

Ville Henttonen

DIGITAALINEN ASIAKASKOKEMUS HOTELLILIIKETOIMINNASSA

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Marraskuu 2021
Ohjaaja: Kari Lohivesi

TIIVISTELMÄ

Ville Henttonen: Digitaalinen asiakaskokemus hotelliliiketoiminnassa
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma
Marraskuu 2021
Ohjaaja: Kari Lohivesi

Digitalisaatio muokkaa yhteiskuntaamme. Toimintaympäristön muuttuessa yritysten nykyiset liiketoimintamallit ja arvolutapaukset eivät välttämättä enää toimi tehokkaasti. Kun asiakaskäyttäytyminen muuttuu, teknologia kehittyä ja uudet alan ulkopuoliset haastajat kasvavat eksponentiaalista tahtia, joutuu myös palveluliiketoimintaa harjoittava yritys pohtimaan uusia arvonluonnin keinoja. Valitsi yritys strategiassa minkä polun tahansa, nousee asiakaskokemuksen merkitys tulevaisuudessa entistä tärkeämpään rooliin. Digitalisaatio ja uudet teknologiat mahdollistavat entistä monipuolisemman asiakaspolun rakentamisen, jonka avulla pystytään ylittämään asiakkaan odotukset. Teknologia ei kuitenkaan itsessään luo arvoa, vaan tärkeää on lopputulos, jota sen avulla tavoitellaan. Digitalisoituvan liiketoiminnan ydin onkin asiakaskokemuksen ympärille rakennetussa strategiassa eikä teknologiassa itsessään.

Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan ja analysoidaan digitalisoituvan asiakaskokemuksen mahdollisuuksia ja haasteita perinteisen hotelliyrityksen näkökulmasta. Kirjallisuuskatsaus koostuu digitalisaation ja asiakaskokemuksen merkityksen kuvaamisesta liiketoiminnassa. Tutkimuskirjallisuuden avulla on luotu viitekehys, johon on kerätty elementtejä digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Viitekehysten avulla on mahdollista tarkastella niitä organisaation osaamistarpeita, jotka ovat kriittisiä kilpailuedun lähteitä. Muuttuva ympäristö vaikuttaa henkilöstön osaamistarpeisiin, datan hyödyntämisen mahdollisuuksiin, johtamiskäytänteisiin sekä asiakaspolun kosketuspisteisiin. Lisäksi koko alan ekosysteemin ja liiketoimintaverkoston mahdollisuudet kasvavat. Tutkimuksen empiriaosuudessa digitalisaation ja asiakaskokemuksen ammatillaiset kertovat näkemyksiään liiketoiminnan muutoksista ja uudenlaisista arvonluonnin mahdollisuuksista.

Tutkimuksen tuloksena voidaan sanoa, että asiakasdatan tarkka ja monipuolinen analysointi, osaamisperusteinen johtaminen sekä asiakaspolun kosketuspisteiden kehittäminen samansuuntaisesti ovat asiakaskokemuksen onnistumisen kannalta avainasemassa. Palveluiden yhteiskehittäminen yli organisaatiosijlojen yhdessä muiden liiketoimintayksiköiden tai ekosysteemin toimijoiden kanssa auttaa luomaan yhä asiakaskeskeisemmän palvelupolun. Asiakkaat odottavat nykyisin hotelliyritykseltä monipuolista teknologian hyödyntämistä ja personoitua palvelukokemusta monikanavaisesti. Teknologian odotetaan tuovan parempaa laatua, helppoutta ja nopeutta asiakaskokemukseen. Digitalisaatio mahdollistaa myös paremman henkilöstökokemuksen, kun rutiininomaisten prosessien sijaan pystytään keskittymään asiakkaiden palvelemiseen. Parhaimmillaan asiakkaan tarpeet pystytään tunnistamaan proaktiivisesti ja samalla ennakoimaan mahdolliset ongelmatilanteet. Liiallinen digitaalisuus tai vanhentuneen teknologian käyttäminen voivat kuitenkin vähentää asiakkaan halua sitoutua yritykseen. Tietoturvaan ja yksityisyydensuojaan liittyvät riskit tulee tiedostaa, kun asiakaskokemusta kehitetään kerätyn asiakasdatan pohjalta.

Fyysisten asiakas kohtaamisten rooli asiakkaan ja henkilökunnan välillä nähdään tulevaisuudessakin ratkaisevana kilpailukykyyn lähteenä ja erottautumistekijänä. Digitaalisten sovellusten käyttö yhdessä ihmiskontaktin kanssa mahdollistaa persoonallisen palvelukokemuksen luomisen kilpailukykyisesti. Uusien kosketuspisteiden myötä asiakkaiden toiveita pystytään kuuntelemaan entistä paremmin. Asiakaskokemuksen ydin on siinä, mitä kohtaamistilanteissa tapahtuu, eikä niiden digitaalisella tai fyysisellä ulkomuodolla. Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä on yksittäisten kosketuspisteiden digitoinnin sijaan mahdollista keskittyä kokonaisvaltaiseen organisaatiomuutokseen, jolloin pystytään luomaan kestävää arvoa asiakkaalle sekä pitkäaikaista ja vaikeasti kopioitavaa kilpailuetua yritykselle.

Avainsanat: asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, arvonluonti, digitalisaatio, digitaalinen asiakaskokemus, hotelliliiketoiminta, strategia.

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	5
1.1	TYÖN TAUSTA	5
1.2	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....	7
1.3	KESKEISET KÄSITTEET.....	7
1.4	TUTKIMUKSEN RAKENNE.....	9
2	KIRJALLISUUSKATSAUS.....	10
2.1	DIGITALISAATIO.....	10
2.1.1	<i>Digitaalinen liiketoimintastrategia</i>	10
2.1.2	<i>Digitaalisen liiketoiminnan edellytykset</i>	16
2.1.3	<i>Uudet liiketoimintamallit ja arvohupaukset</i>	20
2.1.4	<i>Digitaalisten palveluiden kehitystyö</i>	24
2.1.5	<i>Asiakasdatan hyödyntäminen</i>	26
2.1.6	<i>Digitaalinen ekosysteemi</i>	28
2.1.7	<i>Henkilöstön merkitys digiaikana</i>	30
2.2	ASIAKASKOKEMUS	31
2.2.1	<i>Asiakaskokemuksen merkitys liiketoiminnassa</i>	31
2.2.2	<i>Asiakaskäyttäytymisen muutos</i>	35
2.2.3	<i>Strategian rooli asiakaskokemuksessa</i>	36
2.2.4	<i>Digitaalinen asiakaskokemus</i>	39
2.2.5	<i>Palveluiden personointi</i>	43
2.2.6	<i>Asiakaskokemuksen johtaminen</i>	44
2.3	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	47
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	50
3.1	TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS.....	50
3.2	TUTKIMUKSEN KONTEKSTI	51
3.2.1	<i>Liiketoimintaympäristön kuvaus</i>	51
3.2.2	<i>Matkailualan ekosysteemi</i>	51
3.2.3	<i>Majoitusalan muuttuva liiketoimintaympäristö</i>	53
3.3	AINEISTO, HANKINTAMENETELMÄ JA TUTKIMUSMETODI.....	55
3.4	HAASTATELTAVAT	57
3.5	ANALYYSIMENETELMÄ	59
3.6	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS.....	60
4	EMPIRIA	63
4.1	DIGITALISAATION MERKITYS LIIKETOIMINNASSA.....	63
4.2	MUUTTUVA ASIAKASKÄYTTÄYTYMINEN.....	67
4.3	DIGITAALINEN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	68
4.4	DIGITAALINEN LIIKETOIMINTASTRATEGIA	73
4.5	ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN	74
4.6	ASIAKASKOKEMUKSEN LIIKETOIMINNALLINEN ARVO	77
4.7	DIGITAALISEN PALVELUN ELEMENTIT	78
4.8	MATKAILUALAN EKOSYSTEEMI.....	79
4.9	DIGITAALISET JA ANALOGISET KOSKETUSPISTEET	82
4.10	KILPAILUEDUN LUOMINEN MARKKINOILLA	85
4.11	HENKILÖSTÖN JA ASIAKKAIDEN ROOLI KEHITYSTYÖSSÄ.....	88
4.12	TULEVAISUUDEN RATKAISUT HOTELLEISSA	90

5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	95
5.1	DIGITAALISEN ASIAKASKOKEMUKSEN ELEMENTIT	95
5.1.1	<i>Digitalisoituva hotelliliiketoiminta</i>	95
5.1.2	<i>Datan käyttö</i>	96
5.1.3	<i>Digiajan strategia</i>	97
5.1.4	<i>Henkilöstön osaamistarpeet ja yhteiskehittäminen</i>	98
5.1.5	<i>Uudet kosketuspisteet asiakaspolulla</i>	99
5.1.6	<i>Digitaalisen asiakaskokemuksen kriittiset elementit.....</i>	102
5.2	YHTEENVETO	104
5.3	TOIMINTAEHDOTUKSIA ALAN YRITYKSELLE	105
5.4	JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET	106
	LÄHTEET.....	107
	LIITTEET.....	117
	LIITE 1. TEEMAHAASTATELUN KYSYMYSRUNKO.....	117

KUVIOT JA TAULUKOT

KUVIO 1.	Digitaaliset tuotteet ja kanavat	12
KUVIO 2.	Digiajan strategia.....	14
KUVIO 3.	Digitaalisen murroksen vaikutus liiketoimintaan.....	15
KUVIO 4.	Digitalisaation perusedellytykset.	17
KUVIO 5.	Digitaalinen kongruenssi.	19
KUVIO 6.	Arvolupausten luominen.	21
KUVIO 7.	Liiketoiminnan uudistaminen digitalisaation avulla.	22
KUVIO 8.	Digitaalisen palvelun kehitystyö.	25
KUVIO 9.	Organisaatiolähtöinen ja asiakaslähtöinen lähestymistapa.....	33
KUVIO 10.	Kollektiivinen asiakaskokemuksen johtaminen hotelliliiketoiminnassa.....	47
KUVIO 11.	Tutkimuksen viitekehys.	48
KUVIO 12.	Matkailualan ekosysteemi.	52
KUVIO 13.	Digitaalisuuden vaikutus arvonluontiin ja asiakaskokemukseen.	103
TAULUKKO 1.	Tutkimuksen haastateltavat.....	58

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Digitalisaatiota voidaan pitää aikamme suurimpana muutosvoimana (Ilmarinen ym. 2015, 13). Maailma ympärillämme muuttuu valtavalla vauhdilla, ja samalla muuttuvat asiakkaiden odotukset yritysten tuotteita ja palveluita kohtaan. Digitalisaatiosta puhuttaessa tarkoitetaan ihmisten käyttäytymisen, markkinoiden dynamiikan sekä yritysten ydinliiketoiminnan perustavanlaatuisista muutosta. Muutosvoimana toimii digitalisoituminen sekä teknologia. Itse teknologia ei kuitenkaan aiheuta muutosta, vaan se mahdollistaa uudet toimintatavat. (Ilmarinen ym. 2015, 22-23.) Perinteinen liiketoiminta on aiemmin pohjautunut tuotteiden valmistukseen ja niiden myymiseen asiakkaille. Tuotelähtöinen ajattelu sopii kuitenkin huonosti alati muuttavaan digitaaliseen liiketoimintaympäristöön, ja erityisen huonosti palveluliiketoiminnan kontekstiin. Globaalit markkinat, nopeasti kehittyvä teknologia ja erilaiset innovaatiot tarjoavat miltei rajattomia mahdollisuuksia yrityksille kehittää liiketoimintaa ja luoda uutta arvoa asiakkaille. (Filenius 2015, 3.) Teknologiantäyteinen aika tuo myös asiakaskokemus -käsitteeseen uuden näkökulman. Nykyisin on vaikea nimetä yhtään sellaista asiakaskokemukseen liittyvää prosessia, jossa ei jollakin tavalla hyödynnettäisi teknologiaa. Asiakaskokemuksesta onkin tullut tärkeä kilpailuelementti digiaikana. (Gerdt ym. 2018, 59.)

Digitalisaation seurauksena tapa hankkia informaatiota muuttuu, samalla vaikuttaen tuotteiden ostoprosesseihin, asiakkaiden tapaan kuluttaa palveluita, hoitaa asioita ja jakaa kokemuksia. Se kaataa perinteisiä toimialarajoja ja sekoittaa kilpailuympäristöä. (Ilmarinen ym. 2015, 13.) Yrityksissä tarvitaan uudenlaista ja laaja-alaista osaamista, jotta uuden ympäristön mahdollisuudet pystytään hyödyntämään kokonaisvaltaisesti. Ilmiön ytimessä onkin uudistuminen ja muutos. Moni aiemmin toiminut ratkaisu ei ole enää käyttökelpoinen ja selviytymiseen tarvitaan jatkuvaa uuden opettelua ja ketterää ajattelua. Nykyisiä toimintamalleja joudutaan kyseenalaistamaan jatkuvasti. Uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen on myös tärkeää, jotta organisaatio pystyy vastaamaan yhä kasvaviin asiakkaiden

odotuksiin. (em. 16). Tulevaisuuden asiakastarpeiden määrittely ja analysointi onkin ratkaisevassa osassa liiketoiminnan uudistamisessa. Yksi tapa tulevaisuuden peilaamiseen on esimerkiksi tutkimusyhtiö Gartnerin vuosittain julkaisema hype-käyrä, jonka avulla voidaan tarkastella uusia teknologisen kehityksen mahdollisuuksia, ja toisaalta sitä, mitkä innovaatiot ovat jo edenneet soveltamisen asteelle. Vuoden 2021 tulevaisuusteemat ovat tutkimusyhtiön mukaan ihmiskeskeisyys, paikkariippumattomuus ja joustavat toimitusmallit. (Burke 2020.)

Asiakaskokemuksen näkökulmasta digitalisaatio mahdollistaa nopeamman ja saumattomamman palvelukokemuksen. Haasteeksi voi kuitenkin muodostua asiakaspolun analogisten ja digitaalisten kosketuspisteiden yhdistäminen koherentiksi kokonaisuudeksi. Suunnittelun avuksi tarvitaan dataa asiakkaan nykyisistä toiveista ja aiemmista käyttäytymismalleista. Potentiaalinen tuote tai palvelu keskittyy niihin tulevaisuuden tarpeisiin, jota nykytilan kysyntä ei vielä kata. Globaalit megatrendit mahdollistavat uudenlaisen asiakaskokemuksen luomisen, ja yhä tarkemman asiakaskohtaisen tuotteen tai palvelun personoinnin. (Tajeddini ym. 2020, 1). Asiakkaat eivät enää etsi yksittäisiä ostokokemuksia, vaan haluavat kumppanoitua pitkäjänteisesti parhaiden osaajien ja integraattoreiden kanssa. (Keronen ym. 2017, 17.)

Matkailu- ja majoitustoiminnan merkitys taloudessa on merkittävä, sillä se kattaa yli kymmenen prosenttia globaalista bruttokansantuotteesta. Majoitusliiketoimintaa harjoittavat perinteiset alan toimijat, esimerkiksi hotelliketjut eivät ole voineet välttyä digitaalisen murroksen vaikutuksesta niiden liiketoimintaan. Digitalisaation vaikutus hotelleissa on ollut merkittävä muun muassa ostoprosesseissa, markkinointiviestinnässä sekä liiketoiminnan taustaprosesseissa. (Gerdt ym. 2018, 140.) Toisaalta vieläkin merkittävämmät muutokset lienevät tapahtuneen toimialarakenteessa, kun vaihtoehtoiset majoitusmuodot ovat lisääntyneet alusta- ja vaihdantatalouden syntyminen seurauksena. Perinteisten toimialarajojen ulkopuolelta tulleet haastajat kuten Airbnb ja online-matkatoimistot (engl. OTA) ovat muokanneet asiakkaiden käyttäytymistä, odotuksia ja arvonluonnin tapaa. Lisäksi kilpailu on kiristynyt äärimmilleen, sillä uudet toimijat ovat pystyneet tulouttamaan yhä suuremman osan arvosta itselleen. (Busulwa ym. 2021, 3; OECD 2020; Launis 2020, 12.)

Uusien digitaalisten palveluiden painoarvo asiakaskokemuksessa korostuu ja muodostuu yhdeksi tärkeäksi erottuvuus- ja kilpailukykytekijäksi matkailualalla. Alan digitalisaation penetraatio on noin 45 prosenttia, ja se on selvästi jäljessä esimerkiksi vähittäiskauppaa,

puhumattakaan teknologiasektorista. Digitaalisten valmiuksien on todettu olevan merkittävin erottava tekijä yritysten menestystä vertailtaessa (Gerdt ym. 2018, 141.) Palvelut ovat määrittäneet hotellien liiketoimintaa niiden synnystä lähtien, ja ne tulevat olemaan kilpailukyky- ja erottautumistekijöitä myös tulevaisuudessa. Digitalisaatio hotelliyrityksissä ei tarkoita vain mahdollisuutta tehdä huonevaraus digitaalisesti, vaan kyseessä on miltei kaikkiin perinteisiin prosesseihin vaikuttava muutos. (Buer 2020.)

Englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa käytetty sana ”hospitality” on Suomessa käännytynyt Tilastokeskuksen toimialaluokituksessa sekä kielitoimiston ohjeistuksessa pragmaattisesti majoitus- ja ravitsemustoiminnaksi (MARA). Jossakin toimialaluokituksissa näkee myös käytettävän matkailu- ja majoitustoimintaa (Travel and Hospitality Industry). (Gerdt ym. 2018, 140; Kielitoimisto 2021.) Tässä tutkielmassa tarkastellaan matkailu- ja majoitustoimintaa (hospitality) perinteisen hotellinyrityksen näkökulmasta.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävä

Tämä tutkimus käsittelee digitaalista asiakaskokemusta hotelliliiketoimintaa harjoittavan yrityksen näkökulmasta. Digitaalisuutta tarkastellaan ilmiönä, joka vaikuttaa niin asiakkaiden käyttäytymiseen kuin liiketoiminnan arvonluontiin ja prosesseihin.

Tutkimuksen tutkimustehtävänä on kuvata ja analysoida digitalisoituvan asiakaskokemuksen mahdollisuuksia ja haasteita hotelliliiketoiminnan arvonluonnissa.

Voidakseen vastata tutkimustehtävään tulee tutkimuksessa kuvata hotelliliiketoimintaa harjoittavan yrityksen digitalisoitua liiketoimintaympäristö sekä kytkennät asiakaskokemukseen. Analysoinnin ja tulosten perusteella on muodostettu liiketoiminnan arvonluontiin liittyviä toimintaehdotuksia, joiden avulla voidaan kehittää yrityksen tuotteita ja palveluita vastaamaan liiketoiminnan tarpeita.

1.3 Keskeiset käsitteet

Digitalisaatio

Digitalisaation määritelmä ei ole yksiselitteinen. Terminä se esiintyy useasti esimerkiksi mediassa, liiketoimintastrategioissa ja tutkimuskirjallisuudessa. Mediassa termillä viitataan usein verkkokauppaan kivijalkakaupan haastajana, uusien teknologioiden mahdollisuuksina, esineiden internetin mukanaan tuomina innovaatioina sekä yhteiskunnan rakenteellisina muutoksina (Ilmarinen ym. 2015, 22). Gartnerin (2021) sanakirja määrittelee digitalisaation liiketoiminnan näkökulmasta seuraavasti: ”Digitalisaatio tarkoittaa digitaalisen teknologian hyödyntämistä liiketoimintamallien uudistamiseksi, samalla tarjoten uusia liiketoiminnan tulovirtoja sekä arvonluontimahdollisuuksia; se on prosessi, joka yrityksen on käytävä läpi muuttuakseen digitaalseksi.” Digitalisaatiota voidaan tarkastella esimerkiksi yksittäisen organisaation, toimialan, markkinoiden tai laajemmin yhteiskunnan tasolla (Ilmarinen ym. 2015, 23).

Asiakaskokemus

Löytänä ym. (2011, 24-25) määrittelee asiakaskokemuksen niiden kohtaamisten, tunteiden ja mielikuvien summana, jonka kuluttaja organisaation toiminnasta muodostaa. Kyseessä on yksilöllinen yksittäisistä kokemuksista koostuva kokonaisuus. Gerdt ym. (2016, 46) yksinkertaistaa onnistuneen asiakaskokemuksen määritelmän, ja määrittelee sen syntyvän asiakkaan kanssa käydyn vuorovaikutuksen tuloksena.

Digitaalinen asiakaskokemus

Digitaalinen asiakaskokemus syntyy, kun käyttäjä hyödyntää sellaista päätelaitetta, johon palvelu on tuotettu digitaalisesti, halutakseen suorittaa operaation tai sen osan. (Filenius 2015, 30). Digitaalisten palvelujen taustalla on aina jokin tietojärjestelmä, jonka dataa ja toimintoja hyödyntämällä palvelun sisältö toteutetaan. Tietojärjestelmien avulla voidaan hallita prosesseja, jotka on suunniteltu täyttämään erityisiä asiakastarpeita. Digitaalinen asiakaskokemus on onnistunut, kun asiakkaan tarve ymmärretään, prosessit tukevat asiakkaan tarpeiden toteutumista, järjestelmät tukevat kyseisiä prosesseja ja digitaalinen käyttöliittymä ymmärtää asiakasta sekä hänen toiveitaan. (Ilmarinen ym. 2015, 29.)

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma rakentuu kirjallisuuteen perustuvaan teoriaosaan sekä teemahaastattelujen ympärille muodostettuun empiiriseen osaan. Kirjallisuusosuudessa kuvataan tutkimuksen viitekehysten mukaiset teemat ja tehdään katsaus niihin liittyvään aiempaan tutkimukseen. Empiriaosuus toteutetaan laadulliselle tutkimukselle ominaisten teemahaastattelujen avulla. Haastateltavat on valittu sekä majoitusosalta että sen ulkopuolelta. Mukana on organisaatioiden keski- ja ylintä johtoa sekä alan asiantuntijoita. Näin on mahdollista tarkastella ilmiötä laajemmasta perspektiivistä.

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa tehdään johdanto tutkittavaan ilmiöön sekä esitellään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävä, kuvataan tutkimuksen rakenne sekä sen keskeiset käsitteet. Toinen luku muodostaa tutkimuksen teoriaosuuden eli kirjallisuuden. Se koostuu digitalisaation sekä asiakaskokemuksen kuvauksesta liiketoiminnan näkökulmasta. Luvussa käsitellään muun muassa asiakaskäyttäytymisen muutosta ja digitalisaation vaikutusta asiakkaisiin, henkilöstöön, liiketoimintaprosesseihin, yrityksen strategiaan sekä arvonmuodostukseen. Kirjallisuusosuudessa käsiteltyjen elementtien avulla luodaan tutkimuksen viitekehys ja kysymykset teemahaastatteluihin. Kolmas luku koostuu toimeksiantajan ja liiketoimintaympäristön esittelystä, tutkimuksen toteutuksen ja analysointimenetelmien kuvauksesta sekä luotettavuuden arvioinnista. Neljäs luku sisältää empirian, joka muodostuu teemahaastatteluista. Haastatteluissa alan asiantuntijat esittävät näkemyksiään liiketoimintaympäristön ja asiakaskokemuksen digitalisoitumisesta ja sen vaikutuksista yrityksen arvonluontiin. Viidennessä luvussa verrataan empiirisen aineiston eroja ja yhtäläisyyksiä tutkimuskirjallisuuteen sekä esitetään tutkimuksen keskeisimmät löydökset ja johtopäätökset. Lopuksi esitellään tutkimuksen tulokset, tehdään yhteenveto, annetaan toimintaehdotuksia alan yritykselle sekä pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

2.1 Digitalisaatio

2.1.1 Digitaalinen liiketoimintastrategia

”Ei teknologian muutosta ja uusien liiketoimintamallien kehittämistä voi estää. Mitä enemmän kiellämme, sitä enemmän jäämme jälkeen.” -Bengt Holmström, HS 19.8.2015

Strategia voidaan määritellä suunnitelmaksi, joka määrittelee yrityksen liiketoiminnan suunnan ja laajuuden pidemmällä aikajänteellä (Hämäläinen ym. 2016, 65). Tämä suunnitelmaa tarkoittaa digitaalisessa ympäristössä sitä, että yrityksen tulee asemoida itsensä suhteessa markkinoihin sellaiseen asemaan, joka on yritykselle mahdollisimman kannattava. Käytännön strategiatyö määrittelee sen, missä liiketoiminnassa organisaatio ylipäänsä luo arvoa asiakkaille. Strategian avulla voidaan määritellä liiketoiminnan ydinkysymykset; millaisia tuotteita ja palveluita yritys tarjoaa, minkälaiset ovat sen arvoketjut ja millä markkina-alueilla se toimii. (em. 66.)

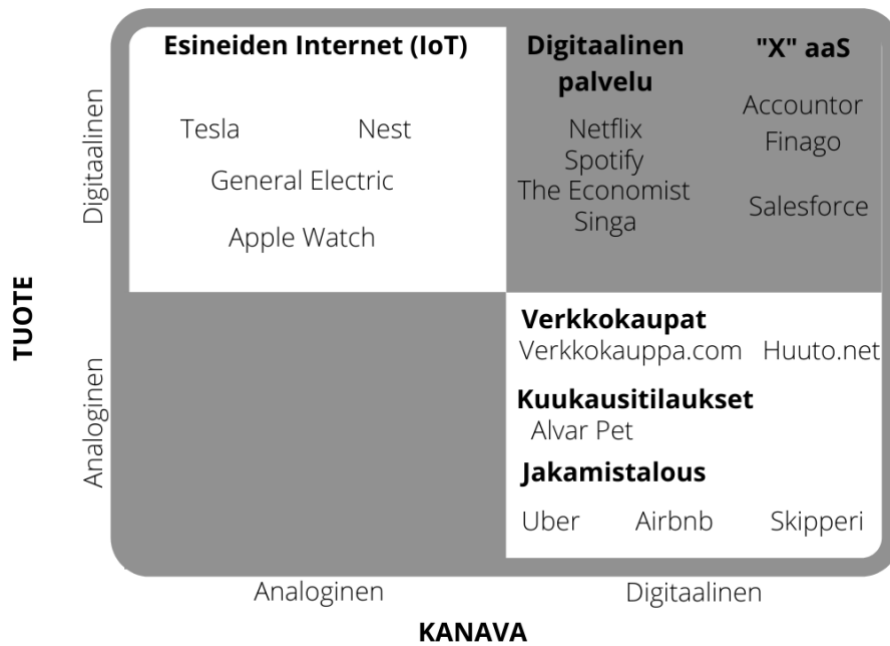
Erilaisille digitalisoitumisen piirteille on yhteistä se, että ne uudistavat yrityksen strategiaa, toimintatapoja ja liiketoimintamalleja (Parviainen ym. 2017; Ilmarinen ym. 2015, 25). Osalle yrityksistä ilmiö mahdollistaa ennennäkemättömän potentiaalin liikevaihdon kasvulle, kun taas toisille on kysymys olemassaolon edellytyksistä (Hämäläinen ym. 2016, 27). Digi-aikaan siirtyminen ei tarkoita vanhojen analogisten prosessien suoraa kääntämistä digitaaliseen aikaan, vaan organisaation on tarkasteltava kaikkia yrityksen osia, tasoja ja toimintoja. Liiketoiminnan uudistamisessa on strategian, markkinointimallien, tuotteistamiseen liittyvien seikkojen ja teknologia-arkkitehtuurin lisäksi analysoitava sellaisia uusia osaamistarpeita, jotka mahdollistavat ilmiön kaupallistamisen. Johdon näkökulmasta merkityksellistä on johtamisen tapojen ja organisaatiokulttuurin kriittinen tarkastelu, sillä tietyt toimintatavat tukevat digitaalisessa liiketoimintaympäristössä selviytymistä paremmin kuin toiset. (Ilmarinen ym. 2015, 25.)

Digi-aajan yrityksen strategiatyön keskiössä ovat datan hyödyntäminen, esineiden internetin, robotiikan ja lohkoketjuteknologian yleistyminen sekä sosiaalisen median ja

virtuaalitodellisuuden tarjoamat liiketoimintamahdollisuudet (Hämäläinen ym. 2016, 49). Digitaalista liiketoimintastrategiaa suunniteltaessa, tulisi ensin organisaatiotasolla määrittää, mitä digitaalisuus omassa yrityksessä tarkoittaa. Jollekin se on teknologiaa, toiselle tapa osallistuttaa asiakkaat. Digitaalisuus voidaanakin asian sijasta nähdä tapana tehdä asioita. (Rubanovitsch ym. 2015, 56.) Strategiatyö on aina tulevaisuuteen suuntaavaa työtä, jossa kuvataan organisaation paras ymmärrys siitä, miten vahvuudet tullaan seuraavien vuosien aikana suuntaamaan siten, että kilpailukyky säilyy, paranee tai muuttuu kilpailueduksi. (Keronen ym. 2017, 32).

Digitaalisuus mahdollistaa yrityksille liiketoimintamallin, joka tuo yhteen ihmiset, prosessit, teknologiat, verkostot, sekä erilaiset älyratkaisut. Busulwa ym. (2021) näkee, että arvonalisä organisaatiossa syntyy, kun se pystyy hyödyntämään kasvanutta datamäärää innovaatioihin, jakamalla uusia liiketoimintamalleja verkostoissaan ja rakentamalla alustoja sekä ekosysteemejä, jotka tukevat liiketoimintaa kokonaisuudessaan. Ymmärrys teknologian aidoista mahdollisuuksista ja vaikutuksista nykyisiin prosesseihin on avainasemassa.

Digitaalinen aikakausi mahdollistaa uudenlaisten tuotteiden ja palveluiden kehittämisen lisäksi uudet jakelukanavat. Kuviossa 1 on esitelty digitaalisia tuotteita ja kanavia rinnakkain. Verkkokaupat myyvät analogia tuotteita digitaalisissa kanavissa. Jakamistalouden palvelut taas välittävät fyysisiä hyödykkeitä digitaalisten kanavien kautta. Tämän lisäksi yritys voi myydä digitaalista varastoa analogissa kanavissaan. Suoratoistopalvelut ovat kaksikertaisesti digitaalisia, sillä sekä niiden tuotteet että kanavat ovat digitaalisessa muodossa. (Simon ym. 2021, 324.)



KUVIO 1. Digitaaliset tuotteet ja kanavat. Mukaillen Simon ym. (2021, 325).

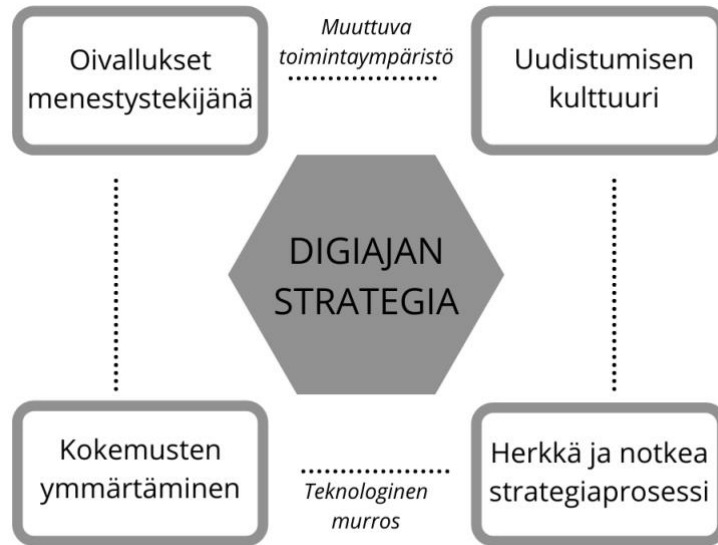
Digitalisaatio mahdollistaa liiketoiminnan kasvattamisen ja kannattavuuden parantamisen samanaikaisesti. Samalla on mahdollista parantaa tehokkuutta, laatua ja asiakaskokemusta. (Ilmarinen ym. 2015, 31.) Olennainen kysymys liittyy kuitenkin siihen, miten kannattavuus ja kasvu toteutetaan. Harhaluulo oman tuotteen yliveraisuudesta tai perinteisen kilpailukentän ulkopuolelta tulevien uusien haastajien aliarvioiminen voi olla kohtalokasta. Uudet, usein alan ulkopuolelta tulevat haastajat pystyvät rikkomaan perinteisiä arvoketjuja pienempiin osiin, ja sitten muokkaamaan niitä haluamallansa tavalla. Tämä johtuu uusien toimijoiden matalista transaktiokustannuksista. Edellä mainittu ilmiö taas tekee alalle tulon aiempaa helpommaksi uusille toimijoille, joka lisää kilpailua entisestään. (Bloching ym. 2015.)

Kim ja Mauborgne (2005) esittelevät kirjassaan *Sinisen meren strategia* ajatuksen siitä, että nykyisin monella alalla kilpaillaan samoista asiakkaista niin verisesti, että meri liiketoiminnan ympärillä värjäytyy punaiseksi. Tavoitteena olisi purjehtia siniselle merelle, jossa kilpailua ei ole. Käytännössä tämä voidaan toteuttaa asemoimalla liiketoiminta ja tarjoama siten, että se erottuu merkittävästi kilpailijoista, mutta samalla vastaa asiakkaan nykyisiin tarpeisiin. Edellä mainittujen tutkijoiden mukaan vain 14 prosenttia uusista tuotelanseerauksista oli luokiteltavissa innovaatioiksi. Nämä innovaatiot toivat kuitenkin lopulta peräti 61 prosenttia yritysten liikevoitosta. Uusien innovatiivisten kilpailukykytekijöiden löytäminen epäonnistumisen riskin uhallakin lisää mahdollisuuksia liikevoiton kasvattamiseen.

Strategiatyökaluna yrityksissä voidaan käyttää esimerkiksi arvokäyrää, jossa kuvataan oman liiketoiminnan kilpailutekijät suhteessa kilpailijoiden vastaaviin. Erottautumiskeinona on löytää uusia kilpailutekijöitä esimerkiksi alan ulkopuolelta tai muuttaa vanhojen tekijöiden painotusta. Lisäksi useat tutkimukset painottavat uusien ratkaisujen etsimistä oman toimialan sisältä strategisten liittoumien avulla tai sellaisista tuotteista, jotka täydentävät omaa liiketoimintaosaamista. (Filenius 2015, 178-179; Mattinen 2020, 40-41.)

Sinisen meren strategian lisäksi yrityksillä on käytettävissään lukuisia työkaluja strategian luomiseen. Samalla ne toimivat myös asiakaskokemuksen ja digitalisaation aiheuttamien muutosten analysoinnissa (Saarijärvi ym. 2020, 160). Se millaisella toimialalla organisaatio toimii, määrittää myös sen, mitkä mallit soveltuvat strategian suunnitteluun parhaiten. Porterin organisaatiolähtöinen viiden kilpailuvoiman malli tarkastelee yritysten välistä kilpailua, Ansoffin kasvuanalyysillä voidaan pohtia yrityksen kasvumahdollisuuksia, Balanced Scorecardiin perustuva strategiakartta auttaa tunnistamaan ja tiivistämään strategian toimeenpanon kannalta tärkeimmät elementit, ja SWOT-analyysi kiinnittää huomiota yrityksen sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä ulkoisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Haasteena työkalujen käytössä organisaatioissa on usein se, että niitä ei osata hyödyntää oikeisiin käyttötarkoituksiin. (Lindroos ym. 2010, 59, 184, 219, 221.)

Hämäläinen ym. (2016, 17) jakaa tekijät digitaalisessa liiketoiminnassa menestymiseen neljään kategoriaan. Ensinnäkin yrityksen on pystyttävä jatkuvasti uudistamaan toimintaansa. Avainasemassa on uudistumista tukeva yrityskulttuuri. Strategiaprosessin on oltava herkkä ja notkea, jotta kilpailuympäristön muutokset pystytään muokkaamaan nopeallakin aikataululla omaan arvonluontiin sopiviksi. Asiakaskokemuksen merkitys on kasvanut kaikilla toimialoilla ja teknologia vain kiihdyttää mahdollisuuksia luoda parempia kokemuksia asiakkaille. Uusien asiakaskokemusten luonnissa olisi tärkeää oivaltaa, mitä nykyajan asiakas palvelulta odottaa.



KUVIO 2. Digiajan strategia. Mukailten Hämäläinen ym. (2016, 17).

Jotkin toimialat ovat muutoksen nopeuden ja syvyyden suhteen ennakoitavampia kuin toiset. Lisäksi ainutlaatuiset yritykset pystyvät vaikuttamaan ympäristöönsä toisia yrityksiä paremmin. Hämäläisen ym. (2016, 70) mukaan niillä toimialoilla, joissa yrityksillä on vielä vaikutusmahdollisuuksia muun muassa asiakkaiden ostokäyttäytymiseen tai asenteisiin, voi olla järkevää pyrkiä vaikuttamaan koko toimialan rakenteisiin. Tästä esimerkkinä on verkkokauppa. Kun ympäristö taas on ennakoimaton, yhteistyö muiden toimijoiden kanssa ja verkostojen luominen on keskiössä, sillä näin eri osapuolet hyötyvät kanssakäymisestä kilpailun sijaan. Jos yritys toimii edellä mainittujen esimerkkien välimaastossa, eli sellaisella toimialalla, joka on pääomavaltainen ja jossa tulevaisuutta pystytään edes jollakin tavalla ennakoimaan, yrityksen kannattaa strategiassaan panostaa investointeihin, samalla kun se voi innovoinnin avulla pyrkiä luomaan edelläkävijän aseman itselleen. Toimialan muutoksen ennakoitavuus ei kuitenkaan ole yksinkertaista, ja jokin ulkoinen tekijä voi muuttaa nopeasti myös perinteisen ja aiemmin ennakoitavissa olleen yrityksen liiketoimintaympäristöä radikaalisti.

Digitalisuus muuttaa liiketoiminnan dynamiikkaa. Digitaalisten tuotteiden ja palveluiden tuottamisen lähtökohdat ovat erilaisia kuin fyysisten. Tämän vuoksi on hyvä ymmärtää digitaalisen murroksen vaikutukset liiketoimintaan ja kilpailuympäristöön.



KUVIO 3. Digitaalisen murroksen vaikutus liiketoimintaan. Mukailten Ruokonen (2016, 96).

Menestys fyysisessä liiketoiminnassa ei takaa digitaalista menestystä. Toimialan muuttuessa radikaalisti, myös liiketoiminnan pelisäännöt muuttuvat. Moni toimija saattaa luottaa sokeasti pitkään historiaansa, brändiinsä, tuotteisiinsa sekä maineeseensa. Kuitenkin yksi suurimmista muutoksista digitalisuuden aikakaudella on se, että alalle tulon esteet murtuvat ja kuka tahansa voi olla perinteisen toimijan haastaja. Kilpailu muuttuu globaaliksi ekosysteemien väliseksi taisteluksi, jossa liiketoiminnan tulovirrat muodostuvat lukuisista pienistä rahapuroista. Samalla potentiaalisen asiakaskunnan koko kasvaa ja liiketoiminnan suunnittelujänne lyhenee. (Ruokonen 2016, 62, 68, 96.) Haaste uuden strategian toteuttamisessa ei ole yritysjohdon kannalta niinkään se, miten muokata nykyiset prosessit ja järjestelmät digitaalisiksi, vaan miten henkilöstö saadaan mukaan uudenlaiseen tapaan tehdä työtä. Kulttuurin johtaminen onkin tärkeä osa digiajan johtajan työtä. Organisaatiokulttuurin vahvuus ja yrityksen muuntautumiskyky auttavat menestymään uudessa toimintaympäristössä. Nämä saattavat olla yrityksen näkökulmasta ainoita asioita, joihin se pystyy aidosti vaikuttamaan digimurroksen keskellä. (Hämäläinen ym. 2016, 16, 19.)

Digitalisaation monimutkaisuus haastaa organisaatioiden operatiivista toimintaa. Eri yritykset määrittelevät digitaaliset tavoitteensa eri lähtökohdista. Moni yritys on investoinut viime vuosina paljon uuteen teknologiaan, joilla on tarkoitus parantaa liiketoiminnan tehokkuutta ja asiakaskokemusta. Kingsnorth (2016, 175-176) painottaa, että teknologia kyllä mahdollistaa uusien arvonluontimahdollisuuksien toteuttamisen, mutta se ei itsearvoisesti ole muutoksen

ydin. Kustannustehokkuus ja toimivat prosessit ovat tärkeitä, mutta niiden tulisi olla vain osia asiakaskokemuksen luonnissa, ei tavoitteita itsessään. Digitaalinen murros ei ole vain teknologinen kehityskulku, vaan kyseessä on perustavanlaatuinen ajatusmaailman muutos organisaatiossa. Digitaalista muutosstrategiaa luotaessa Kingsnorth (2016, 176) painottaa keskittymistä seuraaviin kehityskohteisiin:

1. Loppuasiakkaan näkökulmaan ja tarpeiden tyydyttämiseen
2. Yhteistoimintaan ja joustavaan toimintaan asiakkaan toiveiden suhteen
3. Ketteriin ja mukautuviin työtapoihin
4. Arvonluontiin ja innovaatioihin
5. Fokus tuloksissa – ei prosessissa
6. Henkilöstön palkitseminen onnistumisista

Oikea ajoitus on usein ratkaiseva tekijä uuden innovaation lanseerauksessa. Raskind ym. (2015) nostaa tutkimuksensa tuloksissa esiin kriteereitä, joiden avulla yritykset voivat arvioida uuden tuotteen tai palvelun lanseeraamisen ajankohtaa. Ensinnäkin tulisi pohtia, mahdollistaako teknologia uuden liikeidean käytännön toteuttamisen. Teknologian hyödyntämisessä kyse on nykyään vahvasti käyttäjäkokemuksesta, jonka on oltava tarpeeksi hyvä, jotta asiakkaille luotava lisäarvo on riittävä. Toinen tutkijoiden esiin tuoma näkökulma liittyy lainsäädäntöön; antaako nykyinen lainsäädäntö riittävät valmiudet ja mahdollisuudet tuotteen tai palvelun kokonaisvaltaiseen käyttöön. Usein lainsäädäntö on jäljessä teknologian kehitystä, mikä voi vaikeuttaa uuden palvelun lanseerausta tai kehitystä. Kolmantena ajoituksen arviointikriteerinä mallissa on kulttuuri, joka tarkoittaa asiakkaiden myötämielisyyttä uudelle idealle. Tuotteen tai palvelun tulee ratkaista jokin kuluttajien elämään liittyvä ongelma tai haaste ja sopia samalla ajan henkeen. Jos kaikki kolme edellä mainittua kriteeriä täyttyvät, voidaan ajoituksen olettaa olevan oikea.

Reeves ym. (2012) painottaa, että voi olla järkevää ylläpitää useita toisiaan tukevia strategisia polkuja samanaikaisesti. Sopeutumisstrategialla tarkoitetaan organisaation sopeutumiskykyä kuhunkin vallitsevaan markkinatilanteeseen. Erilaisia tuotteita, ajatuksia ja palveluita tulee kokeilla, tämän jälkeen niistä valitaan sopiva, jota taas lähdetään kehittämään seuraavalle tasolle. Markkinoidenluontistrategia pyrkii luomaan täysin uuden idean tai konseptin olemassa oleville markkinoille. Samalla oma yritys tuodaan uuden konseptin keskiöön. Ekosysteemistrategia painottaa erilaisten alustojen hyödyntämistä yhdessä

kumppaniverkoston kanssa. Tärkeää on tunnistaa ja rakentaa verkosto, johon kuuluu omaan liiketoimintaan vaikuttavia toimijoita, ja samalla muokata omaa kilpailukenttää haluttuun suuntaan. Transformaatiostrategiassa liiketoiminta fokusoidaan uudelleen ja tietyt olemassa olevat toiminnot ajetaan tietoisesti alas, samalla kun kasvua haetaan uusilla liiketoiminnan sektoreilla.

2.1.2 Digitaalisen liiketoiminnan edellytykset

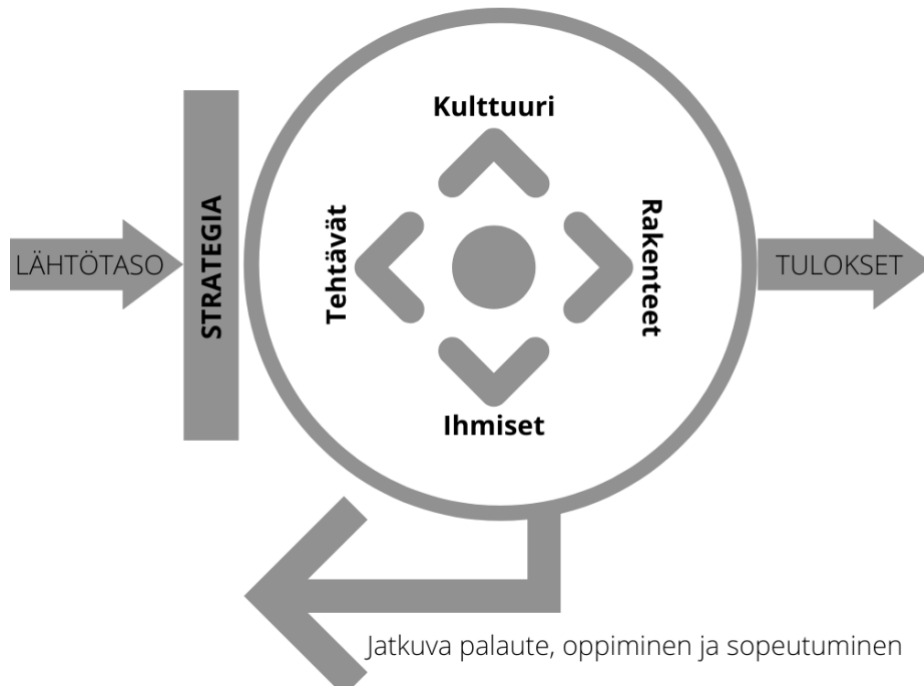
Digitaalisessa kilpailuympäristössä menestyminen edellyttää uudenlaisia toimintatapoja, taitoja ja valmiuksia, joita kutsutaan digitaalisen ajan perusedellytyksiksi. Ilmarinen ym. (2015, 194) määrittelee nämä edellytykset seuraavasti: nopeus, kokeilu, data, asiakasymmärrys, ICT, osaaminen ja turvallisuus. Monessa perinteisessä yrityksessä näiden edellytysten rakentaminen tarkoittaa isoa muutosta vaatien samalla vahvaa muutosjohtamista. Systemaattisuus, suunnitelmallisuus ja pitkäjänteisyys ovat edellä mainittujen edellytysten rakentamisessa keskiössä. Huomio ei saa kuitenkaan siirtyä pois kaikkein tärkeimmästä, eli asiakashyödyn kasvattamisesta. Edellytyksiä ja liiketoimintaa tulee uudistaa samanaikaisesti. (em. 195.)



KUVIO 4. Digitalisaation perusedellytykset. Mukailten Ilmarinen ym. (2015, 194).

Digitalisaatio muokkaa yritysten arvolupauksia. Ilmarisen ym. (2015, 236) mukaan tämä johtaa siihen, että organisaatiot joutuvat arvioimaan siilomaisia liiketoimintamallejaan kriittisesti. Nämä siilot voidaan jakaa funktio- ja organisaatiosiiiloihin. Mahdollisuuksia muutokseen syntyy silloin, kun eri osastot toimivat yhteistoiminnassa keskenään. Yhteistyötä tarvitaan sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Organisaatiosiiiloista on digitalisaation aikakaudella enemmän haittaa kuin hyötyä, sillä läpinäkyvyyden lisääntyessä yritys kohdataan yhä useammin kokonaisuutena. (em. 2015, 236.) Siilojen purkamisessa voidaan hyödyntää yhteisten tavoitteiden asettamista useammalle eri osastolle, henkilölle tai roolille. Eri osastojen ymmärrys toistensa tekemisistä auttaa tulosten saavuttamisessa ja yhteiset tavoitteet kannustavat yhteistyöhön yli funktio- ja organisaatorajojen. Organisaation ulkopuolella esimerkiksi avainkumppaneiden kanssa tehtävä yhteistyö auttaa kehittämään ja kokeilemaan uusia digitaalisia työvälineitä, jotka hyödyttävät koko verkostoa. Myös sellaiset verkoston toimijat, jotka eivät ole olleet aikaisemmin yhteistyössä keskenään voivat yhteistoiminnalla saada aikaa huomattavia synergiaetuja. Kumppanien välinen luottamussuhde on verkoston toiminnan kannalta keskiössä. Tämä siitähän huolimatta, että organisaatioilla olisi kilpailevia intressejä keskenään. Siilojen purkaminen voi tarkoittaa myös niin sanottujen ajatussiilojen purkamista. Uudenlaiset ja vaarallisetkin innovaatiot voivat olla joskus välttämättömiä. Luovuus syntyykin usein kitkasta ja ristiriidoista muiden toimijoiden kesken. Muutosta ei voi kokonaan ulkoistaa, mutta ulkoiset kumppanit voivat silti auttaa muutoksen toteuttamisessa. Siilojen purkaminen ei välttämättä tarkoita organisaatiouudistusta, vaan enemmänkin uutta tapaa johtaa. Henkilöstöjohtamisen painopiste muuttuu digitalisaation seurauksena organisaatioperusteisesta osaamisperusteiseksi. (Keronen ym. 2017, 19; Ilmarinen ym. 2015, 236-237; Mattinen 2020, 73-74.)

Digiaikana ihmisten, prosessien ja kulttuurin johtaminen samansuuntaisesti auttaa menestymään pitkällä aikavälillä (Kane ym. 2016). Samansuuntainen johtaminen nostettiin esille jo 1980-luvulla David Nadlerin ja Michael Tushmanin (1980) tutkimuksessa. Sen mukaan organisaationaalinen kongruenssi eli yhtenäisyys on tärkein tekijä optimaalisen tuloksen saavuttamisessa. Digitaalisessa murroksessa yritysten tulee ottaa huomioon samoja tekijöitä. Kulttuurin, ihmisten, rakenteiden ja tehtävien on oltava linjassa keskenään sekä organisaation strategian kanssa. Kane ym. (2016) kutsuu tätä digitaaliseksi kongruenssiksi.



KUVIO 5. Digitaalinen kongruenssi. Mukailten Kane (2016).

Kane ym. (2016) määrittää tutkimuksessaan jokaiselle mallin osa-alueella omat tehtävät. Strategian (strategy) tehtävänä on olla joustava ja kommunikoida henkilöstölle sekä mahdollisuuksista että riskeistä. Digitaalisuus tulisi sitoa yrityksen strategiaan, sillä erillistä digistrategiaa voi olla vaikea hallita. Tehtäviä (tasks) tulisi kohdentaa sellaisiin asioihin, jotka tukevat digitalisaatiota. Digitaaliset tehtävät organisoidaan projektiluontoisiksi funktionaalisten siilujen sijaan. Vahva yhteistyöverkosto kumppanien kanssa edesauttaa tehtävien onnistumista. Kulttuuri (culture) rakennetaan niin, että se sallii riskinottamisen ja epäonnistumiset. Mallin mukainen kulttuuri tukee skaalautuvaa oppimista ja kokeilevia projekteja suurien hankkeiden sijaan. Ihmisten (people) johtamisessa balanssi pehmeiden taitojen ja teknologiaosaamisen välillä on keskiössä. Lisäksi yritysten tulisi tutkijoiden mukaan pohtia perinteisiä työmuotoja ja hierarkiarakenteita uudelleen. Rakenteiden (structure) tehtävänä on tukea yhteistyötä ja jaettua johtamista. Organisaation tulisi pohtia mihin ekosysteemiin se kuuluu, ja sitten kehittää sitä omien tavoitteiden mukaisesti. Organisaatorakennetta pitää olla valmis muuttamaan tarpeen mukaan. (em. 2016.)

Collins (2018) ja Yu (2018) ovat tutkineet yritysten muutosprosesseja ja kasvustrategiaa liiketoimintaympäristön muuttuessa. Yu:n mielestä yritysten on mahdollista tehdä loikka toimialalta toiselle, ja näin tavoitella kasvua uudella liiketoiminnalla. Hän näkee, että muutoksen liikkeellepaneva voima tulee yrityksen ulkopuolelta ja yhtiön on tehtävä merkittäviä

parannuksia liiketoimintaansa aika-ajoin, jotta se pysyy kilpailukykyisenä. Ympäristö tarjoaa jatkuvia mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseen, joihin on tartuttava. Collinsin mielestä taas jatkuva uudistaminen mahdollistaa loikan oman toimialan sisällä. Hänen mielestään muutos syntyy yrityksen sisäisten tarpeiden myötä, ikään kuin orgaanisena kasvuna. Yrityksen eri osa-alueita kehitetään päämäärätietoisesti pienien muutosten avulla. Kummankin tutkijan näkemysten pohjalta voidaan sanoa, että kasvustrategia uudessa ympäristössä voi vaatia sekä jatkuvaa kehittämistä että suurempaa loikkaa liiketoiminnan arvonluonnin näkökulmasta.

2.1.3 Uudet liiketoimintamallit ja arvolupaukset

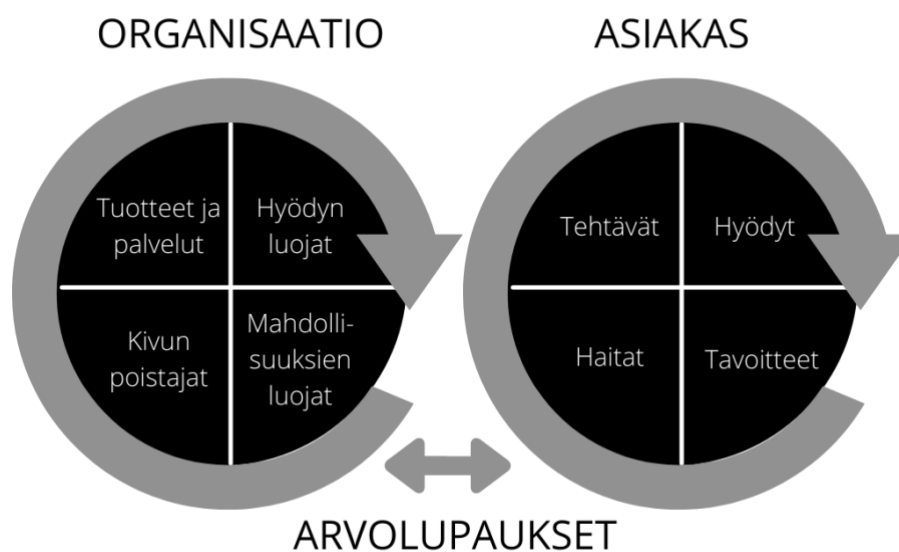
Perinteisten toimialarajojen murtuminen aiheuttaa osalle yrityksistä uudenlaisia haasteita liiketoiminnan suunnittelussa. Ennen teollisuudenala määritteli liiketoimintamallin, ja se valittiin usein yritystä perustettaessa. Nykyisin saman alan sisällä voi olla useita erilaisia tai alojen rajat ylittäviä malleja, ja uusien mallien testaaminen ja etsiminen on jatkuvaa työtä. Oman liiketoimintamallin valitsemiseen vaikuttavat yhä enemmän myös muut verkoston toimijat ja yhteistyökumppanit. (Hämäläinen ym. 2016, 67.)

Stonehouse ym. (2019) painottaa, että digitalisaation suurin etu on nimenomaan innovaatioiden mahdollistama markkinoiden kasvattaminen. Uusien innovaatioiden avulla voidaan vahvistaa olemassa olevia asiakassuhteita. Ihmisten välisistä prosesseista ei luovuta, mutta prosessit laajenevat ihmisen ja koneen, ihmisen ja robotin sekä ihmisen ja tekoälyn yhteistoiminnaksi (Ivanov ym. 2019). Liiketoimintaprosesseissa halutaan usein parantaa niiden erilaisia ominaisuuksia, kuten joustavuutta, nopeutta, laajuutta, päätöksentekokykyä tai asiakaskohtaista personointia (Wilson ym. 2018). Yrityksen tulisi päättää, mitkä näistä ominaisuuksista ovat keskeisiä halutun muutoksen kannalta, ja mitä kompromisseja joudutaan mahdollisesti muiden ominaisuuksien kustannuksella tekemään. Organisaatiokirjallisuudessa on laajalti korostettu innovatiivisuuden merkitystä liiketoiminnan menestyksen kannalta. (Moss Kanter 1990; Hamel 2007, Anderson 2004, 163; West ym. 1990, 9; Juuti 2015, 69-70.)

MIT Sloan Management Review:n ja Deloitteen tutkimuksessa (2015) kysyttiin yritysten ylimmältä johdolta globaalilla tasolla, miten he näkevät digitalisaation tuoman muutoksen omassa liiketoiminnassaan. 90 % vastaajista oli sitä mieltä, että digitalisaatio tulee muokkaamaan omaa liiketoimintaa paljon tai kohtalaisesti, mutta vain 44 % mielestä heidän

organisaationsa oli varautunut tuleviin muutoksiin asianmukaisesti. Moni organisaatio ei ole investoinut muutoksen hallintaan tarpeeksi resursseja, esimerkiksi palkkaamalla lisää osaavaa henkilöstöä, joka aidosti ymmärtää digitaalisen liiketoiminnan lainalaisuuksia. (Kane ym. 2015.)

Liiketoimintaympäristön muuttuessa yritysten tulee arvioida tapaa, jolla ne luovat asiakasarvoa. Rintamäen (2016) mukaan asiakasarvo kuvaa niitä hyötyjä tai mahdollisuuksia, joita asiakas etsii, ja samalla niitä uhrauksia, joita hän pyrkii välttämään. Asiakasrvo on yhteydessä liiketoiminnan keskeisiin tavoitteisiin, kuten asiakasuskollisuuteen, asiakastyytyväisyyteen, suositteluhaluuteen. Asiakasrvo voidaan määritellä olevan väline, jonka avulla yritys pystyy analysoimaan sitä, miksi asiakas ostaa ja miksi hän pysyy kyseisen yrityksen asiakkaana.



Kuvio 6. Arvolupauksen luominen. Mukautettu Osterwalder ym. mallista (2014).

Kuviossa 6 havainnollistetaan Osterwalderin ym. (2014) mallin pohjalta asiakkaalle tuotetun arvon syntymekanismia. Se havainnollistaa sitä, miten organisaation omat vahvuudet suhteutuvat asiakkaan kokemukseen, tarpeeseen ja motivaatioon. Kullakin organisaation tuotteella ja palvelulla on oma roolinsa asiakaskohtaamisissa. Lisäksi jokaisessa tuotteessa ja palvelussa on tekijöitä, jotka tuottavat asiakkaalle hyötyä, poistavat olemassa olevia haittoja tai synnyttävät uusia houkuttelevia mahdollisuuksia. Arvolupauksen muodostaminen aloitetaan

organisaation osaamisen määrittelystä ja sen merkityksen ymmärtämisestä asiakasnäkökulmasta. Kuvion eri lohkoja yhdistämällä luodaan samasta tuotteesta tai palvelusta joukko erilaisia arvolupauksia, joilla voidaan kiinnittää asiakkaiden huomio. Näin luodaan sisältöjä sekä tässä hetkessä katseensa pitävälle että uusista mahdollisuuksista kiinnostuneelle asiakkaalle. (Keronen ym. 2017, 36-37.)

Arvolupaus on lupaus asiakkaalle luotavasta arvosta, ja se sisältää myös implisiittisesti valinnan tärkeimmistä asiakasryhmistä eli siitä, kenelle arvoa luodaan. Lisäksi arvolupauksen tulisi vastata sellaisiin tarpeisiin, joihin nykyinen markkina ei vastaa, ja perustua sellaiseen osaamiseen, jota yritys pystyy hyödyntämään paremmin kuin kilpailijansa. Michael Porterin mukaan kehitystyö kannattaa keskittää sellaisten toimintojen kehittämiseen, jotka luovat yritykselle eniten kilpailuetua. Tämä voidaan tehdä joko tuottamalla tuote tai palvelu mahdollisimman kustannustehokkaasti tai kehittämällä sellaisia uusia ominaisuuksia, joita asiakkaat arvostavat. (Porter 1985; Ilmarinen ym. 2015, 136; Saarijärvi ym. 2020, 47, 150-151; Simon ym. 2021, 324; Kananen ym. 2019, 224.) Tiivistettynä voidaan sanoa, että arvolupaus käsittää ne hyödyt ja mahdollisuudet, joita asiakas voi tuotteesta tai palvelusta odottaa saavansa (Osterwalder ym. 2014).



KUVIO 7. Liiketoiminnan uudistaminen digitalisaation avulla. Mukailten Ilmarinen ym. (2015, 138).

Ilmarinen ym. (2015, 135, 138) jakaa digitalisaation mukanaan tuomat mahdollisuudet yritysten liiketoiminnalle kahteen kategoriaan. Kategoriat on esitelty yllä olevassa kuviossa. Ensinnäkin yritykset voivat etsiä erilaisia keinoja nykyisen liiketoiminnan tuoreuttamiseen. Toisaalta organisaatiot voivat pyrkiä myös täysin uusien liiketoimintamallien luomiseen uudessa ympäristössä. Uusia teknologioita voidaan hyödyntää molemmissa kategorioissa. Monesti yrityksen on helpompi lähteä uudistamaan nykyistä liiketoimintaansa sellaisilla keinoilla, jotka laajentavat olemassa olevaa ansaintalogiikkaa. Tämä johtuu siitä, että osaamis- ja kulttuurinäkökulmasta digitalisaatio on helpompi tuoda osaksi nykyisiä prosesseja. Olemassa olevaa liiketoimintaa voi uudistaa esimerkiksi palveluistamisella, pitkän hännän strategialla, digitaalisella transformaatiolla tai markkinan toimintamalleja muuttamalla. (em. 138.)

Liiketoimintamalleja uudistettaessa on hyvä muistaa, että digitalisaatio tarkoittaa eri asiaa kuin digitointi. Tämä on merkityksellistä, sillä nykyisin harva yritys erottaa fyysisiä ja digitaalisia kanavia toisistaan. Digitoinnin nimittävänä tekijänä on yrityksen tarve vastata digitalisuuteen. Siinä muokataan nykyinen analoginen prosessi digitaaliseksi. Digitalisaation keskiössä taas on asiakas, ja sen tavoitteena on suunnitella uusi tapa toimia asiakaspolun mukaisesti ja vastata asiakkaan tarpeisiin. Parhaimmillaan asiakkaan tarve tunnistetaan ennakoivasti ja siihen pystytään vastaamaan digitaalisella palvelulla. (Mattinen 2020, 19-21.) Perinteisen liiketoiminnan muuttaminen digitaaliseksi ei siis välttämättä tuo lisäarvoa asiakkaalle. Joissakin tapauksissa se voi jopa vähentää sitä. Tämän takia onkin merkityksellistä pohtia, lisäävätkö uudet digitaaliset prosessit liikevaihtoa tai asiakastytyvääisyyttä.

McKinseyn tutkimuksen mukaan vain 16 % organisaatioiden digitaalisuuteen liittyvistä muutoksista onnistuu suunnitellusti (Sutcliff 2019). Ongelmat liittyvät johdon erimielisyyksiin, puuttuvaan infrastruktuuriin, selkeään strategian puuttumiseen, uuden toimintaympäristön mahdollisuuksien ja haasteiden ymmärtämiseen, henkilöstön vastustukseen, osaavan henkilöstön puuttumiseen sekä sellaisten digitaalisten järjestelmien ja laitteiden hankintaan, jotka eivät todellisuudessa luo lisäarvoa. Organisaation läpi rakennetut epäviralliset vertikaaliset verkostot auttavat muutoksessa, sillä niiden kautta voidaan lisätä muutoksen nopeutta ja ymmärrystä sen tarpeesta. (Busulwa ym. 2021.)

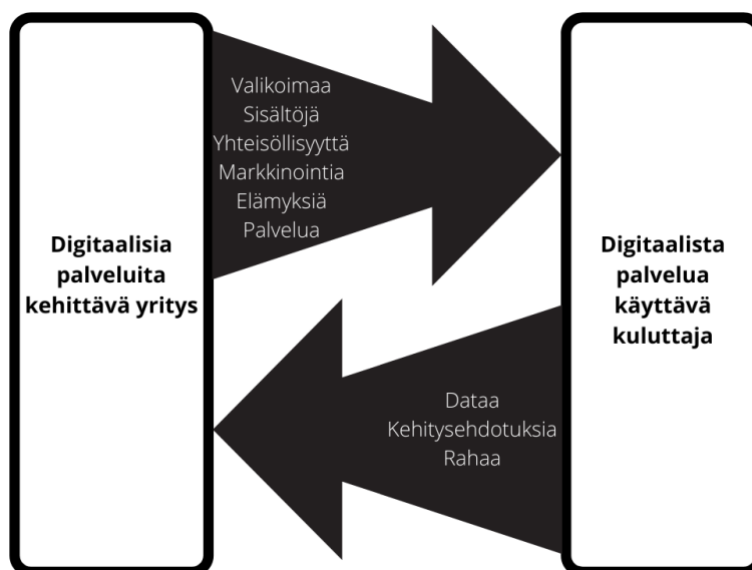
Parhaimmillaan digitaalinen murros mahdollistaa koko organisaation infrastruktuurin muuttamisen ”älykkääksi”, jolloin pystytään keräämään dataa, välittämään sitä ja lopulta toimimaan saadun datan avulla automaattisesti ja itsenäisesti (Busulwa ym. 2021). Skaalautuvat

organisaatiot, jotka pystyvät hyödyntämään dataa näin kokonaisvaltaisesti, tulevat saavuttamaan etulyöntiaseman markkinoilla globaalisti. Palveluliiketoiminnassa muutos liittyy niin asiakaskokemukseen kuin itse tehtävään työhönkin. Boston Consulting Grouping (2020) ennusteen mukaan tulemme näkemään perustavanlaatuisen muutoksen työn luonteessa palvelusektorilla – ihmisten toteuttamista prosesseista sellaisiin, joissa ihminen suunnittelee, ylläpitää ja valvoo prosessin toimintaa.

2.1.4 Digitaalisten palveluiden kehitystyö

Digitaalisten tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa sekä lanseerauksessa on järkevää kerätä saman pöydän ääreen eri alojen asiantuntijat, jotta innovoinnissa voidaan ottaa huomioon esimerkiksi laitteisto- ja ohjelmistotekniset mahdollisuudet ja rajoitteet, samalla kun kehitetään esimerkiksi myynti- ja markkinointisuunnitelmaa tuotteelle. Yhteistyö ja kommunikaatio eri toimijoiden välillä koko prosessin ajan on avainasemassa, jotta asiakastyytyväisyys pystytään varmistamaan. On turhaa kehittää tuotetta vain sen digitaalisuuden takia, jos se ei ratkaise asiakkaan ongelmaa. (Simon ym. 2021, 329.)

Ruokosen (2016, 146) mukaan digitaalisia palveluita tulee kehittää ja arvioida jatkuvasti. Jatkuva kehitystyö sisältää monia eri toimenpiteitä, jotka usein nivoutuvat yhteen toistensa kanssa. Yhteistyö yrityksen sisällä tukee onnistuneita prosesseja. Palvelun kehittäminen yhteistyössä kuluttajan kanssa taas antaa mahdollisuuden tehdä tuotteesta entistä asiakaskeskeisemmän. Yrityksen luodessa palvelun asiakkaalle, tarjoaa asiakas vastavuoroisesti yritykselle tietoa ja kokemuksia, joiden pohjalta palvelua voidaan jälleen kehittää. Tämä mahdollistaa yrityksen kilpailukyvyn, mutta se on tärkeää myös psykologisessa mielessä. Jos organisaatio pystyy kehittämään innovaatioita ja luomaan uusia mahdollisuuksia asiakkailleen, niin samalla se pystyy mahdollisesti kehittämään myös koko toimialan käytänteitä. Samalla uudet sidosryhmät saadaan mukaan kehitystyöhön joko maksavina asiakkaina tai uusien ratkaisujen pilotoijina. Jos asiakkaat ja henkilöstö kokevat yrityksen jääneen jälkeen kehityksestä, he saattavat vaihtaa palveluntarjoajaa tai työpaikkaa. Jatkuvan kehittämisen merkitystä henkilöstön sitouttamisen ja motivaation lähteenä ei pidä väheksyä. (em. 146-148.)



KUVIO 8. Digitaalisen palvelun kehitystyö. Mukailten Ruokonen (2016, 147).

Asiakas- ja henkilöstökokemuksen yhdistäminen auttaa kehittämään digitaalisia palveluita entistä monipuolisemmiksi. Kun henkilöstö pääsee testaamaan uusia palveluita asiakkaan näkökulmasta, pystytään samanaikaisesti kehittämään sekä asiakas- että henkilöstökokemusta. Kun henkilöstö on otettu mukaan suunnittelutyöhön ja asiakaskokemuksen kehittämiseen, niin sitoutuminen asiakaspalveluun ja koko organisaatioon tutkitusti kasvaa. (Kane ym. 2016.)

Christensenin ym. (2016) mukaan organisaatiot sortuvat liian helposti kehittämään tuotteitaan asiakasprofiilien ja korrelaatiopohjaisen datan pohjalta. Organisaatioiden tulisi tämän sijasta keskittyä tarjoamaan sellaisia tuotteita, joita asiakkaat oikeasti haluavat. ”Jobs to be done” -teorian mukaan yritysten tulisi kehittää sellaisia arvolupauksia, joilla asiakas saa ”työnsä tehdyksi”. Asiakas ei siis halua ostaa poraa, vaan porata reiän seinään. Innovatiivisten tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä ydinkysymys liittyy niihin ”töihin”, jotka asiakkaan elämässä toimivat huonosti. Pelkästään sen työn tunnistaminen, jonka asiakas haluaa suorittaa ei riitä valmiin tuotteen tai palvelun lanseeraamiseksi. Tärkeää on myös luoda osto- ja käyttötilanteeseen elämyksiä, jotka sitten integroidaan yrityksen prosesseihin. Ei siis pidä myydä pelkästään tuotteita, vaan myös elämyksiä. (em. 2016.) Monet yritykset ovat löytäneet mahdollisuuksia uuteen liiketoimintaan siirtyen perinteisestä laitevalmistajan tai tavarantuottajan roolista kohti ratkaisujen toimittamista – eli lopputuloksia tarjoavaksi organisaatioksi. Yritysten on näiden palvelumallien avulla mahdollista keskittyä

arvontuotannon lopputuloksiin erilaisten tuotteen tai palvelun valmistuskomponenttien sijaan. (Simon ym. 2021, 328; Bendor-Samuel 2019.)

Ruokonen (2016, 148) muistuttaa, että digitaalisen palvelun lanseerauksen jälkeen tulee tarkastella sitä, onnistuiko palvelu asiakkaan-, tuotekehityksen-, markkinoinnin- ja liiketoiminnan kokonaisnäkökulmasta. Onnistuiko asiakas siinä, mitä palvelussa lähti alun perin tekemään, toimiiko digitaalinen palvelu kuten se suunniteltiin, saatiinko palvelu tunnetuksi ja saatiinko aikaan aitoa kasvua. Palveluiden kehittäminen vaatii yritykseltä näkemystä ja intuitiota pidemmän tähtäimen tavoitteiden saavuttamiseksi, ja mittareita sekä datapohjaista päätöksentekoa lyhyen aikavälin parannusten tekemiseksi. Digitaalisille tuotteille ja palveluille on myös ominaista niiden ympärille rakennetut yhteisöt. Näissä yhteisöissä jaetaan ajatuksia ja kokemuksia. (Hämäläinen ym. 2016, 48.) Yrityksille yhteisöt antavat mahdollisuuden kehittää tuotteita ja palveluita asiakkaiden toiveiden ja palautteen perusteella.

Hilton hotelliketjun operatiivinen johtaja Chris Silcock on todennut, että perinteisten hotellien pitää investoida tulevaisuudessa merkittävästi liiketoimintaansa digitalisoimiseen, jotta ne voivat siirtyä transaktiopohjaisesta tiedosta tapahtumapohjaiseen tietoon. Tämä on tärkeää, jotta yritykset todella ymmärtäisivät, mitä heidän asiakkaansa asiakaspulun jokaisessa vaiheessa tekevät. Silcock näkee tapahtumapohjaisen tiedon olevan ainut tapa oppia asiakkaista riittävästi, jotta relevantteja personoituja palveluita voidaan tarjota. (Gerdt ym. 2018, 149.)

2.1.5 Asiakasdatan hyödyntäminen

Dataa hyödyntämällä voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua, parantaa asiakaskokemusta, tehostaa prosesseja ja poistaa päällekkäisiä työvaiheita. Mitä paremmin asiakas ja hänen tarpeensa tunnistetaan, sen paremmin häntä pystytään palvelemaan. Kyseessä voi olla liiketoimintaan liittyvä asiakasdataa aikaisemmilta käyntikerroilta, asiakaspalautteita, yhteydenottoja asiakaspalveluun tai kolmannen osapuolen tarjoamaa dataa. Yhdistämällä saatavilla oleva asiakasdata muiden ulkoisten datalähteiden kanssa voidaan saavuttaa laajempi ymmärrys asiakkaan tarpeista, kulutustottumuksista, kiinnostuksen kohteista ja arvoista. Mitä paremmin asiakkaalle pystytään tarjoamaan hänen tarpeisiinsa kohdennettuja palveluita, sopivana aikana, sopivassa kanassa, sitä parempi asiakaskokemus syntyy. Mikäli yritys pystyy ennakoimaan asiakkaan tarpeita ja tarjoamaan hänelle palveluita, jotka ratkaisevat tai jopa

estävät asiakkaan ongelmien syntymisen ennen kuin hän ehtii itse etsiä asiaan vastausta, sitä suuremmalla todennäköisyydellä asiakas sitoutuu yritykseen vahvemmin. (Kananen ym. 2019, 74–76.)

Digitalisaation vaikutukset ovat ainutlaatuisia ja yrityskohtaisia. Murroksen myötä datalähtöisyydestä on tullut monen organisaation strategian keskipiste. Digitalisaatio kasvattaa sekä organisaation hallussa olevaa että saatavilla olevaa datamäärää. (Matzler ym. 2018; Stonehouse ym. 2019; Mattinen 2020, 18.) Datan avulla on mahdollista yksilöidä asiakaspolun vaiheita entistä tarkemmin. Samalla henkilöstöltä vaaditaan entistä monipuolisempaa ja laaja-alaisempaa osaamista eri teknologioiden ja järjestelmien käytöstä. (McGuire 2017.)

Datan hyödyntäminen vaatii koko organisaatiolta kyvykkyyttä tulkita, haastaa ja tehdä päätöksiä organisaation nykytilasta. Jotta tietoa voidaan hyödyntää tehokkaasti, täytyy yrityksen tunnistaa ne liiketoiminnan osat, joihin dataa kertyy tai joissa datan hyödyntämisellä voitaisiin luoda lisäarvoa. Kerätyn tiedon laatu paranee, jos sitä käytetään yhdenmukaisesti. Toisaalta yrityksen kannattaa myös miettiä sitä, millaista dataa tarvitaan, ja rakentaa järjestelmät siten, että ne tukevat datan analysointia ja tulkintaa. (Kananen ym. 2019, 71–72.) Osa datasta voidaan kerätä itse ja osa hankkia ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Lisäksi tulee selvittää, miten tätä dataa hallitaan, eli kuinka se integroidaan ja optimoidaan niin, että sitä voidaan hyödyntää operationaalisissa ja strategisissa prosesseissa. Data mahdollistaa yhä tarkemman asiakaskuvauksen rakentamisen. Sen avulla saadaan tietoa asiakkaan toiveista, kokemuksista, tunnetiloista, asiakaspolun vaiheista, tavoitteista, varallisuudesta, kulutustottumuksista sekä sosiaalisista ja ammatillisista verkostoista. (Busulwa ym. 2021.)

Kasvanut datamäärä voi sekoittaa ja häiritä organisaation nykyisiä liiketoimintaprosesseja. Haasteet liittyvät myös tiukentuneeseen lainsäädäntöön, tietoturvariskeihin, yksilöllisyyden suojaan sekä eettisiin kysymyksiin. Toisaalta data pitää olla koko organisaation käytettävissä, jos sitä halutaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Tämä lisää riskiä datan väärinkäyttöön. Datan hyödyntämisessä tuleekin tarkastella sitä, lisääkö jokin tietty tieto arvoa organisaatioon ja prosesseihin. (McGuire 2017.)

Data on hyödytöntä, jos sitä ei pystytä operatisoimaan liiketoiminnan arvoketjuihin. Porter (1985) korostaa koko arvoketjun huomioimista yrityksen toiminnassa, jotta tiettyjen toimintojen kehittäminen luo lisäarvoa loppuasiakkaalle. Dataa on osattava kerätä kriittisistä

pisteistä, ja organisaatio tarvitsee riittävät analyttiset resurssit, jotta sitä voidaan hyödyntää käytännön prosesseissa. Tekoälyä pystytään hyödyntämään erityisesti monesta eri lähteestä tulevan tiedon yhteen keräämisessä. Sillä voidaan myös tehostaa tiedonkeruun prosesseja ja pienentää samalla kustannuksia. Kun data on säilyttynä useisiin eri ympäristöihin, on tämän kaiken tiedon yhdistäminen relevantiksi kokonaisuudeksi koko prosessin keskiössä. (Busulwa ym. 2021; Norton 2017, Kananen ym. 2019, 225.) Asiakkaat ovat halukkaita jakamaan tietojaan organisaatiolle, jos he saavat vastineeksi arvolupauksen. Lisäksi organisaation tulee olla läpinäkyvä datan käyttöön liittyen. Epäselvä datan käyttötapa tai selkeästi vain rahan ansaitsemiseksi kerätty data vaikuttaa negatiivisesti asiakkaan suhtautumiseen yritystä kohtaan. (Morey ym. 2015.)

2.1.6 Digitaalinen ekosysteemi

Moore (1993) määrittelee liiketoimintaekosysteemin arvoverkostoksi, jossa yritykset tekevät yhteistyötä ja hyödyntävät toistensa kyvykkyyksiä sekä voimavaroja tuotteen tai palvelun asiakasarvon kasvattamiseksi ja samalla uusien innovaatioiden kehittämiseksi. Yritykset eivät ole enää yksittäisiä strategisia toimijoita, vaan niiden menestys riippuu yhteistyöstä toisten yritysten kanssa ekosysteemissä, joka halkoo useita perinteisiä toimialoja (Jacobides 2019). Menestyminen ekosysteemissä tarkoittaa sitä, että yrityksen pitää pystyä luomaan myös toisille yrityksille mahdollisuus arvonluotiin. Tämä tapahtuu mahdollistamalla sekä oma että muiden toimijoiden innovointi ja erilaiset yhteistyöprojektit. Lisäksi yritysten tulisi pohtia omaa rooliaan ekosysteemissä. Jokaisen ei tarvitse olla ekosysteemin pääarkkitehti, vaan joskus voi olla järkevämpää ottaa täydentävä rooli tai jakaa vastuuta. Toimijoiden tulee määrittää se, kuinka avoin he haluavat järjestelmän olevan ja monessako ekosysteemissä on järkevää olla mukana. Useamman ekosysteemin malli mahdollistaa yhä useamman liiketoiminnan osa-alueen hallinnan, joista jokainen luo uusia mahdollisuuksia kasvuun. (em. 2019.)

Ekosysteemi mahdollistaa monipuolisemman palvelukokonaisuuden tarjoamisen asiakkaalle (Jacobides 2019). Jokainen ekosysteemin toimija tuo lisäarvoa asiakaspolun varrelle. Ekosysteemissä menestyminen vaatii asteittain etenevää liiketoimintamallia. Tämä tarkoittaa, että yritys voi kasvattaa arvolupaustaan asteittain, ja pyrkiä etsimään ydinliiketoimintansa ympärille uusia mahdollisuuksia. Arvolupausta pyritään usein jatkamaan uusien palvelujen tai tuotteiden ympärille. Usein tämä vaatii jaettua toimintamallia jonkin toisen ekosysteemin

toimijan kanssa. Kun yritys on päättänyt niistä tuotteista ja palveluista, joita se haluaa ekosysteemissä jakaa, tulee sen löytää potentiaalisia yhteistyökumppaneita verkostostaan. Ekosysteemissä on tärkeää tiedostaa myös verkoston partnereiden tarpeet, muuten joku toinen toimija voi tarjota asiakkaalle paremman ratkaisun. Yrityskulttuuri ja hierarkkinen toimintamalli voivat vaikeuttaa yrityksen mahdollisuuksia toimia ekosysteemissä. (em. 2019.)

Palveluekosysteemeissä hallinto on yleensä hajautettu, ja yhden toimijan on vaikea kontrolloida koko ekosysteemiä (Aarikka-Stenroos ym. 2017). Aikaisemmin yksittäinen yritys on voinut keskittyä vain omaan ydinliiketoimintaansa, mutta ekosysteemien aikakaudella enemmän arvoa saadaan aikaan, kun useammat toimijat yhdistävät voimansa (Koskela-Huotari ym. 2016). Ekosysteemit toimijat voivat luoda enemmän arvoa yhdessä verrattuna siihen, mitä he voisivat tehdä, jos ne toimisivat yksittäisinä toimijoina verkostossa tai arvoketjussa. Mitä enemmän arvoa voidaan yhdessä luoda, sitä enemmän sitä voidaan myös yhdessä tulouttaa. Alalle tulleet uudet toimijat kirittävät usein perinteisten toimijoiden innovaatioprojekteja. Uudet arvonluontitavat voivat auttaa ratkaisemaan koko alan haasteita ja yhteiskunnallisia ongelmia. Kun uusia palveluekosysteemejä muodostuu, niin asiakkaan rooli niissä korostuu. Aikaisemmin yritykset tarjosivat tuotteita asiakkaille, ja arvoketjut kohdistuivat yrityksiltä asiakkaille. Palveluekosysteemit taas antavat asiakkaille enemmän valtaa luoda arvoa ja muuttavat heidän rooliaan passiivisesta aktiiviseksi (Koskela-Huotari ym. 2016).

Ekosysteemissä mahdollisuudet liiketoimintaprosessien virtaviivaistamiseen eivät rajoitu ainoastaan yksittäisen yrityksen kontekstiin. Organisaation kannattaa tutkia mahdollisuuksia yhtenäistää koko arvoketjun tai arvoverkoston toimintatapoja. Virtaviivaistaminen mahdollistaa jonkin liiketoimintamallin osan ohittamisen kokonaan tai osittain digitalisaation avulla. Mitä vahvemman aseman yritys arvoverkostossa ottaa, sitä paremmin se pystyy hallitsemaan kokonaisvaltaista asiakaskokemusta itsenäisesti. Arvoverkoston koon kasvaessa yrityksen voi olla järkevää luoda sellainen johtamismalli, jonka avulla se pystyy johtamaan ja määrittämään asemaansa arvoverkoston toimijana. (Lemon ym. 2016; Ilmarinen ym. 2015, 130-131.) Santalainen ym. (2015) esittelee yritysten nykyisen kilpailutilanteen akronyymillä MEME, joka tarkoittaa monimutkaisuutta, epävarmuutta, moniselitteisyyttä ja ennustamattomuutta. Monimutkaisuus toimintaympäristössä tarkoittaa sitä, että eri toimijat ovat entistä vahvemmin verkottuneita ja niiden välillä on vahvoja riippuvuussuhteita. Tässä riippuvuussuhteiden verkostossa yksittäisellä toimijalla ei ole määräävää asemaa suhteessa

toisiin, jonka takia yrityksen tavoitteiden asettaminen ja toteuttaminen hankaloituu. Oman liiketoiminnan vaikuttavuus on pitkälti kiinni myös muista verkoston toimijoista.

2.1.7 Henkilöstön merkitys digiaikana

Moni yritys joutuu pohtimaan digitaalisessa ympäristössä uudelleen henkilöstönsä rooleja. Uusia asiantuntijoita palkataan ja nykyisten toimenkuvia muutetaan uusien tarpeiden myötä. Digitaalisaatio synnyttää uusia tehtävänimekkeitä perinteisille yrityksille. McKinseyn tekemän tutkimuksen mukaan tunnistetut ja käytössä olevat teknologiat kykenevät korvaamaan 45 % ihmistyöstä. Työn korvaaminen ei kuitenkaan tarkoita ammattien korvaamista. Ammateista on tutkimuksen mukaan suoraan korvattavissa vain noin 5 %, mutta 60 % ammateista voidaan korvata vähintään kolmannes nykyisistä työtehtävistä digitalisaation avulla. (Launis 2020, 10.) Oxfordin yliopiston tutkimuksen mukaan digitalisaation seurauksena peräti 47 % nykyisistä suorittavan tason ja keskijohdon työpaikoista voi olla vaarassa kadota (Frey ym. 2013). Johdon haasteena onkin määritellä tulevaisuuden osaamistarpeet ja järjestää henkilöstölle tarvittava koulutus, osaaminen ja työvälineet, jotta he selviytyvät uudessa työympäristössä. Organisaation tulee olla myös tietoinen henkilöstön digivalmiuksista, sillä monessa yrityksessä aliarvioidaan henkilöstön nykyisen osaamisen tila. (Bouée 2015.) Organisaatiot tulevat tarvitsemaan osaajia myös tulevaisuudessa, mutta työn luonne ja osaamistarpeet tulevat muuttumaan radikaalisti. Digitaalisten palveluiden käyttöönotto edellyttää henkilöstöltä sopeutuvuutta ja taitoa hyödyntää niitä aidosti omassa työssä ja sen kehittämisessä. Henkilöstön mukaanotto digitaalisten palveluiden suunnittelussa hyödyttää sekä asiakas- että henkilöstökokemusta. Yhteistyö organisaation sisällä ja tiedon jakaminen ovat toiminnan kehittämisen ytimessä. Siilomaiset työn organisaatiotavat eivät mahdollista innovatiivisia työmuotoja. Siirtyminen modulaarisiin organisointimuotoihin, päätöksenteon jakaminen ja autonomisuus eri yksiköissä auttavat yritystä saavuttamaan digitaalisen maturiteetin helpommin. (em. 2015.)

Bouéen (2015) mukaan organisaation digitaalinen maturiteetti mahdollistaa liiketoiminnan kasvun, samalla kun se lisää työntekijöiden hyvinvointia. Googlen ja Roland Bergerin (2014) tekemän tutkimuksen mukaan digitaalisen maturiteetin saavuttaneet yhtiöt raportoivat 50 % korkeammasta työtyytyväisyydestä henkilöstönsä keskuudessa verrattuna muihin alan toimijoihin. Tämä johtuu tutkimuksen mukaan siitä, että tällaisissa yhtiöissä on yleensä käytössä joustavat työtavat ja matala hierarkia, joten työntekijöille mahdollistetaan enemmän

autonomisia päätöksentekoprosesseja sekä vapaus innovoida. Digitaalisten yritysten kulttuuri keskittyy voimakkaasti teknologian lisäksi myös inhimillisiin tekijöihin. Nämä yritykset ymmärtävät, että jatkuvan kehityksen ja innovoinnin lähteinä toimivat nimenomaan organisaation työntekijät. Kun kulttuuri tukee jatkuvaa kehittämistä, ovat työntekijät jatkuvasti ajamassa digitaalisen muutoksen ydintä työtehtävästä tai osastosta riippumatta. (em. 2014.)

Uuden teknologian hyödyntäminen vaatii henkilöstöltä entistä enemmän ymmärrystä sen mahdollisuuksista omassa työnkuvassa. Samalla organisaation tulee kouluttaa henkilöstöä monipuolisemmin nimenomaan teknisestä näkökulmasta. Ymmärrys digitaalisen arvonluonnin mahdollisuuksista laajenee koskemaan jokaista organisaation työntekijää. Myös rekrytoinnin merkitys kasvaa, koska yritykset tarvitsevat entistä enemmän laaja-alaisempaa osaamista joukkoonsa. Yhä useamman työntekijän pitää pystyä ymmärtämään digitaalista ympäristöä pystyäkseen toimimaan yhteistyössä muiden osastojen ja sidosryhmien kanssa. (Busulwa ym. 2021.)

2.2 Asiakaskokemus

2.2.1 Asiakaskokemuksen merkitys liiketoiminnassa

Asiakaskokemus on lopputulos arvoketjusta, jonka läpi kuluttaja organisaation kanssa toimiessaan kulkee. Arvoketjulla tarkoitetaan sitä, kuinka jokin hyödyke vaiheittain jalostuu raaka-aineesta tai ideasta valmiiksi tuotteeksi tai palveluksi. Arvoketjujen avulla voidaan maksimoida asiakkaalle syntyvä arvo tunnistamalla tavat tehokkuuden lisäämiseksi ja poistamalla sellaiset työvaiheet, jotka eivät tuota arvoa asiakkaalle. Kohtaamisista tapahtuu erilaisissa kosketuspisteissä, joissa kuluttaja kohtaa yrityksen tuotteita tai palveluita. Näitä ovat muun muassa yrityksen tuote, asiakaspalvelu, brändi, myyntihenkilöstö ja internet-sivut. Näistä kosketuspisteistä syntyy asiakaspolku, joka on moniulotteinen termi käsittäen ajan ennen tuotteen tai palvelun ostamista, ostamisen aikana ja sen jälkeen. Asiakaspolku vastaa siihen kysymykseen, miten asiakkaasta tulee ylipäätään kyseisen yrityksen asiakas, kuinka asiakas ostoksensa suorittaa, ja miten asiakas näitä yrityksen tuotteita tai palveluita käyttää. Asiakaskokemus on aina asiakkaan subjektiivinen kokemus näistä vuorovaikutushetkistä. (Komulainen 2019, 58; Saarijärvi ym. 2020, 20-21; Mattinen 2020, 20; Kananen ym. 2019, 224.)

Lemon ym. (2016) kuitenkin korostaa, että yritys ei itse hallitse kaikkia kosketuspisteitään, vaan asiakaspolun varrella on yrityksen omistamien kosketuspisteiden lisäksi kumppaniomisteisia, asiakasomisteisia sekä ulkoisia kosketuspisteitä. Eri kosketuspisteiden tunnistaminen auttaa niiden erilaisten mahdollisuuksien hyödyntämisessä. Kaikkein suurin vaikutusvalta organisaatiolla on yrityksen itsensä hallinnoimiin kosketuspisteisiin. Esimerkkejä yrityksen omistamista kosketuspisteistä ovat muun muassa verkkosivut, mainokset, tuotteen ominaisuudet, pakkaus ja hinta sekä oma asiakaspalvelu- ja myyntihenkilöstö. (em. 2016.) Aikaisemmin teollisuusyhteiskunnassa asiakaspolku nähtiin erilaisten funktioiden jatkumona, joissa valmistus, markkinointi, myynti ja logistiikka seurasivat lineaarisesti toisiaan. Nykyisin se nähdään strategisesti määriteltynä kokonaisuutena, joka rakentuu eri kosketuspisteissä kognitiivisena, emotionaalisenä, sosiaalisena sekä sensorisena kokemuksena. (Saarijärvi ym. 2020, 50, 55, 73.) Asiakaskokemuksen voidaankin nähdä muodostuvan asiakaspolun, palvelutilanteiden ja kontaktipisteiden yhteistoiminnasta (Komulainen 2019, 57). Fischer ym. (2014, 14) korostaa lisäksi, että asiakas ei ole määritelmässä kohde, vaan osallistuu aktiivisesti oman asiakaskokemuksensa luomiseen. Yrityksen eri funktioiden yhdistämisen merkitys asiakaskokemuksen kehittämisessä ja johtamisessa on huomioitu useissa aikaisemmissa tutkimuksissa (Berry 1980; Grönroos 1983; Rafiq ym. 2000; Zhang ym. 2014; Greene ym. 1994.)

Teknisesti kehittyneessä ja monimutkaisessa liiketoimintaympäristössä asiakaskokemuksesta on nopeasti tullut monen organisaation tärkein kilpailukykytekijä. Esimerkiksi Google, Amazon ja KPMG ovat viime vuosina lisänneet huomattavasti resursseja juuri asiakaskokemuksen kehittämiseen. Yrityksiin on palkattu työntekijöitä sekä ylimpään- että keskijohtoon, joiden pääasiallinen työtehtävä on asiakaskokemuksen kehittäminen. (Lemon ym. 2016; Juuti 2015, 40.) Piilaaksossa asiakaskokemuksesta on puhuttu jo vuosia, eikä sen sivuuttaminen siellä tule kysymykseen uutta liiketoimintaa, tuotteita tai palveluita suunniteltaessa. (Hämäläinen ym. 2016, 121; Saarijärvi ym. 2020, 12.)

Asiakaskokemus ei koske pelkästään yrityksen yksittäisten tuotteiden ja palveluiden käytettävyyttä, vaan se rakentuu kaikissa organisaation ja asiakkaan välisissä vuorovaikutustilanteissa. Asiakaskokemuksesta puhuttaessa voidaan sanoa, että siitä on tullut tapa konkretisoida asiakaslähtöisyyttä. Tutkimuskirjallisuus määrittää asiakaslähtöisyyden organisaation kyvyksi ennakoida asiakkaan muuttuvia tarpeita, samalla oppien niistä, näin luoden taas entistä parempia tuotteita ja palveluita. (Saarijärvi ym. 2020, 14, 20-21.) Amazonin

perustaja Jezz Bezos on todennut asiakkaan olevan heidän strategiansa keskiössä. Amazon on klassinen esimerkki menestyvästä yrityksestä, jonka toimintaa läpileikkaa asiakaskeskeisyys ja asiakaskokemus. Se kehittää palveluitaan asiakaspalautteen perusteella, innovoi jatkuvasti ja pyrkii tarjoamaan tuotteitaan asiakkaalle aina nopeasti ja edullisesti. Tämä realisoituu ylivertaisena asiakaskokemuksena. Tuotelähtöisyyden sijaan yritys tarjoaa arvoa asiakaslähtöisyydellä, joka on sen strategian ja operatiivisen toiminnan ydin. (em. 2020, 14.)

Asiakkaisiin suhtauduttiin pitkään organisaatiolähtöisesti, jossa asiakas nähtiin osana organisaation ehdoilla toimivia prosesseja. Digitaalinen aikakausi on kuitenkin mahdollistanut asiakkaalle erittäin laajan tuote- ja palveluvalikoiman. Samalla uudet innovaatiot leviävät globaalisti ja kilpailu kiristyy. Tämä on pakottanut yritykset toimimaan yhä enemmän asiakkaan ehdoilla. (Hämäläinen ym. 2016, 121.)



KUVIO 9. Organisaatiolähtöinen ja asiakaslähtöinen lähestymistapa. Mukailten Hämäläinen ym. (2016, 122).

Hyvän asiakaskokemuksen määritelmänä voidaan pitää sitä, että asiakkaan odotukset ylitetään joka kerta. Asiakkaan odotukset palvelun laadusta kasvavat sitä mukaan, mitä parempaa kokemusta ja laatua pystytään tuottamaan. Aikaisemmat kokemukset vaikuttavat siis siihen,

millaisena uuden asiakaskokemuksen koemme. Tällöin puhutaan asiakaskokemuksen dynaamisesta luonteesta. (Filenius 2015, 36; Saarijärvi ym. 2020, 70; Lemon ym. 2016.) Toisaalta usein hyvän palvelun tunnusmerkit täytetään silloin, kun kokemus on asiakkaan näkökulmasta virheetöntä, sujuvaa ja vaivatonta. Täydellisen suorituksen tavoittelu ei ole aina perusteltua ja järkevää. Usein riittää, että keskitytään nykyisten palveluprosessien entistä parempaan johtamiseen, jolloin voidaan saavuttaa huomattavaa kilpailuetua. Kun palvelut kilpailijoiden kesken alkavat sisällöltään muistuttaa entistä enemmän toisiaan, voi joukosta erottautua tekemällä asiat paremmin kuin kilpailija. (Filenius 2015, 36.)

Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen kehittämisessä on hallittava kaikki kosketuspisteet ja samalla tiedostettava, mitä kussakin pitää kehittää (Filenius 2015, 205). Palveluliiketoiminnassa on kyse vuorovaikutuksen avulla synnytetystä palvelusta, jossa kaikkien panoksella on merkitystä. Positiivinen asiakaskokemus voidaan synnyttää huomioimalla asiakas, kuuntelemalla hänen tarpeitaan, pitämällä sovitusta asioista kiinni ja varmistamalla, että palvelun laatutaso on riittävän korkea. (Fischer ym. 2014, 166-167.) Palveluliiketoimintaa ei nykyään toteuteta puhtaasti palveluyritysten toimesta, vaan esimerkiksi yhä useammat teollisuusyritykset ovat huomanneet, että kilpailukyvyn säilyttäminen ja asiakkaiden odotusten lunastaminen vaatii enemmän palvelutuotannollisia elementtejä. Teollisten yritysten halu hallita asiakaskokemusta liittyy siihen, että asiakkaat haluavat yhä enemmän palvelukokemuksia fyysisten tuotteiden lisäksi. (Helander ym. 2013, 12.) Asiakaskokemusta voidaan hallita erilaisten CRM-järjestelmien (Customer Relationship Management) avulla, joihin kerätään tietoa muun muassa asiakkaan toiveista ja edellisistä palvelukohtaamisista (Saarijärvi ym. 2020, 71). Matkailuliiketoiminnassa nykyiset asiakashallintajärjestelmät muuttuvat yhä enemmän varausräätölyä sijaan asiakasnäkökulmaisiksi (Barnes 2017).

Asiakaskokemuksen johtamisessa tulee ottaa huomioon ympäristö. Lemon ym. (2016) painottaa, että ulkoisella ympäristöllä on merkittävä vaikutus siihen, miten asiakas kokee palvelun tai tuotteen. Asiakaskokemuksen suunnittelussa asiakaspolku tulisi hahmottaa nimenomaan asiakkaan kokemusten kautta. Tämän vuoksi asiakkaan kuunteleminen prosessin suunnittelussa on tärkeää. Erityistä huomiota on kiinnitettävä niin sanottuihin totuuden hetkiin (engl. key moments of truth), joissa asiakaskokemus ja ostopäätös muodostuvat. (Busulwa ym. 2021.)

Asiakaskokemusta voidaan tarkastella muun muassa asiakaslähtöisyyden, asiakkaan ostopäätösprosessin, asiakastyytyväisyyden, palvelun laadun, suhdemarkkinoinnin, digitaalisen markkinoinnin tai brändien kautta. Koska asiakaskokemusta voidaan tarkastella monesta näkökulmasta, se onkin tärkeää määritellä tilannekohtaisesti. Mitä asiakaskokemus siis omassa organisaatiossa tarkoittaa. Monimuotoisuutensa vuoksi asiakaskokemuksen voidaankin sanoa olevan eräänlainen sateenvarjokäsite. (Becker ym. 2020; Lemon ym. 2016.) Lisäksi on olemassa erityyppisiä asiakaskokemuksia, joka on yrityksissä hyvä tiedostaa niiden johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Tunnusomaisten piirteiden löytäminen asiakaskokemuksesta tai sen osista auttaa kehittämään kokemuksen sisällöstä tarkoitukseen sopivan, esimerkiksi vähemmän arkisen tai merkityksellisen. (Saarijärvi ym. 2020, 69-70.)

2.2.2 Asiakaskäyttäytymisen muutos

Digitaalinen aika nostaa asiakatarpeiden määrittämisen uudelle tasolle, samalla muuttaen asiakkaiden käyttäytymistä kulutuksen ja työskentelytapojen suhteen. Keskeinen asiakastarve on nopea ja tehokas asioiminen. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että asiakkaan on pystyttävä tyydyttämään tarpeensa verkossa tai mobiilisti paikasta ja ajasta riippumatta. Datan ja analytiikan avulla tuotteiden ja palveluiden personointi sekä kysynnän ennakointi on mahdollista jopa sillä tasolla, että asiakkaalle tarjotaan oikeanlaisia tuotteita ja palveluita ennen kuin hän ehtii niitä etsiä. Asiakkaan käyttäytymisen ennustaminen mahdollistaa persoonallisen asiakaspolun rakentamisen. Esimerkiksi Amazonin myynnistä kolmasosa perustuu tekoälyn asiakkaalle tarjoamiin tuotteisiin. Viime vuosina myös monet matkailualan toimijat ovat kehittäneet yhä monipuolisempia järjestelmiä asiakkaan tarpeiden ja preferenssien tunnistamiseksi. (Busulwa ym. 2021; Hämäläinen ym. 2016, 48; Komulainen 2019, 15.)

Kuluttajat ovat nykyisin tottuneet reaaliaikaiseen, personoituun, nopeaan ja monikanavaiseen palveluun. Yhä useamman yrityksen on benchmarkattava globaalien toimijoiden palvelutasoa ja samalla vastattava muuttuviin kulutustottumuksiin. Tämä tarjoaa pienillekin yrityksille mahdollisuuden haastaa vakiintuneet toimijat ja samalla vaikuttaa koko markkinaan. Amazon, Spotify ja Netflix ovat määritelleet palvelutason myös monelle muulle yritykselle ja tuotteelle. Laatu, nopeus, edullisuus ja helppous ovat olleet tuotteiden ja palveluiden kilpailukykytekijöitä jo kauan ennen digitaalista aikaa. Digi aikana palveluiden on oltava aina saatavissa, omalla kielellä, kellonajasta riippumatta ja helposti käytettävissä omalla älypuhelimella. Tällaisten

palveluiden tuottaminen vaatii yritykseltä suuren käyttäjädatamäärän hyödyntämistä, joka sisältää tietoa esimerkiksi asiakkaan toimintatavoista ja tarpeista. Tuotteita ja palveluita pystytään skaalaamaan datan avulla nopeasti. (Kananen ym. 2019, 73; Ilmarinen ym. 2015, 53.)

Moni asiakas toivoo, että heitä kohdellaan yksilöinä. Samalla he ovat valmiita jakamaan ostohistoriansa ja preferenssinsä, jotta yksilöidyt toiveet voidaan toteuttaa perustavalaatuisesti. Asiakas ostaa tuotteen tai palvelun mieluummin sellaiselta toimijalta, joka tuntee hänen aikaisemman ostohistoriansa, suosittelee tuotteita aikaisempien ostotapahtumien perusteella ja puhuttelee asiakasta nimellä. Asiakaskokemuksen onnistuneella yksilöimisellä on suora yhteys yrityksen liikevaihtoon. (Behare ym. 2018.)

Nykyisin erilaiset palvelukanavat auttavat tarjoamaan yhä monipuolisemman asiakaskokemuksen. Kanavat eroavat toisistaan hyötyjen ja kustannusten osalta. Lisäksi erilaisten asiakasryhmien preferenssit ja diversiteetti palvelun laatuvaatimuksia kohtaan eri kanavien välillä voi erota huomattavasti toisistaan. Esimerkiksi nuoremmat sukupolvet käyttävät enemmän ja monipuolisemmin digitaalisia kanavia kuin vanhempansa. Kanavavalinnat vaikuttavat myös toisiinsa, joka johtuu kanavasynergiasta ja kanavainertiasta. (Lemon ym. 2016; Busulwa ym. 2021.) Tämän vuoksi yksi kanava voi olla toista parempi myyntiputken eri osassa. Myyntiputki kuvaa asiakaspolkua ensikohtaamisen ja ostopäätöksen välillä, ja se määrittää asiakasprospektin arvon ajan funktiona. Digitalisaatio, uusien kanavien aiheuttama diffuusio ja teknologian kehittyminen ovat kuitenkin pienentäneet jatkuvasti kanavakohtaisia erityishyötyjä. (Court ym. 2009; Lemon ym. 2016.)

2.2.3 Strategian rooli asiakaskokemuksessa

Asiakaskokemuksen merkitys liiketoimintastrategiassa kasvaa jatkuvasti. Esimerkiksi talouslehti Forbes näkee sen organisaatioiden tärkeimpänä kilpailuetuna. Yrityspäätäjät näkevät tuotteen ja hinnan merkityksen asiakkaiden ostopäätöksissä laskevan ja asiakaskokemuksen merkityksen nousevan. (Keronen ym. 2017, 141.) Konsulttiyhtiö McKinseyn (2015) mukaan vain harva suuryritys on viimeisten vuosikymmenien aikana pystynyt saavuttamaan tasaista kasvua liiketoiminnassaan. Yhtenä syynä tähän pidetään sitä, että yritykset eivät syvällisesti ymmärrä, miten tai miksi asiakkaat heiltä ostavat.

Onnistuneen asiakaskokemuksen luomiseen liittyy kyky tunnistaa asiakkaan tarpeet. Kulutustarpeiden analysointi voi kuitenkin olla digitaalisessa ympäristössä haasteellista. Asiakkaan muuttuvia tarpeita on mahdollista tunnistaa muun muassa ostajapersonoinnin avulla. Ostajapersoonat auttavat tavoittamaan kohdeyleisön ja tiivistämään asiakkaan tarpeet ja unelmat hallittaviksi kokonaisuuksiksi. Tämä tapahtuu jakamalla asiakkaat omiin ryhmiinsä ja kirjaamalla ylös, mitä heistä tiedämme. Näin yrityksen on helpompaa luoda sisältöä eri ryhmille, eikä meidän tarvitse tarjota kaikkea kaikille. Ostajapersonoinnin avulla myös viestinnän kohdentaminen oikeille ryhmille on helpompaa. Menetelmän avulla voidaan ymmärtää paremmin sitä, ketkä oikeasti ovat yrityksen asiakkaita, ja millaista ongelmaa organisaatio on heille ratkaisemassa. Asiakkaiden profilointi avaa mahdollisuuksia eläytyä asiakkaan rooliin ja nähdä ne olosuhteet, jotka johtavat ostamisen päätöksentekoprosessiin. (Komulainen 2019, 42-44.)

Komulaisen (2019, 44) mukaan yrityksen tulee ostajapersoonia luodessaan kiinnittää huomiota muun muassa asiakkaan taustaan ja päivittäisiin aktiviteetteihin. Näiden tietojen avulla on mahdollista luoda ratkaisuja kuluttajan ongelmiin. Ostajapersoonia voi tutkia esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

- Mitkä ovat heidän tavoitteensa ja toiveensa?
- Mitä ongelmia he haluavat ratkaista?
- Mistä he hankkivat tietoa hakiessaan ratkaisuja ongelmiinsa?
- Kuinka voimme tavoittaa heidät?
- Mitkä asiat ovat arvokkaita ostajapersoonalle?
- Mikä saa heidät kiinnostumaan?
- Millaisia houkuttimia, esimerkiksi kuvia kannattaa käyttää?
- Missä muodossa he haluavat saada tietoa?

Strategiakirjallisuudessa tuodaan monesti esille ajatus siitä, että yrityksen pitäisi tehdä selkeä valinta laadun ja innovatiivisuuden tai kustannustehokkuuden välillä. Molempien toteuttamista samanaikaisesti on pidetty mahdottomana. (Hämäläinen ym. 2016, 85-86.) Liiketaloustieteen professori Michael Porter on perustellut näiden strategioiden yhdistämisen mahdottomuutta pitkäjänteisesti muassa sillä, että ne vaativat lähtökohdiltaan täysin erilaisia investointipäätöksiä ja organisatorisia toimintatapoja. Kärjistetysti voidaan sanoa, että suurin

osa nykyisistä liiketoimintastrategioista on kehitetty tukemaan nimenomaan tehokkuusajattelua. (Heracleous ym. 2010; Hämäläinen ym. 2016, 86.) Toisaalta maailmalla on paljon huippuyrityksiä, jotka ovat onnistuneet hyödyntämään molempia strategioita samanaikaisesti. Singapore Airlines (SIA) on jo vuosia panostanut sekä kalustoonsa että ensiluokkaiseen palveluun. 4-3-3-sääntö yhtiössä tarkoittaa kulujen kohdentamista koulutukseen (40%), prosessien hiomiseen (30%) sekä uusien tuotteiden ja palveluiden lanseeraamiseen (30%) vuositasolla. Yhtiöllä on kilpailijoita enemmän matkustamohenkilökuntaa takaamassa palvelun sujuvuuden ja henkilöstön koulutukseen panostetaan yhtiössä merkittäviä summia. Lentoyhtiön ydinlupauksena on täyttää asiakkaiden pienimmätkin toiveet ja tarpeet. SIA:n laatustrategian lähtökohtana on erottautua kilpailijoista palveluilla ja innovaatioilla. Samanaikaisesti yhtiö on kuitenkin myös alan kustannusjohtaja. Sen kustannukset lennettyä kilometriä kohden ovat alle puolet pienempiä kuin sen suurimmilla kansainvälisillä kilpailijoilla, jopa alemmat kuin halpalentoyhtiöillä. Yhtiö on malliesimerkki kaksoisstrategian onnistuneesta hyödyntämisestä. Näin ollen se pystyy myymään palveluitaan korkealla hinnalla ja alhaisilla kustannuksilla. Strategian ytimessä on teknologian hyödyntäminen ja sekä prosessien standardointi että personointi. Edellä mainitun strategian toteuttaminen vaatii henkilöstöltä sekä organisaatiokulttuurilta paljon. Yhtiö ei myöskään tavoittele olevansa paras joka sektorilla, sen sijaan se keskittyy asteittaiseen kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen kehittämiseen. Tämä mahdollistaa tuloksellisuuden ilman että tuote hinnoitellaan yli markkinan kysynnän. (Heracleous ym. 2010.)

Strategisen suunnittelun ja operatiivisen toteutuksen väliset erot asiakaskokemuksen luomisessa on erotettava, jotta liiketoimintaa voidaan konkreettisesti kehittää. Strategiatyössä keskiössä ovat valinnat siitä, millaista asiakaskokemusta organisaatio tavoittelee, kenelle ja miten. Strategiassa tulee tuoda esiin eri asiakasryhmien tavoitteet asiakaskokemuksen osalta ja ne kilpailukeinot, joilla tavoitteet saavutetaan. (Saarijärvi ym. 2020, 38, 45.) Suunnittelussa tulisi huomioida asiakkaan kokeman arvon määrittely, kilpailukeinot sekä arvolupa. Asiakaskokemukseen voi yrittää vaikuttaa edullisella hinnalla (taloudellinen arvo), helppoudella, nopeudella tai vaivattomuudella (toiminnallinen arvo). Päätös siitä, mikä on strategiassa fokuksena, auttaa priorisoimaan kehittämiskohteita. Jos yritys haluaa esimerkiksi tarjota ylivoimaisen taloudellisen arvon asiakkaalle, niin silloin organisaation prosessit, asiakaspolun kosketuspisteet, organisaatorakenne, toimitusketjut, palkitsemisjärjestelmät ja markkinointiviestintä tulee määrittää valittua arvolupausta. Päätös asiakasarvosta on strateginen valinta, joka määrittää kaikkea muuta tekemistä organisaatiossa.

Asiakaskokemuksen strategisessa kehittämisessä on huomioitava organisaation lähtötilanne sekä kehittämisen aikajänne. (Saarijärvi ym. 2020, 46; Gerdt ym. 2018, 43.)

2.2.4 Digitaalinen asiakaskokemus

”You’ve got to start with the customer experience and work back toward the technology, not the other way round.”

-Steve Jobs

Steve Jobsin mukaan tuotteen tai palvelun suunnittelussa tulisi lähtökohtaisesti aloittaa työ asiakaskokemuksesta ja siirtyä sitten pohtimaan sitä, millaisella teknologialla kokemus voidaan saavuttaa. Digitaalisen asiakaskokemuksen keskiössä onkin nimenomaan asiakkaan kokema hyöty uudesta teknologiasta. Digitalisaation myötä syntyneet uudet kosketuspisteet ohjaavat organisaatioita siirtämään huomionsa tuotteista ja palveluista kohti asiakaskokemuksen kokonaisvaltaista johtamista. Uudet kosketuspisteet myös vaikuttavat asiakkaan suhtautumiseen yritystä kohtaan. Sosiaalinen media ja yritysten mobiilisovellukset ovat nykyisin tapa luoda uusia kosketuspisteitä asiakkaalle. Varsinaisen asiakaskokemuksen ulkopuolellakin on mahdollisuus kehittää asiakassuhdetta pitkällä aikavälillä. (Saarijärvi ym. 2020, 51, 71; Simon ym. 2021, 316; Gerdt ym. 2018, 36; Lemon ym. 2016.)

Fordin entinen toimitusjohtaja Mark Fields on puhunut asiakaskokemuksen tärkeydestä seuraavasti: ”Usean vuoden ajan keskityimme vain teknologiaan - - missä on vaaransa. Nyt kysymme, millaisen kokemuksen haluamme antaa asiakkaillemme. Sitten mietimme, mitkä teknologiaa, laitteistoja ja ohjelmistoja tarvitaan, että se on mahdollista.” Fieldsin ajatus digitalisaatiosta vahvistaa käsitystä siitä, että yhä useammalla alalla on alettu ymmärtää asiakaskokemuksen merkitys. Amazonin Jeff Bezos ja Alibaban Jack Ma noudattavat yrityksissään myös vahvasti asiakaskeskeistä strategiaa. Tiivistettynä voidaan sanoa, että edellä mainituissa yrityksissä pyritään ensin tunnistamaan asiakkaiden suurimmat kipupisteet ja sitten ratkaisemaan ne teknologian avulla. (Simon ym. 2021, 316; Gerdt ym. 2018, 36-37.)

Teknologian kehittyessä ja digitaalisten palveluiden parantuessa on hyvä muistaa, että asiakaskokemuksen kehittämisen peruselementit ovat edelleen samat. Asiakaskokemuksen kehittäminen linkittyy vahvasti yrityksen kulttuurin, sisäisten kyvykkyyksien, prosessien,

brändin ja mittaamisen ympärille. Näiden osa-alueiden kehittämisen painopiste vain siirtyy vahvemmin teknologia-avusteiseksi. Jotta digitaalista asiakaskokemusta voidaan kehittää, tulee se ensin määritellä organisaatiossa. (Gerdt ym. 2018, 14.)

Digitaalista asiakaskokemusta voidaan mitata erilaisilla työkaluilla. Näitä ovat muun muassa asiakaskokemukseen käytettyjen investointien ROI (Return Of Investment), NPS (Net Promoter Score) ja A/B-testaaminen. ROI kertoo asiakaskokemukseen käytettyjen investointien tuoman lisäarvon ja hyödyn liiketoimintaan. NPS:n avulla voidaan nähdä asiakaskokemuksen trendi ja siihen vaikuttavat muutokset. A/B-testaamisen avulla taas voidaan tutkia esimerkiksi kahden erilaisen mainoksen vaikuttavuutta tai toiminnallisuutta. (Mattinen 2020, 38-39.)

Digitaalinen palveluprosessi voidaan jakaa eri vaiheisiin. Jiang ym. (2012) on määritellyt asiointiprosessin seuraavien viiden vaiheen kautta:

1. Saavutettavuus
2. Hakeminen
3. Valinta, arviointi ja päätöksenteko
4. Transaktio
5. Käyttöönotto ja hankinnan jälkeiset toimenpiteet

Digitaalisten palveluiden tulisi jokaisen osa-alueen kohdalla kuvastaa sitä asiakaskokemuksen tavoitetilaa, jossa asiakkaan tarve tyydytetään. Jiangin ym. (2012) tutkimuksessa käytetään termiä mukavuus (engl. convenience). Asiakkaalle digitaalisen tuotteen käytön tulisikin olla nimenomaan helppoa ja mukavaa.

Digitaalisten kanavien yleistyessä asiakaskokemuksen tasalaatuinen tuottaminen on entistä haastavampaa. Asiakas odottaa saavansa yhtä laadukkaan palvelun palvelutiskillä kuin verkkopalvelussakin. (Filenius, 2015, 26.) Palvelutiskillä asiakaskokemuksen luo yksilö, jonka osaamisessa ja ihmissuhdetaidoissa voi olla eroja. Tämän vuoksi palvelutilanteen konseptointi on avainasemassa, jotta palvelukokemuksesta saadaan tasalaatuinen. Digitaalisessa kanavassa kokemukseen ei vaikuta enää yksilö, vaan kokemus on usein tasalaatuinen jo lähtökohtaisesti. Digitaalisen kanavakokemuksen suurin haaste onkin kehittää asiakkaan tarpeet täyttävä laatukokemus, joka samalla jättää positiivisen mielikuvan. Asiakas käyttää nykyisin yhä

useampaa organisaation kanavaa asiakkuutensa aikana. Jos positiivisen asiakaskokemuksen varmistaminen yhdessä kanavassa on yritykselle haasteellista, on se todennäköisesti entistä haasteellisempaa, kun kanavamäärä kasvaa tai moninkertaistuu. (em. 26.)

Vuorovaikutus asiakkaan kanssa on lisääntynyt monikanavaisuuden ansioista ja samalla dialogista on tullut entistä personoidumpaa. Tutkitusti toimivimpia tapoja tarjota asiakkaalle arvoa monikanavaisuudessa on olla mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tarjoamassa asiantuntemusta, kun asiakas aloittaa tiedonhaku- ja tarpeenmuodostusmatkansa. (Ahvenainen ym. 2017, 38; Hämäläinen ym. 2016, 121.) Monikanavaisuus liiketoiminnassa tuo haasteita ja mahdollisuuksia asiakaskokemukselle. Verkkossa asiakaskohtaaminen on erilainen kuin fyysisessä tilassa. Laadukkaan palveluprosessin tuottaminen digitaaliseen kanavaan ei ole niin yksinkertaista kuin informatiivisen nettisivun rakentaminen. Lisäksi eri kanavien yhdistäminen yhden palveluprosessin alle voi olla haastavaa. Todellisuudessa juuri tällaista palveluprosessia yhä useampi asiakas kuitenkin nykyisin yritykseltä odottaa. Elämyksellisyys, hetkessä eläminen ja nopeus ovat elementtejä monikanavaisessa liiketoiminnassa, ja asiakkaan sitoutuminen yhteen palveluntarjoajaan vähenee. Kokonaisvaltainen ja johdonmukainen palveluprosessi eri kanavissa mahdollistaa paremman asiakaskokemuksen. Muussa tapauksessa yritys saattaa tiedostamatta ajaa pois jonkin tietyn kanavan tai laitteen käyttäjiä. (Klaus 2015, 85; Filenius 2015, 26-28; Wang 2015; Komulainen 2019, 24.)

Perinteisesti organisaatioissa on voitu suunnitella prosessit erikseen jokaiselle kanavalle. Lisäksi kanavien välinen kilpailu on voinut olla organisaation sisällä kovaa, liittyen esimerkiksi kanavan myynnin tuloksellisuuden mittaamiseen tai omiin sisäisiin palkitsemisjärjestelmiin. Niin sanotussa kaikkikanavaisessa (engl. omnichannel) liiketoiminnassa prosessit on suunniteltu asiakaslähtöisesti. Tarkoituksena on, että asiakasta palvellaan brändin kaikissa kanavissa milloin tahansa, niin että palveluprosessi on saumaton. Erilaisten asiakassegmenttien potentiaali tulee tunnistaa, ja palvelustrategiat ja investointipäätökset määritetään niiden tuottopotentiaalilla perusteella. Eri ostoprosessin vaiheissa olevia asiakkaita kiinnostaa erilainen sisältö, jolle kullekin tulisi luoda tarpeiden mukainen tarjooma (Frow ym. 2007; Peltola ym. 2015; Rubanovitsch ym. 2015, 57; Ahvenainen ym. 2017, 39; Lemon ym. 2016.) Eri kanavien integrointi voi parantaa asiakaskokemusta. Se, missä kohtaa asiakas tietyn palvelun asiakaspolullaan kohtaa, voi vaikuttaa kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen. Kosketuspisteiden järjestyksellä on siis myös merkitystä. Kun ostos tai palvelu ei toteudu lineaarisesti ja jos asiakas vaihtaa kanavaa usein, niin hyvin suunniteltu käyttöliittymä nousee

yhä suurempaan arvoon. Kaikkikanavastrategian onnistuminen perustuu siihen, että eri kanavista kerätyt tiedot pystytään yhdistämään tehokkaasti. Mallin suurin haaste on siinä, etteivät kanavat saisi syödä toisiaan, ja lopputuloksen pitäisi olla optimaalinen yrityksen kokonaisedun kannalta. (Simon ym. 2021, 340.)

Digitaalisessa asiakaskokemuksessa on vahvasti kyse myös käytettävyydestä. Käyttökokemuksesta on tullut merkittävä kilpailutekijä, koska kuluttaja vaihtaa palveluntarjoajaa jos kokemus ei ole mieleinen. Kuten asiakaskokemuskin, samoin käyttökokemus on subjektiivinen ja se muuttuu ajan myötä. (Filenius 2015, 29; Launis 2020, 6.) Fileniuksen (2015, 36, 41) mukaan digitaalisten palveluiden kehityksessä yritetään usein ratkaista liian monta asiaa kerralla. Tämä saattaa asiakkaan kannalta johtaa huonoon käyttökokemukseen. Käyttökokemuksen kehittäminen digitaalisessa ympäristössä ei aina vaadi mittavia ja laajoja investointeja. Usein riittää, että keskitytään ydinliiketoimintaa tukeviin tärkeisiin prosesseihin, jotka on suunniteltu asiakasnäkökulmasta, ja että pienet yksityiskohdat niissä tehdään hyvin ja oikein. Samalla tulee poistaa epämiellyttävät prosessit ja toiminnot digitaaliselta asiakaspolulta. Esimerkiksi ääniohjaus tai virtuaalitodellisuus luovat uusia mahdollisuuksia uudenlaisten käyttöliittymien kehittämiseksi. (Gerdt ym. 2018, 20, 58-59.) Chang ym. (2008) painottaa tutkimuksessaan käyttöliittymän helppokäyttöisyyden (laadun) ja asiakasuskollisuuden yhteyttä. Käyttöliittymän toiminnallisuudella ja helppokäyttöisyydellä on vahva yhteys asiakaskokemukseen, lojaliteettiin ja asiakkaiden haluun käyttää sitä uudelleen. Asiakkaat arvostavat järjestelmissä erityisesti personointimahdollisuuksia, vuorovaikutusta yrityksen kanssa ja soveltuvuutta tietyn prosessin suorittamiseksi. Mitä kauemmin asiakas on käyttänyt jotakin tiettyä alustaa ja mitä tyytyväisempi hän on sen käyttöön ollut, sen korkeammaksi nousevat järjestelmän vaihtokustannukset, ja sitä epätodennäköisemmin asiakas haluaa siirtyä käyttämään toista palvelua.

Digitaalinen teknologia voi muokata perustavanlaatuisesti asiakaspolkua ja asiakaskokemuksen luonnetta. Weber ym. (2019) kuitenkin muistuttaa, että liiallinen keskittyminen digitaalisiin kanaviin voi olla riskialtista ja lyhytnäköistä, koska asiakaskokemuksen ydin on pikemminkin siinä, mitä kosketuspisteissä tapahtuu. Tutkimuksen mukaan epäsuora digitaalisten sovellusten käyttö yhdessä ihmiskontaktin kanssa luo paremman käyttäjäkokemuksen, kuin pelkkään digitaaliseen kokemukseen panostaminen. Liiallinen digitaalisuus voi vähentää asiakasuskollisuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Digitaalisen palvelukokemuksen fyysiset ulottuvuudet voivatkin tutkijoiden mukaan olla kriittinen

kilpailuedun lähde. Näiden epäsuorien ei-digitaalisten kokemusten luonnissa ei tarvita välttämättä ihmiskontaktia tai sovellusta, vaan ne ovat tukemassa kokonaisvaltaista asiakaskokemusta. Fyysisen ja digitaalisen maailman yhdistäminen auttaa myös ymmärtämään asiakasta paremmin. (em. 2019.)

2.2.5 Palveluiden personointi

Tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa kiinnitetään nykyisin huomiota entistä enemmän niiden personointimahdollisuuksiin. KPMG:n (2020) tutkimuksen mukaan tuotteen tai palvelun personointi asiakaskohtaisesti on tärkein asiakaslojaliteettiin vaikuttava tekijä. Palvelujen personoinnin voidaan sanoa olevan yksi tärkeimmistä globaalin talouden tulevaisuuden ajureista. Kun kustomoinnin tarkoituksena on muokata tuote jonkin erityisen asiakasryhmän tai markkinasegmentin tarpeisiin, niin personoinnilla pyritään tyydyttämään yksittäisen kuluttajan henkilökohtaiset tarpeet. (Tseng ym. 2010.)

Palvelun personointi mahdollistetaan laajan asiakasdatan keräämisellä, analysoinnilla ja hyödyntämisellä. Salesforcen (2016) tekemän tutkimuksen mukaan 63 % Y-sukupolvesta on valmis jakamaan henkilökohtaisia tietojaan vastineeksi personoidusta palvelusta ja tarjouksista. Myös automatisointi auttaa palvelujen personoinnissa. Automatisoinnilla tarkoitetaan markkinoinnin, prosessien, kommunikaation ja asiakaspalvelun automatisointia. Automatisointi ja personointi ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa, sillä automatisoitu reagointi asiakkaan käyttäytymiseen yhdessä reaaliaikaisen tiedon kanssa parantavat niin asiakaskokemusta kuin yrityksen saamaa hyötyä. Digitaalisen liiketoiminnan keskeinen hyöty onkin nimenomaan mahdollisuus muokata tuotteita ja palveluita reaaliajassa asiakkaan toiveiden ja käyttäytymismallien mukaan. Käyttäjäkohtaisen datan perusteella on mahdollista rakentaa suosittelumalleja palvelutilanteita varten. Tekoälyn suositukset perustuvat algoritmeihin, jotka ennustavat asiakkaan käyttäytymistä. Aina ei välttämättä tarvita suoranaista käyttäjäkohtaista personointia, sillä tilastollinen todennäköisyysmalli asiakkaan tarpeista osuu usein oikeaan. (Gerdt ym. 2018, 15–16, 36; Mattinen 2020, 24.)

Asiakastietojärjestelmä mahdollistaa reaaliaikaisen ja personoidun dialogin asiakkaan kanssa kaikissa kosketuspisteissä ja kanavissa. Suomalaiset yritykset eivät ole perinteisesti

hyödyntäneet kovin monipuolisesti asiakastietojärjestelmiään palvelun personoimiseksi. Tämä johtuu yleensä siitä, että järjestelmä on suunniteltu jonkin sisäisen prosessin suorittamiseksi, ei asiakaskohtaamista varten. Henkilöstölle voi olla helpompaa tehdä asia manuaalisesti kuin yrittää etsiä tietoa asiakkaiden preferenssistä suuresta määrästä järjestelmädataa. Lisäksi asiakkaasta on oltava järjestelmässä riittävä määrä relevanttia dataa, jotta asiakaskokemus voidaan personoida. Tekoälyn, koneoppimisen ja automaation avulla asiakastietojärjestelmän on mahdollisuus tuottaa personoitu palveluehdotus henkilöstölle, joka sitten pystyy suosittelemaan asiakkaalle oikean ratkaisun kuhunkin tilanteeseen. Tekoälyn avulla ei ainoastaan pystytä tarjoamaan parempia ratkaisuja asiakkaalle, vaan personoinnin avulla yritys pystyy myös kasvattamaan myyntiään. Kun asiakkaalle pystytään tarjoamaan tarpeiden ja halujen mukainen kokemus, hän todennäköisemmin ostaa tuotteen tai palvelun, ja samalla kasvaa myös yrityksen liikevaihto. Lisäksi tekoälyn avulla on mahdollisuus optimoida tuotteen tai palvelun hinta asiakaskohtaisesti, joka myös lisää myyntikonversiota. (Filenius 2015, 58-59; Simon ym. 2021, 350.)

Digitaalisen ja fyysisen asiakaskokemuksen personointi eroavat merkittävästi toisistaan. Fyysisen ympäristön muokkaaminen asiakaskohtaisesti on miltei mahdotonta, mutta digitaalisessa ympäristössä mahdollisuudet personointiin ovat rajattomat. Tämä on yksi digitaalisten alustojen, verkkokauppojen ja mobiilipalveluiden kilpailuedusta perinteiseen fyysiseen ympäristöön verrattuna. Lisäksi pelillistäminen, viihteellisyys ja yhteisöllisyys digitaalisissa kanavissa mahdollistavat uniikin käyttäjäkokemuksen luomisen ja samalla asiakas pystytään sitouttamaan entistä paremmin yrityksen asiakkaaksi. (Saarijärvi ym. 2020, 80; Paharia 2013.) Erityisesti pelillistäminen, jossa asiakaspolusta tehdään eräänlainen peli, on kasvattanut suosiotaan yrityksen myynnin ja markkinoinnin työkaluna. Yrityksen tarjooma voidaan esitellä palapelinä, jossa jokainen pala vastaa jotakin palveluvalikoiman osa-aluetta. Asiakas saa välittömästi katsauksen koko valikoimasta, ja siitä mitä häneltä puuttuu. Tarkoituksena on saada asiakas valitsemaan ylemmän tason tuote tai palvelu. (Simon ym. 2021, 322.)

2.2.6 Asiakaskokemuksen johtaminen

Gerdt ym. (2016, 144) painottaa asiakaskokemuksen johtamisen merkitystä (engl. Customer Experience Management, CEM) modernissa liiketoiminnassa. Asiakaskokemuksen johtamisella voidaan vähentää selvästi asiakkaiden vaihtuvuutta. Lisäksi se on tehokkain keino saavuttaa markkinajohtajan tai edelläkävijän asema. (Löytänä ym. 2011, 161.) Usein suurimmat operatiiviset haasteet liittyvät johdon toimintaan. Jos kukaan ei ”omista” asiakaskokemuksen kehitysvastuuta ja yrityksen kaikki työntekijät vastaavat strategian mukaisesti asiakaskokemuksesta yhteisesti, ei sitä voida vastuuttaa enää eteenpäin. Johdon vastuulla on kertoa, mitä asiakaskokemuksella tarkoitetaan ja samalla määrittää kehityksen suunta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi asiakaspalautteiden käsittelyä yhdessä henkilöstön kanssa. Systemaattisen muutoksen aikaansaaminen tarkoittaa sitä, että organisaatiossa osoitetaan jokaiselle työntekijälle millaista toimintaa yksilöltä odotetaan. (Gerdt ym. 2016, 144-146).

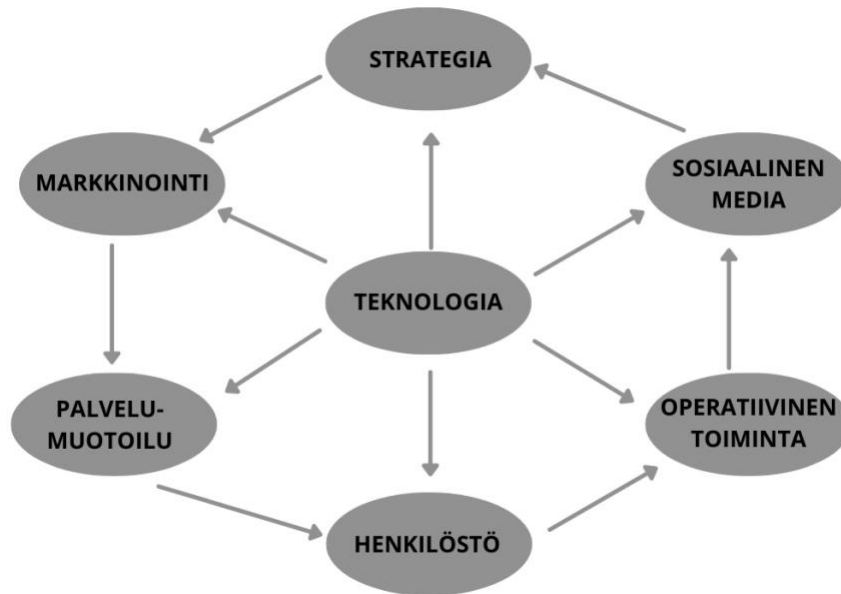
Schmittin (2003) mukaan useissa asiakaskokemuksen johtamisen malleissa henkilöstön johtaminen on jäänyt vähäiselle huomiolle. Sen sijaan asiakaskokemuksen johtamisen tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota esimerkiksi asiakkaan kokemusmaailmaan ja sen analysointiin, organisaation kokemuksellisen ympäristön rakentamiseen, yrityksen brändin kehittämiseen, asiakkaan ja organisaation välisen vuorovaikutusympäristöön sekä innovointikyvyn kasvattamiseen. Onnistunut asiakaskokemus on kuitenkin vahvasti yhteydessä henkilöstön sitoutumiseen sekä ammatilliseen identiteettiin, joiden avulla on mahdollista luoda positiivisia kokemuksia yhteisön keskuudessa. Nämä kokemukset välittyvät edelleen myös asiakkaalle. (Fischer ym. 2014, 110.) Asiakaskokemuksen onnistunut johtaminen painottaa koko henkilöstön vastuuta tavoitteiden luomisessa ja toteuttamisessa. Asiakaskokemus on tulos organisaation kaikkien tasojen tasapuolisesta yhteistyöstä. (em. 122–123.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa on ymmärrettävä, mitkä tekijät selittävät erityisen hyviä tai huonoja asiakaskokemuksia. Johtajan tulisi puuttua huonoihin kokemuksiin ja luoda edellytyksiä hyvien asiakaskokemusten skaalaamiselle. Pitää kuitenkin muistaa, että liiallinen standardointi voi johtaa asiakaskokemuksen keskimääräistymiseen, jolloin erityisen huonojen kokemusten lisäksi vähenevät myös erityisen hyvät asiakaskokemukset. Henkilöstölle tuleekin antaa riittävä määrä vastuuta ja vapautta luoda edellytyksiä erinomaisille asiakaskokemuksille. (Saarijärvi ym. 2020, 104.) Usein erityisen merkityksellisiksi nousevat kohtaamistilanteet asiakkaan ja henkilöstön välillä. Berry (2011) ja Ramaswamy (2011) painottavat yksilöiden välisen vuorovaikutuksen kautta syntyvän kokemuksen merkitystä keskeisenä kilpailutekijänä. Palvelualoilla palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys muodostuvat usein hyvin samantasoiksi,

jolloin kilpailu keskittyy liiaksi hintaan. Tällaisissa tilanteissa yksittäisiin kosketuspisteisiin ja yksityiskohtiin keskittymällä voidaan nostaa asiakaskokemus uudelle tasolle. Pienten, asiakkaalle merkityksellisten kosketuspisteiden innovointi ja kehittäminen johtaa tutkimuksen mukaan palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden välisen suhteen voimistumiseen. (Bolton ym. 2014.)

Asiakaskokemusten johtamisen strategia pitäisi Goodmanin (2009, 24) mukaan rakentaa kolmen peruspilarin varaan. Ne ovat asioiden tekeminen kerralla oikein, asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden maksimointi sekä asiakaskontaktien laadukas hoitaminen. Asiakkaan ääni tulee saada mukaan kaikkeen toimintaan. Esimerkiksi asiakasreklamaatioiden monipuolisen hyödyntämisen avulla voidaan analysoida niitä ongelmia, joita asiakkaat kohtaavat, ja näin tarjota aitoja ratkaisuja ongelmiin. Näin toimimalla on mahdollista ylittää asiakkaan odotukset ja saavuttaa todellista asiakastyytyväisyyttä. Lisäksi asiakasrajapinnassa työskenteleville on tarjottava riittävät välineet asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi. (em. 28-29.)

Kandampully ym. (2017) yhdistää tutkimuksessaan asiakaskokemuksen johtamisen hotelliliiketoiminnan kontekstiin. Tutkimuksen viitekehysessä esitellään seitsemää eri elementtiä, joiden kautta asiakaskokemusta voidaan johtaa. Strategian (strategy) tulisi painottaa asiakaskeskeisyyttä ja asiakkaan tarpeiden huomioimista. Markkinoinnin (marketing) tehtävänä on strategiaan pohjautuvien pitkäkestoisten asiakassuhteiden luominen ja korostaminen niin organisaation sisä- kuin ulkopuolellakin. Operatiivisen (operations) toiminnan keskiössä on asiakasluottamuksen rakentaminen, erityisesti uniikin tuote- ja palveluvalikoiman avulla. Palvelumuotoilun (service design) tehtävänä on varmistaa palveluprosessien toimivuus kaikille asiakasryhmille. Henkilöstöhallinnon (human resources) tavoitteena on tukea innovaatioita, luovuutta ja energiaa kaikissa tilanteissa. Teknologialla (technology) mahdollistetaan innovointi yrityksen kaikilla tasoilla. Sosiaalisen median (social media) avulla pyritään olemaan läsnä mahdollisimman laajalle asiakaskunnalle, ja luomaan näin yhteys eri sidosryhmiin.



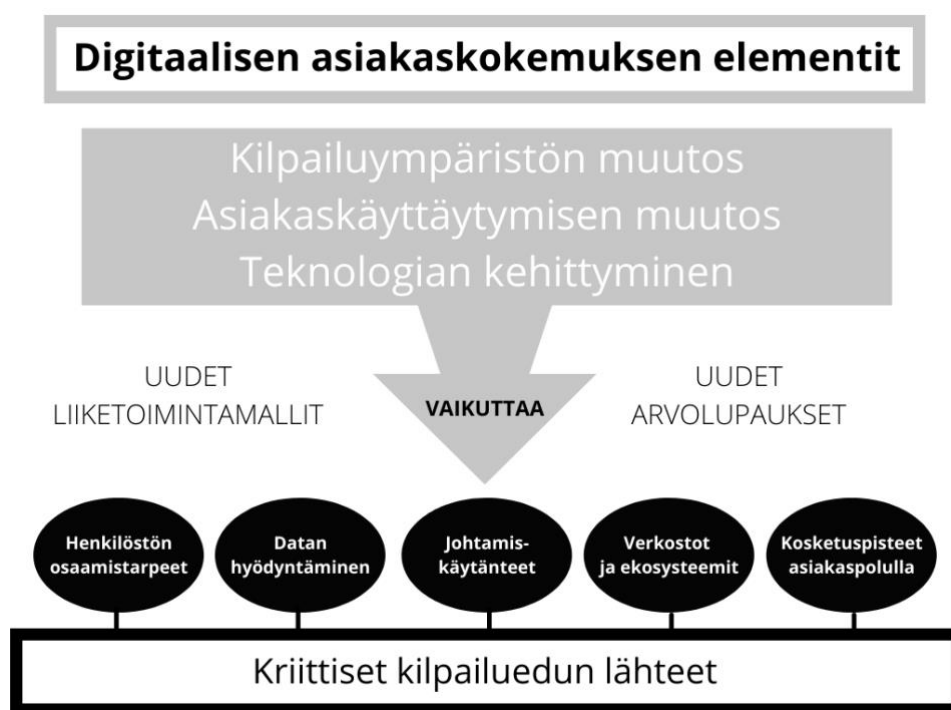
KUVIO 10. Kollektiivinen asiakaskokemuksen johtaminen hotelliliiketoiminnassa. Mukailten. Kandampully ym. (2017).

Asiakaskokemuksen johtaminen ei ole tutkimuksen mukaan erillinen liiketoiminta-alue, vaan se koostuu koko organisaation kattavasta pyrkimyksestä luoda arvoa henkilöstön ja asiakkaiden yhteistoiminnan avulla. Eri liiketoiminta-alueiden jäsentäminen niin, että ne tukevat toisiaan auttaa asiakaskokemuksen johtamista.

2.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kirjallisuuskatsauksen perusteella on luotu tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka rakentuu kahden pääteeman, asiakaskokemuksen ja digitalisaation ympärille. Digitalisaatiota voidaan käsitellä monella eri tasolla eikä sen määritelmä ole yksiselitteinen. Tässä tutkielmassa digitalisaatio määritellään ajuriksi, joka muuttaa asiakaskäyttäytymistä, mahdollistaa uusia arvonluonnin tapoja sekä muokkaa yritysten liiketoimintamalleja ja kilpailukenttää. Asiakaskokemus on vahvasti yhteydessä digitalisaatioon, sillä monet uudet teknologiat, innovaatiot ja alustat mahdollistavat uudenlaisen tavan palvella asiakkaita entistä monipuolisemmin ja persoonallisemmin. Nykyisin asiakaskokemus on nostettu yhä useamman yrityksen strategian keskiöön.

Digitaalisen asiakaskokemuksen mahdollistava strategia huomioi kriittiset kilpailuedun lähteet uudessa ympäristössä. Asiakaskokemus muodostuu sekä kokemuksellisesta arvosta asiakkaalle että liiketoiminnallisesta arvosta yritykselle. Asiakkaalle luotu positiivinen arvokokemus mahdollistaa yrityksen kannattavan liiketoiminnan sekä kilpailuedun saavuttamisen. Digitalisaatio mahdollistaa tehokkuuden, nopeuden ja laadun perinteisissä prosesseissa. Samalla syntyy uusia kosketuspisteitä, joiden avulla asiakkaasta voidaan kerätä enemmän tietoa. Dataa hyödyntämällä asiakaskokemusta voidaan personoida ja kehittää. Asiakaspolun kehittämisen kannalta on myös merkityksellistä määrittellä ne asiakaspolun kohdat, niin sanotut totuuden hetket, jotka vaikuttavat ratkaisevasti palvelukokemukseen ja halukkuuteen jatkaa yrityksen asiakkaana tulevaisuudessa. Huomionarvoista on myös se, että liiallinen digitaalisuus voi heikentää asiakassuhdetta.



KUVIO 11. Tutkimuksen viitekehys.

Tutkimuksen viitekehys on esitelty kuviossa 11. Siinä kuvataan digitaalisen asiakaskokemuksen elementtejä. Liiketoimintaympäristön muutos vaikuttaa henkilöstön osaamistarpeisiin, datan hyödyntämiseen, johtamiskäytänteisiin, ekosysteemin mahdollisuuksiin sekä asiakaspolun kosketuspisteisiin. Nämä tekijät toimivat kriittisinä kilpailuedun lähteinä yritykselle.

Viitekehyksen avulla on luotu kirjallisuutta peilaavat kysymykset empiriaosuuden teemahaastatteluihin. Kysymykset ovat liitteenä tutkimuksen lopussa. Kysymykset liittyvät muun muassa digitalisaation ja asiakaskokemuksen määritelmiin, asiakaskäyttäytymisen muutokseen, digitalisaation liiketoiminnallisiin vaikutuksiin, matkailualan ekosysteemiin, digitaalisten ja analogisten kosketuspisteiden saumattomaan yhdistämiseen sekä henkilöstön rooliin muutosprosessissa. Kaikki edellä mainitut teemat vaikuttavat vahvasti siihen, millaisen digitaalisen asiakaskokemuksen yritys pystyy tarjoamaan.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toimeksiantaja, matkailu- ja majoitusalan yritysten toimintaympäristö, käytetty aineisto sekä sen hankinta- ja analyysimenetelmät. Lisäksi käsitellään tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 Toimeksiantajan kuvaus

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii S-ryhmä. S-ryhmä on osuuskaupparyhmä, joka on asiakkaiden omistama suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jolla on Suomessa yli 1800 toimipaikkaa. Ryhmä käsittää 19 alueellista osuuskauppaa ja näiden omistaman Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK) tytäryhtiöineen. Tytäryhtiöt harjoittavat muun muassa matkailu- ja ravintolatoimintaa Virossa ja Venäjällä. Lisäksi S-ryhmään kuuluu kuusi paikallista osuuskauppaa. SOK ja sen tytäryhtiöt muodostavat SOK-yhtymän. (S-ryhmän verkkosivut 2021.)

S-ryhmä tarjoaa marketkaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä rautakaupan palveluita. Tämän lisäksi ryhmään kuuluva S-pankki tarjoaa asiakasomistajille pankkipalveluita. Vuonna 2020 ryhmän vähittäismyynti Suomessa oli 11,6 miljardia euroa, liike-tulos 196 miljoonaa ja asiakasomistajien määrä noin 2,4 miljoonaa. (S-ryhmän verkkosivut 2021.)

Osuuskauppojen omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija-, ja tukipalveluita. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä. S-ryhmä työllistää Suomessa noin 40000 henkilöä. (S-ryhmän verkkosivut 2021.)

Matkailu- ja ravitsemuskauppa käsittää Sokos Hotels ja Radisson Blu hotellit sekä S-ryhmän uniikki- ja ketjuravintolat. Sokos Hotels on Suomen tunnetuin hotelliketju, johon kuuluu 50 hotellia Suomessa, Tallinnassa ja Pietarissa. Paikalliset osuuskaupat tai Sokotel Oy omistavat kaikki Sokos Hotellit. Sokos Hotels on Suomen vastuullisin, luotettavin ja arvostetuin hotellibrändi. (S-ryhmän verkkosivut 2021.)

3.2 Tutkimuksen konteksti

3.2.1 Liiketoimintaympäristön kuvaus

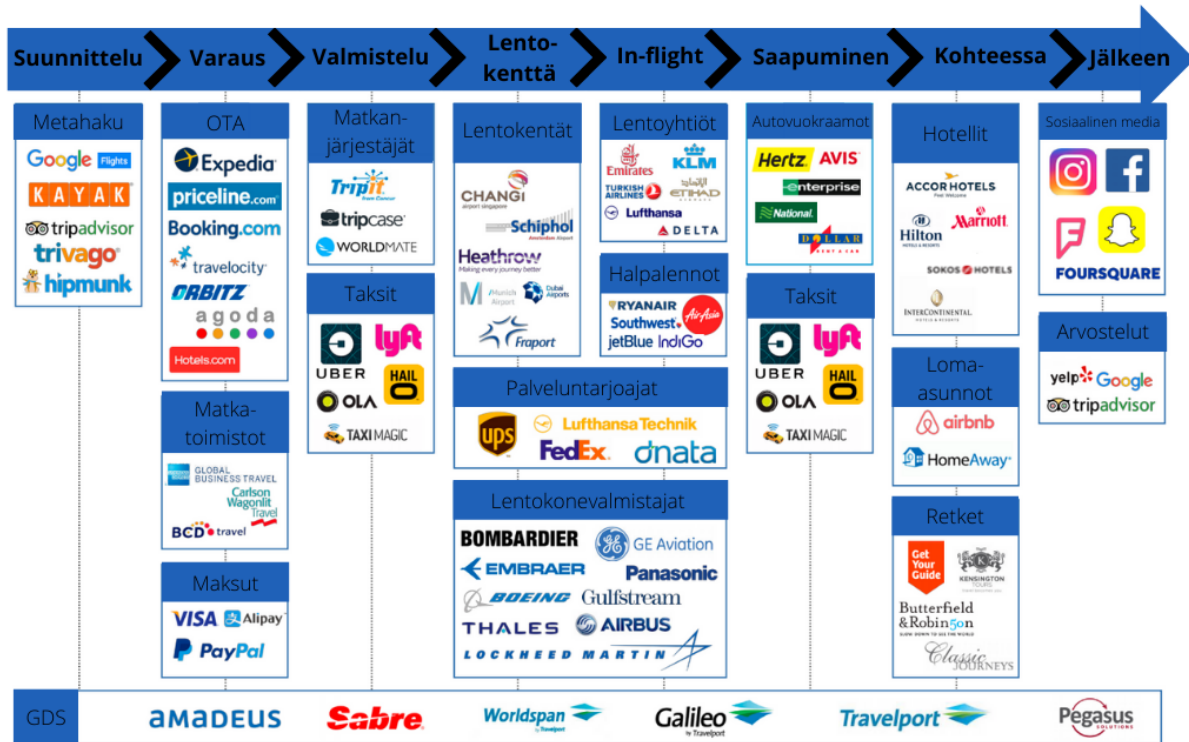
Matkailuala on yksi maailman suurimmista ja työllistävimmistä sektoreista (Maailmanpankki 2018). Maailman talousfoorumin (2017) selvityksen mukaan globalisaatio ja digitalisaatio mahdollistavat seuraavan kymmenen vuoden aikana yli biljoonan dollarin lisäarvon luomisen matkailualalle sekä sitä ympäröiviin yhteisöihin. Sosiaaliin etuihin voidaan lukea kulujen- ja ajansäästö sekä hiilijalanjäljen pieneneminen. Noin puolet tästä lisäarvosta tulee matkailualan ekosysteemin kehittymisestä sekä uusista liiketoimintamalleista.

Vuonna 2019 maailmassa oli yli 700000 hotellia, joissa oli yhteensä noin 16,4 miljoonaa hotellihuonetta. Globaalin hotelliliiketoiminnan markkina oli kooltaan vuonna 2019 noin 1,2 biljoonaa dollaria. Ala työllistää maailmanlaajuisesti yli 173 miljoonaa ihmistä. Keskimääräinen huonehinta hotellissa maailmanlaajuisessa vertailussa oli noin 120 dollaria yöstä. Suomessa oli Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2019 1374 majoitusliikettä, joista hotelleja oli 682. Hotellialan liikevaihto oli kyseisenä vuonna suomessa noin 1,5 miljardia euroa. Suomessa rekisteröitiin 7,1 miljoonaa ulkomaista yöpymistä ja kotimaisia yöpymisiä kirjattiin noin 16 miljoonaa. Majoitus- ja ravintola-ala työllistää Suomessa noin 95 000 ihmistä. (Statista 2021; Mara 2021; Tilastokeskus 2019).

3.2.2 Matkailualan ekosysteemi

Perinteinen hotelliyritys on nykyisin osa laajaa globaalia eri matkailutoimijoiden muodostamaa ekosysteemiä. Perinteisesti hotellien liiketoiminnan ydin on ollut huoneiden myyminen asiakkaille. Ekosysteemin varaan rakennettu toimintamalli pyrkii pois ajatuksesta, jossa erinäiset matkailualan toimijat, kuten hotellit ovat aikaisemmin toimineet. Monen hotelliyrityksen arvonluonti on aikaisemmin perustunut hyvin sisäänpäin kääntyneeseen liiketoimintamalliin. Toisin sanoen, yritys on itse hallinnut vahvasti arvoketjuaan, ja se on kietoutunut organisaation oman infrastruktuurin ympärille. Asiakkaat etsivät kuitenkin tänä päivänä monipuolisempia kokemuksia pelkän yösijan lisäksi, ja matkakokemus rakentuu useiden eri paikallisten ja kansainvälisten toimijoiden ekosysteemissä. Tämä vaikuttaa siihen,

että palvelun tuottamisen määritelmä muuttuu, samalla hälventäen perinteisen asiakaspolun alun ja päätepisteen. (Rosenkranz 2019.)



KUVIO 12. Matkailualan ekosysteemi. Mukailten World Economic Forum/Accenture (2017).

Matkailualan ekosysteemi kattaa nykyisin laaja-alaisesti erilaisia toimijoita. Asiakaspolun varrella liiketoimintaa harjoittavat perinteiset toimijat kuten lentoyhtiöt ja hotelliketjut, mutta myös digitaalisten alustarakaisujen tarjoajat kuten Uber ja Airbnb. Sosiaalinen media ja hakupalvelut linkittävät toimijat yhteen digitaalisessa ympäristössä. Hotelliliiketoiminta on riippuvainen matkailualan ekosysteemin kehityksestä. Digitaaliset ratkaisut osassa ekosysteemiä siirtyvät myös toisten toimijoiden käyttöön. Yksittäinen hotelliyrittäjä ei aina pysty vaikuttamaan muihin toimijoihin, ja valta jakautuu epätasaisesti toimijoiden kesken. Yhden toimijan luoma kokemus voi vaikuttaa koko asiakaspolun sujuvuuteen. (World Economic Forum 2017.)

Siirtymällä pois perinteisistä liiketoimintamalleista, ja ottamalla huomioon ekosysteemin uudet mahdollisuudet, perinteiset toimijat voivat luoda uusia kontaktpisteitä ja verkostoitua muiden matkailualan toimijoiden kanssa asiakasarvon luomiseksi. Verkoston avulla on mahdollista

kerätä asiakkaasta kattavampi kuva, joka taas mahdollistaa paremman asiakaskokemuksen luomisen. Esimerkiksi Kiinassa hotelliketju Accor on yhdistänyt omat varausjärjestelmänsä WeChat ja Alipay palveluiden kanssa luomalla paikallisia vuorovaikutuskanavia asiakkaidensa kanssa. (Rosenkranz 2019.)

3.2.3 Majoitusalan muuttuva liiketoimintaympäristö

Majoitusliiketoiminta on globaalilla mittapuulla merkittävää liiketoimintaa. Viime vuosina ala on kokenut suuria muutoksia, ja niitä tullaan todennäköisesti näkemään myös jatkossa. Digitalisaation merkitys majoitusliiketoiminnassa on aikaisemmin ollut merkittävä lähinnä alan yritysten ostoprosesseissa, markkinointiviestinnässä ja taustaprosesseissa. Nykyisin se on kuitenkin muuttanut koko toimialan rakennetta vaihtoehtoisten majoitusmuotojen lisääntyessä alustatalouden vaikutuksen seurauksena. (Gerdt ym. 2018, 140.) Matkailuala on merkittävästi jäljessä muita toimialoja digitaalisten palvelujen tarjoamisessa, ja se on perinteisesti reagoinut muutoksiin hitaasti. Digitaalisia matkavarauspalveluita tarjoavat yhtiöt, kuten Hotels.com ja Expedia ovat haastaneet perinteisiä hotelliketjuja ja matkatoimistoja. Hotelliketjut ovat investoineet omiin myyntikanaviinsa ja digitaalisiin palveluihin, jotta ne pystyisivät vastaamaan alustayhtiöiden luomaan kilpailuun. Esimerkiksi Airbnb:n valtava kasvu ja suosio on yllättänyt monet perinteiset majoituspalveluiden tarjoajat. Morgan Stanley'n vuonna 2016 tekemässä tutkimuksessa Airbnb oli korvannut jopa puolet tehdyistä hotellivarauksista. (em. 141.) Maailman talousfoorumin (2017) mukaan vuoteen 2025 mennessä peräti 17 % globaalin hotellisektorin liikevaihdosta tulee Airbnb:n kaltaisten lyhytaikaisten vuokrauspalvelun kautta.

Kun tarkastellaan digitalisaation vaikutuksia koko matkailualaan, on tärkeää huomioida ero alan eri toimijoiden välillä. Teknologiavetoiset matkailualan toimijat operoivat hyvin erilaisella liiketoimintamallilla verrattuna alan perinteisiin toimijoihin. Tällaisia uusia toimijoita ovat muun muassa online-matkatoimistot kuten Expedia ja Booking.com. Ne asettuvat ekosysteemissä sellaiseen asemaan, jossa niillä on lähtökohtaisesti paremmat arvonaluonnin mahdollisuudet. Digitaalisuutta monipuolisesti hyödyntävät yritykset matkailualalla ovat usein kansainvälisiä. Samoin ovat niiden tuotteet ja asiakkaat. Nämä yritykset ovat asiakaslähtöisiä ja ne tuottavat arvoa usein useammalle asiakasryhmälle samalla kertaa. Ne rikkovat käsityksiä perinteisistä liiketoimintamalleista sekä arvoketjuista ja yhdistävät toiminnassaan digitaalisia alustoja, sosiaalista mediaa, data-analytiikkaa, automaatiota ja asiakkuuksien hallintaa. Näin

toimimalla ne pystyvät kasvattamaan tehokkuutta, lisäämään jakelukanaviaan ja hyötymään mittakaavaeduista. Digitaaliset toimijat pystyvät myös skaalaamaan toimintaansa nopealla aikataululla, laajentamaan uusille markkina-alueille ja rakentamaan monimutkaisia tuotteita. Niillä on vähän fyysistä omaa infrastruktuuria, mutta toisaalta paljon dataa ja osaamista. Lisäksi ne pystyvät hyödyntämään aineetonta pääomaansa esimerkiksi asiakkaiden kanssa yhdessä rakennettujen ja suunniteltujen kanta-asiakasohjelmien muodossa. (Gal ym. 2019.)

Vuoteen 2025 mennessä digitalisaation vaikutus alaan on valtava. Maailman talousfoorumin (2017) mukaan digitaalisen muutoksen myötä pystytään luomaan biljoona dollaria lisää arvoa matkailualan yrityksille, yhteisöille ja asiakkaille. Lisäksi 100 miljardia arvoa valuu perinteisiltä toimijoilta uusille kilpailijoille. Muutoksen keskiössä on uusi matkailun ekosysteemi ja sen toimijat, joiden käsissä on noin puolet tulevaisuuden matkailun liiketoiminnan arvosta ja sen muutoksesta.

Sveitsiläinen Ecole Hôtelière de Lausanne (EHL) on julkaissut näkemyksiä matkailualan tulevaisuuden tilanteesta jo useana vuonna peräkkäin. Lausanne Report (2016) määrittelee alan yritysten tulevaisuuden skenaariona joko konsolidaation tai fragmentoitumisen. Kilpailun kiristyessä suuret toimijat käyttävät markkinavoimaansa joko ostamalla innovaattorit osaksi omaa liiketoimintaansa tai yrittämällä tuhota ne. Useat suuret hotelliketjut ovat viime vuosien aikana kasvaneet fuusioiden ja yritystojen avulla. Esimerkiksi Startwoodin ja Marriottin yhdistymisen seurauksena syntyi maailman suurin hotelliketju, jonka hallinnassa on yli 6000 hotellia. Toisaalta Expedia katalogi käsittää yli 250000 hotellia. Yksittäisten hotelliketjujen on siis mahdotonta kilpailla varausalustojen kanssa portfolion laajuuden näkökulmasta.

Horisontaalinen kasvaminen fuusioiden ja yritystojen kautta mahdollistaa yrityksille tarjonnan kasvattamisen paikallisesti sekä kansainvälisesti. Perinteiset toimijat pystyvät kasvattamaan verkostoaan myös vertikaalisesti, tarjoamalla partneriensa kautta yhä laajemman matkailupalveluiden kokonaisuuden asiakkailleen. Näin toimimalla ne pyrkivät haastamaan verkon varaussivustot tarjoamalla mahdollisimman laajan palveluportfolion. Samanaikaisesti varausalustat lisäävät vaikutusvaltaansa suhteessa perinteisiin hotellitoimijoihin muun muassa ostamalla kilpailijoitaan pois markkinoilta, parantamalla neuvotteluasemiaan, mukauttamalla alustansa kautta keräämiensä komissioiden määrää ja integroimalla hakukone- sekä arviointisivustoja asiakaspolkuunsa. Kilpailu eri toimijoiden välillä on kovaa ja lisää painetta laskea tuotto prosenttia. (Lausanne Report 2016.)

Alalla voidaan myös nähdä entistä enemmän fragmentoitumista, kun uusi ekosysteemi pakottaa osan toimijoista keskittymään puhtaasti ydinliiketoimintaansa. Osa toimijoista keskittyy puhtaasta investoimaan omaan varausalustansa, johon yritetään houkutella muita brändejä mukaan. Suuren toimijan voi olla vaikeaa hallita isoa osaa ekosysteemistä keskitetysti, joten se voi joutua pilkkomaan liiketoimintaansa pienempiin osiin. Automaatio ja digitalisaatio tarjoavat myös alan pienemmille toimijoille kustannustehokkuutta, joten kaikkien toimintojen keskittäminen ei välttämättä ole tarpeellista tai järkevää. (Lausanne Report 2016.)

Matkailualan toimijoiden haasteet digitalisaation hyödyntämisessä ovat moninaiset. Ne voivat liittyä yrityksen liiketoiminnan luonteeseen, kokoon tai erityisiin ominaisuuksiin (Calvino ym. 2018). Toisaalta ongelmat voivat liittyä teknologian ja informaation saatavuuteen tai asiantuntemukseen, mentoroinnin ja osaamisen puutteeseen (Euroopan Komission 2017). Yritykseltä voi puuttua johtamis- tai strategiatyön osaamista, joka vaikuttaa mahdollisuuksien ja riskien arviointiin (Rachinger ym. 2018). Haasteet voivat liittyä liiketoiminnan sijaintiin tai sosioekonomisiin ongelmiin (Dredge ym. 2018). Tämän lisäksi yritykseltä voi puuttua pääsy rahoituskanaviin, verkostoihin tai muihin resursseihin, joiden avulla se pystyisi innovoimaan ja kehittämään toimintaansa uudessa ekosysteemissä (OECD 2020). Alan toimijoiden nykyiset liiketoimintamallit, yrityskulttuuri, toimintatavat ja strategia vaikuttavat siihen, miten ne suhtautuvat uuteen teknologiaan ja sen mukanaan tuomiin mahdollisuuksiin.

3.3 Aineisto, hankintamenetelmä ja tutkimusmetodi

Tutkimuksen tarkoitus tai tehtävä ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Siitä on erotettava suppeampana käsitteenä termi tutkimusmetodi. Tutkimuksen tarkoitusta voidaan tarkastella neljän eri piirteen avulla. Tutkimus voi olla luonteeltaan kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Yksittäiseen tutkimukseen voi kuitenkin sisältyä useampikin tarkoitus. Tutkimuksen tarkoitus voi myös muuttua tutkimuksen edetessä. Kartoittava tutkimus katsoo mitä tapahtuu ja selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä. Selittävä tutkimus etsii selitystä tilanteelle tai ongelmaan, ja pyrkii tunnistamaan syy-seuraus-suhteita. Kuvaileva tutkimus esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista. Siinä ilmiöstä pyritään tallentamaan keskeisiä piirteitä. Ennustava tutkimus ennustaa tapahtumia tai ihmisten toimintoja, jotka ovat jonkin ilmiön seurauksia. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään kartoittavan ja kuvailevan tutkimuksen

elementtejä. Lisäksi tutkimuksen tuloksissa annetaan toimenpidesuosituksia tulevaisuuden varalle, joten tutkimuksessa on havaittavissa myös ennustavan tutkimuksen piirteitä. (Hirsjärvi ym. 2009, 132, 137–139.)

Tämän tutkimuksen toteutusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen ja siinä hyödynnetään laadullisia tutkimusmetodeja. Eskola ym. (1998) painottaa, että tutkimusmetodi on oleellista valita sellaisten kriteerien pohjalta, jotka parhaiten sopivat tietyn tutkimuskohteen tutkimiseen. Laadullisen tutkimuksen yleinen piirre on, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä syvällisesti, ja sen aineiston hankinnassa suositaan metodeja, joissa tutkittavien omat näkökulmat pääsevät esille. Laadullisen tutkimuksen metodeja ovat esimerkiksi teemahaastattelu, osallistuva havainnointi ja tekstin sekä dokumenttien analysointi. Kohdejoukko tutkimukseen empiriaosioon valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja, ja lähtökohtana ei ole teorian testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä, ja sitä voidaan toteuttaa joustavasti. Tämän lisäksi tutkimussuunnitelmaa voidaan tarpeen mukaan muuttaa olosuhteiden mukaan. Laadullisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan tämän oletuksen perusteella. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Creswell (2003) määrittelee kvalitatiivisen tutkimuksen perustuvan induktiiviseen prosessiin, jossa on kiinnostuttu useasta yhtäaikaista tekijästä, jotka kaikki vaikuttavat tutkimuksen lopputulokseen. Lisäksi tutkimuksen asetelma ja luokat muotoutuvat tutkimuksen kuluessa. Kvalitatiivinen tutkimus on kontekstisidonnaista, ja siinä teorioita sekä säännönmukaisuuksia kehitellään suuremman ymmärtämisen toivossa. Tarkkuus ja luotettavuus kvalitatiivisessa tutkimuksessa saavutetaan verifioimalla. (Hirsjärvi ym. 2015, 25.)

Tuomi ym. (2018) painottaa laadullisen tutkimuksen suhdetta teoriaan. Teoria on välttämätön osa laadullista tutkimusta. Tutkimuskontekstissa teorialla voidaan viitata tutkimuksen viitekehukseen eli sen teoreettiseen osaan. Viitekehys muodostuu käsitteistä ja niiden välisistä merkityssuhteista. Viitekehys voidaan jakaa kahteen osaan: metodologiaan, joka ohjaa tutkimuksen kulkua sekä teoriaan, eli siihen mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä on yleensä haastattelu. Haastattelun etuna on se, että aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen mukaan. Haastattelu on eräänlaista keskustelua ja sen ideana on ymmärtää haastateltavan ajatuksia. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit on etukäteen määritelty. Menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teemat käydään haastattelussa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus voi vaihdella haastattelutilanteen mukaan. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat valmiina, mutta niihin ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja. (Eskola ym. 1998.) Hirsjärvi ym. (2015, 47) kutsuu puolistrukturoitua haastattelumenetelmää teemahaastatteluksi. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä sen vuoksi, että haastattelun aspekti, aihepiirit ja teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelussa laadukasta aineistoa pyritään tavoittelemaan hyvän haastattelurungon avulla. Lisäksi tutkijan on hyvä valmistautua syventämään haastattelussa esiin nousseita aiheita lisäkysymysten avulla. On kuitenkin hyvä muistaa, että kaikkiin mahdollisiin lisäkysymyksiin ei ole mahdollista valmistautua. (em. 2015, 184.)

Teemahaastattelun etuna on se, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Teemahaastattelu lähtee siitä olettamuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia kyseisellä menetelmällä. Lisäksi etuna voidaan pitää sitä, että teemahaastattelu ei sido haastatteluja tiettyyn ryhmään, eikä haastattelukertojen määrää ole rajoitettu. Kyseinen haastattelumenetelmä ei ota kantaa siihen, miten ”syvälle” aiheen käsittelyssä mennään. (Hirsjärvi ym. 2015, 47.)

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu digitalisaation ja asiakaskokemuksen asiantuntijoiden teemahaastatteluista. Teemahaastattelussa käytetty kysymysrunko on muodostettu kirjallisuuskatsauksessa käsiteltyjen teemojen avulla. Haastattelurungon yläkäsitteet ovat digitalisaatio, asiakaskokemus ja digitaalinen asiakaskokemus. Vaikka teemat esitettiin haastattelurungossa edellä mainitussa järjestyksessä, niiden järjestys ja laajuus saattoivat vaihdella haastattelusta riippuen. Lisäksi joihinkin jo käsiteltyihin teemoihin on voitu palata uudestaan haastattelun edetessä. Esimerkiksi haastateltavan organisaatio tai asema ovat voineet vaikuttaa haastattelussa painotettuihin teemoihin.

3.4 Haastateltavat

Haastateltavat asiantuntijat valittiin tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisesti ja valintakriteereinä käytettiin asiantuntijoiden suhdetta tutkimuskysymyksiin. Harkinnanvaraisesti valittujen haastateltavien avulla on mahdollista saada ilmiöön liittyvää merkittävää tutkimustietoa. Haastateltavien valinta perustui heidän rooliinsa tietyssä organisaatiossa. Lisäksi haastateltavat pyrittiin valitsemaan monipuolisesta eri toimijoiden keskuudesta. Näin tutkittavaa ilmiötä pystyttiin tarkastelemaan syvällisesti. (Hirsjärvi ym. 2009.) Tutkimuksessa haluttiin käsitellä digitaalista asiakaskokemusta sekä yleisellä tasolla liiketoiminnassa että majoitusalan toimivan hotelliyrityksen kontekstissa. Tämän vuosi empiria koostuu monipuolisesti majoitusalan, digitalisaation ja asiakaskokemuksen asiantuntijoiden haastatteluista. Haastateltavat ovat sekä toimeksiantajaorganisaatiosta että sen ulkopuolelta. Haastateltavat toimivat organisaatioidensa ylimmässä- ja keskijohdossa sekä operatiivisissa- että tutkimustehtävissä. Haastattelut suoritettiin Zoom-videoyhteyden välityksellä kesällä 2021.

#	Haastateltava	Organisaatio	Kesto	Päivämäärä	Paikka/tapa
1	Asiantuntija 1	Toimeksiantaja	65 min	24.5.2021	Online/Zoom
2	Johto 1	Ulkopuolinen	40 min	27.5.2021	Online/Zoom
3	Asiantuntija 2	Ulkopuolinen	75 min	31.5.2021	Online/Zoom
4	Tutkija 1	Ulkopuolinen	55 min	7.6.2021	Online/Zoom
5	Johto 2	Toimeksiantaja	60 min	9.6.2021	Online/Zoom
6	Johto 3	Toimeksiantaja	55 min	10.6.2021	Online/Zoom
7	Johto 4	Toimeksiantaja	75 min	10.6.2021	Online/Zoom
8	Asiantuntija 3	Toimeksiantaja	65 min	14.6.2021	Online/Zoom
9	Johto 5	Toimeksiantaja	60 min	30.6.2021	Online/Zoom
10	Johto 6	Toimeksiantaja	60 min	1.7.2021	Online/Zoom
11	Asiantuntija 4	Ulkopuolinen	70 min	5.7.2021	Online/Zoom

TAULUKKO 1. Tutkimuksen haastateltavat.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt on eritelty oheisessa taulukossa. Haastateltavan rooli viittaa hänen nykyisiin työtehtäviinsä kyseisessä organisaatiossa.

3.5 Analyysimenetelmä

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysin tarkoituksena on tiivistää aineistoa kadottamatta tärkeää informaatiota. Aineiston analyysin ydintarkoituksena onkin informaatioarvon kasvattaminen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola ym. 1998.) Analyysissa tulisi painottaa sitä, että tulokset heijastavat tutkittavien ajatusmaailmaa niin pitkälle kuin mahdollista. Samalla täytyy muistaa, että teemahaastattelussa on aina kyse haastateltavan ja haastattelijan välisestä yhteistoiminnasta. (Hirsjärvi ym. 2015, 189.)

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan usein aineistolähtöisestä analyysistä, joka tarkoittaa teorian rakentamista aineistosta. Aineistolähtöinen analyysi on hyödyllistä esimerkiksi silloin, kun tarvitaan perustietoa jonkin ilmiön olemuksesta. (Eskola ym. 1998.) Kvalitatiivinen aineisto voidaan analysoida samanaikaisesti aineiston keruun, tulkinnan ja narratiivisen raportoinnin kanssa (Hirsjärvi ym. 2015, 136).

Hirsjärven ym. (2015, 143) mukaan laadullisen aineiston käsittely sisältää sekä analyysia että synteisiä. Analysointivaiheessa keskitytään aineiston erittelyyn ja luokitteluun, kun taas synteisissä luodaan suurempi kokonaiskuva, jonka avulla tutkittava ilmiö voidaan esittää uudessa perspektiivissä.

Miles ym. (1994) kuvaa aineistolähtöisen laadullisen analyysin jakautuvan kolmeen prosessin vaiheeseen: pelkistämiseen eli redusointiin, ryhmittelyyn eli klusterointiin ja teoreettisten käsitteiden luomiseen eli abstraktointiin. Ennen analyysin aloittamista tulee tutkijan määrittää analyysiyksikkö. Analyysiyksikön määrittämistä ohjaavat tutkimustehtävä ja aineiston laatu. Aineiston pelkistämisessä analysoitava data voi olla litteroitu haastattelu, havainnointi tai asiakirja. (Tuomi ym. 2018.)

Tuomi ym. (2018) esittelee aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisen kahdeksanportaisen mallin avulla. Ensin nauhoitettu haastattelu kuunnellaan ja kirjoitetaan auki sanatarkasti. Tämän jälkeen tutkija perehtyy haastattelujen sekä muiden dokumenttien sisältöön lukemalla ne läpi. Samalla tekstistä etsitään pelkistettyjä ilmauksia, jotka alleviivataan. Kun ilmaukset on alleviivattu, ne listataan yhdeksi kokonaisuudeksi. Listan avulla ilmauksista pyritään löytämään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia, joita ryhmitellään, ja joista muodostetaan alaluokkia. Sitten

alaluokat yhdistetään ja niistä muodostetaan yläluokkia. Lopuksi yläluokat yhdistetään pääluokiksi tai yhdistäviksi luokiksi, joista muodostetaan kokoava käsite. Tekstin teemoittamisessa pyritään etsimään aineistosta olennaisimmat asiat, joiden avulla tavoitellaan tekstin ydinasioita. Analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealla haastateltavalle. Analyysin avulla tarkastellut teemat pohjautuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien sanomisista. Haastatteluaineistosta esiin nousevien seikkojen tarkastelu suhteessa toisiinsa on tärkeä osa analyysia. Tässä tutkimuksessa teemoittelussa käytettiin hyväksi haastattelurunkoa sekä tutkimuksen viitekehyksen käsitteistöä. Haastattelut luettiin huolella läpi ja aineistosta merkittiin ja alleviivattiin sellaiset kohdat, jotka olivat merkityksellisiä tutkimuksen viitekehykseen liittyen. Lisäksi pyrittiin löytämään yhteyksiä muihin kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseisiin havaintoihin. Yksi laadullisen tutkimuksen kulmakivistä on tutkimuksessa tehtyjen havaintojen teoriapitoisuus. Lopullinen aineiston analysointi toteutettiin teoreettiseen viitekehykseen avulla vertaamalla kirjallisuutta ja empiriaa toisiinsa. Analysoinnin perusteella pystyttiin nostamaan esiin tutkimuksen kannalta olennaiset tutkimustehtävän mukaiset tulokset, jotka tuottavat uutta tietoa teoreettisen viitekehyksen liittyen. (Tuomi ym. 2018; Eskola ym. 1998; Hirsjärvi ym. 2015).

3.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta on tärkeää arvioida, sillä kaikki tutkimukset eivät ole luotettavuudeltaan ja pätevyydeltään samanlaisia. Tutkimuksessa käytettyjen mittaustulosten toistettavuutta ja kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia voidaan kuvata termillä reliaabelius. Reliaabelius voidaan myös määritellä niin, että tulos on reliaabeli, jos kaksi arvioitsijaa päätyy samaan lopputulokseen. Tutkimuksen pätevyyttä ja kykyä mitata tutkittavaa asiaa taas kuvataan termillä validius. Reliabeliuden ja validiuden käsitteet perustuvat sellaiseen olettamaan, että tutkimuksessa on mahdollista saavuttaa objektiivinen todellisuus ja objektiivinen totuus. Vaikka validiutta ja reliaabeliutta käytetään usein kvantitatiivisessa tutkimuksessa, on tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä hyvä tarkastella myös laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuksessa on pyrittävä siihen, että se paljastaa tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa niin hyvin kuin mahdollista. On kuitenkin muistettava se, että tutkija vaikuttaa saatavaan tietoon jo keruuvaiheessa ja että kyse on tutkijan tulkinnoista. (Hirsjärvi ym. 2015, 185-189.)

Laadullisessa tutkimuksessa tarkasteltavia asioita ovat henkilöiden, tapahtumien ja paikkojen kuvaukset, sekä niihin liittyvien selitysten ja tulkintojen yhteensopivuus. Osana arviointia voidaan pitää sitä, että lukijalle välittyy selkeä kuva tutkimuksen toteutuksesta, eli esimerkiksi siitä miten aineisto on hankittu, miten sitä on analysoitu ja millaiseen lopputulokseen on päädytty. Tulosten analysoinnissa tutkijan tulisi kyetä argumentoimaan, miten hän on päätenyt kuvaamaan tutkittavien maailmaa, sekä miten ja miksi hän on päätenyt tiettyyn tutkimustulokseen. Vaikka tutkija perustelisikin tutkimusmenetelmänsä uskottavasti, on silti mahdollista, että toinen tutkija voi päätyä erilaiseen tutkimustulokseen ilman, että sitä voitaisiin pitää tutkimusmenetelmän tai tutkimuksen heikkoutena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliaabelius koskee erityisesti tutkijan toimintaa, eli kuinka luotettavaa tutkijan analyysi aineistosta on. Lisäksi tulee huomioida, onko kaikki käytettävissä oleva aineisto otettu huomioon ja onko tiedot litteroitu oikein. Validiuden toteamiseen voidaan kvalitatiivisissa tutkimuksissa käyttää kahta pääasiallista tapaa: triangulaatiota ja uskottavuuden määrittämistä. Triangulaatiossa yhdellä menetelmällä saatuja tietoja verrataan muista lähteistä saatuihin tietoihin. Kun usean lähteen avulla saavutetaan tietty yksimielisyys, haastateltavan henkilön antama tieto, käsitys tai tulkinta vahvistuu. Pitää kuitenkin muistaa, että ihmisten käsitykset voivat vaihdella lyhyessäkin ajassa. Toinen tapa validiuden arviointiin on uskottavuuden määrittäminen. Sen avulla on tarkoitus osoittaa vastaavuus tutkijan tulkintojen ja tutkittavien tulkintojen välillä. (Hirsjärvi ym. 2015, 185-189.)

Tutkimushaastattelun laatua parantaa se, että haastattelu kirjoitetaan auki niin nopeasti kuin mahdollista. Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta, joihin voidaan lukea esimerkiksi tallenteen kuuluvuus, litterointisääntöjen noudattaminen ja luokittelumetodi. Tutkimustuloksia raportoitaessa voidaan tutkimuksen validiutta parantaa viittaamalla sopivissa kohdissa kirjallisuuteen. Kaikelle ei kuitenkaan pidä yrittää löytää vahvistusta kirjallisuudesta, sillä se voi estää tutkimuksen etenemistä. (Hirsjärvi ym. 2015, 138, 185, 190.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusprosessi on kuvattu tarkasti, jotta tutkimuksen luotettavuus paranisi. Empiriaosuudessa on käytetty suoria lainauksia haastatteluista, jotta lukija pystyisi arvioimaan haastatteluiden sisältöä. Lisäksi kirjallisuuskatsauksessa käytettyihin artikkeleihin ja teoksiin on viitattu selkeästi ja kattavasti. Tässä tutkimuksessa on noudatettu tieteellisen tutkimuksen etiikkaa. Tutkimuksessa käytetty aineisto on valittu tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisesti ja tiedonhankinta on suoritettu tieteellisten kriteerien perusteella.

Tutkimuksen aineistoa on käsitelty huolellisesti ja haastateltavien anonymiteetti säilyttäen. Tutkimuksen tulokset on esitetty kvalitatiivisen tutkimuksen edellyttämällä tavalla.

4 EMPIRIA

Tämä luku käsittää tutkimuksen empirian eli teemahaastattelut. Luvussa kuvataan digitaalista asiakaskokemusta ja sen arvonluontipotentialia eri asiantuntijoiden haastatteluissa esiin nostamien näkemysten pohjalta.

4.1 Digitalisaation merkitys liiketoiminnassa

Se, miten digitalisaatio määriteltiin ja miten sen merkitys liiketoiminnassa nähtiin, vaihteli haastateltavien keskuudessa heidän toimenkuvansa mukaan. Digitalisaatio määriteltiin muun muassa teknisinä laitteina, tekoälynä ja robotteina. Toisaalta osa haastateltavista näki sen keinona parantaa liiketoiminnan tuottavuutta, suoraviivaistaa prosesseja ja auttaa henkilöstöä keskittymään olennaisiin asioihin. Asiakkaan tarpeiden parempi kartoittaminen digitalisaation ja datan avulla nähtiin suurena mahdollisuutena asiakasarvon kasvattamisessa.

Digitalisuuden mahdollisuudet liiketoiminnassa tiedostettiin haastateltavien keskuudessa laajalti, mutta muutokseen tarvittavan käytännön operatiivisen osaamisen jalkauttaminen koko organisaatioon koettiin haasteena. Uuden teknologian nähtiin helpottavan sekä asiakkaan että henkilöstön arkea, kun manuaalisia prosesseja pystytään nopeuttamaan, automatisoimaan ja muokkaamaan käyttäjätasoisemmiksi. Manuaalisten prosessien automatisoinnin lisäksi uuden tekniikan avulla haluttiin poistaa sellaisia rutiininomaisia työtehtäviä, jotka eivät tuoneet suoraa lisäarvoa henkilöstölle tai asiakkaalle. Näitä työtehtäviä kutsuttiin muun muassa ”tylsiksi töiksi”. Uusien digiratkaisujen avulla voidaan luoda mukavuutta, sujuvuutta, laatua ja nopeutta niin asiakkaiden kohtaamisiin kuin henkilöstön päivittäisiin työtehtäviin. Teknologian tulisi mahdollistaa prosessit periaatteella ”nopeammin, helpommin, tehokkaammin”. Jos sellaisia asiakaspolun kosketuspisteitä, joissa asiakas on yksin tarpeensa kanssa odottamassa voidaan teknologialla parantaa ja nopeuttaa, niin arvoa nähtiin syntyvän tasaisemmin ja laadukkaammin koko asiakaspolun varrelle. Lyhyempi odotusaika nähtiin arvon, paremman asiakaskokemuksen ja tyytyväisyyden peruslähteenä.

”Digitalisoitumiseen voisi laittaa tämmöisen Olympia aatteen kuin citius, altius, fortius, eli nopeammin, helpommin, tehokkaammin.”

”Se on ehkä maailman muuttamista ja kehittämistä sillä twistillä, että siinä on digitaalisia rakennuspalikoita mukana. Moni näkee sen hirveen teknisenä asiana,

mutta usein itse liitän siihen kaiken sen mukanaan tuoman, elikkä jollain tavalla toimintatapojen muuttumisen tai sitten siellä toisessa päässä kuluttajakäyttäytymisen muutoksen. Ylipäänsä mahdollisuudet tehdä asioita vähän eri tavalla kuin aikaisemmin.”

Moni asiantuntija toi esiin työn tekemisen ja työntekijän roolin muutoksen. Kokonaisten liiketoimintasektoreiden arvonluonti muuttuu ja perinteiset arvoketjut murtuvat. Luova ja asiakaskeskeinen näkökulma prosesseihin korostuu perinteisten suorittavien prosessien sijaan. Teknologia helpottaa rutiininomaisia työtehtäviä ja jättää näin työntekijälle enemmän aikaa keskittyä asiakkaan palvelemiseen. Henkilöstö ei aina kuitenkaan pysty hyödyntämään säästynyttä aikaa tehokkaasti omassa työssään, koska lisääntynyt teknologian käyttö lisää joissakin tapauksissa työmäärää, jos prosesseja ja järjestelmiä ei ole suunniteltu riittävän tarkasti operatiivisen toiminnan näkökulmasta. Moni liiketoimintajohtaja painottikin johdon vastuuta kehittää organisaatiokäytänteitä niin, että manuaalisista prosesseista vapautunut työaika aidosti käytetään asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen sekä palveluiden innovointiin. Joissakin tilanteissa säästynyt työaika voi mennä asiakaskokemuksen parantamisen sijaan digitaalisen teknologian mukanaan tuomien ongelmien ratkaisemiseen.

Globaalin digimurroksen nähtiin olevan vasta alussa ja sen muutostahdin ennustettiin kiihtyvän riippumatta siitä, millä toimialalla yritys toimii. Yksi haastatelluista mainitsee Marc Andreessenin kymmenisen vuotta sitten lanseeraaman sanonnan ”software will eat the world”. Tällä hän tarkoittaa sitä, että kaikki toiminta ympärillämme digitalisoituu. Digitalisaation nopeutta voi olla vaikea määrittää, mutta tulevaisuudessa se tulee muuttamaan elämäämme vieläkin radikaalimmin. Useampi digitaalisia ratkaisuja kehittävästä asiantuntijoista toi esiin Mooren lain mukaisen laskentatehon hinnanlaskun hyödyntämisen innovatiivisten ratkaisujen suunnittelussa. Innovatiivisten palvelutuotteiden kehittämistä sekä teknologian laaja-alaisempaa hyödyntämistä pidettiin tärkeänä kilpailuedun lähteenä. Jotta teknologiaa voidaan hyödyntää asiakasarvon kasvattamisessa, tulee organisaatiossa olla huippuluokan teknistä osaamista. Yhtä tärkeänä kompetenssina pidettiin sitä, että koko henkilöstö ymmärtää, mistä koko ilmiössä on kyse. Tämän vuoksi henkilöstön osaamista tulee arvioida jatkuvasti ja syvällisesti. Koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen sekä organisaatiokulttuurillinen tuki uuden oppimisille auttaa yritystä pitämään henkilöstönsä kilpailukykyisenä.

Uusien palveluiden kehittämisen kustannus on viime vuosien aikana laskenut merkittävästi, joka taas mahdollistaa uusien innovaatioiden edullisen testaamisen ja pivotoinnin. Moneen

ongelmaan haetaan ”täsmäratkaisuja”, jotka vastaavat johonkin tiettyyn ongelmaan, sen sijaan että palvelu kattaisi koko asiakaspolun tai prosessin. Haastateltavat painottavat jatkuvan pilotoinnin ja kokeilemisen tärkeyttä, kun uusia ratkaisuja lanseerataan.

Liiketoiminnan nähdään siirtyneen yhä vahvemmin niin sanottuun VUCA-maailmaan (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että moni asia on nykyisin nopeasti muuttuva, epävarma, monimutkainen ja moniselitteinen, kuten yksi asiantuntija mainitsee. Perinteisten hotellyritysten selviytymismahdollisuuksien nähtiin olevan pitkälti kiinni siitä, kuinka sopeutuvaisia prosessit ja henkilöstö ovat uuteen maailmaan. Lisäksi yritysten on pohdittava omia vahvuuksiaan ja asemaansa markkinoilla uudesta näkökulmasta.

Digitalisaation määrittelyssä esiin nousee ilmiön systemaattisuus. Uutta teknologiaa hyödyntävän yrityksen tulisi olla systemaattinen, kun se kehittää asiakaskokemusta digitalisaation keinoin. Palveluiden tulisi vastata asiakkaan aitoihin tarpeisiin ja olla tarkoituksenmukaisia. Data auttaa päätöksenteossa, mutta sitä pitää osata tulkita, jotta toimenpiteet tukevat liiketoimintaa. Dataa tulisi kerätä myös enemmän proaktiivisesti ja dynaamisesti kuin reaktiivisesti ja historiallisesti. Näin pystyttäisiin ennustamaan tulevaa ja ymmärtämään nykyhetkeä sen sijaan, että mietitään, miten asioita on aikaisemmin tehty. Monen asiantuntijan mielestä tulisi katsoa rohkeasti eteenpäin organisatorisissa ratkaisuissa niin asiakkaiden kuin henkilöstönkin tarpeiden osalta. Samalla kuitenkin muistutetaan, että digitaalisuus sinänsä on vain työkalu, eikä teknologia itsessään tuo lisäarvoa asiakas- tai henkilöstökokemukseen.

”... ja sitten toisaalta mä olen koettanut puhua paljon ihmisille sitä, että siitä ei saa tulla uusi taikasana. Siitä ei saa tulla joku sellainen, että vähän kuin siinä DNA:n mainoksessa, että olisipa digiä.”

Suurin osa haastateltavista näkee digitalisaation merkityksellisempänä elementtinä prosessien paranemisen, jonka seurauksena asiakkaalle pystytään tarjoamaan entistä miellyttävämpi asiakaspolku. Digitalisaatio yhdistetään myös yrityksen johdon mahdollisuuksiin johtaa liiketoimintaa ja henkilöstä entistä monipuolisemmin ja tehokkaammin. Yksi haastateltava mainitsee hänen työnsä helpottuneen, sillä hän ei ole enää yksittäisen toimipisteen tai kiinteän laitteen varassa, ja saa näin entistä helpommin yhteyden henkilöstöön. Digitalisaatio on hänen mukaansa helpottanut päivittäistä henkilöstöjohtamista ja tuonut uusia mahdollisuuksia

ratkaista operatiivisia haasteita. Lisäksi liiketoiminnan johtamisessa tarvittava tieto on entistä nopeammin ja vaivattomammin saatavilla silloin kun sitä tarvitaan.

Digitalisaatio on tehnyt liiketoiminnasta entistä läpinäkyvämpää. Hinnat ja asiakaspalautteet ovat kaikkien nähtävillä ja vertailtavissa. Lisäksi asiakkaat odottavat entistä nopeampaa ja ajankohdasta riippumatonta yhteydenpitokanavaa, jolla voi nopeasti ratkaista eteen tulevat kysymykset ja ongelmat. Muutama haastateltava nostaa esiin haasteet nopean ja ajantasaisen yhteydenpitokanavan ylläpidossa ja operatiivisessa toteutuksessa. Toisaalta uudet digitaaliset kanavat mahdollistavat asiakkaan entistä paremman kuuntelemisen. Asiakkaat eivät aina pysty ilmaisemaan tarpeitaan, joten kuluttajien havainnointi ja kuunteleminen auttaa ymmärtämään käyttäjäkokemusta, palvelun tai tuotteen merkitystä asiakkaalle ja yleistä kulutuskäyttäytymistä.

”Varmaan kuluttajat ajattelevat, että digitalisaatio tuo apua niihin tilanteisiin, mitkä on jollain tavalla toisteisia, rutiininomaisia tai asioita, jotka pitää vaan saada hoidettua. Tavallaan semmoinen tehokkuus ja erehtymättömyys on ainakin oletuksena, että monet digipalvelut olisi sellainen kuin junan vessa, että toimii aina, vaikkei se nyt ihan paikkaansa pitäisikään.”

Tulevaisuuden tarpeena tunnistetaan vahvasti niin sanottu off-line -kokemus, eli halu olla poissa digitaalisista kanavista ja teknologian ympäriltä. Myös Weber ym. (2019) painottaa tutkimuksessaan, että asiakkaan liiallinen altistuminen digiratkaisuille voi laskea asiakastyytyväisyyttä. Kun maailma digitalisoituu, niin merkityksellisiksi nousevat ne hetket, kun ollaan läsnä fyysisesti joko ystävien, asiakkaiden tai henkilöstön kesken. Liiketoiminnassa näiden tilanteiden huomioiminen ja tunnistaminen voi tuoda erityistä kilpailuetua. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että kyseiset tarpeet ja tilanteet osataan aidosti tunnistaa, ja ne pystytään tuomaan oikeisiin prosesseihin ja asiakaspolun hetkiin mukaan. Henkilökohtaista kontaktia ei voi digitalisoida ja sitä pidetään yhtenä suurimmista asiakaskokemuksen lähteistä ja arvontuojista palveluliiketoiminnassa. Persoonallinen, yksilöllinen ja henkilökohtainen palvelu nähdään tärkeänä osana hyvää asiakaskokemusta sekä kilpailukykytekijänä. Henkilöstö voi kuitenkin käyttää teknologiaa osana palvelutilanteen personointia. Tekoälyn hyödyntäminen voi auttaa persoonallisen kokemuksen tuottamisessa muun muassa tarjoten henkilöstölle tietoa asiakkaan preferensseistä, sillä eri asiakasryhmät arvostavat erilaisia kosketuspisteitä asiakaspolullaan. Asiakkaalle halutaan antaa valta valita, haluaako hän palvelua vierailunsa aikana digitaalisesti vai perinteisissä palvelutilanteissa henkilöstön kanssa.

”Mä luulen, että tietyllä tapaa käyttäytyminen on muuttunut, mutta sitten ne perusarvot on aika universaaleja. Ihmiset haluaa kokea asioita yhdessä, me ollaan sosiaalisia eläimiä, ja meillä on semmoinen tarve tulla yhteen ja tarve tuulla kuulluksi ja ymmärretyksi.”

”Mun mielestä mikä tässä on muuttunut viime vuosina, niin kun digi on tuonut sinulle niin paljon semmoista sujuvuutta ja helppoutta, niin nyt ehkä sitten kaivataankin taas sitä sosiaalista yhdessäoloa ja siihen viittaakaan sillä, että digin jälkeen tuleekin taas ihmisen aikakausi.”

4.2 Muuttuva asiakaskäyttäytyminen

Kaikki haastateltavat painottavat asiakkaiden käytöksen muuttuneen digitalisaation myötä. Digitalisaatio on lisännyt asiakkaiden kiinnostusta teknologiaa ja digitaalisia hotellipalveluita kohtaan. Osa asiakkaista näkee ne nykyisin välttämättöminä osina palvelupolkua. Moni haastateltavista näkee, että asiakkaiden muuttunut käyttäytyminen ja digitalisaatio vahvistavat ilmiöinä toinen toisiaan. Kun mobiililaitteet alkavat olla kaikkien saatavilla ja tietty digitaalinen maturiteetti on saavutettu, niin asiakkaille muodostuu ennako-odotuksia ja vaatimuksia yrityksen palveluita kohtaan.

Asiakkaiden muuttuneeseen käytökseen liittyen nostetaan esiin vaatimus sellaisille palvelukanaville, jotka ovat saavutettavissa kaikkina vuorokauden aikoina vuoden jokaisena päivänä. Lisäksi yrityksen on tarjottava sama laatutaso jokaisessa palvelukanavassaan. Tämä vaade nähtiin haastateltavien joukossa ajoittain haasteelliseksi toteuttaa käytännössä, koska osa kanavista on täysin digitaalisia ja osassa palveluprosessin hoitaa ihminen. Organisaation näkökulmasta tärkeänä pidetään asiakkaan uusien tarpeiden tunnistamista ja nopeaa reagointia niihin. Jatkuva asiakkaiden käyttäytymisen seuranta ja analysointi, jatkuva toimintojen parantaminen sekä jatkuva ymmärryksen kehittäminen ovat avaimia onnistuneeseen asiakaskokemukseen. Uuden ja innovatiivisen palvelutuotteen lanseeraamista pidetään koko ajan vaikeampana, koska ilmiönä digitaalisuuden nähdään saavuttaneen jo tietyn maturiteetin.

”... ja sitten asiakkaat vaatii ehkä enemmän. Apple ja Amazon määrittävät laatutason. Ja osataan sitten toimia, jos vaatimukset ei täyty, niin siirrytään kilpailijalle. Ja se mitä vaaditaan yhä enemmän, niin tuntuu että se on nopeus, että vaaditaan että asiat tapahtuu mahdollisimman nopeasti.”

”Tuntuu, että nykypäivänä digitaalisuuskin on edennyt jo sen verran pitkälle, että enää ne kehitysaskeleetkaan ei ole niin nopeita. Sinulla pitää olla aika hyvä

paketointi sitten siinä kaiken teknologian ja muun ympärillä ja houkuttelevuus, että se lyö läpi.”

Suurten Yhdysvaltalaisten teknologiayritysten, kuten Googlen ja Amazonin nähdään vaikuttavan asiakkaiden odotuksiin ja käyttäytymismalleihin. Niiden teknologiat ja innovaatiot sanelevat pitkälti sen, millaisia odotuksia asiakkailta on palveluiden käytettävyyden, saavutettavuuden sekä ostokokemuksen suhteen. Hotelliliiketoimintaa ei pidetä digitalisaation kannalta kuluttajiin vahvasti vaikuttavana liiketoimintana. Sen sijaan hotelliyritysten tulisi haastateltavien mukaan seurata jatkuvasti innovatiivisia toimialoja, ja poimia sieltä toimivia ratkaisuja, joita voi soveltaa omaan toimialaan ja liiketoimintaan.

Asiakkaiden muuttunut suhtautuminen teknologiaan on tärkeää tiedostaa asiakaspolkua suunniteltaessa. Asiakkaat ovat aikaisempaa kiinnostuneempia saamaan ratkaisun ongelmaansa fyysisen tai digitaalisen tuotteen ostamisen sijaan. Teknologia tai digipalvelu ei sinällään tuo välttämättä lisäarvoa asiakaskokemukseen, mutta niiden avulla voidaan ratkaista jokin asiakkaan ongelma helposti ja tehokkaasti. Voidaankin sanoa, että tulevaisuudessa ”Software will eat the world, but services are eating the software”, kuten Peter Bendol-Samuel kirjoittaa Forbes-lehden kolumnissaan (14.10.2019). Monesta toimialasta tulee siis entistä palvelukeskeisempi ja loppukäyttäjät etsivät kokonaisratkaisua yksittäisten digiratkaisujen sijaan. Merkityksellisenä pidetään nimenomaan asiakkaan ongelman ratkaisua, ei niinkään digitaalisen palvelun tai ohjelmiston monipuolisuutta tai teknistä etumatkaa.

4.3 Digitaalinen liiketoimintaympäristö

Suurena tulevaisuuden haasteena hotelliliiketoiminnassa pidetään muuttuvan liiketoimintaympäristön vaikeaa ennustettavuutta sekä muutoksen nopeutta. Haastatteluissa painotetaan organisaation kykyä ymmärtää ilmiötä monipuolisesti ja laaja-alaisesti. Se asettaa henkilöstöjohtamisen sekä skenaario- ja strategiatyön entistäkin tärkeämmäksi osaksi yrityksen arkea. Lisäksi on osattava investoida oikeisiin kehityskohteisiin ja pystyttävä sopeuttamaan liiketoimintaa uuden ympäristön mukaisesti asiakkaiden tarpeiden, yhteiskunnan ja maailman muuttuessa. Väärät päätökset ja vanhaan teknologiaan investoiminen voivat olla kohtalokkaita virheitä yrityksen tulevaisuuden kannalta.

Nopea, muuttuva ja monimutkainen markkina vaatii yrityksiä pohtimaan entistä tarkemmin sitä, mikä on niiden ydinliiketoimintaa tulevaisuudessa, ketkä ovat niiden asiakkaita ja minkälaista arvoa on tarkoitus lopulta tuottaa. Kilpailijoiden määrän kasvaessa oma uniikki tuote, palvelu tai kyvykyys nousee tärkeäksi kilpailukykytekijäksi.

”Oli koronaa tai ei, niin mä sanoisin, että suurin haaste on periaatteessa se, että markkina on tosi nopea, muuttuva ja monimutkainen. Ja tavallaan se kilpailijoiden määrä, joita on tarjolla ikään kuin jokaiseen pieneen kohtaan sun arvoketjussa. Niin se koko ajan tekee vaikeammaksi ja vaikeammaksi sen, että mikä on se mun uniikki kyky erottua näistä muista kilpailijoista. Miten mä realisoin sen siellä digitaalisessa maailmassa?”

Matkavaraukset siirtyvät entistä enemmän arvoketjussa online-matkatoimistoille. Näiden toimijoiden osuus kaikista varauksista tulee ennusteen mukaan kasvamaan 60 % kaikista varauksista vuoteen 2025 mennessä. Tämä tarkoittaa 220 miljardin dollarin liikevaihdon, ja 8 miljardin dollarin tuottojen valumista muilta toimijoilta OTA-yrityksille. (World Economic Forum 2017.) Vuonna 2020 verkkomatkatoimistojen markkina-osuus Euroopassa oli 63 % koko alan liikevaihdosta (D-Edge 2020). Verkkomatkatoimistojen sekä vertaismajoituspalveluiden kasvava markkina-asema mainittiin haastatteluissa yhtenä alan haasteena. Keinona kilpailla näitä yrityksiä vastaan nostettiin omien digipalveluiden kehittäminen käyttäjäystävällisemmiksi.

”Meidän vaan pitää terävöittää toimintaa, ja olla yhtä helposti digitaalisesti varattava kuin Airbnb.”

Digitaalisuus tuo palveluiden hinnoittelun entistä läpinäkyvämmäksi. Asiakas varaa huoneen siitä kanavasta, josta se on helpoin, edullisin ja saavutettavin. Tämä ei välttämättä ole hotelliketjun oma kanava, sillä OTA-toimijat pystyvät markkinoinnillaan ja huippuunsa viritetyillä digitaalisilla myyntikanavillaan luomaan usein paremman ostokokemuksen kuin hotellin oma kanava. Hotellin oman myyntikanavan kautta on mahdollista saada parempi tuotto, joten sen kehittämistä pidetään tärkeänä. OTA-kanavien tuoma volyyymi on kuitenkin niin suuri, että niiden merkitystä ei voida sivuuttaa, varsinkin kansainvälisten matkailijoiden tavoitettavuuden varmistamisessa. Oman myyntikanavan kehittäminen entistä helppokäyttöisemmäksi ja saavutettavammaksi vahvistaa hotellitoimijan omaa asemaa ekosysteemissä. Oman myyntikanavan kehittämisessä tulee kuitenkin muistaa, että yritys kilpailee globaaleja toimijoita vastaan varausmarkkinoinnissa. Osa haastateltavista nostaakin

esiin kysymyksen; onko oman varauskanavan käytännössä edes mahdollista olla yhtä hyvä kuin kansainvälisen kilpailijan?

”Miksi asiakas siirtyisi käyttämään hotellin omaa kanavaa, jos se ei tuo lisäarvoa tai peräti tekee varauskokemuksesta huonomman?”

Oman varausalustan kehittäminen kansainvälisten toimijoiden tasolle vaatii osaamista ja suuria investointeja. Sitä pidetään kuitenkin kriittisenä elementtinä asiakaspolulla, sillä sen avulla on mahdollista saada asiakkaan käyttäytymisestä relevanttia ja tärkeää dataa. Samalla se on myös hallittavissa oleva osa omaa asiakaspolkua ja mahdollinen asiakaskokemuksen lähde. Omien vahvuuksien analysointi auttaa varauskanavan kehitystyössä.

”Ja sitten toisaalta haastava kysymys on se, että pystykö tässä alustojen dominoimassa maailmassa, erityisesti tiettyjen asiakkaan polun vaiheiden osalta palvelemaan asiakkaita globaalisti omalla digitaalisella palvelukehityksellä, ellei ole globaali toimija. Melkein argumentoisin että ei, kun me katsotaan miten huonosti noin jätitkin pystyy siihen, siis vaikka Marriott tai Accor. Ottaen huomioon, että millä voimilla ne yrittää kamppailla niistä omista asemistaan ja miten huonosti se silti menee.”

”Niin mä sanoisin, että et välttämättä edes voi (kilpailla kansainvälisiä toimijoita vastaa), mutta mä haluan laittaa disclaimerin omalle kommentille, että sekin vähän riippuu sitten siitä, että mitäs ne on yrittänyt. Yrittikö ne kopioida sitä, mitä ne uudet kilpailijat teki, joilla on ihan erilainen dna, jolloin sä et voi kopioida sitä. Vai yrittääkö ne rakentaa niiden omien vahvuuksien kautta?”

Nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö asettaa haasteita digiprojektien suunnitteluun ja toteutukseen. Yritys on voinut investoida suuria summia yksittäiseen digiprojektiin, joka ei kuitenkaan myöhemmin tarkasteltuna ole ollut kovin vetovoimainen tai kilpailukykyinen ympäristön ja asiakasodotusten nopeasti muuttuessa. Organisaatioiden tuleekin arvioida kannattaako oma asema nykyisessä arvoketjussa säilyttää ja millaisia valmiuksia organisaatiolta edellytetään uudessa ympäristössä toimiseen. Haastateltavat tiedostavat toimintaympäristön haasteet yksimielisesti, mutta näkemyseroja on siinä, miten muutokseen pitäisi suhtautua. Osa pitää radikaalejakin muutoksia tarpeellisina, osa taas ei näe suuria muutoksia liiketoiminnan elinvoimaisuuden kannalta tällä hetkellä merkityksellisinä.

”Tämä maailma on niin monimutkainen, että semmoiset perinteiset liiketoiminnan lainalaisuudet ei enää monessa kohtaa päde. Ja samaan aikaan sä kuitenkin haluaisit pitää sen aseman mikä sulla on, minkä sä olet mieltänyt ja minkä varaan sä olet olet itsesi rakentanut.”

Osa haastateltavista suhtautuu digitaalisaation mukanaan tuomiin haasteisiin hyvin pragmaattisesti. Moni jakaa näkemyksen siitä, että menossa olevaa muutosta ei voi pysäyttää, joten siihen pitää pystyä suhtautumaan riittävällä vakavuudella, mutta samalla ei saa unohtaa niitä perusarvoja, joiden varaan asiakaskokemus on aikaisemmin organisaatiossa rakennettu. Digitaalisuus sinänsä ei välttämättä tuo lisäarvoa liiketoimintaan, mutta se mahdollistaa uusien palveluiden lanseeraamisen ja vanhojen parantamisen.

”Se ei saa olla mikään tekosyy siihen, ettei kehitys pitäisi muilta osin mennä eteenpäin tai ettei meidän pitäisi hoitaa perusasioita edelleen vähintään yhtä hyvin kuin tähän asti. Ei voi jäädä ikään kuin käen poikana odottamaan suu auki, että lähettäkää minulle digiä, niin liiketoiminnan ongelmat ratkeaa. Se on se vaara.”

”Se kolikon toinen puoli on sitten se, kun mä puhun pragmaattisesta suhtautumisesta, niin mä tarkoitan sitä, että ne seuraavat stepit ei vaadi loppujen lopuksi mitään semmoista jumalaista älyä tai jotain insightia (näkemystä) tulevaisuuteen, vaikka niistä aika paljon tuommoisessa tulevaisuusfoorumeissa ehkä kuulee puhuttavan. Ne on aika pragmaattisia seuraavia steppejä, sä rakennat sen edellisen päälle ja ne on aika helppo tunnistaa. Ja ne tarpeet on ilmeisiä, koska ne on osoitettavissa olevia ja niiden ROI (Return of Investment) on aika hyvä.”

Koronapandemia on vähentänyt liikematkustusta. Liikematkustajan tarpeet ovat hyvin erilaisia kuin vapaa-ajan matkustajan, joten jokaisen asiakkaan profiili tulisi tuntea ennakolta mahdollisimman hyvin, kun uusia palveluita suunnitellaan. Vapaa-ajan matkustajan muuttuvien tarpeiden tunnistaminen voi olla joskus haastavaa, sillä asiakkaat odottavat nykyisin entistä monipuolisempia palvelukokemuksia. Lisäksi etätyöaikana moni yhdistää työntekoa ja vapaa-aikaa, joten asiakaskokemuksen kehittämisessä tulee ottaa huomioon uudet hybridityön muodot. Haastateltavat painottavat, että vapaa-ajan matkustajien profiloitua pitäisi tehdä paljon nykyistä tarkemmin, jotta heille pystyttäisiin tarjoamaan niitä palveluita, joita asiakkaat aidosti odottavat. Pelkkä ikä, sukupuoli tai asuinpaikka ei kerro asiakkaasta tarpeeksi.

”Siihen ei voi olla, eikä pidä olla mitään muuta johtamisen mallia, kun että pitää ymmärtää se asiakaskunta, kaikki ne segmentit, niiden tarpeet ja toiveet ja pyrkiä optimaalisesti kehittämään sitä asiakaskokemusta kaikkikanavaisesti. Siten että se palvelee panos-tuotos suhteeltaan niitä meidän segmenttejä kaikkein parhaalla tavalla. Siellä ei ole käppejä, siellä ei ole elinkaari mallista lähtien mitään huolia eikä epäjatkuvuuskohtia, että se on saumatonta, helppoa, nopeaa asiakaskeskeistä palvelua se kokemus.”

Sosiaalista mediaa pidetään tärkeänä kanavana asiakaskokemuksen luomisessa ennen vierailua, sen aikana sekä sen jälkeen. Suurin osa asiakkaista hyödyntää sosiaalista mediaa ja sen kautta saatavaa dataa pitäisi pystyä hyödyntämään monipuolisemmin asiakaskäyttäytymisen analysoinnissa ja palvelupolun kehittämisessä. Nykyisin organisaatiot hyödyntävät sosiaalista mediaa laajalti markkinoinnissa ja palautekanavana, mutta niistä olisi mahdollista luoda paljon monipuolisempia asiakkaan käyttäytymisen ymmärtämisen lähteitä. Asiakkaat jakavat sosiaalisessa mediassa vahvasti kokemuksiaan, ja odottavat myös yritysten olevan mukana näiden kokemusten luomisessa. Yksi haastateltava mainitsee, että asiakkaalle pitää tarjota syy siihen, että hän jakaisi dataa (kuvia, videoita, tekstiä) omasta vierailustaan. Sosiaalisen median ratkaisuja voitaisiin hyödyntää asiakaskokemuksen luomisessa paljon monipuolisemmin esimerkiksi yhteistyössä paikallisten toimijoiden kanssa.

”Mutta jos se hotelli on vaan väline siihen matkustamiseen, se kokemus haetaan sieltä kaupungista. Jotenkin uskoisin että se kaupungin ja sen lähitarjoaman tuominen helposti jaettavaan muotoon jollain hot spotilla voisi olla ratkaisu. Ja kun someen jää jälki, niin ehkä meidän hotellikin löydettäisiin sitten helpommin. Elikkä ne hakutulokset paranisi, kun kaikki ei ole ostettua mainontaa, vaan olisi myös sitä ansaittua. Mun mielestä siihen ei ole mitään systematiikkaa rakennettu, vaan sitä tehdään nyt täysin asiakkaan ehdoilla.”

Datan hajautus moneen eri toimipisteeseen, järjestelmään ja organisaatioon asettaa haasteita sen operatiiviselle hyödyntämiselle. Yhtenäinen tapa käsitellä dataa mahdollistaa asiakkaan toiveiden entistä paremman analysoinnin sekä samalla data-analytiikan kustannustehokkuuden. Matkailudataa pitäisi pystyä vertailemaan kattavammin myös alueellisesti. Kun ymmärretään se, mihin vapaa-ajan matkustaja kuluttaa rahaa matkansa aikana kaupunki- tai aluekohtaisesti, pystytään myös hotellyrityksessä tarjoamaan yhä monipuolisempi palveluportfolio kyseiselle asiakkaalle yhteistyössä verkoston jäsenten kanssa.

”Eli kyllä me aika voimakkaasti tunnistamme tämän ilmiön. Ainakin omasta ja kavereiden somekäyttäytymisestä tunnistan sen, että tuodaan esille niitä kokemuksia mitä me saadaan kokea. Ja niiden kokemusten ympärille meidän pitäisi pystyä rakentamaan entistä parempaa tarjoamaa, jolloin me oltaisiin sille vapaa-ajan matkailijalle vetovoimaisempi.”

”Sitten toinen haaste, mikä tuohon digiin liittyy on ehkä siinä, että missä se meillä se tieto asuu, kun meillä on 19 eri osoitteessa erilainen tapa johtaa sitä dataa, kun me voitaisiin siitä datasta tehdä uusi kilpailukeino.”

4.4 Digitaalinen liiketoimintastrategia

Digitalisaation hyödyntämisen ytimessä ovat teknologiaa tukevat strategiset valinnat. Alustatalouden, sosiaalisen median, data-analytiikan ja automaation hyödyntäminen ovat vain osia uuden kilpailuympäristön mahdollisuuksista. Haastattelut tukevat käsitystä siitä, että yritysten kannattaa hyödyntää useita vaihtoehtoisia strategiapolkuja, koska toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Asiantuntijat painottavat, että joskus voi olla järkevää seurata ilmiön tuomia muutoksia sivusta ja valita vasta myöhemmin omaan strategiaan sopivat innovaatiot, kun niiden elinvoimaisuus on ensin varmistettu muiden toimijoiden taholta. Toisaalta voi yrittää ottaa edelläkävijän aseman markkinoilla ja olla mukana kehittämässä uusia innovaatioita, ja näin synnyttää kilpailuetua itselleen. Digitaaliset ratkaisut kehittyvät kuitenkin niin nopeasti, että markkinoilta kopioitu teknologia voi käyttöönotettaessa olla jo vanhaa. Tästä sudenkuopasta digikehityksen asiantuntijat varoittavat haastatteluissa yritysjohtoa. Pahimmassa tapauksessa asiakkaat alkavat karttaa vanhaa teknologiaa tarjoavia yrityksiä. Siksi tulisikin pohtia tarkkaan millaisia ratkaisuja alalla tulevaisuudessa tarvitaan ja kehittää sitten teknologiaa ja järjestelmiä näiden vaatimusten mukaisesti. Toisaalta pitää arvioida myös esimerkiksi liiketoiminnassa tarvittavien ohjelmistojen pitkän- ja keskipitkän aikavälin kustannustehokkuutta ja sijoitetun pääoman tuottoa. Järjestelmä tai ohjelmisto voidaan nykyisin syystä tai toisesta joutua uusimaan lyhyelläkin varoitusaajalla.

”Sellaisessa strategiassa, joka seuraa muiden toimijoiden tekemisiä on omat hyötynsä, kun sitten hyödyntää parhaat opit ja teknologiat. Mutta sitten kun mennään vähänkään nopeasti liikahtavampaan toimialaan, niin kun ajatellaan tämä digibisnes. Ja kun tämä vaikuttaa kaikkiin meidän kysyntäalueisiin ja toimialoihin tämä digitalisoituminen. Jos siinä ei ole kärjessä, niin häviää hyvin nopeasti. Siinä jää liikaa jälkeen hyvin nopeasti ja ei enää pääse kiinni. Niin kuin Nokiakaan ei päässyt enää kiinni.”

”Oikeasti pitäisi miettiä, että miten me voitattamme, koska se voittaminen vaatii joka vuosi enemmän panostusta. Ei se mene silleen että, digitalisaatio vähentää panostustarvetta, ei se ole se miten se vapauttaa arvoa.”

”Toivottavasti sitä tavoitetta tarkastellaan riittävän kunnianhimoisesti, eli esimerkiksi vaikka teknologia, joka muuttuu hirveän nopeasti, niin toivottavasti sitä tavoitetta ja sitä tavoitteeseen pääsyä ei yritetä ratkaista jollain viisi vuotta vanhalla teknologialla.”

Järjestelmien tarkoituksenmukaisuutta pidetä tärkeänä osana digistrategiaa. Jotta pystytään luomaan relevantteja palveluita, tulee sekä johdon että järjestelmäkehittäjien ymmärtää järjestelmän operatiiviset vaatimukset. Lisäksi painotetaan näkemystä tulevaisuuden tarpeista,

ja ajanmukaisen teknologian hyödyntämistä palveluiden suunnittelussa. Yhteiskehittämistä eri sidosryhmien kanssa pidetään kriittisenä osana suunnitteluprosessia. Mitään prosessia tai asiakaspolun kohtaa ei tulisi automatisoida ainoastaan sen takia, että se on digiympäristössä mahdollista. Organisaation tulisi aidosti pohtia, miten teknologia hyödyttää asiakasta ja henkilöstöä. Matkailualan digitalisaatioon perehtynyt tutkija painottaa haastattelussa, että teknologiaa ja uusia järjestelmiä tulisi kehittää niin, että matkailu- ja ravintola-alalle saataisiin lisää työntekijöitä. Perinteisiä prosesseja helpottavia ja nopeuttavia ratkaisuja voisikin parhaassa tapauksessa hyödyntää uusien osaajien rekrytoinnissa niin sanottuina markkinointivälineinä. Teknologian avulla pystyttäisiin pääsemään eroon rutiininomaisista työtehtävistä ja samalla luomaan herätteellisiä ja hauskoja digiratkaisuja niin asiakkaille kuin henkilöstölle. Uuden ohjelmiston, järjestelmän tai teknologian suunnittelussa pidetään tärkeänä sitä, että sen luoma käyttäjäkokemus on yhtä hyvä niin asiakkaan kuin henkilöstönkin näkökulmasta.

”Ehkä on kahdenlaisia uhkia. Toinen on se, että jos ei se yhteiskehittäjä jostain syystä luonnistu. Sitten taas jotenkin joudutaan siihen tilanteeseen, että yksi osapuoli ostaa toisaalta ammattitaitoa, eikä itse oikein ymmärrä, että mitä se systeemi tekee. Näin tulee huonoja järjestelmiä. Tulee semmoisia systeemeitä, jotka eivät ole käyttäjäystävällisiä ja jotka ei vastaa siihen tarpeeseen oikeasti, koska sitä alkuperäistä tarvetta ei ole ymmärretty, koska ei ole oltu tarpeeksi syvällä siinä kontekstissa.”

”...mutta oikeasti enemmän uhka on se, että miten saataisiin ihmisiä innostumaan tästä alasta ja mitä saataisiin ihmisiä ylipäätään tälle alalle duuniin. Eikä niinkään, että haluttaisiin että nämä, jotka tällä alalla on, niin korvata jollain masiinalla, ei todellakaan. Enemmänkin halutaan laittaa niitä masiinoita silleen, että ne helpottaa sitä työntekoa tai helpottaa sitä arkea.”

”Teknologiaa voisi ikään kuin käyttää markkinointikeinona, jolla houkuttelisi uutta henkilöstöä. Koska meillä on näin hienot laitteet ja systeemit täällä.”

4.5 Asiakaskokemuksen johtaminen

Digitaalinen asiakaskokemus rakentuu uusien arvolupausten ympärille, jotka on suunniteltu yhdessä henkilöstön ja asiakkaiden kanssa. Onnistunutta palvelutilannetta voidaan pitää kilpailukyvyn kannalta keskeisenä elementtinä. Tämän vuoksi on tärkeää, että koko henkilöstö ymmärtää asiakaskokemuksen merkityksen liiketoiminnan tuloksellisuuden näkökulmasta. Kuluttajakäyttäytymisen analysointiin tulee haastateltavien mukaan laittaa lisää resursseja,

koska asiakkaan aitojen tarpeiden tunnistaminen on kriittinen onnistuneen asiakaskokemuksen elementti.

”Markkinan ja kuluttajakäyttäytymisen analysointiin ja tutkimiseen pitää panna paljon paukkuja ja osaamista, erittäin hyvää osaamista. Globaalin tason osaamista.”

”Ja sitten kun me ymmärretään koko markkinan ja asiakaskäyttäytymisen muutokset ja kuluttajakäyttäytyminen ylipäänsä, niin sitten voi peilata näitä kahta toisiinsa ja löytää sieltä joku semmoinen asia, millä me voidaan erottua positiivisesti ja joka on meille semmoinen, mikä on tosi vaikea kilpailijoiden kopioida.”

Asiakaskokemuksen jatkuvalla kehittämisellä niin digitaalisissa kanavissa kuin fyysisissä tiloissa pystytään varmistamaan kokonaisvaltainen elämys asiakkaalle. Moni haastateltava kuitenkin painottaa, että perusasioiden korkea laatutaso on tärkein hyvän asiakaskokemuksen elementti. Uusia palveluita ja kokemuksen lähteitä pitää toki kehittää, mutta tärkeää on tarjota asiakkaalle hotelli- ja ravintolakontekstissä perinteisesti tärkeät palvelut tasalaatuisina. Näitä ovat esimerkiksi laadukkaat raaka-aineet ravintolassa, hyvä henkilökohtainen palvelu vastaanotossa ja mahdollisuus hyvään uneen huoneessa.

Asiakkaan ja henkilöstön kohtaamistilanteita pidetään palveluliiketoiminnassa ”totuuden hetkinä”. Moni haastateltava tuo esiin sen, että nimenomaan henkilökunnan luoma välittömyys asiakastilanteissa saa asiakkaat palaamaan hotelliin uudelleen. Onnistuneet asiakaskohtaukset tulisi myös saattaa laajalti koko organisaation tietoon esimerkiksi sisäisten digitaalisten kanavien kautta. Kun henkilöstö tuo rohkeasti esiin ne tilanteet, joissa asiakaskokemuksen luomisessa on aidosti onnistuttu, kannustaa tämä kokemusmarkkinointi koko työyhteisöä luomaan entistä parempia elämyksiä asiakkaille. Samalla se vahvistaa asiakaskeskeistä kulttuuria yrityksessä. Rekrytointiosaamista painotetaan erityisesti nykyisessä markkinatilanteessa, sillä sekä digitaalisen että analogisen maailman ymmärtäminen on kohtaamistilanteissa tärkeää. Tähän tarvitaan osaavaa henkilökuntaa, joka hallitsee uuden teknologian tuomat mahdollisuudet asiakaspolulla.

”Ja se tarkoittaa sitä, että meidän pitää itse ruveta osaamaan ja ymmärtämään että mitä tämä asia on. Eli käytännössä pitää rekrytoida ihmisiä, jotka todella tietää mistä puhutaan, kun puhutaan digitransformaatiosta. Tuossa oli yksi palanen, toinen palanen on se, että me saadaan tietyt keskeiset avainpalvelut meidän omiin käsiin.”

Keskeisten avainpalveluiden keskittäminen organisaation hallintaan tarkoittaa niitä ratkaisuja, jotka ovat kriittisiä asiakaskokemuksen luomisessa ja samalla yksilöllisiä kilpailukeinoja. Esimerkiksi monikanavainen asiakkuuksien hallintajärjestelmä auttaa organisaatiota ymmärtämään asiakkaan käyttäytymistä ja toiveita kaikissa kohtaamispisteissä, ja tekee kerätyn datan perusteella ehdotuksia henkilöstölle tulevia kohtaamistilanteita varten. Älykkään taustajärjestelmän ja henkilöstön saumaton yhteistyö mahdollistaa aidosti yksilöllisen asiakaskokemuksen. Jotta tämä onnistuu käytännössä, tulee asiakkaasta olla järjestelmässä mahdollisimman kattava profiili. Lisäksi analytiikkaa ja sensoreita voidaan hyödyntää reaaliaikaisessa asiakkaan tarpeiden tunnistamisessa nykyisin varsin monipuolisesti.

”Esimerkiksi hotellin respa, joka asioi sun kanssa kasvotusten, niin hänellä on korvanappi ja se analysoi mitä mä puhun, ja hakee taustajärjestelmästä tietoja musta ja vinkkaa sille asiakaspalvelijalle respassa, että Mikko voisi hyötyä tällaisesta lisäpalvelusta. Tai joku data kertoo, että mä tulin autolla paikalle, että ehdotappa parkkimahdollisuutta. Ja jos ei mulla ole taustajärjestelmän mukaan autoa mukana, niin jätä tietty kysymys kysymättä. Tämä nyt on karkea esimerkki, että kuinka joku digiavustaja vois taustalla olla asiakaskokemusta parantamassa.”

Digitaalinen asiakaskokemus terminä määritellään haastatteluissa digitaaliseksi laitteeksi tai ratkaisuksi, jota asiakas käyttää asiakaspolkunsu varrella jonkin ennalta määritellyn prosessin suorittamiseen. Usean haastateltavan mielestä digitaalinen asiakaskokemus ei sinänsä eroa fyysisestä tilanteesta, vaan teknologia ainoastaan muuttaa hyödynnettävää asiointikanavaa tai prosessin suorittamisen aikaa ja paikkaa. Ajasta ja paikasta riippumattomuus mahdollistaa asiakaskokemuksen luomisen myös ennen ja jälkeen varsinaisen hotellivierailun.

”Ajasta ja paikasta riippumattomuus on tärkeää, se että sä pääset käsiksi niihin tiettyihin palveluihin, tutulla laitteella, tutussa ympäristössä.”

”No tosiaan se ajasta ja paikasta riippumattomuus. Sitten ehkä se digitaalisuus ylipäänsä pystyy tuottamaan jotain sellaisia kokemuksia kuluttajan aisteille, mitä ei muuten pystytä tekemään. Ne nyt ei ole vielä hirveästi lyönyt läpi, esimerkiksi lisätty todellisuus ja virtuaalitodellisuus ja näin edespäin. Mutta on toki kaikkea muutakin missä digitaalisuus kannattavasti kykenee esittämään asioita ja tuomaan ehkä semmoista erityyppistä interaktiota.”

Palvelutilanne voidaan kokea prosessinomaiseksi tai tylsäksi riippumatta siitä, onko se ihmisen vai koneen tuottama. Tärkeänä osana palvelukokemusta pidetään yllätyksellisyyttä ja tarkoituksenmukaisuutta. Palvelukokemuksen pitää ylittää asiakkaan toiveet ja tarpeet, mutta samalla siinä tulisi olla mukana elementtejä, jotka luovat muistijäljen asiakkaalle. Muistijäljen

voi hyvinkin luoda erinomainen digitaalinen palvelukokemus tai laiteratkaisu. Teknologialla ei ainoastaan voida suoraviivaistaa ja helpottaa sellaisia prosesseja, jotka eivät tuota arvoa kenellekään, vaan samalla se voi toimia elämyksen lähteenä. Tärkeää on tunnistaa eri asiakaspolun arvoa tuottavat elementit ja purkaa prosessit auki niin asiakkaan kuin henkilöstönkin näkökulmasta.

”Jos niitä prosesseja lähtee purkamaan ja miettimään yksi kerrallaan ja sitten vähän analysoimaan, että mikä näistä nyt oikeastaan tuottaa arvoa kenellekään. Jos joku prosessin osa ei tuota arvoa työntekijälle tai ei tuota arvoa asiakkaalle, niin se mun mielestä aika vaaratonta sitten jollain tapaa suoraviivaista teknologialla.”

Asiakokemuksen näkökulmasta jokainen asiakaspolun prosessi voidaan nähdä joko mekaanisena tai teknisenä prosessin osana, tai sitten lopputuloksena, joka vaikuttaa asiakkaaseen tavalla tai toisella (Arussy 2008, 115). Johdon ja henkilöstön suhtautumistapa prosesseihin vaikuttaa siihen, miten asiakas ne kokee. Haastatteluissa painotetaankin, että onnistuneen asiakaskokemuksen kannalta olisikin tärkeää nähdä prosessin osat asiakkaan näkökulmasta. Jokin asiakaspolun prosesseista voi näyttäytyä asiakkaalle turhana tai epämiellyttävä kokemuksena, vaikka se olisikin liiketoiminnan kannalta tarkoituksenmukainen.

4.6 Asiakaskokemuksen liiketoiminnallinen arvo

Digitaalisen asiakaskokemuksen tuottamaa liiketoiminnallista arvoa on tutkittu organisaatioissa ja tutkimuskirjallisuudessa toistaiseksi suhteellisen vähän. Klaus (2014) on tutkinut asiakaskokemus käytänteiden ja liiketoiminnan tuloksellisuuden yhteyttä. Digitaalisista kanavista on tullut monelle yritykselle tärkein asiakaskokemusta ajava tekijä. Investoinnit digitalisiin kanaviin, jotka luovat uusia asiakaskokemuksia ovat edellä mainitun tutkimuksen mukaan järkeviä, sillä ne lisäävät yrityksen kannattavuutta.

Asiakaskokemuksen liiketoiminnallinen arvo tunnistetaan asiantuntijoiden keskuudessa, mutta sen määrittely on moninainen. Toisaalta se määritellään asiakkaan yritykselle tuoman euromäärän mukaan, toisaalta henkilökunnan tuottamina asiakaskohtaisina elämyksinä, jotka voidaan mitata rahassa. Osa haastatteluista näkee asiakaskokemuksen liiketoiminnallisen arvon potentiaalisena liikevaihdon kasvuna asiakaskokemuksen onnistuessa suunnitellusti. Lisäksi asiakaskokemuksen liiketoiminnallinen arvo määritellään sellaisena ”arvon” summana, joka

yrityksen vähintään pitäisi jokaisen asiakkaan vierailun aikana hänelle tarjota. Asiakaskokemuksen liiketoiminnallinen arvo nähdään kehityskohteena, mutta sen konkretisoiminen aidosti osaksi liiketoiminnan strategiaa vaikuttaa olevan haastavaa. Eräs haastateltava mainitsee, että asiakaskokemuksen liiketoiminnallisen arvo voidaan mitata esimerkiksi NPS-luvun kautta, mutta samalla muistutetaan, että yksittäinen mittari ei anna kokonaiskuvaa asiakaskokemuksella saavutettavista liiketaloudellisista hyödyistä. Asiakaskokemukselle tulisikin määritellä strategiassa oma arvonsa, mutta vielä tärkeämpää olisi pystyä määrittelemään se, mitä asiakaskokemuksen liiketoiminnallisella arvolla omassa organisaatiossa tarkoitetaan. Eräs haastateltava näkee asiakaskokemuksen liiketoiminnallisen arvon asiakaspolun yksittäisen pisteiden yhteenlaskettuna euromääräisenä arvona.

”Kun rakennetaan se asiakkaan polku, niin se villakoiran ydin (asiakaskokemuksen arvo) on siinä, että niille kaikille ikään kuin pisteille pitää pystyä määrittelemään euromääräinen arvo, jolloin siitä pisteestä muodostuu tärkeä ja se voisi olla yksi lähestymiskulma tuohon, että miten ja missä se digi sitä asiakkaan arkea helpottaisi.”

4.7 Digitaalisen palvelun elementit

Haastatteluissa hyväksi digitaaliseksi ratkaisuksi koetaan sellainen palvelu, joka ratkaisee mieluummin yhden asiakkaan ongelman hyvin kuin kymmenen ongelmaa keskinkertaisesti. Tarkoituksenmukaisuus ja helppokäyttöisyys ovat tärkeitä elementtejä digitaalisia palveluita suunniteltaessa. Positiivinen käyttökokemus jättää asiakkaalle muistijäljen, ja tulevaisuudessa asiakas valitsee todennäköisemmin saman palvelun kilpailijoiden ratkaisujen sijaan. Palvelujen nopeus ja helppokäyttöisyys ovat kriteereinä erityisesti sellaisten digipalveluiden suunnittelussa, joissa asiakas tekee osan työstä. Osa haastateltavista nosti esiin uhkakuvan, jonka mukaan asiakas voi alkaa vieroksumaan yritystä, jos aikaisemmin henkilökohtaisesti tuotettu palvelu korvataan pelkästään itsepalveluna. Moni haastateltavista kuitenkin muistuttaa, että kyse on henkilökohtaisista preferensseistä, eikä toiminta saa siirtyä kokonaan itsepalveluun. On asiakkaan oma valinta, jos hän haluaa tehdä esimerkiksi sisäänkirjautumisprosessin itsenäisesti ja säästää näin aikaa. Suomalainen palveluliiketoiminta on pitkään nojannut osittaiseen itsepalveluun, joten sitä pidetään luonteva osana myös digitaalista asiakaskokemusta. Lisäksi erilaiset hybridimallit, joissa osa prosessia tehdään itsenäisesti (esimerkiksi älypuhelimella) ja osa henkilöstön toimesta mahdollistavat kokemuksen osittaisen räätälöinnin.

”No mun mielestä taas sitä (itsepalvelua) ei kannata jännittää, kun ollaan kotimaisessa asiakkaassa kiinni. Suomalainen, tällainen finnish hospitality ja S-ryhmän koko menestys perustuu tähän autettuun itsepalveluun. Eli kaikki meidän menestyneimmät konseptit, on ne sitten ravintoloita tai vähittäiskauppaa, liikennemyymälä, niin asiakas tekee osan siitä työstä. Otetaan vaikka se vähittäiskauppa, niin miksi ne itsepalvelukassat siellä on yleistynyt hyvin, niin sen takia, kun asiakas kokee sen hyväksi. Ja sitten kun siitä ajaa sanapilven, että mikä siinä on hyvää niin se, että hallitsee itse aikaa.”

Kun määritellään hyvän digitaalisen palvelun elementtejä, tulee myös huomioida se, miten uusi palvelu asiakaskokemuksen lisäksi vaikuttaa tuloksellisuuteen ja toiminnan tehokkuuteen. Kankea ja vanha manuaalinen prosessi voi olla liiketaloudellisesti kannattamaton. Sen sijaan digitaalisuus ja herätteellinen käyttöliittymä voivat vähentää yksittäisen prosessin kustannuksia ja samalla lisätä keskiostoksen määrää. Moni haastateltava mainitsee, että kaikkea ei tarvitse kehittää itse, vaan useassa kohtaa voi olla järkevämpää käyttää olemassa olevaa valmista toimivaa ratkaisua. Kehitystarpeena nostettiin esiin käyttöliittymän kehittäminen lisäpalveluiden myyntiprosessissa eri digikanavissa.

”...me pystyttiin matemaattisesti osoittamaan, että ihan selkeästi ne pöydät, missä oli se QR-koodi käytössä, niin niissä oli merkittävästi kovempi keskiostos. Eli käytännössä sillä lailla validointiin se... ja se antoi meille uskoa siihen, että tässä on jotain liiketoiminnallisesti todella potentiaalista. Lähdetään investoimaan lisää ja sillä lailla me varmistetaan se digin hyödyllisyys.”

”Kyllä nimenomaan ehkä se, että millä tavalla niitä lisäpalveluita myydään. Sokos hotelleilla nimenomaan on hyvä ajatus juuri tämä, että haluatko nämä kylpytakit ja tossut ja kuohuviinipullon huoneeseen, mutta se käyttöliittymä on siihen väärä tällä hetkellä. Et jos olisi enemmän sellainen, kuin vaikka Verkkokauppa.comin lisäpalvelut, että ota tästä vielä se HDMI-piuha. Että sä tavallaan tekisit sen vähän sillä lailla huomaamattomasti, niin se voisi olla jotenkin houkuttelevampi.”

”... peilattavuus on tärkeää ja se että käytetään niitä valmiita voittavia teknologioita, niin se voisikin olla se ratkaisu. Eikä perinteisesti kehitellä itse aina joka ainoata palikkaa.”

4.8 Matkailualan ekosysteemi

Ekosysteemipohjaiset mallit tulevat yleistymään matkailualalla (Busulwa ym. 2021). Laaja strateginen partneriverkosto voi parantaa myös ekosysteemin arvolupausta. Asiakas ja muut sidosryhmät voivat itse valita, mitä ekosysteemin kanavaa käyttävät ollessaan yhteydessä

organisaatioon. Matkailualan digitaalisen ekosysteemin syntyminen ja muun muassa alustatalouden toimijoiden mukaantulo kilpailuun jakaa haastateltavien mielipiteitä. Osa haastateltavista on sitä mieltä, että uudet toimijat parantavat kaikkien toimijoiden laatutasoa, kun kilpailun kiristyessä jokaisen toimijan on pohdittava uudelleen arvonluomisen tapaa.

Uudet alan toimijat ovat asettaneet riman korkealle esimerkiksi digitaalisten varauskanavien käyttäjäkokemuksen suhteen. Tämän vuoksi myös perinteisten hotellitoimijoiden olisi tarjottava vähintään yhtä helppo varauskokemus omissa kanavissaan. Tämä voi kuitenkin olla haastavaa esimerkiksi resurssien puutteen vuoksi. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että alustatalous on vääristänyt kilpailua ja asettaa näin alan toimijat eriarvoiseen asemaan markkinoilla. Moni hotellialan ammattilainen oli kuitenkin sitä mieltä, että muutosta on mahdotonta pysäyttää ja perinteisten toimijoiden on tavalla tai toisella pystyttävä sopeuttamaan toimintansa kilpailuympäristön mukaisesti. Haastateltavat painottavat, että he uskovat perinteisen hotelliliiketoiminnan pysyvän tulevaisuudessa kannattavana, koska eri asiakassegmentit haluavat jatkossakin erilaisia palveluita. Vaikka yhteistyöstä ja yhteisestä arvonluomisesta eri toimijoiden kesken puhutaan paljon esimerkiksi tutkimuskirjallisuudessa, moni näkee käytännön yhteistyömahdollisuudet kuitenkin vielä varsin hankalina, esimerkiksi strategisten ristiriitaisuuksien ja haastavan kilpailutilanteen takia.

Alustoja pyörittävät yritykset saavat valtavan määrän dataa asiakkaiden käyttäytymisestä. Jos perinteinen toimija pystyisi saamaan edes osan tästä asiakasdatasta itselleen, pystyisi se ymmärtämään asiakkaan käyttäytymistä paremmin ja näin kohdentamaan palveluitaan paremmin yksittäiselle asiakkaalle. Oman asiakasdatan sekä paikallisten partneriverkoston avulla yhteistyössä kerätyn datan analysointi auttaa ymmärtämään asiakkaan käyttäytymistä laajemmin. Yhteistoiminnan ansioista on mahdollista kerätä enemmän ja monipuolisempaa asiakasdataa, joka parantaa asiakkaan kokemusta koko palvelupolulla luoden samalla mahdollisuuksia liikevaihdon kasvattamiseen kaikkien ekosysteemin toimijoiden keskuudessa. Asiakasdatan menettämistä globaaleille toimijoille pidetään merkittävänä uhkana.

”Mä kovasti toivon ... (että tekisimme enemmän yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa), koska jos me mietitään sitä asiakasta ja mietitään, että kenen kanssa me ihan oikeasti täällä Suomessa kilpaillaan. Amazon varmaan tökkää suomenkielisen version ihan kohta pihalle, niin siinä on ideana nimenomaan se, että ne haluaa vain sen asiakkaan sinne oman alustansa sisälle ja sitten se asiakas löytää sieltä kaiken mitä hän tarvitsee. Ja siinä on pointtina se, että ne

saa myös sen kaiken datan, koska sen datan kauttahan me koko ajan opitaan siitä, että mihin asiakkaiden kulutuskäyttäytyminen on muuttumassa.”

”Meidän täytyy olla semmoisilla markkinapaikoilla ja platformeilla mistä asiakas hakee. On paljon tämmöisiä OTA-toimijoita maailmalla, mistä ollaan montaa mieltä, mutta mä kannatan niitä, koska se markkinointiraha ja tekeminen mitä heillä on, niin meillä ei koskaan olisi siihen varaa. Vaikka me maksetaan siitä vähän komissiota, niin kyllä se on tärkeää.”

”Me käydään verisiä taisteluita vaikkapa nyt OTA-kanavia vastaan. Aika tarkkaan valikoidaan niitä taisteluita. Ja se itse asiassa kiihdyttää meidän digikehitystä, koska me yritetään kamppailla niitä vastaan, ettei ne saa liikaa valtaa. Mitä enemmän ne saa valtaa, niin se on kyllä tietyllä tavalla semmoinen kuoleman suudelma, että me ollaan vähän kuin hämähäkin verkossa kärpänen niille. Mutta sitten täytyy miettiä, että mitä taisteluja sä et voi voittaa, että missä sun kannattaa olla liittolainen ja sitten sun kannattaa hyväksyä niiden tietyt ehdot sille yhteistyölle. Mutta ehdoita ei kannata tehdä mitään, siinä käy huonosti.”

Osa haastateltavista näkee mahdollisuuksia oman ekosysteemiin perustuvan varausalustan lanseeraamiselle. Osa on sitä mieltä, ettei sellaista kannata ryhtyä rakentamaan, jos ei pystytä tarjoamaan nykyisiä kilpailijoita parempaa asiakaskokemusta omalla digitaalisella tuotteella. Alustarakaisujen kokeileminen ja kehittämien yhdessä muiden toimijoiden kanssa voi kuitenkin olla yksi mahdollisuus hyödyntää matkailualan kasvavan ekosysteemin potentiaalia ja samalla päästä käsiksi kasvavaan määrään asiakasdataan.

”...otetaan vaan siivu siitä välistä, ilman että itse omistetaan sitä tai operoidaan. Eli sen alustan kautta sä voisit muuttaa sitä ansaintalogiikkaa osin ja sitten taas kun kytketään se tähän meidän volyyymiin, niin se voikin olla ihan merkittävä juttu.”

”...jos meiltä puuttuu joku tuote, niin se asiakas menee ja käyttää rahansa muualle. Niin se tieto olisi meille valtava lisäarvo. Ja mun mielestä tommoista tietoa voisi tarjota vaikka, jos me avattaisi niitä meidän alustoja ulkopuolisille toimijoille, jolloin me nähdään, että minkälaista liikennettä sinne ohjautuu, mitkä jutut resonoi, mitkä toimii.”

”Jos se jää kiinni siitä, että ylin johto... ei ymmärrä tätä potentiaalia, niin kyllähän se häiritsee. Eli tavallaan hukataan vaikka meidän platformi busineksen potentiaalia miljoona tolkulla.”

Yhteistyö alustatalouden toimijoiden kesken mahdollistaa entistä saumattomamman asiakaskokemuksen. Nykyajan asiakas haluaa kokonaisratkaisuja, joten yhteistyö muiden verkoston jäsenten kesken on välttämätöntä. Pelkkiin omiin tuotteisiin ja sisäänpäin kääntyneeseen palveluketjuun nojaava toimija menettää pitkällä aikavälillä tarkasteltuna osan

asiakkaistaan, koska palvelukokemus ei ole riittävän kitkaton ja monipuolinen asiakkaan tarpeisiin nähden. Esimerkkinä mainitaan alustatalouden toimijoiden kuten Woltin ja perinteisen hotelliyrityksen yhteistyö, jotta asiakkaan kokema palvelupolku olisi mahdollisimman saumaton, toimiva ja nopea. Asiakas voi haluta hyödyntää hotellin ravintolatarjoamaa yhtenä iltana, mutta toisaalta tilata ruoan huoneeseensa ruokalähetin avulla seuraavana.

”Wolt on hyvä esimerkki. Totta kai siinä tarvitsee olla digitaaliset järjestelmät, jotka kommunikoi keskenään, mutta sitten taas Woltin ja S-ryhmän pitäisi sopia jotain käytäntöjä ja muita, että kuinka vaikkapa ne ruokalähetit pääsee sulavasti sinne hotellin tiloihin liikkumaan ja niillä on aina taattu hyvä parkkipaikka siinä hotellin edessä ja näin edespäin. Tässä on hyvä esimerkki siitä, kuinka palvelut pitää suunnitella kokonaisvaltaisesti, että ne on optimoitu joka suunnasta.”

”Kuinka vaikkapa S-ryhmän hotelli ja Wolt voivat taustalla hoitaa asiat niin, että se on tosi sulavaa se ruoan toimitus sinne mun hotellihuoneen ovelle. Tämä on ehkä semmoinen kiinnostava kehityssuunta ja siinä välttämättä kilpailijat ei pysty ihan niin nopeasti seuraamaan perässä.”

Myös tutkimuskirjallisuus ja alan globaalin liiketoimintajohdon näkemykset ekosysteemin mahdollisuuksista tukevat asiakasarvon luontia yhteistoiminnassa muiden verkoston jäsenten kanssa. Sen sijaan, että yritykset kilpailisivat keskenään jossakin määritellyssä digitaalisessa ekosysteemissä, niiden tulisi tarjota perinteisen liiketoimintasektorin rajat ylittäviä monitahoisia ja kustomoituja ratkaisuja asiakkaille. Accor hotelliketjun CTO:n Maud Baillyn mukaan alan perinteisten toimijoiden tulee luopua ajatuksessa, jossa pääasiallinen liiketoiminnan tulonlähde on tarjota asiakkaalle huone yöksi. Sen sijaan yritysten tulisi hänen mukaansa keskittyä entistä enemmän ajattelemaan koko matkailualan (engl. hospitality) ekosysteemin tarjoamia mahdollisuuksia. (Rosenkranz 2019).

4.9 Digitaaliset ja analogiset kosketuspisteet

Palvelukanavia rakentaessa systemaattisuus on avainasemassa. Peltolan ym. (2015) tutkimuksen perusteella tärkein elementti kaikkikanavaisen liiketoiminnan onnistumisessa on kanavien integrointi niin, että niiden avulla pystytään luomaan yhtenäinen ja joustava palvelukokemus kanavasta riippumatta. Tiedot asiakkaan käyttäytymisestä eri kanavissa auttavat räätälöimään palveluja asiakkaalle. Nykyisin organisaatiolla voi olla useita sellaisia

kanavia, joiden kautta ei suoranaisesti tehdä myyntiä. Tämän vuoksi onkin tärkeää yhdistää asiakaspolun eri kanavien kosketuspisteet ja niiden data. Näin esimerkiksi sosiaalisen median markkinointi voidaan konvertoida myynniksi ilman että asiakas menetetään kesken matkan. Lisäksi haastatteluissa mainitaan onnistumisen edellytyksiksi yhtenäinen organisaatiokulttuuri, yhtenäiset hinnoittelu- ja tuotetiedot kanavasta riippumatta, joustavuus ohjelmistosuunnittelussa ja logistiikassa sekä yhtenäinen kommunikaatio asiakkaille eri palvelukanavissa.

Analogisen ja digitaalisen palvelupolun kosketuspisteiden saumattomuus nähdään avaimena hyvään asiakaskokemukseen. Lisäksi analogiset palvelut ja inhimillisen kontaktin tarve tulevat tulevaisuudessa nousemaan korkeampaan arvoon, sillä moni asiakas ei halua lomallaan hyödyntää pelkästään digitaalisia ratkaisuja. Asiakaskäyttäytymistä ohjaavien voimien ymmärtäminen taas vaatii investointeja laaja-alaiseen inhimillisten ilmiöiden tarkasteluun sekä digitaalisissa että analogisissa kohtaamistilanteissa. Se, mitkä analogiset prosessit ja palvelupolun osat tulevat tulevaisuudessa digitalisoitumaan ja ohjaamaan vahvemmin asiakkaiden käyttäytymistä jakaa mielipiteitä haastateltavien keskuudessa. Selvää on, että erilaiset palveluratkaisut eri myyntikanavissa rajaavat asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Palveluiden ja asiakkuuksien tiukka rajaaminen voi lopulta johtaa asiakkaan menettämiseen. Tämän vuoksi asiakkaan pitäisikin vapaasti pystyä valitsemaan palvelupolkunsa ja asiointikanavansa tarpeidensa mukaan. Monikanavaisen asiakaskokemuksen investointien hallintaprosessin lanseeraamista koko organisaatioon pidetään tärkeänä, kun eri palvelupolkuja yhdistetään ja uudistetaan.

”Analyyseja on varmaan tehty siellä sun täällä, mutta meillä pitäisi aivan ehdottomasti olla tällainen monikanavaisen asiakaskokemuksen investointien hallintaprosessi”.

Analogisen ja digitaalisen palvelumaailman yhdistäminen saumattomasti on haastava prosessi, mutta silti moni haastatelluista näkee tämän yhdeksi tärkeimmistä liiketoiminnan kehityskohteista tulevaisuudessa. Osaamista tarvitaan kaikilta organisaation tasoilta, jotta prosessit pystytään avaamaan asiakkaan sekä henkilöstön näkökulmista. Moni perinteinen asiakasprosessi joudutaan myös hylkäämään, sillä kaikki vanhat käytänteet eivät taivu yhteen uuden teknologian kanssa. Innovatiivisuus on avainasemassa, kun uusia palvelupolkuja suunnitellaan, sillä moni uusista ratkaisuista vaatii sen, että polun merkitykselliset pisteet

määritellään uudelleen. Se, miten analogiset ja digitaaliset kosketuspisteet yhdistetään asiakaspolulla käytännössä, on haastava operatiivinen tehtävä.

”Jälleen kerran tosi hyvä kysymys ja jos minulla olisi sinulle suora vastaus, niin olisin tehnyt sen jo. Mutta ehkä meidän ylipäättänsä pitäisi astua näistä meidän asiakkuuksista kaksi askelta taaksepäin ja miettiä Ville Henttosta asiakkaana, eikä niin että me mietitään kivijalan asiakkaita ja verkkokaupan asiakkaita.”

”Kun näitä maailmoja (digitaalista ja analogista) yhdistellään, niin pitää pystyä määrittelemään, että miksi tämä on hyvä asiakkaalle ja miten henkilökunta tähän suhtautuu. Sitten pitää pystyä kertomaan, että miksi tämä on hyvä bisneksellä ja miten tämä on teknologisesti tehtävissä eli tavallaan hypoteeseja.”

”Se vaatii sitä, että me pyritään ensinnäkin ajattelemaan, että ei ole olemassa kuin yksi maailmaa. Että se asiakas loppupeleissä elää vain yhdessä maailmassa, meidän henkilökunta elää vain yhdessä maailmassa ja niin me kehittäjätkin. Ja jotta se tapahtuu, niin meidän on katsottava sitä sekä ihmisen, teknologian että liiketoiminnan näkökulmasta. Kun me tehdään sitä palvelua, niin siinä tiimissä, joka tekee sitä palvelua on edustettuna kaikki ne osaamiset mitä siihen tarvitaan. Esimerkkinä, että jos me tehdään vaikka ruoan kuljetuspalvelua, niin meidän tiimissä on yhtä aikaa koodareita ja kokkeja.”

Koska vuorovaikutus on digitalisaation myötä kasvanut, on organisaatioissa syntynyt tarve tarkastella ja kehittää kosketuspisteitä kokonaisvaltaisesti, jotta ne muodostaisivat loogisen kokonaisuuden. Johdonmukainen kokonaisuus auttaa asiakasta ymmärtämään sen, että hän on koko ajan yhteydessä samaan luotettavaan organisaatioon. Asiakaskokemuksen kannalta onkin siis tärkeää, että digitaalisessa ympäristössä kokemusta johdetaan kokonaisvaltaisesti ja johdonmukaisesti huomioiden kaikki eri kanavat ja kosketuspisteet, joihin asiakas on yhteydessä. Eri kosketuspisteiden arviointi ja prioriteettien asettaminen voi olla hankalaa, mutta olisi kuitenkin tärkeää identifioida ne kosketuspisteet, joihin organisaatio erityisesti keskittää resursseja. Nämä ovat siis sellaisia kohtaamispaikkoja, joilla on suurin mahdollinen vaikutus asiakkaan kokemaan arvoon ja lopputuloksiin.

Palvelumuotoilussa tärkeäksi elementiksi nousee se, että sekä asiakkailta että henkilöstöltä pyydetään jatkuvasti palautetta uuden palvelun käyttökokemuksista. Lisäksi suunnittelussa pitää olla mukana osaamista kaikilta niiltä sektoreilta, jota palvelu koskettaa. Sama pätee siihen, jos jokin analoginen ratkaisu muutetaan digitaalseksi. Päätösten pitää perustua sellaisten henkilöiden mielipiteisiin, jotka aidosti tuntevat alan tai käyttävät kyseistä palvelua. Myös ennakkokäsityksiä ja liikaa itsevarmuutta palveluiden kehitystyössä on syytä välttää.

”...olisi niin helppo mennä siihen virheeseen, miten palvelukehitys on toiminut ehkä jossain Neuvostoliitossa 70-luvulla, että se jolla on korkeammat natsat päättää mitä tehdään. Ja se on pahin mahdollinen virhe. Se joka osaa parhaiten päättää mitä tehdään ja tarjoilija on se, joka osaa parhaiten sen, että miten se asiakaskokemus syntyy. Jos se sanoo, että se tämä on siihen hyvä tapa, niin ei ole mitään syytä olettaa, että kellään siinä tiimissä olisi parempaa mielipidettä siitä asiasta.”

”Sillä digitaalisuudella on aina joku tietty ilmentämä ja se on tosi tärkeää, että kuinka se (järjestelmä) tavallaan ohjaa eteenpäin ja näyttää ne vaihtoehdot. Ja juuri siinä vaihtoheksessä (analogisesta digitaaliseen) ei synny mitään ylimääräistä. Asiakkaan ei esimerkiksi tarvitse kertoa sille respahenkilölle, että olen käyttänyt S-ryhmän digipalvelua ja tehnyt siellä näitä ja näitä asioita.”

”Kuluttajan ei tarvitse tavallaan kertoa siirtyessä digistä ihmiseen, niin sille ihmiselle mitään tai siirtyessä ihmisestä digiin, niin sille digijärjestelmälle mitään, että mitä siellä edellä on tapahtunut, vaan se on saumaton se kokemus.”

Digitaaliset palvelut voivat olla pohjaratkaisultaan asiakkaille samanlaisia, mutta silti jokainen asiakas kokee ne yksilöllisesti.

”eli miten se yksittäinen ihminen kokee sen, vaikka on ihan identtinen palvelu. Sä käytät sitä ja minä käytän sitä, niin kokemus on kuitenkin erilainen, ja siihen vaikuttaa meidän erilaiset taustat, osaamiset ja muut näin edespäin. Eli pitää aina huomioida se, että se kokemus on kaikille hieman eri, vaikka se tuotettu digitaalinen palvelu onkin sama.”

4.10 Kilpailuedun luominen markkinoilla

Hotellit määrittelevät usein liian kapeakatseisesti nykyisen infrastruktuurinsa mahdollisuudet. Niiden tulisi pyrkiä pois yksipuolisesta tilasuunnittelusta, ja pohtia laajemmin infrastruktuurinsa käyttömahdollisuuksia. Tämä tarkoittaa sekä fyysisiä tiloja että digitaalisia järjestelmiä. Hotellit joutuvat leikkaamaan kulujaan ja hyväksymään matalammat katteet tulevaisuudessa, koska muun muassa jakamistalouden toimijat haastavat perinteisen hinnoittelun. (Martiz-Rioz 2018.) Haastatteluissa tuodaan esille uusille liiketoiminta-alueille siirtyminen, uudet johtamiskäytänteet, uudet innovatiiviset palvelut sekä sidosryhmäyhteistyö keinoina selvitä yhä kovenevassa kilpailussa asiakkaista.

Teknologian, tekoälyn ja laskentatehon parantuessa sekä kehityskustannusten laskiessa yhä useammalla toimijalla on mahdollisuus kehittää monipuolisia ja personoituja digitaalisia

palveluita asiakkailleen. Moni perinteinen alan toimija pohtii, miten he pystyvät omilla palveluillaan kilpailemaan kansallisia tai kansainvälisiä toimijoita vastaan. Erottautumistekijöitä voi olla vaikea löytää itse teknologiasta tai laitteistoista, koska niihin on kaikilla alan toimijoilla suhteellisen samanlaiset mahdollisuudet päästä käsiksi. Omalla ohjelmistokehityksellä ja personoiduilla ratkaisuilla on kuitenkin mahdollisuus luoda kilpailuetua. Se miten henkilöstö hyödyntää palveluita kanssakäymisessä asiakkaan kanssa voi myös nousta erottautumistekijäksi markkinoilla. Asiakkaan yllättäminen henkilökohtaisesti ja positiivisesti kanavasta riippumatta on yksi tapa vahvistaa asiakassuhdetta. Lisäksi tulisi kuunnella asiakkaita, ja kehittää ketterästi uusia palveluita sitä mukaan, kun asiakkaiden tai kilpailuympäristön vaatimukset muuttuvat. Uusilla innovaatioilla pystyy hetkeksi herättämään asiakkaan mielenkiinnon, mutta kilpailijoiden helppo kopioida hyvät ideat nopeasti. Haastateltavat pitävät henkilökohtaisen palvelukokemuksen merkitystä tärkeimpänä erottautumistekijänä. Henkilökohtaisuus voi ilmetä niin digitaalisessa kuin analogisissakin palvelukanavissa. Digitaalinen asiakaskokemus voidaan rakentaa mahdollisuuksien mukaan jokaiselle hotellille tai brändille erikseen, jos palveluiden halutaan kuvastavan tietyn asiakasryhmän toiveita ja brändin ulottuvuuksia.

”Siis otetaan nyt vaikka Booking.com tai Booking Group, joka satsaa niiden omiin digitaalisten palveluiden kehitykseen 100 miljoonaa tai enemmän, satoja miljoonia vuodessa. Niin on päivän selvää, että kun se on 30 pinnaa meidän koko toimialan liikevaihdosta, niin me ei pystytäkään tuollaisiin satsauksiin. Samaan aikaan meillä ei kuitenkaan ole varaa tehdä yhtään huonompaa varauspalvelua kun ne tekee.”

”Eli se ensimmäinen kysymys on tavallaan, että käytetään hyödyksi sitä, että se skaalaa, eli tavallaan me voidaan tehdä monta asiakkaalle näkyvää asiaa niin, että ostoratkaisu on ihan yhtä moderni ja ihan yhtä hyvä, kun tuommoisen megalomaanisesti investoivan kilpailijan. Ja sitten meidän täytyy vaan kyetä miettimään, että miten me yhdistellään asioita ja mitä meillä on sellaista mitä kilpailijalla ei ole ja miten me käytetään niitä elementtejä tavoilla, joihin kilpailija ei pysty ja sillä erottaudutaan.”

”Miksi Booking.com pärjää kilpailussa niin hyvin? No siksi kun ne koittaa fiksusti miettiä, että mitä se asiakas nyt siinä omassa mietintäprosessissaan tarvitsee ja saat ne kaikki täältä.”

”Ehkä yks tulee lisäksi mieleen, että tavallaan siinä peruspalvelussa ja siinä kuinka ne digipalvelut toimii teknisesti ja mitenkä se asiakaspolku menee, niin siinä on vaikea kilpailla, mutta pystyisikö siinä sitten rakentamaan jotenkin vaikka sitä brändiä ja tapaa viestiä, niin että se olisi ehyt kokonaisuus. Ajatellaan vaikka joku uniikki hotelli, joka on tietyntyyppinen, ja jossa arkkitehtuuri ja

huoneet ja muuta, että voiko se mun digimaailma jotenkin sulautua myös siihen tyyliin, että siitä tulee semmoinen mietitty kokonaisuus.”

Palveluiden personointi asiakaskohtaisesti jakaa haastateltavien mielipiteitä. Osa haastateltavista uskoo, että asiakaskohtaisesti personoitu kokemus on välttämätöntä tulevaisuuden liiketoiminnassa selviytymiseksi. Toisaalta osa haastateltavista uskoo, että hyvin suunnitellut digipalvelut voivat itsessään tuottaa tarpeeksi persoonallisen kokemuksen ilman varsinaista käyttäjäkohtaista räätälöintiä. Asiakasdatan käytännön hyödyntäminen päivittäisissä asiakaskohtaamisissa vahvistaa asiakassuhdetta. Koko kaupparyhmän asiakasdatan hyödyntäminen asiakastarpeiden ja vaatimusten arvioinnissa taas antaa mahdollisuuden tarjota asiakasryhmäkohtaisesti entistä henkilökohtaisempi ostokokemus kanavasta tai myyntiyksiköstä riippumatta, vaikka itse osto- tai kohtaamistilannetta ei olisikaan räätälöity yksilökohtaisesti. Yksilöllisten tarpeiden löytämien ja ymmärtämien vaatii sekä teknistä osaamista että inhimillisiä taitoja. Organisaation tulisi mahdollistaa henkilöstölle mahdollisimman yksinkertainen tapa hyödyntää asiakasdataa käytännön operatiivisessa toiminnassa ja asiakaspalvelutilanteissa. On kuitenkin tärkeää huomioida, että jos järjestelmä tai henkilöstö tulkitsee asiakasdataa väärin, niin personointiyritys voi kääntyä asiakkaan kannalta negatiiviseksi kokemukseksi. Dataan pohjautuvaa asiakasprofiilia on jatkuvasti päivitettävä ja samalla on korjattava mahdolliset väärät datapisteet nopeasti, ennen kuin asiakas menetetään kilpailijalle. Väärin analysoitu asiakasdata voi kääntää personointitilanteen asiakkaan näkökulmasta negatiiviseksi. Moni haastateltava tähdentää, että organisaatiolla on vastuu rakentaa asiakaskokemuksesta persoonallinen, vaikka asiakas ei ole sitä erikseen pyytänyt tai avoimesti kertonut preferensseistään.

”No yksinkertaisimmillaan rivitietoa pitää pystyä hyödyntämään paremmin, että me tiedetään tavallaan se että, mitä vaikkapa hotellin ravintolassa olet tehnyt, oletko juonut maitoa vai punaviiniä. Se kaikki tieto niin tietysti auttaa siinä personoinnissa ja räätälöinnissä ja viestinnän kohdentamisessa ylipäättänsä. Kyllä se rivitieto sinne lähtökohtaisesti pitäisi saada, sitten voidaan ruveta rakentamaan ylöspäin. Ja sitten tietysti sitä tietoa voi rikastaa.”

”Zalando jostain syystä pitää minua edelleen naisena. Joko he tietää paremmin kuin minä tai sitten se niiden personointi ei ole vielä ihan valmis. Eli tavallaan se on vähän häiritsevä kokemus, kun ne lähettää mulle jotain mekkotarjouksia. Jos se viehdään niin pitkälle, niin ainakaan ei kannata tehdä tuota virhettä.”

”Personointi pitää huomioida, siinä voi olla paljon arvoa riippuen siitä tarkoituksenmukaisuudesta. Mutta sitten se on vaikea kysymys, että tarvitseeko sinun oikeasti aina personoida vai riittääkö vaan ihan se, että ylipäättään

ymmärrät miten asiakkaat käyttäytyy ja pelaat niiden todennäköisyyksien kautta. Ja toisaalta se, että jos lähdet personoimaan, niin miten sä teet sen ikään kuin tyylikkäästi.”

4.11 Henkilöstön ja asiakkaiden rooli kehitystyössä

Digitaalisessa liiketoimintaympäristössä korostuu henkilöstön oman toimialan osaaminen sekä yhteistyötaidot, jolloin tarvitaan henkilökohtaisuutta, joustavuutta, luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä (Kananen ym. 2019, 212-215). Asiakaskokemuksen kehittäminen yhdessä asiakkaiden ja henkilöstön kanssa mahdollistaa kilpailuedun ja arvonluonnin. Näin pystytään tarjoamaan palveluita juuri oikeille asiakassegmenteille. Muuttuva asiakaskäyttäytyminen ohjaa vahvasti uusien ratkaisujen suunnittelua ja kehittämistä. Henkilöstö on otettava mukaan heti palveluiden suunnittelun alkuvaiheessa, jotta pystytään huomioimaan fyysisen toiminnan mahdollisuudet sekä mahdolliset operatiiviset haasteet monipuolisesti. Lisäksi on huomioitava se, että uusien järjestelmien ja digiratkaisuiden käyttöönotto ja koulutus vie oman aikansa. Yrityksen on siis investoitava järjestelmän lisäksi henkilöstön koulutukseen ja vanhojen prosessien vaatimaan integrointiin. Moni yritys hankkii nykyisin muutoskonsultin tai palkkaa erillisen projektipäällikön pitämään huolen siitä, että uusi järjestelmä pystytään mahdollisimman saumattomasti integroimaan osaksi asiakkaiden ja henkilöstön arkea. Haastattelussa nostetaan esiin ajatus siitä, että organisaatioiden tulisi pohtia, tarvitseeko kyseinen henkilö palkata talon ulkopuolelta (esimerkiksi konsulttiyhtiöstä), vai olisiko nykyisessä toimintaympäristössä tarve kyseiselle henkilölle pysyvästi. Erityisen tärkeänä haastateltavat pitävät sitä, että koko henkilöstö ymmärtää uuden järjestelmän käyttöönoton syyt sekä sen tuomat mahdollisuudet oman työnsä kannalta ja asiakkaiden arjen helpottamisessa. Haastattelussa mainitaan, että asiakasrajapinnassa oleva henkilöstö ja järjestelmiä kehittävät asiantuntijat eivät aina ymmärrä toisiaan ja pysty kommunikoimaan keskenään tehokkaasti. Ymmärryksen parantaminen eri osastojen välillä esimerkiksi yrityskulttuuriin panostamalla ja erilaisilla organisatorisilla toimenpiteillä mahdollistaa paremman ymmärryksen uuden järjestelmän mahdollisuuksista, ja niistä haasteista, joita asiakasrajapinnassa toimiva henkilöstö käytännön työssä kohtaa. Moni asiantuntija mainitsee, että henkilöstöä otetaan kyllä mukaan kehitystyöhön, mutta yhteistoiminnan käytännön hyödyt vaihtelevat projektikohtaisesti. Lisäksi painotetaan, että uuden palvelun lanseeraamisen yhteydessä tulisi arvioida sen liiketoiminnallista mielekkyyttä, teknistä toteutuskelpoisuutta sekä henkilöstön ja asiakkaiden näkökulmaa.

”Analyysin voima on myöskin ihan ihmisälyä. Sitä tarvitaan lisää.”

”Mutta kyllähän se problematiikkaa on, että eihän meidän normi henkilökunnalla ja sen koulutuksella ole valmiuksia ymmärtää ihan hirveästi siitä tekniikasta ja taustasta. Eli mikä on mahdollista ja mikä ei, ja mikä tökkää ja miten sen voi korjata. Ne vaan ymmärtää sen asiakaspolun ja miten se linkitetään siihen asiakaskokemukseen. Meillä on sitten vaikka tuon IT-jengin kanssa tuolla Helsingissä vaikeampaa, koska ei me puhuta samaa kieltä lainkaan. Meillä on ihan erilaiset näkökulmat ja tausta. Molemmat tarvitaan kyllä, se koodaaja ja sitten se, joka ymmärtää asiakasta. Mutta kyllähän se on hankalaa siinä kehityksen lanseerausvaiheessa tämä yhtymäkohta. Sitten ei ole mitään ongelmaa, jos on valmis kansainvälisesti koputeltu toiminta tai järjestelmä, niin sittenhän se on jo testattu ja toimii, käy ja kukkuu.”

”Henkilöstölle pitäisi selittää vähän laajemmin ja kauempaa, että miten joku ominaisuus tai tekijä vaikka siellä check-in systeemissä on muodostunut, ja miksi se on sellainen kuin se on. Ja mitkä on sen rajoitteet, vaikka viranomaismääräykset tai niin edelleen.”

”Toki edelleen meidän kannattaa laittaa se teknologia ajattelemaan niin kuin ajattelee meidän parhaat asiakaspalvelijat. Käytännössä me tarvitaan suunnannäyttäjiä. Tällaisia ikään kuin ikonisia tarjoilijoita tai hotellityöntekijöitä, jotka sillä omalla ammattitaidollaan osaa intuitiivisesti luoda juuri sen palvelukokemuksen, jonka asiakas haluaa. Ja me koitetaan sitten parhaamme mukaan tarjota sellaiset edellytykset kaikille asiakaspalvelijoille.”

Henkilöstön lisäksi asiakkaat ovat nykyisin vahvasti mukana palvelukehitysprosesseissa. Palvelukehityksessä asiakkaiden tarpeiden tarkastelu laajemmalla perspektiivillä auttaa ymmärtämään paremmin heidän aitoja ongelmiaan. Haastateltavat painottavat, että nykyisessä toimintaympäristössä pitäisi tuoda uusia ratkaisuja asiakkaille miltei jatkuvalla tahdilla, sillä teknologia ja sen mahdollisuudet kehittyvät jatkuvasti. Nopean kehityssyklin ansiosta on mahdollista poistaa turhia kipupisteitä asiakaspolulta. Lisäksi on tärkeää ymmärtää, mitkä asiakaspolun kohdat ovat erityisen tärkeitä ja merkityksellisiä asiakkaille, jotta niiden kehittämiseen voidaan keskittää lisäresursseja. Järjestelmät tulisi luoda sellaisiksi, joita pystyy muokkaamaan nopeallakin aikataululla markkinaympäristön muuttuessa.

”Asiakkaiden rooli palvelun kehittämisessä on olla se, asiakkaillehan sitä kaikkea tehdään, eliikkä olla se lähtöpiste ja tarjota kaikki ne datapisteet mitkä on relevantteja siinä kehitystyössä. Ja henkilöstön rooli on sitten pyrkiä auttamaan asiakkaita niiden haasteissa.”

”Tehdään ne teknologiat niin yksinkertaisiksi, että niitä voidaan tarvittaessa muuttaa, jos se maailma meidän ympärillä muuttuu. Tai se myytävä tuote muuttuu olennaisesti. Että ei olla maailman tappiin naimisissa tietyn teknologian kanssa.”

Valtava voima on nimenomaan niissä henkilöissä, jotka siitä asiakaskokemuksesta meillä vastaa. Turha kysyä johdolta, kun eihän me mistään mitään tiedetä. Ne siellä etulinjassa parhaiten tietää.”

”Se miten tätä aihetta ylipäättään lähdetään käsittelemään, niin on kyllä avainasemassa. Onko se näkökulma se, että halutaan vaan kasvattaa tuottavuutta ja mennäänkö käytännössä raha edellä vai se työntekijä edellä? Ja se on mun mielestä aika yksiselitteistä, että pitäisi mennä työntekijän edellä, että mietitään sen työntekijän kautta, että mitä mikä nyt oikeasti hänen arkeensa helpottaisi. Ja se on kyllä ihan sitten yrityskulttuurin asia, että miten haluaa oman firmansa positioita.”

”Me ollaan ison asian äärellä, että mitä enemmän digitalisaatio muuttaa siellä kivijalassa elämää, palveluprosesseja ja tekemisen prosesseja, tuotantoprosesseja ja niin edelleen, niin sen varhaisemmassa vaiheessa se porukka pitää saada siihen työhön mukaan. A ihan aidon tiedon saamiseksi, ettei tehdä niiden puolesta hölmöjä ratkaisuja, ja B sitten sen muutosprosessin onnistumiseksi.”

”Se ongelma on siinä usein, että kun me puhutaan digipanostamisesta, niin me ymmärretään se niin, että siellä on se koodaritiimi, palvelumuotoilijat, kumppanit ja digi-insinöörit tekee tiimeinä asiantuntijaduunia ja se on siinä. Että meidän investointi on siinä ja lopulta tulee valmis lopputulos, kun se aika jopa tällä maturiteetilla alkaa olemaan ohi. Me tarvitaan se operatiivinen porukka varhaisessa vaiheessa mukaan.”

Asiakasta pidetään tärkeänä resurssina kokemusstrategian luonnissa, sillä esimerkiksi palautteen avulla voidaan luoda uusia arvolupauksia. Digitaalisessa ympäristössä asiakas pystyy entistä nopeammin olemaan yhteydessä yritykseen toiveidensa ja kehitysehdotuksiensa suhteen. Yrityksen onkin tärkeää pystyä hyödyntämään asiakkaan tarjoama kehittämisdataa. Simon ym. (2021, 329) painottaa, että digitaalisten tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa sekä lanseerauksessa on järkevää kerätä saman pöydän ääreen eri alojen asiantuntijat, jotta innovoinnissa voidaan ottaa huomioon esimerkiksi laitteisto- ja ohjelmistotekniset mahdollisuudet ja rajoitteet, samalla kun kehitetään asiakasrajapinnassa tarvittavia resursseja tuotteelle. Haastatteluiden näkemykset tukevat tätä ajatusta. Yhteistyö koko prosessin aikana on tärkeää, jotta asiakastyytyväisyys pystytään lopussa varmistamaan. On turhaa kehittää tuotetta vain sen digitaalisuuden takia, jos se ei ratkaise asiakkaan ongelmaa.

4.12 Tulevaisuuden ratkaisut hotelleissa

Tulevaisuudessa hotellialan toimijat voidaan jakaa teknologian hyödyntämisen osalta kahteen kategoriaan. Ensinnäkin niihin, jotka tulevat käyttämään teknologisia ja automatisoituja

ratkaisuja pääasiallisena väylänä asiakasarvon luomisessa. Näitä yrityksiä kutsutaan nimellä ”high-tech”. Toiseen ryhmään eli niin sanottuihin ”high-touch”-yrityksiin kuuluvat sellaiset toimijat, jotka haluavat käyttää perinteistä ihmistyötä mahdollisimman laajasti. Lisäksi näiden kahden ääripään välissä on paljon molempien kategorioiden tapoja hyödyntäviä toimijoita. (Ivanov ym. 2019.)

Covid-19 pandemia on vaikuttanut myös hotellialan tulevaisuuden suunnitelmiin. Kun aikaisemmin ennustettiin digitalisaation aiheuttamia muutoksia, niin nyt keskitytään myös pandemian aiheuttamaan asiakaskäyttäytymisen kehittymiseen. Monet tutkimuskirjallisuuden teoriat ja käytännön johtamisen teesit eivät enää päde nykyisessä ympäristössä. Liiketoiminnan näkökulmasta on tärkeää, että uusi strategia tukee asiakkaiden luottamusta hotelleja kohtaan turvallisina majoituspaikkoina. ”Uudessa normaalissa” luodaan siis digitaalisten asiakaskokemusten lisäksi turvallisia asiakaskokemuksia.

Tulevaisuuden asiakaskokemuksen hotelleissa nähdään olevan entistä enemmän olevan sidottu henkilökohtaisen digilaitteen, kuten matkapuhelimen avulla räätälöityyn yksilölliseen huone- tai ravintolakokemukseen. Osa haastateltavista oli matkoillaan päässyt kokemaan jo hyvinkin automatisoituja hotelleita, joissa tekoäly ja robotiikka hoitivat suuren osan palveluista ja asiakaskokemuksen luomisesta. Pääosin kokemukset nämä olivat olleet positiivisia, ja teknologian laajemman hyödyntämisen toivottiinkin olevan tulevaisuutta myös omassa organisaatiossa. Osa haastatelluista ei kuitenkaan nähnyt hotellihuoneessa olevan älyteknologian olevan tarpeellista vielä vähään aikaan, sillä asiakkaiden ei nähty toivovan ja tarvitsevan kyseisiä ratkaisuja aidosti.

”Mutta sitten myöskin se helppous siitä, että sä pystyit valitsemaan sen ajan ja tiedätkö että se robotti pääsi sinne huoneeseen. Ja se toi sulle sun aamiaisen siihen keittiöön ja se vapautti aikaa ja sellaista turhaa häsläystä jotenkin siitä kaikesta.”

Haastateltavat näkevät tulevaisuuden hotellikokemuksen entistä helpompana ja monipuolisempaan asiakkaan kannalta. Teknologian avulla on pystytty poistamaan turhia prosesseja ja samalla luotu aitoja, personoituja elämyksiä asiakkaille. Osa haastateltavista näki puheohjattavien avustajien kuuluvan tulevaisuudessa hotellihuoneen perusvarustukseen. Hotellin yleisissä tiloissa sensoriteknikkaa pitäisi pystyä hyödyntämään monipuolisemmin, jotta asiakkaiden käyttäytymisestä ja toiveista saataisiin mahdollisimman ajantasaista ja relevanttia tietoa. Kerätty data pitää pystyä myöhemmin myös aidosti operatisoimaan

päätöksenteossa ja asiakaskokemuksen luomisessa. Haastatteluissa nostettiin esiin muun muassa Citizen M-hotelliketju, joka on tunnettu aidosti innovatiivisista digiratkaisuistaan niin hotellihuoneissa kuin hotellien yleisissä tiloissa. Uutta teknologiaa tulisi lanseerausvaiheessa arvioida aina tarkoituksenmukaisuuden näkökulmasta.

”No ehkä digitaalisena ratkaisuna ja huonekokemuksena mikä on jäänyt mieleen, niin kun mä kävin kolme vuotta sitten taas kerran katsomassa miten se Citizen M oli kehittynyt Rotterdamissa. Se oli kyllä paljon kehittynyt se huone, että ne härpäkkeet toimi ja se pädi, millä sai ohjelmoitua sen tunnelman, valaistuksen, äänet, television ja verhot, niin se oli mun mielestä tosi jees. Tiedämme kaikki mitä se tarkoittaa huonoimmillaan, nukkumaanmenossa se tarkoittaa useamman eri katkaisijan sammuttamista siellä huoneessa ja eri paikoista ja sitten verhojen käsin nykimistä ja telkkari sieltä ja toinen täältä.”

”Ja hotellimaailmasta, niin semmoinen hotelli kuin Citizen M, niin he on tässä ihan hienosti kunnostautuneet. Heillä on kaikissa pisteissä jo upotettuja liiketunnistin sensoreita ympäri sitä hotellia niin, että esimerkiksi aamiaisella pystytään reaaliajassa seuraamaan sitä, että paljonko aamiaissalissa on ihmisiä. Ja sitten antamaan asiakkaille, jotka on vielä omissa huoneissaan niin tällöinen “push-notification”, että nyt on ruuhkaa, että tule vartin päästä, niin silloin meidän algoritmi on ennustanut vähemmän ruuhkaa.”

Hotellialan perinteiset toimijat ovat kilpaa ottaneet käyttöön uusia digitaalisia palveluja ja tuotteita. Jotta uutta teknologiaa pystyisi hyödyntämään liiketoiminnassa, yrityksen johdon tulisi ymmärtää digitaalisten ratkaisujen mahdollisuudet ja riskit. Proaktiivinen suhtautuminen uuteen teknologiaan auttaa yritystä menestymään tulevaisuudessa. Teknologia mahdollistaa paremman asiakkaan ymmärtämisen, asiakaskokemuksen paremman kontrollionnin sekä monipuolisemman asiakkaan sitouttamisen yritykseen. Haastatteluissa mainitaan myös erilaiset sensoriratkaisut analysoinnin tukena. Sensoreiden avulla voidaan seurata asiakkaan palvelupolkua tai käyttäytymistä ja samalla tehdä reaaliaikaisia muutoksia palveluihin sekä niiden laatutasoon, tuotevalikoimaan tai fyysisiin tiloihin. Tekoälyn avulla taas voidaan tunnistaa se, miten asiakas reagoi palveluvalikoimaan, ja näin optimoida asiakkaalle näytettävää sisältöä esimerkiksi huoneen digilaitteissa. Näin asiakaskokemus voidaan optimoida jokaiselle asiakkaalle erikseen. Alueellisen palvelutarjoaman esilletuonti omissa digikanavissa mahdollistaa entistä kokonaisvaltaisemman palvelukokemuksen asiakkaalle.

”Jos nyt otan taas karkean esimerkin, niin tämä (älypuhelin) on alusta tuhattomalle määrälle juttuja. Ehkä hotellit voisi sitten siellä omassa paikallisessa ympäristössään miettiä, mitenkä he voi olla se alusta kaikille niille palveluille ja tekemisille mitä siellä alueella on.”

”Sitten ehkä ylipäättään tämä erilaisten sensorien hyödyntäminen siihen päätöksentekoon. On se sitten liiketunnistin, joka vaan laskee, että paljonko jengiä missäkin kohtaa sitä sun tila on ja sen sitten hyödyntäminen siinä tilasuunnittelussa tai palvelupolun rakentamisessa.”

”Tarkoituksenmukaisuus on hotelliteknologiassa avainasemassa. Eli mä oon vähän huono vastaamaan, kun mä jonkun verran itse pidän noista gadgeteistä (vehkeistä). Ja tavallaan mä itse tykkäisin siitä, että meillä olisi aina Alexat huoneessa ja ties mitä muuta, esimerkiksi älykästä valaistusta ja tällaista. Mutta meidän pitäisi päästä siinä sellaiseen optimi lopputulokseen, että ei lähdetäisi ainakaan siihen, että ainakaan sä et tee yhtään gadgettiä gadgetin vuoksi. Se on pahin mahdollinen virhe, että jos sinulla ei ole mitään visiota siitä, että miten tämä auttaa asiakasta, niin älä tee.”

Fyysinen teknologia niin huoneissa kuin hotellin yleisissä tiloissa nähdään positiivisena kehityssuuntana. Monet teknologiset ratkaisut voivat toimia markkinointikeinona hotellille. On kuitenkin tärkeää muistaa, että jokaisen digilaitteen tulisi ratkaista samalla jokin asiakkaan ongelma tai parantaa asiakaskokemusta fyysisessä tilassa entisestään. Esimerkiksi erilaiset digiavustajat hotellihuoneissa voivat mahdollistaa nopean asiakaspalvelun sekä lisämyynnin. Moni asiakas käyttää kyseisiä laitteita jo kotioloissa, joten niiden tuominen osaksi hotellikokemusta pidetään hyvin luonnollisena jatkumona. Tietoturvaan ja yksilöllisyyden suojaan liittyvät kysymykset on kuitenkin ratkaistava ennen kyseisten ratkaisujen laajempaa hyödyntämistä. Digiavustajien avulla voisi esimerkiksi pyytää myöhemmän uloskirjautumisajan tai tilata huonepalvelusta ruokaa. Käyttökokemuksen kannalta olisi kuitenkin tärkeää keskittyä muutamaan toimivaan laadukkaaseen palveluratkaisuun niiden määrän sijasta. Asiakkaat tulisi myös opettaa hyödyntämään uusia ratkaisuja hotellissa.

”Silleen niinku Alexa; Pystynkö tsekkaan kahdelta ulos? -Pystyt. No teppä niin. -Maksaa viisikymppiä. Selvä.”

”Se vois olla myös vaikka chatti, mihin mä voin laittaa kyssäriin, että voinko mä chekata ulos tänään 2 tuntia myöhemmin? Johon vastaus ei saa olla, että kuka sinä olet? - Vaan että voit. Maksaa 25€, onko ok? -On.”

Tekoälyn ja automaation seurauksena asiakaspalvelusta on tullut entistä proaktiivisempaa. Asiakkaalle voidaan tarjota ratkaisua jo ennen kuin hän osaa edes pyytää palvelua. Toisaalta yritysten on teknologian avulla mahdollista havaita ongelmat asiakaspolulla ennen asiakkaita, ja tarjota niihin ratkaisu ennen reklamointia. Teknologia mahdollistaa asiakastarpeiden analysoinnin palvelutilanteessa samalla vahvistaen vuorovaikutuksen ja persoonallisen kokemuksen tunnetta. Tekoälyn avulla on mahdollista analysoida esimerkiksi puheohjatun

digiassistentin ja asiakkaan käymää keskustelua, ja näin tehdä parempia ratkaisuja seuraavaan asiakaspolun kohtaamiseen liittyen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1 Digitaalisen asiakaskokemuksen elementit

5.1.1 Digitalisoituva hotelliliiketoiminta

Tutkimuksen viitekehyksen teemat liittyen osaamisperusteiseen johtamiseen, palveluiden yhteiskehittämiseen, uudenlaisiin henkilöstön kompetensseihin ja datan monipuolisempaan hyödyntämiseen asiakaspolulla nousivat esiin myös empiriassa alan ammattilaisten haastatteluissa. Verkostojen hyödyntämistä ja ekosysteemin mahdollisuuksia painotetaan tutkimuskirjallisuudessa, mutta haastateltavien keskuudessa todelliset yhteistyömahdollisuudet muiden toimijoiden kanssa nähtiin sen sijaan ajoittain haastaviksi toteuttaa käytännössä. Yrityskulttuurilla ja strategian painopisteillä on vaikutusta siihen, miten ekosysteemin ja alustatalouden mahdollisuudet omassa liiketoiminnassa nähdään. Haastateltavat painottivat erityisesti fyysisten palvelutilanteiden merkitystä digiaikana. Niiden avulla pystytään luomaan kilpailuetua sekä erottautumaan. Sekä kirjallisuudessa että empiriassa korostettiin fyysisten ja digitaalisten kosketuspisteiden kehittämistä samansuuntaisesti, niin että ne tukevat toisiaan ja asiakaskokemusta. Huomioitava on myös se, että liiallinen digitaalisuus voi vähentää asiakastyytyväisyyttä. Digitaaliseen palvelupolkuun yhdistettävät fyysiset elementit voivat toisaalta olla tapa luoda entistä elämyksellisempiä kokemuksia. Fyysisen ja digitaalisen maailman integrointi auttaa myös ymmärtämään asiakasta paremmin, kun dataa pystytään keräämään uusista kosketuspisteistä.

Organisaation vastatessa asiakkaan kasvaviin odotuksiin uusilla digitaalisilla palveluilla, nousevat asiakkaan odotukset seuraavalla asiointikerralla entistä korkeammalle. Sellaiset digitaaliset palvelut, jotka vastaavat asiakkaan toiveisiin ja tarpeisiin lisäävät asiakkaan halua olla vahvemmin vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Dialogi esimerkiksi sosiaalisen median tai digitaalisten kanavien avulla vahvistaa asiakassuhdetta, auttaa ymmärtämään muuttuvia asiakastarpeita ja toisaalta mahdollistaa yritykselle entistä persoonallisempien palveluiden tarjoamisen. Helposti sosiaalisessa mediassa jaettava asiakaskokemus toimii samalla markkinointikeinona yrityksen tuotteille ja palveluille. On kuitenkin huomioitava, että negatiiviset kokemukset jaetaan usein aktiivisemmin kuin positiiviset. Tämän vuoksi palveluiden standardointi on yhtä tärkeää niin digitaalisissa kuin fyysisissä palvelukanavissa.

Digitalisaation mahdollisuudet palveluliiketoiminnassa ovat olleet tutkimuksen kohteina jo pitkään, mutta silti moni yritys ei ole pystynyt hyödyntämään digiratkaisuja omissa prosesseissaan riittävän tehokkaasti. Simon ym. (2021, 315) mukaan yritykset kohtaavat edelleen haasteita liiketoiminnan muutoksessa, eivätkä digihankkeet toteudu aina suunnitellusti eikä niillä saavuteta suunniteltua asiakashyötyä ja arvonlisää. Haastatteluissa painotettiin asiakasymmärrystä digihankkeiden onnistumisen ajurina. Mitään asiakaspolun osaa ei pitäisi digitalisoida ainoastaan siksi, että se on mahdollista tehdä, vaan kehittämisessä tulisi pohtia sitä, mikä aidosti tuo lisäarvoa asiakkaan vierailuun. Kun digipalvelulla pystytään ratkaisemaan jokin asiakkaan tai henkilöstön ongelma, niin todennäköisesti myös kannattavuus paranee prosessien virtaviivaistamisen seurauksena.

Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että palveluliiketoiminnassa pitäisi pyrkiä kehittämään kaavamaisille työtehtäville toistettava ja oppiva prosessi, joka pystyttäisiin sitten automatisoimaan digitalisaation keinoin. Säästynyt työaika voidaan edelleen hyödyntää uusien innovaatioiden kehittämiseen sekä asiakkaan henkilökohtaisempaan palvelemiseen. Yritysjohdon tehtävänä on varmistaa, että säästynyt työaika käytetään asiakaskokemuksen parantamiseen eikä esimerkiksi digitaalisten järjestelmien ongelmien ratkaisuun.

Teknologian hyödyntämisessä on kyse vahvasti käyttäjäkokemuksesta, jonka on oltava tarpeeksi hyvä, jotta asiakkaille luotava lisäarvo on riittävä. Käyttöliittymän ja tekniikan on oltava ajantasaista, muuten asiakas saattaa alkaa karttamaan yritystä ja sen palveluita. Tietyissä palveluissa voi olla järkevää pyrkiä olemaan suunnannäyttäjä ja innovaattori, jolloin asiakkaiden mielenkiinto yrityksen palveluita kohtaan kasvaa.

5.1.2 Datan käyttö

Komulainen (2019, 38, 40) painottaa, että asiakkaita havainnoimalla voidaan tarkastella sitä, miten ihmiset käyttävät tiettyä tuotetta ja millaisia tarpeita heillä on palveluiden suhteen tulevaisuudessa. Datan hyödyntäminen monipuolisesti palvelupolulla mahdollistaa personoitujen kokemusten luomisen. Asiakkaat jakavat mielellään tietoa itsestään, jos saavat personoidun palvelukokemuksen vastineeksi. Datan hyödyntämisessä on kuitenkin arvioitava kriittisesti sen keräämisen tarpeellisuutta. Erilaisten sensorien, tekoälyn ja automaation avulla

voidaan kerätä valtavasti dataa asiakkaan ympäristöstä, käyttäytymisestä ja preferensseistä, mutta tämän jälkeen tulisi analysoida tarkasti auttaako kerätty data asiakasta hänen ongelmassaan ja yritystä liiketoiminnassa. Lisäksi on huomioitava dataan liittyvä eettinen näkökulma ja tietoturvariskit.

Taustajärjestelmien ajantasaisuus tukee datan hyödyntämistä. Matkailuliiketoiminnassa asiakashallintajärjestelmät muuttuvat yhä enemmän asiakasnäkökulmaisiksi ja näin asiakasta pystytään palvelemaan varausnumeron sijaan yksilönä. Järjestelmien osalta on mahdollista siirtyä varaustiedosta asiakaskohtaiseen tietoon ja transaktioista tapahtumapohjaiseen tietoon. Asiakasdataa on mahdollista kerätä myös sellaisista asiakaspolun kohdista, joita oli vaikea aikaisemmin analysoida analogisessa ympäristössä. Asiakaskokemuksen johtamisen kannalta on merkityksellistä, että datapisteistä saatava data on ajantasaista, hyödynnettävissä olevaa ja arvonlisäyksen mahdollistavaa.

Uudet digitaaliset kohtaamispisteet ja muun muassa kehittynyt sensoriteknologia auttavat organisaatioita keräämään entistä monipuolisempaa asiakasdataa. Toisaalta haasteena nähdään myös jo olemassa olevan asiakasdatan parempi operatiivinen hyödyntäminen. Data pitää pystyä keskittämään eri lähteistä yhteen paikkaan ja sen jälkeen operatisoimaan liiketoiminnan käyttöön. Lisäksi on pohdittava, onko kerätty data relevanttia asiakkaan ongelman ratkaisun näkökulmasta.

5.1.3 Digiajan strategia

Digitaalinen asiakaskokemus rakentuu vahvasti yrityksen strategian ympärille. Organisaation perinteisten vahvuuksien hyödyntäminen fyysisissä asiakaspalvelutilanteissa yhdessä uusien digitaalisten ratkaisujen kanssa mahdollistaa kilpailuedun luomisen. Merkityksellistä on se, että koko organisaatio ymmärtää digiajan asiakkaan vaatimukset ja asiakasarvon lähteet. Kasvattamalla asiakkaan kokemuksellista arvoa, voidaan samalla kasvattaa yrityksen liiketoiminnallista arvoa. Yhtä tärkeää on tunnistaa ratkaisevat muutostarpeet organisaatiossa. Omien vahvuuksien ja heikkouksien analysointi on osa oman liiketoiminnan asemointia suhteessa kilpailijoihin. Toimintaympäristön muutosten, muutoksen nopeuden sekä omien vaikuttamismahdollisuuksien tunnistaminen ja analysointi auttaa kilpailukykyisen strategian suunnittelussa. Nykyisiin kilpailuetuihin ei pidä tuudittautua, vaan arvonluontia on osattava

hakea uusista lähteistä. Toimintaympäristön muutoksen nopeus asettaa kuitenkin usein haasteita strategiatyön aikajänteelle. Strategiaa pitäisi pystyä muokkaamaan sitä mukaan, kun toimintaympäristö muuttuu. Ajoituksella ja teknologian ajanmukaisuudella on merkittävä rooli menestymisessä. Juuri lanseerattu digitaalinen palvelu, jossa hyödynnetään vanhentunutta teknologiaa, voi saada asiakkaat karttamaan kyseistä yrittystä.

Kun liiketoimintaympäristön perinteiset rajat murtuvat, nousee yhteistoiminta verkostoissa yhä keskeisempään asemaan. Keskittyminen yhteisten etujen tunnistamiseen mahdollistaa toiminnan kehittämisen sekä entistä monipuolisemman palveluportfolion rakentamisen asiakkaalle. Digitaalisen murroksen johtaminen edellyttää lisäksi valintojen tekemistä. Johdon on pystyttävä päättämään, kuinka paljon nykyistä liiketoimintaa on muutettava tai alasajettava uuden digitaalisen liiketoiminnan tieltä. Tämän lisäksi tulee määrittää se, kenen kanssa yhteistyö ekosysteemissä on välttämätöntä kilpailuedun luomiseksi. Ehdoitta yhteistyöhön ei kuitenkaan kannata lähteä, koska muuten arvo saattaa valua kilpailijan liiketoimintaan.

Majoitusalan akateemista tutkimusta on tehty erityisesti uuden teknologian hyödyntämiseen liittyen. Lisäksi on analysoitu sen avulla luotavan lisäarvon synnyttämiä kilpailukykytekijöitä. (Martiz-Rioz 2018.) Vähemmälle on jäänyt kuitenkin tutkimus matkailualan innovaatiostrategioista. Tämän tiedon avulla alan yritykset pystyisivät paremmin ymmärtämään innovaatioiden merkityksen liiketoiminnan tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn kannalta. Haastatteluiden perusteella ei voida sanoa, mikä innovaatiostrategia olisi digitaalisessa ympäristössä toimimiseen paras, vaan jokaisen organisaation on analysoitava omia vahvuuksiaan ja kilpailuympäristöään. Digistrategia määrittää lopulta sen, mihin asiakasarvon luomisessa kannattaa keskittyä. Osa haastateltavista on sitä mieltä, että digitalisaatiota tulisi seurata sivusta, ja vasta myöhemmin ottaa markkinoilta parhaat ratkaisut osaksi omaa liiketoimintaa. Näin voidaan olla varmoja niiden liiketoimintakelpoisuudesta. Toisaalta erityisesti järjestelmäkehittäjät pitävät uusien innovaatioiden luomista kriittisenä kilpailukeinona nykyisessä ympäristössä.

5.1.4 Henkilöstön osaamistarpeet ja yhteiskehittäminen

Digitalisoituvassa ympäristössä henkilöstöltä vaaditaan uudenlaisia kompetensseja työnsä suorittamiseen. Tämä pitää ottaa huomioon rekrytoinnissa kaikilla organisaation tasoilla.

Ymmärrys digitalisaation mahdollisuuksista liiketoiminnan kehittämisen välineenä ja asiakaskokemuksen luomisen lähteenä ei saa jäädä pelkästään johdon keskusteluihin. Ymmärryksen lisäksi on järkevää luoda kommunikointikanavia, joissa ajatuksia palveluiden kehittämiseen liittyen voidaan vaihtaa läpi koko organisaation helposti ja matalalla kynnyksellä. Järjestelmäkehittäjän pitää ymmärtää asiakkaiden käyttäytymistä palvelutilanteessa, jotta suunnitellut ratkaisut palvelevat oikeaa käyttötarkoitusta operatiivisessa toiminnassa. Toisaalta asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön pitää pystyä ymmärtämään digitaalisen asiakaspolun vaiheiden lisäksi myös teknologian mahdollisuuksia ja rajoitteita. Teknologia mahdollistaa entistä käyttäjäystävällisempien ratkaisujen luomisen niin asiakkaiden kuin henkilöstön tarpeisiin, kun suunnittelussa otetaan huomioon monipuolisesti eri käyttäjäryhmien toiveet ja tarpeet. Henkilöstön arkea tukevat taustajärjestelmät ja digitaaliset työkalut voivat toimia myös rekrytointikeinona ja yleisesti koko alan vetovoimaisuutta lisäävinä tekijöinä.

Henkilöstöön panostaminen tukee vahvasti asiakaskokemukseen nojaavan yrityksen kilpailukykyä. Yrityskulttuuri ja hierarkia vaikuttavat siihen, miten laajasti uudet toimenkuvat voidaan käytännössä ottaa käyttöön. Sellainen yrityskulttuuri, joka rohkaisee henkilöstöä muokkaamaan palvelupolkua asiakkaiden vaatimusten, tilanteen ja tarpeiden mukaan kanavasta riippumatta lisää mahdollisuuksia paremman asiakaskokemuksen luomiseen. Vaikka teknologialla onkin merkityksensä palvelupolulla, niin henkilöstön tehtävänä on varmistaa se, että perinteiset (analogiset) palvelulupaukset ja asiakaskohtaukset toimivat suunnitellusti, kun polkua jatketaan digitaalisilla kohtaamispisteillä. Asiakaskokemuksen onnistumiseen vaikuttaa koko henkilöstön panos kaikilla organisaatiotasoilla.

5.1.5 Uudet kosketuspisteet asiakaspolulla

Simon ym. (2021, 322) esittää, että digitalisaation ylimmällä tasolla asiakas integroidaan digitaaliseen virtaan. On totta, että moni asiakas haluaa nykyisin palvelut vaivattomasti ja nopeasti, mutta moni haastatelluista suhtautui silti kriittisesti täysin digitalisoituun toimintaympäristöön. Hotelliliiketoiminnassa henkilökohtainen asiakaspalvelu sekä fyysisen tilan ulottuvuudet ja mahdollisuudet nähdään edelleen suurena kilpailuetuna, eikä kaikkea haluta digitalisoida. Tämän vuoksi onkin hyvä pohtia, mikä on oikea suhde digitaalisia

palveluita asiakkaalle. Pohdinnassa tulisi muistaa, että erilaiset asiakastyypit kokevat digitaaliset palvelut eri tavalla.

Hotelliliiketoiminnassa positiivisten ja yllätyksellisten palvelutilanteiden luominen vahvistaa asiakaskokemusta ja asiakkaan suhdetta yritykseen. Kokemuksia ei kuitenkaan luoda yksipuolisesti, vaan ne koetaan yhdessä asiakkaiden ja henkilöstön välillä. Digitalisaation myötä asiakas saatetaan kohdata fyysisesti yhä myöhemmässä vaiheessa asiakaspolkua. On mahdollista, että asiakas ei tapaa vierailunsa aikana henkilökuntaa lainkaan tai kohtaa henkilökunnan edustajan vasta lähtöamuna. Tämän vuoksi hotellyritysten tulisikin tiedostaa, mitkä ovat asiakkaan ja henkilöstön kohtaamispisteet uudessa ympäristössä ja mikä niiden vaikutus on asiakaskokemukseen. Aamiaistarjoilijan roolina saattaakin tulevaisuudessa olla se, että hän varmistaa asiakkaan hotellivierailun olleen odotusten mukainen ja kirjaa tämän ulos huoneestaan. Tämä onnistuu ainoastaan silloin, kun henkilöstöllä on tieto asiakkaan preferensseistä, aiemmista kohtaamispisteistä ja tämänhetkisistä tarpeista. Palveluliiketoiminnassa edellä kuvattu ajantasainen ja tiedostava vuorovaikutus henkilöstön ja asiakkaan välillä on tärkeää. Sitä pidetään sekä tutkimuskirjallisuudessa että haastattelujen perusteella kriittisenä kilpailukykytekijänä (Berry 2011; Ramaswamy 2011). Tällaisten kilpailukykytekijöiden kopioiminen on äärimmäisen vaikeaa, joten niiden avulla on mahdollista luoda kestävä ja pitkäaikaista arvoa asiakkaille sekä yritykselle.

Hotellihuoneen digitaaliset palvelut ovat osa asiakaskokemusta. Asiakkaat hyödyntävät nykyisin paljon teknologiaa kotonaan, joten hotellihuoneen teknologian tulisi täyttää asiakkaan odotukset esimerkiksi älylaitteiden hyödyntämismahdollisuuksien osalta. Relevanteilla ratkaisuilla voidaan yllättää asiakas positiivisesti, mutta samalla lisätä liikevaihtoa. Ääniohjattu huonepalvelu tai huoneen lämpötilan optimointi vaikuttavat asiakastyytyväisyyden lisäksi myös liiketoiminnan kannattavuuteen. Mahdollisuus oman suosikkisarjan striimaukseen älypuhelimesta hotellihuoneen televisioon pitäisi sen sijaan olla jo standardi, kun puhutaan digitaalisesta asiakaskokemuksesta. Huomionarvoista on, että osa haastateltavista toivoi hotellihuoneen täyttää digitalisoimista, kun taas osa ei pitänyt sitä lainkaan tärkeänä. Tarkoituksenmukaisuutta pidetään palvelujen digitalisoinnissa avainasemassa. Digipalvelut voivat heijastaa tietyn hotellin tai brändin erityispiirteitä, jolloin niiden avulla on mahdollista palvella jotakin tiettyä asiakassegmenttiä entistä persoonallisemmin.

Teemahaastattelussa tuotiin esiin fyysisten ja digitaalisten kosketuspisteiden saumattoman yhdistämisen merkitystä asiakaspolun kehittämisessä. Jotta tämä voidaan tehdä onnistuneesti, tulee asiakkaan käyttäytymistä ja tarpeita ymmärtää jokaisessa kosketuspisteessä. Asiakasdatan kerääminen manuaalisin, sensoritekniikan sekä tekoälyn keinoin ovat tapoja kehittää asiakaspolkua kysyntätarpeiden mukaan. Saumattoman digitaalisen asiakaskokemuksen luomisen edellytyksenä on se, että kaikki saatavilla olevat kanavat tarjoavat asiakkaalle tasalaatuisen palvelutuotteen. Asiakas saattaa aloittaa yhteydenpidon tai asioinnin yhdessä kanavassa ja siirtyä sitten käyttämään toista. Asiakaspolun eri kosketuspisteiden saumattomuutta painotetaan myös tutkimuskirjallisuudessa (Lemon ym. 2019; Peltola ym. 2015; Rubanovitsch ym. 2015, 57; Ahvenainen ym. 2017, 39). Empiirisen aineiston perusteella voidaan todeta, että digitaalisen asiakaspolun rinnalla tulee hotellivierailun aikana fyysisiä palvelutilanteita, joilta asiakas odottaa samaa laatutasoa kuin digitaalisilta ratkaisuilta. Haastateltavat painottavat, että kanavia ja palveluita tulisikin kehittää samansuuntaisesti asiakkaan toiveiden pohjalta. Asiakaspolun eri kohtaamispaikkojen tärkeyden määrittely ja niiden vaikuttavuuden arviointi on huomioitava lopullisessa asiakaskokemuksen suunnittelussa. Organisaation on myös pyrittävä tarjoamaan eri asiakassegmenteille palvelukokonaisuus, joka kattaa kyseisen ryhmän tarpeet. Toiveet liittyen palvelun personointiin tai käytettäviin asiointikanaviin vaihtelevat laajalti asiakasprofiilin mukaan.

Asiakas on digitaalisen asiakaspolun keskiössä tarjoten sille dataa, jonka avulla esimerkiksi tekoäly pystyy tuottamaan yksilöllisiä tarpeita vastaavia ratkaisuja suoraan asiakkaan päätelaitteeseen tai asiakaspalvelutilanteessa toimivalle henkilöstölle. Samalla yritys oppii asiakkaan rutiineista ja pystyy näin optimoimaan ja parantamaan prosessejaan kasvavan datamäärän avulla. Henkilöstö hyötyy myös uudesta tekniikasta, sillä asiakastietojärjestelmän avulla asiakas pystytään yksilöimään yhä nopeammin ja hänelle pystytään tarjoamaan oikea palveluvalikoima.

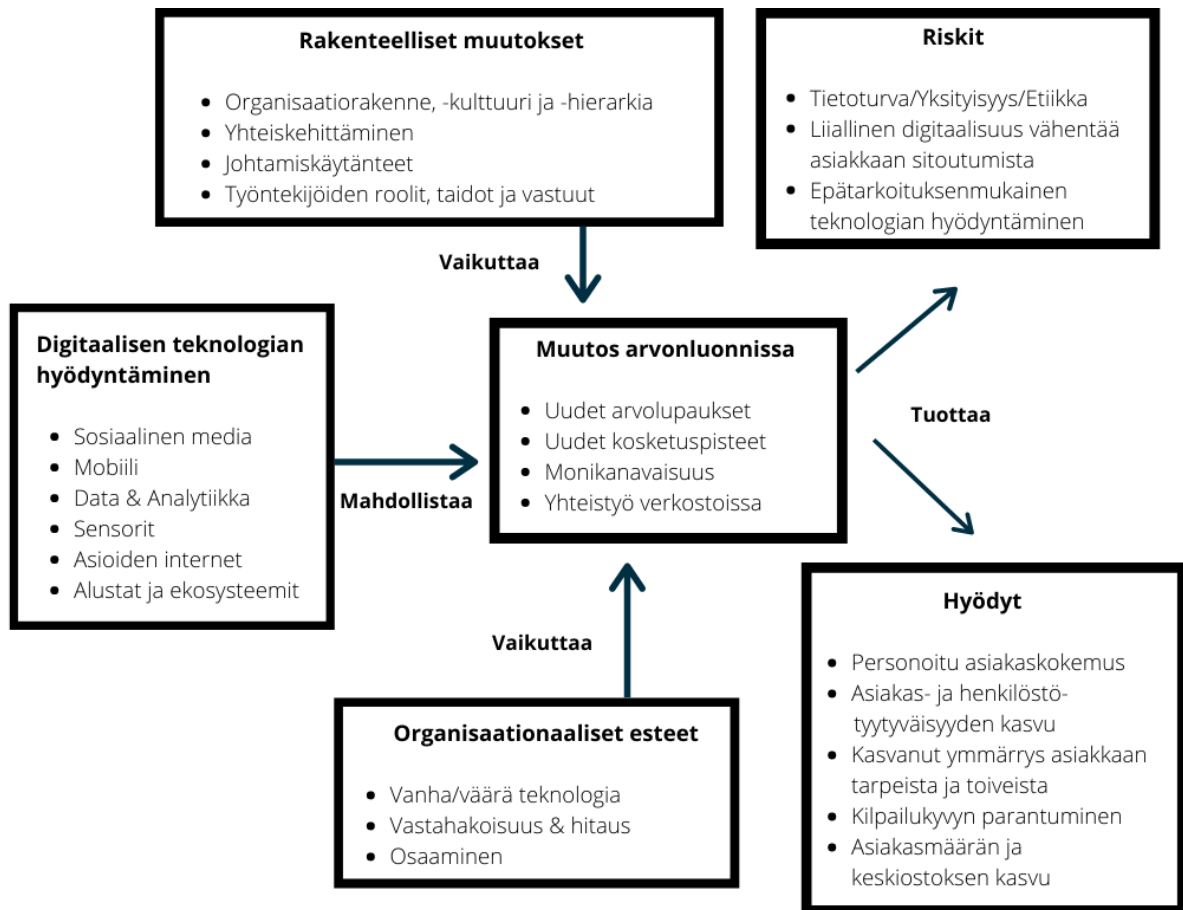
Matkailun ekosysteemi mahdollistaa uudenlaisen yhteistyön muiden toimijoiden kanssa. Yhteiskehittäminen mahdollistaa samalla entistä monipuolisemman palvelutarjonnan luomisen ja uusien kosketuspisteiden tarjoamisen asiakkaalle. Asiakas etsii nykyisin kokonaisvaltaista palvelukokemusta, joka ei välttämättä löydy yksistään yhden yrityksen portfolioista. Hotelliyrityksen tulisi arvioida yhteistyömahdollisuuksia muiden alueen toimijoiden kanssa, niin fyysisissä kuin digitaalisissa kanavissa, jotta asiakaspolku ja kokemus olisi loppuasiakkaalle mahdollisimman saumaton. Haastattelussa esiin nostetaan esimerkiksi sujuvat ruokalähetykset

hotellihuoneisiin ulkopuolisten lähettiyritysten toimesta. Yrityksen tulisi analysoida, mitkä palvelut kannattaa tuottaa itse ja mitä palveluja voidaan tuottaa yhteistyössä verkoston kanssa. Usein kaikkein kriittisimpien asiakaspolun kosketuspisteiden pitäminen omassa hallinnassa on järkevää, sillä kilpailuetu luodaan näissä ”totuuden hetkissä”.

5.1.6 Digitaalisen asiakaskokemuksen kriittiset elementit

Digitaalinen teknologia mahdollistaa uudenlaisen arvonluonnin. Yrityksen nykyisiä arvolupauksia on samalla arvioitava kriittisesti. Lisäksi on pohdittava mitä asiakas todellisuudessa tulevaisuudessa odottaa perinteiseltä palveluntarjoajalta. Digitaaliset ratkaisut mahdollistavat entistä paremman asiakkaan tarpeiden analysoinnin, samalla kun uudet digitaaliset kanavat tarjoavat asiakkaalle entistä enemmän mahdollisuuksia olla yhteydessä yritykseen asiakaspolun eri vaiheissa. Digitaalisen asiakaskokemuksen luomiseen tähtäävä strategia mahdollistaa tehokkaan ja ketterän tavan palvella asiakasta. Organisaation hitaus tai muutosvastarinta voivat vaikuttaa negatiivisesti uusien mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Oppiva ja innovaatioihin kannustava organisaatiokulttuuri, ketterät johtamiskäytänteet, uudistuneet työntekijöiden roolit ja laajempi yksilökohtainen osaamistaso ovat avaimia onnistumiseen. Innovatiivisten tuotteiden avulla yrityksen on mahdollista luoda kestävä kilpailuetua muuttuneessa markkinassa. Inhimillisen kontaktin ja henkilöstön roolin tärkeyttä ei digiaikanakaan pidä unohtaa, sillä lopulta yksilöiden välisen kohtaamiset vaikuttavat eniten siihen, miten asiakas kokee palvelun laadun.

Alla olevassa kuviossa on esitelty digitaalisuuden vaikutusta yrityksen arvonluontiin ja asiakaskokemukseen tämän tutkimuksen tulosten perusteella. Mallissa on hyödynnetty Busulwan ym. (2021) jäsenpohjaa liittyen digitekniikan vaikutuksiin liiketoimintaympäristössä.



KUVIO 13. Digitaalisuuden vaikutus arvonluontiin ja asiakaskokemukseen.

Digitaalinen teknologia voi lisätä tai vähentää asiakasarvoa riippuen siitä, miten digitaalista tekniikkaa hyödynnetään asiakaspolulla ja hotellin fyysisissä tiloissa. Arvoa syntyy todennäköisimmin silloin, kun digitaalinen teknologia tukee asiakkaan tavoitteita ja toiveita, vahvistaa asiakassuhdetta ja parantaa aiempaa asiakaskokemusta. Sellaisten digitaalisten palveluiden, jotka vastaavat asiakkaan toiveisiin ja tarpeisiin, lisäävät asiakkaan halua olla vahvemmin vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Digitaalisen teknologian herätteellinen ja kokemuksellinen hyödyntäminen voi vahvistaa asiakkaan halukkuutta palata fyysiseen tilaan tai kauppapaikkaan uudelleen. Teknologian hyödyntämisessä avainasemassa on muun muassa sellaisten digitaalisten ratkaisujen tarjoaminen, joihin asiakas on tottunut ja joita asiakas on käyttänyt jo muissa yhteyksissä. Erityisesti nuoret sukupolvet odottavat yritysten integroivan jatkuvasti uusimpia mahdollisia digitaalisia ratkaisuja ja palveluita asiakaspolun varrelle. Tätä näkemystä tukee sekä tutkimuskirjallisuus että tutkimuksen teemahaastatteluiden analyysi. Fyysisten tilojen merkitys on tärkeä huomioida nykyisessä liiketoimintaympäristössä, jossa palvelut ja liiketoimintaa siirtyvät kiihtyvällä tahdilla digitaalisiin kanaviin.

5.2 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa kuvattiin ja analysoitiin digitaalisen asiakaskokemuksen mahdollisuuksia arvonluonnissa hotelliliiketoimintaa harjoittavan yrityksen näkökulmasta. Asiakkaat odottavat nykyisin hotelleilta entistä monipuolisempaa teknologian hyödyntämistä. Teknologian odotetaan tuovan parempaa laatua, helppoutta ja nopeutta asiakaskokemukseen. Hotellien odotetaan myyvän huoneen sijaan personoituja elämyksiä. Mobiililaitteiden kasvanut määrä on muuttanut asiakkaiden käyttäytymistä ja tapaa olla yhteydessä yritykseen asiakaspolun varrella monikanavaisesti. Sosiaalinen media, jaettavuus ja kokemuksellisuus ovat vahvasti läsnä nykyajan asiakkaiden arjessa. Näiden elementtien huomioiminen mahdollistaa asiakkaan paremman kuuntelemisen ja yksilöllisten toiveiden toteuttamisen.

Kirjallisuudessakatsauksessa ja teemahaastatteluissa tuodaan esiin alan haasteet, jotka liittyvät muun muassa kiristyneeseen kilpailutilanteeseen, asiakkaiden muuttuvien tarpeiden tunnistamiseen, henkilöstön digikompetensseihin, datan ja uuden teknologian hyödyntämiseen sekä arvolupausten yhteiskehittämiseen verkostoissa ja ekosysteemissä. Asiakaspolun kosketuspisteiden personointi nähdään mahdollisuutena luoda entistä laadukkaampi asiakaskokemus. Fyysiset palvelutilanteet yhdessä digitekniikan kanssa mahdollistavat kilpailuedun luomisen.

Jotta asiakaskokemusta voidaan kehittää digitaalisessa ympäristössä, tulee yrityksen ensiksi määrittellä mitä se omassa toiminnassa tarkoittaa ja millaisia resursseja, kuten teknologiaa tai henkilöstökompetensseja organisaatiossa tarvitaan. Teknologia mahdollistaa uudet innovaatiot, mutta selkeä digitaalinen strategia on avain yrityksen liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen uudistamiseen nykyiseen kilpailuympäristöön sopivaksi, jossa asiakaskokemuksen merkitys on entistä suurempi. Sellaiset yritykset, jotka keskittyvät ainoastaan ratkomaan vanhoja liiketoiminnan ongelmia digitaalisilla välineillä, eivät tuo uusia digitalisaation mahdollisuuksia osaksi asiakaskokemusta, jäävät helposti ketterien kilpailijoiden jalkoihin. Digiajassa on vaikeampi erottua pelkällä teknologian hyödyntämisellä, koska kilpailijoidenkin teknologia on jo varsin kehittynyttä. Tämän vuoksi henkilöstön rooli on myös digiaikana kriittinen kilpailukykytekijä.

5.3 Toimintaehdotuksia alan yritykselle

Hotelliliiketoimintaa harjoittavan yrityksen kannattaa investoida ja kehittää sekä digitaalisia että fyysisiä kosketuspisteitä vahvasti samassa rintamassa, jotta kokonaisvaltainen asiakaskokemus voidaan taata. Haastatteluissa painotettiin yhteiskehittämistä ja vuoropuhelua asiakasrajapinnassa olevan henkilöstön ja järjestelmäasiantuntijoiden välillä. Asiakkaat jakavat käyttäjädataa, jos sen avulla omaa palvelupolkua pystytään personoimaan ja nopeuttamaan. Jokaisen organisaation jäsenen tulisi lisäksi ymmärtää, mitä digitalisaatio käytännössä omassa työssä tarkoittaa. Muutoksen tarkoituksena ei ole poistaa palvelualan työpaikkoja, vaan kehittää sekä asiakas- että henkilöstökokemusta paremmaksi. Johdon tehtävänä on viestiä tämä selkeästi henkilöstölle. Yrityksissä tarvitaan yhä moniulotteisempaa osaamista niin asiakasrajapinnassa työskenteleviltä kuin yritysjohtoltakin. Tämän vuoksi henkilöstön rekrytointiin, koulutukseen ja osaamistason varmistamiseen täytyy panostaa yhä enemmän. Osaamisperusteinen johtaminen yli organisaatorajojen ja yhteiskehittämistä tukeva yrityskulttuuri ovat avaimia onnistumiseen.

Asiakkaat valitsevat nykyisin toimialasta riippumatta palvelu- ja tiedonhakupaikaksi yhä useammin verkon eri kanavat. Asiakkaan käyttäytymisen ymmärtäminen eri kanavissa on entistä tärkeämpää niin asiakaskokemuksen kuin tuloksellisuudenkin kannalta. Jos asiakkaan motiiveja ei ymmärretä riittävästi, niin silloin on vaikea priorisoida liiketoiminnan kannalta olennaisia asioita, eikä dataa pystytä tällöin hyödyntämään riittävän tehokkaasti. Asiakkaan aitojen tarpeiden, ongelmien ja kipupisteiden analysointi on arvonluonnin keskiössä, kun asiakaspolun sisältöjä suunnitellaan ja kehitetään.

Digitalisaation potentiaali osana asiakaskokemuksen luontia vapautuu silloin, kun uudet teknologiat alkavat kommunikoidaan olemassa olevien prosessien, asiakkaiden ja henkilöstön kanssa automaattisesti. CRM-järjestelmien on tuettava asiakaskokemuksen luomista. Asiakasta tulisi käsitellä yksilönä varausnumeron sijaan. Tulevaisuudessa tekoäly, sensorit, robotiikka ja pilvipalvelut pystyvät entistä itsenäisemmin suoriutumaan palveluprosessien eri vaiheista. Henkilöstölle jää näin enemmän aikaa keskittyä asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen ja heidän palvelemiseensa. Johdon vastuulla on mahdollistaa se, että säästynyt työaika käytetään tehokkaasti nimenomaan paremman palvelukokemuksen luomiseksi asiakkaalle.

Digitaalisten palveluiden ja fyysisten kanssakäymistilanteiden yhdistämisen avulla voidaan asiakaspolku rakentaa niin, että se tuottaa samanaikaisesti parhaan arvon sekä asiakkaalle että organisaatiolle. Tutkimuksen tuloksena voidaan sanoa, että epäsuora digitaalisten sovellusten käyttö yhdessä ihmiskontaktin kanssa on luo paremman käyttäjäkokemuksen, kuin pelkkään digitaaliseen kokemukseen panostaminen. Asiakaskokemuksen ydin on siinä, mitä kosketuspisteissä tapahtuu, eikä niiden digitaalisella tai fyysisellä ulkomuodolla. Huomionarvoista on myös haastatteluissa ja tutkimuskirjallisuudessa painotettu liiallisen digitalisoitumisen vaara, joka voi vähentää asiakastyytyväisyyttä. Palvelukokemuksen fyysiset ulottuvuudet voivatkin olla kriittinen kilpailuedun lähde. Digitaalisen asiakaskokemuksen luonnissa tulisi yksittäisten kosketuspisteiden kehittämisen sijaan keskittyä kokonaisvaltaiseen muutokseen, jonka avulla on mahdollista luoda pysyvää kilpailuetua.

Strategiatyön onnistumisen edellytyksenä on se, että yrityksen johto ymmärtää muutoksen ajurit. Nykyisessä kilpailutilanteessa asiakaskokemus ei aina ole organisaation arvokäyrässä kilpailutekijöiden listalla. Sellaisenaan se ei olekaan kilpailukeino, vaan toimiakseen käytännössä tulee asiakaskokemus jakaa pienempiin osatekijöihin, joista hyvä asiakaskokemus muodostuu. Kun osatekijät on määritelty, tulee niiden seuraamista ja kehittämistä varten luoda relevantit mittarit. Yrityksen johdon on varmistettava, että organisaatiossa on riittävä kyvykkyys ja resurssit asiakaskokemuksen analysointiin ja mittaamiseen.

5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Yhtenä tämän tutkimuksen keskeisenä tuloksena voidaan mainita datan hyödyntämisen merkityksellisyys personoidun asiakaskokemuksen luomisen välineenä. Datan operatiivinen hyödyntäminen fyysisessä reaaliaikaisessa asiakaspalvelutilanteessa olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe. Miten koneen ja ihmisen yhteistyö todellisuudessa onnistuu? Tämän lisäksi olisi relevanttia tutkia esimerkiksi sitä, kuinka paljon asiakasdataa voi hyödyntää palvelun personoinnissa, ennen kuin asiakas tuntee, että hänestä ja hänen tarpeistaan tiedetään liikaa. Datan käytön eettisyyteen ja tietoturvaan liittyvät kysymykset ovat tärkeitä, kun yritykset pohtivat asiakaskokemuksen personointia datan avulla. Kuinka paljon asiakkaan käyttäytymistä ja toimintaa hotellissa voidaan sensorien, kameroiden ja tekoälyn avulla tallentaa ja analysoida, niin ettei asiakaskokemus kärsi tai yksityisyydensuojaa loukata.

LÄHTEET

- Aarikka-Stenroos, L., Ritala, P. (2017). Network management in the era of ecosystems: Systematic review and management framework. *Industrial Marketing Management*, 67, 23–36.
- Ahvenainen, P., Gylling, J. Leino, S. (2017). Viiden tähden asiakaskokemus, tee asiakkaista faneja. Helsingin seudun kauppakamari.
- Anderson, C. (2004). The Long Tail. *Wired*, October 2004.
- Arussy, L. (2008). Excellence every day: make the daily choice—inspire your employees and amaze your customers. Information Today, Inc. Medford, New Jersey.
- Barnes, B. (2017). Coming to Carnival Cruises: A Wearable Medallion That Records Your Every Whim. *New York Times*. January 4, 2017.
- Becker, L., Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 48. 630-648. 10.1007/s11747-019-00718-x.
- Behare, N., Waghulkar, S., Shah, S. (2018). A Theoretical Perspective on Customer Experience (CX) in Digital Business Strategy. 1-7. 10.1109/RICE.2018.8509079.
- Berry, L. L. (2011). Lessons from High-performance Service Organizations. *Industrial Marketing Management*, 40(2): 188-189.
- Berry, L.L. (1980). “Services marketing is different”, *Business*, Vol. 30 No. 3, pp. 24-29.
- Bloching, B., Leutiger, P., Oltmanns, T., Rossbach, C., Schlick, T., Remane, G., Quick, P., Shafranyuk, O. (2015). The digital transformation of industry - How important is it? Who are the winners? What must be done?
- Bolton, R., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J., Sirianni, N., Tse, D. (2014). "Small details that make big differences: A radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy," *Journal of Service Management*, 25 (2), 2014, 253-74.
- Bouée, C. (2015). Digital Transformation Doesn't Have to Leave Employees Behind. *Harvard Business Review*.
- Breda, Z., Pacheco, C., Dinis, G. (2019). FUTURE TRENDS IN THE HOSPITALITY INDUSTRY: AN ANALYSIS FROM THE CONSUMERS' POINT OF VIEW. 139-162. 10.20867/tosee.05.9.
- Buer, C. (2020). Digitalization in the Hotel Industry. Book: *Tourism, Hospitality and Digital Transformation*. Routledge.

- Buhalis, D., Harwood, T., Bogicevic, V., Viglia, G., Beldona, S., Hofacker, C. (2019). Technological disruptions in services: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Service Management*. 30. 10.1108/JOSM-12-2018-0398.
- Busulwa, R., Evans, N., Oh, A., Kang, M. (2021). *Hospitality Management and Digital Transformation: Balancing Efficiency, Agility and Guest Experience in the Era of Disruption* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429325205>
- Calvino, F., Criscuolo, C., Marcolin, L., Squicciarini, M. (2018). A taxonomy of digital intensive sectors, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 2018/14, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f404736a-en>.
- Chang, H., Chen, S. (2008). The impact of customer interface quality, satisfaction and switching costs on e-loyalty: Internet experience as a moderator. *Computers in Human Behavior*. 24. 2927-2944. 10.1016/j.chb.2008.04.014.
- Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., Duncan, D. S. (2016). Know your customers “jobs to be done”. *Harvard Business Review*.
- Collins, J. (2018). Hyvästä paras. Suomentanut Maarit Tillman. Alma Talent.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Second Edition. Thousand Oaks: SAGE.
- Dredge, D., Phi, G., Mahadevan, R., Meehan, E., Popescu, E.S. (2018). Digitalisation in Tourism: In-depth analysis of challenges and opportunities. Low Value procedure GRO-SME-17-C-091-A for Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises (EASME) Virtual Tourism Observatory. Aalborg University, Copenhagen. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/33163/attachments/1/translations/en/renditions/native>
- Eskola, J. (1998). *Johdatus Laadulliseen Tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan komissio. (2017). *Management and Content Provision for ICT and Tourism Business Support Portal*. Final Report. March 2017. Paris.
- Fenwick, N. (2015). *Unleash Your Digital Predator*. Retrieved May 22, 2020, from Forrester website: https://go.forrester.com/blogs/15-12-09-unleash_your_digital_predator/
- Filenius, M. (2015). *Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Jyväskylä. Docendo.
- Fischer, M., Vainio, S. (2014). *Potkua palvelubisnekseen*. Helsinki: Talentum.
- Frow, P., Payne, A. (2007). Towards the “Perfect” Customer Experience. *The Journal of Brand Management*, 15(2), 89-101.
- Gal, P. and Witheridge, W., (2019). Productivity and innovation at the industry level: What role for integration in global value chains? OECD Productivity Working Papers, OECD Publishing, Paris.

- Gerdt, B., Eskelinen, S. (2018). *Digiajan asiakaskokemus. Oppia kansainvälisiltä huipuilta.* Helsinki: Alma Talent.
- Gerdt, B., Korhonen, K. (2016). *Ylivoimainen asiakaskokemus.* Helsinki: Talentum.
- Goodman, J. (2009). *Strategic customer service. Managing the customer experience to increase positive word of mouth, building loyalty, and maximizing profits.* New York: American Management Association.
- Greene, W.E., Walls, G.D. and Schrest, L.J. (1994). "Internal marketing: the key to external marketing success", *Journal of Services Marketing*, Vol. 8 No. 4, pp. 5-13.
- Grönroos, C. (1983). "Innovative marketing strategies and organization structures for service firms", *Emerging Perspectives on Services Marketing*, pp. 9-21.
- Gursoy, D., Chi, C. (2020). Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda. *Journal of Hospitality Marketing & Management*.
- Hämäläinen, V., Maula, H., Suominen H. (2016). *Digiajan strategia.* Liettua: BALTO print.
- Hamel, G. (2007). *Johtamisen tulevaisuus.* Helsinki: Talentum.
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K., Pennanen, M. (2013). *Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta.* Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.
- Heracleous, L., Wirtz, J. (2010). Singapore Airlines' Balancing Act. *Harvard business review*. 145-149.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy.
- Hirsjärvi, S., Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita.* Helsinki: Tammi.
- Hirt, M., Willmott, P. (2014). Strategic principles for competing in the digital age. *McKinsey Quarterly*, 5/2014.
- Hutchinson, R., Field, D., de Bellefonds, N., Morita, A., and Lavender, J. (2018). *Future of Marketing is Here. Don't Blink.* BCG.
- Huusko, P. (Ed.), (2019). *Tulevaisuuden teknologiat matkailussa: esiselvitys.*, In: Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja b. raportteja ja selvityksiä, Kajaanin ammattikorkeakoulu.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015). *Digitalisaatio : yritysjohdon käsikirja.* Helsinki: Talentum.
- Ivanov, S., (Author, Editor), Webster, C. (Editor). (2019). *Robots, Artificial Intelligence and Service Automation in Travel, Tourism and Hospitality.* Emerald Publishing Limited.

- Ivanović, S., Ivanović, V., Blažević, M. (2008). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE HOSPITALITY INDUSTRY.
- Ivasciuc, I. (2021). AUGMENTED REALITY AND FACIAL RECOGNITION TECHNOLOGIES. BUILDING BRIDGES BETWEEN THE HOSPITALITY INDUSTRY AND TOURISTS DURING PANDEMIC. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*. Vol. 13(62) No. 2 – 2020. 2020. 10.31926/but.es.2020.13.62.2.8.
- Jacobides, M. (2019). In the Ecosystem, What's Your Strategy? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/09/in-the-ecosystem-economy-whats-your-strategy#>
- Jiang, K., Xu, L., Bao, X. (2015). The impact of channel integration on channel reciprocity in the multi-channel retailing context. *Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 2015 IEEE International Conference on (pp. 1840-1844). IEEE.
- Juuti, P. (2014). *Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen*. PS-kustannus.
- Kananen, H., Puolitaival, H. (2019). *Tekoäly – Bisneksen uudet työkalut*. Alma Talent. Helsinki 2019.
- Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Miten kirjoitan kvalita- tiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kandampully, J., Zhang, T., Jaakkola, E. (2017). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 30. 00-00. 10.1108/IJCHM-10-2015-0549.
- Kane, G., Palmer, D., Philips, A., Kiron, D., Buckley, N. (2015). Strategy, Not Technology, Driver Digital Transformation. *Becoming Digitally Mature Enterprise*. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/#chapter-6>
- Kane, G., Palmer, D., Philips, A., Kiron, D., Buckley, N. (2016). *Aligning the Organization for its Digital Future*. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/projects/aligning-for-digital-future/>
- Keronen, K., Tanni, K. (2017). *Sisältöstrategia. Asiakaslähtöisyydestä tulosta*. Alma Talent. Helsinki.
- Kim, C., Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press.
- Kingsnorth, S. (2016). *Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing*. London: Kogan Page Limited.
- Kiviniemi, K. (2018). *Laadullinen tutkimus prosessina*. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola, *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, 73–87. (5. Painos). Juva: PS-Kustannus.

- Klaus, P. (2014). Towards practical relevance — Delivering superior firm performance through digital customer experience strategies. *J Direct Data Digit Mark Pract* 15, 306–316 (2014). <https://doi.org/10.1057/dddmp.2014.20>
- Klaus, P. (2015). *Measuring customer experience: how to develop and execute the most profitable customer experience strategies*. Houndmills, Basingtoke, Hampshire, New York: Palgrave Macmillan.
- Klaus, P., Maklan, S. (2013) Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*. Vol. 55 (2), 227-246.
- Koiranen, I., Räsänen, P., Södergård, C. (2016). Mitä digitalisaatio on tarkoittanut kansalaisen näkökulmasta? *Talous & Yhteiskunta*, 44(3), s. 25- 29.
- Komulainen, M. (2019). *Menesty Digimarkkinoilla*. Helsingin seudun kauppakamari. 2. painos. Viro 2019.
- Koskela-Huotari, K., Edvardsson, B., Jonas, J. M., Sörhammar, D., Witell, L. (2016). Innovation in service ecosystems—Breaking, making, and maintaining institutionalized rules of resource integration. *Journal of Business Research*, 69(8), 2964–2971.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Launis, R. (2020). *Kysyntämarkkinointi neljännessä teollisessa vallankumouksessa*. Books on Demand.
- Lemon, K. N., Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Lin, H., Chi, O., Gursoy, D. (2019). Antecedents of customers' acceptance of artificially intelligent robotic device use in hospitality services. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 29. 1-20. 10.1080/19368623.2020.1685053.
- Lindroos, J., Lohivesi, K. (2010). *Onnistu strategiassa*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J., Kortesoja, K. (2011). *Asiakaskokemus - Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.
- Martin-Rios, C. (2018). *Hospitality Innovation Industry Report*. https://industry.ehl.edu/hubfs/HI-Infographic-and-Documents/EHL-Hospitality_Innovation_Industry_Report_2018.pdf
- Mattinen, M. (2020). *Mistä kasvua? Opas digiajan johtajille*. Alma Talent. Helsinki.
- Matzler, K., Eichen, S., Anschöber, M., Kohler, T. (2018). The crusade of digital disruption. *Journal of Business Strategy*. 39. 10.1108/JBS-12-2017-0187.
- McGuire, K. A. (2017). *The analytic hospitality executive: Implementing data analytics in hotels and casinos (1st edition)*. Wiley.

- Miles, M. B., Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook* (2 ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Moore, J.F. (1993). Predators and Prey: The New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. Vol. 71(3), pp. 75-83.
- Morey, T., Forbath, T., Schoop, A. (2015). Customer Data: Designing for Transparency and Trust. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/05/customer-data-designing-for-transparency-and-trust>
- Moss Kanter, R. (1990). *Jättiläisten tanssi*. Helsinki: Otava.
- Nadler, D., Tushman, M. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, Volume 9, Issue 2, 1980, Pages 35-51, SSN 0090-2616, [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90039-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90039-X).
- Norton, D. (2017). *The High Roller Experience: How Caesars and Other World-Class Companies Are Using Data to Create an Unforgettable Customer Experience*. New York: McGraw-Hill Education, 2017.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, A. S. (2014). *Value Proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Paharia, R. (2013). *Loyalty 3.0: How to Revolutionize Customer and Employee Engagement with Big Data and Gamification*. McGraw-Hill.
- Parviainen, P., Federley, M., Grenman, K. & Seisto, A. (2017). Osaaminen ja työllisyys digimurroksessa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-357-6>. 29.4.2020.
- Peltola, S., Vainio, H., Nieminen, M. (2015). Key factors in developing omnichannel customer experience with Finnish retailers. *International Conference on HCI in Business* (pp. 335-346). Springer, Cham.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, 1985.
- Rachinger, M., Router, R., Müller, C., Vorraber, W., Schirgi, E. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management* Vol. 30 No. 8, 2019.
- Rafiq, M., Ahmed, P.K. (2000). "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 No. 6, pp. 449-462.
- Ramaswamy, V. (2011). It's about human experiences... and beyond, to co-creation. *Industrial Marketing Management*, 40(2): 195-196.
- Raskind, M., Waller, G. (2015). *Digital to the core. Remastering leadership for your industry, your enterprise, and yourself*. Bibliomotion, Brookline, MA.

- Reeves, M., Love, C., Tillmanns, P. (2012). Your Strategy Needs a Strategy. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2012/09/your-strategy-needs-a-strategy>
- Rintamäki, T. (2016). Managing Customer Value in Retailing – An Integrative Perspective. Tampere University Press 2016.
- Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. Management Research Review, 35(3/4), 260–271.
- Rubanovitsch, M., Aminoff, J. (2015). Ostovallankumous. Miten moderni myyjä vastaa asiakkaan muuttuvaan ostoprosessiin. Oy Imperial Sales Ab. Helsinki.
- Ruokonen, M. (2016). Biteistä bisnestä. Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Docendo Oy. Jyväskylä.
- Saarijärvi, H., Puustinen, P. (2020). Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten? Docendo, Jyväskylä.
- Santalainen, T., Baliija, R. (2015). Kun normibisnes ei riitä. Kestävä strategointi. Alma Talent. Helsinki.
- Schmitt, B. (2003). Customer experience management. A revolutionary approach to connecting with your customers. New Jersey: John Wiley.
- Simon, H., Orvomaa, M., Jonason, A., Mörée, F. (2021). Hinnoittelun voima. Miten kaikki pyörii hinnan ympärillä. Alma Talento Oy. Balto Print, Liettua.
- Stein, A. – Ramaseshan, B. (2016). Towards the identification of customer experience touch point elements. Journal of Retailing & Consumer Services. Vol. 30, 8-19.
- Stonehouse, G., Konina, N. (2019). Management Challenges in the Age of Digital Disruption. 10.2991/aebmr.k.200201.001.
- Subai, A., Konya, K., Adim, V. (2020). Technological Innovation of Hotel Services: A COVID-19 Strategic Response.
- Sutcliffe, M., Narsalay, R., Sen, A. (2019). The Two Big Reasons that Digital Transformations Fail. Harvard Business Review. Retrieved May 22, 2020, from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2019/10/the-two-big-reasons-that-digital-transformations-fail>
- Tajeddini, K., Ratten, V., Merkle, T. (2020). Tourism, Hospitality and Digital Transformation. Strategic Management Aspects. Routledge.
- Tseng, M., Jiao, R., Wang, C. (2010). Design for Mass Personalization. CIRP Annals - Manufacturing Technology. 59. 175-178. 10.1016/j.cirp.2010.03.097.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

- Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Tsiros, M., Schlesinger, L. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85:1, 31-41.
- Wang, R. (2015). Designing The Digital Customer Experience. *Customer Relationship Management*. October 2015, Vol 19(10), 8.
- Weber, M., Chatzopoulos, C. (2019). Digital customer experience: the risk of ignoring the non-digital experience. *International Journal of Industrial Engineering and Management*. 10. 201-210. 10.24867/IJIEM-2019-3-240.
- West, M. A., Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In West, M. A., Farr, J. L. (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*: 3-13. Chichester, England: Wiley.
- Wilson, J., Daugherty, P. (2018). Collaborative Intelligence: Humans and AI Are Joining Forces. *Harvard Business Review*.
- Yu, H. (2018). Leap. *PublicAffairs*.
- Zhang, T., Kandampully, J. and Choi, H. (2014). "The role of employee wellness program in the hospitality industry: a review of concepts, research, and practice", *Research in Hospitality Management*, Vol. 4 Nos 1/2, pp. 1-10.

Internet lähteet:

- Bengt Holmströmin haastattelu Helsingin Sanomissa 19.8.2015. . Tulostettu 22.9.2021.
- Bendor-Samuel, P. (2019.) Software Is Eating The World, But Services Are Eating Software. Forbes, Oct 14. <https://www.forbes.com/sites/peterbendorsamuel/2019/10/14/software-is-eating-the-world-but-services-is-eating-software/?sh=5b68f4e82116>. Tulostettu 1.11.2021.
- Boston Consulting Group (BCG). (2020). Breaking Ground on a New Era in Lodging. <https://www.bcg.com/publications/2020/understanding-consumer-behavior-in-hotel-industry-post-covid-19>. Tulostettu 1.11.2021.
- Burke, B. (2020). Top Strategic Technology Trends for 2021. Gartner. <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/information-technology/documents/insights/top-tech-trends-ebook-2021.pdf>
- D-Edge Hospitality. OTA- Market Share (2021). <https://www.d-edge.com/the-rise-of-direct-bookings-over-otas/>. Tulostettu 1.11.2021.
- Gartner. (2019). Digital Distruption. Retrieved November 26, 2019. www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digital-disruption. Tulostettu 1.11.2021.
- Gartner. (2021). Gartner Glossary. <https://www.gartner.com/en/glossary>. Tulostettu 1.11.2021.
- Kairos. (2017). The end of the beginning. 500 Nordic executives on industry disruption. <https://www.kairosfuture.com/publications/reports/the-end-of-the-beginning/>. Tulostettu 1.11.2021.
- KPMG. (2020). Customer experience in the new reality. Global Customer Experience Excellence research 2020. The COVID-19 special edition. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2020/11/global-customer-experience-excellence-2020.pdf>. Tulostettu 1.11.2021.
- Lausanne Report. (2016). Shaping the future of hospitality – outlook 2030. <https://info.ehl.edu/hospitality-industry-trends#thesis-one>. Tulostettu 1.11.2021.
- Mara, (2021). Toimialatilastot. <https://www.mara.fi/toimiala/tilastot.html>. Tulostettu 1.11.2021.
- OECD (2020), “Preparing tourism businesses for the digital future”, in OECD Tourism Trends and Policies 2020, OECD Publishing, Paris. Tulostettu 1.11.2021.
- Oracle. (2019). How Artificial Intelligence Enhances the Hotel Guest Experince. <https://www.oracle.com/a/ocom/docs/dc/using-ai-enhance-hotel-guest-exp.pdf?elqTrackId=3817dd2d0aa14afca2b1faada14e1ec8&elqaid=77095&elqat=2>. Tulostettu 1.11.2021.
- Rosenkranz, N. (2019). Ecosystem Strategy in the Age of Digitalization. EHL Insights. <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-business-model-digitization>. Tulostettu 1.11.2021.

Salesforce (2016). <https://www.salesforce.com/blog/consumers-want-more-personalized-marketing/> Tulostettu 4.5.2021.

S-ryhmän internet sivut. www.s-ryhma.fi. Tulostettu 21.9.2021.

Statista, (2021). Hotel Industry Worldwide. <https://www.statista.com/study/11886/hotels-statista-dossier/>. Tulostettu 1.11.2021.

Tilastokeskus, (2019). Majoitustilasto.
https://www.mara.fi/media/toimiala/toimiala/matk_2019_2020-04-08_fi.pdf. Tulostettu 1.11.2021.

World Economic Forum. (2017). Digital Transformation Initiative. Aviation, Travel and Tourism Industry. https://reports.weforum.org/digital-transformation/aviation-travel/?doing_wp_cron=1615036818.0337929725646972656250. Tulostettu 1.11.2021.

World Economic Forum. (2019). Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy. Briefing Paper. Geneva.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Platforms_and_Ecosystems_2019.pdf. Tulostettu 1.11.2021.

World Bank (2018), Tourism and the sharing economy: Policy & Potential of Sustainable Peer-to-Peer Accommodation, The World Bank Group, Washington (online), available at: www.worldbank.org. Tulostettu 1.11.2021.

Muut lähteet:

Kielitoimisto. (2021). Henkilökohtainen sähköposti liittyen hospitality-termin suomenkieliseen käännökseen. Tulostettu 1.4.2021.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun kysymysrunko

Digitaalinen asiakaskokemus hotelliliiketoiminnassa

Teemahaastattelun kysymysrunko:

Käytännön asiat:

- Tutkijan ja tutkimusaiheen esittely (näkökulma)
- Ydinkäsitteet ja teemat
- Salassapito ja haastateltavan anonymiteetti
- Haastattelun tallentaminen
- Haastateltavaan ja yritykseen viittaaminen
- Näkökulma

Haastateltavan taustatiedot:

- Haastateltavan rooli, tehtävät ja vastuut yrityksessä
- Kuinka kauan toiminut kyseisessä tehtävässä?
- Lyhyt kuvaus työhistoriasta

Digitalisaatio:

- Miten määrittäisit digitalisaation ja digitalisoitumisen?
- Miten digitalisaatio vaikuttaa asiakkaan käyttäytymiseen?
- Mihin digitalisaatiota halutaan lisää? Missä se ei taas korvaa ihmistä?
- Mikä on henkilöstön ja kulttuurin merkitys liiketoiminnan digitalisoinnissa?
- Millaisia uhkia ja mahdollisuuksia digitalisaatio tuo?
- Mikä on strategian merkitys digitalisaatiossa?
- Mitkä näkisit, että olisit suurimmat digitalisaation hyödyt hotelliliiketoiminnassa?

Asiakaskokemus:

- Millainen on hyvä asiakaskokemus?
- Miten asiakaskäyttäytyminen ja asiakkaan odotukset ovat muuttuneet?
- Tarvitaanko nykyisin personoitua palveluja?
- Mistä tunnistetaan asiakaskokemuksen kriittiset tekijät?
- Mitä on otettava huomioon hotelliliiketoiminnan asiakaskokemuksen kehittämisessä?

Digitaalinen asiakaskokemus:

- Miten määrittelisit digitaalisen asiakaskokemuksen?
- Mitä lisäarvoa digitalisuus tuo asiakaskokemukseen?
- Mikä on henkilöstön ja asiakkaiden merkitys digipalveluiden kehitystyössä?
- Miten digitaalinen ja analoginen palvelu yhdistetään saumattomasti reaali maailmassa?
- Onko digitaaliselle asiakaskokemukselle määritelty liiketoiminnallista arvoa?
- Miten digitaalisilla palveluilla voi erottautua kilpailuympäristössä?
- Mitkä näkisit, että olisit suurimmat digitaalisen asiakaskokemuksen hyödyt ja haitat hotelliliiketoiminnassa?
- Miten digitaalisen matkailualan ekosysteemin toimijat voivat hyödyntää toistensa osaamista?