muutos • Ruoan- ja juomantoimittajan tekemät muutokset • Jäähallissa tehtävät yleiset muutokset • Jäähallissa järjestettävien tapahtumien väheneminen • Muut aitiot samassa jäähallissa • Palveluun tehdyt muutokset eivät miellytä asiakkaita • Kotijoukkueen huono menestyminen • SM-liigajoukkueiden tasoerojen kasvu

Vahvuudet. Yksi Palveluntarjoaja X:n tärkeimmistä vahvuuksista on ehdottomasti se, että yritys on pystynyt pitämään asiakkaansa tyytyväisenä. Tästä heijastaa saatu asiakaspalaute, joka on ollut suurimmaksi osaksi positiivista. Asiakkaiden näkemys yhteistyöstä on yksimielisesti erittäin positiivinen ja yritys koetaan luottamuksen arvoisena. Hyvänä esimerkkinä toimii myyntilupausten toteutuminen käytännössä. Asiakkaiden tarpeet ja toiveet on pystytty siis täyttämään. Asiakkaiden tyytyväisyydestä kertoo myös se, että kanta-asiakkuuksiakin on syntynyt vuosien varrella. Tämä tietenkin helpottaa aina seuraavan SM-liigakauden ottelupakettien myyntiä, joka koettiin haastateltavien keskuudessa hyvin tehokkaana osaamisalueena. Myös kauden aikana toteutettavaa yhteydenpitoa on pidetty toimivana ja sitä on ollut riittävästi.

Palvelun käyttöön liittyy paljon vahvuuksia. Asiakkaiden näkemyksen mukaan palvelu koetaan sujuvana ja joustavana kokonaisuutena, jossa hinta-laatu - suhde on kohdillaan. Positiivista on myös, että palvelu käytön koetaan tuovan lisäarvoa niin Palveluntarjoaja X:n asiakkaille kuin asiakkaiden asiakkaillekin. Erityisesti aitoemännän läsnäolo aitiossa koetaan lisäarvon kohottavana tekijänä, joka tuo myös huomattavaa kilpailuetua. Koetaan, että aitoemännän ansioita palvelua on helpompi käyttää. Alkoholinkulutus on esimerkiksi saatu pidettyä kurissa, jolloin järjestyshäiriöitä ei ole päässyt syntymään. Tarjoilua yleisestikin ottaen on pidetty laadukkaana ja tarpeeksi monipuolisena.

Heikkoudet. Palveluntarjoaja X:n isoin heikkous kohdistuu palvelun kehittämiseen. Vuosia on menty samalla konseptilla eteenpäin päivittämättä asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Vaikka palvelua saataisiin hyvin myytyä, tulisi sitä silti kehittää. Toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, josta johtuen kehittämistyöllä on nykyään tärkeä rooli yritysten jatkuvuutta ajatellen (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2009, 3).

Palveluun liittyy muutamia osa-alueita, joista osa asiakkaista on huomauttanut. Ne voivat toki vaikuttaa niinkin negatiivisesti, ettei palvelua niiden takia haluta käyttää. Ensinnäkin palvelun hintaan kuuluu vain miedot alkoholijuomat. Toiseksi myynnissä on vain yhden kokoisia ja hintaisia ottelupaketteja. Kolmanneksi kaikkia asiakkaita pyritään kohtelemaan mahdollisimman tasavertaisesti eli mahdollisuutta yksilölliseen palveluun ei juuri ole. Neljänneksi asiakkailla on mahdollisuus käyttää aitiota oman ryhmän kesken vain jäähallissa järjestettävissä muissa tapahtumissa, koska SM-liigaottelut myydään paketteina monelle eri yritykselle.

Mahdollisuudet. Palveluntarjoaja X:llä on paljon mahdollisuuksia tulevaisuutta ajatellen. Yksikään samassa jäähallissa toimiva yritys ei tähän asti ole ensinnäkään toiminut täysin samanlaisella palvelukonseptilla, kuin he toimivat. Tämä luonnollisesti vähentää kilpailua ja näin ollen myös vähentää riskiä, että asiakkaat siirtyisivät kilpailijalle. Palveluntarjoaja X onkin näin ollen pystynyt kasvattamaan vahvan asiakasverkoston. Kuten jo haastattelun tuloksia purettaessa todettiin, näkivät kaikki haastateltavat lähitulevaisuuden yhteistyön mahdollisena. Myös ne, jotka eivät käytä palvelua tällä hetkellä, ajattelivat siis lähitulevaisuuden yhteistyöstä positiivisesti.

Potentiaalisia asiakkaita on tulevaisuutta ajatellen paljon. Vuosien varrella on saatu luotua paljon asiakaskontakteja, joiden kanssa on tehty yhteistyötä pitkään. Suurin osa asiakkaista on käyttänyt palvelua sekä SM-liigaotteluiden seuraamiseen että erilaisten kulttuuritapahtumien, kuten konserttien, yhteydessä. Tämä on kannustavaa tietoutta siinä mielessä, ettei toiminta ole täysin riippuvainen SM-liigaottelupakettien myymisestä. Asiakkaat eivät myöskään käytä paljon muita aitiopalveluja, joten kanta-asiakkuuksia on mahdollista vahvistaa entisestään. Vertailua erilaisten vaihtoehtojen kesken luonnollisesti on kuitenkin tehty. Monet

ovat kuitenkin todenneet juuri Palveluntarjoaja X:n palvelun olevan paras valinta esillä olevista vaihtoehdoista.

Tällä hetkellä käytössä ei ole kaikki mahdolliset resurssit, joista voisi olla apua myyntityön helpottamisessa. Myyntityö toimii tällä hetkellä erittäin aktiivisesti puhelimen ja sähköpostin avulla. Tilanteeseen voisi tuoda helpotusta Internet-sivujen laatiminen, jota kautta palvelua saataisiin markkinoitua entistä laajemmin. Näin ollen yhteydenototkin potentiaalisilta uusilta asiakkailta lisääntyisi mitä todennäköisimmin. Asiakaskantaa on siis mahdollista laajentaa. Liiketoiminnan jatkuvuuden takaamiseksi se olisikin erittäin turvallinen vaihtoehto. Toinen tärkeä keino on asiakaspalautteen säännöllinen kerääminen ja sen hyödyntäminen (Helsingin Yrittäjät 2009). Palveluntarjoaja X:lläkin on mahdollisuus kerätä asiakaspalautetta systemaattisemmin. Saatua palautetta voitaisiin hyödyntää palvelun jatkuvassa kehittämisessä.

Uhat. Maailmantalouden kehitys on ollut laskeva ja erittäin epävakaa, joten laman vaikutuksia on alettu murehtia yleisesti (Talouselämä 2009). Epävakainen taloustilanne on uhkana myös Palveluntarjoaja X:lle. Yritysten rahankäytön niukentumista on jo nyt ollut havaittavissa. Tämä voi vaikuttaa oleellisesti ottelupakettien ja lisäpalveluiden myynnin menekkiin. Lama voi myös muuttaa asiakkaiden tarpeita ja toiveita äkillisesti, joten on mahdollista, ettei aitiopalvelua enää arvostettaisikaan.

Kilpailijat ovat aina oleellinen osa liiketoiminnan uhkia. Vaikka täysin identtistä palvelua ei samassa jäähallissa toteutetakaan tällä hetkellä, voivat kilpailijat vahvistaa asemiaan tai pahimmassa tapauksessa jopa kopioida liikeidean. Asiakkaat voivat siirtyä myös muiden aitiopalvelun käyttöön esimerkiksi toisen aition erilaisen sijainnin vuoksi tai yksityisen käyttömahdollisuuden ansiosta. Asiakas voi etsiä toisen aition myös silloin, jos hän kokee, ettei ottelupakettien sisältö miellytä häntä. Palveluntarjoaja X voi toki myös omilla tekemisillään kartoittaa asiakkaitaan. Palveluun tehtävät muutokset ei välttämättä miellytä kaikkia.

On paljon sellaisia uhkatekijöitä, joihin Palveluntarjoaja X ei voi itse vaikuttaa. Suurin osa näistä tekijöistä liittyy joko SM-liigaan tai jäähalliin, jossa Palveluntarjoaja X:n aitiio sijaitsee. SM-liigan lakkauttamisesta on viime aikoina noussut kohu ja arvailut liigan korvaamisella laajalla eurooppalaisella jääkiekkoliigalla ovat kasvaneet (Sportti 2009). Vaikka SM-liiga jatkuisi-kin tulevaisuudessa, voisi sen joukkueiden tasoerot esimerkiksi kasvaa huomattavasti entisestään. Tällöin aitiioon ei saataisi kaikkiin peleihin kiinnostuneita katsojia. Kotijoukkueen menestymättömyys on myös valtava uhka, koska suurin osa Palveluntarjoaja X:n asiakkaista tulee nimenomaan kotijoukkuetta katsomaan ja kannattamaan.

Jäähallin yleiset säännöt rajoittavat jo nyt Palveluntarjoaja X:n aitiotoimintaa. Uhkana on, että ne kiristyisivät entisestään ja kohdistuisivat nimenomaan aitioiden käyttöön. Yritys, jolla

on yksinoikeudet ruoan- ja juoman toimitukseen jäähallissa, voi tehdä myös ratkaisevia muutoksia. Viime aikoina he ovat muun muassa kallistaneet hintoja. Palveluntarjoaja X:n tulisi seurata näitä muutoksia taatakseen oman taloudellisen hyvinvointinsa, mutta uhkana on, etteivät asiakkaat olisi siitä mielissään. Yhtenä suurena uhkana on myös, että jäähallissa järjestettäviä tapahtumia karsittaisiin tai ne siirrettäisiin järjestettäväksi muihin tiloihin. Tässä tapauksessa Palveluntarjoaja X:n myyntimahdollisuudet suppenisivat.

5.4 Kehittämisehdotukset aitiopalveluun

Tutkimuksen tulosten ja niiden analysoinnin pohjalta aitiopalvelun keskeneräiseen tuotteistamisprosessiin tehtiin kehittämisehdotuksia, jotka koettiin soveltuvan parhaiten Palveluntarjoaja X:n käyttöön. Kehittämisehdotukset kohdistuvat palvelutarjoamaan, palvelun määrittelyyn, vakioimiseen, hinnoitteluun ja konkretisointiin sekä palvelun laadun seurannan ja mitaamisen kehittämiseen.

Kehittämisehdotuksia ei testata tämän tutkimuksen aikana käytännössä. Palveluntarjoaja X on kuitenkin todennut kaikkien ehdotusten soveltuvan heidän liiketoimintaansa. Suositeltavaa olisi kuitenkin kysyä vanhoilta asiakkailta esimerkiksi lyhyehköllä sähköpostikyselyllä, mitä miltä he olisivat muutoksista. Asiakkaiden hyväksymät muutokset astuvat suunnitelmien mukaan voimaan keväällä 2010, eli heti kun voimassa oleva SM-liigakausi 2009-2010 päättyy.

Palvelutarjooma. Aitiopalvelun tuotteistamisprosessin kehittäminen aloitettiin palvelutarjooman arvioimisella. Tarkoituksena oli selvittää, tarvitseeko nykyistä palvelutarjoomaa laajentaa ja jos tarvitsee, niin kuinka paljon ja millä lailla. Nykyinen palvelutarjooma pitää sisällään Palveluntarjoaja X:n omistaman aition vuokraamisen jääkiekon SM-liigaotteluihin ja muihin jäähallissa järjestettäviin tapahtumiin lisä- ja tukipalveluineen.

Asiakkaiden haastattelutulosten perusteella voidaan todeta, ettei palvelutarjoomaa ole tarpeen laajentaa tässä vaiheessa Palveluntarjoaja X:n elinkaarta. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että yhteistyö Palveluntarjoaja X:n kanssa vastaa heidän tarpeitaan ja odotuksia. Palveluntarjoaja X:llä ei myöskään tällä hetkellä ole halukkuutta laajentaa toimintaansa esimerkiksi toiseen jäähalliin.

Palvelun määrittely. Palvelutarjoomaa ei tarvitse laajentaa eikä täysin uusille palveluille ole tarvetta, joten kehittämisen kohteena on nykyinen palvelu. Tuotteistamisprosessi etenee seuraavaksi palvelun määrittämiseen, joka sisältää ydin-, tuki- ja lisäpalveluiden tarkastelun. Kyseistä palvelupakettia kasatessa otetaan huomioon seuraavat näkökulmat: palvelun tarjoama hyöty asiakkaalle, palvelun arvioitu markkinapotentiaali ja tuleva myyntivolyymi sekä tärkeimmät kilpailijat.

Palveluntarjoaja X:n *ydinpalvelu* on tyylikkäiden puitteiden tarjoaminen jääkiekko-ottelun seuraamiseen ottelupakettien muodossa. Palvelutapahtuma aitiossa on tähän mennessä toteutunut asiakkaita tyydyttävällä tavalla, mutta pientä hiontaahan voi aina tehdä. Haastateltavilta saadun palautteen vuoksi ruoan toimittajalta voisi kysyä mahdollisuudesta saada nakikisämpylöitä, hampurilaisia tai jotain vastaavanlaista ruokaa. Samalla voisi myös tarkistaa, voiko juustolajeja lisätä jälkiruokaan. Esimerkiksi rakenteeltaan kaksi kovaa ja kaksi pehmeää juustolajia olisi ihanteellinen. Tällöin jokaiselle varmasti löytyy tarpeeksi mieleisiä vaihtoehtoja. Ottelupakettien juomavalikoimaan ei havainnoinnin ja haastattelujen perusteella tarvitse tehdä muutoksia.

Haastateltavien toiveiden mukaisesti, aitioon voitaisiin viedä kansio tai teline, johon asiakkaat pystyisivät halutessaan tuomaan esitteitä omasta liiketoiminnastaan. Kyseisestä mahdollisuudesta tulisi tällöin tiedottaa entistä tehokkaammin, koska käytäntö ei ole kaikkien korviin kantautunut. Myös toive ottelun lopputuloksen veikkaamisesta voitaisiin toteuttaa käytännössä. Tämä vaatisi, että Palveluntarjoaja X hankkisi aitioon vihkon tai pienen kirjasen, johon tulokset voitaisiin kirjata. Palkinnoiksi voitaisiin ostaa jääkiekko- tai SM-liiga-aiheisia tuotteita, joita aitioemäntä jakaisi voittajille otteluiden loputtua. Aitioon voitaisiin myös tulostaa kotijoukkueen Internet-sivuilta tuoreimmat uutiset, jotta asiakkaiden ei tarvitsisi niihin muilta kiireiltään ennakkoon tutustua. Ajankohtaiset asiat kotijoukkueeseen liittyen puhuttavat aitiossa usein (Palveluntarjoaja X 2009b). Aitioemäntä kokoaisi uutiset kansioon, josta kaikkien asiakkaiden olisi niitä helppo lukea.

Palveluntarjoaja X:n tarjoamiin *tukipalveluihin* kuuluu tällä hetkellä yhteydenpito asiakkaisiin ja laskuttaminen. Nykyiset tukipalvelut riittävät tukemaan ydinpalvelua. Haastateltavien mielestä yhteydenpito on ollut riittävää, joten suositeltavaa olisi jatkaa sitä samalla lailla. Myös informaatiokirje on ollut tarpeellinen, eli se kannattaa tulevaisuudessakin asiakkaille lähettää. Otteluista ei tarvitse kaikkia muistuttaa, mutta asiakkaille tulisi tarjota tätä mahdollisuutta jatkossakin. Muistutus toteutettaisiin asiakkaan haluamalla tavalla joko sähköpostilla, puhelinsoitolla tai tekstiviestillä.

Lisäpalveluihin kuuluu aitioemännän läsnäolo aitiossa sekä muihin jäähallissa toteutettaviin tapahtumiin tarjottavat illanviettomahdollisuudet. Molemmat palvelut on todettu kannattaviksi, eikä niistä kannata luopua. Muiden palveluiden myyntimahdollisuus takaa Palveluntarjoaja X:n taloudellisen hyvinvoinnin ja näin ollen myös liiketoiminnan jatkuvuuden tulevaisuudessakin, jos SM-liigaottelupaketit eivät enää menisikään halutulla volyyminä kaupaksi. Aitioemännän tarpeellisuutta voidaan puolestaan perustella sillä, että se on monelle asiakkaalle palvelun käytön kannalta välttämättömyys.

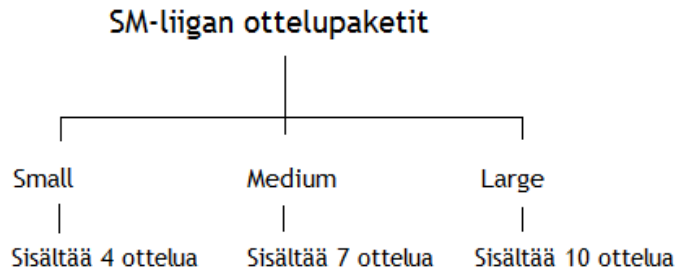
Palveluntarjoaja X:llä ei ole nimetty tuotepäällikköä. Aitioemäntä voitaisiin nimetä palvelun tuotepäälliköksi, koska hän on Palveluntarjoaja X:n henkilökunnasta lähinnä käytännön toimintaa ja pitää myös eniten yhteyttä asiakkaisiin. Tuotepäällikön vastuulla on seurata ja kehittää palvelun sisältöä, hinnoittelua, markkinointia, palveluviestiä ja laatutasoa systemaattisesti (Rekola Design 2009). Toiminnan tueksi aitioemäntä voisi dokumentoida jokaisen otteluillan raportin muotoon. Raporttiin kirjattaisiin muun muassa asiakkaiden kommentit palvelusta, mahdolliset ongelmatilanteet sekä kulutettujen juomien määrä. Tuotepäällikön vastuulla olisi myös laatia palvelun eri vaiheista toimintaohjeet tai palvelukäsikirja, joka ohjeistaisi tasalaatuisesti kaikkia tuotantoon osallistujia. Näin ollen myös uutta henkilökuntaa olisi helpompi perehdyttää.

Ydinpalvelun käyttömukavuutta voidaan tehostaa entisestään kasvattamalla lisäpalveluita. Erään haastattelun yhteydessä nousi puheeksi asiakkaan käyttämä taksipalvelu SM-liigaotteluiden yhteydessä. Palveluntarjoaja X:kin voisi alkaa tehdä yhteistyötä valitseman taksiyhtiön kanssa ja tarjota kyseistä palvelua omille asiakkailleen. Taksia kysytään monesti otteluillan päätteeksi, mutta tähän asti asiakkaat on jouduttu ohjaamaan yleiseen taksijonoon, joka ottelun päätteeksi on poikkeuksetta todella pitkä. Taksipalvelun ideana olisi, että illan vieraat haettaisiin kotoa ja vietäisiin kotiin yhteiskuljetuksella. Näin ollen oma auto voitaisiin jättää kotiin, yleisten kulkuneuvojen aikatauluista ei tarvitsisi murehtia eikä taksijonossakaan seistäisi koko iltaa. Palveluntarjoaja X:n asiakkaan asiakkaatkin kulkisivat tätä palvelua hyväksikäyttäen vaivattomasti aitiossa ilman illan isäntää.

Toinen lisäpalvelu koskisi ottelukohtaista räätälöintiä, joka haastattelujen yhteydessä nousi esille. Palveluntarjoaja X:n asiakkaat voisivat halutessaan ottaa aitioemäntään yhteyttä ennen SM-liigaottelua ja sopia haluamista erityisjärjestelyistä. Hinta määräytyisi räätälöinnin määrästä ja laadusta. Palvelu voisi koskea ainakin aitio- ja sulkemisaikaa sekä juomatarjoilua. Palvelua käyttävä yritys saisi tulla aitioon ennen muita asiakkaita pitämään esimerkiksi palaveria tai jäämään aitioon ennalta sovituksia ajaksi muiden asiakkaiden poistuttua. Jos juomatarjoilua haluttaisiin laajentaa väkevämpiin alkoholijuomiin, tulisi niiden määrästä ja merkistä sopia ennakoon. Etukäteen sovituista säännöistä hyötyvät molemmat osapuolet. Näin ollen säästyään esimerkiksi näkemyseroista johtuvista kiistoista koskien vaikkapa kulutetun alkoholin määrää.

Palvelun vakioiminen. Palvelun määrittelyn jälkeen on hyvä siirtyä miettimään aitio- ja palvelun tuotteistamisen astetta. Aikaisemmin tarjolla on ollut vain yhden kokoisia SM-liigapaketteja, mutta nyt on syytä miettiä räätälöinnin mahdollisuutta. Haastatteluissa keskusteltiin paljon ottelupakettien koosta. Osa oli tyytyväisiä nykyiseen pakettikokoon, osa puolestaan toivoi otteluja olevan joko enemmän tai vähemmän. Näiden toiveiden pohjalta voitaisiin palveluun lisätä erikokoisia ottelupaketteja.

Seitsemän ottelua per paketti voisi edelleen toimia standardikokona, mutta vaihtoehtoisesti voitaisiin tarjota myös neljän ja kymmenen ottelun paketteja. Erikokoisia paketteja voitaisiin tietenkin myös yhdistellä. Näin ollen markkinoille saataisiin lukuisia eri pakettikokoja ja jokaiselle löytyisi varmasti mieluinen vaihtoehto. Paketit tulisi nimetä esimerkiksi niiden koon mukaan englanninkielisillä sanoilla small (pieni), medium (keskikokoinen) ja large (iso) (Kuvio 3).



Kuvio 3. Ehdotukset ottelupakettien kokoihin.

SM-liigassa on kaudesta 2008-2009 lähtien jokaisella joukkueella ollut yhteensä 58 ottelua runkosarjan aikana (SM-liiga 2009b). Jos kyseisellä ottelumäärällä jatketaan tulevaisuudessa, olisi sekä koti- että vierasotteluita 29. Näin ollen suunniteltujen ottelupakettien ulkopuolelle jäisi yksi ottelu, johon aitio voitaisiin vuokrata yhden yrityksen käyttöön kokeiluna tulevaisuutta ajatellen. Valitut ottelupakettien koot eivät toisi liian suurta muutosta palveluun, mutta vastaisivat kuitenkin paremmin asiakkaiden toiveisiin antaen heille valinnanvaraa.

Palvelun hinnoittelu. Haastatteluiden yhteydessä tuli puheeksi, ettei hintoja kannata asiakkaiden mielestä näin taloudellisesti haastavana aikana nostaa. Vaikka Palveluntarjoaja X:n kustannukset ovat jonkin verran nousseet, on palvelulla Palveluntarjoaja X:n mukaan tällä hetkellä sen verran hyvä kate, että hinnan päivittäminen voidaan siirtää taloustilanteen tasaantumiseen. Uusien pakettikokojen hinnoittelussa voidaan siis käyttää apuna 7 ottelun nykyistä hinnoittelua. Lisäpalveluista aitioemännän läsnäolo on ainoa joka sisältyy hintaan niin SM-liigaotteluissa kuin muissakin tapahtumissa (Palveluntarjoaja X 2009b). Aitiovuokraamisesta muihin tapahtumiin, ottelukohtaisesta räätälöinnistä ja edestakaisesta taksikuljetuksesta puolestaan veloitettaisiin erikseen. Hinta olisi tällöin riippuvainen palvelun sisällöstä.

Palvelun konkretisoiminen. On tärkeää, että kaikki Palveluntarjoaja X:llä viestivät palvelusta mahdollisimman yhdenmukaisesti. Tilannetta helpotettaisiin erilaisilla painotuotteilla, joka kohdistettaisiin tukemaan myyntiä ja markkinointia. Palvelusta voitaisiin teetättää esimerkiksi yksinkertaisia esitteitä, jotka sisältäisivät konkreettista tietoa palvelun sisällöstä ja hinnas-
tosta. Esitteitä voitaisiin hyödyntää monenlaisissa myynti- ja markkinointitilanteissa.

Esitteitä tulisi jättää ensinnäkin aitioon, jolloin sekä Palveluntarjoaja X:n asiakkaat että asiakkaiden asiakkaat voisivat niihin tutustua. Esitteet olisivat tällöin kansiossa, johon olisi kerätty taustatietoa Palveluntarjoaja X:stä ja yrityksen historiasta sekä tietenkin tarjolla olevista palveluista tuki- ja lisäpalveluineen. Aitioemännältä voisi tarvittaessa kysyä lisätietoa jo paikan päällä. Kansioon tulisi varata myös paikka Palveluntarjoaja X:n käyntikorteille, jotka sisältäisivät yrityksen tarvittavat yhteystiedot. Näin ollen palveluiden ostamisesta kiinnostuneet voisivat ottaa yhteyttä myös sähköpostitse tai puhelimitse. SM-liigapakettien markkinointi suunnattaisiin ensisijaisesti Palveluntarjoaja X:n asiakkaiden asiakkaille, koska omille asiakkaillehan palvelu on jo entuudestaan tuttu. Muiden tapahtumien markkinointi puolestaan kohdistuisi molempiin asiakasryhmiin.

Esitteitä voitaisiin hyödyntää myös aktiivisissa myyntitilanteissa. Palveluntarjoaja X voisi ottaa uudeksi myyntitaktiikakseen puhelin- ja sähköpostimyynnin tueksi asiakastapaamiset. Kyseisissä myyntitilanteissa olisi hyödyllistä esittää jotain konkreettista. Tällöin esite joko paperi- tai sähköisessä muodossa vaikkapa PowerPoint -esityksenä toimisi varmasti myyntitilannetta helpottavana tekijänä. Asiakastapaamisissa voitaisiin rauhassa käydä läpi asiakkaan tarpeet ja koota asiakasta miellyttävä palvelukokonaisuus. Jos potentiaalinen asiakas ei kaikesta huolimatta innostu ostamaan palvelua, voidaan Palveluntarjoaja X:n esite jättää esimerkiksi vierailukohteen yleiselle ilmoitustaululle. Näin ollen saataisiin lisää näkyvyyttä markkinointiin.

Suunniteltua esitettä voitaisiin hyödyntää myös Palveluntarjoaja X:n Internet-sivuilla, jotka tulisi ehdottomasti laatia mahdollisimman pian. Internetin kautta on mahdollista saavuttaa todella laaja asiakaskunta, joten kotisivuihin tulisi panostaa eli tehdä niistä mahdollisimman kattavat ja selkeät. Kotisivut lisäisivät todennäköisesti potentiaalisten asiakkaiden yhteydenottoja Palveluntarjoaja X:lle, jolloin myyntityö hieman helpottuisi. SM-liigaottelupaketteja myytäisiin kuitenkin edelleen vanhoille asiakkaille puhelimitse ja tulevia muita tapahtumia puolestaan sähköpostitse.

Seuranta ja mittaaminen. Asiakkaan kuunteleminen ei suinkaan saisi loppua ostotilanteen yhteydessä. Palveluntarjoaja X:llä ei kuitenkaan ole systemaattista tapaa kerätä asiakaspalautetta (Palveluntarjoaja X 2009a). Ei riitä, että asiakkaat voivat suullisesti tai sähköisesti antaa palautetta aitioemännälle. Haastattelujen yhteydessä nousi esille kaksi hyvää tapaa kerätä palautetta, jotka mielestäni riittäisivät palautteen keräämiseen.

Palveluprosessin laatua eli toiminnallista laatua voitaisiin seurata palautelomakkeen avulla, jonka Palveluntarjoaja X:n asiakkaat ja asiakkaan asiakkaat voisivat aitiossa täyttää. Palaute-lomakkeet palautettaisiin palautuslaatikkoon, jonka aitioemäntä tyhjentäisi aina illan päätteeksi. Palautetta voisi antaa nimettömänä tai oman nimen kera. Palvelun lopputuloksen laa-

tua eli teknistä laatua voitaisiin puolestaan tarkastella sähköpostitse lähetettävällä tyytyväisyyskyselyllä, joka lähetettäisiin aina SM-liigakauden päätteeksi Palveluntarjoaja X:n asiakkaille. Haastatteluissa nousi esille toive palkitseminen palautteen antamisesta. Palveluntarjoaja X:n tulisi näin ollen kehittää asiakkaitaan houkuttava palkinto, joka arvottaisiin kaikkien sähköpostipalautteen antajien kesken.

Yhden kauden aikana saaduista palautteista tulee tehdä yhteenveto ja tuloksia analysoida. Näin ollen palautetta pystytään hyödyntämään palvelun jatkuvassa kehittämisessä systemaattisesti. Palvelun kehittämisen tueksi tulee myös käydä läpi kauden reklamaatiot, yhteenveto aitiomännän laatimista otteluiltojen dokumenteista, palvelun menekki sekä suoritettu markkinointi- ja myyntityö.

Saatuja analysoinnin tuloksia tulee verrata edellisen kauden tietoihin, jotta pystytään hahmottamaan, mihin suuntaan palvelu on menossa. Näin ollen saadaan kattava kokonaiskuva, jolloin esille nousee selvästi palvelun sen hetkiset vahvat puolet ja heikot kohdat sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Tätä tietoutta hyödyntäen Palveluntarjoaja X pysyy jatkuvasti perillä siitä, mitä tulisi tehdä, jotta asiakkaiden mielenkiinto palvelua kohtaan säilyy ja toiminnan jatkuvuus saadaan taattua vielä seuraavienkin kausien aikana.

6 Johtopäätökset

Asetetut tavoitteet saatiin hyvin toteutetuksi. Palveluntarjoaja X:n henkilökunnalla on nyt käytössään paljon asiakaslähtöistä tutkittua tietoa, jonka pohjalta he voivat lähteä kehittämään palveluaan. Asiakaslähtöisempi, tuotteistettu aitiopalvelu odottaa siis enää käytännön toteuttamista. Varsinkin asiakkaiden mukaan ottaminen tähän tutkimukseen osoittautui erittäin tärkeäksi, koska ilman heidän apuaan olisi moni asia jäänyt varmasti huomioimatta. Haastatteluiden avulla nousi siis esille runsaasti asiakasnäkökulmia, joiden avulla aitiopalvelun tuotteistamisprosessi pystyttiin saattamaan päätökseensä.

Haastateltavat asennoituivat tutkimukseen suurella mielenkiinnolla ja olivat erittäin yhteistyöhaluisia. Haastattelujen avulla saatiin myös eniten arvokasta tietoa siitä, mihin palvelun osiin kehittäminen tulisi kohdistaa. Näin jälleenkäin ajateltuna haastattelut olisi kuitenkin pitänyt saada suoritettua jo keväällä 2009, jolloin syksyllä 2009 olisi voitu kerätä asiakkailta laajemmin palautetta haastatteluissa heränneistä kehittämis ehdotuksista.

Tutkimuksen aikana nousi ilmoille paljon pieniä, lisäarvoa tuottavia, tekijöitä. Iso kokonaisuushan koostuu pienistä toimivista osista. Isoja innovatiivisia uudistuksia tutkimuksen aikana ei synnytetty, mutta toisaalta se ei ollut tarkoituksenakaan; toimihan palvelu kokonaisuutena hyvin jo työtä aloittaessani. Uskon, että asiakkaat kokevat tämän kehittämistyön kautta, että

heillä tulee olemaan tulevaisuudessa enemmän valinnanvaraa palvelua käyttäessään. Tämä mahdollistaa jokaisen yksilöllisten tarpeiden huomioimisen, mikä näyttää nykyään olevan ihmisille tärkeää. Asiakastytyväisyys näin ollen lisääntyisi ja asiakasuskollisuus vahvistuisi.

Työn toimeksiantajalta saamani palautteen perusteella voin todeta, että tutkimus vastasi heidän tarvettaan. Seuraan mielenkiinnolla tulevaisuudessakin, miten yritys on käytännössä muuttanut palveluaan ja mitä tuloksia niillä on saavutettu. Esimerkiksi SM-liigaottelupakettien kokoamisessa on tulevaisuudessa paljon vaihtoehtoja. Katsoin, että esittämäni ehdotus sopii nimenomaan Palveluntarjoaja X:n tämän hetkiseen tilanteeseen parhaiten. Tulevaisuudessa kuitenkin, jos vaikkapa aition yksityiskäytöllä näyttäisi olevan enemmän kysyntää, voidaan niiden määrää kasvattaa vähentämällä ottelupakettien määrää.

Toivon, ettei Palveluntarjoaja X jättäisi kehittymistään vain tähän projektiin, vaan aktiivisesti kuuntelisi asiakkaitaan ja toimintaympäristöään kehittymisen tueksi. Ihan ensimmäiseksi kehoittaisin tiedustelemaan tämän hetkisiltä asiakkailta esimerkiksi lyhyen sähköpostikyselyn muodossa, mitä mieltä he olisivat esitetyistä kehittämis ehdotuksista. Saadun palautteen perusteella kehittämis ehdotukset otettaisiin käyttöön jo seuraavaa SM-liigakautta 2010-2011 suunniteltaessa. Palveluntarjoaja X:n tulevaisuus näyttää mielestäni valoisalta. Mistäpä sitä tietää, vaikka SM-liigaotteluiden myynnin rinnalle ydinpalveluun nousisi lisäpalveluista myös jäähallissa järjestettävät muut tapahtumat.

Tutkijan näkökulmasta työtä on ollut erittäin antoisaa tehdä, koska en ole ollut näin laajassa kehittämisprojektissa aikaisemmin mukana. Olen myös harjaantunut työskentelemään entistä tehokkaammin yksin ja johtamaan projektia, mikä on ammatillisen kasvuni kannalta ollut suuri hyöty. Ei pidä kuitenkaan unohtaa, että työn valmiiksi saattamisen mahdollisti tiivis työyhteisö, johon kuuluivat kaikki tämän opinnäytetyöhön osallistuneet tahot.

Lähteet

- Ahonen, J. & Rautakorpi P. 2008. Arvoketjun johtaminen - Totuuksia tuloksellisuudesta. Porvoo: WSOY.
- Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Helsinki: Akatiimi.
- Astrasan Oy. 2009. Mystery shopping. [www-dokumentti]. <<http://www.mysteryshopper.fi/index1.htm>>. Luettu 18.11.2009.
- Brandon, J. & Morris, D. 1994. Liiketoimintaprosessien uudistaminen. Suomentanut Tillman, M. Juva: WSOY.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2.painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. 2.painos. Juva: WSOY.
- Helsingin Yrittäjät. 2009. Palveleva Helsinki - hanke. [pdf-tiedosto]. <http://www.yrittajat.fi/File/62dacfad-839b-4276-ba17-528ca3421cf1/Asiantuntijafoorum_%2017_%204_%20muistio.pdf>. Luettu 14.10.2009.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1996. Tutki ja kirjoita. 11.painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.
- Kaufman, R. 2008. In challenging times, service matters most. [www-dokumentti]. <<http://www.upyourservice.com/customer-service-training/library/CustomerServiceTrainingArticle0221.html>>. Luettu 1.9.2009.
- Kawasaki, G. 2007. At their service. Entrepreneur Magazine August/2007, 24.
- Kivioja, M. 2005. Innovaatiokäytännöt. [pdf-dokumentti]. <<http://www.tek.fi/ci/pdf/julkaisut/innovaatiokaytannot.pdf>>. Luettu 31.8.2009.
- Larros, H. 2003. Viina-ale. City-lehti 23/2003.
- Lemminki, R-M. 2008. Asiakkaat kokoon. Myynti & markkinointi 6/2008, 20-21.
- Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.
- Qualitas Forum 2009. Laadun kehittämistyökaluja. [www-dokumentti]. <<http://www.qualitas-forum.fi/Laadunty%C3%B6kalut/tabid/103/Default.aspx>>. Luettu 12.10.2009.
- Qualitas Forum 2009. SWOT-analyysi. [www-dokumentti]. <<http://www.qualitas-forum.fi/Laadunty%C3%B6kalut/SWOTanalyysi/tabid/132/Default.aspx>>. Luettu 12.10.2009.
- Rekola Design. 2009. Tuotteistus. [www-dokumentti]. <<http://www.tuotekehitys.info/articles/441/>>. Luettu 3.3.2009.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Routio, P. 2007. Toteava havainnointi ja koe. [www-dokumentti]. <<http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/062.htm>>. Luettu 14.5.2009.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Havainnointi. [www-dokumentti]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html>. Luettu 14.5.2009.

SM-liiga 2009a. Sarjataulukko. [www-dokumentti]. <<http://www.sm-liiga.fi/tilastot/sarjataulukko.html>>. Luettu 29.9.2009.

SM-liiga 2009b. Tilastot. [www-dokumentti]. <<http://www.sm-liiga.fi/tilastot.html?s=08-09&b=rs>>. Luettu 20.10.2009.

Sportti 2009. SM-liigan tulevaisuus? United Hockey League 2011. [www-dokumentti]. <<http://www.sportti.com/uutinen.asp?CAT=2-4&ID=159036>>. Luettu 14.10.2009.

Talouselämä 2009. Lama, vai muu käännekohta? [www-dokumentti]. <<http://www.talouselama.fi/uutiset/taluskriisi/article250013.ece>>. Luettu 14.10.2009.

Taloussanommat 2008. Taluskriisi vaikuttaa joka toisen rahankäyttöön. [www-dokumentti]. <<http://www.taloussanommat.fi/raha/2008/11/24/taluskriisi-vaikuttaa-joka-toisen-rahankayttoon/200830371/139>>. Luettu 7.5.2009.

Tutkimustie. 2009. Litterointi. [www-dokumentti]. <<http://www.tutkimustie.fi/fi/litterointitasot.html>>. Luettu 19.11.2009.

Urheiluveikkaus 2009. SM-liiga julkisti kauden 2009-2010 otteluohjelman. [www-dokumentti]. <<http://www.urheiluveikkaus.com/jaeaekiekkosm-liiga/sm-liiga-julkisti-kauden-2009-10-otteluohjelman.html>>. Luettu 12.10.2009.

Julkaisemattomat lähteet

Haastateltava1. 14.9.2009. Etelä-Suomen lääni. Henna Aravirta.

Haastateltava2. 18.9.2009. Etelä-Suomen lääni. Henna Aravirta.

Haastateltava3. 24.9.2009. Etelä-Suomen lääni. Henna Aravirta.

Haastateltava4. 23.9.2009. Etelä-Suomen lääni. Henna Aravirta.

Haastateltava5. 17.9.2009. Etelä-Suomen lääni. Henna Aravirta.

Palveluntarjoaja X. 2009a. Yleistä tietoa yrityksestä ja palvelusta. Palaverimuistio 2.2.2009.

Palveluntarjoaja X. 2009b. Palveluntarjoaja X:n asiakkaat ja aitiopalveluprosessi. Palaverimuistio 13.2.2009.

Palveluntarjoaja X. 2009c. Vastaavanlaiset palveluntarjoajat, viime vuosien menekki ja saatu asiakaspalaute. Palaverimuistio 11.3.2009.

Palveluntarjoaja X. 2009d. Haastattelun suunnittelu. Palaverimuistio 4.9.2009.

Kuvat ja kuvat

Kuva 1: Esimerkkikuva aition sisätiloista. Varustus ja sisustus vaihtelevat.....	7
Kuva 2: Esimerkkikuva aition ulkopuolelta istumapaikoilta.....	7
Kuvio 1: Palveluntarjoaja X:n asiakkaat ja asiakkaan asiakkaat SM-liigaottelussa.	9
Kuvio 2: SM-liigaottelun kulku aitiossa.	30
Kuvio 3: Ehdotukset ottelupakettien kokoihin.....	44

Taulukot

Taulukko 1. SWOT-analyysi	37
---------------------------------	----

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko.....53

Liite 1. Haastattelurunko

Teema 1: Näkemys yhteistyöstä

1. Miten näette/näitte yhteistyön Palveluntarjoaja X:n kanssa?
2. Vastaako yhteistyö teidän tarpeita/odotuksia vai tulisiko palvelutarjoamaa laajentaa?
3. Tuoko/tuottiko palvelun käyttö lisäarvoa teille ja teidän omille asiakkaillenne?
4. Mitä mieltä olette pakettien hinta-laatu - suhteesta?
Mielipiteenne paketin koosta, eli onko ottelumäärä (7kpl) per paketti hyvä?
Ehdotuksia?

Teema 2: Palvelun vahvat puolet ja heikot kohdat

1. Mitkä ovat palvelun vahvat puolet?
Tulisiko jotain näistä asioita kehittää silti edelleen?
2. Mitkä ovat palvelun heikot kohdat?
Mihin toivoisitte muutosta?
 - Ruoan laatu?
 - Jälkiruoan (juustolautasen ja kahvin/teen) riittävyys/tarpeellisuus?
 - Alkoholien tarjoilu riittävää/liian vähäistä?
 - Aitioemännän tärkeys/tuoma lisäarvo? Mieluummin emäntä vai isäntä?
 - Onko yhteydenpito Palveluntarjoaja X:ltä ollut riittävää? Mitä tulisi kehittää?
 - Otteluiltoina on mahdollista solmia uusia yhteistyösuhteita. Onko syntynyt?

Teema 3: Palveluntarjoaja X:n imago

1. Minkälaisena pidätte Palveluntarjoaja X:n imagoa alallaan?
2. Vastaavatko myyntihetken lupaukset todellista palvelukokemusta?
3. Onko alkoholinkulutus pysynyt mielestänne kohtuullisena aitiossa?
Onko se aiheuttanut häiriöitä teidän otteluiltoinne?
Mitä mieltä olisitte alkoholinkulutuksen rajoituksesta?
4. Markkinoidaanko palvelua tarpeeksi?
Jos ei, niin miten sitä voisi lisätä?

Teema 4: Vastaavanlaisten palveluiden käyttö

1. Käytättekö tai oletteko käyttäneet vastaavanlaista palvelua? Miksi?
2. Minkä tyyliin tilaisuuksiin voisitte kuvitella käyttävänne vastaavanlaista palvelua? Miksi?
3. Mikä on ollut paras palvelukokemuksenne?

Teema 5: Näkemys lähitulevaisuuden yhteistyöstä

1. Näettekö yhteistyön jatkuvan tulevaisuudessakin? / Voitteko kuvitella käyttävänne Palveluntarjoaja X:n palvelua vielä jonain päivänä? Mitä se vaatisi?
2. Minkälaiset muutokset vaikuttaisivat lähitulevaisuuden yhteistyöhalukkuuteen? Muutokset omassa yrityksessä/Palveluntarjoaja X:n tekemät muutokset palveluun?
3. Kuinka suuri vaikutus kotijoukkueen menestymisellä/pelitavalla on yhteistyön jatkumiseen?
4. Kuinka suuri vaikutus vierasjoukkueella on kiinnostavuuteen otteluiltoja kohtaan?

Teema 6: Kehittämisehdotukset

1. Haluatteko tuoda esille vielä joitakin ehdotuksia koskien Palveluntarjoaja X:n muutosprosessia palvelun laadun parantamisen suhteen?
 - Internet-sivujen tarpeellisuus?
 - Myynnin tehostaminen?
 - Asiakaspalautteen antaminen?
 - Otteluilloista muistuttaminen? Milloin?
 - Onko tarpeellista saada informaatiokirjettä (koskien aitiassa vierailemista) kauden alussa?