



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Palvelukonseptin kehittäminen asiakaslähtöisesti - Esimerkkinä Bussiklubi-konsepti

Mäkelä, Juhana

2011 Leppävaara

Palvelukonseptin kehittäminen asiakaslähtöisesti - Esimerkkinä Bussiklubi-konsepti

Juhana Mäkelä
Palveluliiketoiminnan
koulutusohjelma (Ylempi AMK)
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2011

Juhana Mäkelä

Palvelukonseptin kehittäminen asiakaslähtöisesti - Esimerkkinä Bussiklubi-konsepti

Vuosi 2011 Sivumäärä 75

S-ryhmän matkailukauppaa arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti. Nopeasti muuttuva kysyntä ja liiketoiminnan muutokset asettavat haasteita palvelukonseptien kehittämiseksi. Tämän opinnäytetyön kohteena on S-ryhmän hotellien ryhmämatkailuun suunnattu Bussiklubi-konsepti ja sen kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi. Opinnäytetyön tavoite oli selvittää asiakaslähtöisiä kehittämissideoita SOK:n matkailukaupan ketjuohjaukselle.

Teoriaosuuden lähteinä käytettiin artikkeleita ja teoksia asiakaslähtöisyydestä, palvelutuotteen kehittämisestä ja kanta-asiakkuuksista. Lähteitä täydensivät S-ryhmän liiketoimintaan ja ryhmämatkailuun liittyvät verkkosivustot.

Yrityksen omia tavoitteita selvitettiin analysoimalla Bussiklubin nykytilaa sen toimintaympäristön ja taloudellisen näkökulman kautta. Samalla määriteltiin Bussiklubi kanta-asiakkuusohjelmaksi sekä sen palvelut asiakkaille. Näiden tietojen perusteella laadittiin esimerkki Bussiklubin palvelupolusta. Tavoitteiden ja kehitysideoiden keräämiseen käytettiin aivoriihimenetelmää ja sen tuloksista johdettua SWOT-analyysiä.

Empiirisen osan aineistonhankintamenetelmänä käytettiin laadullisiin menetelmiin lukeutuvaa lauseentäydennyslomaketta. Vastaaajien kohderyhmäksi valittiin kaikki Bussiklubin jäsenyritykset. Lauseentäydennyslomakkeita lähetettiin sähköisesti yhteensä 330 kappaletta. Vastauksia saatiin 31 jäsenyritykseltä ja vastausprosentiksi muodostui 9,4 %.

Palautettujen lauseentäydennyslomakkeiden vastaukset jaettiin aluksi lauseenaluittain omiin taulukoihinsa ja vastauksia yhdisteltiin samaa tarkoittaviin teemoihin. Jokaisen lauseenalun vastausten keskeisin sisältö avattiin taulukon jälkeen. Saatujen vastausten perusteella voitiin vastata empiirisen osan alaongelmiin.

Kehittämissideoita ja kehitettyä palvelukonseptia tuotiin esille kahden kuvion avulla. Näistä ensimmäinen, miellekartta, kuvaa asiakkaiden näkemystä tämän hetkisestä Bussiklubista. Toinen kuvio, palvelupolku, toimii konseptoinnin apuvälineenä. Kehitettyyn palvelupolkuun on sijoitettu keskeisimmät kehittämistä vaativat asiat.

Opinnäytetyön tavoite onnistui hyvin, vaikka tutkimus ei tuottanut kovinkaan ennalta arvaamattomia ideoita. Bussiklubin toiminnassa kannattaa ensisijaisesti keskittyä viestinnän ja yhteistyön kehittämiseen.

Asiasanat bussimatkailu, kanta-asiakas, majoitus, palvelujen kehittäminen, palvelukonsepti, palvelupolku

Juhana Mäkelä

Developing a service concept based on customers' opinions - Case Bussiklubi Concept

Year	2011	Pages	75
------	------	-------	----

The travel business of the S-Group is constantly evaluated and developed, although changing demands in the travel business sets challenges for service concept development. This thesis focuses on the group travel concept, Bussiklubi, of the S-Group and its hotels, in order to identify ways to develop it to be more customer-oriented. The purpose of this thesis was to explore ideas and opinions of customers regarding the best way to develop Bussiklubi.

The theoretical framework was based on articles and publications discussing the customers' role in service development, service product development, loyalty programs and the concept of the loyal customer. In addition, the S-Group and its group travel business were introduced.

The S-Group's own goals were clarified by analyzing Bussiklubi, in terms of its environment and also from a financial perspective. Bussiklubi as a loyalty program was defined and its role as a service provider to its customers was examined. Bussiklubi as a service path was illustrated on the basis of this background information. A brainstorming method involving the S-Group staff was used to determine the objectives and the development ideas with respect to Bussiklubi, and from this a SWOT analysis was derived.

A sentence completion method was used when collecting empirical data for the study. The target group consisted of all the members of Bussiklubi. The electronic sentence completion forms were sent by e-mail to a total of 330 e-mail addresses. Of those, 31 replied, giving a response rate of 9.4 per cent.

The received responses by sentence beginnings were then categorized and the results were presented in tables. Furthermore, the main results of every sentence beginning were summed up in the text form. Answers to the empirical sub problems were given on basis of these responses.

Two figures were made to illustrate the development ideas and the service concept. The first figure, a mind map, is the image of customers' views of the current Bussiklubi. The second figure, a service path, acts as a concept illustrator. The developed service path includes the most important areas of potential improvement for Bussiklubi.

The thesis was implemented successfully, although it did not bring very unexpected ideas. The main priority for Bussiklubi is to develop its communication and cooperation with its customers.

Keywords accommodation, bus travel, loyalty program, service concept, service development, service path

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, pääongelma ja alaongelmat	8
1.3	Keskeiset käsitteet.....	9
1.4	Opinnäytetyön rakenne	10
1.5	Aikaisemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset.....	11
2	S-ryhmä ja Bussiklubi.....	13
2.1	SOK:n liiketoiminta	13
2.2	Matkailu- ja ravitsemiskauppa ja Bussiklubin sijoittuminen S-ryhmässä	14
3	Asiakkaat palvelujen kehittämisessä	14
3.1	Asiakaslähtöisyys palvelujen kehittämisessä	14
3.2	Asiakkaiden osallistaminen	15
4	Palvelutuotteen kehittäminen.....	16
4.1	Palvelupaketti	16
4.2	Laajennettu palvelutarjooma	18
4.3	Palvelukonsepti.....	20
4.4	Palvelupolku	21
5	Kanta-asiakasmarkkinointi ja kanta-asiakas.....	23
5.1	Kanta-asiakas ja kanta-asiakasmarkkinointi.....	23
5.2	Kanta-asiakasohjelmat, niiden riskit ja ongelmat.....	25
6	Bussiklubin nykytila ja tavoitteen asettelu.....	26
6.1	Bussiklubin toimintaympäristön analyysi.....	26
6.2	Bussiklubi kanta-asiakkuusohjelmana	26
6.3	Bussiklubin palvelut ja asiakaskunta.....	27
6.4	Bussiklubi-palvelukonseptin nykytila - Taloudellinen näkökulma	29
6.5	Bussiklubi palvelupolkuna	31
7	Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi	34
7.1	Aivoriihi	34
7.2	Lauseentäydennyslomakkeen laatiminen	35
7.3	Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi	36
8	Empiiriset tulokset.....	38
8.1	SWOT-analyysi S-ryhmän näkökulmasta.....	38
8.2	Bussiklubin kehittäminen asiakaslähtöisesti - Lauseentäydennyslomakkeen tulokset	41
8.2.1	Vastaaajatiedot.....	41
8.2.2	Bussiklubin palvelut ja palvelujen tarjoamat hyödyt	42
8.2.3	Bussiklubin kanta-asiakkuus	47

8.2.4	Bussiklubin viestintä	51
9	Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset.....	54
9.1	Vastaukset tutkimusongelmaan ja sen alaongelmiin.....	54
9.2	Bussiklubi-palvelukonseptin kehittäminen.....	56
9.3	Johtopäätökset	61
10	Pohdinta	62
	Lähteet	63
	Kuvat	66
	Kuviot	66
	Taulukot	66
	Liitteet.....	68

1 Johdanto

Tämän luvun tarkoituksena on selventää tutkimuksen lähtökohtia ja määrittää sen suunta. Aivan aluksi tutustutaan tutkimuksen taustaan. Tämän jälkeen selvitetään opinnäytetyön tavoitteet, ongelmat ja tutkimuksen rajaukset. Seuraavissa alaluvuissa avataan opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet, rakenne sekä tutustutaan aiheesta aiempiin teyhiin tutkimuksiin.

1.1 Tutkimuksen taustaa

S-ryhmän matkailukauppa kohtaa merkittäviä strategisia muutoksia vuoden 2011 aikana. Eri palvelukonseptien kannattavuutta tutkitaan tarkasti. Viimeisin uutinen oli luopuminen Holiday Club -hotellien liiketoiminnasta. Bussiklubin ollessa osa S-ryhmän vapaa-ajanmatkailua on sen kehittämistä myös arvioitava nopeasti muuttuvassa liiketoiminnassa. Tämä opinnäytetyö toteutettiin opinnäytetyönä toimeksiantajalle kartoittamaan Bussiklubin nykytilaa, sen kehittämistä palvelukonseptin ja prosessien osalta. Asiakkaat, joita ei ole aiemmin osallistettu palvelukehitykseen, otettiin nyt mukaan kyselytutkimuksen kautta. Asiakkailta saatiin näin ensimmäistä kertaa tietoa siitä, millaisena he näkevät Bussiklubin.

Bussiklubi on kotimaisia liikennöitsijöitä varten luotu palvelukonsepti S-ryhmässä. Bussiklubin tarjoamat palvelut liittyvät kotimaan ryhmämatkailuun. Palvelujen ensisijainen tavoite on sitouttaa liikennöitsijät käyttämään S-ryhmän hotelleja tilausajoliikenteen yhteydessä. Tämä tapahtuu tällä hetkellä tarjoamalla heille klubietuja ja ajankohtaisia tarjouksia. Bussiklubin tarkoitus on myös helpottaa sekä yksinkertaistaa liiketoimintaa niin liikennöitsijöiden kuin S-ryhmän hotellien välillä.

Kiinnostus opinnäytetyöhön syntyi oman työn ohessa vuoden 2010 aikana. Opinnäytetyön tekijän vastuu Bussiklubin operatiivisesta toiminnasta kasvoi tasaisesti aina palvelun pääkäyttäjäksi asti. Bussiklubin toiminnassa oli havaittavissa lukuisia epäkohtia, joita tulisi kehittää. Nämä kehityskohteet liittyvät myyntiin, markkinointiin, resursseihin, kannattavuuteen ja asiakaslähtöisyyteen. Opinnäytetyön toimeksiantaja, SOK:n matkailukaupan ketjuohjauksen myyntijohtaja antoi vapaat kädet kehittää ja ideoida Bussiklubin toimintamallia uudelleen.

Bussiklubi-palvelukonseptin kehittäminen on tärkeää siksi, että opinnäytetyön toimeksiantaja osaa kohdistaa resurssit kustannustehokkaasti ja kannattavasti oikeisiin toimintoihin. S-ryhmän näkökulmana on kasvattaa liikevaihtoa, kannattavuutta, kysyntää ja pysyä kilpailukykyisenä vaihtoehtona markkinoilla. Liikennöitsijöiden hotelleille tuomat ryhmät muodostavat usein pohjan hotellien majoituskapasiteetille. Ryhmämatkat varataan yleensä hyvissä ajoin, jolloin ne myös tasapainottavat hotellien tulosta kysynnän ollessa muuten alhainen. Revenue

management - ajattelua soveltaen liikennöitsijöille voidaan tarjota kilpailukykyisiä tarjouksia. Asiakkaiden näkökulmasta katsottuna kyse on, toivottavasti, kilpailukykyisestä palvelutuotteesta, joka helpottaa heidän toimintaansa ja on välitettävissä eteenpäin heidän omille kuluttaja-asiakkailleen.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, pääongelma ja alaongelmat

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää SOK:n matkailukaupan ketjuohjaukselle Bussiklubin palvelukonseptin nykytila, asiakkaat kehitysohjelmaan mukaan ottava toimintatapa ja näiden kautta tutkia uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseksi. Millaisia keinoja on käytettävissä ja miten niitä voidaan hyödyntää Bussiklubin liiketoiminnan kehittämiseksi?

Pääongelmaksi muodostuu, miten Bussiklubi-palvelukonseptia voidaan kehittää asiakaslähtöisesti.

Teoriaosuuden alaongelmat ovat:

- Miten palveluita kehitetään asiakaslähtöisesti? (Luku 3)
- Miten palvelutuotteen osat ja kokonaisuus määritellään? (Alaluvut 4.1 ja 4.2)
- Miten palvelujen konseptointi tapahtuu? (Alaluku 4.3)
- Minkälainen on asiakkaan palvelupolku? (Alaluku 4.4)
- Miten kanta-asiakkuus ja kanta-asiakasohjelmat määritellään? (Luku 5)

Empiirisen osan alaongelmat ovat:

- Millainen on Bussiklubin nykytila? (Luku 6)
- Minkälaisia ovat yrityksen tavoitteet Bussiklubille? (Alaluku 8.1)
- Miten asiakkaat kokevat Bussiklubin toiminnan ja sen kehittämisen? (Alaluvut 8.2 - 8.2.4)
- Miten Bussiklubin palvelupolkua voitaisiin tulosten perusteella kehittää? (Alaluku 9.2)

Opinnäytetyö keskittyy palvelujen kehittämiseen prosessimaisella otteella. Sen tarkoituksena on selvittää Bussiklubin nykyisten palveluiden tila sekä tunnistaa ongelmakohtia kehitystyötä varten. Pääasiallinen tehtävä on selvittää ideoita Bussiklubin kehittämiseksi. Opinnäytetyön tulokset on mahdollista ottaa käyttöön sellaisenaan tai hyödyntää osia tarpeen mukaan.

Tutkimus rajoittuu ainoastaan Bussiklubi-konseptin arviointiin yhdessä asiakkaiden ja SOK:n matkailukaupan oman henkilökunnan kanssa. Asiakkaiden omien asiakkaiden (kuluttaja-

asiakkaiden) matkailun tutkimus jää tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Sitä kuitenkin sivutaan hieman bussimatkailun tulevaisuuden arvioinnissa.

1.3 Keskeiset käsitteet

Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyydellä on monia eri määritelmiä kirjallisuudessa. Se rinnastetaan myös käsitteisiin, kuten asiakkuus- tai markkinalähtöinen ajattelutapa. Asiakkaiden ymmärtäminen ja heidän arvonmuodostuksensa selvittäminen on asiakslähtöisyyden ydin. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 21; Hämäläinen, Nyman, Björk, Lammi 2009, 16.)

Kanta-asiakasohjelma

Kanta-asiakasohjelman avulla yritys pyrkii lisäämään toivottujen asiakkaiden uskollisuutta. Tarkoituksena on saada asiakas keskittämään ostojaan pienemmillä markkinointikustannuksilla. Kanta-asiakasohjelmaan sisältyvät asiakkaille tarjottavat edut, palvelut, niiden jakelukanavat sekä viestintä. (Bergström & Leppänen 2009, 478.)

Liikennöitsijä

Liikennöitsijällä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä kotimaisia yrityksiä, jotka tarjoavat tilausliikennematkoja ryhmille. Bussiklubissa on jäseniä vain tästä asiakasryhmästä. (Linja-autoliitto 2011.)

Palvelujen kehittäminen

Palvelujen kehittäminen tähtää kilpailukykyiseen, kannattavaan ja innovatiiviseen liiketoimintaan. Palvelujen kehittämisen lähtökohtana on yrityksen liiketoimintastrategia. Suunnittelu ja kehittäminen ovat sidoksissa yrityksen osaamiseen ja resursseihin. Kehitystyön päätarkoitus on luoda edellytykset palveluille, jotka asiakkaan mielestä tuottavat houkuttelevaa lisäarvoa. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2007, 3.)

Palvelujen kehittämisen lähtökohtana voidaan pitää yrityksen omaa liiketoimintastrategiaa. Toisin sanoen yritys pyrkii kasvattamaan kannattavuutta ja kasvua sovittamalla oman osaamisensa toimialan kilpailutilanteeseen. Palveluiden kehitystyön tarkoitus on luoda palveluja, jotka asiakkaat kokevat houkutteleviksi sekä tuottavat heille lisäarvoa. Palvelujen kehittämissä työtä voidaan tehdä normaalin työn ohessa tai erillisinä hankkeina, riippuen kehittämiskohteen laajuudesta. Palvelujen kehittämisessä nähdään eri tasoja:

- Nykyistä palvelua, ilmettä tai tyyliä voidaan muuttaa
 - Nykyisen palvelun parannus ja uudistaminen
 - Olemassa olevan palvelutarjooman laajennus yrityksen nykyisille kohdemarkkinoille
 - Täysin uudentyypinen palvelu jo olemassa olevaan tarpeeseen
 - Uuden tarpeen mukainen ja täysin uudistettu ratkaisu.
- (Jaakkola, Orava ja Varjonen 2009, 3.)

Palvelukonsepti

Palvelukonsepti sisältää yrityksen palveluidean tahtotilan, mahdollisuudet ja asiakasymmärryksen näkökulman. Näiden perusteella laaditaan kirjallinen esitys palveluidean pohjalta. Tässä vaiheessa idea voidaan esittää myös visuaalisesti.

Komppula ja Boxberg (2002, 22) ovat määritelleet palvelukonseptin niin, että sen tehtävä on selittää asiakkaiden arvonmuodostus ja yrityksen edellytykset sen toteuttamiseksi. Se perustuu asiakkaiden tarpeisiin, mutta sen tulee tuottaa arvoa molemmille niin asiakkaalle kuin yrityksellekin. Palvelukonseptin selvittäminen toimii tuotekehityksen alustana.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön alussa selvitetään S-ryhmän vapaa-ajan liiketoiminnan rakennetta ja Bussiklubin sijoittumista siihen (Luku 2).

Asiakkaiden osallistumista palveluiden kehittämiseen tutkitaan teoriaosuuden luvussa 3. Tutkimuksen teoriaosuus palveluiden kehittämisestä koostuu palvelupaketin, laajennetun palvelutarjooman, palvelujen konseptoinnin ja palvelupolun määrittämisestä. Vertailussa on eri kirjailijoiden palvelukehityksen malleja. Palvelukonseptin yhteydessä esitellään työkaluja, joita käytetään myöhemmin empiirisen osan yhteydessä (Luku 4). Teoriaosuus jatkuu kanta-asiakasohjelmien määrittämisellä. Alaluvuissa määritellään kanta-asiakas, kanta-asiakasohjelmat ja niihin liittyviä ongelmia (Luku 5).

Bussiklubia ja sen tarjoamia palveluja kuvataan tarkemmin luvussa 6. Palvelukonseptia avataan muun muassa erilaisten taulukoiden ja kuvioiden avulla. Palveluiden nykytilaa arvioidaan taloudellisten ja toimintaympäristön asettamien analyysien kautta. Analyysien lopuksi keskitytään mahdollisiin kehityskohteisiin, joita pidimme etenkin yrityksen näkökulmasta tärkeinä. Näiden avulla hahmotettiin kehitystyön merkitystä, mahdollisuuksia ja resursseja. Tutkimuksen ydin koostuu asiakasymmärryksen ympärille, mutta asiakkaiden näkökulma ei yksin riitä, vaan mukana täytyy olla myös yrityksen tahtotila ja tavoitteet.

Empiirinen aineisto hankittiin aivoriihen ja lauseentäydennysmenetelmän avulla (Luku 7). Näiden yhdistäminen ja analysointi tuotti lopulta kehitetyn asiakaskeskeisemmän palvelukonseptin palvelupolun muodossa, jonka toimivuutta arvioidaan opinnäytetyön lopuksi. Koko empiirinen aineisto, SWOT-analyysi ja lauseentäydennyslomakkeen vastaukset esitellään luvussa 8.

Tutkimuksen tulosten yhteenveto ja uudistettu palvelukonsepti esitellään tarkemmin luvussa 9. Samalla arvioidaan tulosten merkitystä ja niiden sovellettavuutta sekä hyötyä alalle. Uuden palvelukonseptin testaaminen ja käyttöönotto jäi SOK:n matkailukaupan ketjuohjauksen päättäväksi opinnäytetyön kirjoittajan siirtyessä uusiin tehtäviin. Opinnäytetyön lopuksi arvioidaan tutkimusprosessia ja mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

Luvussa 9 tehdään lopulliset johtopäätökset. Luku 10 koostuu omasta pohdinnasta niin opinnäytetyön kuin aiheen kuin tuloksien näkökulmasta.

1.5 Aikaisemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset

Aikaisempia tutkimuksia, jotka liittyvät tämän opinnäytetyön aiheeseen, on kerätty taulukkoon 1. Niiden aiheet käsittelevät myös tässä opinnäytetyössä usein esiintyviä käsitteitä kuten palveluiden kehittämistä, konseptointia, kanta-asiakkaita ja asiakaslähtöisyyttä.

Yritysasiakkaille tarjottuja palveluita on käsitelty useammassakin opinnäytetyössä eri näkökulmista. En kuitenkaan löytänyt täysin vastaavatyypistä tutkimusta, joka käsittelee yhtä tarkasti määritellyn yritysasiakasryhmän kanta-asiakkuuden tai palveluiden kehittämistä. Haku tehtiin Theseus-tietokannasta keväällä 2010. Hakusanoja olivat: asiakaslähtöinen, asiakaslähtöisyys, kanta-asiakas, kanta-asiakkuus, kanta-asiakasohjelmat, palvelukonsepti ja palvelujen konseptointi.

Tekijä & Vuosi	Opinnäytetyön aihe	Avainsanat	Tutkimusmenetelmät
Lehvilä, Jenni 2009	Käännöstoimisto Translatum Oy:n palvelukonseptin kehittäminen	Käännöspalvelu, käännösala, palvelukonsepti, strateginen kumppanuus, lisäarvo	Kyselytutkimus & haastattelut
Keränen, Reetta 2011	Palvelukonseptin suunnittelu Kolmannelle Persoonalle : Asiakasymmärryksen hyödyntäminen palvelukonseptin suunnittelussa	Palvelukonsepti, palvelujen suunnittelu, asiakasymmärrys, palvelumuotoilu, palvelukonseptin suunnitteluprosessi	Konstrukttiivisen tutkimusote, teemahaastattelut, työpajat
Liljelund, Julia 2009	T-hetki -konseptin kehittäminen Tapiola-ryhmän asiakkuusprosessissa	service design, konseptointi, sinisen meren strategia, tapahtumamarkkinointi	Teemahaastattelu
Elovaara, Mirka 2009	Palvelukonseptisuunnitelma : Case: TKK Saha Kokous- ja juhlatila	palvelukonsepti, palveluiden kehittäminen, asiakaslähtöisyys, palveluprosessi, palvelupaketti, kokoustila, juhlatila, tapahtuma	Benchmarkkaus, havainnointi sekä valmiita aineistoja
Sirenius, Riina 2009	Liikematkustajien hyvinvointi-konseptin suunnittelu hotelliin	kokonaisvaltainen hyvinvointi, palvelukonsepti, hotelli, liikematkustajat	Kvalitatiivinen, kyselytutkimus
Tulonen, Pinja-Riikka 2009	Palvelupaketin tuotteistaminen, Case: WLC-työhyvinvointipaketti	tuotekehitys, tuotteistaminen, palvelupaketti, työhyvinvointi	Prosessimainen tutkimusote
Lehtelä, Riikka 2010	Wood Roasted Restaurants Oy:n kanta-asiakasjärjestelmä - Kehittämissuunnitelma.	kehittäminen, markkinointi, asiakkuudenhallinta, kanta-asiakkaat	Kvantitatiivinen tutkimus
Saarenpää, Katja 2011	Palvelumuotoilu suomalaisessa vaatetusalan yrityksessä, case Voglia	palvelumuotoilu, kanta-asiakas, segmentointi, benchmarking, palveluympäristö, kilpailuetu, erilaistaminen, Voglia, teemahaastattelu	haastattelut, benchmarking, kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät
Liimatainen, Kirsi 2009	Multimediapajan asiakaspalvelun ja markkinoinnin kehittäminen Case: HAMK Lahdensivu	Asiakaspalvelu, asiakaslähtöinen markkinointi, markkinointiviestintä, palvelun kehittäminen, palvelun laatu	Haastattelut ja kyselyt

Taulukko 1: Aiempia aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä

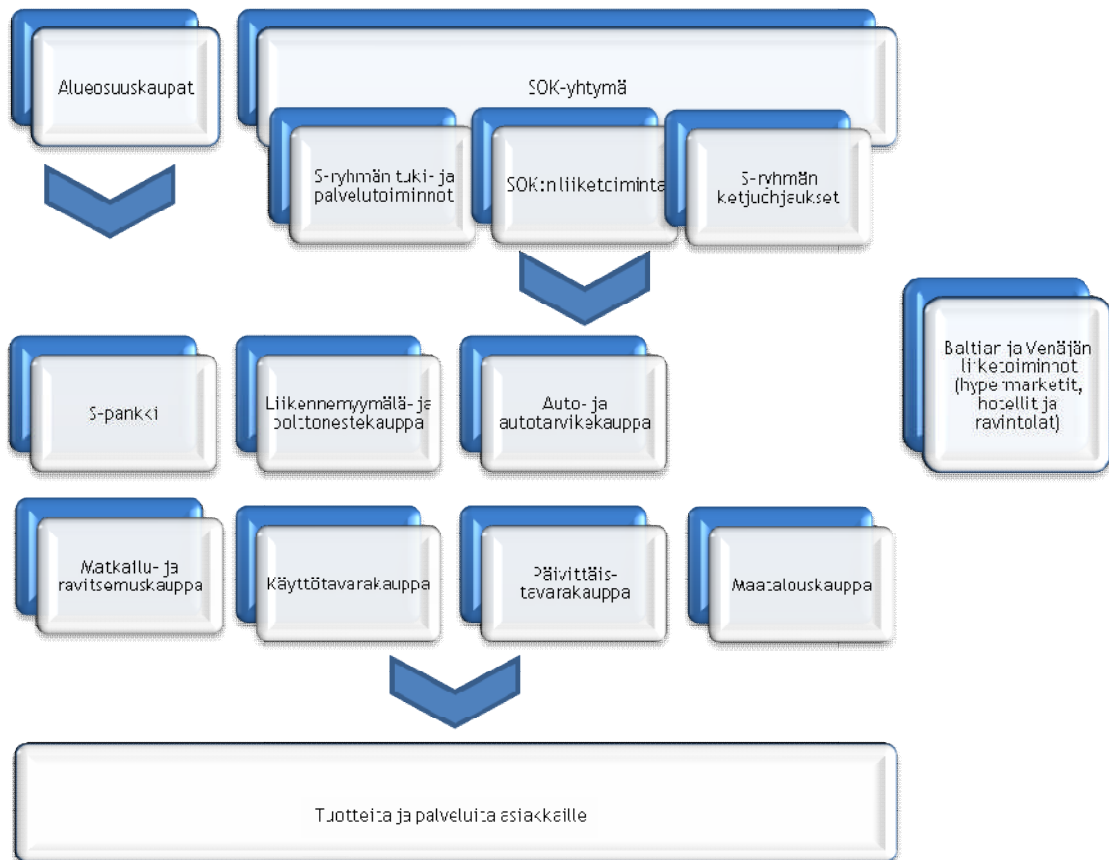
Aiempiin tutkimuksiin verrattuna, tämä opinnäytetyö tuottaa uutta tietoa yritysten välisestä kanta-asiakasohjelmasta. Kanta-asiakkuutta on käsitelty monissa eri opinnäytetöissä, mutta usein yrityksen ja kuluttaja-asiakkaan välisenä suhteena. Myöskään liikennöitsijöitä käsitteleviä opinnäytetöitä en löytänyt kuin yhden, joka sekin käsitteli liikennöitsijöiden omaa kannattavuutta. Bussiklubin palveluita ja toimintaa avaava aihe on ainutlaatuinen, sillä Suomessa ei ole toista vastaavalla periaatteella toimivaa kanta-asiakasohjelmaa ryhmämatkailuun.

2 S-ryhmä ja Bussiklubi

Tämän luvun tarkoituksena on kuvata S-ryhmän rakennetta, hotelleja ja Bussiklubin osuutta siitä. Aluksi tarkastellaan S-ryhmän eri liiketoimintoja ja sen organisaatiota yleisesti. Tämän jälkeen avataan matkailu- ja ravitsemiskaupan toimialaa sekä Bussiklubin sijoittumista siihen.

2.1 SOK:n liiketoiminta

S-ryhmä jakaantuu 22 alueosuuskauppaan ja 9 paikallisosuuskauppaan sekä näiden omistamaan Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan, SOK:n ja sen tytäryhtiöiden muodostamaksi verkostoksi (Kuvio 1). SOK toimii lähinnä kehittämis- ja asiantuntijaorganisaationa, kun taas alueosuuskaupat hoitavat operatiivisen toiminnan. Osuuskaupat ovat levittäytyneet koko Suomen alueelle. (Neilimo 2005, 40-42.)



Kuvio 1: S-ryhmän rakenne ja organisaatio (mukaillen Neilimo 2005, 41; S-kanava 2011)

S-ryhmän toimintaa voidaan avata edellä olevan kuvion mukaisesti, sillä sen liiketoimintaa voi olla muutoin vaikea hahmottaa. Alueosuuskauppojen ja SOK:n sekä eri liiketoimintojen väliset suhteet tulevat näin paremmin esille.

2.2 Matkailu- ja ravitsemiskauppa ja Bussiklubin sijoittuminen S-ryhmässä

S-ryhmän matkailu- ja ravitsemiskauppaan kuuluu lukuisia valtakunnallisia ravintolaketjuja sekä kaksi hotelliketjua: Sokos Hotels ja Radisson Blu Hotels. Ketjujen lisäksi S-ryhmään kuuluu suuri joukko erillisravintoloita. Suomessa matkailu- ja ravitsemiskauppaa harjoittavat sekä alueosuuskaupat että SOK:n tytäryhtiö Sokotel Oy. Hotelleja on Suomessa jo 54. Lisäksi S-ryhmällä on yksi hotelli Virossa ja kolme hotelliä Pietarissa. (SOK vuosikertomus 2009, 16.)

S-ryhmän hotelleilla (Sokos Hotels ja Radisson Blu Hotels) on yhteinen ketjuohjausorganisaatio SOK:n (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta) toimitiloissa. Täältä käsin hallinnoidaan, kehitetään ja markkinoidaan S-ryhmän hotelli- ja ravintolakonsepteja. Bussiklubin ylläpito ja markkinointi sijoittuu vapaa-ajan myyntiosaston tehtäviin. Palvelut konkretisoituvat kaikissa S-ryhmän hotelleissa Suomessa ja ne ovat näin mukana Bussiklubin palveluiden tuottamisessa.

3 Asiakkaat palvelujen kehittämisessä

Tässä luvussa käsitellään asiakaslähtöistä palvelujen kehittämistä. Aluksi käydään läpi, mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa. Tämän jälkeen kerrotaan asiakasymmärryksen merkityksestä palvelujen kehittämisessä. Lopuksi katsotaan, miten asiakkaat voidaan osallistaa kehitystyöhön.

3.1 Asiakaslähtöisyys palvelujen kehittämisessä

Storbacka ym. (1999, 21) puhuvat asiakkuuslähtöisyydestä, joka on laajempi termi asiakaslähtöisyydelle. Asiakkuuslähtöinen yritys pyrkii monilla eri keinoilla kartuttamaan tietoaan asiakkaista. Kiinnostuksen kohteena on, miten asiakkaat muodostavat arvoa. Tämä tieto antaa yritykselle mahdollisuuden vastata asiakkaan tarpeisiin. (Storbacka ym. 1999, 21.)

Kolme tärkeintä asiakkuuslähtöisyyden tekijää ovat saavutettavuus, vuorovaikutteisuus ja arvontuotanto. Saavutettavuudella pyritään varmistamaan, että yritys on mahdollisimman hyvin tavoitettavissa ja sen kanssa on helppoa toimia. Vuorovaikutus pitää sisällään niin perinteisiä asiakaskohtauksia kuin myös uudenlaisien kohtaamistapojen kehittämistä. Vuorovaikutuksen avulla asiakkaan tilanne tiedetään tarkemmin ja myös elintärkeää tiedonvaihdantaa syntyy. Arvontuotantoa tarkastellaan yhdessä asiakkaan kanssa niin välittömän kuin välillisen arvon kautta. Yrityksen tulee päivittää omia prosessejaan niin, että ne kohtaavat asiakkaan kanssa. Tällä voidaan vahvistaa toimijoiden suhdetta ja saada kilpailuetua. (Storbacka ym. 1999, 23-26.)

Asiakaslähtöinen liiketoiminta ei ole niin itsestään selvä asia kuin miltä se kuulostaa. Useimilla yrityksillä asiakkaat on kirjattu liiketoimintasuunnitelmaan niin visioiden kuin arvojenkin muodossa. Liiketoiminnan kehityksessä asiakaslähtöisyyttä on kuitenkin alettu huomioida vasta lähiaikoina. Yritykset ovat yhä enemmän siirtämässä huomionsa itse asiakkaaseen, pelkän tuotteen tai palvelun sijasta. Asiakasymmärrys nousee esille, kun mietitään asiakkaalle tuotteesta syntyvää arvoa tuotteesta saatavien eurojen sijaan. Asiakas arvostaa enemmän palvelusta saatavia hyötyjä kuin itse palvelun ominaisuuksia. (Arantola & Simonen 2009, 2.)

Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan palvelupäätöksiä jo tuotekehityksestä asti. Sen täytyy ottaa huomioon, että asiakas ei ole vain palvelun loppukäyttäjä. Näin ollen asiakas on mukana kaikissa palveluyrityksen prosessien eri vaiheissa. Asiakkaan ja yrityksen prosessit kohtaavat liiketoiminnan kehittämisessä, myynnissä ja markkinoinnissa sekä itse palvelutapahtumassa. Asiakasymmärrys näissä prosesseissa antaa yritykselle keinon arvioida asiakkaan saamaa palvelun arvoa. Jotta tätä voitaisiin käyttää hyödyksi, tulee yrityksen yhdistää palveluiden kehittäminen, asiakasymmärrys sekä uusien palveluiden innovointi. (Arantola & Simonen 2009, 3 - 4.)

Asiakasymmärrystä syntyy erilaisten keinojen kautta. Näiden hallinta on tärkeää palvelujen kehittäjille. Tietoa asiakkaista voidaan kerätä esimerkiksi asiakkuushistorian, asiakastutkimusten, asiakaspalautteen, erilaisten rekistereiden ja tietojärjestelmien kautta. (Arantola & Simonen 2009, 21 - 27.)

3.2 Asiakkaiden osallistaminen

Asiakkaita voidaan osallistaa prosessiin sen kaikissa vaiheissa. Asiakkaiden osallistaminen kannattaa etenkin ideointi-, ideoiden valinta - ja palvelukehitysvaiheessa. Tämän prosessin takana on ajatus, että yritys saisi selville paremmin, mitä palveluita asiakkaat oikeasti haluavat. Se paljastaa myös piileviä tarpeita. (Hämäläinen ym. 2009, 15.)

Asiakkaiden rooli uusien ideoiden kehittämisessä on tärkeä. Uusia ideoita kerätään muun muassa asiakaspalautteen, asiakastyytyväisyystutkimusten, asiakastapaamisten tai kehitysryhmän avulla. Asiakkailla on tutkimuksen mukaan halua osallistua palveluiden kehittämisprosesseihin. Heitä kiinnostaa erityisesti ideoiden seulonta, palvelu- ja prosessimuotoilu sekä ideoiden testaaminen käytännössä. (Hämäläinen ym. 2009, 52 - 57.)

Todella asiakaslähtöisen yrityksen tulee ymmärtää asiakasta ja käyttää tätä tietoa liiketoimintansa kehittämiseen. Palvelujen kehittämisessä asiakas tulisi osallistaa kehitystyöhön jo heti alkuvaiheessa. Tietoa asiakkaista voidaan kerätä monella eri tavalla. Sen perustana voivat olla valmiit aineistot, mutta myös uuden tiedon hankinta esimerkiksi asiakastutkimuksen

avulla. Koko kehitysprosessin tarkoitus on luoda valmiudet sellaisesta osaamista, joka takaa kannattavan liiketoiminnan ja resurssien hyödyntämisen.

4 Palvelutuotteen kehittäminen

Palveluille on esitetty kirjallisuudessa monia erilaisia malleja, joten täysin yksioikoista kehittämismallia ei ole olemassa. Palveluiden kehittäminen nähdään usein tuotteistamisprosessina, joka koostuu eri vaiheista. Yhteistä eri tuotteistamisprosesseille on aluksi palvelupaketin määrittäminen. Tämän jälkeen palvelua kehitetään erilaisten analyysien, arviointitekniikoiden ja määrittelyn kautta. Tässä luvussa määritellään palvelupaketti, laajennettu palvelutarjooma, palvelun konseptointi sekä palvelupolku.

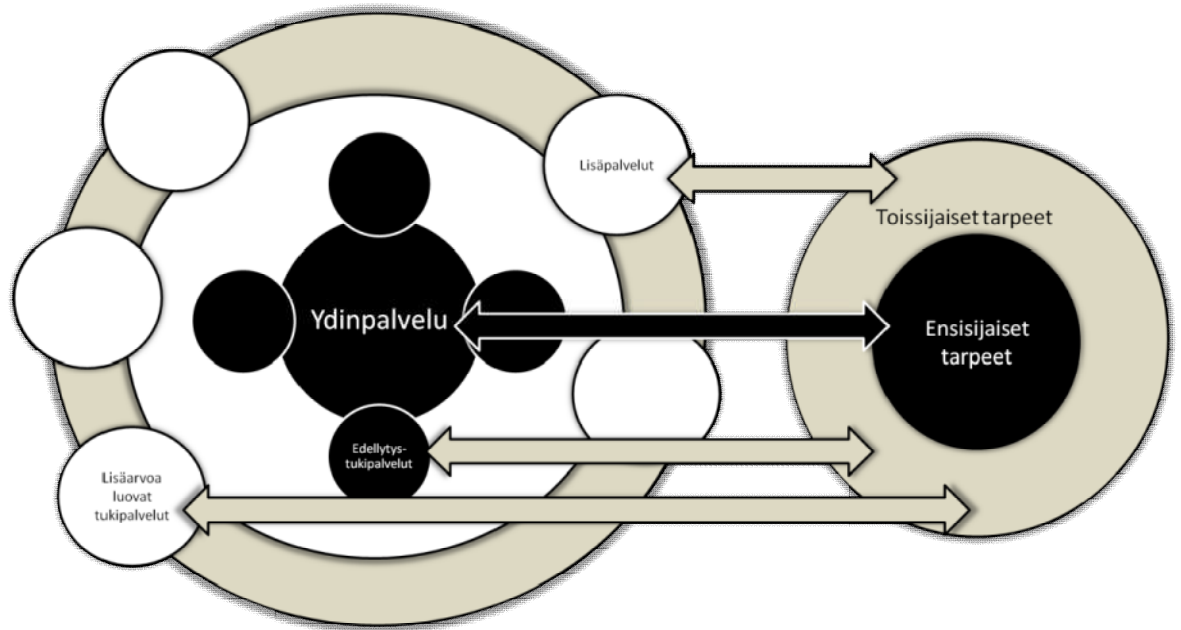
4.1 Palvelupaketti

Palvelupaketti määritellään kirjallisuudessa monella eri tavalla. Seuraavassa neljä hyvin samankaltaista, mutta myös toisistaan eroavaa näkemystä.

Grönroos (2009, 222-223) määrittelee palvelupaketin kokonaisuutena, joka jakautuu kahteen osaan, ydinpalveluun ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelu määrittää palvelun keskeisimmän osan ja lisäpalvelut ovat palvelupaketin erilaistava sekä kilpailukykyä muodostava osa.

Kinnunen (2004, 10) kuvaa palvelupaketin ydinpalveluksi ja sitä tukeviksi lisä- ja tukipalveluiksi (Kuvio 2). Ydinpalvelu vastaa asiakkaan keskeisimpään ostotarpeeseen. Lisä- ja tukipalvelut taas vastaavat asiakkaan toissijaisiin tarpeisiin. Ne voivat olla välttämättömiä asiakkaan ydinpalvelun käyttämiselle tai tekevät niistä helpompia.

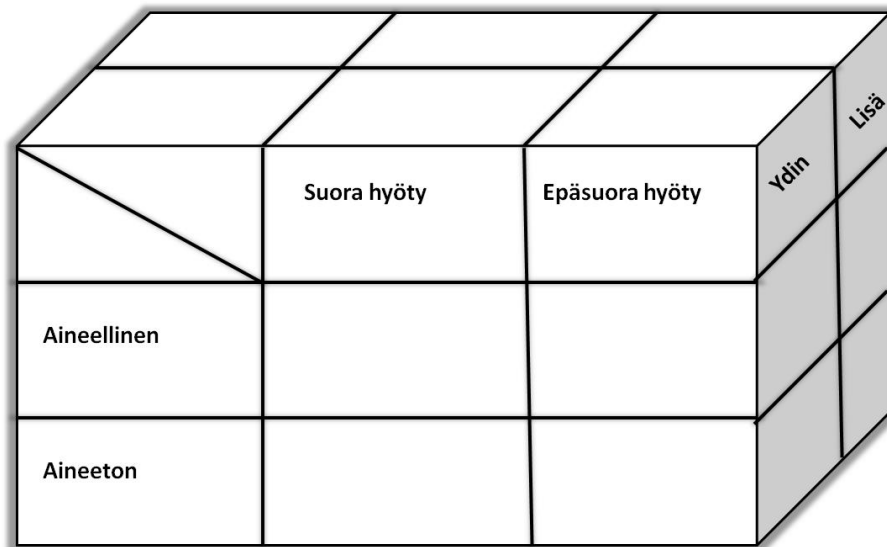
Sipilän (1996, 64-65) mukaan palvelupaketin määritelmä voi olla kaksijakoinen. Sillä voidaan tarkoittaa tuotetta, jonka eri elementtejä ei voi myydä erikseen vaan ainoastaan pakettina. Paketista on kuitenkin erotettavissa niin ydinpalvelu kuin tukipalvelu. Toinen näkemys on lähinnä markkinoinnillinen keino yhdistää eri palveluita kokonaisuudeksi. Eri tuotteita myydään myös erillään, mutta se voi edesauttaa suurempien palvelukokonaisuuksien myymistä tai helpottaa asiakkaan ostopäätöstä. Erilaisia pakettiratkaisuja on yleensä kolme: pienasiakkaan edullinen ja riisuttu paketti, keskikokoisen asiakkaan peruspalvelupaketti sekä erikoispaketit, jotka koostuvat peruspalvelupaketista ja siihen räätälöidyistä lisäosista.



Kuvio 2: Palvelutuotteen malli ja sen vastaaminen asiakkaan tarpeisiin (mukaillen Kinnunen 2004 10; Sipilä 1996,64)

Normann (2007, 76-78) nostaa esille myös palvelupaketin kaksi eri osaa, ydinpalvelun ja lisäpalvelut. Hän kuitenkin korostaa, ettei rajanveto näiden välillä ole aina täysin selvää. Asiakkaan ostopäätökseen voi vaikuttaa juuri lisäpalvelut, vaikka hän ei asiaa näin ymmärtäisikään. Asiakas voi siis valita tai olla valitsematta samantyyppisen palvelupaketin juuri lisäpalveluiden vuoksi. Odotukset ja kokemukset palvelusta ohjaavat käyttäytymistä. Palvelun tarjoajan tulee tarkkaan harkita, mitä lisäpalveluja se asiakkailleen lupaa, sillä luvattuja etuja on vaikea perua. Myöskään mitään sellaista ei kannata luvata, jota ei voida varmuudella toimittaa. Palvelun uskottavuus voi heiketä muuten niin asiakkaiden kuin oman henkilökunnankin sisällä.

Palvelupaketin osien määrittämisessä voidaan käyttää apuna kolmea elementtiä (Kuvio 3). Ne voidaan jakaa fyysisiin tuotteisiin (esim. ruoka ravintolassa), suoriin aineettomiin tai fyysisiin hyötyihin ja epäsuoriin aineettomiin tai psykologisiin hyötyihin. Näiden määrittäminen ja liittäminen ydinpalveluun sekä lisäpalveluihin auttaa hahmottamaan palvelupakettia kokonaisuutena.

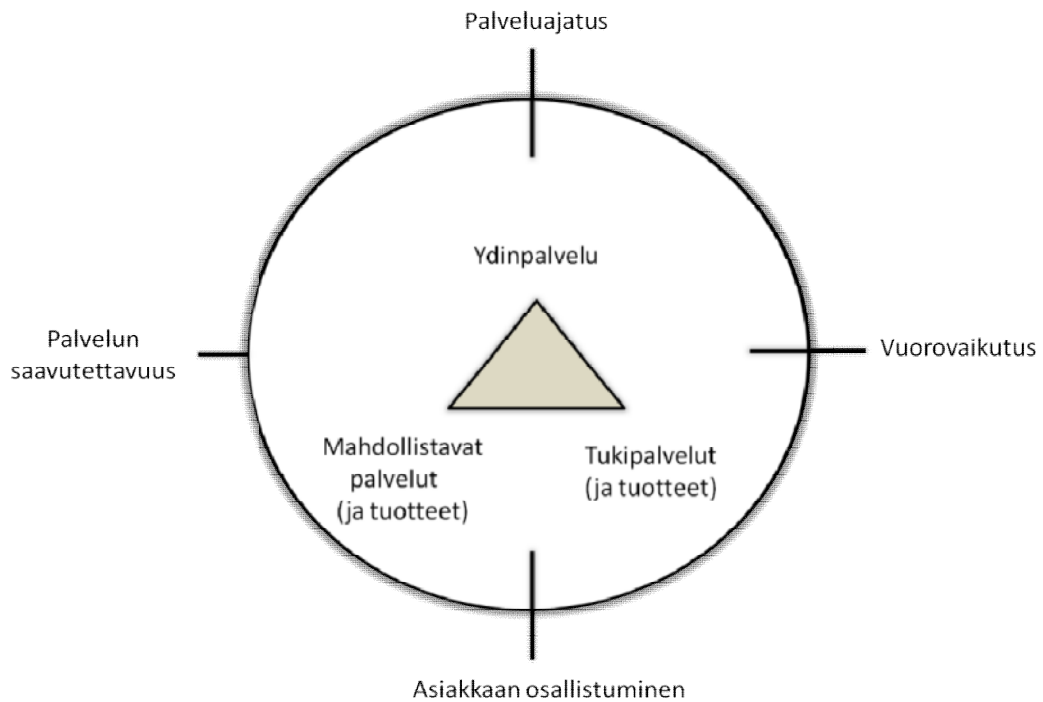


Kuvio 3: Palvelupaketin sisältö (Normann 2007, 79-80)

Suoran tai epäsuoran hyödyn erottaminen voi olla usein haastavaa. Syitä palvelun käyttämiseksi voi olla monia. Palvelujen epäsuorat hyödyt voivatkin olla joillekin asiakkaille tärkeimpiä valintakriteereitä. Esimerkiksi lapsen kielimatka tarjoaa suorina hyötyinä uusia kokemuksia ja kielen oppimista, mutta palvelun maksavat vanhemmat voivat arvostaa enemmän matkan tarjoamaa hengähdystaukoa, ja näin palvelun osto on seurausta epäsuorasta hyödystä. (Normann 2007, 80.)

4.2 Laajennettu palvelutarjooma

Grönroos (2009, 224-227) esittää edellä mainitun peruspalvelupaketin lisäksi laajennetun palvelutarjooman käsitteen. Se seuraa pitkälti edellistä kerroksittaista mallia (Kuvio 2), mutta lisäksi siinä on kiinnitetty huomio palvelun saavutettavuuteen, vuorovaikutukseen asiakkaan ja yrityksen välillä sekä asiakkaan osallistumiseen (Kuvio 4). Peruspalvelupaketin laajentamista perustellaan sillä, että se ei vastaa asiakkaan näkemystä palvelutuotteesta. Lisäksi tarvitaan palveluprosessin kokemisen näkökulma, joka on olennainen osa asiakkaan lopullista palvelukokemusta. Palveluprosessia ei kuitenkaan voida erottaa alkuperäisestä mallista, joten se on sidottava palvelutuotteen yhteyteen. Asiakkaan palvelusta kokema hyöty on Grönroosin (2009) mukaan palvelun kehittämisen lähtökohta.



Kuvio 4: Laajennettu palvelutarjoama (Grönroos 2009, 227)

Palvelun saavutettavuus kuvaa sitä, kuinka helppona tai vaikeana asiakas pitää palvelun ostamista sekä sen käyttämistä. Esimerkiksi huonosti toteutetut Internet-sivut voivat olla kompastuskivi hyvällekin palvelupaketille.

Vuorovaikutus kuvaa yrityksen ja asiakkaiden välistä kanssakäymistä monella eri tasolla. Taustalla voivat olla yrityksen työntekijöiden asenteet, käytös ja palvelun tuottaminen käytännössä. Vuorovaikutusta voi tapahtua myös muualla palveluprosessissa. Asiakas voi olla kosketuksessa yritykseen myös fyysisten resurssien tai järjestelmien kautta. Ne ovat vain osa palvelukokemusta, mutta niillä voi olla suuri vaikutus palvelusta koettuun laatuun.

Asiakkaan osallistuminen kuvaa sitä, että asiakas on mukana tuottamassa palveluja ja on näin arvonluomisprosessissa mukana. Asiakkaan osallistuminen riippuu palvelusta. Esimerkiksi itsepalvelussa asiakas ottaa tietoisesti suuremman roolin.

Asiakkaan palvelukokemus riippuu kaikista näistä tekijöistä. Palvelujen kehittämisen näkökulmasta nämä voidaan tiivistää palveluajatuksen. Palveluajatus voi siis ohjata kehitystä esimerkiksi olemassa olevien resurssien kautta. Niitä on kuitenkin analysoitava uudelleen, etteivät ne rajoita kehitystä tarpeettomasti. (Grönroos 2009, 226-230.)

4.3 Palvelukonsepti

Lovelockin ja Wirtzin (2011, 106) mukaan palvelukonsepti on kolmen eri osatekijän kokonaisvaltainen yhteenliittymä. Se sisältää ydinpalvelun, lisäpalvelut sekä näiden jakelukanavat. Ydinpalvelu tuottaa pääasialliset edut ja ratkaisut, joita asiakkaat etsivät. Lisäpalveluiden tehtävänä on helpottaa ja vahvistaa asiakkaiden ydinpalvelusta kokemaan arvoa ja kokemusta. Näiden toimittaminen asiakkaalle määritellään jakelukanavien arvioinnin avulla.

Bergströmin ja Leppäsen (2009,180-181, 220-221) mukaan palvelujen kehittämisen lähtökohta on yrityksen liiketoimintastrategia. Palvelukonseptin avulla määritellään, keitä palvellaan, miten paljon palvelua tarjotaan, miten palvellaan ja miten se tuottaa arvoa asiakkaalle. Palvelujen konseptointi on osa palvelujen tuotteistamisen toimenpiteitä.

Edvardsson ja Olsson (1996, 160-161) esittävät kolmijakoista mallia palveluiden kehittämiseen. Heidän mukaansa kehitettävä palvelu voidaan jakaa palvelukonsepin, palvelusysteemin ja palveluprosessin välillä. Palvelukonseptista selvitetään, mitä siltä odotetaan, mitä siltä vaaditaan ja lopuksi kuvataan uusi palvelu. Palvelusysteemin kehittäminen sisältää niin asiakkaiden kuin oman henkilökunnan perehdyttämisen uuteen palveluun. Palveluprosessin avulla etsitään vastauksia palvelun kannalta kriittisiin kohtiin sekä keskitytään asiakkaiden rooliin.

Normannin (2007, 82) mukaan neljä tärkeintä osaa palvelupaketissa ovat:

- Erikoistunut kapasiteetti toimittaa palveluja
- Sidokset ja sosiaaliset suhteet
- Asiantuntemuksen siirto
- Palvelutuotteen hallinta ja organisointi

Yleisesti ottaen palvelukonsepti sisältää osan näistä tai jopa kaikki.

Erikoistunut kapasiteetti voidaan käsittää niin, että yritys ei ainoastaan kilpaile vain muiden toimijoiden kanssa, mutta myös yrityksen sisäisesti. On ensiarvoisen tärkeää yhdistää voimavarat niin, että asiakas saa enemmän arvoa käyttämällä palvelua kuin ilman sitä. (Normann 2007, 82.)

Palveluyrityksen tulisi miettiä uusia tapoja yhdistää asiakkaita ja resursseja eli luoda sidoksia ja sosiaalisia suhteita uudella tavalla. Käytännössä tämä tarkoittaa nykyisen palvelukonseptin arviointia ja sen kehittämistä asiakkaille suotuisampaan suuntaan. (Normann 2007, 83.)

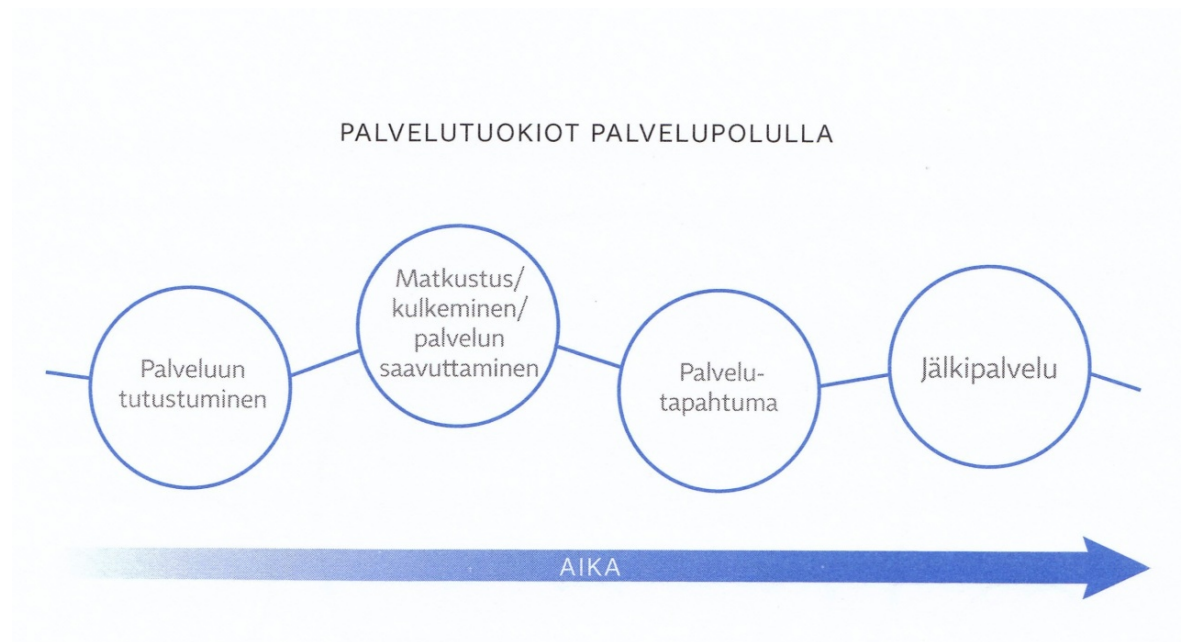
Asiantuntemuksen siirrolla tarkoitetaan sitä, että yrityksellä on jotain erikoisosaamista tai kapasiteettia tuottaa palveluita. Yrityksen tulee päättää, missä määrin se haluaa siirtää asi-

antunemustaan asiakkaille. Onko sen tehtävä vain myydä palvelua, vai halutaanko asiakkaita auttaa myös muuten? (Normann 2007, 83-84.)

Palvelutuotteen johtaminen ja organisointi on muodostunut eräänlaiseksi trendiksi palveluyrityksissä. Palvelujen yhteyteen on luotu ratkaisuita, joissa myydään lähinnä kokonaisvaltaista hallintapalvelua enemmän kuin palvelua itse. Palvelutarjonta keskittyy kokonaisvaltaisen ratkaisun tuomiseen asiakkaille. (Normann 2007, 84-85.)

4.4 Palvelupolku

Palvelupolku on palvelumuotoilun menetelmä, jonka avulla kuvataan palvelukokonaisuutta. Asiakkaan kokema palvelu on prosessi, jonka kuluttamista voidaan havainnoida palvelupolussa aika-akselin avulla (Kuvio 5). Asiakkaan askeleet, palvelutuokiot pitkin palvelupolkua, kuvaavat palvelun kuluttamisen tärkeimpiä vaiheita. Jokainen palvelutuokio muodostuu kontaktipisteistä, joita voi olla lukemattomia. (Tuulaniemi 2011, 78-79.)



Kuvio 5: Palvelutuokiot palvelupolulla (Tuulaniemi 2011, 79)

Palvelupolun vaiheittainen kuvaus (Kuvio 5) on tarpeen siksi, että sen eri osa-alueisiin voidaan keskittyä yksityiskohtaisemmin. Suunnittelun alussa määritellään, millainen osa asiakkaan palvelupolusta otetaan tarkasteluun. Näin se voi olla vain osa koko palveluprosessista. Palvelupolku voidaan osittaa asiakkaalle muodostuvan arvon kautta. Nämä osat ovat esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Esipalvelu voi tarkoittaa esimerkiksi asiakkaan tutustumista palveluun verkon välityksellä tai puhelimitse. Ydinpalvelu on se osa, joka tuottaa asiakkaalle todell-

lisen arvon. Jälkipalvelu voidaan käsittää palvelutapahtuman jälkeisenä toimintana, esimerkiksi asiakaspalveluna. (Tuulaniemi 2011, 78-79.)



Kuvio 6: Kontaktipisteet palvelutuokioissa (Tuulaniemi 2011, 80)

Kontaktipisteet (Kuvio 6) kertovat palvelun ominaispiirteistä, niihin liittyvistä mahdollisuuksista ja haasteista. Kontaktipisteiden tulisi edistää palvelun kokemista. Niissä voi kuitenkin olla sellaisia tekijöitä, jotka häiritsevät palvelukokonaisuutta. Häiritseväenä tekijänä voi olla esimerkiksi yrityksen ja sen tietojärjestelmiä tuottavan yrityksen yhteensopimattomuus. Tällainen epäkohta palvelussa voi vaikuttaa asiakkaan palvelun kokemiseen, koska asiakas näkee palvelun kokonaisuutena, eikä erittele sen osia. (Tuulaniemi 2011, 81-82.)

Palvelutuokiot koostuvat useista kontaktipisteistä (Kuvio 6), joita ovat ihmiset, ympäristö, esineet ja toimintatavat. Kontaktipisteiden ihmiset muodostuvat niin palvelua kuluttavista asiakkaista kuin asiakaspalvelijoista. Ympäristöt voivat koostua joko fyysisistä tiloista tai virtuaalisesta maailmasta. Usein palveluihin liittyy myös esineitä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi kanta-asiakaskortti, jolla oikeus palvelun käyttämiseksi todennetaan. Toimintatapoina pidetään sovittuja käyttäytymismalleja, joiden mukaan asiakaspalvelijat ja muu palveluhenkilökunta toimii. (Tuulaniemi 2011, 80-82.)

Palvelupolkua voidaan käyttää havainnollistamaan palvelukonseptia. Silloin palvelutuokiot ja niiden kontaktipisteet avaavat ymmärrystä, mistä palvelukonseptissa on oikein kyse. Palvelupolun tulisi tällöin vastata kysymyksiin; kuinka palvelua tuotetaan, miten se vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja millaisia vaatimuksia se asettaa palvelun tuottajalle. (Tuulaniemi 2011, 189.)

5 Kanta-asiakasmarkkinointi ja kanta-asiakas

Tässä luvussa tutustutaan kanta-asiakasmarkkinointiin. Aluksi määritellään kanta-asiakas ja tarkastellaan kanta-asiakasmarkkinointia. Tämän jälkeen tutustutaan tarkemmin kanta-asiakasohjelmiin ja niihin liittyviin riskeihin ja ongelmiin.

5.1 Kanta-asiakas ja kanta-asiakasmarkkinointi

Yrityksen on määriteltävä, millaisia ovat kanta-asiakkaan vaatimukset. Asiakkaat lukevat helposti itsensä tähän ryhmään ilman minkäänlaista erityistä syytä. Kanta-asiakkaiden erityiskohtelu vaatii yritykseltä ylimääräisiä resursseja ja näin ne kannattaa suunnata huolella niille, jotka ne ansaitsevat.

Yritys voi mitata esimerkiksi ostokäyttäytymistä ja löytää sille kannattavimmat yritykset. Kanta-asiakkuus voidaan määritellä segmentoinnin kautta, johon ei ole yhtä oikeaa tapaa. Muutamia asioita yrityksen kannattaa kuitenkin huomioida. Nämä ovat yrityksen toimiala, asiakaskunnan koko, heterogeenisuus, kannattavuus, uskollisuus sekä heistä käytettävissä oleva tieto. Yrityksen tulee myös varmistaa, että valittu segmentointi toimii yhdessä muun liiketoiminnan kanssa. Tällöin jaottelu perustuu ostohistoriaan tai pidemmän ajan tuotto-odotuksiin. Kanta-asiakasjaottelun liian kevyet perusteet voivat pakottaa yrityksen pilkkomaan segmenttiä edelleen. (Pöllänen 1995, 17-19.)

Yrityksen tavoite on ylläpitää ja kehittää asiakassuhdetta kanta-asiakasmarkkinoinnin avulla. Kanta-asiakas huomioidaan muista asiakkaista poikkeavalla tavalla ja hän voi vaikuttaa omaan asiakassuhteeseensa. Yksilöllinen kohtelu ja lisäpanostukset markkinoinnissa ovat tärkeitä. Tavoitteellinen markkinointi pyrkii lisäämään asiakkaan ostoja sekä tämän kannattavuutta. Toiminnan kehittämisessä tulee kuunnella asiakkaan toiveita ja mitata asiakastyytyväisyyttä. (Pöllänen 1995, 19-20.)

Kanta-asiakasmarkkinoinnin eri muodot voidaan jakaa pääpiirteittäin kolmeen osaan (Taulukko 2). Alennusperusteinen muoto käyttää hintaa tai erilaisia bonuksia arvon lisäämisessä. Tämä voi lyhyellä tähtäimellä tuoda paljonkin asiakkaita, mutta sitoutumisen aste on yleensä heikko etenkin jos hinta on ainoa kilpailukeino.

	Alennus- perusteinen kanta- asiakasmarkkinointi	Suhdetoiminta- perusteinen kanta- asiakasmarkkinointi	Palvelujärjestelmä- perusteinen kanta- asiakasmarkkinointi
Lisäarvon lähde	Hinta	Yksilöllinen arvostus ja huomiointi	Palvelun toimitustapa
Suunnittelun ja toteutuksen vaatima työ määrä	Alhainen	Keskinkertainen	Suuri
Erileistämismahdolli- suus	Vähäinen	Keskinkertainen	Suuri
Saavutettavan sitoutumisen kestävyys	Pieni	Keskinkertainen	Vahva
Onnistumisen edellytykset	Tarkka kannattavuuden seuranta	Hyvät kanta- asiakastiedot	Kyky eriyttää kanta- asiakkaiden palvelujärjestelmä hallitusti muiden asiakkaiden palvelumallista

Taulukko 2: Kanta-asiakasmarkkinoinnin eri muotojen ominaispiirteitä (Pöllänen 1995, 23.)

Suhdetoimintaperusteisessa muodossa asiakas saa yksilöllistä erityiskohtelua, -lahjoja tai muuta asiakastuntemukseen perustuvaa huomiota. Parhaimmillaan se tuo kilpailuetua, koska sitä voidaan tehdä kilpailijoilta salassa. Sen toteuttaminen vaatii kuitenkin paljon suunnittelua ja tietoa asiakkaasta. Huonosti toteutettuna sen tehokkuus voi olla olemattoman pieni.

Palvelujärjestelmäperusteisessa muodossa asiakkaalle luodaan lisäarvoa helpottamalla heidän asiointiaan esimerkiksi yhteyshenkilön nimeämisellä. Asiakkaan sitoutuminen on tällöin vahvempaa ja hänelle muodostuu mielikuva, että häntä arvostetaan. Tämä kanta-asiakasmarkkinoinnin muoto vaatii pitkän ajan suunnittelua ja palvelujärjestelmän muokkaamista asiakaskunnan sisällä. (Pöllänen 1995, 22-25.)

Kanta-asiakasmarkkinointi on osa laajempaa asiakassuhdemarkkinoinnin käsitettä. Muita siihen läheisesti liittyviä käsitteitä ovat suhdemarkkinointi, asiakkuuksien johtaminen ja yksilömarkkinointi. Asiakassuhdemarkkinointi on näiden muodostama yhdistelmä, joiden avulla luodaan, kehitetään ja ylläpidetään asiakassuhteita. Perimmäinen tarkoitus on asiakkaan kokeman arvon lisääminen, yrityksen kannattavuuden parantaminen sekä molempien osapuolten tyytyväisyys suhteeseen. (Bergström & Leppänen 2009, 460-462.)

5.2 Kanta-asiakasohjelmat, niiden riskit ja ongelmat

Arantola (2003, 83) käyttää erilaisista kanta-asiakkuus-, bonus- ja korttiohjelmista yhdistävää termiä uskollisuusohjelmat. Eri ohjelmia on vaikeaa eritellä toisistaan, mutta ne voidaan pääsääntöisesti jakaa hiljaisiin, julkisiin, yritysten välisiin sekä affinity-ohjelmiin.

Kanta-asiakkuusohjelmien suurimpana etuna pidetään asiakasuskollisuuden kasvua (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 94).

Kanta-asiakasohjelmiin liittyy monenlaisia ongelmia ja kompastuskiviä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tarpeettomien alennusten tarjoaminen asiakkaille, jotka ostaisivat yritykseltä muutoinkin. Hintaa alentamalla voidaan kerätä asiakkaita lyhyellä aikavälillä. Kannattavuuteen tai asiakasuskollisuuteen se ei välttämättä vaikuta, sillä hinta on yrityksen kilpailukeinoista helpoiten kopioitavissa. Kanta-asiakasohjelmaa ei kannata näin ollen käyttää vain markkinointikeinona, vaan sitoa se yrityksen arvontuotantojärjestelmään. (Storbacka ym. 1999, 95.)

Suurimpia riskejä kanta-asiakasohjelman onnistumiselle ovat asiakkaiden käyttäytymisen vääränlainen arviointi. Asiakkaista tehdään helposti yleistyksiä, jolloin saatetaan esimerkiksi yliarvioida heidän sitoutumisensa aste. Asiakkaat kuitenkin harvoin sitoutuvat täysin vain yhteen toimijaan. Yrityksen strategisissa päätöksissä tulee ottaa kantaa siihen, mitä kanta-asiakas ohjelmalla tavoitellaan. Tavoitteena voi olla muun muassa liikevaihdon kasvattaminen tai kilpailun sekä kopioitavuuden vaikeuttaminen. Strategiset päätökset asettavat tavoitteet kanta-asiakasohjelmalle. (Storbacka ym. 1999, 96-97.)

Se tosiasia tulee ottaa huomioon, että vain osa yrityksen asiakkaista on kannattavia. Asiakkaita voidaan segmentoida heidän uskollisuutensa ja kannattavuutensa mukaan sekä palkita tietyn tavoitteen täytyessä. (Storbacka ym. 1999, 97.)

Asiakkaan tulee saada todellista hyötyä asiakkuudestaan, jotta hänestä tulee kanta-asiakas. Asiakassuhteen hoito ja ylläpito vaatii näin ollen selkeää asiakashyötyä sekä viestintää myös asiakkaan ollessa passiivinen. Viestinnän avulla asiakas tuntee olevansa yritykselle tärkeä. Tästä on kuitenkin hyötyä vasta silloin, kun asiakas kokee viestinnän vastaavan hänen tarpeitaan. (Anttila & Iltanen 2004, 120-121.)

6 Bussiklubin nykytila ja tavoitteen asettelu

Tässä luvussa määritetään Bussiklubin nykytilaa analyysien avulla. On tärkeitä selvittää, missä tällä hetkellä ollaan ja mitä halutaan kehittää. Aluksi katsotaan Bussiklubin toimintaympäristöä. Tämän jälkeen määritellään Bussiklubi kanta-asiakasohjelmana, sekä sen palvelut ja asiakaskunta. Lopuksi tarkastellaan Bussiklubin taloudellista tilaa ja sen asiakkaiden palvelupolkua.

6.1 Bussiklubin toimintaympäristön analyysi

Linja-autoliiton sivuilla vapaa-ajan ryhmämatkailusta todetaan seuraavasti ”Bussiryhmämatkoilla on nostetta vallitsevasta taloustilanteesta huolimatta. Kysyntä on kasvanut erityisesti kotimaan lyhyempikestoisilla matkoilla. Kun synkät talousnäkymät ovat karsineet kallista lomamatkustusta, on bussilla tehtävä ryhmämatka hinnaltaan erinomainen vaihtoehto virkistytymiseen. Bussimatkan suosion kasvua selittää myös se, että matkaelämyksen lisäksi ryhmämatka antaa mahdollisuuden sosiaaliseen kanssakäymiseen ja yhdessäoloon ryhmän muiden matkalaisten kanssa. Hyvin varustellussa bussissa ja ammattikuljettajan ohjastamana matkan- teko sujuu turvallisesti ja rentouttavasti, toteaa toimitusjohtaja Heikki Kääriäinen Linja- autoliitosta.”(Linja-autoliitto 2010.)

Bussilla tapahtuville ryhmämatkoille kerrottiin samassa yhteydessä osallistuneen yhteensä 12 miljoonaa henkilöä vuonna 2009. Arviossa on mukana myös ulkomaille suuntautuvat matkat, mutta tämän perusteella Bussiklubilla ja kotimaan ryhmämatkailulla on erittäin hyvät kasvunäkymät. (Linja-autoliitto 2010.)

Vastaavanlaisia liikennöitsijöiden etuklubeja ei ole muilla hotelliketjuilla. Tämän vuoksi S-ryhmällä on todellista kilpailuetua markkinoilla. Muilta ketjuilta löytyy erilaisia urheiluseurojen matkustamiseen liittyviä klubeja, kuten myös S-ryhmän vastine Sporttiklubi. Tässä yhteydessä on tärkeää erottaa, että bussiklubin toiminta keskittyy lisäämään vapaa-ajan ryhmien majoitusvuorokausia. Tällaisia voivat olla esimerkiksi teatteri-, eläkeläisseura- tai pikkujoulu- matkat. Kilpailu urheiluseurojen majoituksesta on kiivaampaa hotelliketjujen välillä. S-ryhmässä Sportti- ja Bussiklubin etuja ei voi yhdistää, vaan yrityksen on valittava jompikumpi vaihtoehto matkan tarkoituksen mukaan.

6.2 Bussiklubi kanta-asiakkuusohjelmana

Bussiklubin historia juontaa vuoteen 2006, jolloin etsittiin ratkaisua selkeyttää ja helpottaa liiketoimintaa kotimaisten liikennöitsijöiden keskuudessa. Samaan aikaan liikennöitsijöiden ryhmämatkailun vuosisopimukset siirtyivät hotelleilta SOK:n ketjuohjauksen vastuulle. Silloin

katsottiin parhaaksi koota yksittäiset, mutta samankaltaiset yritykset yhden myynti- ja markkinointiorganisaation alle. Työryhmä kehitti tällöin ajatuksen asiakasklubista, johon kuka tahansa liikennöitsijä voisi liittyä ilmaiseksi ja saada yritykselleen etuja. Bussiklubijärjestelmä perustettiin myöhemmin vuonna 2007 ostopalveluna Aldata Oy:ltä.

Bussiklubia hoidettiin aktiivisesti vuoden 2009 puoliväliin asti. Tällöin tuli henkilöstömuutoksia ja etenkin viestintä asiakkaille pysähtyi. Hallinnollisia toimintoja, kuten klubikorttien hyväksyminen ja asiakaspalautteisiin vastaaminen, pidettiin yllä. Keväällä vuonna 2010, Bussiklubin säännöllinen markkinointi päätettiin aloittaa uudelleen. Opinnäytetyön kirjoittaja on ollut mukana tästä lähtien Bussiklubin toiminnassa.

6.3 Bussiklubin palvelut ja asiakaskunta

Bussiklubi on Suomen Sokos Hotels ja Radisson Blu Hotels -ketjujen yhteinen kanta-asiakkuusohjelma sekä asiakaskerho. Sen tarkoituksena on tuottaa erilaisia etuja jäsenille ja sitouttaa heitä käyttämään S-ryhmän hotelleja. Bussiklubi on suljettu kanta-asiakasohjelma, johon vain suomalaiset liikennöitsijät voivat liittyä. Kuvaus Bussiklubin toiminnasta on taulukossa 3, ja Bussiklubin edut ja ehdot asiakkaille ovat taulukossa 4.

Bussiklubi sijoittuu Arantolan (2003) uskollisuusohjelmien jaottelussa affinity-ohjelmaksi, koska siinä SOK:n ketjuohjaus toimii kolmantena osapuolena ja eri hotellien suosittelijana. Hotellit ja niiden palvelut ovat markkinoinnin kohde, mutta SOK toimii välikätenä hallinnoimalla Bussiklubia kaikkien hotellien puolesta. Hotellien vastuulla on erilaisten tarjousten ja pakettien laatiminen sekä tietenkin majoituksen ja etujen tarjoaminen ryhmämatkan konkretisoinnissa. SOK:n ketjuohjaus hoitaa käytännössä muun toiminnan.

Bussiklubin (Taulukko 3) pääasiallisena tavoitteena on sitouttaa liikennöitsijät käyttämään ensisijaisesti S-ryhmän hotelleja ryhmämatkojen yhteydessä. Kyseessä on sähköinen palvelu osoitteessa www.bussiklubi.fi, johon kaikilla jäsenyrityksillä on pääsy omilla käyttäjätunnuksillaan. Sitouttamiskeinoina käytetään kuljettajakohtaisia etuja, jotka ovat pysyneet lähes samoina tähän päivään asti. Tärkein näistä on bussikuljettajan ilmainen huone, minimissään 11 henkilön ryhmien yhteydessä.

Bussiklubin palvelun kuvaus:	On palvelu, joka tarjoaa jäsenille erikoishintaisia majoituspalveluita ryhmämatkailuun. Palvelu toimii pääasiassa www.bussiklubi.fi -verkkosivustolla. Palvelut konkretisoidutvat S-ryhmän hotelleissa.
Bussiklubin kohderyhmä:	Kotimaiset liikennöitsijät (bussiyrittäjät) sekä heidän kuljettajansa. Kuljettajat ovat useimpien etujen loppukäyttäjiä ryhmämatkan aikana.
Bussiklubin tarjoamat palvelut:	Ydinpalveluna on kotimaan ryhmämatkailun majoituspalvelu sopimushinnoin.

	<p>Lisäpalveluja ovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ilmainen majoitus ja iltapäivälehti kuljettajalle ryhmämatkan yhteydessä • Hotellikohtaiset tarjoukset kuukausittain sähköisessä uutiskirjeessä <p>Tukipalveluja ovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hotellien varaustilanteen tiedustelu suoraan Internet-sivuilta • Palautelomake Internet-sivuilla kysymyksiä varten
Miten bussiklubiin liitytään:	Internet-sivuilta löytyvältä lomakkeella (Liite 3)
Bussiklubin jäseneksi liittyminen:	Uusi jäsen hyväksytään SOK:n ketjuohjauksen puolesta hakemuksen tarkastamisen jälkeen.
Bussiklubin jäsenyyden tunnus:	Hyväksytty jäsen saa yrityskohtaiset käyttäjätunnukset, joilla pääsee käyttämään bussiklubin palveluita. Yritys voi tilata haluamansa määrän klubikortteja (kuljettaja-kohtainen), sillä edut voi saada hotelleissa vain klubikortin esittämällä.
Bussiklubin jäsenmaksu:	Ilmainen
Bussiklubin viestintä:	Pääasiallinen viestintä asiakkaille on sähköinen kerran kuukaudessa ilmestyvä uutiskirje. Internet-sivuilla löytyy palautelomake ja muut yhteystiedot asiakkaille.
Bussiklubin organisaatio:	Opinnäytetyön kirjoittaja on järjestelmän pääkäyttäjä. S-ryhmän hotellit ovat vastuussa erilaisten tarjousten ja kampanjoiden laatisemisesta.

Taulukko 3: Kuvaus Bussiklubin toiminnasta

Bussiklubin palvelut asiakkaille sekä niihin liittyvät ehdot löytyvät taulukosta 4. Näiden listaus avaa tarjottavia palveluita paremmin. Molempien taulukoita voidaan käyttää avuksi etenkin silloin, kun asiakkaat osallistetaan palveluiden kehittämiseen.

Bussiklubin tarjoamat edut ja ehdot:
– Kotimaan ryhmäsopimushinnat kaikkiin Sokos Hotels ja Radisson Blu Hotels -ketjujen hotelleihin Suomessa.
– Hotellikohtaisia pysyviä etuja ovat kuljettajan yhden hengen huone veloitusetta sekä iltapäivälehti.
– Tämän lisäksi liikennöitsijät saavat kuukausittain erikoistarjouksia majoituksesta sekä oheishjelmista ja ruokailuista sähköisen uutiskirjeen muodossa.
– Kuljettajien saamat edut edellyttävät klubikortin esittämistä ryhmämatkojen yhteydessä. Ryhmän minimikoko on 11 henkilöä ja edut ovat voimassa koko viiptymän ajan.
– Bussiklubin ilmaisen kuljettajan huoneen lisäksi ryhmiin pätevät kaikki normaalit ryhmäehtojen mukaiset ryhmän ilmaiset huoneet (ilmainen huone jokaista 16:sta asiakasta kohti).
– Kuljettajan yöpyessä ilman ryhmää hän voi käyttää liikennöitsijän saamia sopimushintoja.

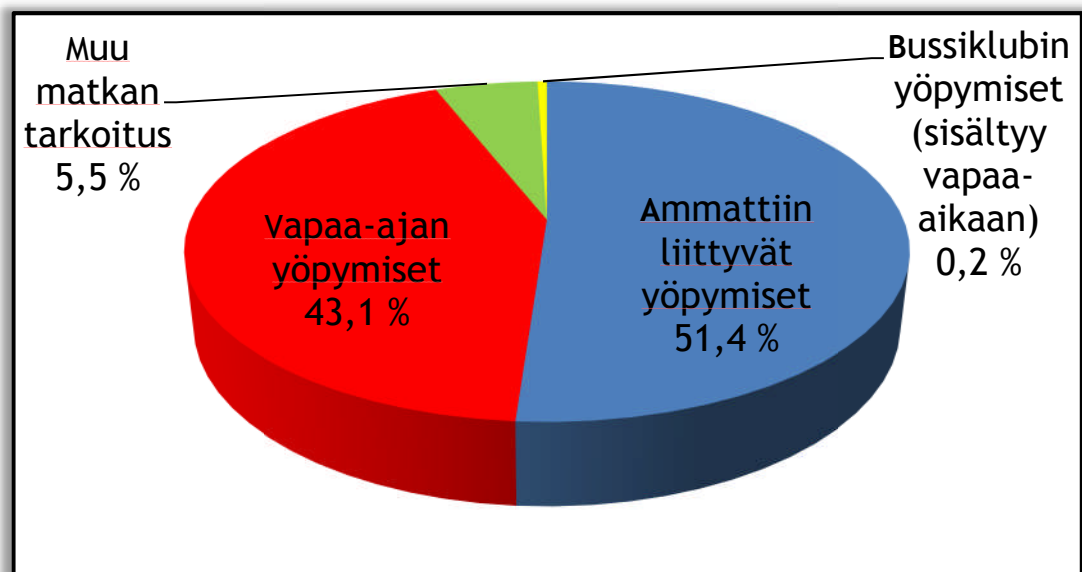
- Kuljettajan halutessa kahden hengen huoneen, hänen tulee maksaa puolet sopimushinnasta itse. Puolet sopimushinnasta kattaa Bussiklubi.
- Kuljettajakohtaisia etukortteja voi tilata ilmaiseksi tarvitsemansa määrän.

Taulukko 4: Bussiklubin edut ja ehdot asiakkaille

6.4 Bussiklubi-palvelukonseptin nykytila - Taloudellinen näkökulma

Bussiklubin palvelukonseptin nykytilan analysointi taloudellisesta näkökulmasta antaa pohjan ja vastauksia kysymyksille: mitä voidaan kehittää, millainen nykyinen taloudellinen ympäristö on ja millainen sen toimintaympäristö ja kilpailu on.

S-ryhmän hotellien kokonaismyynni vuonna 2010 oli 241 miljoonaa euroa. Oheisessa, kuviossa 7 on kuvattu majoitusmyynnin jakautuminen S-ryhmässä ammattiin liittyvän, vapaa-ajan sekä muun matkustuksen syyn välillä. (SOK-yhtymä vuosikertomus 2010, 37; Majoitustilasto kesäkuu 2011.)



Kuvio 7: Majoitusmyynnin jakautuminen S-ryhmässä vuonna 2010

Kuviosta 7 käy ilmi, että hieman yli puolet yöpymisistä on ammattiin liittyviä. Loput ovat joko vapaa-ajan yöpymisiä tai muihin matkojen tarkoituksiin kirjattuja. Bussiklubin 0,2 % osuus majoituksesta kuuluu vapaa-ajan matkailuun. Bussiklubin osuutta yöpymisistä ja tilastojen paikkansapitävyyttä arvioidaan myöhemmin tässä alaluvussa.

Bussiklubin myynti on tällä hetkellä noin puolen miljoonan euron vuositasolla. Tämä tarkoittaa käytännössä noin 8000 majoitusvuorokautta vuosittain. Tulos on hyvä siihen nähden, kuin-

ka vähän Bussiklubin ylläpitoon ja kehittämiseen käytetään tällä hetkellä aikaa ja vaivaa. Esimerkiksi sähköistä uutiskirjettä, joka on lähes koko markkinoinnin perusta, ei oltu lähetetty yli vuoteen ennen kuin se aktivoitiin uudelleen keväällä 2010.

Heti, kun S-ryhmän ketjuohjauksen vapaa-ajanmyynti aktivoi uutiskirjeen lähetyksen uudelleen viime keväänä, nousivat myynnit yli kaksinkertaisiksi (Taulukko 5). Oliko tämä seurausta talouden piristymisestä, uutiskirjeiden vaikutuksesta tai hotellien paremmin kirjaamista myynneistä on vaikeaa arvioida. Tämän vuoksi Bussiklubin uudistukseen tulisi kirjata myös määrääjain tapahtuva taloudellinen arviointi ja mittareiden säännöllinen käyttö.

Sokotel Bussiklubi / Tapahtumat / Ajopvm: 21.02.2011

	2007		2008		2009		2010		2011	
	Summa	Tapahtumia kpl	Summa	Tapahtumia kpl	Summa	Tapahtumia kpl	Summa	Tapahtumia kpl	Summa	Tapahtumia kpl
tammikuu			1 814,00	3	7 628,00	13	23 605,00	25	24 206,00	23
helmikuu			6 848,00	11	34 929,00	20	35 266,00	32	26 359,00	27
maaliskuu			6 538,00	5	22 636,00	30	33 654,00	46		
huhtikuu			14 904,00	18	30 226,00	29	57 898,00	49		
toukokuu	4 263,00	7	11 241,00	9	19 996,00	21	44 562,00	32		
kesäkuu	5 253,00	3	5 390,00	7	13 577,00	11	30 659,00	41		
heinäkuu	1 976,00	1	9 471,00	6	12 415,00	11	30 404,00	23		
elokuu	1 419,00	2	7 620,00	11	48 455,00	15	28 566,00	33		
syyskuu	11 131,00	6	25 762,00	17	60 468,00	24	80 590,00	44		
lokakuu	1 644,00	2	37 576,00	33	20 698,00	20	42 668,00	38		
marraskuu	6 115,00	6	48 612,00	36	39 663,00	44	42 443,00	38		
joulukuu	1 033,00	2	16 464,00	7	15 135,00	18	28 084,00	21		
Yhteensä	32 834,00	29	192 240,00	163	325 826,00	256	478 399,00	422	50 565,00	50

Taulukko 5: Myynnin kehitys vuosina 2007-2011

Bussiklubin tämänhetkiset myyntitilastot (Taulukko 5) eivät anna todenmukaista kuvaa, sillä hotellit kirjaavat ne manuaalisesti erilliseen järjestelmään. Etenkin kiireessä tällainen ylimääräinen työ voi unohtua. Tämän seurauksena myynnin kehityksestä ei ole luotettavaa tietoa saatavilla, joka taas vaikeuttaa budjetin laatimista ja strategisten tavoitteiden asettamista.

Vaikkakin myyntikirjauksissa on puutteita, on niissä kuitenkin huomattavissa suurta kasvua. Esimerkiksi vuoteen 2009 verrattuna, vuoden 2010 myynti nousi lähes 50 prosenttia. Myynnin kasvu näyttää lähes samalta myös vuonna 2011.

Bussiklubin jäsenmäärä ja kuljettajakohtaiset kortit (Taulukko 6) ovat jatkaneet tasaista kasvua sen perustamisesta lähtien. Jäsenmäärä ei kuitenkaan voi nousta paljoakaan enää tästä, sillä liikennöitsijöitä on rajattu määrä. Linja-autoliiton jäsenenä on yhteensä 340 bussiyrittäystä (Linja-autoliitto 2011).

Sokotel Bussiklubi / Kortteja / Ajopvm: 21.02.2011

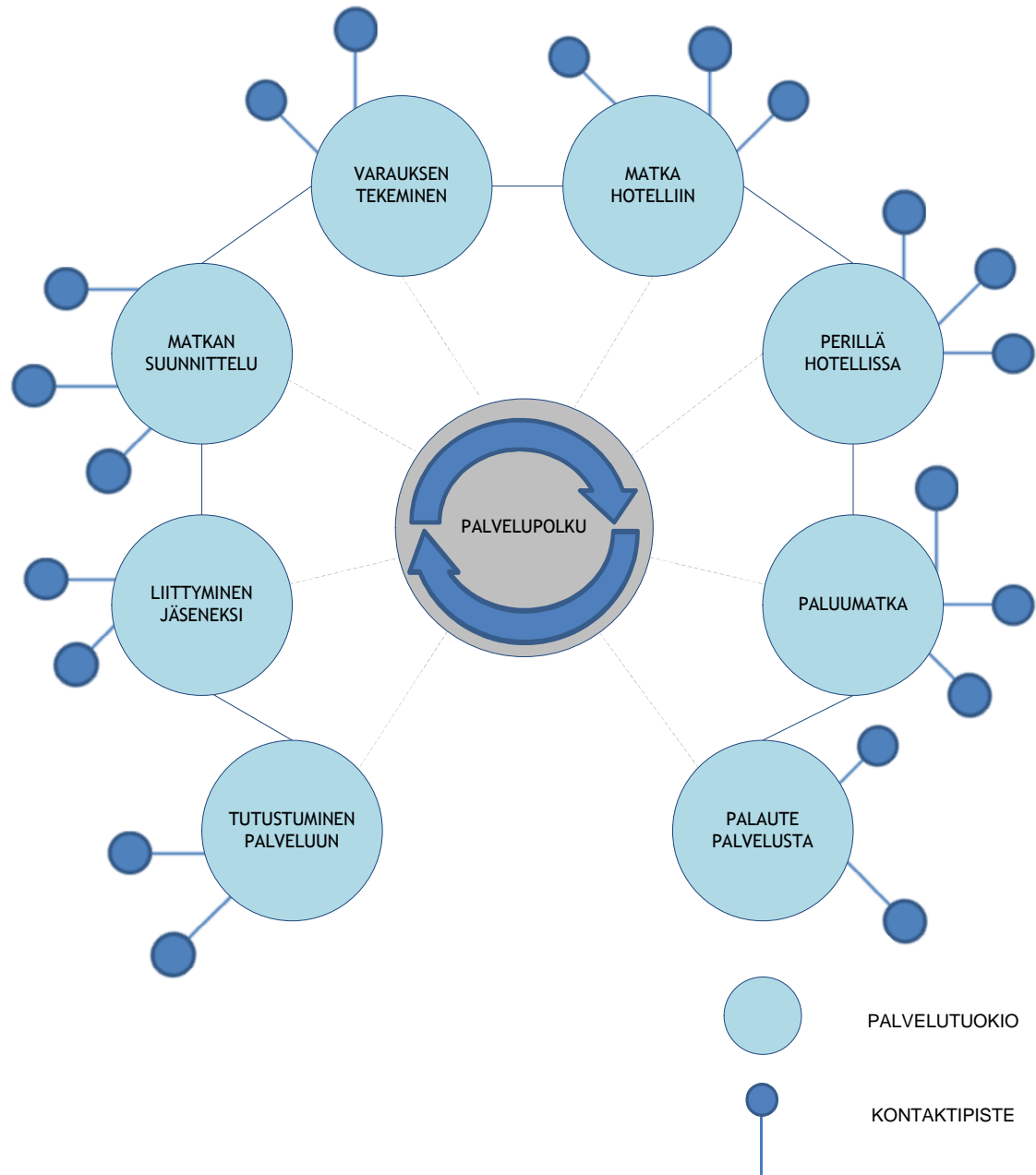
	2007		2008		2009		2010		2011	
	Yhtiötä	Kortteja	Yhtiötä	Kortteja	Yhtiötä	Kortteja	Yhtiötä	Kortteja	Yhtiötä	Kortteja
toukokuu	51	322	11	43	9	36	8	42		
kesäkuu	10	101	1	4	5	24	3	9		
heinäkuu	5	35	6	17	1	3				
syyskuu	6	73			17	81	10	36		
lokakuu	14	120	5	22	4	13	4	17		
marraskuu	12	138	7	18	4	15	11	38		
joulukuu	8	58	6	28	4	16	3	13		
tammikuu			3	12	5	25	5	16	2	14
helmikuu			5	23	15	75	4	14	8	37
maaliskuu			4	15	6	18	16	97		
huhtikuu			6	22	9	66	5	21		
elokuu			1	2			7	39		
Yhteensä	106	847	55	206	79	372	76	342	10	51

Taulukko 6: Jäsen- ja korttimäärän kehitys vuosina 2007-2011

Bussiklubissa jäsenyrityksiä on tällä hetkellä jo 315. Asiakaskunta ja -rekisterit ovat siis valmiina, joten palveluiden kehittäminen enemmän asiakaskeskeiseksi on perusteltua. Tähän asti on edetty lähinnä yrityksen tavoitteiden mukaan ja Bussiklubin todellinen potentiaali on jäänyt hyödyntämättä.

6.5 Bussiklubi palvelupolkuna

Tässä aluvussa esiteltävä Bussiklubin palvelupolku (Kuvio 8) noudattaa Tuulaniemen (2011) määritelmää. Siitä löytyvät vaiheet aina palveluun tutustumisesta jälkipalveluun asti.



Kuvio 8: Bussiklubin palvelupolku (mukaillen Hämäläinen ym. 2009, 39)

Bussiklubin palvelupolku (Kuvio 8) on esimerkki uudesta asiakkaasta. Hänen palvelupolkunsa koostuu kahdeksasta palvelutuokiosta, sekä lukemattomista kontaktipisteistä. Palvelupolun ymmärtämiseksi, jokaisen palvelutuokion kontaktipisteestä on esimerkki seuraavassa taulukossa 7:

Palvelutuokio	Kontaktipiste esimerkki
Tutustuminen palveluun	Internet
Liittyminen jäseneksi	Bussiklubin verkkosivut

Matkan suunnittelu	Yhteydenotto ryhmältä
Varauksen tekeminen	Soitto hotelliin
Matka hotelliin	Kahvitauko ABC-liikenneasemalla
Perillä hotellissa	Bussiklubikortin esittäminen
Paluumatka	Ruokatauko
Palaute palvelusta	Palautelomake

Taulukko 7: Palvelutuokiot ja esimerkit kontaktipisteistä

Kaikkia kontaktipisteitä ei ole mahdollista mainita, koska jokaisen asiakkaan palvelupolku on erilainen. Tätä palvelupolkua sovelletaan lauseentäydennysmenetelmällä saatuihin vastauksiin luvussa 9.

7 Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi

Tässä luvussa käsitellään empiirisen aineiston hankintaa ja sen analysointia. Aluksi käydään läpi aivoriitä menetelmänä ja tutustutaan sen toteutukseen. Tämän jälkeen keskitytään lauseentäydennyslomakkeen laadintaan. Lopuksi kerrotaan, miten empiirisen aineiston hankinta toteutettiin ja analysoitiin.

7.1 Aivoriitä

Aivoriitin osallistujia täytyy olla vähintään kaksi, yleensä kuitenkin 6-12 henkilöä on sopiva määrä. Menetelmän vetäjän vastuulla on koko prosessin toimivuus. Hän huolehtii lisäksi ideoiden kirjauksesta, aiheesta pysymisestä ja osallistujien kannustamisesta. Aluksi määritellään ongelma, jota lähdetään ideoimaan. Tämän jälkeen kirjataan ajatuksia, ideoita tai mietteitä. Näiden määrä pyritään lisäämään, eikä hulluimpiakaan ideoita suljeta pois. Parhaimpien ideoiden valintavaihe ei varsinaisesti enää kuulu aivoriitin prosessiin. Tässä vaiheessa on kuitenkin hyvä keskustella ja arvioida tuloksia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 146-147.)

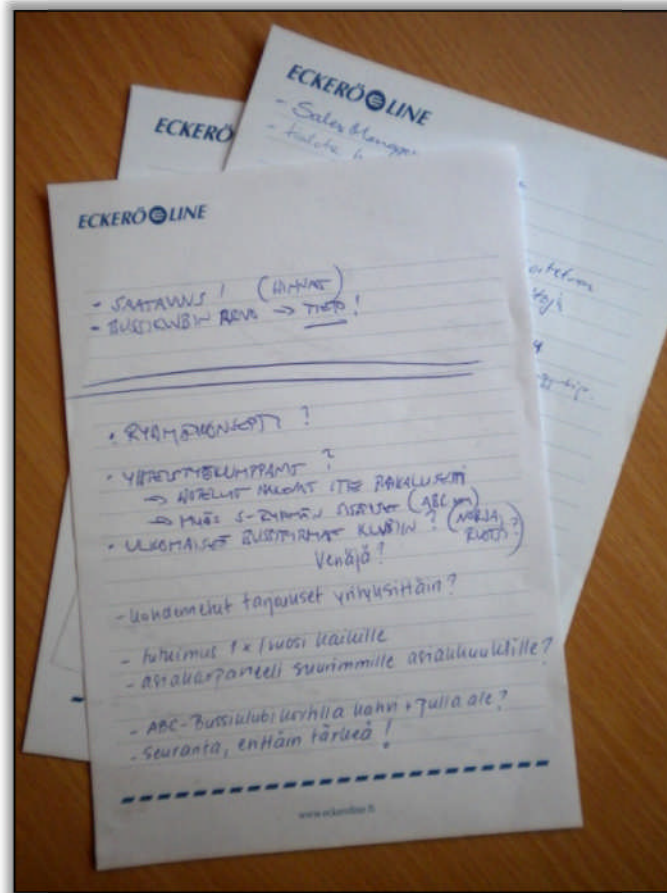
Luovan ongelmanratkaisun menetelmänä sen tarkoitus on tuottaa paljon ideoita ja ajatuksia. Perimmäinen tarkoitus on kirjata kaikki mahdolliset ideat ylös, mitään niistä kritisoimatta. Lopuksi ideoista valitaan parhaimmat ja niitä kehitetään eteenpäin. (Ojasalo ym. 2009, 146.)

Aivoriiti-menetelmän avulla kerätään mahdollisimman monipuolisia ideoita ja näkemyksiä. Bussiklubia koskeva aivoriiti pidettiin 22. helmikuuta 2011 Eckerö Linen kokoustiloissa matkalla Tallinnaan. Koulutus- ja myyntimatkan yhteyteen sovitettu aivoriiti toimi hyvin, koska koko SOK:n hotellien vapaa-ajan myynti oli paikalla (Kuva 1).



Kuva 1: Aivoriityöskentelyä matkalla Tallinnaan

Bussiklubin aivoriihi rajattiin koskemaan sen kehittämistä. Ajatuksia syntyikin laidasta laitaan (Kuva 2).



Kuva 2: Aivoriihen tuotoksia

Osa osallistujista mietti koko palvelukonseptin tärkeyttä tai jopa kansainvälistymistä. Osa taas keskittyi rajatumpiin kehitysehdotuksiin. Opinnäytetyön kirjoittaja laati aivoriihen pohjalta SWOT-analyysin (Taulukko 8), jonka avulla esiinnoitettuja asioita avataan ja ryhmitellään tarkemmin.

7.2 Lauseentäydennyslomakkeen laatiminen

Todellisen elämän ja sen moninaisuuden kuvaaminen on laadullisen tutkimuksen lähtökohta. Tutkijan tulee ottaa huomioon, että siihen liittyy myös sääntöjä. Näin ollen tutkimuksen todellisuutta ei voi jaotella miten tahansa. Tutkittavat asiat vaikuttavat toisiinsa ja niiden välistä on löydettävissä erilaisia suhteita. Kohteen kokonaisvaltainen tutkinta tulee olla laadullisen tutkimuksen tarkoitus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.)

Laadullisen tutkimuksen tavoite on, että tutkija ymmärtäisi tutkimuksen kohdetta paremmin. Tätä varten tutkija valitsee kohderyhmän. Tutkittavasta ilmiöstä riippuen tämä voi käsittää

yhden henkilön tai kokonaisen ryhmän. Tutkittavien tapausten määrä vaihtelee tutkimuksen mukaan. Aineiston voidaan katsoa olevan riittävä, kun samat asiat alkavat toistua eli tapahtuu niin sanottu saturaatio. (Hirsjärvi ym. 2007, 176-177.)

Lauseentäydennysmenetelmä kuuluu laadullisiin tutkimusmenetelmiin. Se on alun perin luotu psykologisia tutkimuksia varten ja sitä on käytetty mm. persoonallisuuden arvioinnissa. Sitä voidaan kuitenkin hyödyntää myös asiakastutkimuksessa. Tällöin asiakasta pyydetään jatkaamaan tutkijan aloittamaa lausetta. Vastauksista voidaan saada lisänäkemyksiä asiakkaiden käyttäytymiseen tuntemalla paremmin heidän asenteitaan ja tunteitaan tutkittavaa asiaa kohtaan. Vastaamisen vapaus on suuri, kun valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. (Donoghue 2000, 47-49.)

Lauseenalkuja (Liite 5) valmisteltiin SOK:n matkailukaupan ketjuohjauksen työntekijöiden kanssa ja niitä muodostui lopulta 23 kappaletta. Lauseenalut ryhmiteltiin neljään eri osioon: vastaajatiedot, Bussiklubin palvelut ja palvelujen tarjoamat hyödyt, Bussiklubin kanta-asiakkuus ja Bussiklubin viestintä. Lauseenalut johdettiin teoreettisesta keskustelusta. Näin voitiin varmistaa, että asiakkailta saadaan vastaus kohdeilmion eri osioihin.

Lauseenalkujen avulla huomio ohjattiin palveluiden nykytilaan ja niiden kehittämiseen. Asiakaskyselystä tuli näin samalla sekä palveluiden tyytyväisyys- että kehittämistutkimus. Bussiklubin asiakkaista ei ole koko sen olemassaoloaikana tehty minkäänlaista tutkimusta, joten molempien sisällyttäminen samaan tutkimukseen oli perusteltua.

7.3 Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi

Lauseenalkulomake lähetettiin sähköisessä muodossa. Empiirisen aineiston hankinta aloitettiin keskiviikkoamuna 28.9.2011 ja päätettiin perjantaina 7.10.2011. Näin ollen vastausajaksi muodostui puolitoista viikkoa.

Lauseentäydennyslomakkeen välittämiseen käytettiin samaa Aldata-järjestelmää, jolla Bussiklubin kuukausittainen uutiskirje luodaan. Uutiskirjeen tyhjään malliin tehtiin saatekirje ja linkki kyselyyn. Saatekirjeessä kerrottiin lyhyesti tutkimuksen lähtökohdista, mihin kysymyksiin etsitään vastausta ja annettiin ohjeita sen täyttämiseen (Liite 4). Saatekirjeen kohdasta ”>>TÄSTÄ KYSELYYN>>” asiakkaat siirtyivät Digium-järjestelmään (Liite 5) ja uuteen selainikkunaan.

Lauseentäydennyslomake lähetettiin syyskuussa 2011 päivitettyyn sähköpostiosoitteistoon, joka kattaa kaikki Bussiklubin jäsenet. Lähetettyjen viestien määrä oli yhteensä 346. Aldata-järjestelmässä on kuitenkin toiminto, joka tarkastaa automaattisesti virheelliset osoitetiedot.

Tämä toiminto vähensi lähetettyjen viestien määrää kymmenellä kappaleella. Tämän jälkeen luvusta vähennettiin työntekijöiden sähköpostiosoitteet ja erilaiset testiprofiilit. Lopullinen lukumäärä, jota käytetään esimerkiksi vastausprosentin laskemisessa, on 330 osoitetta.

Aldata-järjestelmän käyttö kyselyyn oli perusteltua seuraavista syistä. Ensinnäkin kaikki Bussiklubin jäsenet ovat antaneet sähköpostiosoitteensa rekisteröitymisen yhteydessä. Näin kaikki jäsenet saavat tasapuolisen mahdollisuuden vaikuttaa vastauksillaan. Toinen puoltava tekijä oli se, että kysely oli helpommin lähestyttävä sen tullessa Bussiklubin sähköpostiosoitteesta ja tutun uutiskirjeen muodossa. Tutkijan omasta sähköpostista lähetetyn kyselyn tulos olisi voinut olla toisenlainen.

Itse tiedonhankinta toteutettiin Digium-järjestelmän avulla, joka on suomalainen ohjelmisto tiedonkeruuta ja raportointia varten. Tätä käytetään laajasti tiedonhankintaan S-ryhmässä niin asiakkaiden, sidosryhmien kuin henkilöstön osalta. Järjestelmästä on saatavissa monipuolisia raportteja niin yksittäistä kysymyksistä kuin aihepiireistä.

Vastanneita asiakkaita oli 3.10.2011 mennessä 10 henkilöä. Tällöin oltiin vastausajan puolivälissä ja lähetin ensimmäisen muistutusviestin samalla uutiskirjeformaattilla kuin aiemmin. Jo seuraavana päivänä vastausten määrä oli noussut 19:een. Päätin, että laitan toisen muistutusviestin vielä kyselyn sulkeutumispäivänä. Kyselyn vastaukset tulostettiin 8.10.2011. Lopullinen vastaajien määrä oli 31 kappaletta, eli vastausprosentiksi muodostui 9,4 %.

Empiirisen aineiston analysointi aloitettiin heti asiakaskyselyn päätyttyä. Saadut vastaukset ladattiin Digium-järjestelmästä omalle tietokoneelle ja aloitettiin niiden tarkastelu. Lauseenalusta tutkittiin aluksi niihin vastanneiden määrää jokaisen lauseenalun kohdalla. Tässä vaiheessa selvisi, että yhteenkään lauseenalkuun ei ollut täyttä 31 vastausta, vaikka tämä oli vastaajien lukumäärä. Osaltaan tähän vaikutti se, että lauseenalusta pystyi siirtymään seuraavaan kohtaan myös vastaamatta. Toinen selittävä tekijä voi olla, että lauseenalkua ei ymmärretty, ei koettu tärkeäksi tai siitä ei ollut kokemusta. Saatujen vastauksien määrä vaihteli kysymyksittäin yhdeksän ja 30 vastauksen välillä.

Seuraavassa vaiheessa jokaisesta lauseenalusta luotiin oma taulukko (Taulukot 9 - 31). Vastaukset litteroitiin niin, että samaa tarkoittavista vastauksista ilmoitettiin kappalemäärä ja taulukon lopussa kaikkien vastaajien määrä yhteensä.

8 Empiiriset tulokset

Empiirisen aineiston tulokset esitellään seuraavissa alaluvuissa. Aluksi katsotaan aivoriihen tuloksista johdettua SWOT-analyysiä. Sen jälkeen kerrotaan lauseenalkujen tulokset. Tulokset on jaettu neljään eri teemaan samalla tavoin kuin lauseentäydennyslomakkeessa (Liite 5). Empiirisen aineiston tarkemmat johtopäätökset ja Bussiklubin palveluiden kehittämisehdotukset esitellään luvussa 9.

8.1 SWOT-analyysi S-ryhmän näkökulmasta

SWOT-analyysin laatimista pidettiin tärkeänä aivoriihen jälkeen. Sen avulla ideoita voitiin ryhmitellä paremmin ja näin saada selkeämpi kokonaiskuva aiheesta. Sen avulla kerättiin myös myöhemmin tässä luvussa esitetyt, kehittämistä puoltavat seikat (Kuvio 9).

SWOT-analyysi kuvaa kahta ulottuvuutta nelikentän avulla. Siinä kirjataan analyysin kohteen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet, sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Sen kohteena voi olla koko organisaatio, jonkin tuotteen asema tai kilpailutilanteen määrittäminen. Tässä tapauksessa sen kautta katsotaan Bussiklubin nykytilaa ja sen kehittämistä (Taulukko 8).

SWOT-analyysin täyttäminen ei kuitenkaan riitä, vaan tämän jälkeen tulee analysoida, kuinka listattuja asioita voidaan hyödyntää. Päätelmiä voidaan tehdä esimerkiksi, kuinka vahvuuksia vahvistetaan, kuinka heikkoudet muunnetaan vahvuuksiksi, miten mahdollisuuksia hyödynnetään ja uhat vältetään. Tavoitteena on tehdä konkreettinen toimintasuunnitelma kehitettävillä ja huomioonotettaville asiakokonaisuuksille. (Lindroos & Lohivesi 2004, 217-218.)

SISÄISET VAHVUUDET	SISÄISET HEIKKOUEDET
Ketjun hotellien kattavuus Suomessa	Ei varsinaista strategista linjausta
Valmis asiakasjärjestelmä ja asiakkaat	Väärien tuotteiden tarjoaminen
Kehittäminen edullista	Vastuuhenkilöiden puuttuminen
	Tehokkaan ja pitkäjänteisen markkinoinnin puute
	Ei pitkäjänteistä tulosten seurantaa
ULKOISET MAHDOLLISUUDET	ULKOISET UHAT
Bussiryhmämatkailun kasvu	Tuote helposti kopioitavissa
Markkinaosuuden kasvattaminen	Liikennöitsijöiden sitouttaminen
Yhteistyö S-ryhmän sisällä	Yksittäisten hotellien sitouttaminen

Taulukko 8: SWOT-analyysi Bussiklubin nykytilasta

Sisäiset vahvuudet

S-ryhmän hotellit ovat suurin ja kattavin ketju Suomessa. Tätä seikkaa tulisi tuoda enemmän esiin myös markkinoinnissa ja laatia aluekohtaisia kotimaan ryhmämatkailua edistäviä suunnitelmia. Laaja hotellien verkosto edesauttaa bussiklubin jäsenten sitoutumista. Myös valmiit puitteet omaavaa järjestelmää on järkevää ja edullista kehittää. Asiakkaatkin ovat jo valmiina, yli 300 yritystä ja 1850 kuljettajakohtaista korttia. Myynnin seuraamista varten tarvittaisiin uudet magneettinauhalla varustetut jäsenkortit. Näin oikeat tiedettäisiin oikeat myyntiluvut ja voitaisiin kohdistaa mm. resursseja sen mukaan.

Sisäiset heikkoudet

Strategisen linjauksen puute on ajanut klubin ajelehtimaan omillaan, ilman vastuuhenkilöitä. Tämä taas on johtanut ilmeisen väärin tuotteiden tarjontaan, joita on hätäisesti kerätty kasaan. Asiakkaille on esimerkiksi lähetetty uutiskirjeitä, joiden kaikki tarjoukset ovat alun perin asiakasomistajille tarkoitettuja. Liikennöitsijät tuskin saavat näistä minkäänlaista lisäarvoa (kts. Uutiskirje, Liite 1 & Liite 2). Myös hotelleilta on tullut palautetta, ettei markkinointi toimi nykyisellään. Kaikki tämä on johtanut markkinoinnin suunnan kadottamiseen sekä siihen, etteivät seurantatyökalut ole ajan tasalla. Seuranta voisi lisätä etenkin sähköisen markkinoinnin ja käyttäjäaktiivisuuden alueella.

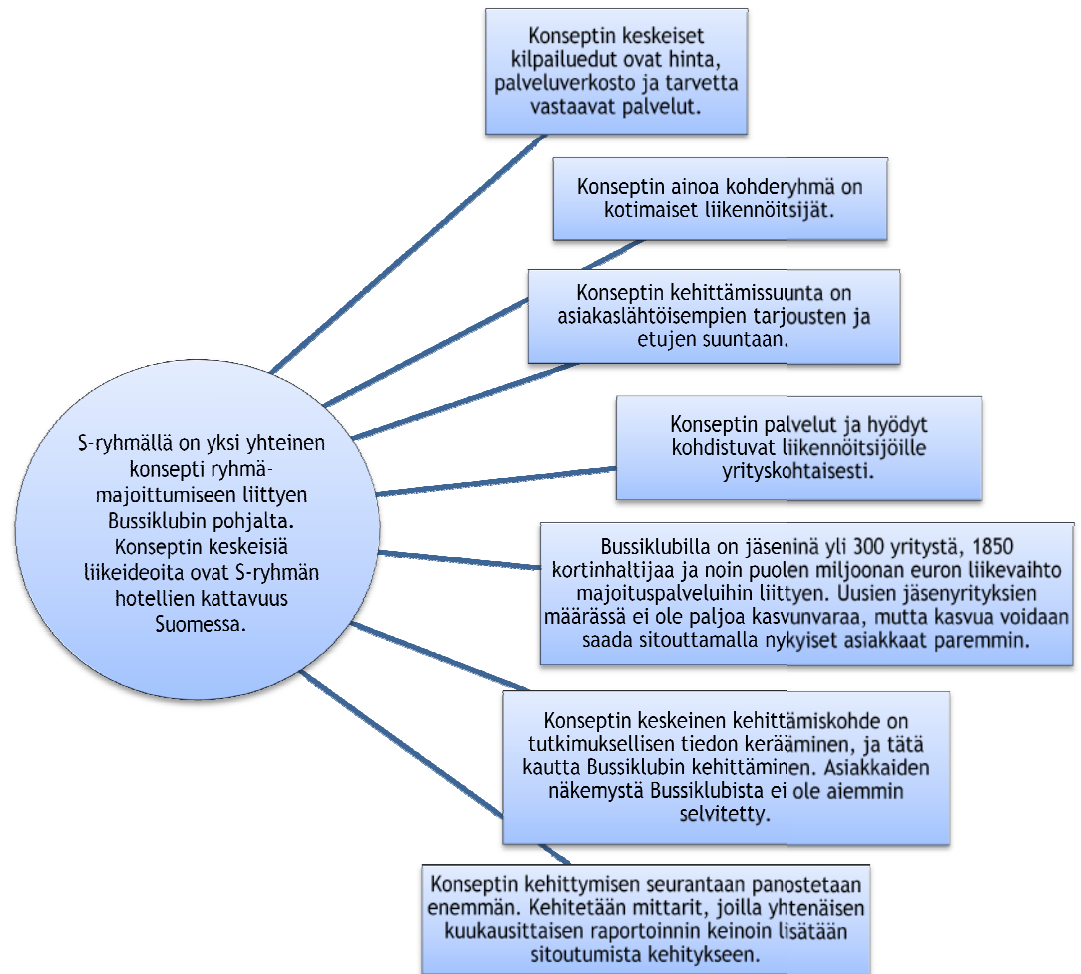
Ulkoiset mahdollisuudet

Bussiryhmämatkailun suosio on kovassa kasvussa. Tässä on mahdollisuus, johon tulisi todella panostaa. Tämä on myös niitä harvoja alueita, joissa on Suomen vapaa-ajan majoituksen osalta mahdollisuus vielä kasvaa. Kilpailijoina voidaan pitää kaikkia hotelleja, mutta mikään niistä ei ainakaan vielä tarjoa vastaavia etuja, ryhmien ilmaisyöpymisten lisäksi. Mahdollisuuksiin voidaan lukea myös bussiklubin yhteistyö koko S-ketjun sisällä. Yhteistyötä voisi kehittää esimerkiksi ACB-liikennemyymälöiden tai muiden S-ryhmän ravintoloiden kanssa. Esimerkiksi tällaista näkökulmaa ei ole vielä kukaan selvittänyt.

Ulkoiset uhat

Tuotetta ei tällä hetkellä ole differoitu niin, ettei jokin kilpailijoista voisi sitä suoraan kopioida. Tämä voi olla todellinen riski, koska kilpailussa etenkin urheiluseurojen matkailusta on näin jo käynyt. Restelillä on HotSport-klubi, Scandic-hotelleilla Sport Card ja S-ryhmällä Sporttiklubi. Suurena uhkana näimme myös sen, kuinka sekä hotellit, että liikennöitsijät saadaan sitoutettua bussiklubiin niin sisäisinä kuin ulkoisina asiakkaina. S-ryhmän ketjuohjaus tarjoaa välineet, mutta yksittäisten hotellien vastuu on luoda tarjontaa. Liikennöitsijöiden todellisen tarpeen selvittäminen voidaan myös lukea uhkiin. Ilman asiakasymmärryksen lisäämistä Bussiklubiin tuskin kannattaa investoida enempää.

SWOT-analyysin pohjalta laadittu kuvio 9 tiivistää Bussiklubin kehittämisenäkökulmat. Yrityksen oma tahtotila, mahdollisuudet ja resurssit luovat rajoja palvelujen kehittämiseksi. Alla olevassa kuviossa ovat tärkeimmät SWOT-analyysin kautta johdetut asiakokonaisuudet. Näiden esittäminen kuvion muodossa selkeyttää Bussiklubin toimintaa ja tavoitteita.



Kuvio 9: Bussiklubin kehittämistä puoltavat seikat

8.2 Bussiklubin kehittäminen asiakaslähtöisesti - Lauseentäydennyslomakkeen tulokset

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan lauseentäydennyslomakkeeseen saatuja vastauksia. Bussiklubin asiakaslähtöiset kehittämissuositukset perustuvat näihin tuloksiin. Jokaisesta lauseenalusta on luotu oma taulukkonsa. Taulukoiden yläosassa on määritelty lauseenalku, johon haettiin vastausta. Vastaukset on yhdistetty, jos ne tarkoittavat täsmälleen samaa asiaa. Taulukkoon on myös merkitty samaa tarkoittavien vastausten sekä vastaajien kokonaismäärä. Jokaisen taulukon jälkeen on yhteenveto sen keskeisimmästä sisällöstä.

8.2.1 Vastaajatiedot

Seuraavissa taulukoissa (Taulukot 9 - 11) esitellään vastaajatietoihin liittyvät tulokset.

Lauseenalku: Tehtäväni yrityksessä on...	
Tehtävä	Vastauksia kpl
Ajojärjestelijä	3
Ajomestari	1
Aluepäällikkö	1
Henkilöstöpäällikkö	1
Kirjanpito valmismatkat ym.	1
Kuljettaja	2
Liikennepäällikkö	1
Myyntijohtaja	2
Omistaja	3
Toimitusjohtaja	9
Työnjohto/Työnteko	1
Yrittäjä	5
Yhteensä	30

Taulukko 9: Vastaajien tehtävät yrityksessä

Tämän lauseenalun tarkoituksena oli selvittää, mikä on vastaajan tehtävä yrityksessä (Taulukko 9). Samalla saatiin läpileikkaus vastanneiden ammattinimikkeisiin. Tulosten perusteella niitä on enemmän kuin odotettiin. Työtehtävät vaihtelevat ylemmästä johdosta ja omistajista aina työntekijöihin saakka. Jokaisesta jäsenyrityksestä on pääsääntöisesti vain yksi sähköpostiosoite Bussiklubin asiakasrekisterissä. Näin ollen voidaan olettaa, että vastanneet henkilöt ovat päättävässä asemassa. Yleisimmät tehtävänimikkeet olivat toimitusjohtaja, yrittäjä, omistaja ja ajojärjestelijä.

Lauseenalku: Yrityksen sijaintipaikkakunta on...	
Vastaajat lääneittäin	Vastauksia kpl
Etelä-Suomen lääni	6
Länsi-Suomen lääni	10
Itä-Suomen lääni	3
Oulun lääni	7

Lapin lääni	1
Useita sijaitipaikkakuntia	1
Yhteensä	28

Taulukko 10: Vastaajayrityksen sijaintipaikkakunta

Tämän lauseenalun avulla selvitettiin, kuinka vastaajat jakautuvat Suomessa, eli kuinka kattava tutkimuksesta tuli. Vastaajien identiteetin suojaamiseksi yrityksen sijaintipaikkakunnat on jaettu lääneittäin. Taulukko 10 havainnollistaa, että vastauksia saatiin koko Suomen alueelta. Eniten vastauksia saatiin Länsi-Suomen, Oulun ja Etelä-Suomen lääneistä. Tarkempaa yrityskohtaista sijaintia ja vastauksia voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi alueellisiin toimenpiteisiin.

Lauseenalku: Edustamani yrityksen nimi on...	
Yrityksen nimi	Vastauksia kpl
Osakeyhtiö	15
Kommandiittiyhtiö	3
Yksityinen elinkeinonharjoittaja	10
Useita yrityksiä	1
Freelancer-kuljettaja	1
Yhteensä	30

Taulukko 11: Vastaajan edustaman yrityksen nimi

Tämän lauseenalun (Taulukko 11) vastaukset on esitetty yhtiömuodoittain vastaajien identiteetin suojelemiseksi. Eniten vastauksia tuli osakeyhtiöistä sekä yksityisiltä elinkeinonharjoittajilta. Mukana on vastauksia myös muutamasta kommandiittiyhtiöstä, useita yrityksiä sisältävästä konsernista ja yhdeltä freelancer-kuljettajalta.

8.2.2 Bussiklubin palvelut ja palvelujen tarjoamat hyödyt

Seuraavissa taulukoissa (Taulukot 12 - 20) esitellään vastaukset, jotka liittyivät Bussiklubin palveluihin ja palvelujen tarjoamiin hyötyihin.

Lauseenalku: Bussiklubin ydinpalveluna mielestäni on...	
Bussiklubin ydinpalvelu	Vastauksia kpl
Edut	7
Hotellit/majoituspalvelut/yöpyminen	5
Hyvät	2
Klubin tarjoamat ilmaismajoitukset kusille, joka tuo ryhmän. Toisin, muut hotellit tarjoavat sen ilman mitään klubijäsenyyksiä.	1
Kohtalaiset	1
Kuljettajan majoittuminen	5
Majoitus ryhmille	2

Matkailu	1
Yhteistyö	1
En tiedä	1
Yhteensä	26

Taulukko 12: Bussiklubin ydinpalvelu

Bussiklubin ydinpalveluna (Taulukko 12) korostuivat edut, majoituspalvelut yleensä sekä kuljettajan majoittuminen ilmaiseksi. Näin ollen ydinpalvelu ei ole täysin selkeä jäsenille. Muista erottuvia vastauksia on muutama. Yhdessä niistä todetaan, että muut hotellit tarjoavat saman palvelun ilman minkäänlaista jäsenyyttä. Yksi vastaaja korostaa yhteistyön merkitystä.

Lauseenalku: Bussiklubin lisäpalveluita mielestäni ovat...	
Bussiklubin lisäpalvelu	Vastauksia kpl
Aamiainen	1
Auttaa ja avustaa matkailussa	1
Kampanjat	1
Kampanjoista ja tapahtumista ja tarjouksista tiedottaminen	1
Kilpailukyky	1
Kohtalaiset	1
Kuljettajien yöpymiset myös vapaa-aikana	1
Majoituksen oheispalvelut	1
Majoitukset	1
Markkinointihyöty asiakkaillemme	1
Matkapaketit	1
Muut hotellipalvelut	1
Ruokailu, yms	1
Sama	1
Samantekevää	1
Selkeä menettelytapa	1
Tarjota alennusta	1
Tarjouspaketit	1
En tiedä	2
Yhteensä	20

Taulukko 13: Bussiklubin lisäpalvelut

Lisäpalveluiden määrittämisessä (Taulukko 13) hajontaa on jo melko paljon. Erilaiset tarjoukset, kampanjat ja alennukset saavat eniten huomiota. Toisaalta näitä ei tiedetä tai niillä ei ole merkitystä vastaajille. Tätä näkemystä tukee myös se, että vain 20 vastasi tähän kysymykseen.

Lauseenalku: Bussiklubin toimintaa tukevia palveluita mielestäni ovat...	
Toimintaa tukevia palveluita	Vastauksia kpl
Erikoistapahtumista ennakkoon tiedottaminen	1
Ilmainen kahvi ja päivän lehti	1
Ilmaiset iltpäivälehdet	1
Joustavuus	1

Kahvi ja ruokailukohteet	1
Kelpaavat	1
Majoituksen oheispalvelut	1
Matkailu	1
Matkapaketit	1
Ruokapaketit esim. ABC-aseilla	1
Tarjous, tapahtumat, matkat...	1
Teatteripaketit	1
Yhteistyö hotellien kanssa	1
Yhteydenotot	1
En osaa sanoa/en tiedä	2
Yhteensä	16

Taulukko 14: Bussiklubin toimintaa tukevia palveluita

Toimintaa tukevia palveluita (Taulukko 14) koskevaan kysymykseen saatiin ainoastaan 16 vastausta. Taulukosta on huomattavissa toimintaa tukevien palveluiden kirjo. Erilaiset tarjoukset, paketit ja ilmaiset toistuvat vastauksissa. Vastaaajien kato sekä muutamien ”ei osaa sanoa/ei tiedä” vastauksia voi selittää se, että Bussiklubin palveluita ei tunneta. Viestintä ei ole tavoittanut asiakkaita toivotulla tavalla tai palvelut eivät kohtaa jäsenyritysten toiveiden kanssa.

Lauseenalku: Yritykseni saa suoraa hyötyä Bussiklubista ja sen palveluista, kuten...	
Suora hyöty	Vastauksia kpl
Asiakkaat tilaavat ajon meiltä, kun saavat kuljettajan majoituksen veloitusetta	2
Edullisemmat yöpymiset	1
Hotelli	1
Hotellimajoitusten alennuksina	1
Hotellimajoitusten hinnoista	2
Joustavuus	1
Kuljettajan majoitusetu + sopimushinnat	1
Kuljettajien yöpymisedun kautta	6
Majoitus	6
Matkapaketit	1
Mukavia tarjouksia	1
Työtyytyväisyyttä	1
Yhteensä	24

Taulukko 15: Yrityksen saama suora hyöty Bussiklubista ja sen palveluista

Asiakkaat kokevat saavansa suoraa hyötyä lähinnä edullisemman majoituksen kautta (Taulukko 15). Kuljettajien majoitusetu ja sen siirrettävyys kuluttaja-asiakkaiden markkinointiin koetaan kilpailueduksi. Mielenkiintoista on nähdä, että kuljettajan majoittumisetu tuo yritykseen myös työtyytyväisyyttä.

Lauseenalku: Yritykseni saa epäsuoraa hyötyä Bussiklubista ja sen palveluista, kuten...
--

Epäsuora hyöty	Vastauksia kpl
Byrokrazia	1
Esim. Bonusta kohteesta	1
Hyödyntämällä ohjelmia ja tapahtumia omassa markkinoinnissa	1
Iltapäivälehti kuljettajalle	1
Kuljettajan majoituksen	1
Markkinointietua	1
Markkinointihyöty asiakkaillemme	1
Matkapaketit	1
Tarjouksia	1
Työtyytyväisyyttä	1
Ei mitään/ ei osaa sanoa	3
Yhteensä	13

Taulukko 16: Yrityksen saama epäsuora hyöty Bussiklubista ja sen palveluista

Bussiklubin jäsenten vastauksista on havaittavissa, ettei epäsuoraa hyötyä (Taulukko 16) koeta olennaiseksi tai sitä ei voida yksilöidä. Vastaamatta tähän kysymykseen jätti 18 henkilöä, joka myös puoltaa tätä seikkaa. Muilta osin vastaukset ovat samantyyppisiä kuin kysyttäessä suorasta hyödystä. Markkinointihyöty liikennöitsijöiden omille asiakkaille tulee selvimmin esille.

Lauseenalku: Yleisesti pidän Bussiklubin nykyisiä palveluita...	
Bussiklubin palvelut yleisesti	Vastauksia kpl
Edistyksellisinä	1
Hyvinä	7
Hyvinä vaikken tunnekaan niitä kovin hyvin	1
Hyvinä, kehitystä lisää	1
Hyvinä, mutta tarjouksia voisi olla enemmän	1
Hyvinä ja asiallisena	1
Hämärinä	1
Kannattavina	1
Kohtuullisina	3
Kyllä	1
Ok	2
Vähäisinä	1
Yhteensä	21

Taulukko 17: Näkemykset Bussiklubin nykyisistä palveluista

Yleisesti ottaen Bussiklubin palveluita (Taulukko 17) pidetään hyvinä. Vastauksista on havaittavissa, että ne eivät ole täysin selkeitä kaikille ja kehitystä kaivataan. Etenkin kiinnittäisin huomiota siihen, miten asiakkaiden vastaukset voitaisiin muuttaa erinomaisiksi.

Lauseenalku: Bussiklubiin voitaisiin luoda uusia palveluita, esimerkiksi...

Uusia palveluita	Vastauksia kpl
Avaamalla suora keskustelu vaikka jonkin tapahtuman yhteydessä tai järjestämällä tilaisuus, jossa voitaisiin kertoa mitä voitaisiin kehittää yhdessä ja yhteistyön parantamiseksi molemminpuolisesti.	1
Ei tarvi	1
Etuja lisää, en osaa yksilöidä	1
Halpa majoitus ilman ryhmää	1
Järjestettyä pysäköintitilaa busseille	1
Karttuva bonusetu käytön suhteen	1
Laivassa majoitukseen, ja ulkomailla majoitus ja muuhunkin hyödylliseen tarpeeseen.	1
Lisää käyntikohteita kohdekaupungissa ja oppaan palveluita	1
Online-varaus	1
Tarjouksia yrittäjille	1
Tietoa ennakoon hotellipaikoista	1
Varaukset yhdestä paikasta	1
Voisi huomioida kuljettajia enemmän, esim. joku vapaa-ajalla oleva infotapahtuma tms.	1
Yhdestä paikasta tilattavat majoitukset ym.	1
Yhteensä	14

Taulukko 18: Vastaajien ehdotukset Bussiklubin uusiksi palveluiksi

Uusia palveluita koskevissa vastauksissa (Taulukko 18) on selkeästi enemmän hajontaa. Myös yli puolet on jättänyt vastaamatta tähän kohtaan. Eniten esille nousee majoitusvarauksien selkiyttäminen sekä yhteistyön ja etujen lisääminen. Kehittämisehdotuksina mainitaan lisäksi pysäköintitila busseille, oheishjelman lisääminen, karttuva bonusetu sekä etujen laajentaminen laivoille tai ulkomaille. Vastaukset tuottivat kaiken kaikkiaan monia pohtimisen arvoisia ehdotuksia.

Lauseenalku: Bussiklubi voisi tarjota uusia etuja, esimerkiksi...	
Uusia etuja	Vastauksia kpl
ABC-tarjoukset	1
Alennuksia huolto, polttoaineet jne.	1
Ateria/Ravintolatarjouksia	4
Ateriakuponki	1
Houkuttelemalla matkaavia bussiryhmiä pysähtymään ruokatauolle Sokos-hotelleissa, joka edellyttää kuskin ja matkanjohtajan kestittämistä ja vieressä olevaa parkkipaikkaa.	1
Kuljettajien yöpyminen vaikka asiakkaat yöpyvät eri paikassa.	1
Kuljettajille	1
Lisäbonus polttoaineesta	1
Nykyiset edut hyviä, vois vähän enempi antaa alennusta	1
Pitkillä matkoilla 2 kuljettajaa	1
Reilummin alemmat hinnat !!!!	1
Ruokapaikkoja, myös ABC:t voisi olla jollain tapaa mukana	1
Sama kuin yllä	1
Yhteensä	16

Taulukko 19: Vastaajien ehdotukset Bussiklubin uusiksi eduiksi

Uusia etuja (Taulukko 19) koskevat kehitysehdotukset kohdistuvat selkeästi ruokailuun. Etuja kaivataan sinne, missä ryhmät liikkuvat eli ABC-liikenneasemille ja ravintoloihin. Kuljettajat tulisi huomioida entistä paremmin ja heille voisi kohdistaa uusia etuja. Liikennöitsijöiden omaa liiketoimintaa edistävänä etuna esille nousee polttoaineeseen liittyvä alennus.

Lauseenalku: Bussiklubiin voitaisiin luoda uusia toimintatapoja, esimerkiksi...	
Uusia toimintatapoja	Vastauksia kpl
Asiakkaan ei tarvitsisi varata huonetta vaan kuljetusyhtiö voisi tehdä sen	1
Ei tarvi	1
Enemmän yhteistyötä ei pelkkä sähköposti	1
Enemmän tietoa	1
Henkilökunnan tiedottaminen	1
Korttien voimassaoloaika esim. 2 vuotta, jonka jälkeen ne uusittaisiin, koska osa korteista jää maailmalle kuljettajien vaihtaessa työpaikkaa, emmekä haluaisi heidän käyttävän etua jos eivät ole palveluksessamme.	1
Kuljettajille vapaa-ajan tarjouksia	1
Myös matkanjohtajat täytyy huomioida, esim. ilmainen iltapäivälehti ja ravintolakuponki	1
Nopea varaus kuljettajalle (ei puhelinruuhkaa)	1
Ryhmän ilmaisuokailu, majoitus jne.	1
Tiiviimpi tiedottaminen hotellien henkilökunnalle saakka mikä bussiklubi on ja mitä se tarkoittaa käytännössä	1
Yhteensä	11

Taulukko 20: Vastaajien ehdotukset Bussiklubin uusiksi toimintatavoiksi

Uusia toimintatapaehdotuksia (Taulukko 20) tuli monelle eri osa-alueelle, vaikka kysymykseen jätti vastaamatta lähes kaksi kolmasosaa. Hotelleissa ei ole tiedetty tarpeeksi Bussiklubista, eli henkilökunnan parempaan tiedottamiseen tulisi paneutua. Etujen ja tarjouksien lisääminen toistuu myös näissä vastauksissa. Lisäksi kaivataan lisää yhteistyötä, nopeampia ja selkeämpiä varauskäytäntöjä ja esimerkiksi klubikorttien säännöllistä uusimista.

8.2.3 Bussiklubin kanta-asiakkuus

Seuraavissa taulukoissa (Taulukot 21 - 27) esitellään Bussiklubin kanta-asiakkuuteen saadut vastaukset.

Lauseenalku: Bussiklubin jäseneksi liittyminen on...	
Jäseneksi liittyminen	Vastauksia kpl
Bussilaisten etuoikeus	1
Byrokraattineen	1
En muista miten liitytty	1
Helppoa	10
Helppoa ja kannattavaa	1
Helppoa, mutta hidasta	1

Helppoa, nopeaa ja palvelu ystävällistä	1
Hyvä asia	1
Hyvä vaihtoehto haettaessa majoitusta	1
Kannattavaa...	1
Ollut hyödyllistä	1
Ok	1
Yhteensä	21

Taulukko 21: Bussiklubin jäseneksi liittyminen

Taulukosta 21 käy ilmi, että tämä lauseenalku on ymmärretty kahdella eri tavalla. Osa vastaajista mietti, millaista jäseneksi liittyminen on ja toinen osa mitä hyötyä siitä on ollut. Pääasiassa jäseneksi liittymistä pidetään helppona ja hyvänä asiana. Hyötynäkökulmasta katsottuna se on ollut myös kannattavaa ja hyödyllistä. Yksi kolmasosa jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

Lauseenalku: Bussiklubin jäsenyys merkitsee yritykselleni...	
Merkitsee	Vastauksia kpl
Ei paljoa merkitse	1
Etuisuuksia	1
Helpottaa tarjouksen tekemistä	1
Hyvä ja kannatettava juttu	1
Jonkin verran	2
Jotain etuja	1
Jotakin ilmaisetuja.	1
Kattavaa majoituspalv.	1
Majoituskulujen hallintaa	1
Pakollinen (vapaat paikat)	1
Paljon esim. urheiluseurojen osalta	1
Paljon, käytän hotellipalveluja usein.	1
Pientä säästöä, kuljettajan majoituskustannusten osalta	1
Rahavarvoinen etu	1
Säästöjä	1
Taloudellista etua	1
Työtyytyväisyyttä	1
Tällä hetkellä vähän	1
Yhtä huolenaihetta vähemmän, kun kuljettajan majoituksesta ei tarvitse olla huolissaan	1
Yhteensä	20

Taulukko 22: Bussiklubin jäsenyyden merkitys yritykselle

Taulukosta 22 käy ilmi, mitä bussiklubi jäsenilleen merkitsee. Suurin merkitys saadaan majoituksesta niin säästöjen kuin etujen kautta. Näin voidaan olettaa, että Bussiklubin palveluista on hyötyä myös liikennöitsijöiden kuluttaja-asiakkaille markkinoinnin ja tarjousten tekemisessä. Vähäisempää merkitystä korostavat vastaukset ”jonkin verran” tai ”ei paljoa merkitse”.

Esimerkiksi jäsenten sitoutumista arvioitaessa, näitä vastauksia kannattaa analysoida tarkemmin.

Lauseenalku: Yrityksemme tekee ryhmämatkoja yleensä ... kertaa vuodessa.	
Ryhmämatkoja vuodessa	Vastauksia kpl
1 - 10	5
11 - 50	5
51 - 100	4
101 - 200	4
Monta sataa tai jopa tuhatta vuodessa	1
Paljon, ei aina voida vaikuttaa hotelliin	1
Paljon, olemme matkanjärjestäjä	1
Satoja	2
Tuhansia	1
Useita	1
Yhteensä	25

Taulukko 23: Vastaajayritysten tekemät ryhmämatkat vuodessa

Ryhmämatkojen lukumäärää (Taulukko 23) tiedusteltiin siksi, että saataisiin selville, miten suurista toimijoista on kyse. Tämä auttaa myös selviää, miten paljon ryhmämatkailua todella järjestetään. Hieman yli puolet vastaajista tekee alle sata matkaa vuodessa, ja loput tekevät aina sadoista jopa tuhansiin matkoihin vuodessa. Tätä tietoa voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi tarjouskampanjoita luodessa.

Lauseenalku: Sokos Hotels'in ja Radisson Blu Hotels'in majoituspalveluiden saatavuus on...	
Saatavuus	Vastauksia kpl
Heikko, kaikilla ei edes tietoa Bussiklubista	1
50 %	1
Kohtalainen	5
Aika hyvä	3
Ok	2
Hyvä	9
Huippuluokkaa	1
Yhteensä	22

Taulukko 24: Sokos Hotels'in ja Radisson Blu Hotels'in majoituspalveluiden saatavuus

Hotellien saatavuutta (Taulukko 24) tiedusteltiin siksi, että Bussiklubin sopimushintaisia hotellihuoneita on saatavissa rajoitettu määrä. Tästä voidaan päätellä kuinka saatavuus kohtaa jäsenyritysten kysynnän kanssa. Tuloksista on nähtävissä, että lähes puolet vastaajista pitää saatavuutta hyvänä. Suuri osa vastaajista pitää kuitenkin saatavuutta korkeintaan kohtalaise-
na, joten heillä on ilmeisesti ollut vaikeuksia huonevarausten kanssa.

Lauseenalku: Yritykselläni on Bussiklubikortteja ... kappaletta.	
Bussiklubikortteja	Vastauksia kpl
1 - 5	18
6 - 10	1
11 - 50	4
aluetoimisto 30 kpl	1
useita, en tiedä varmaa määrää	1
Yhteensä	25

Taulukko 25: Bussiklubikorttien määrä yrityksissä

Suurimmassa osassa jäsenyrityksiä Bussiklubikortteja on muutamia kappaleita (Taulukko 25). Noin viidenneksellä vastanneista yrityksistä klubikortteja on kuitenkin useampia kymmeniä. Nämä tiedot kertovat vastaajayrityksen koosta ja kuljettajien lukumäärästä.

Lauseenalku: Käyttäisimme Bussiklubin palveluita enemmän, jos...	
Käyttäisimme palveluita enemmän	Vastauksia kpl
Alennukset olisivat suuremmat	1
Enemmän info	1
Hotelleja olisi enempi	1
Ja kun olemme saaneet kortit	1
Jos varaukset toimisivat	1
Kaikkeen enemmän etuja.	1
Majoituspalvelut olisivat edulliset myös siirtoajossa ilman ryhmää	1
Olisi aina huoneita bussiklubi hintaan	1
Olisi oma kontakti	1
Riippuu ryhmistä	1
Sieltä saisi vastauksia nopeammin	1
Tietoa eduista olisi kunnolla tarjolla, ja edut olisivat kunnollisia!	1
Vain voisimme olla päättäjinä, aina se ei ole mahdollista.	1
Vastaukset nopeampia	1
Viikkohinnat olisivat edullisemmat	1
Voisi olla mukana esim. s-ryhmän ravintoloita, rossot esim.	1
Voitaisiin tarjouksen yhteydessä antaa asiakkaalle jokin yhteystieto	1
Yhteensä	17

Taulukko 26: Käyttäisimme Bussiklubin palveluita enemmän

Vastauksissa on paljon hajontaa, mutta niistä on löydettävissä muutamia teemoja (Taulukko 26). Etenkin viestintää ja nopeutta sen hoitamiseen kaivataan lisää. Alempia hintoja toivoo moni, mutta myös saatavuutta ja kontaktihenkilöä kaivataan. Muutamasta vastauksesta käy ilmi, että liikenneöitsijä ei aina voi vaikuttaa käyttämäänsä hotelliin, vaan päätös tulee asiakkaalta.

Lauseenalku: Olemme joutuneet harkitsemaan toisen majoituspalveluja tarjoavan yrityksen käyttämistä, koska...	
Toinen majoituspalvelujen tarjoaja	Vastauksia kpl

Ainoastaan kuljettajan majoittaminen ei ole halpaa	1
Bussiklubi ei vastaa	1
Ei ole ollut tarvetta	2
Ei bussiklubin takia	1
Hinta	3
Hinta, tavoitettavuus tai saatavuus	1
Kaikilla paikkakunnilla ei ole S-hotellia	2
Kapasiteetti täynnä/hinta	1
Kilpailutilanne ratkaisee	1
Majoitukset kuljettajille ovat olleet halvempia	1
Majoitus on puoleen hintaan ilman ryhmää	1
Saatavuus	3
Yhteensä	18

Taulukko 27: Toisen majoituspalveluja tarjoavan yrityksen käyttäminen

Muun majoituspalvelun kuin S-ryhmän hotellien käyttämiseen ovat johtaneet muutamat seikat (Taulukko 27). Majoituspalveluiden hinta ja niiden saatavuus erottuvat ratkaiseviksi tekijöiksi. Toista palvelujen tarjoajaa on jouduttu harkitsemaan, koska Bussiklubia ei ole tavoitettu tai paikkakunnalla ei ole S-ryhmän hotellia. Muutama vastaaja kertoo, ettei toisen majoituspalveluyrityksen käyttämiseen ole ollut tarvetta.

8.2.4 Bussiklubin viestintä

Seuraavissa taulukoissa (Taulukot 28 - 31) esitellään Bussiklubin viestintään liittyvät vastaukset.

Lauseenalku: Bussiklubin uutiskirje on...	
Uutiskirje	Vastauksia kpl
Aina luettu	1
Asiallinen	2
Ei merkitystä	1
Hukkuu muiden sähköpostien joukkoon	1
Hyvä	2
Hyvä tiedottaja.	1
Mail on sopiva	1
Ok	4
Riittävä	2
Saisi olla näkyvissä ilman kirjautumisia, ytimekkäästi	1
Toistaiseksi tuntematon	1
Voisi olla parempi	1
Välttävä	1
Yleensä pelkkiä mainoksia	1
Yhteensä	20

Taulukko 28: Vastaajien näkemykset Bussiklubin uutiskirjeestä

Suurin osa vastaajista pitää sähköistä uutiskirjettä hyvänä, riittävänä ja asiallisena tiedottajana (Taulukko 28). Noin kolmannekselle vastaajista sillä on pienempi merkitys. Uutiskirjeen sisältö voisi olla parempi, se hukkuu muun sähköpostin joukkoon ja saa yhdeltä vastaajalta arvosanan välttävä.

Lauseenalku: Uutiskirjettä voitaisiin kehittää...	
Uutiskirjeen kehittäminen	Vastauksia kpl
Enemmän valmiita paketteja, reilusti ennen tapahtumaa	1
Enemmän majoitustarjouksia ilman oheispalveluita esim. teatteria ym.	1
Erikoistarjoukset	1
Jakelua voisi laajentaa kuljettajillekin	1
Kaikilla palveluilla, eduilla, tapahtumilla	1
Kertoa enemmän esim. hotelleista	1
Ryhmätarjoushintoja	1
Sama kuin yllä	1
Tulla useimmin	1
En osaa sanoa	2
Yhteensä	11

Taulukko 29: Uutiskirjeen kehittäminen

Sähköisen uutiskirjeen kehittämistä koskevaan lauseenalkuun saatiin vain 11 vastausta (Taulukko 29). Ne sisältävät hyvin konkreettisia kehittämisehdotuksia. Uutiskirjeen sisältöön ehdotetaan lisää tarjouksia niin valmiina hotellipaketteina kuin pelkistettyinä ryhmätarjoushintoina. Jakelua voisi laajentaa myös kuljettajille ja se voisi ilmestyä useammin kuin kerran kuukaudessa.

Lauseenalku: www.bussiklubi.fi -sivustoa voitaisiin kehittää...	
www.bussiklubi.fi - sivuston kehittäminen	Vastauksia kpl
Ei paljon muuttamista, että olisi riittävät	1
En muista tunnuksia, vierailut vähissä	1
En osaa sanoa	1
Esim. hotellien saatavuudesta	1
On selkeät	1
Online varaus	1
Samoin edellinen	1
Vaikka luomalla bussikuskeille keskustelupalsta yleisellä tasolla	1
Varaustilanne kysely netissä	1
Yhteensä	9

Taulukko 30: www.bussiklubi.fi -sivuston kehittäminen

Bussiklubin verkkosivujen kehittämiseen ei tullut kuin muutama vastaus (Taulukko 30). Vierailu sivustolla taitaa olla vähäistä, koska vastauksia ei ole tämän enempää. Kehittämistä kaivat-

taisiin saatavuuden selvittämiseen esimerkiksi jonkin online-varausjärjestelmän avulla. Yksi vastaaja ehdottaa keskustelupalstaa bussinkuljettajille.

Lauseenalku: Vuorovaikutus Teidän ja Bussiklubin tarjoamien hotellien välillä on ollut...	
Vuorovaikutus	Vastauksia kpl
Heikkoa	2
Hieman ontuvaa. Joskus kysytään respassa ai mikä Bussiklubi kortti??	1
Hyvä	4
Johan tämän olen kerran jo täyttänyt.	1
Jos on saatu hotelli silloin asiallista	1
Kaikin puolin hyvää, pari kertaa kortti unohtunut matkasta, mutta selvitty ongelmitta	1
Kohtalainen	1
Nähtäväksi jäävää	1
Odotuksen mukainen	1
Ok	2
Toimivaa	1
Toistaiseksi hyvä	1
Vähäistä	1
Välillä ei joustavaa	1
Ei ole ollut	1
Yhteensä	20

Taulukko 31: Vuorovaikutus vastaajan ja Bussiklubin tarjoamien hotellien välillä

Vuorovaikutus hotellien ja jäsenten välillä on keskeinen osa yhteistyötä (Taulukko 31). Yksi kolmannes vastaajista pitää sitä onnistuneena, mutta myös ongelmia on ollut. Vastauksissa toistuvat sanat heikko, ontuva ja vähäinen. Ne kertovat, että Bussiklubia ei ole hoidettu asianmukaisesti ja etenkin viestinnässä on parantamista.

9 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa yhdistyvät tulosten yhteenveto ja johtopäätökset. Luvun aluksi annetaan vastaukset tutkimusongelman alaongelmiin. Ensin käydään läpi teoriaosuuden alaongelmat ja niiden jälkeen empiirisen osuuden alaongelmat. Lopuksi esitellään johtopäätökset miellekartan ja palvelupolun muodossa.

9.1 Vastaukset tutkimusongelmaan ja sen alaongelmiin

Tutkimusongelman ja sen alaongelmiin vastaaminen on olennainen osa opinnäytetyötä. Seuraavissa kappaleissa esitellään, millaisia vastauksia niihin löydettiin. Alaongelmia oli yhteensä yhdeksän, viisi teoriaosaan ja neljä empiiriseen osaan liittyen.

Miten palveluita kehitetään asiakaslähtöisesti?

Palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen on ensisijaisesti asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja vuorovaikutusta. Yrityksen tulee ymmärtää asiakasta koko palveluprosessin ajalta. Ei riitä, että asiakasta pidetään vain palvelun loppukäyttäjänä, koska myös palveluprosessi on osa palvelukokonaisuutta. Asiakkailta saatavaa tietoa voidaan kerätä tietojärjestelmistä tai erilaisten tutkimusmenetelmien avulla. Asiakkaita kannattaa myös osallistaa kehittämisprosessiin, sillä tutkimusten mukaan heillä on mielenkiintoa vaikuttaa palveluiden sisältöön. Tällainen toiminta synnyttää syvällisempää asiakasymmärrystä.

Miten palvelutuotteen osat ja kokonaisuus määritellään?

Palvelu on jaettavissa osiin. Yleisimmin kirjallisuudessa palvelusta erotellaan ydinpalvelu ja siihen liittyvät lisä- ja tukipalvelut. Näiden tehtävä on avata palvelun todellista sisältöä, josta on hyötyä niin palvelun kehittäjälle kuin asiakkaalle. Jotkin kirjailijat (esim. Grönroos 2009) laajentavat näkemystä laajennetun palvelutarjooman avulla. Tässä määrityksessä otetaan huomioon myös palveluprosessin osuus palvelun kokemisessa.

Miten palvelujen konseptointi tapahtuu?

Palvelujen konseptointiin ja itse palvelukonseptiin on monenlaisia määritelmiä. Vaikka niitä on monia, on niillä myös yhtäläisyyksiä. Aluksi on määriteltävä palvelun sisältö ja kenelle palvelu on suunnattu. Tämän jälkeen mietitään palvelun jakelukanava, eli miten palvelua tarjotaan. Tämän jälkeen keskitytään palvelun toteutukseen ja miten se tuottaa arvoa asiakkaalle. Palvelukonseptista tehdään usein myös visuaalinen esitys, jolla se havainnollistetaan.

Minkälainen on asiakkaan palvelupolku?

Palvelupolun avulla havainnollistetaan asiakkaan kokema palvelukokonaisuus. Palvelupolku koostuu palvelutuokioista ja kontaktipisteistä. Palvelutuokiot kuvaavat asiakkaan matkaa

palveluprosessissa, esimerkiksi palveluun tutustumista tai matkaa palvelun saavuttamiseksi. Kontaktipisteet ovat palvelutuokioiden ilmentymiä, esimerkiksi tietojärjestelmä tai asiakaspalvelija. Palvelupolku lisää ymmärrystä asiakkaan kokemista prosesseista, palvelun vastavuudesta tarpeisiin sekä vaatimuksista palvelun tuottajalle. Palvelupolku visualisoidaan joko piirroksen tai kuvion muotoon, jolloin se toimii myös konseptoinnin apuvälineenä.

Miten kanta-asiakkuus ja kanta-asiakasohjelmat määritellään?

Kanta-asiakkuus on keino sitouttaa asiakkaita yritykseen. Valitulle kohderyhmälle voidaan tarjota kohdennettuja etuja, palveluita tai muita asiakassuhdetta edistäviä asioita. Erilaiset kanta-asiakasohjelmat ovat asiakassuhdemarkkinoinnin yksi muoto. Parhaimmillaan ne toimivat silloin, kun niistä on hyötyä niin yritykselle kuin asiakkaalle. Kanta-asiakasohjelmat sisältävät myös erilaisia ongelmia. Siksi ne tulisikin suunnata sellaisille asiakkaille, jotka sen todella ansaitsevat. Muutoin kanta-asiakasohjelma voi kääntyä yritystä vastaan, ja muuttua ainoastaan hinnanalennuksia tarjoavaksi kanavaksi.

Millainen on Bussiklubin nykytila?

Tätä alaongelmaa varten tehtiin monitahoinen selvitys siitä, miksi Bussiklubin palveluita ylipäänsä tulisi kehittää. Palvelujen kehittämistä puolsivat monet eri asiat. Ryhmämatkailun on ennustettu kasvavan lähitulevaisuudessa, joten Bussiklubille voi olla enemmän kysyntää. Myös asiakaskunta, joka kattaa koko Suomen, on jo valmiina. Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna Bussiklubin myyntiluvut ovat nousussa.

Minkälaisia ovat yrityksen tavoitteet Bussiklubille?

Tämän alaongelman vastausta etsittiin aivoriihen sekä sen yhdistävän SWOT-analyysin kautta. Päättävänä nähtiin S-ryhmän ainoan ryhmämatkailukonseptin vahvistaminen ja kehittäminen. Kehittämistä varten tarvitaan oikeanlaista tietoa, jota hankittiin asiakkailta lauseentäydennysmenetelmän avulla.

Yrityksen tavoite on luoda kaikin puolin entistä vahvempi palvelukonsepti. Yrityksen sisäisesti tämä tarkoittaa resurssien uudelleen arviointia ja niiden parempaa kohdistamista. Nykyisellään Bussiklubi ei tarjoa mitään sellaista, mitä muut hotellit eivät voisi tarjota. Bussiklubin erilaistaminen tulisikin osoittaa markkinoilla. Tätä tavoitetta auttamaan voitaisiin hyödyntää muita S-ryhmän palveluita, esimerkiksi ravintoloita ja huoltoasemia. Näin voitaisiin luoda saumaton yhteistyö koko asiakkaan palvelupolulle. Lisäksi Bussiklubin kannattavuuden, tarjousten vaikutusten ja asiakastyytyvyyden mittaamiseen on keksittävä keinot ja mittarit. Nykyisellään ne ovat riittämättömät.

Miten asiakkaat kokevat Bussiklubin toiminnan ja sen kehittämisen?

Asiakaslähtöisyyttä, joka on opinnäytetyön pääteema, toteutettiin kyselytutkimuksena lauseentäydennysmenetelmän avulla. Kaikille jäsenyrityksille annettiin mahdollisuus osallistua, joskin vastauksia olisi voinut tulla enemmänkin. Vastauksia saatiin kuitenkin monista erityyppisistä yrityksistä joka puolelta Suomea.

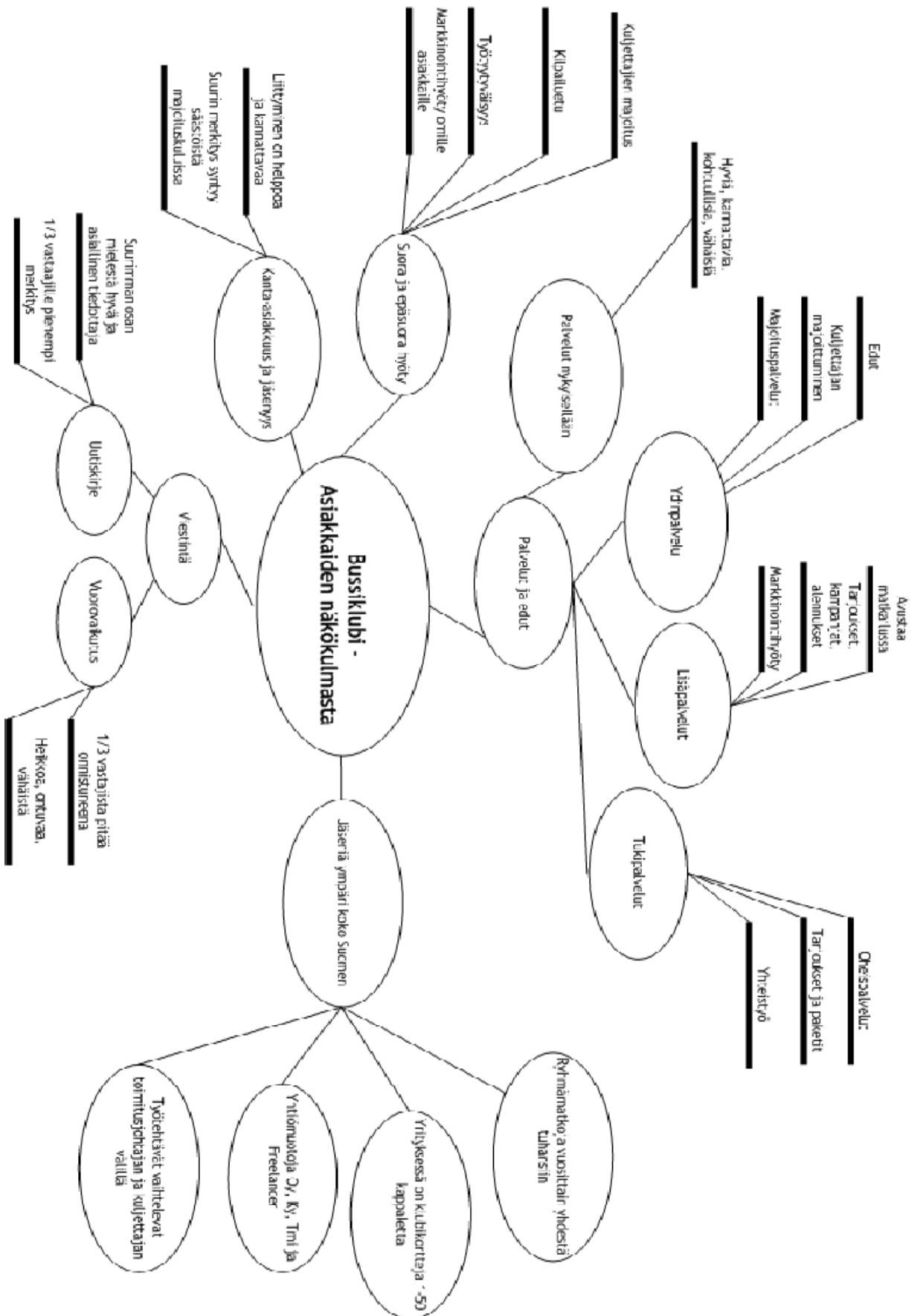
Bussiklubin toimintaa pidettiin pääasiassa hyvänä ja kannattavana palveluna. Vastauksista kuitenkin tuli ilmi, että jotain korjattavaakin palveluista löytyy. Palvelun sisältöä ei oltu aivan täysin ymmärretty, viestinnässä oli puutteita samoin kuin palveluiden toimivuudessa. Tutkimus tuotti lukuisia kehitysideoita niin palveluiden, etujen kuin toimintatapojen näkökulmista.

Miten Bussiklubin palvelupolkua voitaisiin tulosten perusteella kehittää?

Bussiklubin palvelupolun kehittämistä koskevia ehdotuksia esitellään tarkemmin seuraavassa aluvussa (9.2). Palvelupolku toimii tässä yhteydessä konseptoinnin apuvälineenä ja näin osoittaa, mihin kaikkialle asiakastutkimuksen tietoja voidaan käyttää. Bussiklubi-konseptia voidaan kehittää asiakaslähtöisemmäksi koko palvelupolun matkalla.

9.2 Bussiklubi-palvelukonseptin kehittäminen

Bussiklubi-palvelukonsepti esitetään tässä aluvussa kahden kuvion avulla. Ensimmäinen kuvio on miellekartan (Kuvio 10) muodossa. Se esittää asiakkaiden näkemyksen Bussiklubista. Miellekartan tiedot on johdettu lauseentäydennystehtävään saaduista vastauksista. Toinen kuvio (Kuvio 11) on Bussiklubin palvelupolku. Jo aiemmin esitellyn palvelupolun (Kuvio 8) lisäksi siihen on sijoitettu kehittämisajatuksia polun eri osiin.



Kuvio 10: Miellekartta - Bussiklubi asiakkaiden näkökulmasta

Miellekartta on luotu lauseentäydennystehtävän vastauksista. Sen avulla muodostetaan kokonaiskuva siitä, millaisena asiakkaat Bussiklubin tällä hetkellä näkevät. Tähän kuvioon (Kuvio 10) on valittu vastauksia kysymyksistä, jotka kuvaavat parhaiten Bussiklubin nykytilaa. Kaikkia vastauksia ei ollut tarkoituksenmukaista mainita. Vastauksista etsittiin yhtäläisyyksiä, joiden kautta kokonaiskuva muodostui parhaiten.

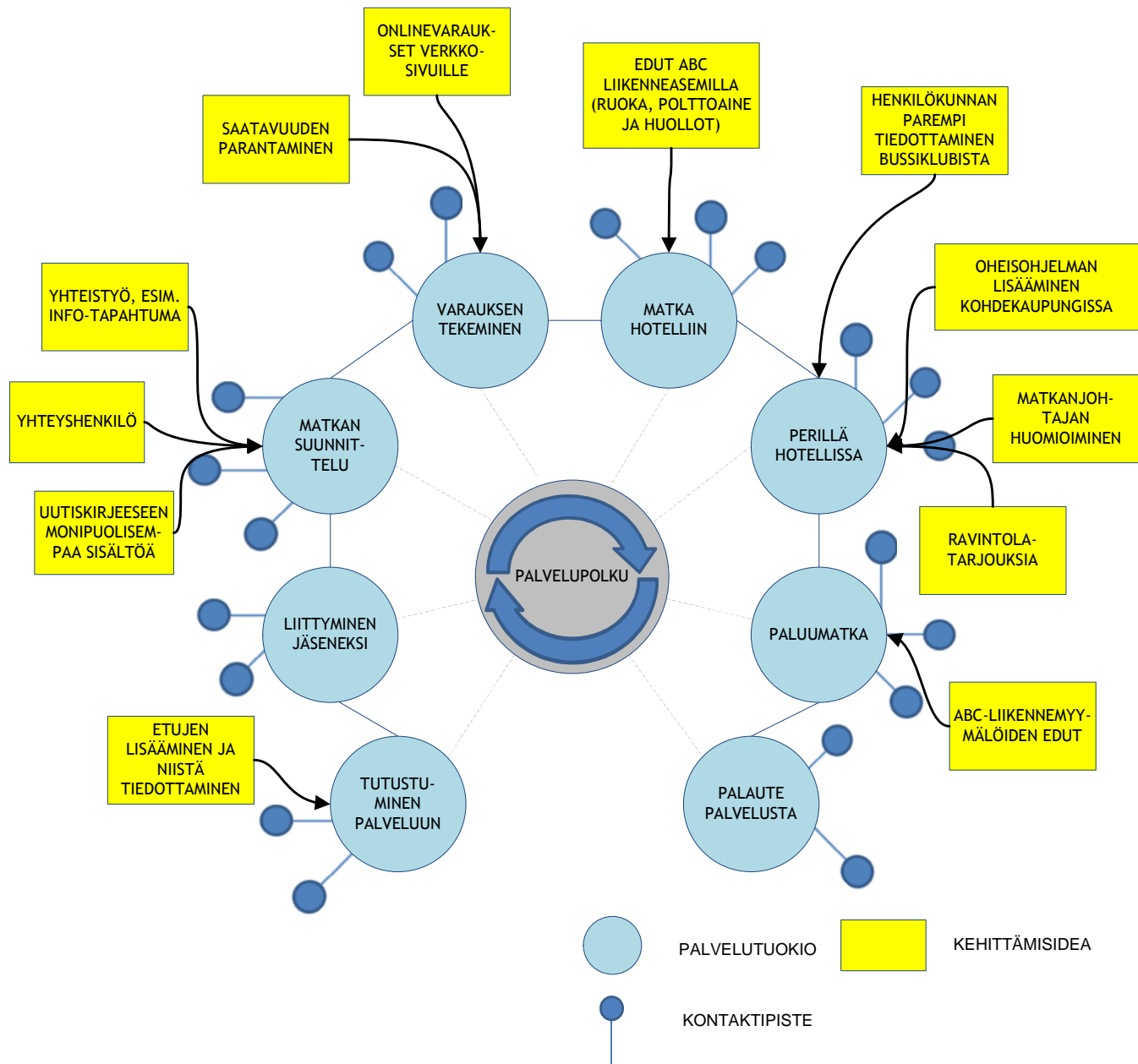
Miellekartan oikeassa laidassa on taustatietoja vastaajista. Sen avulla nähdään, millaisia Bussiklubin jäsenet ovat. Asiakaskunta on levittäytynyt joka puolelle Suomea. Mukaan mahtuu niin pieniä kuin suuria liikennöitsijöitä. Tätä näkemystä tukevat sekä ryhmämatkojen että klubikorttien määrä. Myös yhtiömuotojen kirjo on laaja ja ammattinimikkeet vaihtelevat aina toimitusjohtajasta kuljettajaan.

Miellekartan yläosassa esitetään palvelut. Ydin-, lisä- ja tukipalvelut koetaan kaikki lähes samoiksi, eikä niiden välillä ollut paljoakaan eroja. Niitä ei ilmeisesti pystytä erottelemaan tai niitä ei ole tuotu tarpeeksi selkeästi esille. Lisäpalveluista on huomattavissa se, että Bussiklubin kuljettajan majoitusetu koetaan markkinointihyödyksi omille asiakkaille. Näin jäsenyritykset voivat myydä omaa tuotettaan niin, ettei kuljettajan yöpymisestä aiheudu lisäkustannuksia kuluttaja-asiakkaille. Tukipalveluksi mainittu yhteistyö tuli esille monessa vastauksessa. Asiakkaat kaipaavat selkeästi yhteistä suunnittelua nykyisen yksipuolisen viestinnän rinnalle. Kaiken kaikkiaan palveluita pidettiin hyvinä ja kannattavina.

Suoran ja epäsuoran hyödyn merkitys esitetään miellekartan vasemmalla puolella. Vastauksissa toistuvat kilpailuetu ja markkinointihyöty, jotka ovat tulleet esille jo aiemmin. Erityisenä hyötynä mainittiin kuitenkin työtyytyväisyys. Kuljettajien yöpyminen samassa hotellissa kuin muu ryhmä koetaan siis muutenkin kuin rahallisena etuna.

Kanta-asiakkuus ja jäsenyys on myös sijoitettu kuvion vasempaan laitaan. Jäseneksi liittyminen on helppoa ja sitä pidetään kannattavana. Tältä osin ei suuria muutoksia kaivata. Kanta-asiakkuuden suurin merkitys syntyy rahallisena säästönä majoituskustannuksissa.

Bussiklubin viestintä on kuvion alaosassa ja se jakaantuu uutiskirjeeseen ja vuorovaikutukseen. Uutiskirje koetaan hyväksi tiedottajaksi, mutta sen sisältöä voisi päivittää. Vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja hotellien välillä on korjaamista. Asiakkaiden mielestä se on todella vähäistä, ja näin ollen yksi kriittisimmistä kehittämisen kohteista.



Kuvio 11: Bussiklubin kehittämisideat palvelupolulla

Bussiklubin kehitetty palvelupolku (Kuvio 11) sisältää konkreettisempia kehittämis ehdotuksia kuin miellekartta. Lauseentäydennystehtävän aineistosta poimittiin tätä kuviota varten sellaisia vastauksia, joita kannattaisi ottaa huomioon asiakkaan palvelupolulla. Kaikkia vastauksia ei tässä kuviossa voitu mainita ja kehittämisideoista poimittiin oleellisimmat. Keltaiset laatikot kuviossa ovat kehittämisideoita ja nuolet osoittavat niiden mahdollisen paikan palvelupolulla. Kehittämisideat jakaantuvat koko palvelupolun matkalle.

Asiakkaan polku alkaa tutustumisella palveluun. Tämä tapahtuu verkkosivuilla, joilla tulisi olla selkeästi mainittu, mitä etuja tai palveluita Bussiklubi sisältää. Etenkin jos etuja lisätään,

tulisi ne tuoda selkeästi kaikkien tietoon. Tämänhetkiselällä verkkosivustolla (Liite 6) ei kerrota eduista tai palveluista tarkemmin, kuin vasta liittymisen jälkeen (Liite 7).

Matkan suunnittelua koskevaan palvelutuokioon liittyy muutamia kehitysehdotuksia. Markkinoinnin perustana toimivaan sähköiseen uutiskirjeeseen toivottiin parannuksia. Ehdotuksina oli niin valmiiden pakettien kuin paketoimattomien majoitustarjousten lisääminen. Uutiskirje voisi myös ilmestyä useammin ja sen jakelua voisi lisätä myös kuljettajille. Tarjouksista tulisi myös tiedottaa hyvissä ajoin ennen niiden toteutumista. Kaikenlainen yhteistyö liittyy myös tähän palvelutuokioon. Yhteisiä tavoitteita ja matkustuksen suunnittelua edistäisi yhteyshenkilön nimeäminen. Yhteistyötä voisi kasvattaa myös järjestämällä jonkinlaisen infotapahtuman, jossa Bussiklubista ja sen tulevista tapahtumista tiedotettaisiin.

Varauksen tekeminen on seuraava palvelutuokio, joka sai kehitysehdotuksia. Parannettavaa olisi majoituksen saatavuuden ja varausjärjestelmän kehittämässä. Sopimushintaisia huoneita on tarjolla rajoitettu määrä, joka vaikuttaa niiden saatavuuteen. SOK:n matkailukaupan ja yksittäisten hotellien tulisi arvioida, voitaisiinko majoituksen saatavuutta parantaa. Kuitenkin lähes puolella vastaajista oli saatavuudessa ongelmia. Nykyisen varaustiedustelun tilalle toivottiin online-varausjärjestelmää. Tällä hetkellä varaustoiveen voi lähettää verkkosivujen kautta, jossa vastaus luvataan kahden päivän sisällä. Tätä tulisi kehittää reaaliaikaisempaan suuntaan.

Uusia etuja kaivattiin ABC-liikenneasemille ja muihin S-ryhmän ravintoloihin. Palvelupolulla nämä on sijoitettu koko bussimatkan ajalle. Edut voivat koskea joko kuljettajia tai matkalla olevaa ryhmää. Tällaiset lisäedut voisivat luoda varmasti asiakastyytyväisyyttä ja parempaa sitoutumista S-ryhmään. Tauko- ja ruokapaikkojen edut voisivat toimia myös kilpailuetuina muiden hotelliketjujen tarjoustensa kanssa. Yhtä kattavaa hotelli- ja ravintolaverkostoa ei ole muilla toimijoilla kuin S-ryhmällä.

Palvelutuokioon hotellissa voidaan yhdistää muutamia kehittämissideoita. Hotellin henkilöstön parempi tiedottaminen oli yksi eniten huomiota saaneista ajatuksista. Asiakkailta on ollut kokemuksia, ettei hotellissa tiedetä, mikä Bussiklubi on. Tällaista ei tietenkään saisi tapahtua. Sisäistä tiedottamista tuleekin lisätä. Muita kehitysideoita olivat matkanjohtajan huomiointi kuljettajien lisäksi, sekä oheisohjelman lisääminen kohteessa. Oheisohjelmaa voisi kehittää esimerkiksi yhteistyöllä paikallisten tapahtumajärjestäjien tai ohjelmatoimistojen kanssa. Näin Bussiklubin tarjouksiin saataisiin uutta sisältöä usein toistuvien teatteripakettien sijaan.

9.3 Johtopäätökset

Teoriaosuuden alaongelmat ja niiden vastaukset keskittyivät siihen, kuinka palvelua kehitetään asiakkaiden näkökulmasta. Perusta asiakaslähtöiselle toiminnalle luodaan asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisellä. Nykyisten palveluluiden jakaminen osiin auttaa usein näkemään niiden kokonaisuuden paremmin. Palveluista voi tällöin löytyä sellaisia osa-alueita, joiden kehittämistä ei muuten tulisi ajatelleeksi.

Palvelujen konseptoinnin ymmärtäminen tukee palvelujen osittamisen vaihetta. Sen avulla määritellään, keitä palvellaan, miten paljon palvelua tarjotaan, miten palvellaan ja miten se tuottaa arvoa asiakkaalle (Bergström & Leppänen 2009, 220-221). Palvelujen konseptoinnin ja asiakastiedon muodostamaa palvelukokonaisuutta voidaan havainnollistaa monella eri tavalla. Palvelupolku on yksi niistä. Sen avulla palvelun eri osatekijät ja palveluprosessi voidaan visualisoida. Tässä luvussa palvelupolkua käytettiin havainnollistamaan palveluiden keskeisimmät kehityskohteet.

Tämä opinnäytetyö tuotti paljon sellaista tietoa, asiakkaiden näkemyksiä ja kehitysideoita, jota ei aiemmin oltu tutkittu. Kovinkaan suuria muutoksia eivät asiakkaat Bussiklubin toimintaan kuitenkaan vaatineet. Myöskään S-ryhmän omien tavoitteiden ja asiakkaiden mielipiteiden välillä ei ollut suurta eroa. Bussiklubia voitaisiinkin uudistaa hyvin pienillä muutoksilla. Keskeisimmät kehittämisen kohteet ovat sisäinen ja ulkoinen viestintä, etujen ja palveluiden tarkistaminen sekä yhteistyön lisääminen. Muutosten eteenpäin viemistä edesauttaa molempien osapuolten näkemysten yhteneväisyys.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että asiakassegmentointia voitaisiin lisätä. Tällä hetkellä kaikkia asiakkaita kohdellaan samalla tavalla. Kaikki jäsenyritykset saavat samat edut ja palvelut, yrityksen koosta tai palveluiden käytön määrästä riippumatta. Asiakasuskollisuutta voisikin lisätä jokin etu, joka kasvaisi käytön mukaan.

Palveluita ja niistä tiedottamista kannattaisi selkeyttää. Esimerkiksi Bussiklubin verkkosivuilla voisi kertoa selkeämmin, mitä Bussiklubin palvelut pitävät sisällään. Asiakkaalle palvelusta syntyvää hyötyä kannattaisi pohtia laajemmin. Olisiko mahdollista luoda sellaisia palveluita, joiden kautta hyöty voitaisiin maksimoida? Esimerkiksi uudet edut, joita palvelupolussa (Kuvio 11) tuli esille kannattaisi ottaa todelliseen harkintaan.

Asiakkaille tehdyn tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää se, että vastauksia ei saatu tämän enempää (9,4 %). Tulokseen voi vaikuttaa myös tutkimustapa, kysymysten asettelu sekä kysymysten lukumäärä. Kaikkia kysymyksiä ei ymmärretty niin kuin opinnäytetyön tekijä oli ajatellut.

10 Pohdinta

Bussiklubin tutkiminen oli kaiken kaikkiaan mielenkiintoinen projekti. Alkuvaiheessa tuntui, että tutkittavia asiakokonaisuuksia on liikaa, ja opinnäytetyön rajaaminen veikin paljon aikaa. Tämän vuoksi opinnäytetyön kirjoittamisen aikataulu venyi pidemmäksi kuin suunnittelin. Lopulta päätin keskittyä etsimään vastauksia niin sanottuihin peruskysymyksiin, missä ollaan tällä hetkellä ja mitä asiakkaat tällaiselta palvelulta haluavat. Molempien määrittäminen oli tärkeää. Yrityksen omaa tahtotilaa täytyi kirkastaa, jotta tavoitteet Bussiklubin suhteen olisivat selvillä. Asiakaslähtöistä toimintatapaa selvitettiin Bussiklubin osalta ensimmäistä kertaa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kehitysehdotuksia Bussiklubista SOK:n matkailukaupalle. Tässä onnistuin melko hyvin ja asiakkaiden vastauksista kertyi lukuisia kehitysehdotuksia. Myös Bussiklubin palveluita ja niiden asemaa päästiin tarkastelemaan asiakaslähtöisestä näkökulmasta. Tämä opinnäytetyö ei sisältänyt uuden konseptin testaamista tai käyttöönottamista. Onkin mielenkiintoista nähdä, miten Bussiklubi tämän tutkimuksen jälkeen kehittyy.

Tätä opinnäytetyötä voidaan käyttää S-ryhmän sisäisesti myös eräänlaisena käyttöohjeena. Bussiklubin toimintaa ei ole aiemmin yhtä laajasti avattu, joten siitä voi olla hyötyä myös hotellien tiedottamisessa.

Palveluliiketoiminnan näkökulmasta tämä opinnäytetyö antoi ainutlaatuisen tilaisuuden tutustua yritysten väliseen, suljettuun kanta-asiakasklubiin. Ryhmämatkailua ei ole aiemmin tutkittu tästä näkökulmasta, ainakaan ylempien ammattikorkeakoulututkintojen opinnäytetöissä. Lisäksi tämä opinnäytetyö loi vaihtoehdoisen mallin jo olemassa olevien palveluiden kehittämiseksi. Opinnäytetyö yhdisti monelle jo tuttuja liiketoiminnan arvioinnin menetelmiä uudempiin palvelumuotoilun menetelmiin.

Bussiklubin kanta-asiakasohjelmaa voidaan verrata ja yleistää Pölläsen (1995) tekemän jaotteen avulla. Alun perin tarkoitus on ollut luoda palvelujärjestelmäperusteinen kanta-asiakasklubi. Tämä on kuitenkin tehty täysin yrityksen ehdoilla. Nyt on vaarana suistua alenusperusteiseksi kanta-asiakasohjelmaksi, ellei Bussiklubin toimintaa ja palveluita päivitetä. Toimien kohdistaminen suhdetoimintaan, voisi toimia ensisijaisena ratkaisuna.

Luontevana jatkotutkimuksen aiheena pidän Bussiklubin ja koko kanta-asiakkuusjärjestelmän kannattavuuden tutkimista. Aihetta sivuttiin tässäkin opinnäytetyössä. Tämä aihe voisi olla erityisen ajankohtainen silloin, kun Bussiklubin kehitysehdotuksia on otettu käyttöön ja seurannan työkalut on päivitetty.

Lähteet

Teokset

Anttila, M. & Iltanen, K. 2004. Markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Juva: WS BOOKWELL OY.

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

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. WSOY: Vantaa.

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

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.

Lovelock, C. & Wirtz, J. 2011. Services Marketing: people, technology, strategy 7th edition. USA: Pearson Prentice Hall.

Neilimo, K. 2005. Oma Kauppa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Normann, R. 2007. Service Mangement. 3. painos. Hants: British Library Cataloguing in Publication Data.

Ojasalo, K., Moilanen, T & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaa- mista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.

Pöllänen, J. 1995. Kanta-asiakasmarkkinointi. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Storbacka Kaj, Blomqvist Ralf, Dahl Johan, Haeger Tomas 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Artikkelit

Arantola, Heli & Simonen, Kimmo 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - Asiakasym- märryspalveluliiketoiminnan perustana, Tekesin katsaus 256/2009. Tekes, Helsinki.

Edvardsson, B. & Olsson, J. 1996. Key Concepts for New Service Development. The Service Industrial Journal, Vol. 16, Issue 2, pp. 140-164.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Tekes. Helsinki: Painotalo Miktor.

Sähköiset lähteet

Hämäläinen K., Nyman J., Björk P. & Lammi M. 2009. Desire-projektin loppuraportti 2009. Markkinalähtöinen palvelumuotoilu innovaatiotoiminnassa. Taideteollinen korkeakoulu. http://www.muova.fi/documents/key20111110175341/Raportit%20ja%20julkaisut/Desire_FIN_AL.pdf

Donoghue, S. 2000. Projective techniques in consumer research. Journal of Family Ecology and Consumer Sciences, Vol. 28, ss. 47-53. <http://www.ajol.info/index.php/jfec/s/article/viewFile/52784/41386>

Linja-autoliitto 2011. Tietoa bussialasta. Viitattu 15.8.2011. http://www.linja-autoliitto.fi/fi/tietoa_bussialasta/liikennetyypit/index.html

Linja-autoliitto 2010. Lehdistötiedote. Tulostettu 15.11.2010. <http://www.linja-autoliitto.fi/fi/lehdistotiedotteet/20100121.html>

Majoitustilasto kesäkuu 2011. Viitattu 17.7.2011. http://tilastokeskus.fi/til/matk/2011/06/matk_2011_06_2011-08-18_laa_001_fi.html

Organisaatiokartta. 2011. Viitattu 27.8.2011. <http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/organisaatiokartta>

S-kanava 2011. S-ryhmän rakenne ja organisaatio. Viitattu 15.7.2011. <http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/organisaatiokartta>

SOK vuosikertomus 2009. Tulostettu 15.10.2010. http://www.s-kanava.fi/getbinary?siteId=1&src=/kuvat/skanava/liitetiedot/2010/monikanavaisen_liitteet/SOK_vuosikertomus_2009_su_lowres_korj.pdf

SOK-yhtymä vuosikertomus 2010. Viitattu 17.7.2011. http://www.s-kanava.fi/c/document_library/get_file?uuid=0ac7edbf-6a9c-4698-9e02-62a9855b510f&groupId=15238

S-ryhmä tänään. 2010. SOK Viestintä ja julkaisut. Tulostettu 16.10.2010. http://mediapalvelu.s-kanava.fi/s-ryhma/aineistopankki/fi_FI/aineistopankki/_files/83464854822390014/default/S_ryhma_tanaan_2009_10.05.2010.pdf

S-ryhmän vastuullisuuskatsaus 2009. Tulostettu 13.10.2010. <http://www.digipaper.fi/sok-yhtyma/45495/>

Yhteishyvä asiakasomistajan oma lehti 10 - 2008. Viitattu 22.11.2011. <http://www.digipaper.fi/hok-elanto/18283/index.php?pgnumb=64>

Julkaisemattomat lähteet

Elovaara, M. 2009. Palvelukonseptisuunnitelma: Case TKK Saha Kokous- ja juhlatila. Laurea ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Keränen, R. 2011. Palvelukonseptin suunnittelu Kolmannelle Persoonalle : Asiakassymmärryksen hyödyntäminen palvelukonseptin suunnittelussa. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere. Opinnäytetyö.

Lehtelä, R. 2010. Wood Roasted Restaurants Oy:n kanta-asiakasjärjestelmä - Kehittämissuunnitelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Lehvilä, J. 2009. Käännöstoimisto Translatum Oy:n palvelukonseptin kehittäminen. Laurea ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö.

Liimatainen, K. 2009. Multimediapajan asiakaspalvelun ja markkinoinnin kehittäminen Case: HAMK Lahdensivu. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna. Opinnäytetyö.

Liljelund, J. 2009. T-hetki-konseptin kehittäminen Tapiola-ryhmän asiakkuusprosessissa. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö.

Saarenpää, K. 2011. Palvelumuotoilu suomalaisessa vaatetusalan yrityksessä, case Voglia. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Sirenius, R. 2009. Liikematkustajien hyvinvointikonseptin suunnittelu hotelliin. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö.

Tulonen, P-R. 2009. Palvelupaketin tuotteistaminen, Case: WLC-työhyvinvointipaketti. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö.

Kuvat

Kuva 1: Aivoriihityöskentelyä matkalla Tallinnaan	34
Kuva 2: Aivoriihen tuotoksia	35

Kuviot

Kuvio 1: S-ryhmän rakenne ja organisaatio (mukaillen Neilimo 2005, 41; S-kanava 2011) .	13
Kuvio 2: Palvelutuotteen malli ja sen vastaaminen asiakkaan tarpeisiin (mukaillen Kinnunen 2004 10; Sipilä 1996,64)	17
Kuvio 3: Palvelupaketin sisältö (Normann 2007, 79-80).....	18
Kuvio 4: Laajennettu palvelutarjooma (Grönroos 2009, 227).....	19
Kuvio 5: Palvelutuokiot palvelupolulla (Tuulaniemi 2011, 79).....	21
Kuvio 6: Kontaktipisteet palvelutuokioissa (Tuulaniemi 2011, 80).....	22
Kuvio 7: Majoitusmyynnin jakautuminen S-ryhmässä vuonna 2010	29
Kuvio 8: Bussiklubin palvelupolku (mukaillen Hämäläinen ym. 2009, 39)	32
Kuvio 9: Bussiklubin kehittämistä puoltavat seikat	40
Kuvio 10: Miellekartta, Bussiklubi asiakkaiden näkökulmasta	57
Kuvio 11: Bussiklubin kehitetty palvelupolku	59

Taulukot

Taulukko 1: Aiempia aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä	12
Taulukko 2: Kanta-asiakasmarkkinoinnin eri muotojen ominaispiirteitä (Pöllänen 1995, 23.)24	
Taulukko 3: Kuvaus Bussiklubin toiminnasta	28
Taulukko 4: Bussiklubin edut ja ehdot asiakkaille	29
Taulukko 5: Myynnin kehitys vuosina 2007-2011	30
Taulukko 6: Jäsen- ja korttimäärän kehitys vuosina 2007-2011	31
Taulukko 7: Palvelutuokiot ja esimerkit kontaktipisteistä	33
Taulukko 8: SWOT-analyysi Bussiklubin nykytilasta.....	38
Taulukko 9: Vastaajien tehtävät yrityksessä.....	41
Taulukko 10: Vastaajayrityksen sijaintipaikkakunta.....	42
Taulukko 11: Vastaajan edustaman yrityksen nimi	42
Taulukko 12: Bussiklubin ydinpalvelu	43
Taulukko 13: Bussiklubin lisäpalvelut	43
Taulukko 14: Bussiklubin toimintaa tukevia palveluita	44
Taulukko 15: Yrityksen saama suora hyöty Bussiklubista ja sen palveluista	44
Taulukko 16: Yrityksen saama epäsuora hyöty Bussiklubista ja sen palveluista	45
Taulukko 17: Näkemykset Bussiklubin nykyisistä palveluista	45

Taulukko 18: Vastaajien ehdotukset Bussiklubin uusiksi palveluiksi	46
Taulukko 19: Vastaajien ehdotukset Bussiklubin uusiksi eduiksi	46
Taulukko 20: Vastaajien ehdotukset Bussiklubin uusiksi toimintatavoiksi	47
Taulukko 21: Bussiklubin jäseneksi liittyminen	48
Taulukko 22: Bussiklubin jäsenyyden merkitys yritykselle	48
Taulukko 23: Vastaajarytysten tekemät ryhmämatkat vuodessa	49
Taulukko 24: Sokos Hotels'in ja Radisson Blu Hotels'in majoituspalveluiden saatavuus....	49
Taulukko 25: Bussiklubikorttien määrä yrityksissä	50
Taulukko 26: Käyttäisimme Bussiklubin palveluita enemmän	50
Taulukko 27: Toisen majoituspalveluja tarjoavan yrityksen käyttäminen.....	51
Taulukko 28: Vastaajien näkemykset Bussiklubin uutiskirjeestä	51
Taulukko 29: Uutiskirjeen kehittäminen.....	52
Taulukko 30: www.bussiklubi.fi -sivuston kehittäminen.....	52
Taulukko 31: Vuorovaikutus vastaajan ja Bussiklubin tarjoamien hotellien välillä	53

Liitteet

Liite 1. Esimerkki bussiklubin uutiskirjeestä	69
Liite 2. Esimerkki uutiskirjeestä avautuvasta tarjouksesta	70
Liite 3. Bussiklubin liittymislomake sivuilla www.bussiklubi.fi	71
Liite 4. Lauseentäydennyslomakkeen saatekirje	72
Liite 5. Lauseentäydennyslomake (Digium-järjestelmä)	73
Liite 6. Bussiklubin verkkosivujen etusivu	74
Liite 7. Bussiklubin verkkosivujen etusivu sisäänkirjautumisen jälkeen	75

1

Liite 1. Esimerkki bussiklubin uutiskirjeestä



Pikkujoulumatkalle Helsinkiin shoppailemaan ja kokemaan jotain uutta



Varietee MAGICA - Show. Katso tarjous!
[Lue lisää >>](#)

Teatterielämyksiä Rovaniemellä



Pikkujoulurevyvy Palkintopallit, ja teatteriesitys Katvealue nyt varattavissa.
[Lue lisää >>](#)

Tallinna kutsuu viihtymään!



”Tallinna on kuin rakas vanha tuttu, joka saa hetkessä olon mukavaksi” Ota ystävät tai työtoverit mukaasi ja lähtekää matkalle keskiaikaiseen Tallinnaan, missä varmasti riittää nähtävää ja koettavaa. Majoitutte mukavasti Sokos Hotel Virussa, ihan kaupungin sydämessä.
[Lue lisää >>](#)

(Yhteishyvä asiakasomistajan oma lehti 10 - 2008, 64.)

Osoitelähde: Bussiklubin jäsenrekisteri

Liite 2. Esimerkki uutiskirjeestä avautuvasta tarjouksesta

PIKKUJOULUREVYY PALKINTOPALLIT



Esitykset klo 20.30:
19.11., 20.11., 26.11., 27.11.,
3.12., 4.12., 10.12., 11.12.

Päivänäytökset klo 15.00:
20.11. ja 27.11.





TEATTERIELÄMYKSIÄ ROVANIEMELLÄ

Alkaen /hlö

43,90

€

Sis. revyyllipun ja illallisen Amarillossa

Pikkujoulurevyy Palkintopallit

Doriksen valtaa kaikkien aikojen kisastudio! Riemukas revyy tuo lavalle kultaa ja kunniaa, pettymyksiä ja häpeää. Näemme tuttuja ja tuntemattomia suomalaisurheilun legendoja, joilla kaikilla on mielessä vain yksi asia: palkintopallit. Tärkeintä ei ole voitto, vaan sponsorirahat. Esitykset: 19.11., 20.11., 26.11., 27.11., 3.12., 4.12., 10.12., 11.12.

Tervetuloa yksin, kaksin tai isolla porukalla! Varmista paikkasi ja tee ravintola- ja majoitusvaraukset ajoissa.

Katvealue

Savukoskelaisen Marjatta Pulskan omakohtainen näytelmä elämästä kännyköiden kuuluvuusalueen liepeillä. Katvealue on väkevä kuvaus ikääntymisestä, luopumisen tuskasta ja omaishoitajaksi joutumisen tuomasta elämänmuutoksesta. Se ei ole sairaskertomus vaan elämänmakuinen ja pohjimiltaan toiveikas väläys lappilaisen arjen epätoivosta ja onnen pilkahduksista. www.rovaniemeteatteri.fi

Hinta sis. majoituksen, buffetaamien, illasaunan, teatterilipun ja sisäänkäsyn hotellin iltaravintolaan.



Hinnat ovat S-ryhmän asiakasomistajahintoja. Muille hintoihin lisätään 9 €/huone/vrk. Tarjoukset koskevat vain uusia varauksia ja huoneita on rajoitetusti.

228,81

€

Alkaen /vrk/2 hh

Tonttukouluun Napapiirille

Rovaniemellä Napapiirin tuntumassa sijaitsee Joulupukin oma kotiluola, jossa riittää viilinaa ja vilskettä ympäri vuoden. Luola tarjoaa kokonaisvaltaisia elämyksiä koko perheelle ja sen jouluiinen, lämminhenkinen tunnelma sekä monipuoliset aktiviteetit takaavat jokaiselle mahdollisuuden ainutlaatuisen ja mieltä lämmittävään vierailuun. www.santapark.fi

Hinta sis. majoituksen, 1–2 lisävuodetta, illasaunan, buffetaamiaisen sekä pääsylipun Santaparkiin. Lippu sis. Joulupukin tapaamisen, jäähallierailun, satujuna-ajelun, puuhariihen sekä lapsille piparinkoristelun Piparilassa ja tonttukoulun todistukseen. Lippu on voimassa 2 päivää.

Tapahtumia Rovaniemellä

6–7.11. Kelekkamessut 2011, Lappi Arena

27.11. Rovaniemen joulunavaus

FRANSMANNI BAR FRANSMANNI

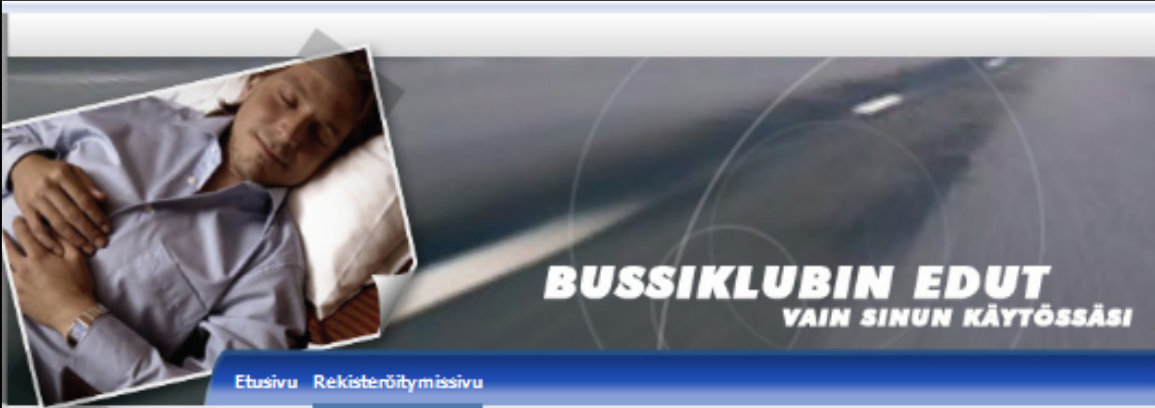
Fransmannissa on uusi lista 14.10. lähtien. Tervetuloa tutustumaan herkullisiin uutuuksiin.

Sokos Hotel Vaakuna Rovaniemi
Koskikatu 4, 96200 Rovaniemi, puh. 020 1234 695
Tiedustelut ja varaukset puh. 020 1234 694/myyntipalvelu
www.vaakunarovaniemi.fi



VAAKUNA | ROVANIEMI

Liite 3. Bussiklubin liittymislomake sivuilla www.bussiklubi.fi



BUSSIKLUBIN EDUT
VAIN SINUN KÄYTÖSSÄ!

[Etusivu](#) [Rekisteröitymissivu](#)

Rekisteröityminen

Bussiklubi on Sokos Hotellien, Suomen Holiday Club -kylpylähotellien ja Radisson Blu -hotellien kotimaisille liikennöitsijöille tarjoama palvelu, johon liittyminen on maksutonta. Bussiklubin jäsenyys ja kortit ovat yrityskohtaisia. Edut hotelleissamme saa vain Bussiklubi-korttia näyttämällä. Voit tilata kortteja niin monta kuin yrityksesi tarvitsee.

* Emoyhtiö:

* Liikennöitsijän/matkatoimiston nimi:

* Y-tunnus:

* Lähtöpaikka:

* Postinumero ja -toimipaikka:

* Puhelin:

Matkapuhelin:

* Sähköpostiosoite:

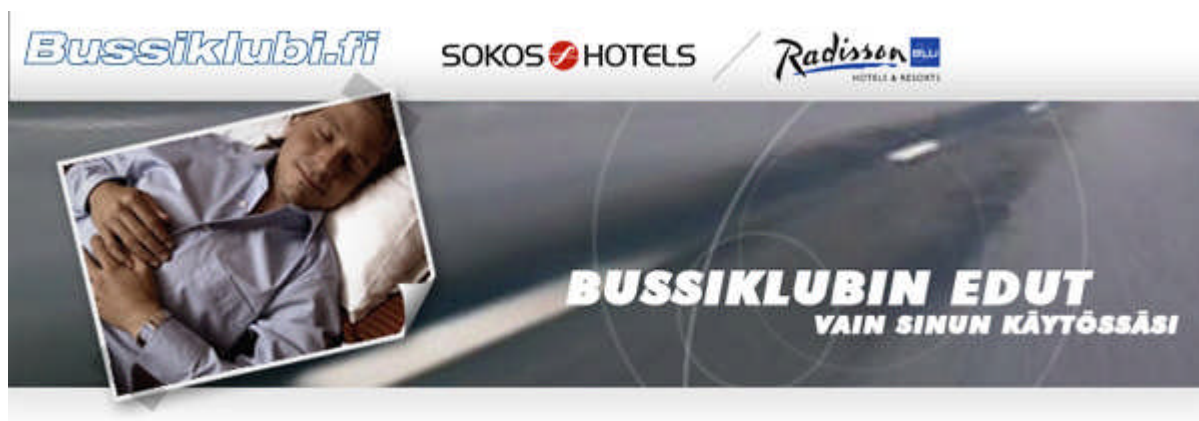
* Yhteys henkilön etunimi:

* Yhteys henkilön sukunimi:

* Tilattavien korttien lukumäärä:

Tähdellä () merkityt kohdat ovat pakollisia.*

Liite 4. Lauseentäydennyslomakkeen saatekirje



Hyvä Bussiklubijäsen!

Opiskelen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Laurea-ammattikorkeakoulussa palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa. Opinnäytetyössäni tutkin Bussiklubin asiakaslähtöistä kehittämistä. Asiakasnäkökulmaa varten tarvitsen Teidän näkemyksenne Bussiklubin palveluiden nykytilanteesta ja kehittämisestä.

Kaikille Bussiklubin jäsenyrityksille tarkoitettu kyselytutkimus on laadittu lauseentäydennystekniikalla. Lauseidenalut liittyvät Bussiklubin nykyisiin palveluihin, kanta-asiakkuuteen ja palveluiden kehittämiseen.

Voitte täydentää lauseenalut haluamallanne tavalla. Lauseenalkuihin ei ole oikeita vastauksia, vain Teidän näkemyksenne. Kirjoittakaa vastaus, joka tulee ensimmäisenä mieleenne. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti nimettöminä.

Kysely on toteutettu Digium-järjestelmällä [>>TÄSTÄ KYSELYYN>>](#)

Vastaattehan 7.10.2011 mennessä!

Ystävällisin terveisin,

Juhana Mäkelä
Vapaa-ajan myynti/Bussiklubi
juhana.makela@sok.fi, juhana.makela@laurea.fi
puh. 040 160 4033

Liite 5. Lauseentäydennyslomake (Digium-järjestelmä)

Bussiklubin kehittäminen**VASTAAJATIEDOT**

Tehtäväni yrityksessä on...

Yrityksen sijaintipaikkakunta on...

Edustamani yrityksen nimi on...

BUSSIKLUBIN PALVELUT JA PALVELUIDEN TARJOAMAT HYÖDYT

Bussiklubin ydinpalveluna mielestäni on...

Bussiklubin lisäpalveluita mielestäni ovat...

Bussiklubin toimintaa tukevia palveluita mielestäni ovat...

Yritykseni saa suoraa hyötyä Bussiklubista ja sen palveluista, kuten...

Yritykseni saa epäsuoraa hyötyä Bussiklubista ja sen palveluista, kuten...

Yleisesti pidän Bussiklubin nykyisiä palveluita...

Bussiklubiin voitaisiin luoda uusia palveluita, esimerkiksi...

Bussiklubi voisi tarjota uusia etuja, esimerkiksi...

Bussiklubiin voitaisiin luoda uusia toimintatapoja, esimerkiksi...

BUSSIKLUBIN KANTA-ASIAKKUUS

Bussiklubin jäseneksi liittyminen on...

Bussiklubin jäsenyys merkitsee yritykselleni...

Yrityksemme tekee ryhmämatkoja yleensä ... kertaa vuodessa.

Sokos Hotels'in ja Radisson Blu Hotels'in majoituspalveluiden saata-
vuus on...

Yritykselläni on Bussiklubikortteja ... kappaletta.

Käyttäisimme Bussiklubin palveluita enemmän, jos...

Olemme joutuneet harkitsemaan toisen majoituspalveluja tarjoavan
yrityksen käyttämistä, koska...**BUSSIKLUBIN VIESTINTÄ**

Bussiklubin uutiskirje on...

Uutiskirjettä voitaisiin kehittää...

www.bussiklubi.fi-sivustoa voitaisiin kehittää...

Vuorovaikutus Teidän ja Bussiklubin tarjoamien hotellien välillä on
ollut...

Lähetä

Liite 6. Bussiklubin verkkosivujen etusivu





Bussiklubi sisääkirjautuminen

Käyttäjätunnus Salasana

Unohditko salasanasi? Liity Bussiklubiin Lähetä palautetta

Tervetuloa Bussiklubiin!

Bussiklubi on Sokos Hotellien ja Suomen Radisson Blu -hotellien kotimaisille liikennöitsijöille tarjoama palvelu, johon liittyminen on maksutonta.

Tarjoamme jäsenillemme monipuolisia klubietuja hotelleissamme Bussiklubi-korttia näyttämällä. Lisäksi yrityksesi saa omat tunnukset, joilla pääsee kirjautumaan omille Bussiklubin jäsensivuille – voit mm. nähdä yrityksesi voimassaolevat sopimushinnat ja lukea uusimmat jäsenedut!

Tervetuloa Bussiklubiin – [rekisteröi liikennöitsijäyrityksesi Bussiklubin jäseneksi tästä](#). Bussiklubin jäsenyys on yrityskohtainen.



[Rekisteriseloste](#) | [Käyttöehdot](#)

Liite 7. Bussiklubin verkkosivujen etusivu sisäänkirjautumisen jälkeen



Bussiklubi.fi

SOKOS HOTELS / Radisson BLU HOTELS & RESORTS

BUSSIKLUBIN EDUT
VAIN SINUN KÄYTÖSSÄSI

[Etusivu](#) [Edut](#) [Hinnat ja ehdot](#) [Hotellit](#) [Paketit](#) [Yrityksen tiedot](#) [Varaustiedustelu](#) [Tarjoukset](#)

[Kirjaudu ulos](#)

Tervetuloa yrityksesi omille Bussiklubin jäsenisivuille!

Bussiklubi on Sokos Hotellien ja Radisson Blu -hotellien kotimaisille liikennöitsijöille tarjoama palvelu. Tarjoamme jäsenillemme monipuolisia klubietuja hotelleissamme Bussiklubi-korttia näyttämällä. Jäsenyys on yrityskohtainen.

Nettisivuilta löydät yrityksesi voimassaolevat sopimushinnat, ryhmätuotteet, kampanjatarjoukset ja ostotapahtumat hotelleissamme. Lisäksi voit tehdä varaustiedusteluja kätevästi suoraan nettisivuilta.

[Palaute](#)

Mahtavat klubiedut!

- Vapaa-ajan ryhmämatkoilla kuljettaja majoittuu veloitusetta 1 hh:ssa hotelleissamme
- Tarjoamme kuljettajalle ilmaisen iltapäivälehden
- Bussiklubin jäsenien oma sähköinen uutiskirje
- Kausiluonteisia erikoistarjouksia hotelliketjuissamme

[Rekisteriseloste](#) | [Käyttöehdot](#)