

**LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO**

KAUPPATIETEIDEN OSASTO

Kansainvälinen markkinointi

## **BRANDIN VAHVISTAMINEN MATKAILUALALLA**

Pro gradu-tutkielman aihe on hyväksytty Lappeenrannan teknillisen korkeakoulun kauppätieteiden osaston osastoneuvostossa 10.6.1998.

Työn ohjaaja: professori Kaisu Puumalainen

Työn tarkastajat: professori Kaisu Puumalainen  
professori Sanna Sundqvist

Ristiinassa 28.09.2003

Seppo Rantalainen

Hietasentie 1483

52300 RISTIINA

Puh. 050 – 68900

## TIIVISTELMÄ

Tekijä: Rantalainen, Seppo Olavi  
Työn nimi: Brandin vahvistaminen matkailualalla  
Osasto: Kauppatieteiden osasto Vuosi: 2003  
Pro gradu-tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 85 sivua, 7 kuviota ja yksi taulukko.  
Tarkastajat: professori Kaisu Puumalainen ja professori Sanna Sundqvist

Hakusanat: brandi, palvelubrändi, brandiomaisuus, brandin arvo, brandin tunnettuus, brandin identiteetti, brandi laatu, asiakasuskollisuus, viikko-osake, Katinkulta

Key words: brand, service brand, brand equity, brand value, brand awareness, brand identity, brand quality, brand loyalty, time-share, Katinkulta

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää brandin vahvistamista palvelualalla. Palvelubrändit eivät periaatteellisesti eroa varsinaisten tuotebrändien luomisesta ja vahvistamisesta. Käytännössä kuitenkin palvelubrändien kehittämisessä yrityksen henkilöstön palveluvalmius on keskeisin asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttava tekijä. Henkilöstön palvelukykyyn ja –haluun vaikutetaan yrityksen avoimella, suunnitellulla ja tehokkaalla sisäisellä viestinnällä ja markkinoinnilla. Palveluyritykseen tulisi luoda ”asiakasta ilahduttava palvelukulttuuri”. Tutkimusmetodi on kvalitatiivinen ja yritysesimerkkinä on Katinkullan lomakeskus.

Tutkimuksessa palvelubrändiä tarkastellaan seuraavista neljästä brandiomaisuuden keskeisestä näkökulmasta: brandin tunnettuus, jonka tärkeä tekijä on mainonta. Brandin identiteettiin kuuluvat palvelutuote, sen persoona sekä brandin symboli. Brandin laadun tekijöitä ovat hinnoittelu, palvelupuitteet sekä itse palveluprosessi. Ne luovat asiakkaille odotuksia, joiden täytyminen näkyy asiakastyytyväisyytenä. Se puolestaan johtaa neljänteen brandiomaisuuden tekijään eli asiakasuskollisuuteen.

## **ABSTRACT**

Author: Rantalainen, Seppo Olavi  
Title: Strengthening the brand in tourism business  
Department: Business Administration Year: 2003  
Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology.  
85 pages, 7 pictures, 1 table  
Examiners: professor Kaisu Puumalainen, professor Sanna Sundqvist

Key words: brand, service brand, brand equity, brand value, brand awareness, brand identity, brand quality, brand loyalty, time-share, Katinkulta

The objective of this thesis is to study the strengthening of service brands. They are in principle similar in creating and strengthening process with product brands. In practice, in developing of service brands the organisation's role is vital and more important than in product brands. The service people's willingness, knowledge and professional behaviour are the most important factors influencing the satisfaction of customers, their service experiences. The company can improve the service process by using very systematically its well planned and implemented training and internal communication efforts with their service organisation. The aim of this program has to be a "delighted service culture in the company", which means good customer experiences. The method of this study is qualitative and the case company is Katinkulta resort in Finland.

The study clarifies brand equity of service brands by explaining the next four important factors: brand awareness based on advertising and "word-of-mouth"-marketing. The brand identity consists of the service itself, its personality and symbol. The brand quality includes the places, infrastructure of services, its pricing system and the service process. All those elements create customer expectations. They lead in the comparison between customer experience and expectations. If everything was as expected or even more, customers are satisfied and they will become loyal to the brand.

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....	5
1.2	Käsitteiden määrittely .....	6
1.3	Tutkielman rajaukset .....	10
1.4	Tutkimusmenetelmät .....	13
1.5	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	16
1.6	Tutkimuksen rakenne .....	17
2	BRANDI JA SEN ARVO .....	19
2.1	Brandin käsite.....	19
2.2	Brandin arvo .....	21
2.2.1	Tunnettuus .....	24
2.2.2	Identiteetti.....	27
2.2.3	Laatu .....	32
2.2.4	Asiakasuskollisuus .....	36
3	PALVELUBRANDIN VAHVISTAMINEN .....	40
3.1	Palvelubrandin erityispiirteet.....	40
3.2	Brandin vahvistaminen .....	41
3.2.1	Prosessi.....	44
3.2.2	Keinot .....	45
4	KATINKULTA – BRANDIN VAHVISTAMINEN .....	48
4.1	Perustietoa Katinkullasta .....	50
4.2	Brandin vahvistamisen lähtökohta-arviointi.....	54
4.3	Brandin vahvistamistrategian ohjelmalliset tavoitteet .....	56
4.4	Toimenpiteet brandin vahvistamiseksi.....	57
4.4.1	Tunnettuuden lisääminen .....	57
4.4.2	Identiteetin vahvistaminen .....	58
4.4.3	Palvelun laadun parantaminen .....	62
4.4.4	Asiakasuskollisuuden lisääminen .....	65
4.5	Tulokset.....	66

5	YHTEENVETO .....	68
5.1	Tutkimuksen tulosten arviointia .....	68
5.2	Tutkimustulosten hyödyntäminen Katinkullan markkinoinnissa .	75
5.3	Jatkotutkimuksen aiheita .....	80
6	LÄHDELUETTELO .....	82

## TUTKIMUKSESSA OLEVAT KUVAT JA TAULUKOT

Kuva 1: Brandiomaisuuden eri tekijät

Kuva 2: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuva 3: Brandiomaisuuden eri osat

Kuva 4: Markkinointiketju

Kuva 5: Kuinka asiakkaat määrittelevät palvelun arvon eri tilanteissa?

Kuva 6: Kainuun maakunnan kartta

Kuva 7: Katinkullan kissahahmo

Taulukko 1: Suosituimmat suomalaiset matkailukohteet vuosina 2002 ja vertailu samaisten kohteiden kävijämääriin 1998

## 1 JOHDANTO

Brandit, merkit ja merkkituotteet ovat olleet kuluttajamarkkinoiden keskeisiä menestystekijöitä jo vuosikymmenten ajan. Erityisesti brandit nousivat esille vuonna 1988, jonka tunnettu talouslehti "The Economist" on nimennyt brandien vuodeksi. Tuolloin niiden arvo korostui erityisesti kahdessa suuressa yrityskaupassa. Molemmissa ostajien maksama kauppahinta ylitti selvästi ostettavan yhtiön kirjanpidollisen arvon. Tuota erotusta selitettiin juuri ostettavien yritysten menestyvien tuotemerkkien varaan rakennettavilla tulevilla liiketoiminnan tuotoilla. Yhdysvalloissa tupakkatuotteistaan tunnettu Philip Morris (nykyisin osa Altria-yhtymää) osti lukuisista elintarvikealan brandeistaan tunnetun Kraftin. Philip Morris maksoi hankinnastaan 50 % ylitse sen arvon, jonka osakemarkkinat olivat määrittäneet Kraftin hinnaksi. Samana vuonna Euroopassa maailman suurin elintarvikeyhtiö Nestlé osti brittiläisen useita makeismerkkituotteita valmistavan Rowntreen. Nestlé maksama kauppahinta oli 2.1 miljardia puntaa ja osakemarkkinoilla Rowntreen arvoksi noteerattiin £400 miljoonaa (Economist 1988, April and August).

Nuo yllämainitut yrityskaupatkin osoittavat brandien hallitsevan aseman omilla tuote- tai palvelualoillaan. Ne erottuvat kilpailijoistaan. Vahva brandi yksilöi tuotteen tai sitä tuottavan yrityksen. Brandi yhdistää useat kuluttajien odotukset, jotka kohdistuvat joko yritykseen tai tuotteeseen (Novak ja Lyman 1999, 17). Kilpailun muuttuessa yhä kovemmaksi juuri tuotteen tai palvelun erottuvuus sekä ostajien tarpeiden ja odotusten tyydyttäminen ovat menestyksen vahvoja edellytyksiä. Vuonna 1923 tutkittiin 25 johtavan merkin menestystä verrattuina kilpailijoihinsa. Noista silloisista menestysbrandeista vielä 20 olivat johtoasemassa vuonna 1983, siis 60 vuotta ensimmäiseksi viitatus tutkimuksen jälkeen. Vuonna 2000 23 % eli 14 maailman johtavasta 60 brandista on palvelubrandeja, vaikka palveluiden osuus kehittyneiden maiden talouksista on kaksi kolmasosa (de Chernatony and Segal-Horn 2001, 645).

Brandit ovat olleet myös moninaisten tutkimusten kohteina, mutta pääosa monitasoisista selvityksistä on tehty varsinaisista tuotebrändeista, kosketeltavista ja tunnusteltavista hyödykkeistä. Näin on toimittu siitakin huolimatta, että useimmat valtiot ovat tosiasiallisesti ”palveluyhteiskuntia”. Niiden bruttokansantuotteesta palvelut muodostavat ehdottomasti suurimman osuuden. Palvelusektori on useissa länsimaissa yksinään suurempi kuin valmistusteollisuus ja maatalous yhteensä. Tutkijoiden mukaan palveluiden luonne aiheuttaa erityisiä haasteita niiden markkinointiin. Heidän mukaansa palvelumarkkinoijien olisi perehdyttävä myös varsinaisten tuotebrandien markkinointitekniikoihin ja käyttää hyödyksi niistä saatuja tutkimustietoja. Lähtökohtaisesti kirjallisuudessa väitetään, etteivät palvelubrandien kehittämisen periaatteet teoreettisessa tarkastelussa eroaisi tuotebrändeista. Niin palveluissa kuin tuotebrändeissakin niitä pitää kehittää siten, että ne heijastavat kuluttajille niitä toiminnallisia ja tunnepitoisia arvoja, joita yritys asiakkailleen tarjoaa. Lisäksi yrityksen on valmistettava tuotteet ja tuotettava palvelunsa kuluttajien toivomalla tavalla (de Chernatony, Dall’Olmo Riley 1999, 181).

Brandien luomisesta ja niiden vahvistamisesta on tullut keskeinen aihe myös palveluyrityksille. Niiden johdon haaste on kehittää näkymättömistä ja käsin koskettelemattomista tuotteistaan ajankohtaisempia ja sellaisia, joita voidaan erottaa kilpailijoiden vastaavista. Samoin yritysten tuottamista palveluista olisi kyettävä tuomaan esiin toiminnallisia ja tunnepitoisia asiakkaiden etuja nykyistä selkeämmin. Samanaikaisesti yritysjohton on kyettävä varmistamaan, että palvelutarjonta on tasalaatuista ja se vastaa brandin identiteettiä (de Chernatony, Dall’Olmo Riley 1999, 190).

Palvelujen markkinoinnissa ostajan mielikuvalla on yleisen käsityksen mukaisesti keskeinen merkitys hänen tehdessään ostopäätöstä. Hän on luonut mielikuvansa saamastaan palvelun kokemuksesta – ei niinkään erillisestä tuotteesta. Ihmisten kokemukset perustuvat luonnollisesti omiin koettuihin ja nähtyihin tapahtumiin, mutta myös muiden ihmisten kertomat

käyttötuntemukset vaikuttavat kulutus päätöksiin. Yleisesti tunnetut brandit niin fyysisissä tuotteissa kuin palveluissakin auttavat tuon kokemustaustan rakentamisessa, sillä niistä on runsaasti kuluttajien käyttötietoa ja -kokemuksia. Palveluliiketoiminnassakin vahva brandi vapauttaa ihmisen kiertelemästä etsimässä ja punnitsemassa eri vaihtoehtoja. Brandin valinta säästää aikaa ja takaa luotettavan ja riskittömän vaihtoehdon (Arnold 1992, 25).

Matkailuelinkeino on hyvin palvelukeskeinen ja siinä asiakkaan kokemus saamastaan kohtelusta on merkityksellinen hänen tuleville lomakohdevalinnoilleen. Lomaa suunnitteleva perhe tekee kohdevalintansa ehkä jopa kuukausia ennen varsinaista loma-aikaansa. Tuolloin heidän on voitava luottaa siihen brandiin, johon he valinnassaan päätyvät. Kuluttaja tekee mielellään riskittömän valinnan ja tämä on eräs syy, miksi matkailualallakin yrityksen kannattaa keskittyä oman brandinsa kehittämiseen ja vahvistamiseen.

Näinä aikoina ehkä enemmän kuin koskaan ne matkailuyritykset, jotka haluavat erottautua massasta, joutuvat kehittämään brandiaan. Sen on tuettava yrityksen varsinaista liiketoimintaa, eroteltava itsensä muiden kilpailijoiden tarjonnasta sekä löydettävä uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia. Tärkeintä kuitenkin on matkailuyrityksen ylivertainen johtaminen; ainoastaan pysyvästi erinomaisella brandin lupauksen mukaisella palvelulla brandi voi saavuttaa todellista ja itsenäistä voimaa markkinoilla (Schwartz ja O Neill 2001, 21). Matkailuala on erilaisten brandien ”viidakko” eli siellä on lukuisia palveluntarjoajia. Mikäli alalla aikoo menestyä myös tulevaisuudessa, edellä kerrotun mukaan yritystä on johdettava tehokkaasti ja brandin kehittäminen on jatkuvasti osa yrityksen strategiaa.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan matkailualan brandia erityisesti maailmalla hyvin vahvassa kasvussa olevasta viikko-osakeliiketoiminnan (time-share) näkökulmasta. Se on lähtöisin Yhdysvalloista, jossa se alkoi 1970-luvulla. Tällä hetkellä maailmassa on yli 5.000 lomakohdetta, joista



perheet voivat hankkia yhden tai useamman viikko-osakkeen omistukseensa. Mainittujen 5000 lomakeskuksen omistus pohja on hyvin hajanainen ja toimialalla on siitä syystä erittäin paljon yksittäisiä pieniäkin yrityksiä myymässä kohteitaan viikko-osakkeina. Ala on kasvanut ja siksi se on keskittymässä suurten kansainvälisten matkailualan tunnettujen toimijoiden liiketoiminnaksi. Niistä useat ovat vahvoja brandeja kansainvälisessä hotellitoiminnassa ja niillä on kohteita jo itsellään kaikilla maailman kolkilla. Viikko-osakemyynnin suurin yritys 1998 oli Marriot Vacation Club International (MVCI), jonka osuus oli kuitenkin vain 6.6 % alan kokonaismyynnistä (Pryce 2002, 268).

Viikko-osaketeollisuuden maailmanlaajuinen ja osin suomalainenkin runsas yrittäjien joukko on johtanut siihen, että alan markkinointitavat ovat olleet kirjavia eikä laittomuuksiltakaan ole välttytty. Suuret lomakohteet toimivat asiallisesti kaikessa markkinoinnissaan, mutta lukuisilla pienillä lomakohteilla on omat sovelluksensa kaupankäynnin rehellisyydestä. Tämä leväperäinen toiminta ja joskus suoranainen huijaus on saanut asiakkaat varuilleen kaikkialla ja luonut hiukan epämääräisen kuvan koko liiketoiminnasta. Tämä on eräs keskeinen peruste viikko-osakkeisiin perustuvan lomakohteen brandin kehittämistyölle. Toiminnan yleinen uskottavuus on vasta kehityksessä ja siksi jokaisen vastuullisesti sekä pitkäjänteisesti toimivan yrityksen tulisi luoda palvelustaan rehellistä ja laadukasta. Niistä kannattaisi kehittää brandeja.

Brandit ovat omistajilleen usein kannattavan liiketoiminnan perustekijöitä. Vahva brandi on usein hinnaltaan kilpailijoita kalliimpi ja siitä huolimatta sen kappalemääräinen menekki tai palvelukäyttö on suurta. Lisäksi yritys on hiukan suojatussa markkina-asemassa kilpailijoitaan vastaan, koska brandilla on runsaasti uskollisia käyttäjiä. He eivät hevin vaihda tottumustaan toiseksi. Tämä tutkimus pyrkii löytämään uuden näkökulman ja keinovalikoiman Katinkullan lomakeskuksen markkinoinnin strategiseksi pohjaksi, joka perustuu matkailukeskuksen brandin vahvistamiseen. Tutkimuksen taustalla on kirjoittajan työtehtävä matkailukohteessa ja sen yksiselitteinen sisältö – kävijämäärä oli saatava kasvuun ja sen myötä

liiketoiminta kasvu-uralle. Tuon tavoitteen täyttäminen alkoi toukokuussa 1995 ja se päättyi ensimmäisen strategisen toteutusvaiheen jälkeen marraskuussa 1997. Lomakeskuksen työyhteisössä ajatus brandin järjestelmällisestä kehittämisestä oli uusi. Laadittua strategiaa lähdettiin toteuttamaan ja yrityksen liiketoiminta kasvoi ja kehitystyö osoittautui oikeansuuntaiseksi.

Tutkimus tarkastelee brandia erityisesti palvelua tuottavan yrityksen näkökulmasta. Esimerkkiyritys pyrki kehittämään palvelustaan haluttua brandia ja tuossa työssä luonnollisesti ohjaavana tekijänä ovat asiakkaiden tarpeet. Brandin on vastattava niitä ja kuluttajien odotuksia, mutta yrityksen tuottaessaan markkinoitavaa palvelua on itse luotava aktiivisesti asiakkaiden odotuksia. Sen jälkeen yrityksen olisi saatava tavoittelemansa asiakkaat palveltaviksi, kokemaan tuotettu palvelu ja brandin kehittäminen olisi hyvin onnistunutta, jos asiakkaiden käyttökokemus ylittäisi heidän odotuksensa. Brandi voisi tuolloin jopa ilahduttaa käyttäjiään. Tähän palvelua tuottava yritys pyrkii ja tätä näkökulmaa tutkimuksella selvitetään. Yrityksen kannalta aihetta tarkasteltaessa brandin kehittämiselle on aina olemassa olevat taloudelliset ja henkiset resurssit, joita hyödyntämällä brandia luodaan ja vahvistetaan. Samoin luonnollisesti kuluttajilla on omat rajoitteensa, joista ainakin ostokyky on yksi merkittävä tekijä.

### **1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet**

Tutkimuksessa etsitään keinoja matkailualan brandin vahvistamiseen. Matkailukohteen pyrkimyksenä tulisi olla oman toimintansa kehittäminen sellaiseksi, että asiakkaat kokisivat sen ”luotettavana ja riskittömänä brandina” (Arnold 1992, 25). Palveluyritys lupaa markkinoinnissaan asiakkaille hyvää palvelua ja matkailualalla hyvin usein onnistuneen ja rentouttavan loman. Asiakkaan tullessa lomalleen yrityksen on lunastettava lupauksensa ja täytettävä asiakkaan ennakkoon lomalleen asettamat odotukset. Tärkeä vaihe palveluyrityksen näkökulmasta tarkastellen on asiakkaan lomakokemus – vastasiko se hänen odotuksiaan vai peräti ylittikö se ne. Tähän tutkimus etsii ratkaisumalleja.

Pääongelman ohella tutkimus perehtyy myös kysymykseen mikä on palvelubrandin arvo ja mistä se muodostuu? Brandia tarkasteltaessa se puretaan erilaisiin osatekijöihin. Tutkimuksen tavoitteena on valitun tarkastelutavan mukaisesti perehtyä eri osatekijöihin ja erityisesti selvittää, kuinka niitä voidaan kehittää. Tuo brandin eri osien parantaminen tulisi johtaa siihen, että koko brandin arvo markkinoilla nousee entistä korkeammaksi. Tämä merkitsisi käytännössä palvelubrandia tuottavan yrityksen liiketoiminnan kasvua, kannattavuuden kohenemista ja asiakasmäärien kohoamista. Tätä kehitystä tavoitellaan.

Kun brandi on jaettu erilaisiin osatekijöihinsä, tutkimus selvittää, kuinka vahvaa brandia rakennetaan ja millaisilla brandin vahvistamisen työkaluilla. Brandin kehittämiseen käytettäviä keinoja on käytetty niin varsinaisten tuotteiden kuin palvelubrandienkin luomisessa ja vahvistamisessa. Näitä tutkimus selvittää ja pyrkii antamaan niiden käyttöön suosituksia esimerkkiyrityksen tuleviin tarpeisiin.

Tutkimuksen tavoitteena on teoreettisen selvitystyön lisäksi kiteyttää Katinkullan matkailukeskuksen markkinointistrategian perusteet, jossa brandin vahvistaminen on keskeinen toimintaa ohjaava voima. Lomakeskus toimii voimakkaasti kilpaillussa matkailuliiketoiminnassa ja brandin vahvistaminen valittiin tutkimusajankohtana 1995 - 1997 tulevien markkinointitoimien oleelliseksi toiminnan sisällöksi. Tutkimuksessa Katinkultaa tarkastellaan viikko-osakkeita markkinoivana matkailuyrityksenä. Siinäkin roolissa se on kuitenkin matkailualan kilpailussa mukana, mutta lomakeskuksen brandin vahvistamisessa tukeudutaan ehkä hiukan erilaisiin korostuksiin kuin esimerkiksi hotellimarkkinoinnissa.

## **1.2 Käsitteiden määrittely**

### **Merkki, merkkituote, brand**

Alun perin karjan polttomerkkiä tarkoittanut ”brand”, merkki, on yleisesti markkinoinnissa määritelty nimeksi, käsitteeksi, symboliksi, kuvaksi tai niiden yhdistelmäksi. Brandi pyrkii yksilöimään myyjän tai myyjäryhmän

tavarat tai palvelut ja se myös erottaa ne kilpailijoiden vastaavista. Philip Kotler on määrittänyt merkkituotteeksi markkinoijan lupauksen tuottaa pysyvästi samanlaista tarpeentyydytystä; samanlaisia tuoteominaisuuksia, hyötyjä ja palveluja (Kotler 1997, 443). Brandit tuovat merkitystä kuluttajille eri tasoilla – kuvaavat yrityksen, tuotteiden tai palveluiden piirteitä, etuja, arvoja, kulttuuria ja persoonallisuutta sekä myös brandin ostanutta ihmistä. Mitä useammalla tasolla brandi vaikuttaa käyttäjänsä, sitä tärkeämpi se hänelle on ja sitä vahvempi on brandin mielikuva (Novak ja Lyman 1999, 17-18).

Lynn B Upshaw on kirjassaan ”Building Brand Identity” (1995) kuvannut merkkituotteita kuluttajamarkkinoinnin ytimeksi. Ne ovat hänen mukaansa keskeisiä vaikuttimia asiakkaiden etsiessä etuja ja mielihyvää omaan elämäänsä. Toisaalta, tuotteita tai palveluja voidaan myydä ilman merkkituotteen ominaisuuksiakin ja niin tapahtuu jatkuvasti. Maailmanlaajuinen talousjärjestelmä tulisi toimeen ilman brandejakin, jos ne häviäisivät eivätkä enää nousisi ostavan yleisön tietoisuuteen. Upshaw toteaa, että merkkituotteet huolimatta siitä, että ne ovat muodostuneet kaupallisten markkinoiden peruselementeiksi, eivät ole korvaamattomia eli elämää on myös ilman niiden olemassaoloa.

Tässä tutkimuksessa käytetään englanninkielestä suomeen lainattua brandi-sanaa, koska se lienee jo vakiintunut suomalaiseen markkinoinnin ja erityisesti mainonnan sanastoon. Vähintäänkin lehdistö käyttää sitä hyvin yleisesti eikä se kirjallisuudessakaan ole harvinainen.

### **Merkkiomaisuus (brand equity)**

Merkkiomaisuus (brand equity) on brandin koko merkityksellinen ja rahallinen arvo; se on kosketeltava ja näkymätön omaisuusmassa, jonka brandi tuo omistajalleen. Se sisältää sekä rahallisen arvon että merkin markkinoinnillisen käyttäjäetujen kokonaisuuden (Upshaw 1995, 14). Merkkiomaisuus koostuu David A Aakerin (1996) määritelmän mukaan neljästä peruselementistä. Tämä tutkimus pohjautuu tähän tarkasteluun ja seuraavaksi esitellään Aakerin brandiomaisuuden keskeisimmät tekijät.

### **Brandin tunnettuus (brand awareness)**

Brandiomaisuuden ensimmäinen tärkeä tekijä on brandin tietoisuus kuluttajien keskuudessa. Asiakkaiden on luonnollisesti tunnettava brandi ja tiedostettava sen olemassaolo.

### **Brandin identiteetti (brand identity)**

Aakerin merkkiomaisuuden toiseksi listaama tekijä on brandin identiteetti, joka kertoo sen sisällön ja tarkoituksen käyttäjälleen. Identiteetti on keskeinen brandin strategisen päämäärän määrittämisessä. Brandin identiteetti sisältää ne mielikuvat, jotka ovat brandin itsensä sielu ja sydän. Brandin strategian suunnittelijat ja toteuttajat pyrkivät luomaan palvelulle tai tuotteelle identiteettiä ja säilyttämään saavutetun mielikuvakokonaisuuden. Nuo mielikuvat kertovat juuri sen, miksi brandi on olemassa ja ne sisältävät lupaukset, jotka brandi antaa kuluttajilleen (Aaker 1996, 68). Upshaw tiivistää identiteetin ”brandin markkinoilla olevaksi kokonaisuudeksi” ja hänen mukaansa siihen vaikutetaan parhaiten brandin asemoinnilla ja persoonallisuudella (Upshaw 1995, 14).

### **Merkin laatu (brand quality)**

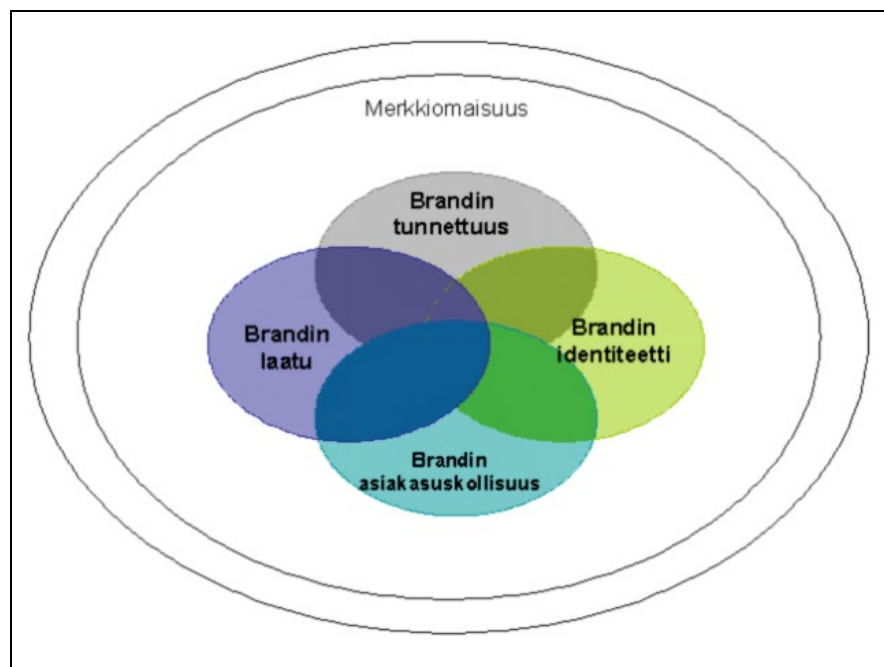
Kolmas Aakerin merkkiomaisuuden keskeinen tekijä on brandin laatu. Brandin tulisi täyttää asiakkaan laadulliset odotukset jokaisella käyttökerralla. Kotlerin mukaan paras laatu on yksi eniten käytetyistä mainonnan väittämistä brandien markkinoinnissa. (Kotler 1997, 296). Brandin vahvistamisessa asiakkaan kokema palvelun tai tuotteen laatu on tärkeä merkkiomaisuuden tekijä. Esimerkiksi matkailuliiketoiminnassa asiakkaat tekevät päätöksiä majoituskohteestaan sen sijainnin, hotellin brandin ja maineen sekä sen fyysisten puitteiden perusteella, mutta asuttuaan siellä he arvostavat majoitushuoneensa laadukkuutta hyvin korkealle (Dube' ja Renaghan 2000, 69).

### **Merkkiuskollisuus (brand loyalty)**

Neljäs merkkiomaisuuden tekijä on Aakerin mukaan merkkiuskollisuus. Asiakkaat ovat usein hyvin uskollisia valitsemalleen merkkituotteelle tai -palvelulle. Olemassa oleva brandin uskollinen asiakaskunta on brandin

tietoisuuden ja tunnettuuden lisäksi suunnaton kilpailuetu. Kilpailijat voivat tehdä merkittävästi paremman tuotteen tai luoda palvelun, joka on houkutteleva, mutta heidän on noiden tuote- tai palveluominaisuuksien lisäksi saatava olemassa olevan kilpailijan uskolliset käyttäjät vaihtamaan brandiä. Merkkiuskollisuus tai ainakin haluttomuus brandin vaihtamiseen voi perustua yksinkertaisesti asiakkaan käyttötottumukseen. Hän on haluton vaihtamaan. Asiakas voi myös olla hyvin tottunut käyttämäänsä brandiin ja hänellä on siitä pitkäaikainen kokemus. Lisäksi asiakkaalle saattaa koitua kustannuksia, jos hän vaihtaa brandista toiseen. Jos brandi kykenee pitämään olemassa olevan käyttäjäkuntansa tyytyväisenä, se on yritykselle merkittävästi halvempaa markkinointia kuin uusien asiakkaiden hankkiminen (Aaker 1995, 211).

Edelläesitetyt käsitteet voidaan yhdistää seuraavaksi kuvioksi, joka pyrkii selittämään merkkiomaisuuden eri tekijöiden suhdetta toisiinsa. Kuten havaitaan, eri osatekijät ovat lomitusten toistensa sisässä, koska mikään ominaisuus ei itsessään riitä brandikokonaisuuden selittäjäksi.



Kuva 1: Brandiomaisuuden eri tekijät.

Brandia ei voi tehdä tunnetuksi ilman, että sillä olisi omaa identiteettiä. Se puolestaan tarvitsee persoonallisuuden lisäksi laatutekijöitä, hinnoittelua ja palvelupuitteita. Kun nämä ovat hyväksyttävällä tasolla, brandi tunnettuudellaan sekä palveluominaisuuksillaan saavuttaa uskollisen asiakaskunnan, joka yrityksen tavoitteen mukaisesti jopa kasvaa. Eli kukin ominaisuus on sidoksissa toisiinsa. Yhdessä ne muodostavat merkkiomaisuuden.

### **Brandin asemointi (positioning)**

Tämä on eräs tärkeimmistä työkaluista, joiden avulla brandeja luodaan ja niitä vahvistetaan. Brandin asemoinnilla yritys muodostaa tarjouksensa ja brandin mielikuvan siten, että se saavuttaa merkittävän ja erilaisen kilpailuaseman niiden ihmisten mielissä, jotka yritys brandinsa asiakkaiksi on jo hankkinut ja joita se aikoo houkuttaa tulevaisuudessa. (Kotler 1997, 295). Juuri käyttäjien mieli on se markkinoinnin keskeisin taistelutanner, joka Jack Troutin mukaan yrityksen on tunnettava ja johon sen on tarjonnallaan vaikutettava (Trout 1996). Asemoinnilla yritys määrittää markkinasanomansa ja tarjouksensa verrattuna kilpailijoihinsa. Samoin se asemoi tarjouksensa siihen kuluttajaryhmään, jolle palvelu tai tuote oivallisesti sopisi.

### **Brandin personointi**

Toinen brandin vahvistamisen työkaluista on sen personointi. Brandin persoonallisuus on siis sen identiteetin osa ja Upshaw on määritellyt sen merkin kasvoiksi ja luonteenpiirteiksi, joita voisi verrata ihmisen tapoihin ja tottumuksiin (Upshaw 1995, 14). Brandi personoidaan sellaiseksi, että se täyttää mahdollisimman hyvin asemoinnin perusteella löytyneet kohderyhmän tarpeet. Samalla brandin persoonallisuuden olisi oltava erilainen kuin kilpailijoiden, jotta asiakkaat voisivat samaistua juuri oikean brandin käyttäjiksi.

## **1.3 Tutkielman rajaukset**

Tutkimus etsii vastausta kysymykseen, kuinka brandiä vahvistetaan matkailualalla. Matkailu on palvelutoimintaa ja siksi tutkimuksen erityisenä

mielenkiinnon kohteena ovat palvelubrandit, joita kuitenkin on tutkittu rajallisesti. Branditutkimus on pääosin keskittynyt varsinaisten tuotteiden tutkimukseen. Tämä siitäkkin huolimatta, että palveluiden merkitys on kasvanut kaikkialla (de Chernatoy ja Dall’Olmo 1999, 182). Eli tämänkin näkemyksen perusteella käytän tutkimuksessani hyväksi myös merkkitarvikkeiden kehitystyön teoreettisia ja käytännön toteutuksia.

Tutkimuksen käytännön tavoitteena on markkinointistrategian lujittaminen Katinkullan lomakeskukselle, joka on viikko-osakeomistukseen perustuva matkailukohde. Tutkimus pyrkii selvittämään viikko-osakkeiden markkinointia ja brandin vahvistamista siinä liiketoimintaympäristössä. Viikko-osake on erilainen matkailutuote kuin hotelli- ja muu majoitustoiminta. Viikko-osakkeetkin liittyvät asiakkaiden loman viettoon ja majoittumiseen, mutta ne ovat ensisijaisesti perheiden investointeja heidän tulevaan vapaa-ajanviettoonsa. Viikko-osake on omistamista, mutta se merkitsee myös lomanviettoa, jossa on runsaasti erilaisia vaihtoehtoja.

Tutkimus lähtee oletuksesta, että matkailuyrityksen brandi on jo olemassa ja sitä vahvistetaan. Esimerkkyritykseni Katinkulta oli tutkimusjaksoni alussa ollut markkinoilla jo lähes seitsemän vuotta. Se oli brandi omalla liiketoiminta-alueellaan eli viikko-osakkeiden suomalaisessa markkinoinnissa.

Tutkimuksen pääkysymyksen ohessa etsitään vastauksia kysymykseen, mikä on palvelubrandin arvo ja mistä se muodostuu. Tämä tarkastelu perustuu David A Aakerin (1996) teoksessa esitettyyn malliin brandiomaisuuden jakamisesta neljään keskeiseen osatekijään. Tutkimuksessa tarkastellaan brandin tunnettuutta, sen identiteettiä, laatua sekä asiakasuskollisuutta kutakin erikseen. Nuo koostuvat edelleen Aakerin kehittämästä palvelumarkkinoinnin seitsemästä P-kirjaimella alkavista brandin ominaisuuksista: tuote (product), hinta (price), mainonta (promotion), organisaatio eli palveluhenkilöstö (people), palveluprosessi itsessään (process) ja palvelupuitteet (physical evidence) sekä palvelun



myynti markkinoilla (place). Lisäksi tarkasteluun kuuluvat edellisten lisäksi brandin tunnus (symbol) sekä sen persoona (person).

Toinen tutkimuksen oheisaihe on brandin vahvistamisen työkalujen tarkastelu. Kotlerin mukaan (1997) brandin asemointi on sen kehittämisen keskeinen työkalu. Yrityksen on tiedettävä, minkälaista palvelun tai tuotteen identiteettiä se tarjoaa kuluttajille. Tarjouksen on erottava kilpailijoiden vastaavaan asiakastarpeeseen kehittämistä ratkaisuista. Toisaalta sen on täytettävä valitun kohdeasiakaskunnan tarpeet mahdollisimman hyvin, jopa tuotettava asiakkaalle ilahduttava palvelukokemus.

Toinen keskeinen työkalu on brandin personointi. Yritys kehittää tuotteelleen tai palvelulleen sellaisen sosiaalisen hahmon tunnusmerkit, joihin asiakkaat voivat kiintyä. Asiakkaat hankkivat brandin ei niinkään ehkä pelkkänä yrityksen tarjoamana tuotteena tai palveluna, vaan pikemminkin erilaisten odotusten kokonaisuutena, jotka brandi toteuttaa (de Chernatony ja Segal-Horn 2001, 647).

Brandit ja kuluttajien halu niiden hankkimiseen liittyvät keskeisesti kuluttajien ostokäyttäytymiseen, mutta sitä tutkimus ei selvitä. Tutkimuksen keskeinen näkökulma on palvelutuottajan eli yrityksen katsantokanta. Tästä lähtökohdasta katsoen yrityksen brandin vahvistamisen tulisi olla suunniteltu ohjelma. Tämä selittyy tutkimuksen tavoitteella lujittaa esimerkkiyrityksenä olevan Katinkullan brandin vahvistamista sen liiketoiminnan strategisena osana.

Yritysesimerkki käsittelee vuosia 1995-1997, jolloin Katinkullan lomakeskuksen toimintaa linjattiin strategisesti uudelleen. Kirjoittaja on ollut mukana juuri noissa päätöksissä sekä niiden toteutuksessa lomakeskuksen ollessa SKOP-Kiinteistöt Oy:n omistuksessa. Katinkullan omistus muuttui 01.11.1997, kun se siirrettiin omaisuudenhoitoyhtiö Arsenal Oy:n haltuun. Kummatkin yritykset olivat tosiasiallisesti valtion omistamia omaisuudenhoitoyhtiöitä, mutta leimallisesti SKOP-Kiinteistöt

Oy oli keskittynyt edesmenneen SKOP-Pankin (Säästöpankkien Keskus-Osake-Pankki) ongelmaomaisuuden hoitajaksi.

Katinkullan omistajuus vaihtui uudelleen keväällä 1998, kun Holiday Club Finland Oy, aiemmin Suomen Lomapörssi Oy, osti lomakeskuksen Arsenal Oy:lta. Brandin vahvistaminen on kuitenkin pitkävaikutteinen ohjelma. Tämän näkemyksen vakuudeksi muutamit tehdyt tutkimukset osoittavat, että kuluttajat kuulevat brandin uuden sanoman noin 18 – 36 kuukauden kuluttua sen viestinnän aloittamisesta. Siitä kuluu vielä 24 kuukautta ennen kuin he ”uskovat” brandiin (Novak ja Lyman 1999, 20). Eli huolimatta tutkimuksen ajallisesta rajauksesta tarkasteluaikana alkanut Katinkullan brandin vahvistaminen on ehkä saavuttanut jonkinasteista uskottavuutta vasta aivan näinä vuosina, siis 2003. Kirjoittajalla ei ole käytettävissä yrityksen tämänhetkisiä mahdollisia markkinatutkimuksia brandinsä tunnettuudesta. Tutkimuksessa käytetään Katinkullan brandin suosion arviointiin vain julkisia matkailukohteiden kävijämäärien tilastoja, jotka kertonevat jotakin brandin vahvistumisesta.

Katinkulta on viikko-osakekohde ja siksi tutkimuksessa käsitellään niiden markkinointia, mutta se ei käsittele varsinaista viikko-osakkeita markkinoivan lomakohteen perustamiseen liittyvää selvitystyötä. Lomakohteen perustajalla ja kehittäjällä on erittäin keskeinen asema viikko-osakeliiketoiminnassa, koska ilman heitä (”developers”) ei olisi myöskään yhtään viikko-osaketta markkinoilla (Pryce 2002, 268). Kehittäjät vastaavat usein myös viikko-osakkeiden myynnistä ja siinä merkityksessä he esiintyvät tutkimuskohteena.

#### **1.4 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimusmenetelmäni on kvalitatiivinen ja tutkimustapa on toiminta-analyyttinen lähestyminen. Valitun menetelmän eräs tyypillinen piirre on tutkijan keskeinen asema tutkittavan yksikön toiminnassa (Eskola ja Suoranta 1996, 10-16). Kirjoittaja oli Katinkullan palveluksessa tutkimusajankohtana ja osallistui siis kiinteästi tutkittavan kohteen ”elämään” (Eskola ja Suoranta 1996, 12) juuri silloin, kun lomakohteen

brandin vahvistamiseen tähtäävät päätökset tehtiin ja niiden toteutus aloitettiin.

Laadullisen tutkimuksen perusteista ensimmäiseksi on määritetty menetelmää käyttävän tutkijan pääsy lähelle tutkittavia ihmisiä tai tilanteita. Hänen on ymmärrettävä riittävän syvällisesti ja yksityiskohtaisesti, mitä tutkittavassa kohteessa on tapahtumassa. Toiseksi, kvalitatiivisen tutkijan täytyisi määrittää, mitä todellisuudessa tapahtuu eli hänen olisi saatava selville koetut tosiasiat. Kolmanneksi, kvalitatiivisen aineiston tulisi sisältää runsaasti toiminnan kuvausta, ihmisten välistä vuorovaikutusta sekä käytännön tilanneasetelmia tutkittavassa kohteessa. Neljänneksi tutkimuksessa olisi oltava suoria lainauksia ihmisiltä (Patton 1980, 32). Tässä tutkimuksessa on pyritty pääsemään lähelle tutkittavan kohteen arkipäivää ja sitä, mitä lomakohteessa todella tapahtuu. Samoin siinä on yritetty ymmärtää lomakeskuksen arkipäivää ja toimintaa asiakkaiden kanssa. Suorat lainaukset eri toimijoilta jäivät rajallisiksi, koska erityisesti Katinkullan brandin vahvistamisen strategisissa päätöksissä keskustelukumppaneita oli vähän.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on usein hyvin harkinnanvarainen otanta, ja tutkittavien tapausten määrä saattaa olla pieni. Toisaalta tutkimus pyrkii analysoimaan niitä varsin perusteellisesti. Aineiston tieteellisyys perustuu tapausten määrän sijasta niiden laatuun (Eskola ja Suoranta 1996, 13). Tämän tutkimuksen käytännön esimerkkinä on Katinkullan lomakeskus, jonka markkinointihaasteena oli erityisesti -90-luvun puolivälissä asiakasmäärän voimakas kasvattaminen. Se on tämän tutkimuksen harkinnanvarainen otanta.

Laadullisen tutkimuksen aineisto-ongelmana on, "ettei se lopu koskaan" (Eskola, Suoranta 1996, 14). Tämän tutkimuksen teoreettisena aineistona olen käyttänyt yleisiä markkinoinnin oppikirjoja. Philip Kotler, David A. Aaker, David Arnold, Lynn B. Upshaw, Jack Trout, Chuchk Pettis ja Leonard Berry sekä A Parasuraman ovat kirjoittaneet brandeista yleensä

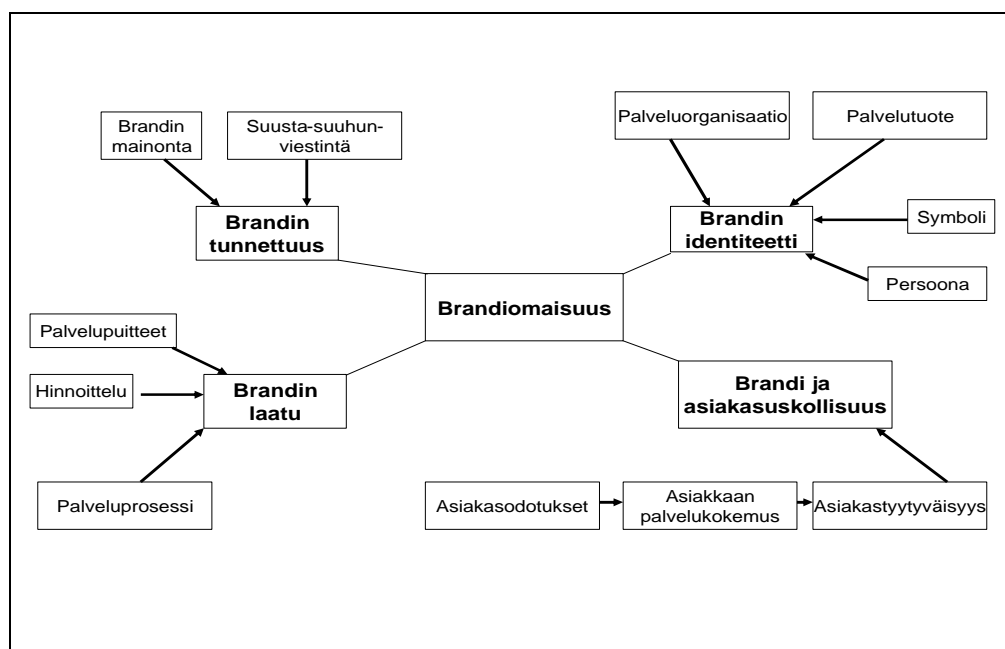
sekä viimeksi mainitut erityisesti palvelubrändeista oppimateriaalia eri koulujen käyttöön.

Tieteellisten artikkeleiden kirjoittajista tutkimuksessa viitataan professoreiden Laurette Dube'n ja Leo M Renaghanin pohdintaan siitä, kuinka majoitusyrityksen asiakkaille olisi kyettävä luomaan näkyvää arvoa heidän palvelukokemukseensa. Tuote- ja palvelubrandien eroavuutta ovat selvittäneet Leslie De Chernatony ja Francesca Dall'Olmo sekä Susan Segal-Horn useassakin artikkelissa. He perustavat aineistonsa mainostoimistojen johtavien konsulttien haastatteluihin ja tekevät niiden perusteella johtopäätöksiä niin palvelubrandien sisällöstä, kehittämisestä kuin eroavuuksista varsinaisiin tuotebrandeihin. Konsultit Eric Novak ja Michael Lyman ovat kirjoittaneet menestyvistä brandeista ja niiden tuottamasta kilpailuedusta yritykselle.

Viikko-osakkeiden markkinointia ja niiden ostajakuntaa ovat selvittäneet lähinnä amerikkalaiset tutkijat, joista tohtori Adrian H Pryce'n kirjoittamia tieteellisiä artikkeleita tutkimuksessa käytetään lähteinä. Suomalaista lainsäädäntöä tutkimuksen aineistoksi on haettu viikko-osakeyritysten kotimaisen etujärjestön verkkopalvelusta.

Katinkullan aineistot perustuvat kirjoittajan omaan toiminta-aikaan lomakeskuksessa ja myöhemmät kävijämäärien tilastoinnit ovat puolestaan maamme virallisista matkailutilastoista, joita Matkailun Edistämiskeskus julkaisee vuosittain.

## 1.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys



Kuva 2: Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten kuvaus

Yllä kuvatussa mallissa brandin vahvistaminen on jaettu neljään eri päätekijään, joihin puolestaan on yhdistetty edelleen toimintoja, joita kukin sisältää. Tutkimus alkaa brandin tunnettuudesta, johon vaikutetaan mediamainonnalla, suoramarkkinoinnin keinoin sekä palvelubrändeille hyvin keskeisellä yrityksen asiakkaiden ”suusta-suuhun”-markkinoinnilla. Mainonnan tavoitteena on kohottaa yrityksen brandi kuluttajien keskuudessa sellaiseksi, että se tulee heille ensimmäisenä mieleen (top-of-mind), kun he etsivät sellaiseen tarpeeseensa tyydytystä, jonka brandi kykenee toteuttamaan.

Brandin identiteetti koostuu itse palvelutuotteesta. Sen sisältöön vaikuttaa erityisesti palvelubrändeissa palvelua toteuttava organisaatio eli palveluhenkilöstö. Identiteetin ulkoisena tunnuksena on symboli, joka voi olla sekä kuvallinen eli yleisimmin logo tai tunnuslause, jopa –musiikki. Brandin persoona on se henkilö- ja sosiaalisten ominaisuuksien kokonaisuus, joka brandi haluaa olla ihmisten mielissä.

Brandin laatuun vaikutetaan asiakkaiden palvelemisen puitteilla, jotka ovat hyvin keskeisiä palvelubrändeissä. Merkittävä laatutekijä on brandin hinnoittelu, jonka on luonnollisesti vastattava niin puitteita kuin brandin identiteettiäkin. Se vaikuttaa myös brandin mainontaan vähintäänkin mainosvälineiden valinnassa. Laadun ydin on asiakkaiden palveluprosessi, jonka on oltava ammattitaitoisuuden lisäksi myös empaattista, ystävällistä ja siitä huolimatta toteutukseltaan tehokasta.

Brandiomaisuuden neljäs tärkeä kulmakivi ovat sen uskolliset asiakkaat. Heidän saamiseksi brandi luo asiakasodotuksia erityisesti mainonnalla, jossa luvataan brandipalvelun ydinkohdat. Nuo lupaukset muuttuvat palvelukokemuksiksi, kun asiakkaat käyttävät palvelua ja vertaavat saamaansa kohtelua odotuksiinsa. Jos asiakkaiden kokemukset ovat vähintäänkin odotusten mukaisia, ehkä jopa parempia kuin he etukäteen osasivat kuvitella, asiakkaat ovat tyytyväisiä ja pysyvät palvelun käyttäjinä myös tulevaisuudessa. He ovat myös ”suusta-suuhun”-viestien kantajia, joten brandiomaisuus saa vahvistusta ja yhä uudet ihmiset tietävät palveluyrityksen tarjonnasta.

## **1.6 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimuksen johdannossa selvitetään brandien kehitystä ja merkitystä viimeisten vuosikymmenten aikana yleisesti. Erityistä huomiota pyritään kiinnittämään palvelubrändeihin ja niistä tehtyihin tutkimuksiin.

Palvelubrandit eivät ole olleet tutkijoiden suuressa suosiossa, mutta niiden merkitys yritystoiminnassa on kohoamassa, joten aihealue kiinnostaa entistä enemmän myös tiedeyhteisöjä.

Toisessa luvussa perehdytään brandien teoriaan ja erityisesti tutkimuksen kohteena olevaan brandiomaisuuden eri tekijöihin. Brandiomaisuus jaetaan osiin, joiden sisältöä ja keskinäistä riippuvuutta kuvataan teoreettisen tiedon pohjalta.

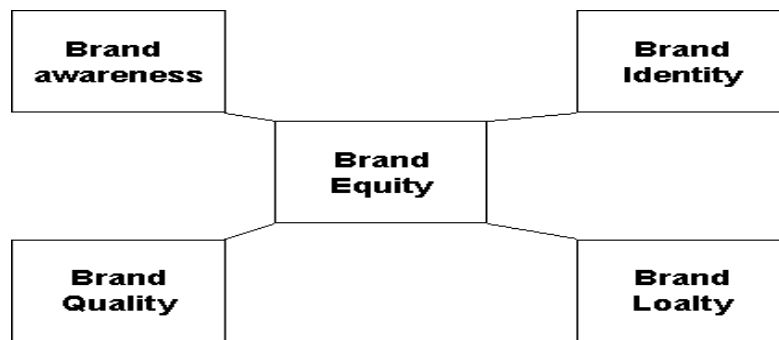
Kolmas luku keskittyy palvelubrändeihin ja niiden erityispiirteisiin. Yleisen käsityksen mukaan pääsääntöisesti niin palvelu- kuin tuotebrandienkin kehityksessä on yhteneväisiä piirteitä. Molemmat pyrkivät saamaan pysyvän elintilan kuluttajien mielissä tässä tutkimuksissa käytävin toimenpitein. Palvelubrändeissa on kuitenkin myös eroavuuksia ja niitä käydään lävitse.

Katinkulta on tutkimuksen esimerkkiyritys ja neljännessä luvussa esitellään ensin lyhyesti yritys sekä sen toimintaympäristö. Sen jälkeen tarkastellaan lomakeskuksen brandin kehittämistä erityisesti vuosien 1995-97 aikana, jolloin Katinkulta valitsi strategiansa keskeiseksi osaksi brandinsa vahvistamisen. Sillä tähdättiin selkeästi yrityksen aseman vahvistamiseen erityisesti sen silloisessa ydinliiketoiminnassa, viikko-osakkeiden markkinoinnissa. Luvussa on myös esitetty näkemyksiä Katinkullan tuleviin markkinointitoimiin, vaikka yrityksen omistus on tutkimusajankohdasta muuttunut.

Viides luku sisältää tutkimuksen perusteella tehtävät johtopäätökset. Sinne on myös listattu muutamia suosituksia, joihin tutkimuksen perusteella Katinkullan lomakeskuksen kannattaisi kiinnittää huomionsa tulevia markkinointitoimia suunnitellessaan. Samoin luvussa todetaan lyhyesti, mitä seuraavaksi tältä aihealueelta kannattaisi tutkia.

## 2 BRANDI JA SEN ARVO

Brandin vahvistamisen olennainen tekijä on sen koko omaisuuden (brand equity) arviointi. Tämän tutkimuksen teoreettiseksi viitekehikseksi valitun mallin mukaisesti kukin brandiomaisuuden neljä tekijää eli sen tunnettuus, identiteetti, laatu ja asiakasuskollisuus vaativat yritykseltä panostuksia. Ensinnäkin yrityksen olisi luotava brandiomaisuus ja sen jälkeen saavutettua brandin asemaa on ylläpidettävä ja vahvistettava. Yrityksen on myös seurattava brandiomaisuutta jatkuvasti, jotta se ei vahingoitu ja toisaalta yritys osaa tehdä toteamaansa kehitykseen välittömiä korjauksia (Aaker 1995, 208).



Kuva 3: Brandiomaisuuden eri osat (Aaker 1995, 207)

### 2.1 Brandin käsite

Brandi käsitteenä voidaan määritellä kaiken sen tiedon kokonaisuudeksi, joka kuluttajalle on muodostunut yrityksen viestinnästä. Tuo informaatio sisältää kuluttajan mielessä erilaisia tunnisteita, kuten brandin logo ja muut nähtävissä olevat viitteet. Kaikki brandin määritteet, jotka ovat kuluttajien nähtävissä ja kuultavissa sekä kaikki asiakkaan kokemukset tuote- tai palvelubrandin käyttämisessä, muodostavat yrityksen markkinoiman brandin (Schwarz ja O'Neill 2001, 17).

Brandi käsitteenä koostuu sen imagosta, joka on asiakkailta tuotteesta tai palvelusta olevien mielikuvien kokonaisuus. Brandin käsitteeseen liittyy myös tuotteen tai palvelun tasalaatuisuus. Kuluttaja tietää, että hän saa hyvin samankaltaisen tavaran tai palvelun kuin edellisellä käyttökerralla.



Tämä laadun etsintä ja valinnan riskittömyys johtavat asiakkaiden uskolliseen palvelun tai tuotteen käyttöön. Tyytyväiset asiakkaat kertovat helposti käyttämästään hyvästä tuotteesta tai palvelusta lähipiirilleen ja niin brandi saa uusia käyttäjiä.

Brandin imagon merkitystä kuvaa vastaus kysymykseen, ”mitä asiakas ostaa mennessään autoliikkeeseen; hankinta on enemmän kuin kokoelma metallia ja muoviosia. Asiakas ilmeisesti meni juuri siihen nimenomaiseen autoliikkeeseen, koska hänellä on mielikuvia tietystä merkkituotteesta. Jos hän on Volvoa myyvässä liikkeessä, mielikuva ”turvallisuus” vaikuttaa hänen ostopäätökseensä; jos hän on Honda-liikkeessä, luotettavuuden mielikuva auttaa häntä päätöksenteossa; jos ”osta amerikkalaista” on hänen vahva motivaattorinsa, valinta lienee Chrysler-jälleenmyyjä. Jokaisella brandilla on persoonallisuus, imago, mielikuvien yhdistelmä, joka vaikuttaa ostajaan” (Pettis 1995, 7). Kuluttajat haluavat ostaa brandin osoittaakseen itselleen ja kanssaihmisilleen, että he arvostavat sen ilmituomia asioita. Kuluttajat pyrkivät samaistumaan brandeihin ja ne puolestaan yrittävät personoitua käyttäjiinsä.



Kuva 4 Markkinointiketju (Arnold 1992, 23)

Brandit käsitteenä liittyvät keskeisesti yritysten markkinointitoimiin ja strategioihin. ”Brandien osuus markkinoinnissa on hyvin tärkeä. Markkinointi on johtamisprosessi, joka on vastuussa kuluttajien tarpeiden tyydyttämisestä. Tämän on johdettava asiakasuskollisuuteen ja

näkemykseen, joka on uusintaoston peruste. Tämä on lähes kaikkien suurten brandien kivijalka” (Arnold 1992, 229). Palvelubrandissa tämä vaatimus on hyvin keskeinen. Mikäli yritys onnistuu palvelemaan asiakkaitaan siten, että heidän ennakko-odotuksensa täyttyvät ja heidän palvelukokemuksensa ovat vähintään sellaisia kuin he odottivat, yritys saa heistä tyytyväisiä asiakkaita. Brandin asema vahvistuu heidän kokemusmaailmassaan. Tyytyväiset asiakkaat ovat varsin todennäköisiä uusintaostajia eli heistä kasvaa yrityksen kanta-asiakkaita.

## **2.2 Brandin arvo**

Brandiomaisuus ja sen arvo perustuu asiakastyytyvyyteen. Hotelliyrityksellä on vahva brandi silloin, kun suurella asiakasjoukolla on myönteiset odotukset ja asenteet hotellibrandia kohtaan. Korkea brandin arvo yhdistyy korkeaan asiakastyytyvyyteen, brandin suosioon asiakkaiden keskuudessa ja heidän uskolliseen hotellipalveluiden käyttämiseen. Se ilmenee myös asiakkaiden palaamisena yhä uudelleen hotellivieraiksi ja siitä johtuvaan yrityksen korkeaan markkinaosuuteen. Vahva hotellibrandi merkitsee yleensä kalliita huonehintoja, joka puolestaan parantaa hotelliyrityksen kannattavuutta. Tämä lopulta johtaa siihen, että yrityksen arvo omistajilleen kehittyy suotuisasti. Brandin arvoksi voitaisiin määritellä koko se suosion nettomäärä tai positiivinen hotellin luokitus asiakkaiden keskuudessa, joka maksettaisiin rahamääräisenä yrityksen tilille (Prasad ja Dev 2000, 24).

Brandi voi olla yritykselle erittäin tärkeä osa sen omaisuutta ja sellaisenaan yrityksen strategian keskeinen tekijä. Ylivertainen brandi kykenee yksinäänkin muuttamaan yrityksen tuotteen tai palvelun kysyntätilannetta. Tuon kysyntäkäyrän muutoksen lopputuloksena on sellainen brandiomaisuus, jonka perusteella yritys kykenee käyttämään tuotteessaan tai palvelussaan hintapreemiota, saamaan asiakkaansa maksamaan ylimääräistä, korkeampaa hintaa. Yritys voi myös vahvalla brandillaan valita parempia ja houkuttelevampia asiakassegmenttejä, joille se toimittaa tuotteitaan tai palveluksiaan. Samoin vahva brandi kasvattaa yrityksen asiakaskunnan uskollisuutta. Brandi myös eroaa kilpailevista

tuotteista tai palveluista ja nämä ovat merkittäviä tekijöitä yrityksen pitkän tähtäimen arvon kehittämisessä sekä sen liiketoiminnan pysyvyyden muototutumisessa (Schwartz ja O Neill, 2001, 17)

Brandin arvo ja vahvuus kehittyvät pitkän ajanjakson aikana ja siitäkin syystä vahvan brandin luominen on kallis prosessi. Eräiden arvioiden mukaan tuohon luomiseen kuluisi rahaa noin 150 miljoona dollaria. Jo tästäkin syystä lisättynä yrityksen työn pitkäjänteisyydellä ja sen vaatimalla ajalla yrityksen on johdettava brandiaan hyvin ja pyrittävä maksimoimaan yrityksen arvo omistajilleen (Prasad ja Dev 2000, 23).

Tuo vahvan brandin kehittämistyö on kuitenkin hyödyllistä, sillä brandiomaisuuden korkealla arvolla ainakin hotelliliiketoiminnassa näyttäisi olevan myönteinen vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen. Tuon toteamuksen perusteet ovat hyvin käytännönläheiset: niillä hotelleilla, joilla on vahva asiakkaiden myönteisiin kokemuksiin ja hotellipalvelun aitoihin ominaisuuksiin perustuva brandi, on korkea käyttöaste ja kilpailijoita kalliimmat huonehinnat. Koska niillä on paljon tyytyväisiä asiakkaita ja he näkevät hinnan ja laadun olevan sopuossuussa, useat heistä suosivat juuri näitä hotelleja ja palaavat takaisin (Prasad ja Dev 2000, 30)

Asiakkaiden on todettu usein olevan pikemminkin välinpitämättömiä heiltä veloitetavista hinnoista, jos heidän palvelukokemuksensa on hyvä (Huber, Hermann ja Wricke 2001, 160). Hinta sinällään siis menettää merkitystään, jos asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Yritykset markkinoidessaan vahvoja brandeja ovat usein hyvin kannattavia. Tähän vaikuttaa brandin suuren menekin lisäksi myös se, että yritysten kulurakenne kestää vertailun kilpailijoihin verrattuna. Tehokas palvelutuotanto tuo tyytyväisyyttä asiakkaille ja se saattaa tehdä mahdolliseksi hiukan korkeamman hintatason perimisen asiakkailta. Asiakkaat ovat tyytyväisiä kokemaansa ja se on brandin arvo kuluttajille. Samalla yritys saa brandista korkeamman hinnan ja siitä huolimatta tuote tai palvelu käy hyvin kaupaksi.

Brandin arvo yritykselle on sen hyvä markkina-asema. Vahvat brandit tarjoavat myös palveluyritykselle markkinointiedun erilaisissa olosuhteissa: Brandi on yrityksen kilpailuetu silloin,

- ❖ kun asiakkaat kokevat, että kilpailijalla on samanlainen palvelukokonaisuus, palvelun laatu sekä sen arvo kuluttajalleen
- ❖ kun asiakkaalla ei ole lainkaan kokemusta kilpailevien yritysten palveluista tai hänellä on sitä korkeintaan rajallisesti. Tällöin asiakas valitsee voimakkaimmin esitetyn brandin.
- ❖ kun yritys haluaa laajentaa toimintaansa uudelle palvelualueelle
- ❖ kun yritys tuo markkinoille uuden palvelun
- ❖ tai kun yritys muuttaa markkinointistrategiaansa ja käyttää brandiaan avuksi uuden valitsemansa liiketoiminnan viestinnässä.

”Vahvat palvelubrandit auttavat kuluttajaa muodostamaan kuvan palvelusta, ymmärtämään sitä ja uskomaan siihen. Ne vähentävät kuluttajan kokemaa rahallista, sosiaalista tai turvallisuusriskiä erityisesti silloin, kun asiakas käyttää palvelua, jota on vaikea arvioida ennen sen käyttämistä” (Berry ja Parasuraman 1991, 120 – 121). Näihin tekijöihin perustuu brandin arvo yritykselle.

Kuluttajat ovat yleisesti olleet valmiita maksamaan tunnetusta brandista hiukan korkeamman hinnan kuin nimettömästä kilpailijastaan. Useilla markkinoilla vahvin brandi on kallein. Perinteisillä henkilöautomarkkinoilla hinnakkain tuote on Mercedes Benz-autot. Juuri tuon johtavan merkin jälkeen asettuvat automerkit kuten Audi, Lincoln ja Lexus esimerkeiksi mainittuina. Niiden alapuolella ovat merkit, jotka tyydyttävät kuluttajien erityisiä tarpeita. Automaailmassa noita ovat turvallisuutta korostava Volvo tai suorituskyvystään tunnettu Porsche (Kotler 1997, 495).

Eräs esimerkki brandin arvosta voisi olla Marlboro-savuke. Philip Morris savukkeen valmistajana oli päättänyt jo tuotteen lopettamisesta 1950-luvulla sen huonon menekien vuoksi. Yritys luopui kuitenkin tuosta suunnitelmasta, muutti hiukan savukkeen tuoteominaisuuksia ja rakensi sille määrätietoisesti uuden imagon. Se teki siitä brandin. Marlboron myynti kasvoi 1960-luvulla keskimäärin yli 10 % joka vuosi (Arnold 1992, 36-37). Vuonna 2003 maailman johtava brandien konsultointiorganisaatio Interbrand ja kansainvälinen BusinessWeek-talouslehti (2002) julkistivat tekemänsä tutkimuksen vuoden 2002 maailman tunnetuimmista brandeista. Marlboro oli sijalla 9 listan johtavana savukebrandina. Philip Morrikselle Marlboron brandi on erittäin arvokas omaisuus.

Yritys voi toimia hyvin kannattavasti tuottamalla asiakkaille kilpailijoitaan halvempaa palvelua, kun brandin liiketoiminta on rakennettu asiakkaita tyydyttävällä tavalla. Amerikkalainen Southwest Airlines on erinomaisen kannattava lentoyhtiö, joka markkinoi menestyksellisesti ”halpalentoja”. Yrityksen brandi edustaa asiakkaille edullista matkustamisen vapautta lentoyhtiön laajassa verkostossa. Sen palvelu on sujuvaa, eikä siinä ei ole mitään erikoisuuksia. Palvelutuotanto on tehokasta ja Southwest on kyennyt kasvamaan kannattavasti puoli vuosikymmentä, myös lentotoiminnan viime vuosien ahdingon aikana. Yrityksen markkina-arvo on kohonnut vastaavasti. Asiakkaiden tyytyväisyydestä lentoyhtiön palveluun kertoo asiakasvalitusten määrä, joka on lentoyhtiön alhaisin Yhdysvaltojen ilmailuhallinnolle (Schwartz ja O Neill 2001, 18).

Brandin arvoksi voitaneen tulkita myös se, että hyvin asemoitu ja johdettu brandi voi olla merkittävä suoja yritykselle kilpailijoiden markkinoille pyrkiviä brandeja vastaan. Vastaavasti huonosti johdettu brandi puolestaan houkuttelee kilpailevia yrityksiä pyrkimään samaan markkinaan (Prasad ja Dev 2000, 23).

### **2.2.1 Tunnettuus**

Palveluliiketoiminnassa yrityksen nimi on brandin nimi. Asiakkaat tunnistavat palveluyrityksen brandina ja tunnistavat sen haluttuna

palvelutuottajana (de Chernatony ja Dall'Olmo Riley 1999, 182). Tämän perusteella palveluyrityksen olisi saatava nimensä tunnetuksi kuluttajien keskuudessa. Brandin tunnettuus on brandiomaisuuden ensimmäinen tämän tutkimuksen kohteena oleva tekijä. Brandin tietoisuus kuluttajien keskuudessa käy toteen heidän tehdessään ostopäätöksiä.

Palveluyrityksen olisi saatava nimensä kuluttajien mielissä "top-of-mind"-tasolle. Se merkitsee siis yrityksen nimen ja palvelun nousevan ensimmäisenä asiakkaan mieleen, kun hän miettii kampaajaa, parturia, lomakohdetta tai työmatkahotellia. Brandin tunnettuus on hyvin tärkeä brandiomaisuuden osa ja yritys vaikuttaa siihen mainonnalla.

Brandiomaisuuden arvoon sen tunnettuus vaikuttaa tehokkaasti. Eri tutkimuksissa on selvitetty keinoja mitata tuota omaisuusarvoa ja niissä on toimivaksi mittariksi todettu brandin markkinaosuus omassa kilpailuympäristössään. Tuohon markkinaosuuteen vaikuttaa tehtyjen selvitysten mukaan brandin tunnettuuden seurantavälineet: brandin palautuminen kuluttajien mieliin sekä sen tunnettuus ja tuttuus käyttäjien keskuudessa. Tällä perusteella voitane päätellä, että kuluttajat todennäköisesti muistavat ja tuntevat parhaiten sellaiset tuotteet tai palvelut, joita he käyttävät tai ehkä ovat käyttäneet aiemmin (Mackay 2001, 218). Brandin tunnettuus vaikuttaa siis sen menekkiin, joka puolestaan luo brandille markkinaosuuden, josta muodostuu sen liiketoiminnallinen menekki. Se on merkittävä osa brandiomaisuuden arvoa.

"Brandin tunnettuus voi olla hyvinkin kestävä ja pitkävaikutteinen ominaisuus ja sen avulla brandi voi saavuttaa seuraavia kilpailuetuja

- ❖ tunnettu brandi on tuttu käyttäjälleen ja ihmiset pitävät itselleen tutuista ihmisistä, esineistä ja palveluista
- ❖ toiseksi nimen tunnettuus on viesti brandin läsnäolosta, sitoutuneisuudesta markkinoihin ja sen sisällöstä. Nämä ovat tärkeitä elementtejä jopa yritysasiakkaille, jotka ostavat isoja eriä tai kalliita

tuotteita. Samoin ajattelevat tavalliset kuluttajat ostaessaan esimerkiksi kestokulutushyödykkeitä. Brandin tunnettuuden taustalla on ajatus siitä, että jos kuluttaja tunnistaa palvelun tai tuotteen nimen, niin siihen täytyy olla jokin syy.

- ❖ kolmanneksi brandin tunnettuus tulee esille, kun kuluttajat tekevät ostopäätöksiään. Vahva brandi nousee yleensä silloin heidän mieleensä. Esimerkiksi yrityksen valitessa mainostoimistokumppaniaan, yksityisen kuluttajan miettiessä autonhankintaansa tai tietokoneostostaan jokaiseen edellä mainittuun hankinnan harkintaan nousee vaihtoehdoksi toimialan vahva brandi. Muiden on hyvin haasteellista kilpailla vallitsevaa brandia vastaan (Aaker 1995, 208).

Eräs tehokkaimmista palvelumainonnan muodoista on ”suusta-suuhun” (word-of-mouth)-menetelmä. Siinä ihmiset kyselevät toisiltaan – ystävilta, tuttavilta, alan ammattilaisilta – suosituksia. Jos etsijä luottaa suosittajaan, hän normaalisti toimii saamansa kehotuksen mukaisesti ja valitsee suositellun palveluntarjoajan. Tällaisessa tapauksessa suositteleva on mahdollisesti auttanut sekä palvelun tarjoajaa että sitä etsivää (Kotler 1997, 619). Brandille suotuista ”suusta-suuhun” –viestintä laajentaa ja vahvistaa brandin mielikuvaa kuluttajien mielissä johdonmukaisesti pitäen huolta yrityksen identiteetistä asiakkaiden keskuudessa. Tällä tavoin palvelubrändi saa aikaiseksi jatkuvan positiivisen kierteen (de Chernatony ja Dall’Olmo Riley 1999, 190). Tämä viestinvälittäminen yhä uusille ihmisille tuo yritykselle uusia asiakkaita palveltavaksi, jotka puolestaan ovat brandin ”suusta-suuhun” –markkinoijia.

Palveluita on mainostettava markkinan valtavälineissä, jotta niille saadaan tarvittava näkyvyys ja asiakkaiden tietoisuuden taso. Vuonna 1998 Englannissa 37 suurinta mainostajaa sadan merkittävimmän joukossa olivat palveluyrityksiä eli ainakin saarivaltakunnassa tätä runsasta suurten mainosvälineiden käyttöä noudatetaan (Mortimer 2001, 136).

### 2.2.2 Identiteetti

Brandiomaisuuden yksi tekijä on brandin identiteetti, joka on usein syy brandin ostamiseen, olipa kysymys tuotteesta tai palvelusta. Identiteetti korostaa brandin keskeisten mielikuvien olemassaoloa ja merkitystä asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä (Aaker 1995, 209-210).

Palvelubrandin tärkeä sisältö on itse palvelutuote. Palvelu sinällään on käsin koskematonta, mutta huolimatta tuosta keskeisestä luonteestaan palvelukin tarvitsee konkreettisia resursseja toimiakseen. Lentoyhtiö ei voi toimia ilman lentokoneita, asiakkaiden sisäänkirjaustiskejä, lentoaterioiden muovista ruokailuastiastoa jne. Samoin hotellien palvelu perustuu yleensä suurehkoon kivitaloon, jossa on majoitushuoneita. Palvelubrändeissa on siis harvoja käsinkoskemattomia puhtaita palveluita, joita asiakkaat käyttävät ja yritykset tuottavat palvelutuotteina (de Chernatony ja Segal-Horn 2001, 647).

Vahva palvelubrändi voi erottautua kilpailijoistaan menestyksekkäästi palvelemalla asiakkaitaan jatkuvasti paremmin kuin toiset. Keskeisintä on täyttää tai ylittää kohderyhmäasiakkaiden palveluodotukset. Ne ovat muodostuneet heidän aiemmista kokemuksistaan, tuttavien ja ystävien ”suusta-suuhun”-markkinoinnista sekä palveluyrityksen omasta mainonnasta (Kotler 1997, 476). Asiakkaat valitsevat yrityksen, jonka palveluita he aikovat käyttää edellä luetelluilla perusteilla ja sen jälkeen he vertaavat palveluodotuksiaan ja –oletuksiaan siihen, minkälaista palvelua he todellisuudessa saavat. Yrityksen on kuitenkin kehitettävä palveluaan jatkuvasti, jotta se vastaisi toistuvasti asiakasodotuksia, myös silloin, kun ne muuttuneet.

Palvelutuotteen kehittämistä toimiva esimerkki on Hilton-hotelliketjun kehittämä ”Hilton Club”-palvelukonsepti. Yritys kehitti sen erityisesti vastaamaan ketjun palveluita käyttävien kansainvälisten hotellivieraiden tarpeita ja vaatimuksia. ”Hilton Club”-palvelun tavoitteena oli tarjota vieraille erinomaista henkilökohtaista palvelua, koska kohderyhmän asiakkaat ovat ketjulle liiketoiminnallisesti erittäin merkittävä asiakaskunta. Erityispalvelu perustuu yrityksen keskitetysti kokoamaan ja ylläpitämään



asiakastietokantaan, joka on luonnollisesti luottamuksellinen. Sen avulla asiakastiedot ovat käytettävissä kaikissa Hilton hotelleissa ennen asiakkaan saapumista. Samainen järjestelmä toimii siten, että asiakkaan tehdessä majoitusvarausta hänen tilauksensa hoitaa ”Hilton Clubin” työntekijä. Tämä tekee mahdolliseksi sen, että Hiltonin virkailija tuntee asiakkaan tarpeet, matkatottumukset sekä vaatimukset hotellihuoneeltaan. Ohjelman tarkoituksena on hoitaa varaus ja siihen liittyvät mahdolliset muut toimet mahdollisimman miellyttävästi asiakkaan kannalta asiaa tarkasteltaessa. Hotellivaraajalle prosessi on mahdollisimman lyhyt eikä hänen tarvitse keskustella varausjärjestelyistä perusteellisemmin useamman asiakaspalvelijan kanssa. ”Hilton Club” varmistaa myös asiakkaan erityistoiveiden huomioimisen. Asiakasta odottaa huoneessa juuri oikeat lehdet, juomat ja huone sijaitsee asiakkaan toivomassa kerroksessa. Tämä hyvin henkilökohtainen palvelu on kallis Hilton-ketjulle, mutta teknologian kehitys auttaa palvelun kehittämisessä. Hilton aikoo laajentaa toimintaa myös muihin asiakasryhmiin (Teare 1992, IV). Yritys voi kehittää palvelutuotettaan nykyteknologian avulla hyvinkin asiakaskohtaiseksi.

Palvelutuotteen tulisi lähtökohtaisesti soveltua niille asiakkaille, joille yritys aikoo brandiaan tarjota. Tarjonnassa saattaa kuitenkin olla puutteita, joista ensimmäinen kehittämisen kohde on asiakkaiden tarpeiden parempi ymmärtäminen. Tätä varten yrityksen tulee tutustua asiakkaisiin jatkuvasti ja entistä tarkemmin. Tarpeiden tunnistuksen jälkeen yritys muotoilee palvelutuotteensa uudelleen ja pyrkii vahvempaan palvelutarjoajan asemaan ja huolellisemmin määriteltyihin palvelustandardeihin. Palvelubrandin sisällön muokkaus voi vaatia organisaatiomuutoksia ja palveluresurssien uusia mitoituksia. Vakavin puute palvelutuotteessa on se, ettei yrityksen palvelulupaus pidä eli se ei kykene toimittamaan, mitä lupaa. Tähän voidaan vaikuttaa rajaamalla lupaus sellaiseksi, joka voidaan kaikissa oloissa toteuttaa. Samoin palvelutuotetta voidaan kehittää lisäämällä yrityksen sisäistä tiedonkulkua (de Chernatony ja Segal-Horn 2001, 649).

Brandin identiteetin palvelutuotteen ja palveluorganisaation ero on häilyvä. Palvelun tuottaa usein ihminen toiselle ihmiselle. Tuo palvelutilanteen onnistuminen riippuu paljolti palveluhenkilöstön asenteesta ja motivaatiosta. Se ei ole niinkään sidoksissa palveluorganisaation toimintapuitteisiin ja palveluresursseihin. Tästä syystä palveluyrityksissä henkilöstön olisi ymmärrettävä ja sitouduttava heidän palvelutuotteeseensa brandina sekä niihin arvoihin, joita brandiin yrityksessä liitetään. Henkilöstön on myös tiedettävä läpikotaisin, kuinka heidän organisaationsa voi saavuttaa niiden arvojen mukaisen palvelutason. Esimerkiksi, lentoyhtiön palvelu tulee todeksi heidän hyvin koulutetun henkilöstönsä ystävällisessä ja avuliaassa aitojen asiakkaiden palvelutilanteissa. Juuri palveluhenkilöstön toiminnassa lentoyhtiön brandi muuttuu eläväksi ja hyväksyttäväksi ja noissa tilanteissa palvelubrandin olisi onnistuttava asiakkaiden vakuuttamisessa (de Chernatony ja Segal-Horn 2001, 648).

Brandin identiteetin yksi osa on sen symboli, tunnus, jolla brandi erottuu kilpailijoistaan ja pyrkii juurtumaan ihmisten mieliin. Palveluyritys pyrkii luomaan erottuvan logon tai fyysisen tunnuksen, jonka kuluttajat yhdistävät nopeasti määrättyyn palveluntarjoajaan. Tämä logon tai muun näkyvän tunnuksen taustalla on ajatus siitä, että ne tarjoaisivat konkreettisen ja havaittavan vihjeen kuluttajille palveluntarjoajasta. Nuo tunnukset tekevät palvelubrandista helpommin ymmärrettävän ja havaittavan (de Chernatony ja Dall'Olmo Riley 1999, 182).

Palvelubrandien symbolin tulisi olla tarkoin harkittu, koska palvelut muutoin ovat abstrakteja. Seuraavassa luettelossa on luonnehdittu eräitä palvelusymboleja. Palvelubrandi voi olla

- ❖ lauseenparsi
- ❖ hahmo, joista yksi hyvin tunnettu on Michelinin ”kumiukko”
- ❖ musiikkitunnus

❖ ohjelma, esimerkiksi Ronald McDonald-säätiön lasten tukitoiminta

Brandin symboli voi siis olla monimuotoinen ja sen tulisi jollakin ymmärrettävällä tavalla heijastaa itse brandia. Symboli voi olla adjektiivi, eläin, tunne tai henkilö. Kokemusperäiset palvelutuotteet kuten matkailu voisivat olla ”vilkkaita” ja ”eloisia”. Palveluiden tyyppinen logo on hymyilevät kasvot. Palvelubrandin nimi voi olla hauska ja hullutteleva tai rajattomasti unelmoiva (Moorthi 2002, 270).

Brandin symboli kykenee kiinteyttämään ja kehittämään sen persoonallisuutta sekä helpottamaan brandin tunnistamista. Asiakkaat huomaavat brandin tunnusmerkin helposti ja se johtaa myös siihen, että he valitsevat brandin tarpeensa tyydyttäjäksi vaivattomasti. Symboli saattaa olla avaintekijä brandin vahvistamisessa ja vastaavasti toimivan symbolin puuttuminen voi olla huomattava tasoitus kilpailijoille niiden markkinointityössä. Symboleja voidaan erottaa kolmea eri tyyppiä; visuaalinen eli nähtävissä oleva, erottuva symboli, pelkkä kielikuva ja kolmantena merkin perintö (Aaker 1996, 84).

Esimerkkeinä voimakkaista ja näkyvistä brandin symboleista ovat Niken käyttämä ”pyyhkäisy” (swoosh), McDonaldsin tunnetut kultaiset holvikaaret, Kodakin keltainen väri, Coca Colan hyvin perinteinen juomapullo ja Mercedes-Benzin kolmisakarainen tähti. Ne kaikki ovat vahvoja brandin tunnisteita. Jokainen edellä mainituista kertoo siitä brandin identiteetin kunnioituksesta, jota on rakennettu vuosikymmenten ajan. Symboli esittää näkijälleen aina välähdyksen, joka muistuttaa brandin olemassaolosta (Aaker 1996, 84).

Palveluyrityksen on asemoitava palvelutuotteensa siten, että tyydyttää kohderyhmänä olevien asiakkaiden tarpeet ja samalla erottuu kilpailijoiden vastaavista palvelutuotteista. Tämä identiteetin kehittämisen työkalu eli asemointi on toimintaa, jonka avulla yritys määrittää oman tarjouskokonaisuutensa ja mielikuvan siten, että se vastaa kohderyhmänä olevien ihmisten tarpeita erityisesti heidän mielissään (Kotler 1997, 295).

Asemointi on tärkeä brandin vahvistamisen ja kehittämisen työkalu. Se määrittää markkinan, jossa brandia vahvistetaan ja kehitetään. Brandin asemointi kertoo sen, mitä brandi merkitsee asiakkaiden mielissä suhteessa kilpailijoihinsa (Usphaw 1995, 65). Yrityksen on tarkkailtava jatkuvasti asiakkaidensa palvelutarpeita ja pidettävä huoli siitä, että heidän tuotteensa tai palvelunsa sopii noihin tarpeisiin mahdollisimman hyvin.

Asemoinnin esimerkiksi soveltuu Hilton-hotelliketjun "Meeting 2000"-palvelutuote, jonka he kehittivät 1980-luvun lopulla erityisesti pienten kokousten järjestäjille. Hotelliketju tutki markkinan koon, kehitysnäkymät sekä asiakkaiden tarpeet. Pienet, alle 50 osallistujan kokoontumiset olivat kasvava markkina, jonka asiakastarpeet olivat erityisiä. Hilton kehitti palvelutuotteensa aivan perusteista lähtien ja asiakkaille etsittiin mm. mahdollisimman miellyttävät kokoustilat noin 8 tunnin istumiseen. Kokoustilat varustettiin mahdollisimman täydellisiksi ja ammattimaisiksi. Osanottajien palvelemiseksi perustettiin erityiset kokouskeskukset, jotka olivat asiakkaiden käytettävissä hotelliin majoittumisesta alkaen kaikkiin muihin kokoustajien palvelutarpeisiin saakka. Hiltonin tavoitteena oli nopea ja tehokas kokousvieraiden palvelu (Teare 1992, IV).

Brandin identiteetin vahvistamisen toinen työkalu asemoinnin lisäksi on sen personointi. Brandin persoonallisuus on paljon rikkaampi ja mielenkiintoisempi kuin tuoteominaisuuksiin perustuva tarkastelu. Henkilön tavoin asiakkaat voivat kokea merkin toimeliaaksi, hauskaksi, tavanomaiseksi, muodolliseksi, nuorekkaaksi tai älykkääksi (Aaker 1996, 83-84). Tähän brandin persoonaan asiakkaat kiintyvät ja se asiakasuskollisuuden kehittämisessä merkittävä tekijä.

Yllä oleva Hiltonin esimerkki selvittää myös palvelun personointia. Kokousjärjestäjä etsii yleensä sellaista kokoustilaa, johon kaikki ensinnäkin mahtuvat mainiosti. Osanottajien majoittumisessa samaan paikkaan kokoustilan kanssa on etunsa; liikkumiseen ei kulu turhaa aikaa ja kaikki on välittömästi paikalla useampipäiväisissä tapahtumissakin. Luonnollisesti kokousjärjestäjä arvostaa ammattimaista kokoussympäristöä,

jossa on kokouksen kulun kannalta välttämättömät ja laadukkaat puitteet. Erityisesti Hilton selvitti kokoustilojen istuimet – 8 tuntia ja ehkä kauemminkin huonolla tuolilla ei tee kokouspaikan palvelukokemuksesta asiakkaalle miellyttävää. Ergonomisesti hyvin muotoillut kalusteet lisäävät osanottajien viihtyvyyttä. Samoin kiireisten kokoustajien palvelu yhdessä pisteessä tuo kokoontumisiin kaivattua tehokkuutta. Tällä tavoin personoitu kokouspalvelu luo Hiltonin omintakeisen palvelubrandin tässä asiakassegmentissä.

### **2.2.3 Laatu**

Palveluyrityksen kyky tuottaa juuri sitä, mitä he ovat brandinsa palvelusisällössä luvanneet asiakkaille, on brandin menestyksen keskeisimpiä tekijöitä. Palvelun on oltava tasalaatuista, johdonmukaista ja yhtäläistä. Walt Disney-palveluyrityksen menestyksen erääksi selittäjäksi on mainittu juuri heidän tapansa toimia lupautensa mukaisesti ("walk the talk") (de Chernatony ja Segal-Horn 2003, 1108). Laadukas palvelu on kaikille asiakkaille samansisältöistä ja tämä on hyvin haasteellinen vaatimus yrityksen toiminnalle, koska palvelun laatu on riippuvainen yrityksen oman henkilöstön käyttäytymisestä ja kuluttajan sekä henkilöstön keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Asiakkaiden palvelukokemusten tulisi olla tasalaatuisia ja se on tärkein yksittäinen brandin menestystekijä ja samanaikaisesti palveluyrityksen vaikein saavutettava tavoite (de Chernatony ja Segal-Horn 2003, 1107).

Palveluyrityksen menestyminen on todennäköisempää silloin, kun yrityksen koko henkilöstö uskoo yrityksen palvelubrandin arvoihin (de Chernatony ja Segal-Horn 2003, 1095). Tämän tavoitteen saavuttaminen alkaa jo yrityksen henkilöstöhankinnasta. Palveluyrityksen tulisi hankkia sellaisia ihmisiä palvelutehtäviin, jotka voivat hyväksyä laajasti yrityksen brandin palvelulupauksen koko sisällön. Yrityksen toiminnalle olisi eduksi, jos hyvin palveluorientoitunut henkilöstö osoittautuisi yritykselle uskolliseksi ja pysyisi pitkään palveluyrityksessä. Useat menestyksekkäät palveluyritykset pyrkivät pitämään henkilöstöstään huolta kouluttamalla

heitä jatkuvasti. Henkilöstöllä tulisi olla jatkuva kehittämisohjelma, jonka mukaisesti heidän palvelukyvykkyyttään sekä työmotiiviaan ylläpidetään ja kehitetään (de Chernatony ja Segal-Horn 2003, 1110).

Tehokkaalla, hyvin suunnitellulla ja toteutetulla sekä lisäksi jatkuvalla sisäisellä koulutuksella palveluyritys pyrkii varmistamaan, että yrityksen henkilöstö tietää brandin asiakaslupauksen keskeiset hyödyt käyttäjilleen. Tätä keskustelua tulisi käydä jatkuvasti. Tällä toiminnalla pyritään varmistamaan palvelubrandin keskeisimmän tavoitteen onnistuminen eli palvelukokemusten tasalaatuisuus asiakkaiden keskuudessa (de Chernatony ja Dall' Olmo Riley 1999, 181).

Laadukkaan palvelun varmistamiseksi yrityksen palvelutapa ja sen sisältö tulisi tehdä mahdollisimman selkeäksi ja ymmärrettäväksi palveluyrityksen sisällä. Tällä tavoin palvelubrandista tulee yritystä yhdistävä voimavara ja palvelutoiminnan tuki yrityksen henkilöstölle. Tämä puolestaan suo palveluhenkilöstölle erilaisia yksilöllisiä mahdollisuuksia joustaa palvelutilanteissa erilaisten asiakkaiden kanssa toimittaessa. Selkeä ja yksinkertaistettu palvelukonsepti edesauttaa palveluhenkilöstön vuorovaikutusta niin toistensa kuin asiakkaidenkin kanssa (de Chernatony ja Dall'Olmo Riley 1999, 183)

Palvelun laadun varmistamiseksi yrityksen tulisi käyttää hyödykseen nykyaikaista tietotekniikkaa asiakkaiden moitteettoman ja jopa ilahduttavan palvelun tarjoamiseksi. Kun yritys kokoaa asiakkaidensa yksilöllisiä toiveita heidän vakiotietojensa lisäksi erilaisiin tietokantoihin, sen pitää huolehtia siitä, että tuo asiakastieto on palveluhenkilöstön käytettävissä kaikissa sellaisissa tilanteissa, joissa he kohtaavat asiakkaan. Tämä asettaa haasteen palveluyrityksen tietohallinnon suunnitteluun ja toteuttamiseen, koska asiakkaat ja palveluhenkilöstö kohtaavat mitä erilaisimmissa ympäristöissä toisensa. Kokemus on osoittanut, että huolellisesti valitut ja hyvin koulutetut yrityksen asiakaspalvelijat ovat turhautuneet nopeasti, koska heillä ei ole ollutkaan käytettävissään luvattuja ja kuvattuja asiakastietojärjestelmien sisältöjä

palvelutilanteissa. Tällöin asiakkaan kokema palvelun laatu kärsii (de Chernatony ja Segal-Horn 2003, 1107).

Lyhyellä tähtämellä yritys voi kehittää palvelubrandinsa laatua menestyksekkäästi edellä mainittujen tukijärjestelmien avulla. Pitkän ajan menestykseen vaaditaan kuitenkin henkilöstön täydellistä brandin palvelulupauksen ymmärtämistä, jonka tulee ohjata heidän käyttäytymistään kaikissa palvelutilanteissa. Tämän varmistamiseksi yrityksen tietojärjestelmien ja palvelutuen on oltava sellaisia, jotka tekevät mahdollisiksi henkilöstön välittömät keskustelut toistensa kanssa erilaisista palvelutilanteista. Tällä tavoin palvelutukea päivitetään jatkuvasti ja henkilöstöllä on aina käytävissä viimeisin tieto asiakkaistaan. Järjestelmät tukevat teknisesti palvelutuotantoa, mutta yritys ei saa korvata tietojärjestelmien sisällöllä varsinaista asiakkaan palvelutapahtumaa (de Chernatony ja Segal-Horn 2003, 1111).

Palvelun laadun on todettu tilastollisesti johtavan yrityksen palvelubrandin saavuttavan kilpailijoitaan suuremman markkinaosuuden toimialallaan. Tämä puolestaan johtaa siihen, että palveluyrityksen brandin tuottaminen on kannattavampaa kuin pahimpien kilpakumppaneiden (Jobber 2003, 1). Tämän kehityksen varmistamiseksi palveluyrityksessäkin tuotetta on jatkuvasti kehitettävä ja tutkittava markkinoita, jotta korkealaatuinen palvelutuote tyydyttää jatkuvasti asiakkaiden tarpeet (Herremans, Ryans ja Aggarwal 2000, 21). Palvelun laadun arvioinnissa on muistettava, että palveluyrityksen tuottaessa lupaamaansa brandin mukaista palvelua, koko toimitus on läpinäkyvää, se vaatii jatkuvasti kuluttajan läsnäoloa palvelun aktiivisena osapuolena ja he ovat myös palvelun laadun yksi tekijä (de Chernatony ja Segal-Horn 2001, 649).

Palveluyrityksen brandin laadun tärkeä mittari on se hinta, jonka asiakkaat palvelusta maksavat. Allaolevassa kuvassa on neljä erilaista palvelua, joista kaksi ensimmäistä ovat asiakkaiden kokemukseen perustuvia palveluita. Näissä asiakkaiden ensimmäinen palvelutuottajalle esitetty kysymys koskee hintaa ja vasta seuraavaksi he selvittävät harkitsemansa

tuotteen tai palvelun laadun. Vertailun vuoksi kaksi alinta palvelua toimivat eri tavoin; asiakkaat ovat kiinnostuneita ensimmäiseksi hankittavan palvelu laadusta.

Palvelu	Arvo ja asiakkaan näkemys
Lentoyhtiö	"milloin saa alennuslippuja?"
Hotelli	"hinta ensin, laatu seuraavaksi"
MBA-tutkinto	"parasta mahdollista opetusta"
Lääkäripalvelu	"korkea laatu"

Kuva 5: Kuinka asiakkaat määrittelevät palvelun arvon eri tilanteissa (Moorthi 2002, 264)

Erityisesti asiakkaan kokiessa hankittavan palvelun ja sen laadukkuuden hyvin riskialttiiksi, hän on taipuvainen ajattelemaan korkean hinnan takaavan myös laadukkaan palvelun (Moorthi 2002, 264).

Palveluyrityksen majoitusliiketoiminnassa on tarjottava asiakkailleen näkyvää arvoa heidän ollessaan yrityksen palveltavana. Hotellivalinnassa asiakkaiden keskeisin peruste majoituskohteelle on sen sijainti. Seuraavaksi tärkein on yrityksen brandi ja sen maine. Kolmantena päätöksentekoon vaikuttavana tekijänä on hotellin palvelupuitteet eli tilojen siisteys, niiden yleinen tasokkuus, koko, arkkitehtuuri, jne. Asiakkaan ennakkokäsitys majoituksen tasokkuudesta on siis merkittävä tekijä heidän tehdessään majoitusvarausta. Erityisen keskeistä hotellin palvelupuitteet ovat kokousmatkailijoille, jotka arvostavat ne valintaperusteiden tärkeimmäksi tekijäksi. Palvelupuitteet ja niiden siisteys sekä toimivuus ovat hotellimajoituksen keskeisin tekijä, kun asiakkaat arvioivat palvelukokemuksensa laadukkuutta vierailun jälkeen. He ovat tuolloin siis kokeneet hotelliyrityksen palvelukokonaisuuden ja majoitusliiketoiminnassa itse huone on siis erittäin merkityksellinen asiakaskokemuksen muovaaja (Dube' ja Renaghan 2000, 62-69).



#### **2.2.4 Asiakasuskollisuus**

Paras tapa asiakassuhteen rakentamiseen palveluyrityksessä on tarjota asiakkaille yliveraista palvelua (Dube ja Renaghan 2000, 62). Menestyvät palveluyritykset luovat toimivan ja hyvin hoidetun suhteen asiakkaisiinsa. Tuo palvelutuote on brandi, jota arvostavat sekä palveluyrityksen henkilökunta että palvelua käyttävät asiakkaat. Heistä molemmat arvostavat brandin tuottamia erityisiä toiminnallisia ja tunnepohjaisia arvoja. Brandi on juuri noiden toiminnallisten ja tunnepitoisten arvojen yhteenliittymä ja se voi kehittää läheisen suhteen asiakkaisiinsa. Palveluyrityksessä tuo asiakassuhteen rakentaminen ja vaaliminen perustuu yrityksen henkilökunnan käyttäytymiseen, jonka tulisi vastata asiakaskunnan odotuksia (de Chernatony ja Dall'Olmo Riley 1999, 189).

Uskolliset asiakkaat ovat yrityksen palvelutuotteen ja sen myötä yrityksen brandiomaisuuden yksi keskeinen osa. He käyttävät yrityksen palvelua toistuvasti siksi, että he ovat olleet tyytyväisiä saamaansa palvelukokemukseen. Uskolliset asiakkaat ovat kokeneet tuon palvelun yliveritaiseksi suhteutettuna kilpailevien palveluyritysten tarjoussisältöön ja sen hinnoitteluun. Nuo asiakkaat ovat pitävät valitsemaansa palvelutuottajaa itselleen parhaiten soveltavana ja siksi he ovat brandin uskollisia käyttäjiä. Hotellivieras varaa majoituksensa hyvän tai vaatimattomamman palvelukokemuksensa tai muualta kuulemansa perusteella. Hänen varsinainen palvelukokemuksensa muodostuu joko hyväksi ja brandiomaisuutta vahvistavaksi uskolliseksi asiakassuhteeksi tai vastaavasti huono kokemus heikentää hänen lojaalisuuttaan juuri kokemansa yrityksen palveluun (Prasad ja Dev 2000, 23-24).

Uskolliset asiakkaat ovat merkittävä etu yritykselle ja kilpailuaste muille toimijoille. Samanlaista palvelua tai tuotetta tarjoava yritys ei saa tätä asiakasydintä helposti ostajikseen. Tällaiset asiakkaat ovat haluttomia vaihtamaan tuttua merkkiä toiseen, jos he ovat jatkuvasti tyytyväisiä merkin tarpeiden tyydyttämisen tasoon. He ostavat tutun tuotteen tai palvelun jo tavan vuoksi ja yhteistä käyttöhistoriaa brandin kanssa saattaa olla kauankin. Toisaalta brandin vaihtamisessa saattaa olla ylimääräisiä

kustannuksia. Uskollista asiakaskuntaa ja heidän todistusvoimaansa yritys voi käyttää mainonnassaan ja he ovat oivallinen kohderyhmä ”suusta-suuhun”-suosittelijoiksi (Aaker 1995, 211-212).

Asiakkaiden uskollinen palveluiden käyttö syntyy ja perustuu siihen palveluodotuksen ja –kokemuksen väliseen toteutumiseen, joka toteutuu, kun asiakas on yrityksen palveltavana. Asiakkaiden palveluodotuksissa on erotettavissa kaksi toisistaan erillistä osaa: haluttu palvelutaso ja riittävä palvelutaso. Ensimmäinen heijastaa niitä odotuksia, joita asiakas haluaisi saada ja kokea palveltavana ollessaan. Se on palvelun fyysinen sisältö, jonka asiakas uskoo siinä olevan tai joka siinä hänen toiveensa mukaisesti pitäisi olla. Toiseksi osaksi määritetyn riittävän palvelutason asiakas voi hyväksyä eli senkin jälkeen hän on tyytyväinen, mutta palvelu ei tuottanut mitään erityisiä ilon tunteita, mutta toimi kuitenkin. Palvelun sisältö ja sen tuottaminen olivat sitä mitä hän odottikin (Berry ja Parasuraman 1991, 58).

Palvelun siedettävyyteen ja asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat viisi palvelun ominaisuutta eli sen luotettavuus, palvelutapahtuman puitteet, palveluhalukkuus, sen vakuuttavuus ja ystävällisyys sekä empatia, jolla palveluhenkilöstö tekee työnsä. Yleisesti mitä suurempi on luetellun palveluominaisuuden merkitys asiakkaalle palvelutapahtumassa, sitä pienempi on asiakkaan siedettävyyden vyöhyke eli asiakas on haluton joustamaan palveluvaatimuksessaan (Berry ja Parasuraman 1991, 59).

Sellaiset asiakkaat, joilla on hyvä ja toimiva suhde yrityksen tuotteeseen tai palveluun ovat tyytyväisempiä kuin ne, joilla tällaista kanssakäymistä ei ole syntynyt. Brandi on asiakkaalle läheinen ja tuttu, ja siksi hänen ostopäätöksensä on nopea ja vaivaton. (Priluck 2003, 37). Brandin vahvistamisessa palvelun tai tuotteen ja sen käyttäjän välille olisi saatava luoduksi sellainen suhde, jonka sekä asiakas että merkin tuottaja kokevat hyväksi. Asiakassuhde on tärkeä erityisesti silloin, kun palvelutilanteessa kaikki ei suju asiakkaan toivomalla tavalla. Tällaisessa yritykselle kriittisessä tilanteessa voimakas asiakassuhde antaa markkinoijalle hiukan

suojaa asiakasmenetykseltä. Palvelun käyttäjä ei heti ole valmis vaihtamaan kilpailijan tarjontaan, koska asiakassuhde on ollut toimiva. Erityisesti palvelun ostamisessa tuo suhteen toimivuus ilmenee siten, että jos asiakkaan ostokokemus on myönteinen ja vahva, hän on sitoutunut ja luottaa palveluntarjoajaan. Jos palvelussa tapahtuu jokin virhe, asiakas luottaa edelleen palveluntarjoajaan ja on vähintäänkin haluton kokeilemaan toista ja tuntematonta palveluntarjoajaa. Tällaiset asiakkaat ovat kokemaansa palveluun tyytyväisempiä kuin kuluttajat, joilla ei ole vastaavaa sidosta ja suhdetta omaan palveluntarjoajaansa (Priluck 2003, 46).

Olemassa oleva asiakaskunta on merkittävä yrityksen kannattavuudelle. He tuntevat yrityksen tuotteet ja palvelun, toimintatavat ja usein myös henkilökuntaa. Erilaisissa tutkimuksissa on osoitettu, että vanhan asiakkaan pitäminen on vain 25 % siitä kustannuksesta, joka yrityksen on käytettävä houkuttaakseen uuden käyttäjän tuotteelleen tai palvelulleen. Samoin todennäköisyys olemassa olevan asiakkaan pitämiseksi tulolähteenä on noin 60 %, kun uuden asiakkaan hankinta onnistuu noin 30 %:n todennäköisyydellä. Lisäksi olemassa oleva asiakaskunta on merkittävä tekijä yrityksen pitkän tähtäimen menestyksessä. Edelleen tehdyissä selvityksissä on todettu yrityksen voivan kasvattaa 100 %:lla tuottavuuttaan pitämällä 50 % enemmän olemassa olevia asiakkaitaan tuotteidensa ja palveluksiensa käyttäjänä. Lisäksi pitkäaikaiset asiakkaat ovat haluttomampia vaihtamaan hankintalähdettään. He ovat myös valmiita maksamaan hiukan enemmän vaivattomasta asioinnista, tutusta brandista ja jo etukäteen tiedetystä hyvästä palvelukokemuksesta (Priluck 2003, 47).

Uskolliset ja pitkäikäiset asiakassuhteet ovat matkailuyritystenkin keskeinen menestyksen tekijä. Paras tapa pitkäaikaisten asiakkuuksien saavuttamiseen on jo aiemmin todettu vieraiden erinomainen palvelu. Tuon erinomaisuuden lisäksi majoitusyrityksen olisi kyettävä tarjoamaan asiakkailleen näkyvää arvoa heidän oleskelunsa aikana. Haasteena tuon näkyvän arvon toteuttamisessa on se, että erilaiset asiakkaat näkevät sen

eri tavoin riippuen heidän matkailutarkoituksestaan. Liikematkailija arvostaa erilaisia asioita kuin lomamatkalla oleva. Yhteistä näille erilaisille hotellivieraille on kuitenkin heidän saamansa ja kokemansa palvelun arvostus (Dube ja Renaghan 2000, 62-72).

Palvelubrändeissa kuten merkkituotteissakin asiakasuskollisuus kehittyy parhaimmillaan toimivaksi yhteiseloksi asiakkaan ja brandin välillä. Asiakas näkee ja kokee brandin toteuttavan hänen omaa persoonallisuuttaan ja tuote tai palvelu samaistuu käyttäjäänsä. Toisaalta palvelun tuottava yritys on toiminut taloudellisesti kannattavasti. Jos kummankin kokemus on positiivinen ja palvelu on täyttänyt asiakkaan tarpeen, jopa ehkä ylittänytkin sen, asiakassuhteen syvenemiselle on olemassa hyvät edellytykset. Toiminta, joka luo ja määrittää, ylläpitää sekä lisää suhdetta asiakkaan ja tuotteen tai palvelun välillä on asiakassuhdemarkkinointia. Tuon suhteen synnyttämisen ja vahvistamisen pitää olla taloudellisesti kannattavaa ja se tulee toteuttaa siten, että kaikkien osapuolten tavoitteet tulevat täytetyiksi. Tämä suhteen rakentaminen ja vahvistaminen toteutetaan molemminpuolisilla lupauksilla ja niiden täyttämällä (Grönroos 1995, 11).

### 3 PALVELUBRANDIN VAHVISTAMINEN

Kuluttajilla on yleensä hyvä varsinaisten kosketeltavien tuotebrandien tuntemus. Asiakkaat näkevät tuotteet säännöllisesti ja heille muodostuu sidoksia niihin brandeihin, joita he käyttävät. Useat palvelut ovat kuitenkin harvemmin käytettyjä eivätkä asiakkaat näe niitä jatkuvasti. Lisäksi asiakkailla on palveluihin luonnollisesti abstrakti suhde ja siksi palvelubrandin on vaikeampaa muodostaa asiakkaiden odotuksia, jotka ovat brandin luomisen ja vahvistamisen tärkeitä vaikuttajia. Näistä peruseroavuuksista huolimatta palvelubrandin vahvistaminen on lähes samankaltaista teoreettisella tasolla tarkasteltuna kuin varsinaisten tuotebrandien kanssa toimiminen. Palvelubrandien vahvistaminen vaatii kuitenkin käytännössä erilaisen lähestymistavan (de Chernatony ja Dall'Olmo Riley 1999, 186 - 187).

Yrityksen tulisi aloittaa palvelubrandinsa rakentaminen ja vahvistaminen organisaation siitä osasta, joka kohtaa palveltavat asiakkaat. Brandin tekijöinä ovat kuitenkin kaikki yrityksen työntekijät ja organisaatiokaaviokin voidaan piirtää normaalista poiketen siten, että sen kärki eli tärkein osa onkin asiakaspalvelutehtävissä olevat henkilöt. Varsinaisissa tuotteissa brandin kehittämisessä ja vahvistamisessa yrityksen markkinointi- ja viestintätoiminnot ovat keskeisiä toimijoita (de Chernatony ja Segal-Horn 2003, 1100).

#### **3.1 Palvelubrandin erityispiirteet**

Palvelubrandeille on määritetty neljä erityispiirrettä, jotka erottavat ne varsinaisista kosketeltavista tuotebrandeista. Palvelut ovat 1. abstrakteja eli niitä ei voi käsin kosketella; 2. niiden tuotanto ja kulutus ovat yleensä samanaikaisia tapahtumia; 3. palvelut ovat usein heterogeenisiä eli niiden sisältö ja laatu vaihtelevat tilanteiden ja toteuttajien mukaisesti sekä 4. palvelut ovat varastointikelvottomia. Palvelu on kokemus, jota ei voi

varastoida myöhempää käyttöä varten (de Chernatony ja Dall’Olmo Riley 1999, 181).

Palveluiden abstrakti luonne vaikuttaa siihen, että kuluttajien on vaikea arvioida palveluiden laatua ja erotella kilpailevia palvelubrändeja toisistaan. Samalla tavoin palveluiden hinnoittelu on haasteellista niitä tuottaville yrityksille. Palveluiden ”koskettelemattomuuden” lisäksi niiden tuottaminen edellyttää yleensä palveluyrityksen henkilöstön ja asiakkaan samanaikaista läsnäoloa. Palvelu kulutetaan samanaikaisesti kun yrityksen tuottaa. Kuluttajan ja palveluntarjoajien roolien merkitys vaihtelee eri palveluissa eli joissakin palveluntuottajan osuus on merkittävämpi kuin kuluttajan osallisuus itse palvelun tuottamiseen. Tähän kuluttajan ja tuottajan samanaikaiseen osallistumiseen palvelutapahtumaan liittyy myös palveluiden heterogeenisuus. Jokainen palvelutapahtuma on ainutkertainen ja niissä on ihmisen työpanos keskeinen tekijä. Näiden syiden vuoksi palvelun tasalaatuinen toimittaminen on haasteellinen tehtävä toisin kuin varsinaisten standardituotteiden valmistaminen. Palveluiden neljäs erityispiirre liittyy niinikään niiden tuottamisen ja kulutuksen samanaikaisuuteen – tästä syystä palveluita ei voi myöskään varastoida. Samoin palvelunkäyttäjä ei saa omistusoikeutta palveluun sinällään, vaikka hän sitä käyttääkin (de Chernatony ja Dall’Olmo Riley 1999, 182 – 183).

Palvelubrandien erikoisena piirteenä on edellisten lisäksi se, että palveluiden markkinoinnissa yritys itse on ensisijainen brandi. Vastaavasti varsinaisissa tuotteissa brandi on usein kosketettava ja ostettava hyödyke. Tähän on syynä palvelun erityinen luonne – sillä ei ole fyysistä olemusta eikä sitä varastoida, vaan se käytetään useimmiten samanaikaisesti kun palvelun tarjoaja sen tuottaa (Berry ja Parasuraman 1991, 118 – 119).

### **3.2 Brandin vahvistaminen**

Yritys pyrkii brandinsa vahvistamisella saamaan entistä vahvemman jalansijan kuluttajien mielissä. Tuon tavoitteen saavuttamisen toimiva

työkalu on brandin asemointi. Se perustuu markkinatutkimukseen kuluttajien mieltymyksistä, joihin brandi pyrkii tarjoamaan toimivan ratkaisun. Palvelusisällön pitäisi esittää lyhyesti ja selkeästi ne edut, jotka asiakas saa hankkiessaan brandin. Nuo edut voisivat olla esimerkinomaisesti asemoinnin kattorakenne, jota kannattavat brandin eduiksi eriteltyt teemat. Nuo valitut edut on kerrottava ja esitettävä hyvin selkeästi sekä palveluyrityksen henkilökunnalle että asiakkaille. Asemoinnilla palvelubrandin on selkiytettävä sitä tavoitetta, jonka avulla se houkuttelee asiakkaita kilpailevien brandien käyttäjistä itselleen. Menestyvät palvelubrandit tekevät enemmän kuin pelkän palvelunsa asemoinnin asiakaskuntansa keskeisiin tarpeisiin – ne luovat käyttökokonaisuuden, joka sisältää palvelubrandin keskeiset asiakasedut. Tuosta kokonaisuudesta syntyy kulttuuri, jonka tekijöinä ovat palveluyrityksen henkilöstö sekä omalla toiminnallaan että palveluasenteellaan. Muodostunut kulttuuri tarjotaan asiakkaille (de Chernatony ja Segal-Horn 2003, 1106 – 1107).

Brandin vahvistamisessa palvelutuote personoidaan mahdollisimman hyvin vastaamaan asiakaskunnan toiveita ja palvelun käyttöhalukkuutta. Kansainvälinen hotelliketju Hilton pyrkii jatkuvasti kehittämään omaa palvelutuotettaan sellaiseksi, että se takaisi yrityksen kasvun matkailualan maailmanlaajuisessa kilpailussa. Hiltonin liikematkasi-asiakkaista peräti 21 % (Teare 1992, IV) on japanilaisia ja Hilton pitää saavutusta hyvänä, mutta pyrkii kasvattamaan maksukykyisten japanilaisvieraiden määrää hotelleissaan. Hotelliketju on personoinut palveluaan vastaamaan mahdollisimman hyvin japanilaisten vieraiden tarpeita. Japanilainen kulttuuri eroaa merkittävästi eurooppalaisesta ja amerikkalaisesta ja tietysti myös heidän niin puhuttu kuin kirjoitettu kielensä on erilainen.

Hilton loi oman japanilaisen palvelubrandinsa ("Wa No Kutsurogi") eli kohdeasiakkaille soveltuvan miellyttävän palvelukonseptin. Luonnollisesti tuon toimintatavan mukaisesti asiakkaita palveltiin japanin kielellä, mutta palvelutuotteen personointi merkitsi muutakin. Hilton käytti apunaan runsaasti japanilaisia matkailualan ammattilaisia selvittääkseen, kuinka

markkinointitutkimuksissa esiin tulleet palvelutarpeet tulisi toteuttaa mahdollisimman ”japanilaisesti”. Ensimmäiseksi ketju perehtyi japanilaisen matkailun jakeluketjun käsittelemiseen eli kuinka heidän kanssaan on toimittava. Seuraava palvelukehityksen avainryhmä olivat japanilaiset liikematkajat, jotka kertoivat käytännön toiveensa Hiltonille. Näiden tutkimus- ja haastattelutulosten perusteella Hilton kykeni personoimaan japanilaisen palvelupaketin, joka osoittautui toimivaksi. Palvelukokonaisuuden ydin kiteytyy Hiltonin kykyyn palvella japanilaisia asiakkaitaan heidän oman kulttuurinsa mukaisesti. Kielitaito on yksi osa palveluprosessia, mutta palveluhenkilökunnan valinnassa pyrittiin huomioimaan sen lisäksi japanilaisten odotusten, tarpeiden ja omaperäisen kulttuurin tuntemus. Tällöin vaativa asiakas sai palvelua juuri sellaisena, mihin hän on tottunut kotimaassaan. Hilton aloitti palvelukonseptinsa sisäisen valmennuksen 12 kuukautta ennen palvelun ulkoisen markkinoinnin aloittamista. Tällä varmistettiin se, että kaikki hotellit olivat valmiita, kun varsinainen asiakasmarkkinointi alkoi (Teare 1992, IV – V).

Toinen esimerkki palvelubrandin asemoinnista ja palvelun personoinnista on Club Med, ranskalaisen Club Mediterranee S.A:n tytäryhtiö. Se on kansainvälisesti menestynyt vahva matkailuyritys, jonka palvelukonsepti lomalaisille on yksinkertainen: Club Med tarjoaa ihmisille loman, joka vie heidät pois arkipäivän paineista; ympäristön, jossa heidän ei tarvitse tehdä monia päätöksiä; jossa he voivat pukeutua arkisesti, tavata toisiaan sekä aterioida ja olla muiden ihmisten kanssa; ja missä he nauttivat kauniista säästä. Muutamaksi muistorikkaaksi viikoksi lomaaviettävät pakenevat kilpailuyhteiskuntaa ja saapuvat yksinkertaiseen ja huomattavasti yhteistyöhaluisempaan ympäristöön Club Med-lomakylässä” (Kotler 1997, 475).

Club Med kehittää palveluaan Hilton-hotelliketjun tapaan lähtien asiakkaan palvelukokemuksesta. Lomavieraat ovat clubin jäseniä ja heitä kutsutaan ”gentils membres” (GM)-nimellä. Heitä palvelevaa henkilökuntaa ovat ”gentils organisateurs” (GO). Heitä on jokaisessa lomakohteessa



runsaasti ja he työskentelevät viihdyttääkseen asiakkaita, antaakseen heille opastusta ja he toimivat asiakkaiden ystävinä. Club Med pyrkii asemoimaan palveluaan kansainvälisemmäksi ja samalla laajentamaan ranskankielistä palveluaan. Yritys on palkannut lomakohteiden ohjelmopalveluiden henkilökuntaan eli GO-ihmisiksi muitakin kuin ranskankielisiä (Kotler 1997, 475). Kansainvälisten matkailijoiden houkuttamiseksi brandin persoonaa on kehitettävä vastaamaan vieraiden tarpeita, tässä tapauksessa vähintäänkin heidän kielivaatimuksiaan.

### **3.2.1 Prosessi**

Yrityksen palvelu tulee todeksi asiakkaita palvelevassa käytännön toiminnassa, palveluprosessissa. Palveluyrityksen organisaation toimintaperiaatteet ja –arvot ovat erinomainen työkalu, jolla tuohon palvelutapahtumaan kootaan uskottavasti brandin arvot. Body Shop-kauneudenhoitoketju kuvaa menestyksensä alkuvaiheen keskeiseksi tekijäksi sitä, että yrityksen tärkeä arvostuksen kohde oli elinympäristön kunnioittaminen. He pitivät sitä tärkeämpänä kuin ihmisen kauneutta, jota heidän kilpailijansa korostivat omassa arvomaailmassaan (de Chernatony ja Segal-Horn 2001, 650).

Palveluyritys on jatkuvasti tekemisissä asiakkaidensa kanssa, koska he ovat osa itse palvelutuotantoa. Tällä vuorovaikutuksella on yhä kasvava merkitys palvelubrandin vahvistamisessa, ja siksi brandin asiakassuhde palvelun käyttäjiin tulisi näkyä sekä henkilökunnan käyttäytymisessä ja toiminnassa käytännön palvelutilanteissa että brandin mainonnassa. Palveluyrityksen asiakkaat ovat kiinteästi yhteydessä palvelun tuottajaan. Asiakkailla on myös syvälinen kokemus erilaisista palveluista ja he arvioivat erilaisia palvelukokemuksiaan. Toisaalta asiakkaat ovat voineet käyttää myös sellaista palvelua, jossa yritys on heihin yhteydessä satunnaisesti, mutta tuolloin palvelukokemus on ylivoimainen. Mikäli palveluyritys kykenee suoriutumaan lukuisista asiakkaan palvelutilanteista hyvin, brandi vahvistuu asiakkaan mielessä. Samalla tavoin brandi voi vahvistua myös silloin, kun asiakkaan kohtaamisia on harvoin, mutta juuri

noissa tilanteissa asiakkaan palvelukokemus on erinomainen. Palvelut ovat asiakkaille yleensä kokemuksia ja he ovat kanssakäymisissä niitä tuottavan yrityksen kanssa. Yrityksen palveluhenkilöstö on keskeinen asiakkaan palvelukokemuksen luoja ja siksi brandin muodostama arvojen kokonaisuus on haasteellinen määriteltävä yritykselle. Palveluprosessiin tarvitaan silloin henkilöitä, joiden arvot ovat yhteneväiset brandin arvojen kanssa (de Chernatony ja Segal-Horn 2001, 650 – 653)

### **3.2.2 Keinot**

Palveluyrityksen eräs tehokas keino brandinsa vahvistamiseen on sen oman toimintakulttuurin vahvistaminen yrityksen koko henkilöstössä. Yrityksen ”asiakasta ilahduttavan palvelutavan” tulisi läpäistä jokainen osasto ja se saisi aikaan tasaisen palvelutuotannon. Tämän toiminnan käynnistämiseksi yrityksessä tarvitaan runsaasti avointa tiedonvaihtoa ja viestintää. Palveluhenkilöstöä on valmennettava palvelutapahtuman hoitamiseen ja selvitettävä se tapa sekä palvelun sisältö, jota yritys on brandia markkinoidessaan luvannut asiakkaille. Henkilöstön on osattava arvostaa omaa tärkeää rooliaan palveluiden toimittamisessa (de Chernatony ja Dall’Olmo Riley 1999, 188).

Palveluiden laadun tasapainottamiseksi yritys voi käyttää teknologiaa apuvälineenä. Erityisesti se olisi hyödyksi silloin, kun tekniikka hoitaisi mahdollisimman paljon palveluun liittyviä rutiinitehtäviä ja henkilöstö voisi keskittyä käsittelemään sellaisia palvelukokonaisuuksia, jotka poikkeavat rutiineista. Tämä toisi yritykselle kilpailuetua. (de Chernatony ja Segal-Horn 2003, 1099).

Palvelubrandin vahvistamisen keinoksi voisi määrittää myös yrityksen tarjoaman palvelukokonaisuuden selkeyden. Se on kenties jopa avainsana palvelubrandeissa, koska palvelun sisällön tulisi olla mahdollisimman selkeä sekä palvelua ostavien ihmisten mielissä että palveluyrityksen sisällä. Tähän palvelun selkeyteen perustuu myös palvelun asemointi markkinoinnin kohderyhmien valinnassa sekä samanaikaisesti yrityksen erottuminen kilpailevista palvelun tarjoajista.

Selkeyttä kuvaa hotelliesimerkki, jossa yritys määritteli uudelleen oman palvelutarjontansa henkilöstölleen. He ryhtyivät tarjoamaan ”kokemuksia ihmisille, jotka ovat poissa kotoa”. Aiemmin samainen henkilöstö oli kokenut brandinsa palvelusisällön puisevasti huoneiden käyttöasteena ja majoituskapasiteetin hallintana. Uusi palvelusisältö toi myös henkilöstölle uuden käyttäytymismallin. Palvelubrandin olisi oltava hyvin totuudenmukainen palveluhenkilöstön mielissä, koska juuri he ovat palvelun tuottajia (de Chernatony ja Segal-Horn 2003, 1104-1105).

Henkilöstön valinta on palveluyrityksen brandin vahvistamisessa keskeinen keino olemassa olevien työntekijöiden vahvan koulutuksen lisäksi. Yrityksen tarjoama palvelumalli tulisi olla sellainen, jota vastaan työntekijät peilaavat omia käytösmallejaan. Vastaavasti yritys tarkkailee palvelumalliaan ja työntekijöidensä toimintaa suhteessa siihen. Virgin Atlantic-yritys käyttää henkilöstön valinnassa hyväkseen myös heille pyrkivien ihmisten suhtautumista yrityksen brandin lupaamaan palvelusisältöön. Luonnollisesti valinnassa huomioidaan myös hakijoiden taidot ja kokemus, mutta tärkeä sija on henkilön kyvyllä sitoutua yrityksen arvoihin (Balmer ja Gray 2003, 986).

Palvelubrandin vahvistamisen keinona on myös yrityksen palvelusisällön jatkuva kehittäminen ja parantaminen. Tällä tavoin brandi erottuu kilpailijoistaan ja pitää kilpailukykyään yllä olemassa olevien ja uusien asiakkaiden keskuudessa. Palveluun on lisättävä sellaisia piirteitä, jotka tuovat käyttäjilleen lisäarvoa ja erityisesti näillä uudistuksilla brandi erottuu muista palveluntarjoajista. Parannukset ja uudistukset voivat olla yleisesti palvelun omaan toimialaan liittyviä tai ainoastaan yrityksen omaan palvelutarjontaan kohdistuvia. Parannukset voivat kohentaa yrityksen palvelukykyä ja lisätä asiakkaan kokemukseen tekijöitä, joita siihen ei aiemmin kuulunut. Lisäksi palvelutyöliäkin voi muuttaa (Balmer ja Gray 2003, 991).

Palvelubrandin todellisena toimittajana yrityksen organisaatiolla on strateginen merkitys brandin luomisessa ja aikaansaadun vahvistamisessa

(Knox ja Bickerton 2003, 999 – 1000). Johdon täytyy kertoa ja selvittää mahdollisimman perusteellisesti yrityksen palvelun ydinsisältö henkilöstölle. Sen jälkeen johdon on varmistettava, että viesti on mennyt perille ja koko henkilöstö on ymmärtänyt sanoman. Ymmärryksen on johdettava toivottuun käytökseen asiakaspalvelussa. Henkilöstön toimintaa on tuettava heidän palvelutehtävässään ja sen puolestaan on tuotettava asiakkaille sellaista arvoa, josta he ovat valmiit maksamaan (Knox ja Bickerton 2003, 1011).

Palvelubrandien vahvistamisen keinona on yrityksen ja sen asiakkaiden ”kohtaamisten” kehittäminen. Ne ovat juuri niitä tilanteita, jolloin yritys toimittaa palvelua asiakkaalleen. Nämä brandin ja palvelun käyttäjien yhteiset hetket ovat luonnollisesti koko palveluliiketoiminnan perustekijöitä. Noiden kohtaamisten onnistumiseksi erityisesti palveluita tuottavat yritykset panostavat sekä sisäisen että ulkoisen tiedottamisen tehokkaaseen hoitamiseen (de Chernatony ja Segal-Horn 2003, 1099). Sisäisellä tehokkaalla tiedottamisella palveluyritys varmistaa sen, että koko organisaatio tietää jatkuvasti ja ajantasaisesti, minkälaista palvelua asiakkaille on luvattu ja kuinka se tulisi heille toteuttaa.

#### 4 KATINKULTA – BRANDIN VAHVISTAMINEN

Katinkullan lomakeskuksen ensisijainen kilpailuympäristö on kotimainen matkailu. Katinkulta on viikko-osakkeiden omistamiseen perustuva lomakohde ja pyrkii siinä liiketoimintaympäristössä johtavaksi brandiksi Suomessa. Lomakeskuksen kilpailutilannetta ja matkailuyritysten asemaa kotimaan markkinoilla selvittävät osaltaan niiden vuosittaiset kävijämäärät. Tämä ei kuitenkaan anna lopullista vastausta matkailuyrityksen brandin asemaan markkinoilla, mutta ehkä se kertoo jotakin yrityksen menestyksestä.

Taulukon luvut perustuvat Matkailun Edistämiskeskuksen (MEK) vuosittaisiin tutkimuksiin matkailukeskusten suosiosta. Alla olevassa taulukossa ovat vuoden 2002 suosituimmat matkailukohteet ja niiden kävijämäärät. Kohteiden suuruusjärjestys on vuoden 2002 tilaston mukainen. Vertailutiedot ovat vuodelta 1998, johon kävijämääräkehitystä verrataan. Mikäli vuoden 1998 sarakkeessa ei ole merkintää lainkaan, matkailukohde ei ollut silloin MEK:n tilastoiman 20 suosituimman kotimaisen kohteen joukossa. Lisäksi Tampereen Särkänniemen lukuihin on yhdistetty myös samalla alueella olevan Delfinaarion sekä Näsinneulan näkötornin kävijämäärät. Virallisessa tilastossa nämä ovat eriteltyinä, mutta tutkimuksessa ne tulkitaan yhden merkin eli Särkänniemi-nimen alla toimiviksi.

## Suosituimmat suomalaiset matkailukohteet 2002 ja niiden kävijämääräkehitys

Kohteen nimi ja sijainti	Kävijämäärät		
	1998	2002	Muutos-%
Linnanmäen huvipuisto, Helsinki	891 000	1 010 461	13 %
Särkänniemi, Tampere	938 000	1 194 169	27 %
Korkeasaaren eläintarha, Helsinki	494 000	566 574	15 %
Rukan hiihtokeskus, Kuusamo	-	332 098	
Aaltoalvari-uimahalli ja kylpylä, Jyväskylä	-	332 037	
Levin hiihtokeskus, Kittilä	-	321 400	
Helsinki Festival, Helsinki	246 000	295 605	20 %
Ateneum, Helsinki	193 000	244 631	27 %
Aqua Serena-vesipuisto, Espoo	320 000	243 420	-24 %
Heureka-tiedekeskus, Vantaa	290 000	240 020	-17 %
Imatran kylpylä/Taikametsä-kylpylä, Imatra	-	238 146	
<b>Katinkulta-vapaa-ajankeskus, Sotkamo</b>	-	<b>218 330</b>	
Muumimaa, Naantali	230 000	218 063	-5 %
Casino Ray, Helsinki	215 000	216 268	1 %
Caribia-kokous- ja kongressihotelli, Turku	-	209 700	
Kiasma, nykytaiteen museo, Helsinki	351 000	209 198	-40 %
Hotelli Rauhalampi, Kuopio	-	204 294	
Kokkolan vapaa-aikakeskus, Kokkola	186 000	204 274	10 %

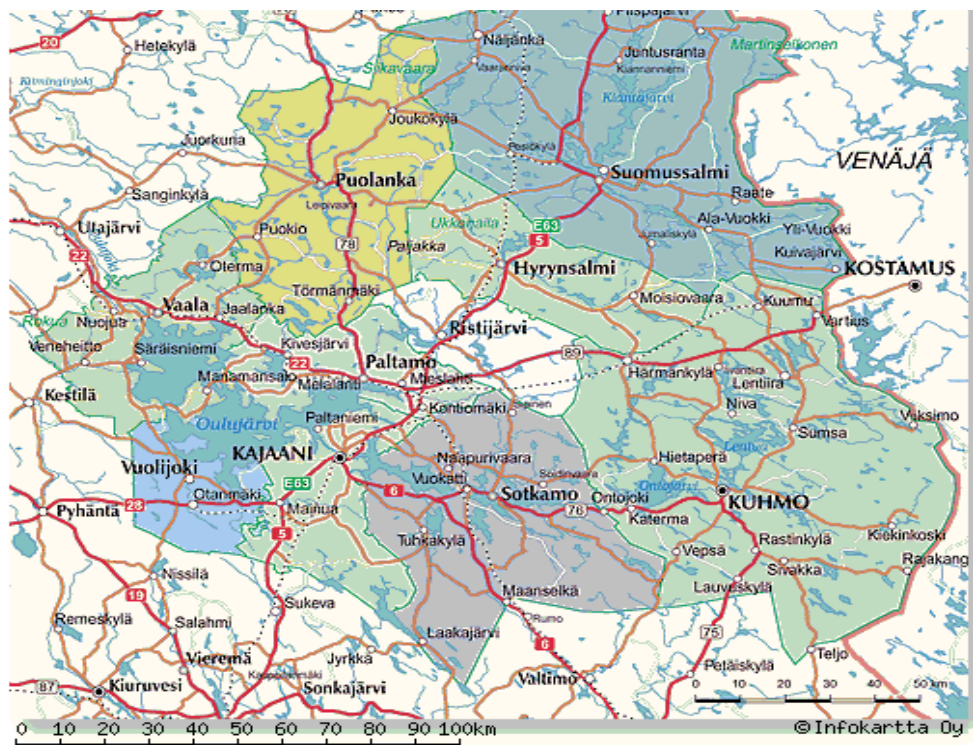
Taulukko 1 : Suosituimmat suomalaiset matkailukohteet vuosina 2002 ja vertailu samaisten kohteiden kävijämääriin 1998 (MEK 2002 ja 1998)

Helsingin Linnanmäki on yksittäisenä kohteena ja erittäin tunnettuna matkailubrändinä kävijämäärältään suurin ja se on kyennyt nostamaan vierailijamääräänsä 13 %:lla vuodesta 1998. Voimakkain nousu vuoden 1998 20 suurimman joukkoon listatuissa on kuitenkin ollut Tampereen Särkänniemessä sekä Helsingissä Ateneumin taidemuseossa, joista kumpikin nosti vierailijoidensa määrää 27 prosentilla. Lapin kohteet ovat kohonneet listan kärkipaikkojen tuntumaan eli Pohjoisen matkailu vetää hyvin. Kylpylöistä Espoon Serena-vesipuisto on menettänyt suosiotaan. Vastaavasti jälleen syrjäisemmässä Itä-Suomessa sijaitsevat Imatran kylpylä ja tutkimuksen kohteena oleva Katinkulta ovat päässeet listattuun joukkoon. Kävijämäärältään suurin kylpyläkohteeksi luettava oli 2002 Jyväskylässä sijaitseva Aaltoalvari-uimahalli ja kylpylä, jossa vierailee runsasväkisen Jyvässeudun asukkaita ympäri vuoden. Tällä tavoin mitattuina useat maamme matkailubrändit näyttäisivät vahvistuneen

markkinoilla ja ne, jotka ovat menestyneet aiemminkin, ovat kyenneet pitämään asemansa matkailijoiden suosiossa.

#### 4.1 Perustietoa Katinkullasta

Tutkimuksen esimerkkiyritys on Sotkamossa Vuokatin kylässä sijaitseva Katinkullan matkailukeskus. Sen sijaintikaupungissa asuu noin 11.500 asukasta ja lähimmät maakuntakaupungit ovat Kajaani, Oulu, Joensuu, Kuopio ja Jyväskylä. Sotkamo on lähes keskellä Suomea eli se ei ole Lapissa, mutta ei kuulu myöskään eteläiseen eikä edes keskiseen Suomeen ajatuksellisesti.



Kuva 6: Kainuun maakunnan kartta (www.vuokatti.com)

Katinkullan ympäristössä on muitakin matkailukohteita, joista ehkä tunnetuin pitkän historiansa vuoksi on Vuokatin Urheiluopisto. Se on perinteisesti talvimatkailun tuote, jossa turistit sekä hiihdon ammattilaiset ovat käyneet harrastuksensa parissa jo vuosikymmenien ajan. Alueella on myös Vuokatinrinteet-laskettelukeskus, joka valittiin 1997 ”vuoden hiihtokeskukseksi” alan suomalaisittain parhaana laskettelukohteena. Palkinto on merkittävä tunnustus laskettelijoiden keskuudessa. Hiihtämiseen on Vuokatissa panostettu myös kesäajan harrasteena ja

1997 sinne avattiin maamme ensimmäinen hiihtoputki (ski tube or tunnel), jossa talvimaiset olosuhteet on rakennettu maan alle ja hiihtäminen sujuu myös kesähelteillä.

Katinkullan lomakeskus perustettiin 1988 yksityisomistuksessa olevan yhtiön voimin. Se aloitti Suomessa ensimmäistä kertaa laajamittaisen viikko-osakkeiden myynnin ja markkinoinnin. Lomakeskuksen perustajat olivat hakeneet oppinsa viikko-osakekohteista (timeshare) maailmalta ja ideaa pyrittiin kopioimaan mahdollisimman tarkasti. Perimätiedon ja erilaisten tarinoiden mukaan Katinkullasta oli tarkoitus rakentaa loistelas ja erittäin korkeatasoinen kohde, joka alkuperäisen ajatuksen mukaan oli tarkoitettu vain lomaosakkeen omistajien suljetuksi klubiksi.

Katinkullassa oli 1997 yhteensä 158 korkeatasoista ja täysin varusteltua loma-asuntoa, joista kukin oli jaettu viikko-osakkeisiin eli jokaisessa loma-asunnossa oli 52 erillistä viikko-osaketta. Yhteenlaskettu osakkeiden määrä oli siis 8.216 osaketta. Loma-asuntojen koot vaihtelivat 4-hengen rivitalohuoneistosta 8-hengen paritalon puolikkaaseen. Vuonna 2003 loma-asuntoja on yhteensä 238 kappaletta, mutta periaate eli jako viikko-osakkeisiin on sama kuin 1997. Viikko-osakkeiden ohella myös lomakeskuksen korkeatasoinen kylpylä, eri harrasteet kuten tennis, squash, keilailu ja golf olivat harrasteosakkeina asiakkaiden ostettavissa.

Katinkullan osakemyyntiorganisaatio, joka toimi -90-luvun puolivälin vuosina vain lomakeskuksessa, kauppasi asiakkaille lomaviikkoa tai useita, joihin kaikkiin liittyi vähintään kylpyläosake ja yksi perheelle sopivin harrastus. Kylpyläosakkeeseen oli liitetty jokaiselle viikon päivälle yksi kylpylävuoro perheenjäsentä kohden eli 4-henkinen perhe osti useimmiten osakkeen, jossa kylpylävuoroja oli 28 kappaletta (4 henkilöä \* 7 viikonpäivää). Harrasteosakkeisiin kuului vastaavasti jokaisena viikon päivänä yhden tunnin pelivuoro ja golfosakkeisiin päivittäinen pelikierros.

Katinkullan lomakeskus oli -80/-90-lukujen taitteen suurin yksittäinen matkailuinvestointi Pohjoismaissa. Eräs arvio lomakohteen rakentamisen kustannuksista oli tuolloin noin 700 miljoonaa markkaa (n. 117 miljoonaa



Euroa). Sen ylläpito vaati tutkimusajankohtana pääomistajansa SKOP-Kiinteistöt Oy:n jatkuvia lisäsijoituksia, joita se teki maksamalla kiinteistöyhtiöille omistamiensa loma- ja harrasteosakkeiden vastikkeet. Kohde oli korkeatasoinen ja on sitä edelleenkin. Lomakeskuksen perusinvestointia voi perustellusti arvioida Suomeen ja ainakin Kainuun maakuntaan liian suureksi. Katinkullan taloudellista mielekkyyttä arvioitaessa investointien harkinta on asetettava 1980-luvun lopun pankkien rahoituspolitiikkaan ja sen ajan yleiseen talousajatteluun. Tuolloin tehtiin muitakin suuria hankkeita ja teoriassa Katinkullan viikko-osakkeisiin perustuva liiketoimintamalli olisi voinut toimia. Käytännössä kuitenkin massiivinen matkailuinvestointi tarvitsee suuren kävijämäärän ja Katinkullan liiketoiminnan perustuote, viikko-osake oli tuolloin ja on edelleenkin hiukan tuntematon lomailumuoto Suomessa.

Katinkulta pyrkii viikko-osakeliiketoiminnan johtavaksi suomalaiseksi brandiksi. Suomen Viikko-osake Yhdistys toimialan kotimaisena etujärjestönä määrittelee suomalaisen viikko-osakkeen (lomaosake, timeshare) pääsääntöisesti osakeoikeudeksi kiinteistöosakeyhtiössä. Kuten asunto-osakeyhtiössäkin, osakas pääsee heti vaikuttamaan yhtiön hallintaan äänioikeuttaan käyttämällä ja maksaa yhtiölle vastikkeen omistuksestaan. Katinkullassa vastikkeeseen sisältyvät asuinhuoneiston täydellinen ylläpito lämmityksineen ja käyttövesineen ynnä sähköineen, siivous ja asumisen tarvikkeet. Samoin vastikkeilla ylläpidetään lomakeskuksen ulkoalueet ympärivuotisesti.

Katinkullan viikko-osakkeisiin perustuvaan liiketoimintaan liittyy läheisesti niiden markkinointia koskeva lainsäädäntö, joka Suomessa on ”Laki kuluttajansuojasta aikaosuuksien kaupassa”. Se tuli voimaan 1.3.1998 (Suomen säädöskokoelma 1997, nro 1162). Ns. viikko-osakelainsäädäntö on osa yleistä kuluttajansuojalakiä. Se takaa ostajanturvan viikko-osakkeiden kaupassa ja määrittää niiden myyjän toimintaa. EU-direktiivin mukaisessa laissa on kaksi keskeistä kohtaa. Ensinnäkin myyjällä on laaja tiedonantovelvollisuus viikko-osakkeita

markkinoitaessa. Toiseksi ostajalle taataan oikeus muuttaa mieltään kaupanteon jälkeen.

Lain mukaan myyjän on laadittava markkinoimastaan viikko-osakekohteesta markkinointiasiakirja. Siitä ilmenevät kaikki oleelliset tiedot myyjästä, lomakohteen omistussuhteista ja viikko-osakkeen oikeudellisesta luonteesta. Asiakirjassa ovat kaikki lomakohtetta koskevat tiedot sekä luonnollisesti lomaviikon käyttökustannukset. Lisäksi ostajalle kerrotaan lomanvaihto-organisaatioiden tarjoamista lisämahdollisuuksista ja niiden ehdoista.

Markkinointiasiakirjassa selvitetään myös ostajan oikeus peruuttaa kauppa 10 päivän kuluessa siitä päivästä, jolloin molemmat osapuolet allekirjoittivat sopimuksen. Käytäntö vastaa johtavien suomalaisten viikko-osakeyritysten toimintaa jo monen vuoden ajan (Suomen Viikko-osakeyhdistys). Tässä tutkimuksessa käytetään viikko-osake-termiä kuvaamaan markkinoitavaa lomaosaketta. Katinkullan myyntitoiminnasta ei tullut vuosina 1995 – 97 yhtään valitusta kuluttajaviranomaisille. Kaupantekotapa oli kunniallinen ja asiakas sai, mitä hänelle luvattiin.

Katinkullan viikko-osakkeen kuten muidenkin keskeinen hankintamotiivi on perheen mahdollisuus lomapaikkansa vaihtamiseen kaikkialle maailmaan. Tämän vaihtamisen tarjoavat siihen erikoistuneet yhtiöt. Tunnetuimmat lienevät alan suurin Resort Condominiums International, LLC, lyhyesti RCI ja sen kilpailija Interval International (II). Lomien vaihtaminen toimii pääsääntöisesti samalla tavoin molemmissa organisaatioissa. Viikko-osakkeen omistaja tallettaa viikkonsa joko RCI:n tai Interval International-organisaation vaihtopankkiin ilmoittamalla siitä kirjallisesti heille. Lomakohte, josta viikko-osake on hankittu, on yritysjäsenenä joko toisessa tai molemmissa vaihto-organisaatioissa. Katinkulta on RCI:n jäsen ja sen viikko-osakkeen omistavat perheet tallettavat lomaviikkonsa heidän lomanvaihtojärjestelmäänsä.

Viikko-osakkeen omistaja maksaa vaihto-organisaatiolle jäsenmaksun, joka esimerkiksi RCI:n hinnaston mukaisesti on eri ajanjaksoille seuraava (RCI, kesäkuu 2003):

- ❖ viiden vuoden jäsenyys, 396 €
- ❖ 3 vuoden jäsenyys 247 €
- ❖ yhden vuoden jäsenyys 99 €

Maksettuaan jäsenyyden ja talletettuaan viikkonsa vaihtopankkiin viikko-osakkeen omistaja ryhtyy loma-aikeissaan etsimään vaihto-organisaation kohdeluettelosta soveltuvaa matkailukeskusta tulevalle lomalleen. RCI:n listoilla on noin 4000 kohdetta tällä hetkellä. Lomalle haluava osakas ilmoittaa valitsemansa kohteen vaihto-organisaatiolle, joka tekee varauksen joko puhelimitse tai sähköisesti. He vahvistavat lomavaruksen kirjallisesti asiakasperheelle. Lomaviikko ei maksa heille mitään, koska perhe maksaa omasta viikko-osakkeestaan suomalaisen asunto-osakeyhtiökäytännön mukaiset vastikkeet lomakohteelle. Vastaavasti heidän tulevan lomakohteensa viikko-osakkeen omistaja on maksanut vastikkeet omaan lomakeskukseensa. Molemmat lomakohteet ovat saaneet tarvitsemansa vastikesuoritukset. Lomanvaihto-organisaatio, siis RCI tai Interval International, veloittaa loman varaajalta vaihtomaksun, joka lienee tällä hetkellä noin 80 – 100 €. Tällä hinnalla esimerkiksi suomalainen viikko-osakkeen omistava perhe lomailee vaikkapa Espanjassa syyslomansa. Luonnollisesti lentoliput on hankittava, mutta ainakin RCI hoitaa ne kuten myös autonvuokraukset ja muut tarvittavat järjestelyt kilpailukykyisesti.

#### **4.2 Brandin vahvistamisen lähtökohta-arviointi**

Katinkullan lomakeskus oli julkisen kiinnostuksen kohteena heti rakentamisen alusta alkaen. Toisaalta viikko-osakkeiden omistukseen perustuva suljetuksi tarkoitettu klubi oli kiehtova ympäristö moninlaisille tarinoille. Toisaalta taas investoinnin koko ja huimat suunnitelmat lisäsivät osaltaan yleisön mielenkiintoa. Katinkullan rakennuttajayhtiö joutui

kuitenkin konkurssiin 1992 (Helsingin Sanomat 29.06.1993). Katinkullan perustajat esiintyivät julkisuudessa marttyyreina, koska heidän mukaansa yrityksen menestyksekkäs liikeidea jäisi rahoittajien eli SKOP:n hyödyksi. Katinkullan rakennuttajayhtiön tilinpäätöksen mukaiset tappiot konkurssia edeltäneiltä vuosilta olivat noin 100 miljoonaa markkaa.

Katinkullan brandille julkisuus oli pääosin kielteistä ja lomakeskuksen ympärille nivoutui lukuisten oikeuskäsittelyiden vyyhti. Jutut olivat kiinnostavia, koska samanaikaisesti rakennusprojektia rahoittanut SKOP-Pankki Oy joutui vaikeuksiin ja valtion ohjaukseen. Katinkullankin luultiin lopettaneen toimintansa tai ainakin kaiken rakentamisen olevan keskeytyksissä. Kesällä 1996 eräs vieras, joka oli johtavassa asemassa isossa kansainvälisessä suomalaisyrityksessä, sanoi paikalle tultuaan yllättyneensä Katinkullan laadukkaista puitteista ja lomakeskuksen toimivuudesta. Hän luuli lähtiessään Helsingistä saapuvansa pahalta haisevaan ja pajuja kasvavaan hökkeliin, jolla piti olla suuri tulevaisuus. Tämä epämääräisyys oli eräs peruste brandin vahvistamisprosessin aloittamiselle.

Katinkullan 1990-luvun alun markkinointi korosti voimallisesti lomakeskuksen lukuisia harrastemahdollisuuksia. Tuo harrasteiden kirjo oli lähes ääretön ja suuruudessaan uskomaton. Erityisesti seutukuntaa tuntemattomat pitivät lähes mahdottomana, että keskellä Kainuuta kaikki luvattu olisi mahdollista. Tämä oli toinen selkeä syy Katinkullan brandin selkeyttämiselle.

Tutkimusajankohta osui 1990-puoliväliin, jolloin Suomi alkoi nousta syvästä ja vuosia jatkuneesta taloudellisesta lamasta. Perheet ryhtyivät käyttämään rahaa matkailuun ja tuosta kasvavasta asiakasvirrasta Katinkultakin pyrki kilvoittelemaan. Yritys valitsi kilpailukeinokseen brandin vahvistamisen, mutta toimenpidettä ei valitettavasti edeltänyt brandin tunnettuuden ja aseman huolellinen mittaus sekä tutkiminen. Vahvistamiseen uskottiin ja samoin luotettiin siihen, että toiminnalle oli olemassa riittävät perusteet. Yksi mittari oli lomakeskuksen liian

vaatimattomat asiakasmäärät, joihin brandin vahvistamisella etsittiin korjausta.

### **4.3 Brandin vahvistamistrategian ohjelmalliset tavoitteet**

Katinkullan brandin vahvistamisessa lomakohteesta pyrittiin luomaan jo etukäteen perheelle näkemys ja odotus hyvästä lomasta. Katinkullan tulisi olla selkeästi perheen hyvä lomakokemus ja viihtyisä lomakohde. VISA on samassa tuotenäkökulmassa luottokortti, Buick on auto ja Compaq tietokone (Aaker 1996, 78). Tällainen voimakas linkki brandin ja palvelun tuottaman ratkaisun välillä johtaa siihen tavoiteltuun tulokseen, että asiakas valitsee kulloiseenkin esillä olevaan tarpeeseensa brandin kuvaaman palvelun ainakin yhdeksi ratkaisuvaihtoehdoksi. Katinkulta pyrki "top-of-mind"-asemaan matkailijoiden keskuudessa.

Katinkullan brandin vahvistamisen ohjelmaan kuului viikko-osakkeen lomailumahdollisuuksien kirkastaminen. Viikko-osakkeet olivat tuolloin erityisesti, mutta vielä tänäänkin hiukan epämääräisessä maineessa. Niiden avulla on huijattu lukuisia ihmisiä maailmanlaajuisesti, joten kielteinen maine on kirinyt laajalle. Katinkulta kuitenkin perusti liiketoimintansa viikko-osakkeiden omistamiselle ja sinne pyrittiin saamaan lomavieraita sellaisia asiakkaita, jotka voisivat ostaa viikko-osakkeen. Markkinoinnin kohderyhmäksi valittiin 30 – 55-vuotiaita lapsiperheitä. Ikähaarukan laajuus brandin vahvistamisen ohjelmassa perustui siihen, että noin kolmikymppiset olisivat selvinneet jo asuntolainojensa alkuvaiheen lävitse. Heillä oli myös lapsia, joille Katinkulta tarjosi monenlaista tekemistä. Iäkkäämmille ihmisille pyrittiin myymään seesteistä harrastamista ja mahdollisuuksia edullisiin ulkomaan lomailujaksoihin.

Brandin vahvistamisen ohjelmalla pyrittiin liiketoiminnallisesti myymään vuosittain viikko-osakkeita vähintään 1000 kpl. Aloituvuonna 1995 tavoitteesta jäätiin merkittävästi, mutta jo 1996 kauppa kävi toivotulla tasolla. Olisi liioiteltua väittää, että brandin vahvistamisen ohjelma oli

ainoa menestystekijä, mutta asiakasmäärät lisääntyivät selkeästi ja erityisesti uusia kävijöitä saatiin aiemmin hiljaisiin ajankohtiin.

#### **4.4 Toimenpiteet brandin vahvistamiseksi**

Katinkulta listasi brandin vahvistamiseksi tehtävät toimenpiteet seuraavasti:

- ❖ Katinkullan brandin tunnettuutta tuli lisätä lomakohteen uskottavuutta kasvattavissa mainosvälineissä
- ❖ lomakeskuksen palvelu oli yhtenäistettävä tarvittaessa organisaatorakenteitakin muuttamalla
- ❖ viikko-osakkeiden myyntitoimintaa oli kehitettävä siten, että kaikki Katinkullassa lomailevat saavat tarjouksen viikko-osakkeen hankkimiseksi. Samassa yhteydessä olemassa olevia viikko-osakkeiden omistajia aktivoidaan ”suusta-suuhun”-markkinoijiksi.

##### **4.4.1 Tunnettuuden lisääminen**

Katinkulta oli käyttänyt huomattavia summia pääosin suunnittelemattomasti mainontaan. Valittaessa brandin vahvistaminen lomakeskuksen markkinoinnin linjaukseksi mainontaa keskitettiin luottamusta herättäviin välineisiin. Samanaikaisesti Katinkullan mediavalinnoissa pyrittiin erottumaan matkailutoimialan tavanomaisuudesta. Lomakeskus päätti keskittyä valtavälineisiin, vaikka ne olivat kalliita eikä markkinointibudjettia kasvatettu aiemmista vuosista. Televisiomainonta todettiin liian kalliiksi eikä sitä käytetty lainkaan.

Suomalainen alan arvostetuin mainostila lienee Helsingin Sanomien matkailusivut. Siellä esittäytyy viikoittain lukuisa joukko matkailukohteita houkuttelemassa turisteja asiakkaikeeseen. Katinkullan mainospaikaksi erityisesti brandin vahvistamisen aloituksessa valittiin Helsingin Sanomien etusivun alanurkka molempien iltapäivälehtien, Iltasanomien ja Iltalehden lisäksi. Helsingin Sanomien etusivu herätti kiinnostusta uutuudellaan ja poikkeavuudellaan. Katinkullan olemassa oleva asiakaskunta piti sitä

erittäin arvokkaana mainosympäristönä – kuten laadukkaalle lomakohteelle sopikin.

Katinkullan mainonnan sanomaa selkeytettiin syksyllä 1995 viestiksi, joka tiivistettiin tunnuslauseeseen ”Katinkulta - Paras Loma Suomessa”. Mainostoimisto Creator&Grey valittiin kolmen kilpailleen joukosta mainonnan toteuttajaksi ja heidän luova tiiminsä laati lomakeskukselle selkeän ja uudistuneen ulkoasun, symbolin sekä tunnuslauseen.

Katinkullan markkinoinnissa asiakkaiden ”suusta-suuhun” -viestintä on tärkeä mainonnan väline. Matkailukeskuksessa kävi jo 1990-luvun puolivälissä vuosittain tuhansia perheitä eri puolilta Suomea ja lomakokemus lienee sellainen, josta on helppo kertoa lähipiirille. Erityisen tärkeä ”suusta-suuhun”-sanoma on viikko-osakkeen omistajien keskuudessa. Katinkullan brandin vahvistamisessa tätä viestinnän muotoa pyrittiin entisestään tehostamaan uudistamalla lomakeskuksen oma ”Katinkulta Parast’Aikaa”-asiakaslehti. Siinä esiteltiin Katinkullan harrastemahdollisuuksia, ohjelmia ja muuta toimintaa sekä tehtiin selkeitä lomatarjouksia. Lehdet postitettiin viikko-osakkeen omistajille kehotuksin jakaa niitä edelleen tuttavapiirissään.

#### **4.4.2 Identiteetin vahvistaminen**

Katinkullan tulisi merkitä asiakkaalle mukavaa lomakokemusta. Lomakeskuksen palvelutuote oli asiakkaiden lomanvietto ja sitä pyrittiin kehittämään. Brandin vahvistamisessa tähdättiin Katinkullan palvelun sisällön entistä tarkempaan määrittämiseen ja tuon palvelun tuli uudistua. Katinkulta tuotti 1990-luvun alkupuolella asiakkaille tarkoitettut retket ja aktiviteetit pääosin itse. Tämä oli aluksi asiakkaille uutta, mutta ajan mittaan he havaitsivat, että palvelutarjonta toistaa itseään vuodesta toiseen. Tähän pyrittiin etsimään ratkaisua samanaikaisesti, kun palvelutuotannon kannattavuutta tarkasteltiin. Lomakeskuksen ”isäntäpariskunta” omalla organisaatiollaan oli vastuussa ohjelmien tuottamisesta. Palvelutarjonta ehkä urautui entisen toistoksi ja lisäksi organisaatio oli Katinkullalle aivan liian kallis.

Vuonna 1996 lomakeskus lopetti ”Katinkullan isäntä ja emäntä”-toiminnan ja muutti ohjelmatuotantoa muutoinkin. Aktiviteetit, kuten luontoretket, maatilavierailut ja vastaavat hinnoiteltiin. Samanaikaisesti hinnoittelun kanssa palvelua muutettiin, retkikohteita monipuolistettiin ja ohjelmatuotantoon otettiin ulkopuolisia toimijoita. Katinkullan alueella toimii yksityinen retkeily-yritys Kuuselan Safarit, joka järjestää kanoottiretkiä kesäisin ja suosittuja moottorikelkkasafareita talvisin. Heidän palvelunsa otettiin lomakeskuksen harrastevalikoiman kiinteäksi osaksi. Se monipuolisti osaltaan ohjelmatarjontaa eikä aiheuttanut Katinkullalle itselleen lisäkuluja.

Katinkullan asiakasperheen lomakokemuksen merkittävä osa on toimivat ravintolapalvelut. Tutkimusjakson alkuaikoina Katinkullan ravintolapalvelut oli vuokrattu yksityiselle yritykselle, Kapakkapaana Oy:lle. Yrittäjäperhe käytti vaihtelevan kysynnän ja sesonkien voimakkaiden heilahtelujen vuoksi vuokrahenkilöstöä asiakaspalvelussa. Keikalle tulleet tarjoilijat eivät olleet erityisesti sitoutuneita Katinkullan brandin vahvistamiseen eikä heitä juuri koulutettu siihen. Katinkullan brandin vahvistamisessa keskeiset ravintolapalvelut olivat kehittämisen kohde, joka vaati myös organisatorisia ratkaisuja. Kesällä 1997 Katinkulta irtisanoi Kapakkapaana Oy:n ravintolatoiminnan vuokrasopimuksen. Yrityksen ravintolatoiminta päättyi käytännössä vuodenvaihteessa 1997/-98. Katinkulta vuokrasi ravintolatoiminnan Amica Oy:lle. Nykyinen yksityinen lomakeskuksen omistaja vastaa itse myös ravintolapalveluista, ja voi vaikuttaa palvelun laatuun sekä sisältöön haluamallaan tavalla.

Katinkulta sijaitsee noin 11 km:n päässä Sotkamon keskustasta ja lomakeskuksessa on ollut oma hyvin varustettu päivittäistavarakauppa. Liiketoiminta oli perheyrityksen hallussa. Tämäkin on Katinkullan ydinpalvelua tukeva toiminto ja siksi palvelun laadun olisi osaltaan vahvistettava perheiden lomakokemuksia. Kauppiasperhe kehitti toimintaansa ja valikoimat olivat tyydyttäviä. Kaupan pieni myyntitila rajoitti myös liiketoiminnan laajentamista. Katinkullan lomakeskus osti



perheen liiketoiminnan kesällä 2002 liittäen sen omaan toimintaansa. Tällä tavoin Katinkullan brandin keskeiset toiminnot ovat saman omistajan hallussa, jolloin niitä voidaan kehittää ydintuotteen vaatimusten mukaisesti.

Lomakeskus pyrki kehittämään viikko-osaketoimintaansa. Innovatiivisin ja viikko-osaketoiminnan uusin kansainvälinen muoto oli kiinteiden ja tavanomaisten viikko-osakkeiden rinnalle kehitetty pistejärjestelmä. Katinkulta aloitti pistejärjestelmän markkinoinnin osana brandinsa vahvistamista 1997 yhteistyössä Euroopan suurimman viikko-osakkeita myyvän yrityksen, Global Group of Companies, lyhyemmin Globalin kanssa. Pisteytystä käyttämällä asiakasperhe voi viettää lomiaan vapaammin omien tarpeidensa mukaisesti. Pelkistetysti viikko-osakkeen pisteytys tarkoittaa perinteisen kiinteän viikko-osakkeen muuttamista lomapisteiksi, joita asiakas voi käyttää halunsa mukaisesti kalenterivuoden aikana. Katinkullan asiakkaat ottivat uudistuksen kiinnostuksella vastaan ja lomakeskus kauppasi pistejärjestelmänsä lyhyessä ajassa noin 70 perheelle. Tuolloin Katinkullan viikko-osakkeiden omistajia oli lähes 2700 eli siihen verrattuna aloitus oli vaatimaton, mutta ajatuskin oli uusi. Järjestelmä on siis joustava ja Katinkullan brandin vahvistamiseen se toi erinomaisen lisän. Kotimaiset kilpailijat eivät kyenneet tarjoamaan vastaavaa.

Katinkullan lomakokemukseen pyrittiin brandin vahvistamisohjelman tavoitteen mukaisesti liittämään myös viikko-osakkeen myyntiesittely. Perinteisesti nuo ”asiakaskierrokset”, kuten ne alalla tunnetaan, olivat usein väkisin myyntiä haluttomille asiakkaille. Ei ollut erityinen uutinen, että asiakkaat kokivat nuo neuvotteluhetket kiusallisiksi. Katinkullan brandiin kuuluvaa viikko-osakkeen myyntipuhetta yritettiin kehittää kouluttamalla myyjiä tehtäviinsä. Ammattitaitoinen osakemyyjä kartoitti hienovaraisen päättäväisesti asiakkaan tulevat lomatarpeet ja teki heille tarjouksen viikko-osakkeiden hankkimiseksi. Asiakkaalle piti jäädä myönteinen kuva myyntineuvottelusta, vaikkei hän ostanutkaan tuotetta. Hän saattaa olla tuleva asiakas ja tähän kiinnitettiin myyjien huomiota.

Provisiopalkkaiselle myyjälle tällainen pitkä tähtäys ei ole luontainen toimintamalli.

Lomakeskus käytti sisäistä markkinointia merkittävästi asiakkaiden ohjaamisessa viikko-osakemyyntiin. Myyntiorganisaatio palkitsi Katinkullan vastaanoton työntekijöitä rahapalkkiolla eli he saivat ryhmänä palkkion jokaisesta saadusta asiakasneuvottelusta. Tällä tavoin jo lomaansa varaava tiesi, että hänenkin perheelleen tullaan tekemään viikko-osaketarjous. Tämä oli merkittävin ero hotellimarkkinointiin verrattuna. Katinkulta pyrki saamaan asiakkaita vähintään kolmeksi vuorokaudeksi, jotta heille ehditään tarjota viikko-osaketta tulevaisuuden lomailuvaihtoehtoksi.

Brandin identiteettiin kuuluvaa lomakeskuksen persoonallisuutta tarkasteltaessa Katinkullan henkilökohtaisina ominaisuuksina pyrittiin kuvaamaan ystävällisyyttä, hymyä ja aktiivisuutta. Näkemys muutti lomakeskuksen alkuperäistä toimintatapaa, koska ystävällinen palvelu oli historiallisesti suunnattu vain suljetulle asiakaskunnalle – nyt ovia avattiin kaikille. Lomakeskuksen asiakkaat olivat lomanvietossa ja etsimässä lepoa, irtiottoa arjesta, perheen yhteistä aikaa ja hauskuuttakin. Tämä oli haasteellinen ympäristö henkilökunnalle, joka tekee viihdyttämistä työkseen.

Henkilöstön piti olla palvelemisen ammattilaisia. Tutkimusajankohtana lomakeskuksen yritysraenteessa yhtenäinen asiakaspalvelijoiden taitovaatimus oli kohtuuton täytettäväksi, koska lomakeskuksessa toimi useita yrityksiä kukin omilla henkilöstön osaamistasoillaan. Pitkäaikaiset ja vakituiset työntekijät omaksuivat brandin palveluvaatimuksen vaivattomasti, kun taas pari iltaa tarjoilijana toimivalle se ei ehtinyt millään sisäistyä. Asiakkaiden näkökulmasta molemmat asiakaspalvelijat edustivat samaa Katinkultaa. Sen persoonallisuus ei kuitenkaan välttämättä ollut palvelutasoltaan yhtenäisen ystävällinen ja iloinen, joten se vaikeutti kehitystyötä.

Brandin vahvistamisen ohjelmassa vuosina 1995/-96 lomakeskukselle luotiin uusi tunnus, joka on hymyilevä ja veikeilevä kissahahmo. Symbolin valinnan perusteina olivat ensinnäkin sen erottuvuus kilpailijoista ja hahmo voitiin helposti esittää eri harrasteissa. Kuvan kissa voimailee, mutta aivan yhtä mallikkaasti se keilaa, pelaa golfia, tennistä sekä myös laiskottelee. Sen on tarkoitus olla samanaikaisesti ystävällinen ja rento, mutta kertoa myös lomakohteen tasokkuudesta ja mahdollisuudesta perheen hyvään lomanviettoon.



Kuva 7: Katinkullan kissahahmo ([www.katinkulta.fi](http://www.katinkulta.fi))

Samanaikaisesti symbolin valinnan kanssa Katinkulta otti käyttöön tunnuslauseen ”Katinkulta - Paras Loma Suomessa”. Ajatuksen taustalla oli lomakeskuksen profiloiminen korkeatasoiseksi kohteeksi, mutta samalla pyrittiin korostamaan lomanviettoa Suomessa parhaaksi kokemukseksi. Tällä tavoin tunnuslauseessa oli myös syvällisempi merkitys kotimaisen matkailun suosimisesta kuin puhtaasti Katinkullan korostaminen.

#### **4.4.3 Palvelun laadun parantaminen**

Viikko-osakeliiketoiminnassa jokainen lomakohte arvioidaan sen kokonaislaadun perusteella. Arvioinnin suorittavat edellä mainittujen vaihto-organisaatioiden, siis RCI:n ja II:n ammattimaiset tarkkailijat. He vierailivat vuosittain kohteissa normaaleina turisteina, tarkistavat palveluiden sujuvuuden, henkilöstön ystävällisyyden ja ammattitaidon sekä yleisen viihtyvyyden ynnä lomakeskuksen siisteyden sekä lomanviettopuitteiden kunnon ja tilan. Katinkulta voitti 1996 viidennen

peräkkäisen kerran RCI-järjestelmän korkeimman tunnustuksen, kultaisen palkinnon ("gold crown"). Sen saantiperusteena on viikko-osakekohteen kokonaispalvelun laadukkuus. Ammattitarkastajien lisäksi tunnustuksen saamiseen vaikuttavat RCI-järjestön kautta tulleet viikko-osakeomistajat omilla kirjallisilla vastauksillaan. He ovat vaihtaneet oman muualla olleen lomaviikkonsa Katinkullassa käytettäväksi, ja palattuaan kotiinsa he saavat kotiinsa RCI:lta palautelomakkeen. Brandin vahvistamisen ohjelmassa lomakeskus teki päätöksen, että sen on pysyttävä tasoltaan sellaisena, että Katinkulta saa kultaisen palkinnon myös tulevaisuudessa. Lomakeskus on onnistunut tuossa tavoitteessa ja se lienee saanut RCI:n "gold crown"-tunnustuksen jokaisena vuonna myös 1996 jälkeen.

Osana brandin vahvistamista ja asiakasmäärien kasvutavoitetta matkailukeskus uudisti hinnoittelustrategiaansa syksyllä 1995. Markkinoinnissa majoituksen hinnoittelua käytettiin aggressiivisesti asiakasmäärien nostamiseen juuri silloin, kun se vielä kapasiteetin rajoissa oli mahdollista – varsinaisten suomalaisperheiden lomasesonkien ulkopuolella. Viikko-osakkeiden myynti edellytti kävijöitä myös silloin, kun koululaiset olivat töissään. Toisaalta hinnoittelun vapautta rajoitti Katinkullan tavoite pysyä korkean laadun kohteena. Aiemmin todetun mukaisesti asiakas saattaa kokea korkean hinnan myös laadun takeeksi. Markkinoinnin kärki oli Katinkullan kolmen vuorokauden majoituspaketti, jonka hintaa mainostettiin näkyvästi ja yllättäen asiakasmäärät tavoitekausina nousivat merkittävästi.

Katinkullan brandin vahvistamiseen liittyy majoituspalvelun jakelutie markkinoille. Viikko-osakkeita myytiin vain lomakeskuksessa, mutta majoitustarjonnassa matkatoimistot ovat perinteinen ja toimiva jakelutie. Eriyksen tärkeä tämä toiminto on ulkomaisten matkailijoiden saamisessa maahamme ja Katinkulta keskittyi heidän houkuttelemiseensa kohdemaiden matkatoimistojen kautta. Lomakeskus markkinoi omaa brandiaan yhdessä muiden sotkamolaisten matkailuyritysten kanssa Venäjällä. Vuokatti-ryhmä osallistui Moskovassa pidetyille matkailumessuille vuosina 1995, -96 ja -97. Ensimmäinen merkittävä

venäläisryhmä saatiin Sotkamoon ja heistä suuri osa vieläpä Katinkultaan tammikuussa 1996. Tuolloin venäläinen matkatoimisto kokosi täyden junalastillisen eli noin 400 henkeä Moskovasta ja ryhmä tuotiin junalla suoraan Vuokatin rautatieasemalle heidän joulunsa viettoon. Venäläinen joulu on tammikuussa suomalaisten loppiaisena.

Katinkullassa venäläisryhmä täytti lähes koko matkailukeskuksen, kun se muutoin olisi jäänyt hyvin vajaakäyttöiseksi. Tuo ryhmävierailu herätti myös uutisvälineiden huomion ja arvovaltainen Helsingin Sanomat uutisoi tapahtumaa pääkirjoituksessaan. Lehden mukaan tämänkaltaisen suomalaisen matkailukeskuksen joulusesongin jatkaminen on esimerkillistä, koska investoinnit saadaan tehokkaampaan käyttöön juuri silloin, kun kotimainen matkailukysyntä on hyvin rajallista. Katinkullan brandi sai vahvistusta venäläisasiakkaiden lisäksi myös arvovaltaiselta tiedotusvälineeltä ja se tuki markkinointiponnisteluja myös kotimaassa.

Venäläisasiakkaille viikko-osakeomistus oli lähes täysin uutta viime vuosikymmenen puolivälissä, koska koko heidän suuressa maassaan edes osaketta käsitteenä ei ollut käytössä, tunnetuista syistä. Katinkullan kumppanina lomapisteidän markkinoinnissa ollut Global (Global Group Of Companies) kertoi venäläisten olevan jo 1997 merkittävä asiakaskunta heidän Espanjan ja Kanarian saarten kohteissaan. Yrityksen kehitysjohtaja Christian Mahy kertoi yrityksellä olevan Teneriffalla viikko-osakekohde, joka oli kokonaan suunnattu venäläisille. Luonnollisesti matkailukeskuksen palvelukieli oli venäjä ja naapurimaamme lomailijat ostivat sieltä viikko-osakkeita. Katinkulta yritti myös myydä erityisesti joulusesonkina 1996 viikko-osakkeita vieraina olleille venäläisille, mutta kauppaa ei saatu aikaiseksi. Sen aikaisen myyntiorganisaation mukaan osakkeiden hintataso oli kaupankäynnin esteenä, mutta vieraita kohtaan oltiin kyllä voimakkaan asenteellisiakin.

Tavanomaisten matkatoimistojen lisäksi Katinkullan toimiva jakelutie ulkomailla on sen viikko-osakkeiden vaihto-organisaatio RCI eli Resort Condominiums International, LLC. Lomakeskus on siellä erittäin korkealle

arvostettu vahva brandi, ja se tuo Katinkultaan ulkomaisia kuin myös suomalaisia viikko-osakeomistajia. Myös RCI näki venäläiset suurena tulevaisuuden kohderyhmänä. He kertoivat elokuussa 1997 Moskovassa RCI:n paikallisessa toimistossa, että venäläisten kiinnostus kasvoi viikko-osakeomistusta kohtaan ja venäläisten vauraushan on laajentunut noista ajoista.

#### **4.4.4 Asiakasuskollisuuden lisääminen**

Katinkulta antoi asiakaslupauksen markkinoinnissaan. Sen mukaisesti lomakohde tarjoaa erinomaiset puitteet sekä palvelun perheen loman onnistumiseksi. Tällä tavoin palvelubrändi luo asiakkaalle odotuksen, jonka täyttymisen he kokevat lomallaan. Jos tuo palvelukokemus on asiakkaan odotusten mukainen tai jopa ylittää sen, uskollisen asiakkuuden syntyminen on mahdollista. Brandin vahvistamisen ohjelmassaan lomakeskus pyrki kasvattamaan uskollisten asiakkaidensa joukkoa ja palvelulupaukseksi annettiin paras loma Suomessa. Lisääntynyt viikko-osakkeiden menekki osoitti sen, että asiakkaiden lomakokemukset olivat oikeassa suhteessa heidän odotuksiinsa, koska perheet investoivat huomattavia summia lomakohteeseen.

Palveluyritys saa uskollisia asiakkaita yleensä sellaisista kuluttajista, jotka ovat olleet tyytyväisiä palvelukokemuksiinsa. Katinkullassa he ovat viikko-osakkeiden omistajia pääsääntöisesti ja lomakeskus pyrki lisäämään vuorovaikutusta heidän kanssaan. Käytännössä toimivin ratkaisu erityisesti brandin vahvistamisen näkökulmasta oli jo mainittu asiakaslehti. Se pyrittiin tekemään neljästi vuodessa ja lehteen kerättiin ajankohtaiset kuulumiset lomakohteesta. Lehden lisäksi Katinkulta pyrki aktivoimaan ”suusta-suuhun” -viestintää postittamalla osakkaille erityisiä etuseteleitä, joita he voivat jakaa edelleen lähipiiriinsä. Noilla seteleillä majoitus oli erikoishintainen ja yleensä hyvin halpa. Loma oli kolme vuorokautta ja etusetelit oli ajallisesti kohdennettu juuri niihin jaksoihin, jolloin kapasiteettia oli kaikkein eniten käytettävissä. Setelin antanut osakkeenomistaja kirjattiin ylös ja jos seteliasiakas käytti etunsa,

osakkeenomistaja sai siitä pisteitä. Noiden pisteiden palkintoina oli ilmaisia lomia Katinkullassa ja arvokkaimmillaan voittaja sai lentoliput johonkin ulkomaiseen viikko-osakekohteeseen. Järjestelmä toimi teknisesti, mutta innostuneita osakkeenomistajia oli kovin rajallisesti.

Seteliasiakkaat olivat usein Katinkullan uskollisten asiakkaiden lähettämiä perheitä, heidän tuttaviaan ja muuta lähipiiriään. He olivat saaneet jo kotoa lähtiessään suosituksen viikko-osakkeen hyödyistä lomakeskuksen osakkeenomistajalta eli ”suusta-suuhun”-viestintä oli toiminut. Katinkullan viikko-osakemyynti sai aikaiseksi kaupan keskimäärin joka viidennestä myyntineuvottelussa käyneestä asiakasperheestä. Onnistumisprosentti pysyi suhteellisen vakiona riippumatta siitä, mihin vuodenaikaan perheet kävivät lomakeskuksen osakemyynnin asiakkaina. Etukäteisarvioissa pelättiin niiden asiakkaiden ostohalukkuutta, jotka tulivat halvan majoitushinnan houkuttelemina. Todellisuudessa he olivat aivan samankaltaisia mahdollisia osakkeen ostajia kuin muulloinkin lomakeskuksessa vierailleet. He ostivat samalla todennäköisyydellä kuin huippusezonkien asiakaskuntakin. Tämä lomakeskuksen uskollisten asiakkaiden rohkaiseminen uusasiakashankintaan oli kuitenkin vaatimatonta. Tutkimusaineiston mukaan tällainen toiminta oikein toteutettuna kuitenkin lisää uskollisten asiakkaiden sitoutumista palveluntarjoajaan.

#### **4.5 Tulokset**

Brandin vahvistamisohjelman ensimmäinen tavoite eli myönteisen tunnettuuden saavuttaminen lienee onnistunut kohtuullisesti. Katinkullan ympärillä ollut epämääräisyys väheni ja tämä ilmeni keskeisesti viikko-osakkeiden myynnin kasvuna. Tavoiteltu noin 1000 osakkeen vuosivauhti saavutettiin 1996. Tämä investointihalukkuuden kasvu kertonee myös siitä, että ihmiset luottivat myös viikko-osakkeeseen lomatuotteena entistä enemmän.

Katinkullan palvelun laatuun vaikutettiin myös organisatorisilla ratkaisulla. Ravintolapalvelut siirtyivät lomakeskuksen omistajan liiketoiminnaksi 1998

ja päivittäistavarakauppa 2002. Nämä ovat itse lomanviettoa tukevia toimintoja ja niiden palvelutaso tulisi olla brandin lupauksen mukainen. Palvelun laadun varmistamiseksi lomakeskuksessa voidaan käyttää yhtenäisiä koulutus- ja valmennusohjelmia, koska koko henkilöstö on saman yrityksen palveluksessa. Alkuperäinen brandin vahvistamisen ohjelman palvelun laadun yhtenäistäminen on siis edennyt siten, että keskeiset palvelut ovat saman yrityksen hallinnassa, samoin henkilöstö.

Viikko-osakkeiden myynti saatiin määrällisesti nostetuksi, mutta edelleen hiljaisten kausien myymätön osakevarasto oli suuri. Myyntipuhetta yritettiin kehittää sellaiseksi, että ulkomaan lomailu olisi ollut keskeisemmin esillä. Lomien vaihtaminen ei vain tahtonut taipua myyntikeskusteluihin ja siihen jäi vielä paljon kehitettävää tutkimusjakson päättyessä.



## 5 YHTEENVETO

Brandit ovat erittäin merkittäviä menestyksen tuojia omistajilleen. Coca-Cola on arvioitu maailman arvokkaimmaksi brandiksi ja sen arvoksi on laskettu koko yhtiönä 142 mrd dollaria. Tuosta summasta peräti 84 mrd dollaria on määritetty sen brandin arvoksi, yhtiön ”goodwill”-omaisuuden määräksi (Balmer ja Gray 2003, 980). Summat ovat huikkeitä ja ne ovat myös yksi perustelu, jonka mukaisesti brandien vahvistamista ja kehittämistä on syytä miettiä myös palveluyrityksen menestyskeinona.

Brandin vahvistamisen näkyvät tulokset vievät kauan kalenteriaikaa. Asiakkaat saattavat herätä tehtyihin brandin muutoksiin ehkä 3-4 vuoden jälkeen siitä, kun uudistukset tosiasiallisesti on tehty. Näin lienee käynyt esimerkkiyrityksessänikin, mutta rohkaiseva tieto on Matkailun Edistämiskeskuksen vuoden 2002 kävijämäärätilastot eri matkailukeskuksissa. Katinkulta oli noussut 20 suurimman joukkoon. Brandin vahvistamisen lisäksi lomakeskukseen on investoitu viimeisten vuosien aikana runsaasti ja se on lisännyt sekä yleisön mielenkiintoa että tarvittua majoituskapasiteettia.

### 5.1 Tutkimuksen tulosten arviointia

Tutkimuksessa tarkastellaan palvelubrändin vahvistamista David A Aakerin luoman mallin pohjalta, jossa brandiomaisuus on jaettu neljään teijään; brandin tunnettuus, brandin identiteetti, brandin laatu ja brandin asiakasuskollisuus. Jaottelu on selkeä ja tarjoaa toimivan näkökulman tutkimusaiheeseen. Tällä lähestymistavalla tutkimuksessa on tarkasteltu brandin vahvistamista matkailualalla.

Ensimmäinen brandiomaisuuden tekijä on sen tunnettuus. Tutkimustulosten mukaan myös palvelubrändin olisi tultava mainonnallisesti esiin toimialueensa valtavälineissä. Tutkimus kertoo, että esimerkiksi Englannissa vuonna 1998 100 suurimman mainostajan

joukossa 37 yritystä harjoittavat palveluliiketoimintaa. Samaa toimintatapaa kannattanee käyttää suomalaisenkin palveluyrityksen markkinoinnissa.

”Suusta-suuhun”-markkinointi on palveluyrityksen eräs tehokkaimmista mainonnan muodoista. Palvelun kokenut, sen tunteva ja siitä vakuuttunut kertoo kokemastaan omassa lähipiirissään ja kehottaa tuttaviaan ja muita sidosryhmiään palvelun käyttäjiksi. Brandi saa vahvistusta hyvin tehokkaalla tavalla. Palveluyrityksen on rohkaistava omaa asiakaskuntaansa toimimaan puolestaan ”suusta-suuhun”-markkinoijina. Se on yritykselle usein edullistakin, mutta sitäkin toimintaa tulisi suunnitella ja johtaa tuloksekkaasti. Tutkimuksen esimerkkirytyksen viikko-osakkeiden omistajat ovat erinomainen ”suusta-suuhun”-markkinoijien ryhmä. He ovat investoineet merkittäviä summia omistukseensa ja ovat puolestaan uskoneet niin lomakeskuksen ostohetken palvelun kilpailukykyyn kuin myös sen tulevaan kehitykseen.

Brandin markkinoinnille olisi hyödyksi perinteisen mainonnan lisäksi myös jonkin brandiin liittyvän toiminnan tukeminen eli sponsorointi. Kokemusperäisten palveluiden kuten matkailuyritysten sponsoroinnit voisivat keskittyä tapahtumiin, joissa on hauskaa, koska viihtyvyys on myös näiden palvelumerkkien tärkeimpiä ominaisuuksia. Tällainen tapahtumayhteistyö soveltuu myös suomalaiselle palvelubrandille hyvin. Katinkulta valitsi tutkimusajankohtana pesäpallon tuettavaksi lajikseen, mutta valitettavasti tuo urheilumuoto on saanut omasta syystään kielteisiä piirteitä. Palveluyritysten tukitoimintaa kannattaa miettiä huolellisesti niin brandin näkyvyyden kuin sen asemoinninkin näkökulmista, samanaikaisesti. Tämä lähestymistapa olisi uusi ainakin tutkimuksen esimerkkirytyksen tutkimusajankohdan toimintoihin verrattuna.

Brandin identiteetti olisi saatava juurrutetuksi asiakkaiden ajatusmaailmaan, heidän tietoisuuteensa. Kuluttajien mieli on Philip Kotlerin ja Jack Troutin sekä useiden muiden merkkituotteita tutkineiden mielestä brandin taistelukenttä. Brandi olisi hankittava ja ansaittava

mieluummin oman liiketoiminta-alueensa ”top-of-mind”-asema. Silloin se tulisi ensimmäisenä mieleen, kun asiakkaat hakevat ratkaisua palvelutarpeeseensa. Asiakkaiden mielen valloituksen työkaluina yritys käyttää brandin asemointia sekä sen personointia. Asemoinnin avulla palveluntarjoaja pyrkii ymmärtämään jatkuvasti asiakkaiden mieltymyksiä sekä oman brandinsa suhdetta kilpaileviin ratkaisuihin. Personoinnilla yritys huolehtii siitä, että brandi vastaa asiakkaiden tarpeisiin mahdollisimman hyvin. Lynn B. Upshaw (1995, 14) tiivistää merkin asemoinnin kokonaisuudeksi, joka kertoo asiakkaalle, mihin tarpeisiin brandi vastaa asiakkaiden ja potentiaalisten käyttäjien mielikuvissa verrattuna sen kilpailijoiden vastaavasti luomiin mielikuviin. Erityisesti brandi kertoo ja vahvistaa niitä etuja ja hyötyjä, joita asiakas saa käyttämällä juuri tätä brandiä. Asemointi on siis keskeinen ja jatkuva tehtävä sekä olemassa olevan asiakaskunnan että samanaikaisesti myös mahdollisen uuden käyttäjäkunnan keskuudessa. Tehokkaasti hoidetulla asemoinnilla yritys tietää asiakkaidensa tarpeet. Brandinsa personoinnilla se pyrkii täyttämään ne aina, kun asiakkailla on sellainen tarve. Kuluttajat ratkaisevat jo mielikuvissaan tarpeensa hankkimalla merkkituotteen tai – palvelun.

Tutkimuksen johtopäätelmänä erityisesti Katinkullan brandin vahvistamisessa on sen asemointi käyttäjäryhmiin, jotka eivät perinteisesti ole olleet lomakeskuksen markkinoinnin kohteena. Tällaisia voisivat olla keski- ja hyvätuloiset koulutetut eläkeläiset, joille viikko-osake olisi kätevä vaihtoehto talven kylmimmän jakson viettämiselle etelän lämmössä. Erilaisten selvitysten mukaisesti brandille olisi etsittävä jatkuvasti nykyisten käyttäjäryhmien ulkopuolelta uusia asiakkaita, joille sitä voidaan tarjota kannattavasti ja ilman suuria muutoksia. Noille uusille asiakasryhmille brandin olisi tuotettava näkyvää arvoa pääosin nykyisessä muodossaan. Palveluyrityksen on siis varsinaisten tuotevalmistajien tavoin oltava jatkuvasti liikkeellä asemoimassa itseään muuttuville markkinoille.

Brandin vahvistamisen toinen työkalu on sen personointi sellaiseksi ”henkilöksi”, johon asiakkaat olisi saatava sidotuiksi. Tutkimusaineiston

perusteella suomalaiselle palvelubrandille kannattaa luoda aito ja esimerkiksi matkailukohteelle soveltuva persoona, joka viehättää asiakkaita toistuvasti. Tämä on myös Katinkullan markkinoinnissa uusi näkökulma. Matkailukeskuksella voisi kokemusperäisenä palveluna olla turvallisen setämäinen persoona, jonka seurassa on mukava viettää vapaa-aikaa. Esimerkkiyrityksen persoonassa tulisi ehkä olla myös nuorekkuutta ja liikunnallisuutta turvallisuuden lisäksi. Tätä Katinkullan brandin vahvistamisessa ei tutkimusajankohtana juurikaan huomioitu, mutta tulevaisuudessa brandin henkilöä kannattanee miettiä huolellisesti.

Brandin symboli on sen identiteetin kantava ja näkyvä tekijä. Symbolin, joko kuvallisen tai sanallisen, olisi oltava sama kaikkialla. Matkailu on kansainvälistä ja Suomeen tulee vieraita ainakin lähimmistä naapurimaista. Yhtenäinen brandin tunnus on kustannustehokas ja vahvistaa brandia niin kotimaassa kuin vierailta markkinoilla. Tutkimusaineisto osoittaa, että kotimaista palvelutoimialaa on kyettävä miettimään kansainvälisesti brandin ulkoisia tunnusmerkkejä myöten. Tämä ajatus ei ollut hallitsevasti esillä tutkimusajankohtana 1990-luvun puolivälissä. Tästä huolimatta Katinkulta lienee onnistunut ainakin iskulauseen valinnassa, sillä ulkomaillakin on helppo markkinoida ”Paras Loma Suomessa”-ajatusta matkailukeskuksen mainonnan yhteydessä. Luonnollisesti iskulause on silloin englanniksi ”For The Best Holidays in Finland”, jota matkailukeskus käytti mm. vieraskielisissä esitteissään.

Brandin identiteetin keskeinen osa on itse palvelutuote. Se sisältää palvelun edut käyttäjälleen sekä sen kaikinpuolinen sopivuus hänen näkökulmastaan tarkasteltuina. Brandin identiteettiin kuuluvat lisäksi palveluorganisaation tarkastelu. Tutkimuksen johtopäätöksenä korostuu erityisesti asiakkaat kohtaavan palveluhenkilöstön rooli. Yrityksen ”etulinjaan” tulisi ensinnäkin jo työntekijöitä palkattaessa varmistaa sellaisten ihmisten saaminen, jotka omaksuvat vaivattomasti oman arvomaailmansa osaksi brandin arvot ja toimintatavat. Kun yritys on saanut palkatuksi arvoihinsa sitoutuvaa henkilöstöä, seuraava tärkeä tehtävä on heidän jatkuva valmentamisensa palvelutehtävien hoitamiseen.

Samaa tarkoitusta palvelee myös tehokas ja avoin sisäinen viestintä, jossa niin onnistuneita kuin huonojakin palvelukokemuksia voidaan käsitellä. Palvelutuotteen osana mahdollisesti olevat tekniset järjestelmät tulisi jättää vain avustavaan osaa – asiakkaat suoriutuvat tekniikkaa hyväksi käyttämällä rutiineista, mutta varsinaiset palvelutapahtumat hoituvat henkilöstön kanssa yhteistyössä. Palveluyrityksen organisaatiokaavion tulisi olla kärjellään seisova kolmio, jossa asiakaspalvelijoita tuetaan koko muun henkilöstön voimin. Ajatusta ei huomioitu juurikaan Katinkullan käytännön toiminnassa, mutta tutkimustuloksen mukaan henkilöstön halukkuus ja kyvykkyys ovat ensiarvoisen tärkeitä palvelun tuottamisessa.

Brandiomaisuuden laatulementin merkittävä tekijä on palvelun hinnoittelu. Yleensä vahvat merkit ovat tuottajilleen hyvin kannattavia ja säilyttävät markkinaosuutensa sekä menekkinsä vuosien mittaan. Brandi voi saada markkinoilta hiukan kilpailijoitaan korkeampaa hintaa, mutta tutkimusaineisto osoittaa, että palvelubrandeissa asiakkaiden hintanäkemyksellä on selkeä katto. Palvelubrandi kuten tuotteetkin voidaan hinnoitella lähtökohtaisesti sen tuottamisen kustannusten perusteella, mutta tärkeä hinnan asettamista ohjaava tekijä on kilpailutilanne. Tämän perusteella Katinkultakin joutuu miettimään hinnoittelua jatkuvasti muuttuvassa matkailukilpailussa. Näkemys oli tutkimusajankohtana uusi perinteiseen Katinkullan toimintaan verrattuna.

Brandin laatuun liittyvät yrityksen asiakaspalvelupuitteet ja majoitusallalla luonnollisesti asiakkaiden käytössä olevat tilat. Ne ovat merkittäviä viihtyvyyden tuojia. Ensinnäkin laadukkaan matkailukeskuksen on oltava siisti ja toimiva. Eräänä tutkimushavaintona tätä voisi yleistää ainakin siten, että palvelubrandin puitteiden olisi oltava aina laadukkaita ja mahdollisimman tasaisia. Lomakohteen ravintola on siisti myös silloin, kun sitä siivotaan. Asiakas huomioidaan tuolloinkin. Tällaiseen tarkasteluun tutkimus kehottaa entistä päättäväisemmin myös suomalaisia palveluyrityksiä. Katinkullan palvelubrandia vahvistettaessa lomakohteen ulkopuolisen siivousyrityksen työntekijät eivät ainakaan

tutkimusajankohtana olleet palveluvalmennuksen piirissä, vaikka he kohtasivat asiakkaat useissa yhteisissä tiloissa.

Tutkimuksen tulosten mukaan palvelubrandin suurin itse palvelutapahtumaa koskeva haaste on sen tasalaatuisuus. Palvelua tulisi räätälöidä kunkin asiakkaan mukaan, mutta kuitenkin siten, että se säilyy laadultaan samankaltaisena asiakkaasta toiseen. Samoin palvelusisällön tulisi olla vertailukelpoinen eri palvelutilanteiden ja sitä toteuttavien ihmisten välillä. Palvelun tulisi olla henkilökohtaista eli juuri palveltava asiakas on palveluhenkilön sen hetkisen huomion kohde. Tämän lisäksi palvelu on sujuvaa. Palvelun tuottamisessa myös asiakkaan osallistuminen siihen on erittäin tärkeä. Tämä palvelutilanteiden sisällön määrittäminen ja niiden hoitotapa jäi vähäiselle huomiolle tutkimusajankohdan brandin vahvistamisohjelman toimeenpanossa. Aihe on kuitenkin aina ajankohtainen, joten siihen tulisi paneutua jatkuvasti.

Palveluyrityksen on rakennettava toimiva jakelutie markkinoille. Yrityksen brandi on oltava kuluttajien ulottuvilla ja vaivattomasti hankittavissa. Tutkimusaineiston perusteella kotimainen matkailubrändi tarvitsee toimivaa jakelutietä erityisesti ulkomaisten lomanviettäjien hankinnassa. Esimerkkiyrityksen kannattanee keskittyä johonkin markkina-alueeseen ja luonnollisin kohde lienee maamme lähialueet. Venäjä oli suuri potentiaali tutkimusajankohtana ja lienee sitä edelleen. Se on lähellä maatamme ja siellä on nouseva keskiluokka, joka käyttää rahaa matkailuun.

Viikko-osakkeen myynti Suomessa lienee toimivinta tehdä lomakohteessa. Asiakkaalle olisi todistettava lyhyessä ajassa tuhansien eurojen hankinnan toteuttavan heidän tulevia lomaunelmiaan. Viikko-osakekohteessa myyntitapahtumaan on luotava konkreettista sisältöä, jota asiakkaille ehkä vaivattomimmin olisivat lomakohteen fyysiset puitteet. Tutkimuksen mukaan uusi painotus on asiakkaan näkyvä arvo palvelun keskeisenä valintaperusteena ja viikko-osake on erityisesti lomakokemus, tuleva perheen haaveiden matkakohde. Tällaisen esittäminen lienee toteutettavissa uskottavasti vain lomakohteessa.

Palveluyritys luo asiakkailleen palveluodotuksia, kuten esimerkkiyrityskin lupaamalla vierailleen parhaan loman Suomessa. Tuo odotus erityisesti perheen lomavietossa saattaa olla ajallisesti pitkä ja se kasvaa loma-ajan lähestyessä. Tutkimuksessa selvitetään palvelutilanteen tasalaatuisuuden vaatimusta, mutta erityisen tärkeää on ensimmäisen palvelutapahtuman onnistuminen. Tähän palveluyrityksen kannattaa panostaa ja Katinkullassa se on haasteellista, koska asiakkaat voivat kokea ensimmäisen palvelunsa kovin monessa paikassa. Tätä ei juuri korostettu brandin vahvistamisohjelmaa käynnistettäessä, mutta lomakeskukseen tulee jatkuvasti uusia ensikertalaisia, joten aihe on ajankohtainen edelleen.

Asiakkaan tyytyväisyys palvelukokemukseensa on tutkimusaineiston perusteella keskeinen vaihe hänen kehittämisessään yrityksen uskolliseksi asiakkaaksi. Yritys saa asiakkaansa palvelukokemuksen ilahduttavaksi, jos palveluyritykseen on saatu kehitetyksi ”ilahduttava palvelukulttuuri”. Tämä tarkoittaa käytännössä yrityksen henkilöstön taidollista, tiedollista mutta ennen kaikkea asenteellista yrityksen palvelun parasta mahdollista toteuttamista. Silloin palvelun eri osatekijät ovat tasapainossa ja se on henkilökohtaista. Tässä tapauksessa usein palvelu myös ylittää asiakkaan odotukset. Esimerkkiyrityksessä mietittiin tutkimusajankohtana erilaisia palvelumalleja ja –sisältöjä, joista asiakas olisi todellakin ilahtunut. Yksi sellainen löydettiin erityisesti talvimatkailijoille – Katinkulta tarjosi laskettelijoille hyvin edulliset hiihtohissiliput. Se ilahdutti useita laskettelijoita, mutta asiakkaan palveluodotusten ylittäminen on jokapäiväinen tavoite, jota voi miettiä jatkuvasti.

Palveluyritys saa uskollisia asiakkaita täyttämällä vieraiden palveluodotukset. Tämä vaatimus koskee niin olemassa olevia palveluiden käyttäjiä kuin täysin uusia yrityksen asiakkaita. Tutkimuksen mukaan uskolliset asiakkaat ovat usein kannattavimpia ja he ovat ehkä jopa ainoa kilpailutekijä, jota toiset yritykset eivät voi kopioida itselleen. Tutun brandin vaihtaminen toiseen on tutkimusaineiston mukaan vielä hankalaakin, joten esimerkkiyrityksen kannattaa paneutua erityisesti

viikko-osakkeen omistajiin – he ovat Katinkullan todellisia kanta-asiakkaita. Näkemys sai tutkimusajankohtanakin jo huomiota, mutta käytännön toimet jäivät vähäisiksi.

## **5.2 Tutkimustulosten hyödyntäminen Katinkullan markkinoinnissa**

Katinkullan palvelun identiteettiä voisi selkiyttää edelleen. Palvelutuotteen tavoitteena tulisi olla perheen lomakokemus, jonka näkyvänä arvona olisi heidän rentoutunut ja arjen huolista vapautunut vapaa-ajanviettonsa. Tuon kokemuksen tulisi rohkaista heitä ostamaan myös viikko-osake, joka tekisi mahdolliseksi samanlaiset kokemukset laadukkaassa ympäristössä myös tulevaisuudessa – Suomessa ja ulkomailla.

Tutkimusaineisto kehottaa yritystä kehittämään brandinsa sisältöä ja palveluprosessia jatkuvasti niin olemassa olevan asiakaskunnan kuin uudenkin tarpeisiin. Katinkulta voisi huomioida lapsiperheiden lisäksi myös eläkeikäiset ja sitä ikää lähestyvät. Samoin yksi selkeä kohderyhmä olisivat suomalaiset, jotka ovat kiinnostuneita ulkomaan matkailusta. Siihen viikko-osake ja erityisesti pistejärjestelmä suovat erinomaiset mahdollisuudet. Tässä lomakohde voisi olla maassamme jopa ainoa, joka uskottavasti kykenee markkinoimaan pistejärjestelmää laajalle viikko-osakkeen omistajajoukolleen. Toiminta olisi kannattavaa ja markkinointi rajattua – kohderyhmänä olisivat Katinkullassa jo muutoinkin käyvät perheet.

Brandin tulisi olla myös innovatiivinen eli palvelusisältöä on jatkuvasti tarkkailtava ajan hengen mukaiseksi. Perheiden nuorten uudet liikuntaharrasteet kuten ”skeittaus” ja muut muotilajit tulisi sisällyttää pian niiden tultua markkinoille myös lomakeskuksen ohjelmaan. Tämä voisi olla jopa ilahduttava piirre palvelutarjonnassa, koska muutoin kaikki muotilajit eivät ehkä ensimmäisinä ehdi Kainuuseen.

Kun lomakohde on luonut palveluunsa uutta sisältöä, kaikinainen markkinointi olisi ohjelmoitava kohderyhmäkohtaisesti ja toteutuksen tulisi olla järjestelmällistä ja pitkäjänteistä. Brandin muutokset vaativat myös



asiakkaiden omaksumisjakson ja siinä yrityksen olisi pysyttävä kärsivällisenä. Jäntevä ohjelma tuo toivottuja tuloksia.

Brandin identiteetin palvelutuotetta ja erityisesti sen uudistamista Katinkulta voisi käydä katsastamassa korkeatasoisissa lomakohteissa ulkomailla. Lomakeskus voisi perehtyä tutkimuksessa esitettyyn Club Medin asiakaskokemukseen ja lomatoimintaan. Sieltä varmasti löytyisi oivallisia vinkkejä myös Katinkullan brandin kehittämiseen. Viikko-osakekohteissakin on hyvin moninaisia ja tasoisia vaihtoehtoja, joiden kanssa tiivis kanssakäyminen ainakin avartaisi palvelutarjonnan näkökulmaa.

Brandin laatuun liittyvässä palveluiden hinnoittelussa Katinkulta voisi erota muista käyttämällä paketteja, joissa Club Medin tavoin asiakas maksaisi kaikki etukäteen. Vaihtoehtoisesti asiakkaat saisivat käyttöönsä huonekohtaisen avainkortin, jolla maksaminen hoituu vaivatta kaikissa lomakeskuksen palveluissa ja ravintoloissa. Tällainen järjestelmä oli kokeellisesti käytössä kesällä 2002 ja sen laajentaminen oli suunnitteilla. Maksamistapahtuman ollessa vaivaton lomakeskus saisi varmasti myyntiään kasvatetuksi.

Lomakeskuksen markkinoima majoituksen hintavaihtelu lomasesonkien mukaisesti tulisi olla myös viikko-osakemyynnin ja –hinnoittelun perusteena. Lisäksi viikko-osakkeet tulisi tarjota asiakkaille pitkällä maksuajalla ja riittävän houkuttelevina kuukausierinä. Asiakkaan on tällä tavoin helpompi tehdä hankintapäätös. Tätä yritettiin jo tutkimusaikana, mutta myyntipuheeseen oli lähes ylivoimaista saada sisällytetyksi valmista rahoituspakettia. Tämä lienee nyt kohentunut, mutta kuukausikustannuksesta syntyy varmasti helpommin perheen investointipäätös kuin tuhansien eurojen kertasuorituksesta.

Tutkimuksen havaintojen mukaisesti palveluyritys tarvitsee menestyäkseen toimivan jakelutien markkinoille. Katinkullan kotimaisten asiakkaiden majoitusmyynti lienee hoidettava itsenäisesti myös

tulevaisuudessa. Matkatoimistot eivät ehkä ole tuohon toimintaan soveltuvia. Tämänhetkisen myynnin toimintatapaa ei ole tiedossa, mutta hotellilaajennuksen myötä matkatoimistojen ryhmätoteutukset voivat olla toimivia ainakin majoituspuitteiden puolesta. Näin ei ollut tutkimusajankohtana. Siltä osin jakelutienä voisivat toimia matkatoimistot.

Ulkomaisten matkailijoiden houkuttamiseksi lomakeskuksen tulee käyttää brandinsa vahvaa asemaa RCI-vaihto-organisaatiossa tehokkaasti hyväkseen. Erityisesti suomalaisten parhaiden sesonkien ulkopuolella ulkomailta tulevat viikko-osakkeiden omistajat ovat houkutteleva asiakaskunta. He voisivat olla nimenomaisesti lomapisteidän myynnin oivallinen kohderyhmä. Katinkullan pisteytys olisi RCI-järjestelmässä hyvin korkea sen "gold crown"-tason ansiosta eli sen pisteomistuksella saa vietetyksi pitkiä aikoja vaikkapa Espanjan tai Portugalin aurinkorannoilla.

Brandin laadukkaat palvelupuitteet ovat osa sen vahvistamista. Osakemyynnin neuvottelutapahtumaan tulisi tuoda unelmien vahvistukseksi videoita, dvd-aineistoja ja muuta rekvisiittaa eksoottisista lomakohteista. Niihin asiakkaiden on helppo konkretisoida tulevat lomanviettonsa ja se helpottaa viikko-osakkeen hankintapäätöstä.

Katinkullan brandin tunnettuuden lisäämisessä palvelumarkkinoinnin tehokas väline on "suusta-suuhun"-viestintä. Katinkulta julkaisi vielä viime vuosikymmenen puolivälissä osakkaille omaa lehteä, jossa heille kerrottiin lomakohteen kuulumisia sekä kehoitettiin houkuttelemaan omia ystäväperheitään Katinkultaan. Lehti sai myönteistä palautetta. Nykyisen omistuksen aikana ei ole vastaavaa Katinkullan omistajia yhdistävää välinettä julkaistu. Lehden tai vastaavan käynnistäminen on resurssikysymys ja ponnistus, mutta tutkimustulostenkin mukaan asiakkaan ja merkin välisellä säännöllisellä vuoropuhelulla on suotuista vaikutus palvelubrandin vahvistamisessa.

Katinkullan brandin vahvistamisessa sen tunnettuuden lisääminen mainonnalla on keskeinen markkinointitoimi. Jo tutkimusajankohtana

aloitettu mainonta vain johtavissa välineissä lienee perusteltua myös jatkossa. Niiden tarjoama mainosympäristö on brandin mielikuvan mukainen – laadukas ja erottuva. Lomakeskus voisi harjoittaa tunnettuutensa lisäämiseksi myös näkyvää tapahtumien tukemista. Jo tutkimusajankohtana Vuokattiin oli vakiintunut kohtalaisesti tunnettu jääkiekkoilija Teemu Selänteen ympärille ja nimelle rakennettu jääkiekkokoulu. Se on merkkituote omassa harrastepiirissään ja Selänne vetovoimaisena julkisuuden henkilönä on tiedotusvälineiden mielenkiinnon kohteena viettäessään kiekkokoulun yhteydessä myös vapaata aikaansa Sotkamossa. Kiekkokoulun yhteydessä järjestetty urheilumarkkinoinnin teemaseminaari on myös säilynyt hengissä. Se ei ilmeisesti ole osanottajamäärältään kasvanut merkittävästi, mutta juhannuksen seudun Suomessa seminaari on ollut esillä tiedotusvälineissä.

Toinen tuettava tapahtuma on lokakuun alussa järjestettävä Back to The Sixties-musiikkiviikonvaihte, joka on toteutettu Katinkullassa 1990-luvun alkuvuosista saakka. Tapahtuma on kasvanut jo suureksi ja sekin on kiinnostanut voimallisesti tiedotusvälineitä. Back to The Sixties on rakennettu 1960-luvun musiikin ympärille ja joka vuosi siellä on ollut ainakin yksi ulkomainen jopa maailmaluokan tähtiorkesteri, joka oli hyvin suosittu kuusikymmenluvulla. Tapahtuman yleisönä on jo hyvinkin keski-ikäisiä kaikkialta Suomesta. He ovat viikko-osakkeiden myynnille erinomainen kohderyhmä, mutta tapahtumaa olisi käytettävä ainakin tutkimusajankohtaa tehokkaammin hyväksi. Katinkullassa käy tuon juhlatviikonvaihteen aikana noin 5000 ihmistä, joten siinä olisi oivallinen kohderyhmä lomakohteen viikko-osakkeiden myyntityöhön. Lienee selvää, ettei heitä juhlan aikana saada kaupantekoon, mutta jälkimarkkinoinnilla he saattaisivat palata Katinkultaan joskus toiste. Silloin olisi myynnille otollinen hetki – heillähän on lomakeskuksen brandista jo myönteinen kokemus tuon Sixties-viikonlopun ansiosta.

Urheiluyhteistyö lienee perusteltua Sotkamon Jymyn kanssa, koska se on Kainuun ainoa valtakunnallista suosiota nauttiva urheiluseura. Toisaalta

Jymyllä on ollut myös valtakunnallisia tukijoita, joiden kautta Katinkullan brandi saa tunnettuutta myös Kainuun ulkopuolella.

Katinkullan brandin vahvistamisella tähdättiin jo tutkimusajankohtana asiakkaiden määrän kasvattamiseen. Heistä tavoiteltiin vieläpä lomakeskuksen uskollisia kävijöitä. Katinkulta luo edelleen merkittäviä asiakasodotuksia, joihin se vastaa toivottavasti tasokkaalla ja tasalaatuisella, asiakkaiden toiveet täyttävällä ja ehkä jopa heidän odotuksensa ylittävällä ilahduttavalla palvelulla. Tutkimusajankohtana Katinkulta oli organisatorisesti hankala palvelun kehittämissyrkimyksille. Vuonna 2003 lomakeskuksen omistaja vastaa kaikkien keskeisten palveluiden tuotannosta itse. Tämän vuoksi palveluiden yhtenäistäminen on mahdollista ja tutkimusaineiston perusteella myös välttämätöntä. Henkilökuntaa voi kierrättää vapaammin eri työtehtävissä, koska organisaatorajat eivät sitä estä. Myös ihmisten siirrot tehtävistä toiseen olisivat mahdollisia ja siksi niitä kannattaisi tehdä. Tämä on uutta ainakin tutkimusajankohtaan verrattuna ja suositeltava yrityksen palvelun kehittäjä.

Uskolliset asiakkaat eli lomakeskuksen osakkeenomistajat voisivat ostaa Katinkullasta lisää viikko-osakkeita, jos heille markkinoidaan niitä järjestelmällisesti. Tämä lisämyynti voisi perustua siihen, että kesäviikkojen omistajat saadaan vierailemaan lomakeskuksessa myös talvisin – ja päinvastoin talvisten osakkeiden omistajat käyvät Vuokatissa kesäisin. He voisivat olla otollinen kohderyhmä, koska he tuntevat Katinkullan ja viikko-osakkeen toimintatavat. Jos he ihastuvat myös tuohon toiseen vuodenaikaan, ostopäätös saattaisi olla helpommin saatavissa kuin asiaa tuntemattomilta. Talviosakkaille kannattaisi tehdä hyvinkin edullinen majoitustarjous hiljaisemmille kevään ja kesäviikoille, jotta he todella näkisivät Katinkullan myös kesäasussa. Samoin luonnollisesti kesäomistajat pyritään saamaan hiihtovieraiksi. Kohderyhmät ovat valmiina ja suoramarkkinointi heille on kustannustehokasta.

### 5.3 Jatkotutkimuksen aiheita

Tutkimus on keskittynyt palvelubrändiin ja sen vahvistamiseen. Suomalaisessa matkailuelinkeinotoiminnassa on useita vahvaksikin kasvaneita brandeja, joita ei ole tutkittu paljon ainakaan julkisesti. Matkailu on kuitenkin merkittävä palvelusektorin toimiala ja se työllistää palveluluonteisuutensa vuoksi runsaasti eri tavoin ammattitaitoisia ihmisiä. Brandin menestystekijöistä palveluhenkilöstön toiminta on erityisen tärkeää ja siitä aihealueesta olisi jatkotutkimukseen aiheita. Minkälaisia ihmisiä ensinnäkin erilaiset matkailuyritykset tarvitsevat omien palvelutuotteidensa tuottamiseen ja kehittämiseen? Nykyään koulutetaan moninaisia elämysmatkailuun erikoistuneita oppaita ja retkien vastuullisina vetäjinä toimivia, mutta kuinka he voisivat monipuolistaa oman seutukuntansa olemassa olevia matkailuyrityksiä. Riittävätkö menestyksen takeeksi erätaidot vai tarvitaanko silloinkin myynnin ja markkinoinnin osaamista hyvän asiakaspalvelun lisäksi? Minkälainen koulutus- ja kokemustausta noiden ohjelmapalveluiden tuottajilla olisi syytä olla? Useat heistä ovat taitavia luonnossa toimijoita, mutta odottavatko asiakkaat nimenomaisesti käteviä nuotion tekijöitä vai pitäisikö heille tarjota laajempia elämyksiä, joista erätaidot ja niiden osaaminen ovat yksi tärkeä osa. Odottavatko asiakkaat muutakin ja kuinka noihin odotuksiin tällä hetkellä kyetään vastaamaan?

Toisaalta brandiä voisi tutkia myös viikko-osakkeiden liiketoiminnan näkökulmasta. Viikko-osakkeiden markkinat kasvavat maailmalla merkittävästi. Saisiko tuosta virrasta Suomenkin matkailukohteille vauhtia? Kuinka maailmanmerkit markkinoivat omia viikko-osakekohteitaan? Millaiset perheet ovat viikko-osakkeiden suosituimpia markkinointikohteita ja kuinka he tekevät investointipäätöksensä? Mikä on viikko-osakkeen tehokas ja riittävän tahdikas myyntitapa? Suurissa matkailukohteissa nuo myyntitoimet ovat hyvin suorasukaisia ja totuus ei ole aina myyjän ensimmäiseksi mieleen tuleva argumentti, vaan kohteista kerrotaan asioita tietoisesti väärin ja vastaavasti joitakin olennaisia osia jätetään kokonaan selittämättä. Asiakkaat pettyvät varmasti, kun heille

luvatut asiat eivät olleetkaan totta tai heille kerrotun lisäksi tulee kuluja,  
jotka voivat olla merkittäviäkin.

## 6 LÄHDELUETTELO

Aaker, David A: Building Strong Brands, The Free Press, 1996, New York

Aaker, David A: Strategic market management, Wiley, cop. 1995, New York

Arnold, David: Merkkিতavaramarkkinoinnin johtaminen, Weilin + Göös, 1992

Balmer, John M. T., Gray, Edmund R.; Corporate brands: what are they? What of them?, European Journal of Marketing 2003, vol 37, no 7/8

Berry Leonard R, Parasuraman A; Marketing Services, Competing through quality, 1991, The Free Press

BusinessWeek, 2002, September

de Chernatony, Leslie and Riley Dall'Olmo Francesca; Expert's Views About Defining Services Brands and The Principles of Services Branding; Journal of Business Research, 1999, vol. 46, iss. 2

de Chernatony, Leslie and Segal-Horn, Susan; Building on Services' Characteristics to Develop Successful Services Brands, 2001, vol. 17

de Chernatony, Leslie and Segal-Horn, Susan; The criteria for successful services brands, European Journal of Marketing 2003, vol. 37

Dube, Lorette and Renaghan, Leo M; Creating Visible Customer Value, 2000, Cornell University, Hotel and Restaurant Administration Quarterly

Eskola, Jari, Suoranta, Juha: Johdatus laadulliseen tutkimukseen, 1996, Lapin Yliopistopaino

Finnish Timeshare Association; [www.suomentimeshare.fi](http://www.suomentimeshare.fi)

Grönroos, Christian, Service Management and marketing; managing the moment of truth in Service Competition, 1995

Herremans, Irene M, Ryans John K, ja Aggarwal, Raj; Linking Advertising and Brand Value, Business Horizons, 2000, May-June

Huber Frank, Hermann Andreas, Wricke Martin: Customer satisfaction as an antecedent of price acceptance: results of an empirical study, Journal of Product & Brand Management, 2001, vol. 10, iss 3

Jobber, David; What factors are important in building brand value?, tutor2u, Online Learning Resource of the Year, 2003

Katinkulta-web-sites; [www.katinkulta.fi](http://www.katinkulta.fi)

Knox, Simon ja Bickerton, David; The six conventions of corporate branding, European Journal of Marketing, 2003, vol, 37, no 7/8

Kotler, Philip: Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control, 1997, Prentice Hall Int. 6. Editions,

Mackay, Marisa Maio; Application of brand equity measures in service markets, Journal of Services Marketing , 2001, vol 15

Mahy, Christian, New Development Manager of the Global Group of Companies

Matkailun Edistämiskeskus; [www.mek.fi](http://www.mek.fi)



Moorthi Y I R: An approach to branding services; Journal of Service Marketing, 2002, vol 16, iss, 3

Mortimer Kathleen, Journal of Services Marketing, 2001, vol, 15, iss. 2

Naylor, Gillian and Frank E. Kimberley; The Effect of Price Bundling on Consumer Perceptions of Value, Journal of Services Marketing, 2001, vol. 15, iss. 4

Novak Eric and Lyman Michael; The Art of Relying Connections, The Electricity Journal, 1998, vol, 11, iss. 9

Patton, Michael Quinn: Qualitative Evaluation and Research Methods, 1990, Sage Publications, Inc.

Pettis, Chuck: TechnoBrands, AMACOM, New York, 1995

Prasad Keshav and Dev Chekitan S; Managing Hotel Brand Equity, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, June, 2000

Priluck Randi; Relationship Marketing can mitigate product and service failure, Journal of Services Marketing, 2003, vol. 17, iss, 1

Pryce, Adrian H: Timeshare industry structure and competitive analysis, International Journal of Hospitality Management, 2002, vol. 21, iss. 3

Schwartz, Nancy ja O'Neill, Shauna Emerson: Leveraging Brand Strategy in the Travel Industry, Mercer on Transport & Travel, 2001

Teare, Richard: Promoting Service Excellence through Service Branding, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 1992

The Economist: April 20. 1988, New York

The Economist: August 27. 1988, New York

Trout, Jack: The New Positioning: The Latest on the World number 1  
Business Strategy, 1996

Upshaw, Lynn B.: Building Brand Identity, John Wiley & Sons, Inc., 1995

Vuokatti-websites; [www.vuokatti.com](http://www.vuokatti.com)