



Juhán-Tuommá Magga

**ASIAKASYMMÄRRYKSEN HYÖDYNTÄMINEN KESTÄVÄN MATKAILUN
KEHITTÄMISESSÄ**

Pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin koulutusohjelma
Marraskuu 2019

Yksikkö Markkinoinnin yksikkö			
Tekijä Magga Juhán-Tuommá		Työn valvoja Ulkuniemi P. Professori	
Työn nimi Asiakasymmärryksen hyödyntäminen kestävän matkailun kehittämisessä			
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu	Aika Marraskuu 2019	Sivumäärä 68+2
Tiivistelmä			
<p>Keskustelu matkailun kestävydestä on lisääntynyt viime vuosina hyvin paljon, ja varsinkin Lapin matkailussa matkailun kestävyys nähdään tärkeäksi kehityskohteeksi, koska matkailijamäärät ovat viime vuosina olleet kovassa kasvussa. Kestävät arvot vaikuttavat yhä enemmän matkailijoiden ostopäätöksiin, mikä luo yrityksille mahdollisuuden lähteä kehittämään kestävä matkailua asiakaslähtöisesti. Tämä vaatii syvää ymmärrystä asiakkaista ja tämän ymmärryksen hyödyntämistä kestävän matkailun kehittämisessä.</p> <p>Näin ollen tässä pro gradussa tutkitaan, miten asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää kestävän matkailun kehittämisessä, ja ilmiötä tutkitaan laadullisella tutkimuksella Lapin matkailualan kontekstissa. Teoria asiakaslähtöisyydestä, asiakasymmärryksestä ja sen yhteydestä kestävä matkailuun koostetaan teoreettiseen viitekehykseen, jota lähdetään kehittämään empiirisellä tutkimuksella. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua temahaastattelua ja haastateltaviksi valikoitui viisi matkailualan asiantuntijaa.</p> <p>Tutkimuksen tulokset esitetään mallin pohjalta, jossa on selitetty, kuinka asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää kestävän matkailun kehittämisessä Lapin matkailualalla. Mallissa on tunnistettu asiakasymmärryksen vaikutukset kestävän matkailun kehittämisessä, joita ovat valikoiva markkinointi, kestävät suuntaukset, oikeaan tietoon perustuva vastuullinen markkinointi, osaava henkilöstö, sekä eri vuodenaikojen hyödyntäminen. Asiakasymmärryksen hyödyntäminen kestävän matkailun kehittämisessä riippuu siitä, kuinka asiakasymmärrystä ja kestävyyttä johdetaan ja kommunikoidaan alalla. On tärkeää, että sekä asiakasymmärrys ja kestävyys otetaan keskeiseksi osaksi ylätasen työohjeita ja strategisia linjauksia, ja että ne jalkautetaan yritysten toimintaan ymmärrettävällä ja selkeällä tavalla.</p> <p>Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää tunnistamaan asiakasymmärryksen merkitys kestävän matkailun kehittämisessä, ja kuinka matkailun kestävyttä voidaan lähteä parantamaan asiakaslähtöisesti, mikä on myös taloudellisesti kannattavaa. Tutkimustulokset auttavat myös löytämään kehityskohteita asiakasymmärryksen parantamiseksi, jota kautta voidaan saavuttaa yhä parempia tuloksia matkailun kestävyuden parantamiseksi. Koska tulokset vastaavat asetettua päämäärää, ovat tulokset yleistettävissä ilmiöönsä, eli asiakasymmärryksen hyödyntämiseen kestävän matkailun kehittämisessä, ja erityisesti Lapin matkailun kaltaisessa luontomatkailun kontekstissa.</p>			
Asiasanat Asiakaslähtöisyys, asiakasymmärrys, kestävä matkailu			
Muita tietoja			

Sisällysluettelo

1	Johdanto	6
1.1	Johdatus aiheeseen ja perustelut aihevalinnalle	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
1.3	Tutkimuksen metodologia	9
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	10
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	11
2	Asiakasymmärrys, sen muodostuminen ja suhde kestävään matkailuun	12
2.1	Asiakaslähtöisyys	12
2.1.1	Asiakaskokemus	14
2.1.2	Asiakasarvo.....	15
2.2	Asiakasymmärrys	16
2.2.1	Mistä asiakasymmärrys muodostuu	18
2.2.2	Menetelmiä asiakasymmärryksen luomiseen.....	20
2.2.3	Asiakasymmärryksen mittaaminen.....	23
2.2.4	Asiakasymmärryksen johtaminen	24
2.3	Asiakasymmärrys ja sen suhde kestävyteen Lapin matkailualalla.....	25
2.4	Tutkimuksen teoreettisen viitekehityksen muodostaminen.....	29
3	Empiirisen tutkimuksen toteutus	33
3.1	Aineiston kerääminen	33
3.2	Aineiston analysointimenetelmä	35
4	Empiirisen aineiston analyysi	36
4.1	Lapin matkailun erityispiirteet.....	36
4.2	Asiakasymmärryksen muodostuminen Lapin matkailualalla	39
4.2.1	Asiakaskokemuksen kartoittaminen	39
4.2.2	Asiakastieto	41
4.2.3	Asiakastiedon analysointi.....	42
4.2.4	Profilointi.....	43
4.3	Asiakasymmärryksen vaikutukset kestävä matkailun kehittämisessä.....	46
4.4	Yhteenveto empiirisistä tuloksista ja laajennettu teoreettinen viitekehys.....	51
5	Johtopäätökset	56
5.1	Teoreettiset johtopäätökset ja vastaus tutkimuskysymykseen	56
5.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	60

5.3	Tutkimuksen arviointi	62
5.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	63
Lähteet.....		65
Liitteet.....		69

KUVIOT

Kuvio 1. Asiakasymmärryksen hyödyntäminen kestävän matkailun kehittämisessä Lapin matkailualalla.....32

Kuvio 2. Laajennettu teorettinen viitekehys asiakasymmärryksen hyödyntämisestä kestävän matkailun kehittämisessä Lapin matkailualalla.....55

TAULUKOT

Taulukko 1. Haastateltavat.....33

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aihevalinnalle

Lapin matkailuala on ollut huimassa kasvussa viime vuosina, mikä on näkynyt ennätöksinä matkailijamäärissä, sekä investointien lisääntymisessä Lapin matkailualalla. Lappi onkin ollut Suomen matkailun veturi, ja Lapin matkailussa tapahtuikin vuosina 2016-2017 kasvua 9 prosenttia ja vuosina 2017-2018 3 prosenttia (House of Lapland, 2019a; House of Lapland, 2019b). Kasvua on erityisesti vauhdittanut ulkomaisten matkailijoiden määrän kasvu, jossa kasvua vuosina 2017-2018 oli lähes 6 prosenttia (House of Lapland, 2019b). Vertaillen vuosittaisten rekisteröityjen yöpymisten määrän kasvua vuosien 2006 ja 2018 välillä, kasvu on ollut hurja, lähes 900 000, ja vuosien 2000 ja 2018 välillä rekisteröityjen yöpymisten määrä vuodessa on kasvanut jopa noin 1,3 miljoonaa (Hakkarainen & Tuulentie, 2008; House of Lapland 2019b). Lapin matkailuun tehdyt investoinnit olivat jäässä pitkään finanssikriisin jälkeen, mutta viime vuosina investoinnit ovat taas lähteneet käyntiin, esimerkiksi uusien hotellien, lasi-iglujen ja lomakyljen muodossa (MTV uutiset, 2017). Investoinnit näkyvät erityisesti matkailukapasiteetin kasvussa, sekä matkailutyöllisyyden kasvussa (House of Lapland, 2019b; House of Lapland, 2019c).

Kasuvat matkailijamäärät ovat herättäneet keskustelua Lapin matkailun kestävydestä, ja pelkona on, että hallitsemattomana kasvu aiheuttaisi alueelle negatiivisia lieveilmiöitä. Lisääntyneen matkailun vuoksi asiakkaita tulee Lappiin joka vuosi entistä enemmän, ja todella monista kansallisuuksista, mikä kuormittaa Lapin luontoa yhä enemmän, ja aiheuttaa myös joissakin kohteissa paikallisten elämään lieveilmiöitä (Jänkälä, 2019). Nikula (2019) käsittelee uutisartikkelissaan tätä hyvin ajankohtaista aihetta, kuinka matkailun lieveilmiöitä alkaa jo näkyä Lapissa, ja kuinka monet alan yritykset, Visit Finland, sekä monet oppilaitokset kehittävät Suomessa vastuullista matkailua. Artikkelin mukaan ”Matkailijoita on liikaa, jos luonto alkaa kulua peruuttamattomasti. Sosiaalinen sietokyky tulee vastaan siinä vaiheessa, kun paikallinen yhteisö alkaa oireilla.” Myös Saamelaiskäräjät on kehittänyt vastuullisen ja eettisesti kestävänsä saamelaismatkailun toimintaperiaatteet, eli saamelaismatkailun eettiset ohjeet, koska kulttuurisen kestävyuden näkökulmasta

on nähty tärkeäksi tuottaa alalle ohjeistusta siitä, miten saamelainen kulttuuri tulee huomioida vastuullisesti matkailussa (Saamelaiskäräjät, 2018). Lapin matkailun kestävä kehittäminen on tunnistettu matkailun toimialaraportissa yhdeksi tärkeimmäksi kehittämistoimenpiteeksi toimialalla, ja erityisesti se tulee tehdä kehittämällä alaa yhteistyössä muiden elinkeinojen kanssa, ja huomioimalla luonnon ja paikallisen kulttuurin erityispiirteet myös tulevaisuudessa (Jänkälä, 2019). Tämä osoittaa, että kestävän matkailun kehittäminen on siis noussut viime vuosina hyvin tärkeäksi kehityskohteeksi.

Kestävien ja vastuullisten arvojen vaikutukset matkailijoiden ostopäätöksiin on nähty olevan kovassa kasvussa (Zgolli & Zaiem, 2018; Buffa, 2015; Sasu & Epuran, 2016), joten tämä vaatii yrityksiltä ymmärrystä näistä muuttuvista asiakastarpeista ja asiakasodotuksista, jotta niihin osattaisiin vastata yhä innovatiivisemmin. Lapin matkailun edellytyksenä ja vahvuutena voidaan pitää koskematonta, puhdasta ja erityislaatuista luontoa, rauhallisuutta, sekä turvallisuutta, ja myös asiakkaiden kannalta näiden edellytyksien säilyminen on tärkeää (Hakkarainen & Tuulentie, 2008; Tyrväinen, Uusitalo, Silvennoinen & Hasu, 2014). Matkailun toimialaraportin mukaan matkailijat odottavat matkailupalveluilta kestävyiden osoituksina muun muassa paikallisuutta, kulttuuriperinnön vaalimista, sekä energiatehokkuutta (Jänkälä, 2019). Tämä kehitys asiakasodotuksissa osoittaa, että asiakkaat vaativat yrityksiltä yhä enemmän kestäviä palveluita, ja että yritysten on mahdollista syvemmän asiakasymmärryksen kautta muovata toimintaansa asiakaslähtöisesti yhä kestävämpään suuntaan.

Asiakasymmärrys on viime vuosikymmenen aikana ollut kasvava tutkimusaihe, koska tietoa asiakkaista saadaan digitalisaation myötä yhä laajemmin lukuisista eri asiakaskohtaamispisteistä ja kanavista, mikä on tehnyt asiakastiedon hallitsemisesta ja asiakasymmärryksen muodostamisesta yhä monimutkaisempaa (Bailey, Baines, Wilson & Clark, 2009; Greenberg, 2010). Matkailualalla asiakasymmärryksen merkitystä on tutkittu muun muassa uuden palvelun ja tuotteen kehittämiseen (Liao, Chen & Deng, 2010), mutta tutkimus asiakasymmärryksen merkityksestä kestävien matkailupalveluiden kehittämiseen on puutteellista. Aikaisempi tutkimus aiheesta on tunnistanut valikoivan markkinoinnin olevan yksi keino hyödyntää asiakasymmärrystä kestävä matkailun kehittämisessä, mutta laajemmin

asiakasymmärryksen hyödyntämistä kestäväen matkailun kehittämisessä ei ole tutkittu (Dolnicar & Leisch, 2008). Tunkkari-Eskelinen, Matilainen ja Asunta (2014) ovat todenneet, että koska yrityksillä ja asiakkailta voi olla erilainen näkemys kestävydestä, olisi tärkeää kiinnittää tutkimuksessa enemmän huomiota asiakasymmärryksen hyödyntämiseen kestäväen matkailun kehittämisessä. Tämä osoittaa, että ymmärrystä aiheesta tarvitaan lisää, ja että tällaiselle tutkimukselle on tarvetta.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä vaikutuksia asiakasymmärryksellä ja sen kehittämisellä on kestäväen matkailuun, ja miten tätä yhteyttä voidaan hyödyntää matkailun kestävässä kehittämisessä. Ilmiötä tutkitaan Lapin matkailualan kontekstissa, ja aihetta lähdetään tutkimaan koko Lapin matkailualan verkoston näkökulmasta. Näin ollen tämän pro gradu -tutkielman tutkimuskysymys on:

Miten asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää kestäväen matkailun kehittämisessä?

Koska aihetta tutkitaan nimenomaan Lapin matkailualalla, vastaus tutkimuskysymykseen muodostuu selvittämällä, miten asiakasymmärrys muodostuu Lapin matkailualalla, kuinka sitä voidaan kehittää, ja miten sitä voidaan hyödyntää Lapin matkailualan kestävässä kehittämisessä. Erityisesti aiheen tutkiminen on mielenkiintoista Lapin kaltaisessa luontomatkailukohteessa, koska siellä kestävyys on hyvin tärkeä osa matkailuliiketoimintaa. Tutkimuksen teoriaosuus muodostuu jo olemassa olevasta aineistosta asiakasymmärryksestä ja sen muodostumisesta, sekä sen yhteydestä kestäväen matkailuun. Tämän pohjalta rakennetaan teoreettinen viitekehys, jota lähdetään kehittämään empiirisellä tutkimuksella. Tällä tavoin saadaan muodostettua katsaus jo olemassa olevaan tutkimukseen aiheesta, ja empiirisellä tutkimuksella saadaan laajennettua näkökulmaa nimenomaan Lapin matkailualan kontekstiin.

1.3 Tutkimuksen metodologia

Tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, koska aiheen luonne vaatii syvällisempää tarkastelua ja ymmärryksen lisäämistä, sillä asiakasymmärryksen hyödyntäminen kestävän matkailun kehittämisessä on etukäteen heikosti tiedostettua. Laadullisen tutkimuksen menetelmät ja työkalut sopivat parhaiten syvemmän ymmärryksen lisäämiseen ja aiheen yksityiskohtaisempaan tarkasteluun (Metsämuuronen, 2011, s.92.). Tämä tutkimus muodostuu aiemmasta tutkimusaineistosta, joka käsittelee asiakaslähtöisyyttä, asiakasymmärrystä, ja asiakasymmärryksen yhteyttä kestäväan matkailuun, sekä empiirisestä tutkimuksesta, jossa näkökulmaa laajennetaan nimenomaan Lapin matkailualan kontekstiin. Teoriaosuudessa muodostetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuen aiempaan tutkimusaineistoon aiheesta. Tämän jälkeen tutkimuksen teoreettista viitekehystä lähdetään kehittämään empiirisellä tutkimuksella, ja empiiristä aineistoa analysoidaan teoreettisen viitekehysten pohjalta. Näiden vaiheiden jälkeen muodostetaan tutkimuksen johtopäätökset teoriaosuuden ja empiirisen tutkimuksen pohjalta. (Alasuutari, 2011, s.59-60.)

Empiirinen aineisto kerätään haastattelemalla Lapin matkailualan asiantuntijoita, sekä kestävän matkailun asiantuntijoita, koska heidän kokemustensa ja näkemystensä kautta saadaan parhaiten muodostettua kuva tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi, haastattelemalla Lapin matkailualan ja kestävän matkailun asiantuntijoita, saadaan rajattua aineisto nimenomaan Lapin matkailualan verkoston näkökulmaan. Tämä vaatii myös, että haastateltavia valitaan monen eri tason toimijoista, ja mahdollisimman erilaisista matkakohteista. Empiirinen aineisto kerätään puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, eli haastattelun teemat ja kysymykset on etukäteen muodostettu, ja ne esitetään haastateltaville. Vastausvaihtoja ei kuitenkaan anneta, joten kysymykset ovat avoimia, mikä mahdollistaa myös avoimen keskustelun ja uusien näkökulmien esille tulemisen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, s.55-57.)

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä ovat *asiakaslähtöisyys*, *asiakaskokemus*, *asiakasarvo*, *asiakasymmärrys*, ja *kestävä matkailu*. Seuraavaksi käydään läpi nämä keskeisimmät käsitteet, ja määritellään ne aikaisemman tutkimuksen perusteella. Määrittelemällä tutkimuksen keskeisimmät käsitteet pyritään auttamaan lukijaa ymmärtämään, mitä näillä tutkimuksessa esiintyvillä käsitteillä tarkoitetaan. Käsitteitä avataan vielä perusteellisemmin myöhemmin tässä tutkimuksessa.

Asiakaslähtöisyys on strateginen lähestymistapa, jonka keskiössä on asiakastyytyväisyys. Asiakaslähtöisesti toimivat yritykset pyrkivät suoraan vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa, ja keräävät tietoa asiakkaiden mieltymyksistä, odotuksista, toivomuksista ja havainnoista liittyen tuotteeseen ja palveluun, tutkimalla asiakaskohderyhmiä ja niiden ostopäätösprosessia. Tätä ymmärrystä asiakkaista hyödynnetään tuotteen ja palvelun kehittämiseen, sekä yrityksen päätöksentekoon. (Thoumrunroje & Racela, 2013.) Erityisesti palveluyritykset tavoittelevat kilpailuetua toimimalla asiakaslähtöisesti, koska niiden liiketoiminta perustuu vuorovaikutteiseen ja aineettomaan palveluun (Hennig- Thurau, 2004).

Asiakkaiden käyttäessä yritysten tuotteita ja palveluita, heille syntyy *asiakaskokemuksia* ja niiden seurauksena *asiakasarvoa*. Asiakaskokemus määrittää miten yritys onnistuu palvelutarjonnassaan ja saavuttamaan asiakkaan suosion. Tätä yrityksen onnistumista asiakas arvioi hänen ja yrityksen välisen koko suhteen ajan. Asiakaskokemus siis koostuu asiakkaan ja yrityksen välisten kohtaamispisteiden kautta syntyneistä kokemuksista, ja näistä asiakaskohtaamispisteistä syntyy asiakaspolku, joka kuvastaa asiakkaan ja yrityksen välistä koko suhdetta. (Heinonen ym., 2010; Lemon & Verhoef, 2016.) Asiakasarvo on asiakkaiden näkemys siitä, mitä he haluavat tapahtuvan tietyssä tilanteessa, tuotteen tai palvelun avulla, saavuttaakseen tavoittelemansa lopputuloksen (Woodruff & Gardial, s. 20, 1996).

Asiakasymmärrys (customer insight) on syvää tuntemusta asiakkaista ja markkinoista, joka auttaa suunnittelussa ja päätöksenteossa (Wills & Williams, 2004). Asiakasymmärrys on sellaista arvokasta tuntemusta asiakkaista, joka on harvinaislaatuista, hankalasti jäljiteltävissä ja helposti omaksuttavissa yrityksen

toimintaan (Smith, Wilson & Clark, 2006; Said ym., 2015). Asiakasymmärryksen kautta pyritään parempaan päätöksentekoon, parempaan asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseen, sekä arvonluontiin asiakkaalle.

Kestävyys on perinteisesti nähty muodostuvan niin sanotun kolmen pilarin mallin mukaisesti (three-pillar tai triple bottom line), joka tarkoittaa, että yritysten päätöksenteossa on otettava huomioon ympäristöllinen, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys (Elkington, 1999; Gibson, 2006; Pope, Annandale & Morrison-Saunders, 2004). Matkailualalla kestävyuden on nähty koostuvan taloudellisesta, sosiaalisesta, ympäristöllisestä, sekä kulttuurillisesta kestävydestä. *Kestävän matkailun* voi siis nähdä olevan sellaista matkailuliiketoimintaa, joka ottaa huomioon muun muassa työllisyyden, liiketoiminnan jatkuvuuden, ihmisten elämänlaadun, luonnon ja luonnonvarojen puhtauden ja säilymisen, energian kulutuksen ja hiilijalanjäljen, sekä paikallisten kulttuurien ja yhteisöjen hyvinvoinnin. (Agyeiwaah, McKercher & Suntikul, 2017; McCool, Moisey & Nickerson, 2001.)

1.5 Tutkimuksen rakenne

Ensimmäisessä kappaleessa esitetään johdatus aiheeseen ja perustelut aihevalinnalle, sekä käydään läpi tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys, metodologia, tutkimuksen keskeisimmät käsitteet, ja lopuksi tutkimuksen rakenne. Toisessa kappaleessa käsitellään asiakaslähtöisyyttä ja asiakasymmärrystä, sekä asiakasymmärryksen suhdetta kestäväan matkailuun jo olemassa olevan aineiston perusteella, ja luodaan niiden pohjalta tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Kolmannessa kappaleessa käsitellään empiirisen tutkimuksen toteutusta ja käydään läpi sen vaiheet. Neljännessä kappaleessa empiiristä aineistoa käydään läpi ja analysoidaan teoreettisen viitekehyyksen pohjalta, sekä esitetään yhteenveto empiirisistä tuloksista ja laajennettu teoreettinen malli. Viidennessä kappaleessa tehdään tutkimuksen johtopäätökset, eli muodostetaan teoreettiset johtopäätökset ja vastaus tutkimuskysymykseen, muodostetaan liikkeenjohdolliset johtopäätökset, arvioidaan tutkimus, sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset.

2 ASIAKASYMMÄRRYS, SEN MUODOSTUMINEN JA SUHDE KESTÄVÄÄN MATKAILUUN

Tässä luvussa käsitellään aiemman tutkimuksen pohjalta asiakasymmärrystä, sen muodostumista ja suhdetta kestävään matkailuun. Aluksi lähdetään liikkeelle esittelemällä asiakaslähtöisyyttä, eli strategista lähestymistapaa, johon asiakasymmärrys perustuu, sekä avataan asiakaskokemuksen ja asiakasarvon käsitteitä, koska ne ovat hyvin keskeisessä osassa asiakaslähtöisyyttä ja asiakasymmärrystä. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan asiakasymmärrystä aikaisemman tutkimuksen perusteella, avataan asiakasymmärryksen määritelmää, mistä asiakasymmärrys muodostuu, mitä menetelmiä sen luomiseen on, miten sitä voidaan seurata ja mitata, sekä miten sitä tulee johtaa. Lopuksi käsitellään asiakasymmärryksen suhdetta kestävä matkailun kehittämiseen.

2.1 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys on strateginen lähestymistapa, jonka keskiössä on asiakastyytyväisyys. Asiakaslähtöiset yritykset pyrkivät suoraan vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa, ja keräävät tietoa asiakkaiden toivomuksista ja havainnoista liittyen tuotteeseen ja palveluun, tekemällä asiakastutkimuksia ja tutkimalla kohderyhmiä. Tätä asiakkailta saatua tietoa hyödynnetään tuotteen ja palvelun kehittämiseen, sekä yleisesti yrityksen päätöksentekoon. (Thoumrunroje & Racela, 2013.) Erityisesti palveluyrityksille on tärkeää tavoitella kilpailuetua toimimalla asiakaslähtöisesti, koska niiden toiminta perustuu vuorovaikutteiseen ja aineettomaan palveluun (Hennig-Thurau, 2004).

Asiakaslähtöisyys on melko tuore lähestymistapa tutkimuksessa, jonka mukaan yritysten tulisi keskittyä siihen, mikä niiden rooli on asiakkaan elämässä, jotta saavutettaisiin syvempi ymmärrys asiakaskokemuksista. Tämä tarkoittaa, että keskiössä ei pitäisi olla itse palvelu, vaan asiakaskokemus ja asiakkaille muodostuva käyttöarvo, joten keskeistä on miettiä miten yritykset voivat tukea asiakkaiden toimia ja kokemuksia. Tämänkaltainen lähestymistapa vaatii myös uudenlaisia työkaluja ja menettelytapoja asiakkaiden ymmärtämiseksi, joiden lähtökohtana on oltava asiakkaiden toimintojen ymmärtäminen ja niiden tukeminen. Palvelu tulee muotoilla

tällaisen asiakasymmärryksen perusteella, ja sen pitää pystyä sulautumaan asiakkaiden olemassa oleviin konteksteihin, toimintoihin ja kokemuksiin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että yritysten tulee kustomoida tarjontaansa jokaiselle asiakkaalle, vaan yritysten tulee ymmärtää mikä heidän potentiaalinen roolinsa on asiakkaiden elämässä. (Heinonen ym. 2010).

Tajeddinin (2010) artikkeli osoittaa, että hotelliyritykset, jotka toimivat asiakaslähtöisesti, menestyvät paremmin, kuin yritykset, jotka eivät ole yhtä asiakaslähtöisiä. Aiempi tutkimus aiheesta korostaa myös innovatiivisuuden merkitystä kestävän kilpailuedun saavuttamiseen, ja kuinka asiakaslähtöisyys ja innovatiivisuus linkittyvät vahvasti toisiinsa, ja niillä on pitkäaikainen positiivinen vaikutus yrityksen menestykseen (Tajeddini 2010; Thourungroje & Racela 2013). Asiakaslähtöisyyden on nähty luovan kyvyn ja ajattelutavan, jotka mahdollistavat yritysten oppia asiakatarpeista ja hyödyntää tätä tietoa uuden tuotteen kehittämisessä innovatiivisesti (Thourungroje & Racela 2013). Asiakaslähtöisyyden on myös nähty olevan keskeisessä asemassa asiakastyytyväisyyden luonnissa, asiakkaiden emotionaalisessa sitouttamisessa, sekä asiakkuuden säilyttämisessä, ja se lisää asiakkaiden lojaaliutta, uudelleenostohalukkuutta ja positiivisia word-of-mouth suosituksia (Hennig-Thurau, 2004; Brady & Cronin Jr., 2001).

Asiakaslähtöisyys ei kuitenkaan tarkoita vain asiakkaiden tarkkailua ja heidän käyttäytymisensä seuranta, vaan tavoitteena on luoda läheiset suhteet asiakkaiden kanssa syvemmän asiakasymmärryksen saavuttamiseksi. Keskeistä on molemminpuolinen vuorovaikutus, ja että asiakas aktivoidaan osaksi arvonnin prosessia. (Thourungroje & Racela, 2013.)

Asiakkaan näkökulma yrityksen asiakaslähtöisyydestä on tärkeämpää, kuin yrityksen oma näkökulma, koska asiakkaat voivat määritellä ongelmat ja ratkaisut eri tavalla, kuin yritykset. Tästä syystä asiakastyytyväisyys on asiakaslähtöisyyden tärkein mittari, koska se kertoo asiakkaan havainnoista yrityksen onnistumisesta toimia asiakaslähtöisesti. (Deshpandé, Farley & Webster Jr., 1993.) Palveluliiketoiminnan vuorovaikutteisen ja aineettoman luonteen takia asiakkaat arvioivat palvelun laatua pitkälti henkilöstön käyttäytymisen ja osaamisen perusteella (Hennig-Thurau, 2004).

Tästä syystä asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa oleva henkilöstö on tärkeässä osassa yrityksen asiakaslähtöisyyttä, koska heidän kauttaan yritykset jalkauttavat strategiaansa toimia asiakaslähtöisesti, ja sen toteutuminen ja onnistuminen on loppupeleissä kiinni henkilöstön ja asiakkaiden välisestä vuorovaikutuksesta.

Asiakaslähtöisen strategian onnistumisen on nähty riippuvan henkilöstön motivaatiosta palvella asiakkaita, heidän asiakaslähtöisistä taidoistaan, ja heidän mahdollisuuksistaan tehdä omia päätöksiä asiakaspalvelutilanteissa. Nämä tekijät määrittävät palveluyrityksen henkilöstön asiakaslähtöisyyden tason. (Hennig-Thurau, 2004). Tästä syystä henkilöstön rekrytointi ja kouluttaminen ovat tärkeitä askeleita asiakaslähtöisyyden rakentamisessa, ja niihin liittyvien prosessien ja käytäntöjen kehittäminen on perustana asiakaslähtöisyyden toimeenpanemisessa.

2.1.1 Asiakaskokemus

Asiakkaiden käyttäessä yritysten tuotteita ja palveluita heille syntyy asiakaskokemuksia ja siitä seuraavia arvon kokemuksia. Asiakaskokemus on kuitenkin lähes irrallaan yrityksestä, koska asiakkaat itse luovat kokemuksiinsa heidän toimiensa, valintojensa ja kiinnostuksenkohteidensa kautta. Erityisen tärkeää yrityksille on ymmärtää, että yritysten puolesta tarkoitettu kokemus ei aina vastaa realisoitua asiakkaiden kokemusta. (Heinonen ym., 2010.) Palveluyritykset pystyvät siis vain osittain ohjaamaan ja kontrolloimaan asiakaskokemuksia, koska vain osa asiakaskokemukseen johtavasta prosessista on yrityksen hallinnassa (Heinonen ym., 2010; Lemon & Verhoef, 2016).

Asiakaskokemus syntyy myös itse palvelutilanteen ulkopuolella, joten sitä voi pitää jatkuvana prosessina. Asiakaskokemusta ovat siis myös palvelutilannetta edeltävät ja seuraavat asiakkaan omat prosessit, kuten esimerkiksi matkan suunnittelu ja matkan muistelemine jälkikäteen (Heinonen ym., 2010). Tärkeää yrityksille on siis myös löytää keinot osallistua näihin prosesseihin, esimerkiksi kontaktoimalla asiakasta palvelutilanteen jälkeen, tai tekemällä suunnittelusta mahdollisimman kätevää ja helppoa. Tämä tarkoittaa, että fokus tulee olla myös yrityksen ulkopuolisissa toiminnoissa, eli asiakkaan omissa toiminnoissa.

Asiakaskokemus määrittää miten yritys onnistuu palvelutarjonnassaan ja saavuttamaan asiakkaan suosion. Tätä yrityksen onnistumista asiakas arvioi koko hänen ja yrityksen välisen suhteen ajan. Asiakaskokemus on siis yhdistelmä asiakkaan ja yrityksen välisten kohtaamispisteiden kautta syntyneistä kokemuksista. (Heinonen ym., 2010.) Näistä kohtaamispisteistä asiakkaan ja yrityksen välillä syntyy asiakaspolku, joka kuvastaa asiakkaan ja yrityksen suhdetta yli ajan. Asiakaspolun voikin siis nähdä olevan eräänlainen asiakkaan koko asiakaskokemus hänen asiakkuutensa aikana (Lemon & Verhoef, 2016). Asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa yritysten kanssa lukemattomien kohtaamispisteiden kautta, useissa eri kanavissa. Koska nykyään potentiaalisia kohtaamispisteitä on digitalisaation seurauksena lukemattomia, yritysten on lähes mahdotonta koittaa kontrolloida asiakaskokemuksia ja asiakaspolkuja, vaan tärkeintä on pyrkiä käyttämään hyväksi näitä kohtaamispisteitä mahdollisimman tehokkaasti asiakaskokemusten kartoittamiseen ja sitä kautta palveluiden kehittämiseen (Lemon & Verhoef, 2016).

2.1.2 Asiakasarvo

Kun tutkitaan asiakaslähtöisyyttä ja asiakasyymmärrystä, on tärkeää tarkastella sitä myös asiakasarvon näkökulmasta, koska asiakaslähtöisyys ja asiakasarvo linkittyvät toisiinsa hyvin vahvasti, sillä asiakkaille muodostuva käyttöarvo on keskiössä asiakaslähtöistä liiketoimintaa. Asiakasarvo on asiakkaiden näkemys siitä, mitä he haluavat tapahtuvan tietyssä tilanteessa, tuotteen tai palvelun avulla, saavuttaakseen tavoittelemansa lopputuloksen (Woodruff & Gardial, s. 20, 1996). Arvoa asiakkaalle syntyy, kun asiakas käyttää palvelua, ja siitä seuraavasta asiakaskokemuksesta, joten useasti puhutaan nimenomaan käyttöarvosta (value-in-use). Käyttöarvo voi olla mitä tahansa mitä yritys tekee, jota asiakas voi käyttää parantaakseen elämäänsä. (Heinonen ym. 2010.)

Asiakasyymmärrys tähtää asiakastarpeiden ja mieltymysten tunnistamiseen. Jotta niihin voitaisiin yhä paremmin vastata, on tarpeellista myös pystyä määrittelemään lisäarvo, jota asiakkaat haluavat yrityksen tarjoavan heille. Woodruffin ja Gardialin (s. 3-21, 1996) mukaan asiakasarvon määrittäminen on osa markkinamahdollisuus-analyysia, ja sen kautta voidaan oppia niistä asiakkaista, jotka ovat strategisesti

tärkeitä yritykselle. Heidän mukaansa yksi tärkeimmistä kilpailuedun lähteistä on toimeenpanna sellaisia prosesseja, joiden kautta voidaan oppia tuntemaan asiakkaat syvällisemmin kuin kilpailijat. Näitä prosesseja tulee kuitenkin seurata, sekä säännöllisesti arvioida ja parantaa, jotta kilpailuetua voidaan todellisuudessa saavuttaa.

Kuten aiemmin on jo mainittu, yritysten on tärkeää ymmärtää heidän potentiaalinen roolinsa asiakkaiden elämässä, eli myös potentiaalinen lisäarvo mitä yritys voi luoda asiakkaille, ja mitä asiakkaat tekevät palveluilla saavuttaakseen omat tavoitteensa. Yrityksen tehtävä tässä arvonluonnissa on tukea asiakkaan arvonluontia ja varmistaa, että tämä potentiaalinen arvo asiakkaalle on mahdollisimman suuri. (Heinonen ym., 2010.)

2.2 Asiakasymmärrys

Arantolan ja Simosen (2009) mukaan palveluliiketoiminnan kehittäminen koostuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat asiakasymmärryksen johtaminen, innovaatioiden johtaminen, ja palveluliiketoiminnan kehittäminen. Täten asiakasymmärrys on olennaisessa osassa koko palveluliiketoiminnan kehittämistä. Asiakasymmärrys edellyttää asiakkaan toiminnan ja prosessien ymmärtämistä, jotta voidaan selvittää, miten oma toiminta liittyy asiakkaan toimintoihin, milloin omat ja asiakkaan toiminnot kohtaavat, sekä miten omaa palvelua voi kehittää paremmin asiakkaan toimintoihin sopivaksi (Arantola & Simonen, 2009). Kuten jo aiemmin on mainittu, asiakasymmärrys perustuu asiakaslähtöisyyteen, eli strategiseen lähestymistapaan, jonka keskiössä on asiakastyytyväisyys. Asiakastyytyväisyyteen pyritään asiakastutkimuksen ja asiakassuhteiden hallinnan avulla. (Thoumrunroje & Racela, 2013.)

Kilpailukykyinen palveluliiketoiminta edellyttää, että muuttuviin asiakatarpeisiin osataan vastata innovatiivisesti, ja että palvelu luo erityistä arvoa asiakkaalle. Tämä tarkoittaa, että yritysten on pystyttävä jatkuvasti kehittämään palveluaan, jotta se vastaisi asiakkaiden tarpeita ja mieltymyksiä. Tämänkaltainen asiakaslähtöinen palvelun kehittäminen edellyttää yrityksiltä asiakasymmärrystä ja sen hyödyntämistä palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Asiakkaan prosessien ja toiminnan

ymmärtäminen auttaa ymmärtämään arvoa, joka syntyy asiakkuudessa, ja tätä kautta puolestaan on mahdollista sovittaa omia prosesseja ja palvelua paremmin asiakkaan toimintaan sopivaksi. (Arantola & Simonen, 2009.) Puutteellisen asiakasymmärryksen on nähty aiheuttavan huonoja strategisia päätöksiä liittyen palveluun ja tuotteisiin, mikä vaikuttaa negatiivisesti palvelun laatuun ja alentaa asiakkaiden sitoutumista ja lojaaliutta yritystä kohtaan (Brady & Cronin Jr., 2001; Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1991).

Wills ja Williams (2004) mukaan asiakasymmärrys tarkoittaa syvää tuntemusta asiakkaista ja markkinoista, joka auttaa suunnittelussa ja päätöksenteossa. Said, Macdonald, Wilson ja Marcos (2015) mukaan asiakasymmärrys on sellaista tuntemusta asiakkaasta, joka on arvokasta yritykselle. Asiakastuntemus on arvokasta, jos se on harvinaislaatuista, hankalasti jäljiteltävissä ja helposti omaksuttavissa yrityksen toimintaan (Smith, Wilson & Clark, 2006; Said ym., 2015). Asiakasymmärryksen päämääränä on tehdä parempia päätöksiä ja tätä kautta vastata asiakkaiden tarpeisiin paremmin ja luoda täten arvoa asiakkaalle. Asiakasymmärrys on siksi tärkeä kilpailuetu yrityksille ja tärkeä osa yrityksen strategiaa.

Price ja Wrigley (2015) artikkelin mukaan syvä asiakasymmärrys tarkoittaa hyvin henkilökohtaista ymmärrystä tiedossa olevista, sekä piilevistä nykyisistä ja tulevista asiakatarpeista. He ovat tutkimuksessaan soveltaneet muotoiluajattelun periaatteita ja tekniikoita mahdollistaakseen syvemmän tiedonjakamisen asiakkaiden ja yrityksen välillä. Artikkelin mukaan syvän asiakasymmärryksen kerääminen on ensimmäinen vaihe muotoiluajattelun innovaatioprosessia, joka tähtää tunnistettujen ongelmien ratkaisemiseen ja sitä kautta uusien liikeideoiden luomiseen.

Asiakasymmärrys ei kuitenkaan ole yksiselitteinen käsite, vaan on olemassa erityyppistä asiakasymmärrystä. Bailey, Baines, Wilson ja Clark (2009) ovat tunnistaneet neljä eri asiakasymmärryskategoriaa, jotka ovat markkinaennusteet, asiakassegmentit, analytiikka tarpeista ja mahdollisuuksista markkinoilla, sekä asiakasarvoon liittyvä analytiikka.

Asiakasymmärryksen määritelmä on muuttunut ajan myötä, ja tämä on seurausta markkinoiden kehityksestä. Asiakkaiden rooli on muuttunut hyvin paljon, koska

teknologian ja sosiaalisen median kehittyminen on mahdollistanut asiakkaille yhä enemmän valtaa kontrolloida keskusteluja markkinoilla, eli asiakkaan suhde yrityksiin ei enää ole passiivinen. (Greenberg, 2010; Malthouse ym., 2013.) Tämä asiakkaan roolin muutos passiivisesta aktiiviseksi toimijaksi on korostanut asiakasymmärryksen merkitystä entisestään. Asiakkaalla on nähty olevan nykyään hyvin paljon valtaa yritystä kohtaan, koska pahimmassa tapauksessa negatiivisen viestin levittäminen yrityksestä sosiaalisessa mediassa voi vahingoittaa yrityksen mainetta, mutta toisaalta asiakas voi myös toimia tärkeänä vaikuttajamarkkinoijana yritykselle, ja levittää tietoisuutta ja positiivista kuvaa yrityksestä tai sen tuotteista. Sosiaalinen media siis mahdollistaa aivan uuden tavan seurata asiakaskokemuksia ja asiakkaiden käyttäytymistä reaaliaikaisesti, mutta toisaalta yritykset ovat menettäneet kontrollin niistä käytäviin keskusteluihin. (Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege & Zhang, 2013.)

Kuten Arantola ja Simonen (2009) toteavat, asiakaslähtöisyys ei voi olla pelkästään reaktiivista, jossa vain seurataan asiakkaiden tarpeita ja pyritään toteuttamaan sitä, mitä asiakas tahtoo, koska asiakas ei aina välttämättä tiedä mitä tarvitsee tai ei osaa kertoa sitä. Asiakkaalla ei myöskään ole aina tietoa mahdollisista ratkaisuisista tarpeisiinsa, vaan proaktiivisen palveluyrityksen tehtävä on oikeanlaisen asiakasymmärryksen kautta hakea ratkaisu haasteisiin, joihin asiakas itse ei vielä tiedä ratkaisua. Myös Wills ja Williams (2004) ovat todenneet, että ajattelu asiakasymmärryksestä pitäisi muuttua reaktiivisesta toiminnasta ja palvelumentaliteetista, proaktiiviseksi toiminnoksi, joka tähtää arvonluontiin.

2.2.1 Mistä asiakasymmärrys muodostuu

Suurin haaste asiakasymmärryksen luomisessa kuitenkin on miten hyödyntää suurta määrää asiakastietoa asiakasymmärryksen kehittämiseksi. On selvää, että nykyaikana yrityksillä on suuri määrä asiakastietoa järjestelmissään, ja tiedon kerääminen sinällään ei ole ongelma, koska teknologian kehitys on mullistanut tiedonkeräämisen mahdollisuuksia (Said ym., 2015). Hankaluutena on muuntaa hajallaan oleva, useista kanavista saatava asiakastieto asiakasymmärrykseksi, ja hyödyntää tätä ymmärrystä palvelukehittämiseen ja markkinointiin (Arantola & Simonen, 2009; Said ym., 2015). Tietoa on saatavissa valtavasti ja ongelmana voi olla hyödyllisen tiedon hukkuminen

suureen tietomassaan, ja varsinkin aloilla, jossa ollaan paljon kanssakäymisessä loppuasiakkaiden kanssa, tietoa on saatavilla niin paljon ja niin monista tietolähteistä, että kokonaiskuvan muodostaminen on hankalaa. Tiedot useista eri tietolähteistä voivat myös olla ristiriidassa keskenään. (Wills & Williams, 2004.) Suuren tietomassan käsitteleminen on haasteellista ja vaatii kehittyneitä järjestelmiä ja osaamista.

Wills ja Williams (2004) mukaan asiakasymmärrys muodostuu tutkimalla ja yhdistelemällä tietokantojen dataa, taloudellisia lukuja, markkina- ja kilpailija-analyysiä, sekä asiakaspalautteita myynnistä ja asiakaspalvelusta. Teknologian kehitys on myös tuonut mukanaan täysin uusia tietolähteitä yrityksille, mikä muuttaa asiakasymmärryksen luonnetta. Sosiaalinen media on noussut tärkeäksi kanavaksi saada tietoa asiakkaista ja kilpailijoista, ja toisaalta myös asiakkaille kanavaksi saada tietoa yrityksistä (Said ym., 2015). Sosiaalisessa mediassa tieto leviää hyvin nopeasti, ja kaikenlainen palaute yrityksen toiminnasta ja palvelusta on välittömästi kaikkien nähtävillä ja kommentoitavana. Toisaalta tämä luo uusia mahdollisuuksia asiakasymmärryksen luomiseen, mutta myös vaikeuttaa tiedon hallitsemista ja vaatii yrityksiltä nopeaa reagoitokykyä.

Smith ym. (2006) mukaan datan muuttaminen arvoksi on jatkuva, lineaarinen prosessi, jossa asiakasdata aluksi järjestetään asiakastiedoksi, jonka jälkeen tämä tieto analysoidaan ja syntetisoidaan yrityksen tavoitteiden ja strategian mukaisesti ja muunnetaan asiakastuntemukseksi. Asiakastuntemusta, joka on arvokasta, harvinaislaatuista ja jäljittelemätöntä, ja jota yritys pystyy käyttämään toiminnassaan, voidaan pitää asiakasymmärryksenä. Tätä asiakasymmärrystä yritys voi markkinoinnin kautta käyttää arvon luomisessa asiakkaille, ja dataa, joka syntyy tämän arvonluonnin yhteydessä, voidaan jälleen käyttää tulevaisuuden arvonluonnin prosessissa.

Said ym. (2015) mukaan asiakasymmärryksen tuottaminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat asiakasymmärrysstrategia, asiakasymmärryksen toimeenpano ja asiakasymmärryksen tuottamisen prosessi. Heidän mukaansa strategia koostuu asiakasymmärryksen kysyntäketjun hallinnasta, asiakasymmärryksen arvon sovittamisesta yrityksen käyttöön, sekä

asiakasymmärryksen käytöstä syntyvän arvon mittaamisesta. Toimeenpano puolestaan koostuu siitä, missä muodossa asiakasymmärrys on tuotettu ja esitetty, asiakasymmärrykseen liittyvästä automatiikasta, sekä asiakasymmärryksen koordinoinnista. Kyseisen artikkelin mukaan asiakasymmärryksen tuottamiseen liittyviä prosesseja ovat ymmärryksen hankinta, levitys, soveltaminen ja tallettaminen. Arantola ja Simonen (2009) ovat puolestaan jaotelleet asiakasymmärryksen kehittämisen asiakasymmärrystavoitteen asettamiseen, asiakasymmärryksen käytännön prosesseihin, sekä toteutukseen ja onnistumisen seurantaan.

2.2.2 Menetelmiä asiakasymmärryksen luomiseen

Perinteisesti yritykset ovat seuranneet asiakkaiden mielipiteitä ja käyttäytymistä yhdistelemällä erilaista kvantitatiivista dataa kyselyistä ja tutkimuksista ja kvalitatiivisia havaintoja kohderyhmistä ja haastatteluista. (Macdonald, Wilson & Konus, 2012). Ongelmana tällaisissa perinteisissä metodeissa on kuitenkin se, että ne perustuvat ja luottavat asiakkaiden muistikuviiin palvelusta ja tuotteesta, vaikka asiakkaat voivat muistaa kokemuksensa epätarkasti tai muistikuvat voivat olla jopa vääristyneitä tai asenteellisia. (Macdonald ym., 2012.) Tilanteet, jossa asiakkaiden käyttäytymistä ja mielipiteitä seurataan, voivat myös tuntua asiakkaiden mielestä keinotekoisilta ja tästä syystä epämiellyttäviltä, joten tulokset eivät välttämättä ole luotettavia tai kuvasta oikeaa palvelutilannetta.

Tällaisten vääristymien ehkäisemiseksi, ja välittömän asiakaskokemuksen tallentamiseksi on kehitetty ajantasaisen kokemuksen seuraamistyökalu (real-time experience tracking), eli RET työkalu. Macdonald ym. (2012) ovat artikkelissaan kuvailleet, että työkalu toimii siten, että yritys pyytää tiettyä kohderyhmää, esimerkiksi 500 ihmistä, raportoimaan heidän kohtaamisistaan tietyn brändin tai brändien kanssa esimerkiksi kuukauden ajan reaaliaikaisesti älylaitteillaan. Tärkeintä tällaisissa asiakaskokemuksen kartoittamisen työkaluissa on, että asiakkaiden kokemuksiin päästään käsiksi välittömästi ja reaaliajassa, ja että heidän vastauksiinsa ja raportointiinsa ei vaikuta mikään ulkoinen häiritsevä tekijä, vaan ne ovat mahdollisimman vääristymättömiä ja todellista tilannetta kuvaavia. Toinen tärkeä tavoite on päästä käsiksi koko asiakaspolkuun, ja täten oppia tuntemaan asiakkaan

ostoprosessi läpikotaisin, ja tunnistaa ne kohtaamispisteet, joilla on eniten merkitystä asiakkaan ostopäätökseen. Tällä tavoin voidaan kohdistaa resursseja tärkeimpiin kanaviin ja tunnistaa kannattamattomat toiminnot. (Macdonald ym., 2012.) Tällaisten työkalujen kautta asiakkaat saadaan myös aktivoitua mukaan palvelukehittämiseen ja arvонуontiin. Tärkeää on siis hyödyntää eri asiakaskohtaamispisteitä mahdollisimman tehokkaasti, ja pyrkiä hyödyntämään koko asiakaspolkua asiakaskokemuksen kartoittamiseen ja asiakkaan ostoprosessin hahmottamiseen.

Price ja Wrigley (2015) ovat tunnistaneet kuusi metodia, joilla asiakasymmärrystä voidaan luoda. Nämä metodit ovat asiakashahmojen muotoilu (persona design), tarinankerronta (storytelling), asiakaskertomukset (customer narratives), skenaariot (scenarios), yhteissuunnittelu (codesign), kohtaamispisteiden aikajana (touchpoint timeline), ja varjostaminen (shadowing). Asiakashahmojen muotoilu tarkoittaa yksityiskohtaisen, kuvitteellisen asiakashahmon luomista, jossa kuvaillaan tämän asiakashahmon demograafisia tekijöitä, tavoitteita, kokemuksia, käyttäytymistä, ja motiiveja. Tarinankerronta taas tarkoittaa, että asiakasta pyydetään kertomaan tarina asiakaskokemuksestaan. Asiakaskertomus tarkoittaa, että sidosryhmiä pyydetään luomaan selostus tyypillisestä tai hypoteettisesta vuorovaikutustilanteesta asiakkaan kanssa. Skenaarioiden luominen tarkoittaa, että kuvien ja lyhyiden kuvaustekstien kautta havainnollistetaan erilaisia mahdollisia skenaarioita palvelun tai tuotteen käytöstä. Yhteissuunnittelu tarkoittaa, että luodaan mahdollisia ratkaisuja yhdessä erilaisten sidosryhmien kanssa, jotta saadaan paremmin hyödynnettyä tietoa ja näkemyksiä eri tason sidosryhmiltä. Kohtaamispisteiden aikajanalla kuvataan aikajanalla ne hetket, jolloin vuorovaikutusta tapahtuu yrityksen ja asiakkaan välillä. Varjostus on metodi, jossa tarkkaillaan asiakasta ja hänen käyttäytymistään tietyn vuorovaikutustilanteen aikana.

Tällaisten muotoiluajatteluun perustuvien tekniikoiden kautta on mahdollista luoda asiakasymmärrystä luovasti yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. Asiakasta ja myös muita sidosryhmiä saadaan aktivoitua näillä metodeilla, joka mahdollistaa piilevien asiakastarpeiden ja ideoiden esille tulemisen. (Price & Wrigley, 2015)

Moderni näkemys asiakasymmärryksestä ottaa huomioon myös teknologian kehityksen ja sen myötä nousseet uudet tietokanavat. Asiakasymmärryksen on nähty

koostuvan viidestä osatekijästä, jotka ovat data, tunneanalyysi (sentiment analysis), sosiaalisen median monitorointi, profiilit, ja asiakaskokemuksen kartoittaminen (customer experience mapping). Tämän jaottelun mukaan data sisältää tietoa ostohistoriasta, palautuksista, vierailuista verkkokaupassa tai verkkosivuilla, eri välilehdillä käytetystä ajasta, markkinoiden reaktioista kampanjoihin, sekä asiakaspalvelussa ilmenneistä kyselyistä ja ongelmista. Tärkeä osa asiakasymmärrykseen tarvittavasta datasta saadaan nykyään myös keskustelufoorumeista, blogeista, keskusteluista sosiaalisen median kanavissa, ja käyttäjäjyhteisöistä. (Greenberg, 2010.) Ongelmana tällaisista kanavista saatavassa tiedossa on se, että ne ovat pääasiassa tekstikommenttien muodossa, joka on järjestelemätöntä ja epämuodollista dataa. Tällaisen datan käsittelyyn tarvitaan kehittyneitä järjestelmiä, jotka pystyvät analysoimaan keskusteluja, ja tunnistamaan niissä esiintyviä mielipiteitä, äänensävyjä, trendejä, ja muuta olennaista tietoa asiakasymmärrystä varten. (Malthouse ym., 2013.)

Tunneanalyysi tarkoittaa asiakkaiden asenteiden selvittämistä tietyissä tilanteissa, tai niiden muutoksen seuraamista ajan myötä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yritykseen liittyvää keskustelua sosiaalisessa mediassa seurataan analysoimalla kuinka positiivista tai negatiivista se on. Tämän perusteella voidaan löytää kehityskohteita ja suorittaa tarvittavia toimia, jotta niihin voitaisiin vaikuttaa. Sosiaalisen median seuraamiseen on nykyään monia työkaluja, joiden kautta voidaan esimerkiksi seurata sosiaalisessa mediassa esiin nousseita aiheita, vaikuttajia, asiakaspalvelun laatua sekä asiakkaiden tavoittamista ja sitouttamista. Sosiaalinen media siis tarjoaa tärkeän tietolähteen yrityksille, jonka seuraaminen hyödyttää yrityksen markkinointia ja asiakassuhteiden hallintaa. (Greenberg, 2010.)

Profilointi auttaa ymmärtämään asiakkaiden henkilökohtaisia mieltymyksiä ja ostopäätösprosessia. Tällainen mikrosegmentointi auttaa ymmärtämään asiakkaiden tyyliä ja ostopäätöksiä, jotta voidaan ennustaa asiakkaiden tulevaa käyttäytymistä. Profiilit ovat myös olennaisessa osassa, kun määritetään, miten asiakas haluaa olla kanssakäymisessä yrityksen kanssa. Asiakaskokemuksen kartoittamisella tarkoitetaan, että tutkitaan asiakkaiden kohtaamisia yrityksen kanssa eri ympäristöissä ja eri kohtaamispaikoissa. Tarkoituksena on selvittää asiakkaan odotukset ja miten odotukset vaikuttavat asiakaskohtaamisissa, ja miten tämä

vaikuttaa asiakkaan ajatuksiin yrityksestä. Toisin sanoen selvitetään mitä asiakas todellisuudessa ajattelee yrityksestä hänen ja yrityksen välisen kanssakäymisen perusteella. (Greenberg, 2010.)

Teknologian kehittyessä tämänkaltaisten menetelmien käyttäminen on yleistynyt, ja varsinkin sosiaalisen median merkitys kanavana tavoittaa asiakkaat ja oppia asiakkaista on kasvanut. Facebook ja google ovat tärkeimmät online-mainontakanavat, ja niiden personoidut mainokset perustuvat käyttäjien sijaintiin ja kiinnostuksen kohteisiin sosiaalisessa mediassa ja hakukanavissa. Älylaitteet ovat täten helpottaneet asiakkaiden tavoittamista ja asiakkaiden seuraamista. On kuitenkin myös tärkeää suhtautua varauksella sosiaalisen median kautta saatuun asiakasdataan, koska myös sosiaalisessa mediassa asiakkaiden mielipiteisiin ja palautteeseen voivat vaikuttaa ulkoiset tekijät, kuten muiden käyttäjien mielipiteet. Siksi onkin kehoitettu, että sosiaalisen median kautta saatu asiakasymmärrys on syytä vahvistaa lisätutkimuksella, kuten kuvailevalla tutkimuksella tai syy-seuraussuhteita tutkimalla. (Malthouse ym., 2013.)

Sosiaalisen median kautta saavutettuun tietoon liittyy myös hyvin paljon tietoturvaan liittyviä kysymyksiä, koska ne ovat luonteeltaan hyvin henkilökohtaisia ja yksityisiä. Yritysten tulee kunnioittaa asiakkaiden yksityisyyttä ja tietoturvaa, ja niihin liittyvät loukkaukset voivat vähentää radikaalisti asiakkaiden luottamusta yritykseen. Teknologian mahdollistaessa tehokkaamman asiakastiedon keräämisen, kuten esimerkiksi älylaitteiden sijainnin kautta, yksityisyys ja tietoturvaan liittyvät asiat korostuvat entisestään. (Malthouse ym., 2013.)

2.2.3 Asiakasymmärryksen mittaaminen

Myös asiakasymmärrystä tulee seurata ja mitata. Tämä vaatii tiettyjen mittarien ja tunnuslukujen seuraamista, jotta voidaan seurata asiakasymmärryksestä saavutettuja tuloksia ja seurata sen kehittymistä. Mittarit ovat yleensä olleet perinteisiä tunnuslukuja, kuten sijoitetun pääoman tuottoaste (return on investment, ROI). Nykyisin myös esimerkiksi verkkosivujen katselukerrat, istunnon keskimääräinen kesto ja välitön poistuminen prosenteissa (bounce rate) ovat tärkeitä mittareita, joilla

voidaan analysoida verkkosivuja ja asiakkaiden käyttäytymistä verkossa, ja saavuttaa ymmärrystä asiakkaista näitä mittareita seuraamalla (Greenberg, 2010).

On kuitenkin huomattu, että pelkästään kvantitatiiviset mittarit eivät ole riittäviä mittaamaan ilmiöitä ja asiakkaiden käyttäytymistä, vaan tarvitaan työkaluja ja mittareita, joiden avulla tunnistetaan nousevia ilmiöitä, jotka vaikuttavat asiakkaisiin lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, sekä joiden avulla tunnistetaan ne vaikuttajat, jotka ovat avainasemassa näiden ilmiöiden luomisessa ja ajamisessa. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi volyymi (volume), äänensävy (tone), kattavuus (coverage) ja auktoritatiivisuus (authoritativeness). Volyymi mittaa kuinka monta kertaa jokin tietty aihe tai ilmiö on mainittu sosiaalisessa mediassa verrattuna aiemmin esiintyneisiin ilmiöihin. Äänensävy tarkoittaa positiivisten, negatiivisten ja neutraalien tunteiden mittaamista keskusteluista. Kattavuus puolestaan mittaa kuinka monissa kanavissa keskustellaan tietyistä aiheista tai ilmiöstä. Auktoritatiivisuus tarkoittaa, että kanavia sijoitetaan arvojärjestykseen niiden merkittävyyden mukaan, ja sen jälkeen mitataan kuinka paljon keskusteluja aiheesta esiintyy juuri näissä auktoritatiivisissa kanavissa. (Greenberg, 2010.)

Tällaiset tunteita ja keskustelujen vaikutuksia seuraavat mittarit ja työkalut ovat yhä vasta kehittymässä, mutta on selvää, että niiden merkitys tulee kasvamaan ja ne tulevat olemaan keskeisessä asemassa asiakasymmärryksen muodostamisessa. Keskustelujen seuraamisen lisäksi tärkeää on myös löytää ne työkalut, joilla vaikuttajia voidaan tunnistaa, ja tutkia miten he toimivat. (Greenberg, 2010.) Vaikuttajamarkkinointi on nostanut merkitystään nykyajan markkinointikanavana, joten tällaisten vaikuttajien tunnistaminen on tärkeää yrityksille. Vaikuttajamarkkinoinnin ja tarinankerronnan kautta asiakkaat kertovat toisilleen, sekä yritykselle itselleen asiakaskokemuksistaan.

2.2.4 Asiakasymmärryksen johtaminen

Jotta yritykset voivat parhaiten hyödyntää asiakasymmärrystä arvonluonnissaan, tulee asiakasymmärrys olla osa yrityskulttuuria ja yrityksen tavoitteita. Tästä syystä asiakasymmärrys tulisi ottaa osaksi yrityskulttuuria strategisena voimavarana. (Wills

& Williams, 2004.) Asiakasymmärrystä voidaan siis pitää strategisena voimavarana, joka auttaa yritystä hyödyntämään asiakastietoa lisäarvon luomisessa asiakkaalle.

Kuten mitä tahansa strategista voimavaraa, myös asiakasymmärrystä tulee johtaa, jotta sitä voidaan hyödyntää tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Tämä tarkoittaa, että asiakasymmärrystä tulee hallita ja ohjata siten, että oikeanlainen tieto tai ymmärrys saavuttaa oikeat henkilöt oikeaan aikaan, ja että asiakasymmärrys kommunikoidaan ymmärrettävällä ja selkeällä tavalla. Ei siis riitä, että asiakasymmärrystä vain tuotetaan, vaan se on osattava myös kommunikoida oikealla tavalla ja varmistaa, että se otetaan käyttöön yrityksen toiminnassa. (Wills & Williams, 2004.)

Kommunikointi on suuressa roolissa asiakasymmärryksen jalkauttamisessa. Jotta asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää jokapäiväisessä toiminnassa, on asiakasymmärrys pystyttävä kommunikoidaan henkilöstölle siten, että he omaksuvat sen omaan ajatteluunsa ja työskentelyynsä. Wills ja Williams (2004) mukaan kommunikoinnin tehokkuus riippuu resursseista, taidoista, organisoinnista ja suunnittelusta, sekä asiakasymmärryksen toteuttamisen ja sen vaikutuksen seuraamisesta, joten asiakasymmärryksen kommunikointi on suurimmaksi osaksi rakenteellista ja prosessorientoitunutta. Asiakasymmärryksen hyödyntäminen ja sulauttaminen yrityksen toimintaan on siis hyvin pitkälti kiinni siitä, kuinka paljon yritys on valmis panostamaan siihen, eli kuinka tärkeäksi strategiseksi voimavaraksi yritys kokee asiakasymmärryksen.

2.3 Asiakasymmärrys ja sen suhde kestävyteen Lapin matkailualalla

Kestävyys on nykyään yksi tärkeimmistä päämääristä, joihin yritysten on toiminnassaan tähdättävä, ja jonka jokaisen yrityksen tulee omaksua toimintaansa pysyäkseen kilpailukykyisenä. Matkailualan yritysten sidosryhmät vaativat yhä enemmän toimia kestävyuden parantamiseksi, joten yritysten tulee löytää innovatiivisia ratkaisuja, joilla kasvua voidaan saavuttaa kestävästi (Jänkälä, 2019). Lubinin ja Estyn (2010) mukaan kestävyys on nouseva, maailmanlaajuinen megatrendi, ja asiakkaan näkökulmasta kestävyys on arvonluonnin väline, ja kilpailuetu yritykselle. Asiakasymmärrys on täten myös hyvin riippuvainen

vallitsevista megatrendeistä, koska niiden kautta voidaan luoda arvoa asiakkaalle, ja nykyään asiakkaat yhä enemmän vaativat yrityksiltä kestäväää toimintaa, ja vastuullisuutta.

Kaikista yleisimmin kestävyyttä on kuvailtu niin sanotun kolmen pilarin mallilla (three-pillar tai triple bottom line), jonka mukaan yrityksen päätöksenteossa tulee ottaa tasavertaisesti huomioon ympäristöllinen, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys (Elkington, 1999; Gibson, 2006; Pope, Annandale & Morrison-Saunders, 2004). Matkailualan tutkimuksessa kestävyuden nähdään muodostuvan ympäristöllisestä, sosiaalisesta, taloudellisesta, sekä kulttuurillisesta kestävyydestä. Tämä tarkoittaa, että matkailun tulee ottaa huomioon muun muassa työllisyyden, liiketoiminnan jatkuvuuden ja elinkelpoisuuden, ihmisten elämänlaadun, luonnon ja luonnonvarojen puhtauden ja säilymisen, energiankulutuksen ja hiilijalanjäljen, sekä paikallisten kulttuurien ja yhteisöjen hyvinvoinnin. (Agyeiwaah, McKercher & Suntikul, 2017; McCool, Moisey & Nickerson, 2001.)

Matkailu on yksi Lapin tärkeimmistä elinkeinoista, ja sen on nähty yleisesti tuottavan hyvinvointia ja vaurautta koko Lapille, ja kasvua koko Suomen taloudelle (Hakkarainen & Tuulentie, 2008). On kuitenkin tärkeää myös suhtautua kriittisesti siihen millainen matkailu luo hyvinvointia yleisesti koko Lapille, ja pitää myös muiden elinkeinojen ja kulttuurien, sekä paikallisyhteisöjen toimintaedellytyksiä yllä. Onkin todettu, että harvaan asuttujen seutujen kannalta matkailu on tärkeää, mutta se on kuitenkin riippuvainen myös muista paikallisista elinkeinoista. Tästä syystä yleisesti kaikkien elinkeinojen sopusointu ja elävä ympäristö on tärkeämpää koko Lapin kannalta, kuin yksittäisten elinkeinojen etujen ajaminen. (Hakkarainen & Tuulentie, 2008.)

Lapin matkailuasiakkaille on nähty olevan hyvin tärkeää nauttia koskemattomasta luonnosta ja rauhallisuudesta, joten matkailuyritysten toiminta ei pitäisi haitata näitä toiminnan jatkuvuuden perusedellytyksiä. Asiakkaat ovat myös valmiita maksamaan enemmän erityislaatuisen luonnon ja puhtauden kokemisesta, ja sen on nimenomaan nähty olevan se mitä matkailijat haluavat kokea Lapissa (Hakkarainen & Tuulentie, 2008). Lapin luonto tarjoaa turistien mielestä arvostetun ja rentouttavan ympäristön, joka on kokemisen arvoinen (Tyrväinen ym. 2014). Juuri näiden Lapin matkailun

erityispiirteiden pohjalta on tärkeää lähteä hakemaan erilaisia mahdollisuuksia rakentaa kestävä matkailua asiakaslähtöisesti. Tärkeää on ymmärtää, mitä asiakkaat hakevat Lapin matkailulta, ja miten Lapin erityispiirteitä voidaan hyödyntää menestyksekkään, kestävä matkailun luomiseksi. Koska Lapin matkailu on riippuvainen ainutlaatuisesta luonnosta ja ympäristöstä, on tärkeää suojella Lapin matkailun perusedellytyksiä ja ainutlaatuisuutta, jolla voidaan erottautua muista kohteista.

Tyrväinen ym. (2014) ovat tutkineet turistien suhtautumista kestävä kehityksen mukaisiin käytäntöihin Lapin matkailukohteissa. Heidän mukaansa asiakkaat pitävät tärkeänä, että kestävä matkailun periaatteet on otettu huomioon matkakohteissaan, ja kaikista luonnonmukaisimpia kohteita pidetään houkuttelevimpina. Asiakkaat eivät kuitenkaan itse olleet yhtä halukkaita sitoutumaan toiminnallaan toimimaan kestävästi matkakohteissaan, kuten esimerkiksi vähentämällä energian tai veden kulutustaan, tai välttämällä yksityisautoilua. Asiakkaiden asenteet osoittavat, että keskiarvoisesti asiakkaat eivät itse tunnu olevan valmiita aktiivisesti toimimaan kestävästi lomakohteissaan. Tämä velvoittaa ja vaatii matkailuyrityksiltä itseltään toimia ja ohjeistusta asiakkaiden kestävä käyttäytymisen lisäämiseksi, ja että asiakkaille olisi mahdollisimman helppoa ja vaivatonta lomallaan toimia kestävästi. Ihmisten on todettu ottavan paremmin huomioon toimiensa ympäristövaikutukset, jos he ovat tietoisia ympäristöongelmista, joten niistä on tarjottava kattavasti tietoa asiakkaille (Tyrväinen ym. 2014).

Asiakasymmärrystä voidaan myös hyödyntää matkailuyrityksen toiminnan kehittämiseen kestävyden mukaisesti, ja yritykset voivat valinnoillaan vaikuttaa siihen mihin suuntaan kehittävät toimintaansa. Yhdeksi kestävyteen tähtäävän johtamisen työkaluksi on ehdotettu valikoivaa markkinointia. Tämä tarkoittaa, että kestävyteen voidaan pyrkiä esimerkiksi valikoimalla sellainen asiakaskohderyhmä, eli segmentti, joka on kestävästi kannattavin. Tällainen valikoiva kohdentaminen ja segmentointi onkin nähty yhdeksi lähestymistavaksi kestävä matkailun kehittämiseen. (Dolnicar & Leisch, 2008). Tällainen lähestymistapa vaatii syvää ymmärrystä asiakkaista, jotta kyseisenlaista asiakasvalikointia voidaan tehdä.

Kestävyyteen tähtäävä valikoiva markkinointi matkailualalla tarkoittaa, että omaa markkinointia kohdennetaan juuri sellaisiin matkailijoihin, jotka toimivat kestävästi ja ympäristöystävällisesti, sekä arvostavat paikallisia ihmisiä ja kulttuureja, sekä luontoarvoja ja ympäristöystävällisyyttä. Omaa toimintaa kohdennetaan siis asiakkaisiin, jotka omaavat tietynlaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka ovat suotuisia ympäristöystävällisyydelle ja kestäväälle matkailulle. (Dolnicar & Leisch, 2008). Tätä kohdennusta tehdään siis asiakkaiden profiloinnin perusteella. Suomen ja Lapin matkailussa tällaista profilointia on tehty Visit Finlandin puolesta luomalla Suomen matkailun kannalta merkittävimmät asiakassegmentit, jotka ovat luonnon ihmeiden metsästäjät, aktiiviset seikkailijat, luontonautiskelijat, aitouden etsijät, ”Suomalainen luksus” ja city-breikkaajat (Jänkälä, 2019).

Dolnicar ja Leisch (2008) ovat tutkineet turistien henkilökohtaisia ominaisuuksia ja ympäristöystävällisiä käyttäytymismalleja. Heidän mukaansa asiakkaat, jotka käyttäytyvät ympäristöystävällisesti ja joiden ekologinen jalanjälki on pienin haluavat matkakohteessaan urheilla, nauttia hyvästä seurasta ja tutustua uusiin ihmisiin, nauttia ja kokea luontoa, sekä kokea romanttista ja nostalgista ilmapiiriä. Tyrväinen ym. (2014) mukaan turistit Lapin lomakohteissa arvostavat rauhallisuutta ja hiljaisuutta, yksityisyyttä, sekä luontoa ja sen läheisyyttä majoituksessaan. Dolnicarin ja Leischin (2008) mukaan luksuksen ja hemmottelun hakeminen, hauskanpidon ja viihteen tavoittelu, hinnoista ja rahankäytöstä piittaamattomuus, sekä mukavuuden ja miellyttävän ilmapiirin hakeminen ovat vähemmän ympäristöystävällisten turistien ominaisuuksia ja kiinnostuksen kohteita.

Sosiaalisen ja kulttuurillisen kestävyuden kannalta Lapin matkailun tulee ottaa huomioon paikalliset ihmiset ja kulttuurit, kuten saamelaiset ja saamelaisen kulttuurin, eikä se saa heikentää saamelaisten ja muiden paikallisten oikeuksia ja mahdollisuuksia kulttuurinsa ja elinkeinojensa harjoittamiseen. Erityisesti saamelaiskulttuurin käyttö Lapin matkailun markkinoinnissa on nähty ongelmalliseksi, koska useasti sitä käytetään hyväksi epäeettisesti, eikä Saamelaiskulttuurista ja sen oikeuksista useasti tiedetä tarpeeksi, ennen kuin ryhdytään hyödyntämään sitä kaupallisesti. Tällaistenkin ongelmien välttäminen on tärkeä osa kestävä matkailun suunnittelua, ja tätä auttavat ohjeistukset, kuten Saamelaiskäräjien muodostamat vastuullisen ja eettisesti kestävä

saamelaismatkailun toimintaperiaatteet, eli saamelaismatkailun eettiset ohjeet. (Saamelaiskäräjät, 2018.) Myös muu paikallisväestö ja muut elinkeinot tulee ottaa huomioon Lapin matkailua suunnitellessa, eikä se saa haitata niiden edellytyksiä ja toimintamahdollisuuksia, joten on tärkeää kuunnella paikallisia asukkaita matkailua suunniteltaessa. (Jänkälä, 2019.)

Edellä mainitun kaltainen sosiaalinen ja kulttuurillinen kestävyys luo matkailulle suotuisemman ilmapiirin toimia, ja saa paikallisen väestön ja muiden elinkeinojen harjoittajat suhtautumaan positiivisemmin matkailuliiketoimintaan. Paikallisten yhteisöjen ja elinkeinojen huomioon ottamisen on nähty olevan ensiarvoisen tärkeää matkailualalle, koska matkailijat useimmiten ovat kiinnostuneita paikallisista kulttuureista ja kanssakäymisestä paikallisten asukkaiden kanssa. Toisaalta myös paikalliset haluaisivat osallistua matkailun kehittämiseen ja olla osana sen prosessia, mutta usein he eivät tiedä miten osallistua niihin (Hakkarainen & Tuulentie, 2008). Luonnon ohella paikallisuuden ja aitouden korostamisen on nähty myös olevan tärkeä vetovoimatekijä Lapin matkailua varten, koska asiakkaat arvostavat paikallisen kulttuurin ja elämäntavan kokemista (Jänkälä, 2019).

Matkailustrategioissa on nähty olevan kehitettävää siinä, miten ne ottavat huomioon matkailualan ulkopuoliset yhteisöt ja skenaariot, jotka eivät ole matkailulle niin suotuisia. Luonto ja kestävyys otetaan yleisesti usein esille, mutta ne jäävät yhä usein abstraktien arvojen tasolle, eikä konkreettisia ehdotuksia niiden suojelemiselle juurikaan esiinny. (Hakkarainen & Tuulentie 2008.) Ongelmaksi voi myös muodostua, jos alueen päämarkkinointitaho viestii alueesta erilaista kuvaa, kuin paikalliset yrittäjät, koska tällöin matkailijoiden odotukset eivät välttämättä kohtaa todellista kokemusta, kun ne ovat muodostuneet päämarkkinointitahon viestimän kuvan perusteella (Vaarala, s. 91, 2014).

2.4 Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostaminen

Yhdistelemällä edellä esitettyä teoriapohjaa ja malleja liittyen asiakasymmärryksen muodostumiseen ja asiakasymmärryksen suhteeseen kestäväan matkailuun, saadaan muodostettua suurempi kokonaiskuva siitä, miten asiakasymmärrys muodostuu, ja mitkä ovat sen vaikutukset kestäväan matkailun kehittämisessä Lapin matkailualalla.

Tätä kautta saadaan myös muodostettua malli siitä, kuinka asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää kestävän matkailun kehittämisessä.

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kolmesta osasta, jotka ovat Lapin matkailun erityispiirteet, asiakasymmärryksen muodostamisen prosessi, sekä asiakasymmärryksen vaikutukset kestävän matkailun kehittämisessä. Lapin matkailun erityispiirteet muodostetaan aikaisemmista tutkimuksista esiin tulleista Lapin matkailun erityispiirteistä, jotka toimivat koko matkailuliiketoiminnan lähtökohtina Lapin matkailualalla. Asiakasymmärryksen muodostumisen prosessi muodostetaan yhdistelemällä aikaisempaa tutkimusta asiakasymmärryksen muodostumisesta. Asiakasymmärryksen vaikutukset kestävän matkailun kehittämisessä muodostetaan aikaisemmasta tutkimuksesta, jossa on tutkittu tätä yhteyttä. Näiden pohjalta on luotu tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys (Kuvio 1.), joka kuvaa asiakasymmärryksen hyödyntämistä kestävän matkailun kehittämisessä Lapin matkailualalla.

Teorian mukaan Lapin matkailun erityispiirteitä ovat erityislaatuinen luonto ja ilmasto, puhtaus ja koskemattomuus, rauhallisuus ja turvallisuus (Hakkarainen & Tuulentie, 2008; Tyrväinen ym. 2014), sekä paikalliset kulttuurit ja elämäntavat (Hakkarainen & Tuulentie, 2008; Jänkälä, 2019). Näiden perusteella on muodostettu teoreettisen viitekehysten ensimmäinen laatikko, ja nämä erityispiirteet osoittavat sen, mikä erottaa Lapin matkailun muista konteksteista, ja minkä pohjalta matkailutoimintaa lähdetään luomaan ja kehittämään Lapissa.

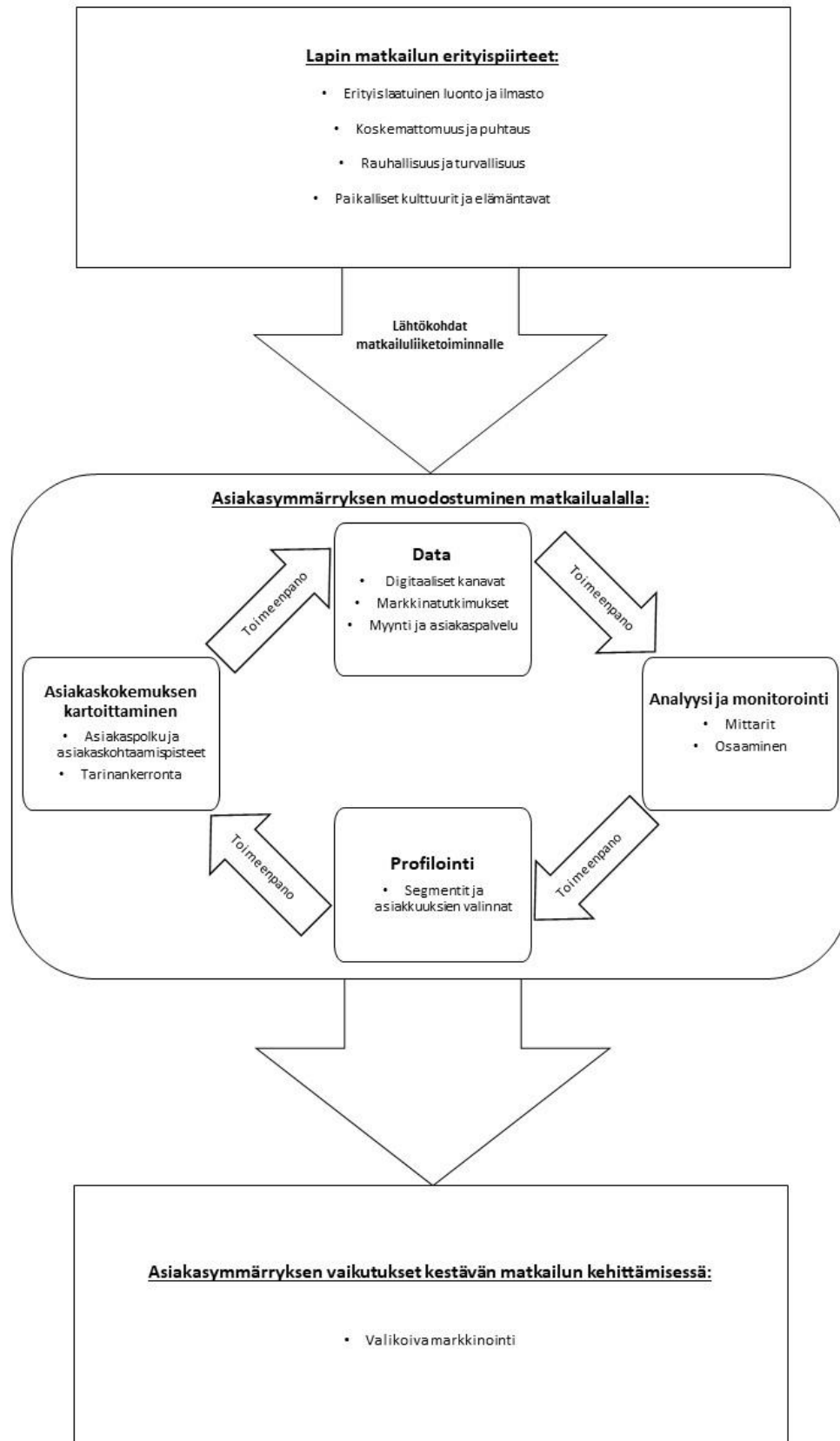
Teoriasta kävi ilmi, että asiakasymmärryksen muodostumisen prosessi on jatkuva lineaarinen prosessi (Smith ym., 2006), joten tästä syystä teoreettisen viitekehysten keskimmaisessä laatikossa esitetty asiakasymmärryksen muodostumisen prosessi on esitetty jatkuvana lineaarisena prosessina. Teorian pohjalta on sovellettu asiakasymmärryksen muodostumisen prosessin jaottelua, ja tämä prosessi on jaoteltu dataan, analyysiin ja monitorointiin, profilointiin, sekä asiakaskokemuksen kartoittamiseen (Greenberg, 2010). Asiakaskokemuksen kartoittamisen on nähty teorian mukaan muodostuvan eri asiakaskohtaamispisteistä, eli koko asiakaspolun huomioiminen asiakaskokemusten kartoittamisessa on tärkeää. Myös tarinankerronta on hyvin asiakaslähtöinen tapa selvittää asiakkaiden mielipiteitä ja kokemuksia, ja

sen käyttö on yleistynyt, muun muassa vaikuttajamarkkinoinnin ja sosiaalisen median takia (Price & Wrigley, 2015.)

Teorian mukaan asiakasdataa saadaan digitaalisista kanavista (Greenberg 2010; Malthouse ym., 2013; Said ym., 2015), perinteisistä markkinatutkimuksista (Macdonald ym., 2012; Wills & Williams, 2004; Bailey ym., 2009), sekä myynnistä ja asiakaspalvelusta (Wills & Williams, 2004; Greenberg, 2010). Analysointi ja monitorointi tapahtuu teorian mukaan kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten mittareiden ja mittaustyökalujen avulla (Greenberg, 2010; Malthouse ym., 2013). Näiden mittarien ja mittaustyökalujen käyttäminen vaatii erityistä osaamista, jotta niistä saadaan hyötyä päätöksentekoon. Profiloinnilla pyritään teorian mukaan ymmärtämään asiakasta selvittämällä asiakaskohderyhmän demograafisia tekijöitä, tavoitteita, kokemuksia, käyttäytymistä, sekä motiiveja. Näiden pohjalta pyritään ymmärtämään asiakkaiden mieltymyksiä ja ostopäätösprosessia. Profiloinnilla saadaan muodostettua erilaisia asiakassegmenttejä. (Greenberg, 2010; Price & Wrigley, 2015; Jänkälä, 2019.) Näiden asiakasymmärryksen muodostumisen prosessin vaiheiden eteneminen riippuu toimeenpanosta, joka teorian mukaan koostuu siitä, missä muodossa asiakasymmärrys tuotetaan ja esitetään, asiakasymmärrykseen liittyvästä automatiikasta, sekä asiakasymmärryksen koordinoinnista (Said ym., 2015).

Teoreettisen viitekehyksen alimmassa laatikossa on esitetty asiakasymmärryksen vaikutukset kestävän matkailun kehittämisessä. Teoriasta esiin nousi lähinnä valikoiva markkinointi, jonka on nähty olevan asiakasymmärryksen avulla saavutettava kestävä strategia matkailualalla (Dolnicar & Leisch, 2008).

Tämä teoreettinen viitekehys (Kuvio 1.), toimii pohjana tämän tutkimuksen empiiriselle tutkimukselle. Empiirisen tutkimuksen pohjalta lähdetään kehittämään tätä teoreettista viitekehystä, jotta syvempää ymmärrystä ilmiöstä saadaan, ja jotta tavoiteltu malli asiakasymmärryksen hyödyntämisestä kestävän matkailun kehittämisessä saavutetaan.



Kuvio 1. Asiakasymmärryksen hyödyntäminen kestävän matkailun kehittämisessä Lapin matkailualalla.

3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen empiirisen osuuden toteutus, eli esitetään ja perustellaan tutkimuksen toteutustapa, eli aineiston keruu- ja analysointimenetelmät. Aluksi esitellään millä menetelmällä empiirinen aineisto on kerätty, ja mikä on ollut tutkittava kohderyhmä, sekä perustellaan näiden valintaa. Viimeiseksi käydään läpi aineiston analysointimenetelmä ja perustellaan sen valintaa.

3.1 Aineiston kerääminen

Tutkittavan ilmiön selvittämiseksi, haastateltaviksi pyrittiin valikoimaan Lapin matkailualan ja kestävän matkailun asiantuntijoita, jotta ilmiötä pystyttiin tutkimaan nimenomaan Lapin matkailualan kontekstissa. Haastateltaviksi pyrittiin valikoimaan mahdollisimman eri tason ja kokoluokan toimijoita, jotta erilaisia näkemyksiä olisi saatu mahdollisimman laajasti Lapin matkailualan verkostosta. Lisäksi haastateltavia pyrittiin valitsemaan mahdollisimman erilaisista matkakohteista. Haastateltaviksi valikoitui lopulta viisi henkilöä, ja haastateltavat koostuivat kahdesta eri matkailun alueellisen kehittämisen edustajasta, kahdesta matkailuyrittäjästä, sekä yhdestä edustajasta alan ulkopuolisesta tahosta, joka on tuottanut ohjeistusta matkailua varten. Haastateltavat on esitetty taulukossa 1.

Haastateltava	Päivä	Rooli	Kesto
Haastateltava 1	19.8.2019	Alueorganisaation Toimitusjohtaja	59 min
Haastateltava 2	21.8.2019	Alalle ohjeistusta tuottaneen tahon edustaja	1h 50 min
Haastateltava 3	22.8.2019	Alueellisen kehitysyhdistyksen Toiminnanjohtaja	58 min
Haastateltava 4	28.8.2019	Matkailuyrittäjä 1	33 min + sähköpostitse
Haastateltava 5	5.9.2019	Matkailuyrittäjä 2	51 min

Taulukko 1. Haastateltavat.

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu temahaastattelu, koska kyseessä on vähän tutkittu aihe, eli asiakasymmärryksen muodostuminen ja

hyödyntäminen kestävän matkailun kehittämisessä Lapin matkailualalla on heikosti tiedostettua etukäteen. Puolistrukturoidun teemahaastattelun on nähty sopivan hyvin tiedonkeruumenetelmäksi juuri tällaisissa tapauksissa, kun selvitetään heikosti tiedostettuja asioita, ja halutaan saavuttaa syvempää tietoa tutkittavasta aiheesta (Metsämuuronen ym., 2011, s. 119).

Haastatteluiden pituus vaihteli, koska haastateltavilla oli vaihtelevasti aikaa haastattelulle heidän kiireellisyydestään riippuen, mutta alustavasti haastatteluiden kerrottiin kestävän noin tunnin verran, jotta haastatteluaineistoa saatiin mahdollisimman kattavasti koko tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelut nauhoitettiin, ja niiden pohjalta aineisto muutettiin tekstimuotoon litteroimalla, haastatteluaineiston analysoinnin helpottamiseksi. Yksi haastatteluista käytiin myös sähköpostin, sekä puhelimen välityksellä. Puhelinhaastattelu valikoitui haastattelutavaksi, jotta haastateltavia voitiin kontaktoida riippumatta heidän sijainnistaan, ja koska se oli tehokkain tapa tavoittaa haastateltavat pitkien välimatkojen takia.

Haastattelurunko lähetettiin etukäteen haastateltaville, jotta he pystyivät valmistautumaan haastattelua varten, ja jotta he pääsivät tutustumaan haastattelun teemoihin jo ennen haastattelua. Haastattelurunko jaoteltiin teemoittain, mutta kysymykset esitettiin siinä järjestyksessä, mikä tuntui kussakin haastattelutilanteessa luontevalta, ja jotta haastattelut etenivät luontevasti, mikä mahdollisti syvemmän keskustelun haastateltavien kanssa. Haastatteluiden aikana esitettiin myös tukikysymyksiä sen mukaan, miten keskustelu eteni, ja kysymykset myös muokkautuivat sen mukaan, mikä oli sopivaa kutakin haastateltavaa tahoa varten. Haastatteluiden teemat oli siis etukäteen määrätty, mutta haastatteluiden eteneminen pyrittiin pitämään melko vapaana, joka mahdollisti luonnollisen keskustelun haastateltavien kanssa.

Haastattelurunko laadittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta, ja se jaoteltiin teemoittain, eli aluksi keskusteltiin Lapin matkailualan erityispiirteistä, sen jälkeen asiakasymmärryksen muodostumisesta Lapin matkailualalla, ja lopulta asiakasymmärryksen vaikutuksista kestävän matkailun kehittämisessä. Asiakasymmärryksen muodostuminen jaettiin lisäksi neljään alateemaan, jotka olivat asiakaskokemuksen kartoittaminen, data, analysointi ja monitorointi, sekä profilointi.

Haastattelurungon teemoittaminen mahdollisti sen, että haastatteluaineistoa saatiin koko tutkittavasta ilmiöstä, ja että haastattelut etenivät loogisesti teoreettisen viitekehyksen mukaan.

3.2 Aineiston analysointimenetelmä

Empiirisen aineiston analysointiin käytettiin samaa teemoittamista, kuin aikaisemmin esitettiin, eli teemat muodostuivat teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Kolme pääteemaa olivat Lapin matkailun erityispiirteet, asiakasymmärryksen muodostuminen matkailualalla, sekä asiakasymmärryksen vaikutukset kestävän matkailun kehittämisessä. Lisäksi asiakasymmärryksen muodostuminen matkailualalla jakautui neljään alateemaan, jotka olivat data, analyysi ja monitorointi, profilointi, sekä asiakaskokemuksen kartoittaminen. Tämä teemoittaminen auttoi löytämään aineistosta keskeisimmät asiat liittyen tutkimusaiheeseen. Koska aineistoa kertyi teemahaastattelujen pohjalta hyvin paljon, teemoittaminen oli olennaista litteroidun aineiston analysoinnissa. Teemoittamisen avulla litteroidusta aineistosta oli mahdollista löytää juuri tutkittavaan aiheeseen ja tutkimuksen viitekehykseen liittyviä teemoja. Teemoittaminen myös helpotti eri informanttien vastausten vertailua ja yhtäläisyyksien löytämistä. Koska laajan tutkimusaineiston analysoinnissa on tärkeitä pelkistää aineistoa ja löytää keskeisimmät asiat, teemoittaminen oli sopiva analysointimenetelmä tätä tutkimusta varten. (Valli, 2015, s. 50-51.)

Vertailemalla ja analysoimalla haastatteluaineistoa teemoittain saatiin teoreettista viitekehystä kehitettyä yhä paremmin vastaamaan tutkittavaa ilmiötä. Analysoimalla haastatteluista esiin nousseita aiheita, ja löytämällä yhtäläisyyksiä ja usein toistettuja asioita, saatiin löydettyä tärkeimmät ilmiöön vaikuttavat tekijät. Tärkeää oli pyrkiä tekemään tulkintoja ottamalla huomioon koko ajan tulkintojen yleistettävyys ja tutkimukselle asetetut päämäärät ja tutkimuskohde. Myös tarkka haastatteluaineiston litterointi sanasta sanaan helpotti analysointia ja virheiden välttämistä analysoinnissa. (Vilkkä 2017, s. 125-126.)

4 EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI

Tässä osiossa käsitellään tämän tutkimuksen empiirisen aineiston analyysi, joka on suoritettu kolmen pääteeman avulla, jotka ovat Lapin matkailun erityispiirteet, asiakasymmärryksen muodostuminen matkailualalla, sekä asiakasymmärryksen vaikutukset kestävän matkailun kehittämisessä. Aluksi kolmessa ensimmäisessä kappaleessa kuvaillaan empiirisen aineiston tuloksia jokaisesta pääteemasta, jonka jälkeen viimeisessä kappaleessa esitetään yhteenveto empiirisistä tuloksista, sekä empiirisen aineiston analyysin pohjalta muodostettu laajennettu malli asiakasymmärryksen hyödyntämisestä kestävän matkailun kehittämisessä.

4.1 Lapin matkailun erityispiirteet

Jotta voidaan tutkia asiakasymmärryksen muodostumista Lapin matkailussa, haastatteluiden aluksi oli tärkeää selvittää, mikä tekee Lapin matkailusta erityistä ja miten se eroaa muista matkailukohteista. Lapin matkailun erityispiirteet ja eroavaisuudet toisiin matkakohteisiin määrittelevät pitkälti lähtökohdat asiakasymmärryksen luomiseen alalla, ja se erottaa myös asiakasymmärryksen luomisen prosessin muista konteksteista. Tutkimalla aluksi Lapin matkailun erityispiirteitä, voitiin ymmärtää paremmin, miksi asiakkaat valitsevat Lapin matkakohteeseen, mitä haasteita tai etuja Lapin matkailussa on asiakasymmärryksen luomiseen, ja ylipäätänsä minkä pohjalta yritysten tulee lähteä muodostamaan kuva asiakastarpeista ja asiakkaista. Vaikka Lapin matkailualalle mahtuu monen tason ja kokoluokan toimijaa, nämä erityispiirteet ja lähtökohdat ovat kaikille yrityksille samat.

Monipuolinen ja puhdas luonto, sekä turvallisuus olivat haastateltavien mielestä suurimpia vetovoimia Lapin matkailulle. Puhtaus, rauhallisuus, hiljaisuus, ja tila nousivatkin haastatteluista esille suurimpina vahvuuksina Lapin matkailulle, ja ne nähtiin myös erottavana tekijänä muista matkailukohteista.

”Me ollaan oikeasti mielenkiintosen luontoikkunan kans tekemisissä, että se luonto on varmasti se päähoukutin ja edelleen se suurin syy miksi Lappiin tullaan, eli moni-ilmeinen, monipuolinen ja kausiltaankin aika rikas. Ja me

koetaan, että se luonto itsessään on ollut se suurin liikuttava tekijä jo vuosikymmeniä.” (Haastateltava 1, 19.8.2019).

”--se miten ymmärrettiin sitten se, että kylmästä ja pimeästä, käännettiin ne niinku voimavaraksi ja opetettiin myös matkailijoita, että miten täällä pärjää täällä kylmässä ja pimeässä. Siinä ollaan tosi hyviä ja osataan se todella hyvin verrattuna vaikkapa muihin alueisiin, ja se on se minkälaisen brändin me ollaan luotu, että täällä on turvallista käydä niinku luonnon olosuhteet, ei maa järise eikä tälleen, että täällä on tosi kylmä johtuen meidän sijainnista, mutta täällä on puhdas ilma ja selkeät kahdeksan vuoden aikaa, ja ne on semmosia, jotka meijät erottaa muista, ja varsinkin tunturi-lapin, niin muista seutukunnista.” (Haastateltava 3, 22.8.2019).

Erityislaatuinen luonto nousi esiin siis ehdottomana vetonaulana Lapin matkailulle, mutta myös paikallinen luontosuhde ja paikallinen osaaminen hyödyntää luontoa ja kylmää ilmastoa olivat tärkeitä erityispiirteitä, jotka haastateltavat nostivat esiin. Paikallisen väestön eläminen yhä jollakin tasolla luonnosta ja luontaiselinkeinoista, sekä paikallisten luontosuhde on niin poikkeuksellista, että se kiinnostaa asiakkaita, joten he haluavat kokea millaista eläminen on arktisessa ilmastossa ja luonnossa. Kausivaihtelut ja eri vuodenaajat tarjoavat erilaisia mahdollisuuksia ja sekin nähtiin tärkeänä erityisyytenä Lapille matkailukohteena. Tämän lisäksi myös turvallisuus ja Suomen imago edelläkävijänä ympäristöasioissa ja lainsäädännöllisissä asioissa nähtiin tärkeänä vahvuutena, jonka takia asiakkaat valitsevat Lapin matkakohteeseen.

”--ajatellaan jo jotenki automaattisesti, että kun tullaan Suomeen, joka on edelläkävijä monissa asioissa, että meillähän asiat lainsäädännöllisestiki on ihan huippuluokkaa, mihin ei voi tuudittautua, mutta mikä antaa semmosen tietynlaisen raamin, joka on suomelle matkailukohteena sellainen imago tekijä, niin se voi myös olla, että siitä syystä meihin ei jo kohdistu jotenki sellasta, tavallaan se harkinta matkakohdetta valittaessa ja kestävyyskriteereissä on tehty jo siinä vaiheessa kun on päätetty tulla suomeen.” (Haastateltava 1, 19.8.2019).

Esiin nousi myös Lapin matkailun herkkyys erilaisille vaihteluille ja ennalta-arvaamattomuus, jotka osittain kuuluvat yleisestikin matkailualaan, mutta ennen kaikkea vaikuttavat Lapin matkailun kaltaiseen luontomatkailuun.

”--matkailuala on semmoinen ala, jossa täytyy kokoajan alueen toimijoina ja kehittäjinä olla hereillä, jos me halutaan, että tämä on kestäväällä pohjalla. Milloin joku tuhkapilvi Islannissa puhkeaa, milloin niinku dronet oli jossain

Lontoossa häiritsi ja peruutti koneita, milloin on sääolosuhteet, milloin mitään.” (Haastateltava 3, 22.8.2019).

Ennen kaikkea sääolosuhteet nousivat esiin, sillä ne voivat olla hyvin ennalta-
arvaamattomia, ja joinakin talvina esimerkiksi lumen tulo voi viivästyä, ja vaikuttaa
negatiivisesti asiakaskokemuksiin. Lapin matkailuun siis luo omat haasteensa se, että
se on niin sidoksissa luontoon ja luonnonolosuhteisiin, mikä tekee siitä yhä ennalta-
arvaamattomampaa.

”Ja heillä (asiakkailla) voi olla tosi suuret odotukset, jos on pitkään säästetty
matkaa varten, niin siinä on valtavat odotukset, ja kyllä me näitä sääolosuhteita
tarvitaan sitten kaveriksi siinä, että ne kaikki odotukset tulee täytettyä ja
niistäkin asioista pitää pystyä markkinoimaan etukäteen tarpeeks hyvin.”
(Haastateltava 3, 22.8.2019).

Lapin matkailu nähtiin myös hyvin sesonkiluontoisena, jossa erot talvimatkailun ja
muiden kausien välillä ovat hyvin suuret. Sesonkiluontoisuus nähtiin ongelmallisena
erityisesti kestävyuden näkökulmasta, koska sen takia muun muassa Lapin matkailun
palkat eivät ole niin kilpailukykyisiä ja työntekijöiden vaihtelu on suurta.
Sesonkiluontoisuus nähtiin myös ongelmalliseksi siksi, koska peruspalvelut ovat
riittämättömiä siihen nähden kuinka paljon talvisesonkina Lapissa on ihmisiä. Näistä
syistä Lapin matkailun sesonkiluonteisuutta pidettiin yhtenä suurena
kehityskohteena.

”Meillä on jo talvi monissa kohteissa semmonen että ollaan onnistuttu niin, että
joudutaan myymään ei oota, koska kapasiteetti on täynnä ja me ei pystytä
kasvamaan välttämättä siellä sesongin sisällä jossakin kohteissa. Mutta sitte
taas ympärivuotisuuden avulla päästäis kehittämään tätä toimialaa ja
saavutettavuutta ihan eri tavalla. Meidän henkilökunta pysyis, ne sais ympäri
vuoden palkan, pystyttäis nostaa meidän matkailualan palkkoja, me ei pystytä
tällä hetkellä kilpailemaan tiettyjen toisten toimialojen kans meidän alhasen
palkkatason vuoksi.” (Haastateltava 3, 22.8.2019).

”Suurin pääsesonki se sijoittuu sille pimeimpään aikaan, mikä on myös
haastavinta ympäristön ja ulkona liikkumisen kannalta, kun mietitään, että
matkailijat tulee usein sellaisista maista, jotka ei ole tottunut näihin, ja sitten
kun otetaan ne resurssit huomioon -- Niin ei täällä ole tarpeeksi, jos eripuolilla
kuntaa tapahtuu jotain, niin eihän täällä ole resursseja vastata siihen.”
(Haastateltava 2, 21.8.2019).

4.2 Asiakasymmärryksen muodostuminen Lapin matkailualalla

Jotta saatiin selvitettyä, kuinka asiakasymmärrys muodostuu Lapin matkailualalla, haastateltavien kanssa keskusteltiin, miten asiakaskokemuksia voidaan kartoittaa, mitä kanavia hyödynnetään tiedonkeruussa, mitä tapoja on analysoida ja monitoroida asiakastietoa ja asiakasymmärrystä, sekä millaisia profiileja asiakkaista voidaan muodostaa.

4.2.1 Asiakaskokemuksen kartoittaminen

Asiakaskokemukset ovat yksi tärkeimmistä tavoista muodostaa ymmärrystä asiakkaista, joten oli tärkeää keskustella haastateltavien kanssa, miten asiakaskokemuksia kartoitetaan alalla, ja miten niitä käytetään hyväksi toiminnassa.

Digitaaliset palautekanavat olivat tärkeässä roolissa asiakaskokemuksien hankkimiseksi ja varsinkin TripAdvisor nousi esille haastatteluista tällaisena kanavana. Digitaaliset palautekanavat, kuten TripAdvisor, eivät pelkästään kerro asiakkaiden kokemuksista yrityksille, vaan toimivat myös markkinoinnin välineenä, ja digitaalisena WOM (word of mouth) -kanavana. Varsinkin pienemmille yrityksille tämä nähtiin tärkeänä kanavana myös markkinoinnille, koska pienemmät yritykset voivat keskittyä laadukkaaseen palveluun ja sitä kautta saatavan positiivisen palautteen ja arvostelun kautta, esimerkiksi TripAdvisorissa, muutkin asiakkaat kiinnostuvat heistä.

”Pyrimme siihen, että asiakas on tyytyväinen käyntiinsä, jotta hän myöhemmin levittäisi positiivista sanomaa ja kävisi itse mahdollisesti uudelleen. Näin meidän ei tarvitsisi investoida suuria summia markkinointiin, vaan voisimme jatkaa voitollisena yrityksenä.” (Haastateltava 4, 28.8.2019).

”Meille tärkeintä on saada se palaute paikan päällä tietenkin ja se, että me tiedetään, että meidän asiakas lähtee tyytyväisenä, ja jos mitä tahansa ongelmia on niin toivotaan ja ollaan läsnä sillä tavalla, että se asiakas uskaltaa kertoa sen meille. Parastahan se on tietenkin ku se menee TripAdvisoriin niin markkinoinnin kannalta, että kun näe uudet ihmiset, jotka ei ole käyny vielä meillä niin voi katkoa minkä takia tänne kannattais mennä.” (Haastateltava 5, 5.9.2019).

Asiakaspalvelun kautta saatava palaute ja vuorovaikutus mainittiin siis yhä tärkeimmäksi tavaksi kartoittaa asiakaskokemuksia, mutta myös sen yhteys positiiviseen word-of-mouth markkinointiin on suuri, koska digitaalisten kanavien kautta kaikki palaute ja kokemukset kulkeutuvat nopeasti ja tehokkaasti asiakkaalta toiselle. Yritysten tulee siis pitää kiinni laadustaan, jotta arvostelut eivät TripAdvisorin kaltaisissa palautekanavissa tai muualla sosiaalisessa mediassa laske.

”--koska sen on joku muu arvostellu, ja no TripAdvisorissa meillä on viis tähteä, että muut ihmiset on arvostellu, muut ihmiset kertoo miten upea se paikka on, ja puskaradio on tietenki tosi tärkeä. --niin sehän on semmonen, että se markkinointi on lähes ilmasta, ku lehdet alkaa kirjottamaan ja ihmiset puhumaan. Sitte jää vaan tehtäväksi pitää kiinni siitä laadusta, koska sitte voi käydä myös niin, että arvostelut laskee ja on pilattu koko homma.” (Haastateltava 5, 5.9.2019).

Asiakkaille koettiin siis olevan tärkeää, että muut asiakkaat tai yrityksestä ulkopuoliset tahot arvostelevat yritystä ja sen palvelua. Tämän seurauksena myös vaikuttajamarkkinointi on noussut suureen rooliin Lapin matkailussa, eli matkailuyritykset ja matkailun alueorganisaatiot käyttävät bloggaajia ja muita sosiaalisen median vaikuttajia palveluidensa tai matkailukohteen markkinoinnissa. Tämän nähtiin tehoavan varsinkin nuorempaan sukupolveen, jotka seuraavat näitä sosiaalisen median vaikuttajia hyvinkin paljon, ja joiden ostokäyttäytymiseen tällainen vaikuttajamarkkinointi vaikuttaa suuresti.

Sosiaalisen median kautta jaettavat kuvat ja kokemukset yrityksen palvelusta tai matkakohteesta kertovat siis muille potentiaalisille asiakkaille, sekä yritykselle itselleen, minkälaisia kokemuksia palvelusta ja yrityksestä asiakkailta on ollut. Tästä syystä nähtiin tärkeäksi antaa mahdollisuuksia kuvien ja palautteiden julkaisemiseen, ja myös pyrkiä käyttämään sitä hyväksi yrityksen markkinoinnissa.

”--että annetaanko heille jotain, jos he vaikka jakaa kuvia omassa somessa, että annetaanko siihen mahdollisuuksia, pysähdytäänkö safareilla silleen, että tässä on aika hyvä kohta, sanooko opas, että minä voin ottaa kuvan teistä menkääpä tuohon, tässä on yks hyvä paikka.” (Haastateltava 3, 22.8.2019).

4.2.2 Asiakastieto

Kanavia asiakastiedon hankkimiseksi mainittiin hyvin laajasti, ja ne myös riippuivat toimijoiden resursseista ja koosta, koska pienemmillä yrityksillä ei välttämättä ole resursseja niin kattavaan tiedonkeruuseen. Perinteiset asiakastutkimukset olivat ainakin isommilla organisaatioilla käytettävissä ja niiden kautta hankitaan tietoa kuluttajakäyttäytymisestä ja trendeistä. Visit Finlandin tärkeä rooli tällaisena tutkimusyksikkönä tuli esille, mutta myös muut tutkimuslaitokset mainittiin.

”Yleinen tutkimusdata, tieto, mitä meillä saadaan aika usein Visit Finlandin tutkimusyksikön kautta, että siellähän on oma tällainen r&d -osasto, josta aika hyvin kuitenkin sitä kohdemarkkinan tuntemusta saadaan ihan mitattavan faktan valossa. Sitte tietysti kaikki nämä ylipäänsä tutkimuslaitosten matkailua käsittelevä tieto, niin sieltä tulee kuitenkin tietynlaista trendi osviittaa ja sitten ihan sitä raakaa kovaa faktaa pelkästään kuluttajakäyttäytymisestä, rahan käytöstä, kohteista, arvoista jne. Se on aika olennaista.” (Haastateltava 1, 19.8.2019).

Myös erilaiset matkamessut, matkailuparlamentit, koulutukset sekä muut matkailualan tapahtumat mainittiin tärkeiksi kanaviksi saada tietoa asiakkaista ja markkinoista, sekä keskustella alan muiden toimijoiden kanssa. Tämänkaltaiset tapahtumat ovat tärkeitä tiedon ja osaamisen levittämiseen alan sisällä, ja varsinkin alan trendeistä saa hyvin tietoa näiden tapahtumien kautta. Lisäksi, tiivis vuoropuhelu matkanjärjestäjien ja saavutettavuuskumppanien kanssa tarjoaa paljon tietoa asiakkaista ja markkinoista.

”Keskustelemme matkanjärjestäjien, myyntipalveluiden ja asiakasryhmien vetäjien kanssa. Näin pysymme ajan hermolla.” (Haastateltava 4, 28.8.2019).

Konkreettinen vuoropuhelu asiakkaiden kanssa myynnin ja asiakaspalvelun kautta nousi kuitenkin esille lähes kaikissa haastatteluissa. Se koettiin yhä tärkeimmäksi kanavaksi, koska se ei riipu toimijoiden resursseista ja se koettiin hyvin intiimiksi tavaksi hankkia tietoutta asiakkaiden mieltymyksistä, kokemuksista ja käyttäytymisestä. Varsinkin pienemmillä toimijoilla vuorovaikutus asiakkaan kanssa paikan päällä koettiin todella tärkeäksi, koska syvän ja paremman asiakaspalvelun kautta he haluavat taata palvelunsa laadun, joka puolestaan takaa paremman asiakastyytyvyyden. Myös sähköisten kanavien kautta tapahtuva vuoropuhelu

asiakkaiden kanssa on lisääntynyt huomattavasti ja se on nostanut merkitystään, koska sitä kautta asiakkaiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa jo ennen matkaa, sekä matkan jälkeen. Sosiaalisen median merkitystä nostettiin todella paljon esiin, koska keskustelu yritysten palveluista ja ylipäättänsä matkailuun liittyvistä asioista on siirtynyt digitaalisiin kanaviin yhä enemmän.

4.2.3 Asiakastiedon analysointi

Trendien ja ilmiöiden tunnistaminen erinäisistä kanavista ja keskusteluista nähtiin tärkeäksi osaksi asiakastiedon analysoimisessa. Trendien nähtiin ohjailevan asiakkaiden mieltymyksiä ja käyttäytymistä hyvin paljon, ja ne määrittelevät myös mihin suuntaan milloinkin ala kehittyy. Esimerkiksi tällaisina trendeinä tällä hetkellä nähtiin eksklusiivisemmän matkailun ja luksusmatkailun nouseminen ja luksuksen muuttuminen materiasta elämysten hakemiseen. Alalla on siis havaittu, että Lappi ja sen luonto tarjoaa asiakkailleen juuri sellaisia elämyksiä, jotka käsitetään tällä hetkellä luksukseksi.

”Ehkä enemmän se, että mikä on se trendi tällä hetkellä, niin luksushan ei oo enää kultasia hanoja, vaan se on niitä elämyksiä ja Lappi on täynnä elämyksiä, kunhan vaan oikeasti puhutaan siitä autenttisesta Lapista, että tää luonto ja nää ihmiset ja kaikki nää porot ja huskyt ja kaikki, että silloin ku se on parhaimmillaan eli aitoa ja alkuperästä niin se on se mitä se asiakas haluaa ja se on myös se trendi tällä hetkellä.” (Haastateltava 5, 5.9.2019).

”Ja me koetaan, että se luonto itsessään on se suurin liikuttava tekijä jo vuosikymmeniä, mutta lappi on tullut nyt tunnetuksi myös ei pelkästään niiden luontoaktiviteettien osalta, mutta myös sitten tällaisena eksklusiivisena majoitus ja lomakohtena, ja tämä uudempi tapa rakentaa, ja tehdä ne luontoelämykset havaittaviksi suoraan sieltä huoneesta käsin, niin se sitten puhuttelee sellaista uudempaa asiakaskuntaa aika paljon, ja voisi sanoa, että lappiin on aika paljon tällaisen lomamatkustelun puolelta liitetty enemmän sellaisia luksukseen vivahtavia elementtejä.” (Haastateltava 1, 19.8.2019).

Haastatteluista kävi myös ilmi, että digitalisaation myötä tärkeäksi taidoksi alalla on noussut hallita eri myyntikanavia ja palautekanavia, ja kaikenlaiseen palautteeseen on pystyttävä vastaamaan nopeasti, ja esiin nouseviin aiheisiin pitää osata tarttua oikealla tavalla. Digitaalisten, sekä myös muiden kanavien hallinta siis nähtiin erittäin tärkeäksi taidoksi asiakastiedon analysointiin ja seuraamiseen. Tästä syystä

myös erilaisten viestinnän sääntöjen tekeminen yrityksissä on tärkeää, jotta kaikille on selvää miten eri tilanteissa pitää toimia, ja millä tavalla ja kuka asioista viestii ulospäin. Uusien ilmiöiden, trendien ja digitaalisen markkinoinnin mukana tulleiden uusien taitojen mukana pysyminen nähtiin myös elinehtona yrityksille pysyä mukana kilpailussa.

”--nyt ollaan aivan eri maailmassa oikeasti menossa kuin mitä aikaisemmin, että on paljon mahdollisuuksia, mutta tulee myös paljon sellasia, ehkä uusia taitoja ja tekemisiä, jotka pitäs sitten tiedostaa, tunnistaa ja tunnustaa, ja sitten se on kiinni yrityksestä, että mitkä on ne valmiudet, mikä se ketteryys on siihen kanavanhallintaan ja asiakkaan valintaan myös.” (Haastateltava 1, 19.8.2019).

”--tässä täytyy olla kokoajan semmosessa pingismailan päässä täällä nämä kehittäjät, jotta me seurataan kokoajan sitä, että mihin se ala kehittyy, ja ne paikat missä nämä alueen kehittäjät ei oo sen pingismailan kanssa pelaamassa sitä kehittämispeliä, niin ne jää heti pois siitä kehityksestä ja eivät pysty vastaamaan siihen alati muuttuvaan tarpeeseen, mitä vaikka sähkönen digitaalinen markkinointi ja se osaaminen vaatii.” (Haastateltava 3, 22.8.2019).

Toisaalta tällainen ”digiketteryys” nähtiin olevan melko alkutekijöissä Lapin matkailualalla. Vaikka digitaalisia kanavia ja digitaalista viestintää on tehty jo pitemmän aikaa, niihin liittyviä mittarointityökaluja ei ole aikaisemmin ollut. Tällaisten mittarointityökalujen käyttö on kuitenkin aloitettu alalla pikkuhiljaa, ja se on tärkeää johtamista ajatellen, koska markkinoinnin vaikuttavuuksia, kampanjoiden vaikuttavuuksia, ja digitaalista myyntiä pystytään mittaamaan ja seuraamaan yhä paremmin, sekä asettamaan tavoitteita ja seuraamaan paremmin omaa onnistumista.

”--niin se on meille sinällään aika uutta, että päästään siihen sellaiseen tiedolla johtamiseen. On puhuttu sen tulemisesta vuosia, mutta jostain syystä matkailun digitalisaatio on tapahtunut hitaammin kuin mitä ala on yleisesti unelmoinut.” (Haastateltava 1, 19.8.2019).

4.2.4 Profilointi

Asiakasymmärrykseen liittyy myös hyvin paljon asiakkaiden profilointia, segmentointia, ja asiakkuuksien valintaa. Näiden pohjalta yritykset siis hakevat oikeita strategioita tavoitella houkuttelevia asiakaskohderyhmiä ja voivat lähteä suuntaamaan toimintaansa ja markkinointia niiden mukaan.

Haastatteluista nousi esiin hyvin paljon luksusmatkailu ja eksklusiivinen palvelu, johon erityisesti liittyy revontulimatkailu, mutta myös muut Lapin luontoelämykset. Lapin matkailuun on siis viime aikoina alettu liittää luksukseen viittaavia elementtejä, ja yritykset kohdentavat omaa toimintaansa eksklusiivisemmän palvelun perässä tuleville asiakkaille. Tällä tavoin siis tavoitellaan asiakkaita, jotka ovat valmiita maksamaan enemmän hyvin yksilöllisestä palvelusta ja ratkaisuista, sekä harvinaislaatusista elämyksistä. Tällaiset asiakkaat nähtiin erityisesti kestäväenä vaihtoehtona Lapin matkailulle, koska asiakkaita on vähemmän, eivätkä he siten kuluta niin paljon, mutta katetuotto on korkeampaa. Luontoelämyksistä ja rauhallisuudesta nauttivien asiakkaiden ei myöskään nähty olevan suureksi häiriöksi paikallisille.

”--mutta pääasiakkuus on siirtynyt sieltä yritysten matkustamisesta enemmän yksilöpohjaiseen lomaan ja ennenkaikkea hyvin yksilöllisiin lomamatkaisuihin. Viimesimmät investoinnit ovat viitoittaneet tietä sellaiseen eksklusiivisempaan matkailuun, ja yrityksiin se on antanut sen mahdollisuuden, että voidaan erikoistua käsittelemään pieniä asiakaskohderyhmiä, jotka ovat katetuotoltaan jotain ihan muuta kuin aikaisemmin ryhmämatkapohjaiset asiakkuudet.” (Haastateltava 1, 19.8.2019).

”--se oikeastaan se on hyvä asiakaskunta semmonen, että se ei niinku häiritte kauheasti. Että se olis siinä mielessä hyvä just semmonen luontomatkailija tyyppi, joka on valmis maksamaan paljon, että just mitä nyt houkutellaan näihin iglukyliin. Että se on varmasti semmosta, joka ei aiheuta häiriötä, se ei varmasti lähde niinku kelkkailemaan, todennäköisesti vaan pyörii ja kattoo niitä revontulia ja sitte haluaa nauttia hyvästä ruuasta ja hyvästä palvelusta ja semmosta.” (Haastateltava 4, 28.8.2019).

Tällainen suuntaus myös mahdollistaa syvemmän ja henkilökohtaisemman vuorovaikutuksen asiakkaiden kanssa, joten myös yritykset saavat enemmän irti asiakaskokemuksista ja voivat hyödyntää jatkossa tätä syvempää yhteyttä asiakkaisiin arvonaluonnissa yhä paremmin. Tämä vaatii kuitenkin, että palvelun laatu on tasokasta, ja että palvelut ovat sisällöltään rikkaita ja elämyksellisiä.

”Minusta tuntuu että se ajatus siitä että asiakkaita voidaan vaikka ottaa vastaan vähän vähemmän, kun se katetuotto on parempi niin se on kaikille sellainen aika kiinnostava ajatus sitten viimeistään tässä vaiheessa, eli halutaan varmasti palvella hyvin ja saada siitä asiakaskokemuksesta itsekkin tavallaan enemmän irti, ja sellaista syvempää ja parempaa asiakaspalvelua aikaseksi, ja se sitten onnistuu tietenkin silloin kun ollaan vähän selektiivisempiä sen asiakkuuden

kanssa, eli ketä meille otetaan ja millä hintaa se palvelu myydään ja millainen se sisältö on ja millainen se laatu siinä oikeasti on.” (Haastateltava 1, 19.8.2019)

Asiakkuuksien valinnassa nähtiin tärkeäksi ottaa huomioon asiakkaiden asenteet ja käyttäytyminen, ja että mahdolliset asiakkaatkin arvostaisivat kestävyteen liittyviä arvoja ja Lappia alueena, sekä paikallisia kulttuureja. Asiakkaiden aito kiinnostus Lapista alueena, paikallisista kulttuureista, sekä alueen elämästä ja luonnosta nähtiin tärkeäksi, koska tällöin asiakkaatkin osaisivat pitää huolta Lapin luonnosta ja arvostaisivat paikallisia ihmisiä, ja paikallista kulttuuria. Näistä syistä asiakkaiden odotuksiin pitäisi jo etukäteen pyrkiä vaikuttamaan antamalla oikeaa tietoa Lapista ja pyrkiä sitouttamaan asiakkaita, jotta he kiinnostuisivat Lapista alueena ja tulisivat yhä uudestaan takaisin.

”Se on siinä, että pitäis saada niitä tietyn tyyppisiä asiakkaita, jotka on kiinnostuneet siitä alueesta ja täällä alueen elämästä ja luonnosta.” (Haastateltava 2, 21.8.2019).

Asiakkuuksien valinnassa keskeistä on hinnoittelu ja myyntikanavien valinnat, sekä myös muut digitaalisten kanavien valinnat, koska niillä pystytään hyvin paljon ohjailemaan sitä, mille asiakaskohderyhmälle tuotetta myydään. Varsinkin majoituspuolella eri digitaalisia myyntikanavia on hyvin paljon ja erilaisia jakelukanavastrategioita on mahdollista muodostaa ja niillä pystytään vaikuttamaan hyvin paljon asiakaskohderyhmän valintaan. Tämä vaatii yrityksiltä siis hyvää jakelukanavien hallintaa, ja niihin liittyvät strategiat ja prosessit tulee olla kunnossa, jotta myös eri kanavista tulevasta suuresta määrästä dataa voidaan poimia ja jalostaa itselle tärkeää asiakasymmärrystä. Hinnoittelussa on tärkeää ottaa huomioon, että onko oma hintataso sellainen, että se kestää ja myös kantaa laadukkaan tuotteen ylläpidon kaudesta toiseen.

”--sitte se että missä sä myyt, myytkö booking.comin, airbnb:n kautta, hotels.comissa, annatko tällaisille kansainvälisille online travel agencies eli OTA toimijoille suurimman osan saavutettavuudesta, myytkö sä perinteisiä matkanjärjestäjäkanavia, vakiintuneita kauppasuhteita myöten, vai vietkö suoraan ihan tällaiseen omaan independenttiin myyntiin vaikka booking.comissa. Että sullahan matkailuyrittäjänä jos sulla on vaikka majoitus kohde niin sullahan on aivan mieletön mahdollisuus löytyä, että päättää itse se oma jakelukanavastrategia ja silloin sä myös linjaat sen että ketä ne sun

tavoiteasiakkaat on, että ketä sä haluat ja mikä se hintataso on millä sä sen myyt, ja mitä siihen lisäksi paketoit, ja tämä sama on tulossa myös tuonne ohjelmapalvelupuolelle, entistä enemmän eli siellä oman vapaan fasilitiitin voit pilkkoa saataville niin moneen kanavaan kun haluat ja niillä komissio-, provisiomyynnin palkkio osuuksilla, jota oot valmis omasta tuotteesta antamaan, muut hoitaa sen myynnin ja käytännössä jopa markkinoinnin maailmalle.” (Haastateltava 1, 19.8.2019).

Asiakkuuksien valinta on siis hyvin riippuvaista siitä, minkälaisia valintoja yritys tekee saavutettavuuteensa ja jakelukanaviinsa liittyen, koska saavutettavuuden pääpartnereiden, kuten vaikkapa Finnairin, strategiset linjaukset, asiakaspainotukset ja asiakasvalinnat heijastelevat suoraan matkailuyritysten kohdeasiakasryhmiin ja määrittelevät mitä asiakkaita voidaan tavoitella.

”Meillä on myös hyvin isossa roolissa sellaiset saavutettavuuden liittyvät asiat, jolla me tukeutudetaan pitkälle meidän pääpartnereihin saavutettavuuden näkökulmasta, ja se tarkoittaa käytännössä tiivistä vuoropuhelua Finnairin kanssa, joka valtaosalta on meidän suurin saavutettavuuskumppani. Eli jos siellä tapahtuu strategisia avauksia, linjanmuutoksia, asiakaspainotuksia, valintoja, niin ne välttämättä heijastelee meidän työhön.” (Haastateltava 1, 19.8.2019).

4.3 Asiakasymmärryksen vaikutukset kestävän matkailun kehittämisessä

Aineistosta nousi esiin, kuinka tutkimalla asiakkaiden odotuksia ja mielikuvia voi selvittää mitä asiakkaat oikeasti ajattelevat, että Suomi ja Lappi matkakohteena ovat, ja sitä kautta voidaan myös vaikuttaa stereotypioihin oikealla markkinointiviestinnällä, ja myös välttää väärinymmärryksiä. Oikeaan ja aitoon tietoon perustuva markkinointiviestintä nousi esiin monessa haastattelussa, ja sen nähtiin myös olevan tärkeässä osassa opastaa ja ohjata asiakkaita, jo ennen kuin he tulevat Lappiin. Oikea ymmärrys asiakkaiden odotuksista on tässä prosessissa tärkeässä roolissa, ja sitä kautta myös puuttuminen väärinymmärryksiin ja stereotypioihin on tärkeää tulosta asiakasymmärryksestä. Oikeaan tietoon perustuva markkinointi ja toiminta nähtiin myös tärkeänä osana vastuullista liiketoimintaa.

Yrityksien omilla valinnoilla on merkitystä ja niillä voidaan vaikuttaa siihen, minkälaisia asiakkaita halutaan tavoitella. Tällaisia valintoja aineiston mukaan voivat esimerkiksi olla tarjota vain luonnonmukaisia aktiviteetteja, vain paikallisten raaka-

aineiden käyttäminen, tai ottaa kantaa ja vastustaa luontoa vaarantavia hankkeita. Tällaisten valintojen nähtiin karsivan joitakin asiakkaita pois, mutta ne osoittavat myös asiakkaille mitä yritys arvostaa ja minkälaisia arvoja myös asiakkailta odotetaan.

Palveluiden laadukkaampi sisältö, paikalliset raaka-aineet ja paikallinen osaaminen yhdistettiin haastatteluissa kestävään tapaan toimia Lapin matkailussa. Vaikka asiakkaat eivät osaisi edes vaatia paikallisuutta tai ymmärrä kysyä mikä on autenttista, niin se pitäisi heille tuoda ilmi ja kertoa ja opettaa mikä on paikallista ja aitoa. Aitous ja paikallisuus nähtiin olevan tärkeää Lapin matkailumarkkinoinnissa, joten asiakkaiden odotuksia ja mielikuvia Lapista tulisi yhä enemmän kääntää siihen suuntaan. Omilla arvoillaan ja valinnoillaan yritys viestii asiakkaalle, mikä on tärkeää ja millaisiin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota, eli niillä voidaan levittää tietoisuutta ja opettaa asiakkaita.

”--että melkein enemmän me korostamme sitä, että tämä on paikallinen, tämä on autenttinen, osta tätä, katso tuota, tämä on fantastinen, näin tekee paikallinen, kun sää teet näin niin sä teet just niin kuin lapissa eletään, että mehän sitä paljon alleviivataan, mutta matkailija saattaa tulla aika laput silmillä vielä, että ei siellä ole vielä herätty näihin kysymyksiin ei niitä osata nostaa esille eikä vaatia eikä pyytää. Että tämä kuulostaa kauhean yleistävältä, mutta mä oon hieman hämmentynyt siitä, että niinkuin se asiakkuus mitä Lapissa näyttää valtaosalta vielä liikkuvan niin tulee aika lailla sellasten vähän kliseisten matkailumielikuvien perusteella ja halujen perusteella kohteeseen.” (Haastateltava 1, 19.8.2019).

”Se pitäis poistaa tämä maagisuus, myyttisyys, primitiivisyys, tuoda tätä päivää esille. Ne oli niitä toiveita. Oikean tiedon levittäminen.” (Haastateltava 2, 21.8.2019).

Myös erilaiset ohjeistukset ja koulutusmateriaalit alalle nousivat esiin, kun keskusteltiin oikeaan tietoon perustuvasta markkinoinnista. Ohjeistukset ja koulutusmateriaalit nähtiin ennen kaikkea lisäävän tietoutta alan toimijoille, mutta sitä kautta myös ohjaavan markkinointia vastuulliseen ja kestäväan suuntaan.

”--siitä tuli vasta nyt tämmönen opas, mikä se on semmonen, että ketkä saa käyttää alkuperäiskansan asuja, miten silloin kun puhutaan saamelaisista tai heistä kirjoitetaan niin miten se tehdään, niin se oli tosi hyvä kun se tuli matkailutoimijoille, niin tämmösiä vastaavia pitäis tulla enemmän, jotka

nimenomaan toimialalle kertoo miten ne asiat tehdään, jolloin osataan sitte kertoa juuri niitä oikeita asioita ja brändätä oikealla tavalla ne meidän vahvuudet ja meille tärkeät asiat, eikä niitä käytetä väärin, osin myös tietemättä. Mutta jos ei sitä luoda sitä tietoa, toimialan sisälle, että miten silloin kun tämä menee oikein niin sitten tämän pitää mennä näin, jos sitä ei tehdä niin silloin niitä varmaan on niitä väärinkäyttäjiä ja sellasia vähän liian paljon.” (Haastateltava 3, 22.8.2019)

Henkilökunnan osaaminen, paikallistuntemus ja edellytykset kertoa paikallisuudesta ja antaa oikeaa tietoa nähtiin olevan tärkeässä roolissa, kun halutaan lisätä oikeaa tietoa ja tätä kautta ohjailta asiakkaiden mielikuvia Lapista yhä kestävämpään suuntaan. Paikallinen työvoima nähtiin myös kestävimpanä vaihtoehtona, koska vaihtuvuus ei olisi tällöin niin suurta ja henkilöstöllä olisi jo tarvittava paikallistuntemus ja osaaminen toimia kyseisellä alueella, eikä tarvittaisi kovin suurta panostusta henkilöstön kouluttamiseen. Osaavien työntekijöiden rekrytoinnillakin siis nähtiin olevan vaikutusta matkailun kestävyYTEEN, koska he toimivat asiakasrajapinnassa ja ovat suorassa kontaktissa asiakkaisiin, ja se millaista tietoa ja viestiä he välittävät asiakkaille palveluiden yhteydessä, määrittää hyvin pitkälti sen minkälaisen kokemuksen asiakkaat saavat matkansa aikana. Henkilöstön osaaminen ja ymmärrys asiakkaista määrittää myös sen, kuinka hyvin asiakasrajapinnasta saadaan vastavuoroisesti tärkeää tietoa päätöksentekoon. Osaavan henkilöstön lisäksi henkilötyövoiman määrän nähtiin myös olevan tärkeä osa kestävyyttä, koska se vaikuttaa palvelun laadukkuuteen ja myös turvallisuuteen. Ongelmana nähtiin kuitenkin, että Lapin matkailuala ei tällä hetkellä ole tarpeeksi houkutteleva paikallisille, ja myös että Lapissa on asutopulaa, eli yritysten on niukasta työvoimasta pystyttävä löytämään paras mahdollinen yhdistelmä osaavaa ja riittävää henkilöstöä.

”Toinen on tietysti se, että tämä toimiala olis niin vetävä, että me paikalliset yhä enempi valitsisi tämän toimialan, koska se vahvuus on nimenomaan siinä, että meillä on paikallisia toimijoita, jotka osaa kertoa paikallisista tuotteista, paikallisesta luonnonvaroista, paikallisesta elämästä, he osaa parhaiten. Se on nyt mennyt siihen, että kun meillä on nyt osajapula, meillä on asutopula ensinnäkin, sitten meillä on tämä kohtaanto-ongelma, että meillä on yhtä aikaa työntekijäpula ja työttömiä työnhakijoita, ja ulkomailta olis niitä tulijoita paljon tänne töihin ja siihen joudutaan menemäänki, koska omavaraisuus ei riitä, me joudutaan muualtakin sitä työvoimaa tänne hankkimaan, mutta saatais se oma väki joka haluaa täällä asua, niin jäis matkailun pariin ja se hankkis sitte kielitaidon ja ymmärryksen sieltä” (Haastateltava 3, 22.8.2019).

Yritysten pitää kuitenkin toiminnassaan ottaa huomioon taloudellinen kestävyys, joka on niille elinehto, eli toiminta pitää kuitenkin olla kannattavaa ja sellaista mikä vetoaa asiakkaisiin. Siksi varsinkin pienten yritysten ei ole välttämättä kovin kannattavaa lähteä liian rohkeasti tekemään markkinoinnissaan kokeiluja. Alueorganisaatioilla ja matkailun kehittäjillä nähtiin kuitenkin olevan enemmän mahdollisuuksia ja myös vastuu tehdä kokeiluja, sekä toimia edelläkävijänä ja suunnannäyttäjänä muille yrityksille. Matkailun kehittäjien ja alueorganisaatioiden pitää siis löytää ne tavat tehdä markkinointia, joihin yrityksillä on helppo yhtyä mukaan, ja joka on kannattavaa, mutta myös kestävä. Matkailun kehittäjillä ja alueorganisaatioilla siis on tärkeä rooli tehdä näitä kokeiluja, ja saada sen kautta ymmärrystä siitä, miten ne resonovat asiakkaissa, ja tämän ymmärryksen kautta vetää alueen matkailutoimintaa yhä kestävämpään suuntaan. Tällaisten matkailun kehittäjien, sekä myös saavutettavuuskumppaneiden nähtiin muodostavan kattoraamit, joiden puitteissa toimitaan.

”--toisaalta sitten taas meidän täytyy sateenvarjo ajatuksella näyttää sitä tietä ja viittoittaa sitä, ja sitte niin kuin tehdä sellaisia linjoja joihin yrityksen taktisena markkinoinnilla on helpompi jatkaa ja toistaa, jolloin voi jo syntyä asiakkaalle, että se näkee sitä viestintää monesta kanavasta, sille syntyy jokin mielikuva että okei tähän mä olen törmännyt, jotain tällaista näin aikasemminkin ja se tais olla tähän alueeseen liittyen, se tais olla Lapista silloinkin, että sitten yritykset myöskin toistaa sitä samaa viestiä.” (Haastateltava 1, 19.8.2019).

Selvästi suurimpana ongelmana Lapin matkailun kestävyteen nähtiin Lapin matkailun sesonkiluonteisuus, jonka takia ympärivuotisuuden tähtääminen nähtiin tärkeimpänä kehityskohteena, johon kaikkien tulisi toiminnassaan tähdätä. Talvisesongin nähtiin olevan jo niin täynnä, että kapasiteetti ei tunnu riittävän, joten monet haastateltavat näkivät, että panostus tulisi siirtää muiden vuodenaikojen markkinointiin. Haastateltavien mielestä eri vuodenaajoista pitäisi löytää oma houkutteleva tapa markkinoida, ja hyödyntää esimerkiksi keskiyön aurinkoa, ruskaa, revontulia, ja eläinkuvausta yhä innovatiivisemmin, eli löytää ne asiat mikä asiakkaita kussakin vuodenaajassa kiinnostaa. Asiakkaiden on nähty jo osoittavan mielenkiintoa myös muihin vuodenaikoihin, mutta niiden markkinointia tulisi myös lisätä.

”Sitte seki on tietenki yks mikä ois tuo revontulisesonki, se kuitenkin on niinku nyttenki päällä, jos sie menet nyt yöllä, kirkkaana yönä, niin se on hyvinki mahdollista nähä revontulet. --se pitäs se ruska yrittää saaha jotenki markkinoitua revontulisesonkina tai tämä syys, joku autumn colours tai jotain semmosta.” (Haastateltava 4, 28.8.2019).

”Mutta kyllähän ne asiakkaat sanoo, että I’d love to be here in the summer and see how it is, että kyllä ne niinku mielikuvissaan jo kääntää sen talven kesäksi ja pohtivat, että minkäköhänlaista täällä on.” (Haastateltava 3, 22.8.2019)

Kestävien matkailusuuntauksien löytäminen on tärkeää tulosta asiakasymmärryksestä. Tällaiset suuntaukset kulkevat alalla vallitsevien trendien ja ilmiöiden mukana, ja esimerkiksi tällä hetkellä trendinä Lapin matkailussa on luksusmatkailumarkkinointiin ja eksklusiiviseen matkailumarkkinointiin siirtyminen. Ongelmalliseksi luksusmatkailun markkinoinnissa nähtiin se, että asiakkaalle ei haluta kuitenkaan asettaa sellaisia odotuksia, joihin ei ehkä pystytäkään vastaamaan, joten tällaisten eksklusiivisten palveluiden markkinoinnissa täytyy olla tarkkana, minkälaista luksusta ja palvelua asiakkaille luvataan. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että on huomattu kuinka Lapin erityislaatuista luontoa, rauhallisuutta ja elämyksiä voi hyödyntää tällaisessa markkinoinnissa, koska ne nykyään nähdään niin harvinaislaatuiseksi, että niitä voidaan itsessään pitää luksuksena sellaisille ihmisille, joille Lapin olosuhteet ja ympäristö ovat jotain täysin arkielämästä poikkeavaa. Varsinkin sellaiset asiakkaat, jotka eivät saa olla rauhassa omassa arkielämässään pitävät arvossa sitä, että he voivat olla rauhassa ja liikkua rennommin ilman häiriöitä. Näistä syistä Lapin matkailun luksusmarkkinoinnissa nähtiin tärkeäksi luvata asiakkaille erityislaatuista luontoelämyksiä ja rauhallisuutta, joiden kautta luksus välittyy asiakkaille.

Tällaiset suuntaukset ovat tulosta asiakasymmärryksestä, koska alan yritykset ovat huomanneet, että Lapin matkailun erityispiirteillä saadaan luotua arvoa asiakkaille, joka välittyy rauhallisuutena, turvallisuutena ja elämyksinä. Asiakkaiden kiinnostus paikallisesta elämästä ja kulttuurista avaavat myös mahdollisuuksia, koska asiakkaiden kiinnostus kokea aitoa paikallista elämää luonnon keskellä on hyvin harvinaislaatuista ja erityistä. Tähän liittyviä teemoja onkin jo kokeiltu Lapin matkailualalla, jossa asiakkaat pääsevät elämään kuten paikalliset, ja kiinnostus niihin on herännyt hiljalleen.

4.4 Yhteenveto empiirisistä tuloksista ja laajennettu teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto tuki monella tapaa teoreettista viitekehystä, mutta myös olennaisia uusia asioita nousi esiin haastatteluista. Varsinkin asiakasymmärryksen vaikutuksista kestävän matkailun kehittämisessä saatiin uusia havaintoja, joka oli tärkeää tutkimuksen kannalta, koska juuri kyseinen teema vaati eniten täydennystä teoreettisessa viitekehyksessä tutkittavan ilmiön selittämiseksi. Kuitenkin myös asiakasymmärryksen muodostumisesta alalla saatiin paljon tuloksia, jotka täydentävät teoreettista viitekehystä olennaisesti. Seuraavaksi käydään läpi merkittävimmät löydökset ja niiden perusteella muodostetaan lopuksi laajennettu teoreettinen viitekehys.

Aineistosta nousi esiin hyvin pitkälti samankaltaisia Lapin matkailun erityispiirteitä, kuin teoriassa. *Erytislaatuinen luonto ja ilmasto* tunnistettiin ehdottomiksi vetonauloiksi Lapin matkailulle, mutta sen myös nähtiin tuovan tiettyjä haasteita, koska esimerkiksi sääolosuhteiden vaihtelu ja lisääntyvä *ennalta-arvattomuus* vaikuttavat todella paljon Lapin matkailuun, koska se on niin riippuvainen luonnonolosuhteista, mutta myös esimerkiksi saavutettavuuteen liittyvistä asioista. Luonnon *puhtaus ja koskemattomuus* nähtiin myös todella tärkeäksi erityispiirteeksi, joka houkuttelee asiakkaita. *Rauhallisuus ja turvallisuus* tekevät myös Lapin matkailusta erityistä, koska Lapissa tilaa on erityisen paljon verrattuna moniin muihin eri matkailukohteisiin, sekä myös siksi, että Suomen imago turvallisenä matkakohteena ja edelläkävijänä monissa asioissa kiinnostavat asiakkaita. Myös *paikalliset kulttuurit ja elämäntavat* nostettiin esille asiakkaita houkuttelevana erityispiirteenä. Empiirinen aineisto nosti kuitenkin myös *sesonkiluonteisuuden* merkitystä esille erityispiirteenä, koska Lapin matkailussa se on erityisen suurta ja sen nähtiin vaikuttavan suuresti alan kehittymismahdollisuuksiin.

Empiirinen aineisto tuki teoreettisessa viitekehyksessä esitettyä asiakasymmärryksen muodostumisen prosessia. Datakanavina esiin nousi hyvin pitkälle samat kanavat kuin teoriassa, mutta myös *matkailualan verkosto ja matkailualan tapahtumat* nähtiin tärkeänä tietolähteenä, mikä oli tärkeä löydös aineistosta. Asiakastiedon analysointi ja monitorointi nähtiin olevan vielä melko alkutekijöissä varsinkin digitaalisissa kanavissa, vaikka digitaalisia kanavia onkin käytetty markkinoinnissa

jo jonkin aikaa. Varsinkin erilaisten mittareiden ja mittausjärjestelmien puuttuminen nousi esiin, ja niiden käyttö on aloitettu vasta hiljattain Lapin matkailualalla. Myös digitaalisten kanavien hallinnan osaamisessa nähtiin kehitettävää. Kuitenkin *trendien ja ilmiöiden tunnistaminen* ja eri *kanavien hallitseminen* nähtiin tärkeäksi taidoksi alalla.

Empiirisestä aineistosta asiakasymmärryksen muodostumisesta nousi esiin myös profilointi, jonka pohjalta tehdään segmentointia ja asiakkuuksien valintaa, kuten myös teoriassa. Siihen liitettiin sellaisia elementtejä kuten hinnoittelua, jakelukanavien valintaa, sekä omien valintojen merkitystä markkinoinnissa. Asiakaskokemusten kartoittamista tehdään myös, mutta sekin oli vielä hyvin riippuvaa asiakaspalvelusta, mutta myös palautekanavat kuten TripAdvisor toimivat tärkeänä asiakaskokemusten kerääjänä. Kuitenkin teorian mukaisia koko asiakaspolkuun ja eri kohtaamispisteisiin perustuvia asiakaskokemuksen kartoittamisen menetelmiä ei tullut esille, joten myös siinä on alalla kehitettävää.

Eniten empiirinen aineisto täydensi asiakasymmärryksen vaikutuksia kestävän matkailun kehittämisessä, kuten jo aiemmin mainittiin. Teoriasta esiin noussut *valikoiva markkinointi* nousi myös esiin empiirisestä aineistosta, ja varsinkin suuntauksen muuttuminen ryhmäpohjaisista matkoista luksusmatkailuun ja eksklusiiviseen matkailuun nousi suurimpana trendinä esille. Lapin matkailussa on siis yhä enemmän siirrytty luksusmarkkinointiin ja palveluita kohdistetaan asiakkaisiin, jotka ovat valmiita maksamaan enemmän eksklusiivisesta palvelusta ja erityislaatuista luontoelämyksistä. Alalla on siis ymmärretty minkälaista lisäarvoa Lapin luontoelämyksillä ja laadukkaalla palvelulla voidaan tarjota, mikä on nostanut yksittäisten asiakkaiden katetuottoa, mikä nähtiin yhtenä kestävänä suuntauksena alalla. Alueorganisaatioilla ja matkailun kehittäjillä on tärkeä rooli uusien kokeilujen tekemisessä markkinoinnissa, ja ne toimivat alalla suunnannäyttäjänä ja vetävät koko alaa mukanaan. Näiden kokeilujen, trendien ja ilmiöiden kautta voidaan löytää siis uusia *kestäviä suuntauksia* ja toimia niiden kautta myös taloudellisesti kannattavasti.

Myös väärinymmärrysten ja stereotyyppien selvittäminen, ja niihin puuttuminen ja oikean tiedon levittäminen nähtiin olevan tärkeää tulosta asiakasymmärryksestä Lapin matkailualalla, ja mikä ohjaa alaa yhä kestävämpään suuntaan. Tässä

prosessissa nähtiin tärkeänä tuottaa myös alan sisällä ohjeistusta ja tietoa, jotta väärinkäytöksiä ja vääränlaista tietoa asiakkaille ei levitetä, ja jotta myös asiakasodotuksiin voidaan vaikuttaa *oikeaan tietoon perustuvalla vastuullisella markkinoinnilla*. Tärkeää on myös omilla kestäville ja vastuullisilla valinnoilla viestiä asiakkaille, mikä on tärkeää ottaa huomioon matkan aikana. Paikallistuntemus, osaaminen ja ymmärrys asiakkaasta ovat tärkeä yhdistelmä Lapin matkailun henkilöstöllä, jotta asiakasrajapinnassa vuorovaikutus on parempaa, ja asiakkaisiin saadaan yhä syvempi yhteys. Siksi yrityksen johdon vastuu rekrytoinnissa, henkilöstön kouluttamisessa, sekä asiakasymmärryksen siirtämisessä henkilöstölle on tärkeä osa asiakasymmärryksen jalkauttamisessa, koska *osaava henkilöstö* on keskeisessä osassa kestävä ja asiakaslähtöistä matkailuliiketoimintaa.

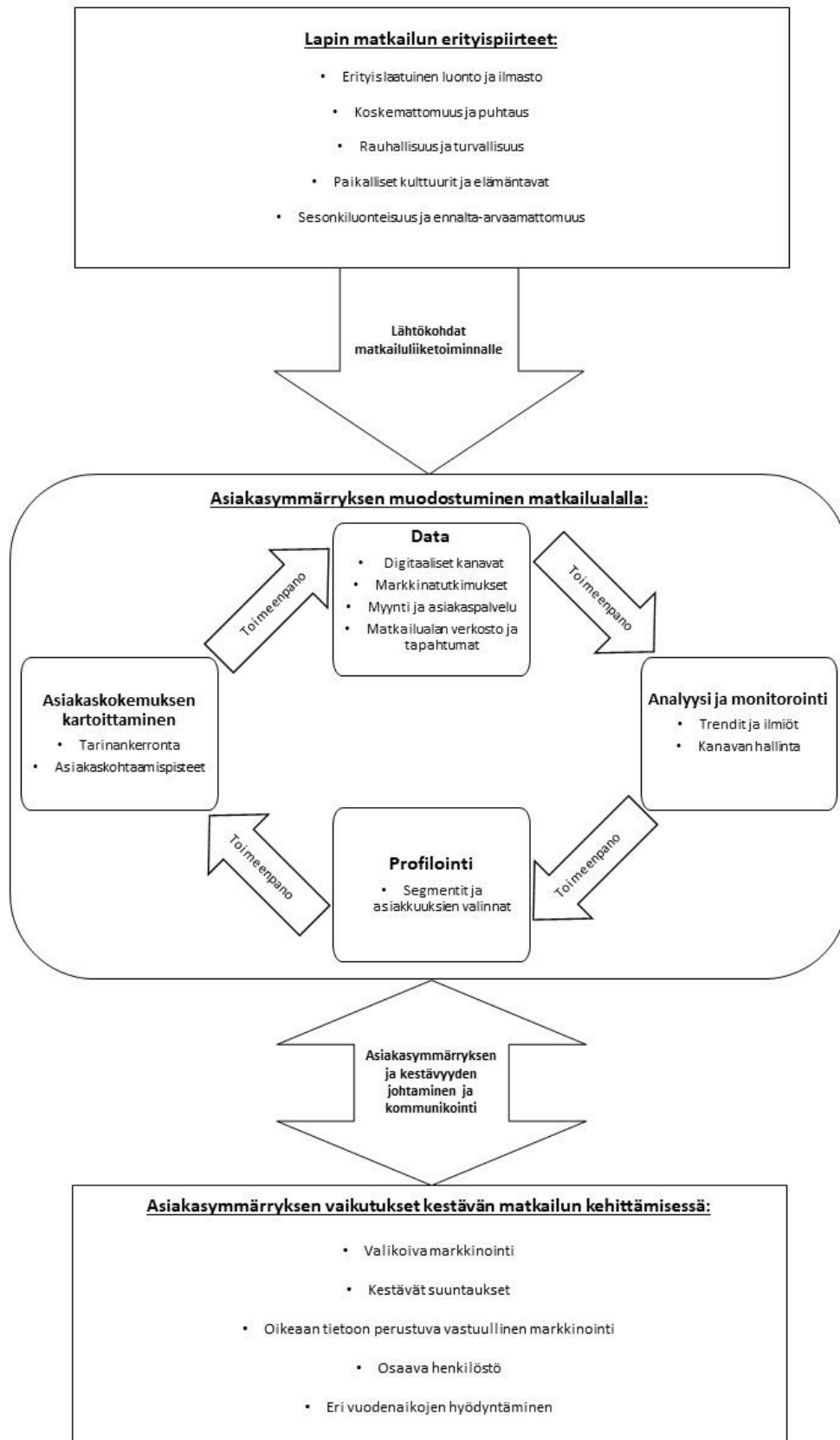
Alan ongelmiin voidaan myös hakea ratkaisuja asiakasymmärryksen kautta. Esimerkiksi alan ympärivuotisuuden kehittäminen vaatii asiakasymmärryksen kautta kartoitettuja uusia tapoja *hyödyntää eri vuodenaikoja* markkinoinnissa, joten asiakasrajapinnasta saatavaa ymmärrystä siitä, mikä asiakkaita kiinnostaa eri vuodenaikoina, on tärkeä osa ympärivuotisuuden kehittämistä.

Haastatteluista kävi ilmi hyvin vahvasti johdon vastuu toiminnan kestävyuden tasosta, sekä osaamisesta ja edellytyksistä asiakasymmärryksen muodostumisen prosessissa. Koko tämän tutkittavan ilmiön prosessin onnistuminen on siis kiinni *johtamisesta*, eli kuinka tärkeäksi voimavaraksi yritysten ja organisaatioiden johto arvostaa asiakasymmärryksen muodostamisen omassa liiketoiminnassaan, ja kuinka paljon ollaan valmiita panostamaan sen kautta löytämään vastuullisia ja kestäviä tapoja toimia ja markkinoida. Tärkeää on myös lopulta se, kuinka alalla *kommunikoidaan* tässä prosessissa asiakasymmärrystä ja kestävyyttä eteenpäin, eli kuinka nämä kestävät strategiset linjaukset ja työohjeet lopulta jalkautetaan liiketoimintaan. Johdon vastuulla on siis muun muassa rekrytoinnin ja kouluttamisen kautta varmistaa, että henkilöstö on osaavaa ja heillä on oikeaa tietoa, ja että asiakasrajapinnassa toimiminen on vastuullista ja laadukasta, mikä nostaa toiminnan kestävyuden tasoa. Eräs haastateltava painotti kuinka ylätasen työohjeet ja strategiset linjaukset määrittelevät liiketoiminnan kestävyuden ja vastuullisuuden tason. Kommunikointi ei kuitenkaan pelkästään tarkoita omien strategisten linjausten ja työohjeiden jalkauttamista asiakasrajapintaan, vaan myös asioiden viestimistä

ulospäin ja tietoisuuden levittämistä ulkopuolelle, eli on tärkeä käydä vuoropuhelua kestävästä ja vastuullisista arvoista ja asiakasymmärryksestä yrityksen ulkopuolisten tahojen, eli asiakkaiden ja myös muiden sidosryhmien kanssa.

Empiirisestä aineistosta siis saatiin myös sellaisia tuloksia, jotka auttavat hahmottamaan ilmiötä yhä paremmin. Tästä syystä teoreettista viitekehystä on laajennettu eri teemoista esiin tulleilla havainnoilla, ja viitekehysten kolmen eri pääteeman välisiin suhteisiin saatiin myös täysin uusia havaintoja asiakasymmärryksen ja kestävyuden johtamisen, sekä niiden kommunikoinnin merkityksestä. Laajennettu teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 2. Täysin uutena havaintona saatiin täydennettyä kuviota asiakasymmärryksen muodostamisen ja asiakasymmärryksen vaikutusten kestävä matkailun kehittämisessä välisillä nuolilla, jotka sisältävät johtamisen ja kommunikoinnin elementtejä, eli Lapin matkailun erityispiirteiden pohjalta muodostettava asiakasymmärrys ja sen hyödyntäminen kestävä matkailun kehittämisessä riippuu alalla edellytyksistä johtaa ja kommunikoida asiakasymmärrystä ja kestäviä arvoja toimijalta toiselle. Haastatteluista kävi ilmi, että asiakasymmärryksen hyödyntäminen omaan toimintaan on kiinni yritysten valmiudesta hyödyntää asiakasymmärrystä toiminnassaan, ja loppujen lopuksi tämä valmius riippuu yritysten johdosta. Haastatteluista kävi myös ilmi, että ne tahot missä nämä valmiudet eivät ole olemassa, eivät pysy mukana kehityksessä.

Näiden empiiristen tulosten pohjalta on muodostettu laajennettu teoreettinen viitekehys, joka on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Laajennettu teoreettinen viitekehys asiakasymmärryksen hyödyntämisestä kestävä matkailun kehittämisessä Lapin matkailualalla.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen viimeisessä luvussa esitetään tämän pro gradu -tutkielman tutkimustulokset. Ensimmäiseksi kerrataan tutkimuksen tavoite, ja sen jälkeen tutkimuksen tuloksia verrataan teoriaosuudessa esitettyyn olemassa olevaan aikaisempaan tutkimustietoon aiheesta, sekä esitetään tutkimuksen teoreettinen kontribuutio. Tämän pohjalta vastataan tutkielman tutkimuskysymykseen. Luku jatkuu esittämällä liikkeenjohdolliset johtopäätökset tutkimustuloksista, ja viimeiseksi tutkimus ja sen tulokset arvioidaan ja esitetään mahdolliset jatkotutkimusehdotukset.

5.1 Teoreettiset johtopäätökset ja vastaus tutkimuskysymykseen

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, mitä vaikutuksia asiakasymmärryksellä ja sen kehittämisellä on kestäväan matkailuun, ja miten tätä yhteyttä voidaan hyödyntää kestäväan matkailun kehittämisessä. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi ilmiötä tutkittiin Lapin matkailualan kontekstissa, koko Lapin matkailualan verkoston näkökulmasta. Tämän tutkielman tutkimuskysymykseksi siis muodostui ”*Miten asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää kestäväan matkailun kehittämisessä?*” Vastaus tutkimuskysymykseen muodostui selvittämällä, kuinka ja minkä pohjalta asiakasymmärrys muodostuu Lapin matkailualalla, ja kuinka sitä voidaan kehittää ja hyödyntää matkailun kestävässä kehittämisessä. Tutkimus rakentui aikaisemman tutkimuksen pohjalta rakennetun teoriaosuuden, sekä haastatteluilla kerätyn empiirisen aineiston pohjalta. Empiirinen aineisto pääasiassa tuki teoriaa, mutta myös merkittävää uutta tietoa ilmiöstä saatiin selvitettyä, ja löydettiin tiettyjä eroja teoriaosuuden ja empiirisen tutkimuksen välillä.

Asiakasymmärrys Lapin matkailualalla muodostuu laajennetun teoreettisen viitekehyksen mukaisesti, ja se on kuvattu kuvion 2 keskellä esitetyn prosessin mukaisesti. Lapin matkailun erityispiirteet, eli erottavat tekijät muihin konteksteihin on esitetty kuviossa 2 ylhäällä, ja asiakasymmärryksen vaikutukset kestäväan matkailun kehittämisessä on esitetty kuvion 2 alaosassa. Näiden tutkimuksen pääteemojen ja niiden välisten yhteyksien kautta rakentuu vastaus

tutkimuskysymykseen, ja tutkimuksen teoreettinen kontribuutio oli löytää ne tekijät, jotka mahdollistavat kyseisessä kuviossa esitetyn ilmiön onnistumisen, eli miten asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää kestävän matkailun kehittämisessä. Tämän tutkimuksen tulokset täydensivät eniten viitekehyksessä esitettyjä asiakasymmärryksen vaikutuksia kestävän matkailun kehittämisessä, sekä selittivät mitkä tekijät mahdollistavat asiakasymmärryksen hyödyntämisen kestävän matkailun kehittämisessä, joten tätä kautta saavutettiin tavoiteltu malli asiakasymmärryksen hyödyntämisestä kestävän matkailun kehittämisessä Lapin matkailualalla, ja tämän perusteella myös vastaus tutkimuskysymykseen muodostui.

Tutkittava ilmiö lähtee liikkeelle Lapin matkailun erityispiirteistä, koska ne määrittelevät lähtökohdan sille, miksi aihetta tulee tutkia juuri Lapin matkailun kontekstissa, eli ne määrittävät mikä erottaa Lapin matkailukohteena muista matkakohteesta, eli mikä erottaa ilmiön muodostumisen muista matkakohteista. Nämä erityispiirteet ovat myös lähtökohdat koko matkailuliiketoiminnalle, sekä sen kehittämiselle. Tutkimuksen tulokset tukivat pääasiassa teoriasta löydettyjä erityispiirteitä, jotka olivat erityislaatuinen luonto ja ilmasto, puhtaus ja koskemattomuus, rauhallisuus ja turvallisuus (Hakkarainen & Tuulentie, 2008; Tyrväinen ym. 2014), sekä paikalliset kulttuurit ja elämäntavat (Hakkarainen & Tuulentie, 2008; Jänkälä, 2019). Empiirinen aineisto täydensi kuitenkin erityispiirteitä tuomalla esille, että Lapin matkailu on hyvin sesonkiluontoista, jossa talven ja muiden vuodenaikojen erot ovat todella suuret, sekä tietynlainen ennalta-arvaamattomuus, eli herkkyys erilaisille vaihteluille on Lapin matkailussa hyvin merkittävää. Näiden erityispiirteiden pohjalta alan toimijoiden tulee lähteä luomaan ja kehittämään toimintaansa, ja myös hakea kestäviä liiketoimintamalleja.

Empiirinen aineisto tuki pääasiassa teorian pohjalta rakennettua asiakasymmärryksen muodostumista Lapin matkailualalla, mutta tulokset myös täydensivät jonkin verran tätä prosessia, koska teoriasta muodostettu malli perustui yleisempään malliin muodostaa asiakasymmärrystä palvelualalla. Teorian pohjalta asiakasymmärrys jakautui dataan, analyysiin ja monitorointiin, profilointiin, sekä asiakaskokemuksen kartoittamiseen (Greenberg, 2010). Empiirinen aineisto tuki tätä jaottelua. Teorian mukaan asiakasymmärryksen luomisen prosessi on jatkuva lineaarinen prosessi (Smith ym., 2006) ja myös tätä tukevia havaintoja saatiin empiirisestä aineistosta,

koska haastatteluista oli havaittavissa ymmärryksen muodostumisen olevan jatkuva prosessi, jossa asiakastietoa käsitellään kuviossa 2 esitettyjen vaiheiden kautta asiakasymmärrykseksi ja pyritään hyödyntämään sitä arvon luonnissa asiakkaalle.

Asiakaskokemuksen kartoittaminen tapahtuu teorian mukaan koko asiakaspolkuun ja asiakaskohtaamispisteisiin perustuvilla tekniikoilla, sekä asiakkaiden kertomien mielipiteiden ja kokemusten avulla, eli tarinankerronnalla (Price & Wrigley, 2015). Empiirinen aineisto tuki teoriaa tässä prosessin vaiheessa vain osittain, koska empiriasta nousi esiin suurimmaksi osaksi tarinankerrontaan liittyviä elementtejä, joka tapahtuu vaikuttajien ja muiden asiakkaiden kokemusten ja palautteiden kautta. Tässä tärkeäksi kanavaksi nousivat digitaaliset kanavat, joissa asiakkaat kertovat suoraan omista kokemuksistaan yrityksestä, sekä yrityksen palveluista, sekä myös vaikuttajamarkkinointi tapahtuu niiden kautta. Empiirisestä aineistosta ei kuitenkaan tullut esille koko asiakaspolkuun ja tehokkaasti eri asiakaskohtaamispisteisiin perustuvia tekniikoita määrittellä asiakaskokemuksia. Digitaaliset kanavat ovat kuitenkin lisänneet asiakkaiden kanssa käytävää vuorovaikutusta myös ennen heidän matkaansa ja matkan jälkeen, mutta silti suurin osa asiakaskokemuksen kartoittamisesta painottuu paikan päällä tapahtuvaan vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa.

Teorian mukaan dataa nähtiin saatavan digitaalisista kanavista (Greenberg, 2010; Malthouse ym., 2013; Said ym., 2015), perinteisistä markkinatutkimuksista (Macdonald ym., 2012; Wills & Williams, 2004; Bailey ym., 2009), sekä myynnistä ja asiakaspalvelusta (Wills & Williams, 2004; Greenberg, 2010). Samat datakanavat nousivat esiin myös empirisestä aineistosta, mutta aineiston pohjalta tärkeäksi datalähteeksi nousivat myös matkailualan verkosto ja matkailualan tapahtumat, joissa Lapin matkailualan toimijat jakavat keskenään tietoa asiakkaista ja markkinoista, sekä ohjeistavat ja kouluttavat toisiaan.

Teoriassa analyysistä ja monitoroinnista esiin nousivat erilaiset mittarit, joilla asiakasymmärrystä mitataan. Nämä mittarit jakaantuvat kvantitatiivisiin, sekä kvalitatiivisiin mittareihin. Kvantitatiiviset mittarit ovat perinteisiin tunnuslukuihin pohjautuvia, mutta nykyään myös verkkosivuja analysoivia ja asiakkaiden käyttäytymistä verkossa seuraavia mittareita. Kvalitatiiviset mittarit taas seuraavat ja

tunnistavat nousevia ilmiöitä, sekä vaikuttajia, jotka ovat luomassa näitä ilmiöitä ja ajamassa niitä eteenpäin. (Greenberg, 2010). Näiden työkalujen ja mittareiden avulla pystytään siis analysoimaan keskusteluissa esiin tulleita mielipiteitä, äänensävyjä, sekä trendejä (Malthouse ym., 2013). Empiirinen aineisto nosti esiin jonkin verran näitä mittareita, sekä mittausjärjestelmiä, mutta niiden sanottiin kuitenkin olevan yhä melko uusi asia Lapin matkailualalla, ja niiden käyttäminen on vasta yleistymässä. Kanavanhallinnan nähtiin olevan tärkeä taito alalla, mutta siihen liittyvässä osaamisessa nähtiin vielä olevan puutteita. Varsinkin digitaalisiin kanaviin liittyvän osaamisen nähtiin olevan vielä puutteellista. Trendit ja ilmiöt, sekä niiden tunnistaminen mainittiin toistuvasti tärkeäksi, mutta teorian mukaisia kvalitatiivisia mittareita niiden tunnistamiseksi ei mainittu.

Teoriassa profiloinnilla pyritään ymmärtämään asiakkaiden mieltymyksiä ja ostopäätösprosessia, jotta asiakkaiden tulevaa käyttäytymistä voidaan ennustaa (Greenberg, 2010). Tämä siis vaatii tietynlaista segmentointia, jossa asiakaskohderyhmästä luodaan kuva, jossa selvitetään asiakaskohderyhmän demograafisia tekijöitä, tavoitteita, kokemuksia, käyttäytymistä, sekä motiiveja (Price & Wrigley, 2015). Empiirinen aineisto tuki tässä kohtaa teoriaa, koska esiin nousivat myös profilointiin liittyviä tekijöitä, ja niiden perusteella tehtävää asiakkuuksien valintaa. Varsinkin pääasiakkuuden siirtyminen yksilöpohjaisempaan asiakkuuteen ja yksilöllisempään palveluun on hyvä esimerkki tällaisesta profiloinnista ja segmentoinnista.

Aikaisempaa tutkimusta asiakasymmärryksen vaikutuksista kestävän matkailun kehittämisessä löydettiin hyvin vähän, ja siksi tärkeä teoreettinen kontribuutio tutkittavan ilmiön kannalta oli saada empiirisestä aineistosta tuloksia tähän vaiheeseen. Teoriasta esiin nousi valikoiva markkinointi, joka tarkoittaa kestävimmän asiakaskohderyhmän tunnistamista, ja oman markkinoinnin kohdistamista juuri sille asiakaskohderyhmälle (Dolnicar & Leisch, 2008). Empiirisestä aineistosta saatiin tätä tukevia tuloksia, mutta myös muita tärkeitä löydöksiä. Erityisesti luksusmatkailuun viittaavat elementit ovat lisääntyneet alalla, ja se on seurausta luksuksen muuttumisesta materian arvostamisesta elämyksien hankintaan. Tällaiseen suuntaukseen Lapin nähtiin olevan otollinen matkakohde ainutlaatuisten luontoelämysten ja paikallisten erikoispiirteiden tarjoajana.

Valikoivan markkinoinnin lisäksi asiakasymmärryksen vaikutuksia kestävän matkailun kehittämisessä olivatkin markkinointikokeilujen, sekä ilmiöiden ja trendien pohjalta saavutettavat kestävät suuntaukset, oikeaan tietoon perustuva vastuullinen markkinointi, osaava henkilöstö, sekä eri vuodenaikojen hyödyntäminen.

Teoriassa asiakasymmärryksen on nähty olevan yritykselle tärkeä strateginen voimavara, joka tulisi ottaa osaksi yrityskulttuuria ja yrityksen tavoitteita, jotta sitä voitaisiin parhaiten hyödyntää arvonluonnissa. Tästä syystä on nähty tärkeäksi, miten asiakasymmärrystä johdetaan, eli miten sitä hallitaan, ohjataan ja kommunikoidaan (Wills & Williams, 2004). Asiakasymmärryksen toimeenpaneminen on osa tätä johtamista, mikä auttaa asiakasymmärryksen jalkauttamisessa yrityksen toimintaan (Said ym. 2015). Tämän tutkimuksen tärkeä teoreettinen kontribuutio oli myös havaita, kuinka asiakasymmärryksen ja kestävyuden johtaminen ja kommunikointi ovat tärkeä kantava voima, mikä määrittää sen, kuinka hyvin asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää kestävän matkailun kehittämisessä. Oli siis olennaista huomata, että nimenomaan nämä tekijät määrittävät, mitkä ovat alan toimijoiden valmiudet hyödyntää asiakasymmärrystä, ja nimenomaan hyödyntää sitä kestävän matkailun kehittämisessä. Kuten teoria nosti esille, olennaista asiakasymmärryksen hyödyntämisessä lisäarvon luomiseksi on se, kuinka tärkeänä voimavarana asiakasymmärrystä Lapin matkailualalla pidetään (Wills & Williams, 2004). Tämä riippuu loppupeleissä siitä, kuinka yritykset ja muut matkailutoimijat johtavat ja kommunikoivat saavuttamaansa asiakasymmärrystä toimijalta toiselle, ja kuinka ylätasoinen strategiset linjaukset ja työohjeet ottavat kestävyuden ja vastuullisuuden huomioon toiminnassa.

5.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tämä tutkimus auttaa hahmottamaan asiakasymmärryksen muodostumista matkailualalla, sen yhteyttä kestävän matkailun luomiseen, jotta asiakasymmärryksen merkitys kestävän matkailun kehittämiseen tunnistettaisiin. Tärkeää oli myös tuoda esille, mitä kehitettävää Lapin matkailualan toimijoilla vielä on, jotta asiakasymmärrystä voitaisiin parhaiten hyödyntää matkailuliiketoiminnan kestävästä kehittämisestä varten. Tämä tutkielman tulosten pohjalta voidaan myös löytää keinoja,

miten käyttää Lapin matkailun vahvuuksia hyväksi markkinoinnissa, ja ymmärtää mikä lisäarvo nimenomaan Lapin matkailu erityispiirteillä on asiakkaille. Kun laadukkaan ja elämyksiltään rikkaan palvelun tarjoama lisäarvo asiakkaalle ymmärretään, voidaan omaa hinnoittelua nostaa ja saavuttaa parempaa tuottoa yksilöllisestä ja eksklusiivisesta palvelusta.

Kestävä ja menestyksekäs matkailustrategia riippuu nimenomaan matkailun perusedellytyksenä olevien erityispiirteiden säilyttämisestä ja suojelemisesta, sekä laadukkaiden ja erityislaatuisten elämysten tarjoamisesta. Asiakasymmärryksen muodostaminen tukee vastuullisuuteen ja kestävyteen tähtäämistä tunnistamalla ilmiöitä ja suuntauksia, joiden kautta saavutetaan kestävimmit asiakaslähtöiset strategiat Lapin matkailualalla. Asiakasymmärryksen muodostamisen prosessia parantamalla voidaan saavuttaa yhä parempia tuloksia matkailun kestävyden parantamiseksi, koska tällöin kestävyttä voidaan lähteä parantamaan asiakaslähtöisesti, mikä on myös taloudellisesti kannattavaa.

Asiakasymmärryksen muodostamisen prosessissa löytyy vielä alalla kehitettävää ja matkailualan toimijoiden tulisi yhä enemmän ottaa toimintaansa mukaan teoriassa esitettyjä nykyaikaisia keinoja asiakasymmärryksen muodostamiseen. Erityisesti kehityskohteina asiakasymmärryksen muodostamisessa Lapin matkailualalla ovat asiakaspolun ja asiakaskohtaamispisteiden parempi hyödyntäminen ja tunnistaminen, ja niihin pohjautuvien tekniikoiden käyttäminen asiakaskokemusten kartoittamiseen. Myöskin erilaisten mittareiden ja mittausjärjestelmien alkeellisuus ja puuttuminen nousivat esiin, ja niihin tulisi yhä enemmän panostaa alan kehittyessä. Varsinkin modernit kvalitatiiviset mittarit ja työkalut auttaisivat analysoimaan digitaalisissa kanavissa esiintyviä keskusteluja, ja löytämään niistä tärkeitä ilmiöitä ja vaikuttajia, jotka ovat Lapin matkailualalla erittäin tärkeitä markkinoinnin kannalta. Tällaista digiosaamista parantamalla voitaisiin saavuttaa parempia tuloksia asiakasymmärryksen muodostamiseksi ja sen hyödyntämiseksi kestävä matkailun kehittämiseen.

Kokonaisuudessaan tämä tutkimus auttaa toimijoita hahmottamaan, kuinka matkailun erityispiirteiden kautta voidaan asiakaslähtöisesti lähteä etsimään kestäviä suuntauksia ja strategioita, joiden avulla voidaan parantaa matkailun kestävyttä.

Matkailukohteen ja sen alueen erityisyys ja vahvuudet tulee siis aina pitää mielessä, kun matkailua lähdetään kehittämään alueella.

5.3 Tutkimuksen arviointi

Seuraavaksi arvioidaan tutkimusta validiteetin, reliabiliteetin, yleistettävyyden, sekä toistettavuuden kautta. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan, kuinka hyvin tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Tämä tarkoittaa, sitä millä tavalla tutkittavat ovat ymmärtäneet haastattelun kysymykset, eivätkä tulokset ole vääristyneitä. Tutkimuskysymysten tulee myös kattaa koko tutkimusongelma. (Vilkkä, 2017, s. 123.) Tutkimuksen validiteetin varmistamiseksi haastattelukysymykset muodostettiin tarkasti teoriaan pohjautuen ja käsitteet pyrittiin pitämään mahdollisimman kansankielisinä, jotta kaikki haastateltavat ymmärtäisivät kysymykset oikein. Haastattelukysymykset testattiin myös etukäteen muutaman ihmisen toimesta, jotta voitiin olla varmoja, että kysymykset oli esitetty ymmärrettävässä muodossa. Haastattelukysymykset muodostettiin myös saman teemoittamisen perusteella, kuin empiirisessä analyysissä, eli teoreettisen viitekehysten pohjalta, jotta koko tutkimusongelma tuli käsiteltyä.

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta, eli kuinka hyvin tutkimus ja sen tutkimustulokset ovat toistettavissa, vai ovatko ne sattumanvaraisia (Vilkkä 2017, s. 124). Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joissa haastatteluiden teemat oli etukäteen määritetty, sekä myös haastattelurungot oli valmiiksi muodostettu, mutta haastattelut pyrittiin pitämään melko vapaamuotoisina, jotta keskustelut etenivät luonnollisesti. Tästä syystä jokainen haastattelu eteni omalla tavallaan, joten toistamalla tutkimus uudestaan, haastattelut voisivat edetä hieman eri tavalla, ja haastatteluiden tulokset voisivat tulla ilmi hieman eri muodoissa. Tutkija kuitenkin uskoo, että toistettaessa tutkimuksen teemat eivät eroaisi, joten myöskään tulokset eivät olisi kovin erilaisia. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tarkalleen sanasta sanaan, jotta virheitä ei tullut haastatteluaineistoa kerätessä ja analysoitaessa.

Tutkimuksessa yleistäminen tapahtuu aina tulkinnasta, eikä tutkimusaineistosta, ja tulkinta muodostuu aina tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian välisen vuoropuhelun

tuloksena. Tutkimuksen yleistettävyys tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimustulokset vastaavat tutkimukselle asetettuja päämääriä ja tutkimuskohdetta (Vilkkä 2017, s. 125). Tutkija näkee, että tämän tutkimuksen tulokset vastaavat tutkimuksen päämääriä, sekä myös tutkimuskohdetta, sillä tavoiteltu malli asiakasymmärryksen muodostumisesta Lapin matkailualalla, ja sen vaikutuksista Lapin matkailualan kestävään kehittämiseen toteutui. Yleistettävyyttä lisää se, että tutkija on yleisemmän mallin pohjalta laajentanut lopullista mallia juuri Lapin matkailualan kontekstiin sopivaksi.

Tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä on nähty olevan tutkijan rehellisyys, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut (Vilkkä 2017, s. 126). Tutkimuksen luotettavuutta lisätäkseen, tutkija on pyrkinyt toimimaan puolueettomana, ja perustelemaan jokaisen valintansa, kuvailemaan omat tulkintansa, sekä kuinka ne on muodostettu ja miten niiden kautta on tultu tiettyihin johtopäätöksiin. Tutkija on myös pyrkinyt arvioimaan ratkaisujensa tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehtyä tutkimusta ei voi käytännössä toistaa koskaan sellaisenaan, laadullisen tutkimuksen ainutkertaisuuden vuoksi. Tutkimuksen teoreettisen toistettavuuden mukaan lukijan tulisi kuitenkin päätyä tutkimustekstissä samaan tulokseen kuin tekijä itse (Vilkkä 2017, s. 127). Tutkimuksen teoreettisen toistettavuuden lisäämiseksi, tässä tutkimuksessa tutkimusprosessissa käytetyt periaatteet ja kulku on tarkasti kuvattu. Päätelyn ja tulkinnan havainnollistamiseksi tutkimustekstissä on esitetty aineistokatkelmia, eli haastatteluaineistoista on otettu suoria lainauksia analyysin tueksi. Tällä tavalla on siis pyritty havainnollistamaan tutkijan ja tutkimusaineiston välistä vuoropuhelua ja päättelyä.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän pro gradu tutkielman kontekstiksi valikoitui tarkoituksella asiakasymmärryksen hyödyntäminen kestävä matkailun kehittämisessä koko Lapin matkailualan verkostossa, koska aikaisempaa tutkimusta aiheesta ei juurikaan löytynyt matkailualalta. Tarkoituksena oli selvittää heikosti tiedostettuja asioita ja

saavuttaa syvempää ymmärrystä aiheesta kokonaisuudessaan, joten siksi koko Lapin matkailualan verkoston tutkiminen oli aiheellista, ja haastateltaviksi valikoitui monen eri tason toimijaa. Jatkotutkimusehdotuksena olisikin mielenkiintoista tutkia aihetta rajaamalla tutkimus tietyyppisiin matkailuyrityksiin, koko verkoston näkökulman sijaan. Tässä tutkimuksessa muodostettua mallia olisikin siis tärkeää laajentaa eri tyyppisten toimijoiden näkökulmasta, jotta saataisiin aikaan yhä syvempää tutkimusta aiheesta matkailualalta. Myös asiakasymmärryksen hyödyntämistä kestäväen matkailun kehittämisessä eri tyyppisissä matkakohteissa auttaisi ymmärtämään ilmiötä yhä paremmin. Empiiristä tutkimusta siis tarvitaan lisää tutkimalla ilmiötä Lapin kaltaisissa luontomatkailuun perustuvissa matkakohteissa, jotta ilmiötä voitaisiin ymmärtää yhä paremmin.

Tässä tutkimuksessa ei ollut myöskään aiheellista ottaa mukaan asiakkaiden näkökulmaa, koska muuten tutkimuksesta olisi tullut liian laaja, joten jatkotutkimusehdotuksena olisikin tutkia aihetta myös asiakkaiden näkökulmasta, eli tutkia minkälaisia odotuksia ja mieltymyksiä Lapin matkailuasiakkailta on, ja miten niiden kautta voitaisiin kehittää Lapin matkailua yhä kestävämpään suuntaan.

LÄHDELUETTELO

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. uud. p.). Tampere: Vastapaino.
- Agyeiwaah, E., Mckercher, B., & Suntikul, W. (2017). Identifying core indicators of sustainable tourism: A path forward? *Tourism Management Perspectives*, 24, 26–33.
- Arantola, H. & Simonen, K. (2009). *Palvelemisestä palveluliiketoimintaan: Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana*. Helsinki: Tekes.
- Bailey, C., Baines, P. R., Wilson, H., & Clark, M. (2009). Segmentation and customer insight in contemporary services marketing practice: Why grouping customers is no longer enough. *Journal of Marketing Management*, 25(3-4), 227-252.
- Brady, M. K., & Cronin Jr, J. J. (2001). Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. *Journal of Service Research*, 3(3), 241.
- Buffa, F. (2015). Young Tourists and Sustainability. Profiles, Attitudes, and Implications for Destination Strategies. *Sustainability*, 7(10), 14042–14062.
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, Frederick E., Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness. *Journal of Marketing*, 57(1), 23.
- Dolnicar, S., & Leisch, F. (2008). Selective marketing for environmentally sustainable tourism. *Tourism Management*, 29(4), 672–680.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- Gibson, R. B. (2006). Beyond the pillars: Sustainability assessment as a framework for effective integration of social, economic and ecological considerations in significant decision-making. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 8(3), 259-280.
- Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 410-419.
- Hakkarainen, M., & Tuulentie, S. (2008). Tourism's role in rural development of Finnish Lapland: interpreting national and regional strategy documents. *Fennia*, 186(1), 3–13.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531–548.

- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460–478.
- House of Lapland. (2019a). Faktoja Lapin matkailusta | Business Lapissa. Haettu osoitteesta <https://www.lapland.fi/fi/business/nousukayralla-blogi/kiinalaisten-matkailijoiden-ryntays-ja-muita-myytteja-yli-10-faktaa-lapin-matkailusta/>
- House of Lapland. (2019b). Infograafi: 10 faktaa Lapin matkailusta 2019 | Business Lapissa. Haettu osoitteesta <https://www.lapland.fi/fi/business/faktat-ja-tilastot/infograafi-10-faktaa-lapin-matkailusta-2019/>
- House of Lapland. (2019c). Infograafi: 10 faktaa Lapin matkailusta 2018 | Business Lapissa. Haettu osoitteesta <https://www.lapland.fi/fi/business/faktat-ja-tilastot/infograafi-10-faktaa-lapin-matkailusta-2018/>
- Jänkälä, S. (2019) Matkailun toimialaraportti. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:3*.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Liao, S.-H., Chen, Y.-J., & Deng, M.-Y. (2010). Mining customer knowledge for tourism new product development and customer relationship management. *Expert Systems with Applications*, 37(6), 4212–4223.
- Lubin, D. A., & Esty, D. C. (2010). The sustainability imperative. *Harvard Business Review*, 88.
- Macdonald, E. K., Wilson, H. N., & Konus, U. (2012). Better customer insight--in real time. *Harvard Business Review*, 90, 102-108.
- Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., & Zhang, M. (2013). Managing customer relationships in the social media era: Introducing the social CRM house. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 270.
- McCool, S. F., Moisey, R. N., & Nickerson, N. P. (2001). What Should Tourism Sustain? The Disconnect with Industry Perceptions of Useful Indicators. *Journal of Travel Research*, 40(2), 124.
- Metsämuuronen, J., Luoma, P., Karjalainen, T. P., Reinikainen, K., Virtanen, J., Rantala, T., Remes, L., & Sandelin-Benkö, S. (2011). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja* (1. uudistettu laitos, e-kirja 1. p.). Helsinki: Methelp.
- Mtv Uutiset. (2017). Lapin matkailu hurjassa kasvussa: "Kriittinen kynnyks ylitetty". Haettu osoitteesta <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/lapin-matkailu-hurjassa-kasvussa-kriittinen-kynnyks-ylitetty/6258018#gs.gvvezv>

- Nikula, P. (2019). Turismin lieveilmiöitä näkyy jo Lapissakin. Haettu osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/turismin-lieveilmioita-nakyy-jo-lapissakin/7ce4a08c-cdd8-43ad-9483-92a22d7a582d>
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, 32(3), 39–48.
- Price, R., & Wrigley, C. (2015). Design and a deep customer insight approach to innovation. *Journal of International Consumer Marketing*, 28(2), 92.
- Pope, J., Annandale, D., & Morrison-Saunders, A. (2004). Conceptualising sustainability assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 24(6), 595-616.
- Saamelaiskäräjät. (2018). Saamelaismatkailun eettiset ohjeet. Haettu osoitteesta <https://www.samediggi.fi/saamelaismatkailun-eettiset-ohjeet/>
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2009). Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. *Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja*.
- Said, E., Macdonald, E. K., Wilson, H. N., & Marcos, J. (2015). How organisations generate and use customer insight. *Journal of Marketing Management*, 31(9-10), 1158-1179.
- Sasu, K. A., & Epuran, G. (2016). An overview of the new trends in rural tourism. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V*, 9(2), 119-126.
- Smith, B., Wilson, H., & Clark, M. (2006). Creating and using customer insight: 12 rules of best practice. *Journal of Medical Marketing*, 6(2), 135-139.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), 221–231.
- Thoumrungroje, A., & Racela, O. (2013). The contingent role of customer orientation and entrepreneurial orientation on product innovation and performance. *Journal of Strategic Marketing*, 21(2), 140–159.
- Tunkkari-Eskelinen, M., Matilainen, A., & Asunta, J. (2014). Customer insight as a driving force for development of sustainability elements in rural tourism. Teoksessa Suni, J. & Komppula, R. (toim.), *International conference on rural tourism and regional development proceedings - rural tourism as a facilitator of regional development*.
- Tyrväinen, L., Uusitalo, M., Silvennoinen, H., & Hasu, E. (2014). Towards sustainable growth in nature-based tourism destinations: Clients' views of land use options in Finnish Lapland. *Landscape and Urban Planning*, 122, 1-15.

- Vaarala, S. (2014). Sosiokulttuurisesti kestävä vieraanvaraisuuden ilmeneminen Inari-Saariselän matkailussa. Teoksessa Rantala, O. & Hakkarainen, M. (toim.), *Omaleimaista palvelualltiutta: Inari-Saariselän matkailutoimijoiden käsityksiä vieraanvaraisuudesta*. Rovaniemi: Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti.
- Valli, R. & Aaltola, J. (2015). Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (4. uud. p.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilkka, H. (2017). Tutki ja kehitä (4. uudistettu painos.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Wills, S., & Williams, P. (2004). Insight as a strategic asset - the opportunity and the stark reality: The journal of the market research society. *International Journal of Market Research*, 46, 393-410.
- Woodruff, R. B. & Gardial, S. F. (1996). *Know your customer: New approaches to understanding customer value and satisfaction*. Cambridge (MA): Blackwell Business.
- Zgolli, S., & Zaiem, I. (2018). The responsible behavior of tourist: The role of personnel factors and public power and effect on the choice of destination. *Arab Economic and Business Journal*, 13(2), 168–178.

Liite 1**Haastatteluiden kysymysrunko**

LAPIN MATKAILUN ERITYISPIIRTEET

1. Taustatiedot, tietoja yrityksestä, sekä Lapin matkailualasta

- a. Kertoisitko hieman itsestäsi ja omasta työstäsi?
- b. Miten kuvailisit teidän toimintaa ja Lapin matkailualaa?
- c. Minkälaista markkinointia ja markkinointiyhteistyötä te teette?
- d. Mikä tekee Lapin matkailusta erityistä ja mitä se vaatii yrityksiltä?

ASIAKASYMMÄRRYKSEN MUODOSTUMINEN

2. Data

- a. Mitkä kanavat ovat tärkeimpiä tavoittaa Lapin matkailuasiakkaita?
- b. Minkälaista tietoa asiakkaista ja asiakastarpeista on saatavilla?

3. Analysointi ja monitorointi

- a. Miten suuresta asiakastiedon määrästä saadaan seulottua ja jalostettua arvokasta ymmärrystä asiakastarpeista? Onko olemassa jotakin työkaluja tai mittareita?
- b. Minkälainen tieto ja ymmärrys erityisesti on tärkeää matkailuliiketoiminnalle? Ja sen kestäväälle kehittämiselle?

4. Profilointi

- a. Onko Lapin matkailulle jotain tiettyä asiakaskohderyhmää? Voiko jotain tiettyä asiakasprofiilia luoda?
- b. Miten määritätte asiakkaan odotukset palveluista ja Lapista matkailukohteena? Miten nämä odotukset voidaan täyttää?

5. Asiakaskokemusten kartoittaminen

- a. Miten asiakkaiden kokemuksia Lapin matkailusta ja palveluista voidaan seurata tehokkaasti ja luotettavasti? Onko olemassa jotain tiettyjä järjestelmiä?
- b. Miten näitä asiakaskokemuksia voidaan hyödyntää?

ASIAKASYMMÄRRYKSEN VAIKUTUS KESTÄVÄN MATKAILUN KEHITTÄMISEEN

6. Asiakasymmärryksen vaikutus kestäväan matkailuun

- a. Miten asiakasymmärrystä tulisi hyödyntää kestävässä ja vastuullisissa matkailustrategioissa?
- b. Voiko teidän mielestänne asiakasymmärrystä hyödyntää kestäväan ja eettisen matkailun rakentamisessa? Esimerkiksi kohdistamalla markkinointia ja palveluita tietyn tyyppiselle asiakaskohderyhmälle?
- c. Miten muulla tavalla asiakasymmärrystä voitaisiin hyödyntää kestäväan matkailun kehittämiseksi ja kestävien strategioiden muodostamiseksi?
- d. Miten voidaan varmistaa, että matkailualan henkilöstöllä on oikeita taitoja ja osaamista ja myös oikeaa ymmärrystä asiakastarpeista?
- e. Minkälaisia kehityssuuntia te näette Lapin matkailulla olevan ja miten voitaisiin varmistaa, että se on kestäväällä ja eettisellä pohjalla?
- f. Miten asiakkaita voisi ohjeistaa toimimaan kestävästi, tai miten heidän odotuksiinsa ja toimintaansa voisi vaikuttaa niin, että ne olisivat kestäväällä pohjalla?