



# Asiakastiedosta asiakasymmärrykseen

Case Tahkon matkailukeskus

**Suvi Huttunen**

Opinnäytetyö

---

**Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**



Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Suvi Huttunen	
Työn nimi Asiakastiedosta asiakasymmärrykseen – Case Tahkon matkailukeskus	
Päiväys 1.5.2013	Sivumäärä/Liitteet 120 / 2
Ohjaaja(t) Hilkka Lassila	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savonia-ammattikorkeakoulu/Kyvykkyyttä kysynnän kehittämiseksi -hanke	
Tiivistelmä	
<p>Asiakaslähtöinen toiminta ja laadukkaat palvelut ovat yhä useamman palveluyrityksen tavoitteita. Aito asiakaslähtöisyys vaatii asiakasymmärrystä, joka on saavutettavissa asiakastietoa monikanavaisesti keräämällä ja sitä onnistuneesti hyödyntämällä. Yrityksillä on usein tietoa asiakkaitaan, mutta asiakastiedon jalostuminen asiakasymmärrykseksi on vielä monissa yrityksissä puutteellista. Asiakkaiden kokemuksiin perustuvat arviot palvelun laadusta ovat yksi asiakastiedon tärkeistä lähteistä. Palvelun laatua tulisikin mitata ja parantaa jatkuvasti yhdessä asiakkaiden kanssa. Parhaimmillaan asiakasymmärryksen avulla on mahdollista luoda ylivoimaista asiakasarvoa sekä kilpailuetua.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tietoperustassa tarkasteltiin tutkittua tietoa asiakastiedosta, palvelun laadusta, asiakasymmärryksestä ja asiakasarvosta. Teorioita yhdistellen ja käytäntöön soveltaen rakennettiin mallit asiakasymmärryksen ja asiakasarvon rakentumisesta matkailualan palveluyrityksessä. Kehittämisisön päätavoitteena oli kartoittaa, minkälaista asiakastietoa matkailualan palveluyrityksillä on ja tulisi olla sekä miten ne sitä keräävät ja hyödyntävät. Kehittämistyön kontekstina oli Tahkon matkailukeskus ja yhteistyökumppaneina viisi Tahkolla toimivaa majoitus- ja ravitsemisalan yritystä. Primääriaineisto kerättiin teemahaastattelun avulla; haastatteluissa yritysten asiantuntijat pääsivät omin sanoin kuvailemaan asiakastiedon roolia omassa toiminnassaan. Työssä hyödynnettiin lisäksi sekundääriaineistona jo olemassa olevaa asiakastietoa; myServiceFellow-mobiilitutkimuksen ja Tahko 2030 –kyselyjen tulosten pohjalta pyrittiin kuvaamaan yritysten laatuhaasteita, Tahkon matkailijan keskeisimpiä matkustusmotiveja sekä Tahkon matkailutuotetta.</p> <p>Primääriaineiston tulosten perusteella voidaan sanoa, että matkailualan palveluyrityksistä löytyy paljon asiakastietoa, mutta eri kanavia pitkin saatavan asiakastiedon jalostamisessa ja hyödyntämisessä on vielä puutteita. Vasta harvalla yrityksellä on käytössään toimiva asiakasymmärryksen prosessi. Etenkin resurssipula mutta myös osaamattomuus ja vastuunjaon puutteet jarruttavat asiakastiedon jalostumista asiakasymmärrykseksi. Sekundääriaineiston tulosten pohjalta voidaan todeta, että palvelun laadun arvioinnissa asiakkaiden omiin havaintoihin perustuvat ja reaaliaikaiset arviot palvelukokemuksista ovat palveluyrityksille arvokkaampia kuin vaikkapa perinteisten asiakastytyväisyyskyselyjen tulokset. Palvelun laadun parantamisessa tulisikin hyödyntää uusia ja innovatiivisia menetelmiä sekä asiakkaiden osallistamista.</p>	
Avainsanat Asiakastieto, asiakasymmärrys, palvelun laatu, asiakasarvo, matkustusmotiivi, matkailutuote	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hospitality Management			
Author(s) Suvi Huttunen			
Title of Thesis From customer information to customer insight – Case holiday resort Tahko			
Date	1.5.2013	Pages/Appendices	120 / 2
Supervisor(s) Hilkka Lassila			
Client Organisation /Partners Savonia University of Applied Sciences			
<p><b>Abstract</b></p> <p>More and more service companies want to be customer-oriented. At the same time companies aim to delight their customers with quality service. Customer insight is the only way to become really customer-oriented. It is possible to reach customer insight by collecting, analysing and using customer information successfully. Companies usually have plenty of information about their customers. However, it is difficult to gain the deep customer insight from this information. Customers are experts to evaluate companies' service quality. These evaluations are an important source of customer information. Service quality should be measured and improved together with the customers. With deep customer insight it is possible to create both customer value and competitive advantage.</p> <p>The theory section of this study examines customer information, service quality, customer insight and customer value. By combining and applying various theories the objective was to build usable models of customer understanding and customer value. The empirical part investigates what kind of customer information tourism companies have and should have and how they collect and use this information. The primary data were gathered by theme interviews in five tourism companies at the holiday resort Tahko. In the interviews companies' experts described the role of customer information in their businesses. The secondary data were explored to demonstrate companies' challenges in offering quality service and to explain the most important tourists' motives and the typical tourism product at Tahko.</p> <p>The results of primary data indicate that tourism companies have lots of customer information. Nevertheless companies have many difficulties in handling and exploiting this information. It is still unusual to have an effective and functional customer insight process. Especially lacks of resources, knowledge and responsibilities hinder the deep customer insight. Based on the secondary data, customers' realtime, volunteer and qualitative evaluations of companies' service quality are more useful than the results of traditional customer satisfaction surveys. Nowadays companies should prefer both innovative methods and customer participation when measuring and improving the service quality.</p>			
<p><b>Keywords</b> Customer information, customer insight, service quality, customer value, motives, tourism product</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Kehittämistyön tavoitteet ja kysymykset .....	8
1.2	Kehittämistyön rajausta ja keskeiset käsitteet .....	9
1.3	Raportin rakenne.....	11
2	TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ .....	12
2.1	Kehittämistyön lähestymistapana tapaustutkimus .....	13
2.2	Laadullinen ote kehittämistyössä.....	14
2.2.1	Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä.....	17
2.2.2	Tiedon käsittely, analysointi ja tulkinta.....	18
2.3	Luotettavuus kehittämistyössä .....	20
3	TAHKON MATKAILUKESKUS.....	22
3.1	Tahkon matkailun nykytilanne .....	23
3.2	Tahkon matkailun tulevaisuus.....	24
3.3	Matkailutuote palvelutuotteena .....	26
3.3.1	Matkailutuotteen rakentumisen malleja .....	26
3.3.2	Tahkon matkailutuote.....	31
3.4	Matkustusmotiivit asiakastarpeiden taustalla .....	33
3.4.1	Matkustusmotiivien luokittelua.....	35
3.4.2	Tahkon matkailijoiden matkustusmotiivit ja asiakasprofiilit.....	38
4	ASIAKASTIEDOSTA ASIAKASYMMÄRRYKSEEN .....	42
4.1	Tietoa asiakkaista ja asiakkailta .....	42
4.1.1	Asiakastiedon lähteet.....	43
4.1.2	Asiakastiedon hyödyntäminen .....	45
4.2	Laadukasta palvelua asiakastarpeisiin.....	48
4.2.1	Palvelun laadun rakentumisen malleja.....	49
4.2.2	Palvelun laadun mittaaminen.....	51
4.3	Asiakasymmärryksellä asiakasarvoa.....	53
4.3.1	Asiakasymmärryskyvykkyyden kehittäminen .....	55
4.3.2	Asiakasymmärryksen rakentumisen prosessi.....	57
4.4	Asiakasarvolla kilpailuetua .....	58
4.4.1	Asiakasarvon rakentumisen malleja.....	60
4.4.2	Asiakasarvon mittaaminen ja parantaminen.....	64
4.4.3	Asiakasarvon rakentuminen matkailualan palveluyrityksessä .....	66
5	ASIAKASTIETO JA SEN HYÖDYNTÄMINEN CASE-YRITYKSISSÄ .....	70
5.1	myServiceFellow-mobiilitutkimus sekundääriaineistona.....	70

5.1.1	Palvelun laatuhaasteita case-yrityksissä .....	72
5.1.2	Johtopäätökset mobiilitutkimuksesta .....	80
5.2	Teemahaastattelut primääriaineistona.....	82
5.2.1	Asiakastieto case-yrityksissä .....	83
5.2.2	Johtopäätökset teemahaastatteluista.....	99
6	POHDINTA.....	108
6.1	Asiakastieto ja sen haasteet matkailuyrityksissä.....	108
6.2	Kohti asiakasymmärryskyvykkyyttä .....	110
6.3	Arviointi ja jatkotutkimusaiheet .....	113
	LÄHTEET .....	115

## LIITTEET

- Liite 1 Teemahaastattelurunko
- Liite 2 Saatekirje case-yrityksiin

## KUVIOT

- Kuvio 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi
- Kuvio 2. Tahkon SWOT-analyysi
- Kuvio 3. Asiakslähtöisen matkailutuotteen edellytykset
- Kuvio 4. Matkailupalvelupaketti
- Kuvio 5. Tahkon matkailutuote matkailupalvelupakettina
- Kuvio 6. Vapaa-ajanmatkailun motivaatiotyypit
- Kuvio 7. Matkailijan käyttäytymiseen vaikuttavat sisäiset tekijät
- Kuvio 8. Tahkon matkailijan motiivit
- Kuvio 9. Asiakastiedon lähteitä ja ymmärryskeinoja
- Kuvio 10. Asiakastiedon hyödyntämisen tyypit
- Kuvio 11. Koettu kokonaislaatu
- Kuvio 12. Kuiluanalyysimalli
- Kuvio 13. Prosessi asiakasdatasta asiakasarvoksi
- Kuvio 14. Asiakasymmärryksen kehittämisaskeleet
- Kuvio 15. Painopiste siirtyy tiedon keräämisestä sen hyödyntämiseen
- Kuvio 16. Asiakasymmärryksen rakentumisen prosessi
- Kuvio 17. Asiakasarvon hierarkkinen malli
- Kuvio 18. Asiakkaan arvoprosessi
- Kuvio 19. Asiakasarvon rakentuminen matkailualan palveluyrityksessä
- Kuvio 20. Hyvän palvelun kriteerit Tahkolla
- Kuvio 21. Asiakastiedon lähteitä ja ymmärryskeinoja case-yrityksissä

## TAULUKOT

- Taulukko 1. Kehittämistyön keskeiset käsitteet
- Taulukko 2. Raportin rakenne
- Taulukko 3. Tahko 2030 –visio lukuina
- Taulukko 4. Muuttuminen asiakasarvolähtöiseksi organisaatioksi
- Taulukko 5. Kontaktipisteet ja asiakaskommentit yrityksittäin
- Taulukko 6. Asiakkaisiin liittyviä tiedontarpeita ja niiden tyydyttämiseen sopivia keinoja

## 1 JOHDANTO

Asiakaslähtöisyydestä puhuminen alkaa olla palveluyrityksissä jo itsestäänselvyys. Yhä useamman yrityksen arvoissa ja visioissa korostetaan asiakasta sekä hänelle tuotettavaa arvoa. Käytäntöön saakka viety asiakaslähtöisyys vaatii kuitenkin asiakasymmärrystä. Asiakkaan ja hänen tarpeidensa sekä käyttäytymisensä tunteminen auttaa yrityksiä ymmärtämään asiakkaalle syntyvää arvoa käytännössä. Yrityksillä on aina tietoa asiakkaistaan, mutta erilaisia haasteita asiakastiedon hallinnassa ja sen jalostamisessa asiakasymmärrykseksi on vielä paljon. Edelläkävijäyritykset rakentavat kokonaisvaltaisia asiakasymmärrysprosesseja, jotka kokoavat eri lähteissä syntyvän asiakastiedon ja jalostavat sekä jakavat sen päätöksenteon käyttöön. Parhaimmillaan asiakasymmärrys tuo yritykselle ylivoimaista kilpailuetua ja auttaa menestymään jopa taantuman aikana. (Arantola & Simonen 2009, 2–3, 5–6, 34.)

Asiakaslähtöisyyden määrittelyn yhtenä lähtökohtana on pohjimmiltaan se, miten yritys suhtautuu asiakkaaseensa: nähdäänkö asiakas vastaanottajana, jolle tarjotaan tietty tuote tai palvelu vai nähdäänkö asiakas aktiivisena kumppanina, jolle tarjotaan hyötyjä ja tuotetaan arvoa arjen prosesseihin. Tuotelähtöisessä toimintatavassa asiakkaan saamaa arvoa pohditaan tuotteeseen liittyvien toiminnallisuuksien kautta. Asiakaslähtöisessä toiminnassa sen sijaan tarvitaan ymmärrystä siitä, mitä asiakkaan kokemus arvo on ja miten se syntyy. Monissa palveluyrityksissä tuotelähtöisyydestä on jo siirrytty asiakaslähtöisyyteen ja asiakkaasta on tullut palveluliiketoiminnan lähtökohta. On myös yrityksiä joiden mielestä asiakkaan tarpeet täyttämällä ollaan asiakaslähtöisiä. Tällainen ajattelu johtaa kuitenkin vain reaktiiviseen toimintaan. Asiakas ei aina osaa kertoa tarpeistaan tai haasteistaan. Kun palveluyrityksellä on oikeanlaisia asiakastietoja ja siitä jalostettua asiakasymmärrystä, on sen mahdollista tarjota proaktiivisesti ratkaisuja asiakkaan haasteisiin. (Arantola & Simonen 2009, 2–4.)

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö tarkastelee asiakastiedon moniulotteista luonnetta sekä sen keräyskanavia, hyödyntämistapoja ja haasteita matkailualan palveluyrityksissä. Samalla kehittämistyö selvittää myös sitä, miten hyvin asiakastieto jalostuu matkailualan palveluyrityksissä asiakasymmärrykseksi. Ilmiöstä pyritään luomaan monipuolinen ja työelämää kehittävä kuvaus niin teoriassa kuin käytännössäkin. Asiakastietoa on aiemmin tutkittu lähinnä erilaisten asiakkuudenhallintajärjestelmien näkökulmasta. Matkailukontekstissa ilmiöstä löytyy tutkittua tietoa vain vähän. Kehittämistyön toimeksiantajana toimi Savonia-ammattikorkeakoulu. Varsinaisen kehittämissosion kontekstina oli Tahkon matkailukeskus. Yhteistyökumppaneiksi työhön saa-

tiin viisi Tahkolla toimivaa majoitus- ja ravitsemisalan yritystä, joissa työskentelevät asiantuntijat pääsivät omin sanoin kuvailemaan asiakastiedon roolia juuri heidän yrityksissään. Jatkossa näistä yrityksistä käytetään nimitystä case-yritys.

Asiakastietoa tarkastellaan palveluyritysten näkökulmasta. Palvelujen osuus Suomen bruttokansantuotteesta vuonna 2011 oli jo miltei 70 % (Suomen virallinen tilasto SVT). Palvelujen merkitys niin kansallisen kuin kansainvälisen kilpailukyvyn edistäjänä tunnustetaan aiempaa selkeämmin ja palvelujen kehittämiseen panostetaan yhä vahvemmin. Palvelujen systemaattisen kehittämisen avulla on mahdollista luoda kilpailukykyistä, kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 3.) Palveluominaisuuksia ja -prosesseja kehitetään jo useissa palveluyrityksissä, mutta yrityksen sisäisestä näkökulmasta. Jos palveluyrityksen tavoitteena on kuitenkin seuraavan kehitysvaiheen ja kilpailuedun saavuttaminen, on se mahdollista vain kääntämällä katse asiakkaaseen ja ennakoimalla asiakkaan haasteita sekä tarpeita kokonaisvaltaisesti. Asiakasnäkökulma on aidoimmillaan mukana prosessissa, jos palveluja kehitetään asiakkaan kanssa yhdessä. (Arantola & Simonen 2009, 6, 34.) Palvelujen kehittämisessä pitäisi jatkuvasti pyrkiä palvelun laadun parantamiseen. Asiakkaiden odotukset ja tarpeet sekä yrityksen strategia taas määrittävät sen, mikä on tietyn palvelun optimaalinen laatutaso. (Grönroos 2001, 141–142.)

Asiakkailta saatu palaute palvelun laadusta on keskeinen asiakastiedon lähde. Kirjallisuudessa todetaan, että palvelun laatu voi oikeastaan olla mitä tahansa, mitä asiakkaat sanovat sen olevan. Palveluyritysten tulisikin jatkuvasti tutkia ja mitata, mitä ja millä tasolla palvelun laatu asiakkaiden mielestä on. Tahkon matkailukeskuksessa sekä palvelun laadun mittaaminen että sen parantaminen ovat ajankohtaisia ja keskeisiä osa-alueita, koska matkailukeskuksen tavoitteena on tarjota tulevaisuudessa Suomen parasta palvelua (FCG Finnish Consulting Group Oy 2011, 43). Näin ollen tässä kehittämistyössä kiinnostuksen kohteena on myös case-yritysten palvelun laatu. Tavoitteena on nostaa esiin case-yritysten laatuhaasteita uudenlaisen ja innovatiivisen menetelmän avulla kerätyn asiakastiedon pohjalta.

## 1.1 Kehittämistyön tavoitteet ja kysymykset

Työelämän kehittäminen on työn tärkein tavoite. Kehittämistyön tietoperustassa pyritään kuvailemaan monipuolisesti, mitä asiakastieto on, mistä asiakastieto tulee ja miten asiakastietoa hyödyntämällä on mahdollista saavuttaa aito asiakasymmärrys. Tavoitteena on tietoperustaa hyödyntäen rakentaa mallit sekä asiakasymmärryksen



että asiakasarvon rakentumisesta. Kehittämisosiossa pyritään dokumentoimaan, mallintamaan ja kehittämään asiakastietoon liittyviä työelämän käytäntöjä. Kehittämistyön pääkysymykset ovat:

1. Mitä asiakastietoa matkailualan palveluyrityksillä on?
2. Mistä lähteistä asiakastietoa saadaan?
3. Minkälaisia haasteita asiakastiedon hyödyntämisessä on?

Pääkysymyksiin pyritään löytämään vastaus jo olemassa olevaa tietoa hyödyntämällä sekä uutta keräämällä. Työssä pyritään kontekstin kuvailemisen yhteydessä laatimaan selkeä kuvaus myös Tahkon matkailutuotteesta sekä Tahkon matkailijasta. Tärkeänä tavoitteena on ilmiön onnistuneen kuvailemisen ohella nimetä konkreettisia kehittämisehdotuksia, joiden avulla yritysten on mahdollista syventää asiakasymmärrystä, parantaa palveluja ja maksimoida asiakasarvoa. Palveluyritysten tulisi panostaa palvelujen asiakaslähtöiseen ja systemaattiseen kehittämistyöhön, koska sen voi odottaa johtavan entistä parempaan asiakasuskollisuuteen, joka puolestaan voi tulevaisuudessa muodostua erinomaiseksi kilpailueduksi.

## 1.2 Kehittämistyön rajaus ja keskeiset käsitteet

Työn kehittämisosiossa kohdeilmiötä tarkastellaan pienten ja keskisuurten matkailualan palveluyritysten viitekehyksessä. Kehittämisosioon päädyttiin yhdessä toimeksiantajan kanssa pyytämään mukaan viisi ennalta nimettyä Tahkolla toimivaa yritystä, jotka kaikki suostuivatkin yhteistyökumppaneiksi. Kumppaneita olivat lomahotelli, keskusvaraamo, viihdekeskus, viiden yrityksen yrityskompleksi ja rinteeet. Yritykset esittelään lyhyesti luvussa viisi. Tutkittavien tapausten joukko ei siis määrällisesti ollut suuri. Tahkon yrityksistä rajattiin työhön mukaan nämä yritykset, koska ne:

- saivat talvikauden 2011 – 2012 mobiilitutkimuksessa asiakaspalautetta
- ovat kohtalaisen suuria yrityksiä
- ovat alueella pitkään toimineita ja paikkansa vakiinnuttaneita yrityksiä
- ovat keskeisiä käyntikohteita Tahkon matkailijoiden keskuudessa
- ovat Tahkon Markkinointi Oy:n jäseniä

Tahko on ennen kaikkea vapaa-ajanpalveluja tarjoava matkailukeskus, mistä johtuen suurin osa matkailijoista on luonnollisesti vapaa-ajanmatkailijoita. Lisäksi matkailukeskuksen asiakkaista valtaosa on kotimaisia asiakkaita, vaikkakin ulkomaalaisten määrä on kasvamaan päin. Näistä seikoista sekä myös käytettävissä olevasta taustaineistosta johtuen tässä työssä keskitytään kotimaisiin vapaa-ajanmatkailijoihin. Tarkoituksena on selvittää olemassa olevan asiakastiedon avulla matkustusmotiiveja sekä aitoja palvelukokemuksia juuri tämän asiakasryhmän osalta. Myös Tahkon matkailutuote pyritään kuvaamaan kotimaisen vapaa-ajanmatkailijan näkökulmasta.

Työn keskeisin käsite on asiakastieto. Yritykset tarvitsevat asenteiden ja uskomuksien sijaan päätöstensä tueksi kerättyä sekä jalostettua tietoa asiakkaistaan. Tässä työssä lähtökohtana on ajatus siitä, että matkailualan palveluyritysten olisi tiedettävä ainakin, kuka on asiakas, mitkä ovat hänen motiivinsa ja odotuksensa, miten tyytyväinen hän on palveluihin ja niiden laatuun sekä mitä hän tulevaisuudessa haluaa. Erilaista tietoa yhdistelemällä ja hyödyntämällä syntyy asiakasymmärrystä, jonka avulla on mahdollista kehittää entistä paremmin asiakkaan tarpeita vastaavia palveluja. Kun taas palvelu vastaa asiakkaan tarpeita tai jopa ylittää ne, syntyy asiakasarvoa. Kehittämistyön keskeiset käsitteet esitellään ja määritellään taulukossa 1.

**TAULUKKO 1. Kehittämistyön keskeiset käsitteet**

Käsite	Määrittely
Asiakastieto	Asiakastieto on yrityksen käytössä olevaa tietoa asiakkaista ja tietoa asiakkailta. Tällainen yrityksen jo olemassa olevia tai potentiaalisia asiakkaita kuvaava, yksilöity tai yksilöimätön tieto on eri lähteistä ja eri keinoin kerättyä jalostamatonta informaatiota, jonka avulla on mahdollista tehdä laadukkaampia päätöksiä. (katso Arantola 2006, 52; Arantola & Simonen 2009, 5, 21, 23, 35.)
Asiakasymmärrys	Asiakasymmärrystä (customer insight) syntyy, kun eri lähteistä saatavaa määrällistä ja laadullista asiakastietoa yhdistellään ja analysoidaan sekä kiinnitetään käyttötilanteeseen ja sovelletaan päätöksenteossa. Asiakasymmärryksen avulla on mahdollista kehittää palveluja asiakaslähtöisesti ja vastata entistä paremmin asiakkaiden nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin. Kokonaisvaltainen asiakasymmärrys voi luoda uusia kasvumahdollisuuksia ja merkittävää kilpailuetua. (katso Arantola 2006, 75, 152; Arantola & Simonen 2009, 21, 32–33, 35; Forsyth, Galante & Guild 2006, 48.)
Palvelun laatu	Asiakas muodostaa käsityksensä palvelun laadusta vertaamalla odottaemaansa laatua havaintoihinsa kokemastaan laadusta. Odotuksiin ja kokemuksiin vaikuttavat tekijät vaihtelevat yksilöstä ja tilanteesta toiseen. Palvelun laatu voi siis oikeastaan olla mitä tahansa, mitä asiakkaat sanovat sen olevan. (katso Grönroos 2001, 98–100; Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, 42.)
Asiakasarvo	Asiakasarvo on yksinkertaisimmillaan sitä, mitä asiakas haluaa ja uskoo saavansa ostaessaan ja käyttäessään yrityksen tuotteita. Ostotai käyttötilanteen jälkeen asiakasarvo perustuu asiakkaan havaintoihin ja arviointiin siitä, mitä hän on saanut ja mistä hän on luopunut. Jos asiakas on tyytyväinen saamiensa hyötyjen ja tekemiensä uhrausten suhteeseen, kokee hän saaneensa asiakasarvoa. (katso Woodruff 1997, 140–141, 143; Zeithaml 1988, 13–14.)
Matkustusmotiivi	Matkustusmotiiveiksi nimitetään matkailijan käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat joko sisäsyntyisiä tai sosiaalisen ja kulttuurisen ympäristön määräämiä. Nämä tekijät määrittävät, miksi, milloin, minne ja miten matkailija matkustaa. Matkustusmotiivit ovat luonteeltaan tietoisia, esitietoisia tai täysin tiedostamattomia. (katso Komppula & Boxberg 2002, 68; Swarbrooke & Horner 2007, 55–57; Albanese & Boedeker 2002, 107–110.)
Matkailutuote	Matkailutuote on asiakkaalle aineettomista ja aineellisista osista rakentuva subjektiivinen kokemus. Käytännössä matkailutuote muodostuu asiakkaan valitsemista samanaikaisesti tuotettavista ja kulutettavista palveluelämyksistä, joiden tuotantoprosessiin asiakas osallistuu itsekin ja joista hän maksaa tietyn hinnan. (katso Komppula & Boxberg 2002, 10–11; Middleton & Clarke 2001, 124–125.)

### 1.3 Raportin rakenne

Raportti koostuu kuudesta erillisestä ja itsenäisestä luvusta. Tavoitteena on ollut rakentaa loogisesti etenevä ja tasapainoinen kokonaisuus. Taulukkoon 2 on koottu jokaisen luvun sisältö sekä niiden keskeisimmät tavoitteet.

TAULUKKO 2. Raportin rakenne

Luku	Sisältö	Tavoite
Luku 1	Johdanto	Luku määrittelee opinnäytetyön lähtökohdat sekä sen keskeisimmät tavoitteet, kysymykset ja käsitteet. Lisäksi se rajaa aiheen ja esittelee raportin rakenteen. Tarkoituksena on johdatella lukija onnistuneesti aiheeseen.
Luku 2	Kehittämistyö	Luku esittelee tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohdat, prosessin, aikataulullisen etenemisen, lähestymistavan ja menetelmät. Lisäksi se selvittää aineiston analysoinnin ja tulkinnan periaatteita sekä työn luotettavuutta.
Luku 3	Tahkon matkailukeskus	Luku kuvailee Tahkon nykytilannetta sekä tulevaisuutta ja esittelee Tahkon matkailutuotteen sekä Tahkon matkailijan tyypillisimmät matkustusmotiivit ja asiakasprofiilit.
Luku 4	Tietoperusta	Luku esittelee ajankohtaista ja arvostettua tutkimustietoa asiakastiedosta, palvelun laadusta, asiakasymmärryksestä ja asiakasarvosta. Luku pyrkii myös kuvaamaan kehittämistyön tekijän omat ajatusrakennelmat asiakasymmärryksen ja asiakasarvon rakentumisesta.
Luku 5	Kehittämisosio	Luku esittelee myServiceFellow-mobiilitutkimuksen ja teemahaastattelujen keskeiset tulokset. Se nostaa esiin case-yritysten palvelun laatuun ja asiakastiedon hyödyntämiseen liittyviä haasteita sekä nimeää kehittämis ehdotuksia tulevaisuutta varten.
Luku 6	Pohdinta	Luku tiivistää kehittämistyön keskeiset tulokset, arvioi työn onnistumista ja ehdottaa jatkotutkimusaiheita.

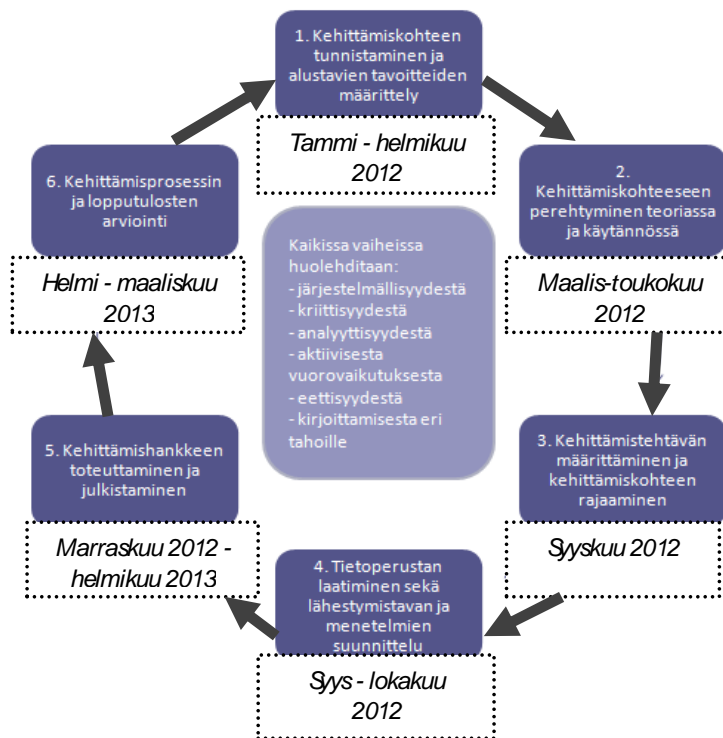
## 2 TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ

Tieteellisen tutkimuksen päämääränä on tuottaa ilmiöistä uutta teoriaa, kun taas tutkimuksellinen kehittämistyö pyrkii ratkaisemaan käytännön ongelmia, uudistamaan nykyisiä käytäntöjä, luomaan uusia ideoita tai tuottamaan uusia palveluja. Samalla luodaan usein uutta tietoa työelämän käytännöistä. Tämä olennainen ero päämäärissä vaikuttaa kehittämistyössä käytettäviin prosesseihin, lähestymistapoihin ja menetelmiin. Systemaattisesti ja kriittisesti arvioiden kerätty tieto sekä käytännöstä että teoriasta on välttämätöntä. Kehittämistyössä korostuvat myös erilaisten menetelmien monipuolinen käyttäminen sekä projektityön ja kehittämisen osaaminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 18–20.) Kehittämistyö on dynaamista, erityisiä toimenpiteitä edellyttävää ja usein vuorovaikutteista. Tehokkuus, kokemuksellisuus, refleksiivisyys ja tuloksellisuus ovat sen keskeisiä käsitteitä. (Anttila 2007, 11.)

Tutkimuksellisuus on tärkeitä myös kehittämistyössä. Sen avulla kehittämistyöhön vaikuttavat tekijät on mahdollista huomioida tavallista kattavammin ja suunnitelmallisemmin. Lisäksi tulokset ovat paremmin perusteltavissa. Kehittämistyössä tutkimuksellisuus ilmenee erityisesti kehittämisen järjestelmällisenä, analyyttisenä ja kriittisenä etenemisenä. Kehittämistyössä tärkeitä on teorian ja käytännön vuoropuhelu; omat ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat olemassa olevan tiedon päälle. On tärkeitä tuoda ilmi, mihin tietoperustaan kehittämistyö liittyy ja tuoko se siihen kenties jotain uutta. Kehittämistyössä on mahdollista luoda uutta käytännön teoriaa eli dokumentoida ja mallintaa työelämän käytäntöjä. Työelämälähtöisessä kehittämistyössä on huomioitava sekä tieteen tekemisen että yritysmaailman eettiset säännöt. Kehittämistyö on tehtävä rehellisesti, tarkasti ja huolellisesti. Tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia ja seurausten on oltava käytäntöä hyödyttäviä. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevien ihmisten on tiedettävä, mitä hankkeessa ollaan tekemässä ja mitä sillä tavoitellaan. Kerättävien tietojen on pysyttävä luottamuksellisina ja tutkittaville on myös kerrottava, miksi tietoja kerätään ja miten niitä käytetään sekä säilytetään. (Ojasalo ym. 2009, 21–22, 48–49.)

Kehittämistyö voidaan jäsentää vaiheittaiseksi muutostyön prosessiksi. Käytännössä eri vaiheiden eroa voi olla vaikea nähdä. Usein prosessissa myös siirrytään edestakaisin eri vaiheiden välillä. Suunnittelun lähtökohtana on kehittämiskohteen tunnistaminen ja sen ymmärtäminen. Monipuolinen perehtyminen helpottaa alustavien tavoitteiden laatimista. Seuraavaksi haetaan kohteeseen liittyvää tietoa sekä käytännöstä että teoriasta. Kriittisyys, valintojen tekeminen ja asioiden yhdistäminen ovat tärkeitä

seikkoja näkökulman löytämisessä. Tausta- ja tutkimustiedon kokoamisen jälkeen määritellään tarkempi kehittämistehtävä ja rajataan kehittämisen kohde. Vasta tämän jälkeen pystytään suunnittelemaan oma lähestymistapa ja menetelmät. Toteuttamisvaiheeseen tulisi sisällyttää mahdollisimman paljon muutoksen toteuttamiseen liittyvää toimintaa. Raportoinnin ja suullisen esittämisen avulla käytännön työelämä tietoa tuodaan yleiseen keskusteluun. Prosessin viimeinen vaihe, kehittämistyön arviointi, kohdistuu sekä kehittämisprosessiin että sen tuotoksiin. (Ojasalo ym. 2009, 22–26.) Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi esitellään kuviossa 1. Kuvioista näkyy myös tämän kehittämistyön ajallinen eteneminen. Tietty vaiheet olivat pääroolissa tiettyinä kuukausina ja ne etenivät melko hyvin prosessikuvion mukaisesti. Käytännössä prosessin aikana kuitenkin siirryttiin usein edestakaisin eri vaiheiden välillä.



KUVIO 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (mukailen Ojasalo ym. 2009, 24)

## 2.1 Kehittämistyön lähestymistapana tapaustutkimus

Tässä kehittämistyössä lähestymistapana oli tapaustutkimus (case study), jossa tutkitaan useimmiten tapauskulkua tai ilmiötä, joka kiinnostaa tutkijaa. Usein tarkastelun kohteena on vain yksi tietty tapaus tai pieni joukko tapauksia. Lähtökohtana on mahdollisimman monipuolisen aineiston kerääminen ja tutkimuksen kohteen perusteellinen kuvaaminen. Seikkaperäinen esitys voi kohdistua yksilöön, yhteisöön, organisaatioon, kaupunkiin, valtioon tai tapahtumakulkuun. Tyypillistä on selvittää jotakin, mikä

ei ole entuudestaan tiedossa, mutta vaatii lisävalaisua. Usein tarkastellaan monimutkaisia, pitkään jatkuvia ja luonnollisesti ilmeneviä ilmiöitä, minkä vuoksi tapaustutkimus antaa vastauksia erityisesti kysymyksiin mitä, miten ja miksi. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja olosuhteista, joiden lopputuloksena tapaus on muodostunut tietynlaiseksi. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–11, 26.)

Tässä kehittämistyössä sen keskeistä ilmiötä eli asiakastietoa tarkasteltiin viiden Tahkon matkailukeskuksessa sijaitsevan matkailualan palveluyrityksen avulla. Tavoitteena oli selvittää ilmiön merkitystä yritysten toiminnassa todellisissa tilanteissa sekä ympäristöissä, minkä vuoksi tapaustutkimus soveltui lähestymistavaksi hyvin. Keskeisimmiksi kysymyksiksi nousivat kysymykset mitä, miten ja miksi. Ennakkoon ei ollut kovin selvää, mitä asiakastietoa yrityksillä on, miten ne sitä keräävät sekä hyödyntävät ja miksi sen jalostumisessa asiakasymmärrykseksi on mahdollisesti puutteita. Työ pyrkii lisäämään ymmärrystä ilmiöstä ja tekemään kehittämisehdotuksia.

Tapaustutkimusta kohtaan on esitetty kritiikkiä. Lähtökohtana on tuottaa tietoa erityisistä paikkaan ja aikaan sidotuista olosuhteista, ilmiöistä, prosesseista ja merkityksistä. Tämän vuoksi jatkuvasti kyseenalaistetaan, miten erityishavaintojen perusteella on mahdollista esittää yleisempiä tulkintoja. Haasteena onkin, miten tarttua tapausten tarjoamiin mahdollisuuksiin ja tehdä yleistyksiä ainutlaatuisuuden pohjalta. (Peltola 2007, 111–112.) Yksi näkemys on, ettei tulosten pohjalta ole mahdollista tehdä yleistyksiä lainkaan. On myös väitetty, että tapaustutkimuksessa tutkija on liian lähellä tutkittavia eikä pysty objektiivisuuteen. Kritisoitu on sitäkin, ettei kyseisessä lähestymistavassa voi toistaa tutkimuksia tulosten testaamiseksi. Lisäksi kriitikoiden mukaan validiteettia on vaikea arvioida lähestymistavan heikkouksien vuoksi, joita ovat epäyhtenäisyys, tulkinnallinen joustavuus sekä vaikeus erottaa riippuvat ja riippumattomat muuttujat toisistaan. Kritiikistä huolimatta tapaustutkimuksen merkitys on kasvanut etenkin liiketaloustieteissä. (Räsänen, Anttila & Melin 2005, 73, 75, 296–297.)

## 2.2 Laadullinen ote kehittämistyössä

Kehittämistyössä oli kvalitatiivinen eli laadullinen ote, jolle tyypillisiä piirteitä ovat kokonaisvaltaisuus tiedon hankinnassa ja aineiston kokoaminen luonnollisissa tilanteissa, ihmisen suosiminen tiedonkeruun instrumenttina, induktiivisen analyysin käyttäminen ja odottamattomien seikkojen paljastaminen, laadulliset menetelmät aineiston keräämisessä, kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta, tutkimussuunnitelman hioaminen prosessin edetessä sekä tapausten käsittely ja tulkinta niiden ainutlaatuisuu-

den näkökulmasta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164). Edellä mainitut piirteet olivat ominaisia tälle kehittämistyölle.

Kvantitatiiviselle eli määrälliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä sen sijaan ovat esimerkiksi johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, hypoteesien esittäminen, aineiston keruun suunnitelmat, perusjoukon määrittely ja otoksen valinta sekä aineiston tilastollinen käsittely, numeerinen mittaaminen ja analysointi (Hirsjärvi ym. 2009, 140). Nämä piirteet eivät tämän työn keskeisten ongelmien ratkaisemiseen tuntuneet sopivan ja siksi määrälliset menetelmät jätettiin hyödyntämättä. Toki esimerkiksi haastattelujen jälkeen olisi ollut mahdollista syventää työtä määrällisin menetelmin, mutta tässä tulivat käytettävissä oleva aika ja työn rajaaminen vastaan.

Määrällisessä tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan teorian avulla, kun taas laadullisessa tutkimuksessa pyritään nousemaan aineistosta teorian tasolle. Laadullista tutkimusta ei kuitenkaan voi pitää täysin teoriasta riippumattomana. (Moilanen & Rähä 2010, 63.) Määrällistä tutkimusta tekevän voidaan usein katsoa olevan laadullista tutkimusta tekevää edullisemmassa asemassa. Laadullisessa tutkimuksessa tulee yleensä eteen monta hankalaa kohtaa tutkimusprosessin eri vaiheissa, joita ovat tutkimuksen hahmottaminen, aineiston kerääminen, aineiston litterointi sekä aineiston analyysi ja tulkinta. (Eskola 2010, 179–180.) Laadullisen tutkimusprosessin etenemisen vaiheet eivät kuitenkaan välttämättä ole jäsennettävissä selkeisiin erillisiin vaiheisiin. On mahdollista, että ratkaisuja esimerkiksi tutkimustehtävää, teorianmuodostusta ja aineistonkeruuta koskien tehdään joustavasti tutkimuksen edetessä. Tutkittavaan ilmiöön liittyvä arvoitus ikään kuin ratkeaa vähitellen erilaisten johtolankojen avulla. (Kiviniemi 2010, 70–71.) Määrällisen tutkimusotteen valintaa olisi puoltanut erityisesti oma henkilökohtainen kokemukseni kvantitatiivisista kyselyistä. Kuitenkin laadullinen ote tuntui tähän työhön sopivammalta vaihtoehdolta ja todennäköisistä hankaluuksista huolimatta se oli hyvä valinta myös oman kehittymiseni kannalta.

Laadullisille menetelmille on tyypillistä, että tutkija on hyvin lähellä tutkittavia ja osallistuu jopa heidän toimintaansa (Ojasalo ym. 2009, 94). Yleensä tutkittavana on suhteellisen pieni tapausmäärä. Tavoitteena eivät ole tilastolliset yleistykset, vaan jonkin tapahtuman kuvaaminen, tietyn toiminnan ymmärtäminen tai teoreettisesti mielekkään tulkinnan antaminen jostakin ilmiöstä. Tarkoituksena on, aineistosta kertomisen ohella, rakentaa myös teoreettisesti kestäviä näkökulmia. Yksi tapa ratkaista aineiston riittävyys on aineiston kylläntymispiste eli saturaatio, jolloin uudet tapaukset eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 61–62.) Tässä työssä tutkittava tapausmäärä oli suhteellisen pieni ja ennakkoon ra-

jattu. Tavoitteena olivat tietyn toiminnan ymmärtäminen sekä teoreettisesti kestävien näkökulmien rakentaminen. Tarkoituksena oli nimenomaan kuvata teemaa eikä haakea näyttöä tietystä teemasta, joten saturaatioon vetoaminen ei ollut sopivaa.

Haastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä, joka sopii moniin tutkimustarkoituksiin. Se on pohjimmiltaan keskustelua, jossa ohjat ovat haastattelijalla. Haastattelua voidaan pitää ainutlaatuisena tiedonkeruumenetelmänä, koska siinä ollaan tutkittavan kanssa suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa. Tämän seikan nähdään tuovan sekä etuja että haittoja, joita on arvioitava kriittisesti. Suurimmaksi eduksi nimetään joustavuus aineistoa kerätessä. Haastattelutilanteessa on mahdollista säädellä aineiston keruuta sekä selvittää vastausten taustalla olevia motiiveja. Yleensä vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan mukaan tutkimukseen. Lisäksi heidät on mahdollista tavoittaa jälkeenpäinkin. Myös tulkintavaiheessa nähdään olevan enemmän mahdollisuuksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–207; Hirsjärvi & Hurme 2011, 34–35.)

Toisaalta haastattelun suunnittelu, haastattelijan rooliin kouluttautuminen ja itse haastattelut vievät aikaa. On myös mahdollista, että haastateltava kokee haastattelun itseään uhkaavaksi tilanteeksi tai antaa haastattelussa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastatteluaineisto on aina konteksti- ja tilannesidonnaista. Tutkittavat saattavat puhua haastattelutilanteessa toisin kuin jossakin muussa tilanteessa. Myös haastattelijalla itse voi aiheuttaa virheitä. Nämä seikat on otettava tuloksia tulkitessa huomioon eikä tulosten yleistämisessä ole syytä liioitella. (Hirsjärvi ym. 2009, 206–207; Hirsjärvi & Hurme 2011, 34–35.) Alasuutari (2011, 250) puolestaan on sitä mieltä, että laadullisen tutkimuksen yhteydessä yleistämisestä puhuminen on jopa sopimatonta, koska termi on varattu lomaketutkimukseen. Hänen mielestään suhteuttaminen voisi olla sopivampi termi, koska yleistämistä olennaisempaa on eritellä sitä, miten tutkija perustelee analyysinsä kertovan muustakin kuin vain omasta aineistostaan.

Haastattelu valitaan tiedonkeruumenetelmäksi usein seuraavista syistä:

1. Halutaan korostaa ihmistä tutkimustilanteen subjektina ja antaa hänen kertoa itseään koskevista asioista mahdollisimman vapaasti.
  2. Kysymyksessä on vähän tutkittu alue. Ennakkoon on vaikea tietää vastausten suuntia.
  3. Tulos (puhe) halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin; haastateltava saattaa kertoa itsestään ja aiheesta laajemmin kuin haastattelijalla pystyy ennakoimaan.
  4. Aiheen tiedetään jo ennakkoon tuottavan vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin.
  5. Saatavia vastauksia halutaan selventää.
  6. Saatavia tietoja halutaan syventää esimerkiksi pyytämällä perusteluja tai esittämällä lisäkysymyksiä.
  7. Tutkitaan arkoja tai vaikeita aiheita.
- (Hirsjärvi ym. 2009, 205–208.)



Haastattelumenetelmiä on olemassa useita. Olennaisimmat menetelmäerot liittyvät haastattelun strukturointiasteeseen eli siihen, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastattelijan on mahdollista joustaa haastattelutilanteessa. Yleinen jäsenitys on erottaa strukturoitu lomakehaastattelu omaksi luokakseen ja muut omakseen. Strukturoidussa haastattelussa käytetään apuna lomaketta, jossa kysymysten muoto ja järjestys on täysin määrätty. Myös puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset laaditaan ennakkoon. Kuitenkin haastattelijan on mahdollista vaihdella haastattelutilanteessa kysymysten järjestystä, muuttaa kysymysten sanamuotoja, jättää esittämättä tilanteeseen soveltumattomat kysymykset ja kysyä haastattelun aikana mieleen tulevia kysymyksiä. Puolistrukturoitu haastattelu on käyttökelpoinen silloin, kun tarkoituksena on tutkia jonkin ilmiön merkitystä osallistujille. (Ojasalo ym. 2009, 95, 97–98.) Strukturoimattomassa haastattelussa vain aihe on selvillä ja varsinaisen keskustelu käydään täysin vapaasti aihepiirin sisällä (Hirsjärvi ym. 2009, 208).

Hirsjärvi ym. (2009, 208–210) jakavat tutkimushaastattelut kolmeen ryhmään: lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Edelleen erilaisiksi haastattelu- muodoiksi kirjoittajat nimeävät yksilö-, pari- ja ryhmähaastattelun. Teemahaastattelu vastaa moniin laadullisen tutkimuksen lähtökohtiin. Sitä pidetään lomake- ja avoimen haastattelun välimuotona, jossa haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys eivät ole. Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 48) mielestä tämä pääosin vapauttaa haastattelun tutkijan omasta näkökulmasta ja saa tutkittavien äänen kuulumaan. Teemahaastattelu lähtee siitä oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia sen avulla.

### 2.2.1 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Kehittämistyössäni valitsin tiedonkeruumenetelmäksi haastattelun, koska halusin syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta. Halusin myös antaa haastateltaville mahdollisuuden kertoa omaa yritystään koskevista asioista mahdollisimman vapaasti ja omin sanoin. Esimerkiksi kirjallinen kyselylomake olisi rajannut tätä vastaajan vapautta merkittävästi. Haastattelun valintaa menetelmäksi puolsi sekin, että kehittämiskohde oli suhteellisen vähän tutkittu aihe. Kyselylomakkeen suunnittelu olisi ollut hankalaa, koska en ennakkoon tiennyt riittävän varmasti vastausten suuntia. Haastattelumenetelmäksi valitsin puolistrukturoidun teemahaastattelun, koska tavoitteenani oli selvittää ilmiön merkitystä osallistujille. Menetelmä mahdollisti saatujen vastausten selventämisen sekä syventämisen lisäkysymysten avulla. Puolistrukturoidun menetelmän

ansioista myös teemojen ja alustavien kysymysten suunnittelu onnistui ennakkoon siten, että saisin niiden avulla vastauksia kehittämisosion kahteen pääkysymykseen:

1. Millaisia keskeisiä asiakastarpeisiin ja asiakkuuksiin liittyviä tiedontarpeita on pienissä ja keskisuurissa matkailuyrityksissä?
2. Millaisin keinoin yritysten tiedontarpeita voitaisiin tehokkaimmin tutkia ja tyydyttää? (liite 1)

Suunnittelutyössä pyrin huomioimaan myös työn tietoperustan. Haastatteluteemoiksi nimesin asiakastiedon ja matkustusmotiivit, asiakastarpeet ja odotukset sekä asiakastarpeiden ymmärtämisen, tutkimisen ja hyödyntämisen. Lähetin haastateltaville sähköpostitse teemoista lyhyen ennakkoinformaation kehittämistyön esittelyn ja yhteistyöstä sopimisen yhteydessä (liite 2). Haastateltavaksi toivoin henkilöä, joka oli ollut mukana jo mobiilitutkimusvaiheessa ja tutustunut sen tuloksiin. Kaikista kehittämistyöhön mukaan pyydetyistä yrityksistä löytyikin tällainen vapaaehtoinen haastateltava helposti. Toki myös kehittämistyön aiheen tietynlainen asiantuntijuus oli olennaista; haastateltavat toimivat monipuolisissa esimies- ja asiakaspalvelutehtävissä.

Ennen haastatteluja testasin haastattelurungon toimivuuden esihaastattelussa, jossa haastateltavana oli matkailualan palveluyrityksessä työskentelevä ystäväni. Tämän koin tärkeäksi, koska samalla harjaannuin tehtävään, sain vihjeitä haastattelujen keskimääräisestä pituudesta ja opin kysymään sopivia kysymyksiä loogisesti edeten. Esihaastattelun jälkeen tein pieniä muutoksia haastattelurunkoon. Varsinaiset haastattelut toteutin marraskuussa 2012 yritysten omissa ja rauhallisissa tiloissa Tahkolla. Talvisesonki ei vielä ollut alkanut, joten haastateltavilta löytyi hyvin aikaa ja intoa osallistumiseen. Haastattelut kestivät 45 – 65 minuuttia ja olivat luonteeltaan avoimia, vuorovaikutteisia ja antoisia. Neljässä case-yrityksessä haastattelumuotona oli henkilökohtainen yksilöhaastattelu ja yhdessä parihaastattelu. Haastatteluissa pyrin käymään kaikki suunnitellut teemat läpi, mutta niiden käsittelyjärjestys ja varsinaiset kysymykset vaihtelivat haastattelusta toiseen. Haastattelutilanteissa lisäkysymysten esittäminen, looginen eteneminen ja motivaation ylläpito onnistuivat hyvin.

### 2.2.2 Tiedon käsittely, analysointi ja tulkinta

Nauhoitin kaikki haastattelut, jotta pystyin haastattelijana tarkkailemaan haastateltavia ja keskittymään kuuntelemiseen sekä lisäkysymysten esittämiseen. Jälkeenpäin jokaiseen haastattelutilanteeseen oli helppo palata. Haastattelujen kuunteleminen mahdollisti myös uusien näkökulmien huomioimisen. Haastatteluaineistot litteroin yrityskohtaisesti haastatteluteemojen alle yleiskieltä käyttäen, koska vain vastausten

sisällöllä oli merkitystä. Suoritin litteroinnin valikoiden; kirjoitin tekstiksi vain haastatteluvien puheet ja sanasta sanaan vain kohdat, joita kuvittelin käyttäväni suorina lainauksina raportissa. Jonkinlaisia päätelmiä tein siis jo tallenteita kuunnellessani. (katso Ojasalo ym. 2009, 96; Hirsjärvi & Hurme 2011, 138–141.) Valikoinnista ja ennakkopäätelmistä huolimatta litteroitua haastattelumateriaalia kertyi runsaat 30 sivua.

Alasuutarin (2011, 39) mielestä laadullinen analyysi koostuu kiteyttäen havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta, jotka käytännössä nivoutuvat aina toisiinsa. Havaintojen pelkistämisessä käytin menetelmänä teoriasidonnaista sisällönanalyysia. Tuomen ja Sarajärven (2009, 103–104, 108) mukaan sisällönanalyysilla hajanainen aineisto pyritään järjestämään tiiviiseen ja yhtenäiseen muotoon sen sisältämää informaatiota kadottamatta. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaisiksi muutettuja aineistoja. Analyysin tavoitteena on luoda selkeä aineisto, jonka pohjalta on mahdollista tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä.

Aineiston laadullisessa sisällönanalyysissa aineisto pilkotaan ensiksi osiin, sitten se käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriasidonnaisesti tai teorialähtöisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–118.) Aineistolähtöisessä analyysissa teoria pyritään konstruoimaan aineistosta. Teoriasidonnaisessa analyysissa on teoreettisia yhteyksiä, mutta se ei suoraan nouse teoriasta tai pohjautu teoriaan. Teorialähtöisessä analyysissa lähdetään klassisesti liikkeelle teoriasta ja empiriassa käynnin jälkeen siihen palataan. (Eskola 2010, 182–183.) Sisällönanalyysia kohtaan on esitetty myös kritiikkiä. Yleinen ongelma on, että tutkija kuvaa analyysia tarkasti, mutta ei kuitenkaan kykene esittämään mielekkäitä johtopäätöksiä, vaan esittelee järjestetyn aineiston tuloksina. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.)

Aloitin analysoinnin lukemalla litteroidun aineiston useaan kertaan ja kirjaamalla syntyneitä ajatuksia. Etukäteen suunnitellut haastatteluteemat muodostivat jo itsessään aineiston alustavan jäsennyksen, joka ei kuitenkaan tuntunut parhaalta mahdolliselta enää analyysivaiheessa. Kiviniemi (2010, 80) kehottaa välttämään liiallisen sirpalemaisuuuden vaaroja ja tavoittelemaan tarkasteltavien teemojen kokonaisvaltaista käsittelyä; tutkijan on löydettävä keskeiset ydinteemat, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä ja johdattelevat tulosten analysoinnissa. Tämän ajatuksen mukaisesti pilkoin seuraavaksi aineiston, ryhmittelin sen uudelleen ja etsin varsinaiset teemat eli aiheet. Aineistosta nousivat aiheina luontevasti esiin asiakasprofiilit, asiakastarpeet sekä asiakastieto, minkä vuoksi päädyin käyttämään juuri näitä aiheita lähtökohtana tulosten analysoinnissa. Lisäksi nämä aiheet olivat keskeisiä koko työtä tarkasteltaessa.

### 2.3 Luotettavuus kehittämistyössä

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on perinteisesti ollut tapana puhua reliabeliuden ja validiuden käsitteistä, joiden lähtökohtana on ajatus siitä, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen. Käsitteet voidaan kuitenkin nähdä myös ongelmallisina ja nykyisin jopa käyttökelvottomina. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 185.) Tutkijat ovat päätyneet esimerkiksi tapaustutkimuksia arvioidessaan sen suuntaisiin ajatuksiin, että kaikki ihmistä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia, mistä johtuen perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät ole mahdollisia (Hirsjärvi ym. 2009, 232).

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabelius voidaan todeta monella tavalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Yksi määritelmä on, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Määritelmästä on kuitenkin luovuttava, jos oletetaan ajassa tapahtuvan muutoksen olevan ihmiselle ominaista. Toisen määritelmän mukaan tulos on reliabeli, jos kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen. On kuitenkin epätodennäköistä, että kaksi tutkijaa ymmärtäisi täysin samalla tavalla kolmannen sanoman keskustelematta keskenään. Kolmas määritelmä ymmärtää reliabeliuden siten, että kahdella rinnakkaisella menetelmällä saadaan sama tulos. Ihmisen käyttäytymisen uskotaan kuitenkin vaihtelevan ajan ja paikan mukaan, joten saman tuloksen saavuttaminen eri menetelmillä on epätodennäköistä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 186.)

Tutkimuksen validius tarkoittaa sen kykyä mitata sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Myös validiutta voidaan arvioida eri näkökulmista. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.) Ennustevalidiuden mukaan yhdestä tutkimuskerrasta pystytään ennustamaan myöhempienkin tutkimuskertojen tulos. Se huomioi ihmisen ja olosuhteiden muuttumisen, eikä ole välttämättä riippuvainen mittaamisesta. Tutkimusasetelmavalidiuden muotoja ovat rakennevalidius sekä sisäinen, ulkoinen ja tilastollinen validius. Rakennevalidiutta määriteltäessä arvioidaan, heijastavatko tutkimuksessa käytetyt käsitteet tutkituksi aiottua ilmiötä. Onnistunut käsiteanalyysi on yksi keino lisätä luotettavuutta. Sisäinen validius tarkoittaa sitä, että jos päättelemme, että X on saanut aikaan Y:n, se todellakin on näin. Ulkoinen validius koskee tulosten yleistettävyyttä. Tilastollinen validius taas liittyy tilastollisiin manipulaatioihin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 186–188.)

Laadullisen tutkimuksen on tavoiteltava sitä, että se paljastaa tutkittavien käsityksiä ja maailmaa mahdollisimman hyvin, vaikka reliabeliuden ja validiuden totutut muodot hylättäisiinkin (Hirsjärvi & Hurme 2011, 188–189). Laadullinen tutkimus on kuitenkin

aina tulkinnallista; se on selkeästi myös kirjallinen ja tutkijan tulkintojen värittämä tuotos. Mitään väistämättä esiin nousevaa totuutta ei ole mahdollista löytää. Toinen tutkija saattaisi luokitella saman aineiston eri tavalla ja painottaa enemmän joitakin muita teemoja. (Kiviniemi 2010, 80, 83.) Tutkijan on pystyttävä dokumentoimaan, miten hän on päätenyt luokitamaan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa tietyllä tavalla. Tutkijan on oltava tietoinen siitä, että hän vaikuttaa saatavaan tietoon jo tietojen keruuvaiheessa sekä myöhemmin tietoja tulkitessaan. Hän myös laatii käsitteistön, johon tutkittavien käsityksiä yritetään sovittaa. Keskeisiä luotettavuuden mittareita ovat näin ollen käsiteanalyysi ja rakennevalidius. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 189.)

Lähimmäksi perinteistä reliaabeliutta tullaan, kun pohditaan tutkijan käytössä olleen materiaalin analyysin luotettavuutta. Tutkijan oma toiminta siis korostuu enemmän kuin haastateltavien vastaukset, joiden on toki mahdollisimman hyvin heijastettava tutkittavien ajatusmaailmaa. Yksi validointikeino on triangulaatio, jonka avulla on mahdollista saada esiin laajempia näkökulmia ja lisätä tulosten luotettavuutta; tutkimuksessa voi käyttää monia menetelmiä, tutkijoita, aineistoja ja teorioita. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 38–39, 188–189.) Triangulaatiokaan ei ole ongelmaton käsite. Yksi näkökulma on, että sen avulla ehkä saavutetaan totuus. Kun taas toinen näkökulma painottaa, että se voi tuoda tutkimukseen leveyttä ja syvyyttä, mutta ei varsinaista totuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 143–144.)

Tämän työn keskeiset käsitteet pyrin määrittelemään mahdollisimman tarkasti ja keskeiset ilmiöt huomioiden. Lähteiden luotettavuutta arvioin sekä tietoperustaa laatiesani että haastateltavia valitessani. Aineiston keruussa olennaista oli laadukkuuden tavoittelu kaikissa prosessin vaiheissa. Haastattelurunko oli hyvin suunniteltu ja testattu. Esihaastattelu toi itselleni haastattelukokemusta. Ennakoon pohdin, miten teemoja voisi syventää lisäkysymyksin. Haastattelutilanteessa tarkistin, että kaikki asiat oli käyty läpi ja pyysin luvan mahdolliseen yhteydenottoon jälkepäin. Heti haastattelun jälkeen kirjasin ylös omia ajatuksiani. Myös litteroinnit tein välittömästi haastattelujen jälkeen. Olisin toki voinut käyttää validointitapana osallistujatarkistustakin (member check), jolloin haastateltavat olisivat itse saaneet tutustua tulkintoihini. Näkökulmia laajentaakseni hyödynsin triangulaatiota; tässä työssä toteutuivat aineistotriangulaatio (Tahko 2030 –kysely-, mobiilitutkimus- ja haastatteluaineistot) sekä teoreettinen triangulaatio (aineiston tulkinta eri teorioista käsin). Raportissa pyrin alusta loppuun saakka selostamaan tarkasti työn vaiheita. (katso Hirsjärvi & Hurme 2011, 38–39, 184–185, 189; Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.)

### 3 TAHKON MATKAILUKESKUS

Tahkovuori on ainoa suomalainen hiihtokeskus, joka on rakennettu kahdesti. Ensimmäinen Tahkovuori syntyi nilsiäläisten toimesta Tahkomäen paloaukealle jo vuonna 1968. Helmikuussa 1971 avattiin muualta tulleiden liikemiesten toimesta Tahkon nykyiset laskettelurinteet, jotka olivat ensimmäisiä rinteitä paljon suuremmat. Molemmat Tahkovuoret toimivat jonkin aikaa rinnakkain. Melko pian vanha Tahkovuori kuitenkin hävisi alueen sisäisen kilpailun ja kuihtui pois, kun taas uusi Tahkovuori jatkoi kasvuun ja tekee niin edelleen. Jo Tahkovuoren perustajilla oli tavoitteena ympärivuotisen matkailualueen luominen. Tavoitteesta tulikin totta, mutta vasta 2000-luvulla. Koko historiansa ajan matkailualueetta on laajennettu sykäyksittäin; omistajat ovat vaihtuneet moneen otteeseen ja tuoneet joka kerta mukanaan uusia visioita. Tahkon matkailun ja Nilsian kaupungin vuorovaikutus on pysynyt läheisenä kaikissa vaiheissa. (Rimpiläinen & Pelkonen 2007, 6.)

Nykyään Tahko on alueen kehityksen moottori, vapaa-ajanpalveluita tarjoava matkailukohde sekä vapaa-ajan asuinalue. Samalla Tahko on myös yli 80 toimijan yrityskeskittymä sekä 200 – 600 ihmisen työpaikka. Tahkon rahallinen merkitys kaupungille on suuri: matkailun tulovaikutus vuonna 2011 oli yli 40 miljoonaa euroa. Alueen pahimpina kilpailijoina pidetään Leviä, Rukaa, Himosta ja Vuokattia. (Lehto 2012.) Kilpailuetuja ovat sijainti ja liikenneyhteydet, maine hiihtokeskuksena, vesistön ja vuoriston yhdistelmä, monipuolinen tarjonta, vahva talousalue ympärillä, kesän kehityspotentiaali sekä kehittämisen ja yhdessä tekemisen tahto (Lehto 2011). Vuonna 2004 perustettu Tahkon Markkinointi Oy vastaa alueen yhteismarkkinoinnista, tahko.com-sivustosta, messunäkyvyydestä, vierailujen ja tapahtumien koordinoinnista sekä tiedottamisesta. Osakkaiden lisäksi toiminnassa on mukana useita vuosisopimusyrittäjiä. (FCG Finnish Consulting Group Oy 2011, 65; Tahko 7.4.2012.)

Tahkon matkailukeskus sijaitsee Pohjois-Savossa, Kuopion kaupungissa, noin 65 km Kuopion keskustasta koilliseen. Nilsian ja Kuopion välinen kuntaliitos astui voimaan 1.1.2013; yhdistymisen myötä Nilsian kaupunki hävisi Suomen kartalta. Sijainti on yksi matkailukeskuksen tärkeimmistä vahvuuksista. Etelä-Suomessa asuville matka on varsin kohtuullinen, kun sitä verrataan esimerkiksi matkaan Lapin suosituimpiin hiihtokeskuksiin. Sijainnin merkitys on oivallettu myös Tahkon markkinoinnissa, jossa mainoslauseena käytetään lausetta: ”Mikä erottaa Tahkon Lapista? – 400 km”. Tahkon saavutettavuus henkilöautolla, lentokoneella, linja-autolla ja junalla on hyvä (FCG Finnish Consulting Group Oy, 10).

### 3.1 Tahkon matkailun nykytilanne

Tahkon rinteet on alueen merkittävin vetovoimatekijä. Laskettelijoita palvelee 23 rinnettä ja 14 hissiä. Pisin rinne on 1 200 m ja suurin korkeusero 200 m. (Tahko 7.4.2012.) Rinteet luokitellaan profiililtaan vaativiksi. Asiakaskyselyissä rinteet ovat nousseet tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi Tahkolla; rinnekapasiteetti on todettu liian vähäiseksi. (FCG Finnish Consulting Group Oy 2011, 8.) Tahko oli talvikaudella 2011 – 2012 Suomen neljänneksi suurin hiihtokeskus noin 3,9 miljoonan euron hissilippumyynnin arvolla mitattuna. Levi, Ruka ja Ylläs olivat kolmen kärki. Tahkon markkinaosuus Suomen hiihtokeskusmarkkinoista oli 7,7 % ja laskettelupäiviä kertyi noin 190 000. Kolmen kärjen muodostivat myös markkinaosuuksilla ja laskettelupäivillä mitattuna Levi, Ruka ja Ylläs. (Suomen Hiihtokeskusyhdistys ry 2012c.)

Rinteiden ohella Tahkon talvi tarjoaa hyvät puitteet murtomaahiihtoon, moottorikelkkailuun, ulkoiluun ja viihteeseen. Kesän päätarjonta muodostuu golfista, ratsastuksesta, pyöräilystä, patikoinnista ja kesäteatterista. (Lehto 2012.) Tahkon kesä tarjoaa myös urheilutapahtumia, kuten Tahko MTB –tapahtuma ja esteratsastuksen juhanuskilpailut. Matkailukeskuksen tuntumassa sijaitseva Aholansaari tuo oman lisänsä Tahkon kulttuuritarjontaan. (FCG Finnish Consulting Group Oy 2011, 9–10.) Tahkon vesireitti tekee Tahkosta myös houkuttelevan veneily- ja melontakohteen (Tahko-Kuopio vesireitti 7.4.2012). Vuoden ympäri Tahkolla voi nauttia kylpylästä, liikuntapalveluista ja ohjelmapalveluista. Ohjelmapalveluyritykset tarjoavat esimerkiksi moottorikelkka-, mönkijä- ja vesijettisafareita, jäärata-ajoa, lumikenkäretkiä, köysiaktiviteetteja, ammuntaa, kalastusta, tiimikisailuja, melontaa ja risteilyjä. (Tahko 7.4.2012.)

Vuonna 2011 vuodekapasiteetti Nilsiässä oli noin 8 500 ja ravitsemisliikkeiden määrä oli 20, joissa oli yhteensä lähes 10 500 anniskelupaikkaa (Lehto 2011). Nilsiässä rekisteröitiin vuonna 2012 yhteensä 360 000 kaupallista yöpymistä, joista kotimaisia oli 265 000 ja ulkomaisia 95 000. Merkittävimmät ulkomaalaisten tulosuunnat olivat Venäjä ja Baltian maat. Arvio päiväkävijöiden määrästä vuonna 2012 oli 450 000. (Lehto 2012.) Matkailukeskuskohtaisessa vertailussa Tahko sijoittui rekisteröidyissä yöpymisissä tammi-kesäkuussa 2012 kymmenenneksi. Majoitusliikkeiden huonekäyttöaste tammi-kesäkuussa 2012 oli 45,4 %, kun se koko maassa oli 48,4 %. Tammi-kesäkuussa 2012 yöpymisen keskihinta oli 35,04 €, kun se koko maassa oli 52,30 €. Yöpymiset jakaantuivat matkan tarkoituksen mukaan seuraavasti: vapaa-aika 74,5 %, ammattiin liittyvä 12,8 % ja muu matkan tarkoitus 12,7 %. Majoituspalvelujen kysyntä oli kiivaimmillaan tammi-huhtikuussa. Kuitenkin heinäkuussa kertyi yöpymisiä miltei sama määrä kuin huhtikuussa. (Art-Travel Oy 2012.)

Tahkoa on pyritty jo pitkään kehittämään ympärivuotisesti kannattavaksi ja vetovoimaiseksi matkailukeskukseksi. Siltikin Tahko tunnetaan edelleen ennen kaikkea hiihtokeskukseksi ja sesonkivaihtelut ovat suuria. Tahkon kesätarjonta on perinteistä, luonnonläheistä ja liikuntapainotteista. Extreme-lajeja ei Tahkolla voi harrastaa. Lapsiperheille suunnattua vetovoimatekijää, kuten Vuokatin Angry Birds Activity Park, ei myöskään ole. Suomen Hiihtokeskusyhdistys ry näkee, että yhä useammista hiihtokeskuksista on tullut ympärivuotisia matkailukeskuksia, mutta talveen verrattuna kesän liiketoiminta on vielä vaatimatonta. Kesällä matkailijoita houkutellaan monipuolisilla aktiviteettivalikoimilla ja kiinnostavilla tapahtumilla. Aktiviteettivalikoimasta löytyy esimerkiksi kiipeilyä, mäki-autoilua, alamäkipyöräilyä, vesilautailua, suopotkupalloa, golfia, pyöräilyä ja patikointia. Suosittuja tapahtumia ovat esimerkiksi Tahkon Tahko MTB maastopyöräilytapahtuma ja Ukkohallan Cable Wakeboard SM-Kisat. (Suomen Hiihtokeskusyhdistys ry 2012a; Suomen Hiihtokeskusyhdistys ry 2012b.)

### 3.2 Tahkon matkailun tulevaisuus

Tahkon kehittämisen lähtökohdat on tiivistetty kuvion 2 mukaiseen SWOT-analyysiin.

<p><b>VAHVUUDET</b> – vahvista ja erotu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sijainti ja saavutettavuus</li> <li>• monipuoliset palvelut ja toiminnot</li> <li>• ympärivuotisuus</li> <li>• golf-kentät</li> <li>• rinneprofiili</li> <li>• venäläiset asiakkaat</li> <li>• tunnettavuus</li> <li>• monipuolinen luonnonympäristö</li> </ul>	<p><b>HEIKKOUEDET</b> – korjaa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sesonkivaihtelut</li> <li>• riittämätön rinnekapasiteetti; rinteet ruuhkautuvat sesonkiaikana</li> <li>• talven viikkorytmi</li> <li>• maanomistusolosuhteet</li> <li>• puutteita reiteissä ja laduissa</li> <li>• lapsille suunnatun tarjonnan vähäisyys</li> </ul>
<p><b>MAHDOLLISUUDET</b> – hyödynnä ja kehitä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ympärivuotisuuden lisääminen</li> <li>• vesistön ja saarten hyödyntäminen</li> <li>• palvelun laadun nosto</li> <li>• ulkoilureittien ja latujen parannukset</li> <li>• keskustan kehittäminen</li> <li>• selkeä veturihanke ja kasvusysäys</li> <li>• houkutellaan investoreja</li> <li>• kohderyhmien laajentaminen</li> <li>• lapsiperheiden huomiointi</li> <li>• yhteistyö Kuopion kanssa</li> <li>• tapahtumien kehittäminen</li> </ul>	<p><b>UHAT</b> – varaudu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• maankäyttöön liittyvät asiat jarruttavat kehitystä</li> <li>• investorien luottamuksen menettäminen</li> <li>• kilpailu hiihtokeskuskategoriassa</li> <li>• ilmastonmuutoksen vaikutukset</li> <li>• yhteistyön väheneminen</li> </ul>

KUVIO 2. Tahkon SWOT-analyysi (FCG Finnish Consulting Group Oy 2011, 40)

Tahko 2030 –vision mukaan talvi pysyy jatkossakin Tahkon tukijalkana ja talven toimintaedellytyksiä vahvistetaan. Lumettomana aikana panostetaan vesistöön, ulkoiluun ja golfiin; aktiivinen ja monipuolinen matkailualue houkuttelee myös ulkomaalai-



sia matkailijoita entistä enemmän. Asiakkaat ovat uskollisia ja asiakasmäärä kasvaa koko ajan. Suomen paras palvelu ja kasvava kysyntä mahdollistavat palvelutarjonnan hinnoittelun niin, että se mahdollistaa sekä menestyvän liiketoiminnan että kestävä kasvun ympärivuotisesti. (FCG Finnish Consulting Group Oy 2011, 4, 43.) Visio esitellään lukujen muodossa taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Tahko 2030 –visio lukuina (FCG Finnish Consulting Group Oy 2011, 53)

TAHKO LUKUINA	2010	kasvu / v.	2015	2020	2025	2030
<b>Vuodepaikat</b>	<b>8 500</b>	<b>4,5 %</b>	<b>10 600</b>	<b>13 200</b>	<b>16 500</b>	<b>20 000</b>
+ hotellit, huoneistohotellit	600	10 %	1 000	1 600	2 500	4 000
+ vuokrattavat loma-asunnot	4 500	3 %	5 200	6 000	7 000	8 000
+ muut loma-asunnot	3 400	4,4 %	4 200	5 300	6 500	8 000
<b>Rekisteröidyt yöpymiset</b>	<b>347 000</b>	<b>4,5 %</b>	<b>430 000</b>	<b>540 000</b>	<b>670 000</b>	<b>840 000</b>
+ kotimaiset	292 000	4 %	355 000	432 000	525 000	640 000
+ ulkomaiset	55 000	6,7 %	76 000	105 000	145 000	200 000
+ ulkomaisten osuus	16 %		18 %	20 %	22 %	24 %
<b>Rekisteröimättömät yöpymiset</b>	<b>240 000</b>	<b>4,5 %</b>	<b>300 000</b>	<b>372 000</b>	<b>464 000</b>	<b>578 000</b>
<b>Yöpymiset yhteensä</b>	<b>587 000</b>	<b>4,5 %</b>	<b>730 000</b>	<b>912 000</b>	<b>1 136 000</b>	<b>1 418 000</b>
<b>Matkailutulo</b>	40 M€	5 %	51 M€	65 M€	83 M€	106 M€
<b>Työpaikat ympärivuotiset / sesonki</b>	200 / 600					400 / 800

Nilsin majoituskapasiteetti vuonna 2010 oli noin 8 500 vuodepaikkaa, joista valtaosa sijaitsi Tahkolla. Tavoite vuoden 2030 vuodekapasiteetista on 20 000, joka tarkoittaa keskimäärin 640 uutta vuodepaikkaa vuosittain. (FCG Finnish Consulting Group Oy 2011, 53.) Eniten vuodekapasiteetin uskotaan lisääntyvän hotellien ja huoneistohotellien muodossa, koska vuoden 2030 vuodekapasiteettitavoitteessa niiden osuus on jo 20 % kokonaiskapasiteetista, kun se vuonna 2010 oli vain 7 % (taulukko 4).

Rekisteröidyt yöpymiset asiakasmäärien ja viipymän kehityksen mittarina on suuntaa antava, vaikkakin suuri osa majoituksesta jää rekisteröinnin ulkopuolelle. Pohjois-Savon matkailustrategiassa esitetään, että vuoteen 2015 tavoitellaan kotimaisten rekisteröityjen yöpymisten osalta 3 – 5 %:n ja ulkomaisten osalta 4 – 6 %:n vuosittaista kasvua. Sekä rekisteröityjen että rekisteröimättömien yöpymisten määrän tulee kasvaa vähintäänkin samassa suhteessa kuin vuodepaikkojen määrän, jotta käyttöaste ei lähde laskusuuntaan. Tahkolla on mahdollisuuksia kasvattaa kotimaista asiakaskuntaa, mikäli saavutettavuus, palvelutarjonta ja laatu parantuvat entisestään. Kysyntää on kuitenkin etsittävä voimakkaasti myös ulkomailta, koska kotimaan markkinat ovat rajalliset. (FCG Finnish Consulting Group Oy 2011, 53.) Vision mukaan vuonna 2030 Tahkon asiakkaista lähes neljännes tulee ulkomailta. Samalla myös

kotimaisten asiakkaiden määrän oletetaan yli kaksinkertaistuvan vuoteen 2030 mennessä. (taulukko 4.)

Matkailutulon odotetaan kasvavan vuosittain 5 %, jolloin tavoite vuodelle 2030 on 106 M€. Ympärivuotisen palvelutarjonnan ja kasvavan asiakasmäärän avulla tavoitellaan ympärivuotisten työpaikkojen kaksinkertaistumista vuoteen 2030 mennessä. (FCG Finnish Consulting Group Oy 2011, 53; taulukko 4.)

### 3.3 Matkailutuote palvelutuotteena

Riippumatta matkan luonteesta voidaan sanoa, että matka on matkailijalle yksi kokemus, kokonaismatkailutuote, joka alkaa matkan suunnittelusta ja päättyy kotiintuloon. Matkailualalla onkin ratkaisevaa sen lisäksi, mitä asiakkaiden tarpeista ja kiinnostuksen kohteista tiedetään, myös se, miten matkailutuotteet suunnitellaan. (Middleton & Clarke 2001, 121–122.) Matkailutuotteen rakenteen ja toiminnan ymmärtäminen on välttämätöntä matkailualan tehtävissä; ymmärrys auttaa yrityksiä luomaan entistä paremmin menestyviä tuotteita markkinoille (Smith 1994, 582–583).

Matkailutuote on luonteeltaan palvelu. Palvelutuotteelle on tyypillistä, että asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, jonka tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuvat samanaikaisesti. Tämän vuoksi palvelutuotetta ei voi varastoida, patentoida tai esitellä sellaisenaan valmiina tuotteena. Palvelu voi sisältää myös aineellisia osia, kuten ruokaa ja matkamuistoja. Useimmiten palvelun kuluttaminen on jonkin tarpeen tyydyttämiseen liittyvä palvelukokemus, jonka muodostumiseen vaikuttavat asiakas itse, palveluyrityksen työntekijät ja muut asiakkaat. Jokainen kokee palvelun ja siihen liittyvät elementit eri tavalla. Myös sama asiakas voi oman mielialansa mukaan kokea eri tilanteissa ja eri aikoina saman asian eri tavoin. Epäonnistunutta palvelukokemusta ei voi rikkoontuneen tavaran tavoin palauttaa. Usein palveluille on ominaista myös se, että kysyntä ja tarjonta ovat huipussaan eri aikaan. (Komppula & Boxberg 2002, 10–11.)

#### 3.3.1 Matkailutuotteen rakentumisen malleja

Medlikin ja Middletonin vuonna 1973 määrittelemä *komponenttimallin* mukainen matkailutuote on erilaisista aktiviteeteista, palveluista ja hyödyistä muodostuva paketti. Asiakkaan kokemukseen vaikuttavia ja mitattavia komponentteja ovat kohteen veto-

voimatekijät, kohteen palvelut, kohteen saavutettavuus, kohteen mielikuvat sekä kohteen hinta. (Smith 1994, 584; Komppula & Boxberg 2002, 11.)

*Luonnon vetovoimatekijöihin* kuuluvat maisema, merimaisema, uimarannat, ilmasto, kasvisto, eläimistö ja muut maantieteelliset tekijät sekä luonnonvarat. *Rakennettuja vetovoimatekijöitä* ovat esimerkiksi rakennukset, matkailuinfrastruktuuri, laskettelurinteet, golfkentät ja erikoiskaupat. *Kulttuurisilla vetovoimatekijöillä* tarkoitetaan historiaa, kansanperinnettä, uskontoa, taidetta, teatteria, musiikkia, tanssia, museoita ja niiden ympärille rakennettuja tapahtumia. *Sosiaalisiksi vetovoimatekijöiksi* luokitellaan elämäntapa, paikallisväestön tavat ja kieli sekä mahdollisuudet sosiaalisiin kohtaamisiin. (Middleton & Clarke 2001, 125.)

*Palveluihin* liittyvät elementit mahdollistavat asiakkaan oleskelun kohteessa ja erilaisten vetovoimatekijöiden hyödyntämisen. Kohteessa on oltava erilaisia majoitus- ja ravitsemispalveluja. Tarjolla olevia kuljetuspalveluja voivat olla esimerkiksi taksit, linja-autot, autonvuokraus, pyöränvuokraus ja hiihtohissit. Urheilu- ja harrastusmahdollisuuksia on syytä löytyä myös. Vähittäiskaupan toimipisteiksi lukeutuvat kaupat, matkatoimistot ja matkamuistomyymälät. Muita mukavuuksia voivat olla vaikkapa hyvinvointikeskukset, infopisteet ja välinevuokraus. (Middleton & Clarke 2001, 126.)

Kohteen *saavutettavuuteen* liittyvät tekijät vaikuttavat asiakkaan matkustamisen kustannuksiin, nopeuteen ja mukavuuteen. Kohteen infrastruktuuriin sisältyvät tiet, pysäköinti, lentokentät, rautatiet, satamat ja sisävesireitit. Kalustolla tarkoitetaan tarjolla olevien julkisten kulkuneuvojen kokoa, nopeutta ja valikoimaa. Operatiivisia tekijöitä ovat esimerkiksi käytössä olevat reitit, palvelujen tiheys ja veloitetut hinnat. (Middleton & Clarke 2001, 126.)

Asiakkaan ostopäätöksiin vaikuttavat suuresti olemassa olevat asenteet ja *mielikuvat* tuotteista. Mielikuvat ovat voimakkaita motivaatiotekijöitä silloinkin, kun ne eivät perustu todellisiin faktoihin. Jokaisella kohteella on imago, joka usein perustuu ennemminkin historiallisiin kuin nykyisiin tapahtumiin. Median rooli mielikuvien syntyemisessä on merkittävä. Markkinoinnissa on tärkeätä ylläpitää, muuttaa tai kehittää mielikuvia ja samalla vaikuttaa asiakkaiden odotuksiin. (Middleton & Clarke 2001, 126–127.)

Matkalla on aina *kokonaishinta*, joka muodostuu matkustamisen, majoittumisen ja erilaisiin palveluihin osallistumisen kustannuksista. Tämä hinta vaihtelee esimerkiksi sesongin, valittujen aktiviteettien, matkan pituuden, valitun matkustusmuodon ja käytettyjen palvelujen mukaan. Useimmat matkailukohteet tarjoavat suuren määrän eri-

laisia palveluja erilaisille kohderyhmille, joten myös hinnat vaihtelevat suuresti. (Middleton & Clarke 2001, 127.)

Komponenttimallin mukainen kokonaismatkailutuote rakentuu aineettomista ja aineellisista osista ja perustuu johonkin toimintaan kohteessa (Middleton & Clarke 2001, 124–125). Kohde voi olla kokonainen maa, alue, paikkakunta, hiihtokeskus, matkailukeskus tai yksittäinen yritys. Käytännössä kokonaismatkailutuote muodostuu yksittäisten yritysten ja muiden palveluntuottajien palveluista. Matkailija kokee paketin yhtenä kokonaisuutena, jonka hinta muodostuu matkan tekemiseen sijoitetuista kustannuksista ja uhrauksista. Ennen matkaa matkailija arvioi kokonaismatkailutuotteen vetovoimaisuutta sen pohjalta, millaista tietoa hänellä on kohteesta käytettävissään. Matkan jälkeen arviointi perustuu kokemuksiin, joiden syntymiseen on vaikuttanut jokainen kohteessa toimiva palveluntarjoaja. On olemassa myös tekijöitä, kuten tasukuvarka, joihin yritykset eivät voi vaikuttaa. (Komppula & Boxberg 2002, 12.)

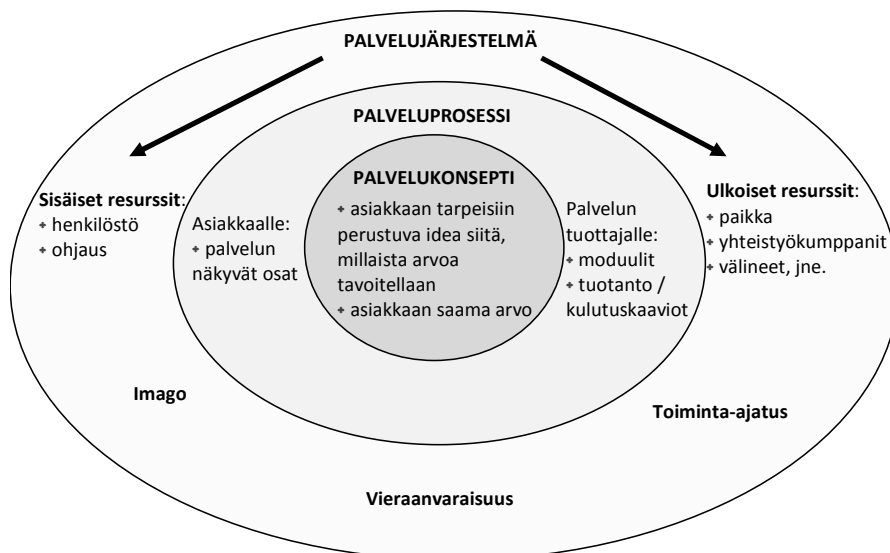
Eri komponenttien välille ei synny harmoniaa automaattisesti. Harvemmin ne myöskään ovat yhden organisaation omistuksessa tai kontrollissa. Esimerkiksi majoituksen tarjoajia voi olla useita ja heillä voi olla erilaisia päämääriä sekä intressejä. Kohteen menestyminen vaatii kuitenkin eri osapuolten intressien rinnastamisen ja tunnustamisen kokonaismatkailutuotteen komponenttien välillä. (Middleton & Clarke 2001, 128–129.) Kokonaismatkailutuotteen vetovoimaisuus ja laadukkaat palvelut ovat mahdollisia, kun yritykset pystyvät kokoamaan palvelunsa komponenttimallin mukaisesti yhteen, yhteistä kohdeimagoa ilmentämään (Komppula & Boxberg 2002, 12).

*Smithin mallin* mukaan matkailutuotteen ytimen muodostaa se fyysinen paikka, johon matkustetaan. Muita elementtejä mallissa ovat palvelut, vieraanvaraisuus, valinnanvapaus ja asiakkaan osallistuminen. *Paikka* viittaa kaikkiin matkakohteen fyysisiin elementteihin ja se voi olla esimerkiksi kokonainen maa (Suomi), alue (Savo), matkailukeskus (Tahko) tai yksittäinen mökki. Paikka sisältää myös maiseman, ilmaston, rakenteet, rakennukset ja saavutettavuuden. Ilman *palveluja* yksittäinen paikka ei ole riittävä matkailutuote. Rinnalle tarvitaan esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden mukaisia majoitus-, ravitsemis-, kuljetus- ja ohjelmapalveluja. *Vieraanvaraisuudella* tarkoitetaan lähinnä palveluhalua ja -asennetta, jota kohteen tai yrityksen palveluhenkilöstö osoittaa matkailijaa kohtaan. Kun tarkastellaan kokonaista maata tai aluetta, sisältyy vieraanvaraisuuteen myös paikallisväestön suhtautumistapa matkailijoihin. *Valinnanvapaus* tarkoittaa, että matkailijalla on oltava käytettävissään tietty määrä mahdollisuuksia, joiden välillä hän voi tehdä matkan aikana tilannekohtaisia ratkaisuja. Palvelun tuottajan on hankalinta vaikuttaa *asiakkaan osallistumiseen* matkailutuotteen tuot-

tamisessa. Osallistumisen taso riippuu matkailijan halusta ja kyvystä osallistua elämyksensä tuotantoon. (Smith 1994, 587–590; Komppula & Boxberg 2002, 15–16.)

Smithin mallissa matkailutuote on eri elementtien välisen synergisen vuorovaikutuksen lopputulos. Laadukas ja tarpeet tyydyttävä matkailutuote on mahdollinen, kun sen jokainen tuote-elementti on suunniteltu hyvin ja integroitu muiden elementtien kanssa. Matkailutuote paikkaan perustuvana tuotteena on monimutkaisen tuotantoprosessin tulos. Asiakas on kiinteä osa tuotantoprosessia ja jokaisessa tuotantoprosessin vaiheessa on mahdollista synnyttää lisäarvo asiakkaalle. Tuotetta ja tuotantoprosessia ei ole mahdollista erottaa toisistaan. (Smith 1994, 588, 591–592.)

Komppulan ja Boxbergin (2002, 21, 24–25) *asiakaslähtöisen matkailutuotteen* määrittelyn mukaan matkailutuote on asiakkaan subjektiiviseen arviointiin perustuva kokemus, josta maksetaan tietty hinta ja joka syntyy prosessissa, jossa asiakas hyödynnä palvelun tarjoajien palveluja osallistumalla itse palvelun tuotantoprosessiin. Tuotteen syntymiseen vaadittavia välttämättömiä edellytyksiä ovat palvelukonsepti, palveluprosessi ja palvelujärjestelmä. Nämä elementit muodostavat mahdollisuuden laajennetulle matkailutuotteelle, joka syntyy asiakkaan aineettomien odotusten täyttymisestä. Kuviossa 3 havainnollistetaan asiakaslähtöisen matkailutuotteen edellytyksiä.



KUVIO 3. Asiakaslähtöisen matkailutuotteen edellytykset (Komppula & Boxberg 2002, 24)

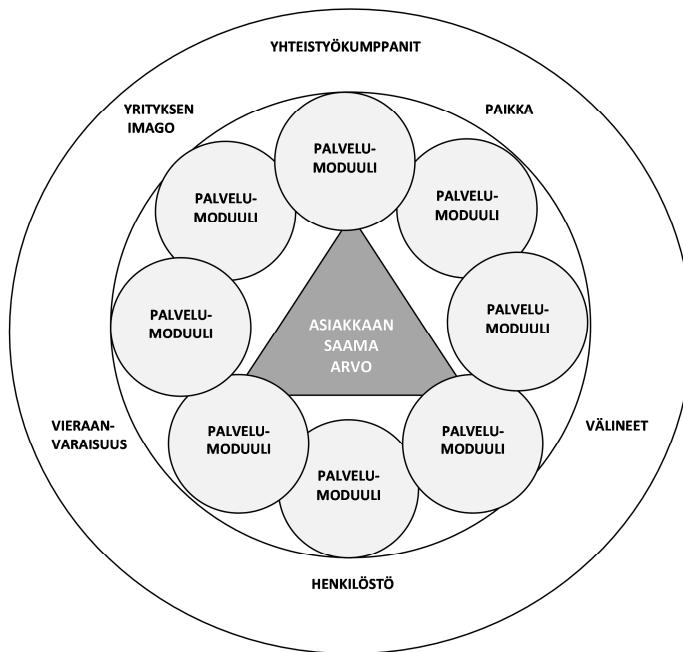
Matkailutuotteen ytimen muodostaa *palvelukonsepti* eli idea siitä, millaista arvoa asiakas tavoittelee ja miten yritys luo edellytykset tämän kokemuksen syntymiselle. Palvelukonseptin lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet. (Komppula & Boxberg 2002,

21–22.) Palvelukonseptissa on huomioitava sekä primääriset että sekundääriset asiakastarpeet. Palvelutarjouksen ydinpalvelun pitäisi tyydyttää primääriset tarpeet ja tukipalvelujen sekundääriset tarpeet. Oikeastaan palvelukonsepti muodostaa lähtöpisteen ja määrittelee ne perusedellytykset, jotka yrityksellä on oltava olemassa laadukkaan palvelun tarjoamiseksi. (Edvardsson & Olsson 1996, 149.)

*Palveluprosessin* kuvaus sisältää varsinaisen matkailutuotteen kuvauksen, joka esitellään asiakkaalle esimerkiksi esitteessä. Tällöin kuvaus sisältää vain asiakkaalle näkyviin prosesseihin liittyvät tekijät. Varsinaisen tuotteen kuvaus yrityksen sisällä sisältää kuvauksen niistä toimintokehityksistä, joiden avulla tuotetaan edellytykset asiakkaan odottaman arvon syntymiselle. Näin ollen palveluprosessi sisältää kaikki ne toiminnot, joiden on toimittava moitteettomasti palvelun toteuttamiseksi. (Komppula & Boxberg 2002, 21–22.)

*Palvelujärjestelmä* koostuu yrityksen sisäisistä ja ulkoisista resursseista, joiden avulla palveluprosessi voi tuottaa asiakkaan odottaman arvon mukaisen palvelun. Käytännössä tämä tarkoittaa toimintaympäristöä eli paikkaa, jossa asiakkaan osallistuminen ja toiminta toteutuvat, välineistöä, jota arvon tuottaminen vaatii, henkilöstöä, joka osallistuu palvelujen tuottamiseen vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa tai taustalla sekä kaikkien näiden resurssien organisointia ja kontrollia. Palvelujärjestelmä sisältää Smithin mallista paikan, palvelut sekä vieraanvaraisuuden. Kun taas asiakkaan valinnanvapaus ja osallistuminen ovat riippuvaisia palveluprosessista, asiakkaasta itsestään sekä fyysisestä toimintaympäristöstä. (Komppula & Boxberg 2002, 23–24.)

Asiakaslähtöistä matkailutuotetta voidaan kuvata myös *matkailupalvelupakettina*, joka koostuu useista moduuleista. Tuotteen ydin muodostuu asiakkaan tarpeen mukaisesta palveluideasta, joka on kuvaus asiakkaan saamasta arvosta, jonka toteuttamiseksi yritys luo erilaisten toimintojen avulla edellytyksiä. Näistä toiminnoista syntyvät palveluprosessi, sen palveluketju ja ne palvelutapahtumat, joihin asiakas osallistuu. Palveluketjun osat voivat olla joko saman yrityksen tai useiden yritysten tuottamia palvelumoduuleja. Asiakkaan kokemus tuotteesta syntyy siinä palveluympäristössä ja sen järjestelmän puitteissa, mikä yrityksellä on tarjolla. Asiakkaalla on yrityksestä ja vastaavista tuotteista mielikuvia ja odotuksia, joiden kautta hän suodattaa kokemuksensa. (Komppula & Boxberg 2002, 24–25.) Matkailupalvelupaketti esitellään kuviossa 4.

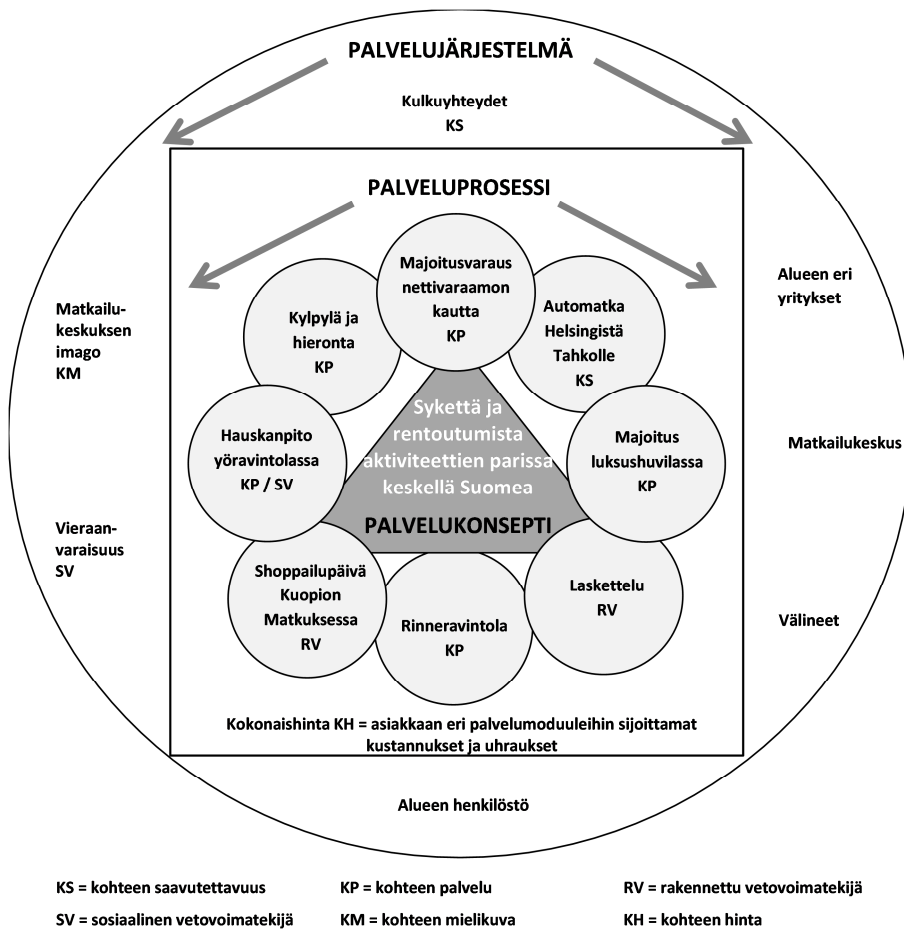


KUVIO 4. Matkailupalvelupaketti (Komppula & Boxberg 2002, 25)

Oleennaista tässäkin mallissa on asiakkaan saama arvo, joka voi muodostua monen yrityksen toimintojen tuloksena. Tällaisessa tapauksessa jokainen moduuli muodostaa sitä tuottavan yrityksen näkökulmasta oman tuotteen. Asiakkaan mielessä rakentuva tuote koostuu useista eri tuotteista, joita voidaan kuvata samanlaisella mallilla. Asiakkaalla voi olla erilaisia odotuksia eri moduuleita kohtaan ja asiakas voi odottaa saman kokonaisuudenkin sisällä eri moduuleilta erilaista arvoa. (Komppula & Boxberg 2002, 25.)

### 3.3.2 Tahkon matkailutuote

Tahko on monipuolisia palveluja tarjoava matkailukeskus. Tyypillisesti asiakkaat käyttävät lomallaan useita alueen palveluja, mistä johtuen Tahkon matkailutuotetta on luontevaa tarkastella erilaisista moduuleista muodostuvana matkailupalvelupakettina. Matkailutuote voi olla esimerkiksi viiden päivän matka Tahkolle, jolloin tuotteen ytimen muodostaa asiakkaan odottama lomakokemus. Varsinainen matkailutuote muodostuu useista eri moduuleista, kuten automatka, majoitus, laskettelu, ravintolalounas, ostospäivä, hauskanpito, kylpyläkäynti ja hieronta. Kuvio 5 havainnollistaa tyypillistä Tahkon matkailutuotetta matkailupalvelupakettina asiakkaan näkökulmasta.



KUVIO 5. Tahkon matkailutuote matkailupalvelupakettina

Mallista löytyvät myös matkailutuotteen komponenttimallin elementit (kohteen saavutettavuus, palvelut, vetovoimatekijät, mielikuva, hinta) sekä asiakaslähtöisen matkailutuotteen edellytykset (palvelukonsepti, palveluprosessi, palvelujärjestelmä). Asiakas varaa majoituksensa internetistä ja matkustaa Tahkolle omalla autollaan. Asiakkaan lomaodotuksena on rentoutuminen aktiivisen ja toiminnantäyteisen loman muodossa. Lomalta hän odottaa ikimuistoisia kokemuksia ennen kaikkea laskettelun mutta myös muiden reippaiden ja rentouttavien harrasteiden parissa sekä laadukkaassa huvilassa majoittuen ja valmiista ravintolaruuista nauttien. Lomaan sisältyy myös ostosretki Matkukseen kauppakeskukseen. Asiakkaan palveluketju muodostuu erilaisista palvelumoduuleista, joista jokaisen tuottaa erillinen yritys. Loman tarkoitus määrittää kuitenkin ohjelmamoduuleille erilaiset odotukset kuin esimerkiksi majoitus- ja rinneravintolamoduuleille. Asiakas kokee loman yhtenä kokonaisuutena, jonka hinta muodostuu hänen yksittäisiin palvelumoduuleihin sijoittamistaan kustannuksista ja uhrauksista.

Ennen matkalle lähtöä asiakas arvioi Tahkon kokonaismatkailutuotteen vetovoimaisuutta sillä tarkkuudella, millaista tietoa hänellä on kohteesta käytettävissään. Matkan



jälkeen hänen arvionsa perustuu kokemuksiin, joiden syntymiseen ovat vaikuttaneet vähintäänkin eri palvelumoduuleista vastanneet yritykset sekä todennäköisesti myös monet seikat, joihin yritykset eivät ole voineet vaikuttaa (sää, muut asiakkaat, paikalliset asukkaat, asiakkaan oma mieliala jne.). Asiakkaan loppuarvio Tahkon vetovoimaisuudesta perustuu pitkälti siihen, miten hyvin eri yritykset ovat onnistuneet koostamaan palvelunsa komponenttimallin mukaisesti yhteen, yhteistä kohdeimagoa ilmentämään. Yksikin huono kokemus Tahkon lomalla voi pilata kokonaisuuden ja loppuarvio lomasta voi muodostua ikäväksi.

### 3.4 Matkustusmotiivit asiakastarpeiden taustalla

Matkailussa asiakkaan tarpeet muodostuvat sekä tekijöistä, jotka vaikuttavat hänen matkustuspäätöksiinsä että toiveista ja odotuksista, joita hänellä on koko tuotetta kohtaan. Yleisesti näitä matkustuspäätöksiin vaikuttavia tekijöitä nimitetään matkustusmotiiveiksi. (Komppula & Boxberg 2002, 68.) Matkailu on vastaus matkailijan tuntemille tarpeille ja vallitseville arvoille, joihin vaikuttavat monet ajalliset, maantieteelliset, sosiaaliset ja taloudelliset muuttujat. Kun tarpeet ja / tai arvot ovat aktivoituneet ja ne on kytketty lomatilanteeseen, vaikuttaa näin syntynyt motivaatio ratkaisevasti matkailijan lomaodotuksiin. Nämä odotukset puolestaan määrittävät, minkälaisia ominaisuuksia matkailija odottaa tuotteilta ja palveluilta ja miten hän ne myöhemmin kokee. Näin ollen motivaatio vaikuttaa merkittävästi myös asiakasarvon ja asiakastyytyvyyden muodostumiseen. (Gnoth 1997, 283.)

Matkustusmotiivien tutkiminen ja tunnistaminen on haastavaa. Jokainen ihminen on erilainen ja hyvin erilaiset syyt motivoivat ihmisiä matkustamaan. Harvemmin vain yksi motiivi saa ihmisen matkustamaan. Yleensä matkan taustalta on löydettävissä suuri joukko erilaisia motivaatiotekijöitä, jotka ovat tietoisia, esitietoisia tai täysin tiedostamattomia. On myös ihmisiä, jotka eivät juurikaan tai lainkaan halua matkustaa. (Swarbrooke & Horner 2007, 55, 57; Albanese & Boedeker 2002, 107–108.)

Erilaisten demografisten tekijöiden perusteella jaoteltujen ryhmien matkustusmotiiveista on tehty jonkin verran tutkimuksia. Niin ikäryhmien sisällä kuin kansallisuusryhmissäkin on havaittu jonkin verran yhtäläisiä matkustusmotiiveja. Kun taas iän, sukupuolen, koulutuksen ja tulotason perusteella tehdyissä vertailuissa on havaittavissa merkittäviä motiivieroja eri ryhmien välillä. Naiset arvostavat miehiä enemmän lomia, jotka saavat unohtamaan arjen kiireen ja auttavat rentoutumaan fyysisesti sekä henkisesti. Nuorten lomaodotuksiin sisältyy usein mahdollisuus liikunnan harras-

tamiseen, kun taas seniori-ikäiset odottavat useammin rauhallista ympäristöä ja vähemmän vaativia fyysisiä suorituksia. Korkeammin koulutetut hakevat kohteita, joissa on mahdollista harrastaa luontoon ja kulttuuriin liittyviä aktiviteetteja. Pienituloiset haluavat lomallaan kokea jotain uutta ja monotonisesta arkielämästään poikkeavaa. Suurempituloiset taas kaipaavat henkisesti stimuloivia lomia, jännitystä ja mahdollisuuksia lisätä tietämystään matkakohteesta. Eri kansallisuuksien välillä eroja ilmenee esimerkiksi aurinkorantoihin suhtautumisessa. On olemassa myös universaaleja sekä joillekin maantieteellisille alueille tyypillisiä motiiveja. (Swarbrooke & Horner 2007, 55, 58–59; Komppula & Boxberg 2002, 71.)

Pitkälle viedyt yleistyksen erilaisista matkailijaryhmistä voidaan kuitenkin kyseenalaistaa, koska käyttäytymistä määrittävät aina yksilön omat ominaisuudet. Yksilötasolla matkustusmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat henkilön persoonallisuus (seurallinen vai erakko, seikkailunhaluinen vai varovainen, itsevarma vai arka), elämäntyyli (mitä arvostaa elämässä), aiemmat matkustuskokemukset (positiiviset ja negatiiviset), elinkaaren vaihe, käsitys omista kyvyistä sekä imago, jonka henkilö haluaa itsestään luoda. Segmentoinnin perusteena käytetään usein juuri näitä yksilöllisiä eroja motivaatioissa sekä käyttäytymisessä. On kuitenkin muistettava, että yksilötason motivaatiotekijätkin muuttuvat henkilökohtaisten elämäntilanteiden muuttuessa. Esimerkiksi lapsen syntymä, uuden kumppanin löytäminen, tulotason muutos tai huonontunut terveys voivat muuttaa matkustusmotiiveja merkittävästi. (Swarbrooke & Horner 2007, 55, 58–59; Komppula & Boxberg 2002, 71.)

Matkailija ei aina halua kertoa todellisia motiivejaan, jos ne eivät ole muiden silmissä välttämättä hyväksyttäviä. Helpompi on sanoa motiiveiksi vaikkapa rentoutuminen ja hauskanpito kuin satunnaisesta seksistä nauttiminen. Matkailija voi tuntea motiivinsa ristiriitaisiksi, kun tavoitteena on esimerkiksi rentoutuminen koko yö juhlien. Voi tapahtua myös niin, että motivaatiotekijät ovat hyvinkin päinvastaisia kuin matkailijan todellinen käyttäytyminen. Matkailija voi esimerkiksi lähteä hiihtokeskukseen laskettelemaan, mutta koko loma meneekin vuokramökissä alkoholia nauttien. Matkailija ei aina edes tunnista motiivejaan, koska ne voivat olla luonteeltaan täysin tiedostamattomia. (katso Swarbrooke & Horner 2007, 56–57.) Tiedostetut motiivitkaan eivät aina ole rationaalisia; matkailijoilla on tapana tehdä lomalla irrationaalisia asioita, kuten ihon polttaminen ja liiallinen humaltuminen (Ryan 2002, 58). Matkustusmotiivit eivät aina ole sisäsyntyisiä, koska ne voivat olla myös sosiaalisen ja kulttuurisen ympäristön määräämiä. Matkustusmotiivina voi olla vaikkapa naapurin tai kollegan loma. Viime kädessä matkan odotetaan siis tyydyttävän fysiologista, sosiaalisia tai henkilökohtaisia sisäisiä tarpeita. (Albanese & Boedeker 2002, 109–110.)

### 3.4.1 Matkustusmotiivien luokittelua

Matkustusmotiivit ovat jaettavissa ensisijaisiin (primäärisiin) motiiveihin eli syihin, miksi matkustetaan, sekä toissijaisiin (sekundäärisiin) motiiveihin eli syihin, jotka ratkaisevat miten ja / tai minne matkustetaan. Matkailuyrittäjien on ymmärrettävä, miksi asiakas ostaa tai on ostamatta tietyn tuotteen. (Komppula & Boxberg 2002, 68.) Matkailututkimuksessa käytetään erilaisia motivaatioluokitteluja, joiden taustalla on usein psykologiassa käytetty Maslowin tarvehierarkia. Luokitteluja on useita, mutta ne ovat kuitenkin melko samankaltaisia keskenään. (Ryan 2002, 32–33.)

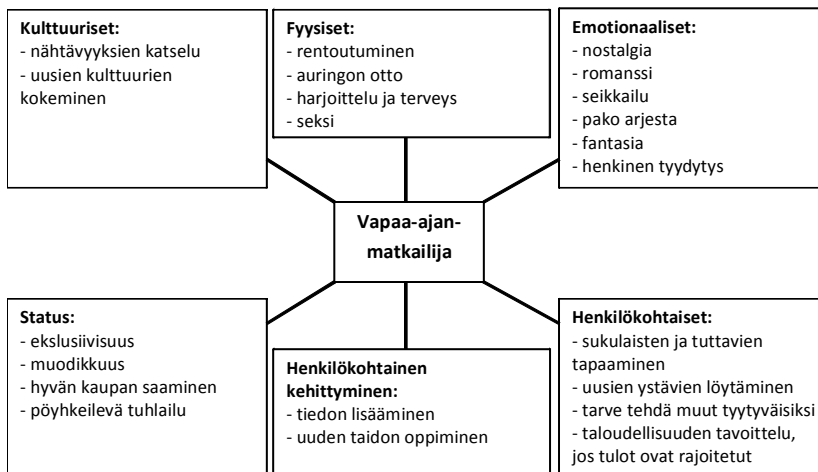
Seuraavaa ensisijaisten matkustusmotiivien luokittelua käytetään yleisesti matkailututkimuksessa sekä -kirjallisuudessa. *Työhön liittyvät motiivit* pitävät sisällään työmatkat, konferenssit, kokoukset, näyttelyt, lyhyet kurssit tai koulutukset sekä matkustamisen pois kotoa työhön liittyvistä syistä. *Fyysisiksi ja fysiologisiksi motiiveiksi* katsotaan osallistuminen urheiluun tai ulkoilma-aktiviteetteihin, osallistuminen aktiviteetteihin, joiden tavoitteena on terveyden, hyvinvoinnin tai kuntoutuksen hoito tai ylläpito, lepääminen, rentoutuminen ja arjesta irrottautuminen sekä lämpö, aurinko ja rentoutuminen rannalla. *Kulttuurisia, psykologisia ja henkilökohtaiseen oppimiseen liittyviä syitä* ovat osallistuminen festivaaleille, teatteriin tai musiikkitapahtumaan, osallistuminen omiin henkisiin tai fyysisiin voimavaroja vaativiin kiinnostuksen kohteisiin, muut vapaa-ajanviettotavat sekä vierailut kohteissa niiden kulttuurin tai perinteen vuoksi. *Sosiaalisin, henkilöiden välisiin sekä etnisiin syihin* lukeutuvat vierailut sukulaisten ja tuttavien luona ja matkustaminen heidän seurassaan yhteisen ajanvieton vuoksi, matkustus erilaisista sosiaalista velvoitteista johtuen, matkustaminen perheenjäsenen tms. mukana liike- tai muun matkan vuoksi sekä omien juurien etsiminen. *Viihde, huvittelu, nautinto ja ajanviete* sisältävät urheilu- ja muihin katsojatapahtumiin osallistumisen, teema- ja huvipuistoissa vierailut sekä ostosmatkailun. *Uskonnollisina syinä* nähdään osallistuminen pyhiinvaellukselle, retriittiin tai meditointiin sekä opintomatkat uskonnollisista syistä. (Komppula & Boxberg 2002, 68–69.)

Crompton ryhmitteli vuonna 1979 matkustusmotiivit seitsemään ryhmään sosiopsykologisin perustein. Ensimmäinen matkustusmotiivi on *pako arjesta*, jolloin matkalta haetaan piristystä tylsän arkielämän vastapainoksi. Toinen motiivi eli *rentoutuminen* saa ihmisen lähtemään matkalle fyysinen ja henkinen rentoutuminen tavoitteenaan. Kolmantena on *pako sosiaalisesti hyväksyttävistä arkirooleista* eli matkalle lähdetään, jotta voidaan tehdä asioita, jotka omassa arkielämässä aiheuttaisivat pahennusta. Neljäs motiivi on *itsetutkiskelu- ja arviointi*, jolloin matkan syynä uusien ulottuvuuksien etsiminen omasta persoonallisuudesta. Viides motiivi eli *statuksen kohottaminen* saa

ihmisen matkustamaan sosiaalista arvostusta saadakseen. Kuudentena matkustusmotiivina on *perhesiteiden tiivistäminen*, jolloin matkan aikana halutaan lähentää perheenjäseniä. Seitsemäs motiivi on *sosiaalisen kanssakäymisen lisääminen* eli matkalla halutaan lisätä sosiaalisia kontakteja. (Albanese & Boedeker 2002, 108–109.)

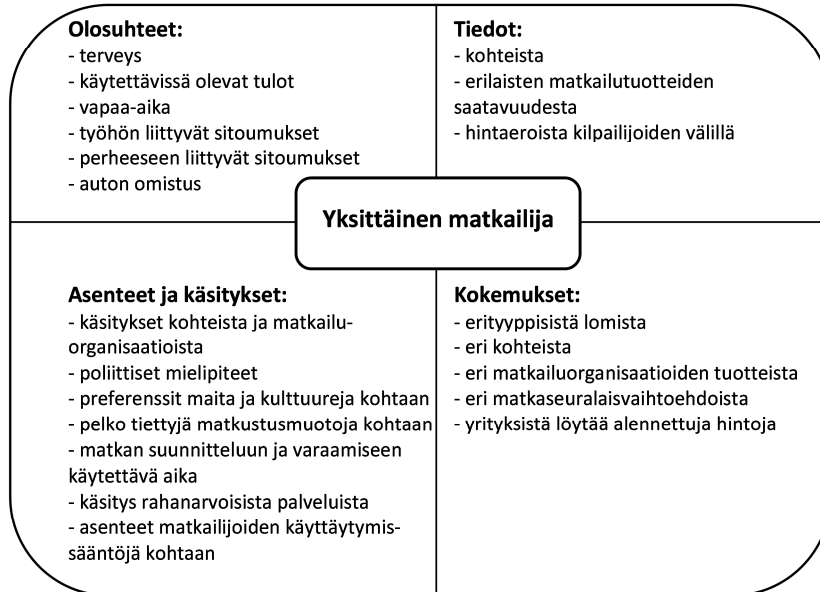
Beardin ja Raghebin vuonna 1983 kehittämä vapaa-ajan motivaatiotekijöiden asteikko (Leisure Motivation Scale) puolestaan muodostuu neljästä osatekijästä. *Älyllinen osatekijä* mittaa, missä määrin ihmiset ovat valmiita vapaa-ajallaan osallistumaan aktiviteetteihin, jotka sisältävät henkistä toimintaa kuten oppimista, tutkimista, keksimistä, ajattelua ja mielikuvitusta. *Sosiaalinen osatekijä* mittaa, missä määrin ihmiset valitsevat vapaa-ajan aktiviteettinsa sosiaalisista syistä. Osatekijä sisältää kaksi perustarvetta, joita ovat ystävien ja ihmissuhteiden tarve sekä tarve saada muilta arvostusta. *Pätevyys-mestaruusosatekijä* mittaa, missä määrin yksilöt harrastavat vapaa-ajallaan saavuttaakseen jotain, hallitakseen, kohdatakseen haasteita ja kilpaillakseen. Aktiviteetit ovat usein fyysisiä. *Ärsykkeiden välttämisen osatekijä* mittaa halua paeta ärsykeitä tuottavista elämäntilanteista. Joillekin se on tarve välttää sosiaalisia kontakteja, kun taas joillekin se on tarve levätä ja rentoutua. (Ryan 2002, 35–36.)

Swarbrooken ja Hornerin (2007, 54) *vapaa-ajanmatkailun motivaatiotyyppittely* sisältää matkailijan syvimpiä tarpeita, jotka on jaoteltu kulttuurisiin, fyysisiin, emotionaalisiin, henkilökohtaisiin, henkilökohtaiseen kehittymiseen ja statukseen liittyviin tekijöihin. Siihen sisältyy jo selkeitä odotuksia lomakokemusten ja -elämysten suhteen. Etenkin emotionaaliset motiivit, seikkailu ja pako arjesta (eskapismi), ovat merkittävässä roolissa monissa muissakin motivaatioluokitteluissa. Usein matkailijalla on kuitenkin samanaikaisesti monia syitä matkustaa. (Komppula & Boxberg 2002, 70.) Vapaa-ajanmatkailun motivaatiotyypit esitellään kuviossa 6.



KUVIO 6. Vapaa-ajanmatkailun motivaatiotyypit (Swarbrooke & Horner 2007, 54)

Ensisijaisen matkustus päätöksen tekemisen jälkeen matkailijan on tehtävä päätöksiä siitä, minne matkustetaan, milloin matkustetaan, miten matkustetaan, kuinka kauan matkalla ollaan, millaisessa seurassa matkustetaan, minkä tyyppinen majoitus halutaan, millaisia aktiviteetteja matkan aikana harjoitetaan ja miten paljon matkasta ollaan valmiita maksamaan (Komppula & Boxberg 2002, 71). Swarbrooke ja Horner (2007, 62–63) jaottelevat tällaiset toissijaiset matkustusmotiivit sekä sisäisiin että ulkoisiin tekijöihin. Sisäiset tekijät esitellään tarkemmin kuviossa 7.



KUVIO 7. Matkailijan käyttäytymiseen vaikuttavat sisäiset tekijät (mukaillen Swarbrooke & Horner 2007, 63)

Kuviossa on tekijöitä, kuten terveys ja tulot, jotka voivat estää yksilöä lähtemästä minkäänlaiselle matkalle. Eri tekijöiden painoarvo vaihtelee niin matkailijasta toiseen kuin saman matkailijankin kohdalla. (Swarbrooke & Horner 2007, 62–63.) Kuvion vasemmalla puolella oleviin matkailijan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin yritys ei voi vaikuttaa. Sen sijaan kuvion oikealla puolella oleviin tekijöihin yritys voi vaikuttaa markkinoinnin avulla. Lisäksi tuotteiden segmentoinnissa ja asemoinnissa on mahdollista huomioida matkailijan aiemmat kokemukset. (Komppula & Boxberg 2002, 72.)

Swarbrooken ja Hornerin (2007, 64) mukaan matkailijan käyttäytymiseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä ovat:

- sukulaisten ja tuttavien mielipiteet
- matkailuyritysten markkinointitoimenpiteet
- median vaikutus
- kansalliset, yhteisölliset, poliittiset, taloudelliset ja sosiaaliset tekijät
- globaalit, poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset ja tekniset tekijät

Ulkoiset tekijät ovat suoraan matkakohteen imagoon liittyviä tekijöitä. Useiden tutkimuksien mukaan sukulaisten ja tuttavien suositukset tai mielipiteet ovat erittäin merkittävässä asemassa etenkin silloin, kun matkakohdetta tai tuotetta ollaan valitsemassa ensimmäistä kertaa. Median merkitys kohdemaiden ja kaupunkien yleisen imagon luomisessa on myös merkittävä. Tätä imagoa yritysten oma markkinointi pyrkii vahvistamaan tai muuttamaan. Erilaiset maailman tapahtumat voivat vaikuttaa suurestikin esimerkiksi matkakohteen valintaan, tietynlaisten matkojen vähenemiseen sekä tiettyjen matkustusmuotojen suosimiseen. (Komppula & Boxberg 2002, 72–73.)

### 3.4.2 Tahkon matkailijoiden matkustusmotiivit ja asiakasprofiilit

Tahkolla toteutettiin kevään ja kesän 2011 aikana asiakaskysely, jonka tarkoituksena oli selvittää nykyisten ja tulevien käyttäjien kokemuksia sekä toiveita Tahkon palveluja koskien. Kysely toteutettiin sähköisesti Webropol-ohjelmaa käyttäen ja siihen pystyi vastaamaan kuka tahansa tahko.com-sivuilta löytyvän linkin kautta. Suomenkieliseen kyselyyn vastasi 407 henkilöä. (FCG Finnish Consulting Group Oy 2011, 10–11.)

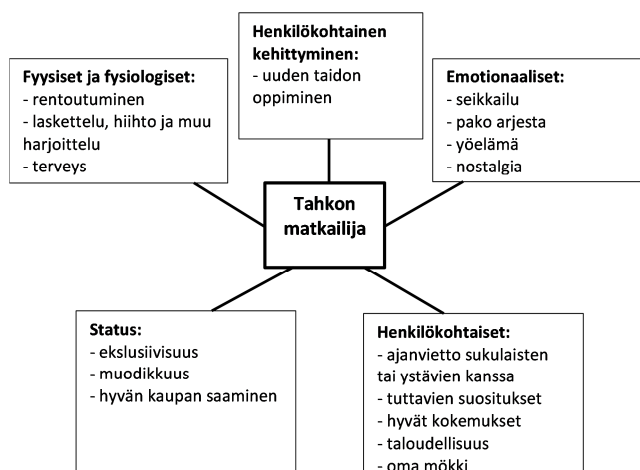
Suurin osa vastaajista vierailee Tahkolla perheen kanssa. Muita asiakasryhmiä ovat pariskunnat, ystäväporukat ja nuoret. Suurin osa kotimaisista asiakkaista tulee Uudeltamaalta tai Pohjois-Savosta, kun taas Lapista kävijöitä tulee vähiten. Tahkon asiakkaat ovat hieman keskivertosuomalaisia varakkaampia; kolmanneksen vuositulot olivat 25 000 – 40 000 euroa ja neljänneksen 40 000 – 60 000 euroa. Vastaajat olivat pääasiassa Tahkon kanta-asiakkaita; yli kolmasosa oli käynyt Tahkolla yli 10 kertaa ja kolmasosa 2 – 5 kertaa. Vastaajille Tahko ei ole vain talvilomakohde, koska kaksi kolmasosaa käy Tahkolla kesällä ja talvella. Viipymä on myös melko pitkä; yli puolet vastaajista viipyy kolme yötä tai pidempään. Kulkuvälineenä on lähes aina oma auto. Tahkolle tullaan hyvän sijainnin takia viettämään vapaa-aikaa ystävien ja perheen kanssa sekä harrastamaan rinnelajeja. Työhön liittyvät vierailut eivät juuri näkyneet vastauksissa. Vastaajat majoittuvat Tahkolla mieluiten vuokramökissä. Hotellia pidetään vähiten kiinnostavana vaihtoehtona. Mieluisimpia harrasteita ovat erityisesti talviurheilulajit ja lisäksi muu ulkoilu. (FCG Finnish Consulting Group Oy 2011, 11.)

Matkakohdetta valitessa tärkeimmäksi kanavaksi osoittautuivat kohteen internetsivut. Kuitenkin lähes puolet vastaajista kuuntelee myös ystävien neuvoja ja käyttää internetin hakukoneita, lehtiä sekä esitteitä. Yli 56-vuotiaat suosivat muita useammin esitteitä ja lehtiä ja jättivät sosiaalisen median mahdollisuudet käyttämättä. Sen sijaan

20 – 30 –vuotiaista neljännes käyttää matkakohteen valinnassa apuna sosiaalista mediaa. (FCG Finnish Consulting Group Oy 2011, 11.)

Tahkon vahvuuksia ovat erityisesti hyvä saavutettavuus, luonnonläheisyys, hyvät rinteet ja toimivat majoitusvaihtoehdot. Usein Tahkoon liitettiin myös adjektiivit viihtyisä, nykyaikainen, nuorekas ja monipuolinen. Adjektiiveja tylsä, vanhanaikainen, ruuhkainen, hyvät patikointireitit, lapsiystävällinen ja aito eivät vastaajat juurikaan Tahkoon liittäneet. Hieman useampi piti Tahkoa kalliina kuin edullisena. Mielikuvien jakautumisesta löytyi ikäryhmittäisiä eroja. Yli 66-vuotiaat pitivät Tahkoa useammin luonnonläheisenä, kun taas 18 – 25 -vuotiaat liittivät useammin Tahkoon mielikuvan vilkkaasta yöelämästä. (FCG Finnish Consulting Group Oy 2011, 12.)

Tarkasteltaessa Tahkon asiakaskyselyn ja myöhemmin luvussa viisi esiteltävän mobiilitutkimuksen tuloksia, on mahdollista nimetä Tahkon asiakkaiden yleisimpiä ensisijaisia matkustusmotiveja. Yleisesti matkailututkimuksessa käytetystä matkustusmotiveiden luokittelusta nousevat selvästi esiin fyysiset ja fysiologiset motiivit, sosiaaliset, henkilöiden väliset ja etniset syyt sekä viihde, huvittelu, nautinto ja ajanviete. Työhön liittyviä motiiveja löytyy vähän. Tahkon asiakaskyselyssä työhön liittyvät matkat eivät juuri näkyneet. Mobiilitutkimuksen osallistujista vain yksi matkusti työn vuoksi. Kulttuurisia, psykologisia ja henkilökohtaiseen oppimiseen liittyviä syitä sekä uskonnollisia syitä ei aineistoista löytynyt. Pohdittaessa Tahkolla lomailevien ensisijaisia matkustusmotiveja Swarbrooken ja Hornerin (2007, 54) vapaa-ajanmatkailun motivaatioluokittelun pohjalta, on joitakin motiiveja helppo nimetä sekä luokitella. Tahkon loman taustalta löytyy ainakin fyysisiä, emotionaalisia ja henkilökohtaisia motiiveja. Voisi olettaa, että Tahkolla matkustetaan myös henkilökohtaisen kehittymisen ja statuksen vuoksi. Kulttuuriset motiivit näyttäisivät olevan harvinaisempia. Kuviossa 8 esitellään yhteenveto Tahkon matkailijan tyypillisistä matkustusmotiveista.



KUVIO 8. Tahkon matkailijan motiivit (katso Swarbrooke & Horner 2007, 54)

Asiakkaiden toissijaisten matkustusmotiivien nimeäminen onnistuu aineiston pohjalta vain osittain. Swarbrooke ja Horner (2007, 62) jaottelevat toissijaiset matkustusmotiivit sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Matkailijan käyttäytymiseen vaikuttavia sisäisiä tekijöitä on tässä kehittämistyössä käytettävien aineistojen pohjalta mahdotonta esitellä. Sen sijaan matkailijan käyttäytymiseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä on mahdollista aineistoista löytää. Useiden tutkimuksien mukaan sukulaisten ja tuttavien suositukset tai mielipiteet ovat erittäin merkittävässä asemassa matkakohteen valinnassa. Tämä kävi ilmi myös kehittämistyössä; juuri tuttavien suositukset saivat monen vastaajan valitsemaan Tahkon lomakohteeksi. Myös matkailuyritysten markkinointitoimenpiteillä ja medialla on suuri merkitys. Tahkon asiakaskyselyssä kohteen internetsivut osoitautuivat tärkeimmäksi kanavaksi matkakohdetta valitessa. Lähes puolet vastaajista kuunteli lisäksi ystävien neuvoja ja käytti internetin hakukoneita, lehtiä sekä esitteitä apuna tiedon etsimisessä. Nuorempi asiakaskunta käytti apuna sosiaalista mediaa.

Kehittämistyössä käytettyjen aineistojen pohjalta on mahdollista luoda kuvaus tyypillisestä Tahkon asiakkaasta. Esimerkkinä kuvauksessa käytän kuviteltua Mikkosen perhettä Espoosta. Perheeseen kuuluvat 38-vuotias insinööri-isä, 35-vuotias opettaja-äiti sekä 7- ja 5-vuotiaat lapset. Kaikki perheenjäsenet harrastavat laskettelua ja nauttivat aktiivisista lomista. Tärkeitä asioita talvilomalla ovat myös murtomaahiihto, kylpylässä käynti, valmiiksi katetut ravintolailalliset ja hemmotteluhoidot. Mikkosen perhe majoittuu mieluiten tasokkaassa vuokramökissä lähellä Tahkon keskustan palveluja ja viipyy Tahkolla neljästä päivästä viikkoon. Perhe tekee mökkivarauksen kätevästi nettivaraamon kautta ja tutustuu samalla loma-ajankohdan tapahtumiin Tahkon nettisivuilla ja Facebookissa. Perhe valitsee lomakohteekseen Tahkon siksi, että se tarjoaa lasketteluun hienot puitteet kohtuullisen ajomatkan päässä. Automatka pienten lasten kanssa Espoosta Tahkolle on paljon miellyttävämpi kuin matka johonkin Lapin kohteeseen. Mikkoset ovat lomailleet Tahkolla onnistuneesti jo useampana talvena, joten myös nämä aiemmat hyvät kokemukset ovat tärkeitä kriteerejä talvilomakohtetta valittaessa. Lasten viihtyminen lomalla edesauttaa myös vanhempien rentoutumista ja viihtymistä. Perhe suosittelee Tahkoa lomakohteeksi myös sukulaisilleen ja ystävilleen sekä henkilökohtaisissa keskusteluissa että Facebookissa.

Tahkon kehittämissuunnitelman yhteydessä asiakkaista hahmotettiin erilaiset asiakasprofiilit, jotka nähdään potentiaalisina Tahkon asiakkaina myös tulevaisuudessa. Profiilien luomisessa unohdettiin demografiset tekijät; keskeisiksi tekijöiksi otettiin kiinnostuksen kohteet, arvostukset sekä toimiminen matkailukohteessa. Näin Tahkon asiakasprofiileiksi nimettiin seikkailijat, rinnekansa, luonnonkokijat, oleskelijat ja urbaanit nautiskelijat. (FCG Finnish Consulting Group Oy 2011, 44–45.)



*Seikkailijat* haluavat kokea jännitystä ja uusia asioita sekä luonnossa että rakennetussa ympäristössä. Kiinnostavia lajeja ovat esimerkiksi kiipeily, melonta ja haastavat rinnelajit. Seikkailijoille mieleisin majoituspaikka on huoneisto lähellä keskustaa. Myös yöpyminen luonnon keskellä sopii heille. (FCG Finnish Consulting Group Oy 2011, 44.)

*Rinnekanasa* matkustaa nykyaikaisten ja toimivien harrastusmahdollisuuksien vuoksi. He haluavat tutustua uusiin lajeihin sekä kehittää taitojaan tutuissa lajeissa. Rinnekansan mieleen ovat hyvätasoiset mökit ja huoneistot, pikaruokapalvelut, iltamenot ja vauhdikkaat tapahtumat. (FCG Finnish Consulting Group Oy 2011, 44.)

*Luonnonkokijat* etsivät Tahkolta puhdasta ja helposti lähestyttävää luontoa. Heidän aktiviteettejaan ovat patikointi, hiihto, vesillä liikkuminen, kalastus ja metsästys. Tämä ryhmä nauttii paikallisista raaka-aineista tehdystä ruuasta ja majoittuu mielellään laadukkaissa ja tilavissa mökeissä. (FCG Finnish Consulting Group Oy 2011, 44.)

*Oleskelijoille* tärkeitä ovat perinteisyys, rauhallisuus ja mahdollisesti Tahkon sijainti lähellä ystäviä sekä sukulaisia. Tyypillisesti he ovat perheitä, jotka nauttivat yhdessäolosta ja yhdessä tekemisestä. Oleskelijat etsivät mieluiten majoituspaikaksi mökin keskustan ulkopuolelta. (FCG Finnish Consulting Group Oy 2011, 45.)

*Uraanit nautiskelijat* arvostavat hemmottelua sekä ystävällistä ja henkilökohtaista palvelua. Heille sopivat aktiviteeteiksi ohjattu sisäliikunta, kylpylä ja hemmotteluhoitot. Hyvä ruoka ja juoma, myös ruokalistojen kevyemmät vaihtoehdot, ovat heille tärkeitä. Sopivin majoitusmuoto on hotelli tai huoneisto palvelujen läheisyydessä. (FCG Finnish Consulting Group Oy 2011, 45.)

Lisäisin asiakasprofiiliksi vielä *Ikuiset ystävät*. Tämän ryhmän jäsenet omistavat mökin Tahkolla tai ovat muuten olleet kanta-asiakkaita jopa vuosikymmenten ajan. Osalla heistä voi olla juuret Nilsiässä. Ikuiset ystävät ovat hullaantuneita Tahkosta ja lomailevat siellä sekä talvella että kesällä. Harrastuksiin kuuluvat etenkin laskettelu ja golf. Ikuiset ystävät ovat kiinnostuneita Tahkon maineesta ja sen jatkuvasta kehittämisestä. He tuovat mielellään tuttaviaan ja sukulaisiaan Tahkolle viihtymään ja ovat innokkaita alueen puolestapuhujia.

## 4 ASIAKASTIEDOSTA ASIAKASYMMÄRRYKSEEN

### 4.1 Tietoa asiakkaista ja asiakkailta

Asiakastiedolla tarkoitetaan sekä yksittäisiä henkilöitä tai organisaatioita koskevaa, yksilöityä tietoa että asiakkaita yleisemmin koskevaa, yksilöimätöntä tietoa. Asiakastietoa on siis kaikki yrityksen nykyisiä tai tulevia asiakkaita koskeva tieto, jonka avulla on mahdollista tehdä laadukkaampia päätöksiä. (Arantola 2006, 52.) Tällainen asiakkaita kuvaava ja erilaisia kanavia pitkin saatava raakatieto vaatii jalostamista eli tietojen yhdistelyä, analysointia ja muokkaamista, jotta sen hyödyntäminen päätöksenteossa onnistuu. Yrityksillä on aina tietoa asiakkaistaan ja tietoa asiakkailtaan. Yleisin haaste piileekin valtavassa määrässä asiakastietoa, joka jää hyödyntämättä. (Arantola 2006, 52; Arantola & Simonen 2009, 5, 21.) Muuhun tietoon verrattuna asiakkaista kertova tieto on aliedustettua, kun yritykset tekevät päätöksiä. Asiakastietoa tulisi hyödyntää kaikissa toiminnoissa, mutta toistaiseksi valtaosa asiakastietoa hyödyntävistä päätöksistä tehdään markkinoinnissa ja myynnissä. (Arantola 2006, 12, 75.)

Asiakastietoa kerätään yrityksissä päivittäin eri osastoilla, eri työkaluin ja erilaisin tietojärjestelmin. Tietoa saadaan sisäisistä ja ulkoisista datalähteistä. (Arantola 2006, 56.) Asiakastiedon lähteitä on nykyisin valtavasti ja asiakastietoa syntyy myös automaattisesti esimerkiksi verkkosivuilla, myynnissä, laskutuksessa ja palvelujen käytössä. Usein viitekehys tai malli tiedon jäsentämiseen kuitenkin puuttuu. Yrityksissä on tyypillisesti myös paljon alihyödynnettyjä tietolähteitä, joita ei mielletä asiakastiedon lähteiksi lainkaan. Lisäksi asiakastieto on usein siiloutunutta eli se ei ylitä eri toimintojen tai liiketoimintayksiköiden rajoja. Esimerkiksi asiakaspalvelussa kumuloituu asiakkaiden haasteista ja tarpeista hiljaista tietoa, mutta yritykseltä puuttuu prosessi, jolla tieto siirrettäisiin hyödynnettäväksi vaikkapa tuotekehitykseen. (Arantola & Simonen 2009, 5, 21.) Muitakin ongelmia asiakastiedon osalta on havaittu. Asiakastietokannat eivät aina sisällä oikeanlaista informaatiota. Tyypillisesti liian harva työntekijä on koulutettu käsittelemään ja analysoimaan tietoa. Työntekijöitä ei myöskään välttämättä ole valtuutettu hyödyntämään asiakastietoa työssään. (Crié & Micheaux 2006, 283.)

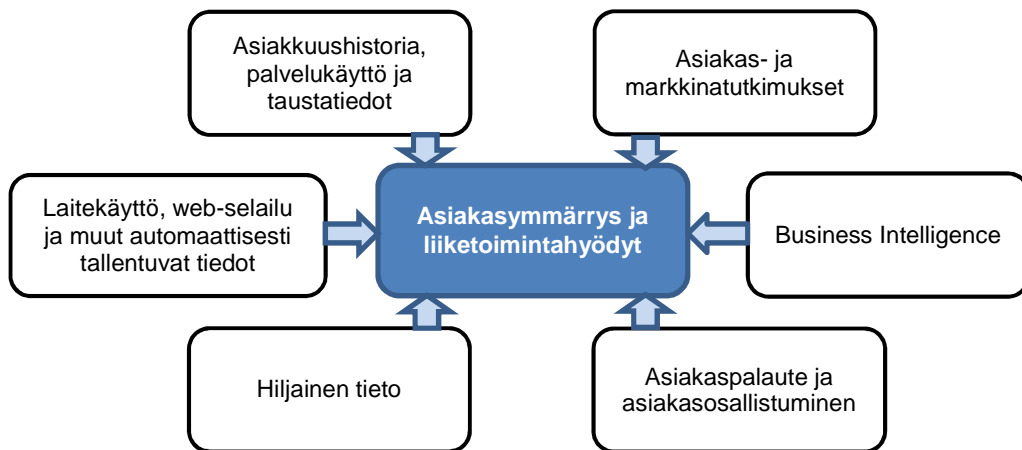
Asiakastiedosta syntyy asiakasymmärrystä ainoastaan silloin, kun sen perusteella voidaan tehdä oivalluksia ja päätöksiä. Tärkeitä kysymyksiä ovat:

- Mistä asiakastieto tulee?
- Mitä asiakastieto kuvailee?
- Kuka asiakastietoa hyödyntää?

(Arantola 2006, 53, 55; Crié & Micheaux 2006, 283–284.)

#### 4.1.1 Asiakastiedon lähteet

Palveluliiketoiminnan kehittämisen tueksi on mahdollista kehittää monipuolinen valikoima tiedon keräämisen ja jalostamisen keinoja (Arantola & Simonen 2009, 29). Yksi selkeä malli erilaisista asiakastiedon lähteistä ja ymmärryskeinoista esitellään kuviossa 9.



KUVIO 9. Asiakastiedon lähteitä ja ymmärryskeinoja (Arantola & Simonen 2009, 21)

*Asiakkuushistoria* kuvaa asiakkaan ja yrityksen välistä vuorovaikutusta: lähinnä asiakkaaseen kohdistettuja myynti- ja markkinointitoimenpiteitä, kuten tarjonta- ja kontaktihistoria sekä niiden tuloksia, kuten asiakkaalle toimitetut tuotteet tai palvelut. Yleisimpiä sisäisen asiakastiedon lähteitä ovat laskutus- ja toiminnanohjausjärjestelmät. Tyypillinen tapa hyödyntää eri järjestelmistä saatavaa asiakkuushistoriatietoa on asiakaskanta-analyysi. Asiakkaan *taustatiedoista* löytyvät yleensä ainakin nimi- ja yhteystiedot. CRM-järjestelmä (Customer Relationship Management) on yksi mahdollisuus tallentaa asiakastietoa ja tuoda sitä koko organisaation käyttöön. (Arantola & Simonen 2009, 6, 21–22.)

Erilaisia tapoja tehdä *asiakas- ja markkinatutkimuksia* on valtava määrä. Asiakaslähtöisyyttä tavoittelevat ja tuloskorttijärjestelmää hyödyntävät yritykset tarvitsevat ainakin yhden asiakasmittarin, joka on usein asiakastytyväisyysindeksi tai säännölliset asiakastytyväisyysmittaukset. Numeerinen mittaus on paikallaan, jotta ainakin mahdolliset romahdukset asiakastytyväisyydessä huomataan ja syyt voidaan korjata. Asiakastytyväisyysmittauksissa on hyvä kerätä myös vapaamuotoista palautetta, joka voi olla hyödyllistä palvelujen kehittäjille. Tärkeintä on ymmärtää, mitä asiakkaat arvostavat ja mitkä asiat toimivat hyvin ja mitkä huonommin. Tällaiset tutkimukset tuovat kuitenkin ymmärrystä vain asiakkaan mielipiteistä, kun taas asiakkaan todelli-

nen käyttäytyminen jää ymmärtämättä. Syvällisempää tietoa asiakkaan käyttäytymisestä tuovat esimerkiksi etnografinen tutkimus, mystery shopping ja käytettävyystudkimus. Viime aikoina asiakastiedon lähteiksi ovat nousseet myös sosiaalinen media, asiakkaille tarjottavat keskustelupalstat ja kontekstipohjainen mainonta, kuten Google-mainokset. (Arantola & Simonen 2009, 22–24.)

Monet asiakastiedon lähteet ovat yrityksissä alihyödynnettyjä. *Automaattisesti tallentuvia tietoja* saadaan esimerkiksi tilaus-toimitusjärjestelmistä, yritysten verkkosivustoista ja niiden käyttölokeista, yritysten tuotteiden ja palvelujen sisältämistä tietojärjestelmistä sekä laitteiden ja koneiden käyttötiedoista. Asiakkaiden käyttäytymistä verkkosivuilla on mahdollista seurata systemaattisesti ja kehittää sisältöjä sekä rakenteita käyttäjien tarpeita ja kiinnostuksenkohteita paremmin palveleviksi. Verkkokäyttäytymistä voidaan analysoidakin, jos käyttäjät saadaan rekisteröitymään verkkoon ja näin tunnistettua. Yrityksen tulisi tunnistaa jokainen alihyödynnetty tiedonlähde ja pohtia sen merkitystä liiketoiminnalle. Parhaimmillaan automatisoitu, valmiiksi jäsennely tiedonkeruu tuo yritykselle reaaliaikaista palautetta asiakkaiden toiminnasta, toiveista ja haasteista sekä antaa mahdollisuuksia uudenlaisten palvelujen kehittämiselle. (Arantola & Simonen 2009, 25.)

Käsite *Business intelligence* voi viitata sekä taitoihin, teknologioihin, sovelluksiin ja käytäntöihin että liiketoimintatiedosta vastaavaan yksikköön tai vastuuhenkilöön, jotka kaikki tähtäävät liiketoiminnan ymmärtämisen kehittämiseen. Erillinen yksikkö tai henkilö vastaa liiketoimintatiedon keruusta, koostamisesta, analyyseista ja raporteista, jotka palvelevat esimerkiksi myynnin, markkinoinnin, tuotekehityksen ja päätöksentekijöiden tietotarpeita. Business intelligencellä tarkoitetaan yrityksen ulkopuolista tietoa, kuten taloustiedot, toimialakyselyt, päättäjärekisterit, kumppanien asiakastietokannat ja tilastot. Yrityksillä on usein enemmän markkinatietoa kuin asiakaskohtaista tietoa. Business intelligence voi helpottaa toimintaa myös silloin, kun asiakaskohtaista tietoa on huonosti saatavilla. Hyvin suodatettu Business intelligence –tieto antaa strategisten päätösten tekijöille ymmärtämystä tehdä linjauksia, jotka tukevat yrityksen strategian toteutumista. (Arantola & Simonen 2009, 26.)

Yrityksen työntekijöillä on paljon henkilökohtaista kokemusperäistä tietoa ja osaamista eli *hiljaista tietoa*, jonka tallentaminen, jakaminen ja monistaminen ovat hankalia. Usein myyntiä pidetään ensisijaisena asiakastiedon lähteenä. Kuitenkin kohtaamisia asiakkaan kanssa tapahtuu yleensä monella organisatorisella tasolla ja samalla syntyy sekä dokumentoitua että hiljaista asiakastietoa. Käytännössä palveluja tuottavalla henkilöstöllä on asiakaskohtaamisia eniten. Hiljainen tieto ei päädy organisaation

yhteiseksi tiedoksi ja ymmärrykseksi useista eri syistä, joita ovat esimerkiksi tiedontallennusjärjestelmän puuttuminen, vaivalloisuus, työntekijöiden halu pitää tieto omaan tai ymmärtämättömyys tiedonjakamisen tärkeydestä sekä erityisesti sisäisen viestinnän puuttuminen. Hiljaisen tiedon koodaamiseen ja jakamiseen tarvitaankin organisaatiomalleja, tiimejä ja organisaation käytäntöjä, kuten tiedottamista ja kokouksia. Hiljaisen tiedon kerääminen ja jakaminen on ensiarvoisen tärkeätä palveluliiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta; näin on mahdollista päästä kiinni reaaliaikaiseen asiakastilanteeseen ja asiakkaita puhuttaviin asioihin. (Arantola & Simonen 2009, 26–27.)

*Asiakaspalautteita*, kuten reklamaatioita, kehitysehdotuksia ja kiitoksia, saadaan aina. Asiakaspalautteesta on mahdollista saada kokonaiskuva ja asiakasymmärrys myös palvelukehityksen avuksi silloin, kun asiakaspalautekanavat ja palautteen käsittelyn prosessi on määritelty. Asiakaspalautteen määrälle tulisi asettaa myös tavoitteet, määrän tulisi kasvaa. *Asiakkaan osallistaminen* palvelujen kehittämiseen on tapa luoda uutta lähellä asiakasta. Asiakkaita voi ottaa mukaan palvelukokonaisuuksien pilotointiin, uusien palvelujen kehittämiseen ja kokeiluun tai laitteiden testaamiseen ja parantamiseen asiakkaan omissa tiloissa. (Arantola & Simonen 2009, 27.)

#### 4.1.2 Asiakastiedon hyödyntäminen

Täydellistä järjestelmää asiakastiedon hyödyntämistä varten ei vielä ole olemassa. On kuitenkin mahdollista esittää listaus yhdistelemällä parhaita käytäntöjä. Eroja yritysten välillä nähdään syntyvän viidestä asiasta:

- asiakastiedon monipuolisuus ja syvyys
  - asiakastiedon hyödyntäminen eri toiminnoissa ja niiden yli
  - tietoprosessit ja tiedon laatu
  - asiakastiedon vaikutus yrityksen toimintaan
  - tulosten todentaminen
- (Arantola 2006, 109–110.)

Monipuolisen asiakastiedon parhaat esimerkit ovat löydettävissä kuluttajamarkkinoilta. Parhaimmillaan asiakkuudesta saadaan 360 asteen kokonaiskuva ja asiakkuus voidaan asettaa jopa asiakkaan muun elämän kontekstiin, jolloin ymmärretään asiakkuuden rooli ja osuus kulutuksesta. Myös yritysasiakkuuksissa tunnetaan parhaimmillaan päätöksentekijät ja päätösmekanismit, ja huonoimmillaan käsitellään vain yhteystietoja. Perustason ja parhaiden käytäntöjen välillä suurin ero on siinä, onnistuuko asiakastietojen yhdistely yli tuoteyksiköiden ja jakelukanavien siten, että asiakkuudesta syntyy syvälinen ja monipuolinen kokonaiskuva. (Arantola 2006, 110.)

Yksinkertaisimmillaan asiakastietoa hyödynnetään viestinnän ja myynnin kohdistamisessa sekä näiden kohtaamisten kustannusten optimoinnissa, jolloin fokus on toiminnallinen. Usein tietoa hyödyntää yksi yksikkö, myynti, markkinointi tai asiakaspalvelu, kerrallaan. Kyvykkäimmissä yrityksissä asiakastietoa hyödynnetään useammassa toiminnoissa ja jopa strategiatyössä, tuotekehityksessä ja jakelun johtamisessa. (Arantola 2006, 110.)

Asiakastiedon tulisi olla täydellistä, tuoretta, ainutkertaista ja paikkansapitävää (Crié & Micheaux 2006, 288–289). Virheettömyys ja kattavuus ovat perusedellytyksiä. Ilman kehittyneitä tietoprosesseja ja voimavaroja ei paraskaan tieto pysy ajantasaisena pitkään. Asiakastietämysprosessien parhaista käytännöistä on vaikeaa löytää esimerkkejä. Työkalupuolella parhaat käytännöt löytyvät tietojärjestelmistä, joista eri käyttäjät eri näkökulmista saavat tarvitsemansa tiedon. (Arantola 2006, 110–111.)

Asiakkuusraportteja käytetään vähintäänkin jo tapahtuneen tarkasteluun ja myynnissä myös ennustamiseen. Konkreettisia hyötyjä voivat olla voimavarojen suuntaaminen ja jakaminen uudella tavalla, kustannussäästöjen aikaansaaminen ja markkinamuutoksiin reagoiminen. Parhaissa tapauksissa markkinamuutoksia on voitu ennakoita tai jopa edistää ja päätöksenteon nopeutta on pystytty merkittävästi parantamaan. (Arantola 2006, 111.)

Ideaalitilanne tulosten todentamisessa olisi se, että sekä panostus että tulokset asiakastietämyksen kehittämistä ja hyödyntämisestä voitaisiin eristää ja tarkastella juuri näiden toimenpiteiden merkitystä. Yleensä tähän päästään vain myynnin ja markkinoinnin osalta. (Arantola 2006, 111.)

Asiakastiedon hyödyntäminen yrityksissä on jaettavissa neljään eri tyyppiin. Ihanteellinen tiedon hyödyntämisen malli esitellään kuviossa 10. (Arantola 2006, 138, 142.)



KUVIO 10. Asiakastiedon hyödyntämisen tyypit (Arantola 2006, 138)

*Lähtöruudussa* asiakastietoa käytetään kertaluonteisesti ja tilannekohtaisesti. Tiedon hyödyntäminen strategisesti on alhaista. Tietoa asiakkaista kertyy osassa asiakas-kohtaisia tai sitä kerätään hetkittäin tiettyä käyttötarkoitusta varten. Tieto on pääsääntöisesti taaksepäin katsovaa raporttitietoa. Ylin johto ei käytä jalostettua asiakastietoa työvälineenään. Asiakastyössäkin tieto ei ole päivittäisessä käytössä, vaan sitä haetaan tarvittaessa asiakaskohtaisesti. (Arantola 2006, 138.)

Yrityksissä, joissa asiakastiedon hyödyntäminen on *ajoittain tärkeätä*, asiakasymmärrystä rakennetaan kertaluonteisesti strategiaprosessissa tai tuotekehitystä varten silloin, kun linjaus tai hanke on erittäin tärkeä. Tällaisia tilanteita syntyy markkinatilanteen muuttuessa voimakkaasti. Kenttään asettuvat myös yritykset, joilla on resursseja tarttua asiakastiedon hyödyntämiseen vain ajoittain. (Arantola 2006, 138–139.)

Kun asiakastieto on *asiakastyössä keskeinen*, on sen hyödyntäminen päivittäistä. Hyödyntäminen strategiatasolla on kuitenkin heikkoa. Arkisissa kohtaamisissa ja asiakastilanteissa tietoa kerätään ja hyödynnetään systemaattisesti. Asiakaspalvelussa hyödynnetään asiakshistoriaa. Asiakasmittareita, kuten myynti per asiakas ja kohtaamisten määrä, käytetään suoritusten arvioinnissa. (Arantola 2006, 139.)

Asiakastiedon hyödyntämisestä tulee *yrityksen kyvykkyys*, kun asiakasymmärrys on integroitu mukaan eri prosesseihin ja on päivittäisessä käytössä. Strategisuus on korkea. Erilaisia asiakastiedon tyyppejä ja lähteitä yhdistellen rakennetaan rikas kokonaiskuva, joka huomioi historian ja ennakoii tulevaa. Asiakasymmärrys on luontevasti läsnä kaikilla organisaatiotasoilla ja kaikissa toiminnoissa. (Arantola 2006, 139.)

Ihannetilanteen saavuttamisen esteet liittyvät osittain tekniikkaan, mutta ennen kaikkea organisaatioon ja sen ihmisiin (Crié & Micheaux 2006, 283). Nelikentän oikeaan yläkulmaan siirtyminen edellyttääkin investointeja työkaluihin, prosesseihin ja osaamiseen. Kun asiakastiedon merkitys ja yrityksen tilanne ovat tasapainossa, saadaan investoinneista paras hyöty. Kaikkien yritysten ei siis juuri nyt tarvitse tavoitella tilannetta, jossa asiakasymmärrys on yrityksen kyvykkyys. Toisaalta on todennäköistä, että yhä useammat yritykset ovat jo siinä strategian, markkinan ja liiketoiminnan kypsyyden tilanteessa, että kyvykkyuden tavoittelu alkaa olla välttämätöntä. Kehitysaskeleita voidaan ottaa eri suuntiin; kyvykkyyttä voidaan tavoitella kertaluonteisten, liiketoiminnan kehitykseen tai strategiatyöhön liittyvien harjoitusten avulla tai operatiivisen asiakastyön kehittämisen kautta. Jos halutaan siirtyä kohti yrityksen kyvykkyyttä nopeasti, on mahdollista panostaa molempiin osa-alueisiin samanaikaisesti. (Arantola 2006, 141, 143.)

## 4.2 Laadukasta palvelua asiakastarpeisiin

Palvelun laadun parantamista pidetään yrityksissä usein virheellisesti vain kampanjana tai ohjelmana, vaikka sen olisi oltava jatkuva prosessi. Avainasemassa tässä työssä on yrityksen johto, jonka pitäisi huomioida yrityksen laatu ja laadunparannus sekä varmistusprosessit strategisina asioina jatkuvasti. Tämän lisäksi jokaisen työntekijän tulisi arvostaa laadun merkitystä ja ymmärtää laadun parantamiskeinoja. Yrityksen strategia ja asiakkaiden odotukset puolestaan määrittävät sen, mikä on tietyn palvelun optimaalinen laatutaso. (Grönroos 2001, 141–142.) Asiakkaat on usein syytä ottaa mukaan testaajiksi ja arvioijiksi yrityksen palvelujen kehitysprojekteihin. Näin varmistetaan, että lopputulos vastaa asiakastarpeeseen ja tuottaa asiakasarvoa. (Jaakkola ym. 2009, 3.)

Palvelut ovat luonteeltaan monimutkaisia ja subjektiivisesti koettavia prosesseja (Grönroos 2001, 98, 100). Palveluille tyypillisiä erityispiirteitä ovat aineettomuus, heterogeenisyys, katoavaisuus ja erottamattomuus. Palvelut ovat aineettomia, koska niitä ei useimmiten voi ennakkoon nähdä, tuntea, koskea, laskea, mitata, inventoida, testata tai tarkistaa. Palvelut ovat heterogeenisiä, koska niiden toimitus vaihtelee palveluntarjoajasta, palveluhenkilöstä, asiakkaasta ja päivästä riippuen. Palvelut ovat katoavaisia, koska niitä ei voi varastoida, palauttaa tai myydä uudelleen. (Parasuraman ym. 1985, 42; Zeithaml & Bitner 1996, 18–21.) Palvelut ovat erottamattomia, koska ne koostuvat prosesseista, joissa tuotantoa ja kulutusta ei voi täysin erottaa toisistaan ja joissa asiakas on usein myös tuotantoprosessin aktiivinen osallistuja (Grönroos 2001, 98, 100). Palvelut eivät myöskään johda minkään konkreettisen asian omistamiseen prosessin lopussa (Swarbrooke & Horner 2007, 70).

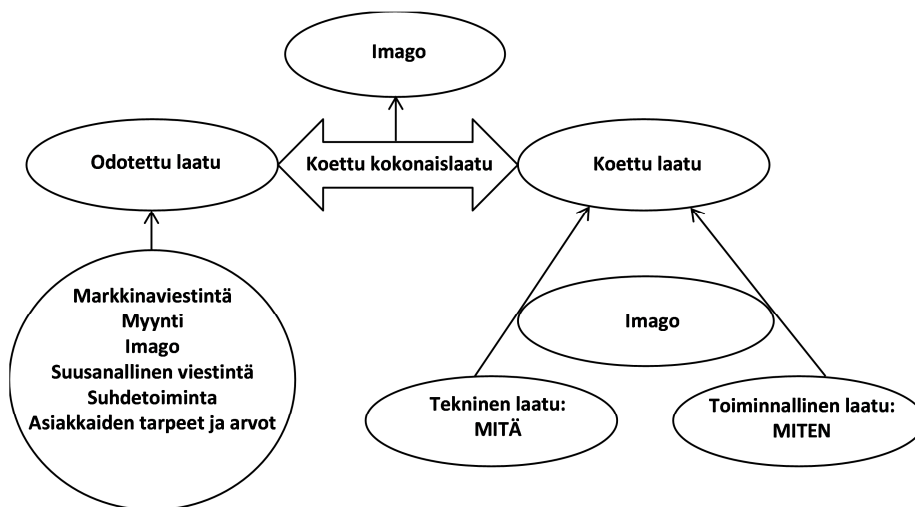
Myös palvelun laatu on vaikeasti kuvailtava ja epäselvä käsite (Parasuraman ym. 1985, 41). Alaa käsittelevässä kirjallisuudessa laadun on todettu olevan mitä tahansa, mitä asiakkaat sanovat sen olevan. Näin ollen yritystenkin on syytä määrittää laatu, kuten asiakkaat sen kokevat ja määrittävät. Palveluiden johtamisen ja markkinoinnin mallien kehittäjien on kuitenkin tärkeää ymmärtää, mitä asiakkaat palveluilta odottavat ja mitä he arvioivat pohtiessaan palvelun laatua. Grönroos esitteli 80-luvulla koetun palvelun laadun käsitteen sekä koetun palvelun laadun mallin. Hänen mukaansa asiakkaat arvioivat palvelun laatua vertaamalla odottamaansa palvelua havaintoihinsa saamastaan palvelusta. (Grönroos 2001, 98–100.) Tutkijat ja palveluyritysten päälliköt jakavatkin yhteisen näkemyksen siitä, että palvelun laatu sisältää odotusten ja suoritusten välisen vertailun. Asiakkaiden on kuitenkin vaikeampi arvioida palvelujen kuin tuotteiden laatua. (Parasuraman ym. 1985, 42.)



#### 4.2.1 Palvelun laadun rakentumisen malleja

Grönroosin (2001, 100–101, 104) vuonna 1982 kehittämä malli koetusta palvelun laadusta muodostaa useiden palvelun laatua koskevien tutkimusten perustan. Laadun kokeminen on kuitenkin alkuperäistä mallia monimutkaisempi prosessi ja myöhemmin Grönroos laajensikin ajatustaan *koetun kokonaislaadun malliksi*, jonka mukaan asiakas muodostaa arvion palvelun laadusta vertailemalla odotuksiaan (odotettu laatu) ja kokemuksiaan (koettu laatu). Mallissa *koettua laatua* tarkastellaan erottamalla lopputuloksen tekninen laatu ja palveluprosessin toiminnallinen laatu toisistaan. Tekninen laatu viittaa siihen, mitä asiakkaalle jää, kun tuotantoprosessi sekä ostajan ja myyjän välinen vuorovaikutus ovat ohi. Toiminnallinen laatu puolestaan viittaa siihen, miten asiakas saa palvelun ja millaiseksi hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Tämä ulottuvuus liittyy läheisesti totuuden hetkien hoitamiseen ja palveluntarjoajan toimintaan. Toiminnallisen laadun parantaminen saattaa lisätä huomattavasti asiakkaan saamaa arvoa ja antaa yritykselle tarvittavaa kilpailuetua.

*Odotettuun laatuun* vaikuttavat monet tekijät. Markkinaviestintään lukeutuvat mainonta, suoramarkkinointi, myyinnedistäminen, www-sivustot, nettiviestintä ja myyntikampanjat. Imagon, suusanallisten tekijöiden ja suhdetoiminnan valvontaan yritys pystyy vain epäsuorasti. Pohjimmiltaan nämä tekijät riippuvat yrityksen aikaisemmasta menestyksestä. Myös asiakkaan tarpeet ja arvot vaikuttavat odotettuun laatuun. Kun koettu laatu vastaa odotettua laatua, on palvelun laatu asiakkaan mielestä hyvä. (Grönroos 2001, 105.) Koetun kokonaislaadun tekijät esitellään kuviossa 11. Kuvion oikea puoli vastaa alkuperäistä koetun laadun mallia.



KUVIO 11. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2001, 105)

Palveluissa tärkeässä roolissa on yrityksen imago, joka voi vaikuttaa monin tavoin laadun kokemiseen. Imago vaikuttaa asiakkaan odotuksiin. Se voidaan nähdä myös yrityksen teknisen ja toiminnallisen laadun kokemisen suodattimena. Myönteinen imago voi saada asiakkaan antamaan pienet virheet anteeksi, kun taas kielteisen imagon kohdalla mikä tahansa virhe vaikuttaa suhteellisesti enemmän. Yrityksen imago kärsii, jos virheitä sattuu usein. Asiakkaan kokema kokonaislaatu puolestaan vahvistaa tai heikentää yrityksen imagoa. (Grönroos 2001, 101, 106, 387–388.)

Parasuraman, Zeithaml ja Berry alkoivat 1980-luvun puolivälissä tutkia palvelun laadun osatekijöitä ja sitä, miten asiakkaat arvioivat palvelun laatua. Tutkimuksessa heille selvisi, että palvelun tyypistä riippumatta, kuluttajat arvioivat palveluja samankaltaisten kriteerien mukaan. Tutkimuksen tuloksena esiteltiin kymmenen palvelun laadun osatekijää: luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen sekä fyysinen ympäristö. Myöhemmässä tutkimuksessaan tutkijat yhdistelivät kymmenen osatekijää viiteen osa-alueeseen, joita ovat: konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. (Grönroos 2001, 115–117.)

Myös Parasuraman ym. määrittelevät koetun palvelun laadun siten, että se on seurausta asiakkaan tekemästä odotetun ja koetun palvelun vertailusta. Heidän mielestään vertailun lähtökohtina ovat palvelun laadun viisi osatekijää. *Konkreettinen ympäristö* sisältää yrityksen käyttämien toimitilojen, laitteiden ja materiaalien miellyttävyyden sekä henkilöstön ulkoisen olemuksen. *Luotettavuus* merkitsee heti ensimmäisellä kerralla täsmällisen ja virheettömän palvelun tarjoamista asiakkaalle sekä luvattujen asioiden tekemistä sovitussa ajassa. *Reagointialttius* tarkoittaa, että henkilöstö on halukas auttamaan asiakkaita, vastaamaan heidän pyyntöihinsä ja palvelemaan heitä välittömästi. *Vakuuttavuus* merkitsee sitä, että työntekijät saavat käyttäytymisellään asiakkaat luottamaan yritykseen ja tuntemaan olonsa turvalliseksi. Lisäksi henkilöstö on aina kohteliasta ja osaa vastata kysymyksiin. *Empatia* tarkoittaa, että yritys ymmärtää asiakkaiden ongelmia, toimii heidän etujensa mukaisesti ja kohtelee heitä yksilöllisesti. Myös yrityksen aukioloaikojen on oltava sopivat. (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1988, 17, 23; Grönroos 2001, 117.)

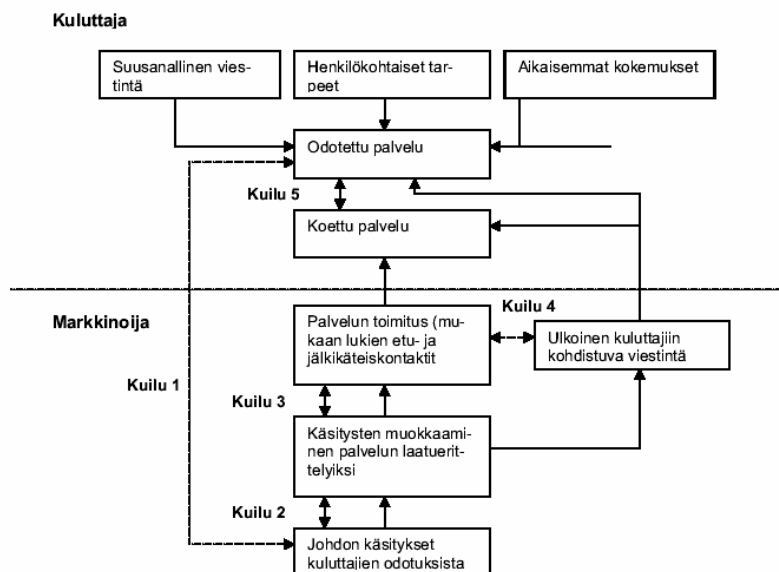
Zeithaml, Berry ja Parasuraman (1996, 35) toteavat tutkimustensa pohjalta asiakkaila olevan kahdentasoisia palvelun laatuodotuksia. Ensimmäinen taso on *haluttu palvelu* (desired service). Tämä on se palvelun taso, mitä asiakas toivoo saavansa. Se perustuu asiakkaan näkemyksiin siitä, mitä yritys voi ja mitä sen pitäisi toimittaa. Toinen ja alempi odotusten taso on *riittävä palvelu* (adequate service). Tämä taso puolestaan kuvaa sitä palvelun tasoa, jonka asiakas on vielä valmis hyväksymään. En-

simmäisen ja toisen tason odotusten välissä olevaa aluetta kutsutaan toleranssi-  
vyöhykkeeksi, jolle sijoittuvat palvelut pystyvät vastaamaan asiakkaiden odotuksiin.  
Jos yritys tavoittelee järkkymätöntä asiakasuskollisuutta, on palvelujen ylitettävä halu-  
tun palvelun taso.

Myös Rustin ja Oliverin (1994, 1–19) malli perustuu pitkälti Grönroosin malliin. Heidän  
mallissaan palvelun laatu nähdään kolmidimensionaalisenä käsitteenä eli se koostuu  
palvelutuotteesta (vrt. tekninen laatu), palvelun jakelusta (vrt. toiminnallinen laatu) ja  
lisäksi palveluympäristöstä. Bradyn ja Croninin (2001, 37–38) malli puolestaan perus-  
tuu Rustin ja Oliverin teoriaan. Tässäkin mallissa on kolme päädimensiota: vuorovai-  
kuslaatu (vrt. palvelun jakelu), fyysisen ympäristön laatu (vrt. palveluympäristö) ja  
lopputuloksen laatu (vrt. palvelutuote). Mallissa on lisäksi yhdeksän aladimensiota.

#### 4.2.2 Palvelun laadun mittaaminen

Parasuraman ym. (1985, 43–44) tutkivat 1980-luvulla fokusryhmämenetelmällä kulut-  
taji ja syvähaastattelumenetelmällä yritysjohtajia, kehitelläkseen käsitteellisen palve-  
lun laadun mallin. Ehkä tutkimuksen tärkein oivallus oli se, että johtajien palvelun  
laatua koskevien käsitysten ja palvelun kuluttajille toimittamisprosessien välissä ilme-  
ni selviä kuiluja. Näiden kuilujen oivallettiin olevan esteinä sellaisen laadun toimitta-  
miselle, jota asiakkaat pitävät korkealaatuisena. Tutkimuksen tuloksena tutkijat esitti-  
vät kuiluanalyysimallin, joka koostuu sekä kuluttajaan että markkinoijaan liittyvistä  
ilmiöistä. Tämä malli esitellään kuviossa 12.



KUVIO 12. Kuiluanalyysimalli (Parasuraman ym. 1985, 44)

Asiakkaan aikaisemmat kokemukset, henkilökohtaiset tarpeet ja suusanallinen viestintä vaikuttavat odotettuun palveluun. Lisäksi odotuksiin vaikuttavat markkinoijan markkinaviestinnälliset toimenpiteet. Koettu palvelu taas on seurausta yrityksen sisäisistä päätöksistä ja toimenpiteistä. Johdon käsitykset kuluttajien odotuksista ohjaavat palvelun laatuvaatimuksia koskevaa päätöksentekoa, jota yritys noudattaa palvelun toimituksen aikana. Kuluttajiin kohdistuvan viestinnän voi odottaa vaikuttavan koettuun palveluun kuten odotettuun palveluunkin. Mallin perusrakenteesta selviää, mitä on huomioitava analysoitaessa ja suunniteltaessa palvelun laatua. Tämän jälkeen on mahdollista löytää laatuongelmien syyt ja keinot kuilun umpeen kuromiseksi. Mallissa on viisi perusrakenteen osien välistä poikkeamaa eli laatukuilua, jotka syntyvät laadunjohtamisprosessin epä johdonmukaisuuksista. Näitä laatukuiluja ovat: johdon näkemyksen kuilu (kuilu 1), laatuvaatimusten kuilu (kuilu 2), palvelun toimituksen kuilu (kuilu 3), markkinaviestinnän kuilu (kuilu 4) ja koetun palvelun laadun kuilu (kuilu 5). (Grönroos 2001, 145–151.)

*Johdon näkemyksen kuilu* tarkoittaa sitä, että johto näkee kuluttajien laatuodotukset puutteellisesti. Syytä kuiluun voivat olla virheelliset tulkinnat kuluttajien odotuksista ja tarpeista sekä palvelujen ominaisuuksien että niiden toimittamisen suhteen. *Laatuvaatimusten kuilu* merkitsee, että palvelun laatuvaatimukset ovat ristiriidassa johdon laatuodotusnäkemysten kanssa. Tämän kuilun voi aiheuttaa resurssien rajallisuus, markkinatilanne tai johdon välinpitämättömyys. *Palvelun toimituksen kuilussa* on kyse siitä, että palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa ei noudateta laatuvaatimuksia. Yrityksen henkilöstöllä on suuri vaikutus asiakkaiden laatukokemuksiin. Erilaisista standardeista tai määrittelyistä huolimatta on vaikeata saavuttaa henkilöstön standardisoitu käyttäytyminen ja tietty laatutaso. *Markkinaviestinnän kuilu* tarkoittaa, että markkinaviestinnässä annetut lupaukset eivät vastaa todellisuutta. Usein asiakkaalle luvataan liikaa. Lupaukset voivat vaikuttaa sekä kuluttajien odotuksiin palvelusta että kuluttajien havaintoihin toimitetusta palvelusta. *Koetun palvelun laadun kuilu* merkitsee, että koettu palvelu poikkeaa odotetusta palvelusta. Syinä kuiluun voivat olla mikä tahansa aiempien kuilujen kohdalla mainitut syyt tai niiden yhdistelmät. Viides kuilu voi olla myös myönteinen, jolloin tuloksena on hyvä tai jopa liian hyvä laatu. (Parasuraman ym. 1985, 44–46; Grönroos 2001, 146–152.)

Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn kehittämän, palvelun laadun viiteen osatekijään perustuvan SERVQUAL-menetelmän avulla on mahdollista mitata, miten asiakkaat kokevat palvelun laadun. Menetelmässä osatekijöitä kuvataan yleensä 22 attribuutilla ja vastaajia pyydetään kertomaan seitsemän kohdan asteikolla, mitä he odottivat palvelulta ja millaiseksi he kokivat sen (odotusten vahvistaminen tai kumoaminen). Ko-

konaislaatua kuvaava tulos voidaan laskea attribuutteja koskevien odotusten ja kokemusten välisten poikkeamien perusteella. Koettu laatu on sitä heikompi, mitä selvemmin tulos osoittaa kokemusten jääneen odotuksia heikommiksi. Menetelmän tavoitteena on asiakkaiden odotusten ja kokemusten ymmärtäminen sekä palvelun laadun parantaminen. (Grönroos 2001, 117; Parasuraman ym. 1988; 23–24.)

SERVQUAL-menetelmä on saanut osakseen kritiikkiä (esim. Cronin & Taylor 1992; Buttle 1996; Sureshchandar, Rajendran & Anantharaman 2002), mutta siltikin se on käytetyimpiä palvelun laadun mittareita tai toimii pohjana erilaisille mittareille. Esimerkiksi Cronin ja Taylor (1992, 63–64) pitävät palvelun laatua asenteen kaltaisena käsitteenä ja näkevät asiakkaan kokemuksiin perustuvan SERFPERF-mittarin tuovan palvelun laadusta totuudenmukaisempia tuloksia kuin SERVQUAL. Myös Grönroosin (2001, 118, 121) mielestä SERVPERF saattaa olla paras ja pätevin tapa mitata koetua palvelun laatua attribuuttien avulla. Lisäksi SERVQUAL-menetelmän viittä laadun osatekijää ja niitä kuvaavia attribuutteja on kritisoitu eikä niiden nähdä soveltuvan sellaisenaan kaikkiin palveluihin. Kun koettua palvelun laatua mitataan SERVQUAL-menetelmällä, on huomioitava palvelut, markkinat ja kulttuuriympäristöt sekä mukautettava osa-alueet ja attribuutit tilanteeseen sopiviksi. SERVQUAL on siltikin hyvä lähtökohta palvelun luonteenomaisten piirteiden selvittämiseksi.

#### 4.3 Asiakasymmärryksellä asiakasarvoa

Asiakasymmärrystä syntyy, kun eri lähteistä saatavaa määrällistä ja laadullista asiakastietoa yhdistellään ja analysoidaan sekä kiinnitetään käyttötilanteeseen ja sovelletaan päätöksenteossa (Forsyth ym. 2006, 48; Arantola 2006, 75, 152). Asiakastieto tulisi analysoida ja jakaa eteenpäin prosessien sekä työntekijöiden käyttöön niin pian kuin mahdollista (Crié & Micheaux 2006, 293). Asiakasymmärryskyvykkyyden rakentamiseen panostetaan monissa yrityksissä juuri nyt, mutta erilaisia haasteita asiakastiedon käytettävyydessä ja jalostamisessa on vielä paljon. Yritykset pystyisivät kehittämään palvelujaan asiakasymmärryksen avulla, mutta vain harvalla yrityksellä on toimiva asiakasymmärryksen prosessi ja selkeät vastuut. (Arantola & Simonen 2009, 5.) Asiakaslähtöisessä organisaatiossa miltei jokaisella sen jäsenellä tulisi kuitenkin olla ainakin jonkinasteista asiakasymmärrystä (Wills 2005, 304).

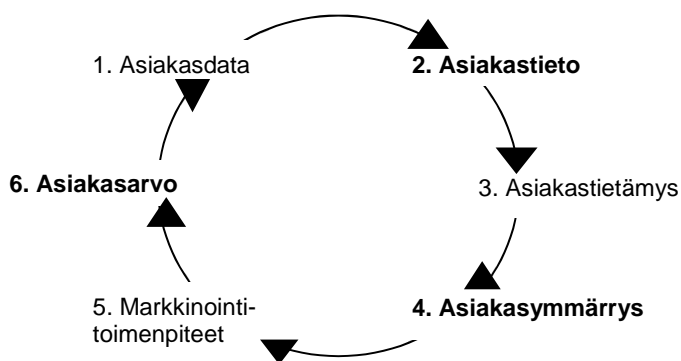
Useimmat yritykset pitävät asiakasymmärrystä erillisenä tutkimuskyvykkyytenä. Tällaisissa yrityksissä tarvittavan asiakastiedon hankkiminen tai yhdisteleminen ei onnistu eikä arvokasta asiakasymmärrystä synny. (Forsyth ym. 2006, 43–44.) Edis-

tyneimmät palveluyritykset sen sijaan rakentavat kokonaisvaltaisia asiakasymmärrysprosesseja, jotka kokoavat eri lähteistä syntyvän asiakastiedon ja jalostavat sekä jakavat sen päätöksenteon käyttöön. Parhaimmillaan asiakasymmärryksen kokonaisvaltainen hallinta voi luoda uusia kasvumahdollisuuksia ja kilpailuetua, sillä kyvykkyyden rakentaminen on aikaa vievää ja vaikeasti kopioitavissa. (Arantola & Simonen 2009, 6, 32; Wills 2005, 302.)

Vuonna 2006 suoritetussa kyselyssä selvitettiin asiakasymmärryksen tilannetta suomalaisissa yrityksissä. Vastaajat toimivat liiketoimintapäätäjinä suuryrityksissä, joissa asiakastyöhön panostettiin jo merkittävästi. Seuraavassa listauksessa on kyselyn keskeisimmät tulokset:

- asiakastietoa kerätään paljon monessa kanavassa
  - asiakaskannattavuuden systemaattinen tarkastelu on vähäistä
  - erityyppisen tiedon yhdistelyä tapahtuu melko paljon
  - asiakastietämys on taaksepäin katsovaa ja nykyhetkeä kuvaavaa
  - asiakastietoa ei ole vastuutettu operatiivisesti asiakasrajapintaan
  - operatiiviset CRM-järjestelmät ovat jo käytössä
  - analyttistä CRM:ää on käytössä selkeästi vähemmän
  - Business Intelligence –järjestelmä on yleisesti käytössä
  - kaikki pystyvät analysoimaan asiakaskannan rakennetta
  - puolet yrityksistä ei käytä koko yrityksen yhteistä segmentointimallia
  - asiakastieto on johtoryhmän asialistalla, mutta ei vielä hallituksen
  - asiakastietoa hyödynnetään asiakastyön arjessa ja strategisella tasolla
  - painopiste on siirtynyt asiakastiedon analysointiin ja hyödyntämiseen
  - asiakasymmärrystä syntyy edelleen vähän
  - riittämätön asiakasymmärrys heikentää suoritusta
- (Arantola 2006, 133–137.)

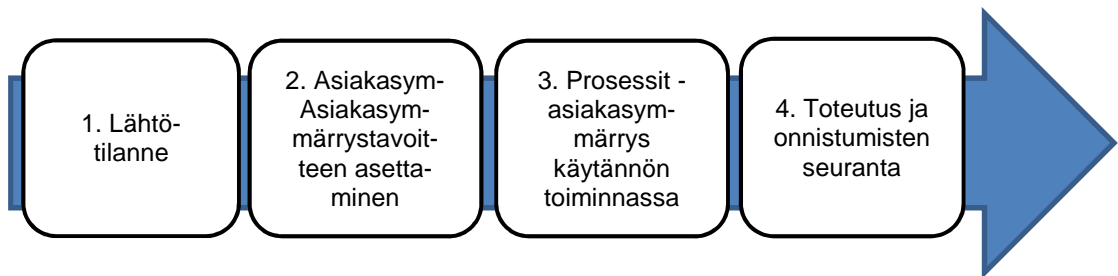
Kyvykkäimmät yritykset luovat asiakastiedon avulla asiakasymmärrystä sekä asiakasarvoa (Smith, Wilson & Clark 2006, 135). Asiakasdatan muuttuminen erillisten vaiheiden kautta asiakasarvoksi on kuvattavissa kuvion 13 mukaisena lineaarisena prosessina.



KUVIO 13. Prosessi asiakasdatasta asiakasarvoksi (mukaillen Smith ym. 2006, 137)

### 4.3.1 Asiakasymmärryskyvykkyyden kehittäminen

Asiakasymmärryskyvykyys tarkoittaa, että tieto asiakkaista ja liiketoimintaympäristöstä on päätöksentekijöiden käytettävissä arkisissa tilanteissa ja, että tämä ymmärrys on organisaation yhteinen eikä yksilön kyky ja, että sitä kehitetään tavoitteellisesti sekä systemaattisesti (Arantola 2006, 113, 116). Asiakasymmärryksen rakentaminen ja systemaattinen hyödyntäminen edellyttävät asiakkuusymmärryksen moniulotteisen luonteen hahmottamista ja asiakkaalle syntyvän arvon tunnistamista. Yrityksellä pitää olla käsitys myös asiakasymmärryksen menetelmistä ja työkaluista, joilla sitä voidaan kerätä, siirtää, varastoida ja luoda. Asiakasymmärrystä voidaan lähteä kehittämään neljän askeleen kautta, vaiheittaisena oppimisprosessina. (Arantola & Simonen 2009, 29, 33, 44.) Kuviossa 14 kuvataan asiakasymmärryksen kehittämisen perusaskleet.

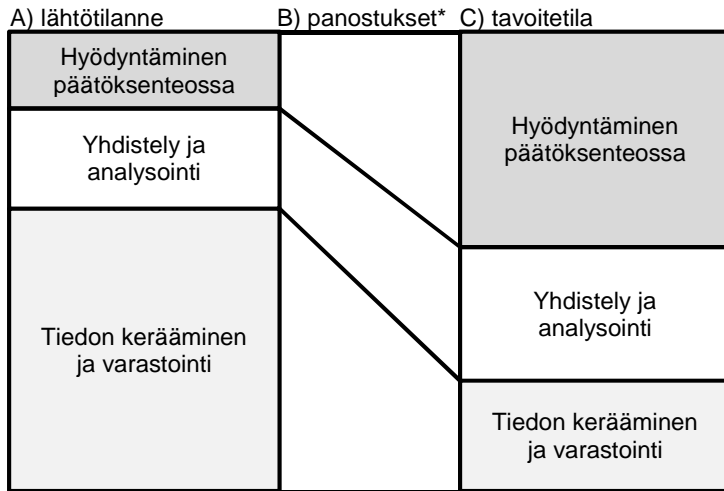


KUVIO 14. Asiakasymmärryksen kehittämisaskleet (Arantola & Simonen 2009, 29)

*Ensimmäinen askel* on selvittää olemassa oleva asiakastieto, tiedon keräämisen keinot ja työkalut sekä asiakastietoon ja asiakasymmärrykseen liittyvät toimintatavat. Lähtötilanteessa voidaan myös tuottaa perusraportti asiakaskannan rakenteesta. Kartoituksen jälkeen arvioidaan, missä päin yritystä tieto on arkisessa hyötykäytössä ja missä tilanteissa tietoa on hyödynnetty nopeasti ja tuloksellisesti. Tavoitteena on siis alustavasti pohtia luontevaa paikkaa keskitetyille asiakasymmärrysvastuulle sekä mallintaa ja monistaa parhaita toimintatapoja. Tiedon keräämisessä voidaan tarkastella myös panostuksia, jotka ovat asiakkaiden tunnistamisen ja tunnistetun asiakastiedon keräämisen kannalta välttämättömiä. Investointien pitäisi viedä yritystä eteenpäin kehittämisen askeleilla. (Arantola & Simonen 2009, 29–30.)

Asiakasymmärrys voi olla resurssina hyvin marginaalinen, kriittinen tai tärkein (Arantola 2006, 23). *Toisella askeleella* arvioidaankin, mihin asiakasymmärrystavoite halutaan asettaa. Tavoitteena voi olla asiakasymmärryksen asettaminen lähinnä tukitoiminnoksi, liiketoiminnan ratkaiseva parantaminen sen avulla tai jopa asiakasymmärryksen mieltäminen tuotteiden ja palvelujen ytimeksi. Tavoitetila on kuvattava selkeästi. Myös kehittämistyöhön mahdollisesti sijoitettava investointitaso on ratkaistava.

Jos asiakasymmärrys mielletään jatkossa ydinkyvyykkyudeksi, pitää tavoitteena olla asiakasymmärryksen painopisteen muuttaminen tiedon keräämisestä ja varastoinnista sen aktiiviseen hyödyntämiseen päätöksenteossa (kuvio 15).



\*Osa-alueiden osuus panostuksesta henkilöresursseihin, työkaluihin ja tiedon hankkimiseen

KUVIO 15. Painopiste siirtyy tiedon keräämisestä sen hyödyntämiseen (mukaillen Arantola 2006, 115)

Kehittämiprojektin ja asiakasymmärryksen vastuuhenkilö löytyy yleensä tavoitteen myötä. Henkilöltä vaaditaan intoa ja taitoa katsella nykyistä toimintaa uusin silmin sekä mielikuvitustakin, koska kokonaisvaltaiselle asiakasymmärryksen toimintamallille ei maailmaltakaan löydy montaa esikuvaa. (Arantola & Simonen 2009, 30–31.)

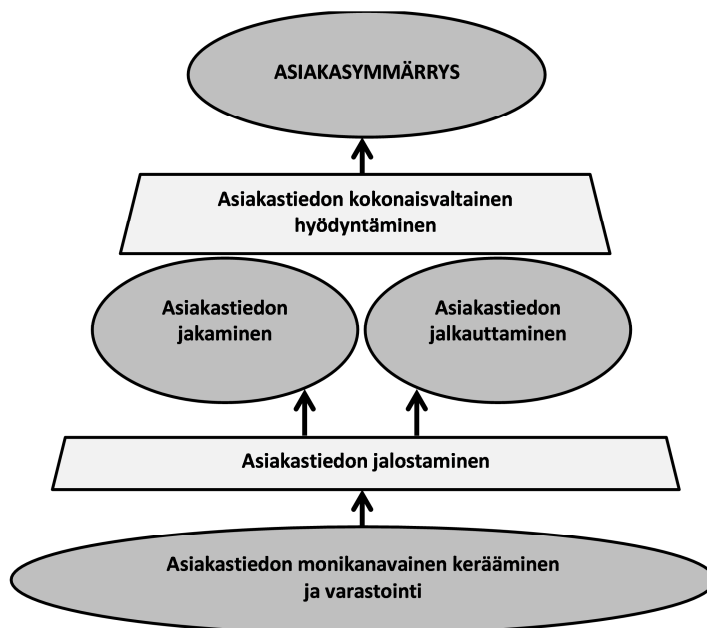
*Kolmannen askeleen* päätavoite on asiakasymmärryksen jalkauttaminen käytännön toimintaan. Asiakasymmärryksen suunnitteluun on hyvä suhtautua projektina. Projektinvetäjän vastuulla on sidosryhmien ja niiden tehtävien tunnistaminen sekä aikataulun asettaminen. Prosessityöskentelyn voi jakaa erillisiin alaprosesseihin, joita voivat olla esimerkiksi asiakasymmärrysprosessin johtaminen, periaatteet tiedon hyödyntämiselle verkostossa, investointilaskelmat, päätöksentekotilanteiden palveleminen, tiedon yhdistely sekä analyysit ja tiedon muokkaaminen. Esimerkkiprosesseista tärkein on päätöksentekotilanteiden palveleminen; on tunnistettava mihin käyttöön, kenelle ja mitä tietoa tarvitaan. Jalostetun asiakastiedon jakaminen ja helppo löytäminen on yksi suurimmista haasteista, kun asiakastietoa muutetaan yritystason asiakasymmärrykseksi. Sisäinen jalkauttaminen vaatii asiakasymmärrysteeman kiinnittämisen konkreettisiin käyttötilanteisiin, joista on hyötyä mahdollisimman monelle. Yksi hyvä käytäntö on intranet, jossa henkilöstö jakaa ideoita, opittuja asioita ja parhaita käytäntöjä. Henkilöstöä voi myös palkita ideoista ja käytännöistä, joita aletaan hyödyntää toisaalla yrityksen sisällä. (Arantola & Simonen 2009, 31–32.)



Viimeisellä eli *neljännellä askeleella* asiakasymmärryksen kokonaisuuden toteutus on käynnissä ja sen vaikuttavuutta seurataan. Ihannetilanteessa yritys tarkkailee kaiken aikaa projektin kuluessa, miten jo saavutettua voidaan kehittää edelleen ja mitä muutoksia projektisuunnitelmaan on tehtävä. Asiakasymmärrys vaatii yleensä uudenlaista osaamista ja ajankäyttöä juuri tähän aiheeseen, siksi sen ei pitäisi olla kenenkään sivutoimi. Panostaminen heti alkuvaiheessa kannattaa, koska se tuottaa välittömiä tuloksia, nopeita oppeja ja oivalluksia, jotka kannustavat projektissa eteenpäin. Tulosten viestiminen koko organisaatiolle synnyttää sitoutumista projektiin, ajattelutapaan sekä yhä paremman ymmärryksen tavoitteluun. Projektin jälkeen asiakasymmärryksestä pitäisi tulla luonteva osa kaikkea toimintaa. Asiakasymmärryksen ajantasaisena pitäminen vaatii jatkuvaa kehittämistä ja tarkoituksenmukaisten uusien keinojen käyttöön ottamista. (Arantola & Simonen 2009, 32.)

#### 4.3.2 Asiakasymmärryksen rakentumisen prosessi

Asiakasymmärrys on laaja, haasteellinen ja ajankohtainen kokonaisuus, joka kokonaisvaltaisena toimintamallina tai kilpailuetua luovana kyvykkyytenä on vielä useimmille yrityksille melko vieras (katso Arantola & Simonen 2009, 31). Tässä työssä asiakasymmärryksen rakentuminen kiteytetään kuvion 16 mukaisesti; parhaimmillaan asiakastieto muuttuu erilaisten vaiheiden kautta asiakasymmärrykseksi.



KUVIO 16. Asiakasymmärryksen rakentumisen prosessi

Asiakasymmärryksen lähtökohtana on jo olemassa oleva sekä tiedontarpeiden mukaan jatkossa hankittava asiakastieto. Tätä asiakkaita kuvaavaa tietoa kerätään erilaisista lähteistä, jotka yrityksen on tunnistettava ja hyödynnettävä parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakastietoa on tyypillisesti yrityksissä paljon, mutta vain pieni osa siitä hyödynnetään toiminnassa. Asiakastiedon perusteella matkailualan palveluyrityksen pitäisi olla tietoinen esimerkiksi asiakasprofiileista, matkustusmotiveista, asiakastarpeista, ostokäyttäytymisestä ja asiakastyytyvyyden yleisestä tasosta palvelun laadun suhteen. Tiedon varastoinnille on luotava toimivat ja yhteiset periaatteet. (katso Arantola 2006, 117.)

Asiakasymmärrystä syntyy vain, jos asiakastietoa jalostetaan ja hyödynnetään liiketoiminnassa. Tiedon jalostaminen tarkoittaa eri lähteistä saatavien tietojen yhdistelyä, analysointia ja muokkaamista. Yritys tarvitsee taitoa tehdä liiketoimintaa hyödyttäviä analyyseja, kysyä merkityksellisiä kysymyksiä, tiivistää valtavia tietomääriä ja jalostaa niistä ymmärrystä. Yrityksen on nimettävä tiedon jalostamisesta vastaavat henkilöt ja luotava pelisäännöt tiedon hyödyntämiselle verkostossa. Asiakastiedon tärkeimmäksi tehtäväksi voidaan nähdä sen kyky palvella päätöksentekotilanteita; tiedon jalostamisessa on huomioitava minkälaista tietoa ja kenelle ollaan milloinkin tuottamassa. (katso Arantola 2006, 117–119; Arantola & Simonen 2009.) Strategisia linjauksia tekevä hotelliketjun johtaja tarvitsee päätöksensä tueksi erilaista tietoa kuin vaikkapa paikallisen ravintolan markkinoinnista tai tuotekehityksestä vastaava työntekijä.

Jalostetun asiakastiedon jakaminen ja jalkauttaminen ovat haasteellisia sekä kriittisiä kokonaisuuksia asiakasymmärrysprosessissa. Asiakastiedon löytämisen tulee olla helppoa ja käyttämisen luontevaa eri puolilla yritystä, siksi tiedon jakamiseen on suunniteltava toimivat käytännöt. Sisäinen jalkauttaminen on onnistunut, kun asiakastietoa hyödynnetään konkreettisesti käytännön tilanteissa ja parhaat käytännöt leviävät koko organisaation laajuisesti. Näin toimien asiakastiedon hyödyntämisestä tulee kokonaisvaltaista ja samalla tieto jalostuu yritystason asiakasymmärrykseksi. Asiakasymmärryksen avulla on mahdollista luoda asiakkaille entistä parempaa asiakasarvoa. Parhaimmillaan asiakasymmärrys tuo yritykselle ylivoimaista kilpailuetua ja auttaa menestymään jopa taantuman aikana. (katso Arantola & Simonen 2009, 31–34.)

#### 4.4 Asiakasarvolla kilpailuetua

Yritykset etsivät jatkuvasti uusia keinoja saavuttaakseen ja säilyttääkseen kilpailuedun. Asiakasarvon toimivuus konseptina on jo todettu niin useissa yrityksissä kuin

kirjallisuudessakin. Tästäkin huolimatta konseptin tehokkuutta ja monimuotoisuutta ei vielä ole onnistuttu hyödyntämään täydellisesti. Olennainen kysymys ei enää ole, pitäisikö yrityksen keskittyä asiakasarvoon, vaan miten yrityksen pitäisi tehdä se. Aluksi on syytä tutustua laajasti siihen, minkälaisia ovat yrityksen markkinat ja kohde-ryhmät. Sen jälkeen päälliköiden tulee mukauttaa yrityksen toiminta asiakastiedon mukaisesti asiakkaiden arvostamaan suuntaan. Yrityksen tulee hakea vastauksia esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä asiakkaamme tarkalleen ottaen arvostavat?
- Mihin asiakkaiden arvostamiin seikkoihin meidän tulisi keskittyä?
- Miten hyvin tai huonosti asiakkaiden mielestä toimitamme tätä arvoa?
- Miten asiakkaiden arvokäsitykset muuttuvat tulevaisuudessa?

(Woodruff 1997, 139–140.)

Asiakkaat haluavat olla mukana luomassa ainutlaatuisia kokemuksia yhdessä yritysten ja muiden kuluttajien kanssa. Asiakkailla onkin käytössään entistä laajempi kirjo erilaisia keinoja, joiden avulla he voivat olla yritysten kanssa vuorovaikutuksessa ja mukana luomassa arvoa. Yhteinen arvonluomisprosessi on jopa tärkeämpi kuin yrityksen tarjoama. (Pralhad & Ramaswamy 2004, 5–7.) Ylivoimaisen asiakasarvon luominen asiakkaalle johtaa asiakasuskollisuuteen, jota taas voidaan pitää taloudellisen menestymisen perustana (Woodruff & Gardial 1996, 20; Khalifa 2004, 645).

Asiakasarvossa on yksinkertaisimmillaan kyse siitä, mitä yrityksen asiakkaat haluavat ja uskovat saavansa ostaessaan ja käyttäessään yrityksen tuotteita. Asiakasarvosta on kuitenkin olemassa lukuisia määritelmiä. Yhteistä määritelmässä on ainakin se, että asiakasarvon nähdään syntyvän tietyn tuotteen käyttötilanteessa. Lisäksi asiakasarvon katsotaan olevan ennemminkin asiakkaan havaitsemaa kuin myyjän määrittelemää. Tyypillisesti määritelmät sisältävät vielä vaihtokaupan sen välillä, mitä asiakas saa (esim. laatu, hyödyt, arvo) ja mistä hän luopuu (esim. hinta, uhraukset) hankkiessaan tai käyttäessään tuotetta. (Woodruff 1997, 140–141.)

Eroavaisuuksia löytyy etenkin, kun tarkastellaan määritelmässä käytettäviä termejä. Tyypillisesti asiakasarvoon liitetään termit hyödyllisyys, arvo, hyödyt ja laatu. Usein nämä termit on määritelty huonosti, mikä tekee itse määritelmien vertailemisen hankalaksi. Onko esimerkiksi hyöty osa tuotetta vai onko se ennemminkin tuotteen käyttötilanteessa asiakkaalle syntyvä kokemus? Myös aika ja tilanne vaikuttavat asiakasarvoon. Asiakkaan havaitsema arvo voi vaihdella kovastikin, kun verrataan esimerkiksi ostopäätöksen tekohetkeä ja tuotteen suorituskykyä käyttötilanteessa tai sen jälkeen. Ennen ostopäätöksen tai myöhemmin käyttöhetkellä asiakas voi mielessään kuvitella, minkälaista arvoa hän haluaa (desired value). Myöhemmin tuotteen käyttötilanteessa tai sen jälkeen asiakas muodostaa mielipiteitä todellisesta arvokokemuk-

sestaan eli saamastaan arvosta (received value). Asiakastytyväisyys syntyy, kun asiakkaan saama arvo kohtaa tai ylittää asiakkaan odottaman arvon. (Woodruff 1997, 141, 143.) Toisaalta esimerkiksi Matzler, Pechlaner ja Hattenberger (2004) ovat sitä mieltä, että asiakastytyväisyys johtaa asiakasarvoon.

Zeithamlin (1988, 13–14) mielestä asiakasarvo on kuluttajan kaiken kattama arvio tuotteen hyödyllisyydestä. Arvio pohjautuu käsitykseen siitä, mitä asiakas saa ja mitä hän antaa. Käsitykset hyödyistä ja uhrauksista vaihtelevat kuluttajasta toiseen. Asiakas arvo voi tarkoittaa matalaa hintaa, mitä tahansa mitä asiakas tuotteelta haluaa, laatua verrattuna maksettuun hintaan tai kaikkien saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten suhdetta. Uhraukset ovat joidenkin mielestä vain rahamääräisiä, kun taas toiset huomioivat uhrauksina myös ei-rahalliset tekijät, kuten hankkimiseen käytetyn ajan.

Woodruffin (1997, 142) määritelmän mukaan asiakasarvo on asiakkaan käsitys tai arvio siitä, minkälaisia tuotteen ominaisuuksia ja ominaisuuksien suorituskykyjä sekä seurauksia hän tietystä osto- tai käyttötilanteessa odottaa, saavuttaakseen haluamansa päämäärän. Tämä määritelmä pitää sisällään sekä halutun että saadun arvon. Lisäksi se korostaa arvon pohjautuvan asiakkaan käsityksiin, mieltymyksiin ja arvioihin. Siinä yhdistyvät myös tuote ja käyttötilanne sekä asiakkaan kokemat seuraukset.

Matzlerin ym. (2004, 80) mukaan tuotteen tai palvelun arvo asiakkaalle muodostuu havaittujen aineellisten ja aineettomien vaihdon kustannusten (havaittu hinta) sekä havaittujen aineellisten ja aineettomien hyötyjen (havaittu laatu) suhteesta. Asiakas arvo syntyy havaittujen hyötyjen ylittäessä havaitut kustannukset.

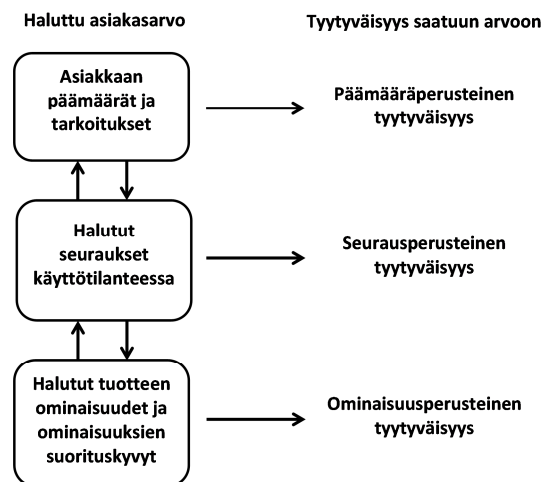
#### 4.4.1 Asiakas arvon rakentumisen malleja

Khalifa (2004, 647–655) jakaa asiakasarvon mallit kolmeen eri kategoriaan, joista jokainen painottaa tiettyjä asiakasarvon ulottuvuuksia ja kiinnittää vain vähän huomiota muihin, minkä vuoksi mallien hyödyllisyys erikseen käytettynä on rajallinen. *Arvon osista koostuvat mallit* käsittelevät asiakasarvon elementtejä. Keskeiset kysymykset, mitä asiakas haluaa, minkälainen arvo vaihdolla on asiakkaalle ja mitä asiakas tarvitsee, ovat hyödyllisiä etenkin uusia tuotteita suunniteltaessa. Nämä mallit eivät kuitenkaan huomioi asiakkaan uhrauksia. *Hyötyjen ja kustannusten suhteeseen perustuvissa malleissa* asiakasarvo perustuu eroon, jonka asiakas havaitsee vertaillessaan saamiaan hyötyjä sekä niiden hankkimisesta aiheutuneita kustannuksia. Nämä mallit ovat jo monipuolisempia, koska ne ymmärtävät asiakasarvon muodostu-

van pidemmällä aikavälillä ja sisältävät kaikki asiakkaan ostotapahtumaan liittyvien toimintojen elementit. Hyödyt ja uhraukset eivät kuitenkaan yhdisty asiakkaan päämääriin, arvoihin ja tarkoituksiin. *Keinot - päämäärä -malli* sen sijaan perustuu oletukseen, että asiakkaat hankkivat ja käyttävät tuotteita saavuttaakseen tiettyjä positiivisia lopputuloksia. Nämä mallit onnistuvat selittämään, miksi asiakkaat kiinnittävät huomiota juuri tiettyihin hyötyihin. Uhrauksiin mallit eivät kiinnitä huomiota.

Butz ja Goodstein (1996) jakavat asiakasarvon odotettuun, haluttuun ja odottamattomaan tasoon. Odotetulla tasolla yritys tuottaa niitä palveluita ja tavaroita, joita asiakkaat ovat tottuneet odottamaan. Haluttuun asiakasarvon tasoon kuuluvat ominaisuudet, jotka lisäävät asiakasarvoa, mutta joita ei toimialan standardien takia odoteta. Odottamattomalla tasolla yritys on onnistunut löytämään tavan tuottaa asiakkaille arvoa, joka ylittää odotukset ja halut ainakin tiedollisella tasolla. Tällä tasolla on mahdollista tuottaa palveluja, joita asiakas ei aiemmin ole tiennyt tarvitsevänsä. Yrityksen vakiinnutettua halutun asiakasarvon tason, on sen jatkuva ylläpitäminen tärkeää.

Woodruffin ja Gardialin (1996) kehittänyt asiakasarvon hierarkkinen malli perustuu perinteiseen *keinot - päämäärä -malliin*. Myöhemmin Woodruff (1997) laajensi hierarkkista mallia liittämällä haluttuun asiakasarvoon myös asiakkaan tyytyväisyyden saatuun arvoon. Tämä malli esitellään kuviossa 17.



KUVIO 17. Asiakasarvon hierarkkinen malli (Woodruff 1997, 142)

Asiakasarvon hierarkkinen malli antaa monipuolisen kuvan siitä, mitä asiakkaat ajattelevat tuotteiden arvosta ja niiden käytöstä eri tilanteissa. Mallin alimmalla tasolla ovat halutut tuotteen ominaisuudet ja niiden suorituskyvyt. Ostaessaan ja käyttäessään tuotteita, asiakkaat muodostavat haluja ja mieltymyksiä tiettyihin ominaisuuksiin, perustuen niiden kykyyn mahdollistaa haluttujen seurausten saavuttaminen. Tämä

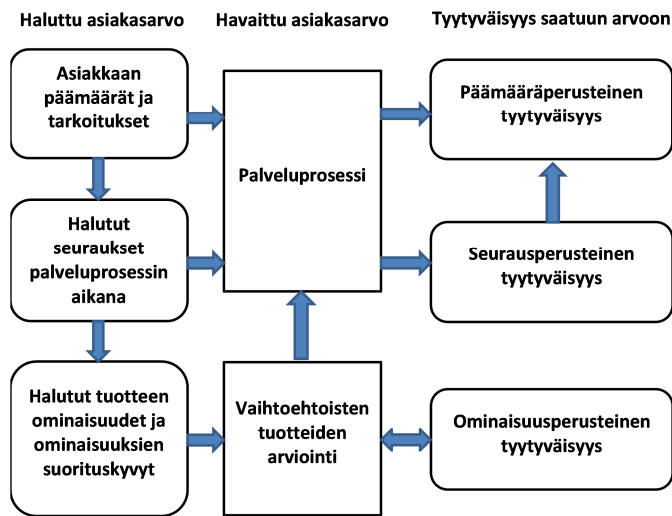
taas vaikuttaa siihen, mitä asiakkaat haluavat hierarkian seuraavalla tasolla. Asiakkaat myös oppivat haluamaan tiettyjä seurauksia sen mukaan, miten ne auttavat asiakkaita heidän päämääriensä ja tarkoituksiensa saavuttamisessa. Katsottaessa hierarkiaa ylhäältä alaspäin, asiakkaat käyttävät tarkoituksiaan ja päämääriään kiinnittäessään huomiota seurauksiin. Tärkeät seuraukset ohjaavat asiakkaita kiinnittämään huomiota tuotteiden ominaisuuksiin ja niiden suorituskykyihin. Asiakasarvon hierarkkinen malli johtaa tyytyväisyystuntemuksiin hierarkian jokaisella tasolla, vaikkakin asiakkaat voivat olla enemmän tai vähemmän tyytyväisiä tuotteiden ominaisuuksiin ja ominaisuuksien suorituskykyihin, haluttuihin seurauksiin käyttötilanteissa sekä tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseen. (Woodruff 1997, 142–143.)

Holbrookin (1999, 8, 10–11) mielestä asiakasarvo ei ole valmiina ostetussa tuotteessa, valitussa brändissä tai saadussa kohteessa, vaan se muodostuu näistä johdetussa kulutuskokemuksessa. Hän luokittelee asiakasarvon kolmeen avainulottuvuuteen, joiden ääripäitä ovat ulkoinen ja sisäinen arvo, itseen ja muihin painottuva arvo sekä aktiivinen ja reaktiivinen arvo. *Ulkoinen arvo* liittyy keinot - päämäärä -suhteeseen, jossa kulutusta arvostetaan sen toiminnallisuuden perusteella tai keinona saavuttaa joku toinen päämäärä tai kohde. *Sisäistä arvoa* taas syntyy, kun kulutuskokemusta arvostetaan sen itsensä takia. *Itseen painottuvaa arvo* on, kun jotain kulutuksen osaa arvostetaan sen vuoksi, miten se vaikuttaa kuluttajaan itseensä. *Muihin painottuvassa arvossa* taas tarkkaillaan, mitä arvoa kulutuskokemus tuottaa muille. *Aktiivista arvoa* syntyy, kun kuluttaja tekee jotain tuotteelle tai tuotteen kanssa osana kulutuskokemusta. *Reaktiivista* arvo taas on, kun se sisältää asioita, joita tuote tekee kuluttajalle tai kuluttajan kanssa osana kulutuskokemusta.

Heinosen (2004, 207) mielestä asiakasarvon perinteinen hyöty - uhraus -ajattelu on olennaista, mutta se ei kuitenkaan kuvaa asiakasarvon lähteitä yhtä hyvin kuin palvelun laatu-ulottuvuudet. Hänen mielestään laatu ja arvo ovat sidoksissa toisiinsa, joten laatuun vaikuttavien tekijöiden täytyy vaikuttaa myös asiakasarvoon. Lisäksi hän näkee ajan ja paikan vaikuttavan asiakasarvoon. Hän esittääkin asiakasarvon pohjautuvan neljään ulottuvuuteen, joita ovat tekninen, toiminnallinen, ajallinen ja tilallinen ulottuvuus. Arvo on siis riippuvainen yrityksen tarjoomasta, arvon tuottamistavasta, ajasta ja paikasta. Ulottuvuudet voidaan tiivistää myös kysymyssanoiksi: mitä, miten, milloin ja missä.

Komppula (2005, 10) laajensi tutkimuksessaan Woodruffin (1997) asiakasarvon hierarkkista mallia ja lisäsi siihen havaitun asiakasarvon. Komppulan malli asiakkaan

arvoprosessista on entistä kattavampi ja soveltuu erinomaisesti matkailukontekstiin. Malli esitellään kuviossa 18.



KUVIO 18. Asiakkaan arvoprosessi (Komppula 2005, 10)

Mallin lähtökohtana on asiakkaan äärimmäinen tarve päästä kuluttamaan matkailutuotetta. Tyydyttääkseen tarpeensa, asiakas etsii erilaisia vaihtoehtoja. Asiakkaan tarve, kuten halu paeta jokapäiväistä stressiä, muodostuu päämääräksi ja ohjaa ostopäätöksen tekemistä. Tyydyttäessään tarvettaan asiakas voi käyttäytyä eri tavalla erilaisissa tilanteissa, riippuen esimerkiksi käytettävissä olevasta ajasta, rahasta, seurasta ja terveydentilasta. Nämä tekijät määrittävät puolestaan keinot, joilla asiakas pyrkii saavuttamaan päämääränsä. Tällä tavoin asiakas tavoittelee haluttuja seurauksia palveluprosessin aikana, joita voivat olla lepo, toimettomuus ja yksinolo. Halutut seuraukset taas määrittävät asiakkaan odottamat tuotteen ominaisuudet sekä hyödyt, jotka hän kuvittelee saavansa vertaillessaan vaihtoehtoisia tuotteita. Vaihtoehtojen vertailu perustuu kyseisellä hetkellä asiakkaan saatavilla olevaan informaatioon ja tietämykseen. Asiakas tekee ostopäätöksen, jos informaatio vakuuttaa hänet siitä, että tuotteen ominaisuudet tulevat täyttämään hänen odotuksensa ja mahdollistavat hänen päämääriensä saavuttamisen. Matkailutuotteen kokonaisarvo koetaan vasta kuluttamisen jälkeen, sisältäen arvion sen kyvystä tyydyttää päämäärät ja tarkoitukset. (Komppula 2005, 10–11.)

Asiakkaalle eivät siis tuota arvoa palvelun ominaisuudet itsessään. Sen sijaan keskeisiä ovat palvelun ominaisuuksien tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset suhteessa asiakkaan omiin tavoitteisiinsa. Arvoa ei myöskään luovuteta tai yksipuolisesti tuoteta, vaan se syntyy asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteisen prosessin tuloksena.

Palveluyrityksen onkin oivallettava, että asiakas sekä osallistuu arvon tuottamiseen että arvioi syntyvää arvoa. (Arantola & Simonen 2009, 2.)

Myös Gallarza ja Gil (2008, 13, 16) ovat tutkineet asiakasarvoa matkailussa. Heidän mukaansa matkailijan kokemia matkailupalvelun ominaisuuksia ovat tehokkuus, laadukkuus, leikkimielisyys, esteettisyys ja sosiaalisuus. Matkailijan on mahdollista saavuttaa monia ja erilaisia sosiaalisia, hedonistisia, esteettisiä sekä toiminnallisia kokemuksia vieraillessaan matkailukohteessa tai ollessaan tekemisissä minkä tahansa matkailuun liittyvän aktiviteetin kanssa. Tämänkin tutkimuksen mukaan asiakasarvo vaihtelee ihmisestä ja tilanteesta toiseen sekä laukaisee vertailuja eri kohteiden välillä, minkä vuoksi se on hyödyllinen lähtökohta segmentoinnissa, erilaistumisessa ja tuotteiden asemoinnissa. Oikeanlaisella strategialla asiakasarvosta on mahdollista luoda kilpailuetu matkailualalla. Matzler ym. (2004, 78) pitävät asiakasarvon johtamista (Customer Value Management, CVM) avainstrategiana ja perustana matkailukohteen kilpailutilanteen hallitsemisessa.

#### 4.4.2 Asiakasarvon mittaaminen ja parantaminen

Asiakasarvon toimittaminen alkaa aina siitä, että yritys tunnistaa, mitä asiakasarvo on. Sen jälkeen yrityksen tulee määritellä, mille segmenteille ja minkälaista arvoa se haluaa toimittaa. Sitten valittu asiakasarvo toimitetaan valituille asiakkaille. Yrityksen toimittamasta arvosta on tärkeitä myös kertoa asiakkaille viestinnän keinoin. Viimeiseksi arvioidaan asiakkaille toimitettua arvoa. Keinoja ovat esimerkiksi myyntilukujen, markkinaosuuden tai voiton tarkastelu sekä erilaiset asiakastutkimukset. Pelkkä asiakasarvon mittaaminen ei kuitenkaan riitä; yritysjohtajien on opittava käyttämään eri lähteistä kerättyä asiakastietoa toiminnan kehittämiseksi. (Woodruff & Gardial 1996, 7–10.) Parhaimmillaan asiakastieto jalostuu aidoksi asiakasymmärrykseksi.

Tutkimusten mukaan yritysjohtajat ajattelevat usein asiakkaidensa arvostavan eri asioita, kuin mitä asiakkaat todella sanovat arvostavansa. Tällaiset kuilut voivat johtaa virheisiin tuotettaessa arvoa asiakkaille. Yritysten olisikin jatkuvasti opittava asiakkaistaan. Epämuodolliseen oppimiseen kuuluvat yritys- ja erehdys-tyyliset kokemukset asiakkaisiin suunnatuista päätöksistä, myyjiltä saatu palaute sekä johtajien henkilökohtaiset havainnot asiakkaista. Muodollinen oppiminen sen sijaan sisältää kaikki markkina- ja asiakastutkimusmetodit, joita yrityksellä on käytettävissään. Erilaiset metodit tuovat hyödyllistä tietoa asiakkaista, mutta tärkeintä on oivaltaa, mitä asiakkaista pitää oppia ja miten oppimisesta tulee syvällistä. (Woodruff 1997, 143.)



Asiakastyytyväisyysmittaus on yksi keino tuoda asiakkaan ääni kuuluviin, mutta mitaamisessa on havaittu monia puutteita. Useat yritykset ovat asettaneet tavoitteita asiakastyytyväisyydelle ja kehittäneet strategioita tyytyväisyyden parantamiseksi, mutta vain harvat yritykset ovat mitanneet asiakastyytyväisyyttä jatkuvasti. Niistäkin yrityksistä, jotka mittaavat tyytyväisyyttä jatkuvasti, vain harva toimii tulosten edellyttämällä tavalla. Asiakkaan ääni ei kuulu riittävästi, jos asiakastyytyväisyyden mittausprosessi ei johda syvälliseen oppimiseen asiakasarvosta. Ongelmia aiheuttaa monesti sekin, etteivät asiakastyytyväisyysmittaukset pysy mukana asiakkaiden tarpeiden ja halujen muutoksissa. (Woodruff 1997, 139.)

Woodruffin ja Gardialin (1996, 13–15) viisiportaisen mallin avulla on mahdollista määrittellä asiakasarvo entistä tarkemmin. Ensimmäisellä portaalla on tarkoituksena luoda entistä laajempi kuva valittujen asiakkaiden odottamista tuotteiden arvoulottuvuuksista ja etenkin seurauksista käyttötilanteissa sekä asiakkaiden päämääristä tai arvoista. Toisella portaalla arvoulottuvuuksien joukosta valitaan ne arvoulottuvuudet, jotka ovat yrityksen kannalta tärkeimpiä asiakkaisiin vaikuttavia arvoja. Kolmannella portaalla kysytään asiakkailta, miten hyvin yritys pystyy toimittamaan valittuja arvoulottuvuuksia sekä ominaisuus- että käyttötilannetasolla. Perinteiset asiakastyytyväisyyskyselyt tuovat tietoa siitä, miten asiakkaat arvioivat myyjän vahvuuksia ja heikkouksia arvon toimittamisessa. Tämän mallin neljännellä portaalla etsitään kuitenkin vastauksia myös siihen, miksi asiakkaat ovat tyytyväisiä tai tyytymättömiä tiettyihin seikkoihin. Kvalitatiiviset keinot ovat parhaita, kun tutkitaan syitä asiakasarvioiden taustalla. Viidennellä portaalla pyritään ennustamaan myös asiakasarvon muutoksia tulevaisuudessa. Yritys, joka pystyy ennustamaan muutokset asiakkaiden haluamissa arvoissa ja mukautumaan niiden mukaisesti, on vahvemmassa asemassa kuin kilpailija, joka toimii vasta muutosten tapahduttua.

Butz ja Goodstein (1996) ovat listanneet, mitä muuttuminen asiakasarvolähtöiseksi organisaatioksi vaatii. Tämä listaus esitellään taulukossa 4.

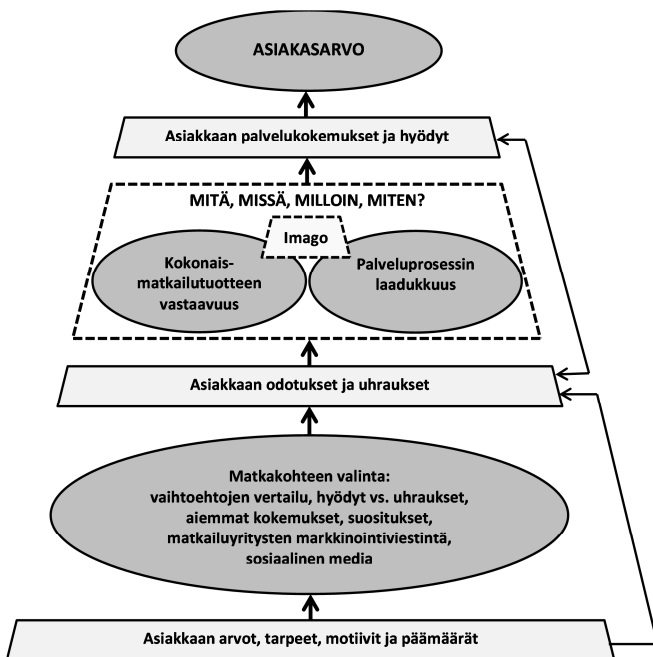
TAULUKKO 4. Muuttuminen asiakasarvolähtöiseksi organisaatioksi (Butz & Goodstein 1996, 70)

<b>Ei pelkästään</b>	<b>Vaan myös</b>
Asiakastyytyväisyys	Asiakasarvo
Asenteet	Käyttäytyminen
Ominaisuudet	Seuraukset
Rajat asiakkaiden ja välittäjien välillä	Ratkaisut ongelmiin
Kilpailu	Strategiset liittoumat
Laatu	Paras lopullinen asiakasarvo
Markkinatutkimus	Asiakkaiden ymmärtäminen
Kaupankäynti	Asiakkaisiin sitoutuminen

Nasution ja Mavondo (2008, 477, 493) ovat tutkineet organisaation kyvykkyksiä, jotka mahdollistavat ylivoimaisen asiakasarvon tuottamisen. Heidän mukaansa näitä kyvykkyksiä ovat markkinalähtöisyys, sisäinen yrittäjäisyys, innovatiivisuus ja henkilös-  
töresurssit. Tutkimuksessa tehtiin myös muita tärkeitä havaintoja. Yritysjohdon nä-  
kemykset yrityksen toimittamasta asiakasarvosta eroavat paljon siitä, minkälaista  
asiakasarvoa asiakkaat kokevat saavansa. Vaarana onkin, että yritysjohtajat tekevät  
sijoituksia sellaisiin organisaation kyvykkyksiin, jotka eivät tuota arvoa asiakkaalle.  
Johtajien ei pitäisi vertailla yritystä kilpailijoihin, vaan tutkia asiakaslähtöisesti, miten  
kilpailuedun voisi saavuttaa. Investoinnit asiakastutkimukseen ovat välttämättömiä,  
jotta asiakasarvon lähteet tunnistetaan ja organisaation kyvykkyudet pystytään suun-  
taamaan niin, että ne tuottavat ylivoimaista asiakasarvoa.

#### 4.4.3 Asiakasarvon rakentuminen matkailualan palveluyrityksessä

Parhaimmillaan hyvän tai jopa ylivoimaisen asiakasarvon toimittaminen tuo yritykselle  
kilpailuetua, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Aiemmin esiteltyjä teorioita hyödyn-  
täen asiakasarvon rakentuminen matkailualan palveluyrityksessä tiivistetään kuvion  
19 mukaiseksi hierarkkiseksi prosessiksi.



KUVIO 19. Asiakasarvon rakentuminen matkailualan palveluyrityksessä

Asiakasarvon perustana *mallin ensimmäisellä tasolla* ovat asiakkaan arvot, tarpeet, motiivit ja päämäärät. Arvot ovat pysyviä uskomuksia, jotka vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen. Arvot määrittävät, mitä yksilöt pitävät haluttavina tai vältettävänä seurauksina. (Huber, Herrmann & Morgan 2001, 4.) Asiakkaan arvio saamastaan asia-

kasarvosta perustuu pohjimmiltaan hänen arvoihinsa ja uskomuksiinsa (Butz & Goodstein 1996, 64). Matkailu on vastaus matkailijan tuntemille tarpeille ja vallitseville arvoille (Gnoth 1997, 283). Matkailussa asiakkaan tarpeet muodostuvat sekä tekijöistä, jotka vaikuttavat hänen matkustuspäätöksiinsä että odotuksista, joita hänellä on koko tuotetta kohtaan. Näitä tekijöitä nimitetään matkustusmotiveiksi. (Komppula & Boxberg 2002, 68.) Matkustusmotiivit taas luovat matkailijalle motivaation päästä haluamiinsa päämääriin. Näin ollen motivaatio vaikuttaa ratkaisevasti matkailijan lomaodotuksiin. (Gnoth 1997, 283, 299.) Motivaation, matkakohteen suorituskyvyn ja näistä seuraavan tyytyväisyyden välillä on selvä yhteys (Ryan & Glendon 1998, 170).

Tyydyttääkseen tarpeensa, asiakas etsii *mallin toisella tasolla* erilaisia vaihtoehtoja. Asiakkaan tarve, kuten pako arjesta, muodostuu päämääräksi ja ohjaa ostopäätöksen tekemistä. Tyydyttäessään tarvettaan asiakas voi käyttäytyä eri tavalla erilaisissa tilanteissa, riippuen esimerkiksi käytettävissä olevasta ajasta. (Komppula 2005, 10.) Ihmiset voivat saavuttaa henkilökohtaisia päämääriään tuotteiden hallussapidon ja kuluttamisen kautta. Motiivit ja päämäärät vaikuttavat myös siihen, mitä asiakas on valmis uhraamaan saadakseen haluamiaan hyötyjä. (Huber ym. 2001, 43.) Aiemmat matkustuskokemukset vaikuttavat matkailijan käyttäytymiseen matkakohdetta valittaessa ja matkan aikana. Myös sukulaisten ja tuttavien suositukset ovat merkittävässä asemassa. (Swarbrooke & Horner 2007, 55, 64; Komppula & Boxberg 2002, 72.)

Matkailuyritysten markkinointiviestintä vaikuttaa ostopäätöksen syntymiseen. Jokainen ostopäätös on kuitenkin ainutlaatuinen ja yksilöllinen. (Komppula & Boxberg 2002, 73.) Matkailijat eivät enää luota ainoastaan matkailuyritysten esitteisiin ja internetsivuihin, vaan usein tärkeämpiä ovat tuotteita jo käyttäneiden arvostelut, valokuvat ja kokemukset erilaisissa sosiaalisen median palveluissa (Stickdorn & Frischhut 2012). Matkavaihtoehtojen vertailu perustuu siis kyseisellä hetkellä kaikkeen asiakkaan saatavilla olevaan informaatioon. Asiakas tekee ostopäätöksen, jos informaatio vakuuttaa hänet siitä, että matkailutuotteen ominaisuudet täyttävät hänen odotuksensa ja mahdollistavat hänen päämääriensä saavuttamisen. (Komppula 2005, 10.)

*Mallin kolmannella tasolla* olevat asiakkaan odotukset syntyvät kahden alemman tason osatekijöiden pohjalta. Asiakkaan lomaodotuksena voi olla vaikkapa kiireetön yhdessäolo perheen kanssa. Nämä odotukset taas määrittävät, minkälaisia ominaisuuksia matkailija odottaa tuotteilta ja palveluilta ja miten hän ne myöhemmin kokee. Matkailija tekee ratkaisut sen perusteella, mikä auttaa häntä parhaiten pääsemään nykytilasta ideaalitilaan eli tilaan, jossa hän mieluiten haluaisi olla. (Gnoth 1997, 283, 287.) Tällä tavoin asiakas tavoittelee palveluprosessin aikana haluttuja seurauksia,

jotka taas määrittävät asiakkaan odottamat tuotteen ominaisuudet sekä hyödyt, jotka hän kuvittelee saavansa (Komppula 2005, 10).

Tutkimusten mukaan laatu ja asiakasarvo ovat sidoksissa toisiinsa. Lisäksi palveluympäristö vaikuttaa palvelun tuottamiseen, minkä vuoksi myös ajan ja paikan voidaan ajatella vaikuttavan asiakasarvoon. Näin ollen asiakasarvon voidaan nähdä pohjautuvan neljään ulottuvuuteen, joita ovat tekninen, toiminnallinen, ajallinen ja tilallinen ulottuvuus. Arvo on siis riippuvainen yrityksen tarjoomasta, arvon tuottamistavasta, ajasta ja paikasta. Ulottuvuudet voidaan tiivistää myös kysymyssanoiksi: mitä, missä, milloin ja miten. (Heinonen 2004, 207.) Kuviossa 19 esitetyn *mallin neljännellä tasolla* ovat keskeisiä juuri nämä edellä mainitut kysymykset.

Ratkaisevaa asiakasarvon kannalta on, että asiakkaan tarpeet ja matkailuyrityksen palvelutarjous vastaavat toisiaan. Asiakkaat odottavat sekä primääristen että sekundääristen tarpeidensa tyydyttämistä. (Edvardsson & Olsson 1996, 149–150.) Kuviossa 19 tätä tarpeiden ja palvelutarjouksen vastaavuutta kuvaa asiakkaan odotusten ja kokonaismatkailutuotteen vastaavuuden välinen suhde. Matka on matkailijalle yksi kokemus, kokonaismatkailutuote, joka alkaa matkan suunnittelusta ja päättyy kotiintuloon (Middleton & Clarke 2001, 122). Käytännössä kokonaismatkailutuote muodostuu yksittäisten yritysten tarjoamista palveluista. Matkailija kokee paketin yhtenä kokonaisuutena, jonka hinta muodostuu matkan tekemiseen sijoitetuista kustannuksista ja uhrauksista. Ennen matkaa matkailija arvioi kokonaismatkailutuotteen vetovoimaisuutta sillä tarkkuudella, millaista tietoa hänellä on kohteesta käytettävissään. Matkan jälkeen arviointi perustuu hänen kokemuksiinsa. (Komppula & Boxberg 2002, 12.)

Palvelun laadun on todettu olevan keskeinen tekijä asiakasarvon muodostumisessa. Kuvion 19 mallissa terminä käytetään palveluprosessin laadukkuutta. Palveluprosessi tarkoittaa niitä toimintoketjuja, joiden avulla matkailuyritys tuottaa edellytykset asiakkaan odottaman arvon syntymiselle. Se siis sisältää kaikki ne toiminnot, joiden on toimittava moitteettomasti laadukkaan palvelun toteuttamiseksi. (Komppula & Boxberg 2002, 21–22, 24.) Palveluprosessin aikana asiakas arvioi jokaista yksittäistä palvelumoduulia sekä jokaista yksittäistä palvelutapahtumaa eri moduuleissa. Emotionaalinen arvo heijastaa asiakkaan tuntemuksia palvelun toimitusprosessista. Käytännöllinen arvo liittyy palvelutapaamisen toiminnallisiin tekijöihin. Looginen arvo keskittyy palvelun laadun rationaalisiin komponentteihin. (Komppula 2005, 10.)

*Mallin viidennellä tasolla* ovat asiakkaan palvelukokemukset. Asiakkaan palvelukokemus syntyy siinä palveluympäristössä ja sen järjestelmän puitteissa, mikä yrityksel-

lä on tarjolla. Asiakkaalla on yrityksestä ja vastaavista tuotteista mielikuvia ja odotuksia, joiden kautta hän suodattaa kokemuksensa. Matkailukeskuksen tai muun kohteen kokonaismatkailutuotteen vetovoimaisuus sekä laadukkaat palvelut ovat mahdollisia, kun yritykset ja muut toimijat pystyvät kokoamaan palvelunsa komponenttimallin mukaisesti yhteen, yhteistä kohdeimagoa ilmentämään. (Komppula & Boxberg 2002, 12, 21–22, 24–25.) Myönteinen imago voi saada asiakkaan antamaan pienet virheet anteeksi, kun taas kielteisen imagon kohdalla mikä tahansa virhe vaikuttaa suhteellisesti enemmän (Grönroos 2001, 101). Kuvio 19 sisältää myös ajatuksen asiakkaan odotusten ja kokemusten välisestä vertailusta. Jos asiakkaan kokemukset vastaavat hänen odotuksiaan tai jopa ylittävät ne, on seurauksena tyytyväisyys.

Mallin huipulla eli *kuudennella tasolla* on asiakasarvo. Matkailutuotteen kokonaisarvo koetaan vasta kuluttamisen jälkeen, sisältäen arvion sen kyvystä tyydyttää asiakkaan päämäärät ja tarkoitukset (Komppula 2005, 11). Matkailualan palveluyritysten on huomioitava, etteivät asiakkaalle tuota arvoa matkailutuotteen tai palvelun ominaisuudet itsessään. Sen sijaan keskeisiä ovat palvelun ominaisuuksien tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset suhteessa asiakkaan omiin päämääriin. Arvoa ei myöskään luovuteta tai yksipuolisesti tuoteta, vaan se syntyy asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteisen prosessin tuloksena. Asiakas sekä osallistuu arvon tuottamiseen että arvioi syntyvää arvoa. (Arantola & Simonen 2009, 2.) Pohjimmiltaan asiakasarvo perustuu asiakkaan arvioon siitä, mitä hän on saanut ja mistä hän on luopunut. Jos asiakas on tyytyväinen hyötyjen ja uhrausten suhteeseen, kokee hän saaneensa asiakasarvoa. Croninin, Bradyn ja Hultin (2000, 209) mukaan asiakas on tyytyväinen, jos hänen saamansa arvo on vähintään hänen odottamallaan tasolla. Jos taas saatu arvo alittaa odotetun arvon, voi seurauksena olla tyytymättömyys. Saadun arvon ylittäessä odotetun arvon, tuote tai palvelu tuottaa asiakkaalle odottamatonta iloa (customer delight) ja johtaa korkeaan tyytyväisyyden tasoon.

Kuviossa 19 esitetty malli asiakasarvon rakentumisesta matkailualan palveluyrityksessä on laaja ja hierarkkinen prosessi, mutta sekään ei pysty selittämään koko asiakasarvon rikkautta. Se kuitenkin tarkastelee asiakasarvoa usealla tasolla ja liittyy siihen myös matkustusmotiivit sekä matkakohteen valintaan vaikuttavat osatekijät. Malli sisältää oikeastaan kaikki kolme aiemmin asiakasarvon yhteydessä esiteltyä asiakasarvon mallia eli arvon osien mallin, hyötyjen ja kustannusten suhteen mallin sekä keinot - päämäärä -mallin. Asiakasarvon toimittaminen alkaa aina siitä, että yritys tunnistaa, mitä asiakasarvo on. Malli onkin hyvä lähtökohta, kun matkailualan palveluyritys alkaa pohtia tuottamaansa asiakasarvoa ja sen muodostumista.

## 5 ASIAKASTIETO JA SEN HYÖDYNTÄMINEN CASE-YRITYKSISSÄ

Tutkimuksissa on mahdollista hyödyntää myös muiden keräämiä valmiita aineistoja, joita kutsutaan sekundääriaineistoiksi. Lienee varsin yleistä, että tutkimuslaitosten ja projektien hallussa on analysoimattomia aineistoja odottamassa käsittelyä. (Hirsjärvi ym. 2009, 186.) Tämän työn kehittämisosiossa hyödynnettiin sekä valmista sekundääriaineistoa että teemahaastattelujen avulla kerättyä primääriaineistoa. Sekundääriaineistona käytettiin myServiceFellow-mobiilitutkimuksen tuloksia. Aineisto sisälsi alihyödynnettyä asiakastietoa, jonka avulla pyrittiin löytämään case-yritysten laatuhaasteita. Primääriaineiston avulla taas pyrittiin kuvailemaan asiakastiedon roolia sekä asiakasymmärryksen tasoa case-yrityksissä. Kehittämisosiossa painopiste oli primääriaineiston analysoinnissa ja sen pohjalta tehdyissä johtopäätöksissä.

Mobiilitutkimuksen tulokset otettiin sekundääriaineistoksi monestakin syystä. Ensimmäkin tulokset sisälsivät aitoja asiakaskokemuksia case-yritysten palvelun laatuun liittyen, mikä oli keskeinen aihealue tässä työssä. Toiseksi mobiilisovellus on uusi ja innovatiivinen palautekanava, jonka avulla asiakas voi arvioida yritysten palveluja reaaliaikaisesti ja omien valintojensa mukaisesti. Kolmanneksi tulosten jatkojalostamista puolsi niiden vähäinen hyödyntäminen tätä ennen. Yritykset olivat saaneet vain alueellisen yhteenvedon sekä luettelon omista tuloksistaan, mutta niiden varsinainen hyödyntäminen oli kartoittamatta ja kehittämisehdotukset tekemättä. Neljänneksi kiinnostavaa oli selvittää myös yritysten omia näkemyksiä mobiilisovelluksen hyvistä ja huonoista puolista palautekanavana. Mobiilitutkimus johti myös toiseen opinnäytetyöhön (Leinonen 2012), jossa keskeistä oli tarkastella palvelumuotoilun hyödyntämistä matkailualalla sekä kuvailla mobiilisovellukseen perustuva tutkimusprojekti ja esitellä sen tuloksia yleisellä tasolla. Tässä työssä näkökulma oli kuitenkin toisenlainen.

### 5.1 myServiceFellow-mobiilitutkimus sekundääriaineistona

Savonia-ammattikorkeakoulu osallistui vuosina 2011 – 2012 partnerina kansainväliseen Service Design in Tourism –yhteistyöpilottihankkeeseen, jonka aikana testattiin palvelumuotoilun toimivuutta matkailupalvelujen kehittämisessä seitsemässä Euroopan maassa. Hankkeeseen sisältynyt myServiceFellow-mobiilitutkimus toteutettiin Tahkon matkailukeskuksessa ajalla 27.12.2011 – 11.3.2012 osana Savonia-ammattikorkeakoulun KYKY-hanketta. Tutkimuksen tavoitteena oli Tahkon palvelujen kehittäminen sekä Tahkon matkailun kehittämissuunnitelman laatiminen asiakkaiden

reaaliaikaisten, välittömien ja tunnepohjaisten reaktioiden pohjalta. Tahko oli ainoa tutkimuskohde Suomessa. (Leinonen & Kuosmanen 2012, 2, 6.)

Tavoitteena oli saada tutkimukseen mukaan 50 Tahkon kehittämisestä kiinnostunutta osallistujaa, mutta lopulta tutkimukseen osallistui 33 täysi-ikäistä ja kotimaista Tahkon matkailijaa. Osallistujat kirjasiivat lomansa aikana tuntemuksia palvelukokemuksistaan älypuhelimeen tai tablettiin ladatulla, itävaltalaisen MCI-yliopiston kehittämällä myServiceFellow-mobiiliapplikaatiolla. Osallistujat saivat vapaasti päättää, mitkä kontaktipisteet (touch point) olivat tärkeitä ja kirjaamisen arvoisia. Kontaktipistettä kuvaavat tunnelmat osallistuja pystyi arvioimaan erilaisin hymynaamoin asteikolla -2 – +2. Tutkimuksen aikana jätettiin yhteensä 444 kontaktipistettä, joiden keskiarvo oli 0,78. Mobiilietnografian ansiosta asiakkaan palvelupolkua (customer journey) pystyttiin parhaimmillaan seuraamaan matkan suunnittelusta aina kotiinpaluuseen saakka. Kontaktipisteiden analysointityökaluna käytettiin MCI-yliopiston kehittämää Service-Follow-ohjelmaa. Loman loppuvaiheessa osallistujat haastateltiin paremman kokonaiskuvan saamiseksi ja kirjattujen kontaktipisteiden merkityksen tarkentamiseksi. Haastattelut olivat teemahaastatteluja ja niiden tekemisestä vastasi Savonia-ammattikorkeakoulu. (Leinonen & Kuosmanen 2012, 2, 10–11, 19, 28.)

Tutkimukseen osallistui 18 miestä ja 15 naista. Osallistujien keski-ikä oli 36 vuotta; vanhin vastaaja oli 58-vuotias ja nuorin 19-vuotias. Eniten osallistujia (13) löytyi ikäluokasta 36 – 39-vuotiaat ja seuraavaksi eniten (10) ikäluokasta 26 – 35-vuotiaat. Osallistujista jopa 26 oli kotoisin Etelä-Suomesta. Kuitenkin tutkimukseen osallistui henkilöitä myös muilta Suomen alueilta: 6 henkilöä Keski-Suomesta ja 1 henkilö Pohjois-Suomesta. Hieman yli puolet osallistujista oli matkalla perheen kanssa. Toiseksi suosituin matkaseura oli kaveri / kaveriporukka. Yleisimmin matkustusmotiveiksi mainittiin laskettelu, tuttavien suositukset, loistava sijainti ja aiemmat hyvät kokemukset. Muita useamman kerran mainittuja syitä olivat oma mökki Tahkolla, Tahkon yöelämä, sopiva hintataso, toimiva kokonaisuus lasten kannalta ja kylpylä. Osallistujat viipyivät Tahkolla suhteellisen pitkään, sillä 20 henkilöllä vierailun pituus oli 2 – 4 päivää ja 12 henkilöllä 5 päivää tai enemmän. Tahkon kanta-asiakkaiksi luokiteltiin osallistujista 12, koska he vierailevat Tahkolla useita kertoja vuodessa. Seuraavaksi eniten (9) oli mukana henkilöitä, jotka ovat vierailleet Tahkolla muutaman kerran. Tutkimukseen osallistui myös ensimmäistä kertaa Tahkolla olleita (6) sekä useasti Tahkolla vierailleita (4). Osallistujista 18 ilmoitti lomailevansa Tahkolla vain talvisin, kun taas 7 kertoi vierailevansa joskus myös kesällä ja 7 usein myös kesällä. (Leinonen & Kuosmanen 2012, 19–25.)

Kehittämistyötä varten sain käyttööni kaikki mobiilitutkimuksen aikana kirjatut kontaktipisteet, jotka oli koottu Excel-taulukoon. Aloitin aineiston käsittelyn etsimällä taulukosta kaikki case-yrityksiä koskevat kontaktipisteet ja tallentamalla ne yrityskohtaisiksi koosteiksi. Sen jälkeen jaottelin jokaisen yrityksen kontaktipisteet myönteisiin ja kehittämishakuisiin. Omaan tarkasteluuni otin mukaan vain kehittämishakuiset kontaktipisteet, joita kuvaavat kommentit sisälsivät sellaisia palvelukokemuksia, joiden pohjalta case-yritysten on halutessaan mahdollista kehittää toimintaansa. Nämä kommentit siis sisälsivät kehittämistoiveen palvelunkäyttäjän näkökulmasta. Positiivisia asiakaskommentteja ei näin ollen esitellä tässä raportissa lainkaan. Kontaktipisteitä kuvaavat arvot asteikolla -2 - +2 on myös tietoisesti jätetty pois tästä työstä, koska ne eivät juuri tuoneet lisäarvoa kommenteille.

Mobiilitutkimuksen projektihenkilöstö lähetti yrityskohtaiset koosteet yrityksille kesällä 2012. Alkusyksystä 2012 sovin case-yritysten kanssa yhteistyöstä tähän kehittämistyöhön liittyen. Samalla kerroin heille, että myöhemmin syksyllä suoritettavissa haastatteluissa tulen kysymään, mitä mobiilitutkimuksessa kirjattujen palvelukokemusten johdosta on mahdollisesti jo tehty tai aiotaan tehdä. Seuraavissa yrityskohtaisissa yhteenvedoissa esittelen asiakkaiden kuvaamien palvelukokemusten lisäksi myös yritysten mahdolliset toimenpiteet koosteisiin tutustumisen jälkeen. Asiakaskommentit olen jaotellut yrityskohtaisesti eri osa-alueiden alle. Lopuksi esitän johtopäätöksiä ja kehittämisisideoita jatkoa varten.

### 5.1.1 Palvelun laatuhaasteita case-yrityksissä

#### Yritys 1; lomahotelli

Yritys on Tahkon ainoa vuorokauden ympäri toimiva lomahotelli, joka sijaitsee keskellä Tahkon matkailualueella. Ketjuun kuuluva hotelli tarjoaa majoitus- ja ravitsemis- sekä kaupan palveluja. Hotelli uudistui kaudelle 2011 – 2012; hotellin vanhan puolen huoneet ja yleiset tilat remontoitiin täydellisesti. Hotellihuoneita on 120. Lisäksi hotellista löytyy asiakassauna, monipuoliset kokoustilat, lasten leikkihuone, kirjasto, kattavat ravintolapalvelut, elintarvikekauppa sekä suksien huolto- ja säilytystilat.

Mobiilitutkimuksen aikana hotellia koskien kirjattiin 25 kontaktipistettä. Kontaktipisteistä 16 sisälsi sen suuntaisia asiakaskommentteja, ettei asiakas ollut kokenut palvelun vastaavan täysin odotuksiaan. Kaiken kaikkiaan tällaisia asiakaskommentteja kertyi



23, joista 10 liittyi ravintolapalveluihin, 4 kaupan palveluihin, 4 vastaanoton asiakaspalveluun, 3 hotellihuoneen varusteluun ja 2 hotellin yleisilmeeseen.

*Ravintolapalveluissa* arvosteltiin kalliita hintoja, liian pieniä lasten annoksia, asiakaspaikkojen riittämättömyyttä, seisovan pöydän sulkeutumista, à la carte –vaihtoehdon puuttumista, rikkiäistä viinilasia, kylmiä alkupaloja, aterimien ja lautasliinojen omatoimista noutamista sekä hidasta palvelua illallisella.

*Kauppa* sai kritiikkiä pienen koon, valikoiman suppeuden ja riittämättömien aukioloaikojen vuoksi. Kaupan toivottiin olevan auki jopa vuorokauden ympäri.

*Vastaanoton asiakaspalvelu* sai osakseen arvostelua työntekijöiden puutteellisesta tietämyksestä omien palvelujen suhteen (suksien säilytystilan sijainti epäselvä), huonosta tiedottamisesta palohälytystilanteessa, palvelun laadusta yleisesti ja asiakaspalvelijan epämiellyttävästä yleisolemuksesta.

*Hotellihuoneen varustelussa* hämmästyttä herättivät huonot patjat, saunan ja kylpyammeen puuttuminen sekä jääkaapin toimimattomuus. Lämpimän kaljan juominen ei ollut asiakkaan mieleen ja hän epäili jääkaappien toimivuutta muissakin huoneissa.

*Hotellin yleisilmettä* arvosteltiin Tahkon päätien puoleisen julkisivun tympeyden sekä hotellin etupihan siivottomuuden vuoksi. Asiakas koki, että hotellin edustan ulkopuolella siisteys ja paikat muutenkin oli hoidettu vähän sinne päin.

Asiakaspalautteet käytiin läpi hotellin johtoryhmässä, jonka jälkeen asioihin reagoitiin mahdollisuuksien mukaan. Esimerkiksi elintarvikekaupan valikoimaa on jo työstetty entistä paremmaksi. Kaupan koolle ei valitettavasti voida tehdä mitään. Monet ravintolapalveluja koskevat kommentit johtuivat puhtaasti sesonkivaihteluista; hotellin mielestä Tahkolla on mahdotonta pitää kaikkia toimintoja yllä ympäri vuoden.

## Yritys 2; keskusvaraamo

Yritys on Tahkon matkailupalvelujen alueellinen keskusvaraamo, joka on toiminut yli 20 vuotta ja sijainnut koko toimintansa ajan Nilsiänsä keskustassa. Joulukuussa 2012 yritys muutti Tahkon keskustaan rinteiden välittömään läheisyyteen. Keskusvaraamon kautta asiakas voi varata majoituksen, ohjelmopalvelut, kokoustilat, ravintolapalvelut ja kuljetukset. Majoitusvaihtoehtoja löytyy yli 900 ja vuodepaikkoja yli 6 000.

Majoituskohteista reilut 800 on esillä ja varattavissa nettivaraamon kautta. Yritys vastaa Tahkon alueen yhteisen tahko.com-sivuston päivittämisestä. Lisäksi yritys omistaa huoltoyhtiön, josta saa siivous-, kiinteistöhuolto- ja vartiointipalveluja.

Mobiilisovelluksen avulla yrityksen palveluja koskien luotiin 54 kontaktipistettä, joista 30 sisälsi kehittämishakuisia kommentteja. Yhteensä asiakaskommentteja kirjattiin 45, joista 18 liittyi majoitukseen, 9 nettivarausten tekemiseen, 9 nettisivujen sisältöön ja toimivuuteen, 5 palvelun sujuvuuteen ja 4 Tahkoon yleisesti.

*Majoituksen* osalta eniten hämmästeltiin lumitöiden tekemättömyyttä ja sitä, että isompikin porukka sai majoituskohteeseen vain yhden tai kaksi avainta. Yksittäisiä majoituskohteeseen liittyviä kommentteja olivat esimerkiksi vessan paha haju, pienten mutta tärkeiden varusteiden puuttuminen (seinäkello, ulkolämpömittari, radio, ripustuskoukut ja -naulakot, kohdevalo, juustohöylä), talonkirjan puutteelliset ohjeet, perusvarustuksen riittämättömyys (talouspaperi, wc-paperi, pefletit, käsisaippua) ja puutteelliset opasteet kohteeseen. Muutaman kerran huoneistohotellissa oli loppunut lämmin vesi kesken, minkä arveltiin johtuvan huoneistojen liian pienistä vesispoileista. Huoneistohotellia kuvailtiin myös kommentteilla ”vetoinen”, ”pieni kämppä” ja ”ei mikään wow-kokemus”.

*Nettivarausten tekeminen* ei kaikilta onnistunut odotusten mukaisesti. Yhden vastaajan mielestä maksuehdot eivät pitäneet paikkaansa, ohjelma ei vaikuttanut salatulta, tallennuksen onnistumisesta ei tullut ilmoitusta, ohjelmassa ei ollut kunnollista uloskirjautumista ja yksityistiedot näkyivät. Toinen vastaaja kritisoi heikkoa majoitusvaihtoehtojen vertailua, tarjonnasta laaditun kartan puuttumista, epätietoisuutta majoituskohteen perusvarustelusta (wc-paperi, astianpesuaine jne.) sekä hölmösti toimivaa ja tietoja hävittävää ohjelmaa.

*Nettisivut* (tahko.com) koettiin joiltain osin puutteellisiksi ja toisaalta suuren tietomäärän vuoksi sekaviksi. Sivuilta ei löytynyt lapsille suunnattua ohjelmaa lomaviikolla, latukarttoja, kuvia ravintoloista eikä selkeää viikko-ohjelmaa tapahtumista. Kehittämiskohteeksi mainittiin myös sivujen parempi optimointi tablet-laitteita varten. Pari vastaajaa kaipasi nettisivujen tilalle tai rinnalle yritysten yhteistä Tahko TV:tä.

*Palvelun sujuvuutta arvosteltiin* jonkin verran. Yksi kommentti koski yrityksen sijaintia; autoton asiakas koki avaimen noudon Nilsiästä hankalaksi. Vauhtiviikonloppujen yleiset järjestelyt eivät olleet kaikkien mieleen. Oikean linja-auton löytäminen oli ollut hankalaa, koska linja-autokuskeilta oli puuttunut kaikkien linja-autojen matkustajaluet-

telot. Myös tauon pituutta matkan varrella pidettiin riittämättömänä ja linja-auton lämmitystä rikkiäisenä.

*Tahkoa yleisesti koskevissa kommentteissa* kaivattiin mobiilisovellusta, josta löytyisivät kaikki palvelut ja tapahtumat, sää- ja rinnetiedot, latukartat, hinnat, tarjoukset ja palautteenantokanava suoraan yrityksille. Myös sosiaalisen median mahdollisuuksia ja roolia toivottiin kasvatettavan Tahkolla. Tahko News –infolahden jakeluun kaivattiin kehittämistä ja edellisellä kaudella palveluja käyttäneiden huomioimista. Hämmästylyä sai osakseen sekin, miksi vauhtiviikonloppukuljetuksia on vain sesonkiaikaan.

Keskusvaraamon näkemyksen mukaan mobiilitutkimuksessa nousi esiin aitoja asioita, joita on jo hyödynnetty. Majoituskohteisiin liittyviä puutteita on ryhdytty korjaamaan. Nettivarausprosessin ongelmat on ratkaistu. Myös Tahkon alueen yhteiset nettisivut on uudistettu. Uusi ja raikkaampi ilme on toivottavasti myös asiakkaiden mieleen. Kuitenkin sivuilla on edelleen sisältöön ja päivittämiseen liittyviä haasteita. Valitettavasti uudet sivut jouduttiin lanseeraamaan hieman keskeneräisinä.

### Yritys 3; viihdekeskus

Yritys on monipuolinen viihdekeskus, joka sisältää muun muassa kylpylän, kuusirataisen keilahallin, ravintolakokonaisuuden, MonitoimiArenan, kappelin, kirkkopuiston ja Kidius Corner –leikkipaikan. Yritys sijaitsee keskellä Tahkoa ja kaikki palvelut löytyvät saman katon alta. Yritys tarjoaa myös tasokasta majoitusta lomahuoneistoissa, jotka sijaitsevat keskuksen välittömässä läheisyydessä.

Mobiilisovelluksen avulla yrityksen palveluja koskien kirjattiin 22 kontaktipistettä, joista 19 sisälsi tyytymättömyyttä kuvaavia kommentteja. Tällaisia kommentteja annettiin yhteensä 31, joista 14 liittyi kylpylään, 4 liikuntapalveluihin, 4 vastaanoton palveluihin, 3 ravintolapalveluihin, 3 yleisilmeeseen, 2 palvelutarjontaan ja 1 majoitukseen.

*Kylpylä* koettiin uimahallimaiseksi, tasoltaan odotuksia huonommaksi, liian pieneksi ja hieman liian kalliiksi kokoonsa nähden. Moitteita saivat myös liian viileä vesi, pienet pukutilat, pieni höyrysauna ja liukkaat lattiat. Yksi asiakas oli loukkaantunut huonosti paikallaan olleen muovirallin vuoksi. Kehitysehdotuksina mainittiin isompi kello ja kierroslaskurit kuntouimareita varten sekä ohjattujen vesijumppien lisääminen sesonkiaikana. Yhden porukan uintireissua oli häirinyt venäläinen huonokäyttöinen asiakas.

*Liikuntapalvelujen* osalta kerrottiin muutamia toiveita. Keilaratojen ruuhkaa ja vähyyttä pidettiin huonoina asioina. Kuntosalille kaivattiin lisää jumppapalloja. Toiveena oli myös ryhmäliikuntojen lisääminen ja kehittäminen.

*Vastaanoton palveluihin* kohdistui jonkin verran kritiikkiä. Lasten urheilupäivänä vastaanoton työntekijä ei ollut tietoinen hinnoista ja muutenkin tiedotusta pidettiin huonona. Moitteita sai myös se, ettei asiakasta toivotettu tervetulleeksi. Jonkun mielestä vastaanoton asiakaspalvelijat eivät tehneet oma-aloitteisesti mitään.

*Ravintolapalveluista* jätettiin kommentteja palveluun, miljööseen ja tarjoiluihin liittyen. Palvelua arvioitiin hitaahkoksi, vaikka muita asiakkaita ravintolassa ei ollut. Hämmästelyä sai osakseen se, että ravintolassa ruokailtaessa oli katseltava kylpylässä uivia ihmisiä. Gluteenitonta leipää aamiaisella pidettiin liian kovana ja syömäkelvottomana.

*Yrityksen yleisilmettä* koskeneissa kommentteissa baarin ulkopihaa pidettiin epäsiistinä ja keskuksen pysäköintialuetta sekavana. Erityisesti hämmästeltiin Audeille varattua omaa pysäköintialuetta.

Kehittämisehdotuksia tuli myös *yrityksen palvelutarjontaa* koskien. Keskukseen toivottiin lisää sisäaktiiviteetteja, kuten sisätennistä ja erilaisia kursseja, ei-hiihtäjille. Lasten leikkihuoneeseen kaivattiin maksullista lastenhoitoa ainakin sesonkiajoille.

*Majoitus* sai vähiten palautetta. Yhdessä lomahuoneistossa koettiin olevan pieniä puutteita, mutta niitä ei kuitenkaan tarkemmin määriteltä.

Viihdekeskuksessa asiakaskommentit on käyty läpi ja ne ovat ainakin ajatustasolla mielessä. Sataprosenttisesti palautteita ei ole hyödynnetty. Kylpylästä annetut palautteet olivat hyvin tyypillisiä. Valitettavasti seinät tulevat vastaan eikä kylpylää saa isommaksi. Kylpylän vesi pidetään jatkossakin hieman viileämpänä. Kuitenkin kylpylämäisyyttä aiotaan lisätä; kylpylään on tulossa värivaloja ja hämärämpi tunnelma. Liikuntatilojen, välineiden ja ohjattujen tuntien vähyyys koetaan ongelmaksi vain huipusesongin aikana. Keilaratoja olisi tuki aikoinaan voinut rakentaa enemmän, mutta nyt se ei ole järkevää. Tilat on rakennettu vuonna 2005 silloiseen kysyntään pohjautuen. Tahko on kuitenkin sen jälkeen kasvanut merkittävästi ja ehkä liian pieniin tiloihin on jo alun pitäen suunniteltu liikaa palveluja. Erillinen Audi-parkki johtuu puhtaasti pääyhteistyökumppanin toiveesta. Asiasta tulee aika ajoin palautetta, mutta valinta on tietoinen. Viihdekeskus suhtautuu kriittisesti siihen, olisivatko suomalaiset asiakkaat oikeasti valmiita maksamaan lastenhoitopalvelusta.

## Yritys 4; yrityskompleksi

Yrityksen omistuksessa on Tahkolla viisi erilaista kohdetta. Korkeatasoinen kokous- ja vapaa-ajankeskus huviloineen on valmistunut vuonna 2008 ja sijaitsee viiden kilometrin päässä Tahkon ydinkeskustasta. Viihtyisä ja kodikas hotelli-ravintola-baari on viihdyttänyt Tahkon asiakkaita ydinkeskustassa jo parikymmentä vuotta. Jopa 1 200 hengen viihdekeskuksessa keskellä Tahkoa on live-esiintyjä, baareja, sauna ja terrassi. Viihdekeskuksen yhteydessä sijaitseva 160-paikkainen à la carte –ravintola tarjoaa Välimeren ja skandinaavisen keittiön herkkuja. Rinneravintola taas palvelee laskettelijoita, hiihtäjiä ja muita ulkoilijoita.

Yrityskompleksin tarjoamista palveluista laadittiin 36 kontaktipistettä, joista 20 sisälsi jonkinlaista tyytymättömyyttä kuvaavia kommentteja. Kaiken kaikkiaan näitä asiakas-kommentteja annettiin 37, joista 22 koski rinneravintolaa, 10 viihdekeskusta, 4 hotelli-ravintola-baaria ja 1 à la carte –ravintolaa.

*Rinneravintolan* palveluja kritisoitiin eniten. Fyysisen ympäristön epämukavuutta kuvailtiin seuraavasti: musiikki liian kovalla, wc:t sotkuiset, järkyttävä luola, taustalla konemusa täysillä, ei viihtyisä, todella ahdasta, pikaruokapaikkamainen fiilis, pitkät jonot ja yleinen logistiikkaongelma. Ravintolan tarjonta sai myös kommentteja: automaattikaakao oli vetistä, lapsille ei ollut maitoa, veitset, haarukat, keitto ja jäävesi olivat loppu ja ruokavalikoima oli huono. Henkilökuntaakaan ei miellyttänyt kaikkia, sillä työntekijöitä pidettiin väsyneinä ja kiireisinä sekä keittiöstä kuuluvaa huutelua häiritseväinä. Yksi vastaaja piti rinneravintolan hintoja korkeina.

*Viihdekeskuksen* palvelun laatua heikensivät epäystävällisempi baarihenkilökunta kuin Helsingissä, liian aggressiiviset portsarit, löytötavaranumeron puuttuminen ja pakollinen jonottaminen etukäteen ostetusta rannekkeesta huolimatta. Palvelutarjonnan osalta kritisoitiin huonoa bändiä, muutenkin huonoa musiikkia ja yöruuan ostomahdollisuuden puuttumista. Vastaajista kaksi piti viihdekeskuksen hintoja kalliina. Yksi vastaaja oli pettynyt, koska viihdekeskus oli täynnä lauantai-iltana.

*Hotelli-ravintola-baarin* palveluihin oltiin pääosin tyytyväisiä. Kritiikkiä saivat ainoastaan epäselvyys huoneen maksamisen suhteen, vain yksi maitovaihtoehto aamiaisella, vedenkeittimen puuttuminen ja ravintolan täynnä oleminen lauantai-iltana.

*À la carte –ravintola* sai osakseen vain yhden kommentin, jossa harmiteltiin ravintolan täynnä olemista lauantai-iltana.

Yritys oli ehdottomasti sitä mieltä, että asiakkaat antoivat palveluista hyviä ja totuudenmukaisia palautteita. Muutamia asioita on ehditty jo korjaamaankin. Rinneravintolan palaute oli odotettua, koska haastateltava oli todennut omin silmin samat epäkohdat. Ensi sesongiksi ravintolan työporukka vaihtuu, musiikki muuttuu ja muutoksia parempaan tulee varmasti. Myös viihdekeskuksen portsariyritys on juuri vaihdettu. Ensi kausi näyttää, miten asiakkaat kokevat uuden yrityksen palvelut. Löytötavaranumero keskuksesta löytyy, mutta ehkä se on huonosti esillä. Kaikissa yrityksen toimipisteissä musiikkiasiaan on tulossa isoja parannuksia, koska musiikki on nyt yhden ihmisen vastuulla. Epäselvyys huoneen maksamisen suhteen johtui varausjärjestelmän keskeneräisestä muutostyöstä, nyt tämäkin asia on kunnossa. Myös puuttuva vedenkeitin on lisätty huoneistoon.

#### Yritys 5; rinteet

Yritys tarjoaa laskettelijoille ja lumilautailijoille 23 hyväkuntoista rinnettä, joista pisimmät ovat pituudeltaan yli 1 000 metriä. Korkeuseroa rinteistä löytyy 200 metriä ja hissejä 14. Lapsille ja aloittelijoille on omat rinteet. Pienten lasten mieleen ovat myös Wernerin Parkin suksikaruselli ja napakelkka. Aktiivilasketteliija viihtyy vauhdikkaammassa rinteissä, kun taas tempuilusta nauttiva voi viettää aikaa Tahko Parkin reileissä ja megahyppyreissä. Rinnealueelta löytyy myös viisi rinneravintolaa, kaksi välinevuokraamoja sekä hiihtokoulu.

Mobiilitutkimuksessa annettiin ylivoimaisesti eniten palautetta rinteisiin liittyen. Vastajat kirjasivat yhteensä jopa 93 kontaktipistettä; kehittämistoiveita sisältäneitä kontaktipisteitä näistä oli 53, joista edelleen jaoteltuna asiakaskommentteja löytyi 57. Kommentit jakautuivat seuraavasti: 26 kommenttia yleisestä sujuvuudesta ja turvallisuudesta, 10 kommenttia oheispalveluista, 8 kommenttia erityisryhmien huomioimisesta, 7 kommenttia rinteistä yleisesti ja 6 kommenttia rinteiden kunnosta.

*Sujuvuuteen ja turvallisuuteen* liittyvistä kommentteista kuusi koski henkilökunnan riittämättömyyttä hissien ala- ja yläasemilla; erityisesti lapsiperheet kokivat hissikapulan antajan välttämättömäksi jokaisen hissien ala-asemalla. Kommentteja tuli myös puutteellisista opasteista ja rinnekartoista sekä merkitsemättömistä risteysalueista, joiden koettiin aiheuttavan epäselvyyttä ja turhia vaaratilanteita. Yksi asiakas toivoi rinteille mobiiliapplikaatiota, josta löytyisi rinnekartta ja ”olet tässä” ominaisuus. Kriittikkiä tuli liiasta jonottamisesta, selkeiden jonotuskaistojen puuttumisesta erityisesti Länsirinteiden puolella ja mahdollisuudesta mennä hissiin yksin pahimpana ruuhka-

aikanakin. Kello- / lämpötilanäyttöihin toivottiin muunkinlaista infoa esille ja välillä ne eivät toimineet asiakkaiden mielestä lainkaan.

Tiettyjen *oheispalvelujen* olemassaolo ja toimivuus nähtiin tärkeiksi. Muutama vastaa- ja kaipasi rinteisiin nenäliinoja jakoon. Myös lisää roskiksia kaivattiin ja maastossa lojuvia tölkkejä hämmästeltiin. Yksi toivoi musiikkia hissimatkan viihdykkeeksi, kun taas toinen ei olisi halunnut kuulla musiikkia rinteissä lainkaan. Yhdellä seurueella eväiden syönti laavulla oli epäonnistunut, koska suuren polttopuumäärän vuoksi sinne ei mahtunut istumaan. Laavujen lisäksi rinteisiin toivottiin myös erillistä taukotupaa lämmittelyä ja omien eväiden syömistä varten. Rinnealueelta löytyvä ensiapukoppi oli jäänyt hyödyntämättä, koska ohjeita tai henkilökuntaa ei ollut paikalla. Jonkun mielestä rinnealueella oli enemmän hissejä kuin vessoja ja lisäksi vessat olivat surkeita.

*Erityisryhminä* nousivat esiin lapset ja aloittelijat, jotka esittivät toiveita omasta näkökulmastaan. Lapsille toivottiin omaa mäkeä, lapsiparkkia, mäenlaskupaikkaa ja pulkkia myyntiin. Aloittelijat puolestaan kertoivat vaikeudestaan löytää tai saavuttaa heille sopivia rinteitä sekä heille sopivia ja sopivan hintaisia kursseja. Aloittelijoiden rinteet sijaitsevat Länsirinteiden puolella, mistä johtuen takaisin hiihtokeskuksen puolelle palattaessa on laskettava liian jyrkkä mäki alas.

Vastaajat jättivät myös *rinteisiin yleisesti* liittyviä kommentteja. Länsirinteiden puolella olevan uuden rinnealueen vajaakäyttöä ihmeteltiin. Toisaalta joku toivoi rinteitä vieläkin enemmän. Joitakin harmitti tiettyjen rinteiden sulkeminen kesken kaiken ja jopa ruuhka-aikana. Vastaajat olisivat halunneet hissilipun ostettuaan laskea kaikissa rinteissä. Pari vastaajaa piti hintatasoa liian korkeana.

*Rinteiden kunnon* osalta toivottiin rinteiden huoltamista pitkin päivää sekä hissien alaja yläasemien parempaa toimivuutta. Nyt ongelmiksi mainittiin esimerkiksi möykkyiset ja liian kapeat hissiportit, joissa joutuu hiihtämään ylämäkeen. Myös rinteissä ajoittain oleva jää mainittiin huonoksi asiaksi.

Henkilöstön mielestä harmillista oli se, ettei palautetta jättäneisiin asiakkaisiin voinut olla yhteydessä. Monet kommentit olisivat jääneet antamatta, jos henkilökunta olisi päässyt oikaisemaan asioita. Lisäksi osa kommentteista johtui asiakkaan omasta laiskuudesta. Länsirinteiden jonotus on tiedostettu ongelma, johon ei ole keksitty ratkaisua. Päähissille on tulossa nenäpaperiteline, joka on ollut joskus aiemminkin käytössä. Opasteita on pyritty parantamaan joka vuosi. Rinteitä huolletaan vain aamuin ja illoin, ettei rinteitä tarvitse sulkea. Aloittelijoiden rinteet ovat Länsirinteiden puolella ja

sinne pääseminen on aloittelijalle hankalaa. Tämä palaute on siis totta, mutta hankala parantaa. Hissipoikia pitäisi olla sesonkina joka hissillä ja tähän aina pyritään. Hissihin pakottaminen pareittain ei välttämättä toimi Suomessa, koska vieraan ihmisen kanssa niin lähekkäin oleminen on vierasta. Sinkkujonoja on kuitenkin jo joissain suomalaisissakin laskettelukeskuksissa. Voisi siis olla hyvä idea myös Tahkolle.

### 5.1.2 Johtopäätökset mobiilitutkimuksesta

Kaikki kehittämistyössä mukana olleet case-yritykset saivat palveluistaan palautetta. Kaiken kaikkiaan vastaajat loivat case-yritysten palveluista 230 kontaktipistettä eli 52 % kaikesta palautteesta koski case-yrityksiä. Kontaktipisteiden ja asiakaskommenttien jakautuminen yrityksittäin esitellään tarkemmin taulukossa 5.

TAULUKKO 5. Kontaktipisteet ja asiakaskommentit yrityksittäin

Yritys	Kontaktipisteet yhteensä	Kehittämishakuiset kontaktipisteet	Kehittämishakuiset kontaktipisteet %	Asiakaskommentit
1. lomahotelli	25	16	64 %	23
2. keskusvaraamo	54	30	56 %	45
3. viihdekeskus	22	19	86 %	31
4. yrityskompleksi	36	20	56 %	37
5. rinteet	93	53	57 %	57
<b>Kaikki yritykset</b>	<b>230</b>	<b>138</b>		<b>193</b>

Palautemäärää voi pitää varsin hyvänä, koska vastaajia oli kuitenkin vain 33. Kehittämishakuisia kontaktipisteitä luotiin selvästi enemmän kuin puhdasta tyytyväisyyttä kuvaavia kontaktipisteitä. Erityisesti viihdekeskuksen palveluja osallistujat arvioivat hyvinkin kriittisesti ja kehittämisenäkökulmasta. Myös hotellia kohtaan tuli, suhteessa muihin, hieman enemmän kritiikkiä. Toisaalta osallistujille kerrottiin, että tavoitteena on Tahkon palvelujen kehittäminen, mikä varmasti motivoi osallistujia tarttumaan erityisesti kehittämistä kaipaaviin seikkoihin. Vastaajat itsekkin kommentoivat, että vastaukset olisivat ”normaalitilanteessa” olleet varmasti vähemmän negatiivisia.

Mobiilitutkimuksen valossa voisi sanoa, että moni Tahkolla lomaileva käy hotellin ravintoloissa syömässä ja sen elintarvikekaupassa ostoksilla. Nämä osa-alueet keräsivät selvästi eniten asiakaskommentteja. Hotelli siis palvelee majoittuvien asiak-



kaidensa lisäksi myös laajemmin Tahkon matkailijoita. Erityisesti sesonkiaikoina tämä seikka tulisi huomioida mahdollisuuksien mukaan sekä kaupan että ravintoloiden palveluissa. Henkilökunnan olisi oltava ajan tasalla omista palveluista ja myös asiakkaille olisi informoitava selvästi, minkälaisia palveluja milloinkin on tarjolla.

Keskusvaraamo näyttäisi olevan suosittu varauskanava Tahkon lomailijoiden keskuudessa. Palautetta tuli erityisesti majoituskohteista, nettivarausten tekemisestä ja nettisivujen sisällöstä. Majoituskohteista kirjattiin konkreettisia ja pääasiassa varsin edullisia kehittämissideoita, jotka yritys voi halutessaan hoitaa nopeasti kuntoon. Nettisivujen toimivuuden ja sisällön parantamista varten tuli useita toiveita. Myös erilaisia mobiilisovelluksia ja sosiaalisen median hyödyntämistä kaivattiin entistä enemmän.

Myös viihdekeskus ja erityisesti sen kylpylä nousi tutkimuksessa suosituksi vierailukohteeksi. Koettu palvelu ei aina vastannut asiakkaan odottamaa palvelua. Eniten asiakkaita näyttivät harmittavan kylpylän tilojen pienuus ja uimahallimaisuus. Ihmisillä näyttäisi jo olevan selvät odotukset kylpylöitä koskien. Kylpylämäisyyden ja asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi tulisi tehdä toimenpiteitä. Vastauksissa nousi myös selvästi esiin asiakkaiden toive vieläkin monipuolisemman palveluvalikoiman kehittämisestä. Ohjattujen liikuntojen lisäämistä etenkin sesonkiaikoina olisi syytä harkita. Vastaaanoton asiakaspalvelun kehittämiseen tulisi panostaa.

Yrityskompleksi sai eniten palautetta rinneravintolastaan. Palaute oli lähes poikkeuksetta kielteistä, joten palvelun laadussa näyttäisi oikeasti olevan parannettavaa. Huomiota tulisi kiinnittää ravintolan fyysiseen ympäristöön, tarjontaan ja henkilökuntaan. Myös viihdekeskuksen henkilökunnasta kirjattiin joitakin kielteisiä asiakaskommentteja, jotka on syytä käydä läpi.

Laskettelu on keskeinen asia Tahkon lomalla. Rinteitä koskien kirjattiin ylivoimaisesti eniten kontaktipisteitä ja asiakaskommentteja. Palautteista nousivat esiin erityisesti palvelun sujuvuuteen ja turvallisuuteen liittyvät seikat. Osa kommentteista, kuten Länsirinteiden jonotus, puutteelliset opasteet ja hissikapulan antajien puuttuminen, toistuivat useasti. Ainakin tällaisiin palautteisiin olisi syytä tarttua ja keksiä keinoja asioiden kehittämiseksi. Lisäksi toimivia oheispalveluja ja erityisryhmien huomioimista pidettiin erittäin tärkeinä. Toimivimmat ratkaisut eivät välttämättä löydy oman henkilöstön keskuudesta; asiakkaita kannattaisi ottaa mukaan palvelujen kehittämiseen.

Mobiilitutkimukseen osallistuneilta asiakkailta tiedusteltiin, miltä tutkimukseen osallistuminen heistä vaikutti. Vastaajista 21 koki osallistumisen helpoksi ja luontevaksi

osaksi lomaa. Monella älypuhelin tai tablet-tietokone olisi ollut muutenkin koko ajan mukana. Osallistujista 11 oli kokenut pieniä vaikeuksia osallistumisessa. Vaikeudet liittyivät yleensä ohjelman puutteellisuuteen tai älypuhelimien akun nopeaan tyhjeneeseen. (Leinonen & Kuosmanen 2012, 25–27.)

Yrityskohtaisissa haastatteluissa sovellusta pidettiin hyvänä, helppona ja nopeana palautekanavana. Erityisesti sen nähtiin soveltuvan alueelliseksi palautekanavaksi. Vahvuuksina pidettiin reaaliaikaisuutta ja aitojen asioiden raportoimista suoraan yrityksiin. Yrityksissä palautteita on jo osittain hyödynnetty ja niitä aiotaan hyödyntää vielä lisää tai ainakin ne ovat ajatustasolla mielessä. Hyväksi asiaksi mainittiin sekin, että tämän kehittämistyön johdosta palautteisiin oli pakko vielä kertaalleen palata ja pohtia, mitä niille tehdään. Moni yritys koki saaneensa paljon aiheellista palautetta epäkohdista ja uskoivat asiakkaan sanaan erityisesti silloin, kun samasta asiasta annettiin palautetta useasti. Myös se mainittiin hyväksi seikaksi, että mobiilitutkimuksesta sai vahvistuksia omille käsityksilleen yrityksen huonosti toimivista osa-alueista.

Mobiilisovellus koettiin vielä osittain puutteelliseksi. Yritysten mielestä vastaajia pitäisi saada enemmän. Tähän auttaisi ainakin se, että sovelluksen voisi ladata entistä useampaan puhelinmalliin. Nyt sovellus toimii vain älypuhelimilla ja tableteilla, joissa oli Android (2.2 tai korkeampi) tai iOS (4.1 tai korkeampi) -käyttöjärjestelmä (Leinonen & Kuosmanen 2012, 10). Myös osallistujien houkuttelemiseksi olisi keksittävä parempia keinoja; 500 euron Tahko-lahjakortti ei ollut osallistujien mielestä riittävä kannustin. Yksi yritys mainitsi suureksi epäkohdaksi sen, ettei kontaktipisteitä kirjanneisiin asiakkaisiin voinut myöhemmin olla yhteydessä. Osa palautteista johtui yrityksen mukaan asiakkaan väärinymmärryksistä. Heikkoudeksi yritykset nimesivät myös sen, etteivät pienet yrittäjät saa mobiilisovelluksen kautta välttämättä palautetta lainkaan. Jatkojalostuksen jälkeen mobiilisovellus olisi erittäin tervetullut kanava Tahkon yrittäjien arkipäivään. Muutenkin mobiiliteknologian hyödyntäminen kiinnostaisi yrityksiä.

## 5.2 Teemahaastattelut primääriaineistona

Teemahaastatteluissa keskityttiin ennen kaikkea asiakastiedon rooliin, mutta samalla myös asiakasymmärryksen tasoon case-yrityksissä. Seuraavaksi esittelen haastattelujen ajatuksia yrityskohtaisesti ja kertomuksen muodossa kolmen alaotsikon alla, joita ovat ”asiakasprofiilit ja matkustusmotiivit”, ”asiakastarpeiden tunnistaminen, huomioiminen ja muuttuminen” sekä ”asiakastiedon kerääminen, hyödyntäminen ja riittävyys”. Kertomukset sisältävät myös suoria haastatteluotteita, jotka olen kursivoi-

nut. Lyhyet lainaukset esitän muun tekstin lomassa, kun taas pidemmät lainaukset esitän sisennettynä ja muusta tekstistä erotettuna. Lopuksi pyrin Alasuutarin (2011, 38) sanoin ratkaisemaan arvoituksen; pohdin kehittämisosion pääkysymykset huomioiden yritysten keskeisimpiä näkökulmia ja haasteita tutkittavassa ilmiössä sekä ehdotan kehittämisideoita tulevaisuutta varten. Haastateltujen pyynnöstä en kerro heidän nimiään enkä muita taustatietoja raportissa.

### 5.2.1 Asiakastieto case-yrityksissä

Yritys 1; lomahotelli

Asiakasprofiilit ja matkustusmotiivit

Pääkaupunkiseudulla asuvat kuluttajat ja siellä toimivat yritykset ovat hotellin tärkeimmät kohderyhmät.

*”Pääkaupunkiseutu on Tahkon yksi niin kun pääkohderyhmä. Sieltä niin yritykset kun tietysti yksittäiset henkilötkin.”*

Tyypillinen asiakas on kotimainen ketjun kanta-asiakas. Ketjulla on molemmille kohderyhmille omat bonuskortit. Erityisesti yritysasiakkaat ovat Tahkolla suuressa roolissa, mikä koetaan positiiviseksi asiaksi. Asiakkaita tulee myös Tampereelta, Vaasasta, Kokkolasta ja 250 km säteeltä Tahkolta. Ulkomaalaisten asiakkaiden kohdalla venäläisten ja saksalaisten määrä lisääntyy koko ajan.

*”Laskettelu, laskettelu ja laskettelu.”* Hotellin asiakkaista jopa 90 % laskettelee, joten laskettelu on tyypillisin matkustusmotiivi. Muutenkin asiakkaat ovat lomallaan aktiivisia. Asiakkaita kiinnostavat myös hiihto, kylpylä, ohjelmapalvelut ja hauskanpito.

*”No me tietysti ollaan ainoa onko oikea sana hotelli.”* Hotelli valitaan majoituspaikaksi nimenomaan siksi, että se ainoa kunnon hotelli Tahkolla: vastaanotto auki 24 h / vrk, oikeat hotellihuoneet ja aamiaispalvelu. Vahvuuksia ovat vaivattomuus, helppous ja kanta-asiakkuus.

Asiakastarpeiden tunnistaminen, huomioiminen ja muuttuminen

Asiakastarpeiden huomioiminen on hotellille tärkeätä, koska asiakas maksaa henkilöstön palkat. Työntekijöiden velvollisuus on kysellen ja kuulostellen selvittää, mitä asiakas tarvitsee. Myös ketjutasolla asiakastarpeiden kanssa tehdään kovasti töitä.

*”Me ollaan palvelualalla. Meidän on oikeasti tiedettävä, minkälainen asiakas meillä on, mitä asiakas meiltä haluaa, mistä se on valmis maksamaan. Sehän on niin kun äärettömän tärkeä juttu. Minä tiedän, että me ollaan siinä jopa hyvässä asemassa, koska meillä on se ketjun puolesta niin vahvasti tehtynä.”*

Ryhmien kohdalla tarjouspyynnöt ovat tärkeässä roolissa, vaatimuksiin pyritään vastaamaan mahdollisimman hyvin. Konkreettisia esimerkkejä hyvästä asiakastarpeiden huomioimisesta ovat hiljattain valmistuneet suksien huolto- ja säilytystilat. Koska valtaosa asiakkaista laskettelee, on heillä luonnollisesti tarvetta tällaiselle palvelulle.

Lapsiperheet ovat hotellissa tärkeä asiakasryhmä. Lapsiasiakkaiden tarpeet on pyritty huomioimaan mahdollisimman hyvin. Hotelli tarjoaa lapsille tervetuliaislahjan, leikkihuoneen, lasten ruokalistat ja oman aamiaispöydän.

*”Ja siitä tuli muun muassa siinä asiakastytyväisyysmittauksessa talvela palautetta, että oli kiva, että lapsille oli oma pöytä, missä oli sitten vähän enemmän tämmöisiä lapsiherkkuja.”*

Toisinaan myös ketjun elävä maskotti saapuu viihdyttämään lapsia. Vastaanotossa on pyrkimyksenä kertoa lapsiperheille laajasti koko alueen palvelutarjonnasta erityisesti heidän näkökulmastaan.

Asiakkaiden odottamat ja arvostamat palvelun laatukriteerit hotellissa ovat selvät.

*”Persoonallista, kohdennettua, semmoista minä käytän sanaa pelisilmä. No totta kai se pitää olla hyvää sen palvelun.”*

Palvelun ei tarvitse olla samanlaista kuin kaupunkihotelleissa; suurin osa asiakkaista on kuitenkin Tahkolla vapaa-ajallaan. Loistava esimerkki pelisilmän käyttämisestä on tarina hotellin avainpalvelumökkiin lomalle tulleesta perheestä, joka saapui Tahkolle päivää liian aikaisin. Hotellista löytyi onneksi vapaa huone. Erityisesti perhe kuitenkin ilahtui, kun asiakaspalvelija ehdotti, että hän voisi viedä autosta todennäköisesti löytyvät ruokatavarat säilytykseen hotellin kylmiöön. Jokainen meistä yllättyi saadessaan parempaa palvelua kuin odotti. Tämä perhe kiitteli hotellia vielä jälkikäteenkin.

Asiakastarpeiden koetaan muuttuneen hirveästi. *”Hotellissa 80-luvulla riitti, että sinulla oli se seinät, katto ja se sänky.”* Nyt asiakkaalle ovat tärkeitä hotellihuoneen laadukas varustetaso ja monipuoliset lisäpalvelut. Muuttuneiden asiakastarpeiden vuoksi hotelliin on tullut esimerkiksi elintarvikekauppa, erilaisia ruokailuvaihtoehtoja sekä Tahkon palveluja esittelevät infotelevisiot. Peruspalvelulla, hymyllä ja tervehtimisellä ei enää erotu; tämän päivän asiakkaalle on tarjottava lisätekoja ja vau-elämyksiä. Tulevia asiakastarpeita pohditaan lähinnä ketjutasolla.

Asiakastiedon kerääminen, hyödyntäminen ja riittävyys

Asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen on suunniteltu pitkälti ketjutasolla. Kanavia on useita ja ne ovat hotelleille suhteellisen helppoja käyttää ja hyödyntää.

*”Meillä ketjussahan on itse asiassa aika hyväkin se. Eli meillä tehdään semmoinen massiivinen yksi asiakastyytyväisyystutkimus per vuosi.”*

Hotelli vastaa itse ulkopuolisen haastattelijan palkkaamisesta, muuten vastuu tutkimuksen tuottamisesta ja analysoinnin järjestämisestä on ketjulla. Tutkimus suoritetaan ns. resort-kohteissa aina kiireisimmän kevätsezonin aikana, minkä johdosta tulokset kuvaavat realistisesti palvelutasoa.

*”Jos se olisi meillä syksyllä, me voitaisiin kikkailla, me voitaisiin palvella sitä asiakasta kun niin kun kuningatarta tai kuningasta. Mutta nyt meillä on niin kun kiireisin aika. Meillä on aamiaishuone ihan pommi.”*

Käytännössä tutkimus tarkoittaa noin 300 asiakkaan haastattelemista aamiaisen aikana. Ulkopuoliselta tutkimustaholta saatavat tutkimustulokset käydään osastokohtaisissa palavereissa tarkasti läpi ja niistä hyödynnetään kaikki mahdollinen.

Hotellihuoneesta löytyvä palautelomake on osoittautunut tärkeäksi palautekanavaksi.

*”Sitten meillä on nämä huoneissa, nämä me puhutaan sporasta, kun se on spontaani asiakaspalautte. Eli siellä on nämä pienet lomakkeet, jonka asiakas voi halutessaan täyttää ja aika paljon itse asiassa meillä täällä Tahkolla täytetään, joka on niin kun hyvä asia.”*

Lomakkeet palautetaan vastaanottoon, jossa tiedot syötetään erilliseen järjestelmään. Hotellipäällikkö käy palautteet läpi ennen kuin ne lähetetään eteenpäin analysoitaviksi. Näin akuutteihin palautteisiin pystytään reagoimaan välittömästi. Tulokset saadaan ulkopuoliselta tutkimustaholta kolmen kuukauden välein, jonka jälkeen ne käydään läpi osastokohtaisissa henkilöstöpalavereissa ja tarvittaviin seikkoihin puututaan. Asiakkaita ei ole tarvinnut ainakaan toistaiseksi kannustaa tämän palautekanavan käyttämiseen, koska kirjallista palautetta on tullut paljon kaikilta asiakasryhmiltä.

*”Ja sitten ketju kehitti vielä niin kun kolmantena on netissä annettava tällöinen palaute.”* Nämä palautteet tulevat sähköisesti hotelliakohtaisille vastuuhenkilöille, joiden on seurattava järjestelmää ja vastattava palautteisiin vuorokauden sisällä. Ketjutasolla seurataan jätettyjä palautteita ja annettuja vastauksia ja tarvittaessa puututaan epäkohtiin. Hotellien vastuuhenkilötkin voivat halutessaan seurata kaikkia palautteita, joten kanava on läpinäkyvä. Netin kautta tulee toistaiseksi vähän palautetta.

Asiakasrajapinnassa ja etenkin hotellin vastaanotossa työskentelevien rooli on tärkeä. Jokaiselta asiakkaalta pyritään lähdön yhteydessä kysymään mielipiteet lomasta. Kahdenkeskisissä keskusteluissa asiakkaat kertovat aika hyvin, jos vaikkapa hotellihuoneessa tai jossain muussa kohteessa alueella on ollut puutteita. Hyviä asiakastiedon lähteitä ovat myös henkilökunnan väliset keskustelut työvuoron aikana, CRM-järjestelmä, kehityskeskustelut ja kohtalaisen säännölliset osastopalaverit. Hotellinjohtaja puolestaan kuuluu erilaisiin alueellisiin työryhmiin ja tarttuu niiden kautta esimerkiksi ajankohtaisiin tutkimuksiin sekä suunnitelmiin ja hyödyntää niitä. Sosiaalinen media nähdään tärkeäksi kanavaksi, sinne olisi siirryttävä entistä enemmän.

*”Minusta tuntuu, että meillä on kyllä aika hyvä tilanne sen suhteen.”* Hotellilla on käytössään tietoa asiakastarpeista riittävästi. Nykyistä asiakaspalauteprosessia pidetään toimivana. Erityisen hyvää on se, että palautetta tulee monikanavaisesti ja jatkuvasti. Asiakkaita kuunnellaan ja heidän annetaan vaikuttaa toimintaan. Myös palautteisiin reagoiminen onnistuu nopeasti. Hotellin ei itse tarvitse juurikaan käyttää aikaa tiedon jalostamiseen, koska valmiit tulokset saadaan ulkopuoliselta tutkimustaholta. Kaikki saatu tieto käydään läpi osastokohtaisissa palaverissa koko henkilöstön kanssa ja tarvittaviin asioihin puututaan. Näin myös asiakastiedon jakaminen ja jalkauttaminen onnistuvat hyvin. Asiakastyytyväisyystutkimus ja spontaanit asiakaspalautteet toimivat toimintaa ohjaavina mittareina ja niillä on tietty painoarvo tulokorteissa. Toki uudet ja toimivat keinot asiakastarpeiden tutkimista varten ovat aina kiinnostavia.

Yritys 2; keskusvaraamo

Asiakasprofiilit ja matkustusmotiivit

Keskusvaraamolla on kaksi pääasiakasryhmää, joiden tarpeet ja intressit on huomioitava tasapuolisesti.

*”Meillä on kaksi eri niin kun näkökulmaa asiakkaisiin. Meidän asiakkaita on lomapalveluiden omistajat ja alueelle tulevat asiakkaat siis lomailijat, turistit. Nämä on meidän kaksi asiakasryhmää. Me joudutaan kumpaankin suuntaan kumartamaan niin nopeasti, ettei toiselle pyllistetä.”*

Lomapalveluiden omistajiin lukeutuvat esimerkiksi välityksessä olevien majoituskohdeiden omistajat. Keskusvaraamon asiakkaista 60 % on suomalaisia yksityisasiakkaita. Tyypillisin asiakas on nuorekas ja kotimainen perhe tai ryhmä.

Suurimman asiakasryhmän matkustusmotiivit on helppo nimetä; nämä asiakkaat tulevat rentoutumaan laskettelun ja hauskanpidon merkeissä.

*”Jos otetaan tuota semmoinen perusryhmä, niin kyllähän se tulee niin kun viihtymään. Arjen heittäminen pois. Suurin massa, mikä tulee laskettelemaan, niin se on niin kun ehkä se laskettelu ja bailaus ja hyväolo, viihtyminen.”*

Peruspalvelujen koetaan olevan kunnossa muillekin ryhmille; yritysten on helppo tulla Tahkolle ja jopa venäläisille Tahko on lähellä. Keskusvaraamon palveluja käytetään erityisesti perushelpouden takia. Kaikki asiakkaan toivomat palvelut on mahdollista varata yhdestä paikasta ja saada myös yhdelle laskulle.

Asiakastarpeiden tunnistaminen, huomioiminen ja muuttuminen

*”Asiakastarpeet on juhlapuheissa periaatteessa huomioitu.”* Majoituskohdetta valittaessa pyritään vastaamaan asiakkaan tarpeisiin esimerkiksi ympäristön, palvelutason, aktiviteettien tai sijainnin osalta. On mahdollista etsiä vaikkapa kohteita, joissa on venäläinen tv tai leikkikenttä, rinteet tahi golfkenttä lähellä. Harkintaa on käytettävä myös sen suhteen, minkälaiset asiakasryhmät sopivat naapureiksi samaan kohteeseen. *”Jos on talo täynnä bilettäjiä, niin ei sinne sitten niin kun lapsiperhettä tungeta samaan taloon.”* Ongelmia ei voi estää, jos asiakas varaa majoituksen netistä.

Lapsiperheet on Tahkolla todella merkittävä kohderyhmä, jonka huomioiminen on tärkeitä. Perusasiat alkavat olla kunnossa, mutta riittävää huomiointi ei vielä ole ollut.

*”Ei ehkä mutu-tuntumalla ole niin paljon tehty oikeasti asioita, mitä on ehkä markkinoinnissa joskus tullut esille.”*

Tilanne on kuitenkin paranemaan päin. Lapsille löytyy erilaisia leikkipaikkoja sisältä sekä ulkoa. Sesongin 2013 uutuuksena on rinteiden viereen tuleva lasten pulkkamäki- ja hiihtolatukeskittymä, jossa voi viettää aikaa turvallisesti ja mukavasti. Toteuttajana tässä hankkeessa toimii keskusvaraamo.

Keskusvaraamon asiakkaat odottavat konstailematonta, sujuvaa ja kohtalaisen nopeaa palvelua. Perusystävällisyys ja asiakaspalvelijan hymy riittävät usein. *”Siinä ei tarvitse mitään hokkuspokkustemppeja tehdä.”* Pääasia on, että peruskysymyksiin vastataan osaavasti ja homma toimii. Asiakaskuuntelu on myös äärimmäisen tärkeää. Jokainen asiakas on yksilö, eikä asiakkaita voi tasapäistää. Kun asiakkaalla on sanottavaa vaikkapa palveluprosessista, on häntä kuunneltava ilman asennetta.

Keskusvaraamon näkökulmasta asiakastarpeet ovat muuttuneet. Ihmisten elämisen rytmi näyttää tiivistyneen ja varaukset tehdään aina vain myöhemmin.

*”Se varauksen tekemisen aikaikkuna ehkä on niin kun lyhentynyt, että milloin se ostoikkuna asiakkaalla on auki, se on ehkä lyhentynyt.”*

Myös asiakkaiden laatuvaatimusten koetaan kasvaneen. Lomakodin pitää olla jopa laadukkaampi kuin oman kodin.

*”Se ajatus, että no laitanpa tänne nyt ison litteän tv:n, niin voin saada enemmän rahaa kohteesta, ei pidä paikkaansa, vaan siellä pitää olla jo kaikki ja se edellytetään että siellä on.”*

Huippuvarustelu on siis jo majoituskohteen perusedellytys eikä kilpailuetu. Tulevia asiakastarpeita ei oikeastaan ole keskusvaraamossa pohdittu.

Asiakastiedon kerääminen, hyödyntäminen ja riittävyys

Keskusvaraamo saa varauksen tekijöistä asiakkuuteen liittyvät perustiedot, kuten nimi, syntymäaika ja osoitetiedot. Tämän jälkeen tehdään varaus ja asiakasluokittelu. Lopuksi asiakkaalle lähtee lasku, asiakasinfo ja palautekysely. Nettivaraajista saadaan lisäksi normaalia web-analytiikkaa heidän nettikäyttäytymisestään. Lomapalveluiden omistajista löytyy perustiedot, asiakashistoria ja tärkeimmät yhteydenotot. Asiakkuuksiin liittyviä perustietoja hyödynnetään markkinoinnissa.

*”Ihan ostouskollisuuden mukaanhan pystytään sitten katsomaan, ketkä on ostanut ja sitten tehdään toimenpiteitä sen mukaan.”*

Toisaalta vieläkin parempaa ja syvällisempää tietoa asiakkaista olisi hyvä saada. Erityisesti segmenttikohtaisia tiedontarpeita keskusvaraamossa on olemassa.

Varaajilta saadut palautekyselyt vedetään kerran vuodessa yhteen ja käsitellään yhdessä. Keskusvaraamo pystyy asiakaspalautteiden pohjalta näkemään suuret trendit: asiakastyytyväisyyden taso, asiakkuuksien taso ja laatu, ostokäyttäytyminen ja ostouskollisuus. Usein asiakaspalautteissa nousee esiin hyviä kehittämisideoita. Asiakaspalautetta saadaan lisäksi netin kautta, puhelimitse, sähköpostilla ja kasvotusten. Kaikkiin kehitysideoihin vastataan, ne dokumentoidaan ja laitetaan vähintäänkin kehityspotkeen. Keskusvaraamo kokee saavansa asiakaspalautteita riittävästi.

Asiakkaiden matkustusmotiivejakin kysellään, mutta keskusvaraamon mielestä asiakkaan piilevät motiivit on hyvin vaikeata saada selville.

*”Jos me kysytään kolmekymppiseltä jampalta, että hei että, ne on kaveriporukan kanssa tulee, me kysytään miksi tulet Tahkolle, se sanoo, että tulee urheilemaan ja rinteeseen, mutta se voi se piilevä syy olla joku ihan muu.”*



Alueelle on suuri haaste löytää massasta juuri nämä perimmäiset Tahkolle tulon syyt. Oikeastaan alueelliset ydinkärjet ovat vielä kokonaan löytämättä. Demografisiin tekijöihin perustuvilla luokitteluilla ei enää ole juurikaan väliä. Uudenlaisen profiloinnin avulla sen sijaan voisi löytyä tarpeeksi isoille segmenteille yhteisiä nimittäjiä, jotka tuovat heidät Tahkolle. Markkinointiviestien suunnittelu ja kohdentaminen helpottuisi suuresti, jos ydinkärjet olisivat tiedossa. Profilointi voisi vaikuttaa jopa alueen palvelujen kehittämiseen ja rakentamiseen. Asiakastarpeiden syvällisempi tutkiminen on periaatteessa keskusvaraamossa vastuutettu, mutta aikaa työhön ei tunnu löytyvän.

Asiakasrajapinnassa työskenteleviltä saadaan paljon asiakastietoa.

*”Jos joku asia ei toimi tai on parannettavaa, niin kyllä se aika äkkiä rupeaa tulemaan sieltä rajapinnasta läpi, kun sinne heijastuu kaikki mitä tehdään. Siellähän se konkretisoituu, että toimiiko se vai ei.”*

Myös lomapalvelujen omistajat antavat palautetta ja osallistuvat tuotekehittelyyn. Sosiaalinen media hoidetaan toistaiseksi hyvin pienellä resurssilla. Keskusvaraamo ei yksinään halua panostaa esimerkiksi Facebook-sivuihinsa hirveästi, vaan näkee tärkeämmäksi Tahkon alueen yhteiset Facebook-sivut. Opinnäytetöissä ollaan mielellään mukana, jos resurssit sen mahdollistavat. Töiden parasta antia ovat yleensä kehittämis ehdotukset, koska Tahkolla kauan työskennelleet urautuvat varsin helposti.

Keskusvaraamon mielestä asiakastiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä on vielä parannettavaa. Uudet ja innovatiiviset keinot, kuten mobiilisovellus ja osallistuva havainnointi, olisivat tervetulleita.

*”Pitäisi löytää vielä niitä innovatiivisia keinoja, niin kun jotenkin kerätä ehkä sitä niitä signaaleja, olipa ne niin kun heikkoja tai vahvempia muuta tai sitten saadaanko me kiinni sitä asiakkaan prosessia Tahkolla, että ei me välttämättä tiedetä, mitä sille oikeasti vieläkään tapahtuu.”*

Yritys 3; viihdekeskus

Asiakasprofiilit ja matkustusmotiivit

Tällä hetkellä lapsiperheet ovat yrityksen merkittävin asiakasryhmä, joka käyttää erityisesti kylpylää ja majoittuukin.

*”No pääosa meidän asiakkaistahan on lapsiperheitä ja toinen tietysti iso asiakasryhmä on sitten yritysasiakkaat.”*

Yritykset järjestävät erilaisia tilaisuuksia kokouksista messuihin. Yritysasiakkaiden merkitys tulee varmasti kasvamaan. Myös muut alueen yritykset ja heidän asiakkaansa ovat tärkeitä kohderyhmiä. Vuodenvaihteessa venäläiset ovat tärkein ryhmä.

*”Semmoinen kattava tarjonta on oikeastaan se, miksi se meidän yritys yleensä valitaan.”* Asiakkaita miellyttävät keskuksen monipuoliset palvelut: kylpylä, keilaus, muut liikuntapalvelut, ravintola, baari, majoitus ja hoitopalvelut. Asiakas voi majoittua vaikkapa pitkän viikonlopun ja viettää aikaansa vain viihdekeskuksen palvelujen parissa.

*”Ollaan ainut kylpylä onneksi alueella ja sinällään ainoat keilaradat, mitkä alueelta löytyy, niin on meillä.”* Viihdekeskuksesta löytyy palveluja, joita kilpailijoilla ei ole. Omatoimiset ja ohjatut liikuntapalvelut ympäri vuoden ovat ehdottomia vahvuuksia.

Asiakastarpeiden tunnistaminen, huomioiminen ja muuttuminen

Viihdekeskus tarjoaa monipuolisia palveluja useille eri asiakasryhmille. Asiakkaiden iholla on oltava koko ajan ja kysyttävä, mitä he haluavat ja arvostavat.

*”Sen asiakastarpeen mukaisestihan me kuitenkin joudutaan tai saadaan kaiken aikaa toimia ja sitä kautta se meidän omakin toiminta kehittyy.”*

Erityisesti myyntitilanteessa on oltava aktiivinen ja etsittävä asiakkaan todelliset tarpeet. Tarjouksissa ja tarjonnassa on pyrittävä siihen, että asiakas yllättyy positiivisesti ja haluaa tulla myös uudelleen. Vuorovaikutus ja asiakastarpeen mukaisesti muotoutuvat palvelut ovat avainasemassa.

*”Jos me tarjottiin teille tätä, se oli teistä ihan ok, mutta mikä olisi teille niin kun se huippujuttu, että minkä takia te tulisitte tänne uudestaan ja muuta.”*

Lapsiperheiden tarpeisiin pyritään vastaamaan mahdollisimman hyvin.

*”Lapset on meille aika tärkeä ryhmä ja sitten taas heidän toivetasonsa on tietynlainen, ja jos siihen toivetasoon ei pysty vastaamaan, niin sitten se lapsi äänestää sen perheen puolesta, että ei mennä sinne, siellä ei ollut mukavaa.”*

Viihdekeskuksesta löytyy alueen suurin leikkihuone Kidius Corner, jonne ovat tervetulleita kaikki Tahkon asiakkaat maksutta. Kylpylä tarjoaa lapsiperheille erilliset lastenaltaat ja vesiliukumäen. Lapsille järjestetään myös ohjattua toimintaa sesongeittain, kuten kesäisin urheiluun liittyviä leirejä. Piha-alueella on lisäksi pieni leikkipuisto. Asiakkaiden arvostama palvelujen henkilökohtaisuus on haaste erityisesti ohjatussa liikunnassa, jossa osallistujat ovat hyvinkin eritasoisia.

*”Tuota tietysti henkilökohtaista palvelua. Asiakkaan pitää kokea, että tämä on hänelle sopivaa ja että tämä on semmoista mitä hän haluaa.”*

Palvelun pitää olla myös asiantuntevaa, mikä tarkoittaa osaavaa asiakaspalvelijaa, osaavaa myyjää, osaavaa tuotetta, osaavaa yhteistyökumppania. Asiakaslähtöisyys

on myös tärkeä hyvän palvelun kriteeri. Vastaanotto nähdään yrityksen käyntikorttina; kohteliaisuus ja nopea reagointi ovat välttämättömiä. Jos vastaanotossa ei toivoteta hyvää kotimatkaa tai osata vastata kysymyksiin, voi muilta osin loistavasti menneestä lomastakin jäädä päällimmäiseksi huono muisto.

Viihdekeskuksen näkökulmasta Tahko on aina ollut ja tulee olemaan hiihtokeskus, minkä vuoksi jatkossakin pääroolissa ovat laskettelijat ja heidän tarpeensa.

*”Totta kai asiakastarpeet muuttuu kaiken aikaa, mutta ei niissä nyt ehkä mitään semmoista ihan hirvittävän isoa muutosta ole.”*

Kuitenkin esimerkiksi yritykset haluaisivat entistä useammin ohjelmaansa jotain uutta sisältöä, mutta jättävät uusien vaihtoehtojen keksimisen palveluntarjoajalle. Ajan hermolla on siis pysyttävä koko ajan. Uusia visioita nousee esimerkiksi mediassa esiin, mutta viihdekeskuksen on pienenä yrityksenä pidettävä koko ajan jalat maassa. Tulevia asiakastarpeita yrityksessä ei oikeastaan ole pohdittu.

Asiakastiedon kerääminen, hyödyntäminen ja riittävyys

Viihdekeskus saa asiakaspalautetta pääsääntöisesti sekä suullisena vastaanotossa että kirjallisena palautelomakkeen tai sähköpostin kautta. Palautetta tulee myös booking.comin ja muiden varauskanavien kautta.

*”Kuitenkin siihen nähden, että kuinka paljon meillä käy porukkaa, niin ei me hirveästi saada niitä palautelomakkeita sitten paperilla täytettyjä. Että kyllä aika moni asiakas mieluummin tänä päivänä niin tuota lähettää sähköpostin sitten jälkeensä.”*

Useammasta palautekanavasta huolimatta asiakaspalautteiden määrä jää kuitenkin liian pieneksi. Arvio on, että reilusti alle 10 % asiakkaista antaa palautetta. Kohdenettuja asiakaskyselyjä esimerkiksi lapsiperheille ja yrityksille olisi tehtävä ja kysyttävä suoraan, mitä he haluaisivat tehdä. Lisäksi jokainen työntekijä olisi saatava ymmärtämään palautteiden merkitys ja eteenpäin vieminen.

Asiakaspalautteiden hyödyntäminen onnistuu viihdekeskuksessa kohtuullisen hyvin, koska talo on aika pieni ja esimiehiä on vähän. Aiheelliseen palautteeseen on mahdollista tarttua hyvinkin äkkiä ja tehdä tarvittavat muutokset toimintaan. Kaikki palautteet käsitellään aika ajoon esimiespalaverissa.

*”Sitten kun meillä on riittävä määrä sitä niin sanottua asiakaspalautemassaa, jotta siitä oikeasti pystytään näkemään, että mitä oikeasti on tehty ja onko tapahtumia ollut niin paljon.”*

Jos jostain tietystä asiasta alkaa tulla enemmänkin palautetta, niin asiaan puututaan. Hyvin kriittiseen palautteeseen tartutaan toki välittömästi ja usein tilanne tiedetään jo ennen kuin asiakas ehtii palautteen antamaan. On myös joitakin usein kritisoituja asioita, joihin on tietoisesti päätetty olla puuttumatta.

Viihdekeskuksen näkökulmasta on jopa vaarallista, että yrityksen kanta-asiakkaat ovat vuosien saatossa tottuneet tiettyihin toimintatapoihin eivätkä enää jaksa antaa palautetta epäkohdista. Pahimmassa tapauksessa tällaiset asiakkaat äänestävät jaloillaan. Sama vaara piilee oikeastaan kaikissa sellaisissa asiakkaissa, jotka eivät jätä palautetta palveluista. Voi nimittäin olettaa, että he ovat olleet ihan tyytyväisiä, mutta eivät kuitenkaan todella tyytyväisiä. Huippukokemus on voinut jäädä pienestä kiinni.

*”Se pitäisi olla melkein semmoinen pakotettu toimenpide, että kun tuohon respaan käyt jättämässä ovikoodilapun tai minibaarista kuitin tai jonkun, että tämmöistä on, kirjaat itsesi niin sanotusti ulos, niin siinä vaiheessa ulko-ovi ei aukea, ennen kuin asiakas on jonkun lapun täytännyt tai muuta.”*

Seuraavan sesongin jälkeen myyntiosastolla onkin tavoitteena soittaa valtaosalle asiakkaista ja kysyä lyhyesti, miten loma Tahkolla meni. Organisaatioon on myös tulossa telemarkkinoija, jonka tarkoituksena on myyntipuheluiden ohella tehdä myös markkinatutkimusta. Jatkossa viihdekeskus uskoo saavansa asiakkailtaan aivan uudenlaista tietoa, jota voi hyödyntää palvelujen kehittämisessä.

Matala organisaatio mahdollistaa asiakasrajapinnassa työskentelevien hyödyntämisen asiakastiedon keräyskanavana erinomaisesti. Parhaat vinkit tulevatkin usein juuri sieltä. Esimiehillä on tapana ajatella ideoiden resurssi- ja kustannuspuolta, kun taas työntekijät ideoivat vapaammin. Usein näitä ideoita voi hyödyntää tavalla tai toisella.

*”Totta kai siinä pitää olla niin kun ne henkilöt, jotka siellä asiakasrajapinnassa työskentelee mukana, muutenhan se olisi sitä, että sitä kehitystä tehtäisiin jossain norsunluutornissa.”*

Yrityksen varausjärjestelmässä on pienimuotoinen CRM-työkalu, joka ei kuitenkaan ole kovin toimiva. Oikea CRM-järjestelmä, joka mahdollistaisi esimerkiksi toimenpiteiden aikataulutuksen ja tehokkaamman viestien välittämisen, olisi tarpeellinen hankinta. Viihdekeskuksella on Facebook-sivut, joita käytetään vajavaisesti. *”Minulla on taas itselläni se näkemys tuohon someen, että jos sitä ei päivitetä päivittäin, niin silloin sitä on turha pitää.”* Viikon vanha tieto on jo liian vanhaa ja luo yrityksestä epävarman kuvan, mutta valitettavasti sivujen päivittäminen ei ole tällä hetkellä kenenkään vastuulla. Harkinnassa on, luovutaanko Facebookista kokonaan vai vastuuteaanko päivitys jollekin. Sosiaalinen media nähdään aikaa vieväksi puuhaksi, jonka hyödyllisyyttä ei pystytä mittaamaan oikeastaan mitenkään. Ulkopuolisten tahojen

tekemiä raportteja ja suunnitelmia hyödynnetään joskus, mutta enemmänkin Tahkon Markkinointi Oy:n kautta.

#### Yritys 4; yrityskompleksi

##### Asiakasprofiilit ja matkustusmotiivit

Yritys palvelee useita erilaisia kohderyhmiä. Suurin osa asiakkaista tulee Etelä-Suomesta.

*”Meidän asiakkaita on vapaa-ajanmatkustajat, perheet, kokousmatkailaiset, aktiiviharrastajat niin kun golfaajat ja laskettelijat, murtomaahiihtäjät sekä nuoret aikuiset bilettäjät.”*

Tyypillisin asiakas on jo työelämässä oleva ja keskimääräistä paremmin toimeen tuleva henkilö, joka syö ja harrastaa hyvin. Bisnesmatkailijat arvostavat korkeatasoista, keskitettyä ja ainutlaatuista kokous- ja vapaa-ajankeskusta, joka sijaitsee rauhallisella alueella. Kokonaisuus tarjoaa loistavat puitteet kokouksiin, ruokailuihin, majoitukseen ja vapaa-aikaan isoillekin ryhmille.

*”Se on meillä aivan huippu. Sellaistahan ei ole missään, ei edes Rukalla. Se on selvä.”*

Hotelli-ravintola-baarin asiakkaiksi ovat vuosien varrella muotoutuneet perheet ja opiskelijat, jotka arvostavat edullisempaa majoituspaikkaa Tahkon keskustassa. Keskustasta löytyy myös korkeatasoiset 10 hengen huvilat bisnesmatkailijoille ja huoneistovaihtoehtoja erityisesti perheille. Yrityskompleksin ravintoloiden vahvuuksia ovat keskeinen sijainti, erittäin hyvä maine ja monipuolisuus.

##### Asiakastarpeiden tunnistaminen, huomioiminen ja muuttuminen

Asiakkaan pitää saada rahoilleen vastinetta ja tuntemus siitä, että hänet ja hänen tarpeensa on huomioitu. Matkakohde vaihtuu seuraavalla kerralla, jos asiakas ei ole tyytyväinen.

*”Asiakas on kuitenkin pistänyt aika ison tuota rahan likoon, että hän tulee tänne ja on niin kun lomalla, niin sitten myös sen palvelun pitää olla sen mukaista.”*

Yrityskompleksi on huomioinut erilaisia asiakastarpeita erityisesti majoitusvaihtoehtoissaan, joista löytyy luksushuviloita, low-budget hotelli sekä vaihtoehtoja näiden väliltä. Myös ravintolavaihtoehtoja löytyy moneen makuun ja hintahaitariin. Lapsiper-

heiden tarpeita yritys ei ole erityisemmin kohteissaan huomioinut, vaan luottaa enemmänkin alueen muuhun tarjontaan.

*”Niin että lapset miten on huomioitu meillä muuten kun että heille tarjotaan lisävuode ja lastenlista, niin eihän sillä tavalla tietysti niin kun me yksittäisenä majoittajana tai ravintolana.”*

Viime vuosina alueen nähdään muuttuneen paljon lapsiystävällisemmäksi. Erilaisia leikkipaikkoja ja -puistoja löytyy jo useita ja lisäksi rinteisiin on tulossa lasten oma pulkkamäki. Omissa kohteissa ei oikeastaan ole leikkipaikkoja, ainoastaan kokous- ja vapaa-ajankeskuksesta löytyy pieni leikkihuone.

*”Hyvää ja ystävällistä palvelua.”* Nämä ovat tärkeimmät hyvän palvelun kriteerit. Ystävällisyyden ja iloisuuden on oltava mukana kaikessa. *”Tahkoa täytyy rakastaa ja sitä työtä mitä tekee.”* Asiakaspalvelijan intohimon pitäisi välittyä asiakkaalle asti. Tahkolla palvelu voi olla persoonallistakin ja savolaisen lupsakkaa, koska asiakkaat ovat lomalla paikallisessa vapaa-ajankeskuksessa. Palvelussa pitäisi aina pyrkiä kiireettömyyteen. Valitettavasti kevättä kohti työntekijöiden väsymys alkaa usein näkyä.

Asiakastarpeiden nähdään muuttuneen paljon. Muutoksissa mukana pysyminen on yritykselle tärkeitä, mutta haasteitakin on olemassa.

*”On totta kai koko ajan vaativammaksi ja vaativammaksi, sehän on selvä juttu ja sitä vartenhan tätä on kehitettykin.”*

Aikoinaan kaikille majoittuville asiakkaille tarjottiin puolihoitoa, eikä muunlaisia ruokailuvaihtoehtoja oikeastaan ollut. Tämän päivän asiakas haluaa itse päättää, missä ja mihin aikaan hän ruokailee. Tarjolla on oltava laaja valikoima erilaisia majoitus-, ravintola- ja viihdepalveluja erilaisille kohderyhmille. Tällä hetkellä asiakkaiden nykyisiä tai tulevia tarpeita ei oikeastaan ehdi miettimään kukaan.

Asiakastiedon kerääminen, hyödyntäminen ja riittävyys

Yrityksen tärkeimpiä palautekanavia ovat kirjallinen lomake hotellihuoneissa ja ravintoloissa sekä keskusvaraamon kautta tulevat nettipalautteet. Jonkin verran asiakaspalautteita tulee myös sähköpostilla myyntihenkilöstölle sekä booking.comin kautta. Asiakaspalautteet luetaan pikaisesti läpi, laitetaan eteenpäin oikealle vastuuhenkilölle ja ainakin suurimpiin epäkohtiin pyritään puuttumaan. Palautteita käydään viikkopalaverissa satunnaisesti myös yhdessä läpi. Toiveena on, että jatkossa niiden käsittelyyn varattaisiin oikeasti aikaa ja asiaan paneuduttaisiin paremmin.

*”Voisi kehittää, että onhan tämäkin jo urauurtavaa, että meillä ylipääntänsä on niitä tuota kyselylomakkeita ja niitä edes niin kun palautuu jonkun verran, mutta ehdottomasti tuota liian vähän ja tämä on tämä resurssipula ja ainainen kiire ja muu niin on kyllä iso este.”*

Asiakaspalauteprosessissa on vielä kehitettävää ja kaiken kaikkiaan yritys saa liian vähän palautetta palveluistaan. Jatkossa sitä olisi kiva saada enemmän ja erilaisin keinoin sekä myös hyödyntää positiivisia palautteita omassa markkinoinnissa.

*”Meillä jonkun verran on ollut sitä mystery shopping ihan sillä tavalla niin kun tietysti omia kavereita on käyttänyt kaikki vuodet koekaniineina ja yksi johtaja oli tuota sillä tavalla myöskin tämän kannalla, että sai niin kun jopa antaa sitten pienen tuota niin kun drinkkilippu, mutta sillä tavalla että pysty ihan oikeasti niin kun vähän maksamaankin siitä sillä tavalla että jollakin palvelulla.”*

Kokemukset tällaisesta palvelukokemusten havainnoinnista ja raportoinnista ovat olleet hyviä ja toiveena on, että tätä kokeiltaisiin jatkossakin. Myyntihenkilöstö pyrkii itsekin vierailemaan yrityksen kohteissa ja ”valvomaan laatua”, mutta oma naama alkaa olla kaikille jo liian tuttu. Tiedontarpeita asiakkaisiin liittyen löytyy paljonkin, mutta resurssia tietojen keräämiseen oikeastaan ei.

*”No kaikki tieto mitä saa asiakkaista irti, niin on tarpeen totta kai ja lisää tarvitaan. Että tietysti itse toivoisi omalle puolelle, että olisi sitten sitä resurssia enemmän niin kun tuota käsitellä niitä kunnolla, eikä vaan sitten äkkisistään kursorisesti hypähtää ja sitten lähinnä vaan niin kun että tulipaloja sammutellaan.”*

Uudenlaiset keinot ja jopa ulkopuolinen tekijä palvelun laadun kartoittamiseen sekä palvelujen kehittämiseen olisivat erittäin tervetulleita. Tahkon Markkinointi Oy:ssä on ollut usein puhetta yhteismarkkinoinnin ja alueen yrittäjien yhdessä palkkaamasta henkilöstä, joka keräisi tarvittavaa tietoa sekä yrittäjiltä että asiakkailta. *”Sellainen tarvittaisiin kyllä, että jos olisi rahaa, niin ehdottomasti.”*

Varsinaista CRM-järjestelmää asiakastiedon hallintaa ja hyödyntämistä varten yrityksellä ei ole. Aikoinaan oma myynnin tukityökalu oli jo kehitteillä, mutta työ jäi kesken. Tulevaisuudessa nykyaikainen järjestelmä olisi paikallaan. Sosiaalista mediaa hyödynnetään sen verran kuin resurssit mahdollistavat. Yritys on sitä mieltä, että sosiaalisessa mediassa pitää olla mukana, mutta sen varsinaiset hyödyt ovat kuitenkin epäselvät. Tällä hetkellä jokaisella yksiköllä on omat Facebook-sivut ja niiden päivitysvastuut. Vain yksi koko alueen yhteinen Facebook olisi paras vaihtoehto.

Ulkopuolisia tutkimuksia ja raportteja yrityksessä ei ehditä lukemaan eikä hyödyntämään. Valitettavasti resurssipula tulee vastaan tässäkin ja varmasti hyviä mahdollisuuksia jää hyödyntämättä.

*”Tarvitsee niin kun olla joku ulkopuolinen taho, että niin kun vähän tökkää persauksille, että tuossakin on ihan hyvä juttu, että tartupa siihen.”*

Yritys 5; rinteet

Asiakasprofiilit ja matkustusmotiivit

Minkäänlaista rekisteriä kaikista asiakkaista ei rinteillä ole olemassa, vaan arvio asiakasprofiilista perustuu lähinnä mutu-tuntumaan.

*”Laskettelijat. Etelä-Suomesta on varmaan niin kun suurin osa. Ihan prosentteja on vaikea sanoa, mutta kyllä se niin kun pääpaino Kehä kolmosen sisäpuolelta.”*

Kausikorttiasiakkaiden osalta toki kotipaikkatiedot löytyvät ja heistä suurin osa on pääkaupunkiseudulta. Esimerkki tyypillisestä asiakkaasta on kaveriporukalla tuleva laskettelija, joka haluaa pitää myös hauskaa ja tehdä paljon muutakin. Tyypillisimmän hän viipyy torstaista sunnuntaihin. Tärkeitä asiakasryhmiä ovat lisäksi perheet ja yritykset. Viime vuosina perheiden määrä on lisääntynyt huomattavasti, kun taas yritysasiakkaat ovat vähentyneet. Venäläiset ovat kasvava ja tärkeä asiakasryhmä.

Tärkeimmiksi matkustusmotiveiksi nähdään erinomaiset rinteet ja hyvä sijainti.

*”No yksi ainakin kyllä meidän rinteet saa hyvää palautetta pääsääntöisesti. Se on semmoinen niin kun vaativaa, helppo, monimuotoiset rinteet. Se on kyllä varmaan yksi. Ja kyllä minä uskon, että varmaan matkakin on yksi.”*

Viikonloppukävijöitä on paljon ja välimatka on myös heidän näkökulmastaan kohtuullinen. Ehdoton vahvuus on myös keskuksen kompaktius – kaikki on lähellä eikä oma auto ole välttämättömyys.

Asiakastarpeiden tunnistaminen, huomioiminen ja muuttuminen

Rinteitä käyttävät monet erilaiset asiakasryhmät, joten erilaisia tarpeitakin on tyydytettävänä paljon.

*”No tietysti on aika kattava tuo eri lipputyypivalikoima, että tavallaan jokaiselle jotakin. Ja sitten on niin kun rinnepuolellakin on vähän niin kun oikeastaan kaikille kaikkea.”*

Lipputyypit on pyritty suunnittelemaan niin, että sopiva vaihtoehto löytyy sekä päiväkävijöille että pidemmällä lomalla oleville. Rinnevalikoimassa on vaihtoehtoja lasket-



teliijoille, lumilautailijoille, lapsille, aloittelijoille ja kilpalaskijoille. Hiihtokoulu palvelee monipuolisesti ja usealla kielellä.

*”Ja hiihtokoulussa on sitten myöskin, että on opetusta kaikissa lajeissa että jokaiselle että ihan mitä tahansa ja on aloittelijoille ja on niin kun pitempään laskijoille. No sitten tietysti kielipuolelta, että hiihtokoulusta saa venäjäksi, saa englanniksi ja niin kun eri kielillä.”*

Lisäksi monipuolinen rinnefakta ja hinnasto painatetaan vuosittain suomeksi, englanniksi ja venäjäksi. Asiakkaat pyritään lisäksi huomioimaan internetissä mahdollisimman hyvin; tahko.com ja ski.fi -sivuilla rinnetiedot ovat aina ajan tasalla.

Lapsiperheiden merkitys asiakasryhmänä kasvaa koko ajan. Lapsille suunnattu Werner Parkki tarjoaa lapsille napakelkan, suksikarusellin ja pienen pulkkamäen.

*”No varmaan siis lapsille just tämmöinen niin kuin tämä talvimaata tai Werner Parkki, niin ne on vähän niin kuin fyysisistä olosuhteista johtuen, että tuota kun se joudutaan tuohon jäälle tekemään, että kun rinteet loppuu järveen, että siinä ei ole tilaa tehdä maalle, jolloin se on sitten vähän pienempi. Parempikin voisi olla. Kyllä se on niin kun havaittu.”*

Monipuolisempi ja isompi puuhapaikka on yksi tärkeimmistä kehittämiskohteista, mutta rinteiden alla oleva järvi on haaste. Lapsiperheet pyritään huomioimaan myös siten, että auttavaa henkilökuntaa löytyy ainakin kaikista lasten rinteiden hisseistä. Muissa rinteissä on vähintäänkin hissien hidastusmahdollisuus tai kameravalvonta.

Asiakkaiden arvostamia seikkoja ovat rinteiden hyvä kunto, toimivat ja monipuoliset rinneravintolat sekä palvelujen saaminen jonottamatta. Kiireisimpien lomaviikkojen aikaan palvelut ruuhkautuvat, mutta tämä asiakkaiden on vaan hyväksyttävä.

*”Hyvin hoidetut rinteet tietenkin ja aina pitäisi paistaa aurinko. Ja tietysti sitten nuo rinneravintolat, että niitä on tarpeeksi ja tuota se tietysti täällä sakkaa jossain vaiheessa hiihtolomia niin kun varmaan aika monessa muussa paikassa.”*

Laskettelukansan asiakastarpeissa on tapahtunut viime vuosina joitakin muutoksia.

*”No varmaan tuota lumilautapuolta on niin kun se on lisääntynyt ja siihen me nyt ollaan viime vuosina panostettu. Ja kaikki tämä temppuilu, reilit, striitit.”*

Lumilautailijoiden määrä kasvaa koko ajan ja heidän tarpeisiinsa on vastattava. Myös temppuilupaiikkoja sekä lumilautailijoille että laskettelijoille olisi oltava koko ajan enemmän tarjolla. Tämä ”temppuileva” asiakasryhmä nähdään hyvin aktiivisena ja kuuluvana ryhmänä, joka pyritään huomioimaan hyvin. Temppuulurinne on valaistu, se avataan aina ensimmäisten joukossa ja sitä kehitetään mahdollisuuksien mukaan. Tulevia asiakastarpeita yrityksessä ei ole pohdittu.

Asiakastiedon kerääminen, hyödyntäminen ja riittävyys

Rinteiden päiväkävijöistä ei kirjaudu minkäänlaisia tietoja, kun taas kausikorttiasiakkaista löytyy perustiedot. Ennen kauden alkua kahden edellisen vuoden sisällä kausikortin ostaneille lähetetään ennakkotarjous. Myös firmakortteja ostaneista on olemassa rekisteri, jota hyödynnetään ennakkomarkkinoinnissa.

Rinteet kokevat saavansa monipuolisesti palautetta ja tietoa asiakastarpeista.

*”Kyllä meille niin kun palautteita tulee silleen sekä hyvää että huonoa, jos niin kun jotain, mitä haluavat, että sitä kautta se melkein sitten on. Että voihan sitä tietysti tehdä niin kun gallupeja ja kyselyjä, mutta tuota kyllä niin kun luulen, että aika hyvin sitten tulee se palaute.”*

Palautekanavia ovat suulliset palautteet asiakaspalvelupisteissä, sähköposti ja Facebook. Suulliset palautteet ovat parhaita, koska usein jo siinä tilanteessa henkilöstön on mahdollista korjata asiakkaan oma väärinkäsitys, josta palaute kumpuaa.

Toisaalta myös sellainen näkökulma nousee esiin, ettei tietoa asiakkaista voi varmaankaan koskaan olla liikaa ja uudenlaisiakin keinoja voisi pohtia itsenäisesti tai alueellisesti. Kirjallisia palautelomakkeita ei rinteillä koskaan ole ollut käytössä. Ehkä rinneravintoloissa jonkinlainen palautelomake voisi toimiakin. Viime kaudella hiihtokoulussa hyödynnettiin iPadia ja tiedusteltiin asiakkailta mielipiteitä palvelusta. Vastaavanlainen nopea ja helppo tapa voisi toimia myös rinteiden kohdalla. Kanta-asiakkaita ei myöskään ole hyödynnetty palvelujen arvioijina ja kehittäjinä. Heille olisi mahdollista lähettää kauden päätteeksi vaikkapa sähköinen palautekysely, johon vastaamalla olisi mahdollista voittaa mukava palkinto.

*”Ihan hyvä idea periaatteessa, että voisihan sitä kauden päätteeksi laittaa semmoisen, että kiitos kaudesta ja arvotaan seuraavan kauden kausikortti vastanneiden kesken. Niin voisikin olla. Ihan hyvä idea. No niin kiitos.”*

Tätä haastattelussa esiin noussutta ideaa pidettiin hyvänä ja kokeilemisen arvoisena. Tällainen toiminta olisi ollut mahdollista jo pitkään, mutta se ei vaan ole tullut kenenkään mieleen.

Asiakaspalautteet käsitellään ja otetaan vakavasti. Kaikenlaisen palautteen vastaanottaminen ja nopea hoitaminen tai eteenpäin vieminen kuuluu jokaisen työntekijän vastuusiin. Lopullinen vastuu on aina siellä, mitä osastoa palaute koskee. Mahdollisuuksien mukaan toimintaan tehdään muutoksia. Asiakaspalautteiden käsittelyprosessi on nopea, koska organisaatiotasoja ei oikeastaan ole. Vuosien saatossa prosessi on parantunut paljon ja asiakasta kuunnellaan entistä herkemmin.

*”Joskus on ollut paljon heikomminkin asiat. Niin ehkä on ollut, että se on vaan niin kun, että asiakas sanoo tämmöistä, mutta eihän meidän tarvitse sitä kuunnella, me tehdään niin kuin me halutaan.”*

Toiminta on muuttunut asiakaslähtoisemmäksi ja asiakkaan rooli palkanmaksajana on oivallettu. On myös hyvä, että kaikki työntekijät toimivat asiakasrajapinnassa ja näkevät käytännössä, mikä toimii ja mikä ei.

Facebook on rinteillekin äärimmäisen tärkeä media ja siellä on oltava mukana. *”Tiedän, että ihmisillä on niin kun koko päivän se auki ja ne niin kun elää tavallaan sen mukaan.”* Rinteillä on omat Facebook-sivut, joita päivitetään silloin, kun on jotain uutta kerrottavaa. Aikaa sivuston ylläpitoon pitäisi kuitenkin olla enemmän tai sitten sosiaalisen median hoitamiseen pitäisi valjastaa yksi erillinen ihminen. Erilaisiin raportteihin ja tutkimuksiin on harvemmin aikaa perehtyä.

## 5.2.2 Johtopäätökset teemahaastatteluista

### Asiakasprofiilit ja matkustusmotiivit

Yritykset osaavat luonnehtia asiakkaitaan hyvin. Tärkeimpiä asiakasryhmiä Tahkolla ovat kotimaiset kuluttaja- ja yritysasiakkaat, joista suurin osa on kotoisin pääkaupunkiseudulta. Kuluttaja-asiakkaita on enemmän kuin yritysasiakkaita. Kuluttaja-asiakkaista tärkeimmiksi ryhmiksi nähdään lapsiperheet, kaveriporukat ja aktiiviharrastajat. Viikonloppukävijöitä on paljon. Venäläiset asiakkaat ovat pääroolissa vuodenvaihteessa, mutta heidät nähdään kasvavana kohderyhmänä muinakin ajankohtina. Tyypillisin asiakas on jo työelämässä oleva ja keskimääräistä paremmin toimeentuleva. Tämä nuorekas ja aktiivinen asiakas haluaa rentoutua laadukkaiden, monipuolisten ja toimivien palvelujen parissa.

Yritysten mielipide asiakkaiden matkustusmotiiveista on varsin selvä. Tahkolle tullaan, koska se on yksi Suomen parhaista laskettelukeskuksista ja sijaitsee lähellä kaikkea. Tahkolla viihdytään ja rentoudutaan ennen kaikkea lasketteluun ja hauskanpidon merkeissä; rinteet ovat erinomaiset ja yöelämällä on hyvä maine. Myös alueen monipuoliset palvelut, tapahtumat sekä jatkuva kehittyminen mainitaan matkustusmotiiveiksi. Yrityskohtaisten matkustusmotiivienkin nimeäminen onnistuu helposti. Tärkeimmiksi syiksi mainitaan monipuolisuus, laadukkuus, helppous, hyvä maine, ainutlaatuisuus ja kanta-asiakkuus. Yritykset tarjoavat laajan palveluvalikoiman, josta löytyy vaihtoehtoja useille eri kohderyhmille.

Yleisesti matkailututkimuksessa käytetystä matkustusmotiivien luokittelusta nousevat selvästi esiin fyysiset ja fysiologiset motiivit (laskettelu, rentoutuminen), sosiaaliset, henkilöiden väliset ja etniset syyt (ajanvietto sukulaisten tai ystävien kanssa) sekä viihde, huvittelu, nautinto ja ajanviete (Tahkon yöelämä). Yritysten mielipide matkustusmotiiveista on hyvin lähellä asiakkaiden näkemystä, jota selvitettiin esimerkiksi mobiilitutkimuksessa ja Tahkon asiakaskyselyssä (katso sivulta 39 kuvio 8).

#### Asiakastarpeiden tunnistaminen, huomioiminen ja muuttuminen

Asiakkaan rooli palkanmaksajana on oivallettu. Matkailualan palveluyrityksen on tiedettävä, mitä asiakas haluaa ja mistä hän on valmis maksamaan. Esiin nousi myös näkökulma asiakastarpeen mukaan muotoutuvien palvelujen tärkeydestä. Hyviä esimerkkejä asiakastarpeiden huomioimisesta palvelukehityksessä olivat lomahotellin suksien huolto- ja säilytystilat sekä rinteiden panostus temppuilupaikkoihin. Lomahotelli on etulyöntiasemassa asiakastarpeiden tunnistamisessa ja huomioimisessa, koska ketjutasolla sen eteen tehdään paljon työtä. Muissa case-yrityksissä ongelmia aiheuttaa etenkin resurssipula; ihmistä ja aikaa asiakastarpeiden tutkimiseen ei löydy.

Lapsiperheiden merkitys Tahkolle korostuu useissa tutkimuksissa, minkä vuoksi lapsiperheiden huomioimista tiedusteltiin myös tässä työssä. Yhteinen näkemys oli, että lapsiperheet ovat äärimmäisen tärkeä kohderyhmä, jonka erityistarpeiden huomioiminen on muistettava. Monia parannuksia lapsiperheitä ajatellen on jo tehtykin, mutta huomioiminen ei vielä ole riittävällä tasolla. Erityisesti yrityskompleksi ja rinteet voisivat halunsa sekä mahdollisuuksiensa mukaan tehdä satsauksia juuri tätä kohderyhmää varten. Ohjattu lapsiparkki on yksi Tahkolta puuttuva ja lapsiperheitä miellyttävä palvelu. Myös kesätoiminnan kehittämistä ajatellen lapsiperheet voisivat olla potentiaalinen kasvava ryhmä, jonka houkutteluun tarvittaisiin uusia vetovoimatekijöitä.

Hyvän palvelun kriteereiksi nousivat haastatteluissa yksilöllisyys, henkilökohtaisuus, persoonallisuus, ystävällisyys, osaavuus, sujuvuus, nopeus ja asiakaslähtöisyys. Lisäksi haastatteluissa nimettiin muutamia hyvälle asiakaspalvelijalle tärkeitä ominaisuuksia, joita ovat pelisilmä, asiakaskuuntelutaito sekä pyrkimys tarjota asiakkaalle lisätekoja, vau-elämyksiä. Ehdotus hyvän palvelun kriteereistä esitellään kuviossa 20.

<p><b>1. Asenteet ja käyttäytyminen.</b> Asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa henkilökohtaisesti, ystävällisesti ja nopeasti. Asiakaspalvelijat palvelevat asiakkaitaan persoonallisesti, asiakaskuuntelutaitoa ja toimivaa pelisilmää hyödyntäen.</p>
<p><b>2. Osaavuus ja taidot.</b> Asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ammattitaitoiseen ratkaisuun.</p>
<p><b>3. Lähestyttävyyden ja yksilöllisyys.</b> Asiakkaat tuntevat, että palveluntarjoaja, tämän sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät ovat suunniteltu ja toimivat siten, että palvelujen saaminen on sujuvaa ja helppoa. Lisäksi yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan yksilöllisiin vaatimuksiin ja toiveisiin.</p>
<p><b>4. Asiakaslähtöisyys.</b> Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin sekä asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan.</p>
<p><b>5. Odotusten ylittäminen.</b> Asiakkaat yllättyvät positiivisesti, kun saavat odotuksiaan enemmän. Asiakaspalvelijat pyrkivät pienin lisäteoin tarjoamaan asiakkailleen ainutlaatuisia vau-elämyksiä.</p>

KUVIO 20. Hyvän palvelun kriteerit Tahkolla (katso Grönroos 2001, 124)

Asiakastarpeiden muutoksia on havaittu kaikissa yrityksissä. Ydinpalvelun tarjoaminen ei enää riitä; monipuoliset ja jatkuvasti kehittyvät lisäpalvelut ovat välttämättömiä. Tämän päivän asiakas tekee varauksensa myöhään, odottaa palveluilta laadukkuutta, valinnanvapautta sekä uutuusarvoa ja tulee koko ajan vaativammaksi. Tulevaisuuden asiakastarpeita case-yritykset eivät ole pohtineet. Yritysten toiminta kehittyi ennemminkin asiakastarpeiden muutosten jo tapahduttua. Syyksi tähän mainittiin yleensä ajan puute. Taustalla voi olla myös ymmärryksen puutetta ja osaamattomuutta. Tulevien trendien ennustaminen on haastavaa, mutta kuitenkin mahdollista.

Asiakastarpeisiin ja asiakkuuksiin liittyviä tiedontarpeita

Ainoastaan lomahotelli oli sitä mieltä, että tietoa asiakastarpeista ja asiakkuuksista on käytössä riittävästi. Muut yritykset kokivat kaikenlaisen lisätiedon asiakkaista erittäin tervetulleeksi. Yksityisillä yrityksillä ei lomahotellin tapaan ole ketjun tukea ja monipuolisia menetelmiä käytössään. Haastatteluissa nousi esiin joitakin selkeitä puutteita asiakastiedon suhteen. Nämä case-yritysten tiedontarpeet esitellään seuraavaksi.

Yritykset kaipaavat *syvällisempää tietoa asiakkaistaan*. Jopa neljä yritystä on tyytymättömän käytössään olevan asiakastiedon määrään tai laatuun. Asiakastiedon keräämisessä jokaisella yrityksellä on käytössään useita kanavia, joista osa toimii hyvin ja osa huonommin. Asiakastiedon jalostamisessa on kuitenkin selvästi puutteita, koska vain yksi yritys analysoi esimerkiksi asiakaspalautteita syvällisesti ja systemaattisesti. Muissa yrityksissä palautteet käydään läpi pintapuolisesti ja räikeimmät epäkohdat

pyritään korjaamaan. Jos asiakasymmärrys mielletään ydinkyvykkyydeksi, on painopisteen siirryttävä asiakastiedon onnistuneeseen jalostamiseen ja hyödyntämiseen.

*Yleinen asiakastytyväisyyden taso* ei ole kaikissa yrityksissä selvillä. Vain kaksi yritystä mittaa asiakastytyväisyyttä jatkuvasti ja tekee yhteenvedot säännöllisesti. Kaksi yritystä taas kokee saavansa palautetta asiakastytyväisyydestä liian vähän, myös asiakaspalauteprosesseissa on puutteita. Yhden yrityksen palautemäärä riippuu täysin asiakkaiden aktiivisuudesta. Aiemmin palvelun laadun yhteydessä todettiin laadun olevan pohjimmiltaan sitä, mitä asiakkaat sanovat sen olevan. Jatkuvaa ja onnistunutta mittaamista siis tarvittaisiin.

Asiakaspalautteiden kohdalla nousi esiin huoli myös siitä, *mitä mieltä yrityksen palveluista ovat asiakkaat, jotka eivät palautetta jätä*. Näkökulmana oli, että tällaisilla asiakkailla huippukokemus on voinut jäädä pienestä kiinni. Jos kuitenkin yritys tavoittelee järkkymätöntä asiakasuskollisuutta, on sen palvelujen ylitettävä halutun palvelun taso (Zeithaml ym. 1996, 35). Joukossa voi olla myös kanta-asiakkaita, jotka ovat jo tottuneet tiettyihin puutteisiin yrityksen palveluissa. Huonoimmassa tilanteessa tällaiset asiakkaat vaihtavat palveluntarjoajaa. Ilman palautetta toiminnan kehittäminen asiakkaiden haluamaan suuntaan on hankalaa.

Laskettelu ja rentoutuminen nimettiin asiakkaiden tärkeimmiksi matkustusmotiveiksi. Kuitenkin *perimmäiset alueelle tulon syyt* ovat epäselviä. Taustalla voi olla ei hyväksyttäviä, ristiriitaisia tai tiedostamattomia motiiveja, joiden selvittäminen on haastavaa. Aiemmin todettiin asiakkaan matkustusmotiivien vaikuttavan olennaisesti hänen lomaodotuksiinsa sekä palvelukokemuksiinsa ja niiden pohjalta syntyvään asiakasarvoon. Asiakkaan todellisten motiivien tunnistaminen olisikin yrityksille tärkeitä.

Yrityksillä ei ole käytössään *ajan hermolla olevaa profiloititietoa asiakkaistaan*. Asiakasprofilointi perustuu joko demograafisiin tekijöihin tai sellaista ei ole käytössä lainkaan. Uudenlaisen profiloinnin avulla voisi olla mahdollista löytää yhteisiä nimittäjiä riittävän isoille ryhmille. Tämä taas toisi uusia ja entistä tehokkaampia mahdollisuuksia alueen markkinointi- ja myyntityöhön. Arantolan ja Simosen (2009, 18–19) mukaan asiakasymmärryksen avulla on mahdollista tunnistaa ja luoda sellaisia kriteereitä, joiden avulla yritys löytää omia asiakkuuksia osuvasti luokittelevia segmenttejä. Kriteeri voi olla vaikkapa asiakkaiden tapa käyttää palveluja. Pyrkimyksenä on siis löytää innovatiivisella, kilpailijoista erottuvalla tavalla asiakassegmenttejä, joiden kanssa arvoa tuotetaan eri tavoin. Tärkeitä on ymmärtää segmenttien haasteet ja suunnata niille sopivat palvelut, hinnoittelumallit sekä viestit.

*Tulevaisuuden asiakastarpeita* ei ole pohtinut aidosti yksikään yritys. Resursseja tulevien tarpeiden ennakkointiin ei tunnu löytyvän. Jopa nykyisten asiakastarpeiden tunnistamisessa ilmeni puutteita. Kuitenkin yritykset myönsivät, että sekä nykyisten että tulevien asiakastarpeiden tunnistaminen olisi tärkeätä. Yritys, joka pystyy ennakoimaan asiakastarpeiden muutokset tulevaisuudessa ja mukauttamaan toimintaansa niiden mukaisesti, on vahvemmassa asemassa kuin kilpailija, joka toimii vasta muutosten tapahduttua. LUC Matkailu (2013) toteaa pohdinnassaan, että kilpailuedun saavuttaminen kansainvälisellä toimialalla edellyttää muutoksiin reagoimisen sijaan proaktiivisuutta ja ennakkointia. Jo tänään olisi arvioitava tulevaisuuden kehityssuuntia sekä toimintaympäristön muutoksia ja varauduttava niihin. Ennakointi on matkailualan palveluyrityksille oiva työkalu tulevaisuutta koskevien strategisten päätösten tueksi.

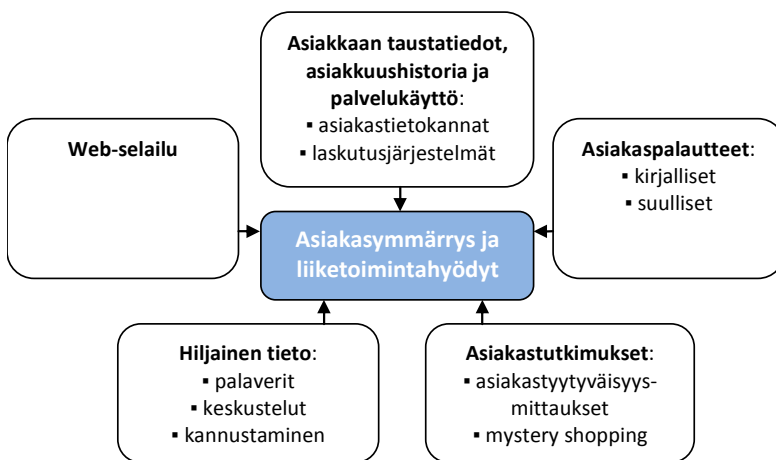
*Asiakkaiden todellinen käyttäytyminen alueella* on vielä yrityksille epäselvää. Perinteiset menetelmät eivät tuo vastauksia siihen, mitä asiakas oikeasti alueella tekee ja mitä hänelle tapahtuu. Uusia ja innovatiivisia keinoja hyödyntäen asiakkaan todelliseen prosessiin olisi mahdollista päästä käsiksi. Tämä taas voisi tuoda mukanaan aivan uudenlaista tietoa palvelujen kehittämiseen ja kilpailukyvyn parantamiseen.

*Lapsiperheiden tarpeiden ja toiveiden tunnistaminen sekä huomioiminen* eivät vielä ole riittävällä tasolla. Jokainen yritys myönsi tämän asiakasryhmän ja sen tarpeiden tyydyttämisen suuren merkityksen. Lapsiperheitä houkuttelevien palvelujen kehittäminen vaatii vielä jokaisen mielestä lisätyötä. Kuitenkaan yritykset eivät osanneet tarkemmin nimetä, minkälaisia palveluja lapsiperheille tulisi löytyä. Ehkäpä tähän kysymykseen osaisivatkin vastata parhaiten juuri lapsiperheet itse.

*Yhteistyökumppanin tunteminen ja yhdessä tekeminen* voisi olla parempaa. Yritykset ovat samaa mieltä siitä, että toimivat palvelut ja saumaton yhteistyö takaavat asiakkaille parhaan mahdollisen lomakokemuksen ja positiivisen mielikuvan syntymisen. Yhteistyön toimivuudessa on haasteita, jotka hankaloittavat toisinaan yhteisten asiakkuuksien hoitamista. Ongelmia esiintyy erityisesti tiedottamisessa, yhteisiin tilaisuuksiin osallistumisessa, yhteen hiileen puhaltamisessa, yhteisten päätösten tekemisessä, luovuudessa, toimivissa yhteispalaverikäytännöissä sekä asioiden jatkuvassa kehittämisessä. Ongelmien nähtiin yleensä johtuvan toiminnan sesonkiluonteisuudesta; parhaimman sesongin aikaan yrittäjien kiire hankaloittaa yhteistyötä, kun taas hiljaisempina aikoina moni haluaa mieluummin lomailla. Myös Nilsiän ja Kuopion välinen kuntaliitos koettiin yhteistyön haasteeksi.

## Asiakastiedon kerääminen, hyödyntäminen ja riittävyys

Verrattaessa haastatteluissa esiin nousseita asiakastiedon lähteitä Arantolan ja Simosen nimeämiin asiakastiedon lähteisiin ja ymmärryskeinoihin (katso sivulta 43 kuvio 9), ovat case-yritysten pääasiallisia asiakastiedon lähteitä asiakkaiden taustatiedot, asiakuushistoria ja palvelukäyttö, asiakaspalautteet, asiakastutkimukset, hiljainen tieto ja web-selailu. Haastatteluissa ei sen sijaan nimetty asiakastiedon lähteiksi markkinatutkimuksia, Business Intelligenceä, asiakasosallistumista, laitekäyttöä tai muita automaattisesti tallentuvia tietoja. Kuviossa 21 esitellään yhteenveto case-yritysten asiakastiedon lähteistä ja ymmärryskeinoista.



KUVIO 21. Asiakastiedon lähteitä ja ymmärryskeinoja case-yrityksissä

Asiakkaiden taustatietoja (nimi, yhteystiedot, asiakasryhmäluokittelu) kerätään jatkuvasti neljässä yrityksessä ja hyödynnetään lähinnä markkinoinnissa. Rinteillä sen sijaan on käytössään taustatietoja ainoastaan kausikorrtiasiakkaiden osalta. Varsinainen CRM-työkalu asiakastiedon tallentamista, jakamista ja hyödyntämistä varten löytyy kolmelta yritykseltä, mutta näistäkin yksi yritys kokee järjestelmänsä riittämättömäksi. Nykyaikainen CRM-työkalu olisi tervetullut hankinta kahdelle yritykselle.

Asiakaspalautetta pyritään keräämään jatkuvasti neljässä yrityksessä; kolmella yrityksellä on käytössään yrityksen tiloista löytyvä kirjallinen palautelomake, yksi yritys lähettää lomakkeen sähköisesti jokaiselle asiakkaalleen. Kirjallista palautetta tulee jonkin verran myös nettisivujen, sähköpostin ja ulkopuolisten varauskanavien kautta. Kaikki yritykset pyrkivät aika ajoin tekemään palautteista yhteenvetoja ja käymään tuloksia läpi yhdessä henkilöstön kanssa. Lomahotelli ja keskusvaraamo ovat tyytyväisiä saamaansa asiakaspalautemäärään ja myös niiden asiakaspalauteprosessit vaikuttavat toimivilta. Lomahotellin vahvuutena on ulkopuolinen tutkimustaho, joka



vastaa palautteiden analysoinnista ja johtopäätöksistä. Viihdekeskus ja yrityskompleksi puolestaan kaipaisivat palautetta enemmän, myös asiakaspalauteprosesseissa olisi kehitettävää. Asiakaspalautetta yritykset saavat myös suullisesti joko kasvotusten tai puhelimitse. Suullisten palautteiden merkitys korostuu erityisesti rinteiden toiminnassa, mutta aktiivisena osapuolena palautteen antamisessa on asiakas. Vain lomahotellissa on pyrkimyksenä tiedustella vielä suullisesti asiakkaan lomakokemuksia kotiinlähdön yhteydessä. Arantolan ja Simosen (2009, 27) mukaan asiakaspalautteesta on mahdollista saada kokonaiskuva ja asiakasymmärrys myös palvelukehityksen avuksi silloin, kun asiakaspalautekanavat ja palautteen käsittelyn prosessi on määritetty. Asiakaspalautteen määrälle tulisi asettaa myös tavoitteet, määrän tulisi kasvaa. Vain lomahotellilla oli selvät tavoitteet palautteen määrälle.

Säännölliseen ja laajaan asiakastyytyväisyysmittaukseen sekä tulosten hyödyntämiseen pyrkivät vuosittain ainoastaan lomahotelli ja keskusvaraamo. Vain hotelli käyttää menetelmänä laadullisia asiakashaastatteluja. Muut kolme yritystä eivät palautteiden pohjalta pysty selvittämään esimerkiksi yleistä asiakastyytyväisyyden tasoa ja siinä mahdollisesti tapahtuneita muutoksia vuositasona. Woodruffin (1997, 139) mukaan niistäkin yrityksistä, jotka mittaavat asiakastyytyväisyyttä jatkuvasti, vain harva toimii tulosten edellyttämällä tavalla. Asiakkaan ääni ei kuulu riittävästi, jos asiakastyytyväisyyden mittaamisprosessi ei johda syvälliseen oppimiseen asiakasarvosta. Ongelmia aiheuttaa monesti sekin, etteivät asiakastyytyväisyysmittaukset pysy mukana asiakkaiden tarpeiden ja halujen muutoksissa. Woodruffin ja Gardialin (1996) mukaan perinteiset asiakastyytyväisyyskyselyt tuovat tietoa siitä, miten asiakkaat arvioivat myyjän vahvuuksia ja heikkouksia arvon toimittamisessa. Niiden avulla saadaan kuitenkin harvemmin vastauksia siihen, miksi asiakkaat ovat tyytyväisiä tai tyytymättömiä tiettyihin seikkoihin. Yritysten tulisikin käyttää laadullisia keinoja, jos ne haluavat tutkia syitä asiakasarvioiden taustalla.

Hiljaisen tiedon merkitys korostuu erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevien kohdalla. Yritykset kokevat asiakasrajapinnassa työskentelevät pääsääntöisesti aktiivisiksi tiedonvälittäjiksi ja ideoijiksi. Kahdessa haastattelussa nousi kuitenkin esiin huoli siitä, että osa työntekijöistä haluaa pitää esimerkiksi asiakkaan antaman suullisen palautteen vain omana tietonaan. Tähän voivat olla syynä esimerkiksi tiedontalennusjärjestelmän puuttuminen, vaivalloisuus, ymmärtämättömyys tai sisäisen viestinnän puutteet. Toimivimmiksi hiljaisen tiedon jakamisen kanaviksi mainittiin yhteiset ja säännölliset palaverit, henkilökohtaiset keskustelut työvuorojen aikana, säännölliset kehityskeskustelut sekä henkilöstön motivointi. Matala organisaatio koettiin vahvuudeksi niin hiljaisen tiedon jakamisen kuin rohkean ideoinninkin kannalta.

Web-selailu mainittiin asiakastiedon lähteeksi vain keskusvaraamon haastattelussa. Yrityksen vahvuutena on oma tietotekninen asiantuntijaosasto. Neljän muun yrityksen osalta web-selailun hyödyntäminen jäi haastatteluissa epäselväksi. Arantolan ja Simosen (2009, 25) mukaan verkkokäyttäytymistä voidaan analysoidakin, jos käyttäjät saadaan rekisteröitymään verkkoon ja näin tunnistettua. Yritysten tulisi tunnistaa jokainen alihyödynnetty tiedonlähde ja pohtia sen merkitystä liiketoiminnalle. Parhaimmillaan automatisoitu tiedonkeruu tuo yritykselle reaaliaikaista palautetta asiakkaiden toiminnasta ja haasteista sekä antaa mahdollisuuksia palvelujen kehittämiseksi.

Vain lomahotelli uskoi käytössään olevan riittävästi asiakastietoa. Myös asiakastiedon jalostamisessa, jakamisessa, jalkauttamisessa ja hyödyntämisessä lomahotelli näyttäisi olevan parhaassa asemassa. Yleisimmiksi haasteiksi asiakastiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä nousivat resurssipula, vastuunjaon puutteet, toiminnan sesonkiluonteisuus ja prosessin puuttuminen. Yrityksillä on käytössään erityyppistä asiakastietoa, mutta asiakasymmärrystä ei kuitenkaan vielä täysimääräisesti hyödynnetä palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Malli asiakastiedon jäsentämiseen puuttuu. Yrityksissä näyttäisi olevan alihyödynnettyjä tai täysin hyödyntämättömiä tietolähteitä, esimerkkeinä web-selailu, markkinatutkimukset, Business Intelligence ja asiakasosallistuminen. Ulkopuolisten raporttien (Tahko 2030, Pohjois-Savon matkailustrategia, opinnäytetyöt jne.) hyödyntäminen on pääasiassa satunnaista. Moni yritys vetosi kiireeseen ja koki tarvitsevansa ulkopuolisen sparraajan. Myös sosiaalinen media jää hyödyntämättä asiakastiedon lähteenä.

#### Tiedontarpeiden tutkimiseen ja tyydyttämiseen sopivia keinoja

Yrityksillä on käytössään varsin perinteisiä menetelmiä tiedontarpeiden tutkimisessa ja tyydyttämisessä. Asiakastarpeiden selvittämisessä tärkeimmiksi keinoiksi nähtiin asiakaspalvelijoiden kyky kuunnella ja kysellä sekä tarjouspyynnöt. Asiakaspalvelupisteiden merkittävää roolia ja onnistunutta vuorovaikutusta korostettiin kaikissa yrityksissä. Asiakaspalautekanavina tärkeimmiksi nousivat kirjalliset asiakaspalautelomakkeet ja suulliset palautteet. Vain kaksi yritystä oli kuitenkin tyytyväinen tämän hetkiseen kirjallisen palautteen määräänsä. Suullisten palautteiden vahvuutena pidettiin sitä, että mahdollinen asiakkaan oma väärinkäsitys pystytään korjaamaan jo palautteen antohetkellä. Kuitenkin vain yhdellä yrityksellä näyttäisi olevan pyrkimykseenä saada suullisia kommentteja asiakkailtaan järjestelmällisesti. Uudenlaiset ja innovatiiviset menetelmät tiedontarpeiden tutkimiseen ja tyydyttämiseen olisivat tervetulleita jokaiselle yritykselle. Varsinaisia menetelmiä yritykset osasivat kuvailla tai nimetä

jonkin verran. Keinoiksi mainittiin kohdennetut kyselyt, lomafiilisoiot, mobiiliratkaisut, havainnointi, mystery shopping, CRM-työkalu ja heikot sekä vahvat signaalit. Osa yrityksistä kaipaa uusien ja innovatiivisten keinojen lisäksi myös jo olemassa olevien keinojen tehostamista. Taulukossa 6 ehdotetaan haastattelujen ja kirjallisuuden pohjalta tiedontarpeiden tyydyttämiseen sopivia keinoja.

TAULUKKO 6. Asiakkaisiin liittyviä tiedontarpeita ja niiden tyydyttämiseen sopivia keinoja (katso Jaakkola ym. 2009, 34–35; LUC Matkailu 2013; Arantola & Simonen 2009, 21–27)

Case-yritysten tiedontarpeita	Tiedontarpeiden tyydyttämiseen sopivia keinoja
1. Syväällisempi tieto asiakkaista	asiakaskyselyt, -paneelit ja -haastattelut, asiakaspalautteen ja reklamaatioiden analysointi, CRM-työkalu, intranet
2. Yleinen asiakastytyväisyyden taso	asiakastytyväisyysmittaukset, reklamaatioiden määrä, palvelun menekki
3. Palautetta antamattomien asiakkaiden miitteet	suulliset lomafiilikyselyt tai -soirot, web- ja mobiiliratkaisut
4. Perimmäiset matkustusmotiivit	asiakashaastattelut, markkinatutkimus, havainnointi
5. Ajan hermolla oleva profiloititieto asiakkaista	hyötypohjainen segmentointi, erilaisten asiakasprofiilien / asiakasheimojen rakentaminen, CRM-työkalu
6. Tulevaisuuden asiakastarpeet	ennakointi: trendit, skenaariot, heikot signaalit, villit kortit, Web 2.0
7. Asiakkaiden todellinen käyttäytyminen alueella	havainnointi, mystery shopping, mobiili-etnografia
8. Lapsiperheiden tarpeet ja toiveet	asiakashaastattelut ja -kyselyt, palvelumuotoilu, markkinatutkimus, fokusryhmät
9. Yhteistyökumppanin parempi tunteminen	yhteiset palaverit ja kehittämisspäivät, toimivat viestintäkanavat ja oikea-aikaiset viestit, yhteistyökumppanin palvelujen testaaminen, Benchmarking, intranet

Asiakastiedon keräämisessä tulisi suosia entistä enemmän laadullisia keinoja (esim. asiakashaastattelut, havainnointi) ja asiakkaan osallistamista (esim. mystery shopping, palvelumuotoilu, mobiili-etnografia). Asiakas itse osaa määrittää tarpeensa, toiveensa ja kokemuksensa parhaiten. Laajemmat asiakastytyväisyysmittaukset kannattaisi toteuttaa huippusesongin aikaan. Erilaisia asiakaskyselylomakkeita olisi hyvä olla olemassa. Lomakkeiden tulisi olla onnistuneesti laadittuja. Vastaamisen pitäisi olla suhteellisen vaivatonta ja nopeaa. Myös vapaamuotoiselle palautteelle olisi hyvä olla tilaa. Asiakkaita voisi motivoida lomakkeiden täyttämiseen niin suullisesti kuin vaikkapa erilaisten palkintojenkin avulla. Kyselyjä voisi myös kohdentaa erilaisille kohderyhmille. Web- ja mobiiliratkaisuja käytetään asiakastiedon keräämisessä yllättävän vähän. Niiden avulla asiakastietoa saattaisi kertyä enemmän kuin kirjallisen kyselylomakkeen avulla, myös tietojen käsittely veisi vähemmän aikaa. Erilaisten asiakasprofiilien tai -heimojen rakentaminen ja tulevaisuuden ennakointi voisivat parhaimmillaan tuoda yrityksille kilpailukykyä ja kestävyyttä.

## 6 POHDINTA

### 6.1 Asiakastieto ja sen haasteet matkailuyrityksissä

Matkailualan palveluyrityksillä on paljon tietoa asiakkaistaan ja asiakkailtaan. Tällaista asiakastietoa saadaan useita erilaisia kanavia pitkin. Eniten asiakastiedoista hyödynnetään asiakkaiden perustietoja sekä erilaisia asiakastyytyväisyystietoja. Yritysten arkipäivässä korostuvat erityisesti asiakastiedon sisäiset datalähteet, kun taas ulkoisista datalähteistä monet ovat alihyödynnettyjä tai jäävät kokonaan hyödyntämättä. Tärkeimpiä asiakastiedon lähteitä ovat erilaiset asiakastietokannat, suulliset ja kirjalliset asiakaspalautteet, asiakastyytyväisyysmittaukset sekä hiljainen tieto. Asiakastiedon keräämisessä suositaan enemmän määrällisiä kuin laadullisia menetelmiä. Eri-tyyppisen tiedon yhdistelyä tapahtuu jonkin verran. Asiakastietämys on yrityksissä joko taaksepäin katsovaa tai nykyhetkeä kuvaavaa. Tulevaisuutta ennakoivaa asiakastietämystä yrityksistä ei sen sijaan löydy. Valtavasta tiedon määrästä huolimatta yrityksillä on vielä kohtalaisen paljon asiakastarpeisiin ja asiakkuuksiin liittyviä tiedontarpeita. Erityisesti yritykset tarvitsisivat syvällisempää tietoa asiakkaistaan ja erilaisista asiakasheimoista. Yrityksillä ei näyttäisi olevan selkeitä tavoitteita asiakastiedon määrälle ja sen hyödyntämiselle. Tuloksista löytyy monia yhtymäkohtia Arantolan vuonna 2006 suorittaman kyselyn tuloksiin. (katso Arantola 2006, 133–137.)

Asiakastiedon hyödyntäminen korostuu erityisesti yritysten markkinointi- ja myyntitoimenpiteissä, vaikkakin sitä pitäisi hyödyntää kaikissa toiminnoissa. Yritysten tulisi-kin asettaa asiakastiedolle tavoitteet, tunnistaa ja hyödyntää olemassa olevat asiakastiedon lähteet entistä paremmin sekä pohtia keskeisimpiä tiedontarpeita ja löytää niiden tyydyttämiseen sopivia keinoja. Tällä hetkellä asiakastiedon painopiste on enemmän tiedon keräämisessä ja varastoinnissa kuin sen yhdistelyssä ja analysoinnissa. Asiakastiedon monikanavainen kerääminen ja tiedon varastointi ovat tärkeitä lähtökohtia asiakasymmärryksen rakentumisen prosessissa, mutta vieläkin tärkeämpiä ovat tiedon jalostaminen, jakaminen, jalkauttaminen ja hyödyntäminen liiketoiminnassa. Jos asiakasymmärrys mielletään jatkossa yrityksen kyvykkyydeksi, on painopisteen siirryttävä jalostetun asiakastiedon aktiiviseen hyödyntämiseen erilaisissa päätöksentekotilanteissa eri puolilla yritystä.

Yrityksen koko näyttäisi vaikuttavan asiakastiedon asemaan toiminnassa; suuremmat yritykset keräävät sekä hyödyntävät asiakastietoa järjestelmällisemmin ja monipuolisemmin kuin pienet. Suuremmissa yrityksissä asiakastietoa hyödynnetään jopa jat-

kuvasti niin strategisella kuin operatiivisellakin tasolla, kun taas pienemmissä tiedon hyödyntäminen on pääasiassa operatiivista ja kertaluonteista. Nykyaikaisten tietoteknisten järjestelmien puute tai puutteet niiden hallitsemisessa näyttäisivät heikentävän valmiuksia tiedon keräämiseen sekä oikeanlaiseen käsittelyyn. Heikkouksia näyttäisi löytyvän kuitenkin myös yritysten prosesseista ja osaamisesta. Asiakastiedon vastuuhenkilöitä periaatteessa löytyy, mutta käytännössä aikaa asiakastiedon jalostamiseen ei ole. Ketjuyrityksissä tilanne näyttäisi olevan parempi ja osittain automatisoitu.

Tahkon visiona on Suomen paras palvelu. Tarkempaa kuvausta siitä, minkälaisista osatekijöistä paras palvelu muodostuu, ei kuitenkaan vielä ole olemassa. Koska asiakas mieltää Tahkon matkan eri palvelumoduuleista muodostuvaksi matkailupalvelupaketiksi, ovat toimivat palvelut ja yritysten välinen saumaton yhteistyö avainasemassa. Yritykset nimesivät haastatteluissa omien asiakkaidensa odotuksia palvelun laadun suhteen. Vastausten pohjalta tässä työssä laadittiin ehdotus hyvän palvelun kriteereistä Tahkolla (katso sivulta 101 kuvio 20). Alueellisten palvelun laatuksien nimeäminen ja jakaminen kaikille Tahkon työntekijöille esimerkiksi yhteisissä laatu-koulutuksissa olisi niin vision kuin asiakastytyväisyydenkin näkökulmasta kannattavaa. Toki yritysکوhtaisestikin on oltava selvää, minkälaista palvelua asiakkaille pyritään tarjoamaan. Yrityksillä on myös oltava selvät tavoitteet ja mittarit asiakastytyväisyydelle. Lisäksi mittaamisen on johdettava syvälliseen oppimiseen asiakkaista.

Palvelun laatua arvioidessaan asiakas vertailee odottamaansa laatua havaintoihinsa kokemastaan laadusta. Nämä havainnot vaihtelevat yksilöiden välillä ja samankin yksilön kohdalla. Näin ollen palveluntarjoajan on hankalaa määrittellä, mitä ja millä tasolla oman yrityksen laatu on. Yritykset tarvitsevatkin palvelun laadusta tietoa asiakkailtaan. Tahkolla suoritettu myServiceFellow-mobiilitutkimus oli kannattava kokeilu asiakkaiden aitojen palvelukokemusten ja -polkujen kartoittamisessa sekä ymmärtämisessä. Reaaliaikainen, nykyaikainen ja helppokäyttöinen kanava sai kiitosta sekä tutkimukseen osallistuneilta että matkailukeskuksen palveluntarjoajilta. Perinteiset tyytyväisyyskyselyt tuovat tietoa siitä, mikä yrityksissä toimii hyvin ja mikä huonommin. Ne eivät kuitenkaan tuo juurikaan tietoa asiakkaan todellisesta käyttäytymisestä, joka taas asiakasymmärryksen kannalta on ehdotonta. Mobiilisovellus antaa käyttäjälle vapauden valita, mistä palvelukokemuksista ja minkälaista palautetta hän antaa.

Mobiilitutkimuksen ansiosta yritykset saivat konkreettisia esimerkkejä siitä, mitä palvelun laatu juuri heidän asiakkaidensa mielestä on. Jokaisen case-yrityksen palveluista kirjattiin tilanteita, joissa odotetun ja koetun palvelun välillä oli selvä koetun palvelun laadun kuilu. Syinä kuiluun voivat olla mitkä tahansa kuiluanalyysimallin (katso

sivulta 51 kuvio 12) muiden kuilujen ongelmat tai niiden yhdistelmät. Yritysten onkin halutessaan mahdollista jatkojalostaa tutkimustuloksia ja esimerkiksi kuiluanalyysimallin avulla ryhtyä jäljittämään laatuongelmien syitä sekä keinoja kuilujen umpeen kuromiseksi. Kuiluanalyysimalli on oiva työkalu palvelun laadun mittaamiseen ja parantamiseen. Se kertoo selkeästi, mitkä tekijät vaikuttavat odotettuun ja koettuun palveluun ja mitä on huomioitava analysoitaessa sekä suunniteltaessa palvelun laatua.

Erilaisten web- ja mobiiliratkaisujen hyödyntämiseen asiakastiedon keräyskanavina tulisi panostaa entistä enemmän. Tehokkaita, toimivia ja ennen kaikkea asiakkaille helppoja sekä mieluisia keinoja löytyy markkinoilta varmasti. Yhä useammalla matkailijalla älypuhelin tai tablet-tietokone on koko ajan käden ulottuvilla, reaaliaikaisen palautteen antaminen suoraan yritykseen onnistuu missä ja milloin vain. Tämä voisi olla yksi alueellisen kehittämisen ja investoinnin paikka. Myös sosiaalisen median parempi hyödyntäminen vaatisi lisäpanostuksia. Tällä hetkellä yritykset päivittävät esimerkiksi omia Facebook-sivustojaan lähinnä silloin, kun on jotain uutta kerrottavaa. Kaikki kuitenkin myöntävät, että sosiaalisessa mediassa pitäisi olla mukana paremmin. Alueellinen Facebook-sivusto voisi olla houkuttelevampi ja toimivampi ratkaisu. Myös koulutus sosiaalisen median saralta voisi olla paikallaan, koska yrityksillä ei ole selvää mielikuvaa kanavien hyödyistä eikä myöskään niiden syvällisemmästä hyödyntämisestä esimerkiksi asiakastiedon lähteinä. Aitoja asiakasarvioita hyödynnetään markkinoinnissa liian vähän, vaikka tämän päivän matkailijalle tuotteita jo käyttäneiden arvostelut ja valokuvat erilaisissa sosiaalisen median palveluissa ovat tärkeitä.

## 6.2 Kohti asiakasymmärryskyvykkyyttä

Asiakasymmärrys Tahkolla ei vielä ole parhaalla mahdollisella tasolla. Tietoa asiakkaista olisi saatava monikanavaisesti ja erityisesti tietojen yhdistelyyn sekä hyödyntämiseen tulisi löytyä ymmärrystä, aikaa ja osaamista. Toiminnan sesonkiluonteisuus ja erityisesti talvikauden hektisyys hankaloittavat tiedontarpeiden jatkuvaa sekä oma-aloitteista tyydyttämistä. Myös pitkään Tahkolla toimineiden työntekijöiden tietynlainen urautuneisuus nähtiin negatiivisena asiana. Toki myös työntekijöiden koulutuksessa voi olla puutteita tai koulunkäynnistä voi olla jo pitkä aika. Aikoinaan hankitun koulutuksen sisältö vastaa enää harvoin nykyhetken työelämän vaatimuksia.

Yritysten tulisi ymmärtää asiakkaitaan ja heidän käyttäytymistään entistä paremmin. Uudenlaisia ja innovatiivisia menetelmiä asiakkaisiin liittyvien tiedontarpeiden tutkimisessa kannattaisi kokeilla rohkeasti ja ennakkoluulottomasti. Erilaisten olemassa ole-

vien menetelmien tunteminen ja osaaminen on tärkeitä. Asiakkaan ääni ei vielä kuulu Tahkolla kovin hyvin, koska asiakkaat eivät ole aidosti mukana palvelujen kehittämisessä. Tällä hetkellä asiakkaat osallistuvat palvelujen kehittämiseen lähinnä palautteiden ja asiakastyytyväisyysmittausten kautta. Arantolan ja Simosen (2009, 27) mukaan asiakkaan osallistaminen palvelujen kehittämiseen on tapa luoda uutta lähellä asiakasta; asiakkaita voi ottaa mukaan vaikkapa palvelukokonaisuuksien pilotointiin tai uusien palvelujen kehittämiseen ja kokeiluun. Jaakkolan ym. (2009,3) mielestä asiakasosallistuminen varmistaa sen, että lopputulos vastaa asiakastarpeeseen ja tuottaa asiakasarvoa.

Yksi mahdollisuus olisi vaikkapa alueellinen testiryhmä (haamuryhmä), jonka ohjelmaan kuuluisi vähintäänkin Tahkon keskeisimpien palvelujen testaaminen (majoitus, laskettelu, kylpylä, ravintolaruokailu, yöelämä, ohjelmapalvelu). Tämä ryhmä testaisi koko palvelupolun aina varauksen tekemisestä kotiinpaluuseen saakka. Kustannukset jakaantuisivat osallistujayritysten kesken. Testiryhmäläisille laadittaisiin hyvä ohjeistus palvelukokemusten tarkkailua ja raportointia varten. Voisi olla hedelmällisempää, jos osallistujat eivät olisi Tahkon kanta-asiakkaita. Tahkon Markkinointi Oy voisi toimia tässä liikkeelle panevana voimana ja sparraajana. Toki testiryhmiä voisi hyödyntää yrityskohtaisestikin. Esimerkiksi rinteet voisivat etsiä vapaaehtoisia aktiivilaskijoita, lautailijoita, lapsiperheitä tai aloittelijoita testaamaan ja kehittämään palveluja.

Asiakastarpeiden koetaan muuttuneen matkailussa paljon ja niiden uskotaan muuttuvan jatkossakin, jopa entistä nopeammin. Tulevia asiakastarpeita tulisikin ennakoida asiakasymmärryksen takaamiseksi. LUC Matkailun (2013) mukaan maailma muuttuu yhä nopeammin ja samalla ennakoiti sekä muutoksiin varautuminen nousevat yhä tärkeämpään asemaan. Ennakoinnissa hyödynnetään tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä ja pohditaan useita mahdollisia tulevaisuuksia sekä niiden toteutumismahdollisuuksia. Yritykset voivat valinnoillaan vaikuttaa siihen, millaiseksi tulevaisuus muodostuu. Ennakointityön tueksi tarvitaan tietoa alaan vaikuttavista megatrendeistä ja trendeistä, uusista teknologioista, yhteiskunnallisista, taloudellisista ja ympäristön muutoksista sekä ajan ilmiöistä, kuten heikoista signaaleista. Ennakoinnin tuloksiin sitoutuminen ja tulosten hyödyntäminen on tehokkaampaa, kun ennakoiti sidotaan konkreettiseen ja tarvelähtöiseen kehittämistyöhön. Ennakoinnin avulla Tahkon yritysten olisi mahdollista edistää innovatiivisten tuotteiden ja liiketoimintamallien muodostumista, verkostoitumista sekä suunnitelmallista työskentelyä ja tavoitteen asettamista yrityksissä ja verkostoissa. Ennakointiosaaminen on tärkeitä matkailualan palveluyrityksille, koska sen avulla on mahdollista saada kilpailukykyä ja kestävyttä. Arantolan (2006, 83–84) mielestä juuri asiakasymmärryskyvykyys varmistaisi riittä-

vän resursoinnin myös tällaisen tulevaisuutta koskevan tiedon keräämiseen. Corporate Foresightiksi sanotaan järjestelmällistä yrityksen tulevaisuuskuvien tarkastelua ja hyödyntämistä päätöksenteossa. Vasta harvat yritykset hyödyntävät Corporate Foresightia kattavasti vakituisena työkaluna ja työtapana.

Asiakastiedon hyödyntämiseen tulisi löytyä lisää resursseja ja osaamista. Ilmiö mielletään yhdeksi kilpailussa menestymisen tärkeäksi kulmakiveksi. Kuitenkaan ihmistä ja aikaa esimerkiksi asiakastarpeiden riittävään selvittämiseen ja hyödyntämiseen palvelukehityksessä ei näyttäisi löytyvän. Yrityksillä olisi kiinnostusta alueellisen kehittäjän / markkinoijan / myyjän yhteiseen palkkaamiseen, jos se vain taloudellisesti olisi mahdollista. Tämä voisi olla varteenotettava vaihtoehto, koska Tahko tavoittelee suurta kasvua tulevaisuuden vuodepaikkojen, yöpymisten, matkailutulojen ja työpaikkojen osalta. Olisi tärkeätä, että vastuu alueellisista kehittämistoimenpiteistä ja aktiivisesta myyntityöstä, asiakastietoa hyödyntäen, olisi nimetyllä henkilöllä tai yksiköllä. Arantolan (2006, 119, 145) mukaan etenkin suuria kuluttaja-asiakaskantoja omaavat yritykset ovat jo nimittäneet uusia vastuuhenkilöitä, esimerkiksi Customer Insight Managereita, vastaamaan asiakastiedon koordinoinnista. Toisaalta asiakasymmärrys ei enää ole vain asiantuntijatyötä, vaan se laajenee osaksi monenlaisia toimenkuvia.

Parhaimmillaan asiakastieto muuttuu aidoksi asiakasymmärrykseksi. Asiakastietoa tulisi hyödyntää jatkuvasti sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Se, että yritysjohto oivaltaa asiakasymmärryksen merkityksen, on keskeisin tekijä. Asiakastiedon ja asiakasymmärryksen tulisi olla niin johtoryhmien kuin hallitustenkin asialistoilla. Asiakastiedon hyödyntäminen ei enää ole paikallinen ja osastokohtainen asia, vaan koko yritystä koskeva menestymistekijä. Yritysten kompastuskivenä näyttäisi olevan myös jalostuneen asiakasymmärryksen jakaminen ja hyödyntäminen. Eniten ensi käden tietoa asiakkaista löytyy useimmiten asiakasrajapinnasta, joten sen kannustaminen, palkitseminen ja osallistaminen on hyvä muistaa. Asiakasrajapinnan valtuuttaminen ja vastuuttaminen asiakastiedon hyödyntämiseen voisi olla hedelmällistä.

Koko organisaation yhteistä asiakasymmärrystä tulisi lähteä kehittämään projektiluontoisesti erillisten vaiheiden kautta. Projekti tarvitsee vastuuhenkilön, suunnitelman, tavoitteet, osaamista, aikaa, mielikuvitusta, käytännön onnistumisia, sisäistä tiedottamista, sitoutumista ja mittareita. Asiakasymmärryskyvykkyyden tavoittelu edellyttää erityisesti sisäisten toimintamallien kehittämistä; varsinaiset työkalut tiedon keräämiseen alkavat olla Tahkolla jo pääosin kunnossa. Asiakastietoon nojaavalla strategialla on mahdollista luoda vankka perusta asiakaslähtöiselle toiminnalle. Asiakastiedon tulisi olla mahdollisimman reaaliaikaista ja sen hyödyntämisen automaattis-



ta. Käytännössä esimerkiksi pienemmissä yrityksissä asiakaspalautteita kerätään riittävä määrä ennen kuin ne käsitellään ja analysoidaan eli asiakastieto ehtii monesti jo vanhentua, ennen kuin se jaetaan hyödynnettäväksi arkisiin tilanteisiin. Tuoreesta asiakastiedosta jalostettu asiakasymmärrys tulisi viedä lähelle henkilöstöä ja lähelle asiakasta kohdistettuina tuotteina, palveluina ja asiakkuuskokemuksina.

Edistyneimmät yritykset rakentavat asiakasymmärrysprosesseja, jotka kokoavat eri lähteistä syntyvän asiakastiedon ja jalostavat sekä jakavat sen päätöksenteon käyttöön. Yritykset pystyisivät kehittämään palvelujaan asiakasymmärryksen avulla, mutta vain harvalla yrityksellä on toimiva asiakasymmärryksen prosessi ja selkeät vastuut. (Arantola & Simonen 2009, 5–6.) Tilanne näyttäisi olevan sama myös matkailualalla; prosesseissa ja vastuunjaossa on puutteita. Asiakasymmärryksen kehittämisen askeleet (katso sivulta 55 kuvio 14) on yksi malli, jonka voi ottaa lähtökohdaksi asiakasymmärryksen kehittämisprojektiin. Tavoitteena voi olla esimerkiksi asiakasymmärryksen asettaminen lähinnä tukitoiminnoksi, liiketoiminnan ratkaiseva parantaminen asiakasymmärryksen avulla tai jopa asiakasymmärryksen mieltäminen tuotteiden ja palvelujen ytimeksi. Kun palveluyrityksellä on oikeanlaista asiakasymmärrystä, on sen mahdollista tarjota proaktiivisesti ratkaisuja asiakkaan haasteisiin ja samalla luoda sekä asiakasarvoa että kilpailuetua.

### 6.3 Arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Kehittämistyön aikana koin monia onnistumisen hetkiä. Tahkon matkailutuotteesta ja Tahkon matkailijan matkustusmotiiveista syntyi teoriaa käytäntöön peilaten onnistuneet kuvaukset, joita voi hyödyntää matkailuyritysten käytännön työssä. Teorian pohjalta syntyi käyttökelpoiset mallit myös asiakasymmärryksen ja asiakasarvon rakentamisen prosesseista. Kehittämistyö kartoitti työn keskeistä ilmiötä eli asiakastietoa ja asiakasymmärrystä matkailualan palveluyritysten näkökulmasta. Mielestäni kehittäminen tuo yritysten käyttöön uutta ja dokumentoitua tietoa siitä, mitä asiakastieto ja sen hyödyntämisen haasteet matkailualalla ovat ja miten asiakastiedosta on mahdollista jalostaa asiakasymmärrystä. Teemahaastattelu oli menetelmänä hyvä valinta. Case-yritysten asiantuntijat kertoivat hyvinkin avoimesti ja vapaasti, minkälainen rooli asiakastiedolla on yritysten arkipäivässä. Haastatteluaineistoa analysoimalla onnistuin löytämään konkreettisia tiedontarpeita asiakastarpeisiin ja asiakkuuksiin liittyen. Johtopäätöksissä onnistuin myös nimeämään tiedontarpeiden tyydyttämiseen sopivia keinoja sekä tekemään suosituksia siitä, minkälaisia keinoja yritysten tulisi jatkossa hyödyntää. Toisaalta on muistettava, että haastatteluaineisto on aina konteksti- ja

tilannesidonnaista sekä tulkinnallista. Työelämän kehittäminen, etenkin kehittämisehdotusten muodossa, oli työn tärkein tavoite. Toivonkin, ettei työn lopputulos jää vain kasaksi paperia, koska työn tuloksia on mahdollista hyödyntää käytännön työssä monella tavalla. Oma tietämykseni, keskittymiskykyäni ja kärsivällisyyteni kasvoivat kehittämistyön aikana valtavasti. Omassa arkityössäni asiakastieto ja sen hyödyntäminen on keskeistä, jatkossa uskon onnistuvani siinäkin aiempaa paremmin.

Kehittämistyöhön sisältyi myös monia haasteita ja ongelmia. Projekti pitkittyi henkilökohtaisten ja varsin hektisten elämäntilanteiden vuoksi, synkimpinä hetkinä uskon ja ajanpuutteen vuoksi koko projekti meinasi jäädä kesken. Suurimpia haasteita aiheuttivat näkökulman ja tavoitteiden muuttuminen kesken projektin. Projektin alussa työn keskeisin ilmiö oli asiakasarvo, mutta syksyllä 2012 se muuttuikin asiakastiedoksi. Osittain tästä johtuen työn teoriaperustassa on monta aihealuetta, joiden tarkastelu äärimmäisen syvällisesti ei ollut mahdollista. Ehkä rajaus olisi voinut olla tiukempikin, mutta toisaalta asiakastiedolla tavoitellaan asiakasymmärrystä ja asiakasymmärryksellä taas asiakasarvoa. Näin ollen tuntui sopivalta sisällyttää työhön myös asiakasarvon teoriaa, vaikkakaan sitä ei ollut tarkoitus tutkia käytännössä. Pohdintaa aiheutti myös mobiilitutkimustulosten hyödyntäminen sekundääriaineistona. Tämänkin osuuden olisi voinut rajata työstä kokonaan pois. Toisaalta sain käyttööni uudenlaisen menetelmän avulla valmiiksi kerättyä asiakastietoa, joka oli hyödynnetty vain osittain. Lisäksi palvelun laadun parantaminen on Tahkon matkailukeskuksessa hyvinkin ajankohtainen aihe, mikä vaatii uudenlaisia menetelmiä, ideoita ja käytännön tekoja. Näin ollen mobiilitutkimustulokset hyödynnettiin tässä työssä. Kehittämistyö koostuu monesta aihealueesta niin tietoperustassa kuin kehittämissosiossakin. Tavoitteena oli siltikin rakentaa raportin lukijaa ajatellen mahdollisimman looginen ja helpolukuinen kokonaisuus.

Asiakastietoon ja asiakasymmärrykseen liittyen mielessäni on useitakin jatkotutkimusaiheita. Yhtenä esimerkkinä kartoittava kyselytutkimus, jonka aiheena olisi asiakastiedon laatu ja merkitys Pohjois-Savolaisissa matkailualan yrityksissä. Toisena ehdotuksena yhdistäisin asiakasymmärrykseen koulutus- ja osaamisnäkökulman. Olisi mielenkiintoista selvittää, minkälainen painoarvo asiakastiedolla ja asiakasymmärryksellä on matkailualan koulutusohjelmissa. Kolmas mielenkiintoinen aihe olisi tutkia asiakasymmärryksen esteitä matkailuyrityksissä. On selvää, että ongelmat liittyvät ihmisiin, tekniikkaan ja prosesseihin, mutta syvällisempi selvitys voisi tuoda aivan uudenlaisia mahdollisuuksia asiakasymmärryksen ja kilpailukykyyn kehittämiseen.

## LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. painos. Riika: InPrint.

Albanese, P. & Boedeker, M. 2002. Matkailumarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Tampere: Painotyö Juvanes Print.

Arantola, H. 2006. Customer insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva: WS Bookwell Oy.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana [verkkójulkaisu]. Tekes [viitattu 23.1.2013]. Saatavissa:

[http://www.tekes.fi/fi/community/Julkaisut\\_ ja\\_ uutiskirjeet/333/Julkaisut/1367](http://www.tekes.fi/fi/community/Julkaisut_ ja_ uutiskirjeet/333/Julkaisut/1367)

Art-Travel Oy. 2012. Tahkon matkailun tunnuslukuja [verkkodokumentti]. Art-Travel Oy [viitattu 5.2.2013]. Saatavissa:

<http://www.arttravelconsulting.com/tuoteryhmat/documents/Tahko0612.pdf>

Brady, M. K. & Cronin, J. Jr. 2001. Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. Journal of Marketing. 2001 nro 3, 34–49.

Buttle, F. 1996. SERVQUAL: review, critique, research agenda. European Journal of Marketing. 1996 nro 1, 8–32.

Butz, H. & Goodstein, L. 1996. Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage. Organizational Dynamics. 1996 nro 2 / 3, 63–77.

Crié, D. & Micheaux, A. 2006. From customer data to value: What is lacking in the information chain? Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management. 2006 nro 4, 282–299.

Cronin, J. J., Brady, M. K. & Hult, G. 2000. Assessing the Effect of Quality, Value and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. Journal of Retailing. 2000 nro 2, 193–218.

- Cronin, J. J. & Taylor, S. A. 1992. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*. 1992 nro 3, 55–68.
- Edvardsson, B. & Olsson, S. 1996. Key Concepts for New Service Development. *The Service Industries Journal*. 1996 nro 2, 140–164.
- Eskola, J. 2010. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmenetelmiin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: WS Bookwell Oy, 179–203.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- FCG Finnish Consulting Group Oy. 2011. Tahko 2030 kehittämissuunnitelma. Raportti [verkkajulkaisu]. Niilsjän kaupunki [viitattu 2.4.2012]. Saatavissa: <http://tahko2030.fcg.fi/tahko2030/>
- Forsyth, J. E., Galante, N. & Guild, T. 2006. Capitalizing on customer insights. *The McKinsey Quarterly*. 2006 nro 3, 43–53.
- Gallarza, M. G. & Gil, I. 2008. The concept of value and its dimensions: a tool for analyzing tourism experiences. *Tourism Review*. 2008 nro 3, 4–20.
- Gnoth, J. 1997. Tourism motivation and expectation formation. *Annals of Tourism Research*. 1997 nro 2, 283–304.
- Grönroos, C. 2001. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Heinonen, K. 2004. Reconceptualizing customer perceived value: the value of time and place. *Managing Service Quality*. 2004 nro 2 / 3, 205–215.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Tallinna: Raamatutrükikoda.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Holbrook, M. 1999. Introduction to consumer value. Teoksessa Holbrook, M. (toim.). Consumer Value. A Framework for Analysis and Research. New York: Routledge, 1–28.

Huber, F., Herrmann, A. & Morgan, R. E. 2001. Gaining competitive advantage through customer value oriented management. Journal of Consumer Marketing. 2001 nro 1, 41–53.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille [verkkójulkaisu]. Tekes [viitattu 25.1.2013]. Saatavissa: [http://www.tekes.fi/fi/community/Julkaisut\\_ ja\\_uutiskirjeet/333/Julkaisut/1367](http://www.tekes.fi/fi/community/Julkaisut_ ja_uutiskirjeet/333/Julkaisut/1367)

Khalifa, A. S. 2004. Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. Management Decision. 2004 nro 5, 645–666.

Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: WS Bookwell Oy, 70–85.

Komppula, R. 2005. Pursuing customer value in tourism – A rural tourism case-study. Journal of Hospitality & Tourism. 2005 nro 2, 83–104.

Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.). Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino, 9–38.

Lehto, Mikko 2011. Elinkeinoasiamies. Nilsiä kaupunki. Suomen Seutuverkot ry Syysseminaari. Tahko 9.11.2011. Esitelmä.

Lehto, Mikko 2012. Elinkeinoasiamies. Nilsiä kaupunki. Energiategollisuus ry. Tahko 29.11.2012. Esitelmä.

Leinonen, M. 2012. Utilization of Service Design in Tourism. Mobile Ethnographic Research in a Ski Resort. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. Savonia-ammattikorkeakoulu, Matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Opinnäytetyö.

Leinonen, M. & Kuosmanen, T. 2012. Service Design in Tourism. myServiceFellow-mobiilitutkimus Tahkon matkailukeskuksessa. Savonia-ammattikorkeakoulun tutkimusraportti.

LUC Matkailu. Matkailun ennakointi. Mitä on matkailun ennakointi [viitattu 27.2.2013]? Saatavissa: <http://iwtourism.ulapland.fi/Suomeksi/Etusivu.iw3>.

Matzler, K., Pechlaner, H. & Hattenberger, G. 2004. Lifestyle-typologies and marketing segmentation: The case of Alpine skiing tourism. Bolzano: Eurac Research.

Middleton, V. T. C. & Clarke, J. 2001. Marketing in Travel and Tourism. 3. painos. Bodmin: MPG Books Ltd.

Moilanen, P. & Räihä, P. 2010. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: WS Bookwell Oy, 46–69.

Nasution, H. N. & Mavondo, F. T. 2008. Organisational capabilities: antecedents and implications for customer value. European Journal of Marketing. 2008 nro 3 / 4, 477–501.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaisista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing. 1985 nro 4, 41–50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing. 1988 nro 1, 12–40.

Peltola, T. 2007. Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.). Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino, 111–129.

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. Journal of Interactive Marketing. 2004 nro 3, 5–14.

- Rimpiläinen, M. & Pelkonen, J. 2007. Tahkon aika. Neljäkymmentä värikästä vuotta 1968 – 2008. Iisalmi: PunaMusta Oy.
- Rust, R. T. & Oliver, R. L. 1994. SERVICE QUALITY: New Directions in Theory and Practice. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Ryan, C. 2002. The tourist experience. 2. painos. Midsomer Norton: Bookcraft (Bath) Ltd.
- Ryan, C. & Glendon, I. 1998. Application of leisure motivation scale to tourism. Annals of Tourism Research. 1998 nro 1, 169–184.
- Räsänen, P., Anttila, A. & Melin, H. 2005. Tutkimus menetelmien pyönteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Smith, B., Wilson, H. & Clark, M. 2006. Creating and using customer insight: 12 Rules of best practice. Journal of Medical Marketing. 2006 nro 2, 135–139.
- Smith, S. L. J. 1994. The Tourism Product. Annals of Tourism Research. 1994 nro 3, 582–595.
- Stickdorn, M. & Frischhut, B. 2012. Service Design and Tourism. Case studies of applied research projects on mobile ethnography for tourism destination [verkkoyulkaisu]. Service Design in Tourism [viitattu 22.2.2012]. Saatavissa: <http://www.servicedesigntourism.com/conference/pdf/WEB-2808%20MCI%20SDT12%20Buchpublikation.pdf>
- Suomen Hiihtokeskusyhdistys ry. 2012a. Hiihtokeskusten vilkas kesä [verkkoyulkaisu]. Suomen Hiihtokeskusyhdistys ry [viitattu 6.2.2013]. Saatavissa: [http://www.ski.fi/tiedotteet\\_ja\\_artikkelit](http://www.ski.fi/tiedotteet_ja_artikkelit)
- Suomen Hiihtokeskusyhdistys ry. 2012b. Sateista huolimatta hiihtokeskuksissa riitti touhua kesälläkin [verkkoyulkaisu]. Suomen Hiihtokeskusyhdistys ry [viitattu 6.2.2013]. Saatavissa: [http://www.ski.fi/tiedotteet\\_ja\\_artikkelit](http://www.ski.fi/tiedotteet_ja_artikkelit)
- Suomen Hiihtokeskusyhdistys ry. 2012c. Suomen hiihtokeskukset. Tunnusluvut 2012 [verkkoyulkaisu]. Suomen Hiihtokeskusyhdistys ry [viitattu 5.2.2013]. Saatavissa: [http://www.ski.fi/tutkimuksia\\_ja\\_tunnuslukuja](http://www.ski.fi/tutkimuksia_ja_tunnuslukuja)

Suomen virallinen tilasto SVT. Kansantalouden tilinpito [verkkojulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu 19.2.2013]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/til/vtp/tup.html>

Sureshchandar, G. S., Rajendran, C. & Anantharaman, R. N. 2002. Determinants of customer-perceived Service Quality: a Confirmatory Factor analysis approach. Journal of Services Marketing. 2002 nro 1, 9–43.

Swarbrooke, J. & Horner, S. 2007. Consumer behavior in tourism. 2. painos. London: Burlington.

Tahko-Kuopio vesireitin www-sivu [viitattu 7.4.2012]. Saatavissa: [www.tahkonvesireitti.com](http://www.tahkonvesireitti.com).

Tahkon www-sivu [viitattu 7.4.2012]. Saatavissa: [www.tahko.com](http://www.tahko.com).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. painos. Latvia: Livonia Print.

Wills, S. 2005. The management and communication of customer insight. Interactive Marketing. 2005 nro 4, 302–316.

Woodruff, R. B. 1997. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. Journal of the Academy of Marketing Science. 1997 nro 2, 139–153.

Woodruff, R. B. & Gardial, S. F. 1996. Know Your Customer: New Approaches to Customer Value and Satisfaction. Cambridge: Blackwell.

Zeithaml, V. A. 1988. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. Journal of Marketing. 1988 nro 3, 2–22.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. 1996. The Behavioral Consequences of Service Quality. Journal of Marketing. 1996 nro 2, 31–46.

Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. 1996. Services Marketing. Singapore: McGraw-Hill.



## Teemahaastattelurunko

Case-yritysten haastattelut Tahkolla 12.11. ja 16.11.2012

Taustatiedot: haastattelun aihe, tarkoitus ja käytännön asiat, haastateltavan nimi, asema, yrityksessä työskentelyvuodet

### **PÄÄKYSYMYYS 1: Millaisia keskeisiä asiakastarpeisiin ja asiakkuuksiin liittyviä tiedontarpeita on pienissä ja keskisuurissa matkailuyrityksissä?**

#### **Asiakastieto ja matkustusmotiivit**

Ketkä ovat asiakkaitanne?

Miten kuvailisitte tyypillisen asiakkaanne?

Minkälaista tietoa saatte palvelujenne käyttäjistä?

Miksi asiakas tulee mielestänne Tahkolle? Miksi asiakas tulee teille?

#### **Asiakastarpeet ja odotukset**

Miten erilaiset asiakastarpeet on huomioitu yrityksessänne?

Miten yrityksenne on huomioinut lapsiperheiden tarpeet ja odotukset?

Miten asiakastarpeet ovat mielestänne muuttuneet viime vuosina?

Minkälaista tietoa yrityksenne tarvitsee asiakastarpeista?

Minkälaista palvelua asiakkaanne arvostavat?

Mitä mieltä olette Tahkon yritysten välisen yhteistyön sujuvuudesta, mikä vaikuttaa olennaisesti asiakkaan kokemuksiin ja mielikuviin Tahkosta?

### **PÄÄKYSYMYYS 2: Millaisin keinoin yritysten tiedontarpeita voitaisiin tehokkaimmin tutkia ja tyydyttää?**

#### **Asiakastarpeiden ymmärtäminen, tutkiminen ja hyödyntäminen**

Millä tavalla asiakastarpeiden tutkiminen ja hyödyntäminen on yrityksessänne vastuutettu?

Millä keinoilla saatte tietoa nykyisistä asiakastarpeista? Entäpä tulevista?

Miten toimivaksi koette tämän hetkisen asiakaspalauteprosessinne?

Miten hyödynnätte asiakastarpeita palvelujenne kehittämisessä?

Miten hyödynnätte asiakkaita palvelujenne kehittämisessä?

Miten hyvin asiakastiedon hankkiminen onnistuu yrityksenne omien resurssien voimin?

Miten olette hyödyntäneet tai miten aiotte hyödyntää mobiilitutkimuksessa esiin nousseita asiakaskokemuksia?

Minkälainen vaikutelma teille jäi mobiilisovelluksesta palautteenantovälineenä?

*Miten haluatte lopuksi kommentoida haastattelun teemoja tai haastattelukysymyksiä?*

## Saatekirje case-yrityksiin

Hei,

Opiskelen Savonia-ammattikorkeakoulussa palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa ja tavoitteenani on saada restonomin yamk-tutkinto valmiiksi kevään 2013 aikana. Opinnäytetyöni liittyy talvikaudella 2011 - 2012 Tahkolla tehtyyn mobiilitutkimukseen. Työnimenä tässä vaiheessa on "Asiakastiedon hyödyntäminen palvelukonseptin kehittämisessä". Tarkoitukseni on selvittää, mitä yritykset tietävät asiakastarpeista, miten tietoa asiakastarpeista hankitaan / voisi hankkia ja miten tätä tietoa hyödynnetään / voisi hyödyntää. Lisäksi tavoitteenani on tutkia, mitä yritykset ovat konkreettisesti tehneet / aikovat tehdä mobiilitutkimuksessa esiin nousseiden kehittämiskommenttien suhteen.

Ohjaavan opettajani Hilkka Lassilan sekä mobiilitutkimusprojektissa mukana olleen Eero Väätäisen kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta toivoisin saavani jatkotutkimusvaiheeseen mukaan seuraavat Tahkon yritykset: yritys 1, yritys 2, yritys 3, yritys 4 ja yritys 5 (nimet muutettu). Käytännössä tutkimus tarkoittaa max. yhden tunnin mittaista henkilökohtaista haastattelua viikon 46 aikana. Lisäksi tulen mahdollisesti tekemään omatoimista havainnointia Tahkolla talvikaudella 2012 - 2013.

Ilmoitattehan minulle mahdollisimman pian, oletteko valmiita olemaan ns. Case-yritys kehittämistyössäni. Varsinaisen haastatteluajan sopimista varten haluaisin myös tiedon siitä, ketä yrityksenne kannattaa haastatella. Ihanteellisinta olisi haastatella henkilöä, joka on ollut jo aiemmin mukana mobiilitutkimukseen liittyvissä tilaisuuksissa ja tutustunut sekä yleisesti Tahkoa koskeviin että yrityskohtaisiin yhteenvedoihin. Liitteenä vielä kertauksena teidän yritystänne koskevat kommentit.

Yhteistyöterveisin,

Suvi Huttunen

p. 050 321 3155

[suvi.huttunen@kolumbus.fi](mailto:suvi.huttunen@kolumbus.fi)



