

www.humak.fi

Opinnäytetyö

Musiikkiklubin asiakaskokemuksen kehittäminen: G Livelab Tampere

Terhi Aaen

Kulttuurituottaja YAMK
(60 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
04/2020



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Kulttuurituotanto YAMK

Tekijät: Terhi Aaen

Opinnäytetyön nimi: Musiikkiklubin asiakaskokemuksen kehittäminen: G Livelab Tampere

Sivumäärä: 74 ja kuusi liitesivua

Työn ohjaaja(t): Pekka Vartiainen

Työn tilaaja(t): Annamaija Saarela

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitkä tekijät vaikuttavat musiikkiklubi G Livelab Tampereen konserttikävijöiden asiakaskokemukseen ja tehdä kerätyn aineiston pohjalta kehittämisehdotuksia asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Työn keskeisenä ajatuksena oli kasvattaa asiakasymmärrystä ja kehittää klubin toimintaa sen pohjalta. Aineistoa keräämällä ja analysoimalla saatiin paljon tietoa asiakkaiden odotuksista, tarpeista ja kokemuksista. Asiakkailta saatiin myös ideoita ja näkökulmia palvelujen käyttöön ja kehittämiseen, kun he osallistuivat kehittämistyön eri vaiheisiin. Tuloksena syntyi kehittämisehdotuksia, jotka perustuvat parempaan asiakasymmärrykseen ja tähtäävät merkityksellisten kokemusten luomiseen. Avain asiakaskokemuksen kehittämiseen oli asiakkaiden aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön.

Opinnäytetyön tilaajana oli musiikkiklubi G Livelab Tampere, jonka toiminta keskittyy monigenreisen musiikkiohjelmiston ja muun kulttuuritarjonnan tarjoamiseen asiakkaille. G Livelab –brändin alla toimivia klubeja on kaksi: syksyllä 2016 avattu G Livelab Helsinki ja elokuussa 2019 avattu G Livelab Tampere. Klubit omistaa Suomen Muusikkojen Liitto.

Työ rajattiin kehittämään klubin ydintoimintaa, eli konsertteja. Lähestymistavaksi valittiin palvelumuotoilu, joka tarjoaa hyviä työkaluja palveluiden käyttäjälähtöiseen kehitystyöhön. Tutkimusmenetelminä olivat palvelupolku, asiakaskysely, havainnointi, haastattelut ja sosiaalisessa mediassa toteutettu verkkotyöpaja.

Opinnäytetyö havainnollistaa kulttuurialan toimijoille, miten asiakaskokemuksen kehittämistä voi lähestyä ja millaisia tuloksia kehittämistyöstä voi syntyä. Työ osoittaa, että asiakaskokemuksen kehittämisessä voi lähteä liikkeelle pienin askelin ja omien resurssien sallimissa puitteissa, mutta saada aikaan tuloksia, kuten syventynyt asiakasymmärrys ja konkreettiset kehittämisehdotukset. Työ myös esittelee esimerkin yhteiskehittämisestä sosiaalista mediaa hyödyntäen.

Opinnäytetyön tuloksena on useita konkreettisia kehittämisehdotuksia klubin asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Kehittämisehdotukset on jaettu neljään kokonaisuuteen, jotka ovat ydinkokemuksen varmistaminen, digitaaliset kanavat ja asiakastieto apuna erottautumisessa, mittarit ja palautekanavat parempaan asiakasymmärrykseen ja tapahtumakonsepti nuorilta nuorille.

Asiasanat: asiakaskokemus, elävä musiikki, palvelumuotoilu, elämys

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Master of Culture and Arts

Author: Terhi Aaen

Title: How to develop customer experience for a live music venue: G Livelab Tampere

Number of Pages: 74 and 6 attachment pages

Supervisor(s): Pekka Vartiainen

Subscriber(s): Annamaja Saarela

The Master's Thesis was commissioned by G Livelab Tampere. It is a live music venue that offers a multi-genre music programme and a variety of other cultural activities. There are two clubs operating under the G Livelab brand; G Livelab Helsinki opened its doors in autumn 2016 and G Livelab Tampere in August 2019. The clubs are owned by The Finnish Musicians' Union.

The aim of the Master's Thesis was to find out what factors affect the customer experience of G Livelab Tampere concert visitors. Based on these findings development proposals were made on how operations could be developed in order to improve the customer experience.

The approach chosen was service design. It provides good methods for in-depth customer understanding and for operations' development in order to meet customers' expectations. The research methods used were a customer journey, a customer survey, observation, interviews and an online workshop conducted through social media.

Several concrete proposals on how to develop the venue's customer experience were drawn as a result of the research. The development proposals were made on how to ensure the customer's core experience and on how to differentiate using digital channels and customer data. The proposals also included suggestions on how to use indicators and feedback channels for better customer understanding and on how to develop an attractive event concept for young concert visitors.

The key to customer experience development was to involve concert visitors in the development process. Active customer participation in all stages of the process ensured that their ideas, experiences and perspectives on the use of the services were taken into account. As a result the venue received development proposals that are based on the gained customer understanding and are aimed at creating meaningful experiences for customers.

For other operators in the cultural field, the thesis demonstrates a practical approach on how to develop customer experience. The thesis also shows that customer experience development can be done in small steps and with limited resources, but still accomplish results such as deeper customer understanding and concrete development proposals. Finally, the thesis demonstrates that concrete development proposals can be achieved when co-creating with customers through social media.

Keywords: customer experience, live music, service design, experience

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
1.1	Elävän musiikin ja klubien tilanne	7
1.2	G Livelab Tampere	9
1.3	Tutkimuskysymykset ja työn tavoitteet.....	11
2	TIETOPERUSTA	12
2.1	Asiakaskokemus.....	12
2.2	Elämykset	16
2.3	Palvelumuotoilu.....	19
3	MENETELMÄT JA AINEISTO	23
3.1	Palvelupolku.....	23
3.2	Asiakaskysely	24
3.3	Havainnointi.....	25
3.4	Haastattelut	26
3.5	Yhteiskehittämistyöpaja sosiaalisessa mediassa	27
4	AINEISTON LÄPIKÄYNTIÄ JA ANALYSOINTIA.....	28
4.1	Palvelupolku auttaa tarkastelemaan palvelua asiakkaan silmin	28
4.2	Asiakaskyselyllä monipuolista tietoa uudelle toimijalle.....	30
4.3	Havainnointi avaa asiakkaiden toimintaa ja käyttäytymistä	41
4.4	Haastatteluilla syvempää asiakasymmärrystä.....	42
4.5	Yhteiskehittäminen nuorten kanssa WhatsApp-pikaviestipalvelussa	50
5	KEHITTÄMISEHDOTUKSET	55
5.1	Ydinkokemuksen varmistaminen.....	56
5.2	Digitaaliset kanavat ja asiakastieto apuna erottautumisessa	60
5.3	Mittarit ja palautekanavat asiakkaan parempaan ymmärtämiseen.....	62
5.4	Tapahtumakonsepti nuorilta nuorille	64
6	POHDINTA	67
	LÄHTEET	71
	LIITTEET	75

1 JOHDANTO

Elävän musiikin klubit tarjoavat kulttuuritoimintaa merkittävälle määrälle suomalaisia vuosittain. Klubeilla on tärkeä asema kulttuurikokemuksia tarjoavana matalan kynnyksen paikkoina. Klubien toimintaa ei juuri tueta julkisin varoin, joten klubit yrittävät kattaa konserttitoiminnan kulut lipunmyynnillä ja ravintolatoiminnalla. Suurin osa klubeista ei kuitenkaan tuota voittoa, joten klubeilla on paineita miettiä keinoja asiakasmäärien ja tulojen kasvattamiseen. Toimintaa pitää miettiä uudelta kantilta myös siksi, että klubien toimintaympäristössä ja asiakkaiden toimintatavoissa on tapahtunut muutoksia viime vuosina.

Palvelualat ovat kasvaneet tasaisesti viimeisten vuosikymmenten ajan. Niiden osuus Suomen bruttokansantuotteesta on nykyään kaksikolmasosaa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020). Kehitys on johtanut siihen, että palveluilla erottautuminen on vaikeaa ja hinnan merkitys erottavana tekijänä kasvaa. Brändien luominen ja niiden avulla erottautuminen on myös entistä vaikeampaa (Löytänä & Korteso 2011, 17). Menestyäkseen toimijat pyrkivät asiakaslähtöiseen toimintaan ja sen kautta merkityksellisten kokemusten luomiseen asiakkaille. Ainutlaatuinen asiakaskokemus on paras tapa erottautua ja menestyä kilpailussa (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9).

Digitalisaatio on osaltaan muuttanut toimintaympäristöä ja ihmisten ostokäyttäytymistä. Nykyään lähes jokainen kantaa mukanaan puhelinta tai tietokonetta, jonka avulla pääsee nopeasti kiinni tietoon; vertailemaan, keskustelemaan ja halutessaan ostamaan tuotteita tai palveluita. Ihmiset haluavat elämäänsä helpottavia ratkaisuja, jotka vastaavat heidän sen hetkiseen tarpeeseensa (Tuulaniemi 2011, 18). Asiakkaat kuitenkin arvostavat eri asioita, joten ainoastaan asiakasymmärrystä kasvattamalla pystytään tarjoamaan oikeita ratkaisuja (Gerdt & Korhikoski 2017, 49).

Muutoksista johtuen kynnys jakaa hyviä ja huonoja kokemuksia on madaltanut. Jos toimija ei ymmärrä asiakkaan tarpeita ja tunteita eikä siten vastaa hänen odotuksiinsa, asiakas asioi muualla ja todennäköisesti jakaa kokemuksensa verkostolleen. Asiakas ostaa taholta, joka pystyy palvelemaan nopeasti, vaivattomasti ja asiakkaalle sopivalla tavalla – ja joka tarjoaa parhaan asiakaskokemuksen.

Kulttuuritapahtumat tuottavat lähtökohtaisesti yleisölle kokemuksia ja elämyksiä, mutta asiakaslähtöisen toiminnan pitää ulottua myös toimintaan ennen, jälkeen ja

itse ydintapahtuman aikana. Asiakkaiden odotukset palvelutasosta ovat nousseet toimialasta riippumatta. Kun asiakkaille tarjotaan elämyksellisiä kokemuksia arkisissakin asioissa, ei kulttuuritapahtumaankaan tultaessa enää riitä sama palvelutaso kuin aikaisemmin. Asiakasymmärryksen kasvattaminen ja sen kautta toiminnan kehittäminen voisi olla yksi keino kulttuuritoimijoiden liiketoiminnan kasvattamiseksi.

Opinnäytetyössäni tutkin, mistä musiikkiklubin kävijän asiakaskokemus koostuu ja miten sitä voidaan kehittää. Palveluiden kehittäminen asiakkaiden tarpeiden ja kokemusten pohjalta tähtää uusien asiakkaiden houkutteluun, nykyisten asiakkaiden sitouttamiseen ja tulojen lisäämiseen. Klubien pitää myös vastata elämyksellisyyden trendin tuomaan korkeamman palvelutason vaatimukseen. Asiakaskokemuksen kehittäminen luo pohjaa yllätyksellisten ja yksilöllisten elämysten tuottamiselle.

Työssäni selvitän ja teen näkyväksi, mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen yhden kulttuuritapahtumia tuottavan toimijan toiminnassa. Opinnäytetyö havainnollistaa miten asiakaskokemuksen kehittämistä voi lähestyä ja millaisia tuloksia kehittämistyöstä voi syntyä. Toivon, että työstä on apua muille kulttuurialan toimijoille heidän kehittäessään asiakaskokemusta omalle organisaatiolleen.

Jotta asiakaskokemusta voidaan kehittää, pitää ymmärtää palvelun käyttäjiä ja ottaa heidät mukaan palvelujen kehitystyöhön. Tästä syystä olen valinnut lähestymistavaksi palvelumuotoilun, joka sopii asiakaslähtöiseen kehitystyöhön. Palvelumuotoilun lähestymistapa ja menetelmät tuovat asiakkaan keskiöön ja niiden avulla voidaan helposti konkretisoida ja testata palvelukonsepteja (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 71). Menetelmien avulla voidaan kehittää asiakaskokemusta vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja palvelun tarjoajan tavoitteita. Menetelminä käytän palvelupolkua, asiakaskyselyä, havainnointia, haastattelua ja verkkotyöpajaa sosiaalista mediaa hyödyntäen.

Opinnäytetyön aihe on minulle läheinen, koska toimin musiikkialan yrittäjänä. Näen lähietäisyydeltä, kuinka tärkeää elävän musiikin vaaliminen ja toiminnan elinvoimaisuuden ylläpitäminen on niin yleisöjen, yhteisöjen kuin artistien kannalta. Toimintaympäristön ja kulutustottumusten muuttuessa alan pitää hakea uusia malleja toiminnan jatkamiseen ja kehittämiseen.

1.1 Elävän musiikin ja klubien tilanne

Elävän musiikin klubikonserttitoiminta tavoitti vuonna 2018 lähes 3 miljoonaa konserttikävijää ja tuloutti artisteille lähes 20 miljoonaa euroa. Kyse on siis merkittävästä kulttuuritoiminnasta ja työllistävästä vaikutuksesta. (Vallius 2019.)

Suomen musiikkialan kokonaisarvo vuonna 2018 oli 945 miljoonaa euroa. Kokonaisarvo muodostuu elävän musiikin lisäksi äänitteistä, julkisesta ja yksityisestä tuesta, koulutuksesta ja tekijänoikeuksista. Elävän musiikin kokonaisarvo oli 479,1 miljoonaa euroa, eli yli puolet koko musiikkialan arvosta. Kun se puolestaan jaetaan osiin, nähdään, että elävän musiikin yksityissektorin arvo oli 272,4 miljoonaa euroa. Yksityiseen sektoriin lasketaan ne yksityiset elävän musiikin tapahtumat, joista Teosto kerää tekijänoikeuskorvauksia: klubi- ja lavaesiintymiset, konsertit, festivaalit ja muut suur tapahtumat. (Music Finland 2019.) Arvion mukaan klubien osuus elävän musiikin yksityissektorin arvosta olisi 29 % (Kinnunen 2019). Loput elävän musiikin arvosta, yhteensä 206,7 miljoonaa euroa, syntyvät orkesterimusiikista, Kansallisoopperasta, kirkko- ja sotilasmusiikista (Music Finland 2019). Teosto kerää tilastoa heille raportoiduista keikoista, jotka järjestetään ravintoloissa, tanssipaikoilla tai klubeilla. Vuonna 2017 näitä elävän musiikin esityskertoja oli koko Suomessa 71 062 (Teosto 2018).

Klubitoiminnan merkityksestä on kirjoitettu kahdessa hiljattain julkaistussa raportissa. UK Live Music Census, joka toteutettiin kuudessa eri kaupungissa Iso-Britanniassa, korostaa elävän musiikin klubien asemaa matalan kynnyksen kulttuuripalveluiden tarjoajana, jotka ovat hyvin saavutettavissa niin maantieteellisesti kuin eri ikäryhmille. Tutkimuksen mukaan klubeilla on myös valtava vaikutus musiikkielämään. Ne tuovat merkittäviä summia rahaa paikallisesti, ovat avainasemassa artistien ja yleisöjen kehityksessä sekä ovat arvokkaita kulttuurisia ja yhteisöllisiä voimavaroja. (The UK Live Music Census report 2017.)

Club Culture Berlin –tutkimus korosti myös klubien asemaa kulttuuritapahtumapaikkoina, jotka tarjoavat merkittäviä kulttuurikokemuksia pelkän ”huvittelun” sijaan. Klubeilla on tehtävä ja merkitys yhteisön turvallisenä kokoontumispaikkana, johon jokainen tuntee olevansa tervetullut. Tässäkin tutkimuksessa todettiin, että toiminnallaan klubit vaikuttavat positiivisesti talouteen, esimerkiksi työllistävän vaikutuksensa takia. Taloudellinen vaikutus ulottuu myös kaupungin imagoon, joka nä-

ky start-up -yrityksistä ja luovasta teollisuudesta aina matkailuun saakka. (Berlin's Senate Department for Economics, Energy and Public Enterprises 2019.)

Myös Vallius (2019) nostaa esille klubien merkityksen paikallisena kulttuuritoimijana. Klubiverkosto ulottuu laajasti ympäri Suomea tarjoten matalan kynnyksen kulttuuripalveluja kaikille ikäluokille.

Monimuotoisen elävän musiikin toiminta luo hyvinvointia, työpaikkoja, lisää kaupunkien ja maakuntien pito- ja vetovoimaa, edistää matkailua sekä tuo mukanaan persoonallisuutta (Vallius 2019).

Suomalaisen musiikin elinvoimaisuutta ja kansainvälistymistä edistävä Music Finland ja Suomen musiikkitapahtumien verkosto ja etujärjestö LiveFIN toteuttivat yhteistyössä kyselytutkimuksen suomalaisten elävän musiikin tapahtumajärjestäjien taloudesta keväällä 2018. Tuloksista selviää, että elävän musiikin kentän toimijoiden välillä on suuria eroja taloustilanteissa. (Music Finland & LiveFIN 2018.) Suomessa klubien tulot muodostuvat pääasiassa lipputuloista (43 %) ja ravintolamyynnistä (46 %) (Kinnunen 2019). Lipunmyynti ei kuitenkaan kata konserttitoiminnasta aiheutuvia kuluja, jonka takia voittoa pystyvät tuottamaan vain suurimmat toimijat. Haasteita aiheuttaa myös vallitseva liiketoimintamalli, joka pohjaa vahvasti anniskelutuloihin. Alkoholin kokonaiskulutus on laskussa ja nuorten alkoholinkäyttö on vähentynyt viimeisten yli kymmenen vuoden aikana (ESPAD 2016).

Suomessa julkiset tuet muodostavat vain pienen osan klubien kokonaistuloista. Tämä on poikkeuksellista, sillä Live DMA:n (Euroopan elävän musiikin valtakunnallisten yhteisöjen kattojärjestö) 14 maata kattavan raportin mukaan, tuet muodostavat keskimäärin 25-31 % eurooppalaisten klubien tuloista, toimijan koosta riippuen (Live DMA 2020). Suomen vastaava luku on 3 % (Kinnunen 2019). Ero muihin maihin tässä suhteessa on siis merkittävä.

Keski-ikä keikoilla on Suomessa noussut parissa kymmenessä vuodessa 5-7 vuotta, se on nykyisin noin 30 vuotta (Hallamaa & Vedenpää 2019). Nuoret ovat vähiten aktiivisia. 15-25-vuotiaiden keikoilla käyvien nuorten osuus on jopa pienempi kuin yli 65-vuotiaiden. Nuorten päätös keikalle lähdöstä riippuu kavereista, kun muissa ikäryhmissä päätökseen vaikuttavat esiintyjä, lipun hinta ja keikkapaikan sijainti. (Teosto 2013.)

Klubien haasteet eivät rajoitu vain tulojen muodotukseen. Myös vuokrataso, keskustassa sijaitsevien toimitilojen muuttaminen asuin- ja toimistorakennuksiksi ja melurajoitukset ovat aiheuttaneet ongelmia klubeille eri maissa (Väliaho 2019, Pollock 2015). Vuonna 2019 yksin Helsingissä jouduttiin sulkemaan kolme klubia (Hätinen 2019), sama ilmiö on vaivannut esimerkiksi Lontoota (Busby 2019, Pollock 2015) ja Berliiniä (Berlin's Senate Department for Economics, Energy and Public Enterprises 2019). Ilmiön suurena riskinä on kaupunkien keskustojen hiljeneminen toimistoaikojen ulkopuolella, kun elävä kulttuuri katoaa sieltä. Englannissa ja Walesissa 35 % pienistä musiikkiklubeista on joutunut sulkemaan ovensa viimeisen vuosikymmenen aikana. (Music Venue Trust 2020.)

Music Finland kartoitti keväällä 2019 suomalaisen musiikkialan näkemyksiä alan tämänhetkisestä tilanteesta ja tulevaisuudesta. Kyselyyn vastanneiden mielestä suurin kasvupotentiaali musiikkialalla on elävän musiikin sektorilla. Elävän musiikin tapahtumat ovat merkittäviä työllistäjiä muusikoille ja muille alan ammattilaisille, kuten välittäjäportaalle. Barometrin vastauksissa nousee kuitenkin huoli kilpailun kovenemisesta, palkkioiden pienenemisestä ja työtilaisuuksien vähenemisessä. Myös isojen ja pienten toimijoiden välisen kuilun oletetaan kasvavan entisestään. Tiukentuneesta kilpailutilanteesta selviäisivät todennäköisesti parhaiten suuret elävän musiikin tapahtumat. Kyselyssä nousee myös esille, että pienemmille, voittoa tavoittelemattomille tapahtumille toivotaan tukia elävän musiikin monipuolisuuden ja saatavuuden edistämiseksi. (Hottinen 2019.)

Ala on siis merkittävä monin tavoin, kulttuurillisesti, yhteisöllisesti, työllistävänä tekijänä, mutta muuttuneet kulutustavat ja toimintaympäristö, sekä pienet julkiset tuet luovat painetta kehittää uusi toimintamalleja.

1.2 G Livelab Tampere

G Livelab –brändin alla toimivia klubeja on kaksi: syksyllä 2016 Helsingin keskustassa avattu G Livelab Helsinki sekä elokuussa 2019 avattu G Livelab Tampere. Klubit omistaa Suomen Muusikkojen Liitto ry, joka on vuonna 1917 perustettu muusikkojen ammattijärjestö. Järjestöön kuuluu noin 3 600 jäsentä, joista noin kolmannes on orkesterimuusikkoja ja kaksi kolmannesta toimii freelancereina musiikin eri sektoreilla. Myös kotimaisen musiikkikulttuurin edistämiseen vihkiytynyt Radio Helsinki on Muusikkojen Liiton omistuksessa, kanavan kuuluvuus laajeni vuoden 2020 alussa

kattamaan Tampereen ja Oulun. Uusien klubien avaamista Ouluun ja Turkuun suunnitellaan parhaillaan. (Muusikkojen Liitto 2018.)

Klubikonseptin takana on Muusikkojen liiton sekä Tampereen ja Helsingin G Livelabien hallitusten puheenjohtajana toimivan Ahti Väänttisen tavoite tarjota parhaita mahdollisia elävän musiikin kokemuksia niin yleisölle kuin esiintyjillekin. Muusikkojen osalta tämä tarkoittaa myös asianmukaisten esiintymiskorvauksien maksamista konserteista. Klubeille on kehitetty oma sovellus, jonka kautta asiakkaat voivat selata ohjelmistoa, ostaa konserttilippuja ja ostaa tarjoiluja klubilla suoraan omalle istumapaikalle. Klubien erikoisuutena on, että alaikäiset ovat tervetulleita keikoille aikuisen seurassa.

Klubikonsepti on liiton panos livemusiikkikokemuksen kehittämiseen. Tekniikka ja yleisön odotukset ja laatuvaatimukset kehittyvät, ja haluamme tarjota parasta mikä on nykytekniikalla ja -suunnittelulla mahdollista. G Livelab päivittää elävän musiikin kokemuksen tälle vuosituhannelle. (Väänttinen 2020.)

G Livelab Tampereen tavoitteena on tarjota asiakkailleen uudenlainen elävän musiikin kokemus, jonka ytimessä ovat laadukas ja laaja-alainen ohjelmisto, huippuluokan äänentoisto sekä viihtyisä ilmapiiri. Tampereen Koskipuiston historiallisessa Frenckellin pannuhuoneessa toimivalla klubilla on 250 asiakaspaikkaa ja tilat ovat suurelta osin esteettömät. (G Livelab Tampere 2020.)

Klubin toiminta keskittyy laadukkaaseen ja monigenreiseen musiikkiohjelmistoon ja muun kulttuuritarjonnan tarjoamiseen asiakkaille. Konsertteja on keskimäärin neljä viikossa. Ohjelmiston toteuttamisessa klubi tekee tiivistä yhteistyötä Helsingin G Livelabin, tamperelaisten ammattitaiteilijoiden, tapahtumien, festivaalien, Tampereen kaupungin kulttuuripalveluiden ja muiden kulttuuritoimijoiden sekä ravintoloiden kanssa. Ohjelmisto koostuu kansainvälisten ja kotimaisten kärkiartistien konserteista. Ohjelmaprofiili pyrkii poikkeamaan Tampereen olemassa olevasta tarjonnasta sisällön, esitysaikojen ja kokonaiselämyksen osalta. Ravintolapalvelut kattavat tällä hetkellä juomatarjoilun ja naposteluannokset. Tuotevalikoiman suunnittelussa on kiinnitetty erityisesti huomiota siihen, että se olisi laadukas, moderni ja yksilöllinen.

G Livelabin äänentoistossa yhdistyy kolme eri äänijärjestelmää. Ne on toteutettu Genelec-aktiivikaiuttimilla, josta "G" klubin nimessä juontaa juurensa. Viivelinjajärjestelmä tuottaa sähköisesti vahvistetun lähikenttätöistön koko tilaan. Lähikenttätöisto vertautuu äänitysstudiokuunteluun. Äänikuva on kaikkialla tarkka ja läheinen, mutta

paikantuu silti esiintymislavalle. Toinen tilan äänijärjestelmistä on virtuaaliakustiikkajärjestelmä, jolla voidaan tuottaa akustisia tiloja sekä esiintyjille että yleisölle. Akustisessa musiikissa esiintyjien soittotuntuma lavalla on äärimmäisen tärkeä, ja G Livelabissa se on muokattavissa muusikkojen toiveiden mukaan. Yleisölle on vastaavanlainen kaiutinkehä, jolla voidaan tuottaa erilaisia tilavaikutelmia tarpeen mukaan. Kolmas G Livelabin äänijärjestelmistä on ns. 5.1 -elokuvaääni, jota käytetään mm. elokuvan ja muun av-aineiston toistossa.

Klubin tiloissa järjestetään myös yritys- ja yksityistilaisuuksia. Pohjakerroksessa on korkealaatuinen harjoitustila ammattitaiteilijoille, jota voi käyttää esimerkiksi kokouksiin.

G Livelab –klubien osalta myös rahoitusrintamalla voi pian tapahtua uudistuksia. Opetus- ja kulttuuriministeriöllä on käynnissä hanke, joka ehdottaa uutta esittävän taiteen rahoitusjärjestelmää. Taiteen vapaan kentän toiminta-avustusten saamisen kriteereitä ja myönnettävän tuen määrää ehdotetaan muutettavaksi (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018). Toiminta-avustuksia voitaisiin myöntää myös tuotantotaloille ja –alustoille. On mielenkiintoista nähdä mitä vaikutuksia rahoitusjärjestelmän muutos toisi elävän musiikin kentälle. Ainakin G Livelab Tampereen osalta muutos näyttäisi erittäin mielenkiintoiselta ja avaisi uusia mahdollisuuksia:

Musiikin puolella tuotantoalustatyypistä toimintaa harjoittavat musiikin monigenreklubit, joita on jo toiminnassa tai suunnitteilla neljässä kaupungissa (Helsinki, Oulu, Tampere, Turku). Monigenreklubit toimivat tällä hetkellä ilman valtion rahoitusta, mutta uudistetussa rahoitusjärjestelmässä niillä olisi mahdollisuus edellytysten täytyessä hakeutua valtionosuuden piiriin tai hakea harkinnanvaraista toiminta- tai projektiaavustusta Taikesta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018.)

1.3 Tutkimuskysymykset ja työn tavoitteet

Työn tavoitteena on selvittää erilaisia menetelmiä hyödyntäen mitkä tekijät vaikuttavat G Livelab Tampereen kävijöiden asiakaskokemukseen ja tehdä aineiston pohjalta kehittämissuhteita asiakaskokemuksen parantamiseksi. On tärkeää selvittää, miten tyytyväisiä asiakkaat ovat tällä hetkellä, jotta klubi voi toimintaa kehittämällä vastata asiakkaiden odotuksiin palvelutasosta.

Työssä keskityn klubin päivittäiseen ydintoimintaa, eli konsertteihin, jotta kehittämistyö on mahdollisimman hyödyllinen vasta auenneelle klubille. Kävijöistä on rajallisesti tietoa muutaman kuukauden toiminnan jälkeen. Lähden siis liikkeelle siitä,

että selvitän lisää asiakkaista: miten hyvin tämän hetkinen toiminta vastaa asiakkaiden odotuksia ja mitä he toivoisivat siltä lisää tai muutettavan, jotta tulevaisuudessa odotukset voitaisiin täyttää ja ylittää entistä useammin. Opinnäytetyön tuloksena syntyy kehittämissuhteita klubin asiakaskokemuksen parantamiseksi. Aineistanalyysin avulla syvennetään arvokasta asiakasymmärrystä. Klubi saa myös hyödyllistä kokemusta eri menetelmien käytöstä, joiden avulla se voi kehittää asiakaskokemusta jatkossa eteenpäin.

Tutkimuskysymykseni ovat: Mitkä tekijät vaikuttavat G Livelab Tampereen kävijöiden asiakaskokemukseen? Miten klubin toimintaa pitäisi kehittää, jotta asiakaskokemus parane?

2 TIETOPERUSTA

2.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus (customer experience) on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa (Löytänä & Korteso 2011, 7).

Edellä esitetystä määritelmästä nousee kolme tärkeää asiaa. Asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös, vaan kokemus, joka on ihmisten tekemien tulkintojen summa. Tästä johtuen palvelutarjoajat voivat ainoastaan vaikuttaa siihen millaisia kokemuksia he pyrkivät luomaan asiakkaille, mutta he eivät voi määrittää asiakkaan muodostamaa lopullista kokemusta. (mt., 7.) Määritelmä myös kuvaa hyvin asiakaskokemusta kokonaisuutena, joka koostuu joukosta yksittäisiä kokemuksia asiakkaan asioidessa yrityksen kanssa, aina ennako-odotuksista ja asenteista oston jälkeiseen kommunikointiin (Filenius 2015, 25). Ja viimeiseksi, asiakaskokemus on aina yksilöllinen, asiakas tulkitsee asioita aina omasta näkökulmastaan.

Asiakaskokemuksen johtamisessa keskitytään lunastamaan brändin lupaukset. Yritys viestii brändillään lupauksensa asiakkailleen ja kohderyhmilleen luoden mielikuvia yrityksestä. Jos pelkällä brändillä erottautuminen on nykyään vaikeaa, ainutlaatuisia kokemuksia luomalla erottautumisen mahdollisuudet ovat suuret ja samalla luodaan lisäarvoa brändille. (Löytänä & Korteso 2011, 18.)

Asiakaskokemus muodostuu erilaisissa kosketuspisteissä yrityksen kanssa, joten asiakkaalle syntyvään kokemukseen vaikuttaa kaikki mitä yritys tekee. Laadukkaan ja

etenkin tasalaatuisen asiakaskokemuksen tuottaminen on tästä syystä haastavaa. Asiakaskohtaamisten pitäisi olla samanlaatuisia riippumatta siitä missä kanavassa asiakas asioi. Digitaalisissa kanavissa tasalaatuisen kokemuksen tarjoaminen on mahdollista, mutta niissäkin on haastavaa selvittää, miten asiakkaiden tarpeet täytetään ja luodaan positiivinen mielikuva. Usein asiakas asioi useissa eri yrityksen kanavissa, joten yhden kanavan hyvä hallinta ei riitä. Kilpailuetua syntyy vasta, kun yritys hallitsee saumattoman palvelukokemuksen kaikissa sen kanavissa. (Filenius 2015, 26.)

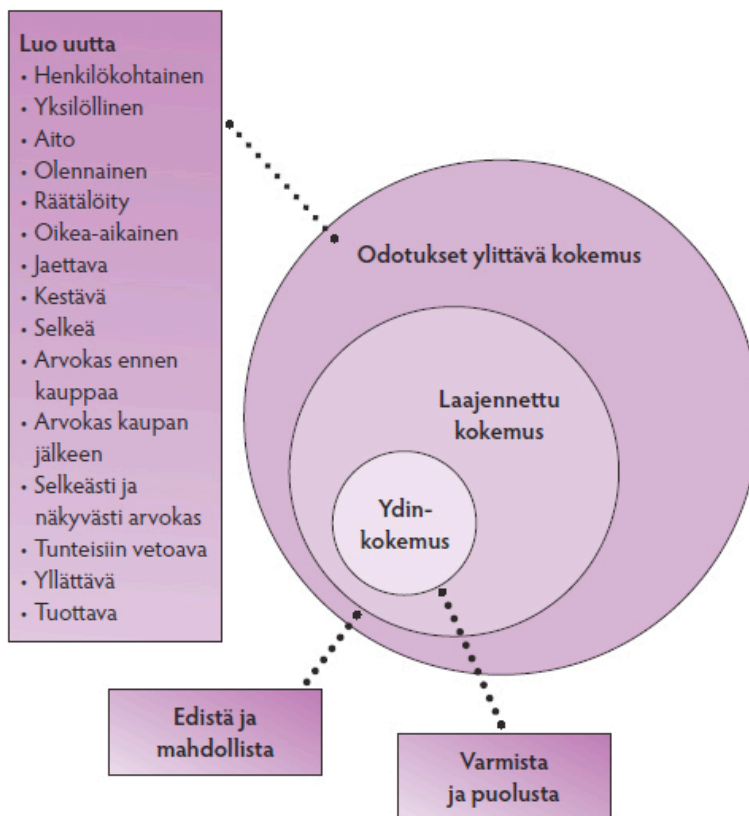
Asiakaskokemuksen yhteydessä puhutaan aina asiakkaalle syntyvästä arvosta ja sen tärkeydestä. Kokemuksen arvo syntyy asiakkaalle kahdesta lähteestä: utilitaarisesta ja hedonistisesta. (Löytänä & Kortesus 2011, 31.)

Utilitaariset lähteet ovat rationaalisia ja liittyvät kokemuksen mitattaviin ominaisuuksiin. Ne toimivat jonkin päämäärän saavuttamiseksi, mutta eivät tuota itsessään arvoa. Palvelun tuottaman arvon utilitaarinen lähde voi olla esimerkiksi nopea palvelu tai sopiva hinta. (mt., 31.)

Hedonistiset lähteet ovat subjektiivisia, emotionaalisia ja irrationaalisia, hyötyjä, jotka jokainen asiakas kokee eri tavalla. Arvo muodostuu palvelusta syntyvinä tunteina, esimerkiksi hauskuus, nautinto ja jännitys. Asiakkaiden suhtautuminen hedonistisia elementtejä sisältäviin kokemuksiin on myönteisempi kuin kokemuksiin, jotka sisältävät vain utilitaarisia elementtejä. Myös suositteluhaluus on suurempaa kun kokemus vetoaa tunteisiin. Kokemusten tulisikin aina sisältää hedonistisia elementtejä. (mt., 31.)

”Ylivoimaisen asiakaskokemuksen ydin on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, täyttäminen ja jopa ylittäminen” (Gerdt & Korhonen 2017, 127). Odotukset ylittävä kokemus voidaan jakaa kolmeen osaan: ydinkokemus, laajennettu kokemus ja odotukset ylittävä kokemus (Löytänä & Kortesus 2011, 33-34).

Asiakkaat odottavat, että heidän odotuksensa täytetään. Ensimmäiseksi pitää varmistaa ydinkokemuksen toteutuminen, joka on perimmäinen syy sille, miksi asiakas ostaa palvelun. Laajennetulla kokemuksella tavoitellaan lisäarvon luomista asiakkaalle, esimerkiksi tuomalla lisäpalvelu ydinpalvelun rinnalle. Odotukset ylittäviä kokemuksia syntyy, kun kokemukseen lisätään odotukset ylittäviä elementtejä. Lista elementeistä löytyy alla olevasta kuvasta. (mt., 33-34.)



Kuva 1: Odotukset ylittävä kokemus (Löytänä & Korteso 2011)

Kun keinot tarjota odotukset ylittäviä kokemuksia on löydetty, kannattaa valita muutama ja keskittyä ensin niiden kehittämiseen (mt., 64). Asiakas muistaa parhaiten kokemuksensa kohokohdan, joka voi olla positiivinen tai negatiivinen. Vaikutus asiakaskokemukseen on suurin, jos yritys onnistuu rakentamaan positiivisen kohokohdan asiakkaan kokemuksen kannalta tärkeimpään hetkeen. (mt., 63.)

Digitalisaation myötä monet asiakaskohtaamiset ovat siirtyneet verkkoon. Tästä johtuen harvenneet asiakkaan ja henkilökunnan kohtaamiset ovat entistä kriittisempiä. Kohtaamisiin kannattaisikin panostaa, koska niissä ratkaistaan, mihin suuntaan esimerkiksi asiakkaiden lojaalisuus tai suositteluhaluukkuus lähtevät kehittymään. Henkilökunnan on hyvä ymmärtää näiden harvojen kohtaamisten merkitys asiakkaalle. (Korkiakoski 2020.)

Yritysten kannattaa myös hyödyntää tilanteet, joissa kokemus ei ole vastannut asiakkaan odotuksia. Palautteen antaminen ja reklamaatioiden tekeminen pitää tehdä helppoksi ja niihin pitää vastata nopeasti. Asiakkaalle pitää tarjota hänen tilanteensa huomioiva vastaus, joka tarjoaa selkeän ratkaisun ongelmaan. Jos näissä tilanteissa

onnistuu toiminnallaan ylittämään asiakkaan odotukset, voi sitouttaa asiakkaan ja jopa saada hänestä suosittelijan. Uusien asiakkaiden hankkiminen on paljon kalliimpaa kuin olemassa olevien asiakkaiden pitäminen, joten asiakkaiden negatiivisten kokemusten hyvin hoitamiseen kannattaa panostaa. (Löytänä & Kortesus 2011, 114-122.)

Asiakaskokemuksen johtaminen maksimoi yrityksen asiakkailleen tuottaman arvon luomalla asiakkailleen merkityksellisiä kokemuksia. (mt., 30). Palveluja kehittäessään yritykset ajattelevat helposti toimivansa asiakaslähtöisesti. Ajattelu pitää kuitenkin viedä yrityksen strategiaan ja toimintaan asiakasrajapinnassa, jotta se olisi asiakaslähtöistä. Tarvitaan asiakaskokemuksen johtamista, jonka tavoitteena on ymmärtää asiakkaita paremmin, toimia heidän tarpeidensa pohjalta, luoda arvoa ja nostaa liiketoiminnan tulosta. (mt., 6). Asiakaskokemukseen panostamisesta pitää tulla liiketaloudellista hyötyä. Hyödyt nähdään, kun asiakaskohtauksia, henkilöstöä ja taloutta mitataan (Löytänä & Korhikoski 2014, 30).

Asiakaskokemuksen tuloksellinen johtaminen on suunnittelua, tekemistä ja kokeilemista. Hyvää pohjaa menestykselle saa uusien palvelujen ja toimintatapojen jatkuvasta luomisesta ja testaamisesta. Myös halu muuttaa totuttua yhdessä tiimin kanssa on tärkeää (Gerdt & Korhikoski 2017, 210).

Asiakaskokemuksen kehittäminen voi kaatua heikkoon johtamiseen tai sitoutuneisuuden ja pitkäjänteisen tekemisen puutteeseen. Liiketoiminnalliset hyödyt konkretisoituvat usein pitkällä aikavälillä, joten kehittämisen fokus voi helposti keskittyä niihin asioihin, jotka sopivat parhaiten yrityksen resursseihin tai tapaan toimia. (Filenius 2015, 15.)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa on tärkeää lähestyä asiakkaita aina heidän näkökulmastaan. Asiakkailta kysyminen pitää myös nähdä yrityksen lupauksena reagoida saamiinsa vastauksiin. Jos jollekin asialle ei voida tehdä mitään, ei siitä kannata kysyä. Kysymykset kannattaa siis miettiä tarkkaan, koska niillä voidaan luoda odotuksia. Tarpeeksi laaja ja oikea kohderyhmä on tärkeä, jotta mittauksella saadaan laadullisesti kattava tulos. Lisäksi pitää huomioida oikea ajoitus. Joskus asiakaskokemuksesta on hyvä mitata mahdollisimman lähellä tapahtumaa, joskus taas vaikutus on nähtävissä vasta jonkin ajan kuluttua ja mittaus kannattaa ajoittaa sinne. (Löytänä & Korhikoski 2014, 83-84.)

Forrester Reseachin mallin mukaan asiakaskokemusta mitataan kolmella tasolla:

- 1) Asiakassuhdetasolla: mittauksella kartoitetaan asiakkaan kokonaisvaltaista kokemusta yrityksestä.
- 2) Ostopolun eri vaiheissa: asiakkaan ja yrityksen välisiä kosketuspisteitä mitataan systemaattisesti, jotta tunnistettaisiin ne ostopolun kohtaamiset, joissa on eniten kehitettävää tai yritys on onnistunut erityisen hyvin.
- 3) Avainkohtaamisissa: yrityksen kannattaa panostaa niiden kohtaamisten mittaamiseen, jotka ovat tärkeimpiä asiakkaiden odotusten ylittämisen kannalta. (mt., 80-81.)

Yritysten tulee mieltä mittarit omista lähtökohdistaan. Niiden pitää tukea asiakaskokemuksen kehittämistä, olla hyödynnettävissä liiketoiminnan kehittämisessä ja linkittyä liiketoiminnan tuloksiin. Näin varmistetaan jokaisen tehdyn mittauksen olennaisuus ja saatujen tietojen luotettavuus, jotta liiketoiminnan kehittämispäätöksiä voidaan tehdä niiden pohjalta. (Löytänä & Kortessuo 2011, 113, Löytänä & Korkiakoski 2014, 82-83.)

Asiakaskokemuksen mittaamisen suosittu mittari on Net Promoter Score (NPS) – suosittelukysymys, jolla selvitetään asiakkaan halukkuutta suositella esimerkiksi yritystä tai palvelua asteikolla 0-10. Yksinkertaisen mallin avulla on helppo selvittää mikä prosentti asiakkaista on suosittelijoita, neutraaleita ja arvostelijoita. NPS auttaa ymmärtämään mitatun asian tilan, mutta asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta tärkeimpiä ovat arvosanan syitä avaavat vastaukset avoimiin kysymyksiin. (Gerdt & Korkiakoski 2017, 166.) Käytän NPS-suosittelukysymystä osana asiakaskyselyä.

2.2 Elämykset

Tänä päivänä puheeseen elämyksistä ja elämyksellisyyden tavoitteluun törmää kaikkialla. Kulttuurin saralla elämyksiä on tuotettu jo vuosituhansia, mutta nyt myös muilla aloilla tavoitellaan elämyksellisyyttä erottautumiskeinona ja uusien asiakkaiden houkuttimena. Elämyksen voi määritellä vaikuttavana ja mieleenpainuvana henkilökohtaisena kokemuksena (Lähdesmäki 2016, 9).

Elämystalous-käsite viittaa siihen, että elämyksellisyys ja talous ovat sidoksissa (mt., 9). Käsitteeseen liittyy myös se, että tuotteiden ja palvelujen täytyy erottautua brändeinä ja niiden käytön pitää olla sisällöllisesti merkityksellistä (Karkulehto & Venä-

läinen 2016, 16). Elämystalouden käsite ja elämysten korostaminen tuotteiden ja palvelujen myynissä saivat sysäyksen B. Joseph Pine II:n ja James H. Gilmoren Harvard Business Review:hun vuonna 1998 kirjoittamasta artikkelista ”Welcome to the Experience Economy”.

Pyrkimys ja paine elämysten tuottamiseen nousee tarpeesta erottautua. Asiakkaat ovat entistä valikoivampia ja vähentynyt massatuotanto pakottaa yritykset etsimään vaihtoehtoja liikevaihdon kasvattamiseen. Elämyksellisyyden tuominen mukaan kulutuskokemuksiin antaa tuotteille ja palveluille lisäarvoa, jolloin niiden hintaa voidaan nostaa. (mt., 19).

Miksi asiakkaat sitten ovat valmiita maksamaan enemmän? Karkulehto ja Venäläinen (2016, 20) vastaavat siihen seuraavasti: ”tärkeämpänä kaikupohjana elämystalouden nousulle voidaankin pitää niitä taloudellisia ja poliittisia prosesseja, joissa ansiotason kasvun myötä kuluttajakansalaisuus on tullut yhä suuremmille väestöosille ajankoh- taiseksi ja voimakkaasti markkinoiduksi tavaksi kehystää tai täyttää omaa elämää.” Tuotteiden pitää kuitenkin erottautua ja vedota kuluttajiin tavalla, joka saa heidät liittämään tietyn brändin osaksi henkilökohtaista identiteettiään. (mt., 20).

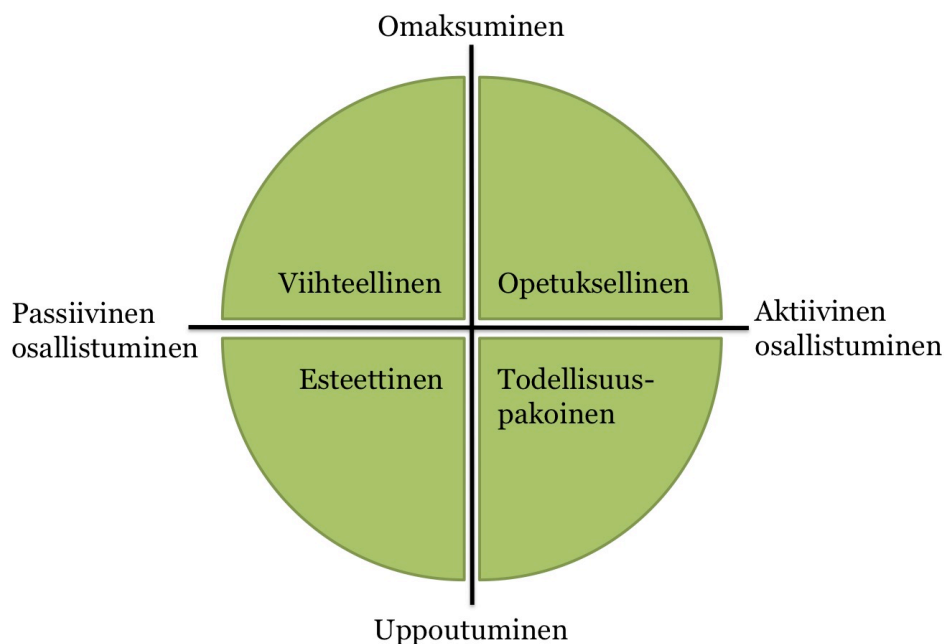
Elämys syntyy kokemalla, ei tuottamalla. Tämän takia elämysten monistaminen on vaikeaa ja hallinta monimutkaista. (mt., 28.) Asiakas ei välttämättä halua kuluttaa elämystä palvelutuottajan ajattelemalla tavalla, vaan saattaa muokata siitä omannäköisen ja omiin tarpeisiin soveltuvan, ehkä jopa muuttaa ajateltuja merkityksiä (mt., 29).

Pine ja Gilmore (1998) lähestyivät elämysten ominaispiirteitä kahdesta ulottuvuudesta: osallistuuko asiakas aktiivisesti vai passiivisesti elämyksen luomiseen. Passiivinen asiakas ei vaikuta tapahtumien kulkuun mitenkään, vaan kokee tapahtuman tarkkailija ja kuuntelijana, esimerkiksi yleisön joukossa konsertissa. Spektrin toisessa päässä on aktiivinen osallistuminen, jossa asiakkailla on avainrooli kokemuksen tuottavan esityksen tai tapahtuman luomisessa.

Elämysten toinen ulottuvuus kuvaa yhteyttä tai ympäristön suhdetta, joka yhdistää asiakkaat tapahtumaan tai esitykseen. Ulottuvuuden toisessa päässä on omaksuminen ja toisessa uppoutuminen. Esimerkkinä tästä Pine ja Gilmore nostavat elokuvan katsomisen. Elokuvan katsominen teatterissa muun yleisön kanssa, suurelta näytöltä

ja hyvällä äänentoistolla on mielenkiintoisempaa kuin saman elokuvan katseleminen videolta kotona. (Pine & Gilmore 1998.)

Kokemukset luokitellaan neljään luokkaan sen mukaan, mihin ne asettuvat kahden ulottuvuuden spektrissä. Elämykset, jotka mielletään viihteeksi, kuten television katseleminen tai konsertissa käyminen, ovat yleensä kokemuksia, joissa asiakkaat osallistuvat passiivisemmin. Yhteys tapahtumaan on todennäköisemmin omaksuminen kuin uppoutuminen. Tapahtumat, joissa opetetaan sisältävät yleensä aktiivisempaa osallistumista, mutta opiskelijat tai asiakkaat ovat enemmän tapahtuman ulkopuolella kuin uppoutuneet toimintaan. Eskapistiset elämykset voivat opettaa tai viihdyttää, mutta ne sisältävät enemmän asiakkaiden uppoutumista. Esteettinen elämys puolestaan syntyy, kun minimoidaan asiakkaiden aktiivinen osallistuminen, asiakkaat ovat uppoutuneet aktiviteettiin tai ympäristöön, mutta heillä on vähän tai ei mitään vaikutusta sen kulkuun. Hyvänä esimerkkinä toimii taidegallerian vierailija. Paras elämys kattaakin näiden kaikkien neljän ulottuvuuden näkökohdat. (mt.)



Kuva 2: Elämyksen neljä ulottuvuutta (Pine & Gilmore 1998)

Lähdesmäki (2016, 10) toteaa, että jos kulttuurituotteissa keskitytään liikaa elämyksien tarjontaan ja niiden kautta erottautumiseen, voi se vaikuttaa sisältöjen laatuun ja johtaa tarjonnan yhtenäistymiseen. Toisaalta kirjoittaja näkee, että

elämyksellisyyden korostaminen ja elämysten ja talouden yhteenkietoutuminen on nykykulttuurin tila, joka ”yhtäältä kehittää, mahdollistaa ja merkityksellistää uudella tavalla erilaisia kulttuurisia prosesseja ja ilmiötä” (Lähdesmäki 2016, 11).

Kulttuuritoimijoista erityisesti festivaalit ovat tuoneet elämyksellisyyttä tapahtumiin. Esimerkiksi Helsingissä järjestettävä Flow Festival panostaa musiikkiohjelman lisäksi laajaan taideohjelmaan, ravintolatarjontaan, festivaalialueeseen sekä vastuullisuusohjelmaan, joiden yhteisvaikutuksesta Flow’n festivaalielämys syntyy (Flow 2020). Elämyksellisyyttä haetaan monipuolisilla oheistoiminnoilla, jotka täydentävät ydinkokemusta.

Vuosittain Kaliforniassa järjestettävä musiikkifestivaali Coachella korostaa oheisohjelmaansa kokoamalla sen verkkosivuillaan experience-otsikon alle, jossa esitellään muun muassa taide- ja ruokatarjonta, mobiilipalvelut, tapahtumat ja festivaalin periaatteet yhdenvertaisuudesta. Tämäkin festivaali nostaa vastuullisuuden osaksi kokemusta. Lähestymistapa viittaa siihen, että festivaali toivoo oheisohjelman avulla lisäävänsä kävijöiden elämyksellisyyttä itse konserttikokemuksen lisäksi. (Coachella 2020.)

Esimerkeissä onkin huomion arvoista, että elämyksellisyyden tavoittelussa ei kosketa taiteelliseen sisältöön, itse konsertteihin. Sen sijaan konserttien ympärille tuodaan elementtejä, joita asiakkaiden uskotaan arvostavan ja joiden avulla pyritään viemään kokemusta uudelle tasolle.

2.3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilulla (service design) tarkoitetaan palvelujen suunnittelua, kehittämistä ja innovointia muotoilulähtöisin menetelmin, jotka asettavat palvelun käyttäjän suunnittelun ytimeen (Koivisto 2007, 64, Tuulaniemi 2013, 10).

Palvelumuotoilun tavoitteena on palvelun käyttäjälähtöinen kehittäminen siten, että palvelu vastaa sekä asiakkaan tarpeita että palveluntarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita” (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 34).

Palvelumuotoilun avulla halutaan kehittää käyttäjille hyödyllisiä, haluttavia, helposti ja vaivattomasti kulutettavia palveluita, jotka ovat elämyksellisiä ja vetoavat kuluttajien arvoihin (mt., 34). Palvelumuotoilu on asiakaskokemuksen kehittämistä muotoilun menetelmin (Löytänä & Korteso 2011, 64).

Kuten aikaisemmin todettiin, kokemus palvelusta on aina subjektiivinen. Palvelumuotoilulla pyritäänkin tarjoamaan asiakkaalle paras mahdollinen palvelukokemus luomalla oikea ympäristö ja työkalut, joiden avulla kokemusta voidaan ohjata haluttuun suuntaan (Tuulaniemi 2013, 26). Palveluiden kehittäminen palvelumuotoilun avulla tuo kehittämiseen myös uudenlaista ajattelua, jossa yhdistyvät intuitiivinen ja analyttinen lähestymistapa (mt., 11).

Palvelumuotoilussa keskeistä on ymmärrys asiakkaiden tarpeista, arvoista ja toiminnan todellisista motiiveista (mt., 97). Tämä onkin haaste monille yrityksille, sillä vain asiakaslähtöinen yritys pystyy huomioimaan asiakkaiden tarpeet ja odotukset palvelun kehittämisessä, tuottamisessa ja toimittamisessa (Koivisto ym. 2019, 166).

Asiakkaiden osallistaminen kehittämistyöhön on hyvin oleellista palvelumuotoilussa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 71) ja avain asiakkaiden tarpeista lähtöisin olevien palvelujen kehittämiseen. Käyttäjälähtöisessä kehittämisessä käyttäjät osallistuvat aktiivisesti prosessin eri vaiheisiin; he tuovat kehitysideoita, toteuttavat niitä ja antavat kehitystyöhön kokemuksensa ja näkökulmansa palvelujen käytöstä. Asiakkaiden osallistuminen suunnitteluun antaa kehittämistyöhön heti arvokasta käyttäjätietoa ja -palautetta. (Koivunen, Vuorela & Haukkamaa 2014.)

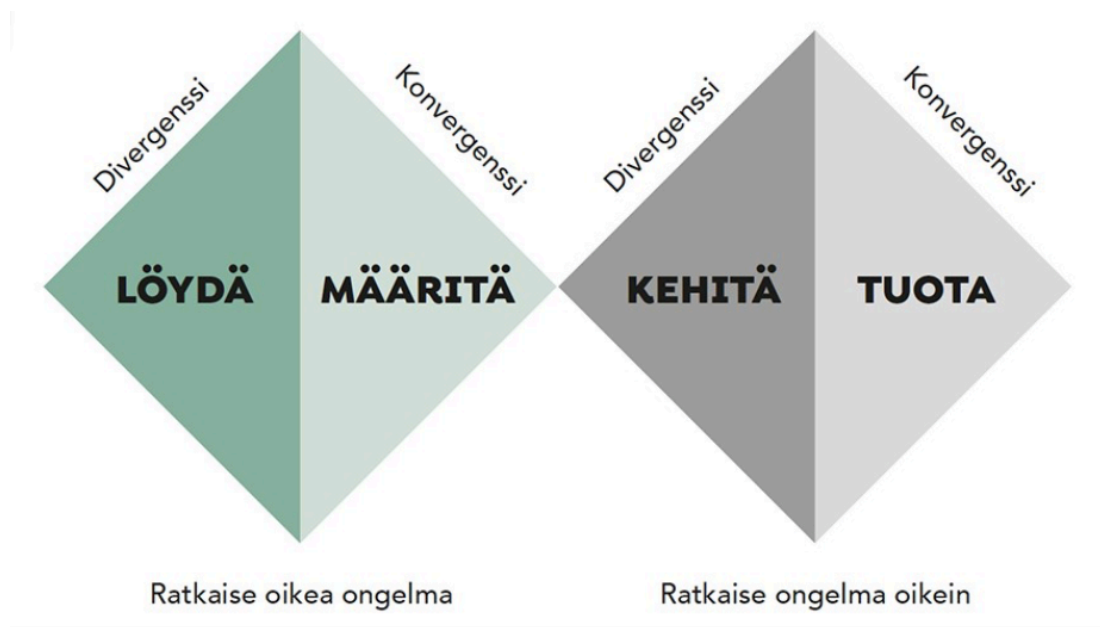
Palvelumuotoilun periaatteisiin kuuluva iteratiivinen kehittäminen tuo uutta kulmaa työskentelyyn. Kehittäminen etenee vaiheittaan, vuorotellen tekemisen ja testaamisen välillä. Tämä mahdollistaa sen, että osa työn tuloksista saadaan nopeasti käyttöön ja prosessin aikainen oppiminen auttaa huomaamaan ongelmat jo kehittämistyön aikana. (Koivisto ym. 2019, 38.)

Asiakkaat arvioivat yrityksiä kokonaisvaltaisesti saamansa asiakaskokemuksen perusteella. Jos koko yrityksen toimintakulttuuri ei ole asiakaslähtöinen, on hyvien asiakaskokemusten toistuva toimittaminen asiakkaille vaikeaa. Asiakaslähtöisen kulttuurin ajatusmalliin kuuluu, että tehtävät päätökset perustuvat asiakkaan saamaan hyötyyn, asiakasymmärrystä voidaan kerryttää vain elämällä asiakkaiden mukana ja asiakasuskollisuus on avain pidemmän aikavälin menestykseen. Asiakaskokemuksen merkityksen lisääntyminen kilpailukeinona on vaikuttanut palvelumuotoilun lisääntyneeseen käyttöön. (mt., 20, 168, 171.)

Palvelumuotoiluprosessin tarkoituksena on tunnistaa arvonluontimahdollisuuksia ymmärtämällä asiakkaiden tarpeita. Tavoitteena on myös luoda arvolupauksia ja pa-

rantaa palvelun laatua kehittämällä luovia ratkaisuja asiakastarpeisiin, kuitenkin palveluntarjoajan asettamiin reunaehtoihin perustuen. (mt., 42.)

Palvelumuotoilun prosesseja on useita. Olen valinnut tähän brittiläisen Design Councilin vuonna 2005 esittelemän Tuplatimantti-prosessimallin. Prosessia voidaan tarkastella kaksiosaisena; ensimmäisessä vaiheessa pyritään löytämään ratkaistava ongelma sekä lisäämään asiakasymmärrystä ja toisessa vaiheessa yritetään ratkaista ongelma kehittämällä siihen soveltuva ratkaisu. Prosessin aikana vaihtoehtoja luova, divergenssi, ja vaihtoehtoja rajaava, konvergenssi, ajattelu vuorottelevat. Prosessi on iteratiivinen, vaiheita voidaan toistaa ja aikaisempiin vaiheisiin voidaan palata kunnes lopputulos on toimiva. (mt., 42-47.)



Kuva 3: Tuplatimantti-prosessimalli (Design Council 2005, Koivisto ym. 2019)

Tuplatimantti koostuu neljästä vaiheesta: löydä, määritä, kehitä ja tuota (mt., 43).

Löydä: Tiedon keruu palveluntarjoajan liiketoiminnallisista tavoitteista ja reunaehdoista sekä asiakkaiden tarpeista.

Määritä: Tiedon tulkinta ja analysointi. Määritellään asiakastarpeisiin perustuva ongelma tai mahdollisuus, johon ryhdytään ideoimaan ratkaisua.

Kehitä: Vaihtoehtoisten ratkaisumallien ideointi ongelmaan tai mahdollisuuteen asiakastarpeiden ymmärrystä hyödyntäen. Ratkaisujen yhteiskehittäminen.

Tuota: Vaihtoehtojen rajausta niihin, jotka ovat toimivia ja vastaavat asetettuihin tavoitteisiin. Vaihtoehtojen testaus asiakkailta, henkilökunnalla tai muilla sidosryhmillä. Määritellyn idean tai konseptin tuottaminen niin, että päätös toteutuksesta voidaan tehdä. (mt., 45.)

Kehittäminen palvelumuotoilun menetelmillä on monipuolista. Tyypilliset kehittämiskohteet voidaan jakaa viiteen kokonaisuuteen.



Kuva 4: Palvelumuotoilun tyypilliset kehittämiskohteet (Koivisto ym. 2019)

Palveluprosesseja ja kontaktipisteitä kehittämällä luodaan uusia ja parannetaan olemassa olevia prosesseja. Samalla kehitetään myös palveluntarjoajan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta fyysisessä ja digitaalisessa ympäristössä. (mt., 57.)

Palvelutuotteiden ja tarjoaman kehittämisellä pyritään tarjoamaan palveluja, jotka ratkaisevat asiakkaan ongelman, synnyttävät arvoa ja joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Palvelukehityksen taustalla voivat olla uudet tai muuttuneet asiakastarpeet, esimerkiksi kohderyhmän osalta. (mt., 58.)

Viestinnän, myynnin ja markkinoinnin kehittämisen tarkoituksena on esimerkiksi kasvattaa kysyntää, asiakasuskollisuutta ja erottavuutta. Tavoitteiden saavuttamiseksi brändiä, myyntikanavia, markkinointimateriaalia ja hinnoittelua kehitetään asiakaslähtöisesti. (mt., 59.)

Sisäisen toiminnan kehittäminen tehostaa palvelutuotantoa. Palvelumuotoilulla voidaan parantaa yrityksen palvelukulttuuria, toimintamalleja ja työntekijäkokemusta, jotta myös työssä viihtyminen ja työn sujuva hoitaminen parantuvat. (mt., 60.)

Palvelumuotoilu tarjoaa vaihtoehtoja myös palveluliiketoiminnan kehittämiseen, esimerkiksi liiketoimintamallien ja asiakaskokemusstrategian määrittämiseen, jolla luodaan pohjaa lyhyen ja pitkän aikavälin menestykselle. (mt., 61.)

3 MENETELMÄT JA AINEISTO

Menetelmiä valittaessa pitää miettiä, mitkä menetelmät auttavat saamaan parhaiten halutun tyyppisen aineiston kasaan, mikä on strukturoituneisuuden aste ja tutkittavan asema (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 194).

Menetelmien valinta perustuu kehitystyön lähtökohtaan, asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden löytämiseen ja niiden kehittämiseen. Menetelmävalinnoilla kartoitan asiakkaiden tarpeita ja odotuksia, jotta toimintaa voidaan kehittää vastaamaan niitä entistä paremmin. Aineistoa tulkitsemalla pyrin havaitsemaan ongelmakohtia ja näkemään uusia mahdollisuuksia.

Vien työssä läpi kolme palvelumuotoiluprosessin vaihetta: löydä, määritä ja kehitä. Olen rajannut opinnäytetyön ulkopuolelle viimeisen ”tuota”-vaiheen.

Ensimmäiseksi tarkastelen miten asiakkaat kokevat klubin toiminnan tällä hetkellä. Aloitan palvelupolusta, joka kuvaa mistä palvelutuokioista ja kontaktipisteistä konserttikävijän polku koostuu. Asiakaskyselyllä ja havainnoinnilla kartoitan kävijöiden kokemuksia, toimintaa ja käyttäytymistä. Haastatteluilla pyrin syventämään asiakasymmärrystä. Viimeisenä menetelmänä käytän verkkotyöpajaa, jonka toteutan sosiaalista mediaa hyödyntäen. Aineistoa analysoimalla pyrin löytämään tärkeimmät asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät, joihin perustan kehitysehdotukset.

3.1 Palvelupolku

Palvelupolku (customer journey) tarjoaa hyvän työkalun palvelun tarkasteluun asiakkaan silmin. Palvelupolku on käyttäjän läpikäymä prosessi, joka muodostuu toisiaan seuraavista palvelutuokioista. Palvelutuokiot ovat kohtaamisia, joissa palvelu tuotetaan asiakkaille ja asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa (Koivisto 2011, 49).

Palvelupolun mallintaminen auttaa nostamaan asiakkaan ja hänen kokemuksensa työn keskiöön. Yksi tapa lähestyä palvelupolkua on jakaa se vaiheisiin asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta. Kolme vaihetta ovat esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. (Tuulaniemi 2011, 79.) Palvelupolku on myös konkreettinen tapa hahmottaa, mitä kohtaamisia asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä on. Asiakaskokemuksen pitäisi olla yhdenmukainen koko polun ajan riippumatta siitä, mitä kanavia palvelutuokioissa käytetään.

Aloitin kehitystyö tekemällä mallin G Livelab Tampereen konserttikävijän palvelupolusta. Tavoitteena oli sen avulla tunnistaa palvelun, eli konsertin, onnistumisen kannalta tärkeimmät palvelutuokiot ja kontaktipisteet. Polun avulla klubin johto arvioi asiakkaiden kannalta kriittisimmät pisteet sekä pisteet, joissa epäilivät olevan kehitettävää. Otin nämä pisteet huomioon asiakaskyselyn kysymyksien asettelussa. Hyödynsin palvelupolkua myös haastattelujen aikana, koska sen avulla asiakkaiden oli helpompi havainnollistaa eri kontaktipisteet.

3.2 Asiakaskysely

Kyselyn tavoitteena on saada tulokseksi yleistettäviä päätelmiä. Ensin määritellään kenelle kysely suunnataan, jonka jälkeen pyritään saamaan määritellystä joukosta mahdollisimman edustava otos. (Hirsjärvi ym. 2012, 180.). G Livelab Tampereen asiakaskysely suunnattiin kaikille klubin avaamisen jälkeen vähintään kerran konsertissa käyneille asiakkaille.

Kyselytutkimuksen etuna on sen nopeus ja tehokkuus. Sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa isolta joukolta ihmisiä kysytään monia asioita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121). Aineiston käsittely ja analysointi on melko vaivatonta. Kyselyn haasteita ovat esimerkiksi, miten vakavasti vastaajat suhtautuvat tutkimukseen, ovatko annetut vastausvaihtoehdot onnistuneita vastaajien näkökulmasta sekä vastausprosenttien pienuus. (Hirsjärvi ym. 2012, 195.)

Toteutin asiakaskyselyn marraskuussa 2019 Webropolilla kaksikielisenä, suomeksi ja englanniksi. Kysely jaettiin sähköpostitse kaikille G Livelab Tampere –sovelluksen ja verkkosivujen sekä Tiketin kautta konserttilippunsa hankkineille asiakkaille. Sovellus, verkkosivut ja Tiketti ovat tärkeimmät lipunmyyntikanavat, lisäksi lippuja myydään vain ovelta. Linkkiä kyselyyn jaettiin myös sosiaalisessa mediassa klubin omissa Facebook- ja Instagram-kanavissa.

Vastauksia asiakaskyselyyn tuli yhteensä 628 kappaletta, 616 suomeksi ja 12 englanniksi. Kiinnostus kyselyä kohtaan oli ylitse odotusten. Vastausprosentti nousi 41 prosenttiin, kun otoksen koko oli 1515 asiakasta.

Tässä kyselyssä toteutuu yksinkertainen satunnaisotanta, joka on tavoitelluin ja tilastollisesti vahvin otantamenetelmä, koska jokaisella perusjoukon havaintoyksiköllä on samansuuruinen todennäköisyys tulla valituksi otokseen (Ojasalo ym. 2014, 124).

Otoksesta saadut tulokset voidaan siis yleistää koskemaan koko asiakaskuntaa, koska kysely tavoitti kaikki muut lipun ostaneet, paitsi ovimyynnin asiakkaat. Ovimyynnin osuus on vain joitain lippuja per konsertti. On kuitenkin mahdollista, että ovimyyn-tiasiakkaita tavoitettiin sosiaalisen median kautta.

Asiakaskyselyn tavoite oli kerätä mahdollisimman laajalta asiakasryhmältä mielipi-teitä ja palautetta klubista sen ensimmäisen kahden kuukauden toiminnan jälkeen. Asiakaskyselyyn valikoituivat erityisesti ne aihealueet, jotka klubin johto arvioi kehit-tämiskohteiksi: lipunosto eri kanavissa, sovelluksen käyttö ja oheispalvelut, erityises-ti ruokailu. Lisäksi haluttiin kuulla asiakkaiden mielipide asiakaspalautteen keräämi-sestä jatkossa.

Hyödynsin asiakaskyselyssä eri tyyppisiä kysymyksiä. Osassa kysymyksistä oli mah-dollista valita vain yksi vastaus, osa taas oli monivalintakysymyksiä. Lisäksi käytin avoimia kysymyksiä ja osaan kysymyksistä saattoi jättää perusteluita kyllä- ja ei-vastauksille. Erilaisilla kysymystyypeillä pyrin houkuttelemaan vastaajille tärkeiden asioiden esilletuloa ja saamaan lisätietoa hänen tarpeistaan, motiiveistaan, asenteis-taan ja ongelmistaan.

Asiakaskyselyyn vastaamisen pituudeksi luvattiin enintään viisi minuuttia ja vaivan-palkaksi arvottiin viisi avec-lippupakettia klubille.

3.3 Havainnointi

Havainnoinnin avulla päästään luonnollisiin ympäristöihin tutkimaan ihmisten toi-mintaa ja käyttäytymistä. Havainnoijan tulee toimia niin, että hän ei häiritse tilantei-ta tai jopa muuta tilanteiden kulkua. (Hirsjärvi ym. 2012, 213.)

Havainnointi on erittäin tyypillinen palvelumuotoilun menetelmä (Ojasalo ym. 2014, 114). Menetelmän käyttö edellyttää hyvää ennakkosuunnittelua, jotta toiminta on järjestelmällistä ja tiedon keruu luotettavaa ja tarkkaa (Anttila 2014).

Havainnoinnin avulla kehittäjä saa tuntumaa käyttäjiin heidän toimiessaan palvelun käyttöympäristössä. Samalla saadaan tietoa käytön yksityiskohdista. Yksityiskohdat voivat nostaa esille puutteita, virheellisiä oletuksia tai luoda pohjaa uusille ideoille tai parannuksille palvelussa. (Hyysalo 2009, 106.)

Tein havainnointia kahden eri konsertin yhteydessä lokakuussa 2019. Havainnoin-nissa keskityin siis ydinpalveluun, josta asiakas myös saa palvelun varsinaisen arvon.

Pyrin havainnoinnilla olemassa olevan palvelun parantamiseen sekä asiakkaan toiminnan ja ongelmien ymmärtämiseen. Tarkkailin puheen lisäksi eleitä, liikkeitä, toimintaa ja ilmeitä.

Ensimmäiseksi havainnoin asiakkaiden saapumista konserttipaikalle. Se on palvelutuokiona erittäin kriittisessä asemassa, koska se on asiakkaiden ensikosketus klubiin. Kontaktipisteenä oli aulahenkilökunta, jonka työskentelyyn havainnointi keskittyi. Havainnointiin kuului yksi palvelutuokio, saapuminen konserttipaikalle.

Toinen havainnointikerta keskittyi toiseen tärkeään palvelutuokioon, tarjoilujen tilaamiseen. Siinä kontaktipisteinä olivat G Livelabin baarihenkilökunta ja G Livelab -sovellus.

Havainnointimenetelmä oli strukturoitu havainnointi, eli havainnoinnin kohteet määriteltiin etukäteen ja apuna oli ennalta suunnittelemani havainnointilomake. Asiakkaat eivät olleet tietoisia siitä, että olivat tarkkailtavina. Molemmilla havainnointikerroilla kirjasin ylös havaintoja:

- Asiakkaan kohtelusta, asiakaspalvelusta ja tapahtumista yleisesti
- Liikkumisen helppoudesta ja jonotuksesta
- Asiakkaiden esittämistä kysymyksistä ja kommenteista
- Asiakkaiden eleistä, ilmeistä, reaktioista ja asennoista
- Tyypillisistä ja toistuvista toimintamalleista

3.4 Haastattelut

Haastattelin viittä asiakasta G Livelab Tampereen tiloissa joulukuussa 2019. Kyseessä oli siis kontekstuaalinen, eli paikkaan sidottu haastattelu. Kun haastattelu tapahtuu aidossa toimintaympäristöissä, haastateltavalla on parempi mahdollisuus kertoa todellisista ajatuksistaan (Ojasalo ym. 2014, 106). Jokaiselle haastattelulle varattiin aikaa noin tunti ja kaikki haastattelut äänitettiin.

Hyödynsin asiakaskyselyä haastateltavien löytämisessä. Kysyin kyselyn yhteydessä vastaajien halukkuutta osallistua haastatteluun ja poimin haastateltavat yhteystietonsa jättäneiden joukosta. Heitä oli yhteensä 202 vastaajaa. Haastateltavien valinta perustui siihen, että he edustivat eri ikäryhmiä, eri sukupuolia ja olivat käyneet konsertissa vähintään yhden kerran. Valitut olivat myös aktiivisia asiakaskyselyn avoimissa kysymyksissä ja olivat löytäneet klubin toiminnasta kehitettävää.

Haastattelumuotona oli puolistrukturoitu haastattelu, jossa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta haastattelija voi vaihdella niiden järjestystä riippuen haastattelun kulusta. Kysymyksiä ei myöskään tarvitse esittää samassa sanamuodossa jokaiselle haastateltavalle, eikä kaikkia kysymyksiä tarvitse esittää, mikäli ne eivät sovellu tilanteeseen. (Ojasalo ym. 2014, 108.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tekemään yleistettäviä päätelmiä kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Sen sijaan yritetään selvittää mikä ilmiössä on merkittävää ja mitkä asiat toistuvat kun ilmiötä tarkastellaan yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi ym. 2012, 182.) Haastatteluiden tavoite oli kartoittaa asiakkaiden kokemuksia G Livelabista selvittämällä tunteita, toiveita ja tavoitteita sekä houkuttelemalla esiin asiakkaiden tiedostomattomia tarpeita.

Kysymysten asettelussa pyrin keskustelemaan tyyliin, houkuttelemaan esiin tarinoita ja asiakkaan tuntemuksia palvelupolun aikana koetuista tilanteista (Plattner 2013, 8). Siinä missä asiakaskyselyllä halusin kerätä laajasti palautetta ja löytää tärkeimmät kehityskohdat, haastatteluilla halusin ymmärtää syvemmin ihmisen tekemiä valintoja, heidän käyttäytymistään ja tunteitaan.

3.5 Yhteiskehittämistyöpaja sosiaalisessa mediassa

Alkuperäinen suunnitelmani oli pitää yhteiskehittämistyöpaja alle 26-vuotiaille nuorille. Maaliskuussa 2020 koronaviruksesta johtuvan poikkeustilanteen takia menetelmän käytöstä tuli mahdotonta ja aloin miettimään vaihtoehtoja työpajalle. Heräsi ajatus tehdä ajankuvaan hyvin sopiva kokeilu yhteiskehittämisestä, joka ei ole sidottu aikaan, paikkaan tai kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Toteutuskanavaksi valitsin WhatsApp-pikaviestipalvelun, joka on suomalaisten selvästi eniten käyttämä sosiaalisen median palvelu. Palvelua käytti vuonna 2017 68 % kaikista suomalaisista, koululaisista ja nuorista jopa 95–96 %. (Tilastokeskus 2019a.)

Sosiaalisen median hyödyntäminen innovaatioiden ja uusien tuotteiden kehittämisessä on vielä vähän käytetty, mutta merkittävä mahdollisuus syventää käyttäjätuntemystä. Asiakkaita voidaan hyödyntää innovaatioiden ja uusien tuotteiden kehittämisessä, tiedon hankkimisessa, ideoiden ja konseptien luomisessa sekä uusien tuotteiden lanseerauksen tukena. Kehittäjiä on tärkeää oppia valitsemaan oikeat osallistujat ja sitouttaa heidät oikeilla kannustimilla. Kehittäjän pitää myös ymmärtää, mi-

ten rakennetaan hyvä ilmapiiri ja pidetään yllä jatkuvaa vuoropuhelua. Tarvitaan myös ymmärrystä eri sosiaalisen median kanavista ja miten niitä voi hyödyntää eri kehittämistarkoituksissa ja eri käyttäjäryhmille. (Roberts & Piller 2016, 41-46.)

Yhteiskehittämisryhmäksi valitsin alle 26-vuotiaat. Nuorten osuus klubikävijöistä on laskenut Suomessa viimeisen vuosikymmenen aikana Spotify-aikakauden ajaessa nuoria massatapahtumiin (Vedenpää & Hallamaa 2019). Nuoret kuluttavat eniten musiikkia suoratoiston kautta ja sillä, mitä nuoret kuuntelevat, on suora yhteys siihen, mitkä live-esiintymiset heitä kiinnostavat (Homi & Vallius 2020, 2). Lisäksi nuorten vastaajien osuus tekemässäni asiakaskyselyssä oli vain 6 %. Vastausprosentin ollessa näin pieni, voi ainakin varovasti vetää johtopäätöksen, että klubin toiminta ei ole vielä täysin tavoittanut koko potentiaalista asiakaskuntaa ja siksi ikäryhmää kannattaa tutkia lisää.

Kokeilussa ei ollut yhtään yhteistä verkkotapaamista. Halusin nähdä, miten luontevasti nuoret toimivat sosiaalisessa mediassa, vaikka ryhmäläiset ovat toisilleen vieraita ja kehittämistehtävät annetaan suoraan yhteydenpitoa varten luotuun WhatsApp-ryhmään. Halusin myös pitää kiinni siitä, että nuorilla on vapaus osallistua silloin, kun heillä on siihen hyvä hetki, ei tiukasti ennalta määritellyn aikataulun mukaisesti. Yhteistapaamisten pois jättämisen takana oli myös ajatus, että saamme kokeilusta hyödyllistä tietoa klubille jatkoa ajatellen. Jos kokeilu on onnistunut, klubi voi tulevaisuudessa perustaa sosiaaliseen mediaan erilaisia ryhmiä kehittämiseen ja ideoiden testaamiseen tietäen, että niiden hallinnointi voidaan tehdä kevyin toimenpitein.

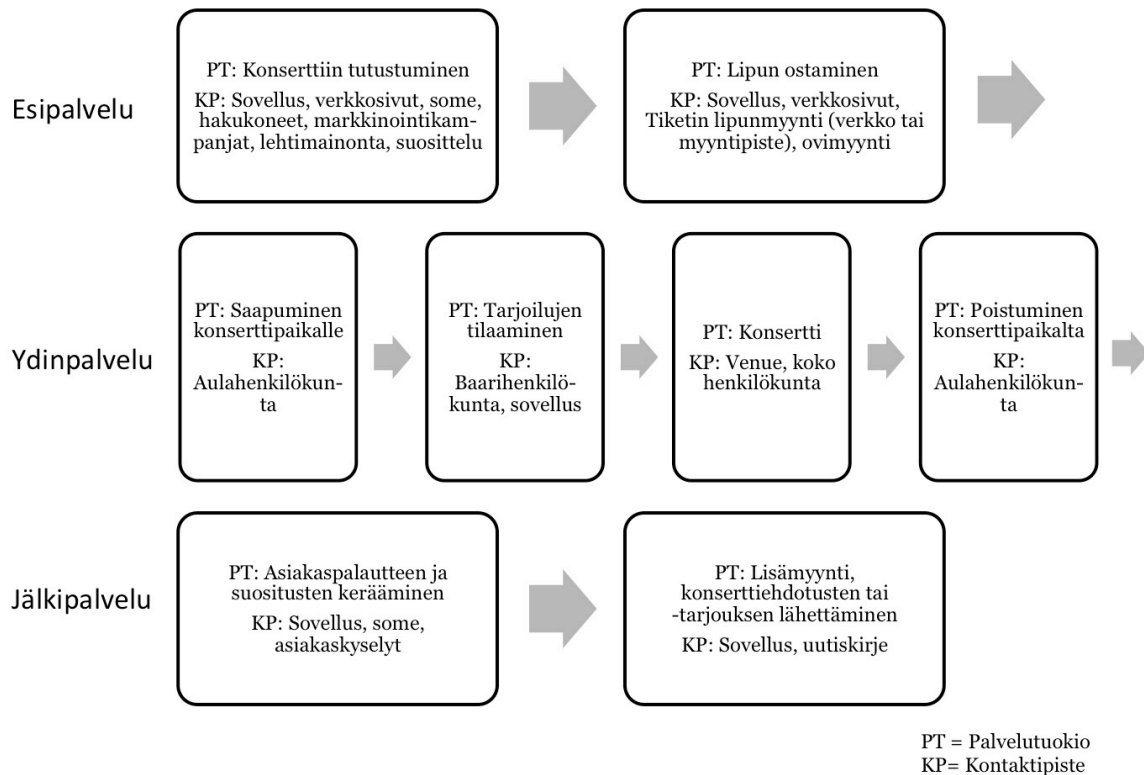
4 AINEISTON LÄPIKÄYNTIÄ JA ANALYSOINTIA

Tässä luvussa käyn läpi ja analysoin keräämäni aineistoa. Esittelen aineistoon ja sen analyysin perustuvat kehitysehdotukset luvussa viisi.

4.1 Palvelupolku auttaa tarkastelemaan palvelua asiakkaan silmin

Kehitystyön yksi ensimmäisistä toimenpiteistä oli konserttikävijän palvelupolun mallintaminen. Jaoin palvelupolun kolmeen osaan, esi- ydin- ja jälkipalveluun, jotta niitä voi myös käsitellä omina kokonaisuuksinaan. Ensimmäinen tavoite oli tunnistaa mistä palvelutuokioista ja kontaktipisteistä polku muodostuu, jotta saatiin hyvä yleiskuva asiakkaiden läpikäymästä palvelusta. Sen jälkeen valitsin asiakaspolusta palvelun

kannalta kriittiset pisteet sekä pisteet, joiden epäiltiin tarvitsevan kehitystyötä. Nämä kontaktipisteet otettiin mukaan asiakaskyselyyn aihealueina, esimerkiksi sovellus, tai kysymyksinä, esimerkiksi asiakkaiden tiedonsaantiin käyttämät kanavat.



Kuva 5: G Livelab Tampereen palvelupolku

Yksi palvelupolun tavoitteista on tehdä näkyväksi, mitä kohtaamisia asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä on. Palvelupolku täydentyi alkuperäisestä versiosta etenkin kanavien osalta, joista kaikkia ei osattu huomioida ennen kävijöiltä saatua palautetta. Palvelupolun avulla myös näkee, mitä kohtaamisia klubi ei vielä aktiivisesti toteuta. Esimerkiksi jälkipalvelun osalta on vielä käyttämättömiä mahdollisuuksia.

Asiakkaan kokemuksen pitäisi olla yhdenmukainen koko polun ajan riippumatta siitä, mitä kanavia palvelutuokioissa käytetään. Eri menetelmillä kerätty aineisto osoittaa, että asiakkaat olivat kautta linjan tyytyväisiä palvelupolun esipalveluun, erityisesti konserttilippujen ostamiseen. Ohjelmistoon tutustumista voisi vielä parantaa viestinnällä, markkinoinnilla, sovelluskehityksellä ja suosittelujen keräämisellä ja hyödyntämisellä.

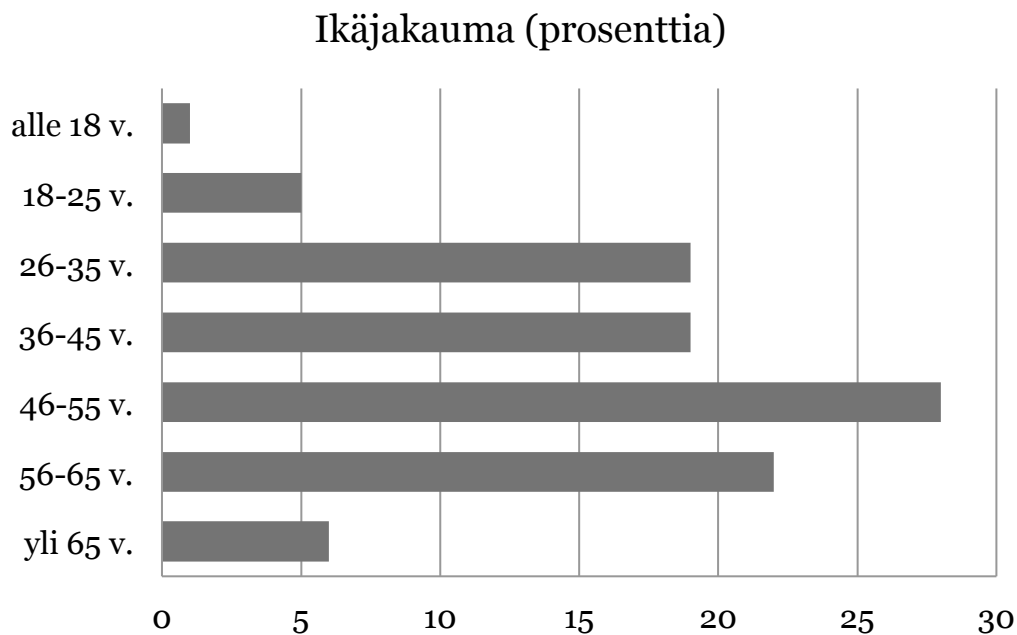
Ydinpalvelu keräsi eniten asiakaspalautetta riippumatta menetelmästä. Kehitysehdoituksia kertyi nimenomaan nykyisiin palveluihin ja toimintaan liittyen. Ydinpalvelut ovat asiakaskokemuksen kannalta kriittisimmässä asemassa, koska ne ovat asiakkaan perimmäinen syy ostaa palvelu. Ydinkokemus syntyy siitä, että odotukset täytetään ja se tehdään nimenomaan ydinpalvelujen avulla. Tästä syystä ydinpalvelujen kehittäminen nousee tärkeysjärjestyksessä ensimmäiseksi.

Jälkipalvelujen palvelutuokit tarjoavat paljon lisämahdollisuuksia asiakaskokemuksen kehittämiseen. Ne ovat toistaiseksi osa-alueita, jotka vaativat prosessi- ja kanava-kehittämistä. Ydinkokemuksen varmistamisen jälkeen olisi asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta tärkeää keskittyä palautteen ja suositusten keräämiseen. Lisämyynnin kehittäminen puolestaan tarjoaa tulevaisuudessa mahdollisuuksia jopa odotukset ylittävien kokemusten synnyttämiseen, jos asiakkaat huomioidaan henkilökohtaisesti, oikea-aikaisesti ja yllättävillä tavoilla.

4.2 Asiakaskyselyllä monipuolista tietoa uudelle toimijalle

Asiakaskyselyyn vastasi 628 henkilöä. Kyselyn vastausmäärä ja –innostus yllättivät, esimerkiksi avoimiin kysymyksiin tuli vastauksia yli odotusten. Klubi tuntuu herättävän kiinnostusta ja asiakaskunta on aktiivista. Uskon, että kyselyn onnistuminen johtui myös tarkkaan mietitystä ja tehokkaasti toteutetusta jakelusta eri kanavissa. Monelle asiakkaalle oli varmasti ratkaisevaa, että kyselyyn vastaamisen luvattiin kestävän korkeintaan viisi minuuttia. Myös tarjottu vaivanpalkka oli tarpeeksi houkutteleva.

Kyselyllä keräsin laadullista ja määrällistä dataa. Kysely alkoi vastaajien perustietojen selvittämällä.



Kuvio 1: Asiakaskyselyyn vastanneiden ikäjakauma

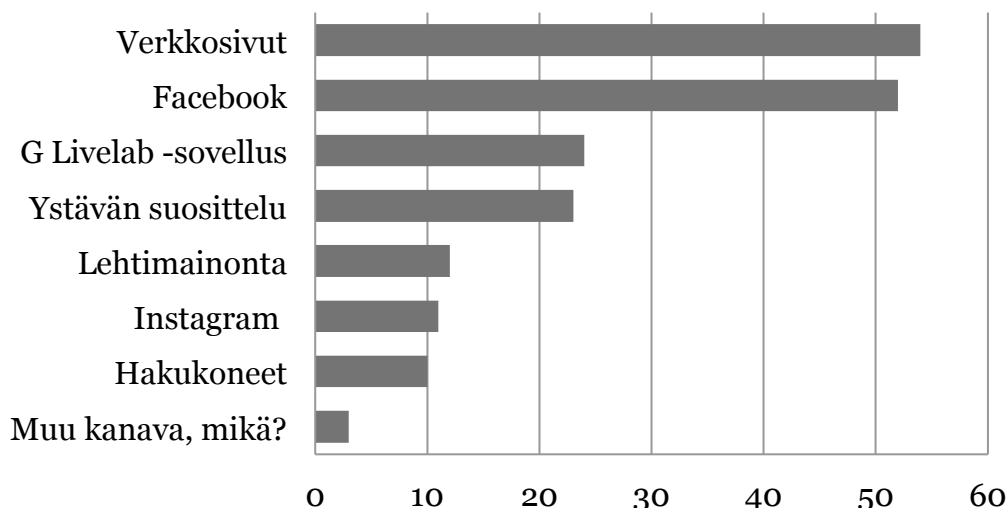
Vastaajien suurin ikäluokka oli 46–55-vuotiaat. Vastauksia tuli hyvin 26–65-vuotiailta kävijöiltä, ikäluokista nuorimmat ja vahvimmat olivat vähiten edustettuna. Alle 18-vuotiaita vastaajia oli niin vähän, että olen analyysissäni yhdistänyt heidät ja 18–25-vuotiaiden ikäluokan, puhun alle 26-vuotiaista. Vastaajien ikäjakauma heijastelee tutkimuksia keikoilla kävijöiden keski-ikästä sekä alle 26-vuotiaiden ja yli 65-vuotiaiden vähäisestä aktiivisuudesta klubien asiakkaina.

Vastaajien sukupuolijakauma oli tasainen kaikissa ikäluokissa naisten (52 %) ja miesten (46 %) välillä. Alle 2 % ei halunnut vastata kysymykseen sukupuolesta tai valitsi vaihtoehdon muu. Valtaosa vastaajista asui joko Tampereen keskustassa (36 %) tai lähiössä/esikaupunkialueella (34 %). Pirkanmaan alueella asui 15 %, loput vastaajat olivat pääkaupunkiseudulta (6 %) ja muualta Suomesta (9 %).

Seuraavaksi halusin selvittää, miten asiakkaat saavat tietoa klubin toiminnasta, mistä he ostavat konserttiliput ja onko lippujen hankkiminen heistä helppoa. Nämä kolme asiaa ovat ensisijaisen tärkeitä klubin päivittäisen toiminnan kannalta.

Tiedonkulun kannalta pitää tärkeimpien viestintäkanavien olla tiedossa. Monivalintakysymyksellä ”Mitä kautta saat tai etsit tietoa klubin tapahtumista?” halusin selvittää nousevatko jotkut kanavista tiedonvälittäjinä ylitse muiden. Monivalintakysymys antoi mahdollisuuden painotuksille, kysymykseen tuli 1189 vastausta.

Asiakkaiden tiedonhankintaan käyttämät kanavat (prosenttia)



Kuvio 2: Asiakkaiden pääasiassa käyttämät viestintäkanavat

Kaksi kanavaa nousi ylitse muiden: verkkosivut ja Facebook. Kaksi toiseksi tärkeintä kanavaa ovat G Livelabin oma sovellus sekä ystävien suosittelu. Ystävien suosittelun valitsi 23 % vastaajista. Kun suosittelun merkitystä tarkastelee ikäryhmittäin, lähipiiriin vaikutus on suurin alle 26-vuotiaiden ryhmässä, 42 %. Merkitys laskee sitä mukaan, kun ikää kertyy. Ehkä hieman yllättävä oli Instagramin vähäinen merkitys viestintäkanavana. Sitä tosin selittää alle 26-vuotiaiden pieni osuus vastaajissa, koska Instagramin käyttö on suosituinta 10–24-vuotiaiden joukossa (Tilastokeskus 2019a). Alle 26-vuotiaiden ikäluokassa viestintäkanavien tärkeysjärjestys oli Facebook, verkkosivut, ystävän suosittelu ja Instagram. Yhteiskehittämisen yhteydessä (luku 4.5.) nuoret mainitsivat Facebook-tapahtumat tärkeänä kanavana, kyselyn tulos saattaa siis viitata vain niihin, ei koko kanavaan.

Lehtimainonta puolestaan nousi tärkeäksi vain ikäluokissa 46–55, 56–65 ja yli 65, mutta näissäkin ikäluokissa verkkosivut ja Facebook olivat selvästi tärkeämpiä kanavia. Tulos auttaa kohdentamaan usein kallista lehtimainontaa.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että klubin tällä hetkellä käyttämät kanavat palvelevat asiakkaita hyvin. Viestintää suunniteltaessa voi jatkossa ottaa huomioon eri kanavien painoarvon eri kohderyhmille. Verkkosivujen ja Facebookin nouseminen näin selvästi yli muiden kanavien tarkoittaa myös sitä, että niiden kehittämiseen viestintävälineinä kannattaa panostaa eniten, koska ne palvelevat suurinta kävijäkuntaa.

Klubia kiinnosti tietää, mitä lipunmyyntikanavia asiakkaat pääsääntöisesti käyttävät ja ovatko he tyytyväisiä käyttämäänsä kanavaan. Klubin omat verkkosivut (36 %) ja Tiketti (39 %) olivat vastaajien pääsääntöiset ostokanavat. Klubin sovelluksen kautta lippunsa osti reilu 20 %, mikä on hyvä tulos ottaen huomioon, kuinka vähän aikaa klubi oli toiminut kyselyä tehtäessä. Asiakkaiden tyytyväisyys käyttämäänsä lipunmyyntikanavaan oli 95 %. Näin positiivinen tulos on varmasti mieluinen klubin johdolle, joka nosti lippujen ostamisen yhdeksi kriittiseksi palvelutuokioksi.

Tarkastelin lipunostokanavien valintaa myös ikäryhmittäin. Hieman yllättävä huomio oli, että kun kaikissa ikäluokissa 21-23 % ostaa lippunsa sovelluksella, alle 26-vuotiaissa määrä jää reilusti alle keskiarvon (8,6 %). Nuoret ostavat keskimääräistä enemmän lippunsa verkkokaupan kautta. Alle 26-vuotiaiden vastaajien määrä on kuitenkin niin pieni, että tästä ei vielä voi vetää johtopäätöksiä, mutta kehitystä kannattaa jatkossa seurata. Sovellus tarjoaa tällä hetkellä maksutavaksi vain luottokortin. Asiakkailta tuli jonkin verran toiveita myös muista maksutavoista. Olisiko maksutavoilla vaikutusta myös nuorten valitsemaan ostokanavaan?

Seuraavat kysymykset selvittivät G Livelab -sovelluksen käyttöä. Ensimmäinen kysymys oli ”käytätkö G Livelab -sovellusta?”. Analysoin ei-vastausten perusteluita Webropolin text mining -toiminnolla. Sovelluksen on ottanut käyttöön 40 % vastanneista. Kun sovelluksen käyttäjiä tarkastelee ikäryhmittäin, on mielenkiintoista huomata, että sovellus on otettu melko tasaisesti käyttöön kaikissa kyselyn ikäryhmissä. Ainoastaan alle 26-vuotiaista noin 75 % ei vielä käytä sovellusta, mikä selittää vähäistä lipunostoa sen kautta.

Vastaajista, jotka perustelivat avoimeen vastaukseen miksi eivät ole ottaneet sovellusta käyttöön (n=276) hieman yli 35 % on asiakkaita, jotka eivät tiedeneet sovelluksen olemassa olosta tai eivät vielä olleet ehtineet asentaa sovellusta, mutta aikovat tehdä sen. Noin kolmasosa voisi siis olla potentiaalisia uusia käyttäjiä. Noin 45 % ei-vastaajista eivät halua sovellusta tai eivät kokeneet sille tarvetta. Sovellus on klubille tärkeä kanava konserttaviestintään, lippujen ja tarjoilujen myyntiin. Sovelluksen paremmin tunnetuksi tekeminen ja käyttöönoton rohkaiseminen on tärkeää, erityisesti koska sovellus on muista toimijoista erottava tekijä ja siksi erityisen arvokas.

Asiakkaista 98 % on tyytyväisiä sovelluksesta löytyviin tietoihin, esimerkiksi tapahtumista. Sovellus tarjoaa myös mahdollisuuden ostaa tarjoiluja, jotka tuodaan tilaa-

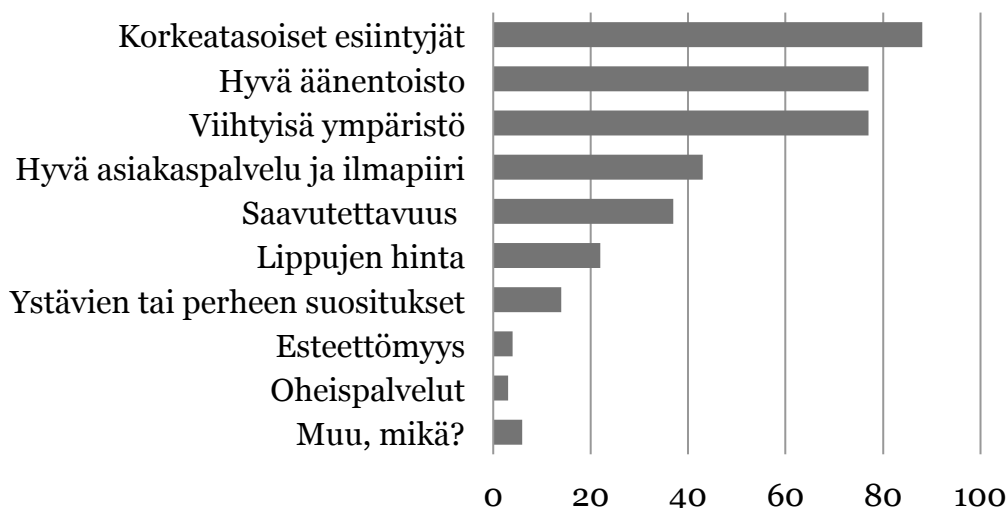
jan paikalle. Vain 35 % sovellusta käyttävistä asiakkaista hyödyntää tätä ominaisuutta, vaikka sillä voi nopeuttaa tilaamista ja välttää tiskillä jonottamista. Avoimista vastauksista selvisi, että osa ihmisistä ei kokenut toiminnallisuudelle tarvetta tai he halusivat asioida tiskillä. Joistain vastauksista kuitenkin nousi esiin tietämättömyys miten palvelu toimii. Tiedon lisäämistä ja kiinnostuksen luomista viestinnän keinoin kannattaa edelleen tehdä tälle ainutlaatuiselle palvelulle.

Vastaajista 92 % oli sitä mieltä, että sovelluksesta ei puutu mitään ominaisuuksia. Tämä oli hieman yllättävää, koska sovellus tarjoaa mahdollisuuksiin nähden vielä rajallisesti toimintoja. Vastauksien joukossa oli monia hyviä kehitysideoita käyttökokemuksen parantamiseksi ja uusien käyttäjien houkuttelemiseksi. Ehdotuksissa oli esimerkiksi toiveita mahdollisuudesta jakaa konserttitietoja, koota oma suosikkitahtumien lista ja saada ajantasaista tietoa konserttien lipputilanteesta. Mahdollisuus personoida sovellusta omaa käyttöä tukevaksi toisi sille lisäarvoa ja voisi tästä syystä houkuttaa lisäkäyttäjiä, myös esimerkiksi ”ei tarvetta” -vastanneista.

Seuraavaksi halusin selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että asiakkaat käyvät juuri G Livelab Tampereen tapahtumissa. Klubin alkutaipaleen ohjelmistoa selkeästi arvostettiin, koska monivalintakysymyksessä korkeatasoiset esiintyjät valittiin 555 kertaa. Toiseksi eniten asiakkaat arvostivat viihtyisää ympäristöä ja hyvää äänentoistoa. Hyvä asiakaspalvelu ja ilmapiiri sekä saavutettavuus nousivat myös merkittäviksi tekijöiksi. Vastaukset jakoutuivat muuten tasaisesti eri vaihtoehtojen välillä eri ikäluokissa, ainoastaan saavutettavuus nousi vanhempien ikäluokkien osalta tärkeämmäksi kuin keskimäärin. Vaikka tulos on ehkä ennalta-arvattava, voisi klubin hyvää saavutettavuutta vielä korostaa viestinnässä yli 56-vuotiaille.

Avoimissa vastauksissa korostui erityisesti keikkojen miellyttävät alkamisajankohdat, jotka ovat suurimman osan aikaa viikolla kello 19 ja viikonloppuisin kello 21.

Mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaiden käynteihin klubin tapahtumissa (prosenttia)



Kuvio 3: Asiakkaiden konserttikäynteihin eniten vaikuttaneet tekijät

Edellinen konserttikokemus vastasi 91 % vastanneista odotuksia. Syyt odotuksien täyttymiseen olivat samoja kuin syyt, miksi klubilla käydään; esiintyjät, äänentoisto ja ympäristö. Asiakkaat, joiden odotukset eivät täytyneet, mainitsivat syyksi pääsääntöisesti tunnelman ja istumajärjestelyt. Palaan näihin tarkemmin alempana.

Seuraavalla vapaan vastauskentän kysymyksellä ”Jos voisit muuttaa edellisestä konserttikokemuksestasi yhden asian, mikä se olisi?” halusin saada selville mitkä asiat olivat jääneet asiakkaiden mieleen jonkinlaista muutosta kaipaavina. Käytin vastauksien analysoinnissa apuna Webropolin text mining –toimintoa, jonka avulla luokittelin vastaukset ryhmiin. Vapaan tekstikentän vastausten analysointi yli 600 vastauksen osalta oli työlästä eikä ihan täyteen tarkkuuteen vastausten luokittelussa ole mahdollista päästä. Luokittelu tehdään sanojen avulla, joten sama kommentti voi toistua useamman luokitteluotsikon alla. Pidän tätä kysymystä kuitenkin avainasemassa asiakaskokemuksen parantamisessa, joten käytin kysymyksen analysointiin paljon aikaa. Vastauksista nousi kolme aihealuetta, joihin tuli selvästi eniten kommentteja: tilajärjestelyt, ei muutettavaa ja ravintolapalvelut.

Tilajärjestelyt-otsikon alle luokittelin kommentit asiakaspaikkojen ja istumapaikkojen määrästä sekä kalusteista ja niiden asettelusta asiakastilassa. Suurin osa kommentteista liittyi toiveeseen isommasta määrästä istumapaikkoja. Kysymyksen asettelusta johtuen moni myös kommentoi, että olisi saapunut paikalle aikaisemmin var-

mistaakseen hyvän istumapaikan, jota ei sillä kerralla ollut saanut. Istumapaikkojen lisäksi kommentoitiin näkyvyyttä lavalla, erityisesti kaiteen takaa parvelta ja kalusteiden asettelua salissa. Istumajärjestelyiden koettiin muuan muassa luovan jäykkää tunnelmaa. Keskustelua herätti myös soveltuiko kyseisen illan istumajärjestelyt konserttiin, pitäisikö pöytiä olla lavan edessä vai ei, missä istumapaikkojen pitäisi olla ja missä puolestaan voi halutessaan tanssia.

Istumapaikkoja lisää. Paikka on klubi, joten olisi ollut kiva istua pöydässä kuuntelemassa.

Lisää istumapaikkoja tai esiintymislavan ympäristön suunnittelu toimivammaksi.

Loppuunmyydyissäkin tapahtumissa kaikille lipun ostaneille pitäisi taata istumapaikka.

Koko tila oli täynnä pöytiä ja tuolikatsomoa. Konsertti olisi ollut kivempi kuunnella ja jammailla seisaallaan. Osan tilasta olisi voinut jättää seisomakatsomoksi, myös lavan edestä. Tilan voisi järjestää musiikkityylin mukaan.

Tilajärjestelyt olivat kommenteilla mitattuna merkittävin kokemukseen vaikuttanut asia edellisen konsertin yhteydessä. Tartuin tähän kysymykseen haastattelussa saadakseni vielä vahvistusta ja lisäymmärrystä asiakasodotuksista ja pohdin asiaa tarkemmin luvussa 4.4.

Ravintolapalvelut-ryhmään kertyi asiakkaiden kommentteja baarin valikoimasta. Erityisesti oluiden osalta toivottiin laajempaa valikoimaa. Asiakkaat toivoivat myös halvempia vaihtoehtoja kaikissa juomaryhmissä, nyt valikoima tuntui monesta kalliilta ja keräsi eniten kommentteja tässä ryhmässä. Myös jonotus ja palvelun hitaus baaritiskillä keräsivät kommentteja.

Paikka on niin tasokas, että olutvalikoima saisi olla myös tasokas.

Halvemmat hinnat baarissa. Hintataso oli poikkeuksellisen korkea.

Baaritiski oli liian hidas ja jäi käyttämättä, koska emme jaksaneet jonottaa.

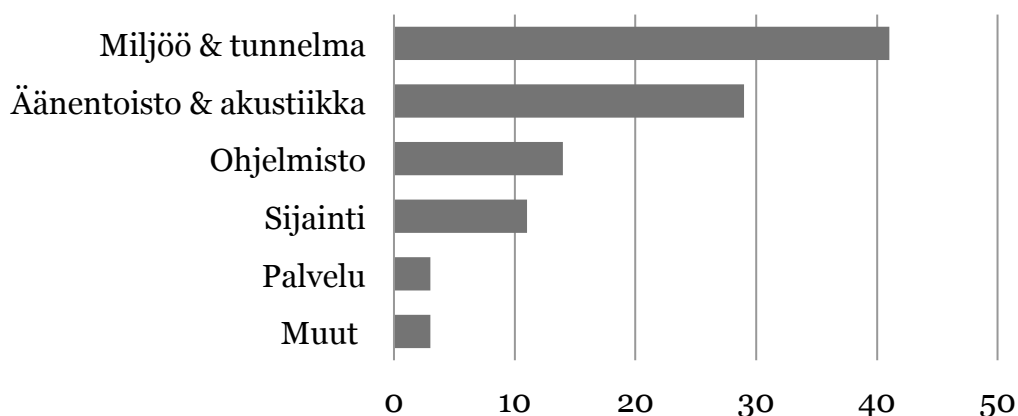
Klubi haluaa tarjota laadukkaan, modernin ja yksilöllisen tuotevalikoiman, joka osaltaan tukee hyvää asiakaskokemusta. Osa asiakkaista kuitenkin kokee valikoiman tällä hetkellä kalliina. Vaikka tämä ryhmä sai kolmanneksi eniten palautetta, sen osuus ei ole siltikään vielä suuri (15 %). Anniskelumyynti on kuitenkin merkittävä osa klubin tuloja, joten jonotukseen kannattaa puuttua heti ja tarvetta myynnin ja valikoiman kasvattamiseen tutkia lisää.

Oli yllättävää, että toive ruokailumahdollisuudesta ei vastoin odotuksia noussut vastauksissa tärkeään asemaan. Ruokatarjoiluista ei tarkoituksella kysytty asiakaskyselyssä erikseen, koska suoran kysyttäessä todennäköisesti suurin osa vastaisi haluavansa ravintolapalvelut osaksi klubin toimintaa. Nyt kun asiaa oli mahdollisuus kommentoida vain avoimien kysymysten kautta, esimerkiksi tämän kysymyksen yhteydessä, se ei noussut merkittäväksi kehityskohdaksi klubin toiminnassa.

Huomion arvoista on se, että 16 % asiakkaista ei nähnyt tarvetta minkään asian muuttamiseksi. Myöskin neljänneksi suurin vastausryhmä ”muut” koostuu kommenteista, jotka eivät kuulu mihinkään määrittelemääni ryhmään, mutta eivät myöskään suurelta osin ole kehittämistarpeita, useat vastauksista olivat ”-”, jonka voi tulkita tarkoittavan, ettei muutostarpeita nähdä. Kysymyksenasettelun tarkoituksena oli nimenomaan saada esiin asiakkaiden ajatuksia ilman johdattelevia ja toisaalta myös rajaavia vaihtoehtoja. Jos heiltä olisi kysytty haluaisivatko he halvempia juomia, varmasti myös nämä 30 % asiakkaista, jotka nyt olivat tyytyväisiä, olisivat kaivanneet siihen muutosta.

Seuraava kysymys oli: ”Mikä mielestäsi tekee klubista erityisen muihin Tampereen konserttipaikkoihin verrattuna?” Tässä vapaan tekstikentän vastauksessa on mielenkiintoista nähdä, miten vastaukset eroavat aikaisemmasta monivalintakysymyksestä ”mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että käyt G Livelabin tapahtumissa?”, kun vastausvaihtoehtoja ei ole annettu. Valinta oli tietoinen, koska tässäkin minua kiinnosti nähdä, mitkä asiat vastauksissa korostuvat ja joita voidaan siten pitää klubin vahvuutena. Kysymyksen asettelu tekisin nyt hieman toisin. Sanan ”erityinen” voisi korvata esimerkiksi sanalla ”erilainen”, koska nyt kysymyksen asettelu lähtee oletusarvosta, että klubi on erityinen. Käytin kysymyksen analysointiin text mining -toimintoa.

Mikä tekee klubista erityisen muihin Tampereen konserttipaikkoihin verrattuna (prosenttia)



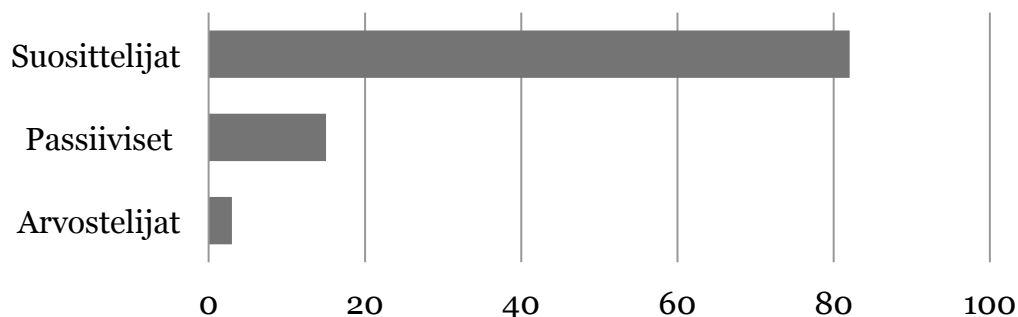
Kuvio 4: Klubin vahvuudet Tampereen muihin konserttipaikkoihin verrattuna

Tämän kysymyksen vastaukset vahvistavat tilan viihtyvyyden, äänentoiston, ohjelmiston ja sijainnin onnistunutta toteutusta ja tärkeyttä asiakkaille. Mielenkiintoista on, että hyvä asiakaspalvelu ja ilmapiiri oli aikaisemmassa monivalintakysymyksessä valittu 259 kertaa, kun tässä vastauksessa palvelu oli mainittu vain 25 kertaa kaikissa vastauksissa. Vaikka vastauksien luokittelu voi osaltaan vaikuttaa tulokseen, ei näin suuri ero silti selity. Vaikka hyvä ja ystävällinen asiakaspalvelu sai paljon kiitosta useiden eri kysymysten yhteydessä, eivät palvelut vaikuttaisi vielä olevan vahvasti kokemukseen vaikuttava elementti.

Kysymys 15 oli yksi asiakaskokemuksen mittaamisen käytetyimpiä mittareita, Net Promoter Score (NPS). Kysymys kuului: ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit klubia ystävillesi ja perheellesi?”. Vastaus annetaan asteikoilla 0-10.

NPS lasketaan vähentämällä arvostelijat (3 %) suosittelijoista (82 %). G Livelab Tampereen NPS on siis 79, vastausten keskiarvoksi tulee 9,3. NPS-luku on maailmanluokkaa, yli 50 NPS-lukua pidetään jo erinomaisena. Luvun vertailu muihin kulttuuritoimijoihin on haastavaa, koska julkisia lukuja on vaikea löytää. Suuntaa-antavaa tietoa saa vertaamalla NPS-lukua Suomen parasta lukua hallussaan pitävään BMW:hen (73) ja YLE TV1:een (50) (IROResearch Oy 2020).

Net Promoter Score -mittauksen tulokset (prosenttia)



Kuvio 5: 82 % vastanneista suosittelisi klubia ystävilleen ja perheelleen

Suosittelijat (n=517) ovat uskollisia asiakkaita, jotka suosittelevat klubia muille. Suosittelijoiksi luetaan asiakkaat, jotka valitsivat asteikolta joko yhdeksän tai kymmenen. Suosittelijat auttavat pitämään olemassa olevan asiakaskunnan ja houkuttelevat uusia asiakkaita, he ovat siis äärimmäisen tärkeitä klubille. Suosittelijat jakautuvat eri ikäryhmien välillä samassa suhteessa kuin vastausprosentit, eli heitä oli tasaisesti kaiken ikäisissä. Yli viisisataa suosittelijaa on suuri voimavara 250-paikkaiselle klubille.

Passiiviset (n=92) ovat suosittelijoiden ja arvostelijoiden välimaastossa, kyselyyn vastanneista 15 % on passiivisia, eli suositteluhalukkuus oli seitsemän tai kahdeksan. Tämän joukon suosittelijoiksi saaminen voi olla pienestä kiinni, siihen voi hyvin riittää hyvän ydinkokemuksen varmistaminen.

Pyrin löytämään aineistosta passiivisten asiakkaiden vastauksien eroavaisuuksia keskimääräisiin vastauksiin. Löysin eroavaisuuksia kahdessa asiassa. Kysymykseen ”Vastasiko edellinen konserttikokemus odotuksiasi”, passiivisista vastasi 20 % kieltävästi, kun keskimäärin asiakkaista kieltävästi vastasi 9 %. Avomissa vastauksissa syyksi nousi suurimassa osassa vastauksia istumapaikat ja tunnelma. Toinen poikkeama jonka löysin oli sovelluksen käytössä. Tähän ryhmään kuulut käyttivät sovellusta keskimääräistä vähemmän. Passiivisten saamista suosittelijoiksi tukee myöhemmin esiteltävät istumapaikkojen ja sovelluksen kehitykseen liittyvät ehdotukset.

Kuusi tai sen alle valinnut asiakkaat ovat arvostelijoita. Arvostelijat ovat tyytymättömiä asiakkaita, jotka myös todennäköisesti kertovat huonoista kokemuksistaan eteenpäin. Huomattavaa on arvostelijoiden pieni määrä (n=19). Heistäkin kolmasosa

vastasi edellisen konserttikokemuksen vastanneen odotuksia. Arvostelijoiden vastauksissa kysymykseen ”Jos voisit muuttaa yhden asian edellisestä konserttikokemuksestasi” ei noussut esille mitään yksittäistä syytä tyytymättömyyteen, palaute jakautui tasaisesti samojen aihealueiden ympärille kuin muillakin vastaajilla.

Kyselyn viimeiset kysymykset selvittävät asiakkaiden halukkuutta antaa palautetta sekä mieluisimpia kanavia sen tekemiseen. Mieluisin kanava palautteenantoon oli asiakaskysely, jonka kautta 55 % olisi valmis kertomaan mielipiteitään. Hieman yllättäen asiakaskysely on mieluisin palautekanava alle 26-vuotiaiden parissa (71 %). Toiseksi nousi G Livelab -sovellus (34 %), joka oli tasaisen suosittu kaikissa ikäryhmissä. Tämä on mielenkiintoinen tulos, koska sovelluksen kautta ei tällä hetkellä voi antaa palautetta. Facebook (23 %) nousi kolmanneksi suosituimmaksi palautekanavaksi. Facebook toimii jo klubin palautekanavana. Kyselyn mukaan ainoastaan yli 65-vuotiaita ei tavoita hyvin sen kautta. Viimeisenä vaihtoehtona tarjottiin palautteenantomahdollisuutta klubilla tapahtuman yhteydessä, sen valitsi 13 % vastaajista. Suosituin tämä vaihtoehto oli vanhimman ikäluokan parissa.

Vastaukset kysymykseen ”Kuinka usein olisit valmis antamaan palautetta” jakautuivat mielenkiintoisesti. Noin puolelle sopisi, että heitä lähestytään muutaman kerran vuodessa. Mutta puolet asiakkaista toivoo mahdollisuutta palautteen antoon heti klubilla vierailun jälkeen tai silloin kun se heille parhaiten sopii.

Yksi kyselyyn vastanneista ehdotti mittauksia heti konsertin jälkeen sovelluksen kautta:

Esim. apissa voisi olla mahdollisuus antaa arvosana keikalle sen jälkeen kun se on katsottu ja jatkokysymykset jos arvosana todella alhainen (tyyliin ebay, mutta ei niin hyökkäävä että saat jatkuvasti muistutuksen uupuneesta arviosta).

Tulokset rohkaisevat jatkamaan asiakaskyselyn tekemistä jatkossa, mutta mahdollisuuksia antaa palautetta myös muuten kannattaa lisätä. Palautteen saaminen ja kerääminen on asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta tärkeää. Kävijöille pitää tarjota eri vaihtoehtoja palautteen antamiseen, jotta jokainen voi valita itselleen mieluisan ja luontevan kanavan. Palautetta pitää myös voida antaa silloin, kun se sopii itselle parhaiten.

Lopuksi kyselyssä oli vielä mahdollisuus antaa vapaasti palautetta. Tähän vastasi 200 ihmistä ja palaute oli pääosin erittäin positiivista. Tämä kertoo mielestäni klubin hy-

västä momentumista, jota kannattaa vaalia; asiakkaat ovat kiinnostuneita ja aktiivisia klubin toimintaa kohtaan.

G Livelab on tervetullut ja tasokas lisä Tampereen keskustan keikkapaikoihin. Kiitos erityisesti laadukkaista artistivalinnoista!

Jatkakaa hyvää työtä! Tampereen livemusiikki tarvitsee teitä!

Nopeassa ajassa olette ottaneet oman paikan laadukkaana kulttuurin ja elämysten tuottajana.

4.3 Havainnointi avaa asiakkaiden toimintaa ja käyttäytymistä

Saapuminen tapahtumapaikalle on yksi palvelupolun kriittisistä pisteistä. Aulahenkilökunnan ja asiakkaan kohtaaminen on todella tärkeässä roolissa viitoittamassa miten asiakkaan ilta klubilla alkaa. Kontaktipiste on myös kriittinen, koska se on todennäköisesti ensimmäinen asiakkaan ja henkilökunnan kohtaaminen palvelupolulla. Havainnointi-iltana aulahenkilökunta oli ystävällistä, huumorintajuista ja kohteliaista.

Havainnoinnin perusteella työjärjestys ja työnjako aiheuttivat kuitenkin aulapalvelussa hämmennystä ja ruuhkaa. Havainnointi-iltana oli töissä kaksi aulapalveluhenkilöä. Heillä ei ollut selkeää työnjakoa, vaan molemmat hoitivat samanaikaisesti lipunmyyntiä ja –tarkastusta sekä narikkapalvelua. Asiakkaiden yleisin elekieli oli hämmentynyt hymy, koska heille ei ollut selvää, miten ja missä järjestyksessä heidän toivottiin toimivan. Kaiken samanaikaisesti tekeminen ahtaassa sisäänkäynnissä teki toiminnasta hidasta ja vaikeaa. Jonon muodostuminen puolestaan aiheutti aulahenkilöille kiireen tunnetta, mikä näkyi heidän toiminnassaan asiakkaiden suuntaan, välillä jopa töykeytenä. Selkeä työnjako ja asiakkaiden ohjeistus siitä miten ja missä järjestyksessä toimitaan, olisi tehnyt sisääntulosta sujuvampaa.

Ulkoistetun aulahenkilökunnan haasteet olivat jossain määrin nähtävissä. Tullessaan uuteen paikkaan ammattitaitoiset henkilöt eivät pystyneet toimimaan täysin asiakaslähtöisesti ja tehokkaasti. He eivät osanneet esimerkiksi vastata asiakkaiden kysymyksiin istumapaikoista, baaripalveluista tai sinä iltana tarjoillusta buffetista. Kun aulapalvelussa on ensikertalainen, kuten havainnointi-iltana, tai konsertti-ilta sisältää erikoispalveluja, olisi ennen työvuoron alkua hyvä pitää perehdytys ja sopia työnjaosta. Tärkeää olisi myös nimetä perehdytykseen vastuuhenkilö klubin omasta henkilökunnasta.

Havainnoidut konsertit olivat loppuunmyytyjä. Jonotuksesta kertyi paljon havainnointimateriaalia. Jonoa oli sekä sisääntulossa, että baaritiskillä koko tunnin ajan ovien aukaisemisesta konsertin alkuun. Jono baaritiskiltä ulottui lähes naulakoille saakka, koska buffetpöytä vei myös tilaa ja teki liikkumisesta ahdasta. Kassoja oli kaksi, mutta jonoa kertyi erityisesti sisäänkäynnin läheiselle kassalle. Jonoa kertyi myös kahdelta puolelta samalle kassalle, koska osa asiakkaista tuli baariin toista kertaa paikoiltaan. Osittain jonotukseen olisi voinut vaikuttaa aktiivisella asiakkaiden ohjeistamisella jo sisääntulossa kertomalla kassojen sijainnista ja mahdollisuudesta tilata sovelluksella.

Vaikka baarihenkilökunta teki töitä ripeästi, rauhallisesti ja järjestelmällisesti, se ei onnistuneet purkamaan jonoa. Jonotus teki havaintojeni mukaan asiakkaista elekiellettään varautuneita; he olivat selkeästi tietoisia pitkästä jonotusajasta. Monet asiakkaat jonottivat ensin sisääntulon yhteydessä ja vielä tiskillä sen jälkeen, joka varmasti alkaa jo vaikuttamaan asiakaskokemukseen.

Yleistunnelma oli kuitenkin hyvä. Läsä oli paljon puheensorinaa ja taustalla kuultiin konserttiin sopivaa musiikkia. Konserttien yhteydessä tuottaja kuulutti lisäohjeistusta yleisölle esimerkiksi istumapaikoista, mihin yleisö reagoi positiivisesti.

Sovelluksella tehtiin tilauksia tasaiseen tahtiin, mutta tilausten toimitus oli normaali-iltaa haastavampaa, koska pöytänumerointi ei seurannut tavallista logiikka loppuunmyydyd konsertin takia. Osalle asiakkaista oli epäselvää miten tilata sovelluksella, jos ei ole pöytäpaikkaa.

Havainnoinnin perusteella kehityskohteet ovat sisäisten prosessien hiominen ja asiakkaiden ohjaaminen koko henkilökunnan toimesta. Kehittämistoimenpiteet ovat pieniä ja helppoja testata, jolloin nähdään nopeasti voidaanko jo näillä muutoksilla vaikuttaa jonoihin.

4.4 Haastatteluilla syvempää asiakasymmärrystä

Lähestyin haastattelumateriaalia aineistolähtöisen sisältöanalyysin kautta, jossa ensin aineistoa tiivistetään ja sen jälkeen siitä pyritään tunnistamaan ja rajaamaan pieni määrä näkökulmia (Ojasalo ym. 2014, 139).

Teemoitin aineistoa löytääkseni haastateltavia yhdistäneitä asioita, joiden pohjalta kokosin kolme pääteemaa. Aineistoa tarkastellessani hyödynsin myös lähestymistä-

paa, jossa etsitään poikkeavuuksia. Poikkeamien avulla voi löytää mielenkiintoisia ilmiöitä, joita kannattaa tarkastella lähemmin.

Haastateltavat ikäryhmittäin:

Ikäryhmä 18-25 v.	Mies
Ikäryhmä 26-35 v.	Nainen
Ikäryhmä 46-55 v.	Nainen
Ikäryhmä 56-65 v.	Mies
Ikäryhmä 65+ v.	Mies

Ikäryhmästä 36-45 vuotta ei haastattelua saatu järjestettyä.

Merkillepantavaa oli, että kaikki haastateltavat suhtautuivat klubiin innostuneesti ja positiivisesti. Nostan kuitenkin keräämästäni aineistosta lähinnä haastateltavien ajatuksia kehitettävistä asioista.

Aineistoa oli runsaasti, joten sen rajaus oli tärkeää konkreettisten tulosten saamiseksi. Lähestymistapa tietysti tarkoittaa, että en voi hyödyntää aineiston kaikkia yksityiskohtia, vaan rajaan käytön kolmeen näkökulmaan. Aineiston teemoituksen tuloksena pääteemoiksi nousivat

- Odotukset konserttitilasta ja tunnelmasta
- Muut ydinpalveluun liittyvät kehitysideat
- Markkinoinnin ja viestinnän kehittäminen

Odotuksilla konserttitilasta ja tunnelmasta viitataan asiakkaiden odotuksiin konserttitapahtumasta, kun he ovat hankkineet lipun G Livelab Tampereelle. Sama asia olisi kysyä, mihin konserttilippu klubille oikeuttaa tai mitä asiakas sillä saa.

Klubi sai haastatteluissa kiitosta muun muassa itse tilasta, äänentoistosta, sijainnista, kulkuyhteyksistä, konserttien alkamisajankohdista, maisemasta ja omasta soveluksesta.

Paikkaan latautuu ihmisillä paljon toiveita ja odotuksia. Odotettu, niin tervetullut, täydentää Tampereen tarjontaa. (Nainen 46-55 v.)

Yksi asia, jonka paikka tekee erityisen hyvin, ei ole kynnystä esim. pukeutua, mutta kuitenkin tarjoaa parhaan livemusiikkikokemuksen tämän kokoisessa paikassa. Matalakynnys suhteessa tinkimättömyyteen on osunut aika hyvin tässä. (Mies 18-25 v.)

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että klubille tullaan lähtökohtaisesti konserttitilanteeseen, johon ei kuulu äänekäs keskustelu musiikin aikana. Myös asiakaskyselyssä puhuttaneet istumapaikat nousivat esille haastatteluissa.

Minusta ei oikein pitäisi näin vanhoille ihmisille juuri ainakaan seisomapaikkoja olla ... pitää olla perusfasilitetit kunnossa. (Mies 56-65 v.)

Jos annettais ennen lipunhankintaa tieto, että on jätetty rajallinen määrä istumapaikkoja eikä mun lippu välttämättä oikeuta siihen ... sitten mä voin tulla tänne sillä ennakko-odotuksella, että mä seison, ja sitten jos mä väsyn seisomiseen, niin mulla on ollut tieto siitä, että ei välttämättä pääse istumaan. (Mies 18-25 v.)

Olin pettynyt kun kaikki istumapaikat oli menny, ehkä kuitenkin ajateltiin että tullaan niin aikaisin, että saadaan paikat ... Jos ovet aukeavat seitsemältä tai kahdeksalta ja sä tuut niin aikaisin, niin silloin odottaa, että saa istumapaikan. (Nainen 46-55 v.)

Viimeisen lainauksen tapauksessa tilassa oli yksityistilaisuus ennen konsertin alkua, minkä takia kaikki alakerran istumapaikat olivat täynnä ovien avautuessa maksavalle yleisölle.

Istumapaikkakysymystä pohdittiin haastatteluissa ja se nousi esille eniten asiakaskokemukseen vaikuttaneena tekijänä kyselyssä. Kun sama asia korostuu vahvasti molempien menetelmien aineistossa, kehittämistoimenpiteitä on syytä miettiä sekä itse järjestelyiden osalta että myös asiakasviestinnässä. Tällä hetkellä odotukset poikkeavat todellisesta tilanteesta ja se on jo johtanut pettymyksiin. Erityisesti vanhemmalle ikäluokalle on tärkeää tietää oikeuttaako lippu istumapaikkaan. Epätietoisuus voi rajoittaa kohderyhmän konserttikäyntejä.

Konserttisaliin mennessään asiakas tietää lipun oikeuttavan istumapaikkaan, rockklubille mennessään asiakas taas olettaa, että ilta kuluu seisten. G Livelabin osalta asiakkailta tuntuu olevan oletus istumapaikasta, vaikka sitä ei voida toteuttaa kaikille kaikissa konserteissa. Klubi seuraa lipunmyyntitilannetta ja konserttitila pyritään järjestämään optimaalisesti kunkin illan yleisölle. Kapasiteetti on 250 henkilöä, mutta istumapaikkoja on vähemmän, niiden tarkka määrä riippuu konsertista. Tämä olisi hyvä selventää asiakkaille.

Asiakkaat ovat yhtä mieltä, että klubi tarjoaa hienot puitteet ja korkeatasoisen esiintyjän. Konserttikohdaiset järjestelyt ovat kuitenkin tärkeitä tunnelman kannalta.

Kaipaisin tiiviimpää tunnelmaa, on hyvä huomioida miten paljon se luo tunnelmaa seisotaanko vai istutaanko. Pöytien järjestelyn olisi hyvä seura-

ta genreä. Positiivinen yllätys mun kolmannella keikalla oli kun pöydät oli eri järjestyksessä, etuala oli jätetty tyhjäksi, jolloin siihen tuli seisovaa (rock)yleisöä ja keikkatilanne tuntui täydemmältä. (Nainen 26-35 v.)

Vapaampi pöytien asettelu ... pöytäkunnat sellaisia, että tuolit ovat tiiviisti pöydän ympärillä ja tunnelma on sulkeutunut. (Mies 18-25 v.)

Tulimme hyvissä ajoin ja tämä oli ihan tupaten täynnä. Jäi mieleen, että ei ollut ollenkaan näin organisoitua (kuin haastatteluhetkellä), pöytien ympärillä ei ollut tuoleja vaan ihmiset veivät niitä itse sinne. (Mies 56-65 v.)

Vaikka puitteita arvostetaan, hienoissa puitteissa voi kuitenkin nuorempien ikäluokkien mukaan piillä vaara. Jotkut kävijät saattavat kokea paikan pönöttävänä ja elitistisenä, mikä puolestaan voi vaikuttaa tunnelmaan.

Onko jollain kynnystä tulla tänne, kun tämä vaikuttaa niin hienolta ja vimpan päälle? Fasiliteetit ja palvelutaso ovat täydelliset, mutta alakulttuurin paikoissa meininki on parempi. (Nainen 26-35 v.)

Odotin innolla ekaa keikkaa, mutta ehkä keikalla yllätti se, että kävijäkunta oli aika perinteistä ja iäkästä. Tila olisi erinomainen vähän eläväisempään konsertin seurantaan, nyt tunsin pientä syyllisyyttä kun kuiskaten kommentoi vieruskaverille jotain konsertista. (Mies 18-25 v.)

Toimivan konserttitilan järjestäminen ja oikean tunnelman luominen erityyppisille keikoille nousi haastatteluissa suurimmaksi keskustelun aiheeksi ja herätti tunteita. Asiakkaiden odotukset ovat ehkä jopa korkeammalla kuin verrattuina muihin toimiin, koska klubin kalustesuunnittelu ja tila mahdollistavat tilojen muuntelemisen konserttikohteisesti istuvasta konsertista seisovaan ja kaikkeen siltä väliltä.

Uskon, että istumapaikka- ja tilajärjestelyiden kohdalla tuloksiin vaikuttaa klubin vasta alkanut toiminta ja siitä johtuva prosessien hiomattomuus. Kyselyn jälkeen klubille on palkattu lisää henkilökuntaa, roolit ovat selkeytyneet ja kokemusta uuden tilan käytöstä on kertynyt keskimäärin neljä kertaa viikossa. Aihe kuitenkin erottuu aineistosta, joten sen kehittäminen on perusteltua. Tästä syystä aiheesta kannattaa kysyä suoraan asiakkailta seuraavassa asiakaskyselyssä, jotta nähdään millainen muutos on tapahtunut jo näiden sisäisen kehityksen pohjalta. Näen tilajärjestelyissä kuitenkin potentiaalia yhdeksi klubin erottavista tekijöistä, joka voi tarjota kävijöille odotukset ylittäviä kokemuksia.

Muilla ydinpalveluun liittyvillä kehitysideoilla viittaa asiakasodotusten täyttymisen kannalta tärkeisiin toimintoihin konserttitapahtuman aikana. Kolme viidestä haastateltavasta mainitsi jonottamisen konserttikokemukseensa vaikuttaneena asiana. Eriytisesti ruuhkaa koitui iltoina kun narikassa oli töissä vain yksi henkilö:

Naulakkoa ja lipunmyyntiä hoiti yksi henkilö, siitä aiheutui ruuhkaa. Olisi hyvä, jos ainakin tulovaiheessa olisi kaksi henkilöä. (Mies 65+ v.)

Jono ulottui lähes lavalle asti. Oli arki-ilta ja halusi päästä kotiin. Narikassa voisi olla kiiretilanteissa useampi henkilö (kuin yksi). (Nainen 26-35 v.)

Osa haastateltavista oli oikein tyytyväisiä baarin tarjontaan ja palveluihin, mutta jonotukseen ja viestintään olisi kaivattu apua.

Joku ulkopuolinen sanoi, että tuossa ulkopuolella (terassilla) on tiski ja sieltä pystyi hakemaan juomia. Sinänsä hassua, että sieltä tosiaan sai nopeasti eikä ollut jonoa, mutta siitä ei (sisällä) tiedetty tai osattu kertoa. (Mies 56-65 v.)

Ehdin tilata tiskiltä ennen kuin kuulin sovelluksesta. Olisin kaivannut tiskille jotain selkeämpää infoa, että on mahdollista tilata sovelluksella. Muistaakseni ovella kysyttiin, että onko ensikertalainen, siinä olisi ollut hyvä mahdollisuus mainita, että on tällainen sovellus. (Mies 18-25 v.)

Kysely-, haastattelu- ja havainnointituloksissa jonotus on yksi kokemukseen vaikuttaneista tekijöistä. Ehdotin havainnoin läpikäynnin yhteydessä luvussa 4.3 ratkaisuksi sisäisten prosessien hiomista sekä parempaa viestintää ja ohjausta asiakkaille konserttipaikalla.

Käydessämme läpi asiakkaiden konserttikokemuksia selvisi, että kukaan asiakkaista ei jäänyt konsertin jälkeen klubille viettämään iltaa. Selvisi, että asiakkaille oli epäselvää, milloin klubi menee kiinni.

Oltais ehkä voitukin jäädä, mutta ei tiedetty koska ovet pistetään kiinni. (Nainen 46-55 v.)

Tämä on mielenkiintoinen löydös. Klubin verkkosivuilla ei kerrota aukioloaikoja. Konserttikohtaiset aikataulut, eli ovien avautumisaika ja konsertin alkamisaika, löytyvät konserttikuvauksien yhteydestä. Klubin sulkemisaikaa ei siis suoraan kerrota. Klubin kannalta lisämyynti siellä jo oleville asiakkaille olisi varmasti kiinnostavaa. Paremmalla tiedonkululla asiakkaita voisi houkutella jäämään konsertin jälkeenkin kuuluttamalla illan kulusta, kertomalla kauanko baari on auki ja sopivalla taustamuusiikilla. Juomatarjoukset konsertin jälkeen voisivat houkutella asiakkaita jäämään ja tarjota heille yllättävän hyödyn.

Jotain tarjoushoukutusia, olut voisi olla halvempaa konsertin jälkeen. (Mies 56-65 v.)

Keikan jälkeen alkaa joku musa soimaan, mutta ei ole mitään hajua kuka soittaa ja millaisella tyylillä. Keikkojen jälkeen tulee valot päälle ja tunne, että no niin, kaikki pois. Oisko joku happy hour keikan jälkeen, tai ihan yksi hyvä juomatarjouskin riittäisi. (Nainen 26-35 v.)

Mahdollisuus jatkaa iltaa klubin tiloissa voisi tuoda lisää asiakaskokemukseen. Asiakkaat kuitenkin arvostavat erityisesti klubin miljöötä ja äänentoistoa, joista voisi nauttia myös konsertin jälkeen. Ehkäpä yllättävä happy hour tai muu tarjous tarjoaisi vielä illan lopuksi asiakkaille odotukset ylittävän kokemuksen.

Neljä haastateltavista, nuorimmissa ja vanhimmissa ikäryhmissä, mainitsi lippujen hinnat käyntejään rajoittavana tekijänä. Myös yleistä hintatasoa kommentoitiin.

Se harmittaa, että korkeat lipunhinnat sulkee pois sen, että voisi opiskelijana fiilistellä paikkaa. (Mies 18-25 v.)

Jos on just ja just saanut maksettua lipun, niin sitten täällä tuskaillaan joi-siko vettä koko illan vai ottaisiko yhden kaljan. Silloin toivoisi, että olisi joku ihan perushanajakaljakin. Eikä saa välttämättä kaveria mukaan, jos se ei ole 100 % kiinnostunut. On myös vaikea lähteä keikalle isommalla porukalla. (Nainen 26-35 v.)

Lippujen hintaa voisi olla hyvä avata asiakkaille, jotta he ymmärtävät miksi, hinta on nykyisellä tasolla. Taustalla on kuitenkin tärkeitä arvoja, kuten muusikoiden asianmukaiset palkkiot. Ei ole yllättävää, että lippujen hintatasoa kommentoivat haastatelluista nuorimmat ja vanhimmat. Asiakaskyselyssä hintaa kommentoivat eniten vastaajat ikäluokassa 18-25 -vuotta (22 %). Toive laajemmasta juomavalikoimasta eri hintakategorioissa sai myös kommentteja asiakaskyselyssä. Toisaalta, kun asiakaskyselyssä kysyttiin mitä kävijät olisivat halunneet muuttaa edellisessä konserttikokemuksessaan, hintataso ei noussut vastauksissa kärkisijoille.

Elämyksellisyyden on todettu mahdollistavan hintojen nostamisen. Klubin tapauksessa lippujen hinnat ovat jo korkeammat kuin monilla muilla Tampereen elävän musiikin toimijoilla. Jos klubi pystyy tarjoamaan tasalaatuisen ydinkokemuksen asiakkailleen ja tuomaan siihen ripauksen elämyksellisyyttä, ehkä entistä harvempi asiakas kommentoisi hintatasoa?

Haastatteluaineistossa oli useita markkinoinnin ja viestinnän kehittämiseen liittyviä kommentteja. Yhtenä tärkeimpänä pidän positiivista suhtautumista klubilta tulevan markkinoinnin vastaanottamiseen.

En halua tietoa pelkästään siitä mistä ole nyt kiinnostunut vaan saisi olla laajemminkin, haluan etsiskellä mitä on tarjolla. (Mies 56-65 v.)

Ehdottomasti kiinnostaa. Jos saisi lisäksi ilmoittaa vaikka genrejä jotka kiinnostaa tai Spotify-tyyppisesti nostettaisiin artisteja, joka saattaa kiinnostaa. Ja sitten julkistetut ja kohta tulossa oleva keikat, jotka saattavat kiinnostaa. (Mies 18-25 v.)

Kyllä minua on hyvä herätellä, otan mielelläni vastaan. Jos olisi kysytty, olisin pannut ruksin, että saa lähettää (markkinointiviestejä). (Mies 65+ v.)

Odotukset ylittävän kokemuksen elementteihin kuuluu muun muassa se, että kokemus on henkilökohtainen, räätälöity ja mahdollistaa yksilöllisyyden. Asiakasdatan kerääminen ja hyödyntäminen asiakasviestinnässä tuottaisi arvoa asiakkaille, jolloin heille voisi lähettää heitä kiinnostavaa tietoa.

Digitaalisessa ympäristössä pitäisi pyrkiä vaikuttamaan myös asiakkaiden tunteisiin tehokkuuden ja helppouden lisäksi. Asiakkaan kokemuksen digitaalisessa ympäristössä olisi hyvä tuntua henkilökohtaisilta (Korkiakoski 2020). Klubin kanavia voisi kehittää suuntaan, joka mahdollistaa asiakkaille sisällön räätälöinnin omiin tarpeisiin sopivaksi. Suorilla markkinointiviesteillä oli myös mahdollisuus tavoittaa kohderyhmiä tehokkaasti, ehkä lehtimainontaa voisi korvata tai täydentää vanhemmille ikäluokille suorien markkinointiviestien avulla.

Yhden haastateltavan kanssa keskustelimme klubin arvoista, esimerkiksi esiintymispalkkioiden ja unisex-wc:n osalta. Arvopohjan ollessa vahva, viestintää voitaisiin hyödyntää vielä enemmän:

Muuttaa heti suhtautumista (lippujen hintoihin), jos kerrottaisiin, että tällä taataan (muusikoille asianmukaiset palkkiot). (Nainen 26-35 v.)

G Livelab on ollut toiminnassa vasta hyvin vähän aikaa. Haastatteluista ja asiakaskyselystä selviää, että vielä on useita palveluita ja toimintoja, joista asiakkaat eivät ole tietoisia tai ne ovat heille epäselviä. Asioiden avaaminen haastatelluille aiheutti poikkeuksetta positiivisen reaktion. Samaa reaktiota voisi tavoitella laajemman asiakaskunnan kohdalla viestimällä niistä asioista, jotka eivät tunnu olevan vielä ihan selkeitä asiakkaille. Monista asioista on jo viestitty, mutta niistä voisi viestiä vielä uudelleen, jotta tavoitetaan mahdollisimman moni asiakas. Verkkosivuilta helposti löytyvä usein kysytyjen kysymysten lista on hyvä alku, tämän lisäksi tekisin listalta nostoja sosiaaliseen mediaan.

Klubin yksi asiakaslupaus on korvatulpattomuus, joka varmasti herättää mielenkiintoa ja erottaa klubin kilpailijoista. Tilanteissa, joissa lupausta ei pystytä syystä taikka toisesta lunastamaan, olisi tärkeää selittää syy asiakkaille heti paikan päällä. Muuten kävijä ei seuraavalla kerralla tiedä oliko kyseessä poikkeustapaus vai eikö lupaukseen vain voi luottaa. Samalla mahdollisuus erottautua häviää.

Korvatulpattomuus on tärkeä lupaus, mitä ei kyllä aina pystytä pitämään. Täällä on ollut tilanteita, että musiikki on ollut liian kovalla. (Nainen 26-35 v.)

Ikäjakautaman takia aineistosta nousi yksi selkeä poikkeama nuorimman haastateltavan kohdalla. Opiskelijalle peruslippujen hinta tuntui korkealta. Hinta rajoittaa konserttikäynnit vain tarkkoihin valittuihin konsertteihin ja sulkee pois vähemmän tunnettujen artistien vierailut.

Tällä hetkellä opiskelijat saavat ostaa lippuja ovelta alennettuun hintaan tiettyihin konsertteihin, mikäli lippuja on jäljellä. Tarjous on kiinnostava, mutta ennakkotietoa lippujen saatavuudesta ei ole, joten tarjous houkuttelee vain rajallisesti. Opiskelijalippujen ovimyyni on ollut tasaista, mutta sitä voisi kasvattaa vielä reilusti.

Haastattelussa nousi esiin ovimyynnin kehittäminen houkuttelevammaksi esimerkiksi ryhmälennuksia tarjoamalla. Silloin voisi koota omia kaveriporukoita ja ehkä houkutella mukaan myös ensikertalaisia vähän halvemmän lipun avulla.

Kannatan asiakasaktiivisuutta. Jos voi itse saada pienen hyödyn siitä, että edistää itselle tärkeän paikan asiaa ... niin kauan kuin löydetään järkevä tehty työ - saatu etu –suhde, niin se on tätä päivää. (Mies 18-25 v.)

Esimerkkejä suosittelijoita hyödyntävistä yrityksistä on monia, kuten Airbnb ja Uber.

Ei tarvitse olla tuntuva alennus, pienikin motivaatio ruokkii, sitä joka tekee ruohonjuuritason markkinointia, tulee kokemus, että on vuorovaikutteista. (Mies 18-25 v.)

Haastateltavaa siis kiinnostaisi toimia aktiivisena suosittelijana paikalle, jos hän saisi siitä jotain pientä vaivan palkkaa. Ajatus on mielenkiintoinen, koska se lähtee asiakkaan omasta motivaatiosta eikä maksetun mainonnan kautta. Asiakaskyselyn vastajista vain 6 % oli alle 26-vuotiaita, joten toimenpiteitä tämän ryhmän aktivoimiseksi olisi perusteltua miettiä. Tästä syystä valitsin nuoret kohderyhmäksi yhteiskehittämiseen.

Tulevaisuutta ajatellen myös eläkeläiset voisivat olla klubille mielenkiintoinen kohde-ryhmä lähempään tarkasteluun. Eläkeläisiä on enemmän kuin koskaan, he ovat entistä useammin terveitä ja aktiivisia (Tilastokeskus 2019b). Mitä heille sitten voisi tarjota? Haastattelemani tämän kohderyhmän asiakkaat kertoivat, että olisivat kiinnostuneita konserttien lisäksi kuorojen esityksistä, säestetyistä mykkäelokuvista, kirjailijavierailuista ja henkilökuvista, johon voisi yhdistää puhetta ja musiikkia. Ajankohtana heistä toimisi esimerkiksi iltapäivä. Olisiko tässä mahdollisuus tilojen hyötykäyttöön

konserttien ulkopuolella? Tarjonnan laajentaminen konserttien ulkopuolelle voisi houkutella paikalle uutta yleisöä tutustumaan klubin toimintaan. Eläkeläiset voisivat myös innostua tapahtumien järjestämisessä eri harrastus- tai muiden verkostojen kautta.

4.5 Yhteiskehittäminen nuorten kanssa WhatsApp-pikaviestipalvelussa

Verkkotyöpajaan WhatsApp-pikaviestipalvelussa osallistui yhteensä yhdeksän alle 26-vuotiasta nuorta iältään 16-24 vuotta. Miehiä oli viisi ja naisia neljä ja kaikki olivat käyneet klubilla yhden tai useamman kerran. Kaikki ryhmäläiset edustivat livemusiikista kiinnostuneita nuoria. He olivat aktiivisia elävän musiikin kuluttajia ja kiinnostuneita musiikista kokonaisvaltaisesti. Heidän lisäksi ryhmässä oli mukana klubin tuottaja. Yhteiskehittäminen tapahtui WhatsApp-palveluun luodussa ryhmässä seitsemän päivän aikana.

Yritin järjestää työpajan klubilla pariin otteeseen helmikuun aikana, mutta yhteisen ajan löytäminen oli hyvin haastavaa. Kokeilun ensimmäinen tulos liittyikin some-ryhmän kokoamiseen, joka tapahtui hyvin nopeasti. Asiakaskyselyn pohjalta minulla oli kaksi kiinnostunutta osallistujaa, joiden kautta sain kaksi muuta osallistujaa. Heidän lisäksi sain G Livelabin sosiaalisen median kautta muutamassa tunnissa vielä viisi kiinnostunutta. Enemmänkin tulijoita olisi ollut, mutta päätimme rajata osallistujamäärän yhdeksään. Tästä voisi päätellä, että lyhytaikaiseen projektiin sitoutuminen oli nuorille helppoa, kun se ei ollut sidottu aikaan taikka paikkaan. Kiitokseksi osallistumisesta ryhmäläiset saavat vapaalippuja klubille.

Tein tarkan käsikirjoituksen ennen työpajan käynnistämistä. Halusin kuitenkin jättää auki, seuraanko käsikirjoitusta vai etenenkö kehittämisessä sen pohjalta mitä keskusteluissa nousee esille. Aloitimme yhdessätyöskentelyn lyhyillä videoesittelyillä. Oman videoni tarkoitus oli esittelyn lisäksi hyvän ilmapiirin luominen heti alusta alkaen. Kannustin ideoiden keksimiseen ja panostamaan ideoiden määrään ilman turhaa itsekriittisyyttä. Lisäksi korostin jokaisen ajatuksen ja kommentin arvokkuutta kehittämistyölle.

Nuorten osuus livemusiikin keikkayleisöstä on ollut laskussa viime vuosikymmenen ajan. Tutkimusten mukaan kyse ei ole siitä, etteikö musiikki enää kiinnostaisi nuoria, vaan kulutustottumukset ovat muuttuneet. Nuori yleisö suosii klubikeikkojen sijaan

festivaaleja ja suurkonsertteja, joissa on vetovoimaiset artistit, hyvin tuotettu show ja isot puitteet. He haluavat ainutlaatuisia kokemuksia, joita ei voi saada muualta. (Homi & Vallius 2020, 3-11.) Ensimmäisenä kysymyksenä kysyin, mitä mieltä nuoret tästä ovat ja mitä heidän mielestään G Livelab Tampere voisi tehdä, jotta se olisi houkutteleva keikkapaikka ja tavoittaisi nuoret, vaikka ei voikaan kilpailla samalla viivalla isojen tuotantojen kanssa.

Kysymys keräsi paljon ajatuksia ja keskustelua. Selvisi, että nuoret arvostavat klubin selkeää konseptia, äänentoistoa, arkkitehtuuria, ohjelmistoa, tiloja yleisesti, intiimejä konsertteja, ikärajattomuutta sekä tunnetta, että olivat tervetulleita. He olivat yksimielisiä, että nyt olisi tärkeää korostaa paikan omia hyviä puolia eikä lähteä kilpailemaan festivaalien kanssa

Ehkä sellainen intiimiyden ja sen tuoman arvon korostaminen voisi toimia omalla tavallaan mahdollisesti vastaliikkeenä suurempien yleisöjen tapahtumille, ja toimia tapana houkutellessa nuoria. (Nainen 23 v.)

Keskustelussa nousi, odotetusti, esille, että lippujen hinnat rajoittavat nuorten käynnejä klubilla. Vaikka ovimyynnissä on opiskelijahintaisia lippuja, niiden epävarma saatavuus sekä hinta eivät varsinaisesti houkuttele liikkeelle. Ehdotuksia tuli nuorille suunnatuista sarjalipuista sekä ryhmälennuksista, jotka ovat mielenkiintoisia vaihtoehtoja ovimyynnille.

Markkinointikanavina nuoret nostivat esille Instagramin, Facebook-tapahtumat, vaikka muuten Facebookin käyttö on vähäistä, sekä julisteet. Myös näkyvyyden lisäämistä klubin läheisyydessä, esimerkiksi torilla, ja yleisesti kaupunkitilassa, esimerkiksi bussipysäkeillä, ehdotettiin. On mielenkiintoista, että julisteet ovat nuorille tärkeitä ajassa, jossa lähes kaikessa pyritään digitaalisuuteen. He nostivat Instagramin tärkeimmäksi kanavaksi, vaikka asiakaskyselyssä se oli vasta neljänneksi tärkein viestintäkanava alle 26-vuotiaille. Tähän on todennäköisesti syynä se, että kanava on yleisesti suosittu nuorten keskuudessa ja sen toiminnallisuudet tukevat tapahtumaviestintää.

Nuoret nostivat esiin myös asioita, joista heidän mielestään voisi viestiä enemmän heidän kohderyhmälleen. Monet kohderyhmästä eivät vielä tiedä klubin olemassa olosta, eli ihan perusmarkkinointia tarvitaan näin uuden keikkapaikan tunnetuksi tekemiseen. Heistä myös intiimin keikkakokemuksen korostaminen kannattaisi, koska se luo hyvän tunnelman ja fiiliksen lisäksi yhteisöllisyyttä.

Keskustelussa yhdeksi mielenkiintoisimmaksi ja keskustelluimmaksi aiheeksi houkuttella kohderyhmää klubille nousi erilaisten klubi-iltojen tai konserttikokonaisuuksien järjestäminen nuorille. Ideat perustuivat ajatukseen, että nuoret voisivat tulla helpommin paikalle, jos ilta on selvästi heille suunnattu ja nuoret esiintyjät vetäisivät sekä oman ikäisiään, että omia kavereitaan yleisöön. Tätä tukee myös asiakaskyselyn tulos, lähipiirin suosittelujen vaikutus oli suurin alle 26-vuotiaiden ryhmässä.

Koko ryhmä oli yhtä mieltä siitä, että nuorille suunnatun illan aikana pitäisi esiintyä useamman esiintyjän. Jotta lippujen hinnat pysyvät alle klubin normaalin hintatason, esiintymismahdollisuutta tarjottaisiin etenkin nouseville artisteille, mukana voisi olla iältään ja kokemukseltaan nuoria esiintyjä. Illat voisivat olla monigenreisiä, tai välillä keskittyä johonkin tiettyyn genreen tai teemaan, kuten naisrap-artistit tai elokuvamusiikki. Tutkimuksen mukaan musiikin kaikkiruokaisuus on yleistymässä, erityisesti nuoret arvostavat kasvavassa määrin monipuolista musiikkimakua. Konserteissa käyvät ihmiset ovat myös avoimempia eri musiikkilajeja kohtaan kuin pelkästään musiikkia kuuntelevat ihmiset. (Alasuutari 2009, 91-100.) Tämä nousi minusta myös esille keskusteluissa.

Yhteiskehittämisen tavoite muotoutui ensimmäisen kysymyksen vastausten perusteella. Klubin kannattaa kehittää toimintaansa niille vahvuuksille ja kävijöiden arvostamille asioille, joita sillä jo on. Klubilla oli jo entuudestaan suunnitelmissa toteuttaa ohjelmistoa yhteistyössä nuorten kanssa pari kertaa kaudessa, joten heidän kannaltaan oli hyödyllistä käyttää tämä mahdollisuus nuorten kuulemiseen ja illan mallintamiseen. Kehittäminen keskittyi siis nuorten nuorille suunnitteleman musiikkitahtuman ideoinnin ja konseptoinnin ympärille.

Hahmottelin aikaisempien vastausten pohjalta alustavan tapahtumakonseptin, jonka jaoin ryhmälle. Pyysin osallistujia ideoimaan ja unelmoimaan siihen lisää. Keskustelussa nousi esille, että yksi syy nuorten kiinnostukseen isoja festivaaleja kohtaan voi olla se, että nuoret kokevat saavansa festivaalilipun hinnalla enemmän verrattuna yksittäisen esiintyjän konserttiin. Kun esiintyjävaihtoehtoja on samalla lipulla useita, joku konserteista aina kiinnostaa. Jos lipun hinta yksittäiseen konserttiin tuntuu kalliilta, sinne voi myös olla vaikea saada seuraa. Jos taas kaikilla ei ole varaa lähteä, kukaan ei ehkä lähde. Tapa vedota nuoriin kävijöihin voisi siis olla useamman esiin-

tyjän tapahtumat, joissa lippujen hinnoittelulogiikka seuraa festivaalilippujen hinnoittelua.

Mielenkiintoista on, että tunnelma nousi jälleen yhdeksi keskusteluaiheeksi. Asiakkaat ovat kommentoineet tunnelmaa myös haastatteluissa ja asiakaskyselyssä.

Itse pitäisin todella tärkeänä, että olisi jotakin paikkoja, joissa voisi viettää aikaa myös keskustellen, vaikka keikka olisi käynnissä. Tässä mielessä G Livelab ei ehkä olisi paras ympäristö, sillä ainakin niillä parilla keikalla, jolla olen ollut, on keikan seuraaminen ollut todella intensiivistä. Näen ehkä tällaisessa festarityyppisessä tapahtumassa suurena osana tunnelmaa juurikin sen vapauden, jossa saa vähän tulla ja mennä ja keskustella ja syödä ja juoda oman mielen mukaan. (Mies 24 v.)

Erityisesti nuorille suunnatuissa tapahtumissa pitääkin kiinnittää huomiota sellaisen tunnelman luomiseen, joka antaa vapauden viettää aikaa nuorten toivomalla tavalla. Tätä voi edesauttaa myös muokkaamalla tiloja, luomalla niihin eri tyyppisiä alueita, jotka tukevat sekä seurustelua, että musiikin kuuntelua.

Klubi on jo toteuttanut yhden illan ohjelmiston yhteistyössä tamperelaisen musiikkiopiston kanssa. Tämä yhteistyömalli sai nuorilta kannatusta, tulevaisuudessa yhden illan ohjelmiston kuratointia voisi tarjota vaihdellen eri musiikkilukioille, -oppilaitoksille ja konservatoriolle sekä erilaisille nuorten verkostoille. Myös G Livelab Tampereella voisi olla oma nuorten kuratointiryhmä ohjelmistosuunnitteluun.

Kun tapahtuma ja erityisesti sen sisältö on kehitetty yhdessä kohderyhmän kanssa, on suurempi todennäköisyys, että kokonaisuus on sellainen mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan ja suosittelemaan sitä omalle verkostolleen. Asiakaskokemuksen kannalta myös tärkeät elementit täyttyvät. Kasvatetaan ymmärrystä asiakkaiden tarpeista, löydetään asiakastarpeisiin perustuva mahdollisuus ja yhteiskehitetään siihen ratkaisu, joka tukee liiketoiminnallisia tavoitteita. Yhteiskehittämisen aikana myös tapahtuu luonnollisesti ratkaisun testausta asiakkailla, koska heillä on koko ajan mahdollisuus kommentoida. Kehittämisessä käytetään hyväksi kaikkea prosessin aikana kerättyä tietoa, prosessi on siis luonnostaa iteratiivinen.

Nuorten kävijöiden määrään elävän musiikin konserteissa vaikuttaa myös se, että nuorten määrä Suomessa vähenee koko ajan (Tilastokeskus 2018). Kun nuoret yhteiskehittävät toisilleen, on tuloksena nuorten osallistaminen ikärajan, lipun hinnan ja osallisuuden perspektiivistä. Näin myös pyritään välttämään erityisesti pienten ja keskisuurien elävän musiikin klubien uhkana olevaa luisumista palvelemaan suurim-

pia kuluttajaryhmiä, keski-ikäisiä, joilla on mahdollisuus maksaa enemmän lipuista. (Homi & Vallius 2020, 6).

Yhteiskehittämisen lopuksi halusin vielä ymmärtää, mikä motivoisi nuoria osallistumaan vastaavaan toimintaan jatkossa. Vastauksissa nousi esille mahdollisuus olla kehittämässä mielenkiintoisia ja hyviä tapahtumia, oman äänen kuuluviin saaminen itselle tärkeässä asiassa ja toimijan arvot, aito kiinnostus alan kehittämistä kohtaan. Motivaatio osallistumiseen kumpuaa eri lähteistä eri ihmisillä, elävän musiikin aktiivikuluttajia voisi aktivoida tarjoamalla heille elämyksiä, joita he arvostavat:

Vastineeksi kulutetusta ajasta tietysti keikkalippu tai alennuksia olisi kovassa arvostuksessa. Joskus olisi mahtavaa päästä suljettujen ovien taakse fiilistelemään hetki Tampereen varmastikin laadukkainta äänimaailmaa jollain pienellä porukalla tai yksin.” (Mies 24 v.)

WhatsApp-palvelun käyttö nuorten kanssa oli hyvin luontevaa, ryhmässä oli alusta asti hyvä ja avoin ilmapiiri. Tuntui, että jokainen pystyi tuomaan omat mielipiteensä ja ajatuksensa julki. Fasilitaattorina pyrin johdattamaan ryhmää kohti yhteistä päämäärää ja varmistamaan, että kaikkien ideat ja ehdotukset huomioitiin tasapuolisesti (Summa & Tuominen 2009, 8-9). Pidin keskustelua yllä esittämällä ryhmälle tasaisesti kysymyksiä, sekä tarvittaessa lisäkysymyksiä. Jokaisen keskustelun lopussa tein yhteenvedon ryhmän ehdotuksista, jotta he näkivät mitä oli saavutettu ja pystyivät vielä halutessaan kommentoimaan lopputulosta. Työkaluna yhteenvedoissa käytin muun muassa MindMup-ohjelmaa.

Esittämiini kysymykseen tuli tasaisesti kommentteja ja keskustelu loppui luontevasti kun kaikki olivat sanoneet sanottavansa. Fasilitoijan etuna tällaisessa työtavassa oli mahdollisuus reagoida vastauksiin, ehdin käydä niitä läpi keskustelun aikana ja vetää johtopäätöksiä, mihin suuntaan kehittämistä kannattaisi viedä mahdollisimman hyvän lopputuloksen saamiseksi.

Halusin kehittämisen palvelevan klubia mahdollisimman hyvin. Keskustelin tuottajan kanssa kysymyksistä ennen kuin laitoin ne ryhmälle, jolloin myös varmistin, että kehittämistyö eteni koko ajan klubia palvelemaan suuntaan.

Nuorten mielestä WhatsApp-palvelu soveltui tähän kehittämistarkoitukseen oikein hyvin ja he näkisivät, että sen käyttö olisi mahdollista jatkossakin samantyyppisessä toiminnassa. Jos kyseessä olisi pidempi yhteinen projekti tai tarkempi suunnittelutyö, viestipalvelun lisäksi kasvotusten tapaamiset olisivat hyvä lisä.

Haasteena pidin lähinnä osallistujien käyttämän ajan arviointia, joka onkin käytännössä lähes mahdotonta. Laitoin osallistujille viestiä noin puolivälissä projektia ja pyysin heitä kertomaan minulle, kun kokevat, että ovat käyttäneet työlle lupaamansa kaksi tuntia. Vastauksista kuitenkin selvisi, että osallistujat olivat motivoituneita viemään tämän kehitystyön loppuun, vaikka aikalupaus vähän ylittyisikin.

Sosiaalisen median hyödyntämistä asiakasymmärryksen kasvattamisessa voisi jatkossa laajentaa. Sosiaalinen media tarjoaa uusia mahdollisuuksia yhteistyöhön ja ideoiden tuottamiseen, ei vain valittujen käyttäjien, vaan myös paljon suuremman käyttäjäverkoston kanssa. Käyttäjien tuottamaa sisältöä voi kerätä useista lähteistä, kuten blogeista, Twitteristä, Facebookista, Instagramista ja keskusteluryhmistä. Eri lähteistä kerättyä tietoa analysoimalla voi kasvattaa käyttäjäymmärrystä sekä haistella trendejä, joka tuottaisi varmasti erityisesti nuorempien kohderyhmien kohdalla mielenkiintoista tietoa. Kun sosiaalista mediaa hyödyntää analysoimalla eri kanavia, pitää kuitenkin varmistaa, että kuuntelee oikeita tahoja ja varmistaa tiedon luotettavuuden. (Roberts & Piller 2016, 43-44.)

Sosiaalisen median avulla yksilöt ja yhteisöt voivat jakaa, yhteiskehittää, keskustella ja muokata yrityksen ja käyttäjien luomaa sisältöä - ehkä tulevaisuudessa yrityksillä on omat yhteiskehittämiseen räätälöidyt sovellukset kehittämisen tukena.

5 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Työni tavoite oli lyhyen aikavälin kehittämisessä. Ensin etsin erilaisia menetelmiä hyödyntäen tekijöitä, jotka vaikuttavat G Livelab Tampereen kävijöiden asiakaskokemukseen. Tässä työssä kehittäminen suuntautui lähinnä asiakasrajapintaan, palveluihin ja niiden yksityiskohtiin sekä asiakkaiden ja klubin väliseen vuorovaikutukseen asiakaskokemuksen eri vaiheissa ja kosketuspisteissä (Koivisto ym. 2019, 55).

Olen jakanut kehittämisehdotukset neljän otsikon alle

- ydinkokemuksen varmistaminen
- digitaaliset kanavat ja asiakastieto apuna erottautumisessa
- mittarit ja palautekanavat parempaan asiakasymmärrykseen
- tapahtumakonsepti nuorilta nuorille

5.1 Ydinkokemuksen varmistaminen

Ydinkokemuksen varmistaminen kerää yhteen kehittämisehdotuksia, jotka liittyvät suoraan ydinpalvelun kehittämiseen palveluprosesseja, -tuokioita ja kontaktipisteitä muokkaamalla. Palvelupolun mukaisesti ydinpalveluun kuuluvat saapuminen konserttipaikalle, tarjoilujen tilaaminen, konsertti sekä poistuminen konserttipaikalta. Ydinpalvelut ovat asiakaskokemuksen kannalta kriittisimmässä asemassa, koska ne ovat asiakkaan perimmäinen syy ostaa palvelu. Asiakaskokemuksen kehittäminen lähtee siitä, että ydinkokemus pystytään tuottamaan aina ja kaikissa olosuhteissa (Löytänä & Korteso 2011, 33). Tästä syystä ydinpalvelujen kehittäminen nousee tärkeysjärjestyksessä ensimmäiseksi.

Tällä hetkellä asiakkaiden odotukset ja todellisuus eivät aina kohtaa konserttikohteisissa tilajärjestelyissä ja istumapaikkojen määrässä. Haasteena on oikean järjestyksen ja sitä kautta tunnelman luominen eri tyyppisille keikoille. Asiakkaiden odotukset ovat ehkä jopa korkeammalla muunneltavien tilojen vuoksi asettaen klubin haastavaan asemaan. Onnistuessaan konserttikohteisesti muunneltavat tilat voivat kuitenkin olla vahva muista toimijoista erottava tekijä ja odotukset ylittävä elementti. Asiakaskysely, jossa aihe nousi esiin tehtiin vain muutama kuukausi klubin toiminnan aloittamisesta, joten sisäisten prosessien ja toimintatapojen kehitystä on tapahtunut.

Tilajärjestelyjen lähtökohtia ja istumapaikkojen määrää olisi hyvä selventää klubin yleisesittelyssä, esimerkiksi verkkosivulla ja sovelluksessa, jossa nyt kerrotaan paikan kapasiteetti. Klubin muuntuvat tilajärjestelyt johtavat siihen, että asiakkaat eivät tiedä tarkalleen, mitä odottaa kunkin konsertin kohdalla; löytyykö istumapaikkoja kaikille halukkaille, onko katsomo seisova. Istumapaikkojen määrän kasvattaminen asiakkaiden toivomissa mittasuhteissa ei ole mahdollista. Konserttikohteisista järjestelyistä tuskin on mahdollista viestiä käytännön toteutuksen tai resurssien puolesta, mutta asiakasviestintää voisi painottaa loppuunmyytyihin konsertteihin. Tärkein toimenpide on viestinnän rooli asiakasodotusten muokkaamiseksi ja tiedon jakamiseksi.

Klubin henkilöstö on paras taho ideoimaan erilaisia vaihtoehtoja tilajärjestelyihin, joilla voitaisiin vaikuttaa positiivisesti konserttien tunnelmaan. Asiakkailta ei kannata kysyä suoraan toiveita, koska tilat ja resurssit asettavat reunaehdoja toteutuksen suhteen. Kun vaihtoehtoja on sisäisesti kehitetty, ne voi testata asiakkailta konserttitilan-

teessa palautetta keräten. Tilajärjestelyiden kehittämiseen sopii erinomaisesti iteraatiivinen lähestymistapa, jossa edetään vaiheittaan, vuorotellen tekemisen ja testaamisen välillä. Tällä tavoin työn tuloksia saadaan nopeasti käyttöön.

Yksi ratkaisuehdotus epävarmuuteen istumapaikkojen saatavuudesta olisi kehittää lisäarvopalvelu: pöytävarausten tekeminen maksua vastaan. Pöytävarauksia voi tehdä tällä hetkellä ainoastaan silloin, kun illan aikana on ruokatarjoilua. Pöytävarauksien tekemiseen tuskin haluttaisiin antaa mahdollisuutta koko tilaan, mutta niitä voisi tarjota rajallisen määrän etukäteisvaraukseen per konsertti, esimerkiksi parvelle. Asiakas voisi varmistaa pöytä- ja istumapaikan pienellä pöytäkohtaisella lisämaksulla. Palvelua voisi kehittää edelleen luomalla pöytäkohtaisia palvelupaketteja, jotka sisältävät varauksen sekä tarjoiluja.

Asiakkaat ovat löytäneet klubin ja kokevat konserttitarjontaan tutustumisen sekä lipun ostamisen helppona. Viestinnän ja markkinoinnin tuella voitaisiin nyt kasvattaa myynnin lisäksi tunnettuutta, asiakasuskollisuutta ja erottuvuutta.

G Livelab Tampere on toiminut vasta vähän aikaa. Haastatteluista ja asiakaskyselystä selvisi, että klubin toiminnassa on vielä useita asioita, joista asiakkaat eivät ole tietoisia tai ne ovat heille epäselviä. Epäselvien asioiden avaaminen haastatelluille aiheutti poikkeuksetta positiivisen reaktion. Samaa reaktiota voisi tavoitella myös isommalle asiakaskunnalle viestimällä epäselvistä asioista.

Klubin verkkosivuilta löytyy FAQ-sivu. Sen huomaaminen verkkosivun alatunnisteesta ei kuitenkaan ole helppoa. Nostaisin sivun näkyvämmälle paikalle, jotta mahdollisimman moni asiakas löytää sen ja lisäksi samat usein kysytyt kysymykset sovellukseen. Olemassa olevalle sivulle voisi vielä lisätä tietoja muun muassa näistä asioista, jotka asiakaskyselyn perusteella olivat vielä epäselviä: miten voi antaa palautetta, miten sovelluksella tilataan, voiko sovelluksella tilata vaikka ei ole pöytäpaikkaa, miksi klubilla on unisex-wc, miten konserttilipun hinta muodostuu, miten sovellukseen voi vaihtaa maksukortin ja miten pitkään klubi on auki.

Osasta kysymyksiä ja vastauksia voisi tehdä nostoja sosiaaliseen mediaan, jotta ne tavoittavat asiakkaat mahdollisimman laajasti. Sosiaalisessa mediassa kysymykset voisi koota yhden kattoteeman alle, jotta ne erottuvat konserttaviestinnästä, esimerkiksi jollain temalla, kuten ”tiesitkö, että ...”. Monet vastauksista, kuten miksi klubilla on sukupuolineutraali wc, voisivat herättää mielenkiintoa ja keskustelua. Tässä on

siis mahdollisuus kertoa toiminnasta ja tehdä mielenkiintoista viestintää, joka poikkeaa peruskonserttaviestinnästä.

Mahdollisimman laajasti viestimällä klubi auttaa asiakkaita ymmärtämään koko palvelukokonaisuuden sekä eri palvelujen hyödyt. Kun asiakkaalle viestitään, mitä hän voi palvelulta odottaa, hän myös hyväksyy saamansa palvelukokemuksen paremmin (Gerdt & Korhikoski 2017, 52).

Viestiminen klubin arvoista, kuten yhdenvertaisuus ja saavutettavuus, ja kuinka klubi ottaa ne huomioon jokapäiväisessä toiminnassaan, on luontevaa eri aihealueiden kautta. Viestinnällä voisi myös korostaa erottavia tekijöitä, kuten sovellus, ikäraajattomat konsertit ja esteettömyys. Asiakas voi kokea arvopohjan ja erottavat tekijät lisäarvona, joka laajentaa hänen kokemustaan yli ydinkokemuksen.

Asioinnin helppous on yksi tärkeä ja erottava tekijä hyvässä asiakaskokemuksessa. Helppouden tunteeseen vaikuttavat saavutettavuus, nopeus, prosessien sujuvuus ja asioinnin miellyttävyys (Gerdt & Korhikoski 2017, 229). Henkilöstö sai paljon hyvää palautetta asiakaspalvelusta, mutta nopeampaa ja sujuvampaa palvelua edesauttavia prosesseja voisi vielä kehittää. Jonotusta vähentämällä varmistetaan ydinkokemuksen toteutuminen.

Lipunmyynnin tapahtuessa lähinnä verkossa, asiakkaan ensimmäinen kohtaaminen henkilökunnan kanssa on klubille saavuttaessa. Palvelupolun aikana tapahtuu vain vähän kohtaamisia, joten kanssakäyminen sisääntulon yhteydessä on kriittisessä asemassa ja viitoittaa miten asiakkaan ilta paikan päällä alkaa.

Klubi ostaa aulapalvelut ulkoistettuna palveluna. Henkilökunta saattaa siis vaihdella illasta toiseen ja joukossa saattaa olla myös ensikertalaisia, jotka eivät tunne palvelutarjontaa tai tilaa ennestään. Aulahenkilökunnan lyhyt perehdytys ennen ovien avaamista on tärkeässä asemassa onnistuneen asiakaspalvelun osalta, erityisesti kun aulassa on uusi henkilö tai kun kyseessä on palveluiltaan poikkeava ilta. Tehtävään olisi hyvä nimetä klubilta vastuhenkilö. Sisääntulon sujuvoittamiseksi työnjako ja työjärjestys pitäisi sopia selkeästi etukäteen. Aulahenkilökuntaa voi olla yhdestä kolmeen henkilöä. Asiakkaan kannalta olisi miellyttävämpää ja tekisi toimimisesta helpompaa, mikäli työnjako olisi ymmärrettävä myös heille.

Aulahenkilökunnalle voisi myös koota lyhyen kirjallisen yhteenvedon heidän kannaltaan tärkeistä asioista. Sen yhteydessä olisi mahdollista viestiä halutut raamit asiakaspalvelulle, kertoa miten klubi toivoo asiakkaitaan lähestyttävän ja mitä heille toivotaan ohjeistettavan saapuessa. Oman palveluidentiteetin luominen edesauttaisi toiminnan sujuvuutta, parantaisi asiakaspalvelua ja auttaisi mahdollisimman tasalaatuisen kokemuksen tavoittelussa. Myös työntekijäkokemus paranee kun työt hoituvat sujuvasti ja kiireen tuntu vähenee.

Tarjoilujen jonotuksesta tuli paljon palautetta, asiakkaat sanoivat jonojen jopa olevan esteenä tarjoilujen ostamiselle. Tähän on syytä puuttua, koska anniskelumyynti on tärkeä tulonlähde. Tässäkin asiakkaiden aktiivinen ohjeistus sekä sisääntulossa että baarista auttaisi. Asiakkaiden voi olla vaikea hahmottaa kuinka monta tarjoilupistettä on käytössä ja miten jonot kulkevat. Jos sovelluksen käyttö lisääntyy tarjoilujen ostamisessa, se voi myös tuoda helpotusta jonoihin. Tätä tukemaan tarvitaan sovelluksen paremmin tunnetuksi tekemistä ja sen toiminnallisuuksien avaamista, jotta ihmiset näkevät sen tuoman lisäarvon. Koko henkilökunnan voisi valjastaa kertomaan sovelluksesta asiakaskohtaamisten yhteydessä.

Molemmissa kontaktipisteissä, saapumisessa ja tarjoilujen ostamisessa, henkilökunnan oikea mitoitus asiakasmäärään verrattuna on kriittisessä asemassa palvelun sujuvuuden varmistamiseksi. Resurssit tuskin mahdollistavat jonojen purkamisen henkilökuntaa lisäämällä, joten prosessien hiominen on hyvä ensimmäinen askel.

Asiakkaat toivoivat baariin laajempaa juomavalikoimaa, erityisesti oluiden osalta. Hintataso tuntui useista kalliilta, joten halvempia vaihtoehtoja toivottiin erityisesti oluiden ja viinien osalta.

Työn aikana juomavalikoimaa on laajennettu jonkin verran ja siitä on viestitty asiakkaille sosiaalisessa mediassa. Tavoitteena on pitää tarjonta laadukkaana ja mielenkiintoisena. Asiakaspalautteeseen voisi vastata testaamalla joitain halvemman hintatason juomia rajoitetun ajan, esimerkiksi erikoistarjouksena, jolloin sitoutuminen olisi vielä rajallista ja toteutus kevyempi. Testaaminen olisi kuitenkin hyvä tehdä niin, että asiakkailta kerättäisiin samanaikaisesti palautetta, jota tarkasteltaisiin yhdessä myyntitulojen kanssa. Palaute ja myynnin vaikutus liiketoimintaan antaisivat tarvittavaa tietoa päätöksenteon tueksi jatkoa ajatellen.

Olen yllä käynyt läpi ydinkokemukseen vaikuttavia kehitysehdotuksia. G Livelab Tampereen asiakkaat arvostavat klubin toiminnan peruselementtejä: ohjelmistoa, miljöötä, äänentoistoa ja sijaintia. Perusta viihteellisten ja esteettisten elämysten luomiseen on vahva. Klubilla on myös vahva ja tunnistettava brändi ja sen tarjoamat palvelut ovat sisällöllisesti merkityksellisiä. Lisäksi kokemus vetoaa tunteisiin ja sisältää hedonistia elementtejä. Näistä lähtökohdista voisi ajatella, että elämyksellinen kokemus toteutuu, kun klubi varmistaa tasalaatuisen ydinkokemuksen asiakkailleen. Tältä pohjalta asiakkaan ydinkokemuksen puolustaminen tuntuu hyvin perustellulta.

5.2 Digitaaliset kanavat ja asiakastieto apuna erottautumisessa

Digitaaliset kanavat ja asiakastieto apuna erottautumisessa –otsikon alle nousi kaksi kehittämiskohdetta, sovelluksen ja verkkosivujen kehittäminen sekä personoitu sähköpostimarkkinointi. Nämä kehitysehdotukset palvelevat sekä palvelupolun esipalvelua konserttiin tutustumisen osalta että jälkipalvelua palautteen keräämisen ja lisämyynnin osalta. Näillä toimenpiteillä pyritään kohti asiakaskokemusta, jonka avulla klubi voi erottautua.

Asiakastietojärjestelmien ja digitaalisuuden suurimpia hyötyjä on mahdollistaa reaaliaikainen ja personoitu dialogi asiakkaan kanssa kaikissa mahdollisissa kosketuspisteissä ja kanavissa (Filenius 2015, 58).

Vaikka asiakkaat olivat tyytyväisiä sovelluksesta löytyviin tietoihin, sovelluksen edelleen kehittäminen tarjoaa klubille mahdollisuuden laajentaa asiakaskokemusta. Sovellus on yksi klubin erottavista tekijöistä, jota kehittämällä on mahdollisuus luoda asiakkaille yksilöllisiä, räätälöityjä, jaettavia ja yllättäviäkin kokemuksia. Sovelluksen avulla voidaan myös luoda asiakkaille uudenlaista arvoa, joten sovelluskehitys on sekä palvelu- että liiketoimintakehitystä.

Hyvän digitaalisen asiakaskokemuksen perustana on, että asiakas löytää haluamansa nopeasti ja vaivattomasti. Sekä sovelluksesta että verkkosivuilta puuttuu sisäinen haku tai tapa luokitella konsertteja, esimerkiksi päivämäärän tai genren perusteella, tai listaamalla uusimmat julkaisut. Näiden lisäksi mahdollisuus omien suosikkikonserttien merkitsemiseen olisi tärkeää, koska se välttäisi pitkän listan selailun useaan otteeseen. Se myös auttaisi käyttäjää muistamaan kiinnostavat tapahtumat, varsinkin, jos konsertista voisi vielä halutessaan laittaa itselleen muistutuksen haluamanaan

ajankohtana. Tällä hetkellä konserttitietoja ei voi jakaa sosiaalisen median kautta, mikäli se olisi mahdollista konsertit saisivat näkyvyyttä ja toimisivat samalla suositteluna verkostoille.

Jo nyt 58 % kävijöistä ostaa lippunsa sisäänkirjautumalla sovelluksen tai verkkosivujen kautta. Näille asiakkaille pitäisi antaa mahdollisuus tehdä omia asetuksia. Sisäänkirjautumisen kautta saadaan myös asiakkaan ostohistoria, jota hyödyntämällä hänelle voisi ehdottaa kiinnostavia konsertteja, tehdä tarjouksia ja houkutella kokeilemaan jotain uutta. Dataa hyödyntämällä markkinointi olisi hyvin kohdennettua, personoitua ja antaisi mahdollisuuden yllättää asiakas positiivisesti. Odotukset ylittävä kokemus vetoaa tunteisiin, entä jos asiakas saisi ilmaisen juoman yllätyksenä viidennen konserttilippuostoksen yhteydessä?

Haastatteluissa asiakkaat suhtautuivat positiivisesti mahdollisuuteen saada klubilta lisämarkkinointia. Verkkosivut ja sovellus tarjoavat hyvät perustiedot konserttitarjonnasta, kun taas sosiaalisessa mediassa on viimeisimmät kuulumiset ja konserttipäivitykset. Sähköpostimarkkinointi esimerkiksi uutiskirjeen muodossa antaisi mahdollisuuden henkilökohtaiseen ja räätälöityyn viestintään olemassa olevia kanavia täydentäen. Helpoin lähestymistapa on kysyä asiakkailta mistä asioista he haluavat vastaanottaa tietoja ja koota toiveiden pohjalta teemoitettuja viestejä. Työn voi automatisoida pitkälle, mutta se vaatii oikeat työkalut.

Tämä kanava antaisi myös mahdollisuuden tuoda asiakkaille monenlaisia sisältöjä, kuten lisätietoja artisteista ja uusimmista konserttijulkaisuista, klubin muiden tapahtumien nostoja, tarjouksia, kilpailuja, pienimuotoisia mittauksia tai kyselyjä ja rohkaista materiaalin jakamiseen. Mahdollisuuksia lisätä odotukset ylittäviä elementtejä löytyy.

Kuinka pitkälle räätälöintiä ja sisällöntuotantoa voi viedä on pitkälti resurssikysymys. Sähköpostimarkkinoinnin aloittaminen vaatii hieman työtä, joten asiakkaiden kiinnostusta kannattaisi ensimmäiseksi mitata esimerkiksi seuraavan asiakaskyselyn yhteydessä. Asiakaskokemuksen kehittäminen digitaalisessa ympäristössä voi olla merkittävä kilpailukeino, siksi lisäarvoa tuottavat toiminnot ja kanavat ovat tärkeitä.

5.3 Mittarit ja palautekanavat asiakkaan parempaan ymmärtämiseen

”Pahinta on tyytymätön asiakas, josta yritys ei tiedä” (Löytänä & Kortesus 2011, 38). Mittarit ja palautekanavat asiakkaan parempaan ymmärtämiseen kokoaa yhteen kehittämisehdotukseni useampien palautekanavien tarjoamisesta asiakkaille osana jälkipalvelua ja asiakaskokemuksen mittaamisesta koko palvelupolun varrella. Mittarit tukevat jatkuvaa asiakaskokemuksen ja liiketoiminnan kehittämistä.

Klubi saa tällä hetkellä asiakaspalautetta pääsääntöisesti Facebookin kautta. Esimerkiksi verkkosivuilla ei ole erillistä palauteosiota tai ohjeistusta palautteen lähettämiseksi, vaikka kaikki yhteystiedot hyvin löytyvätkin.

Asiakaspalautteen saamisen kannalta on tärkeä tarjota kanavat, joita asiakkaat haluavat käyttää silloin, kun se heille parhaiten sopii. Kyselyssä asiakkaat nimesivät mieluisimmaksi palautekanavakseen asiakaskyselyt, Facebookin ja G Livelab -sovelluksen. Näiden lisäksi asiakkaiden eniten käyttämä tiedonhakukanava oli verkkosivut, joten olisi luontevaa, että myös siellä tarjottaisiin helppo mahdollisuus palautteen antamiseen.

Palautteen anto sovelluksen kautta voisi olla merkittävä tapa jatkuvan ja systemaattisen palautteen keräämiseen. Palautteenanto kannattaa tehdä mahdolliseksi kahdella tapaa: välittömästi tapahtuman jälkeen niin, että se kohdistuu kyseiseen tapahtumaan ja yleisellä tasolla, jolloin palaute koskee koko klubin toimintaa.

Palautekanavista kannattaa kertoa aktiivisesti asiakkaille, jotta he löytävät ne. Klubin on mahdollista reagoida nopeasti muutoksiin ja rohkaista asiakkaita keskusteluyhteyden ylläpitämiseen, kun se seuraa palautteita jatkuvasti. On hyvä muistaa, että palautteen kerääminen myös velvoittaa reagoimaan siihen. (Löytänä & Kortesus 2011, 102-109.)

Yksi kehitysehdotus on asiakaskokemuksen systemaattinen mittaaminen jatkossa usealla eri tasolla aikaisemmin esitellyn Forresterin mallin mukaisesti. Mittarit olisi hyvä määritellä ja varmistaa, että niiden käyttö ja raportointi on yhtenäistä. Silloin on mahdollisuus saada mahdollisimman pian vertailukelpoista dataa, miten asiakaskokemus kehittyy. Mittaaminen ja palautteen kerääminen menevät osittain rinnakkain samoja kanavia käyttäen.

Asiakaskysely on sopiva työkalu, kun asiakaskokemusta halutaan mitata kokonaisvaltaisesti muutaman kerran vuodessa. Kyselyt olisi hyvä aikatauluttaa vuosisuunnitelmaan, jotta ne toteutetaan säännöllisesti. Tulosten läpikäymiseen, analysointiin ja aineistosta nousevien muutostarpeiden suunnitteluun ja toteutukseen on hyvä varata riittävästi aikaa.

Asiakaskyselyssä oli monia kysymyksiä, joita analysoimalla klubi voi seurata toiminnan kehitystä ja muutoksia. Näitä ovat muun muassa NPS, ikäjakauman muutokset ja sen vaikutukset kanavien käyttöön, sovelluksen käyttöönotto, sovelluksen eri toiminnallisuuksien käyttö ja konserttikokemuksen odotuksiin vastaaminen. Mittaaminen avoimien kysymysten avulla on työlästä, mutta ne täydentävät valintakysymyksiä ja tarjoavat tärkeää lisätietoa tulosten analysointiin.

Seuraavissa asiakaskyselyissä kannattaisi pyytää lupa olla yhteydessä yhteystietonsa jättäneisiin asiakkaisiin. Esimerkiksi tekemässäni kyselyssä NPS-arvostelijoiden joukko oli niin pieni, että syyt heidän tyytymättömyyteensä olisi voinut selvittää olemalla heihin yhteydessä. Näin välitetään myös viesti asiakkaille, että heidän kokemuksensa on klubille tärkeä ja saadaan ensiarvoisen tärkeää tietoa kriittisiltä kävijöiltä. Oikealla korjausliikkeellä nämäkin asiakkaat voidaan muuttaa arvostelijoista suosittelijoihin (Satmetrix Systems Inc 2017).

Ainutlaatuinen asiakaskokemus syntyy entistä useammin asiakkaiden odotusten ylittämisestä yksittäisissä kohtaamisissa, joten mittaamista kannattaa kohdistaa niihin entistä enemmän. Perinteiset mittaamisen mallit, kuten asiakastyytyväisyys, eivät kuitenkaan palvele näissä kohtaamisissa vaan niihin täytyy löytää uudet mittaamisen keinot. Resurssit tuskin riittävät kaikkien kohtaamisten mittaamiseen, mutta G Live-labin tapauksessa yksittäisiä kohtaamisia voisi mitata esimerkiksi sovelluksen avulla. Sovelluksen kautta voi ostaa lipun ja tarjoiluja, joten mittaaminen olisi mahdollista ajoittaa siihen kun tarjoilut on toimitettu asiakkaalle tai kun asiakas poistuu klubilta konsertin jälkeen. Tässä ehdotetut mittarit ovat asiakaskohtaamisten mittareita, niihin olisi hyvä yhdistää jatkossa myös sopivat henkilöstön ja talouden mittarit kokonaiskuvan saamiseksi.

Kun asiakkaita pyydetään antamaan palautetta tai osallistumaan mittaamiseen, se on samalla lupaus, että yritys kehittää toimintaansa vastausten pohjalta (Löytänä & Kor-

tesuo 2011, 188-194). Klubin kannattaa viestiä asiakkaille toiminnan kehittämistä, jotta asiakkaat näkevät, että heidän mielipiteellään on ollut merkitystä.

5.4 Tapahtumakonsepti nuorilta nuorille

Minifestivaali nuorilta nuorille -tapahtumakonsepti kiteyttää sosiaalisessa mediassa tehdyn kehittämistyön tuloksen: suunnitelman nuorille suunnatusta tapahtumasta ja sen markkinoinnista nuorten itsensä ideoimana.

Toimintaa on kehitetty niiden vahvuuksien pohjalta, joita nuoret kävijät klubissa jo arvostavat: selkeä konsepti, tilat, äänentoisto ja ikäraajattomuus. Kehittämisen lähtökohta oli olemassa olevan palvelutuotteen muokkaaminen paremmin kohderyhmälle sopivaksi. Tapahtuma perustuu asiakastarpeisiin ja tukee liiketoiminnallisia tavoitteita. Sen lisäksi suunnitelma tukee elämysten syntymistä, koska se sisältää elementtejä elämyksen kaikista neljästä ulottuvuudesta.

Minifestivaali tapahtuu yhden päivän aikana. Kehittämistyössä oletimme ajankohdan olevan elokuu, jotta myös ulkotilat voitiin ottaa käyttöön.

Ohjelmiston kuratoivat nuoret. Yhteistyömahdollisuutta tarjotaan vaihdellen eri musiikkilukioille, -oppilaitoksille ja konservatoriolle sekä nuorten verkostoille. Myös G Livelabilla on oma nuorten ryhmä, jossa on mukana klubin toimintaan ja monipuolisesti livemusiikkiin vihkiytyneitä nuoria. Tapahtuman tuotannosta vastaa G Livelabin henkilökunta.

Ohjelmisto koostuu viidestä artistista/esiintyjästä/bändistä, jotka voivat edustaa eri genrejä. Kaikki esiintyvät eri aikaan, jotta illan aikana on mahdollisuus käydä kuuntelemassa kaikki konsertit. Jotta lippujen hinnat pystytään pitämään alle klubin normaalin hintatason, mukana ei ole vain ammattimuusikoita, vaan esiintymismahdollisuus tarjotaan nuorille ja nouseville artisteille. Illan päättää kuitenkin joku jo nuorille tutumpi artisti, joka toimii samalla vetonaulana koko tapahtumalle. Nuoret olisivat valmiita maksamaan tästä tapahtumakokonaisuudesta keskimäärin 20-25 euroa.

Alkuillasta alkavan tapahtuman aloittaa kaksi ilmaiskonserttia klubin vieressä olevalla Laikunlavalla, jonka on Tampereen kaupungin kulttuuripalveluiden isännöimä. Lavan edustalla on kiinteä noin 300-paikkainen katsomo sekä nurmialue. (Kulttuuritalo Laikku 2020.)

Tapahtuma jatkuu kolmella konsertilla G Livelab Tampereen tiloissa, joihin myydään kaikkiin konsertteihin oikeuttava lippu. Lipulla voi liikkua vapaasti klubin ja lavan väliä. Tunnelman ylläpitämiseksi kumpikaan lava ei ole ilman musiikkia konsertteja ennen, konserttien välissä tai niiden jälkeen. Musiikista voi vastata esimerkiksi DJ.

Ilmaiskonsertit tarjoavat kaikille mahdollisuuden nauttia elävästä musiikista ja parhaassa tapauksessa myös houkuttelevat jatkamaan iltaa klubin maksullisissa konserteissa. Kun kaikille on tarjolla musiikkia ja tilaa oleskeluun myös klubin ulkopuolella, kaveriporukoiden ei tarvitse hajota, vaikka kaikki eivät haluaisi tai pystyisi lippua hankkimaan.

Konsertit ovat ikäraajattomia ja tarjoiluissa huomioidaan myös alaikäiset. Yhteistyökumppaneiksi pyydetään ravintoloita tai ruokamyymiä, jotta mahdollistetaan mielenkiintoinen ruokatarjonta. Tapahtuman pitkä kesto myös vaatii jonkinlaista mahdollisuutta ruokailuun.

Rentoa tunnelmaa haetaan klubin terassille ja parvelle luoduilla oleskelu- ja seurustelutiloilla. Tiloja muokataan festivaalimaisempaan suuntaan, koska musiikin kuuntelun lisäksi ajanvietto kavereiden kanssa on tärkeää. Lavan edusta on kuitenkin varattu musiikin kuunteluun. Klubin sisätiloissa voi olla taidetta, jonka ohjelmaryhmä on kuratoinut, esimerkiksi illan teemaan sopivaksi tai muilla halutuilla kriteereillä.

Tapahtuman markkinointi keskitetään kanaviin, joista nuoret tavoittaa. Julistejakelu tehdään esimerkiksi musiikkilukioiden, -oppilaitoksen ja -opistojen sekä yliopistojen ja konservatorion ilmoitustauluille. Tapahtumasta tehdään Facebook-tapahtuma ja näkyvyyttä tuodaan kaupunkitilaan mahdollisuuksien mukaan, esimerkiksi bussipysäkkimainoksilla.

Tärkein markkinointikanava on Instagram. Julkaisuja tehdään suunnitelmallisesti ja harkitusti, koska laatu on tärkeämpää kuin määrä. Julkaisujen yleisilme pidetään selkeänä, huoliteltuna ja visuaalisena. Kuvamateriaalin valintaan kiinnitetään erityisesti huomiota, koska sen pitää herättää mielenkiintoa.

Sisällön pääpaino pidetään tapahtumatietojen selkeässä viestinnässä. Julkaisujen pitää olla informatiivisia, pelkkä ”fiilistely” ei vetoa nuoriin. Julkaisujen ajoitusta ja määrää mietitään tarinoiden (stories) ja ”feedin” välillä. Isommat kokonaisuudet viestitään feedissä, jonka tiedot jäävät näkyviin, kun taas yksittäisiä artisteja tai pie-

nempiä kokonaisuuksia nostetaan enemmän vuorokauden ajan näkyvissä olevissa tarinoissa. Sponsoroitujen mainosten tekemistä mietitään tapauskohtaisesti, sillä ne herättävät tunteita puolesta ja vastaan. Muutama päivä ennen tapahtumaa tehdään vielä viimeinen ”muistuttelu” markkinointikanavissa nuorten aktivoimiseksi.

Yllä kuvattu lopputulos antaa suuntaviivat kohderyhmälleen arvokkaasta tapahtumasta. Painotin nuorille kehittämistyön aikana, että he voivat keskittyä ideointiin ja unelmointiin. On paljon tärkeämpää, että he pitivät mielen avoinna ja miettivät kaikkia vaihtoehtoja kuin, että olisivat rajanneet pohdinnan varmasti toteuttamiskelpoisiin ideoihin. Nyt kun konsepti on suunniteltu, se vaatii ammattilaisen tekemän tuotannollisen ja erityisesti budjetillisen työn, jonka jälkeen nähdään, onko se toteutuskelpoinen sellaisenaan.

Tuottajan todellisuus käytännön toteutuksessa on vielä oma kokonaisuus. Budjettia ja aikaa on rajallisesti, uusien konseptien vienti käytännön työhön ottaa aikaa ja niitä tuskin voidaan toteuttaa heti täysmittaisina. Toisaalta kävijämäärän kasvattamisen ja asiakaskokemuksen näkökulmasta eteneminen pienin askelin on myös hyvä vaihtoehto. Työn tuloksia saadaan nopeasti käyttöön ja iteratiivinen kehittäminen voi osaltaan jatkua myöhemmissä vaiheissa.

Kehittämiseen osallistuneiden nuorten ryhmästä moni ilmoitti oma-aloitteisesti olevansa käytettävissä myös tulevaisuudessa. WhatsApp-ryhmää ei poistettu projektin loputtua eikä kukaan nuorista poistunut siitä, ryhmä jäi siis odottamaan seuraavia keskusteluja.

Tapahtuman festivaalimaisella lähestymistavalla on potentiaalia tuoda nuorille odotukset ylittäviä kokemuksia ja elämyksiä, kun konserttikokemuksen lisäksi tarjolla on normaalista toiminnasta poiketen esimerkiksi ruokatarjontaa, taidetta ja tiloja oleskeluun.

Kohderyhmän toiveiden ja ajatusten kuuleminen toi tapahtumakonseptin ja muiden uusien ideoiden lisäksi arvokasta tietoa, miten heidän tarpeitaan voisi huomioida musiikkiklubin päivittäisessä toiminnassa. Seuraavaksi voisi miettiä, miten nuorten määrää saadaan kasvatettua klubin muilla keikoilla. Minifestivaali on hyvä tapa tutustuttaa nuoret klubiin ja se toivottavasti laskee nuorten kynnystä tulla muille keikoille jatkossa. Lippujen hinnat kuitenkin vaikuttivat rajoittavasti käyntien määrään. Kehittämisehdotuksena siihen olisi selvittää, että voiko opiskelijahintaisten ovilippu-

jen saatavuudesta viestiä oikea-aikaisesti, mutta kustannustehokkaasti. Nuoret ehdottivat yhdeksi ratkaisuksi lippujen hintojen madaltamiseen nuorille tarkoitettuja sarja- ja ryhmäliput. Kiinnostusta uusista lippuja kohtaan kannattaisi mitata ja sen pohjalta miettiä testaamista käytännössä.

Kokeilusta herää ajatus, että voisiko yhteiskehittäminen sosiaalisessa mediassa toimia myös muissa ikäryhmissä. Vastaavanlaisten ryhmien perustaminen muun ikäisille kävijöille olisi houkuttava mahdollisuus saada suora vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. Toimivuuteen on vaikea vastata, rohkaisisin kartoittamaan ihmisten kiinnostusta, esimerkiksi seuraavan asiakaskyselyn yhteydessä. Ryhmän tuottama arvo voi olla enemmän kiinni siitä, minkälainen ilmapiiri ryhmässä on kuin minkä ikäisiä ryhmäläiset ovat. Sosiaalisesta mediasta on kuitenkin tullut osa ihmisten yksityistä ja ammatillistakin elämää, sen käyttö erilaisissa yhteyksissä on luontevaa.

6 POHDINTA

Työn tavoitteena oli selvittää erilaisia menetelmiä hyödyntäen, mitkä tekijät vaikuttavat G Livelab Tampereen kävijöiden asiakaskokemukseen ja tehdä aineiston pohjalta kehittämisehdotuksia asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Työssä keskityin klubin päivittäiseen ydintoimintaa, eli konsertteihin. Kävijöistä oli rajallisesti tietoa, joten lähdin liikkeelle selvittämällä heistä lisää: miten hyvin toiminta vastasi asiakkaiden odotuksia ja mitä he toivoivat siltä lisää tai muutettavan, jotta tulevaisuudessa odotukset voitaisiin ylittää entistä useammin. Kerätyn tiedon pohjalta koostin klubille kehitysehdotuksia, jotka auttavat heitä varmistamaan ydinpalvelun toteutumisen, erottautumaan digitaalisia kanavia ja asiakastietoa hyödyntämällä, kasvattamaan asiakasymmärrystä asiakasta kuuntelemalla ja houkuttelemaan nuorta kohderyhmää heidän ehdoillaan toteutetulla tapahtumalla.

G Livelab Tampereen kävijät ovat ottaneet klubin vastaan innostuneesti ja palaute on ollut erinomaista. Useita eri menetelmiä hyödyntämällä aineistosta kuitenkin löytyi aihealueita, joita kehittämällä asiakaskokemusta voi vielä parantaa. Aineistoa läpikäydessä oli tärkeää ottaa huomioon, että klubi on ollut toiminnassa vasta vähän yli puoli vuotta. Pientä kehitettävää esimerkiksi prosesseissa voi olla pelkästään toiminnan käynnistämisestä johtuen. Toisaalta asiakkaiden kuunteleminen jo tässä vaihees-

sa antaa sysäyksen kehittämislle alusta lähtien ja tarjoaa aineistoa, johon tulevaa asiakaspalautetta voi verrata.

Opinnäytetyön toteutuksessa haasteita aiheutti ainoastaan aikataulu. Asiakkaita ei ollut mielekästä lähestyä ennen kuin tarpeeksi suurella joukolla oli kokemuksia klubilta, joten aineiston keruu alkoi loka-marraskuun vaihteessa. Aikataulusta johtuen opinnäytetyöstä piti rajata pois kehitysehdotusten testaaminen, koska se ei ollut ajallisesti mahdollista. Kehitysehdotusten vieminen käytäntöön olisi antanut mahdollisuuden lisäkehittämiseen testatun pohjalta ja pidemmälle vietyjen johtopäätöksien tekemiseen.

Koronaviruksesta johtuen tulosten esittely ja läpikäyminen klubin henkilökunnan kanssa ei ollut mahdollista. Työn tilaaja kuitenkin totesi tuloksista ja kehittämissuhteista löytyvän paljon arvokasta hyödynnettävää, joita he aikovat viedä henkilökunnan kanssa eteenpäin, kun tilanne sen taas sallii.

G Livelabissä on asiakaslähtöinen kulttuuri, pieni organisaatio ja nuori yrityskulttuuri, jotka antavat sille hyvät lähtökohdat kehittyä entistä asiakaslähtöisemmäksi toimijaksi. Se ei kärsi isojen organisaatioiden tapaan silloista tai sisäisistä prosesseista, jotka vaikeuttaisivat asiakkaan asettamisen toiminnan keskiöön. Toimintatavat ovat vielä nuoria ja kehittyvät ensimmäisen toimintavuoden aikana, joten niiden muuttaminen tai kyseenalaistaminen on helpompaa tässä vaiheessa.

Asiakkaiden innostunut ja aktiivinen osallistuminen henkivät kiinnostuksesta klubin toimintaan. Sitä kannattaa hyödyntää myös jatkossa ja ottaa asiakkaat entistä tiiviimmin ja rohkeammin mukaan myös varhaisessa vaiheessa olevaan kehitystyöhön. Suurin hyöty jo tehdystä työstä saadaan, jos käyttäjälähtöisen kehittämisen osaamista kasvatetaan edelleen organisaation sisällä ja otetaan kehittäminen osaksi toimintaa strategiselta tasolta lähtien, liiketoiminnan tavoitteita tukien. Toiminnan kehittämiseen vaikuttaa kuuluminen G Livelab –brändiin. Osa toimenpiteistä ei ole yksin Tampereen klubin päätettävissä, vaan kehittämistä tehdään myös keskitetysti molemmille klubeille, esimerkiksi sovelluksen osalta.

Tässä työssä kehittämissuhteukset keskittyivät lähinnä asiakasrajapinnan tasolle, eli yksittäisiin palveluihin sekä asiakkaan ja klubin väliseen vuorovaikutukseen. Ensimmäinen palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntävä kehitysprojekti antaa tyypillisesti inkrementaalisia parannusehdotuksia. Toiminta kuitenkin luo pohjaa suuremman

vaikuttavuuden tavoitteluun ja laajamittaisempien muutosten toteuttamiseen, jos palvelumuotoilua hyödynnetään jatkossa kaikilla yrityksen toiminnan tasoilla. (Koi-visto ym. 2019, 54.) Nyt on hyvä hetki määritellä kenen tai keiden työnkuvaan asiakaskokemuksen kehittäminen jatkossa kuuluu.

Kaikki esittämäni kehittämissuositukset vaikuttavat yrityksen sisäiseen toimintaan. Henkilökunta on motivoitunutta ja kyvykästä asiakaslähtöisen palvelun tuottamiseen. Seuraava kehityskohde voisikin olla työntekijäkokemus, jolla voidaan esimerkiksi ylläpitää ja parantaa työssä viihtymistä ja töiden sujuvaa hoitamista. Positiivinen suhtautuminen työnantajaan ja omaan työhön vaikuttaa suoraan asiakaskokemukseen. Asiakaskokemuksen kannalta keskeisiä kysymyksiä ovat esimerkiksi mitä tiimin sisällä voidaan parantaa, jotta palvelutaso nousee ja onko henkilöstö resursoitu oikein, eli keskittävätkö he aikansa asiakaskokemuksen kannalta kriittisimpiin asioihin?

Työn ulkopuolelle rajattiin klubin toiminnan kannalta kaksi hyvin keskeistä sidosryhmää: artistit ja välittävän portaan toimijat. Tulevaisuudessa olisi hyvä selvittää myös heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään yhteistyöstä klubin kanssa. Näin varmistetaan, että klubin toiminta ja prosessit palvelevat sujuvaa yhteistyötä. Lisäksi osoitetaan sidosryhmille, miten tärkeä osa klubin toimintaa ne ovat.

Työssä olen selvittänyt, mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen yhden kulttuuritapahtumia tuottavan toimijan arjessa. Toivon, että muut kulttuurialan toimijat saavat työstä suuntaviivoja, miten asiakaskokemuksen kehittämistä voi lähestyä. Kehittämistä voi kokeilla rohkeasti, koska se voi olla käytännönläheistä ja konkreettista. Usein rajallisilla resursseilla toimivien kulttuuritoimijoiden näkökulmasta viesti on lohdullinen: asiakaskokemuksen kehittäminen ja tulosten aikaansaaminen voi tapahtua myös pienin askelin. Hyvä esimerkki tästä on ydinkokemuksen varmistamiseen tähtäävät kehittämissuositukset.

Tärkeä viesti mielestäni on myös, että asiakaskokemusta voi myös kehittää keskittymällä asioiden paremmin tekemiseen. Aina ei ole tarpeellista innovoida uutta, vaan kehittämistyötä on myös asioiden paremmin tekeminen. Jos keskittyy kehittämään toimintaa, myös pienien yksityiskohtien tasolla, ja tekee sen asiakkaan lähtökohdista, se luo pohjaa parantaa asiakaskokemusta ja asemaa muihin toimijoihin verrattuna.

Toivon myös, että onnistunut sosiaalisen median verkkotyöpaja antaa mielenkiintoisen ja konkreettisen esimerkin yhteiskehittämisestä asiakkaiden kanssa.

Elävän musiikin tulevaisuus näyttää mielenkiintoiselta. Vapaa-aika on lisääntynyt ja se on noussut suomalaisille työtä tärkeämpään asemaan (Tilastokeskus 2019b). Konsertit ovat tällä hetkellä toiseksi suosituimpia kulttuuritilaisuuksia elokuvien jälkeen. Konserteissa käyminen yleistyy ja monipuolistuu edelleen tulevaisuudessa. Ne ovat suosittu vapaa-ajanviettotapa kaikissa sosioekonomisissa asemassa oleville ihmisille. (Tilastokeskus 2017.) Elävän musiikin tulevaisuus näyttää siis kävijämäärien osalta varsin valoisalta. Toivottavasti klubitoimijat pystyvät hyödyntämään kasvua toimintaa kehittämällä ja vastaamalla toimintaympäristön muutoksiin.

Toistaiseksi joukkoistaminen kulttuurialalla on perustunut enemmän kokeiluihin kuin pysyvien käytäntöjen luomiseen (Lindholm 2015, 21). Kun joukkoistamisen suosio jatkaa kasvua, ehkä verkostot ottavat enemmän roolia tapahtumatuotannoissa ja syntyy uusia yhteistyöverkostoja, mihin tulokset nuorten yhteiskehittämisessäkin viittaavat. Tässä on yksi mahdollisuus aikaansa seuraaville klubeille: tarjota verkostoille alusta toteuttaa elävän musiikin tapahtumia. Uskon, että tulevaisuudessa klubit tarjoavat entistä enemmän ohjelmistoa perustuen kohderyhmien kysyntään ja siihen, millaisia tapahtumia asiakkaat haluavat kokea.

Työn palauttamisen aikoihin Suomen kulttuuriala on koronaviruksen aiheuttaman tilanteen vuoksi pahassa kriisissä. Elävän musiikin tapahtumat on peruttu pitkälle kesään. Peruuntumiset osuvat kipeästi freelancereihin ja yksityisyrittäjiin, myös tapahtumajärjestäjät ovat taloudellisesti kovilla. Siitä, milloin ja miten elävän musiikin toiminta voi taas jatkua, ei ole tietoa. Tulonmenetykset ovat joka tapauksessa valtavia. Panepidemian vaikutukset ihmisten konserttikäyttäytymiseen nähdään myöhemmin. Palaavatko massatapahtumat osaksi arkea ja miten nopeasti se tapahtuu? Vai nostavatko pienemmät tapahtumat ehkä suosiotaan?

Vaikka tilanne on erittäin vaikea koko kulttuurialalle, kehittämistyötä tapahtuu tällä hetkellä paljon. Aika näyttää, mitä uutta tästä tilanteesta seuraa: miten teknologioita hyödynnetään, mitä uusia ansaintalogiikoita kehitetään ja millaisia erilaisia tapoja kokea kulttuuria syntyy. Se on varmaa, että niiden joukossa on tulevaisuutta muokkaavia uusia innovaatioita kulttuurin tuottamiseen ja kuluttamiseen.

LÄHTEET

- Ahvenainen, Perttu & Gylling, Janne & Leino, Sani 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. (e-kirja). Helsinki: Kauppakamari.
- Anttila, Pirkko 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Viitattu 12.1.2020. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta>
- Alasuutari, Pertti 2009. Snobismista kaikkiruokaisuuteen: musiikkimaku ja koulutustaso. Teoksessa M. Liikkanen (toim.) Suomalainen vapaa-aika. Arjen ilot ja valinnat. Helsinki: Gaudeamus.
- Berlin's Senate Department for Economics, Energy and Public Enterprises 2019. Study Club Culture Berlin. Viitattu 10.2.2020. <https://www.clubcommission.de/wp-content/uploads/sites/2/2019/10/club-culture-study.pdf>
- Busby, Mattha 2019. Live music venue the Borderline to close over rising West End rents. The Guardian 13.5.2019. Viitattu 12.2.2020. <https://www.theguardian.com/uk-news/2019/may/13/live-music-venue-the-borderline-to-close-over-rising-west-end-rents>
- Coachella 2020. Viitattu 8.2.2020. <https://www.coachella.com>
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2020. Perustietoja Suomen taloudesta, tuotanto ja investoinnit. Viitattu 10.1.2020. <https://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2>
- The European School Survey Project on Alcohol and Other Drugs (ESPAD) 2016. ESPAD report news. Viitattu 2.2.2020. <http://www.espad.org/news/2016/new-espad-results>
- Filenius, Marko 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Flow Festival 2020. Viitattu 8.2.2020. <https://www.flowfestival.com>
- G Livelab Tampere 2020. Viitattu 17.3.2020. <https://www.glivelab.fi/tampere>
- Gerdt, Belinda & Korhikoski, Kari 2017. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2012. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hottinen, Merja 2019. Musiikkialan barometri 2019. Music Finland. Viitattu 15.1.2020. <https://musicfinland.fi/fi/tutkimukset/musiikkialan-barometri-2019>
- Hätinen, Jukka 2019. The Circuksen ja Nosturin lisäksi myös Virgin Oil lopettaa. Rumba 11.10.2019. Viitattu 11.2.2020. <https://www.rumba.fi/uutiset/the-circuksen-ja-nosturin-lisaksi-myos-virgin-oil-lopettaa>
- IROresearch Oy 2020. NPS – Suomen parhaat. Viitattu 18.2.2020. <https://www.iro.fi/fi/iro-ratkaisut/asiakasuskollisuus-ja-suosittelev-nps-/suomen-parhaat-nps>
- Karkulehto, Sanna & Venäläinen, Juhana 2016. Kulttuurin arvo elämystalouden aikana. Teoksessa Sanna Karkulehto, Tuuli Lähdesmäki ja Juhana Venäläinen (toim.) Elämykset kulttuurina ja kulttuuri elämyksinä, kulttuurintutkimuksen näkökulmia

elämystalouteen. Nykykulttuurin tutkimuskeskuksen julkaisuja 120. (e-kirja). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kinnunen, Maarit 2019. Elävän musiikin toimialabarometri 2019. LiveFIN Ry. Viitattu 10.4.2020. <http://www.livefin.fi/wp-content/uploads/2020/02/LiveFIN-toimialabarometri-2019.pdf>

Koivisto, Mikko 2007. Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö. Taideteollinen korkeakoulu.

Koivisto, Mikko 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Satu Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Koivisto, Mikko & Säynäjäkangas, Johanna & Forsberg, Sofia 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. (e-kirja). Helsinki: Alma Talent.

Koivunen, K. & Vuorela, T. & Haukkamaa, J. 2014. Käyttäjät ovat merkittävä, mutta vähän hyödynnetty mahdollisuus tutkimus- ja kehitystyössä. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 25. Viitattu 17.1.2020. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2014120246780>

Korkiakoski, Kari 2020. Asiakaskokemuksen trendit 2020. Futurelab. Viitattu 15.2.2020. <https://www.futurelab.fi/asiakaskokemuksen-trendit-2020>

Kulttuuritalo Laikku 2020. Tapahtumien järjestäminen Laikunlavalla. Viitattu 15.3.2020. <https://www.laikku.fi/laikunlava/tapahtumien-jarjestaminen-lavalla>

Lindholm, Arto 2015. Johdanto. Omaehtoisen kulttuurin tuottaminen. Teoksessa Arto Lindholm (toim.) Ei-kävijästä osalliseksi – Osallistuminen, osallistaminen ja osallisuus kulttuurialalla. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.3.2020. <http://www.humak.fi/wp-content/uploads/2015/11/Arto-Lindholm-ei-kavijasta-osalliseksi.pdf>

Live DMA 2020. The Survey. Viitattu 2.2.2020. <http://www.live-dma.eu/the-survey>

Lähdesmäki, Tuuli 2016. Näkökulmia elämystalouden käsitteeseen. Teoksessa Sanna Karkulehto, Tuuli Lähdesmäki ja Juhana Venäläinen (toim.) Elämykset kulttuurina ja kulttuuri elämyksinä, kulttuuritutkimuksen näkökulmia elämystalouteen. Nykykulttuurin tutkimuskeskuksen julkaisuja 120. (e-kirja). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Löytänä, Janne & Korteso, Katleena 2011. Asiakaskokemus, palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. (e-kirja). Helsinki: Talentum.

Löytänä, Janne & Korkiakoski, Kari 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + Rakkaus = Raha. (e-kirja). Helsinki: Talentum.

Music Finland 2019. Suomen musiikkialan talous ja vienti 2018. Viitattu 11.2.2020. <https://musicfinland.fi/fi/tutkimukset/suomen-musiikkialan-talous-ja-vienti-2018>

Music Finland & LiveFIN 2019. Elävän musiikin talous 2018. Viitattu 10.2.2020. <https://musicfinland.fi/fi/tutkimukset/elaevaen-musiikin-talous-2018>

Music Venue Trust 2020. Government Slashes Business Rates For Grassroots Music Venues. Viitattu 15.12.2019. <http://musicvenuetrust.com/2020/01/government-slashes-business-rates-for-grassroots-music-venues>

Muusikkojen Liitto 2018. Info. Viitattu 10.2.2020. <https://www.muusikkojenliitto.fi/info>

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. (e-kirja). Helsinki: Sanoma Pro.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018. Esittävän taiteen ja museoiden valtionrahoituksen uudistaminen. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:1. Viitattu 11.2.2020. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160473/OKM_1_2018.pdf

Pine, B. Joseph II & Gilmore, James H. 1998. Welcome to the Experience Economy. Harvard Business Review July–August 1998 Issue. Viitattu 12.1.2020. <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>

Plattner, Hasso 2013. Empathy fieldguide. Institute of Design at Stanford. Viitattu 15.11.2019. <https://hci.stanford.edu/courses/cs147/2019/au/readings/FIELDDGUIDE-Screen-DTBC-March-2015-V2.pdf>

Pollock, David 2015. The slow death of music venues in cities. The Guardian 9.9.2015. Viitattu 11.2.2020. <https://www.theguardian.com/cities/2015/sep/09/the-slow-death-of-music-venues-in-cities>

Roberts, Deborah L. & Piller, Frank T. 2016. Finding the Right Role for Social Media in Innovation. MIT Sloan Management Review vol. 57, 41-47.

Satmetrix Systems Inc 2017. What Is Net Promoter? Viitattu 18.2.2020. <https://www.netpromoter.com/know>

Summa, Terhi & Tuominen, Kaisu 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Helsinki: Kehitysyhteistyön palvelukeskus Keka ry.

Teosto 2013. Keikkayleisö tahtoo Cheekin, Jari Sillanpään tai Jenni Vartiaisen. Viitattu 3.4.2020. <https://www.teosto.fi/teosto/uutiset/keikkayleiso-tahtoo-cheekin-jari-sillanpaan-tai-jenni-vartiaisen>

Teosto 2018. Elävän musiikin tapahtumat 2017. Viitattu 20.02.2020. <http://www.teosto.fi/keikkakartta>

Tilastokeskus 2019a. WhatsApp suosituin – some on suomalaisten arkea iän mukaan vaihdellen. Viitattu 20.02.2020. <http://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2019/whatsapp-suosituin-some-on-suomalaisten-arkea-ian-mukaan-vaihdellen/>

Tilastokeskus 2019b. Vapaa-aika muutoksessa – tekniikka on hämärtänyt arjen ja leikin rajaa. Viitattu 18.3.2020 <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2019/vapaa-aika-muutoksessa-tekniikka-on-hamartanyt-arjen-ja-leikin-rajaa>

Tilastokeskus 2018. Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestöennuste. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 2.4.2020. http://www.stat.fi/til/vaenn/2018/vaenn_2018_2018-11-16_tie_001_fi.html

Tilastokeskus 2017. Suomen virallinen tilasto (SVT): Vapaa-ajan osallistuminen. Kulttuuriosallistumisen muutokset 2017. Viitattu 18.3.2020. http://www.stat.fi/til/vpa/2017/01/vpa_2017_01_2018-11-21_tie_001_fi.html

Tuulaniemi, Juha 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

The UK Live Census report 2017. Live Music Exchange. Viitattu 1.2.2020. <http://uklivemusiccensus.org>

Vallius, Salla 2019. Elävä kulttuuri tarvitsee tilaa. Music Finland. Viitattu 26.1.2020. <https://musicfinland.fi/fi/kuulumisia/elaevae-kulttuuri-tarvitsee-tilaa>

Vedenpää, Ville & Hallamaa, Teemu 2019. Nuoret rynnivät suurkonsertteihin ja samalla rock-klubit sulkevat oviaan: Spotify-aika ajaa massatapahtumiin. YLE 22.10.2019. Viitattu 1.4.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11026712>

Väliaho, Tuomo 2019. Keikkapaikka The Circus lopettaa toimintansa Helsingin keskustassa: Äänieristys maksaisi miljoonia euroja. Helsingin Sanomat 11.10.2019. Viitattu 11.2.2020. <https://www.hs.fi/kaupunki/helsinki/art-2000006268966.html>

Vänttinen, Ahti 2020. VS: Opinnäytetyön sitaatti. Email ahti.vanttinen@muusikkojenliitto.fi 16.4.2020.

LIITTEET



**G Livelab
Tampere**

Asiakaskysely

G Livelabin ovet aukesivat ensimmäisen kerran noin kolme kuukautta sitten. Haluaisimme kuulla miten toimintamme on mielestäsi lähtenyt käyntiin, jotta voimme jatkossa tarjota sinulle entistä onnistuneempia konserttielämyksiä. Voit vastata kyselyyn anonyymisti.

Kyselyyn vastaaminen kestää alle viisi minuuttia.

Arvomme kaikkien kyselyyn vastanneiden ja yhteystietonsa jättäneiden kesken viisi kahden hengen lippupakettia vapaavalintaiseen G Livelab Tampereen konserttiin. Olemme yhteydessä voittajiin henkilökohtaisesti 10.12.2019 mennessä.

Taustatiedot

1. Ikä *

- alle 18 v.
- 18-25 v.
- 26-35 v.
- 36-45 v.
- 46-55 v.
- 56-65 v.
- yli 65 v.

2. Sukupuoli *

- Mies
- Nainen
- Muu
- En halua vastata

3. Asuinpaikka *

- Tampere, keskusta
- Tampere, esikaupunki/lähiö
- Pirkanmaa
- Pääkaupunkiseutu
- Muu Suomi
- Ulkomaat

Viestintä ja lipunosto

4. Mitä kautta saat tai etsit tietoa klubin tapahtumista? Voit valita useamman vaihtoehdon. *

- G Livelab -sovellus
- Facebook
- Instagram
- Verkkosivut
- Hakukoneet
- Lehtimainonta
- Ystävän suosittelu
- Muu kanava, mikä?

5. Mitä kanavaa käytät pääsääntöisesti lippujen ostamiseen? *

- G Livelab -sovellus
- G Livelab -verkkosivut
- Tiketti
- Muu, mikä?

6. Onko lipun ostaminen helppoa käyttämässäsi kanavassa? *

- Kyllä
- Ei, miksi?

G Livelab -sovellus

7. Käytätkö G Livelabin omaa sovellusta? *

- Kyllä
- Ei, miksi?

8. Löydätkö tarvitsemasi (tapahtuma)tiedot sovelluksesta? *

- Kyllä
- Ei, mitä puuttuu?
- En käytä sovellusta

9. Oletko tilannut tarjoiluja sovelluksen kautta? *

- Kyllä
- Ei, miksi?
- En käytä sovellusta

10. Puuttuuko mielestäsi sovelluksesta joku ominaisuus? *

- Ei

- Kyllä, mikä?
- En käytä sovellusta

Konsertit

11. Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että käyt G Livelabin tapahtumissa? Valitse yksi tai useampi vaihtoehto. *

- Korkeatasoiset esiintyjät
- Viihtyisä ympäristö
- Lippujen hinta
- Hyvä äänentoisto
- Hyvä asiakaspalvelu ja ilmapiiri
- Saavutettavuus
- Esteettömyys
- Ystävien tai perheen suositukset
- Oheispalvelut
- Muu, mikä?

12. Vastasiko edellinen konserttikokemus odotuksiasi? *

- Kyllä, miksi?
- Ei, miksi?

13. Jos voisit muuttaa edellisestä konserttikokemuksestasi yhden asian, mikä se olisi? *

14. Mikä mielestäsi tekee klubista erityisen muihin Tampereen konserttipaikkoihin verrattuna? *

--

15. Kuinka todennäköisesti suosittelisit klubia ystäville ja perheellesi? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En lainkaan todennäköisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin todennäköisesti

Palautteen antaminen

16. Haluamme vastaanottaa palautetta myös jatkossa. Mikä olisi sinulle mieluisin kanava jakaa kokemuksiasi kanssamme? *

- G Livelab -sovellus
- Facebook
- Asiakaskyselyt
- Palautteenanto tapahtuman yhteydessä klubilla
- Muu, mikä?

17. Kuinka usein olisit valmis antamaan palautetta? *

- Joka konsertin jälkeen (esim. vastaamalla yhteen kysymykseen)
- Silloin kun on syytä antaa palautetta
- Silloin tällöin, esim. muutaman kerran vuodessa

18. Etsimme asiakkaita haastateltavaksi. Olisitko kiinnostunut osallistumaan haastatteluun (kesto n. 1h)?

Haastattelut tehdään marras- ja joulukuun aikana. Tarjoamme haastatteluun osallistuneille kiitokseksi 2 kpl lippuja vapaavalintaiseen konserttiin. *

- Kyllä
- Ei

19. Yhteystiedot haastattelun sopimista varten *

Etunimi	<input type="text"/>
Sukunimi	<input type="text"/>
Matkapuhelin	<input type="text"/>
Sähköposti	<input type="text"/>

20. Otamme mielellämme vastaan kaiken palautteen, alle voit jättää terveiset meille.

Kiitos ajastasi, palautteesi on meille arvokasta ja auttaa meitä kehittämään toimintaamme.

Mikäli haluat osallistua lippupaketin arvontaan, jätä sähköpostiosoitteesi alle. Käsittelemme antamasi yhteystiedot irrallaan kyselystä. Voittajille ilmoitetaan henkilökohtaisesti 10.12.2019 mennessä.

21.

Sähköposti	<input type="text"/>
------------	----------------------