

**Kohti vahvaa asiakaskokemusta –
Palvelumuotoilu apuna matkatoimiston brändin
kehittämisessä**

Heidi Kilpiä



Tekijä Heidi Kilpiä	
Suuntautuminen Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Kohti vahvaa asiakaskokemusta – Palvelumuotoilu apuna matkatoimiston brändin kehittämisessä	Sivu- ja liitesivumäärä 114 + 9
<p>Tämä tutkimus oli palvelubrändin kehittämistyö matkailualalla toimivalle erikoistuneelle pk-yritykselle. Tutkimukselle oli tarve, sillä yrityksellä ei ole toiminta- tai viestintäsuunnitelmaa brändin rakentumisen näkökulmasta. Tavoitteena oli löytää periaatteita ja konkreettisia toimenpiteitä parantaa asiakkaan palvelukokemusta sekä lujittaa yrityksen palvelubrändiä. Tavoitteisiin päästäkseni tutkimuksessa kysytään, missä ja miten tutkittavassa yrityksessä arvo asiakkaalle muodostuu. Vastausta haetaan selvittämällä, mitä elementtejä vahvaan ja menestyvään palvelubrändiin liittyy ja millaista johtamista palvelubrändi vaatii. Tietoperustana oli palveluita, brändejä ja asiakaskokemusta käsitteleviä tutkimuksia ja teoksia. Tutkimus rajattiin yrityksen nykyisistä asiakkaista vain vapaa-ajan yksittäismatkustajiin, jotka olivat olleet lomamatkalla kerran tai useammin viimeisen 3 vuoden aikana.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä tutkimuksessa oli palvelumuotoilu. Se koettiin toimivaksi monipuolisten työvaiheiden, työkalujen ja kaikki palvelun käyttäjät osallistavan toimintatapansa ansiosta. Prosessin vaiheita tutkimuksessa olivat nykytilan arviointi, ymmärrys, kiteytys, ideointi, seulonta ja konkretisointi, kehittäminen, operointi ja mittaaminen. Nykytilaa arvioitiin määrittämällä yrityksen visio ja missio, brändi-identiteetti ja palvelupolku, ja tekemällä kilpailija-, pestel- ja swot-analyysit. Ymmärrysvaiheessa analysoitiin asiakastyytyväisyyskyselyitä, ja laadittiin asiakaskysely. Kerätty tieto yhdessä arviointivaiheen analyysien kanssa kiteytettiin ajatuskarttojen avulla ja luotiin vaatimusmäärittelyt eli design driverit jatkotutkimukselle. Ideointi toteutettiin aivoriihen, affinity diagrammin ja randomizer -työkalujen avulla. Ideoinnin tuloksena saaduista viidestä palvelukokonaisuudesta valittiin yksi, jota konkretisoitiin kuuden ajatushatun menetelmän ja skenaariotyöskentelyn kautta sekä kehitettiin social network mapping ja tomorrow's headlines -työkalujen avulla. Operointivaiheessa tehtiin blueprint. Lopuksi määriteltiin palvelukokonaisuudelle mittareita.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena tunnistettiin asiakkaalle lisäarvoa tuottavat sekä yritykselle brändiarvoa ylläpitävät ja kasvattavat toimintatavat ja kontaktipisteet. Palvelumuotoilun avulla vaatimusmäärittelyiksi nousivat henkilökohtaisuus, tavoitettavuus, asiantuntijuus ja osallisuus. Tuloksena syntyi palvelukokonaisuus, jossa yritys rakentaa vahvaa brändiä arvontuottamisen ja osallistamisen kautta. Kaiken kaikkiaan tutkimus vastasi hyvin tutkimuskysymyksiin. Vahva palvelubrändi lähtee yrityksestä itsestään, on erilainen, merkityksellinen, tunteisiin vetoava, osallistava, ja luo asiakkaalle arvoa monella eri tasolla.</p> <p>Tutkimuksen tietoperusta valmistui alkuvuonna 2020. Palvelumuotoilu vietiin läpi keväällä 2020. Asiakaskyselyyn tuli vastauksia kattava määrä. Ajan puutteen vuoksi yksityiskohtaisempi palvelukokonaisuuden purku ja siitä vedettävät johtopäätökset jäävät tulevaisuuteen. Kuitenkin design driverien määrittäminen oli olennaista ja ne kulkevat jatkossa kaikessa yrityksen toiminnassa mukana.</p>	
Asiasanat palvelubrändi, palvelumuotoilu, brändi, palvelu, palveluliiketoiminta, asiakaskokemus	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen merkitys ja tavoitteet.....	3
1.2	Avainkäsitteet.....	5
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	6
2	Vahva brändi auttaa ymmärtämään palvelua.....	7
2.1	Palvelu.....	7
2.1.1	Palvelulla lisäarvo.....	9
2.1.2	Palvelusta asiakaskokemukseen.....	13
2.2	Brändi.....	17
2.2.1	Brändi-identiteetti.....	21
2.2.2	Brändi-imago.....	25
2.2.3	Brändin luoma arvo ja brändiarvo.....	26
2.3	Palvelubrändin rakentuminen.....	29
2.3.1	Asiakassuhteisiin panostaminen.....	34
2.3.2	Asiakkaan ja brändin kohtaaminen kontaktipisteissä.....	36
3	Pamplemousse Oy.....	39
4	Palvelumuotoilu tutkimusmenetelmänä.....	42
4.1	Keskeiset periaatteet.....	43
4.2	Palvelumuotoilun prosessi.....	45
4.3	Tutkimuksen eteneminen ja vaiheet.....	48
4.3.1	Nykytilan arviointi.....	50
4.3.2	Ymmärtäminen.....	64
4.3.3	Kiteyttäminen.....	71
4.3.4	Ideointi.....	80
4.3.5	Seulonta.....	88
4.3.6	Kehittäminen.....	97
4.3.7	Operointi.....	98
4.3.8	Mittaaminen ja jatkuva seuranta.....	100
5	Tutkimuksen tulokset.....	101
6	Yhteenveto ja pohdinta.....	106
	Lähteet.....	111
	Liitteet.....	115
	Liite 1. Palvelumuotoiluprosessin työvaiheet, menetelmät ja aikataulu.....	115
	Liite 2. Syksyn 2019 nykytilan arviointi -vaiheen suunnittelupalaverin pohja.....	116
	Liite 3. Kevään 2020 asiakaskysely.....	117
	Liite 4. Brainstorming-työpajan käsikirjoitus.....	121

1 Johdanto

Brändit hallitsevat maailmaa. Tuotemerkkejä ja logoja näkyy ja niistä kuuluu niin katumainoksissa, urheilijoiden paidoissa kuin vaikkapa radiossakin. Mielestäni kuitenkin kuluttajat hallitsevat maailmaa. Me olemme kaikki ajattelevia yksilöitä, joilla on valtaa ja vastuuta tehdä nykyhetkeen ja varsinkin tulevaisuuteen vaikuttavia päätöksiä omilla valinnoillamme. Voimme valita, mitä brändejä ostamme ja kulutamme, ja luoda uusia brändejä vastaamaan paremmin omia arvojamme ja elämäntapojamme.

Nykyteknologia ja edelleen sen kehittyminen tuo maailman kaukaisimmatkin kolkat lähemmäksi meitä kaikkia. Kansainväliset vahvat brändit valloittavat maailmaa ja vaikuttavat toimintaamme. Voimme ostaa ja tilata tuotteita ja palveluita Kiinasta Suomeen tai myydä ja lähettää tuotteita ja palveluita Australiaan. Palveluiden markkinat eroavat tuotemarkkinoista. Palveluita on erilaisia, osan voi tuottaa ja kuluttaa internetin kautta eri puolilla maailmaa eri aikoina, mutta monet palvelut tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan ja vieläpä samassa fyysisessä paikassakin. Vastavoimana globaaleille markkinoille onkin noussut vahvasti paikallisuus, esimerkkinä ruoan tuotanto ja kulutus, matkakohteen valinta ja tuoteistaminen sekä lähipalvelut (kuten suutari, ompelija). Tuottamiseen ja kuluttamiseen vaikuttavat paljon arvomme ja erilaisten brändien meille antamat merkitykset, ja vastaavasti kuluttamalla voimme itse luoda merkityksiä.

Teknologian kehittymisen ohella toinen liiketoimintaan vaikuttava megatrendi on ilmastonmuutos. Yhä enemmän niin mediassa kuin politiikassakin on keskusteluissa esillä maapalomme nykytila ja tulevaisuus. Moni valitseekin omistamisen sijaan kokemuksen, tuotteen sijasta palvelun, elämystuotteen, jonka tuottamiseen ei kulu materiaa vaan lähinnä aika- ja osaamisresursseja. Lähiruokaa ja luomua suositaan tuontituotteiden sijaan, ja vastuullisia ja persoonallisia brändejä suositaan kasvottomien kansainvälisten superbrändien asemasta. Matkailualalla teknologia mahdollistaa kohdetietouden kasvamisen, varausten helppouden ja kokemusten jakamisen. Runsaudenpulakin vaivaa, vaihtoehtoista on vaikea valita, ja luotammekin usein suosituksiin ja muiden vinkkeihin. Hektisessä arjessa ei toisinaan ole aikaakaan tutkia kaikkia vaihtoehtoja matkalle tai tehdä varauksia ja vertailla hintoja. Toisaalta suuri saatavilla oleva tietomäärä mahdollistaa syvällisemmän tiedonhaun ja yhä erilaisimpien, persoonallisempien ja vastuullisempien ratkaisuiden löytämisen. Niche-toimijoille on tilausta alalla kuin alalla, niin myös matkailuliiketoiminnassa. Emme kuluttajina voi tietää kaikkea kaikkea, joten eri alojen asiantuntijoiden palveluita arvostetaan.

Palvelusektori onkin kasvanut länsimaissa voimakkaasti viimeisten vuosikymmenten aikana ja luonut paljon uusia työpaikkoja ja sitä kautta vaurautta – vuonna 2000 jopa 76 % kaikista palkkatyöpaikoista oli palvelualalla (de Chernatony & McDonald 2003, 208). Myös kehittyvissä talouksissa palvelusektori kasvaa kohisten ja muodostaa melkein puolet bruttokansantuotteesta (Wirtz, 2017, 3). Palveluiden kasvu on myös muokannut tapamme tehdä työtä. Usein kasvua on löydetty seuraamalla trendejä, tekniikan ja teknologian kehittymistä, kuluttajakäyttäytymisen muutoksia ja esimerkiksi julkisten toimijoiden yksityistäminen on luonut palvelualoille toimijoita. Lisäksi palvelun laajentaminen globaalille tasolle on helpompaa, mutta erityisen tärkeää on huomioida kulttuurierot, koska palvelubrändit ovat vahvasti ihmisistä riippuvaisia. (de Chernatony & McDonald 2003, 208-210.)

Kuluttajakäyttäytymistä voi tarkastella monelta eri kantilta. Yksi tapa on tarkastella kulutusta hedonistisesta näkökulmasta (Hansen 2010, 307). Toisin sanoen, kuluttamalla ihminen etsii uusia kokemuksia ja elämyksiä. Tällöin ensisijaisesti ei tulisi tutkia kuluttajan asenteita, uskomuksia ja ympäristöä, vaan pyrkiä täyttämään kuluttajan halut ja toiveet saavuttaa mielihyvää kulutuksen kautta. Kulttuurisen asiakasteorian mukaan kuluttaja on sosiaalinen olento ja kulttuuri määrittääkin yksittäisen kuluttajan arvoja ja normeja ja ohjaa näin kulutuskäyttäytymistä. Kaiken kaikkiaan voisi siis sanoa, että kuluttajan valintoja ohjaavat niin yhteisön kuin yksilön omatkin arvot. Arvojen lisäksi kuluttamiseen vaikuttaa elämäntyyli ja elämäntapa, eli mielipiteemme, aktiviteetit ja mielenkiinnonkohteemme, jotka ovat läsnä valintoina jokapäiväisessä elämässä ja jotka useinkin määrittyvät arvojemme pohjalta (Hansen 2010, 309-310). Brändin ja kuluttajan on kohdattava arvopohjalta, jotta syntyy asiakassuhde ja lisäarvoa niin palveluntarjoajalle kuin kuluttajallekin.

Samoin matkailu on muun palvelusektorin lailla alati kasvava ala ja myös merkittävä työllistäjä. Uskon, että vaikutus kansantalouteen ja hyvinvointiin hakee vielä huippuaan. Toimialan järjestöt tekevät nyt jo loistavaa työtä vaikuttamalla ja ottamalla kantaa lainsäädäntötyöhön, kaupunkien ja kuntien sekä maakuntien kehittämissuunnitelmiin. Matkailuala on hyvin elämyksellistä, puhutaankin usein myös elämystaloudesta. Matkakohde ja tapa matkustaa valitaan usein arvojen perusteella, ja kohteessa eletään ja toimitaan omien mieltymysten mukaan. Elämyksiä ovat usein ne paikan päällä matkakohteessa konkretisoituvat kokemukset ja palvelut. Kuitenkin myös matkan suunnittelu ja tilaaminen ovat tärkeässä osassa asiakaskokemusta, ja mikseivät nekin olisi elämyksellisiä? Tässä työssä keskityn siihen, että miten matkailualalla toimiva yritys voi johdonmukaisella brändinkehittämistyöllä lujittaa asiakkaan kokemaa elämystä jo matkaa suunnitellessa tai varattaessa, ja luoda näin lisäarvoa. Se, mitä tapahtuu matkakohteessa asiakkaan ollessa matkalla, on rajattu tästä työstä pois.

1.1 Tutkimuksen merkitys ja tavoitteet

Tutkimukseni on brändin kehittämistyö jo olemassa olevalle matkailualan yritykselle. Tutkimukseni kohteena on pääkaupunkiseudulla toimiva palveleva pk-yritys, Pamplémousse Oy, jonka toiminta-ajatuksena on yksilöllisten Ranskaan suuntautuvien matkojen suunnittelu ja toteutus suomalaisille asiakkaille. Yritys suunnittelee ja toteuttaa yksilöllisiä matkoja niin yksittäismatkailijoille kuin ryhmillekin sekä vapaa-ajan että yritysmatkustuksen puolella. Toimintakonsepti vaatii muun muassa asiakkaan matkustusmotiivien, haaveiden ja arvojen tuntemista, jotta matkasuunnitelmasta ja itse matkasta onnistutaan luomaan vähintäänkin toiveita vastaava ja odotukset ylittävä elämys. Asiakas osallistuu oman matkan suunnitteluun. Tavoitteena yrityksellä on oman toiminta-ajatuksen kehittäminen, siitä viestiminen ja brändin vahvistaminen nimenomaan asiakaskokemuksen kautta. Toisin sanoen, yritys haluaa keskittyä lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle ja sitä kautta brändiarvon kasvattamiseen. Tähän haasteeseen toivon tämän työn vastaavan.

Tämä opinnäytetyö on tärkeä kehittämistyökalu yritykselle, sillä pienen organisaation voimin ei vuosien mittaan ole päivitetty johdonmukaista toiminta- tai viestintäsuunnitelmaa brändin rakentumisen tai lisäarvon tuottamisen ja brändiarvon kasvattamisen näkökulmasta. Lisäksi aihe kiinnostaa henkilökohtaisesti, olen osakas ja työskentelen itse päätömisesti tutkittavassa yrityksessä. Kehittäminen on tärkeää, sillä brändit tulevat markkinoille aina tiettyyn aikaan, ja ajan muuttuessa on brändinkin sopeuduttava, kuitenkin pysyttävä relevanttina. Brändiin kohdistuu painetta myös kilpailijoiden taholta. Keinoja kehittyä ja uudistua on muun muassa laajentaa toimintaa uusiin tuotteisiin ja palveluihin, ja toisaalta brändiä voi päivittää esittämällä ydinarvot uudenaikaisessa kontekstissa mahdolliselle uudelle asiakaskunnalle. Tärkeää on muistaa pitää brändin ydinarvot muuttumattomina. (de Chernatony & McDonald 2003, 420-424.) Kaiken kaikkiaan yrityksellä pitää olla selkeä näkemys siitä, miten brändi-imagoa johdetaan ajan kanssa, ja yrityksen pitää itse uskoa tarjoamaansa tuotteeseen tai palveluun (de Chernatony & McDonald 2003, 419-420).

Opinnäytetyössäni kuvaan olemassa olevan palveluyrityksen toimintaa palvelubrändin rakentumisen näkökulmasta sekä selvitän, miten lisäarvo asiakkaalle ja yritykselle muodostuu, miten brändiä voisi vahvistaa ja kehittää, ja näin kasvattaa brändiarvoa. Tavoitteena on siis arvonaluonti palvelubrändin rakennuttamisen ja vahvistamisen kautta. Keskeisiä tutkimus- ja kehittämiskohteita ovat kontaktipisteet, eli ne paikat, ihmiset, prosessit ja tilanteet, joiden kautta brändi ja asiakas kohtaavat. Asiakaskokemus ja sen johtaminen ovat olennaisia teemoja. Pyrin esittelemään yrityksen nykytilanteen, selittämään miten siihen on tultu, määrittämään tavoitteita ja kartoittamaan mahdollisuuksia, mitä jatkossa voitaisiin tehdä paremmin, enemmän ja eri tavoin, jotta tavoitteisiin päästäisiin ja ne voitaisiin jopa

ylittää. Tutkimukseni on nykytilanteeseen ja lähitulevaisuuden toimintaan muutosta ha-
keva kehittämistyö, mutta koen myös tärkeäksi ajatella palveluliiketoimintaa ja palve-
lubrändiä pidemmälläkin tähtäimellä.

Tutkimuksen lopputuloksena syntyy asiakasymmärrykseen nojaava parempia asiakasko-
kemuksia luova palveluajatus tai toimintatapa, joka edesauttaa yrityksen brändiviestin pe-
rillemenoaa, vahvistaa näin brändiä ja jättää positiivisia muistijälkiä asiakkaisiin samalla
tuottaen lisäarvoa niin asiakkaille kuin yrityksellekin. Pysin siis tunnistamaan olennaiset
asiakkaalle lisäarvoa tuottavat ja yritykselle brändiarvoa ylläpitävät sekä kasvattavat kon-
taktipisteet. Tärkeää on myös lopputuloksen perusteella määrittää periaatteet brändinvies-
tinnän toimenpiteille nimenomaan brändin johtamisen näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena on siis nostaa tutkimuksessa esiin tulleet ja tärkeiksi koetut asiat
konkreettisen tekemisen tasolle. Syvempi tavoite on, että työn tuloksena syntyvien toi-
menpiteiden tai muotoiltujen palvelukokonaisuuksien ja mittarien käytäntöön viemisen
kautta yritys pystyy varsinkin pitkällä tähtäimellä lujittamaan palvelubrändiään merkitysten
ja arvokeskustelun kautta ja luoda lisäarvoa asiakkaille. Tavoitteena ei suoraan ole paran-
taa ja kehittää palvelutarjontaa, vaan keskityn palvelukokemukseen arvon tuottamisen
kautta. Opinnäytetyöni hyödyttää niin palveluyritystä kuin sen asiakkaitakin tarjoamalla jat-
kossa palvelua, joka vastaa paremmin kaikkien odotuksiin ja toiveisiin sekä luo lisäarvoa
käyttäjilleen.

Tavoitteisiin päästäkseni tutkimuksessa kysyn, missä ja miten tutkittavassa yrityksessä
arvo asiakkaalle muodostuu. Lähden hakemaan vastausta tietoperustan ja empiirisen tut-
kimuksen kautta selvittämällä, mitä elementtejä vahvaan ja menestyvään palvelubrändiin
liittyy ja millaista johtamista palvelubrändi vaatii. Teoreettisena viitekehyksenä on palve-
luita, brändejä ja asiakaskokemusta käsittelevistä tutkimuksista ja teoksista. Tutkittua tietoa ja
käytännön esimerkkejä on haettu erilaisista tieteellisistä artikkeleista. Koen, että erityisesti
erilaisten tutkimusten ja tieteellisten artikkeleiden anti on omalle tutkimukselleni hyödyll-
istä, sillä kuten todettu, brändi syntyy käytännön teoin ja kuluttamisen kautta.

Tutkimukseni on luonteeltaan sekä laadullinen että toiminnallinen tutkimus. Laadullisessa
tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen ja ymmärtäminen mahdolli-
simman kokonaisvaltaisesti arvolähtökohdista käsin (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara
2007, 161). Aineistoa tulee analysoida ja käsitellä monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti, ja
pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomiakin seikkoja (Hirsjärvi ym. 2007, 164). Toimin-
nallinen tutkimus sen sijaan pyrkii saamaan aikaan muutoksen ihmisten tai organisaation
toiminnassa, ja olennaista on pohtia, miten asioiden pitäisi olla. Toiminnallinen tutkimus

pyrkii luomaan tietoperustan ja käytännön toiminnan vuorovaikutusta ja edellyttää osallisuutta menetelmissä. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 58.) Tämän opinnäytetyön kirjoittaja on itse mukana tutkimuksen teossa. Pyrin opinnäytetyöni lopussa kuvaamaan tutkimukseni tuloksen, eli parannellun tai uuden palveluajatuksen tai toimintatavan, ja näin ollen tutkimukseni voitaisiin katsoa myös konstruktiviseksi. Konstruktivinen tutkimus tähtää siihen, että tutkimuksen tuloksena syntyy jokin tuotos, esimerkiksi käsikirja tai toimintatapa, tutkittavasta kohteesta. Luonteeltaan konstruktivinen tutkimus pyrkii luomaan asetettuun ongelmaan perustellun ratkaisun, joka tuo liiketoimintaan uutta tietoa. (Ojasalo ym. 2015, 65.)

Tutkimusmenetelmänä ja aineiston tiedonhankintatapana tutkimuksessani on palvelumuotoilu. Koen sen vastaavan hyvin tutkimukseni tavoitteisiin, sillä palvelumuotoilu on asiakaslähtöistä ja osallistaa kaikki tarkasteltavaan palveluliiketoimintaan liittyvät tahot mukaan. Menetelmän avulla pyritään luomaan asiakkaan kannalta hyödyllisiä ja haluttavia palvelukokemuksia ja palveluyrityksen näkökulmasta vaikuttavia, kannattavia ja erottuvia palvelukonsepteja (Ojasalo ym. 2015, 71-72). Menetelmä myös sopii hyvin toiminnalliseen tutkimukseen. Palvelumuotoiluun menetelmänä liittyy monia eri tiedon hankintaan, analysointiin, jalostamiseen ja ideoiden kehittämiseen sekä toimeenpanoon liittyviä vaiheita, ja vaiheisiin monia työkaluja (Ojasalo ym. 2015, 74). Pyrin siis vastaamaan tutkimuskysymykseen sekä teorian että käytännön tutkimuksesta saadun tiedon avulla.

Tässä tutkimuksessa keskityn käsittelemään vain yrityksen vapaa-ajan yksittäismatkustusta eli tutkimukseen osallistuvat asiakkaat ovat olleet yrityksen kautta lomamatkalla yksin, perheen tai ystävien kesken kerran tai useammin viimeisen 3 vuoden aikana. Raja pois yritykset, puhtaan työmatkailun ja ryhmämatkustuksen. Tutkimus toteutettiin pääosin kevään 2020 aikana, jolloin koronaviruksen aiheuttama pandemia levisi maailmanlaajuisesti. Tämä vaikutti palvelumuotoiluun liittyvien työvaiheiden toteutukseen ja sisältöihin niin asiakkaiden kuin muidenkin tutkimukseen osallistuneiden tahojen osalta. Koin myös tarpeelliseksi huomioida koronan aiheuttaman tilanteen matkailuliiketoimintaa ja tutkittavaa yritystä koskevissa pohdinnoissa.

1.2 Avainkäsitteet

Yritys voi olla tuotteita tarjoava yritys tai palveluyritys. Yhä useammin myös puhtaasti tuotteita valmistavat yritykset haluavat profiloitua palveluyrityksenä. Tällä pyritään alleviivaamaan asiakassuhteiden tärkeyttä. Palveluille onkin ominaista asiakasnäkökulma. Luvussa 2 avaan ensin palvelun käsitettä eri näkökulmien kautta ja erittelen palvelulle ominaisia

piirteitä varsinkin tuotteisiin nähden. Toinen avainkäsite tutkimuksessani on brändi. Brändikirjallisuudessa ja -keskusteluissa nousee yleensä esiin brändin rakentaminen, ei rakentuminen. Haluan kuitenkin itse käyttää samaa rakentuminen. Perustelen valintaani sillä, että kun puhutaan nimenomaan palvelubrändistä, sitä ei rakenneta itsearvona vaan niin yritys kuin asiakkaatkin yhdessä rakentavat brändiä vuorovaikutuksen ja merkityksellisen toiminnan kautta. Palvelubrändi rakentuu tekemisen ympärille. Erilaiset brändikontaktit luovat ajan myötä suhteen brändin ja asiakkaan välille, ja suhde mahdollistaa merkitysten syntyminen.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Luku 2 pureutuu tutkimukseni avainkäsitteisiin, eli palveluun, brändiin ja palvelubrändiin. Avaan palveluiden erityispiirteitä, brändin ajatusta ja tarkemmin palvelubrändin ominaisuuksia ja palvelubrändin johtamiseen liittyviä näkökulmia ja haasteita.

Luvussa 3 esittelen tarkemmin tutkimuksen kohteena olevan palveluyrityksen, Pamplemousse Oy:n. Pohdin myös yrityksen toimialan eli matkailualan merkitystä, vaatimuksia, odotuksia ja erityispiirteitä suomalaisessa yhteiskunnassa, ja pyrin alleviivaamaan alasta johtuvia nimenomaan tähän työhön vaikuttavia seikkoja.

Empiirisessä osiossa luvussa 4 avaen työni tutkimusmetodia samalla perustellen, miksi palvelumuotoilu valikoitui työni menetelmäksi ja mitä työkaluja työssä aion käyttää. Alaluvuissa syvennyn tarkemmin kuhunkin palvelumuotoilun vaiheeseen oman tutkimukseni kautta, eli kuvaan miten tutkimusprosessi eteni ja mitä tuloksia siitä syntyi. Luvussa 5 tiivistän työni tulokset.

Yhteenvetoluvussa 6 analysoin tehtyä tutkimusta, menetelmävalintoja ja onnistumista. Koetan muodostaa strategiset ja toiminnallisetkin linjaukset tutkittavan yrityksen palvelubrändin lujittamiseen ja arvonluontiin. Siirrän myös katseen jo eteenpäin pohtimalla niin tutkittavan yrityksen kuin yleisesti matkailualalla toimivan yrityksen ja palveluliiketoiminnan haasteita ja mahdollisuuksia tulevaisuudessa.

2 Vahva brändi auttaa ymmärtämään palvelua

Keskeisiä käsitteitä tässä tutkimuksessa ovat palvelu, brändi ja tarkemmin palvelubrändi. Palveluiden erityispiirteistä johtuen erottautuminen markkinoilla on paljon kiinni siitä, miten hyvin palvelu vetoaa asiakkaan tunteisiin, vastaa asiakkaan arvomaailmaa ja luo syvän ja kestävän asiakassuhteen. Tähän haasteeseen palveluyritys voi vastata luomalla vahvan palvelubrändin. Alaluvussa 2.1 avataan palvelun käsitettä ja palveluihin liittyviä ominaisuuksia. Alaluku 2.2 on omistettu brändille ja perusajatuksille siitä, mitkä ovat yleisellä tasolla brändiin liittyvät elementit ja miten brändi rakentuu. Alaluku 2.3 pureutuu tarkemmin palvelubrändin rakentumiseen ja johtamiseen hyvinkin konkreettisella tasolla tarkastellen suunniteltuja ja suunnittelemattomiakin brändikohtaamisia eli niitä kontaktipisteitä, missä asiakas ja brändi kohtaavat.

2.1 Palvelu

Palveluita on maailmassa aina ollut, mutta teollisuudenalana siitä on puhuttu ja sitä on tutkittu vasta hiljan. Kurokawa (2015, 3) argumentoi, että koska palvelu on tai se nähdään yksilön tekona toiselle, ei sitä ole mielletty teollisuudenalaksi tai kollektiiviseksi toiminnaksi, kuten vaikkapa tuoteteollisuus. Elintason kohoaminen, teollisuuden palveluistuminen, liike-elämän palveluiden nousu, teknologian kehittyminen ja palvelukaupan vapautuminen ovat kuitenkin johtaneet siihen, että palveluteollisuus kasvaa jatkuvasti (Koivisto 2007, 16).

Palvelualaan, muiden alojen lailla, vaikuttavat edellä mainittujen lisäksi myös poliittiset päätökset, yhteiskunnan muutokset ja globalisaatio. Perinteiset tuotantoyritykset voivat helpommin ulkoistaa tarvitsemansa tai tarjoamansa palvelut erillisille palveluyrityksille, jotka voivat sijaita missä päin maailmaa tahansa. Tämä synnyttää pieniä niche-yrityksiä palvelusektorille, missä teknologia mahdollistaa innovaatioita ja uudenlaisia palveluita. (Wirtz 2017, 7-8.) Varsinkin siirtyminen lokaalista globaaliin ja digitalisaatio sekä tietoyhteiskunta ovat muuttaneet toimintaympäristöä merkittävästi viimeisen 60 vuoden aikana niin tuottajien kuin kuluttajienkin näkökulmasta (Foglieni & Villari & Maffei 2018, 9). Vaikka teknologian kehityksellä onkin merkittävä positiivinen vaikutus palveluiden markkinointiin, tuottamiseen, saavutettavuuteen ja tuottavuuteen, monet palvelut ovat edelleen ihmiskeskeisiä. On mielestäni huomionarvoista, että useat yritykset luottavat yhä, ja taas, ihmiskontaktiin lopullisena tai parhaimpana asiakaspalvelun muotona (Wilson & Zeithaml & Bitner & Gremler 2012, 12-13): ”Interestingly, many companies are coming full circle and now offer human contact as the ultimate form of customer service!”

Foglieni ym. (2018, 8-9) pohtii, että yksi mahdollinen selitys siirtymiselle tavaroiden tuottamisesta palvelutalouteen on se, että palveluilla on mahdollisuus tyydyttää vaativampia tarpeita kuin mihin tavarat pystyisivät. Erilaisten palveluja määrittelevien teorioiden ja käsitteiden mukaan palveluihin liittyvätkin olennaisesti vuorovaikutus, lisäarvon tuottaminen, systeemi ja asiakkaan tarpeet sekä palveluiden yksilöinti (Pine et Gilmore 1999 teoksessa Foglieni ym. 2018, 12). Palveluita tulee tarkastella ennen kaikkea arvontuottamisen näkökulmasta (Vargo & Lusch 2004 teoksessa Foglieni ym. 2018, 10). Sangiorgi (2013, 96-97) mainitsee myös, että tuotteiden ja palvelun raja on hyvinkin häilyvä nimenomaan niihin liitettävien hyöty- ja arvonäkökulmien vuoksi. Olennaista on ymmärtää, mitkä tekijät kenellekin tuottavat lisäarvoa. Arvontuottamista voi lähestyä eri tulokulmista. Arvo syntyy tekojen ja vuorovaikutuksen kautta toisaalta hetkellisessä yksittäisessä palvelukokemuksessa, ja toisaalta suuremmassa kontekstissa, johon liittyvät yrityksen ja asiakkaan lisäksi kaikki palvelun tuottamiseen osallistuvat tahot.

Palvelu vaatii syntyäkseen sosiaalisen kontekstin ja vuorovaikutusta. Sosiaalista vuorovaikutusta syntyy esimerkiksi silloin, kun ihmiset näyttävät eri puoliaan toisilleen erilaisten palveluiden ja kulutustuotteiden avulla (Hämäläinen & Vilkkä & Miettinen 2011, 68). Matkailussa tämä liittyy esimerkiksi sosiaalisissa kanavissa matkakuvien jakamiseen. Sosiaalinen ulottuvuus voi tarkoittaa tapaamista kasvotusten livenä tai verkossa. Vuorovaikutteisuus esimerkiksi markkinoinnissa ja palvelutilanteessa, palvelun laadun mittaaminen sekä ajattelutavan muutos ensi tuotetaloudesta palvelutalouteen ja sitten palvelutaloudesta elämystalouteen ja yhä osallistavampien ja merkityksellisempien elämysten tuottaminen ovat avainasemassa (Foglieni ym. 2018, 12, 21).

Palveluiden johtaminen on siis palveluyrityksen kokonaisvaltaista johtamista ja varsinkin asiakasnäkökulman olennaista huomioimista sekä asiakkaiden osallistamista (Foglieni ym. 2018, 11). Tutkimusten mukaan asiakastyytyvyyteen, palvelun laatuun ja sitä kautta liikevaihdon lisäämiseen keskittyvät yritysstrategiat ovat tuottoisampia kuin kulujen leikkaamiseen keskittyvät strategiat (Wilson ym. 2012, 11-12). Kaiken kaikkiaan palveluiden johtamisessa on otettava huomioon se tosiasia, että kaikki yrityksen strateginen ja operatiivinen tekeminen vaikuttaa tuotettuun palveluun ja lopulta asiakaskokemukseen (Wilson ym. 2012, 18).

On hyvä muistaa myös palveluiden yhteisöllinen ja yhteiskunnallinen merkitys (Foglieni ym. 2018, 2; Kurokawa 2015, 47). Kuluttaja kuuluu aina johonkin ryhmään, jolla on jokin paikka yhteiskunnassa, ja palveluntuottajan on nähtävä palvelun arvo ja merkitys tälle ryhmälle. Kurokawan (2015, 47-48) mukaan kriittinen piste on se, onko palvelun tuoma lisä-

arvo selvä kaikille palvelun osapuolille. Tämä on ennen kaikkea markkinoinnillinen ja viestinnällinen kysymys. Yhteiskuntiin vaikuttavat globaalit ilmiöt, kuten teknologian kehitys, maailman rikkaimpien ja köyhimpien välisen kuilun kasvu ja ilmastonmuutos, toimivat ajureina siihen, että liiketoiminnat monilla aloilla muuttuvat, niitä halutaankin muuttaa ja myös kuluttajien arvovalinnat ohjaavat liiketoimintaa vastuullisempaan suuntaan. Business as usual ei enää riitä. (Horlings & Ind 2016, 5.) Tunnusomaisena haasteena palveluiden tuottamisessa Kurokawa (2015, 4-5) pitää sitä, että asiakassuhteen kehittyessä ja muutuessa ajan myötä myös asiakkaan odotukset ja vaatimukset muuttuvat. Riittääkö nyt se mikä riitti ennen? Mikä on palveluiden merkitys tulevaisuuden yhteiskunnassa, mitä niiltä vaaditaan ja miten yksilö tai yritys suunnittelee, kehittää ja tuottaa palveluita tähän tulevaisuuden yhteiskuntaan? Kurokawa antaa teoksessaan vastauksiakin – voimme itse muotoilla tulevaisuudesta ja tulevaisuuden palveluista sellaisia kuin haluamme ja nimenomaan sellaisia, että palvelu vastaanotetaan haluamallamme tavalla. Siksi palveluita on kehitettävä, parannettava ja muokattava jatkuvasti. Samoin Kurokawa perustelee palvelumuotoilun merkitystä palveluiden kehittämisessä, koska se osallistaa kaikki palvelun osapuolet mukaan ja näin lisäarvon muodostuminen ja merkitys on selvempää kaikille (Kurokawa 2015, 53).

Palveluiden tuottamisessa, kuluttamisessa, analysoimisessa, kehittämisessä ja muotoilussa on siis erityishuomio yksilöissä, meidän kaikkien omilla persoonallisissa piirteisämme ja tavoitteissamme, jotka määrittävät millaista palvelua haluamme tuottaa ja miten. Yksilöinä kuulumme erilaisiin sosiaalisiin ryhmiin, ja palveluiden merkitystä on hyvä pohtia myös kollektiivisesta näkökulmasta. Palveluyrityksen menestys piilee usein siinä, että on ymmärrettävä syvemmin omia asiakkaita ja kilpailijoita ja osattava sitä kautta synnyttää arvoa asiakkaille ja yritykselle itselleen, on löydettävä uusia mahdollisia ansaintamalleja sekä fokusoitava paremmin palveluiden markkinointiin ja johtamiseen. Kaikkeen tähän vaikuttavat lait ja asetukset sekä suuret megatrendit ja lyhyemmän aikavälin trendit, joita on hyvä seurata ja peilata omaan toimintaan. Esimerkiksi sosiaaliset muutokset kuluttajakäyttäytymisessä, teknologian nouseva merkitys ja väestön ikääntyminen ovat tärkeitä seikkoja ja osaltaan vaikuttavat palveluyritysten toimintaan. (Wirtz 2017, 7-9.) Seuraavissa alaluvuissa avataan palveluiden erityispiirteitä tuotteisiin nähden puretuen arvontuottamiseen niin yksilö- kuin yhteiskunnallisellakin tasolla.

2.1.1 Palvelulla lisäarvoa

Mikä palvelu sitten on, miten se määritellään tai miten se eroaa tuotteesta myynnin tai johtamisen näkökulmasta? Useissa kirjallisuuslähteissä puhutaan palveluiden erityispiirteistä suhteessa tavaroihin. Muun muassa Zeithaml (1985 teoksessa Foglieni ym. 2018, 6) ja Wilson ym. (2012, 5, 16-17) sekä de Chernatony & McDonald (2003, 219-228) linjaavat

palveluille neljä ominaispiirrettä. Ensinnäkin, palveluita ei voi käsin koskettaa, ne ovat ai-neettomia. Palvelu on suoritus, kun taas fyysinen tuote on objekti. Tästä johtuu esimer-kiksi vaikeus arvioida palvelua niin ostopäätöstä tehdessä kuin palvelun käyttämisen jäl-keenkin. Toisena piirteenä kirjoittajat mainitsevat heterogeenisyyden. Toisin sanoen, mi-kään palvelutilanne ei ole samanlainen, koska niihin vaikuttavat aina niin asiakas kuin pal-veluyrityskin, palveluntarjoaja. Usein asiakkaan mielestä esimerkiksi asiakaspalvelija on yhtä kuin palvelu. Heterogeenisyys puolestaan luo haasteen tuottaa tasalaatuista palvelua johdonmukaisesti. Lisäksi asiakkaan rooli, mieliala tai kokemus palvelutilanteen onnistu-misessa on suuri. Kolmas palveluiden ominaispiirre voidaankin johtaa asiakkaan osallistu-misesta, eli yleensä palvelun tuottamista ja kuluttamista ei voi erottaa toisistaan, vaan ne tapahtuvat samaan aikaan. Ravintolailta on hyvä esimerkki tästä. Asiakkaalle on hyvä ker-toa hänen roolinsa, eli onko ravintolassa pöytiintarjoilu vai tilataanko tiskiltä. Lisäksi asiak-kaalla on vaikutusta muiden ravintolassa olijoiden iltaan. Vuorovaikutusta tapahtuu ei vain asiakkaan ja palveluhenkilökunnan välillä vaan kaikkien paikalla olevien henkilöiden vä-lillä. Palvelutilanteet ovatkin ne kohdat, missä palveluyritys lunastaa annetut asiakaslu-paukset ja voi luoda elämyksellisyydellä arvoa asiakkaille, ja yritykselle. Palvelutilanteiden onnistumiseen vaikuttavat vahvasti tunteet ja syyt käyttää palvelua. Neljäs usein mainittu palveluiden ominaispiirre on niiden katoavuus. Palveluita ei voi varastoida ja käyttää myö-hemmin, myydä uudelleen tai palauttaa. Siksi on tärkeää, että palveluyritys onnistuu jokai-ssa palvelutilanteessa.

On mielestäni kuitenkin erotettava palvelutilanteessa saatu palvelu siitä palvelusta, jota ollaan ostamassa. Esimerkiksi matkailualalla matka ostetaan ennen kuin se toteutuu, ja siksi matkan suunnittelua, tilaamista ja ostamista voikin tarkastella omana palvelunaan. Haasteena tällaisessa tilanteessa on tulevaisuuteen sijoittuvan palvelun myynti nyt. De Chernatony ja Dall-Olmo Rileyn (1999, 183) mukaan edellä mainittu haaste ja palvelui-den varastoimattomuus aiheuttavat toisinaan myös epäsymmetriaa kysynnän ja tarjonnan välillä. Palveluyrityksen olisikin pystyttävä vastaamaan heilahteleviin kausiin kysynnässä ja samalla olisi osattava omalla toiminnalla tasapainottaa kysynnän ja tarjonnan tilaa. Jos palvelu ei kovan kysynnän aikaan ole kätevästi, nopeasti tai sujuvasti saatavissa, vaikut-taa se negatiivisesti palvelubrändiin.

Mielestäni kaikkia näitä neljää piirrettä ei voida yleistää soveltuvaksi kaikkiin palveluihin, ja toisaalta eri palveluissa painottuvat eri ominaispiirteet. Tätä näkökulmaa avaa hienosti Wirtz (2017, 18-22) ja myös Wilson ym. (2012, 7) erottelemalla palveluita neljään kategori-aan sen mukaan, mitä tuotetaan tai kulutetaan. Ensiksi, palvelu voi olla suoraan kohden-nettu itselle toisen henkilön tuottamana. Tällaisia palveluita ovat muun muassa kampaa-

mopalvelut, missä asiakas on olennainen osa palveluprosessia ja hänen tulee olla fyysisesti paikalla. Toisin sanoen, perinteinen palvelu, jossa toteutuvat kaikki ominaispiirteet. Toiseksi, asiakas voi ostaa palveluntarjoajalta palvelun tapahtuvaksi toisena aikana, ja hänen ei itse tarvitse olla paikalla tai mukana palvelutapahtumassa. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi remonttipalvelut, missä palvelun tilaaminen ja saatavuus ja lopulta toimivuus sekä lopputulos ovat palvelun arvioitavuuteen liittyviä seikkoja. Kolmannen kategorian palvelut, kuten esimerkiksi koulutus- tai uutispalvelut, vaikuttavat kuluttajan mieleen sekä muokkaavat asenteita ja käytöstä. Asiakkaan osallistuminen on merkittävä osa palvelun onnistumisesta, eli asiakkaan tulee antaa omaa aikaansa ja panostustaan palvelulle sen onnistumiseksi, saadakseen rahoilleen vastinetta. Tämän tyyppiset palvelut ovat usein helposti vietävissä digitaaliseen muotoon, ja ne ovat käytettävissä monia kertoja myöhemminkin, varastoitavia siis. Neljänneksi mainitaan tietopalvelut, esimerkiksi kirjanpito- palvelut, lakipalvelut ja markkinointitutkimukset. Palvelu on pitkäkestoista ja kohdistuu asiakkaan aineettomaan tarpeeseen, muun muassa pankkitilin omistamiseen.

Wirtz (2017, 13-15) nostaa vielä esiin mielenkiintoisen, omien sanojensa mukaan modernin, näkökulman määrittäessään palvelua. Palvelulla ei ole omistajaa, toisin sanoen, ostaessaan palvelua asiakas ei osta mitään minkä voisi sanoa omistavansa. Hän pikemminkin vuokraa – työvoimaa, osaamista, tavaroita, tilaa, verkostoja. Vuokraamiseen eli palveluiden käyttämiseen liittyy erilaisia odotuksia kuin, että asiakas ostaisi jotain omakseen. Edelleen Wirtz (2017, 15-16) mainitsee, että palvelut ovat ennen kaikkea taloudellisia toimia, missä arvo vaihtaa omistajaa tietyssä ajassa ja paikassa. Kuluttaja ostaa palvelua, koska hän etsii haluttua tulosta, ratkaisua, ja odottaa saavansa jonkinlaista arvoa vaihtokaupassa rahaansa ja aikaansa vastaan.

Myös Wilson ym. (2012, 7-11) ryhmittelee palvelun eri kategorioihin, joissa painottuvat eri ominaisuudet. On palvelua tarjoavien yritysten palvelu, kuten hotelli tai lento, mihin liittyy monia osia ja palvelukohtaisia. Toisena on niin sanottu perinteinen asiakaspalvelu, joka Wilsonin mukaan tukee yrityksen toimintaa ja tuotetta. Asiakaspalvelu on kuitenkin olennainen osa rakennettaessa asiakassuhdetta, ja sitä ei saa sekoittaa siihen palveluun, mitä yritys myy. Kolmantena Wilson mainitsee lähtökohtaisesti tuotteita tarjoavien yhtiöiden palvelun, eli asiakas ostaa tuotteen ja saa lisäksi palvelua, esimerkkinä hänellä IBM:n konsulttipalvelut. Monet yritykset tuovatkin yhä enemmän esille omia palveluitaan, vaikka ydintuote olisi konkreettinen tuote. Tuotteita ja palveluita onkin vaikea täysin puhtaasti erottaa toisistaan, vaan niiden ominaisuudet ovat hyvinkin sidoksissa toisiinsa. Tuotteen ostaessaan asiakas ostaa samalla itselleen jonkinlaista hyötyä, kuten vaikkapa auton ostaessaan kulkupelin paikasta toiseen liikkumiseen ja myös huoltopalvelua. Arvo syntyy

siitä, kun asiakas käyttää huoltopalvelua tai ylipäättään tulee tietoisesti huoltopalvelun olemassaolosta. Seuraava steppi on se, että tuotteisiin liittyviin palveluihin ei tarvitse enää liittyä rajoittavia tekijöitä kuten milloin, missä, kuka ja kenen kanssa palvelun voi tuottaa tai kuluttaa, vaan esimerkiksi teknologian avulla ja palveluinnovaatiolla näitä rajoituksia voidaan poistaa ja asiakas osallistuu itse arvontuottamiseen aktiivisella toiminnallaan (esimerkkinä IKEA, tuotteen voi ostaa milloin vain ja koota silloin kun itselle sopii). (Ekström toim. 2010, 497-498.) Tavoilla ja kanavilla tuottaa palvelua on yhä suurempi merkitys, ja yritysten tulisikin nykyistä enemmän keskittyä faktapohjaiseen asiakaskäyttäytymiseen ja siihen perustuvaan markkinointiin, eikä olettaa tietyn tyyppisten asiakkaiden ostavan tietynlaisia palveluita (Ekström toim. 2010, 504). Ymmärtääkseen kuluttamista yrityksen on oltava läsnä siellä, missä asiakkaatkin ovat, vaikkapa netin keskusteluryhmissä. Wilsonin ym. (2012, 11) neljäs palvelukategoria on palvelu elämyksenä. Asiakas ostaa elämyspalvelun ja kuluttaessaan kokee elämyksen, josta jää muisto (Pine & Gilmore 1998 teoksessa Wilson ym. 2012, 11). Silloin laskutetaan fiiliksestä ja arvosta, jonka asiakas tuntee ja kokee saavansa, kun päättää sitoutua palveluun. Elämyksiä voi siis luoda niin ostotilanteessa kuin itse palvelun kuluttamisen aikanakin.

Vuosikymmenten saatossa palveluiden määrittämisestä ja konkreettisiin tuotteisiin liittyvien eroavaisuuksien löytämisestä onkin edetty palveluiden johtamisen tutkimisen kautta selkeästi asiakaskeskeisempiin tutkimuskohteisiin, kuten laatuun ja palveluelämyksiin (Ekström toim. 2010, 496). Kumpaankin liittyy vahvasti yksilöllinen näkökulma, asiakaskokemus. Wilsonin ym. (2012, 171-172) mukaan palveluita onkin vaikea kuvailla sanoin. Usein myös yksinkertaistetaan liikaa, toisinaan sanat eivät riitä kuvaamaan palvelua tai emme osaa kaikkea sanoa, koska emme tiedä mitä palveluun itse asiassa kuuluu. Kolmas riski on subjektiivisuus, sillä yksi henkilö kuvaa palvelun mahdollisesti toisin kuin joku toinen. Haasteena on myös tulkinta. Vaikka sanomme palvelun olevan nopeaa, on nopeus yhdelle palvelun käyttäjälle erilainen määre kuin toiselle. Palvelua voi yksilöllistää ja asiakasta osallistaa eri tavoin. Sama tuote tai palvelu voi sopia usealle eri asiakkaalle, mutta heillä on vapaus valita miten, missä ja miksi käyttävät tuotetta tai palvelua. Saman tuotteen tai palvelun voi siis ikään kuin paketoida eri tavoin. Asiakas voi myös olla aktiivinen osapuoli suunnittelussa, tai yritys voi tuoda ilmi sen, että palvelu on yksilöllistä juuri kulutushetkellä, ja mitään valmista lopputulosta ei ole valmiina, vaan se syntyy kulutuksen aikana. (De Chernatony & McDonald 2003, 384-385.)

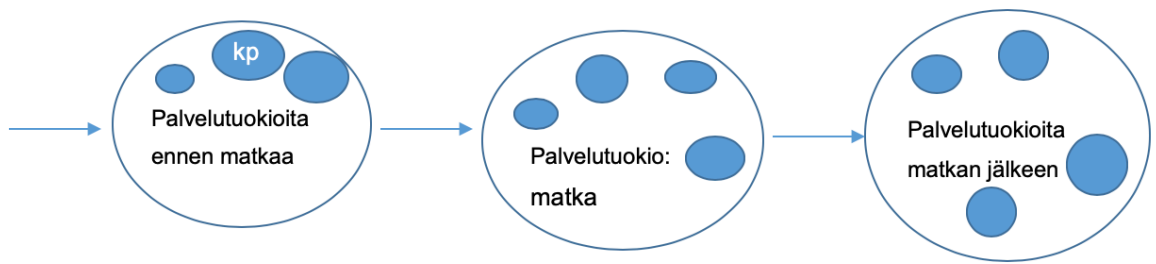
Tässä tutkimuksessa palvelu tarkoittaa tutkittavan yrityksen matkan suunnittelupalvelua sekä kaikkea toimintaa, joka tapahtuu ennen matkaa tai vastaavasti matkan jälkeen, ja tähtää sisällönluomisen ja asiakaskokemuksen vahvistamisen kautta myyntiin. Yritys

suunnittelee tulevaa matkaa yhdessä asiakkaan kanssa, eli asiakas osallistuu palveluprosessiin. Asiakas voi olla fyysisesti paikalla, suunnittelua tehdään puhelimitse tai sähköpostin välityksellä, jolloin viestiä voi lukea, kun se itselle sopii ja useaan kertaan. Palvelua ei voi varastoida, paitsi siinä mielessä, että suunnitelmat dokumentoidaan ja näin ne ovat katsottavissa myöhemminkin. Palvelu on heterogeeninen, aina erilainen, asiakkaan mukaan sovellettava, vaikka prosessi noudatteleekin etukäteen mietittyä kaavaa. Olennaista on asiakkaan toiveiden ja haaveiden tunteminen sekä matkasuunnitelman sisällön asiantuntijuus. Asiakkaalla on siis tärkeä rooli osallistua palvelun tavoitteiden asettamiseen, liiketoiminta-ajatuksen vahvistamiseen ja vuorovaikutteiseen suunnitteluun. Koiviston (2011, 45-46) mukaan on mietittävä, onko palvelu saavutettava (miten yritys auki, missä sijaitsee, henkilökunta osaava), millaista on vuorovaikutus eli henkilöstön käyttäytyminen ja kommunikointi, toimivatko järjestelmät ja mikä on muiden asiakkaiden vaikutus. Asiakkaan osallistumisella tarkoitetaan sitä, että asiakkaalla itsellään on vaikutusta siihen, millainen palvelukokemus hänelle muodostuu (Koivisto 2011, 46).

Koiviston väitöskirjatutkimuksen (2007, 35) mukaan menestyvä palveluyritys osaa tarjota ydinpalvelun lisäksi liitännäispalveluita. Liitännäispalveluihin kuuluvat välttämättömät avustavat palvelut ja ylimääräiset tukipalvelut. Tukipalvelut voivat asiakkaan mielessä olla erottamaton osa ydinpalvelua, vaikka ne eivät itse palvelun tuottamisen kannalta olekaan välttämättömiä. Silti ne ovat selkeä erilaistamistekijä ja kilpailuvaltti yritykselle, ja vaikuttavat vahvasti asiakaskokemukseen. Wilson ym. (2012, luku 10) kirjoittaa myös palveluun liittyvien ominaisuuksien tuomisesta konkreettiselle tasolle. Palvelutilanteen fyysinen ympäristö sekä yritykseen ja palveluun liittyvät konkreettiset elementit vaikuttavat kaikki siihen, miten asiakas kokee palvelun. Nämä voivat olla Koiviston mainitsemia tukipalveluita.

2.1.2 Palvelusta asiakaskokemukseen

Kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen ei liity vain itse palvelutapahtuma, vaan siihen vaikuttavat tilanteet, toiminnot, tunteet, mielipiteet ja asenteet ennen palvelutapahtumaa sekä palvelutapahtuman jälkeen. Tässä puhutaan palvelupolusta, joka rakentuu erilaisista palvelutuokioista. (Koivisto 2007, 67). Jokainen palvelutuokio lisäksi koostuu useista kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas kokee, aistii ja näkee palvelun ja brändin (Koivisto 2011, 51-53). Tutkittavassa yrityksessä matkan suunnittelu asiakkaan kanssa on yksi kokonaispalvelupolulla oleva palvelutuokio, joka koostuu monista kontaktipisteistä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kokonaispalvelupolkua keskittyen ennen matkaa ja matkan jälkeen tapahtuviin palvelutuokioihin. Mitä kontaktipisteitä siellä on ja miten palveluyritys niihin vaikuttaa?



Kuvio 1. Palvelupolulla on monta palvelutuokiota, jotka koostuvat kontaktipisteistä (kp)

Kontaktipisteet ja palvelutuokiot muodostavat siis palvelupolun, joka on asiakkaalle arvoa tuottava kokonaisuus, asiakaskokemus (Koivisto 2011, 49-50). Kontaktipisteitä voi havaita kaikilla aisteilla ja ne voidaan jakaa neljään eri ryhmään: kanavat ja tilat, esineet, toimintamallit, ihmiset (Saffer 2007 teoksessa Koivisto 2007, 66). Palvelun asiakkaalle näkyvä osa tapahtuu jossain kanavassa tai tilassa. Esine kontaktipisteenä on tavara tai laite, jota asiakas itse käyttää, tarvitsee tai saa omakseen palvelua kuluttaessaan, tai jota asiakas ei käytä mutta havaitsee. Kirjoittajan mukaan asiakkaat tekevät usein päätelmiä palvelun laadusta esineiden perusteella. Toimintamallit eli prosessit määrittävät palvelun tuotantomallin, ja ne sisältävät monia eri palvelueleitä, kuten hymyn. Lopulta ihmiset ovat neljäs kontaktipistryhmä, sillä ihmisillä on keskeinen rooli palveluiden tuotannossa. Kontaktipisteiden avulla pystytään muotoilemaan jokainen palvelutuokio strategian ja tavoitteiden mukaiseksi sekä asiakkaan tarpeita ja odotuksia vastaavaksi (Koivisto 2011, 53). Kontaktipisteissä tapahtuvaan kontaktiin ja vuorovaikutukseen voi yritys osittain vaikuttaa. Viestinnällä pyritään tuomaan esiin kontaktipisteissä oma brändiviesti, jonka asiakas sitten kokee omalla tavallaan. Erilaisia kontaktipisteitä avataan tarkemmin alaluvussa 2.3.2.

Ennen palvelutapahtumaa on asiakkaan tultava tietoiseksi palvelusta, palveluntarjoajasta ja tehtävä päätös käyttää palvelua. Tämä käsittää tarpeen tiedostamisen, tiedon etsinnän, vaihtoehtojen puntaroinnin, päätöksen palvelun käytöstä. Tarpeeseen käyttää tiettyä palvelua vaikuttaa Maslowinkin hierarkian osat eli perustarpeet, turvallisuuden tunne, sosiaaliset tarpeet, egoon liittyvät tarpeet kuten menestyminen ja itsetunto sekä kokemusten rikastaminen vaikkapa harrastuksen kautta. (Wilson ym. 2012, 30-31.) Markkinoinnilla halutaan vaikuttaa siihen, miten asiakas tulee tietoiseksi palvelun olemassaolosta ja löytää ja valitsee tietyn palvelun, sekä luodaan odotuksia palvelusta. Kontaktipisteissä tapahtuvaan asiakaskontaktiin pyritään viestinnällä vaikuttamaan.

Miten asiakas sitten valitsee tietyn palvelun tai palveluntarjoajan monien joukosta? Miten yritys viestii palvelusta, joka ei ole käsin kosketeltavissa ja joka toteutuu vasta käyttöhet-

kellä, ja mitkä ovat niitä palvelun ominaisuuksia, joista yritys haluaa kertoa? Osaako asiakas myöskään kertoa mitä etsii ja tarvitsee? Palveluiden vertailu ja arviointi on vaikeaa niiden aineettomuuden ja samanaikaisen tuottamisen ja kuluttamisen vuoksi, osittain teknologia on parantanut vertailua ja ainakin löydettävyyttä ja saavutettavuutta (Wilson ym. 2012, 29). Asiakas saattaa kokea suurempaa riskiä ostaessaan aineetonta palvelua kuin konkreettista tuotetta. Vaihtoehtoja ei välttämättä samalle palvelulle ole montaa, ja jos onkin, on niiden puntarointi vaikeampaa kuin vaikkapa televisioiden, joiden ominaisuuksia on helppo vertailla. (Wilson ym. 2012, 32.) Tiedon etsinnässä valinnan helpottamiseksi voidaan käyttää suosituksia, jotta löydettäisiin tietoa palvelun laadusta.

Palveluiden ominaisuuksista kertomisessa onkin monia haasteita. Aineettomuus aiheuttaa sen, että palvelukonsepti on helposti kopioitavissa, ja palveluiden esilletuominen ja ominaisuuksista kertominen on hankalampaa, kuin että kyseessä olisi konkreettinen tuote (Wilson ym. 2012, 16). Miten palvelun laadusta ja asiakkaan saamasta lisäarvosta viestitään uskottavasti? Wilson ym. (2012, 35, 377-379) listaa erilaisia keinoja, miten palvelun voisi konkretisoida viestinnässä. Hän ehdottaa muun muassa, että yritys voi ostopäätöstä vauhdittaa tarjota ”makupaloja” palvelusta eli asiakas saa kokeilla palvelua etukäteen. Palvelukokemuksen voi myös tarjota ja näin vedota asiakkaan tunteisiin. Muita keinoja ovat Wilsonin mukaan palvelun kontaktipisteen konkretisoiminen esineeksi (kultakortti kanta-asiakkaille) tai palvelun voi henkilöidä tuomalla esille palvelutyöntekijät, tilanteet ja asiakkaat esimerkiksi kuvin ja videoin. Myös tyytyväisten asiakkaiden kommentteja ja palautteita kannattaa ottaa viestintään, ja asiakkaiden keskustelua palvelusta kannattaa rohkaista esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Viestintätoimet kulminoituvat niissä kontaktipisteissä, missä asiakas tulee tietoiseksi kyseisestä palvelusta ja yrityksestä.

Mitä itse palvelutapahtuman aikana sitten tapahtuu? Yleensä palvelun elämyksellisyys on korkeampi kuin konkreettisen tuotteen. Wilsonin ym. (2012, 36) mukaan myös markkinoinnin on oltava elämyksellistä ja täytettävä asiakkaan palveluun lataamat odotukset ja toiveet. Wilson ym. (2012, 383-385) toteaa myös, että on hyvä antaa realistinen kuva ja realistisia odotuksia palvelusta sekä tarjota vaihtoehtoja, joista asiakas voi valita sopivan. Liian suuret odotukset voivat johtaa pettymykseen, vaikka palvelussa ei vikaa olisikaan. Muun muassa erilaiset porrastetut kanta-asiakaskortit ovat hyvä tapa kertoa palveluista ja näyttää asiakkaalle mitä odottaa. Palvelun hintakin on yksi tapa viestiä palvelun laadusta ja vastaavasti hinta asettaa odotuksia palvelulle (Wilson ym. 2012, 399). Tässä tutkimuksessa mukana olevan yrityksen tilanne on sikäli erilainen, että matkan suunnittelupalvelu ei maksa mitään. Asiakas ei osta, vaikka päättääkin palvelua käyttä.

De Chernatony & McDonald (2003, 235-236) toteavat, että palvelu on prosessi, ja sen voi nähdä ikään kuin teatteriesityksenä käsikirjoituksineen ja roolituksineen. Usein asiakkaat, jotka uskovat osallistuneensa hyvin palvelutilanteessa, ovat kaikkein tyytyväisimpiä. Asiakasta voikin osallistaa muun muassa selkeällä rooliolla ja siitä viestimisellä sekä asiakasta kouluttamalla ja palkitsemalla. Yksi askel pidemmälle asiakkaan osallistamisessa on vahva osallistuminen palvelun syntyyn, eli asiakkaalla on läksyjä tehtävänä tapaamisten tai yhteydenottojen välissä palvelua suunniteltaessa. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi konsultointi, mentorointi ja personal trainer -palvelut. (de Chernatony & McDonald 2003, 235-236.) Mielialoilla ja tunteilla on myös suuri merkitys palvelutilanteen aikana. Ne vaikuttavat siihen, miten elämyksellisenä palvelu koetaan ja mitä tietoja ja asioita asiakas palvelusta muistaa. Täysin muusta asiasta syntynyt positiivinen tai negatiivinen mieliala tai tunne saattaa vaikuttaa samoin myös palvelutilanteessa – seikka mihin useinkaan edes hyvällä asiakaspalvelulla ei voida vaikuttaa. (Wilson ym. 2012, 39-40.)

Palvelutapahtuman jälkeen asiakkaat usein kertovat muille kokemuksistaan. Huonoista kokemuksista kerrotaan herkemmin kuin hyvistä. Yrityksen tulisikin panostaa palvelun laatuun ja asiakassuhteeseen pitäen keskiössä sitä, että asiakaskokemus on positiivinen ja vähintäänkin asiakkaan odotukset täyttävä. Tavoitteena tulisi olla, että tyytyväinen asiakas puhuu yrityksen eteenpäin ja jopa suosittelee yritystä muille (Wilson ym. 2012, 40).

Positiivisen asiakaskokemuksen luomiseen voi yritys osittain vaikuttaa, osittain ei. Wilson ym. (2012, 16-18) argumentoi, että palveluissa heterogeenisuus aiheuttaa tasalaatuisuuden haasteen - miten voitaisiin standardisoida ja samalla personoida? Yksilöiden huomiointi kuitenkin käsikirjoitetussa palvelutapahtumassa on haaste ja mahdollisuus. Palvelun tuottamisen ja kuluttamisen erottamattomuus aiheuttaa sen, että massatuotanto on hankalaa. Palveluiden katoavuus merkitsee sitä, että on onnistuttava kerralla antamaan asiakkaan haluamaa ja yrityksen lupaamaa palvelua. Ongelma voi tulla siitä, jos tässä ei onnistuta. Wilson jatkaa, että yrityksen on kiinnitettävä myös huomiota onnistuneeseen rekrytointiin ja työntekijöiden motivaatioon, jotta oikeat ihmiset löytyvät oikeille paikoille myymään ja tuottamaan palvelua.

Ennen matkan suunnitteluprosessiin lähtemistä asiakkaan on siis tiedostettava tarve ja halu palvelulle, löydettävä palveluntarjoaja ja päätettävä käyttää kyseisen yrityksen palvelua. Mahdollisesti asiakas tekee myös vertailua eri palveluntarjoajien kesken. Tähän liittyy monenlaisia kontaktipisteitä ja asiakas tulkitsee viestejä yksilöllisellä tavalla. Matkan suunnitteluprosessin aikana yrityksen olisi siis keskityttävä täyttämään, ehkä jopa ylittämään, asiakkaiden odotukset, osallistettava asiakas mukaan ja luotava positiivisia tunteita herät-

tävä palvelukokemus. Kontaktipisteet tässä palvelutuokiossa voivat olla moninaisia, eri yrityksillä erilaisia ja eri asiakassegmenteille suunnattuja. Suunnitteluprosessin jälkeen ihanetapauksessa asiakas on tilannut matkan, jota odottaa innolla. Matkan suunnittelusta ja matkasta kerrotaan tutuille ja matkakohteeseen tutustutaan. Asiakas toivottavasti suosittelee yrityksen suunnittelupalvelua muillekin. Asiakkaan mielikuva palvelua tarjoavasta yrityksestä vaikuttaa olennaisesti kaikkiin vaiheisiin, eli ennen palvelua tapahtuvaan vertailuun ja palveluyrityksen valintaan sekä odotuksiin palvelusta, itse palvelutapahtuman aikana koettuihin elämyksiin sekä myös siihen, miten asiakas jälkeinpäin yrityksestä puhuu eteenpäin.

Asiakkaan mielikuvaa yrityksestä voidaan kutsua brändiksi tai brändi-imagoksi. Wilsonin ym. (2012, 41-42) mukaan asiakkaan brändiuskollisuus riippuu vaihtokustannuksista, vaihtoehtojen määrästä ja asiakastyytyvyydestä. Palveluille ollaan usein uskollisempia kuin tuotteille. Vahva palvelubrändi siis vahvistaa positiivista mielikuvaa yrityksestä, ohjaa kuluttajakäyttäytymistä ja näin tukee myös taloudellista kannattavuutta. Siksi on tärkeää määritellä tarkemmin brändi ja sen rakentumisprosessi palveluyrityksessä.

2.2 Brändi

Kuluttaminen on prosessi, missä tuotteiden ja palveluiden tuottajat ja kuluttajat ilmaisevat merkityksiä ja arvoja. Omien arvojen ja elämäntavan mukaan valitaan tiettyjä tuotteita ja palveluita, brändejä, jotka sitten ilmentävät ”tarinaa minusta”. Brändi tekee aineettomasta tarpeesta tai merkityksestä aineellisen, helpommin käsiteltävän ja ymmärrettävän. Yrityksen palvelutarjonta tai yksittäinen palvelu voi olla vaikeasti ymmärrettävissä tai asiakas ei aina tiedä mitä kysyä tai odottaa palvelulta, vaikka tarvetta palvelulle olisikin. Siksi on helppo valita monien yritysten ja brändien joukosta tuttu brändi tai markkinoiden johtava brändi eli maineeltaan paras yritys, jonka palveluita käyttää. (de Chernatony & McDonald 2003, 228-229.)

Miten sitten tehdä brändi tutuksi ja haluttavaksi ja luoda siitä luo markkinoiden johtava, vahvin tai paras? Olennaista on kuluttajan halu käyttää tai ostaa tietyn brändin tuotetta tai palvelua, ja brändeillä onkin tunteisiin liittyviä, esteettisiä ja symbolisia ulottuvuuksia. Brändin merkitys syntyy kuluttajien käyttäessä brändiä (Ekström toim. 2010, 531-533). Merkityksellisyys muodostuu kontekstissa, kulttuurissa, ja keskiössä on arvonluonti. Kuluttaminen on oman ja ympäröivän maailman järkeistämistä. (Ekström toim. 2010, 535-537.) Samoin Kapferer (2008, 4) toteaa, että brändien tulee antaa asiakkaalle lisäarvoa ja kertoa tarinaa, vastata asiakkaan arvoihin ja luoda merkityksiä. Kapferer (2008, 37) mainitsee kirjassaan monessa muussakin teoksessa esille tuodun tutkimuksen, jonka mukaan usein

aikuisena ollaan uskollisia niille brändeille, joihin totuttiin 7-18 -vuotiaina. Brändi jättää siis muistijäljen ja ei ole niin elastinen kuin siihen liittyvät tuotteet. Tärkeää onkin brändiä rakennettaessa pohtia sitä, millaisia merkityksiä sillä halutaan luoda ja mitä arvoa se asiakkaalle tuo.

Brändillä, on se sitten yritys-, tuote-, palvelu-, maa- tai esimerkiksi henkilöbrändi, tulee olla ainutlaatuiset arvot ja hyödyt, immateriaaliset ominaisuudet, joiden avulla se selkeästi erottuu muista brändeistä. Brändi samalla identifioi että differoi tuotteen tai palvelun kilpailijoista (Ekström toim. 2010, 534). Myös de Chernatony ja McDonald (2003, 25) määrittelevät, että menestyvä brändi on identifioitava tuote, palvelu, henkilö tai paikka, jonka asiakas tai käyttäjä kokee olevan relevantti ja tuovan uniikkia lisäarvoa vastaamaan heidän tarpeitaan kaikista parhaiten, ja toisaalta brändin menestys on myös sitä, että luvattu lisäarvo pystytään säilyttämään kilpailijoihin nähden. Brändi onkin näin strategisen johtamisen väline ja avain menestykseen on siinä, että brändillä on vaikeasti kopioitavissa olevaa kilpailuetua suhteessa muihin (de Chernatony & McDonald 2003, 319-320).

Brändin asiakkaalle tuoma hyöty voi olla toiminnallinen tai emotionaalinen (de Chernatony & McDonald 2003, 26). Kirjoittajat jatkavat, että menestyvät brändit toimivat ja luovat lisäarvoa asiakkailleen neljällä tasolla: geneerisellä, odotetulla, lisätyllä ja potentiaalisella. Geneerinen taso tarkoittaa sitä, että brändi täyttää toiminnallisen tarpeen (esim. autolla pääsee paikasta toiseen). Tällä tasolla toimiessaan brändi on helppo kopioida ja useinkaan brändi ei tuota emotionaalista lisäarvoa. Odotetulla tasolla brändi täyttää toiminnalliset ja jossain määrin ehkä emotionaalisetkin perusolettamukset tietylle asiakaskunnalle (autolla pääsee paikasta toiseen, on ostettavissa ja sopivaan hintaan). Edelleen kehittyvä brändi ottaa paremmin huomioon emotionaalisen puolen, ja lisätyllä tasolla saatetaan jo houkuttaa asiakas autokaupoille kanta-asiakasohjelman turvin. Ylimmällä eli potentiaalisella tasolla brändin on puhuteltava asiakkaan tarpeita, toiveita ja unelmiakin, ja saatava asiakas haluamaan ostaa brändin tuotteita ja palveluita.

Merkittävää on erilaistuminen kilpailijoihin nähden, eli brändillä on oltava tarjota jotain uniikkia, joka ei ole kopioitavissa, ja jolla on merkitystä asiakkaalle. (De Chernatony & McDonald 2003, 27-30, 375-381.) Vahva brändi saa asiakkaan haluamaan ostaa brändin tuotteita ja palveluita, jotka voidaan ehkä hinnoitellakin hieman normaalia korkeammalle, ja näin saadaan nostettua yrityksen kannattavuutta. Brändi on perusta, jonka päälle yrityksen on mahdollista muun muassa tehdä tuoteparannuksia, variaatioita, lisäpalveluita ja laajentaa uusille markkinoille. (de Chernatony & McDonald 2003, 18.)

Miten brändi sitten olisi merkityksellinen ja loisi ainutlaatuista arvoa asiakkaalle? Ekströmin (toim. 2010, 537) mukaan brändin tuoman arvon olisi hyvä olla sidoksissa toiminnallisuuden tai käytön lisäksi ilmaisullisuuteen ja tunteisiin, eli brändi olisi merkityksiä luova ja niistä viestivä. Muotoilun, tarinoiden, pakkauksen ja muiden kautta brändi viestii persoonallisuudestaan, eli tuote tai palvelu tuodaan humaniksi ja näin mahdollistetaan suhteen syntyminen asiakkaan ja brändin välille. Brändiä käyttämällä kuluttaja viestii omasta itsestään ja halustaan kuulua tiettyyn joukkoon, tai halustaan erottautua tietystä joukosta. (Ekström toim. 2010, 538-539). Lainaamalla merkkejä ja symboleita oman alan ulkopuolelta tai olemassa olevasta populaarikulttuurista brändit luovat merkityksellisiä viittaussuhteita siihen kulttuuriin, missä ne esiintyvät (esimerkiksi Andy Warhol maalasi Absolut Vodkalle etiketin, ja se meni näyttelyihin ja museoon). Tällöin mahdollistetaan rajojen rikkoutuminen talouden ja kulttuurin, taiteen ja teollisuuden, tuottamisen ja kuluttamisen tai luovuuden ja kaupankäynnin välillä. (Ekström toim. 2010, 541.) De Chernatony ja McDonaldin (2003, 125) mukaan luovan markkinoinnin kautta tuotteen tai palvelun fyysisiin ominaisuuksiin saadaankin lisättyä psykologinen ja sosiaalinen ulottuvuus eli osoitetaan tuotteen tai palvelun asiakkaan emotionaalisiin tarpeisiin vastaava lisäarvo. Tämä lisäarvo liittyy yleensä siihen, että brändi osoittaa edustavansa samanlaista arvomaailmaa tai elämäntyyliä kuin asiakas. Toisin sanoen, asiakas kokee brändin merkittäväksi sellaiselle sosiaaliselle ryhmälle mihin itse kuuluu, tai brändi on lähellä heidän omaa kuvaansa tai haluamaansa kuvaan itsestään, ja sitä kautta brändi vastaa asiakkaan tarpeisiin.

Brändin ja asiakkaan välille tulee muodostua dialogi, eli asiakas on kiinnostunut siitä, mitä brändi edustaa ja brändin tulee olla kiinnostunut, miten se voi asiakkaan tarpeisiin vastata. (de Chernatony & McDonald 2003, 128, 134.) Dialogi tarkoittaa viestintää ja vastavuoroisuutta, eli asiakas myös osallistuu brändin rakentumiseen. Käyttämällä tiettyä brändiä asiakas viestii non-verbaalisesti itsestään muille. (de Chernatony & McDonald 2003, 127.) Brändien avulla ihmiset määrittävät ja tulkitsevat maailmaa, muita ihmisiä ja itseään, antaen brändeille symbolisen arvon ja merkityksen. Varsinkin palvelubrändien on tärkeä tuoda esiin brändinsä arvot esimerkiksi muotoilun kautta ja visuaalisin keinoin, sillä palvelu on muuten aineeton. (de Chernatony & McDonald 2003, 130-131.)

Arvot muokkaavat ihmisten käyttäytymistä, ja brändien tulisi ymmärtää asiakaskuntansa arvot pystyäkseen asemoitumaan ja kehittymäänkin. Samoin jos yrityksen kulttuuri muuttuu, olisi brändin pysyttävä muutoksessa mukana. (de Chernatony & McDonald 2003, 129.) Tutkimusten mukaan asiakkaille merkittävimmät eroavaisuudet brändien välillä ovat emotionaalisia eroja, ja silloin kun asiakas samaistuu brändin edustamiin arvoihin, on brändi vaikuttavampi myös pidemmällä aikavälillä (de Chernatony & McDonald 2003, 128). Jokaisella asiakkaalla on omat arvonsa, ja siksi jokainen tulkinta eli imago brändistä

on erilainen, asiakaskohtainen (de Chernatony & McDonald 2003, 131). Brändin omia arvoja on hyvä viestiä luomalla brändille persoonallisuus, johon kuluttajan on helppo samaistua (de Chernatony & McDonald 2003, 137-139.) Brändit menestyvät, kun ihmiset tunnistavat ja arvostavat niiden persoonaa, ja kuten ei kukaan ole täydellinen, on brändistäkin hyvä löytyä inhimillisiä piirteitä (de Chernatony & McDonald 2003, 429).

Konkreettisesti tarkasteltuna brändiin liittyy de Chernatony ja Dall’Olmo Rileyn (1999, 183) mukaan kymmenen teemaa: brändiä voi ajatella laillisena instrumenttina, brändillä on logo, se liittyy johonkin yritykseen, brändillä on identiteetti, imago, persoona, suhde asiakkaaseen, brändi luo arvoa ja yhdistää tuottajien toiminnan ja asiakkaiden kokemukset kokonaisuudeksi. Toisin sanoen, brändi on yritys itse eli kulttuuri ja toimintatavat, se miltä yritys haluaa näyttää ja millaisena profiloitua, ja millaisena se kuluttajien mielikuvissa ja kokemuksissa on, millaista arvoa yritys voi tuotteensa tai palvelunsa kautta kuluttajille luoda ja millaisen asiakassuhteen kehittää, miten hyvin brändiä hoidetaan, kehitetään, uudistetaan ja vahvistetaan. De Chernatony ja Dall’Olmo (1999, 186) kuten myös de Chernatony ja McDonald (2003, 25) mainitsevat vielä, että niin tuote- kuin palvelubränditkin ovat lopulta asiakkaiden käsityksiä brändistä. Yritys ei siis rakenna brändiä, vaan se rakentuu yhdessä asiakkaiden kanssa. Vahva ja merkityksellinen brändi on voimavara yritykselle, ja helpottaa kuluttajan valintaa päätyä ostamaan tai käyttämään tiettyä brändiä.

Kritiikkinä kuluttamiselle on tutkimuksissa noussut esiin se, että ihmiset ajattelevat ennen kaikkea kuluttajina eikä yksilöinä, ja että suuret ja vahvat kansainväliset brändit hallitsevat ajatteluaamme ja muokkaavat merkityksiä elämässämme. Toisaalta tämä antaa myös valtaa ja vastuuta kuluttajille tehdä omien mieltymystensä ja arvojensa mukaisia valintoja siitä, mitä brändejä haluavat kuluttaa, ja avaa ovia entistä yksilöidyimmille brändeille, tuotteille ja palveluille. (Ekström toim. 2010, 542.) Olennaista onkin ymmärtää, että merkitysten, niin yksilöllisten, kulttuuristen kuin sosiaalistenkin, luomisessa on osansa sekä brändin tuottajalla että kuluttajalla (Ekström toim. 2010, 545). Tämä tekee brändin johtamisesta haasteellista, sillä toisin kuin perinteisessä brändikirjallisuudessa ja -teorioissa ajatellaan, brändiä ei luoda ja johdeta yrityksestä käsin, vaan kuluttajilla on keskeinen rooli. On ymmärrettävä kuluttajia ja kulutusympäristöä, motiiveja käyttää tiettyä brändiä.

Brändi siis rakentuu yrityksestä itsestään eli identiteetistä, jonka yritys brändille määrittelee, ja kuluttajien mielikuvasta, tulkinnoista ja kokemuksista brändistä. Brändi-identiteettiä lähdetään viestimään halutulle kohderyhmälle, ja brändi syntyy vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, kun he muodostavat brändistä mielikuvan, imagon. Keskiössä on brändin tapa tuottaa arvoa kuluttajille asiakassuhteen kautta, ja asiakkaan kokemus siitä, mitä arvoa ja merkitystä brändi luo. Grönroosin (2007, 288) mukaan brändin voi määritellä myös

olevan seuraus siitä, miten asiakas kokee suhteensa brändiin pitkällä aikavälillä. Tarkastellaan brändin rakennuspalikoita seuraavissa alaluvuissa.

2.2.1 Brändi-identiteetti

Brändi-identiteetti tarkoittaa sitä, millaiselta yritys haluaa asiakkaan silmissä näyttää tai mitä yritys haluaa, että asiakas kokee heidän edustavan. Tätä tulee brändinrakentamisessa kaikin keinoin vahvistaa. (Aaker 2010, 25.) Brändi-identiteetin tulisi heijastaa organisaation arvoja, tai toisaalta hyvin vahva identiteetti voi johdattaa organisaatiota ja muokata organisaation arvoja (Aaker 2010, 200). Brändi-identiteetti antaa suunnan, päämäärän ja tarkoituksen brändille, ja on yksi brändiarvon merkittävimmistä ajureista antaen asiakkaalle mahdollisuuden luoda brändistä jonkinlaista mielikuvaa kontaktipisteissä saattujen brändikontaktien kautta (Aaker 2010, 68).

Brändi-identiteettiin liittyy ydin ja laajennettu identiteetti (Aaker 2010, 85-86). Ydin on se ajaton olemus, joka ei muutu, vaikka maailma ympärillä muuttuu. Ydinidentiteetti tiivistää brändin sielun, uskomukset ja arvot, brändin takana olevan organisaation osaamisen ja mission. Ytimeen sisältyy elementtejä, jotka tekevät brändistä uniikin, arvokkaan ja uskottavan. Laajennettu identiteetti sisältää elementtejä, jotka tarjoavat runsautta ja rakennetta ytimen olemukseen. Tähän liittyvät muun muassa arvoja avaavat yksityiskohdat ja markkinoitviestinnässä esiin tulevat elementit. Brändi-identiteettejä voi olla monia, esimerkiksi eri asiakaskunnille, mutta ytimen tulisi säilyä samana (Aaker 2010, 104-105).

Brändi-identiteetin tulee tarjota arvolupaus asiakkaalle (Aaker 2010, 95). Aakerin mukaan arvolupaus on tiedonanto toiminnallisista, emotionaalisista ja itseilmauksellisista hyödyistä, joita asiakas brändin mukana saa. Toiminnalliset hyödyt liittyvät yleensä tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin, ja ovat suoraan yhteydessä asiakkaan päätöksiin ja tuotteen tai palvelun käytettävyyteen. Haasteena on erottautua markkinoilla toiminnallisten hyötyjen kautta, sillä samanlaista ja samaan käyttöön tarkoitettua tuotetta myyvät usein myös monet muut yritykset. Kilpailuetu tulisikin löytää muista hyödyistä. Brändit herättävät tunteita, ja emotionaalista hyötyä brändi luo, kun asiakas tuotetta tai palvelua käyttäessään tuntee positiivisia tunteita. Itseilmaisulliset hyödyt tarkoittavat sitä, että tietyn brändin käyttäminen voi tarjota asiakkaalle välineen ilmaista omaa identiteettiään (de Chernatony & McDonald 2003, 30). Brändin avulla kerrotaan muille julkisesti itsestä, keskitytään nykyyhteen ja tulevaisuuteen enemmän kuin menneisyyteen (mihin tunnehyödyt usein linkittyvät). Olennaista on tuotteen tai palvelun käyttäminen ja sitä kautta oman itsensä ilmaisu, eivät käytön jälkeiset tunteet. Aaker (2010, 155-157) jatkaa, että brändistä voi tulla osa itseä varsinkin, jos asiakas samaistuu brändin persoonallisuuspiirteisiin tai voi ikään kuin

hallita miten, milloin ja miksi brändin tuotetta käyttää. De Chernatony ja McDonald (2003, 139-140) täydentävät Aakerin listaa katsomalla hyötyjä nimenomaan asiakkaan näkökulmasta. He lisäsivät arvolupaukseen tiedonannon myös episteemisistä ja ehdollisista hyödyistä. Asiakas saattaa haluta uutuudenviehätystä tai seikkailua ja valitsee tutun brändin sijaan aivan uuden ja hänelle tuntemattoman. Ehdollinen hyöty taas on tilannesidonnainen, esimerkiksi jäätelön syötiin kotona liittyy erilainen assosiaatio kuin jäätelön syötiin elokuvateatterissa.

Arvolupaukseen liittyy myös hinta, sillä Aakerin (2010, 102-103) mukaan liian kallis tuote tai palvelu verrattuna siitä saataviin hyötyihin alentaa arvolupausta, kun taas toisaalta kallis tuote tai palvelu on merkki sen laadukkuudesta. De Chernatony ja McDonaldin (2003, 321-322) mukaan asiakas kokee saavansa brändistä arvoa, kun se on edullisempi kuin kilpailijan brändi, vaikka hyödyt ovat samat, tai kun se on kalliimpi kuin kilpailijan brändi, mutta tarjoaa ainutlaatuisia hyötyjä.

Haasteena Aakerin (2010, 70-72) mukaan on, että brändi-identiteetti alkaa muistuttaa ja muovautua sen mukaan, mikä mielikuva asiakkailla brändistä on. Näin ei saisi olla, koska identiteetti on aina strateginen valinta ja kuvastaa yrityksen sielua ja tekemistä. Toinen haaste yritykselle on pohtia, mitä aktiivisesti brändi-identiteetistä viestintään ja mitä ei. On mietittävä ydin ja laajennettu identiteetti, mitä brändi kullekin yleisölle tai asiakasryhmälle edustaa. Kolmantena haasteena Aaker (2010, 72-76) mainitsee sen, että brändiä pidetään samana kuin tuotetta, vaikka brändi on paljon enemmän. Tuotteen ominaisuuksia ovat ala millä toimitaan, tuotteen muotoilu yms. ominaisuudet, tuotteen laatu ja asiakkaan saama arvo sekä käyttötarkoitus. Brändiin liittyy kuitenkin myös alkuperämaa, käyttäjät, organisaatioon liittyvät mielikuvat, brändin persoonallisuus, symbolit, asiakassuhteet, tunteet ja itseilmaisut. Brändin avulla yritys voi siis erilaistua ja asemoitua toisin kuin kilpailijansa, ja kuten jo mainittu, tuoteominaisuudet eivät tähän useinkaan riitä. Aaker (2010, 76) jatkaa, että brändiin liittyvät aineettomat mielikuvat antavat brändille suuremmat mahdollisuudet kehittyä kuin että asiakkaan mielikuvat olisivat puhtaasti liitännäisiä tuotteen aineellisiin ominaisuuksiin.

Brändi-identiteettiä voi lähestyä neljästä näkökulmasta: brändi tuotteena, brändi organisaationa, brändi henkilönä ja brändi symbolina (Aaker 2010, 68). Nämä kaikki näkökulmat tulee identiteetin luomisessa ottaa huomioon, jotta brändiä tulisi tarkasteltua mahdollisimman laajasti, ja identiteetistä osattaisiin luoda selkeä, rikas ja erilainen (Aaker 2010, 78). Brändi tuotteena vastaa siihen, millaisiin tuotteisiin brändi yhdistetään. Tuote voi tarjota toiminnallisia ominaisuuksia tai vedota tunteisiin, eli luoda asiakkaalle lisäarvoa. Laatulementti on myös vahvasti läsnä eli millaista laatua tarjotaan ja mihin hintaan. Jokin tuote

saatetaan yhdistää tiettyyn tilanteeseen tai sopivaksi tietylle asiakaskunnalle. Brändiä voidaan positioida myös käyttäjän perusteella, eli tuote on suunniteltu tietyille käyttäjäryhmälle. Brändiin voi liittyä myös selkeä mielikuva siitä, mistä maasta tuote tulee ja silloin mielikuvaan brändistä vaikuttaa myös mielikuva tässä maassa samalla alalla toimivista yrityksistä tai tuotteista. (Aaker 2010, 79-82.)

Brändi organisaationa liittyy siihen, millaisena yritys tai organisaatio nähdään. Tärkeää on määrittää yrityksen arvot, toimintatavat ja -mallit sekä pohtia, millaisia henkilöitä yrityksessä on töissä tai millaisia henkilöitä sinne halutaan töihin. Organisaatioon liittyvät mielikuvat luovat myös arvolupauksen varsinkin silloin, kun yrityksellä on selkeä asiakasfokus tai vaikkapa ympäristönäkökulma toiminnassaan. Tällöin brändin herättämät tunteet ovat voimakkaita, kuten ihailu ja kunnioitus, ja yrityksen palveluita halutaan käyttää. (Aaker 2010, 81-83.) Brändi organisaationa -mielikuvia kannattaa käyttää, kun halutaan antaa asiakkaille merkityksellinen arvolupaus ja erilaistaa brändiä, halutaan alleviivata tunteisiin perustuvia asiakassuhteita, halutaan koota monia eri tuoteperheitä saman sateenvarjon alle tai halutaan tarjota työntekijöille merkityksellinen työpaikka (Aaker 2010, 136). Kuten aiemmin todettu, palveluille ja palvelubrändeille on olennaista asiakkaan ja yrityksen työntekijöiden välinen vuorovaikutus. De Chernatony ja McDonald (2003, 232-234) listaavat, että tehokas ja onnistunut rekrytointi, selkeä työn- ja vastuunjako sekä henkilöstön kouluttaminen kohtaamaan asiakas ja hyödyntämään yrityksessä käytettävää teknologiaa ovat organisaatiolle olennaisia asioita, jotka edesauttavat brändin menestymistä. Asiakasrajapinnassa tapahtuvan toiminnan tulee joka kerta olla laadukasta muun muassa luotettavuudellaan ja huomaavaisuudellaan ja tietysti sillä, että viestintä on johdonmukaista arvolupaukseen nähden. Palvelun virhetilanteet on hoidettava asiakasta arvostaen, oikeudenmukaisesti, avoimesti ja niistä on osattava oppia.

Jos brändiä ajattelee persoonana, olisi toivottavaa, että asiakas samaistuu brändin persoonallisuuspiirteisiin. Brändin tulisi herättää positiivisia tunteita, joita ei voi kirjoittaa arvolupaukseen, vaan ne tulee kokea. Tällaisia tunteita ovat muun muassa ihailu, ystävyys, hauskanpito tai samaan yhteisöön kuuluminen. Näin brändin hyöty asiakkaalle on itseilmaisullinen. Aivan kuten ihmistenkin välillä on suhteita, voi brändin ja asiakkaan välille kehittyä suhde. (Aaker 2010, 83-84; de Chernatony ja McDonald 2003, 31-32.)

Konkreettisella tasolla brändiin voi liittää samanlaisia persoonallisuuspiirteitä kuin ihmiseenkin. Brändin persoonallisuuspiirteet ja asiakkaan persoonallisuuspiirteet voivat olla samat tai täysin erilaiset. Brändistrategian kannalta on hyvä pohtia, millaisia käyttäjiä brändillä jo on tai millaisia käyttäjiä halutaan asiakkaiksi. (Aaker 2010, 171-172.) Usein piirteet ovat demografisia (ikä, sukupuoli), liittyvät elämäntyyliin (mielipiteet, harrastukset,

mielenkiinnonkohteet) tai sisältävät luonteenpiirteitä (kuten esimerkiksi ekstrovertti, huumorintajuinen). (Aaker 2010, 142.) Aaker (2010, 143) esittelee tutkimuksen, jonka mukaan viisi luonteenpiirrettä valittiin selkeästi useimmiten, kun vastaajilta kysyttiin tiettyihin brändeihin liittyviä positiivisia ominaisuuksia: vilpittömyys, jännitys, kompetenssi, hienostuneisuus ja rosoisuus. Brändin luonteenpiirteet voivat auttaa yritystä myös kommunikoimaan tuotteen tai palvelun ominaisuuksia (Aaker 2010, 103). Yrityksen kannattaa aktiivisesti hyödyntää ja ajatella brändin persoonallisuutta, sillä Aakerin (2010, 150) mukaan näin tekemällä yritys ymmärtää paremmin asiakkaitaan, pystyy erottautumaan muista alan toimijoista, ohjaamaan paremmin tehokkaampaa brändiviestintää ja luomaan brändille arvoa.

Brändiviestinnässäkin olisi muistettava, että brändin ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa on brändinkin oltava aktiivinen osapuoli. On toivottavaa, että asiakas huomaa brändin ja kulloisenkin viestin sanoman jopa yllättävissä tilanteissa, ja tarpeeksi usein, jotta brändi nähdään suhteen aktiivisena osapuolena. (Aaker 2010, 165-166; de Chernatony & McDonald 2003, 141.) De Chernatony ja McDonaldin (2003, 141-142) mukaan brändin persoonallisuus on mainio väline siihen, että brändi osoittaa ymmärtävänsä ja kunnioittavansa asiakkaan arvoja luoden näin lujan asiakassuhteen. Yritysten olisikin hyvä tutkia, mitä asiakkaat ajattelevat siitä, mitä brändi ajattelee heistä. Hyvässä brändin ja asiakkaan suhteessa tulee de Chernatony ja McDonaldin (2003, 144) mukaan toteutua kiintymys brändiin, asiakas tuntisi kuuluvansa johonkin, brändistä tulisi osa asiakkaan jokapäiväistä elämää, asiakas sitoutuisi brändiin ja tuntisi ymmärtävänsä brändiä ja kokisi sen ystävänä. Brändin tulisi myös edustaa muistoja.

Vahva symboli auttaa tunnistamaan brändin ja antaa brändille rakennetta. Symboli voi liittyä visuaaliseen ilmeeseen, metaforiin tai brändin perintöön. Konkreettisella tasolla symboli voi olla esimerkiksi logo tai hyväntekeväisyysohjelma. Perintö tarkoittaa, että brändi on jostain lähtöisin, siinä on jotain pysyvää ja olennaista juuri tälle brändille. (Aaker 2010, 84-85.) De Chernatony ja McDonald (2003, 145-146) esittelevät, että brändit toimivat ja viestivät neljällä eri tasolla. Alimmalla tasolla oleva brändi viestii käytäntöä ja käytännönläheisyyttä. Seuraava taso on enemmän tunnearvolitännäinen, ja kolmannella tasolla olevat brändit ovat jo saavuttaneet tietyn sosiokulttuurisen arvostuksen ja luovat merkityksiä ennemminkin kokonaisille asiakasryhmille kuin vain yksilöille. Ylimmällä tasolla olevat brändit ovat de Chernatony ja McDonaldin mukaan jo hieman myyttisiä. Symbolit voivat siis olla konkreettisia merkkejä tai tekoja, jotka luovat merkityksiä.

2.2.2 Brändi-imago

Pelkkä brändi-identiteetin määrittäminen ja siitä viestiminen ei riitä, vaan asiakkaat ja asiakassuhteet ovat olennainen osa brändin rakennusprosessia. Grönroosin (2007, 290) mukaan brändi-imago perustuu asiakkaan ja brändin väliseen suhteeseen. Toisin sanoen, erilaisten brändikontaktien perusteella asiakas muodostaa brändistä kuvan, imagon. Siksi Grönroos puhuukin mieluummin vahvasti asiakkaat huomioivasta brändisuhteiden luomisesta kuin pelkästään yrityslähtöisestä brändin rakentamisesta. Loppujen lopulta hyvä suhde asiakkaan ja brändin välillä johtaa asiakkaan sitoutuneisuuteen ja asiakkaasta tulee parhaimmassa tapauksessa brändin markkinoija.

Brändikontakteja ovat kaikki ne paikat, tilat, ajat ja tilanteet, missä asiakas aistii brändistä jotain. Yksittäinen kokemus on yksi palanen siinä kokonaisuudessa, miten asiakas brändin mieltää. Kontaktipisteiden avulla siis luodaan suhteita, dialogia, ja ennen kaikkea lisäarvoa niin asiakkaalle kuin brändillekin. Asiakkaalla tulee olla jonkinlainen kosketuspinta brändiin, jotta voi muodostaa siitä assosiaatioita ja mielikuvia (Aaker 2010, 25). Aaker (2010, 20) kirjoittaa myös, että yrityksen on erityisen tärkeää löytää itselle tärkeät kontaktipisteet, joissa asiakas on brändin kanssa tekemisissä ja jotka vaikuttavat asiakkaan mielikuvaan yrityksen laadusta ja laadukkuudesta. Asiakas voi myös muodostaa vääränlaisen laatumielikuvan väriin tietojen vuoksi, ja tähän yritys voi vaikuttaa tuomalla laadun ominaisuuksia esiin erilaisin visuaalisin elementein, mielikuvin tai selityksin. Samoin kontaktipisteet ovat tärkeitä brändin tunnetuksi tekemisessä ja tunnettuuden kasvattamisessa.

Kontaktipisteitä ovat tuoteviestit, palveluviestit, suunnitellut viestit ja suunnittelemattomat viestit. Eri tilanteissa asiakas kohtaa brändin erilaisissa kontaktipisteissä. Suunniteltuja viestejä ovat muun muassa mainokset, neuvottelu- ja myyntitilanteet, tapahtumat ja vaikkapa lähetetyt sähköpostit. Kaikkiin näihin yritys voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Tuoteviestejä ovat itse tuote, sen pakkaus, ulkonäkö tai käytettävyys, palveluviestejä sitten palvelutilanteet, palvelun ja siihen liittyvän tiedon saavutettavuus, tehokkuus ja toimivuus ajassa ja tilassa. Palveluviesteihin liittyy vahvasti vuorovaikutus asiakkaan kanssa. Suunnittelemattomia viestejä ovat muun muassa puskaradio ja internetin ja sosiaalisen median erilaiset keskustelufoorumit yritystä ja sen tarjoamaa palvelua koskien. (Grönroos 2007, 288-289.)

Grönroos (2007, 293-297) käsittelee laajasti yrityksen imagoa, joka ei suoraan ole liitännäinen brändi-imagoon, vaikkakin vaikuttaa siihen. Grönroosin mukaan mielikuva yrityksestä edustaa niitä arvoja, jotka yhdistävät yrityksen ja sen asiakkaat sekä muut sidosryhmät. Mielikuva yrityksestä voi vaihdella eri sidosryhmien kesken, ja jopa niiden sisällä,

sillä mielikuva on olemassa usealla eri tasolla (paikallinen, kansallinen, kansainvälinen). Grönroos nostaa paikallisuuden ja paikallisen mielikuvan yrityksestä tärkeäksi, sillä palvelut ovat paikallisia ja useimmat asiakassuhteet paikallisia. Yrityskuvalla on vaikutusta asiakkaiden odotuksiin laadusta. Koetun palvelun laatu ja yrityksen toiminta sekä asiakkaan kokema elämys vaikuttavat mielikuvaan yrityksestä, ja jos asiakkaan odotukset on pystytty ylittämään, mielikuva paranee. Yrityskuvalla on myös vaikutusta työntekijöihin, heidän asenteisiinsa ja mielikuvaan yrityksestä työnantajana. Jos työntekijöistä ei pidetä huolta, vaikuttaa se heti palvelun laatuun ja asiakkaisiin. Grönroos jatkaa, että yrityksen mielikuvan parantamiseen ei riitä pelkkä laastari, eli kosmeettiset keinot, vaan kehityksen ja muutoksen on tultava todellisesta toiminnasta, varsinkin jos ongelma on toiminnallinen. Ongelma voi olla myös se, että yrityksen toiminnassa on kaikki kunnossa, mutta tunnettuus on heikko, kukaan ei tunne yritystä tai saa siihen minkäänlaista kontaktia. Silloin on ryhdyttävä viestinnällisiin toimiin. Jos yrityksen toiminnassa ja viestinnässä on epäjohtonmuokaisuutta, todellisuus voittaa aina. Toisin sanoen, positiivista kuvaa yrityksestä antavalla viestinnällä ei pystytä korjaamaan toiminnallisia puutteita, ja tämän tulevat asiakkaatkin huomaamaan. Tällainen toiminta luo viestinnästä ja koko yrityksestä epäluotettavan kuvan. Asiakkaan mielikuva yrityksestä on aina totta, ja parastahan olisi, että se noudattelee samaa linjaa brändi-identiteetin kanssa.

2.2.3 Brändin luoma arvo ja brändiarvo

De Chernatony ja McDonaldin (2003, 436-437) mukaan brändiarvo on moniulotteinen konsepti. Sitä tulkitaan eri tavoin ja sille ehdotetaan erilaisia mittaustapoja. De Chernatony ja McDonald esittelevät, että muun muassa Simon ja Sullivan (1993) tulkitsevat brändiarvoa puhtaasti taloudellisesta näkökulmasta, kun taas Keller (1993) määritteli brändiarvon asiakaskäyttäytymisen ja brändi-imagon perusteella, ja Aaker ja Biel (1993) lisäarvon tuottamisen näkökulmasta. Kapferer (2008, 4-5) puhuu myös lisäarvon tuottamisesta eli brändin arvo muodostuu sen kyvyssä antaa jatkuvasti lisäarvoa ja tuottaa hyötyjä asiakkaalle yrityksen strategisen fokuksien kautta. Toisin sanoen, brändi ja sen arvo rakentuvat toimivan ja jatkuvasti kuluttajakäyttäytymisenkin mukaan muuttuvan liiketoimintamallin kautta. Samaa mieltä on Harmaala (2017), jonka mukaan yritys luo arvoa liiketoimintamallinsa kautta, ja yhteiskunnan muutokset vaikuttavat arvonluontiprosesseihin. De Chernatony ja McDonald pitävät itse Srivastavan ja Shockerin (1991) määritelmässä, jonka mukaan brändiarvo muodostuu asiakkaiden, yrityksen ja muiden sidosryhmien mielikuvista ja käyttäytymisestä, jotka mahdollistavat brändin kasvun volyyymeissa tai markkinaosuudessa mitattuna, ja jotka luovat vahvaa ja kestävää kilpailuetua. Tämä kasvu ei olisi mahdollinen ilman brändin nimeä. Menestyvä brändi on arvokas, koska se takaa tulevaisuudessa tuloa. (de Chernatony & McDonald 2003, 23.)

Grönroosin (2007, 289-290) mukaan brändiarvo on asiakkaan brändille antama arvo suhteessa muihin vaihtoehtoihin. Grönroos jatkaa, että brändiarvo asiakkaalle on tärkeämpi kuin brändiarvo yritykselle, sillä ilman asiakkaita ja heidän arvostustaan ei yrityksellekään kerry arvoa. Mitä suuremmaksi asiakkaat brändiarvon itselleen määrittelevät, sitä todennäköisemmin he ovat yhä parempia asiakkaita yritykselle. Asiakkaan kokema brändiarvo syntyy, kun brändi on asiakkaalle tuttu ja se tarjoaa mielekkäitä, vahvoja ja uniikkeja mielleyhtymiä, eli emotionaalisia ja itseilmauksellisia hyötyjä, laatua (Grönroos 2007, 290). De Chernatony ja McDonald (2003, 438-439) lisäävät tähän vielä brändiuskollisuuden ja brändin vaikuttavuuden. Brändin vaikuttavuudesta puhuu myös Aaker (2010, 274-300), jonka mukaan brändiä voi monistaa, muokata tai vahvistaa horisontaalisesti (tuoda markkinoille samasta tuotteesta tai palvelusta erilaisia versioita, laajentaa saman tuotteen asiakaskuntaa, vahvistaa olemassa olevaa brändiä, johtaa innovaatioita, siivota kilpailijoita markkinoilta) tai vertikaalisesti alas- tai ylöspäin (luksusbrändit luovat halpaversioita, samasta brändistä tarjotaan erihintaisia tuotteita ja palveluita, keskitason brändin kohotus luksukseksi). Brändiä voi myös monistaa eri tuote- ja palvelukokonaisuuksiin tai käyttää osana toista brändiä, jos halutaan laajentua uusille tuote- tai palvelualoille. Brändi voi esimerkiksi olla jonkin toisen brändin ainesosa ja muodostaa toisen brändin kanssa ylivertaisen tuotteen tai palvelun asiakkaalle.

Brändin tunnistettavuus on ensimmäinen asia, mihin pyritään brändin rakentamisessa. Sitten asiakkaat brändikohtaamisen perusteella antavan jonkinlaisen arvion brändin laadusta, siitä minkä arvoinen brändi heille on. Uskolliset asiakkaat kasvattavat brändiarvoa takaamalla tuloa, helpottamalla brändin vastaanottoa esimerkiksi uudella toiminta-alueella ja mahdollistamalla kasvua. Brändin tunnettuus, mielikuva laadusta ja asiakasuskollisuus ovatkin Aakerin (2010, 7-8) mukaan tärkeimmät brändiarvoa luovat ja kasvattavat tekijät. Huomioitavaa on mielestäni, että brändin luoma arvo asiakkaalle ei ole sama asia kuin brändiarvo, vaikkakin niihin liittyy samoja ominaisuuksia ja mittareita.

Tunnettuuteen ja tunnistettavuuteen liittyy se, onko brändi jostain tuttu ylipäätään tai miten hyvin asiakkaalle brändi tulee mieleen suhteessa muihin brändeihin. Tutkimusten mukaan asiakkaat suosivat tuttuja brändejä, mutta on huono asia, jos tuttu brändi ei tositilanteessa tulekaan mieleen (Aaker 2010, 10-13). Mielikuva laadukkaasta brändistä ja koetun laadun kautta luotu asiakastyytyväisyys lisäävät myyntiä ja kasvattavat tulosta (Aaker 2010, 17-18). Laatu toimii punaisena lankana niin strategisessa suunnittelussa kuin asemoinnin apuvälineenäkin. Kun laatumielikuva paranee, paranevat myös muut brändiin liittyvät elementit asiakkaan mielessä. (Aaker 2010, 19.) Jotta yritys voi vaikuttaa tuotteensa tai pal-

velunsa laatuun, on ymmärrettävä mitä laatu kullekin asiakassegmentille tarkoittaa, ja ylläpidettävä ja rohkaistava aina vain parempaan laatuun tähtäävää kulttuuria yrityksen sisällä. (Aaker 2010, 19-20.)

Aaker (2010, 22-23) erottelee erilaisia asiakassegmenttejä ostomotivaatioiden mukaan: ei-asiakkaat, hintatietoiset (eivät brändiuskollisia), passiivisesti uskolliset (silloin tällöin ostavat), fence sitters (brändillä ei väliä, muut ominaisuudet merkitsevät), sitoutuneet asiakkaat. Kaikkiin segmentteihin tulee keskittyä omanlaisillaan strategioilla, mutta suurin huomio tulee olla uskollisissa asiakkaissa, jotka parhaimmillaan toimivat brändin aktiivisina suosittelijoina. Brändin rakentamisessa olennaista on segmentointi, ja sitä kautta satunnaisten asiakkaiden nostaminen uskollisten asiakkaiden kategoriaan. Aakerin (2010, 21) mukaan brändin arvo yritykselle muodostuu suurelta osin asiakasuskollisuudesta ja toisin päin, yrityksen on hyvä satsata asiakasuskollisuuteen saavuttaakseen brändille arvoa. Hyvä huomio asiakastytyväisyyteen ja -uskollisuuteen tulee Magnus Söderlundilta (Söderlund 2010, 298-299), joka kirjoittaa artikkelissaan, että asiakasuskollisuus on pidempi-aikaisempi prosessi kuin esimerkiksi yhteen palvelukokemukseen liittyvä asiakastytyväisyys. Asiakasuskollisuuteen liittyy tyytyväisyyden lisäksi myös mielihyvän ja riemun tunteita, ja pitkäaikaista asiakasuskollisuutta voi ylläpitää erilaisin käytännön keinoin (esimerkiksi lehtitilaukset tai kuntosalikortit).

Brändiarvoa voi mitata taloudellisten tunnuslukujen, brändin tunnettuuden tai bränditietoisuuden kautta, eli miten brändi taloudellisesti tuottaa, miten hyvin asiakkaat brändin tunnistavat ja miten brändiä preferoivat suhteessa muihin ja mitä kokevat brändin edustavan. Brändiarvon mittaaminen tuo apuja brändin rakentumisen prosessiin ja laadun parantamiseen (Aaker 2010, 316). Samoin brändiarvon määrittäminen yrityksessä on olennaista esimerkiksi omistajanvaihdostilanteessa. Silloin voidaan tarkastella toimialaan, johtajuuteen ja asiakastytyväisyyteen liittyviä teemoja kuten onko brändi johtava alallaan, miten vakaa brändi alallaan on, onko toimiala otollinen kehittymiselle ja myynnin kasvulle, onko mahdollisuuksia kansainvälistyä, millainen on brändin historia ja mahdollinen tulevaisuus tai onko tuotemerkki vahva (de Chernatony & McDonald 2003, 454; Aaker 2010, 313-314). Yrityksessä on päätettävä, mitkä ulottuvuudet ovat olennaisimpia omassa toimintaympäristössä, ja niitä tulisi mitata. Samoja mittausmääreitä olisi hyvä käyttää pitkällä aikavälillä, jotta on mahdollista tarkastella brändiarvon kehittymistä ajan kuluessa. (de Chernatony & McDonald 2003, 443.) Toisinaan hyvä mittari on myös se, kuinka korkealle työntekijät arvostavat yrityksen työnantajana (de Chernatony & McDonald 2003, 448). Palvelubrändeistä puhuttaessa keskiöön nousevat asiakastytyväisyyteen ja -uskollisuuteen sekä asiakasmielikuviiin liittyvät kysymykset.

Tiivistettynä voisi siis sanoa, että kokonaisuutena brändiarvoon liittyy brändin merkitys yritykselle niin taloudellisesti kuin tunnetasollakin, ja asiakkaiden brändille antama arvo. Brändin on oltava relevantti asiakkailleen ja heidän tarpeilleen. Vääränlaisiin laatuargumentteihin keskittyminen voi olla resurssien hukkaa yritykselle, jos parannetaan prosesseja tai ominaisuuksia, jotka eivät asiakkaille ole tärkeitä tai asiakkaat eivät parannuksia edes huomaa (Aaker 2010, 20). Asiakkaiden on pystyttävä erottamaan brändi kilpailijoista ja arvostettava brändiä (de Chernatony & McDonald 2003, 440). Olennaista se, että asiakas kokee brändin tuottavan sellaista lisäarvoa, mitä muualta ei saa.

De Chernatony ja McDonald (2003, 236-237) esittelevät teoksessaan Berryn (2000) brändin arvomallin, joka edesauttaa nimenomaan palvelubrändejä kehittymään vahvoiksi. Ensimmäinen kohta on erilaistuminen. Pitää uskaltaa olla erilainen, omanlainen. Toinen kohta liittyy maineenhallintaan. Se on kehoitus palveluyritykselle päättää omasta kuuluisuudestaan sillä, että tekee jotain merkittävää ja merkityksellistä jollekin, paremmin kuin kilpailijat ja siitä viestitään tehokkaasti. Esimerkiksi laatumielikuva voi Aakerin (2010, 20) mukaan poiketa palvelun oikeasta laadusta, jos yrityksen maine on kärsinyt kolauksen. Samoin asiakkailla ei aina ole kaikkia tietoja käytettävissään arvioidessaan yrityksen laatua, tai vaikka olisi, niin onko aikaa ja mielenkiintoa paneutua asiaan. Näin ollen asiakassegmenteille sopivat viestinnän kanavat ja tavat ovat tärkeitä. Kolmantena kohtana Berryn listassa ovat tunteet. Palvelubrändin pitää luoda emotionaalinen yhteys asiakkaan kanssa jakaen samat arvot ja rakentaen näin merkityksellistä asiakassuhdetta. Neljäs kohta liittyy yrityksen työntekijöihin, joiden tulisi omaksua palvelubrändin arvot ja ikään kuin elää brändiä todeksi. Parhaimmin menestyneet palvelubrändit hyödyntävät kaikkia neljää kohtaa toiminnassaan.

Seuraavassa vedetään yhteen brändin rakennuspalikat ja avataan tässä tutkimuksessa käytettävä palvelubrändin rakentumisen prosessimalli. Prosessi erilaisine vaiheineen on rakentunut niin esitellyn teorian kuin tutkimuksen tekijän opiskeluiden aikana kurssityönä pienryhmässä laaditun mallin pohjalta.

2.3 Palvelubrändin rakentuminen

Avataan ensin lyhyesti brändin ja erityisesti palvelubrändin rakentumisen vaiheita. 1900-luvun loppupuolella markkinoinnissa alettiin keskittyä enemmän brändeihin, ja puhuttiin brändäämisestä. Usein brändit olivat konkreettisia tuotteita, ja vasta muutaman vuosikymmenen aikana on keskitytty enemmän palvelubrändeihin ja niihin liittyviin lainalaisuuksiin.

(Grönroos 2007, 285.) Koiviston (2007, 17) mukaan brändinkehittämisestä puhutaan paljon, sitä tutkitaan ja mallinnetaan, vaikka monilla yrityksillä ei itse palveluiden kehittämistoimintaa ole ollenkaan. Palvelu ikään kuin syntyy jokapäiväisen toiminnan ohessa.

De Chernatony ja Dall'Olmo Riley (1999, 183) argumentoivat artikkelissaan, että puhuttaessa tuotteista ja palveluista ei brändin käsite sellaisenaan ole erilainen, mutta brändin rakentamisessa painotetaan hieman eri asioita. Kun tuotebrändien kohdalla alleviivataan tuotteen toiminnallisia ominaisuuksia ja hyötyjä, on palvelubrändien kohdalla aloitettava emotionaalisten hyötyjen kautta selittämään toiminnallisia hyötyjä ja rakentamaan asiakassuhdetta (de Chernatony & Dall'Olmo Riley 1999, 186, 189). Heidän artikkelissaan esittelemässään bränditutkimuksissa eräs mainoskonsultti kiteytti, että ”a brand is about creating a relationship and a dialogue with a customer or a consumer” (de Chernatony & Dall'Olmo Riley 1999, 189). Samoin kirjoittajat jatkavat, että ei ole olemassa puhtaasti tuotteita tai puhtaasti palveluita, vaan tuotteita ja palveluita yhdistelevää tarjontaa (de Chernatony & Dall'Olmo Riley 1999, 188). Moninaisen markkinoinnin kautta asiakas tulee saada tietoisiksi brändin tarjoamasta uniikista lisäarvosta muihin brändeihin nähden. Tavoitteena on saavuttaa ja ylläpitää uskollinen asiakaskunta kustannustehokkaasti ja saada sitä kautta paras tuotto investoinnille. Tähtäimessä ovat siis luotettavat asiakassuhteet, missä brändilupaukset lunastetaan. (de Chernatony & McDonald 2003, 386.)

Palvelubrändin rakentamisessa, palvelubrändin brändistrategiassa, ovat de Chernatony & McDonaldin (2003, 214) mukaan olennaisia tekijöitä laadukas johtaminen, pitkän tähtäimen visio ja sille määritellyt välitavoitteet, jatkuva kehittyminen ja kilpailussa mukana pysyminen, teknologian hyödyntäminen ja asiakasnäkökulma. Brändin rakentuminen on siis pitkän aikavälin strategista toimintaa. Haasteita on kuitenkin monia. Esimerkiksi taloudellisten syiden vuoksi pitkän tähtäimen strategiset linjaukset muuttuvat lyhyen aikavälin taktisiksi toimiksi tai kauaskantoisesta markkinoinnista siirrytään kampanjoihin ja alennusmyynteihin. Verko-ostosten lisääntyessä brändit ovat saatavilla koko ajan ja kaikkialla, kaupankäynnin syklit lyhenevät, ja miten siirretään palveluyrityksen henkilö sähköiseksi, kun kuitenkin asiakaspalvelu ja ihminen ihmiselle -suhde on palvelubrändin keskiössä. (de Chernatony & McDonald 2003, 391-392.) Haasteisiin voi vastata hyödyntämällä paremmin olemassa oleva ja tulevaa tekniikkaa, ja asiakkaiden ollessa tietoisempia vaihtoehdoista ja mahdollisuuksista on palvelubrändin mahdollista erottautua puhuttelemalla nimenomaisesti juuri tiettyä asiakasryhmää (de Chernatony & McDonald 2003, 393-394).

Perinteisesti brändin kehittämisen prosessi etenee siis visiosta ja tarkoituksesta ydinarvojen, brändin persoonallisuuden, strategisten hyötyjen ja fyysisten elementtien kautta tuot-

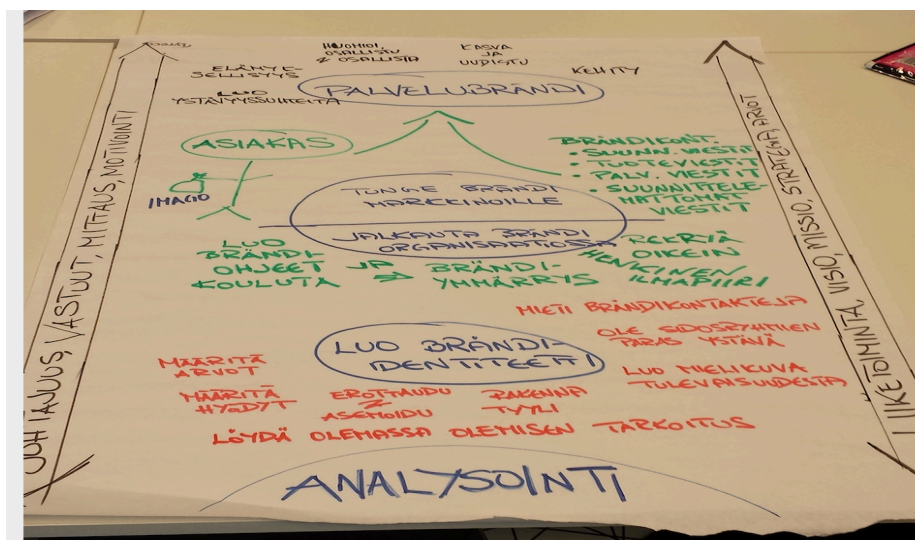
teeksi tai palveluksi (Kapferer 2008, 34). Asiakastyytyväisyyden luomisessa ja sen tuloviraksi muuttamisessa on brändin pysyttävä uskollisena itselleen, identiteetin ydin ei saa muuttua (Kapferer 2008, 37). Olennaista on brändin ydinarvojen ymmärrys niin yrityksen sisällä kuin sidosryhmienkin keskuudessa (de Chernatony & McDonald 2003, 402-403). Ydinarvoihin liittyy kolme näkökulmaa: arvoista tulisi löytyä niin toiminnallisia (tehokkuus, käytettävyys, hintansa arvoinen, saatavuus, laatu), psykologisia (muun muassa brändipersonallisuus) kuin arvioitaviakin arvoja. Esimerkiksi urheilujuoman toiminnallinen arvo on antaa energiaa, psykologisesta näkökulmasta juoma edustaa terveellistä elämäntapaa ja arvioitavuus syntyy siitä, että urheilujuoma on vaikkapa kansanterveysliiton suosittelema. Näiden kolmen arvonäkökulman tulee toimia yhdessä eli ihannetilanteessa yhden arvon tulee olla sidoksissa toiseen, tukea sitä ja samalla arvot yhdessä luovat vahvemman kokonaisuuden. (de Chernatony & McDonald 2003, 404-406.)

Wilson ym. (2012, 379-383) toteaa, että vahva palvelubrändi vähentää epäselvyyksiä lupauksen antamisen ja täyttämisen välillä yrityksen sisällä. Vahva palvelubrändi auttaa myös asiakasta visualisoimaan ja ymmärtämään palvelua ja abstrakteja tuotteita. Palvelubrändin luomisessa on tärkeintä tietoisuuden lisääminen ja tarkoituksellisuuden avaaminen asiakkaille. Ensinnäkin, yritys haluaa pitää yllä tiettyä brändimielikuvaa eli se vaikuttaa itse siihen, miten ja missä asiakas brändin kohtaa. Nämä kontaktipisteet ovat suunniteltuja brändiviestejä. Sitten ovat kuluttajan yrityksestä saamat mielikuvat ja kokemukset, jotka elävät esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, ja joiden sisältöön yritys ei voi vaikuttaa. Näitä kutsutaan suunnittelemattomiksi brändiviesteiksi. Kolmas palapelin pala on asiakkaan oma kokemus yrityksen palveluista. Nämä kolme asiaa johtavat tietoisuuteen brändistä ja siihen, että asiakas muistaa brändin ja sen tarkoituksen.

Asiakkaan näkökulmasta prosessi on päinvastainen. Asiakas aloittaa näkyvästä, ostettavasta tuotteesta tai palvelusta. Brändi vahvistuu, kun asiakas huomaa sen juuri hänelle tuomat hyödyt ja erilaisuuden. (Kapferer 2008, 34.) Asiakas arvioi brändejä yleensä toiminnallisten ja edustuksellisten tarpeiden mukaan (de Chernatony & McDonald 2003, 402). Toisaalta Kapferer (2008, 55) toteaa myös, että toimintaympäristön jatkuvassa muutostilassa on brändille löydettävä uudenlaisia tapoja pysyä pinnalla, kuitenkin unohtamatta brändin ydintä. Brändi itsessään ei voi menestyä, vaan se vaatii menestyäkseen hyvän liiketoimintamallin. Esimerkiksi tietyn tuotteen tai palvelun käyttäjistä tehdään sanansaattajia, jolloin brändiä rakennetaan ikään kuin vastapäivään eli sen perustukset luodaan käyttäjien keskuudessa.

Muita brändin kehittämiseen vaikuttavia toimintaympäristön muutoksia ovat Kapfererin (2008, 137-170) mukaan muun muassa yhteisöjen valta vaikuttaa, monimuotoiset jakelukanavat, ihmiskeskeisyys, brändin aktivointi kontaktipisteissä ja rajat ylittävä yhteistyö. Aaker (2010, 26-27) listaa myös yrityksen toimintaan vaikuttaviksi ulkoisiksi tekijöiksi paineen lähteä hintakilpailuun, olemassa olevat ja uudet markkinoille tulevat kilpailijat, median ja markkinoinnin pirstaloitumisen sekä brändien ja tuotteiden ja palveluiden strategisen hallinnoinnin. Brändin strateginen hallinnointi tarkoittaa Aakerin (2010, 31) mukaan sitä, että erilaisissa paikoissa ja tilanteissa yksi ja sama brändi on erilaisessa asemassa. Esimerkkinä Coca Cola, joka ruokakaupassa on tuotebrändi, urheilutapahtumassa sponsoribrändi ja pullotustehtaalla yhtiöbrändi. Brändi pitääkin ymmärtää siinä kontekstissa, missä se esiintyy. Myös de Chernatony ja McDonald (2003, 54-60) mainitsevat, että brändin rakentamiseen vaikuttavat yrityksen lisäksi jälleenmyyjät, asiakkaat, kilpailijat ja makroympäristö eli sosiaaliset ekologiset, poliittiset, teknologiset ja taloudelliset näkökulmat toimialaan. Brändin rakentamisen kannalta on tärkeää, että viesti ydinidentiteetistä pysyy samana kanavasta ja kohderyhmästä riippumatta (Aaker 2010, 30-31).

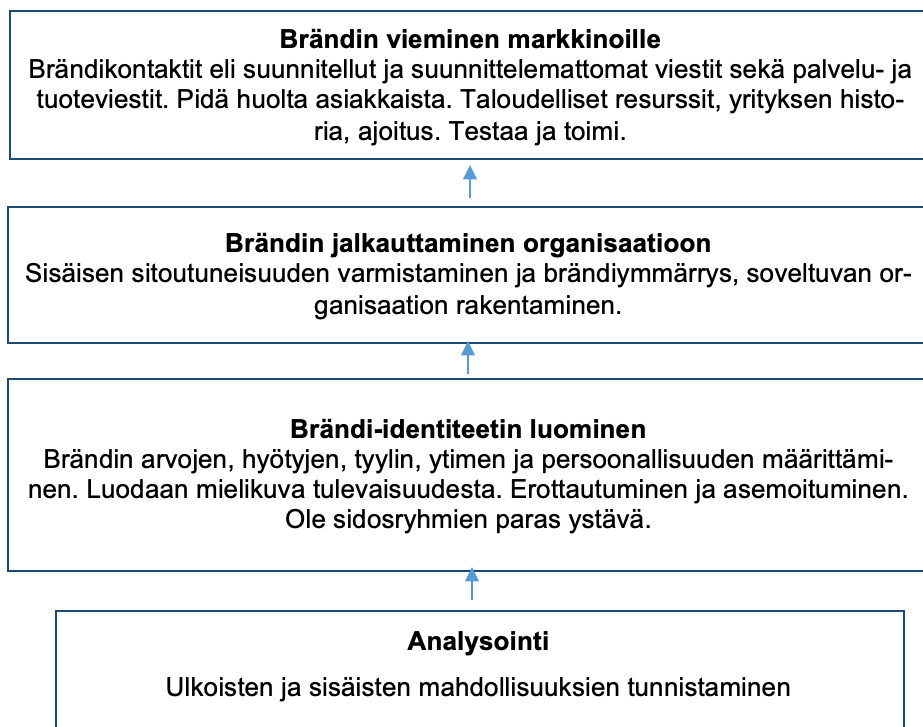
De Chernatony ja McDonald (2003, 217-219) esittelevät tutkimuksiin perustuvan mallin palvelubrändin rakentamiseen. Mallissa on yhdeksän vaihetta: tunnista ulkoiset mahdollisuudet, tunnista sisäiset mahdollisuudet, määritä brändi, pohdi brändin soveltuvuutta ja käyttökelpoisuutta, varmista sisäinen sitoutuneisuus, asemoi ja erilaista, rakenna soveltuva organisaatio, testaa, toimi. YAMK-opintojen kurssilla *Palvelubrändin hallinta (2016)* laadittiin pienryhmissä kirjallisuuden ja kokemusten pohjalta oma malli palvelubrändin rakentamiseen. Sen pääkohdat olivat analysointi, brändi-identiteetin luominen, brändin jalkauttaminen organisaatioon ja brändin vieminen markkinoille. Pääkohtien lisäksi taustalla liiketoiminnan kulmakivien eli vision, mission, strategian, vastuiden, mittauksen ja seurannan sekä motivoinnin on oltava kunnossa.



Kuva 1. Pienryhmämme laatima palvelubrändin kehittämisen malli

Omaa sekä de Chernatony'n ja McDonaldin mallia yhdistelemällä saa palvelubrändin rakentamisen malliin hyvin rakennetta. De Chernatony'n ja McDonaldin mallin kaksi ensimmäistä vaihetta, eli ulkoisten ja sisäisten mahdollisuuksien tunnistaminen on analysointia. Brändin määrittäminen tarkoittaa brändi-identiteetin luomista, brändin arvojen, hyötyjen, tyylin, ytimen ja persoonallisuuden löytämistä, asemoitumista ja erottautumista.

Sisäisen sitoutuneisuuden varmistaminen ja soveltuvan organisaation rakentaminen menee kurssilla laaditun mallin organisaatioon jalkauttamisen alle. De Chernatony'n ja McDonaldin testaa ja toimi -vaiheet ovat brändin viemistä markkinoille, ja tässä vaiheessa viimeistään tulevat mukaan asiakkaat. Palvelubrändiä on mahdoton rakentaa suljettujen ovien takana, vaan aina on kohdattava asiakas. De Chernatony'n ja McDonaldin mallissa on vielä brändin soveltuvuus ja käyttökelpoisuus eli pohdinta niistä käytännön elementeistä, jotka vaikuttavat brändistrategiaan, kuten taloudelliset resurssit, yrityksen historia, ajoitus. Se menee kurssilla laaditun mallin brändin vieminen markkinoille -kohtaan, sillä siinä vaiheessa on mietittävä millä keinoin ja volyymin brändiviestintää toteutetaan. De Chernatony ja McDonald (2003, 217) muistuttavat, että vaikka brändinrakennusta tulee suunnitella ja yleensä on hyvä seurata suunnitelmaa, on otettava myös huomioon sattuman ja onnenkin merkitys. On esimerkiksi hyvin vaikea arvioida muiden asiakkaiden vaikutusta yhden nimenomaisen asiakkaan käyttäytymiseen ja palvelusta luomaan kuvaan. Huippupalvelubrändit varmasti tähänkin valmistautuvat valikoimalla asiakkaitaan tai luomalla ympäristön, missä yksittäinen asiakas ei ole vuorovaikutuksessa muiden kanssa.



Kuvio 2. Palvelubrändin rakennusprosessi teorian ja kurssilla laaditun mallin pohjalta

Empiirisessä tutkimusosiossa luvussa neljä käydään tarkemmin läpi palvelubrändin rakentumisen mallin eri vaiheita. Tutkimusosio etenee mallin mukaan analyysistä identiteetin rakentumisen ja asemoinnin kautta brändikontakteihin. Brändin organisaatioon jalkauttamisen vaihe on pienemmällä huomiolla siksi, että tutkittavan yrityksen organisaatio on pieni ja pitkään yhdessä toiminut, yhteisymmärrys arvoista ja brändin ytimeistä on aika selkeä. Kuitenkin pohditaan, millainen ihanneorganisaatio olisi ja olisiko esimerkiksi rekrytoinnille tarvetta. Seuraavissa alaluvuissa avataan tarkemmin asiakassuhteiden merkityksiä palvelubrändin rakennusprosessissa ja esitellään erilaisia brändiviestinnän keinoja ja kontaktipisteitä.

2.3.1 Asiakassuhteisiin panostaminen

Grönroos (2007, 291) muistuttaa, että mikään valmis tuote brändi ei ole, vaan palvelubrändin rakentumisen ytimessä ovat yritys itse ja sen palveluprosessit. Toisin sanoen, asiakas huomaa, ei niinkään erillisiä palveluita, vaan nimenomaan yrityksen ja palveluprosessit kokonaisuudessaan. Kaikki se, mitä yritys on, mitä se tekee ja miten, on merkityksellistä. Brändin rakentumisen keskiössä on Grönroosin mukaan siis palveluprosessien suunnittelu ja johtaminen. Markkinointiviestintä on vain tukitoimi, jos yrityksessä ei ole sisäänrakennettuna asiakaslähtöistä palvelukulttuuria, sillä palvelun tuottamisen ja kuluttamisen samanaikaisuuden näkökulmasta on haasteena palvelubrändin rakentamisessa laadun tasaisuus tai epäjohtonmukaisuus. Siihen yritys voi vaikuttaa työntekijöiden koulutuksella ja avoimella organisaatiokulttuurilla, joka tähtää aina asiakkaiden odotusten ylittämiseen. (de Chernatony & Dall’Olmo Riley 1999, 187-188.) On siis määriteltävä brändi-identiteettiä suunniteltaessa, millainen palveluyritys halutaan olla, ja kun yrityksen ja asiakkaiden arvot kohtaavat ja hyvällä tavalla täydentävät toisiaan, ollaan jo pitkällä palvelubrändin ja brändisuhteiden luomisessa (Grönroos 2007, 291).

Wirtz (2017, 269) toteaa myös, että palvelut ovat asiakkaan näkökulmasta elämyksiä ja yritysten näkökulmasta prosesseja, joita tulee suunnitella ja johtaa siten, että luodaan haluttuja elämyksiä asiakkaille. Asiakkaat, ja brändin ja asiakkaiden välille kehittyvät suhteet, ovat palvelubrändin ydin ja kasvun mahdollistaja (de Chernatony & Dall’Olmo Riley 1999, 189). De Chernatony ja McDonaldin (2003, 210) mukaan brändillä on suurempi merkitys palvelua kuin tuotetta brändättäessä, koska palvelussa ostetaan muuta kuin aineellisia määreitä. Palvelubrändin arvoja on haastavampi viestiä kuin tuotebrändin. Tässä mukaan astuukin koko palveluorganisaatio, sen tapa toimia ja organisaatiokulttuuri. Palvelubrändin rakennukseen on koko henkilöstön osallistuttava omalla panoksellaan. (de Chernatony & McDonald 2003, 213.) Asiakas kohtaakin palvelua käyttäessään monia palveluyrityksen työntekijöitä tai muita palvelupolulla olevia toimijoita, ja muodostaa kokonaiskäsitksen

palvelubrändistä kaikkien näiden kohtaamisten kautta (de Chernatony & McDonald 2003, 210). Henkilöillä ja henkilöiden välisillä suhteilla on entistä suurempi merkitys.

Menestyvä palvelubrändi on tulos hyvistä ja arvostavista asiakassuhteista, jotka ovat kehittyneet ajan myötä organisaation ja asiakkaiden välille luoden kummallekin osapuolelle toiminnallista ja emotionaalista arvoa (de Chernatony & Dall’Omo Riley 1999, 189). Parhaimmillaan menestyvä palvelubrändi luo ystävyysuhteita, elämyksellisyyttä, huomioi, osallistaa ja osallistuu, kasvaa ja uudistuu sekä kehittyy. Prosessi on jatkuva, ei staattinen. Myös Wilson ym. (2012) painottaa teoksensa luvussa seitsemän ”Building customer relationships”, että asiakassuhteisiin panostaminen ja asiakassuhteen arvon ja merkityksen ymmärtäminen on olennaisen tärkeää. Luottamukselliset ja pitkäaikaiset asiakas-, jopa ystävyysuhteet, luovat lisäarvoa niin asiakkaille kuin yrityksellekin monilla eri tasoilla. (Wilson ym. 2012, 145-147, 429.) Wilson ym. (2012, 149) toteaa vielä yleisestikin tunnetun kannattavuusteorian, että 20 % yrityksen asiakkaista tuo 80 % myynnistä. Siksi on tärkeää keskittyä ensisijaisesti tähän prosenttiosuuteen kuuluvaan asiakaskuntaan. Tuohon ryhmään halutaan enemmänkin asiakkaita, mikä vaatii myös kokonaisasiakasmäärän kasvattamista. Kaikkiin asiakkaisiin on keskityttävä ja heitä on palveltava samalla tasolla kuin mitä brändi lupaa – tämä vaatii yrityksen kulttuurilta, sisäisiltä prosesseilta ja työnjaolta tehokkuutta ja selkeyttä.

Artikkelissaan de Chernatony ja Segal-Horn (2003) pyrkivät alan kirjallisuuden sekä palvelualoilla toimivien konsulttien haastatteluiden pohjalta löytämään keskeisiä kriteereitä menestyksellisille palvelubrändeille. Heidän tutkimuksensa mukaan kaksi kriteeriä nousi ylitse muiden: asemointi ja johdonmukaisuus (de Chernatony & Segal-Horn 2003, 1104). Nykypäivän maailmassa, missä paljon tietoa on saatavilla helposti, ja saman tyyppisiä palveluntarjoajia on paljon, on pystyttävä tuomaan oma viesti datatulvan läpi selkeästi ja mahdollisimman tarkasti halutulle kohderyhmälle. Brändin on oltava saatavilla ja sen on tuotava esiin, mitä hyötyjä se kuluttajalle tarjoaa. Vaikeutena voi olla saman kuluttajan eri roolit, eli tänään palvelua halutaan tai tarvitaan, mutta huomenna ei. Asemoinnilla on mahdollista myös houkuttaa uusia asiakkaita kilpailijoilta itselle. Osa tutkimuksen haastateluista määritteli asemoinnin vain välietapiksi matkalla suurempaan kokonaisuuteen eli palvelubrändi nähtiin tiettyä elämäntyyliä ja yrityskulttuuria edustavana filosofiana. (de Chernatony & Segal-Horn 2003, 1104-1106.) Asiakkaat ikään kuin kootaan yhteen saman teeman ympärille yhteisöksi.

Johdonmukaisuus liittyy palvelun laatuun niin asiakkaille kuin muillekin yrityksen sidosryhmille. Laadun tulee näkyä viestinnässä ja palvelukokemuksessa, eli kaikissa kontaktipisteissä, missä asiakas on brändin kanssa tekemisissä ja muodostaa brändistä mielikuvaa.

Toisin sanoen, kaiken brändiviestinnän, mukaan lukien palveluyrityksen henkilökunta, on kerrottava brändin ydin selkeästi ja johdonmukaisesti. Tästä syystä menestyvillä palvelubrändeillä on selkeät omaksutut arvot ja systeemi, miten niistä viestitään ja näin luodaan merkityksellisiä asiakassuhteita. Tähän liittyvät olennaisesti henkilökunnan sitoutuminen, motivointi, kouluttaminen, yleisesti henkilökunnan huomiointi. (de Chernatony & Segal-Horn 2003, 1107-1111.)

De Chernatony ja McDonalidin (2003, 235) mukaan asiakkaat arvioivat palvelubrändiä pitkälti myös sen mukaan, miten itse ovat saaneet tai voineet palvelutilanteeseen osallistua. Asiakkaalle on hyvä kertoa mikä hänen roolinsa tilanteessa on väärinkäsitysten välttämiseksi. De Chernatony & McDonald (2003, 381) jatkavat, että asiakkaiden osallistaminen on keino luoda lisäarvoa ja itse asiassa asiakkaat itse luovat lisäarvoa osallistumalla. Palveluyrityksen kannattaa saada asiakkaat liikkeelle ja näin aktiivisesti toimimalla he osallistuvat lisäarvon luomiseen. Toisena seikkana kirjoittajat mainitsevat sen, että yritys voi harvoin tuottaa kaikkea itse, ja voikin näin toimia palvelutilanteeseen liittyvien eri toimijoiden ja asiakkaiden suhteiden luojana. Kolmanneksi, palveluyritys voi saavuttaa kilpailuetua tekemällä arvoketjusta arvoa tuottavan systeemin. Toiminta, missä asiakas on aktiivinen osallistuja, jopa palvelun tuottaja, voi olla yritykselle kustannustehokasta ja asiakkaalle mieleistä, kun voi itse hallinnoida ajankäyttöä, kestoa ja etenemisvauhtia (de Chernatony & McDonald 2003, 383).

2.3.2 Asiakkaan ja brändin kohtaaminen kontaktipisteissä

Aakerin (2010, 201-205) mukaan brändi-identiteetin määrittäminen ja siitä viestiminen sekä brändin asemointi ovat brändinrakentamisen ytimessä. Ne helpottavat asiakkaan tehtävää ymmärtää brändiä, muistaa se ja parhaimmillaan samaistua brändiin, ja organisaation tehtävää johtaa brändiä niin organisaation sisällä kuin ulkoisestikin asiakkaisiin, kilpailijoihin ja muihin sidosryhmiin nähden. Asemointi tarkoittaa niitä elementtejä, joita identiteetistä halutaan aktiivisesti viestiä ulospäin tietyille kohderyhmälle luoden ja ylläpitäen asiakassuhteita, ja jotka osoittavat edun kilpailijoihin nähden (Aaker 2010, 176; Wirtz 2017, 82-83). Tämä vaatii myös trendien tunnistamista, asiakkaiden motivaatioiden tuntemista ja kilpailija-analyysiä (Aaker 2010, 189).

Kaikki brändi-identiteetin elementit eivät toteuta asemoinnin vaatimuksia, vaan on valittava ne, jotka erilaistavat brändin muihin nähden nimenomaiselle kohderyhmälle. Toisin sanoen, viestityt edut ovat asiakkaalle merkittäviä ja merkityksellisiä. Aakerin (2010, 178-179) mukaan vastaus tähän löytyy identiteetin ytimestä, tiettyjen elementtien vaikuttavuus-

desta ja arvolupauksesta. Brändiviestinnän tulisi olla shokeeraavaa, viihdyttävää ja yleisöä osallistavaa, ja sen tulisi implementoida asetettu brändipositiostrategia (Aaker 2010, 186). Tähän on monenlaisia keinoja ja kanavia. Voidaan puhua myös suhdemarkkinoinnista ja suhdeviestinnästä, jonka avulla yritys houkuttelee uskollisia asiakkaita antamalla heille esimerkiksi taloudellisia etuja vaikkapa kanta-asiakasjärjestelmän kautta tai tunnekokemuksia luomalla sosiaalisia siteitä ajatuksella, että asiakas on ystävää.

Aaker (2010, 186-189) listaa muutamia keinoja, miten luoda vaikuttavaa ja vakuuttavaa brändiviestintää. Ensiksi olennaista on muistaa vaihtoehtojen ja kanavien moninaisuus, muun muassa tapahtumasponsorointi, kanta-asiakasohjelmat, suoramarkkinointi, suhde-toiminta, julkisuustempot, tarjouskampanjat, tuote-esittelyt ja myymälät, pakkaus. Toinen keino vaikuttavassa viestinnässä on symbolien ja metaforien käyttö, ja kolmantena Aaker mainitsee erilaisten kanavien ja markkinointitoimenpiteiden testaamisen ja arvioinnin. Viestintää suunniteltaessa on hyvä verrata brändi-identiteettiä brändi-imagoon, eli siihen, miten asiakkaat brändin jo näkevät ja kokevat. Jos identiteetti ja imago kohtaavat, voidaan viestinnällä vahvistaa identiteetin osia. Jos taas poikkeavuuksia on, niin silloin pitää tehdä korjausliikkeitä. (Aaker 2010, 180.) Aaker (2010, 185) muistuttaa, että asemoinnin tulee olla realistinen, ja mikäli lähdetään luomaan nykyisestä brändi-imagosta poikkeavaa positiota, on silloin lähdettävä luomaan uutta identiteettiä, mikä vaatii koko organisaatiolta panostusta. Viestinnän seuraamista ja mittaamista ei saa myöskään unohtaa. Vain kysymällä oikeita kysymyksiä päästään syvällisempään dialogiin asiakkaan kanssa ja pystytään ymmärtämään asiakassuhteen tila (Aaker 2010, 189).

Brändiviestinnällä vaikutetaan myös asiakkaan odotuksiin palvelusta. Toisin sanoen, asiakas saa palvelusta tai palveluntarjoajasta jonkinlaisen kontaktin esimerkiksi mainoksesta, muun markkinointiviestin kautta, kuulee kaverilta tai käyttää palvelua itse. Nämä kaikki kontaktit vaikuttavat siihen, mitä asiakas palvelubrändistä ajattelee ja mitä odotuksia hänellä palvelusta on. Yritysten olisi hyvä olla selvillä siitä, millaisia odotuksia kuluttajilla palvelusta on, mitkä tekijät vaikuttavat eniten näiden odotusten syntyyn ja mahdollisesti muutoksiin, sekä miten palveluyritys voi täyttää ja ylittääkin asiakkaan odotukset ja lunastaa brändilupaukset (Wilson ym. 2012, 51). Wilsonin ym. (2012, 52-53) mukaan haluttu palvelu on se, mitä asiakas toivoo saavansa, riittävä palvelu sitä mihin asiakas on minimissään tyytyväinen ja oletettu palvelu taas se, mitä asiakas uskoo todennäköisesti saavansa. Eri asiakkailla nämä ovat lähempänä tai kauempana toisiaan. Yksilölliset tarpeet vaikuttavat palvelutason ja palvelun odotuksiin. Toisaalta usein ryhmää koskevissa palveluissa myös kollektiiviset tarpeet vaikuttavat odotuksiin (Wilson ym. 2012, 56-57).

Kuten aiemmin todettu, brändiviestinnässä erotellaan perinteisesti neljä erilaista viestiä: tuoteviestit, palveluviestit, suunnitellut viestit ja suunnittelemattomat viestit. Kaikkiin näihin liittyy monia erilaisia kontaktipisteitä eli niitä hetkiä, jolloin brändi ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa. Kontaktipiste liittyy aina johonkin palvelutuokioon, ja useat palvelutuokioid muodostavat palvelupolun, joka on asiakkaalle arvoa tuottava kokonaisuus (Koivisto 2011, 49-50). Kontaktipisteiden avulla pystytään muotoilemaan jokainen palvelutuokio ja sitä kautta asiakaskokemus strategian ja tavoitteiden mukaiseksi sekä asiakkaan tarpeita ja odotuksia vastaavaksi (Koivisto 2011, 53).

Tuoteviestejä ovat esimerkiksi palveluntarjoajan tai palvelun fyysiset puitteet eli toimistotilat, niiden siisteys, sisustus, pakkaus, materiaalit. Palveluviesteihin luetaan palveluprosessin kontaktit, eli ne tilanteet, missä asiakas on kontaktissa palveluyrityksen kanssa. Tähän voi liittyä henkilö paikan päällä, puhelimesta, chatin tai sähköpostin päässä. Myös nettisivujen toimivuus ja vuorovaikutteisuus on mielestäni palveluviesti ennemminkin kuin tuoteviesti. Suunnitellut viestit ovat yrityksen hallitsemia brändiviestejä. Wilson ym. (2012, 382) listaa monia tapoja suunnitelmalliseen viestintään: maksettu mainonta, esitteet, nettisivu, netti- ja googlemainonta, tarjouskampanjat, suoramarkkinointi, henkilökohtainen myyntityö, PR-toiminta, uutiset ja tapahtumat. Suunnittelemattomiin viesteihin yritys ei voi itse vaikuttaa. Tällaisia ovat esimerkiksi WOM, eli asiakas spontaanisti kertoo omin sanoin palveluyrityksestä eteenpäin, ja sosiaalisen median erilaiset keskustelufoorumit. Edellä mainittuihin suunnittelemattomiin viesteihin voi mielestäni vaikuttaa siten, että palveluyrityksellä on johdonmukainen brändistrategia, jota onnistuneesti toteutetaan.

Se, miten vahva brändi on, riippuu asiakkaiden brändikohtaamisista. Brändin rakentaminen, kehittäminen ja vahvistaminen on siis johdonmukaista johtamista ja kohdennettua brändiviestintää ja kontaktipisteitä kullekin asiakasryhmälle. (de Chernatony & McDonald 2003, 211.) Tämän tutkimuksen empiirisessä osiossa punaisena lankana on palvelubrändin rakennusprosessi, jonka eri vaiheita tutkimuksen eteneminen noudattaa. Ulkoisia ja sisäisiä mahdollisuuksia brändin rakentamiselle ja kehittämiselle koetetaan tunnistaa aluksi. Samoin määritetään tutkittavan yrityksen brändi-identiteettiä ja asemointia. Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa otetaan selvää, miten ja missä asiakkaat brändistä aistivat jotain, mitä he aistivat, ja millaista mielikuvaa se tutkittavasta yrityksestä luo. Kartoitetaan myös asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Samoin tehdään kysely organisaatiossa siitä, miten brändi työntekijöiden keskuudessa mielletään. Hankittua tietoa kiteytetään, ideoidaan ja tiivistetään seuraavissa vaiheissa. Seuraavassa luvussa esitellään yritys, jolle tämä tutkimus tehdään. Luvussa neljä on katsaus tutkimuksen menetelmään palvelumuotoiluun ja alaluvuissa tarkemmin tutkimuksesta vaiheista ja tuloksista.

3 Pamplermousse Oy

Pamplermousse Oy on vuonna 2004 perustettu kotimainen ja yksityinen matkanjärjestäjä. Yritys on erikoistunut Ranskan matkoihin. Kaikki alkoi ajatuksesta järjestää suomalaisille ranskaa lukeville nuorille harrastusmatkoja Ranskaan ranskalaisten nuorten pariin. Näin kielitaito paranisi ja luotaisiin edellytyksiä uusien ystävyysuhteidenkin synnylle. Toinen perustamiseen vaikuttanut syy oli nykyisen toimitusjohtajan vuosien asumiskokemus Ranskassa ja maan hyvä tuntemus. Hänen ystävänsä pyysivät järjestämään matkoja Ranskaan. Pamplermoussien perustamisen ja toiminnan taustalla ovat siis ajatukset ranskan kielen ja kulttuurin oppimisesta sekä oman tietotaidon ja omien Ranska-kokemusten jakamisesta muille. Edelleen yritys haluaa innostaa ihmisiä Ranskasta ja toivoo heidän löytävän ja kokevan oman suhteensa Ranskaan matkan aikana.

Muutaman viimeisen vuoden ajan valikoimissa on ollut myös Italian ja Espanjan matkako-konaisuuksia. Ryhmille toteutetaan matkoja muihinkin kohteisiin, myös Euroopan ulkopuo-lle. Työntekijöitä on tällä hetkellä kolme kokopäiväistä henkilöä, kaikilla oma Ranska-taustansa. Liikevaihto oli vuoden 2019 tilinpäätöksen mukaan 997 000 euroa ja tilikauden tulos positiivinen. Liikevaihto on kasvanut kolmen viime vuoden aikana tasaisesti. Asiak-kaat ovat suomalaisia yksittäismatkailijoita, yrityksiä ja yhdistyksiä sekä koululuokkia ja eri alojen ammattilaisten ryhmiä. Yritys myy matkatuotteita myös muille Suomessa ja Virossa toimiville matkatoimistoille. Myynti jakautuu karkeasti siten, että yritys- ja ryhmämatkusta-jia on noin kolmannes, yksittäismatkustajia kolmannes ja muille matkatoimistolle myynti noin kolmannes. Suurin myyntipiikki on kevätkausi tammikuusta toukokuun loppuun, ja matkustajia on eniten maailmalla huhti- ja toukokuussa sekä syys- ja lokakuussa. Tyypilli-nen yksityisasiakas on eläkeikää lähestyvä pariskunta, joka matkustaa hyvän ruoan ja vii-nin sekä kulttuurin perässä. Heillä on aikaa ja rahaakin käyttää laadukkaaseen ja yksilöi-tyyn matkaan. Toinen selkeä asiakassegmentti ovat keski-ikäiset naiset, jotka matkustavat yksin kielikurssille tai ystävättärien kanssa esimerkiksi samppanjamatkalle. Ajatuksena on kiinnostus elämäntyyliin sekä itsensä kehittämiseen ja nauttimiseen.

Pamplermoussella on nettisivut, mutta ei verkkokauppaa sivuilla. Matkan suunnittelu ja ti-laus onnistuu vain kontaktissa henkilökunnan kanssa, joko kasvotusten toimistolla tai muussa sovitussa paikassa, puhelimesta tai sähköpostilla. Yritys kokee, että tällä tavoin tutustuu asiakkaisiin hyvin ja samoin asiakkaat oppivat tuntemaan yrityksen henkilökun-nan ja toimintatavat. Matkailun lisäksi osaamista ja asiantuntijuutta yrityksessä on kulttuu-rillisissa, kielellisissä ja hiljaisen tiedon asioissa, joita henkilökohtaisella palvelulla asiak-kaille välitetään. Paras markkinoija onkin yrityksen palveluita jo käyttänyt asiakas. Vuosien

mittaaan asiakastyytyväisyys on pysynyt korkealla tasolla, se on 4,5 asteikolla 1-5 (1 = heikko, 5 = paras).

Yrityksessä on tietoisesti kehitetty brändiä perustamisesta lähtien, mutta selkeää strategiaa tai toimenpidesuunnitelmaa ei ole kirjattu. Pamplemoussen brändin suunnitteluun yritystoiminnan alussa osallistuivat eri tahojen asiantuntijat yrityksen perustajan tuttavapiiristä. Tiivistettynä brändin ydin on olla laadukas, aito ja erilainen. Perinteinen trikolori-Ranska haluttiin jättää pois, ja tilalla yrityksen visuaalisessa ilmeessä onkin pastellisävyjä, kuten vihreää luontoa, Välimeren heleää sinistä ja Provencen punaista unikkopeltoa.

Samoin yrityksen nimi erottuu markkinoilla niin Suomessa kuin Ranskassakin toimiessa. Pamplemousse on sana, jossa ei ole yhtään vaikeaa kirjainta suomalaiselle ja se on ranskalaisten helppo muistaa. Suomeksi nimi tarkoittaa greippiä, joka on raikas ja vitamiinirikas, kuten Pamplemoussen toiminta ja matkatkin. Tukipilari brändille on osaamisessa, luottamuksessa ja siinä ainutlaatuisessa tiedossa, jota ei voi kulttuurista tuntematon löytää. Tätä yritys koettaa tuoda esiin niin viestinnän keinoin kuin myös toimintatapansa kautta. Myös verkostoituminen Suomessa erilaisten Ranska-toimijoiden kanssa on tärkeää, ja yhteistyötä onkin vuosien mittaan tehty esimerkiksi Ranska-instituutin, Suomi-Ranska -yhdistysten, ranskalaisten ravintoloiden ja sisustuspuotien kanssa. Yrityksen työntekijöillä on kaikilla oma henkilökohtainen side Ranskaan, innostus Ranskaa ja ranskan kieltä kohtaan, ja kokemuksia Ranskasta vuosien varrelta työn ja opiskelun kautta. Kilpailuetuja ovatkin asiantuntijuus ja Ranskan tietotaito sekä kielitaito. Henkilökunta on hyvin sisäistänyt brändin ajatuksen.

Yritys kokee, että haasteena yrityksen brändin rakentumisessa on oikealaisen viestin perillemeno. Miten perustella palvelun merkitys asiakkaille, kun netistäkin löytyy kaikki tieto? Miten olla sosiaalisessa mediassa oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja luoda siellä vuorovaikutteista keskustelua? Miten hallita suunnittelemattomia viestejä? Millainen on mielikuva yrityksestä ja onko Pamplemousse uskottava toimija alalla? Matkailuala on ollut ja edelleenkin on kovassa murroksessa, ja painetta on varsinkin verkkokaupan perustamiseen ja palveluiden digitalisointiin. Kuluttajat tekevät omien arvojen ja elämäntyyliinsä mukaisia valintoja, niin myös matkapalveluissa. Matkailualalla haasteita ovat läpinäkyvyys menettämättä asiakkaita erilaisille online-toimijoille ja toiminnan kannattavuus. Mielestäni on hyvä pohtia myös alan merkitystä yhteiskunnassa, eli mitä lisäarvoa matkustaminen ja matkailuala tuo yksilöille, yhteisöille ja yhteiskunnalle. Suomesta ulkomaille matkustamisessa on juuret aurinkoon ja lämpöön suuntautuviissa matkoissa. Toki viime vuosien ja vuosikymmenten aikana matkailu on tullut kaikkien saataville esimerkiksi hintakilpailun, erilaisten toimijoiden ja työelämän joustavuuden kautta. Matkakohteissa ja -teemoissa

sekä matkanjärjestäjissä on valinnanvaraa. Esimerkiksi kohde- ja hintatietojen ollessa hyvin saatavilla, sähköisten varauskanavien lisääntyessä ja ihmisten tehdessä omien arvojen mukaisia valintoja on olennaista kysyä, millaisella yrityksellä matkailualalla on tulevaisuutta. Pamplermousse on yhteen maahan erikoistunut toimija, joka luottaa henkilökohtaiseen palveluun ja sellaisen tiedon jakamiseen, jota ei voi opaskirjoista ja nettisivuilta löytää. Ranska maana ei ole perinteinen talvisesongin aurinkolomakohde, paitsi DOM-TOM -alueiden osalta, joten kohdemarkkinoinnissa painottuvat muunlaiset argumentit, kuten ruoka ja viini, ainutlaatuiset vierailukohteet, paikalliskulttuuri, historia.

Koronaviruksen aiheuttaman kaoottisenkin tilanteen vuoksi koko matkailuala on muutoksen edessä. Maiden rajat ovat kiinni ja matkailua kotimaassakin rajoitetaan. Myynnin pysähtyessä kuin seinään on tutkittavan yrityksen pitänyt, varmastikin monien muiden taivoin, tehdä uudennlaisia suunnitelmia tulevaisuuteen, ja saada niitä toteutukseen ennätysajassa. Kuitenkin Ranska-fokus säilyy jatkossakin ja Ranskaan matkustaminen on jonain päivänä taas mahdollista ja edelleen yrityksen pääasiällisin tuote.

4 Palvelumuotoilu tutkimusmenetelmänä

Palvelumuotoilu on kehittyvä muotoilun osaamisala, jolla tarkoitetaan palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin (Koivisto 2007, 10; Ojasalo ym. 2015, 71). Koivisto ynnää eri teoksista muotoilun hyötyjä lähinnä tuotteita ajatellen. Ensinnäkin muotoilun käyttö voi johtaa pieneneviin tuotantokustannuksiin, mikäli sen avulla saadaan rakennettua tehokkaampi tuotantotapa. Toisaalta muotoilu voi vaikuttaa myynnin kasvuun, jos sen avulla pystytään vastaamaan paremmin kuluttajien preferensseihin. Kolmanneksi muotoilu voi mahdollistaa tuotteen yksikköhinnan noston. (Nyberg ja Lindström 2005 teoksessa Koivisto 2007, 26.) Muotoilusta on hyötyä myös tuotteen elinolosuhteisiin parantuneena esteettisyytenä, käytettävyytenä ja tunnettuuden lisääntymisenä, ja sitä kautta se luo positiivisia taloudellisia vaikutuksia yrityksen kasvaneeseen myyntiin, voittoihin ja talouteen (Ojasalo ym. 2015, 71). Muotoilulla on myös suuri rooli tuotteiden erilaistajana, eli tuotteiden symboliarvojen tunnistamisessa ja luomisessa. Tuotteiden avulla ihmiset kommunikoivat muiden ihmisten kanssa, määrittelevät itsensä sosiaalisiin ryhmiin ja näyttävät henkilökohtaisen sosiaalisen asemansa yhteiskunnassa. (Bürdek 2005 teoksessa Koivisto 2007, 27.)

Kaikkia edellä mainittuja näkökulmia voi hyvin soveltaa myös palveluiden muotoiluun, eli muotoilemalla palveluita voidaan saavuttaa tehokkuutta, taloudellisia onnistumisia, parempia asiakaskokemuksia, erilaistutaan ja luodaan merkityksiä. Palveluiden muotoilussa on olennaista kuitenkin yhdessä tekeminen, eli palveluita muotoillaan vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita tuottamalla lisäarvoa osallistuville osapuolille. Palvelut tuotetaan siis yhdessä asiakkaan kanssa ja tämä on mahdollista, kun otetaan paremmin selvää asiakkaiden tarpeista ja arvomaailmasta. (Miettinen & Valtonen 2013, 8; Ojasalo 2015, 72.)

Palveluiden muotoilu keskittyy Miettisen (2011, 26) mukaan ennen kaikkea ihmisten, tuotteiden ja teknologian välisen vuorovaikutuksen suunnitteluun, ja näin tuotetaan kokemuksia, toimintoja ja palveluja. Olennaista on ymmärtää, että ihmisten tarpeet ja ongelmat muuttuvat sosiaalisen, taloudellisen ja teknologisen elinympäristön muuttuessa, ja palvelumuotoilu antaa työvälineitä vastata muutoksiin. Foglienin ym. (2018, 13-14) mukaan palvelumuotoilu tutkii suhteita ja vuorovaikutusta, sillä yrityksen tulee ymmärtää palvelukonteksti ja asiakkaan osallistuminen on tärkeää. Miettinen (2011, 28) jatkaa, että palvelumuotoilu on tapa määritellä yrityksen strateginen suunta hyödyntäen käyttäjätietoa, sisäistä ja ulkoista tietoa trendeistä ja ennakointitietoa liiketoimintaympäristön muutoksista. Palvelumuotoilu tuo inhimillisen kokemuksen näkökulman palveluiden suunnitteluun (Miettinen 2011, 30).

Palvelumuotoilun käyttäjät osallistava ajatusmalli toimii katalysaattorina myös yhteiskunnallisille muutoksille. Näin varsinkin, kun suunnitellaan ja parannetaan palveluita julkisella puolella. Palvelun käyttäjät ovat itse mukana kehittämässä palvelua, ja tämä luo myös syvempää sitoutumista palveluun. Suunnittelumetodeilla voi myös olla positiivista vaikutusta sosiaalisten ongelmien ratkaisuun ja näin palveluita muotoilemalla voidaan vaikuttaa myös poliittiseen päätöksentekoon. (Miettinen & Valtonen 2013, 7-8.)

Toskiaki Kurokawa esittelee teoksessaan *Service design and delivery. How design thinking can innovate business and add value to society (2015)* oman design thinking -mallinsa palveluiden kehittämiseen. Kurokawan lähtökohta on innovointi, eli uuden kehittämisen ja luominen. Keskeistä tässä metodissa on yhdistää ihmisten tarpeet, teknologia ja menestyvä liiketoiminta, eli yhdistetään rationaalinen ja analyyttinen ajattelutapa tunteisiin ja intuitioon perustuvaan tapaan ajatella bisnestä. (Kurokawa 2015, 9-10.) Kiinnostavaa Kurokawan ajatuksissa on mielestäni kirjoittajan esittelemä pohdinta siitä, miten innovaatiot ja palvelut yleensäkin luovat lisäarvoa yhteiskuntaan, kaikille palveluiden tuottajille ja käyttäjille. Vaikka kaikesta ei tulisikaan taloudellista menestystä, on *design thinking* metodina oiva keino parantaa, kehittää ja rikastuttaa ajattelutapaa, ja olemalla uteliaita, kriittisiä, empaattisia ja kerryttämällä syvällistä ymmärrystä ongelmista ja toiminnoista avaamme mahdollisuuden innovaatioille. (Kurokawa 2015, 12-13.) Tämä malli on hyvä, kun halutaan palvelualalle uusia toimijoita ja toimintatapoja. Kurokawan ajatuksissa on paljon samaa kuin mitä palvelumuotoiluun liittyy. Lähtökohta kehittämiselle on Kurokawalla nimenomaan uuden luominen, palvelumuotoilulla toki myös parannetaan ja kehitetään jo olemassa olevia palveluita.

Kurokawalla on mielestäni kuitenkin muutamia hyviä ajatuksia siihen, mitä on otettava huomioon parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Hän mainitsee muun muassa oikeanlaisen ja hyvin yhteen toimivan tiimin sekä ajankäytön ja aikataulutuksen niin palvelua tuottaessa ja kulutettaessa kuin palvelun saatavuudesta ja siitä kertomisesta puhuttaessakin (Kurokawa 2015, 38-41.) Toisin sanoen, on otettava huomioon myös palveluntuottajan resurssit. Palveluelämykset syntyvät yhteisestä tekemisestä ja jakamisesta palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä: "The experience of the service is the sharing between you and your customer" (Kurokawa 2015, 45). Mielestäni näitä samoja elementtejä voi pohtia niin uuden palvelun innovoinnissa kuin jo olemassa olevan palvelun parantamisessakin.

4.1 Keskeiset periaatteet

Palvelumuotoilu tutkimusmenetelmänä lähtee inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä, jotta lopputuloksena syntyvä uusi,

kehittynyt tai paranneltu palvelu vastaisi paremmin käyttäjien tarpeisiin (Koivisto 2007, 72). Palvelumuotoilu tähtääkin siihen, että suunnitellaan käyttäjille hyödyllisiä, käyttökelpoisia ja haluttavia palveluita, ja organisaatioille tarjottavien palveluiden tulee olla tehokkaita, tuloksia tuottavia ja erilaistavia (Mager ja Sung 2011 teoksessa Foglieni ym. 2018, 30). Foglieni ym. (2018, 29) muotoilee määritelmän siten, että ominaista palvelumuotoilussa on sen kyky tutkia ja luoda suhteita toimintaympäristön, organisaation ja käyttäjien välille käytetyn palvelun kautta. Kehitysprojekteissa, joissa menetelmänä on palvelumuotoilu, pitää asiakastarpeet ja mahdollisuudet muuttaa mitattaviksi tavoitteiksi, ja näihin tavoitteisiin päästään suunnittelulla ja testaamisella ja uudelleen suunnittelulla ja testaamisella. Palvelua tulee myös jatkuvasti arvioida, eli toimintapa on iteratiivinen, toistuva. (Miettinen 2011, 23.) Palvelumuotoilussa korostuvat siis käyttäjälähtöisyys ja iteratiivisuus. Toisin sanoen, palvelumuotoilu asettaa käyttäjät keskiöön. Iteratiivisuudella tarkoitetaan toistuvuutta eli palvelun jatkuvaa mittaamista, arviointia ja parantamista uudelleen suunnittelun ja testaamisen kautta. Palvelumuotoilun avulla voidaan tuottaa luovia ja erilaisia ratkaisuja ja konsepteja osallistaen samalla kaikki palvelun tuottamiseen ja kuluttamiseen kuuluvat sidosryhmät. Tämä tarkoittaa myös sitä, että tuodaan näkyville muuten näkymättömissä olevat asiat kuten kumppanuussuhteet, kokemukset ja tunteet. Organisaation työntekijät pääsevät käyttämään luovuuttaan ideointiprosesseissa ja asiakkaat tuntevat toivottavasti olevansa tyytyväisempiä palveluun. (Foglieni ym. 2018, 20-22.)

Uuden luominen ei ole taakse- vaan eteenpäin katsomista. Palvelumuotoilu onkin ennakkoivaa ja tulevaisuusorientoitunutta, joka pyrkii löytämään käyttäjien piileviä tarpeita ja vastaamaan niihin. Palveluiden muotoilussa ja palvelumuotoilussa metodina on siis otettava huomioon palvelu holistisesta ja yksityiskohtaisesta näkökulmasta, pohdittava niin esineitä kuin elämyksiäkin, tehdä palveluista konkreettisia ja näkyviä visualisoinnin kautta, koottava suhteita esineiden, ihmisten ja toimintojen välille sekä muotoiltava uusia tai uusia liiketoimintamalleja (Knight 2013, 172-173).

Tärkeää on arvon luominen yhdessä osallistumisen kautta. Liiketoiminnassa arvon luominen on siirtynyt kokemuksiin, joita luodaan palveluiden välityksellä. Asiakas myös muokkaa palvelua osana palvelukokemusta. (Miettinen 2011, 23-25.) Kokemukseen vaikuttavat käyttäjän ja palvelun ominaispiirteet sekä oppimisen ja aistimisen prosessien vuorovaikutus (Miettinen 2011, 30-31). Palvelu ei ole siis valmiiksi muotoiltu vastaamaan asiakkaan tarpeita, vaan se muotoutuu yhdessä asiakkaan kanssa (Miettinen & Valtonen 2013, 8). Usein keskitytään lopputulokseen käyttäjän näkökulmasta, vaikka yhtä tärkeää olisi miettiä palvelun tuottamista palveluntuottajan näkökulmasta (Miettinen & Valtonen 2013, 9). Yritys voi miettiä, miten olla osa asiakkaan elämää ja luoda sitä kautta lisäarvoa, eikä vain pohtia miten asiakas voisi olla mukana yrityksen palveluiden kehittämisessä.

Käyttäjälähtöisen ja -keskeisen suunnittelun pyrkimyksenä on synnyttää haluttavia ja elämyksellisiä käyttäjäkokemuksia koko tuotteen, palvelun tai ympäristön elinkaaren ajan ymmärtämällä ja kartoittamalla käyttäjien toimintaa ja mielihyvää tuottavia tekijöitä (Mattelmäki 2006 sekä Press & Cooper 200 teoksessa Koivisto 2007, 23). Tällainen elämyksellisyiden suunnittelu edellyttää käyttäjän arvojen, kulttuurin, kiinnostuksen kohteiden, motiivien ja unelmien ymmärtämistä ja näiden tietojen soveltamista suunnittelussa (Nieminen & Järvinen 2001 teoksessa Koivisto 2007, 23). Palvelukokemuksen ja käyttäjän tunteminen ovatkin tärkeimpiä asioita uusien palveluiden ja liiketoimintamallien suunnittelussa (Miettinen 2011, 29).

Koiviston (2007, 68) mukaan palvelukokemuksen suunnittelua ja palvelumuotoilua voisi verrata myös brändäämiseen ja palvelumuotoilun yksi keskeisistä ajatuksista onkin luoda kokonaisvaltaisia ja yhtenäisiä brändikokemuksia. Myös Foglieni ym. (2018, 30) tiivistää, että palvelumuotoilun avulla ei saavuteta vain parempaa asiakastyytyväisyyttä, vaan myös houkuttelevampia brändejä. Lähtökohtana ei ole organisaation vaan palvelunkäyttäjän näkökulma eli luodaan asiakkaalle positiivinen brändikokemus palveluprosessin kautta. Näin vahvistetaan myös brändiä markkinoilla. (Koivisto 2007, 68.) Palvelumuotoilun keinoin voidaan myös muuntaa aineeton palvelu fyysisillä elementeillä asiakkaalle konkreettiseksi ja näkyväksi brändikokemukseksi (Mager 2004 teoksessa Koivisto 2007, 68).

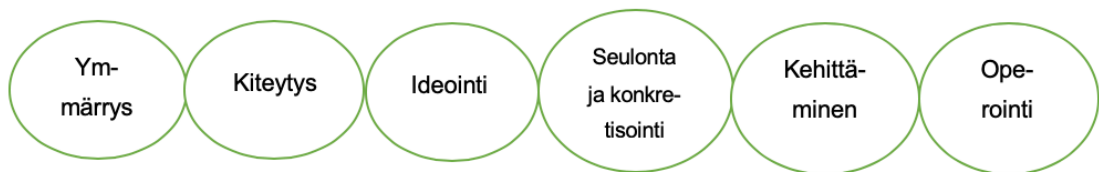
4.2 Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoilun prosessille on monia erilaisia malleja. Prosessi ei kuitenkaan välttämättä kulje teoreettisen mallin kuvaamassa järjestyksessä, vaan kaikki prosessin osat vaikuttavat samanaikaisesti toisiinsa ja kulkevat päällekkäin, prosessin vaiheesta huolimatta. Vaiheet myös saattavat toistua useaan kertaan. (Ojasalo 2015, 74.) Olennaista on pyrkiä hahmottamaan yleisimmät eri palvelupolut suunnittelun pohjaksi (Saffer 2007 teoksessa Koivisto 2007, 67).

Tärkeää on muotoilijan rooli prosessin läpiviejänä, fasilitaattorina ja viestijänä (Miettinen & Valtonen 2013, 9). Palvelumuotoiluprosessissa vaiheet rakentuvat toinen toisensa tulosten päälle, ja siksi on tärkeää pitää punainen lanka selvänä koko prosessin ajan. Knight (2013, 172) toteaaakin, että muotoilijan rooli ei ole vain saavuttaa projektille asetettu tavoite vaan nimenomaan kommunikoida mitä prosessissa tehdään ja miksi. Prosessiin osallistuvien ja prosessia seuraavien käyttäjien ja asiakkaiden mukana pitäminen eli jatkuva viestintä prosessin etenemisestä ja heidän oman roolinsa tärkeydestä ja tulevista tehtävistään on erittäin tärkeää projektin onnistumisen kannalta (Wetter-Edman 2013, 112).

Palvelumuotoilun prosessimalleja on monia, joissa kaikissa kuitenkin suurin piirtein sama perusajatus (muun muassa Mager 2009, Moritz 2005). Prosessi alkaa toimintaympäristön sekä asiakas- ja toimialaymmärryksen kasvattamisella ja kartoittamisella, ja käyttäjäkokemuksen ymmärtämisellä. Tärkeää on tunnistaa myös piilevät asiakastarpeet eli tuntea käyttäjät entistä paremmin, jotta uusi tai paranneltu palvelu voisi vastata sellaiseenkin tarpeeseen, jota asiakas ei vielä ole löytänytään. (Ojasalo 2015, 74.) Samaa asiaa kannattaa lähestyä monesta eri näkökulmasta, sillä tietoa on monella eri tasolla (ääneen ilmaistu, hiljainen tieto, piilevä tieto) ja kaiken tiedon löytäminen ja hyödyntäminen vaatii siis erilaisten menetelmien käyttöä (Hämäläinen ym. 2011, 67). Ymmärryksestä siirrytään ideoimaan ja suunnittelemaan uusia ratkaisumalleja, sitten arvioidaan ja analysoidaan ideoinnin tuotosta, valitaan jokin palvelukonsepti ja testataan sitä.

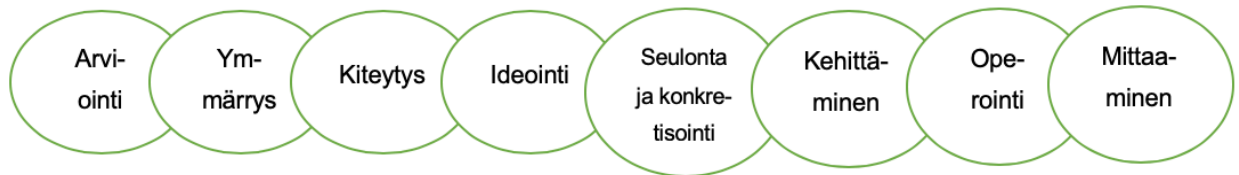
Stefan Moritzin 6-vaiheinen malli on yksi palvelumuotoilun malli (Koivisto 2007, 72; Moritz 2005, 123). Verrattuna muihin, on Moritzin (2005) mallissa mielestäni hyvin otettu huomioon tärkeä välivaihe, missä ymmärryksen jälkeen kiteytetään kerätty tieto, joka toimii pohjana ideointivaiheessa. Ideoinnin jälkeen on valittava jokin idea/suunta, eli seulotaan monista ideoista suunnitteluprosessin tavoitteiden kannalta paras. Ennen testausta kehitetään ideaa valmiimmaksi palveluksi.



Kuvio 3. Stefan Moritzin palvelumuotoilumalli

Palvelumuotoilun keinoin voidaan siis kehittää uusia palveluita tai parantaa jo olemassa olevia palveluita (Foglieni ym. 2018, 27). Jo olemassa olevan palvelun uudelleenmuotoilussa on otettava huomioon nykytila ja jo käytössä olevan palvelun arviointi (Berry & Lampo 2000 teoksessa Foglieni ym. 2018, 29), kun taas uusia palveluita muotoiltaessa tulisi keskittyä enemmän arvioimaan organisaation rahallisia, ajallisia ja osaamisperusteisiä resursseja toteuttaa uusia palveluita (Mulgan 2014 teoksessa Foglieni ym. 2018, 28). Foglieni ym. (2018, 29) ehdottaakin palvelumuotoiluprosessin ensimmäiseksi stepiksi arviointia. Tämä ei korvaisi esimerkiksi Moritzin mallissa ensimmäistä ymmärtämisen vaihetta, vaan olisi ikään kuin steppi ennen sitä, lähtökohta prosessin aloittamiselle. Arviointia on varmasti tehty jo, jotta on päätetty lähteä toteuttamaan palvelumuotoiluprosessia, mutta kuitenkin tässä tutkimuksessa Foglienin arviointivaihe lisätään käytettävään prosessimalliin. Prosessin edetessä ja lopputulemana selventyy, kuinka paljon ja millaisia resursseja jatkossa tarvitaan uuden tai parannellun palvelun eteenpäin viemiseksi.

Lisäksi Foglieni ym. (2018, 28, 40-41) alleviivaa koko teoksessaan, että uuden tai parannetun palvelun käyttöönoton jälkeen tulee palvelun vaikuttavuutta organisaatioon, käyttäjiin ja yhteiskuntaan nähden mitata. Olennaista on kysyä, onnistuttiinko projektissa ja millaisia vaikutuksia projektilla oli, pystyttiinkö luomaan haluttua lisäarvoa ja toiko se toivottavia tuloksia, saavutettiin asetetut tavoitteet. Foglieni ym. (2018, 42) ehdottaakin, että palvelumuotoiluprosessi voidaan nähdä ikään kuin muutosprosessina, tai ainakin sellaisen alullepanijana. On tehtävä arviointia siitä, miten uusi tai parannettu palvelu toimii muutosalurina palveluntarjoajaorganisaatiossa, ja miten organisaatio voi jatkossa edelleen kehittyä. Kun määritetään palvelumuotoiluprosessin luoma arvo organisaatiolle ja palvelun käyttäjille, päästään Foglienin ym. (2018, 42) mukaan aika lähelle sitä, mikä olisi muotoilun palvelun luoma arvo. Tämän pohjalta tässä tutkimuksessa käytettävään prosessimalliin lisätäänkin viimeiseksi kohdaksi mittaaminen ja seuranta. Viimeisessä vaiheessa määritetään mittarit ja seurantatiheys, ja prosessi alkaa tarvittaessa uudelleen alusta. Mittaamisvaiheessa katsotaan, miten prosessille asetetut tavoitteet saavutettiin ja jos on jo mitattavia tuloksia niin niitäkin voi tässä avata. Tärkeää on myös arvioida, ehkä kyselyinkin, millaisia vaikutuksia uudella tai parannellulla palvelulla tai koko prosessilla oli organisaatioon ja asiakkaisiin, ja miten organisaatiossa jatkossa otetaan huomioon jatkuva kehittyminen ja kehittäminen muuttuvassa toimintaympäristössä. Tässä työssä hyödynnetään siis Stefan Moritzin (2005) kuusivaiheista palvelumuotoilumallia lisättynä Foglienin huomioilla.



Kuvio 4. Tässä tutkimuksessa käytettävä palvelumuotoilun prosessimalli

Arviointivaiheessa avataan tutkittavan yrityksen visio ja missio. Kuvataan myös kaavion avulla yrityksen palvelupolku palvelutuokioineen ja kontaktipisteineen. Samoin määritetään yrityksen brändi-identiteetti ja pohditaan asemointia. Tarkastelun apuna tehdään myös pestel- ja swot-analyysit.

Ymmärrysvaiheessa hyödynnetään jo olemassa olevaa tietoa yrityksestä ja asiakkaista tarkastellen asiakastyytyväisyyskyselyitä ja kartoitetaan asiakkaiden tietoisia ja tiedostamattomiakin tarpeita uuden kyselyn avulla. Tutkitaan myös, missä kontaktipisteissä asiakas yrityksen näkee ja yrityksestä kuulee, mitä yrityksestä ajattelee ja missä mahdollisesti

haluasi yrityksen olevan. Ymmärrysvaiheessa kerätty tieto tulee kiteyttää ja tiivistää. Aineistosta on oivallettavissa, analysoitavissa ja tulkittavissa raamit jatkoprosessille. Tässä vaiheessa luodaan vaatimusmäärittelyt (design drivers) seuraaville työvaiheille.

Ideointivaiheessa sananmukaisesti heitellään ajatuksia, ideoita, kehitellään ratkaisuja ja konsepteja. Tärkeää on hyvä valmistelu edellisten palvelumuotoilun vaiheiden pohjalta, jotta ideoinnista käytettyjen työkalujen kautta saadaan mahdollisimman paljon irti. Ideoista seulotaan paras ja sitä lähdetään konkretisoimaan seuraavassa työvaiheessa. Tärkeää on päätösten tekeminen, mikä jatkolinja valitaan. Tässä vaiheessa on mahdollista, että jatkajalostettavia ideoita on monia, niistä voi tehdä oman kehityslinjansa. Seulontavaiheessa voi eri työkalujen avulla testata idean toimivuutta.

Seulonnan jälkeen valittua ideaa lähdetään kehittämään. On tärkeää täsmentää idean tarkoitus, kohderyhmä ja konteksti. On tärkeää kuvata, miten palvelu tuottaa lisäarvoa yritykselle ja asiakkaille ja vastaa asiakkaiden tarpeisiin (Miettinen & Kalliomäki & Ruuska 2011, 109). Kehittämisyvaiheessa ideasta voi syntyä esimerkiksi palveluaihio, toimintatapa tai uusi kontaktipiste. Operointivaiheessa kokeillaan uuden kehitetyn palveluosion toimivuutta käytännössä. Mittaamisvaiheessa määritetään mittareita ja seurantatapoja.

4.3 Tutkimuksen eteneminen ja vaiheet

Tässä alaluvussa avataan tutkimuksen aikataulua ja etenemistä sekä työvaiheita. Käydään perustellen läpi eri palvelumuotoilun vaiheissa käytettyjä työkaluja ja menetelmiä. Koko projektin aikataulu, työvaiheet ja käytetyt työkalut liitteessä 1.

Tutkimus alkoi nykytilan arvioinnilla. Syksyllä 2019 tehtiin tutkittavassa yrityksessä analyysiä siitä, millainen on yrityksen palvelupolku palvelutuokioineen ja kontaktipisteineen. Vuorovaikutteisuus ja sitä kautta asiakkaan kokemuksen rakentuminen on olennainen osa tutkimusta, joten niihin kiinnitettiin erityistä huomiota. Syksyn suunnittelupalaverissa (liite 2) koko yrityksen henkilökunnan kesken määriteltiin yrityksen brändi-identiteetti ja laadittiin myös pestel- ja swot-analyysit.

Ymmärrysvaiheessa hyödynnettiin jo olemassa olevaa tietoa yrityksestä ja asiakkaista. Käytiin läpi asiakastyytyväisyyskyselyitä ja syvemmin pureuduttiin asiakkaisiin kartoittamalla tutkimuksen kohderyhmänä olevien asiakkaiden tietoisia ja tiedostamattomiakin tarpeita kyselyn avulla (liite 3). Asiakaskyselyssä kysymyspatteristo laadittiin koskemaan palvelua yleisellä tasolla ja palvelua nimenomaan tutkittavassa yrityksessä palvelupolun kohtien mukaisesti. Lisäksi kyselyssä oli kysymyksiä brändimielikuvasta. Kysely lähetettiin

sähköpostilla huhtikuussa 2020 valitulle joukolle yrityksen asiakkaita. Koko asiakasrekisteri olisi ollut liian laaja ja osa rekisterissä olevista ei ole ollut aktiivinen asiakas pitkään aikaan. Kysely rajattiin sellaisiin henkilöihin, jotka ovat yrityksen palveluita käyttäneet viimeisen reilun kolmen vuoden aikana, vuoden 2017 alusta.

Ymmärrysvaiheessa kerättyä aineistoa tulee analysoida ja tiivistää. Asiakaskyselylomakkeista vastauksia analysoidaan ja vastauksia ryhmiteltiin. Vastauksista pyrittiin poimimaan esiin tulevia teemoja. Oletuksena oli, että vastauksista saattaisi löytyä jo selkeitä ongelmakohtia tai kehittämismahdollisuuksia -ideoita. Vastauksia purettiin ja analysoidaan mind map -työkalun avulla. Samoin kiteyttämisen vaiheeseen otettiin mukaan asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksia ja swot- sekä pestel -analyysien materiaalia. Tässä vaiheessa koetettiin muodostaa kuva siitä, millaisena yritys itse näkee brändinsä ja millaisena asiakas sen näkee. Tuloksia yhdisteltiin ja niistä luotiin design driverit eli vaatimusmäärittelyt seuraaville työvaiheille. Design driverit toimivat punaisena lankana koko tutkimuksen ajan.

Kiteyttämisestä siirryttiin ideointiin. Ideointivaiheessa järjestettiin työpaja, johon mukaan osallistettiin koko tutkittavan yrityksen henkilöstö. Lisäksi mukana oli kunkin henkilöstön jäsenen itse valitsema konsultti. Tämä henkilö sai olla ystävä, naapuri, sukulainen tai kuka muu vain, joka ei tutkittavan yrityksen toimintaa muuten kuin kuluttajanäkökulmasta tunne. Ihanteellista olisi kaikkien palvelua käyttävien ryhmien osallistuminen ideointiprosessiin (Foglieni ym. 2018, 36), mutta ajankäytöllisistä syistä tässä tutkimuksessa päädyttiin toisenlaiseen ratkaisuun. Ideointivaiheessa käytiin läpi aiemmassa seulontavaiheessa esiin nousseita teemoja, tavoitteena löytää uusia näkökulmia ja ajatuksia sekä luoda toteuttamiskelpoisia ideoita tutkittavan yrityksen palvelukonseptiin ja brändiviestintään.

Työkaluna ideointivaiheessa oli aluksi brainstorming, jonka tuotoksena syntyy yleensä paljon ideoita tiettyjen kontekstien sisällä ja vaatimusmäärittelyjä noudattaen. Ideat kirjoitettiin auki post-it-lapuille ja ryhmiteltiin ryppäiksi omassa kontekstissaan sekä jaoteltiin vielä löydettyjen teemojen mukaan pienempiin osiin affinity diagram -työkalun avulla. Eri lappuryhmistä nostettiin sitten laput ja niissä olevat ideat ja ajatukset koetettiin yhdistää yhdeksi toimivaksi palvelukokonaisuudeksi. Tässä työkaluna randomizer eli kaksi hyvinkin erilaista ideaa tai ajatusta koitettiin yhdistää kokonaisuudeksi. Yleensä randomizer-työkalun antama lopputulos voi olla jotain hyvinkin yllättävää.

Ideoinnin tuotoksista valittiin paras ja sitä lähdettiin määrittämään seulonta- ja konkretisointivaiheessa. Tärkeää oli tehdä päätös, mitä ideoitua palvelukokonaisuutta lähdettiin jatkojalostamaan. Tässä vaiheessa usein on mahdollista, että jatkojalostettavia ideoita on monia, niistä voi tehdä oman kehityslinjansa. Seulontavaiheessa voi eri työkalujen avulla

testata idean toimivuutta eri näkökulmista, esimerkiksi yrityksen toimialalla, juridisesti, onko realistisesti toteutettavissa tai mitä resursseja puuttuu. On hyvä ottaa huomioon konkretisointia ja idean toteuttamista vaativat resurssit, osaaminen ja esimerkiksi tarvittava teknologia (Foglieni ym. 2018, 37). Edelleen Foglienin ym. (2018, 37) mukaan tässä vaiheessa muotoillaan palvelutarjoomaa, palvelun käyttäjien välisiä suhteita ja kontaktipisteitä. Hyvä on pohtia myös, miten uusi idea asemoituu kilpailijoihin nähden. Olennaista onkin tuoda esiin palvelun tarjoama arvo. Menetelmänä hyvin kattava on kuusi ajatushattua, jota tässä vaiheessa käytettiin eli valittua ideaa pohdittiin kuudesta eri näkökulmasta ja näin saatiin selville kyseisen idean heikkouksia ja vahvuuksia. Samantyyppinen työkalu on skenaariotyöskentely eli valittua ideaa pohdittiin eri tulevaisuuden skenaarioiden ja megatrendien valossa. Tässä apuna käytettiin Sitran julkaisemia megatrendikortteja.

Seulonnan jälkeen valittua ideaa lähdettiin kehittämään. Kuuden hatun menetelmä ja skenaariotyöskentely olivat tuoneet esiin valitun idean vahvuuksia ja ainutlaatuisuuksia, mutta myös kompastuskiviä. Seulontavaiheessa on kehitettävä idea loppuun saakka ja ratkaistava mahdolliset ongelmat ja kuvata, miten uusi tuotos luo lisäarvoa yritykselle ja asiakkaille. On hyvä ottaa huomioon yrityksen oikeasti olemassa olevat resurssit lähteä toteuttamaan valittua ideaa, mahdollisesti on hankittava lisää osaamista tai investointeja myös ulkopuolelta. Työkaluiksi valikoituivat sopivimman tuntuiset social network mapping ja tomorrow's headlines.

Operointivaiheessa yleensä kokeillaan uuden kehitetyn palveluosion toimivuutta käytännössä. Tässä kohtaa laadittiin blueprint palvelukokonaisuudesta. Mittausvaiheessa määritellään mittarit jatkossa käytettäväksi.

4.3.1 Nykytilan arviointi

Tässä alaluvussa avataan syksyllä 2019 tehtyä analyysia tutkittavan yrityksen palvelupolusta, brändi-identiteetistä sekä pestel- ja swot-analyyseistä. Nämä toimenpiteet rajaavat eri näkökulmista sitä toimintakenttää, jolla yritys liiketoimintaa harjoittaa ja millaisessa kilpailutilanteessa. Samoin tarkastellaan tapoja, miten yritys toimii. Kontekstia siis avataan laajemmassa mittakaavassa, jotta voidaan paremmin ymmärtää millaiseen palveluympäristöön muutoksia ja parannuksia ollaan tekemässä.

4.3.1.1 Palvelupolku

Asiakas käy läpi koko palvelupolun, josta muodostuu asiakaskokemus. Keskeisenä palvelutuokiona tutkittavassa yrityksessä on matka Ranskaan, joka kuitenkin rajattiin kontaktipisteiden osalta tarkastelusta pois. Muut palvelutuokiot sijoittuvat polulle ennen matkaa tai

sen jälkeen. Palvelupolku siis jakautui kolmeen osaan. Tässä tutkimuksessa keskityttiin ennen matkaa ja matkan jälkeen -osioihin, niissä oleviin palvelutuokioihin ja kontaktipisteisiin. Kaikissa pisteissä alla olevassa taulukossa ei ole tekstiä, sillä näin halutaan havainnollistaa se, että varmastikaan kaikki kapasiteetti ei yrityksellä ole käytössä ja uusiakin kontaktipisteitä voi tämän työn tuloksena syntyä.

Kontaktipisteiden tarkastelusta rajattiin siis pois ne pisteet, jotka tapahtuvat matkan aikana. Matkalla olevia kontaktipisteitä ovat kaikki palveluntarjoajat eli autovuokraamot, pyörävuokraamot, majoitukset, ravintolat jne. Vaikka ne eivät suoranaisesti viesti tutkittavasta yrityksestä, on asiakas yrityksestä ostamallaan matkalla ja siksi palveluntarjoajien toiminta vaikuttaa mielikuvaan yrityksestä ja brändistä. Yritys tekeekin lähtökohtaisesti yhteistyötä hyväksi havaittujen toimijoiden kanssa, joiden palvelun laatuun voi luottaa. Näiden tarkastelu tässä työssä olisi kuitenkin liian laaja tutkimus.

	Palvelutuokio	Kontaktipisteitä
ENNEN MATKAA	Päätös matkasta + vaihtoehtojen etsiminen	• Internet-haku
	Brändimme löytäminen ohjaa päättämään lähteä matkalle.	• Some , WOM
	Käy nettisivuillamme matka suunnitelmassa.	• Lehtijuttu, mainos
	Yhteydenotto.	• Blogi
	Matkan suunnittelu.	• Nettisivu
	Matkan tilaaminen.	• Hiökoht tapaaminen (toimistolla esim)
	Matkan odotus.	• Email
	Pakkaaminen, meno lentokentälle	• Puhelin
MATKAN AIKANA	Lento	•
	Autovuokraamo, majoitukset, ravintolat, muut	• Majoitukset, raflat jne
MATKAN JÄLKEEN	Kentältä kotiin.	•
	Palautekysely.	• Mahd. reklamaatio
	Suhteen huoltoa	• E-palautekysely
		• Puhelinsoitto
		• Kk-utiskirje
		• Asiakastapahtumat
		• Asiakassuosittelut

Kuvio 5. Tutkittavan yrityksen palvelupolun palvelutuokiot ja niihin liittyvät kontaktipisteet

Kontaktipisteissä tapahtuu brändiviestintä eli siellä asiakas ja brändi kohtaavat. Suuri osa kontaktipisteistä ja brändiviestinnästä voidaan lukea tapahtuvaksi ennen matkaa. Suunnitellut viestit, kuten uutiskirjeet, esitteet ja nettisivut on suhteellisen helppo valjastaa viestimään haluttua imagoa. Yrityksen omille asiakkaille kohdennetut sähköpostit tai postikortit tavoittavat juuri halutun kohderyhmän ja viestit tulevat luetuiksi. Samoin sosiaalisen median viestintää yritys voi muokata juuri sellaiseksi kuin haluaa, vaikkakin Facebookissa ja Instagramissa olennaista on vuorovaikutus asiakkaan kanssa ja niinpä kommentoinnit ja postausten uudelleen jakamiset ovat täysin mahdollisia ja niihin ei voi vaikuttaa. Tätä suunnittelematonta viestintää usein tapahtuu, kun asiakkaalla on ollut odotukset ylittävä kokemus tai sitten selkeästi ala-arvoinen kokemus. Upeaa olisi, jos asiakas kertoisi spontaanisti iloisista onnistumisistaan ja hyvistä kokemuksistaan matkoilla. Ehkä yritys voisi paremmin miettiä, mikä on tähän hyvä kanava ja miten jakaminen onnistuisi brändiä parhaiten tukevalla tavalla. Sosiaalisen median parempi hyödyntäminen ja asiakkaiden valjastaminen keskusteluun olisikin siis olennaista. Tällä hetkellä esimerkiksi videoita tai tarinoita yhteistyökumppaneista on hyvin vähän. Yrityksen blogin tavoitetta voisi myös selvittää, eli halutaanko sinne kommentointimahdollisuus ja esimerkiksi yhteiskunnallistakin keskustelua.

Tutkittavan yrityksen markkinointitaktiikka on aina ollut se, että tyytyväinen asiakas on paras markkinointikanava. Rahaa ei lehtimainoksiin tai ilmoituksiin juurikaan laiteta, vaan esille haluttuihin medioihin koitetaan päästä uutisilla ja tiedotteilla. Hyvien yhteistyökumppaneiden kanssa syvällisemmälläkin yhteistyön tasolla voisi co-branding -ajatuksella hakea tunnettuuden ja asemoinnin lisäksi jatkuvaa kasvua (Kapferer 2008, 166-170). Aktiivinen verkostoituminen ja yhteistyö Ranska-liitännäisten toimijoiden kanssa olisikin hyvä asia, sillä näin tavoitettaisiin samanhenkisiä ja samoista asioista kiinnostuneita ihmisiä omissa ja muiden kanavissa.

Palveluviestejä syntyy yrityksen toimintatavan vuoksi paljon. Puhelimeen ja sähköposteihin vastaamisiin tai matkatarjouksien ulkonäköön on omat sääntönsä, mutta tilaa halutaan jättää myös jokaisen työntekijän persoonalliselle otteelle. Jokainen työntekijä saa hoitaa omia asiakassuhteitaan parhaaksi katsomallaan tavalla, sillä usein asiakassuhde syntyy nimenomaan työntekijän ja asiakkaan välille, ei yrityksen ja asiakkaan välille. Palvelu siis henkilöityy. Tähän yritys voisi tuki kiinnittää jatkossa huomiota, onko hyvä ratkaisu vai ei. Tähän saakka tapa on ollut toimiva, ja asiakkaan näkökulmasta selkeä ja helppo. Tuoteviestejä asiakas kokee ja näkee käymällä yrityksen toimistossa, käymällä messuosastolla sekä saamalla matkapaketin ennen matkansa alkua. Paketissa on matkadokumenttien li-

säksi karttoja, ravintolasuosituksia, yrityksen itse kokoama road book asiakkaan kohde-alueesta ja muuta mahdollista oheismateriaalia. Matkapaketilla halutaan erottautua positiivisesti olemalla käytännönläheinen ja informatiivinen.

Matkan jälkeen yritys on asiakkaisiin yhteydessä lähettämällä sähköisen palautelomakkeen ja osalle myös soitetaan ja kysytään kuulumisia matkasta. Jos asiakas kokee, että kaikki ei ollut kuten piti ja tekee mahdollisesti reklamaation, on se hoidettava tyyllillä. Usein sanotaankin, että yrityksen laadukkuuden ja palvelualltiuden määrittää se, miten reklamaatioihin suhtaudutaan ja miten ne käsitellään. Kun matka on ikään kuin loppuun käsitelty, asiakas saa uutiskirjeen sähköpostilla noin kerran kuussa ja toisinaan yritys järjestää asiakastapahtumia, mihin asiakas voi halutessaan osallistua. Yrityksessä koetaan, että kehitettävää olisi nimenomaan siinä vaiheessa, kun asiakkaan matka on ohi ja uutta ei vielä aktiivisesti suunnitella. Jatkuva henkilökohtainenkin yhteydenpito auttaisi luomaan ja ylläpitämään syvällisiä asiakassuhteita, jopa ystävyudeksi asti.

4.3.1.2 Brändi-identiteetin luominen ja asemointi

Suunnittelupalaverissa määriteltiin brändi-identiteettiä Aakerinkin esittelemien neljän ulottuvuuden kautta. Nämä ulottuvuudet ovat brändi tuotteena, organisaationa, persoonana ja symbolina.

Tutkittava yritys tuotteena olisi yksilöllisesti suunniteltu matkakokonaisuus ohjelmineen, vierailuineen, majoituksineen ja aikatauluineen sekä ravintolasuosituksineen ja käyntikohdevinkkeineen, ikään kuin avaimet käteen -periaatteella. Yrityksen brändi yhdistetään laadukkaaseen ja yksilölliseen matkaan, jota on helppo asiantuntijoiden kanssa yhdessä suunnitella ja sitten tilata.

Brändi organisaationa liittyy siihen, millaisena yritys tai organisaatio nähdään. Yrityksen arvojen ja toimintatapojen määrittämisen lisäksi tärkeää on pohtia, millainen yritys on työnantajana. Syksyn palaverissa määriteltiin yrityksen arvoiksi aitous, paikallisuus, avoin ja vastuullinen yrityskulttuuri, rentous sekä luovuus ja innovointi matkailutuotteiden ja -tarjoaman osalta. Yritys on olemassa, koska se haluaa tarjota luotettavasti aitoja ranskalaisia elämyksiä suomalaisille matkailijoille. Elämykset ovat aitoja, uniikkeja ja ikimuistoisia hetkiä, joiden suunnitteluun ja toteutumiseen ovat vaikuttaneet palvelevan henkilökunnan lisäksi myös asiakkaat itse. Visio on olla Suomen ainoa ja autenttinen Ranskaan erikoistunut matkanjärjestäjä, jolta saa luotettavaa palvelua. Yritys haluaa olla ylpeästi laadukas olematta ökyilevä. Numeraalinen tähtäys on myynnin kasvu tasaiseen tahtiin. Yritys kokee, että visio on mahdollista toteuttaa laadukkaalla ja luotettavalla toiminnalla, ryhmä-

myynnin kasvattamisella, johdonmukaisella ja vaikuttavalla viestinnällä, olemalla proaktiivinen ja aktiivinen suhdepelaaja asiakkaiden suuntaan ja hankkimalla luotettavia ja tunnettuja yhteistyökumppaneita Suomessa. Työntekijät ovat Ranska-asiantuntijoita ja asiakaspalvelun ammattilaisia. Organisaatiomielikuvan kautta halutaan korostaa henkilökohtaiseen palveluun ja tunteisiin perustuvia pitkäkestoisia ja merkityksellisiä asiakassuhteita sekä profiloitua rentona, asiantuntevana ja elinvoimaisena kotimaisena yrityksenä.

Brändiin voi liittää samanlaisia persoonallisuuspiirteitä kuin ihmiseenkin. Jos brändiä ajattelee persoonana, tulisi sen herättää positiivisia tunteita, jotka tulee kokea asiakassuhteessa. Tutkittava yritys persoonana olisi asiakkailleen hyväntuulinen ja luotettava ystävä, rehellinen ja inhimillinen, kuitenkin pätevä, ammattimainen ja asiantunteva omalla alallaan. Asiakkaiden saama itseilmaisullinen hyöty liittyisi pitkäkestoiseen ja avoimeen ystävyyssuhteeseen, missä osapuolet tuntevat toisensa ja luottavat toisiinsa. Yritys pitää paikallisuudesta, hyvästä ruoasta ja viinistä, ja on utelias matkailija. Tällaisia yrityksiä toivoisi asiakkaidenkin olevan.

Brändi symbolina liittyy tunnistettavuuteen ja symboli antaa myös brändille rakennetta. Tutkittavassa yrityksessä tunnistettavin symboli on logo. Kuitenkin symboli voi liittyä myös metaforiin tai brändin perintöön eli toisin sanoen siihen, mistä brändi on peräisin. Yrityksen alkuajatus tukea ja edistää ranskan kielen opiskelua ja osaamista voisi tulla vahvemmin brändi-identiteetissä esille. Joinain vuosina on jaettu stipendejä ranskan opiskelijoille, tästä perinteestä tulisi tehdä vuosittainen ja siitä tulisi aktiivisesti viestiä. Samoin perusajatus suunnitella sellaisia yksilöllisiä matkoja, joille työntekijät itsekkin lähtisivät, olisi hyvä nostaa esiin.

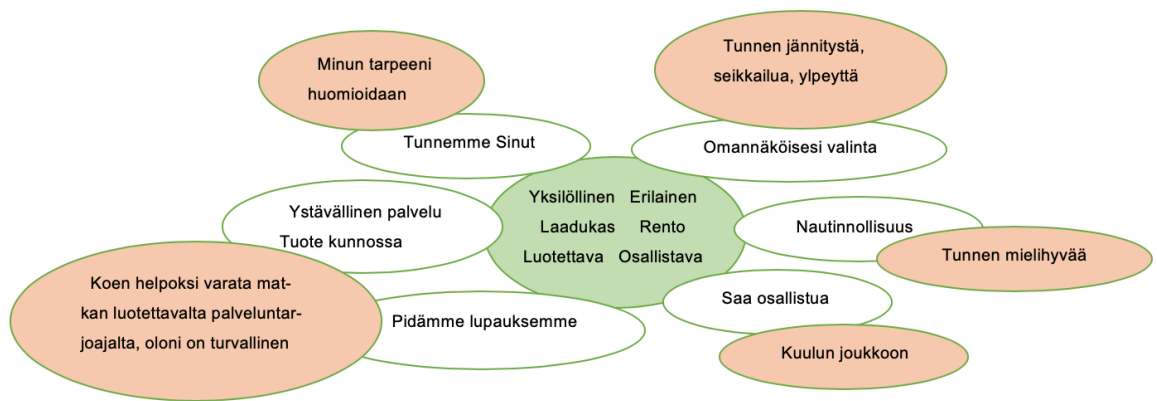
Kuten esiteltä luvussa 2.2.1, brändi-identiteettiin liittyy ydin ja laajennettu identiteetti. Lisäksi identiteetin tulee sisältää arvolupaus asiakkaalle toiminnallisista, emotionaalisista ja itseilmaisullisista hyödyistä, joita edellä onkin jo osittain käsitelty neljän ulottuvuuden kautta. Yrityksen brändin ydin koostuu niin toiminnallisesta, psykologisesta kuin arvioitavastakin arvosta. Toiminnallisuus on läsnä brändissä yksilöllisyytenä, erottuvuutena muista (jo yrityksen nimi on erilainen alan yleisgenreen nähden) ja laadukkuutena (parhaat matkat Ranskaan). Psykologinen arvo on niin asiakkaille kuin työntekijöillekin keskinäinen vuorovaikutus, jonka tuloksena yksilöllinen matkasuunnitelma syntyy helposti ja luotettavasti asiantuntijan kanssa yhdessä. Asiakkaalla on itse mahdollisuus vaikuttaa oman unelmamatkansa syntyyn, valmiina ei ole pakettia, joka sopisi kaikille. Yritys toivoo, että asiakkailta olisi samanlainen fiilis kuin työntekijöillä, eli matkaa on rento ja kiva suunnitella. Asiakassuhde onkin olennainen osa palvelubrändiä. Arvioitavuus arvona tutkittavassa yrityksessä on se, että yrityksellä on luottoluokitukset ja vakuudet kunnossa toimia

luotettavana matkanjärjestäjänä. Toinen arvioitava arvo on asiakastyytyväisyys ja asiakaspalautteet, joita löytyy muun muassa yrityksen Facebook-sivuilta.

Tiivistettynä, brändin ytimessä on ajatus yksilöllisistä, erilaisista ja laadukkaista, yhdessä suunnitelluista matkakokonaisuuksista. Asiakas voi luottaa laadukkaaseen ja yksilölliseen palveluun ja itse matkaan, hän voi kokea saavansa tunnehyötyä osallistumalla itse suunnitteluprosessiin asiantuntijan kanssa ja käyttämällä yrityksen palvelua hän erottuu siitä suuresta yleisöstä, joka tilaisi nettikaupasta pakettimatkan samaan paikkaan kuin naapurinsakin.

Laajennettuun identiteettiin sisältyy elementtejä, jotka antavat rakennetta ytimen olemukseen ja muun muassa avaavat arvoja eri asiakassegmenteille mietittynä. Tässä tutkimuksessa kohderyhmä on jo yritystä tuntevat kanta-asiakkaat, joten heille laajennettuun identiteettiin koettiin kuuluvaksi ajatus siitä, että heidän tarpeensa ja toiveensa tunnetaan yksilöllisesti, he tekevät erilaisen valinnan niin matkanjärjestäjän osalta kuin senkin millaisia elementtejä matka sisältää asioimalla yrityksen kanssa, ja he saavat osallistua matkansa suunnitteluun. Laadukas palvelu on asiakkaita arvostavaa ja itse matkatuote on kunnossa. Lisäksi yritys on luotettava ja palveleva toimisto. Asiakkaan halutaan myös kokevan tiettyä jännitystä ja kiehtovaa odotusta siitä, millainen matkakokonaisuus yhdessä pystytään rakentamaan ja millainen matka sitten kokemuksena oikeasti on. Tähän liittyy myös ajatus siitä, että asiakas pitää saada haluamaan olla yritykseen yhteydessä, suunnitella matkaa ja lopulta tilata matka.

Seuraavassa on kuvattuna yrityksen brändi-identiteetti. Ydin on keskellä ja reunoilla asiakkaan kokemat hyödyt. Ytimen yksilöllisyys ja osallistavuus vastaavat itseilmaisullisiin hyötyihin eli asiakas kokee, että hänen tarpeensa ja toiveensa huomioidaan, ja että hän kuuluu joukkoon suunnitellessaan unelmiensa matkaa. Tunnehyötyä antaa brändi-identiteetin ytimen erilaisuus, sillä yritys haluaa asiakkaan aistivan jännitystä ja seikkailua matkaa suunnitellessa ja sitten matkaa odottaessa, ja ylpeyttäkin, kun on päättänyt varata omanlaisen ja yksilöllisen matkan pienestä erikoistuneesta matkatoimistosta. Myös identiteettiin liittyvä rentous luo asiakkaalle tunnehyötyjä, toivottavasti nautintoa ja mielihyvää, kun asiat hoituvat mukavasti ja sujuvasti. Laadukkuus ja luotettavuus antavat niin toiminnallisia hyötyjä kuin tunnehyötyjäkin, kun asiakas kokee helpoksi ja turvalliseksi yrityksen kanssa asioinnin.



Kuvio 6. Yrityksen brändi-identiteetti

Asemointia tulee miettiä, jotta yritys erilaistuu kilpailijoihin nähden ja luo yliveraisia hyötyjä markkinoilla. Asemointi on identiteetistä viestimistä ja olennaista on tuntee asiakas, kilpailijat ja tunnistaa toimintakenttään vaikuttavia trendejä. (Wirtz 2017, 68-99.)

Mainittujen arvojen ja identiteetin piirteiden valossa yritys asemoituu matkanjärjestäjä- ja matkatoimistomarkkinoilla palvelevaksi erikoistoimistoksi. Samantyyppisiä yksittäismatkustajia palvelevia matkatoimistoja on muutamia, mutta mikään yritys ei ole erikoistunut Ranskan matkoihin. Siitä näkökulmasta yrityksellä on selkeää kilpailuetua. Yhdeksi kilpailijaksi koetaan esimerkiksi Helin Matkat, jolla matkatarjontaa on ympäri maailman. Helin Matkoilla matkan suunnittelussa oli ainakin menneinä vuosina tukena ulkopuolinen matkakonsultti, joka omalla brändillään hoiti asiakkaan kanssa matkan suunnittelun ja lopputulemana asiakas tilasi matkan Helin matkoilta, joka toimi tässä vastuullisena matkanjärjestäjänä. Kontikin ja JS Travelin matkat ovat sisältöajatukseltaan samantyyppisiä kuin tutkittavassa yrityksessä, eli halutaan tarjota aitoja ja paikallisia elämyksiä, tavataan paikallisia ja tutustutaan hyvin matkakohteeseen. Kuitenkin edellä mainitut kaksi toimistoa myyvät pääsääntöisesti ryhmämatkoja. Yksittäismatkailijan näkökulmasta vaihtoehtona tutkittavalle yritykselle on varmasti internet ja sieltä löytyvät hotellinvaraussivustot, talonvuokraussivustot, paikallisten päiväretkiä järjestävien yritysten varauskanavat, muun muassa. Tällainen omatoiminen matkan rakentaminen on nykyisin helppoa, toki oma arvonsa on siihen kuluvalle ajalle, vaihtoehtojen vertailemisella, kohteeseen tutustumisella, ja valittujen palveluntarjoajien luotettavuuden varmistamisella.

Tutkittavassa yrityksessä koetaan kilpailijaksi myös kaikenlainen vapaa-ajan tekeminen eli mökkeily, kodin sisustus ja vaikkapa uuden sohvan hankinta, myös säästäminen ja sijoitustoiminta. Nämä kaikki vaativat aikaa ja rahaa, kuten matkustaminenkin, ja usein ne ovat vaakakupissa vastakkain, kun mietitään kesälomabudjetin riittävyyttä tai aikaa tehdä

itselle mieluisia asioita, nyt tai tulevaisuudessa. Nyt ilmastotietoisuuden aikana on huomi-
oitava vahvemmin kotimaan matkakohteiden merkitys ja kotimaan matkailu ulkomaille läh-
temisen sijaan. Samoin koronapandemian aiheuttama tilanne vaatii pohtimaan vakavasti
Suomessa tapahtuvaa matkailua tai Ranska-liitännäistä toimintaa.

Seuraavassa taulukossa on vertailtu kilpailijoita kuitenkin listaamatta esimerkiksi huone-
kaluyrityksiä nimeltä – kodin hankinnat riittävät yleisellä tasolla. Oletuksena kotimainen tai
ulkomainen laadukas huonekalu yritys. Samoin säästäminen ja sijoittaminen voisi tarkoittaa
pankkia tai varainhoitoyritystä. Taulukossa tarkastellaan konkreettista tuotetta tai pal-
velua ja hyötyä, mitä asiakas oikeasti ostaa. Samoin mainitaan vahvuus tai heikkous ver-
rattuna muihin, ja listataan markkinointi- ja myyntikanavia. Taulukon täyttämisen apuna
käytettiin netistä löytyviä tietoja ja yrityksen omia pohdintoja kilpailijoista.

Taulukko 1. Tutkittavan yrityksen kilpailija-analyysi

	Pample- mousse	Helin Matkat	Vapaa-aika	Kodin hankinnat	Matkailun online- tarjonta	Säästä- minen ja sijoitta- minen	Kotimaan matkailu (ei oma mökki)
Konk- reetti- nen tuote tai pal- velu	Matka Rans- kaan, Itali- aan, Es- panjaan	Matka mi- hin vain kohtee- seen	Mielenkiinnon mukaan mitä haluaa	Huonekalu	Matkapalve- luita mihin vain kohtee- seen	Sijoitus- tili, osake- keet, si- joitus- asunto tms.	Matka Suo- messa
Mitä asia- kas oi- keasti ostaa (hyöty)	Irti ar- jesta, unelmia, itsensä kehittämi- nen, seik- kailu	Once in a lifetime. luksusta	Itsensä toteut- tamista, sosi- aalista sta- tusta, vapautta	Itsensä toteut- tamista, hy- vää oloa	"Itse varasin ja rakensin matkan", seikkailu	Turvaa elämään	Helppous, maiseman- vaihto, turvalli- nen vaihtoehto
Mark- ki- nointi- kana- vat	Facebook Instagram Nettisivut Yhteistyö- kumppanit Verkostoit- uminen WOM	Facebook, Nettisivut, WOM	Monia	TV, radio Lehtimain- okset Nettisivut Some?	Some Nettisivut Yhteistyö- kumppanien linkit Bannerit	Esim. pankkien asiakas- posti, TV, lehtimain- okset	Nettisivut TV, radio, leh- timainokset Ulkojulistheet PR (tv-ohjel- missa esim)
Myynti- kana- vat	Puhelin Email Toimisto	Puhelin Email Toimisto	Monia	Nettisivu Liikkeet Jälleen- myyjät	Nettisivut	Puhelin Toimisto Nettisivut	Nettisivut Matkatuot. Paikan päällä kohteessa
Hinta- mieli- kuva	Keski- verto+	Kallis	Mitä haluaa satsata	Kallis	Edullinen	Tuottoisa	Keskihintainen
Help- pous / haas- tavuus	Kynnys ottaa yh- teyttä	Kynnys ot- taa yh- teyttä	Helppoa	Valinnan vaikeus	Valinnan vai- keus	Helppoa	Helppoa

4.3.1.3 Pestel

Pestel on yleisesti käytössä oleva liiketoiminnan reunaehto- jen malli. Sen avulla yritys voi tarkastella omaan toimintaansa vaikuttavia ulkopuolisia tekijöitä, ja ottaa niitä huomioon omassa strategiassaan. Pestel-menetelmä ottaa huomioon poliittiset, taloudelliset, sosiaa- liset, teknologiset, ympäristö- ja lainopilliset tekijät. Lyhenne pestel tulee englannin kielen sanoista political, economic, social, technological, environmental ja legal.

Poliittisiin tekijöihin luetaan muun muassa poliittinen tilanne ja ilmapiiri maassa, missä yri- tys toimii ja mihin sillä on kytköksiä. Tutkittava yritys toimii Suomessa ja järjestää matkoja Ranskaan, joten tässä tarkastellaan lyhyesti kummankin maan poliittista tilannetta. Maat ovat kumpikin demokratioita. Vaikuttamisen keinot ovat samanlaisia, mutta Ranskassa po- liittiset mielenilmaukset, kuten lakot ja mielenosoitukset, ovat Suomea voimakkaampia ja niitä on useammin. Poliittiseen turvallisuuteen vaikuttaa olennaisesti maiden asemoitumi- nen Euroopan ja maailman pelialueella. Suomi on pieni talous, vaikkakin sitten merkittävä toimija esimerkiksi EU-politiikassa. Ranska on Euroopan ja EU:n keskiössä niin maantie- teellisesti kuin taloudellisestikin. Poliittiset päätökset vaikuttavat siihen, mitä kaduilla ta- pahtuu. Ranskassa tapahtui 2010-luvulla terrori-iskuja, jotka hetkellisesti horjuttivat turval- lisuuden tunnetta. Matkailunäköku- lma- sta ne unohtuivat kuitenkin nopeasti, Ranskaan matkustettiin pian iskujen jälkeen kuten ennenkin. Suomen matkatoimistoalan liiton tilas- ton mukaan (SMAL 2020) Suomesta Ranskaan tehtiin 5670 matkaa vuonna 2019. Laskua oli edellisvuoteen 6,2 %. Potentiaalia Ranskan matkailun kehittämiseksi siis on.

Matkailu on poliittisella agendalla vahvana niin Suomessa kuin Ranskassakin, eli matkai- lua omassa maassa tuetaan ja siihen kannustetaan. Oman maan matkailukuvan nostami- sen eteen tehdään töitä. Ranskaan matkustamiselle on hyvinkin suotuisat olosuhteet, on- han Ranska maailman suosituin matkakohde melkein 90 miljoonalla vuosittaisella kan- sainvälisellä kävijällä, jotka jättävät maahan 57 miljardia euroa (Atout France 2020). Vertailun vuoksi Suomen sama luku on 7 miljoonaa ulkomaista yöpymistä vuonna 2019 (Business Finland 2020a), ja matkailueuroja maahamme jää vuosittain noin 15 miljardia (luvussa mukana myös kotimaisten matkailijoiden käyttämät eurot) (Business Finland 2020b). Ranskassa matkailuyrityksiä tuetaan, koulutetaan ja toimintoja kehitetään, jotta siellä ollaan valmiina vastaanottamaan kasvavia ulkomaisia matkailijavirtoja. Samoin Suo- messa tuetaan vahvasti varsinkin kotimaassa toimivia matkailuyrityksiä, joiden toiminta vaikuttaa Suomi-kuvaan. Tästä näkökulmasta jonkinlainen incoming-toiminta tutkittavalle yritykselle voisi olla hyödyllistä, esimerkiksi ranskalaisten matkailijoiden tuominen Suo- meen.

Suomen Yrittäjien yrittäjäbarometrin (Suomen Yrittäjät 2020) mukaan kokonaisuutena Suomen talouskasvu on hiipunut, mutta nousupotentiaalia on palvelualoilla ja tulevaisuuden talouskasvuun vaikuttaa olennaisesti yksityisten kulutus. Yrittämiseen kannustetaan Suomessa, mutta esimerkiksi investoinnit ja työvoiman palkkaus ovat aina riskitekijöitä aikana, jolloin talouden kasvuedellytykset ovat vaikeat. Barometrin mukaan ilman kasvuta-voitetta olevia yrityksiä on edellisvuosia enemmän. Nyt koronapandemian aiheuttaman kriisin vuoksi talouden näkökulmasta Suomella, kuten muuallakin maailmassa, menee kehnosti, ja ennusteiden mukaan talouskasvu lähitulevaisuudessa taantuu. Lomautukset ja irtisanomiset lisääntyvät, mikä aiheuttaa ostovoiman heikkenemisen. Lisäksi koronan vuoksi monia yrityksiä ja liiketiloja on suljettuna tai lopetettu kokonaan, joten kuluttaminenkin on vaikeaa. Tilanteen hyötyjiä ovat esimerkiksi verkkokaupat ja ruokakaupat. Matkailu oli ensimmäinen ala, mihin korona vaikutti, ja todennäköisesti viimeinen toipuja. Työmatkustaminen on korvattu etäkokouksilla, ja tämä trendi saattaa tulevaisuudessa jatkua hyvinkin vahvana. Lomamatkustaminen ei ole perusvälttämättömyys, kuten asunto, ruoka, vaatteet ja terveydenhuolto, joten sen oletetaan nousevan taantumasta hitaasti. Trendinä onkin noussut paikallisten pienyritysten tukeminen ja kotimaisuuden arvostus, jotta suomalaiset yritykset pysyvät pystyssä, työllistävät ja maksavat veroja. Tämäkin tilanne tukee sitä näkökulmaa, että tutkittavalla yrityksellä voisi olla matkoja Suomessa, tai sitten muunlaista liiketoimintaan kannattavuutta luovaa toimintaa matkojen sijaan.

Sosiaalisesta näkökulmasta tilanne on samankaltainen niin Suomessa kuin Ranskassakin. Väestö ikääntyy ja syntyvyys laskee. Entistä enemmän olisikin panostettava ikäihmisille kehiteltyjen tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Silver Economy -termi tarkoittaa yhä iäkkäämpää väestöä ja sen merkitystä taloudelle. Iäkkäiden ihmisten määrällinen lisääntyminen vaikuttaa tarjolla oleviin tuotteisiin ja palveluihin, työvoimaan ja ostovoiman siirtymiseen keski-ikäisiltä työssäkäyviltä iäkkäämmille eläkeläisille. Ehkä palveluntarjoajatkin ovat tulevaisuudessa iäkkäämpiä, ja eläkkeelle ei malteta jäädä. Ranska on Suomea väkirikkaampi ja monikansallisempi. Asukkaita Ranskassa on noin 65 miljoonaa verrattuna Suomen reiluun viiteen miljoonaan. Monikansallisuuden vaikuttaa Ranskan historia sekä läheinen maantieteellinen sijainti ranskankielisen Pohjois-Afrikan kanssa.

Teknologian kehitys vaikuttaa suurelta osin yritysten liiketoimintaan useilla aloilla. Suomessa teknologinen tutkimus ja kehitys ovat huippuluokkaa, mahdollisuuksia on kehittää parhaita palveluita yritysten käyttöön niin yksityisellä kuin julkisellakin puolella. Myös kuluttajien teknologinen osaaminen ja ymmärrys kasvavat, samoin tavat ja valmiudet käyttää teknologiaa päivittäisissä toimissa ja kuluttamisessa. Kuluttajille tuotteita ja palveluita myyvien yritysten olisi tähän haasteeseen vastattava. Myös matkailussa teknologia tulee vah-

vasti esiin esimerkiksi matkavarausten teossa, matkakohteessa toimimisessa ja matkainfon löytämisessä ja käyttämisessä. Ranskan moniin suosituimpiin käyntikohteisiin, esimerkiksi Louvren taidemuseoon tai Versailles'n linnaan, voikin tutustua applikaatioiden ja sovellusten avulla kokonaan virtuaalisesti tai paikan päällä lisätyn todellisuuden kautta. Tutkittavalla yrityksellä olisi teknologian paremmassa hyödyntämissä potentiaalia.

Ilmastokysymyksissä niin Suomella kuin Ranskallakin on tavoitteena EU:n linjausten mukaisesti päästöjen vähentäminen ja sitoutuminen erilaisiin toimiin ilmastomuutoksen torjumiseksi, ilmastorahoituksen lisäämiseksi, teknologian kehittämiseksi, toimintavalmiuksien vahvistamiseksi ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi (YM 2020). Ilmastomuutos on todellisuutta ja ympäristövastuullisuus monen maan ja yrityksen agendalla. Tähän liittyy monia kansallisia toimia sekä myös kansainvälisesti yhteisiä toimia. Matkailuun erityisesti vaikuttavia ilmastoseikkoja ovat päästöjen vähentäminen ja siitä aiheutuva lentohäpeä, junamatkailun ja alueellisesti kotimaan matkailun lisääntyminen, lähi- ja luomuruoan suosiminen, vähäpäästöisemmät polttoaineet, pidempien matkojen suosiminen monien lyhyempien matkojen sijaan. Kulutustottumukset ja asenteet muuttuvat. Suomi profiloituu hyvin puhtaana, luonnonmukaisena, hieman jopa koskemattomana matkakohteena. Ranskassa sen sijaan on ylikuormittuneita matkakohteita, minne vierailijoiden määriä rajoitetaan. Oletettava mielestäni on, että koronan seurauksena ilmastokysymykset saavat tukea siitä, että matkustaminen ei ole mahdollista ja että lähimatkailua ja paikalliselämyksiä suositaan vahvasti.

Lakinäkökulmasta matkailualaan vaikuttavat muun muassa kuluttajamarkkinointi- ja matkailulainsäädäntö sekä erilaiset lainopilliset kysymykset vaikkapa palkkaukseen liittyen. Koen ajankohtaisena nostaa tähän esiin koronapandemian aiheuttaman tilanteen matkailualalle. Matkustus on käytännössä mahdotonta. Kuluttajilla ei ole halukkuutta matkustaa ja matkustajamäärät ovat tippuneet. Tämä on aiheuttanut vaikeuksia monille alan yrityksille, kuten lentoyhtiöille. Koronapandemian vuoksi maat ovat lailla säätäneet liikkumista rajoittavia toimenpiteitä, joita tulee noudattaa. Matkustaminen on vaikeaa myös kotimaassa, ja varsinkin ulkomaille suuntautuvan matkailun pelätään esimerkiksi Euroopassa loppuvan lähes kokonaan loppuvuonna 2020. Koronapandemia on puhututtanut kaikille elinkeinoelämän aloilla, ja osoittanut, että lainsäädäntö ei ole aukotonta.

4.3.1.4 Swot

Vahvuuksista, heikkouksista, uhkista ja mahdollisuuksista keskusteltiin yrityksen strategia-päivässä syksyllä 2019. Silloin ei tosin ollut vielä päällä koronaviruksen aiheuttama pandemia, jonka vaikutuksia oli swot-analyysiin lisättävä. Näin teimmekin keväällä 2020.

Taulukko 2. Swot-analyysi

<p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - suomalainen matkanjärjestäjä - ainoa Ranskaan erikoistunut matkanjärjestäjä - palveleva toimisto - olemme tavoitettavissa - emme ole digitalisoituneet - kielitaito ja hiljainen tieto, asiantuntijuus - Korona: ketterä yritys, nopeat muutokset mahdollisia, velaton 	<p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - vain Ranska-toimisto - toimintatapaamme ei tunneta - matkailun kausiluontoisuus, nollakuukaudet - vaatimattomuus hinnoittelussa - B2B-myyntiosaaminen heikkoa - rekrytoinnin vaikeus - Korona: vain <u>outgoing</u>-matkustusta, ei kummoista talouden puskuria
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>digitalisaatio</u> - <u>silver tourism</u> - toiminnan tiivistäminen ja entistä vahvempi erikoistuminen - ryhmä- ja yritysmyyntin kasvattaminen - omannäköisen tekemisen mahdollistaminen ja siitä viestiminen - Korona: nopeat suunnanmuutokset mahdollisia, matkojen myynnin ohelle muuta 	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>digitalisaatio</u> - alan konkurssit / luottokorttimaksut - lentomatkustuksen väheneminen, ilmastotietoisuuden lisääntyminen - matkapaketin pilkkominen - tietojen / vinkkien urkkiminen - sairastumiset / varavoimat - Korona: Matkailu ei tokene lähiaikoina, taloudellisesti ei mahdollisuuksia kehittää muuta

Tutkittava yritys on ainoa Ranskaan erikoistunut matkanjärjestäjä Suomessa. Yrityksessä on valtavasti hiljaista tietoa, kielitaitoa ja kulttuuritietoutta, jota ei voi kirjoista oppia. Näitä elementtejä kannattaa tuoda markkinoinnissa esiin ja edelleen vahvistaa. Yritys on palveleva toimisto. Tällä tarkoitetaan sitä, että joku yrityksen työntekijöistä huomioi asiakkaan yksilöllisesti. Näin palvelu on henkilökohtaista, ja asiakkaan on helppo ottaa yhteyttä omaan nimettyyn matkasuunnittelijaansa. Digitalisoitumisella tarkoitetaan esimerkiksi verkkokaupan perustamista tai chatbotin asennusta nettisivuille. Kaikki yhteydenpito matkasuunnittelusta tilaukseen ja lisäkysymyksiin sekä jälkityöhön hoituu henkilökohtaisesti yleensä puhelimitse tai sähköpostilla. Yrityksessä ollaan ylpeitä siitä, että se voi sanoa huomioivansa jokaisen asiakkaan henkilökohtaisesti. Yritys on yksityinen suomalainen yritys. Tämäkin koetaan valtiksi brändiviestinnässä. Koronaviruksen aiheuttaman pandemian vuoksi toimintakenttä on kuitenkin muuttunut, ja matkustamisen lisäksi, toivottavasti ei kokonaan sen tilalle, on kehitettävä uusia tuotteita ja palveluita myyntiin. Yritys kokee olevansa pieni ja ketterä yritys, eli mahdollisuus nopeisiin suunnanmuutoksiin on mahdollista. Yrityksen talous on kunnossa, ei ole esimerkiksi velkoja rasittamassa tilannetta.

Ranskan erikoisosaamisen hieman rajaa yrityksen mahdollisuuksia profiloitua muihin matkakohteisiin matkoja järjestävänä yrityksenä. Toki yritys voi kehittyä, mutta muiden kohteiden opettelusta ja sisäistämisestä pitäisi asiakkaille kertoa tarkemmin, jotta asiantuntijuus

koettaisiin ulottuvan Ranskan rajojen ulkopuolellekin. Samalla asiakkaalle aukeaisi varmasti paremmin yrityksen toimintatapa, eli kulttuurin, matkakohteiden ja yhteistyökumppanien tunteminen ja sitä kautta rakentuvien matkakokonaisuuksien yksilöiminen jokaiselle asiakkaalle sopivaksi. Erikoistuminen Ranskaan rajaa myös rekrytointimahdollisuuksia. Etua on, jos työntekijä osaa ranskaa tai tuntee kulttuuria. Lisäksi pieneen tiimiin on löydettävä sopiva henkilö, pelkkä substanssiosaaminen ei välttämättä riitä. Toisaalta tämän voisi koettaa kääntää voitoksi siten, että yritys ottaa selkeästi Ranska-yhteisön ulkopuolelta tulevan henkilön, jolla on erittäin vahva muun alan osaaminen, esimerkiksi viestintä, markkinointi, PR tai taloushallinto.

Matkailun kausiluontoisuus on heikkous alalla yleensäkin. Tällä tarkoitetaan myynnin keskittymistä tiettyyn aikaan ja matkojen toteutumisen keskittymistä tiettyyn aikaan, mikä aiheuttaa ruuhkaa osaan aikaan vuodesta ja osa kuukausista saattaa olla paljon heikompia. Tämä pitää ottaa huomioon suunnitellessa esimerkiksi työvuoroja ja lomia. Vaatimattomuus hinnoittelussa tarkoittaa sitä, että yrityksen hinnoittelu on nyt kovin kuluperusteista, vaikka potentiaalia olisi parempikatteiseen arvopohjaiseen hinnoitteluun. Joskus on olenaisempaa laskuttaa suunnitteluun tai muuhun työhön kuluneesta ajasta kuin itse tuotteesta tai palvelusta, mihin on selkeästi kohdistettavia kuluja. Joka tapauksessa asiakkaalle tulee olla selvää, mistä hän maksaa ja kuinka paljon. Hinnoitteluun voisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota, esimerkiksi muuttaa hinnoittelua toisenlaiseksi. Samoin opeteltavaa on B2B-myynnissä. Nyt yrityksessä keskitytään lähinnä kuluttajakauppaan, vaikka potentiaalia löytyisi hyvin myös yritysmyynnin puolelta. Koronan aiheuttamassa tilanteessa heikkous on selkeästi se, että yrityksellä on vain outgoing-matkustusta, ei kotimaan matkoja ollenkaan. Tähän lienee syytä kiinnittää huomiota. Taloudellisesti koronatilanne on hankala, sillä myynnin totaaliseen loppumiseen ja asiakkaille maksettaviin palauksiin ei ole kovinkaan kummoista taloudellista puskuria.

Digitalisaatio on mahdollisuus, jota yritys voisi hyödyntää monialaisestikin. Teknologian hyödyntäminen vaatii selkeät suunnitelmat, lisäosaamista ja resursseja lähteä toteuttamaan esimerkiksi pienimuotoista verkkokauppaa. Teknologian tuomia mahdollisuuksia voisi paremmin käyttää myös ryhmä- ja yritysmyynnissä, jota olisi hyvä kasvattaa. Toiminnan tiivistäminen ja entistä vahvempi erikoistuminen antaa yritykselle mahdollisuuden profiloitua selkeästi omassa niche-alueessaan eli Ranska-tietotaidossa ja henkilökohtaisessa yksilöidyssä palvelussa. Näitä kannattaa jatkossa korostaa esimerkiksi paremmalla, selkeämmällä ja johdonmukaisemmalla asiakas- ja brändiviestinnällä. On tärkeää siis alleviivata asiantuntijuutta näillä osa-alueilla. Toki koronapandemia toi tähänkin oman lisämausteensa. Yrityksessä koettiin kuitenkin, että pandemian seurauksena mahdollisuus olla ole-

massa jatkossakin ja nousta kriisistä entistä ehompana on oikeastaan aika hyvä. Pieni yksityinen yritys voi kääntää liiketoiminnan suuntaa nopeastikin – toki on tehtävä hyvät suunnitelmat ja viestittävä niistä, jotta asiakkaatkin pysyvät muutoksessa mukana. Matkojen myynnin lisäksi on mahdollisuus myydä muunlaisia palveluita ja tuotteita. Kriisitilanne pakotti jo tekemään muutoksia ja uusia suunnitelmia hieman nopeutetussakin aikataulussa, mikä toisaalta ei ole ollenkaan huono juttu. Pakon edessä uuden kehittämiselle jäi ja on raivattukin aikaa. Selkeä hyödynnettävä mahdollisuus on silver tourism, eli iäkkäiden matkustaminen. Tähän on erilaisia konsepteja, niin kuin on erilaisia ikäihmisiäkin, ja koronapandemian seurauksena kaksi ikäihmisten ohjattua ja opastettua matkaa olikin pakko perua. Konseptia jatketaan tulevaisuudessa toteuttamalla matkoja niin Ranskassa kuin mitä todennäköisimmin kotimaassakin.

Digitalisaatio voi olla myös uhka, jos sen antaa ajaa yrityksen yli tai sen tuomista mahdollisuuksista ei ota selvää. Yrityksellä ei ole käytössä asiakkaille luottokorttimaksua, joten se voisi olla ensimmäinen varteenotettava teknologinen steppi eteenpäin. Uhkana on nyt, että monet jättävät matkan tilaamatta, koska luottokorteissa on usein matkavakuutus mukana. Luottokorttimaksut ovat olennaisia yrityksen omissa ostoissa Ranskan suuntaan, sillä mahdollisissa ongelmatilanteissa, kuten alihankkijoiden konkurssissa tai nyt koronapandemian aiheuttamissa massiivisissa peruuntumisissa, maksetut maksut palautuvat useimmiten automaattisesti luottokortille ja nopeammin, kuin jos palautukset olisivat manuaalisia palautuksia tilille. Tässä tullaan sitten siihen ongelmaan, että yrityksen luoton tulisi olla aikamoinen. Joka tapauksessa asiakkaan suuntaan luottokorttimaksun mahdollistaminen olisi hyvä parannus nykyiseen toimintaan. Digiuhkiin liittyy myös tietoturva, jota nykyisin tokin säännöstellään vuoden 2018 heinäkuusta kiristetyillä tietoturva-asetuksilla. Varsinkin asiakastietoja käsiteltäessä on oltava erityistarkka.

Asiakas on nykypäivänä hyvinkin tietoinen siitä, mitä haluaa, ja matkakokonaisuuksien tulee olla läpinäkyviä tai hyvin perusteltuja niin sisällön kuin hinnoittelunkin osalta. Matkapaketin pilkkominen pieniin osiin ei ole yrityksen taloudellisesta tai elämyksellisestä näkökulmasta toimiva konsepti – toisaalta olisi hyvä miettiä voisiko jopa olla. Asiakkailta on myös hyvät mahdollisuudet löytää netistä matkapakettiin sisältyviä tuotteita ja palveluita, ja monet urkkivatkin vain tietoja ja vinkkejä ilman aikomustakaan tilata mitään. Tämä tulisi voida kääntää mahdollisuudeksi, eli olisiko matkasuunnittelu kuitenkin maksullista siten, että hinta hyvitetään itse matkan tilaamisen yhteydessä? Vai voisiko yritys myydä omana tuotteenaan vain matkasuunnittelua?

Sairastumiset ovat pienessä asiantuntijayrityksessä hankalia, sillä vastaavan osaamisen omaavia varavoimia voi olla vaikea saada. Yrityksessä on työterveys hoidettu yksityisillä

vakuutuksilla, ja sairauspoissaoloja on todella vähän. Mahdollisiin poissaoloihin on varauduttu sisäisillä sijaistuksilla, mikä tässä vaiheessa on ollut riittävää. Jokainen työntekijä osaa järjestelmät, asiakasprosessin vaiheet ja niihin liittyvät taustatyöt. Lisäksi etätyön mahdollisuus on olemassa. Haasteena on yksilöidyn palvelun henkilökohtaisuus, eli kukin työntekijä tuntee omat asiakkaansa aina hieman paremmin kuin muut. Tähän on kehitetty erilaisia sisäisiä muistiinpanoja ja viestintäkeinoja, joiden koetaan olevan riittäviä.

Ilmastonmuutos on uhka koko matkailualalle, sillä se vaikuttaa paljon asenteisiin matkustaa ja matkakohdevalintoihin. Lentomatkustuksen väheneminen on uhka, sillä Suomi sijaitsee paljon pidemmän ja hankalamman matkan päässä Ranskasta, jos menopelinä olisi lentokoneen sijaan laiva, juna tai auto. Matka kestäisi olennaisesti kauemmin ja saat-taisi tulla myös kalliimmaksi. Miten tuoda esiin oma ilmastovastuullisuus, kun Ranskaan mentäessä on kuitenkin melkein joka kerta pakko lentää? Tätä yritys voisi paremmin poh-tia. Samoin nyt koronapandemian aikana ja sen jälkeenkin lentomatkustus tokenee toden-näköisesti hitaasti, ja sitä odotellessa on keksittävä hyviä argumentteja matkustamiseen lentäen tai muita matkatuotteita ja -palveluita ilman lentämistä. Tähän uhkaan voisi hyvin olla ratkaisi lisätä yrityksen valikoimiin kotimaan matkailua.

4.3.2 Ymmärtäminen

Ymmärrysvaiheessa pyritään kartoittamaan asiakkaiden ääneen ilmaistua tietoa, hiljaista tietoa ja piilevää tietoa. Toisin sanoen selvitetään, millaisia tarpeita käyttäjillä on ja millai-sille parannuksille olisi toimialalla tai ainakin yrityksen liiketoiminnassa tilaa. Työkaluina käytettiin asiakastyytyväisyyskyselyä ja asiakaskyselyä. Asiakastyytyväisyyskysely, jonka tulokset osalta vuotta 2019 tässä mukana, toimi kartoituksena asiakkaan tunnelmista to-teutuneen matkan jälkeen, ja siinä myös kysyttiin motiiveista käyttää tutkittavan yrityksen palveluita. Asiakaskyselyssä, joka lähetettiin kaikille 2017-2020 matkan ostaneille yksityis-matkustajille, kartoitettiin asiakkaan ajatuksia palvelukokemuksista, brändeistä ja erityi-sesti tutkittavasta yrityksestä.

4.3.2.1 Asiakastyytyväisyyskyselyt

Tässä ymmärrysvaiheessa tutkittiin yksityisten lomamatkalaisten asiakastyytyväisyysky-selyt ajalta 29.4.2019 – 31.12.2019. Vastauksia oli 63 kappaletta. Linkki kyselyyn oli lähe-tetty sähköpostilla asiakkaalle matkan jälkeen. Kyselyssä pyydetään vastaamaan as-teikolla 1-5 (1 = huono, 5 = paras) miten asiakas koki oman matkansa osalta yrityksen palveluasenteen, ammattitaidon sekä matkan sisällön ja matkajärjestelyt. 11 % vastaajista antoi palveluasenteesta arvosanan 4, kaikki loput 5. Ammattitaidosta yksi vastaaja antoi arvosanan 1, yksi vastaaja arvosanan 3, arvosanan 4 antoi 8 vastaajaa, loput päätyivät

arvosanaan 5. Samoin matkan sisältö ja matkajärjestelyt saavat suurimmalta osalta parhaimman arvosanan, vain yksi vastaa 2, yksi vastaa 3 ja neljä vastaajaa antaa arvosanan 4. Lisäksi kysytään, suositteletko yritystä eteenpäin (kyllä – ehkä – ei). 5 henkilöä vastasi suositukseen ”ehkä”, kaikki loput ”kyllä”.

Kyselyssä oli myös kohta, missä asiakas voi kertoa, miksi käytti yrityksen palveluita. Tässä annettiin valmiita vaihtoehtoja: tunnen toimiston entuudestaan, tuttu suositteli, kylästyin etsimään kohteita ja ideoita netistä, toimiston sivut vaikuttivat asiantunteilta, erilaisia matkaideoita, haluan palvelua, tuen mielelläni suomalaista yritystä, muu. 34 henkilöä vastasi, että tuntee toimiston entuudestaan. 31 vastaajaa halusi palvelua ja 28 vastaajaa halusi tukea suomalaista yritystä. Erilaisia matkaideoita kaipasi 19 vastaajaa, googlaamiseen kyllästyi 15 vastaajaa ja 14 ilmoitti yrityksen nettisivujen vaikuttavan asiantunteilta. Suosituksen perusteella yritystä käytti 11 vastaajaa ja 7 muu-vastaustakin oli. Niissä korostuivat tapaamiset messuilla, yrityksen työntekijät, osa oli saanut lahjakortin.

Kaiken kaikkiaan asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella yrityksen palveluasenteeseen, ammattitaitoon ja matkajärjestelyihin ollaan erittäin tyytyväisiä. Monet asiakkaista käyttävät toimiston palveluita usein, he haluavat palvelua ja tukevat mielellään suomalaista yritystä. Tapaamiset messuilla ja yrityksen henkilökunta vaikuttavat päätökseen varata matka yrityksestä. Vastauksissa korostuvat siis henkilökohtaiset kontaktit ja henkilökohtainen palvelu. On huomionarvoista myös, että monet vastaajat kokevat yrityksen tarjoavan erilaisia matkaideoita. Yksilöllisillä matkoilla on siis kysyntää.

4.3.2.2 Kyselylomake

Kyselylomake on perinteinen tiedonkeruumenetelmä, joka tuottaa määrällistä ja mitattavaa aineistoa (Hämäläinen ym. 2011, 63). Kyselyssä voi olla sekä avoimia kysymyksiä että monivalintakysymyksiä. Avointen kysymysten etu on siinä, että vastaaja voi vastata omin sanoin ja tutkimuksessa voi näin paljastua ja päästään syvemmälle vastaajien motivaatioihin ja asenteisiin. Monivalintakysymykseen vastaajan on kuitenkin helpompi vastata ja vastaukset ovat helpommin vertailtavissa. (Hirsjärvi ym. 2007, 201.) Kohdehenkilöt muodostavat otoksen tietystä perusjoukosta (Hirsjärvi ym. 2007, 193). Ojasalon ym. (2015, 121) mukaan kysely sopii hyvin lähtötilanteen määrittämiseen, kun kysytään samaa asiaa isolta joukolta ihmisiä.

Asiakaskyselyn tavoitteena oli selvittää vastaajien ajatuksia hyvästä palvelusta, brändeistä ja tutkittavasta yrityksestä. Kysely rajattiin perusjoukosta sellaisiin kohdehenkilöihin, jotka ovat yrityksen palveluita käyttäneet yksityiseen lomamatkaansa viimeisen kolmen vuoden aikana, vuoden 2017 alusta. Kyselyssä oli erilaisia kysymyksiä koskien asiakkaan

kokemuksia yleisesti hyvästä palvelusta, brändin valintaan vaikuttavista tekijöistä ja erityisesti Pamplemoussen palvelusta ja brändimielikuvista. Osaan kysymyksistä tuli vastata asteikolla 1-5, jotta vastaukset on helppo tilastoida, ja osa kysymyksistä jätti tilaa avoimille vastauksille. Kyselyssä oli myös vaihtoehtokysymyksiä.

Kysely laadittiin Webropol-työkalun avulla ja lähetettiin sähköpostilla valitulle kohderyhmälle huhtikuussa 2020. Kysely lähti 671:een sähköpostiosoitteeseen. Yrityksen asiakasrekisterissä on kolmatta tuhatta yhteystietoa, mutta tässä koettiin järkeväksi lähettää kysely kolmen viime vuoden aikana yrityksen palveluita käyttäneille henkilöille. Heistä postinumero oli 566 henkilöllä, joista pääkaupunkiseudulla asui 347 henkilöä, eli suurin osa kyselyn saaneista. Hämeessä ja Pirkanmaalla oli postinumero 63 henkilöllä, Uudellamaalla 37 henkilöllä ja Varsinais-Suomessa 34 henkilöllä. Yrityksen asiakaskunta on siis paljolti keskittynyt pääkaupunkiseudulle ja Uudellemaalle sekä Turun ja Tampereen seuduille. Asiakastiedoista ei suoraan näe asiakkaiden ikää, mutta tyypillinen asiakas on noin 50-65-vuotias.

Alun perin ajatuksena oli lähettää jonkinlainen kysely myös muille kuin yrityksen asiakkaille, jotta saataisiin enemmän tietoa brändin tunnettuudesta ja mielikuvasta sekä palvelusta yleisellä tasolla. Tästä tutkimuslinjasta kuitenkin luovuttiin jo ihan ajankäytöllisistä syistä, ja keskityttiin selkeästi yrityksen tunteviin asiakkaisiin. Kanta-asiakkaat ovat kuitenkin yrityksen ensisijainen kohderyhmä jatkossakin.

Kyselyyn vastasi kaikkiaan 173 henkilöä, eli vastausprosentti oli 26 %. Vastausaikaa kyselyyn oli viikko. Kaksi päivää ennen kyselyn sulkeutumista kaikille ei-vastanneille lähetettiin muistutus sähköpostitse. Muistutus toi noin viitisenkymmentä vastausta viimeisinä päivinä, joten se kannatti lähettää. Vastausaika oli täysin riittävä.

Vastaajista 59 % ilmoitti asuinpaikakseen pääkaupunkiseudun, 13 % Uudenmaan, 12 % Hämeen tai Pirkanmaan, Varsinais-Suomesta ja Keski-Suomesta vastaajia oli kummastakin 4 %, Itä-Suomesta 6 %, Lapista ja Länsi-Suomesta kummastakin 1 %. Tämä noudattelee suunnilleen sitä linjaa, kenelle kysely lähtikin. Vastaajista 53 % oli yli 60-vuotiaita, seuraavaksi suurin ikäryhmä olivat 50-59 -vuotiaat 25 %. 40-49 -vuotiaita vastaajia oli 17 %, 30-39 -vuotiaita 3 % ja alle 30-vuotiaita 2 %. Tässä on selkeä yhtymäkohta yrityksen työntekijöiden mutu-tuntumaan asiakkaiden ikärakenteesta, eli 50-65 -vuotiaita ja sitä vanhempia on asiakaskunnassa selkeästi eniten, kuten nyt kyselyyn vastaajissakin.

Valtaosa vastaajista, 92 %, oli kokenut hyvää palvelua. Vain muutama oli sitä mieltä, että hyvää palvelua ei saa juuri missään. Hyvän palvelun kokemukseen liittyi suurimmalla

osalla vastaajista tunne siitä, että myyjä tai palveluyrityksen henkilökunta näki vaivaa ratkaistakseen asiakkaan ongelman tai muun toimitettavan asian. Asiakas koki tulleen kuulluksi ja henkilökohtaisesti huomioiduksi, ja mahdolliset erityistoiveet otettiin huomioon. Toinen teema, joka vastauksista nousi vahvasti esiin oli myyjän tai asiakaspalvelijan ystävällisyys ja ammattitaito. Hymyä, kuulumisten kysymistä tai lisäpanostuksia palvelun loppuun saattamiseksi arvostettiin. Esimerkiksi yksi vastaaja mainitsi, että hän osti painavan toimistotuolin eikä jaksanut kantaa sitä autoon parkkipaikalle, joten myyjä tuli ja auttoi tässä. Kolmas vastauksista esiin noussut teema oli palvelun luotettavuus. Asiakas sai odotuksiaan vastaavaa tai muutamissa vastauksissa odotukset ylittävääkin palvelua. ”Kaikki toimi kuten pitikin.” Neljäs teema vastauksissa liittyi palvelukokemuksen sujuvuuteen. Palvelun tulee olla kokonaisuutena nopeaa, jouhevaa ja miellyttävää.

Palvelukokemukseen vaikuttavia tekijöitä vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 (1= vaikuttaa erittäin vähän, 5 = vaikuttaa erittäin paljon). Asiakaspalvelija koettiin merkittävimpänä palvelukokemukseen vaikuttavista tekijöistä, sen keskiarvo oli 4,8. Toiseksi merkittävimmäksi koettiin palvelukokemuksen sujuvuus keskiarvolla 4,7. Vähiten omaan palvelukokemukseen vaikuttivat muiden asiakkaiden läsnäolo tai käytös (keskiarvo 2,9) sekä muiden antamat suositukset palvelusta tai yrityksestä (keskiarvo 3,2). Vastaajat saivat myös mainita jonkin vapaavalintaisen tekijän, joka heidän mielestään vaikuttaa palvelukokemukseen. Vastauksista, joita arvotettiin keskiarvolla 4,3, erottui viisi teemaa, tärkeimpänä asiakaspalvelijan asiantuntemus. Ystävällisinkään hymy ei siis pelasta palvelua, jos palveluyrityksen työntekijällä ei ole palvelun ydinosaamista. Toinen merkittävä teema avoimissa vastauksissa oli lopputulos, eli asiakas saa vähintäänkin sen mitä odottaa ja haluaa. Odottamaton tilanne tai kiire ja näiden hallitseminen palvelutilanteessa koettiin myös tärkeäksi tekijäksi kokonaiskokemuksen kannalta. Yksilöllisyys mainittiin myös muuttaman kerran ja osalle merkittävä tekijä positiiviseen palvelukokemukseen oli palvelun tai hoidettavan asian luonne.

Yleisesti brändejä koskevassa kohdassa kysyttiin, että millä perusteella useimmiten teet valinnan ostaa/käyttää tietyn brändin tuotteita ja/tai palveluita. Tässä kohdassa sai valita monta kriteeriä. Laatu nousi esiin tärkeimpänä kriteerinä, sen valitsi 86 % vastaajista. Toisena nousi esiin positiivinen mielikuva brändistä ja kolmantena hinta. Kotimaisuus oli neljänneksi tärkein kriteeri. Huonoin kriteeri valita tietty brändi oli sen saatavuus. Liekö kaikkea nykyisin hyvin saatavilla, vai onko niin, että hyvää kannattaa hieman odottaakin? Osa vastasi myös avoimeen kohtaan oman tärkeän kriteerinsä, ja avoimissa vastauksissa toistui monta kertaa muiden brändistä antamat suositukset sekä oma aiempi kokemus brändin tuotteista tai palveluista.

Matkustamisesta oli kyselyssä neljä kysymystä. Vastaajilta tiedusteltiin, onko matkakohteen valinta vaikeaa, miten he suunnittelevat matkaansa, käyttävätkö usein matkatoimistoa matkan varaamiseen ja mitä matkatoimiston palveluita kokevat tärkeiksi. Yli 80 % vastaajista koki, että matkakohteen valinta ei ole vaikeaa. Suurimmalle osalle heistä on selvää, mitä haluavat ja minne haluavat. Kohde on siis helppo valita, joko omien tai matkakumppanien mieltymysten ja toiveiden mukaan. Monet myös nauttivat suunnittelusta, ja muutama mainitsi sen, että matkustaa fiiliksen mukaan, jolloin valinta on aika nopeaa. Vastauksista voisi päätellä, että mielenkiintoinen kohde tai halu matkustaa tiettyyn kohteeseen tulee ennen päätöstä matkustaa ylipäättään. Kohteiden vetovoimalla ja tarjonnalla on siis paljonkin merkitystä. Osa koki kohteen valinnassa vaikeana lähinnä Euroopassa sen, että monet kohteet olivat jo tuttuja. Osa ei enää halua matkustaa pitkän lennon päähän merien taakse, joten suosivat lähikohteita Euroopassa. Osa mainitsi sen, että kerran kun kohteen valitsee, tulisi matkan vastata hinnaltaan ja laadultaan omia toiveita hyvinkin tarkasti. Siksi valinta on vaikeaa ja vertailuja tehdään. Muutama vastaaja kirjoitti, että ei tiedä monista kohteista paljoakaan, ja siksi valinta on vaikeaa. Kuitenkin suurin osa niistä, joiden mielestä matkakohteen valinta on vaikeaa, mainitsivat perusteluksi runsaudenpulan. Vaihtoehtoja on yksinkertaisesti liikaa. Tämä oli syynä myös osalle niistä, joiden mielestä kohteen valinta on helppoa. Tulos kertoo siis hyvin erilaisesta suhtautumisesta vaihtoehtojen paljouteen ja mahdollisesti siitäkin, että osa matkustaa vähemmän ja miettii kohdevaihtoa tarkemmin kuin enemmän matkustavat. Matkustamiseen kuitenkin tarvitaan aikaa ja rahaa, joten nämä resurssit luovat raameja matkustamiselle. Ottaen huomioon sen seikan, että suurin osa kyselyyn vastaajista oli yli 60-vuotiaita, voisi olettaa valtaosalla vastaajista olevan aikaa ja mahdollisesti rahaakin matkustamiseen.

Matkoja suunnitellaan pääsääntöisesti googlaamalla (68 %) tai kavereiden ja perheen kanssa (65 %). Matkatoimiston asiantuntijan palveluita suunnittelussa hyödyntää 24 % vastaajista. Matkalehtiä ei juurikaan selailta (11 %) tai blogejä lueta (10 %), ja osa matkustaa täysin fiiliksen mukaan ex-tempore (15 %). Osa mainitsi myös avoimessa vastauksessa suunnittelevansa matkaa saamiensa suositusten perusteella, kalenteria katsomalla, ja tekemällä täsmähakuja eri lähteistä itseään kiinnostavista kohteista. Avoimissa vastauksissa muutama vastaaja täydensi, että käyttävät matkatoimistoa suunnitteluapuna, kun tarvitsevat jotain spesiaalia, esimerkiksi erikoisjärjestelyitä matkalla.

Matkatoimiston palveluita aina matkustaessa käyttää vastaajista 3 %. Useimmiten matkatoimiston kautta matkustaa 36 %, joskus harvoin 60 % ja osa vastasi, ettei koskaan (vaikka ovat yrityksen asiakkaita). Tästä voisi päätellä, että yrityksen kanta-asiakkaat käyttävät matkatoimistoa silloin, kun matkustavat Ranskaan, mutta he matkustavat muuallekin

paljon ja silloin eivät käytä matkatoimistoa. Mahdollista on myös, että netissä tehtäviä varauksia ei koeta matkatoimistosta varatuiksi, vaikka monet online-toimijat ovat yhtä lailla matkatoimistoja. Joka tapauksessa yli kolmannes vastaajista käyttää matkatoimiston palveluita useimmiten matkansa varaamiseen, joten tässä on valtavaa potentiaalia matkatoimistoille hoitaa näiden asiakkaiden matkat ja koettaa nostaa ”joskus harvoin” -vastaneista osa tähän joukkoon. Kiinnostavaa olisi edelleen kysyä syitä matkatoimiston käyttämiseen. Muun kyselyn vastauksista on johdettavissa päätelmiä, että vaikka valinnanvaraa matkakohteissa on, on niistä tuotava yksilöidysti kiinnostava tieto asiakkaalle ja palvelussa otettava huomioon henkilökohtainen ote ja ystävällisyys.

Neljännessä kysymyksessä pyydettiin arvioimaan matkatoimiston tärkeimpiä palveluita asteikolla 1-5 (1 = ei ollenkaan tärkeä, 5 = erittäin tärkeä). Paras keskiarvo oli tavoitettavuudella, 4,4. Toiseksi tärkeimmäksi keskiarvolla 4,2 arvotettiin se, että koko matkan saa yhdestä paikasta. Myös henkilökohtainen yhteyshenkilö koettiin tärkeäksi (keskiarvo 4,0). 18 vastaajaa jätti avoimeen sarakkeeseen oman vastauksensa keskiarvolla 4,1, ja siellä nousi selkeästi esiin matkatoimiston asiantuntemus palveluna (8 vastausta) ja yksilöity palvelu- ja matkatarjonta (4 vastausta). Muita tärkeitä enemmänkin ominaisuuksia kuin palveluita olivat vastaajien mielestä luotettavuus ja vastuunkanto (3 vastausta) sekä kilpailukykyinen hinta (1 vastaus). 1 vastaaja painotti vielä asiakaspalvelijan merkitystä matkan ideoinnissa ja 1 vastaaja matkatoimiston uskottavuuden henkilöitymistä ainakin yhteen henkilöön. Matkatoimiston tarjoamat edut ja yllätykset tai oheistapahtumat ja -tuotteet sen sijaan eivät olleet tärkeimpien palveluiden joukossa (keskiarvo kummassakin 2,8).

Erityisesti tutkittavaa yritystä koskevissa kysymyksissä kysyttiin ensiksi, että mitä tulee mieleen sanasta Pamplemousse. Pyydettiin vastaamaan kolme ensiksi mieleen tulevaa sanaa. Aivan kaikki vastaajat eivät tässä vastanneet, kuitenkin sanoja tai sanayhdistelmiä tuli yhteensä 498 kappaletta. Vastauksissa toistuivat monta kertaa sanat Ranska (84 kertaa) ja asiantuntijuus tai asiantunteva (32 kertaa). Lisäksi matkojen räätälöinti, yksilöllisyys ja asiakkaan henkilökohtainen huomiointi sanoitettiin monessa vastauksessa (26 kertaa). Ammattitaito, toimivuus, sujuvuus tai kokonaispaketti mainittiin 24 vastauksessa ja sana laatu toistui 23 vastauksessa. Luotettava-sana löytyi vastauksista 18 kertaa ja palvelusana 41 kertaa. Henkilökunta tai joku tietty yrityksen henkilökunnan jäsen mainittiin 14 kertaa. Yli 40 kertaa vastauksista löytyi jokin matkakohde Ranskasta (Pariisi, Nizza) tai matkan teema (pyörämatka, tennismatka, matka samppanjaan, matka viinitilalle). Greippi tai muu hedelmä (appelsiini, ananas, omena) vastauksista löytyi 24 kertaa ja muuten viiniin tai ruokaan viittaava sana (kuten suklaa, vaahto, suklaamousse, ruoka, jälkiruoka, jottain makeaa) 17 kertaa. Yrityksen positiivisesta mielikuvasta vastaajien keskuudessa kertoo se, että positiivisuuteen viittaavia adjektiveja vastauksia löytyi 78 kappaletta. Eniten

vastattiin ystävällinen, mukava, iloinen, positiivinen, löytyi myös läheisyys, helppo lähestyä, houkutteleva, auttavainen, sympaattinen, pieni, joustava, suositeltava. Tutkimuksen tekijää erityisesti miellyttävät adjektiivit yllättävä, pehmeä, värikäs ja kepeä, joita kaikkia löytyi useamman vastaajan riveiltä. Kotimaisuuteen yrityksen assosioi 5 vastaajaa ja erityiseksi tai erikoistuneeksi toimistoksi yritys luokiteltiin 14 kertaa. Hajaääniä saivat sanat kesä, epätavallinen, pyöreä, ei liity matkailuun. Kaksi vastaajaa mainitsi sanan kallis, keran löytyi sana konservatiivinen, ja kaksi kertaa mainittiin huomaamaton tai etäinen.



Kuva 2. Sanapilvi asiakaskyselyn kysymyksestä numero 10

Seuraavaksi kysyttiin, mitkä seuraavista sopivat yritykseen. Sai valita monta. Vaihtoehdot olivat laadukas, hyvä hinta-laatusuhde, positiivinen mielikuva, arvoihini sopiva yritys, helppo lähestyä ja tilata, tuttu yritys minulle, kotimaisuus, jokin muu. 80 % vastaajista oli sitä mieltä, että positiivinen mielikuva kuvaa yritystä sopivimmin. Toiseksi nousi laadukas (73 %) ja kolmanneksi helppo lähestyä ja tilata (71 %). Vähiten sopiva yritykseen on arvoihini sopiva yritys. Mahdollisesti yrityksen arvoja ei tunneta, vastaajille eivät yrityksen arvot tai muutenkaan arvot ole tärkeitä matkoja tai muitakaan tuotteita tilattaessa. Avoi-meen kenttään eli ”jokin muu” -kohtaan vastattiin, että yritykseen sopii asiantuntemus ja palvelu. Yksittäistä kannatusta saivat se, että yritys on ketjuvapaa pienyritys, henkilökunta on itse käynyt kohteissa, tehokkuus, ja mielenkiintoiset teemamatkat eli matkatarjonta.

Kysymyksessä 12 haluttiin vastaajien arvottavan asteikolla 1-5 (1 = erittäin huonosti, 5 = erittäin hyvin) miten annetut väittämät kuvaavat yritystä. Vaihtoehdot olivat nettisivut ovat selkeät, yhteydenoton helppous, yksilöllisen matkasuunnittelun toimivuus, yritys on asiantuntijayritys, yrityksen yleisilme on miellyttävä, odotusteni täytyminen, minua arvostetaan asiakkaana, olen tärkeä yritykselle, vaikka matkaa ei ole varattuna, matkat suunnitellaan jokaiselle hinnaltaan sopivaksi, palvelumaksut ovat kohtuulliset. Kaikkein parhaiten keskiarvolla 4,6 vastaajien mielestä yritystä kuvaa se, että yritys on asiantuntijayritys.

Toiseksi parhaiten keskiarvolla 4,5 arvotettiin yksilöllisen matkasuunnittelun toimivuus ja asiakkaan arvostus. Kolmannen sijan keskiarvolla 4,4 jakoivat yhteydenoton helppous ja

odotusteni täytyminen. Huonoiten keskiarvolla 3,8 yritystä kuvaa väittämä, että nettisivut ovat selkeät.

Seuraavaksi kysyttiin, mitä muuta kuin Ranskan matkojen suunnittelua ja toteuttamista vastaajat voisivat kuvitella yrityksestä ostavansa. Valmiista vastauksista eniten kannatusta sai yksilölliset matkat mihin päin maailmaa tahansa. Sen vastasi 43 % vastaajista.

Toiseksi eniten kannatusta sai Ranskan kulttuuri- ja kielikoulutus (34 %) ja kolmanneksi viinikurssit (24 %). Aika tasan 20-22 % vastaajista kannatti ranskalaisen keittiön reseptejä ja ruokatuotteita, asuntoa Ranskasta, ranskan kursseja Suomessa ja matkan suunnittelua ilman matkan varaamista. Ranskalainen au pair (3 %) tai ranskalaiset sisustus- ja pientavarat (11 %) eivät saaneet kannatusta kovinkaan paljon. Avoimessa vastauskentässä annettiin hyvinkin tarkkoja ehdotuksia, millaisia teemamatkoja jatkossa tulisi olla Ranskaan tai esimerkiksi Sveitsiin ja Italiaan.

Vastaajilta kysyttiin lopuksi, miten voisivat osallistua yrityksen toimintaan. Yli puolet vastaajista ilmoitti olevansa aika passiivinen, mutta voisi lähteä mukaan tapahtumaan, jos se sopii kalenteriin. Seuraava selkeä kannatusta saava ajatus oli kanta-asiakasohjelma, johon liittyisi 38 % vastaajista. Vaihtoehdossa tähdennettiin, että kanta-asiakasohjelmaan liittymällä saisi ensi käden tietoa uusista kohteista, palveluista ja tapahtumista. Vastaajista 26 % toisi mielellään kavereitakin asiakkaiksi. Yritys saa suhteellisen paljon matkavinkkejä asiakkailta, mutta kuitenkin vastaajista vain alle 2 % haluaisi, että niitä tuotaisiin paremmin esille. Vastaajista 13 % haluaisi osallistua enemmän teemallisiin tapahtumiin, kun taas 20 % vastaajista ei halua osallistua mihinkään toimintaan millään tavalla. Vastaajilta kysyttiin myös, haluaako joku lähteä mukaan yrityksen markkinointikampanjaan, ja siihen saatiin 9 nimeä yhteystietoineen.

Kyselyn lopussa oli tilaa jättää vapaasti terveisiä yritykseen. Huomionarvoista mielestäni on, että 77 vastaajaa kirjoitti tähän terveisensä. Lähinnä ne olivat kiitoksia ja tsemppiviestejä tässä koronatilanteessa, ja yrityksen toiminnan toivotaan jatkuvan. Tämä osoittaa kuitenkin sen, että asiakkaat ovat kiinnostuneita yrityksestä ja yrityksellä on heille jokin hienan suurempi merkitys, kuin että yritys olisi vain kasvoton ja etäinen matkatoimisto.

4.3.3 Kiteyttäminen

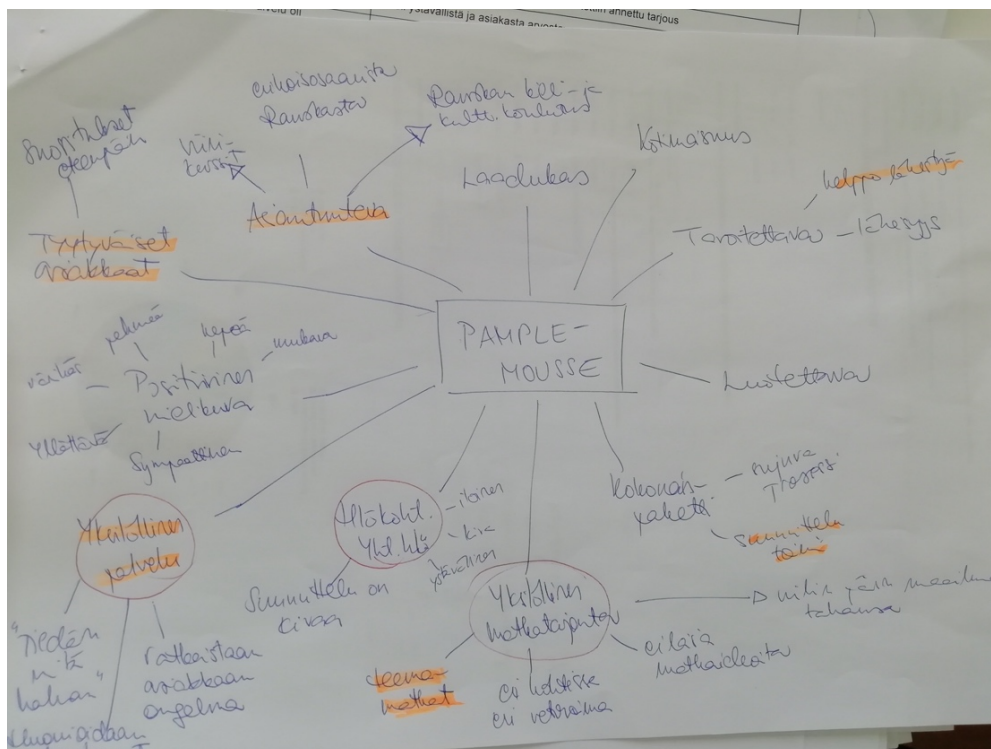
Ymmärrysvaiheessa kerätty tieto tulee kiteyttää ja tiivistää. Tässä alaluvussa kootaan yhteen identiteetin määrittämisestä, kilpailija-analyysistä, swotista, pestelistä ja kyselyistä tulleet näkökulmia. Tavoite oli löytää toistuvia teemoja, mitä arvostetaan ja mitä ei, missä

tutkittava yritys tällä hetkellä jo onnistuu ja missä olisi parantamisen varaa. Analyysiä peilataan myös työssä esitettyyn teoriaan palvelusta ja brändeistä.

Asiakaskyselyn vastauksia jaoteltiin mind mappeihin eli ajatuskarttoihin. Kyselyssä esiintyneistä teemoista, eli yleisesti palvelusta, brändeistä, matkatoimiston käyttämisestä ja erityisesti tutkittavasta yrityksestä, koostettiin kaikki erilliset mind mapit. Yritystä koskeva mind map kokosi yhteen kaikki muidenkin ajatuskarttojen pääkohdat ja näin oli helppo katsoa, mitä asiakkaat arvostivat yleisellä tasolla ja mikä tutkittavassa yrityksessä on hyvin ja missä on kehitettävää. Tuloksia arvioitiin vielä asiakastytyväisyyskyselyyn, brändi-identiteettiin, kilpailija-analyysiin, swotiin ja pesteliin nähden, ja näin löytyi näkökulmia, joista valittiin vaatimusmäärittelyt tutkimuksen jatkovaiheille.

4.3.3.1 Mind map ja sisällönanalyysi

Mind map eli ajatuskartta on kätevä työkalu, kun halutaan suurta määrää tietoa ryhmitellä paremmin ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi ja osoittaa miten ajatukset ja ratkaisut ovat keskenään linkittyneet (Moritz 2005, 205). Ensin asiakaskyselyn tuloksia ryhmiteltiin ja jaoteltiin erilaisin värein ja symbolein tarkoituksena yhdistellä samankaltaisia teemoja, nostamalla hyviä puolia ja alleviivaamalla mahdollisia kehityskohteita. Tärkeimmät pointit asiakasnäkökulmasta koskien palvelua, brändiä ja yrityksen brändimielikuvaa vietiin omiin mind map -ajatuskarttoihin, joista vielä yhdistettiin yksi kaiken kokoava ajatuskartta.



Kuva 3. Mind map koskien tutkittavaa yritystä

Asiakaskyselyn tuloksiin yhdisteltiin sitten asiakastyytyväisyyskyselyn, pestel-, swot- ja kilpailija-analyysojen ja määritellyn brändi-identiteetin tuotoksia pohtien yhtymäkohtia, eroavaisuuksia, vahvuuksia ja kehittämistä vaativia kohteita. Näin eri analyysojen tuloksia yhdistelemällä saatiin kiteytettyä olennainen tieto.

Asiakaskyselyssä yleisesti hyvää palvelua koskevasta kysymyksestä nousi esiin selkeästi neljä teemaa. Ensiksi, asiakkaan tulee kokea, että häntä palvellaan henkilökohtaisesti ja myyjä näkee vaivaa ratkaistakseen asiakkaan ongelman. Tämän alle meni useissa vastauksissa se, että myyjän koettiin kuuntelevan, löytävän luoviakin ratkaisuja, asiakas koki tulleensa arvostetuksi. Toiseksi, myyjän ystävällisyyttä ja ammattitaitoa arvostetaan. Hymy, tervehtiminen ja tietotaito alasta ovat tärkeitä. Kolmas hyvään palveluun liittyvä seikka on palvelun luotettavuus eli palvelu on vähintäänkin sitä mitä luvattu. Neljäntenä merkittävänä asiana mainitaan kokonaispalvelukokemuksen miellyttävyys ja sujuvuus.

Samat teemat toistuivat tärkeimpinä toisessa kysymyksessä, kun vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 (1= vaikuttaa erittäin vähän, 5 = vaikuttaa erittäin paljon) palvelukokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Asiakaspalvelija, palvelukokemuksen sujuvuus ja asiakaspalvelijan asiantuntemus nousivat esiin. Myös asiakastyytyväisyyskyselyn vastauksissa korostuivat henkilökohtaiset kontaktit ja henkilökohtainen palvelu. Erityisesti tutkittavaa yritystä koskevassa kohdassa, missä vastaajat saivat itse täyttää sanasta Pamplemousse mieleen tulevia sanoja, sana palvelu sekä matkojen räätälöinti, yksilöllisyys ja asiakkaan henkilökohtainen huomiointi sanoitettiin lukuisia kertoja. Valintakysymyksessä, missä haluttiin tietää miten annetut väittämät kuvaavat Pamplemoussea, nousi toiseksi tärkeimmäksi yksilöllisen matkasuunnittelun toimivuus ja asiakkaan arvostus.

Henkilökohtaisuus on siis selkeästi asiakkaiden arvostama kriteeri. Henkilökohtainen yhteyshenkilö arvotettiin myös yhdeksi matkatoimiston tärkeimmistä palveluista sitä koskevassa kysymyksessä. Henkilökohtaisuudesta kannattaa siis pitää kiinni kaikessa tekemisessä ja tuoda henkilökohtaista palvelua esiin. Merkittävää on asiakaspalvelijan tai myyjän persoona ja ystävällisyys sekä asiakkaan kokemus siitä, että hän tulee kuulluksi kaikine toiveineen ja että hänen ongelmansa ratkaistaan. Tämä oli ehkä yksi tärkeimmistä viesteistä, mikä kyselyssä tuli ilmi.

Asiakaskyselyn vastausten perusteella brändin valinnan tärkeimpiä kriteerejä ovat laatu, positiivinen mielikuva brändistä ja hinta. Asiakaskyselyn nimenomaan tutkittavaa yritystä koskevassa valintakysymyksessä sai valita mitkä annetuista kriteereistä parhaiten kuvaavat yritystä, ja vastauksista löytyivät samat eli positiivinen mielikuva ja laadukas. Kalliista

tai melko kalliista hinnasta mainitsi kaksi henkilöä. Tämänkin voi osittain mieltää laadun merkiksi.

Kolmanneksi yritystä kuvaavista kriteereistä arvotettiin se, että yritystä on helppo lähestyä. Mielenkiintoista on, että parhaalla keskiarvolla matkatoimiston tärkeimmäksi palveluksi arvotettiin nimenomaan tavoitettavuus. Se assosioituu samaan teemaryhmään helpon lähestyttävyyden kanssa. Asiakaskyselyssä selvitettiin myös ensimmäisiä mieleen tulevia sanoja sanasta Pamplermousse, ja sieltäkin nousivat sanat läheisyys ja helppo lähestyä. Kaiken kaikkiaan tavoitettavuus ja lähestyttävyyden ovat asiakkaiden mielestä niin brändin kuin matkatoimistonkin tärkeimpiä kriteerejä. Asiakaskyselyn mukaan matkoja suunnitellaan pääsääntöisesti googlaamalla tai kavereiden ja perheen kanssa. Matkatoimiston asiantuntijan palveluita suunnittelussa hyödyntää noin neljäsosa, kun tarvitsevat erikoisjärjestelyistä matkallaan. Miten yritys voisi paremmin olla tavoitettavissa googlessa tai silloin, kun asiakas miettii matkavaihtoehtoja perheensä kanssa vaikkapa illallisella? Löytyykö tähän teknologiasta ratkaisu? Pitäisikö teknologian tuomia mahdollisuuksia paremmin hyödyntää vai päinvastoin, jatkaa samalla nykyisellä linjalla ja vahvistaa nimenomaan puhelimitse tai kasvotusten tapahtuvia asiakaskontaktointeja? Teknologia on myös jossain määrin uhka, jos sitä ei hyödynnä, mutta kyselyn tulosten mukaan henkilökohtaisuus on yrityksellä valttikortti ja se tulisi säilyttää kehitettiin sitten millaisia palveluita vain ja kenelle vain.

Kilpailija-analyysiä ja asiakaskyselyn tuloksia hieman ristiin lukiessa voisi ajatella, että positiivinen mielikuva yrityksestä tarjota jotain kivaa, laadukasta ja elämyksellistä henkilökohtaisen kontaktin kautta on turvallinen ja toimiva vaihtoehto, jolle on markkinaa. Toisaalta vaikkapa jonkinlainen kevytkin verkkokaupparatkaisu nykyistä matkatarjontaa koskien voisi tarjota asiakkaalle hyödyn suunnitella matkaa mihin vuorokauden aikaan tahansa kenen kanssa tahansa. Yrityksen asiantuntijoiden suosituksiin perustuva verkkokauppa voisi mainiosti ohjata asiakasta tekemään matkapäätöksen ja -varauksen silloin, kun itselle sopii. Toki on todettava, että kyselyn perusteella yrityksen toiminnassa arvostetaan henkilökohtaista palvelua ja yksilöllisen ratkaisun löytämistä, joten on vakavasti mietittävä, miten nämä elementit saadaan sisällytettyä verkkokaupparatkaisuun.

Asiakaskyselyssä sanasta Pamplermousse vastaajille tuli mieleen monenlaisia sanoja. Ranska löytyi luonnollisesti monta kertaa, ja toisena useimmiten toistuvana sanana tuli palvelu. Myös brändikysymyksessä esiin nousut laatu löytyi sanana 23 vastauksessa. Samaa ajatusmaailmaan kuuluvista sanoista koostettiin tärkeäksi teemaryhmäksi positiiviset adjektiivit, kuten ystävällinen, mukava, iloinen, positiivinen. Yritystä kuvaavista adjektiiveista, joita vastaajat saivat itse täyttää, löytyi myös läheisyys ja helppo lähestyä, jotka komppaavat hyvin aiemman kysymyksen vastaukseen yleisestä mielikuvasta yrityksestä.

Tietoperustassa mainitut viisi brändiin yhdistettävää positiivista ominaisuutta (vilpittömyys, jännitys, kompetenssi, hienostuneisuus ja rosoisuus) eivät sellaisenaan tulleet mainituiksi asiakaskyselyn avoimissa vastauksissa. Sen sijaan yritystä kuvailtiin sanoilla yllättävä, tuttu, leikkimielinen, pehmeä, värikäs ja kepeä. Mielestäni moniin Aakerin esittelemiin ominaisuuksiin liittyy inhimillisyyttä, aitous, laatu ja osaaminen. Jännittävä ja rosoinen ovat liittyvät vahvasti brändin luonteeseen ja tunteeseen. Vain seitsemässä vastauksessa koskien kolmea ensi Pamplemoussesta mieleen tulevaa samaa mainittiin elämys, tunne, kokemus tai muisto. Miten vahvistaa tutkittavan brändin kiehtovuutta ja mielenkiintoa lähemmäs teoriassakin esiteltyä myyttisyyden tasoa lisäämällä esimerkiksi jännittävyttä ja rosoa?

Asiakaskyselyssä Pamplemoussesta mieleen tulevista sanoista asiantuntijuutta tai ammattitaitoa kuvaavia sanoja tai sanontoja löytyi yli 50 vastauksesta. Hieman myöhemmin kyselyssä kysytään, miten hyvin annetut väittämät kuvaavat tutkittavaa yritystä. Suurimman keskiarvon sai väittämä siitä, että yritys on asiantuntijayritys. Asiakkaiden mielikuva yrityksestä on siis hyvinkin professionaali. Toisaalta tällä voidaan haluta tarkoittaa myös sitä, että yritys on erikoistunut niche-toimija, eli myy vain Ranskan matkoja. Asiakkaat kokevat siis yrityksen brändi-identiteetin erilaisuuden siten, että yritys on yhteen maahan erikoistunut asiantuntijayritys. Vielä yksi näkökulma asiantuntijuuteen on se, että yrityksen matkatarjonta poikkeaa muiden tarjonnasta eli yritys tarjoaa erilaisia ideoita matkan teemoihin ja sisältöihin ja tämä koetaan asiantuntijuudeksi. Myös tätä brändi-identiteetin erilaisuudella onkin haettu. Swotissa määritettiin, että vahvuus, mutta myös heikkous, on Ranskaan erikoistuminen. Nyt koronan aiheuttamassa turbulenssissa tätä näkökulmaa on mietittävä uudelleen ainakin fyysisen matkustamisen osalta. Miten nyt muuttuneessa toimintaympäristössä yritys voi olla Ranskaan erikoistunut? Mitä muuta yritys voi myydä kuin Ranskan matkojen suunnittelupalvelua ja itse matkoja, kun matkustaminen on tehty melkein mahdottomaksi? Miten uudella palvelulla tai liiketoiminnalla säilytetään sama palvelu laatu ja asiantuntijuuden leima?

Vastauksia voisi löytyä asiakaskyselystä, missä tiedusteltiin, mitä muuta kuin Ranskan matkojen suunnittelua ja toteuttamista vastaajat voisivat kuvitella yrityksestä ostavansa / hankkivansa. Muista kuin matkustamista koskevista vaihtoehdoista eniten kannatusta saivat Ranskan kulttuuri- ja kielikoulutus ja viinikurssit. Kotimaan matkailu ei saanut kovin paljon kannatusta, kun kysyttiin, mitä muuta yritys voisi Ranskan ohella myydä. Muut matkakohteet kaikkialla maailmassa sen sijaan saivat kannatusta. Siirtyminen uusille kohde- markkinoille ei kuitenkaan käy käden käänteessä, ja uskottavuuden luominen esimerkiksi yksilöllisten Australian matkojen myymiseen vaatii kovan työn niin tietotaidon hankkimisen, viestinnän kuin markkinoinninkin osalta. Toki toiminnan laajentaminen minne päin

maailmaa tahansa suuntautuviin matkoihin voisi vastata siihen yllätyksellisyyteen, joka asiakaskyselyssä muutaman kerran nousi esiin. Mahdollisesti hyvällä kouluttautumisella tai rekrytoinnilla sekä strategian päivityksellä ja kaiken tämän läpinäkyvällä viestimisellä voisi uutta matkatarjontaa alkaa vähitellen rakentaa.

Samoin kannatusta asiakaskyselyn mukaan Ranskan matkojen ohelle ja syventämiseksi saivat erilaiset teemamatkat ja asiakkaan omien mielenkiinnon kohteiden mukaan suunnitellut tai harrastusta puoltavat matkat. Myös asiakastytyväisyyskyselyn vastauksissa korostuivat yrityksen tarjoamat erilaiset matkaideat. Yrityksen matkatarjonnassa tulisi olla teemallisia matkaehdotuksia, ja teemaa voisi enemmänkin tuoda markkinoinnissa esiin. Kyselyn mukaan suurin osa yrityksen asiakkaista tietää tarkasti, minne haluaa matkustaa ja mitä matkaltaan haluaa. Tässä on saumaa yksilöllisille ratkaisuille, sisällöllisille matkoille ja henkilökohtaiselle palvelulle. Nyt jo tehdään paljon sen eteen, että asiakas tuntee tulevansa kohdelluksi henkilökohtaisesti, ja kyselyn perusteella siinä onnistutaankin hyvin. Olennaista on mielestäni huomata, että yritys voi olla Ranska-expertti, mutta asiakas voi olla oman harrastuksensa asiantuntija. Voisiko tätä näkökulmaa jotenkin palvelubrändin rakentumisessa hyödyntää?

Kiinnostavaa on, että asiakaskyselyssä oli kohta, missä kysyttiin, onko matkakohteen valinta vaikeaa. Suurin osa vastasi ei, perustellen vastauksensa mielenkiintoisten vaihtoehtojen runsaudella ja sillä, että tietävät mihin haluavat. Ne, jotka vastasivat, että matkakohteen valinta on vaikeaa, käyttivät useimmiten samaa perustelua. Valinta on vaikeaa, koska vaihtoehtoja on liian paljon. Lisäksi muutama ei-vastaaja perusteli kantaansa sillä, että matkan tulisi vastata hinnaltaan ja laadultaan omia toiveita hyvinkin tarkasti tai että ei tiedä monista kohteista paljoakaan. Siksi valinta on vaikeaa ja vertailuja tehdään. Tähänkin voisi olla hyvä ajatus käyttää asiakkaita asiantuntijoina eri kohteiden valinnassa varsinkin, jos valintaan liittyy vahvasti jokin teema tai erikoisharrastus.

Asiakastytyväisyyskyselyn ja kevään 2020 asiakaskyselyn tulosten perusteella yrityksen sitoutunut asiakaskunta on vahvuus, jota ei swot-taulukkoonsa listattu syksyn strategiapalaverissa. Yhdessä tekeminen ja asiakkaan osallistuminen ei tosin niinkään tule esiin asiakaskyselyn vastauksissa, vaikka asiakas arvostaakin häneen kohdistuvaa yksilöllistä palvelua. Asiakkaat ovat kyllä valmiita antamaan suosituksia, neljäsosa olisi valmis tuomaan kavereitaan asiakkaiksi ja muutama ilmoittautui mukaan markkinointikampanjaan. Tätä kannattaa ehdottomasti hyödyntää jatkossa. Kuitenkin yli puolet asiakaskyselyyn vastaajista ilmoitti olevansa aika passiivinen osallistumaan yrityksen tapahtumiin, mutta voisi lähteä mukaan, jos se sopii kalenteriin. Matkatoimiston tarjoamat edut ja yllätykset tai oheistapahtumat ja -tuotteet eivät kiinnosta laisinkaan. Kontaktipisteiksi ei tarvita tapahtumia ja

tarjouskuponkeja, vaan aitoa tekemistä ydinasian parissa. Mutta miten asiakas saataisiin enemmän osallistumaan matkan suunnitteluun ja yrityksen toimintaan? Miten asiakas olisi aktiivisempi?

Kanta-asiakkaisiin keskittyminen on tärkeintä ja se kannattaakin, kuten asiakastytyväisyyskyselyn ja nyt viimeisimmän asiakaskyselyn vastauksista käy ilmi. Brändin vahvistamisen näkökulmasta on kuitenkin tärkeää ottaa huomioon myös yrityksen tunnettuus yleisellä tasolla, suuren yleisön keskuudessa, ja se todennäköisesti vielä vaatii paljon työtä. Uusien asiakkaiden hankkiminen on olennaista myös kasvun näkökulmasta. Visio on kasvattaa liikevaihtoa ja luoda myös työpaikkoja.

Yrityksen asiakkaiden ikähaarukka on laaja, vaikkakin suurin osa asiakaskyselyynkin vastanneista on kohta virallisessa eläkeiässä tai jo sen ylittäneitä. Väestön ikääntyminen on yritykselle siis ihan suotuisa kehityssuunta, mutta on myös panostettava nuorempiin ikäryhmiin, jotta asiakkaita riittää vielä jatkossakin. Mahdollisuutena, kuten swotissa todettu, pidetään kuitenkin ikäihmisten matkailua. Pestel-analyysissäkin mainitun Silver Economy -ajattelun lähtökohtana on, että väestön ikääntyminen on talouden kannalta mahdollisuus (Karelia 2020, STM 2020). Silver Economy -ikäryhmään lasketaan kuuluvaksi yli 50-vuotiaat, joille kehitetään uusia palveluita ja tuotteita parantamaan elämänlaatua ja pitämään yllä toimintakykyä. Silver Tourism keskittyy nimenomaan matkailutuotteisiin ja palveluihin yli 50-vuotiaille (EU 2020). Euroopan Unioni on nostanut ikäihmisten matkailun yhdeksi tärkeäksi tutkimus- ja kehittämiskohteeksi, koska matkailulla on Euroopassa valtava sosiaalinen ja taloudellinen merkitys ja väestön ikääntyminen on tosiasia. Kun nyt koronapandemia aiheuttaa matkailussa suuria muutoksia, ovat kotimaan matkailu tai muut matkailuun liittyvät palvelut olennaisia kehityskohteita. Kuitenkin myös kotimaan matkapalveluissa on otettava huomioon turvallisuus, ja ikäihmisillä tämä erityisesti korostuu. Lisäksi on ajateltava sitä, mistä asiakassegmenteistä matkailu ylipäätään alkaa ensimmäiseksi toipua. Mahdollisesti ei ainakaan niistä perheellisistä, jotka ovat olleet lomautettuna tai irtisanottuna koronan aiheuttaman talouden taantuman vuoksi. On hyvin mahdollista, että korona ei taloudellisesta näkökulmasta iske kovinkaan pahasti jo eläkkeellä oleviin ihmisiin, vaikka sitten matkustaminen voi olla hankalaa nimenomaan turvallisuussyistä.

Tarkastellaan vielä pestel-analyysistä erityisesti taloudellista puolta. Nyt koronan aiheuttama kriisitilanne on saanut niin yritykset kuin kuluttajatkin ajattelemaan tuotteita ja palveluita eri tavalla, eli mitä on saatavilla, mikä on mahdollista tuottaa tai kuluttaa, ja mitä se maksaa. Paikallisuuden korostaminen ja yritysten sekä kuluttajien tukeminen ovat olennaisia keinoja talouden rattaiden pyörimiselle. Asiakaskyselyn ja asiakastytyväisyyskyselyn mukaan kotimaisuus ei ole ensimmäisten kriteerien joukossa, miksi yrityksen asiakkaat

yrittäjä käyttävät. Kuitenkin osalle se on erittäin tärkeää, ja potentiaalia tämän näkökulman hyödyntämisessä siinä on. Varsinkin nyt koronatilanteen aiheuttamassa kriisissä ja tulevaisuutta ajatellen tämä tulisi ottaa huomioon.

Koronapandemian aiheuttamassa muutostilanteessa monet kotitaloudet ja kuluttajat säästävät yleisen taloustilanteen ollessa epävarma. Säästäminen ja sijoittaminen ovat selkeitä kilpailijoita sille, että sama raha laitettaisiin matkaan. Säästäminen luo tunteen turvallisuudesta, sijoittamiseen liittyy jännityksen tunne ja sijoituksen onnistumista tai kehittymistä voi seurata. Voisiko matkaan sijoittamisen luokitella jonkinlaiseksi säästämiseksi, turvallisen tulevaisuuden luomiseksi tai jännittäväksi sijoitukseksi, jonka onnistumista voi jollain mittarilla seurata? Voiko matka tai siihen liittyvä oheistuote tai -palvelu tarjota mielihyvän tunnetta sijoittamisesta omaan hyvinvointiin ja jaksamiseen tai sosiaalisten suhteiden hoitamiseen? Miten yritys voisi tähän nyt muuttuvassa liiketoimintaympäristössä vastata?

Tiivistetysti, asiakaskyselyyn vastaajien mielestä sopivimpia kriteerejä tutkittavaan yritykseen olivat positiivinen mielikuva, laatu ja helppo lähestyvyys. Tässä täyttyvät vastaajien kriteerit hyvästä brändistä (positiivinen mielikuva ja laadukkuus) sekä matkatoimiston yhdestä tärkeimmistä kriteereistä eli tavoitettavuudesta. Asiakkaat arvostavat palveluissa yleisellä tasolla henkilökohtaisuutta ja palveluhenkilön palveluallttiutta, ystävällisyyttä ja asiantuntijuutta. Kuten määritelty alaluvussa 4.3.1.2, yrityksen brändi-identiteettiin sisältyy olennaisena ajatus yksilöllisyydestä, laadukkuudesta, luotettavuudesta, erilaisuudesta, yhdessä tekemisestä ja rentoudesta. Asiakaskyselyn perusteella näitä kaikkia elementtejä löytyy myös asiakkaiden mielikuvista. Vahvimpana yksilöllisyys ja laadukkuus sekä luotettavuus. Kaiken kaikkiaan voi todeta, että yrityksen määrittelemä brändi-identiteetti vastaa aika hyvin sitä mielikuvaa, joka kyselyyn vastanneilla asiakkailla yrityksestä on. Kyselyssä ei tosin noussut mitenkään erityisesti esiin se, että asiakas kokisi kovin vahvasti osallistuvansa matkansa suunnitteluun, mikä on yksi brändi-identiteetin peruspilareista. Lähinnä kokemus oli se, että asiakkaalle suunnitellaan hänen toiveitaan vastaava matka. Tässä on selkeä kehittämisen paikka.

Toinen kohta, missä on parantamisen varaa, on jännityksen, seikkailun ja yllätyksen tunteen vahvistaminen. Yritys erottuu muista matkatoimistoista asiantuntijana niin toiminta-ajatuksellaan kuin kohdevalinnallaankin. Asiakas tekee omannäköisen valinnan käyttäessään yrityksen palveluita ja yritys toivoo asiakkaan olevan siitä ylpeä. Samoin valinnan halutaan merkitsevän jännittävää tai kutkuttavaa matkan suunnitteluprosessia sekä matkan odotusta. Ihannetilanteessa asiakas kokisi lähtevänsä seikkailulle, joka saattaa yllättää. Asiakaskyselyssä vain muutama mainitsi sanan yllätys tai yllätyksellisyys, yksi vastaaja

sanan seikkailu. Monet sen sijaan mainitsivat sanan tuttu tai tuttuus, mukava ja kiva. Myös brändejä koskevassa kysymyksessä melkein 30 % vastaajista kertoi käyttävänsä tiettyä brändiä sen tuttuuden vuoksi, ja monet luottavat omaan kokemukseensa ja suositteluihin. Tässä voi jännitystä luoda monessa eri asiakassuhteen vaiheessa. Ensiksikin, uusia asiakkaita voisi houkutella olemalla heille tuntematon ja erilainen, mutta mahdollisesti yritystä on heille suositeltu. Matkasuunnitteluvaiheessa on lunastettava lupaukset. Jo yritystä tunteville asiakkaille on haasteena yllättää heidät positiivisesti niin palvelussa kuin itse matkatuotteessakin.

4.3.3.2 Design drivers

Mind mappien eli ajatuskarttojen avulla koostettiin vaatimusmäärittelyt eli design driverit tutkimukselle. Design driverit kiteyttävät avainasiat ja varmistavat, että olennaiset löydökset asiakaskyselyistä ja muista menetelmistä ovat koko ajan tutkimuksessa mukana. Vaatimusmäärittelyt ovat ikään kuin punainen lanka tutkimuksen seuraaville vaiheille. Vaatimusmäärittelyjen tulee myös toteutua tutkimuksen lopputuloksessa.

Suuria linjoja kiteytyksenä nykytilan arviointi- ja ymmärrysvaiheista koskien palvelua, brändiä ja tutkittavan yrityksen palvelubrändiä löytyi neljä: henkilökohtaisuus, tavoitettavuus, asiantuntijuus ja osallistuvuus.

Henkilökohtaisuus on yksilöllistä palvelua ja asiakkaan yksilöllistä huomioimista. Tutkittavassa yrityksessä henkilökohtainen yhteyshenkilö, asiakkaan toiveiden yksilöllinen huomiointi sekä yksilöllinen ja erityinen matkatarjonta ovat tärkeitä. Asiakkaan ongelma pyritään ratkaisemaan hyvällä palveluasenteella ja yksilöllisellä matkaratkaisulla. Tämä on jo vahvalla pohjalla yrityksessä ja sitä kannattaa edelleen vahvistaa.

Tavoitettavuus on yrityksen asiakkaille tärkeää. Tulosten mukaan yritystä parhaiten kuvaavista kriteereistä kolmanneksi arvotettiin se, että yritystä on helppo lähestyä ja matkatoimiston tärkeimmäksi palveluksi arvotettiin parhaalla keskiarvolla tavoitettavuus. Siksi onkin olennaista pohtia, miten, missä ja milloin asiakkaat haluavat matkatoimistoon olla yhteydessä. Toisaalta tavoitettavuus voi myös olla tunne siitä, että asiakas tietää matkansa suunnittelun etenevän, vaikka ei iltautisten aikaan saisikaan ketään henkilökohtaisesti kiinni. Asiakaskyselyn mukaan matkoja suunnitellaan pääsääntöisesti googlaamalla tai kavereiden ja perheen kanssa. Miten yritys voisi paremmin olla läsnä ja tavoitettavissa juuri oikeassa paikassa oikeaan aikaan?

Asiantuntijuuden niin asiakkaat kuin yrityskin liittävät vahvasti tutkittavan yrityksen brändiin, joten mielikuva tulee säilyttää ja sitä tulee myös vahvistaa. Asiantuntijuus liittyy kolmeen seikkaan. Ensiksikin yritys ja sen työntekijät koetaan ammattitaitoisina. Toiseksi, yritys on niche-toimija, vain Ranskan matkoihin erikoistunut matkanjärjestäjä. Kolmanneksi, matkatarjonta on asiantuntevaa, erilaista, idearikasta ja muista poikkeavaa.

Osallistuvuus on selkeä kehityskohde perustelluista syistä. Asiakastyytyväisyyskyselyn ja kevään 2020 asiakaskyselyn tulosten perusteella yrityksen asiakaskunta on pääosin erittäin tyytyväistä ja sitoutunutta. Tämä on vahvuus. Kuitenkaan yhdessä tekeminen ja asiakkaan osallistuminen ei tule esiin asiakaskyselyn vastauksissa, vaikka asiakas arvostaa-kin häneen kohdistuvaa yksilöllistä palvelua. Asiakas tulisi saada tuntemaan olevansa aktiivinen osallistuja omassa matkasuunnittelussaan. Toisaalta yrityksen asiakkaat ovat kyllä valmiita antamaan suosituksia, neljäsosa olisi valmis tuomaan kavereitaan asiakkaiksi ja muutama ilmoittautui mukaan markkinointikampanjaan. Kuitenkin yli puolet asiakaskyselyyn vastaajista ilmoitti olevansa aika passiivinen osallistumaan yrityksen tapahtumiin. Vaikka positiivisia kuvailuita ja mielikuvia asiakkaille yrityksestä onkin, vain seitsemässä vastauksessa koskien kolmea ensin Pamplermoussesta mieleen tulevaa samaa mainittiin selkeästi tunnepitoinen ilmaus (elämys, kokemus, muisto). Miten saada tekemiseen enemmän tunnetta?

Vaatusmäärittelyt tutkimuksen seuraaville vaiheille kiteytyivät siis seuraavasti:

- Henkilökohtaisuus. Ratkaise yksilöllisesti asiakkaan ongelma.
- Tavoitettavuus. Ole tavoitettavissa ja helposti lähestyttävissä.
- Asiantuntijuus. Pysy erilaisena. Jaa tietoa.
- Osallistuvuus. Osallista ja luo tilaa tunteille.

Näitä päälinjoja pohdittiin erilaisten kysymysten ja kyselyissäkin esiin tulleiden adjektiivien kautta seuraavassa ideointivaiheessa. Positiiviseen mielikuvaan liitettävistä kyselyssä esiin nousseista adjektiiveista valittiin mielenkiintoisimmat eli pehmeä, värikäs, yllättävä ja leikkimielinen. Teoriasta poimittiin mukaan adjektiivi rosoinen.

4.3.4 Ideointi

Ideointivaiheessa heitellään ajatuksia ja ideoita sekä kehitellään ratkaisuja ja konsepteja vaatimusmäärittelyt mielessä pitäen. Tämän tutkimuksen ideointivaiheessa käytettiin brainstorming, affinity diagram ja randomizer -työkaluja. Brainstorming eli aivoriihi tuottaa määrällisesti paljon ideoita, joista uskotaan löytyvät myös laadullisesti jatkotyöstettävää aineistoa (Moritz 2005, 210). Affinity diagram jäsentää aivoriihen tuotoksia tuoden näkyväksi mielipiteitä ja oivalluksia (Moritz 2005, 202) ja randomizer yhdistelee erilaisia ideoita

luoden näin hullujakin kombinaatioita (Moritz 2005, 214). Ideointivaiheen idea onkin löytää mahdollisimman innovatiivisia ratkaisuja.

4.3.4.1 Brainstorming

Aivoriihen tuotoksena syntyy paljon ideoita sillä ajatuksella, että määrä korvaa laadun, ja suuresta määrästä ideoita löytyy jotain toteuttamiskelpoista. Aivoriiheen osallistuivat kaikki yrityksen työntekijät ja heidän kaikkien mukaan valitsema henkilö yrityksen ulkopuolelta. Aivoriiheen oli tehty valmis käsikirjoitus (liite 4), jossa otettiin huomioon määritellyt vaatimusmäärittelyt ja brändipersonan positiivisia ominaispiirteitä adjektiivien muodossa. Positiiviset tunteet vastaavat hyvin teoriassa esiin tuotuun brändin emotionaaliseen hyötyyn. Ideointivaiheen käsikirjoituksen vaatimusmäärittelyihin perustuvat kysymykset koitettiin laatia sitäkin silmällä pitäen, että ne toisivat esiin uusia ajatuksia brändikontakteihin myös itseilmaisullisten, episteemisten ja ehdollisten hyötyjen näkökulmasta. Tämä käsikirjoitus ohjasi ideointia pysymään aina tietyssä kontekstissa, jonka sisällä toki ideointi oli vapaata.

Koronatilanteen vuoksi aivoriihtä ei toteutettu yhdessä samassa tilassa. Käsikirjoitus lähetettiin sähköpostitse kaikille osallistujille, ja vastauksia pyydettiin kirjaamaan samaan liitetiedostoon tai kirjoittamaan sähköpostin viestikenttään vastauksena. Jokainen yrityksen työntekijä teki aivoriihen yhdessä valitsemansa konsultin kanssa. Olennainen ohje tässä vaiheessa oli, että hulluimmatkin ideat pitää kirjata ja mitään valmista ei haeta, sillä ideoita jatkotyöstetään edelleen. Ideointivaiheeseen osallistujia pyydettiin lisäksi huomioimaan, että suurin osa yrityksen asiakkaista ja kyselyyn vastanneista on yli 60-vuotiaita pääkaupunkiseudulla asuvia ihmisiä. Vastauksia pyydettiin tästä näkökulmasta.

Henkilökohtaisuutta ja yksilöllistä asiakkaan ongelman ratkaisua pyydettiin ideoimaan siten, että mitä jännittävää tai yllättävää itse henkilökohtaisesti yrityksen työntekijä voisi tehdä parantaakseen asiakkaan yksilöllistä huomioimista. Jokaisella yrityksen työntekijällä on omia asiakkaita ja hyvin henkilökohtainen ote asiakaspalveluun. Silti oli kiinnostavaa selvittää, olisiko jotain vielä ajatuksissa tehdä tai mitä haluttaisiin tehdä tarvittavista resursseista riippumatta. Jatkokysymyksessä kysyttiin vielä tarvittavista resursseista.

Tavoitettavuutta ja helposti lähestyttävyyttä ideoitiin siten, että tutkimuksen tekijä oli listannut käsikirjoitukseen tavallisia arjen paikkoja, missä yrityksen asiakas liikkuu, ja sinne koitettiin ideoita tapoja, miten matkatoimisto voisi eri tavoin olla läsnä ja tavoitettavissa asiakkaalle. Listalle tuli olohuone sunnuntaina, illallisaika kotona, kännykkä, ruokakauppa. Nämä ovat sellaisia paikkoja, joihin liittyy yrityksen yksi vahva teema eli ruoka. Lisäksi mukaan otettiin teknologiaa edustava kännykkä. Valinnat tehtiin senkin pohjalta, että kyse-

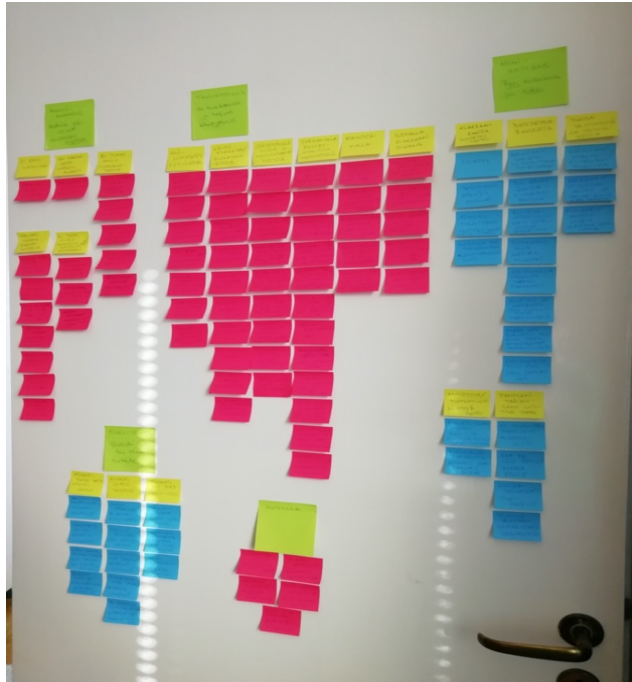
lyssä suuri osa asiakkaista suunnittelee matkaansa googlettamalla tai perheen ja kavereiden kanssa. Siksi koti, illallispöytä, kännykkä. Ruokakauppa on muutenkin kohde, missä ihminen yleensä jossain vaiheessa viikkoaan käy. Listaani olisi voinut lisätä esimerkiksi jonkin museon tai muun käyntikohteen sekä kahvilan. Mahdollisia tapoja varten annettiin asiakaskyselystä esiin nousseita adjektiiveja eli pehmeä, värikäs, leikkimielinen, rosoinen ja yllättävä. Kysymys kuului siis aina muotoa: Mikä olisi pehmeä tapa, miten matkatoimisto voisi olla läsnä olohuoneessasi sunnuntaisin? Tai mikä olisi yllättävä tapa, miten matkatoimisto voisi olla läsnä kännykässäsi?

Asiantuntijuus alleviivasi pysymistä erilaisena niin ammattitaidon, yhteen maahan erikoistumisen kuin matkaideoilla erilaistumisen osalta. Ideointiin osallistuvia pyydettiin listamaan konkreettinen toimenpide, jonka avulla asiantuntijuutta voisi edelleen syventää ja vahvistaa kaikista kolmesta näkökulmasta. Jatkokysymys oli, että mikä toimenpide sitten olisi, jos matkustaminen tulee olemaan mahdotonta? Tämä tuntui validilta kysymykseltä ja pohdinnalta nyt koronapandemian aikana.

Osallistuvuutta ja tunteiden luomista tutkittiin selvittämällä ideoita uusille nykyisestä toiminnasta poikkeaville toimenpiteille. Mitä yritys voisi tehdä ennen asiakkaan matkaa ja vastaavasti matkan jälkeen luodakseen innostavaa ilmapiiriä ja tunteakseen asiakasta paremmin. Samaa pohdittiin jatkokysymyksessä siitä näkökulmasta, että asiakas toisi kaveritaan myös osalliseksi matkafiiliksestään ennen matkaa ja matkan jälkeen. Näin yritys saisi asiakkaiden tuttavuuksia uusiksi potentiaalisiksi asiakkaiksi tai ainakin paremmin tietoiseksi yrityksen palveluista. Yritys loisi ja kasvattaisi näin omaa sosiaalista yhteisöään.

4.3.4.2 Affinity Diagram

Aivoriihen ideat listattiin post-it -lapuille ja laput ryhmiteltiin vastauksittain jokaisen vaatimusmäärittelyn alle. Ryhmittely jäsenyi monen erilaisen kokeilun kautta. Ideoiden ryhmittelyä pohdittiin kontaktipisteiden, asiakashyötyjen, brändi-identiteetin neljän ulottuvuuden tai erilaisten ideoissa mainittujen ominaisuuksien kautta (esine, mainos, tapahtuma jne). Lopulta ryhmittelyssä päädyttiin aivoriihen käsikirjoituksen ja vaatimusmäärittelyjen mukaiseen ryhmittelyyn eli idealaput laitettiin seinälle henkilökohtaisuuden, tavoitettavuuden, asiantuntijuuden ja osallistuvuuden alle. Jokaisen näiden neljän osion alle kuitenkin löytyi vielä kyseistä vaatimusmäärittelyä tarkentavia ryhmiä. Vastauslapuista rajattiin pois sellaiset ideat, jotka liittyivät olennaisesti matkalla olemiseen tai matkan aikana toteutettaviin toimenpiteisiin (juhlamatkalaisille business-upgrade lentokoneessa, järjestetään matkalle mystisiä yllätyksiä, mennään moikkaamaan asiakasta matkalle, soitetaan kesken loman ja kysytään kuulumisia, järjestetään yllätysvastaanotto lentokentällä).



Kuva 4. Aivoriihen ideat ryhmiteltynä Affinity Diagrammin avulla

Henkilökohtaisuus-osiossa ratkottiin siis asiakkaiden ongelmia. Ongelmat määriteltiin vastauslappujen perusteella viiteen ryhmään: ei ehdi matkustaa, voi maksaa vasta matkan jälkeen, ei tunne hyvin matkakohdetta, haluaisi vieläkin henkilökohtaisempaa kohtelua, ei tiedä miten syvemmin voisi kulttuurisesti tutustua Ranskaan.

Tavoitettavuus tarkoittaa sitä, että matkatoimiston tulee olla tavoitettavissa ja helposti lähestyttävissä. Tähän löytyi idealapuista erilaisia keinoja, ja muodostettiin kuusi tapaa olla tavoitettavissa: henkilökohtaisesti face-2-face tai online, käyttöesineessä tai ruokatavassa, järjestämällä iloisia ja mieleenpainuvia yllätyksiä, tarjoamalla ranska-aiheista ajanvietettä, mainostamalla, olemalla asiakkaan mukana.

Asiantuntijuus-osion ideoissa korostui selkeästi tieto ja sen jakaminen. Vastauslappuja ryhmiteltiin sen perusteella, mitä tietoa jaetaan. Saatiin viisi ryhmää: asiakkaan kanssa tuotettu ja jaettu tieto, yleistietoa Ranskasta, tietoa yrityksestä, matkailualan ammattiin ja yleensä matkailuun liittyvä tieto ja Pamplémoussin matkatarjontaan liittyvä tieto.

Osallistuvuuden ajatuksen tavoite on, että asiakas kokee positiivisia tunteita osallistessaan yrityksen toimintaan joko oman matkasuunnittelunsa kautta tai sitten osallistumalla esimerkiksi yrityksen järjestämiin tapahtumiin. Näin on todennäköistä, että hän suosittelee aktiivisesti yrityksen palveluita muillekin ja toisi näin kavereitaan asiakkaiksi. Asiakastyty-

väisyys on yksi mittari sille, suosittelesiko asiakas yritystä eteenpäin, ja tulosten perusteella kyllä. Kuitenkaan, kuten analyysissa todettu, tunne osallistuvuudesta ei asiakaskyselyn tulosten perusteella ole kovin vahva. Tähän osioon liittyvistä vastauslapuista löytyi ehdotuksia eri tasoiseen osallistumiseen: asiakas on aktiivinen toimija, asiakas saapuu paikalle, asiakas on passiivinen.

Tämän työn teorialuvussa on esitelty brändin ja palvelubrändin keskeisimpiä ajatuksia. Niitä ovat uniikkisuus, brändin ja asiakkaan välinen suhde ja asiakkaan osallistuminen. Lisäksi palvelubrändin tulee edustaa niin toiminnallisia, psykologisia kuin arvioitaviakin arvoja, ja luoda asiakkaalle hyötyjä eri tasoilla. Nämä hyödyt ovat toiminnallisia, emotionaalisia, itseilmaisullisia, mahdollisesti myös episteemisiä ja ehdollisia. Tutkittavan yrityksen toiminnallinen arvo on järjestää matkoja Ranskaan. Hyöty on luonnollisesti toiminnallinen eli yrityksen palveluita käyttämällä pääsee sujuvasti ja laadukkaasti Ranskaan matkalle. Psykologinen arvo, eli mitä yrityksen käyttäminen edustaa, liittyy yksilölliseen matkasuunnitteluun ja henkilökohtaiseen palveluun, pienen yksityisen palveluyrityksen käyttämiseen. Tämä luo positiivisia tunteita, emotionaalisia ja itseilmaisullisiakin hyötyjä. Arvioitava arvo tutkittavassa yrityksessä liittyy asiantuntijuuteen, eli onko jollain mittarilla arvioitavissa yrityksen ammattitaito ja tietotaito? Brändi-identiteetin yhden ulottuvuuden kautta brändi nähdään organisaationa, joka tarkoittaa tutkittavan yrityksen tapauksessa nimenomaan asiantuntijuuteen liittyvää arvolupausta.

Nämä kaikki arvot vastaavat mielestäni tutkimuksen alkuvaiheiden analyysin tuloksista syntyneitä vaatimusmäärittelyitä. Vaatimusmäärittelyissä neljäntenä elementtinä oli tosin osallistuvuus, palvelubrändiin olennaisesti liittyvä palikka. Kuten teoriaosiossa mainittu, de Chernatyn & McDonalidin mukaan asiakkaat arvioivat palvelubrändiä usein sen mukaan, miten ovat voineet palveluun osallistua. Viesti on, että asiakas tulee laittaa liikkeelle. Niinpä kaikista vastauslappujen alaryhmistä valittiin ne, jotka parhaiten vastaavat sitä, että asiakasta kannustetaan aktivoitumaan, esimerkiksi kuuntelemaan, katsomaan tai lähtemään liikkeelle. Näin saatiin valittua jokaisen vaatimusmäärittelyn alle yksi lappuryhmä. Sanottakoon, että tavoitettavuuden osalta aktivoitumista löytyi monen alaryhmän alta, joten niitä hieman yhdisteltiin.

Henkilökohtaisuuden alle jäi ratkottavasi ongelmaksi se, että asiakas ei tiedä miten syventäisi suhdettaan Ranskaan. Tässä ryhmässä idealapuissa luki:

- Vahvista asiakkaan Ranska-linkkiä
- Anna lahjakortti ranskalaiseen ravintolaan tai viinibaariin
- Tee asiakkaalle lehtitilaus (matkalehti tai vaikka ranskalainen lehti)
- Anna ranskalaisen kirjallisuuden lukuvinkkejä

Tavoitettavuuteen löytyi aktiiviseen toimintaan kannustavaa tekemistä monen lappuryhmän alta. Tutkittavan yrityksen kannattaa tarjota Ranska-aiheista ajanvietettä, järjestää iloisia ja mieleenpainuvia yllätyksiä ja tavata asiakkaita henkilökohtaisesti livenä tai virtuaalisesti. Näistä valittiin asiakasta aktivoivat ideat:

- Ristisanatehtävä ranskaksi
- Ruokaresepti ranskaksi
- Kauppalista ranskaksi
- Ranska- tai Pamplemousse-aiheinen lautapeli tai tietovisa pelattavaksi
- Pamplemousse-aplikaatiopeli
- Drive-in elokuvanäytös
- Ranska-tuotteiden etsintäpeli ruokakaupassa
- Viikon kysymys kännykkään ja joka viikko arvonta oikein vastanneiden kesken
- Kuinka monta pa-alkuista ruokaa osaat valmistaa
- Annetaan jollekin illallispöydän osallistujalle Ranskasta knoppitietoa, jota voi muilta arvuutella
- Ranskalainen kokki kotiin valmistamaan yhdessä ruokaa
- Trubaduuri yllätysvisiitille kotiin
- Oman henkilökohtaisen myyjän kanssa tehdään ranskalaisten tuotteiden ostokset
- Ruokakaupan käytävälle laaditaan karttapolku Ranskan alueista
- Pamplemoussen ”kotikäynnit” koronan jälkeen eläkeläisten luona
- Viininmaistelua asiakkaan kotona
- Ranska-aiheinen podcast

Asiantuntijuus-lappuryhmästä parhaiten asiakasta aktivoi luonnollisesti asiakkaan kanssa tuotettu ja jaettu tieto -ryhmä. Siihen kuuluivat seuraavat ideat:

- Chatti
- Testimoniaaleja ja asiakaspalautteita esille tekstinä, kuvin, keskustellen, haastattelin, videoin
- Messuilla tai muissa tapahtumissa turistiranskan tunti ja keskustelua asiakkaan kanssa ranskaksi

Osallistuvuusosiosta otettiin mukaan jatkokehittelyyn ryhmä, missä asiakas on itse aktiivinen toimija. Lisäksi ne ideat, missä asiakas osallistuu saapumalla paikalle, ovat aktivoitavissa toimintaan siten, että sinne pyydetään kutsumaan kaveri myös. Kaikki tapahtumat on mahdollista toteuttaa ennen matkaa tai matkan jälkeen ja niihin on mahdollista ja toivottavaakin ottaa kaveri mukaan. Osallistuvuus-osiosta valittiin siis mukaan seuraavat idealaput:

- Annetaan asiakkaalle Pamplemoussen matkatuotteista ja palveluista valmiiksi koostettu info, joka hänen tulee antaa kaverille eteenpäin
- Asiakas saa bonuspisteitä, jos tuo kavereita asiakkaiksi
- Kysytään asiakkaalta, onko tuttavita, joita Pamplemoussen palvelut voisivat kiinnostaa, ja pyydetään asiakasta olemaan heihin yhteydessä
- Annetaan kuva- ja videomateriaalia jaettavaksi kavereille
- Asiakastilaisuus tietyille alueelle lähteville tai tietyllä alueella jo matkustaneille
- Asiakastilaisuus kesämatkalle lähteville (eri kohteita) tai kesämatkalla jo olleille
- Viininmaisteluiltoja tietyn alueen osalta
- Pop up -toimisto eri kaupunkeihin ja kutsutaan asiakas paikalle
- Henkilökohtainen tapaaminen asiakkaan kanssa tai kutsu goüter’lle (välipala)

Seuraavaksi ideointivaiheessa valittuja idealappuja sekoiteltiin randomizer-työkalun avulla, ja valituista ideapareista etsittiin palvelukokonaisuus jatkokehitykseen.

4.3.4.3 Randomiser

Affinity diagrammin jaottelun tuloksena valituista linjauksista kirjoitetut idealaput laitettiin samaan laatikkoon. Laatikosta nostettiin sattumanvaraisesti kaksi lappua ja lapuissa olevat ideat koetettiin yhdistää palvelukokonaisuudeksi. Tämä toistettiin viisi kertaa. Palvelukokonaisuutta pohtiessa oli hyvä olla edelleenkin innovatiivinen ja miettiä erilaisia tavoitteita ja kontaktipisteitä palvelun toteuttamiselle. Kaikki ideaparit muotoiltiin jonkinlaiseksi toteutettavaksi kokonaisuudeksi.

Tämän työkalun seurauksena saatiin seuraavat ideaparit:

- 1) Trubaduuri yllätyskäynnille kotiin + Pamplermousse applikaatiopeli
- 2) Pop up -toimisto eri kaupunkeihin Suomessa + annetaan jollekin knoppitietoa illallispöytään
- 3) Viikon kysymys kännykkään ja viikon päätyttyä arvotaan palkinto oikein vastanneiden kesken + viininmaistelua kotona livenä/virtual
- 4) Ranskalaisten tuotteiden etsintäpeli kaupassa + anna ranskalaisen kirjallisuuden lukuvinkkejä
- 5) Henkilökohtainen tapaaminen asiakkaan kanssa ennen/jälkeen matkan + henkilökohtainen myyjä kaupassa Ranska-ostoksia varten

Ensimmäisen kohdan yhdistelmäksi voisi ajatella, että trubaduuri soittaa kappaleita applikaatiopelin kautta. Soittaja ei siis fyysisesti ole paikalla, vaan virtuaalisesti. Peli voi koostua kysymyksistä, kartalla etenemisestä, trubaduurin kappaleiden kuuntelemisesta ja niiden alkuperän arvauksista. Tämä palvelukokonaisuus on hyvin leikkimielinen, tietoa jatkava, ja vaatii yritykselle oman applikaation ja sinne paljon sisältöä. Applikaatio ja yleisesti älypuhelimessa olevat toiminnot ovat hyviä siitä, että asiakas voi käyttää niitä haluamaansa ajankohtana, yritys on tavallaan läsnä koko ajan. Ehkä yksilöllisyys ja henkilökohtaisuus eivät tässä kuitenkaan parhaalla mahdollisella tavalla toteudu.

Toisen kombinaation ideat voisi yhdistää siten, että yritys jalkautuu eri kaupunkeihin muutamaksi päiväksi laittamalla pystyyn pop up -toimiston. Sinne kutsutaan kunkin kaupungin ja maakunnan alueella asuvia yrityksen asiakkaita ja heidän ystäviään tapaamaan yrityksen henkilökuntaa, keskustelemaan Ranskasta ja matkoista. Kaikki paikan päällä kävijät saavat mukaansa pienen tietolehtisen, missä on knoppitietoa ja anekdootteja erilaisista Ranskaan liittyvistä asioista, kuten alueista, matkustamisesta Ranskassa, historiasta, kielestä, ruokakulttuurista, ihmisistä. Ajatuksena, että asiakkaat voivat tiedosta nauttia itse tai

jakaa sitä anekdoottien muodossa muillekin, vaikkapa illallispöydässä. Näin asiakas olisi tarinankertoja. Tarinallistaminen on yksi keino tuottaa elämyksellisiä palvelukokonaisuuksia ja tarinallistaminen toimii yrityksen erottautumiskeinona nimenomaan brändinrakentamisen näkökulmasta (Kalliomäki 2014, 14-16). Kalliomäen mukaan tarinallistamisen tulee heijastaa yrityksen arvoja, asiakkaiden elämäntyyliä ja arvoja sekä muutosta, jota asiakkaille palveluiden kautta ollaan tarjoamassa. Olennaista on mielestäni erottaa yrityksen tarinaa kertova tarinallistaminen ja yleisemmällä tasolla yrityksen brändiin vaikuttava tarinallistaminen, missä tässä Ranska-anekdooteissa olisi ennemminkin kyse. Tämä palvelukokonaisuus vastaisi hyvin siihen, että yritys tapaisi asiakkaitaan ympäri Suomen henkilökohtaisesti, ja saisi myös tilaisuuden laajentaa asiakaskuntaa pääkaupunkiseudun ulkopuolelle. Näin yrityksen kuin sen työntekijöidenkin tunnettuutta saataisiin mainiosti eteenpäin.

Kolmas kombinaatio, joka randomizer-työkalun avulla rakentui, yhdistää kännykkään tulevan kysymyksen ja viininmaistelua asiakkaan kotona livenä tai virtuaalisesti. Tästä voisi muotoilla sellaisen palvelukokonaisuuden, että palkinto oikein vastanneiden kesken olisi viininmaisteluilta. Ehkä kokonaisuutta voisi ajatella siten, että kysymys kännykkään tulee joka viikko, ja kuukauden jälkeen oikein vastanneiden kesken arvotaan palkintona viinilta. Kysymykset voisivat tulla henkilökohtaisesti tekstiviestinä automatisoituna, kisa voi olla Facebookissa tai Instagramissa tai vaikkapa yrityksen omassa applikaatiossa. Kuukauden jälkeen neljään viikkokysymykseen oikein vastanneiden kesken arvottaisiin viininmaisteluilta. Maistelun voi toteuttaa asiakkaan kotona joko livenä tai virtuaalisesti. Tässä korostuu hyvin yksilöllisyys ja henkilökohtaisuus, paikalla on siis vain viiniasiantuntijan ja mahdollisesti yrityksen työntekijän lisäksi asiakas ja hänen mukaansa kutsumat henkilöt. Viineistä annetaan tietoa ennakkoon ja ne tulisi itse käydä ostamassa valmiiksi. Palkintona olisi asiantuntijan palvelu, viinitietous, ja elämyksen luominen asiakkaalle. Jos maistelu toteutettaisiin siten, että asiantuntija menee asiakkaan kotiin henkilökohtaisesti paikan päälle, pitäisikö silloin edes joku viini kuulua yllätyksenä palkintoon? Viikkokysymykset olisivat oiva tapa olla enemmän läsnä asiakkaan elämässä. Kysymykset eivät saisi olla liian helppoja, jotta jollain tavalla asiakas niihin panostaisi. Tämä vahvistaisi sitoutuneisuutta myös. Ehkä yritys voisi antaa vinkkejä siihenkin, mistä vastausta kannattaa lähteä hakemaan.

Neljäs kombinaatio yhdistää ranskalaiset tuotteet ruokakaupassa ja ranskalaisen kirjallisuuden. Tässä voisi mahdollisesti ajatella, että asiakas saa ensin lukuvinkkejä sellaisiin ranskalaiseen teoksiin, joihin liittyy jollain tavoin ruoka, esimerkiksi reseptien tai muuten vain elämäntyylin muodossa. Tai kirja liittyisi tiettyyn alueeseen. Sitten kirjan tai kirjat lukiella asiakas ostaa niihin selkeästi liittyviä elintarvikkeita tai sellaisia tuotteita, mitä itse

assosioi teoksiin. Näistä sitten pyydettäisiin postausta yrityksen sosiaalisen median kana-
viin. Tuotteista voi valmistaa vaikkapa menun tai yhdistää niitä viineihin. Tässä palveluko-
konaisuudessa asiakas on itse todella aktiivinen toimija, ja yritys ei voi kovinkaan hyvin
vaikuttaa siihen tekeekö asiakas mitään vai ei. Sisällöllisesti mukava ajatus ja omien sisäl-
töjen tuottaminen onkin yksi nykypäivän menestyvän yrityksen kulmakivistä. Niiden kulut-
tamista pitäisi sitten myös seurata ja toki loppuajatuksena on brändin vahvistamisen li-
säksi myynnin kasvattaminen. Pitäisikö tämän palvelukokonaisuuden aktiivisille käyttäjille
antaa jokin palkinto siitä, jos postaavat lukemisestaan tai ruokaostoksistaan jotain yrityk-
sen sosiaaliseen mediaan? Mitattavuus ja henkilökohtaisuus ovat tässä kokonaisuudessa
mielestäni haasteita.

Viides ideayhdistelmä linkittää toisiinsa ajatukset henkilökohtaisesta tapaamisesta asiak-
kaan kanssa ennen tai jälkeen matkan sekä henkilökohtaisen myyjän kaupassa Ranska-
ostoksia varten. Voisivatko nämä olla yksi ja sama asia? Tapaaminen asiakkaan kanssa
on ruokakaupassa tai kauppahallissa. Jutellaan, tutustutaan ja valitaan yhdessä tulevaan
tai menneeseen matkaan liittyviä tuotteita, esimerkiksi Provencen matkaan liittyy yrttejä,
Normandiaan juustoja ja Pariisiin macaron-leivoksia. Miksi asiakas tulisi paikalle? Mitä
hän siitä saa? Ennen matkaa tämä voisi olla hetki, jolloin asiakas saa infopakettinsa mat-
kasta. Silloin myös kahvin ja croissantin, tai mikä tuote onkaan, voi yritys tarjota. Matkan
jälkeen tapaaminen olisi ehkä ennemminkin palautekeskustelu, ja silloin pohditaan esi-
merkiksi sitä, saako Suomesta yhtä hyviä croissantteja kuin Ranskasta. Haasteena tässä
on palvelun tarjoaminen kaikille yrityksen asiakkaille ihan jo maantieteellisen sijainnin puo-
lesta. Ehkä pidemmällä asuville voisi tapaamisen hoitaa virtuaalisesti tai lähettämällä jo-
tain postitse? Yhteistyökumppanien käyttö on tässä vahvuus, yritys saisi yhdistettyä Rans-
kaan liittyviä toimijoita eri puolilla maata.

Seuraavassa tutkimuksen vaiheessa näistä viidestä palvelukokonaisuudesta valittiin jatko-
tarkasteluun yksi tai useampi, joita tarkasteltiin yksityiskohtaisemmin pohtien jo mahdolli-
suuksia toteutukselle.

4.3.5 Seulonta

Aiemmassa ideointivaiheessa löytyi paljon hyviä ajatuksia yrityksen toiminnan kehittämi-
seen brändin vahvistamisen näkökulmasta. Randomizer-työkalun avulla yhdistettiin mo-
nista samankaltaisista, mutta kuitenkin täysin toisistaan erilaisista ja riippumattomista ide-
oista viisi palvelukokonaisuutta. Lyhyiden analyysien ja perusteluiden pohjalta näistä valit-
tiin jatkotarkasteluun yksi palvelukokonaisuus, vaikka monissa oli selkeää potentiaalia täy-
dentämään yrityksen palvelutarjontaa nimenomaan brändin vahvistamisen näkökulmasta.

Ensimmäinen kombinaatio trubaduurin konsertista kännykkäapplikaation kautta ei saanut kannatusta jatkokehitykselle. Perusteluna se, että yksilöllisyys ja henkilökohtaisuus jäivät uupumaan ja asiakas olisi lopulta aika passiivinen osallistuja. Kokonaisuus tuottaisi musiikkia, nautintoa, toivottavasti mielihyvän tunteita, ja olisi toki tärkeä brändin emotionaalisten hyötyjen rakennuspalikka.

Myöskään neljättä palvelukokonaisuutta ei valittu jatkoon. Ranskalaiset tuotteet ruokakaupassa ja ranskalainen kirjallisuus kohtaavat moninkin tavoin ja toimivat yhdessä mainiosti luoden kulttuurista fiilistä. Kuitenkin palvelukokonaisuuden henkilökohtaisuus ei oikein toteudu, kuinka yhdistää asiakas ja yrityksen työntekijä? Lisäksi mittaaminen tai palvelun käytön seuraaminen on hankalaa. Asiakaskokemus voisi jäädä ikään kuin ilmaan leijumaan. Yrityksen tarkoitus on kuitenkin rakennuttaa palvelubrändiä hallitusti ja johdonmukaisesti, ja tämä palvelukokonaisuus ei ole välttämättä siihen ajatukseen sopivin vaihtoehto.

Viides kombinaatio, eli henkilökohtainen tapaaminen asiakkaan kanssa vaikkapa kauppahallissa ennen tai jälkeen matkan, jäi myös tässä tutkimuksessa jatkokehityksen ulkopuolelle, vaikka se koettiinkin erittäin potentiaalisesti palvelukokonaisuudeksi jatkossa. Henkilökohtaisia tapaamisia asiakkaiden kanssa itse asiassa yrityksellä on jo, joko ennen tai jälkeen matkan, mutta ei kaikkien asiakkaiden kanssa ja vain kun tapaamiselle koetaan selkeä tarve. Tämän ideoinnin tuloksena syntyneen palvelukokonaisuuden ajatuksena on, että kaikkien asiakkaiden kanssa tavattaisiin matkaan liittyvän teeman, usein ruoan ja juoman, ympärillä. Tapaaminen olisi yksi palvelutuokio palvelupolulla. Haasteena on asiakkaiden sijoittuminen eri puolille Suomea, toki palvelun voisi aloittaa pääkaupunkiseudulta. Tämä on hyvä ja konkreettinen kehittämiskohde jatkoon, vaikka sitä ei lähdetä tässä tutkimuksessa nyt tarkemmin jalostamaan.

Kolmas palvelukokonaisuus yhdisti kännykkään tuleva tietovisan ja viininmaistelupalkinnon. Vastaavuus kaikkiin vaatimusmäärittelyihin oli oikeastaan aika hyvä, asiakkaalta tarvitaan osallistuvuutta ja henkilökohtaisuus on palkinnossa. Viikkokysymys kännykkään luo fiiliksen, että yritys on tavoitettavissa koko ajan. Asiantuntijuus ja tieto voidaan viedä kysymyksiin ja luoda näin yrityksestä osaavaa, ammattitaitoista ja asiantuntevaa kuvaa. Osallistujien määrä ja aktiivisuus kysymyksiin vastaamiseen toimisi hyvänä mittarina palvelun käytettävyydelle, tarpeelle ja mielenkiinnolle. Tällainen älypuhelinta hyödyntävä ja mahdollisesti virtuaalisesti viininmaistelun järjestävä palvelukokonaisuus olisi uudenlainen teknologiaan liitännäinen palvelu yritykselle. Vahva ehdokas jatkoon.

Toinen jatkokehityksen finaaliehdokas oli palvelukokonaisuus numero kaksi eli pop up -toimisto eri puolille Suomea ja tarinankerronta. Tämä kombinaatio vastasi hyvin esimerkiksi tavoitettavuuden vaatimusmäärittelyyn. Pop up -toimisto toisi yrityksen henkilökohtaisesti paikan päälle tietynä aikana ja muuallekin kuin pääkaupunkiseudulle. Näin yrityksen asiakaskuntaa voitaisiin pikkuhiljaa henkilökohtaisten tapaamisten kautta laajentaa pääkaupunkiseudun ulkopuolelle. Henkilökohtaisuus on olennainen osa tätä kokonaisuutta, eli yrityksen henkilökunta ja asiakas tapaavat muuallakin kuin yrityksen toimistolla tai messuilla. Yritys tulee sinne missä nykyiset ja tulevat asiakkaat ovat. Asiantuntijuutta ja tiedon jakamista tapahtuu tapaamisissa, ja niitä alleviivataan myös tiedon jakamisella ja tarinallistamisella. Tämä on myös osallistamisen keino, eli asiakas saa Ranska-lehtisen knoppi-tiedoista ja anekdooteista maasta ja yrityksestäkin, ja hänen toivotaan jakavan sitä muille esimerkiksi omassa illallispöydässään. Voisiko tätä mahdollisesti kehittää siten, että yritys saisi tiedon millaisen vastaanoton tarinat asiakkaan lähipiirissä saivat? Tai kun pop up -toimistosta kerrotaan etukäteen, jokin tieto tai tarina jaettaisiin jo ennakoon? Joka tapauksessa tässä ideana on asiakkaan toimiminen tarinankertojana, eli ikään kuin yrityksen markkinoinnin ulkoistaminen.

Kahden viimeksi mainitun palvelukokonaisuuden osalta päädyttiin lähteä kehittämään pop up -toimistoa ja tarinallistamista. Tietovisa ja palkinto hylättiin siksi, että ymmärrysvaiheessa tehdyn asiakaskyselyn mukaan oheistuotteet, palkinnot ja palkkiot eivät asiakaskuntaamme kovinkaan kummoisesti kiinnosta. Löytyisikö kännykkävisaan vastaajia? Olisiko viininmaistelu tarpeeksi hyvä palkinto, vai liian henkilökohtainen? Onko yrityksen taloudellisesta näkökulmasta liikaa antaa joka kuukausi sellainen palkinto? Kännykkävisa voisi kuitenkin tarjota uutuudenviehätystä, sillä se olisi uudenlainen palvelu.

Toisaalta samanlaisia kysymyksiä voi esittää pop up -toimistosta ja tarinoinnista. Tuleeko kukaan paikalle? Innostuvatko asiakkaat tarinoista niin, että kertovat niitä itse? Asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella henkilökohtaiset tapaamiset, yrityksen henkilökunta ja kavereilta saadut suositukset ovat ensiarvoisen tärkeitä tekijöitä, miksi käyttää yrityksen palveluita. Lisäksi muissakin aivoriihen aikana listatuissa ideoissa mainittiin infoleh-tisen tekeminen Ranskasta ja yrityksestä jaettavaksi kavereille, joten tiedon jakamiselle on kannatusta. Näitä haluttiin vahvistaa, joten jatkokehittelyyn valittiin pop up -toimisto ja tarinankerronta.

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan valitun palvelukokonaisuuden mahdollisuuksia kuuden ajatushatun ja skenaariotyöskentelyn kautta.

4.3.5.1 Kuusi ajatteluhattua

Kuusi ajatteluhattua (Six Thinking Hats) on Edward de Bonon kehittämä käytännöllinen työkalu, joka mahdollistaa yhden asian tai idean tarkastelun monesta eri näkökulmasta hyvinkin rakentavalla tavalla. Hattumetodia voi soveltaa monenlaiseen ajattelutoimintaan, selkeyttäen ajattelua ja mahdollistaen keskittymisen yhteen asiaan tai näkökulmaan kerrallaan. Hattuihin kuuluvat sininen kontrollihattu, vihreä uusien ideoiden ja mahdollisuuksien hattu, optimista tulokulmaa edustava hyötyjen ja arvojen keltainen hattu, tunteet, intuition ja vaiston huomioiva punainen hattu, tietoon pohjaava objektiivisen näkökulman valkoinen hattu sekä riskejä ja ongelmia tarkasteleva musta hattu. (Ojasalo ym. 2015, 165.)

Aloitetaan sinisestä hatusta. Sininen hattu eli kontrollihattu organisoii ajattelua, tekee johdopäätöksiä, täsmentää fokuksen ja pitää huolta, että sääntöjä noudatetaan. Palvelukokemus siis raamitetaan ja mietitään idean toimivuus faktojen, säädösten ja tavoitteiden puolesta. Valitun palvelukokonaisuuden fokuksena on siis tavata ihmisiä henkilökohtaisesti, luoda positiivista, ammattimaista ja mielenkiintoista kuvaa yrityksestä, jakaa tietoa, osallistaa asiakas yrityksen toimintaan, antaa asiakkaalle syy käyttää yrityksen palveluita ja antaa syy kertoa yrityksestä kavereillekin.

Pop up -toimiston pystyttäminen eri kaupunkeihin vaatii suunnitelman siitä, mille paikkakunnille yritys aikoo mennä, milloin ja miten. On tarkistettava, keitä kiertueelle lähtee ja mitä resursseja se vaatii. Kulkemisen voisi hyvin hoitaa ympäristöystävällisesti junalla, vaikkakin autolla liikkuminen, varsinkin jos on paljon matka- ja esitetavaraa, on kätevämpää. On mietittävä, yövytäänkö paikan päällä. Pop up -toimiston sijainti on olennainen eli ollaanko sisällä vai ulkona, vuokratessa toimistotilassa vai mahdollisesti jonkun paikallisen yhteistyökumppanin tiloissa. Viimeinen mainittu vaihtoehto loisi varmasti myös synergiahyötyjä. Hyvä on pohtia paikkaa myös asiakkaan näkökulmasta eli minne asiakkaan on helppo tulla. Olisiko kätevää ja mukavaa tavata kesäviikonloppuna torilla? Minne ylipääntään saa mennä? Kaiken kaikkiaan toteutus vaatii aikaa ja rahaakin, eli tämä on katsottava markkinointi-investointina.

Tärkeää on viestiä toteutettavasta kiertueesta johdonmukaisesti ja mielenkiintoisella tavalla olennaisissa kanavissa. Viestintä ennakkoon, kiertueen aikana ja sen jälkeen on brändinrakentamisen kannalta olennaista. Viestintää tehtäisiin paljon sosiaalisessa mediassa sanoin, kuvin ja videoin, sekä mahdollisesti paikallisesti eri kaupungeissa vaikkapa lehtimainoksien tai paikan päälle kutsuttaisiin toimittajia tekemään juttua pop up -toimistosta. Mukana kiertueella olisi hyvä olla henkilö, jonka tehtävänä on kuvaaminen ja videointi. Tässä voisi hyvin työllistää ulkopuolisen, vaikkapa opiskelijan.

Ranska-lehtiseen liittyy paljonkin pohdittavaa niin käyttöarvon kuin sen merkityksien luomisen osalta. Lehtisen ulkomuoto on tärkeä sen käytettävyyden ja mielenkiintoisuuden kannalta. Perinteinen vihkomuoto (esimerkiksi kokoa A5) voisi toimia hyvin. Myös sisällön tulee olla tarpeeksi mielenkiintoinen, jotta palvelun tavoite täyttyy ja asiakas jakaa tietoa kertomalla tarinoita eteenpäin toimien ikään kuin ulkoistettuna tarinankertojana. Mistä tieto tai anekdootit lehtiseen? Kertomusten kokoaminen vaatii aikaa ja panostusta. Osa kertomuksista voisi olla yleisesti tiedossa olevia historiallisia tapahtumia, osa esimerkiksi omia kokemuksia. Lehtisen suunnitteluun ja kokoamiseen tarvitaan ideointia, aikaa ja rahaakin. Lehtisen jakaminen ihan konkreettisesti tulee myös miettiä. Saako ihminen lehtisen vain tulemalla paikan päälle ja kerrotaanko etukäteen, että sellainen jaetaan? Vai annettaisiinko lehtinen vain yrityksen asiakkaille?

Vihreä hattu edustaa uusia ideoita ja mahdollisuuksia. Tämä hattu päässään henkilö saa olla luova ja innovatiivinen välittämättä loogisuudesta tai siitä, onko jokin mahdollista. Saa hullutella ja käyttää huumoria.

Millainen Ranska-lehtinen olisi? Nippu A4-paperia, vihkomuotoinen, kortteja? Olisiko sisältö asiatekstiä, kysymyksiä ja vastauksia vai pelkästään anekdootteja, jotka loisivat kuvaa Ranskasta ja yrityksestä? Olisiko lehtisiä useita, vaikkapa alueiden tai eri teemojen mukaan jaoteltuna? Yllättävää olisi toki, jos lehtinen toimisi ikään kuin satukirjana, se olisi luettavissa ruokapöydässä ikään kuin ”ruokarukouksena” tai ”ruokarunoutena” tai kertomuksena jälkiruonan tai kahvien aikana? Suomalainen ruokakulttuuri ei tosin ole samanlainen kuin Ranskassa, mutta jospa tällä myös kannustettaisiin pysähtymään ruoan äärelle ja keskittymään hetkeen.

Miksei lehtisessä olisi myös asiakkaiden kokemuksia ja kertomuksia? Olisiko pop up -toimiston idea sittenkin kerätä tietoa eikä jakaa sitä? Pitäisikö pop up -toimistolla lukea joi-tain lehtiseen jo kerättyjä anekdootteja ääneen? Näin markkinoitaisiin tätä lehtistä ja palvelukokonaisuutta? Pitäisikö lehtisen olla kuitenkin maksullinen? Osa tiedosta ja kertomuksista voisi löytyä myös sähköisenä jonkun linkin takaa, ja niihin voisi yhdistää kuvia, musiikkia ja videoita. Näin myös kannustettaisiin asiakasta käyttämään jotain yrityksen sähköisen viestinnän kanavaa.

Tietoa ja kertomuksia voisi olla hyvinkin erilaisista teemoista. Kaikkia ei kiinnosta vain ruoka, vaikka se on yritykselle itselle läheinen aihe. Yrityksessä on ollutkin aina ajatuksena, että suunnitellut ja toteutettavat matkat ovat sellaisia, joille itsekkin työntekijät mielellä lähtisivät. Teemoja saisi olla aika kattavasti siis Ranskasta. Mahdollisesti lehtisiä voisi tehdä useita, ja koota ne yhteen, vaikkapa tietokirjaksi.

Pop up -toimistokin voisi olla kertomuksenomainen, eli sisustus ja työntekijöiden asut olisivat hyvin ranskalaisia. Jos toimisto sijaitsisi jossain ravintolassa tai kahvilassa, olisi siellä tarjolla vain ranskalaista ruokaa ja leivonnaisia.

Keltainen hattu sallii optimismin. On mietittävä, mitä etuja ja hyötyjä tarkasteltavaan asiaan liittyy lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä, ja miten niitä kohti edetään ja miten ne lopulta saavutetaan. Tässä tarkastellaan hyötyjä niin yrityksen kuin asiakkaankin näkökulmasta.

Yrityksen näkökulmasta yksi selkeä hyöty asiakkaiden tapaamisesta ja tiedon jakamisesta on yrityksen tunnetuksi tekeminen ja uskottavuuden sekä luotettavuuden lisääminen. Pop up -toimisto eri kaupungeissa on keino olla tavoitettavissa ja tehdä brändiä tunnetuksi siellä, missä asiakkaatkin ovat. Hyötynä yrityksessä nähdään myös asiakkaisiin tutustuminen ja asiakkaiden parempi tunteminen. Tutkittavan yrityksen ajatukset brändistä henkilönä ja organisaationa toteutuvat tässä hyvin, eli toivottavasti asiakas näkee brändin mukavana ja luotettavana, inhimillisenä ystävänä, ja henkilökohtaisen palvelun kautta luodaan pitkäkestoisia ja merkityksellisiä asiakassuhteita. Yritys on rento, asiantunteva ja koitomainen yritys. Parhaimmassa tapauksessa yrityksestä kiinnostuvat hyvinkin eri-ikäiset ihmiset, myös nuoret.

Mielenkiintoisen osittain fakta- ja osittain kokemuspohjaisen tiedon jakaminen korostaa tietotaitoa ja alleviivaa edelleen brändiä asiantuntijaorganisaationa. Työhyvinvoinnin näkökulmasta työpäivien erilaisuus ja toimiston siirtäminen normaalioloista toisiin maisemiin koetaan myös hyötynä, sillä pop up -toiminta luo vaihtelua arkeen ja jonkinlaista uutuudenviehätystäkin. Yrityksen arvoissa on määritelty paikallisuus yhdeksi arvoksi. Miksi ei otettaisi kussakin kaupungissa paikallisia yhteistyökumppaneita mukaan toteuttamaan tätä hanketta? Näin yhteistoiminnalla olisi mahdollista luoda kollektiivisia hyötyjä ja merkityksiä. Tässäkin voisi ajatella asiakaskunnan laajentamista myös eri ikäisiin, eli otettaisiin paremmin huomioon nuoret, opiskelijat, perheet.

Asiakkaan näkökulmasta hyötyjä tämä palvelukokonaisuus tarjoaa montakin. Yritys saa kasvot, kun työntekijät keskustelevat ja palvelevat yksilöllisesti ja henkilökohtaisesti paikalla. Toki mahdollista on toteuttaa tapaamisia myös vaikkapa sosiaalisen median välityksellä tai soittamalla, asiakas voi valita miten haluaa yritykseen olla yhteydessä. Mutta pop up -toimisto luo yhden kanavan lisää niille, jotka eivät yrityksen kotipaikkakunnalla Espoossa tai muuten lähellä liiku. Asiakas toivottavasti kokee olevansa tärkeä, kun yritys on paikalla muuallakin kuin kotipaikkakunnallaan. Tiedon jakaminen tai vastaavasti kerääminen asiakkaalta alleviivaa sitä, että yritys osoittaa asiakkaan olevan tärkeä. Asiak-

kaan saamat hyödyt ovat emotionaalisia ja itseilmaisullisiakin, toivottavasti myös epistemiä eli liittyvät uutuudenviehätykseen ja yrityksen erilaiseen tekemiseen niin pop up -toimiston kuin tietolehdistenkin muodossa.

Punainen hattu on tunteiden hattu. Tämä päässään henkilö saa ilmaista tunneperäisiä argumentteja tarkastelun kohteena olevasta asiasta ilman perusteluja. Miltä tuntuu ja millainen intuitio asiaan liittyy? Tunteet ovat päätöksenteossa yksi tärkeimmistä elementeistä. Tunteita tarkastellaan niin asiakkaan kuin yrityksen työntekijänkin näkökulmasta.

Tutkittavan yrityksen työntekijöille pop up -toimisto on kiva tapa tavata asiakkaita. Pop up -toimisto muissa kaupungeissa mahdollistaa hetken pois normaaleista ympyröistä toimistolta. Yleensäkin yrityksen sisällä koetaan, että messut ja tapahtumat ovat positiivisia, innostavia ja iloisia tunteita herättäviä paikkoja. Tämä siksi, että asiakkaita tavataan liveinä, ja matkoista ja Ranskasta jutellaan kasvokkain. Tapaamalla asiakkaita toiminta saa erilaisen merkityksen. Työntekijät kokevat myös, että mielellään jakavat omia kokemuksiaan ja tietoa, ja kuuntelevat asiakasta. Tämä toteutuisi myös jaettavan Ranska-lehtisen muodossa. Jalkautuminen eri kaupunkeihin tapaamaan ihmisiä tuntuisi luontevaltakin tavalta vahvistaa yrityksen brändiä ja sitä kautta lisätä myyntiä.

Asiakkaan näkökulmasta tarkasteltava palvelukonsepti olisi yllättävä, positiivinen, luottamustakin herättävä. Yritys saa kasvot ja brändi tunnettuutta. Asiakkaan on kiva kertoa omasta mahdollisesta linkistään Ranskaan, mielikuvistaan ja mahdollisesti matkoistaankin Ranskassa. Asiakas kokisi itsensä tärkeäksi, kun yritys on paikalla ja kuuntelee. Ranska-lehtinen synnyttäisi yllätyksen tuntua, nautittavuutta ja innostustakin. Asiakas kokisi olevansa osa Ranska-yhteisöä tutkittavan yrityksen ja oman toimintansa kautta, hän kokisi saavansa jotain ja ikään kuin pääsisi suorittamaan mieluista tehtävää. Mielellään yritys kuulisi palautettakin siitä, millaisen vastaanoton kertomukset saivat asiakkaan lähipiirissä.

Valkoinen hattu edustaa objektiivista näkökulmaa ja faktoja. Mitä tietoa asiasta on, mitä vielä tarvitaan, mistä sitä saa ja miten? Pop up -toimiston fyysinen paikka eri kaupungeissa on selvítettävä. Nyt koronapandemian vuoksi tilanne ravintoloiden ja kahviloiden suhteen on hankala, niiden aukeamisesta ei ole tietoa. Lisäksi ihmisten halu tulla sankoin joukoin sisätiloihin voi olla kompastuskivi. Tällä hetkellä siis ulkotilat tai turvalliset sisätilat ovat potentiaalinen vaihtoehto toteutukselle. Yrityksen asiakasrekisteristä on selvítettävissä, missä kaupungeissa ja niiden lähetyvillä asiakkaita on seuraavaksi eniten pääkaupunkiseudun jälkeen, ja näistä kohteista kannattaa aloittaa. Sitten selvitetään mahdolliset yhteistyökumppanit kustakin kaupungista. Lehtiseen liittyvää tietoa ja kertomuksia tarvitaan lisää, eli sen kokoamista ja sisältöä tulee selvittää.

Musta riskien hattu päässä on ajateltava skeptisesti, tartuttava ongelmiin ja heikkoihin kohtiin, löydettävä epäloogisiakin riskitekijöitä, jotka eivät välttämättä pohjaa faktoihin, kokemuksiin tai arvoihin. Negatiivista ajattelua tulee välttää, vaan riskejä olisi hyvä tarkastella neutraalissa valossa. Riskejä on hyvä arvioida niin yrityksen kuin asiakkaankin näkökulmasta.

Kaiken kaikkiaan tämän palvelukokonaisuuden organisointi voi olla hyvinkin työlästä ajatellen esimerkiksi Ranska-lehtisen kokoamista, ja toteutukseen ei päästä kovinkaan nopeasti. Yksi riski on selkeästi se, että huolimatta valmisteluista ja viestinnästä kukaan ei tule paikalle. Varsinkin etukäteisviestinnässä onkin oltava tarkka, ja tehdä siihen hyvä suunnitelma. Samoin on tärkeää määritellä mittarit, joiden avulla projektin toteutuvuutta ja onnistumista voidaan mitata. Jos pop up -toimisto on ulkona, on huono sää riski. Huomioitava on myös, että asiakas ei näekään tietolehtisen tuomaa hyötyä ja arvoa itselleen. Toivottavaa on, että tähän palvelukokonaisuuteen liittyvä toiminta kanavoituu myynniksi, miten se taataan ja miten sitä mitataan?

Edellä mainittujen ajatushattujen tuomien näkökulmien kautta valittua palvelukokonaisuutta on tarkasteltu monipuolisesti ja sen toteutus ja tavoite ovat täsmentyneet. Palvelukokonaisuus käsittää siis Ranskan matkojen erikoistoimiston jalkautumisen pop up -toimistona eri paikkakunnille Suomessa ja Ranska-lehtisen jakamisen paikan päällä. Lehtisen ajatus on, että se sisältää tarpeeksi mielenkiintoisia faktoja ja kokemuksiin perustuvia kertomuksia Ranskasta. Asiakas kokisi, että lehtinen kannattaa säilyttää, ja hän lukisi mielellään lehtisen sisältämiä anekdootteja vaikkapa perheen ja kavereiden kesken viiniä juoden. Tällä tavoin palvelukokonaisuus vastaisi yrityksen tavoitteeseen oman palvelubrändinsä rakentumisesta henkilökohtaisuuden, tavoitettavuuden, asiantuntijuuden ja osallistuvuuden kautta.

Palvelukokonaisuus kehittyi kuitenkin vielä vihreän hatun innovatiivisen ajatuksen pohjalta. Asiakkaan saa aktiivisemmaksi ja osallistuvuus kasvaa, kun pop up -toimistossa paikan päällä kerätään asiakkailtakin heidän omia Ranska-tarinoitaan ja kokemukseen perustuvia kertomuksiaan. On hyvä, että paikan päällä olisi valmiina jaettavaksi vaikkapa yrityksen työntekijöiden kokemuksista koottu vihkonen. Kiertueen aikana koostetaan samantyyppistä asiakkaista. Tunne osallistuvuudesta ja Ranska-yhteisöön kuulumisesta kasvaa. Asiakkaiden tarinat äänitetään, osa otetaan ehkä videolle, näin materiaalia on jatkossa sitten monipuolisesta eri kanaviin. Tämä kehityssuunta olisi Kalliomäenkin (2014, 14) mainitsema muutos, joka tarinallistamisella halutaan saada aikaan. Asiakas toimisi itse sisällöntuottajana, osallistuisi erittäin tiiviisti palveluntuottamiseen. Kokemuksia Ranskasta monilla

varmasti on, mutta niitä ei voi tulla lisää ilman, että sinne matkustaa, joten kyllä tässä myynnillinenkin näkökulma on.

4.3.5.2 Skenaariotyöskentely

Tässä alaluvussa pohditaan lyhyesti valittua pop up -toimisto ja asiakas tarinankertojana - palvelukokonaisuutta Sitran megatrendikorttien avulla (Sitra 2020). Tarkoituksena on pohdita ideoidun palvelukokonaisuuden merkitystä ja mahdollisuuksia trendien valossa.

Vuoden 2020 megatrendejä ovat Sitran (2020) mukaan kiireellinen ekologinen jälleenrakennus, väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen, verkostomaisen vallan voimistuminen, teknologian sulautuminen kaikkeen tekemiseen ja suuntaansa etsivä talousjärjestelmä. Näiden viiden megatrendin alle voi luokitella konkreettisempia trendejä kuten ilmaston lämpeneminen, eliniän odotteen piteneminen, kaupungistuminen, tyttöjen ja naisten aseman vahvistuminen, terveyshaasteiden muuttuminen, keskittymiskyvyn ja luovan ajattelun väheneminen, heimoutuminen ja heimouttaminen, uskontojen ja ideologioiden merkityksen kasvu, hämmennyksen lisääntyminen, digitalisaatio ja teknologian merkitys, jatkuva osaamisen kehittämisen korostuminen, työn rakenteiden muuttuminen, kiertotalouden merkityksen kasvu.

Kaikkia trendejä ei otettu tähän tarkasteluun. Väestökysymykset ovat tärkeitä, ja ideoitua palvelukokonaisuutta pohdittiin väestön ikääntymisen ja monimuotoistumisen näkökulmasta. Tarinointia on mahdollisesti kuulemassa useammat eri-ikäiset henkilöt ja mielenkiintoista olisi saada mukaan projektiin eri-ikäisiä ihmisiä kertomaan tarinoitaan. Mahdollisesti tarinoiden teemoista löytyisi yhteneväisyyksiä ja niistä voidaan koota yhteiskunnallisesti merkittävistä aiheista kokonaisuuksia. Lähinnä kertomukset ovat varmaankin matkailuun, kulttuuriin ja kieleen liitännäisiä, mutta miksei teemoista voi löytyä jotain työelämään, asumiseen tai sukupuolirooleihin liittyviä asioita. Eri-ikäisten ihmisten osallistuminen ja yhdessä toimiminen vahvistaisi monimuotoisuutta ja lisäisi ymmärrystä sukupolvien kesken.

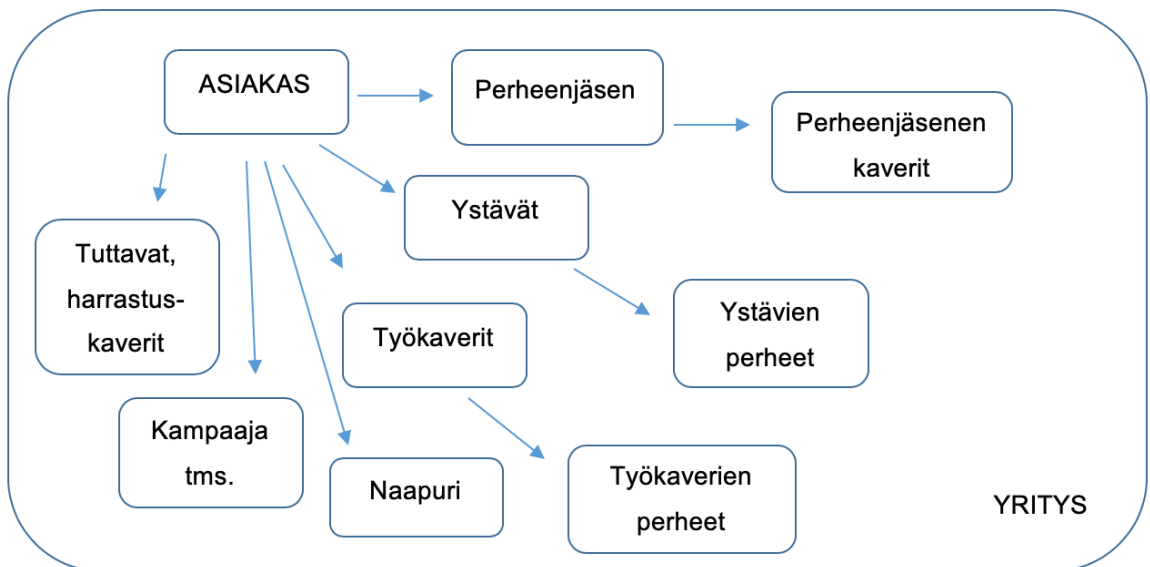
Palvelukokonaisuus olisi jonkinlainen vastavoima digitalisaatiolle. Tässä haettaisiin nimenomaan kasvokkain tapahtuvaa keskustelua, oikeiden kokemusten jakamista ja luovaakin ajattelua. Kokemukset ovat totta, niitä ei voi kyseenalaistaa, vaikka nyky maailmassa trendien perusteellakin riittää hämmennystä ja valeuutisia, ja kriittistä suhtautumista tietoon peräänkuulutetaan. Toisaalta teknologia mahdollistaa tarinoiden jakamisen ja niistä nauttimisen eri muodossa, kuten videoin, kuvin ja sosiaalisen median tarinoin. Toivottavasti tällainen toiminta kaiken kaikkiaan heimouttaisi ihmisiä Ranska-teeman ympärille ja kannustaa jatkuvaan oppimiseen vaikkapa kielenopiskelun muodossa.

4.3.6 Kehittäminen

Seulonnan jälkeen valittua ideaa lähdettiin kehittämään käyttämällä social network mapping ja tomorrow's headlines -työkaluja.

4.3.6.1 Social network mapping

Social network mapping -työkalu osoittaa, miten asiakas on verkottunut ja miten sitä voidaan hyödyntää liiketoiminnassa (Moritz 2005, 231). Asiakas on verkottunut monessa eri sosiaalisessa verkostossa ja kanavassa. Ideoitu palvelukokonaisuus alleviivaa sosiaalista kanssakäymistä ja sosiaalisuutta. Asiakas kertoo tarinoita perheelleen ja ystävilleen, kertoo samoin omasta osallistumisestaan tarinoiden keräämiseen, pohdiskelee ja muistelee omaa tarinaansa, ottaa ehkä yhteyttä vanhoihin ystäviin ja lähtee mahdollisesti hankkimaan uusiakin kokemuksia Ranskasta. Ne, joilla ei vielä Ranskasta kokemuksia ole, voisivat tarinoiden kautta innostua niitä hankkimaan. Toivottavaa on, että tarinointi poistaisi sukupolvien välillä olevia kuluja yhdistäen eri-ikäisiä ihmisiä kiinnostavan teeman ja saman yhteisön alle.



Kuvio 7. Social network mapping

Kuviossa 7 näkyy, miten asiakas voi olla verkottunut. Tavat ja kanavat ovat monimuotoiset ja kaikille omanlaisensa. Usein perheen ja ystävien kanssa tavataan paljon, käytetään What'sApp -applikaatiota, soitellaan. Tuttavia tavataan tai heidän kanssaan ollaan Facebookissa. Asiakas saattaa kertoa tähän Ranska-tarinoita tai osallistumisestaan tarinoiden keruuseen kampaajalleen ja naapurilleen. Kuvioon voisi lisätä nuoliin kärjen vielä toiseenkin suuntaan, eli toivottavasti sosiaalisuus ja Ranska-kokemusten jakaminen on vastavuo-

roista. Olennaista on, että kaikki verkostot ovat tutkittavan yrityksen vaikutusvallan piirissä. Tämä tulee varmistaa sillä, että yritys profiloituu selkeästi ainoaksi ja parhaaksi Ranskan matkojen järjestäjäksi ja asiakkaat puhuvat nimenomaan Ranskasta ja mikseivät yrityksestäkin nimellä. Vaatimusmäärittelyissäkin esiin tullut asiantuntemus eli pysyminen erilaisena on olennaista, ja tätä erikoistumista tulee siis edelleen vahvistaa.

4.3.6.2 Tomorrow's headlines

Tämän työkalun avulla kuviteltiin, miten tulevaisuudessa yritys ja yritykselle tässä tutkimuksessa ideoitu palvelu otsikoitaisiin sanomalehdessä. Tavoitteena tällä työkalulla on kuvata, mitä vaikutusta idealla tai palvelukokonaisuudella asiakkaisiin tai yhteiskuntaan on. Otsikoinnilla saadaan tiivistettyä idean syvin olemus. Otsikoita voidaan suunnitella lähitulevaisuuteen tai pidemmänkin ajan päähän. (Moritz 2005, 231.)

Lyhyellä aikaperspektiivillä ja ideoidun pop up -kiertueen aikana otsikoita voisivat olla:

- Pamplermousse kerää suomalaisten Ranska-kokemuksia kuten Lönnrot aikanaan kokosi Kalevalaa
- Satua vai totta? Aidoista kokemuksista kerätään materiaalia Ranska-anekdoottihin
- Sisällöntuottamiseen vahva asiakasnäkökulma – matkatoimisto valjasti asiakkaat markkinoijiksi

Otsikoita voidaan ajatella myös pidemmällä aikavälillä. Mitä sitten kirjoitettaisiin, kun kokemuksia on saatu kerättyä ja anekdoottivihkoja, vaikkapa ihan kirjakin, julkaistua:

- Asiakkaiden Ranska-kokemukset inspiraationa muille – tositapahtumista koottu satukirja ihastuttaa
- Ranskaan matkustaminen kovassa nousussa – Pieni matkanjärjestäjä tuplasi liikevaihtonsa

Niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikaperspektiivillä tavoitteena olisi saada yritykselle ja palvelukokonaisuudelle mahdollisimman paljon julkisuutta ja kiinnostavuutta. Lisäksi olisi merkittävää alleviivata perinpohjaista ja pitkäjänteistä työtä, joka vahvistaa yrityksen palvelubrändiä halutulla tavalla. Samoin projektilla olisi varmasti vaikutusta Ranska-mielikuvaan Suomessa.

4.3.7 Operointi

Operointivaiheessa yleensä kokeillaan uuden kehitetyn palveluosion toimivuutta käytännössä. Operointi jäi tehtäväksi tämän tutkimuksen ulkopuolella, aikataulullisista syistä projektia ei ehditty tämän tutkimuksen puitteissa aloittaa. Kuitenkin suunnitteluapuna operatiivista toimintaa varten on tässä työkaluna blueprint.

4.3.7.1 Blueprint

Operointivaiheen työkaluna blueprint on erittäin selkeä kuvaamaan kehiteltyä ideaa niin asiakkaan kuin palveluyrityksenkin näkökulmasta. Blueprint on yksinkertainen ja käytännönläheinen visuaalinen esitys palvelusta (Bitner & Ostrom & Morgan 2008, 71). Työkalu huomioi palvelupolun kontaktipisteineen ja palveluun tarvittavat taustaprosessit. Blueprint-kaavioon voi liittää halutessaan myös aikataulun. (Moritz 2005, 234.) Blueprint-kaavion tulee sisältää asiakkaan toimet, asiakkaaseen yhteydessä olevan yrityksen työntekijän näkyvät ja näkymättömissä olevat taustalla tapahtuvat toimet, tukitoimet sekä fyysisen palvelun osan (Bitner ym. 2008, 72).

Taulukko 3. Tutkimuksessa kehitetyn palvelun blueprint (malli Bitner ym. 2008, 73)

Fyysinen palvelun osa	Nettisivu, uutiskirje, postikortti	Toimistoa ympäröivä alue, henkilökunta	Pop up -toimiston tila, henkilökunta	Toimiston ulkopuolinen alue	Toimistoa ympäröivä alue	Asiakkaan oma tila / some	Asiakkaiden tarinoista vihkonen
Asiakkaan toimet	Saa tiedon pop up -toimistosta	Tulee paikalle	Kertoo tarinansa	Saa lehdisten mukaan	Lähtee pois	Lukee / kertoo tarinoita muille	Vastaanottaa vihkonen, missä oma tarina
Näkyvät toimet		Tervehtiminen	Haastattelu, äänitys, videointi, kuvaaminen		Kiitokset ja näkemiin		Viedään asiakkaalle
Näkymättömät toimet							tai postitetaan asiakkaalle
Tukitoimet		Opasteet	Laitteiden toimivuus				Somen käyttö

Tärkeää on muistaa kontaktipisteet sekä ennen että jälkeen itse pop up -toimiston jalkautumista eri kaupunkeihin. Yrityksen palvelupolulla nämä kaikki tässä tutkimuksessa kehitetyn palvelukokonaisuuden kontaktipisteet tapahtuvat ennen matkaa tai matkan jälkeen. Toki tavoitteena on, että mahdollisimman moni kiinnostuu yrityksen palveluista tämän palveluidean myötä ja tilaa matkan Ranskaan. Ja matkustaa sinne heti vain, kun koronapandemia hellittää.

4.3.8 Mittaaminen ja jatkuva seuranta

Brändinrakentumisen näkökulmasta pop up -toimiston ja asiakkaiden Ranska-kokemusten keräämisen onnistumista voi mitata palautekyselyllä, yleisellä havainnoinnilla paikan päällä, kävijöiden lukumäärällä sekä mielikuvilla yrityksestä ja Ranskasta matkailumaana. Myös kerättyjen kokemusten lukumäärää voidaan pitää jonkinlaisena mittarina. Samoin jonkinlaista linkkiä voi yrittää löytää siihen, tuleeeko yritykselle projektin myötä matkakyselyiden piikki. Tärkeää on mitata myös postauksien määriä sosiaalisessa mediassa sekä lehtiartikkeleita ja uutisia sanoma- ja aikakauslehdissä.

5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tuloksena syntyi tutkittavalle yritykselle palvelukokonaisuus, jossa yritys pystyttää pop up -toimiston eri paikkakunnille Suomessa, tapaa asiakkaita ja kerää ihmisten kertomuksia ja kokemuksia Ranskasta. Näistä kokemuksista kootaan Ranska-aiheinen vihkonen tai pidemmällä aikavälillä jopa kirja. Tämä palvelukokonaisuus muodostui palvelumuotoiluprosessin kautta, missä eri vaiheiden ja työkalujen avulla määriteltiin ja kehitettiin tutkittavan yrityksen palvelubrändiä.

Palvelumuotoiluprosessille määriteltiin teorian ja oman aiemman tutkimustyön kautta kahdeksan vaihetta: nykytilan analysointi, ymmärtäminen, kiteyttäminen, ideointi, seulonta, kehittäminen, operointi sekä mittaaminen ja jatkuva seuranta. Nykytilan analysointi -vaiheessa tavoitteena oli antaa lähtötilanteelle raamit. Tässä vaiheessa määritettiin tutkittavan yrityksen palvelupolku palvelutuokioineen ja kontaktipisteineen, brändi-identiteetti ja laadittiin myös pestel- ja swot-analyysit.

Ymmärtämisvaiheessa tavoitteena oli asiakastiedon kerääminen ja asiakkaiden ymmärtäminen. Menetelminä oli asiakastyytyväisyyskyselyiden analysointi ja erillisen asiakaskyselyn laatiminen ja tiedon kartuttaminen sitä kautta. Asiakaskyselyssä haluttiin selvittää asiakkaiden mielikuvia ja ajatuksia koskien palvelua ja brändejä yleisellä tasolla, matkatoimiston palveluita ja erityisesti mielikuvia tutkittavasta yrityksestä. Kysely laadittiin sitä silmällä pitäen, että se vastaisi mahdollisimman hyvin tutkimuksen kysymyksenasettelua ja teoriasta nousseita keskeisiä asioita. Asiakastyytyväisyyskyselyn vastauksia analysoitiin 63 kappaletta vuodelta 2019. Asiakaskyselyyn taas vastasi 173 vastaajaa, kun kysely lähti 671 sähköpostiosoitteeseen.

Ymmärtämisvaiheen tuloksina saatiin tieto siitä, että tutkittavan yrityksen palveluasenteeseen, ammattitaitoon ja matkajärjestelyihin ollaan erittäin tyytyväisiä. Monet asiakkaista käyttävät toimiston palveluita usein, he haluavat palvelua ja tukevat mielellään suomalaista yritystä. Henkilökohtaiset tapaamiset ja yrityksen henkilökunta vaikuttavat päätökseen varata matka Pamplermoussesta. Vastaajat arvostivat myös yrityksen tarjoamia erilaisia matkaideoita.

Asiakaskyselystä taas kävi ilmi, että yleiseen palvelukokemukseen ja hyvään palveluun vaikuttavista tekijöistä asiakaspalvelija eli yrityksen henkilökunta on tärkein. Henkilökohtaisuus ja se, että myyjä koettaa ratkaista asiakkaan ongelman, ovat olennaisia asioita. Samoin asiakaspalvelijan ammattitaitoa ja ystävällisyyttä arvostetaan. Brändissä arvostetaan

laadukkuutta ja positiivista mielikuvaa. Nämä tekijät selkeästi ohjaavat asiakasta valitsemaan tietyn brändin ennemmin kuin jonkin toisen. Positiivinen mielikuva miellettiin myös parhaiten yritystä kuvaavaksi tekijäksi. Sen vastasi yli 80 % vastaajista. Toiseksi nousi laadukas (73 %) ja kolmanneksi helppo lähestyä (71 %). Valmiiksi annetuista väittämistä yritystä parhaiten kuvasi se, että yritys on ammattitaitoinen ja asiantuntijayritys. Toiseksi parhaiten yritykseen sopii yksilöllisen matkasuunnittelun toimivuus ja asiakkaan arvostus.

Sanasta Pamplemousse vastaajia pyydettiin listaamaan kolme ensi mieleen tulevaa sanaa. Sanoja tai sanayhdistelmiä tuli yhteensä 498 kappaletta. Eniten vastattiin sana Ranska (84 kertaa). Positiivisuuteen viittaavia adjektiiveja, kuten ystävällinen, mukava, positiivinen, iloinen, avulias, vastauksista löytyi 78 kertaa. Asiantuntijuus tai asiantunteva mainittiin 32 kertaa. Myös matkojen räätälöinti, yksilöllisyys ja asiakkaan henkilökohtainen huomiointi sanoitettiin monessa vastauksessa (26 kertaa). Ammattitaito, toimivuus, sujuvuus tai kokonaispaketti mainittiin 24 vastauksessa ja sana laatu toistui 23 vastauksessa. Luotettava-sana löytyi vastauksista 18 kertaa ja palvelu-sana 41 kertaa. Henkilökunta yleensä tai joku tietty yrityksen henkilökunnan jäsen mainittiin 14 kertaa. Tietty matkakohte tai matkan teema vastattiin yli 40 kertaa. Greippi tai muu hedelmä vastauksista löytyi 24 kertaa ja muuten viiniin tai ruokaan viittaava sana 17 kertaa.

Matkustamiseen liittyen kyselyssä tiedusteltiin, onko matkakohteen valinta vaikeaa, miten asiakas suunnittelee matkaansa, käyttääkö usein matkatoimistoa matkan varaamiseen ja mitä matkatoimiston palveluita kokee tärkeiksi. Yli 80 % vastaajista koki, että matkakohteen valinta ei ole vaikeaa. Suurimmalle osalle heistä on selvää, mitä haluavat ja minne haluavat. Matkakohteiden runsaus ja monipuolisuus ei siis ole ongelma, päinvastoin, osa koki paljon matkustaneena, ettei uutta kohdetta löydy, lähinnä Euroopassa. Kuitenkin suurin osa niistä, joiden mielestä matkakohteen valinta on vaikeaa, mainitsivat perusteluksi, että vaihtoehtoja on liikaa. Tulos kertoo siis hyvin erilaisesta suhtautumisesta ja frekvenssistäkin matkustamiseen.

Matkoja suunnitellaan pääsääntöisesti googlaamalla (68 %) tai kavereiden ja perheen kanssa (65 %). Matkasuunnittelussa käytetään vain vähän matkalehtiä (11 %) tai blogeja (10 %), ja osa matkustaa täysin suunnittelematta (15 %). Matkatoimiston asiantuntijan palveluita suunnittelussa hyödyntää 24 % vastaajista. Matkatoimiston palveluita käyttää aina 3 % vastaajista ja useimmiten 36 %, joskus harvoin 60 % ja osa vastasi, ettei koskaan.

Matkatoimiston tärkeimmistä palveluista tavoitettavuus nousi tärkeimmäksi. Seuraavaksi tärkeimmät olivat kokonaispaketti yhdestä paikasta ja henkilökohtainen yhteyshenkilö. Osa vastasi avoimeen kysymykseen ja näistä vastauksista esiin nousivat matkatoimiston

asiantuntemus palveluna sekä yksilöity palvelu- ja matkatarjonta. Matkatoimiston tarjoamat edut ja yllätykset tai oheistapahtumat ja -tuotteet sen sijaan eivät ole tärkeitä.

Kyselyssä tiedusteltiin myös, mitä muuta kuin Ranskan matkojen suunnittelua ja toteuttamista vastaajat voisivat kuvitella yrityksestä ostavansa / hankkivansa. Valmiista vastauksista eniten kannatusta sai yksilölliset matkat mihin päin maailmaa tahansa (43 %), sitten Ranskan kulttuuri- ja kielikoulutus (34 %) ja kolmanneksi viinikurssit (24 %). Noin 20-22 % vastaajista kannatti ranskalaisen keittiön reseptejä ja ruokatuotteita, asuntoa Ranskasta, ranskan kursseja Suomessa ja matkan suunnittelua ilman matkan varaamista.

Vastaajilta kysyttiin lopuksi, miten voisivat osallistua yrityksen toimintaan. Yli puolet vastaajista ilmoitti olevansa aika passiivinen, mutta voisi lähteä mukaan tapahtumaan, jos se sopii kalenteriin. Kanta-asiakasohjelmaan liittyisi 38 % vastaajista ja 26 % toisi mielellään kavereitakin asiakkaisiksi. Vastaajista 13 % haluaisi osallistua enemmän teemallisiin tapahtumiin, kun taas 20 % vastaajista ei halua osallistua mihinkään toimintaan millään tavalla. Yrityksen markkinointikampanjaan ilmoittautui 9 henkilöä.

Seuraavaksi nykytilan analyysivaiheessa kuin ymmärrysvaiheessakin kerätty tieto kiteytettiin ja tiivistettiin. Analyysivaiheen määritelmiä (brändi-identiteetti, pestel- swot, kilpailija-analyysi) ja tehtyjen kyselyiden vastauksia purettiin ja analysoitiin ajatuskartan eli mind mapin avulla. Tavoitteena oli muodostaa kuva siitä, millaisena yritys itse näkee brändinsä ja millaisena asiakas sen näkee, löytää vahvuuksia ja vastaavasti potentiaalisia kehittämiskohteita. Tuloksia yhdistelemällä luotiin design driverit eli vaatimusmäärittelyt seuraaville työvaiheille. Keskeistä oli se, että asiakkaan mielikuva yrityksestä vastaa aika hyvin yrityksen itse määrittämää brändi-identiteettiä. Kehitettävää löytyi asiakkaan osallistumisesta, eli tuloksissa ei noussut erityisesti esiin se, että asiakas kokisi kovin vahvasti osallistuvansa matkansa suunnitteluun, mikä on yksi brändi-identiteetin peruspilareista.

Tuloksista pystyttiin luomaan neljä keskeistä teemaa. Ensiksi, henkilökohtaisuus oli selkeästi asiakkaiden arvostama kriteeri niin matkatoimiston palvelussa kuin palvelussa yleensäkin. Henkilökohtainen yhteyshenkilö arvotettiin korkealle, ja merkittävää oli asiakaspalvelijan tai myyjän persoona ja ystävällisyys. Asiakkaan tuli kokea, että hänen ongelmansa ratkaistaan. Toiseksi, tavoitettavuus ja lähestyttävyyks olivat asiakkaiden mielestä niin brändin kuin matkatoimistonkin tärkeimpiä kriteerejä. Samoin yrityksestä sanottiin, että yritys on helposti lähestyttävissä. Kolmas keskeinen esiin noussut teema oli asiantuntijuus. Se tuli tutkittavassa yrityksessä esiin kolmella tavalla: ammattitaitona, Ranskan matkoihin

erikoistuneena yrityksenä ja erilaisia matkaideoita ja matkakokonaisuuksia tarjoavana yrityksenä. Neljänneksi teemaksi nostettiin osallistuvuus, yksi brändi-identiteetin osa ja yksi keskeinen vahvan palvelubrändin osa.

Näin vaatimusmäärittelyiksi muodostuivat:

- Henkilökohtaisuus. Ratkaise yksilöllisesti asiakkaan ongelma.
- Tavoitettavuus. Ole tavoitettavissa ja helposti lähestyttävissä.
- Asiantuntijuus. Pysy erilaisena, Jaa tietoa.
- Osallistuvuus. Osallista ja luo tilaa tunteille.

Vaatimusmäärittelyiden pohjalta laadittiin käsikirjoitus ideointivaiheeseen. Ideointivaiheessa yrityksen henkilökunta valitsemansa konsultin kanssa listasi ideoita paperille seuraamalla käsikirjoituksen ohjeita. Työkaluna ideoinnissa olivat brainstorming, affinity diagram ja randomizer. Aivoriihivaiheen ideoita jäseneltiin niissä esiintyvien teemojen mukaan. Lopulta näitä muodostettuja teemaryhmiä pohdiskeltiin nimenomaan osallistuvuuden kautta, koska se oli selkeä yrityksen kehityskohde. Niinpä kaikista teemaryhmistä valittiin aktiiviseen osallistuvuuteen kannustavaa tekemistä kuvaavat ideat. Nämä idealaput sekoitettiin ja niistä nostettiin viisi ideaparia, joista muodostettiin jonkinlainen palvelukokonaisuus. Ideoinnin tuloksena syntyi siis viisi palvelukokonaisuutta, joiden tulisi vastata design drivereihin eli vaatimusmäärittelyihin ja tutkimuksen tavoitteisiin.

Seulontavaiheessa ideapareja tarkasteltiin vaatimusmäärittelyiden kautta ja ideoista valittiin yksi jatkokehittelyyn. Valittu palvelukokonaisuus yhdisti idean pop up -toimistokiertueesta ympäri Suomen ja Ranska-aiheisten tarinoiden ja kertomusten jakamisesta. Tätä palvelukokonaisuutta pohdittiin tässä työvaiheessa kuuden ajatushatun metodin kautta. Tuloksena syntyi vielä hieman muunneltu palvelukokonaisuus, jonka koettiin paremmin vastaamaan asiakkaan saamaan lisäarvoon. Pop up -toimistokiertueella Suomessa tarinoita ei vain jaeta, vaan kerätään asiakkailta ja niistä kootaan Ranska-anekdoottivihkonen jaettavaksi myöhemmin laajemmalle yleisölle. Tätä kokonaisuutta tarkasteltiin ja syvennettiin vielä tulevaisuuden trendien kautta.

Tutkimusprosessin seuraavan vaiheen eli kehitysvaiheen työkaluiksi valikoituivat social network mapping ja tomorrow's headlines. Näiden koettiin parhaiten kuvaavan ideoidun palvelukokonaisuuden tuomaa lisäarvoa niin yritykselle kuin asiakkaillekin. Olennaiset tulokset tästä olivat, että asiakas on verkottunut monella eri tavalla, eri kanavissa ja eri motivein. Näin ollen suunnittelelmattomien viestien osuus koskien yrityksen palvelubrändiä on merkittävä. Kehitely palvelukokonaisuus vastaa siihen haasteeseen, että se koettaa hallita brändinkehittymistä ja suunnittelelmattomiakin viestejä asiakkaan kanssa yhdessä suunniteltujen viestien kautta. Tärkeä huomio tomorrow's headlines -työkalun kautta oli

se, että johdonmukainen ja laajalle leviävä brändiviestintä yrityksen puolelta nimenomaan lehtijuttuja ja uutisia koskien on olennaista.

Operointivaihe tulisi palvelumuotoiluprosessissa seuraavaksi. Siihen ei tässä tutkimuksessa ehditty edetä aikataulullisista syistä ja osin myös siksi, että kehitetty palvelukokonaisuus ei ole helposti toteutettavissa koronapandemian aiheuttaman yleisen tilanteen vuoksi. Kuitenkin palvelukokonaisuudesta laadittiin blueprint, joka osoittaa tärkeät kontaktipisteet palvelukokonaisuuden polulla.

Tämän jälkeen mittaus- ja seurantaosuudessa määritettiin mittarit, jolla kehitetyn palvelukokonaisuuden onnistumista voi mitata ja seurata. Mittareiksi valittiin palautekyselyt, yleinen havainnointi paikan päällä, kävijöiden lukumäärä pop up -pisteillä, mielikuvat yrityksestä ennen ja jälkeen pop up -kiertueen, nauhoitettujen (tai muuten kerättyjen) kokemusten ja kertomusten lukumäärä ja matkakyselyiden lukumäärä projektin aikana. Huomattiin, että on hyvä mitata myös postauksien määriä sosiaalisessa mediassa sekä lehtiartikkeleita ja uutisia sanoma- ja aikakauslehdissä.

6 Yhteenveto ja pohdinta

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää, millainen on vahva ja menestyvä palvelubrändi ja millaista johtamista palvelubrändi vaatii. Lisäksi kysyttiin, missä ja miten tutkittavassa yrityksessä arvo asiakkaalle muodostuu.

Tietoperustaan ja empiiriseen tutkimustietoon pohjaten menestyvä palvelubrändi lähtee yrityksestä itsestään, työntekijöistä. Menestyvä palvelubrändi on erilainen, merkityksellinen, ja tunteisiin vetoava. Yrityksen brändi-identiteetin sisäistänyt, ammattitaitoinen, asiakaspalveluhenkinen ja asiakkaan ongelmia ratkova henkilökunta on avainasemassa, ja tutkimuksen perusteella sitä arvostavat myös asiakkaat. Asiantuntemus on toinen menestyvän palvelubrändin kulmakivi. Asiantuntijuudella voi erikoistua, erilaistua ja luoda tarkoituksellisuutta. Palvelubrändille onkin tärkeää tietoisuuden luominen ja tarkoituksellisuus, asiakkaan tulee ymmärtää ja kokea brändin tuoma lisäarvo. Asiakkaalle tulee olla selvää mikä on palvelubrändin antama lupaus ja miten se täytetään.

Vahva palvelubrändi auttaa asiakasta ymmärtämään palvelua. Tietoperustan ja empirian mukaan asiakas löytää hyvästä palvelubrändistä niin toiminnallisia, emotionaalisia kuin itseilmaisullisiakin hyötyjä. Tutkimus osoitti, että matkatoimistossa ja tutkittavassakin yrityksessä arvostetut kriteerit ovat palvelun sujuvuus sekä positiiviset mielikuvat ja palvelukokemukset, ja ne vastaavat kahteen ensimmäiseen hyötyyn. Tunne kuulumisesta yhteisöön luo itseilmaisullisia hyötyjä, ja tutkittavan yrityksen kanta-asiakkaat ovatkin hyvin sitoutuneita ja kannustavia yritystä kohtaan.

Haasteena ilmeni kuitenkin asiakkaiden aktiivinen osallistuminen mukaan toimintaan. Vahvaa palvelubrändiä mittaakin tietoperustan mukaan asiakkaan kokemus siitä, miten on saanut ja voinut palvelubrändin toimintaan tai palvelutilanteeseen osallistua. Tutkimuksen tuloksena syntynyt palvelukokonaisuus vastaa tähän haasteeseen. Asiakas halutaan osallistaa kuuluvaksi Ranska-yhteisöön tarinoiden kautta. Tätä näkökulmaa koetetaan tutkittavan yrityksen palvelubrändin rakentumisessa hyödyntää. Parhaimmassa tapauksessa palvelubrändi voi uudella palvelukokonaisuudella luoda uutuudenviehätystä ja jännitystäkin. Pop up -toimisto ja jalkautuminen eri paikkakunnille sekä asiakkaiden tapaaminen ja kokemusten jakaminen ovat tapoja osoittaa tavoitettavuutta ja kiinnostusta, sekä luoda vahvoja emotionaalisia siteitä asiakkaiden ja yrityksen välille.

Brändijohtamisen kannalta on olennaista tietää, mitä asiakkaat puhuvat palvelusta ja miten heidät saataisiin osallistumaan keskusteluihin brändistä entistä vahvemmin. Johtamiseen liittyy kontaktipisteet ja asiakaskokemus, missä tärkeää on tietoisuuden lisääminen

ja tarkoituksellisuuden avaaminen. Palveluprosessien suunnittelu on tärkeää. Näihin liittyy muun muassa viestintä eri kontaktipisteissä, viestinnälle määritellyt tavoitteet ja keinot. Tutkimuksen tuloksena ideoidun palvelukokonaisuuden tulisi voida vastata tähän viestinnälliseen haasteeseen. Projekti tulee suunnitella hyvin nimenomaan viestinnän näkökulmasta ja kontaktipisteitä ajatellen. Kehitettyyn palvelukokonaisuuteen liittyy kontaktipisteitä niin ennen, pop up -kiertueen aikana kuin sen jälkeenkin. Uusi kehitetty palvelukokonaisuus parantaa jo olemassa olevien kontaktipisteiden käytettävyyttä ja vuorovaikutteisuutta antamalla merkitystä viestinnällisiin sisältöihin, ja luo mahdollisesti uusia viestinnän muotoja, kuten esimerkiksi podcastin, videoita tai virtuaalimatkoja. Myös yrityksestä ja tästä uudesta palvelukokonaisuudesta kirjoitettavat lehtijutut tai uutiset ovat yksi kanava viestiä merkityksellisestä toiminnasta. Tämä on maineenhallinnankin kannalta olennaista. Tutkittavassa yrityksessä arvo asiakkaalle muodostuu siis tiedon kautta sekä henkilökohtaisissa kontakteissa ja yksilöllisyydessä. Palvelubrändin johtaminen on asiakaskokemuksen johtamista.

Palvelubrändin rakennusmallin mukaisesti analysoinnista ja brändi-identiteetin luomisesta edetään siihen, että palveluorganisaatio sisäistää brändin ytimen, joka sitten viedään markkinoille kontaktipisteiden kautta. Kaikki kohdat käytiin tässä tutkimuksessa läpi. Ainoastaan brändin organisaatioon jalkauttamisen vaihe jäi vähemmälle huomiolle siksi, että tutkittavan yrityksen organisaatio on pieni ja työntekijät pitkään yhdessä toimineita, joten yhteisymmärrys arvoista ja brändin ytimestä on aika selkeä. Kuitenkin, jatkoa ajatellen, olisi hyvä miettiä keinot brändi-identiteetin vahvistamisesta organisaation sisällä, sillä toivottavasti yrityksessä jossain vaiheessa on enemmänkin työntekijöitä. Tämä opinnäytetyö toimi erinomaisena tutkimuksena brändin ytimeen ja palvelubrändin rakennusprosessiin varsinkin mahdollisen tulevaisuuden rekrytoinnin kannalta. Koko palvelumuotoiluprosessin aikana jo syntyi valtavasti ideoita ja ajatuksia toiminnan kehittämiseen ja sitä kautta palvelubrändin vahvistamiseen. Samoin tutkimuksen tuloksena syntynyt palvelukokonaisuus vastaa mielestäni hyvin siihen, että palvelubrändin johtaminen on huomioi ensisijaisesti asiakasnäkökulman, johtaminen on jatkuvaa kehittymistä, hyödyntää teknologiaa, on johdonmukaista ja tavoitteellista.

Tutkittavan yrityksen vahvuus on vahvalle brändillekin ominainen erottuvuus. Kuitenkin kilpailijoita löytyy monilta yhteiskunnan ja liiketoiminnan aloilta, joten siksi arvoja ja hyötyjä asiakkaalle tuli tarkastella monesta näkökulmasta. Merkityksellinen tekeminen usein lisää hyvinvointia, ja kun tekeminen on sosiaalista ja liittyy asiakkaan osaksi jotain yhteisöä, on palvelulla jo yhteiskunnallistakin merkitystä. Jos kehitetyn palvelukokonaisuuden kautta tarinoitiin osallistuvat, ja mikseivät muutkin, oivaltavat omasta ranskalaisuudestaan tai itsestään jotain, ja pääsevät vielä tietoa jakamaan, on tekemisellä syvempi merkitys niin

yksilön kuin yhteisönkin kannalta. Toki palveluliiketoiminnassa mikä vain yksilöllinen ja osallistava merkityksiä luova palvelu voi toimia vastaavasti, eli parantaa omaa hyvinvointia, jaksamista ja sosiaalisiakin suhteita. Tällöin tekemiseen kulutettu aika ja raha on sijoitus.

Tämän tutkimuksen kautta yrityksen brändiviestinnälle ja viestintäsuunnitelmalle luotiin perustaksi vaatimusmäärittelyiden mukaiset periaatteet. Kaikessa viestinnässä tulee säilyttää henkilökohtaisuus, tavoitettavuus, asiantuntijuus ja mahdollistettava osallistuminen. Tutkimuksen tuloksena ideoidun palvelukokonaisuuden koetaan vastaavan näihin periaatteisiin. Asiakas tulee huomioida yksilönä, matkatoimiston tulee olla läsnä, olennaista on jakaa tietoa yrityksestä, työntekijöistä ja Ranskasta ja tuottaa tietoa yhdessä asiakkaan kanssa. Osallistumiseen on monenlaisia mahdollisuuksia, joista tässä tutkimuksessa esiin nousi asiakkaan rooli tarinankertojana, sisällöntuottajana ja Ranska-viestien eteenpäinviejänä. Teknologia mahdollistaa jakelu- ja viestintäkanavien monenlaisen käytön, ja näin kontaktipisteitä paremmin hyödyntämällä ja uusiakin käyttämällä olemme entistä paremmin tavoitettavissa. Lisäksi tutkimuksen myötä ideoidun palvelukokonaisuuden ajatuksena on, että mahdollisimman moni kuluttaja kuulisi Ranskasta ja yrityksestä mahdollisimman monesta lähteestä. Osittain yritys voi koettaa hallita viestejä ja osittain ei tietystikään siihen pysty.

Vahva kiintymys laadukkaaseen brändiin kasvattaa myös liikevaihtoa. Tutkimus osoitti, että yrityksellä voisi olla muutakin myytävää, kuin matkat. Ranska-yhteisön ja tietynlaisen sosiaalisen heimoutumisen näkökulmasta liiketoimintaa voisi olla järjestää Suomessa Ranska-yhteisöä kasvattavia ja syventäviä tapahtumia ja palvelukokonaisuuksia. Tämä vastaa myös ilmastohaasteeseen siinä mielessä, että näin yritys olisi luomassa Ranska-kokemuksia ja -elämyksiä ilman, että asiakas käy fyysisesti paikan päällä Ranskassa. Virtuaalisten elementtien liittäminen tulee olemaan myös olennaista, eli tietoa tulee jakaa reaaliaikaisesti ja tehokkaasti esimerkiksi videoiden, podcastin ja johdonmukaisten päivitysten kautta sosiaalisessa mediassa. Virtuaalisesti voi tuoda esiin uuden kehitetyn palvelukonseptin ja siihen voisi liittää virtuaalimatkailua, tähän löytyisi varmasti yhteistyökumppaneita Ranskasta. Näin yrityksen palvelubrändi kehittyy laajentaen uusiin palveluihin ja ydinarvot esitetään uudenaikaisessa kontekstissa. Toivottavasti tällä tavoin tavoitetaan myös eri-ikäisiä kuluttajia ja asiakassegmenttejä. Kehitetyllä toimintamallilla on siis mahdollista syventää asiakkaan kokemusta ja saamaa arvoa. Pop up -toimiston järjestämiseen eri paikkakunnilla kannattaa ottaa mukaan aina kyseisellä alueella toimivat Ranskaan liitännäiset yritykset. Vahvat brändit kommunikoivat yli liiketoimintarajojen, kuten teoriassakin esitetty, eli yhteistyökumppanit olisivat toivottavasti muilta aloilta kuin matkailusta.

Kaiken kaikkiaan tutkimuskysymykset olivat laajoja, mutta tutkimuksen edetessä huomasin, että niihin löytyy vastaukset. Tutkimusmetodina palvelumuotoilu vastasi hyvin tarpeeseen, ja prosessin eri vaiheissa käytetyt työkalut toivat esiin näkökulmia ja saivat aikaan tuloksia. Työkaluja palvelumuotoilussa on monia, ja valinta oli vaikea. Olin ennen tutkimuksen alkamista miettinyt, mitä työkaluja kussakin vaiheessa käytettäisiin. Tutkimuksen aikana kuitenkin huomasin, että jokin toinen työkalu toimisi paremmin. Mielestäni lopputuloksen kannalta onnistuneet valinnat niin tutkimusmetodi kuin työkalutkin. Kiire ja aikataulusyyt aiheuttivat sen, että prosessin viimeiset vaiheet, operointi ja mittareiden asettaminen, jäivät vähälle huomiolle, mutta ne toteutetaan yrityksessä toivottavasti mahdollisimman pian. Palvelubrändin kehittäminen siis jatkuu. Lisäksi prosessi osoitti sen, että tämä on mainio keino hankkia ja tuottaa tietoa uusien kehittämisprojektien tueksi. Tutkimuksen toiminnallinen ja osittain konstruktivistinenkin luonne täyttyi. Opinnäytetyön tekijä oli itse vahvasti tutkimuksessa mukana sen läpiviejänä. Työn tuloksena syntyi muutakin kuin uutta tietoa kehitettävästä kohteesta. Tutkimuksen lopputulemana syntyi paranneltu toimintamalli, joka pohjaa niin tietoperustaan kuin empiiriseenkin tutkimustietoonkin. Lisäksi, jatkokehityksen kohteena, on mahdollinen kirja tai videokollaasi tai podcast kooten yhteen suomalaisten Ranska-tarinoita, -kokemuksia ja -muistoja.

Aloitin työn toden teolla syksyllä 2018 tavoitteena tutustua mahdollisimman perusteellisesti tietoperustaan ja kirjoittaa teorialukua vuoden loppuun mennessä. Samoin silloin tulisi olla selvillä tutkimustyön vaiheet, jotta heti tammikuusta pääsisi aloittamaan palvelumuotoiluprosessin ensimmäisestä vaiheesta. Tavoitteena oli valmistuminen kesään 2019 mennessä. Tavoite oli kova, sillä olin kokopäiväisesti töissä, mutta samalla eteenpäin potkiva ja sopivan haastava. Teinhän työn omalle yritykselle. Tämä ei kuitenkaan toteutunut nimenomaan työkiireiden vuoksi. Uuden alun otin tammikuussa 2020, jolloin kävin läpi jo kirjoitettua tietoperustaosuutta todeten, että siitä on oikein hyvä jatkaa eteenpäin. Tammi-maaliskuun aikana sain mielestäni kattavan tietoperustan tutkimukselle, joka etenikin sitten vauhdilla maaliskuun lopulta toukokuun puoliväliin. Tässä välissä toteutui koko empiirinen osa eli palvelumuotoiluprosessi.

Työn tavoite ja eteneminen oli aika selvää koko ajan, mutta haastetta toi hyvän pohjatyön tekeminen nimenomaan ymmärtämisvaiheen asiakaskyselyä varten. Oli olennaista itseleni ymmärtää, miksi kysyn, mitä kysyn, ja miten sitä sitten analysoin. Kyselyn purkaminen ja koko ymmärrysvaiheen analysointi oli iso työ. Toinen hankala vaihe oli ideointivaiheessa, kun aivoriihen tuloksia ryhmiteltiin affinity diagrammin avulla lapuilla seinälle. Ryhmittelyperusteen löytäminen ei käynytäkään käden käänteessä, vaan sitä piti hieman jumpata, ja niin ryhmiin syntyikin vielä tarkentavia alaryhmiä. Affinity diagrammista etene-

minen vaatimusmäärittelyihin vaati myös oman pohdintansa, jota varten kertosin vielä tietoperustaa. Työn loppuvaiheet olivatkin sitten kevyempiä, jolla tarkoitan lähinnä prosessin luonnetta luoda uutta ja ehkä hieman hauskaakin.

Suuri haaste prosessissa oli hyvän ja antoisan sekä laadukkaan opinnäytetyön tekeminen ja valmistuminen halutussa ajassa. Olin kokopäiväisesti töissä, mutta hyödynsin mahdolliset lomat, illat ja viikonloput opiskeluun. Lisäksi koronapandemia vapautti aikaa kirjoittamiselle keväällä 2020. Toinen haaste oli palvelumuotoiluun kuuluva osallistaminen, eli aivan toivotusti en pystynyt asiakkaitamme kaikkiin haluttuihin prosessin vaiheisiin osallistamaan. Tähän syynä tiukka aikataulu. Aion kuitenkin vielä kesäkuun 2020 aikana olla yhteydessä yrityksen asiakkaisiin, kiittää vastaajia (nimettömiä) ja kertoa mikä merkitys heidän vastauksillaan, yleisesti yrityksen asiakkaille ja koko tutkimuksella jatkoon kannalta on. Tavoitteena oli pitää asiakkaat mukana koko palvelumuotoiluprosessin ajan, esimerkiksi kirjoittamalla blogia, mutta se ei tässä toteutunut. Tutkimuksen tuloksista voisi tiedottaa ja kirjoittaa myös muille sidosryhmille kuin asiakkaille sekä yleisesti matkailualalle. Juttu ammattilehti Ikkunapaikkaan ja uutinen Linkediniin ja blogikirjoitus voisivat toimia hyvin.

Tutkimuksen edetessä opin paljon jo minulle kuitenkin hyvin tutusta yrityksestä. Välillä mietityttikin, onko yrityksen työntekijöille ja mahdollisesti kanta-asiakkaillekin jokin asia liian itsestään selvää. Aliarvioimmeko mahdollisesti jonkin palvelun tai viestin luoman lisäarvon? Tavoitteena on kuitenkin luoda heimouttavaa Ranska-yhteisöä, joka on kaikille avoin, on sitten Ranskasta omia kokemuksia tai ei. Yrityksen kauttahan niitä pääsee hankimaan. Yksinkertaisilla stepeillä ja aidoilla asioilla kannattaa mennä eteenpäin, kuten tutkimus mielestäni osoittikin.

Lähteet

Aaker D. A. 2010. Building strong brands. Pocket Books, London. 2010.

Atout France 2020. Ranskan valtion matkailutoimiston sivu. Luettavissa: <http://www.atout-france.fr/services/espace-presse>. Luettu 6.5.2020.

Bitner, M. J., Ostrom, A. M., Morgan F. N. 2008. Service Blueprinting: A practical technique for service Innovation. California Management Review, 50, 3, s. 66-94.

Business Finland 2020a. Tilasto. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/tutkimukset-ja-tilastot/matkailuvuosi/>. Luettu 3.5.2020.

Business Finland 2020b. Tilasto. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/tutkimukset-ja-tilastot/tutkimukset-ja-tilastot-lyhyesti/>. Luettu 6.5.2020.

De Chernatony, L., Dall'Olmo Riley, F. 1999. Expert's views about defining services brands and the principles of service branding. Journal of Business Research 46, 181-192. Elsevier Science Inc. New York.

De Chernatony, L., McDonald M. 2003. Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets. Oxford, Elsevier/Butterworth-Heinemann. 3rd edition.

De Chernatony, L., Segal-Horn, S. 2003. The criteria for successful service brands. European Journal of Marketing, 37, 7/8, 1095-1118.

Ekström, K. M. (toim.) 2010. Consumer Behaviour: A Nordic perspective. Lund. Studentlitteratur.

EU 2020. Silver Tourism -hanke. Luettavissa: <http://www.silvertourism.eu>. Luettu: 10.5.2020.

Foglieni, F., Villari, B., Maffei, S. 2018. Designing better services. A strategic approach from design to evaluation. Cham: Springer Nature.

- Grönroos, C. 2007. Service Management and Marketing: Customer Management in service competition. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Hansen, T. 2010. Values and lifestyles. Teoksessa Ekström, K. (toim.). Consumer Behaviour: A Nordic perspective, s. 307-324. Lund. Studentlitteratur.
- Harmaala, M-M. 18.5.2017. Yrityksen uudenlainen arvonluonti. Luettavissa: <https://www.marmai.fi/blogit/yrityksen-uudenlainen-arvoluonti/5706034a-ea4d-3844-b3af-567253d87630>. Luettu: 10.3.2020.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Horlings, S. & Ind, N. 2016. Brands with a conscience. How to build a successful and responsible brand. Kogan Page, London.
- Hämäläinen, K. & Vilkka, H. & Miettinen, S. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.). Palvelumuotoilu - Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen, s. 60-75. Tampere. Tammerprint. 2011.
- Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen. Palvelukokemuksen punainen lanka. Print Best, Viro.
- Kapferer, J-N. 2008. The New strategic brand management - Creating and sustaining brand equity long term. Kogan Page, England.
- Karelia 2020. Silver Economy -hanke. Luettavissa: <http://silvereconomy.karelia.fi/fi/hanke/>. Luettu 10.5.2020.
- Knight, J. 2013. The experience design framework: Supporting design thinking in the Service Domain. Teoksessa Miettinen, S. & Valtonen, A. (toim.). Service Design with Theory: discussions on change, value and methods, s. 167-177. Lapland University Press, Rovaniemi.
- Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? Taiteen maisterin lopputyö. Taideteollinen korkeakoulu. Luettavissa: http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Loppu-tyo_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf. Luettu: 1.3.2019.

Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, S. (toim.). Palvelumuotoilu - Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen, s. 43-60. Tampere. Tammerprint. 2011.

Kurokawa, T. 2015. Service design and delivery: how design thinking can innovate business and add value to society. New York, NY. Business Expert Press.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, S. (toim.). Palvelumuotoilu - Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen, s. 21-42. Tampere. Tammerprint. 2011.

Miettinen, S. & Kalliomäki, A. & Ruuska, J. 2011. Palvelun konseptointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.). Palvelumuotoilu - Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen, s. 107-127. Tampere. Tammerprint. 2011.

Miettinen, S. & Valtonen, A. 2013. Service Design with Theory: discussions on change, value and methods. Lapland University Press, Rovaniemi.

Moritz, S. 2005. Service Design. Practical Access to an Evolving Field. London.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro, Helsinki.

Sangiorgi, D. 2013. Value co-creation in design for services. Teoksessa Miettinen, S. & Valtonen, A. (toim.). Service Design with Theory: discussions on change, value and methods, s. 95-105. Lapland University Press, Rovaniemi.

Sitra 2020. Megatrendikortit. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/>. Luettu 1.3.2020.

SMAL 2020. Tilasto. Lentäen tehdyt vapaa-ajan matkapaketit vuosina 2019 ja 2018. Luettavissa: <http://www.smal.fi/loader.aspx?id=21c840bb-9047-4693-ace0-37d8b0a6038b>. Luettu 3.5.2020.

STM 2020. Tiedote. Luettavissa: https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10623/valtiovarainministerio-sosiaali-ja-terveysministerio-global-coalition-on-aging-suomen-pankki-ja-finanssiala. Luettu 10.5.2020.

Söderlund, M. 2010. Customer satisfaction and loyalty. Teoksessa Ekström, K. (toim.). Consumer Behaviour: A Nordic perspective, s. 285-306. Lund. Studentlitteratur.

Wetter-Edman, K. 2013. Relations and rationales of user's involvement in service design and service management. Teoksessa Miettinen, S. & Valtonen, A. (toim.). Service Design with Theory: discussions on change, value and methods, s. 107-116. Lapland University Press, Rovaniemi.

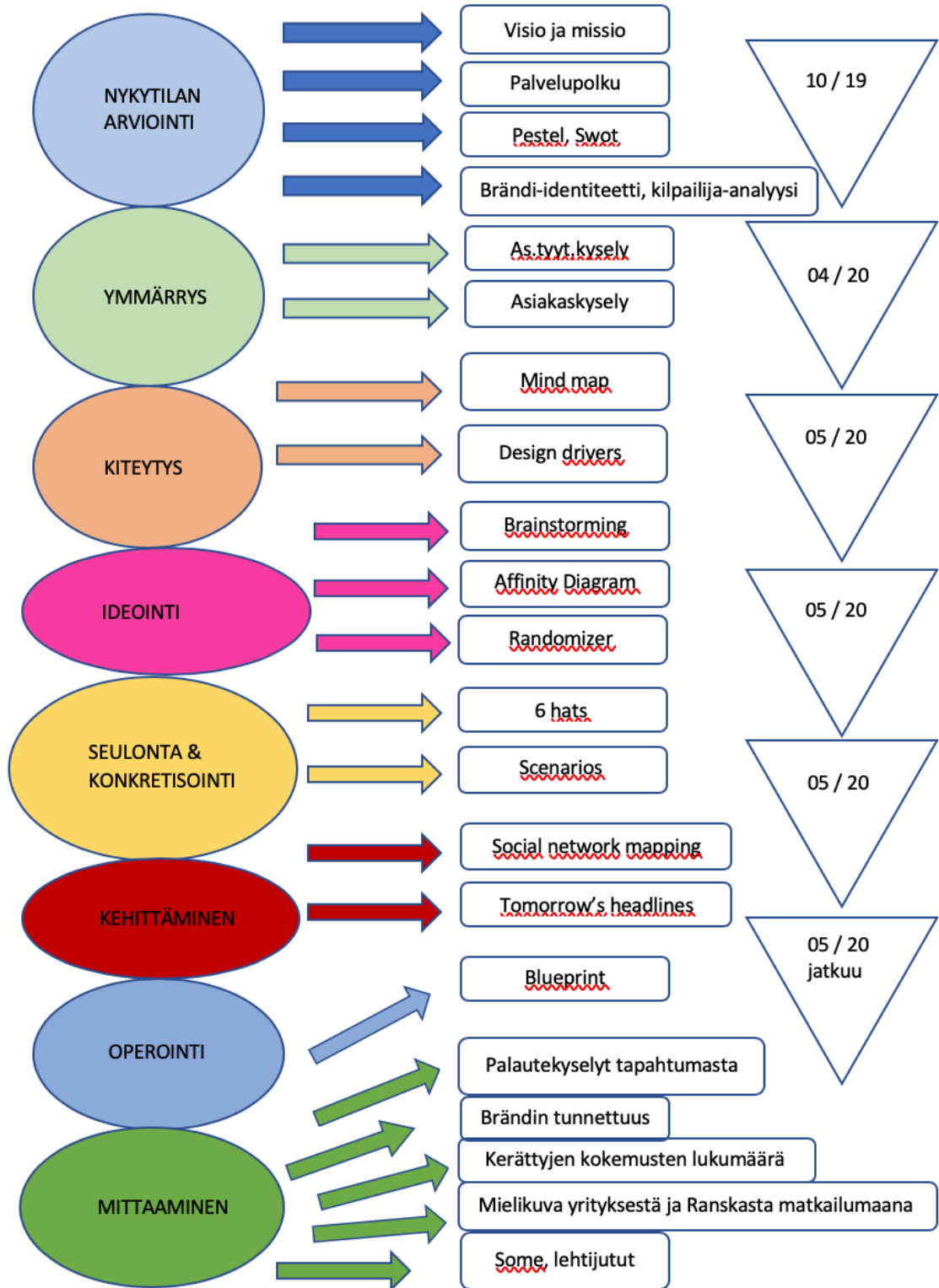
Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D. 2012. Services Marketing. Integrating customer focus across the firm. London. McGraw-Hill cop. 2nd European ed.

Wirtz, J. 2017. Winning in service Markets: success through people, technology and strategy. World Scientific. New Jersey.

YM 2020. Ympäristöministeriö, Pariisin ilmastopimus. Luettavissa: https://www.ym.fi/fi-FI/Ymparisto/Ilmasto_ja_ilma/Ilmastonmuutoksen_hillitseminen/Kansainvaliset_ilmasto-neuvottelut/Pariisin_ilmastosopimus. Luettu: 17.5.2020.

Liitteet

Liite 1. Palvelumuotoiluprosessin työvaiheet, menetelmät ja aikataulu



Liite 2. Syksyn 2019 nykytilan arviointi -vaiheen suunnittelupalaverin pohja

1. Määritetään
 - Miksi me olemme olemassa? MISSIO
 - Mitä haluamme saavuttaa? VISIO
 - Miten sinne pääsee? (lyhyt ja pitkä aikaväli) STRATEGIA

1. SWOT-analyysi nykytilasta (on työkalu tehokkuuden parantamiseen)
 - Miten vahvuuksia voi edelleen parantaa ja käyttää paremmin hyödyksi?
 - Miten poistaa ja lieventää heikkouksien vaikutuksia?
 - Miten hyödyntää mahdollisuudet?
 - Miten kääntää uhka mahdollisuudeksi?

2. PESTEL-analyysi
Political / Economic / Social / Technological / Environmental / Legal

3. Työkaluja uuden luomiseen:
 - Skenaariotyöskentely: a) maata pitkin matkustaminen/ilmastotietoisuus, b) väestön ikääntyminen, c) niche-kuluttajat. -> Millainen tulevaisuus meillä on?
 - Sinisen meren strategia (eli miten luoda ja millainen arvoinnovaatio, joka lisää asiakkaan kokemaa arvoa?)

4. Mitkä ovat Pamplemoussen arvot ja brändin arvot? Miten näkyvät käytännössä?
Niiden pitäisi löytyä siitä, millainen on vuorovaikutussuhde brändin ja asiakkaan välillä. Millainen asiakkaamme on? Missä hän on? Missä ja milloin haluaa olla meihin yhteydessä? Organisaatioon liittyvät mielikuvat. Tunnehyödyt.
 - ➔ Brändi-identiteetin määrittäminen, millaisena haluamme, että meidät nähdään, mitä edustamme ja haluamme viestiä. Brändi tuotteena, organisaationa, persoonana, symbolina. Ydin / laajennettu / arvolupaus / suhde asiakkaaseen.
 - ➔ Brändipositio/asemointi / kilpailija-analyysi
 - kilpailija-analyysi
 - yritysanalyysi (swot versus kohderyhmät, ja yrityskuva in general)
 - haluttu asema markkinoilla: Mitä yrityksemme edustaa nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden mielissä? Keitä palvelemme nyt, ja keitä haluamme palvella tulevaisuudessa? Mikä on palvelutarjoomamme arvolupaus ja kenelle? Miten palvelumme eroaa kilpailijoista? Miten hyvin asiakkaamme kokevat palvelumme vastaavan heidän tarpeitaan? Mitä muutoksia meidän on tehtävä lujittaaksemme asemaamme markkinoilla?

Liite 3. Kevään 2020 asiakaskysely

Sähköpostiviesti 28.4.2020:

Hei ja Bonjour,

Tervetuloa vastaamaan Pamplemoussen asiakkaille suunnattuun kyselyyn.

Meille on tärkeää kehittää toimintaamme, jotta jatkossakin sinulla on mahdollisuus kauttamme tilata yksilöllisiä ja laadukkaita matkatuotteita ja -palveluita.

Teen opinnäytetyötä Palveluliiketoiminnan johtaminen YAMK -linjalla HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa. Työni käsittelee palvelubrändin rakentumista ja kehittämistä yrityksessämme Pamplemousse Oy:ssä.

Haluaisin kysyä sinulta muutamia asioita koskien yleisesti palvelua ja brändejä, ja erityisesti Pamplemoussen asiakkuuttasi. Kysely toimii opinnäytetyöni alkuvaiheen kartoituksena ja pohjana palvelubrändimme kehittämiseen. Työni tuloksista kuulet kesän Pamplemoussen uutiskirjeistä.

Vastaathan 6.5.2020 mennessä. Arvostan suuresti kaikkia vastauksia. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja yksittäisten vastaajien vastauksia ei voi tunnistaa.

Kiitos jo etukäteen ja oikein hyvää kevättä!

Heidi, Pamplemousse

Lisätietoja: Heidi Kilpiä

Pamplemousse Oy, Travel designer, myyntipäällikkö, osakas

Linkki kyselyyn tässä:

Palvelu- ja brändikysely Pamplemoussen asiakkaille

1. Ikä
18-29 vuotta / 30-39 vuotta / 40-49 vuotta / 50-59 vuotta / yli 60 vuotta
2. Asuinpaikka
Pääkaupunkiseutu / Uusimaa / Varsinais-Suomi / Häme ja Pirkanmaa / Itä-Suomi / Keski-Suomi / Lappi / Länsi-Suomi

3. Kysymys yleisesti palvelukokemuksistasi.
Muistatko, emissä viimeksi sain asiakkaana hyvää palvelua?
- Kyllä. Palvelu oli mieleenpainuvaa, koska ...
 - En muista. Harvoin missään on hyvää palvelua.
4. Kysymys yleisesti palvelukokemuksistasi.
Miten seuraavat tekijät vaikuttavat positiiviseen palvelukokemukseen?
(1 = erittäin vähän, 5 = erittäin paljon)
- Asiakaspalvelija
 - Palvelun aika (saatavilla kun minulle sopii)
 - Palvelun paikka (verkkosivu, toimitila jne)
 - Palvelukokemuksen sujuvuus
 - Odotukseni palvelusta
 - Muiden antamat suositukset palvelusta tai yrityksestä
 - Muut asiakkaat (esim. käytös, läsnäolo)
 - Oma mielentila
 - Jokin muu, mikä?
5. Kysymys yleisesti brändeistä.
Millä perusteella useimmiten teet valinnan ostaa/käyttää tietyn brändin tuotteita ja/tai palveluita?
- Laatu
 - Positiivinen mielikuva
 - Saatavuus
 - Kotimaisuus
 - Hinta
 - Brändin arvot lähellä omiani
 - Brändi on minulle tuttu
 - Jokin muu, mikä? ...
6. Kysymys yleisesti matkustamisesta.
Onko matkakohteen valinta sinusta vaikeaa?
- Kyllä: Miksi? ...
 - Ei: Miksi ei? ...
7. Kysymys yleisesti matkustamisesta.
Miten yleensä suunnittelet matkaasi?
- Googlaamalla.
 - Kavereiden tai/ja perheen kanssa.
 - Selaillemalla matkalehtiä.
 - Yhdessä asiantuntijan kanssa, esimerkiksi matkatoimisto.
 - Luen matka-aiheisia blogeja.
 - En pahemmin suunnittele, teen nopean päätöksen matkustaa ja varaan saman tien.
 - Jotenkin muuten, miten? ...
8. Kysymys yleisesti matkustamisesta.
Käytätkö matkatoimiston palveluita?
- Kyllä, aina.
 - Useimmiten.
 - Joskus harvoin.
 - En koskaan.

9. Kysymys yleisesti matkustamisesta.
Miten tärkeinä pidät seuraavia matkatoimiston palveluita?
(1 = ei ollenkaan tärkeää, 5 = erittäin tärkeää)
- Tavoitettavuus 24h/7
 - Henkilökohtainen yhteyshenkilö
 - Mahdollisuus tehdä online-varaus
 - Matkan suunnittelupalvelu
 - Saan koko matkani yhdestä paikasta
 - Voin tilata erillisiä matkapalveluita
 - Saan yllätyksiä ja etuja
 - Minuun pidetään aktiivisesti yhteyttä
 - Matkatoimisto tarjoaa oheistapahtumia ja -tuotteita
 - Jotain muuta, mitä? ...
10. Kysymys erityisesti Pamplemousse Oy:stä.
Mitä sinulle tulee mieleen sanasta Pamplemousse? Vastaa kolmella ensi mieleen tulevalla sanalla.
11. Kysymys erityisesti Pamplemousse Oy:stä.
Mitkä seuraavista sopivat Pamplemousseen?
- Laadukas
 - Hyvä hinta-laatusuhde
 - Positiivinen mielikuva
 - Arvoihini sopiva yritys
 - Helppo lähestyä ja tilata
 - Tuttu yritys minulle
 - Kotimaisuus
 - Jokin muu, mikä? ...
12. Kysymys erityisesti Pamplemousse Oy:stä.
Miten hyvin koet, että seuraavat väittämät kuvaavat Pamplemousseä?
(1 = erittäin huonosti, 5 = erittäin hyvin)
- Nettisivut ovat selkeät
 - Yhteydenoton helppous
 - Yksilöllisen matkasuunnittelun toimivuus
 - Pamplemousse on asiantuntijayritys
 - Yrityksen yleisilme on miellyttävä
 - Odotusteni täytyminen
 - Minua arvostetaan asiakkaana
 - Olen tärkeä yritykselle, vaikka matkaa ei olisi varattuna
 - Matkat suunnitellaan jokaiselle hinnaltaan sopivaksi
 - Palvelumaksut ovat kohtuulliset
13. Kysymys erityisesti Pamplemousse Oy:stä.
Pamplemoussen pääasialliset palvelut ovat yksilöllisten Ranskan matkojen suunnittelu ja toteuttaminen. Mitä muuta voisit kuvitella ostavasi/hankkivasi Pamplemoussen kautta?
- Haluaisin ostaa vain matkan suunnittelun ja varaan tuotteet itse, jos päätän matkustaa
 - Yksilöllisiä kotimaan matkapalveluita
 - Ranskalaisen keittiön reseptejä ja ruokatuotteita
 - Ranskan kulttuuri- ja kielikoulutusta
 - Ranskalaisia viinejä
 - Ranskalaistyyliä sisustus- ja pientavaroita

- Asunnon Ranskasta
- Yksilöllisiä matkoja mihin päin maailmaa tahansa
- Ranskalaisen au pairin
- Viinikursseja
- Ranskan kielikursseja Suomessa
- Jotain muuta, mitä? ...

14. Kysymys erityisesti Pamplemousse Oy:stä.

Millä tavoin voisit kuvitella osallistuvasi Pamplemoussen toimintaan? Voit valita monta.

- Olen aika passiivinen, voisin lähteä joskus johonkin asiakastapahtumaan, jos se sopii kalenteriin
- Haluaisin osallistua enemmän teemallisiin tapahtumiin
- Tuon mielelläni kavereita asiakkaiksi
- Toivoisin, että antamani matkavinkit tuodaan paremmin esille
- Voisin lähteä mukaan markkinointikampanjoihin. Minuun voi ottaa yhteyttä: (nimi ja email/puh)
- Liityn mielelläni mahdolliseen kanta-asiakasohjelmaan, jolloin saan ensi käden tietoa uusista kohteista, palveluista ja tapahtumista
- En millään tavalla

15. Muita terveisiä Pamplemousseen: ...

Kiitos vastauksistasi, merci beaucoup!

Liite 4. Brainstorming-työpajan käsikirjoitus

Osallistujille jaettu ohjeet sähköpostitse, vastaukset kirjataan samaan dokumenttiin ja palautetaan sähköpostilla. Tarvitaan kynä ja paperia (tai vastauksia voi kirjata suoraan dokumenttiin).

Taustaa:

Tämä ideointivaihe on yksi osa Pamplemoussen palvelubrändin kehittämisen tutkimusprosessia (yamk-lopputyö Heidi Kilpiä). Tähän mennessä tutkimuksessa on tehty nykytilan arviointia sekä haettu asiakastietoa ymmärtämisvaiheessa. On määritetty palvelubrändin identiteetti, palvelupolku ja kontaktipisteitä, tehty swot- ja pestel-analyysit, haettu asiakastyytyväisyyskyselyitä viime vuodelta ja kerätty asiakaskyselyn kautta asiakkaiden mielipiteitä ja ajatuksia palvelusta, brändistä ja Pamplemoussesta yrityksenä. Kaikkea määritettyä ja kerättyä tietoa on tiivistetty ja kiteytetty ja näin saatu linjattua tärkeimpiä elementtejä ja kriteereitä tutkimuksen jatkoon.

Tavoite:

Ideointivaiheessa sananmukaisesti heitellään ajatuksia ja hullujakin ideoita. Tavoitteena on näistä löytää uusia näkökulmia ja toteuttamisajatuksia sekä luoda toteuttamiskelpoisia ideoita tutkittavan yrityksen palvelukonseptiin ja brändiviestintään. Ideoita jatkotyöstetään edelleen, joten tässä vaiheessa ei haeta mitään valmista.

Tiivistettynä aiempien vaiheiden tulokset:

Em. analyysien ja menetelmien kautta tiivistyi palveluun, brändiin ja Pamplemousseen liitettyjä mielikuvia ja tärkeimpiä asioita: Henkilökohtaisuus, tavoitettavuus, asiantuntijuus, osallistuvuus.

Kyselyistä kävi ilmi myös, että asiakkaat arvostavat brändissä tärkeimmäksi ominaisuudeksi positiivisen mielikuvan. Pamplemousse koskevissa kysymyksissä tämä toteutuu oikein hyvin, ja positiivisuutta kuvaillaan monilla eri adjektiiveilla, kuten kiva, mukava, sympaattinen, hymyilevä, ystävällinen. Mielenkiintoisia adjektiiveja sen sijaan olivat kepeä, värikäs, pehmeä, yllättävä ja leikkimielinen. Teoriasta poimin mukaan adjektiivin rosoinen.

Huomioitavaa on, että suurin osa Pamplemoussen asiakkaista ja kyselyyn vastanneista ovat yli 60-vuotiaita pääkaupunkiseudulla asuvia ihmisiä. Tämä on työssä valittu pääasialliseksi kehityslinjaksi. Mieti vastauksia tehtäviin tästä näkökulmasta.

TEHTÄVÄ 1: HENKILÖKOHTAISUUS. ”Ratkaise yksilöllisesti asiakkaan ongelma.”

Kyselyiden tulosten mukaan asiakkaat arvostavat palvelussa yksilöllisyyttä ja henkilökohtaisuutta. Pamplemoussessa se liittyy henkilökohtaiseen yhteyshenkilöön, asiakkaan toiveiden yksilölliseen huomiointiin sekä yksilölliseen ja erityiseen matkatarjontaan. Asiakkaan ongelma pyritään ratkaisemaan hyvällä palveluasenteella ja yksilöllisellä matkaratkaisulla.

- ➔ Mieti ja listaa, mitä jännittävää ja yllättävää (hulluakin) itse henkilökohtaisesti voit Pamplemoussen työntekijänä tehdä parantaaksesi asiakkaan yksilöllistä huomiointia?
- ➔ Mitä resursseja se vaatii? (ei tarvitse miettiä ovatko resurssit mahdollisia, eli jos se vaatii helikopterin niin sitten kirjataan ylös helikopteri)

TEHTÄVÄ 2: TAVOITETTAVUUS. ”Ole tavoitettavissa ja helposti lähestyttävissä.”

Tulosten mukaan Pamplemoussessa parhaiten kuvaavista kriteereistä kolmanneksi arvotettiin se, että yritystä on helppo lähestyä ja tilata. Matkatoimiston tärkeimmäksi palveluksi arvotettiin parhaalla keskiarvolla tavoitettavuus. Asiakaskyselyssä selvitettiin myös ensimmäisiä mieleen tulevia sanoja sanasta Pamplemousse, ja sieltäkin nousivat sanat läheisyys ja helppo lähestyä. Asiakaskyselyn mukaan matkoja suunnitellaan pääsääntöisesti googlaamalla tai kavereiden ja perheen kanssa. Miten voisimme paremmin olla läsnä ja tavoitettavissa juuri oikeassa paikassa oikeaan aikaan?

- ➔ Tarkastele asiaa asiakkaan näkökulmasta.
- ➔ Vaihda ao. kysymysten XX-kohtaan aina eri adjektiivi (poimittu kyselystä ja teoriasta): **pehmeä / värikäs / leikkimielinen / rosoinen / yllättävä.**
- ➔ Yksi tapa riittää per adjektiivi / vastakohta / paikka. Saa ehdottaa muitakin paikkoja. Kerro vastauksessasi mitä adjektiivia käytit.
- ➔ Mikä olisi XX tapa, miten matkatoimisto voisi olla läsnä olohuoneessasi sunnuntaihin?
- ➔ Mikä olisi XX tapa, miten matkatoimisto voisi olla läsnä illallispöydässäsi?
- ➔ Mikä olisi XX tapa, miten matkatoimisto voisi olla läsnä kännykässäsi?
- ➔ Mikä olisi XX tapa, miten matkatoimisto voisi olla läsnä käydessäsi kaupassa?

TEHTÄVÄ 3: ASIANTUNTIJUUS. ”Pysy erilaisena.”

Asiakaskyselyssä Pamplemoussesta mieleen tulevista sanoista asiantuntijuutta tai ammattitaitoa kuvaavia sanoja tai sanontoja yli 50 vastauksesta. Hieman myöhemmin kyselyssä kysytään, miten hyvin annetut väittämät kuvaavat Pamplemoussessa. Suurimman keskiarvon sai väittämä siitä, että Pamplemousse on asiantuntijayritys. Tähän on 3 näkökulmaa:

1. Olemme ammattitaitoinen.

2. *Yritys myy vain Ranskan matkoja eli olemme yhteen maahan erikoistunut asiantuntijayritys.*
3. *Yrityksen matkatarjonta poikkeaa muiden tarjonnasta eli Pamplémoussessa on erilaisia ideoita matkan teemoihin ja sisältöihin. Tämä koetaan asiantuntijuudeksi.*
 - ➔ *Listaa kaikkiin em. kohtiin yksi konkreettinen toimenpide, miten tämä näkökulma edelleen vahvistuisi.*
 - ➔ *Mieti nyt yksi konkreettinen toimenpide samoihin kohtiin siitä näkökulmasta, että niin kotimaan kuin ulkomaan matkailu on mahdotonta (koronan vuoksi). Mikä toimenpide silloin olisi?*

TEHTÄVÄ 4: OSALLISTUVUUS. ”Osallista ja luo tilaa tunteille.”

Asiakastytyväisyyskyselyn ja kevään 2020 asiakaskyselyn tulosten perusteella sitoutunut asiakaskuntamme on vahvuus. Kuitenkaan yhdessä tekeminen ja asiakkaan osallistuminen ei niinkään tule esiin asiakaskyselyn vastauksissa, vaikka asiakas arvostaakin häneen kohdistuvaa yksilöllistä palvelua. Asiakkaat ovat kyllä valmiita antamaan suosituksia, neljäsosa olisi valmis tuomaan kavereitaan asiakkaiksi ja muutama ilmoittautui mukaan markkinointikampanjaan. Kuitenkin yli puolet asiakaskyselyyn vastaajista ilmoitti olevansa aika passiivinen osallistumaan yrityksen tapahtumiin. Matkatoimiston tarjoamat edut ja yllätykset tai oheistapahtumat ja -tuotteet eivät kiinnosta laisinkaan. Miten asiakas saataisiin enemmän osallistumaan matkan suunnitteluun ja yrityksen toimintaan? Miten asiakas olisi aktiivisempi? Tiedämmekö asiakkaistamme tarpeeksi? Kanta-asiakkaisiin panostaminen on tärkeää, mutta uusiakin asiakkaita tarvitaan.

- ➔ *Mieti jokin nykyisestä toiminnasta poikkeava tilanne/paikka/toimenpide, miten sinä yrityksen työntekijänä voisit olla tai miten yritys voisi olla asiakkaan kanssa yhteydessä ennen ja jälkeen matkan. Tavoitteena on kerätä asiakkaasta tietoa ja luoda innostavaa ilmapiiriä. Perustele myös vastauksesi.*
- ➔ *Asiakas jakaa tietoa ja kokemuksia yrityksestämme ja toiminnastamme kavereilleen ja Pamplémousse haluaa nämä kaverit asiakkaiksi. Miten asiakkaan kaverit saadaan mukaan edellä mainitsemiisi toimenpiteisiin?*

LOPUKSI:

Keitä paikalla:

Kommentteja tehtävistä (mikä oli kivaa, mikä olisi voinut olla paremmin):