



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

TIINA RAJALA

Kulttuurimatkailijan asiakas- kokemuksen parantaminen mobiilisovelluksen avulla

JOHTAMINEN JA PALVELULIIKETOIMINTA
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2022

Tekijä Rajala, Tiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2022
	Sivumäärä 84	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Kulttuurimatkailijan asiakaskokemuksen parantaminen mobiilisovelluksen avulla		
Tutkinto-ohjelma Johtaminen ja palveluliiketoiminta YAMK-tutkinto-ohjelma		
Tiivistelmä <p>Kehittämistyön aiheena oli kulttuurimatkailijoiden asiakaskokemuksen parantaminen mobiilisovelluksen avulla. Työssä tutkittiin, kuinka digitalisaation keinoin ja asiakaslähteisesti voidaan mobiilisovelluksen avulla parantaa yksityismatkailijoiden asiakaskokemusta. Lisäksi selvitettiin, voidaanko mobiilisovellusta hyödyntää kulttuurimatkailijoiden kanta-asiakasohjelman rakentamisessa, omatoimisuuden kehittämisessä ruukkialueella sekä tietoisuuden lisäämisessä ruukin palveluiden ja tarinoiden suhteen, ja kuinka voidaan huomioida palveluiden personointia ja automatisointia mobiilisovelluksen avulla.</p> <p>Kehittämistyössä käytettiin lähestymistapoina tapaustutkimusta ja konstruktiiivista tutkimusta sekä palvelumuotoilua. Tutkimusmenetelminä olivat haastattelu, benchmarking ja blueprinting. Kehittämistyön tutkimusosuus tehtiin helmi-toukokuussa 2022. Haastattelut purettiin analysointia varten ja siitä saadut tulokset yhdistettiin benchmarkingin ja blueprintingin avulla saatuihin tuloksiin. Sen jälkeen tehtiin johtopäätökset.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että mobiilisovelluksen avulla voidaan parantaa kulttuurimatkailijoiden asiakaskokemusta, ja sovellusta voidaan hyödyntää kanta-asiakasohjelman rakentamisessa, omatoimisuuden kehittämisessä ruukkialueella ja tietoisuuden lisäämisessä. Voitiin myös todeta, että palveluiden personointia ja automatisointia voidaan hyödyntää mobiilisovelluksessa. Kehittämistyön aikana tuli esille, että kohdeorganisaatiolla on runsaasti tehtävää kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen. Tässä kehittämistehtävässä esille tulleita seikkoja voidaan hyödyntää digitaalisen ja kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen kehittämisessä paitsi kohdeorganisaatioissa, soveltaen myös muissa organisaatioissa.</p>		
Avainsanat asiakaskokemus, kulttuurimatkailu, mobiilisovellukset, digitalisaatio, asiakaslähtöisyys, automaatio, personointi, matkailu, kanta-asiakkaat		

<p>Author Last name, First name Rajala, Tiina</p>	<p>Type of Publication Master's thesis</p>	<p>Date June 2022</p>
	<p>Number of pages 84</p>	<p>Language of publication: Finnish</p>
<p>Title of publication Improving the Customer Experience of Cultural Tourists using a Mobile Application</p>		
<p>Master's Degree Programme in Management and Service Business</p>		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to improve the customer experience of cultural tourists by using a mobile application. In this thesis it was examined how the mobile application can be used to improve the customer experience of private travellers by the means of digitalization in customer-oriented way. In addition, it was examined whether the mobile application can be used to build a loyalty program for cultural tourists, to develop self-help in the works area and to raise awareness of the services and stories of Ahlström and the works. Additionally, it was examined how to take into account the personalization of services and automation of the mobile application.</p> <p>Case study and constructive research as development approaches were used in this thesis, as well as service design. Research methods included interviews, benchmarking and blueprinting. The research part of the thesis was carried out in February-May 2022. Transcripts of interviews were analysed and the results were combined with those obtained by benchmarking and blueprinting. After that, conclusions were drawn.</p> <p>Based on the findings, it was established that the mobile application can be used to improve the customer experience of cultural tourists, and the application can be used to build a loyalty program, develop self-help in the works area and raise awareness of the customers. It could also be noted that personalization and automatization of services can be utilized in a mobile application. During the development work, it became apparent that the target organization has a lot of work to do in terms of developing a comprehensive customer experience. The issues raised in this thesis can be utilized in the development of a digital and comprehensive customer experience not only in target organization, but also in other organizations.</p>		
<p>Keywords customer experience, cultural tourism, mobile applications, digitalization, customer-orientation, automation, personalization, tourism, loyalty customers</p>		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET.....	7
2.1 Kohdeorganisaatio.....	7
2.1.1 Palveluliiketoiminta.....	8
2.1.2 Kulttuurimatkailu.....	10
2.2 Kohdeorganisaation lähtötilanne.....	13
2.3 Kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset	14
2.4 Viitekehys	16
3 KEHITTÄMISTYÖN LÄHESTYMISTAVAT JA MENETELMÄT	19
3.1 Lähestymistavat.....	20
3.1.1 Tapaustutkimus.....	20
3.1.2 Konstrukttiivinen tutkimus	21
3.1.3 Palvelumuotoilu.....	22
3.2 Tutkimusmenetelmät.....	25
3.2.1 Haastattelu	26
3.2.2 Benchmarking.....	27
3.2.3 Blueprinting	28
3.3 Aineiston käsittely ja analyysi	30
4 KOKONAISVALTAISEN, DIGITAALINEN ASIAKASKOKEMUS	33
4.1 Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen muodostuminen.....	33
4.2 Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen merkitys organisaatioille.....	36
4.3 Digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen.....	38
4.4 Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen.....	40
5 DIGITAALINEN ASIAKASPOLKU	43
5.1 Digitalisaatio organisaatioissa.....	44
5.2 Matkailualan digitalisaatio	47
5.3 Monikanavainen digitaalinen asiakaspolku	47
5.4 Asiakaspolun personointi	51
5.5 Alustatalous.....	52
5.6 Mobiilisovellukset matkailualalla	54
5.6.1 Mobiilisovellusten hyödyt	55
5.6.2 Mobiilisovelluksen suunnittelussa huomioitavia seikkoja	56
5.6.3 Kanta-asiakasjärjestelmä mobiilisovelluksessa	57
6 TUTKIMUSTULOKSET	58
6.1 Haastattelujen tulokset	58

6.2 Benchmarkingin tulokset	64
6.3 Blueprintingin tulokset.....	70
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	72
7.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	72
7.2 Kulttuurimatkailua palveleva mobiilisovellus	73
7.3 Kulttuurimatkailijan kanta-asiakasohjelma.....	75
7.4 Personointi mobiilisovelluksessa	75
7.5 Automaatio asiakaskokemuksen kehittämisessä.....	76
7.6 Mobiilisovellus omatoimisuuden tukena	77
7.7 Mobiilisovelluksen kehittäminen kehittämistyön tulosten perusteella	77
8 POHDINTA	81
8.1 Aineiston riittävyys ja tutkimuksen luotettavuus.....	81
8.2 Lopuksi.....	83
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Kehittämistyön aiheena on A. Ahlström Kiinteistöt Oy:n Noormarkun ruukin kulttuurimatkailijoiden asiakaskokemuksen parantaminen mobiilisovelluksen avulla. Työn tavoitteena on tutkia, kuinka digitalisaation keinoin ja asiakaslähtöisesti voidaan mobiilisovelluksen avulla parantaa yksityismatkailijoiden asiakaskokemusta. Tutkitaan myös, voidaanko mobiilisovellusta hyödyntää kulttuurimatkailijoiden kanta-asiakasohjelman rakentamisessa, omatoimisuuden kehittämisessä ruukkialueella sekä tietoisuuden lisäämisessä ruukin palveluiden ja tarinoiden suhteen. Samalla tutkitaan, miten voidaan ottaa huomioon palveluiden personointia ja automatisointia mobiilisovelluksen avulla.

Asiakaskokemuksen kehittäminen digitaalisten keinojen avulla on ajankohtainen tehtävä Ahlströmin palveluliiketoiminnassa, sillä kotimaanmatkailu on lisääntynyt erityisesti koronapandemian myötä runsaasti, ja siten ruukin asiakaskunnassa on kulttuurista kiinnostuneiden yksityismatkailijoiden osuus kasvanut huomattavasti. Vielä ei osata sanoa, mitä pysyviä vaikutuksia pandemiasta jää, mutta oletettavaa on, että lomailu koti- tai lähipaikkakunnalla (staycation) sekä paikasta riippumaton työskentely (workation) säilyttävät paikkansa matkailussa tulevinakin vuosina. Myös kiinnostuksen kestävä matkailua kohtaan oletetaan edelleen kasvavan. Digitalisaation myötä monikanavaisuuden hyödyntäminen on myynnissä ja markkinoinnissa lähes välttämättömyys.

Noormarkun ruukin kulttuurimatkailua on kehitetty systemaattisesti jo usean vuoden ajan, ja sen tuloksena on syntynyt erilaisia palvelutuotteita, jotka puolestaan voidaan yhdistää helposti ruukin muihin palveluihin, kuten hotelli-, ravintola-, kokous- ja luontopalveluihin. Koska erilaisia palvelutuotteita on runsaasti, voi asiakkaan olla vaikea löytää nopeasti haluamansa tieto ruukin verkkosivuilta. Asiakkaiden halukkuus ostaa personoituja palveluita on mobiilisovellusten kehittymisen myötä lisääntynyt.

2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

Tämä opinnäytetyö on kehittämistutkimus, joka yhdistää nimensä mukaisesti kehittämisen ja tutkimuksen (Edelson 2002, viitattu Kananen, 2012, s. 19.) Yrityksissä ja muissa organisaatioissa tehdään myös kehittämistyötä, jonka tavoitteena on prosessien, tuotteiden tai palveluiden kehittäminen, mutta erona tällaisessa kehittämistyössä verrattuna kehittämistutkimukseen on työn tutkimuksellisuus. Se on puolestaan osa tieteellisyyttä. Tieteen kriteerien mukaisesti kehittämistyö dokumentoidaan ja siinä käytetään luotettavaa, uutta tietoa tuottavia tieteellisiä menetelmiä. Kehittämistutkimus sisältää joukon tutkimusmenetelmiä, jotka valitaan sekä kehittämistyön kohteen että tilanteen mukaan. (Kananen, 2012, s. 19–21.)

2.1 Kohdeorganisaatio

Tämä kehittämistutkimus tehdään omalle työnantajalle, A. Ahlström Kiinteistöt Oy:lle, joka aloitti toimintansa liiketoimintasiirron jälkeen vuonna 2013. Tällöin A. Ahlström Osakeyhtiön liiketoiminta siirrettiin vasta perustettuun yhtiöön. A. Ahlström Kiinteistöt Oy on puolestaan Ahlström Capital Oy:n kokonaan omistama tytäryhtiö. Ahlström Capital Oy on Suomen suurimpia perheomisteisia sijoitusyhtiöitä. Kaikkien Ahlström-yhtiöiden historia pohjautuu Antti Ahlströmin vuonna 1851 aloittamaan yritystoimintaan. (Ahlström Capital n.d. a.)

Ahlström Capitalin strategiana on keskittyä teollisiin sijoituksiin, kiinteistöihin lähinnä Etelä-Suomessa sekä metsiin Suomessa. A. Ahlström Kiinteistöt Oy:llä on kiinteistö-, metsä- ja palveluliiketoimintaa. Metsää yhtiöllä on noin 34 000 ha, joista suurin osa sijaitsee Länsi- ja Keski-Suomessa. Näitä metsäalueita hyödyntää myös luontopalvelut omassa toiminnassaan järjestämällä mm. metsästys-, kalastus- ja luontoretkeä. (Ahlström Capital Oy, n.d. b.)

Ahlström on omistanut Noormarkun ruukin vuodesta 1870 alkaen, jolloin yhtiön perustaja Antti Ahlström hankki sen omistukseensa. Nykyisen ruukin alueella on saha-teollisuutta harjoitettu jo 1700-luvulta alkaen, ja privilegio rautaruukille saatiin vuonna 1806. (Ahlströmin ruukit, n.d.)

Noormarkun ruukki on kehittynyt ja rakentunut nykyiseen loistoonsa Ahlströmin suvun ja yhtiön omistuksessa, sillä noin 60 vuoden aikana suku rakennutti kolmen sukupolven kodit Isotalon (1881, arkkitehti Evert Lagerspetz), Havulinna (1901, G. A. Lindberg, arkkitehtitoimisto Grahn, Hedman & Wasastjerna) sekä maailmankuulun Villa Mairean (1939, Alvar Aalto). Tänä aikana yhtiö rakennutti myös työväen asuinalueet ja huomattavan määrän virkailijahuiloita sekä Pääkonttorin (1916, Emil Fabritius & Valter Jung) ja Noormarkun Klubin (1924, Karl Lindahl). Ruukkialue koostuu sekä aikansa tunnettujen rakennusarkkitehtien suunnittelemissa rakennuksissa että aikakausiensa huomattavien puutarha-arkkitehtien suunnittelemissa puistoista ja puutarhoista muodostaen yhdessä varsin mielenkiintoisen kokonaisuuden. Noormarkun ruukki on perheyhtiö A. Ahlströmin omistuksessa, ja se on Museoviraston määrittelyn mukaan valtakunnallisesti merkittävä rakennettu kulttuuriympäristö. (Ahlströmin ruukit, n.d.)

2.1.1 Palveluliiketoiminta

Palveluliiketoiminta on liiketoimintaa, jossa arvonluonnin perustan asiakkaalle muodostaa palvelu (Seppälä, 2010). Asiakkaat eivät osta palveluita tai tuotteita, vaan niiden juuri heille tuottamia hyötyjä (Grönroos, 2015, s. 25).

Nykyään palveluliiketoimintaa eivät toteuta enää vain palveluyritykset, vaan myös teollisuus- ja tuotantoyritykset tuottavat palveluelementtejä vahvistaakseen tuotteitaan tai muodostaakseen uusia palvelukokonaisuuksia oman kilpailukykyensä säilyttämiseksi tai asiakkaiden odotusten lunastamiseksi nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Kun konepaja huomaa kilpailevansa asiakkaista fyysisten tuotteiden lisäksi palvelulla, on kyseessä palveluliiketoiminta. Palveluliiketoiminnassa keskeisiä seikkoja ovat asiakastarpeiden ja -odotusten tunnistaminen sekä kokonaispalvelun ymmärtäminen, tuottaminen ja organisointi. Näiden hallitseminen vaatii johdolta strategista kyvykkyyttä. (Helander ym., 2013, s. 12.)

Ahlströmin palveluliiketoiminta pohjautuu vanhaan ruukin kartanoiden palvelukulttuuriin. Vuosikymmenten saatossa, kun yhtiöstä tuli globaalisti toimiva suuryritys,

vahvistui Noormarkun ruukin merkitys lähes tarunhohtoisena yhtiön ja suvun koti-paikkana, jossa järjestettiin kansainvälisiä yhtiön koulutus- ja kokoustilaisuuksia sekä korkeatasoisia edustustilaisuuksia. Mystisyyttä ruukin ympärillä ovat vahvistaneet tarinat eri maiden presidenttien ja kuninkaallisten vierailuista.

Vanhan suuryhtiön jakautumisen jälkeen vuonna 2001 vapautui ruukissa huomattava määrä kokous-, majoitus- ja ravintolakapasiteettia. Vuosien saatossa oli kertynyt merkittävä osaaminen kansainvälisten yritystilaisuuksien ja asiakkaiden palveluun liittyen. Tätä osaamista sekä vapautunutta kapasiteettia haluttiin hyödyntää tarjoamalla niitä erityisesti muille yrityksille. Selvitystyön jälkeen päätettiin Noormarkun ruukissa aloittaa palveluliiketoiminta vierastoiminnan nimellä vuonna 2009. (Ahlström, 2021.)

Nykyään ruukin palveluliiketoiminta tarjoaa hotelli-, ravintola-, kulttuuri- ja luontopalveluita Noormarkun ruukissa (kuva 1). Tämän lisäksi vuokrataan kokous-, juhla- ja saunatiloja. Palveluliiketoiminta hyödyntää toiminnassaan yhtiön omistuksessa olevia, arkkitehtonisesti ja kulttuurihistoriallisesti mielenkiintoisia rakennuksia. (Ahlströmin ruukit, n.d.)



Kuva 1. Palveluliiketoiminnan palvelutarjonta Noormarkun ruukissa

2.1.2 Kulttuurimatkailu

Kulttuurimatkailua voidaan katsoa harrastetun jo roomalaisten ajoista alkaen, sillä jo silloin matkusteltiin syistä, jotka nykyään liitetään erityisesti kulttuurimatkailuun. Tällöin matkailija vierailee kohteissa, joilla on jotakin kulttuurista arvoa tai kulttuuriperintöä. Kulttuurimatkailukohteita ovat luonto- ja kulttuuriympäristöt tai -maisemat sekä historialliset paikat ja rakennetut ympäristöt. Kulttuurin aineettomia arvoja edustavat erilaiset kokoelmat, kulttuuriset tavat ja käytännöt sekä esimerkiksi asuinkokemukset. (McKercher & du Cros, 2012, s. 1, 7.) Kulttuurimatkailukohteita ovat siis esimerkiksi museot, taidegalleriat, kirkot, linnoitukset, majakat, kartanot, teatterit, kulttuurikeskukset, vanhat puukaupungit, kulttuurihistorialliset ympäristöt sekä erilaiset kulttuuritapahtumat (Piekkola, Suojanen & Vainio, 2013, s. 14).

Kulttuurimatkailijat ovat varsin heterogeeninen joukko, joilla on erilaisia ominaisuuksia ja tarpeita. Vierailu kulttuurikohteessa saattaa usein olla myös toissijainen syy lähteä matkalle. Kulttuurimatkailijoita voidaan – ainakin suuntaa antavasti - ryhmitellä sen perusteella, kuinka tärkeä osa matkaa kulttuuri matkailijalle on (kuva 2).

Tarkoituksellinen kulttuurimatkailija (purposeful cultural tourist)	Nähtävyyksiä katseleva kulttuurimatkailija (sightseeing cultural tourist)	Rento kulttuurimatkailija (casual cultural tourist)	Satunnainen kulttuurimatkailija (incidental cultural tourist)	Spontaani kulttuurimatkailija (serendipitous cultural tourist)
Maan kulttuurista oppiminen vaikuttaa merkittävästi matkakohteen valintaan. Matkailija saa syvän kulttuurisen kokemuksen.	Maan kulttuurista oppiminen vaikuttaa matkakohteen valintaan, mutta turistin saama kulttuurinen kokemus on pinnallisempi ja viihteellisempi.	Maan kulttuurista oppiminen vaikuttaa vain vähän matkakohteen valintaan ja kulttuurinen kokemus on pinnallinen.	Maan kulttuurista oppiminen ei vaikuta matkakohteen valintaan, mutta matkailija osallistuu kohteessa kulttuurisiin aktiviteetteihin. Kulttuurinen kokemus on pinnallinen.	Maan kulttuurista oppiminen ei vaikuta matkakohteen valintaan, mutta matkailija osallistuu kohteessa kulttuurisiin aktiviteetteihin ja saa syvän kulttuurisen kokemuksen.

Kuva 2. Kulttuurimatkailijoiden jaottelu (McKercher, 2002, s. 32–33, viitattu lähteessä Edelheim & Ilola, 2017, s. 66, mukaeltu)

Visit Finland jaottelee kulttuurimatkailun kahteen kohderyhmään: kulttuurinälkäiset matkailijat ja muut matkailijat. Kulttuurinälkäiset matkailijat ovat erityisen kiinnostuneita kulttuurista kaikissa sen eri muodoissa, ja muille matkailijoille kulttuuri tarjoaa yhden mahdollisen kiinnostuksen kohteen. (2021, s. 3.) Koska on vaikeaa erottaa, onko kyseessä kulttuurimatkailu vai jokin muu matkailun aloista tai muodoista, on myös

vaikeaa arvioida kulttuurimatkailun osuutta kokonaismatkailusta. On kuitenkin arvioitu, että 35–75 % kaikista kansainvälisistä matkoista on kulttuurimatkailua. (McKercher, 2002, s. 1, viitattu lähteessä Edelheim & Ilola, 2017, s. 64.)

Visit Finlandin määritelmän mukaan kulttuurimatkailussa tuotetaan alueellisia ja paikallisia matkailutuotteita kulttuurin voimavaroja arvostaen. Palvelutuotteita tuotetaan sekä oman alueen että sen ulkopuolisille asiakkaille liiketoimintaperusteisesti. Toiminnan tavoitteena on luoda elämyksiä, jotta voidaan vahvistaa oman ja muiden kulttuurien ymmärtämistä ja arvostamista sekä oman identiteetin rakentumista. Voimavaroja kulttuurimatkailuun tuovat paikan oma henki sekä ihmisen aikaansaama ja muokkaama tuotos tieteeseen, taiteeseen, teknologiaan ja elinkeinoihin liittyen. (Visit Finland, 2021, s. 3.)

Kulttuurimatkailuun liittyy läheisesti myös kulttuuriperintö, jolla tarkoitetaan aineellisia ja aineettomia kulttuurimuotoja, joita jokin tietty taho tai ryhmä on tuonut esille ja määritellyt erityisen tärkeäksi, ja joka tulee siitä syystä säilyttää tulevaisuuden sukupolville. Kulttuuriperintöä ei siis ole varsinaisesti olemassa ennen kuin sen sellaiseksi määrittelee joku tunnetun toimija, kuten esimerkiksi Unesco. (Hovi, 2014, s. 26; Timothy & Boyd, 2003, s. 4; Tunbridge & Ashworth, 1996, s. 6, viitattu lähteessä Edelheim & Ilola, 2017, s. 66.)

Noormarkun ruukin kulttuurimatkailun juuret juontavat 1990-luvun lopussa avatun Ahlström Voyage -näyttelyn ensimmäisen osan esittelemiseen omalle, globaalisti toimineelle henkilöstölle sekä konsernin asiakkaille ja muille sidosryhmille. Näyttelyn avulla haluttiin esitellä kävijöille vuonna 1851 perustetun yrityksen monipuolista teollista historiaa sekä vahvistaa yrityksen omaa identiteettiä. Kiinnostuksen kasvaessa on näyttelyä laajennettu useaan otteeseen. Nykyisessä yhtiön näyttävää lasiteollisuuden historiaa esittelevässä osiossa on esillä suomalaisen taidelasihistorian ikonisia helmiä, kuten Alvar Aallon Ahlströmin järjestämään lasikilpailuun suunnittelemat Eskimonaisen nahkahousut -maljakot, jotka tunnetaan nykyään Savoy- tai Aalto-maljoina sekä Timo Sarpanevan Orkidea-taidelasiesine vuodelta 1954. Noormarkku-huoneessa esitellään ruukin elämää pienoismallin ja runsaiden historiallisten kuvien avulla, ja pajassa on tallella kankivasara ja ahjo. Yläkerrassa katse kiinnittyy vuodelta 1911 olevaan paperikoneen pienoismalliin ja vanhaan haapioon. Jotta kävijän mielenkiinto

säilyy tietotulvan keskellä, on oppaalla ja historian tarinallistamisella suuri merkitys. (Ahlström, 2022.)

Noormarkun ruukissa sijaitseva Makkarakosken sahamuseo on kulttuuriperintöarvoltaan merkittävä, sillä se on saanut Teollisuusperintöseura ry:n Teollisuusperintöpaljon vuoden 2015. Sahalla ovat lähes kaikki koneet ja laitteet tallella, ja siellä pääsee tutustumaan sahalaitoksen koko elinkaareen, sillä aluksi saha toimi vesivoimalla, sitten höyryvoimalla ja lopuksi sähkövoimalla. (Ahlström, 2022.)

Myös ruukin arkkitehtonisesti merkittävien rakennusten esittelyä on tehty rajatulle kohderyhmälle jo vuosikymmenien ajan. Arkkitehti Alvar Aallon suunnitteleman, maailmankuulun Villa Mairean (1939) esittelyä arkkitehtuurista ja taiteesta kiinnostuneille asiakkaille on ruukissa tehty jo pitkään. Aluksi 1970- ja 1980-luvuilla taloon pääsi tutustumaan kesänäyttelyissä n. 6–8 viikon ajan, mutta siitä jouduttiin luopumaan kiinnostuksen kasvettua hallitsemattoman suureksi. Tämän jälkeen Villa Maireaan on päässyt tutustumaan varaamalla etukäteen opastetun kierroksen Maireaa-säätiöltä. (Ahlström, 2022.)

Ruukin kulttuurimatkailua alettiin kehittää järjestelmällisemmin vuonna 2018 tarjoamalla aluksi joitakin yleisökierroksia sen lisäksi, että opastuspalveluita sisältäviä palvelupaketteja oli tarjottu ryhmille jo vuodesta 2010 alkaen. Nykyään kulttuurista kiinnostuneille matkailijoille on tarjolla erilaisia teemakierroksia Ahlström Voyage -näyttelyssä, Makkarakosken sahamuseossa, ruukkialueen puistoissa ja puutarhoissa suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi. (Ahlströmin ruukit, n.d.)

Noormarkun ruukin kulttuurimatkailusta vastaa asiakkuuspäällikkö. Tiimiin kuuluvat kokoelmahallinnan asiantuntija, joka toimii myös oppaana, sekä kutsuttaessa töihin tulevat oppaat, joita on tällä hetkellä viisi. Uusia kulttuuripalvelutuotteita eli opastuskierroksia kehitetään vuosittain. Asiakkuuspäällikkö on mukana tällä hetkellä Noormarkun ruukissa käynnissä olevan kehityshankkeessa, jonka tarkoituksena on selvittää ja konseptoida ruukkiin rakennettavaa uudisrakennusta, joka palvelisi taide-, arkkitehtuuri- ja muotoilukeskuksena. Suunnitelmien toteutuessa keskitetään rakennukseen myös ruukin vastaanotto- ja ravintolatoiminnot. Tämän suunnitelman toteutuessa tulee ruukin kulttuurimatkailu laajentumaan hyvin huomattavasti.

2.2 Kohdeorganisaation lähtötilanne

Aikaisemmin suurin osa Noormarkun ruukin asiakkaista oli yritysasiakkaita ja yksityismatkailu oli lähinnä ryhmämatkailua. Vuonna 2020 koronapandemiasta johtuen yritysasiakkaiden määrä laski, kun taas yksityishenkilöiden matkailu lisääntyi puolestaan runsaasti. Tämä kehitys jatkui vuonna 2021. Ruukissa kotimaanmatkailua harjoittavat erityisesti kulttuurimatkailijat. Lisääntyneeseen kysyntään on voitu vastata nopeasti moninkertaistamalla yleisökierrosten määrä. Yleisökierrosten aikataulut on suunniteltu niin, että kulttuurimatkailija voi helposti yhdistää niihin ruukin ravintola- ja majoituspalveluita, jolloin asiakkaan viipymä ruukissa pidentyy.

Myynnistä vastaa pääosin Ahlströmin oma myyntipalvelu. Yksityismatkailun lisääntyminen vaatii resursseja, koska jokaiselle asiakkaalle myydään palvelut yksitellen, kun taas yritysasiakkaat ostavat kerralla suurempia palvelutuotekokonaisuuksia. Hotellijärjestelmän yhteyteen rakennettiin syksyllä 2020 verkkokauppa. Verkkokaupasta voi ostaa etukäteen hotelliyöpymisen tai lipun yleisökierrokselle sekä varata pöydän ravintolaan, mutta verkkokaupan käytettävyydessä olisi parantamisen varaa. Tästä syystä yleisökierrosten paikkavarausten ja ravintolan pöytävarausten vastaanotto työllistävät edelleen myyntipalvelua. Samasta syystä yleisökierrosten maksut hoidetaan käytännössä paikan päällä. Tämä puolestaan työllistää opasta ja vie hänen aikaansa muusta asiakaspalvelusta, kuten museokaupan tuotteiden myymisestä. Käytettävissä olevat välineet ja järjestelmät eivät mahdollista nykyisellään kanta-asiakkaiden palkitsemista; palveluiden personoinnista ja automatisoinnista puhumattakaan.

Ahlströmin ruukki on lisännyt vähitellen käyttämiensä myynti- ja markkinointikanavien määrää. Tällä hetkellä hyödynnetään varsin useita eri kanavia (kuva 3). Kaikki kanavat eivät kuitenkaan sovellu kaikkien eri tuoteryhmien palveluiden markkinointiin. Näistä kanavista tulevaa dataa ei tällä hetkellä seurata kootusti minkään markkinointialustan avulla, eikä niiden päivittämistä voida tehdä koordinoitusti.

	Henkilökohtainen myynti, puhelin, messut, wom, BNI, Rôtisseurs	Sähköposti ja uutiskirje	Verkkosivut, verkkokauppa ja Chatbot	Google, Google-markkinointi	Booking.com ja Expedia	Meetingpackag e.com, Venuu.com, Kokouspiste	Sosiaalinen media (IG, FB, YT), some-markkinointi, blogit, influencersit	Visit Finland, Aivar-aalto.fi, matkatoimistot, Visit Pori ja Magni-Mundi
Ravintola	X	X	X	X		X	X	X
Hotelli	X	X	X	X	X	X	X	X
Kulttuuri	X	X	X	X		X	X	X
Juhlat	X	X	X	X		X	X	
Kokoukset	X	X	X	X		X	X	
Luonto	X	X	(X)			(X)		
Sauna	X	X	(X)	X		X	X	

Kuva 3. Ahlströmin ruukin myynti- ja markkinointikanavat

2.3 Kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Yrityksille on tärkeää jatkuvan kehittämistyön tekeminen, sillä sen avulla voidaan parantaa kannattavuutta tai saada aikaan kasvua, kehittää uusia liiketoimintamalleja, tuotteita tai palveluita, pyrkiä laajentumaan uusille kohdemarkkinoille tai tavoitella kansainvälistymistä. Kehittämistyön avulla voidaan luoda toimivia organisaatioita, ratkaista niissä esiin tulleita ongelmia tai tehostaa organisaation toimintaa ja prosesseja. Kehittämistyön avulla voidaan myös hankkia ymmärrystä asiakkaiden mieltymysten ja tarpeiden muutoksiin, ennakoida tulevaisuuden kysyntää sekä kehittää henkilöstökokemusta. (Ojasalo ym., 2018, s. 12.) Tutkimuksellisuus on kehittämistyössä tärkeää, sillä sen avulla kehittämistyöhön vaikuttavat tekijät otetaan suunnitelmallisesti ja kattavasti huomioon, ja siten kehittämistyön tulokset voidaan perustella paremmin (Ojasalo ym., 2018, s. 21).

Koska organisaatioita ympäröivä maailma muuttuu yhä nopeammin, tulee yrittää pysyä kehityksen mukana. Välttämättä sopeutuminen muutokseen ei kuitenkaan aina riitä, vaan tulee pystyä itse toimimaan kehityksen alullepanijana. Tällöin pitää kyetä näkemään paitsi nykyhetkeä, myös ennakoimaan tulevaisuutta, varautua tulevaisuuden kehitysnäkymiin sekä laatimaan ja toteuttamaan tulevaisuuden pitkäaikaisia tavoitteita. Ympäristö digitalisoituu, verkottuu ja globalisoituu tällä hetkellä nopeasti. Yritysten toiminta perustuu yhä enemmän tietoon ja sen hallintaan. Täsmällistä tietoa tarvitaan eli massasta tulee pystyä poimimaan parhaiten yrityksen tarpeita palveleva tieto. (Ojasalo ym., 2018, s. 12–13.)

Kehittämistyö koostuu toisiaan seuraavista vaiheista, jolloin se voidaan kuvata prosessina. Tämä puolestaan auttaa toimimaan järjestelmällisesti huomioimalla kunkin vaiheet toimenpiteet ennen siirtymistä seuraavaan vaiheeseen. Jotta pysytään aikataulussa, on kehittämistyön prosessin suunnittelu tärkeää. (Ojasalo ym., 2018, s.22.)

Tämän kehittämistyön tutkimusongelma on

- Miten mobiilisovelluksen avulla voi parantaa kulttuurimatkailijan asiakaskokemusta koko palvelupolun aikana?

Tutkimuskysymyksiä ovat:

- Millainen on kulttuurimatkailijan palvelupolku?
- Millainen mobiilisovellus palvelisi kulttuurimatkailijaa parhaiten koko palvelupolun aikana?
- Millainen kanta-asiakasohjelma palvelisi mobiilisovelluksessa parhaiten?
- Miten palveluiden personointia voidaan ottaa huomioon mobiilisovelluksen avulla?
- Miten automaatio parantaisi asiakaskokemusta?
- Miten mobiilisovellus voi tukea omatoimisuutta ruukkialueella sekä tietoisuutta tarjolla olevista palveluista ja ruukin tarinoista?

Koska Ahlströmin ruukin verkkosivustolla ei toteuteta personointia, automaatiota tai kanta-asiakasohjelmaa, on tämän kehittämistyön tarkoituksena tutkia, millainen mobiilisovelluksen tulisi olla, jotta sen avulla voitaisiin parantaa asiakaskokemusta. Mobiilisovelluksen tulisi vastata sekä asiakkaan että organisaation tarpeisiin. Siksi työ tulee tehdä asiakasläheisesti eli yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Sovellus palvelisi asiakasta ympäri vuorokauden vuoden kaikkina päivinä, eikä enää oltaisi riippuvaisia myyntipalvelun aukioloajoista. Asiakkaan tulisi saada sovelluksesta helposti ja nopeasti tarvitsemansa tiedot saatavilla olevista palveluista, ja niiden ostoprosessin tulisi olla sujuva. Sovelluksen tulisi myös ohjata asiakasta tekemään itselleen hyvä päiväohjelma ruukkiin majoituksen kera. Jotta sovelluksen tietojen päivittäminen ei työllistäisi henkilöstöä, tulisi pyrkiä hyödyntämään mahdollisimman paljon automaation keinoja. Tällöin henkilöstöltä vapautuisi enemmän aikaa muihin myynnin toimenpiteisiin. Tarkoituksena on, että tämän kehittämistyön päätteeksi mobiilisovelluksen

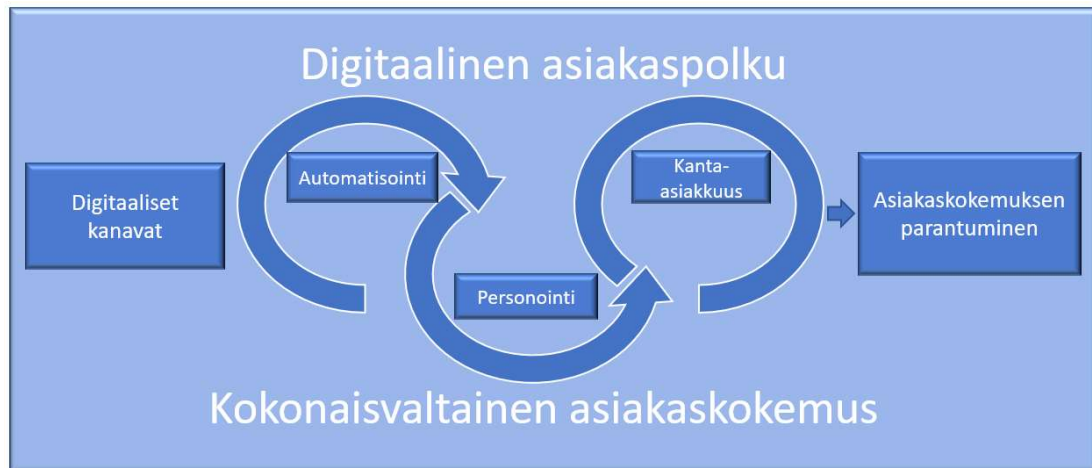
hankintaprojekti voidaan käynnistää. Mobiilisovellus kehitetään palvelemaan erityisesti ruukin yksityisasiakkaita.

2.4 Viitekehys

Jotta kehittämistyö onnistuu, on oleellista tuntea kehittämisen aihealue perusteellisesti ja löytää näkökulma, jonka mukaan kehittämistyössä edetään. Olemassa olevasta teoriasta eli tietoperustasta käytetään myös käsitteitä kirjallisuuskatsaus, teoreettinen viitekehys ja teoriatausta. Tässä työssä käytetään käsitteitä tietoperusta ja teoreettinen viitekehys. (Ojasalo ym., 2018, s. 34.)

Tietoperustassa kuvataan kehittämistyön aihealueeseen liittyvät keskeisimmät teoriat, niitä kuvaavat mallit ja tuoreimmat tutkimustulokset. Teorian muodostavat lait ja määritelmät, joiden avulla voidaan systematisoida jokin ilmiö, ja se ohjaa uuden tiedon etsintää ja jäsentää jo kerättyä tietoa. Teoriat ja mallit koostuvat käsitteistä. Käsitteet toimivat viestinnän pohjana, osoittavat näkökulman ja auttavat jäsentämään ilmiötä. Käsittekartan avulla voidaan pohtia asiakokonaisuuksia ja jäsentää siihen liittyviä käsitteitä. (Ojasalo ym., 2018, s. 34.)

Tässä kehittämistyössä aloitetaan tietoperustan (kuva 4) rakentaminen asiakaskokemukseen ja sen kehittämiseen liittyen haastatteluiden ja benchmarkingin avulla. Täysin vastaavaa mobiilisovellusta ei ole tullut esille, mutta samantyyppisiä sovelluksia löytyy matkailualalta sekä muilta aloilta. Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat kokonaisvaltainen asiakaskokemus ja sen kehittäminen, digitaalinen asiakaspolku, digitaaliset kanavat, mobiilisovellus, palvelumuotoilu sekä personointi, automatisointi ja kanta-asiakkuus.



Kuva 4. Kehittämistyön viitekehys

Asiakaskokemus (Customer Experience) on käsitys, jonka asiakas on yrityksestä muodostanut. Se syntyy kohtaamisista asiakaspolun eri kosketuspisteissä sekä tunteista ja mielikuvista, joita yritys on asiakkaassa herättänyt. Henkilöstökokemus (Employee Experience) on puolestaan työntekijän käsitys omasta työnantajastaan. Sekin on syntynyt tunteista, mielikuvista ja kokemuksista. Yritys menestyy, kun sekä asiakaskokemus että henkilöstökokemus ovat onnistuneita. (Korkiakoski, 2019, s. 19, 21, 29.)

Jokainen asiakaskokemus on yksilöllinen, sillä asiakaskokemus syntyy kokonaisvaltaisesti fyysisestä, digitaalisesta ja tiedostamattomasta kohtaamisesta. Fyysinen kohtaaminen syntyy asiakkaan ja yrityksen edustajan kohdatessa kasvojen, digitaalinen kohtaaminen puolestaan asiakkaan etsiessä tietoa ja ratkaisuja tarpeisiinsa verkosta esimerkiksi sosiaalisesta mediasta tai verkkosivuilta. Tiedostamattomaan kohtamiseen eli brändikokemukseen vaikuttavat yrityksen tai sen palvelun saamat arvostelut, asiakkaan aikaisemmat omat kokemukset, yrityksen mainonta ja markkinointi, mielikuva hintalaatu -suhteesta sekä eri kohtaamispaikoissa syntynyt ensivaikutelma. (Ahvenainen ym., 2021, s. 33–34.) Tämän kehittämistyön tarkoituksena on kehittää sekä digitaalista kohtamista että brändikokemusta asiakkaan kohdatessa Ahlströmin ruu-kin kulttuuripalveluita eri myynti- ja markkinointikanavissa.

Asiakaskokemuksen kehittäminen ei ole organisaatiossa irrallinen osa-alue, vaan se liittyy organisaation osaamisiin ja rakenteisiin eli yrityskulttuuriin,

palvelumuotoiluun, digitalisaatioon, brändiin, asiakaspalveluun, myyntiin ja tukifunktioihin (Korkiakoski, 2019, s. 42–46).

Monikanavaisuus yleistyi käsitteenä 2000-luvun alussa, kun palveluita alettiin viedä verkkoon aikaisempien informatiivisten verkkosivujen sijaan. (Filenius, 2015, s. 26.) Monikanavaisella asiakaspalvelulla tarkoitetaan asiakkaiden mahdollisuutta olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa haluamallaan tavoilla eri kanavia käyttäen, sillä asiakkaat ostavat eri tavoin (Koskelo, n.d.). Monikanavaisuuden myötä yritykset ovat siirtäneet palvelujaan fyysisen palvelupisteen lisäksi digitaalisiin kanaviin, kuten sosiaaliseen mediaan tai verkkokauppaan. Tämä aiheuttaa haasteita asiakaspalvelun laadun ja palveluiden saatavuuden suhteen, koska asiakkaan oletuksena on, että palvelu on laadukasta millä kanavalla tahansa. (Filenius, 2015, s. 26–27.) Näin ollen monikanavaisuudella ei sinänsä voida taata onnistunutta asiakaskokemusta, sillä asiakaskokemuksen tulee olla eri kanavissakin yhtenäistä ja saumatonta. Kuluttajista on tullut viime vuosina yhä vaativampia ja kärsimättömämpiä, ja ostamisen tulisi tapahtua nopeasti ja asiakkaalle sopivalla tavalla hänelle sopivaan aikaan. (Koskelo, n.d.) Tästä johtuen asiakkaan tulisi voida ostaa haluamansa palvelut nopeasti ja kätevästi älypuhelimella omalta kotisohvalta juuri silloin, kun hän itse haluaa.

Omnichannel-termi on lähellä monikanavaisuutta. Sillä viitataan monikanavaiseseen asiakaspalveluun, mutta tällöin otetaan erityisesti huomioon saumaton asiakaskokemus eri kanavissa. Tällöin tavoitellaan samanlaista ja viestiltään yhtenäistä asiakaskokemusta riippumatta asiakkaan valitsemasta kanavasta. Nykyään asiakkaat siirtyvät ketterästi kanavasta toiseen, jolloin saatetaan vertailla tuotteen hintaa ja ominaisuuksia verkossa, mutta palvelu tai tuote ostetaan kuitenkin liikkeestä tai suoraan palveluntuottajalta. Tästä syystä verkkokaupassa olisi hyvä näkyä välittömästi, että onko palvelu tai tuote välittömästi saatavilla yrityksessä tai mikä on sen toimitusaika ja -kustannus verkkokaupassa. Jos käytettävissä on verkkokaupan mobiilisovellus, tulee tietojenkin siirtyä asiakkaan siirtyessä käyttämään toista kanavaa. (Koskelo, n.d.)

Asiakaskokemuksen kehittämisessä personointi ja automatisointi ovat nykyään ydinasioita. Personointiin liittyy asiakastiedon kerääminen sekä sen analysointi ja hyödyntäminen. Sen tuloksena asiakas saa itselleen sopivampaa suosittelua ja palvelua, joka perustuu hänen aikaisempaan ostohistoriaansa ja asiakasprofiiliin. Automatisoinnilla

tarkoitetaan asiakaspalvelun, markkinoinnin, viestinnän ja prosessien automatisointia teknologian avulla. Automatisointi on läheisessä yhteydessä personointiin, jolloin esimerkiksi eri markkinointivaiheet ja -toimenpiteet noudattavat asiakkaan ostoprosessin vaiheita. Kun asiakkaalle pystytään tarjoamaan reaaliaikaista tietoa ja automatisoitua reagointia hänen käyttäytymiseensä, pystytään sekä parantamaan asiakaskokemusta että lisäämään yrityksen saamaa hyötyä. (Gert & Eskelinen, 2018, s. 14–16.)

Asiakkaan prosessista käytetään palvelumuotoilussa termiä palvelu- tai asiakaspolku (Customer Journey). Sillä kuvataan kaikki asiakkaan kokemat palvelun vaiheet alusta loppuun asti. Asiakaspolkuja ja yrityksen prosesseja voidaan mallintaa Blueprinting-menetelmällä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2018, s. 73, 78.)

Nykyään käytännössä lähes jokainen kuluttaja käyttää matkapuhelinta, jotka ovat älypuhelimia eli niiden datayhteydellä voidaan käyttää internetiä. Niiden ominaisuudet ja käyttönopeus kehittyvät koko ajan. (Filenius, 2015, s. 18.) Mobiilisovelluksella tarkoitetaan mobiililaitteilla (mukana kannettavat laitteet tiedon käsittelyä tai langatonta tiedonsiirtoa varten) käytettäviä ohjelmia tai ohjelmakokonaisuuksia (Sanastokeskus, n.d.).

3 KEHITTÄMISTYÖN LÄHESTYMISTAVAT JA MENETELMÄT

Suomessa on käytössä duaalimalli, jossa rinnakkaisina korkeakouluina toimivat yliopisto ja ammattikorkeakoulu. Yliopistoissa tehtävä perustutkimus ja ammattikorkeakouluissa tehtävä soveltava tutkimus yhdistyvät työelämässä yhdeksi tutkimustiedoksi. Ammattikorkeakouluissa suoritettavat tutkinnot liittyvät läheisesti työelämään ja sen kehittämisen vaatimukseen sekä alueen elinkeinorakenteen huomioivaan alueelliseen kehittämiseen. (Vilkka, 2021, s. 16.)

Ammattikorkeakoulussa tehtävä tutkimustyö liittyy omaan ammatti- tai toimialaan kuuluviin asioihin. Siksi tutkimuksen kohteena ovat usein kehittämistä tai muuttamista kaipaavat käytännöt tai jopa uusien käytäntöjen luominen. Näin ollen voidaan todeta,

että ammattikorkeakouluissa tehtävä tutkimustyö on käytännönläheistä, ajankohtaista ja työelämälähtöistä. Mielenkiinto keskittyy esimerkiksi siihen, kuinka tuotettu tutkimustieto soveltuu käytäntöön eli tarkoitus on yhdistää teoriaa kokemukseen ja ammatikäytäntöihin. (Vilka, 2021, s. 18.) Jotta opinnäytetyön tavoitteisiin päästään, on oleellisen tärkeää valita kyseessä olevaan kehittämistyöhön parhaiten sopivat lähestymistavat ja menetelmät.

3.1 Lähestymistavat

Kehittämistyön kohdetta voidaan lähestyä eri tavoin, joten ennen käytettävien menetelmien valintaa tulee pohtia, minkä lähestymistavan mukaan kehittämistyö suunnittelu aloitetaan. Huomioitavaa on, että lähestymistapa liittyy kehittämisen tavoitteeseen, eikä se ole itsessään menetelmä tai tekniikka. Tieteellisessä tutkimuksessa valitaan tutkimusstrategiaksi esimerkiksi tapaus- tai toimintatutkimus. Näitä voidaan soveltaa myös kehittämistyön lähestymistavoiksi. Näiden lisäksi kehittämistehtävissä käytetään usein lähestymistapoina konstruktivistista tutkimusta, palvelumuotoilua, innovaatioiden tuottamista, ennakoitua ja verkostotutkimusta. (Ojasalo ym., 2018, s. 51.) Tähän kehittämistehtävään sopivat parhaiten laadulliset lähestymistavat tapaus- tutkimus ja konstruktivinen tutkimus, sillä tarkoituksena on tuottaa selkeä kehittämissuositus kulttuurimatkoilijan digitaalisen asiakaskokemuksen parantamiseksi. Koska kyseessä on palveluliiketoimintaan liittyvää kehittämistä, on myös luonteva lähestymistapa palvelumuotoilu.

3.1.1 Tapaustutkimus

Kun kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa yritykselle kehittämissuosituksia tai ratkaista siellä oleva ongelma, on lähestymistapa hyvin todennäköisesti tapaustutkimus. Toimintatutkimuksen kohteena on usein toiminnan muuttaminen, ja siihen osallistuvat aktiivisesti organisaatiossa toimivat ihmiset. Jos tarkoitus on tuottaa jotakin konkreettista, kuten jokin opas tai järjestelmä, on sopivin lähestymistapa konstruktivinen tutkimus. Palvelumuotoilu sopii puolestaan tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen asiakaslähtöisesti. Edellä mainittujen lähestymistapojen lisäksi voidaan lähestymistapana

käyttää innovaatioiden tuottamista ja tutkimista, ennakointia sekä verkostotutkimusta. (Ojasalo ym., 2018, s. 36–39.)

Tässä työssä on piirteitä tapaustutkimuksesta, sillä tarkoitus on ratkaista Ahlströmin ruukin toimintaan liittyvä ongelma, joka on kulttuurimatkailijan asiakaskokemuksen parantaminen. Asiakaskokemusta voidaan parantaa asiakaspolun eri vaiheissa digitaalisin keinoin, jolloin vaihtoehtoina ovat esimerkiksi yrityksen verkkosivujen tai mobiilisovelluksen kehittäminen. Koska Ahlströmin ruukin pääkohderyhmä on yritysasiakkaat, ei yrityksen verkkosivuilla haluttu painottaa yksityisasiakkaiden palvelemista. Kulttuuriasiakkaita on sekä yksityis- että organisaatioasiakkaita. Tässä tehtävässä keskitytään erityisesti kehittämään yksittäisten matkailijoiden asiakaskokemusta, mutta mobiilisovellus palvelisi toki kaikkia ruukin asiakasryhmiä. Koska tarkoitus on tuottaa suunnitelma mobiilisovelluksen suunnittelussa huomioitavista seikoista, on kyseessä myös konstruktiiivinen tutkimus.

3.1.2 Konstruktiiivinen tutkimus

Konstruktiiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi kehittämistehtäviin, joissa on tarkoituksena tuottaa käytännön ongelmaan uudenlainen, perusteltu ja toimiva ratkaisu. Ratkaisulla tuodaan liiketoimintaan uutta tietoa, ja mieluiten tätä ratkaisua tulee voida hyödyntää myös muualla kuin kohdeorganisaatiossa. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tehtävä työ on suunniteltua mallintamista sekä näiden mallien toteutusta ja testausta. Oleellista on vuorovaikutus ja hyvä kommunikaatio sekä tutkimuksen toteuttajien että sen käyttäjien välillä. (Ojasalo ym., 2018, s. 65.)

Kun tavoitteena on tuottaa jokin konkreettinen tuotos, kuten esimerkiksi uusi tuote tai järjestelmä, soveltuu konstruktiiivinen tutkimus käytettäväksi lähestymistavaksi. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ratkaista aito käytännön ongelma, jossa merkityksellistä on kehittämisen kytkeminen teoriaan sekä ongelman ratkaisemisen käytännön merkitys. (Ojasalo ym., 2018, s. 66.)

Tämä kehittämistyö on myös konstruktiiivinen tutkimus, sillä työn tarkoituksena on tehdä suunnitelma mobiilisovelluksen sisällöstä, jonka avulla pyritään parantamaan kulttuurimatkailijan asiakaskokemusta.

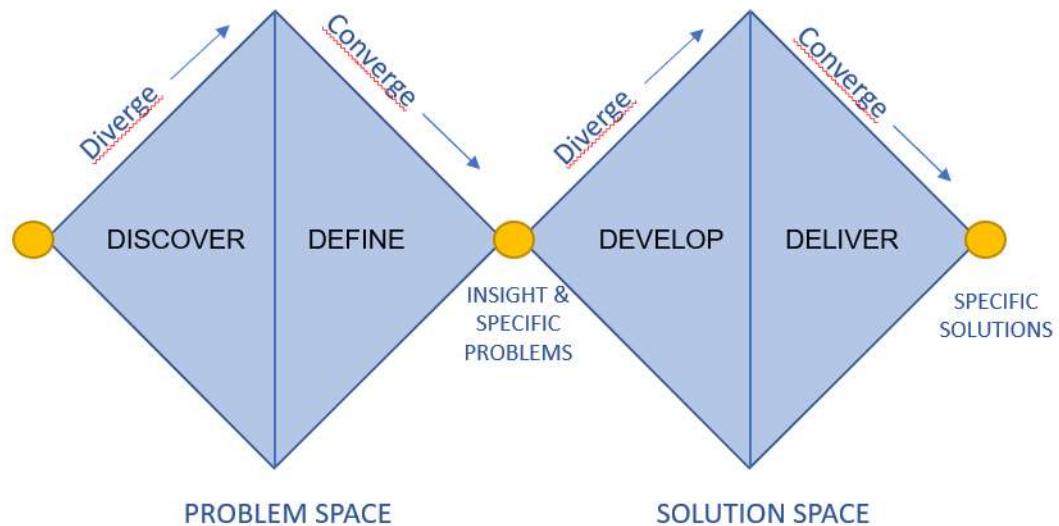
3.1.3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilussa on keskeistä eri osapuolten osallistaminen palvelun kehittämiseen eli se on yhteiskehittämistä. Tulee muistaa, että palvelun keskiössä on aina palvelua käyttävä ihminen. Palvelumuotoilun avulla palveluita tuottava organisaatio voi havaita oman liiketoimintansa strategiset mahdollisuudet, innovoida kokonaan uusia palveluita tai kehittää jo olemassa olevia palveluita. Kehittävää palvelua lähestytään kokonaisvaltaisesti, ja oleellista on muodostetun kokonaiskuvan säilyttäminen koko kehittämisprosessin aikana, vaikka prosessin edetessä palvelupolku jaetaan pienempiin osakokonaisuuksiin aina elementtitasolle asti. (Tuulaniemi, 2021, s. 24, 27, 116.)

Palvelumuotoilu voi olla esimerkiksi kehittämisprosessi, johtamis- tai ajattelutapa tai se voi sisältää työkaluja palvelujen kehittämiseksi. Se on lähellä asiakaslähtöisyyden (user design, user experience design, UX design) ja asiakaskokemuksen (customer design, customer experience design, CX design) muotoilua. Keskeistä kaikissa on nimensä mukaisesti palvelumuotoilu: kuinka voidaan muotoilun keinoja käyttäen kehittää palveluun liittyviä yksityiskohtia entistä käyttäjäystävällisemmiksi ja asiakaskokemusta paremmaksi. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 219–220.) Tuulaniemi (2021, s. 64) muistuttaa selvyuden vuoksi, että palvelumuotoilun lopputuotoksena on aina palvelu, eikä muotoilu.

Palvelumuotoiluprosessia voidaan kuvata monella eri tavalla. Yksi tunnetuimmista tavoista on British Design Councilin esittelemä palvelumuotoilun tuplatimantti (kuva 5). Sen ensimmäinen timantti muodostuu ratkaistavan ongelman ymmärtämisestä (problem space). Toinen timantti syntyy, kun pystytään kehittämään ensimmäisessä vaiheessa ymmärrettyyn ongelmaan ratkaisu (solution space). Tuplatimanttimalli kuvaa myös divergenttiä ja konvergenttiä ajattelua. Divergentillä ajattelulla tarkoitetaan avointa suhtautumista, jolloin pyritään löytämään paljon erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, kun taas konvergentillä ajattelulla pyritään löytämään ongelmaan sopivimpia

ratkaisuja. (Palvelumuotoilu Palo, 2018.) Iteratiivisella kehittämisellä tarkoitetaan divergenssin ja konvergenssin toistamista (Tuulaniemi, 2021, s. 113).



Kuva 5. Palvelumuotoilun tuplatimantti (the Double Diamond) (Design Council, 2004, Palvelumuotoilu Palo, 2018, mukaeltu)

Palvelumuotoiluprosessissa on Palvelumuotoilu Palon (2018) mukaan neljä vaihetta (kuva 6). Ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan nykytilanne sekä täsmennetään tavoitteet. Tavoitteet voivat olla sekä organisaation sisäisiä että liiketoiminnallisia tavoitteita. Nykytilannetta voidaan kartoittaa keräämällä saatavilla oleva asiakastieto sekä organisaatiossa oleva hiljainen tieto. Tämän jälkeen voidaan asettaa palvelumuotoilua varten mittarit, joihin tulee selvittää myös mittauksen lähtöarvot. Ensimmäisen vaiheen menetelmiä voivat olla esimerkiksi kilpailija-analyysi, haastattelut ja kyselytutkimukset, työpajat, havainnointi sekä asiakaspolun kuvaus.



Kuva 6. Palvelumuotoilun prosessi (Palvelumuotoilu Palo, 2018, mukaeltu)

Toisessa vaiheessa asiakasymmärrystä syvennetään ja kerätään tietoa palvelumuotoiluprosessin kohderyhmän tarpeista. Tällöin tavoitteena on saada mahdollisimman hyvä perusta tehtävälle suunnittelutyölle, jonka takia kerättyä tietoa tulee kiteyttää. Menetelminä voidaan edelleen käyttää haastatteluja ja havainnointia sekä työpajoja ja asiakaspolun kuvausta. Lisäksi voidaan tehdä asiakaskuvauksia esimerkiksi ostajapersoonia määrittelemällä. (Palvelumuotoilu Palo, 2018.)

Kolmannessa vaiheessa ideoidaan mahdollisimman paljon erilaisia ratkaisuja pitäen yhä mielessä aluksi määritellyt tavoitteet ja asiakkaiden tarpeet. Kolmas vaihe on iteroinnin aikaa eli ideoita jalostetaan palvelukonseptien prototyypeiksi, joita testataan käytännössä. Tämän jälkeen niitä kehitetään edelleen ja sen jälkeen jälleen testataan. Vaiheita voidaan toistaa useita kertoja, kunnes lopputulos on asetettujen tavoitteiden mukainen. Kehittämistä voidaan tehdä myös yhteiskehittämistyöpajoissa, kuvakäsikirjoitusten avulla sekä muotoilusprinteillä. (Palvelumuotoilu Palo, 2018.)

Palvelumuotoiluprosessin viimeisessä eli neljännessä vaiheessa tuotetut uudet ratkaisut viimeistellään uudeksi palvelutuotteeksi tai -kokonaisuudeksi. Sen jälkeen tuote voidaan pilotoida oikeassa ympäristössään. Jotta palvelu säilyisi kilpailukykyisenä ja aluksi määritellyt tavoitteet saavutetaan, tarkistetaan myös ensimmäisessä vaiheessa määriteltyjen mittarien sopivuus ja suunnitellaan palvelun arviointi. Viimeisessä

vaiheessa voidaan menetelminä käyttää esimerkiksi Business Model Canvasia, pilotoitinta, tuotteistamista, blueprintingiä, palvelukäsikirjaa sekä palvelun laadun mittaamiseen käytettäviä arviointi- ja mittaamismenetelmiä. (Palvelumuotoilu Palo, 2018.) Tuulaniemi (2021, s. 131) muistuttaa, että viimeiseenkin vaiheeseen liittyvät iterointi ja jatkuva kehittäminen.

Palvelumuotoilun tavoitteena ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestävät palvelutuotteet. Pystyttäessä tuottamaan aikaisempaa parempia palveluita on ajatuk-
sena, että entistä useammat ihmiset käyttävät niitä, jolloin sekä kertaostosten määrä että ostosten toistuminen useammin lisääntyvät. Hyvä palvelu ilahduttaa ihmisiä, joka puolestaan näkyy asiakasuskollisuutena ja suositteluna. Voidaan myös todeta palvelumuotoiluosaamisen tuovan organisaatiolle sekä kilpailuetua että toiminnan tehokkuutta. (Tuulaniemi, 2021, s. 25, 29).

Palvelumuotoilun avulla pyritään hyvään toimivuuteen ja helppoon päivittämiseen, taloudellisuuteen, kestävyyteen, ekologisuu-
teen sekä esteettisyyteen (Ojasalo ym., 2018, s. 71). Tässä kehittämistyössä käytetään aikaisemmin esiteltyjen lähestymistapojen lisäksi palvelumuotoilua, jotta mobiilisovelluksesta tulisi mahdollisimman asiakaslähtöinen.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Kun kehittämistyön tavoite on selvillä, tarkempi määrittely tehty ja lähestymistapaa on suunniteltu, voidaan pohtia kehittämiseen käytettäviä menetelmiä. Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa määrällisiin eli kvantitatiivisiin sekä laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Määrällisistä menetelmistä tyypillisin on lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu. Tällöin kysytään isolta joukolta vastaajia samoja asioita samassa muodossa, jotta saadaan otos tietyistä perusjoukosta. Tämä sopii hyvin teorioiden testaamiseen. Laadullisia menetelmiä ovat teema- ja ryhmähaastattelut sekä avoimet haastattelut ja osallistuva havainnointi. Tällöin tutkittavien henkilöiden määrä on huomattavasti pienempi kuin määrällisessä haastattelussa, mutta analysoitavaa aineistoa saadaan usein runsaasti. Laadullisissa menetelmissä otoksen sijaan valitaan harkinnanvaraisesti tutkimuksen kohde, josta halutaan lisätietoja. (Ojasalo ym., 2018, s.

104–105.) Tässä kehittämistyössä käytetään lähinnä laadullisia menetelmiä, koska halutaan kehittämistyön kohteesta syvällisempää tietoa, jonka avulla voidaan ymmärtää tutkimuksen kohdetta paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Haastattelutilanteessa voidaan reagoida haastateltavien erilaisiin ja monitahoisiin vastauksiin, ja tehdä sen mukaan tarkentavia kysymyksiä. Näiden menetelmien pääteltiin tuottavan parhaimmat ratkaisut tutkimusongelmaan. (Ojasalo ym., 2018, s. 105).

3.2.1 Haastattelu

Haastattelua käytetään usein tiedonkeruumenetelmänä sekä tutkimus- että kehittämistyössä. Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi hyvin, kun halutaan syventää tietoa tutkimuksen kohteesta. (Ojasalo ym., 2018, s. 106.) Haastattelujen avulla voidaan luoda luottamuksellinen suhde haastateltaviin, jolloin sitoutuminen muutosprosessiin toteutuu paremmin. Haastatteluja voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluina ja ne tehdään joko kasvotusten tai erilaisia kommunikaatiovälineitä käyttäen. Haastattelun muodot ovat strukturoimaton haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu sekä strukturoitu haastattelu. Strukturoimattomia haastatteluja ovat avoin haastattelu ja teemahaastattelu. Avoimessa haastattelussa tutkittavalle annetusta aiheesta tutkija pyytää lisätietoja tarkentavilla kysymyksillä, kun taas teemahaastattelussa pyritään keskustelemaan etukäteen valituista teemoista eli keskustelun aiheista, jotta tutkittava ilmiö alkaa hahmottua tutkijalle. Teemahaastattelua varten laaditaan etukäteen sekä haastattelusuunnitelma että haastattelurunko. (Kananen, 2017, s. 49–50.)

Syvähaastattelussa keskustellaan luottamuksellisesti ja haastateltavaa pyydetään kertomaan mahdollisimman avoimesti kaikki teemaan liittyvät asiat, jotta saadaan syvälinen ymmärrys aiheesta. Tällöin haastattelija varmistaa teemalistan avulla, että kaikki tarvittavat aiheet tulee käytyä haastattelun aikana läpi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö haastattelun aikana voida keskustella myös muista esille tulleista teemoista. CIT-menetelmä (Critical Incident Technique eli kriittisten tapahtumien tekniikka) on erityisesti palveluyritysten toiminnan kehittämiseen soveltuva syvähaastattelumenetelmä. Tällöin haastateltavaa pyydetään kertomaan sekä erityisen hyvästä että erityisen huonosta digitaalisesta palvelukokemuksesta, joita kutsutaan kriittisiksi tapahtumiksi. Haastateltavan ei välttämättä tarvitse kertoa, miksi kokemus oli erityisen

hyvä tai huono, vaan hänen tulee kertoa yksityiskohtaisesti koko palveluprosessista. Haastateltava kuvaa toiminnan (mitä), siihen osallistuneet henkilöt (kuka ja mitä), paikan (missä) ja ajankohdan, kun hänen kuvaamansa palvelu tapahtui. Hän myös arvioi itse tapahtuman sekä kertoo, miksi se oli onnistunut tai epäonnistunut ja oliko tapahtuneella joitakin seurauksia. Haastattelija analysoi haastattelujen jälkeen niiden perusteella, mitkä tekijät vaikuttavat digitaaliseen asiakaskokemukseen palvelutilanteessa ja mitä asioita he erityisesti arvostavat. (Ojasalo, ym. 2018, s. 109.)

Haastateltavien valintaan vaikuttaa oleellisesti se, mitä tutkitaan. Yleensä haastateltavat valitaan joko heidän tutkimuksensa kohdetta koskevan asiantuntemuksensa tai kokemuksensa perusteella. Tärkeää tällöin on erityisesti omakohtainen kokemus tutkitavasta asiasta. Käsitys asiasta voi syntyä myös muuten kuin omakohtaisesta kokemuksesta. Esimerkiksi palveluihin liittyvä yleinen puhe sosiaalisessa mediassa tai kasvotusten vaikuttaa kulutuskäyttäytymiseen. Vaikka tällä tavalla syntyneet käsitykset ovat toisenlaisia, on niillä merkitystä, sillä ne luovat ja muuttavat kulttuuria, joka luo perustan keskustelulle ja toiminnalle. Tämä on tutkimuksen kannalta mielenkiintoista. (Vilka, 2021, s. 135–136.)

Tässä kehittämistyössä käytetään teemahaastattelun muotoista CIT-menetelmää yhtenä tutkimusmenetelmänä, jotta saataisiin selvitettyä asiakkaan näkökulmasta todellisia tarpeita ja ajatuksia mobiilisovellukseen liittyen. Samalla selvitetään myös asiakkaan käytäntöjä koko palvelupolun ajalta. Tarkoitus on haastatella myös henkilöstön edustajia, sillä heillä saattaa olla hyviä ideoita mobiilisovelluksen sisältöön tai ominaisuuksiin liittyen.

3.2.2 Benchmarking

Benchmarkingissa verrataan omaa kehittämistyön kohdetta parhaaseen käytäntöön eli toiseen kohteeseen. Sopivan vertailukohteen saattaa löytää jopa toiselta alalta. Perusideana benchmarkingissa on vertailla ja kyseenalaistaa omaa toimintaa suhteessa muiden toimijoiden tapoihin sekä oppia muilta toimijoilta. Yleensä muiden organisaatioiden käytänteet eivät sovellu omaan organisaatioon suoraan, vaan niitä sovelletaan. Benchmarkingin avulla tunnistetaan omia heikkouksia ja laaditaan niiden

kehittämiseksi kehitysideoita. Menetelmä sopii hyvin esimerkiksi toimintaprosessien ja työtapojen kehittämiseen sekä laadun ja tuottavuuden parantamiseen. (Ojasalo ym., 2018, s. 43, Tuulaniemi, 2021, s. 138.)

Benchmarkingin hyötyinä voidaan mainita, että sen avulla voidaan omaksua muiden hyvät toimintatavat ja toisaalta voidaan välttää toisten tekemät virheet. Toisen toimialan logiikkaa voidaan soveltaa omaan toimintaan tai jopa muuttaa oman toimialan pelisääntöjä, kun sen logiikka on itselle selvä. Organisaation oman kilpailukentän tuntemus auttaa tekemään parempia strategisia valintoja tai jopa löytämään ihan oma vähän kilpailun markkina-alue (sininen meri). Kun oman toimialan markkina ja sen tarjonta ovat selvillä, voidaan sen avulla joka tapauksessa erottua muista toimijoista. (Tuulaniemi, 2021, 139.)

Benchmarkingia voidaan helposti tehdä internetin avulla, joka tarjoaa varsin nopean ja kattavan tietolähteen, sillä kilpailevien organisaatioiden omien verkkosivujen lisäksi mm. yritysrekisterit ja Patentti- ja rekisterihallitus tarjoavat yrityksistä runsaasti tietoja. Mystery shopping sekä organisaation toimitiloissa että verkkokaupassa antaa paljon tietoja vertailtavista tuotteista ja palveluista sekä tarjoaa vertailtavan asiakaskokemuksen. (Tuulaniemi, 2021, 139.) Ahvenaisen ym. (2021, s. 119) mukaan on Alibaba Groupin hallituksen puheenjohtaja Jack Ma sanonut, että kilpailijoilta tulee oppia, mutta heitä ei koskaan tule kopioida, sillä se tulee johtamaan organisaation kuolemaan.

Mobiilisovellusten käyttö on lisääntynyt viime vuosina runsaasti, joten soveltuvia benchmarking-kohteita löytyy varmasti. Todennäköisesti hyviä käytänteitä löytyy myös muilta kuin kulttuurimatkailun aloilta.

3.2.3 Blueprinting

Blueprinting on prosessianalysimenetelmä, jonka avulla kuvataan organisaation sisäisten prosessien ja resurssien toteutuminen sekä niiden liittyminen asiakkaan polkuun ja sen eri kosketuspisteisiin. Blueprintingin avulla sekä asiakkaan että yrityksen toiminta kuvataan kronologisessa järjestyksessä, jolloin ne voidaan esittää visuaalisessa muodossa yhtenä kokonaisuutena. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 220–221.)

Kuvattaessa palvelua blueprinting-menetelmällä eritellään yleensä toisistaan asiakkaan toiminta, asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät vuorovaikutustilanteet asiakkaan ja henkilökunnan välillä, tukitoimintojen prosessit sekä asiakkaan kohtaava fyysinen ympäristö asiakaspolun eri vaiheissa. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 221).

Blueprintingin yläosaan kuvataan asiakkaan toiminta sekä fyysisessä että digitaalisessa ympäristössä (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 221). Jokainen kosketuspiste organisaation ja asiakkaan välillä voidaan nähdä Richard Normannin luoman käsitteen mukaisesti totuuden hetkenä (moment of truth). Nämä tilanteet ovat laatukokemuksen kannalta ratkaisevia, sillä ne määrittävät asiakkaan näkökulmasta toiminnallisen laadun tason. Jos palveluntarjoaja menettää tilaisuutensa, saattaa se menettää kokonaan asiakkaansa tai ainakin hänen takaisin saamiseen joudutaan ryhtymään erillisiin toimenpiteisiin. Tämän takia organisaation palveluprosessi tulee suunnitella niin, ettei siihen tule huonosti hoidettuja totuuden hetkiä ja sen tuomia laatuongelmia. (Grönroos, 2015, s. 111).

Ojasalon ym. (2018, s. 180–182) mukaan palvelun blueprintingin kuvaamisen liittyy kuusi vaihetta (kuva 7). Palvelun blueprinting erottuu muista prosessikaavioissa siinä, että se korostaa prosessissa asiakkaan roolia. Sen avulla voidaan helposti havainnollistaa työntekijöille, kuinka juuri heidän työtehtävänsä liittyvät kokonaisuuteen ja kuinka ne vaikuttavat omalta osaltaan asiakkaan prosessiin. Blueprinting avulla voidaan havainnollistaa palveluprosessi kokonaisuutena, mutta siitä voidaan havainnoida myös palvelun osatekijät sekä niiden väliset yhteydet. (Ojasalo, ym., 2018, s. 180–182.)



Kuva 7. Palvelun blueprintingin rakentamisen vaiheet (Ojasalo, ym., 2018, 180–182)

Matkailun saralla voidaan pyrkiä kehittämään vuorovaikutusta asiakkaiden ja palveluntarjoajan välillä palvelumuotoilun avulla, kuten on jo aiemmin esitetty (Tuulaniemi, 2021, s. 272). Blueprintingiä voidaan hyödyntää palvelumuotoilussa erinomaisesti, sillä se havainnollistaa hyvin palveluntarjoajan prosessin ja yhdistää sen asiakkaan polkuun.

3.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Haastattelut yleensä tallennetaan joko äänittämällä tai videoimalla. Jotta haastatteluaineistoa voidaan tutkia, tulee se muuttaa tekstimuotoon eli litteroida. Litterointi on työstä, mutta toisaalta sen aikana tutkija käy vuoropuhelua tutkimusaineistonsa kanssa. Tämä auttaa määrittelemään aineiston riittävyyden ja helpottaa analysointia ja tulkitusta. Litterointi voidaan tehdä osittain, mikäli aineiston analyysitapa ja -välineet sekä tutkimuksen tavoite sen sallivat. Litteroitaessa ei nauhoitteita saa muuttaa, eikä haastateltavien puhetta muokata, sillä kyseessä on tutkimuksen luottamuksellisuus. Tästä

syystä tutkijan tulee kertoa tutkimustekstissään, miten uskollisesti litteroinnissa seurataan haastateltujen puhetta. (Vilka, 2021, s. 137–138.)

Tutkimuksessa tähdätään tulosten analyysiin, tulkintaan ja johtopäätösten tekemiseen. Analysointivaiheessa tutkija saa selville vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin, tai silloin selviää, että tutkimuskysymykset olisi mahdollisesti pitänyt asettaa toisin. Aineiston luomisessa ja tietojen tarkistamisessa on kolme vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa aineiston tiedot tarkistetaan, ja selvitetään, että sisältyykö siihen virheitä tai puutteita. Toisessa vaiheessa tietoja voidaan vielä tarvittaessa täydentää. Tietojen täydentäminen voidaan tehdä esimerkiksi haastattelujen tai kyselyiden avulla. Joskus voidaan myös ottaa yhteys haastateltavaan, jotta voidaan pyytää täsmennyksiä saatuihin tietoihin. Kolmannessa vaiheessa aineisto järjestetään, jotta kerätty tieto saadaan talennettua, ja se voidaan analysoida. Aineiston järjestämistapaan vaikuttaa tutkimusstrategia. (Hirsjärvi, ym., 2010, s. 221–222.)

Kun tutkittava aineisto on saatu kerättyä, tulee analyysi aloittaa heti, sillä tällöin aineisto on tutkijan mielestä vielä kiinnostava. Tutkimusaineistot analysoidaan tutkimustavaksi valitulle aineistolle parhaiten sopivalla tavalla. Analyysitavaksi valitaan sellainen tapa, jolla saadaan parhaiten vastaus tutkittavaan ongelmaan tai tutkimustehtävään. Selittämiseen pyrkivä lähestymistapa hyödyntää yleensä tilastollista analyysia ja päätelmien tekemistä, kun taas ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa hyödyntää päätelmien teon lisäksi laadullista analyysia. (Hirsjärvi, ym., 2010, s. 224.)

Haastattelujen analysointi aloitetaan tutustumalla aineistoon useaan kertaan, sen jälkeen se luokitellaan ja etsitään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Sen jälkeen aineisto puretaan teema-alueittain, jolloin tarkastellaan useammassa haastattelussa esille tulleita samoja ilmiöitä ja asioita. Näiden säännönmukaisuuksien tarkastelu suhteessa toisiinsa on yhteyksien tarkastelua, joka on tärkeää, jotta analyysista tulee syvälinen. Yhteyksiä voidaan tarkastella eri tavoin. Tyypittelemällä haastateltavat jaetaan tyyppeihin kehittämistehtävän kannalta tärkeiden seikkojen perusteella. Ääriyhmittelyssä etsitään vastakohtia haastateltavien vastauksista. Haastatteluaineistosta voidaan etsiä esille tulleista ilmiöistä poikkeamia silloin, kun säännönmukaisuuksien etsiminen ei riitä tai se antaa puutteellisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä. (Ojasalo, ym., 2018, s. 110–111.)

Sen jälkeen, kun tulokset on analysoitu, ne tulee vielä tulkita eli tutkijan tulee pohtia saamiaan tuloksia sekä tehdä niihin perustuvia omia johtopäätöksiä. On hyvä huomioida, että tutkija, tutkittava ja tutkimuksen lukija kukin tulkitsevat tutkimusta omilla tavoillaan, eivätkä nämä tulkinnat ole välttämättä yhteneväisiä. Siksi tutkijan olisi hyvä pohtia useampia tulkintavaihtoehtoja pohtiessaan tuloksia. Tutkimuksen validius selvittää, onko tutkimuksella mitattu sitä, mitä sillä oli tarkoitus mitata. Samalla tulee tulkinnassa pohtia, onko mittaaminen ollut pätevää. (Hirsjärvi, ym., 2010, s. 229–230.)

Tuloksista tulisi laatia synteesejä, sillä pelkkä tulosten analysointi ei riitä tutkimuksen tuloksiksi. Synteesien avulla voidaan koota yhteen pääseikat ja antaa selkeät vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Laadittujen synteesien perusteella voidaan tehdä johtopäätökset. Tutkijan tulee pohtia tulosten merkitystä tutkimuksen kohteelle. Lisäksi tulee miettiä, mitä mahdollisesti laajempaa merkitystä niillä voisi olla. (Hirsjärvi, ym., 2010, s. 230.)

Tässä kehittämistehtävässä haastattelut tehdään joko Teamsin välityksellä virtuaalisesti tai henkilökohtaisissa tapaamisissa. Haastattelut tallennetaan kokonaan, ja litteroidaan tarpeellisin osin. Analysointivaiheessa selvitetään, onko haastattelujen avulla saatu vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin vai tuleeko tehdä vielä tarkentavia kysymyksiä. Tämän jälkeen aineisto järjestetään ja analysoidaan teemoittain. Näin saadaan selville haastatteluissa mahdollisesti esille tulleet samat asiat, jotta voidaan tarkastella asioiden yhteyksiä toisiinsa. Sen jälkeen tulokset tulkitaan ja tehdään niiden perusteella johtopäätökset.

Tässä opinnäytetyössä käytetään CIT-syvähaastattelumenetelmää. Siksi lähetetään valituille henkilöille haastattelua koskeva saatekirje (liite 1) haastatteluteemoineen (liite 2), jotta he voivat valmistautua haastatteluun etukäteen. Haastattelujen avulla on tarkoitus selvittää mikä tai mitkä ominaisuudet tekevät digitaalisesta asiakaskokemuksesta hyvän tai huonon ja millainen on heidän mielestään hyvä mobiilisovellus. Pyritään myös selvittämään millaisia digitaalisia kanavia haastateltavat käyttävät kulttuurimatkatulupalveluita hankkiessaan, ja mitä ominaisuuksia he niissä arvostavat. Haastattelussa voidaan käsitellä myös etukäteen suunnittelelmattomia kysymyksiä, mikäli haastattelun aikana tulee esille muita mielenkiintoisia, aiheeseen liittyviä seikkoja.

Benchmarking-menetelmää eli esikuva-arviointia käyttäen tutkitaan valittujen mobiilisolvellusten ominaisuuksia sekä matkailualan että vertailukohteeksi sopivien muiden alojen osalta. Tiedot kootaan matriisiin, jonka avulla voidaan vertailla tämän kehittämistyön tutkimuskysymyksiin liittyviä ominaisuuksia.

4 KOKONAISSVALTAINEN, DIGITAALINEN ASIAKASKOKEMUS

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan käsitystä, joka asiakkaalle muodostuu eri kosketuspisteissä tapahtuvista kohtaamisista palveluja tarjoavan yrityksen kanssa. Siihen vaikuttavat lisäksi myös tunteet, joita yritys on asiakkaassa herättänyt sekä erilaiset mielikuvat. Nämä mielikuvat voivat olla joko uusia tai aikaisemmin syntyneitä. Asiakaskokemuksen syntyminen alkaa jo varhaisessa vaiheessa, sillä asiakkaan valintoihin ja päätöksiin vaikuttavat kaikki hänen aikaisemmat keskustelunsa ja lukemansa jutut. (Korkiakoski, 2019, s. 19–20.)

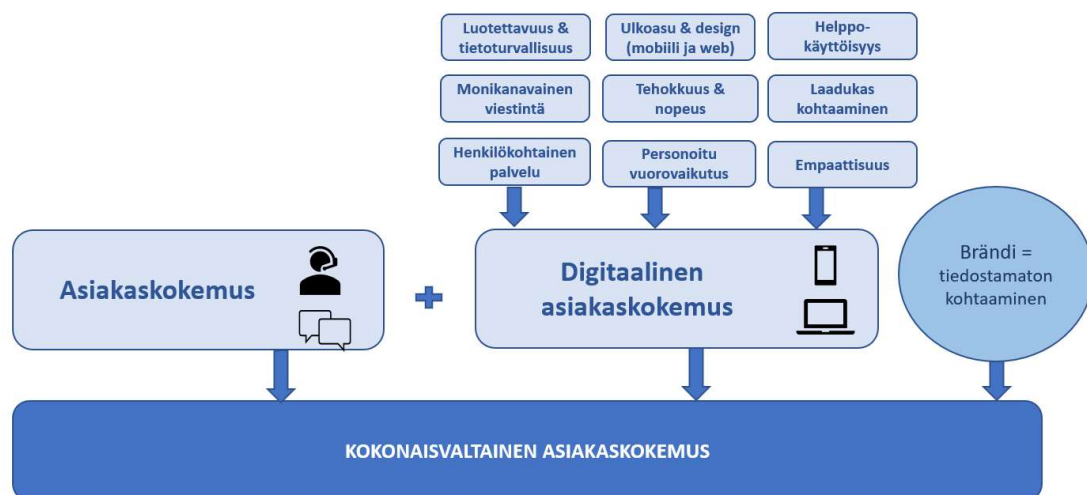
Asiakaskokemus koostuu erilaisista osakokemuksista eli brändi-, osto-, palvelu- ja käyttökokemuksista. Organisaatio voi kiinnittää huomiota niihin osakokemuksiin, jotka ovat relevantteja oman liiketoiminnan kannalta. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 62–65.) Yrityksellä voi olla paljon eri kohtaamispisteitä asiakkaan kanssa, mutta hänen kokemuksensa on aina yksi kokonaisuus. Tällöin kokonaisuuslaatu on tärkeämpää kuin yksityiskohdat. (Ahvenainen ym., 2021, s. 68.)

4.1 Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen muodostuminen

Digitaalisista ja fyysisistä kosketuspisteistä saatavat kokemukset muodostavat yhdessä kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen (kuva 8). Se on sarja asiakkaan tuntemuksia ja havaintoja, jotka hän itse kokee saaneensa yrityksestä ja sen palveluista tai tuotteista koko ostoprosessin aikana. Niistä on syntynyt hänelle muistijälkiä. Digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumista voidaan tarkastella prosessina, joka koostuu kuluttajan kokemista vaiheista aina ostamisen harkinnasta ostopäätökseen saakka. Kun asiakas arvioi kokemustaan, tekee hän sen kokonaisuutena ja pitkän aikavälin

perspektiivistä. Arviointiin vaikuttavat mainonnan, omien verkostojen tai suosittelun kautta syntynyt vaikutelma yrityksestä ennen ostoprosessin alkamista. Mikäli tämä ostoprosessi on onnistunut, ja kuluttaja tuntee päässeensä vuorovaikutukseen omilla valinnoillaan, kokee hän saaneensa siitä lisäarvoa elämäänsä. Asiakaskokemus ei siis synny yksittäisessä tilanteessa, vaan se karttuu kumulatiivisesti asiakaspolun kaikissa eri vaiheissa ja kosketuspisteissä sekä eri kanavissa. Sen vuoksi positiivisia kokemuksia pitää pyrkiä tuottamaan kaikissa eri kanavissa ja kaikissa eri kosketuspisteissä. (Konttinen & Sipponen, n.d., s. 9–12.)

Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen syntymiseen (kuva 8) vaikuttaa myös brändi eli tiedostamaton kokonaismielikuva, joka syntyy asiakkaalle hinnan ja laadun välisestä suhteesta, mainonnasta syntyneestä mielikuvasta sekä omista kokemuksista, luetuista arvosteluista ja ensivaikutelmasta eri kohtaamispaikoissa. Käsitys brändistä muodostuu näin ollen sekä hallituista että hallitsemattomista mielleyhtymistä, jotka organisaatioon liitetään. Yhdistettäessä fyysinen ja digitaalinen asiakaskokemus tiedostamattomaan kohtamiseen syntyy kokonaisvaltainen asiakaskokemus. (Ahvenainen ym., 2021, s. 34, 44.)



Kuva 8. Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen syntyminen (Ahvenainen ym., 2021, s. 33; Konttinen & Sipponen, n.d., s. 8,10; muokattu)

Digitaalinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakaspalvelu muuttuu virtuaaliseksi eli asiakas hyödyntää palvelun käyttämisessä mitä tahansa päätelaitetta tai käyttöliittymää (Filenius, 2015, s. 30, 76). Palvelusta tulee laadukasta, kun asiakas saa kysymyksiinsä

vastaukset yksilöllisesti, nopeasti ja tasalaatuisesti. Digitalisaation ja teknologian avulla voidaan poistaa asiakaskokemukseen liittyviä ikäviä vaiheita, kuten jonottamista tai ostoprosessin eri vaiheiden toistamista. Tästä syystä johtuen asiakkaiden odotukset ovat korkealla. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 9, 27.) On hyvä muistaa, että vaikka digitaalisessa asiakaskokemuksessa on usein kyse tiedon tuottamisesta asiakkaalle, voi asiakas hyödyntää digikanavaa myös viihdykkeenään tai vuorovaikutusvälineenä toisten ihmisten kanssa kommunikoidakseen. (Konttinen & Sipponen, n.d.)

Asiakaskokemukseen voidaan nähdä liittyvän akateemisessa tutkimuskirjallisuudessa teoreettisesti kaksi erilaista lähestymistapaa. Ensinnäkin voidaan nähdä, että asiakaskokemukseen vaikuttavat henkilökohtaiset merkitykset, joita määrittävät muut ihmiset ja vallitseva kulttuuri. Tällöin asiakaskokemus on subjektiivinen, ja sitä on vaikeaa johtaa. Asiakaskokemus voidaan määritellä myös liikkeenjohdollisesta eli manageriaalisesta näkökulmasta. Kehittämällä asiakaspolkuja ja kosketuspisteitä voi organisaatio pyrkiä saavuttamaan tavoitteen mukaisen asiakaskokemuksen. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 56–57.) Tässä kehittämistyössä painotetaan asiakaskokemuksen manageriaalista näkökulmaa, koska etsitään keinoja vaikuttaa asiakaskokemukseen.

Kokonaisvaltainen asiakaskokemus muodostuu erilaisista kokemuksista, kuten brändi-, palvelu-, kulutus-, osto-, toimitus- tai verkkokauppakokemuksista. Kehittämisen fokuksinnissa voi olla hyödyllistä organisaatiolle tunnistaa nämä eri osa-alueet sekä ymmärtää, että asiakkaan näkökulmasta kyseessä on usein hybridikokemus, joka muodostuu monen eri brändin tai yrityksen palveluista ja tuotteista. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 61–65.)

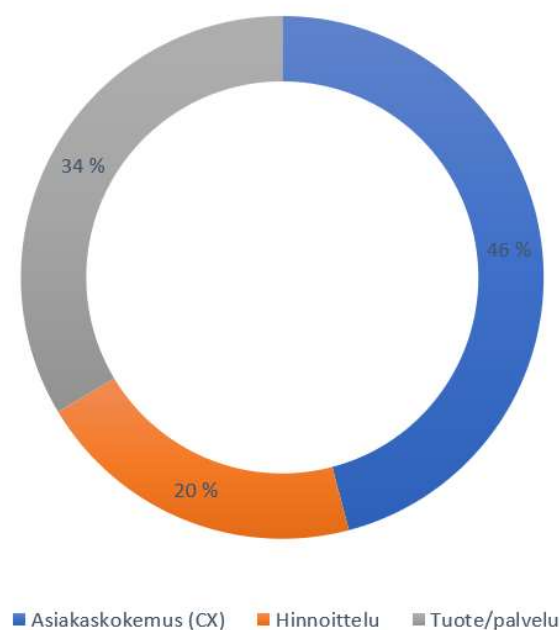
Matkailija kokee matkailun kohteen yhtenä alueellisena kokonaisuutena, josta hän löytää vierailunsa aikana tarvitsemansa palvelut ja tuotteet. Koska asiakkaiden tarpeet ovat erilaisia, kokevat he matkailukohteensa eri tavoin. Kohde voi olla joko hotelli, kylä, kaupunki tai alue. Asiakas ei erottele palveluita, vaan hahmottaa ne yhdeksi kokonaisuudeksi, mikä on kehittämistyön haaste. (Tuulaniemi, 2021, s. 262–263.) Tästä syystä on huomioitava, että vaikka tässä kehittämistehtävässä keskitytään erityisesti kulttuuriasiakkaan asiakaskokemuksen parantamiseen Noormarkun ruukissa, käyttää asiakas yleensä, paitsi muita ruukin palveluita, myös koko matkailualueen palvelutarjontaa.

Tässä kehittämistehtävässä keskitytään erityisesti digitaaliseen palvelukokemukseen, mutta otetaan huomioon, että se on osa kokonaisvaltaista asiakaskokemusta, johon vaikuttavat myös brändi- ja verkkokauppakokemukset sekä palvelukokemus koko asiakaspolun aikana. Asiakaskokemus muodostuu aina useista eri kohtaamisista yrityksen ja asiakkaan välillä. Tämä koskee myös digitaalista asiakaskokemusta.

4.2 Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen merkitys organisaatioille

Liiketoimintaa ei ole ilman asiakkaita. Tästä syystä yritysten on keskityttävä miettimään, kuinka saadaan pidettyä nykyiset asiakkaat, ja kuinka voidaan hankkia uusia asiakkaita, jotta voidaan kasvattaa liiketoimintaa. Asiakaskokemuksella on suuri merkitys asiakasuskollisuuteen. Vastaavasti asiakas vaihtaa helposti brändiä kohdatessaan huonon asiakaskokemuksen. SuperOffice teki kyselyn 1 920 liiketoiminnan ammattilaiselle kysyäkseen, mikä on heidän edustamassaan organisaatiossa liiketoiminnassa tärkein asia seuraavan viiden vuoden aikana (kuva 9). Vastaajista 46 % vastasi sen olevan asiakaskokemus, 34 % tuote ja vain 20 % hinnoittelu. (MacDonald, 2022.)

Liiketoiminnan tärkein asia seuraavan viiden vuoden aikana



Kuva 9. Liiketoiminnan tärkeimmät asiat (MacDonald, 2022, mukaeltu)

American Expressin tekemän tutkimuksen mukaan 86 % asiakkaista on valmis maksamaan enemmän, jotta he saavat parempia asiakaskokemuksia (Amecian Express, viitattu lähteessä MacDonald, 2022). SuperOfficen tekemän tutkimuksen mukaan kuitenkin vain 44 % organisaatioista tulee lisäämään asiakaskokemuksen parantamiseen käytettävää budjettiaan ja 22 % jopa hieman laskemaan sitä. (MacDonald, 2022.)

Kysyttäessä organisaatioilta heidän tarjoamansa asiakaskokemuksen laadusta uskoi peräti 80 % vastaajista sen olevan loistava (Bain & Company, viitattu lähteessä MacDonald, 2022). Asiakastyytyväisyyskyselyissä ainoastaan 8 % asiakkaista on sitä mieltä, että he saavat erinomaisen asiakaskokemuksen. Todellisuudessa alle puolet yrityksistä pystyy tarjoamaan hyvän tai erinomaisen asiakaskokemuksen. On myös hyvä huomioida, että asiakkaiden odotukset nousevat koko ajan. (MacDonald, 2022.)

Asiakaskokemusta voidaan mitata taloudellisten lukujen avulla. Asiakaskokemuksen keskeisimpiä mittareita verkkopalveluissa ja -kaupoissa on konversio. Konversio muodostuu verkkopalvelun tai -kaupan kävijöiden ja ostavien asiakkaiden suhteesta. Liikervaihtoon - ja asiakaskokemukseen -vaikuttavat lisäksi kävijämäärä ja keskiostos. Kehitystoimenpiteillä voidaan vaikuttaa kaikkiin kolmeen tekijään ja siten nostaa liikervaihtoa ja parantaa asiakaskokemusta. (Filenius, 2015, s. 32.)

Asiakaskokemuksen vaikutukset myyntiin voidaan laskea. Jos verkkopalvelun konversio on 2 %, kannattaa miettiä mitä tapahtuu 98 % kävijöistä. Tutkimusten mukaan 80 % heistä kokee verkkopalvelussa ongelmia, jolloin n. kolmasosa heistä siirtyy kilpailijalle ja toinen kolmasosa poistuu palvelusta. Ongelmia kohdanneista noin puolet ottaa yhteyden asiakaspalveluun. Heistä yli kolmasosa ei kuitenkaan saa yhteydenoton jälkeen ratkaisua ongelmaansa. Markkinointipanostuksien lisääminen volyymin nostamiseksi ei tuo pitkäkestoista ratkaisua, sillä edellä kuvattu ongelma aiheuttaa kustannuksia ja vaikuttaa brändin arvoon alentavasti. (Filenius, 2015, s. 33–34.)

Epäonnistunut asiakaskokemus aiheuttaa organisaatiolle kustannuksia eri tavoin. Asiakkaiden ongelmat saattavat kuormittaa asiakaspalvelua, ja ongelmien ratkaisu puolestaan kuluttaa organisaation resursseja aina asiakaspalvelusta IT-tukeen. Uuden

asiakkaan hankkiminen on jopa kuusi tai seitsemän kertaa kalliimpaa kuin vanhan asiakkaan pitäminen. Menetettyjen asiakkaiden houkuttelu takaisin on kallista. (Filenius, 2015, s. 35.) On myös tutkittu, että asiakkaan koettua pettymyksen tarvitaan 12 kertaa positiivisia kokemuksia ennen kuin asiakkaan luottamus on jälleen saavutettu (HelpScout 2013, viitattu lähteessä Filenius, 2015, s. 35).

Onnistunut asiakaskokemus tuo vastaavasti yritykselle kustannussäästöjä. Tärkeää on myös se, että onnistunut asiakaskokemus näkyy lisäksi halukkuutena suositella palvelua. Suositteleva voi tapahtua oma-aloitteisesti esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa tai organisaation omassa suositteluosiossa. (Filenius, 2015, s. 34.)

Asiakaskokemus liittyy läheisesti myös henkilöstökokemukseen. Voidaan todeta, että yhdistettäessä onnistunut asiakaskokemus onnistuneeseen henkilöstökokemukseen voidaan taata organisaation menestys. (Korkiakoski, 2019, s. 29).

4.3 Digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen

Jotta asiakaskokemusta voidaan johtaa, tulee organisaatiolla olla yhteinen ymmärrys siitä, mitä asiakaskokemus on. Vasta sen jälkeen voidaan suunnitella asiakaskokemuksen systemaattista johtamista. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 50.) Asiakaskokemusta tulee johtaa jatkuvasti, sillä asiakkaiden odotusarvo muuttuu koko ajan. Erityisesti siihen vaikuttaa helposti ja nopeasti saatavilla oleva, yhä lisääntyvä ja läpinäkyvä tieto. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 71.) Asiakkaiden yritysten tarjontaan kohdistuviin odotuksiin vaikuttavat myös erilaiset ilmiöt, trendit ja megatrendit (Holma ym., 2021, s. 235).

Koska digitaalinen asiakaskokemus liittyy yrityksen digitalisaatioon, tulee liiketoimintajohtajien osata johtaa digitalisaatiota. Siten teknologiaa voidaan hyödyntää sekä liiketoiminnan että budjetin näkökulmista. Ei siis voida ajatella, että tämä olisi tietohallintojohtajan vastuulla. Johtaja vastaa myös siitä, että yritykseen hankitaan oikeanlaista digiosaamista ja koulutetaan nykyistä henkilöstöä tarvittavilta osin. Kuten muukin osaaminen, ei kuitenkaan kaikkea osaamista tarvitse välttämättä löytyä omasta organisaatiosta, vaan sitä voidaan tarvittaessa hankkia kumppaneilta. Tällainen

osaaminen liittyy yleensä osaamiseen, jota tarvitaan harvoin tai sillä on strategisesti vähän merkitystä. (Kinnunen, 2022.)

Digitalisaation edistymisen myötä on teknologiasta tullut olennainen osa koko asiakaspolun aikana tapahtuvia fyysisiä ja digitaalisia kohtaamisia. Sen merkitys on huomattava myös operatiivisella tasolla, jolloin teknologian avulla voidaan tehdä asiakaskokemuksesta saumattomasti sujuva ja laadukas. (Holma ym., 2021, s. 203.) Teknologioiden kehittyminen vaikuttaa siis yritysten tapaan ja kykyyn palvella asiakkaitaan. Asiakaskokemuksia on tarjolla eri kanavissa, ja niitä jaetaan hanakasti. Asiakas haluaa kokea saman eksklusiivisen elämyksen kuin siitä kirjoittanut bloggari, ja mikäli samanlaista kokemusta ei saavuteta, saattaa asiakas olla pettynyt. Koska verkkokaupan suuryritykset toimivat globaalisti, asettaa niiden tarjoama laadukas digitaalinen asiakaspalvelu odotusarvon asiakkaalle. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 71–72.)

Digitaalinen tieto ja sen hyödyntäminen on tärkeää asiakaskokemuksen johtamisen kannalta. Tiedon hyödyntämisessä on neljä tasoa (kuva 10). Ensimmäisellä tasolla kerätään tietoja liittyen aiempiin ostoihin sekä demografisiin tekijöihin. Seuraavalla tasolla voidaan kerätä tietoja asiakkaan mieltymyksistä. Tekoäly pystyy tämän jälkeen rajaamaan todennäköisiä vaihtoehtoja, jolloin asiakkaan on helpompi löytää haluamansa ja tehdä ostopäätös. Tietoa tulee voida yhdistää eri tietolähteistä, jolloin sitä voidaan analysoida ja yhdistää. Muodin verkkokaupassa tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakas näkee reaaliaikaisesti tuotteen varastosaldon ja toimitusajan. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 75–76.)



Kuva 10. Tiedon hyödyntämisen tasot (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 77, mukaeltu)

Teknologioiden kehittyessä niitä voidaan käyttää myös ennustamiseen. Markkinoilla on asusteita, joissa on asiakasdataa kerääviä sensoreita. Kun nämä tiedot yhdistetään muihin saatavilla oleviin tietolähteisiin sekä hyödynnetään tekoälyä, saadaan selville

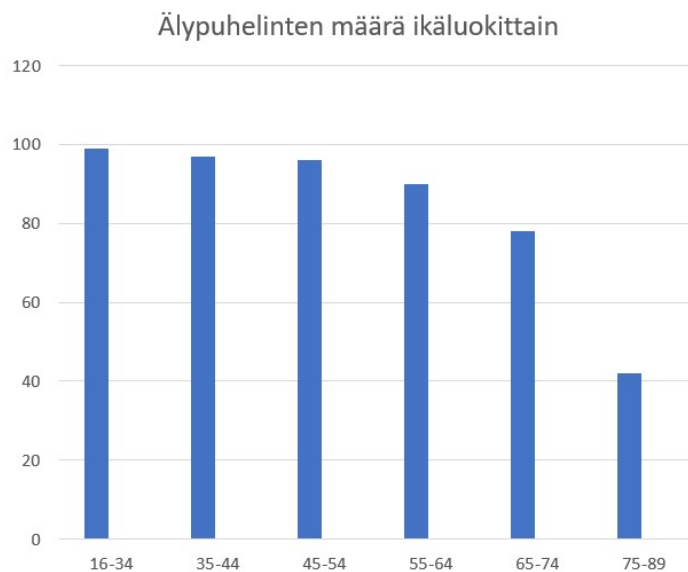
asiakkaiden tunnetiloja. Tämän tiedon avulla voidaan kohdistaa markkinointipanostuksia oikeisiin asiakkaisiin tai laatia ennustemalleja asiakassuhteeseen liittyvistä riskeistä. Tiedon hyödyntämisen ylin taso yhdistää automaation saatavilla olevaan tietoon. Esimerkkinä tällaisesta tiedon ja automaation yhdistämisestä voi älyjäakaappi tilata itse lisää vähissä olevia tuotteita. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 77–78.)

Asiakaspolun aikana on runsaasti hetkiä, jotka vaikuttavat merkittävästi asiakaskokemukseen. Nämä merkitykselliset hetket voidaan tunnistaa, jolloin niistä saadaan kerättyä relevanttia dataa. Kerätyn datan avulla voidaan pyrkiä ymmärtämään asiakkaan toimintaa paremmin, ja täten saadun tiedon avulla kehittää parempaa palvelua ja asiakaskokemusta. Jotta dataa voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen kehittämiseksi, tulee olla ymmärrystä datan kontekstista eli siitä, miten ja missä data on asiakkailta kerätty sekä datan analysoinnista ja jalostamisesta tiedoksi. (Holma ym., 2021, s. 226.)

Asiakaskokemuksen tiedolla johtamiseen liittyy myös tietoturvasta huolehtiminen. Mikäli tietoturva ja luottamus pettävät, on kyseessä yritykselle suuri maineriski, joka saattaa tuottaa realisoituessaan suurta taloudellista vahinkoa sekä yritykselle että sen asiakkaille. Vuonna 2020 Psykoterapiakeskus Vastaamoon tehty tietomurto on tunnettu esimerkki tietoturvan pettämisestä ja arkaluontoisen asiakasdatan valumisesta väärin käsiin. Tutkittaessa globaaleja teknologiatrendejä ovatkin IT-alan johtajat nimenneet asiakaskokemusta parantavien teknologioiden listalla integraatioiden jälkeen tärkeimmäksi asiakkaan turvallisuutta ja luottamusta parantavat teknologiat. (Holma ym., 2021, s. 214.)

4.4 Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen

Vuonna 2021 tehdyn tutkimuksen mukaan 55–64-vuotiaista 90 prosentilla Suomen väestöstä on käytössään älypuhelin. Sitä nuoremmissa ikäluokissa on älypuhelin käyttäjien määrä 97-99 prosenttia väestöstä (kuva 11). (Tilastokeskus, 2021.) Tablettitietokoneita on tutkimuksen mukaan yli puolella kaikista kotitalouksista (Tilastokeskus, 2020). Tästä voidaan päätellä, että lisääntynyt digitaalisten laitteiden käyttö on syytä ottaa huomioon kehitettäessä myös kulttuurimatkailijan kokonaisvaltaista asiakaskokemusta.



Kuva 11. Älypuhelinien määrä ikäluokittain (Tilastokeskus, 2021, mukaeltu)

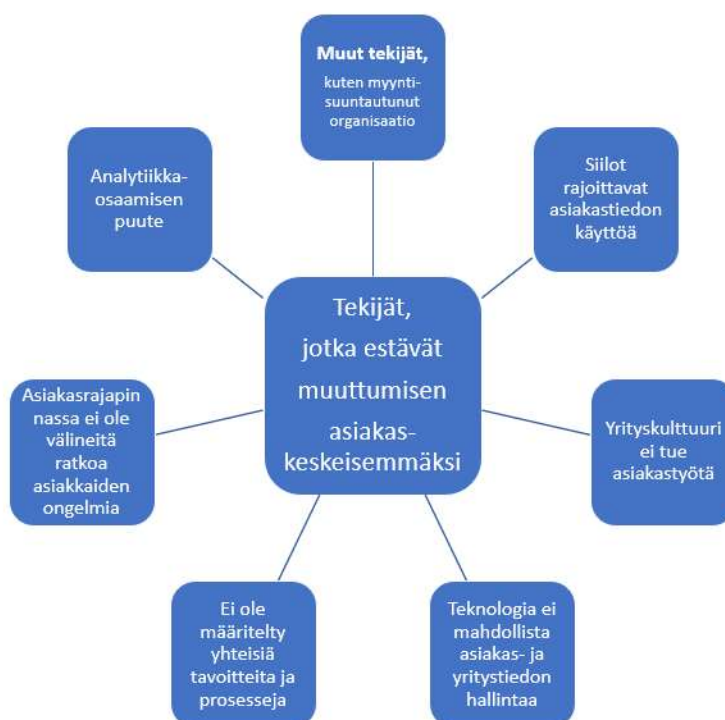
Marraskuussa 2016 ilmoitettiin verkkoliikennettä analysoivalla sivustolla, että maailmanlaajuisesti internetin käyttö mobiililaitteilla on ohittanut internetin käytön pöytä-tietokoneilla (StatCounter, viitattu lähteessä Ahvenainen, ym., 2021, s.109). Runsaasta ja yhä kasvussa olevasta mobiililaitteiden käytöstä voidaan päätellä, että kehittämällä erityisesti mobiililaitteisiin toimivia ja helppokäyttöisiä palveluita, kuten mobiilisovelluksia, voidaan tarjota asiakkaille miellyttäviä asiakaskokemuksia, ja saavuttaa samalla selkeää kilpailuetua (Ahvenainen, ym., 2021, s. 109–110).

Digitaalisessa palvelussa sekä tuote- ja palveluvalikoima että hinta ovat tärkeitä seikkoja, sillä vertailu kilpailijoihin on nopeaa ja helppoa. Mobiilisovelluksen avulla voidaan tarjota asiakkaan tarpeisiin kokonaisratkaisu, esimerkiksi siten, että samasta sovelluksesta asiakas voi hankkia matkalipun, hotellimajoituksen sekä autovarauksen. Sen on myös oltava käyttäjäkokemukseltaan tehokkain ja miellyttävin, jotta sitä halutaan suositella muille käyttäjille. (Ruokonen, 2016, s. 33.)

Kun organisaatio kehittää digitaalista ja monikanavaista asiakaskokemusta, saadaan ostokokemuksesta paremmin asiakkaan odotuksia vastaava. Digitalisoimalla fyysistä toimipaikkaa esimerkiksi tarjoamalla asiakkaan käyttöön tabletin tai mobiilisovelluksen, josta hän voi saada tarvitsemiaan lisätietoja, kuten esimerkiksi varastosaldoja ja

tuotetietoja, voidaan asiakaskokemusta parantaa helposti ja nopeasti. Myös kanta-asiakasjärjestelmä on nykyään helppoa ja edullista rakentaa mobiilisovellukseen. Siihen syötetyt profiilitiedot tarjoavat entistä paremmat mahdollisuudet yrityksille markkinoinnin kohdentamiseen, kun tiedossa ovat juuri ne tuotteet, joista asiakas on kiinnostunut. (Gerdt & Korhonen, 2016, s. 140–142.)

Suurimpia haasteita teknologian hyödyntämisessä on usein se, ettei hankinnan ja käyttöönoton jälkeen osata ottaa uudesta teknologiasta saatavaa hyötyä kokonaisuudessa irti. Mikäli organisaatiossa uskotaan, että henkilökunnan kouluttaminen ja ohjeistaminen käyttöönottovaiheessa riittää, eikä havaita, että osaamistaso on puutteellinen, saatetaan päätyä tilanteeseen, ettei uutta teknologiaa käytetä ollenkaan. (Ahvenainen, ym., 2021, s. 125.) Kyselyssä, joka osoitettiin viidellesadalle IT- ja markkinointijohtajalle, selvitettiin syitä, jotka estävät tai hidastavat yrityksiä muuttumasta asiakas-keskeisimmiksi. Tällöin nousi esille runsaasti eri syitä (kuva 12). Yli puolet vastaajista kertoi, että silot rajoittavat asiakastiedon käyttöä, vajaa 40 % kertoi, että yrityskulttuuri ei tue asiakastyötä ja yli 30 % vastaajista, ettei teknologia mahdollista asiakas- ja yritystiedon hallintaa, eikä yhteisiä tavoitteita ja prosesseja ole määritelty. (Gerdt & Korhonen, 2016, s. 146–147.)



Kuva 12. Tekijät, jotka estävät yritystä muuttumasta asiakas-keskeisemmäksi (Gerdt & Korhonen, 2016, s. 147, mukaeltu)

Koska systemaattinen ja laaja-alainen asiakaskeskeisyyden kehittämistyö vaatii aikaa, tulee henkilökuntaa motivoida ja kannustaa prosessin aikana. Kannustava keino voi olla esimerkiksi osasaavutusten huomioiminen, kuten esimerkiksi mittaamisratkaisujen löytymisen tai chat-palvelun pilotoinnin onnistuminen. Heille tulee myös kertoa mitä heiltä odotetaan jatkossa, sillä asiakaskokemuksen kehittämisen ja asiakaskeskeisyyden parantamisen tulee olla sitoutunutta ja suunnitelmallista. (Gerdt & Korhikoski, 2016, s. 146–149.)

On hyvä huomata, että asiakaskokemusta kehittämällä voi asiakaskin oppia organisaatiolta siten, että yritys ohjaa asiakkaita toimimaan haluamansa tavoin. Hyöty voi tällöin olla molemmin puolista. (Bergström & Leppänen, 2018, s. 450.) Asiakasta ohjattaessa omatoimiseen toimintaan, kuten esimerkiksi mobiilisovelluksen käyttöön, voidaan Ahlströmin ruukissa säästää myyntipalvelun tai vastaanoton henkilöresursseja, jolloin niitä vapautuu muuhun käyttöön.

5 DIGITAALINEN ASIAKASPOLKU

Yritysten liiketoimintaympäristöt digitalisoituvat edelleen nopeasti. Palveluita ja tuotteita ostetaan yhä enemmän verkkokaupasta, jolloin kuluttajien ostopäätöksiin vaikutetaan sähköisessä muodossa tarjolla olevan tiedon avulla. Digitalisaation avulla voidaan korvata myös erilaisia manuaalisia prosesseja sekä kasvattaa tai luoda uutta liiketoimintaa. Mikäli yritys ei ole digitaalisesti tavoitettavissa ja näkyvissä, on vaarana, että siitä tulee oman kohderyhmänsä keskuudessa tuntematon. (Ruokonen, 2016, 7–8, 15.)

Liiketoiminta tulee suunnitella kokonaisvaltaisesti digitaalisuutta ja tietotekniikkaa hyödyntäen ja tuottavuus huomioiden, sillä ainoastaan siten voidaan liiketoimintaan luoda rakenne, johon alati kehittyvän digitalisaation uudet tuotannontekijät saadaan kytkettyä. Jokaisen toimijan tulee kokea arvo siinä arvonluonnin systeemissä, jossa

hän toimii. Tuotteet ja palvelut sekä tieto ja teknologia tulee hyödyntää resursseina ja yhdistää ne puolestaan toisiinsa resursseihin arvoa tuottavilla tavoilla. Esimerkkinä voidaan mainita mobiilisovellus, joka hyödyntää paikkatietojärjestelmää satelliitteineen. (Viitanen ym., n.d., s. 14–15.)

Digitalisaatio, globalisaatio ja sosiaalinen media ovat lisänneet asiakkaiden valtaa monin eri tavoin. Koska suurin osa tiedosta on saatavilla avoimesti verkosta, on henkilökohtaisen myyntityön merkitys vähentynyt ja asiakkaiden ostoprosessi sitä myöten itsenäistynyt. Asiakkailta on käytössään verkossa reaaliaikaisia kanavia, joissa voidaan jakaa palautetta yrityksistä ja niiden tuotteista ja palveluista, jolloin suoraan yritykselle tuleva palaute on vähentynyt. Se pitää kerätä itse eri kanavista. Globalisaatio ja tuotteiden jälkimarkkinat verkossa vaikuttavat puolestaan myös suoraan yritysten liiketoimintaan. (Gerdt & Korhikoski, 2016, s. 48–49.)

5.1 Digitalisaatio organisaatioissa

Suuri osa nykyisistä yrityksistä elää edelleen alustataloutta edeltävää digitalouden aikaa. Tällöin digitaalisuutta hyödynnetään lähinnä nykyisten liiketoimintamallien ja -prosessien optimointiin ja tuottavuuden parantamiseen, ja sen avulla pyritään tehostamaan usein vain yrityksen sisäisiä prosesseja tai strategisesti merkittäviä arvoketjuja. Yritysten tulisi huomioida, että digitaalisuuden arvonluonti on alustatalouden avulla siirtynyt lähemmäksi asiakasta. Keskiössä on data, jota voidaan kerätä, analysoida ja yhdistää, ja tällä tavoin luoda uusia palvelukokonaisuuksia asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. (Viitanen ym., n.d., s. 14, 23.)

Koska digitalisaation avulla voidaan uudistaa liiketoimintaa, tulee ymmärtää keinot, joiden avulla sillä voidaan vaikuttaa liiketoiminnan menestykseen vaikuttaviin perustekijöihin eli kasvuun, kannattavuuteen ja kilpailukykyyn (kuva 13). Sen avulla voidaan nopeuttaa myynnin kasvua, vähentää kuluja ja kehittää sekä toiminnan laatua että asiakaskokemusta. Digitalisaation eri keinojen avulla voidaan saavuttaa useita tavoitteita samanaikaisesti: esimerkiksi siirrettäessä myyntiä digitaalisiin kanaviin voidaan kasvattaa liikevaihtoa, alentaa kustannuksia ja tehostaa pääoman käyttöä.

Digitalisaation keinoin voidaan jopa saavuttaa parempi asiakaskokemus pienemmillä kustannuksilla. (Ilmarinen & Koskela, s. 31–32.)



Kuva 13. Liiketoiminnan uudistaminen digitalisaation keinoja hyödyntäen (Ilmarinen & Koskela, 2015, mukaeltu)

Digitalisaatio on edennyt vaiheittain (kuva 14). Ensimmäisessä vaiheessa digitalisaatio lähinnä tuki fyysistä liiketoimintaa, kuten esimerkiksi yritysten ja kuluttajabrändien verkkosivujen yleistymisen 1990-luvun puolivälin jälkeen. Toisessa vaiheessa digitaalisuus on joko myyntimääriltään tai -arvoltaan merkittävämpää kuin fyysinen liiketoiminta, kuten Oikotie-verkkopalvelun Työpaikat-osio. Työpaikkoja etsitään yhä enemmän verkosta sanomalehtien työpaikkailmoittelun kustannuksella. Digimurroksen kolmannessa vaiheessa toimialalla digitaalisuus on valtavirtaa, ja palvelut muistuttavat toisiaan. Tällöin on pyrittävä erottautumaan, jolloin on suunniteltava omia erottautumistekijöitä ja niiden käyttötapoja sekä kiinnitettävä huomiota tuotevalikoimaan, jotta asiakas löytäisi haluamansa digitaalisesta palvelukanavasta. Palvelun on myös tarjottava tehokas ja miellyttävä käyttäjäkokemus, jotta siitä tulee suositeltu. Digitalisaation neljännessä eli nykyisessä vaiheessa on neljä keskeistä trendiä: palveluiden käyttö mobiililaitteissa, videomuotoinen itseilmaisuus (esimerkiksi TikTok), digitaalisen datan hallinta ja hyödyntäminen (esimerkiksi personoidut palvelut) sekä sosiaalisuus, yhteisöllisyys ja jakaminen (esimerkiksi Instagram). Nämä neljä trendiä

muodostavat yhdessä synteesin, joka hyödyntää mobiililaitteita, videoita, dataa ja sosiaalisuutta. (Ruokonen, 2016, s. 24–51.)



Kuva 14. Digitaalisen murroksen vaiheet (Ruokonen, 2016, s. 24, mukaeltu)

Puhuttaessa digitalisaatiosta esiin nousevat usein myös käsitteet automaatio, lisätty todellisuus (AR eli Augmented Reality), virtuaalitodellisuus (VR eli Virtual Reality) sekä tekoäly (AI eli Artificial Intelligence). Automaatiolla tarkoitetaan itsestään toimivaa laitetta tai järjestelmää, ja markkinoinnin automaatiolla markkinoinnin prosessien automatisointia siten, ettei ihmisen suorittamaa työtä tarvita säännöllisesti toistuviin, rutiininomaisiin prosesseihin. Pulkan mukaan voidaan markkinoinnin automaation sanoa olevan oikeiden markkinointisisältöjen jakelua oikeille ihmisille oikeaan aikaan. Tällöin markkinointi on personoitua, jossa sisällöt jaetaan automaattisesti. (Pulkka, n.d.)

Tekoälyä eli AI:tä (Artificial Intelligence) kutsutaan myös keino- tai koneälyksi tai kone- tai syväoppimiseksi. Tulee huomioida, että tekoäly koostuu useista eri menetelmistä ja tekniikoista, joista valitaan aina tarkoitukseen sopivin. Teknisesti tekoäly on ohjelmointia, matematiikkaa ja tilastotiedettä, joka perustuu matriiseihin, vektoreihin, derivointiin ja todennäköisyyteen. (Kananen & Puolitaival, 2019, s. 27.)

Lisätty todellisuus eli AR on ohjelmistotekniikka, jonka avulla integroidaan digitaalisesti luotua sisältöä fyysiseen maailmaan. Tällöin sen avulla luotu sisältö näkyy olemassa olevassa ympäristössä. Sitä voidaan näyttää mobiililaitteilla, näytöillä, lasilla tai päähän asetettavilla näytöillä. Esimerkkinä voidaan mainita Instagramin tai Snapchatin kasvosuodattimet. Virtuaalitodellisuus puolestaan koostuu tietokoneella tuotetusta virtuaalimaailmasta, jossa sen käyttäjä voi kokea kokonaisvaltaisen virtuaalisen kokemuksen päähän asetettavien lasien avulla. (MeKiwi, 2020.)

5.2 Matkailualan digitalisaatio

Visit Finland julkaisi vuonna 2018 Suomen matkailun digitiekartan, joka päivitettiin marraskuussa 2019. Sen mukaan visiona on, että ”Suomi on älykäs matkakohde, joka tarjoaa sujuvan ostopolun haaveilusta matkalle. Matkailua kehitetään tiedolla johtaan ja alustatalouteen tukeutuen.”. Digitiekartan tavoitteena on levittää asiakaslähtöistä ajattelumallia ja vastuullisuutta matkailuyrityksiin sekä ohjata yrityksiä hyödyntämään digitaalisia kanavia ja työkaluja alati kasvavan kysynnän vuoksi. (Visit Finland, 2019, s. 2, 4.)

Digitaaliset kanavat tuovat asiakkaille keskenään kilpailevat vaihtoehdot helposti vertailtaviksi. Tämä antaa mahdollisuuden myös suomalaisille matkailupalveluita tuottaville yrityksille osallistua kilpailuun, ja tehdä yhteistyötä myös kansainvälisten toimijoiden kanssa. Tätä mahdollisuutta voivat hyödyntää pienetkin suomalaisyritykset. Toistaiseksi suurin osa yrityksistä perustaa kuitenkin edelleen liiketoimintansa perinteisille ja tutuille myyntiketjuille ja -kanaville. Koska teknologia kehittyy koko ajan, ja matkailualan toimijat hyödyntävät sitä aktiivisesti, on vaarana, että kuilu kansainväliseen kärkeen kasvaa edelleen. (Visit Finland, 2019, s. 6.)

Digitaalisten ratkaisujen käyttöä matkailutuotteissa ja -palveluissa tulee kehittää samalla kun parannetaan digitaalista ostettavuutta, löydettävyyttä ja saavutettavuutta. Matkailualan digiosaaminen on kehittynyt toistaiseksi vain osin, sillä vain osa yrityksistä on tavoitettu Visit Finlandin järjestämiin koulutuksiin tai digipilottiin. Visit Finland on perustanut DataHubin, joka on pohja digitaaliselle kehitystyölle eri toimijoiden palveluita kokoavana alustana, mutta toistaiseksi siinä on mukana vasta pieni määrä matkailualan toimijoista. (Kortelainen ym., 2021, s. 37, 40, 64 ja 65.)

5.3 Monikanavainen digitaalinen asiakaspolku

Aloitettaessa monikanavaisten palveluiden rakentamista tulisi aluksi tarkastella asiakkaan ostopolkua ostokokemuksineen, ja verrata sitä yrityksen tai organisaation prosesseihin ja rakenteisiin. Kuten edellä on kerrottu, on ostoprosessi kokonaisuus, ja tiedon etsinnästä tai ostamisen harkitsemisesta saattaa olla pitkä matka ostotapahtuman suorittamiseen. Mikäli organisaatiossa vallitsee myyntiä ihannoiva kulttuuri, palkitaan

myyntiorganisaatiota vain saadun liikevaihdon mukaan, ja tällöin saattaa nykyasiakkaiden hoito ja lisämyynti jäädä kokonaan hoitamatta. Asiakastyytyväisyyttä tutkittaessa parhaat arviot saavat ne organisaatiot, jotka ovat kehittäneet prosessinsa ostamisen tukemiseen, eikä myynnin tukemiseen. Nämä yritykset ymmärtävät, että asiakaspolku on jatkumo. (Gerdt & Korkiakoski, 2016, s. 131–132.)

Asiakaspolun rakentamisen aluksi tulee yrityksessä vertailla omia asiakkaille tarjottuja osto- ja kommunikaatiokanavia asiakkaiden itsensä suosimiin kanaviin. Tarkastelu tulee tehdä myynnin ja markkinoinnin sekä asiakaspalvelun näkökulmista. Kuten aikaisemmin on jo todettu, on digitalisaatio muuttanut asiakkaiden odotuksia hyvästä ostokokemuksesta. Nyt toivotaan henkilökohtaisempaa, nopeampaa ja edullisempaa asiakaspalvelua monikanavaisesti ja silloin, kun asiakas sitä haluaa saada. (Gerdt & Korkiakoski, 2016, s. 133–134.) On tutkittu, että ne asiakkaat, jotka käyttävät organisaation useita eri myyntikanavia, kuluttavat 30 prosenttia enemmän rahaa ja ovat tyytyväisimpiä asiakkaita. Jotta siihen päästään, edellyttää se onnistunutta ja saumatonta monikanavaista asiakaskokemusta. (Adyen, 2019, viitattu lähteessä Killström, 2020, 157.)

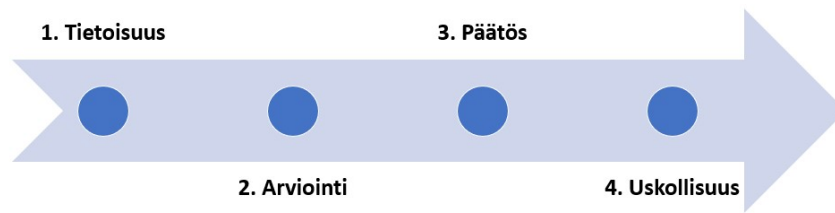
Koska uusia digitaalisia palveluita on tarjolla paljon ja palvelutarjonta muuttuu koko ajan, tulee asiakaspolun tarkastelun olla säännöllisesti tehtävää työtä. Keskeisiä, erityisesti digitaalisen ajan teknologioita ovat markkinoinnin automaatio, sosiaalinen kuuntelu ja monikanavaisen asiakaspalvelun ratkaisut. Tämän lisäksi asiakaskokemuksen kehittämisessä voidaan hyödyntää mm. monikanavaisia toiminnanohjausjärjestelmiä ja tiedon keräämiseen ja analysointiin käytettäviä järjestelmiä. Markkinoinnin automaatio voi yhdistää asiakasjärjestelmästä asiakastietoa, resursseja, budjetteja, kanavia ja viestejä, ja automatisoi sitten asiakkaille lähteviä viestejä ostokäyttäytymisen perusteella. Tämän asiakas kokee henkilökohtaisempana palveluna. Automaatio ei luonnollisestikaan korvaa ihmistyötä, mutta sen avulla voidaan vähentää rutiineja ja epärelevanttia viestintää, lyhentää vastausaikaa ja rakentaa kampanjoista tehokkaampia paremman asiakastuntemuksen myötä. (Gerdt & Korkiakoski, 2016, s. 134–136.)

Sosiaalinen kuuntelu tarkoittaa verkosta saatavien asiakas- ja kilpailijaviestien systemaattista keräämistä sekä niiden analysointia. Palvelusta annettu palaute tulee yhä enemmän asiakaspalveluprosessien ulkopuolelta, ja sen löytäminen ja siihen

reagoiminen olisi hyvin vaikeaa ilman kehittynyttä teknologiaa. Sosiaaliseen kuunteleluun tarkoitettu ohjelmisto kerää tiedot kanavittain (esimerkiksi Facebookista, Instagramista, blogeista ja mediasta) ja vaikkapa kielittäin. Kerätystä datasta voidaan seuloa aktiivisimmat kirjoittajat, käydyin keskustelun määrän sekä sen sävyn. Sosiaalisen kuuntelun avulla voidaan selvittää kampanjoiden onnistuminen ja virallisten kanavien ulkopuolelta tuleva palaute. (Gerdt & Korkiakoski, 2016, s. 137–138.)

Monikanavainen asiakaspalvelu kehittyy tällä hetkellä nopeasti. Aikaisemmin yritykset palvelivat asiakkaitaan puhelinkeskuksissa tai jaetuilla sähköpostilaatikoilla. Nykyään yhä harvempi asiakas haluaa tulla palvelukseksi sähköpostin tai puhelimen välityksellä. Nykyaikaisia asiakaspalveluteknologioita edustavat pikaviesti- eli chat-palvelu sekä erilaiset itsepalveluportaalit ja tietämuskannat. Sosiaalista mediaa hyödynnetään myös yleisesti palvelukanavana. Itsepalveluportaali on järjestelmä, jossa asiakas pääsee itse tarkastelemaan ja päivittämään omia asiakastietojaan ja tilauksiaan. Esimerkkinä tällaisesta voidaan mainita Sanoma-tili, josta löytyvät kaikki asiakkaan Sanoma-konsernista tilaamat lehdet ja palvelut. Tietämuskanta on itsestään päivittyvä ja indeksoituva tietokanta, josta asiakas löytää itse helposti tarvitsemansa vastaukset. Sillä voidaan korvata Q&A-listat useimmin kysytyistä kysymyksistä. (Gerdt & Korkiakoski, 2016, s. 138–139.)

Digitaalisessa asiakaspolussa on neljä eri vaihetta: tietoisuus, arviointi, päätös ja uskollisuus (kuva 15). Tietoisuus syntyy asiakkaan kohdatessa brändin ensimmäistä kertaa esimerkiksi sosiaalisen median, uutisen tai mainoksen avulla. Tällöin asiakas astuu ensimmäistä kertaa asiakaspolulle. Kun asiakas siirtyy digitaalisen asiakaspolun arviointivaiheeseen, tulee ylläpitää hänen mielenkiintoaan säännöllisesti viestimällä sekä tarjoamalla hänelle lisäarvoa tuottavaa sisältöä. Yhteydenpitoa voidaan hoitaa esimerkiksi sähköpostimarkkinoinnilla tai sosiaalisen median avulla. Samalla häntä ohjataan kohti asiakaspolun seuraavaa vaihetta eli ostopäätöstä. Usein asiakas ohjataan verkkosivuille, jolloin niiden toiminnallisuus, visuaalisuus, helppokäyttöisyys, käytettävyys ja sisältö ovat tärkeitä. (Folcan, n.d.)



Kuva 15. Digitaalisen asiakaspolun vaiheet (Folcan, n.d.)

Kun potentiaalisesta asiakkaasta konvertoituu asiakas, tulee hänet palkita. Tämä voidaan tehdä tarjoamalla hänelle personoituja tarjouksia. Erilaiset kiitos- ja tervetuloa asiakkaaksemme -viestit voidaan automatisoida, kuten myös kuukausittainen asiakaskirje. Digitaalisen asiakaspolun tavoite on saada hankittua uskollinen asiakas, mihin päästään varmimmin tarjoamalla erinomainen asiakaskokemus. Tällöin asiakas haluaa ostaa jatkossakin saman organisaation tuotteita tai palveluita ja myös suosittelee brändiä omissa verkostoissaan. Suosittelu tarjoaa ilmaista näkyvyyttä ja johdattaa lisää potentiaalisia asiakkaita yrityksen digitaaliselle asiakaspolulle. Uskollisen asiakassuhteen ylläpitämiseksi voidaan asiakkaalle tarjota kohdennettua mainontaa, erikoisalennuksia tai kutsuja asiakastilaisuuksiin. (Folcan, n.d.)

Mikäli siirtyminen digitaalisesta kanavasta fyysiseen kanavaan ei ole onnistunut, on vaarana asiakkaan siirtyminen kilpailijalle. Usein käy niin, että asiakas on tutustunut hankittavaan palveluun tai tuotteeseen verkossa, mutta tekee ostoksensa fyysisessä liikkeessä. Tällainen tilanne on usein elektroniikan tai vaatteiden hankinnassa. Silloin voi myös käydä niin, että asiakas tutustuu tuotteeseen tai palveluun fyysisessä liikkeessä, mutta tekee ostoksensa kilpailijan verkkokaupasta. (Killström, 2020, s. 158.)

Kehittämällä verkkokaupan ja mobiilipalvelun sujuvuutta ja nopeutta voi Ahlströmin ruukki tarjota miellyttävämmän asiakaskokemuksen, sillä asiakkaan voidessa ostaa helposti kulttuurimatkailun liput etukäteen, ei hänen tarvitse jonottaa ennen opastusta niitä maksamaan. Siitä koituu hyötyä myös oppaalle, jonka ei tarvitse käyttää aikaa maksujen vastaanottamiseen, vaan hän voi keskittyä asiakkaiden kysymyksiin ja museokaupan tuotteiden myymiseen.

5.4 Asiakaspolun personointi

Uudet teknologiat innostavat usein aluksi, mutta innostus saattaa lopahtaa, kun uusia ratkaisuja tulee markkinoille yhä enenevässä määrin. Teknologia itsessään ei ole tärkeä, vaan sen avulla saavutettava lopputulos. Digitaalisen asiakaskokemuksen osa-alueet ovat palvelun nopeus, personointi sekä käyttäjäystävällisyys. Näitä tukemaan tarvitaan hyvin rakennettu teknologiaympäristö. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 56–57.)

Palvelun nopeus on korostunut, sillä asiakkaat ovat tottuneet nykyään saamaan haluamansa nopeasti. Palvelun pitäisi olla reaaliaikaista, aina saatavilla ja pääosin myös automatisoitua. Digitaaliseen asiakaskokemukseen halutaan myös henkilökohtaisuuden tunnetta, jota tavoitellaan personoinnilla. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 57–58.) Useat asiakkaat perustavat omat ostopäätöksensä toisten vastaavien asiakkaiden aikaisempiin kokemuksiin sekä omiin henkilökohtaisiin kokemuksiinsa. Tämäkin on personointia. Asiakas haluaa kokea, että hän on tunnettu ja tunnistettu, vaikka hän ei vielä olisikaan ollut aiemmin vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. Jotta asiakkaan odotuksiin voidaan osata vastata, tulee hänen odotuksiaan kuunnella. Teknologioiden avulla se onnistuu yhä helpommin. Asiakas palkitsee organisaation saamistaan personoiduista ja yksilöllisistä tarjouksista ostopäätöksellä. (Hupli, 2019.)

Personointi mahdollistetaan ainoastaan laadukkaalla teknologialla, sillä asiakkaat on tunnistettava, ja tehtävästä tulee suoritua yhä paremmin ja tehokkaammin. Personoinnissa voidaan hyödyntää tekoälyä. Käyttäjäystävällisyydellä tarkoitetaan tiedon löydettävyyttä ja saavutettavuutta sekä epämiellyttävien vaiheiden poistamista asiakkaan ostoprosessista. Käytettävyydestä on tullut merkittävä tekijä asiakkaiden lojaaliudessa. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 58–59.)

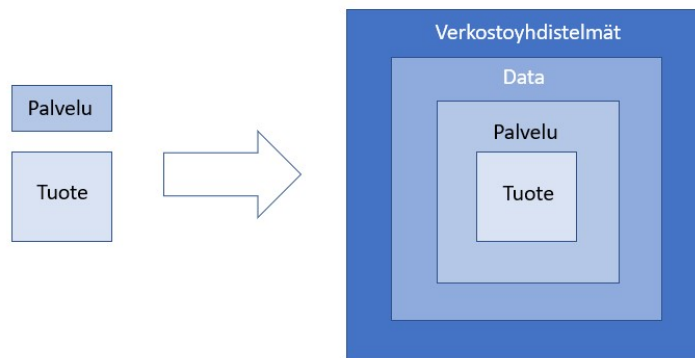
Matkailualalla voidaan todeta personoinnin olevan nykyään odotusarvo. Hotelleilla on yleensä aina käytössään jokin järjestelmä, johon kerätään asiakastietoja erilaisiin asiakasprofiileihin aina huoneen sijaintitoveesta tai tyynyn koosta alkaen. Useat hotellit toivottavat asiakkaan etukäteen tervetulleeksi sähköpostilla, ja kertovat samalla vinkkejä saapumiseen tai ravintolapöydän varaamiseen. Vierailun jälkeen lähetetyllä sähköpostilla voidaan kasvattaa asiakkaan uskollisuutta sekä kerätä arvokasta palautetta tulevien vierailujen kehittämiseksi ja personoimiseksi. Räättälöidyillä paketeilla

voidaan parantaa asiakaskokemusta sekä tarjota personoituja palvelupaketteja esimerkiksi lapsiperheille. Lapsiperhettä ilahduttaa varmasti huoneessa olevat lastentarvikkeet. (Webrezpro, n.d.) Tiedon keräämisessä tulee ottaa huomioon GDPR:n (General Data Protection Regulation) eli yleisen tietosuoja-asetuksen vaatimukset.

5.5 Alustatalous

Digitaalisuus on mahdollistanut alustatalouden synnyn. Digitaaliset alustat ovat tietoteknisiä järjestelmiä. Yhteisten toimintaperiaatteiden mukaisesti käyttäjät harjoittavat niillä yhdessä palveluiden ja tuotteiden tarjoajien ja muiden sidosryhmien kanssa lisäarvoa tuottavaa toimintaa muodostamalla verkostovaikutuksia hyödyntävän ekosysteemin. Alustatalous kokoaa yhteen uudet, digitaalisuuden tarjoamat mahdollisuudet ja luo siten tuottavuutta ja kasvua palveluyhteiskunnille. Digitaaliset alustat ovat uuden arvonluonnin keskiössä, sillä kokoamalla yhteen eri osapuolet, ne hämärtävät toimialojen rajoja, ja mahdollistavat täysin uusia toimintoja uudennlaisine arvonluonteineen. Nämä markkinapaikat ovat aina vuorovaikutteisesti avoinna, globaalisti. (Viitanen ym., n.d., s. 16–17.)

Alustat sopivat rakenteellisesti digitaalisen teknologian hyödyntämiseen ja tuottavuuden nostamiseen, ja ne pystyvät ohittamaan kilpailevat rakenteet, mikä mahdollistaa loppukäyttäjien suoran ja nopean palvelemisen. Digitaloudesta siirrytään digitaaliseen alustatalouteen (kuva 16). Alustatalous alistaa tavaran palvelun komponentiksi, ja toisaalta raivaa palvelutuotannon logiikalla täysin uutta kasvua. Tämä malli mahdollistaa asiakkaan palvelemisen paremmin ja laajemmin kuin vain pelkän tuotteen kautta. Kun liiketoiminta perustuu alustaan, on ratkaisevaa se, että liiketoiminnan kehitys ja siitä saatava uusi tieto kumuloituvat alustaan, jolloin kehitys jatkuu. (Viitanen ym., n.d., s. 23–25.)



Kuva 16. Siirtyminen digitaloudesta digitaaliseen alustatalouteen (Viitanen, ym., n.d. s. 24, mukaeltu)

Alustatalous on nopeasti kasvava osa taloutta. Suomessa tunnettuja alustoja ovat esimerkiksi Airbnb, Uber, Tori.fi sekä Huuto.net. Yhä useampi hyödyntää alustoja lisätulojen hankintaan. Vaikutukset kokonaistalouteen sekä kilpailevien yritysten markkinoihin ovat merkittäviä, sillä omaa autoaan, asuntoaan tai aikaansa muiden käyttöön tarjoavien henkilöiden määrä kasvaa koko ajan. (Koponen, 2019, s. 74.) Markkina-arvoltaan kymmenen maailman suurimman yrityksen joukossa oli seitsemän alustayritystä vuonna 2020. Nämä yritykset olivat Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon.com, Tencent, Alibaba ja Facebook. (PWC, 2020.)

Alusta-termiä käytetään monipuolisesti. Erilaiset ohjelmat toimivat sovellusalustojen päällä, jolloin ne voidaan käsittää taustalla operoiviksi tietoteknisiksi järjestelmiksi. Tuotealusta on yhteinen menetelmä tai osasuunnitelma, jota eri tuotteet voivat hyödyntää. Teollinen alusta eli strateginen teknologia voi olla tuote, palvelu tai teknologia, joka on välttämätön edellytys toisille tuotteille, palveluille tai teknologioille. Useat pilvipalvelut tai sovellus palveluna -muotoiset yritykset (SaaS, Software as a Service) kutsuvat itseään alustoiksi, vaikka useimmiten ne eivät niitä olekaan. Tällöin alusta on markkinointitermi, jolla tarkoitetaan sitä, että tuotteen ostaja saavuttaa tuotteen verkon kautta. Puhuttaessa teknologisista alustoista korostuvat päätöksenteossa yksittäisten yritysten tuotteiden rakentaminen alustojen päälle, algoritmit ja ohjelmointirajapinnat (API, Application Programming Interface). (Koponen, 2019, s. 33.)

Mobiilisovellukset eivät tämän tulkinnan mukaan ole itsessään osa alustataloutta, mutta edellä mainitun perusteella voidaan päätellä, että alustatalouden kasvaessa myös erilaisten mobiilisovellusten käyttö lisääntyy. Alustalous edistää myös digitalisaatiota ja tekoälyn kehittymistä.

5.6 Mobiilisovellukset matkailualalla

Älypuhelinien ja muiden mobiililaitteiden yleistyttyä on teknologiasta tullut kuluttajille helposti saavutettavaa. Vuonna 2021 internetiä käytti matka- tai älypuhelimellaan Suomessa 90 % ja EU:n alueella 80 % 16–74-vuotiaista (Ficom, 2021).

Mobiilisovellus on mobiililaitteeseen tai tietokoneelle tehty ohjelmisto eli peli, ohjelma tai toiminto, joka ladataan sovelluskaupasta. Applen laitteisiin tarkoitetun sovelluskaupan nimi on App Store ja Android-käyttöjärjestelmää käyttävien laitteiden sovelluskaupan nimi on Play. Osa sovelluksista on ilmaisia, ja osan niistä voi ladata kertamaksulla. Yleensä sovellukset on suunniteltu yhtä tarkoitusta varten. (Sanoma Media Finland, n.d.)

Vuosittain älypuhelimiin ladataan yli 200 miljardia sovellusta, ja lataamismäärät kasvavat koko ajan. Sovelluksia käytetään esimerkiksi navigointiin, ravintolan varaamiseen yhteydenpitoon perheen ja ystävien kanssa sekä työtehtävien hoitoon. Yritykset voivat parantaa henkilöstökokemusta, automatisoida työnkulkua, automatisoida työnkulkua sekä jakaa merkityksellisiä liiketoimintatietoja reaaliaikaisesti. (Microsoft, n.d.)

Vaikka mobiilisovellukset tarjoavat runsaasti mahdollisuuksia asiakkaille, ja ne ovat tärkeitä organisaation menestykselle, on matkailualaa koskevaa tutkimusta mobiilisovelluksiin liittyen melko vähän saatavilla, ja se keskittyy tiettyihin matkailun osa-alueisiin, kuten hotellivarauksiin, lomaosakkeisiin ja lentovarauksiin. Mobiilisovelluksen käyttämistä sen tuomine etuineen voidaan verrata tavanomaisten mobiilioptimoitujen verkkosivustojen käyttöön mobiililaitteissa. Tällöin voidaan todeta, että mobiilisovellukset ovat aina älypuhelimessa saatavilla ja mukana, eikä niissä esimerkiksi tule vastaan sivustojen navigointiin liittyviä ongelmia. Ne tuovat käyttäjälleen miellyttävän

asiakaskokemuksen, sillä niiden avulla voidaan vertailla hintoja, saada selville saata-
vuus- ja sijaintitietoja, tehdä pöytävarauksia, varata kuljetuksia, saada tietoa paikalli-
sista tapahtumisesta sekä jakaa tietoa sosiaalisessa mediassa. Organisaation näkökul-
masta ajatellen voidaan mobiilisovelluksen avulla parantaa asiakasuskollisuutta sekä
kampanjoiden tehokkuutta ja olla läheisessä vuorovaikutuksessa mobiiliasiakkaiden
kanssa. (Wang and Wang, 2010; Kim, Lin and Sung, 2013; Kim, Chung, Lee & Preis,
2013, viitattu lähteessä Tan ym., 2017, s. 561). Tutkimuksen johtopäätöksenä tode-
taan, että mobiilisovellukset ovat muuttaneet asiakkaiden ostokäyttäytymistä samalla,
kun kivijalkaliikkeet ovat menettäneet houkuttelevuuttaan asiakkaiden silmissä (Tan
ym., 2017, s. 573).

5.6.1 Mobiilisovellusten hyödyt

Mobiilisovelluksen avulla asiakkaalle voidaan luoda henkilökohtainen kokemus, joka
sopii juuri hänen tarpeisiinsa ja tilanteeseensa parhaiten, ja sen avulla voidaan täyden-
tää ja parantaa asiakkaan monikanavaista asiakaskokemusta. Asiakkaan kannalta käyt-
tökokemus on miellyttävä, sillä mobiilisovellukseen ei ponnahta häiritseviä mainos-
bannereita, vaan huomio pysyy alkuperäisessä tehtävässä. Lisäksi sovelluksen käyttä-
minen on nopeampaa kuin hitaasti latautuvan verkkosivun avaaminen ja selaaminen.
Kun asiakas voi itse valita millaisia viestejä hän haluaa sovelluksen lähettävän, ovat
ne hänen mielestään kiinnostavia. Yrityksen näkökulmasta tämä on varsin edullinen
tapa markkinoida itseään. (Numminen, 2012; Snigdha 2021.)

Erityisesti huomioitavaa on, että mobiilisovellus tukee ja vahvistaa brändi-identiteettiä
ja on osa monikanavaista myyntiä ja markkinointia. Mobiilisovellus muistuttaa yrityk-
sestä jatkuvasti asiakkaan mobiililaitteen näytöllä, jolloin se toimii jatkuvana mainok-
sena - olipa asiakas missä tahansa. Sovelluksen avulla asiakas ja yritys voivat kommu-
nikoida interaktiivisesti mihin vuorokauden aikaan tahansa, mikä sitouttaa asiakasta ja
parantaa asiakaskokemusta. Parantanut asiakaskokemus puolestaan lisää myyntiä.
(Numminen, 2012, Snigdha, 2021.)

Hyvin suunniteltu mobiilisovellus auttaa yritystä erottumaan kilpailijoistaan globaa-
lissa markkinassa, sillä yhä edelleen mobiilisovelluksia käyttävät melko harvat

yritykset viestintään ja markkinointiin. Kun sovellukseen yhdistetään mahdollisimman paljon eri sosiaalisia kanavia, voidaan sen suosiota kasvattaa nopeasti. Asiakkaan verkostoon kuuluvien henkilöiden käydessä kommentoimassa tai jakamassa yrityksen tuotteita tai palveluita, saavat muut verkoston jäsenet siitä ilmoituksen. (Snigdha, 2021.)






Yrityksen saama etuus mobiilisovelluksen käytöstä on siitä saatava data, jota voidaan analysoida eri tarpeisiin. Tiedot esimerkiksi latausten määristä, käyttäjäuskollisuudesta ja asiakkaita kiinnostavista palveluista ja tuotteista auttavat kehittämään yrityksen liiketoimintaa oikeaan suuntaan. (Snigdha, 2021.)

Matkailualalla internet ja sosiaalinen media toimivat sekä tiedonlähteinä että visualisointivälineinä (Tsang, Lai & Law, 2010, viitattu lähteessä Magano & Cunha, 2019, s. 1). Ne vaikuttavat huomattavasti myös matkailijoiden käyttäytymiseen, koska matkailijat tavoittelevat unohtumattomia elämyksiä (Magano & Cunha, 2019, s. 2). Mobiilisovellusten avulla matkailuyritykset saavuttavat suoran keskusteluyhteyden asiakkaiden kanssa ennen matkaa, matkan aikana sekä sen jälkeen (Ostdick, 2016, viitattu lähteessä Magano & Cunha, 2019, s. 2). Sovelluksen avulla asiakas voi etsiä tietoa matkakohteista ja niiden nähtävyyksistä, varata matkoja, käyttää käänös- ja viihdepalveluita sekä vahvistaa lentovarauksia. (Magano & Cunha, 2019, s. 2.)

5.6.2 Mobiilisovelluksen suunnittelussa huomioitavia seikkoja

Sovellusta suunniteltaessa asiakaskäyttöön on syytä aluksi selvittää loppukäyttäjien tarpeet sekä yrityksen omat tavoitteet eli mitä ongelmia sillä pyritään ratkaisemaan. Taulukkoon 1 on kerätty etukäteen pohdittavia kysymyksiä, joiden avulla voidaan varmistaa tavoitemäärittelyn onnistuminen. Apuna on käytetty soveltuvien osin verkkosivujen suunnittelussa huomioitavia ohjeistuksia.

Taulukko 1. Sovelluksen tavoitemäärittelyssä huomioitavia seikkoja (Superapp, n.d., Palokangas, 2020, Snigdha, 2021 ja Siltala, 2019 mukaeltu)

Miksi? 	Mikä on mobiilisovelluksen tarkoitus? Mitä sillä saavutetaan? <ul style="list-style-type: none"> - Parantaako se asiakaskokemusta? - Lisääkö se myyntiä? - Helpottaako se myyntiä? - Voidaanko sen avulla automatisoida markkinointia? - Tarjoaako se palveluita, joita ei ole verkkosivuilla? - Saadaanko sen avulla dataa, jolla kehitetään asiakasymmärrystä ja liiketoimintaa?
Mitä? 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitä sovellus sisältää? - Millainen sovellus pitää mielenkiinnon yllä ja saa käyttäjän palaamaan? - Mitä sisältää mielenkiintoinen sovellus?
Kuka? 	<ul style="list-style-type: none"> - Kuka sovellusta käyttää? Miten hän sitä käyttää? - Kuka suunnittelee ja tekee sovelluksen? - Kuka ylläpitää sovellusta? - Varataanko siihen säännöllisesti työaikaa? - Kuka markkinoi sovellusta? Miten sitä markkinoidaan?
Paljonko? 	<ul style="list-style-type: none"> - Mikä on budjetti?
Milloin? 	<ul style="list-style-type: none"> - Mikä on aikataulu?

5.6.3 Kanta-asiakasjärjestelmä mobiilisovelluksessa

Markkinoinnin automaation avulla asiakastuntemus kehittyy. Sitä voidaan käyttää hyväksi kanta-asiakasohjelmien suunnittelemisessa. Tällöin voidaan palvella entistä paremmin organisaation parhaimpia asiakkaita, eikä toisaalta ylivalvella heikkoja asiakkaita hyvien asiakkaiden kustannuksella. (Gerdt & Korhonen, 2016, s. 136.)

Sovelluksen avulla voidaan tarjota asiakkaille etuja, jotka koskevat vain sovelluksen käyttäjiä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi bonus- tai pistejärjestelmä, joka karttuu asiakasuskollisuudesta tai vain sovellusasiakkaille tarjottavat erikoistarjoukset. (Snigdha, 2021.) Mobiilisovelluksessa oleva kanta-asiakasohjelma etuineen on aina asiakkaalla mukana, jolloin se sitouttaa asiakkaita paremmin kuin esimerkiksi muovikortti tai pahvinen leimapassi. Push-viestien avulla sovellus toimii markkinointi- ja viestintäkanavana, vaikka sovellus olisi kiinni. (Superapp, 2021.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

Kehittämistyössä on hyvä käyttää useita eri menetelmiä (Ojasalo ym., 2018, s. 104). Tähän kehittämistehtävään valittiin tutkimusmenetelmiksi laadullisista menetelmistä haastattelu, benchmarking ja blueprinting. Tässä luvussa esitellään kehittämistyön tutkimustulokset.

6.1 Haastattelujen tulokset

Kehittämistyössä haastateltiin seitsemää eri henkilöä. Haastatteluista viisi tehtiin Teamsin välityksellä ja kaksi henkilökohtaisessa tapaamisessa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Litterointia eli auki kirjoittamista ei tehty sanatarkasti lukuun ottamatta joitakin suoria lainauksia. Haastatteluteemat oli laadittu CIT-menetelmää (Critical Incident Technique) eli kriittisten tapahtumien tekniikkaa käyttäen, joka on erityisen hyvin palveluyritysten kehittämiseen soveltuva syvähaastattelumenetelmä. Syvähaastattelussa pyritään keskustelemaan haastattelun teemoista haastateltavan kanssa avoimesti ja syvällisesti, jotta saataisiin selville niitä tekijöitä, jotka tekivät haastateltavan mielestä hänen kokemastaan asiakaskokemuksesta hyvän tai huonon. Lisäksi pyritään selvittämään kokemuksesta aiheutuneita seurauksia. (Ojasalo ym., 2018, s. 109.)

Haastateltavien ikä vaihteli 26 ja 50 ikävuoden välillä. Haastateltavista neljä oli miehiä ja kolme naisia, ja heidän ammattinimikkeensä olivat markkinointitoimiston operatiivinen johtaja, sarjayrittäjä, yliopettaja, suunnittelun automaatioasiantuntija, ruotsin kielen asiantuntija, myyntineuvottelija ja ICT-asiantuntija. Kaikki haastateltavat suhtautuivat haastattelupyyntöön positiivisesti ja olivat valmistautuneet haastatteluun etukäteen.

Haastateltavia pyydettiin kertomaan mitä digitaalinen asiakaskokemus heille merkitsee (kuva 17). Kaikkien haastateltavien mielestä sillä tavoitellaan palveluiden saamisen helppoutta asiakkaan näkökulmasta. Helppous tarkoittaa heidän mielestään ajasta ja paikasta riippumatonta, sujuvaa ja saumatonta asiakaspalvelua. Sen avulla voidaan poistaa jonottaminen tai tarve soittaa tai muulla keinoin saavuttaa asiakaspalvelu.



Kuva 17. Haastateltavien näkemykset digitaalisesta asiakaskokemuksesta sanapilven muodossa

Yksi haastateltavista muistutti, että digitaalinen asiakaskokemus tarjoaa hyvän mahdollisuuden välttää ihmisen tekemät kirjoitusvirheet datan siirtyessä automaation avulla järjestelmään. Kaksi haastateltavista kertoi olevansa henkilöinä hyvin digipositiivisia, ja heidän mielestään on hauskaa kokeilla uusien digitaalisten välineiden käyttöä välittömästi niiden tullessa saataville, vaikka kaikki eivät lopulta käyttöön jäisikään. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että asiakas ei aina huomaa asioivansa tekoälyn kanssa, mikäli palvelu on toteutettu laadukkaasti (kuva 18).



Kuva 18. Haastateltava kertoi yli 70-vuotiaan isänsä kommentista hänen asioituaan Chatbotin kanssa

Hyviä digitaalisia asiakaskokemuksia haastateltavilla oli paljon, ja useat niistä liittyivät heidän päivittäin käyttämiinsä mobiilisovelluksiin tai verkkosivustoihin. Tällaisia mobiilisovelluksia mainittiin olevan muun muassa Osuuspankin, Finnkinon, Lippu.fin, useiden eri hotellien, lentoyhtiöiden ja Tallink Siljan sovellukset sekä Yrittäjäpäivillä käytössä ollut tapahtumasovellus. Hyvin toimivina verkkosivuina mainittiin muun muassa OmaVero ja KotiPizza, sekä tunnistautumisen kätevyys Suomi.fi-sivustolla.

Eräs haastateltava muistutti, että hyvän digitaalisen asiakaskokemuksen vaatimukset ovat muuttuneet aikojen kuluessa, eivätkä aikoinaan hyvin laaditut verkkosivut tai mobiilisovellukset enää nykyään vastaa hyvän asiakaskokemuksen odotuksiin. Hän myös sanoi, ettei kannata lähteä suoraan kopioimaan jotakin onnistunutta sovellusta, vaan se tulee aina suunnitella vastaamaan kohdeorganisaation ja heidän asiakkaidensa tarpeita.

Yksi haastateltavista kertoi kokemuksensa Kotkassa sijaitsevan Merikeskus Vellamon Suomenlahti-näyttelystä, jossa oli käytetty digitalisaation eri muotoja hyvin monipuolisesti. Näyttelyssä oli hyödynnetty interaktiivisuutta muun muassa siten, että siellä saattoi tehdä haastateltavan mielestä hauskan persoonallisuustestin, jonka avulla selvisi, ketä näyttelyn henkilöä testin tekijä muistuttaa eniten, ja interaktiivisen kartan avulla saattoi selvittää pommitusten eri ajankohdat. Digitaalisina keinoina oli näyttelyssä hyödynnetty 3D-mallinnusta, videoita ja äänitteitä. Lisäksi näyttelytilaan mennessä oli saatu äänitehosteilla aikaan laivassa olemisen tunnelma. Haastateltavan mielestä digitaalisia keinoja oli käytetty kuitenkin kaikkiaan hienovaraisesti ja kokonaisuus oli hyvin toteutettu, sillä kävijälle oli tarjolla useita eri vaihtoehtoja, ja digitaalisuus ja fyysisuus yhdistyivät näyttelyssä hyvin.

Seurauksina hyvästä digitaalisesta asiakaskokemuksesta haastateltavat kertoivat olleen sen, että palveluntarjoaja erottui positiivisesti muista ja jäi mieleen, ja siksi juuri näitä palveluita haluttiin käyttää jatkossakin. Mainittiin myös, että kun kyseessä oli erityisen hyvä kokemus osana laajempaa kokonaisuutta, kuten vierailuilla useissa museoissa samana päivänä, saattoi se kompensoida samassa yhteydessä koettuja heikompia kokemuksia, jolloin kokonaisuudesta jäi hyvä mielikuva. Digitaalisuuden todettiin myös tarjoavan käyttäjälleen valinnanvaraa.

Huonoja digitaalisia asiakaskokemuksia liittyi haastateltavilla sekä mobiilisovelluksiin että verkkosivustoihin. Eräs haastateltavista kertoi, että hänen käyttämänsä vakuutusyhtiö lähettää paperiset laskut vasta niiden eräpäivän jälkeen, ja sähköiset laskut tulevat vain vakuutusyhtiön omaan järjestelmään. Hän kertoi epäilevänsä, että tämä järjestelmä on tehty lähinnä yritysasiakkaille, eikä siinä ole huomioitu yksityisasiakkaita. Hän myös jatkoi, että koska kyseisen yhtiön sähköinen korvausmenetelmä on puolestaan hyvä, haluaa hän jatkaa asiakkauttaan. Huonona digitaalisena asiakaskokemuksena toinen haastateltava mainitsi käynnin museossa, jossa oli paljon pieniä esineitä, joiden viereen oli asetettu QR-koodi. QR-koodia käyttämällä avautui pelkkää tekstiä ilman kuvia, jolloin haastateltavan oli vaikea selvittää mistä esineestä tekstissä kerrotaan. Haastateltava kertoi, että hänestä tuntui siltä kuin olisi joutunut tekemään työn, jota joku muu ei ollut viitsinyt hoitaa, sillä tietoja ei ollut tulostettu asiakasta varten. Tällöin hän koki nähneensä ylimääräistä vaivaa saamatta ollenkaan hyötyä. Huono kokemus johti myös mobiilisovelluksen poistamiseen Ratinan kauppakeskuksessa, kun iäkkään ja liikuntarajoitteisen isoäidin kanssa siellä asioinut haastateltava ei saanut sovelluksesta sopivaa reittiä kauppakeskuksen eri kerroksissa kuljettaessa. Sovelluksen tarjoamalla reitillä oli portaita, eikä se ohjannut oikeaan paikkaan isossa pysäköintihallissa.

Haastateltavilla oli huonoja kokemuksia verkkokaupoista, jotka eivät lähettäneet automaattisesti tilausvahvistusta heti tilaamisen jälkeen, vaan sitä joutui odottamaan useita päiviä. Tuotteen palauttaminen on myös saattanut olla hankalaa tai se ei ole ollut ilmaista. Kerrottiin myös, että asiakaspalvelusta ihmisen saaminen kiinni ongelmatilanteessa saattaa olla mahdotonta tai kestää kauan, jolloin digitaalinen palvelu ei yhdisty saumattomasti fyysiseen palveluun, mikä puolestaan vaikuttaa kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen.

Useat haastateltavat ottivat esille verkkomaksamisen sekä hyvän että huonon digitaalisen asiakaskokemuksen yhteydessä. Pääsääntöisesti todettiin, että verkkomaksaminen on tullut viime aikoina sekä helpommaksi että turvallisemmaksi. Koska kyse on rahasta ja henkilökohtaisista luottokorttitiedoista, ei haluta, että maksamistilanteeseen liittyy minkäänlaista epävarmuutta esimerkiksi maksun perille menemiseen tai tietojen tallentamiseen liittyen.

Hyvästä mobiilisovelluksesta mainittiin esimerkkeinä muun muassa MobilePay, joka on haastateltavien mukaan turvallinen, nopea käyttää ja yksinkertainen sekä Migraine Buddy, jonka etusivua voi personoida eli muokata omien tarpeidensa mukaan. Hyvänä esimerkkinä mainittiin myös Taksi Tampere, jonka sovellus näyttää sijainnin ja kysyy sen jälkeen mihin taksin tilaaja olisi menossa. Haastateltavan kertoman mukaan siinä on käyttäjälleen helposti saatavilla juuri ne asiat, mitä hän tarvitsee, mutta ei toisaalta ollenkaan turhia ominaisuuksia. Muotitavaratalo Ratsulan mobiilisovelluksesta mainittiin, että siinä oleva kanta-asiakasjärjestelmä on hyvä ja yksinkertainen käyttää.

Vastaavasti huonoina mobiilisovelluksina pidettiin sellaisia, joissa on turhia tekstejä tai tietoja, joiden sekaan varsinaiset pääpalvelut hukkuvat. Tällöin niissä on usein monta eri tasoa, jonka vuoksi navigointi voi hankaloitua. Myös pitkien lomakkeiden täyttämistä pidettiin ikävänä tehtävänä mobiilisovelluksessa erityisesti silloin, kun käyttäjistä tuntuu, että kysytään turhia asiakastietoja.

Haastateltavat kertoivat, että he ovat tottuneet siihen, että sovellukset ja muut digitaaliset palvelut toimivat nopeasti, eikä aikaa tarvitse käyttää palvelun latautumiseen mobiililaitteessa. Seurauksena huonosta kokemuksesta asiakas lakkaa käyttämästä kyseisen palveluntarjoajan palveluita tai ainakin hän tutkii muita vaihtoehtoja. Huonot mobiilisovellukset yleensä poistetaan laitteesta, eikä niitä enää käytetä.

Haastateltavat hankkivat tietoja ja lippuja kulttuurimatkailupalveluista yleensä Museo-kortin, Finnkinon, teattereiden, Lippu.fin, Ticketmasterin tai matkailuorganisaatioiden (Visit-organisaatiot) sivuilta tai sovelluksista sekä mainonnasta. Tripadvisoria, Booking.comia, Momondoa ja Hotels.comia käytetään usein palveluntarjoajien hintojen vertailuun, mutta hotellimajoituksia ja lentolippuja ostetaan kuitenkin usein yritysten omista verkkokaupoista. Haastateltavat kertoivat matkustavansa yleensä omatoimisesti, jolloin tietoa voidaan hankkia edellä mainittujen verkkosivujen ja sovellusten lisäksi Googlen avulla, ja majoitusvaihtoehtoja saatetaan etsiä myös Airbnb:stä.

Yhteenvetona voidaan mainita, että digitaalisissa matkailu- ja myyntikanavissa arvostetaan erityisesti helppoutta ja selkeyttä, ja että asiakaspolku on mietitty loppuun asti, mikä usein tarkoittaa maksamisen sujuvuutta ja luotettavuutta (kuva 19). Osa kertoi

myös arvostavansa personointia, jolloin saa itselle kohdennettuja palveluita, sekä automaatiota, jonka avulla palvelun käyttö on nopeaa ja kätevää.

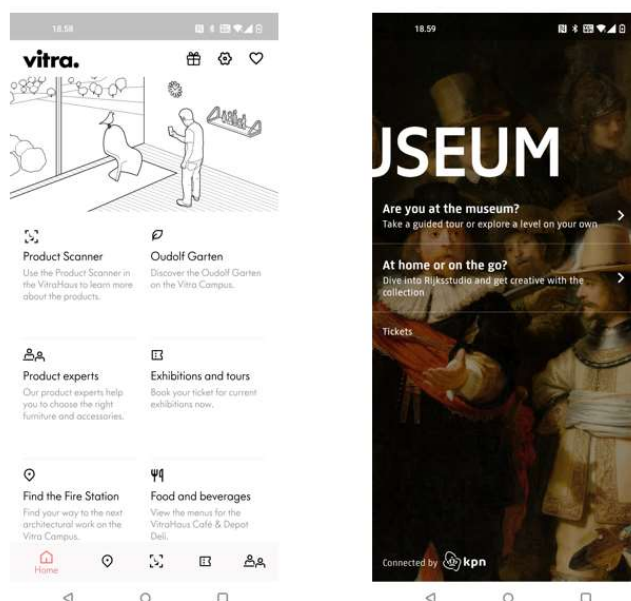


Kuva 19. Haastattelun tulosten yhteenveto

Haastateltavilla oli haastatteluteemojen lisäksi useita ideoita ja ajatuksia Noormarkun ruukin mobiilisovellukseen liittyen (kuva 20). Erityisesti muistutettiin, että graafisen suunnittelun avulla voidaan navigoinnin helpottuessa sekä tukea brändiä että kehittää toimivuutta ja toiminnallisuutta. Tämä on haastateltavien mielestä erityisen tärkeää, sillä nykyään monikaan ei halua enää selvitellä asioita puhelimella, vaan tekevät varauksensa siihen kohteeseen, johon se digitaalisesti kätevästi hoituu. Tällöin saattaa siis palveluntarjoaja menettää kokonaan myyntiä. Mobiilisovelluksen avulla voidaan viestittää asiakkaalle hänen vierailunsa aikana tarjolla olevista palveluista, ja siten jopa mahdollisesti pidentää asiakkaan viipymää. Personoinnilla voitaisiin segmentoida asiakkaita esimerkiksi design- tai taideturisteihin. Yhdellä haastateltavalla oli idea varauslompakosta, jossa kaikki varatut palvelut tai harrastusvuorot olisivat yhdessä paikassa ja muodostaisivat asiakkaalle päiväohjelman.

siihen sijoitettu panostus tuottaisi toivottavan tuloksen. Nämä seikat pidettiin mielessä myös tehdyssä mobiilisovellusten esikuva-arvioinnissa. Kulttuurimatkailuun liittyviä sovelluksia on tällä hetkellä useilla museoilla ja matkailukohteilla, mutta on haastavaa löytää juuri sellainen sovellus, jossa asiakkaalle tarjottaisiin vaivattomasti ja nopeasti mahdollisuus hankkia yhdellä kertaa ja samalla sovelluksella majoitus-, kulttuuri- ja ravintolapalvelut.

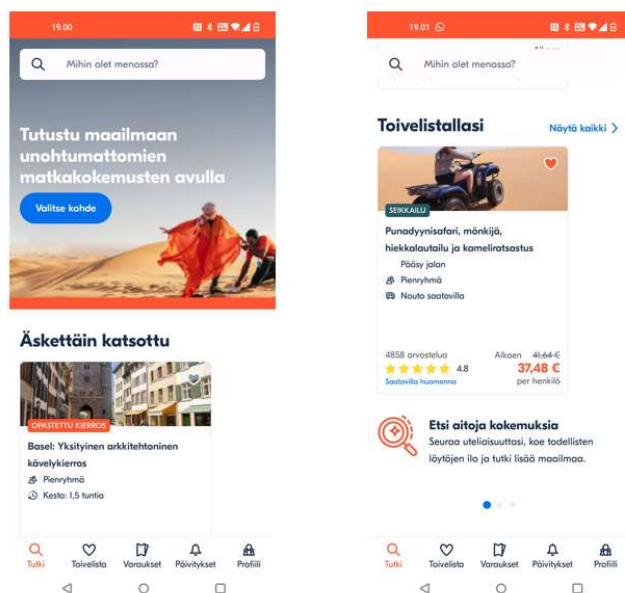
Vitra Campus Sveitsin Baselissa on alue, jossa Vitralla on tuotantolaitokset, museo-, näyttely- ja kahvilatilat sekä näyttävä puutarha. Kaikki kampuksen rakennukset ovat nykyajan merkittävien arkkitehtien suunnitteleamia. Vitralla on mobiilisovellus (kuva 21), jonka käyttöä suositellaan verkkosivuilla. Mobiilisovellus on mahdollisesti alun perin suunniteltu huonekalujen ostamiseen sekä niiden markkinointiin paikan päällä Baselissa, sillä sovelluksen avulla voi varata ajan sisustussuunnittelijalle ja siinä toimii myös tuoteskanneri, jonka avulla saa Vitran tuotteista lisätietoja. Sovellus on kuitenkin samalla myös kohdeopas, josta saa lisätietoja arkkitehtuurista ja puutarhasta, ravintolasta sekä näyttelyistä ja opastuksista. Verkkokaupasta saa ostettua liput opastetulle kierrokselle ja näyttelyyn, mutta ei tehtyä ravintolavarausta, vaikka alueella on kaksi ravintolaa. Hotellimajoitusta alueella ei ole, eikä Baselin alueen hotelleihin ole linkkejä.



Kuva 21. Vitra Campuksen (Vitra, n.d.) ja Rijksmuseumin (Rijksmuseum, n.d.) mobiilisovellusten etusivut

Rijksmuseum Amsterdamissa Hollannissa on tehnyt visuaalisesti näyttävän mobiilisovelluksen, joka avattaessa kysyy, että oletko museossa, kotona vai tulossa museoon (kuva 21). Sovelluksessa on mahdollisuus katsella erilaisten teemojen mukaan koottuja pienoisenäyttelyitä. Niissä olevista taideteoksista saa helposti esille lisätietoja sekä niiden fyysisen sijaintipaikan museossa. Mobiilisovelluksessa voi myös suunnitella oman reitin omien mielenkiinnon kohteiden mukaan tai valita suosituimmat reitit, sekä tarkistaa aukioloajat ja lipputiedot. Liput voi ostaa etukäteen valmiiksi sovelluksen verkkokaupasta.

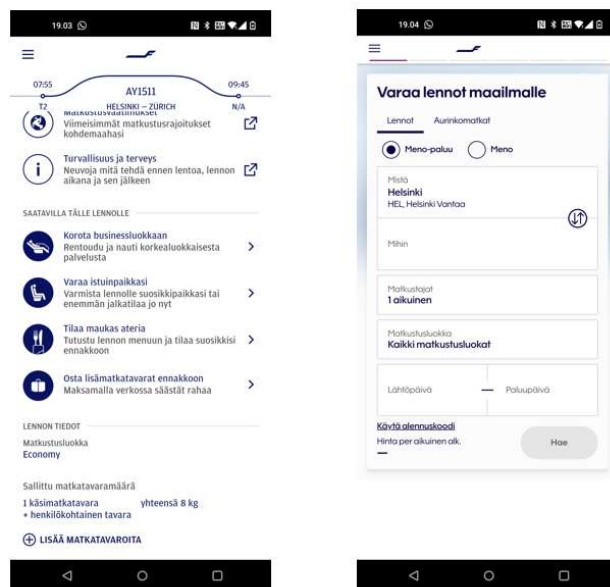
Globaalisti toimivan GetYourGuide -yrityksen mobiilisovellus on hyvin toimiva, selkeä ja nopea käyttää (kuva 22). Sen avulla on kätevää hankkia haluamansa opastuspalvelut autolla tai kävellen tehtäville kulttuurikierroksille. Tuotekuvaukset ja muut ohjeet asiakkaille ovat selkeitä. GetYourGuiden sovelluksessa on hyödynnetty automaatiota ja personointia, sillä muistiin jää viimeksi katsottu opastettu palvelu, ja sovellukseen voi kerätä omaa toivelistaa.



Kuva 22. GetYourGuiden (GetYourGuide, n.d.) mobiilisovelluksen etusivu

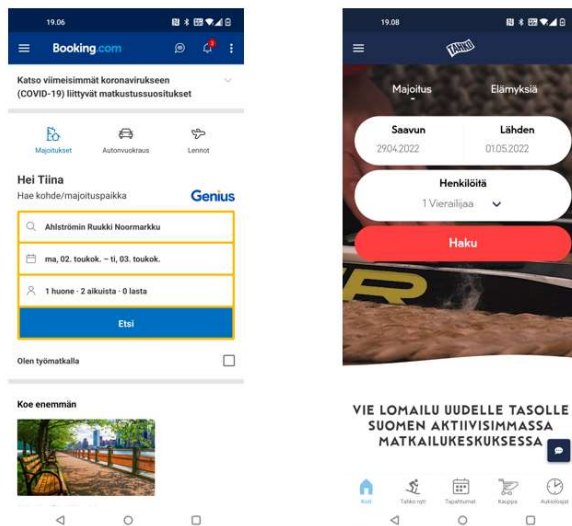
Lentoyhtiöillä on yleensä melko hyvin toimivia mobiilisovelluksia, näin on myös Finnairin kohdalla (kuva 23). Jos on tehnyt Finnairille lentovarauksen, tulee sovellusta avattaessa esille, kuinka pitkä aika on lennon lähtöön ja milloin voi tehdä

matkaselvityksen. Tämä on selkeä omnichannel-ominaisuus, sillä varaus kiinnittyy kanta-asiakkuuteen, jolloin ei ole väliä, missä myyntikanavassa lennon ostaminen on tapahtunut, koska se näkyy kaikissa kanavissa. Sovelluksesta voi helposti hankkia lentoon liittyviä lisäpalveluita, kuten aterioita, tai lisätä matkatavaroiden määrää sekä koroittaa matkustusluokkaansa. Finnairin mobiilisovellus on visuaalisesti hyvin selkeä, ja siinä on hyödynnetty piirroskuvakkeita havainnollistamaan eri asioita. Sovellusta on helppo käyttää.



Kuva 23. Finnair Oyj:n (Finnair, n.d.) mobiilisovelluksen etusivu ja valikosta aukeava lennon varaamisen sivu

Booking.com on globaalisti toimiva ja hyvin tunnettu hotellivarausten tekemiseen keskittynyt yritys, joka tarjoaa nykyään myös mahdollisuuden vuokrata auto tai varata lentokenttäkuljetus. Booking.comin mobiilisovellus hyödyntää sekä automaatiota että personointia, ja se tarjoaa myös omnichannel-kokemuksen asiakkaalleen (kuva 24). Sovellus toimii hyvin ja on nopea käyttää. Booking.comin kanta-asiakasohjelma toimii myös sujuvasti kanavasta riippumatta.



Kuva 24. Booking.comin (Booking.com, n.d.) ja Tahkon (Tahko, n.d.) mobiilisovellusten etusivut

Kotimainen hiihto- ja matkailukeskus Tahko tarjoaa asiakkailleen juuri käyttöönotetun sovelluksen (kuva 24). Sovelluksen avulla voi verkkokaupasta hankkia majoituksen sekä hissiliput laskettelurinteisiin sekä saada tietoa ravintola- ja harrastuspalveluista. Ravintolavaroituksia voi tehdä myös sovelluksesta avautuvien linkkien kautta, mutta se vaatii muutaman painalluksen ja siirtymisen toiseen palveluun. Mobiilisovelluksesta saa Tahkolla ollessaan nopeasti lisätietoja tarjolla olevista palveluista, mutta koska se muistuttaa hyvin paljon organisaation omia verkkosivuja, jää hieman epäselväksi, miksi mobiilisovellus on tehty. Alareunassa olevat kuvakkeet ovat selkeitä ja havainnollisia.

Muotitavaratalo Ratsula on Porissa toimiva perheyrittys. Sen mobiilisovellus (kuva 25) otettiin mukaan tämän kehittämistyön benchmarkingiin erityisesti siitä syystä, että yrityksen kanta-asiakasjärjestelmä toimii hyvin sovelluksessa. Mobiilisovelluksessa on viivakoodattu kanta-asiakaskortti, jota voidaan näyttää kassalla fyysisessä tavaratalossa, ja lisäksi sovelluksessa on etukuponkeja ja voimassa olevia tarjouksia. Kanta-asiakasjärjestelmän lisäksi sovelluksesta löytyvät tiedotteet, yhteystiedot ja linkki verkkokauppaan. Verkkokaupan toimivuudessa olisi parantamisen varaa, eikä sovellus hyödynnä personointia tai automaatiota.



Kuva 25. Muotitavaratalo Ratsulan (Ratsula, n.d.) mobiilisovelluksen etusivu

Yhteenvedona tehdystä benchmarkingista voidaan todeta, että hyvin suunniteltu mobiilisovellus on selkeä ja toimiva sekä helppokäyttöinen (kuva 26). Sen tulee myös palvella asiakasta juuri siellä ja niissä tilanteissa, jossa sitä on suunniteltu käytettävän.

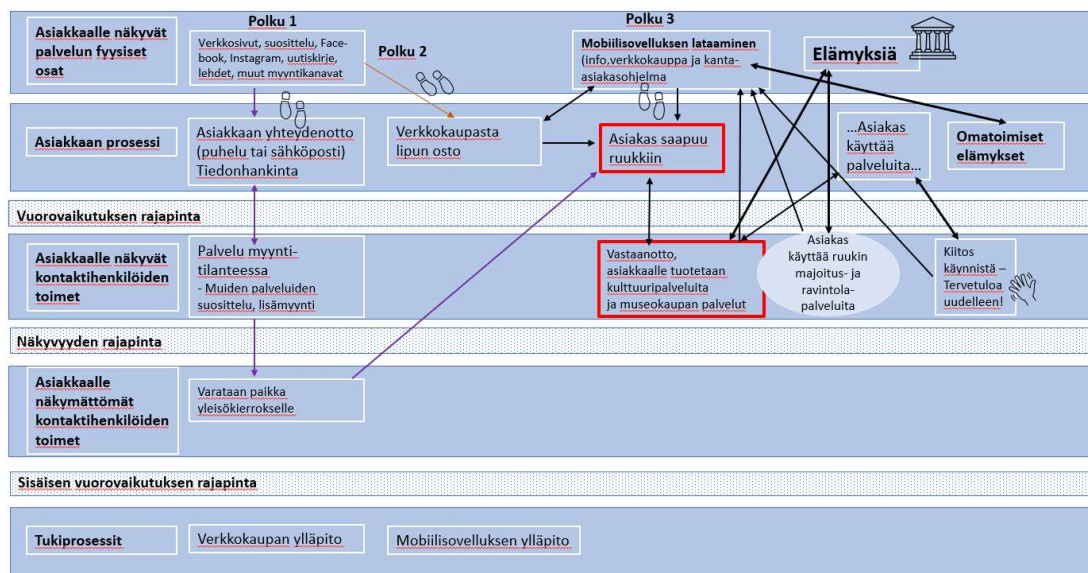


Kuva 26. Benchmarkingin tulosten yhteenvedo

Mobiilisovelluksen suunnittelussa ja kohdistamisessa oikeille käyttäjille auttaa ostajapersoonien miettiminen. On myös hyvä pitää mielessä, että mikä on asiakkaan samaa hyöty mobiilisovelluksen käyttämisestä.

6.3 Blueprintingin tulokset

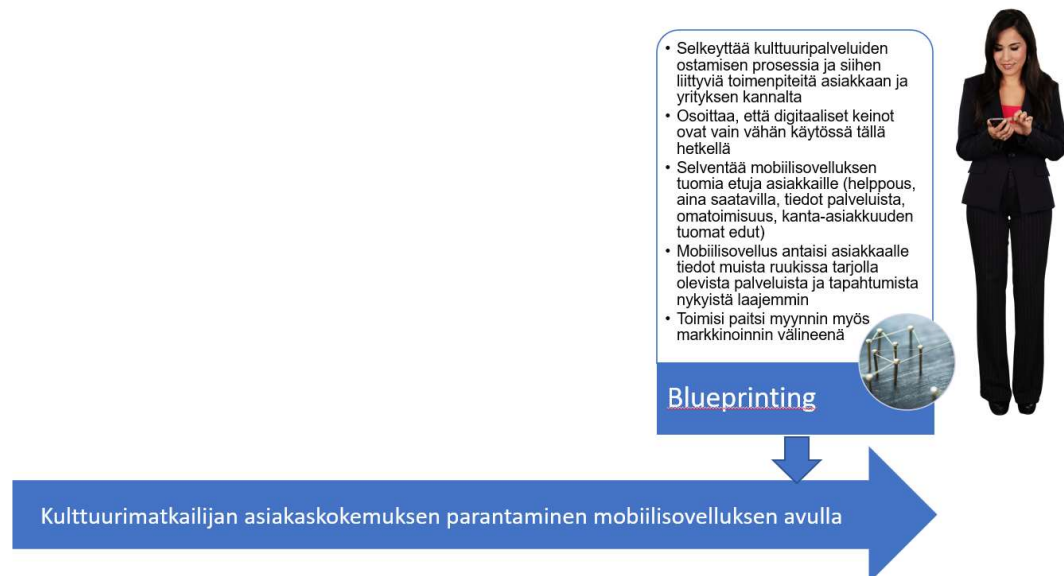
Ahlströmin ruukin kulttuuriasiakkaan palvelupolku voidaan kuvata omana erillisenä asiakaspolkunaan, vaikka siihen liittyy yleensä myös muita ruukissa tarjolla olevia palveluita, kuten hotelli- ja ravintolapalveluita (kuva 27). Kulttuuriasiakas löytää palvelut yleensä ruukin verkkosivujen, sosiaalisen median, suosittelun, uutiskirjeen, lehtiartikkelien tai käytössä olevien myyntikanavien kautta. Verkkosivuilta asiakas ohjautuu joko ottamaan yhteyden ruukin myyntipalveluun puhelimitse tai sähköpostilla, jolloin hänelle varataan paikka yleisökierrokselle tai siirtymään verkkokauppaan, josta hän voi ostaa liput haluamalleen kierrokselle. Päättyi hän kumpaan vaihtoehtoon tahansa, saapuu hän ruukkiin varaamanaan ajankohtana, jolloin hänet otetaan vastaan, ja hänelle tuotetaan sekä kulttuuripalveluita että museokaupan palveluita. Asiakkaalle palvelut ovat Ahlströmin ruukin Elämyksiä vailla vertaa -sloganin mukaan unohtumattomia elämyksiä.



Kuva 27. Kulttuuriasiakkaan palvelupolku Ahlströmin ruukissa (Ojasalo, ym. 2018, s. 179, mukaeltu)

Blueprintingissä on kuvattu myös mahdollisen mobiilisovelluksen vaikutus kulttuuri-asiakkaan asiakaspolkuun. Mobiilisovelluksesta on nopeasti saatavilla tietoja ajankohtaisista tapahtumista ja palveluista, joista asiakasta voidaan muistuttaa sovelluksen lähettämien viestien avulla (push-viestit). Mobiilisovellukseen linkitetystä verkkokaupasta asiakas voi hankkia valmiiksi liput haluamiinsa kulttuuripalveluihin, suunnitella omaa päiväänsä tekemällä pöytävarauksen ravintolaan sekä tehdä majoitusvarauksen. Mobiilisovellusta voidaan hyödyntää myös asiakkaan omatoimiseen ruukkialueesta nauttimiseen, palautteen keräämiseen sekä kanta-asiakasohjelmaan. Mobiilisovelluksesta on näin ollen hyötyä koko ruukin palvelutarjontaa ajatellen. Asiakkaan käytettyä palveluita voidaan automaation keinoin lähettää mobiilisovelluksen kautta myös kiitos käynnistä ja toivottaa asiakas uudelleen tervetulleeksi.

Yhteenvetona (kuva 28) tehdystä blueprintingistä voidaan todeta sen selkeyttävän erityisesti kulttuuripalveluiden ostamis- ja myymisprosessia. Blueprinting havainnollistaa myös sen, että tällä hetkellä yritys hyödyntää digitaalisia keinoja varsin vähän sekä myynissä että markkinoinnissa.



Kuva 28. Blueprintingin tulosten yhteenveto

Mobiilisovelluksen avulla voidaan digitalisoida yksityismatkailijan asiakaspolkua nopeasti ja hallitusti. Blueprintingin voidaan todeta myös havainnollistavan, kuinka

asiakas kokee ruukin palvelut yhtenä kokonaisuutena. Lisäksi on hyvä muistaa, että matkailija kokee ruukin palvelut osana alueellista kokonaisuutta (Tuulaniemi, 2021, s. 262–263).

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kun tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset on analysoitu, tulee tutkijan pohtia saamiaan tuloksia ja tehdä niiden perusteella johtopäätöksiä. Tutkimustuloksista tulee laatia synteesejä, koska tutkimuksen tuloksiksi ei riitä pelkkä tulosten analysointi. Asettuihin tutkimuskysymyksiin saadaan synteisien avulla vastaukset, jonka jälkeen voidaan tehdä tarvittavat johtopäätökset. Tutkijan tulee lisäksi pohtia tulosten merkitystä tutkimuksen kohteelle, ja voiko tuloksilla olla myös laajempaa merkitystä. (Hirsjärvi, ym., 2010, s. 229–230.)

7.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän kehittämistyön tutkimusongelmana oli A. Ahlström Kiinteistöt Oy:n Noormarun ruukin kulttuurimatkailijoiden asiakaskokemuksen parantaminen mobiilisovelluksen avulla. Työn tavoitteena oli tutkia, kuinka digitalisaation keinoin ja asiakaslähttöisyys huomioiden voidaan parantaa yksityismatkailijoiden asiakaskokemusta. Tavoitteena oli myös tutkia, voidaanko mobiilisovellusta hyödyntää kulttuurimatkailijoiden kanta-asiakasohjelman rakentamisessa, omatoimisuuden kehittämisessä ruukki-alueella sekä tietoisuuden lisäämisessä erityisesti ruukin palveluiden suhteen. Lisäksi pyrittiin selvittämään, miten mobiilisovelluksen avulla voidaan hyödyntää palveluiden personointia ja automatisointia.

Tutkimuskysymykset olivat:

- Millainen mobiilisovellus palvelisi kulttuurimatkailijaa parhaiten koko palvelupolun aikana?

- Millainen kanta-asiakasohjelma palvelisi mobiilisovelluksessa parhaiten?
- Miten palveluiden personointia voidaan ottaa huomioon mobiilisovelluksen avulla?
- Miten automaatio parantaisi asiakaskokemusta?
- Miten mobiilisovellus voi tukea omatoimisuutta ruukkialueella sekä tietoisuutta tarjolla olevista palveluista ja ruukin tarinoista?

7.2 Kulttuurimatkailua palveleva mobiilisovellus

Tässä kehittämistehtävässä käytetyt menetelmät eli haastattelut, benchmarking ja blueprinting vahvistivat, että mobiilisovellusta suunniteltaessa tulee huomioida kokonaisvaltainen asiakaskokemus, joka muodostuu brändi-, osto-, palvelu- ja käyttökokemuksista (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 62–65). Kaikki eri pisteet, joissa asiakas kohtaa palveluyrityksen joko fyysisesti tai digitaalisesti, vaikuttavat omalta osaltaan asiakaskokemukseen. Kohtaamisten lisäksi siihen vaikuttavat myös erilaiset tunteet ja mielikuvat. (Korkiakoski, 2019, s. 19–20.)

Haastattelut vahvistivat asiakaskokemuksen syntymisen kumulatiivisesti asiakaspolun eri vaiheissa. Tästä esimerkkinä voidaan mainita haastateltavan kertoneen vakuutusyhtiöstä, jonka laskutus ei toiminut toivotulla tavalla, mutta se kompensoitui hyvällä palvelulla vakuutuskorvauksia haettaessa. Vaikka kompensatio tuli asiakaspolun myöhemmässä vaiheessa, häiritsi laskutuksen toimimattomuus selvästi haastateltavaa, ja hän oli siitä syystä miettinyt myös vakuutusyhtiön vaihtamista toiseen. Toisena esimerkkinä tuli esille, että jos verkkokaupassa maksaminen tai tuotteiden palauttaminen ei toimi, aiheuttaa se siirtymisen toiseen verkkokauppaan. Vastaavasti eräs haastateltava kertoi kuinka hyvin toimiva, asiakasta arvostava palvelu vaikuttaa pitkän asiakassuhteen syntymiseen ja jatkumiseen. Sama tyytyväinen asiakas kertoi myös suosittelensa kyseistä digitaalista vartiointipalvelua useille ystävilleen.

Haastatteluissa tuli vahvasti esille asiakaslähtöisyys (User Experience) ja asiakaskokemus (Customer Experience), sillä osa haastateltavista työskentelee näiden asioiden parissa, ja on näin ollen tottunut huomioimaan niitä omassa työssään. Osa käsitteli niitä haastatteluissa mahdollisesti ihan huomaamattaan. Asiakaslähtöisyyttä voidaan

parantaa suunnitelmallisesti palvelumuotoilun avulla. Tällöin kehitettävää palvelua tarkastellaan yhtenä kokonaisuutena. Kokonaiskuva tuleekin säilyttää koko kehittämisprosessin ajan, vaikka palvelupolku jaettaisiinkin osakokonaisuuksiin. (Tuulaniemi, 2021, s. 27.)

Benchmarkingissa vertailut mobiilisovellukset tukevat hyvin kukin omaa brändiään erityisesti visuaalisen ilmeen osalta, ja sovelluksista on helposti saatavilla tiedot saapumisesta kohteeseen, aukioloajoista ja tarjolla olevista palveluista. On silti hyvä huomata, että digitaalista asiakaskokemusta tutkittaessa löytyy useasta mobiilisovelluksesta parannettavaa muun muassa verkkokaupan ja mobiilisovelluksen rajapinnassa sekä monikanavakokemuksessa personoinnin ja automaation osalta.

Tehdyn benchmarkingin perusteella voidaan päätellä millainen mobiilisovellus palvelisi kulttuurimatkailijaa parhaiten koko palvelupolun aikana, sillä tällaisia ominaisuuksia oli arviointiin valituissa sovelluksissa käytössä. Useat näistä ominaisuuksista täyttävät muutenkin hyvän ja toimivan sovelluksen kriteerit. Kun mobiilisovellus avataan, tulee sen olla houkuttelevan näköinen ja kertoa käyttäjälleen mikä sovellus on ja mihin sitä käytetään. Valikoiden tulee löytyä helposti, jotta käyttäjä jatkaa sen käyttöä. Sovellusta tulee olla helppo käyttää ja navigoinnin eli siirtymisen pitää toimia helposti ja loogisesti, jotta asiakas löytää nopeasti kulloinkin tarvitsemansa tiedot esimerkiksi tarjolla olevista palveluista, ravintolan aukioloajoista tai tapahtumista sekä ennen tuloaan ruukkiin että ollessaan paikan päällä ruukissa.

Benchmarkingia tehtäessä Vitran osalta jäi mietityttämään, että voidaanko aina olettaa asiakkaan tietävän mikä on Vitra Campus, sillä sitä ei mobiilisovelluksessa kuvata millään tavoin. Samoin saattaa olla Ahlströmin ruukin suhteen, sillä monelle on epäselvää, mikä on Noormarkun ruukki, mitä siellä voi nähdä ja kokea tai mitä palveluita on saatavilla. Ruukit ovat keskenään hyvin erilaisia, eikä etenäkään ulkomaalaisille asiakkaille ruukki ole käsitteenä selvä. Siksi näiden kaikkien asioiden pitäisi selvitä heti mobiilisovellus avattaessa. Riksmuseumin mobiilisovelluksen idea ohjata asiakasta sen mukaan, että onko hän paikan päällä kohteessa tai vasta suunnittelemassa tuloaan, on myös hyvin mielenkiintoinen, ja varsin hyödynnettävissä oleva idea.

Vaikka erilaiset ominaisuudet ja niiden toimivuus ovat mobiilisovelluksessa hyvin tärkeitä, tärkeintä on kuitenkin muistaa, että sovellus tehdään aina asiakkaalle eli sovelluksen käyttäjälle. Sen on siis tarkoitus vastata asiakkaan tarpeisiin. Tästä syystä mobiilisovelluksen suunnittelussa on hyvä käyttää palvelumuotoilun keinoja ja ottaa asiakas mukaan suunnitteluun. Palvelumuotoilun avulla voidaan luoda palvelun käyttäjää hyödyttäviä, helppokäyttöisiä sekä hänen haluamiaan palvelukokemuksia. Palvelumuotoilu on osallistavaa ja kokemuksellista suunnittelua, joka on myös käyttäjakeskeistä. (Ojasalo ym., 2018, s. 71–72.)

7.3 Kulttuurimatkailijan kanta-asiakasohjelma

Haastateltava kertoi, kuinka Kotipizzan verkkokauppa palkitsi kanta-asiakkaansa tarjoamalla seuraavaksi ostokerraksi yhden ilmaisen pizzan. Koska tarjous oli houkutteleva, käyttivät he sen jo muutaman päivän kuluttua. Benchmarkingissa mukana olleen Muotitavaratalo Ratsulan mobiilisovelluksessa oleva kanta-asiakasohjelma on yksinkertainen, mutta houkuttelee käyttämään sitä, sillä mobiilisovellus ilmoittaa tarjouksista ja sieltä voi seurata eri palkitsemistasojen lähestymistä. Toisaalta haastatteluissa tuli myös esille, ettei sovelluksen tule muistuttaa tarjouksista ja palveluista liian usein. Yksinkertainen kanta-asiakasohjelma palvelisi mobiilisovelluksessa hyvin, sillä ajatuksena on palkita vakiokävijöitä ja houkutella heitä viipymään kauemmin tai palaamaan ruukkiin sekä saada lisätietoja asiakkaiden ostajaprofiilien vahvistamiseksi.

7.4 Personointi mobiilisovelluksessa

Henkilökohtaisuuden tuntua voidaan saada digitaaliseen asiakaskokemukseen personoinnin avulla. Asiakkaan yksilöllisyyden ymmärtämiseen liittyy keskeisesti asiakkaasta kerätty tieto. Siksi organisaatioilla tulisi olla selkeä kuva asiakkaista keräämistään tiedoista ja sen hyödyntämisestä. Tähän liittyy luonnollisesti myös tietosuoja. Jotta digitaalinen personoitu asiakaskokemus voidaan tarjota, tulee asiakkaat tunnistaa samalla tavoin kuin ennen tunnistettiin vakioasiakkaat fyysisissä kohtaamisissa. Nykyään tunnistaminen voidaan tehdä teknologiaa hyödyntäen. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 57–59).

Benchmarkingissa tutkittiin kuinka Rijksmuseumin mobiilisovelluksessa personointimahdollisuus näkyy siinä, että asiakas saattaa suunnitella oman museokierroksensa omien taidemieltymyksensä pohjalta etukäteen. Tämän toiminnon avulla saattaa lyhentää museovierailun aikaa, eikä asiakkaalta varmasti unohdu katsoa juuri niitä taideteoksia, jotka kuuluvat omiin mielenkiinnon kohteisiin, mikä saattaa joskus isoissa museoissa tapahtua.

Osa haastatelluista henkilöistä kertoi arvostavansa personointia ja sen mukanaan tuomia palveluiden ja tuotteiden kohdistamista juuri heille, mutta kaikki eivät kuitenkaan tuoneet tätä seikkaa esille. Saattaa olla, että personointi on nykyään niin luonnollinen osa digitaalista asiakaskokemusta, että kaikki asiakkaat eivät huomaa personoinnin tarkoittavan vaikkapa sitä, että sovellus osaa ehdottaa asiakkaan mieltymyksen mukaisesti istuinpaikkaa lentokoneessa käytävän vieressä tai hotellihuonetta lähellä hissiä. Personoinnin avulla asiakas voisi itse määrittellä kuinka usein ja missä tapauksissa sovellus muistuttaisi tarjolla olevista palveluista, tapahtumista tai tarjouksista.

7.5 Automaatio asiakaskokemuksen kehittämisessä

Aikamme asiakaskokemuksen kehittäminen koostuu palvelun reaaliaikaisuudesta, personoinnista ja käyttäjäystävällisyydestä. Näitä tukee neljäs osa-alue eli rakennettu teknologiaympäristö. Asiakkaat ovat nykyään hyvin kärsimättömiä, joten kaiken pitäisi tapahtua heti, suorastaan reaaliaikaisesti. Palvelun tulisi olla myös aina saatavilla sekä pääsääntöisesti automatisoitua. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 56–57.)

Haastatteluissa tuli esille, että asiakkaat arvostavat sitä, että tietoja ei tarvitse syöttää samalle organisaatiolle tai yritykselle kuin kerran, jotta asiakkaalta säästyy jatkossa aikaa ja vaivaa. Yksi haastateltavista kertoi, että jos automaattiset toiminnot eivät jostakin syystä toimi, kuluu aikaa niin paljon, että se saattaa jopa keskeyttää kokonaan digitaalisen palvelun käytön. Useat haastattelijat mainitsivat myös toiveensa siitä, että digitaalisissa palveluissa pyydetäisiin asiakasta täyttämään palvelun kannalta ainoastaan oleelliset tiedot ajan säästämiseksi.

Yksi haastateltavista myös muistutti, että automaation avulla voidaan myös välttää virheitä tietojen syöttämisessä tilausjärjestelmään, mikä puolestaan näkyy asiakkaalle laadukkaampana asiakaspalveluna.

7.6 Mobiilisovellus omatoimisuuden tukena

Haastateltavat kertoivat myös ajatuksiaan mobiilisovelluksen hyödyntämisestä omatoimimatkailijan asiakaskokemuksen parantamiseksi Noormarkun ruukissa. Omatoimisuutta voidaan tukea tekemällä mobiilisovellukseen valmiita kiertoreittejä eri teemoista, kuten esimerkiksi arkkitehtuurin kohokohdista tai ruukin puutarhojen taideteoksista. Omatoimisuuteen voidaan kannustaa myös antamalla valokuvaajan vinkkejä hyvistä kuvauskohteista, jolloin voidaan houkutella asiakkaita jakamaan julkaisuja omaan sosiaaliseen mediaansa (instagrammability).

Tarjolla olevien palveluiden ja niiden varaus- ja ostomahdollisuudet olisi helppoa sisällyttää mobiilisovellukseen, kuten myös ruukin ja siellä sijaitsevien rakennusten sekä Ahlström-yhtiöiden historiaa. Eräs haastateltavista mainitsi myös lisätyn todellisuuden (Augmented Reality) hyödyntämisen omalle toivelistalleen. Siinä voitaisiin hyödyntää Ahlströmin historiallisen arkiston kuvakokoelmaa.

7.7 Mobiilisovelluksen kehittäminen kehittämistyön tulosten perusteella

Mobiilisovelluksen käyttöönotolle on toki tarjolla muitakin vaihtoehtoja, kuten esimerkiksi verkkosovelluksen (Web Application, Web App) kehittäminen. Mobiilioptimoitu verkkosovellus ei vaadi käyttäjäänsä lataamaan sovelluskaupasta sovellusta, vaan toimii selaimessa. Sitä voidaan käyttää useiden eri selaimien kautta, mutta välttämättä se ei toimi optimoidusti kaikissa. On kuitenkin hyvä huomioida, että verkkosovellus tarvitsee verkkopalvelimen, sovelluspalvelimen ja tietokannan. (TechTarget, n.d.)

Mobiilisovellus tarjoaa käyttäjälleen kuitenkin yleensä paremman käyttökokemuksen, sillä sen käyttö on nopeaa ja se käynnistyy suoraan puhelimen työpöydältä. Kirjautumis- ja muut tiedot säilyvät välimuistissa, eikä se välttämättä tarvitse verkkoyhteyttä

toimiakseen. Sovelluksen lataaminen omaan matkapuhelimeen sitouttaa sen käyttäjää. Mobiilisovelluksen käytössä voidaan hyödyntää useita mobiililaitteen rajapintoja, kuten esimerkiksi kameraa. Huonoina puolina voidaan mainita mobiilisovelluksen tarjoavalle organisaatiolle koituvat kustannukset, sillä sovellus tulee tehdä sekä IOS- että Android-alustoille, ja sen päivittäminen on kalliimpaa kuin verkkosovelluksen päivittäminen. (Sarkain, n.d.)

Tässä kehittämistehtävässä on selvitetty vastauksia tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Yhteenvedona voidaan todeta, että hyvin suunnitellulla mobiilisovelluksella voidaan parantaa kulttuurimatkailijan asiakaskokemusta Ahlströmin ruukissa. Samalla voidaan parantaa kaikkien ruukissa käyvien asiakkaiden asiakaskokemusta.

Mobiilisovelluksen kehittämiseen ja sen käyttöönottoon sisältyy useita vaiheita. Ennen kuin varsinaiseen sovelluksen kehittämiseen ryhdytään, tulee miettiä, miksi mobiilisovellus halutaan hankkia eli mitä sillä halutaan saavuttaa ja minkä asiakkaan ongelman se ratkaisee. Tulee myös suunnitella, kuka on sovelluksen käyttäjä ja kuinka hän sitä käyttää. (Superapp, 2022.)

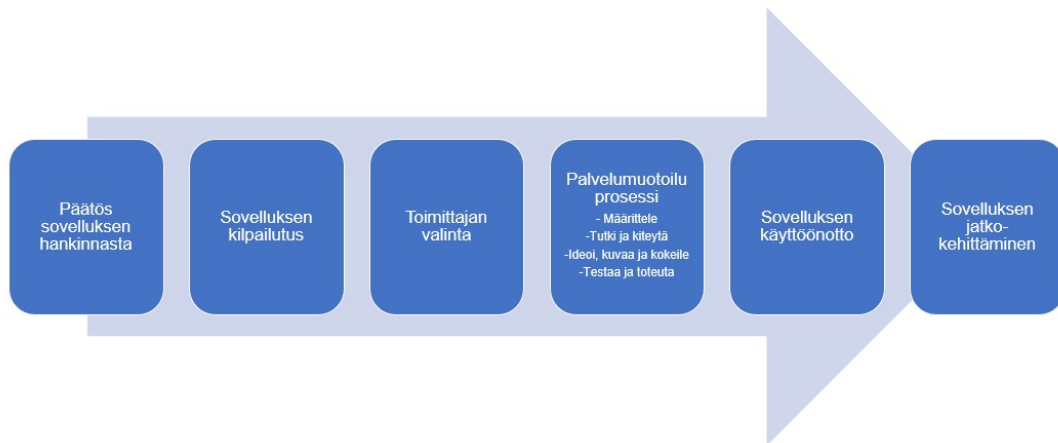
Tässä kehittämistehtävässä on selvitetty, että mobiilisovelluksen avulla voidaan parantaa Ahlströmin ruukin kulttuuriasiakkaan asiakaskokemusta hyödyntämällä automaatiota ja personointia sekä rakentamalla kanta-asiakasohjelma. Samalla voidaan parantaa ruukin kaikkien muidenkin yksityismatkailijoiden asiakaskokemusta. Ennen varsinaisen mobiilisovelluksen hankintaprojektin käynnistämistä on hyvä miettiä, mitkä ominaisuudet ja toiminnot ovat niitä, joita organisaatio mobiilisovellukseen haluaa, sillä nämä seikat vaikuttavat sekä sovelluksen hintaan että siihen tuleviin teknisiin ratkaisuihin. Kannattaa punnita siis tarkoin, että mitkä ovat sellaisia ominaisuuksia, joista on asiakkaalle oikeasti hyötyä, ja jotka saavat hänet käyttämään mobiilisovellusta. Palvelumuotoilulle ominaiseen tapaan asiakas kannattaakin ottaa mukaan suunnittelutyöhön jo varhaisessa vaiheessa, jotta ei turhaan suunnitella mobiilisovellukseen sellaisia toimintoja, joilla ei ole asiakkaalle merkitystä. Toiminnot kannattaa ryhmitellä selvästi, jotta navigoinnista tulee selkeää, kuten tuli esille sekä haastattelussa että benchmarkingissa.

Kehittämistyössä on tullut esille, että yhteystiedot ja eri kommunikointitavat palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä sekä palvelut ja tuotteet ovat perustietoja, joita sovelluksessa tulisi olla helposti saatavilla. Toiminnot olisi hyvä ryhmitellä selkeästi, jotta sovelluksen käyttäjä pystyy helposti ja nopeasti navigoimaan niiden välillä (kuva 29). Esimerkkinä selkeästä navigoinnista voidaan mainita benchmarkingissa tutkittu Finnairin sovellus. Siinä on käytetty apuna sekä totutun kolmen pisteen takaa löytyviä lisävalikoita että kuvakkeita. Vitra Campuksen mobiilisovelluksen etusivulla on myös selkeä jaottelu, vaikkakin sivuston navigaatiossa olisi muutoin parantamisen varaa. Asiakas tarvitsee tietoja myös tapahtumista ja uutisista, jotta osaa hankkiutua itseään kiinnostavien tapahtumisen pariin, ja sitä myöten laatia itselleen kiinnostavan päiväohjelman. Verkkokaupan rajapinnan tulee toimia hyvin ja nopeasti. Omatoimimatkailejalle tarpeelliset palvelut on hyvä ryhmitellä omaksi kokonaisuudekseen.



Kuva 29. Mobiilisovelluksen sisältösuunnitelma

Tämän jälkeen voidaan aloittaa mobiilisovelluksen hankintaprojekti (kuva 30). Kun päätös hankinnasta on organisaation sisällä tehty, voidaan kilpailuttaa sovelluksen toimittajat. Mobiilisovelluksen toimittajia on tarjolla runsaasti, mutta on hyvä käyttää toimittajan valintaan aikaa, jotta omaan käyttötarkoitukseen sopivin toimittaja löytyy.



Kuva 30. Mobiilisovelluksen kehittämisen ja käyttöönoton vaiheet

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää koko kehittämisprosessin ajan. Koska kyseessä on kuitenkin melko uudenlainen idea kulttuurikohteen digitaalisesta palvelusta, haluavat asiakkaat mielellään osallistua sen kehittämiseen. Tämä seikka tuli esille haastatteluissa, sillä kaikki haastateltavat olivat etukäteen miettineet kuinka mobiilisovellusta tulisi kehittää ja minkälaisia ominaisuuksia siinä olisi hyvä olla, jotta siitä olisi heille asiakkaina eniten hyötyä.

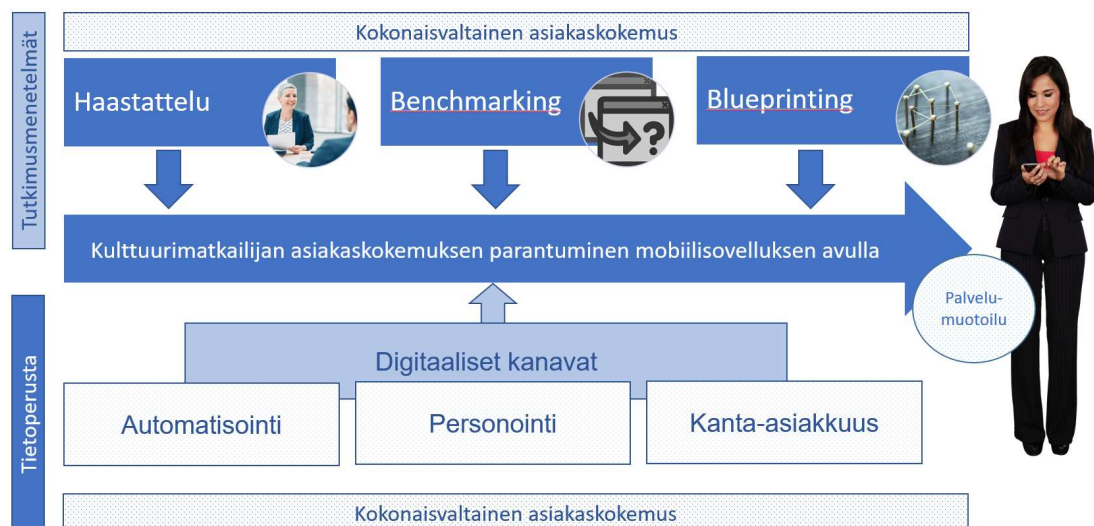
Sovelluksen kehittäminen ei pääty sen käyttöönottoon, vaan kehittämistyön ja päivittämisen tulee olla jatkuvaa. Tämä seikka tulee huomioida suunniteltaessa resursseja. Haastatteluissa tuli esille mobiilisovelluksen käyttöönottoon liittynyt epäonnistuminen, johon yksi haastateltavista kertoi osallistuneensa aikaisemmassa tehtävässään. Tämän sovelluksen käytön kannalta oli oleellista, että siellä on ajantasaiset ja alati päivittyvät tiedot, mutta etukäteen ei ollut suunniteltu tietojen päivittämiseen liittyvää sisäistä prosessia, jolloin tiedot eivät olleet ajan tasalla nopeasti muuttuvien olosuhteiden vuoksi. ”Jos sovelluksen tiedot eivät kerran pidä paikkaansa, sitä ei enää käytetä”, hän kertoi.

8 POHDINTA

Tutkimuksellisen kehittämistyön päätteeksi arvioidaan kehittämisprosessia ja lopputuloksia. Loppuarvioinnilla osoitetaan kehittämistehtävässä onnistuminen ja tavoitteisiin pääseminen. Kriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi tulosten merkityksellisyyttä kohdeorganisaatiolle ja tulosten käytettävyyttä ja sovellettavuutta myös muihin yhteyksiin. (Ojasalo ym., 2018, s. 47).

8.1 Aineiston riittävyys ja tutkimuksen luotettavuus

Tämän kehittämistehtävän menetelmiksi valittiin haastattelu, benchmarking ja blueprinting, sillä niiden avulla pyrittiin tutkimaan digitaalisten kanavien, erityisesti mobiilisovelluksen, vaikutuksia kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen. Pyrittiin osoittamaan, mitä vaikutuksia digitaalisen asiakaspolun automatisoinnilla ja personoinnilla sekä kanta-asiakkuuden huomioimisella on kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen paranemiseen (kuva 31).



Kuva 31. Tutkimusmenetelmien linkittyminen tietoperustaan kehittämistehtävässä

On syytä muistaa, että palvelun keskiössä on aina sitä käyttävä ihminen, ja kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen paranemiseen tähtäävät kehittämistoimenpiteet tehdään ihmistä varten, kuten kuvassa on haluttu osoittaa. Tässä kehittämistehtävässä on tutkittu myös palvelumuotoilua, jonka avulla liiketoimintaa voidaan kehittää systemaattisesti ja kokonaisvaltaisesti. (Tuulaniemi, 2021, s. 26–27.)

Tutkimusmenetelmiin, -prosessiin ja -tuloksiin kohdistuu kysymys luotettavuudesta. Luotettavuus on tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään yleensä vakuuttavuuden (Confirmability) käsitettä, kun taas määrällisessä tutkimuksessa käytetyt käsitteet ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Kehittämistoiminnassa luotettavuudella tarkoitetaan yleensä käyttökelpoisuutta, jolloin kehittämisessä syntyvän tiedon tulee olla, paitsi todenmukaista, myös hyödyllistä. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 121.)

Kehittämistoiminnan kannalta luotettavuuteen liittyviin tekijöihin voidaan liittää toimijoiden sitoutuminen, sillä se vaikuttaa aineistojen, metodin sekä tuotosten luotettavuuteen. Sitoutumattomuus heikentää tulosten luotettavuutta ja lisää virhemahdollisuutta. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 124.)

Aineistoa kerätään laadullisessa tutkimuksessa niin kauan kuin siitä saadaan lisätietoa. Silloin aineisto kyllääntyy eli saavutetaan saturaatiopiste, jonka jälkeen aineiston lisääminen ei varsinaisesti enää tuota uutta tutkimustietoa. Kehittämistoiminnassa muodostuu usein erilaisia aineistoja. Erilaisten aineistojen luotettavuutta voidaan tarkastella käyttämällä triangulaatiota eli aineistojen yhdistämistä. Jos erilaisia aineistoja analysoimalla päästään samoihin tuloksiin, voidaan sitä pitää luotettavuuden osoituksena. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 124.)

Tässä kehittämistyössä haastateltiin seitsemää henkilöä. Heillä oli laaja näkemys digitaalisen asiakaskokemuksen ja digitaalisesta asiakaspolusta sekä palveluiden tuottajan että niiden käyttäjän näkökulmista. Haastattelujen tulokset olivat myös samansuuntaisia. Tehty benchmarking vahvisti haastatteluissa esille tulleita seikkoja, ja kokonaiskuva mobiilisovelluksen merkityksestä osana kokonaisvaltaista, digitaalista asiakaskokemusta saatiin selvitettyä tehdyn blueprintingin avulla. Näin ollen voidaan todeta, että kehittämistehtävässä käytetyt tiedonkeruumenetelmät olivat riittävän

kattavia, sillä tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja saadut vastaukset tukivat kehittämistyön teoriaa.

8.2 Lopuksi

Digitalisaation avulla voidaan vaikuttaa kasvuun, kannattavuuteen ja kilpailukykyyn, jotka ovat liiketoiminnan menestyksen perustekijät (Ilmarinen & Koskela, s. 31). Aina saatavilla oleva asiakaspalvelu vastaa nykypäivän asiakkaan tarpeeseen saada palvelua ajasta ja paikasta riippumatta. Mobiilisovelluksessa toimivan automaation avulla voidaan poistaa usein toistuvia työtehtäviä, mikä paitsi parantaa asiakaskokemusta, saattaa myös motivoida yrityksen henkilökuntaa. Automaatio tekee asiakaspalvelusta lisäksi tasalaatuisempaa. Digitaalisten keinojen käyttöönotolla voidaan kehittää yrityksen sisäisiä prosesseja, ja mobiilisovelluksen avulla saatavaa asiakasdataa voidaan hyödyntää tiedolla johtamisen kehittämiseen.

Koska tietoa on saatavilla nykyään hyvin helposti, voidaan lähes kaikki palvelut ja tuotteet kopioida, mutta onnistunut asiakaskokemus on yhä edelleen erottautumistekijä ja kilpailuvaltti, jota ei voi kopioida (Tammenheimo, 2022). Onnistunut mobiilisovellus olisi uutena kanavana erottautumistekijä, joka toisi ruukille myös positiivista julkisuutta, sillä tämänkaltaisia sovelluksia, joissa yhdistyvät yhden palveluntarjoajan monipuoliset majoitus-, ravintola- ja kulttuuripalvelut, ei Suomessa ole vielä saatavilla.

Mobiilisovellus mahdollistaisi myös uusien liiketoimintamallien synnyn, kun voidaan tuottaa ainoastaan sovelluksessa tarjolla olevia digitaalisia kulttuuripalvelutuotteita, kuten digitaalisia näyttelyitä. Tällöin mobiilisovelluksella tavoitettaisiin haluttu kohderyhmä globaalisti. Tällaisten kokonaan digitaalisten palveluiden tuottaminen fyysisten elämysten rinnalle vauhdittui korona-aikana (Taiteen edistämiskeskus, 2022).

Mobiilisovelluksen kehittäminen on osa digitaalisen asiakaspolun kehittämistä, ja omalta osaltaan osa asiakaspolun kokonaisvaltaista kehittämistä, ja siksi asioita tulisi tarkastella kokonaisuutena. Kun organisaatiossa tehtävä asiakaskokemuksen kehittäminen on pitkäjänteistä, suunnitelmallista ja jatkuvaa, voidaan asetetut tavoitteet

saavuttaa. Asiakaskokemuksen kehittämisen kehä syntyy, kun edistymistä mitataan ja analysoidaan sekä reagoidaan saatuun palautteeseen. Tämän jälkeen kehitystyö jatkuu ja prosessi etenee jatkuvana. (Korkiakoski, 2019, s. 35.) Tällä tavoin varmistetaan se, että tehty työ ja siihen käytetyt resurssit eivät mene hukkaan.

Tämä kehittämistyö osoitti Ahlströmin ruukin digitaalisen asiakaskokemuksen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen liittyvän runsaasti tehtävää. Siitä johtuen ei alun perin ajateltua mobiilisovelluksen suunnittelua ja käyttöönottoa tämän kehittämistyön aikana kannattanut tehdä. Ennen kuin mobiilisovelluksen tekemistä voidaan aloittaa, tulee blueprintingissä kuvattua asiakaspolkua kokonaisuudessaan ja suunnitelmallisesti kehittää. On myös hyvä huomioida, että kehittämistyön tulee olla jatkuvaa, joten kehittäminen tulee resursoida. Voidaan kuitenkin todeta, että tämän kehittämistyön teoriapohja ja tulokset auttavat kehittämään Ahlströmin ruukin digitaalista asiakaskokemusta kokonaisuudessaan. Kehittämistyön tuloksia voivat soveltaa muut vastaavat organisaatiot kehittäessään digitaalista asiakaspolkua osana kokonaisvaltaista asiakaskokemusta.

Opinnäytetyön tekeminen ajankohtaisesta, tekijälleen läheisestä ja kiinnostavasta aiheesta on ollut motivoivaa, sillä työn tekeminen on kehittänyt omaa ajattelua ja samalla myös ammattitaitoa. Työstä on hyötyä omalle organisaatiolle kaikkiin digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyviin projekteihin, ja se muistuttaa asiakaspolun jatkuvan kehittämisen tärkeydestä. Jatkotutkimusta voitaisiin tehdä mobiilisovelluksen avulla parantuvan digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamisesta sekä parantuneen asiakaskokemuksen vaikutuksesta henkilöstökokemuksen myönteiseen kehittymiseen.

LÄHTEET

Ahlström Capital Oy. (n.d.a). Yritys. Historia. 170 vuotta teollisia perinteitä. Haettu 26.3.2022 osoitteesta <https://www.ahlstromcapital.com/fi/yritys/historia>

Ahlström Capital Oy. (n.d.b). Yritys. Strategia. Vastuullista arvонуontia. Haettu 5.9.2021 osoitteesta <https://www.ahlstromcapital.com/fi/yritys/strategia>

Ahlström, P. (5.9.2021). Henkilökohtainen keskustelu toimitusjohtaja Peter Ahlströmin kanssa.

Ahlströmin ruukit. (n.d.). Historia. Haettu 5.9.2021 osoitteesta <https://www.ahlstrominruukit.fi/noormarkku/ruukki-info/historia>

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. (2021). Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi faneja. Helsingin seudun kauppakamari.

Booking.com. (n.d.). Mobiilisovellus. Haettu 16.4.2022 Play-kaupasta.

Edelheim, J. & Ilola, H. (toim.). Matkailututkimuksen avainkäsitteet. Lapland University Press.

Ficom. (2021). Mobiilipalvelujen käyttö matkapuhelimella [tilasto]. Eurostat. <https://www.ficom.fi/ict-ala/tietopankki/viestintaverkot-tietopankki/mobiiliverkko/mobiilipalvelujen-kaytto-matkapuhelimella/>

Filenius, M. (2015). Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Docendo.

Finnair Oyj (n.d.). Mobiilisovellus. Haettu 16.4.2022 Play-kaupasta.

Folcan. (n.d.) Mikä on digitaalinen asiakaspolku. Opas digitaalisen asiakaspolun määrittämiseen. Haettu 27.3.2022 osoitteesta <https://www.folcan.fi/digitaalinen-asiakaspolku-opas-maarittamiseen/>

Gerdt, B. & Eskelinen, S. (2018). Digiajan asiakaskokemus. Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Alma Talent.

Gerdt, B. & Korhikoski, K. (2016). Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Talentum Media.

GetYourGuide (n.d.). Mobiilisovellus. Haettu 16.4.2022 Play-kaupasta.

Grönroos, C. (2015). Palvelujen johtaminen ja markkinointi (5. painos). Hansaprint.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. (2013). Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). Tutki ja kirjoita (15.–16. painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S. ja Tanner, R. (2021). Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. B2B-johtajan opas. Alma Talent.

Hupli, M. (17.10.2019). Kohtaamispisteet, asiakaskokemus ja personointi – moderni asiakas karkaa, jos tyrit jatkumon! <https://www.salesforce.com/fi/blog/2019/kohtaamispisteet-asiakaskokemus-personointi.html>

Ilmarinen, V & Koskela, K. (2015). Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Talentum Media.

Kananen, H. & Puolitaival, H. (2019). Tekoäly. Bisneksen uudet työkalut. Alma Talent.

Kananen, J. (2017). Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2012). Kehittämistutkimus opinäytetyönä. Kehittämistutkimuksen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Killström, M. (2020). Vetoa tunteisiin. Luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita. Alma Talent.

Kinnunen, A. (4.1.2022). Oletko aito digijohtaja – vai kuvitteletko olevasi? Tällaisia taitoja digijohtajuus tarkoittaa käytännössä. Haettu 5.1.2022 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/kumppanisisallot/sofigate/oletko-aito-digijohtaja-%e2%88%92-vai-kuvitteletko-olevasi-tallaisia-taitoja-digijohtajuus-tarkoittaa-kaytannossa/>

Konttinen, J. & Sipponen, P. (n.d.). Digitaalinen asiakaskokemus. Finnchat. Haettu 15.1.2022 osoitteesta https://finnchat.com/oppaat/opas-digitaalinen-asiakaskokemus/?gclid=Cj0KCQiAw9qOBhC-ARIsAG-rdn4uypmfupWSf_qQuk_Z-C1ULie6cm91SqZiM7zSVtxRZUXo0x2_2SoaAlsgEALw_wcB

Koponen, J. (2019). Alustatalous ja uudet liiketoimintamallit. Kuinka muodonmuutos tehdään. Alma Talent.

Korkiakoski, K. (2019). Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika. Uudenlainen johtaminen. Alma Talent.

Kortelainen, J., Koivula, T., Siltala J. & Wennberg, M. (2021). Suomen matkailustrategia 2019-2028. Toteuman seuranta vuosilta 2019-2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:59. Haettu 12.2.2022 kohteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163681/TEM_2021_59.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Koskelo, T. (n.d.) Omnichannel luo parhaimman asiakaskokemuksen – Kun monikanavaisuus ei enää riitä. Haettu 12.9.2021 osoitteesta <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/omnichannel-parhaimman-asiakaskokemuksen-luomiseksi>

MacDonald, S. (28.2.2022). 7 ways to create a great customer experience strategy. Haettu 27.3.2022 osoitteesta <https://www.superoffice.com/blog/customer-experience-strategy/>

Magano, J. & Cunha, M. (2019). Mobile Apps and Travel Apps on the tourism journey. Teoksessa African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, Volume 8 (5) –

(2019). https://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_60_vol_8_5_2019_portugal.pdf

McKercher, B. & du Cros H. (2012). Cultural Tourism. The Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management. Routledge.

MeKiwi. (2020). Mitä tarkoittaa lisätty todellisuus (Augmented Reality, Ar) ja millainen on AR-kokemus? Haettu 15.1.2022 osoitteesta <https://mekiwi.org/lisatty-todellisuus/mita-tarkoittaa-lisatty-todellisuus-augmented-reality-ar-ja-millainen-on-ar-kokemus/>

Microsoft. (n.d.) Miksi mobiilisovellusten kehittäminen kannattaa? Haettu 13.2.2022 osoitteesta <https://powerapps.microsoft.com/fi-fi/mobile-apps-development/>

Numminen, A. (12.1.2012). 3 syytä investoida mobiilisovelluksiin. Haettu 6.1.2022 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/3-syyta-investoida-mobiilisovelluksiin/b06398ea-a051-3e05-96d8-45f69db4db14>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2018). Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamisella liiketoimintaan. (3.-5. painos). Sanoma Pro.

Palokangas, T. (21.4.2020). 7 vinkkiä verkkosivujen määrittelyyn. <https://www.slogan.fi/7-vinkkia-verkkosivujen-maarittelyyn/>

Palvelumuotoilu Palo. (8.12.2018). Palvelumuotoilun prosessin vaiheet. Haettu 8.1.2022 osoitteesta <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-prosessin-vaiheet/>

Piekkola H., Suojanen O. & Vainio A. (2013). Museoiden taloudellinen vaikuttavuus. Vaasan yliopisto, Levón instituutti. Levón-instituutin julkaisuja 139. <https://www.kirjastot.fi/sites/default/files/content/MuseoidenTaloudellinenVaikuttavuus.pdf>

Pulkka, K. (n.d.). Markkinoinnin automaatio – mitä sillä tarkoitetaan ja miten se toimii meillä omassa markkinoinnissamme? Haettu 15.1.2022 osoitteesta <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/markkinoinnin-automatio-mita-silla-tarkoitetaan-ja-miten-se-toimii-meilla-omassa-markkinoinnissamme>

PwC. (15.6.2020). Maailman sadan arvokkaimman yhtiön listalla uusi kärkinimi. <https://uutishuone.pwc.fi/maailman-sadan-arvokkaimman-yhtion-listalla-uusi-karkinimi>

Ratsula (n.d.). Mobiilisovellus. Haettu 16.4.2022 Play-kaupasta.

Rijksmuseum (n.d.). Mobiilisovellus. Haettu 16.4.2022 Play-kaupasta.

Ruokonen, M. (2016). Biteistä bisnestä! Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Docendo.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020). Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten? Docendo.

Sanoma Media Finland. (n.d.). Mikä on sovellus? Haettu 4.1.2022 osoitteesta <https://www.sanoma.fi/mita-teemme/tietosuoja/tuotekohtaiset-tarkennukset/mobiilisovellukset/>

Sarkain.(n.d.) Mobiilisovellus vai mobiilisivu? Haettu 21.5.2022 osoitteesta <https://www.sarkain.fi/mobiilisovellus-vs-mobiilisivu/>

Seppälä, K. (2010). Palveluliiketoiminnan sanasto – Tukea uusien käsitteiden vakiinnuttamiselle. Terminfo 1/2010. Haettu 15.5.2021 osoitteesta <http://www.terminfo.fi/sisalto/palveluliiketoiminnan-sanasto--tukea-uusien-kasitteiden-vakiinnuttamiselle-238.html>

Siltala, P. (22.10.2019). Miksi mobiilisovellus yritykselle ja mitä hyötyä siitä on? Haettu 4.1.2022 osoitteesta <https://www.geniem.fi/blogi/miksi-mobiilisovellus-ja-mita-hyotya-siita-on/>

Snigdha. (24.12.2021). The Advantages & Disadvantages of Building Mobile Apps for Small Businesses. Haettu 6.1.2022 osoitteesta <https://www.appypie.com/advantages-of-building-mobile-apps-for-small-businesses>

Superapp. (n.d.). Opas mobiilisovelluksen hankkimiseen. Haettu 4.1.2022 osoitteesta <https://superapp.fi/mobiilisovelluksen-ostajan-opas/>

Superapp. (1.6.2021). 4 syytä, miksi yritykselläsi kannattaa olla oma kanta-asiakassovellus. <https://superapp.fi/blogi/miksi-mobiili-kanta-asiakassovellus/>

Tahko. (n.d.). Mobiilisovellus. Haettu 16.4.2022 Play-kaupasta.

Taiteen edistämiskeskus. (21.4.2022). Taidesisältöjä yleisölle ja verkkoalustoja taiteen esittämiseen. Haettu 21.5.2022 osoitteesta <https://www.taike.fi/fi/koronataidetta-verkossa>

Tammenheimo, P. (1.1.2022). Eteispalvelijan oivallus sai kiitollisen asiakkaan kyyneleihin – asiakaskokemusta on mahdoton kopioida. Haettu 21.5.2022 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/bisnes/asiakaskokemus-on-mahdoton-kopioida/>

Tan, G. W.-H., Lee V. H., Lin, B. & Ooi, K.-B. (2017). Mobile applications in tourism: the future of the tourism industry? Industrial Management & Data Systems, Vol. 117 No. 3, 2017, 560-581. <https://www.proquest.com/docview/1881732334?accountid=13708>

TechTarget. (n.d.). Web application (Web app). Haettu 15.5.2022 osoitteesta <https://www.techtarget.com/searchsoftwarequality/definition/Web-application-Web-app>

Tilastokeskus. (2020). Väestön tieto- ja viestintäteknikan käyttö. Liitetaulukko 4. Kotitaloudessa tablettitietokone 2020, %-osuus talouksista. Haettu 10.4.2022 osoitteesta https://www.stat.fi/til/sutivi/2020/sutivi_2020_2020-11-10_tau_004_fi.html

Tilastokeskus. (2021). Väestön tieto- ja viestintäteknikan käyttö. Liitetaulukko 13. Käytössä älypuhelin ja internetin käyttö televisiolla 2021, %-osuus väestöstä. Haettu

10.4.2022 osoitteesta https://www.stat.fi/til/sutivi/2021/sutivi_2021_2021-11-30_tau_013_fi.html

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. (3. korjattu painos). Tampere University Press.

Tuulaniemi, J. (2021). Palvelumuotoilu. (4. painos). Talentum Media.

Viitanen, J., Paajanen, R., Loikkanen, V. & Koivistoinen, A. (n.d.). Digitaalisen alustatalouden tiekartasto. https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/alustatalouden_tiekartasto_web_x.pdf

Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä (5. päivitetty painos). PS-kustannus.

Visit Finland. (2021). Kulttuurimatkailun tuotesuosituksset 2021. <https://www.businessfinland.fi/492aef/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2021/vf-kulttuurimatkailun-tuotesuosituksset-2021.pdf>

Visit Finland. (2019). Suomen matkailun digitiekartta. (1. päivitys 11.2019). Haettu 12.2.2022 osoitteesta https://www.businessfinland.fi/492e08/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2019/suomen_matkailun_digitiekartta_2019.pdf

Vitra Campus (n.d.). Mobiilisovellus. Haettu 16.4.2022 Play-kaupasta.

Webrezpro. (n.d.). 7 Simple Ways Independent Hotels Can Personalize the Guest Experience. Haettu 27.3.2021 osoitteesta <https://webrezpro.com/7-simple-ways-independent-hotels-can-personalize-the-guest-experience/>

Hei!

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa ylempää AMK-tutkintoa (Master of Business Administration) Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyöni A. Ahlström Kiinteistöt Oy:n kulttuurimatkailun kehittämiseen liittyen. Opinnäytetyöni nimi on Kulttuurimatkailijan asiakaskokemuksen parantaminen mobiilisovelluksen avulla.

Käytän kehittämistyössäni yhtenä tutkimusmenetelmänä haastattelua, ja toivon, että voisin haastatella sinua aiheeseeni liittyen. Haastattelun vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä vastaajien nimiä tule esille kehittämistyössäni. Kuvaan vastaajat työssäni ammattinimikkeen tai osaamisalueen mukaisesti siten, ettei ole mahdollista tunnistaa, kuka on kyseessä. Toivoisin, että haastattelu sopii sinulle, koska se olisi työni kannalta tärkeää.

Sovitaan haastatteluaika sinulle sopivaan ajankohtaan mahdollisimman pian. Aikaa haastatteluun kannattaa varata noin 30-40 minuuttia.

Liitteenä ovat haastatteluteemat ennakkovalmistautumista varten.

Ystävällisin terveisin

Tiina

HAASTATTELUTEEMAT

1. Mikä on ammattinimikkeesi tai osaamisalueesi
2. Kerro mitä digitaalinen asiakaskokemus merkitsee sinulle.
3. Kerro erityisen hyvästä digitaalisesta asiakaskokemuksestasi. Minkälaista toiminta oli, keitä siihen osallistui sekä missä ja milloin se tapahtui eli millainen oli kokemasi digitaalinen palveluprosessi kokonaisuudessaan. Miksi se oli mielestäsi hyvä kokemus? Oliko sillä joitakin seurauksia?
4. Kerro erityisen huonosta digitaalisesta asiakaskokemuksestasi. Minkälaista toiminta oli, keitä siihen osallistui sekä missä ja milloin se tapahtui eli millainen oli kokemasi digitaalinen palveluprosessi kokonaisuudessaan. Miksi se oli mielestäsi huono kokemus? Oliko sillä joitakin seurauksia?
5. Kerro jostakin käyttämästäsi hyvästä mobiilisovelluksesta. Millainen se on, mitä ominaisuuksia arvostat, ja mikä tekee siitä erityisen hyvän.
6. Kerro jostakin käyttämästäsi huonosta mobiilisovelluksesta. Millainen se on, mitä ominaisuuksia et arvostanut tai ne häiritsivät, ja mikä tekee siitä erityisen huonon.
7. Mitä digitaalisia kanavia käytät hankkiessasi kulttuurimatkailupalveluita tai ylipäätään matkailuun liittyviä palveluita? Miksi?
8. Mitä ominaisuuksia arvostat digitaalisissa matkailupalvelukanavissa tai muissa digitaalisissa myyntikanavissa? Miksi?

	Vitra Campus	Rijksmuseum	Get Your Guide	Finnair	Booking.com	Tahko	Ratsula
Mitä							
Mitä sovellus sisältää	Tuoteskanneri, asiakaspalvelu (huonekaluja ostaville), kohdeopas (arkkitehtuurikohteet ja puutarhan oppaan), ravintolatiedot, näyttely- ja opastustiedot	Pienoisnäyttelyitä teemoittain tai taiteilijoitain (fisätietoja, missä esillä), lippukauppa, highlights tours sekä oman reitin suunnittelumahdollisuus, suosituimmat reitit, lipputiedot, aukioaloajat	Kierrosten, aktiviteettien ja nähtävyyksiin lippujen varaaminen maailmanlaajuisesti, suosituksia kohteisiin, kauppa, omien varaustietojen hallinta	Lentovaraukset, omat matkat (check-in, lisätilaukset), verkkokauppa, tiedotteita, kohdetytöjä (siirtyy verkkosivuille)	Hotellivaraus, autonvuokraus, lentovaraukset, kuljetusvaraukset, matkailuauutuksia	Majoitusvaraukset, tietoa ravintola- ja harrastuspalveluista (ravintolavaraus mahdollinen, muut ei), tapahtumat, uutiset, aukioaloajat, Tahkokortti (verkkosivulla)	Ajankohtaista, kanta-asiakasohjelma (kanta-asiakaskortin, etukuponit, ostohistoria), tietoa yrityksestä, yhteystiedot, kahvila-ravintolan palvelut, linkki verkkokauppaan
Onko mielenkiintoinen, houkutteleako palaamaan verkkosivulla	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei, kun tutkii paremmin	Kyllä
Onko jokin asia löytyy verkkosivulla	Ei	Kyllä: oman reitin suunnittelu	Ei	Ei	Ei	Ei	Kanta-asiakaskortti
Onko automaatioita	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei
Onko personointia	Ei	Kyllä:omat reittivalinnat ja suosituksset	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei
Onko kanta-asiakasjärjestelmä	Ei	Ei, mutta sovelluksesta saa 10 % alennuksen kauppaan	Ei	Kyllä	Kyllä	Ehkä? Edellyttää sisäänkirjautumista.	Kyllä
Onko verkkokauppa	Kyllä	Kyllä (liput, mutta ei museokauppaa)	Kyllä	Kyllä (lennot, Finnairshop, autonvuokraus, hotelleita, ostoksia, palveluita)	Kyllä	Kyllä (majoitus ja hissiliput)	Kyllä (linkki verkkokauppaan, joka toimii kankeasti)
Miksi							
Miksi tehty	Vitra Campukselle saapuville ja siellä oleville infona, huonekaluja ostaville asiakkaille sekä museoasiakkaille	Parantamaan asiakaskokemusta ja houkuttelemaan käymään	Parantamaan asiakaskokemusta, nopea ja helppo käyttää, push-viestit markkinoitiin	Parantamaan asiakaskokemusta	Parantamaan asiakaskokemusta, nopea ja helppo käyttää, push-viestit markkinoitiin	E-päseivää, ehkä etsitään vain vaihtoehtoa verkkosivujen käyttäjille	Parantamaan asiakaskokemusta, kanta-asiakkaiden palkitsemiseen ja muistuttamaan push-viestillä
Parantaako asiakaskokemusta	Kyllä, on nopea käyttää ja selkeä	Kyllä	Kyllä	Kyllä lähtöselvityksen osalta, mutta verkkokauppa tökkii	Kyllä	Kyllä, mutta viilaamista vaatisi	Kyllä
Lisääkö myyntiä	Kyllä (kahvilamyynni)	Ehkä ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä, mutta viilaamista vaatisi	Kyllä
Tukeeko brändiä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä, vähän viilaamista vaatisi	Kyllä

	Vitra Campus	Riiksmuseum	Get Your Guide	Finnair	Booking.com	I aanko	Ratsula
Kuka Konello: kuka käyttää	Vitra Campuksella olevat asiakkaat (paasaantaisesti)	Vierailijoille, jotka haluavat ottaa kaiken irti käynnistään sekä niille, joille on kiire (molemmat suunnittelevat käyttänsä etukäteen) sekä niille, jotka haluavat kuulla kaikista kaiken (heavy users).	Matkailijat, yksityiset ja ryhmämatkailijat	Paljon matkustavilla	Kanta-asiakkaat, hotellivaraajat, yksityismatkustajat	Tahkolle tulevat ja eivälä olevat asiakkaat	Kanta-asiakkaat, verkkokauppa-asiakkaat
Mika hyvaa	Selkeä, hyvin suunniteltu mobiilisovellus	Oikeasti hyvin suunniteltu mobiilisovellus (olastic museossa, kotona va tulussa), graafisesti kaunis	Todella hyvin toimiva, selkeä, hyvä kuvat ja kohdekuvaukset, nopea	Selkeä, aukaisee heti voimassaolevan lentovarausten	Todella hyvin toimiva ja selkeä, upeat kuvat, navigointi kätevää ja toimivaa, kanta-asiakasjärjestelmä on toimiva	Selkeä: aukioajat nopeasti nähtävillä, livekamerat, linkit soomeen, nopeampi käyttää kuin verkkosivut	Yksinkertaiset ja selkeät välikor, tos hyvin toimiva ja yksinkertainen kanta-asiakasjärjestelmä
Mitä kehitettävää	Verkkosivulla on now to find us, mutta ei sovelluksessa	Vaikeat vievät alla helpommin navigotavat	Kanta-asiakasohjelma olisi hyvä saada	Verkkokauppa tökkii, ei pääse tekemään hotellivarauksia, kuten verkkosivuilta	Visuaalinen ilme on ollut pirkaan samanlainen, vaatisi ehkä uudistusta	Verkkokauppa toimii ääninä vain mobiilisovelluksessa, (edellyttä skrollaamista), visuaalinen ilme epäyhenteinen	Verkkokaupan rajapinta ei toimi sujuvasti (verkkosivulla), sovellukseen navigointi epäselvää (skrollaamista näyttö)
Houkutteleeko käyttämään	Kyllä, mutta lähinnä vasta paikan päällä	Kyllä, etukäteen lippujen ostoon ja reitin suunnitteluun päällä navigoimiseen	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ehkä	Kyllä (kanta-asiakasohjelmaa taktia)
Mitä ominaisuuksia voisi soveltaa Noormarkun ruukin asiakkaille	Karttatoiminnat, kohdetiedot, aukioajat, palvelut, se kää navigointi	Kulttuurimatkailijaa palvelee etenkin mahdollisuus suunnitella vierailun sisältöä itse, sovellukseen tyylilykyys	Houkuttelevat ja selkeät tuotekuvaukset, ostamisen helppous	Kohdetiedot, lisäämynti verkkokaupassa, selkeä navigointi	Selkeä navigointi, automaatio ja perssonointi	Tiedot saavilla olevista palveluista, aukioajat, kartta, uutiset, tapahtumat, verkkokauppa	Kanta-asiakasohjelma