

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

**FUTSALJOUKKUE ASIAKASARVOA
MAHDOLLISTAMASSA**

Case Ilves Futsal

Yrityksen taloustiede, markkinointi
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2014
Ohjaaja: Pekka Tuominen

Antti Teittinen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, markkinointi
Tekijä:	Teittinen, Antti
Tutkielman nimi:	FUTSALJOUKKUE ASIAKASARVOA MAHDOLLISTAMASSA Case Ilves Futsal
Pro gradu -tutkielma:	77 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Toukokuu 2014
Avainsanat:	Asiakasarvo, urheilun markkinointi, futsal

Markkinoijan pyrkimys on mahdollistaa asiakkaidensa arvon luomista heille itselleen. Urheilun markkinointia on luonnehdittu haasteelliseksi työksi koska markkinoijalla ei ole otetta päätuotteesta eli ottelusta/kilpailusta. Tämä pakottaa urheilun markkinoijan keskittymään paljolti päätuotteen ympärillä oleviin muihin elementteihin.

Futsal on pienkentällä (20mx40m), viiden pelaajan voimin pelattavaa jalkapalloa, jota pelataan 2mx3m maaleihin. Pallo on kimmottomampi, pienempi ja hieman painavampi kuin tavallisessa jalkapallossa. Pelissä korostuvat taito, peliäly ja taktiikka.

Futsal on maailman nopeimmin kasvava sisäurheilulaji ja harrastajamäärältään Suomen neljänneksi suosituin palloilulaji. Laji on suosittua erityisesti Etelä-Euroopassa ja Latinalaisessa-Amerikassa, esimerkiksi Italiassa on 4 miljoonaa rekisteröityä futsalpelaajaa. Ilves Futsal on lajin kahdeksankertainen suomenmestari.

Asiakasarvo on haastava käsite, jota ei ole kyetty määrittelemään yksiselitteisesti. Sitä voidaan katsoa eri näkökulmista ja sen sisältö sekä mittarit riippuvat paljolti sen henkilön näkemyksistä joka aihetta kulloinkin tutkii. Asiakas arvo jaotellaan usein hyötyihin ja uhrauksiin. Joskus arvoa pyritään mittaamaan eri asioiden tärkeysasteiden mukaan, joskus tyydytään ainoastaan selvittämään mikä kaikki ylipäättään on arvokasta asiakkaille. Erään näkemyksen mukaan asiakasarvo voidaan jakaa taloudellisiin, toiminnallisiin, sosiaalisiin ja emotionaalisiin elementteihin.

Tätä tutkimusta varten haastateltiin yhtätoista eri Ilves Futsal peliaajaa/taustahenkilöä. Tietoa kerättiin teemahaastatteluun sekä tekemällä yksi fokusryhmähaastattelu. Kaikki haastatellut kuten myös tutkija itse voidaan luokitella asiantuntijoiksi aihepiirin tiimoilta. Haastateltaville kerrottiin aina ensin taustatietoja ja tämän jälkeen käsiteltiin yksi kerrallaan aihepiirejä joiden puitteissa Ilves Futsal voisi mahdollistaa asiakasarvoa. Haastateltavilla oli vapaa sana kertoa mielipiteitään ja ideoitaan.

Tutkimuksen tuloksena havaittiin että arvo voidaan jaotella neljään pääryhmään: peliin, arenaan, ottelutapahtumaan ja viestintään. Tärkeimpiä asiakasarvon mahdollistajia olivat laadukas ja jännittävä peli, sekä esteetön näkyvyys katsomosta. Tärkein kehitysidea oli Ilves Futsal brändin hallittu rakentaminen ja nykyistä johdonmukaisempi hyödyntäminen kaikessa toiminnassa. Vahva brändi lisää tunnettuutta ja luo vakikävijöille kotoisuutta.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
SISÄLLYS	3
KUVIOT & TAULUKOT	4
1 JOHDANTO	5
1.1 Urheilun markkinointi	5
1.2 Futsal Suomessa ja maailmalla	7
1.3 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset.....	9
2 ASIAKASARVON MONET ULOTTUVUUDET	11
2.1 Käsitteen määrittely.....	11
2.1.1 Vertailukohtana kilpailijat	11
2.1.2 Hyötyjä ja uhrauksia	13
2.1.3 Erityyppisiä ominaisuuksia.....	14
2.1.4 Asiakasarvon määrittämistapa	17
2.2 Asiakasarvon kokeminen	19
2.2.1 Asiakkaan tulkinta	19
2.2.2 Käyttötilanteen merkitys.....	20
2.2.3 Muuttuva näkemys.....	21
2.2.4 Abstrakti kokonaisuus.....	22
2.2.5 Hyötyjen ja uhrausten moniulotteisuus.....	23
2.3 Asiakasarvon luominen	25
2.3.1 Arvon luominen asiakassuhteessa.....	25
2.3.2 Eri arvonluomistavat.....	26
2.4 Teoreettisen viitekehyksen synteesi	28
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	31
3.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus.....	31
3.2 Asiakasarvon tutkiminen futsalin tapauksessa.....	32
3.3 Asiakkaiden tyypittely.....	35
3.4 Tiedon kerääminen, analysointi ja tulkinta	37
3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	39
4 FUTSALJOUKKUEEN ASIAKASARVO	41
4.1 Ilves Futsal asiakasarvon mahdollistajana	41
4.1.1 Ottelu.....	41
4.1.2 Areena	45
4.1.3 Ottelutapahtuma	51
4.1.4 Viestintä	57
4.2 Johtopäätökset	61
5 YHTEENVETO	68
LÄHTEET	72

KUVIOT & TAULUKOT

Kuvio 1. Tuotteen eri kerrokset	14
Kuvio 2. Kanon malli.....	16
Kuvio 3. Esimerkki ketjutyypisistä ajatusmallista	22
Kuvio 4. Asiakasrvohierarkia.....	23
Kuvio 5. Erilaiset hyödyt ja -uhraukset	25
Kuvio 6. Eri tavat luoda arvoa	27
Kuvio 7. Asiakasrvo asiakkaan näkökulmasta.....	29
Kuvio 8. Asiakasrvo mahdollistaminen	30
Kuvio 9. Asiakasrvo tutkimismetodi.....	33
Kuvio 10. Asiantuntijoihin nojaaminen	37
Kuvio 11. Ilves Futsaln asiakasrvo mahdollistamisen pääelementit.....	63
Taulukko 1. Futsaljoukkueen asiakasmääritelmä	34
Taulukko 2. Futsaljoukkueen kilpailijamääritelmä.....	34
Taulukko 3. Ilves Futsaln tärkeimmät asiakassegmentit	37
Taulukko 4. Haastattelut	38
Taulukko 5. Otteluun liittyvät asiakasrvo ja kehitysideoat.....	41
Taulukko 6. Areenaan liittyvät asiakasrvo ja kehitysideoat	46
Taulukko 7. Ottelutapahtumaan liittyvät asiakasrvo ja kehitysideoat	51
Taulukko 8. Viestintään liittyvät asiakasrvo ja kehitysideoat.....	57

1 JOHDANTO

1.1 Urheilun markkinointi

Urheilua markkinoitaessa on äärimmäisen hankala kontrolloida ydintuotetta eli ottelua tai kilpailua (Beech ja Chadwick 2007, 38). Mullinin ja kumppaneiden (2007, 18.) mukaan jokainen kuluttaja kokee kannattamansa joukkueen edesottamukset omalla tavallaan ja heille muodostuu omanlaisensa muisto ja illuusio siitä, millainen kukin ottelu oli. Kuluttajat myös kokevat jokaisen yksittäisen ottelun eri tavoin. Seuraavaa ottelua ei koeta samalla tavoin kuin mitä koettiin edellinen. McDonaldin ja Milnen (1999, 6) mukaan urheilua markkinoitaessa päämyyntiartikkelina ei voidakaan pitää ottelun lopputulosta, koska tämä on epävarma, vaan pitää keskittyä muihin asioihin.

Beech ja Chadwick (2007, 38) korostavat että kun urheilun kuluttajille pyritään tuottamaan yhä parempia kokemuksia, niin tällöin on ratkaisevan tärkeää huomioida se, mitä kaikkia muita lisäarvoa luovia aspekteja kyettäisiin liittämään ydintuotteen ympärille. Olisi tärkeää luoda onnistuneesti ”täydennetty tuote”, joka sisältää mahdollisimman paljon lisäarvoa tuottavia elementtejä.

Tyypillinen urheilujoukkueen pelissä kävijä on Bednallin ym. (2012, 80–89) mukaan ihminen joka on käynyt peleissä ennenkin tai on muuten vaan urheiluhenkinen. Theodorakis ym. (2013, 86) painottavat että urheilun markkinoinnin teoria jakaakin urheilun tuotteeksi jossa on aina kaksi pääosaa. Ensiksikin on ydinosa (tai ydinpalvelu), eli peliin liittyvät asiat (esimerkiksi pelaajien suoritus kentällä, pelin taso, oman joukkueen menestys, katsojan näkemys kenttätapahtumista, jne.). Toisekseen on ”periferinen” tai tukeva osa (sisältäen esimerkiksi pelipaikan fasiliteetit, tukevat palvelut kuten autoparkki, katsojien ja henkilöstön väliset interaktiot, jne.)

Beech ja Chadwick (2007, 38.) painottavat että ottelun ohessa tarjottavat lisäpalvelut näyttelevät merkittävää roolia sen suhteen, millaisen tulkinnan kuluttaja muodostaa ottelutapahtumasta. Esimerkiksi stadionilla myytävä ruoka, istumapaikan mukavuus, näköyhteys kentälle, myytävät oheistuotteet, wc-tilojen puhtaus, jne. kaikki vaikuttavat siihen millaiseksi kuluttajan kokemus ottelutapahtumasta lopulta

muodostuu. McDonaldin ja Milnen (1999, 6) mukaan mm. fanien yhteisöllisyys, joukkueiden välinen kilpailutilanne, mahdollisuus nähdä tunnettu urheilija, tai sen korostaminen että ottelu on ennen kaikkea perhetapahtuma, ovat esimerkkejä asioista, joihin urheilun markkinoijan tulisi keskittyä myyntiartikkeleinaan.

Valtaosa markkinoinnin teorioista olettaa asiakasarvon suhtautuvan markkinoinnin muihin käsitteisiin seuraavasti: Koettu laatu/kustannus → Asiakasarvo → Asiakastyytyväisyys → Sitoutuneisuus (Gallarza ym. 2011, 186–187). Bodet ja Bernache-Assollant (2011, 796) toteavat, että tämä ketju pätee myös urheilun markkinoinnissa. Kun urheilun markkinoija tavoittelee sitoutuneisuutta ja tyytyväisyyttä, hänen tulisi ensin pohtia sitä, mitkä elementit hänen palvelutarjoomassaan luovat eniten arvoa asiakkaiden näkökulmasta. Beatonin ym. (2011) mukaan sitoutuneisuus on urheilujoukkueen tapauksessa varsin moniulotteinen käsite, johon vaikuttaa voimakkaimmin kolmen tyyppisiä erilaisia tekijöitä: hedonistinen arvo, keskeisyys elämässä ja symbolinen arvo.

Funkin ja kumppaneiden (2004) mukaan on olemassa neljä motivoivaa tekijää, joiden perusteella ihmisiä saadaan yhä tiiviimmin mukaan urheilujoukkueen yhteyteen. 1) ”Houkuttelevuus”: mitä isommat fyysiset/emotionaaliset hyödyt kuluttaja saa ottelukokemuksesta, sitä sitoutuneempi hän on joukkueeseen. 2) ”Itsensä ilmaiseminen”: mitä isommat symboliset hyödyt kuluttaja saa siitä että hänet yhdistetään muiden silmissä tämän joukkueen kannattajaksi, sitä sitoutuneempi hän on. 3) ”Keskeisyys elämässä”: mitä tiiviimpiä siteitä ystäviin, ja mitä enemmän uusia sosiaalisia kontakteja kuluttaja pystyy otteluissa luomaan, sitä sitoutuneempi hän on. Sosiaaliset hyödyt ovat tärkeitä erityisesti naisille. 4) ”Riski”: välillisen saavuttamisen merkityksettömyys. Joukkueen menestys koetaan usein osittain henkilökohtaisena menestyksenä. On kuitenkin olemassa riski, että tämä menestys jossain vaiheessa loppuu. Mitä vähemmän kuluttaja kokee tätä riskiä, sitä sitoutuneempi hän on.

Bednall ym. (2012, 80-89.) korostavat että markkinoitaessa urheilujoukkueen otteluita nuoremmalle sukupolvelle on syytä huomioida se, että kaveripiireillä ja sosiaalisilla tekijöillä on merkittävä vaikutus siihen, löytääkö yleisö katsomoon vai ei. Kaveriporukoilla pelipäivän ohjelmaan kuuluu monesti myös pubikäynti, (eli niin sanotut ”jälkipelit”. Sosiaalista arvoa luodaan spekuloidulla ottelun tapahtumilla).

McDonald ym. (2013, 41–52) tutkivat kausikortin omaavia henkilöitä ja sitä, ovatko nämä valmiita ostamaan kausikortin uudelleen. Heidän mukaansa asiaan liittyen on tärkeä huomioida viisi suurempaa kokonaisuutta. 1) Palvelut: henkilökunnan auttavaisuus, valitusten käsitteleminen ja yleinen toimintojen laatu. 2) Kotikenttä: tunnelma, oma istuin, stadionin fasiliteetit. 3) Joukkueen suorituskyky: pelien viihteellisyys, yrittäminen kentällä, voittaminen. 4) Seuran johtaminen: johtokunnan toiminta, yleinen johtaminen, promootio. 5) Henkilökohtainen sitoutuneisuus: tuntee henkilö olevansa osa seuraa, huomioiko seura henkilön kontribuutiot, kokeeko henkilö että seura arvostaa kannattajakuntaansa, mahdollisuudet olla kanssakäymisissä pelaajien- tai seuran muiden jäsenten kanssa.

Lock & Filo (2012) painottavat, että on olemassa kaksi näkökohtaa, jotka saattavat estää ihmisiä tulemasta paikalle katsomaan urheilua. Ensiksikin se, että ihminen on yleisesti tiedostamattomalla tavalla apaattinen kyseistä joukkuetta kohtaan. Toisena mahdollisuutena se, että ihminen ei tietoisesti halua tulla assosioiduksi joukkueeseen.

Lockin ja Filon (2012) mukaan apaattisuus näkyy esimerkiksi seuraavanlaisina asioina. 1) Ihminen ei yksinkertaisesti ole kiinnostunut lajista/joukkueesta. 2) Ihmisellä on omia esteitään joiden takia hänen on vaikea tulla paikalle katsomaan peliä. 3) Ihmisillä ei ole riittävästi tietoa peleistä, kuten esimerkiksi alkamisajoista.

Epäassosioituminen näkyy Lockin ja Filon (2012) mukaan puolestaan esimerkiksi seuraavanlaisina asioina: 1) Joukkueen toimintatavat ovat vastoin ihmisen omia arvoja. 2) Ihminen kokee että joukkue ottaa käytännön tasolla yhteisöltä enemmän pois kuin mitä se sinne tuo (esimerkiksi sellaisia junioreita jotka eivät ole tähtipelaajia kohdellaan huonosti). 3) Ihminen kokee että joukkueella on liian elitistinen ylhäältä-alas lähestymistapa asioihin, varsinkin rahan käytön suhteen (esimerkiksi harrastajat joutuvat jäsenmaksuillaan rahoittamaan ykkösjoukkueen toimintaa).

1.2 Futsal Suomessa ja maailmalla

Suomen Palloliiton mukaan futsal on peli, jota monet kutsuvat jalkapallon pikkuveljeksi. Se on pienessä tilassa pelattava nopea peli, joka vaatii pelaajilta

erityisesti taitoa, nopeita oivalluksia ja peliälyä. Huipputasolla pelattaessa taktiikka ja joukkueen yhteiset kuviot nousevat yhä merkittävämpään rooliin. Nimi futsal tulee portugalilaisen kielen sanoista Futebol de Salao, joka tarkoittaa salijalkapalloa. Futsalia on pelattu Etelä-Amerikassa 1930-luvulta lähtien ja Eurooppaan se rantautui 1960-luvulla. (Palloliitto.fi 2013 (1).)

Futsalin säännöistä tärkeimpiä ovat seuraavat. Joukkueilla on kerrallaan kentällä neljä pelaajaa ja maalivahti. Pelipallo on pienempi ja kimmottomampi kuin jalkapallo. Futsalia pelataan ”käsipallokentällä” ”käsipallomaaleihin” (kentän mitoituksi on määritelty: pituus 38m–42m, leveys 20m–25m)(maalin kooksi on määritelty: leveys 3m, korkeus 2m). (Fifa 2012–2013, 7–15.)

Futsal on maailman nopeimmin kasvava sisäurheilulaji (Uefa.com 2013). Futsalilajin harrastajia on maailmassa useita kymmeniä miljoonia, esimerkiksi pelkästään Italiassa ”calcio a cinque” eli futsalia pelaa noin 4 miljoonaa harrastajaa. Ammattilaisarjoja pelataan useissa maissa. Kovatasoisimpia sarjoja ovat Espanjan, Italian, Venäjän, Portugalin, Japanin ja Brasilian liigat. (Palloliitto.fi 2013 (1).) Maailman jalkapallon kattojärjestön Fifan kaikkiaan 209:stä jäsenmaasta jo 150:ssä järjestetään organisoitua futsaltoimintaa (Fifa.com 2012).

Suomeen futsal tuli 1990-luvulla. Lajin harrastajamäärä on kasvanut jatkuvasti huimaa vauhtia. Futsal olikin vuonna 2010 jo Suomen neljänneksi suosituin palloilulaji. Lisenssipelaajien määrällä mitattuna futsalia suosituimpia olivat vain jalkapallo, jääkiekko ja salibandy. (Anttonen 2010, 3.) Suomen Palloliitto on panostanut jalkapallon ohella jatkuvasti yhä enemmän myös futsaliin. Se esimerkiksi huomioi futsalin tärkeänä osana toimintasuunnitelmaansa (Palloliitto 2013 (1), 14) ja suomalaisen jalkapallon toimintastrategiaa (Palloliitto 2013 (2), 27). Se myös palkkasi futsalmaajoukkueelle ensimmäisen ulkomaalaisen päävalmentajan, Kroatialaisen Mico Marticin vuoden 2013 alusta lähtien (Palloliitto.fi 2013 (2)).

Ilves Futsal on Suomen kaikkien aikojen menestynein futsaljoukkue. Se on kahdeksankertainen suomenmestari ja ollut näiden mestaruuksien seurauksena seitsemän kertaa Suomen edustajana Uefa Futsal Cupissa (vrt. jalkapallon Mestarien

liiga). Ilves Futsal on myös kolminkertainen Suomen Cupin voittaja ja omaa lukuisan määrän muitakin merkittäviä titteleitä. (Ilvesfs.fi 2014.)

1.3 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Asiakasarvo on tärkeä käsite. Se on merkityksellinen ensiksikin silloin, kun tavoitellaan uusia asiakkaita, koska tällöin tulee kyetä näyttämään tarjooman arvo potentiaalisille asiakkaille, jotta nämä kokeilisivat ja ostaisivat (Anderson & Narus 2004, 7). Se on oleellinen käsite myös pitkää aikaväliä pohdittaessa. Kestävä kilpailuetu voidaan saavuttaa vain tarjoamalla aina enemmän arvoa asiakkaille kuin kilpailijat (Ulaga & Chacour 2001, 529). On jopa väitetty, että asiakasarvon tuottaminen olisi perimmäinen syy sille, että yrityksiä on ylipäättään olemassa (Slater, 1997, 166).

Asiakasarvo nousee esiin myös silloin, kun yritys pohtii sitä, miten se saisi maksimaalisen palautuksen asiakkailtaan niistä ponnisteluista, joita se on näiden eteen tehnyt. Kothari ja Lackner toteavat osuvasti, että jos yritys ei kykene osoittamaan differoidun tarjoomansa asiakasarvoa selkeästi ja määrällisesti, jää ostajille vain vähän vaihtoehtoja. Ostajat perustavat ostopäätöksensä tällöin helposti vain yhteen lukuun, joka heillä on käytettävissään eli tuotteen myyntihintaan. (Kothari & Lackner 2006, 245.)

Asiakasarvon tulisi värittää myös yritysten hinnoittelupäätöksiä. Naglen ja Hoganin (2006, 18) mukaan tuotteiden hinnoittelua pohdittaessa myyjän haasteena on ymmärtää, mitkä asiat luovat merkityksellistä arvoa eri asiakkaille. Myyjän tulisi pyrkiä siihen, että eri asiakkaat maksaisivat tuotteesta kukin sen mukaan, paljonko asiakasarvoa kukin heistä siitä kokee saavansa.

Tämän tutkielman tarkoituksena on kuvata ja analysoida eri tapoja joilla futsaljoukkue voi mahdollistaa asiakkaidensa arvonluomista. Tutkielman konkreettisena tavoitteena on tuottaa taulukoidut esitykset, joista selviävät:

1. Asiakasarvon mahdollistamisen pääkomponentit (hyötyjä ja uhrauksia)
2. Kehitysideat, joilla asiakasarvoa voitaisiin mahdollistaa yhä paremmin

Osatavoitteina on ensinnäkin määritellä käsitteet asiakas ja kilpailijat futsaljoukkueen tapauksessa. Toisena osatavoitteena on tyypitellä futsaljoukkueen ”asiakassegmenttejä”. Kolmantena osatavoitteena on tuottaa konkreettisia johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia joilla Ilves Futsalin toimintaa voitaisiin kehittää asiakkaiden näkökulmasta yhä paremmaksi.

Tutkielma rajautuu tutkimaan aihetta yhden joukkueen katsojien, pelaajiston ja taustahenkilöiden näkökulmasta. Sponsoriyitykset on rajattu tutkimuksen asiakasmääritelmän ulkopuolelle.

Aihealueen tutkiminen on tärkeää, koska mitä paremmat puitteet katsojille pystytään urheilutapahtumissa luomaan, sitä varmemmin katsojat palaavat uudestaan lajin pariin. Futsal on Suomessa nuori ja kasvava laji, jonka markkinointia ei ole aiemmin maassamme juuri tutkittu, parannettavaa löytyy varmasti monella eri saralla.

Yksi Ilves Futsalin iskulause kuuluu: ”Futsal on parasta paikan päällä”. Eräs haaste joukkueelle on viime vuosina ollut se, että otteluiden nettistriimeillä (suora videolähetys Internetin kautta) riittää enemmän katsojia kuin mitä löytää paikan päälle otteluihin. Toisaalta tämä voi kertoa siitä, että nettistriimit ovat olleet hyvälaatuisia ja onnistuneesti toteutettuja. Toisaalta se saattaa kieltä siitä, että ottelutapahtumissa riittäisi kehitettävää. Yleisöä pitäisi saada sankemmin joukoin paikan päälle otteluihin sen sijaan, että he tyytyvät katsomaan peliä kotisohvaltaan Internetin välityksellä. Tämä on yksi haasteista, joihin tämän tutkielman on tarkoitus tuottaa ideoita ja jonka vuoksi aihetta on tärkeää tutkia. Eräs kysymys kuuluu: onko Ilves Futsalin kotiarena Spiral-Halli järkevä pelipaikka myös katsojien näkökulmasta?

Yksi perustelu tämän tutkielman tekemiselle on Ilves Futsalin haaste sen suhteen, että sarjapeleihin Futsal-Liigan häntäpään joukkueita vastaan ei löydy läheskään niin paljon katsojia kuin mitä joukkue toivoisi. Katsojat luovat tapahtumaan tunnelmaa. Jos katsojia ei ole riittävästi, tunnelma latistuu. Tällöin katsojakokemus ei ole yhtä hyvä myöskään paikalla olijoille. Yhtenä tämän tutkielman tärkeistä aiheista olisi löytää keinoja siihen että joukkueelle saataisiin luotua vakikannattajapohjaa joka on niin sitoutunut asiaan, että saapuvat otteluihin aina paikalle.

2 ASIAKASARVON MONET ULOTTUVUUDET

“Asiakasarvo on asiakkaan kokema preferenssi ja arviointi koskien niitä ominaisuuksia, ominaisuuksien suorituskykyjä ja käytön seurauksia, jotka mahdollistavat (tai estävät) asiakasta pääsemästä hänen omiin tavoitteisiinsa ja päämääriinsä käyttötilanteissa” (Woodruff 1997, 142).

Tämä Woodruffin määritelmä on eräs tunnetuimmista asiakasarvon määritelmistä, jota esimerkiksi Parasuraman (1997, 154–161) luonnehti varsin kattavaksi. Monet suppeammat asiakasarvon määritelmät tyytyvät hänen mukaansa lähinnä asiakkaiden "mitä on saatu - mistä on luovuttu" -tyyppiseen arviointiin.

Asiakasarvo on jo varsin iäkäs käsite. Se on tunnistettu kirjallisuudessa jo 1950-luvulta lähtien (Lindgreen & Wynstra 2005, 734). Yleisesti asiakasarvo ymmärretään ilmiöksi, joka käsittelee asiakkaan saamien hyötyjen suhdetta hänelle aiheutuneisiin harmeihin (uhrauksiin) (Ulaga 2001, 318). Oleellista on huomata, että asiakkaan kokema arvo riippuu siitä, miten hän itse tuotetta käyttää, ja että arvon määrä on verrannollinen kilpailevien ratkaisujen suorituskykyyn (Ulaga & Chacour 2001, 529-530). Asiakas arvo riippuu siis paljolti siitä viitekehystä, jonka puitteissa asiakas itse tuotetta tarkastelee (Zeithaml 1988, 15).

Babin ja James (2010, 476) korostavat, että asiakasarvo luodaan aktiviteeteilla, jotka palvelevat asiakasta. Asiakas arvo on heidän mukaansa asiakkaan subjektiivinen näkemys hänelle tuotettujen palvelusten arvosta ottaen huomioon kaikki hänelle tuotetut hyödyt ja kaikki hänelle koituneet uhraukset.

2.1 Käsitteen määrittely

2.1.1 Vertailukohtana kilpailijat

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on ollut perinteisesti se keino, jolla yritykset ovat kuunnelleet asiakkaitaan (Payne & Holt 2001, 168; Woodruff 1997, 139). Tyypillisissä asiakastyytyväisyyden mittauksessa tuotteen laadun oletetaan johtavan

tyytyväisyyteen (Ulaga & Chacour 2001, 527). Asiakastyytyväisyys ja asiakasarvo ovat siinä mielessä varsin samankaltaisia käsitteitä, koska molemmat tarkastelevat tuotteita ja niiden käyttötilanteita (Spiteri & Dion 2004, 679).

Kirjallisuudessa on kyseenalaistettu sitä, ovatko asiakastyytyväisyys ja asiakasarvo oikeasti eri käsitteitä. "Onko sen mittaaminen kuinka tyytyväisiä asiakkaat tuotteeseen ovat, oikeasti eri asia kuin sen mittaaminen, paljonko he saavat siitä arvoa?" (Parasuraman 1997, 155).

Asiakastyytyväisyyden mittaamisen taustalla vaikuttavat teoriat on kehitetty pitkälti jo 1960- ja 1970-luvuilla (Woodruff 1997, 150). Ulaga & Chacourin (2001, 528) mukaan niin sanottuun diskonfirmaatio-paradigmaan perustuva teoria on tärkein näistä. Se esittää, että asiakkaan tyytyväisyyden tunteet pohjautuvat vertailuun, jota hän tekee tuotteen havaitun toiminnan ja omien odotustensa välillä. Asiakas on tyytyväinen, jos tuotteen suorituskyky vastaa odotuksia ja on tyytymätön, jos suorituskyky on heikompi kuin mitä hän odotti.

On osoitettu, että asiakkaat, jotka ovat tyytyväisiä yrityksen tuotteisiin, säilyvät lojaaleina ja ostavat yritykseltä myös tulevaisuudessa (Lindgreen & Wynstra 2005, 732). On myös osoitettu, että korkeampi asiakastyytyväisyys johtaa parempaan asiakaspysyvyyteen, positiiviseen suusanalliseen viestintään, vahvempaan kilpailuasemaan markkinoilla, kasvaneeseen markkinaosuuteen (Ulaga & Chacour 2001, 526) ja jopa kasvaneeseen osakkeen arvoon (Lindgreen & Wynstra 2005, 738).

Pitää kuitenkin huomioida, että asiakas ostaa siltä tarjoajalta, jolta kokee saavansa eniten arvoa (Lindgreen & Wynstra 2005, 736). Ulaga ja Chacour korostavat, että asiakasarvo määritetään aina suhteessa kilpailijoihin. Asiakastyytyväisyys puolestaan arvioi kylläkin yrityksen suorituskykyä nykyisten asiakkaiden mielissä, mutta se ei huomioi kilpailijoita tässä analyysissä. (Ulaga & Chacour 2001, 528–529.) Yleensä ostopäätöstä tehdessään asiakas kuitenkin ottaa huomioon myös kilpailijoiden hinnat ja heidän tuottamansa arvon (Ravald & Grönroos 1996, 20).

Sweeney ja Soutar (2001, 206) painottavat myös toista eroavaisuutta, joka asiakasarvolla ja asiakastyytyväisyydellä on, nimittäin monikäyttöisyyttä.

Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata vain sen jälkeen, kun asiakas on jo käyttänyt tuotetta. Asiakasarvoa puolestaan voidaan mitata jo ennen kuin ostosta on edes tehty. Ja yhtä hyvin myös pitkäaikaisen käytön jälkeen.

Asiakkaiden tyytyväisyys ei ole Jonesin ja Sasserin (1995, 91) mukaan riittävä takuu sille, että he ostavat yritykseltä uudelleen. Monissa tutkimuksissa on ilmennyt tuloksia että "tyytyväiset" asiakkaat eivät välttämättä olekaan lojaaleja. Tämä eritoten silloin, kun he eivät ole "täysin tyytyväisiä".

2.1.2 Hyötyjä ja uhrauksia

”Asiakasarvo on asiakkaan arvio siitä arvosta, jonka toimittaja on heille luonut ottaen huomioon kaikki relevantit hyödyt ja uhraukset ja vaihtokaupan tekemisen näiden välillä asiakkaalle ominaisessa käyttötilanteessa” (Flint et al. 1997, 171).

Flintin ja kumppaneiden käsitys asiakasarvon määrittämisestä on seuraavanlainen. Asiakas määrittää ensin sen, kuinka arvokkaita hänelle ovat kaikki tuotteen hyödyt. Sitten hän määrittää sen, minkä arvoisia ovat ne uhraukset, jotka hän joutuu tekemään kun hän tuotetta X käyttää. Saamansa asiakasarvon määrän hän selvittää lopulta vähentämällä kaikkien hyötyjen kokonaisarvosta kaikkien uhrausten kokonaisarvon.

Payne ja Holt (2001, 168) ovat samaa mieltä asiasta. Heidän mukaansa asiakas arvioi tuotteen arvoa käymällä vaihtokauppaa kokemillaan hyödyillä ja uhrauksilla. Koetut uhraukset voivat olla monenlaisia, sillä ne kuvaavat kaikkia niitä kustannuksia, jotka asiakas kärsii tehdessään tämän tietyn ostoksen.

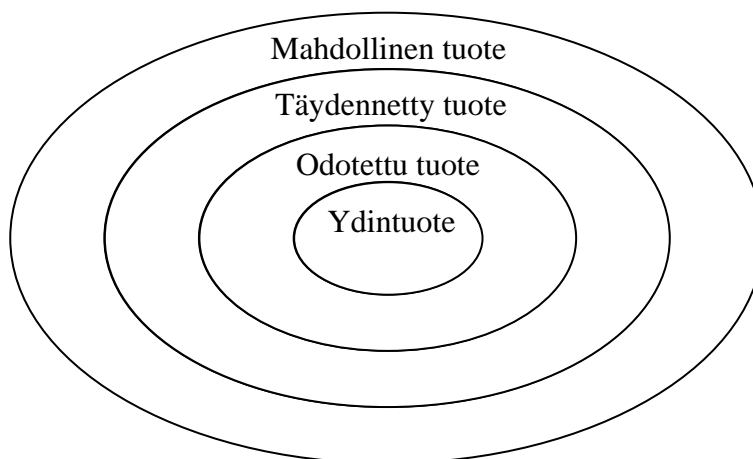
Uhrauksia voivat olla esimerkiksi tuotteen kalliimpi hinta tai vaikka kalliimmat hankinta-, kuljetus-, asennus-, tilauksenkäsittely-, tai huoltokustannukset (Payne & Holt 2001, 168). Kaikkien näiden kustannusten perusteena on aina suorituskykyero oman ja kilpailijan tuotteen välillä (Kothari & Lackner 2006, 246). Jos oma tuote ei ole suorituskyvyltään yhtä hyvä kuin kilpailijan tuote, edustaa tämä uhrausta asiakkaan mielestä.

Zeithamlin (1988, 11–18) mukaan "rahallisten" uhrausten lisäksi voivat kyseessä olla yhtä hyvin myös "ei-rahalliset" uhraukset. Tällaisia ovat esimerkiksi aika-, vaiva-, etsimis- ja psyykkiset kustannukset, jotka ovat kaikki myös merkittäviä asiakkaalle.

Asiakkaan kokemat hyödyt voivat puolestaan olla mitä tahansa hyviä asioita, joita asiakas kokee saavansa ostamalla tuotteen. Hyötyaspekteja voivat olla esimerkiksi jotkin uuden tuotteen uudet ominaisuudet, tai vaikka uudet tavat palvella asiakasta kuten teknisen tuen saatavuus. (Payne & Holt 2001, 168.) Tuotteeseen voi liittyä myös abstraktimpia hyötyjä, esimerkiksi brändinimi jonka asiakas tulkitsee signaaliksi laadusta (Zeithaml 1988, 8). Hyötyjä ovat kaikki ne elementit, joissa tuote tarjoaa enemmän arvoa asiakkaalle kuin kilpaileva tuote.

2.1.3 Erityyppisiä ominaisuuksia

Levitt (1980, 84) huomasi että tuotteisiin liittyy oikeastaan aina sekä selviä käsin kosketeltavia (tangible) ominaisuuksia, että myös monia aineettomia (intangible) aspekteja. Näin ollen asiakas ei arvioi arvoa ainoastaan fyysisten "ydin-tuotteiden" perusteella, vaan pikemminkin laajempien tarjottavien kokonaisuuksien perusteella. Kuvio 1 selventää Levitin näkemystä.



Kuvio 1. Tuotteen eri kerrokset (Levitt 1980, 86).

Levitt siis jakoi tuotteen neljään sisäkkäiseen osaan. Ydintuote (generic product) on keskeinen osa odotettua tuotetta (expected product), joka puolestaan sisältyy

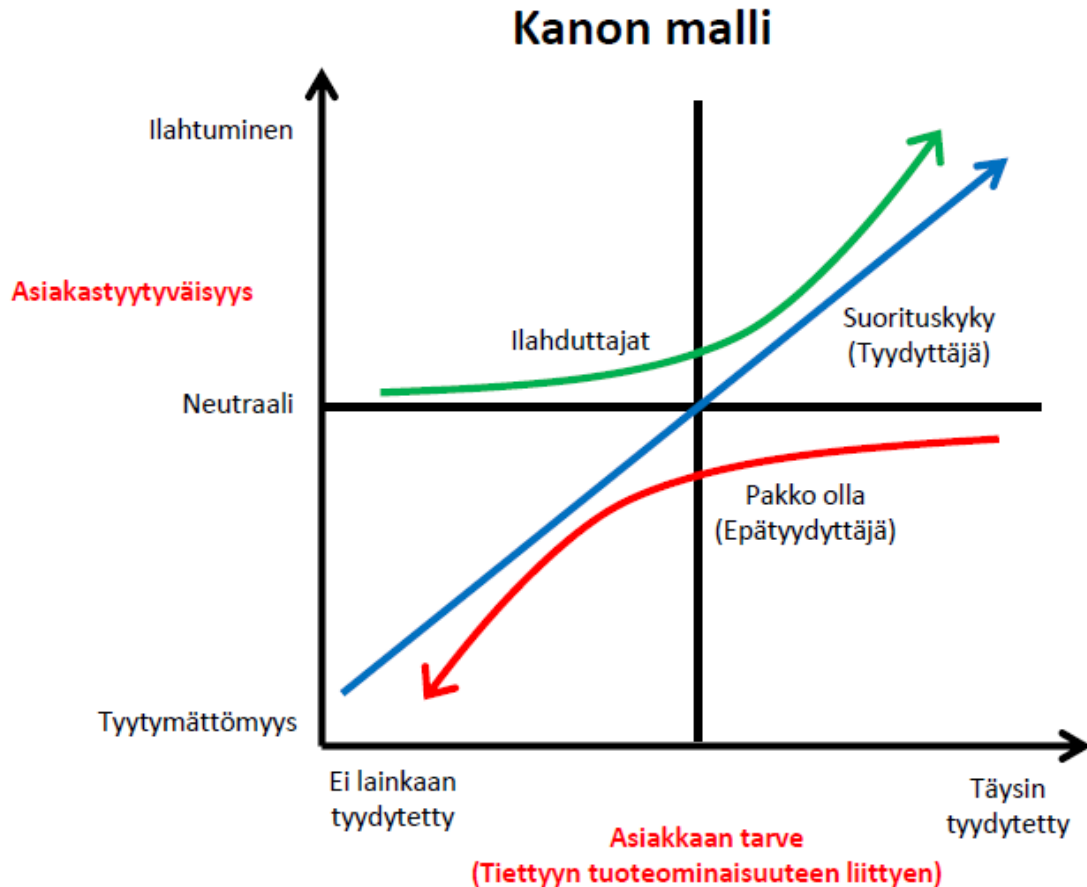
täydennettyyn tuotteeseen (augmented product), jota viimein ympäröi mahdollinen tuote (potential product). (Levitt 1980, 85–88.)

Ydintuotetta Levitt kuvasi perustavaa laatua olevaksi asiaksi, jonka yritys tarvitsee voidakseen kilpailla markkinoilla. Yleensä on kuitenkin niin, että ydintuote menee kaupaksi vain, jos asiakkaan laajemmat odotukset kaupan suhteen pystytään täyttämään. Nyt astuu kuvaan odotettu tuote. Siihen sisältyvät ydintuotteen lisäksi ostajan minimivaatimukset ostolle, kuten hyväksyttävissä oleva toimitusaika, kaupan muut ehdot ja vaikkapa tekninen tuki. (Levitt 1980, 85–88.)

Levitt jatkaa että odotettua tuotetta täydentää täydennetty tuote. Se sisältää edellisten lisäksi myös sellaisia asioita, joita asiakas arvostaa, mutta joita hän ei osannut valmiiksi odottaa. Se sisältää siis elementtejä, jotka ylittävät asiakkaan perustarpeet. Tällaisten täydennysten vaarana on kuitenkin se, että asiakas saattaakin arvostaa halvempaa hintaa enemmän kuin näitä saatuja lisäetuja. Jotkut asiakkaat saattavat jopa olla kykenemättömiä hyödyntämään tätä ylimääräistä, jota tarjotaan. (Levitt 1980, 85–88.)

Uloin kerros Levitin mallissa on potentiaalinen tuote. Se sisältää kaiken mahdollisen, jota on tehtävissä houkuteltaessa uusia asiakkaita ja pidettäessä kiinni vanhoista. Vain myyjän resurssien rajallisuus ja mielikuvituksen lennokkuus asettavat rajat sille, mitä voidaan tarjota. On kuitenkin pidettävä mielessä, että kaikkien asioiden, jotka lisätään tuotteeseen, on syytä myös lisätä sen houkuttelevuutta verrattuna kilpaileviin ratkaisuihin. (Levitt 1980, 85–88.)

Levittin ajatuksen tärkein anti oli siinä, että myös muilla elementeillä kuin pelkällä ydintuotteella on merkittävää vaikutusta koettuun asiakasarvoon (Payne & Holt 2001, 164). Khalifan (2004, 648–649.) mukaan tällaisia arvon komponenttien malleja on kehitetty useita muitakin. Eräs maininnan arvoinen malli on Kanon malli (Kano 1984), joka jakaa tuotteen ominaisuudet kolmeen pääkategoriaan: ”epätydyttäjiin” (dissatisfiers), ”tyydyttäjiin” (satisfiers) ja ”ilahduttajiin” (delighters). Pääkategorioiden lisäksi Kanon mallissa oli vielä kolme muutakin kategoriaa: ”indifferentit”, ”päinvastaiset” ja ”kyseenalaiset” (Gouthier ym. 2012, 453). Kuvio 2 havainnollistaa pääkategoriat.



Kuvio 2. Kanon malli (mukaillen Woodley 2009)

Epättydyttäjät ovat Khalifan (2004, 648–649) mukaan sellaisia tuoteominaisuuksia, joita asiakas pitää itsestään selvyytenä. Kaikkien tähän kategoriaan kuuluvien tuoteominaisuuksien pitää asiakkaan mielestä olla tuotteessa mukana. Jos tähän kategoriaan kuuluva tuoteominaisuus puuttuu tuotteesta, asiakas ärsyyntyy.

Tyydyttäjät ovat Khalifan (2004, 648–649.) mukaan sellaisia tuoteominaisuuksia, joita asiakas odottaa tuotteelta ja joilla asiakas mittaa tuotteen suorituskykyä. Mitä parempi suorituskyky, sitä tyytyväisempi asiakas. Jos suorituskyky on heikko, asiakas pettyy. Shahinin mukaan tällaisten tuoteominaisuuksien suorituskykyä pohditaan yleensä yksiulotteisella skaalalla, jossa ajatuksena on että ”enemmän on parempi”, ”nopeammin on parempi” tai vaikka että ”mitä helpompi sitä parempi” (Shahin 2004, 733).

Ilahduttajat ovat Khalifan (2004, 648–649.) mukaan tuoteominaisuuksia, jotka ovat jollain tapaa uusia ja innovatiivisia. Asiakas ei osaa odottaa niitä etukäteen ja yllättyy positiivisesti huomattessaan niiden olemassaolon. Ne ovat ominaisuuksia, jotka jollain tapaa ratkovat asiakkaan piilevän pulman tai etukäteen tunnistamattoman tarpeen.

Lyen ja kumppaneiden (2004, 222–224) mukaan ostopäätöksiä tehdään usein ”aalloissa”. Prosessi menee siten, että asiakas pohtii ensin yhden kriteerin perusteella, mitkä kilpailevat vaihtoehdot ovat riittävän hyviä ja mitkä eivät. Epäkelpot vaihtoehdot hylätään myöhemmästä tarkastelusta. Sama seulonta toistuu jokaisen asiakkaalle relevantin seulontakriteerin perusteella. Tarjokkaita rajautuu koko ajan pikku hiljaa pois. Lopulta asiakkaalla on käsissään muutamia vaihtoehtoja, joita hän tarkastelee tarkemmin hänelle itselleen tärkeiden kriteerien perusteella.

2.1.4 Asiakasarvon määrittämistapa

Arvoa arvioidessaan asiakas ottaa huomioon kaikki hänelle relevantit hyödyt ja kaikki hänelle relevantit uhraukset, jotka hän omissa puitteissaan myyjän tuotetta hyödyntäessään kokee hänelle aiheutetun (Flint et al. 1997, 171). Kiistelty kysymys on että mikä kaikki on asiakkaalle relevanttia.

Useimmat yritykset keskittyvät tuotteissaan vain muutamiin tärkeimpiin hyötyihin ja uhrauksiin (eli ns. "avain kriteereihin") tehden näin ollen oletuksen, että vain muutamat asiakasarvon ulottuvuudet ratkaisevat asiakkaan ostokäyttäytymisen (Woodruff 1997, 149). Toisena ääripäänä, erityisesti akateemisissa piireissä, yritykset mitata yrityksen totaalinen tarjooma (eli kaikki asiakasarvo), ovat nousseet esiin vaihtoehtoisena tapana lähestyä asiaa (Payne & Holt 2001, 165).

Kirjallisuudesta löytyvät asiakasarvon määritelmät käsittelevät arvoa usein rahanarvoisena (Lindgren & Wynstra 2005, 737). Andersonin ja Narusin määritelmä on tästä hyvä esimerkki: “arvo b-to-b markkinoilla on asiakasyrityksen saamien teknisten, taloudellisten, palvelu ja sosiaalisten hyötyjen rahassa määritetty kokonaisarvo verrattuna hintaan, jonka se markkinoilla olevasta tarjoomasta joutuu maksamaan”. Anderson ja Narus ovat ilmaisseet idealistisen näkemyksensä myös kaavamuodossa (kaava 1). (Anderson & Narus 1998, 54.)

$$(\text{Arvo Y} - \text{Hinta Y}) > (\text{Arvo K} - \text{Hinta K}) \quad (1)$$

Andersonin ja Narusin kaava käsittelee yrityksen (Y) ja kilpailijan (K) tarjoomia. Laskutoimitus: asiakasarvo miinus hinta ilmoittaa niin sanotun "asiakkaan insentiivin ostaa". Tämä luku kuvaa sitä kuinka houkuttelevana asiakas kokee yrityksen tarjooman ostamisen. (Anderson & Narus 1998, 54.)

Kaava kertoo, että asiakkaan insentiivi ostaa yrityksen tarjooma täytyy olla suurempi kuin asiakkaan insentiivi ostaa kilpailijan tarjooma. Toinen tärkeä asia, jonka kaava nostaa esiin on se, että myyntihinnan muuttaminen ei muuta asiakasarvoa. Pikemminkin myyntihinnan muuttaminen muuttaa asiakkaan insentiiviä ostaa tältä yritykseltä. (Anderson & Narus 1998, 54.)

Anderson ja Narus korostavat, että asiakas hyötyisi siitä, jos kaikki asiakasarvo pystyttäisiin mittaamaan. Parhaimmillaan asiakas pystyisi tuotteita hankkiessaan vertailemaan niiden hänelle aiheuttamia kokonaiskustannuksia niiden koko elinkaaren ajalta. Näin ollen on perusteltua olettaa, että asiakkaat tekisivät keskimäärin viisaampia ostopäätöksiä. (Anderson & Narus 1998, 53–54.)

Organisatorisen ostamisen kontekstissa asiakasarvoa käsitelläänkin usein niin sanottuna "total cost of ownershipinä" (TCO). Tällöin pyritään juuri siihen, että lasketaan yhteen tuotteen kaikki kustannukset sen koko elinkaaren ajalta (Lindgreen & Wynstra (2005, 733.) TCO:iä määritettäessä huomioidaan Bhuttan ja Huqin (2002, 127) mukaan myyntihinnan lisäksi kaikki muutkin tekijät, jotka ovat huomionarvoisia tuotteeseen liittyen. Jokainen tällainen tekijä muutetaan rahanarvoiseksi kustannukseksi, jotka sitten lasketaan yhteen. Tuote ostetaan siltä tavarantoimittajalta, joka aiheuttaa pienimmät kokonaiskustannukset.

Vaikka TCO tarjoaa teoriassa täydellisen metodin tavarantoimittajan valintaan, on sitä usein käytännössä vaikea käyttää. Bhutta ja Huq korostavat että varsinkin "ei-rahallisia" kustannuksia on usein todella vaikea lisätä TCO-analyysiin. On hyvin hankalaa määrittää rahanarvoisena esimerkiksi sellaisia tekijöitä kuten toimitusviiveet, laatuongelmat tai huollontarve. (Bhutta & Huq 2002, 127–129.)

Ideaalitilanne on mitata kaikki mahdolliset arvoa tuottavat tekijät koko tuotteen elinkaaren ajalta, ja ilmoittaa tulos rahasummana ilmaistuna. Toinen kysymys on sitten se, mitä kaikkea on ylipäättään mahdollista mitata ja mikä on taloudellisesti järkevä toimintatapa. TCO:n tyyppisiä laskelmia on usein liian vaikea käyttää niiden kompleksin luonteen vuoksi (Bhutta & Huq 2002, 127–129).

2.2 Asiakasarvon kokeminen

2.2.1 Asiakkaan tulkinta

”Koettu arvo on kuluttajan tekemä kokonaisarvio tuotteen hyvydestä, joka perustuu havaintoihin kaikesta siitä mitä saadaan ja kaikesta siitä, mistä joudutaan luopumaan” (Zeithaml 1988, 14). Holbrookin (1998, 9) mukaan kuluttajan kokema arvo on ”interaktiivinen relativistinen preferenssi-kokemus”. Kuluttajat kokevat asioita tekemällä vertailuja, jotka ovat heidän omasta mielestään relevantteja. Eri tilanteissa asiat koetaan eri tavoin. Eri kuluttajat kokevat asiat toisistaan poikkeavin tavoin.

Asiakasarvo on asiakkaan itsensä tekemä subjektiivinen arvio (Ulaga & Chacour 2001, 528–529). On hyvin henkilökohtainen asia, missä seikoissa kukin asiakas kokee arvon piilevän (Zeithaml 1988, 13). Asiakasarvoa on siis tarkkailtava asiakkaiden näkökulmasta. On pohdittava sitä, mitä he haluavat ja mitä olettavat saavansa tuotteen ostaessaan ja myöhemmin tuotetta käyttäessään. (Woodruff 1997, 140.)

Zeithaml toteaa että asiakas punnitsee hyötyjä ja uhrauksia vertailemalla tuotetta kilpaileviin tuotteisiin. Eri asioiden suhteellinen tärkeys riippuu kuitenkin siitä, mitä asiakas itse ajattelee. Suhteellinen tärkeys riippuu siitä, mitä asioita asiakas arvostaa ja minkälaisien silmälasien läpi hän tätä maailmaa tarkastelee. (Zeithaml 1988, 15.) Suhteellinen tärkeys riippuu siitä, mitkä ovat hänen odotuksensa tuotetta kohtaan (Lapierre 2000, 123), hänen toiveensa tuotetta kohtaan ja siitä, millainen on hänen yleinen arvomaailmansa (Payne & Holt 2001, 163–164).

Paynen ja Holtin (2001, 163) mukaan asiakas pohtii tuotteen ”käyttöarvoa” hänen omien arvojensa perusteella. Näin ollen myyjä, joka ymmärtää asiakkaan

arvomaailmaa ja sitä, miten asiakas arvoa arvioi, on varsin pitkällä yrittäessään ymmärtää sitä, mitä tämä asiakas kokee arvokkaaksi joissain tietyssä tuotteen käyttötilanteessa.

Selvyyden vuoksi lienee syytä todeta, että asiakkaan arvot ovat siis eri asia kuin tuotteen asiakasarvo. Asiakkaan arvojen voidaan sanoa olevan jonkinlainen kokoelma kriteereitä, jotka johdattelevat asiakasta, kun hän arvioi tuotteen asiakasarvoa (Lindgreen & Wynstra 2005, 735). Arvot ovat kestäviä ja riippumattomia itse tuotteen käyttötilanteesta (Flint & Woodruff 2001, 323). Arvot ovat keskeisiä ja pysyviä uskomuksia siitä, mikä on oikein ja mikä väärin, mikä on hyvää ja mikä huonoa (Woodruff 1997, 141).

2.2.2 Käyttötilanteen merkitys

Ravald ja Grönroos toteavat asiakasarvon olevan paljolti riippuvainen tuotteen käyttötavasta ja käyttötilanteesta. Tuote voi olla jollekin asiakkaalle erittäin arvokas jossain tietyssä käyttötilanteessa ja taas täysin arvoton, kun hänen käyttötilanteensa muuttuu. (Ravald & Grönroos 1996, 22.) Tietyn saman tuotteen arvo taas voi olla luonnollisesti hyvin erilainen eri asiakkaille (Lindgreen & Wynstra 2005, 737). Koska koettu arvo riippuu tuotteen käyttötilanteesta, kokevat saman tuotteen eri käyttäjät usein saavansa arvoa hyvinkin erilaisista seikoista (Ulaga & Chacour 2001, 530). Tuotteen "käytön arvo" (value-in-use) on eräs laajalti levinnyt tapa ilmaista asiakasarvoa. Käytön arvo voidaan määritellä toiminnalliseksi tulokseksi, jonka asiakas suoraan tuotetta käyttämällä saavuttaa. (Payne & Holt 2001, 162.)

Zeithamlin mukaan käsite "laatu" on hyvin lähellä käsitettä asiakasarvo, kun asiakasarvoa tarkastellaan tästä "käytön arvo" näkökulmasta. Vertailtuaan käsitteitä Zeithaml kuitenkin totesi niiden eroavan toisistaan. Asiakas arvo on individualistinen käsite, jonka arvioi "pehmein" kriteerein joku henkilö. Laatu puolestaan mielletään yleisesti käsitteenä enemmänkin jonkinlaiseksi tekniseksi toimivuudeksi, jolle löytyy "kovat" selvät mittarit. (Zeithaml 1988.) Woodruff yhtyy edelliseen näkemykseen toteamalla, että tiedot, jotka liittyvät asiakasarvoon ovat yleensä "pehmeää" tietoa, jotka heijastelevat asiakkaiden preferenssejä ja näkemyksiä. Asiakas arvoon liittyvää

tietoa ei useinkaan ole saatavilla kvantitatiivisessa muodossa, koska tällaisten mittausten tekeminen koetaan yleensä varsin hankalaksi. (Woodruff 1997, 149.)

2.2.3 Muuttuva näkemys

Flint ym. (1997, 171) mukaan näkemys arvosta muuttuu helposti. Tulkinta muuttuu heti, kun asiakas huomaa jonkin pienenkin uuden seikan tuotteeseen tai myyjään liittyen. Parasuramanin (1997, 155–156) mukaan asiakasarvo pistetään puntariin eritoten silloin, kun tuotteen kokeilu muuttuu pidempiaikaiseksi käytöksi. Tällöin aletaan monesti arvostaa uusia tuoteominaisuuksia, joita ei aiemmin pidetty tärkeinä.

Myös Woodruffin (1997, 141) mukaan asiakkaalle avartuu koko ajan uusia seikkoja, kun hän käyttää tuotetta pidempiaikaisesti. Tuotteen todellinen suorituskyky selviää koko ajan paremmin ja paremmin. Asiakas myös ymmärtää koko ajan paremmin ja paremmin niitä seuraamuksia, joita hänelle tuotteen käytöstä koituu. Tuotteen tuttuus vaikuttaa siis merkittävästi siihen, miten asiakas muodostaa näkemyksensä arvosta.

Parasuraman (1997, 156–157) kirjoittaa, että arvon arvioimiskriteerit muuttuvat usein ajan myötä yhä abstraktimmiksi. Kun ensiasiakkaat kohdistavat mielenkiintonsa tuoteominaisuuksiin, ovat pidempiaikaiset käyttäjät monesti kiinnostuneempia omista käyttöseuraamuksistaan. Mitä paremmin asiakas tuotteen tuntee, sitä paremmin hän ymmärtää sitä, miten se auttaa häntä hänen omassa toiminnassaan.

Woodruff (1997, 145) toteaa, että asiakkaan tulkinta tuotteen arvosta saattaa muuttua monesta syystä. Ajureita muutokseen saattavat olla esimerkiksi kilpailijoiden uudet innovaatiot, uusien markkinoiden löytyminen tai vaikkapa jotkin muutokset yrityksen makrotason toimintaympäristössä.

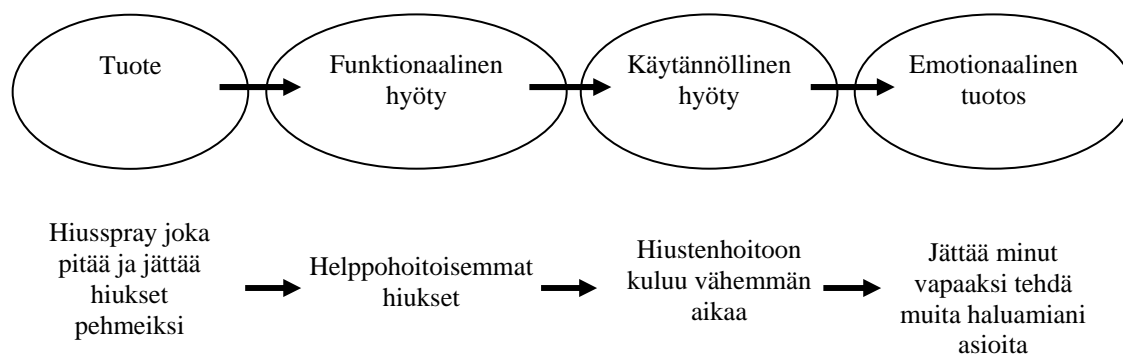
Tärkein yksittäinen muutostekijä lienee kuitenkin lähes aina asiakkaan oman käyttötilanteen vaihtuminen. Flintin ja Woodruffin (2001, 323) mukaan on tärkeää huomata se, jos tuotteen käyttötilanne muuttuu, niin tällöin nousee esiin uusia tarpeita. Usein aletaan pitää tärkeinä jotain täysin uusia tuoteominaisuuksia.

2.2.4 Abstrakti kokonaisuus

Zeithamlin (1988, 16–18) mukaan myyjän tulisi tarkoin tuntea tuotteensa ne ominaisuudet, jotka tuottavat eniten arvoa asiakkaille. Tämän lisäksi myyjän tulisi myös ymmärtää sitä prosessia, miten asiakkaat muodostavat tulkintansa arvosta näiden ominaisuuksien perusteella. On tärkeää ymmärtää myös abstraktimpia arvон dimensioita, joita asiakkaat tavoittelevat. Ymmärtää, mitä seuraamuksia asiakkaat tuotteen käytöllä tavoittelevat ja miten he mieltävät nämä seuraamukset arvoksi.

Pyrittäessä mallintamaan sitä, miten tuotteita mielletään on Zeithamlin (1998, 5) mukaan erityisesti kuluttajamarkkinoinnin puolella on jo pitkään käytetty ketjutyyppisiä väline-päämäärä lähestymistapoja (means-end chain). Tällaisen väline-päämäärä ketjun perusidea pohjautuu siihen, että kuluttajat käsittelevät tuoteinformaatiota mielessään monella eri abstraktion tasolla. Lähtien perustuoteominaisuuksista päätyen esimerkiksi niinkin abstrakteihin ajatuksiin kuin emotionaaliseen mielihyvään, joka tuotteen käytöstä seuraa.

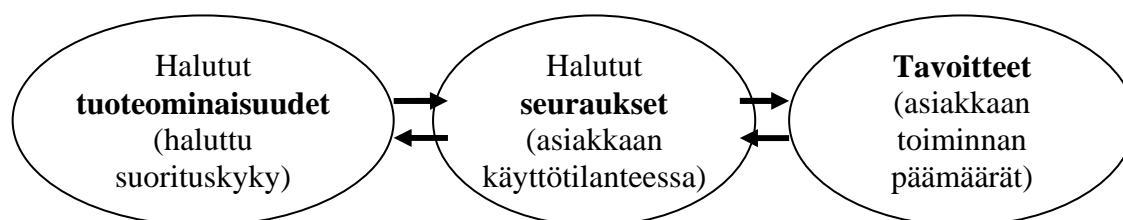
Eräs varhaisimmista väline-päämäärä ketjujen esittäjistä olivat Young ja Feigin (1975, 72–74.). Heidän ajattelumallinsa lähtee liikkeelle tuotteesta ja tuoteominaisuudesta. Ominaisuuden jatkoksi liitetään seuraavaksi hyöty, jonka tämä ominaisuus kuluttajalle saa aikaan. Hyödyn jatkoksi liitetään puolestaan (yleensä jo abstraktimpi) uusi hyöty, joka kuluttajalle koituu alkuperäisen hyödyn ansiosta. Näin rakennettu ajatusmalli sisältää usein ketjuja, jotka lähtevät tuoteominaisuudesta, siirtyvät toiminnallisiin hyötyihin, sitten käytännöllisiin hyötyihin päätyen lopulta emotionaaliseen palkintoon. Kuvio 3 luo esimerkkiä.



Kuvio 3. Esimerkki ketjutyyppisestä ajatusmallista (Young & Feigin 1975, 73).

Tavoitteenaan asiakkaiden etsimän arvon parempi ymmärtäminen on Woodruff (1997, 143.) kehittänyt oman ketjumallinsa, jota hän nimittää ”asiakasarvohierarkiaksi”. Siinä arvo pohjautuu aina johonkin tuoteominaisuuteen ja tuotteen suorituskykyyn tässä tietyssä ominaisuudessa. Seuraavaksi asiakas pohtii seuraamuksia, joita tämä hyvä tai heikko suorituskyky hänelle aiheuttaa juuri hänelle tyypillisessä tuotteen käyttötilanteessa. Loppujen lopuksi asiakas on kiinnostunut siitä, miten tämä kaikki auttaa häntä pääsemään hänen omiin tavoitteisiinsa omassa toiminnassaan.

Woodruffin asiakasarvohierarkia pyrkii kuvaamaan ajatusrakennelmaa, joka jokaisella asiakkaalla on rakennettuna pään sisään. Rakennelma kuvaa ideaalista ratkaisua hänelle juuri hänelle tunnuksenomaisessa tuotteen käyttötilanteessa. Asiakkaan omat päämäärät vaikuttavat siihen, millaisia käyttöseuraamuksia hän tuotteelta toivoo ja mitkä tuoteominaisuudet ovat hänelle tärkeitä hänen omassa käyttötilanteessaan. Näin asiakas päätyy siihen, millaista suorituskykyä hän kunkin tuoteominaisuuden osalta etsii. (Woodruff 1997, 142–143.) Kuvio 4 mallintaa Woodruffin asiakasarvohierarkiaa.



Kuvio 4. Asiakasarvohierarkia (Woodruff 1997, 142).

Woodruff (1997, 143) korostaa, että asiakasarvohierarkia tarjoaa markkinoijalle tärkeän, laajemman näkökannan siihen, kuinka asiakas näkee arvon juuri hänelle tyypillisessä tuotteen käyttötilanteessa. Se auttaa markkinoijaa näkemään pelkkien tuoteominaisuuksien taakse ja auttaa ymmärtämään myös asiakkaan etsimiä käyttöseuraamuksia sekä tavoitteita, joita asiakkaalla on omassa toiminnassaan.

2.2.5 Hyötyjen ja uhrausten moniulotteisuus

Rintamäki ja kumppanit (2006) korostavat, että kuluttajien kokema asiakasarvo ei koostu ainoastaan konkreettisista tuoteominaisuuksista, jotka tuottavat

jotain ”utilitaristista” hyötyä kuluttajalle itselleen. Utilitaristisen asiakasarvon lisäksi kuluttajat kokevat arvoa myös ”hedonistista” ja ”sosiaalista” asiakasarvoa.

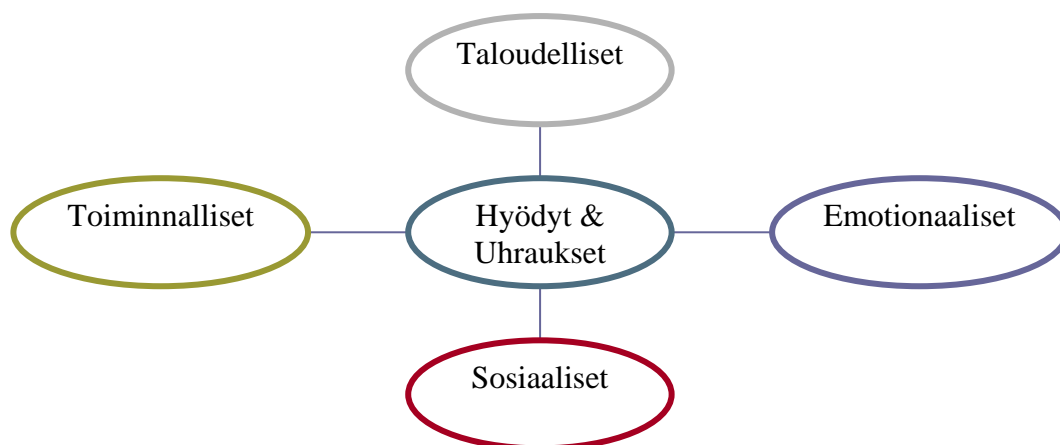
Hedonistinen asiakasarvo liittyy Rintamäen ja kumppaneiden (2006, 13–14) mukaan kuluttajan kokemuksellisuuteen. Ostoksillaolosta saatava emotionaalinen nautinto on monelle kuluttajalle päämäärä sinänsä. Hedonistisia hyötyjä ovat esimerkiksi tunne siitä, että viihtyy ostoksilla tai mielihyvä, joka liittyy etsintäprosessiin ja tuotteiden etsiskelyyn. Babin ja James (2010, 476) huomauttavat, että utilitaristinen- ja hedonistinen arvo eivät ole toisiaan poissulkevia asioita. Itse asiassa menestyksekkäitä yrityksiä tarkasteltaessa huomataan usein, että niiden vahvat brändit rakentuvat sen perusteille, että osataan tarjota suuret määrät sekä utilitaristista, että hedonistista asiakasarvoa.

Sosiaalinen asiakasarvo on Rintamäen ja kumppaneiden (2006, 13–15) mukaan sitä, että kuluttajat käyttävät tuotteita ja palveluita symboleina, joiden avulla he viestivät statustaan muille. Kuluttajat haluavat tuoda esiin kuulumistaan ryhmään tai asemaansa yhteisössä. Jos välineenä käytetään jotain kallista tuotetta, saattaa tavoitteena olla pelkkä omakuvan pönkittäminen tai itsetunnon parantaminen.

Kun ollaan luomassa arvolupausta asiakkaalle, Rintamäki ja kumppanit (2007) painottavat, että tulee pohtia järjestyksessä neljää eri asiaa. Ensin tuotteen taloudellisia hyötyjä (rahallisia säästöjä), sitten tuotteen toiminnallisia hyötyjä, näiden jälkeen tuotteen emotionaalisia hyötyjä, ja lopuksi tuotteen symbolisia hyötyjä. Arvolupausta luotaessa ratkaisevaa on ymmärtää ne avainasiat, jotka motivoivat kohdemarkkinoiden asiakkaita ostamaan. Arvolupaus tulee luoda kohdemarkkinoiden jäseniä puhuttelevien hyötyjen varaan (joko yhden tietyn hyödyn tai yhdistelmän hyödyistä). Yrityksen kilpailukyky markkinoilla riippuu lopulta sitten siitä, miten hyvin yrityksen osaaminen ja resurssit sopivat valitun arvolupauksen toteuttamiseen ja kuinka hyvin arvon luonti käytännössä onnistuu. Kuvio 5 havainnollistaa asiaa.

Hyötyjä on jaoteltu monin muinkin eri tavoin. Esimerkiksi Holbrook (1998, 9–24) jaottelee arvoja (hyötyjä) kahdeksaan eri lokerikkoon: tehokkuus (sopivuus), erinomaisuus (laatu), status (aktiivinen menestyksekkään mielikuvan luominen itsestä), itsetunto (joukkoon kuuluminen, maineen ylläpito materiaalistien omistusten

avulla), leikki (hauskuus), estetiikka (kauneus), etiikka (hyveellisyys, oikeus, moraalit), hengellisyys (usko, pyhyys).



Kuvio 5. Erilaiset hyödyt ja -uhraukset

Sheth (1991, 160–162) puolestaan jaotteli arvot (hyödyt) viiteen kategoriaan: funktionaalisiin, konditionaalisiin (arvo riippuu jostain, esim. ajankohdasta, kuten joulu), sosiaalisiin, emotionaalisiin ja epistemisiin (arvo johtuu uutuuden viehätyksestä tai uteliaisuuden tyydytyksestä). Kuten huomataan, hyötyjä voi jaotella monin eri tavoin. Kategoriat, jotka toistuvat useimmissa jaotteluissa ovat kuvion 5 kategoriat, eli taloudelliset, toiminnalliset, emotionaaliset ja sosiaaliset hyödyt.

2.3 Asiakasarvon luominen

2.3.1 Arvon luominen asiakassuhteessa

Ulaga toteaa, että läheiset asiakassuhteet voivat luoda merkittävää hyötyä molemmille osapuolille. Asiakasarvo ei siis perustu välttämättä ainoastaan tuoteominaisuuksiin, vaan yhtä hyvin myös asiakassuhteeseen itseensä. (Ulaga 2003, 677.)

Asiakasarvo on Liun ja kumppaneiden mukaan erityisen tärkeä asia huomioida silloin, kun asiakassuhde on uusi. Kun asiakassuhde pitenee, asiakasarvon lisäksi myös muut seikat vaikuttavat enenevässä määrin ostopäätökseen. Myyjän vaihtamisesta aiheutuvat kustannukset suojaavat yhä enenevässä määrin sitä tarjoajaa, jolta on ostettu ennenkin. (Liu et al. 2005, 559–567.)

Liu ja kumppanit toteavat, että ostettaessa ensimmäistä kertaa vertaillaan asiakasarvoja ja kyseessä on tuoteominaisuuksiin perustuva kilpailu. Kun jokin myyjä on tullut valituksi ja tämän kanssa on luotu asiakassuhdetta kilpailuasetelma muuttuu. Kuvaan astuvat yhä enenevässä määrin asiat, kuten opitut toimintatavat, yhteistyössä muodostuneet normit, henkilökohtaiset suhteet ja yleensäkin tähän asiakassuhteeseen tehdyt rahalliset investoinnit. Kaikki tällaiset asiat estävät ostajaa vaihtamasta myyjää ja näin ollen suojaavat nykyistä myyjää kilpailulta. (Liu et al. 2005, 559–567.)

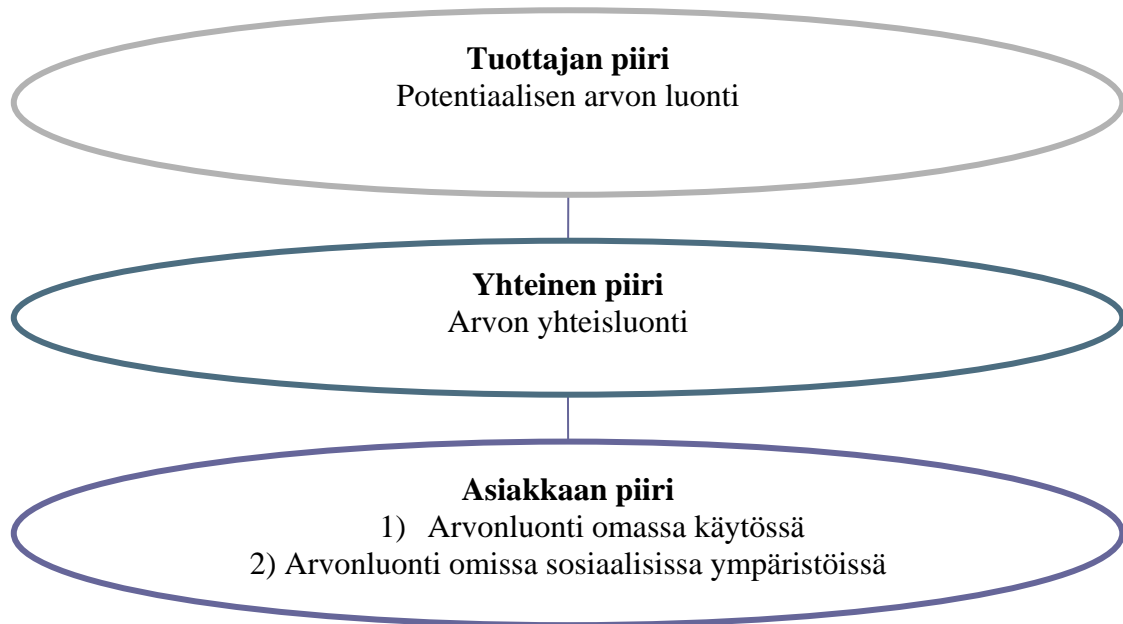
Asiakasarvon voidaankin ymmärtää koostuvan sekä yksittäisestä episodista asiakassuhteesta (yksi kauppa) että asiakassuhteesta itsestään (Ravald & Grönroos 1996, 23). Tuotteen tavallista korkeammat kustannukset tai tavallista heikompi laatu yksittäisessä episodissa voi kompensoitua asiakkaan mielessä sillä, että (pitkä) asiakassuhde aiheuttaa hänelle vähemmän kustannuksia verrattuna siihen, että hän ostaisi joltain toiselta (tuntemattomammalta) myyjältä (Gao et al. 2005, 36).

Näin ollen uuden tuotteen on tarjottava merkittävästi enemmän asiakasarvoa kuin sen tuotteen, jota asiakas ostaa nyt. Jos merkittävää lisäarvoa ei ole tarjolla, niin uusi tuote ei ehkä tule ostetuksi, koska asiakas kokee, että pieni lisäarvo ei riitä kompensoimaan myyjän vaihtamisesta aiheutuvia kustannuksia ja koettua riskiä, joka liittyy uuden yhteistyösuhteen luomiseen uuden kumppanin kanssa (Johnson et al. 2005, 256).

Normann ja Ramirez (2000) korostavat näkökulmaa että yksittäisen asiakassuhteen sijaan arvo luodaan usein ennemminkin laajemmissa (arvo-)verkostoissa. Nämä verkostot voivat olla mitä monimutkaisempia kokonaisuuksia koostuen eri yrityksistä ja ulkopuolisista vaikuttajista. Näissä verkostoissa arvon luontiin osallistuvat vuorollaan mitä erilaisemmat henkilöt ja mitä moninaisemmat tiimit.

2.3.2 Eri arvonluomistavat

Grönroosin ja Voiman (2012) mukaan arvon luominen voidaan jaotella kolmen eri piiriin puitteissa tapahtuvaksi: tuottajan piirin, yhteiseen piiriin ja asiakkaan piiriin. Näissä eri piireissä tapahtuva arvonluonti on varsin erilaista. Kuvio 6 havainnollistaa.



Kuvio 6. Eri tavat luoda arvoa

Tuottajan piirissä tapahtuva arvon luominen on potentiaalisen arvon luomista. Tuotetaan resursseja (tuotteita), jotka mahdollistavat asiakkaalle sen, että hän voi niitä hyväksi käyttämällä itse luoda arvoa itselleen. (Grönroos & Voima 2012.) Grönroos (2006) korostaa, että tuotteet eivät sinällään tuota arvoa asiakkaille. Sen sijaan tuotteet ovat resurssi, joita asiakas hyödyntää omassa arvoa tuottavissa prosesseissaan.

Yhteisestä piiristä puhutaan, kun myyjä pääsee jollain tapaa suoraan osallistumaan asiakkaan arvoa tuottaviin prosesseihin tai asiakas osallistumaan myyjän (potentiaalista) arvoa tuottaviin prosesseihin. Myyjällä ja asiakkaalla pitää siis olla jonkinlaista suoraa (fyysistä, virtuaalista tai mentaalista) interaktiota keskenään. Tällöin arvoa luodaan yhdessä (value co-creation) myyjän ja asiakkaan kesken. (Grönroos ja Voima 2012.) Palvelukset kulutetaan usein samanaikaisesti kun niitä tuotetaan. Tämä osallistaa asiakkaan aktiivisesti mukaan palvelun tuotantoprosessiin ja korostaa näkökulmaa, että asiakas on aktiivinen arvon yhteistuottaja. (Gummesson & Grönroos 2012, 491.)

Asiakkaan piirissä tapahtuva arvonluonti on sellaista, johon myyjä ei suoraan pääse osalliseksi. Myyjä pääsee vain välillisesti osalliseksi tähän arvonluontiin tuottamiensa resurssien avulla. Asiakas luo itse oman arvonsa tuotteita tai palveluita käyttämällä

omissa puitteissaan (value-in-use). Asiakkaat luovat usein myös arvoa yhdessä toisten kuluttajien kanssa omista sosiaalisissa ympäristöissään. (Grönroos & Voima 2012.)

Tapahtuipa arvonluonti missä piirissä tahansa, niin Vargo ja Lusch (2004) korostavat, että markkinoijan tehtävänä ei ole puskea tuotetta markkinoille, vaan palvella asiakasta hänen omista prosesseistaan siten, että asiakas kokee saavansa palvelusta mahdollisimman paljon arvoa. Paynen ja kumppaneiden (2008) mukaan myyjän tulisi erityisesti pohtia asiakkaan käytänteitä ja hahmotella tapoja, joilla voisi luoda lisää arvoa asiakkaan omiin aktiviteetteihin. Myyjän tulisi aloittaa pohdinta asiakkaan prosesseista ja suunnitella omat prosessinsa asiakkaan prosessien mukaan.

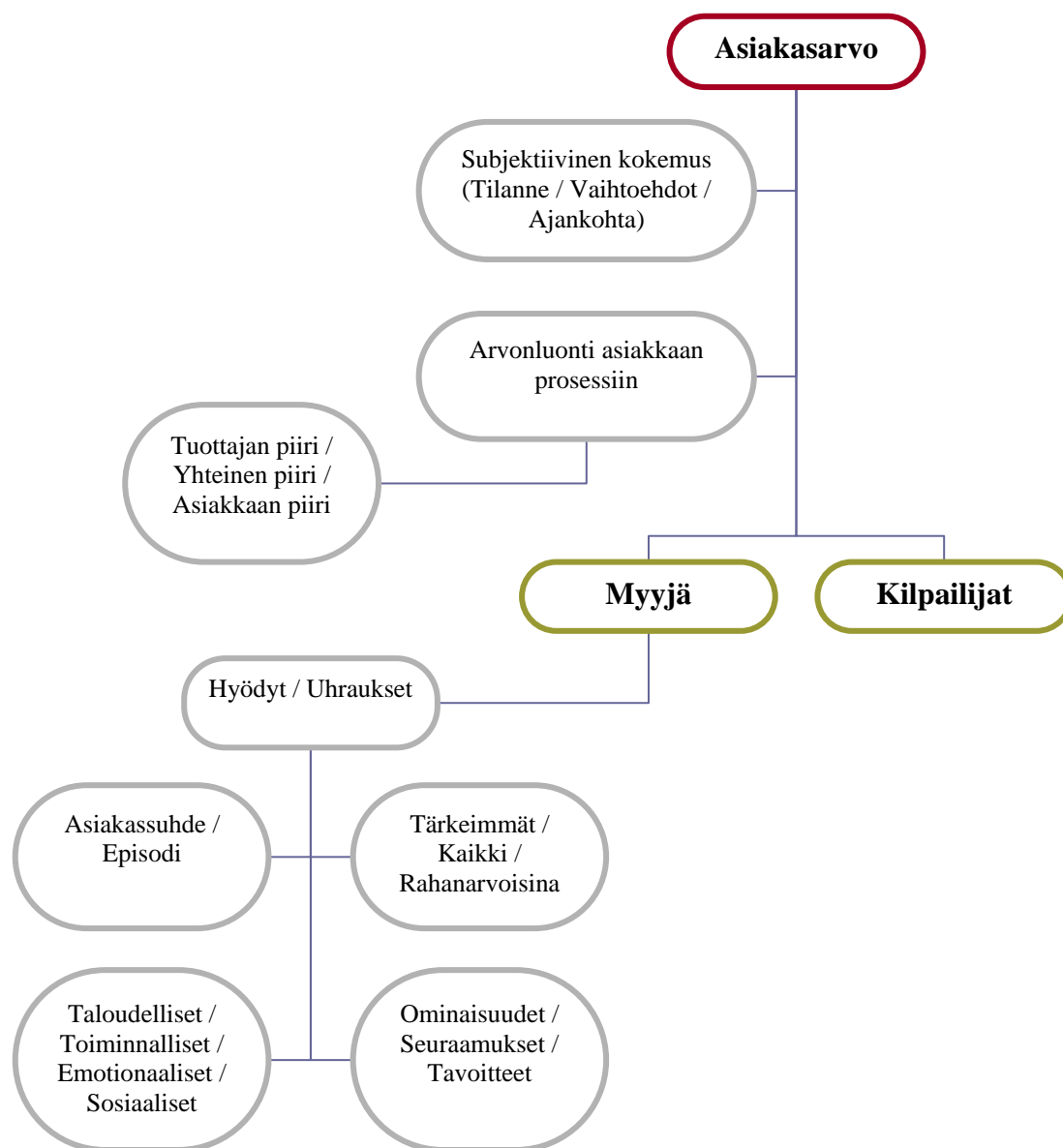
Kun pyritään mahdollisimman tehokkaaseen arvonluomiseen asiakkaalle, Saarijärvi ym. (2013, 12.) kehottavat myyjää aina selkiyttämään itselleen kolme tärkeää seikkaa. 1) Mikä on se tapa (hyöty) jolla myyjä tukee asiakkaan arvoa luovaa prosessia? 2) Mitä yrityksen tarjoamia resursseja asiakas on sisällyttämässä omaan arvonluomisprosessiinsa? 3) Millä mekanismeilla yrityksen tarjoamat resurssit integroidaan asiakkaan arvonluontiprosessiin?

2.4 Teoreettisen viitekehyksen synteesi

Kuvio 7 esittää kokonaiskuvan asiakasarvosta asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Kuten kuviosta käy ilmi, asiakas hakee omaan tilanteeseensa parhaiten sopivaa ratkaisua. Hänen oma käsityksensä markkinoilla olevista vaihtoehdoista ja niiden suorituskyvyistä on se, mikä ratkaisee. Tulkinta arvosta muuttuu herkästi ajan mukana, esimerkiksi kerätessä kokemuksia myyjään liittyen tai jos asiakas saa tietoonsa, että tarjolla on uusia kilpailevia ratkaisuja, jotka tarjoavat uudenlaisia etuja.

Asiakasta kiinnostaa arvon luominen hänen omaan prosessiinsa. Arvon luominen voi olla monenlaista. Tuottajan piirissä tapahtuva arvonluonti on sellaista, jossa myyjä tekee tuotteen, joka mahdollistaa asiakkaalle arvonluonnin. Asiakkaan piirissä asiakas itse luo arvoa käyttämällä tuotetta omiin tarpeisiinsa. Yhteisessä piirissä tapahtuva arvonluonti on sellaista, jossa myyjä palvelee asiakasta siten, että heillä on

jonkinlaista suoraa kanssakäymistä keskenään. Tällöin asiakas myös itse aktiivisesti osallistuu arvon luomiseen.



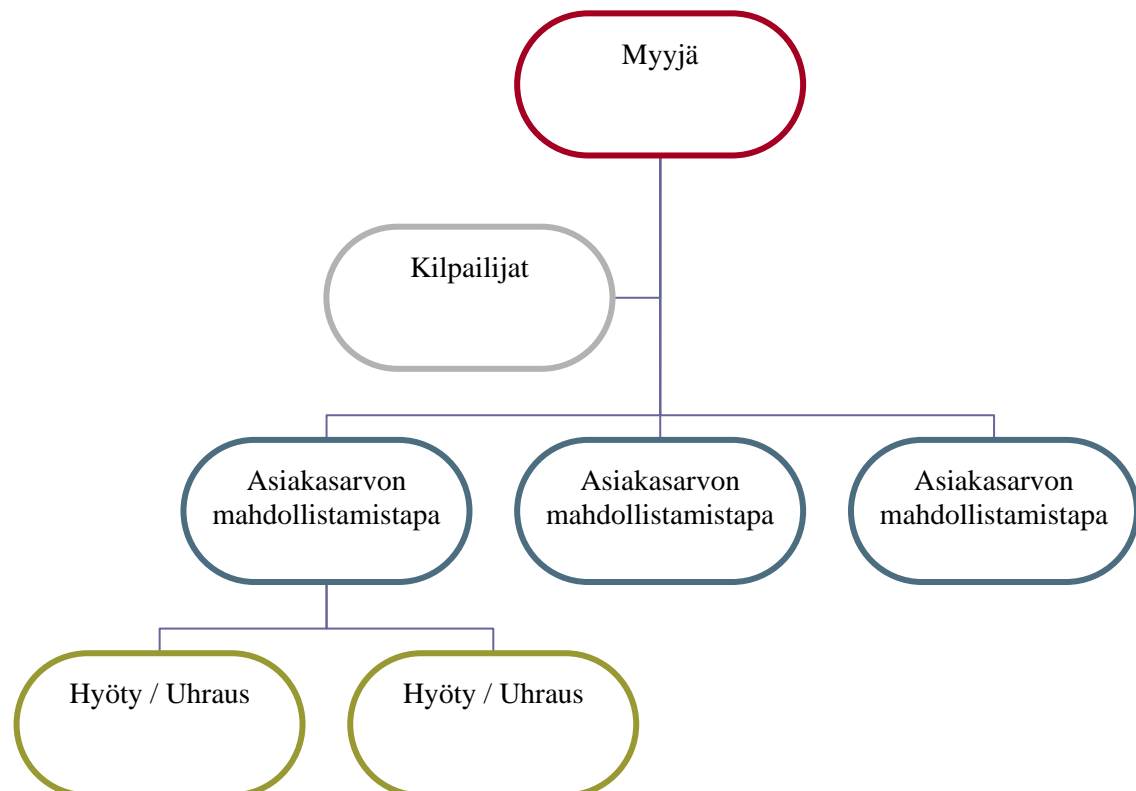
Kuvio 7. Asiakas arvo asiakkaan näkökulmasta

Pohtiessaan asiakasarvoa, asiakas vertaa myyjää kilpaileviin ratkaisuihin. Asiakas pohtii sekä hyötyjä, joita hän saa, että uhrauksia, joita hän joutuu tekemään valitessaan myyjän kilpailevan ratkaisun sijaan. Hyödyt ja uhraukset voivat liittyä niin asiakassuhteeseen kuin myös yksittäiseen episodiin, jota asiakas juuri nyt pohtii. Yleensä asiakas huomioi vain muutamat hänelle tärkeimmät hyödyt ja uhraukset. Varsinkin isoja ostoksia tehdessään asiakkaat saattavat kuitenkin pyrkiä ottamaan niin

paljon hyötyjä ja uhrauksia suurennuslasin alle kuin vaan suinkin keksivät. Kuluttajien ollessa kyseessä hyötyjä ja uhrauksia harvemmin yritetään muuttaa rahanarvoisiksi kustannuksiksi, mutta periaatteessa tämäkin on mahdollista.

Asiakas voi pohtia eri vaihtoehtojen ominaisuuksia, mutta myös abstraktimpia asioita, kuten käyttöseuraamuksia tai sitä, miten hän pääsee eri vaihtoehtoja hyödyntämällä omiin päämääriinsä. Asiakas voi ottaa huomioon niin taloudellisia, toiminnallisia, emotionaalisia kuin myös sosiaalisia hyötyjä tai uhrauksia, joita hänelle koituu.

Kun näkökulma käännetään toisinpäin ja katsotaan asiaa myyjän näkökulmasta, havaitaan että asiakasarvo ilmentyy kuvion 8 osoittamalla tavalla. Myyjällä on kilpailijansa, joita vastaan se kilpailee markkinoilla. Menestyäkseen tässä kilpailussa myyjä pyrkii mahdollistamaan arvonluomista asiakkailleen mahdollisimman monin eri tavoin. Kukin asiakasarvon mahdollistamistapa mahdollistaa jonkin hyödyn tai aiheuttaa jonkin uhruksen asiakkaille.



Kuvio 8. Asiakasarvon mahdollistaminen

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Tutkimuksen tekeminen on Wallimanin (2011, 15) mukaan tiedon hankkimista ja ymmärryksen kehittämistä. Se on faktojen keräämistä ja tulkintojen tekemistä. Pyrkimyksenä on rakentaa kuva ympäröivästä maailmasta tai jopa maailmoista ihmisten sisällä. Syrjäläisen ym. (2007, 7–8) mukaan menetelmällisten kysymysten pohtiminen on oleellinen osa tutkimustyötä. Tutkijan on aina perusteltava toimintatapansa. Tutkijan olisi hyvä myös avata käsityksiään todellisuudesta ja tiedosta lukijoille, jotta lukijat saisivat paremman käsityksen tutkimuksen tulosten yleistettävyydestä ja luotettavuudesta.

Kvalitatiivinen tutkimusote sopi parhaiten tämän tutkimuksen metodiksi, koska aiempaa tietoa aihepiiristä oli rajallisesti. Bansalin ja Corleyn (2012) mukaan laadulliset tutkimukset ovat usein induktiivisia, jolloin tavoitteena on ilmiötä tutkailemalla rakentaa uutta teoriaa. Ilmiötä ja löydöksiä tulkitaan aluksi olemassa olevan teorian perusteella. Samalla pyritään kuitenkin syvällisesti pohtimaan ilmiötä ja löytämään mahdollisia uusia esiin nousevia suuntaviivoja joiden perusteella ilmiö näyttäytyisi uudessa valossa. Tässä tutkimuksessa pyrittiin samaan avarakatseisuuteen kuin mitä Basal ja Corley suosittavat.

Cresswell (1998, 61) määrittelee tapaustutkimuksen yksittäisen tapauksen tai useampien tapausten tai jonkun rajatun järjestelmän tutkimukseksi. Tutkiminen tapahtuu ajan kuluessa ja on yksityiskohtaista syvällisen tiedon keräämistä. Tietoa kerätään useista lähteistä ja pyrkimyksenä on, että se olisi mahdollisimman rikasta sisällöltään. Gummessonin (2005, 322) mukaan hyvä tapaustutkimus vaatii usein paljon tulkinnallisuutta, jotta saataisiin kattavasti selville asioiden välisiä syy-seuraussuhteita ja ilmiön eri puolia.

Tapaustutkimus sopii Gillhamin (2010, 2-8) mukaan erityisen hyvin ihmisiin liittyvien ilmiöiden tutkimiseen. Sillä voidaan avata merkityksiä, joita ihmiset asioihin yhdistävät ja sitä, miten ihmiset ylipäätään maailmaa kokevat. Tapaustutkimus on

usein varsin subjektiivista tietyn ryhmän tai ilmiön tutkimista ja tuloksia ei välttämättä pysty yleistämään näiden puitteiden ulkopuolelle. Tapaustutkimus perustuu usein ”ei-kokeellisiin” menetelmiin, joiden perusteella saadaan kyllä tietoa, mutta ei ”kovia todisteita”. Tavoitteena on enemmän hypoteesien etsiminen kuin niiden testaaminen.

Denzin & Lincoln (1998, 103) ovat luetelleet kuusi tärkeää tehtävää, jotka ovat laadullista tapaustutkimusta tekevän tutkijan vastuulla. 1) Tapauksen rajaaminen ja tutkittavan käsitteen selkeyttäminen. 2) Tutkittavien ilmiöiden tai teemojen valinta ja muotoileminen tutkimuskysymyksiksi. 3) Tiedon etsiminen ja käsitteleminen, ja sen pohtiminen minkä näkökantojen taakse tietoa alkaa kasautua. 4) Triangulointi, eli eri metodien tai eri tiedonlähteiden avulla tapahtuva varmennus. 5) Vaihtoehtojen tulkintojen pohdinta. 6) Tulosten varmistaminen tai yleistäminen. Tämä tutkimus pyrki huomioimaan varsinkin viisi ensin mainittua vaihetta mahdollisimman tarkasti tutkimuksen edetessä.

Woodside (2010, 397) painottaa, että tapaustutkimuksessa tärkeintä on tarkkuus (validius). Tulosten yleistettävyys tulee tärkeysjärjestyksessä vasta tarkkuuden jälkeen. Tämä huomioitiin myös tässä tutkimuksessa. Analyysistä ei pyritty luomaan urheiluun yleispätevää kokonaisuutta, vaan yksittäisen futsaljoukkueen yksityiskohtaiseen tapaukseen ja sen problematiikkaan keskittyvä arvio.

3.2 Asiakasarvon tutkiminen futsalin tapauksessa

Asiakasarvomittauksissa on tärkeää käsitellä eri asiakassegmenttejä erillään toisistaan, ja tuotteen eri käyttösovelluksia erillään toisistaan (Ulaga & Chacour 2001, 529-531). Paras tapa olisi mennä mittaamaan asiakasarvoa erikseen jokaisen asiakkaan luo, kun jokainen heistä tuotetta omissa puitteissaan käyttää (Anderson & Narus 1998, 55). Tällainen kenttätutkimus tulee kuitenkin usein hyvin kalliiksi ja siksi monesti tyydytään arvioimaan arvoa tiettyjen oletusten varassa oman työpöydän ääreltä.

Asiakasarvotutkimuksen tuloksena voidaan saada moniakin asioita riippuen siitä, millaista tietoa tutkimuksella tavoitellaan. Lopputuloksena voi olla Andersonin ja Narusin (2004) suosittama rahan arvossa mitattu luku oman tuotteen arvosta jollekin

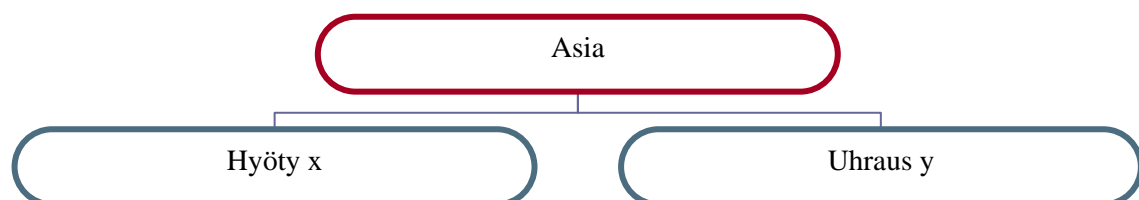
asiakkaalle verrattuna kilpailijan tuotteen arvoon tälle samalle asiakkaalle. Rahallisen arvon sijaan voidaan myös yksinkertaisesti pyrkiä selvittämään sitä, mitkä asiat asiakasarvoon liittyen ovat tärkeimpiä (Slack & Lewis 2002, 368).

Asiakasarvon tutkijan tulisi pyrkiä muodostamaan syvällinen käsitys asiakkaan kokemuksista ja prosesseista (Payne et al. 2008). Jos käsitys asiakasarvosta on alun perin hataralla pohjalla, voidaan tutkimuksen tavoitteeksi ottaa yksinkertaisesti oman käsityksen laajentaminen. Tällöin tavoitteena on kartoittaa niitä asioita, jotka ovat tärkeitä eri asiakasryhmille jaoteltuna hyötyihin ja uhrauksiin.

Gallarzan ja Gilin (2008, 5) mukaan on olemassa kaksi lähestymistapaa asiakasarvon tutkimiseen. 1) Asiakasarvon eri ulottuvuuksien tutkiminen. 2) Sen tutkiminen, miten asiakasarvo suhtautuu muihin naapurikäsitteisiinsä, kuten tyytyväisyys ja sitoutuneisuus. Tämä tutkimus tekee alkuoletuksen, jonka mukaan asiakasarvo johtaa tyytyväisyyteen ja edelleen sitoutuneisuuteen ja keskittyy tarkastelemaan asiakasarvon ulottuvuuksia.

Gallarzan ja Gilin (2008, 5) mukaan asiakasarvoa voidaan katsoa kahdesta eri näkökulmasta. 1) Kulutusikäytymisen näkökulmasta ("koettu arvo", tuotteiden/palveluiden kuluttaminen/omistaminen). 2) Markkinointistrategian näkökulmasta (yritys pohtii mikä luo arvoa ja miten kehittää tuotettansa/palveluansa). Tämä tutkimus keskittyy yrityksen näkökulmaan.

Tutkimuksessa käsiteltiin asiakasarvoa kuvion 9 havainnollistamalla tavalla. Tarkoituksena oli selvittää asiat, jotka ovat katsojille futsalotteluissa tärkeitä sekä millaisia hyötyjä tai uhrauksia eri asioista heille koituu.



Kuvio 9. Asiakasarvon tutkimismetodi

Koska tässä tutkielmassa sovelletaan asiakasarvon käsitettä uudelle alueelle futsalin yhteyteen, on ensin syytä määritellä asiakasarvon kannalta kaksi oleellista asiaa: asiakkaat ja kilpailijat. Molemmat määritelmät tehtiin tämän tutkimuksen tarpeisiin melko laveasti, jotta asiakasarvoa tulisi pohdittua mahdollisimman monipuolisesti. Futsaljoukkueen asiakkaat on määritelty taulukon 1 mukaisesti.

Taulukko 1. Futsaljoukkueen asiakasmääritelmä

- Ihmiset, jotka käyvät otteluissa paikan päällä
- Ihmiset, jotka seuraavat otteluita videon välityksellä
- Ihmiset, jotka seuraavat lajia ja voisivat mahdollisesti tulevaisuudessa saapua seuraamaan otteluita
- Ihmiset, jotka eivät nykyisin seuraa lajia, mutta jotka voisivat mahdollisesti tulevaisuudessa kiinnostua lajista ja saapua seuraamaan ottelua
- Ihmiset, jotka saattaisivat sattumalta tulla seuraamaan ottelua

Kotler (2003, 70-71) kehottaa yrityksiä tutkimaan suorituskyykyjään ja kustannuksiaan arvoa tuottavissa aktiviteeteissaan verrattuna kilpailijoiden suorituskyykyihin ja kustannuksiin. Mittauksissa tarvitaan usein jokin vertailukohta eli "benchmark". Asiakasarvomittauksissa tämän benchmarkin tulisi olla kilpailijan tuote, jotta tutkimuksella saadaan luotua realistinen arvio omasta kilpailukyvyistä (Slack & Lewis 2002, 367). Tuote, joka toimii tutkimuksessa benchmarkina, on mieluiten juuri sen oman "pahimman" kilpailijan tuote (Ulaga & Chacour 2001, 529).

Tässä tutkimuksessa kilpailijat määritellään seuraavasti. Ilves Futsalin kanssa kilpaileva tuote ovat laveasti määriteltynä kaikki muut vapaa-ajanviettotavat. Erityisesti Ilves Futsal tavoittelee asiakasryhmiä, jotka ovat kiinnostuneita myös muiden futsaljoukkueiden otteluiden seuraamisesta, jalkapallon seuraamisesta tai -pelaamisesta, tai muiden urheilulajien seuraamisesta. Taulukko 2 havainnollistaa asiaa.

Taulukko 2. Futsaljoukkueen kilpailijamääritelmä

- Muut vapaa-ajan viettotavat
 - Muut urheilulajit (jalkapallo) (Itse pelaaminen / Seuraaminen)
 - Muut futsaljoukkueet (Itse pelaaminen / seuraaminen)

3.3 Asiakkaiden tyypittely

Kotlerin ja kumppaneiden (2009) mukaan segmentoinnissa on kyse markkinoiden jakamisesta alaryhmiin, jotka ovat selkeästi toisistaan erottuvia. Segmentoinnin perusteella voidaan valita kohdemarkkina, jota ryhdytään tavoittelemaan valitun markkinointi mixin keinoin. Pääasialliset segmentointimuuttujat ovat yleensä maantieteellisiä, demografisia, psykografisia (mm. aktiviteetit, mielenkiinnon kohteet, mielipiteet) tai ihmisten käyttäytymiseen liittyviä.

Tappin ja Clowesin (2002) mukaan urheiluasiakas on segmentoinnin kannalta erityistapaus. Tulee huomioida, että hän on syvällisen kiinnostunut asiasta (high involvement). Urheiluasiakkaan kulutustarpeet vaihtelevat paljon. Urheilu on käsin koskettelematonta ja persoonallista palvelua, jossa jokainen asiakas kokee hyötyjä eri tavalla. Urheilu on tuotteena laadultaan vaihteleva ja ennalta arvaamaton. Urheilun markkinoijalla ei juuri ole kontrollia ydintuotteeseen (joukkue / ottelu). Demografisesti ajateltuna urheilulla on lähes kaiken kattava kysyntä ympäri maailman.

Beechin ja Chadwickin (2007, 127) mukaan urheilun kuluttajia jaotellaan yleensä neljän eri kategorian muuttujien perusteella. Jako voi perustua kuluttajien käyttäytymiseen perustuviin muuttujiin, demografisiin muuttujiin, psykografisiin muuttujiin tai maantieteellisiin muuttujiin.

Tapp ja Clowes (2002) tutkivat jalkapallokannattajien segmentointia ja korostivat huomioimaan geodemografisia, psykografisia, kannattajien lojaaliuteen liittyviä, kannattajien arvoon joukkueelle (otteluissa käymisen aktiivisuus) liittyviä ja kannattajien tarpeisiin liittyviä muuttujia. Koska futsal on jalkapallon ”pikkuveli”, tämä on hyvä lähtökohta myös tämän tutkielman segmentointia ajatellen.

Geodemografisista segmentointimuuttujista tulisi Tappin ja Clowesin (2002) mukaan huomioida elämänvaihe, sukupuoli ja asuinpaikan etäisyys joukkueesta (stadionista). Psykografisista segmentointimuuttujista nousee tärkeimpinä esiin kolme asiaa. Pitääkö kannattaja tärkeänä ottelun viihteellisyyttä (”teatterikävijä”) sitä, että ”oma

joukkue” voittaa (”joukkueen fani”) vai sitä, että pelataan hyvätasoista jalkapalloa (”jalkapallofani”)

Lojaaliuteen liittyvä segmentointi voidaan toteuttaa Tappin ja Clowesin (2002) mukaan pohtimalla kolmea asiaa. Sitä monessako ottelussa kannattaja käy yksittäisellä kaudella. Sitä, mikä on alttius jatkaa kannattamista aina seuraavalla kaudella. Ja sitä, kannattaako kannattaja vain yhtä joukkuetta vai useampia.

Otteluissa käymisen taajuutta kuvaava segmentointitapa jakaa Tappin ja Clowesin (2002) mukaan kannattajat ”fanaattisiin”, ”säännöllisiin” ja ”satunnaisiin”. Satunnaiset kannattajat ovat heidän mukaansa jaettavissa vielä kahteen alaryhmään.

- 1) ”Ei sitoutuneisiin satunnaisiin”, jotka tulevat otteluun paikalle viihtymään ja jotka pitävät hyvää jalkapalloa tärkeämpänä kuin sitä että oma joukkue voittaa.
- 2) ”Sitoutuneisiin satunnaisiin”, jotka tulevat paikalle juuri kyseistä joukkuetta kannattamaan, mutta joilla on elämässään ja vapaa-ajallaan paljon jalkapalloon liittymättömiä aktiviteetteja, joiden vuoksi otteluissa käyminen jää vähiin.

Kannattajien tarpeisiin liittyvä segmentointi tunnisti Tappin ja Clowesin (2002) tutkimuksessa kuusi erillistä segmenttiä. 1) ”Tuopin kumojat”, jotka juovat drinkin tai pari, ennen ja jälkeen ottelun. 2) ”Lasten kuljettajat”, jotka ovat perheitä, joissa saman päivän aikana osallistutaan useampaankin tapahtumaan, jotta lapset viihtyisivät. 3) ”Yksinäiset”, jotka saapuvat otteluun myöhään ja pysyttelevät omissa oloissaan, omalla istumapaikallaan. 4) ”Kausikorttilaiset”, jotka istuvat aina omalla paikallaan ja sosialisoivat tuttujen kannattajien kanssa ympärillensä. 5) ”Lojaalit äänekkäät kävijät”, jotka ostavat erillisen lipun ja kannustavat äänekkäästi joukkuettaan. 6) ”Isät ja pojat”, jotka istuvat hiljaa katsomossa, mutta ovat lojaaleja joukkuettaan kohtaan.

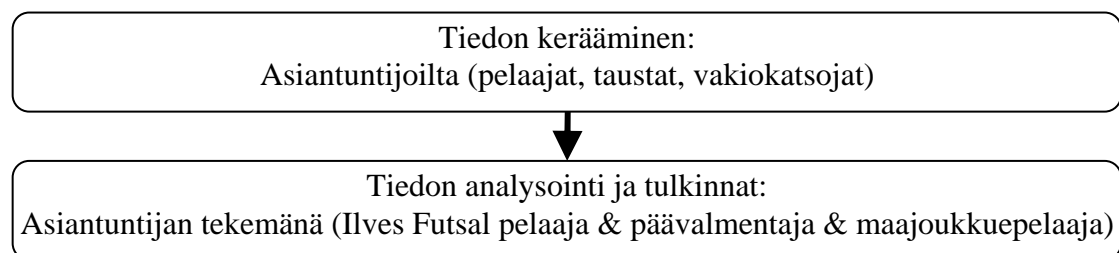
Tapp ja Clowes (2002) tunnistivat tutkimuksessaan myös yhden uuden jalkapallon asiakassegmentin. ”Retkeilijät” ovat asiakassegmentti, joka koostuu henkilöistä, jotka käyvät useamman joukkueen otteluissa, ja jotka pitävät tärkeänä helppoutta (helppo paikalle pääsy, maksaminen, ...) ja pitävät tärkeämpänä viihtymistään kuin sitä, että oma joukkue voittaa. Haastatteluiden perusteella tunnistettuja Ilves Futsalien otteluissa käyviä asiakassegmenttejä on koottu taulukkoon 3.

Taulukko 3. Ilves Futsalın tärkeimmät asiakassegmentit

- Kausikorttilaiset (Yksinäisiä / Eläkeläisiä / Pariskuntia)
- Kaveriporukat
- Perheet, joissa juniori pelaa futsalia / jalkapalloa
- ”Teatterikävijät”
- Laji-ihmiset, jotka itse pelaavat tai aktiivisesti seuraavat futsalia
- Jalkapalloihmiset, jotka tulevat uteliaina paikalle

3.4 Tiedon kerääminen, analysointi ja tulkinta

Sekä tiedon keruuvaiheessa että analysointivaiheessa asialla olivat asiantuntijat. Kuvio 10 havainnollistaa asiaa.



Kuvio 10. Asiantuntijoihin nojaaminen

Tutkimuksen tekijä voidaan luokitella asiantuntijaksi, koska hän on pelannut futsalia Ilveksen paidassa 2000-luvun alusta saakka ja ollut läheltä seuraamassa seuran kehityksen vaiheita. Nykyisin tutkija toimii pelaamisen ohella lisäksi joukkueen päävalmentajana. Hän on myös pelannut 54 maottelua (tilanne 18.02.2014), joten tuntee lajia myös kansainvälisessä kontekstissa. Tietoa analysoitaessa ja tulkittaessa päätelmät perustuvat siis yhteen laajimmista kokemuksista, mitä maastamme lajin tiimoilta löytyy.

Myös tutkimuksen haastateltavat valittiin sillä perusteella, että heidät kaikki voitiin luokitella asiantuntijoiksi. Haastateltavat olivat Ilves Futsalın pelaajia, taustahenkilöitä ja uskollisia katsojia. Luettelo haastatteluista on taulukossa 4. Tietoa kerättiin ensiksi teemahaastatteluilla tekemällä. Haastattelut noudattivat kaikki samaa rakennetta (Liite 1), mutta olivat muodoltaan vapaita keskustelutilaisuuksia. Tutkija ei

antanut vastaajille tarjolle vastausvaihtoehtoja (Andrews ym. 2005, 107–108), vaan vastaajat puhuivat tutkijan esiin nostamista aiheista vapaasti omin sanoin.

Taulukko 4. Haastattelut

Tunniste	Rooli (Ilves Futsalissa)	Sukup.	Ikä	Pvm	Kesto
Haastattelu 1	Kausikortin omaava katsoja	Mies	68	10.4.2013	75 min
Haastattelu 2	Lipunmyyjä	Nainen	64	11.4.2013	85 min
Haastattelu 3	Pelaaja	Mies	29	14.4.2013	40 min
	Videokuvaaja	Mies	29		
Haastattelu 4 (Fokusryhmä)	Huoltaja / Pelaajatarkkailija	Mies	52	3.7.2013	95 min
	Futsalvastaava (Ilves Ry)	Mies	32		
	Pelaaja (kapteeni)	Mies	30		
	Pelaaja	Mies	20		
	Pelaaja (Vähäinen kannanotto)	Mies	22		
	Pelaaja (Vähäinen kannanotto)	Mies	19		
	Pelaaja (Osallistui myös haastattelu 3)	Mies	29		
	Videokuvaaja (myös haastattelu 3)	Mies	29		
Haastattelu 5	Joukkueenjohtaja	Mies	51	15.9.2013	40 min

Kuten taulukosta 4 näkyy, suoritettiin tutkimuksen tiimoilta myös fokusryhmähaastattelu. Powellin ja Singlen (1996, 499–500) mukaan tutkija kerää fokusryhmää varten joukon ihmisiä, jotka keskustelevat ja kommentoivat henkilökohtaiseen kokemukseensa perustuen aiheista, joita tutkimus käsittelee. Fokusryhmä käy johdettua, mutta interaktiivista keskustelua ryhmän kesken. Tarkoituksena on kerätä laaja-alaisesti yksityiskohtaista tietoa ja saada selville tekijöitä, joilla vastaajat perustelevat näkemyksiään ja uskomuksiaan. Tämän tutkimuksen fokusryhmää varten tutkija kokosi koolle kahdeksan joukkueen jäsentä. Fokusryhmä pidettiin tutkijan kotona, nauhoitettiin äänitteelle ja litteroitiin jälkikäteen.

Proctorin (2005, 227–232) mukaan hyvä puheenjohtaja (moderaattori) saa ryhmänsä keskustelemaan intensiivisesti yhdessä. Onnistuneen fokusryhmän lopputuloksena

saatetaan saada esimerkiksi innovatiivisia ja ennalta odottamattomia ideoita käsiteltyihin ongelma-kohtiin. Tämän tutkimuksen fokusryhmäkeskustelu oli varsin kantaa ottavaa ja uusia ajatuksia aihepiirin tiimoilta nousi monia.

Proctorin (2005, 232) mukaan hyvä puheenjohtaja saa hiljaisetkin osanottajat ottamaan aktiivisesti kantaa fokusryhmän käsittelemiin teemoihin. Toisaalta hän saa myös yliaktiiviset osanottajat pidettyä aisoissa. Tämä muodostui tämän tutkimuksen fokusryhmän haastavimmaksi asiaksi. Kuten urheilujoukkueissa yleensäkin, niin myös Ilves Futsalin keskuudessa vallitsee varsin tiukka hierarkia sen suhteen, ketkä pelaajat ovat äänessä ja ketkä eivät. Fokusryhmän kaikkia jäseniä oli hyvin vaikea saada ottamaan osaa keskusteluun yhtä aktiivisesti. Nuoremmilta osanottajilta oli keskimäärin huomattavan paljon vaikeampi saada kannanottoja.

Kuten Proctor (2005, 232–233) kehottaa, käytettiin fokusryhmähaastattelun tukena (liitteen 1) haastattelurunkoa. Fokusryhmän kanssa käytiin keskustellen läpi kaikki haastattelurungon teemat. Haastattelun jälkeen tutkija litteroi keskustelun ja ryhmitteli löydetyt huomiot parempaan järjestykseen omien pääteemojensa alle tämän raportin tulososioon yhdessä muiden haastatteluiden tulosten kanssa. Lopuksi tutkija tulkitsti tuloksia ja teki niiden perusteella johtopäätöksiä omaan kokemukseensa nojaten.

3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Gummesson (2005, 322) toteaa, että laadullista tapaustutkimusta tehtäessä ei voida käyttää samoja kriteereitä tutkimuksen hyvyydelle kuin mitä tavallisesti käytetään määrällistä tutkimusta tehtäessä. Tutkimuksen katsotaan yleensä esimerkiksi olevan riittävän edustava (reliabiliteetiltaan pätevä) jos sillä perusteella, että tulokset alkavat kertyä tukemaan tiettyä näkökantaa.

Newman ja Benz (1998, 50–53) ovat luetelleet kriteereitä, joiden perusteella voidaan parantaa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta. Mitä useampi näistä kriteereistä tutkimuksessa toteutuu, sitä uskottavammasta tutkimuksesta on kyse. Kaikki jäljempänä luetellut kriteerit on pyritty mahdollisimman hyvin ottamaan huomioon tätä tutkimusta toteutettaessa.

Neutraalius: tiedon olisi oltava mahdollisimman objektiivista ja tutkijan tekemien päätelmien tukena pitäisi olla dokumentoitua todistusaineistoa, jottei lukija joudu ainoastaan luottamaan tutkijan sanaan. *Pitkäaikainen sitoutuminen tutkimusilmiön pariin*: tutkijan tulisi viettää riittävän pitkä aika tutkittavan ilmiön tai kulttuurin parissa, jotta voidaan varmistua siitä, että hänen havaintonsa ovat riittäviä. Ilmiön erilaiset trendit saadaan näin varmemmin esiin. *Jatkuva havaintojenteko*: tutkijan tulisi viettää ilmiön parissa riittävän pitkiä yhtäjaksoisia havaintoaikoja, jotta hän saisi varmuuden siitä, että hänen tulkintansa perustuvat jatkuviin ja yleisiin (eikä vaan ajoittain esiintyviin) seikkoihin. (Newman & Benz 1998, 50–51.)

Toinen mielipide: jos tutkija on yksin havaintojensa kanssa, hän saattaa herkästi tulkita niitä vain omasta näkökulmastaan. Jos tulkintoja tarkistuttaa toisella asiantuntijalla, saa tästä yleensä perspektiiviä tulkinnoilleen. *Triangulaatio*: tutkijan tulisi hyödyntää mahdollisimman monia eri tiedon lähteitä. Mitä useampiin lähteisiin tutkimus nojaa, sitä täydellisempi kuva ilmiöstä saadaan. *Jäseneltä tarkistaminen*: tutkijan on hyvä välillä tarkistaa haastateltaviltaan, että ymmärsi oikein ja tulkitsi oikein. *Referenssimateriaalit*: tutkijan tulisi kerätä ja dokumentoida mahdollisimman paljon tutkimusta tukevaa materiaalia (esim. äänitteitä, lukemisia, jne.) todistaakseen lukijoille, että syvällisesti ymmärtää ilmiötä. (Newman & Benz 1998, 51–53.)

Rakenteelliset yhtenevyydet: kun tutkija tekee päätelmiään hänen tulisi kutoa yhteen eri tietolähteistä keräämiään lankoja. Tutkijan tulisi pohtia kaikille yhteisiä yhtenevyyksiä, trendejä ja vaikuttimia. *Teorian testaus*: tutkijan pitää seurata sitä, minne tulokset vievät. Jos tutkija käytti alun perin jotain tiettyä teoreettista viitekehystä, mutta huomaa, että tulokset tukevat hieman tästä poikkeavaa näkemystä, muovautuu teoria tutkimuksen edetessä. *Todistusketju*: tutkijan tulisi dokumentoida tutkimuksensa niin hyvin, että toinen tutkija voi helposti toistaa tutkimuksen päätyen omassa tapauksessaan joko sitten tutkijan näkemystä vahvistaviin tai niistä poikkeaviin päätelmiin. (Newman & Benz 1998, 53.)

Tämän tutkielman kontribuutiota pohdittaessa voidaan sitä luonnehtia Ladikin ja Stewartin (2008) skaalalla mitattuna ”toistoksi ja laajennukseksi” (replication and extension). Vanhaa asiakasarvon teoriaa jatkettiin uudelle alueelle futsalin aihepiiriin.

4 FUTSALJOUKKUEEN ASIAKASARVO

4.1 Ilves Futsal asiakasarvon mahdollistajana

Asiat, joiden perusteella Ilves Futsal mahdollistaa asiakasarvoa jaoteltiin käsitteellisesti neljään isompaan osa-alueeseen: 1) otteluun, 2) areenaan, 3) ottelutapahtumaan ja 4) viestintään. Kunkin kategorian alle kätkeytyi suuri määrä erilaisia yksityiskohtaisia asiakasarvon mahdollistajia, jotka näyttäytyvät hyötyinä tai uhrauksina asiakkaille teoreettisessa viitekehyksessä esitetyn kuvion 8. mukaisesti.

4.1.1 Ottelu

Taulukko 5 kokoaa tärkeimmät otteluun liittyvät asiakasarvon mahdollistajat. Viimeinen sarake esittää kehitysideoita lisäarvon mahdollistamiseen. Jos taulukkoa pohditaan Woodruffin (1997) asiakasarvohierarkian tai muiden ketjutyyppisten väline-päämäärä mallien avulla, voidaan nähdä, että kehitysidea lisäarvon mahdollistamiseen on nähtävissä ”välineenä”, jonka avulla olisi mahdollista parantaa ”seurausta” eli tässä varsinaista asiakasarvon mahdollistajaa.

Taulukko 5. Otteluun liittyvät asiakasarvot ja kehitysideat

Otteluun liittyvä asiakokonaisuus	Asiakasarvon mahdollistaja	Kehitysidea lisäarvon mahdollistamiseen
Joukkueet	Otteluiden tasaisuus (jännitys)	Liigan häntäpään joukkueiden tasonnosto, joukkueiden määrän vähennys
	Otteluiden tasokkuus (joukkueiden taitotaso)	Liigan kaikkien joukkueiden tasonnosto (tietotaito/harjoitusmäärät)
Pelaajat	Pelaajien tunnistaminen	Nimet pelipaidoissa
	Pelaajien tunnistaminen	Pelaajien saama julkisuus
Kenttä	Kentän koko (40mx20m)	Futsal-Liigaseurat Ry:n (FLS) spesifioima kenttä
	Kentän pintamateriaali (Parketti parempi kuin muovimatto)	FLS:n spesifioima kenttä
	Kenttä yhtenevä kaikilla paikkakunnilla (Liiga-kyltti toimitsijapöydän eteen)	FLS:n spesifioima kenttä
	Pelialueen turvaetäisyydet	FLS:n spesifioima kenttä

Ottelun ajankohta	Viikonloppuiltapäivät parhaita ajankohtia	Futsal-Liigan runkopäivät lauantai ja sunnuntai
Ottelun kesto	Pelin kesto voisi olla pidempi (jakaa mielipiteet)	Kokeilu Futsal-Liigassa: 2x20min → 2x25min

Kun pohditaan otteluun liittyviä asioita, niin käsitellään Levitin (1980) kerrosmallin mukaan ”ydintuotetta”. Joukkueisiin, pelaajiin ja pelikenttään liittyvät huomiot mahdollistavat katsojille etupäässä Rintamäen ja kumppaneiden (2007) mukaista emotionaalista asiakasarvoa tai Holbrookin (1998) mukaista estetiikkaa. Ottelun ajankohtaan ja pituuteen liittyvät seikat mahdollistavat puolestaan utilitaristista arvoa esimerkiksi pidemmän ottelukokemuksen muodossa (Rintamäki ym. 2007).

Joukkueet

Pelin pitää olla viihdyttävää ja tapahtumarikasta. Futsalkatsoja odottaa näkevänsä teknistä ja taidokasta peliä. Tärkeää on, että kaikkien Futsal-Liigassa pelaavien joukkueiden osaamisen taso olisi riittävän korkealla.

”Pelin pitää olla hyökkäävää ja seksikästä. Pitää tulla mahdollisimman paljon maaleja, vaikka toisaalta 1-0 päättyvässä futsalpelissä on paljon enemmän tapahtumia kuin 1-0 päättyvässä jalkapallopelissä.” (Fokusryhmä)

”Pitää olla teknistä ja taidokasta peliä” (Fokusryhmä)

Liigan tulisi olla tasainen, että jännitys säilyy. Liigan häntäpään joukkueiden osaamisen pitäisi parantua.

”Liigan pitää olla tasainen. Ei saa olla surkeita joukkueita, ei kenenkään ylivoimaa.” (Haastattelu 2)

”Hyvään peliin tarvitaan kaksi hyvää joukkuetta. Iso haaste on saada koko liigan taso paremmaksi.” (Fokusryhmä)

Tuomarien taso vaikuttaa pahimmillaan merkittävästi katsojien kokemukseen.

”Tuomarien pitää olla hyviä. Muutaman kerran kokemattomat tuomarit ovat lähes pilanneet koko tapahtuman.” (Haastattelu 2)

Pelaajat

Pelaajien tunnistaminen lisää katsojien mielenkiintoa. Pelaajia olisi tärkeä tuoda esiin persoonina ja yksilöinä ja sitä kautta luoda myös joukkueelle kiinnostavuutta.

”Katsojien olisi tärkeä tuntea molempien joukkueiden pelaajat, että pääsevät sisään juttuun. Kaikilla joukkueilla pitäisi olla pelaajien nimet pelipaidoissa. On tärkeä juttu, koska luo mielenkiintoa, ketä pelaajia seurata.” (Haastattelu 2)

”Olsi hyvä suunnitelmallisesti promota yksittäisiä pelaajia. Tätä ei ole tähän asti riittävästi tehty.” (Fokusryhmä)

”Pelaajien saama julkisuus edistää myös joukkuetta. Esimerkiksi Timur Inapshbasta (Ilves Futsalin pelaaja) Aamulehdessä ollut koko sivun juttu oli tosi hyvä. Juuri tällä tavalla pitää tuoda tarinoita esiin pelaajan taustoista.” (Fokusryhmä)

”Panu Autio tunnetaan paremmin kuin GFT:n joukkue (Autio pelasi GFT:ssä kauden 2012-2013), mutta GFT hyöttyy kyllä kaikesta Aution saamasta julkisuudesta.” (Fokusryhmä)

Pelikenttä

Kentän koko on määritelty kansainvälisin standardein pituudeltaan 38-42 metrin ja leveydeltään 20-25 metrin mittaiseksi (Futsalsäännöt 2011, 7). Haastatteluissa kävi ilmi, että peli isommalla kentällä koetaan keskimäärin paremmaksi.

”Kentän tulisi olla riittävän iso. Pienellä kentällä peli on liian flipperiä ja onnella on liian suuri merkitys.” (Haastattelu 1)

”Pienikokoinen kenttä ei ole niin kiva. Isokokoinen kenttä on hyvä. Ei ole niin väliä, onko alustana matto vai parketti. Pelaajat saa raataa enemmän kun on isompi kenttä.” (Haastattelu 2)

”Spiral (iso) on parempi kuin Valkeakoski (pienempi). Kokkolan vanha kenttä oli ihan hirveä painisali (todella pieni).” (Fokusryhmä)

Kentän pinta koettiin fokusryhmässä tärkeäksi seikaksi. Kenttä pitäisi olla koko Futsal-Liigan tasolla yhteneväinen, että ihmiset tunnistaisivat välittömästi, että seuraavat Futsal-Liigan peliä.

”Pitäisi olla koko liigan tasolla brändätty kenttä, joka paikkakunnalla samanlainen. Aivan minimissään toimitsijapöydän edessä pitäisi olla Futsal-Liigan (logo) kyltti.” (Fokusryhmä)

Kentän pinnan ja maalien värityksen koettiin vaikuttavan siihen, kuinka hyvin peli näkyy katsomosta ja etenkin videolta katsottuna.

”Kentän pinta ja valaistus vaikuttavat siihen, näkykö peli hyvin katsomosta ja videolta.” (Fokusryhmä)

”Maalien pitää erottua selkeästi taustastaan, kun katsomosta katsotaan, että näkee heti, meneekö pallo maaliin.” (Fokusryhmä)

Kentän materiaalin koettiin fokusryhmässä vaikuttavan pelin tasoon. Ilves Futsalille koettiin, että parketti olisi parempi pintamateriaali katsojien kannalta kuin muovimatto.

”Parketti on parempi materiaali kuin matto, jos pelaajien taitotaso on riittävän korkea. Jos taitotaso on heikompi, niin silloin matto on parempi, koska se on tahmeampi ja pallo ei karkaile niin paljoa.” (Fokusryhmä)

Kentän turva-asiat ovat myös tärkeitä katsojille.

”On tärkeää että katsojien ei tarvitse pelätä pelaajien turvallisuuden puolesta. Mulle tulee paha olo, kun näen että on vaarallinen kenttä. Pelaajien turvallisuus on ykkösasia sille, että katsoja viihtyy. Ajanottopöytä pitää olla riittävän kaukana kentästä ja varustettu riittävin pehmustein. Kentän rajat pitää olla riittävän kaukana katsomon kovista rakenteista.” (Haastattelu 1)

Ottelun ajankohta ja ajallinen kesto

Lauantai koettiin parhaaksi pelipäiväksi. Iltapäivä parhaaksi ajankohdaksi.

”Lauantai on paras pelipäivä. Jos peli on arkena, ei ole niin väliä mikä päivä. Kello 15:00 on hyvä alkamisaika, ei enää sitten kun on jo pimeä.” (Haastattelu 1)

Ottelu kestää 40 minuuttia, sisältäen kaksi 20 minuutin erää tehokasta peliaikaa. Ottelutapahtuman kokonaiskestoja on mitattu esimerkiksi lajin MM-kilpailuissa. Thaimaan MM-kilpailuissa 2012 otteluiden keskimääräinen kesto oli 1h:14min:28s

(+15 min puoliaika). Brazilian MM-kilpailuissa 2008 otteluiden keskimääräinen kesto oli 1h:14min:57s (+15 min puoliaika). (Fifa 2012, 118.)

Pelin todettiin olevan katsojan näkökulmasta hyvän mittainen, mutta pidempikin kävisi. (Esimerkiksi Venäjän pääsarjassa on viime kaudella kokeiltu 2x25 min peliaikaa.) Aihe jakoi mielipiteitä.

”Peli voisi olla pidempikin, esimerkiksi jääkiekkopelissä on kolme 20 minuutin erää. ... 2x25 min voisi olla hyvä.” (Haastattelu 1)

”Peliaika on nykyisellään ok, mutta pidempikin voisi olla hyvä. Näkisi enemmän eri pelaajia kentällä. Laaja pelaajarinki on hyvä.” (Haastattelu 2)

”2x20 min on ainoa oikea kuten ennenkin. Se on myös Fifan määräysten mukainen ja me emme voi Suomessa ruveta poikkeamaan tästä.” (Fokusryhmä)

”Futsalissa ei pitkästy! Mielenkiinto ei lopu kesken pelin niin kuin joskus käy jalkapallo-ottelussa. On vain hyvä, jos ihmiset jäävät kaipaamaan lisää, kun lähtevät pelin jälkeen kotiin.” (Fokusryhmä)

”Ihmiset sanovat että peli on lyhyt. 2x25 min voisi olla parempi.” (Fokusryhmä)

”In my opinion the Russian system would be better than what we have elsewhere. (2x25min parempi kuin 2x20 min)” (Suomen maajoukkuevalmentaja Mico Martic maajoukkueleirillä 11.08.2013 Eerikkilän Urheiluopistolla)

4.1.2 Areena

Pelipaikkaan liittyviä asioita nousi esiin liittyen hallin tunnettuuteen, imagoon ja etäisyyteen kaupungin keskustasta sekä hallin kokoon. Tärkeitä asioita ovat myös autojen pysäköinti ja hallin saavutettavuus julkisilla kulkuneuvoilla. Nykyisin Ilves Futsal pelaa kotiottelunsa Spiral-Hallissa Tampereen Kaukajärvellä. Joukkue on laatinut esisuunnitelmia ja kartoituksia muutosta Pirkkahalliin Tampereen Härmälään. Taulukko 6 kokoa yhteen areenaan liittyvät tärkeimmät asiakasarvot ja kehitysideat, joilla asiakkaiden arvonluontia voitaisiin mahdollistaa yhä paremmin. Pirkkahallin ja Spiral-Hallin keskinäiseen paremmuuteen on myös otettu kantaa eri kohdissa.

Taulukko 6. Areenaan liittyvät asiakasarvot ja kehitysideat

Areenaan liittyvä asiakokonaisuus	Asiakasarvon mahdollistaja	Kehitysidea lisäarvon mahdollistamiseen
Areenan tunnettuus	Ei tarvitse uhrata aikaa areenan sijainnin selvittämiseen tai hallin etsimiseen paikanpäällä.	Hallin sijainti nettiin (kartta) (Pirkkahalli > Spiral)
	Sama tuttu pelipaikka vuodesta toiseen	(Spiral > Pirkkahalli)
Areenan sijainti	Sijainti lähellä keskustaa	(Pirkkahalli > Spiral)
	Ei saa sijaita ”kulman takana” (tuntemattomalla alueella) – Imagokysymys	(Pirkkahalli > Spiral)
Areenan saavutettavuus	Parkkipaikkatarjonta	(Pirkkahalli > Spiral)
	Julkiset kulkuyhteydet	(Pirkkahalli > Spiral)
Areenan katsojakapasiteetti	Jos vähän katsojia (<400), pieni intiimi halli parempi	(Spiral > Pirkkahalli)
	Jos paljon katsojia (>400), iso väljä halli parempi	(Pirkkahalli > Spiral)
Katsomo	Esteetön näkyvyys kentälle (Jyrkkä katsomo)	(Spiral > Pirkkahalli)
	Esteetön näkyvyys muihin tapahtumiin (Videoheijaste)	(Pirkkahalli > Spiral)
	VIP-Katsomo	(Spiral > Pirkkahalli)
	Selkänöjälliset ja pehmustetut istuimet	(Pirkkahalli > Spiral)
Kahvio	Tarjonta	(Pirkkahalli > Spiral)
	Myynnin toimivuus	(Pirkkahalli > Spiral)
Siisteys	WC-tilojen määrä ja siisteys	(Pirkkahalli > Spiral)

Useimmat areenaan liittyvät seikat ovat Levitin (1980) kerrosmallin ”odotettuun tuotteeseen” liittyviä seikkoja. Ne eivät liity suoraan ydintuotteeseen eli otteluun, mutta ilman niitä ydintuote ei tule ostetuksi. Kanon mallin luokitteluiden avulla suurin osa areenaan liittyvistä asioista voidaan luonnehtia ”tyyydyttäjiksi”. Mitä enemmän sen parempi. (Khalifa 2004.)

Rintamäen ja kumppaneiden (2007) mallin mukaan tarkasteltaessa huomataan, että monet areenaan liittyvät asiat ovat utilitaristisia hyötyjä. Useat niistä liittyvät siihen, että tehdään asiat helpommiksi asiakkaille. Väline-päämäärä ketjua hyödyntäen huomataan, että tällaisista utilitaristisista hyödyistä seuraa yleensä käytännöllisiä hyötyjä ja niistä puolestaan emotionaalista mielihyvää (Young & Feigin 1975).

Areenan tunnettuus

Pelipaikan tunnettuus koettiin tärkeäksi asiaksi kahdesta eri näkökulmasta. Ensinnäkin uusille katsojille on tärkeä tietää pelipaikka, jotta paikalle saapuminen olisi vaivatonta.

”Spiralin tunnettuus ei ole hyvä. Itse en tuntisi Spiralia, jos en tietäisi sitä Ilves Futsalina kautta. Nettisivuilla pitäisi olla selkeä kartta, missä halli sijaitsee.” (Haastattelu 1)

”Satunnaisille kävijöille on tärkeää, että he tietävät ja tuntevat pelipaikan. Näin ollen heidän ei tarvitse uhrata aikaa etsimiseen.” (Fokusryhmä)

”Tyypillinen tamperelainen ei tunne Spiralia. Joutuu tulemaan outoon paikkaan, pois mukavuusalueelta. Jos ei ole aiemmin käynyt futsalpelissä, tulee tässä kaksi outoa asiaa samalla kertaa.” (Fokusryhmä)

Toisaalta laji-ihmiset tuntevat paikan ja pitäisivät sitä säälinä, jos pelipaikka muuttuisi.

”Spiralin tunnettuus on laji-ihmisten keskuudessa hyvä. Ilves Futsal on syvästi sidoksissa Spiraliin, koska se on ollut pelipaikka jo yli 10 vuotta” (Haastattelu 3)

”Joukkueen faneille on tärkeää että pelipaikka on tuttu. Hallin pitää olla aina sama vuodesta toiseen. Jos halli muuttuu, uusi kotihalli tuntuu aina alkuun vieraalta.” (Fokusryhmä)

Areenan imago ja etäisyys kaupungin keskustasta

Haastatteluissa havaittiin että pelipaikan olisi tärkeä sijaita mahdollisimman lähellä kaupungin keskustaa.

”Spiral on laitakaupungilla. Se on kaukana. On yleisölle viesti statuksesta, jos halli on keskeisellä paikalla. Hallilla on statusensa, se ei saa sijaita ”kulman takana”, vaan pitää olla yleisesti tunnistettu areena. Pitää olla paikka, johon ihmisten on mukava mennä.” (Haastattelu 1)

Haastatteluissa vertailtiin Spiralia muihin Futsal-Liigan pelipaikkoihin. Esiin nousi, että varsinkin Jyväskylän Monitoimitalo on malli-esimerkki hyvästä pelipaikasta.

”Jyväskylässä (Monitoimitalo) hyvä” (Haastattelu 1)

”Jyväskylän Monitoimitalo on loistava pelipaikka. Se on lähellä Jypin jäähallia ja kaikki jyvaskyläläiset tietävät sen. Tampereella vastaava paikka olisi Tampere Areena. Se on lähempänä keskustaa kuin Spiral, siellä on parkkipaikkoja, ihmiset tuntevat sen, siellä on riittävästi istumapaikkoja ja kentän näkee hyvin katsomosta” (Haastattelu 2)

Areenan savutettavuus eri kulkuvälineillä

Parkkipaikka nousi esiin haastatteluissa ensiarvoisen tärkeänä asiana.

”Pitää olla helppoa löytää autopaikka. Jo kotoa lähdettäessä pitäisi olla varmuus siitä, että parkkipaikka varmasti löytyy, kun hallille saapuu. Parkkeeraus ei saa olla älyttömän kallis, kaksi Euroa on ok, mutta viisi Euroa ei. Parkkiluola olisi talvella hyvä.” (Haastattelu 1)

”Useat ihmiset eivät viime pelissä löytäneet parkkipaikkaa. Joutuivat jättämään auton kauas tienvarteen.” (Haastattelu 2)

”Spiralille tulevalle voi tulla yllätyksenä että mihin saa auton. Vieressä olevaa jäähallia ja sen parkkipaikkaa ei myöskään tunneta laajalti.” (Fokusryhmä)

”Pirkkahallilla olisi paremmat parkkeerausmahdollisuudet kuin Spiralilla.” (Fokusryhmä)

Pelipaikan saavutettavuus julkisilla kulkuneuvoilla koettiin myös tärkeäksi.

”Hallin pitää olla julkisten liikenneyhteyksien avulla helposti saavutettavissa.” (Haastattelu 1)

”Spiralille on bussilla helpohko tulla. Pääsee keskustasta yhdellä bussilla.” (Haastattelu 2)

”Pirkkahalli olisi helpompi paikka saapua (julkisilla kulkuneuvoilla) kuin Spiral. Bussi ajaa suoraan oven eteen.” (Fokusryhmä)

Areenan katsojakapasiteetti

Pelipaikan koko on kaksijakoinen asia. Jos halli on ahdas, katsojat joutuvat istumaan vierä vieressä. Jos halli on liian suuri, tapahtuman tunnelma latistuu.

”Isompaan halliin” (Haastattelu 1)

”Spiral on pieni halli, joka on intiimimpi, jos on vähän porukkaa.” (Haastattelu 2)

”Spiral on hyvä niin kauan kun peleissä käy alle 400 katsojaa. Tiivistämällä ihmiset kyllä mahtuvat sinne. Oikein tiivistämällä sinne on Kooveen Salibandy muistini mukaan ilmoittanut jopa 750 katsojaa otteluihin. Esimerkiksi Tampere Areena on semmoinen tehdashallin tyylinen kompleksi, jossa ei ole mitään tunnelmaa, jos väkeä on vähemmän.” (Haastattelu 3)

Katsomo

Tärkein asia katsojille on se, että katsomosta näkee hyvin koko kentän.

”On tärkeä asia että Spiralilla näkee hyvin koko kentän. Esimerkiksi Turussa, Valkeakoskella ja Espoossa jää kolmasosa (hieman liioiteltuna) kentästä piiloon katsomon alle.” (Haastattelu 1)

”Koko kentän pitää näkyä katsomoon. Esimerkiksi Espoossa osa kentästä ei näy katsomoon. Spiral on tässä mielessä hyvä, koko pelin näkee katsomosta.” (Haastattelu 2)

”Virhetilanne pitää nähdä selkeästi katsomoon, koska se vaikuttaa oleellisena osana pelin kulkuun.” (Haastattelu 2)

”Spiralilla katsomosta näkyy koko kenttä. Tämä on tärkeintä!” (Fokusryhmä (5 eri henkilöä yhteen ääneen))

”Spiralilla on hyvä ja esteetön näkyvyys katsomosta kentälle. Pirkkahallissa on liian loiva katsomo, edessä istuvan pää häiritsee näkökenttää.” (Fokusryhmä)

”Jos muutamme Pirkkahallille, niin yksi mahdollisuus olisi rakennuttaa sinne kiinteä katsomo, joka olisi myös nykyistä jyrkempi.” (Haastattelu 5)

Hyvät istuimet lisääisivät mukavuutta, mutta niitä ei koettu välttämättömiksi.

”Selkänojalliset istuimet olisivat plussaa.” (Haastattelu 2)

Vip-katsomoa pidettiin tärkeänä.

”Vip-katsomo on tärkeä olla olemassa.” (Fokusryhmä)

”Tiedotusvälineiden ja yhteistyökumppaneiden edustajia olisi hyvä kutsua ”vippeinä” peliin ja pitää heistä hyvää huolta koko tapahtuman ajan. (Fokusryhmä)

Kahvio

Kahvio koettiin haastatteluissa tärkeäksi asiaksi. Ongelmaksi koettiin Spiralin kahvion ruuhkautuminen.

”(Kahvio on) tärkeä, että saa kahvin ja sämpylän. Kahvi saa maksaa 1-2 € Makkaraa saa myös myydä. Nykyisin kahvio ruuhkautuu. Pitäisi olla lisää myyjiä tai automaatti.” (Haastattelu 1)

”Spiralilla (on kahviossa) heikko tarjonta. Pullaa ja makkaraa saisi olla enemmän. Spiralin kahvio ruuhkautuu. Osa katsojista lähtee jo kesken pelin väliaikakahville, että ehtivät ennen kuin tulee jonoja. Myyjiä saisi olla enemmän.” (Haastattelu 2)

”(Spiralin) kahvio ruuhkautuu. Saisi olla useampia myyjiä. Kooveen salibandy myy makkaraa hallin oven ulkopuolella heidän peleissään. Tämä voisi olla mielestäni meillekin toimiva ratkaisu.” (Haastattelu 3)

”Spiralia ei ole suunniteltu urheilutapahtumiin, vaan alkujaan ainoastaan harjoitushalliksi. Ravintola/kahvio on heikkotasoinen: palveluhalu puutteellinen, liian vähän tuotteita, liian pienet tilat, jotka tukkeutuvat” (Fokusryhmä)

Sekä Spiralilla että Pirkkahallilla on Ilves Futsalin kannalta se ongelma, että seura itse ei pysty päättämään sitä mitä kahviossa tarjoillaan. Kahvion myyntilupa on ulkopuolisilla tahoilla (jotka keräävät myös kahvion tuotot).

”Pirkkahallille muutettaessa meidän pitäisi jotenkin päästä osalliseksi kahvion myynnistä. Tällä hetkellä ymmärtääkseni Ilves, TPV ja Pyrintö omistavat oikeudet myyntiin. Eräs mahdollisuus olisi, että tekisimme hallin ulkopuolelle oman myyntipisteemme, josta myisimme pelien aikana makkaraa, kahvia ja muuta. Tämä pitäisi järjestää siten, että myyntipiste olisi lähellä kenttää olevan oven vieressä, jotta katsojilla olisi lyhyempi matka kävellä sinne kun mitä on Pirkkahallin varsinaiseen kahvilaan.” (Haastattelu 5)

Siisteys

Hallin ja erityisesti WC-tilojen siisteys koettiin tärkeäksi asiaksi. WC-tilojen kapasiteetti koettiin Spiral-Hallissa riittämättömäksi.

”Hallin yleinen siisteys on tärkeää. WC-tilat ovat Spiralilla riittämättömät ihmismäärään verrattuna” (Haastattelu 1)

”WC-tilojen siisteys on tärkeä juttu. Saippuaa ja käsipyyhettä pitää löytyä aina, että saa kädet pestyä ennen kuin menee kahvioon syömään” (Haastattelu 2)

4.1.3 Ottelutapahtuma

Ottelutapahtumaan liittyviä asioita nousi esiin haastatteluissa rekvisiittaan ja opasteisiin, musiikkiin ja kuulutuksiin sekä videoheijasteeseen liittyen. Haastateltavat pohtivat futsalottelua myös sosiaalisena tapahtumana ja pääsylippujen hintoja. Mielenkiintoisena ideana nousi esiin se, että lajin jalkapallosta poikkeavista säännöistä tiedotettaisiin katsojille. Taulukko 7 kokoaa yhteen ottelutapahtumaan liittyvät tärkeimmät asiakasarvot ja kehitysideat, joilla asiakkaiden arvonluontia voitaisiin mahdollistaa yhä paremmin.

Taulukko 7. Ottelutapahtumaan liittyvät asiakasarvot ja kehitysideat

Ottelutapahtumaan liittyvä asiakokonaisuus	Asiakasarvon mahdollistaja	Kehitysidea lisäarvon mahdollistamiseen
Rekvisiitta ja opasteet	Rekvisiitta yhtenäisen Ilves Futsal brändin mukaisesti (Luo tuttuutta / kotoisuutta)	Enemmän rekvisiittaa
	Selkeät opasteet kentälle (Spiralilla ei tarvita)	Selkeät opasteet kentälle (Pirkkahallilla tarvitaan)
	Käsiohjelma (kulkeutuu monella kotiin asti)	Ohjelmaan enemmän tietoa tulevista otteluista
Musiikki ja kuulutukset	Musiikki luo tunnelmaa	
	Puolueettomat kuulutukset	Tilanteet muista otteluista
	Pelissäntöjen selitykset (jakoi mielipiteet)	Monimutkaisista pelitapahtumista kuulutus
	Kulutukset yhtenäisen Ilves Futsal brändin mukaan	Vakikuuluttaja, jolle ”brändikoulutus”
Videoheijaste	Näkyvyys	Isolla fontilla, seinälle pääkatsomoa vastapäätä
	Maalintekijät, tilanteet muista otteluista, jne.	Sisällön ohjailu etänä toimitsijapöydältä
	Edellisen vierasottelun maalit	HD-videomateriaali (FLS:n standardi)
Sosiaalinen tapahtuma	Tutut ihmiset katsomossa	Tapahtumia vanhoille pelaajille, vakikävijöille
	Junioreiden (ja heidän vanhempiansa) aktivointi käymään otteluissa	Junioreiden näytösottelu puoliajalla (vanhemmat tutussa seurassa paikalle)
	Fanitoiminnan lisääminen	Fanibussi tärkeisiin vieraspeleihin

	Faniryhmä (Kannattajajoukon ydinryhmä)	Innokas vetäjä Hyvät puitteet ryhmälle Helppo liittyä mukaan Porukkaa yhdistävät jutut Yhteiset symbolit
Pääsylippu	Hinta	Maksimi 10 Euroa Eläkeläisalennus
	Saatavuus	Ovelta, Internetistä, toimistolta, jäseniltä

Ottelutapahtumaan liittyvistä asiakasarvoista useimmat kuuluvat Levitin (1980) kerrosmallin mukaan ”täydennettyyn tuotteeseen”. Ottelutapahtumaa höydetään seikoilla, joita asiakas arvostaa, mutta jotka ylittävät hänen perustarpeensa. Kanon (1984) mallin perusteella kyseessä olisivat ”ilahduttajat”. Asiakas yllättyy positiivisesti, kun huomaa näiden ”ilahduttajien” olemassaolon. Rintamäen ja kumppaneiden (2007) jaottelun mukaan ottelutapahtumaan liittyviä asiakasarvoja osuu kaikkiin neljään luokkaan: taloudellisiin, toiminnallisiin, emotionaalisiin ja sosiaalisiin.

Poikkeuksen muista ottelutapahtumaan liittyvistä asiakasarvoista muodostaa kohta pääsylippu. Se nimittäin määrittää hinnan, jonka asiakas joutuu maksamaan. Anderson ja Narus (1998) luokittelevat tämän erilleen varsinaisesta asiakasarvosta. Heidän mukaansa asiakkaat vertaavat tuotteita keskenään vertailemalla asiakasarvoja ja hintoja. Asiakas arvo vähennettynä hinnalla määrittää asiakkaan insentiivin tulla seuraamaan ottelua. Kullekin kävijälle tuo insentiivi on hieman erilainen, sillä jokainen kokee asiakasarvon ja hinnan omasta näkökulmastaan (Zeithaml 1998, Holbrook 1998, Ulaga & Chacour 2001).

Rekvisiitta ja opasteet

Tärkeä asia on että halli on ”puettu Ilves Futsalın näköiseksi” peliä varten.

”Pitää tietää mihin tulee: Täällä on Ilves Futsalın peli” (Fokusryhmä)

”Lentopallon Maailmanliiga on luonut oman näköisensä tapahtuman vaikka peli pelataan esimerkiksi Hakametsän jäähallissa. Arenasta on tehdään tumma, mainokset peitetään ja kenttä valaistaan. Kenttä on kaiken keskiössä ja puitteet ovat upeat. (Haastattelu 5)

Tärkeää on, että opasteet kentälle ovat kunnossa, jos pelipaikkana toimii isompi halli.

”Jos siirrytään pelaamaan Pirkkahalliin, pitää olla selkeät ja isot opasteet kentälle.”
(Fokusryhmä)

Katsojille lipunmyynnin yhteydessä jaettavan käsiohjelman tulisi sisältää tietoa tulevista otteluista.

”Käsiohjelma jää monelle katsojalle käteen pelin jälkeen. Se kulkeutuu useilla katsojilla kotiin asti ja sitä katsotaan vielä pelin jälkeen myöhemmin. Se on siis hyvä markkinointiväline (tulevista otteluista).” (Fokusryhmä)

Musiikki ja kuulutukset

Ilves futsalilla on oma vakio DJ ja vakio kuuluttaja joiden rooli koettiin tärkeäksi tapahtuman kannalta. Musiikki koettiin tärkeäksi tunnelman luomisessa. Kuulutukset koettiin selkeiksi, mutta lajin sääntöjä tulisi viestiä niillä enemmän. Kuulutusten suhteen koettiin todella tärkeänä, että niitä muokattaisiin omanlaatuisemmiksi ja Ilves Futsal brändiin paremmin sopiviksi. Katsojan tulisi tunnistaa jo heti kuulutuksesta, että hän on Ilves Futsal pelissä (tämä toisi hänelle tuttuuden ja kotoisuuden tunnetta).

”Musiikki on Spiralilla ok. Saa soittaa nuorten musiikkia, se luo tunnelmaa. Ei kuitenkaan aivan liian kovalla äänellä.” (Haastattelu 1)

”Musiikki on mennyt hieman pienemmälle, mikä on ollut ihan hyvä muutos. Tärkeää on, että on musiikkia, se luo tunnelmaa.” (Haastattelu 2)

”(Spiralilla on) hyvät kuulutukset. Kuulutusten pitää olla puolueettomia, muuten ne alkavat ärsyttää. (Ääni-)mainokset ovat ok.” (Haastattelu 2)

”Futsalin säännöt poikkeavat jalkapallosta ja tulee tilanteita, että en tiedä, miksi tuomari teki jotain tai kentällä tapahtui jotain. Yleisölle voisi kuuluttaen tiedottaa, mitä tapahtui vaikeasti tulkittavissa tilanteissa. Kun yleisö ymmärtää mitä tapahtui, se lisää kiinnostuneisuutta. Voisiko esimerkiksi väliajalla kertoa säännöistä? ... Uusien katsojien on tärkeä tuntee säännöt, se tekee seuraamisen mielenkiintoisemmaksi. Tärkeimmät säännöt, jotka poikkeavat jalkapallosta, pitäisi jotenkin lyhyesti ja ytimekkäästi saada uusien katsojien tietoon.” (Haastattelu 2)

”Sääntöjä ei tarvitse tiedottaa kuulutuksissa. Jos verrataan vaikkapa baseballiin Yhdysvalloissa, niin ei sielläkään katsojat aina tiedä, miksi joitain tapahtui, eikä tämä haittaa menoa. Oikeastaan käy päinvastoin. Jos tapahtuneesta on epäselvyyttä, niin tämä aikaansaa keskustelua kanssakatsojien välillä ja tämä on pelkästään tervetullutta” (Fokusryhmä)

”Pelitilanteet muilta paikkakunnilta olisi hyvä kuuluttaa tasaisin väliajoin.” (Fokusryhmä)

”Kuulutukset pitää brändätä. Niiden pitää erottua muiden tapahtumien kuulutuksista. Niiden pitää olla omanlaisia. Tällä luodaan tuttuuden tunnetta kävijöille.” (Fokusryhmä)

Videoheijaste

Joukkueeseen liittyviä faktoja, pelaajaesittelyitä ja maalikoosteita heijastetaan elokuvateatterin tyyliä peleissä seinälle. Tämä koettiin positiiviseksi asiaksi, mutta heijasteen tämänhetkinen sijainti ongelmalliseksi.

”Spiralin videoheijaste on ihan päällikkö!” (Fokusryhmä)

”Hyvä juttu että (videoheijaste) on olemassa. (Se on kuitenkin) huonossa paikassa, ihmiset eivät näe sitä helposti kun viereinen katsoja istuu tiellä.” (Haastattelu 1)

”Videoheijastetta ei tule usein katsottua, koska se on hankalassa paikassa” (Haastattelu 2)

Heijasteen luettavuus ja näkyvyys koettiin siis tärkeäksi asiaksi. Heijasteen fontin tulisi lisäksi olla riittävän iso jotta katsojien olisi helppo lukea sitä. Heijasteen tulisi sijaita suoraan katsomoa vastapäätä.

”Pirkkahallilla videoheijaste pitäisi saada katsomoa vastapäätä olevalle seinälle.” (Fokusryhmä)

”Pirkkahallilla videoheijaste on ongelmallista saada katsomoa vastapäätä olevalle seinälle. Videotykin saa lähimmillään 25 metrin etäisyydelle seinästä, kun pitäisi saada 5-10 metrin päähän.” (Haastattelu 5)

”Pitää käyttää isoa fonttia, että kaikki näkevät.” (Fokusryhmä)

Videoheijasteen sisällöstä pidettiin tärkeänä asiana erityisesti vierasotteluiden maalikoosteita ja pelitilanteiden näkemistä muilta paikkakunnilta.

”Edellisen (vieras)ottelun maalit on hieno lisä katsojille.” (Fokusryhmä)

”Toimitsijapöydältä olisi hyvä olla suora yhteys, millä ohjataan sisältöä.” (Fokusryhmä)

”Ilves Klubiin (kannattajajäsenet) osallistuneiden nimet pitää saada esille videoheijasteeseen, jotta tuntevat itsensä huomioiduksi”. (Haastattelu 5)

Sosiaalinen tapahtuma

Ottelu on aina myös sosiaalinen tapahtuma. Vakikävijöille on usein muodostunut tapahtumissa oma tuttavapiirinsä. Tuttujen tapaaminen saattaa olla jopa pääasiallinen syy otteluissa käymiseen. Yhteisöllisyys on merkittävä asia huomioida.

”Jäähalliinkin mennään lähinnä sen takia, että päästään erätauolla kiertämään hallia ja moikkaamaan tuttuja.” (Haastattelu 5)

”Futsalpeleissä käy innokkaita urheilumiehiä. Ne usein tuntee (myös jotain muuta kautta) toisensa ja heittää herjaa keskenänsä. (Haastattelu 1)

”Esimerkiksi vanhat pelaajat ja taustat ovat mitä tärkeintä ydinporukkaamme. Heistä pitää pitää hyvää huolta myös sen jälkeen, kun he eivät enää ole aktiivisesti toiminnassa mukana. Yhteisöllisyys perustuu siihen, että välitetään ihmisistä! Ilves Futsal vastaan Ilves Futsal Legendat näytösottelu oli yksi erinomainen tapa yhteisöllisyyden luomiseen (ottelu järjestettiin 28.04.2013). (Haastattelu 5)”

”Meidän kaikkien pitää olla helposti lähestyttävissä! Pelin jälkeen pitää olla aikaa jakaa nimmareita. Katsojien kanssa pitää olla aikaa vaihtaa muutama sana. Näin luodaan aitoa yhteenkuuluvuudentunnetta myös katsojille.” (Haastattelu 5)

Fanitoiminnassa olisi vastaajien mielestä paljon kehitettävää. Fanimatkoja pitäisi järjestää vierasotteluihin.

”Fanitoiminnan lisääminen olisi ensiarvoisen tärkeä juttu. Fanimatkat tärkeisiin peleihin ovat tosi tärkeitä.” (Fokusryhmä)

”Fanibussi vieraspeleihin play-offeissa on ollut hyvä idea. (Se on) helppo tapa monelle lähteä yhdessä katsomaan mtsia toiselle paikkakunnalle.” (Haastattelu 2)

Vastaajien keskuudessa koettiin myös ensiarvoisen tärkeäksi, että Ilves Futsalille muodostuisi tiivis fanien ydinporukka jonka jäsenet tuntisivat voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ylpeyttä siitä, että ovat Ilves Futsalin fanaatikkoja.

”Tiiviin faniryhmän/-yhteisön syntyminen olisi tosi tärkeää. Meidän pitäisi luoda faniryhmälle mahdollisimman hyvät puitteet ja mahdollisimman hyvä alusta kasvaa. Ydinporukkaan mukaantulo pitäisi luoda helpoksi. Pitäisi luoda porukkaa yhdistäviä juttuja ja symboleita porukkaan kuulumisesta.” (Fokusryhmä)

”Keltaista päälle (faneille)” (Fokusryhmä)

”Pitäisi saada yksi hörhö, joka lähtisi keräämään faniryhmää ympärillensä. Sen se vaatii, ei sen enempää.” (Haastattelu 5)

”Voisimme ehdottaa jollekin nuorelle innokkaalle futsal fanille, että lähtisi vetämään porukkaa. Ottaisimme hänet sisälle joukkueeseen ja mukaan joukkueen tapahtumiin. Tiedottaisimme kaikille, että hän on fanijoukon vetäjä.” (Haastattelu 5)

Oheistapahtumat

Ottelun yhteyteen on mahdollista rakentaa mitä moninaisimpia oheistapahtumia, jotka toimivat osaltaan vetonauloina yleisölle.

”Juniorijoukkueiden peli varsinaisen ottelun väliajalla on hyvä juttu. Vanhemmat ja lapset pääsevät hyvin sisään hommaan tutussa piirissä. Kiva myös muille katsojille, kun väliajalla on jotain viihdettä. Junnujoukkueet luovat tunnelmaa, joka tarttuu muihinkin katsojiin.” (Haastattelu 2)

”Puoliajalle pitäisi aina saada jokin sisäänvetotuote. Eräs futsalissa toteutettu esimerkki on sellainen, että henkilöllä on mahdollisuus voittaa auto, jos onnistuu potkaisemaan pallon maalissa roikkuvan renkaan läpi (potkaisija arvotaan pääsylipun ostaneiden joukosta, osuminen on varsin vaikeaa).” (Haastattelu 5)

Pääsylippu

Pääsylippujen hintojen koettiin olevan suunnilleen ”oikealla” tasolla.

”Lippu saa maksaa kymppin, mutta ei enempää.” (Haastattelu 1)

”Eläkeläisten (eläkeläiset/opiskelijat/pelipassin omaavat juniorit) pitää saada alennus. Eläkeläiset ovat uskollisia kävijöitä, kun keksivät tämän ajanvietteen. Lippujen hinnat ovat kohtalaisen hyvät nykyisellään” (Haastattelu 2)

”Lipun hinta 8-10 euroa. Lippu tai kausikortti pitäisi kyetä ostamaan etukäteen niin netistä kuin Ilveksen toimistolta.” (Fokusryhmä)

4.1.4 Viestintä

Viestintään liittyvistä asioista havaittiin tutkimuksessa tärkeiksi yhtä lailla nettisivut, videostriimit, sosiaalinen media kuin lehdetkin. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että pelejä tai koosteita saataisiin näkymään lisäksi vielä televisiosta. Merkittävin viestintään liittyvä havainto oli se, että vastaajat pitivät hyvin tärkeänä sitä, että koko ”viestintäpaketti” muodostaisi yhden yhtenäisen kokonaisuuden. Taulukko 8 kokoaa yhteen viestintään liittyvät asiakasarvot ja kehitysideat, joilla asiakkaiden arvонуontia voitaisiin mahdollistaa yhä paremmin.

Taulukko 8. Viestintään liittyvät asiakasarvot ja kehitysideat

Viestintään liittyvä asiakokonaisuus	Asiakasarvon mahdollistaja	Kehitysidea lisäarvon mahdollistamiseen
Viestintä kokonaisuutena	Kaikki viestintä Ilves Futsalin brändin mukaisesti (Tunnistettavuus: värit, logot, tunnuslauseet, lausuntatavat, tyyli, ...)	Yhtenäiset lomakepohjat, yhtenäinen tapa esittää asiat niin kirjallisesti kuin suullisesti eri tilanteissa
www.ilvesfs.fi	Jatkuva päivittäminen (Ajankohtaisuus: uusia mielenkiintoa ylläpitäviä uutisia ja juttuja)	Oma reportteri joka kulkee joukkueen mukana tapahtumissa
	Hyvä yleisvaikutelma (Laadukkaat kirjoitukset, kuvat ja videot, sekä huoliteltu ulkoasu)	Laatustandardien luominen kaikelle sille mitä nettisivuille laitetaan
Nettistriimit	Suora HD-videolähetykset kaikilta pelipaikkakunnilta	FLS:n spesifioima standardi
Sosiaalinen media (Facebook ja Twitter)	Jatkuva uutisvirta	Useampia henkilöitä päivittämään
	Live-komentointi tapahtumista (otteluista)	Erillinen henkilö päivittämään reaaliajassa
Lehdet	Jatkuva uutisointi Aamulehden urheilusivuilla (Juttu joka pelistä, muita taustatarinoita)	Päättäjien informointi lajin suosioista (futsalilla vähäinen näkyvyys verrattuna lajin suosioon)

Televisio	Ylen Urheiluruutuun Futsal-Liigan maalikoosteita	Päättäjien informointi lajin suosiosta
	Kokonaisten otteluiden televisiointi	Päättäjien informointi lajin suosiosta
Ilves Futsalil mainonta	Ottelumainos Aamulehdessä tavoittaa iäkkäämmän väestönosan tehokkaimmin	Ottelumainos Iltalehteen / Ilta-Sanomiiin (Tavoittaa nuorempaa väestönosaa)

Normannin ja Ramirezin (2000) arvonluonnin verkostomalli korostuu viestintään liittyvien asiakasarvojen yhteydessä. Ilves Futsal ei voi yksistään mahdollistaa kaikkea arvoa asiakkailleen vaan prosessiin osallistuu moni muukin vaikuttaja, esimerkiksi lehdet ja televisio. Suhteita vaikuttajiin pitää huoltaa jatkuvasti, jotta arvoverkko ja yhteispeli toimisivat optimaalisesti.

Viestintään liittyvä arvon luominen tapahtuu asiakkaan piirissä. Ilves Futsal tuottaa vain viestintäresursseja, joita asiakkaat itse omissa puitteissaan hyödyntävät. (Grönroos & Voima 2012.) Ilves Futsalil tulisi viestinnässään pyrkiä palvelemaan asiakkaitaan niin, että he omissa prosesseissaan saisivat viestinnästä mahdollisimman paljon arvoa (Vargo & Lusch 2004). Ilves Futsalil tapauksessa tämä tarkoittaa sitä, että tulisi käyttää sellaisia viestintävälineitä joita asiakkaat seuraavat ja tulisi viestiä sellaisin tavoin jotka asiakkaita miellyttävät.

Woodruffin (1997) näkemyksiä peilaillen viestintä on Ilves Futsalille suuri mahdollisuus. Jos uusia asiakkaita saadaan seuraamaan futsalottelua ensimmäistä kertaa, heille avartuu lajista uusia puolia ja kiinnostus kasvaa. Viestintävälineiden avulla voidaan madaltaa kynnyistä ”kokeilla” futsalil katsomista.

Eri luokitteluissa viestintä kuuluu Levitin (1980) kerrosmallin mukaan ”odotetun tuotteen” ja ”täydennetyin tuotteen” välimastoon. Kanon (1984) mallissa se puolestaan kuuluu näkökulmasta riippuen joko ”tyydyttäjiin” tai ”ilahduttajiin”. Osa viestinnästä on sellaista jota asiakkaat odottavat, osa sellaista jolla heidät kyetään positiivisesti yllättämään. Rintamäen ja kumppaneiden (2007) jaottelun mukaan viestinnän voidaan katsoa tarjoavan niin taloudellista, toiminnallista, emotionaalista kuin myös sosiaalista arvoa. Arvo mahdollistuu usein mutkan kautta asiakkaan omissa arjessa ja omissa prosesseissa.

Viestintä yleensä

Viestinnän tiimoilta merkittävimäksi huomioksi nousi se, että kaikessa viestinnässä otettaisiin paremmin huomioon Ilves Futsal brändi. Kaikesta viestinnästä pitäisi luoda yhtenäinen kokonaisuus, jotta ihmiset tunnistaisivat aina välittömästi, että kyse on Ilves Futsalin asioista. Tärkeintä olisi luoda tunnistettavuutta uudempien seuraajien keskuudessa ja tuttuutta vanhojen seuraajien puitteissa.

”Koko (viestintä)paketti pitää luoda tunnistettavaksi. Että uudet ihmiset tunnistavat. Että vanhat kokevat tuttuuden tunnetta. Pitää saada yhtenäiset puitteet ja pohjat kaikkeen tekemiseen.” (Fokusryhmä)

”Meillä ei ole tällä hetkellä olemassa edes yhtenäisiä lehdistötiedotepohjia. Ei voi olla niin, että joukkueestamme lähtee lehdistötiedote joka kerta erilaiselle pohjalle tehtynä sen mukaan, kuka sen on kirjoittanut. Uefa Futsal-Cupin viestintä olisi meille malli-esimerkki siitä, miten viestintä tehdään hyvin. Heidän tiedotteissaan, videoissaan ja nettisivuillaan kaikessa näkyy johdonmukaisesti keltainen väri ja Uefan printti.” (Fokusryhmä)

Ilvesfs.fi, videostrimit ja maalikoosteet

Ilves Futsalin omat nettisivut koettiin laadukkaiksi. Tärkeäksi koettiin erityisesti se, että niitä päivitetään jatkuvasti ja se että niillä tuodaan tasapuolisesti esiin mahdollisimman paljon eri pelaajia. Maalikoosteista pidettiin paljon.

”Ilveksen oma viestintä on hyvää” (Haastattelu 1)

”Ilveksellä on älyttömän hyvät nettisivut. Valokuvat, videot ja kirjoitukset ovat kaikki tosi laadukkaita. Jutut ovat niin hyvin kirjoitettu, että ne saavat minut usein jopa nauramaan. Kalenteri sivupalkissa on hyvä. Se on kaiken a ja o että sivuille päivitetään jatkuvasti uutta juttua. On hyvä että sivuilla on tasapuolisesti juttua eri pelaajista.” (Haastattelu 2)

”Maalikoosteet (ilvesfs-nettisivuilla) on hyviä” (Haastattelu 2)

Videot ja live-strimit koettiin tärkeäksi osaksi lajin seuraamista. Videoiden tulisi mieluiten olla laadukkaita ja suoria.

”Huu-tv (huuhkaja.tv, Palloliiton videostriiimaus) on hyvä! Hyvä että näkee valtakunnallisesti pelejä. Lähetyksen laatu pitäisi olla monilla paikkakunnilla parempi, että erottaa naamasta pelaajan.” (Haastattelu 1)

”Nettistriimit pitää tulla liveinä, niitä ei katsota jälkikäteen” (Haastattelu 2)

”Vieraspeleistä olisi tärkeä aina näkyä striimi. Kotipeleistä pitäisi näkyä maksullinen striimi. Striimi ei saa karkottaa katsojia, jotka muuten saattaisivat tulla hallille.” (Fokusryhmä)

”Tasainen tekeminen on tärkeää. Videon laadun pitää aina olla hyvä. Pitää luoda standardi ja sopia käytännöt joilla video tuotetaan.” (Fokusryhmä)

Videoissa pitäisi ottaa huomioon Ilves Futsal brändi. Videoista pitäisi luoda tunnistettavia ja videoilla pitäisi tuoda esiin Ilves Futsalille tunnuksenomaisia asioita, että katsojat tuntisivat joukkueen yhä tutummaksi ja läheisemmäksi.

”Myös videoissa pitää huomioida Ilves Futsal brändi. Videoiden pitää olla sellaisia, että katsoja heti tunnistaa että kyseessä on Ilves Futsalin video ja tuntee sen tutuksi. Videoissa pitää tuoda esiin meidän omia juttuja.” (Fokusryhmä)

Sosiaalinen media

Ilves Futsalilla on omat sivunsa Facebookissa ja Twitterissä. Sivuilla on omat vastuhenkilönsä ja sivuja päivitetään aktiivisesti. Pelitilanteista twiitataan usein jopa kesken pelin. Nuoremmat haastateltavat kokivat, että sosiaalinen media on joukkueen tärkein viestintäkanava. Jatkuva mielenkiintoinen uutisvirta ja ajan tasalla pysyminen koettiin tärkeimmiksi asioiksi.

”Sosiaalinen media on meidän tärkein viestintäkanava. Sen avulla tavoitetaan (asiasta kiinnostuneet) ihmiset parhaiten.” (Fokusryhmä)

”Pienellä lajilla (on sosiaalisessa mediassa) mahdollisuus näkyä isosti. Paljon jakoja, virus leviää kaverilta toiselle.” (Fokusryhmä)

”Pitää tulla tasaisin väliajoin, riittävän usein, ihmisiä kiinnostavia uutisia. Ajantasaisuus on kaiken a ja o.” (Fokusryhmä)

Lehdet ja televisio

Haastatteluissa koettiin tärkeäksi se, että futsal saisi enemmän huomiota lehdistössä ja televisiossa. Aamulehti koettiin tärkeimmäksi mediaksi Tampereen alueella. Sen välityksellä tavoitetaan tehokkaasti erityisesti iäkkäämpää väestöä.

”Tärkeää olisi, että lehdistössä kirjoitettaisiin peleistä enemmän, Aamulehdessä, Iltalehdessä, Turun Sanomissa, Helsingin Sanomissa, paikallislehdissä.” (Haastattelu 1)

”Aamulehden Moro-liitteessä on ollut juttuja jo kauan ja se on ok. Toki se olisi statuskysymys, että juttua olisi useammin ja isommin myös Aamulehden urheilusivujen puolella. Urheilusivuilla ei ole futsalmaajoukkueen tapahtumista usein mitään mainintaa ja tämä on huono asia. Lajia pitäisi saada esiin urheilusivuille muissakin yhteyksissä kuin Ilves Futsalín yhteydessä. ... Iltalehti ja Iltasanomat olisi hyvä saada kirjoittamaan futsalista” (Haastattelu 2)

”Urheiluruudussa pitäisi olla futsalia (Futsal-Liigaa ja maajoukkuetta koskevaa uutisointia). Maajoukkue on huonosti esillä lehdissä ja televisiossa ja tämä on huono asia. Lisäisi lajin tunnettuutta, jos maajoukkue olisi paremmin esillä.” (Haastattelu 2)

”Futsalia pitäisi tulla enemmän telkkarista, luulen että sitä katselisi ihan kuka tahansa. Syksyllä tuli MM-kisoja Eurosportilta ja ne olivat tosi viihdyttäviä pelejä katsella.” (Haastattelu 2)

”Vanhemmalle väelle Aamulehti on tärkein printtimedia Tampereen alueella.” (Fokusryhmä)

”Tulevaisuudessa meidän täytyy pitää lehdistötilaisuus jokaisen pelin jälkeen. Mediaa pitää saada paremmin mukaan juttuun.” (Haastattelu 5)

”Ottelumainosta voisimme kokeilla myös muissa medioissa kuin pelkässä Aamulehdessä. Esimerkiksi Ilta-Sanomien ja Iltalehti nettiversioineen ovat erittäin seurattuja medioita ja voisivat tavoittaa potentiaalisia futsalin katselijoita tehokkaasti.” (Haastattelu 5)

4.2 Johtopäätökset

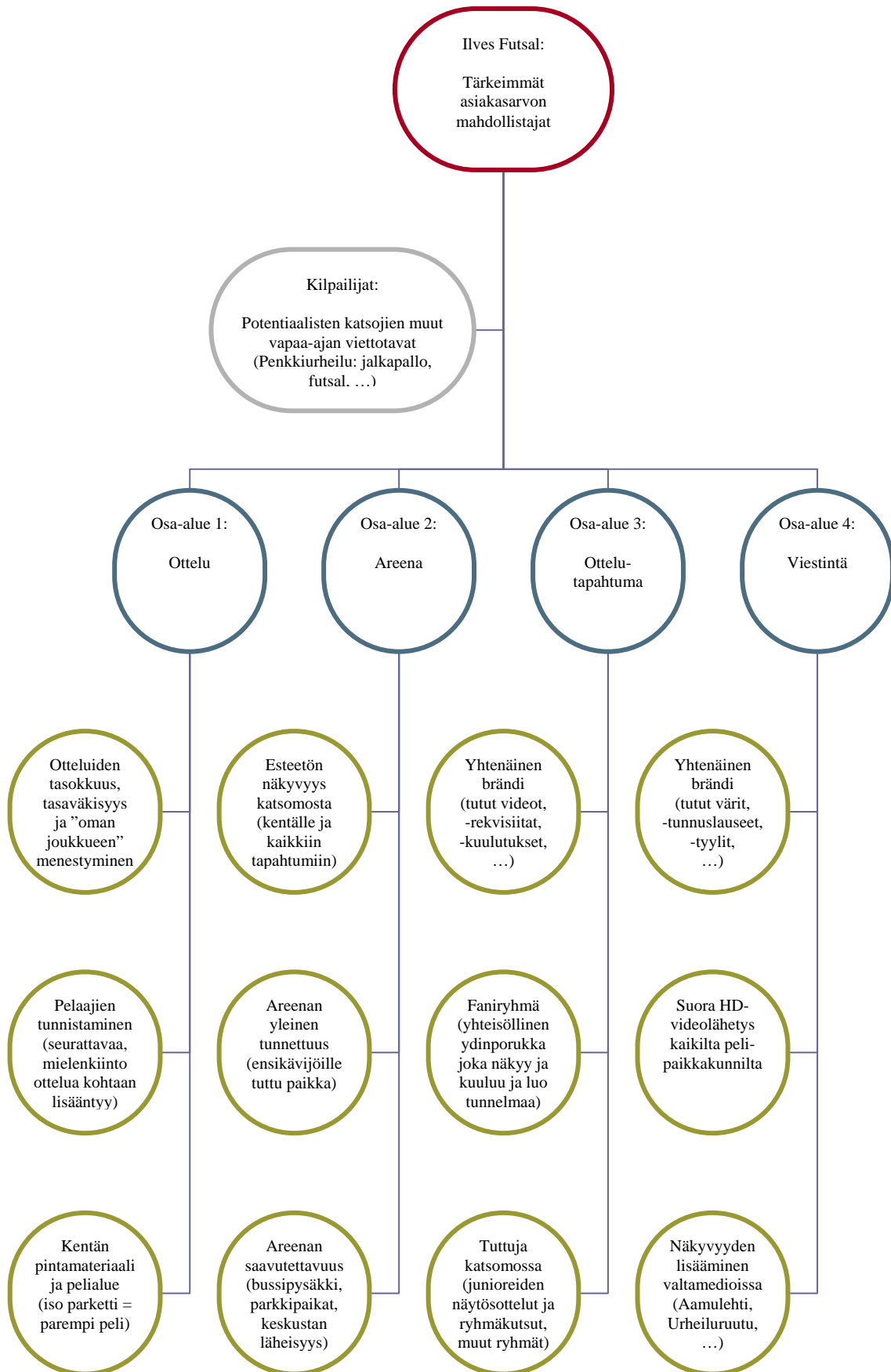
Peli on päätuote ja päähoukutin jolla katsoja joko tulee katsomaan tai jättää tulematta. Tyypillisiä motiiveja on kolmea tyyppiä: mennään seuraamaan urheilua, mennään kannattamaan ”omaa joukkuetta” tai mennään ”teatterikäynnille” viihtymään. Jos katsojia halutaan miellyttää, niin ottelun on syytä olla tasokas, tasaväkinen ja oman joukkueen on syytä menestyä.

Futsaljoukkue voi mahdollistaa asiakasarvoa monin tavoin. Pelitapahtumien lisäksi monet muutkin asiat vaikuttavat katsojakokemuksiin. Kuvio 11 esittää asiakasarvon mahdollistamisen pääelementit Ilves Futsal in tapauksessa ja samalla tiivistää yhteen tutkimuksen. Kuvion 11 asiakasarvon mahdollistamisen elementit on jaoteltu 4 pääkategoriaan jotka ovat: ottelu, arena, ottelutapahtuma ja viestintä. Jokaisesta kategoriasta on nostettu esiin kolme tärkeintä yksittäistä elementtiä.

Tärkeimmät otteluun liittyvät elementit ovat: 1) Otteluiden tasokkuus, tasaväkisyys ja ”oman joukkueen” menestyminen. 2) Pelaajien tunnistaminen (Tämä lisää katsojien mielenkiintoa peliä kohtaan, koska heillä riittää enemmän seurattavaa pelin aikana kun he osaavat seurata myös tuntemiensa yksittäisten pelaajien suorituksia). 3) Kentän pintamateriaali ja pelialue (Kun tarkastelussa on taidokas joukkue kuten Ilves Futsal, niin tällöin pelin taso on sitä parempi mitä suurempi pelialue ja mitä liukkaammin pallo liikkuu. Liikkuu parketilla liukkaammin kuin muovimatolla).

Tärkeimmät areenaan liittyvät elementit ovat: 1) Esteetön näkyvyys katsomosta (Kenttä ja muut pelitapahtumat tulee näkyä kokonaisuudessaan katsomoon ilman, että katsojan täytyy nousta paikallaan seisomaan tai kurkkia esteiden takaa). 2) Areenan yleinen tunnettuus (Varsinkin ensikävijöille on hyvin tärkeää että peliareena on heille ennestään tuttu ja ettei paikalle saapumiseen liity epävarmuutta). 3) Areenan saavutettavuus (Bussipysäkin tulisi olla lähellä ja parkkipaikkoja pitäisi löytyä. Areenan tulisi sijaita lähellä keskustaa että paikalle saapuminen sujuu sutjakasti).

Tärkeimmät ottelutapahtumaan liittyvät elementit ovat: 1) Yhtenäinen brändi (Kaikissa asioissa: rekvisiitoissa, kuulutuksissa, videoissa, jne. Tavoite on brändin avulla erottautua muista ottelutapahtumista ja saada katsojat tuntemaan olonsa tutuksi ja kotoisaksi). 2) Faniryhmä (Eräs tärkeä päämäärä on löytää joku innokas henkilö keräämään ympärilleen faniryhmää. Faniryhmä olisi tärkeä myös muiden katsojien näkökulmasta, sillä porukka joka näkyy, kuuluu ja kannustaa luo tapahtumaan tunnelmaa. Porukkaan pitää olla helppo liittyä mukaan ja sille pitää luoda symboleita yhteenkuuluvuudesta. Heidät pitää ottaa läheiseen kontaktiin joukkueen kanssa, jotta kaikki tuntisivat itsensä osaksi yhteisöä). 3) Tuttuja katsomossa (Jos saadaan ryhmiä paikalle, niin pelitapahtumaan liittyy myös sosiaalinen elementti. Eräs tapa on kutsua juniorijoukkueita pelaamaan näytösottelu varsinaisen ottelun puoliajalla).



Kuvio 11. Ilves Futsal'n asiakasarvon mahdollistamisen pääelementit

Tärkeimmät viestintään liittyvät elementit ovat: 1) Yhtenäinen brändi (Näkyvä kaikkialla: tunnuslauseissa, värityksissä, tyyliissä, jne. Yhtenäisen brändin avulla lukija tai kuulija tietää heti kuka viestii. Tavoite on aikaansaada tunnistettavuutta ja kotoisuutta). 2) Suora HD-videolähetys kaikilta pelipaikkakunnilta. 3) Näkyvyyden lisääminen valtamedioissa. (Ilves Futsalille tärkeimmät mediat ovat Aamulehti ja Urheiluruutu. Aamulehti tavoittaa tehokkaasti valtaosan Tampereen alueen iäkkäämmästä väestöstä ja on suorastaan statuskysymys että otteluista kirjoitettaisiin tässä julkaisussa. Urheiluruutu tavoittaa tehokkaasti koko urheilevan Suomen ja olisi lajin statuksen kannalta merkittävää saada tätä näkyvyyttä).

Brändin kehittäminen ja yhtenevyys

Tutkimuksen tärkeimmäksi havainnoksi nousi tutkijan mielestä varsin yllättävä seikka. Nimittäin se että Ilves Futsalille tulisi luoda tunnistettavampi brändi ja yhtenäisempi ilme kaikkeen toimintaan. Tämä seikka nousi toistuvasti esiin monessa eri yhteydessä.

Vastaajat kokivat että Ilves Futsalille tulisi luoda yhä selkeämpi ”oma ilme” ja tuoda tätä johdonmukaisemmin esiin kaikkialla. Vahva, eri puolilla näkyvä ja kuuluva brändi edesauttaisi ensinnäkin sitä että vieraammat ihmiset tunnistaisivat joukkueen paremmin. Toisekseen siinä, että kannattajat kokisivat olevansa tutussa ja kotoisassa ympäristössä otteluissa käydessään tai vaikkapa nettisivuilla vieraillessaan. Brändi pitäisi huomioida niin pelikentän suunnittelussa, areenan rekvisiitoissa, henkilöstön pukeutumisessa, kuulutuksissa, videoissa, nettisivuilla kuin myös lehdistötiedotteissa ja yleensäkin kaikessa muussakin, mitä joukkue itsestään ulospäin viestii.

Esteetön näkökenttä tapahtumiin

Kaikki vastaajat pitivät oleellisen tärkeänä asiana sitä, että katsomosta näkee esteettömästi koko pelikentän. Hyväkään peli ei ole katsojien mielestä viihdyttävä, jos he eivät näe sitä kunnolla! Tämä on ongelmallinen asia monilla pelipaikkakunnilla Suomessa, koska futsalia pelataan paljon halleissa, joiden katsomot on suunniteltu koripallon tai lentopallon seuraamiseen. Tällöin katsomo on usein rakennettu kentän vierellä olevien pukuhuonetilojen päälle ja tällöin katsomon alin rivi on noin 3-4

metriä kentän yläpuolella. Alimman rivin eteen täytyy turvallisuussyistä rakentaa lisäksi vielä kaide joka edelleen heikentää näkyvyyttä kentälle.

Futsalotteluissa edellä mainituista seikoista muodostuu ongelma, koska futsalkenttä on leveämpi kuin koripallo- tai lentopallokenttä. Futsalkentän katsomon puoleinen reuna on tuotava lähemmäksi katsomoa ja se saattaa jäädä katsojilta piiloon (katsomon etureunan alle). Futsalia tulisikin kirjoittajan mielestä pelata ainoastaan sellaisissa halleissa, jotka ovat joko: 1) riittävän leveitä, että kenttä saadaan kokonaisuudessaan näkymään kentän yläpuolella olevaan katsomoon, tai 2) rakennettu niin, että katsomo alkaa heti kentän tasalta.

Pelin lisäksi katsomosta tulisi nähdä esteettömästi kaikki muutkin peliin vaikuttavat tapahtumat. Katsojien tulisi nähdä tulostaulu, vaihtopenkki, valmentajat, tuomarit, toimitsijapöytä virhetilanteineen ja mahdollinen videotaulu/-heijaste. Helpoin tapa toteuttaa edellä mainittu asia on se, että peli pelataan sellaisella kentällä jossa katsomo alkaa heti kentän tasalta. Oleelliset tapahtumat olisi muutenkin hyvä järjestää pääkatsomoa vastapäätä olevalle puolelle, jotta katsomosta näkisi ne vaivattomasti.

Ilves Futsal in pitkäaikaisessa kotihallissa (Spiral-Hallissa) katsomosta on hyvä näkyvyys kentälle ja ongelmia ei tämän asian tiimoilta ole. Ilves Futsal on kuitenkin tutkinut mahdollisuutta siirtyä pelaamaan kotiottelunsa Pirkkahalliin, jossa nykyinen katsomorakenne on varsin loiva. Tällöin katsomosta saattaa olla hankaluuksia nähdä kenttää kunnolla, etenkin jos edessä istuu pitkä henkilö. Ilves Futsal in tulee ottaa näkyvyys tarkoin huomioon jos mahdollinen muutto Pirkkahallille tulee ajankohtaiseksi. Eräs mahdollisuus vaikuttaa asiaan on panostaa kokonaan uusiin katsomoihin. Toinen mahdollisuus on jättää joka toinen penkkirivi tyhjäksi. Tämä vaihtoehto tosin heikentäisi tunnelmaa koska ihmiset istuisivat kauempana toisistaan.

Kotiareenaksi Pirkkahalli

Pirkkahalli osoittautui monessa mielessä soveltuvammaksi areenaksi Ilves Futsalille kuin Spiral-Halli. Ensinnäkin Pirkkahalli on kaikkien tamperelaisten tuntema paikka. Ihmiset tietävät että sinne saa auton helposti parkkiin ja että pääovelle pääsee helposti yhdellä linja-autolla Keskustorilta.

Toisekseen Pirkkahalli on talvikaudella tamperelaisen jalkapalloilun kehto. Jalkapalloilijat ovat tärkein kohderyhmä Ilves Futsalin potentiaalisia katsojia, joten on varsin luonnollista, että Ilves Futsal pelaisi kotiottelunsa siellä missä jalkapalloilijat tuntevat olonsa kotoisaksi. Sinne olisi helppo luoda oma ”Ilves-luola” myös futsalille.

Kolmannekseen yhteistyökumppaneiden ja muiden merkittävien ihmisten VIP-kohtelu on huomattavasti helpompaa Pirkkahallilla kuin Spiralilla. VIP-katsojille voitaisiin varata oma katsomon osansa ja heille pystyttäisiin tarjoamaan esimerkiksi ruokaa ja juomaa tasokkaammassa ympäristössä kuin Spiralilla.

Neljännekseen Pirkkahallille voitaisiin järjestää pelialustaksi parketti (Spiralilla on muovimatto). Parketti nopeuttaa peliä ja tekee siitä viihdyttävämpää. Viidennekseen kahviomyynnin toimivuus ja sosiaalitulat ovat luokkaa paremmat Pirkkahallilla kuin Spiralilla. Ihmisten ei tarvitsisi jonottaa väliaikamakkaransa tai WC-käyntiänsä.

Johtopäätöksenä voidaan vetää se että katsojien näkökulmasta asiaa pohtiessaan, tämän tutkimuksen tekijä suosittelee Ilves Futsalille muuttoa Pirkkahalliin. Muutto mahdollistaisi katsojille suuremman määrän hyötyjä kuin aiheuttaisi heille uhrauksia.

Tutkijan päätelmiä ja ehdotuksia

Tutkijalle heräsi mieleen ajatuksia, miten Ilves Futsal pystyisi parantamaan asiakasarvon mahdollistamisen edellytyksiään. Ensiksikin, jos muutto Pirkkahallille olisi mahdollinen, niin olisi syytä tutkia mahdollisuutta järjestää siellä ”Ilves Futsal päivä”. Tämä tarkoittaisi sitä, että ennen edustusjoukkueen kotiottelua Pirkkahallin neljällä futsalkentällä pelattaisiin niin junioreiden kuin myös kakkos-, kolmos- ja naistenjoukkueiden otteluita. Tällöin potentiaalista katselijakuntaa olisi valmiiksi hallilla ja heidän olisi helppo saapua seuraamaan myös edustusjoukkueen ottelua.

Ilves Futsal tulisi tutkijan mielestä myös tutkia mahdollisuutta ”synkronoida” otteluaikajakoja Ilveksen jalkapallon edustusjoukkueen kanssa. Ilves Futsal voisi pelata ottelunsa joko ennen jalkapallon edustusjoukkueen ottelua ”lämmittelynä” tai sen jälkeen. Idean päämäärä on sama kuin edellä, saada potentiaalista katsojakuntaa valmiiksi hallille. Ideaa voisi kehitellä jopa pidemmällekin siten että paketoitaisiin

tapahtumat yhteen. Samalla pakettilipulla pääsisi molempiin otteluihin, jolloin katsojat säästäisivät lipun hinnassa hieman verrattuna siihen, että ostaisivat erilliset liput molempiin tapahtumiin.

Otteluaikojen synkronointia olisi syytä harjoittaa myös muiden joukkueiden kanssa. Esimerkiksi TPV:n jalkapallon edustusjoukkue vetää Pirkkahallille säännöllisesti kohtuullisen määrän katsojia, jotka ovat varsin potentiaalista katsojakuntaa myös futsalille. TPV:n kanssa olisi siis syytä tarkastella ottelukalentereita ja alkamisaikoja ja harkita jopa lippujen paketoitua myös heidän kanssaan.

Otteluiden ajankohtia pohdiskeltaessa on syytä huomioida lisäksi vielä se, mitä mahdollisia tekijöitä katsojilla saattaisi olla, jotka estäisivät heitä saapumasta paikalle. Eritoten on syytä tunnustaa fakta että monet futsalkatsojat seuraavat tiiviisti jalkapallon Englannin Valioliigaa. Syytä olisi siis välttää järjestämästä otteluita samanaikaisesti Valioliigan huippuotteluiden kanssa. Samalla logiikalla syytä olisi välttää myös otteluaajankohtia, jotka ovat samat kuin tamperelaisjoukkueiden kotiotteluiden ajankohdat jääkiekkoliigassa.

Tutkijan mielestä otteluaajankohtien jälkeen toinen osa-alue, jossa Ilves Futsalilla riittää reilusti parannettavaa asiakasarvon mahdollistamisen saralla on katsojien osallistaminen. Osallistamista voisi olla monenlaista. Katsojia voisi esimerkiksi haastatella ja koostaa näistä säännöllisesti lyhyitä videohaastattelupätkiä näkyville joukkueen nettisivuille. Nettisivuille voisi järjestää myös vaikkapa erilaisia äänestyksiä tai suunnittelukilpailuja. Vaikkapa fanien kunkin kuukauden suosikkipelaajan äänestyksen tai ”kuukauden maali”-äänestyksen. Tai suunnittelukilpailun uuden hallin kentälle kulkuväylän somisteista. Tärkeintä kaikessa olisi saada katsojat ottamaan kantaa ja osallistumaan tekemiseen. Mitä enemmän he osallistuvat, sitä enemmän se luo kiinnostusta ja vahvistaa siteitä joukkueeseen!

5 YHTEENVETO

Urheilun markkinoinnin teorit jakavat urheilun tuotteena yleensä kahteen osaan: ydinosaan (ottelu) ja periferiseen osaan (kaikki muu ottelun ympärillä). Periferiseen osaan voi kuulua mitä moninaisimpia asioita. Näitä ovat ottelupaikan fasiliteetit, henkilökunnan palvelualltius, ottelupaikan saavutettavuus tai vaikkapa fanien yhteisöllisyys ja mielihyvä siitä, että saa kuulua joukkoon.

Ykkösasia urheilua katsomaan saapuville on lähes aina itse ottelu. Asiakkaita kiinnostaa kolme asiaa ylitse muiden: se että peli on jännittävää, se että se on hyvätasoista, ja se että ”oma joukkue” menestyy (näiden kolmen painoarvot vaihtelevat sen mukaan minkälainen asiakas on kyseessä). Markkinoijan kannalta tämä on pulmallista, koska hänellä ei yleensä ole mitään kontrollia näihin asioihin.

Futsal on nopea ja tapahtumarikas peli, jossa korostuvat taito ja taktinen osaaminen. Se tällä hetkellä maailman nopeimmin kasvava sisäurheilulaji ja erityisen suosittu varsinkin Etelä-Euroopassa ja Etelä-Amerikassa. Esimerkiksi Italiassa futsalia pelaa yli 4 miljoonaa rekisteröitynyttä pelaajaa. Suomessa futsal on maamme neljänneksi suosituin palloilulaji. Harrastajamäärä on kasvanut tasaista tahtia jo noin 20 vuotta ja tällä hetkellä rekisteröityjä harrastajia on yli 30 000. Ilves Futsal on Suomen menestynein futsaljoukkue. Se on voittanut suomenmestaruuden kahdeksan kertaa ja Suomen Cupin kolme kertaa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja analysoida tapoja, joilla futsaljoukkue voi mahdollistaa asiakkaidensa arvonluomista. Konkreettisenä tavoitteena oli luoda selkeät taulukoidut esitykset, joista selviävät: 1) asiakasarvon mahdollistamisen pääkomponentit (hyötyjä ja uhrauksia), ja 2) kehitysideat, joilla asiakasarvoa voitaisiin mahdollistaa yhä paremmin.

Asiakasarvoa määritettäessä suoritetaan yleensä vertailua kilpailevien ratkaisuiden välillä. Kun asiakas tarkastelee tuotteita, hän vertailee eri vaihtoehtojen hyviä ja huonoja puolia. Hän pohtii että jos hän ostaa tuotteen x tuotteen y sijaan, niin mitä

hyötyjä hän saa ja mitä uhrauksia hän joutuu tekemään. Hän ottaa huomioon itselleen relevantteja asioita ja huomioi usein myös tuotteiden myyntihinnat.

Tuotteisiin liittyy erityyppisiä ominaisuuksia joiden nähdään muodostavan ikään kuin kerroksia ydintuotteen tai -palvelun ympärille. Tuotetta täydentävät ulommat kerrokset ovat elementtejä, jotka ylittävät asiakkaan perustarpeet ja yllättävät hänet positiivisesti. Ne tekevät tuotteesta näin ollen houkuttelevamman hänen silmiinsä. Pitkässä asiakassuhteessa asiakasarvoa saadaan usein myös monista muista kuin pelkkään suhteen yhteen episodiin liittyvistä tuotteeseen sidonnaisista asioista.

Asiakasarvoa pohtiessaan asiakas miettii omasta näkökulmastaan omaa tuotteen käyttötilannettaan. Jos käyttötilanne muuttuu, tulkinta asiakasarvosta muuttuu helposti samalla kertaa. Pidempiaikaiset asiakkaat, joille tuote on jo jollain tasolla tuttu, ovat usein oppineet katsomaan pelkkien tuoteominaisuuksia taakse. He saattavatkin punnita, että mitä seuraamuksia heille koituu tuotteen käytöstä tai jopa sitä että miten nämä seuraamukset auttavat heitä pääsemään heidän omiin tavoitteisiinsa omassa toiminnassaan. Hyötyjä ja uhrauksia on olemassa monenlaisia ja niitä voidaan jaotella lukuisin eri tavoin. Eräs jaottelu kategorisoi näitä ”arvon elementtejä” taloudellisiin, toiminnallisiin, emotionaalisiin ja sosiaalisiin kokonaisuuksiin.

Arvon luomista voidaan nähdä tapahtuvan monella eri tavalla. Tuottajan piirissä tapahtuva arvon luominen on potentiaalinen luomista ja mahdollistamista. Yhteisessä piirissä tapahtuva arvonluonti on sellaista, johon osallistuvat yhdessä tuumin myyjä ja ostaja. Asiakkaan piirissä tapahtuva arvonluonti on toimintaa jossa asiakas itse luo oman arvonsa omassa käytössään ja omissa sosiaalisissa ympäristöissään. Teoreettisen viitekehyksen synteessä luotiin kuvio jossa myyjän tuotteeseen nähdään liittyvän monia eri asiakasarvon mahdollistamisen tapoja. Kukin näistä tavoista edustaa joko hyötyä tai uhrausta asiakkaille.

Tämän tutkimuksen metodi oli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tavoitteena oli saada selkoa futsalin asiakasarvosta ilmiönä ja puretua Ilves Futsaliin yksittäistapauksena. Määrälliseen analyysiin ei pyritty ja yleistettävyyteen tämän tapauksen ulkopuolelle ei tähdätty. Tietoa kerättiin teemahaastatteluilla ja fokusryhmän avulla.

Asiaksmääritelmä laadittiin tutkimuksen tarpeita varten varsin laveasti. Asiakkaiksi nähtiin niin paikan päällä otteluita seuraavat katsojat kuin myös videon välityksellä otteluita katsovat. Määritelmän sisään kelpuutettiin myös ”potentiaaliset asiakkaat” joilla tarkoitettiin henkilöitä jotka saattaisivat tulevaisuudessa saapua seuraamaan otteluita. Ilves Futsalin tärkeimmiksi asiakassegmenteiksi havaittiin seuraavat: kausikorttilaiset, kaveriporukat, perheet joissa juniori pelaa futsalia/jalkapalloa, satunnaiset ”teatterikävijät”, laji-ihmiset jotka itse pelaavat tai aktiivisesti seuraavat futsalia, sekä jalkapalloihmiset.

Tietoa kerättiin asiantuntijoilta. Vastajina olivat Ilves Futsalin pelaajat, taustahenkilöt ja vakikatsojat. Tutkimukseen antoi mielipiteitensä yhteensä 11 eri henkilöä. Tulkinat teki myös asiantuntija. Tutkija itse on Ilves Futsalin pelaaja, päävalmentaja ja 54 maaottelun kokemuksen omaava maajoukkuepelaaja.

Tulosten perusteella asiakasarvon mahdollistaminen jaoteltiin neljään pääkategoriaan: 1) otteluun-, 2) areenaan-, 3) ottelutapahtumaan- ja 4) viestintään liittyväksi. Tärkeimmät asiakasarvon mahdollistajat olivat luonnollisesti otteluun liittyviä asioita, mutta myös muista kategorioista löydettiin merkittäviä seikkoja.

Esteetön näkyvyys katsomosta kentälle nousi esiin tärkeimpänä yksittäisenä asiana, jolla katsojille mahdollistetaan asiakasarvoa. Jos koko kenttä ei näy katsomoon, katsoja ei pysty nauttimaan näkemästään, oli peli miten laadukasta tahansa. Toiseksi tärkeäksi huomioksi nousi se, että Ilves Futsalin tulisi luoda selkeämpi brändi ja ottaa tämä johdonmukaisemmin huomioon kaikessa toiminnassaan. Tämä loisi tunnistettavuutta uudempien asiakkaiden keskuudessa ja tuttuuden tunnetta vakikävijöille. Brändi pitäisi huomioida kaikissa asioissa, esimerkiksi ottelukuulutuksissa, hallin rekvisiitassa, videokoosteissa, sekä kaikessa ulospäin suuntautuvassa viestinnässä.

Tämän tutkimuksen merkittävin johtopäätös oli se, että Ilves futsalin pitäisi muuttaa Spiral-Hallista Pirkkahalliin pelaamaan kotiottelunsa. Pirkkahallilla todettiin olevat merkittäviä etuja Spiraliin nähden: 1) sen saavutettavuus on parempi (julkisilla kulkuneuvoilla ovelle, enemmän parkkipaikkoja autoille), 2) sen tunnettuus on parempi (lähempänä keskustaa, tunnetulla alueella, jalkapalloilijoiden tuntema

paikka), 3) pelialusta parempi (parketti), jolloin peli on laadukkaampaa, 4) Isotkin katsojamäärät mahtuvat sisään, 5) kahvila ja sosiaalityilat huomattavasti paremmat, 6) mukavammat istuimet, 7) vaikka katsomosta on hieman heikompi näkyvyys kentälle kuin Spiralilla (ja vaikka tämä on kaikkein oleellisin asia hallia valittaessa), tätä asiaa kyetään parantamaan Pirkkahallilla erinäisillä ratkaisuilla.

Tutkimuksen tavoite oli kartoittaa futsalin asiakasarvoa. Kirjoittajan mielestä tavoitteeseen päästiin hyvin. Tutkimus toi esiin hyvin laajan skaalan erilaisia seikkoja, jotka mahdollistavat asiakkaiden arvonluontia. Tutkimus saavutti myös konkreettisen tavoitteensa joka oli luoda selkeät taulukoidut esitykset, joista käy ilmi asiakasarvon mahdollistamisen eri tavat sekä kehitysmahdollisuudet, joiden avulla arvoa voitaisiin mahdollistaa yhä paremmin. Taulukot löytyvät tulososiosta.

Jatkotutkimusmahdollisuuksia voisi olla tutkimuksen toistamisessa jonkin toisen Futsal-Liigan joukkueen piirissä tai jopa useamman joukkueen puitteissa (koko Liigan tasolla). Mahdollista olisi myös ottaa katsojia enemmän mukaan tiedonlähteiksi. Mahdollista olisi myös kohdistaa mielenkiinto jalkapallokatsojiin ja kysyä heiltä, millä heidät saataisiin talvisin mukaan myös futsalkatsomoihin.

Eräs jatkotutkimusmahdollisuus olisi pureutua tarkemmin yhteen tässä tutkimuksessa löydetyistä neljästä asiakasarvon mahdollistamisen kokonaisuuksista (ottelu, arena, ottelutapahtuma tai viestintä) ja tutkia tätä yhtä osa-aluetta yhä syvällisemmin. Toinen jatkotutkimusmahdollisuus olisi yrittää löytää joku toinen jaottelu, jolla asiakasarvon mahdollistaminen jaetaan toisistaan erottuviin kokonaisuuksiin. Jatkotutkimuksen aiheita saattaisi olla myös yksittäisissä asioissa: 1) Pitäisikö Ilves Futsalilla muuttaa Pirkkahalliin pelaamaan? 2) Miten Ilves Futsalilla brändiä voitaisiin soveltaa joukkueen toiminnan eri osa-alueilla? 3) Mihin viestintäkanavaan Ilves Futsalilla pitäisi erityisesti panostaa resurssejaan, jotta se tavoittaisi joukkueesta potentiaalisesti kiinnostuneita ihmisiä parhaiten? 4) Mitä pitäisi tehdä että asioita saataisiin Futsal-Liigan tasolla pantua täytäntöön yhä tehokkaammin?

LÄHTEET

- Anderson, J., Narus, J. 1998. Business marketing: Understand what customers value. *Harvard Business Review*, 76 (6), 5–15.
- Anderson, J., Narus, J. 2003. Selectively pursuing more of your customers business. *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), 42–49.
- Anderson, J., Narus, J. 2004. *Business market management*. 2. Edition. Upper Saddle River: Pearson.
- Andrews, D., Mason, D., Silk, M. 2005. *Qualitative methods in sports studies*. London: Berg Publishers.
- Anttonen, M. 2010. Palloilulajien vertailu Suomessa. Raportti. 24.5.2010.
- Babin, B., James, K. 2010. A brief retrospective and introspective on value. *European Business Review*, 22 (5), 471–478.
- Bansal, P., Corley, K. 2012. From the editors: Publishing in AMJ–Part 7: What’s different about qualitative research? *Academy of Management Journal*, 55 (3), 509–513.
- Beaton, A., Funk, D., Ridiger, L., Jordan, J. 2011. Sport involvement: A conceptual and empirical analysis. *Sport Management Review*, 14 (2), 126–140.
- Bednall, D., Valos, M., Adam, S., McLeod, C. 2012. Getting generation y to attend: Friends, interactivity and half-time entertainment. *Sport Management Review*, 15 (1), 80–90.
- Beech, J., Chadwick, S. 2007. *The marketing of sport*. Harlow: Pearson.
- Bhutta, K., Huq, F. 2002. Supplier selection problem: A comparison of the total cost of ownership and analytic hierarchy process approaches. *Supply Chain Management: An International Journal*, 7 (3), 126–135.
- Bodet, G., Bernache-Assollant, I. 2011. Consumer loyalty in sport spectatorship services: The relationship with consumer satisfaction and team identification. *Psychology & Marketing*, 28 (8), 781–802.
- Cresswell, J. 1998. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. London: Sage publications.
- Denzin, N., Lincoln, Y. 1998. *Strategies of qualitative inquiry*. London: Sage Publications.
- Fifa 2012. Technical report and statistics. Fifa futsal world cup Thailand 2012. 1.-18.11.2012. Zürich: The Fédération Internationale de Football Association.

- Fifa 2012–2013. Futsal – Laws of the game. Zürich: The Fédération Internationale de Football Association.
- Fifa.com. 2012. Futsal going from strength to strength. 13.6.2012. The Fédération Internationale de Football Association. <http://www.fifa.com/aboutfifa/footballdevelopment/technicalsupport/futsal/news/newsid=1648941/index.html>. Viitattu 30.1.2013.
- Flint, D., Woodruff, R., Gardial, S. 1997. Customer value change in industrial marketing relationships – A call for new strategies and research. *Industrial Marketing Management*, 26 (2), 163–175.
- Flint, D., Woodruff, R. 2001. The initiators of changes in customers' desired value – Results from a theory building study. *Industrial Marketing Management*, 30 (4), 321–337.
- Funk, D., Ridinger, L., Moorman, A. 2004. Exploring origins of involvement: Understanding the relationship between consumer motives and involvement with professional sport teams. *Leisure Sciences*, 26 (1), 35–61.
- Futsalsäännöt 2011. Suomen Palloliitto Ry. <http://www.palloliitto.fi/sites/default/files/liitteet/Futsal/futsalsaannot.pdf>. Viitattu 15.4.2013.
- Gallarza, M., Gil, I. 2008. The concept of value and its dimensions: A tool for analysing tourism experiences. *Tourism Review*, 63 (3), 4–20.
- Gallarza, M., Gil-Saura, I., Holbrook, m. 2011. The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of Consumer Behaviour*, 10 (4), 179–191.
- Gillham, B. 2010. Case study research methods. London: Continuum International Publishing.
- Gao, T., Sirgy, M., Bird, M. 2005. Enriching customer value research with a relational perspective: Evidence from an empirical investigation of organizational buyers' value perceptions. *Journal of Relationship Marketing*, 4 (1–2), 21–42.
- Gouthier, M., Giese, A., Bartl, C. 2012. Service excellence models: A critical discussion and comparison. *Managing Service Quality*, 22 (5), 447–464.
- Grönroos, C. 2006. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6 (3), 317–333.
- Gummesson, E. 2005. Qualitative research in marketing. Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39 (3/4), 309–327.
- Gummesson E., Grönroos, C. 2012. The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives. *Journal of Service Management*, 23 (4), 479–497.

- Holbrook, M. 1998. *Consumer value: A framework for analysis and research*. London: Routledge.
- Ilvesfs.fi. 2014. <http://www.ilvesfs.fi/>. Viitattu 8.5.2014.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. 2005. *Exploring corporate strategy*. 7. Edition. Harlow: Pearson.
- Jones, T., Sasser, E. 1995. Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73 (6), 88–99.
- Kano, N. 1984. Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14 (2), 39–48.
- Khalifa, A. 2004. Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 42 (5), 645–666.
- Kothari, A., Lackner, J. 2006. A value based approach to management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21 (4), 243–249.
- Kotler, P. 2003. *Marketing management*. 11. Edition. Upper Saddle River: Pearson.
- Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. 2009. *Marketing management*. 1. European Edition. Harlow: Pearson.
- Ladik, D., Stewart, D. 2008. The contribution continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (2), 157–165.
- Lapierre, J. 2000. Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of business & industrial marketing*, 15 (2), 122–140.
- Levitt, T. 1980. Marketing success through differentiation – of anything. *Harvard Business Review*, 58 (1), 83–91.
- Lindgreen, A., Wynstra, F. 2005. Value in business markets: What do we know? Where are we going?. *Industrial Marketing Management*, 34 (7), 732–748.
- Liu, A., Leach, M., Bernhardt, K. 2005. Examining customer value perceptions of organizational buyers when sourcing from multiple vendors. *Journal of Business Research*, 58 (5), 559–568.
- Lock, D., Filo, K. 2012. The downside of being irrelevant and aloof: Exploring why individuals do not attend sport. *Sport Management Review*, 15 (2), 187–199.
- Lye, A., Shao, W., Rundle-Thiele, S., Fausnaugh, C. 2004. Decision waves: Consumer decision in today's complex world. *European Journal of Marketing*, 39 (1/2), 216–230.
- McDonald, M., Milne, G. 1999. *Cases in sport marketing*. Sudbury: Jones and Bartlett Publishers.

- McDonald, H., Karg, A., Vocino, A. 2013. Measuring season ticket holder satisfaction: Rationale, scale development and longitudinal validation. *Sport Management Review*, 16 (1), 41–53.
- Mullin, B., Hardy, S., Sutton, W. 2007. *Sport marketing*. 3. Edition. Champaign: Human Kinetics.
- Nagle, T., Hogan, J. 2006. *The strategy and tactics of pricing*. Pearson international edition. 4. Edition. Upper Saddle River: Pearson.
- Newman, I., Benz, C. 1998. *Qualitative-quantitative research methodology: Exploring the interactive continuum*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Normann, R., Ramirez, R. 1993. From value chain to value constellation. *Designing interactive strategy*. *Harvard Business Review*, 71 (4), 65–77.
- Palloliitto. 2013 (1). *Suomen Palloliiton toimintasuunnitelma 2013, tiivistelmä*. Helsinki: Suomen Palloliitto Ry.
- Palloliitto. 2013 (2). *Suomalaisen jalkapallon toimintastrategia 2013-2016*. Helsinki: Suomen Palloliitto Ry.
- Palloliitto.fi. 2013 (1). *Futsal. Mitä on futsal?* <http://www.palloliitto.fi/ita-suomi/pelitoiminta/futsal>. Viitattu 30.1.2013.
- Palloliitto.fi. 2013 (2). *Martic futsalmaajoukkueen päävalmentajaksi*. 4.1.2013. <http://www.palloliitto.fi/uutiset/futsal/martic-futsalmaajoukkueen-paavalmentajaksi>. Viitattu 30.1.2013.
- Parasuraman, A. 1997, Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 154–161.
- Payne, A., Holt, S. 2001. Diagnosing customer value: Integrating the value process and relationship marketing. *British Journal of Management*, 12 (2), 159–182.
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P. 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 83–96.
- Powell, R., Single, H. 1996. Methodology matters V – Focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*, 8 (5), 499-504.
- Proctor, T. 2005. *Essentials of marketing research*. 4. Edition. Harlow: Pearson.
- Ravald, A., Grönroos, C. 1996. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30 (2), 19–30.

- Rintamäki, T., Kanto, A., Kuusela, H., Spence, M. 2006. Decomposing the value of department store shopping into utilitarian, hedonic and social dimensions. Evidence from Finland. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34 (1), 6–24.
- Rintamäki, T., Kuusela, H., Mitronen, L. 2007. Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*, 17 (6), 621–634.
- Saarijärvi, H., Kannan, P., Kuusela, H. 2013. Value co-creation: Theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, 25 (1), 6–19.
- Shahin, A. 2004. Integration of FMEA and the Kano model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21 (7), 731–746.
- Sheth, J., Newman, B., Gross, B. 1991. Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22 (2), 159–170.
- Slack, N., Lewis, M. 2002. *Operations strategy*. Harlow: Pearson.
- Slater, S. 1997. Developing a customer value-based theory of the firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 162–167.
- Spiteri, J., Dion, P. 2004. Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries. *Industrial Marketing Management*, 33 (8), 675–687.
- Sweeney, J., Soutar, G. 2001. Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77 (2), 203–220.
- Syrjäläinen, E., Eronen, A., Värri, V. 2007. *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Tapp, A., Clowes, J. 2002. From “carefree casuals” to “professional wanderers”: Segmentation possibilities for football supporters. *European Journal of Marketing*, 36 (11), 1248–1269.
- Theodorakis, N., Alexandris, K., Tsigilis, N., Karvounis, S. 2013. Predicting spectators’ behavioural intentions in professional football: The role of satisfaction and service quality. *Sport Management Review*, 16 (1), 85–96.
- Uefa.com 2013. What is futsal?. The Union of European Football Associations. http://www.uefa.com/trainingground/spotlight/video/videoid=1954761.html?autoplay=true#tg_futsal. Viitattu 3.9.2013.
- Ulaga, W. 2001. Customer value in business markets: An agenda for inquiry. *Industrial Marketing Management*, 30 (4), 315–319.
- Ulaga, W., Chacour S. 2001. Measuring customer perceived value in business markets. *Industrial Marketing Management*, 30 (6), 525–540.

- Ulaga, W. 2003. Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 32 (8), 677–693.
- Vargo, S., Lusch, R. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17.
- Walliman, N. 2011. *Research methods: The basics*. London: Routledge.
- Woodley, G. 2009. The Kano model: Critical to quality characteristics and voc. Process Excellence Network. <http://www.processexcellencenetwork.com/six-sigma-quality/articles/the-kano-model-critical-to-quality-characteristics/>. Viitattu 21.1.2013.
- Woodruff, R. 1997. Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139–153.
- Woodside, A. 2010. *Case study research: Theory, methods and practice*. Bingley: Emerald.
- Young, S., Feigin, B. 1975. Using the benefit chain for improved strategy formulation. *Journal of Marketing*, 39 (3), 72–74.
- Zeithaml, V. 1988. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52 (3), 2–22.

LIITE 1 - HAASTATTELUMUISTIO

Lyhyt johdatus aiheeseen (5 min):

- Asiakasarvo
 - Asia(ominaisuus), hyöty/uhraus asiakkaalle (rahallinen, utilitaristinen, emotionaalinen, sosiaalinen...)
- Miten minä määrittelen urheilujoukkueen asiakkaat
 - Käy peleissä paikan päällä
 - Seuraa pelejä videon välityksellä
 - Seuraa joukkuetta muilla tavoin
- Minkälaisia eri tapoja segmentoida katsojia urheilun yhteydessä
 - Joukkueen fanit (joukkueen menestys tärkeintä)
 - Urheilun fanit (tasokas peli tärkeintä)
 - ”Teatterissakävijät” (viihdyttävä tapahtuma tärkeintä)
 - Isä ja poika / Perheet
 - Kaveriporukat
 - Yksinäiset (omissa oloissaan rivillä x)

Haastattelut teemoittain, teemat:

- Pelipaikka ja sen sijainti
- Pelipaikka sisältä ja ottelutapahtuma
- Viestintä
- Peli
- Sosiaalinen tapahtuma ja yhteenkuuluvuudentunne
- Pääsylippu
- Muuta?