

Saimaan ammattikorkeakoulu
Majoitus- ja ravitsemisala Imatra
Matkailun koulutusohjelma

Saara Ojanen & Anna Weckström

Lappeenrannan Hiekkalinnan palveluprosessin tarkastelu

Opinnäytetyö 2012

Tiivistelmä

Saara Ojanen ja Anna Weckström

Lappeenrannan Hiekkalinnan palveluprosessin tarkastelu, 48 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu

Matkailu- ja ravitsemisala Imatra

Matkailun koulutusohjelma

Opinnäytetyö 2012

Ohjaaja: lehtori Petra Yli-Kovero, Saimaan ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia Lappeenrannan Hiekkalinnan palveluprosessin kehittämistä. Tutkimusongelmana oli selvittää, miten palveluprosessia voidaan kehittää palvelun laadun parantamiseksi. Työssä haluttiin tarkastella, mitä asioita Hiekkalinnan asiakkaat ovat toivoneet kehitettävän. Lappeenrannan Hiekkalinna on Wirma Lappeenranta Oy:n hallinnoima matkailukohde Lappeenrannan Linnoitusniemen kärjessä. Ensimmäinen Hiekkalinna rakennettiin kesällä 2004.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin palveluita, niiden laatua, palveluprosessia, blueprint-kaaviota sekä tuotteistamista. Lähdemateriaalia teoriaosuutta varten kerättiin kirjallisuudesta ja Internetistä. Tutkimusmenetelmä oli laadullinen. Työn empiirisessä osassa analysoitiin Hiekkalinnan asiakaspalautteita, joiden perusteella tehtiin kehitysehdotuksia palvelun laadun parantamiseksi. Asiakaspalautteet ryhmiteltiin eri teemoihin. Työssä tarkasteltiin myös Hiekkalinnalla vuosien aikana tehtyä kehitystyötä. Hiekkalinnan palveluprosessi kuvattiin blueprint-kaaviossa.

Tutkimuksessa selvisi, että Hiekkalinnan palveluprosessia voidaan kehittää pienillä toimenpiteillä. Tietyt asiat esiintyivät asiakaspalautteissa lähes vuosittain. Asiakkaat toivoivat muun muassa yhtenäisiä aukioloaikoja Hiekkalinnan alueella toimivilta eri palveluntarjoajilta. Eri palveluntarjoajien yhtenäiset aukioloajat parantaisivat palvelun laatua.

Asiasanat: palvelun laatu, palveluprosessi, blueprint-kaavio

Abstract

Saara Ojanen and Anna Weckström

Analysis of Service Process of Lappeenranta Sandcastle, 48 pages, 1 appendix

Saimaa University of Applied Sciences

Unit of Tourism and Hospitality, Imatra

Degree Programme in Tourism

Bachelor's Thesis 2012

Instructor: Ms Petra Yli-Kovero, Senior Lecturer, Saimaa UAS

The purpose of this research was to find out how to develop the service process of Lappeenranta Sandcastle. The research problem was to examine how the service process can be improved so that quality of service would increase. The aim of this research was also to find out what customers have wished to be developed. Lappeenranta Sandcastle is a tourist attraction of Wirma Lappeenranta Ltd in the Fortress area. The first Lappeenranta Sandcastle was built in summer 2004.

The theoretical frame of reference of the thesis dealt with services, quality of services, service process, service blueprint and productization. The information to this work was gathered from literature and Internet. The research method was qualitative. Customer feedbacks were analyzed in the empirical part of the research. Those feedbacks were classified according to different themes. Development suggestions were made based on customer feedbacks. Service process of Sandcastle was described in the service blueprint.

The results of the study show that it is possible to develop the service process of Sandcastle with minor measures. Some things showed up almost every year in customer feedbacks. Customers hoped among other things homogeneous opening hours from service providers in the area of Sandcastle. Homogeneous opening hours of different service providers would improve the quality of service.

Keywords: Quality of Service, Service Process, Service Blueprint

Sisältö

| | |
|--|----|
| 1 Johdanto | 5 |
| 2 Palvelu ja sen laatu | 6 |
| 2.1 Palvelun määrittäminen | 7 |
| 2.2. Palvelun laatu | 10 |
| 2.3. Luottamuksen merkitys palvelun laadun kokemisessa | 14 |
| 2.4. Matkailuyrityksen palvelun laadun kehittäminen | 15 |
| 2.5. Asiakaspalvelun kehittäminen | 16 |
| 2.6 Palveluiden markkinointi | 18 |
| 3 Palveluprosessin ja kulutusprosessin yhdistäminen | 20 |
| 3.1 Kulutusprosessin ja palvelun yhdistäminen | 20 |
| 3.2 Palveluprosessi..... | 23 |
| 3.3 Service blueprint..... | 25 |
| 4 Tuotteistaminen | 27 |
| 4.1 Palvelun tuotteistaminen..... | 28 |
| 4.2 Matkailupalvelun tuotteistaminen..... | 30 |
| 4.3 Matkailun tuotekehitys | 31 |
| 5 Lappeenrannan Hiekkalinna | 32 |
| 5.1 Yleistä Hiekkalinnasta..... | 33 |
| 5.2 Hiekkalinnan palveluprosessi | 34 |
| 6 Tutkimusmenetelmät..... | 35 |
| 7 Hiekkalinnan asiakaspalautteet..... | 37 |
| 7.1 Aukioloajat | 37 |
| 7.2 Oheispalvelut | 37 |
| 7.3 Asiakaspalvelu..... | 39 |
| 7.4 Hiekkaveistokset..... | 39 |
| 7.5 Opasteet ja tiedotus..... | 40 |
| 7.6 Hiekkalinnalla tehty kehitystyö | 40 |
| 8 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset | 41 |
| 9 Pohdinta | 44 |
| Kuvat..... | 46 |
| Lähteet..... | 47 |

Liitteet

- Liite 1 Hiekkalinnan palveluprosessi

1 Johdanto

Opinnäytetyömme aiheena on tutkia, miten Hiekkalinnan palveluprosessia ja palvelua voidaan kehittää. Valitsimme aiheen, koska se on meistä mielenkiintoinen ja haastava, sillä Hiekkalinna on suosittu matkailukohde Lappeenrannassa. Olemme molemmat olleet Hiekkalinnalla töissä, joten olemme huomanneet, että palveluita ja palvelun laatua kehittämällä Hiekkalinnasta voisi tulla vielä nykyistäkin parempi ja vetovoimaisempi matkailukohde. Koska Hiekkalinna on ollut toiminnassa jo kahdeksan kesää, niin uudistukset ja kehittäminen on tärkeää. Hiekkalinna rakennettiin ensimmäisen kerran kesällä 2004. Joka vuosi Hiekkalinnalla on eri teema. Palvelun laatu ja asiakkaiden viihtyvyys ovat merkittäviä vetovoimatekijöitä tällaisessa matkailukohteessa.

Opinnäytetyö tehdään yhteistyössä Wirma Lappeenranta Oy:n kanssa. Toivomme, että työmme auttaa Hiekkalinnan suunnittelussa ja toteutuksessa tulevana vuosina. Työstämme voisi olla hyötyä myös tulevaisuudessa, kun uusia kesätyöntekijöitä koulutetaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ideoita Hiekkalinnan palveluprosessiin niin, että se vastaa nykyistä paremmin asiakkaiden odotuksia ja tarpeita. Tavoitteena on, että Hiekkalinnalla voidaan tarjota entistä parempaa palvelua ja saada asiakkaat viihtymään alueella mahdollisimman pitkään. Työssä halutaan selvittää, mitä toimenpiteitä tekemällä asiakastyytyvyyttä voidaan lisätä. Näiden toimenpiteiden ei tarvitse olla edes kovin kalliita tai monimutkaisia, vaan palvelua voidaan parantaa myös pienillä toimenpiteillä.

Tavoitteena on myös kehittää palvelun asiakaslähtöisyyttä ja huomioida asiakkaiden tarpeet sekä odotukset. Tässä hyödynnetään vuosien varrella kerättyjä asiakaspalautteita sekä omia kokemuksiamme. Pieniä asioita muuttamalla palvelun laatua voidaan parantaa ja Hiekkalinnasta tehdä nykyistä yhtenäisempi ja toimivampi matkailukohde.

Opinnäytetyö käsittelee pääasiallisesti tekijöitä, joilla Hiekkalinnan palveluprosessia voidaan kehittää vastaamaan nykyistä paremmin asiakkaiden toiveisiin ja odotuksiin. Työssä pyritään myös selvittämään, kuinka palvelun laatu voidaan

vakioida, jotta kaikki asiakkaat saavat yhtä hyvää palvelua. Palvelun laatu ei saa vaihdella sen mukaan, milloin asiakas tulee Hiekkalinnan alueelle tai riippua siitä, kuka häntä palvelee. Hiekkalinnan kaikkien toimijoiden palvelunlaatu on oltava tasalaatuista.

Palvelun laadun ansiosta asiakkaat ovat entistä tyytyväisempiä, ja he myös palaavat todennäköisemmin kohteeseen. Matkailussa kuitenkin myydään aineettomia palveluita ja elämyksiä, joten hyvä asiakaspalvelu sekä palvelun toimivuus ovat tärkeässä asemassa. Hyvän, toimivan ja asiakkaan odotukset täyttävän palveluprosessin ansiosta asiakkaille jää positiivinen mielikuva Hiekkalinnasta ja samalla myös Lappeenrannasta. Yksittäinenkin huono kokemus asiakaspalvelussa saattaa jättää negatiivisen vaikutelman koko kaupungista. Tästä huonosta kokemuksesta saatetaan kertoa myös ystäville ja tuttaville. Tavoitteena on, että Hiekkalinnasta jää kävijöille positiivinen kokemus, jotta he voivat suositella kohdetta muillekin.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu palvelusta, palveluiden laadusta, palveluprosessista ja tuotteistamisesta. Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat: Miten Hiekkalinnan palveluprosessia voidaan kehittää? Mitä asioita asiakkaat toivoisivat kehitettävän? Mitä toimenpiteitä pitää tehdä, jotta palvelun laatu paranee? Työssä analysoidaan Hiekkalinnan asiakaspalautteita eri vuosilta. Lisäksi palveluprosessista laaditaan blueprint-kaavio, jonka avulla havainnollistetaan palvelun keskeiset vaiheet. Se auttaa palvelun laadun vakioimisessa. Blueprint-kaavio sisältää asiakkaan koko palvelupolun Hiekkalinnassa vierailuun liittyen sekä palvelun toteuttamiseksi tarvittavat eri tekijät. Sen laatimisessa hyödynnetään omia havaintojamme ja kokemuksiamme, koska olemme olleet töissä Hiekkalinnalla. Toinen meistä on työskennellyt Hiekkalinnalla kesällä 2010 ja toinen kesällä 2011, joten meillä on havaintoja kahdelta eri kesältä.

2 Palvelu ja sen laatu

Tässä luvussa kerrotaan palvelun määrittämisestä, palvelun laadusta sekä sen kehittämisestä. Palveluilla on ominaispiirteitä, jotka vaikuttavat myös palvelun laadun arviointiin. Luvun lopussa selvitetään palveluiden markkinointiin vaikut-

tavia tekijöitä. Markkinoinnissa on huomioitava muun muassa palveluiden aineettomuus.

Palvelun voi määritellä monin eri tavoin, joten kirjallisuudessa onkin annettu erilaisia määritelmiä palvelu-käsitteelle. Lehtisen (1983) mukaan palvelu muodostuu yksittäisestä teosta tai tekojen sarjasta, ja se tapahtuu vuorovaikutuksessa henkilön tai konkreettisen laitteen kanssa. Palvelu tuottaa tyydytystä asiakkaalle. Kotlerin ja Bloomin (1984) mukaan palvelu on olennaisilta osiltaan aineeton hyöty tai teko, jonka osapuoli voi antaa toiselle osapuolelle. Palvelua ei seuraa omistussuhde. Sen tuotanto voi liittyä fyysiseen tuotteeseen. (Grönroos 2000, 51.) Zeithaml ja Bitner määrittelevät palvelun teoksi, toiminnaksi tai suoritukseksi, jossa kuluttajalle tarjotaan jotakin aineetonta. Palvelu tuotetaan ja kulutetaan yhdenaikaisesti. Palvelu antaa asiakkaalle lisäarvoa, ajansäästöä, helppoutta, mukavuutta, viihdettä tai terveyttä. (Ylikoski 1999, 20). Rissanen (2006, 17) mukaan palvelu ja varsinkin hyvä palvelu on tavoiteltava arvo.

2.1 Palvelun määrittäminen

Tietyt piirteet yleensä yhdistävät erilaisia palveluita. Nuo piirteet myös usein erottavat ne konkreettisista asioista. Palvelut ovat ainakin osittain aineettomia, ja sen takia kuluttajan saattaa olla vaikeaa arvioida niitä. (Grönroos 2000, 53; Rissanen 2006, 19.) Grönroosin (2009, 80) mukaan aineettomuus ei kuitenkaan erota palveluita konkreettisista tuotteista niin vahvasti kuin kirjallisuudessa kerrotaan. Hänen mukaansa fyysiset tuotteet eivät aina ole ihmisten mielessä aineellisia. Esimerkiksi autoa voidaan havainnoida myös subjektiivisesti ja abstraktisti.

Harvoin palvelut ovat täysin aineettomia, vaan ne ovat vähemmän konkreettisia kuin tehtaissa valmistetut tuotteet. Pikaruokateollisuus on hyvä esimerkki siitä, että palvelut eivät ole täysin aineettomia. Asiakkaan vierailuun hampurilaisravintolassa liittyy monia konkreettisia osatekijöitä, kuten ateriat ja pakkaus, jossa se on. Palvelut voidaan jaotella sen mukaan, ovatko ne enemmän aineettomia vai konkreettisia. Esimerkiksi asiantuntijapalvelut ovat vahvasti aineettomia palveluita. (Zeithaml & Bitner 2003, 5.) Aineettomuus vaikuttaa myös palveluiden

markkinointiin. Vaikka niiden tuottamiseen voi liittyä fyysinen tekijä, niin palvelutapahtuma on aineeton. (Ylikoski 1999, 20–21.)

Palvelut voivat olla myös ”näkymättömiä”. Hallinnolliset palvelut, esimerkiksi laskutus ja reklamaatioiden käsittely ovat tällaisia palveluita. Niitä ajatellaan enemmän ongelmina kuin palveluina. Niitä kehittämällä yritys voi saada kilpailuetua. (Grönroos 2009, 77.)

Palvelut muodostuvat yksittäisistä toiminnoista tai prosesseista. Niille ominainen piirre on myös se, että ne tuotetaan usein samaan aikaan kuin ne kulutetaan. Niiden tuottamisessa tarvitaan kuitenkin ennakkovalmisteluitakin, esimerkiksi hotellihuone on siivottava ennen asiakkaan saapumista. Asiakas on myös mukana palvelun tuottamisessa. Palvelun kokeminen on kuitenkin yksilöllistä. Jotkut henkilöt vaativat parempaa palvelua kuin toiset. Palveluja ei voi myöskään varastoida. Esimerkiksi hotelli yrittää saavuttaa joka yö mahdollisimman korkean käyttöasteen, koska myymättä jääneitä huoneita ei voi myydä seuraavana päivänä. (Grönroos 2000, 53–54; Rissanen 2006, 17; Grönroos 2009, 79–81.) Asiakkaita voi kuitenkin yrittää ”pitää varastossa”. Tätä keinoa voi hyödyntää joidenkin palveluiden yhteydessä, esimerkiksi ruokaravintolassa. Jos vapaata pöytää ei ole asiakkaan saapuessa, niin hänelle voi ehdottaa, että hän juo jotakin baarin puolella odottaessaan pöydän vapautumista. (Grönroos 2009, 80.)

Palvelun yksi erityispiirre on myös se, ettei sitä voi palauttaa. Huonoa palvelua saaneen asiakkaan pettymys on korjattava jollakin muulla tavalla (Lämsä & Uusitalo 2002, 19). Esimerkiksi hotellin asiakas on pettynyt, jos huone on huonosti siivottu. Hänen kokemaansa vahinkoa voi korjata esimerkiksi antamalla alennusta huonehinnasta.

Näiden seikkojen takia palvelun laatutasoa ei ole helppo määritellä. Esimiehen on tarkkailtava laatua jatkuvasti ja pyrittävä kehittämään sitä. Yhtenä päivänä yrityksen palvelu voi olla erinomaista, kun seuraavana päivänä se saattaa olla keskinkertaista. Laadukkaan palvelun voi taata sillä, että työntekijät ovat ammattitaitoisia. Tärkeää on myös, että heidän palveluasenteensa sekä asiakkaita että työkavereita kohtaan on hyvä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 19–20.)

Palveluiden markkinointi sekä laadunvalvonta on tehtävä eri tavalla kuin konkreettisten tuotteiden, koska palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelun laadun voi määrittää vasta silloin, kun asiakas on ostanut palvelun ja kuluttanut sen. Hän huomioi ja arvioi tarkasti tuotantoprosessin näkyvän osan. Tämän takia markkinointi ja laadunvalvonta on tehtävä samaan aikaan kuin palvelun samanaikainen tuottaminen ja kuluttaminen. Jos yritys käyttää tavallisia laadunvalvonta- ja markkinointitoimenpiteitä niin se osa tuotantoprosessista, johon asiakas osallistuu, voi jäädä ilman valvontaa. Siitä voi aiheutua asiakkaalle huonoja markkinointikokemuksia. (Grönroos 2009, 80.)

Hyvä palvelu koostuu neljästä osatekijästä, jotka ovat palvelukulttuuri, palvelupaketti, palvelutuotanto ja palvelun laatu. Ne muodostavat palvelujärjestelmän. Palvelukulttuuriin kuuluu kaikki ne asiat, jotka asiakas huomaa palveluyhteisössä. Se vaikuttaa kaikkiin palvelujärjestelmän osiin. Palveluyhteisön arvot näkyvät palvelukulttuurissa. Palvelupaketti muodostuu ydinpalvelusta, ja sitä täydentävistä liitännäispalveluista. Ne voivat olla ydinpalvelun toimivuuden kannalta välttämättömiä tai vapaaehtoisia. Esimerkiksi hotelliyöpymisessä aamiainen on liitännäispalvelu. Tässä tapauksessa liitännäispalvelu on vapaaehtoinen. Ydinpalvelu on yrityksen toiminnan perusta. Liitännäispalvelut puolestaan auttavat yritystä erottumaan kilpailijoista. Palvelutuotannon pääosat ovat palveltava asiakas, palveluympäristö, henkilökunta sekä muut asiakkaat. Palvelu syntyy silloin, kun asiakas on vuorovaikutuksessa palvelutuotannon pääosien kanssa. Hän arvioi laatua palveluprosessin eri vaiheissa ja arvio koskee sekä ydin- että liitännäispalveluita. Palvelun laatutaso riippuu yrityksen palvelukulttuurista, palvelupaketeista ja palvelutuotannosta. Jotta palvelun laatu on tasokasta, niin palvelujärjestelmän muiden osien on oltava kunnossa. (Lahtinen & Isoviita 1998, 54–61.)

Palvelun onnistumisen kannalta tärkeä on totuuden hetki. Se on tilanne, jolloin asiakas ja yrityksen työntekijä kohtaavat toimipisteessä tai keskustelevat puhelimesta. Tällaiset vuorovaikutustilanteet määrittelevät palvelun toiminnallisen laadun tason. Totuuden hetken aikana palvelun tuottaja voi todistaa palvelun laadun. Jos tässä tilanteessa epäonnistuu, niin asiakas voi lähteä lopullisesti. Jotta totuuden hetki onnistuu, on palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi suunnit-

teltava niin, että tilanteessa onnistutaan ja asiakas on tyytyväinen. (Lahtinen & Isoviita 1998, 61; Grönroos 2009, 111.)

2.2. Palvelun laatu

Palveluyritys pyrkii mahdollisimman hyvään laatuun. Sen tavoittelu on yritykselle tärkeä toiminta-ajatus. Yritys voi tavoitella laadun parantamista jatkuvasti, ja se on tavoite, joka yhdistää koko työyhteisöä. Palvelun laadun voi määrittellä eri tavoilla. Yksi keino on tarkastella laatua eri näkökulmista. Yrityksen johtoporras päättää, mitä laadunäkökulmaa sovelletaan. Esimies kertoo tämän näkökulman työntekijöille. Silloin kun he ymmärtävät valitun näkökulman, niin heidän on helppo sitoutua siihen. (Lämsä & Uusitalo 2002, 22–23.)

Kun asiakas arvioi kokemansa palvelun laatua, niin monet eri tekijät vaikuttavat arvioon. Parasuraman ym. ovat määrittäneet tutkimuksessaan kymmenen palvelun laatutekijää, joita sanotaan myös laadun ulottuvuuksiksi. Ne on selvitetty haastattelemalla kuluttajia ja ne sopivat useimpiin palveluihin. Ulottuvuudet ovat: *luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen/tunteminen ja palveluympäristö*. (Ylikoski 1999, 126.)

Luotettavuus merkitsee sitä, että palvelu tuotetaan oikein ja samalla tuottaja pitää lupauksensa asiakkaalle. Luotettavuus on palvelun laadun kannalta tärkeintä. Reagointialttiudella tarkoitetaan työntekijöiden halua ja innokkuutta palvella asiakkaita. Tässä tapauksessa palvelu on nopeaa ja vaivatonta. Pätevyys merkitsee sitä, että palvelun tuottajilla on vaadittava tieto- ja taitotasoa. Tämä koskee sekä asiakaspalvelussa työskenteleviä että taustatyötä tekevää henkilökuntaa. Saavutettavuus on sitä, että asiakas saa helposti yhteyden yritykseen, esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostitse. Myös aukioloaikojen on oltava asiakkaille sopivat, ja toimipaikan on oltava helposti saavutettavissa. Kohteliaisuudella tarkoitetaan työntekijöiden ystävällistä käytöstä ja henkilökunnan edustavaa olemusta. (Ylikoski 1999, 127–128; Grönroos 2000, 70.)

Viestintä tarkoittaa sitä, että asiakkaille puhutaan niin, että he ymmärtävät. Viestintätapa vaihtelee eri asiakasryhmien mukaan. Esimerkiksi uusille asiakkaille palvelun sisältö on kerrottava tarkemmin kuin kanta-asiakkaille. Uskottavuus

tarkoittaa sitä, että yrityksellä on hyvä maine ja asiakkaat voivat luottaa siihen. Turvallisuus on sitä, että palvelu on riskitöntä. Tällä tarkoitetaan sekä fyysisiä että taloudellisia riskejä. Asiakkaan luottamus yritystä kohtaan lisää turvallisuuden tunnetta. Luottamukseen vaikuttaa asiakaspalveluhenkilöstön käyttäytyminen. Asiakkaan ymmärtäminen/ tunteminen tarkoittaa, että asiakaspalvelija ymmärtää asiakkaiden olevan yksilöitä. Tärkeää on tunnistaa asiakkaiden erityistarpeet. Palveluympäristöllä tarkoitetaan palvelun näkyviä osia, esimerkiksi toimitilaa, laitteita, henkilökuntaa sekä muita asiakkaita. (Ylikoski 1999, 128–129; Grönroos 2000, 70.)

Edellä mainitun tutkimuksen jälkeen suoritetussa tutkimuksessa palvelun laadun kymmenen osa-tekijää vähennettiin viiteen.

1. *Konkreettinen ympäristö.* Tähän osa-tekijään kuuluvat muun muassa yrityksen toimitilat, laitteet sekä henkilökunnan ulkoinen olemus.
2. *Luotettavuus.* Tämä merkitsee sitä, että yritys tuottaa ensimmäisellä kerralla virheetöntä palvelua määritellyssä ajassa.
3. *Reagointialttius.* Tähän osa-tekijään kuuluu se, että yrityksen henkilökunta kuuntelee asiakkaita, vastaa heidän toiveisiinsa sekä palvelee heitä heti, kun on mahdollista.
4. *Vakuuttavuus.* Tämä merkitsee sitä, että henkilökunnan käytöksen ansiosta asiakkaat tuntevat itsensä tervetulleiksi ja luottavat palveluntarjoajaan. Henkilökunta osaa myös käyttäytyä kohteliaasti sekä tietää vastaukset asiakkaiden kysymyksiin.
5. *Empatia.* Tämä merkitsee sitä, että palveluyritys havaitsee asiakkaiden ongelmat ja huomioi heidät yksilöinä. Myös yrityksen aukioloajat ovat oikeanlaiset. (Grönroos 2009, 114.)

Palvelun laatua voidaan tarkastella myös laatu näkökulmista, joita ovat *elämyksellinen, asiakaskeskeinen, tuotokeskeinen, tuotantokeskeinen, kustannus-
hyötykeskeinen* ja *eettinen*. Elämyksellisessä näkökulmassa palvelun laatu arvioidaan henkilökohtaisen kokemuksen mukaan, eli sitä ei voida täysin mitata. Tämän näkökulman mukaan hyvä palvelu muodostuu muun muassa asiakkaan

ja asiakaspalvelijan hyvästä vuorovaikutuksesta, työyhteisön positiivisesta ilmapiiristä sekä ympäristön viihtyvyydestä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 24–25.)

Asiakaskeskeisessä laatu näkökulmassa tärkeinä tekijöinä ovat asiakkaan tarpeet ja toiveet, jotka yritys yrittää ottaa huomioon mahdollisimman hyvin. Yrityksen on mukautettava toimintatapansa eri asiakassegmenttien mukaisesti. Yhdelle asiakkaalle tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä saattaa olla edullinen hinta, kun taas toiselle tuotemerkki on hintaa tärkeämpää. Asiakkaiden mielipidettä palvelun laadusta voidaan selvittää asiakastyytyväisyyskyselyjen avulla. (Lämsä & Uusitalo 2002, 25.) Asiakaskeskeisessä laatu näkökulmassa palvelun laatu perustuu siihen, miten hyvin asiakkaiden odotukset vastaavat toteutunutta palvelua (Kuusela 1998, 121). Jos asiakkaiden odotuksia ei oteta huomioon, voi yritys pahimmassa tapauksessa menettää asiakkaan kilpailevalle yritykselle, etenkin, jos kilpaileva yritys ottaa hyvin huomioon asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Pahimmassa tapauksessa yritys ei pysty kilpailemaan markkinoilla. Yrityksen olisikin hyvä miettiä, miten se voi täyttää asiakkaan odotukset ja jopa ylittää ne. (Zeithaml & Bitner 2003, 60.)

Tuotekeskeisessä näkökulmassa mitataan tavaran tai palvelun ominaisuuksia. Palveluita arvioidaan standardien ja ohjeistuksien avulla. Laatu pyritään vakioimaan tietyille tasolle. Tuotantokeskeisyydessä arvioidaan palvelun tuotantoprosessia. Laatu on hyvä, kun tuotantoprosessissa ei tapahdu virheitä. Esimerkiksi kun palveluyritys tekee blueprint-kaavion eli tuotanto/kulutuskaavion asiakaspalveluprosessista, niin silloin käytetään tuotantokeskeistä laadunnäkökulmaa. (Lämsä & Uusitalo 2002, 25.) Kun yritys haluaa esimerkiksi yksinkertaistaa tai tehostaa palveluprosessejaan, niin sisäinen kontrolli on tärkeää. Palveluprosessien tehostamisen tavoitteena voi olla esimerkiksi virheiden ja kustannusten vähentäminen ja samalla asiakastyytyväisyyden lisääminen. (Kuusela 1998, 120–121.)

Kustannus-hyötykeskeisessä näkökulmassa palvelun tuottamiseen käytettyjä kustannuksia verrataan palvelusta saatavaan hintaan. Tällöin tavoitteena on saada mahdollisimman suuri voitto palvelusta. Eettisessä näkökulmassa pyritään mahdollisimman hyvään laatuun, koska se kuuluu vastuullisen yrityksen toimintaan. Hyvään laatuun kuuluu eettinen toiminta. Laatu ei voi määritellä

vain faktojen perusteella, vaan siihen vaikuttavat myös esimerkiksi asenteet, tunteet ja mieltymykset. (Lämsä & Uusitalo 2002, 25–26.)

Palvelun laadussa voidaan määritellä kaksi ulottuvuutta: lopputuloksen tekninen laatu eli mitä sekä prosessin toiminnallinen laatu eli miten. (Grönroos 2000, 63–64; Grönroos 2009, 101–102.) Teknisellä laadulla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että asiakas saa matkailuneuvonnassa kaupungin esitteen. Toiminnallisella laadulla tarkoitetaan muun muassa sitä, miten nopeasti hän sai esitteen ja kuinka matkailuneuvoja palveli häntä.

Yrityksen tai toimipisteen imago vaikuttaa siihen, miten asiakas kokee palvelun laadun. Jos yrityksen imago on positiivinen, niin vähäiset virheet eivät haittaa. Usein toistuvat virheet kuitenkin vahingoittavat imagoa, ja ihmisten mielikuva yrityksestä muuttuu negatiiviseksi. Jos imago on jo ennestään negatiivinen, niin pienetkin virheet heikentävät laadun kokemista. Lopputuloksen tekninen laatu, prosessin toiminnallinen laatu sekä imago muodostavat palvelun kokonaislaadun. Usein asiakkaalla on ennako-odotuksia jo ennen palvelutapahtumaa. Odotettuun laatuun vaikuttavat muun muassa markkinaviestintä, imago sekä asiakkaan tarpeet. Palvelun laatu on silloin hyvää, kun koettu laatu ja odotettu laatu kohtaavat. (Grönroos 2000, 64–65, 67; Grönroos 2009, 102, 105.)

Yrityksen erilaiset palvelut, kuten toimitukset, materiaalihallinto, tekninen palvelu sekä reklamaatioiden käsittely lisäävät arvoa asiakkaalle. Lisäarvo voi olla sekä teknistä että toiminnallista laatua parantavaa. Jos yritys saa asiakkaalta reklamaation ja selvittää sen asiakkaan toivomusten mukaisesti, niin lopputulos on teknisesti onnistunut ja laadukas. Hän saattaa kuitenkin pettyä yrityksen toimintaan, jos reklamaation käsittely on ollut hidasta. Tällöin käsittelyprosessin toiminnallinen laatu on ollut huonoa. Asiakkaan kokema kokonaislaatu on alhainen, koska toiminnallinen laatu jäi huonoksi. (Grönroos 2009, 102.)

Lopputuloksen teknisen laadun eli mitä ja prosessin toiminnallisen laadun eli miten lisäksi kirjallisuudessa on kerrottu muistakin laatu-ulottuvuuksista. Rustin ja Oliverin mukaan palvelutapahtuman fyysinen ympäristö pitäisi lisätä kolmanneksi ulottuvuudeksi. Mitä- ja miten-ulottuvuuksien lisäksi olisi missä-ulottuvuus. Koetun palvelun laadun mallin mukaan palveluprosessiin kuuluu myös fyysinen

ympäristö, joten ympäristötekijät vaikuttavat palvelun toiminnalliseen laatuun. Missä-ulottuvuus on miten-ulottuvuuden osa, koska asiakkaan kokemukseen vaikuttaa prosessin asiayhteys. Esimerkiksi asiakkaan kokemus ravintolan palvelun laadusta riippuu osittain ravintolan ympäristötekijöistä, kuten sisustuksesta. Koetun palvelun laadun malliin voi kuitenkin liittää kolmannen ulottuvuuden, jota voi kutsua esimerkiksi palvelumaiseman laaduksi. Bitner kuvailee palvelutapahtuman fyysisiä ympäristötekijöitä sanalla ”serviscape” eli palvelumaisema. (Grönroos 2009, 103.)

Jotta palvelu on laadukasta, niin yrityksen on tiedettävä asiakkaan odotukset. Asiakkailla on erilaisia odotuksia, joten palvelukokonaisuutta on muokattava eri segmenttien mukaan. Heillä on eri odotustasoja palveluun liittyen. Toivetaso on paras palvelun taso, ja siihen kuuluvat asiat, joita asiakas toivoo palvelulta. Kun palvelu ylittää toivetasolle, niin kokemus on positiivinen. Jos toiveet eivät täyty, niin silloin kyseessä on hyväksyttävän palvelun alue. Sillä tasolla palvelu on normaalia. Asiakas huomaa, jos palvelu jää hyväksyttävän alueen ulkopuolelle. Huonoksi koettu palvelu jää helpommin mieleen kuin hyväksyttävällä alueella oleva palvelu. (Lämsä & Uusitalo 2002, 51–53.)

2.3. Luottamuksen merkitys palvelun laadun kokemisessa

Usein luottamus yritystä kohtaan vaikuttaa ihmisen kokemukseen palvelun laadusta. Tiettyjen yritysten nimet luovat ihmisille mielikuvan hyvästä laadusta ja luottamuksesta. Tiedyt tuotemerkit ovat sellaisia brändejä, että ne luovat mielikuvan tasalaatuisesta ja luotettavasta tuotteesta. Tällaisia ovat muun muassa Coca-Cola sekä Fazerin Sininen. (Valvio 2010, 55–56.) Palvelut ovat asiakkaalle subjektiivinen kokemus. Niitä hän voi kuvata esimerkiksi sanoilla kokemus, tunne, turvallisuus ja luottamus. (Grönroos 2009, 81.) Luottamus asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on tärkeää, koska palvelut ovat usein aineettomia ja erilaatuisia. Palvelujen perusominaisuuksien vuoksi palvelujen hankkimiseen liittyy epävarmuutta. Kun asiakas ostaa palvelun, niin hän luottaa saavansa odotuksiansa vastaavan palvelun. Jos hänellä on luottamusta palveluntarjoajaan, niin se edistää palvelun ostamista. Jos luottamusta ei ole, niin kynnys palvelun hankkimiseen kasvaa. (Lämsä & Uusitalo 2002, 76–77.)

Luottamus voidaan jakaa erilaisiin ulottuvuuksiin, jotka ovat tiedollinen, tunnepohjainen sekä käyttäytymiseen liittyvä luottamus. Myyjän ja asiakkaan välisessä suhteessa luottamuksesta on kysymys silloin, kun asiakas tietää myyjän olevan rehellinen ja luotettava. Tiedollisesta luottamuksesta on kysymys silloin, kun asiakas tietää myyjän olevan osaava ja luotettava. (Lämsä & Uusitalo 2002, 77–78.) Esimerkiksi jos asiakas tietää matkatoimistovirkailijan olleen pitkään töissä matkailualalla, niin tiedollisen luottamuksen voi uskoa olevan suuri.

Tunnepohjaisella luottamuksella tarkoitetaan asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä tunnesidettä. Tällaista luottamusta pidetään harvinaisena asiakassuhteissa. Tutkimusten mukaan asiakastyytyväisyyteen kuitenkin vaikuttaa suuresti osapuolten välinen vuorovaikutus. Tunnepohjaisen luottamuksen muodostumista edistävät tilanteet, joissa vuorovaikutusta on usein. Tällainen luottamus voi muodostua esimerkiksi hotellin vastaanottovirkailijan ja kanta-asiakkaan välille. Käyttäytymiseen liittyvä luottamuksen ulottuvuus syntyy puolestaan tiedollisen ja tunnepohjaisen luottamuksen seurauksena. Kun asiakas luottaa palveluntarjoajaan, niin hän hankkii palvelun riskistä huolimatta. Teoilla hankittu luottamus lisää luottamusta entisestään. Palveluprosessin alkuvaihe on tärkeässä osassa luottamuksen syntyisessä. Tässä vaiheessa osapuolten on esitettävä parhaat ominaisuutensa, kuten uskottavuus ja asiantuntemus. Myös vuorovaikutustaidot sekä tunneäly ovat tärkeitä ominaisuuksia palvelualan toimijoille. (Lämsä & Uusitalo 2002, 78–79.)

2.4. Matkailuyrityksen palvelun laadun kehittäminen

Asiakas osallistuu ainakin osittain matkailupalvelun tuottamiseen, ja elämysten kokeminen tuotantoprosessin aikana on tärkeä kilpailukeino yritykselle. Palvelun laatu koostuu asiakaspalvelutilanteista, esimerkiksi vuorovaikutustilanteista asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä. Palvelun onnistumisen kannalta asiakkaan muodostama ensivaikutelma on tärkeässä asemassa. Asiakas tekee arvioidon ensimmäisten sekuntien ja minuuttien aikana toimipaikasta ja asiakaspalvelusta. Hän vertaa ensivaikutelmaansa odotuksiinsa yrityksestä ja asiakaspalvelutilanteesta. Tutkimusten perusteella asiakas muodostaa vahvan ensivaikutelman ensimmäisten 15 minuutin perusteella. Sen muuttaminen ei ole helppoa, jos hän on saanut negatiivisen kuvan yrityksestä ja sen toiminnasta. Ihminen

pystyy huomioimaan samalla kertaa noin kahtakymmentä palvelutilanteeseen liittyvää tekijää. Palvelutilanteen perusteella hän arvioi yrityksen palvelun laatua. (Pesonen ym. 2000, 93.)

Yrityksen laatua voidaan arvioida myös erilaisten laatupalkintojen kriteerien perusteella. Jos yritys hakee jotakin laatupalkintoa, niin silloin se saa ulkopuolisen tekemän arvion sen toiminnasta ja laadusta. (Pesonen ym. 2000, 94.)

Myös matkailualan yrityksille on omia laadun kehittämiseen suunnattuja ohjelmia, esimerkiksi Laatutonni. Se perustuu kansainvälisiin laatupalkintokriteereihin. Laatuvalmennuksessa yrityksen henkilökuntaa opetetaan käyttämään laadun kehittämisen työvälineitä. Päämääränä on, että henkilökunta pystyy itsenäisesti kehittämään palvelujen, tuotteiden sekä toiminnan laatua valmennusohjelman jälkeen. Jotta yritys pääsee Laatutonniin, niin sen on käytävä valmennusohjelma läpi ja oltava mukana LaatuVerkossa, joka on matkailualalle suunniteltu tunnuslukuvertailujärjestelmä. Siellä yritys voi tutkia omia tuloksiaan sekä verrata niitä muiden yritysten tuloksiin. Vertailun voi tehdä muun muassa maakohteisesti, maakuntakohtaisesti tai toimialakohtaisesti esimerkiksi asiakastyytyväisyydestä tai henkilöstötyytyväisyydestä. (Laatutonni 2011.)

Laatutonni syntyi vuonna 2001 Matkailun edistämiskeskuksen toimesta, ja sen tavoitteena oli saada matkailupalveluiden laatu niiden hintaa vastaavaksi. Hankkeen avulla haluttiin saada matkailun pk-yrityksille yhteisiä laatukriteerejä ja mittareita, jotka sopivat erilaisiin matkailualan yrityksiin. Keskeisenä tavoitteena oli myös se, että valmennusohjelman jälkeen yritys pystyy jatkamaan itsenäisesti laatutyötä. Suomessa kotimaisen tuotteen tai palvelun laatua pidetään usein itsestään selvänä. Erinomaisen laatutason saavuttamiseksi yritys tarvitsee kuitenkin erilaisia työvälineitä ja laatutason todistamiseksi erilaisia tunnustuksia tai diplomeita. Esimerkiksi Laatutonni-diplomi, sertifioitu laadunvarmistusjärjestelmä, kuten ISO 9001 tai muu palkinto yrityksen kertoo yrityksen hyvästä laadusta myös kansainvälisillä markkinoilla. (Laatutonni 2011.)

2.5. Asiakaspalvelun kehittäminen

Yrityksen tulisi pyrkiä asiakaskeskeiseen ajattelutapaan. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki yrityksen toiminta lähtee asiakkaan tarpeiden tyydyttämisestä. Yritys

voi toimia myös tuotantokeskeisesti, jolloin lähtökohtana on pienentää kustannuksia. Myyntikeskeinen yritys puolestaan yrittää saada asiakkaita ostamaan niitä tuotteita, joita se on alkanut tuottamaan. Tähän pyritään viestinnän ja myyntityön avulla. Vaikka yritys toimisi asiakaskeskeisesti, pitää sen miettiä myös omia tarpeitaan. Yrityksen pitää siis noudattaa toiminta-ajatustaan. Tätä varten yrityksellä on tavoitteet. Sen tavoite on hyvä taloudellinen tulos. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot puolestaan toimivat siten, että toiminta voi jatkua. Organisaatiolla voi olla myös muita ei-kaupallisia tavoitteita. Tavoitteisiin voidaan päästä määrittelemällä sekä tyydyttämällä asiakkaiden tarpeet. (Ylikoski 1999, 34–35.)

Menestyvänä organisaationa voidaan pitää sellaista, joka määrittelee asiakkaiden toiveet ja tarpeet sekä tyydyttää ne kilpailukykyisesti. Tähän tavoitteeseen yritys voi päästä suunnittelemalla tarjouksensa, viestimällä, hinnoittelemalla ja saattamalla ne asiakkaiden ulottuville. (Ylikoski 1999, 35.)

Asiakaspalvelussa tulee virheitä, ja asiat eivät aina mene toivotulla tavalla. Vaikka asiakaspalvelija haluaa palvella asiakasta mahdollisimman hyvin, niin asiakas ei välttämättä ole täysin tyytyväinen. Palveluyrityksessä asiakaspalvelijoiden pitää kuitenkin pystyä varautumaan tilanteisiin, joissa kaikki ei tapahdu asiakkaan toivomalla tavalla. Jos asiakas tekee valituksen palvelusta, niin sitä ei kannata ottaa henkilökohtaisena loukkauksena. Tiedetyt asiat on muistettava asiakasvalituksen yhteydessä.

- Asiakkaalta on pyydettävä anteeksi, ja tilannetta on pahoiteltava.
- Valituksen syy on selvitettävä.
- Asiakaspalvelijan täytyy pysyä rauhallisena.
- Asiakasta täytyy kuunnella eikä hänen valitustansa saa keskeyttää.
- Tapahtunut virhe on korjattava välittömästi.
- Asiakkaan on saatava päättää, miten tilanne ratkaistaan.

Asiakkaan tekemää valitusta ei saa väheksyä, ja asiakaspalvelijan on oltava empaattinen. Palautteen avulla yritys voi kehittää asiakaspalveluaan. (Lahtinen & Isoviita 1998, 81–82; Pesonen ym. 2000, 97–98.)

2.6 Palveluiden markkinointi

Palveluiden erityispiirteiden takia niiden markkinointi eroaa tuotteiden markkinoinnista. Merkittävin erottava tekijä on se, ettei palvelumarkkinatilanteessa ole *ennalta tuotettua tuotetta*. Palvelutilanteen ennakkovalmisteluita voi kuitenkin tehdä jonkin verran, esimerkiksi suunnitella palveluprosessia sekä tuottaa palvelun osia. Useaan palveluprosessiin kuuluu myös fyysisiä osia. Esimerkiksi ravintolan palveluprosessissa on fyysisiä tuotteita, joista osa voidaan tuottaa ennakkoon ja osa vasta asiakkaan tilauksen jälkeen. Palvelun fyysiset elementit ovat yksi resurssilaji, ja kaikki resurssilajit on liitettävä toisiinsa, jotta palveluprosessi on onnistunut. (Grönroos 2009, 90–92.)

Muita resursseja ovat *henkilökunta, tekniikka, tietämys, asiakas sekä hänen aikansa*. Yrityksessä olevat henkilöt luovat arvoa asiakkaalle monissa palveluprosesseissa, esimerkiksi toimituksissa sekä reklamaatioiden käsittelyssä. Osa henkilökunnasta tekee välitöntä myyntitoimintaa. Gummesson on kutsunut tällaisia työntekijöitä *osa-aikaisiksi markkinoijiksi*. He ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa totuuden hetken aikana. Silloin asiakaspalvelija tuottaa palvelun usein yhteistyössä asiakkaan kanssa. Palveluprosessiin liittyviä konkreettisia tuotteita voi pitää teknisinä resursseina, ja näistä resursseista henkilökunnalla on oltava tietämystä. Asiakas arvioi palvelusta saamaansa arvoa ja palvelun laatua sekä prosessin että lopputuloksen onnistumisen perusteella. Palvelun tarjoajan on kehitettävä prosessejaan, jotta asiakkaat saavat toivomansa lopputuloksen. (Grönroos 2009, 92.)

Asiakkaalle ei kannata antaa liikaa lupauksia, koska silloin hänen odotuksensa kasvavat liian korkealle. Sen seurauksena hän voi mieltää palvelun huonolaatuisiksi. Palvelun laatu voi olla hyvää, mutta hänen odotuksensa eivät täyty ja hän kokee laadun huonoksi. Laadunkehityshankkeet epäonnistuvat usein sen takia, että yritys antaa liian suuria lupauksia. Markkinoinnista vastaavan henkilön on suunniteltava tarkkaan asiakkaisiin kohdistettavat markkinointitoimenpiteet, jottei yritys lupaa liikoja asiakkailleen. Tällöin he eivät ole tyytymättömiä yrityksen palvelun laatuun. Jos yritys pystyy yllättämään asiakkaansa positiivisesti, niin se lisää asiakasuskollisuutta todennäköisemmin kuin tyydyttäväksi koettu laatu. (Grönroos 2009, 106.)

Monet palveluyritykset yrittävät asemoida itsensä valitussa kohderyhmässä. Asemoinnin tavoitteena on saada tuotteelle tai palvelulle erikoislaatuinen ja selkeä asema kohderyhmän mielessä verrattuna kilpaileviin tuotteisiin tai palveluihin. (Kotler & Armstrong 2008, 185.)

Palvelutapahtumassa asiakaspalvelija ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Vuorovaikutustilanteen onnistumiseen vaikuttavat asiakaspalveluhenkilöstön taidot sekä tukitoimintojen toimivuus. Tämän takia menestyvät palveluyritykset ovat kiinnostuneita sekä asiakkaista että työntekijöistä. Ne kiinnittävät huomiota palvelun arvoketjumalliin (service-profit chain), jossa yrityksen tuottavuus on yhteydessä asiakkaiden ja työntekijöiden tyytyväisyyteen. Palvelun arvoketjumalli koostuu viidestä asiasta, jotka ovat sisäinen palvelun laatu, tyytyväiset työntekijät, hyvä palvelun arvo, tyytyväiset asiakkaat ja elinvoimainen yritys. Sisäisellä palvelun laadulla tarkoitetaan muun muassa sitä, että työntekijät koulutetaan hyvin ja heitä tuetaan. Tämän seurauksena työntekijät ovat tyytyväisiä, ja asiakkaille voidaan tuottaa hyvä palvelun arvo. Sen tuloksena ovat tyytyväiset asiakkaat, jotka ostavat palveluita jatkossakin. Sen seurauksena on menestyvä yritys. (Kotler & Armstrong 2008, 240–241.)

Kun palveluyritys tekee markkinointisuunnitelmaa, niin sen kannattaa huomioida tietyt perusasiat. Sillä kannattaa olla jokin tehtävälauselma, esimerkiksi teatterilla se voi olla ”Tavoitteenamme on tarjota maakunnan laadukkainta teatteria”. Yritys voi tehdä SWOT-analyysin, joka sisältää sen vahvuudet, heikkoudet, uhat sekä mahdollisuudet. Sillä pitäisi olla myös jotakin mitattavia tavoitteita, esimerkiksi prosentuaalinen myynnin lisääminen tietyssä ajassa. Yrityksen on kehitettävä ja uudistettava markkinointistrategioitaan. Sen on mietittävä, kuinka se vetoaa haluttuun kohderyhmään. Jos sillä on ollut monta vuotta tietyt kohderyhmät, niin yrityksen kannattaa miettiä keinoja uusien asiakkaiden hankkimiseksi. (Solomon ym. 2009, 325.)

Koska palvelut ovat ainakin osittain aineettomia, niin niiden markkinoissa tärkeää on asiakkaiden odotusten hallinta. Matkailuyritys voi markkinointiviestinnän avulla luoda mielikuvia asiakkaille. Mielikuvan välityksellä aineettomasta matkailutuotteesta voidaan luoda konkreettinen kuva, esimerkiksi esitteiden ja mainosten välityksellä. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 192.)

Palveluita ei voi varastoida, joten yritys voi hinnoittelun avulla vaikuttaa palveluiden kysyntään. Esimerkiksi hotelleilla voi olla erilaiset hinnat arkipäivisin ja viikonloppuisin. Myös eri asiakassegmenteille on erilaiset huonehinnat, esimerkiksi kanta-asiakashinnat. Palvelun ostoajankohta saattaa vaikuttaa palvelun hintaan, esimerkiksi lentolippujen hinta vaihtelee ostoajankohdan mukaan. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 193.)

3 Palveluprosessin ja kulutusprosessin yhdistäminen

Tässä luvussa kerrotaan palvelun ja kulutusprosessin yhdistämisestä. Kuten jo aikaisemmin todettiin, niin palvelut muodostuvat yksittäisistä toiminnoista tai prosesseista. Ne myös tuotetaan usein samaan aikaan kuin ne kulutetaan, ja asiakas on mukana palvelun tuottamisessa. (Rissanen 2006, 17.)

Luvussa käsitellään myös palveluprosessia sekä service blueprint-kaaviota, joka auttaa yrityksen palvelun laadun kehittämisessä. Palveluprosessi voidaan kuvailla service blueprint-kaavion avulla.

3.1 Kulutusprosessin ja palvelun yhdistäminen

Palvelujen tuottamiseen vaaditaan tietty määrä voimavaroja, ja niiden arvioinnissa voidaan hyödyntää kulutusprosessin analysointia. Kulutusprosessissa on useita osaprosesseja. Palveluissa asiakas kuluttaa tuotantoprosessin tuloksen. Yleensä suuri osa tuotantoprosessista on samanaikaista kulutusprosessin kanssa. Tämän vuoksi palvelun toiminnallinen laatu on tärkeää. Kuten jo aikaisemmin kerrottiin, tekninen laatu, prosessin toiminnallinen laatu sekä imago muodostavat palvelun kokonaislaadun. (Grönroos 2000, 261.)

Jotta yrityksen palvelun toiminnallinen laatu olisi mahdollisimman hyvä, yrityksen on tunnettava asiakkaansa ja tiedettävä ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät. Koska asiakkailla on erilaisia tarpeita ja toiveita, niin sen takia yritys ei pysty täyttämään asiakkaiden tarpeita yhdellä tavalla. Heidät on jaettava erilaisiin segmentteihin, joista korkeintaan muutama otetaan kohderyhmiksi. (Grönroos 2000, 264.) Esimerkiksi lomamatkalle lähtevä nuori pariskunta haluaa erilaisen lomamatkan kuin nelihenkinen perhe. Eri kohderyhmille suunnitellaan erilaiset

markkinointiohjelmat sekä palvelupaketit. Myös markkinointiviestintäkanava riippuu asiakassegmentistä. (Lahtinen & Isoviita 2001, 96.) Esimerkiksi yli 65-vuotiaita asiakkaita ei välttämättä kannata tavoitella Internet-mainonnalla.

Asiakaskunta koostuu ostajista, jotka ovat erilaisia. Erottavia tekijöitä saattavat olla ostohalu, sijainti, ostokäyttäytyminen sekä ostomahdollisuus. Segmentoinnin avulla yritys jakaa suuren ja heterogeenisen asiakaskunnan pieniin asiakassegmentteihin, jotka ovat helposti ja tehokkaasti saavutettavissa. Yritys tavoittaa halutut asiakassegmentit tuotteilla ja palveluilla, jotka vastaavat heidän ainutlaatuisia tarpeitaan. (Kotler & Armstrong 2008, 185.)

Segmentointi voidaan tehdä erilaisin perustein. Yhtä oikeaa segmentointitapaa ei ole, vaan se on tehtävä tilanteen mukaan. Se voidaan tehdä esimerkiksi maantieteellisten tekijöiden, väestötekijöiden, henkilökohtaisten ominaisuuksien tai ostokäyttäytymisen perusteella. Maantieteellisillä tekijöillä tarkoitetaan asiakkaan asuinpaikkaa. Maantieteellisen segmentoinnin perusteena voi olla esimerkiksi tietty alue, maakunta tai kaupunki. Väestötekijöitä ovat esimerkiksi sukupuoli, ikä, perheen koko, tulotaso ja koulutus. Asiakkaan henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat muun muassa kiinnostuksen kohteet ja arvot. Asiakkaiden ostokäyttäytymistä voidaan myös tutkia. Tällöin segmentointiin vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi ostotiheys ja kertaostojen suuruus. (Lecklin 2006, 95–96; Kotler & Armstrong 2008, 185–189.) Segmentoinnin perusteena voivat olla myös psykologiset tekijät, joihin kuuluvat muun muassa elämäntapa ja persoonallisuus (Kotler & Armstrong 2008, 188).

Asiakkaan ja kulutusprosessin yhdistäminen tuotantoprosessiin on tärkeää, koska tuotanto ja kulutus liittyvät niin kiinteästi toisiinsa. Lehtinen (1983 ja 1986) jakaa kulutusprosessin kolmeen vaiheeseen, jotka ovat liittymisvaihe, intensiivinen eli kulutusvaihe sekä eroamisvaihe. Liittymisvaihe on ensimmäinen vaihe, jossa asiakas on vuorovaikutuksessa palvelun tarjoajan kanssa ostaakseen ydinpalvelun esimerkiksi lomamatkan. Silloin tarvitaan avustavia palveluita, esimerkiksi vierailu matkatoimistossa. Tässä vaiheessa voidaan hyödyntää myös tukipalvelua, esimerkiksi puhelinluetteloa, jossa on matkatoimiston osoite. Intensiivinen vaihe on kulutusprosessin tärkein vaihe, jolloin asiakkaan tarpeet on toteutettava. Tällöin ydinpalvelu käytetään, esimerkiksi varataan matka. Täs-

sä vaiheessa voidaan hyödyntää myös avustavia palveluita, esimerkiksi matka-
esitteet sekä tukipalveluita, kuten ohjeet matkaa varten. (Grönroos 2000, 125,
265.)

Eroamisvaiheessa asiakas poistuu palvelun tuotantopaikasta. Tähän tarvitaan
usein avustavia palveluita, kuten matkustusasiakirjojen luovuttaminen asiak-
kaalle. Jotta prosessin toiminnallinen laatu on mahdollisimman hyvä, mukaan
on liitettävä laajennetun palveluntarjonnan osat eli saavutettavuus, vuorovaiku-
tus ja asiakkaan osallistuminen. Laajennettu palvelutarjonta koostuu siis perus-
palvelupaketista eli ydinpalvelusta, avustavista palveluista ja tukipalveluista se-
kä saavutettavuudesta, vuorovaikutuksesta ja asiakkaan osallistumisesta.
(Grönroos 2000, 125, 265–266.)

Palvelun saavutettavuuteen liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi työntekijöiden lu-
kumäärä sekä heidän ammattitaito, yrityksen aukioloajat, toimitilojen sijainti ja
esteettisyys sekä samalla aikaa toimitilassa olevat asiakkaat. Nämä seikat vai-
kuttavat siihen, onko palvelun saavutettavuus, ostaminen ja kuluttaminen vaiva-
tonta. Palvelun saavuttaminen on vaikeaa esimerkiksi silloin, jos asiakas soittaa
hotelliin tehdäkseen huonevarauksen, mutta kukaan ei vastaa puheluun. Asiak-
kaan vuorovaikutus palveluita tarjoavan yrityksen kanssa koostuu seuraavista
tekijöistä: vuorovaikutusviestintä henkilökunnan ja asiakkaiden välillä, vuorovai-
kutus fyysisten tekijöiden kanssa, vuorovaikutus järjestelmien kanssa sekä vuo-
rovaikutus muiden asiakkaiden kanssa. (Grönroos 2000, 121.)

Vuorovaikutusviestintään henkilökunnan kanssa vaikuttaa sen käyttäytyminen
ja olemus. Vuorovaikutuksella fyysisten tekijöiden kanssa tarkoitetaan palvelu-
prosessissa tarvittavia asioita, esimerkiksi automaatteja ja odotustiloja. Vuoro-
vaikutus järjestelmien kanssa sisältää muun muassa varaus- ja laskutusjärjes-
telmän. Palvelutapahtuman aikana asiakas on vuorovaikutuksessa myös mui-
den toimitilassa olevien asiakkaiden kanssa. Nämä eri tilanteet vaikuttavat hä-
nen kokemukseensa palvelusta. Hänen on tunnettava olonsa eri vuorovaikutus-
tilanteissa miellyttäväksi. Koko palvelusta saattaa jäädä huono mielikuva, jos
jokin vuorovaikutustilanne epäonnistuu. (Grönroos 2000, 123.) Esimerkiksi ra-
vintolassa oleva lapsiperhe saattaa kokea palvelun huonoksi, jos viereisessä
pöydässä on humalaisia asiakkaita.

Asiakkaan osallistuminen tarkoittaa sitä, että hän voi vaikuttaa palveluun. Hän osallistuu palvelun kulkuun monin eri tavoin, esimerkiksi kertomalla henkilötietoja sekä käyttämällä automaatteja. Esimerkiksi hotellissa asiakas täyttää matkustuskortin sisäänkirjautumisen yhteydessä. Asiakas voi edistää tai heikentää palvelua sen mukaan, miten hän haluaa osallistua palveluun. (Grönroos 2000, 124.) Esimerkiksi kampaajalle mennessä on tärkeää, että asiakas osaa kertoa, millaisen hiustenleikkuun haluaa, jotta lopputulos on varmasti mieluinen.

Peruspalvelupaketin ydinpalvelusta, avustavista palveluista ja tukipalveluista saatu vaikutelma riippuu eri tekijöistä: kuinka helposti palvelu on saavutettavissa, millaisia vuorovaikutustilanteet ovat ja miten asiakkaat osallistuvat palveluprosessiin. Palveluajatusta hyödynnetään palvelun ja tekijöiden kehittämisessä. Sen pitäisi selventää yrityksen ydinpalvelu, avustavat palvelut ja tukipalvelut. Sen pitäisi myös antaa ohjeet palvelun saatavuudesta ja siitä, miten eri vuorovaikutustilanteita voidaan parantaa sekä kuinka asiakkaiden palveluun osallistumista voidaan helpottaa. Palveluajatusta kannattaa hyödyntää tuotantoressurssien tarpeen määrittämisessä. Jo olemassa olevassa yrityksessä on tiettyjä resursseja, mutta palvelujen kehittämistä varten resurssien tarve on arvioitava uudelleen. Vanhat resurssit eivät saa haitata uusien innovaatioiden toteuttamista. Yrityksen on pystyttävä uudistumaan tietyn väliajoin palvelutarjonnan kehittämiseksi. (Grönroos 2000, 124–125.)

3.2 Palveluprosessi

Palveluprosessin kuvauksessa esitellään varsinainen matkailutuote. Asiakkaalle se kuvaillaan esimerkiksi mainoksessa tai hänelle tehdyssä tarjouksessa. Tällöin asiakkaalle kerrotaan vain hänelle näkyviin toimintoihin liittyviä asioita. Yrityksen sisällä tuotteen kuvailemisessa täytyy ottaa mukaan myös ne toiminnot, joiden avulla palvelu tuotetaan asiakkaan odottamalla tavalla. (Komppula & Boxberg 2002, 22.)

Matkailutuotteen rakentamista varten tarvitaan palveluprosessin lisäksi myös palvelukonsepti sekä palvelujärjestelmä. Palvelukonsepti muodostaa asiakaslähtöisen matkailutuotteen ydinosan. Palvelukonsepti muodostetaan asiakkaan tarpeiden perusteella, ja ne puolestaan perustuvat hänen matkustusmotiveihin-

sa. Niitä ovat primaariset ja sekundaariset matkustusmotiivit. Primaarinen matkustusmotiivi on syy, jonka takia henkilö matkustaa. Sekundaarisia matkustusmotiiveja ovat puolestaan matkustustapa ja matkakohde. Aina sekundaarisiin matkustusmotiiveihin ei voi vaikuttaa, esimerkiksi työmatkan yhteydessä. (Komppula & Boxberg 2002, 22.)

Palvelujärjestelmään kuuluvat kaikki ulkoiset ja sisäiset voimavarat, joiden avulla voidaan tuottaa asiakkaan odottama arvo. Palvelujärjestelmän voidaan katsoa koostuvan Smithin määrittelemistä matkailutuotteen osista, jotka ovat paikka, palvelut sekä vieraanvaraisuus. Näistä viimeinen muodostuu henkilökunnan sekä muiden asiakkaiden toiminnasta. Asiakkaan osallistumiseen palvelun tuottamisessa vaikuttavat palveluprosessi, asiakas itse sekä toimintaympäristö. (Komppula & Boxberg 2002, 23–24.)

Palvelujärjestelmä, palveluprosessi sekä palvelukonsepti mahdollistavat laajennetun matkailutuotteen, joka koostuu asiakkaan aineettomien odotusten toteutumisesta. Matkailutuote voidaan nähdä myös palvelupakettina, joka muodostuu monista palvelumoduuleista. Sen ydin koostuu asiakkaan tarpeiden mukaisesta palvelukonseptista, joka on kuvaus asiakkaan saamasta arvosta. Palvelukonsepti voidaan toteuttaa erilaisten toimintojen avulla. Yrityksen toiminnot muodostavat palveluprosessin, joka koostuu joko yhden yrityksen tai useiden yritysten tuottamista palvelumoduuleista. Asiakkaan kokemukseen matkailutuotteesta vaikuttaa palveluympäristö, jossa palvelu kulutetaan. Palveluympäristö tarkoittaa samaa kuin palvelujärjestelmä. Asiakkaan kokemukseen matkailutuotteesta vaikuttavat myös mielikuvat ja odotukset yrityksestä sekä muista samankaltaisista matkailutuotteista. (Komppula & Boxberg 2002, 24–25.)

Palveluprosessi voidaan jakaa eri vaiheisiin. Vaiheita ovat sisääntulovaihe, odotusvaihe, palveluvaihe, palvelun päättäminen sekä jälkivaikutelma. Palveluprosessissa sisääntulovaiheessa asiakas saa ensivaikutelman yrityksestä. Tässä vaiheessa asiakkaan huomioiminen ja opastaminen on tärkeää. Myös opasteet ovat tärkeitä tässä vaiheessa palveluprosessia, etenkin jos henkilökohtaista palvelua ei ole tarjolla. Odotusvaiheessa asiakas odottaa omaa vuoroaan. Sinä aikana asiakas saa käsityksen ympäristöstä, ilmapiiristä ja muista asiakkaista sekä yrityksen ja sen henkilökunnan toiminnasta. Tässä vaiheessa pienetkin

epäkohdat voivat vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan yrityksestä kielteisesti. (Pesonen ym. 2000, 84–85.)

Palveluvaiheessa asiakas saa ensivaikutelman asiakaspalvelijasta. Myönteisen ensivaikutelman syntymiseen voivat vaikuttaa asiakaspalvelijan ilmeet, eleet ja ryhti sekä yritykseen sopiva työasu ja nimikyltti. Palvelutilanteessa asiakas kiinnittää huomiota myös ammattitaitoon ja asiantuntemukseen. Asiakas myös huomaa työntekijän halun auttaa ja palvella asiakkaita. Asiakas arvioi myös saamansa palvelun laatua ja muiden asiakkaiden saamaa palvelua. Myös palvelun päättämisvaihe on tärkeä osa palveluprosessia. Asiakkaalle pitäisi jäädä tunne siitä, että asia on hoidossa. Asiakaspalvelija voi esimerkiksi kysyä, onko jotain kysyttävää tai jäikö jokin asia epäselväksi. Hyvästelyvaiheessa on tärkeää kiittää käynnistä ja toivottaa esimerkiksi hyvää päivänjatkoa. Tällä tavalla asiakkaalle jää mielikuva hyvästä ja henkilökohtaisesta palvelusta. Kaikesta saamastaan palvelusta asiakas muodostaa kokonaiskuvan siitä, oliko palveluprosessi hyvä vai huono. (Pesonen ym. 2000, 85–87.)

3.3 Service blueprint

Palvelua suunniteltaessa on siis sisällön lisäksi myös mietittävä, miten palvelu tuotetaan sekä toteutetaan. Kuten on jo todettu, asiakas on mukana palvelun tuotantoprosessissa ja kuluttaa palvelun sen aikana. Palveluprosessi koostuu asiakkaalle näkyvistä ja näkymättömistä osista. Keskeisintä on tasalaatuisen palvelun tuottaminen. Päämääränä on palvelun uudelleen tuottaminen halutun laatutason mukaan. Palveluprosessin suunnitteluvaiheessa on tärkeää, että tarkastellaan palvelun laatuun vaikuttavat resurssit ja toiminnot. Tätä varten voidaan tehdä tuotanto/kulutuskäyttökaavio eli service blueprint-kaavio (service blueprint). Siinä käydään läpi kaikki vaiheet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluyrityksen kanssa. Se sisältää myös kaikki asiakaspalveluun ja asiakkaalle näkymättömiin osiin liittyvät toiminnot. Käyttökaavio auttaa tunnistamaan palvelun ongelmakohdat sekä kohdat, joissa voidaan säästää kustannuksia. Se laaditaan jokaiselle asiakassegmentille erikseen. Se voidaan tehdä nykyisestä palveluprosessista tai tavoitteena olevasta prosessista. Palveluprosessi on tehtävä asiakaslähtöisesti. Jos se on huonosti suunniteltu, niin seurauksena voi olla laatuongelmia. (Ylikoski 1999, 237, 240; Komppula & Boxberg 2002, 22.)

Blueprint-kaavion avulla palvelu havainnollistetaan, ja sen avulla kaikki yrityksen työntekijät tietävät tehtävänsä palvelun toteuttamisessa. Siihen määritetään myös asiakkaan tehtävät palvelun aikana. Blueprint-kaavion laajuus riippuu palveluprosessista, jota siinä kuvataan. Siitä täytyy tehdä sellainen, että se on hyödyllinen apuväline yrityksen henkilökunnalle. Blueprint-kaavio koostuu neljästä toiminta-alueesta, jotka ovat asiakkaan toiminnot, asiakkaan näkyvillä tehtävät henkilökunnan toiminnot, asiakkaalle näkymättömät toiminnot sekä tukiprosessit. (Zeithaml & Bitner 2003, 233–234.)

Asiakkaan toiminnot sisältävät kaikki ne vaiheet, valinnat ja vuorovaikutustilanteet, jotka hän suorittaa palvelun ostamisen, kuluttamisen sekä arvioinnin aikana. Nämä toiminnot riippuvat palvelun luonteesta. Esimerkiksi hotelliyöpymisestä tehtävässä blueprint-kaaviossa asiakkaan toimintoihin kuuluvat muun muassa huonevarauksen tekeminen, sisäänkirjautuminen sekä uloskirjautuminen. Asiakkaan toimintojen kanssa rinnakkain tapahtuvat yrityksen henkilökunnan tekemät toiminnot palvelun tuottamiseksi. Nämä toiminnot voivat olla joko asiakkaalle näkyviä tai näkymättömiä. Esimerkiksi asiakkaan tullessa hotelliin vastaanottovirkailija tekee tietyt toiminnot. Näitä ovat muun muassa asiakkaan toimittaminen tervetulleeksi ja varauksen tietojen tarkistaminen varausjärjestelmästä. Palvelun tuottamisessa tarvitaan myös tiettyjä tukiprosesseja, esimerkiksi hotellissa varausjärjestelmää, josta nähdään muun muassa hotellin varaustilanne. (Zeithaml & Bitner 2003, 234, 237.)

Palvelusta tehty blueprint-kaavio eroaa muun tyyppisistä prosessikaavioista siinä, että siinä asiakaskin otetaan mukaan kaavioon. On suositeltavaa aloittaa blueprint-kaavion tekeminen asiakkaan näkökulmasta. Tällöin siitä tulee mahdollisimman toimiva. (Zeithaml & Bitner 2003, 235). Asiakaslähtöisyyden ansiosta asiakkaille voidaan tuottaa lisäarvoa, ja samalla yritys huomaa uudenlaiset ratkaisut palvelun kehittämiseksi. Blueprint-kaavion avulla yritys huomaa, että palveluprosessi on erilainen palveluntarjoajalla kuin asiakkaalla. Palveluprosessi on kerroksellinen, ja siinä yhdistyvät palvelun tuottajan prosessit, asiakkaan prosessit sekä mahdollisesti mukana olevien kolmansien tahojen pro-

sessit. Niitä ovat esimerkiksi alihankkijat ja muut yhteistyökumppanit. (Toivonen 2010.)

Blueprint-kaaviota voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista. Jos sitä tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta, silloin kiinnitetään huomiota asiakkaan toiminta-alueen tapahtumiin. Selvitetään muuan muassa asiakkaan tapaa aloittaa palveluprosessi sekä hänen tekemiään valintoja. Jos blueprint-kaavion lukemisen tavoitteena on ymmärtää yrityksen asiakaspalveluhenkilöstön erilaiset roolit sekä tehtävät, niin siinä kiinnitetään huomio toimintoihin, jotka tapahtuvat asiakkaalle näkyvän ja näkymättömän alueen rajapinnassa. Samalla on mietittävä palveluprosessin tehokkuutta ja järkevyyttä. Lisäksi voidaan kysyä seuraavia asioita: Kuka henkilökunnasta on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa sekä missä palveluprosessin vaiheissa näitä vuorovaikutustilanteita on? Asiakas saattaa olla tekemisissä joko yhden tai usean asiakaspalveluhenkilön kanssa palveluprosessin aikana. (Zeithaml & Bitner 2003, 238.)

4 Tuotteistaminen

Tässä luvussa käsitellään palveluiden tuotteistamista. Tuotteistamisen tarkoituksena on luoda uusi ja kilpailukykyinen tuote tai palvelu sekä tuoda se markkinoille. Tuotekehitysprosessin tavoitteena on kerätä tietoa, jotta tuote tai palvelu vastaa mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Suunnittelutyö vähentää epäonnistumisen mahdollisuutta uuden tuotteen tai palvelun markkinoille tuomisessa. Tuotteistaminen auttaa yritystä muodostamaan oikean näkemyksen tuotteen tai palvelun hinta/laatu-suhteesta. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2009a.)

Tuotteistamisen voi määritellä eri tavoin. Se voi tarkoittaa yrityksen asiakkaille tuottamien palveluiden *määrittelyä, täsmentämistä, spesifioimista ja profiloimista*. Tuotteistamisen laajan määritelmän mukaan se on palveluiden kehittämistä niin, että ne vastaavat asiakkaiden tarpeita. Tuotteistaminen voi olla myös uuden tuotteen tai palvelun muokkaamista markkinoille sopivaksi. Tällöin tarvitaan myös vuorovaikutusta, jotta palvelu vastaa mahdollisimman hyvin kohderyhmän tarpeita. Tuotteistamisen tavoitteena saattaa olla jo olemassa olevan palvelun paketointi, että sen sisältö, hinta sekä muut käyttöehdot määritetään ja palvelu-

pakettia voidaan muokata erilaisten tilanteiden mukaan. Tuotteistamisen seurauksena syntynyt tuote voi olla esimerkiksi palvelu tai toimenpide. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2009a.)

4.1 Palvelun tuotteistaminen

Yrityksen palvelujen kehittämisen ja parantamisen tarkoituksena on kilpailukykyinen, taloudellisesti kannattava sekä luova liiketoiminta. Yritys voi onnistua myös kansainvälisillä markkinoilla. Palvelujen erityispiirteiden takia teollisuuden tuotekehitysmallit eivät sellaisenaan käy palveluiden kehittämiseen. Kun yritys alkaa kehittää palveluitaan, niin sen on mietittävä liiketoimintastrategiaansa, esimerkiksi, mikä on yrityksen kohderyhmä, mitä palveluita tuotetaan sekä millä tasolla ovat tuotekehittäminen ja erikoistuminen. Jotta palveluyritys menestyy, niin sen on oltava hyvä palvelussa sekä tunnettava asiakkaansa ja toimialansa. Sen on tiedettävä asiakkaiden tarpeet, kilpailijat, trendit sekä yleinen toimialan tilanne. Palveluiden kehittämistyöhön vaikuttavat myös yrityksen voimavarat sekä henkilöstön osaaminen. (Jaakkola ym. 2009.)

Kehittämisen tavoitteena on tuottaa palveluita, jotka antavat lisäarvoa asiakkaille. Tämän takia kannattaa ottaa asiakkaat mukaan kehitystyöhön kokeilemaan ja arvioimaan palvelua. Näin voidaan taata, että tuotekehitystyön tulos sopii asiakkaiden tarpeisiin. Asiakkaiden osallistumiseen vaikuttaa se, millainen yritys tai palvelu on kyseessä. Palvelun kehitystyöhön voi osallistua yksi tai muutama asiakas. Palvelua voidaan myös kokeilla muutamassa toimipaikassa tai asiakasryhmässä. (Jaakkola ym. 2009.)

Palvelun tuotteistamista varten palvelu on dokumentoitava, jotta palvelun tuotantoa voidaan jatkaa, vaikka työntekijät vaihtuisivat. Esimerkiksi palvelun suunnitteluvaihe, myyntitavat, markkinointimateriaali, hinnoittelu ja visuaalinen ilme on tallennettava joko kirjallisesti tai sähköisesti. Jos kukaan yrityksen henkilökunnasta ei halua tehdä dokumentointia, niin silloin kannattaa ulkopuolisen ammattilaisen suorittaa sen tekeminen. Dokumentoinnin avulla yrityksen asiantuntemuksesta ja osaamisesta muodostuu palvelutuote, jota yritys voi markkinoida ja myydä asiakkailleen. (Parantainen 2010, 11–12.)

Parantaisen (2010, 13–15) mukaan täydellistä tuotteistusta on vaikea määritellä. Franchising-konsepti on kuitenkin hyvä esimerkki onnistuneesta tuotteistamisesta. Palvelukonseptit ovat joko hyvin tai huonosti onnistuneita. Palvelun tuotteistamiseen kuuluu tietyt vaiheet. Aluksi yrityksen toiminnasta nousee esiin hyödyllisiä käytäntöjä. Sen jälkeen palvelu nimetään, ja sen hintaa aletaan miettiä. Seuraavassa vaiheessa palvelun sisältö on jo vakiintunut, joten palvelun hinta voidaan määrittää tietylle tasolle. Palvelun monistuminen alkaa, kun työntekijät pystyvät tuottamaan palvelun omatoimisesti. Jotta palvelu voidaan toistaa myös yrityksen ulkopuolella, on palvelu dokumentoitava. Eri asiakasryhmille voidaan räätälöidä erilaisia palveluvaihtoehtoja. Kun tuotteistaminen on tehty hyvin, niin palvelukonsepti voidaan myydä eteenpäin toiselle yritykselle. Vaikka palvelukokonaisuus voidaan koota tuotteistetuista osista, niin se on muokattava asiakkaan tarpeisiin sopivaksi.

Parantaisen (2010, 25) mukaan huonosti tuotteistetun palvelun voi huomata muutamasta piirteestä. Jos palvelun tarjoaja ei osaa sanoa palvelulle hintaa, niin tuotteistamista ei ole tehty kunnolla. Palvelulla voi olla usea hinta, mutta se pitäisi osata määrittää jollakin perusteella. Esimerkiksi hotellilla voi olla kanta-asiakashinta ja listahinta. Tuotteistamista ei ole tehty hyvin myöskään silloin, jos palvelun tarjoaja määrittelee palvelun sisällön vasta siinä vaiheessa, kun asiakas on ostamassa palvelua. Tällöin palvelun sisältöä ei ole esillä esitteessä tai yrityksen Internet-sivuilla. Jos kukaan henkilökunnasta ei tiedä, kuka hinnoittelee tai suunnittelee ja kehittää palvelua, niin silloin tuotteistaminen on laiminlyöty.

On myös tiettyjä syitä tuotteistamisen epäonnistumiseen. Palvelun tarjoaja ei halua vakioda palvelua, koska silloin muut saisivat tietää palvelun sisällön. Näin ei kuitenkaan kannata ajatella, sillä tuotteistamalla yritys voi suojella palvelunsa. Jos kyseessä on uusi palveluideo, niin sen julkistamisen jälkeen kukaan muu ei voi sanoa keksineensä sitä. Kun yritys markkinoi palveluaan asiakkaille, niin se erottuu muista samoille markkinoille pyrkijöistä. Ennen tuotteistamista yrityksen on määriteltävä palvelun kohderyhmä. Jos asiakassegmentti vaihtuu, niin palvelutuotetta on muutettava. Tuotteistamiseen on myös käytettävä aikaa. Jos budjetti on liian pieni, niin tuotteistaminen todennäköisesti epäonnistuu. Siihen on

käytettävä sekä aikaa että rahaa. Sitä ei voida tehdä huolimattomasti muiden töiden ohella. Muita tuotteistamisessa tehtäviä tyypillisiä virheitä ovat epäolennaisten ongelmien ratkaiseminen sekä asiakkaiden tarpeiden määrittäminen heiltä kysymättä. Tuotteistajan ei myöskään kannata keskittyä sellaisiin teknisiin yksityiskohtiin, joita asiakas ei näe. (Parantainen 2010, 25–28.)

4.2 Matkailupalvelun tuotteistaminen

Asiakkaalle matkailutuote on elämys, joka tarkoittaa moniaistista, positiivista ja yksilöllistä tunnekokemusta. Ihmiset haluavat kokea elämyksiä. Yrityksen on pyrittävä kehittämään mahdollisimman hyvät edellytykset elämyksen kokemiseen. Koska nykyään tavara- ja palvelutuotantoa on paljon, on keksittävä uusia tapoja vastata kuluttajien tarpeisiin. Matkailuelinkeinossa perinteisiin palveluihin, esimerkiksi majoitukseen ja nähtävyyksiin, liitetään muita elementtejä elämyksen tuottamiseksi. Tällaisia elementtejä voivat olla esimerkiksi design ja arkkitehtuuri. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 214–216.)

Matkailun tuotteistamisessa on huomioitava se, että matkailija haluaa matkailaan viihdyttävyyttä. Samalla hän kuitenkin tahtoo uusia kokemuksia ja oppia uusia asioita. Tällöin voidaan käyttää elävöintiä. Sen avulla kerrotaan luonnon, kulttuurin tai historian erityispiirteistä niin, että asiakas ymmärtää ne. Elävöittämisen kautta esimerkiksi matkailukohteen historia voidaan kertoa kiinnostavalla ja mielenkiintoisella tavalla. (Vanhamäki 2009.)

Erään määritelmän mukaan *matkailutuote on asiakkaan subjektiiviseen arviointiin perustuva kokemus, jolla on tietty hinta ja joka syntyy prosessissa, jossa asiakas hyödyntää palvelun tarjoajien palveluja osallistumalla itse palvelun tuotantoprosessiin* (Komppula & Boxberg 2002, 92).

Matkailupalvelua voidaan pitää tuotteena silloin, kun asiakas tietää peruspalvelupaketin sisällön. Sen lisäksi voi olla lisäpalveluita, mutta asiakkaan on tiedettävä, että niistä joutuu maksamaan ylimääräistä. Monet matkailukohteet mainostavat valmiiden matkailutuotteiden sijaan mahdollisuuksia. Esimerkiksi mökkiyrittäjät kertovat esitteissään omatoimisista ajanviettomahdollisuuksista. Jos asiakas haluaa vaikka opastetun kalaretken, niin sitä ei ole mahdollista saada tai sitä ei ole hinnoiteltu etukäteen. (Komppula & Boxberg 2002, 92–93.)

Matkailupalveluiden tuotteistaminen on sitä, että matkailukohteissa olevat mahdollisuudet kootaan tuotteiksi. Niillä on arvoa tuottava ydin ja hinta. Jos yritys haluaa tuottaa elämyksiä asiakkailleen, niin sen on pystyttävä luomaan mielikuvia elämyksistä. Myös yrityksen palveluprosessien on oltava sellaisia, että elämys voi toteutua. Sen palvelujärjestelmän on mahdollistettava se, että asiakas odottaa kokevansa jatkuvia elämyksiä. Tuotteistamisen pohjana on yleensä jo valmiina olevat paikkaan tai kulttuuriin liittyvät vetovoimatekijät. Muun muassa järviä, kyliä, metsiä ja teollisuusmiljöitä, johonkin paikkaan liittyviä tarinoita tai historiaa on tuotteistettu. Tuotteistamisen tarkoituksena on siis luoda uusia matkailutuotteita. Matkailijalle halutaan tarjota mahdollisuus elämykseen tietyssä paikassa, tiettyyn aikaan ja hintaan. Monesti tarkoituksena on myydä uusia matkailupalveluita asiakkaille. (Komppula & Boxberg 2002, 93.)

4.3 Matkailun tuotekehitys

Useimmiten matkailun tuotekehityksen kohteena ovat vanhat matkailutuotteet. Tuotekehitys voi koskea täysin uusia tuotteita tai pieniä uudistuksia jo olemassa oleviin tuotteisiin. Yritys voi myös kehittää uuden palvelun tietyille kohderyhmälle, jolle on jo aikaisemmin ollut olemassa samankaltainen tuote. Yrityksen tuotekehityksen kohteena voi olla uusien matkailutuotteiden kehittäminen nykyisille asiakkaille. Nämä tuotteet voivat olla sellaisia, joita on saanut jo aikaisemmin muulta. Yritys voi myös lisätä tuotevalikoimaansa laajentamalla nykyistä tarjontaansa. Nykyisen palvelutuotteen kehittäminen ja parantaminen on tyypillisin palvelutuotteen kehittämisen muoto. (Komppula & Boxberg 2002, 93.) Tuotekehityksessä on huomioitava asiakkaiden jo olemassa olevat tai tulevat tarpeet. Yrityksen on siis kehitettävä tuotteita, joita asiakkaat haluavat. (Pesonen ym. 2000, 35.)

Yrityksen on osattava kertoa asiakkailleen, mitä palveluita se tarjoaa. Tuotteeseen kuuluvia tekijöitä ovat muun muassa tuotenimi, hinta, laatu, jakelu sekä markkinointiviestintä. Tällainen tuote voi olla joko fyysinen tuote tai aineeton palvelu, kun siitä on koottu myytävä tuotekokonaisuus. (Pesonen ym. 2000, 35.)

Matkailuyrityksen on tehtävä tuotekehitystä jatkuvasti. Sen on seurattava aikaa sekä uusia muoti-ilmiöitä. Jos sen tuotekehitystyö onnistuu, niin sen seuraukse-

na syntyy uusia tuotteita, ja nykyisten tuotteiden laatu paranee. Tuotekehitystyön aloittamiseen on tiettyjä syitä: myynnin lisääminen, muutos markkinatilanteessa, ihmisten kulutustottumukset sekä kilpailutilanne markkinoilla. Yrityksen tulojen lisääntyminen pohjautuu parempaan katteeseen tai hintaan tai myynnin volyymin kasvamiseen. (Pesonen ym. 2000, 94.)

Tehostetun markkinoinnin lisäksi tulojen lisääntymisen saavuttamiseksi yrityksellä on oltava uusia tai paranneltuja tuotteita joko nykyisille tai uusille asiakas-segmenteille. Esimerkkinä tästä ovat muun muassa ruotsinlaivat, jotka ovat nykyään monenlaisia palveluita tarjoavia vapaa-ajankeskuksia. Markkinatilanteet muuttuvat, kun tulee uutta kysyntää. Sen seurauksena on kehitettävä uusia ja vetovoimaisia matkailutuotteita. Esimerkkinä tästä ovat venäläiset asiakkaat, joille kehitetään uusia matkailutuotteita. Tuotekehityksen syynä saattaa olla myös asiakkaiden kulutuskäyttäytyminen, joka muuttuu herkästi uusien muoti-ilmiöiden seurauksena. Tämä on huomioitava, kun yritys miettii tuotetarjonnan uusimista. Esimerkiksi lumilautailun lisääntymisen seurauksena laskettelukeskukset ovat rakennuttaneet halfpipe-rinteitä. Matkailuyrityksen tuotekehityksen syynä voi olla muutos kilpailutilanteessa. Esimerkiksi yökerhojen on muutettava sisustustaan muutaman vuoden välein, jotta ne pärjäisivät kilpailussa. Monesti yritykset tyytyvät kopioimaan kilpailijoiden ideoita, vaikka toimialan kehittymisen kannalta olisi tärkeää kehitellä uusia tuote-ideoita. (Komppula & Boxberg 2002, 94–95.)

5 Lappeenrannan Hiekkalinn

Tässä luvussa kerrotaan Lappeenrannan Hiekkalinnasta ja sen palveluista. Se on erityisesti lapsiperheiden suosima matkailukohde. Luvun lopussa kuvaillaan Hiekkalinnan palveluprosessia, jonka aikana asiakas on vuorovaikutuksessa palvelumoduuleita tuottavien yritysten kanssa. Palveluprosessin kulku vaihtelee asiakassegmentin mukaan.

Hiekkalinn on Wirma Lappeenranta Oy:n (ennen Lappeenrannan Seudun Yrityspalvelut Oy) hallinnoima matkailukohde lähellä Lappeenrannan satamaa ja linnoitusta. Wirma Lappeenranta Oy on Lappeenrannan sekä ympäristökuntien Lemminkäinen, Luumäen, Savitaipaleen, Luumäen ja Taipalsaaren omistuksessa oleva

seudullinen voittoa tavoittelematon elinkeinoyhtiö (Wirma Lappeenranta Oy 2012).

5.1 Yleistä Hiekkalinnasta

Lappeenrannan Hiekkalinna rakennettiin ensimmäisen kerran kesällä 2004, ja silloin teemana oli Keskiaikainen linna. Hiekkalinnan teema on joka vuosi eri. Kesällä 2005 teemana oli Viidakko, 2006 Meriseikkailu ja EU-nähtävyydet, 2007 Avaruus, 2008 Villi Länsi, 2009 Satulinna, 2010 Dinosaurukset, savuava tulivuori ja kivikautinen elämä sekä 2011 Sirkus. (Hiekkalinna 2011.) Kesän 2012 teemana on Willimiehen ranta. Vuosina 2004–2009 Hiekkalinnan yhteydessä markkinoitiin Huvisatamaa, joka sijaitsi Lappeenrannan sataman ja Hiekkalinnan alueella. Vuonna 2006 Hiekkalinnan alueella oli ensimmäistä kertaa leikkimökkikylä (Hiekkalinnan lehdistötiedote 2006).



Kuva 1. Hiekkalinnan pääsisäänkäynti. (Hiekkalinna 2011)

Kuvassa 1 on Hiekkalinnan pääsisäänkäynti vuonna 2009. Siinä näkyy myös kyseisen vuoden hiekkaveistos, jonka teemana oli Satulinna.

Hiekkaveistoksen lisäksi alueella on ollut infomökki, muutama huvilaite, myymälöitä, kahvila, minigolf, leikkimökkikylä sekä Hiekkalinnan kesäteatteri. Alueen oheispalvelut ovat vaihdelleet vuosittain. Hiekkalinnan infomökin takaa lähtee katujuna tunnin välein. Hiekkalinnan asiakassegmentit ovat lapsiperheet sekä matkailijat. Lapsille Hiekkalinnalla on huvilaitteita, ja matkailijoita varten on info-piste. Hiekkalinnalla on viime vuosina avattu kesäkuun puolivälissä, ja se on ollut avoinna yleisölle elokuun loppuun. Kesällä 2011 alue oli avoinna 12.6.–28.8. klo 10–21. Hiekkalinnan infomökki ja laitteet olivat avoinna 12.6.–26.6. ja 15.8.–28.8. klo 10–18 sekä 27.6.–14.8. klo 10–20. Hiekkalinnalle on mietitty uutta sijoituspaikkaa sekä aukiolokauden pidentämistä nykyisestä. Hiekkalinnan työntekijät ovat olleet koululaisia tai matkailun opiskelijoita. Ennen töiden alkua heille on järjestetty koulutuspäivä, jossa on kerrottu muun muassa Lappeenrannasta matkailukohteena.

5.2 Hiekkalinnan palveluprosessi

Asiakas on vuorovaikutuksessa Hiekkalinnalla useiden asiakaspalvelijoiden kanssa palveluprosessin eri vaiheissa. Palvelumoduuleita tuottavat eri yritykset. Ennen pääsisäänkäyntiä on parkkialue. Pääsisäänkäynnin vieressä on infomökki, josta saa tietoa Hiekkalinnan palveluista ja Lappeenrannasta matkailukohteena. Sen vieressä on muita myyntimökkejä.



Kuva 2. Hiekkalinnan alue. (Hiekkalinnalla 2011)

Kuvassa 2 on Hiekkalinnan alue vuonna 2009. Etualalla näkyvät info- ja myyntimökkit. Kuvan oikeassa reunassa on infomökki, ja muut ovat myyntimökkejä.

Hiekkalinnan palveluprosessin kulku riippuu asiakassegmentistä. Kaikki asiakassegmentit eivät käytä kaikkia palveluita, esimerkiksi lappeenrantalainen perhe ei välttämättä tarvitse infomökin palveluita. Liitteessä 1 on blueprint-kaavio, jossa kuvataan Hiekkalinnan palveluprosessi matkailijan näkökulmasta. Kaavio on laadittu nykytilanteen pohjalta. Siitä selviää, mitä toimintoja työntekijät tekevät palveluprosessin eri vaiheissa. Kaaviossa oleva viiva erottaa asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät toiminnot. Blueprint-kaavioon on valittu erilaisia palvelumoduuleita. Kaaviossa näkyvät tilanteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluiden tuottajan kanssa. Näihin tilanteisiin kannattaa kiinnittää huomiota, jotta palveluprosessia voidaan kehittää.

6 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmä tarkoittaa tapoja ja käytäntöjä, joilla kerätään havaintoja tutkimusta varten. Tutkimuksessa pelkät havainnot eivät ole riittäviä, vaan niitä pitää analysoida, jotta voidaan tehdä päätelmiä. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa se, millaista tietoa halutaan saada. Myös se, keneltä tietoa halutaan ja mistä sitä etsitään vaikuttaa, menetelmän valintaan. Tutkimuksissa voidaan käyttää joko primaariaineistoa, jonka tutkija on kerännyt itse tai sekundaariaineistoa, joka on muiden keräämää aineistoa. Isossa projektissa voi olla aineistoa, jota kukaan ei ole analysoinut. Tällöin projektille on etua siitä, että joku analysoi tätä aineistoa. Tutkimusaineiston keräämistapa riippuu tutkimusongelmasta. Aina ei tarvitse kerätä aineistoa kokonaan itse vaan voi käyttää muiden keräämää aineistoa eli sekundaariaineistoa. Joskus tutkimusongelman ratkaisemisessa voidaan käyttää sekä primaari- että sekundaariaineistoa. Valmiina oleviin aineistoihin on kuitenkin suhtauduttava kriittisesti, koska niiden luotettavuudesta ei välttämättä ole varmuutta. (Hirsjärvi ym. 2007, 178–179, 181, 184.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus perustuu todellisen elämän kuvaamiseen. Siihen liittyy näkemys, että todellisuus ei ole pelkästään yhdenlainen. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään siihen, että kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Arvot vaikuttavat siihen, kuinka tutkittavaa ilmiötä yritetään käsittää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulokseksi saadut selitykset rajoittuvat tiettyyn aikaan ja paikkaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa

aineiston keruu tapahtuu todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa. Havainnot ja keskustelut ovat tärkeässä asemassa, mutta apuna voidaan käyttää myös lomakkeita ja testejä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat tulevat esiin. Näitä menetelmiä ovat esimerkiksi teema- tai ryhmähaastattelu, osallistuva havainnointi sekä dokumenttien ja tekstien diskursiivinen analyysi. Diskurssianalyysissa tarkastellaan kielenkäyttöä, puhe- tapoja ja puhekäytänteitä. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 157, 160, 220.)

Yritys voi kerätä palautetta asiakkailtaan monella tavalla. Palautelomakkeen käyttö ja jutteleminen asiakkaiden kanssa antaa yrittäjälle yleensä hyvän kuvan siitä, mitä asiakkaat ajattelevat. Palautteen antaminen on tehtävä asiakkaalle helpoksi, jotta yritys varmasti saa palautetta toiminnastaan. Jos palautteissa ilmenee valituksia, pitäisi niihin reagoida heti. Yrityksen pitää etukäteen päättää, millaisia toimia palautteet aiheuttavat. (Borg ym. 2002, 146.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullisia menetelmiä. Tutkimusta varten tutkittiin ja analysoitiin vanhoja Hiekkalinnan asiakaspalautteita. Hiekkalinnalla on ollut kyselylomakkeita, joihin kävijät ovat voineet arvioida eri osa-alueiden toimivuutta ja antaa myös kehittämisehdotuksia. Asiakaspalautetta on kerätty joka kesä vuodesta 2004 vuoteen 2011. Tässä tutkimuksessa analysoitiin vain avointen kysymysten vastauksia. Hiekkalinnan infomökin työntekijät ovat keränneet asiakkailta myös suullista palautetta, jotka on koottu yhteen. Työssä käytetty aineisto oli siis sekundaariaineistoa. Koska aineisto oli jo valmiina, ei sitä tarvinnut erikseen kerätä. Aineisto jaettiin ensin vuosien mukaan ja sen jälkeen aineistoa verrattiin kyseisen vuoden Hiekkalinnaan. Asiakaspalautteista etsittiin toiveita sekä parannusehdotuksia, ja ne ryhmiteltiin eri teemoihin. Teemoittelu on kvalitatiivisen aineiston ryhmittelyä erilaisiin aihepiireihin. Siinä keskitytään teeman sisältöön tai siihen mitä siihen katsotaan kuuluvan. Ensin teemoittelussa tehdään alustava luokittelu ja sitten haetaan teemoja. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2009b.)

7 Hiekkalinnan asiakaspalautteet

Tässä luvussa käsitellään Hiekkalinnan asiakaspalautteita eri vuosilta. Palautteista tutkittiin asioita, joita voi parantaa palvelun laadun kehittämiseksi.

Analysoinnissa keskityttiin pääasiallisesti asioihin, jotka toistuivat palautteissa useana vuonna tai asioihin, jotka toistuivat monta kertaa samana vuonna. Luvun lopussa tarkastellaan, miten Hiekkalinnaa on kehitetty vuosien aikana.

7.1 Aukioloajat

Hiekkalinnan aukioloajoista on annettu paljon palautetta vuosien aikana. Vuonna 2006 toivottiin, että laitteiden ja palveluiden ilta-aukioloaikoja pidennettäisiin. Sinä vuonna Hiekkalinnalla oli avoinna 18.6.–9.9. päivittäin klo 10–18 (Lehdistötiedote 2006). Myös laitteiden juhannuksen aukioloajat ovat saaneet palautetta useana vuonna, koska ne ovat poikenneet kesän muista aukioloajoista. Useana vuonna asiakkaiden mielestä juhannuksen erityisaukioloaikoja ei ilmoitettu tarpeeksi selkeästi.

Palautetta on tullut myös siitä, etteivät palvelut ja laitteet olleet auki tiedotettujen aukiolojen mukaan muulloinkaan kesän aikana. Palveluntarjoajilla ei ole yhteisiä aukioloaikoja vaan jotkut saattavat sulkea muita aikaisemmin tai avata muita myöhemmin. Vuonna 2008 toivottiin selkeitä kylttejä aukioloajoista. Esimerkiksi monet sanoivat, että Hiekkalinnalla olleen Energiapyörän tauko oli liian pitkä eikä ollut ilmoitusta siitä, monelta se on jälleen toiminnassa. Samana vuonna monet asiakkaat antoivat palautetta siitä, että suuri osa laitteista oli kiinni sunnuntaisin.

7.2 Oheispalvelut

Vuosina 2004 ja 2005 asiakkaat toivoivat pientä ruokapaikkaa, josta saisi suolaista syötävää. Useana vuonna asiakkaat ovat toivoneet lisää oheispalveluita alueelle. Jo vuonna 2004 alueelle ehdotettiin lasten seikkailurataa, jollainen tuli Hiekkalinnan alueelle kesäksi 2011. Useana vuonna Hiekkalinnan alueelle on toivottu otto-automaattia. Monena vuonna on myös toivottu sekä Lappeenranta-että Hiekkalinnalla-aiheisia matkamuuistoja, esimerkiksi magneetteja ja pinssejä.

Joinakin vuosina myynnissä onkin ollut muun muassa Hiekkalinnat-paita ja Hiekkalinnat-postikortti. Muutamana vuonna jotkut asiakkaat ovat olleet sitä mieltä, että myynnissä olleet Hiekkalinnat-postikortit ovat liian kalliita. Joinakin vuosina asiakkaat ovat antaneet palautetta siitä, ettei saatavilla ole ruotsinkielisiä esitteitä Lappeenrannasta. Myös saksankielisiä esitteitä on pyydetty muutamana.

Useana vuonna Hiekkalinnan alueelle on toivottu musiikkia, esimerkiksi harrastajamusikoita ja rakuunamusikkia. Myös erilaisia tapahtumia on toivottu. Muutamana vuonna asiakkaat ovat halunneet yhteistä tekemistä koko perheelle. Vuonna 2004 ehdotettiin eri-ikäisille lapsille leikkikenttää, jossa olisi muun muassa trampoliini, kiipeilytelineitä, keinoja, liukumäkiä, hiekkaleluja ja kahluuallas. Trampoliinia on toivottu myös muutamana muunakin vuonna.

Monena vuonna asiakkaat ovat toivoneet penkkejä ja varjoja alueelle. Useana vuonna palautetta on annettu Hiekkalinnan ympäristöstä ja sen siisteydestä. Asiakkaat ovat toivoneet esimerkiksi suihkulähdettä, erilaisia istutuksia ja kiviä. Usein on tullut palautetta WC-tilojen epäsiisteydestä. Vuosina 2006 ja 2008 palautetta on annettu roska-astioiden liian vähäisestä määrästä. Vuonna 2011 palautetta tuli leikkimökkien sotkuisuudesta. Vuonna 2006 useilta asiakkailta tuli palautetta pomppulinnan maksullisuudesta.

Miksi pomppulinna maksullinen ja vielä törkeä 2€ pyyntö/10 min. Aika rajoitus ok, mutta maksu kohtuuton. 3 lasta 6€ = 36 MK. Järkyttävää.

Vuonna 2007 toivottiin Energiapyörän (maailmanpyörä) siirtämistä Hiekkalinnan alueelle. Silloin se vielä sijaitti Lappeenrannan satamassa. Vuonna 2010 asiakkaat toivoivat maailmanpyörää alueelle. Vuonna 2011 asiakkaat kyselivät, miksei Hiekkalinnalla ole enää Energiapyörää.

Vuosina 2006 ja 2010 monet asiakkaat toivoivat pyörätelineitä. Useana vuonna palautetta on tullut Hiekkalinnan alueen yleisilmeestä. Asiakkaat ovat toivoneet, että kokonaisuus olisi nykyistä siistimpi.

Hiekkalinnat-alueen yleisilmettä toivoisi kehitettävän siistimmäksi. Nyt ilme on hieman kotikuntoinen/harrastelijamainen, lukuun ottamatta itse veistoksia.

Muutamana vuonna asiakkaat ovat antaneet palautetta siitä, että pomppulinnat ovat ruman näköisiä. Vuosina 2006 ja 2007 asiakkaat ovat toivoneet ilmaista vesipistettä.

Vuonna 2010 asiakkaat toivoivat katujunaan hop-on hop-off-lippua. Asiakkaat olisivat myös halunneet päästä katujunaan uudestaan samalla lipulla samana päivänä. Vuonna 2011 Hiekkalinnan alueella oli seikkailurata, josta tuli paljon palautetta. Useiden asiakkaiden mielestä seikkailuradalle päästettiin liian pieniä lapsia, jotka eivät uskaltaneet edetä radalla ja näin aiheutui ruuhkaa.

7.3 Asiakaspalvelu

Monena vuonna negatiivista palautetta on tullut Hiekkalinnan työntekijöistä ja heidän asiakaspalvelutaidoistaan. Asiakkaat ovat halunneet lisää palveluhalukkuutta Hiekkalinnan työntekijöiltä. Vuosina 2006 ja 2008 useat asiakkaat olivat sitä mieltä, että laitteilla oli liian vähän työntekijöitä. Possujunaa ja pyörien vuokrausta hoiti yksi työntekijä. Esimerkiksi vuonna 2006 tilannetta kommentoitiin seuraavasti: *Possujunan työntekijä hyppää paikasta toiseen koko ajan.* Vuonna 2006 useat asiakkaat antoivat palautetta työntekijöiden tauoista. Kun laitteen työntekijä meni tauolle, niin laite suljettiin tauon ajaksi. Muutamana vuonna palautetta on tullut myös siitä, ettei työntekijä ole tiennyt vastausta asiakkaan kysymyksiin alueen palveluista.

Parina vuonna palautetta on tullut alueen työntekijöiden äänenkäytöstä. Vuonna 2008 useat asiakkaat olivat sitä mieltä, että Hiekkalinnan laitteiden aukioloajat olivat väärät lapsiperheille. Laitteet avautuivat vasta silloin, kun lapset pitäisi laittaa päiväunille. Hiekkalinnan alue avautui klo 10, mutta laitteet avattiin myöhemmin. Parina vuonna on tullut muutamia palautteita siitä, etteivät laitteiden työntekijät valvoneet laitetta koko ajan. Tämä johtui siitä, että yksi henkilö valvoi kahta laitetta samanaikaisesti.

7.4 Hiekkaveistokset

Asiakkaat ovat toivoneet useana vuonna, että hiekkaveistokset muodostaisivat yhtenäisen linnan. He ovat myös antaneet palautetta siitä, ettei Hiekkalinnan alueella ole tarpeeksi tietoa veistoksista ja niiden tekijöistä.

Pitäisi olla infoa kuka on rakentanut hiekkalinnan ja muutakin tietoa rakentamisesta yms.

Myös esitettä Hiekkalinnan veistoksista on toivottu usein. Hiekkalinnasta ja Huvisatamasta olikin oma esite vuonna 2008. Silloin tuli kuitenkin palautetta siitä, että esitteessä ei ollut kuvia Hiekkalinnasta. Asiakkaat ovat vuosittain antaneet palautetta vuoden teemasta. Joinakin vuosina asiakkaat ovat ehdottaneet aihetta seuraavaksi vuodeksi. Asiakkaat ovat olleet kiinnostuneita edellisten vuosien teemoista. Muutamana vuonna asiakkaat ovat toivoneet aluetta, jossa he voisivat itse veistää hiekkaa. On myös toivottu, että jotakin veistosta saisi koskea.

7.5 Opasteet ja tiedotus

Asiakkaat ovat antaneet useana vuonna palautetta siitä, että Hiekkalinnalle oli vaikea löytää. Asiakkaiden mukaan Hiekkalinnalle on huonot opasteet sekä valtatie 6:lta että keskustasta. Vuonna 2006 asiakkaat kommentoivat, että Hiekkalinnan opasteet loppuivat satamaan. Useana vuonna monet asiakkaat ovat toivoneet Hiekkalinnan alueesta karttaa, koska esimerkiksi WC-tiloja on ollut vaikea löytää. Joinakin vuosina asiakkaat ovat tarvinneet lippuja Hiekkalinnan alueen laitteisiin. Tämä oli asiakkaiden mielestä hankalaa.

Vuosina 2004 ja 2005 palautetta tuli siitä, että Hiekkalinnan parkkialue oli huonosti merkitty. Muutamana vuonna asiakkaat kaipasivat tarkkoja tietoja leikkimökkien valmistajista/myyjistä. Vuonna 2008 muutamia asiakaspalautteita tuli siitä, ettei laitteiden aukioloajoista ole tietoa laitteiden lähellä.

7.6 Hiekkalinnalla tehty kehitystyö

Hiekkalinnaa ja sen palveluita on kehitetty vuosien aikana. Alueelle on tullut lisää oheispalveluita, muun muassa myyntikojuja. Myös Hiekkalinnan infomökistä voi ostaa postikortteja sekä muita matkamuistoja. Postikortit voi jättää infomökin vieressä olevaan postilaatikkoon. Myös Hiekkalinnan aukioloaikoja on pidennetty. Esimerkiksi vuonna 2005 Hiekkalinnalla oli avoinna 19.6.–28.8. klo 11–19, kun taas vuonna 2011 alue oli avoinna 12.6.–28.8. klo 10–21. Alkuvuosina asiakkaat toivoivat ruokapaikkaa, josta saisi suolaista syötävää. Myöhemmin alueelle onkin tullut kahvila, josta voi ostaa myös suolaista syötävää.

Asiakaspalautteissa on toivottu erilaisia tapahtumia sekä yhteistä tekemistä koko perheelle. Hiekkalinnan alueella on ollut erilaisia tapahtumia ja erikoispäiviä vuosien varrella, esimerkiksi vuonna 2008 oli Puuhapäivä, ja vuonna 2010 oli lapsille erilaisia työpajoja. Vuonna 2011 Hiekkalinnan alueella oli seikkailurata, jotta tekemistä olisi muillekin kuin pienille lapsille.

Vuosien aikana Hiekkalinnan ympäristöönkin on panostettu. Esimerkiksi leikkimökkikylässä on ollut viheralue sekä kukkaistutuksia. Muutamana vuonna osa Hiekkalinnan alueen laitteista on ollut maksullisia. Vuonna 2011 alueen kaksi huvilaitetta olivat ilmaisia. Vain seikkailurata oli maksullinen. Muutamana vuonna Hiekkalinnan laitteisiin tarvittiin lippuja ja se oli asiakkaista hankalaa. Esimerkiksi vuonna 2011 lippuja ei tarvinnut päästäkseen laitteisiin. Myös laitteiden aukioloajat oli merkitty selkeästi niiden edessä olleissa tauluissa. Parina vuonna asiakaspalautteissa toivottiin pyörätelineitä. Vuosina 2010 ja 2011 Hiekkalinnan vieressä oli pyörätelineitä. Asiakkaiden toiveiden mukaisesti vuonna 2011 katu- junaan oli mahdollista ostaa päivälippu, joka oli voimassa koko päivän.

Hiekkalinnan työntekijöiden määrä on lisääntynyt vuosien aikana. Alkuvuosina työntekijöitä oli vain muutama, mutta esimerkiksi vuonna 2011 työntekijöitä oli yli kaksikymmentä. Huvilaitteilla oli oma työntekijä, ja heidän taukojaan varten oli tuuraaja. Myös huvilaitteiden aukioloaikoja on pidennetty asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Esimerkiksi vuonna 2011 laitteet olivat avoinna 12.6.–26.6. ja 15.8.–28.8 klo 10–18 sekä 27.6.–14.8. klo 10–20. Ne olivat avoinna jokaisena viikonpäivänä. Vuosina 2010 ja 2011 lapset oli otettu mukaan Hiekkalinnan suunnittelutyöhön, ja he saivat kertoa omia ideoitaan ja toiveitaan kyseisen vuoden Hiekkalinnaan.

8 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tässä luvussa kerrotaan asiakaspalautteiden perusteella tehdyistä johtopäätöksistä ja kehitysehdotuksista. Lopuksi on kehitysehdotuksia, joiden avulla voidaan parantaa Hiekkalinnan vetovoimaisuutta matkailukohteena.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä asioita asiakkaat toivovat kehitettävän Hiekkalinnalla. Tarkoituksena oli myös miettiä, miten Hiekkalinnan palvelu-

prosessia voidaan kehittää, mitä toimenpiteitä pitää tehdä, jotta palvelun laatu paranee.

Tietyt asiat esiintyvät asiakaspalautteissa lähes joka vuosi. Näitä ovat eri palveluiden aukioloajat, jotka eivät ole yhtenäiset eri palveluntarjoajilla. Palvelut avautuvat ja sulkeutuvat eri aikoihin. Myös juhannuksen erityisaukioloajat ovat asiakkaiden mielestä huonot. Ne täytyy ilmoittaa esitteissä, lehdessä ja Hiekkalinnan Internet-sivuilla selkeästi riittävän ajoissa, etteivät asiakkaat tule turhaan Hiekkalinnalle. Vaikka juhannuksena pääsee katsomaan hiekkaveistoksia, niin monet haluavat myös käyttää Hiekkalinnan muita palveluita, esimerkiksi huvilaitteita.

Asiakkaat toivovat Hiekkalinnan alueesta karttaa, josta näkyy esimerkiksi WC-tilojen, myyntimökkien ja huvilaitteiden sijainti. Olisi hyvä, jos tällainen aluekartta olisi pääsisääntäytymisen luona. Tällöin asiakkaiden on helppo muodostaa kokonaiskuva alueesta ja sen palveluista. Pääsisääntäytymisen luona voisi olla infotaulu, jossa kerrotaan esimerkiksi Hiekkalinnan aukioloajat selkeästi. Siinä voisi olla myös Hiekkalinnan järjestysäännöt, esimerkiksi se, ettei alueella saa tupakoida eikä sinne saa tuoda koiria. Infotaulussa olisi hyvä olla myös mahdolliset erityisaukioloajat. Kaikkien myyntimökkien, kahvilan sekä muiden oheispalveluiden tietojen pitäisi olla selkeästi kerrottuna toimipisteen edessä olevassa kyltissä. Kaikilla palveluntarjoajilla pitäisi olla samanlaiset kyltit, jotta kokonaisuus olisi yhtenäinen. Olisi hyvä, jos Hiekkalinnan alueella olisi myynnissä Lappeenranta-aiheisia matkamuuistoja, esimerkiksi magneetteja.

Hiekkalinnan alueella olisi hyvä olla selkeät infotaulut, joissa kerrotaan veistosten tekemisestä, veistäjistä sekä Hiekkalinnan historiasta. Hiekkalinnasta voisi tehdä esitteen, jossa on kerrottu perustiedot alueesta sekä edellisten vuosien teemoista. Esitteessä voisi olla tietoa myös Lappeenrannan sataman ja linnoituksen alueesta sekä niiden palveluntarjoajista. Toinen vaihtoehto olisi, että Lappeenrannan kesäesitteessä olisi kattavasti tietoa kyseisen vuoden Hiekkalinnasta ja sen palveluista. Esitteessä voisi olla kerrottuna edellisten vuosien teemat sekä kuvat niistä. Lappeenrannasta voisi tehdä myös saksan- ja ruotsinkieliset kesäesitteet, joissa olisi perustiedot kaupungista ja matkailunähtävyyksistä.

Kaikki asiakkaat eivät ole olleet tyytyväisiä Hiekkalinnan työntekijöiden asiakaspalveluun. Jotta palvelua voidaan parantaa, niin koulutukseen kannattaa panostaa edelleen. Työntekijöiden on osattava kertoa alueen palveluista. Myös muidenkin kuin infomökin työntekijöiden on osattava vastata asiakkaiden kysymyksiin. Hiekkalinnalla on paljon nuoria työntekijöitä, ja joillekin se saattaa olla ensimmäinen kesätyöpaikka. Koulutuksen yhteydessä kannattaakin sopia yhteinen käytäntö, esimerkiksi tauoista. Koulutuksessa olisi hyvä käydä läpi myös asiakaspalvelutaitoja.

Hiekkalinnan Internet-sivuilla olisi hyvä olla tietoa Hiekkalinnasta ja sen palveluista eri kielillä. Hiekkalinnan kannattaisi olla Google Maps-palvelussa, jotta asiakkaat löytävät sen mahdollisimman helposti. Hiekkalinnalle on oltava hyvät opasteet myös valtatie 6:lta sekä Lappeenrannan keskustasta, jotta matkailijat osaavat mennä Hiekkalinnalle. Sille voisi luoda sivun Facebook-palveluun ja ihmiset kävisivät ”tykkäämässä” Hiekkalinnan sivusta. Samanlaisen sivun voisi perustaa venäläisten käyttämään Vkontakte-palveluun, jotta myös venäläiset matkailijat saisivat tietoa Hiekkalinnasta. Youtube-palvelussa onkin joitakin vanhoja Hiekkalinnasta videoita, mutta joka kesä palveluun kannattaa ladata uusi video, jossa on tietoa kyseisen vuoden Hiekkalinnasta. Hiekkalinnan markkinoinnissa voisi hyödyntää hakusanaoptimointia, jotta asiakkaat saavat tietoa Hiekkalinnasta mahdollisimman helposti. Kaikki asiakkaat eivät välttämättä etsi tietoa hakukoneesta hakusanalla ”Hiekkalinnasta”. Olisi hyvä, jos esimerkiksi hakusanoilla ”Lappeenranta matkailu” ensimmäisten hakutulosten joukossa olisi Hiekkalinnan Internet-sivut. Hiekkalinnalle voisi myös perustaa Twitter-tilin, ja Flickr-kuvapalveluun voisi lisätä kuvia Hiekkalinnasta.

Nykyään sosiaalisen median avulla tavoitetaan paljon ihmisiä, ja se on edullinen markkinointiväline. On kuitenkin tärkeää, että sosiaalisessa mediassa olevia tietoja päivitetään tarpeeksi useasti. Esimerkiksi Facebookiin voisi tehdä tilapäivityksiä ajankohtaisista tapahtumista Hiekkalinnalla. Tilapäivityksissä voisi mainostaa Hiekkalinnan palveluita.

Vaikka Hiekkalinnan avajaisissa on ollut monipuolista ohjelmaa, niin siellä voisi järjestää erilaisia tapahtumia myös muulloin aukioloaikojen aikana. Siellä voisi olla esimerkiksi tanssi- ja musiikkiesityksiä tai satutunteja. Hiekkalinnan alueelle

voisi järjestää mahdollisuuden kokeilla hiekanveistoa ohjaajan opastuksella. Hiekkalinnalla voisi olla myös erilaisia teemapäiviä, esimerkiksi jokin paikallinen yhdistys tai urheiluseura esittelisi omaa toimintaansa. Linnoituksen Yön ja Sataman Valojen aikana Hiekkalinnalla voisi olla tavallista pidempään auki ja myös siellä olisi ohjelmaa. Linnoituksen Yön ja Sataman Valojen tapahtumapaikat ovat lähellä Hiekkalinnaa, joten alueella liikkuu paljon ihmisiä. Näin heille voidaan tarjota mahdollisimman monipuolinen tapahtuma.

Vuosien aikana asiakkaat ovat antaneet runsaasti myös positiivista palautetta Hiekkalinnasta ja sen palveluista. *Kiva paikka lapsille, mutta myös aikuiset viihtyvät.* Varsinkin niinä vuosina, jolloin Hiekkalinnan palvelut ovat olleet maksuttomia, positiivista palautetta on tullut paljon. *Kiva idea ja kerrankin jotain ilmaista!* Asiakkaat ovat ihastelleet hiekkaveistoksia vuosittain. *Upea teos hiekasta. Jatketaan vaan perinnettä.* Myös työntekijöistä on tullut hyvää palautetta. Asiakkaat ovat arvostaneet työntekijöiden kielitaitoa sekä iloista ja ammattimaista palvelua. *Ystävällinen ja iloinen henkilökunta.* Näihin asioihin kannattaa panostaa jatkossakin, jotta asiakkaat ovat tyytyväisiä ja kokevat palvelun laadun hyväksi.

9 Pohdinta

Kokonaisuutena olemme tyytyväisiä työhön. Lähdemateriaalia oli paljon, ja teoriaosuudesta olisi voinut tehdä nykyistä laajempaa. Aluksi suunnittelimme, että haastattelisimme joitakin Hiekkalinnan työntekijöitä sekä Hiekkalinnan palveluiden suunnitteluun osallistunutta henkilöä. Luovuimme kuitenkin tästä, koska halusimme tarkastella Hiekkalinnan palvelun laatua sekä palveluprosessin kehittämistä pääasiallisesti asiakasnäkökulmasta. Koska olemme molemmat olleet töissä Hiekkalinnalla, niin pystyimme hyödyntämään myös omia havaintojamme ja kokemuksiamme blueprint-kaavion tekemisessä. Työtä tehdessämme saimme hyvää käsityksen asiakkaiden mielipiteistä. Asiakaspalautteita oli paljon, joten niiden analysointi vei aikaa. Kehitysideoiden miettiminen oli antoisaa. Yhteistyömme sujui hyvin ja etenkin työn empiirisessä osassa oli hyvä, että tekijöitä oli kaksi. Keskustelut auttoivat ymmärtämään aihetta ja keksimään kehitysideoita. Teoriaosuutta teimme ensin vähän yhdessä ja sitten jaoimme molemmille vas-

tuualueet. Työn aikatauluun vaikutti hieman se, että olimme päivisin töissä. Se kuitenkin valmistui melkein suunnitellun aikataulun mukaisesti.

Tutkimuksen luotettavuuteen voi vaikuttaa se, että kyseessä oli sekundaarinen aineisto. Kaikkia suullisia palautteita ei ole välttämättä kirjattu. On myös mahdollista, että palautteita on hävinnyt tai olemme tulkinneet palautteita väärin. Silti työ antaa kokonaiskuvan siitä, mitä asiakkaat toivovat eli mihin asioihin Hiekkalinnan palveluprosessissa pitäisi kiinnittää huomiota. Huomasimme asiakaspalautteita analysoidessamme, että tietyt asiat nousevat esiin ja toistuvat lähes vuosittain. Kaikkia asiakkaita ei kuitenkaan voi eikä tarvitse miellyttää, sillä ihmiset ovat erilaisia. Työmme tutkimusmenetelmä olisi voinut olla toisenlainen. Olisimme voineet kysyä ihmisten mielipiteitä Hiekkalinnan palvelun laadun kehittämisestä jollakin Internetin keskustelupalstalla. Jos olisimme keksineet työmme aiheen aikaisemmin, niin olisimme voineet itse kerätä tutkimusaineiston Hiekkalinnalla kesän aikana, esimerkiksi haastattelemalla joitakin asiakkaita.

Hiekkalinnaa koskevia opinnäytetöitä ei ole aiemmin tehty, joten toivomme, että työ auttaa kehittämään Hiekkalinnaa. Siitä voi olla apua esimerkiksi Hiekkalinnan työntekijöille. Työ voi myös innostaa jatkotutkimuksiin aiheeseen liittyen. Opinnäytetyömme tarjoaa jatkotutkimusmahdollisuuksia. Jos Hiekkalinna sijoitetaan uuteen paikkaan, niin silloin voisi tehdä asiakastyytyväisyystutkimuksen. Näin voitaisiin selvittää uuden sijoituspaikan vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. Hiekkalinna on lähellä Lappeenrannan satamaa sekä vapaa-ajankeskus Myllysaarta. Jatkotutkimuksen voisi tehdä myös näiden alueiden palveluiden kehittämistä, jotta palvelut tukisivat toisiaan ja muodostaisivat yhtenäisen palveluprosessin.

Hiekkalinnalla kannattaa edelleen kerätä asiakaspalautetta, sillä sen perusteella palveluprosessia voidaan kehittää entistä paremmaksi.

Kuvat

Kuva 1. Hiekkalinnan pääsisäänkäynti, s. 33

Kuva 2. Hiekkalinnan alue, s. 34

Lähteet

Borg, P., Kivi, E. & Partti, M. 2002. Elämyksestä elinkeinoksi: Matkailusuunnittelun periaatteet ja käytäntö. Helsinki: WSOY

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 3. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Hiekkalinna 2011. <http://hiekkalinna.lappeenranta.fi/hiekkalinna/>. Luettu 23.2.2012

Hiekkalinnan lehdistötiedote. 31.3.2005.

Hiekkalinnan lehdistötiedote. 4.5.2006.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Tammi

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille.
http://www.tekes.fi/fi/document/43010/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua_pdf. Luettu 30.1.2012

Kajaanin ammattikorkeakoulu 2009a. Opinnäytetyöpakki.
<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiToimTuotteistaminen.aspx#M%C3%A4%C3%A4rittely>. Luettu 27.1.2012

Kajaanin ammattikorkeakoulu 2009b. Opinnäytetyöpakki.
<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiLaadulliteemoittelu.aspx>. Luettu 23.2.2012

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

Kotler, P. & Armstrong, G. 2008. Principles of Marketing. 12. painos. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Kuusela, H. 1998. Markkinoinnin haaste: näkymätön näkyväksi. Porvoo: WSOY.

Laatutonni 2011. <http://www.laatutonni.fi/laatutonni>. Luettu 13.3.2012

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Tampere: Avaintulos.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palveluiden markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.

Parantainen, J. 2010. Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 4. painos. Helsinki: Talentum.

Pesonen, I., Mönkkönen, T. & Hokkanen, T. 2000. Menestyvä matkailuyritys. Helsinki: Oy Edita Ab.

Puustinen, A. & Rouhiainen, U-M. 2007. Matkailumarkkinoinnin teorioita ja työkaluja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Pohjantähti.

Solomon, M. & ym. 2009. Marketing: real people, real decisions. Harlow: Pearson Education.

Toivonen, M. Service Innovation Circus

3.6.2010. Service Blueprinting palveluliiketoiminnan kehittäjän työkaluna.

http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3B/tek-es-ali1%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/serve/documents/seminaar-iaineistot/marjatoivonen.pdf. Luettu 27.1.2012

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kaupakamari.

Vanhamäki, I. 2009. Elävöittäminen maaseutumatkailun tuotteistamisessa, osa 1. Maaseutumatkailua ja kokonaisvaltaista tuotteistamista.

<http://maaseutumatkailu.blogspot.com/2009/11/elavoittaminen-maaseutumatkailun.html>. Luettu 29.1.2012

Wirma Lappeenranta Oy 2012.

http://www.businessinnovations.fi/fi/Yhtiöt/Wirma_Lappeenranta_Oy.iw3. Luettu 22.2.2012

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? 2. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Zeitham, V & Bitner, M. 2003. Services marketing: Integrating customer focus across the firm.3. painos. New York. McGraw-Hill.

Hiekkalinnan palveluprosessi

| Lähtökohdat: Matkailija saapuu Hiekkalinnalle | Hakijan tavoittaminen | Matkailuneuvonta | Hiekkalinnan viestit | Laitteet | Ohjelmat |
|---|---|--|--|---|--|
| Konkreettiset elementit: | <ul style="list-style-type: none"> • palvelus • opasteet | <ul style="list-style-type: none"> • infomateriaali • matkailusivut | <ul style="list-style-type: none"> • Hiekkalinnan viestit | <ul style="list-style-type: none"> • näätä • lämpö | <ul style="list-style-type: none"> • myyntimateriaali • kahvi |
| Asiakkaan prosessi | <ul style="list-style-type: none"> • saapuminen • palveluiden etsiminen | <ul style="list-style-type: none"> • tiedonhaku | <ul style="list-style-type: none"> • Hiekkalinnan viestit | <ul style="list-style-type: none"> • laite saapuminen | <ul style="list-style-type: none"> • ostotarjottimen • ravitsemispalveluiden käyttäminen |
| Näkyvä palveluprosessi | <ul style="list-style-type: none"> • neuvonta | <ul style="list-style-type: none"> • infomateriaali, jossa on tieto viestistä | <ul style="list-style-type: none"> • infomateriaali, jossa on tieto viestistä | <ul style="list-style-type: none"> • työntekijä tarkastaa turvapuomin käyttöä ja käynnistää laitteen | <ul style="list-style-type: none"> • asiakaspalvelija myy tuotteita |
| Näkyvä suorittaja | <ul style="list-style-type: none"> • matkailuneuvonta | <ul style="list-style-type: none"> • matkailuneuvonta | <ul style="list-style-type: none"> • Hiekkalinnan viestit | <ul style="list-style-type: none"> • laite ohjelmointi | <ul style="list-style-type: none"> • asiakaspalvelija |
| Näkyvä ohjelmointi | <ul style="list-style-type: none"> • opasteiden tekeminen | <ul style="list-style-type: none"> • esteettömyystarkastaja | <ul style="list-style-type: none"> • Hiekkalinnan viestit | <ul style="list-style-type: none"> • laite asennus | <ul style="list-style-type: none"> • tuotteen valmistus |
| Näkyvä ohjelmointi palveluprosessi | <ul style="list-style-type: none"> • opasteiden tekeminen | <ul style="list-style-type: none"> • esteettömyystarkastaja | <ul style="list-style-type: none"> • Hiekkalinnan viestit | <ul style="list-style-type: none"> • laite asennus | <ul style="list-style-type: none"> • tuotteen valmistus ja niiden kuljetus Hiekkalinnalle |