

Ella-Maria Rantakokko  
MARJASTA VIINI  
Suomalainen viinimatkalutuote suomalaisten  
viinintuottajien kuvaamana.

Pro gradu -tutkielma  
Matkailututkimus  
Syksy 2013

## Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Marjasta viiniksi. Suomalainen viinimatkailetuote suomalaisten viinintuottajien kuvaamana

Tekijä: Ella-Maria Rantakokko

Koulutusohjelma/oppiaine: Matkailututkimus

Työn laji: Pro gradu -työ\_x\_ Sivulaudaturtyö\_\_ Lisensiaatintyö\_\_

Sivumäärä: 119

Vuosi: Syksy 2013

### Tiivistelmä:

Ruoka- ja viinimatkaile ovat osa gastronomista matkailua, joka on yksi tämän hetken mielenkiintoisimmista matkailutrendeistä maailmalla. Sen merkitystä on alettu korostaa myös osana Suomen matkailullista vetovoimaisuutta. Keskityn tutkielmassani tarkastelemaan, millaisena gastronomisen matkailun yksi osa-alue, viinimatkaile näyttää Suomessa. Tarkoitukseni on selvittää, millainen on suomalainen viinimatkailetuote suomalaisten viinintuottajien kokemana. Tutkielmani teoreettinen viitekehys pohjautuu Raija Komppulan ja Matti Boxbergin (2002), alun perin Bo Edvardssonin ja Jan Olssonin (1999) esittelemään asiakaslähtöisen matkailutuotteen määritelmään. Tämän pohjalta tarkastelen suomalaista viinimatkailetuotetta kolmesta eri komponentista muodostuvana kokonaisuutena. Näitä komponentteja ovat palvelukonsepti, palveluprosessi ja palvelujärjestelmä.

Tutkielmani edustaa tapaustutkimusta, jolle on ominaista, että yhdestä tai useammasta tapauksesta kerätään yksityiskohtaista tietoa. Tutkittaviksi tapauksiksi valitsen kolme suomalaista viinitalaa. Aineistoni koostuu kolmesta teemahaastattelusta, joita analysoin teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla. Siinä analyysin tukena käytetään tiettyä teoriaa, mallia tai auktoriteetin esittämää ajattelua. Omassa tutkielmassani asiakaslähtöisen matkailutuotteen määritelmä ohjaa analyysini etenemistä.

Tutkielmani tuloksena selvisi, että suomalaista viinimatkailetuotetta kehitetään joko puhtaasti viinintuotannon ehdoilla tai täydentämällä toimintaa erilaisilla matkailupuolen palveluilla. Tämä ero tulee hyvin esiin siinä asiakasarvossa, johon tuotteen palvelukonsepti perustuu. Yhdessä tapauksessa asiakasarvon nähtiin perustuvan tuotteisiin ja niiden ominaisuuksiin, kun taas kahdessa muussa tapauksessa asiakasarvo perustui selkeämmin tiettyyn aineettomaan tarpeeseen. Se, uskottiinko yrityksessä selviytyvän pelkällä viinintuotannolla vai tarvittiinko toiminnan tukemiseksi myös muita oheispalveluja ja -aktiviteetteja, näkyi selvästi tarjottavissa palvelumoduuleissa.

Jokaisessa yrityksessä asiakaslähtöisyys ymmärrettiin asiakkaalle tekemisenä ja asiakkaan tarpeiden huomioimisena. Toisaalta yrittäjät olivat myös samaa mieltä siinä, että pienellä yrityksellä on käytössään rajalliset resurssit, minkä vuoksi kaikkia asiakkaiden tarpeita ei voida luonnollisestikaan huomioida. Erityisesti oman ajan ja jaksamisen puute koettiin ongelmallisiksi. Käytännön tasolla asiakaslähtöisyyttä pyrittiin toteuttamaan tuotteiden ja palvelujen räätälöinnissä. Tutkimustulokseni auttavat ymmärtämään suomalaisen viinimatkailetuotteen erityisluonnetta paremmin, jolloin voidaan etsiä ratkaisumalleja niihin ongelmakohtiin, jotka estävät alan eteenpäin viemistä.

Avainsanat: viinimatkaile, matkailutuote, asiakaslähtöisen matkailutuotteen määritelmä, palvelukonsepti, palveluprosessi, palvelujärjestelmä, asiakasarvo.

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi\_x\_

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi\_\_

(vain Lappia koskevat)

## Sisällys

1. JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuskohteena viinimatkailu .....	6
1.2 Aikaisempi tutkimus.....	8
1.3 Tutkielman rakenne .....	12
2. MATKAILUTUOTE .....	14
2.1 Matkailutuotteen kohdesidonnainen näkökulma .....	14
2.2 Matkailutuote palveluntarjoajan näkökulmasta.....	20
2.3 Uudenlaisia näkökulmia matkailutuotteeseen .....	26
3. TUTKIELMAN TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	30
3.1 Palvelukonsepti.....	30
3.2 Palveluprosessi .....	34
3.3 Palvelujärjestelmä.....	37
4. TUTKIELMAN METODOLOGISET RATKAISUT .....	44
4.1 Tutkimusasetelma.....	44
4.2 Aineisto ja menetelmät .....	46
4.3 Tutkimustapausten esittely .....	52
4.3.1 Hermannin Viinitila Oy .....	52
4.3.2 Alahovin Viinitila .....	53
4.3.3 Mustila Viini Oy .....	54
5. PALVELUKONSEPTI .....	56
5.1. Tapaus Hermannin.....	56
5.2 Tapaus Alahovi.....	60
5.3 Tapaus Mustila .....	64
6. PALVELUPROSESSI .....	71
6.1 Tapaus Hermannin.....	71
6.2 Tapaus Alahovi.....	74
6.3 Tapaus Mustila .....	78
7. PALVELUJÄRJESTELMÄ.....	83
7.1 Tapaus Hermannin.....	83
7.2 Tapaus Alahovi.....	88
7.3 Tapaus Mustila .....	93
8. YHTEENVETO JA POHDINTA .....	99

KIITOKSET .....	107
LÄHTEET .....	108
LIITE 1. HAASTATTELURUNKO .....	117

## 1. JOHDANTO

Ruoka ja viini ovat kuuluneet ihmisten elämään jo antiikin ajoista lähtien. Muinaisia roomalaisia voidaan pitää hyvän elämän mestareina, sillä he tiesivät, mitä on *bien vivre* eli miten syödä, juoda ja nauttia elämästä. Vaikka viini ja ruoka ovat jo vuosisatojen ajan olleet tärkeä osa eri alueiden kulttuuria ja identiteettiä, niiden yhdistäminen matkailuun käsitteellisellä tasolla on melko uusi asia. (Croce & Perri, 2010, s. 1.) Yksi tämän hetken mielenkiintoisimmista matkailutrendeistä liittyy kuitenkin juuri ruokamatkailuun (Blomqvist, 2007, s. 17). Minulle, kuten myös monelle muulle matkailijalle, yksi matkalla olon mieluisimmista asioista liittyy syömiseen ja juomiseen. Ruoka ja juoma ovat vahvasti kytköksissä siihen kulttuuriseen kontekstiin, jota ne edustavat. Tämän vuoksi myös paikallisesta ruoasta ja juomasta nauttiminen on yksi parhaista tavoista tutustua vieraaseen kulttuuriin. Oman mielenkiintoni pohjalta päätin keskittyä tutkimaan gastronomisen matkailun yhtä osa-aluetta, viinimatkailua. Erityisesti minua kiinnostaa tietää, millaisena viinimatkailu näyttäytyy kylmässä ja karussa Suomessa, jota ei yleensä yhdistetä viinintuotantoon tai viinimatkailuun.

Pro gradu -tutkielmani tarkoituksena on selvittää, millainen on suomalainen viinimatkailutuote. Tutkimustapauksiksi valitsen kolme suomalaista viinitalayritystä, jotka tarjoavat matkailupalveluja osana liiketoimintaansa. Haastattelen tutkimuksessa nimenomaan yrittäjiä, sillä heillä on ensisijaista tietoa alaan liittyvistä kysymyksistä.

Päätutkimuskysymykseni on, *millainen on suomalainen viinimatkailutuote suomalaisten viinintuottajien näkökulmasta*. Tämän kysymyksen pohjalta muodostan kolme alatutkimuskysymystä. Ensiksi pohdin, *miten haastattelemani viinintuottajat tuovat esiin asiakaslähtöisyyttä puhuessaan palvelukonseptista*. Toiseksi kysyn, *millaisia asioita haastateltavat tuovat esiin asiakaslähtöisyydestä puhuessaan palveluprosessista*.

Kolmanneksi tarkastelen, *millaisia asioita haastateltavat tuovat esiin asiakaslähtöisyydestä puhuessaan palvelujärjestelmästä*. Tutkittavaa ilmiötä lähestyn tapaustutkimuksen näkökulmasta. Metsämuurosen (2006) mukaan tapaustutkimukselle on ominaista, että tutkittavasta tapauksesta pyritään keräämään mahdollisimman monipuolisesti tietoja.

Tavoitteena on ymmärtää ilmiötä entistä syvällisemmin. (Metsämuuronen, 2006, s. 90–91.)

Tutkielmaani varten olen haastatellut kolmea suomalaista viinitalayrittäjää. Tutkimustapaukset esittelen jäljempänä tutkielmani metodologisia ratkaisuja käsittelevän luvun yhteydessä.

Aineiston olen kerännyt teema- eli puolistrukturoitujen haastattelujen avulla ja aineiston

analyysissä hyödynnän teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Kerron tutkielmani menetelmällisistä valinnoista tarkemmin jäljempänä.

Tutkielmani tieteellisenä tavoitteena pyrin testaamaan aikaisempaa teoriaa suomalaisen viinitilatoiminnan kontekstissa. Samalla suomalaisen viinitilatoiminnan ainutlaatuisuutta voidaan ymmärtää paremmin ja etsiä ratkaisuja niihin ongelmakohtiin, jotka estävät alan eteenpäin viemistä. Tutkimustuloksiani voidaan hyödyntää esimerkiksi osana gastronomista matkailumarkkinointia ja matkailuelämysten suunnittelua. Esimerkiksi asiakaslähtöisyydestä esiin nousevia asioita voitaisiin hyödyntää markkinoinnissa matkailijoita houkuttelevina viesteinä. Matkailuelämysten suunnittelijassa on tärkeää tietää, mikä on se ydinhyöty, jota matkailijat etsivät lomaltaan ja miten voidaan luoda edellytykset tämän hyödyn toteutumiseksi (ks. Komppula, 2005, s. 4). Matkailuelämyksiä tarjoavien yritysten olisi hyvä huomioida, että asiakkaiden tarpeisiin vetoava mielikuvamarkkinointi on huomattavasti tehokkaampaa kuin tiettyjen aineellisten matkailupakettien tarjoaminen. Tutkielmani kytkeytyy osaksi palvelujen markkinoinnista ja erityisesti matkailutuotteesta käytävää keskustelua. Uudemmissa markkinointia ja matkailutuotetta koskevista keskusteluista olen tuonut mukaan näkökulmia asiakaslähtöisyydestä ja kanssatuottajuudesta. Vaikka kanssatuottajuutta on käsitelty jo vanhemmassa kirjallisuudessa (ks. Lengnick-Hall, 1996), sen merkitystä osana asiakaslähtöistä ajattelua on alettu korostaa vasta aivan viime aikoina (ks. Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo, Maglio & Akaka, 2008). Lisäksi asiakasarvoon liittyvät tieteelliset keskustelut, erityisesti kuluttajakäyttäytymisen näkökulmasta tarkasteltuna ovat tärkeässä osassa tutkielmaani.

## 1.1 Tutkimuskohteena viinimatkailu

Ruoka- ja viinimatkailu kuuluvat niche-matkailuun, joka määritellään usein vastakohtana massaturismille. Siinä missä massaturismi perustuu samanlaisuuteen ja valmiiksi paketoituihin kokonaisuuksiin, niche-matkailu on matkailijan keino erottautua ja ilmaista henkilökohtaisia tarpeita ja kiinnostuksen kohteita. (Robinson & Novelli, 2005, s. 1.) Ruoka- ja viinimatkailu ovat osa laajempaa kokonaisuutta, gastronomista matkailua, jossa matkan päähuomio paikallisen ruoan ja juoman lisäksi, on siinä kulttuurissa ja maisemassa, jossa ruokaa ja juomaa tuotetaan. Koska ruoka ja juoma edustavat selvästi paikallista kansanperintöä ja kulttuuri-identiteettiä, gastronominen matkailu on erottamaton osa

kulttuurimatkailua (Croce & Perri, 2010, s. 6). Gastronomista matkailua voidaan vielä tarkastella osana maaseutumatkailua. Tällöin ruoka ja juoma eivät tosin edusta ensisijaista syytä matkalle lähtöön vaan ne ovat pikemminkin osa maaseutumatkailun kokonaisvetovoimaisuutta. (Hall & Mitchell, 2005, s. 75.)

Viinimatkailussa yhdistyvät kaksi suurta teollisuuden alaa, viinintuotanto ja matkailu. Monilla seuduilla nämä kaksi eri teollisuuden alaa ovat erottamaton osa paikallista taloutta, ympäristöä sekä elämäntyyliä. (Hall ym., 2000, s. 1–5.) Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan mainita Ranska, joka on jo pitkään houkuttanut kansainvälisiä matkailijoita tutustumaan paikalliseen kulttuuriin ja gastronomiseen perintöön. Ranskan vahvuutena ovat pitkälle historiaan ulottuvat perinteet viinintuotannossa, minkä vuoksi ranskalaiset viinit ovat maailmanlaajuisesti tunnettu vahva käsite. Kohteen markkinoinnin näkökulmasta viinintuotannon yhdistäminen matkailuun on tällöin luonnollinen keino lisätä kohteen vetovoimaisuutta ja samalla houkuttella alueelle lisää matkailijoita. Viinintuottajille matkailijat tarjoavat mahdollisuuden luoda tärkeitä asiakassuhteita ja toisaalta pienille yrittäjille matkailijat tuovat lisätuloja ostamalla tuotteita suoraan kellarimyynnin kautta. (Hall ym., 2000, s. 1.) Viinimatkailusta saatavat hyödyt ulottuvat tällöin viinitiloilta aina viiniä tuottaville alueille. Erityisesti viinimatkailun nähdään hyödyttävän maaseutualueita elävöittämällä paikallista taloutta ja luomalla alueelle uusia työpaikkoja (O'Neill & Palmer, 2004, s. 270, Kennedyn, 1998, mukaan).

Viini edustaa vahvasti sitä alueellista alkuperää, jossa viiniä tuotetaan (Hall & Mitchell, 2001, s. 312). Tämän vuoksi myös viineistä puhuttaessa viitataan usein siihen ympäristöön tai alueeseen, jossa viiniä kasvatetaan. Jotkin viininkasvatusalueet, kuten Ranskan Bordeaux ja Burgundi ovat saavuttaneet vahvan tuotemerkkiaseman. Näillä, kuten myös muilla viininkasvatusalueilla, on ominaiset olosuhteet, jotka vaikuttavat viinintuotantoon. Sekä ruoka- että viinimatkailussa käytetään usein ranskankielistä käsitettä *terroir*, jolla viitataan niihin maaperän ominaisuuksiin, jotka antavat alueen maataloustuotteille niiden omaperäisen leiman (Croce & Perri, 2010, s. 20). Näitä ominaisuuksia ovat ilmasto, auringonvalo, maanpinnan muodot ja maaperän rakenne sekä kosteus (Hall & Mitchell, 2001, s. 312).

Hall (1996) ja Macionis (1996) määrittelevät viinimatkailun vierailuna viinitarhoille, viinitiloille, viinifestivaaleille ja viininäyttelyihin, joissa ensisijaisena tarkoituksena on viininmaistelu tai viinialueen ominaisuuksiin tutustuminen (Hall ym., 2000, s. 3). Australian viinintuottajien keskusjärjestön (Winemaker's Federation of Australia) mukaan viinimatkailu rakentuu erilaisten kokemusten ympärille, joita matkailijat kokevat vieraillessaan viinitiloilla ja viinialueilla. Nämä kokemukset pitävät sisällään viininmaistelua, viinin ja ruoan maistelua, paikallisesta ympäristöstä nauttimista, päivämatkailua tai pidempiaikaista virkistäytymistä sekä erilaisia mukana olevia ja täydentäviä kulttuurisia, luontoon ja elämäntapaan liittyviä aktiviteettejä, joita viinialueella on tarjottavanaan. (What is wine....) Viini, ruoka, matkailu ja taiteet kuuluvat viinimatkailutuotteen ydinelementteihin ja muodostavat yhdessä elämäntapapaketin, jota viinimatkailijat odottavat lomallaan kokevansa (Carlsen, 2004, s. 5).

Bonifacen mukaan Hallin (1996) ja Macioniksin (1996) määritelmässä on vahva ”Uuden Maailman” leima. Hänen mielestään tämä määritelmä on eurooppalaisittain liian suppea, sillä siinä viinimatkailu nähdään vain viinitiloille rajoittuvana aktiviteettina, jolloin jätetään huomiotta viinimatkailun sosiaaliset ja ympäristölliset ulottuvuudet. (Boniface, 2003, s. 133.) Monelle matkailijalle viinistä ja ruoasta nauttiminen hyvässä seurassa on olennainen osa matkalla oloa. Voidaan siis ajatella, että viinimatkailua tapahtuu, vaikka viini ei olisikaan ensisijainen syy matkalle lähtöön. Cambournen ym. (2000) näkemyksen mukaan viinimatkailu ei tarvitse toteutuakseen varsinaista viinikontekstia. Paikallisen viinin nauttiminen ravintolassa ja pyöräileminen tai käveleminen viiniseudulla katsotaan tällöin osaksi viinimatkailua. (Boniface, 2003, s. 133, Cambournen ym., 2000, mukaan.) Tämä määritelmä tarjoaa mahdollisuuden tarkastella viinimatkailua laajemmasta näkökulmasta sitomatta sitä tiettyyn aikaan tai paikkaan. Tässä tutkielmassa ymmärrän kuitenkin viinimatkailun Hallin (1996) ja Macioniksin (1996) näkemyksen mukaisesti ja tarkastelen suomalaista viinimatkailua vierailuna suomalaisille viinitiloille. Tämä näkemys tarjoaa selkeän tavan tarkastella viinimatkailua suomalaisessa kontekstissa, jossa ilmiö on verrattuna perinteisiin viinimaihin nuori ja vähän tutkittu matkailun osa-alue.

## 1.2 Aikaisempi tutkimus

Kansainvälisellä tasolla viinimatkailua on tutkittu varsin monipuolisesti. Sitä on lähestytty niin kohteen markkinoinnin (Weston, 2003), viinimatkailijan (Alebaki & Iakovidou, 2011;



Charters & Ali- Knight, 2002; Getz & Brown, 2006) kuin elämyksellisyyden (Quadri-Felitti & Fiore, 2012) näkökulmista. Tämä osoittaa selvää kiinnostusta viinintuotannon ja matkailun yhdistämistä kohtaan. Suomalaisesta viinimatkailusta on olemassa varsin vähän aikaisempaa tutkimusta. Sen sijaan gastronomian merkitystä osana Suomen matkailullista vetovoimaisuutta, on tutkittu enemmän. Ruokamatkailu on voimakkaasti kasvussa oleva matkailutrendi (Blomqvist, 2007 s. 17), jonka merkitys on huomioitu myös Suomessa. Jaakko Nuutilan (2007) mielestä meidän suomalaisten pitäisi oppia arvostamaan enemmän omaleimaista ruokakulttuuriamme ja tarjota kansainvälisille vieraille puhtaista, suomalaisista raaka-aineista valmistettua paikallista ruokaa (Nuutila, 2007, s. 13). Yhä useammat matkailijat valitsevat matkakohteensa paikallisen ruokakulttuurin perusteella, minkä vuoksi ruoan merkitystä osana matkan elämyksellisyyttä ei tulisi väheksyä. Nuutila mainitsee maatilojen tarjoavan parhaat mahdolliset puitteet ruokaelämyksen synnylle, sillä maaseudut edustavat usein vahvaa alueellista ruokakulttuuria (Nuutila, 2007, s. 14).

Suomalaisen ruokakulttuurin kehittämistä ja kansainvälistämistä varten on kehitetty erilaisia ohjelmia ja hankkeita, joiden tarkoituksena on edistää suomalaisen ruoan tunnettuutta maailmalla. Vuosina 2008–2010 toteutettiin Suomalaisen ruokakulttuurin edistämisohjelma (Sre), jonka tavoitteena oli muun muassa lisätä ruoan ja ruoantekijöiden arvostusta, edistää lähi- ja luomuruokaa, ohjata ravitsemuskäyttäytymistä, kehittää laatua sekä edistää kansainvälistymistä (Suomalaisen ruokakulttuurin edistämisohjelma [Sre], 2011, s. 3). Makupaloja Suomesta -aineisto kerättiin osana kansainvälistymisteemaa ja sen tarkoituksena on esitellä suomalaista ruokakulttuuria kansainvälisissä tapahtumissa. Aineisto on käännetty suomen-, ruotsin- ja englannin kielelle ja se on vapaasti kaikkien käytettävissä. (Rauha, 2010, s. 12.) Vuonna 2012 Haaga-Helian ammattikorkeakoulu käynnisti hankkeen, jonka tarkoituksena oli analysoida 15 matkailualanyritystä ja hankkia samalla mallia ruoka- ja matkailutuotteiden kehittämiseen. Projekti toteutettiin 1.3.2012 – 1.3.2013 välisenä aikana ja rahoittajana toimi Maa- ja metsätalousministeriö sekä Haaga-Helian ammattikorkeakoulu. Projektin tavoitteena oli tuottaa matkailu- ja elintarvikealantoimijoille hyviä käytänteitä ja konkreettisia työkaluja, joiden avulla ruokamatkailua voidaan kehittää. Päämääränä oli saada ruokatuote näkyväksi osaksi matkailuelämystä Suomessa. (Havas, 2012, s. 3.)

Suomalaisista viinitiloista ja niiden toiminnasta on aikaisemmin kirjoitettu matkailualan lehdissä. Elimäkeläisen Mustilan viinitilaa esitellään kevään 2009 Maaseutu & Matkailu -

julkaisussa. Mustilan viinitilayrittäjä Maria Tigerstedtin mukaan valtaosa tilalla vierailevista matkailijoista on suomalaisia, keski-ään ylittäneitä pariskuntia, bussiryhmiä sekä perheitä. Tämä osoittaa Tigerstedtin mukaan sen, että viinitiloista on kehittynyt monipuolisia maaseutumatkailukohteita, jotka tarjoavat asiakkailleen erilaisia palveluja ja aktiviteettejä. Ulkomaisille asiakkaille suomalaiset viinit näyttävät eksoottisina ja omaleimaisina, sillä raaka-aineina käytetään puhtaita, suomalaisia hedelmiä ja marjoja. Suomalainen viinimatka on käsitteenä tunnettu ja sitä halutaan kehittää edelleen. Vuonna 2009 järjestettiin kampanja yhteistyössä suomalaisten tilaviiniyrittäjien kanssa, jossa tarkoituksena oli saada matkailija vierailemaan viidellä kampanjassa mukana olevalla eri tilalla kyseisen vuoden aikana. (Lintukangas, 2009, s. 8–9.)

Alahovin viinitilayrittäjien Risto ja Taina Hallmanin mukaan kotimaiset marja- ja hedelmäviinit ovat tilan päätuote, vaikka suurin tulonlähde saadaankin matkailusta. Kuopion Vaajasalon saarella sijaitseva Alahovi toimii päivämatkakohteena, eikä siellä ole tarjolla majoitusta matkailijoille. Tilan tuotteiden maistelun ohella, matkailijan on mahdollista päästä tutustumaan tuotteiden valmistukseen. Viinituvassa järjestetään juhla-, koulutus- ja kokouspalveluja. Vaikka suomalaisten viinitilojen tulevaisuus vaikuttaa varsin myönteiseltä, toimintaa rajoittaa edelleen tiukka alkoholilainsäädäntö. Erityisesti likööriä koskevaan lakiin odotetaan tulevan muutosta. Risto Hallmanin mukaan tilalla tuotettua likööriä ei voida myydä tilalla suoraan asiakkaille vaan myynti tapahtuu edelleen Alkon kautta. (Riepula, 2010, s. 25.)

Suomalaista viinimatkailua on tutkittu jonkin verran myös opinnäytetöissä. Hannele Incrosnatu (2004) käsittelee opinnäytetyössään ”Viinimatkailu ja viinitilat Suomessa – casetutkimus Pohjois-Karjalan viinitiloilta ja vertailutiloilta” suomalaista viinimatkailua ja sen ilmenemismuotoja. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää viinitilojen vetovoimaisuutta, matkailijasegmenttejä, tiloilla vierailevien matkailijoiden matkustusmotiiveja sekä erityisesti Pohjois-Karjalan viinitilojen nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä maaseutumatkailukohteina. Tutkimusta varten haastatteluja tehtiin yhdeksällä viinitilalla, joista seitsemän sijaitsee Pohjois-Karjalassa ja loput kaksi Paraisilla ja Kuopiossa. Tutkimuksessa Pohjois-Karjalan viinitiloja verrataan Paraisilla ja Kuopiossa sijaitseviin viinitiloihin. Tämän lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty tutkimustuloksia Australiassa ja Uudessa-Seelannissa tehdyistä viinitilatutkimuksista. (Incrosnatu, 2004.)

Incrosnatu esittelee tutkimuksessa mukana olevien viinitilojen tärkeimmät ja toiseksi tärkeimmät asiakasryhmät. Tutkimuksessa selviää, että viinitilat, joiden tärkeimmät asiakasryhmät muodostuvat yritys- ja ryhmäasiakkaista, menestyvät myös taloudellisesti parhaiten. Oman toiminnan kannattavuuteen tulevaisuudessa uskottiin vahvimmin Paraisilla ja Kuopiossa, kun taas Pohjois-Karjalassa viinitilan tulevaisuuteen suhtauduttiin negatiivisemmin. Incrosnatu mainitsee yrittäjien olevan samaa mieltä siinä, että nykyinen alkoholivero on liian korkea ja yrittäjien toimintaan puututaan liikaa. Yrittäjät myös toivovat voivansa myydä valmistamiaan väkeviä juomia tilallaan. (Incrosnatu, 2004, 43–44.) Verkostoituminen alueen eri toimialojen ja yritysten kanssa on Incrosnatun mielestä välttämätöntä jo pelkästään markkinoinnin tehostamiseksi. Hän ehdottaa, että Pohjois-Karjalassa sijaitsevat viinitilat voisivat verkostoitua alueen eri yritysten kanssa ja osallistua aktiivisesti erilaisiin tapahtumiin, esimerkiksi kyläjuhliin, näkyvyyden lisäämiseksi. (Incrosnatu, 2004, s. 45.)

Leea Niskasen ja Katja Salmen (2009) opinnäytetyön ”Viinitupa-palvelukonseptin kehittäminen” tarkoituksena on suunnitella Viinitupa-palvelukonsepti sekä siihen liittyvät palvelut Rovaniemellä sijaitsevan lomakylän, Ounasvaaran Pirttien, ulkomaalaisille asiakkaille. Palvelukonseptin kehittämistä lähestytään asiakaslähtöisyyden ja elämyksellisyyden näkökulmista. Työn teoreettisina kehyksinä hyödynnetään erityisesti Komppulan ja Boxbergin (2002) asiakaslähtöisen matkailutuotteen mallia sekä Pinen ja Gilmoren (1999) elämystalouden mallia. Työn empiirisessä osiossa esitellään palvelukonseptin kehittämisprosessi, jossa lähdetään liikkeelle palvelutuotteen ideoinnista, määritellään yrityksen tärkeimpien asiakasryhmien tarpeet, selvitetään yrityksen käytettävissä olevat resurssit, lisätään matkailutuotteeseen elämyksellisyyden ja aitouden elementtejä ja lopuksi muodostetaan erilaisia palvelukonseptikonaisuuksia. Niskanen ja Salmi jättävät viinimatkailutuotteen tarkastelun palvelukonseptin tasolle, eivätkä keskity työssään lainkaan palveluprosessin ja palvelujärjestelmän tutkimiseen. (Niskanen & Salmi, 2009.)

Eveliina Kaitala (2011) tutkii pro gradu -tutkielmassaan ”Suomen viinitilojen taloudellinen merkitys: Tilalikköörin myynnin vapauttamisen vaikutus” suomalaisten viinitilojen vaikutusta talouteen sekä liköörimyynnin vapauttamisen mahdollisia vaikutuksia tähän. Tutkimus toteutettiin lähettämällä internet-kysely suomalaisille viinitiloille. Tutkimustuloksia analysoidaan panos-tuotosanalyysin avulla. Tutkimustulokset on jaettu kuuteen eri alalukuun,

joissa käsittelyn kohteina ovat viinitilojen kävijämäärät, tuotteiden valmistus ja myynti, viinitilojen liikevaihto, liikevaihdon jakautuminen ja valmistuskustannukset, viinitilatoiminnan tuotantovaikutukset, tulovaikutukset ja työllisyysvaikutukset, liköörin myynti viinitiloilla sekä liköörin myynnin kokonaistaloudelliset vaikutukset. (Kaitala, 2011.)

Kaitalan mukaan kävijämäärät vaihtelevat suuresti eri viinitilojen välillä. Yksi merkittävä tekijä tässä voi olla viinitilan sijainnilla. Kaitala arvioi keskimääräiseksi viinitilojen vierailijamääräksi 10 000 vierailijaa vuodessa. (Kaitala, 2011, s. 32–33.) Viinitilan merkittävin myyntiartikkeli on tilalla tuotettu viini, sillä sitä voidaan myydä omassa myymälässä. Väkevien juomien, kuten liköörin, kohdalla myynti tapahtuu Alkon kautta. Tämän vuoksi myös väkevistä juomista saatavien tulojen osuus on pieni. (Kaitala, 2011, s. 34–36.) Kaitala arvioi, että liköörin myynnin vapauttamisella olisi kokonaistaloudellisia vaikutuksia niin yksittäiselle viinitilalle kuin sitä ympäröivälle maaseudulle. Liköörin myynnin salliminen voisi houkuttaa viinitilalle lisää matkailijoita, jolloin myös matkailusta saatavan liikevaihdon osuus kasvaisi. Tämä voisi puolestaan houkuttaa alueelle uusia yrityksiä, jolloin lakimuutoksella olisi lisäksi merkittävä vaikutus alueen työllisyyteen. (Kaitala, 2011, s. 47–49.)

### 1.3 Tutkielman rakenne

Seuraavassa luvussa siirryn tarkastelemaan erilaisia lähestymistapoja, joista matkailutuotetta on tarkasteltu. Luvussa kolme esittelen teoreettisen viitekehýkseni, joka perustuu erityisesti Raija Komppulan ja Matti Boxbergin (2002), alun perin Bo Edvardssonin ja Jan Olssonin (1999) esittelemään asiakasláhtöisen matkailutuotteen määritelmään. Teoreettisessa viitekehýksessä olen lisäksi hyödyntänyt muita lähteitä teorian monipuolistamiseksi. Luvussa neljä käsittelen metodologisia ratkaisuja, jotka ohjaavat tutkielmani kulkua. Tässä luvussa esittelen lisäksi lyhyesti tutkielmassani mukana olleet tutkimustapaukset. Luvut viisi, kuusi ja seitsemän ovat varsinaisia tuloslukuja, joissa esittelen tutkimustulokseni. Nämä luvut olen järjestänyt tutkielmani teoreettiseen viitekehýkseen nojautuen kolmeen eri osa-alueeseen; palvelukonseptiin, palveluprosessiin sekä palvelujärjestelmään. Luvussa viisi tarkastelen, millaisia asioita haastateltavat tuovat esiin asiakasláhtöisyydestä keskustellessamme tuotteen palvelukonseptista. Tarkoitukseni on selvittää, mikä on se hyöty tai arvo, jota palvelun avulla halutaan asiakkaalle tarjota. Kuudennessa luvussa pohdin, miten asiakasláhtöisyys

toteutuu tuotteen palveluprosessissa. Komppulan ja Boxbergin (2002, s. 22) tavoin ajattelen palveluprosessin perustuvan niihin toimintojen ketjuun, joita tarvitaan asiakkaan odottaman arvon toteutumiseksi. Viimeisessä eli seitsemännessä analyysiluvussani tarkastelen, millaisia asioita haastateltavat tuovat esiin asiakaslähtöisyydestä puhuessamme tuotteen palvelujärjestelmästä. Toisin sanoen tarkoitukseni on selvittää, millaisia sisäisiä ja ulkoisia resursseja tarvitaan, jotta asiakkaan odottama arvo voisi toteutua. Kahdeksannessa luvussa kokoan tutkimustulokseni yhteen ja esitän johtopäätökseni niistä. Samassa luvussa pohdin lisäksi jatkotutkimuksen mahdollisuutta.

## 2. MATKAILUTUOTE

Matkailutuotteen tarkasteluun on tarjolla monta erilaista lähestymistapaa. Perinteisestä, taloustieteellisestä näkökulmasta tarkasteltuna matkailutuote ymmärretään vaihdantana. Tämä vaihdanta tapahtuu kohteessa ja sitä rajaavat tietyt sosio-poliittiset, ympäristölliset, teknologiset ja taloudelliset puitteet. Kohdesidonnainen näkökulma perustuu vaihdantakeskeiseen ajatteluun, sillä siinä matkailutuotteen ajatellaan olevan kytköksissä tiettyyn kohteeseen, jossa vaihdantaa tapahtuu palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Uudemmat näkökulmat ovat saaneet vaikutteita palvelujen markkinoinnista. Niissä matkailutuote nähdään pikemminkin suhteina, joissa markkinoilla toimivat eri tahot ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Arvoa tuotetaan yhteistyössä näissä vuorovaikutusprosesseissa. (Cooper & Hall, 2008, s. 27.) Tällaista ajattelutapaa edustavat erityisesti palveluntarjoajan näkökulmasta tarkasteltavat matkailutuotteen mallit. Siinä missä kohdesidonnaisessa näkökulmassa asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutuksen ajatellaan perustuvan kertaluonteisuuteen, suhteita painottavassa näkökulmassa korostetaan asiakkaan ja palveluntarjoajan pitkäaikaista suhdetta. Tässä luvussa esittelen erilaisia näkökulmia matkailutuotteen tarkasteluun. Luvun alussa esittelen kohdesidonnaisen näkökulman, minkä jälkeen siirryn tarkastelemaan matkailutuotetta palveluntarjoajan näkökulmasta. Luvun lopussa tuon vielä esille uudenlaisia lähestymistapoja matkailutuotteen tarkasteluun.

### 2.1 Matkailutuotteen kohdesidonnainen näkökulma

Komppulan ja Boxbergin (2002, s. 12) mukaan ”kohteella voidaan tarkoittaa esimerkiksi kokonaista maata (Suomi), jotakin aluetta tietyssä maassa (Lappi), jotakin tiettyä paikkakuntaa tai matkailukeskusta (Saariselkä), jolla on riittävää kriittistä massaa tyydyttämään matkailijoiden tarpeet”. Matkailija voi lisäksi olla sitoutunut tiettyyn yritykseen kohteessa, jolloin tämä nimenomainen yritys muodostuu matkailijan mielessä matkakohteeksi (Komppula & Boxberg, 2002, s. 12). Voidaan todeta, että myös tutkimuksessani mukana olevat viinitilat lukeutuvat kohteen määritelmään. Matka johonkin kohteeseen muodostuu matkailijan kannalta yhdeksi kokemukseksi, kokonaismatkailutuotteeksi. Tämä kokonaistuote on palvelupaketti, joka perustuu johonkin toimintaan kohteessa, ja johon sisältyy niin aineellisia kuin aineettomia elementtejä. (Middleton, 1989, Komppulan ja Boxbergin, 2002, s. 12 mukaan). Gilbert (1990, s. 21) väittää matkailutuotteen olevan yhdistelmä erilaisia

tavaroita ja palveluja, jotka yhdessä muodostavat matkailijan kokonaiskokemuksen. Matkailutuote voidaan esimerkiksi jakaa osiin matkan eri vaiheiden mukaan. Tällöin matkan odotus ja suunnittelu, varaus, matkustaminen kohteeseen sekä lopuksi matkan arviointi muodostavat matkailijan kokonaiskokemuksen. (Cooper & Hall, 2008, s. 27.) Matkakohteena voi olla esimerkiksi yksittäinen viinitila, mutta asiakkaan kokonaismatkailutuote muodostuu sen perusteella, millaisia kokemuksia hän saa matkan aikana. Kokonaiskokemus ei siten muodostu vain yksittäisen viinitilan toimintojen pohjalta vaan siihen vaikuttavat esimerkiksi muista yrityksistä saadut kokemukset.

Useat eri tutkijat ovat pyrkineet määrittelemään matkailutuotteen erityisluonnetta. Muun muassa Murphyn (1985), Gunnin (1988), Wittin ja Moutinhon (1989) sekä Smithin (1994) mukaan matkailutuote voidaan ymmärtää kysynnän- ja tarjonnan ulottuvuuksista muodostuvana kokonaisuutena. Keskiössä ovat tietyt komponentit tai elementit, jotka muodostavat kohteen tarjonnan. Vaikka komponentit vaihtelevat jonkin verran eri mallien välillä, perusajatus matkailutuotteesta on sama. Matkailutuote ymmärretään vaihdantana palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Asiakas kuluttaa kohteessa olevia palveluja ja vastavuoroisesti tuo kohteeseen lisää tuloja. Tämän vuoksi näiden mallien voidaan katsoa edustavan perinteisempää, vaihdantakeskeistä näkökulmaa. Haahti ja Komppula (2006) kritisoivat näitä malleja siitä, että niissä huomioidaan enemmän matkailutuotteen tekniset osat kuin matkailijan kokemukset (Haahti & Komppula, 2006, Carcía-Rosellin & Haanpään & Kyläsen & Markukselan, 2007, s. 448 mukaan). Smithin (1994) mallia on väitetty tuotantokeskeiseksi, sillä siinä keskitytään liikaa tuloksiin ja prosesseihin, jolloin itse asiakas jää vähemmälle huomiolle (Lumsdon, 1997, s. 141; Komppula, 2001, Carcía-Rosellin, Haanpään, Kyläsen & Markukselan, 2007, s. 448 mukaan). Smithin mallin esittelen tarkemmin jäljempänä tässä luvussa.

Murphy (1985) tarkastelee matkailutuotetta yhteisökeskeisestä näkökulmasta. Tässä mallissa matkailu nähdään alueellisena resurssina, joka oikein suunniteltuna ja hallittuna hyödyttää koko yhteisöä. Kuten muissa perinteisissä matkailutuotteen malleissa, myös Murphyn mallissa matkailutuotteen perustan muodostavat kohteessa olevat resurssit ja palvelut. Jotta matkailutuotetta voitaisiin kutsua yhteisökeskeiseksi, matkailustrategiassa tulee ottaa huomioon seuraavat kohteessa olevat komponentit; ympäristöön ja saavutettavuuteen liittyvät seikat, sosiaaliset ja kulttuuriset seikat, liiketoiminnalliset ja taloudelliset seikat sekä

johtamiseen liittyvät seikat. Jotta matkailua voitaisiin kehittää myös tulevaisuudessa, yhteisön tulee tunnistaa näihin komponentteihin sisältyvät ongelmakohdat sekä etsiä niihin mahdollisia ratkaisumalleja. (Murphy, 1985, s. 36–38.)

Kohteen tavoitteena on tarjota matkailijoille laadukas matkailutuote. Jotta matkailijan kokemukset olisivat mahdollisimman miellyttäviä, kohteen suunnittelussa ja kehittämisessä tulee huomioida erityisesti ympäristöön ja saavutettavuuteen liittyvät seikat. Kohteen vetovoimaisuutta heikentäviä tekijöitä ovat kantokyvyn ylittyminen, perusresurssien, kuten vesivarastojen heikkeneminen sekä puutteellinen liikenneverkosto. Tiettyjen kohteiden ruuhkautumista ja ympäristön kulumista voidaan helpottaa hajauttamalla kysyntää tasaisemmin eri alueille (Murphy, 1985, s. 36–40.) Alueilla, joissa matkailua vasta kehitetään, saavutettavuutta voidaan tehostaa parantamalla paikallisia liikenneyhteyksiä. Toisaalta ruuhkaantuneilla alueilla joudutaan turvautumaan saavutettavuuden kontrollointiin ja rajoittamiseen liikenteen hallitsemiseksi (Murphy, 1985, s. 71).

Toinen komponentti liittyy sosiaalisiin ja kulttuurisiin seikkoihin. Paikallisten ihmisten tyytymättömyys matkailuun heijastuu heidän vieraanvaraisuudessaan matkailijoita kohtaan (Murphy, 1985, s. 120). Doxey (1975) väittää paikallisten suhtautumisen matkailijoihin olevan verrannollinen matkailun kehitysvaiheisiin kohteessa. Kehityksen alkuvaiheessa matkailijat toivotetaan usein tervetulleiksi kohteeseen. Matkailun uskotaan hyödyttävän koko yhteisöä, sillä se tuo alueelle lisää tuloja ja työpaikkoja. Kehityksen edetessä matkailijoiden määrä kohteessa lisääntyy. Tässä vaiheessa myös vuorovaikutuksen laatu paikallisten ja matkailijoiden välillä heikkenee ja muuttuu entistä kaupallisemmaksi. Kehityksen ylittäessä kohteen kantokyvyn kielteisyys matkailijoita kohtaan kasvaa. Lopulta kielteisyys muuttuu vihaksi ja matkailu nähdään syynä kohteen taloudellisiin ja sosiaalisiin ongelmiin. (Doxey, 1975, s. 195–198, Murphyn, 1985, s. 124–125 mukaan.) Yksi keino estää kehitystä etenemästä tähän saakka, on rajoittaa matkailua kohteen kantokyvyn rajoissa (Murphy, 1985, s. 134). Matkailun kehittäminen ja matkailijoiden lisääntyvä määrä voivat vaikuttaa samalla tavoin myös kohteen autenttisuuden ja omaleimaisuuden katoamiseen (Murphy, 1985, s. 128). Sen sijaan, että matkailua kehitettäisiin vain matkailijoiden tarpeiden ehdoilla, kohteen tulisi keskittyä säilyttämään omaleimainen kulttuuriperintönsä ja rakentaa matkailutuotetta sen varaan.



Matkailusta saatavat taloudelliset hyödyt liittyvät lisääntyneisiin tuloihin ja työllisyyteen. Jotta kohde voisi saavuttaa nämä hyödyt, sekä yhteisön että siinä olevien yksittäisten yrittäjien on annettava oma panoksensa alan kehittämiseksi. Matkailualaan panostaminen nähdään toisinaan riskialttiina. Tämä johtuu siitä, että matkailusta saatavien taloudellisten voittojen arviointi on hankalaa, sillä matkailu on riippuvainen muista toimialoista. Toisaalta myös matkailun kausiluonteinen kysynnän vaihtelu nähdään taloudellisesti tehottomana alaa ja paikallista työvoimaa rasittavana tekijänä. Matkailua kehitettäessä tulisi huomioida matkailusta yhteisölle aiheutuvat kokonaiskustannukset sekä pitkällä aikavälillä saatavat hyödyt. Kausiluonteisuuden tasapainottamiseksi matkailua voidaan kehittää myös sesongin ulkopuoliselle ajalle, esimerkiksi kokous- ja konferenssimatkailun avulla. (Murphy, 1985, s. 77–90.) Matkailun suunnittelun ja johtamisen tulisi perustua paikalliseen kapasiteettiin ja päätöksentekoon. Tämä tarkoittaa sitä, että matkailun kehittäminen on hallittua ja perustuu edellä mainittuihin komponentteihin. Ottaen huomioon esimerkiksi kohteen ympäristölliset seikat, matkailua tulisi kehittää kohteen kantokyvyn rajoissa. Sekä matkailua rahoittavat osapuolet että paikalliset asukkaat pitäisi ottaa mukaan päätöksentekoon, jotta alaa voitaisiin kehittää mahdollisimman avoimeen suuntaan. (Murphy, 1985, s. 153.)

Gunn (1988) esittelee matkailutuotteen tarkasteluun matkailujärjestelmän mallin. Tässä mallissa kysynnän ja tarjonnan välinen vuorovaikutus muodostavat matkailutuotteen perustan. Tarjonta pitää sisällään kuljetuksen, nähtävyydet, palvelut sekä informaation/promootion (Gunn, 1972, s. 21, Gunnin, 1988, s. 69 mukaan). Kuljetuksella tarkoitetaan kaikkia niitä kulkuvälineitä, joita matkailijan on mahdollista käyttää matkustaessaan asuinpaikastaan kohteeseen. Nähtävyydet ovat vetovoimatekijöitä, jotka houkuttelevat matkailijoita kohteeseen. Gunn jakaa nähtävyydet julkisesti omistettuihin, kaupallisiin ja voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin. Julkisesti omistettuja ovat esimerkiksi luonnon nähtävyydet, kuten vesiputoukset. Kaupallisia nähtävyyksiä ovat puolestaan erilaiset hui- ja teemapuistot. Voittoa tavoittelemattomista organisaatioista Gunn mainitsee esimerkkinä ulkoilmamuseo Greenfield Villagen Michiganissa (Gunn, 1988, s. 71). Palveluilla tarkoitetaan kaikkia niitä palveluita, joita kohteella on tarjottavanaan. Näitä ovat niin hotellit, ravintolat, baarit, kahvilat kuin ostoskeskukset. Viimeinen komponentti Gunnin matkailujärjestelmän mallissa on informaatio/promootio. Tällä viitataan kaikkiin niihin informaatiolähteisiin, joista ihmiset keräävät tietoa kohteeseen liittyen. Kaupallisten mainosten ja myynninedistämisen ohella tähän lukeutuvat muun muassa matkailijan aiemmat kokemukset sekä ystävien ja läheisten suositukset. Lopuksi tarvitaan vielä kysyntämarkkinat, joilla on halua ja kykyä

matkustaa. Matkailun suunnittelussa ja kehittämisessä erityistä huomiota tulisi kiinnittää siihen, että matkailijoiden edut ja tavoitteet tulevat tyydyttyiksi. (Gunn, 1988, s. 70–81.)

Wittin ja Moutinhon (1989) mukaan kokonaismatkailutuote muodostuu viidestä, pääasiallisesta komponentista; kohteessa olevista nähtävyyksistä ja palveluista, saavutettavuudesta, mielikuvista sekä hinnasta. Kohteen ympäristössä on tiettyjä vetovoimatekijöitä, jotka houkuttelevat matkailijoita kohteeseen. Nämä voivat olla luontoon, rakennuksiin, kulttuuriin ja sosiaalisuuteen liittyviä nähtävyyksiä. Luonnon nähtävyyksiin voivat kuulua tietyt maisemat, meri, rannat ja ilmasto. Rakennetut nähtävyydet voivat olla niin historiallisesti merkittäviä monumentteja, hiljattain rakennettuja lomakohteita, tehdasalueita kuin teemapuistoja. Kulttuurisia nähtävyyksiä ovat puolestaan museot, teatterit, historiasta ja kansanperinteistä kertovat esitykset, festivaalit sekä kulkueet. Sosiaalisilla nähtävyyksillä viitataan mahdollisuuteen tavata paikallisia asukkaita, minkä kautta voidaan myös paremmin ymmärtää heidän elämäntyyliään. Palvelut ovat kohteessa olevia elementtejä, jotka mahdollistavat kohteessa viipymisen sekä nähtävyyksistä nauttimisen ja niihin osallistumisen. Nämä voivat olla majoituspalveluita, ravintoloita, kahviloita sekä kuljetus- ja ohjelmapalveluita. (Witt & Moutinho, 1989, s. 573–574.)

Saavutettavuudella tarkoitetaan sitä, onko kohteeseen matkustaminen helppoa vai vaikeaa. Tähän vaikuttavat infrastruktuuri ja teknologia. Voidaan esimerkiksi olettaa, että henkilöautolla matkustava matkailija on riippuvainen moottoriteiden kunnosta. Jos taas kohteessa on vähän lentokenttiä, matkailija voi joutua turvautumaan muihin kuljetusvälineisiin. Tämä puolestaan vaikeuttaa ja hidastaa matkantekoa kohteessa. Toinen saavutettavuuteen vaikuttava tekijä on teknologia. Erilaiset teknologiset saavutukset, kuten lentokoneen keksiminen, ovat helpottaneet ja nopeuttaneet matkantekoa kautta aikojen. Mielikuvilla tarkoitetaan niitä ideoita ja uskomuksia, joita ihmisillä on matkailutuotteesta. Matkailijoilla on usein hyvin voimakkaita mielikuvia kohteesta, joiden perusteella he joko päättävät matkustaa tai olla matkustamatta kohteeseen. Nämä mielikuvat eivät välttämättä perustu matkailijoiden aiempiin kokemuksiin tai todelliseen tietoon, minkä vuoksi kohteen markkinoinnilla on ratkaiseva asema mielikuvien rakentamisessa, muuttamisessa ja ylläpitämisessä. Kohteen markkinoinnilla luodaan lisäksi tietyt odotukset, joita matkailijoilla on heidän saapuessaan kohteeseen. Hinta on koko matkan lopullinen summa, jonka matkailija kuluttaa viiptyessään kohteessa. Tähän sisältyvät esimerkiksi majoittautuminen, kuljetus,

syöminen ja juominen sekä erilaiset aktiviteetit, joihin matkailija osallistuu kohteessa. (Witt & Moutinho, 1989, s. 574.)

Smith (1994) määrittelee yleisen matkailutuotteen koostuvan viidestä, toisilleen riippuvaisesta elementistä. Matkailutuotteen ytimen muodostaa *fyysinen paikka*, joka voi tarkoittaa tiettyä lomakohdetta, nähtävyyttä kohteessa tai hotellia. Fyysisellä paikalla viitataan lisäksi ympäristön olosuhteisiin, kuten säähän, veden laatuun, ruuhkautumiseen tai infrastruktuurin tilaan. Nämä tekijät yhdessä vaikuttavat siihen, millaisia kokemuksia asiakas muodostaa kohteesta. *Palvelut* ovat olennainen osa kohdetta, sillä niiden avulla voidaan tyydyttää asiakkaiden tarpeita. (Smith, 1994, s. 588.) Palvelut voivat olla esimerkiksi kohteen majoitus- ja ravitsemuspalveluja, kuljetuspalveluja tai ohjelmapalveluja. Yksittäisen yrityksen näkökulmasta palvelut ovat yrityksen matkailijoille tuottamia palveluja, esimerkiksi majoituspalveluja.

*Vieraanvaraisuus* on tapa, jolla palvelut tuotetaan asiakkaille. Palvelutyöntekijöiden ystävällinen asenne ja aito kiinnostus asiakkaita kohtaan vaikuttavat asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun. Paikallisten ihmisten suhtautuminen matkailijoihin heijastuu erinäisissä palvelutapahtumissa, joita kohteessa tuotetaan. (Smith, 1994, s. 588.) Vieraanvaraisuuden voidaan ajatella tuovan palveluihin lisäarvoa, mikäli ne toteutetaan osoittamalla avoimuutta ja aitoa kiinnostusta matkailijaa kohtaan. Ystävällinen palveluasenne ei yksinään riitä, vaan matkakohteessa on lisäksi oltava riittävä määrä vaihtoehtoja, joiden välillä matkailija voi tehdä valintoja. Tämä liittyy *valinnanvapauteen*. (Smith, 1994, s. 589.) Matkakohteessa tulisi esimerkiksi olla riittävä valikoima erilaisia ravintoloita, joiden välillä matkailija voi tehdä vertailua ja päätyä lopulta itseään eniten miellyttävään vaihtoehtoon. Matkailijan valinnanvapaus ei ole aina riippuvainen kohteen tarjoomasta, vaan sitä rajoittavat muun muassa matkailijan varallisuus, aiemmat kokemukset, tiedot sekä luottamus matkatoimistoa ja pakettimatkoja kohtaan. (Smith, 1994, s. 589.)

Viimeinen elementti Smithin yleisen matkailutuotteen mallissa on *osallistuminen*. Tällä viitataan asiakkaan osallistumiseen matkailutuotteen tuottamiseen. (Smith, 1994, s. 590.) Palveluja ei voida tuottaa ja varastoida etukäteen, vaan ne ovat tulosta palveluntarjoajan ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta. Matkailutuotteen tuotanto on monivaiheinen prosessi,

jossa yhdistyvät niin matkailu- kuin muidenkin toimialojen resurssit ja voimavarat. Matkailuteollisuus tarvitsee käyttöönsä raaka-aineita, kuten rakennusmateriaalia, polttoainetta ja maataloustuotteita. Näitä kutsutaan ensisijaisiksi panoksiksi. Nämä panokset muunnetaan erinäisten prosessien kautta matkailualan palveluiksi ja tiloiksi, kuten hotelleiksi ja ravintoloiksi. Nämä välilliset panokset toimivat edellytyksenä palveluille, kuten majoituspalveluille. Kokemukset puolestaan syntyvät matkailijoiden kuluttaessa palveluja. Matkailutuote on kokonainen vasta asiakkaan kokemusten kautta, ja aineelliset panokset ja palvelut luovat vain edellytykset näille kokemuksille. (Smith, 1994, s. 591–592.)

Edellä esitellyt mallit edustavat matkailutuotteen kohdesidonnaista näkökulmaa. Näille malleille on ominaista, että niissä matkailutuotteen ajatellaan perustuvan vaihdantaan, joka tapahtuu tietyssä kohteessa (Cooper & Hall, 2008, s. 26). Matkailutuote on kysynnän- ja tarjonnan ulottuvuuksista muodostuva kokonaisuus, jossa kysyntäpuolen muodostavat markkinat, kun taas tarjontapuoli on yhdistelmä erilaisia resursseja ja palveluja, joita kohteella on tarjottavanaan. Tämän pohjalta näiden mallien voidaan katsoa edustavan perinteisempää vaihdantakeskeistä ajattelutapaa. Painopiste on tyypillisesti joko kysynnän tai tarjonnan ulottuvuudessa. Lisäksi nämä mallit perustuvat usein vahvaan tuottaja-asiakas vastakkainasetteluun, jossa tuottaja on subjekti ja asiakas objekti. (Carcía-Rosell ym., 2007, s. 448.) Edellä esitellyissä malleissa painopiste on selkeästi tarjonnan ulottuvuudessa ja kohteen vetovoimatekijöiden tarkastelussa. Vaikka nämä perinteiset mallit ovat saaneet rinnalleen uudenlaisia näkökulmia, niiden avulla voidaan ymmärtää matkailupalvelujen tuotantoon ja kulutukseen liittyviä avainelementtejä (Carcía-Rosell ym., 2007, s. 448.) Xun (2010, s. 607) mukaan Smithin (1994) kehittämä malli on yksi ensimmäistä ja edelleen yksi niistä harvoista malleista, joissa matkailutuote on hajotettu selviin ja perustavanlaatuisiin elementteihin.

## 2.2 Matkailutuote palveluntarjoajan näkökulmasta

Vaihdantakeskeisen näkökulman vastapainoksi, markkinoinnissa on 1970-luvulta lähtien alettu korostaa vuorovaikutuksellisuuden merkitystä. Huomio alkoi tällöin siirtyä asiakkaista kertaluontoisina kuluttajina pidempiaikaisiin asiakassuhteisiin. Suhteita asiakkaisiin haluttiin ylläpitää niin, että asiakkaat saivat sellaista laatua ja arvoa, joihin he olivat tyytyväisiä. Vaihdantakeskeisessä näkökulmassa arvon ajatellaan sisältyvän tuotteeseen, kun taas suhteisiin painottavassa näkökulmassa asiakas tuottaa arvoa sekä itse että osittain

vuorovaikutuksessa yrityksen tai palveluntarjoajan kanssa. (Grönroos, 2009, s. 46–51.) Möllerin ja Halisen (2000 s. 32) mukaan suhdenäkökulman juuret ovat neljässä markkinoinnin tutkimusperinteessä; palvelujen markkinoinnissa, yritysmarkkinoinnissa, markkinointikanavissa sekä tietokanta- ja suoramarkkinoinnissa. Uudemmat matkailutuotteen mallit ovat saaneet vaikutteita etenkin palvelujen markkinoinnista (Cooper & Hall, 2008, s. 27).

Grönroosin (1987) laajennettu palvelutarjoaman malli on toiminut perustana ainakin Lumsdonin (1997) sekä Kotlerin, Bowenin ja Makensin (1999) kehittämille matkailutuotteen malleille. Grönroosin (1987) mukaan peruspalvelupaketin muodostavat ydinpalvelu, lisäpalvelut sekä tukipalvelut. Ydinpalvelussa määritellään markkinoilla olon syy (Grönroos, 1987, s. 82). Lentoyhtiöissä ydinpalvelu on kuljettaa asiakkaita kohteesta toiseen. Hotellien ydinpalvelu puolestaan liittyy asiakkaiden majoittamiseen. Lisäpalvelujen tarkoituksena on helpottaa ydinpalvelun saavutettavuutta (Grönroos, 1987, s. 82). Lentoyhtiöissä tarvitaan esimerkiksi lähtöselvityspalveluja ja hotelleissa vastaanottopalveluja. Tukipalvelut tuovat ydintuotteeseen lisäarvoa ja auttavat erottautumaan kilpailijoista (Grönroos, 1987, s. 83). Lentoasemien oleskelutilat ja hotellien tarjoamat kokous- ja kongressipalvelut ovat esimerkkejä tällaisista tukevista palveluista.

Peruspalvelupaketti sisältää kuvauksen niistä palveluista, joita asiakas tulee saamaan. Siinä määritellään palveluprosessin lopputulos eli palvelun tekninen laatu. Peruspalvelupaketti muuttuu laajennetuksi palvelutarjoomaksi, kun otetaan lisäksi huomioon palvelun toiminnallinen laatu eli asiakkaan palveluprosessista saama kokemus. Toiminnalliseen laatuun vaikuttavat palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa sekä asiakkaan osallistuminen. Palvelun saavutettavuuteen vaikuttavat muun muassa henkilökunnan määrä ja taidot, aukioloajat, aikataulut ja eri tehtävien suorittamiseen käytetty aika, palvelupisteiden sijainti, toimistojen ja muiden palvelupisteiden ulkonäkö ja sisustus, työkalut, koneet, asiakirjat sekä prosessiin samanaikaisesti osallistuvien asiakkaiden määrä ja osaaminen. (Grönroos, 1987, s. 82–83.)

Asiakkaan ja palveluorganisaation välinen vuorovaikutus voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan; asiakkaan ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen, vuorovaikutukseen

erilaisten fyysisten ja teknisten resurssien, esimerkiksi tarpeellisten automaattien, asiakirjojen ja koneiden kanssa sekä vuorovaikutukseen järjestelmien, esimerkiksi odotus-, laskutus-, kuljetus-, korjaus- ja ajanvarausjärjestelmien kanssa. Asiakkaan osallistumisella tarkoitetaan sitä, että asiakkaalla on vaikutusta saamaansa palveluun. Koska palvelu sekä tuotetaan että kulutetaan samanaikaisesti, asiakkaan rooli palvelun ”kanssatuottajana” korostuu (Edvardsson & Olsson, 1999, s. 399). Palveluajatus toimii ohjenuorana peruspalvelupakettia ja laajennettua palvelutarjoomaa muodostettaessa. Sen avulla määritellään, millaisista palveluista peruspalvelupaketti muodostuu sekä miten palveluprosessin toiminnallista laatua hallitaan. (Grönroos, 1987, s. 83–84.)

Lumsdonin (1997) esittelemässä matkailutuotteen mallissa ytimen muodostaa palveluntuottajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus, jonka tarkoituksena on tuottaa hyötyä asiakkaalle. Sasserin ym. (1978) mukaan matkailussa asiakkaan kokema ydinhyöty ja palvelun vuorovaikutuksellisuus ovat keskeisessä asemassa palvelutapahtumaa (Sasser, 1978, Lumsdonin, 1997, s. 142–143 mukaan). Tuotteen sijaan Lumsdon käyttää termiä ”tarjooma” (offering), joka on yhdistelmä erilaisia palveluja. Näiden palvelujen ensisijaisena tarkoituksena on tuottaa aineettomia, aistillisia ja psykologisia hyötyjä asiakkaalle, mutta ne sisältävät myös aineellisia elementtejä. (Lumsdon, 1997, s. 142–143.) Asiakkaan saamat aineettomat hyödyt voivat liittyä esimerkiksi rentoutumiseen, pakoon arjesta tai uuden oppimiseen. Aineellisia elementtejä ovat puolestaan ruoka, juoma sekä palvelujen tuottamiseen tarvittavat koneet, laitteet ja välineet, esimerkiksi moottorikelkka.

Matkailuyrityksen palvelutarjooma muodostuu ydinpalvelutarjooman ohella fyysisistä puitteista, prosesseista ja henkilöresursseista. Fyysiset puitteet pitävät sisällään muun muassa yrityksen sisustuksen, henkilökunnan pukeutumisen, kalustuksen, värivalikoiman ja käytettävät materiaalit. Prosesseihin kuuluvat vastausjärjestelmät, vastaanotto, laskutus, jonotus ja henkilökunnan menettelytavat. (Lumsdon, 1997, s. 142.) Komppulan (2002) mukaan prosessit voidaan jakaa sekä asiakkaalle näkyviin että asiakkaan näkymättömissä tapahtuviin eli niin sanottuihin back-office prosesseihin (Komppula, 2002, s. 20). Asiakkaalle näkyvät prosessit tapahtuvat vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Tällaisia ovat esimerkiksi asiakkaan vastaanotto ja uloskirjautuminen hotellissa sekä ruoan tarjoileminen asiakkaalle pöytään ravintolassa. Asiakkaalle näkymättömät prosessit tapahtuvat henkilökunnan taustatoimintoina. Hotellihuoneiden siivous ja ruoan valmistaminen

ravintolan keittiössä tapahtuvat useimmiten asiakkaan näkymättömissä. Matkailuyrityksen keskeisin resurssi on ammattitaitoinen henkilökunta (Komppula, 2002, s. 20). Palvelujen toimivuuteen ja tätä kautta asiakastyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa muun muassa henkilökunnan riittävällä määrällä ja koulutuksella (Lumsdon, 1997, s. 142).

Kotlerin, Bowenin ja Makensin (2010, s. 230) mukaan ”tuote on mitä tahansa, mitä voidaan tarjota markkinoille huomion, hankinnan, käytön ja kulutuksen vuoksi, jotta voidaan tyydyttää tiettyä halua tai tarvetta. Se sisältää niin fyysisiä tavaroita, palveluja, paikkoja, organisaatioita kuin ideoita”. Tämä määritelmä soveltuu erityisesti yrityksen tarjoaman tuotteen osille, jotka on valmiiksi määritelty ja suunniteltu. Palvelu- ja matkailutuotteiden osalta tätä määritelmää on vaikeampi soveltaa, sillä nämä tuotteet sisältävät suunnittelemattomia komponentteja ja ovat luonteeltaan heterogeenisiä. (Kotler, Bowen & Makens, 2010, s. 230.) Lapin talvimatkailussa erilaiset ulkona tapahtuvat ohjelmapalvelut, kuten moottorikelkkasafarit ovat erityisen alttiita sääolosuhteiden muutoksille ja lumen puutteelle. Toisaalta asiakkaan ravintolassa saama palvelu voi muuttua epämiellyttäväksi, mikäli viereisessä pöydässä istuva asiakas häiriköi käytöksellään ravintolan muita asiakkaita. Tämä osoittaa sen, että palveluja tarjoavien yritysten on vaikeampi määritellä ja mitata tuotteen laatua ja asiakastyytyväisyyttä kuin fyysisiä tuotteita tarjoavien yritysten.

Kotlerin, Bowenin ja Makensin (2010, s. 231) mallissa matkailutuotetta tarkastellaan kerroksisena rakenteena. Grönroosin (1987) laajennetun palvelutarjoaman mallia mukailien, Kotler, Bowen ja Makens jakavat matkailutuotteen neljään eri tasoon; ydintuotteeseen, helpottaviin tuotteisiin, tukeviin tuotteisiin ja laajennettuun tuotteeseen. Ydintuote muodostuu matkailijoiden tarpeista ja niistä hyödyistä, joita matkailija saa kuluttaessaan tuotetta. Jotta asiakas voisi kuluttaa ydintuotetta, tarvitaan lisäksi helpottavia tuotteita, jotka lisäävät ydintuotteen saavutettavuutta. Tukevat tuotteet eivät ole välttämätön osa ydintuotetta, mutta ne tuovat tuotteeseen jotain ylimääräistä ja voivat toimia kilpailuetuna. Ydintuote yhdessä helpottavien ja tukevien tuotteiden kanssa muodostavat matkailutuotteen näkyvän osan. Matkailutuotteen seuraavaan tasoon kuuluvat saavutettavuus, tunnelma, asiakkaan ja palveluorganisaation välinen vuorovaikutus, asiakkaan ja muiden asiakkaiden välinen vuorovaikutus sekä asiakkaan osallistuminen. Tuote muuttuu laajennetuksi matkailutuotteeksi, kun edellä mainitut elementit lisätään tuotteen näkyvään osaan, (Kotler, Bowen & Makens, 2010, s. 231–233.)

Jotta tuotteella olisi arvoa asiakkaalle, sen tulee olla helposti saavutettavissa. Aukioloajat ja tiedon puute ovat tekijöitä, jotka voivat rajoittaa tuotteen saavutettavuutta. (Kotler, Bowen & Makens, 2010, s. 234.) Matkailuyrityksen tulee sovittaa aukioloaikansa asiakkaiden tarpeiden mukaisesti sekä varmistaa, että asiakkaat ovat tietoisia yrityksen tarjoamista palveluista. Tunnelma on tärkeä osa ympäristöä. Hotellin sisustus, värimaailma, tuoksut, jopa henkilökunnan pukeutuminen ovat kaikki osa tunnelmaa, jota asiakkaille halutaan välittää. (Croce & Perri, 2010, s. 67.) Asiakkaat arvioivat tunnelmaa neljän pääasiallisen aistinsa avulla. Näköaistin avulla asiakkaat arvioivat ympäristön värejä, kirkkautta, kokoa ja muotoja. Kuulon avulla aistitaan ympäristöstä tulevia ääniä, kuten muiden asiakkaiden puhetta tai taustamusiikkia. Ympäristön hajuja, tuoksuja ja raikkautta arvioidaan puolestaan hajuaistin avulla. Lopuksi tuntoaistimusten perusteella asiakkaat arvioivat muun muassa ympäristön lämpötilaa. (Kotler, Bowens & Makens, 2010, s. 234.) Mielenkiintoista on huomata, että makuaistia ei huomioida lainkaan osana ympäristön tunnelmaa. On kuitenkin selvää, että ruoka- ja viinimatkailussa juuri makuaisti on oleellinen osa yrityksestä saatavaa vaikutelmaa.

Asiakkaan ja palveluorganisaation välisessä vuorovaikutuksessa voidaan erottaa kolme vaihetta; liittyminen, kulutus ja irrottautuminen (Lehtinen, 1983, s. 83–84). Croce ja Perri (2010, s. 68) määrittelevät nämä vaiheet asiakkaan saapumisena yritykseen, asiakkaan viipymisenä yrityksessä ja lopulta asiakkaan lähtemisenä yrityksestä. Liittymisvaiheessa asiakas tekee ensimmäisen tiedustelevan aloitteen yritykseen. Tässä vaiheessa yrityksen tulee helpottaa asiakkaiden tiedonsaantia uudesta tuotteesta. (Kotler, Bowen & Makens, 2010, s. 236.) Hyvän ensivaikutelman muodostaminen on tärkeä osa asiakkaan kokonaisvaikutelmaa. Lämmin ja ystävällinen vastaanotto sekä pieni yllätys, esimerkiksi kuohuviinipullo hotellihuoneessa, antavat asiakkaalle hyvän ensivaikutelman palveluntarjoajasta.

Asiakkaan ollessa paikan päällä, hän kuluttaa tuotetta ja arvioi samalla kulutusprosessin toimivuutta (Kotler, Bowen & Makens, 2010, s. 236). Hotellissa asiakas arvioi hotellihuoneen fyysisiä piirteitä, kuten sängyn mukavuutta tai sisustusta. Tässä vaiheessa asiakas on vuorovaikutuksessa myös yrityksen henkilökunnan ja muiden asiakkaiden kanssa (Kotler, Bowen & Makens, 2010, s. 236). Nämä vuorovaikutustilanteet vaikuttavat asiakkaan kokemukseen tuotteesta ja sen laadusta. Irrottautumisvaiheessa asiakas on käynyt läpi tuotteen kulutusprosessin ja lähtee (Kotler, Bowen & Makens, 2010, s. 237). Tässä vaiheessa tärkeää on tapa, jolla asiakas hyvästellään. Hotellissa asiakkaalle voidaan esimerkiksi hankkia



kuljetus lentokentälle ja auttaa häntä kantamaan laukkuja. Ravintolassa hovimestari voi auttaa asiakasta pukemaan takin päälle. Asiakkaan huomioiminen on siten tärkeää vielä siinä vaiheessa, kun kulutusvaihe on jo ohitettu ja asiakas on maksanut saamastaan palvelusta. Tyytyväisyyden varmistamiseksi asiakkaalle voidaan vielä jälkikäteen lähettää kirje, jossa kiitetään asiakkaan vierailusta, tiedotetaan tulevista tapahtumista ja toivotetaan tervetulleeksi uudelleen.

Palveluntarjoajan tehtävänä on hallita ja kontrolloida myös asiakkaiden välistä vuorovaikutusta (Kotler, Bowen & Makens, 2010, s. 238). Toiset asiakkaat voivat käytöksellään ja toiminnallaan häiritä muiden asiakkaiden kokemuksia ja tätä kautta vaikuttaa negatiivisesti näiden asiakkaiden kokonaiskokemuksiin tuotteesta. Ristiriitojen välttämiseksi asiakkaat voidaan jakaa erilaisiin ryhmiin markkinasegmenttien perusteella (Croce & Perri, 2010, s. 68). Jotkut matkanjärjestäjät ovat esimerkiksi huomioineet kahdestaan matkustavien pariskuntien tarpeet tarjoamalla ”lapsivapaita” hotelleja, jotka on suunnattu vain aikuisten asiakkaiden käyttöön. Asiakkaat voidaan ryhmitellä myös kykyjen ja osaamisen perusteella (Croce & Perri, 2010, s. 68). Viininmaistelussa vasta-aloittelijoille ja viineistä paljon tietäville asiantuntijoille voidaan järjestää omat ryhmänsä, jotta pystytään parhaiten vastaamaan kunkin asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin.

Palveluorganisaatioissa asiakkaat ovat usein olennainen osa palvelun tuotantoprosessia. Asiakkaiden mukaan ottaminen palvelun tuotantoon on lisäksi kannattavaa, sillä sen avulla voidaan lisätä tuotantotehoa ja asiakastyytyväisyyttä ja samalla vähentää kustannuksia asiakkaan suorittaessa osan palvelustaan itse. (Kotler, Bowen & Makens, 2010, s. 238.) Monet ravintolat tarjoavat asiakkailleen buffetpöydän, josta asiakkaat voivat valita mieluisiaan ruokia ja juomia. Sen sijaan että ruoka tarjoiltaisiin asiakkaalle valmiina pöytään, asiakas ottaa itselleen tarjoilijan roolin ja suorittaa siten osan palvelusta itsenäisesti. Useimmissa ohjelmapalveluissa, esimerkiksi ratsastuksessa, asiakkaan osallistuminen on välttämätön osa palvelusprosessia. Asiakkaat ovat entistä valveutuneempia ja kiinnostuneempia kuluttajia ja haluavat tietää, miten esimerkiksi heille tarjoiltava ruoka ja juoma tuotetaan. Tätä tarvetta voidaan hyödyntää erityisesti maaseutumatkailussa ottamalla asiakas mukaan maatilan askareisiin, jolloin asiakas pääsee osalliseksi tuotantoprosessia.

Edellä olen esitellyt matkailutuotetta palveluntarjoajan näkökulmasta. Nämä uudemmat mallit ovat saaneet vaikutteita palvelujen markkinoinnista ja niissä matkailutuotetta tarkastellaan pikemminkin jatkuvana suhteena asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä kuin kertaluonteisena kulutustapahtumana tietyssä kohteessa (Cooper & Hall, 2008, s. 27). Yhteistä näille malleille on se, että niissä tuotteen ytimen ajatellaan perustuvan tiettyyn hyötyyn tai arvoon, jota yrityksen on markkinoilla tarkoitus tyydyttää. Ydintuote on yrityksen pääasiallinen liiketoiminnan linja, joka tuottaa suurimman osan toimeentuloista. Ydintuotteen kautta myös määritellään se ydinhyöty, jonka asiakas saa kuluttaessaan yrityksen palveluja. Matkailutuote on kokonainen vasta kun ydintuotteeseen lisätään myös ne aineelliset ja aineettomat elementit, jotka tuovat ydintuotteeseen lisäarvoa. (Komppula & Boxberg, 2002, s. 13.) Näitä elementtejä on kuvattu esimerkiksi helpottavina ja tukevinä tuotteina (ks. Kotler, Bowen & Makens, 2010, s. 231). Vaikka suhteita painottava näkökulma ei itsessään ole uusi ilmiö, sen merkitys on tullut uudelleen ajankohtaiseksi. Tämä johtuu siitä, että vaihdantakeskeiseen ajatteluun perustuva massamarkkinointi on muuttunut entistä tehottomammaksi ja kannattamattommaksi. Markkinoiden kypsyessä yritysten on entistä tärkeämpää säilyttää nykyiset asiakkaansa. Asiakkaat ovat entistä valveutuneempia ja valistuneempia sekä tietoisia niistä vaihtoehtoista, joita markkinoilla on tarjolla. Tämän vuoksi yritysten tulisi keskittyä hallitsemaan koko asiakassuhdetta ja kiinnittää huomiota tavaroiden ja palvelujen laatuun ja arvoon sekä asiakaspalvelun laatuun. (Grönroos, 2009, s. 49–50.)

### 2.3 Uudenlaisia näkökulmia matkailutuotteeseen

Matkailu tieteellisenä tutkimusalana on kehittynyt merkittävästi viimeisten kahden vuosikymmenen aikana. Matkailututkimusta pitkään hallinnut liiketoiminnallinen tieteenperinne, on saanut rinnalleen uudenlaisia näkemyksiä. Erityisesti matkailun kriittinen ja tulkinnallinen tutkimus ovat laajentaneet käsitystämme tiedon luonteesta ja tuotannosta. (Pritchard & Morgan, 2007, s. 11.) Huolimatta näistä uusista näkökulmista, matkailututkimusta ohjaa edelleen vahva kytkös positivistiseen ajatteluun (Pritchard & Morgan, 2007, s. 18; Tribe, 2001, s. 444; Xiao & Smith, 2006, s. 503). Triben (2001) mukaan tieteellis-positivistinen tutkimus perustuu määrälliseen tutkimukseen, jota puolestaan ohjaavat erilaiset laskentaan perustuvat tilastolliset menetelmät (Tribe, 2001, s. 443). Positivistisessa tutkimuksessa todellisuudesta nähdään olevan vain yksi oikea totuus. Tutkijan tehtävänä on paljastaa tämä totuus yksisuuntaisessa tutkimusprosessissa, jossa tutkija ohjailee tutkittavaa (Goodson & Phillimore, 2004, s. 33.) Tutkimusihanteena on pyrkiä objektiiviseen ja

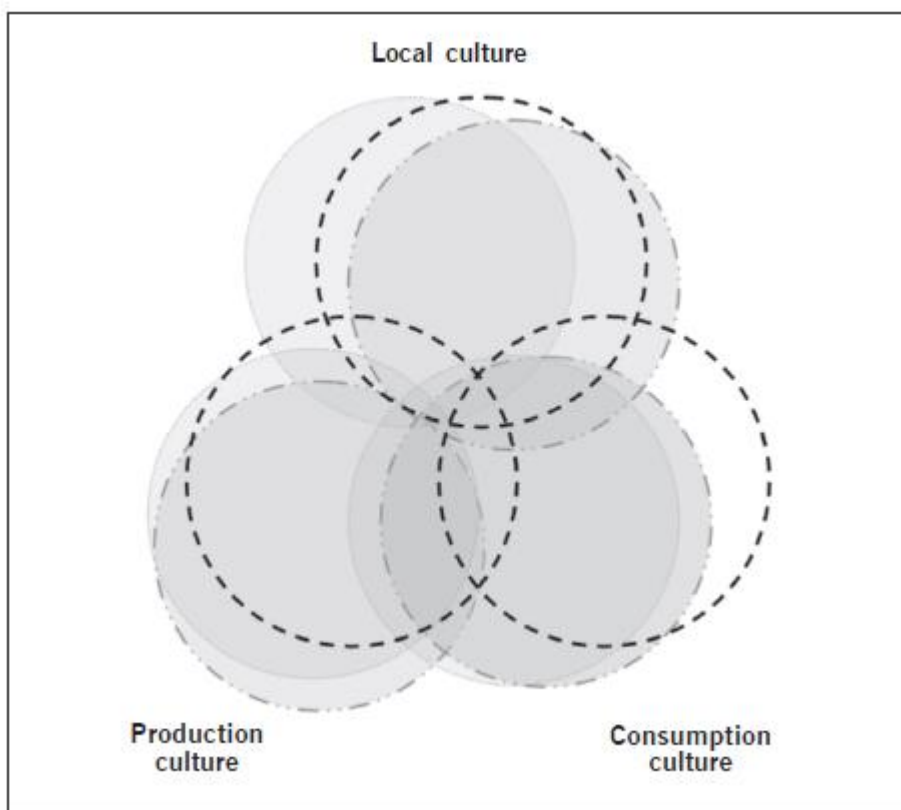
arvovapaaseen tutkimukseen, jossa tutkijan vaikutus tutkimustuloksiin tulee minimoida, jopa häivyttää kokonaan. (Tribe, 2001, s. 443–444).

Kriittinen ja tulkinnallinen tutkimus kyseenalaistavat nämä väitteet tarjoamalla vaihtoehtoisen tavan tarkastella todellisuutta. Schwandtin (1998) mukaan sekä konstruktivismiin että tulkinnallisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää sosiaalista todellisuutta siinä mukana olevien toimijoiden kautta. Tiedontuotanto ymmärretään vuorovaikutteisena prosessina, jossa sekä tutkija että tutkittava ovat mukana. (Schwandt, 1998, s. 221–222.) Siinä missä tieteellis-positivistisessä tutkimuksessa tutkija pyrkii havainnollistamaan sosiaalista todellisuutta, tulkinnallisessa tutkimuksessa tutkijan tavoitteena on ymmärtää sosiaalista todellisuutta ja siinä olevia merkityksiä (Tribe, 2001, s. 445). Kriittisen tutkimuksen tarkoituksena on kyseenalaistaa yhteiskunnassa vallitsevat valta-asetelmat ja tuoda kuuluviin vähemmistöjen äänet. Tutkija on tietoinen tutkimustaan ohjailevista ideologioista ja esioletuksista. Objektiivisuuden sijaan kriittisessä tutkimuksessa käytetään termiä subjektiivisuus. (Kincheloe & McLaren, 1998, s. 264.) Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija kokemushistorioineen on tärkeä osa tutkimusprosessia, minkä vuoksi tutkijan läsnäoloa ei voida häivyttää tutkimuksesta. (Ronkainen ym., 2011, s. 70.)

Matkailutuotteen määritelmän ymmärtämiseksi käsitteitä ja malleja on perinteisesti hyödynnetty markkinoinnin ja johtamisen kirjallisuudesta (Komppula, 2001, García-Rosellin ym., 2007, s. 447 mukaan). Tutkimuksen pääpaino on tavallisesti ollut joko taloudellisissa transaktioissa ja vaihdoissa ja/tai asiakastyytyväisyydessä. Vaikka uudemmissa modernin markkinoinnin ja johtamisen malleissa korostetaan yhä enemmän asiakkaan roolia palvelun kanssatuottajana, ne perustuvat kuitenkin edelleen vahvaan tuottaja-asiakas vastakkainasetteluun, jossa palveluntuottaja on subjekti ja asiakas objekti (García-Rosell ym., 2007, s. 447–448). Tämä osoittaa sen, että matkailutuotteen tarkastelua ohjaa edelleen positivistinen tutkimus. Toisaalta matkailutuotteen ja tuotekehityksen kriittinen tutkimus ovat saaneet osakseen vähemmän huomiota (García-Rosell ym., 2007, s. 446).

García-Rosell ym. (2007) esittelevät vaihtoehtoisen tavan tarkastella matkailutuotetta. He yhdistävät tuotekehityksen tutkimiseen markkinoinnin kulttuurisen ja matkailun kriittisen tutkimuksen näkökulmat (García-Rosell ym., 2007, s. 446). Markkinat eli tässä tapauksessa

matkailualueet tulisi heidän mukaansa ymmärtää sosiaalisina rakenteina, jossa markkina-alueilla olevat eri toimijat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään rakentaen samalla sosiaalista todellisuutta. Sen sijaan että markkinat nähtäisiin vain kahtiajakona tuottajiin ja kuluttajiin, García-Rosell ym. esittelevät laajennetun markkinanäkökulman. Tässä näkökulmassa huomioidaan tuottajien ja kuluttajien ohella myös muut tärkeät sidosryhmät, kuten paikalliset asukkaat, viranomaiset sekä intressiryhmät. (García-Rosell ym., 2007, s. 452–454.) Markkinoijat, asiakkaat sekä muut markkinoilla olevat toimijat osallistuvat kulttuurin tuotantoprosessiin, jossa arvoja ja merkityksiä tuotetaan, ylläpidetään, neuvotellaan, vastustetaan sekä muutetaan jatkuvasti (Moisander & Valtonen, 2006, s. 7). Matkailutuote (kuva 1) on kokonaisuus, jossa yhdistyvät niin paikallinen kulttuuri, kulutuskulttuuri kuin tuotantokulttuuri. Nämä kulttuurit ovat jatkuvan muutoksen alla, sillä arvoja ja merkityksiä tuotetaan ja muutetaan jatkuvasti toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Lisäksi on huomioitava, että kulttuurien väliset rajat ovat häilyvät, sillä markkinoilla olevien toimijoiden roolit hämärtyvät ja sulautuvat yhteen. (García-Rosell ym., 2007, s. 453.)



Kuva 1. Matkailutuotteiden yhteensitoutuneisuus

Lähde: García-Rosell ym., 2007, s. 453.

García-Rosell ym. (2010) mukaan “vetoava tuote on merkityksellinen tarina, jonka tuotekehittäjä haluaa kertoa ja jonka kuluttaja haluaa kuulla ja johon he tahtovat osallistua. Tarinalla tarkoitetaan tässä arvoja ja merkityksiä, jotka yhdistävät matkailupalvelujen tarjoajia, asiakkaita ja tuotteita”. Perinteisissä matkailutuotteen malleissa tuote nähdään usein keinona tyydyttää tiettyjä tarpeita. Tuotteen ydin perustuu tällöin niihin asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin, joita tuotteen on tarkoitus tyydyttää (ks. Grönroos, 1987; Kotler, Bowen & Makens, 2010). García-Rosellin ym. mukaan tuote voidaan ymmärtää myös keinona oivaltaa, toteuttaa itseään, liittyä yhteisöön tai muuttua. Tuotteen merkityksellisyys perustuu siihen, että se on tärkeä osa kokijansa elämää ja edistää hänen yhteenkuuluvuuden tunnettaan tietyssä yhteisössä. Tuotteen ytimen muodostaa vetovoimainen tarina, joka tukee niin yrityksen, sen työntekijöiden ja asiakkaiden kuin paikallisten arvoja ja kokemusmaailmaa. Sen sijaan että tuote nähtäisiin vain yksittäisen yrityksen tai väljän verkoston paketoimana palveluna, tuote on yhtenäinen tarina, joka on osa kiinteää yhteistyöverkostoa ja/tai alueellista kontekstia. (García-Rosell ym., 2010) Tämä osoittaa sen, että tuottaja-kuluttaja vastakkainasettelusta on siirrytty ajattelutapaan, jossa tuote nähdään osana laajempaa kokonaisuutta. Tuote edustaa yksittäisen yrityksen ohella sitä alueellista kontekstia, jossa tuotetta tuotetaan ja kulutetaan. Tuotekehityksessä tulisi yrityksen ja asiakkaiden lisäksi huomioida myös muut tärkeät sidosryhmät.

### 3. TUTKIELMAN TEOREETTINEN VIIITEKEHYS

Tutkielmani teoreettisena viitekehystenä käytän Komppulan ja Boxbergin (2002) asiakaslähtöisen matkailutuotteen mallia, sillä se tarjoaa selkeän, mutta samalla kattavan tavan tarkastella matkailutuotetta sekä yrityksen että matkailukohteen näkökulmasta. Komppulan ja Boxbergin asiakaslähtöisen matkailutuotteen malli pohjautuu Edvardssonin ja Olssonin (1999) palvelun kehittämisen malliin, jossa palvelun kehittämisprosessia tarkastellaan erilaisista palvelun välttämättömyyksistä muodostuvana kokonaisuutena (Edvardsson & Olsson, 1999, s. 401). Asiakaslähtöisen matkailutuotteen määritelmän mukaan tuotteen tulisi tarjota lisäarvoa asiakkaalle jokaisessa tuotantoprosessin vaiheessa. Tuote on asiakkaan subjektiivinen kokemus, minkä vuoksi matkailutuotetta ei varsinaisesti voida tuottaa. Sen sijaan voidaan luoda tuotteen muodostumiseen tarvittavat edellytykset. Näitä edellytyksiä voidaan tarkastella mallissa, joka koostuu kolmesta eri komponentista; palvelukonseptista, palveluprosessista ja palvelujärjestelmästä. (Komppula & Boxberg, 2002, s. 21.) Seuraavaksi kerron tarkemmin, mitä nämä edellä mainitut komponentit ovat ja mitä ne pitävät sisällään. Luvun lopussa kerron vielä, miten Komppulan ja Boxbergin (2002) mallia on hyödynnetty aikaisemmin muissa tutkimuksissa.

#### 3.1 Palvelukonsepti

Matkailutuotteen ytimen muodostaa palvelukonsepti. Edvardssonin ja Olssonin (1999) mukaan tällä viitataan siihen arvoon ja niihin hyötyihin, joita asiakas saa kuluttaessaan palvelua. Palvelukonsepti sisältää kuvauksen asiakkaan tarpeista sekä niistä keinoista, joiden avulla näihin tarpeisiin pyritään vastaamaan palvelun avulla. (Edvardsson & Olsson, 1999, s. 401.) Asiakaslähtöisen matkailutuotteen mallissa on hyödynnetty perinteistä palvelutuotteen mallia, jossa tuotteen ydin perustuu siihen arvoon, jota asiakas odottaa kokevansa, sekä niihin edellytyksiin, joita tarvitaan tämän arvon toteutumiseksi. (Komppula & Boxberg, 2002, s. 22.) Palvelukonseptia voidaan siten verrata *ydintuotteeseen*, jolla tarkoitetaan sitä ydinhyötyä, jota asiakkaalle halutaan tarjota palvelun keinoin (ks. Kotler, Bowen & Makens, 2010, s. 231). Omassa tutkielmassani ajattelen palvelukonseptin Edvardssonin ja Olssonin (1999) tapaan sisältävän kuvauksen asiakkaan tarpeista sekä niistä keinoista, joiden avulla näitä tarpeita pyritään tyydyttämään.

Richard Normann (2000) määrittelee palvelukonseptin palvelupakettina, joka muodostuu sekä ydinpalvelusta että toissijaisista palveluista. Ydinpalvelu on selvästi muita hallitseva palvelu, jonka varaan myös yrityksen toiminta perustuu. Tästä esimerkkinä voidaan mainita lentoyhtiöt, joiden ydinpalvelu liittyy asiakkaiden kuljettamiseen eri kohteiden välillä. Toissijaiset palvelut helpottavat ydinpalvelun saavutettavuutta ja tuovat ydinpalveluun lisäarvoa. Lentoyhtiöissä näihin palveluihin kuuluvat esimerkiksi lähtöselvityspalvelut, matkatavaroiden toimitus sekä oleskelu-, informaatio- ja lennon aikaiset palvelut. Asiakkaan kokemukset kokonaispalvelusta perustuvat palvelupakettiin ja sen sisältämiin elementteihin (ydin- ja toissijaiset palvelut) sekä siihen, vastaavatko nämä elementit asiakkaan laatuodotuksia. (Normann, 2000, s. 75–76.)

Matkailutuotteen lähtökohtana ja asiakkaan toivomana lopputuloksena on se arvo tai hyöty, jonka asiakas odottaa saavansa palvelun kulutuksesta. Tämä arvo on kulloinkin yksilöllinen ja perustuu asiakkaan subjektiivisiin kokemuksiin. (Komppula & Boxberg, 2002, s. 21.) Useat eri tutkijat ovat pyrkineet määrittelemään asiakasarvon käsitettä. Teoreettisessa kirjallisuudessa asiakasarvon käsitettä lähestytään usein hinnoittelun, kuluttajakäyttäytymisen ja strategian näkökulmista (de Chernatony, Harris & Dall’Olmo Riley, 2000, s. 40). Hinnoitteluun perustuvassa kirjallisuudessa asiakasarvo nähdään erotuksena asiakkaan tuotteesta saaman hyödyn ja siitä maksettavan hinnan välillä (ks. Kotler, Bowen & Makens, 2010, s. 13; Leszinski & Marn, 1997, s. 100). Zeithaml (1988) väittää koetun arvon perustuvan asiakkaan kokonaisarvioon siitä, mitä saadaan ja mitä annetaan. Se, mitä saadaan, vaihtelee niin määrän, laadun kuin mukavuuden suhteen. Toisaalta se, mitä annetaan, voi liittyä niin rahallisiin ja ajallisiin uhrauksiin kuin vaivannäköön. (Zeithaml, 1988, s. 14.) Ratkaisevaa on lopulta se, millaista hyötyä asiakas odottaa saavansa tuotteelta tai palvelulta sekä millaisia uhrauksia hän on valmis tekemään saavuttaakseen tämän hyödyn.

Kuluttajakäyttäytymistä tutkivassa kirjallisuudessa arvo määritellään suhteessa asiakkaan tarpeisiin sekä siihen, mikä on toivottavaa (de Chernatony, Harris & Dall’Olmo Riley, 2000, s. 40). Woodruffin (1997) mukaan asiakasarvo perustuu odotettuun ja koettuun arvoon. Asiakkaat arvioivat tuotteen ominaisuuksia ja suoriutumista sekä käytöstä aiheutuvia seurauksia suhteessa opittuihin mielipiteisiinsä ja mieltymyksiinsä. Tuotteen kulutuksen lopputuloksena asiakkaat odottavat saavuttavansa tiettyjä tärkeitä pitämiään tavoitteita tai päämääriä. (Woodruff, 1997, s. 142.) Milton Rokeach (1973) määrittelee arvon jakautuvan

kahteen eri tasoon; loppu- ja välinearvoon. Loppuarvolla tarkoitetaan olemassaolon toivottavaa lopputilaa. Henkilökohtaisella tasolla tämä tarkoittaisi esimerkiksi onnellisuutta, turvallisuutta tai mahdollisuutta toteuttaa itseään, kun taas sosiaalisella tasolla esimerkiksi ihmisten välistä tasa-arvoa ja maailmanrauhaa. Välineellisellä arvolla viitataan niihin menettely- tai käyttäytymistapoihin, joiden avulla voidaan saavuttaa loppuarvo. Näitä ovat moraaliset arvot sekä pätevyyteen liittyvät arvot. Moraaliset arvot liittyvät yksilön käyttäytymistapoihin suhteessa muihin ihmisiin, kuten rehellisyyteen ja vastuullisuuteen. Pätevyyteen liittyvät arvot ovat yksilön sisäisiä arvoja, joiden avulla voidaan saavuttaa henkilökohtaisia tavoitteita. Näitä ovat esimerkiksi johdonmukaisuus, älykkyys ja mielikuvituksenellisuus. (Rokeach, 1973, s. 7–8.)

Peterin ja Olsonin (1993, s. 96) mukaan arvot edustavat elämässä tärkeinä pidettyjä tarpeita tai päämääriä, joita kuluttajat haluavat saavuttaa. Tarpeet voidaan jakaa ensi- ja toissijaisiin tarpeisiin. Ensisijaiset tarpeet ovat luontaisia tarpeitamme, joita tarvitaan elämän ylläpitämiseksi. Tällaisia ovat esimerkiksi ruoka, juoma, lepo ja suoja. Toissijaiset tarpeet ovat opittuja tarpeita, jotka muodostuvat osana sitä kulttuuria ja ympäristöä, jossa elämme. Tällaisia tarpeita ovat itsetunto, kunnia, kiintymys, valta ja oppiminen. (Schiffman, Kanuk & Hansen, 2012, s. 99.) Matkailututkimuksen kirjallisuudessa asiakkaan tarpeet jaetaan ensi- ja toissijaisiin matkustusmotiiveihin. Ensisijaisilla motiiveilla tarkoitetaan sitä syytä, miksi matkalle ylipäänsä lähdetään. (Komppula & Boxberg, 2002, s. 22.) Tämä voi liittyä esimerkiksi matkailijan eskapistisiin tarpeisiin eli tarpeeseen paeta arkea. Toissijaiset matkustusmotiivit määrittelevät, miten ja minne matkustetaan (Komppula & Boxberg, 2002, s. 22). Asiakas saattaa esimerkiksi haluta aurinkorannalle, jolloin kohteen valintaa rajaa mahdollisuus rentoutua aurinkorannalla. Perheensä kanssa matkustava asiakas joutuu huomioimaan myös muiden perheen jäsentensä tarpeet ja odotukset. Pienten lasten kanssa matkustavat vanhemmat suosivat usein helppoa ja nopeaa tapaa matkustaa kun taas kahdestaan matkustavat pariskunnat saattavat nauttia enemmän itse matkan tekemisestä ja valitsevat tällöin hitaamman tavan matkustaa.

Swarbrooken ja Hornerin (2007) mukaan matkailussa voidaan erottaa erilaisia motivoivia tekijöitä, jotka vaikuttavat matkailijoiden ostopäätöksiin. Nämä tekijät voidaan jakaa fyysisiin, emotionaalisiin, henkilökohtaisiin, kulttuurisiin sekä henkilökohtaiseen kehittymiseen ja statukseen liittyviin motiiveihin. Fyysiset motiivit pitävät sisällään



esimerkiksi rentoutumista, auringonottoa, liikkumista ja terveyden ylläpitoa sekä seksiä. Emotionaaliset motiivit voivat liittyä nostalgiaan, romantiikkaan, seikkailuun, eskapismiin, fantasiaan tai hengelliseen tyydytykseen. Henkilökohtaisia motiiveja ovat esimerkiksi ystävien ja sukulaisten luona vierailu sekä mahdollisuus tutustua uusiin ihmisiin. Kulttuurisia motiiveja ovat puolestaan nähtävyyksien katselu ja uusiin kulttuureihin tutustuminen. Henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvät motiivit voivat tarkoittaa oman tietämyksen lisäämistä tai uuden taidon oppimista. Lopuksi statukseen liittyviin motiiveihin kuuluvat esimerkiksi eksklusiivisuuden ja muodikkuuden tavoittelu sekä hylpeet ostosmahdollisuudet. (Swarbrooke & Horner, 2007, s. 53–54.)

Strategiapainotteisessa kirjallisuudessa asiakasarvo perustuu yrityksen strategiaan valintoihin. Porter (2004) esittelee kolme yleistä strategiaa, joiden avulla yritys voi suoriutua kilpailijoitaan paremmin. Nämä strategiat ovat hintajohtajuus, erikoistuminen ja keskittyminen. Hintajohtajuudella kilpailevan yrityksen asiakasarvo perustuu tuotteiden tai palvelujen mataliin hintoihin. Toinen keino on tarjota asiakkaille tuote tai palvelu, joka on jollain tapaa ainutlaatuinen. Yrityksen strategia on tällöin erikoistuminen. Erikoistumiskeinoja voivat olla esimerkiksi designiin tai tuotemerkin imagoon, teknologiaan, ominaisuuksiin, asiakaspalveluun tai jakeluverkostoon panostaminen, mutta yritys voi myös omaksua useita eri keinoja. Viimeinen strategia on tiettyyn asiakasryhmään, tuotelinjan osaan tai maantieteelliseen markkina-alueeseen keskittyminen. Yrityksen strategia perustuu tällöin siihen, että se pystyy vastamaan tietyn kohderyhmän tarpeisiin paremmin ja tätä kautta palvelemaan asiakkaitaan tehokkaammin kuin kilpailijansa. (Porter, 2004, s. 35–39.)

Naumannin (1995) mukaan asiakasarvo on kokonaisuus, jonka vaikuttavia tekijöitä ovat tuotteen laatu, palvelun laatu sekä arvoon perustuvat hinnat. Jotta asiakasarvo voisi toteutua, yrityksen tulee joko tyydyttää tai ylittää asiakkaan odotukset kaikilla näillä edellä mainituilla osa-alueilla. Tämä tarkoittaa sitä, että sekä tuotteen laadun, palvelun laadun että arvoon perustuvien hintojen tulee olla tasapainossa keskenään. Mikäli yrityksen tuotteet tai palvelut ovat keskimääräistä kalliimpia, myös tuotteiden ja palveluiden laadun tulee olla keskimääräistä korkeatasoisempaa asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi. Vastaavasti asiakkaan ostaessa tuotteen tai palvelun alhaisella hinnalla, hän tietää saavansa perustuotteen tai -palvelun ilman lisävarusteita tai -palveluja. (Naumann, 1995, s. 16–18.) Tässä tutkielmassa tarkastelen asiakasarvoa erityisesti kuluttajakäyttäytymisen näkökulmasta. Pääpaino on tällöin niissä asiakkaan tarpeissa, joita palvelun keinoin halutaan tyydyttää. Tarkemmin sanottuna tutkielmani avaa yrittäjien näkemystä asiakkaidensa tarpeista ja siitä

arvosta, jota heille halutaan tarjota. Tästä johtuen sivuan asiakasarvon määritelmää myös strategian näkökulmasta.

### 3.2 Palveluprosessi

Palveluprosessissa määritellään varsinainen matkailutuote. Asiakkaille tämä näkyy esitteissä ja tarjouksissa, joissa kuvataan tuotteen asiakkaille näkyvät osat, esimerkiksi ohjelmapalvelun kuvaus. (Komppula & Boxberg, 2002, 22.) Yritystasolla tämä tarkoittaa kuvausta niistä toiminnoista, joiden avulla luodaan edellytykset palvelukonseptin toteutumiselle. Palvelun laadun varmistamiseksi yrityksen tulee tehdä tarkka kuvaus niistä prosesseista ja toiminnoista, jotka asiakas käy läpi palvelun eri vaiheissa. (Edvardsson & Olsson, 1999, s. 405–406.) Näitä toimintoja ja prosesseja voidaan kuvata palvelujen tuotanto- ja kulutuskaaviossa. Asiakkaan saapuminen paikalle, viipyminen paikan päällä ja lopulta lähtö vaatii yritykseltä ja sen henkilökunnalta erilaisia toimintoja. Nämä toiminnot tapahtuvat sekä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa että asiakkaan näkymättömissä. (Komppula & Boxberg, 2002, s. 22.) Ravintolassa tarjoilija ottaa vastaan asiakkaan tilauksen ja tarjoilee ruoan hänelle pöytään. Tämä osa palvelusta on näkyvässä asiakkaalle ja tapahtuu vuorovaikutuksessa palveluhenkilöstön kanssa. Ruoan valmistus puolestaan tapahtuu usein henkilökunnan taustatoimintona ja on siten asiakkaan näkymättömissä.

Asiakas kokee palvelun hyvin henkilökohtaisesti, minkä vuoksi palvelun laadun määrittäminen ja seuraaminen on hyvin vaikeaa (Komppula & Boxberg, 2002, s. 11). Asiakkaan ja palveluntarjoajan kohtaamiseen liittyy aina ”totuuden hetkiä”, jossa palveluntarjoajan taidot, motivaatio ja työkalut kohtaavat asiakkaan odotukset ja käyttäytymisen. Nämä tekijät yhdessä muodostavat palvelun tuotantoprosessin. (Kotler & Bowen & Makens, 2010, s. 268.) Asiakkaan ja palveluntarjoajan väliseen vuorovaikutukseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota sen vuoksi, että näissä tilanteissa asiakkaat arvioivat palvelun laatua. Normann (2000) esittää palvelun laadun parantamiseksi useita toimenpiteitä. Ensimmäinen keino on osoittaa asiakkaalle empatiaa. Tämä perustuu ajatukseen siitä, että työntekijä kykenee eläytymään asiakkaan tarpeisiin ja mukauttaa toimintaansa tämän mukaisesti. Toinen keino on hyödyntää erilaisia apuvälineitä luomaan ja tehostamaan vuorovaikutusta. Lennon alussa asiakkaille saatetaan esimerkiksi jakaa sanomalehtiä. Tämä pieni mutta tärkeä ele on hyvä tapa luoda kontaktia asiakkaan ja henkilökunnan välille.

Kolmas keino on lisätä palautteenantomahdollisuuksia niille, jotka voivat vaikuttaa palvelun laatuun. (Normann, 2000, s. 201–202.) Erityisesti työntekijöillä ja asiakkailta voi olla arvokasta tietoa palvelun laatuun ja kehittämiseen liittyen. Tämän vuoksi olisi tärkeää varmistaa, että vuorovaikutus organisaation eri jäsenten ja asiakkaiden välillä olisi mahdollisimman sujuvaa ja esteetöntä.

Neljäs keino liittyy asiakkaan hallintaan. Tällä viitataan mahdollisuuteen vaikuttaa asiakkaan odotuksiin ja mielialaan ennen palveluntuotantoprosessia. (Normann, 2000, s. 203.) Voidaan esimerkiksi olettaa, että hyvällä tuulella oleva asiakas on vastaanottavaisempi palveluntarjoajaa kohtaan ja tätä kautta kokee palvelun eri tavalla kuin huonolla tuulella oleva asiakas. Hymy on yksi hyvä tapa osoittaa kiinnostusta ja välittämistä asiakasta kohtaan. Samalla asiakkaalle luodaan positiivista mielikuvaa palvelusta ja palveluntarjoajasta. Asiakashallinnan lisäksi yritysten tulisi mukauttaa toimintaansa tuotantokeskeisestä asiakaskeskeisemmäksi. Se, ohjaako yrityksen ajattelutapaa enemmän tuotanto- tai asiakaskeskeisyys, näkyy selvästi siinä kielessä, jota yritykset käyttävät viestinnässään. Tästä esimerkkinä voidaan mainita lentokentät, joissa ilmoitetaan ainoastaan lentojen lähtö- ja saapumisaikataulut. Sen sijaan asiakkaalle ei kerrota, kuinka kauan hänen tulisi varata aikaa lähtö- tai saapumisselvityksiin tai mihin aikaa hänen olisi hyvä lähteä kotoaan lentokentälle. Tämä on selvä esimerkki tuotantokeskeisestä ajattelutavasta. (Normann, 2000, s. 203–204.)

Lopuksi yrityksen ilmapiirin tulisi olla yhdenmukainen niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Yrityksen ylimmän tason tapa suhtautua työntekijöihinsä heijastuu usein kontaktihenkilökunnan ja asiakkaiden välisissä vuorovaikutustilanteissa. (Normann, 2000, s. 204–205.) Työntekijät, jotka kokevat työpaikan ilmapiirin tulehtuneeksi, joutuvat epämiellyttäviin tilanteisiin joutuessaan teeskentelemään asiakkailleen jotain muuta. Työntekijöiden tyytymättömyyttä on lisäksi hankala peitellä, mikä puolestaan vaikuttaa asiakkaiden kokeman palvelun laatuun ja tätä kautta lisää asiakastyytymättömyyttä. Palvelun laadun parantamiseksi toimenpiteitä ei tulisi kohdistaa vain kontaktihenkilökunnan tasolle vaan myös työnhajaaja- ja keskijohtotasolle. (Normann, 2000, s. 205.)

Lengnick-Hallin (1996) mukaan asiakaslähtöisyyttä ei tulisi tarkastella vain asiakkaan tarpeiden tyydyttämisenä vaan pikemminkin keinona valtuuttaa asiakkaita ja ottaa heitä

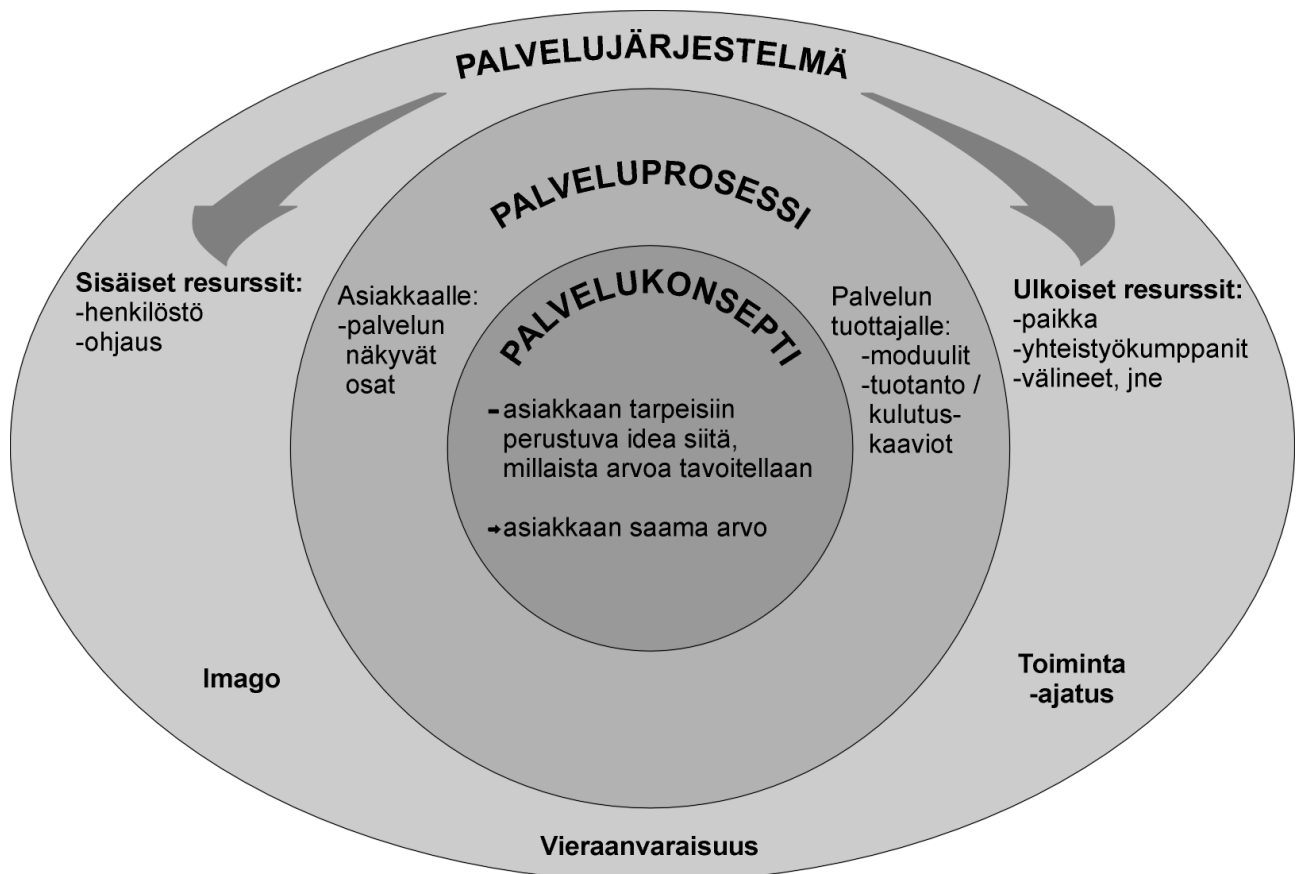
mukaan palvelun tuotantoprosessiin (Lengnick-Hall, 1996, s. 816). Bettencourt (1997) väittää asiakkailta olevan tärkeä rooli palvelun laadun kehittämisessä ja tuottamisessa. Hänen mukaansa asiakkaat omaksuvat tiettyjä vapaaehtoisia käyttäytymismalleja, jotka edesauttavat yrityksen tuottaman palvelun laatua. Ensimmäinen käyttäytymismalli liittyy asiakkaiden uskollisuuteen. Uskolliset asiakkaat toimivat yrityksen suosittelijoina, sillä he levittävät myönteistä suusanallista viestiä yrityksestä. Seuraava käyttäytymismalli liittyy yhteistyöhön (Bettencourt, 1997, s. 384–386). Monille palveluja tuottaville yrityksille asiakkaat ovat tärkein ihmisresurssi, joita ilman palvelua ei voida tuottaa. Asiakkaalla on usein selvät odotukset liittyen siihen, miten hänen tulisi palvelutapaamisessa toimia ja käyttäytyä (Kelley, Donnelly & Skinner, 1990, s. 317). Lääkärin vastaanotolla asiakas tiedostaa esimerkiksi sen, että hänen tulee olla yhteistyökykyinen ja kertoa lääkärille avoimesti vaivoistaan, jotta mahdollinen diagnoosi voidaan tehdä. Tällaiset käyttäytymismallit edesauttavat vuorovaikutusta palvelutyöntekijän ja asiakkaan välillä ja vaikuttavat tätä kautta palvelun laatuun. Viimeinen käyttäytymismalli liittyy asiakkaan osallistumiseen yrityksen toiminnan kehittämisessä. Asiakkaat ovat yrityksille tärkeitä tiedonlähteitä, sillä heillä on usein ensisijaista tietoa palvelun laatuun ja kehittämiseen liittyen. (Bettencourt, 1997, s. 386.) Asiakaspalautteiden pohjalta yritykset voivat kehittää täysin uusia tuotteita tai palveluja sekä parantaa olemassa olevia (Plymire, 1991, s. 62). Tällöin asiakkaan rooli on toimia yrityksen neuvonantajana. (Bettencourt, 1997, s. 386.)

Ian Alam ja Chad Perry (2002) esittelevät asiakaslähtöisen uuden palvelun kehittämismallin, jossa asiakkaan rooli palvelun kanssatuottajana korostuu. Heidän mukaansa asiakkaan panoksia ja osallistumista tulisi hyödyntää uuden palvelun kehittämisprosessin jokaisessa vaiheessa. Idean kehittämisvaiheessa asiakkailta voidaan esimerkiksi tiedustella, millaisena he kokevat nykyisen palvelun sekä millaisia toiveita heillä on palvelun kehittämisen suhteen. Palvelun ja prosessien suunnitteluvaiheessa asiakkaita voidaan pyytää osallistumaan palvelun tuotanto- ja kulutuskäytävien suunnitteluun, jolloin myös mahdolliset palvelun virhekohtat voidaan tunnistaa ja niille voidaan esittää mahdollisia parannusehdotuksia. Palvelun testaus- ja kokeiluvaiheessa asiakkaat voivat osallistua jäljiteltävään palveluntuotantoprosessiin, jolloin palveluun voidaan vielä ehdottaa viimeiset parannusmahdollisuudet ennen kaupallistamisvaihetta. (Alam & Perry, 2002, s. 526–527.) Tämä osoittaa sen, että asiakkaan rooli ei rajoitu vain osaksi yrityksen markkinasegmenttiä, sillä asiakas osallistuu myös aktiivisesti palvelun tuotantoprosessiin. (Normann, 2000, s. 115). Palvelun luonteesta johtuen

asiakas ja palveluntarjoaja ovat riippuvaisia toisistaan, jolloin myös palvelu on lopputulosta asiakkaan ja palveluntarjoajan välisestä vuorovaikutuksesta.

### 3.3 Palvelujärjestelmä

Palvelujärjestelmä pitää sisällään kaikki ne resurssit, joita tarvitaan palveluprosessissa palvelukonseptin toteutumiseksi. Näihin resursseihin kuuluvat yrityksen henkilökunta, asiakkaat, fyysinen/tekninen ympäristö sekä näiden resurssien organisointi ja kontrolli. Ilman ammattitaitoista henkilökuntaa palvelujen tuottaminen olisi mahdotonta, sillä palvelut muuttuvat todellisiksi vain asiakkaan ja henkilökunnan välisessä vuorovaikutuksessa. Henkilökunnan ja asiakkaiden lisäksi yritys tarvitsee toimiakseen fyysiset toimitilat sekä tarvittavan välineistön. Tätä kutsutaan myös fyysiseksi/tekniseksi ympäristöksi. Resurssien organisoinnilla ja kontrollilla puolestaan viitataan esimerkiksi siihen, että jokainen yrityksessä toimiva henkilö tietää omat toimi- ja vastualueensa. Toisaalta resurssien organisoinnilla ja kontrollilla varmistetaan, että vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaiden sekä muiden osapuolten välillä on sujuvaa. Miten esimerkiksi asiakaspalautteet käsitellään ja miten mahdolliset asiakastytymättömyydet pyritään hoitamaan? (Edvardsson & Olsson, 1999, 402–405.) Kaikki nämä palvelun tuottamiseen tarvittavat välttämättömät edellytykset, palvelukonsepti, palveluprosessi ja palvelujärjestelmä, muodostavat yhdessä mahdollisuudet asiakaslähtöiselle matkailutuotteelle, jota voidaan havainnollistaa kuvan 3 avulla.



Kuva 2. Asiakaslähtöisen matkailutuotteen välttämättömät edellytykset.

Lähde: Komppula & Boxberg, 2002, s. 24.

Ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilökunta lukeutuu asiakkaiden ohella yrityksen avainresursseihin. Henkilökunta on osa palvelua, mistä johtuen palvelua ei voitaisi edes tarjota ilman palveluntuotantoprosessiin osallistuvia työntekijöitä. (Edvardsson & Olsson, 1999, s. 403.) Cranen ja Clarcken (1988, s. 58) mukaan asiakkaat arvioivat palvelun laatua henkilökunnan käyttäytymisen, erityisesti heidän pätevyyteensä ja kohteliaisuuteensa perusteella. Jotta asiakkaat saisivat palvelulta juuri oikeanlaista laatua, henkilökunnan taitoihin, motivointiin ja sitoutumiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Tämä edellyttää yritykseltä sellaisten tekniikoiden, järjestelmien, rutiinien ja muiden resurssien omaksumista, jotka tukevat pikemminkin ihmiskeskeistä kuin prosessikeskeistä ajattelutapaa. Huomion kohteena ovat tällöin niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin tarpeet, vaatimukset ja toiveet. (Edvardsson & Olsson, 1999, s. 403.) Kinsey (2009) esittelee innovatiivisen henkilöstön hallintastrategian, jossa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista pyritään ylläpitämään tasapainottamalla työn ja vapaa-ajan suhdetta sekä kannustamalla työntekijöitä terveellisiin elämäntapoihin. Hänen mukaansa työntekijöille tulisi taata mahdollisuus myös työajan ulkopuoliseen elämään tukemalla heidän elämäntyyliinsä kuuluvia tarpeita. (Kinsey, 2009, s.

47–48.) Tällaiset tarpeet voivat liittyä esimerkiksi liikuntaan ja kulttuuriin, joiden tukemista varten on kehitetty erityiset Tyky-kuntoselvit.

Henkilöstön fyysisen ja henkisen vireyden ylläpitämisen lisäksi organisaation tulisi tarjota työntekijöilleen säännöllisesti koulutusta. Normannin (2000, s. 107) mukaan koulutuksen tarkoituksena on vahvistaa työntekijöiden teknisiä ja vuorovaikutuksellisia taitoja. Hotellissa työntekijän teknisiin taitoihin kuuluvat esimerkiksi kirjanpito- ja laskutusjärjestelmien hallinta, kun taas ohjelmapalvelualalla toimivan työntekijän tulee tuntea kaikki ne prosessit, jotka sekä työntekijän että asiakkaan on käytävä läpi palvelun toteutumiseksi. Henkilökunnan vuorovaikutukselliset taidot ovat erityisen tärkeitä palvelualalla, jossa työntekijät ovat suorassa yhteydessä asiakkaisiin. Työntekijät kohtaavat työnsä puolesta monenlaisia asiakkaita, joiden vaatimukset voivat vaihdella hyvinkin merkittävästi. Juuri asiakkaat tekevät jokaisesta palvelutilanteesta erilaisen, mikä asettaa omat haasteensa työssä selviytymiseen. Koulutuksen avulla työntekijöitä voidaan auttaa varautumaan vaikeita ja odottamattomia tilanteita varten. Lopuksi koulutuksen tarkoituksena on vahvistaa työntekijöiden sitoutumista niihin arvoihin, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa. Tällä viitataan myös yrityskulttuuriin. (Normann, 2000, s. 109.)

Asiakkaat kuuluvat yrityksen ydinresursseihin siinä missä henkilöstö, varallisuus tai fyysinen ja tekninen omaisuus (Edvardsson & Olsson, 1999, s. 403). Sen sijaan että asiakkaat nähtäisiin vain passiivisina markkinoinnin kohteina, yhä useammat tutkijat ymmärtävät asiakkaat yrityksen tärkeänä omaisuutena, joihin suhteita tulee ylläpitää ja hoitaa (Chang & Chang & Li, 2012, s. 1057; Doyle, 2000, s. 299; Srivastava, & Shervani, & Fahey, 1998, s. 2). Asiakkaan ja yrityksen välistä suhdetta voidaan arvioida asiakkaan elinaikaisen arvon (Customer Lifetime Value) avulla, jonka tarkoituksena on mitata asiakkaan yritykselle tuomia tuloja koko asiakkaan elinkaaren aikana. Erityisesti asiakaslähtöistä ajattelutapaa toteuttaville yrityksille, asiakkaan elinaikaisen arvon määrittäminen on tärkeää, ellei jopa välttämätöntä. Tämä johtuu siitä, että yritykset pystyvät tällöin arvioimaan asiakkaiden potentiaalista arvoa. Samalla se kannustaa yrityksiä oppimaan enemmän niin yksittäisten asiakkaiden kuin ryhmien tavoista. Tämä puolestaan auttaa yrityksiä kohdistamaan oikeanlaiset strategiat eri asiakassegmenteille, jolloin välttyään turhilta kustannuksilta ja voidaan keskittyä vaalimaan pitkäaikaista suhdetta potentiaalisten asiakkaiden kanssa. (Chang ym., 2012, s. 1057–1062.)

Srivastavan, Shervanin ja Fahey (1998) mukaan yrityksen ulkoisia resursseja voidaan kutsua myös markkinaehtoiseksi omaisuudeksi. Nämä resurssit ovat pääsääntöisesti aineettomia ja ne muodostuvat osana sitä kanssakäymistä, jota yrityksillä on ulkoisen ympäristön kanssa. Markkinaehtoinen omaisuus voidaan edelleen jakaa kahteen eri tyyppiin; suhteelliseen ja älylliseen. Suhteellinen markkinaehtoinen omaisuus on seurausta yrityksen ja sen tärkeimpien ulkoisten osakkaiden välisistä suhteista. Tällaisia osakkaita ovat esimerkiksi jakelijat, vähittäismyyjät, loppukäyttäjät, muut strategiset kumppanit, yhteisöryhmät sekä valtion virastot ja laitokset. (Srivastava ym., 1998, s. 4–5.) Ohjelmapalveluja tarjoavan yrityksen markkinaehtoinen omaisuus voisi koostua esimerkiksi yrityksen palveluja markkinoivista vähittäismyyjistä, asiakkaista, strategisista kumppaneista, kuten ravitsemus- ja majoituspalveluja tarjoavista yrityksistä sekä alueen matkailun markkinoinnista ja kehittämisestä vastaavasta organisaatiosta. Lisäksi yritys saattaa tehdä yhteistyötä valtion eri virastojen ja laitosten, kuten korkeakoulujen tai Metsähallituksen kanssa. Älyllisellä markkinaehtoisella omaisuudella viitataan siihen tietoon, jota yrityksillä on ympäristöstä ja siinä mukana olevista toimijoista. Yrityksillä saattaa olla arvokasta tietoa koskien esimerkiksi markkinatilanteen kehittymistä, jolloin mahdollisiin muutoksiin on helpompi reagoida. Toisaalta pitkän ajan kuluessa yrityksille on saattanut kertyä erilaista tietoa asiakkaista ja heidän mieltymyksistään. (Srivastava ym., 1998, s. 5.)

Fyysiseen/tekniseen ympäristöön kuuluvat fyysinen toimintaympäristö, tarvittavat tekniset järjestelmät, kuten tietokoneet sekä yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden tiloilla sijaitsevat laitteet ja välineet. Teknologian kehittyessä myös teknisen ympäristön kehittäminen voi olla välttämätöntä yrityksen selviytymisen ja kehittymisen kannalta. Toisaalta olisi kuitenkin hyvä muistaa, että teknologia ei itsessään saisi olla päämäärä vaan pikemminkin keino kehittää palvelujen laatua ja tätä kautta lisätä yrityksen kannattavuutta. (Edvardsson & Olsson, 1999, s. 404.) Koska palveluprosessit ovat luonteeltaan aineettomia, asiakkaat etsivät erilaisia aineellisia vihjeitä, joiden avulla he arvioivat yrityksen kyvykkyyttä (Shostack, 1977, s. 77). Nämä vihjeet liittyvät useimmiten yrityksen fyysiseen toimipaikkaan tai henkilöstöön (Bitner, 1990, s. 70). Fyysiset todisteet, kuten ympäristön suunnittelu, sisustus sekä kokonaisvaltainen graafinen jatkuvuus aina käyntikorteista henkilökunnan työasuihin, tekevät palvelusta todellisemman ja erottavat sen kilpailijoista (Shostack, 1977, s. 74). Palveluprosessin laatuun voivat vaikuttaa lisäksi ympäristöstä tulevat äänet ja niiden voimakkuus, hajut, lämpötila, värit, tekstuurit sekä huonekalujen mukavuus. Erityisen suuri vaikutus fyysisellä ympäristöllä on asiakastyytyväisyyteen palveluprosessin epäonnistuessa. Mikäli asiakas kokee palvelun



epäonnistuneen järjestelmällisessä ja ammattimaisessa ympäristössä, asiakas saattaa kokea virheen tahattomana ja hetkellisenä. Tämä johtuu siitä, että järjestelmällisessä ympäristössä on erilaisia positiivisia vihjeitä, jotka vahvistavat asiakkaiden mielikuvaa yrityksestä pätevänä ja ammattimaisena toimijana. Vastaavasti epäjärjestelmällinen ympäristö antaa asiakkaille epäpätevän, tehottoman ja huonoa palvelua tuottavan mielikuvan yrityksestä. Tällöin asiakas saattaa ajatella yrityksen olevan vastuussa virheestään ja olettaa saman ongelman toistuvan myös tulevaisuudessa. (Bitner, 1990, s. 72–73.)

Palvelujärjestelmän neljäs komponentti liittyy resurssien organisointiin ja kontrolliin. Tähän kuuluu ensisijaisesti organisaatorakenteen määrittely eli yrityksen jako toimi- ja tulosityksiköihin. Organisaatorakenteen tarkoituksena on jakaa toimi- ja vastuualueet asianmukaisesti yrityksen eri jäsenten välille. (Edvardsson & Olsson, 1999, s. 404.) Esimerkiksi useimmissa suurissa matkailualan yrityksissä palvelujen tuotanto- ja markkinointipuoli on jaettu omiksi erillisiksi yksiköikseen. Toisaalta pienyrityksissä vastuu ja toimialueiden rajat voivat olla epäselvät, mikäli tehtäväjako ei ole määritelty tarkasti. Toinen organisointiin ja kontrolliin kuuluva näkökulma liittyy hallinnollisiin tukijärjestelmiin. Näihin järjestelmiin kuuluvat esimerkiksi suunnittelu- ja tieto, taloudelliset sekä palkanlaskujärjestelmät. (Edvardsson & Olsson, 1999, s. 404.) Toisinaan näitä tukijärjestelmiä voidaan ulkoistaa eri sidosryhmille. Matkailualan yritys voi hyödyntää ulkopuolista asiantuntijapalvelua esimerkiksi taloushallinnossaan. Lisäksi osa toiminnoista, kuten yrityksen markkinointi voidaan kokonaan ulkoistaa ulkopuoliselle asiantuntijayritykselle.

Tärkeä osa organisointia ja kontrollia on yrityksen vuorovaikutuksen hallinta niin asiakkaiden kuin muiden osapuolten, erityisesti yhteistyökumppaneiden ja alihankkijoiden kanssa. Asiakaspalautteiden käsittelyn ja asiakastyytymättömyystilanteiden hallinnan ohella tähän kuuluvat yrityksen aukiolo- ja puhelinpalveluajat sekä mahdollisesti myös tapa, jolla uskollisimpia asiakkaita kohdellaan. Tärkeää on huomioida, kuinka helposti yritys on saavutettavissa. Onko asiakkaan esimerkiksi helppo ottaa yhteyttä tiettyyn osastoon tai henkilöön yrityksessä sekä tarjoaako yritys asiakkailleen parkkipaikkoja? Lopuksi organisoinnin ja kontrollin tehtävänä on hallita markkinointia. Yrityksen tulee ensiksi tehdä markkina- ja asiakasanalyysi, jotta kilpailutilannetta sekä asiakastarpeita ja -vaatimuksia voidaan ymmärtää parhaiten. Tämän jälkeen yrityksen on varmistettava, että asiakkailta on

realistisia odotuksia palvelua kohtaan. Asiakkaiden tarpeiden selvittäminen ei yksinään riitä vaan yrityksen tulee valtuuttaa myös asiakas tukemalla häntä kanssatuottajuuteen. (Edvardsson & Olsson, 1999, s. 404–405.)

Komppulan ja Boxbergin (2002) esittämää asiakaslähtöisen matkailutuotteen määritelmää on aikaisemmin hyödynnetty myös muissa empiirisissä yhteyksissä. Raija Komppula, Sanna Hakulinen ja Saila Saraniemi (2010) yhdistävät asiakaslähtöisen matkailutuotteen määritelmän Lapin joulumatkailutuotteen tarkasteluun. Heidän mukaansa Lapin joulumatkailutuotteen ydin eli palvelukonsepti perustuu useimmiten joulupukin tapaamiseen. Tällöin joulupukin tapaamista voidaan tarkastella palvelumoduulina, joka muodostaa matkan huippukokemuksen. Palveluprosessiin lukeutuvat muut olennaiset palvelumoduulit, kuten suorat lennot Lappiin, majoitus, ateriat sekä Lapin matkalle ominaiset ulkoilma-aktiviteetit, kuten poro- ja huskysafarit. Palvelujärjestelmä pitää sisällään resurssit, joita tarvitaan palveluprosessissa palvelukonseptin toteutumiseksi. Näihin kuuluvat esimerkiksi henkilökunta, asiakkaat sekä fyysinen ympäristö, jolla tässä tapauksessa viitataan Suomen Lappiin. (Komppula ym., 2010, s. 89–90.)

Henna Konun, Anja Tuohinon ja Raija Komppulan (2010) mukaan asiakaslähtöisen matkailutuotteen määritelmää voidaan hyödyntää suomalaisen hyvinvointimatkailutuotteen kehittämisessä. Heidän mukaansa erityisesti Itä-Suomella olisi potentiaalia kehittyä hyvinvointimatkailun saralla, sillä alue on tunnettu tuhansista järvistään ja puhtaasta luonnostaan. Toisaalta Itä-Suomen eristäytyneisyyttä voidaan pitää myös alueen vahvuutena, sillä pitkät etäisyydet Suomen ruuhkaisemmista alueista takaavat matkailijalle rauhaa ja hiljaisuutta. Näiden edellä mainittujen tekijöiden pohjalta voidaan muodostaa hyvinvointimatkailutuotteen palvelukonsepti, joka tässä tapauksessa perustuu järvimaisemasta nauttimiseen, rentoutumiseen ja hyvinvointiin. Palveluprosessiin lisättävien elementtien tarkoituksena on tukea edellä esiteltyä ajatusta. Tällaisia elementtejä ovat esimerkiksi hengellisyyteen, mielenrauhaan ja itsensä kehittämiseen tähtäävät aktiviteetit, terveyttä tukevat palvelut, terveellistä ruokavaliota edistävät ravintolapalvelut sekä sisäiseen ja ulkoiseen kauneudenhoitoon tarkoitettut hoidot ja palvelut. Näiden elementtien toteutuminen edellyttää sekä sisäisiä että ulkoisia resursseja, jotka ovat osa palvelujärjestelmää. Tällaisia resursseja ovat esimerkiksi Itä-Suomen järvet ja luonto, hyvinvointipalveluja tarjoavista yrittäjistä muodostuva verkosto, vieraanvaraisuus, ammattitaitoinen henkilökunta sekä Itä-

Suomen profiloituminen hyvinvointipalveluja tarjoavaksi matkakohteeksi. (Konu ym., 2010, s. 134–138.)

## 4. TUTKIELMAN METODOLOGISET RATKAISUT

Tässä luvussa kerron tarkemmin niistä menetelmällisistä valinnoista, joita olen tutkielmaani varten tehnyt. Tutkimusmenetelmillä viitataan toisaalta tiettyyn tutkimusperinteeseen, johon tutkimus kiinnittyy että konkreettisiin aineiston hankinnan ja analyysin keinoihin. (Ronkainen & Pehkonen & Lindblom-Yläne & Paavilainen, 2011, s. 46.) Oma tutkielmani edustaa tapaustutkimuksen tutkimusperinnettä. Tapaustutkimuksen esittelen osana tutkimusasetelmaani. Aineistonkeruuseen ja analyysiin liittyvät kysymykset ovat niin ikään tärkeä osa tutkimusprosessia. Omassa tutkielmassani aineiston hankinnan ja analyysin menetelmät selkiytyivät tutkimuksen tavoitteen ja tutkimusongelmien muotouduttua. Tutkimuksen kannalta olennaista on, että menetelmät sopivat toisiinsa siten, että tutkimuksen kokonaisuus on looginen ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen on mahdollista (Ronkainen ym., 2011, s. 47). Laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan tarkastelen tutkimustuloksiani subjektiivisesti eli ajattelen tutkijan asemani vaikuttaneen saatuihin tutkimustuloksiin (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 13–14).

### 4.1 Tutkimusasetelma

Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella asiakaslähtöisen matkailutuotteen mallia suomalaisen viinitilatoiminnan kontekstissa. Tutkittaviksi tapauksiksi olen valinnut kolme suomalaista viinitilayrittäjää, jotka tarjoavat matkailupalveluja osana liiketoimintaansa. Tutkittavaa ilmiötä lähestyn tapaustutkimuksen näkökulmasta. Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2010, s. 190) mukaan tapaustutkimukselle on ominaista, että yhdestä tapauksesta tai muutamasta, toisilleen suhteessa olevasta tapauksesta kerätään yksityiskohtaista tietoa. Tutkimuskohteena voivat olla niin ilmiöt, alueet, ajalliset prosessit, henkilöt, ryhmät, organisaatiot kuin toimintatavat. Olennaista on, että tapaus tai tapaukset edustavat itsensä lisäksi jotain yleistä, kuten tässä tapauksessa viinimatkailua Suomessa. (ks. Ronkainen ym., 2011, s. 68.) Tutkielmani lähestymistavaksi valitsin tapaustutkimuksen, sillä sen avulla vähän tutkittua ilmiötä eli tässä tapauksessa Suomeen kohdistuvaa viinimatkailua voidaan lähestyä helposti esimerkkitapausten avulla. Tapaustutkimuksella ei varsinaisesti tarkoiteta tutkimusmetodia vaan pikemminkin lähestymistapaa tai tutkimusstrategiaa (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 116). Tämän vuoksi ajattelen tapaustutkimuksen osana laajempaa viitekehystä, jonka kautta tarkastelen ilmiötä.

Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mukaan tapaustutkimusta voidaan lähestyä kahdesta eri näkökulmasta; tiiviinä sekä laajana tapaustutkimuksena. Tiiviissä tapaustutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää ja tutkia tapausta ”sisältäpäin” ja näin ollen lisätä ymmärrystä tutkittavien tapausten näkökulmasta. Tutkijan tehtävänä on tuottaa syvälinen kuvaus tutkittavasta tapauksesta, jolloin huomio tulee kiinnittää myös tapausta ympäröivään kontekstiin. Tiiviissä tapaustutkimuksessa ei pyritä yleistyksiin vaan tutkimus perustuu tutkijan tapauksesta tekemiin tulkintoihin. Siinä missä tiiviissä tapaustutkimuksessa tutkimustapaukset itsessään nähdään kiinnostavina, laajassa tapaustutkimuksessa ne toimivat pikemminkin välineinä, joiden kautta ilmiötä voidaan ymmärtää paremmin. Tutkijan tavoitteena on useimmiten joko testata tai laajentaa olemassa olevaa teoriaa vertailemalla useita eri tapauksia. Tällöin tutkimusongelman määrittelemisessä lähdetään liikkeelle ennemmin teoreettisista lähtökohdista kuin kiinnostuksen kohteina olevista tapauksista. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 118–125.) Oma tutkielmani edustaa ennemmin laajaa kuin tiivistä tapaustutkimusta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimusaineistoni analyysiä ohjaa aikaisempi teoria, jota pyrin testaamaan suomalaisen viinitilatoiminnan kontekstissa. Toisaalta tutkimusongelmaa hahmotellessani lähdin liikkeelle pikemminkin ilmiöstä sekä tutkimustapausten kiinnostavuudesta kuin teoriasta. Tarkoitukseni on ymmärtää ja kuvata ilmiön ainutlaatuisuutta sekä siinä mukana olevia yksittäisiä tapauksia. Tämän vuoksi tutkielmaani sisältyy myös piirteitä tiiviistä tapaustutkimuksesta.

Eskolan ja Suorannan (1998, s. 68) mukaan ”ratkaisevaa ei ole aineiston koko, vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys”. Tätä mukaillen pyrin tutkielmassani yleistettävyyden sijasta tutkittavien tapausten kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Tätä varten tutkijan on huomioitava tapaukseen liittyvät kontekstuaaliset seikat, kuten aikaan, paikkaan, historiaan, talouteen, politiikkaan, kulttuuriin liittyvät sekä henkilökohtaiset ja sosiaaliset seikat (Saarela-Kinnunen & Eskola, 2010, s. 192). Viinitilayrityksissä tämä tarkoittaa ainakin yrityksen historiaan ja sijaintiin liittyvien tekijöiden tuntemista ja kuvailemista. Minun on lisäksi tunnettava alkoholilainsäädäntö ja sen vaikutus viinitilayrittäjien toimintaan Suomessa. Määrälliselle tutkimukselle tyypillisen tilastollisen yleistettävyyden sijasta voidaankin puhua teoreettisesta tai olemuksellisesta yleistettävyydestä. Tällöin keskeisessä asemassa ovat ne tulkinnat, joita tutkija aineistostaan tekee. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 67.)

Tutkielmani mahdollistaa viinintuotannon ja matkailun välisten yhteyksien tarkastelun suomalaisessa kontekstissa. Komppulan ja Boxbergin (2002) asiakaslähtöisen matkailutuotteen mallia hyödyntäen tarkoitukseni on selvittää, millaisista komponenteista suomalainen viinimatkailutuote muodostuu ja millaisia asioita nämä komponentit pitävät sisällään. Tätä kautta voidaan paremmin ymmärtää suomalaisen viinimatkailutuotteen erityisluonnetta. Suomeen kohdistuvasta viinimatkailusta on tarjolla vähän aikaisempaa tutkimusta. Tämä voi osittain johtua siitä, että ruokaan ja juomaan on pitkään suhtauduttu Suomessa vain välttämättöminä edellytyksinä fysiologisten tarpeiden tyydyttämiselle eikä niinkään osana elämyksellisyyttä ja sosiaalista kanssakäymistä (Nuutila, 2007, s. 13). Toisaalta kansainvälisen kiinnostuksen lisääntyessä myös Suomessa on alettu ymmärtää gastronomisen matkailun tarjoamia mahdollisuuksia osana kohteen vetovoimaisuutta. Alan kehittämistä ja eteenpäin viemistä varten tarvittaisiinkin lisää uutta tutkimusta aiheeseen liittyen.

Matkailutuotteen näkökulmasta viinimatkailua on tutkittu ainakin Hannele Incrosnatun (2004) sekä Leea Niskasen ja Katja Salmen (2009) opinnäytetöissä. Incrosnatun tutkimuksessa viinimatkailutuotetta tarkastellaan lyhyesti sekä Smithin (1994) yleisen matkailutuotteen että asiakaslähtöisen matkailutuotteen malleja hyödyntäen. Niskanen ja Salmi puolestaan ymmärtävät viinimatkailutuotteen Komppulan ja Boxbergin asiakaslähtöisen matkailutuotteen määritelmän mukaisesti, mutta keskittyvät työssään ainoastaan palvelukonseptin kehittämisen tarkasteluun. Palveluprosessia ja palvelujärjestelmää ei opinnäytetyössä käsitellä lainkaan. Tässä tutkielmassa syvennyn tarkastelemaan viinimatkailutuotetta palvelukonseptista, palveluprosessista sekä palvelujärjestelmästä muodostuvana kokonaisuutena. Tätä tietoa hyödyntäen suomalaisen viinimatkailutuotteen rakennetta voidaan ymmärtää paremmin ja samalla etsiä ratkaisumalleja mahdollisiin ongelmakohtiin, jotka estävät alan eteenpäin viemistä. Lisäksi tässä tutkielmassa mukana olleet yrittäjät saavat ulkopuolisen näkökulman toiminnastaan, jolloin tutkimustuloksia voidaan hyödyntää viinimatkailutuotteen kehittämisessä entistä asiakaslähtöisemmäksi.

#### 4.2 Aineisto ja menetelmät

Tutkielmaani varten olen haastatellut kolmea suomalaista viinitalayrittäjää, jotka tarjoavat matkailupalveluja viinintuotannon ohella. Tutkielmani edustaa tapauskohtaista analyysiiä,

jossa ilmiön yleistettävyyden kriteerinä toimii aineiston teoreettinen kiinnostavuus tutkimusongelman ratkaisussa. (Eskola & Suoranta, 1996, s. 37.) Avainasemassa ovat ne henkilöt, joilla on mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 87–88.) Tutkimuskohteiksi valitsin yrittäjät, joilla on vahva kokemuspohja viinintuotannon ja matkailun yhdistämisestä Suomessa. Nämä yrittäjät ovat toimineet alalla pitkään, minkä vuoksi heillä on ensisijaista tietoa alaan liittyvistä kysymyksistä.

Aineistonkeruuvaiheeseen liitetään usein kysymys siitä, mikä on aineiston riittävä koko eli kuinka paljon aineistoa täytyy kerätä, jotta tutkimus olisi tieteellisesti edustavaa ja yleistettävissä. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pikemminkin jonkin ilmiön tai tapahtuman kuvaamiseen sekä tietyn toiminnan ymmärtämiseen. Tämän vuoksi jo pieni määrä aineistoa voi olla riittävä. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 87). Siinä missä määrällinen tutkimus perustuu yleistettävyyteen, ennustettavuuteen ja kausaaliselityksiin, laadullisessa tutkimuksessa painotetaan pikemminkin kontekstuaalisuutta, tulkinnallisuutta sekä toimijoiden näkökulman ymmärtämistä (Hirsjärvi & Hurme, 2004, s. 22). Vaikka kolmen yrittäjän haastattelusta koostuva aineistoni on suhteellisen pieni, se antaa silti kattavan kuvauksen siitä, millaisena haastatellut viinitilayrittäjät kokevat viinitilatoiminnan Suomessa. Tärkeää on muistaa, että en pyri yleistämään tutkimustuloksiani koskemaan kaikkia viinitilayrittäjiä Suomessa vaan tutkimukseni edustaa nimenomaan kolmen haastattelemani yrittäjän näkemystä ilmiöstä.

Keräsin haastattelut tammikuussa 2013. Ensimmäisen haastattelun tein paikan päällä viinitilayrityksessä, toisen Matkamessuilla Helsingin Messukeskuksessa ja kolmannen puhelimitse. Ennen varsinaisen haastattelun aloittamista kerroin, että haastatteluja tulnaisiin hyödyntämään ainoastaan tässä tutkimuksessa. Lisäksi kysyin haastateltavilta, suostuvatko he siihen, että yritysten nimet tuodaan tutkimuksessani julki vai haluavatko he, että mahdolliset tunnistetiedot häivytetään. Kaikki haastateltavistani suostuivat ensimmäiseen vaihtoehtoon. Haastattelut toteutin teemahaastattelun avulla, sillä se soveltui hyvin yhteen tutkielmassani hyödyntämän mallin kanssa. Teema- tai puolistrukturoidussa haastattelussa edetään tiettyjen, ennalta määriteltyjen teemojen mukaan sekä esitetään näihin teemoihin liittyen tarkentavia kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 77). Haastattelun teemat muodostuivat teoreettisen viitekehýkseni pohjalta kolmesta eri osa-alueesta; palvelukonseptista, palveluprosessista sekä

palvelujärjestelmästä. Ennen näihin teemoihin siirtymistä esitin haastateltaville heidän liiketoimintaansa liittyviä taustakysymyksiä. (ks. Liite 1. Haastattelurunko.) Kaikki teema-alueet tulee haastattelussa käydä läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastateltavasta toiseen (Eskola & Vastamäki, 2010, s. 28–29). Haastattelutilanteen sujumuuden varmistamiseksi laadin kysymykset etukäteen valmiiksi. Varsinaiset haastattelut eivät kuitenkaan edenneet ennalta määriteltyjen kysymysteni mukaisesti vaan niiden muoto ja järjestys vaihtelivat haastattelujen välillä. Pyrin reagoimaan haastateltavien puheisiin esittämällä tarkentavia jatkokysymyksiä, jolloin haastatteluista tuli keskustelumaisempia, ja samalla pystyin itse keskittymään paremmin kuuntelijan rooliin.

Koska osa haastatteluissa käytettävästä sanastosta pohjautui vahvasti teoriaan, käsitteiden merkitystä pyrin selkeyttämään esimerkkitapausten avulla. Pääsääntöisesti käytin keskusteluissa kuitenkin arkikieltä, jotta haastattelut tuntuivat mahdollisimman luontevilta, kahden henkilön väliseltä vuorovaikutukselta. Tarkoitukseni oli, että haastateltavat saisivat vapaasti kertoa omista kokemuksistaan viinitilayrittäjinä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että haastattelut muistuttaisivat tavallista arkikeskustelua. Haastattelijana olen viime kädessä vastuussa siitä, että keskustelu etenee tiettyä toivottua päämäärää kohti. (Ruusuvoori & Tiittula, 2005, s. 29.) Käytännössä tämä tapahtui siten, että haastattelijana ohjasin keskustelun pitäytymistä tietyssä teemassa. Koska haastattelutilanteessa halusin tietoisesti pysyttäytyä kuuntelijan roolissa, pyrin tuomaan esiin mahdollisimman vähän omia taustaoletuksiani ja mielipiteitäni käsiteltävästä aiheesta. (ks. Ruusuvoori & Tiittula, 2005, s. 33–34). Samalla kuitenkin tiedostan oman asemani vaikuttaneen siihen, millaisia asioita haastateltavat toivat esiin puheissaan. Vastausten jäädessä lyhytsanaisiksi, jouduin johdattelemaan haastateltavaa jatkamaan keskustelua esittämällä omia oletuksiani. Näin ollen en voi väittää neutraaliuden vaatimuksen toteutuneen täysin (ks. Ruusuvoori & Tiittula, 2005, s. 44–47). Sen sijaan ajattelen haastattelut pikemminkin vuorovaikutustilanteina, joissa haastattelijat ja haastateltavat toimivat aina suhteessa toisiinsa. Näin ollen myös haastatteluaineisto on lopputulosta haastattelijan ja haastateltavan välisestä vuorovaikutuksesta. (Ruusuvoori & Tiittula, 2005, s. 29.)

Kerättyäni haastattelut muutin nauhoitetut haastattelut kirjalliseen muotoon eli litteroin ne. Koska kiinnostuksen kohteenani olivat haastatteluissa esiin tulleet asiasisällöt, litteroinnin ei tarvinnut olla kovin yksityiskohtaista (ks. Ruusuvoori, 2010, s. 425). Tällöin riitti, että



litteroin sekä haastattelijan että haastateltavan puheenvuorot sanasta sanaan enkä kiinnittänyt huomiota esimerkiksi äänenvoimakkuuksiin, taukoihin tai painotuksiin. Yhdessä tapauksessa haastateltavan kommentit on tekstissäni muutettu yleiskielelle haastateltavan pyynnöstä johtuen. Tämä ei kuitenkaan vaikuta olennaisesti tutkimustuloksiini, sillä tarkoitukseni on tutkia pikemminkin haastatteluissa esiin tulleita asiasisältöjä kuin puhetapoja tai kielen merkityksiä. Haastattelut vaihtelivat kestoiltaan 60 minuutista 100 minuuttiin. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä noin 49 sivua. Kaikki haastateltavistani työskentelivät toimitusjohtajina yrityksissä. Yrittäjiä yhdistävä tekijä oli lisäksi se, että he olivat toimineet alalla jo pitkään, minkä vuoksi myös kokemusta oli ehtinyt kertyä vuosien saatossa runsaasti.

Aineiston analyysissä hyödynnän teorialähtöistä sisällönanalyysiä, jossa analyysin tukena käytetään tiettyä teoriaa, mallia tai auktoriteetin esittämää ajattelua (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 99). Tutkimukseni teoreettinen viitekehys pohjautuu Komppulan ja Boxbergin (2002) asiakaslähtöisen matkailutuotteen malliin, jota hyödynnän myös aineiston analyysissä. Tarkemmin sanottuna edellä esitelty malli toimii kehyksenä, jonka kautta pyrin hahmottamaan viinitilatoimintaa Suomessa. Analyysin etenemistä ohjaa tässä tutkimuksessa deduktiivinen päättely, jolla tarkoitetaan etenemistä yleisestä yksityiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 97). Deduktiivisessa suuntauksessa teoriasta johdettuja väitelauseita testataan empiirisen aineiston avulla (Peuhkuri, 2007, s. 134). Omassa tutkimuksessani tämä toteutuu siten, että tarkastelen asiakaslähtöisen matkailutuotteen mallia suomalaisen viinitilatoiminnan kontekstissa. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa määrittelen ne kategoriat, joihin tutkimusaineisto suhteutetaan. Asiakaslähtöisen matkailutuotteen mallin mukaisesti tutkimuksen empiirinen osuus jakautuu kolmeen eri osa-alueeseen; palvelukonseptiin, palveluprosessiin sekä palvelujärjestelmään. Suhteutan tutkimusaineiston jäljempänä jokaiseen edellä esiteltyyn osa-alueeseen siten, että tutkimukseni empiirinen osio on vuoropuhelua kerätyn aineiston ja aiheesta jo olemassa olevan tiedon ja käsitteistön kanssa. Tarkoitukseni on selvittää, millaisia asioita haastateltavat tuovat esiin kustakin osa-alueesta. Ovatko nämä asiat tutkimustapauksia yhdistäviä vai erottavia tekijöitä?

Aineiston analyysissä lähdin liikkeelle siitä, että luin puhtaaksikirjoitetun aineiston huolellisesti läpi useamman kerran ja pohdin, mitä aineisto pitää sisällään. Tässä vaiheessa tein myös alustavaa aineiston jäsenystä. Teorialähtöiselle sisällönanalyysille on ominaista se, että tutkijalla on käytössään teoreettinen käsitteistö jo ennen varsinaisen analyysin

aloittamista. Tällöin aineiston luokittelu perustuu aikaisempaan olemassa olevaan tietoon, jonka kautta ilmiötä tarkastellaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 116.) Aikaisempaan tutkimukseen pohjautuen muodostin strukturoidun analyysirungon Komppulan ja Boxbergin (2002) asiakaslähtöisen matkailutuotteen mallia soveltaen. Strukturoidussa analyysirungossa aineistosta tuodaan esiin vain niitä asioita, jotka sopivat analyysirunkoon (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 116). Tutkimuskysymysten pohjalta analyysirunko jakautui kolmeen pääluokkaan; palvelukonseptiin, palveluprosessiin sekä palvelujärjestelmään. Seuraavaksi ryhdyin pelkistämään ja luokittelemaan aineistoa. Tämä tapahtui etsimällä ja alleviivaamalla aineistosta sellaisia ilmauksia, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiini. Tällä tavoin pyrin erottamaan tekstimassasta olennaisen tiedon ja samalla aineisto muuttui helpommin hallittavammaksi (ks. Alasuutari, 1999, s. 40). Toisessa vaiheessa yhdistin aineistosta esiin nostetut erilliset lausumat yhdeksi havainnoksi. Näiden lausumien yhteisenä nimittäjänä toimi se analyysirungon pääluokka, joka kulloinkin oli käsittelyn kohteena. Tässä vaiheessa etsin aineistosta niitä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä, jotka joko yhdistivät tai erottivat tutkimustapauksia. Tutkimustapausten vähäisestä määrästä johtuen en suorittanut analyysissäni varsinaista kvantifiointia. Olen kuitenkin tuonut aineistostani esiin niitä asioita, jotka toistuivat haastateltavien puheissa useaan otteeseen. Analyysirungon käsitteiden pohjalta rakentui kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, jota pyrin havainnollistamaan valittujen tutkimustapausten avulla. Tutkimukseni empiirinen osio on kokonaisuus, jossa käyn jatkuvaa keskustelua aineiston ja teorian kanssa. Lopulta kuvauksen pohjalta rakentuivat tutkimustulokset.

Lopuksi haluan vielä tuoda esiin tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyvät kysymykset. Puhuttaessa tutkimuksen luotettavuudesta, mainitaan usein käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. Reliabiliteetilla puolestaan viitataan tutkimustulosten toistettavuuteen. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 133.) Tällöin toinen tutkija voi samoja tutkimusmetodeja käyttäen päätyä samoihin tutkimustuloksiin kuin toisen tutkijan aikaisemmin toteuttama tutkimus. Omassa tutkielmassani validiteetti ilmenee siten, että olen velvoitettu vastaamaan niihin tutkimuskysymyksiin, jotka olen ongelmanasettelussa määritellyt. Lisäksi olen itse vastuussa tutkimustulosteni luotettavuudesta. Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi tutkimukseni tiedonantajat eli haastateltavat ovat päässeet arvioimaan tulosten ja johtopäätösten osuvuutta ja oikeellisuutta. Tällaisesta toimintavasta käytetään usein nimitystä ”osallistujatarkistus” (member check) (Janesick, 1998, s. 50; Eriksson & Kovalainen, 2008, s.

293). Samalla olen tutkijana tietoinen omasta vaikutuksestani tutkimustuloksiin eli tarkastelen niitä refleksiivisesti. Erityisesti reflektoinnin merkitys korostuu haastattelujen analysoinnissa, sillä vastausten jäädessä lyhytsanaisiksi, jouduin esittämään omia oletuksiani keskustelun eteenpäin viemiseksi. Tällöin myös aikaisempi tietämykseni ja mielipiteeni aiheesta ovat väistämättä vaikuttaneet tutkimustuloksiini. Aineiston pohjalta tekemäni tulkinnat perustuvat näin ollen omiin kokemuksiini, minkä vuoksi on hyvin epätodennäköistä, että toisen tutkijan tekemät tulkinnat vastaisivat täysin omia tulkintojani. Toisaalta tutkimuksen toistettavuuden eli reliabiliteetin todennäköisyys kasvaa silloin, kun arvioinnit on sijoitettava tiettyihin luokkiin ja näitä luokkia on vähän (Hirsjärvi & Hurme, 2004, s. 186). Koska omassa tutkielmassani analyysirunko perustuu aikaisempaan teoriaan ja valmiiseen käsitteistöön, toistettavuuden todennäköisyys on suurempi kuin tilanteessa, jossa käsitteistö ja teoria luodaan aineiston pohjalta. Tämä johtuu siitä, että tutkijat tarkastelevat ilmiötä samanlaisen viitekehyksen läpi. Osoittaakseni tutkijan pätevyyteni olen tuonut tutkimusprosessin lukijoille julkiseksi (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 139). Tämä tarkoittaa sitä, että olen kuvannut hyvin yksityiskohtaisesti ja avoimesti tutkimusprosessin aikana tekemäni valinnat sekä niiden vaikutukset tutkimustuloksiin. Tutkielman laatua ajatellen olen suunnitellut tutkielmani rakenteen siten, että se etenee mahdollisimman johdonmukaisesti ja on näin ollen helposti luettavissa.

Tiedeyhteisön jäsenenä olen sitoutunut noudattamaan Lapin yliopiston tutkimusetiikkaan kuuluvia periaatteita. Ensinnäkin olen velvoitettu tekemään hyvää, huolellista ja ammattitaitoista tutkimusta (Hyvä tieteellinen käytäntö...). Tutkijan perustehtävänä on tuottaa luotettavaa informaatiota. Jotta luotettavuuden vaade voisi toteutua, tutkijan on perusteltava informaatio kriittisesti. (Pietarinen, 2002, s. 59.) Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu lisäksi kollegiaalisuuden käsite eli muiden tutkijoiden töiden arvostus ja tunnustuksen antaminen (Hyvä tieteellinen käytäntö...). Omassa tutkielmassani en esimerkiksi esitä muiden ideoita omina ajatuksinani vaan viittaan siihen alkuperäislähteeseen, josta tieto on hankittu. Tämän tutkielman osalta on hyvä pohtia erityisesti tutkittavien oikeuksiin liittyviä eettisiä kysymyksiä. Kaikki tähän tutkielmaan osallistuneet haastateltavat suostuivat yrityksensä nimen julkaisemiseen tutkimuksessani. Jotta tutkielmastani ei aiheutuisi minkäänlaista haittaa tai epämukavuutta näille yrityksille, tiedonantajat ovat saaneet arvioida yritystään koskevien tulosten ja johtopäätösten oikeellisuutta ennen tutkielmani julkaisemista. Aineiston ja tulosten esittelyssä olen ottanut huomioon tiedonantajieni tutkielmastani antamat huomautukset, jolloin tekemäni tulkinnat ovat haastateltavien hyväksymiä. Tämä on samalla keino parantaa

tutkielmani luotettavuutta. Lisäksi olen vastuussa tutkimusaineiston asianmukaisesta säilyttämisestä ja hävittämisestä. Koska tutkimusaineisto on hankittu vain tätä tutkielmaa varten, tutkimusaineisto hävitetään vastuullisesti tutkielmani valmistuttua.

### 4.3 Tutkimustapausten esittely

Tässä aluvussa esittelen tutkielmassani mukana olevat viinitilat. Tutkittaviksi tapauksiksi olen valinnut yritykset, jotka ovat toimineet alalla jo pitkään ja joille on tämän vuoksi ehtinyt kertyä kokemusta alaan liittyvistä kysymyksistä. Koska tarkoitukseni on tarkastella viinimatkailutuotetta asiakaslähtöisen matkailutuotteen näkökulmasta, kaikki tässä tutkielmassa mukana olevat yritykset tarjoavat matkailupalveluja osana liiketoimintaansa.

#### 4.3.1 Hermannin Viinitila Oy

Hermannin Viinitila Oy aloitti toimintansa vuonna 1989 Ilomantsissa. Tuolloin yritys toimi vielä nimellä PeltHermanni Oy ja tilan päätuotteita olivat pääsääntöisesti teollisuuden tarpeisiin ja tuoremarkkinoille kasvatettavat marjat, lähinnä viinimarjat ja mansikat. Ajatus marjojen jatkojalostamisesta kehittyi vähitellen marjateollisuuden työllistäessä huonosti ympärivuotisesti. Ensimmäiset tilalla valmistetut tuotteet olivat kylmäpuristettuja mehuja. Samoihin aikoihin heräsi myös kiinnostus marjaviinejä kohtaan ja tilalla alettiin valmistaa pieniä määriä kotiviiniä. Tuotekehittelytyötä tehtiin aktiivisesti ja tilan perustajat sekä nykyiset omistajat, Harri Turunen, Timo Kettunen ja Arto Liimatta, osallistuivat alkoholilain muutostyöhön. Varsinainen viinimatkailutoiminta aloitettiin tilaesittelyillä vuonna 1994 vuotta ennen tilaviinilain voimaantuloa. Tuolloin viinistä ei saanut vielä mainita sanallakaan, mutta kotiviinilain alla valmistettuja tuotteita sai tarjota asiakkaille vieraanvaraisuutena. Varsinainen viinintuotanto käynnistyi vuonna 1995, kun luvat tilaviinitoiminnalle myönnettiin. Vuonna 1997 Hermannin Viinitila perusti yhteisen viinitilan Valamon luostarin kanssa.

Yrityksen toimintaperiaatteena on tarjota asiakkaille niin sisäisesti kuin ulkoisesti laadukas tuote. Päätuotteita ovat tilalla tuotetut marjaviinit ja kuohuviinit. Näiden lisäksi tilalla valmistetaan myös liköörejä, viinoja ja mehuja. Yrityksen tärkeänä osapuolena on

liikelahjapalvelu, jonka kautta yritykset voivat ostaa persoonallisia, valmiiksi mietittyjä lahjakokonaisuuksia. Liikelahjapuolen palveluun sisältyy lisäksi erikoisetikettipalvelu, jonka kautta yritykset voivat hankkia mieleisillään erikoisetiketeillä varustettuja pulloja. Yrityksen matkailupuolen palveluihin kuuluvat kesäisin anniskelualueena, kahviona ja näköalapaikkana toimiva viinitorni, viinimyymälä sekä ryhmille järjestettävät tilaesittelyt. Kesäkausi on yritykselle matkailullisesti vilkasta aikaa, vaikka suurin työllistävin ja liikevaihdollisesti merkittävin vaikutus on loka-marras-joulukuun välisellä ajankohdalla. Tuolloin suurimmat tulot saadaan liikelahjapuolen palveluista.

Yrityksen pääasiakaskunta muodostuu liikelahjapalveluja käyttävistä yrityksistä sekä tilalla vierailevista matkailijoista. Tilalla vierailevat matkailijat jakautuvat kahteen pääasialliseen ryhmään; henkilöautolla matkustaviin nuoriin aikuisiin ja keski-ikäisiin sekä nuorista eläkeläisistä koostuviin linja-autoryhmiin. Hermannin Viinitila on kesäaikaan tunnettu nähtävyys, minkä vuoksi suuri osa Ilomantsin matkailijoista poikkeaa matkansa aikana tilalla. Toisaalta tilalla vierailee yhä enenevässä määrin matkailijoita, jotka saapuvat Ilomantsiin nimenomaan viinitilan vuoksi. Näiden lisäksi paikalliset asukkaat ovat yksi tärkeä vierailijaryhmä. Keskimääräinen vuotuinen vierailijamäärä tilalla on noin 15 000 kävijää.

#### 4.3.2 Alahovin Viinitila

Alahovin Viinitila on vuonna 1995 toimintansa aloittanut Kuopion Vaajasalon saarella sijaitseva viinitila. Alahovin Viinitilan historia juontuu 80-luvulle, jolloin yritys aloitti toimintansa marjatilana. Tuolloin tilalla viljeltiin pääasiallisesti mansikkaa ja mustaa viinimarjaa. Marjan jatkojalostus aloitettiin vuonna 1990, jolloin yritys toimi nimellä Alahovin Puutarha Oy. Yrityksen päätuotteita olivat tuolloin erilaiset marjoista valmistetut mehut, marjajalosteet, kuten hyytelöt sekä marjapakasteet. Alahovi aloitti toimintansa virallisena viinitilana toukokuussa 1995, kun luvat tilaviinitoiminnalle saatiin. Viininvalmistusta oli kuitenkin harjoiteltu jo useampi vuosi ennen varsinaisten lupien myöntämistä. Alahovin Viinitilan omistajilla, Risto ja Taina Hallmanilla oli jo alusta alkaen vahva ymmärrys siitä, että suomalainen viinitila on matkailutuote. Tästä johtuen omistajat tekivät aktiivisesti töitä alkoholilain muuttamiseksi.

Alahovin toimintaa ohjaavia kriteerejä ovat hyvä asiakaspalvelu sekä tuotteiden korkea laatu. Yrityksen tarjoamia tuotteita ovat erilaiset kotimaisista marjoista ja hedelmistä itse valmistetut tilaviinit, siiderit, liköörit, väkevät juomat, olut, mehut sekä hyytelöt ja hillot. Tuotteiden lisäksi yrityksessä on panostettu erityisesti matkailulliseen puoleen. Yrityksen tarjoamia palveluja ovat muun muassa ravintolapalvelut, viinimyymälä, erilaiset elämys- ja ohjelmapalvelut, kokouspalvelut, sekä juhlatilaisuuksien, kuten häiden ja syntymäpäivien järjestäminen. Lisäksi kevään 2013 aikana viinimyymälän viereen valmistui elintarvikekioski. Kesäkausi kestää toukokuusta syyskuuhun ja on matkailun kannalta vilkkainta aikaa. Tilalla vierailevat asiakkaat jakautuvat melko tasaisesti yritysasiakkaisiin, yhdistyksiin, perheisiin sekä seurueisiin. Kesäaikaan Alahovi on suosittu vierailukohde erityisesti kuopiolaisten keskuudessa. Vuotuiseksi vierailijamääräksi arvioidaan noin 5000 kävijää.

#### 4.3.3 Mustila Viini Oy

Mustila Viini Oy on vuonna 1997 perustettu Elimäellä sijaitseva viinitila, joka sijaitsee Mustilan Arboretumin ja taimitarhojen välittämässä läheisyydessä. Mustila on jo lähes sata vuotta toiminut, tunnettu puutarha-alan kohde, jossa vierailee vuosittain arviolta 100 000 kävijää. Ajatus viinitilan perustamisesta lähti liikkeelle siitä, että Mustilassa ei ollut mahdollisuutta tarjota ruokapalveluja ryhmille. Toisaalta yrityksen perustaja, Maria Tigerstedt joutui omalta osaltaan pohtimaan uudelleen ammatinvalintaa. Taustalla vaikutti toisaalta Tigerstedtin pitkään jatkunut marjaviiniharrastus sekä suvun kartanoperinteeseen perustuva marjalikööreiden, hillojen ja hyytelöiden valmistus. Lopulta puutarhatuotteiden jatkojalostuksen katsottiin soveltuvan ideologisesti hyvin perinteiseen puutarha-alan kohteeseen.

Mustilan Viinitilan toimintaperiaatteena on tuotekehitykseen ja raaka-aineisiin panostaen sekä kartanoperinnettä hyödyntäen valmistaa laadukkaita ja korkeatasoisia tuotteita ja tuoteperheitä. Avainsanoja ovat aitous, alkuperäisyys, puhtaus ja kotimaisuus. Tilan tarjoamia tuotteita ovat kotimaisista marjoista ja hedelmistä valmistetut tilaviinit, kuohuviinit, siiderit, liköörit sekä erilaiset elintarvikkeet, kuten hillot ja hyytelöt, mehut sekä limonadit. Tilan tarjoamiin palveluihin kuuluvat täysin lähiruokaan nojautuva tilausruokailupalvelu, ryhmille järjestettävät viinitilaesittelyt sekä viinipuoti, jossa on tarjolla laaja valikoima tilalla

valmistettuja tuotteita sekä muita lahjatavaroita. Lisäksi viinitila toimii avainyksikkönä, jonka kautta järjestetään retkipaketteja lähialueen kohteisiin.

Yrityksen pääasiallisia asiakkaita ovat eläkeläisistä muodostuvat linja-autoryhmät. Mustilan keskiverto kävijäksi mainitaankin kesäisellä linja-autoretkellä oleva rouvashenkilö, jonka keski-ikä on yli 70 vuotta. Lähes yhtä merkittävässä asemassa ovat puutarha-alan opiskelijat ja harrastajat sekä lapsiryhmät. Toisaalta painopiste on yhä enenevässä määrin siirtymässä omatoimimatkailijoiden, erityisesti perhematkailijoiden puolelle. Viinitilalla vierailevien matkailijoiden määräksi arvioidaan 10 000-15 000 kävijää vuodessa.

## 5. PALVELUKONSEPTI

Seuraavissa analyysiluvuissa tarkastelen, millaisena suomalainen viinimatkailutuote näyttäytyy suomalaisten viinintuottajien näkökulmasta. Tutkimusaineiston analysoinnissa käytän apunani Komppulan ja Boxbergin (2002) asiakaslähtöisen matkailutuotteen määritelmää. Ensimmäisessä analyysiluvussani tarkastelen, miten haastatteleman viinintuottajat tuovat esiin asiakaslähtöisyyttä puhuessaan palvelukonseptista. Komppulan ja Boxbergin tavoin ajattelen matkailutuotteen palvelukonseptin perustuvan siihen hyötyyn tai arvoon, jonka asiakas odottaa saavansa palvelun lopputuloksena. Tarkastelen tätä arvoa subjektiivisuuden kautta, sillä arvo on kulloinkin yksilöllinen, asiakkaan henkilökohtainen kokemus. (Komppula & Boxberg, 2002, s. 21.) Asiakasarvon määritelmä on keskeisessä osassa tutkielmaani. Tässä tutkielmassa lähestyn asiakasarvoa erityisesti kuluttajakäyttäytymisen näkökulmasta ja tarkastelen asiakasarvoa suhteessa niihin asiakkaan tarpeisiin, joita palvelun keinoin halutaan tyydyttää. Tämän pohjalta tarkastelen asiakasarvoa hyötynä tai arvona, jonka asiakas odottaa saavansa palvelun lopputuloksena. Tämä arvo on kulloinkin yksilöllinen ja perustuu asiakkaan subjektiivisiin kokemuksiin. (Komppula & Boxberg, 2002, s. 21.)

### 5.1. Tapaus Hermanni

Hermannin Viinitilan päätuotteita ovat tilalla tuotetut tilaviinit ja kuohuviinit. Haastattelun edetessä selviää, että tilalla halutaan keskittyä puhtaasti viinintuotantoon, minkä vuoksi muihin oheispalveluihin ei ole juurikaan panostettu. Haastateltavan mukaan tilalla ei ole *rönsyily* vaan ydintoiminta on vahvasti kytköksissä viinintuotantoon. Tämän vuoksi myös yrityksen ydintuotteita ovat tilalla valmistetut viinit ja kuohuviinit. Tuote-esittely koetaan välttämättömäksi osaksi ydintuotetta, koska *sillähän se myyään se pullo tai kaks tai kolme tai neljä että siitä kerrotaan aika paljon*. Tuote-esittelyssä lähdetään aina aluksi liikkeelle asiakkaasta ja tämän tarpeista. Tällöin esimerkiksi tilalla ensimmäistä kertaa vierailevalle asiakkaalle tuotteista kerrotaan usein laajemmin kuin asiakkaalle, jolle tilan tuotteet ovat entuudestaan tuttuja. Olennaista on, että asiakas ymmärtää kyseessä olevan marjaviini eikä perinteinen rypälewiini. Tuote-esittelyn tarkoituksena on välttyä mahdollisilta väärinymmärryksiltä, joita asiakkailta voi olla marjaviinejä kohtaan ja tehdä tuote tätä kautta helpommin saavutettavaksi asiakkaalle.



Kysyessäni haastateltavalta, millaisia tarpeita ydintuotteella tai palvelulla pyritään tyydyttämään, hän vastaa kysymykseen näin:

monethan tietenkkin ainaski matkalaiset niin kotiin viemisiähän ne täältä hakkee niinku yleensäki ku ollaan ite reissun päällä niin katotaan mitäs kivvaa sitä matkalta vois ostaa semmosta omalaatuista. Ja mun mielestä se vastaa aika hyvin että tää on tämmöstä meidän näköstä, jota ei muualta saa...et se on yks paikka maailmassa, mikä tekee siitä tavallaan erikoistuotteen ja siihen tarkotukseen mihin ostetaan ku viemisiks tai jolleki kaverille lahjaks tai muuhun niin mun mielestä se palvelee aika hyvin sitä tarkotusta varten.

Keskustelussa toistuvasti esiin nousevia teemoja ovat laadukkuus ja ainutlaatuisuus. Tämä antaa hyvin selkeän kuvan siitä, millaista arvoa asiakkaille halutaan tarjota. Yrityksen strategisen valinnan voidaan ajatella perustuvan erikoistumiseen. Porterin (2004, s. 37) mukaan erikoistuminen on yksi kolmesta yleisestä strategiasta, jossa tarkoituksena on tarjota asiakkaille sellainen tuote tai palvelu, joka on toimialalajuisesti ainutlaatuinen. Hermannin Viinitilalla erikoistumiskeino painottuu selkeästi tuotteisiin ja niiden ominaisuuksiin. Tilan tuotteiden ainutlaatuisuutta perustellaan sillä, että ne ovat pientuottajan lähes käsin valmistamia erikoistuotteita, joita ei muualta saa. Erikoistuotteen mielikuvaa pyritään lisäksi vahvistamaan hinnan avulla: *meidän tuotteet on tämmösiä erikoistuotteita ja ne on tietyllä tavalla uniikkeja ja niitten hintataso ei oo se kaikista alhasin eli se niinku ehkä rajaa meidän asiakasryhmää.* Asiakkaan tarpeisiin vastaamisena nähdään myös se, että asiakkaille tarjotaan riittävästi valinnanvaraa. Yrityksessä asiakkaiden erilaiset makutottumukset on huomioitu siten, että tuotevalikoimasta löytyy 13 erilaista viinivaihtoehtoa.

Toinen esiin noussut teema liittyy lähi- ja luomuruokaan. Ihmisten kiinnostus ruokaa ja ruoan alkuperää kohtaan nähdään yrityksessä kasvavana tarpeena, johon pyritään vastaamaan tarjoamalla asiakkaille mahdollisuus maistaa puhtaista, kotimaisista raaka-aineista valmistettuja tuotteita. Tätä kautta asiakkaiden uskotaan myös kokevan uudenlaisia makuelämyksiä ja mielihyvän tunteita. Lisäksi voidaan ajatella, että puhtaista, kotimaisista raaka-aineista valmistetut tuotteet lisäävät asiakkaiden turvallisuudentunnetta, sillä he tietävät

miten ja missä heille tarjottavat tuotteet on valmistettu. Toisaalta tuotteet nähdään sekä keinona rakentaa omaa identiteettiä että osana sosiaalista kanssakäymistä:

jos ostaa näitä kuohuviinejä ja sit vaikka tarjoaa sitä vierailleen niin onhan siinä semmonenki hyöty tavallaan et se ole tämmönen erikoistuote ja tämmönen et se kiinnostaa myös muita ihmisiä...Niin voihan sitä elämystä sitte jakaa ystävien, tuttavien kesken.

Muuttuneet elintavat ja elintason nousu, erityisesti länsimaissa, ovat muuttaneet ihmisten suhtautumista ruokaan ja juomaan. Ruoka ja juoma eivät enää ole vain keino tyydyttää ensisijaisia tarpeita vaan niistä on tullut osa sosiaalista kanssakäymistä. Ruoasta ja juomasta on tullut kriittisen arvostelun kohteita samalla tavalla kuin taiteesta. (Croce & Perri, 2010, s. 6.) Ruoan ja juoman trendikkyudesta ovat todisteena erilaiset aiheen ympärille keskittyneet tv-ohjelmat, lehtiartikkelit, blogit ja kirjat. Se, miten syömme ja juomme, toimii keinona määritellä itseämme ja identiteettiämme. Toisille ruoka ja juoma edustavat omaa elämäntapaa, kuten eettisiä arvoja, siinä missä toisille se on tapa lisätä omaa sosiaalista statusta. Ruoasta ja juomasta on tullut hyvin henkilökohtainen osa itseämme ja persoonallisuuttamme.

Asiakaslähtöisyys perustuu ajatukseen siitä, että yritys voi säilyä pitkäaikaisesti kannattavana vain sijoittamalla asiakkaan tarpeet etusijalle unohtamatta kuitenkaan muiden sidosryhmien, kuten omistajien, johtajien ja työntekijöiden etuja (Deshpandé & Farley & Webster Jr., 1993, s. 27; Hartline, Maxham III & McKee, 2000, s. 35). Asiakaslähtöisyyden vastakohtana pidetään markkinalähtöisyyttä, jossa yrityksen suoriutuminen on riippuvainen kilpailuedusta sekä markkinoiden ylivoimaisuudesta (Deshpandé & Farley & Webster Jr., 1993, s. 26). Hermannin Viinitilalla asiakaslähtöisyys määritellään näin: *Kyllä se niinku aika kirikkaana mielessä pidetään et se asiakkaalle tehdään eikä itelle*. Käytännön tasolla asiakaslähtöisyyttä pyritään toteuttamaan tuotteiden ja palvelujen räätälöinnissä sekä tuotekehittämissä. Haastateltava mainitsee esimerkkinä erikoisetikettipalvelun, jossa valmis tuote on aina lopputulosta asiakkaan tarpeista ja toiveista. Toisaalta myös uuden tuotteen kehittämissä lähdetään hyvin pitkälle liikkeelle asiakkaiden esittämistä toiveista, joita kerätään erilaisten asiakaskyselyjen ja kilpailujen avulla. Pienen yrityksen vahvuutena pidetään *notkeutta*, sillä

toimintaa on helpompi mukauttaa asiakkaan toiveiden mukaiseksi kuin suuremman yrityksen. Samalla haastateltava kuitenkin muistuttaa myös räätälöinnillä olevan rajansa, sillä toiveiden määrästä johtuen kaikkia ei voida mitenkään toteuttaa. Keskustelun jatkuessa selviää myös tuotekehittelyssä olevan omat rajoitteensa:

Mut viini on ja varsinkin marjaviini sen verran harvinainen koko maailmassa et jos viiniä tehdään joku määrä niin marjaviiniä siitä yks prosentti ja 99 prosenttia rypälewiiniä niin ei se asiakaskaan osaa sanoa, mitä se haluaa siltä välttämättä. Et joskus se on vain tehtävä ja kokeiltava ja otettava asiakaspalaute

Edellä annetut esimerkit osoittavat, että vaikka asiakaslähtöisyys koetaan tärkeäksi, käytännön toteutuksessa se ei kuitenkaan ole aina mahdollista. Pienellä tilalla on käytössään rajalliset resurssit, mistä johtuen kaikkiin asiakkaiden esittämiin tarpeisiin ja toiveisiin ei pystytä reagoimaan. Haastateltava viittaa keskustelussa myös oman vapaa-ajan tärkeyteen, ja siihen kuinka asiakkaan eduista on toisinaan tingittävä oman jaksamisen vuoksi.

Jotta tuotteesta olisi arvoa asiakkaalle, sen tulee olla helposti saavutettavissa (Kotler, Bowen & Makens, 2010, s. 234). Hermannin Viinitilan haastattelussa selviää, että sijainti ei ole yrityksen toiminnan kannalta paras mahdollisin. Erityisesti Ilomantsin pieni koko ja eristäytyneisyys koettiin ongelmalliseksi. Saavutettavuutta on kuitenkin pyritty helpottamaan aukioloaikojen avulla: *esimerkiksi aukioloajat on talvellaki joka päivä maanantaista perjantaihin auki. Ja kesällä heinäkuussa on seitsemänä päivänä viikossa auki.*

Aukioloaikojen lisäksi tuotteen saavutettavuutta voi rajoittaa puutteellinen tieto (Kotler, Bowen & Makens, 2010, s. 234). Koska marjaviinit ovat suurelle osalle asiakkaista entuudestaan vieraita, tuotteiden saavutettavuutta pyritään helpottamaan riittävällä tuoteinformaatiolla. Tuote-esittelyn tarkoituksena on jakaa asiakkaille tietoa marjaviineistä sekä auttaa heitä löytämään itselleen sopivin vaihtoehto laajasta tuotevalikoimasta. Lisäksi kesäisin viinitornissa tuotteisiin pääsee tutustumaan etukäteen maistelun kautta.

Saavutettavuuden kannalta rajoittavana tekijänä korostetaan erityisesti alkoholilainsäädännön merkitystä. Oman tilan ohella Alko on ainut myyntikanava, jonka kautta asiakas voi ostaa tilan alkoholipitoisia tuotteita. Yrityksen toiminnan kannalta merkittävänä parannuksena nähtäisiin se, että tilan tuotteita saisi vapaasti maistattaa asiakkaalle myymälän puolella sen

sijaan että asiakkaan on erikseen ostettava maistiainen anniskelualueelta. Tällöin helpotettaisiin erityisesti asiakkaan ostopäätöksentekoa myymälän puolella.

Haastattelussa yhtenä kysymyksenäni oli *millä keinoin te pyritte tuomaan tähän ydintuotteeseen lisäarvoa*. Selkeyden vuoksi esitin tarkentavan kysymyksen *millä keinoin te näätte että te erottaudutte kilpailijoista*. Hermannin Viinitilalla keskeiseksi seikaksi paljastui kokonaisuuksien hallinta. Tämä tarkoittaa sitä, että tuotteen tulee edustaa niin sisä- kuin ulkopuolelta yrityksessä tärkeinä pidettyjä arvoja; laadukkuutta, korkeatasoisuutta ja paikallisuutta. Tuotekehittelytyön lisäksi tuotteiden ja koko yrityksen ulkoiseen olemukseen ja esiintymiseen kiinnitetään erityistä huomiota. Hermannin Viinitilalla on esimerkiksi käytetty samaa Italiasta tilattavaa erikoispullomallia jo 17 vuoden ajan. Haastateltavan mukaan kapeasta ja korkeasta pullostasta on ehtinyt jo muodostua osa yrityksen brändiä, sillä asiakkaat ovat oppineet yhdistämään pullomallin Hermanniin. Paikallisuutta on puolestaan tuotu esiin tuotteiden nimissä ja etiketeissä, joissa on hyödynnetty karjalaista käsityöperinnettä. Jokaisen tuotteen ympärillä on lisäksi kehitetty oma tarinansa, jonka tarkoituksena on vahvistaa tuotteen itä-suomalaista, karjalaista ja kalevalaista identiteettiä. García-Rosellin ym. (2010) mukaan tuotteen ytimen muodostaa vetoava tarina, joka kytkeytyy osaksi ihmisten elämää, elämisen tapaa ja käytäntöjä. Tuote on osa laajempaa kertomusta, joka parhaimmillaan antaa asiakkaalle mahdollisuuden rakentaa omaa identiteettiään. (García-Rosell ym., 2010.) Hermannin Viinitilan kohdalla tätä tarinaa on rakennettu nimenomaan itäsuomalaisuuden ja karjalaisuuden ympärille.

## 5.2 Tapaus Alahovi

Alahovin Viinitilalla suomalainen viinitila ymmärretään matkailutuotteeksi. Tämä näkyy selvästi myös yrityksen tarjoamissa oheispalveluissa. Siinä missä Hermannin Viinitilalla toimintaa on kehitetty puhtaasti viinintuotannon ympärille, Alahovissa on panostettu selkeästi myös matkailulliseen puoleen. Yrityksen ydintoiminnaksi mainitaan ravintolapalvelut, erityisesti viininmaistelu, jota tarjotaan eniten suhteessa muihin palveluihin. Haastateltava jopa korostaa matkailulla olevan merkittävämpi asema yrityksen toiminnassa kuin itse viinintuotannolla: *Alusta alkaen oli kuitenkin selvillä ja ymmärrys siitä, että tämä ei ole mikään tuotantolaitos vaan matkailupalvelutuote. Siinä samalla myydään näitä jalostettuja tuotteita*. Asiakkaille halutaan luoda puitteet *elämysten* muodostumiselle, minkä vuoksi

maistelun ympärille liitetään usein myös muita palveluja: *Siinä voi esimerkiksi kertoa viineistä ja tuotteista tarkemmin sekä siitä, kuinka viiniä maistetaan. Miten niitä voidaan luonnehtia ja kuinka niitä käytetään.* Lisäksi viininmaistelun nähdään tukevan yrityksen tuotteiden myyntiä, sillä sen avulla asiakas pääsee tutustumaan yrityksen tarjoamiin tuotteisiin etukäteen ja samalla helpotetaan asiakkaan ostopäätöksentekoa myymälän puolella.

Swarbrooken ja Hornerin (2007, s. 54) mukaan matkailussa on erotettavissa erilaisia motivoivia tekijöitä, jotka ohjaavat matkailijoiden ostopäätöksiä. Alahovissa nämä tarpeet painottuvat selkeästi fyysisiin motiiveihin ja tarkemmin sanottuna rentoutumisen tarpeeseen. Toisaalta haastateltava mainitsee asiakkaille olevan myös uteliaisuutta ja halua oppia tietämään lisää suomalaisista viineistä. Tätä voidaan kutsua myös henkilökohtaisen kehittymisen motiiviksi, sillä matkailijan ensisijaisena tavoitteena on joko oman tietämyksen lisääminen tai uuden taidon oppiminen (Swarbrooke & Horner, 2007, s. 54). Beard ja Raghob (1983) ovat kehittäneet matkailijoiden motiivien tarkasteluun erityisen vapaa-ajan motivaatiomallin, jossa motiivit lajitellaan neljään eri tyyppiin; intellektuaaliseen, sosiaaliseen, tietyn taidon hallintaan sekä ärsykkeiden välttelyyn. Intellektuaalisella tasolla motivoituneet yksilöt etsivät vapaa-ajallaan mentaalisia aktiviteetteja, joissa painottuvat esimerkiksi oppiminen, tutkiminen, havaitseminen, ajattelemineen tai kuvittelemineen. Sosiaalisella motiivilla viitataan niihin aktiviteetteihin, joissa painottuvat sosiaaliset perusteet, kuten ystävyys ja ihmisten väliset suhteet sekä tarve muiden ihmisten osoittamaan kunnioitukseen. Tietyn taidon hallintaan puolestaan kuuluvat useimmiten fyysiset vapaa-ajan aktiviteetit, joissa yksilöt pääsevät suorittamaan, hallitsemaan, haastamaan tai kilpailemaan. Lopuksi ärsykkeiden välttelyllä tarkoitetaan yksilön tarvetta paeta ylistimuloivaa elämäntilannetta. Joillekin yksilöille tämä voi tarkoittaa sosiaalisten kontaktien välttelyä ja yksinoloa, kun taas toiset keskittyvät rentoutumiseen ja lepäämiseen. (Beard & Raghob, 1983, Swarbrooken & Hornerin, 2007, s. 54–55 mukaan.) Alahovin kohdalla näistä edellä esitellyistä motiiveista painottuvat erityisesti intellektuaalinen ja ärsykkeiden välttelyn motiivit.

Alahovin Viinitilalla asiakaslähtöisyyden määritelmää lähestytään seuraavanlaisesti: *Asiakas tulee meille rentoutumaan...hänellä täytyy olla sellainen vapautunut, iloinen mieli kun hän meillä on ja lähtee.* Kysyessäni haastateltavalta, kuinka asiakaslähtöisyyttä on pyritty toteuttamaan ydintuotteessa, huomio kiinnittyy palvelun laatuun: *Esimerkiksi se, että eihän se*

*hymy maksa mitään*. Palvelun kannalta keskeisinä tekijöinä nähdään myös *savolaisen huumorin viljely* sekä *molemminpuolinen vuorovaikutus* asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Grönroos (1990) jakaa palvelun laadun kahteen eri ulottuvuuteen; tekniseen laatuun ja toiminnalliseen laatuun. Teknisellä laadulla viitataan palveluprosessin lopputulokseen, kun taas toiminnallisella laadulla tapaan, jolla palvelu tuotetaan asiakkaalle. (Grönroos, 1990, s. 61–62.) Tekninen laatu pitää sisällään paikkaan liittyvät tekijät, palvelun tuottamiseen tarvittavat koneet, laitteet ja välineet sekä erilaiset palveluprosessin toteuttamiseen tarvittavat tekniset ratkaisut. Toiminnalliseen laatuun puolestaan vaikuttavat muun muassa yrityksen palveluilmapiiri, vuorovaikutus muiden asiakkaiden kanssa, asiakkaan oma osaamistaso ja sen huomioiminen sekä palveluhenkilöstön ammattitaito. (Komppula & Boxberg, 2002, s. 42–43.) Lehtinen (1983) mainitsee yhdeksi palvelun laadun ulottuvuudeksi vuorovaikutussuhteen laadun. Tällä hän tarkoittaa joko vuorovaikutussuhteen laatua asiakkaan ja kontaktihenkilön välillä tai vuorovaikutusta asiakkaan ja fyysisen laitteen välillä. Vuorovaikutussuhteen laatu määräytyy vasta asiakkaan osallistuessa palveluprosessiin ja siihen vaikuttavat tekijät ovat sidoksissa asiakkaaseen ja kontaktihenkilöön, heidän näkemyksiinsä ja mielentilaansa. (Lehtinen, 1983, s. 65–66.)

Keskustelun edetessä esitän haastateltavalle kysymyksen *miten te pyritte selvittämään asiakkaan tarpeita ja toiveita*. Alahovissa asiakaspalautteita on kerätty jonkin verran erilaisten harjoitustöiden muodossa, Facebookissa sekä sähköpostin kautta. Pääosin palaute on ollut positiivista, mutta negatiiviseen palautteeseen haastateltava suhtautuu hieman varoen: *Totta kai sitä tulee huonoakin palautetta joskus, mutta jotenkin haiskahtaa, että nämä henkilöt eivät saa kuin huonoa palvelua. Heidän maailmansa on kurjuutta täynnä*. Tämä haastatteluote antaa sellaisen käsityksen, että asiakaspalautteisiin suhtaudutaan yrityksessä hieman varauksella. Plymiren (1991) mukaan asiakkaiden antamiin huomautuksiin tulisi yrityksissä suhtautua mahdollisuutena tehdä asioita toisin. Hänen mukaansa lisääntyneet huomautukset asiakkailta ovat hyödyllisiä ainakin kahdesta syystä. Ensiksi jokainen huomautus on mahdollisuus palvella asiakasta eri tavalla. Tätä kautta saadaan myös potentiaalisia menekkimahdollisuuksia, sillä asiakkaiden antaman palautteen pohjalta voidaan sekä kehittää täysin uusia palveluja että parantaa olemassa olevia. Toiseksi huomautusten korostaminen rakentavana palautteena viestii työntekijöille yrityksen asiakaskeskeisestä kulttuurista. Tällöin asiakkaisiin suhtaudutaan yrityksessä yhteistyökumppaneina, joiden kanssa suhteita halutaan rakentaa ja ylläpitää. (Plymire, 1991, s. 62.) Myöhemmin haastateltava vielä mainitsee, että paras tae asiakastyytyvyydestä on se, että asiakas

kuluttaa yrityksen palveluja yhä uudelleen. Tämä viittaa siihen, että yrityksessä luotetaan vahvasti kokemukseen, jota on hankittu pitkän aikavälin kuluessa. Ajatusta toiminnan kokemusohjautuvuudesta vahvistaa vielä se, että yrittäjät itse valitsevat asiakkaalle maistatettavat tuotteet etukäteen. Tätä haastateltava perustelee sillä, että kokemuksen kautta on opittu tunnistamaan, millaisia tuotteita millekin asiakasryhmälle kannattaa maistattaa:

Ja sitten kun tiedetään, että minkälainen ryhmä on tulossa...onko se naisvaltainen ryhmä ja onko se ikäjakauma minkälainen ja niin edelleen...ja sitten, mitä viiniä sitä tässä nyt tänä päivänä pitäisi myydä niin sitä kautta valitaan maisteluun ne tuotteet. Silläkin pystyy asiakasta manipuloimaan. Mutta yleensä ottaen maistelussa pitää olla vähän makeita tuotteita...sillä lailla, että jos kuivia rupeaa juottamaan mummoille, niin he eivät ole välttämättä niin iloisia.

Edellisen haastatteluotteen perusteella selviää, että palvelun toteutusta pyritään suunnittelemaan etukäteen ryhmäkohtaisesti. Näyttäisi siltä, että maistelupaketin rakentamiseen vaikuttavat erityisesti ryhmän demografiset tekijät, kuten ikä ja sukupuoli. Mielenkiintoista on pohtia, mitä haastateltava tarkoittaa asiakkaan *manipuloinnilla*. Tarkoittaako tämä esimerkiksi sitä, että asiakkaan tarpeita pyritään tietoisesti ohjaamaan tiettyyn suuntaan? Lähdetäänkö tällöin puhtaasti liikkeelle asiakkaan tarpeista vai luotetaanko yrityksessä pikemminkin omaan kokemukseen ja siihen, että tiedetään itse parhaiten, mitä kullekin asiakkaalle kannattaa tarjota? Myöhemmin haastateltava vielä täsmentää, että manipuloinnilla hän viittaa yksinkertaisesti siihen, mitä hän toivoo asiakkaan ostavan viinimyymälästä. Mikäli esimerkiksi varastossa on paljon tuotteita A ja B ja vain vähän tuotetta C, niin tällöin maisteluun valitaan tuotteet A ja B.

Arnouldin ja Pricen (1993) mukaan poikkeukselliselle elämykselle on tyypillistä, että asiakkaiden odotukset palvelua kohtaan ovat usein epäselvät. Tämä johtuu kahdesta syystä. Ensiksi, asiakkaat odottavat kokevansa poikkeuksellisen elämyksen aikana voimakkaita tunteita, mutta eivät useinkaan tiedä, mitkä kulutusvaihtoehdot tuottavat niitä. Tämä puolestaan johtuu osittain siitä, että eri tiedonlähteissä on tarjolla varsin vähän informaatiota eri kulutusvaihtoehdoista ja niiden loppuseurauksista. Lisäksi tämän kaltaisia elämyksiä on

vaikea ennakoida, sillä ne tapahtuvat vuorovaikutuksessa muiden osanottajien kanssa. Tällöin omaa käyttäytymistä ja muiden reaktioita on vaikea ennustaa. (Arnould & Price, 1993, s. 25–26.) Toiseksi, poikkeukselliset elämykset ovat luonteeltaan spontaaneja eikä niitä voida harjoitella etukäteen (Abrahams, 1986, Arnouldin & Pricen, 1993, s. 26 mukaan). Juuri spontaanisuus erottaa poikkeuksellisen elämyksen jokapäiväisistä rutiineista ja tekee siitä erityisen (Arnould & Price, 1993, s. 26). Hermannin Viinitilan haastattelussa paljastui asiakkailta olevan usein melko vähän aikaisempaa kokemusta suomalaisista viinitiloista ja marjaviineistä. Tämä puolestaan ilmenee siten, että asiakkaalla ei välttämättä ole erityisiä odotuksia palvelua kohtaan hänen saapuessaan yritykseen. Ilmeisesti Alahovin tapauksessa tilanne on samanlainen. Tämä osaltaan selittää myös haastateltavan kommenttia asiakkaan manipuloinnista. Voidaan ajatella, että maistelupaketin rakentaminen on haluttu jättää yrittäjien vastuulle, sillä asiakkaiden vähäinen tietämys marjaviineistä vaikeuttaisi elämyksen muodostumista. Toisaalta haastateltava myös mainitsee suomalaisilla olevan edelleen voimakkaita ennakkoluuloja marjaviinejä kohtaan. Tästä huolimatta valtaosa yrityksen asiakaskunnasta muodostuu vakioasiakkaista. Tämä osoittaa sen, että asiakkaiden negatiivisista ennakkokäsityksistä huolimatta lopullisista kokemuksista on muodostunut niin positiivisia ja mieleenpainuvia, että asiakkaat saapuvat yritykseen yhä uudelleen.

### 5.3 Tapaus Mustila

Mustilan viinitilan ydinpalvelu perustuu viinin vähittäismyyntiin. Vaikka ravintolapalvelut ja erityisesti viininmaistelu ovat keskeinen osa yrityksen toimintaa, niiden ensisijainen tarkoitus on tukea viininmyyntiä. Mustilassa tilanne eroaa lähtökohtaisesti muista edellä esitellyistä viinitiloista siten, että jo ennen varsinaisen viinitilan perustamista Mustila oli merkittävä matkailukohde kotimaassa. Haastateltavan mukaan *aikanaan lähettiin liikkeelle nimenomaan siitä, että haluttiin luoda yks lisäelementti tähän Mustilan kokonaisuuteen*. Alahovin tavoin Mustilassa suomalainen viinitila ymmärretään matkailutuotteeksi, minkä vuoksi ydintoiminnan ympärille on kehitetty monenlaista oheisaktiviteettia. Haastateltava kertoo, kuinka muiden oheispalvelujen tarkoituksena on tehdä matkailukohteesta entistä houkuttelevampi:

yks tosiasia on se, että ihmiset... ei varsinkaan tota niin yksityisautoillessaan löydä jarrupoljinta yhden asian takia vaan mitä enemmän meillä on eri alan



toisiinsa hyvin sopivia houkutuksia niin todennäkösempää on että se jarrupoljin löytyy.

Edellinen haastatteluote kuvastaa hyvin sitä tapaa, jolla suomalaista viinitilaa on pyritty kehittämään Mustilassa. Siinä missä Hermannin Viinitilalla ei ole *rönsyilty* vaan on haluttu keskittyä puhtaasti viinintuotantoon, Alahovin ja Mustilan viinitiloja on kehitetty enemmän matkailun ehdoilla. Nämä tapauskohtaiset erot tulevat hyvin esiin myös siinä arvossa tai hyödyssä, jota asiakkaille halutaan tarjota. Hermannin viinitilalla asiakasarvon nähdään perustuvan erityisesti tuotteiden ominaisuuksiin, kuten laadukkuuteen ja ainutlaatuisuuteen. Tällöin voidaan todeta, että asiakasarvo on vahvasti kytköksissä yrityksen strategiseen valintaan, joka tässä tapauksessa edustaa erikoistumista (ks. Porter, 2004). Vastaavasti Alahovissa ja Mustilassa asiakasarvo painottuu selkeästi tiettyyn tarpeeseen, jota palvelun keinoin halutaan tyydyttää.

Mustilassa asiakkaalle halutaan tarjota *aitoon, puhtaaseen marjaan perustuva makuelämys*. Haastateltavan mukaan asiakkaat saapuvat Mustilaan juuri *elämysten* ja *herkuttelun* toivossa. Puhtaus, aitous ja kotimaisuus ovat niitä avainsanoja, joiden avulla näihin tarpeisiin halutaan vastata. Ahon (2001) mukaan elämykselle ominaista on, että se aiheuttaa kokijalleen usein pidempiaikaisen henkisen jälkivaikutelman. Elämykset voidaan hänen mukaansa jakaa karkeasti kolmeen eri tyyppiin riippuen siitä, millaista mielihyvää lomalta haetaan. Tällöin voidaan erottaa elämysten *fyysinen, sosiaalinen* ja *mentaalin* aspekti. Fyysisiä elämyksiä tarjoavat erilaiset fyysiset, kehon tuntemat aktiviteetit, kuten hemmotteluhoidot, syöminen ja ratsastus. Sosiaalisissa elämyksissä korostuvat sosiaaliset suhteet, kuten perheen ja ystävien tapaaminen tai uusiin ihmisiin tutustuminen. Mentaalisia elämyksiä ovat esimerkiksi kulttuuriin, taiteeseen tai henkisyteen liittyvät kokemukset. (Aho, 2001, s. 36.) Sekä Mustilassa että Hermannissa pääpaino on erityisesti elämysten fyysisessä aspektissa (uusien makuelämysten saaminen, herkuttelu), mutta voidaan olettaa, että myös muita elämystyyppisiä esiintyy vaihtelevassa määrin. Myös Alahovin kohdalla korostuu selkeimmin elämyksen fyysinen aspekti. Tosin pääpaino on tällöin asiakkaan rentoutumisessa.

Mustilassa asiakaslähtöisyyttä toteutetaan tuotteiden räätälöinnissä:

Se että aikanaan kun tää toiminta alko niin ensimmäiset tuotteet lähetettiin kehittämään niin että analysoitiin meidän keskivertokävijä ja räätälöitiin nää tuotteet sille kohderyhmälle ja yhä edelleenkin ne tuotteet on meidän ehdottomasti myydyimmät

Haastateltava kuvailee yrityksen keskivertokävijäksi *kesäisellä bussiretkellä oleva rouvashenkilö ja bussissa keski-ikä on päälle 70*. Tätä tietoa hyödyntäen tuotekehittämissä lähdettiin liikkeelle siitä, että ensimmäiset asiakkaille tarjottavat tuotteet olivat makeita viinejä. Tuotevalikoimaa on sittemmin laajennettu muuttuneiden makutottumusten ja uusien asiakasryhmien myötä: *Kyllä tänä päivänä meidän tota niin tuotevalikoima on sen verran laaja, että sieltä löytyy jokaselle jotakin et siinä mielessä löytyy kyllä tuote jokaselle asiakkaalle*. Haastateltava mainitsee esimerkkinä lapset, joiden tarpeita varten yrityksessä on kehitetty *aidosta mansikasta valmistettu mansikkalimppari*. Palvelun laadun parantamiseksi, yrityksen tulisi tarjota palautteenantomahdollisuuksia niille, jotka voivat vaikuttaa palvelun laatuun (Normann, 2000, s. 202). Mustilassa asiakaspalautteita on kerätty eri yhteyksissä, erityisesti erilaisten tapahtumien yhteydessä. Samalla haastateltava kuitenkin kertoo, että helpoimmin asiakkaiden tarpeita ja toiveita saadaan selvitettyä lukemalla ja analysoimalla kuukausittain seurattavia myyntitilastoja. Tällöin saadaan melko hyvä käsitys siitä, *miten se asiakas myymälän sisällä äänestää jaloillaan*. Kysyessäni haastateltavalta, miten näihin tarpeisiin ja toiveisiin pyritään reagoimaan, hän vastaa näin: *Mitottamalla tuotantoa kysynnän mukkaan*. Tämän lisäksi asiakkaiden esittämien toiveiden pohjalta, yrityksen tuotevalikoimaa on ajoittain täydennetty uusilla tuotteilla. Asiakkaat ovat yrityksille tärkeitä tiedonlähteitä, sillä heillä on usein ensisijaista tietoa koskien palvelun laatua ja kehittämismahdollisuuksia (Bettencourt, 1997, s. 386).

Haastattelun jatkuessa keskustelumme etenee ydintuotteen saavutettavuuteen. Haasteltavan mukaan yrityksen tuotteiden ja palveluiden saavutettavuuden kannalta ongelmallisin tekijä liittyy Suomen tiukkaan tilaviinilakia koskevaan lainsäädäntöön. Haastateltava kertoo, kuinka *saavutettavuutta pyritään helpottamaan kaikin keinoin, mitä laki sallii ja niitä on valitettavan vähän*. Jotta asiakkaalle voitaisiin tarjota edellytykset makuelämyksen muodostumiselle, viininmaistelutilaisuus aloitetaan aina esittelyosuudella, jonka tarkoituksena on antaa

asiakkaille riittävästi tietoa yrityksen tarjoamista tuotteista. Haastateltava kuvailee esittelyä näin: *kyllähän tää on tämmöstä...miten mä sanosin...matkasaarnaajan tehtävää edelleen samanaikaisesti että tämmöstä suomalaisen viinin ilosanoman levittämistä samalla kun puhutaan omista tuotteista ja tuotteitten esittelystä.* Viininmaistelussa asiakkaat pääsevät osallistumaan palvelun räätälöintiin siten, että he saavat itse valita tuotevalikoimasta mieluisensa maisteltavat tuotteet. Tämä toimintamalli tukee asiakaslähtöistä ajattelua, sillä palvelun toteutuksessa lähdetään liikkeelle asiakkaan tarpeista ja toiveista. Toisaalta haastateltava toteaa, että *kokemu asiakaspalvelija osaa sitte myös asiakkaitten valintoja ohjailla.* Tämän pohjalta muodostuu hieman ristiriitainen käsitys siitä, kuinka asiakaslähtöisyys ymmärretään yrityksessä. Vaikka asiakaslähtöisyyden merkitystä korostetaan erityisesti tuotteiden räätälöinnissä, vaikuttaa kuitenkin siltä, että asiakaskeskeisyys ei aivan kaikilta osin toteudu. Tämä voi osittain johtua siitä, että pienellä tilalla on käytössään rajalliset resurssit, mistä johtuen asiakkaiden eduista joudutaan jossain määrin myös luopumaan. Toisaalta kuten edellisistä tutkimustapauksista kävi ilmi, myös Mustilan kohdalla kyse voi olla siitä, että asiakkailta ei ole riittävästi aikaisempaa kokemusta marjaviineistä. Koska asiakkaiden vähäinen tietämys marjaviineistä voi osaltaan vaikeuttaa elämyksen muodostumista, palveluntarjoajan tehtävänä on helpottaa tämän elämyksen muodostumista neuvomalla ja ohjailemalla asiakkaan valintoja.

Kysyessäni haastateltavalta, minkä hän arvelee olevan *suomalaisten ensisijainen motiivi vieraillla suomalaisilla viinitiloilla*, hän vastaa hyvin selkeästi: *kotimaisen marjan arvostus.* Tämä viittaa toisaalta ihmisten lisääntyneeseen kiinnostukseen lähi- ja luomuruokaa kohtaan että ruokamatkailuun kasvavana trendinä. Mustilan lisäksi myös Hermannin viinitilalla lähi- ja luomuruoka oli yksi hyvin selkeästi esiin noussut teema. Yhtenä merkittävänä tekijänä ruokamatkailun suosion kasvussa voidaan pitää Slow Food -aatteen leviämistä. Slow Food -liike perustettiin Italiassa vuonna 1986 vastaiskuna globalisaatiolle ja massatuotannolle. Liikkeen tarkoituksena on kehottaa ihmisiä ”hitaaseen syömiseen” sekä vastustaa nykymaailmalle ominaista, nopeatempoista elämää. (Croce & Perri, 2010, s. 4.) Samalla halutaan torjua monikansallisten yritysten valtaa ruokamarkkinoilla ja maatalouden teollistumista sekä toisaalta edesauttaa ruoan paikallisuuden ja alueellisen identiteetin arvostusta. Liikkeen mukaan jokaisella yksilöllä on oikeus nauttia hyvästä ja puhtaasta ruoasta, mutta myös vastuu ruokaperinnön, perinteiden ja kulttuurin ylläpitämisestä. (Our philosophy...). Voidaan lisäksi olettaa, että erilaiset ruoan puhtauteen liittyvät kriisit, kuten hullun lehmän tauti sekä ulkomaisten pakastemarjojen aiheuttamat virusepidemiat Suomessa,

ovat lisänneet ihmisten arvostusta kotimaisuutta ja lähellä tuotettua ruokaa kohtaan. Ihmisten kasvavaa kiinnostusta gastronomisia elämyksiä kohtaan vahvistaa vielä se, että aikaisemmin Mustilaan saavuttiin muista syistä. Tällöin matkan ensisijainen syy liittyi viinitilan sijaan pikemminkin puutarhan ihailuun ja taimitarhassa vierailuun. Haastateltavan mukaan tilanne on nykyään toisenlainen:

Nyt tänä päivänä yhä tärkeämmässä roolissa on se, että tullaan viinimyymälän takia ja tehdään sitte vaikka pihaan tarvittavien kukkasten ostokset siinä samalla elikkä se ensijainen syy, miksi Mustilassa pysähdytään ei välttämättä aina ookaan se puutarha vaan se saattaaki olla tän meidän tuotteitten syy.

Quan ja Wang (2004) toteavat, että ruokaan liittyvistä kokemuksista voi toisinaan muodostua matkan kohokohtia. Heidän mukaansa matkailijan kokemukset voidaan jakaa huippu- ja sivukokemuksiin. Huippukokemuksilla viitataan niihin vetovoimatekijöihin, jotka muodostavat perustan matkan pääasiallisille motiiveille. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi kulttuuri, historia, taide sekä luontoon ja ilmastoon liittyvät attraktiot. Vastaavasti sivukokemusten tarkoituksena on tyydyttää matkailijan perustarpeita, kuten syömistä, nukkumista tai kuljetusta. Ruoka ja juoma rinnastetaan hyvin usein juuri edellä mainittuun kokemuksen ulottuvuuteen. Raja huippu- ja sivukokemusten välillä on kuitenkin häilyvä ja tietyissä tapauksissa sivukokemukset voivat muuttua huippukokemuksiksi. Tällöin myös ruokaan liittyvistä kokemuksista voi muodostua matkan kohokohtia. Ruokakokemusten muuttumista huippukokemuksiksi edesauttavat *motivaatio* ja *muistettavuus*. (Quan & Wang, 2004, s. 297–302.)

Tietyissä tapauksissa ruoka toimii pääsääntöisenä *motiivina* matkalle lähtöön. Tällaisia matkustamisen muotoja ovat esimerkiksi gastronominen matkailu, ruokafestivaalit, viinimatkailu sekä muut ruokaan liittyvät tapahtumat. Näissä tapauksissa ruoka toimii joko kohteen pääasiallisena attraktiona tai osana kohteen vetovoimaisuutta yhdessä muiden attraktioiden, kuten maiseman ja nähtävyyksien kanssa. Toisinaan ruokaan liittyvät kokemukset voivat olla niin nautinnollisia ja mieleenpainuvia, että niistä muodostuu matkan huippukokemuksia. (Quan & Wang, 2004, s. 302–303.) Mustilan kohdalla vaikuttaisi siltä, että juuri *muistettavuus* on se tekijä, mikä saa ihmiset matkustamaan kohteeseen yhä

uudelleen. Alun perin kun Mustilassa vierailtiin muista syistä, ihmisten kokemukset viinitilasta ja sen tarjoamista tuotteista ja palveluista olivat niin positiivisia ja mieleenpainuvia, että vähitellen viinitilalla vierailusta alkoi rakentua ensisijainen motiivi matkustaa kohteeseen.

Tässä analyysiluvussa olen käsitellyt asioita, joita haastateltavat toivat esiin asiakaslähtöisyydestä puhuessaan tuotteen palvelukonseptista. Ensimmäiseksi haastateltavat kertoivat siitä tarpeesta tai hyödystä, jota tuotteen tai palvelun keinoin halutaan tyydyttää. Hermannin Viinitilalla asiakasarvo liittyi selkeästi tuotteisiin ja niiden ominaisuuksiin. Erityisesti sanat laadukkuus ja ainutlaatuisuus toistui haastattelun aikana useaan otteeseen. Lisäksi tuotteiden nähtiin vastaavan hyvin ihmisten kasvavaan kiinnostukseen lähi- ja luomuruokaa kohtaan. Vastaavasti Alahovissa ja Mustilassa asiakasarvossa painottui tietty aineeton tarve, jota palvelun avulla pyritään tyydyttämään. Alahovissa asiakkaille halutaan tarjota puitteet rentoutumiselle, kun taas Mustilassa korostetaan aitoon, kotimaiseen marjaan perustuvaa makuelämystä. Näitä tapauskohtaisia eroja voidaan selittää tavalla, jolla yritykset ovat kehittäneet liiketoimintaansa. Hermannissa on haluttu keskittyä puhtaasti viinintuotantoon, minkä vuoksi matkailupalveluihin ei ole juurikaan panostettu. Sen sijaan Alahovin ja Mustilan viinitiloilla matkailulla nähtiin olevan tärkeä asema yritysten toiminnassa. Tämän vuoksi myös toimintaa on täydennetty erilaisilla oheispalveluilla ja -aktiviteeteilla.

Asiakaslähtöisyys ymmärrettiin jokaisessa tutkimustapauksessa asiakkaalle tekemisenä ja asiakkaan tarpeiden huomioimisena. Käytännön tasolla asiakaslähtöisyyttä on pyritty toteuttamaan erityisesti tuotteiden ja palvelujen räätälöinnissä. Jokaisessa yrityksessä on lisäksi kerätty jonkin verran asiakaspalautteita. Asiakkaiden antamaan palautteeseen suhtauduttiin pääosin positiivisesti ja mahdollisuutena kehittää omaa toimintaa entistä asiakaslähtöisemmäksi. Toisaalta yhdessä tapauksessa asiakkaiden antamaan negatiiviseen palautteeseen suhtauduttiin hieman varauksella, mikä voi osittain johtua siitä, että yrityksessä asiat on totuttu tekemään vahvaan kokemuspohjaan luottaen. Vaikka räätälöinti koettiin tärkeäksi osaksi pienten yritysten toimintaa, haastatteluissa selvisi myös räätälöinnillä olevan rajansa. Erityisesti ajan ja oman jaksamisen puute koettiin ongelmallisiksi. Lisäksi asiakkaiden vähäinen kokemus marjaviineistä asetti omat haasteensa tuotekehittelytyölle. Saavutettavuutta ajatellen tärkeänä pidettiin erityisesti sitä, että asiakkaille annetaan tarpeeksi

informaatiota yrityksen tarjoamista tuotteista. Vastaavasti jokainen haastateltava mainitsi Suomen alkoholilakia koskevan lainsäädännön rajoittavan yritysten tuotteiden ja palvelujen saavutettavuutta merkittävästi.

## 6. PALVELUPROSESSI

Tehdessäni haastatteluja huomasi, kuinka eri tavalla haastateltavat suhtautuivat siihen, pitäisikö suomalaista viinitilaa kehittää puhtaasti viinintuotannon ympärille vai tarvitaanko toiminnan tukemiseksi myös muita oheispalveluja. Yhdessä tapauksessa haluttiin keskittyä yksinomaan viinintuotantoon, mikä näkyi selkeästi myös tarjottavissa oheispalveluissa. Muissa tapauksissa toimintaa oli täydennetty erilaisilla oheispalveluilla ja aktiviteeteillä. Aalahovin viinitilan haastattelussa matkailulla nähtiin olevan jopa merkittävämpi asema yrityksen toiminnassa kuin viinintuotannolla. Tämä näkyy siinä, että matkailijoille on tarjolla hyvin monenlaisia elämyspalveluja, esimerkiksi savolaismalliset olympialaiset. Keskityn seuraavassa analyysiluvussani siihen, millaisia asioita haastateltavat tuovat esiin asiakaslähtöisyydestä puhuessaan palveluprosessista. Palveluprosessilla viitataan niiden toimintojen ketjuun, joiden on toimittava moitteettomasti, jotta palvelu voidaan tuottaa. Palvelun luonteesta johtuen nämä toiminnot muuttuvat todellisiksi vasta asiakkaan osallistuessa palvelun tuotantoon. (Edvardsson & Olsson, 1999, s. 405–406.) Palveluprosessissa olevia toimintoja voidaan tarkastella myös palvelumoduuleina. Nämä moduulit toimivat edellytyksinä asiakkaan odottaman arvon muodostumiselle. (Komppula & Boxberg, 2002, s. 24.)

### 6.1 Tapaus Hermannin

Hermannin Viinitilan päätuotteita ovat tilalla tuotetut tilaviinit ja kuohuviinit. Koska tuotesitely on erottamaton osa tuotteita ja niiden myyntiä, sitä voidaan tarkastella yrityksen *ydinpalveluna*. Yrityksen asiakasarvon nähdään perustuvan laadukkaisiin ja ainutlaatuisiin, puhtaista kotimaisista raaka-aineista valmistettuihin tuotteisiin, jotka toimivat hyvinä lahjaideoina ja kotiinviemisinä sekä tarjoavat asiakkaille uudenlaisia makuelämyksiä ja mielihyvän tunteita. Tarjottavat oheispalvelut on pyritty rakentamaan tämän edellä esitellyn ajatuksen mukaisesti. Haastateltavan mukaa tilalla ei ole lähdetty *rönsyilemään* vaan ajatuksena on ollut tarjota sellaisia palveluja, jotka ovat vahvasti kytköksissä yrityksen ydintoimintaan. Yrityksen peruspalveluiksi mainitaan *viinimyymälä* ja *viinitorni*. Näiden lisäksi tilalla toimii yrityspaketteihin erikoistunut *liikelahjapuoli*. Liikelahjapuoleen kuuluu myös *erikoisetikettipalvelu*, jonka kautta yritykset voivat ostaa mieleisillään etiketeillä varustettuja pulloja. Tilalla vieraileville ryhmille järjestetään *tilaesittelyjä*. Matkailutuotteen

palveluprosessiin voi sisältyä myös muiden yritysten tarjoamia palvelumoduuleja (Komppula & Boxberg, 2002, s. 24). Hermannin Viinitilan kohdalla muut tarvittavat oheispalvelut, kuten majoitus- ja ravitsemuspalvelut, hankitaan lähialueen muilta yhteistyökumppaneilta. Valintaa perustellaan sillä, että yrityksessä ei ole haluttu profiloitua perinteiseen *maatilamatkailujuttuun*.

Asiakaslähtöisyyttä on mahdollisuuksien mukaan pyritty toteuttamaan myös muissa oheispalveluissa. Haastateltava mainitsee esimerkkinä viinitornin, jota on jo 17 vuoden ajan kehitetty asiakkaiden toiveiden pohjalta. Erikoisetikettipuolella koneiden suorituskykyä on parannettu asiakkaiden vaatimustason muuttuessa. Yhteistyökumppaneiden valintaa perustellaan yrityksessä kokemuksella. Pitkän ajan kuluessa on opittu tunnistamaan yritykset, joissa palvelun laadun tiedetään olevan hyvää. Haastateltava toteaa, että yhteistyökumppaneiden osalta valinnanvaraa ei juuri ole, sillä Ilomantsi on pieni kunta. Toisaalta pienen paikkakunnan vahvuutena pidetään sitä, että paikalliset toimijat tuntevat hyvin toisensa, jolloin tiedetään, millaista laatua keneltäkin voi odottaa, eikä varsinaista laadunvalvontaa yhteistyökumppaneiden kanssa tarvita. Paikallisten toimijoiden vähäisyydestä johtuen yhteistyöverkostoa on laajennettu myös paikkakunnan ulkopuolelle, jopa Italiaan asti. Asiakkaiden tarpeisiin vastaamisena nähdään myös se, että yrityspaketteihin liitettävät muut ruokatuotteet hankitaan lähialueen muilta pientuottajilta. Näiden tuotteiden valintaa ohjaavat tietyt kriteerit, jotta ne sopisivat mahdollisimman hyvin Hermannin viinitilan kokonaisuuteen: *et sen pitää olla tietyn tyylinen se tuote vaikka se sisältö, ulkomuoto, toimitusvarmuus kaikki tällanen*.

Jotta asiakkaan odottama arvo voisi toteutua, yrityksen tulee suunnitella huolella kaikki ne mikroprosessit ja yksittäiset aktiviteetit, joita palvelun toteutumiseksi tarvitaan (Edvardsson & Olsson, 1999, s. 406). Komppulan ja Boxbergin (2002, s. 22) mukaan näiden toimintojen pohjalta voidaan laatia tuotanto- ja kulutuskaavio, jossa kuvataan kaikki ne toiminnot ja prosessit, joita asiakas suorittaa ja käy läpi palvelun eri vaiheissa. Hermannin Viinitilalla palvelujen toteutusta varten ei ole laadittu erityisiä kaavioita, mutta esimerkiksi tilaesittelylle on olemassa oma peruskuvionsa, jota räätälöidään aina tapauskohtaisesti ryhmän tarpeiden ja mielenkiinnon kohteiden mukaisesti:



mut kyl se aika pitkälle ku mietitään joku tilaesittely et miten se peruskuvio mennee. Tiestysti seki on aina vähän ryhmän mukaan niinku improvisoidaan että ei sitä väkisin jonkun tietyn sabluunan mukaan mennä jos näyttää että ryhmän kanssa joku toinen systeemi toimii paremmin. Mutta siinä voi olla joku semmonen perusohjenuora on aika tarkkaanki mietitty, miten se homma mennee eteenpäin.

Sen sijaan että palveluja suunniteltaisiin ja toteutettaisiin tarkalleen tietyn kaavion mukaan, tilaa halutaan antaa improvisoinnille ja räätälöinnille. Ilmeisesti tällainen toiminta on tyypillisempää pienille yrityksille, joissa henkilökuntaa on vähän ja raja toimi- ja vastuualueiden välillä on häilyvä. Tilanne on usein toisenlainen suuremmissa yrityksissä, joissa henkilökuntaa on paljon ja useat eri toimiyksiköt osallistuvat yhdessä palvelun toteutukseen. Tällöin vaarana on, että jokaisessa yksikössä huolehditaan vain omista vastuualueista, jolloin koko organisaatiota koskevat tavoitteet jäävät toteutumatta (Edvardsson & Olsson, 1999, s. 406). Pienissä yrityksissä tätä riskiä ei useinkaan ole, sillä työyhteisö on tiivis ja jokainen tietää, mitä palvelun toteutus keneltäkin vaatii: *Jokainen tietää, miten homma tapahtuu, miten paljon mihinkin työvaiheeseen tarvii aikaa varata. Ja siihen sit pyritään et mitä luvataan niin siitä sit pidetään kiinni ihan kaikessa.* Zeithamlin, Parasuramanin ja Berryn (1990) toteuttamassa tutkimuksessa selvitettiin kuluttajien näkemyksiä palvelun laadusta. Tämän tutkimuksen mukaan palvelun laadun kannalta tärkeintä on, että asiakkaille annetut lupaukset pyritään joko toteuttamaan tai ylittämään. (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990, s. 18.) Hermannin Viinitilalla tämä ymmärretään siten, että asiakkaalle ei luvata *kuuta taivaalta* vaan tarjotaan sellaista, mitä pystytään toteuttamaan. Tällöin varmistetaan, että asiakkaat pysyvät tyytyväisinä. Erityisesti pienen yrityksen kilpailuvalttina pidetään *toimitusvarmuutta*.

Haastattelussa selviää, että palvelun toimivuuden kannalta keskeisimpänä tekijänä pidetään *ennakointia*. Haastateltava kertoo, kuinka ennakoinnin avulla esimerkiksi varmistetaan, että tavara ei lopu varastosta kesken. Ennen ryhmien saapumista työntekijöille nimetään varahenkilöt mahdollisten sairastapausten tai muiden poissaolojen varalle. Tällöin vältytään siltä, että ryhmää ei tarvitse käännättää pois. Ennakointi nähdään parhaana keinona myös erilaisten ongelmatilanteiden ehkäisyssä. Samalla haastateltava kuitenkin kertoo, että *sitä on niin monenlaisia juttuja sattunu et lähes kaikkeen on joku valmis juttu olemassa takaraivossa.*

Palvelun laadun varmistamiseksi yrityksen tulisi tunnistaa ne mahdolliset virhekohtat, joita palvelun tuotantoprosessin aikana saattaa ilmetä. Hyvä työkalu näiden virheiden tunnistamiseen on lohkokaavio, toiselta nimeltään palvelujen tuotanto- ja kulutuskaavio, jossa kuvataan sekä asiakkaan näkyvissä että näkymättömissä tapahtuvat prosessit. (Lovelock, Vandermerwe & Lewis, 1999, s. 492–494.) Hermannissa palvelujen suunnittelussa ei ole hyödynnetty tällaisia kaavioita vaan toimintaa ohjaa vahva kokemuspohja. Sen sijaan tuotantopuoli on hyvin pitkälle prosessoitu ja tuotannossa tapahtuvat virheet pyritään ennaltaehkäisemään tarkalla dokumentoinnilla. Virheiden sattuessa tehdään tarkka analyysi siitä, miksi ja miten nämä virheet ovat päässeet tapahtumaan. Samalla opitaan lisää marjaviineistä ja viedään alan tuotekehittelyä eteenpäin. Tällainen toiminta on elintarvikealalla toimiville yrityksille välttämätöntä, sillä lainsäädäntö edellyttää elintarvikealan toimijoilta kirjallisen omavalvontasuunnitelman laatimista ja toteuttamista. Omavalvonnan toteuttamisen pääasiallisena tarkoituksena on hallita toimintaan liittyviä elintarvikehygieenisiä riskejä, mutta samalla se on myös yhteinen väline yrityksen tuotteiden ja toiminnan kehittämisessä. (Omavalvontasuunnitelma...).

Palvelujen ja kulutustuotteiden laadun määrittäminen eroavat merkittävästi toisistaan johtuen siitä, että palveluja tuotetaan, kulutetaan ja arvioidaan eri tavoin kuin fyysisiä tuotteita. Palvelut erottuvat fyysisistä tuotteista kolmen pääasiallisen tekijän vuoksi. Ensimmäinen tekijä liittyy palvelujen *aineettomuuteen*. Toisin kuin tavarat, palvelut perustuvat suorituksiin ja kokemuksiin, eikä niiden laatua voida samalla tavoin mitata, testata tai varmentaa kuin fyysisten tavaroiden. Toiseksi palvelut eivät ole koskaan identtisiä keskenään vaan ne vaihtelevat tuottajasta tuottajaan, kuluttajasta kuluttajaan ja päivästä päivään. Tästä johtuen palvelut ovat *heterogeenisiä*. Lopuksi palvelujen tuotanto ja kulutus ovat aina *erottamaton* osa toisiaan. Asiakkaille palvelun laatu määrittyy palveluprosessissa. Toisin kuin fyysisissä tuotteissa, laatu ei sisälly palveluun vaan palvelut ovat lopputulosta asiakkaan ja palveluntarjoajan välisestä vuorovaikutuksesta. (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990, s. 15.)

## 6.2 Tapaus Alahovi

Alahovin Viinitilalla ydinpalvelu rakentuu viininmaistelun ympärille. Haastateltavan mukaan Alahoviin tullaan ensisijaisesti rentoutumaan, minkä vuoksi asiakkaille halutaan tarjota

puitteet tämän tarpeen toteutumiseksi. Verrattuna muihin tässä tutkimuksessa mukana olleisiin viinitiloihin, Alahovissa matkailun merkitystä osana yrityksen liiketoimintaa tuodaan selkeimmin esille. Tämä näkyy hyvin myös tarjottavissa oheispalveluissa. Haastateltava kertoo, että liikevaihdollisesti suurin merkitys on *ravintolapalveluilla* sekä *viinimyymälällä*: *Että ne nyt ehkä on meillä ravintola ja viinimyymälä 80 prosenttia meidän myynnistä. 20 prosenttia on sitten siiderinmyyntiä, vähittäiskauppaa ja Alkon myyntiä ja tätä rahtimehustusta.* Näiden palvelujen lisäksi yrityksessä on panostettu myös erilaisiin elämyspalveluihin. Tällaisia palveluja ovat esimerkiksi isommille ryhmille järjestettävät leikkimieliset *savolaismalliset olympialaiset*, *luontopolku*, koko perheelle ja erityisesti lapsille suunnatut *perheteatteri* ja *kotieläinpuisto*, *metsästysretket* sekä *marjaviinin valmistuksen esittely*. Kesäisin yrityksessä tarjotaan puitteet erilaisten perhejuhlien, kuten häiden ja syntymäpäivien sekä tapahtumien, kuten yritysten virkistytymispäivien järjestämiselle. Tärkeä osa yrityksen toimintaa ovat kesäisin viinitilalle järjestettävät laivamatkat, jotka toteutetaan yhteistyössä Kuopion Roll Risteilyjen kanssa.

Haastateltava kertoo, että palvelujen vaihtelevuudella on haluttu tarjota asiakkaille *valinnanvaraa*. Monipuolisella tarjonnalla pyritään lisäksi varmistamaan, että jokaisen asiakkaan, kuten lasten tarpeisiin kyetään vastaamaan. Tämä tukee Smithin (1994) ajatusta *valinnanvapaudesta*. Smithin mukaan matkailijan tyytyväisyyden varmistamiseksi matkailutuotteen yhtenä elementtinä on tarjota matkailijalle sopiva määrä vaihtoehtoja, joiden välillä hän voi tehdä valintaa. (Smith, 1994, s. 589.) Haastattelussa selviää, että palvelujen suunnittelussa lähdetään liikkeelle asiakkaan toiveista, mutta kokonaisuuden rakentamisesta vastaa kuitenkin palveluntarjoaja. Tällöin esimerkiksi viininmaistelupaketin rakentaminen on täysin palveluntarjoajan vastuulla. Lengnick-Hall (1996) väittää, että asiakaslähtöisyys ei täysin toteudu, mikäli yrityksessä keskitytään vain vastaamaan asiakkaan esittämiin mieltymyksiin. Sen sijaan hän ehdottaa, että asiakaslähtöisyyteen pyrkivässä yrityksessä tulisi löytää keinoja, joilla asiakasta voitaisiin tukea kanssatuottajuuteen. (Lengnick-Hall, 1996, s. 816.) Prahaladin ja Ramaswamyn (2004) mukaan arvon on perinteisesti ajateltu muodostuvan markkinoiden ulkopuolella yrityksen suorittamien toimintojen seurauksena. Arvonluonti on asiakkaista riippumaton prosessi ja asiakkaiden rooli painottuu lähinnä arvonvaihto- ja kulutusprosesseihin. Tämä yrityskeskeinen ajattelutapa on vähitellen korvautunut kanssatuottajuutta korostavalla ajattelutavalla. Kanssatuottajuudessa yritys ja asiakkaat tuottavat arvoa yhdessä kaksisuuntaisessa vuorovaikutusprosessissa. Jokainen kanssatuottajuusprosessi on yksilöllinen, minkä vuoksi arvoa ei voida tuotteistaa tavaroiden

tapaan. Jokaisen arvonluontiprosessin tarkoituksena on tuottaa yksilöllistä arvoa asiakkaalle. (Pralhad & Ramaswamy, 2004, s. 6–9.)

Alahovin kohdalla asiakkaiden panosta on hyödynnetty jonkin verran esimerkiksi tuotteiden testauksessa ja valikoinnissa. Varsinaiseen palvelujen suunnitteluun ja kehittämistyöhön asiakkaat eivät kuitenkaan osallistu. Haastateltava perustelee asiaa näin:

liian usein esimerkiksi ravintola-alalla tai matkailualalla niin, jos on hyvä tuote niin mitä ei tarvitsisi korjata, niin sitä lähdetään kuitenkin korjaamaan. Että sitten jos sinulla on hyvä tuote, niin parempi että sinä et tee sille mitään. Ehkä voit vähän viilata sitä, mutta ei mitään radikaalia muutosta.

Tämän pohjalta voidaan päätellä, että yrityksessä asiat on totuttu tekemään omalla tavalla ja rutiininomaisesti. Haastatteluotteesta saa helposti sellaisen käsityksen, että muutoksiin suhtaudutaan yrityksessä hieman vastahakoisesti. Tämä voi osittain johtua siitä, että Alahovissa tilaviinointiin suhtaudutaan pitkälti oman elämäntavan tukemisena ja harrastustoimintana, minkä vuoksi toimintaa on haluttu kehittää omien kiinnostuksen kohteiden pohjalta. Toisaalta myös epävarmuus toiminnan jatkuvuudesta voi osaltaan selittää muutoshaluttomuutta. Haastateltavan mukaan yrityksessä eletään tällä hetkellä *murrosaikaa* ja yrittäjien siirtyessä eläkkeelle toiminnan jatkajista ei ainakaan tällä hetkellä ole tietoa.

Kuten Hermannin Viinitilalla, myös Alahovissa palvelujen suunnittelussa ja toteutuksessa luotetaan omaan kokemukseen. Tämän vuoksi yrityksessä ei ole laadittu erityisiä prosessikaavioita palvelun toimivuuden varmistamiseksi vaan laadun tarkkailussa luotetaan pitkälti *omavalvontaan*. Samalla haastateltava kuitenkin toteaa, että ajan myötä ihmisten mielihalut ja tarpeet erityisesti ajankäytössä muuttuvat, minkä vuoksi myös palveluntarjoajan on kyettävä mukautumaan näihin muutoksiin. Matkailuyrityksen tuotekehityksessä olennaista on, että yritys seuraa aikaansa ja kykenee vastaamaan muutoksen tuomiin uusiin haasteisiin. Asiakkaiden muuttuvat kulutustottumukset ovat yksi tavallisimmista syistä tuotekehitysprosessin aloittamiselle. (Komppula & Boxberg, 2002, s. 94.) Vaikka tämä edellä tehty huomio tukee asiakaslähtöistä ajattelua, yrityksessä oli selvästi havaittavissa myös

muutoshaluttomuutta. Erityisesti suuriin muutoksiin suhtauduttiin yrityksessä kielteisesti. Haastateltava täsmentää, että tuotteita tai palveluja ei haluta muuttaa vain korjauksen vuoksi vaan muuttamisen pitää lähteä oikeista tarpeista. Tämän pohjalta yrityksessä on esimerkiksi kevään 2013 aikana aloitettu oluen pano sekä viinimyymälän viereen on rakennettu elintarvikekioski.

Keskustelun jatkuessa esitän haastateltavalle kysymyksen, onko yrityksessä laadittu riskiarvioita tai muita suunnitelmia mahdollisten ongelmatilanteiden varalle. Haastateltavalle ajankohtaisin riski näyttäytyy lähinnä omana ikääntymisenä. Toiminnan jatkuvuuteen suhtaudutaan yrityksessä epävarmasti, sillä seuraajia ei ainakaan tällä hetkellä ole tiedossa. Haastateltava kertoo, että viinimatkailulla olisi kyllä mahdollisuuksia kehittyä myös tulevaisuudessa, mutta alan ongelma liittyy juuri ikääntymiseen ja siihen, löytyykö nuoremmista sukupolvista seuraajia jatkamaan toimintaa. Varsinaiseen toimintaan liittyviä riskejä varten yrityksessä ei kuitenkaan ole tehty virallisia suunnitelmia. Niin tuotannon, ravintolan kuin viinimyymälän puolella luotetaan omavalvontaan, eikä dokumentointia ole tähän mennessä koettu välttämättömäksi. Toiminnan kannattavuuteen suhtaudutaan yrityksessä näin: *kyllä se kannattavuus voisi olla parempikin. Jos tuota matkailua ajatellaan, niin jos kesä olisi aina, niin tähän olisi hyvä bisnes.* Kesäsesongin ulkopuolinen ajankohta koetaan yrityksessä ongelmalliseksi ja silloin aktiivisuutta lisätään erityisesti tuotannon puolella. Tilanne on toisenlainen Hermannin Viinitilalla, jossa taloudellisesti merkittävin kausi painottuu juuri loka-marras-joulukuun väliselle ajanjaksolle. Tällöin suurimmat tulot saadaan liikelahjapuolen palveluista. Eroa voidaan selittää sillä, että Alahovissa matkailulla on suurempi merkitys yrityksen toiminnassa kuin viinintuotannolla. Vastaavasti Hermannissa toimintaa on kehitetty puhtaasti viinintuotannon ympärille, mikä osaltaan vaikuttaa siihen, että yritys voi toimia aktiivisesti myös matkailusesongin ulkopuolisena aikana.

Seuraavaksi kysyn haastateltavalta, tarvitaanko viinintuotannon ohella myös muita palveluja, jotta toiminta voisi olla kannattavaa. Haastateltavan mukaan tämä riippuu yrityksen sijainnista. Viinintuotanto yksinään voi riittää, mikäli yritys sijaitsee matkailullisesti kannattavalla alueella ja tarvittavat palvelut löytyvät lähistöltä. Alahovin kohdalla tilanne on kuitenkin toinen: *Mutta taas sitten siinä meidän lähistöllä ei ole mitään, minkä vuoksi siinä täytyy sitten tuottaa se palvelu, että asiakas viihtyy ja voi olla sen pari tuntia pitempäänkin.* Haastateltavan puheissa viinintuotannon nähdään olevan vahvasti kytköksissä matkailuun,

minkä vuoksi toiminnan tukemiseksi tarvitaan myös muita oheispalveluja. Tämä ajattelu kuvastaa hyvin Smithin (1994) kohdesidonnaista näkökulmaa matkailutuotteeseen. Smithin (1994) mukaan matkailutuotteen ytimen muodostaa fyysinen paikka, kuten lomakohte, nähtävyydet kohteessa tai yksittäinen hotelli. Pelkkä kohde ei yksinään riitä vaan matkailija tarvitsee kohteessa myös palveluja, kuten majoitus-, ravitsemus- ja ohjelmapalveluja. Yksittäisen matkailuyrityksen kohdalla nämä palvelut voivat tarkoittaa joko yrityksen itse tuottamia palveluja tai kohteessa olevien muiden toimijoiden tarjoamia palveluja. (Smith, 1994, s. 588.) Hermannin Viinitilan haastattelussa matkailun merkitystä osana viinintuotantoa ei koettu yhtä tärkeäksi kuin Alahovissa. Hermannissa *turhaan rönsyilyyn* suhtauduttiin jopa hieman kielteisesti, sillä sen katsottiin hidastavan varsinaisen tuotekehittelyn eteenpäin viemistä.

### 6.3 Tapaus Mustila

Mustilassa asiakasarvo määritellään näin: *kotimaiseen aitoon, puhtaaseen marjaan perustuva makuelämys*. Haastateltavan mukaan ydinpalvelu perustuu yrityksessä viinin vähittäismyyntiin ja ravintolapalveluiden ensisijainen tarkoitus onkin tukea viininmyyntiä tilalta. Yrityksessä matkailu koetaan tärkeäksi osaksi viinitilatoimintaa, sillä jo ennen varsinaisen viinitilan perustamista, Mustila oli merkittävä puutarha-alan matkailukohde kotimaassa. Tämä näkyy selvästi myös yrityksen muissa oheispalveluissa. Yrityksen itse tuottamia palveluja ovat *ravintolapalvelut*. Näihin palveluihin kuuluvat yrityksen *tuotteiden maistelu ravintolan puolella, catering palvelut sekä täysin lähiruokaan perustuva tilausruokailumahdollisuus*, joka voidaan tarvittaessa muuttaa piknikin muotoon puiston puolelle. Ravintolapalveluiden lisäksi yrityksessä järjestetään ryhmille erilaisia *tapahtumia ja retkipaketteja* yhteistyössä alueen muiden yritysten kanssa. Haastateltava kuvailee myydyintä retkipakettia näin:

Sanotaan et kaikista yleisin on semmonen johon sisältyy opastettu kierros Arboretum Mustilassa ja sitten tota viinitilaesittely sisältää maistiaiset, mahdollisesti ruokailut ja sitte ostosmahollisuudet näissä alueen myymälöissä ja kentien sitte vielä joku kahvitus alueen kahviloissa ja sitte löytyy taidenäyttelyä ja museokäyntiä sun muita tästä ihan vierestä että saadaan hyvinki monipuolisia retkipaketteja aikaan.

Haastattelussa mielenkiintoiseksi seikaksi paljastui se, että Mustilassa viinintuotannon nähtiin olevan täysin riippuvainen muista oheispalveluista: *Et missään nimessä pelkällä viininvalmistuksella ja viinillä ei tässä mielessä tuu Suomessa toimeen edes yksinyrittäjänä. Se on kyllä tosiasia.* Tämä huomio poikkeaa selvästi edellä esitellyistä viinitiloista.

Hermannin Viinitilalla luotettiin vahvasti siihen, että pelkällä viinintuotannolla pärjää, mikäli tuotteiden laatu on kohdillaan. Alahovissa puolestaan uskottiin, että pelkkä viinintuotanto itsessään voi olla kannattavaa, mikäli yritys sijaitsee matkailullisesti kannattavalla alueella ja tarvittavat oheispalvelut löytyvät lähistöltä. Sen sijaan Mustilassa oltiin ehdottomia sen suhteen, että viinintuotannon ympärille tarvitaan lisäksi jotain ylimääräistä. Haastateltava kertoo, että Mustilan kohdalla tätä *ylimääräistä* on hankittu verkostoitumalla alueen muihin toimijoihin. Tällöin kaikkia tarvittavia oheispalveluja ei tarvitse tuottaa itse vaan ne voidaan hankkia muilta yhteistyökumppaneilta.

Edellä esiteltyjen viinitilojen tavoin myös Mustilassa asiakaslähtöisyyttä on toteutettu pitkälti räätälöinnin avulla. Haastateltavan mukaan juuri räätälöinti on *se punainen lanka*, jonka varaan yrityksen kokonaisajatus nojautuu. Erityisen hyvin räätälöinnin uskotaan soveltuvan pieniin yrityksiin, sillä pienen yrittäjän vahvuutena pidetään joustavuutta: *yksittäiset toimijat on aika pieniä, joka mahdollistaa sitten tämmöstä tota niin räätälöinti ja venymistä, ja palveluitten muokkaamista et se on hyvin pitkälti niin että asiakas esittää toiveita ja niihin sitte rakennetaan siihen tarpeeseen soveltuvaa kehittelyä.* Tätä toimintamallia voidaan verrata palvelupainotteiseen ajatteluun. Palvelupainotteisessa ajattelussa tuottajan ja asiakkaan väliset roolit hämärtyvät ja arvoa tuotetaan yhteistyössä molemminpuolisessa vuorovaikutusprosessissa, jossa yhdistyvät molempien osapuolten resurssit ja kyvyt. Tällöin tuottajan palvelulle antama panos ei yksinään riitä vaan arvon toteutumiseksi tarvitaan lisäksi asiakkaan tietoja ja taitoja. (Vargo, ym., 2008, s. 146.) Mustilassa tämä näkyy siinä, että asiakkaat antavat palvelulle oman panoksensa esittämällä palveluntarjoajalle toiveita, joiden pohjalta palvelu voidaan toteuttaa yhteistyössä asiakkaan kanssa. Asiakkaan palvelulta saama arvo on tällöin riippuvainen asiakkaan palvelulle antamasta panoksesta. Palvelupainotteisen ajattelun vastakohtana pidetään tavarapainotteista ajattelua, jossa arvon ajatellaan muodostuvan yrityksen suorittamien toimintojen seurauksena. Arvo ei tällöin muodostu yhteistyössä asiakkaan ja tuottajan välisessä vuorovaikutuksessa vaan arvoa vaihdetaan markkinoilla muihin hyödykkeisiin, useimmiten tavaraan tai rahaan. (Vargo ym., 2008, s. 146.)

Chathoth, Altinay, Harrington, Okumus ja Chan (2013) esittelevät toisenlaisen lähestymistavan palvelupainotteiseen ajatteluun. He väittävät, että asiakkaan osallistumista palveluprosessiin voidaan tutkia kahdesta eri näkökulmasta; yhdessä tuottamisena ja yhdessä luomisena. Yhdessä tuottaminen edustaa yrityskeskeistä näkökulmaa asiakkaan osallistumiseen, minkä vuoksi sitä voidaan kutsua myös tavarakeskeiseksi ajatteluksi. Tälle ajattelulle tyypillistä on, että asiakkaalle tarjottavan tuotteen tai palvelun sekä aineelliset että aineettomat elementit on ennalta määrätty. Tällöin asiakkaan tehtävänä on valita yrityksen valikoimasta vaihtoehto, joka parhaiten vastaa asiakkaan tarpeisiin. Esimerkiksi hotelleissa minibaariin sisältö on useimmiten standardisoitu, eikä asiakas voi tällöin vaikuttaa siihen, mitä tuotteita hän minibaariin haluaisi. Asiakkaan rooli on passiivinen ja asiakkaat nähdään usein vain yrityksen resursseina. Vastaavasti yhdessä luominen perustuu palvelupainotteiseen ajatteluun ja siinä asiakas ja palveluntarjoaja tekevät aktiivisesti yhteistyötä arvon luomiseksi. Vuorovaikutuksen tarkoituksena on tuottaa yksilöllisiä ja asiakkaan tarpeita varten räätälöityjä elämyksiä, jotka vastaavat asiakkaan arvo-odotuksiin. Hotellien kohdalla tämä tarkoittaisi sitä, että asiakkaat voivat itse muokata minibaarin sisällön mieleisekseen. Asiakkaat eivät ole vain passiivisia palvelun vastaanottajia vaan osallistuvat aktiivisesti palveluntuotantoon omien resurssiensa ja voimavarojensa rajoissa. (Chathoth ym., 2013, s. 11–15.)

Edellä esitellyn teorian pohjalta niin Mustilassa kuin Hermannin ja Alahovin viinitiloilla asiakkaan osallistumisessa painottuu pikemminkin yhdessä tuottaminen kuin yhdessä luominen. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että asiakkaalle tarjottavien palvelumoduulien elementit on ennalta määriteltä sen sijaan, että asiakas osallistuisi aktiivisesti palvelun sisällön suunnitteluun ja kehittämiseen. Mustilan kohdalla palveluntarjoaja ja asiakas yhdessä rakentavat tarjolla olevista vaihtoehdoista asiakkaan tarpeita parhaiten vastaavan kokonaisuuden. Tämä toimintamalli liittyy pikemminkin räätälöintiin kuin yhdessä luomiseen. Jos yhdessä tuottamista ja yhdessä luomista tarkastellaan jatkumona, jossa yhdessä tuottaminen edustaa yhtä ääripäätä ja yhdessä luominen toista, räätälöinti sijoittuu näiden kahden ääripään puoliväliin (Chathoth ym., 2013, s. 15–16). Tällöin voidaan todeta, että Mustila edustaa jotain näiden kahden ääripään väliltä. Asiakkaan osallistuminen ei tällöin ole täysin passiivista, sillä Mustilassa toteutetaan ajoittain asiakaskyselyjä, joiden pohjalta tuotteita ja palveluja pyritään kehittämään asiakkaiden toiveita vastaaviksi. Osallistumista ei myöskään voida pitää täysin aktiivisena, sillä asiakkaan kanssa tehtävä tuotekehitystyö ei ole jatkuvaa vaan pikemminkin epäsäännöllistä.



Edellä esiteltyjen viinitilojen tavoin myös Mustilassa palvelujen toteutuksessa luotetaan pitkälti omaan kokemukseen. Haastateltava kertoo, että palvelujen suunnittelua ja toteutusta varten ei ole laadittu erityisiä prosessikaavioita. Henkilökunnan vähäisestä määrästä johtuen niitä ei edes koeta tarpeellisiksi. Sen sijaan olennaista on, että jokainen tietää omat vastuualueensa ja hoitaa ne kunnolla. Kysyessäni haastateltavalta, miten yrityksessä on varauduttu mahdollisten ongelmatilanteiden varalle, hän vastaa näin: *Meillä on säännöllisesti tämmösiä yhteistyöpalavereita, jossa hyvin epävirallisesti jutustellen käydään läpi tulevaa, olevaa ja mennyttä että tota... ilman sen kummempaa byrokratiaa.* Toteamus ilman sen kummempaa byrokratiaa viittaa siihen, että Mustilassa työyhteisö on tiivis ja työntekijöiden väliset hierarkkiset asetelmat matalat. Voidaan myös olettaa, että toiminta perustuu enemmän joustavuuteen kuin tiettyjen ennalta määriteltyjen strategioiden ja järjestelmien tarkkaan noudattamiseen. Haastattelussa selviää, että juuri *vuorovaikutus* ja *ennakointi* ovat ne tekijät, joiden avulla palveluprosessien toimivuus pyritään varmistamaan: *No silleen että asiat suunnitellaan hyvin etukäteen ja asioista sovitaan hyvin etukäteen.* Ennakoinnin merkitystä korostettiin myös Hermannin Viinitilan haastattelussa.

Toisessa analyysiluvussani olen tarkastellut sitä, miten haastateltavat tuovat esiin asiakaslähtöisyyttä keskustellessamme tuotteen palveluprosessista. Tutkielmani kannalta mielenkiintoiseksi seikaksi paljastui se, kuinka eri tavalla haastateltavat suhtautuivat tilaviinitoiminnan kehittämiseen Suomessa. Yhdessä tutkimustapauksessa turhaan *rönsyilyyn* suhtauduttiin hieman kielteisesti, sillä sen uskottiin hidastavan alan tuotekehittelytyön eteenpäin viemistä. Tämän vuoksi toimintaa on rakennettu lähes yksinomaan viinintuotannon ympärille. Vastaavasti kahdessa muussa tutkimustapauksessa viinintuotannon nähtiin olevan vahvasti kytköksissä matkailuun. Tarjottaviin palvelumoduuleihin oli tämän vuoksi panostettu selkeästi enemmän. Yksi haastateltavistani jopa korosti viinintuotannon olevan täysin riippuvainen muista oheispalveluista. Hermannin ja Mustilan viinitiloilla osa palvelumoduuleista hankitaan muilta yhteistyökumppaneilta, kun taas Alahovin kohdalla tarvittavat palvelut joudutaan tuottamaan itse yrityksen huonosta sijainnista ja vähäisestä mahdollisten yhteistyökumppaneiden määrästä johtuen.

Tässä tutkielmassa mukana olleita viinitiloja yhdisti se, että palvelujen suunnittelussa ja toteutuksessa ei hyödynnetä erityisiä prosessikaavioita. Palvelujen toimivuuden varmistamisessa luotetaan pikemminkin omaan kokemukseen ja siihen, että uudelleen

saapuva asiakas on paras tae palvelun laadusta. Kahdessa haastattelussa korostettiin myös ennakkoinnin merkitystä. Kaikki haastateltavistani kertoivat, että palvelun toteutuksessa lähdetään aina liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Tällöin kokonaisuus pyritään räätälöimään mahdollisimman hyvin asiakkaan toiveita vastaavaksi. Asiakkaan osallistumista ajatellen, kaikissa yrityksissä järjestetään ajoittain asiakaspalautemahdollisuuksia. Haastateltavat kertoivat, että asiakkaiden esittämät toiveet otetaan huomioon erityisesti tuotteiden ja tuotevalikoiman kehittämissä. Sen sijaan yhdessäkään haastattelussa ei mainittu asiakkaiden osallistuvan aktiivisesti palvelujen suunnitteluun ja toteutukseen.

## 7. PALVELUJÄRJESTELMÄ

Kaikkia tässä tutkielmassa mukana olleita viinitiloja yhdisti se, että palvelun laadun mittaamisessa ei hyödynnetty erityisiä järjestelmiä. Sen sijaan palvelun laadun kannalta parhaana mittarina pidettiin sitä, että asiakkaat kuluttavat yrityksen palveluja yhä uudelleen. Niin tuotannon, myynnin kuin palvelujen tuotannon puolella luotettiin pitkälti omavalvontaan. Kaikille viinitiloille yhteistä oli lisäksi se, että ydinhenkilökunta muodostui muutamasta vakituisesta työntekijästä. Tämän vuoksi työyhteisö koettiin tiiviiksi ja työntekijöiden väliset hierarkkiset asetelmat mataliksi. Viimeisessä analyysiluvussani tarkastelen, millaisia asioita haastateltavat tuovat esiin asiakaslähtöisyydestä puhuessaan palvelujärjestelmästä. Palvelujärjestelmällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kaikkia niitä ulkoisia ja sisäisiä resursseja, joita asiakkaan odottaman arvon tuottaminen yritykseltä vaatii. Näihin resursseihin lukeutuvat muun muassa toimintaympäristö eli paikka, tarvittava välineistö, henkilökunta sekä näiden resurssien organisointi ja kontrolli. (Komppula & Boxberg, 2002, s. 23.) Tässä tutkimuksessa pyrin tuomaan esiin erityisesti ne resurssit, jotka kussakin yrityksessä koettiin merkityksellisiksi.

### 7.1 Tapaus Hermannin

Hermannin Viinitilan ydinhenkilökunta muodostuu neljästä vakituisesta työntekijästä; kolmesta omistajasta sekä yhdestä myynti- ja markkinointipuolen työntekijästä. Yrityksessä toimii lisäksi osa-aikainen graafisen puolen suunnittelija, joka vastaa yrityksessä tehtävistä esitteistä. Kesäkuukausina viinitornin ja myymälän puolelle palkataan omat kesätyöntekijänsä sekä joulun alla muutama kiireapulainen tuotannon puolelle. Henkilökunnan vähäisestä määrästä johtuen työntekijät tuntevat hyvin toisensa ja tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään. Haastateltava kuvailee työyhteisöä näin: *meillä on tietysti johtajat samalla tavalla työntekijöitä, ettei me pomotella silleen. Kaikki tietään, miten täällä toimitaan.* Haastateltava kertoo, että kaikilla työntekijöillä on omat ydinsaamisen alueensa, mutta samalla myös valmiudet hoitaa muiden tehtäviä. Tämä kuvastaa hyvin sitä tapaa, jolla toimi- ja vastualueet pienissä yrityksissä usein jaetaan. Siinä missä suuremmissa yrityksissä tehtäväalueet on jaettu omiksi erillisiksi yksiköikseen, pienissä yrityksissä raja vastualueiden välillä voi olla häilyvä. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät vastaavat omien vastualueiden ohella myös toistensa tehtävistä.

Pätevä ja sitoutunut henkilökunta lukeutuu yrityksen avainresursseihin (Normann, 2000, s. 89–90). Jotta asiakkaan palvelulta odottama arvo voisi toteutua, yrityksen tulisi kiinnittää erityistä huomiota myös työntekijöidensä tarpeisiin, haluihin ja toiveisiin. Tämä on tärkeää sen vuoksi, että yrityksen menestyminen on riippuvainen ammattitaitoisesta, motivoituneesta ja sitoutuneesta henkilökunnasta. (Edvardsson & Olsson, 1999, s. 403). Normannin (2000, s. 92) mukaan strateginen ihmisresurssien johtaminen perustuu kahteen osa-alueeseen; organisaation jäsenten motivaation ja taitojen tehokkaaseen hyödyntämiseen sekä oikeiden työntekijöiden rekrytointiin. Hermannin Viinitilalla ei hyödynnetä erityisiä palkitsemisjärjestelmiä henkilökunnan motivoinnissa. Sen sijaan kuukausittain maksettavan palkan uskotaan toimivan parhaana motivaation ylläpitäjänä. Syy, miksi henkilökunnan motivointia ei koeta tarpeelliseksi, voi osittain johtua siitä, että henkilökuntaa on vähän ja työntekijät tuntevat hyvin toisensa. Haastattelun perusteella selviää, että työilmapiiri yrityksessä on hyvä ja työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunne korkea. Koska enemmistö työntekijöistä on samalla yrityksen omistajia, voidaan lisäksi olettaa, että motivointiin ei ole tarvetta, sillä omistajuus itsessään toimii motivoivana tekijänä.

Seuraavaksi esitän haastateltavalle kysymyksen, *miten teillä pyritään varmistamaan henkilökunnan ammattimaisuus*. Haastateltava kertoo viinitornin työntekijöiden valintaan olevan omat kriteerinsä:

No tietysti tota ku esimerkiks tonne viinitornille otetaan kesätyöntekijöitä niin heillä pitää olla vastaavan hoitajan pätevyys et siellä pitää olla ihan koulutodistus olemassa siitä et se on pakko tarkistaa tai sitte työn kautta hankittu ammattipätevyys plus sitte nää alkoholipassit ja hygieniapassit et nää on suoritettu.

Palvelun laadun kannalta erityisesti nuorien kesätyöntekijöiden työhön perehdyttäminen koetaan tärkeäksi. Vakituisten työntekijöiden kohdalla ammattitaitoa pyritään kehittämään muilla keinoin, kuten osallistumalla tarvittaessa kursseille ja lukemalla ammattialan lehtiä. Samalla haastateltava kuitenkin kertoo, että omaa ammattitaitoa kehittäville kursseille ei ole enää vähään aikaan osallistuttu: *Et yleensä se on tässä vaiheessa semmosta täsmätietoa et yleiskursseilla ei olla käyty ennää vuosikausiin et jos on tämmönen myynninmarkkinoinnin*

*kehittämiskurssi niin sinne ei kyllä enää lähetä et siellä ei kyllä mitään oo välttämättä meille niinku uutta saatavana.* Toisinaan tietoa haetaan netistä ja yhteistyökumppaneilta. Yritys on lisäksi ollut mukana Tekesin rahoittamassa yhteistyöprojektissa, jossa tarkoituksena oli hankkia lisää tietoa viskin valmistuksesta. Haastattelun perusteella vaikuttaa siltä, että henkilökunnan koulutuksessa keskitytään erityisesti *teknisten taitojen* hallintaan. Normannin (2000, s. 107) mukaan tällaisia taitoja ovat käytännöntaitojen, kuten kirjanpitojärjestelmien sekä kassanhallintatekniikoiden osaaminen. Sen sijaan haastattelussa ei käy ilmi, kuinka yrityksessä pyritään kehittämään työntekijöiden *vuorovaikutuksellisia taitoja*. Näiden taitojen hallinta on erityisen tärkeää palvelualoilla, joissa asiakkaan ja palveluntarjoajan kohtaamiseen liittyy aina epävarmuutta ja ennalta arvaamattomuutta. Koulutuksen tarkoituksena on auttaa työntekijöitä varautumaan tällaisiin tilanteisiin varten. (Normann, 2000, s. 107.)

Hermannin Viinitilalla palvelun laatu ymmärretään näin: *ei mennä siitä, mistä aita on matalin et mieluummin sitte et mennään vaikeimman kautta et saahaan se tuote hyvään kuntoon ja laatu kohilleen.* Haastateltavalle palvelun laatu näyttäisi merkitsevän ensisijaisesti fyysisten tuotteiden laadukkuutta. Pyydänkin haastateltavaa vielä täsmentämään, miten laatu näyttäytyy nimenomaan palveluissa. Tämän jälkeen huomio kiinnittyy palveluprosessiin ja erityisesti oikeiden asiakaspalvelijoiden valintaan: *Kyl se esimerkiks rekrytoitaessa esimerkiks kesätyöntekijöitä niin kyl sitä katotaan kokonaisuutta et asenne ratkasee aika paljon kenestä sitte on, pystyykö se palvelemaan asiakasta hyvin.* Tämä osoittaa sen, että kontaktihenkilökunnalla on ratkaiseva merkitys asiakastyytyvyyden ja tätä kautta palvelun laadun kannalta. Asiakkaan ja palveluntarjoajan kohtaamisia kutsutaan tästä syystä myös ”totuuden hetkiksi”, sillä palveluntuotantoprosessissa henkilökunnan taidot, motivaatio ja työkalut kohtaavat asiakkaan odotukset ja käyttäytymisen (Kotler & Bowen & Makens, 2010, s. 268). Kontaktihenkilökunnan *ulkoinen olemus* koetaan tärkeäksi osaksi palvelun laatua. Tämän vuoksi uusien työntekijöiden kanssa käydään hyvin tarkasti läpi, miten työpaikalle tulee pukeutua: *siihenki on annettu ohjeet ettei siellä minkään nenärenkaan kanssa olla tuolla palvelujutussa.* Lisäksi Viinitornin puolella työskentelevällä henkilökunnalla on käytössään yhtenäinen työasu. Lovelockin, Vandermerwen ja Berryn (1999) mukaan fyysiset todisteet, kuten henkilökunta, toimivat näkymättöminä vihjeinä, jotka tuottavat konkreettista näyttöä yrityksen tarjoaman palvelun laadusta. Koska fyysisillä todisteilla voi olla huomattavia vaikutuksia asiakkaan yrityksestä saamaan vaikutelmaan, niiden hallintaan tulisi kiinnittää erityistä huomiota. (Lovelock, Vandermerwe & Berry, 1999, s. 22.)

Asiakkaat, niin yritykset kuin yksittäiset kuluttajat, ovat olennainen osa palvelujärjestelmää (Edvardsson & Olsson, 1999, s. 403). Hermannin Viinitilalla asiakkaat jakautuvat kahteen eri ryhmään; yksittäisiin matkailijoihin sekä pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Erityisesti liikelahjapuolen palveluja käyttävät yritykset muodostavat taloudellisen perustan yrityksen toiminnalle. Varsinaista asiakassegmentointia yrityksessä ei ole kuitenkaan tehty. Haastateltava kertoo, kuinka tuotteiden hintataso osaltaan rajaa asiakaskuntaa tietynlaiseksi: *meidän tuotteet on tämmösiä erikoistuotteita ja ne on tietyllä tavalla uniikkeja ja niiden hintataso ei oo se kaikista alhasin eli se niinku ehkä rajaa meidän asiakasryhmää siten että näähän ei oo semmosia niinku tyylisiin että ostetaan semmonen halpa kaheksan euron pullo perjantaina.* Olennaista on, että tuotteet ja palvelut ovat asiakkaiden mielikuvissa korkeatasoisia ja laadukkaita. Haastateltavan mukaan juuri laadukkuus ja korkeatasoisuus ovat ne tekijät, joiden avulla yritys on halunnut asemoitua suhteessa kilpailijoihin. Asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi yrityksessä ollaan tarkkoja sen suhteen, että asiakkaille annetuista lupauksista pidetään kiinni.

Edvardssonin ja Olssonin (1999) mukaan markkinointi on tärkeä osa asiakassuhteiden hallintaa. Mainonnan ja myyntivierailujen ohella yrityksen tulisi keskittyä rakentamaan ja kehittämään molemminpuolisesti luotettavaa ja kannattavaa suhdetta asiakkaisiin. (Edvardsson & Olsson, 1999, s. 403.) Hermannin Viinitilalla suhteita asiakkaisiin ylläpidetään säännöllisesti päivitettävän asiakasrekisterin avulla. Lisäksi tärkeimpiin yritysasiakkaisiin otetaan henkilökohtaisesti yhteyttä puhelimitse. Markkinoinnin suhteen yrityksessä pyritään ylipäättään aktiivisuuteen. Verkkosivujen ohella sähköposti on tärkeä työkalu, jonka kautta hoidetaan massapostitukset. Yrityksen tuotteista ja palveluista tiedotetaan jonkin verran myös lehti-ilmoituksilla. Messukäynneistä tärkeimpiä ovat matkamessut sekä liikelahjamesut. Lisäksi haastateltava kertoo erilaisten tapahtumien olevan hyvä keino lisätä tuotteiden näkyvyyttä:

Sit on taas jotain tämmösiä tapahtumia, esimerkiks ens kesänä on taas Ilosaarirock Joensuussa. Siellä ollaan tuotteitten kanssa. Siellä on meillä kuohuviinibaari. Ja sit esimerkiks ens kesänä Pohjois-Karjala esittäytyy Senaatintorilla kesäkuun alussa...neljän päivän tapahtuma. Siellä ollaan pitämässä viinibaaria.

Alkossa yrityksen tuotteita myydään lähinnä mainonnan vuoksi. Samalla haastateltava kuitenkin toteaa kyseessä olevan pientuottajan käsin valmistama erikoistuote, minkä vuoksi Alko ei ole paras mahdollinen myyntikanava yrityksen tuotteille. Sen sijaan positiivista huomiota on pyritty saamaan tekemällä yhteistyötä muutaman helsinkiläisen ravintolan kanssa: *sitte joihinki tämmösiin hyviin ravintoloihin pyritään pysymään siellä valikoimissa että sitä kautta myös se tieto leviää. Et Helsingissä on puolkyymmentä ravintolaa, missä on meidän tuotteita saatavana.* Tämän perusteella vaikuttaa siltä, että yrityksen markkinointiviestinnässä hyödynnetään hyvin monenlaisia viestinnän työkaluja. Kotlerin, Bowenin ja Makensin (2010) mukaan yrityksen markkinointiviestintä on yhdistelmä erilaisia työkaluja, joiden tarkoituksena on viestiä asiakasarvosta sekä auttaa yritystä rakentamaan pysyviä asiakassuhteita. Näitä työkaluja ovat mainonta, myynninedistäminen, henkilökohtainen myynti, suhdetoiminta sekä suoramarkkinointi. Mainonnalla tarkoitetaan mitä tahansa maksettua, ei-henkilökohtaisessa muodossa olevaa ideoiden, tavaroiden tai palvelujen esittelyä ja mainontaa. Hermannin viinitilalla tähän kuuluvat esimerkiksi verkkosivut ja lehtimainonta. Myynninedistämiseen lukeutuvat ne kannustimet, joiden tarkoituksena on edistää tuotteen tai palvelun myyntiä lyhyellä aikavälillä. Hermannissa myynninedistämistä on toteutettu esimerkiksi messukäyntien ja erilaisten tapahtumien yhteydessä. (ks. Kotler, Bowen & Makens, 2010, s. 358.)

Henkilökohtainen myyntityö on yrityksen myyntihenkilöstön ja asiakkaan välillä tapahtuvaa henkilökohtaista myyntiä. Esimerkkinä tästä voidaan mainita viinitilalta tehtävä suora myyntityö, jossa asiakas on suorassa vuorovaikutuksessa yrityksen henkilökunnan kanssa. Suhdetoiminnalla puolestaan viitataan toimintaan, jossa yrityksen imagoa ja julkisuuden kuvaa pyritään tietoisesti rakentamaan myönteiseen suuntaan. Hermannissa tätä on toteutettu tekemällä yhteistyötä helsinkiläisten ravintoloiden kanssa. Tällä tavoin asiakkaiden yrityksestä saamiin mielikuviin voidaan tietoisesti vaikuttaa ja samalla saadaan tilaisuus hankkia uusia asiakkaita. Viimeinen markkinointiviestinnän työkalu liittyy suoramarkkinointiin. Tällä tarkoitetaan kaikkia niitä viestinnän välineitä, joiden kautta asiakkaat tavoitetaan suoraan. (Kotler, Bowen & Makens, 2010, s. 358.) Esimerkkinä haastateltava mainitsee sähköpostin kautta lähetettävät massapostitukset sekä yritysasiakkaat, joihin yrityksestä otetaan suora yhteys puhelimitse.

Edellä mainittujen mainonnan työkalujen ohella markkinointiviestintään kuuluvat myös myyntihenkilökunnan tavat ja pukeutuminen sekä ympäristön sisustus ja ulkoiset puitteet (Kotler, Bowen & Makens, 2010, s. 358). Fyysinen ympäristö ja tunnelma ovat tärkeä osa palvelua, sillä niiden avulla voidaan vaikuttaa ihmisten ostokäyttäytymiseen (Kotler, Bowen & Makens, 2010, s. 234). Tämä on huomioitu myös Hermannin Viinitilalla. Erityisesti ympäristön siisteys ja sisustus ovat tekijöitä, joiden avulla asiakkaille halutaan luoda hyvä ensivaikutelma yrityksestä: *Ihan jo myymälän sisustuksesta lähtien kokeillaan saaha semmonen viinimäinen miljöö siihen myyntihetkeen et se ei mikään kylmätiski tossa vaan.* Olennaista on, että yritys pyrkii markkinointiviestinnässään yhtenäisyyteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritys hyödyntää viestinnässään eri tiedotusvälineitä, jotka yhdessä välittävät selkeää, yhtenäistä ja vakuuttavaa viestiä yrityksestä. Samalla myös henkilökunnasta ja fyysisestä ympäristöstä välittyvien viestien tulee tukea yhtenäistä kokonaisuutta. (Kotler, Bowen & Makens, 2010, s. 358–361.)

## 7.2 Tapaus Alahovi

Komppulan ja Boxbergin (2002) mukaan ”laatujärjestelmällä tarkoitetaan yrityksen laadunhallinnassa tarvittavien organisaatorakenteiden, menettelyjen, prosessien ja resurssien muodostamaa järjestelmää. Laatujärjestelmän pohjana ovat erilaiset standardit ja kriteeristöt, joiden avulla yrityksen toiminnan laatua pyritään mittaamaan”. (Komppula & Boxberg, 2002, s. 117.) Tässä tutkimuksessa mukana olleita viinitiloja yhdisti se, että yhdessäkään tapauksessa ei hyödynnetty erityisiä järjestelmiä palvelun laadun mittaamisessa. Palvelun laadun tarkkailussa luotettiin pikemminkin omaan kokemukseen ja rutiinien kautta opittuun tietoon siitä, miten asiakasta kannattaa palvella. Lisäksi kaikissa yrityksissä uskottiin vahvasti siihen, että uudelleen saapuva asiakas on paras mittari laadunhallinnassa. Komppula ja Boxberg (2002, s. 126) tukevat tätä huomiota väittämällä, että käytännössä suurimmassa osassa matkailun pk-sektorin yrityksistä toiminta lähtee liikkeelle päittäisten rutiinien hoitamisesta ilman merkittäviä suunnitelmia tai strategista ajattelua. Alahovin haastattelussa selviää yrityksessä olleen käytössä Pohjois-Savon Maakuntien Parhaat -standardi 20 vuotta sitten. Lisäksi yrityksellä on edelleen käytössään Joutsenmerkki, mutta sen käyttöä ei koeta tarpeelliseksi: *onhan meillä Joutsenmerkki, mutta me ei sitä kyllä käytetä, koska meidän tuotteiden pitää jo muutenkin olla...siis tämä raaka-ainevaatimushan on, että me emme saa kaupassa myydä tuotteita, jos ne eivät käytännössä ole suomalaisia. Tämän vuoksi emme ole nähneet siinä mitään erityistä nostetta.*



Alahovin Viinitilalla toiminta rakentuu kolmen työntekijän ympärille. Yrittäjäpariskunnasta mies toimii yrityksen toimitusjohtajana ja vaimo työskentelee ravintolan puolella. Tuotannosta vastaa lisäksi yksi työntekijä. Hermannin Viinitilan tavoin myöskään Alahovissa työntekijöiden motivointia ei ole koettu tarpeelliseksi. Työyhteisö on pieni ja tiivis ja vuorovaikutus työntekijöiden välillä hyvä. Haastateltava kertoo, että toisinaan pidettävien palaverien tarkoituksena on keskustella työntekijöitä mahdollisesti vaivaavista huolista ja samalla motivoida toinen toista: *tietysti yritetään motivoida ja jos toinen on vähän niin kuin huonommassa hapessa niin koetamme nostaa sitä*. Seuraavaksi esitän haastateltavalle kysymyksen, *miten teillä pyritään varmistamaan ammattitaito*. Haastateltava vastaa kysymykseeni näin: *No onhan meillä kaikki ammattitutkinnon suorittaneita ja tietysti sitä nykyään olisi kaikenlaista kurssia, mutta henkilökohtaisesti ei enää tämän ikäinen kuusikymppinen jaksa oikein motivoitua tällaisista koulutuksellisista asioista. Mieluummin harrastaa ja nauttii niistä*. Tämä osoittaa hyvin sitä tapaa, jolla viinitilayrittämiseen suhtaudutaan Alahovissa. Haastattelussa paljastuu, että toiminta nähdään Alahovissa pitkälti oman elämäntavan tukemisena ja harrastamisena. Koska mielenkiintoa yrittämistä kohtaan on haluttu ylläpitää, myös toiminnan kehittämisessä on noudatettu pitkälti omia intressejä. Syy, miksi erilaisille omaa ammattitaitoa kehittäville kursseille ei ole enää jaksettu osallistua, johtuu haastateltavan mukaan omasta iästä. Ilmeisesti motivaatiota laskee lisäksi epävarmuus toiminnan jatkuvuudesta.

Palvelut ovat luonteeltaan aineettomia eikä niitä voida testata samalla tavoin kuin fyysisiä tavaroita ennen varsinaisen ostopäätöksentekoa. Tämän vuoksi asiakkaat etsivät muita aineellisia vihjeitä sille, mitä he tulevat saamaan palvelukohtaamisen aikana. (Shostack, 1977, s. 77.) Usein ainoita vihjeitä ovat yrityksen fyysinen toimintaympäristö sekä työntekijät (Bitner, 1990, s. 70). Alahovissa tämä on huomioitu siten, että ympäristö pidetään viihtyisänä ja siistinä: *Nurmikot täytyy olla ajettuna ja sen asiakkaan täytyy terassillakin pystyä viihtymään. Tämän vuoksi esimerkiksi istuinten mukavuuteen kiinnitetään huomiota*. Työntekijöiden kohdalla keskeisimmiksi tekijöiksi paljastuvat pätevyys, kohteliaisuus sekä siisti pukeutuminen. Varsinaista palvelun laadun mittaamista yrityksessä ei kuitenkaan ole tehty. Tätä haastateltava perustelee sekä ajan että oman jaksamisen puutteella. Kesäkausi on yrityksessä hektistä aikaa, eikä silloin aikaa riitä juuri muuhun kuin toiminnan pyörittämiseen. Henkilökunnan vähäisestä määrästä johtuen, erityisesti oma jaksaminen koettiin ongelmalliseksi. Haastateltavan vertaus pienyrityksyydestä *turpeeseen sidottuna maaorjana*, kuvastaa hyvin sitä todellisuutta, jota yrittäjän arki usein juuri on.

Asiakassegmentointi on olennainen osa hyvin suunniteltua ja toteutettua markkinointiohjelmaa. Segmentoinnilla tarkoitetaan asiakkaiden jaottelua erillisiin ryhmiin, joiden sisällä asiakkaat muistuttavat mahdollisimman paljon toisiaan ominaispiirteiden, tarpeiden, ostokäyttäytymisen tai kulutustottumusten suhteen. Segmentointiperusteet voidaan jakaa kahteen laajempaan luokkaan; kuluttajan ominaispiirteitä sekä kulutuskäyttäytymistä kuvaaviin perusteisiin. Kuluttajan ominaispiirteet voidaan edelleen jakaa demografisiin (ikä, sukupuoli, tulot, koulutus), maantieteellisiin sekä psykograafisiin (asenteet, arvot, elämäntyyli) tekijöihin. Vähitellen on alettu puhua myös teknograafisesta tekijästä, jolla viitataan asiakkaan halukkuuteen ja kyvykkyyteen käyttää uusinta teknologiaa. Kulutuskäyttäytymisellä viitataan asiakkaiden tapaan ostaa, hankkia ja kuluttaa tuotetta. Mahdollisia luokittelumuotoja ovat esimerkiksi kulutuksen aikaan ja paikkaan, määrään, toistumistiheyteen ja käyttötarkoitukseen sekä käyttötilanteisiin liittyvät muuttujat. (Lovelock, Vandermerwe & Lewis, 1999, s. 172.) Middleton (1994) väittää, että matkailumarkkinoiden segmentoinnissa tulisi hyödyntää erilaisia segmentointiperusteita kuin perinteisessä markkinoinnissa. Hänen mukaansa matkailumarkkinat voidaan segmentoida seuraavin perustein; 1) matkan tarkoitus, 2) ostajan tavoittelemat tarpeet, motivaatiot ja hyödyt, 3) ostajan tai kuluttajan ominaispiirteet, 4) demografiset, taloudelliset ja maantieteelliset piirteet, 5) psykograafiset piirteet, 6) geodemografiset piirteet, 7) hinta. (Middleton, 1994, s. 76–77.)

Matkan tarkoituksella viitataan niihin syihin, miksi asiakkaat lähtevät matkalle ja kuluttavat yrityksen tuotteita. Kyse voi olla esimerkiksi liikematkasta tai kesälomasta. Asiakkaita voidaan lisäksi ryhmitellä niiden tarpeiden, motivaatioiden ja hyötyjen perusteella, joita matkailijat lomaltaan tavoittelevat. Nämä tarpeet voivat liittyä esimerkiksi rentoutumiseen tai gastronomisiin nautintoihin. Kuluttajan ominaispiirteillä puolestaan tarkoitetaan niitä käyttäytymistyyliä (käyttötiheys, merkkiuskollisuus), joita asiakkaat ilmentävät. Yksinkertaisin segmentointitapa on ryhmitellä asiakkaat tiettyjen demografisten, taloudellisten ja maantieteellisten piirteiden, kuten iän, sukupuolen, ammatin, tulojen, asuinpaikan ja elämänvaiheen perusteella. Siinä missä demografisessa segmentoinnissa asiakkaita ryhmitellään tiettyjen mitattavissa olevien määreiden avulla, psykografiassa tarkastellaan asiakkaiden mentaalisia ulottuvuuksia, kuten arvoja ja elämäntyyliä. Geodemografisessa segmentoinnissa yhdistyvät demografiset ja maantieteelliset segmentointiperusteet. Väestölaskentaa ja postinumerotietoja hyödyntäen saadaan selville kaikki tietyllä alueella sijaitsevat taloudet. Nämä taloudet voidaan edelleen ryhmitellä tiettyjen ominaispiirteiden, kuten iän, perheen rakenteen, elämäntilanteen sekä tulojen

perusteella. Lopuksi hintaan perustuvassa segmentoinnissa eri asiakasryhmille tarjotaan erihintaisia tuotteita. (Middleton, 1994, s. 76–82.)

Alahovissa asiakkaat on ryhmitelty seuraavanlaisesti: *yrittysasiakkaat, yhdistykset, linja-autofirmat, matkanjärjestäjät* sekä *satunnaiset asiakkaat*. Tämän perusteella vaikuttaa siltä, että segmentoinnissa on hyödynnetty erityisesti matkan tarkoitukseen liittyvää perustetta. Haastateltava mainitsee esimerkkinä yrittysasiakkaat, joille ensisijainen syy vierailulla tilalla liittyy useimmiten työpaikan virkistytymispäivään. Sen sijaan satunnaisista asiakkaista muodostuvan ryhmän kohdalla matkan tarkoitusta on vaikeampi määrittää. Voidaan olettaa, että tähän ryhmään lukeutuvat kaikki ne asiakkaat, kuten kesälomalla olevat yksittäiset matkailijat sekä syntymäpäiväjuhlia viettävät perheseurueet, jotka kriteerien puolesta eivät sovellu edellä esiteltyihin muihin segmentteihin. Tällöin pohdittavaksi jää, voidaanko tätä ryhmää pitää varsinaisena asiakassegmenttinä, mikäli segmentin sisällä olevat asiakkaat eroavat merkittävästi toisistaan matkan tarkoituserien suhteen.

Haastattelussa selviää, että asiakassuhteiden hoitaminen erityisesti yrittysasiakkaisiin koetaan tärkeäksi. Esimerkkinä haastateltava mainitsee yrittysasiakkaille järjestettävät asiakasillat, jotka toteutetaan yhteistyössä Kuopion Roll Risteilyjen kanssa. Yrittysasiakkaisiin pyritään lisäksi ottamaan yhteyttä säännöllisin väliajoin ja samalla muistutetaan yrityksen olemassaolosta. Sen sijaan yksittäisten matkailijoiden kohdalla asiakassuhteiden hoitaminen on vähäisempää. Tämä johtuu ilmeisesti siitä että, Hermannin tavoin myös Alahovissa yrittysasiakkaat muodostavat strategisesti tärkeimmän asiakasryhmän. Lovelock, Vandermerwe ja Lewis (1999, s. 191) ovat sitä mieltä, että voittoa tavoittelevien yritysten tulisikin keskittää markkinointitoimenpiteensä erityisesti niille asiakassegmenteille, jotka tuottavat suurimmat kokonaistulot yritykselle. Haastattelun jatkuessa keskustelumme etenee yrityksen markkinointiin. Haasteltava kuvailee tärkeimpiä markkinoinnin työkaluja näin: *Meillä on aika yksiohainen tämä meidän markkinointikonsepti. Jonkin verran meillä on lehtimainontaa sanomalehdessä ja sitten kesällä on tv-mainos tuon laivayhtiön kanssa. Nämä ovat nyt ne tärkeimmät.* Verkkosivut ovat tärkeä osa yrityksen viestintää, vaikka haastateltava mainitseekin niiden olevan hieman *vanhahtavat* ja *päivityksen tarpeessa*. Hermannista poiketen Alahovissa on lisäksi huomioitu sosiaalisen median, erityisesti Facebookin tarjoamat mahdollisuudet. Muiden suomalaisten viinitilayrittäjien kanssa markkinointitoimenpiteitä rahoitetaan yhteismarkkinoinnilla. Siinä missä Hermannin Viinitilalla

markkinointiviestinnässä hyödynnetään monenlaisia viestinnän työkaluja, Alahovin markkinoinnissa painottuu selkeästi mainonta (ks. Kotler, Bowen & Makens, 2010, s. 358). Haastateltavan mukaan yrityksen markkinointi on kustannuksellisista syistä haluttu pitää mahdollisimman yksikertaisena ja turhista työkaluista on pyritty pääsemään eroon. Haastateltava kertoo myös Suomen alkoholilain rajoittavan osaltaan alkoholituotteiden mainontaa ja myynninedistämistä. Nykyinen alkoholilaki kieltää esimerkiksi kokonaan väkevien alkoholijuomien mainonnan. Lisäksi sosiaali- ja terveysministeriössä kaavaillaan alkoholituotteiden mainonnan rajoittamista entisestään. (Aspara & Tikkanen, 2013.)

Strategiset kumppanit ovat tärkeä osa yrityksen ulkoisia resursseja (Komppula & Boxberg, 2002, s. 24; Srivastava, Shervani & Fahey, 1998, s. 5). Yhteistyön merkitys on huomioitu myös Alahovissa. Haastateltava kertoo yrityksen tärkeimpien yhteistyökumppaneiden sijaitsevan Kuopion seudulla. Yksi tällainen kumppani on Kuopion Roll Risteilyt, joka järjestää kesäisin laivaristeilyjä Alahovin Viinitilalle. Paikallisten hotellien kanssa yhteistyö toimii siten, että hotellit välittävät Alahovin palveluja asiakkailleen. Lisäksi muiden suomalaisten viinitilojen kanssa tehdään yhteismarkkinointia sekä pyritään saamaan ääntä kuuluviin alkoholilakia koskevan lainsäädännön muuttamiseksi. Alahovin Viinitila on yksi niistä 50 jäsenestä, jotka ovat mukana Suomen tilaviiniyrittäjien yhdistyksessä. Tämän yhdistyksen tavoitteena on edistää suomalaisten viinitilojen toimintaedellytyksiä sekä lisätä tilojen tuotteiden tuotantoa, myyntiä ja arvostusta. (Suomen Viiniyrittäjät ry...) Komppulan (2000) mukaan tällaista verkkoa voidaan kutsua myös asiapohjaiseksi verkoksi. Asiapohjainen verkko syntyy suhteessa sellaisten toimijoiden välillä, jotka ovat kiinnostuneita tekemään yhteistyötä jonkin kollektiivisesti havaitun ja tunnistetun asian hyväksi. (Komppula, 2000, s. 47–48.) Suomen alkoholilaki rajoittaa tilaviiniyrittäjien toimintaa merkittävästi. Yrittäjät saavat esimerkiksi myydä tilaltaan enintään 13 tilavuusprosentin vahvuisia juomia. Tämän vuoksi liköörien ja muiden väkevien juomien myynti tilalta on kielletty. Lisäksi alkoholijuomien vähittäismyynti lähettämällä tai toimittamalla niitä ostajille on kielletty. (Sosiaali- ja terveysministeriön päätös käymisteitse...) Siinä missä Hermannin Viinitilalla yhteistyöverkostoa oli laajennettu paikkakunnan ulkopuolelle, jopa Italiaan asti, Alahovin kohdalla yhteistyökumppaneiden määrä on melko vähäinen. Haastateltava kertoo tämän johtuvan siitä, että alueella on varsin vähän potentiaalisia toimijoita, joiden kanssa yhteistyötä voitaisiin tehdä. Tämän vuoksi myös tarvittavat oheispalvelut on jouduttu järjestämään yrityksessä itse. Vastaavasti Hermannin Viinitilalla muihin oheispalveluihin ei ollut juurikaan

panostettu, minkä vuoksi myös tarvittavat palvelumoduulit oli pyritty hankkimaan muilta lähialueen toimijoilta.

### 7.3 Tapaus Mustila

Edellä esiteltyjen viinitilojen tavoin palvelun laadun mittaamista ei koettu Mustilassa tarpeelliseksi:

Ei sitä oikeestaan muulla tavalla mitata kun tota kirjataan saatu asiakaspalvelu ja järjestetään tälläisiä asiakastyytyväisyyskyselyjä et tota...ei me muuten oikeestaan pystytä sitä mittaamaan et asiakas äänestää jaloillaan...se et meidän asiakaskunnasta valtaosa on vakioasiakkaita, jotka käy meillä enemmän tai vähemmän säännöllisesti niin eiköhän se oo aika hyvä mittari.

Tämä väite tukee huomiotani siitä, että pienissä yrityksissä palvelun laadun hallinta perustuu pikemminkin tosiasioiden tunnistamiseen kuin erillisten laatuluokitusten ja -järjestelmien käyttöön. Tässä tutkimuksessa mukana olleissa viinitiloissa asiakaskunta muodostui pääosin vakioasiakkaita, minkä vuoksi asiakkaan uudelleen saapumisen uskottiin olevan paras tae palvelun laadusta. Komppula ja Boxberg (2002, s. 126) kuitenkin väittävät, että palvelun laatuun tähtäävässä tuotekehityksessä olisi tärkeää, että myös pienet matkailuyritykset hakisivat tarjolla olevista laatuluokitusjärjestelmistä omaan toimintaan parhaiten soveltuvat osat ja tätä kautta rakentaisivat laatua tarkkailevan ja parantavan toimintamallin. Erityisen tärkeää palvelun laadunhallinnan työkalujen hyödyntäminen olisi Alahovissa ja Mustilassa, sillä näissä yrityksissä matkailupalvelujen tuottaminen on vahvasti sidoksissa viinitilatoimintaan. Toisaalta molemmissa tapauksissa verkostoituminen koettiin tärkeäksi edellytykseksi yrityksen toiminnan kannalta. Komppulan ja Boxbergin (2002) mukaan juuri verkostoituminen ja benchmarking-toiminta voivat olla hyvä keino mitata yrityksen suoriutumista. Tällöin omaa toimintaa voidaan verrata muiden toimintaan ja samalla saadaan hyvä käsitys omasta osaamisesta ja laatutasosta. (Komppula & Boxberg, 2002, s. 126.)

Mustilan viinitilan henkilökunta muodostuu neljästä vakituisesta työntekijästä. Samalla haastateltava kuitenkin toteaa, että toiminta ei rajoitu vain viinitilan työntekijöihin vaan sekä taimitarhan, Arboretum Mustilan että alueen kahviloiden työntekijöiden kanssa tehdään aktiivisesti yhteistyötä. Kysyessäni haastateltavalta *miten teillä pyritään varmistamaan ammattitaito*, hän vastaa kysymykseeni näin:

Kyllä ammattitaidon edistämistä pyritään elikkä kaikenlainen...kaikenlaiseen kouluttautumiseen kannustetaan ja järjestetään mahdollisuuksia osallistua erilaisiin koulutuksiin ja tota kursseille hyvinki aktiivisesti ja se että tota...miten tän nyt muotoilis...elikkä pyritään kyllä huolehtimaan henkilökunnan viihtyvyydestä ja milloin missäkin muodossa.

Muista viinitiloista poiketen Mustilassa henkilökunnan koulutuksella nähdään olevan selvä yhteys palveluilmapiiriin. Siinä missä Hermannissa ja Alahovissa erilaisille kursseille osallistumiseen suhtauduttiin jopa hieman vastahakoisesti, Mustilassa työntekijöiden aktiivinen kouluttautuminen nähtiin välttämättömänä edellytyksenä palvelun laadulle. Henkilökunnan viihtyvyyttä pidetään niin ikään tärkeänä. Haastateltava kertoo, kuinka työntekijöitä pyritään motivoimaan erilaisilla leikkimielisillä kannustimilla: *et me ex tempore hankitaan iltapäiväkahville pullat koko porukalle tai vietetään yks kaks pizzaperjantaita koko porukalla lounastauolla*. Haastattelun perusteella saa sellaisen käsityksen, että juuri yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen ovat ne tekijät, joiden avulla työntekijöiden motivaatiota pyritään ylläpitämään. Samat teemat toistuivat myös edellisissä haastatteluissa. Ilmeisesti pienten yritysten vahvuus perustuu tiiviiseen yhteistyöhön ja vahvaan ”me-henkeen” henkilökunnan välillä. Voidaan myös olettaa, että tämä on syy siihen, miksi yhdessäkään tässä tutkimuksessa mukana olleessa tapauksessa ei hyödynnetä erityisiä henkilöstön palkitsemisjärjestelmiä. Toinen haastattelussa esiin tullut tekijä liittyy työntekijöiden välisiin mataliin hierarkkisiin asetelmiin. Kuten Hermannissa ja Alahovissa, myös Mustilassa työntekijöihin suhtauduttiin tasavertaisina kumppaneina. Tämä osaltaan vaikuttaa varmasti myös työntekijöiden motivaatio- ja sitoutumisasteeseen.

Palvelun laatu ymmärretään Mustilassa hyvin samalla tavoin kuin Hermannin ja Alahovin viinitiloilla. Haastattelussa keskeisiksi teemoiksi muodostuivat erityisesti ympäristön siisteys

sekä palveluultis kontaktihenkilökunta. Mustilan puutarhataustasta johtuen, ympäristön siisteyttä pidettiin lähinnä itsestään selvyytenä. Sen sijaan palveluilmapiiriin pyritään vaikuttamaan henkilökunnan riittävällä koulutuksella. Haastateltavan mukaan yrittäjällä itsellään on tässä suhteessa tärkeä rooli: *yrittäjä itse osallistuu siihen asiakaspalvelutyöskentelyyn ja on omalla esimerkillään mukana... tärkeintä on että joukkoja johdetaan edestä ja omalla esimerkillä.* Normannin (2000) mukaan roolimallit ovat palveluorganisaatioissa paljon hyödynnetty keino viestiä henkilökunnalle yrityksen asettamista laadun standardeista ja halutuista toimintamalleista. Joissakin yrityksissä saatetaan esimerkiksi valita ”kuukauden työntekijä”, joka omalla esimerkillään kannustaa myös muita työntekijöitä parempiin suorituksiin. (Normann, 2000, s. 225.) Ilmeisesti pienissä yrityksissä on yleisempää, että yrittäjä itse toimii roolimallina työntekijöilleen. Haastateltava mainitsee, että palveluilmapiiriin voidaan lisäksi vaikuttaa työntekijöiden oikealla sijoittelulla:

tässä pystyy myös vähän käyttämään pelisilmää että voi niinku vähän valikoida ne täsmällisimmät tehtävät kunkin kykyjen ja taipumusten mukaan että pistetään ne ilosimmat ja puheliaimmat ihmiset sitte sinne eturiviin asiakkaitten silmien alle ja hiljaseimmat ja enemmän kuoreensa vetäytyvät keskittykööt sitte tonne tuotannon ja taustan töihin.

Edellisestä haastattelutuotteesta saadaan hyvin selville ne ominaisuudet, joita palvelutyöskentelyssä arvostetaan. Kuvauksen perusteella näyttäisi siltä, että erityisesti *iloisuus* ja *puheliaisuus* ovat niitä ominaisuuksia, joita palvelutyöntekijältä odotetaan löytyvän. Vastaavasti hiljaisuus ja sisäänpäin suuntautuneisuus nähdään ”ei-toivottuina” ominaisuuksina. Edellä tehty huomio tukee hyvin Veijolan, Valtosen, Valkosen, Tuulentien, Rantalan, Hakkaraisen ja Haanpään (2008) ajatusta siitä, että niin matkailualan kuin yleisemminkin palvelualan töille on ominaista se, että työssä vaadittavat taidot ovat luonteeltaan varsin abstrakteja ja epämääräisiä. Muiden taitojen ohella työntekijöiltä vaaditaan myös sellaisia taitoja, jotka ovat sidoksissa yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, persoonaan ja olemukseen. (Veijola ym., 2008, s. 51.)

Mustilassa asiakassegmentointia on toteutettu jonkin verran. Haastateltava kertoo, että asiakkaiden ryhmittelyssä on käytetty pikemminkin elämäntilanteeseen kuin ikään liittyviä

perusteita. Tällöin esimerkiksi eläkeläiset muodostavat yhden elämäntilanteeseen perustuvan asiakassegmentin. Swarbrooke (2007) esittelee demografiseen segmentointiin kuuluvan perheen elämänkaarimallin, jota hyödynnetään erityisesti matkailuteollisuudessa. Tämä malli pohjautuu oletukseen siitä, että asiakkaan käyttäytyminen on riippuvainen siitä elämänkaaren vaiheesta, jota hän parhaillaan edustaa. Perheen elämänkaari on jaettu kahdeksaan eri vaiheeseen, jossa lapsuus edustaa ensimmäistä vaihetta ja vanhuus viimeistä vaihetta. Asiakkaiden mieltymykset ja tarpeet muuttuvat elämäntilanteen muuttuessa. Tällöin esimerkiksi lastensa kanssa matkustavat vanhemmat joutuvat lomallaan huomioimaan myös lastensa tarpeet toisin kuin kahdestaan matkustava vanhempi pariskunta, jonka lapset ovat jo muuttaneet pois kotoa. (Swarbrooke & Horner, 2007, s. 93–94.) Vaikka tämä malli tarjoaa varsin selkeän tavan asiakassegmenttien tarkasteluun, sen heikkoutena voidaan pitää vahvaa stereotypiasointia. Mallissa ei esimerkiksi huomioida lainkaan yksin matkustavien ”sinkkujen” tai yksinhuoltaja perheiden tarpeita. Lisäksi malli edustaa varsin ydinperhekeskeistä ajattelutapaa. On kuitenkin selvää, että nykyään ydinperhe on saanut rinnalleen myös muita perhemuotoja, kuten uusioperheet ja sateenkaariperheet. (Swarbrooke, 1995, s. 65.)

Mustilassa laaja yhteistyöverkosto koetaan tärkeäksi. Haastateltavan mukaan alueen historia ulottuu yli sadan vuoden päähän, minkä vuoksi *luonnollisia kontakteja* on ehtinyt kertyä pitkän ajan kuluessa runsaasti. Haastateltava kuvailee tärkeimpiä yhteistyökumppaneita näin:

Eliikkä tärkein on tää Mustilan taimitarhat, jonka kanssa meillä on yhteinen myymälätila. Sitten Arboretum Mustila, joka on tää varsinainen matkailukohde täällä Mustilan alueella. Sitten tehdään paljon yhteistyötä ton kahvila-ravintola Alppiruusun ja Alppiruusun tuottajatorin kanssa. Sitten meillä on hyvin tärkeänä yhteistyökumppanina Moision taide- ja pitokartano, joka on ihan tossa meidän vieressä. Siellä on taidenäyttelyitä ja ruokapalveluita ja näin päin pois...siellä on myös majoituspalvelua.

Koska kotimaisuus ja puhtaus ovat olennainen osa yrityksen ydintuotetta, alueen lähiruoan tuottajien kanssa tehdään aktiivisesti yhteistyötä. Tällaisia kumppaneita ovat esimerkiksi juustolat, leipomot ja jopa strutsinkasvattaja. Verkoston tärkeydestä kertoo myös se, että



yhteistyökumppaneita on pyritty hankkimaan oman toiminta-alueen ulkopuolelta. Edellä esiteltyjen viinitilojen tavoin muiden viinitilojen kanssa tehtävässä yhteistyössä tärkeäksi osoittautui oman äänen kuuluviin saaminen ja yhteisen edun tavoittelu. Mustilan Viini on lisäksi jäsenenä Suomen maaseutumatkailuyrittäjien yhdistyksessä, jossa tarkoituksena on kehittää ja edistää maaseutumatkailua. Haastateltavan mukaan yhteistyössä korostuu lähinnä näkemyksen ja kokemuksen jakaminen samassa tilanteessa olevien yrittäjien kesken: *siellä se on aina tämmöstä näkemys, kokemus ja koulutusyhteistyötä et se antaa toisaalta uskoa siihen omaan tekemiseensä ku vähän kuulee, mitä muualla tehdään ja miten tehdään ja näin päin pois*. Retkipakettien rakentamisessa hyödynnetään lisäksi kontakteja kaukaisempiin matkakohteisiin. Haastateltava kertoo, että laajentamalla yhteistyöverkostoa paikkakunnan ulkopuolella, saadaan aikaiseksi hyvinkin monipuolisia kokonaisuuksia. Tällöin myös asiakkaalle voidaan antaa enemmän päätösvaltaa ja valinnanvaraa.

Siinä missä Hermannin ja Alahovin viinitilojen haastatteluissa sijainti osoittautui toimintaa hankaloittavaksi tekijäksi, Mustilassa fyysinen toimintaympäristö koettiin ihanteelliseksi: *Sijainti on siinä mielessä ihanteellinen että me ollaan reilun tunnin ajomatkan päässä pääkaupunkiseudulta. Me ollaan aivan valtatie kuuden varrella et ihan oikeesti ei tarvi löytää muuta ku jarrupoljin...ei tarvi mitään kyläteitä myöten lähteä seikkailemaan*. Haastateltava kertoo sijainnin olevan suotuisa sen vuoksi, että Mustila sijaitsee lähellä kaupunkiasutusta, mutta samalla keskellä maaseudun rauhaa. Hermannin Viinitilalla tilanne on päinvastainen. Alueen maaseutumaisuus ja eristäytyneisyys koettiin ongelmalliseksi ja yrityksen toimintaa vaikeuttavaksi tekijäksi. Myös Alahovin Viinitilan haastattelussa sijainnin nähtiin vaikuttavan negatiivisesti yrityksen saavutettavuuteen. Mustilassa Viinitilan kannattavuuden uskotaan johtuvan osittain siitä, että Mustila on monelle perinteinen matkakohde kesäaikaan: *tää on hyvin vanha ja perinteinen kohde eli yks hyvin tärkeä seikka on myöskin se että Mustilassa käynti on monesti sukupolvien ajan ilo*. Edellinen haastatteluote vahvistaa käsitystä siitä, että monelle matkailijalle viinitilalla vierailu on osa matkan kokonaisuutta. Toisaalta jokaisessa haastattelussa myös selvisi, että yhä useammat matkailijat saapuvat kohteeseen nimenomaan viinitilan vuoksi. Todennäköisesti nämä asiakkaat ovat alun perin matkustaneet kohteeseen muista syistä ja samalla vierailleet viinitilalla. Viinitilalta saadut positiiviset kokemukset ovat vaikuttaneet siihen, että näistä asiakkaista on lopulta muodostunut yrityksen vakioasiakkaita.

Viimeisessä analyysiluvussa olen käsitellyt niitä asioita, joita haastateltavat toivat esiin asiakaslähtöisyydestä keskustellessamme palvelujärjestelmästä. Kaikki tässä tutkielmassa mukana olleet viinitilat ovat pieniä, muutamasta työntekijästä muodostuvia yrityksiä. Haastattelujen perusteella selviää, että työyhteisöt ovat tiiviitä ja vuorovaikutus työntekijöiden välillä hyvä. Pienille yrityksille ominaiseen tapaan työntekijät tuntevat hyvin toisensa ja tekevät aktiivisesti yhteistyötä keskenään. Ilmeisesti tämä on osaltaan vaikuttanut myös siihen, että henkilökunnan motivointiin ei ole tarvinnut kiinnittää erityistä huomiota. Sen sijaan vakituisten työntekijöiden kouluttautumiseen yrityksissä suhtauduttiin hieman eri tavoin. Kahdessa tutkimustapauksessa erilaisille omaa ammattitaitoa vahvistaville kursseille osallistumista ei koettu erityisen tarpeelliseksi kun taas yhdessä tapauksessa henkilökunnan koulutuksella uskottiin olevan selvä yhteys palveluilmapiiriin. Toisaalta nuorten kesätyöntekijöiden kohdalla riittävä koulutus ja perehdyttäminen koettiin oleelliseksi.

Yhteistyökumppaneiden merkitys osoittautui tärkeäksi jokaisessa haastattelussa. Hermannin ja Mustilan viinitilojen kohdalla yhteistyöverkosta on laajennettu jopa paikkakunnan ulkopuolelle. Haastateltavien mukaan laaja yhteistyöverkosto mahdollistaa sen, että kaikkia palveluja ei tarvitse tuottaa itse vaan osa voidaan hankkia muilta toimijoilta. Alohovissa palvelut joudutaan tuottamaan pääosin itse yrityksen huonosta sijainnista ja vähäisestä mahdollisten yhteistyökumppaneiden määrästä johtuen. Sekä Hermannin että Mustilan haastatteluissa lähi- ja luomuruoka näyttäytyi keskeiseksi teemaksi, minkä vuoksi yhteistyötä tehdään aktiivisesti myös muiden lähiruoan tuottajien kanssa. Tällöin myös varmistetaan, että asiakkaat saavat tuotteelta juuri oikeanlaista arvoa. Koska jokainen haastateltavistani mainitsi tiukan alkoholilakia koskevan lainsäädännön yrityksen toimintaa hankaloittavana tekijänä, muiden viinitilojen kanssa tehtävässä yhteistyössä painottui oman äänen kuuluviin saaminen ja tilaviinitoiminnan toimintaedellytysten helpottaminen.

## 8. YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän tutkielman tarkoituksena on ollut selvittää, millaisena suomalainen viinimatkalutuote näyttäytyy suomalaisten viinintuottajien näkökulmasta. Viini- ja ruokamatkailu ovat osa gastronomista matkailua, jossa matkan päähuomio paikallisen ruoan ja juoman lisäksi, on siinä kulttuurissa ja maisemassa, jossa ruokaa ja juomaa tuotetaan. Vaikka ruoan ja juoman perässä on matkustettu jo varhaisista ajoista lähtien, gastronomisesta matkailusta on vasta hiljattain kehittynyt alati kasvava trendi maailmalla. (Croce & Perri, 2010, s. 6.) Yhä useammalle matkailijalle ruoka ja juoma eivät tarkoita vain välttämätöntä edellytystä fysiologisten tarpeiden tyydyttämiseksi vaan ne nähdään tärkeänä osana kohteen vetovoimaisuutta. Koska ruoka ja juoma edustavat vahvasti sitä kulttuurista kontekstia, jossa niitä tuotetaan, minulle paikallisesta ruoasta ja juomasta nauttiminen on yksi mieluisimmista tavoista tutustua vieraaseen kulttuuriin. Oman mielenkiintoni pohjalta päätin tutkielmassani keskittyä pohtimaan, millaisena gastronomisen matkailun yksi osa-alue, viinimatkailu näyttäytyy Suomessa. Tehdessäni tarkempaa taustatutkimusta aiheeseen liittyen huomasin, että gastronomisen matkailun merkitystä on alettu korostaa myös Suomessa. Erityisesti ruokamatkailulla uskotaan olevan mahdollisuudet kehittyä osaksi Suomen matkailullista vetovoimaisuutta (Nuutila, 2007, s. 14). Sen sijaan lukuun ottamatta muutamaa opinnäytetyötä suomalaisesta viinimatkailusta ei löytynyt juuri lainkaan aikaisempaa tutkimusta. Tehdessäni analyysiä huomasin kuitenkin, että kaikki haastateltavistani olivat vahvasti sitä mieltä, että suomalaisella viinivilamatkailulla olisi potentiaalia kehittyä, mikäli yrittäjien toimintaedellytyksiä helpotettaisiin suomalaista alkoholilakia muuttamalla. Alan kehittämistä ja eteenpäin viemistä varten tarvittaisiinkin lisää tutkimusta matkailun ja viinivilatoiminnan yhdistämisestä Suomessa.

Komppulan ja Boxbergin (2002) asiakaslähtöiseen matkailutuotteen malliin perustuen, tarkastelin suomalaista viinimatkailutuotetta kolmesta eri komponentista muodostuvana kokonaisuutena. Näitä komponentteja ovat palvelukonsepti, palveluprosessi sekä palvelujärjestelmä. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä pohdin, *miten haastattelemani viinintuottajat tuovat esiin asiakaslähtöisyyttä puhuessaan palvelukonseptista* Palvelukonsepti sisältää kuvauksen asiakkaan tarpeista sekä niistä keinoista, joiden avulla näihin tarpeisiin pyritään vastaamaan palvelun avulla (Edvardsson & Olsson, 1999, s. 401). Asiakasarvon määritelmää olen tässä tutkielmassa lähestynyt erityisesti kuluttajakäyttäytymisen näkökulmasta. Tällöin asiakasarvoa tarkastellaan suhteessa niihin asiakkaan tarpeisiin, joita

palvelun keinoin halutaan tyydyttää (de Chernatony, Harris & Dall’Olmo Riley, 2000, s. 40). Analyysiä tehdessäni huomasin, kuinka eri tavalla haastateltavat toivat esiin asiakasarvoa palvelukonseptista keskustellessamme. Hermannin Viinitilalla asiakasarvo määriteltiin suhteessa yrityksen strategiaan valintoihin. Tällöin asiakasarvon nähtiin perustuvan tuotteisiin ja niiden ominaisuuksiin. Erityisesti sanat laadukkuus ja ainutlaatuisuus toistuivat tutkimusaineistossa useaan otteeseen, minkä vuoksi yrityksen strategisen valinnan voidaan ajatella perustuvan erikoistumiseen (ks. Porter, 2004, s. 37). Lisäksi selvisi, että yrityksessä on haluttu keskittyä yksinomaan viinintuotantoon, minkä vuoksi tarjottaviin oheispalveluihin ei ollut panostettu yhtä paljon kuin muissa tässä tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä. Vastaavasti Alahovin ja Mustilan viinitiloilla viinintuotannon uskottiin olevan riippuvainen matkailusta, minkä vuoksi toimintaa oli täydennetty erilaisilla matkailupuolen palveluilla. Asiakasarvo yhdistettiin näissä yrityksissä selkeämmin tiettyyn aineettomaan tarpeeseen, jota palvelun keinoin pyritään tyydyttämään. Alahovissa painottui erityisesti rentoutumisen tarve (fyysinen motiivi), kun taas Mustilassa uusien makuelämysten saaminen ja herkuttelu (fyysinen motiivi) (ks. Swarbrooke & Horner, 2007, s. 54). Tämä osoittaa sen, että suomalaisen viinimatkailutuotteen suunnittelussa lähdetään liikkeelle ainakin kahdesta erilaisesta ajattelutavasta. Viinimatkailua voidaan joko kehittää puhtaasti viinintuotannon ehdoilla tai menestyäkseen viinimatkailu tarvitsee tuekseen oheispalveluja.

Toinen hyvin tärkeä aineistosta esiin noussut tema liittyy lähi- ja luomuruokaan. Sekä Hermannin että Mustilan viinitiloilla puhtaista, kotimaisista raaka-aineista valmistettujen tuotteiden nähtiin vastaavaan ihmisten alati kasvavaan kiinnostukseen lähi- ja luomuruokaa kohtaan. Samalla asiakkaiden uskotaan kokevan uudenlaisia makuelämyksiä ja mielihyvän tunteita. Ihmisten tarvetta kokea uusia gastronomisia elämyksiä vahvistaa vielä se, että molemmissa yrityksissä yhä tärkeämmässä roolissa ovat sellaiset asiakkaat, jotka saapuvat yrityksiin yksinomaan tilalla tuotetun viinin vuoksi. Tutkimustulokseni tukevat Quanin ja Wangin (2004) ajatusta huippu- ja sivukokemuksista. Huippukokemuksilla tarkoitetaan niitä vetovoimatekijöitä, jotka toimivat ensisijaisina motiiveina matkakohteen valinnassa. Tällaisia ovat esimerkiksi kulttuuriin, historiaan sekä luontoon liittyvät vetovoimatekijät. Vastaavasti sivukokemukset tyydyttävät matkailijan perustarpeita, kuten syömistä, nukkumista ja kuljetusta. Sivukokemukset voivat toisinaan, tiettyjen ehtojen toteutuessa muodostua matkan huippukokemuksiksi. Tämä edellyttää sitä, että ruoka joko toimii pääsääntöisenä motiivina matkalle lähtöön tai ruokaan liittyvät kokemukset ovat niin positiivisia ja mieleenpainuvia, että niistä muodostuu matkan kohokohtia. (Quan & Wang, 2004, s. 297–303.) Sekä

Hermannin, Alahovin että Mustilan kohdalla vaikuttaa siltä, että juuri edellä mainittu tekijä on syy siihen, miksi asiakkaat vierailevat tiloilla yhä uudelleen. Voidaan olettaa, että asiakkaiden vieraillessa tilalla ensimmäistä kertaa he ovat uteliaita ja kiinnostuneita oppimaan lisää suomalaisista viineistä. Tilalla saaduista kokemuksista on kuitenkin muodostunut niin unohtumattomia ja miellyttäviä, että vähitellen viinitilalla vierailusta on muotoutunut matkan huippukokemus.

Kaikissa yrityksissä asiakaslähtöisyys ymmärrettiin asiakkaalle tekemisenä ja asiakkaiden tarpeiden huomioimisena. Käytännön tasolla asiakaslähtöisyyttä toteutettiin erityisesti tuotteiden ja palvelujen räätälöinnissä. Lisäksi jokaisessa yrityksessä oli kerätty asiakaspalautteita. Kahdessa tapauksessa asiakaspalautteet nähtiin mahdollisuutena kehittää yrityksen toimintaa entistä asiakaslähtöisemmäksi. Vastaavasti yhdessä tapauksessa asiakkaiden antamaan negatiiviseen palautteeseen suhtauduttiin hieman varauksella. Ilmeisesti tämä johtuu siitä, että yrityksessä luotetaan pitkälti kokemuksen kautta opittuun tietoon siitä, miten asiakasta kannattaa palvella. Aikaisempaan kirjallisuuteen pohjautuen tässä vaiheessa toin esiin myös tuotteen saavutettavuuteen liittyvät kysymykset. Jotta asiakkaan tuotteelta odottama arvo voisi toteutua, tuotteen tulee olla helposti saavutettavissa (Kotler, Bowen & Makens, 2010, s. 234). Koska marjaviinit ovat suurelle osalle asiakkaista entuudestaan vieraita, saavutettavuuden kannalta tärkeänä pidettiin erityisesti sitä, että asiakkaat pääsevät tutustumaan tuotteisiin tuote-esittelyn ja viininmaistelun kautta. Saavutettavuuden kannalta ongelmallisena tekijänä korostettiin puolestaan Suomen alkoholilakia koskevan lainsäädännön merkitystä, joka osaltaan vaikeuttaa yrittäjien toimintaedellytyksiä.

Toiseksi kysyin, *millaisia asioita haastateltavat tuovat esiin asiakaslähtöisyydestä puhuessaan palveluprosessista*. Palveluprosessilla viitataan siihen toimintojen ketjuun, joiden on toimittava moitteettomasti, jotta palvelu voidaan toteuttaa. Palvelukonseptin toteutumiseksi erityistä huomiota tulisi kiinnittää niihin mikroprosesseihin ja yksilöiden suorittamiin toimintoihin, jotka vaikuttavat palvelun laatuun. (Edvardsson & Olsson, 1999, s. 405–406.) Tutkielmani kannalta merkittävin huomio liittyy siihen, kuinka eri tavalla viinimatkailutuotetta oli tutkimustapauksissa ryhdytty kehittämään. Hermannin Viinitilalla oheispalvelujen vähäisyyttä perusteltiin sillä, että yrityksessä ei ole haluttu profiloitua perinteiseen maatilamatkailuun. Tarvittavat oheispalvelut, kuten majoitus- ja

ravitsemuspalvelut, pyritään hankkimaan alueen muilta yhteistyökumppaneilta. Tällöin pystytään antamaan suurempi panos viinintuotannolle ja tuotekehittelytyön eteenpäin viemiselle, mikä puolestaan edesauttaa asiakkaan tuotteelta odottaman arvon (ainutlaatuisuus, laadukkuus) toteutumista. Vastaavasti Alahovin ja Mustilan viinitiloilla viinintuotannon ympärille on rakennettu hyvin erilaista oheispalvelua ja -aktiviteettia. Monipuolisella palvelutarjonnalla asiakkaille halutaan tarjota valinnanvaraa jokaiselle jotakin -periaatteella. Erilaisten oheispalvelujen merkitystä perusteltiin lisäksi sillä, että asiakkaille halutaan tarjota puitteet elämysten muodostumiselle.

Asiakkaan palveluprosessissa suorittamista ja läpi käymistä toiminnoista ja prosesseista voidaan laatia yksityiskohtainen kuvaus tuotanto- ja kulutuskaavioissa (service blueprint) (Komppula & Boxberg, 2002, s. 22). Tässä tutkielmassa mukana olleissa yrityksissä yhdessäkään tapauksessa edellä kuvatun kaltaisia prosessikaavioita ei koettu tarpeellisiksi. Sen sijaan kaikissa yrityksissä luotettiin pitkälti kokemuksen kautta opittuun tietoon siitä, mitä asiakkaan tuotteelta odottama arvo keneltäkin työntekijältä vaatii. Työntekijöiden vähäisestä määrästä johtuen tärkeimpänä pidettiin sitä, että jokainen hoitaa omat vastuualueensa, mutta omaa samalla valmiudet hoitaa myös muiden tehtäviä. Elintarvikealalla toimiville yrityksille ominaiseen tapaan sekä tuotteiden että palvelujen laadun valvonnassa luotettiin oma-valvontaan. Lisäksi kahdessa tapauksessa tuotiin esiin ennakoinnin merkitystä niin palvelujen toimivuuden varmistamisessa kuin erilaisten ongelmatilanteiden ehkäisyssä. Tämä vastaa hyvin sitä todellisuutta, kuinka asiat useimmiten hoidetaan pienissä yrityksissä. Aineistosta tekemäni huomiot tukevat Komppulan ja Boxbergin (2002) väitettä siitä, että useimmissa pienissä yrityksissä toiminta lähtee liikkeelle jokapäiväisten rutiinien hoitamisesta ilman erityisiä suunnitelmia tai strategioita. Koska yritykset ovat useimmiten pieniä perheyriksii, monimutkaisten järjestelmien soveltaminen saattaa osoittautua jopa hankalaksi näissä yrityksissä. (Komppula & Boxberg, 2002, s. 126.)

Palveluprosessissa asiakaslähtöisyyttä toteutetaan pitkälti tuotteiden ja palveluiden räätälöinnissä. Tämä tarkoittaa sitä, että kokonaisuuksien rakentamisessa lähdetään aina liikkeelle asiakkaiden esittämistä tarpeista ja toiveista. Lengnick-Hallin (1996) mukaan asiakaslähtöisyys ei kaikilta osin toteudu, mikäli yrityksessä keskitytään vain vastaamaan asiakkaiden esittämiin mieltymyksiin. Asiakaslähtöisyyteen pyrkivässä yrityksessä tulisi hänen mukaansa tukea pikemminkin asiakkaan ja yrityksen välistä kanssatuottajuutta.

(Lengnick-Hall, 1996, s. 816.) Chathothin ym. (2013) mukaan yhdessä luominen perustuu ajatukseen siitä, että yritys ja asiakas tuottavat arvoa yhteistyössä molemminpuolisessa vuorovaikutusprosessissa (Chathoth ym., 2013, s. 13). Ero räätälöinnin ja yhdessä luomisen välillä piilee siinä, että yhdessä luomisessa asiakkaalla on aktiivisempi rooli kuin räätälöinnissä. Räätälöinnissä asiakkaan rooli rajoittuu usein innovaatioprosessin loppuvaiheeseen, jolloin asiakkaan tekemät ehdotukset sisällytetään jo lähes valmiiseen ”prototyyppiin”. Vastaavasti yhdessä luomisessa asiakkaat osallistuvat aktiivisesti innovaatioprosessin jokaiseen vaiheeseen. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat pääsevät alusta alkaen vaikuttamaan siihen, millaisia tuotteita ja palveluja yrityksen valikoimasta löytyy. (Kristensson, Matthing & Johansson, 2008, s. 475–476.) Edellä esitellyn väitteen pohjalta voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä yhdessä luomisen tapauksessa asiakkaan osallistumista ei hyödynnetty niin tehokkaasti kuin olisi mahdollista. Räätälöinnille ominaiseen tapaan jo olemassa olevista tuotteista ja palveluista pyritään rakentamaan asiakkaan toiveita parhaiten vastaava kokonaisuus. Mikäli asiakkaan osallistumista tarkasteltaisiin yhdessä luomisena, asiakkaat pääsisivät aktiivisesti suunnittelemaan, millaisia tuotteita ja palveluja yrityksen portfolioon kuuluu.

Matkailutuotteen kolmas välttämätön edellytys on palvelujärjestelmä. Tähän kuuluvat kaikki ne sisäiset ja ulkoiset resurssit, joita tarvitaan asiakkaan odottaman arvon toteutumiseksi. (Komppula & Boxberg, 2002, s. 23.) Kolmantena tutkimuskysymyksenä pohdinkin, *millaisia asioita haastateltavat tuovat esiin asiakaslähtöisyydestä puhuessaan palvelujärjestelmästä*. Kaikissa tässä tutkielmassa mukana olleissa yrityksissä ydinhenkilökunta muodostui muutamasta vakituisesta työntekijästä. Jokaisessa yrityksessä työyhteisö koettiin tiiviiksi ja työntekijöiden väliset hierarkkiset asetelmat mataliksi. Työntekijöitä yhdistivät joko ystävyys tai perhesuhteet, minkä vuoksi henkilökunta tunsu hyvin toisensa. Tämä on varmasti yksi syy siihen, miksi henkilökunnan motivointiin ei ole tarvinnut kiinnittää erityistä huomiota. Lisäksi kahdessa tutkimustapauksessa enemmistö työntekijöistä oli samalla yrityksen omistajia, jolloin voidaan olettaa, että omistajuus itsessään toimii motivoivana tekijänä. Vakituisten henkilökunnan kouluttautumiseen yrityksissä suhtauduttiin hieman eri tavoin. Kahdessa tutkimustapauksessa haastateltavat kertoivat, kuinka erilaisille kursseille osallistumiseen ei ole enää riittänyt motivaatiota. Omaa ammattitaitoa pyrittiin ylläpitämään muilla tavoin, kuten lukemalla ammattialan lehtiä. Sen sijaan yhdessä tutkimustapauksessa henkilökunnan aktiivisella kouluttautumisella uskottiin olevan suora yhteys palvelun laatuun. Tätä eroa voidaan selittää sillä, että Mustila on toiminut viinitilana lyhyemmän aikaa kuin Hermanni ja

Alahovi. Tällöin myöskään omaan kokemukseen ei välttämättä luoteta yhtä vahvasti kuin Hermannissa ja Alahovissa.

Asiakkaat, niin yritykset kuin yksittäiset kuluttajat, kuuluvat yrityksen ydinresursseihin (Edvardsson & Olsson, 1999, s. 403). Tähän tutkielmaan osallistuneissa yrityksissä, kaikissa oli toteutettu asiakassegmentointia ainakin jossain määrin. Sekä Hermannin että Alahovin kohdalla tärkeimmäksi asiakasryhmäksi osoittautuivat yritysassiakkaat. Molemmissa tapauksissa yritysasiakkaat muodostivat taloudellisen perustan yritysten toiminnoille, mistä johtuen yritysasiakkaisiin myös pidettiin tiiviimmin yhteyttä kuin yksittäisiin kuluttajiin. Mustilassa mikään yksittäinen asiakassegmentti ei osoittautunut toista segmenttiä tärkeämmäksi. Sen sijaan aineistosta paljastui, että asiakkaiden ryhmittelyssä hyödynnetään pikemminkin asiakkaiden elämäntilanteeseen kuin ikään liittyviä segmentointiperusteita. Tällöin esimerkiksi eläkeläiset muodostavat oman asiakassegmenttinsä.

Tutkielmani päätutkimuskysymyksenä pohdin, *millainen on suomalainen viinimatkailutuote suomalaisten viinintuottajien näkökulmasta*. Tutkimusaineistosta saamieni tulosten pohjalta vaikuttaa siltä, että suomalainen viiniviljoitus on pienimuotoista yrittäjyyttä, jossa toimintaa ohjaa yrittäjien vahva kiinnostus alaa kohtaan sekä luottamus oman toiminnan kannattavuuteen. Viiniviljoituksen ja matkailun nähdään liittyvän luonnollisesti toisiinsa, mutta painotus siinä, onko matkailu välttämätön edellytys viiniviljoitukselle, vaihtelee tutkimustapauksesta toiseen. Yhdessä tutkimustapauksessa uskottiin, että pelkällä viinintuotannolla pärjää tuotteiden laadun ollessa kohdillaan. Sen sijaan kahdessa muussa tapauksessa oltiin vahvasti sitä mieltä, että pelkällä viinintuotannolla ei pärjää Suomessa vaan toiminnan tukemiseksi tarvitaan myös muita oheispalveluja. Asiakaslähtöisen matkailutuotteen malliin sovellettuna kaikissa tutkimustapauksissa asiakaslähtöisyys ymmärrettiin asiakkaan tarpeiden ja toiveiden huomioimisena. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaiden esittämät toiveet pyritään huomioimaan erityisesti tuotteiden ja palvelujen räätälöinnissä. Toisaalta työntekijöiden vähäisestä määrästä johtuen kaikkia asiakkaiden toiveita ei luonnollisestikaan pystytä toteuttamaan. Erityisesti oman ajan ja jaksamisen puute ovat usein pienyrittäjyyteen liitettäviä ongelmia. Asiakkaan tarpeista puhuttaessa selviää, että viinimatkailutuotteen ensisijainen tarkoitus on tyydyttää asiakkaiden fyysisiä tarpeita (uusien makuelämysten saaminen, herkuttelu, rentoutuminen). Samalla tuotteet vastaavat ihmisten alati kasvavaan kiinnostukseen lähi- ja luomuruokaa kohtaan.



Toisaalta asiakkailla on myös uteliaisuutta ja halua oppia tietämään lisää suomalaisista viineistä ja niiden ainutlaatuisuudesta, jolloin voidaan puhua henkilökohtaisen kehittymisen motiivista. (ks. Swarbrooke & Horner, 2007, s. 54.)

Tässä tutkielmassa tarkastelun kohteena ovat olleet suomalaiset viinitilayrittäjät, jotka tarjoavat matkailupalveluja osana liiketoimintaansa. Tutkimustapauksiksi valitsin nimenomaan sellaiset yrittäjät, jotka olivat toimineet alalla jo pitkään ja joille oli ehtinyt kertyä ensisijaista tietoa alaan liittyvistä kysymyksistä. Aineistoanalyysin kautta rakentui kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tutkimustapausten näkökulmasta tarkasteltuna. Tässä vaiheessa haluan vielä korostaa, että tutkielmani tavoitteena ei ole yleistää tutkimustuloksia koskemaan kaikkia suomalaisia viinitilayrittäjiä. Tutkielmani kannalta tärkeintä oli pyrkiä ymmärtämään muutaman tutkimuskohteeksi valitun tapauksen käsitystä suomalaisesta viinimatkailutuotteesta. Lisäksi tiedostan oman asemani vaikuttaneen tutkimustuloksiini esimerkiksi siten, että haastateltavat toivat keskusteluissamme esiin sellaisia asioita, jotka he kokivat merkityksellisiksi. Toisaalta tietyt liian henkilökohtaisina pidetyt asiat ovat voineet jäädä tutkimustuloksieni ulkopuolelle. Mahdollista jatkotutkimusta ajatellen olisi mielenkiintoista tietää, miten tässä tutkielmassa mukana olleiden yritysten asiakkaat määrittelisivät suomalaista viinimatkailutuotetta. Vastaisivatko asiakkaiden käsitykset viinimatkailutuotteesta yrittäjien näkemyksiä vai poikkeaisivatko ne täysin tästä tutkielmasta saaduista tuloksista? Tutkimalla asiakkaita saataisiin parempi käsitys siitä, millaisena viinimatkailutuote näyttäytyy nimenomaan yritysten tuotteita ja palveluja kuluttaville asiakkaille. Samalla viinimatkailutuotetta voitaisiin kehittää entistä asiakaslähtöisemmäksi.

Tutkimustuloksiani hyödyntämällä suomalaisen viinimatkailutuotteen erityisluonnetta voidaan ymmärtää paremmin. Samalla tutkielmani tuo esiin ne ongelmakohdat, jotka estävät alan eteenpäin viemistä. Kyseisestä tiedosta voi olla hyötyä suunniteltaessa, miten viinitilatoiminta saataisiin osaksi Suomen matkailullista vetovoimaisuutta.

Tutkimustuloksiani voitaisiin hyödyntää esimerkiksi osana gastronomista matkailumarkkinointia tai matkailuelämysten suunnittelua. Asiakaslähtöisyydestä esiin nousevat asiat voivat toimia matkailijoita houkuttelevina viesteinä markkinoinnissa. Toisaalta matkailuelämyksiä suunniteltaessa huomio tulisi kiinnittää pikemminkin asiakkaan palvelulta saamaan hyötyyn tai arvoon kuin tiettyjen fyysisten matkailupakettien tarjoamiseen.

Tieteellisenä tavoitteenani on testata Komppulan ja Boxbergin (2002) paljon hyödynnettyä

asiakslähtöisen matkailutuotteen mallia täysin uudenaikaisessa kontekstissa. Tämä osaltaan tuo uudenlaista näkökulmaa matkailutuotteesta käytävään keskusteluun. Samalla olen täydentänyt asiakslähtöisen matkailutuotteen mallia uudemmillä näkökulmilla, erityisesti kansatuottajuudesta käytävillä keskusteluilla. Tutkimustuloksistani on hyötyä myös käytännön tasolla, sillä tässä tutkielmassa mukana olleet yrittäjät saavat ulkopuolisen arvion toiminnastaan. Tällöin tutkimustuloksia hyödyntämällä viinimatkailutuotetta voidaan kehittää entistä asiakslähtöisemmäksi.

## KIITOKSET

Eriytinen kiitos kuuluu ohjaajalleni Monika Lüthjelle, joka on auttanut minua saavuttamaan tutkielmani lopullisen muodon. Hänen tukensa ja hyvät ohjeensa auttoivat minua pääsemään eteenpäin tutkimusprosessissani. Lisäksi haluan kiittää tutkielmaani osallistuneita yrittäjiä saamastani mahdollisuudesta toteuttaa tutkimusaiheeni. Haastateltavien kanssa kädyt keskustelut toimivat tärkeänä inspiraation lähteenä tutkielmani suunnittelussa ja kokonaisuuden hahmottamisessa.

Suuri kiitos kuuluu perheelleni ja läheisilleni, jotka ovat olleet tukenani koko opintojeni ajan. Ilman heidän tukeaan ja kannustustaan en olisi saavuttanut tavoitteitani. Opintojeni loppuun viemisestä haluan kiittää myös ystäviäni heidän antamastaan tuesta ja avusta.

## LÄHTEET

- Aho, S. (2001). Matkailuelämys prosessina: elämysten synnyn ja kehityksen vaiheet. Teoksessa S. Aho & A. Honkanen & J. Saarinen (toim.), *Matkailuelämykset tutkimuskohteina*. (s. 32–50). Rovaniemi: Lapin Yliopistopaino.
- Alam, I. & Perry, C. (2002). A customer-oriented new service development process. *Journal of Services Marketing*, 16(6), 515–534.
- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Alebaki, M. & Iakovidou, O. (2011). Market segmentation in wine tourism: a comparison of approaches. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 6(1), 123–140.
- Arnould, E. J. & Price, L. L. (1993). River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter. *Journal of Consumer Research*, 20(1), 24–45.
- Aspara, J. & Tikkanen, H. (2013). Tapaus alkoholimainonta: Lainsäädäntö ei saa perustua tieteellisen tiedon vääristelyyn. Haettu 14.6.2013 osoitteesta <http://suomenkuvalehti.fi/blogit/eri-mielta/tapaus-alkoholimainonta-lainsaadanto-ei-saa-perustua-tieteellisen-tiedon-vaaristelyyn>
- Bettencourt, L. A. (1997). Customer Voluntary Performance: Customers As Partners In Service Delivery. *Journal of Retailing*, 73(3), 383–406.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, 54(2), 69–82.
- Blomqvist, E. (2007). Ruokamatkailun kv-markkinat kasvavat – paikallisuus, pienimuotoisuus ja autenttisuus arvossaan. *Maaseutu & Matkailu*, syksy 2007, 13–14.
- Boniface, P. (2003). *Tasting tourism: Travelling for food and drink*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Carlsen, J. (2004). A Review of Global Wine Tourism Research. *Journal of Wine Research*, 15(1), 5–13.
- Chang, W. & Chang, C. & Li, Q. (2012). Customer Lifetime Value: A Review. *Social Behavior and Personality*, 40(7), 1057–1064.

- Charters, S. & Ali-Knight, J. (2002). Who is the wine tourist? *Tourism Management*, 23(3), 311–319.
- Chathoth, P. & Altinay, L. & Harrington, R. J. & Okumus, F. & Chan, E. S. W. (2013). Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 11–20.
- de Chernatony, L. & Harris, F. & Dall’Olmo Riley, F. (2000). Added value: its nature, roles and sustainability. *European Journal of Marketing*, 34(1), 39–56.
- Cooper, C. & Hall, C. M. (2008). *Contemporary tourism. An international approach*. Oxford: Elsevier Science.
- Crane, F. G. & Clarke, T. K. (1988). The Identification of Evaluative Criteria and Cues Used in Selecting Services. *Journal of Services Marketing*, 2(2), 53–59.
- Croce, E. & Perri, G. (2010). *Food and wine tourism*. Oxfordshire: CAB International.
- Deshpandé, R. & Farley, J. U. & Webster, Jr., F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37.
- Doyle, P. (2000). Value-based Marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 8(4), 299–311.
- Edvardsson, B. & Olsson, J. (1999). Key concepts for new service development. Teoksessa C. Lovelock & S. Vandermerwe & B. Lewis (toim.), *Services marketing: A European perspective* (s. 396–412). Kent: Prentice Hall Europe.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publications.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2010). Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I* (s. 26–44). Juva: WS Bookwell.
- García-Rosell, J-C. & Haanpää, M. & Kylänen, M. & Markuksela, V. (2007). From firms to extended markets: A cultural approach to tourism product development. *Tourism review*, 55(4), 445–459.

García-Rosell, J-C. & Kylänen, M. & Pitkänen, K. & Tekoniemi-Selkälä, T. & Vanhala, A. & Korhonen, R. (2010). Matkailun tuotekehittäjän käsikirja. Haettu 25.1.2013 osoitteesta <http://matkailu.luc.fi/Tuotekehitys/Etusivu.iw3>

Getz, D. & Brown, G. (2006). Critical success factors for wine tourism regions: a demand analysis. *Tourism Management*, 27(1), 146–158.

Gilbert, D. C. (1990). Conceptual issues in the meaning of tourism. Teoksessa C.P. Cooper (toim.), *Progress in tourism, recreation and hospitality management* (s. 4–27). London: Belhaven Press.

Goodson, L. & Phillimore, J. (2004). The inquiry paradigm in qualitative tourism research. Teoksessa L. Goodson & J. Phillimore (toim.), *Qualitative Research in Tourism: Ontologies, Epistemologies and Methodologies*. (s. 30–45). London: Routledge.

Grönroos, C. (1987). Developing the service offering – a source of competitive advantage. Teoksessa C. Surprenant (toim.), *Add Value To Your Service* (s. 81–85). Chicago: American Marketing Association.

Grönroos, C. (1990). *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Juva: WS Bookwell.

Gunn, C. A. (1988). *Tourism planning*. London: Taylor & Francis.

Hall, C. M. & Johnson, G. & Cambourne, B. & Macionis, N. & Mitchell, R. & Sharples, L. (2000). Wine tourism: an introduction. Teoksessa C. M. Hall & L. Sharples & B. Cambourne & N. Macionis (toim.), *Wine tourism around the world. Development, management and markets* (s. 1–5). Oxford: Elsevier Science.

Hall, C. M. & Mitchell, R. (2001). Wine and food tourism. Teoksessa N. Douglas & N. Douglas & R. Derrett (toim.), *Special Interest Tourism* (s. 312–313). Milton: John Wiley & Sons Australia.

Hall, C. M. & Mitchell, R. (2005). Gastronomic tourism. Comparing food and wine tourism experiences. Teoksessa M. Novelli (toim.), *Niche tourism. Contemporary issues, trends and cases* (s. 75). Oxford: Elsevier.

- Hartline, M. D. & Maxham III, J. G. & McKee, D. O. (2000). Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. *Journal of Marketing*, 64(2), 35–50.
- Havas, K. (2012). Ruoka osana matkailua – elintarvike- ja matkailuyritysten hyvät käytänteet. *Ruoka-Suomi*, 2/2012, 3.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2004). *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hyvä tieteellinen käytäntö. Lapin yliopiston tutkimuseettiset toimintaohjeet. Haettu 23.5.2013 osoitteesta <http://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=072e1fb7-a53a-4ab5-b3d2-8068b95df7e4>
- Incrossatu, H. (2004). Viinimatkailu ja viinitilat Suomessa – casetutkimus Pohjois-Karjalan viinitiloilta ja vertailutiloilta. PD -työ. Joensuun yliopisto, Savonlinnan koulutus- ja kehittämiskeskus, PD -koulutus.
- Janesick, V. J. (1998). The Dance of Qualitative Research Design: Metaphor, Methodolatry, and Meaning. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.), *Strategies of Qualitative Inquiry*. (s. 35–55). London: SAGE Publications.
- Kaitala, E. (2011). *Suomen viinitilojen taloudellinen merkitys. Tilalikäörin myynnin vapauttamisen vaikutus*. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu, Kansantaloustiede.
- Kelley, S. W. & Donnelly Jr., J. H. & Skinner, S. J. (1990). Customer Participation in Service Production and Delivery. *Journal of Retailing*, 66(3), 315–335.
- Kincheloe, J. L. & McLaren, P. L. (1998). Rethinking Critical Theory and Qualitative Research. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.), *The Landscape of Qualitative Research: Theories and Issues*. (s. 260–299). London: SAGE Publications.
- Kinsey, C. (2009). Using rewards and benefits to motivate and engage. *Strategic HR Review*, 8(2), s. 47–48A.
- Komppula, R. (2000). *Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon – tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto*. Rovaniemi: Lapin Yliopistopaino.
- Komppula, R. (2005). Pursuing customer value in tourism – a rural tourism case-study. *Journal of Hospitality and Tourism*, 3(2), 83–104.

- Komppula, R. & Boxberg, M. (2002). *Matkailuyrityksen tuotekehitys*. Helsinki: Edita Publishing.
- Komppula, R. & Hakulinen, S. & Saraniemi, S. (2010). The Life Cycle of a Specific Tourist Product – Christmas in Lapland. Teoksessa P. Keller & T. Bieger (toim.), *Managing Change in Tourism: Creating Opportunities, Overcoming Obstacles* (s. 87–100). Berlin: ESV.
- Konu, H. & Tuohino, A. & Komppula, R. (2010). Lake Wellness – a practical example of a new service development (NSD) concept in tourism industries. *Journal of Vacation Marketing*, 16(2), 125–139.
- Kotler, P. & Bowen, J. T. & Makens, J. C. (2010). *Marketing for hospitality and tourism*. New Jersey: Pearson Education.
- Kristensson, P. & Matthing, J. & Johansson, N. (2008). Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International Journal of Service Industry Management*, 19(4), 474–491.
- Laine, M. & Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine & J. Bamberg & P. Jokinen (toim.), *Tapaustutkimuksen taito* (s. 9–38). Helsinki: Gaudeamus.
- Lehtinen, J. R. (1983). *Asiakasohjautuva palveluyritys*. Espoo: Weilin+Göös.
- Lengnick-Hall, C. A. (1996). Customer contributions to quality: a different view of the customer-oriented firm. *Academy of Management Review*, 21(3), s. 791–824.
- Leszinski, R. & Marn, M. V. (1997). Setting value, not price. *The McKinsey Quarterly*, 1/1997, 98–115.
- Lintukangas, N. (2009). Suomalaista viiniä, s'il-vous-plaît. *Maaseutu & Matkailu*, kevät 2009, 8–9.
- Lovelock, C. & Vandermerwe, S. & Lewis, B. (1999). *Services Marketing: A European Perspective*. Kent: Prentice Hall Europe.
- Lumsdon, L. (1997). *Tourism Marketing*. London: International Thomson Business Press.
- Metsämuuronen, J. (2006). Tapaustutkimus. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.), *Laadullisen tutkimuksen käsikirja* (s. 90–92). Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.



- Middleton, V.T.C. (1994). *Marketing in Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Moisander, J. & Valtonen, A. (2006). *Qualitative Marketing Research: a cultural approach*. London: SAGE Publications.
- Murphy, P. E. (1985). *Tourism: a community approach*. London: Routledge.
- Möller, K. & Halinen, A. (2000). Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management*, 16(1-3), 29–54.
- Naumann, E. (1995). *Creating Customer Value: the path to sustainable competitive advantage*. Ohio: Thomson Executive Press.
- Niskanen, L. & Salmi, K. (2009). Viinitupa-palvelukonseptin kehittäminen. Opinnäytetyö. Rovaniemen ammattikorkeakoulu, majoitus-, ravitsemus- ja talousala, matkailun koulutusohjelma.
- Normann, R. (2000). *Service management. Strategy and leadership in service business*. West Sussex: Wiley.
- Nuutila, J. (2007). Ruoka matkailussa ja ruokamatkailua. *Maaseutu & Matkailu*, syksy 2007, 13–14.
- Omavalvontasuunnitelma. Haettu 31.5.2013 osoitteesta <http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/tietopaketti/omavalvonta/omavalvontasuunnitelma/>
- O'Neill, M. A. & Palmer, A. (2004). Wine production and tourism: Adding service to a perfect partnership. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 269–284.
- Our Philosophy. Haettu 10.4.2013 osoitteesta <http://www.slowfood.com/international/2/our-philosophy>
- Peter, J. P. & Olson, J. C. (1993). *Consumer Behaviour and Marketing Strategy*. Boston: Irwin.
- Peuhkuri, T. (2007). Teoria ja yleistämisen kriteerit. Teoksessa M. Laine & J. Bamberg & P. Jokinen (toim.), *Tapaustutkimuksen taito* (s. 130–148). Helsinki: Gaudeamus.

- Pietarinen, J. (2002). Eettisen perusvaatimukset tutkimustyössä. Teoksessa S. Karjalainen & V. Launis & R. Pelkonen & J. Pietarinen (toim.), *Tutkijan eettiset valinnat* (s. 58–69). Helsinki: Gaudeamus.
- Plymire, J. (1991). Complaints as Opportunities. *The Journal of Services Marketing*, 5(1), 61–65.
- Porter, M. E. (2004). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
- Pritchard, A. & Morgan, N. (2007). De-Centring Tourism's Intellectual Universe, or Traversing the Dialogue Between Change and Tradition. Teoksessa I. Ateljevic & A. Pritchard & N. Morgan (toim.), *The Critical Turn in Tourism Studies: Innovative Research Methodologies* (s. 11–28). Burlington: Elsevier.
- Quadri-Felitti, D. & Fiore, A. M. (2012). Experience economy constructs as a framework for understanding wine tourism. *Journal of Vacation Marketing*, 18(1), 3–15.
- Quan, S. & Wang, N. (2004). Towards a structural model of the tourist experience: an illustration from food experiences in tourism. *Tourism Management*, 25(3), 297–305.
- Rauha, M. (2010). Makupaloja Suomesta. *Matkailusilmä* 3/2010, 12.
- Riepula, S. (2010). Alahovin viinitilalla viini, ruoka ja miljöö houkuttimina. *Puutarha-Sanomien* 4/2010, 24–25.
- Robinson, M. & Novelli, M. (2005). Niche tourism: an introduction. Teoksessa M. Novelli (toim.), *Niche tourism. Contemporary issues, trends and cases* (s. 1). Oxford: Elsevier.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Ronkainen, S. & Pehkonen, L. & Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2011). *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: WSOY.
- Ruusuvuori, J. (2010). Litteroijan muistilista. Teoksessa J. Ruusuvuori & P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi*. (s. 424–431). Tampere: Vastapaino.

- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.), *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (s. 22–56). Tampere: Vastapaino.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2010). Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I* (s. 189–199). Juva: WS Bookwell.
- Schiffman, L. G. & Kanuk, L. L. & Hansen, H. (2012). *Consumer Behaviour. A European Outlook*. Edinburgh: Pearson Education.
- Schwandt, T. A. (1998). Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.), *The Landscape of Qualitative Research: Theories and Issues*. (s. 221–259). London: SAGE Publications.
- Shostack, G. L. (1977). Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*, 41(2), s. 73–80.
- Smith, S. L. J. (1994). The tourism product. *Annals of Tourism Research*, 21(3), 582–595.
- Sosiaali- ja terveysministeriön päätös käymisteitse valmistetun enintään 13 tilavuusprosenttia etyylialkoholia sisältävän alkoholijuoman myyntipaikasta ja myyntitoiminnasta. Haettu 13.6.2013 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1995/19950852>
- Srivastava, R. K. & Shervani, T. A. & Fahey, L. (1998). Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), s. 2–18.
- Suomalaisen ruokakulttuurin edistämishjelma. Loppuraportti. Huhtikuu 2011. Haettu 8.11.2012 osoitteesta [http://www.sre.fi/ruoka.fi/www/fi/liitetiedostot/sre\\_loppuraportti.pdf](http://www.sre.fi/ruoka.fi/www/fi/liitetiedostot/sre_loppuraportti.pdf)
- Suomen Viiniryttäjät ry (SVY ry). Haettu 29.4.2013 osoitteesta <http://www.viinitilat.net/svy.htm>
- Swarbrooke, J. (1995). *The Development and Management of Visitor Attractions*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Swarbrooke, J. & Horner, S. (2007). *Consumer Behavior in Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Tribe, J. (2001). Research Paradigms and the Tourism Curriculum. *Journal of Travel Research*, 39(4), 442–449.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Vargo, S. L. & Maglio, P. P. & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152.
- Veijola, S. & Valtonen, A. & Valkonen, J. & Tuulentie, S. & Rantala, O. & Hakkarainen, M. & Haanpää, M. (2008). Töissä tunturissa: tutkijatulkintoja elämäkertaa-aineistosta. Teoksessa J. Valkonen & S. Veijola (toim.), *Töissä tunturissa: Ajatuksia ja kirjoituksia matkailutyöstä* (s. 20–68). Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino.
- Weston, R. (2003). Wine tourism as the marketing of place. *Proceedings of the Academy of Marketing studies*, 8(2), 35–41.
- Witt, S. F. & Moutinho, L. (1989). *Tourism marketing and management handbook*. Hertfordshire: Prentice Hall.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153.
- Xiao, H. & Smith, S. L. J. (2006). The making of tourism research. Insights from a Social Sciences Journal. *Annals of Tourism Research*, 33(2), 490–507.
- Xu, J. B. (2010). Perceptions of tourism products. *Tourism Management*, 31(5), 607–610.
- Your guide to wine tourism. Understanding wine tourism markets. What is wine tourism? Haettu 1.11.2012 osoitteesta [http://www.wfa.org.au/files/wine\\_tourism/Fact\\_Sheet\\_2.pdf](http://www.wfa.org.au/files/wine_tourism/Fact_Sheet_2.pdf)
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.
- Zeithaml, V. A. & Parasuraman, A. & Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press.

## LIITE 1. HAASTATTELURUNKO

**Tutkimuksen lähtökohdat:** Opiskelen Lapin yliopistossa Yhteiskuntatieteiden tiedekunnassa pääaineenani matkailututkimus. Teen pro gradu -tutkielmaa suomalaisesta viinimatkailutuotteesta. Haastattelun tarkoituksena on selvittää, millainen on suomalainen viinimatkailutuote suomalaisten viinintuottajien näkökulmasta. Päättökysymykseni on, *millainen on suomalainen viinimatkailutuote suomalaisten viinintuottajien näkökulmasta.* Tämän kysymyksen pohjalta muodostan kolme alatutkimuskysymystä. Ensiksi pohdin, *millaiseen asiakasarvoon tuotteen palvelukonsepti perustuu.* Toiseksi kysyn, *miten tämä asiakasarvo on huomioitu palveluprosessissa.* Kolmanneksi tarkastelen, *miten asiakasarvo näkyy palvelujärjestelmässä.* Haastattelusta saatuja tietoja tullaan käyttämään vain tässä tutkimuksessa. Anonymiteetti? Saanko luvan nauhoittaa keskustelunne? Haastattelun kesto on noin 60 minuuttia. Haastattelun alussa esitän taustakysymyksiä yrityksen toimintaan liittyen ja tämän jälkeen siirrytään haastattelun pääteemoihin, jotka ovat palvelukonsepti, palveluprosessi sekä palvelujärjestelmä.

### Taustakysymykset

1. Voisitteko aluksi kertoa kuka olette ja mitä teette työksenne?
2. Yrityksen historia lyhyesti.
3. Mikä sai lähtemään alalle?
4. Toimintaperiaatteet ja arvot?
5. Yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut?
6. Millaisia asiakasryhmiä yrityksessänne pääsääntöisesti vierailee? esim. perheet, yksin matkustavat, yritysryhmät, juhloseurueet yms..

### Palvelukonsepti

- Mikä on yrityksenne ydintuote tai – palvelu, jota asiakkaille tarjotaan? Millaisille asiakasryhmille on kohdennettu? (Liikeidea)

- Millaisia tarpeita tällä tuotteella tai palvelulla pyritään tyydyttämään? (Toiminta-ajatus)
- Miten ymmärrätte asiakaslähtöisyyden?
- Miten tätä asiakaslähtöisyyttä on pyritty toteuttamaan liikeideassa ja toiminta-ajatuksessa?
- Miten asiakkaan tarpeita ja toiveita pyritään selvittämään (esim. asiakaspalautteet)?
- Miten näihin tarpeisiin ja toiveisiin reagoidaan?
- Millä keinoin pyritte helpottamaan ydintuotteen saavutettavuutta? (Helpottavat tuotteet)
- Entä, miten tuote ydintuotteeseen lisää arvoa? (Tukevat tuotteet)
- Minkä arvelette olevan matkailijoiden ensisijainen motiivi vieraillla suomalaisilla viinitiloilla? Entä, mitkä ovat mielestänne vahvuutenne verrattuna muihin alan toimijoihin?
- Millaista hyötyä asiakkaat saavat ostamalla yrityksen tuotteita ja palveluita?

## **Palveluprosessi**

- Tarjoatteko muita palveluja ydintuotteen/-palvelun ohella? Mitä näistä palveluista asiakkaat useimmiten käyttävät?
- Miten asiakaslähtöisyys on huomioitu niissä?
- Pyrittekö kehittämään palvelujanne asiakaslähtöisesti? Millä tavoin?
- Onko teillä yhteistyökumppaneita toiminta-alueellanne? Kuluttavatko asiakkaanne myös heidän palvelujaan?
- Miten suunnittelette palvelujen toteutusta? Tarkastellaanko palvelujen tuottamista prosesseina? Oletteko laatineet palveluiden tuotanto- ja kulutuskaavioita (service blueprint) tai muita palveluprosessikaavioita?
- Miten palvelujen toimivuus varmistetaan? Oletteko esimerkiksi testanneet palveluita yrityksen henkilökunnalla tai ulkopuolisilla henkilöillä? Oletteko laatineet riskiarvioita tai toimintasuunnitelmia ongelmatilanteisiin? Miten virheet tuotannossa tai palveluprosessissa käsitellään? Miten niiden toistuminen pyritään estämään?
- Koetteko toimintanne kannattavana?
- Miten pyritte huomioimaan asiakkaan osana palvelun tuotantoprosessia?
- Osallistuvatko asiakkaanne mitenkään palvelujen suunnitteluun tai kehittämiseen?

- Miten määrittelisitte palvelun laadun yrityksessänne? *Tekninen laatu* (tarvittavat koneet, laitteet, välineet, tekniset ratkaisut) *Toiminnallinen laatu* (palveluilmapiiri, palvelualttius, vuorovaikutus muiden asiakkaiden kanssa, asiakkaan osaamistason huomioiminen, henkilökunnan ammattitaito)? *Vuorovaikutuslaatu* (Vuorovaikutustilanteet asiakkaan ja palveluhenkilökunnan välillä, henkilöstön käyttäytyminen ja pukeutuminen yms.)
- Mittaatteko palvelujenne laatua (esim. SERVQUAL)?

### **Palvelujärjestelmä**

- Onko käytössänne jotain laatujärjestelmiä tai laatutyökaluja? (esim. ISO-standardit, laatutonni, Maakuntien Parhaat yms.)?
- Yrityksen henkilökunta? Motivointi? Palkitseminen? Ammattitaidon varmistaminen? Kehittäminen?
- Miten toimi- ja vastualueet jaetaan yrityksessänne?
- Miten pyritte johtamaan yritystä asiakaslähtöisesti?
- Asiakassuhteiden hoitaminen?
- Yrityksen markkinointi?
- Yrityksen sijaintipaikka, ympäristö, fyysiset toimitilat sekä tarvittava laitteisto ja välineet?
- Miten asiakaslähtöisyys toteutuu niissä?
- Yhteistyökumppanit ja verkostot?
- Yrityksen imago?
- Paikallisuus ja sen huomioiminen liiketoiminnassa?
- Oletteko latineet pitkän aikavälin kehittämissuunnitelmia?
- Millaisena haluaisitte nähdä toimintanne kymmenen vuoden päästä?