

Tärkeimpien aktiviteettien kehittäminen palvelu- muotoilun avulla.

Case: Holiday Club Resorts Oy

LAB-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK), Liiketalous
2021
Jukka Roilas

Tiivistelmä

Tekijä(t) Roilas, Jukka	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2021
	Sivumäärä 63	
Työn nimi Tärkeimpien aktiviteettien kehittäminen palvelumuotoilun avulla. Case: Holiday Club Resorts Oy		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Nina Saarinen, Customer data and insight manager, Holiday Club Resorts		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää aktiviteetteja palvelumuotoilun avulla. Tutkimuksella selvitetään ovatko aktiviteetit tärkeitä asiakkaille, ja mitkä ovat tärkeimpiä aktiviteetteja. Myös asiakkaiden tiedonetsintää ja varaustottumuksia tutkitaan.</p> <p>Kohdeorganisaationa on Holiday Club Resorts Oy. Kirjoittajan oma työkokemus aktiviteettien parissa toimi lähtökohtana tutkimukselle. Tutkimus on kvantitatiivinen eli määrällinen. Se toteutettiin Webropol – kyselynä toukokuussa 2021. Kysely oli avoinna kaksi viikkoa. Sähköinen kyselylinkki lähetettiin 15801 sähköpostiosoitteeseen ja siihen saatiin 2195 vastausta. Vastausprosentiksi tuli siis 14.</p> <p>Teoriaosuudessa käsitellään asiakaspalvelua, asiakaskokemusta ja palvelumuotoilua ja sen tärkeimpiä työkaluja.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että aktiviteetit ovat tärkeitä isolle osalle asiakkaista. Palveluihin ollaan yleisesti tyytyväisiä, vaikka kehitettävääkin on. Tärkeimpinä aktiviteetteina nousivat esiin uinti, kuntosali ja hiihto.</p>		
Asiasanat palvelumuotoilu, markkinatutkimus, määrällinen tutkimus		

Abstract

Author(s) Roilas, Jukka	Type of Publication Master's thesis	Published 2021
	Number of Pages 63	
Title of Publication Developing the most important activities using service design. Case: Holiday Club Resorts Oy		
Name of Degree Master of Business Administration (UAS)		
Name, title and organization of the client Nina Saarinen, Customer data and insight manager, Holiday Club Resorts		
Abstract <p>The goal of this thesis is to develop activities using service design tools and utilizing market research results. The study is investigating how much customers appreciate activities when planning holidays in Finland and which are the most important activities.</p> <p>Research is quantitative and it was done in May 2021. Questionnaire was sent to 15801 customer and 2195 answered. Response rate was 14 percent.</p> <p>The theoretical part deals with customer service, customer experience and service design and its most important tools.</p> <p>The research results showed that the activities were important to most customers. Most of the customers are satisfied to service but there are still need of improvement.</p> <p>The most important activities for customers were swimming, skiing and gym.</p>		
Keywords Service design, quantitative research, market research		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Tutkimusasetelma.....	2
2.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	2
2.2	Tutkimusmenetelmä	3
2.3	Aineistonkeruumenetelmä	4
2.4	Aineiston analysointimenetelmä.....	5
2.5	Tutkimuskohde	7
3	Asiakaskokemus.....	8
3.1	Kuluttajatrendit.....	8
3.2	Asiakaspalvelu.....	11
3.3	Arvolupaus	18
3.4	Palvelumuotoilu	20
3.5	Palvelupolku	23
3.6	Kehittäminen palvelumuotoilun avulla	24
3.7	Palvelumuotoilun hyödyt.....	26
3.8	Palvelumuotoilun työkalut	27
4	Tutkimustulokset.....	36
4.1	Taustatiedot.....	36
4.2	Aktiviteetit	38
4.3	Tiedonetsintä ja varaaminen	46
4.4	Vertailut	49
4.5	Tutkimuksen reliaabelius ja validius	50
4.6	Johtopäätökset	51
5	Aktiviteettien kehittäminen palvelumuotoilun avulla.....	54
	Lähteet	59

Liitteet

Liite 1. Kyselylomakkeen saate

Liite 2. Kyselylomake

1 Johdanto

Aktiviteetit ovat tärkeä osa matkailua. Kiinnostus terveyteen ja hyvinvointiin on kasvanut parempien elinolosuhteiden myötä kaikkialla maailmassa. Ihmiset haluavat hektisen arjen vastapainoksi huolehtia hyvinvoinnistaan ja edistää jaksamista myös lomalla ollessaan. Myös väestön ikääntyminen tukee vahvasti hyvinvointitrendiä, joten niin kysynnän kuin tarjonnankin odotetaan jatkavan voimakasta kasvuaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 68.)

Matkailun tulevaisuudessa korostuu aktiviteetti- ja hyvinvointilomien tärkeä rooli. Muita tulevaisuuden trendejä ovat mm. turvallisuus- ja elämyshakuisuus sekä liikunnallisen seniorimatkailun lisääntyminen. Myös yritysten työntekijöiden työhyvinvointiin panostetaan tulevaisuudessa ja liikunnalliset oheisohjelmat ovat tärkeässä roolissa. Myös tämä trendi tukee liikunnallisten aktiviteettien tärkeää osaa ihmisten arjessa tulevaisuudessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 47.)

Koska aktiviteettien rooli on huomattava, olisi aktiviteettien valikoiman laajuuteen ja asiakaspalvelun laatuun tärkeää kiinnittää huomiota. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka tärkeitä aktiviteetit ovat Holiday Club Saimaan asiakkaille sekä kuinka hyvin aktiviteettien varaaminen sujuu tällä hetkellä. Tutkittiin myös, mitkä aktiviteetit asiakkaita kiinnostavat eniten. Selvitys tehtiin markkinatutkimuksen avulla. Markkinatutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena Holiday Club Saimaalla vierailleille asiakkaille. Tutkimusaineisto kerättiin internet-kyselynä kyselylomakkeena. Kysely suunnattiin asiakkaille, jotka ovat vierailleet Holiday Club Saimaalla vuosina 2020 – 2021. Markkinatutkimuksen tulosten avulla kehitetään asiakaspalvelua palvelumuotoilua hyödyntäen.

Tutkimustulosten pohjalta kehitetään aktiviteettivalikoimaa nykyisissä kylpylähotelleissa sekä mahdollisissa uusissa lomakohteissa. Tutkimustulosten avulla voidaan mahdollisesti luopua kokonaan joistakin aktiviteeteista sekä luoda uusia aktiviteettipalveluita. Tutkimustulosten ja palvelumuotoilun teorian avulla kehitetään asiakaspalvelukokemusta.

2 Tutkimusasetelma

Kirsi Nykänen on tutkinut Hotelli Leikarin oheispalvelujen kehittämistä vuonna 2020. Leikarin oheispalvelut ovat kuitenkin melko suppeat verrattuna Holiday Clubin kylpylähotellien oheispalveluihin (Nykänen 2020, 7-8). Palvelupolun kehittämistä supvuokraamolle on tutkinut Essi Vuorinen vuonna 2020. Johtopäätöksissä todettiin kontaktipisteiden olevan erityisen merkityksellisiä palvelupolussa. (Vuorinen 2020, 29-34.) Puranen ja Laukkala ovat omassa opinnäytetyössään tutkineet outdoors-aktiviteettien merkitystä asiakkaille Purasen ja Laukkasen mukaan yritykset, jotka tiedostavat asiakkaidensa harrastuneisuuden tiettyyn lajiin, pystyvät hankkimaan aktiviteettiensa ympärille jatkuvia asiakkuuksia. Tutkimuksessa havaittiin myös, että aktiviteetit, joita harrastetaan muutenkin runsaasti, keräävät myös asiakkaita paljon. Asiakaslähtöisyys, luonto ja luonnossa tapahtuvat aktiviteetit nousivat tärkeiksi teemoiksi tutkimuksessa. (Puranen & Laukkala 2010, 52-53.) Huhtalan ja Hietalan tekemässä opinnäytetyössä tutkittiin matkailukohteen näkyvyyden parantamista viikko-ohjelman avulla. Tutkimuksessa todettiin, että viikko-ohjelmien käyttäminen on hyödyllistä matkakohteille. Viikko-ohjelmien avulla matkakohteeseen saapuville matkailijoille voidaan välittää monipuolinen kuva kohteen palveluista. Mahdollisia haasteita ovat matkailijoiden tavoittaminen ja viikko-ohjelman markkinointi heille. (Huhtala & Hietala 2010, 45-46.)

2.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka tärkeä rooli aktiviteeteillä on asiakkaiden keskuudessa. Tarkoituksena on myös selvittää tärkeimmät aktiviteetit, joihin tulevaisuudessa kannattaa panostaa asiakaspalvelussa ja markkinoinnissa. Holiday Clubin aktiviteeteilta puuttuu yhteinen toimintatapa ja varausjärjestelmä. Tavoitteena on kehittää aktiviteettien varausprosessia ja selvittää aktiviteettien tiedonhakutottumuksia.

Päätutkimuskysymyksenä on:

- Miten paljon aktiviteetit vaikuttavat lomakohteen valintaan?

Alatutkimuskysymyksenä ovat:

- Millaiset aktiviteetit asiakkaita kiinnostavat?

- Miten asiakkaat haluavat tehdä aktiviteetteihin varauksen?

Tutkimus rajataan asiakkaihin, jotka ovat vierailleet Holiday Club Saimaalla vuosina 2020 ja 2021. Tutkimuksen pääpaino on aktiviteeteissa ja esimerkiksi kylpylä on rajattu pois, vaikka uintia tutkittiin yhtenä aktiviteettina. Teorian viitekehys rajataan asiakaskokemuksen ja palvelumuotoilun teoriaan. Myös digitaalinen asiakaskokemus, matkailun trendit, markkinatutkimus sekä määrällisen tutkimuksen teoria ovat tärkeässä roolissa. Varaamisen prosessissa ei kiinnitetä huomiota huonevaraukseen vaan vasta sen jälkeiseen prosessiin.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä on määrällinen tutkimus. Markkinatutkimuksen kohderyhmänä ovat Holiday Club Saimaalla vierailleet asiakkaat. Määrällinen tutkimus on valittu, jotta saadaan mahdollisimman monen asiakkaan mielipide aiheesta. Empiirinen tutkimus rajataan Holiday Club Saimaalla 2020 - 2021 vierailleille asiakkaille. Holiday Club Saimaa on rajattu kohteeksi, koska siellä on Holiday Clubin kylpylähotellikohteista laajin aktiviteettitarjonta.

Case-yrityksen asiakasrekisterissä on noin 200 000 asiakkaan tiedot. Tutkimus rajataan koskemaan Holiday Club Saimaalla käyneitä asiakkaita, joita on kaikkiaan yhteensä noin 50000. Populaatio on 50000. Vuosina 2020 ja 2021 vierailleita on asiakasrekisterissä 15801. Tutkimuksen otos on siis 15801. Tavoitteena on saada 1000 vastausta. Otantamenetelmänä käytetään harkinnanvaraista menetelmää.

Määrällisen tutkimuksen aineistonkeruuta ja tutkimusasetelmaa käytetään, kun tavoitteena on saada suurelta joukolta ihmisiä vastauksia rajattuun tutkimusongelmaan. Kyselytutkimuksella saadaan nopeasti suurelta joukolta tutkittavaa määrällistä aineistoa. (Kananen 2015, 95.)

Määrällisen tutkimuksen tarkoitus on joko selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa ihmistä koskevia asioita ja ominaisuuksia tai luontoa koskevia ilmiöitä. Selittävä tutkimus tarkoittaa, että tutkija antaa selityksensä avulla tutkitusta asiasta lisätietoa tai vaikuttavia syitä. Selityksen tavoite on tehdä tutkittu asia selymmäksi tai ymmärrettävämmäksi. Selittävällä tutkimuksella on tavoitteena esittää asioiden välisiä kausaalisuhteita. Selittävä tutkimus pyrkii osoittamaan, millä tavalla

esimerkiksi tapahtumat, käsitykset, mielipiteet tai asenteet eroavat tai liittyvät toisiinsa. Aineiston keräämisen tavaksi soveltuu hyvin internetkysely. (Vilkkä 2015, 19.)

Otoskooksi suositellaan vähintään 500-1000 valtakunnallisissa kuluttajatutkimuksissa (Heikkilä 2014, 37-39). Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään esimerkiksi asiakkaan käyttäytymisen ja päätösten syitä (Heikkilä 2014, 16). Määrällisessä tutkimuksessa aineiston tutkija ei yleensä vaikuta tutkimustulokseen tulkinnanvaraisuudella. Määrällisessä tutkimuksessa on normaalisti suuri vastaajien eli havaintoyksiköiden määrä. (Vilkkä 2015, 17.)

Määrällisessä tutkimuksessa aineisto koostuu laajasta numeerisesta datasta, joka voidaan luokitella ulkoiseen ja sisäiseen informaatioon sen mukaan, mistä aineisto on saatavissa. Tyypillisiä kysymyksiä ovat ”paljonko?”, ”kuinka usein?”, ”miten tärkeää?” tai ”miten todennäköisesti”. (Puusa ym. 2014, 87.)

Markkinatiedon hyödyntämisellä tarkoitetaan asiakas- ja kilpailijatiedon keräämistä, jalostamista, analysoimista ja käyttöä yrityksen päätöksenteossa. Markkinatiedon hankinnan tulee olla systemaattista ja suunnitelmallista. Sitä parempia, luotettavampia ja käyttökelpoisempia ovat silloin tulokset. Markkinatutkimuksen tulokset mahdollistavat myös uusien potentiaalisten asiakasryhmien tunnistamisen. (Puusa ym. 2014, 82-83.)

Määrällinen tutkimus soveltuu palveluntuottamisen onnistumisen arviointiin. Määrällisessä tutkimuksessa tutkija pyrkii keräämään empiiristä havaintoaineistoa. Aineiston avulla tutkija pyrkii ymmärtämään ilmiöitä ja tekemään yleistyksiä. Erilaiset markkinatutkimusmenetelmät tarjoavat informaatiota kuluttajista ja brändimielikuvista, kulutustottumuksista ja kuluttajien tekemistä valinnoista. (Tuulaniemi 2016, 143-144.)

2.3 Aineistonkeruumenetelmä

Opinnäytetyön aineisto kerättiin kyselytutkimuksella. Aineistonkeruumenetelmä oli internettiin tehtävä Webropol kyselylomake. Linkki kyselyyn lähetettiin asiakkaalle sähköpostiviestissä Webropolin kautta. Vastaajien yhteystiedot saadaan yrityksen asiakasrekisteristä. Markkinatutkimuksen kysely toteutettiin toukokuussa 2021.

Asiakkailla oli kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn. Kyselyyn vastanneilla oli mahdollisuus osallistua majoituslahjakortin arvontaan. Lahjakortti oli ainoa kustannus yritykselle. Kysely tehtiin nimettömänä.

Aineisto kerättiin kyselytutkimuksella, jota voidaan käyttää aineistonkeruumenetelmänä määrällisessä tutkimuksessa. Kyselytutkimuksessa tutkija käyttää kyselylomaketta esittäessä kysymyksiä vastaajille (Vehkalahti 2014, 11). Kysely on aineiston keräämisen tapa, jossa kysymysten muoto on standardoitu eli vakioitu. Vakiointi tarkoittaa, että kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kyselyssä vastaaja itse lukee kysymyksen ja vastaa siihen. (Vilkkä 2015, 28.)

Määrällisen tutkimuksen aineiston keruussa käytetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. Asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja usein selvitetään myös eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiöissä tapahtuneita muutoksia. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2014, 16-17.)

Numeerinen mittauksen avulla on mahdollista löytää syitä asiakaspalvelun heikentymiseen ja niiden syitä voidaan korjata. Tärkeää on ymmärtää, mitä asiakas arvostaa, mitkä asiat toimivat hyvin ja mitkä huonommin. (Arantola & Simonen 2009, 29.) Kokemuspohjainen kysely on yksinkertainen täyttää ja sopiva keino tiedonkeräykseen, kun halutaan tutkia asiakkaan palvelukokemusta. Sen avulla on mahdollista tunnistaa parannusmahdollisuuksia. Kysely vaatii edustavan otoksen, jotta tulokset ovat yleistettävissä koskemaan koko käyttäjäyhteisöä. (Erkkilä 2013, 14.)

2.4 Aineiston analysointimenetelmä

Tilastoanalyysin perusmenetelmillä voidaan kuvata yhden tai kahden muuttujan välisiä suhteita. Niitä ovat tunnusluvut, kuten sijainti-, keski- ja hajontaluvut sekä ristiintaulukointi ja korrelaatiokerroin. Määrällisessä tutkimuksessa valitaan aina sellainen analyysimenetelmä, joka antaa tietoa siitä, mitä ollaan tutkimassa. Tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin sopiva analyysimenetelmä pyritään aina ennakoimaan, kun suunnitellaan tutkimusta. Analyysitapa valitaan sen mukaan, ollaanko

tutkimassa yhtä muuttujaa vai kahden tai useamman muuttujan välistä riippuvuutta ja muuttujien vaikutusta toisiinsa. (Vilkkä 2015, 118-119.)

Internet-kyselyn hyviä puolia ovat kustannustehokkuus, nopeus ja helppo aineiston keräystapa. Aineisto myös tallentuu automaattisesti sähköiseen muotoon. Nimettömänä vastaamisen mahdollisuus voi johtaa myös luetettavampaan tulosten saantiin. Toisaalta kuka tahansa voi vastata kyselyyn useita kertoja, mikä voi heikentää luotettavuutta. (Puusa ym. 2014, 88.)

Käyttäjiä ja käyttöä koskevan tiedonkeruu on palvelukehityksen tärkeimpiä osa-alueita. Kun tarpeet huomioidaan, se tukee myös yrityksen menestymistä. Markkina- sekä asiakastieto tuottavat tietoa käyttäjistä, mutta vielä hyödyllisempää on käyttäjätieto. Sen avulla ymmärretään käyttäjän arvoja, tarpeita ja motiiveja. Käyttäjätieto yhdistää markkina- ja asiakastiedon toisiinsa ja antaa yksityiskohtaisen käsityksen, mitä käyttäjät oikeasti haluavat ja miten. (Hyysalo 2006, 8-9.)

Käyttäjätietoa voidaan kerätä eri menetelmien avulla. Käyttäjätiedon menetelmät voidaan jakaa neljään pääluokkaan: tiedonkeruu valmiista lähteistä, haastattelumenetelmät, havainnointimenetelmät ja itsedokumentointimenetelmät. Erilaisia haastattelumenetelmiä ovat henkilökohtaiset haastattelut, sähköpostihaastattelut, puhelinhaastattelut ja teemahaastattelut. Käytettyjä havainnointimenetelmiä ovat systemaattinen havainnointi, osallistuva havainnointi. Itsedokumentointimenetelmiä ovat päiväkirjat, kuvaustehtävät ja kollaasit. Käyttäjätietoa kerätessä on hyvä käyttää eri menetelmiä samanaikaisesti, toisiaan täydentäen. Eri menetelmät tuovat erilaista tietoa käyttäjän toiminnasta ja toimivatkin sen takia hyvin limittäin. Haastattelumenetelmät ovat yleisesti käytetty ja helppo toteuttaa, muttei tuo kovin syvällistä tietoa. Havainnointimenetelmiä voidaan käyttää myös haastattelun tukena. Havainnointi on työläs menetelmä, ja tästä syystä kysely ja haastattelu ovat sen osittain syrjäyttäneet. Etuna on kuitenkin välittömästi saatu tieto. Itsedokumentointi on keskeinen menetelmä, kun tietoa tarvitaan osallistujan arjesta tai rutiineista. Tietoa tarvitaan pitkältä ajanjaksolta ja useista eri tilanteista. (Huotari ym. 2003, 52-54.)

Omassa analysoinnissa vertailin Holiday Club viikko-osakkeen omistajan eroa asiakkaan ja asiakkaan, kuka ei omista viikko-osaketta, välillä. Analysoin myös, onko sukupuolella eroa varaustottumuksissa tai palveluun tyytyväisyydessä. Keskiarvolla vertailtiin suosituimpia aktiviteetteja.

2.5 Tutkimuskohde

Opinnäytetyön case-yritys on Holiday Club Resorts Oy, joka on yksi Suomen johtavista matkailun ja vapaa-ajan toimijoista. Suomen lomapörssi on perustettu 1986 ja myöhemmin nimi on muutettu Holiday Club Resorts Oy:ksi. Holiday Clubilla on yli 30 lomakohdetta Suomessa, Ruotsissa ja Espanjassa, joissa on yhteensä yli 2 000 loma-asuntoa. Suomessa ja Ruotsissa on yhteensä kahdeksan kylpylähotellia. Vuonna 2020 konsernin liikevaihto oli yli 125 miljoonaa euroa. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Holiday Club Resorts Oy:n omistaa 90% intialainen Mahindra & Mahindra monialayhtiö tytäryhtiönsä Mahindra Holidays & Resorts kautta muita omistajia ovat myös Fennia ja yrityksen johto. (Holiday Club 2021)

Holiday Club Saimaa sijaitsee Lappeenrannassa, Rauhassa, ja se on avattu marraskuussa 2011. Holiday Club Saimaalla on kolmea erilaista hotellihuonetyyppiä, erikokoisia Villas-huoneistoja ja loma-asuntoja. Palvelutarjonta on myös erittäin monipuolista ja erilaisia aktiviteetteja on paljon esimerkiksi luistelu, keilailu ja golf. Myös ravintoloita ja kahviloita on useita erilaisia. (Holiday Club 2021)

3 Asiakaskokemus

Opinnäytetyön teorian keskeisimpinä käsitteinä ovat hyvinvointi- ja liikuntamatkailu, matkailun trendit, aktiviteetit, digitalisaatio, palvelumuotoilu, asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu. Lähteinä käytetään liikunta- ja palvelualan kirjallisuutta sekä liikunta- ja matkailualan trendejä käsitteleviä tutkimuksia.

3.1 Kuluttajatrendit

Ihmisten matkustamisen kasvaessa, myös matkustusmotiivit monipuolistuvat. Ihmiset tekevät useampia matkoja eri syistä ja eri tarkoituksella. On hiihtomatkvoja, kaupunkimatkvoja sekä hyvinvointimatkvoja. Jotta erilaisten motiivien muuttumiseen ja monipuolistumiseen voidaan vastata, on ympärivuotisten palvelupakettien kehittäminen välttämätöntä. Suomen vahvuus matkailussa on kaunis luonto ja siksi kestävään matkailuun on panostettava ja matkailijoita ohjattava vastuulliseen toimintaan. Muita lähiajan trendejä ovat hyvinvointi- ja aktiviteetilomat. Myös hiljaisuutta ja rauhoittumista arvostetaan matkakohteelta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 2.)

Maailman talousfoorumin huhtikuussa 2017 julkaisemassa raportissa on listattu turvallisimmat maat sekä ne maat, joissa turvallisuustilanne on kaikista heikoin. The Travel & Tourism Competitiveness Report -raportti arvioi 136 maan kilpailukykyä matkailukohteina ja maiden kiinnostavuutta matkailijoiden silmissä tarkastellaan eri tekijöiden kuten hintatason ja saatavilla olevien palveluiden kautta. Suomi sijoittui vertailun ykkössijalle maailman turvallisimpana maana. Maiden turvallisuutta arvioitiin esimerkiksi poliisiviranomaisten luotettavuuden, henkirikosten määrän ja terrori-iskujen todennäköisyyden perusteella. (Ahonen 2017)

Liikunta ja hyvinvointi ovat yhteiskunnallisesti merkittäviä tekijöitä, kun kansan keski-ikä nousee ja liikkumistottumukset muuttuvat. Ihmiset myös tarvitsevat enemmän apua liikuntatottumustensa korjaamiseen ja tukemiseen. (Hurme 2017, 11.) Liikuntabisnes on kasvussa ja yksityiset henkilöt panostavat yhä enemmän hyvinvointiinsa ja liikunnallisuuteen. Hyvinvointi nähdään osana terveellisiä elintapoja, joihin ollaan valmiita panostamaan myös rahallisesti. Erityisesti naiset kuluttavat liikuntapalveluja runsaasti. Yritykset, valtio ja kunnat pyrkivät parantamaan toimintakykyään. Ja huomioivat liikunnan hyödyt ja positiiviset vaikutukset terveyteen omissa strategioissaan (Sippola 2014, 17.)

Digitalisoitumisen kasvu ulottuu myös matkailualalle. Yrityksen palveluprosessin kaikissa vaiheissa tulee jatkossa kiinnittää huomiota entistä enemmän. Varausjärjestelmien kehittäminen ja kytkeminen yrityksen muihin prosesseihin tulee korostumaan, erityisesti mobiilivaraukset kasvavat edelleen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 3.) Asiakaskohtaamisen pitäisi olla yhtä laadukasta palvelutiskillä ja verkossa. Palvelutiskillä asiakasta voi palvella kuka tahansa työntekijöistä. Eri työntekijöillä on eritasoista osaamista asiakaspalvelussa ja ihmissuhdetaidoissa tai työntekijällä voi olla huono päivä, mikä heijastuu palvelukokemukseen. Digitaalisessa kanavassa ei ole hyviä tai huonoja päiviä, palvelu on aina tasalaatuista. Suurin haaste on kehittää digitaalinen palvelukokemus sellaiseksi, että se täyttää asiakkaan kaikki tarpeet ja jättää positiivisen mielikuvan. (Filenius 2015, 39-40.) Googlen vuonna 2012 teettämän tutkimuksen mukaan matkaa suunniteltaessa 47 prosenttia aloittaa palveluun tai tuotteeseen tutustumisen älypuhelimella, joista 61 prosenttia jatkaa myöhemmin tietokoneella ja 4 prosenttia tabletilla. (Filenius 2015, 180-181.) Kaikenikäiset suomalaiskuluttajat tekevät verkko-ostoksia. 25-34 -vuotiaiden ikäryhmästä 94 % ostaa verkosta. Nykyään myös seniori-ikäiset ovat oppineet hyödyntämään verkosta ostamista. Vaikka 66-74 -vuotiaat ostavat ikäryhmistä kaikkein vähiten, silti jo 64 % hankkii matkoja, tavaroita tai palveluita verkosta. Nämä kuluttajat eivät ole kasvaneet nettikaupan parissa, mutta he muuttavat kulutustottumuksiaan hyödyntääkseen digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia. (Paytrail 2019, 13.)

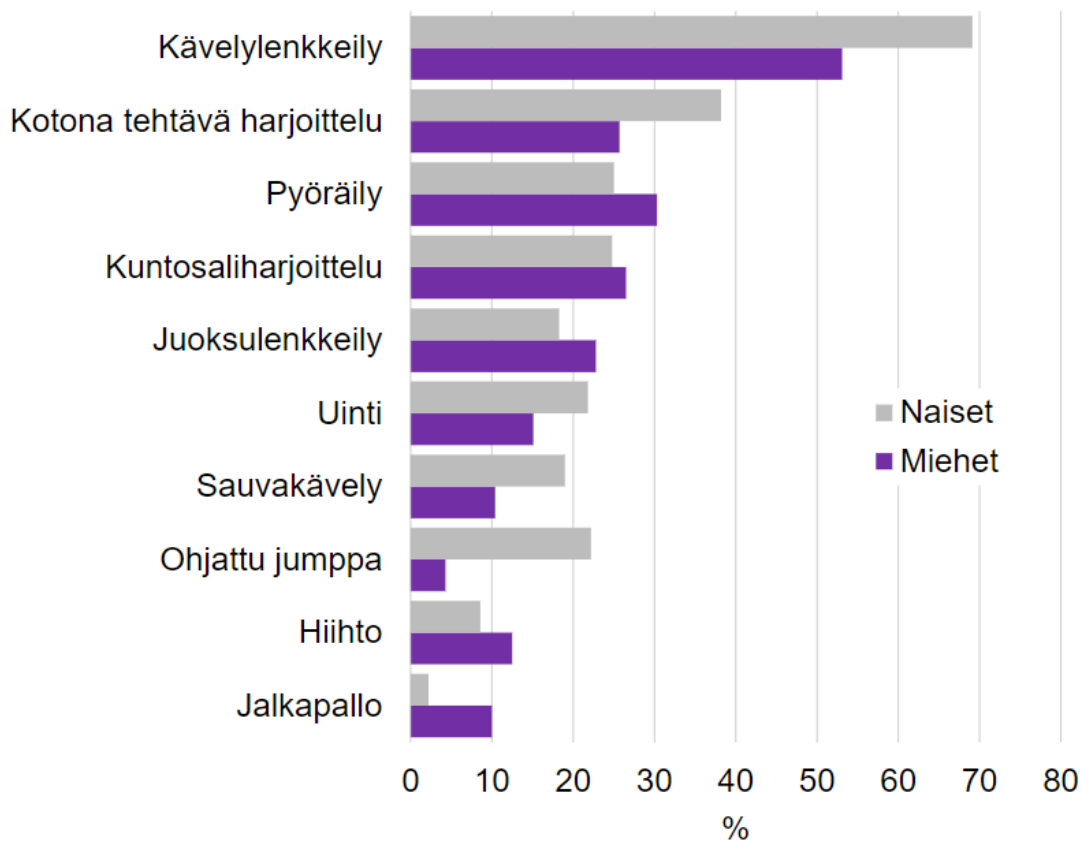
Vuoden 2014 Digital Customer Experience tutkimuksessa vertailtiin yhdysvaltalaisien kuluttajien kokemuksia digitaalisissa palveluissa. Tutkimuksessa selvisi, että vain 49 prosentin mielestä verkkokauppakokemukset pöytäkoneella olivat erinomaisia. Vain 25 prosenttia oli tyytyväisiä palveluiden käyttöön tabletilla ja 18 prosenttia älypuhelimella. 37 prosenttia oli sitä mieltä, että mobiililaitteella käyttö oli huonompaa kuin pöytäkoneella. Digitaalinen asiakaskokemus korostuu kilpailuedun ja kannattavuuden näkökulmasta. (Filenius 2015, 170.)

Ympäristön, sosiaalisen ja taloudellisen vastuullisuuden korostuminen liiketoiminnassa on nykyään yksi yrityksen menestymiseen vaikuttava osatekijä. Ympäristö- vastuullisuus liittyy esimerkiksi energiakäytön hallintaan. Sosiaalinen vastuullisuus tarkoittaa, miten yritys huolehtii henkilöstönsä osaamisesta ja on halukas kehittämään sitä pitkällä aikavälillä. Taloudellinen vastuullisuus voi merkitä esimerkiksi

yrittäjien kykyä pitää yllä kannattavuutta niin, että se kykenee huolehtimaan velvoitteistaan ja toimintansa kehittämisestä. (Kuusela & Neilimo 2010, 159.)

Tulevaisuudessa hotellin erilaisuus korostuu. Tärkeitä trendejä ovat teknologian eri muodot, etätyön sujuvuus, uudenlaiset palvelut ja palveluprosessit. Asiakkaille erilaiset kokemukset ovat entistä tärkeämpiä. Palvelumuotoilun ja datan hyödyntäminen korostuvat työskentelyssä. Aasialaiset matkailijoiden osuus kasvaa edelleen. (Tuominen ym. 2016, 280.)

Vuonna 2017 tehdyn tilastokeskuksen vapaa-aikatutkimuksen mukaan suomalaisten suosituin liikuntaharrastus oli kävelylenkkeily. Kotona tehtävät harrastukset kuten jumput ja voimaharjoittelu olivat seuraavaksi suosituimmat. Pyöräilyä ja kuntosaliharjoittelua harrasti joka neljäs, ja juoksu-lenkkeilyä ja uintia noin joka viides 10 vuotta täyttänyt suomalainen. Noin joka seitsemäs harrasti sauvakävelyä ja joka kahdeksas kävi ohjatuilla jumppatunneilla. Hiihtoa harrastivat noin joka kymmenes suomalainen. Palloilulajeista suosituin oli jalkapallo. Sulkapallon tai tenniksen, lentopallon tai koripallon ja jääkiekon harrastajiksi ilmoittautui 3-4 prosenttia. Kuviossa yksi on vertailtu miesten ja naisten eroja liikuntalajien harrastustottumuksia. (Ruuskanen 2019)



Kuvio 1. Kymmenen eniten harrastettua liikuntalajia sukupuolen mukaan vuonna 2017. (Tilastokeskus 2017)

Suomen golfliiton jäsenmäärä kasvoi vuonna 2020 lähes 6%. Kokonaisjäsenmäärä oli 148190. Suomen golfliitto on suurin lajiliitto Suomessa. Harrastajamäärä pysyi melko vuosien 2010-2019 välillä. Puolet vuoden 2020 uusista jäsenyyksistä on alle 30-vuotiaita. Uusien jäsenien kyselyssä kysyttiin aloittamisen syitä. Vastauksissa korostuivat luonto, liikunta ja omasta terveydestä huolehtiminen. Myös koronavuosi ja etätöiden suosion kasvu tukivat lajin aloittamista, kun harrastajilla vapautui lisää vapaa-aikaa. (Kuivasaari 2020)

3.2 Asiakaspalvelu

Palvelu on aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuinasiakkaan ongelmiin (Grönroos 2000, 79). Asiakaspalvelu on palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutusprosessi. Suunniteltaessa palvelua on ymmärrettävä laaja-alainen kokonaisuus. Palveluiden tuottamiseen

vaikuttavat asiakkaat, työntekijät sekä erilaiset esineet, tilat ja ympäristöt. (Tuulaniemi 2011, 66-67.) Asiakkaan näkökulmasta palveluprosessi näyttää erilaiselta kuin tarjoajan näkökulmasta. Asiakas tekee palveluun liittyen paljon sellaista, mitä yritys ei tule ajatelleeksi, ellei sen miettimiseen ole panostettu. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 88.) Asiakaskokemus on kokemus, johon vaikuttaa ihmisen alitajunnasta tehty tulkinnot sekä tunteet (Löytänä & Korteso 2011, 17).

Asiakaskokemus jäsentyy aina asiakkaan näkökulmasta subjektiivisena ja kokonaisvaltaisena kokemuksena. Asiakaskokemus koostuu järjestä ja tunteesta ja se koetaan kaikilla aisteilla. Asiakaslähtöisyydessä tarjotaan paras ratkaisu, mikä on liiketaloudellisesti kannattavaa. Paras lopputulos syntyy, kun asiakaskokemus on johtamisen tapa koko organisaatiossa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 31-37.) Hyvä asiakaskokemus saa 44 prosenttia asiakkaista käyttämään yritystä uudestaan, 33 prosenttia suosittelee sitä ystävilleen ja 14 prosenttia kertoo siitä sosiaalisessa mediassa (Filenius 2015, 11).

Yritysten menestys perustuu tulevaisuudessa yhä enemmän kykyyn hyödyntää tehokkaasti ohjelmistoja vuorovaikutuksessa muiden sidosryhmien, kumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. Ohjelmistot mahdollistavat asioita erilaisilla tietokannoilla, laskentakaavioilla ja keräämällä dataa ihmisten toiminnasta. Yritysten liiketoimintaympäristöt muuttuvat nopeasti, liiketoimintamallit ovat monimuotoisempia, uudet toimijat kasvavat nopeasti ja joillakin toimialoilla yritysten elinkaari on lyhentynyt oleellisesti. Näille muutoksille on olemassa syynsä, aikamme trendit, kehittyvä teknologia ja digitaalisuus horjuttavat useimpia toimialoja. Tämä kaikki muutos tarvitsee terävää ja nopeaa strategista ajattelua, jolloin haasteisiin voidaan vastata ja tarttua mahdollisuuksiin. Digimurros on aikaansaanut muutoksia yrityksissä esimerkiksi kuluttajien käyttäytyminen, kilpailukenttä, toimialojen rakenne, työmarkkinat sekä odotukset työelämästä ovat muuttuneet. Näillä on huomattavia vaikutuksia yritysten johtamiseen. Googlen arvioiden mukaan vuoteen 2020 mennessä kaikilla maailman kahdeksalla miljardilla ihmisellä on pääsy internetiin, joten digitaalisen liiketoiminnan kasvunäkymät ovat rajattomat. (Hämäläinen ym. 2016, 12-15.) Digiajan asiakastarpeisiin kuuluu nopea ja tehokas asioiminen, asiakas pystyy tekemään ostoksia verkossa ja mieluiten mobiilisti paikasta ja ajasta huolimatta. Asiakastiedon ansiosta kysynnän ennakoiminen on mahdollista eli asiakkaille tarjotaan oikeanlaisia tuotteita

tai palveluja ennen kuin hän itse ehtii niitä etsiä. Digi-aikaan kuuluvat myös tuotteiden ja palveluiden ympärille rakennetut yhteisöt, joissa voidaan vaihtaa kokemuksia. Digitaaliset työkalut tuottavat paljon dataa ja sitä pystytään seuraamaan ja analysoimaan reaaliaikaisesti. Tämän tiedon arvo tulee korostumaan tulevaisuudessa. Yritys on saattanut kerätä tietoa asiakkaistaan ja heidän ostokäyttäytymisestään monien vuosien ajan, mutta ei ole osannut hyödyntää tietoja liiketoiminnassaan. Tulevaisuuden liikkeenjohdon henkilöiden tärkeimpiä työkaluja voivat olla algoritmit, jotka analysoivat yrityksen tietovarantoja. Tietojen avulla yrityksen liiketoimintaa voidaan kasvattaa ja tehostaa esimerkiksi uusien tuotteiden lanseerauksissa. (Hämäläinen ym. 2016, 48-50.)

Arkiset kokemukset ovat jokapäiväisiä tavallisia kokemuksia, jotka voivat olla osa isompaa asiakaskokemusta. Arkisista tulee tiedostettuja kokemuksia, kun jokin siirtää asiakkaan pois automaattiohjauksesta. Siirtymän voi aiheuttaa jokin kontaktipiste, joka herättää asiakkaan kiinnostuksen. Jos asiakas saadaan kokemaan tunteita ja emootiota, tietoiset asiakaskokemukset muuttuvat mieleenpainuviksi kokemuksiksi. Merkitykselliset asiakaskokemukset auttavat meitä oppimaan jotain itsesämme, laajentamaan elämänkatsomustamme. Tällainen kokemus voi syntyä, kun asiakas on itse aktiivisesti mukana ja osallistuu palveluun. Transformatiiviset asiakaskokemukset menevät vielä askeleen pitemmälle. Ne muuttavat asiakasta vaikuttamalla näkökulmiin, asenteisiin ja käyttäytymiseen. Johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta on hyödyllistä tuntea nämä asiakaskokemustyytit. Niiden avulla on helpompaa ymmärtää asiakkaan toimintatapoja ja se mahdollistaa tietynlaisen kokemuksen kehittämisen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 117-122.)



Kuvio 2. Erityyppiset asiakaskokemukset. (mukaillen Saarijärvi & Puustinen 2020, 118.)

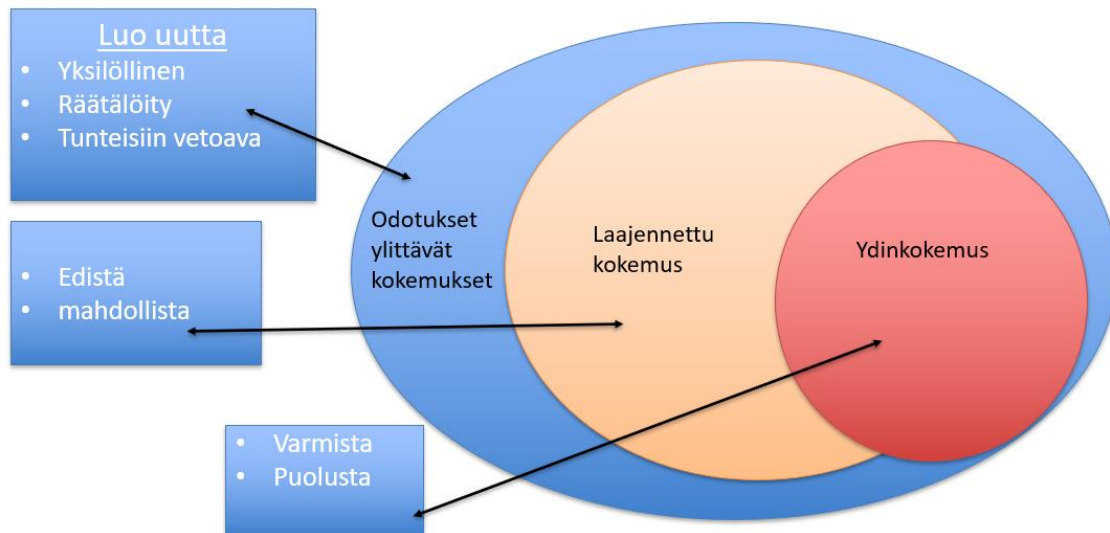
Asiakaskokemuksen kehittäminen tulisi olla yrityksessä kokonaisvaltaista. Yrityksen tukitoiminnot osallistuvat asiakaspalveluun joko suoraan tai välillisesti. Talousosasto vastaa siitä, että laskutus on sujuvaa ja nopeaa, markkinointi vastaa siitä, että brändi ja arv lupaus kohtaavat ja henkilöstöosasto vastaa henkilöstön osaamisesta. (Löytänä & Korteso 2011, 8.) Yrityksen imago vaikuttaa koetun palvelun laatuun, sillä positiivinen mielikuva parantaa asiakkaan kokemusta ja huono taas saattaa pilata sen (Grönroos 2000, 234). Asiakaskokemuksen näkökulmasta tulisi miettiä, millaisia tunteita halutaan luoda. Jos halutaan tavoittaa yksi ainoa tunne, niin mikä se olisi? (Saarijärvi & Puustinen 2020, 54.) Yrityksen keskittyessä ydinosaamiseen ja ulkoistaessa tukitoimintoja on vaarana, että asiakaskokemus kärsii. Organisaation on harkittava, mitkä kosketuspisteet se pitää hallinnassaan ja mitä voidaan ulkoistaa. Ulkoistamiseen liittyy aina riski. Esimerkiksi asiakaspalvelu tai tuotetuki ovat keskeisiä kosketuspisteitä asiakaskokemuksessa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 135.) Asiakkaan yhteydenotto on aina kriittinen hetki asiakaskohtaamisessa. Jos se vielä tapahtuu ennen ostopäätöstä, se vaikuttaa ratkaisevasti siihen, ostaako asiakas tuotteen tai palvelun. Jos yhteydenotto tapahtuu palvelun jälkeen, on asiakkaalla ongelma tai jotain tärkeää kysyttävää. Yrityksen tulisi pohtia, kuinka tilanne hoidetaan, jotta se vaikuttaa positiivisesti palvelukokemukseen. (Filenius 2015, 155.)

Matkailupalvelujen menestymisen pitkällä aikavälillä ratkaisee asiakastyytyväisyys, joka muodostuu asiakkaan odotusten täyttymisestä sekä kokemuksista ja koetusta

palvelun laadusta. Asiakkaat eivät erota tai määritä saamiaan palveluita erikseen vaan arvioivat palvelut yhtenä kokonaisuutena kuten lomansakin. Tärkeänä pääkohtana matkailija mainitsee mieleen jääneet palvelukokemukset, jotka tukevat yleisarviota. (Tuulaniemi 2011, 262-263.)

Organisaation palveluiden suunnittelu tulisi perustua toiminta-ajatukseen ja liiketoiminnan tavoitteisiin. Toiminta-ajatus määrittää, mitä ongelmia pyritään ratkaisemaan ja mitkä ovat tärkeimmät markkinat. Toiminta-ajatus toimii perustana palveluajatukselle, jossa yksityiskohtaisemmin määritellään, kuinka asiakkaan ongelma ratkaistaan. (Grönroos 2000, 262.)

Keskittyminen asiakaskokemuksen kehittämiseen varmistaa, että ydinkokemus onnistuu luomaan sitä arvoa, jota sen on tarkoitus (Saarijärvi & Puustinen 2020, 44). Kuviossa kolme on kuvattu palvelukokemuksen kolme eri tasoa. Yrityksen on turvattava palvelun ydinkokemus. Se on kaiken perusta. Ydinkokemuksen vuoksi asiakas ostaa palvelun. Seuraava taso kohti parempaa asiakaskokemus on laajennettu kokemus, jossa yritys laajentaa luomaansa kokemusta ydinkokemuksen ulkopuolelle. Seuraavalla tasolla on mahdollista luoda odotuksia ylittäviä kokemuksia. Asiakkaan odotukset ylittyvät, kun palvelu on henkilökohtaista, räätälöityä, tunteisiin vetoavaa, yllättävää ja tuottavaa. Asiakaskokemuksen parantaminen strategiselta tasolta lähtien vaatii koko henkilöstön sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Asiakaskeskeinen työskentely tulisi saada jokaiselle organisaation työntekijälle. (Löytänä & Korteso 2011, 60-64.) Palvelukokemus syntyy rajapinnassa työskentelevien asiakaspalvelijoiden ja asiakkaiden vuorovaikutuksessa. Asiakkaan tarpeet, toiveet, arvot ja motivaatio tulisi ottaa huomioon ja näistä muodostuu asiakkaan kokema palvelun arvo. (Tuulaniemi 2011, 71.)



Kuvio 3. Kokemukset (mukaillen Löytänä & Kortesoja 2011, 60.)

Hyvään yrityskulttuuriin kuuluu läpinäkyvyys. Läpinäkyvyys organisaatiossa ja sen toiminnassa rakentaa luottamusta organisaation sisällä ja heijastuu sitä kautta myös asiakkaisiin. Läpinäkyvyys kannattaa huomioida esimerkiksi hinnoittelussa, tuotteissa ja palveluissa, toimintamalleissa, yhteiskuntavastuun kantamisessa, rekrytoinneissa ja taloudellisessa menestyksessä. Läpinäkyvyys on tärkeää sekä henkilöstön että asiakkaiden suuntaan. (Löytänä & Kortesoja 2011, 178-180.) Läpinäkyvyyden vaatimus nousee esille asiakkaiden odotuksissa sekä yrityksen sisäisessä toiminnassa ja muutoksissa (Korkiakoski 2019, 256).

Asiakassegmentit voidaan jakaa neljään pääryhmään: potentiaalinen asiakas, satunnaisasiakas, kanta-asiakas ja entinen asiakas. Potentiaalinen asiakas ei ole vielä palveluita ostanut, mutta kuuluu yrityksen kohderyhmään. Satunnaisasiakas ostaa yrityksen palveluita satunnaisesti ja käyttää paljon myös kilpailijoiden palveluita. Kanta-asiakas käyttää toistuvasti ja säännöllisesti yrityksen palveluita. Entinen asiakas on lopettanut ostamisen ja siirtynyt käyttämään kilpailijoiden palveluita. (Bergström & Leppänen 2009, 467.)

Kuviossa neljä on kuvattu organisaation asiakasluokittelu. Organisaatioiden tulisi tunnistaa kannattavimmat ja kannattamattomat asiakkaat ja energia ja resurssit tulisi kohdistaa parempiin asiakkuuksiin. Kaikki asiakasluokittelun tapoja ei tarvitse

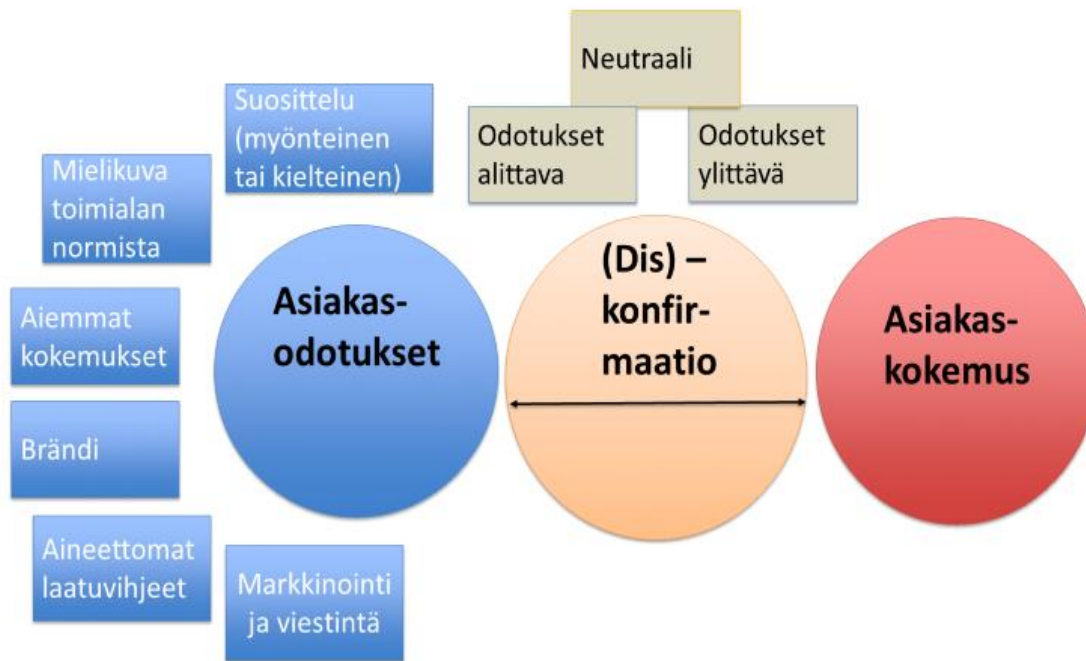
käyttää, vaan soveltuva luokittelu tulee valita yrityksen tavoitteiden ja tilanteiden perusteella. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 237-239.)



Kuvio 4. Asiakasluokittelu. (mukaillen Saarijärvi & Puustinen 2020, 239.)

Asiakkaan odotukset yritystä ja sen palvelua kohtaan muodostuvat monesta eri lähteestä. Asiakkaan odotuksia on kuvattu kuviossa viisi. Odotukset muokkaantuvat esimerkiksi markkinoinnin ja aiempien kokemusten kautta. Jotta asiakaskokemusta voidaan kehittää tulisi organisaation tunnistaa asiakkaan odotukset. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 174-179.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa on ymmärrettävä, mitkä tekijät aiheuttavat erityisen hyvät ja erityisen huonot asiakaskokemukset. Johtamisessa tulisi järjestelmällisesti puuttua huonojen kokemusten lähteisiin ja luoda edellytyksiä hyvien asiakaskokemusten skaalaamiselle. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 186.)



Kuvio 5. Asiakasodotukset (mukaillen Saarijärvi & Puustinen 2020, 174.)

3.3 Arvolupaus

Asiakasarvo, kilpailukeinot ja arvolupaus määrittävät millaisella asiakaskokemuksella yritys tavoittelee menestymistä (Saarijärvi & Puustinen 2020, 79). Palvelu syntyy aina asiakaskohtaamisen kautta. Palvelua ei ole koskaan ilman asiakasta. Palvelun ytimenä ovat asiakkaan tarpeet ja niiden tunnistaminen on avain palvelujen kysynnän ja kannattavuuden kasvuun. Arvolupaus kiteyttää asiakkaan ratkaisusta saaman hyödyn ja sen, miten ratkaisu vastaa asiakkaan tarpeeseen. Arvolupaus tarkoittaa, mitä palvelulta on lupa odottaa ja parhaimmillaan se innostaa ja sitouttaa asiakkaan palvelun äärelle pitkäksi aikaa. (Tarjanne ym. 2016, 4.) Palvelua ei voida suunnitella koskaan kokonaan etukäteen, koska palvelu muokkautuu asiakkaiden ja heidän tarpeidensa ohjaamina (Grönroos 200, 92).

Palvelun pitäisi perustua palvelun tarpeeseen asiakkaan näkökulmasta. Valmis palvelu pitäisi olla tehokas ja yhtenäinen. Hyvin muotoiltu palvelu luo asiakkaalle ja käyttäjälle arvoa. Suunnitteluun pitäisi osallistua kaikki sidosryhmät. Muotoilu ei ole valmis ennen kuin asiakas käyttää tuotetta tai palvelua. (Goldstein 2016)

Yrityksen luodessa palvelukokemusta, se rakentaa omat toimintonsa asiakkaan ympärille, jotta asiakas saa palvelusta kokemuksia ja arvoa. Onnistunut arvon tuottaminen asiakkaalle parantaa yrityksen liiketoimintaa. (Löytänä & Korteso 2011, 7-8.) Yrityksen tavoitteena palvelun toivottavia ominaisuuksia ovat tuloksellisuus, tehokkuus ja erottuvuus. Asiakkaat taas haluavat, että palvelu on yksilöllinen, mieleenpainuva, vaivaton, luotettava ja jotakin mahdollistavaa. Palvelu on tuloksellinen, kun se lunastaa odotukset. Taloudellisesti tuotetut palvelut tekevät palvelusta tehokkaan ja resurssien käyttö on järkevää. Laadukkaan palvelun avulla on mahdollisuus erottua kilpailijoista. (Tuulaniemi 2011, 102.)

Reklamaatio on viesti siitä, että asiakkaan odotusten ja asiakaskokemuksen välillä on ero. Asiakaskokemus rakentuu myös reklamaation aikana ja sen jälkeen. Reklamaatio opettaa, mitä ja miten palvelukokemusta tulisi kehittää. Jos reklamaatio hoidetaan hyvin, mikä tarkoittaa yleensä nopeaa reagointia ja kehityskohteen korjaamista, asiakastyytyväisyyttä voidaan nostaa korkeammalle tasolle. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 206.) Välittömän reagoinnin lähtökohtana on asiakaspalaute. Palautteen keräämisen tulisi olla systemaattista ja automatisoitua. Palautteen keräämistä tulee seurata ja kehittää jatkuvasti. Palautekysely mahdollistaa jatkuvan kehittämisen kehän, jonka takia sen prosessin toimivuuteen tulee kiinnittää huomiota. (Korkiakoski 2019, 117-119.)

Palvelun ominaisuudet pelkästään eivät tuota asiakkaalle arvoa, vaan niiden tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Arvoa syntyy, kun palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä. Arvoa ei luovuteta tai yksipuolisesti tuoteta, vaan se syntyy yhteisen prosessin tuloksena. Yrityksille tämä tarkoittaa sitä, että asiakas osallistuu arvon tuottamiseen ja arvioi syntyvää arvoa. Syntyvää arvoa voidaan arvioida myös asiakaskokemuksen kautta. Arvokas palvelukokemus toimii sujuvasti ja täyttää asiakkaan odotukset. Palvelu on myös oikea-aikaista tai nopeaa. Palvelu toteutuu sovitulla hinnalla ja sovitulla tavalla. (Arantola & Simonen 2009, 3.) Yritys ei oikeasti luo asiakkaalle arvoa, vaan yritys luo palveluja, joita asiakas käyttää omissa prosesseissaan luodakseen arvoa. Arvo syntyy asiakkaan omassa kontekstissaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 84.)

Palvelu on asiakkaan arvonluonnin tukemista ja asiakkaan tarpeiden tyydyttämistä. Tietoa ja osaamista sovelletaan asiakkaan hyväksi. Innovointien kautta yritykset

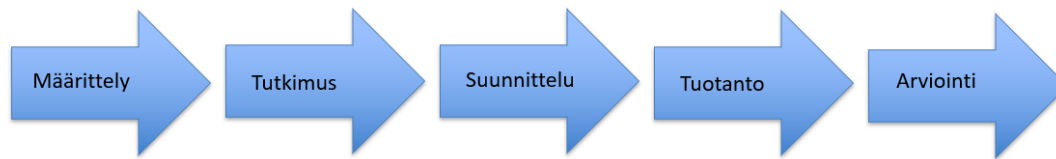
saavuttavat parempia ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin ja palvelu paranee. Monet palvelut tai palvelun osat voidaan digitalisoida. Digitalisaation avulla on mahdollista hyödyntää tietoa ja osaamista asiakkaan hyväksi. Oleellista on, kuinka paljon älylliset ratkaisut tuovat lisäarvoa asiakkaalle. (Tarjanne ym. 2016, 16-17.) Yritysten tulisi hyödyntää digitalisaation mahdollisuuksia palvelun kehittämisessä. Niihin pitäisi rohkeasti panostaa asiakaskokemus edellä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 18.)

Hyvä arvolupaus auttaa henkilöstöä priorisoimaan tekemisen painopisteitä ja havainnollistaa konkreettisesti, millaista arvoa organisaatio on asiakkaalle tuottamassa. Arvolupauksen sisältö ja ominaispiirteet tulee sisäistää koko organisaatiossa. Arvolupauksessa määritellään tarpeet, halut, hyödyt ja uhraukset, jotka ovat kaikkein tärkeimpiä asiakkaille. Hyvään arvolupaukseen eivät kilpailijat pysty vastaamaan eikä sitä pysty kopioimaan. Arvolupaus keskittyy tärkeimpiin tekijöihin, jotka tuotetaan erinomaisesti ja erilaisesti. Arvolupaus perustuu sellaisiin kykyihin ja osaamisiin, joita yritys hyödyntää paremmin kuin kilpailijat. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 274-276.)

3.4 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on prosessi, jossa hyödynnetään erilaisia työkaluja ja menetelmiä (Tuulaniemi 2011, 116). Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on palvelun käyttäjälähtöinen kehittäminen niin, että palvelu vastaa asiakkaan tarpeita sekä palveluntarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Tarkoituksena on kehittää asiakkaille hyödyllisiä, haluttavia, käytettäviä ja johdonmukaisia palveluita. Palveluntarjoaja tavoittelee taloudellista kannattavuutta, kilpailuetua rakentavia tai muutoin toiminnan parantavia etuja. Päämääränä on sujuva, helppo, vaivaton ja elämyksellinen palvelu, joka vetoaa tunteisiin ja arvoihin. Hyvin muotoiltu palvelu mahdollistaa innovointeja sekä positiivisia asiakas- ja käyttökokemuksia. (Koivisto ym. 2019, 34.)

Kuviossa kuusi on kuvattu palvelumuotoiluprosessi. Palvelumuotoilun prosessissa hyödynnetään myös liiketoiminnan kehittämisen menetelmiä, kuten kilpailija- ja markkina-analyysseja sekä erilaisia laskelmia ja riskianalyysseja. Prosessin tavoitteena on selvittää arvonluontimahdollisuuksia asiakkaille ja käyttäjille, sekä luoda arvolupauksia ja parantaa palvelun laatua kehittämällä luovia ratkaisuja asiakas- ja käyttäjätarpeisiin. (Koivisto ym. 2019, 42.)



Kuvio 6. Palvelumuotoiluprosessi (mukaillen Tuulaniemi 2011, 127.)

Asiakkaan käyttäytymistä on helpompi ymmärtää, kun hyödynnetään palvelumuotoilua (Erkkilä 2013, 5). Tavoitteena on tehdä palvelu näkyväksi visualisoinneilla ja prototyypeillä. Palvelusta annetaan konkreettisia näytteitä ja laadusta viestitään esimerkiksi arvokkailla materiaaleilla. (Tuulaniemi 2011, 94.)

Jatkuva kehittäminen on keskiössä. Palvelut otetaan käyttöön ja niitä muokataan kokemusten perusteella. (Erkkilä 2013, 5.) Palvelumuotoilu auttaa yritystä havaitsemaan strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uusia palveluita ja kehittämään nykyisiä. Palvelumuotoilussa voidaan yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla jatkuvasti kehittyen. Palvelun aineettomat osat on tarkoitus saada näkyviksi visualisoinneilla ja hahmomalleilla. Palvelutuotteiden on tarkoitus olla taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä. (Tuulaniemi 2011, 25.)

Muotoiluajattelulla yhdistetään liiketoiminnan kehittäminen palvelumuotoilijan työhön. Se mahdollistaa toiminnan, mikä on ratkaisukeskeistä ja sen avulla pyritään löytämään uusia toimintatapoja sekä kehittämään ratkaisuja ja innovoimaan uusia palveluita. (Miettinen 2014, 10.) Palvelumuotoilussa halutaan ratkaista oikea ongelma oikealla tavalla. Sen takia on tärkeää, että alkuun tunnistetaan ongelma ja määritellään se. Tutkiminen, testaaminen, visualisointi ja jatkuva kehittäminen ovat tärkeitä toimintatapoja. Ratkaisuja kehitetään yhdessä käyttäjien, asiakkaiden, työntekijöiden ja muiden ihmisten kanssa. (Koivisto ym. 2019, 37-40.)

Yrityksen tulisi tunnistaa ja erottaa asiakkaiden tarpeet ja liiketoiminnan tavoitteet mitattavaksi tavoitteiksi. Palvelu optimoidaan siten, että sillä saavutetaan määritellyt tavoitteet. Mittarit ovat yhteydessä liiketoiminnan ja asiakaskokemuksen

tavoitteisiin. Jatkuva seuranta pitää toteuttaa niin, että kriittiset vaiheet palvelun tuottamisessa voidaan arvioida. (Tuulaniemi 2011, 104.)

Palvelumuotoilu auttaa havaitsemaan kohteita, joihin palveluita voidaan tuottaa. Kaikkien tuotteiden ja palveluiden pitäisi lähteä strategisista päätöksistä ja tukea niitä. Ensin arvioidaan palvelun soveltuvuus yrityksen tavoitteisiin, jonka jälkeen päätetään palvelun kehittämisestä. Tavoitteissa tulisi pohtia täydentääkö palvelu yrityksen palveluvalikoimaa. Mitä osaamista ja resursseja palvelun toteuttaminen vaatii? Mitkä ovat riskit tässä palvelussa? Miten se vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja kasvuun? Sopiiko palvelu yrityksen imagoon? Usein taloudelliset tekijät ovat tärkeimmässä asemassa. (Tuulaniemi 2011, 137-138.)

Palveluntuottajan ja projektiryhmän on tunnettava oman yrityksen lisäksi myös toimintaympäristö. Benchmarkkauksen avulla opitaan toisilta yrityksiltä ja kehitetään sitä kautta omaa toimintaa. Sen avulla vertaillaan kilpailijoiden strategisia valintoja, tuotteita, palveluita ja toimintatapoja sekä opitaan parhaista käytännöistä. Tutkitaan, havainnoidaan, arvioidaan muiden organisaatioiden toimintaa. Tavoitteena on vähentää omia virheitä muiden virheiden avulla. Benchmarkingin avulla erotutaan positiivisesti kilpailijoista, kun tunnetaan markkinat paremmin. (Tuulaniemi 2011, 138-140.)

Yrityksen tulisi tutkia myös, miten kannattamattomille asiakkuuksille tarjottavat palvelut on rakennettu, mitkä osat palvelukokemuksesta tai palvelutasosta ovat asiakkaille kriittisiä ja mistä asiakas oikeasti maksaa. Tämä vaikuttaa palvelun hinnoitteluun ja palvelun ominaisuuksiin. Palveluja suuntaamalla voidaan parantaa yrityksen kannattavuutta. Asiakassuhde on kannattamaton, jos annetut palvelut eivät tuota lisäarvoa asiakkaalle, mutta tuovat lisäkustannuksia yritykselle. (Arantola & Simonen 2009, 15.)

Keskeinen väline on palvelukuvaus, jonka etuna on aineettomien käsitteiden, uskomusten ja ajattelumallien ymmärtäminen. Asiakkaan näkökulmasta tehdyssä kuvauksessa saadaan esille kriittiset pisteet ja asiakkaan odotukset. Hyvän laadun takaamiseksi on ennakoitava asiakkaalle vaivalloiset kohdat ja helpotettava asiakkaan toimintaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 88-89.)

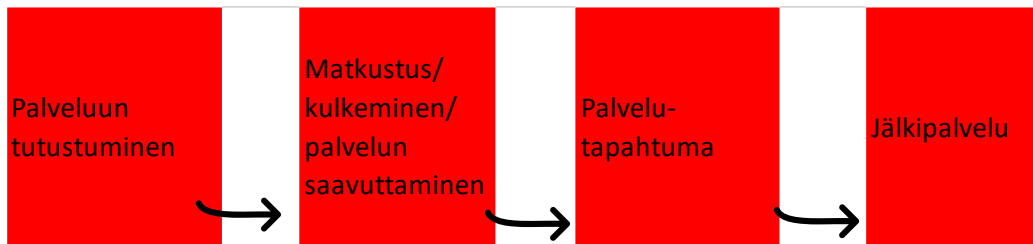
Päämäärätietoinen palvelumuotoilun käyttö mahdollistaa paremman asiakastyytyväisyyden, vahvemman kontrollin tarjottavasta palvelusta ja kasvavia liiketaloudellisia voittoja. Palvelua voidaan kehittää kaikissa asiakkaan kokemissa vaiheissa asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi. Kuluttajat ovat valmiita maksamaan enemmän erityisistä ja hyvin toteutetuista palveluista. Yritysten tulisi jatkossa erilaistaa itsensä ja innovoida yhä kilpailluimmilla markkinoilla. Kehittämiseen tarvitaan myös uutta osaamista. (Koivisto ym. 2007, 79.)

Muotoilun tulisi aina olla ennakoivaa. Asiakkaan tarpeet pyritään ennakoimaan tutkimalla. Ennakoinnin tavoitteena on löytää ratkaisuja, jotka helpottavat asiakkaan elämää. Ymmärrys asiakkaan tarpeista ja todellisuudesta tulisi olla yksi liiketoiminnan keskeisimpiä asioita. (Tuulaniemi 2016, 73.)

3.5 Palvelupolku

Asiakas on aina osa palvelutapahtumaa ja hän muodostaa palvelukokemuksensa tapahtumasta aina uudestaan. Palvelumuotoilun tavoitteena on optimoida palvelukokemus. Optimointi tapahtuu keskittymällä asiakaspolun kriittisiin pisteisiin. Kriittisissä pisteissä keskitytään jokaiseen palvelukokemuksen osaan sekä tiloihin ja vuorovaikutukseen. Samalla minimoidaan kaikki palvelua häiritsevät asiat. Kehittämisen keskiössä on palvelupolku eli loppukäyttäjän läpikäymä asiakaspalveluprosessi. Kaikki polun palvelu- ja kontaktipisteet pyritään suunnittelemaan harkitusti niin, että ne muodostavat selkeän asiakaskokemuksen. Kehittämisen kohde, voi olla missä tahansa palvelupisteellä tai koko asiakasprosessi asiakkaaksi tulemisesta asiakkuuden loppuun. (Koivisto ym. 2019, 35.)

Palvelupolku on kuvattu kuviossa seitsemän. Se on työkalu, jonka avulla kuvataan visuaalisesti asiakkaan matkaa ja vuorovaikutusta yrityksen kanssa. Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus, joka auttaa löytämään palvelukokemuksen heikot ja hyvät kohdat. Kun yrityksellä on kattava ymmärrys asiakkaan matkasta, se voi keskittyä palvelemaan asiakasta niissä paikoissa ja hetkissä, jotka ovat asiakkaalle merkityksellisiä. Palvelupolku kuvaa, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun. (Tuulaniemi 2011, 78-79.)



Kuvio 7. (mukaillen Tuulaniemi 2011, 79.)

Asiakaspolun varrelle voidaan luoda jokin huipentuma, jolla pyritään vahvistamaan asiakaskokemusta (Saarijärvi & Puustinen 2020, 119). Jokainen palvelu rakentuu erilaisista jaksoista tai joukosta osapalveluja, jotka yhdessä muodostavat asiakkaalle arvoa tuottavan palvelukokonaisuuden. Ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat ovat kaikki erilaisia kontaktipisteitä. Palvelun eri vaiheita ovat esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Palvelutuokiosta syntyy palvelutodisteita, jotka toimivat asiakkaille todisteena palvelun vastikkeellisuudesta. Esipalvelussa valmistellaan arvon muodostumista, tämä voi olla esimerkiksi varaustilanne. Ydinpalvelussa asiakas saa varsinaisen arvon. Jälkipalvelu voi olla esimerkiksi asiakaspalaute. (Tuulaniemi 2011, 79.)

Digitalisaation ja kilpailun kehittymisen kautta on syntynyt paljon uusia kontaktipisteitä, kuten hakukonemarkkinointi, sosiaalinen media, markkinointiviestintä eri kanavissa ja mobiilipalvelut. Kontaktipisteet voivat olla yrityksen omia, kumppaneiden toteuttamia, asiakkaiden omistamia tai sosiaalisia ja ulkoisia. Asiakaspolkukartoituksella pyritään siirtämään huomio asiakkaan näkökulmaan ja kehittämään kontaktipisteitä tavoitellun asiakaskokemuksen mukaiseksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 384-385.) Laadukkaan palvelun mahdollistamiseksi voidaan käyttää dataa, mutta se ei ole välttämätöntä. Teknologiasuunnittelun on oltava riittävän joustavaa ja ketterää, jotta se voidaan nopeasti muuttaa asiakkaiden muuttuvien vaatimusten edessä. Dataa voidaan hyödyntää organisaation ja sen asiakkaiden välillä sekä itse organisaatiossa. Datan on oltava helposti siirrettävää ja uudelleenkäytettävää. (Goldstein 2016)

3.6 Kehittäminen palvelumuotoilun avulla

Asiakaslähtöiseen palveluliiketoiminnan kehitykseen tarvitaan tietoa asiakkaiden toiminnasta ja haasteista. Kehitystyö usein alkaa, kun palvelusta tai liiketoiminnan

osa-alueesta syntyy ajatus tai kun halutaan kehittää voimassa olevaa palvelua. Heti alkuvaiheessa tarvitaan asiakasymmärrystä, onko idealle markkinoita vai luodaanko kokonaan uutta markkinaa. (Arantola & Simonen 2009, 13.)

Palvelumuotoilua hyödyntäen yrityksellä on mahdollista menestyä muuttuvassa kilpailuympäristössä. Palvelumuotoilun avulla kehittämisessä on lähtökohtana ymmärtäminen. Kehittäminen perustuu käyttäjien tarpeiden tai ongelman ymmärtämiseen. Ymmärtämisellä varmistetaan, että lähdetään ratkaisemaan oikeaa ongelmaa. Kehittäminen etenee käyttäjien ja muiden sidosryhmien kokemusten kautta. Olen- naista on ratkaisuideoiden testaaminen ja arviointi erilaisten prototyyppien avulla. Yhteensovittamisessa tavoitteena on yrityksen menestys ja sujuva palvelukäytäntö käyttäjille. (Koivisto ym. 2019, 50-51.)

Organisaatio hyötyy palvelumuotoilusta myös sisäisesti. Palvelumuotoilu määrittelee ja kehittää organisaation innovaatioprosessia ja antaa työkaluja kehittämistyöhön. Se myös yhdistää asiakas- ja liiketoiminnan näkökulmat. Visualisoinnin ja kuvien avulla saadaan konkreettisia esimerkkejä, kuinka rajapinnassa olevien työntekijöiden tulisi toimia. Kustannukset laskevat, kun tutkimusten avulla on selvitetty, kannattaako investointia tehdä. (Tuulaniemi 2011, 98.)

Uuden palvelun kehittämisessä palvelumuotoilu antaa prosessin ja työkaluja asiakasymmärryksen kasvattamiseen, ideoimiseen, visualisoimiseen, palvelun lanseeraukseen ja sen arvioimiseen. Palvelumuotoilu tuottaa asiakasymmärrystä, joka auttaa havaitsemaan uusia tarpeita, johon voidaan yrittää luoda uusia palveluita. Prototyypit vähentävät taloudellisia riskejä uuden tuotteen tai palvelun luomisessa ja parantaa kehitysinvestoinnin tuottoa. (Tuulaniemi 2011, 100.)

Palvelun kehittäminen on aina uuden luomista ja ainutkertaista. Ei ole mahdollista kuvata prosessia, joka toimisi kaikenlaisten palveluiden kehittämisessä ja kaikissa tilanteissa. Kun tapahtumat kuvataan prosesseiksi, ei tapahtumaketjua tarvitse kuitenkaan aina aloittaa alusta. Tätä kautta prosessit säästävät voimavaroja ja vapauttavat aikaa luovaan työhön. (Tuulaniemi 2011, 126.)

Kun palveluliiketoiminnan kehittämiseen on panostettu strategiassa, ovat investoinnit strategiaan asiakkuuksiin ja niiden ymmärtämiseen osa strategian toteuttamista. Panostaminen nykyisten asiakkaiden tyytyväisyyteen on usein helpompaa ja

taloudellisesti kannattavampaa kuin uusasiakashankinta. Asiakkuudet eivät ole samanarvoisia ja yrityksen tulisiikin pohtia, ketkä ovat ensisijaiset asiakkaat, joihin panostetaan. (Arantola & Simonen 2009, 20.) Liikevaihto kasvaa, kun hankitaan uusia asiakkaita tai kasvattamalla nykyisten asiakkaiden myyntiä. Uuden asiakkaan hankinta on huomattavasti kalliimpaa kuin nykyisten asiakkaiden säilyttäminen. Vanhojen lähteneiden asiakkaiden saaminen takaisin on taas entistä kalliimpaa. (Bergström & Leppänen 2009, 474.)

3.7 Palvelumuotoilun hyödyt

Palvelumuotoilun avulla on mahdollista saavuttaa suoria ja välillisiä liiketoimintahyötyjä. Suoria liiketoimintahyötyjä ovat esimerkiksi se, kun palvelua muokataan paremmaksi, jonka kautta liikevaihto lisääntyy. Välillisiä hyötyjä ovat esimerkiksi tuotantoprosessin laadun parantaminen, jonka seurauksena tuotteiden laatu paranee ja reklamaatiot vähenevät ja henkilökunnan tyytyväisyys paranee. Eritasoisia hyötyjä voidaan tarkastella taloudellisesta näkökulmasta, markkinanäkökulmasta, sisäisten prosessien näkökulmasta sekä työkalutuurin ja osaamisen näkökulmasta. Taloudelliset liiketoimintahyödyt näkyvät liikevaihdon kasvuna sekä kustannusten laskuna. Markkinanäkökulmasta katsottuna liiketoimintahyödyt näkyvät esimerkiksi asiakastyytyväisyyden, asiakasuskollisuuden ja markkinaosuuden kasvuna. Sisäisten prosessien näkökulmasta hyödyt tulevat kehitystoiminnan vaikuttavuuden ja osumatarkkuuden parantumisen kautta. Kehitystyö nopeutuu ja tehostuu sekä palvelun laatu paranee ja tuotanto tehostuu. Työntekijäkokemuksen ja sisäisten toimintatapojen kehittymisen kautta paranee yrityksen työkalutuuuri ja osaaminen. Tämä heijastuu työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Parhaat hyödyt yritys saa, kun palvelumuotoilua hyödynnetään systemaattisesti eri tasoilla. Suurin arvo syntyy tavasta muuttaa yrityksen toimintaa ja työntekijöiden ajattelutapaa. (Koivisto ym. 2019, 151-158.)

Palvelumuotoilun avulla on mahdollista havaita uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja luomaan uusia palveluita, jotka ovat strategisesti järkeviä ja luova arvoa asiakkailla. Palvelumuotoilu mahdollistaa tunnistamaan uudet liiketoimintapaikat, joissa palvelut tukevat organisaation ja asiakkaan arvomuodostusta. Tärkeää on myös pohtia missä, milloin ja kuinka organisaatio voi tehdä palvelunsa arvokkaammaksi asiakkaillensa sekä itselleen. Organisaatio menestyy, jos se osaa tulkita laadullista

tutkimustietoa asiakkaistaan ja kohderyhmistään ja pystyvät siirtämään tarpeet houkuttaviksi palveluiksi. Palvelumuotoilusta saatu uusi tieto auttaa tekemään uusia strategisia valintoja. (Tuulaniemi 2011, 96.)

Jotta yritys menestyy, on sen tunnettava asiakkaansa sekä löytämään kustannustehokkaat ratkaisut vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Kustannusten hallinta mahdollistaa menestymisen yritysten kilpailussa etenkin silloin, kun hinta on ratkaiseva tekijä. Innovaatio voi tuoda kilpailuetuja, jos se mahdollistaa kilpailijoita matalamman kustannustason. (Arantola & Simonen 2009, 18.) Palvelumuotoilua käyttämällä voidaan löytää uusia näkökulmia ja kokonaisratkaisuja. Sen avulla saadaan lisättyä palveluiden kiinnostavuutta ja käytettävyyttä asiakkaan näkökulmasta. Palvelumuotoilu ei itsestään ole ainoa kilpailukyvyn parantaja, mutta yhdistämällä sitä markkinointiin ja teknologiaan, saadaan luotua uudenlaista arvoa asiakkaalle. (Miettinen 2014, 19-21.)

3.8 Palvelumuotoilun työkalut

Ennen palvelumuotoiluprojektin aloittamista on hyvä selvittää, mitä aiheesta jo tiedetään, ettei aikaa ja resursseja käytetä tutkitun asian toteamiseen uudestaan. Tämän jälkeen voidaan paneutua niihin yksityiskohtiin, mitä ei vielä tiedetä. Tehtyä suunnitelmaa kannattaa pitää avoimena ja sitä tulisi muokata projektin edetessä, kun saadaan uutta tietoa. (Erkkilä 2013, 19.)

Palvelumuotoilun käyttöönotossa voi hyvin käyttää apuna palvelumuotoiluyrityksiä. Suurin hyöty saadaan kuitenkin silloin, kun palvelumuotoilu on osana säännöllistä yritystoimintaa ja yritys hankkii siihen tarvittavat osaajat. Muutosprosessi vaatii kokonaisvaltaisen muutoksen yrityskulttuurissa yrityksen johdosta operatiiviseen palvelutuotantoon. (Koivisto ym. 2019, 163.) Palautetta kannattaa kerätä koko ajan ja parhaat asiantuntijat ovat palvelun käyttäjät ja henkilökunta (Erkkilä 2013, 39).

Brainstorming on yksi palvelumuotoilun työkaluista ja sitä käytetään, kun halutaan saada mahdollisimman paljon ideoita lyhyessä ajassa. Sen avulla pyritään irrottamaan tyypillisistä ajattelumalleista. Innovatiivisia ratkaisuja saattaa syntyä ideoista, jotka alkuun tuntuvat huonoilta. Syntyneitä ideoita vertaillaan ja niistä valitaan parhaimmat jatkoon. Samanaikaisesti pyritään jalostamaan parhaimpia ideoita

yhdistelemällä ja parantamalla niitä. Erilaisia ideoita voidaan vertailla ja yhdistellä keskenään. (Erkkilä 2013, 25-28.)

Ideota testataan prototyypeillä, joka on karkea luonnos parannusehdotuksesta. Sen avulla opitaan taas lisää palvelun toimivuudesta. Prototyypin avulla pyritään löytämään ongelmakohtia, joihin täytyy jatkossa kiinnittää huomiota. Tärkeintä on muistaa käyttäjäkeskeinen näkökulma. (Erkkilä 2013, 36.)

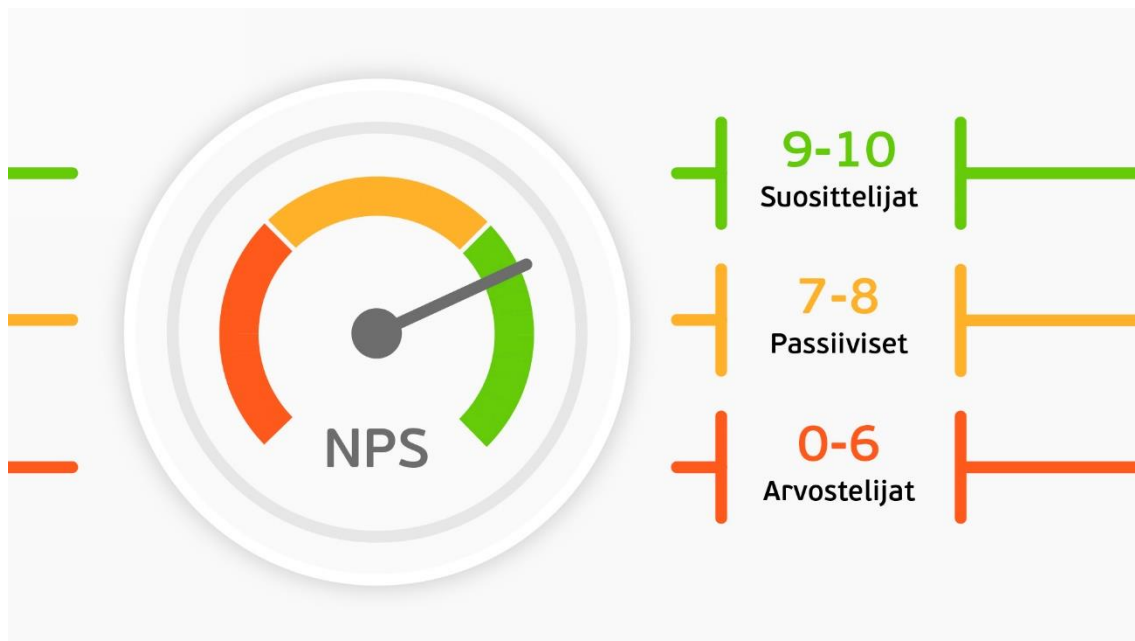
Palvelumuotoilun parhaat tulokset saadaan iteroimalla, eli tekemällä nopeasti ensimmäinen versio ja tätä ratkaisua kehitetään niin kauan, kunnes tavoite on saavutettu. Kokonaisuus rakentuu pienistä osista ja kootaan lopuksi yhteen. Säännöllinen suunnittelu, testaus ja uudelleensuunnittelu optimoi laadukkaan palvelun tuotteistamisen. Visualisointi on myös tärkeä työkalu. Sitä voidaan hyödyntää erityisesti suunnittelu- ja kommunikaatiovälineenä. Yhteiskehittäminen sitouttaa kaikki osapuolet sekä kehittämisen että palvelun tuottamiseen. On tärkeää miettiä, mitkä ovat loppukäyttäjän tarpeet ja toiminnan motiivit kehitettävään palveluun. (Tuulaniemi 2011, 112-117.)

Kaikki tekijät, jotka eivät lisää arvoa asiakkaalle, tulisi poistaa ja minimoida. Muotoilun prosessit tulisi olla mahdollisimman yksinkertaisia. (Goldstein 2016) Palvelumuotoilu koostuu viidestä osasta, jotka ovat määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi. Määrittelyssä selvitetään tavoitteet sekä mietitään, mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa. Tutkimuksen avulla tarkennetaan kehittämiskohde, toimintaympäristö, resurssit ja käyttäjätarpeet. Suunnittelussa ideoidaan ja konseptoidaan erilaisia ratkaisuja ja testataan niitä asiakkaiden kanssa. Palvelutuotannossa konsepti viedään markkinoille testattavaksi ja kehitettäväksi. Palvelua mitataan ja arvioidaan, jonka jälkeen palvelua muokataan arvioiden perusteella. (Tuulaniemi 2011, 129.)

Palvelumuotoilun yksi tärkeimmistä työkaluista on Business Model Canvas, jonka on esitellyt Alex Osterwalderin ja Yves Pigneurin kirjassa Business Model Generation. Työkalun avulla saadaan ideoitua ja kehitettyä liiketoimintamallia. Sen avulla hahmottuu keskeiset toiminnot ja se tuo esiin eri toimintojen vuorovaikutuksen. Sen avulla voidaan havaita, kuinka organisaatio luo ja mahdollistaa arvon muodostumisen asiakkailleen. Business Model Canvas jakautuu yhdeksään osaan, jotka ovat

asiakassegmentti, arvolupaus, arvolupauksen jakelukanavat, asiakassuhde, ansaintamalli, resurssit, ydinprosessit, kumppanuudet ja kulurakenne. (Tuulaniemi 2011, 177-180.)

Parhaita tapoja varmistaa palvelumuotoilun laatu on toteuttaa prosessi parhaalla osaamisella ja resursseilla. Kaikkien on myös ymmärrettävä, mitä ollaan tekemässä ja mitkä ovat keskeiset tavoitteet. Asiakasymmärrykseen on panostettava. Suurin osa palvelumuotoiluprosessin tuloksista on nähtävissä vasta prosessin lopulla, vaikka iso osa budjetista käytetäänkin jo alkuvaiheessa. Palvelumuotoilun vaikutusten arviointiin voidaan käyttää sijoitetun investoinnin tuottoprosenttia. Sillä arvioidaan, kuinka paljon kehittämiseen on sijoitettu ja millä aikataululla ja kuinka paljon tuottoja on saavutettavissa. Vaikutuksia voidaan arvioida myös suhteessa palveluprosessin parantumiseen, kustannusten pienentymiseen tai uusien markkinoiden löytymiseen. Paljon käytetty arviointi on Net promoter score, joka kerää tietoa siitä, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelee palvelua. Net promoter score on kuvattu kuviossa 8. NPS on yksinkertainen, hyvä mittari ja laaja-alaisesti hyödynnettävissä. Erityisesti sillä voidaan arvioida palvelumuotoilun merkitystä asiakaskokemuksen muutokseen. (Tuulaniemi 2011, 242-243.) NPS-mittaria voidaan käyttää päivittäisessä työskentelyssä. Heikkoihin tuloksiin voidaan reagoida välittömästi. Yksi tapa toimia on, että arvosanan 0-4 antaneet asiakkaat kontaktoidaan välittömästi ja kehitystä kaipaavat tekijät ratkaistaan. Suosittelijoita voidaan pyrkiä käyttämään referenssiasiakkaina. (Löytänä & Korteso 2014, 59.)



Kuvio 8. Net promoter score (Visma 2018)

“Kuinka todennäköisesti, asteikolla 1-10, suosittelisit meitä ystävälle tai työtoverille?”. Tämä kysymys tunnetaan myös nimellä “The Ultimate Question” joka on osa Net Promoter Score -menetelmää.” Menetelmän kysymystä ei ole valittu sattumalta, vaan se on valittu tutkimuksen perusteella. Tutkimuksessa vertailtiin eri kysymyksiä, jotka ennakoivat asiakkaan uskollisuutta, uudelleen ostamista ja suosittelua. Eri kysymysvaihtoehtoista suositteluihin pohjaava kysymys osoittautui tehokkaammaksi tulevan käytöksen ennustajaksi. NPS-luvun keskiarvoissa ja vaihteluväleissä on eroja toimialoittain, esimerkiksi hotellien keskiarvo on 41 ja vaihteluväli 28 – 55. Arvosana perustuu yleisesti asiakkaan saamaan yrityskuvaan, mikä on voinut muodostua pidemmälläkin aikavälillä. Tulos ei kerro yksittäisen tai asiakaskohtaamisen laadusta. (Visma 2018)

NPS-lukua ja sen muutosta on helppo seurata reaaliajassa. Lukua voi päivittää sitä mukaan, kun uusia vastauksia tulee. Se ei vaadi erillistä datan koostamista ja analysointia, vaan on sellaisenaan heti valmis johdon päätöksenteon tueksi. (Visma 2018)

Asiakkaiden tyytyväisyys, uskollisuus ja suosittelu ovat tärkeitä operatiivisen toiminnan mittareita. Ne selittävät yrityksen kasvua ja kannattavuutta.

Asiakaskokemuksen laatua eivät määritä kukaan muu kuin asiakas. Korkea asiakastyytyväisyys ei kuitenkaan lohduta, jos yritys ei ole kannattava. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 84.).

Asiakaskokemuksen parantamisen osat ovat kuvattu kuviossa yhdeksän. Yritykset toimivat liiketoimintaympäristössä, joka on jatkuvassa muutoksessa. Muutokset asiakkaan tarpeissa tapahtuvat nopeammin ja arvaamattomammin kuin aikaisemmin. Menestyminen ja selviytyminen vaatii yrityksiltä joustavuutta, proaktiivisuutta, ketteryyttä, luovuutta sekä kokeilevaa kulttuuria. Tulevaisuudessa menestyvät yritykset kykenevät proaktiivisesti tunnistamaan piileviä asiakastarpeita, visioimaan rohkeasti, miten tarpeet muuttuvat sekä uudistamaan palveluitaan tämän mukaisesti. Asiakas on etusijalla kaikessa toiminnassa ja päätöksenteossa. Parantunut asiakaskokemus tuo yritykselle taloudellista lisäarvoa. (Koivisto ym. 2019, 217-218.)



Kuvio 9. Uusi asiakaskokemus (mukaillen Saarijärvi & Puustinen 2020, 306.)

Chan Kimin ja Renée Maubergen kirjassa Sinisen meren strategia käydään läpi menetelmiä, joiden avulla yritys voi laajentaa näkökulmaan markkinoilla tapahtuvaan kilpailuun. Sinisen meren strategian tavoitteena on tunnistaa mahdollisuuksia täysin uudenlaisille asiakaskokemuksille. Ajatuksena on löytää uusia kilpailuedun lähteitä.

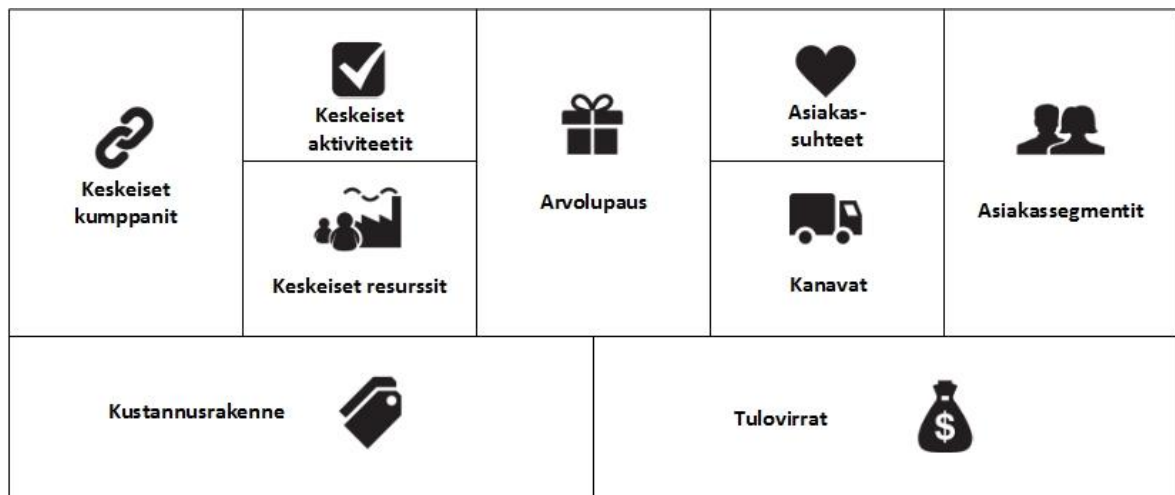
Yrityksen johtajien pitäisi pohtia, onko yrityksen tarjoamassa ominaisuuksia, joita pitäisi eliminoida. Yleensä tällaiset ominaisuudet aiheuttavat vain kuluja ja kustannuksia ilman, että ne luovat asiakkaille arvoa. Joitakin ominaisuuksia voidaan myös karsia. Voidaan innovoida uusia ominaisuuksia ja kehittää nykyisiä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 301-307.)

Projektin alussa tiimin jäsenillä tulisi olla selkeä kuva yrityksen nykytilanteesta ja tulevaisuuden strategiasta sekä halu saavuttaa yhteinen päämäärä. Samalla pitäisi myös tutkia kilpailijoiden strategiaa. Strategiakanvaasi on työkalu, jota käytetään koko projektin ajan. Sen avulla nähdään strategian neljä peruselementtiä: kilpailutekijät, ostajien saaman tarjonnan taso eri kilpailutekijöissä, oman yrityksen ja kilpailijoiden strategiset profiilit sekä kustannusrakenteet. Selvittämällä kilpailutekijöitä voidaan niitä hyödyntää myöhemmin, kun pyritään löytämään kilpailutekijä, jonka voi kokonaan poistaa tai johon voi panostaa aiempaa vähemmän kustannusrakenteen keventämiseksi. Yrityksen strateginen profiili täytyisi erottautua selvästi kilpailijoista, jotta siirtyminen vähemmän kilpailulle alueelle onnistuisi. Yrityksen pitää keskittyä ja panostaa keskeisiin kilpailutekijöihin, jotka tarjoavat ostajille enemmän arvoa kuin muut ja poistaa tarpeettomat kilpailutekijät tai vähentää niitä. Näin voidaan karsia kustannuksia ja tarjota enemmän arvoa. Kun kilpailutekijöitä mietitään, tulisi jokaisen tiimin jäsenen tehdä ensin oma lista itsenäisesti. Keskeisiä kilpailutekijöitä tulisi olla ainakin viisi ja enintään 12. Tiimin jäsenien listoilta valitaan yhdessä ne, joita lähdetään kehittämään. Kilpailutekijät tulee kuvata ostajan näkökulmasta ei yrityksen. Yksi hyvä tapa on benchmarkata vertailukohde, johon muut ovat fokusoineet pysyäkseen kilpailussa mukana. Tai jos koetaan, että ollaan johtavassa asemassa, voidaan valita pahin kilpailija. Yrityksellä on oltava myös vakuuttava iskulause, joka puhuttelee markkinoita ja kuvastaa selkeästi, mitä ostaja saa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 224-225.)

Ostajan hyötykartta on prosessin seuraava vaihe, jonka avulla saadaan käsitys siitä, millä tavoin luodaan ostajille lankeavia kipupisteitä ja suljetaan potentiaalisia ostajia tarjonnan ulkopuolelle. Ostajat eivät välttämättä ole edes tietoisia kipupisteiden olemassaolosta, mutta kun niihin puututaan, nykyisten asiakkaiden kulutus kasvaa ja se houkuttelee uusia asiakkaita. Kipupisteet ovat yrityksen toimintaan liittyviä hankaloittavia tai ärsyttäviä asioita, joista ei välttämättä olla tietoisia. Ostajat saattavat

valita toisen tuotteen näiden kipupisteiden takia. Sinisen meren prosessissa nämä kipupisteet eivät ole rajoitteita, vaan mahdollisuuksia. Usein niille on sokeuduttu ja ostajat puolestaan eivät edes huomaa niitä, koska he ajattelevat, että asiat ovat kuten ne ovat. Ostajan hyötykartta auttaa tiimiä näkemään, että on olemassa ongelmia, joihin pitäisi etsiä ratkaisu. Asiakaskokemuksen kuusi vaihetta pitää sisällään: osto, toimitus, käyttö, lisävarusteet, ylläpito ja hävittäminen. Kuusi hyötyominaisuutta ovat asiakastuottavuus, yksinkertaisuus, mukavuus, riskien vähentäminen, hauskuus ja mielikuva sekä ympäristöystävällisyys. (Lindroos & Lohivesi 2010, 226-228.)

Business model canvas on työkalu, jolla on tarkoitus kuvata yksinkertaistetulla tavalla liiketoimintaa. Se on kuvattu kuviossa 10. Työkalulla suunnitellaan viitekehys ja luodaan ontologia, jonka avulla liiketoimintaa voidaan konseptoida olemassa olevan tai uuden palvelun ympärille. Arvolupaus on liiketoimintamallin keskiössä. Arvolupauksessa on kysymys siitä, kuinka asiakkaat hyötyvät palvelusta. Asiakassegmentissä tunnistetaan asiakkaat tai asiakasryhmät, joille arvoa tuotetaan. Asiakassuhteissa määritellään, minkälaisia asiakassuhteita pidetään vanhoihin asiakkaisiin tai millä tavoilla hankintaan uusia asiakkaita. Kanavat määrittävät tavat, millä asiakas tavoitetaan ja tavat, millä arvolupaus toteutetaan. Keskeisiin resursseihin tunnistetaan arvolupauksen toteuttamisen kannalta oleelliset resurssit, jotka voivat olla fyysisiä, aineettomia, taloudellisia tai henkilöllisiä resursseja. Keskeiset aktiviteetit määrittävät, mitkä ovat tehtävät tai toiminnot arvolupauksen lunastamiseksi ja liiketoiminnan harjoittamiseksi. Välttämättömät liitetoimintakumppanit tunnistetaan keskeisiin kumppaneihin. Hinnoittelu on tärkeä osa tulovirtojen määrittämisestä. Kustannusrakenne kuvaa kaikki toimintojen kustannuksia. (Gofore 2016)



Kuvio 10. Business model canvas. (Gofore 2016)

Service blueprintilla tarkoitetaan prosessikaaviota ja palvelun yksityiskohtaista mallia, jossa esitetään palvelun eri osien liittyminen toisiinsa. Se on työkalu, jonka avulla määritellään vaiheet, joiden läpi työntekijä tai asiakas kulkee. Vaiheita ovat asiakkaan prosessit, näkyvä palveluprosessi, näkymätön palveluprosessi, tukitoiminnot ja fyysiset elementit. Palvelun kokonaisuus hahmottuu ja sen avulla ymmärretään sekä asiakkaan että henkilökunnan toimia palvelussa. (Katzan 2011, 53.)

Sidosryhmäkarttaa voidaan hyödyntää, kun halutaan kertoa esimerkiksi uudelle työntekijälle yrityksen toiminnasta. Se toimii myös työkaluna palvelun suunnittelussa. Sidosryhmäkartassa näkyvät yrityksen toiminnassa osallisena olevat sidosryhmät. Näitä ovat esimerkiksi yrityksen omistajat, työpisteet, työntekijät sekä ulkoistetut resurssit. Palvelua kehittäessä tulisi varmistaa, että kaikkien sidosryhmien tarpeet tulevat huomioiduksi. Sidosryhmäkartan käyttö vähentää riskejä ja auttaa löytämään uusia tärkeitä sidosryhmiä suunnitteluprosessiin. (Weprin 2016)

Persoona on työkalu, jonka avulla voidaan kuvitteellisesti luoda yrityksen kohderyhmän asiakas persoona. Se auttaa käyttäjäryhmän määrittelyssä, kommunikoinnissa ja käyttäjän rooliin eläytymisessä. Persoona on käyttäjätutkimuksen tiedon perusteella luotu, fiktiivinen henkilöhahmo, johon kiteytyvät käyttäjäryhmän keskeisimmät ominaisuudet. Siihen määritellään asiakkaan tarina, asiat mitä hän arvostaa, ikä, työpaikka ja asuinpaikkakunta. Sitä hyödyntämällä pystytään visioimaan asioita,

mitä tärkeimmät asiakassegmentit arvostavat. Persoona kannattaa luoda, koska siitä on hyötyä muiden palvelumuotoilun työkalujen kanssa. (Erkkilä 2013, 31.)

4 Tutkimustulokset

Kysely lähetettiin 15801 asiakkaalle. Tavoitteena oli saada 500-1000 vastausta, mutta ensimmäinen tunnin aikana vastauksia oli tullut jo yli 600 ja kahden viikon jälkeen 2195. Kyselyn vastausprosentti oli 14%.

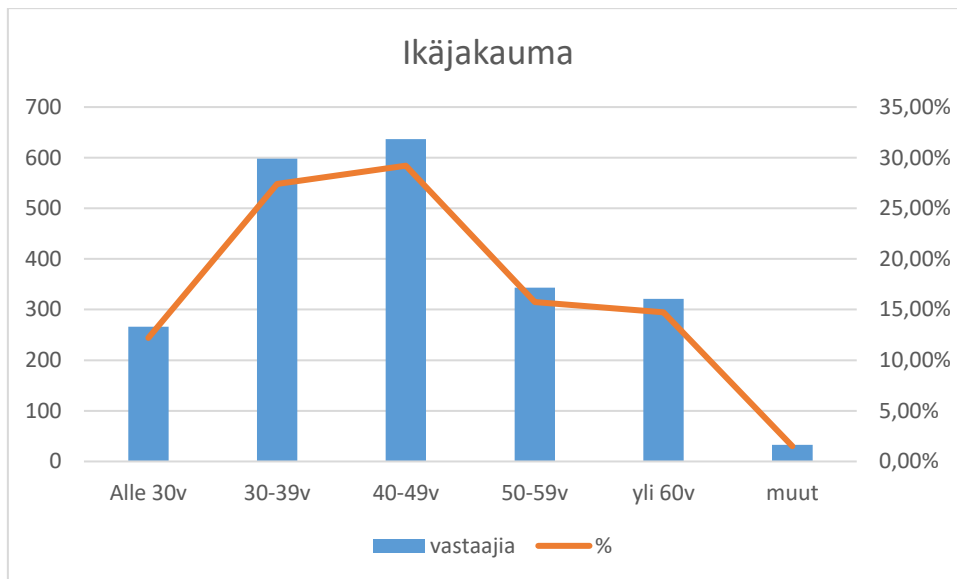
4.1 Taustatiedot

Taulukossa 1 on nähtävillä sukupuolijakauma. Vastaajista naisia oli 64% ja miehiä 35%. Keskiarvoltaan vastaajien keski-ikä oli 44 vuotta.

Vastaajia	2195	
1.sukupuoli	n	Prosentti
mies	770	35,10 %
nainen	1409	64,30 %
muu	2	0,10 %
en halua ilmoittaa	10	0,50 %

Taulukko 1. Vastaajien sukupuoli

Vastaajista hieman alle 30 prosenttia oli 40-49 vuotiaita ja hieman vähemmän 30-39 vuotiaita (Kuvaaja 1.). 30-49 vuotiaiden osuus on merkittävä, yhteensä lähes 57 prosenttia vastaajista.



Kuvaaja 1. Ikäjakautuma

Holiday Clubin lomaosakkeen tai Villas-huoneiston omistajia oli 539 noin 25 prosenttia vastaajista (Taulukko 2.).

3.Oletko Holiday Club viikko-osakas tai Villas-omistaja	n	Prosentti
Kyllä	539	24,90 %
en	1611	74,40 %
en tiedä/ en halua vastata	16	0,70 %

Taulukko 2. Viikko-osakas tai Villas-omistaja

Yli puolet vastaajista lomailevat Suomessa kahdesta kolmeen kertaan vuodessa, 20 prosenttia lomailevat neljästä kuuteen kertaan ja 16 prosenttia kerran vuodessa. 80 prosenttia varaa maksullisen majoituksen Suomessa vähintään kaksi kertaa vuodessa. (Taulukko 3.)

4.Kuinka usein lomailet Suomessa siten, että varaat maksullinen majoituksen?		
	n	Prosentti
parin vuoden välein	96	4,40 %
kerran vuodessa	349	16,00 %
2-3 kertaa vuodessa	1143	52,30 %
4-6 kertaa vuodessa	445	20,30 %
yli 6 kertaa vuodessa	153	7 %

Taulukko 3. Lomailu Suomessa maksullisessa majoituksessa.

Kun vertailtiin ryhmien välisiä eroja, jossa ryhmänä olivat Holiday Clubin viikko-osakas tai Villas-omistajan ja toisena ryhmänä ei-omistaja, huomattiin, että osakas tai Villas-omistaja lomailee hieman useammin, kuin asiakas, jolla ei ole osaketta. Noin joka kymmenes omistajista lomailee yli 6 kertaa vuodessa. 85 prosenttia osakkaista lomailee Suomessa maksullisessa majoituksessa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että osakkaat lomailevat Suomessa maksullisessa majoituksessa hieman enemmän kuin muut asiakkaat. (Taulukko 4)

	Osakas/ Villas-omistaja		Ei osakas/ Villas-omistaja		
	n	Prosentti	n	Prosentti	Yhteensä
parin vuoden välein	13	2,4%	82	5,1%	95
kerran vuodessa	67	12,5%	270	16,8%	337
2-3 kertaa vuodessa	277	51,6%	847	52,7%	1124
4-6 kertaa vuodessa	128	23,8%	309	19,3%	437
yli 6 kertaa vuodessa	52	9,7%	98	6,1%	150
Yhteensä	537		1606		2143

Taulukko 4. Vertailu osakkaan ja ei osakkaan välillä: kuinka usein lomailette.

4.2 Aktiviteetit

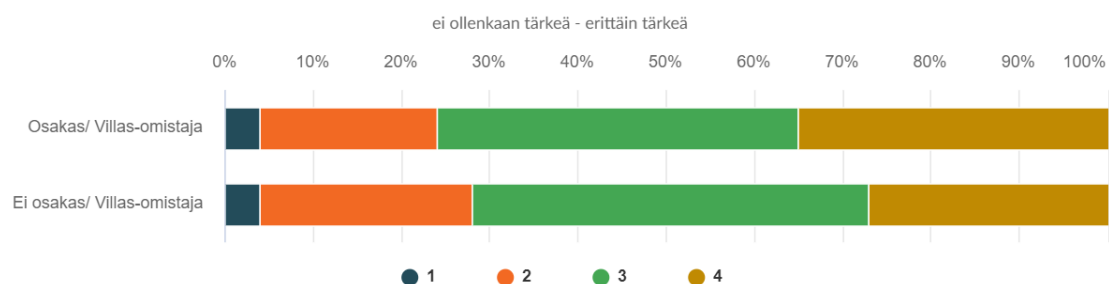
Yli 73 prosenttia vastaajista piti aktiviteettien saatavuutta vähintään tärkeänä loman aikana. Vain neljä prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että aktiviteetit eivät ole olennkaan tärkeitä. Ja lähes 30 prosenttia piti aktiviteettien roolia erittäin tärkeänä osana lomaa. Vastauksien keskiarvo ja mediaani oli kolme. (Taulukko 5.)

5.Kuinka tärkeänä pidät, että aktiviteettipalveluita on saatavilla loman aikana?					
ei ollenkaan tärkeänä	1	2	3	4	erittäin tärkeänä
	88	492	947	629	
	4,10 %	22,80 %	43,90 %	29,20 %	

Keskiarvo	Mediaani
3	3

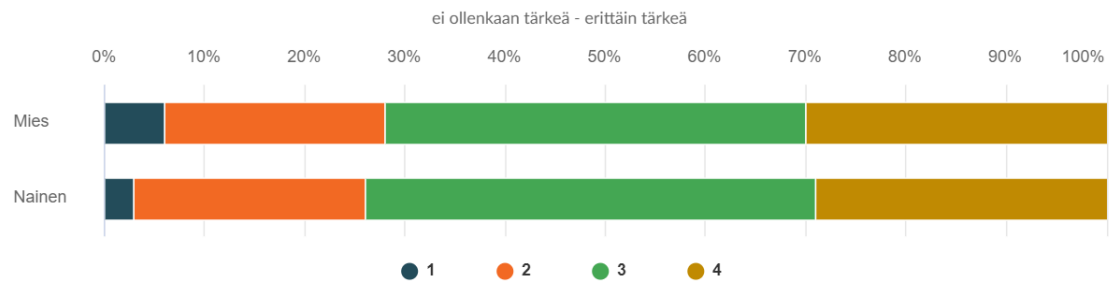
Taulukko 5. Aktiviteettipalveluiden saatavuuden tärkeys.

Kysyttäessä kuinka tärkeänä pidät, että aktiviteettipalveluita on saatavilla loman aikana, huomataan että osakas tai Villas-omistaja piti hieman tärkeämpänä aktiviteettipalveluita kuin ei osakas tai Villas-omistaja. (Kuvaaja 2.)



Kuvaaja 2. Kuinka tärkeänä pidät, että aktiviteettipalveluita on saatavilla loman aikana?

Kuvaajassa kolme vertailtiin ryhmien välisiä eroja, jossa ryhminä olivat miehet ja naiset. Erot olivat hyvin pieniä. Naisille aktiviteetit olivat hieman tärkeämpiä lomalla kuin miehille.



Kuvaaja 3. Kuinka tärkeänä pidät, että aktiviteettipalveluita on saatavilla loman aikana? Vertailu miesten ja naisten välillä.

Kun kysyttiin, mitä aktiviteetteja käytit edellisen Holiday Club Saimaan loman aikana, suosituimpia olivat kuntosali, biljardi, Angry Birds Activity Park ja keilaus. Keilaus oli selkeästi käytetyin. 36 prosenttia vastaajista oli käynyt keilaamassa edellisen loman aikana. Vähiten käytetty aktiviteetti oli futisgolf, sup-lautailu, tennis ja padel. (Taulukko 6.)

6.Käytitkö edellisen Holiday Club Saimaan loman aikana seuraavia aktiviteetteja?					
	kyllä	en	kyllä	en	2169
keila	36 %	64 %	790	1312	
kuntosali	22 %	78 %	483	1627	
Angry Birds Acitivity Park	19 %	81 %	412	1642	
biljardi	18 %	82 %	386	1662	
pyöräily/ fatbike	12 %	88 %	271	1788	
golf	6 %	94 %	130	1908	
pöytätennis	6 %	94 %	127	1901	
luistelu	4 %	96 %	95	1931	
Sup-lautailu	3 %	97 %	73	1959	
tennis	3 %	97 %	67	1965	
padel	3 %	97 %	65	1965	
futisgolf	1 %	99 %	22	1994	

Taulukko 6. Käytitkö seuraavia aktiviteetteja?

Kysyttäessä syitä, miksi et käyttänyt aktiviteettejä, yleisimpiä vastauksia olivat koronatilanne, ajan puute lomalla tai lyhyt loman kesto, kallis hintataso ja se, että mukana oli pieniä lapsia. Vastauksista kävi myös ilmi, että kylpylässä käynti tai ulkoilu maastossa olivat tärkeimpiä aktiviteettejä monelle. Koronatilanne ja rajoitukset ovat voineet vaikuttaa siihen, että haluttua aktiviteettia ei päässyt käyttämään tai kapasiteettia oli jouduttu pienentämään.

Olimme paljon ulkona. Matkustamme lasten kanssa, joten loma koostui heille suunnatuista aktiviteeteistä.

7.Jos et käyttänyt niin mikä oli syy?	Vastauksia kpl
Koronarajoitukset, aktiviteetti kiinni	342
Ei ollut aikaa tarpeeksi, tai lyhyt loma	333
Pienet lapset mukana lomalla	186
Kylpylässä riitti tekemistä, ei tarvetta muulle	261
Keskityimme muihin aktiviteetteihin kuten ulkoiluun	102
Sää tai vuodenaika	121
Aktiviteetit eivät kuulu minun lomaani	97
Ei sopivia aktiviteetteja minulle.	48
Oli muita suunnitelmia	42
Hinta	35
Haluttu aktiviteetti oli varattu	19

Taulukko 7. Syyt, jos ei käyttänyt aktiviteetteja.

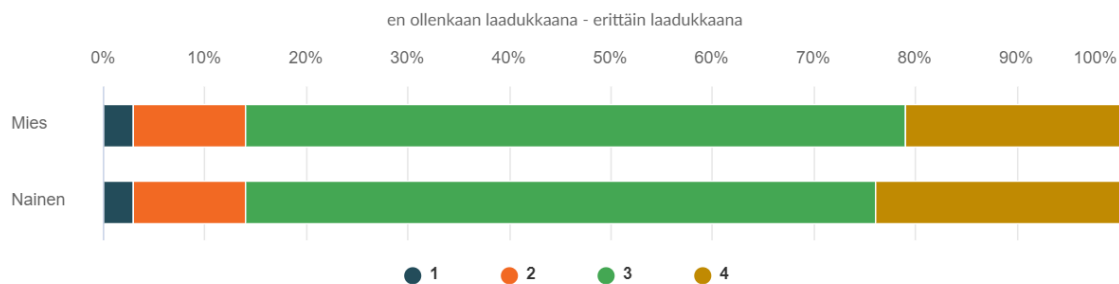
Vastaajista 86 prosenttia olivat tyytyväisiä palvelun laatuun aktiviteeteissa. Yli 22 prosenttia piti palvelun laatua erittäin laadukkaana. Vain kolme prosenttia oli sitä mieltä, että palvelu ei ollut ollenkaan laadukasta. Keskiarvo vastauksissa oli 3,1 asteikolla yhdestä neljään. (Taulukko 8.)

8.Miten laadukkaana pidit saamaasi palvelua?					
en ollenkaan laadukkaana	1	2	3	4	erittäin laadukkaana
	57	198	1146	413	
	3,10 %	10,9%	63,20 %	22,80 %	

Keskiarvo	Medi-aani
3,1	3

Taulukko 8. Miten laadukas oli palvelu?

Kuvaajassa neljä on vertailtu miesten ja naisten mielipiteitä palvelun laadusta. Miehet ja naiset olivat hyvin samaa mieltä palvelun laadusta.



Kuvaaja 4. Kuinka laadukkaana pidit palvelua aktiviteeteissä?

Kysyttäessä niitä aktiviteetteja, mihin asiakkaat eivät olleet tyytyväisiä, nousi esiin kuntosali, keilailu ja Angry Birds Activity Park (Taulukko 9.).

9. Jos palvelu ei ollut laadukasta, niin mikä oli aktiviteetti ja mikä oli mielestäsi syy?			
Aktiviteetti	Vastauksia kpl	vastaus%	n= 285
kuntosali	21	7,37 %	
keilailu	19	6,67 %	
angry birds	19	6,67 %	
minigolf	5	1,75 %	
Biljardi	5	1,75 %	
pyöräily	5	1,75 %	

Taulukko 9. Missä aktiviteetissa pitäisi parantaa palvelua?

Erityisesti Angry Birds Activity Parkin aktiviteettien heikko kunto nousi esiin useasti. Asiakkaat toivoivat puistoon myös uusia aktiviteettejä. Myös keilahallin laitteiden toimivuus nousi esiin kyselyssä. Nämä ovat myös käytetyimpien aktiviteettien joukossa. Muita kehityskohteita olivat biljardimailat, maastopyörät, kuntosalin viihtyisyys, minigolfin mailat ja radat sekä yleinen siisteys. Asiakkaiden mielestä erityisesti pyörien huoltoon tulisi jatkossa parantaa enemmän. Teema toistui kyselyssä 11 asiakkaalle. Myös pelivälineisiin kuten pöytätenniksen mailoihin toivottiin parannusta. Kymmenen asiakkaan mielestä aktiviteetit ovat olleet huonosti esillä, ja niistä ei ollut tarpeeksi tietoa saatavilla. Muita mainittuja kehityskohteita olivat kiire palvelupisteessä, varaaminen oli työlästä tai hankalaa, oli liian ahdasta tai liikaa asiakkaita. (Taulukko 10.)

Pyörän sai helposti käyttöön ja sillä pääsi eteenpäin. Huolto vain oli laiminlyöty ja toisesta jarrusta puuttui jarrunesteet. Yhdelläkin jarrulla pärjäsi, mutta turvallisuus olisi paremmin taattu, jos pyörä olisi ollut kunnossa.

Jostain syystä vastaanoton henkilökunta kertoi aktiviteeteista hyvin väsyneesti vasta, kun olimme tiedustelleet mitä aktiviteetteja on avoinna. Netissä julkaistut tiedot eivät olleet ajantasaisia.

Syy:	
vanhat tai huonot välineet	11
aktiviteetit huonosti markkinoitu	10
kiire palvelupisteessä	4
ahdasta tai liikaa ruuhkaa	4
varaaminen hankalaa	3
kuntosali eri rakennuksessa	3
tilat eivät ole viihtyisät	3
ulkoilureitit paremmiksi	2
siisteys	2
kuntosali maksullinen	2

Taulukko 10. Mitä palvelussa tulisi huomioida jatkossa paremmin?

Tärkeimpiä aktiviteetteja lomakohteen valinnassa (Taulukko 11.) olivat uinti, kuntosali, keila, sisäliikuntapuisto, pyöräily, hiihto sekä minigolf. Uinti oli näistä selkeästi suosituin ja 79 prosenttia vastaajista piti sitä tärkeänä ja 47 prosenttia erittäin tärkeänä. Suosituin aktiviteetti, mitä Holiday Club Saimaan välittömässä läheisyydessä ei vielä ole, oli frisbeegolf. Ei ollenkaan tärkeitä aktiviteetteja olivat futisgolf, golf, darts ja personal trainerin palvelut. Taulukossa 11 on luetetut tärkeimmät aktiviteetit lomakohteen valinnassa tärkeimmästä vähemmän tärkeisiin keskiarvolla mitattuna.

10. Kuinka tärkeitä seuraavat aktiviteetit ovat lomakohteen valinnassa?							
ei ollenkaan tärkeä	1	2	3	4	erittäin tärkeä	keski-arvo	medi-aani
uinti	7 %	16 %	32 %	47 %		3,2	3
kuntosali	27 %	30 %	27 %	16 %		2,3	2
hiihto	33 %	26 %	25 %	15 %		2,2	2
keila	23 %	40 %	26 %	9 %		2,2	2
sisäliikuntapuisto	35 %	30 %	23 %	10 %		2,1	2
pyöräily/ fatbike	31 %	36 %	22 %	9 %		2,1	2
laskettelu	43 %	22 %	22 %	12 %		2	2
frisbeegolf	42 %	32 %	18 %	5 %		1,9	2
minigolf	35 %	46 %	15 %	4 %		1,9	2
lumikenkäily	45 %	32 %	15 %	5 %		1,8	2
vesijumppa	46 %	30 %	15 %	8 %		1,8	2
biljardi	46 %	32 %	16 %	5 %		1,8	2
juoksu	52 %	26 %	14 %	6 %		1,7	1
sup-lautailu	46 %	35 %	14 %	3 %		1,7	2
sulkapallo	47 %	34 %	14 %	4 %		1,7	2
ohjatut jumpat	51 %	29 %	13 %	5 %		1,7	2
kalastus	59 %	25 %	10 %	4 %		1,6	1
retkiluistelu	55 %	28 %	11 %	3 %		1,6	1
luistelu/ jääkiekko	56 %	28 %	10 %	4 %		1,6	1
tennis	65 %	22 %	10 %	2 %		1,5	1
pöytätennis	57 %	29 %	10 %	2 %		1,5	1
padel	64 %	24 %	9 %	2 %		1,5	1
darts	71 %	19 %	6 %	2 %		1,4	1

virtuaalijumpat	67 %	20 %	8 %	3 %
personal trainerin palvelut	75 %	16 %	5 %	1 %
golf	78 %	11 %	6 %	4 %
futisgolf	81 %	14 %	3 %	0 %

1,4	1
1,3	1
1,3	1
1,2	1

Taulukko 11. Kuinka tärkeitä aktiviteetit ovat lomakohteen valinnassa?

Kun vertailtiin paljon lomailevia (vähintään 2 kertaa vuodessa), vähemmän lomaileviin, suurin eroavaisuus oli hiihdossa. Vähintään 2 kertaa vuodessa lomaileville hiihto oli hieman tärkeämpi keskiarvolla mitattuna. (Taulukko 12.) Muissa lajeissa erot olivat pienempiä.

hiihto	ei ollenkaan tärkeä	jokseenkin tärkeä	tärkeä	erittäin tärkeä	Keskiarvo	Mediaani	Yhteensä
Enintään kerran vuodessa	168	122	102	39	2,0	2,0	431
Vähintään 2 kertaa vuodessa	543	437	449	277	2,3	2,0	1706
Yhteensä	711	559	551	316			2137

Taulukko 12. Vertailu enintään kerran vuodessa lomailija ja vähintään kaksi kertaa vuodessa lomaileva: kuinka tärkeä aktiviteetti hiihto on lomakohteen valinnassa.

4.3 Tiedonetsintä ja varaaminen

Yrityksen kotisivut olivat kyselyn vastaajille mieluisin tapa etsiä tietoa aktiviteeteistä. Seuraavaksi suosituin oli Google ja hotellin asiakaspalvelu. Myös yrityksen mobiilisivua pidettiin mieluisana. Vähiten mieluisana kanavana pidettiin Youtubea, Instagramia sekä Tripadvisoria. Taulukossa 13. on eri tiedonetsintäkanavat järjestetty keskiarvolla mitattuna mieluisimmasta vähiten mieluisimpaan.

11. Kuinka mieluisasti etsisit tietoa Holiday Clubin aktiviteeteista seuraavista kanavista?							
ei ollenkaan mieluista	1	2	3	4	erittäin mieluista	keski-arvo	medi-aani
Yrityksen kotisivut	3 %	17 %	45 %	36 %		3,1	3
Google	9 %	25 %	40 %	24 %		2,8	3
Hotellin asiakaspalvelu, johon olen majoittumassa	12 %	32 %	37 %	19 %		2,6	3
Yrityksen mobiilisivu	18 %	29 %	33 %	19 %		2,5	3
Facebook	36 %	32 %	23 %	17 %		2	2
Instagram	53 %	25 %	15 %	5 %		1,7	1
Tripadvisor.com	50 %	31 %	14 %	3 %		1,7	1
Youtube	57 %	28 %	10 %	2 %		1,6	1
alueen verkkosivut (esim gosaimaa.fi)	32 %	39 %	21 %	7 %		2	2

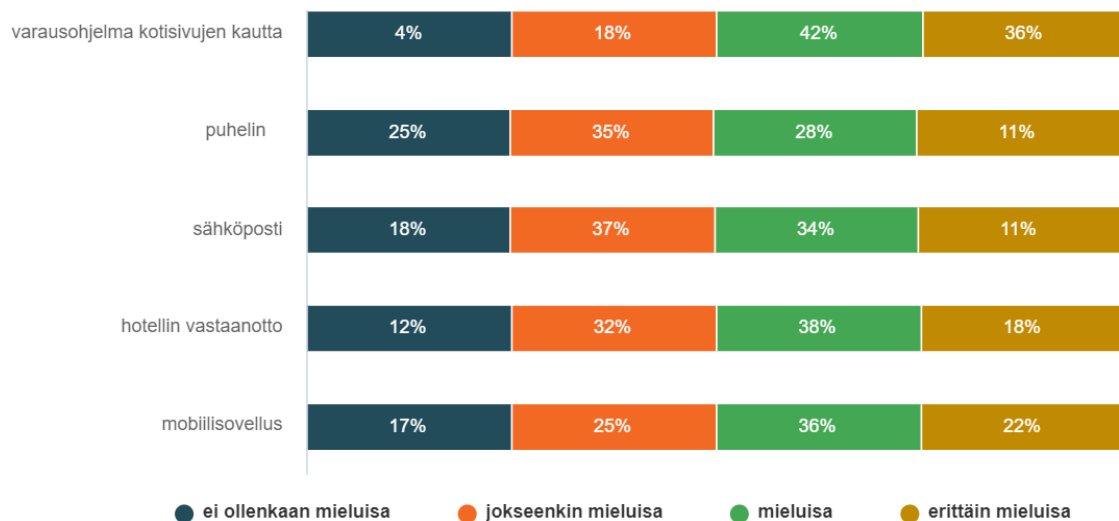
Taulukko 13. Kuinka mieluisasti etsisit tietoa Holiday Clubin aktiviteeteista seuraavista kanavista?

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että aktiviteettien suunnittelu ja varaaminen on mieluisinta vasta kohteessa. 66% prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että suunnittelu vasta kohteessa kuvastaa heitä. Seuraavaksi suosituin vaihtoehto olisi varata aktiviteetit hieman ennen loman alkua. Pakettiloman varaaminen oli vähiten suosituin vaihtoehto. Kovin moni ei ollut myöskään kiinnostunut varaamaan ja maksamaan etukäteen aktiviteetteja. (Taulukko 14.)

12. Miten paljon nämä asiat kuvaavat sinua?							
ei ollenkaan	1	2	3	4	erittäin paljon	keski-arvo	medi-aani
Suunnittelen ja varaan aktiviteetit vasta koh-teessa.	7 %	25 %	40 %	26 %		2,9	3
Haluaisin varata akti-viteetit vasta hieman en-nen loman alkua.	19 %	46 %	29 %	7 %		2,2	2
Valitsisin mielelläni pa-kettiloman, jossa olisi valmiiksi tarjolla erilai-sia aktiviteetteja ma-joituksen ja esim. ruo-kailun lisäksi.	35 %	39 %	20 %	6 %		2	2
Varaisin ja maksaisin mieluiten haluamani aktiviteetit jo etukä-teen majoitusvarauk-sen yhteydessä.	32 %	47 %	17 %	6 %		2	2

Taulukko 14. Miten paljon nämä asiat kuvaavat sinua?

Kuvaajassa neljä on nähtävillä eri varaustapojen mieluisuus. Asiakkaat varaisivat mielellään aktiviteetit varausohjelmalla kotisivujen kautta. 78 prosentin mielestä varausohjelma kotisivujen kautta oli vähintään mieleistä. Myös muita kanavia, kuten mobiilisovellusta käytettäisiin mieluisasti. Myös hotellin vastaanotossa tehtävää varausta pidettiin mieluisana. Vähiten mieluisa tapa oli varaaminen puhelimitse.



Kuvaaja 4. Miten mieluisia seuraavat varaustavat ovat?

Taulukossa 15 on nähtävillä varaustapojen vastausmäärät kappaleissa sekä keskiarvo ja mediaani.

	ei ollenkaan mieluisa	jokseenkin mieluisa	mieluisa	erittäin mieluisa	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
varausohjelma kotisivujen kautta	83	397	917	794	2190	3,1	3,0
puhelin	536	769	620	249	2190	2,3	2,0
sähköposti	387	819	739	234	2190	2,4	2,0
hotelliin vastaanotto	252	705	841	392	2190	2,6	3,0
mobiliilisovellus	364	556	789	478	2190	2,6	3,0
Yhteensä	1622	3246	3906	2147	2190	2,6	3,0

Taulukko 15. Miten mieluisia seuraavat varaustavat ovat?

4.4 Vertailut

Tutkimuksen yleisin vastaaja on 44-vuotias nainen, joista yli puolet varaa maksullisen majoituksen Suomesta kahdesta kolmeen kertaan vuodessa. Lomalla 40-49 -vuotias nainen arvostaa, että aktiviteettejä on saatavilla ja käy lomalla keilaamassa ja uimassa. Tiedonetsintään ja varaamiseen hän hyödyntää kotisivuja. Hän varaa aktiviteetin mieluiten vasta kohteessa. (Taulukko 16.)

Profiili: Nainen 40-49v

Omistaa viikko-osakkeen tai Villas osuuden	21,90 %
Varaa Suomesta maksullisen majoituksen 2-3 kertaa vuodessa	53,80 %
aktiviteettipalveluita on saatavilla loman aikana: tärkeää (3)	45,30 %
Edellisen vierailun aikana kävi keilaamassa	37,20 %
Pitää saamaansa palvelua aktiviteeteissa laadukkaana (3).	62,10 %
Lomakohteen valinnassa erittäin tärkeä aktiviteetti, uinti:	52,60 %
Lomakohteen valinnassa erittäin tärkeä aktiviteetti: kuntosali	16,20 %
Tiedonetsintä yrityksen kotisivut: erittäin mieluisa	37,80 %
Suunnittelen ja varaan aktiviteetit mieluummin vasta kohteessa: erittäin paljon	30,20 %
varausohjelma kotisivujen kautta: erittäin mieluisa	40,20 %

Taulukko 16. Asiakasprofiili: nainen 40-49v.

Tutkittaessa niitä asiakkaita, joille aktiviteettien saatavuus on vähintään tärkeää, huomattiin että varaaminen ja tiedonetsintä kotisivujen tai mobiilisivun kautta oli mieluisaa tai erittäin mieluisaa. Heistä noin 40 prosenttia oli sitä mieltä, että ”suunnittelen ja varaan vasta kohteessa” kuvastaa heitä paljon. (Taulukko 17.)

Aktiviteettien saatavuus on vähintään tärkeää.

Tiedonetsintä: yrityksen kotisivut-mieluisa	44,60 %
Tiedonetsintä: yrityksen kotisivut-erittäin mieluisa	35,40 %
Tiedonetsintä: yrityksen mobiilisivu: mieluisa	33,60 %
Varaisin ja maksaisin mieluiten jo etukäteen majoitusvarauksen yhteydessä: hieman	46,40 %
Suunnittelen ja varaan aktiviteetit mieluummin vasta kohteessa: paljon	39,70 %
Valitsisin mielelläni pakettiloman: hieman	38,90 %
varaustavat: varausohjelma kotisivujen kautta: mieluisa	41,90 %
varaustavat:varausohjelma kotisivujen kautta: erittäin mieluisa	36,20 %
varaustavat: hotellin vastaanotto: mieluisa	38,40 %

Taulukko 17. Asiakkaiden, joille aktiviteettien saatavuus on tärkeää, tiedonetsintä ja varaaminen.**4.5 Tutkimuksen reliabelius ja validius**

Tutkimuksen validius on varmistettava etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Validi tutkimus mittaa sitä, mitä oli tarkoitus, se ei sisällä systemaattisia virheitä. Luotettava tutkimus antaa keskimäärin oikeita tuloksia.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on hyvin tärkeää, että otos on edustava ja tarpeeksi suuri, vastausprosentti on korkea ja kysymykset mittaavat oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelman. Ilmiöitä kuvataan numeerisen tiedon pohjalta. Vastauslomake tulisi myös testata ennen oikeaa kyselyä. Reliaabeli tutkimus antaa tarkkoja tuloksia ja on toistettavissa samanlaisin tuloksin. (Heikkilä 2014, 30-31.)

Jotta tutkimus olisi luotettava ja onnistunut tulee tutkimus tehdä puolueettomasti, rehellisesti ja vastaajille haittaa aiheuttamatta. Tutkimuksen luotettavuutta ja sitä kautta onnistuneisuutta kuvataan käsitteillä validiteetti ja reliabiliteetti. Tutkimus on sitä luotettavampi mitä vähemmän siinä on erilaisia virheitä, kuten käsittelyvirheitä, mittausvirheitä, peitto- ja katovirheitä tai otantavirheitä. (Heikkilä 2014, 27, 176.)

Kyselyyn vastasi 2195 asiakasta vastausprosentin ollessa 14. Otos on opinnäytetyölle erittäin hyvä. Eri-ikäisiä vastaajia oli paljon. Kyselyn osallistuneiden ikäjakauma on melko samanlainen kuin kaikkien Holiday Club Saimaan asiakkaiden ikäjakauma.

4.6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksien perusteella on tarkoituksena tuotteistaa tärkeimpien aktiviteettien palveluketju asiakkaan näkökulmasta palvelumuotoilua hyödyntäen. Kehitystyö tehdään Holiday Club Saimaalle, jonka jälkeen se voidaan tuotteistaa myös muihin Holiday Clubin kohteisiin.

Pää tutkimuskysymyksenä oli: miten paljon aktiviteetit vaikuttavat lomakohteen valintaan? Noin kolme neljästä asiakkaasta on sitä mieltä, että on vähintään tärkeää, että aktiviteetteja on saatavilla. Myös aikaisemmat tutkimukset ja matkailun tulevaisuuden trendit tukevat sitä, että aktiviteetit ovat tärkeässä roolissa matkakohteen valinnassa. Aktiviteeteistä erityisesti hiihto, keilaus ja kuntosali ovat kiinnostavia asiakkaille. Aiemman tutkimuksen mukaan ne aktiviteetit, joita harrastetaan muutenkin runsaasti ovat suosittuja myös lomalla. Golf jäsenmäärä on kasvanut vuonna 2020. Tutkimustulokset eivät kuitenkaan suoraan tue lajin suosion kasvua. Vain 6 prosenttia asiakkaista kävi Holiday Club Saimaalla golfaamassa viime loman aikana. Kun kysyttiin, kuinka tärkeitä seuraavat aktiviteetit ovat lomakohteen valinnassa, 78 prosenttia vastasi golfin kohdalla ei ollenkaan tärkeä ja vain neljä prosenttia vastasi erittäin tärkeä. Tärkeimpinä aktiviteetteina lomalla olivat uinti,

kuntosali, hiihto, keilaus ja laskettelu. Uiminen oli selkeästi suosituin. 79 prosenttia piti uintia vähintään tärkeänä lomakohteen valintaan vaikuttavana tekijänä.

Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että aktiviteetit vaikuttavat lomakohteen valintaan. Vain neljä prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, etteivät aktiviteetit ole tärkeitä lomakohteen valinnassa. Yli 73 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että aktiviteettien saatavuus on vähintäänkin tärkeää.

Frisbeegolf oli niistä aktiviteeteista suosituin, jota ei Holiday Club Saimaan välittömässä läheisyydessä ole käytettävissä. Myös aiemmat tutkimustulokset luontomatkailun kasvusta tulevaisuudessa tukevat frisbeegolfin vetovoimaa tulevaisuudessa. Frisbeegolf on kuitenkin lajina sellainen, ettei se välttämättä vaikuta merkittävästi Holiday Club Saimaan liikevaihtoon, koska harrastaminen on usein ilmaista.

Tutkimuksen perusteella nykyisistä aktiviteeteista kehitystä vaativat erityisesti Angry Birds Activity Park, kuntosali ja keilailu. Angry Birds -puiston palautteet koskivat kuitenkin enimmäkseen laitteiden kuntoa sekä sitä, ettei aktiviteetteja ole uudistettu tai päivitetty juurikaan avauksen jälkeen. Angry Birds -puiston osalta pitäisi kuitenkin tehdä suunnitelma, mitä puistolle voitaisiin tehdä tulevaisuudessa. Asiakkaat kaipaavat uudistusta puiston aktiviteetteihin. Myös palautteet keilauksesta koskivat lähinnä laitteistovikoja, joka toki on osa palvelukokonaisuutta. Huoltoon tulisi jatkossa panostaa entistä enemmän ja varmistaa laitteiden parempi kunto ja huoltotaso päivittäin. Erityisesti palvelun laadussa tulisi kiinnittää huomiota laitteiston ja välineiden kuntoon. Useita toistuvia teemoja olivat esimerkiksi mailojen tai pyörien huono kunto. Asiakaspalvelun kiire tai ruuhkat nousivat myös esiin. Samoin siisteys ja tilojen viihtyvyys toistuivat kyselyn tuloksissa. Tutkimuksen perusteella asiakaspalvelu on yleisesti hyvää ja kehityskohteina arvioitiin esimerkiksi välineiden ja laitteiden säännöllistä huoltamista.

Kuntosalin palautteissa on myös syytä muistaa, että kuntosalia uudistettiin 2020 vuoden aikana, jolloin osa palautteista saattaa koskea myös vanhaa kuntosalia. Osa kuntosalin palautteista koski sen sijaintia. Kuntosali ei sijaitse kylpylähotellin päärakennuksessa, vaan toisessa kiinteistössä yhdessä mm. Angry Birds -puiston ja golfin talviharjoittelukeskuksen kanssa. Toisen kiinteistön isommat tilat mahdollistivat kuntosalin laajentamisen, laite- ja välinetarjonnan kasvattamisen sekä samalla

niiden päivittämisen. Vähiten käytettyjä aktiviteetteja olivat futisgolf, sup-lautailu, tennis ja padel. Kaikki ovat kuitenkin ulkolajeja ja melko lyhyen sesongin käytössä.

Tiedonetsintään ja varaamiseen käytetään mieluiten yrityksen omia kotisivuja. Varaamisen asiakkaat tekisivät mieluiten vasta kohteessa tai hieman ennen lomaa. Asiakkaista 66 prosenttia tekee mieluusti varauksensa vasta kohteessa. Asiakkaat varaisivat mielellään aktiviteetit varausohjelmalla kotisivujen kautta. Erityisesti ne asiakkaat jotka haluavat varata aktiviteetit vasta kohteessa, pitivät vastaanotossa tehtävää varaamista mieluisimpana vaihtoehtona. Tietoa kohteista haetaan mieluiten Holiday Club Saimaan kotisivujen kautta. Paras kanava tietojen etsimiseen aktiviteeteistä olisi yrityksen omat kotisivut sekä Google.

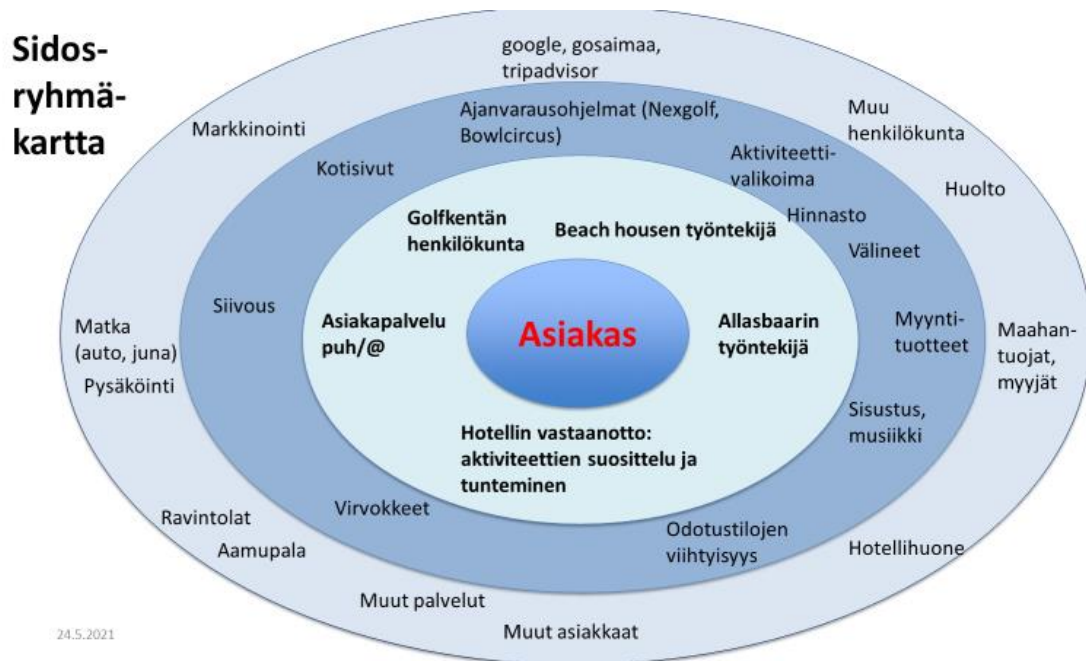
5 Aktiviteettien kehittäminen palvelumuotoilun avulla

Palvelumuotoilu on saanut paikkansa myös Holiday Clubin toiminnassa viime vuosina. Uuden organisaation myötä on koottu myös asiakaskokemustiimi, joka systemaattisesti hyödyntää asiakaspalvelun työkaluja ja sitä kautta parantaa asiakaspalvelua. Asiakaspalvelutiimi kehittää koko yrityksen toimintaa palvelumuotoilua hyödyntäen. Esimerkiksi Net promoter score on otettu käyttöön viime vuosina. Samoin uusi asiakaspalautejärjestelmä on otettu käyttöön tänä keväänä.

Tutkimuksen mukaan asiakaspalvelu on aktiviteeteissa hyvää. Palvelumuotoilun avulla asiakaskokemuksen parantaminen saadaan osaksi päivittäisiä prosesseja ja osaksi kehitystyötä. Palvelumuotoilua hyödyntäen palvelu parantuu erityisesti asiakkaan näkökulmasta. Palvelumuotoilun osalta tulisi määritellä läpinäkyvästi tavoitteet, joiden pohjalta voidaan valita ja soveltaa palvelumuotoilun menetelmiä tukemaan tavoitteiden saavuttamista. Tulevaisuudessa palvelumuotoilu tulisikin jalkauttaa koko organisaatioon, kohteiden esimiehille, työntekijöille ja ulkoistettuihin palvelun osiin kuten siivoukselle.

Holiday Club Saimaan kohde on erittäin monipuolinen ja aktiviteetit sijoittuvat eri puolille lomakohdetta. Tämä tuo omia haasteita myös asiakaspalveluun. Aktiviteetit on mahdollista varata puhelimitse Holiday Clubin asiakaspalvelun, myyntipalvelun tai hotellin vastaanoton kautta. Aktiviteetti voi sijaita hyvinkin kaukana hotellin päärakennuksesta, jossa palvelua olisi saatavilla kellon ympäri. Hotellin vastaanotto on tärkeässä roolissa aktiviteettien markkinoinnissa ja varaamisessa. Sen vuoksi myös henkilökunnan aktiviteettien tunteminen olisi tärkeää. Samoin on myös allasbaarin työpisteessä, josta myydään keila-, luistelu-, tennis- ja padelvuorot. Tenniskentän lähellä on Beach House, mistä kesällä vuokrataan sup-laudat, fatbiket, soutuveneet sekä minigolfvälineet. Golfkentällä on myös oma asiakaspalvelupiste, josta myydään golfvuorot.

Kuviossa 11 on sidosryhmäkartalla pyritty kuvaamaan eri sidosryhmiä, jotka vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen. Sidosryhmäkartta on tehty asiakkaan näkökulmasta ja sitä voi myös hyödyntää uusien työntekijöiden koulutuksessa. Sidosryhmäkartan voisi myös tehdä eri asiakaspalvelupisteillä, jolloin työntekijän olisi helpompaa hahmottaa häntä koskettavat sidosryhmät.



Kuvio 11. Sidosryhmäkartta

Palvelupolussa määritellään asiakkaan kulku asiakaspalvelun eri pisteissä. Alla kuviossa 12 on kuvattu asiakkaan palvelupolku aktiviteettien varaamiseen ja sen kontaktipisteet. Kontaktipisteistä vaaleammat ovat resursseja ja tummemmat henkilökunnan toimintoja. Palvelupolku tulee luoda tärkeimpiin palveluihin ja se helpottaa tunnistamaan yksittäisiä kontaktipisteitä, jotka vaikuttavat palvelukokemukseen. Palvelupolku tuo esiin ne kohdat, jotka ovat prosessissa jo kunnossa ja jotka kaipaavat kehitystä. Kuvion 12 palvelupolku on yksinkertaistettu esimerkki, joka toimii pohjana jatkossa, kun tehdään palvelupolku esimerkiksi uuteen aktiviteettiin.

PALVELUPOLKU

Holiday Club



Kuvio 12. Palvelupolku

Kuviossa 13 on kuvattu uuteen Holiday Club Vierumäen keilahalliin service blueprint eli palvelusuunnitelma. Tämän avulla voidaan aloittaa uuden keilahallin palvelun suunnittelu, jotta asiakaspalvelu olisi mahdollisimman sujuvaa heti kylpylähotellin avauspäivästä alkaen. Tiimin jäsenet voivat lisätä elementtejä suunnitelmaan ja siten laajentaa ja tarkentaa palvelusuunnitelmaa.

SERVICE BLUEPRINT – KEILAHALLI - VIERUMÄKI

Holiday Club



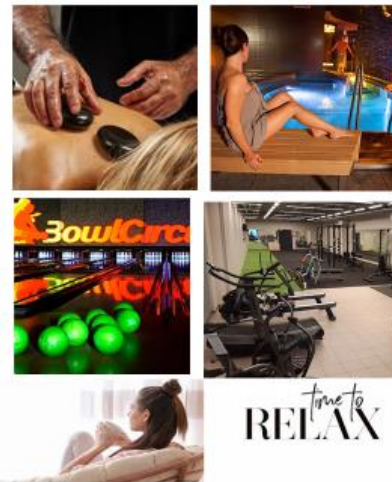
Kuvio 13. Palvelusuunnitelma

Persoonana on työkalu, jota voidaan hyödyntää muiden palvelumuotoilun työkalujen kanssa. Kyselyyn vastaajista noin kaksi kolmasosaa oli naisia ja heistä suurin ikäryhmä 40-49 vuotiaat. Taulukossa 16 on lueteltu tutkimuksen perusteella tämän asiakasryhmän käyttäytymistapoja, kun käyttäjä lomailee kylpylähotellissa. Tämän persoonan profiilia voidaan miettiä tarkemmin yhdessä osaston henkilökunnan kanssa.

KÄYTTÄJÄPROFIILI

Holiday Club

- Yleisin käyttäjä on lapsiperheen äiti, 44 vuotta
- Asuu pääkaupunkiseudulla
- Työssäkäyvä
- Viipyy lomalla yleensä 2-3 yötä
- Arvostaa "omaa aikaa" ja käy itseksensä kuntosalilla
- Käy lasten kanssa kylpylässä ja keilaamassa
- Käyttäjä haluaa omaa aikaa ja hemmottelua, arjen luksusta
- Arvostaa kiireettömyyttä ja rauhallisuutta
- Kiinnittää huomiota myös sisustukseen
- Arvostaa laadukasta palvelua
- Muita palveluita jota arvostaa kylpylässä on hieronta ja kauneushoidot



2.6.2021

Kuvio 14. Käyttäjäprofiili

Holiday Club Saimaan golfkentällä pelaaja pystyy seuraamaan ja varaamaan lähtöaikoja varausohjelman kautta. Varauksen voi tehdä Nexgolf-ohjelman kautta tai heidän mobiilisovelluksellaan. Samoin esimerkiksi golfauton pystyy varaamaan lähtöajan varauksen yhteydessä. Ohjelmiston avulla henkilökunta pystyy seuraamaan erilaisia tunnuslukuja, kuten varausprosenttia ja jäsenmäärää. Viikoittainen raportti tulee osaston esimiesten sähköpostiin. Raportista on mahdollista vertailla tunnuslukuja viime vuoteen. Pelaaja pystyy myös maksamaan ja vahvistamaan lähtöajan ohjelmiston avulla. Periaatteessa pelaajan ei tarvitse lainkaan käydä asiakaspalvelusteessä, kun tulee pelaamaan golfia. Erityisesti sesongin ulkopuolella tämä mahdollistaa palvelun pitämisen auki silloin kuin henkilökunnan pitäminen vuorossa ei ole taloudellisesti kannattavaa. Nexgolfin avulla pystyy myös nopeasti tiedottamaan kaikkia asiakasrekisterissä olevia asiakkaita. Tekstivietin tai sähköpostin voi

lähettää asiakkaille järjestelmän kautta. Golfkenttä on hyvä esimerkki siitä, kuinka paljon digitaaliset välineet auttavat yritystä myös taloudellisesti. Golfkentän toimintatapaa voisi kopioida myös muihin aktiviteetteihin.

Tutkimuksen perusteella asiakkaat toivoivat varaamisen onnistuvan kotisivujen kautta. Varaamisen sujuvuuteen ja sen mahdollistamiseen kotisivujen kautta kannattaisi jatkossa panostaa enemmän. Esimerkiksi satamaan, keilaukseen ja golfiin pystyy kätevästi varaamaan jo aktiviteetit kotisivujen kautta. Kuitenkin esimerkiksi tennikseen, padeliin tai pyöräilyyn tämä ei vielä ole mahdollista. Omat haasteensa tuo aktiviteettien lajikohtaiset ominaisuudet ja vaatimukset. Golfissa on tasoitusrekisteri, veneilyssä on kausipaikkoja ja vieraspaikkoja. Keilassa ajanvarausohjelman tulee reaaliaikaisesti linkittyä työskentelypisteelle. Nykyaikaiset digitaaliset ohjelmat mahdollistavat varaamisen lisäksi myös muita asiakaskokemusta parantavia kokemuksia. Ajanvarausmuistutus auttaa asiakasta muistamaan milloin varattu aktiviteetti on. Varaaminen ja maksaminen on mahdollista kellon ympäri. Henkilökunnalta vapautuu aikaa muuhun työskentelyyn. Myös asiakaspalautteen antaminen on helppoa järjestelmän avulla.

Paremmen asiakaskokemuksen mahdollistaisi uusi ajanvarausjärjestelmään, jolla saisi varattua välineet ja mailapelit kotisivujen kautta. Samaa ohjelmaa voisivat käyttää kaikki kohteet, jolloin aktiviteettien varaaminen asiakaspalvelukeskuksen kautta olisi sujuvaa myös henkilökunnalle. Holiday Club Saimaan mailapelit, polkupyörät, sup-laudat ja muut vuokravälineet olisi varattavissa tämän ohjelman kautta. Myös kuntosalin kulunvalvonta ja asiakasrekisteri olisi samassa ohjelmassa. Liikkumiseen eri pisteisiin voisi hyödyntää pin-koodeja, jotka saadaan ohjelman kautta, näin asiakas pystyy ostamaan aktiviteettivuoron tai pääsyn kuntosalille ilman, että joutuu joutumaan hotellin asiakaspalvelupisteille. Digitaalisen ajanvarauksen hyötyjä ovat myös parempi asiakasdatan kerääminen ja hyödyntäminen. Paremmat viestintämahdollisuudet kehittävät myös asiakastyytyväisyyttä, kun asiakkaita voi kätevästi tiedottaa esimerkiksi poikkeustapauksissa.

Lähteet

Ahonen, K. 2017. Suomi on turvallisin matkailijalle. Rantapallo. Viitattu 30.5.2021. Saatavissa <http://www.rantapallo.fi/matkailu/suomi-nappasi-ykkossijan-kansainvalisessa-vertailussa-nama-ovat-turvallisimmat-matkailumaat/>

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärryspalveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 257/2009. Helsinki 2009. ISSN 1797-7339 ISBN 978-952-457-47. Saatavissa https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf

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

Erkkilä, K. 2013. Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun. Viitattu 23.5.2021. Saatavissa <https://docplayer.fi/3974767-Tyokalupakki-palvelumuotoiluun.html>

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. [E-kirja]. Jyväskylä: Docendo.

Gofore. 2016. Toiminnan suunnittelua Business Model Canvas -työkalulla. Viitattu 29.5.2021. Saatavissa <https://gofore.com/toiminnan-suunnittelua-business-model-canvas-tyokalulla/>

Goldstein, J. The Principles of Service Design Thinking - Building Better Services. Viitattu 28.5.2021. Saatavissa <https://www.interaction-design.org/literature/article/the-principles-of-service-design-thinking-building-better-services>

Grönroos C. 2000. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: Wsoy.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Holiday Club Resorts oy. Tietoa meistä. 2021. Viitattu 1.2.2021. Saatavissa <https://www.holidayclubresorts.com/fi/tietoa-meista/>

Huhtala, E. Hietala, S. 2010. Näkyvyyttä matkailukohteen palveluille viikko-ohjelman avulla. Lahti Travel Oy. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 2.6.2021. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/12817/>

Huotari, P., Koskinen, I., Laitakari-Svärd, I. & Laakko, J. 2003. Käyttäjäkeskeinen tuotesuunnittelu: Käyttäjätiedon keruu, mallittaminen ja arviointi. Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B 74. Saarijärvi: Taideteollinen korkeakoulu

Hurme, S. 2017. Kunnon liiketoimintaa: hyvinvoinnista bisnestä. Lahti: Fitra.

Hyysalo, S. 2006. Käyttäjätieto ja käyttäjätutkimuksen menetelmät. Helsinki: Edita Publishing.

Hämäläinen, V. Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.

Katzan, H. 2011. Essentials of Service Design. Journal of Service Science. Viitattu 29.5.2021. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/292952356_Essentials_Of_Service_Design

Koivisto, H. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taideteollinen korkeakoulu. Taiteen maisterin lopputyö. Viitattu 30.5.2021. Saatavissa http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Loppu-tyo_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf

Korkiakoski Kari, 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtaminen. [E-kirja]. Helsinki: Alma Talent

Kuivasaari, M. 2020. Golfareita Suomessa ennätysmäärä – uusia harrastajia lähes 8000. Viitattu 4.6.2021. Saatavissa <https://golfpiste.com/ajankohtaista/golf-kiinnostaa-ympari-suomen-golfareita-ennatysmaara/>

Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010. Kaupan strategiaosaaminen. Helsinki: Edita.

Lindroos, J. Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro Oy

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum

Miettinen, S. 2014. Nyt on muotoiluajattelun aika. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Nykänen, K. 2020. Hotel Leikarin oheispalveluiden kehittäminen. Lab ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 28.5.2021. Saatavissa <https://www.theseus.fi/handle/10024/344255>

Paananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

Paytrail. 2019. Verkkokauppa Suomessa. Viitattu 30.5.2021. Saatavissa www.paytrail.com/hubfs/Verkkokauppa-Suomessa-2019.pdf

Puranen, J. Laukkala, J. 2010. Kaiken takana asiakas - Päijät-Hämeen outdoors-aktiviteetit. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 3.6.2021. Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/23951>

Puusa, A. Reijonen, H. Juuti, P. Laukkanen, T. 2014. Akatemiasta markkinapaikalle. Helsinki: Talentum.

Ruuskanen, T. 2019. Perinteinen kävelylenkkeily edelleen suosituin koko kansan liikuntaharrastus. Viitattu 4.6.2021. Saatavissa <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2019/perinteinen-kavelylenkkeily-edelleen-suosituin-koko-kansan-liikuntaharrastus-1/>

Saarijärvi H, Puustinen P. 2020. Strategiana asiakaskokemus – Miksi, mitä, miten? [E-kirja]. Docendo

Sippola, P. 2014. Liikuntabisnes: käsikirja liikunta- ja hyvinvointialan yrittäjälle. Espoo: Myllylahti.

Tarjanne, P., Lundström, I. Perttunen, A-K., Paju, I. & Korhonen, H. 2016. Yrityskat-
saus: Palvelut kasvun lähteenä, 2/2016 [Valtioneuvoston julkaisu]. Saatavilla:
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79153/>

Tuominen, P. Ascenção, M. Yeoman, I. Oskam, J. Postma, A. 2016 The hotel of
tomorrow: A service design approach. Journal of vacation marketing. Viitattu
3.6.2021. Saatavissa
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1356766716637102>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Matkailun toimialaraportti. Viitattu 13.2.2021. Saa-
tavissa <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160781>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Palvelutalouden murros ja digitalisaatio. Suomen
kasvun mahdollisuudet. [verkkojulkaisu] Työ- ja elinkeinoministeriön julkiasuja Inno-
vaatio 12/2015. Päivitetty 2015. Viitattu 24.05.2021. Saatavissa <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74984>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. Kevään 2018 toimialojen näkymät: Matkailu.
Viitattu 14.2.2021. Saatavissa
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160685>

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lec-
tura.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Visma. 2018. NPS-luku asiakasuskollisuuden mittarina. Viitattu 25.5.2021. Saata-
vissa <https://psa.visma.fi/blog/nps-luku-asiakasuskollisuuden-mittarina/>

Vuorinen, E. 2020. Palvelupolun kehittäminen uudelle yritykselle. Lab ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 25.5.2021.

Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/340914/>

Weprin, M. 2016. Design Thinking: Stakeholder Maps. Viitattu 31.5.2021. Saatavissa <https://uxdict.io/design-thinking-stakeholder-maps-6a68b0577064>

Liitteet

Liite 1. Kyselylomakkeen saate

Kyselylomake ja arvonta

Hei,

kiitos mielenkiinnosta osallistua Holiday Club Resortsin puolesta tehtävään asiakas-kyselyyn. Kyselyn tekijä on Lab ammattikorkeakoulun opiskelija, kuka työskentelee Holiday Clubilla. Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää aktiviteettipalveluita ja niiden varaamista.

Kyselyyn vastaamalla annatte tärkeää tietoa, jota voidaan hyödyntää Holiday Clubin aktiviteettitarjonnan suunnittelussa, toteutuksessa ja kehittämisessä.

Vastaamiseen menee aikaa noin 5-10 minuuttia. Kysely on vastattavissa kahden viikon ajan 3.5 – 16.5.2021. Vastaaminen tapahtuu nimettömästi eli yksittäisen vastaajan henkilöllisyys ei selviä tutkimuksen tuloksista.

Kaikkien yhteystietojen jättäneiden kesken arvotaan kahden yön majoituslahjakortti, jonka voi käyttää Holiday Clubin kylpylähotelleihin. Lahjakortti on voimassa vuoden.

Jos sinulla on kysyttävää liittyen kyselyyn, voit lähettää sähköpostia osoitteeseen: jukka.roilas@student.lab.fi

Kiitos avustanne.

Jukka Roilas

Liite 2. Kyselylomake

*pakollinen

Taustatiedot

1. sukupuoli*
mies
nainen
en halua ilmoittaa
2. ikä*
3. Oletko Holiday Club viikko-osakas tai Villas-omistaja? *
 - kyllä
 - ei
 - en tiedä/ en halua vastata
4. Kuinka usein lomailet Suomessa siten, että varaat maksullisen majoituksen?
 - parin vuoden välein
 - kerran vuodessa
 - 2-3 kertaa vuodessa
 - 4-6 kertaa vuodessa
 - yli 6 kertaa vuodessa

Aktiviteetit

5. Kuinka tärkeänä pidät, että aktiviteettipalveluita on saatavilla loman aikana?
(0. ei ollenkaan tärkeä, 1. jokseenkin tärkeä, 2. tärkeää, 3 erittäin tärkeä)
0 - 1 - 2 – 3
6. Käytitkö edellisen Holiday Club Saimaan vierailun aikana jotain seuraavia aktiviteetteja? Kyllä / En
Kuntosali

Tennis
Padel
Pöytätennis
Biljardi
Angry Birds Activity park
Keila
Luistelu
Golf
Futisgolf
Pyöräily/ fatbike

7. Jos et käyttänyt, niin mikä oli syy.

8. Miten laadukkaana pidit saamaasi palvelua?
(0. en olleenkaan laadukkaana 1. jokseenkin laadukkaana 2. laadukkaana,
3. erittäin laadukkaana) 0 - 1 - 2 – 3

9. Jos palvelu ei ollut mielestäsi laadukasta, mikä oli palvelu ja mikä oli mielestäsi syy?

10. Kuinka tärkeitä seuraavat aktiviteetit ovat lomakohteen valinnassa?
(0. ei ollenkaan tärkeä, 1. jokseenkin tärkeä, 2. tärkeää, 3 erittäin tärkeä)

0 - 1 - 2 – 3

minigolf

golf

futisgolf

keilahalli

sup-lautailu

tennis

pöytätennis

biljardi

darts

padel

sulkapallo

sisäliikuntapuisto (kuten Angry Birds Activity Park)

kuntosali

ohjatut jumpat

virtuaalijumpat

personal trainerin palvelut

hiihto

lumikenkäily

retkiluistelu

luistelu/ jääkiekko

juoksu

laskettelu

sup-lautailu

uinti

kalastus

veneretket

pyöräily/ fatbike

frisbeegolf

joku muu aktiviteetti_____

Varaaminen

11. Kuinka mieluisasti etsisit tietoa aktiviteeteista seuraavista kanavista?

(0. ei ollenkaan mieluista, 1. jokseenkin mieluista, 2. mieluista, 3 erittäin mieluista)

0 - 1 - 2 – 3

Yrityksen kotisivut

Facebook

Instagram

Google

Youtube

Hotellin asiakaspalvelu (johon olen majoittumassa)

Yrityksen mobiilisivu

Tripadvisor.com

Alueen verkkosivut (esim. gosaimaa.fi)

12. Miten paljon nämä asiat kuvaavat sinua?

(0. ei ollenkaan, 1. hieman, 2. paljon, 3 erittäin paljon)

0 - 1 - 2 – 3

- varaisin ja maksaisin mieluiten haluamani aktiviteetit jo etukäteen majoitusvarauksen yhteydessä.
- haluaisin varata aktiviteetit vasta hieman ennen loman alkua.
- suunnittelen ja varaan aktiviteetit mieluummin vasta kohteessa
- Valitsisin mielelläni pakettiloman, jossa olisi valmiiksi tarjolla erilaisia aktiviteetteja majoituksen ja esim. ruokailujen lisäksi.

13. Miten mieluisia seuraavat aktiviteettien varaustavat ovat?

(0. ei ollenkaan mieluisa, 1. jokseenkin mieluisa, 2. mieluisa, 3 erittäin mieluisa) 0 - 1 - 2 – 3

- Varausohjelma kotisivujen kautta
- puhelin
- sähköposti
- hotellin vastaanotto
- mobiilisovellus