

**Mielikuvat lentoyhtiön kilpailukeinona
Case: Finnair Tallinna, Pietari ja Tukholma**

Yritysstrategioiden pro gradu -tutkielma

Kesä 1998

Tutkielman laatija: Anne Pallaste

Tutkielman ohjaajat: Juha Näsi ja

Tuomo Takala

TIIVISTELMÄ

Mielikuvat lentoyhtiön kilpailukeinona - Case Finnair Tallinna, Pietari ja Tukholma

Tekijä: Anne Pallaste

Ohjaajat: Juha Näsi ja Tuomo Takala

Yritysstrategioiden pro gradu -tutkielma

18.06.1998

Jyväskylän yliopisto

Taloustieteellinen osasto

125 sivua + liitteet

Lentoyhtiöiden välinen kilpailu on Euroopassa kiristynyt EU:n Open Skies -politiikan johdosta. Koska lentoliikenteen julkisen säätely on purettu, ovat lentoyhtiöt joutuneet kehittämään uusia kilpailukeinoja muuttuneessa toimintaympäristössä menestymiseksi. Samanaikaisesti myös yhteiskunnat ovat muuttuneet, mikä on vaikuttanut yritysten strategiseen suunnitteluun. Nykyisessä mielikuvien maailmassa pehmeämmät arvot ja yrityksen imago ovat tulleet yhä keskeisimmiksi.

Tässä tutkielmassa tavoitteena oli tarkastella mielikuvien perustuvien kilpailukeinojen, imagon ja brandin, asemaa lentoyhtiöiden välisessä kilpailussa. Tutkimuksen kohdeyritys on suomalainen lentoyhtiö Finnair, joka näkee brandin rakentamisen keinona strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja joka on aloittanut projektin brandin rakentamiseksi. Tutkielman toinen tavoite olikin selvittää, millaisia mielikuvia Finnairiin liitetään sen pääliiketoiminta-alueella ennen uuden brandin lanseerausta.

Lentoyhtiöt ovat palveluyrityksiä ja sellaisina kokonsa puolesta merkittäviä. Teoreettisen taustan tutkielmassa muodostivat palvelujen johtamisen ja markkinoinnin teoriat sekä mielikuvastrategioiden tarkastelu. Teoreettinen ydin oli kuitenkin brandi- ja imagoteorioissa, joiden pohjalta luotiin malli empiirisen osan suorittamisen perustaksi.

Tutkielma on laadullinen eli kvalitatiivinen. Metodina mielikuvien aseman ja Finnairin imagon selvittämiseksi toimi teemahaastattelu, joko kohdistui Finnairia myyviin agentteihin kolmessa eri kaupungissa, Tallinnassa, Pietarissa ja Tukholmassa. Yhteensä haastatteluja suoritettiin 15. Haastatteluaineiston analyysissä keskeistä oli merkitystulkinta.

Tutkimus osoitti, että Finnairin imago on varsin positiivinen tarkastelluilla kolmella markkina-alueella. Finnairiin liitettäviä mielikuvia ovat esimerkiksi turvallinen, luotettava, täsmällinen ja pätevä. Positiivista imagoa nakertaa reittien ja paikkojen rajoittunut määrä. Suomalaisuus on suodatinta, jonka läpi Finnairia tarkastellaan kaikissa kolmessa kaupungissa, mutta kaupungista riippuen suomalaisuudella voi olla sekä myönteinen että kielteinen sävy.

Havaittua imagoa ei kuitenkaan sellaisenaan voi pitää Finnairin kilpailuetuna. Tutkimuksessa ilmeni, että osa agenteista ja asiakkaista tarkastelee imagoa vain asteikolla hyvä-huono, joten positiivinen imago hukkuu muiden positiivisten joukkoon. Ratkaiseva tekijä mielikuvien merkittävyydelle kilpailukeinona on kuluttajien tietoisuuden aste. Jos kuluttajat tuntevat eri lentoyhtiöt ja tietävät, mitä palveluja ne voivat tarjota, he pystyvät erittelemään imagoja tarkemmin. Kokemusten perusteella he saattavat sitoutua yhteen lentoyhtiöön, jonka he ovat havainneet lupauksia antavaksi ja tarpeet tyydyttäväksi. Tässä tilanteessa lentoyhtiö on brandi, joka luo kilpailuetua lentoyhtiölle.

Avainsanat: lentoyhtiö, brandi, imago, mielikuva, kilpailustrategia.

SISÄLTÖ

I JOHDANTO MIELIKUVIEN TUTKIMISEEN.....	1
1. TUTKIMUKSEN AIHE JA SEN TAUSTA	1
1.1 Euroopan lentoliikenteen muuttunut toimintaympäristö	3
1.2 Branding-projekti Finnairissa	6
1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	7
1.4 Tutkimuksen rajoitukset	9
2. TUTKIMUSOTE JA -MENETELMÄ	10
2.1 Tutkimuksen taustalla oleva paradigma.....	10
2.2 Laadullisen tutkimuksen erityispiirteitä.....	12
2.3 Aineiston hankinta.....	14
2.4 Aineiston analyysi	17
2.5 Tutkimuksen luotettavuus	19
II MIELIKUVIEN MERKITYS LENTOYHTIÖLLE - TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	22
3. LENTOYHTIÖIDEN PALVELU JA STRATEGIAT	23
3.1 Palvelun ominaispiirteet	23
3.1.1 Lentoyhtiöiden tarjoama palvelu.....	25
3.1.2 Palvelun laadun ja imagon välinen yhteys.....	26
3.2 Lentoyhtiöiden strategiat ja kilpailukeinot	28
3.2.1 Brandi ja imago strategisina tekijöinä.....	31
3.2.2 Brandi- ja imagostrategioiden ajankohtaisuus.....	33
4. IMAGON MUODOSTUMINEN, HALLINTA JA MITTAAMINEN.....	36
4.1 Imago mielikuvien summana	36
4.1.1 Kotimaan vaikutus yrityksen imagoon	39
4.1.2 Imago ja identiteetti	40
4.1.3 Imagon laajempi määritelmä	42
4.2 Mielikuvien muodostaminen brandin rakentamisen kautta	43
4.2.1 Mikä on brandi?	43
4.2.2 Milloin brandi syntyy?	47
4.3 Mielikuvien mittaaminen.....	49
4.3.1 Imagotutkimuksen vaiheet.....	49
4.3.2 Asiakaslähtöinen brandin arvo ja sen osatekijät	50
4.3.3 Mielikuvien mittaus tässä tutkimuksessa.....	54
III FINNAIRIN IMAGO - EMPIIRINEN OSUUS	57
5. FINNAIR TALLINNASSA	58
5.1 Kilpailutilanne Viron markkinoilla.....	58
5.2 Tärkeimmät kilpailukeinot	60
5.3 Finnairin imago	61

5.3.1 Finnairin imago verrattuna muihin lentoyhtiöihin	64
5.3.2 Finnairin koettu laatu ja arvot	66
5.4 Asiakastyypit.....	66
5.5 Finnairin imagoon vaikuttaneet tekijät.....	68
6. FINNAIR PIETARISSA.....	69
6.1 Kilpailutilanne Pietarin markkinoilla.....	69
6.2 Agentit kilpailun tuomareina.....	71
6.3 Finnairin imago	73
6.3.1 Finnairin imago verrattuna muihin lentoyhtiöihin	75
6.3.2 Finnairin koettu laatu ja arvot	77
6.4 Asiakastyypit.....	78
6.5 Finnairin imagoon vaikuttaneet tekijät.....	79
7. FINNAIR TUKHOLMASSA.....	80
7.1 Finnairin asema SAS:in varjossa	81
7.2 Kanta-asiakaskortti - tärkein kilpailukeino.....	82
7.3 Finnairin muuttunut imago	84
7.3.1 Finnairin imago verrattuna muihin lentoyhtiöihin	88
7.3.2 Finnairin koettu laatu ja arvot	90
7.4 Asiakastyypit.....	90
7.5 Finnairin imagoon vaikuttaneet tekijät.....	92
8. FINNAIRIN IMAGO LOMAKKEEN PERUSTEELLA	92
8.1 Finnairin imagoa kuvaavat väittämät	94
8.2 Imagoon liittyvät adjektiivisarjat	95
8.3 Imagoon liittyvät piirresarjat	97
IV JOHTOPÄÄTÖKSET JA LOPPUPÄÄTELMÄT	99
9. FINNAIRIN KOLME ERILAISTA ASEMAA JA IMAGOA.....	99
9.1 Finnairiin liitettävät mielikuvat Tallinnassa, Pietarissa ja Tukholmassa	100
9.2 Imagon haltijat - eri asiakastyypit.....	106
10. MIELIKUVAT LENTOYHTIÖN KILPAILUKEINONA	107
10.1 Mielikuvien tasot	110
10.2 Tietoisuus, brandi ja imago.....	113
10.3 Mielikuvien strategisuuden jatkotutkimuksen aiheita	118
LÄHTEET	121
LIITTEET	125

I JOHDANTO MIELIKUVIEN TUTKIMISEEN

1. TUTKIMUKSEN AIHE JA SEN TAUSTA

"A company should always know where its corporate image is - and where it is going" (Gregory 1991, 47).

Tässä tutkimuksessa käsitellään mielikuviin perustuvien kilpailukeinojen, brandin ja imagon, asemaa lentoyhtiöiden välisessä kilpailussa. Aihe on ajankohtainen, sillä brandeista ja imagosta on kirjoitettu viime vuosina paljon (esim. Karvonen 1997, Aaker 1991 ja 1996, Kaprefer 1992). The Economist-lehti julisti vuoden 1988 brandien vuodeksi ja siitä lähtien ne ovat päässet otsikoihin (Arnold 1992, 13). Gregoryn (1991, xv) mukaan 1990-luku on puolestaan imagon vuosikymmen.

Mitä brandi ja imago itse asiassa ovat? Brandi on suomen kielessä uusi sana; esimerkiksi Nykysuomen sanakirja vuodelta 1978 ei vielä tunne sitä. Lähes 20 vuotta myöhemmin painetusta Nykysuomen käyttötiedosta (1997) brandi löytyy sivistys- ja vierasperäisten sanojen joukosta: se on tavaramerkki.

Brandi on siis merkki. Merkki puolestaan tarkoittaa sitä, että se erottaa jotain ainutlaatuista tai sitä käytetään ilmaisemaan tai osoittamaan jotakin tiettyä asiaa. Sanakirjamäärittelyn mukaan merkki on myös jonkin abstraktin asian tunnus, vertauskuva tai symboli (Nykysuomen sanakirja 1978, 444). Brandi ei kuitenkaan välttämättä liity vain tavaroihin; yrityksen tehtävä on antaa merkityksiä tuotteiden ja palveluiden takana olevalle yritykselle ja differoida se muihin yrityksiin nähden (Balmer 1995).

Imago on yleisimmän määritelmän mukaan mielikuva jostakin kohteesta (ks. esim. Bernstein 1986). Brandi ja imago kietoutuvat toisiinsa, sillä abstraktien asioiden, kuten brandien, erottelu perustuu mielikuviin. Jonkin kohteen symboli on aina mielikuvia täynnä.

Tässä tutkimuksessa selvitetään millaisia mielikuvia liittyy lentoyhtiö Finnairiin ja tulkitaan sitä, mikä merkitys näillä mielikuvilla on Finnairin kilpailukeinona. Koska Finnair

lentoyhtiönä on palveluyritys, sen tarjoamat tuotteet ovat aineettomia; lentomatkaan ja sen kokemiseen sisältyy lukuisia yksilöllisiä ja abstraktejakin piirteitä. Siksi Finnair pyrkii rakentamaan itsestään brandin, erottavan tunnuksen, joka on asiakkaille lupaus palvelun tasosta. Kun brandia rakennetaan, on sen perustaksi oleellista selvittää, millaisena asiakkaat tuon lupauksen tällä hetkellä näkevät ja kokevat. Tähän tarpeeseen vastaa käsillä oleva laadullinen tutkimus.

Finnair ei ole suinkaan ainoa, joka nykyisin uskoo brandin ja imagon arvoon. Kirjallisuudessa fraasia *"from substance to image"* (Alvesson 1990, Haedrich 1993) on usein toistettu, ja sillä tarkoitetaan yrityksen arvokkaimman resurssin ja mahdollisuuksien avaajan siirtyneen fyysisistä ja konkreettisista tuotteista sekä tuotantolaitoksista potentiaalisten kuluttajien ja kanta-asiakkaiden korvien väliin. Brandin ja imagon rakentamisen kautta näihin mielikuviin pyritään vaikuttamaan.

Lisääntynyt kiinnostus mielikuviin on myös vaikuttanut yritysten strategiseen suunnitteluun. Grey ja Smelzer (1985) toteavat, että yritysten strategian kehittelyn keskeisen kysymyksen *"What is our business?"* rinnalle on noussut toinen, tänä päivänä yhtä keskeinen kysymys *"what is our image?"* Heidän mukaansa nämä kaksi kysymystä ovat toisiinsa voimakkaasti kytkeytyneitä. Strategia on yleissuunnitelma, joka yhdistää yrityksen ympäristöönsä, kun taas imago on yleisvaikutelma, joka ympäristön eri yleisöillä on yrityksestä. Strategian onnistunut läpivienti riippuu siitä, millainen tuo imago on. (Grey & Smelzer 1985.)

Imagoja on tutkittu monista näkökulmista. Markkinoinnissa on tehty yrityskuvan mitauksia sekä luotu myyviä imagoja ja brandeja, kun taas viestintätieteilijät ovat usein pyrkineet *"puhkaisemaan"* valheellisia imagoja ja kirjoittaneet imagojen petollisuudesta (Karvonen 1997, 12). Tämän tutkimuksen näkökulma on yritysstrateginen: kyse ei ole imagon valheellisyydestä eikä pelkästä myynninedistämisestä, tavoite on ymmärtää mielikuvien merkitystä lentoyhtiön kilpailustrategisena tekijänä.

Tutkimus jakautuu neljään osaan. Ensimmäisessä osassa esitellään aihe sekä sen tausta ja käydään läpi tutkimuksessa tehdyt metodologiset ratkaisut. Toinen osa keskittyy teoreettisen viitekehyksen luomiseen. Kolmas osa koostuu tutkimuksen

empiirisestä osuudesta ja tulosten esittämisestä. Neljännessä osassa vedetään jloh-topäättöksiä tuloksista ja peilataan tutkimustuloksia teoreettista viitekehystä vasten.

1.1 Euroopan lentoliikenteen muuttunut toimintaympäristö

Tutkimuksen kohdeyritys on Suomen kansallinen lentoyhtiö, Finnair. Brandin rakentamiseen Finnairissa on osaltaan vaikuttanut Euroopan lentoliikenteen muuttunut toimintaympäristö, mikä on tuonut lentoyhtiöt uuden tilanteen eteen: menestyminen muuttuneessa ympäristössä vaatii uusia kilpailukeinoja. Merkittävimmät mullistukset on aiheuttanut Euroopan Unionin ilmailuliikennettä koskeva politiikka, Open Skies, jonka mukaisesti lentoliikenteen julkinen säättely on purettu. Lentoliikenne toimialana oli ennen säättelyn purkamista varsin suljettu, ja sitä muovasivat muutamat tunnuspiirteet, jotka on hyvä ottaa huomioon lentoyhtiöiden toimintaa tarkasteltaessa.

Ennen säättelyn purkamista maiden väliset bilateraaliset sopimukset rajoittivat lentoliikennemarkkinoille pääsyä. Sopimusten takia lentoyhtiöiden ei tarvinnut kohdata todellista kilpailua ja niiden toimintaympäristö oli melko vakaa. USA:ssa säättely purettiin jo vuonna 1978, mutta Euroopassa sen purkaminen on tapahtunut asteittain vasta viime vuosien aikana. Viimeinen merkittävä virallinen rajoitus Euroopan lentoliikenteestä poistui huhtikuussa 1997 ja sen seurauksena EU-jäsenmaiden kotimaan liikennekin on vapautettu minkä tahansa lentoyhtiön harjoitettavaksi.

Näin ollen esimerkiksi Suomen sisäinen reittiliikenne ei ole enää Finnairin tai jonkun muun suomalaisen lentoyhtiön yksinoikeus, vaan sitä voi harjoittaa kuka tahansa. Ja näin tapahtuukin. SAS lentää useasta Suomen kaupungista Tukholmaan syöttääkseen suomalaisia matkustajia omille jatkoyhteyksilleen maailmalle. Ostettuaan suomalaisen Air Botnian vuoden 1998 alussa se vahvisti asemaansa edelleen Suomen sisäisessä liikenteessä. Myös Finnair on käyttänyt hyväkseen säättelyn purkamisen tuomaa vapautta ja luonut liikenteensä toisen solmukohtan Tukholman Arlandaan.

Julkisen säättelyn ohella tyypillinen piirre lentoliikenteelle on ollut kansallisten lentoyhtiöiden toiminta. Ne ovat usein toimineet hallituksen määrittelemän julkisten palvelujen tuottamisen välttämättömyyden periaatteella, eivätkä niinkään ole olleet yrittämiseen perustuvaa liiketoimintaa (Gialloredo 1988, 122). Kansalliset lentoyhtiöt ovat

perinteisesti saaneet valtion tukea, mihin vapaata kilpailua korostava Euroopan Unioni ei suhtaudu suopeasti. Tällä hetkellä trendi on kansallisten lentoyhtiöiden yksityistäminen; esimerkiksi Saksan valtio on myynyt Lufthansan osakkeet ja Lufthansasta on tehty yksityinen yritys.

Koska lentoliikennettä ei enää säädellä, on kilpailu lisääntynyt. Tämä on ajanut lentoyhtiöt liittoutumaan keskenään, ja liittoutumisen odotetaan tulevaisuudessa vain vahvistuvan. On ennustettu, että Eurooppaan muodostuu kaksi leiriä: toisen ydin muodostuu Lufthansasta, joka Star Alliancen nimellä on jo nyt yhdistänyt voimansa SAS:in, amerikkalaisen United Airlinesin, brasilialaisen Varigin, Air Canadian ja Thai Airwaysin kanssa. Toisen ytimen muodostaa British Airways ja sen amerikkalainen yhteistyökumppani American Airlines, joiden yhteyteen myös Finnair vahvasti liitetään (ks. Nivaro 1998). Euroopan lentoliikenteen uskotaan joutuvan tilanteeseen, jossa liikenne pyörii näiden kahden navan ympärillä. (Holtari 1997.)

Säätelyn purkamisen seurauksena on syntynyt myös uusia lentoyhtiöitä, koska esteitä niiden perustamiselle tai reittien valinnalle ei enää ole. Nämä uudet lentoyhtiöt ovat ns. halpalentoyhtiöitä, mistä on seurannut aika, jolloin lentoyhtiöt, sekä vanhat että uudet, pohdiskelevat toiminta-ajatustaan ja -periaatteitaan. (Lockwood 1997.) Perinteisesti lentoyhtiöt ovat toimineet täyden palvelun periaatteella, joten niiden arvoketju on muodostunut kolmesta vaiheesta: varausspalveluista, lennosta A paikkaan B sekä tukipalveluista ennen lentoa, lennon aikana ja lennon jälkeen (Shank & Govindajan 1992 Virtasen 1995, 106 mukaan).

Suuntauksena näyttää olevan tämän arvoketjun tyypistäminen, sillä uudet lentoyhtiöt (kuten englantilaiset DebonAir ja EasyJet) eivät tarjoa kuin lennon paikasta A paikkaan B. Lennon aikana ei tarjolla ateriala; esimerkiksi EasyJetin toimintaperiaate on se, että asiakas maksaa istuimesta lennon aikana, kaikki muu on extraa. Paikkoja ei ole numeroitu etukäteen, vaan jokainen voi istua minne haluaa. Lentoemännät kiertävät lennon aikana, ja heiltä voi ostaa maksullisia virvokkeita. (Lockwood 1997; Holtari 1997.)

Teknologia ja sen kehitys on tekijä, joka vaikuttaa koko matkailualan tulevaisuuteen. Lentoliikenteessä teknologian kehitys ei ainakaan lähitulevaisuudessa tarkoita itse liikkumismuodon muuttumista, suurin muutos on todennäköisimmin se, että perinteinen lentolippu häviää. Sen tilalle tulee E-ticket, elektroninen lippu, joka näkyy ainoastaan päätteeltä. Sen etu on, että muutoksia voi tehdä nopeasti ja lähellä lähtöä. Toisitteena toimii kuitti, jonka saa kotipäätteeltä tehtyä varausta vastaan ja johon luottokorttimaksu täytyy allekirjoittaa. Internet on keino tehdä E-lippujen varaukset.

Tulevaisuuden matkustaja näyttääkin olevan hyvin omatoiminen. Hän varaa matkansa itse ja käyttää lentoyhtiötä, joka vain kuljettaa hänet paikasta toiseen. Palvelun osuus supistuu, mutta toisaalta saattaa syntyä myös vastatrendi: on sekä matkatoimistoja ja lentoyhtiöitä, jotka erikoistuvat täyteen palveluun. Matkatoimistossa virkailija suorittaa tiedonhaun internetistä ja tekee varauksen niille kuluttajille, jotka itse eivät halua tätä vaivaa nähdä ja ovat valmiit palvelusta maksamaan (McGee 1997). Sama koskee lentoyhtiöitä, ja siitä on jo merkkejä. Tietokoneet liikemiesten käytössä matkan aikana ja videofilmit vapaa-ajan turistien, uudistuneet viinilistat, ranskalainen menu ovat kaikki keinoja palvella paremmin, mutta kalliimpaan hintaan (Lockwood 1997). Matka voi jopa alkaa siitä, että limousine käy matkalaisen ovelta hakemassa, aivan kuten erään amerikkalaisen lentoyhtiön slogan todistaa: *It begins the minute you leave home...* (ET -Executive Travel 10/1997).

Jos lentoyhtiöitä tarkastellaan laajemmin palveluyrityksinä, huomataan palvelualan kokonaisuudessaan saaneen uusia piirteitä. Johnson, Scheuing ja Gaida (1986, 4) toteavat, että muutokset viime vuosikymmenten aikana ovat olleet dramaattisia: kilpailu on saapunut, joten palveluyritykset ovat joutuneet omaksumaan strategisen suunnittelun työkalukseen. Ei ole kauan siitä, kun palveluyritykset yksinkertaisesti vain olivat ja sijaittivat jossain eivätkä juuri kilpailleet. Niin kirkoilla kuin lentoyhtiölläkin oli se asenne, että heillä jotain niin arvokasta tarjottavaa, ettei heidän tarvitse markkinoida; asiakkaat tulevat takaisin omasta aloitteesta. (Johnson ym. 1986, 4.)

Normann (1991, 33) kutsuu vallinnutta tilannetta asiakkaiden kannalta "take-it-or-leave-it" -tilanteeksi, jota hänen mukaansa erityisesti julkinen säätely edisti. Säätelyn purkaminen on muuttanut palvelut asiakkaiden tarpeita myötäilevimmiksi ja markki-

naorientoituneimmiksi. Grönroos (1990, 21) väittää, että palveluyritykset ovat vihdoinkin tajunneet, että kilpailu on nykyään niin tiukkaa, etteivät pelkät tekniset palvelut riitä luomaan kilpailuetua. Esimerkiksi pelkkä kuljetus paikasta toiseen ei hänen mielestään useinkaan enää takaa menestystä markkinoilla.

1.2 Branding-projekti Finnairissa

Finnair on yksi vanhimmista maailman toimivista lentoyhtiöistä, se perustettiin vuonna 1923. Tänä vuonna Finnair juhlii 75-vuotissyntymäpäiviään keskisuurena lentoyhtiönä: sen laivueeseen kuuluu 57 lentokonetta ja se lentää 45 kohteeseen Suomen rajojen ulkopuolella. Finnair konserniin kuuluu lentotoiminnan lisäksi matkatoimistoja valmismatkatoimialat sekä muita pienempiä, läheisesti lentoliikenteeseen kuuluvia toimialoja kuten Finncatering Oy. (Company facts 1998.) Tämä tutkimus keskittyy kuitenkin ainostaan lentotoimintaan.

Pohjoiseurooppalaisena lentoyhtiönä Finnair on keskellä turbulenttia liiketoimintaympäristöä. Erityisesti Finnairin kansainvälisen yksikön (International Operations) toiminta on muuttunut sekä uusien mahdollisuuksien että uhkien takia. Kilpailu varsinkin SAS:in kanssa on kiristynyt, on jopa todettu, että yhtiöiden välillä on käynnissä sota (Boxberg 1997). Finnair on perustanut liikenteensä toisen solmukohtaan Tukholmaan, ja sen tavoitteena on jatkossakin kasvattaa osuuttaan Ruotsin markkinoilla.

Tulevaisuudessa Finnair haluaa yhä enemmän korostaa sen gateway-asemaa idän ja lännen välissä ja vakiinnuttaa asemansa maantieteellisesti keskittyneenä lentoyhtiönä. Sen aikomus on myös hyödyntää Venäjän kasvavaa kysyntää. Lisäksi Finnair tunnustautuu Euroopan laatulentoyhtiöksi ja se panostaa jatkuvasti palveluiden kehittämiseen. (Grönroos 1997/1998; Holtari 1997; Nivaro 1998.)

Näiden tavoitteiden saavuttamisessa Finnair näkee brandin luomisen sekä yritysettä tuotetasolla keskeisenä keinona. Uuden brandin luomiseksi Finnair on aloittanut projektin, jonka tavoitteena on luoda yrityksen kaikki toiminnot kattava brandi (corporate brand, joka jakautuu alabrändeihin segmenttien mukaan). Tarkoituksena on, että projektin päätyttyä eri toiminnot kuten mainonta, asiakaspalvelu, logo, lentokoneet, messuosastot ja toimistot henkilökuntineen viestittävät samoja merkityksiä.

Projektin puitteissa syntyy kirja, sanasto ja cd rom opastamaan kaikkia finnairilaisia eri toimipisteissä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Brandin rakentaminen on aloitettu nolapisteestä, sillä ennen projektia kaikki toimenpiteet on tehty tarpeen niin vaatiessa ilman ennalta määriteltyjä kriteerejä siitä, millaista linjaa niiden tulisi noudattaa. Tavallaan on puuttunut sateenvarjo, jonka alla systemaattisesti olisi toteutettu niitä tekijöitä, joita halutaankin korostaa.

Projekti on lähtenyt liikkeelle siitä, että kansainvälisen yksikön edustajat ovat mainostoimiston kanssa aivoriihissä pohtineet, mitä Finnair haluaa viestittää ja millainen on sen identiteetti, johon viestintä nojautuu. Haluttu brandi pyritään jakamaan osatekijöihin, jotka määrittelyn jälkeen lanseerataan käytäntöön.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ensinnäkin selvittää, mikä asema imagolla on lentoyhtiön kilpailukeinona muuttuneessa liiketoimintaympäristössä. Työn tarkoitus on ymmärtää, mistä imago muodostuu, kuinka siihen voidaan vaikuttaa ja mikä on sen merkitys lentoyhtiöiden välisessä kilpailussa.

Toiseksi tavoitteena on kartoittaa, millaisena Finnair tällä hetkellä nähdään eli millainen imago Finnairilla ennen uuden brandin lanseerausta on. Kun tiedetään, millainen imago Finnairilla on, voidaan myös analysoida, mikä merkitys tällä imagolla on Finnairin kilpailukeinona. Imagon selvittämisen tavoitteena on ymmärryksen lisääminen: koska brandin rakentamisprojekti tapahtuu pääkonttorissa, on oleellista selvittää, millainen tilanne kentällä on.

Tutkimusaihe on rajattu niin, että tässä tutkimuksessa ei keskitytä niinkään itse projektiin ja brandin luomisprosessiin. Projekti on tutkimuksen lähtökohta, mutta sen varsinainen painopiste on mielikuvien sisällön ja merkityksen selvittämisessä. Tutkimuksessa ei siten analysoida projektin toteuttamista, sen tavoitteita tai onnistuneisuutta.

Tutkimuksen kohdealueena on Finnairin kansainvälisen yksikön tärkein liiketoiminta-alue. Brandin osatekijöitä tarkastellaan akselilla **Tukholma, Tallinna ja Pietari**, joissa jokaisessa sijaitsee Finnairin toimisto. Tutkimuksessa myös vertaillaan, miten Finnairin imago eroaa näiden kolmen alueen kesken.

Tutkimuksen kohteena ovat matkanvälittäjät, agentit, jotka myyvät Finnairin lentoja. Heidät nähdään tutkimuksen kannalta oleellisina informantteina, sillä he tapaavat työssään lukuisia lentäviä asiakkaita ja tuntevat lentoyhtiöiden välisen kilpailutilanteen omilla markkinoillaan. Kokemuksiensa pohjalta heidän uskotaan kykenevän näkemään lentoyhtiöiden väliset imagoerot ja arvioimaan imagon merkitystä kilpailukeinona.

Vaikka haastattelun kohteena ovatkin matkanvälittäjät, on näkökulma tutkimuksessa asiakaslähtöinen. Tutkimuksen ensisijainen tavoite on selvittää, millaisiin Finnairia koskeviin mielikuviiin matkanvälittäjät ovat työssään törmänneet ja miksi asiakkaat valitsevat Finnairin. Tässä yhteydessä tulee varmasti esille myös Finnairin ja agenttien keskinäisiin suhteisiin liittyviä seikkoja ja matkanvälittäjien omia preferenssejä. Nämä ovat tutkimuksen kannalta oleellisia tukiessaan asiakasnäkökulmaa, mutta eivät varsinaisen tutkimuksen kohde.

Tutkimus on rajattu niin, että sen kohteena ovat ne, jotka jo hyvin tuntevat Finnairin. Tämä tarkoittaa sitä, että keskitytään niihin agentteihin, jotka myyvät paljon Finnairin lentoja ja tuntevat sen yrityksenä. Heidät valittiin tutkimuksen kohteeksi, koska analyttinen mielikuvien erittely ja Finnairin aseman tarkastelu edellyttää, että tutkimuksen kohteena oleva tuntee ja tietää Finnairin. Jos tutkimuksen kohteena olisivat olleet satunnaisesti valitut matkatoimistot, jotka silloin tällöin myyvät Finnair-lipun, ei heillä olisi välttämättä ollut riittävästi tietoa siitä, miksi asiakkaat valitsevat Finnairin ja millaisena sen näkevät. On huomattava, että tutkimuksen tarkoitus ei ole selvittää Finnair tietoisuuden astetta, vaan kyse on Finnairiin liitettävien mielikuvien kartoituksesta.

Tutkimusongelmat voidaan tiivistetysti ilmaista seuraavasti:

1. Mikä on mielikuvien asema lentoyhtiön kilpailukeinona?
2. Millaisia mielikuvia case-yritys Finnairiin liitetään akselilla Tukholma, Tallinna ja Pietari? - Mikä merkitys havaituilla mielikuvilla on Finnairin kilpailukeinona?

1.4 Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimuksen kohderyhmänä on rajallinen joukko Finnairin hyvin tuntevia matkanvälittäjiä. Onkin todettava, että he edustavat vain yhtä ryhmää muiden joukossa. Mielikuvat Finnairista saisivat varmasti erilaista ja monipuolisempaa sisältöä, jos tutkimuksessa olisivat mukana myös itse asiakkaat, työntekijät ja Finnairia vähemmän käyttävät matkatoimistojen edustajat laajemmalla maantieteellisellä alueella. Tutkimus pyrkii kuitenkin antamaan mahdollisimman kattavan ja perustellisen osan siitä ”siivusta”, joka sen kohteena on. Sen tarkoitus on lisätä ymmärrystä tästä siivusta ja tehdä johtopäätöksiä, joiden tavoite ei edes ole päteä aina ja kaikkialla.

Kun tutkimuksen kohteena ovat Finnairia paljon myyvät toimistot, on vaara, että tuloksista tulee liian Finnair-myönteisiä. Koska agentti on myynyt Finnairia paljon, voidaan olettaa, että hän on ollut tyytyväinen Finnairin tarjoamiin palveluihin. On kuitenkin muistettava, että agentit ovat tekevät yhteistyötä myös muiden lentoyhtiöiden kanssa, eivätkä myy ainoastaan Finnairia.

Matkanvälittäjien käyttämistä asiakasnäkökulman selvittämisessä voidaan myös kritisoida. Tutkimustulokset perustuvat jossain määrin toisen käden tietoon ja uskomuksiin asiakkaiden preferensseistä. Tutkija uskoo kuitenkin, että matkanvälittäjien kautta voidaan päästä käsiksi laajempaa asiakaskuntaa koskevaan tietoon kuin yksittäisiä asiakkaita haastatteleamalla. Agentit kohtaavat työssään päivittäin lukuisia asiakkaita, sekä niitä, jotka ovat tyytyväisiä Finnairiin ja jotka tuntevat sen palvelut hyvin että niitä, jotka suosivat jotakin muuta lentoyhtiötä. Heillä on siis yleiskuva tilanteesta. Pro gradu -tutkimuksessa olisi ollut mahdotonta lähestyä niin suurta määrää asiakkaita, että yhtä kattava kokonaiskuva olisi saavutettu.

2. TUTKIMUSOTE JA -MENETELMÄ

2.1 Tutkimuksen taustalla oleva paradigma

Jokaisen tutkimuksen taustalla vaikuttaa jonkinlainen paradigma, jopa tutkijan itsensä tiedostamatta. Paradigmoissa on pohjimmiltaan kyse siitä, miten tutkija suhtautuu todellisuuteen. Pattonille (1990, 37) paradigma on yleinen perspektiivi, joka kertoo tutkijalle mikä on tärkeää, järkevää ja lainmukaista.

Burrell ja Morgan (1989) jakavat tieteelliset lähestymistavat neljää paradigmaan riippuen tutkimuksen subjektiivisuudesta ja objektiivisuudesta sekä sen suhteesta muutokseen. He nimittävät näitä paradigmoja radikaaliksi humanismiksi, radikaaliksi strukturalismiksi, tulkitsevaksi tutkimukseksi ja funktionalismiksi kuvion 1 mukaisesti. (Burrell & Morgan 1989, 21-23.)



KUVIO 1. Tutkimuksen taustalla olevat paradigmat Burrellin ja Morganin (1989) mukaan

Paradigmojen taustalla ovat perustavaa laatua olevat metateoreettiset oletukset, jotka vaikuttavat tutkimuksen tekemiseen; ovat toisin sanoen tutkijan viitekehys (frames of reference). Jokaista tutkimusta tulisi tarkastella paradigman asettamista lähtökohdista käsin, sillä eri paradigmat sisältävät erilaisen käsityksen siitä todellisuudesta, jossa tutkimus suoritetaan. (Burrell & Morgan 1989, 23-24.)

Ensinnäkin olettamukset ovat ontologisia: millaisena todellisuuden luonne nähdään. Onko todellisuus yksilön ulkopuolella olevaa, objektiivisesti mitattavaa, vai yksilöiden subjektiivisesti tuottamaa ja jakamaa (nominalismi - realismi - ulottuvuus). Toinen olettaus koskee epistemologisia lähtökohtia siitä, millainen on tiedon luonne. Tieto voidaan nähdä kovana, määrällisesti mitattavana tai vastakohtaisesti subjektiivisena ja yksilölliseen kokemukseen perustuvana, jolloin se on aina ainutlaatuista (positivismi - antipositivismi). (Burrell & Morgan 1989, 1-2.)

Kolmanneksi olettamukset määrittävät käsitystä ihmisluonteesta. Ihminen voidaan nähdä deterministisesti ulkoiseen ympäristöön reagoivana tai luovana ja omaa toimintaansa kontrolloivana (determinismi - voluntarismi). Neljäs olettaus käsittelee metodologisia ratkaisuja, sillä kaikki edelliset olettamukset vaikuttavat siihen, millaisin menetelmin ja minkälaista tietoa tutkija uskoo saavansa (ideograafisuus - nomotettisuus). Ideograafinen tutkimus on kontekstisidonnaista "paikallista selittämistä", jossa ei etsitä lainalaisuuksia kuten kausaaliseen selittämiseen tähtäävässä nomoteettisessa tutkimuksessa. (Burrell & Morgan 1989, 2-3.)

Pattonille (1990, 39) metodologisissa ratkaisuissa on kyse tilanteeseen sopivimman menetelmän valinnasta. Tutkimuksen tarkoituksen tulee ratkaista, mistä paradigmat ja millaisilla menetelmillä tutkimusta suoritetaan. Kyse ei siis ole siitä, mikä paradigma on paras tai huonoin, kyse on tutkimuksen tavoitteista. Koska tässä tutkimuksessa tavoitteena on kuvata ja ymmärtää Finnairin liitettäviä mielikuvia, on sen taustalla tulkitsevan tutkimuksen paradigma.

Tulkitsevalle paradigmalle on tyypillistä todellisuuden ymmärtäminen sellaisena kuin se on ja sen selittäminen subjektiivisen kokemuksen kautta. Nominalismin mukaisesti tulkitseva tutkimus lähtee siitä, että todellisuus on yksilöiden luoma ja se muodostuu heidän keskenään jakamista merkityksistä. Tietoa tästä todellisuudesta pidetään subjektiivisen kokemuksen määrittämänä, ihmistä voluntaristisena oman toimintansa herrana. Näin ollen tulkitsevalle tutkimukselle on tyypillistä ideograafisuus. (Burrell & Morgan 1989, 28-31.)

Tulkitsevan tutkimuksen keskeinen piirre on usko siihen, että on olemassa monenlaisia todellisuuksia yhden yksittäisen sijasta ja että tutkimuksen avulla luodaan näkökulma johonkin todellisuuteen. Etäisyys tutkimuskohteeseen ei ole arvo sinänsä, vaan vuorovaikutuksen ja ymmärryksen kautta pyritään saamaan tuloksia. Ei etsitä absoluuttista, yleistettävissä olevaa totuutta, vaan selitystä, joka kattaa tutkimuksen kohteena olevan ilmiön.

2.2 Laadullisen tutkimuksen erityispiirteitä

Paradigma, jonka pohjalta tutkimuskohdetta lähestytään, vaikuttaa menetelmän valintaan, luotettavuuden tarkasteluun, teorian käyttöön, haluttuun tietoon sekä tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Koska tässä tutkimuksessa taustalla on tulkitsevan tutkimuksen paradigma, on työ luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen. Se on myös case -tutkimus, sillä siinä tarkastellaan yhtä kohdeorganisaatiota eli Finnairia, ei lentoyhtiöitä yleisellä tasolla. (ks. Järvinen & Järvinen 1996, 53; Yin 1994.)

Laadullinen lähestymistapa on tässä tutkimuksessa tarkoituksenmukaisin, koska tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, millaisia mielikuvia Finnairiin liitetään. Tavoite on lähestyä tutkittavaa ilmiötä, Finnairin imagoa, avoimesti ja löytää kentältä siitä vallitsevia käsityksiä. Nomoteettisen positivismiin ja determinismiin perustuvan kvantitatiivisen tutkimuksen sulkee pois se, että imagoon vaikuttamiseen tähtäävä brandin rakentamisprojekti on vasta alkanut, eikä ole olemassa valmiita osatekijöitä, joiden tilaa olisi määrällisesti voitu mitata. Kvantitatiivinen tutkimus ilmiöstä olisi ollut vaikeaa siksikin, että tutkimus käsittelee ihmisten asenteita ja tuntemuksia, joiden määrällinen tutkiminen ei ole yksiselitteistä.

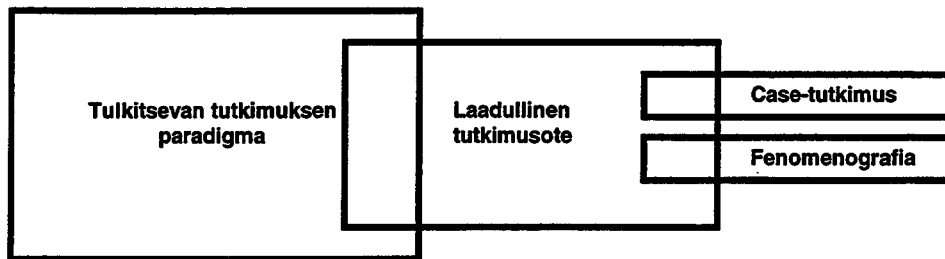
Alasuutarille (1994) laadullinen tutkimus on arvoituksen ratkaisemista. Tämä merkitsee sitä, että tuotettujen johtolankojen perusteella ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta. Oleellista Alasuutarin mielestä on, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa tarkastellaan kokonaisuutena, sillä argumentaatiota ei rakenneta yksiköiden eroihin eri muuttujien suhteen, vaan pyritään kokonaisuuden tulkintaan, jota kaikki mysteerin ratkaisuun liittyvät seikat tukevat (Alasuutari 1994, 33-35).

Kokonaisuuden hahmottamista korostaa myös Patton (1990, 49). Keskeistä on löytää kokonaisuutta yhdistävä tekijä, merkityssisältö, jonka tutkimuksen kohteena olevat jakavat. Kohde ei ole varsinainen tilastollisesti määritelty otos, se on paremminkin tutkimusaiheen kannalta kiinnostavaksi todettu "siivu" laajemmasta kontekstista (Pyörälä 1995, 14).

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa tutkija ei pyri manipuloimaan valittua tutkimusasetelmaa ja kohderyhmää. Tarkoitus on pikemminkin ymmärtää luonnollisesti tapahtuvia ilmiöitä niiden normaalissa ympäristössä. Tutkimuksen kuluessa ei havainnoida vain joitakin tiettyjä muuttujia, vaan arvioinnin kohteeksi otetaan kaikki tutkimuskohteessa havaittavat piirteet ja eri yksilöiden erot näiden piirteiden suhteen. (Patton 1990, 41-42.)

Laadullisen tutkimustavan sisällä käsillä oleva tutkimus voidaan luokitella fenomenografiseksi. Fenomenografia on laadullisesti suuntautunut empiirinen tutkimusote, joka tutkii ihmisten käsityksiä ympäröivästä maailmasta. Se kuvaa niitä laadullisesti erilaisia tapoja, joilla todellisuuden eri puolet koetaan ja käsitteellistetään sekä etsii saavutettujen kuvaustapojen välisiä suhteita. On huomattava, että fenomenografia ei tutki ajattelu- ja havainnointiprosesseja sinänsä eikä myöskään ilmiön syvintä "oikeaa" olemusta vaan ihmisten erilaisia käsityksiä kyseisestä ilmiöstä. Fenomenograafinen aineisto koostuu usein haastatteluista (kuten tässäkin tapauksessa), ja sen pohjalta muodostetaan kuvaus- ja luokittelukategorioita, jotka kattavat koko vastausten variaation. (Järvinen & Järvinen 1996, 59-60.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa arvoituksen muodostavat ne mielikuvat ja käsitykset, jotka Finnairiin tällä hetkellä liitetään. Johtolankoina toimivat Tukholmasta, Tallinnasta ja Pietarista saatavat vihjeet imagon sisällöstä. Fenomenografian mukaisesti arvoituksen ratkaisussa ei tarkastella mielikuvien "totuutta" tai sitä, kuinka mielikuvat ovat syntyneet. Tulkinnan kohteena on kohderyhmän koko mielikuvien kirjo, miten tahansa se onkin syntynyt. Mielikuvien kartoittamisen kautta pyritään ymmärtämään sitä, millainen imago Finnairilla on ja mikä on sen merkitys Finnairin kilpailukeinona. Kuvio 2 tiivistää tutkimuksen metodologisen perustan:



KUVIO 2. Tutkimuksen metodologinen perusta

2.3 Aineiston hankinta

Metodi Finnairin tämänhetkisen imagon selvittämisessä on teemahaastattelu. Hirsjärven ja Hurmeen (1982, 35) mukaan teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, joka on puolistrukturoitu ja kohdistuu tiettyyn teemaan. Se on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastateltavat alueet, teemat, ovat tiedossa, mutta menetelmästä puuttuu strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Keskustelunomaisessa haastattelussa vuorovaikutus korostuu, ja näin tutkija saa mahdollisuuden lähestyä inhimillisen käyttäytymisen ehkä vaikeimmin tutkittavia ilmiöitä: tietoisuutta, aikomuksia ja elämyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 1982, 7.)

Teemahaastattelu kohdistettiin Finnairia myyviin agentteihin kolmessa eri kaupungissa: Tallinnassa, Pietarissa ja Tukholmassa. Yhteensä haastatteluja tehtiin 15, eli viisi kussakin kaupungissa. Koska tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, kohderyhmän valinta ei perustunut tilastolliseen otantaan, vaan siinä pyrittiin kokoamaan mielenkiintoinen siivu tutkimuksen kannalta relevantista ympäristöstä. Alasuutari (1994, 78) kutsuu tätä siivua ”palaksi tutkittavaa maailmaa”.

Tutkimus kohdistuu niihin, jotka myyvät Finnairia eniten. Haastateltavien valinnassa ei kuitenkaan kiinnitetty huomiota ainoastaan myyntimääriin, vaan tarkasteltiin myös agentin sopivuutta haastateltavaksi. Tämä tapahtui tutkijan ja paikallisen Finnair-toimiston yhteistyönä. Haastateltaviksi ei valittu yritysten ns. in-house -toimistoja, joilla on Finnairin kanssa myyntisopimus. Katsottiin, että näillä agenteilla sopimushinta on niin sitouttava tekijä, että kysymykset erilaisista asiakastyypeistä, laadusta tai Finnairin imagoon vaikuttavista tekijöistä ovat epärelevantteja. Samasta syystä

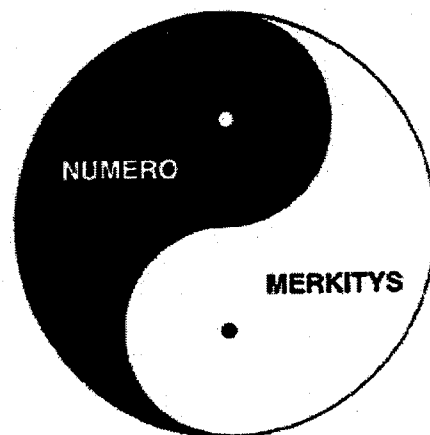
haastateltaviksi ei myöskään valittu puhtaita incoming-toimistoja, jotka käyttävät lentoyhtiötä ainoastaan tuodakseen turisteja maahan, jolloin lento on asiakkaalle vain osa pakettia. Haastateltaviksi valittiin sellaisia matkanvälittäjien edustajia, jotka myyvät Finnairia paljon, mutta jotka myyvät myös muita lentoyhtiöitä. Näin heillä on vertailupohjaa ja kokemusta arvioida Finnairia myös suhteessa muihin lentoyhtiöihin.

Haastattelun kuluessa käytiin läpi tutkimuksen tavoitteiden kannalta oleellisia teema-alueita, jotka olivat kirjallisuuteen ja aikaisempaan tutkimukseen perehtymisen kautta muotoiltu. Jokaisessa haastattelussa olivat esillä samat teemat, mutta niiden järjestyks saattoi vaihdella. Aluksi keskusteltiin lentoliikenteen kilpailutilanteesta kyseessä olevilla markkinoilla. Sen jälkeen kartoitettiin erilaisia matkustajatyyppejä ja lentoyhtiöiden valintaperusteita. Tärkein osa haastattelua oli Finnairin aseman ja imagon kuvaileminen. Haastateltavia pyydettiin erittelemään Finnairin heikkouksia ja vahvuuksia, kuvailemaan Finnairin laatua ja sitä asennetta, joka asiakkailla on Finnairia kohtaan. Lopuksi teemana olivat ne tekijät, jotka ovat vaikuttaneet Finnairista syntyneisiin mielikuviin.

Vaikka haastatteluissa käytettiin ennalta määrättyjä teema-alueita, oli keskeinen strategia se, että haastateltavaa ei johdatella aiheisiin ja että kysymykset ovat mahdollisimman neutraaleja. Tähän päädyttiin siksi, että haastateltavat itse keskustelun kuluessa nimeäisivät Finnairiin liitettäviä seikkoja, jolloin mielikuvat todella nousisivat kentältä, eikä niin, että tutkijan antaisi valmiita vastausvaihtoehtoja. Mahdollisimman vapaa keskustelun eteneminen mahdollisti myös sen, että sellaiset teemat, jotka eivät etukäteen olleet tutkijan tiedossa, pystyivät nousemaan esille.

Haastattelun lopuksi agentteja pyydettiin täyttämään lyhyt lomake (ks. liite 2), jossa vastaaja antaa edustamastaan matkatoimistosta taustatietoja sekä arvioi erilaisia väittämiä ja ominaisuuksia sekä niiden sopivuutta Finnairiin. Lomakkeiden tehtävä on tukea teemahaastattelusta noussutta tietoa ja antaa yhteismitallinen vertailupohja eri kaupunkien välillä, ei niinkään tuottaa havaintoja tilastollisten testien tekemiseen ja yleistettävyyden saavuttamiseen. Tutkimuksen ydin on kuitenkin laadullisessa merkitystulkinnassa.

Useat tutkijat puoltavat kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten menetelmien yhdistämistä samassa tutkimuksessa. Alasuutari (1994, 23) toteaa, että kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen eivät ole toistensa vastakohtia tai toisiaan poissulkevia; päinvastoin, niitä voidaan käyttää tukemaan toisiaan. Tynjälä (1991) puolestaan puhuu metodologisesta triangulaatiosta, jonka keskeinen idea on siinä, että eri metodeilla on erilaiset vahvuudet ja heikkoudet. Käyttämällä samassa tutkimuksessa sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä on toisen heikkoudet voitettavissa. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997, 34) tiivistävät kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen välistä tasapainoa niiden vahvuuksien perusteella kuvion 3 muodossa.



KUVIO 3. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen aineisto dynaamisessa tasapainossa (Hirsjärvi ym. 1997, 34).

Lomakkeen kysymykset laadittiin aikaisemman lentoyhtiötä koskevan tutkimuksen (Kilpeläinen 1990), Finnairin sisäisen materiaalin (henkilöstölehti F.I.N, strateginen suunnitelma), mainosten, lehtileikkeiden ja kirjallisuuden perusteella. Lomakkeesta pyrittiin saamaan mahdollisimman informatiivinen mutta lyhyt, jotta vastaajalla vielä haastattelun päätteksi riittäisi aikaa ja energiaa siihen paneutumiseen.

Haastattelut suoritettiin Tallinnassa 18.03.1998, Pietarissa 01.-03.03.1998 ja Tukholmassa 07.-08.04.1998. Haastattelut kestivät 40 min - 1 h 10 min. Haastatteluista kaksi tapahtui Finnairin omassa paikallistoimistossa, loput agenttien omassa toimistossa (ks. liite 5). Tallinnassa neljä haastattelua suoritettiin suomeksi, muuten haastattelukieli oli englanti. Pietarissa kaksi haastattelua tulkattiin, tulkkina toimi toinen

saman matkatoimiston edustaja, joka osasi englantia. Haastateltavat olivat asemaltaan myyntipääälliköitä, johtajia ja virkailijoita; titteliä tärkeämpi kriteeri oli kokemus ja alan tuntemus.

2.4 Aineiston analyysi

Haastattelut nauhoitettiin ja purettiin lähes sanasta sanaan. Hirsjärven ja Hurmeen (1982, 109) mukaan nauhamateriaalin käsittelyssä on kaksi vaihtoehtoa:

- Nauhoissa oleva aineisto puretaan eli kirjoitetaan tekstiksi. Sanasana-nainen puhtaaksikirjoitus voidaan tehdä koko haastatteludialogista, tai se tehdään valikoiden, esimerkiksi teema-alueittain, vain haastateltavan puheesta.
- Nauhoissa olevaa aineistoa ei kirjoiteta tekstiksi, vaan päätelmiä tai muuttujien koodaamista tehdään suoraan nauhalta.

Tässä tutkimuksessa päädyttiin ensimmäiseen vaihtoehtoon, mutta koska nauhoitetua materiaalia oli runsaasti, ei täydellistä sanasanaista purkamista suoritettu. Purkaminen oli kuitenkin laajempaa kuin pelkkä teema-alueittain tapahtuva kirjoitus, sillä kirjoittamatta jätettiin lähinnä vain välisanat (niin kuin, well) ja täysin aihealueen ulkopuolelle eksyneet aihepiirit (kuten KLM:n reittiverkoston kehittymisen selvittäminen).

Pattonin (1990, 372) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole olemassa absoluuttisia sääntöjä siitä, kuinka aineiston kanssa tulisi kommunikoida ja kuinka se tulisi esittää. Hän kuitenkin esittää ne tehtäväalueet, jotka laadullisen aineiston analyysissa olisi suoritettava. Ensin on vuorossa kuvailu, joka vastaa peruskysymyksiin. Kuvailu tulee erottaa tulkinnassa, joka on seuraava tehtävä ja jossa aineistolle esitetään jo miksi? -kysymyksiä ja tehdään tulkintoja.

Myös Alasuutari (1994, 30-39) puhuu aineiston käsittelyn kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja olennaiseen keskittymisestä sekä ymmärtävästä selittämisestä, jota voidaan kutsua arvoituksen ratkaisemiseksi. Ensin raaka-havaintoja yhdistetään ja ne pyritään pelkistämään mahdollisimman suppeiksi havaintojen joukoiksi. Tätä seuraa arvoituksen ratkaiseminen eli tulosten tulkinta.

Olennaista on, että tulkinassa aineistoa tarkastellaan tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta, vaikka aineistoa olisi mahdollista tarkastella myös lukuisista muista näkökulmista (Alasuutari 1994, 30-31). Tässä tutkimuksessa näkökulma on imagon kuvaileva selittäminen ja sen merkityksen analysointi kilpailukeinona. Kerättyä aineistoa olisi voinut tarkastella myös muiden, kuten asiakastyytyväisyyden tai palvelun laadun, silmälasien kautta.

Tulkintavaihe alkoi tutkimuksessa raakahavaintojen yhdistämisellä. Haastatteluai-neisto pelkistettiin ja tiivistettiin kunkin kaupungin kohdalla teema-alueiden mukaisesti. Tätä vaihetta seurasi ymmärtävä selittäminen. Fenomenografisen tutkimusotteen mukaisesti aineistosta pyrittiin löytämään erilaisia kategorioita, joilla tarkoitetaan käsitteluokkia, tässä tutkimuksessa imagon osatekijöitä. Teoreettisesti kategorisointi-systeemejä on kolmenlaisia: horisontaalista, vertikaalista ja hierarkkista kategorisointia. Horisontaalisessa kategorisoinnissa laadullisesti erilaiset kategoriat ovat keskenään yhtä tärkeitä eivätkä ne kuvaa keskinäistä paremmuutta. Vertikaalisessa kuvaustavassa kategoriat asettuvat jonkin aineistosta nousevan kriteerin suhteen keskinäiseen järjestykseen, joka ei kuitenkaan ole paremmuusjärjestys. Hierarkkisessa kategorisoinnissa kuvattavat käsitykset ovat toisiinsa nähden eri kehitystasolla. (Järvinen & Järvinen 1996, 61.)

Näitä kolmea kategorisointimenetelmää käytettiin aineiston ymmärtävässä selittämisessä. Horisontaalinen kategorisointi on tyypillinen kunkin kaupungin sisäisen Finnair-imagon kuvaamisessa: imagon osatekijät ovat keskenään samanarvoisia. Vertikaalista ja hierarkkista menetelmää hyödynnettiin puolestaan Tallinnan, Pietarin ja Tukholman välisessä vertailussa.

Haastattelujen lopuksi kerätyt lomakkeet analysoitiin SPSS-ohjelman avulla. Koska lomakkeita on vain 15, ei niiden perusteella ollut mahdollista eikä edes järkevää suorittaa monimutkaisia tilastollisia analyyseja. Tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti tyydyttiin laskemaan keskilukuja havaintoja kuvaamaan. Finnairin imagoon liittyvien adjektiivien ja piirteiden (ks. liite 2) arvionnissa käytetty viisiluokkainen asteikko (very well, well, fairly, poorly, very poorly) pisteytettiin yhdestä (huonoin) viiteen (paras) ja saaduista arvoista laskettiin keskiarvo, mediaani sekä minimi- ja maksimiarvot.

Pienessä aineistossa yksikin poikkeava arvo voi vinouttaa keskiarvoa, minkä vuoksi keskiarvon rinnalle otettiin muita keskilukuja. Mediaanin eli keskimmäisen arvon sekä pienemmän ja suurimman arvon perusteella on mahdollista suhteuttaa keskiarvo siihen aineistoon, josta arvo on saatu. Tutkimusraportissa muuttujien (adjektiivien ja piirteiden) keskiarvot esitetään käyräkuvion muodossa varsinaisessa tulososassa, kun taas mediaanit, minimi ja maksimit sisältävä taulukko on sijoitettu liitteisiin 3 ja 4.

Aineiston analysointia ja ylipäätään koko tutkimuksen tekoa kuvaa hermeneuttisen kehän käsite. Hermeneuttisen kehän idea on se, että aluksi tutkijalla on esiyymmärrys aiheesta, mutta uppoutumisen kautta aineistosta nousee erilaisia tulkintavaihtoehtoja. Tulkintavaihtoehtojen perustelua kutsutaan teoretisoinniksi, jonka tuloksena syntyy parantunut esiyymmärrys. Tulkinnan ja teoretisoinnin vaihtelun kautta tutkija kokee lopulta tulkintansa niin mielenkiintoiseksi, että hän irrottautuu prosessista kirjoittamaan raportin. (Tamminen 1993, 89-90.)

2.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen erityinen vahvuus mutta myös perusteellinen heikkous on inhimillinen tekijä (Patton 1990, 372). Tutkijan potentiaalista riippuu, millaisesta tutkimuksesta on kyse. Perinteiset käsitteet arvioida tutkimuksen (erityisesti kvantitatiivisen) luotettavuutta ovat olleet validiteetti, reliabiliteetti, objektiivisuus ja yleistettävyys, mutta laadullisessa tutkimuksessa nämä tekijät eivät ole suoraviivaisesti testattavissa. Koska laadullisen tutkimuksen taustalla on eri paradigma, ovat Lincoln ja Guba (1985, Tynjälän 1991 mukaan) korvannut nämä kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit kvalitatiivista ajattelutapaa vastaavilla käsitteillä vastaavuus, tutkimustilanteen arviointi, vahvistettavuus sekä siirrettävyys.

Vastaavuus on validiteetin vastine. Se tarkoittaa, että tutkimuksen tuottamien tulosten ja tulkintojen täytyy vastata sitä alkuperäistä todellisuutta, josta ne on johdettu. Vastaavuuden testaaminen voi tapahtua niin, että tulokset tarkastetaan tutkimuksen kohteina olleilta. Tämä voi kuitenkin olla vaikeaa. Varsinkin tässä tutkimuksessa, jossa kohteena ovat Finnairia myyvät agentit Suomen rajojen ulkopuolella, on yhteyden saaminen heihin uudelleen hankalaa. Vastaavuus on pyritty varmistamaan sillä, että

haastattelut on pääsääntöisesti tehty kohteiden omissa ympäristöissä ja heidän oman tahtinsa mukaisesti. Tutkijalla on ollut tilanteessa mahdollisimman avoin mieli ilman ennakkokäsityksiä. Teemahaastattelurunko oli myös joustava, eikä se näin ollen liikaa ohjannut keskustelua.

Tutkimustilanteen arviointi korvaa kvantitatiivisen tutkimuksen vaatimuksen siitä, että tutkimustulosten tulisi uusintamittauksissa pysyä samana. Laadullisen tutkimuksen tekijä, joka uskoo moniin mahdollisiin todellisuuksiin, uskoo myös, että näissä todellisuuksissa voi tapahtua muutoksia. Jopa tutkimuksen kuluessa ympäröivässä todellisuudessa saattaa tapahtua tutkimuksen kohteisiin vaikuttavia muutoksia, he voivat itse muuttua tai tutkija voi oppia uutta tutkimuksen tekemisestä. Nämä kaikki vaikuttavat saatuihin tuloksiin, joten laadullisen tutkimuksen luotettavuus ei ole riippuvainen tulosten samana pysymisestä. Tutkimustilanteen arviointi korostaa kuitenkin, ettei tutkijan kannalta ole merkityksetöntä, mitä ja millaisia muutoksia tapahtuu, vaan niistä pyritään olemaan tietoinen ja niitä arvioidaan tutkimuksen kannalta. Esimerkiksi tämän tutkimuksen kuluessa sattunut Finnairin lentäjien lakko vaikutti osaltaan tutkimustuloksiin Tukholmassa.

Vahvistettavuus on objektiivisuuden korvaaja, ja se viittaa siihen, että jonkinasteinen subjektiivisuus on tutkimuksessa väistämätöntä, koska yhtä ainutta oikeaa todellisuutta ei ole olemassa. Kvantitatiivisten menetelmien yhteydessä objektiivisuutta on tavoiteltu metodologian kautta: menetelmän käyttö on jo etukäteen tarkasti kerrottu, tutkimuksen eteneminen selostetaan vaihe vaiheelta ja tutkija on pysytellyt kaukana tutkittavista. On kuitenkin huomattava, ettei etäisyys, numerotieto tai yksityiskohtainen etukäteen laadittu tutkimussuunnitelma varmista objektiivisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa subjektiivisuus tunnustetaan, mutta tulosten luotettavuuden tähden tutkijan on oltava tietoinen subjektiivisuudestaan ja julkilausuttava lähtökohtansa.

Tässä tutkimuksessa tutkijan asema on vahvistettavuuden kannalta suhteellisen hyvä, sillä tutkija ei ole osa tutkittavaa organisaatiota, joten voimakkaat ennakkoasetteet eivät voi sokeuttaa ja tuottaa subjektiivisia tuloksia. Tutkijalla ei myöskään itsellään ole niin paljon kokemusta lentomatrustamisesta, että vahvistuksen hakeminen omille mielipiteille olisi mahdollista.

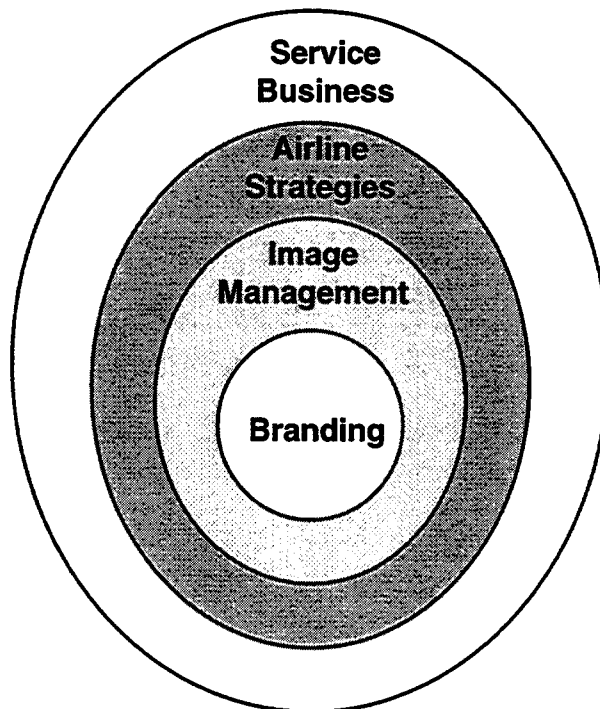
Siirrettävyys on perinteisesti ollut yleistettävyyttä, sillä kvantitatiivisen tutkimuksen keskeinen idea on tulosten laajentaminen koskemaan koko perusjoukkoa. Laadullinen tutkimus lähtee hyvin erilaisesta näkemyksestä: tarkoituksena ei ole saavuttaa yleistyksiä, jotka pitävät paikkansa aina ja kaikkialla, vaan yhden kohteen syvä tutkimuksen tulosten siirrettävyys toiseen riippuu näiden kohteiden samankaltaisuudesta. Siirrettävyys ei ole ainoastaan tutkijan ratkaistavissa, vaan vastuuta siirtyy myös tutkimustulosten lukijalle ja käyttäjille, joilla tutkimusraportin luettuaan tulisi olla riittävät tiedot arvioida siirrettävyyttä. Vaikka tutkimuksen kohdeilmiön tulokset eivät olisikaan siirrettävissä mihinkään muuhun yhteyteen, ei se tee niistä huonompia tai pätemättömämpiä.

Koska tämän tutkimuksen kohteena on vain kolme Finnairin ulkomaantoimistoa, ei ole tarkoitus, että saadut tulokset sellaisenaan yleistetään koskemaan kaikkia asiakkaita ja agentteja ympäri maailman. Tutkimus antaa kattavan kuvan vain pääliiketoiminta-alueella vallitsevasta imagosta.

II MIELIKUVIEN MERKITYS LENTOYHTIÖLLE - TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Lentoyhtiöt ovat palveluyrityksiä ja sellaisina kokonsa puolesta merkittäviä. Tästä syystä tutkimuksen teoreettisen viitekehysten olennainen osa on palveluyritysten johtamisen ja markkinoinnin teorit. Niiden muodostamassa kontekstissa tarkastellaan varsinaista teoreettista ydintä, imagon hallintaa ja brandin rakentamista.

Tutkimuksessa tavoite on kuitenkin laajempi kuin imagon hallinnan ja brandin rakentamisen ymmärtäminen. Tarkastelun kohteena on brandin ja imagon aseman selvittäminen lentoyhtiön kilpailukeinona. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaankin imagon ja brandin asemaa muiden kilpailukeinojen joukossa sekä sitä, mihin juuri niillä pyritään. Lyhyesti pohditaan myös sitä, miksi mielikuviin perustuvat kilpailukeinot ovat keskeisiä tänään. Kuvio 4 tiivistää tutkimuksessa käytetyn teoreettisen viitekehysten:



KUVIO 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

3. LENTOYHTIÖIDEN PALVELU JA STRATEGIAT

3.1 Palvelun ominaispiirteet

Lähtökohta lentoyhtiöiden strategiavaihtoehtojen ja kilpailukeinojen tarkastelulle on se, että lentoyhtiöt ovat palveluyrityksiä. Aluksi onkin hyvä pohtia, kuinka palvelu itse asiassa määritellään ja mitä aineettomuus tarkoittaa? Grönroos (1990, 49) arvioi palvelua näin:

Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, joka tapahtuu yleensä joskaan ei välttämättä asiakkaan, palveluhenkilökunnan ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palveluiden järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa ja joka tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmiin.

Palveluilla on ainakin neljä peruspiirrettä, jotka erottavat ne tavaroista. Seuraavassa esitellään näitä piirteitä Grönroosin (1990, 50-52), Normannin (1991, 15) ja Johnsonin ym. (1986, 13-18) kirjoituksiin perustuen.

Ensimmäinen palvelujen peruspiirre on **aineettomuus** (intangibility), joka tarkoittaa, että palvelu ei ole käsin kosketeltavan konkreettinen. Palvelua ei voi etukäteen arvioida tai testata. Tämä tekee palvelujen markkinoinnin ja niiden havainnollistamisen vaikeaksi; keskimääräiselle kuluttajalle palvelu saattaa olla niin abstrakti, ettei hän pysty sitä kuvaamaan. Lentoyhtiöiden markkinoinnissa palvelun aineettomuus näkyy siinä, että mainoksissa kuvataan usein lentokonetta tai kohdetta, ei itse peruspalvelua, sillä sen konkretisoiminen on vaikeaa.

Aineettomuus aiheuttaa ongelmia lentoyhtiöille, sillä abstrakti palvelu koetaan hyvin subjektiivisesti. Usein palvelua kuvailtaessa käytetään sellaisia sanoja kuten turvallisuus ja luotettavuus, jotka ovat hyvin väljiä käsitteitä. Yhden henkilön subjektiiviset havainnot ja käsitykset välittyvät suusanallisen viestinnän kautta muille. Positiivinen imago onkin konkretisoijana palveluyrityksille oleellinen, joten lentoyhtiöt ovat tiivistäneet aineettoman palvelunsa yhteen viestiin, jolla pyrkivät imagoon vaikuttamaan ja differoitumaan. Tästä esimerkkinä ovat mainossloganit kuten

- The friendly sky of United

- Ready when you are (Delta)
- Fly the American way
- We earn our wings every day (Eastern)
- The World's favourite airline (British Airways).
(Johnson ym. 1986, 191)

Lentopalvelun aineettomuuden takia asiakkaat luottavat usein expertteihin, joilla on enemmän kokemusta ja tietoa. Matkailualalla onkin yleistä kutsua matkatoimistovirkailijoita ilmaisille tutustumismatkoille, jotta he olisivat pätevämpiä välittämään sanomaa eteenpäin varsinaisille asiakkaille.

Toinen palveluiden ominaispiirre on **varastoimattomuus** (perishability). Tyytymätön asiakas ei voi palvelua palauttaa, eikä palvelua voi sanan varsinaisessa merkityksessä omistaa tai uudelleenmyydä. Lähellä varastoimattomuutta oleva piirre on **samanaikaisuus** (simultaneity), joka viittaa siihen, että palvelu on prosessi, joka tuotetaan ja kulutetaan jossain määrin aina samanaikaisesti. Keskeistä on vuorovaikutus tuottajan ja kuluttajan välillä.

Neljäs palvelujen tyypillinen piirre on **heterogeenisuus**, jota voidaan myös kutsua vaihtelevuudeksi. Yhden asiakkaan saama palvelu ei ole koskaan samanlainen kuin seuraavan, sillä palveluja tuottavat ja vastaanottavat ihmiset. Samakin asiakaspalvelija käyttäytyy eri tavoin eri tilanteissa. Palvelujen heterogeenisuus asettaa palvelujen johtamiselle haasteen: kuinka pitää asiakkaalle tuotetun ja tarjotun palvelun koettu laatu tasaisena. Normann (1991, 17) kutsuukin palvelualoja persoonallisuusintensiivisiksi.

Vaikka palvelu on suurelta osin aineeton, sisältyy palvelupakettiin myös aineellisia elementtejä. Niitä käytetään kahdessa merkityksessä, ne ovat joko palvelun mahdollistajia tai sitä tukevia (facilitating goods, supporting goods) (Johnson ym. 1986, 12). Tukevia elementtejä käyttävät palvelujen tarjoajat, esimerkiksi lentoemäntien kärryt tukevat vuorovaikutusta koneessa. Mahdollistajia puolestaan käyttävät palvelujen vastaanottajat. Esimerkiksi lentomatrustajan istuin vaikuttaa aineettoman palvelun kokemisen ohella palvelun laatuun.

Aineelliset elementit saattavat saada ratkaisevan aseman asiakkaiden arvioidessa palvelua. Koska asiakkailla on epätäydellinen tietämys tuotteesta, heidän on muodostettava käsityksensä siitä jonkin heille itselleen tärkeän ominaisuuden perusteella. Kyseeseen tulee tavallisesti sellainen ominaisuus, joka on asiakkaalle tuotteen käytössä ilmeisin, vaikka se olisikin itse asiassa merkityksetön. Tom Peters lainaa People Expressin hallituksen puheenjohtajaa Don Birdiä: ”jos matkustamon taittopöydässä on kahvitahroja, asiakkaat ajattelevat, ettemme huolla moottoreitamme kunnolla.” Lentomatkustajalle taittopöydät ovat keskeinen ominaisuus, koska ne ovat hänen edessään koko lennon ajan. Lentopalvelun toimittamisen kannalta tärkeät moottorit eivät vaikuta asiakkaan käsitykseen: niitä ei näe, niiden oletetaan olevan kunnossa ja siksi niitä ei tule ajatelleeksi. (Arnold 1992, 23-24.)

3.1.1 Lentoyhtiöiden tarjoama palvelu

Lentoyhtiöiden tarjoama palvelu on istuimen luovuttaminen asiakkaalle kahden kohteen välille. Jos istuin ei täyty matkan aikana, menetystä ei voida varastoimalla korvata. Palvelualan yritykselle tyypillisesti palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Peruspalvelun lisäksi monet lentoyhtiöt kuten muutkin palveluyritykset tarjoavat monia lisäpalveluja sekä ennen matkaa että matkan jälkeen. Puhutaan palvelupaketista (esim. Grönroos 1990, 101) tai ydin- ja perifeerisistä palveluista (Normann 1991, 49). Seristön (1993, 79) mukaan lentoyhtiöiden palvelukokonaisuuden osat ovat

- reittiverkosto
- kenttäpalvelut
- palvelut lentokoneessa
- lisäpalvelut.

Se, kuinka lentoyhtiö yhdistää yksittäiset reitit ja kuinka se koordinoi aikataulut, muodostaa reittiverkoston. Reittiverkostoon kuuluu sekä suoria non-stop lentoja että epäsuoria lentoja. Tällä hetkellä lentoyhtiöt käyttävät yleisesti ns. hub-and-spoke reittiverkostomallia, jossa yksi lentokenttä muodostaa lentoyhtiölle keskuksen, jonka kautta spoke-lentokentiltä lähteneiden lentojen jatkoyhteydet toimivat. Finnairin tapauksessa Helsinki-Vantaa on päälentokenttä (hub), mutta se on avannut liikenteensä toisen hubin Tukholman Arlandaan. (ks. tarkemmin Virtanen 1998.)

Kenttäpalvelut muodostuvat nimensä mukaisesti palveluista lentokentällä, eli check-in -tiskeistä, loungeista, matkatavaroiden käsittelystä ja myös kaupunkitoimistojen tarjoamista palveluista. Lentoyhtiöt pyrkivät jatkuvasti parantamaan kenttäpalveluja, mutta lentokentät ovat usein julkisessa omistuksessa, eivätkä lentoyhtiöt pysty kontrolloimaan kentän toimintaa itsenäisesti. Kanta-asiakkailleen lentoyhtiöt tarjoavat omia loungeja ja joillakin kentillä eri lentoyhtiöillä on omat terminaalit, jolloin lentoyhtiön vaikutusvalta on suurempi. Stephen Shaw (1990, 173) ennustaa, että lentokentistä on tulevaisuudessa muodostumassa yhä merkittävämpi kilpailun alue.

Palvelut lennon aikana muodostuvat ruokatarjoilusta, juomista, elokuvista ja muusta viihdytyksestä sekä lentohenkilökunnan huomiosta. Nämä tekijät voivat voimakkaasti vaikuttaa asiakastyytyvyyteen, sillä mitättömätkin negatiiviset kokemukset laskevat matkustusmukavuutta. Lentoyhtiöt jakavat tyypillisesti palvelut lennon aikana kahteen luokkaan, business ja economy. Jako vaikuttaa esimerkiksi jalkatilavuuteen istuimen edessä, lennon aikana jaettavaan pieniin lahjoihin ja maksuttomiin juomiin.

Lisäpalvelut ovat niitä palveluita, jotka ovat kiinteässä yhteydessä ydinpalveluun, lentomatkaan, mutta jotka ovat ylimääräisiä eikä niitä välttämättä enää tarjoa lentoyhtiö itse. Näitä ovat esimerkiksi autonvuokraus, matkavakuutusten tarjoaminen ja hotellimajoitus. On huomattava, että vaikka lentoyhtiöiden perus- eli ydinpalveluksi määritellään itse kuljetus paikasta A paikkaan B, saattaa lisäpalveluiden rooli asiakkaan valintaperustana olla jopa peruspalvelua merkittävämpi (Normann 1991, 50). Tähän vaikuttaa se, että lentoyhtiöiden peruspalvelu on hyvin homogeeninen. Varsinkin reitillä, joka on useamman lentoyhtiön reittiverkostossa, saattaa asiakkaan preferenssien kannalta relevantit lisäpalvelut ratkaista, millä yhtiöllä hän lentää.

3.1.2 Palvelun laadun ja imagon välinen yhteys

Normann (1991, 16) on käyttänyt käsitettä totuuden hetki, *the moment of truth*, jolla hän tarkoittaa tilanteita, joissa asiakkaan ja yrityksen edustajat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Totuuden hetkellä palvelujen tarjoajan on mahdollista osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatu. Lentopalvelupakettia tarkasteltaessa huomataan, että totuuden hetkiä on yhden lentomatkan aikana lukemattomia. Nämä kaikki kohtaamiset vaikuttavat asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun, mutta myös uudelleenluovat

niitä mielikuvia, joita asiakkaalla on yrityksestä. Jokaisessa totuuden hetkessä on siten yhteys lentoyhtiön imagoon.

Imagon ja laadun välinen yhteys toimii myös toisin päin: imago vaikuttaa laadun kokemiseen. Jos asiakkaalla on myönteinen mielikuva palvelun tarjoajasta, pienet virheet annetaan luultavasti helpommin anteeksi. Jos virheitä sattuu usein, imago kari-see. Jos imago on kielteinen, mikä tahansa virhe vaikuttaa paljon enemmän. Imagoa voidaankin pitää palvelun laadun suodattimena. (Grönroos 1990, 63.)

British Airways on tutkinut lentomatkustamisen kokonaislaatua (ks. Grönroos 1990, 67-68). Matkustajien keskuudesta nousi neljä tekijää, jotka edustavat hyvää palvelua.

- **Huolenpito** - asiakas tuntee, että hänen ongelmiansa ratkaisuun paneudutaan.
- **Spontaanisuus** - työntekijät osoittavat halukkuutta ja alttiutta lähestyä asiakkaita hoitaakseen heidän ongelmiaan.
- **Ongelman ratkaisu** - kontaktityöntekijät osaavat hoitaa tehtävän sovitun laatutason mukaisesti.
- **Normalisointi** - jos jokin menee pieleen, paikalla on joku, joka tekee kaikkensa tilanteen hoitamiseksi.

Nämä tekijät kuvaavat hyvin laadun ja imagon välistä yhteyttä. Kaikki neljä tekijää ovat välttämättömiä laadukkaan palvelun osia, mutta myös positiivisen imagon. Imago heijastaa laatua ja puhuu sen puolesta. Siksi imagon johtaminen on olennainen osa palvelutuotteen kehittämistä.

On kuitenkin huomattava, että valheellinen imago ei voi korvata todellista laatua. Hagedrich (1993) tähdentää, että menetys perustuu yrityksen positiiviseen maineeseen sidosryhmien silmissä, mutta maine ei elä, ellei sen takana ole totuutta. Normannin (1991, 51) mukaan yksi yleisimmistä virheistä palveluyrityksissä on aloittaa imago-kampanja, vaikka ei ole varmistettu, että organisaatio pystyy vastaamaan kampanjan myötä nouseviin asiakkaiden odotuksiin.

3.2 Lentoyhtiöiden strategiat ja kilpailukeinot

Edellä esitetyt palvelun peruspiirteet sekä palvelun ja imagon välinen yhteys aiheuttavat sen, että palveluyritysten johtaminen teollisuustuotantoon verrattuna asettaa erityisiä vaatimuksia. Tässä kappaleessa tarkastellaan sitä, millaisia strategiavaihtoehtoja palveluyrityksillä on, sekä sitä, millainen on mielikuvien asema palveluyrityksen kilpailuedun lähteenä.

Strategia on kompleksinen ja monitasoinen käsite. Kattokäsite, yritysstrategia (corporate strategy), sisältää yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteet ja kehityksen suunnan, ja ottaa huomioon organisaation resurssit sekä sidosryhmien odotukset. Kilpailustrategia (competitive strategy) käsittelee puolestaan sitä, kuinka ja millä keinoin yritys tehokkaimmin kilpailee markkinoilla. Kolmas strategiataso on operationaalinen (operational strategies), ja se sisältää yrityksen eri toimintojen, kuten markkinoinnin, suuntaviivat. (Johnson & Scholes 1993, 10-11.) Tässä työssä kiinnostuksen kohde on kilpailustrategioissa, onhan työn tavoite ymmärtää, mikä on mielikuvien asema lentoyhtiöiden välisessä kilpailussa.

Strategioiden kautta yritykset pyrkivät saavuttamaan kilpailuetua. Kilpailuedulla tarkoitetaan yleisesti yrityksen resurssien ja taitojen ylivoimaisuutta muihin yrityksiin verrattuna, mutta sillä ei Virtasen (1995, 9) mukaan kuitenkaan ole selvää määritelmää. Käsite on alunperin Porterin (1985), jonka mukaan yrityksen käyttämä kilpailustrategia määrittää kilpailuedun luonteen. Yritys voi kehittää pysyvän kilpailuedun pääsääntöisesti kolmea strategiaa noudattamalla: se voi pyrkiä joko saavuttamaan kustannusedun kilpailijoihin nähden tai vaihtoehtoisesti pyrkiä erottautumaan kilpailijoista differoinnin avulla. Yritys voi myös noudattaa joko kustannus- tai differointipainotteista keskittymisstrategiaa tietyllä markkinasegmentillä.

Porterin käsittein brandi ja imago ovat differointistrategian keinoja saavuttaa kilpailuetu (Johnson & Scholes 1993, 212). Kayn (1993, 219) mukaan brandin luoma ainutlaatuisuus perustuu yleensä yrityksen maineeseen. Dowlingin (1986) painottaa, että erityisesti samankaltaisia tuotteita myyvät yritykset käyttävät imagoa differointikeinona.

Normann (1991, 31) tekee huomautuksen porterilaiseen strategia-ajatteluun: Porterin teoria kilpailuedun luomisesta ei ota huomioon nykyistä kompleksisuutta tuottajan ja kuluttajan välisessä suhteessa. Porterin mukaan yritys yksin luo kilpailuetua arvoketjunsä kautta, mutta nykyisessä tilanteessa yritys ja asiakas yhdessä luovat arvoa. Esimerkiksi mielikuviin perustuvat strategiat edellyttävät asiakkaan mentaalisia prosesseja, jotta kilpailuetua voidaan luoda eikä niitä näin ollen voida tyhjentävästi analysoida Porterin teorian puitteissa.

Porterin kilpailustrategioita on kritisoitu myös siitä, että ne sopivat vain staattisen ympäristön teollisuustuotantoon. Palvelu yrityksille erityisesti matkailualalla ne antavat riittämättömät keinot kilpailussa menestymiseksi. Poonin (1993, 239-240) mukaan matkailualalla toimivien yritysten strategioiden tulisi rakentua seuraavien periaatteiden varaan, sillä ne takaavat menestymisen yleisiä strategioita tehokkaammin.

- Put consumers first.
- Be leader in quality.
- Develop radical innovations.
- Strengthen the firm's strategic position within the industry's value chain.

Grönroos (1990, 35-38) luettelee puolestaan neljä palvelualalla toimivan yrityksen vaihtoehtoisia strategioita. Hän korostaa, että strategiavaihtoehdot eivät ole toisiaan poissulkevia, mutta kokonaisvaltaista päätöksentekoa varten tulisi valita vain yksi strategia. Nämä vaihtoehdot ovat imagostrategia, teknisen laadun strategia, hintastrategia ja palvelustrategia.

Grönroosille imagostrategian noudattaminen merkitsee, että kilpailuetu perustuu tavaroita ja palveluita ympäröivään mielikuvalisään, joka luodaan usein mainonnan ja markkinoinnin avulla. Teknisen laadun strategiassa yrityksen toiminnan kulmakivenä on teknisesti huippuluokkaa olevan palvelun kehittäminen ja ylläpitäminen. Hintastrategiat korostavat edullista hintatasoa, kun taas palvelustrategia on asiakassuhteen lujittamista palveluja luomalla. (Grönroos 1990, 36-38.)

Jim Hamill (1993, 332) nimeää kolme strategiavaihtoehtoa, jotka pätevät lentoyhtiöihin. Ensimmäisen vaihtoehdon muodostavat asiakaslähtöiset strategiat, palveluorien-

toituneisuus ja brandin rakentaminen, joiden tavoitteena on kilpailijoista differoituminen. Kaksi muuta kilpailuedun lähdettä lentoliikenteessä ovat asemointiin perustuvat kilpailustrategiat reittiverkostoratkaisuineen sekä kustannustehokkuuteen tähtäävät strategiat.

Kotler (1997, 474-475) kirjoittaa differoitumisstrategioista palvelualalla ja luettelee neljä tekijää, joiden kautta kilpailuetu voidaan saavuttaa: imago, hinta, jakelu ja tarjous. Kilpailuetu voidaan saavuttaa myös pätevällä henkilökunnalla, kuten Singapore Airlinesin tapauksessa, jonka Kotler (1997, 291) mainitsee. Singapore Airlines on saavuttanut loistavan maineen, joka perustuu lentohenkilökunnan palveluhalukkuuteen.

Imagoon perustuva differointi saavutetaan usein brandien rakentamisen kautta. Hintaan perustuvat strategiat ovat yleisiä, mutta eivät välttämättä toimivia. Jos tuote on homogeeninen, asiakas ei niinkään välitä, kuka sen tarjoaa, kunhan hinta on vain oikea. Jakelu ei palveluyrityksen kohdalla merkitse niinkään jälleenmyyjää, vaan itse palvelun tarjoajan houkuttelevaa sijaintia ja ulkoisia puitteita, ja se voi myös liittyä luotettaviin asiakaskontakteihin. Tarjouksella Kotler tarkoittaa koko palvelupakettia, joka lentoyhtiöiden yhteydessä merkitsee sitä, että itse peruspalvelun lisäksi matkustajalle tarjotaan joukko lisäpalveluja. Lennon aikana näytetään elokuvia ja kentältä järjestetään kuljetus hotelliin. (Kotler 1997, 474-475.)

Lentoyhtiöiden peruspalvelu, matkan tarjoaminen kahden kohteen välillä, on kuitenkin varsin homogeeninen ja differoituminen sen avulla on ollut harvinaista ja vaikeaa. Esimerkiksi Seristön (1993, 78) mukaan peruspalvelu on samanlainen jokaisella lentoyhtiöllä. Ydinpalvelun ohella lentoyhtiöt voivat käyttää differointikeinoina yleisesti ottaen kaikkia palvelupaketin osa-alueita: lentokalustoa, reitin aikataulua, varausjärjestelmiä, check-in vaihtoehtoja, elektronisten laitteiden tarjoamista asiakkaille lennon aikana, ystävällistä palvelua koneessa ja erilaisia markkinointitoimenpiteitä (Virtanen 1995, 107; Seristö 1993, 78).

Hintastrategioiden merkitys lentoyhtiöille on ollut vähäinen julkisesta säätelystä johtuen. Euroopan lentoliikenteen vapautumisen myötä ilmaantuneet halpalentoyhtiöt

ovat kuitenkin muokanneet ydinpalvelua eli vähentäneet palveluiden määrää keskittymällä vain oleelliseen (esim. ateriaton lento). Pudonneiden kustannusten kautta hintataso on halpalentoyhtiöille keskeinen kilpailukeino.

Myös differoinnin mahdollisuudet ovat viime aikoina lisääntyneet. Tähän ovat osaltaan vaikuttaneet teknologiset muutokset, jotka ovat johtamassa internet-varauksiin ja liputtomiin lentomatkoihin. Differoituminen ei kuitenkaan ole vielääkään helppoa, sillä useimmat lentoyhtiöt käyttävät samanlaisia lentokoneita (Seristö 1993, Nivaro 1998). Niin sanotut frequent flyer -kanta-asiakasohjelmat olivat alunperin tarkoitettu differointikeinoksi, mutta tällä hetkellä lähes kaikilla lentoyhtiöllä on varsin samankaltainen palkkio-ohjelma.

Dowling & Uncles (1997) ovat kyseenalaistaneet kanta-asiakasohjelmien menestyksellisyttä ja niiden sitouttavaa vaikutusta. He käyttävät käsitettä polygaaminen lojaalisuus, jolla he huomauttavat, että yli 80 % Euroopan liikematkustajista on useamman kuin yhden kanta-asiakasohjelman jäsen. Tutkimuksissa on myös käynyt ilmi, että useat asiakkaat ovat lojaalimpia itse palkkio-ohjelmalle kuin sen takana olevalle yhtiölle.

Merkittävä tekijä lentopalvelujen differoinnissa on yhteistyösopimukset eli allianssit, joiden avulla yksittäinen lentoyhtiö parantaa reittiverkostoaan ja lisää myös palkkio-ohjelman vaikutusta differoijana. Yleensä asiakas kerää pisteitä myös oman lentoyhtiön kanssa yhteistyössä olevien yhtiöiden lennoilta.

3.2.1 Brandi ja imago strategisina tekijöinä

Kuten edellä on todettu, brandi ja imago ovat yksi vaihtoehtoinen strategian perusta tai differoinnin lähde. Monet tutkijat ovat kuitenkin sitä mieltä, että palvelutuotteen aineettomien ominaispiirteiden takia niitä tuottavan yrityksen menestys riippuu paljolti sekä yritykseen että tuotteeseen liitettävistä mielikuvista (Arnold 1992, 155; Johnson ym. 1986, 20). Pärjätäkseen palveluyritysten tulee pystyä kääntämään aineettomuus vahvuudeksi, josta Normann (1991) käyttää termiä *"the engineering of the intangible"*. Johnsonin ym. (1986, 20) mukaan vahvuudeksi kääntäminen voi perustua hyvään maineeseen, laatuimagoon tai ennustettavissa olevaan toimintaan, jotka kaikki

korostavat mielikuvien asemaa. Siksi mielikuvien strategisen aseman ymmärtäminen vaatii lähempää tarkastelua.

Arnoldin (1992, 20) mukaan suhtautumisessa liiketoimintastrategiaan on tapahtunut muutos: vasta viime vuosikymmenen aikana yritykset ovat tajunneet, että liiketoiminnan menestyksen ytimen muodostavat liiketoiminnan ”pehmeämmät” tai vaikeammin mitattavat ainekset kuten laatu ja merkin imago. Kilpailun kiristyessä avaintekijöiksi nousevat asiakkaiden mieltymykset ja asiakasuskollisuus. Koska brandit pystyvät Arnoldin mukaan vastaamaan näihin haasteisiin, ne ovat siirtyneet markkinointijohdon reviiristä yleisjohdon asiaksi. (Arnold 1992, 29.)

Stephen Shaw (1990, 105) painottaa mielikuviin perustuvien strategioiden asemaa lentoyhtiöiden muuttuneessa liiketoimintaympäristössä. Shaw väittää, että ne lentoyhtiöt, jotka pystyvät rakentamaan selkeän brandin ovat niitä, jotka menestyvät julkisen säätelyn purkamisen jälkeen. Hänen mielestään brandin rakentaminen lentoliikenteessä on ensinnäkin sitä, että matkustaja näkee eron eri lentoyhtiöiden välillä ja käyttää näitä eroja valintaperusteinaan. Eurooppalaiset lentoyhtiöt ovat menneetkin jo nyt Gialloreton (1988, 134-135) mukaan pidemmälle branding -ajattelussa kuin amerikkalaiset yhtiöt vastaavassa tilanteessa. Eurooppalaiset yhtiöt eivät ole hänen mukaansa niinkään eurooppalaisia vaan esimerkiksi saksalaisia täsmällisyystavoitteineen.

USA:ssa menestyneimmät lentoyhtiöt säätelyn purkamisen jälkeen olivat ne, jotka pystyivät luomaan brandiin perustuvan statusaseman (Shaw 1990, 105). Brandi lentoliikenteen kilpailukeinona tarkoittaa toiseksi sitä, että lentopalvelulle muodostetaan statusarvo pelkän hyötyarvon sijasta. Shaw'n (1990, 216) mukaan lentoyhtiöiden tulisi ottaa tämä ero vakavasti. Jos brandistrategiaa väheksytään, jää lentopalvelu puhtaaksi hyödykkeeksi ja se on hyvin altis ulkopuolisille hyökkäyksille. Jos asiakas tuntee brandin, hän kysyy sitä, eikä välittäjä näin ollen voi tarjota mitä tahansa vaihtoehtoa.

Mielikuviin perustuvat strategiat asettavat kuitenkin erityisiä vaatimuksia yritykselle. Jos organisaatio on sitoutunut brandin käsitteeseen, hyväksyy se Arnoldin (1992, 113) mukaan joitakin ajatuksia strategian luonteesta:

- Strategia lähtee asiakkaan tyytyväisyydestä. Asiakkaan tyytyväisyys on organisaation olemassaolon perusta.
- Strategia on pitkäaikainen. Yrityksen on luotettava kykynsä tuottaa asiakkaalle jatkuvasti tyydytystä, jotta se voi suunnitella investointinsa kasvun varalle.
- Strategia on kilpailua. Strategian tavoitteena on erottaa yritys kilpailijoistaan niin, että asiakkaat näkevät selvän vaihtoehdon ja mieltyvät yrityksen tuotteisiin aina uudestaan.

Huolimatta siitä, ovatko brandi ja imago osa differointistrategiaa vai itsenäisiä strategiavaihtoehtoja, mielikuviin perustuviin strategioihin liittyy kaksi oleellista huomautusta. Ensinnäkin on muistettava, että imagon hallinta ja brandin rakentaminen ovat mahdollisia kilpailuedun saavuttamisen keinoja, mutta vasta niiden luoma ainutlaatuisuus varsinaista kilpailuetua. Brandi ja imago eivät itsessään ole kilpailuetuja, elleivät kuluttajat ja muut sidosryhmät huomaa niiden arvoa. Jos yritys on markkina-keskeinen, se hyväksyy Arnoldin (1992, 114) mukaan ajatuksen, että kestävin kilpailuedun muoto on asiakkaiden näkemys siitä, että tuote tai palvelu on ylivertainen.

Toiseksi on huomattava, että mielikuvien avulla vaikutetaan kaikkiin muihin kilpailukeinoihin. Se kuva, mikä kuluttajilla on lentoyhtiöstä toimii ikään kuin linssinä kaikkia yhtiön tarjoamia palveluita tarkasteltaessa. Siten imagolla on kaksinainen rooli, se on kilpailukeino muiden joukossa, mutta sitä ei voida tarkastella irrallaan muista keinoista.

3.2.2 Brandi- ja imagostrategioiden ajankohtaisuus

Miksi mielikuviin perustuvat kilpailukeinot sitten ovat keskeisiä tänään ja mistä Arnoldin mainitsema muutos liiketoimintastrategiassa johtuu? Imago ei ole käsitteenä uusi, sillä sitä käytettiin ensimmäisen kerran jo 1950-luvulla (Gregory 1991, 2-3). Siitä lähtien keskustelua aiheen ympärillä on käyty, mutta Marconin (1996, xiv) mukaan 1990-luvulta alkaen imago on saanut entistä merkittävämmän aseman.

Markkasen (1995) mukaan strategisen ajattelun kirjallisuudessa on todettu, että kilpailuedun saavuttaminen ja ylläpitäminen on tullut yhä vaikeammaksi. Kilpailun kiristyminen, markkinoiden globalisoituminen, lisääntynyt kyky kopioida prosesseja ja tuoteinnovaatioita sekä informaation määrän kasvu ovat kaikki johtaneet tähän. Perinteisesti kilpailuetua on rakennettu aineellisten tekijöiden varaan, mutta tämä ei enää riitä. Aineettomat resurssit, kuten imago, tulisi myös saada strategisen ajattelun piiriin.

Strategioiden muuttumisen on selitetty johtuvan yhteiskunnan muutoksesta yleensä. Jugan (1992) mukaan postmoderni on syrjäyttänyt modernin, jonka tunnusomaisia piirteitä olivat rationaalinen suunnittelu, analyttisuuteen perustuva tuotteiden asettaminen ja palautteeseen perustuva korjaava toiminta. Nykyinen maailma on Jugan mielestä täynnä symboleja ja mielikuvia, jolloin ”järkikeinot” eivät enää auta. Postmodernisuutta vastaava strateginen ajattelu on tulkitsevaa, mielikuvien lähettämiseen ja niiden hallitsemiseen pyrkivää.

Grey & Smelzer (1985) toteavat, että syy miksi imagosta on tullut strategisesti tärkeä tekijä, on lisääntynyt ulkoisen ympäristön pluralismi sekä yritysten sisäinen kompleksisuus. Yrityksen toimintaympäristössä vaikuttaa nykyisin lukuisia toimijaryhmiä, ja viestintäkanavat ovat laajentuneet. Nämä tekijät mahdollistavat sekä myönteisten että kielteisten yritystä koskevien viestien tehokkaan leviämisen. Sisäinen kompleksisuus puolestaan tarkoittaa, että yritysten tuotevalikoimat ja ne markkinat, joille tuotteita tarjotaan, ovat muuttuneet hyvin monimuotoisiksi, jolloin väärinymmärrysten määrä kasvaa. Imago voi tässä tilanteessa toimia synergisoivana tekijänä. (Grey & Smelzer 1985.)

Toisaalta imagon ja brandin merkityksen kasvuun on vaikuttanut yrityksen ulkoisen ja sisäisen välisen rajan hämärtyminen. Yritykset pystyivät ennen erottamaan sisäiset ja ulkoiset toiminnot, koska kontaktipintaa näiden kahden välillä oli vähän. Markkinointiosasto hoiti yhteydet ulkomaailmaan, mutta kun kuvaan astui asiakaskeskeisyys, kaikista organisaation jäsenistä tuli markkinoijia (Hatch & Schulz 1997). Brandeistä on tässä tilanteessa tullut yleisen liikkeenjohdon apuväline sitouttaa koko or-

ganisaatio viestittämään samoja merkityksiä ja juurruttaa markkinointi kaikkien mieliin yhteiseksi tavoitteeksi.

Alvessonin (1990) mielestä yleinen sosio-kulttuurinen kehitys on luonut taustan sellaisten käsitteiden ja ilmiöiden käytölle liike-elämässä kuten kulttuuri, identiteetti, profiili, imago ja brandi. Yhteiskunnassa, jota luonnehtivat nopeat muutokset, joukkoviestintä ja tuotantoprosessit ja jossa suhde tuotteiden ja sosiaalisten tarpeiden välillä on hämärä, merkityksen johtaminen ja yrityksen identiteetti tulevat merkittäviksi. Työ itsessään ja sen tulokset eivät enää ole keskeisiä; imago on se, johon yrityksissä kohdistetaan systemaattisin huomio.

Lasch (1984, 19) kuvaa yhteiskunnan muutosta seuraavasti: *"...the replacement of a reliable world of durable objects by a world of flickering images.."* Alvesson (1990) nimeää neljä kehityssuuntaa, jotka ovat vaikuttaneet tähän muutokseen. Nämä ovat kulttuurin muutokset, kasvanut kompleksisuus ja turbulenssi, palvelusektorin kasvu sekä joukkoviestinnän rooli.

Kulttuuriset muutokset liittyvät yksilöiden identiteetin muuttumiseen. Ihminen on nykyisin itsetunnonaltaan heikompi ja haavoittuvaisempi kuin ennen, mutta toisaalta joustavampi. Subjektiiivisuus on korostunut, ihmiset pyrkivät yksilölliseen hyvinvointiin ja nautintoihin. He vastustavat auktoriteetteja ja ovat vastaanottavaisempia mielikuville. Toisaalta he myös tarvitsevat niitä: yrityksen selkeä imago lisää luottamusta sitä kohtaan, koska se tuo jatkuvuutta muuten alati muuttuvaan maailmaan.

Toinen kehityssuunta, turbulenssi ja kompleksisuus, liittyy ympäristöön, jossa nykyihminen elää. Ympäristöä luonnehtii kanssakäyminen monien erilaisten ihmisten ja organisaatioiden välillä. Yksilö vastaanottaa valtavan määrän kuvia ja ideoita muista ihmisistä ja instituutioista, vaikka hänellä itsellään ei ole suoraa kosketusta tai kokemusta heistä. Mielikuvat ja symbolit elävät.

Kolmas kehityssuunta korostaa palvelusektorin kasvua tuotantosektorin kustannuksella. Palvelualaistumisen seurauksena imagon merkitys on kasvanut, sillä palvelujen aineettomuuden takia yritykset joutuvat turvautumaan palveluista muodostettaviin

mielikuviin. Neljäs kehityssuunta, joukkoviestinnän rooli, tuo esille pseudo-tapahtumat. Pseudo-tapahtumat eivät ole todellisia tai spontaaneja tapahtumia, ne ovat suunniteltuja ja niitä tuotetaan uudelleen ja uudelleen. Ne ovat imagon hallinnan välineitä, mediajulkisuutta, kampanjoita ja haastatteluja.

Myös Marconi (1996, xiii) korostaa imagon merkitystä tabloid-julkisuuden ajassa, jossa elämme. Hänen mukaansa tämän päivän asia on ”*style over substance*”. Substanssit ovat kivoja, mutta tyyli on se, joka myy. Ostopäätöksissä korostuu imagon merkitys.

4. IMAGON MUODOSTUMINEN, HALLINTA JA MITTAAMINEN

Edellä on selvitetty imagon ja brandin asemaa kilpailuedun lähteinä. Tarkemmin ei ole kuitenkaan määritetty, mitä nämä käsitteet itse asiassa pitävät sisällään ja mikä niiden välinen yhteys on. Tässä luvussa kartoitetaan sitä, mitä imago ja brandi ovat, kuinka ne muodostuvat ja miten niitä tietoisesti muodostetaan. Tämän jälkeen on mahdollista selvittää, kuinka imagon ja brandin tilaa voidaan mitata.

4.1 *Imago mielikuvien summana*

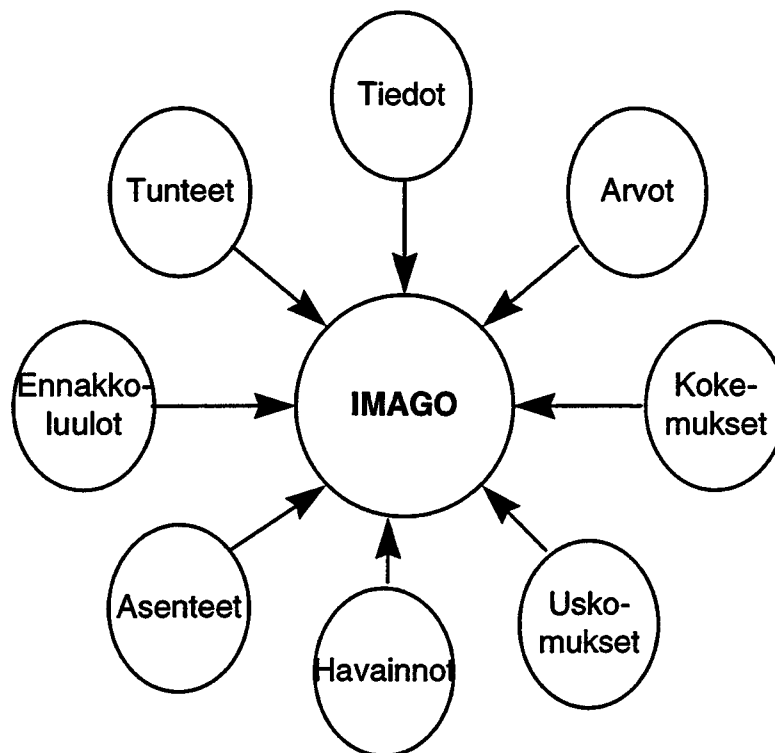
Johdannossa brandi määriteltiin merkiksi ja imago mielikuvaksi jostakin kohteesta. Aikaisemmassa tutkimuksessa näiden käsitteiden määrittely on ollut vaihtelevaa: imago ja brandi on toisinaan määritetty lähes identtisesti (erityisesti käsitteet ‘corporate image’ ja ‘corporate brand image’ ovat lähellä toisiaan), mutta toisinaan niiden välille on tehty selvä ero. Imago on nykyisin hyvin suosittu ja väljästi käytetty käsite, mikä osaltaan aiheuttaa sekaannusta sen sisältöön. Se voidaan liittää lähes minkä tahansa sanan edelle tarkoittamaan mielikuvaa kohteesta. Esimerkiksi Dowling (1986) luettelee englanninkielisiä image-liitteisiä sanoja osoittaakseen sen löyhää käyttöä: store-image, public image, brand image, corporate image, user-image, self-image.

Tässä tutkimuksessa keskitytään yritysimagoon ja brand imagoon, onhan tutkimuksen tavoite selvittää niitä mielikuvia, joita case-yritys Finnairiin kokonaisuudessaan liitetään. Brand imago on keskiössä siksi, että tutkimus liittyy Finnairin merkkiin, sen

rakentamiseen ja siihen liitettäviin mielikuviiin. Kyseessä ei ole tuotekohtaisen imagon tarkastelu, vaikka tuotetasolla imagon ja brand imagon analysointi olisi ollut myös mahdollinen (esim. Finnair Plus -palkkio-ohjelmaan liittyvät mielikuvat).

Yritysimago muodostuu yksilön yritykseen liittämistä mielikuvista (Bernstein 1986, 58). Suomen kielessä imagon vastine on yrityskuva, jolla Taposen (1970, 11) mukaan tarkoitetaan yksilön tai yhteisön yrityksestä luomaa mielikuvaa. Mielikuvat ovat siis keskeinen imagon sisältö; Rope ja Mether (1987, 16) määrittelevät jopa imagon ja mielikuvan synonyymeiksi.

Mikä sitten on mielikuva? Ropelle ja Metherille mielikuva on ihmisten kokemusten, tietojen, asenteiden, tunteiden ja uskomusten summa tarkastelun kohteesta (Rope ja Mether 1987, 16). Kuvio 5 tiivistää imagon sisällön Ropen ja Metherin mukaan:



KUVIO 5. Imago Ropen ja Metherin (1987) mukaan

Dowling (1986) ja Haedrich (1993) tekevät oleellisen huomautuksen imagon määrittelyyn. Koska imago koostuu ihmisten kokemuksista ja tuntemuksista muodostuneista mielikuvista, on selvää, että nämä mielikuvat vaihtelevat yksilöstä toiseen. Dowling

(1986) määrittelee imagon merkitysten joukoksi, josta kohde tunnetaan ja jonka kautta ihmiset kuvailevat kohdetta, jonka avulla he muistavat sen ja suhtautuvat siihen. Imago on tulos yksilöllisten kokemusten, uskomusten ja tuntemusten interaktiosta. Haedrich (1993) korostaa, että yhden imagon sijasta yrityksellä onkin monia imagoja kohderyhmästä riippuen. Kohderyhmien määrä määräytyy sen mukaan, kuinka moneen ryhmään yrityksen aktiviteetit ulottuvat. Aktiviteetit vaikuttavat eri ryhmiin eri tavalla, joten samanaikaisesti yrityksestä saattaa vallita sekä positiivisia että negatiivisia mielikuvia.

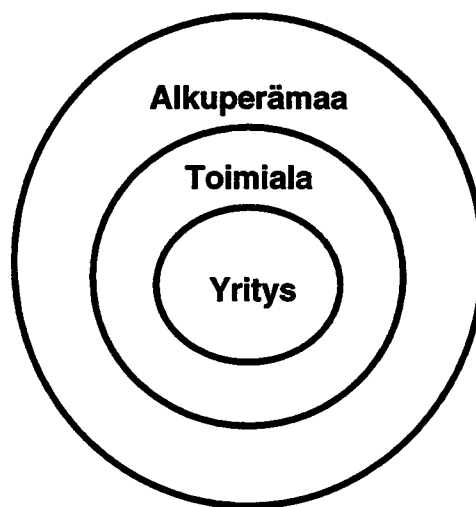
Koska eri kohderyhmillä ja jopa eri yksilöillä voi olla erilaisia mielikuvia, nojaa imagon käsite osaltaan psykologisiin prosesseihin. Negatiiviset mielikuvat eivät välttämättä aina perustu todellisiin faktoihin; yksilöllisten piirteidensä ja kokemustensa perusteella ihmiset saattavat reagoida yritykseen hyvin vaihtelevasti. Gregoryn (1991, 2) mukaan ei ole kuitenkaan oleellista, ovatko asiakkaan mielikuvat yrityksestä oikeita vai vääriä. Asiakkaalla on mielikuvansa joka tapauksessa, ja ne vaikuttavat hänen käyttäytymiseensä. Vaikka heidän havaintonsa yrityksestä ei olisikaan totuudenmukainen, tuo havainto on heille todellinen.

Siitä, että imago koostuu ihmisten muodostamista mielikuvista, nousee oleellisia seikkoja ensinnäkin imagon "omistamisen" kannalta. Vaikka on yleistä puhua yrityksen imagosta, ei yritys itse asiassa omaakaan imagoa, vaan se on kohderyhmien mielissä tuntemuksina, asenteina, assosiaatioina ja uskomuksina (Dowling 1986, 81). Bernstein (1986, 78) korostaa, että yrityksen imago ei ole sitä, mitä se itse luulee, vaan sitä, mitä asiakas luulee, miten hän mieltää yrityksen havaintojensa ja kokemustensa perusteella.

Imagon muodostuminen ihmisten mielikuvista aiheuttaa toiseksi sen, että jokaisella yrityksellä on välttämättä imago, halusipa se sitä tai ei. Imago voi olla suunniteltu ja muotoiltu, tai sitten ei (Gregory 1991, 2). Jos imagoon ei kiinnitetä huomiota, siitä voi tulla jopa kaoottinen (Selame & Selame 1988, 9). Yrityksen onkin pyrittävä varmistamaan, että se kuva, joka ihmisillä on yrityksestä ja joka perustuu heidän havaintoihinsa, on kiinteässä yhteydessä yrityksen todelliseen persoonallisuuteen (Bernstein 1986, 58).

4.1.1 Kotimaan vaikutus yrityksen imagoon

Yksilöllisten psykologisten reaktioiden lisäksi imagon muodostumiseen vaikuttaa yrityksen toimiala ja kotimaa. Bernsteinin (1986) mukaan toimiala on eräänlainen suodatin, jonka läpi yritys nähdään. Yrityksen kotimaasta hän toteaa, että harva ulkomailla toimiva yritys on täysin neutraali. (Bernstein 1986, 164-166.) Toimialasta voi vallita erilaisia uskomuksia ja erityisesti kotimaahan voidaan liittää stereotyyppisiä asenteita. Näin ollen Finnairin imagon suodattimena toimivat lentoliikenteen piirteet ja suomalaisuus, millaisina ne sitten nähdäänkin.



KUVIO 6. Kotimaan ja toimialan vaikutus yrityksen imagoon

Gregoryn (1991, 207) mukaan kansallisella imagolla on osuus jopa siihen, kuinka yritys menestyy - tai epäonnistuu. Min Hanin (1989) tutkimusten mukaan kuluttajat todella tekevät tuotteen tai yrityksen kotimaan imagosta johdettujen ajatusten perusteella päätelmiä myös itse tuotteesta. Näin tapahtuu varsinkin silloin, kun tuote tai yritys on vieras kuluttajalle. Toisaalta voi tapahtua myös niin, että kotimaan imagosta tulee erilainen kattokäsite, jonka alle kuluttaja mielessään kerää maan eri tuotteisiin liittyviä attribuutteja, joihin kaikkiin imago kattokäsitteenä vaikuttaa.

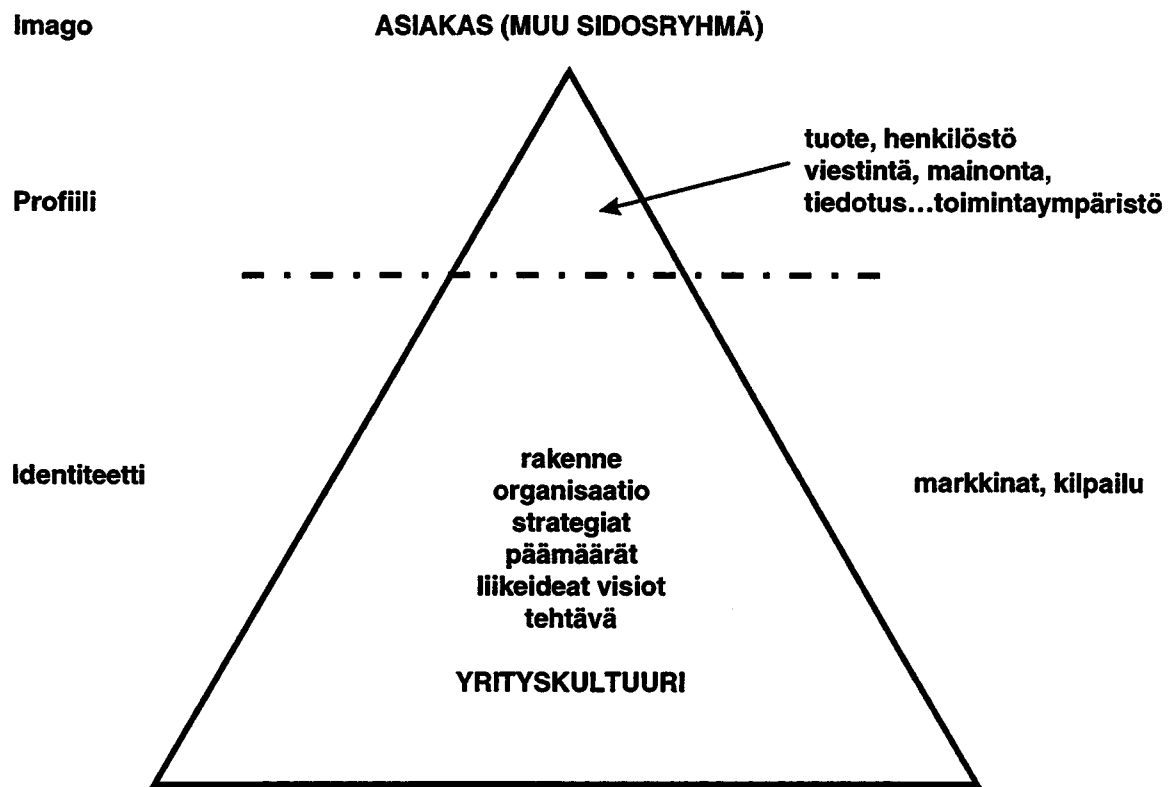
Jotta yritys voisi häivyttää kotimaansa imagoa suodattavana tekijänä, sen tulisi aivan markkinoille tulosta lähtien sulautua isäntämaan sosiaaliseen ympäristöön. Mikäli se ei näin tee, sen alkuperä jää osaksi sen mainetta ja tuotteiden identiteettiä. Bernstein (1986) sanoo, että kuluttajilla on kiire päästä tekemään yrityksistä omaa arviotaan,

sillä he inhoavat tyhjiötä. Heillä on tarve lokeroida tuotteet ja yritykset. Kansallinen persoonallisuus saattaakin muuttua lupaukseksi, jos siitä tulee tuotteen välittämän viestin pääsisältö. Esimerkkeinä Bernstein mainitsee lentoyhtiöt: Lufthansa merkitsee saksalaista tehokkuutta, Air France ilmojen ranskalaisuutta. On myös muistettava, että yritys ja tuote ovat kotoisin jostakin, vaikka niillä ei olisikaan kansallispukua tämän merkinä. Menestystuotekin on syntynyt jossakin. (Bernstein 1986, 180-182.)

4.1.2 Imago ja identiteetti

Yritys ei voi suoranaisesti muuttaa imagoaan, koska se on jotain joka kuuluu vastaanottajalle, mutta yritys voi tarkentaa identiteettiään (Bernstein 1986, 81). On tärkeää erottaa imagon ja identiteetin käsitteet. Identiteetti on se, mitä yritys todella on, kun taas imago on sitä, kuinka ihmiset näkevät tuon identiteetin. Turnerin (1990, 33) mukaan identiteetti on osien summa, jota ei ole ilman organisaatiota. Se mitä ulkopuolinen näkee, on peilikuva organisaation sielusta.

Poikolainen (1994, 27-28) määrittelee yrityksen identiteetin sisältävän sen perusarvot ja -olettamukset sekä asennoitumisen ympäristön keskeisiin tekijöihin. Identiteetin osatekijöitä ovat yrityskulttuuri, määrittelyt yrityksen tehtävästä ja tavoitteista, liikeideat, visiot ja strategiat. Imagon ja identiteetin lisäksi Poikolainen erottaa profiilin käsitteen: profiili on se osa identiteettiä, joka tietoisesti viestitetään kohdeyleisölle.



KUVIO 7. Imagon, identiteetin ja profiilin suhteet Poikolaisen (1994) mukaan

Turnerin (1990, 33-34) mukaan identiteetti on helpompi ymmärtää, kun sitä tarkastellaan organisaatiolle osoitettavien seuraavien neljän kysymyksen valossa:

- What do you do (e.g products and services)?
- Where do you do it (the environment in which you provide your products and services)?
- What do you say about yourself?
- How do you act?

Identiteetti käsitteenä ei kuitenkaan ole yksiselitteinen. Eräät tutkijat pelkistävät sen yrityksen nimeksi ja logoksi (esim. Gregory 1991, 61). Grey & Smelzer (1985) puhuvat identiteetin sijaan strategiasta, koska heidän mielestään identiteetti on konsulttien suosima abstrakti käsite. Strategia ja identiteetti ovat läheisiä käsitteitä myös Mintzbergille (1987), joka ei tosin eksplisiittisesti puhu identiteetistä. Mintzbergin mukaan strategiaa tarvitaan määrittelemään, mitä organisaatio on; strategia antaa suunnan ja merkityksen. Ilman strategiaa organisaatio olisi kuin yksilö ilman persoonallisuutta (Mintzberg 1987).

Hatch & Schulz (1997) erottavat yritys- ja organisaatioidentiteetin (corporate identity & organisational identity), mutta toteavat, että molemmilla käsitteillä on vahva yhteys visioon ja strategiaan ja että molemmissa korostuu johdon rooli muodostavana tekijänä. Organisaatioidentiteetti painottaa organisaation ja sen jäsenten välistä suhdetta, kun taas yritysidentiteetissä on markkinoinnillinen näkökulma siitä, kuinka yritys viestii identiteetistään. Hatch ja Schulz (1997) korostavat, että ei pidä unohtaa organisaatiokulttuuria, joka on kolmas oleellinen tekijä imagosta ja identiteetistä puhuttaessa.

Tässä tutkimuksessa identiteetin käsitettä käytetään yritysidentiteetin merkityksessä, sillä tutkimus kohdistuu organisaation ulkopuolisiin kohderyhmiin. On kuitenkin huomattava, että vaikka keskitytään ulkoiseen viestintään, on viestien syntymiseen vaikuttanut organisaatioidentiteetti, vallitseva kulttuuri ja määritellyt strategiat. Ne ovat kuitenkin tutkimuksen taustalla, eivät sen kohteena.

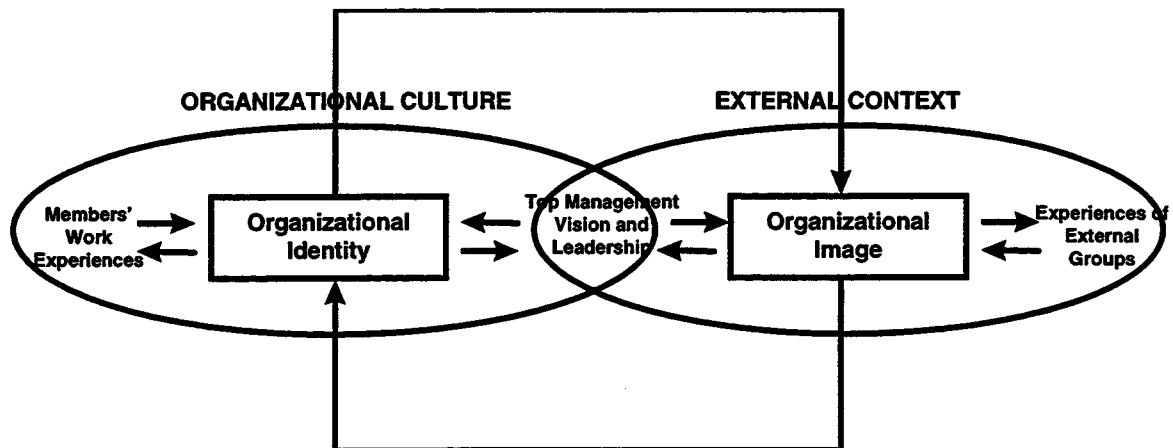
4.1.3 Imagon laajempi määritelmä

Edellä on todettu, että yrityksen imago on ihmisten siitä muodostamien mielikuvien summa, johon vaikuttavat toimiala ja yrityksen kotimaa sekä yrityksen identiteetti ja sen pohjalta laadittu viestintä. Tämä tiivistys on lähellä Dowlingia (1986), joka jakaa imagon muodostumiseen vaikuttavat tekijät kolmeen ryhmään. Ensinnäkin ovat henkilökohtaiset kokemukset ja toiseksi kommunikaatio eri organisaation sisäisten ja ulkoisten ryhmien välillä. Kolmanneksi Dowling mainitsee joukkoviestinnän, jolla hän tarkoittaa mainontaa ja mediajulkaisuja, jonka kautta yritys pyrkii imagoonsa vaikuttamaan.

Imago on lopulta synteesi näistä kaikista tekijöistä, joten on syytä laajentaa luvun alussa esitettyjä imagon määritelmiä. Imagoa ei voi tiivistää pelkiksi psykologiseksi reaktioiksi tai kohdeyleisön mielivaltaisiksi mielikuviksi, sillä yritys voi vaikuttaa imagoonsa. Alvessonilta (1990) löytyy kattava imagon määritelmä, joka on otettu lähtökohdaksi myös tähän tutkimukseen:

Organisational image is a holistic and vivic impression held by an individual or a particular group towards an organisation and is a result of sense-making by the group and communication by the organisation of a fabricated and projected picture of itself (Alvesson 1990).

Hatch ja Schulz (1997) esittävät imagoon vaikuttavat tekijät kuvion muodossa:



KUVIO 8. Imagon, identiteetin ja kulttuurin välinen interaktio (Hatch & Schulz 1997).

4.2 Mielikuvien muodostaminen brandin rakentamisen kautta

Edellä on todettu, että yrityksellä on imago joka tapauksessa, halusipa se sitä tai ei. Yritys voi vaikuttaa imagoonsa identiteetin muovaamisen kautta ja pyrkiä näin hallitsemaan sitä. Kun identiteetti tietoisesti määritellään ja kun valikoidaan ne tekijät, joita siitä halutaan korostaa ja viestitetään niistä kohderyhmille, voidaan imagon hallinta nähdä strategisena. Tällöin ollaan usein tekemisissä brandin rakentamisen kanssa. Laaksosen (1997) mukaan yritys, joka lähtee rakentamaan vahvaa brandiä, pyrkii nimenomaan imagon hallintaan. Balmerin (1995) mukaan brandin luonnin perimmäinen tavoite on suotuisan käsityksen luominen sidosryhmien silmissä.

4.2.1 Mikä on brandi?

Aikaisemmissa tutkimuksissa imagoon liittyvä identiteetin rakentaminen on sisällöllisesti hyvin lähellä brandiin liittyvää teoreettista kirjallisuutta, vaikka sen yhteyttä branditeorioihin ei olisi mainittukaan. Sekä brandista ja imagosta erotetaan imago ja

identiteetti, ja niitä molempia pyritään rakentamaan. Niinpä tässä tutkimuksessa on otettu se linja, että brandi on jatko strategiselle imagon hallinnalle.

Brandin rakentamisen asema strategisen imagon hallinnan keihäänkärkenä pätee erityisesti palvelualan yrityksiin, joihin myös case-yritys kuuluu. Niissä brandin rakentaminen on nimenomaan yritysbrandin rakentamista, ei niinkään yksittäisten tuotemerkkien luomista. Bernsteinin (1986, 110) mukaan palvelualalla yritys ja tuote ovat itse asiassa yksi ja sama, josta seuraa, että yritys- ja tuotemainontaa ei voi pitää erillään. Kapferer (1992, 246) väittää, että palvelualalla yritysten nimet ovat ottaneet brandien roolin. Koska tuotteet palvelualalla ovat näkymättömiä ja aineettomia, tuotemerkit ovat usein tuntemattomia. Lisäksi Arnold (1992, 155) toteaa, että palvelualalla asiakkaat kiinnittävät huomiota koko pakettiin, sekä tuotteeseen että se tarjoajaan, joten yritysbrandi soveltuu palvelualan yrityksille.

Palvelualalla käsitteiden 'corporate brand image', 'brand image' ja 'corporate image' rajat hämärtyvät ja käsitteet sekoittuvat helposti keskenään (Bromley 1993, 159). Teollisen tuotannon yrityksessä brand on tuotteen erottava merkki, ja 'brand image' viittaa merkkiin liitettäviin mielikuviin. 'Corporate image' on tässä yhteydessä yrityksestä vallitseva laajempi yrityskuva. Kun yritys millä tahansa alalla rakentaa merkkiä yritysnimen varaan, kyseessä on 'corporate brand', josta vallitsevat mielikuvat muodostavat 'corporate brand imagen'. Palvelualan yritysbrandin edestä jätetään usein pois sana 'corporate', koska tuote ja yritys ovat erottamattomia. Kun esimerkiksi tässä tutkimuksessa puhutaan Finnairin brand imagesta, tarkoitetaan sillä koko yritystä koskevaa brandia.

Brandi on käsitteenä kuitenkin suppeampi kuin imago. Brandiin tiivistyy erityisesti asiakkaalle suunnattuja yrityksen viestejä ja lupauksia sekä toisaalta asiakkaan mielikuvia yrityksestä. Arnoldin (1992, 18) mukaan merkin käyttö liittyy nimenomaan siihen tapaan, jolla kuluttajat havaitsevat ja ostavat asioita. Imago puolestaan kattaa laajemman kohdeyleisön, esimerkiksi valtion viranomaiset tai jälleenmyyjät ovat enemmän kiinnostuneita luotettavasta imagosta kuin asiakkaalle lupauksen sisältävästä brandista.

Seuraavassa esitetään muutamia brandin tarkempia määritelmiä käsitteen sisällön selvittämiseksi:

- A brand is essentially a seller's promise to constantly deliver a specific set of features, benefits and services to the buyers (Kotler 1997, 443).
- A brand is the company's standard bearer and its driving force (Kapferer 1992, 18).
- Brandi on mielikuva ihmisten päässä (Laaksonen 1998).
- Brand is a name, term, sign, symbol, or design or a combination of them intended to identify the goods or service of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors (American Advertising Association Kotlerin 1997, 443 mukaan).

Brandin määritelmistä löytyy ainakin kaksi erilaista sisältöryhmää. Brandi voi ensinnäkin olla erottava logo, merkki tai nimi, jonka perusteella asiakas tunnistaa tuotteen, palvelun tai niitä tarjoavan yrityksen. Määritelmien perusteella brandin sisältöä voidaan myös laajentaa. Brandi voidaan nähdä yrityksessä itsessään vaikuttavana tekijänä: lupauksena, toimintaa kirvoittavana tekijänä tai tason ylläpitäjänä. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin brandin ensimmäiseen merkitykseen eli asiakkaan brandiin liittämiin mielikuviin sekä hänen kokemuksiinsa yrityksen antamasta lupauksesta.

Kapferer (1992, 12) ja Jutila (1995, 2) korostavat, ettei brandeja pitäisi määritellä vain symboleina tai muina kosmeettisina tekoina. Keskiössä tulisi heidän mukaansa olla brandin sisältämä merkitys, joka kuvaa sen suunnan sekä ulkoisesti että sisäisesti. Kapferer (1992) korostaa brandin asemaa sisäisenä mobilisaattorina: brandi kiihottaa yhä parempiin suorituksiin. Brandi on organisaation jäsenten vastuuta ja sitoutumista asiakkaita ja jälleenmyyjä kohtaan. Tämä sitoumus johtaa jäsenet standardisoimaan aktiviteettinsa, jolloin asiakkaat saavat tasalaatuista palvelua.

Samalla tavoin kuin imago, brandi jaetaan käsitteellisesti eri osiin. On olemassa brandin identiteetti, jolla tarkoitetaan sitä, millaisena rakentaja haluaa brandinsa nähtävän. Imago on puolestaan se, millaisena kohderyhmät brandin näkevät; minkälainen on heidän mielikuvansa siitä lupauksesta, jonka yritys on antanut tai siitä merkistä, joka tuotteen erottaa. Imago kertoo siitä, mitä brandi asiakkaille merkitsee. Lisäksi erotellaan se brandin osa, joka asemointiprosessin kautta aktiivisesti kommunikoidaan kohdeyleisölle. (Aaker 1996, 71; Kapferer 1992, 37-38.)

Aakerin (1996, 82) mukaan brandin identiteetti koostuu dimensioista, jotka ovat järjestäytyneet neljän perspektiivin ympärille.

- The brand-as-product (product scope, product attributes, quality/value, users, uses, country of origin)
- brand-as-organisation (organisational attributes, local versus global),
- brand-as-a person (brand personality, brand-customer relationships)
- brand-as-symbol (visual imagery/metaphors and brand heritage)

Brandin identiteetin tulisi heijastaa näitä perspektiivejä, ja asemoinnin kautta joko niitä kaikkia tai vain osia niistä viestitetään yleisölle. Eri brandit heijastavat eri tekijöitä; esimerkiksi organisationaalinen perspektiivi, joka kohdistuu organisaatioon liittyviin tekijöihin enemmän kuin itse tuotteeseen, on usein keskeinen palveluyrityksen identiteetille. Aakerin (1996, 82) mukaan tämä perspektiivi sisältää sellaisia tekijöitä kuten innovatiivisuus, laatuajattelu ja ympäristön huomioon ottaminen, ja nämä luodaan erityisesti yrityksessä toimivien ihmisten, kulttuurin ja arvojen kautta.

Organisationaalisen perspektiivin korostaminen yrityksen identiteetissä on myös keino saavuttaa kilpailuetua. Tuoteinnovaatiot ovat nopeasti kopioitavissa, mutta organisationaaliset tekijät vaativat tietyn yrityksen ja kulttuurin, jotta palvelu voidaan ainutlaatuisella tavalla toteuttaa. Tämä taito on vaikeasti kopioitavissa.

Brown & Dacin (1997) jakavat yritykseen liittyvät mielikuvat kahteen luokkaan: yrityksen kykyyn ja taitoon liittyviin sekä yrityksen sosiaaliseen vastuuseen liittyviin mielikuviin. Näiden luokkien perusteella yritys voi pyrkiä asemoimaan itsensä. Jos yritys noudattaa ensimmäistä luokkaa ja toteuttaa sen mukaista asemointistrategiaa, se korostaa henkilökunnan pätevyyttä tai teknistä osaamista. Jos yritys taas pyrkii asemoimaan itsensä sosiaalisen vastuun perusteella, se pyrkii luomaan mielikuvia ympäristöystävällisestä ja paikallista kulttuuria tukevasta yrityksestä.

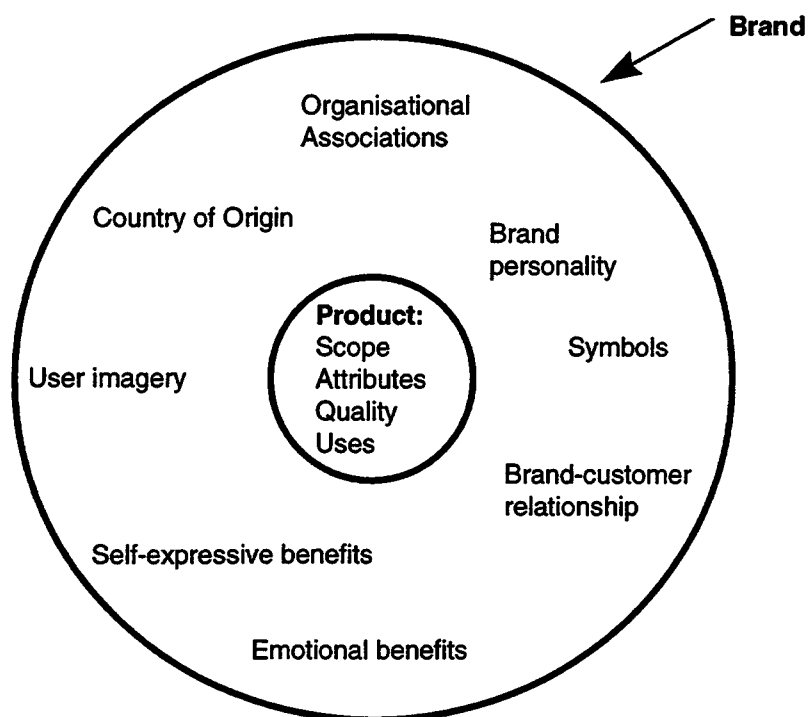
Brownin ja Dacinin (1997) mukaan nämä luodut mielikuvat vaikuttavat lopulta ostokäyttäytymiseen ja yrityksen tuotteista tehtyihin havaintoihin, varsinkin jos kuluttaja ei ole ennen kokeillut tuotetta. Erityisesti yrityksen kykyyn liittyvillä mielikuvilla on vahva yhteys ostopäätöksiin.

4.2.2 Milloin brandi syntyy?

Brandeja siis rakennetaan identiteetin perspektiivien määrittelyn ja niistä viestittämisen keinoin. Voiko brandia sitten olla olemassa ilman tietoista rakennusprosessia? Jos tämä ei olisi mahdollista, ei tätä tutkimusta voisi luokitella branditutkimukseksi; brandin rakennusprojekti Finnairissa on vasta meneillään.

Edellä on todettu, että imago on olemassa joka tapauksessa, vaikka yritys ei olisi sitä tietoisesti rakentanutkaan (Gregory 1991, 29; Selame & Selame 1988, 9). Teoreettisesti on myös mahdollista, että kahdella eri kohteella on aivan samanlainen imago, jos asenteet ja tuntemukset todellisuudessa erilaisia kohteita kohtaan ovat samat, eivätkä yritykset ole pyrkineet viestinnällään imagojaan differoimaan.

Brandin keskeinen idea on kuitenkin differoituminen: luodaan merkki, jolla erottaudutaan kilpailijoista (Kotler 1997, 443). Puhtaiden hyödykkeiden tai tuntemattomien yritysten imago voi olla sama, mutta brandi on enemmän kuin hyödyke tai yritys, brandiin liittyy ainutlaatuisia ajatuksia. Ei siis voi olla kahta täysin samanlaista brandiä, tai muuten brandi ei vastaa tarkoitustaan. Kuvio 9 havainnollistaa brandin ja tuotteen eroa:



KUVIO 9. Brandin ja tuotteen välinen ero Aakerin (1996, 74) mukaan

Ainutlaatuisuuden näkeminen ei ole rakentamisesta riippuvainen, vaikka se sitä usein edesauttaakin. Brandien erottuminen perustuu lopulta asiakkaan havaintoon (ks. Arnold 1992, 114). Vaikka brandin tähtäimenä olisi viestintä, sisäinen mobilisaattori tai fyysinen merkki tai vaikka sitä ei olisi rakennettu ollenkaan, on differoinnin lopullisena tuomarina asiakas. Hänen mielikuvansa ratkaisee sen, erottuuko kohde vai ei.

Koska lentoyhtiöitä on Euroopassa ja varsinkin sen pohjoisosassa varsin rajallinen määrä, on oletettavissa, että asiakkaat pystyvät erottamaan eri lentoyhtiöt toisistaan. Vaikka erot eivät olisi suuria eivätkä brandit näin ollen vahvoja, vaikuttaa teoreettisesti selvältä, että brandeja on. Tätä ajattelumallia tukee Bernstein (1986, 180-182), joka aikaisemmin todetun mukaisesti näkee kotimaan kansallisen identiteetin muodostuvan automaattisesti lentoyhtiöiden lähettämän viestin pääsisällöksi. Pelkän teoretisoinnin perusteella ei kuitenkaan voida ratkaista, millaisina asiakkaat lentoyhtiöt näkevät. Vain empiirinen tutkimus voi paljastaa, erottavatko asiakkaat ainutlaatuisia piirteitä eri lentoyhtiöiden välillä ja millaisia mielikuvia he niihin liittävät.

4.3 Mielikuvien mittaaminen

Tähän mennessä on tarkasteltu mielikuviin perustuvien kilpailukeinojen, imagon ja brandin, asemaa lentoyhtiön kilpailukeinona ja määritelty ne käsitteinä. Tutkimuksen toinen tavoite on kuitenkin mielikuvien mittaaminen käytännössä, joten oleellista on myös selvittää, kuinka mielikuvia on aikaisemmassa tutkimuksessa mitattu ja millaisiin tekijöihin mittaus on kohdistunut. Verbinä mittaus ei tässä yhteydessä tarkoita numeerista arviointia, kyseessä on pikemminkin laadullinen mielikuvien sisällön arviointi.

4.3.1 Imagotutkimuksen vaiheet

Yrityskuvaa eli imagoa on tutkittu monin eri tavoin. Ennen imagon rakentamista suoritetaan usein kartoitus, jonka kautta pyritään saamaan selville imagon osatekijät. Näihin vaikuttamisen jälkeen suoritetaan varsinainen mittaus, jossa tavoitteena on saada selville onko osatekijöissä tapahtunut muutosta toimenpiteiden ansiosta. (Lotti 1996, 173-174; Dowling 1986.) Tutkimustyön tarkoituksena on selvittää mitä kuluttajat ajattelevat, siksi se on muutakin kuin asioiden tarkastamista, se avaa näkökulmia pimeyteen (Bernstein 1986, 273-75).

Boivin (1986) mukaan brandiin liittyvien havaintojen tutkimisessa tulisi myös ensinnäkin olla kartoitusvaihe. Tämä vaihe on attribuuttisarjan määrittely pienelle joukolle kohdistetun tutkimuksen kautta. Sen jälkeen kun varsinaiset osatekijät on määritelty, niitä ja niissä tapahtuneita muutoksia voidaan mitata.

Tässä tutkimuksessa on nimenomaisesti kyse alustavasta attribuuttisarjan määrittelystä suppean kohderyhmän kuulemisen avulla. Finnairiin liittyvien mielikuvien mittaaminen on osa laajempaa projektia, jonka tavoitteena on rakentaa Finnairin ulko- ja maan toimintojen brandi. Kun projekti on ohi, voidaan viestintätoimenpiteiden vaikutusta tutkia käyttäen lähtökohtana tässä tutkimuksessa esiin nousseita mielikuvia.

Attribuuttisarjan määrittelyn pohjaksi monet tutkijat ovat esittäneet valmiita listoja imagon osatekijöistä (esim. Lotti 1996, 176-177). Taposen (1970, 23) mukaan imagon osatekijät ovat seuraavat:

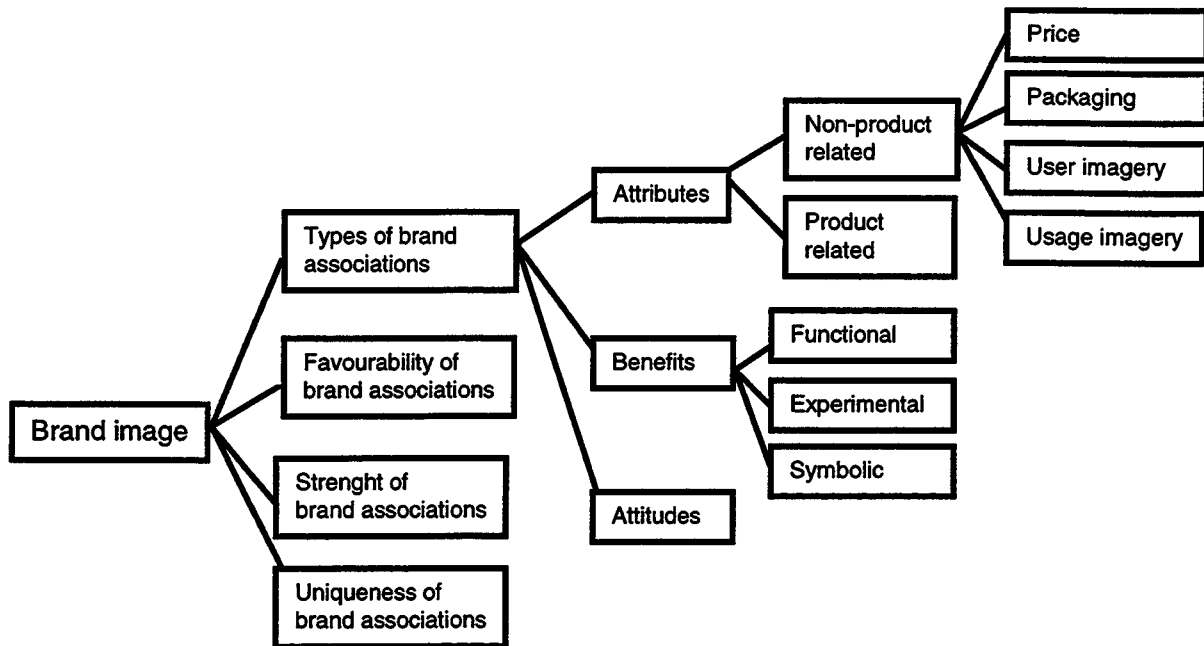
- voimatekijät,
- aktiivisuus- ja modernisuustekijät,
- perinnetekijät,
- rationaalisuustekijät,
- mielekkyystekijät,
- yksilöllisyystekijät ja
- ainutlaatuisuustekijät.

Kaikkiin näihin tekijöihin liittyy lisäksi alaryhmiä, esimerkiksi voimatekijöihin sisältyvät suuruuteen, resursseihin, tunnettuuteen ja vaikutusvaltaan liittyvät seikat. Aktiivisuustekijöitä ovat taloudelliseen kasvuun, palveluihin, kontakteihin ja henkilöihin liittyvät mielikuvatekijät. Nämä kaikki varmasti vaikuttavat yrityksen imagoon; onhan lista hyvin kattava. Ongelmallinen se on kuitenkin siinä, että alkukartoituksen suorittamiselle lista antaa huteran pohjan, eikä sen perusteella ole pääteltävissä, mitkä tekijät ovat erilaisille yrityksille oleellisia. Fokusoidumpi teoreettinen perusta tarvitaan teema-haastatteluin suoritettavalle tutkimukselle.

4.3.2 Asiakaslähtöinen brandin arvo ja sen osatekijät

Brand equity -käsite tarkoittaa brandin arvoa. Usein sen avulla määritellään merkin rahallinen arvo, mutta sitä voidaan käyttää myös brandin arvon määrittelyyn asiakasnäkökulmasta (Jutila 1995, 6; Krishnan 1996). Kellerin (1993) mukaan syy asiakaslähtöiselle brandin arvon mittaamiselle on strategialähtöinen: sillä pyritään suurempaan kuluttajien käyttäytymisen ja markkinoiden tuntemiseen, jotta strategisia päätöksiä kohdemarkkinoista ja tuotteiden asemoinnista voitaisiin tehdä.

Asiakaslähtöinen brandin arvon mittaaminen on lähellä imagotutkimusta, sillä arvoa on silloin, kun asiakkaalla on mielessään suotuisia, voimakkaita ja ainutlaatuisia assosiaatioita yritystä kohtaan. Keller (1993) määrittelee asiakaslähtöisen arvon kuluttajien keskuudessa vallitsevaksi tiedon tasoksi (knowledge) tuotteesta tai yrityksestä. Tämä tiedon taso jakautuu tietoisuudeksi (awareness) ja assosiaatioista koostuvaksi imagoksi. Kuvio 10 havainnollistaa sitä, mistä imago Kellerin asiakaslähtöisen brandin arvon teorian mukaan muodostuu.



KUVIO 10. Asiakaslähtöinen brandin arvon teoria Kellerin (1993) mukaan.

Kellerin mukaan assosiaatiot sisältävät brandin merkityksen asiakkaille. Assosiaatioita on kolmenlaisia: attribuutteja, hyötyjä ja asenteita. Näitä kolmea tekijää erottaa abstraktion aste, eli se, kuinka paljon informaatiota niihin sisältyy. Attribuutit ovat tuotetta, palvelua tai yritystä kuvailevia piirteitä, jotka voidaan jakaa tuotteeseen liittyviin (yhteydessä tuotteen tai palvelun käyttämiseen), ja ei tuotteeseen liittyviin tekijöihin (hinta, pakkaus, mielikuvat käyttäjistä ja mielikuvat käyttötilanteesta). Hyöty on puolestaan arvoa, jota asiakkaat uskovat saavansa käyttäessään yrityksen tuotteita tai palveluja. Hyödyt voivat olla funktionaalisia, kokemukseen liittyviä tai symbolisia. Funktionaaliset hyödyt liittyvät usein tuotteisiin liittyviin attribuutteihin ja korostavat niitä käytännön etuja, joita tuotteen tai palvelun käyttämisestä seuraa. Kokemukseen liittyvät hyödyt tuovat esille niitä tunteuksia, joita tuotteen tai palvelun käyttö nostattaa. Symboliset hyödyillä on yhteys syvemmällä oleviin tarpeisiin, jotka liittyvät sosiaaliseen hyväksyntään ja itseilmaisuuksiin. (Keller 1993.)

Nämä assosiaatiot vaihtelevat suosiollisuudeltaan, voimakkuudeltaan ja ainutlaatuisuudeltaan. Suosiollisuus viittaa siihen, kuinka hyvin asiakas uskoo, että tuote pystyy vastaamaan hänen tarpeisiinsa. Voimakkuus on puolestaan assosiaatioiden määrä ja laatu. Ainutlaatuisuus on erilaisuutta suhteessa kilpailijoihin. (Keller 1993.)

Asiakaslähtöistä brandin arvoa voidaan tutkia myös Aakerin (1991 & 1996) teorioihin perustuen. Aakerille (1996, 7-8) brandin arvo on sen sisältämien etujen summa. Hän määrittelee brandin arvon seuraavasti:

Brand equity is a set of assets (and liabilities) linked to a brand's name and symbol that adds to (or subtracts from) the value provided by a product or service to a firm and / or that firm's customers. The major asset categories are:

1. brand name awareness
2. brand loyalty
3. perceived value
4. brand associations.

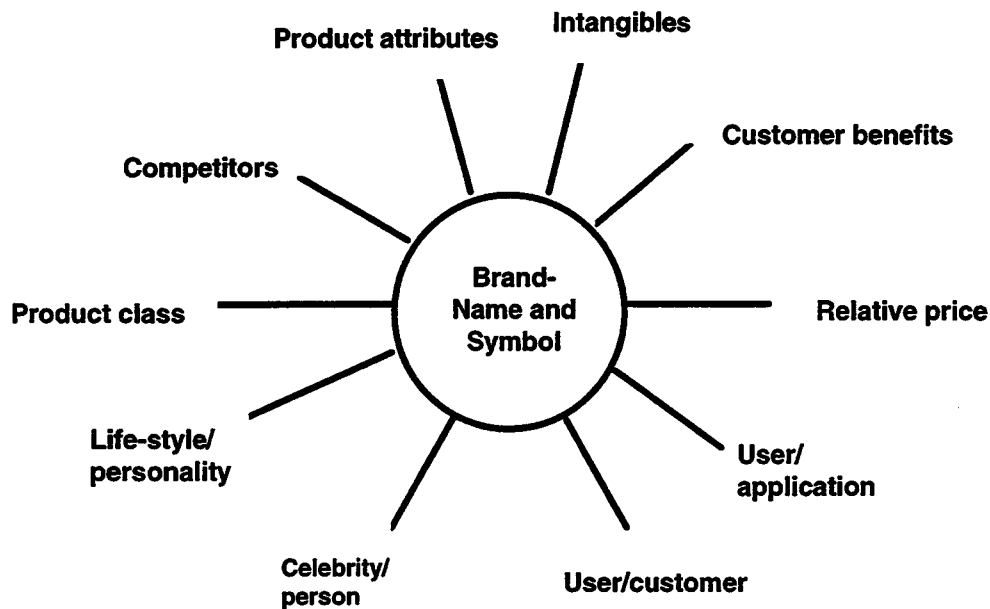
Ensimmäinen brandin etujen kategoria on tietoisuus (awareness). Tietoisuus tarkoittaa brandiin liittyvien mielikuvien voimakkuutta kuluttajien mielessä. Tietoisuuteen kuuluu, että asiakas tunnistaa brandin. Tunnistaminen heijastaa brandista pitämistä aikaisempaan kokemukseen perustuen ja siihen liittyy myös brandin toimialan erotaminen. (Aaker 1996, 10-11.)

Toinen kategoria liittyy lojaalisuuteen (loyalty) brandia kohtaan. Brandi on sitä arvokkaampi mitä enemmän uskollisia asiakkaita sillä on. Lojaalisuutta pyritään kasvattamaan mm. kanta-asiakasohjelmien avulla. Brandin rakentamisvaiheessa lojaalisuuden astetta voidaan käyttää työvälineenä asiakkaiden segmentoinnissa ja jaotella asiakkaat esimerkiksi ei asiakkaisiin, hintasensitiivisiin, passiivisesti lojaaleihin, multi-lojaaleihin ja sitoutuneisiin. (Aaker 1996, 21-23.)

Kolmas brandin etujen kategoria on havaittu laatu (perceived quality). Laatu on asiakkaan havainto tuotteen tai palvelun ylivoimaisuudesta kilpailijoiden tuotteisiin verrattuna. Laatu ei kuitenkaan ole vain asiakkaan tyytyväisyyttä tuotetta kohtaan, sillä tyytyväisyys saattaa aiheutua siitä, että odotukset olivat alhaiset. Laatu ei myöskään ole vain asenne, sillä huonolaatuiseen tuotteeseen saatetaan asennoitua positiivisesti alhaisen hinnan takia. Havaittu laatu on aineeton, yleinen tunne brandia kohtaan. (Aaker 1991, 85-86.)

Neljäs brandin arvoa määräävä kategoria sisältää assosiaatioita (associations). Assosiaatiot ovat mitä tahansa brandiin liittyviä ajatuksia. Ne ovat mielessä kasautu-

neet usein merkityksiä sisältäviksi ryppäiksi, joista imago muodotuu. Ainutlaatuiset assosiaatiot voivat olla kilpailuedun lähde, joten vaikuttamalla niihin yritys pyritään differoimaan kilpailijoista eli asemoimaan se markkinoilla. Kuvio 11 kertoo, millaisia assosiaatiota brandiin voi Aakerin (1991, 115) mukaan liittyä:



KUVIO 11. Brandiin liittyvät assosiaatiot Aakerin (1991, 115) mukaan.

Tunnettu mainostoimisto Young & Rubicam on tutkimustensa perusteella myös määrittellyt neljä erilaista tekijää, jotka muodostavat brandin ja joiden perusteella brandia voidaan arvioida. Nämä tekijät ovat erottuvuus, merkityksellisyys, arvostus ja tuttuus.

Erottuvuus vastaa Kellerin ainutlaatuisuutta, eli se erottaa palvelun tai tuotteen kilpailivista tuotteista. Merkityksellisyys on brandin vastaavuutta asiakkaan toiveisiin ja sille löytyy myös vastine Kelleriltä, suotuisuus. Arvostus muodostuu kahdesta tekijästä, laadusta ja suosioista, jotka ovat vastaavia käsitteitä kuin Aakerin havaittu laatu ja tietoisuuden aste. Brandin neljäs osatekijä on tuttuus eli luotettavuus, joka Young & Rubicamin mukaan tarkoittaa palvelubrandin ominaisuuksia ja erityisesti sitä, että asiakas voi luottaa saamansa aina tasalaatuisia palvelua. (Brandi on hallittujen osatekijöiden summa 1997, 6-7.)

4.3.3 Mielikuvien mittaus tässä tutkimuksessa

Eri brandin arvon määrittelyn teorioita yhdistämällä on saatu ne tekijäryhmät, jotka ovat oleellisia Finnairiin liittyvien mielikuvien alkukartoituksessa. Näiden perusteella on muodostettu teema-alueita tutkimuksen empiirisen osuuden pohjaksi.

Tietoisuutta ja tunnettuutta ei varsinaisesti mitata tässä tutkimuksessa, sillä tietoisuuden sijasta tutkimuksen fokus on mielikuvien kartoittamisessa. Tietoisuuden selvittäminen on oleellinen ainoastaan siinä merkityksessä, miten se vaikuttaa Finnairin imagoon. Lojaalisuuden määrittäminen on sen sijaan keskeistä, sillä lojaalisuus kertoo mielikuvien omistajista eli eri asiakastyypeistä ja heidän sitoutumisestaan Finnairiin. Lojaalisuus on keskiössä myös siksi, että lentoyhtiöiden yksi pääkilpailukeino on sen lisäämiseen tarkoitettu kanta-asiakasohjelma, jollainen on myös Finnairilla (Finnair Plus).

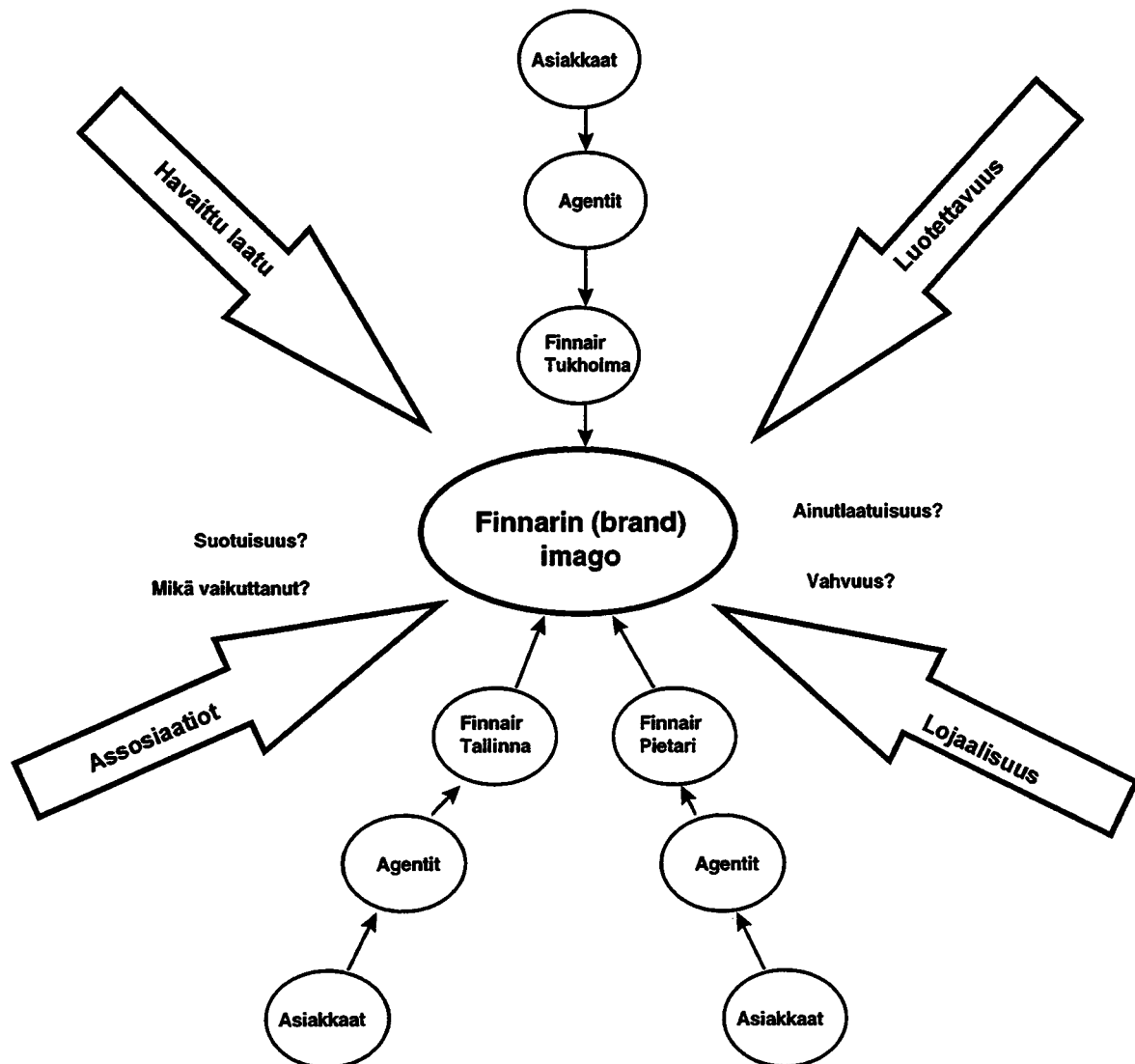
Koska tutkimuksessa keskiössä ovat mielikuvat, Finnairiin liitettävien assosiaatioiden selvittäminen on tärkeää. Millaisia ja kuinka suotuisia nämä assosiaatiot ovat ja mikä niihin on vaikuttanut? Samoin havaittu laatu on Finnairin imagon kartoituksessa keskeinen, tunnustautuuhan Finnair Euroopan laatulentoyhtiöksi. Oleellinen kysymys on, millaisena Finnairin laatu koetaan.

Luotettavuus Young & Rubicamin merkityksessä on myös otettava huomioon; Finnair on palvelualalta ja sen tarjoaman palvelun laadun kokeminen vaikuttaa imagoon. Millaista on Finnairin palvelu, mitkä ovat sen heikkoudet ja vahvuudet ja kuinka taasaista se on?

Samalla kun näitä kaikkia tekijöitä tarkastellaan, on oleellista selvittää kuinka ainutlaatuinen ja erottuva Finnair piirteineen markkinoilla on. Mielenkiinnon kohteena on myös se, mitkä tekijät ovat voimakkaimmin vaikuttaneet Finnairin imagoon muodostumiseen.

Kuvio 12 havainnollistaa tämän tutkimuksen teoreettisia teema-alueita, joiden pohjalta empiirisen osan suorittamiseksi laadittu haastattelurunko on tehty. **Teema-alueiden malli on luotu yksinomaan käsillä olevaa tutkimusta varten, mutta se**

perustuu aikaisempiin brandin ja imagon tilaa koskeviin tutkimuksiin ja teorioihin. Tämän tutkimuksen ydin, Finnairin imago, on kuviossa varustettu sulkeisiin sijoitetulla brand-sanalla, sillä aikaisemmin todetun mukaisesti vain empiirinen osuus voi ratkaista, onko Finnairilla erottuva brandi vai ei.



KUVIO 12. Tutkimuksen teoreettinen malli

Käsillä olevaa tutkimusta kuvaa hyvin myös branditutkija Aakerin (1996, 1996) termi strateginen brandin itse-analyysi. Identiteettiä rakennettaessa on oleellista suorittaa analyysi, jossa selvitetään nykyinen imago, brandin heikkoudet ja vahvuudet sekä

yhteydet muihin brandeihin. Itse analyysi suoritetaan kysymällä seuraavanlaisia kysymyksiä: kuinka brandi nähdään nykyisin, millaisia assosiaatioita siihen liitetään, miten se eroaa muista brandeistä, mitä hyötyjä vastaajat kokevat saavansa ja onko brandillä persoonallisuutta.

III FINNAIRIN IMAGO - EMPIIRINEN OSUUS

Seuraavissa kappaleissa esitellään Finnairin asema ja kuvaillaan sen imago Tallinnan, Pietarin ja Tukholman lentoliikennemarkkinoilla. Esitys perustuu ainoastaan tehtyihin haastatteluihin, joten näkökulma on paikallisten matkatoimistojen edustajien; Finnairin asema ja imago kuvataan sellaisena kuin agentit sen näkevät ja kokevat. Kuvaus mukailee haastattelujen tekojärjestystä; ensiksi käydään läpi Tallinna, toiseksi Pietari ja kolmanneksi Tukholma.

Haastatteluaineisto jakautuu teema-alueisiin (ks. liite 1 ja kpl. 4.3.3), joiden mukaisesti se tässä esitetään. Ensin käydään läpi kilpailutilanne, pääasialliset kilpailijat ja kilpailukeinot agenttien näkemyksen mukaan. Sen jälkeen peilataan Finnairiin liitettäviä mielikuvia ja vertaillaan niitä muihin lentoyhtiöihin liitettäviin mielikuviin, sekä tarkastellaan havaittua Finnairin laatua ja niitä arvoja, joiden takana vastaajat näkevät Finnairin seisovan. Lopuksi esitellään erilaisia asiakastyyppejä sekä sitä, minkä haastateltavat katsovat vaikuttaneen Finnairin imagoon.

Tekstissä esiintyy kursiivilla kirjoitettuja ja lainausmerkeillä varustettuja lauseita. Nämä ovat suoria lainauksia haastateltavien puheesta. Tallinnan kohdalla lainaukset ovat suomenkielisiä, sillä yhtä lukuunottamatta haastattelut tehtiin suomeksi. Yksi englanninkielinen haastattelu suomennettiin, jotta haastatellun agentin mielipiteet eivät paljastavalla tavalla erottuisi muista. Pietarissa ja Tukholmassa tehtyjen haastattelujen lainaukset ovat alkuperäisessä muodossa englanninkielisinä, sillä on haluttu varmistua, että heidän ajatuksena välittyvät lukijalle mahdollisimman autenttisinä.

Haastattelun lopuksi jokaista agenttia pyydettiin täyttämään lyhyt lomake. Haastatteluaineiston kvalitatiivisten tulosten jälkeen esitetään lomakkeiden kautta saadut, kvantitatiiviseen analyysiin perustuvat tulokset. Näitä ei käydä läpi kaupungeittain, vaan samassa luvussa tarkastellaan sekä Tallinna, Pietari että Tukholma ja vertaillaan niitä keskenään.

5. FINNAIR TALLINNASSA

Finnairilla on ollut toimisto Tallinnassa vuodesta 1989. Liiketoiminta-alue kattaa koko Viron. Aluepäällikkönä toimii (v. 1993 lähtien) Juhani Pelänne, jonka lisäksi Finnairin palveluksessa Virossa on kymmenen työntekijää. Kasvu on ollut merkittävää, ja Viron asema on huomattava Finnairin ulkomaantoiminnoille ylipäätään.

5.1 Kilpailutilanne Viron markkinoilla

Viron lentoliikennemarkkinat nähdään alati kasvavina, mutta samalla tunnustetaan, että toistaiseksi vain muutama kansainvälinen lentoyhtiö operoi markkinoilla. Koska Lufthansa lopettaa lennot Tallinnasta, pääasialliset kilpailijat ovat SAS, Finnair ja Estonian Air. Kilpailu nähdään samanaikaisesti sekä kiihkeänä että rauhallisena, jopa niin rauhallisena, että eri lentoyhtiöt täydentävät toisiaan.

"Kilpailutilanne on saman aikaan sekä kovat että ei kova, riippuu mistä vinkkelistä katsoo. Tarkoittaa sitä, että ne lentoyhtiöt, joilla on hyvä route net, kilpailee tietysti keskenään, ja ne, joilla on pienempi route net enimmäkseen yhteistyössä niiden kanssa, joilla isompi route net." Markkinoiden kaksi suurinta, Finnair ja SAS, ovat pääkilpailijat Virossa. *"Finnairilla ja SAS:lla on yhtä hyvä reittiverkosto, joskus ne jopa kompleteeraa toisiaan, osittain kilpailee, suuremmaksi osaksi tietysti kilpailee."*

Se, kumpi lentoyhtiö johtaa markkinoita, riippuu ratkaisevasti siitä, mistä reitistä ja kohteesta on kyse. Esimerkiksi Yhdysvaltoihin näkee yksi haastateltava Finnairin ja SAS:in olevan tasavahvoja. Yleisesti ottaen SAS nähdään kuitenkin johtavana lentoyhtiönä. *"SAS hallitsee markkinoita, koska se lentää enemmän ja sillä on paremmat yhteydet, eli on enemmän vaihtoehtoja. Hinnat eivät SAS:lla suinkaan ole halvemat, mutta vaihtoehtoja on enemmän."*

Kolmantena pelaajana markkinoilla on Estonian Air. Sen asema nähdään kahtiajakoisesti: toisaalta halutaan korostaa sitä, että Estonian on ykkönen, koska se on oma lentoyhtiö, toisaalta myönnetään, että Estonian on pieni toimija suurempien rinnalla. Estonianin palvelu ja sen uusimmat koneet ovat erittäin hyviä samoin kuin suorat lennot. Heikkoutena on kohteiden vähyys, vaikka Estonian tarjoaakin sopimushintoja

muiden yhtiöiden lennoille. Kohteiden puutteen takia yksi haastateltava kuvaa Estonianin asemaa feederinä, jota ei voi edes rinnastaa suurempiin lentoyhtiöihin.

Puutteista huolimatta Estonian Air on markkinoilla vahvassa asemassa. Tämä johtuu osaksi sen ja SAS:in välisestä kiristyneestä kilpailusta Tukholma-Tallinna -reitillä, mikä on kääntynyt Estonianin eduksi. Päinvastoin kuin ennen, Estonianille on tuolle reitille nykyisin vaikea saada paikkoja. Estonianin hyvä palvelu on vaikuttanut tilanteen kehittymiseen enemmän kuin hinta, sillä reittiä pääasiallisesti käyttävät liikemiehet nähdään hinnan suhteen joustavina. *"Estonian lyö SAS:n niin pitkällä tikulla kuin voi"* *"Estonian on ykkönen, koska hinnat ovat sopivat ja palvelu koneessa hyvää. Niin että jos pitäisi päättää, meneekö Estonialla vai SAS:lla, niin monet valitsee Estonian"*

Osasyys SAS:in ja Estonian Airin sotaan on se, että SAS halusi mukaan Estonianin yksityistämiseen. Koska SAS kuitenkin jätettiin yksityistämisen ulkopuolelle, se katkeroitui ja näytti sen virolaisille. Yksityistämisen käänteet ovat olleet esillä tiedotusvälineissä, ja kansan kaiken tuen on saanut Estonian Air, oma lentoyhtiö. SAS:in katkeruus on vain lisännyt sympatiaa Estonian Airia kohtaan.

Estonianin ja SAS:in välinen sota nähdään hyötynä Finnairille. SAS on sodan aikana menettänyt osan hyvästä imagostaan ja tämä on etu Finnairille. Toinen Finnairin etu on se, että se edustaa sukulaiskansaa. Suomen kieli ei tuota virolaisille ongelmia ja Helsinki on mukavan lähellä. Finnairin sanotaan myös olevan joustavampi, ainakin paikallistasolla.

"Finnairin vahva asema johtuu paikallisesta staffista. Se, mitä paikallinen myyntiosasto haluaa ja osaa tehdä vaikuttaa paljon markkinatilanteeseen. Niiden asenne on flexiibeli. Eestin markkinoilla myynti käy pääosin agenttien kautta, joten flexibilitteetti agenteja kohtaan on flexibilitteettiä asiakkaita kohtaan. SAS:lla ei ole tätä. Flexibilitteetti tarkoittaa sitä, että sä voit sopia tietyistä erikoistapauksista, esim ryhmistä tai special sponsoring, konfirmeerauksia. Finnair ottaa yksilölliset erot paremmin huomioon." Eräs esimerkki Finnairin joustavuudesta asiakkaita kohtaan on myös se, että Amerikassa sillä ei ole minimiperilläoloaika.

Finnairin palvelu koetaan SAS:ia, pääkilpailijaa, paremmaksi. Osalla haastateltavista oli hyvinkin kovaa kritiikkiä SAS:in palvelua kohtaan: *"SAS:in palvelu on niin huonoa, niin huonoa kuin eurooppalaisen lentoyhtiön palvelu voi nykyisin olla. Se on huonointa mitä on, näin sanoo asiakkaat. Prefenssi on Finnairin puolella."*

Vaikka Finnairin asema nähdään Viron markkinoilla hyvänä, löytyy myös puutteita ja heikkouksia. Ennen kaikkea reittejä ja matkustusvaihtoehtoja kaivataan lisää. Helsingin ja Tallinnan välisiä lukuisia yhteyksiä kiitellään, mutta toivottaisiin, että useimmat näistä yhteyksistä olisivat Finnairin, mikä takaisi paremmat yhteydet Helsingistä. Finnairin hintataso nähdään hyvänä, mutta paikkoja ei ole riittävästi. Sen asema voisi olla parempi, jos paikkoja olisi enemmän. *"Finnairin kasvu riippuu reittivaihtoehtoista. Ennen Finnairin asema oli parempi kun se oli yhdessä Lufthansan kanssa. Jos ei ole reittiä, on mahdoton myydä."* *"Finnairin heikkous on että se on fully-booked, niin vaikea saada paikkoja."*

Finnairin heikkoutena koetaan olevan myös isojen yhteistyökumppaneiden puute. SAS:in etu on Star Alliance, mutta toisaalta senkään pysyvyyteen ei uskalleta luottaa: *"Kuinka kauan se pysyy, se on toinen kysymys."* Ainoastaan yksi haastateltava mainitsi Finnairin ja British Airwaysin haastatteluhetkellä vielä tulevan yhteistyön: *"Mä odotan todella mielenkiinnolla Finnairin ja British Airwaysin yhteistyötä. Se on hirveen hyvä, se on uskomattoman hyvä, jos ne tekee jotain samanlaista kuin Alliance. Mutta tällä hetkellä on vaikea ennustaa mitä sieltä tulee."*

SAS:n johtava asema perustuu parempaan aikatauluun ja monipuolisimpiin reitteihin. *"Valitettavasti on kuitenkin niin, että on vaikea lyödä laudalta sellaista, joka lentää sopivaan aikaan ja oikeaan paikkaan. Kuinka huono se sitten onkin, kunhan se ei ole hengenvaarallinen ja sitä SAS ei missään tapauksessa ole, niin on pakko valita, vaikei sitä haluaisikaan. On monia asiakkaita, jotka ei haluaisi, mutta on kuitenkin pakko valita."*

5.2 Tärkeimmät kilpailukeinot

Hinta nähdään tärkeimpänä kilpailukeinona, erityisesti näin on vapaa-ajan matkustuksen piirissä. *"Vaikka olisi aina lentänyt Finnairilla jos SAS on 100 kruunua hal-*

vempi, niin vaihdetaan.” Palvelu on myös oleellinen, kuten Estonianin ja SAS:in välisen sodan yhteydessä aikaisemmin jo tuli esille. Liikematkustajille oleellimmat tekijät ovat aikataulu ja kohteet.

Lentoyhtiöiden väliseen kilpailuun vaikuttaa myös se, kuinka matkatoimiston ja lentoyhtiön välinen yhteistyö sujuu. Jos yhteistyö on mutkatonta, agentti myy mielellään lentoyhtiötä. Viron kaltaisilla pienillä markkinoilla lentoyhtiön paikallinen henkilökunta on merkittävässä asemassa, koska se antaa agenteille vaikutelman siitä, millainen lentoyhtiö todella on. Finnairilla on toimivat agenttisuhteet. *”Finnair on hyvä agenteille, päätteiltä ei esim peruta mitään ilman varoitusta.” ”Finnairilaiset ovat hyvin auttavaisia, me yritämme myydä heitä tämän avun takia. SAS:lla on uusi mies täällä Tallinnassa. Hänkin on hyvin ystävällinen, mutta me näemme häntä hyvin harvoin.”*

Imagon merkitys kilpailukeinona ei tällä hetkellä ole oleellinen, mutta sen nähdään kohoavan talouden kasvaessa. Kun ihmiset lentävät enemmän, lentoyhtiöiden välinen kilpailu kiristyy, ja uusien yhtiöiden mukaantulon seurauksena valintafaktoreiden määrä kasvaa. Imago on tekijä, jonka asiakas saa omien kokemustensa perusteella ja jo nyt on niin, että yksi huono kokemus voi saada asiakkaan päättämään, ettei enää koskaan lennä kyseisellä yhtiöllä.

Päinvastainenkin kehitys on mahdollinen. Eräs haastateltavista kuvaa lentoyhtiöiden kilpailukeinoja näin: *”Erottautuminen ei ole erityisen tärkeääkään. Asiakkaalle on tärkeää hinta ja aikataulu. Nää on absoluuttisesti kaksi pääasiaa. Vaikka on huono palvelu ja rumat lentoemännät. Ja tietenkin turvallisuus, mutta eurooppalaisen lentoyhtiön kohdalla ei ole syytä puhua turvallisuudesta tai sen puutteesta, se on itsestäänselvyys, se on parasta mitä on. Mikä koskee lentoliikennettä, niin kauan kuin homma pelaa, ketään ei kiinnosta mikä lentää, vaikka olisi venäläinen.”*

5.3 Finnairin imago

Tallinnassa Finnair tunnetaan ja tiedetään, vaikka itsenäisyyden aika on Virossa vielä lyhyt. Eräs haastateltava huomautti, että kun Viro vapautui, kukaan ei tiennyt

Finnairista tai SAS:sta. *”Eräskin asiakas soitti minulle ja sanoi, että haluaa lentää Suomen Aeroflotilla. Aeroflot merkitsi samaa kuin lentoyhtiö.”*

Lentoyhtiön imago koostuu pienistä asioista ja siihen vaikuttaa kaikki se vuorovaikutus, jota lentoyhtiön, agenttien ja asiakkaiden välillä on. Finnairin imago nähdään positiivisena, sillä Finnair on: *”ystävällinen yhtiö, joka yrittää parhaansa mukaan vastata eestiläisten tarpeisiin kohtuullisella hintatasolla ja joka yrittää saada osan meidän jokapäiväisestä elämästämme mainonnan ja markkinoinnin kautta.”*

Finnairin imagon tekee erityisen hyväksi se, että Finnair on suomalainen. Kielen kanssa ei tule ongelmia. Lisäksi Finnair nähdään positiivisena yhtiönä, koska se on jo niin pitkään ollut Viron markkinoilla. *”Finnair on ihan hyvä lentoyhtiö, koska se on ollut täällä jo noin kahdeksan vuotta. Kaikilla on kokemusta Finnairista, sekä hyviä että huonoja, mutta ensisijaisesti hyviä.”*

Toisaalta Finnair on ”vain” hyvä, ei sen enempää. Yleinen asenne Finnairia kohtaan on yksimielisesti hyvä, mutta ei kuitenkaan kaikkein paras. *”Se ei ole sellainen lentoyhtiö, jolle asiakas sanoo, että voi että kun se on hyvä. Nyt kun meillä markkinoidaan myös Lauda Airia, niin siitä sanotaan että Lauda Air on todella hyvä: ruuat on kuin parhaassa ravintolassa ja juomat hyviä, kaikki parasta. Finnair on just sellainen, että ehkä se ei ole paras, mutta ehkä ei ole sellaisia huonoja puoliakaan. Eurooppaan on hyvä matkustaa Finnairilla, koska matka ei ole niin pitkä, että tarvitsisi erityistä huomiota.”*

Finnairista kuitenkin pidetään, koska palvelu on miellyttävää ja koneet turvallisia. Viinit ovat saaneet kansainvälisen palkinnon. Finnairiin luotetaan. *”Pilotit on taitavia, aikatauluista pidetään kiinni, ja jos jotain tapahtuu, niin siihen löydetään ratkaisu ja joku on aina vastuussa. Jos taas on kyse Aeroflotista, niin tulee semmonen tunne, ettei kukaan vastaa mistään.”* Luotettavuuden lisäksi Finnair on kodikas ja turvallinen.

Finnairin imago on riippuvainen siitä, missä luokassa matkustaa. Business-luokassa ruoka ja ruokatarjoilu on hyvää, mutta jos istuisi koneen takaosassa, jalkatilaa ei oli-

si, eikä mielikuva siten jäisi positiiviseksi. Itse business-luokkaan kaivataan lisää teknisiä laitteita. Lisäksi Helsinki-Tallinna -välillä business-luokka on keinotekoinen: *”Business-luokka ei mitenkään eroa muusta, mutta bisnes-luokan lippuja kyllä myydään kohtuuttoman kalliiseen hintaan.”* Tällä välillä koneet ovat myös huonommat, joten takapenkillä on entistä epämiellyttävämpi olla.

Aikaisemmin tuli esille, että Finnairin heikkoutena lentoyhtiöiden välisessä kilpailussa nähdään paikkojen, kohteiden ja reittien puutteellisuus. Luonnollisesti tämä näkyy negatiivisesti myös imagossa. Vaikka Finnair on ystävällinen ja luotettava, sen ei nähdä kuljettavan asiakkaita vaivattomimmin sinne, mihin he ovat menossa. Myös Helsinki-Vantaan lentoasema vaikuttaa Finnairin imagoon: vaikka se uudistusten jälkeen onkin paljon parempi kuin ennen, on tupakointi kielletty muualla kuin pienissä boxeissa ja iltaisin kaikki liikkeet ja kahvilat ovat suljettu. Ei ole mitään tekemistä.

Haastatteluissa tuli myös ilmi vahva yhteys lentoyhtiön kotimaan ja itse lentoyhtiön välillä. Esimerkiksi Finnairin turvallisuus selitetään Suomen turvallisuudella: *”Kaikki sanoo, että Suomi on niin turvallinen. Ei ole kyse vain lentoyhtiöstä vaan koko maan maineesta. Kun puhutaan esimerkiksi Alitaliasta, kaikki sanoo, että ei voi luottaa, yleensä se on koko kansasta kiinni. Ehkä ne ihmiset, jotka on Alitalialla töissä on oikeasti maailman parhaita. En mä tiedä.”*

Yksi haastateltava näkee jopa niin, että lentoyhtiöt markkinoivat kotimaataan, ja tässä tapauksessa Finnair markkinoi Suomen luonnonkauneutta. *”Pieneksi yhtiöksi, joka kuuluu pieneen maahan, Finnair toimii erittäin hyvin. Lähes jokainen, joka on matkustellut on kuullut Finnairista. Maan tavat ja tyyli, jonka mukaisesti ihmiset käyttäytyvät ovat kaikki yhteydessä lentoyhtiöön ja siihen kuinka se toimii eli sen imagoon.”*

Toisaalta maiden väliset erot voivat myös vaikuttaa imagoon kielteisesti. Esimerkiksi tyypilliset pohjoisamerikkalaiset näkevät pohjoismaalaiset etäisinä ja ylpeinä, kun taas virolaisten mielestä amerikkalaiset ovat yliystävällisiä.

5.3.1 Finnairin imago verrattuna muihin lentoyhtiöihin

Yleisesti ottaen virolaiset haastateltavat näkevät Finnairin imagon parempana kuin SAS:in, vaikka SAS:ia käytetäänkin enemmän. SAS:in imago on ollut vahva ja myönteinen, mutta se on pudonnut Estonian ja SAS:in välisen sodan takia. Putoamiseen on vaikuttanut myös palvelutason heikentyminen, SAS:in ylimielinen asenne eestiläisiä kohtaan sekä lentojen myöhästymiset ja peruuttamiset. Jopa SAS:in lentoemännät ovat Finnairin lentoemäntiä rumempia ja vanhempia, he eivät jaksakaan enää palvella. Finnair on luotettavampi, asiat toimivat paremmin. SAS:in heikkouksia ei kuitenkaan voi verrata Aeroflotiin, jonka kanssa on aina ongelmia.

Agentti näkee eron myös siinä, millainen sisäinen kulttuuri Finnairilla ja SAS:illa on. Tässä suhteessa mielikuva SAS:sta on myönteisempi: Finnairin täytyy aina kysyä Helsingistä, sillä paikallisen toimiston henkilökunta ei voi tehdä päätöksiä. Lisäksi SAS tarjoaa enemmän agenttimatkoja, jotka helpottavat myyntiä tiskillä. Todetaan myös, että: *”saattaa olla, että SAS nähdään enemmän eurooppalaisena ja Finnair suomalaisena. Se voi olla sekä plus että miinus.”*

Kaikki asiakkaat eivät välttämättä näe SAS:n ja Finnairin eroja. Finnair ja SAS ovat kuitenkin suhteellisen samanlaisia: molemmat ovat tehokkaita, turvallisia, puhtaita ja toimivat pohjoismaalaiseen tyyliin. Jos vierekkäin olisivat esimerkiksi eksoottinen Thai Airways ja Finnair, ero olisi selvempi. Molemmat, Finnair ja SAS erottuvat myös positiivisesti itäeurooppalaisista lentoyhtiöistä, joita kohtaan on sekä perusteltu että katteettomia ennakkoluuloja.

Agentin näkökulmasta kaikkia länsieurooppalaisia lentoyhtiöitä tarkasteltaessa pohjoismaalaiset yhtiöt nähdään parempina kuin Välimeren seudun lentoyhtiöt. Vaikka eteläeurooppalaiset ovat palvelualttiimpia, he eivät ole yhtä tehokkaita. Lisäksi naisen asema vaivaa yhtä haastateltavaa: *”Välimeren markkinoilla nainen on toisen luokan kansalainen. Jos liikennainen ei saa asianmukaista palvelua, hän ei halua matkustaa kyseisellä lentoyhtiöllä enää. Mutta, kohde on lopulta se joka määrää. Et lennä Pariisista Roomaan Helsingin kautta.”* Finnairin tulisi kuitenkin ottaa naiset mat-

kustajina paremmin huomioon, ja partavaahdon sijasta tarjota heille oma pieni paketti, jossa olisi naisten hygieniatuotteita.

Asiakasnäkökulmasta lentoyhtiöitä on vaikea erotella toisistaan. Viron markkinat ovat niin pienet, ettei vertailukohteita lentoyhtiöiden suhteen laajemmin ole. Tietoisuuskin on vielä puutteellista. Asiakkaat tuntevat suurimmat lentoyhtiöt, kuten British Airwaysin ja Air Francen, mutta pienemmät, kuten Swissair ja Sabena, ovat jo tuntemattomampia. Kohteet ja hinnat erottavat yhtiöitä, mutta koska ne eivät ole pysyviä, todella ainutlaatuisia piirteitä ei juuri ole.

Asenne on kuitenkin yksi sellainen tekijä, joka on erilainen eri yhtiöillä. Asenteiden katsotaan olevan osaltaan riippuvaisia yhtiön kotimaasta, esimerkiksi aasialaiset ovat orientoituneimpia palvelemaan. Finnairin positiivinen asenne ei kuitenkaan ole peräsin suomalaisuudesta; Finnairin asenne virolaisia kohtaan nähdään positiivisena paremminkin siksi, että SAS suhtautuu Eestin markkinoihin niin ylimielisesti.

Finnairille ainutlaatuinen piirre Viron markkinoilla on suomen kieli: *”Hyvä Finnairin kannalta on ehdottomasti se, että pystyy asioimaan suomeksi, jota monet Virossa ymmärtävät paremmin kuin englantia tai ruotsia. Jos esimerkiksi on vanhoja ihmisiä menossa Amerikkaan tapaamaan sukulaisia, niin ne valitsevat Finnairin, koska Helsingin kenttä on lähellä ja se on helppoa.”*

Koska lentoyhtiöt pieniä poikkeuksia lukuunottamatta nähdään hyvin samanlaisina, ei myöskään juuri löydetä sellaisia hyötyjä, joita vain yhdeltä lentoyhtiöltä saisi. Kanta-asiakkaat saavat etuja, mutta toisaalta jokaisella lentoyhtiöllä samanlainen kanta-asiakasohjelma. *”Kaikilla on frequent flyer, ja jokainen yrittää trumpata toisen, mutta eihän kukaan vielä mitään uutta polkupyörää ole keksinyt.”*

Edellä mainittu erottava asenne on kuitenkin Finnairin kohdalla myös asiakkaan saama hyöty: *”Mitään muuta hyötyä en osaa sanoa paitsi että täällä Eestin markkinoilla on Finnairilla miellyttävämpi attituudi. Hyöty, jonka itse asiassa kaikki huomaa. Mikä tarkoittaa sitä, että Finnairin staffin valinta on ollut oikea, SAS:in taas väärä.”* Samalla tavoin Suomen läheisyys on sekä uniikki piirre että asiakkaan kannalta etu:

Helsingin kenttä on lähellä, ei tarvitse vaihtaa Keski-Euroopassa. Finnair tarjoaa myös pelkkien lentojen lisäksi pakettimatkoja, mikä on kätevää.

Kohteiden vähyys tuli esille myös eduista ja hyödyistä keskusteltaessa. Finnair tarjoaisi enemmän etuja, jos se lentäisi Yhdysvaltojen länsirannikolle vuoden ympäri ja jos sillä olisi suora lento Helsingistä Torontoon. *”Varsinkin nyt kun Lufthansa lähtee markkinoilta, näille yhteyksille olisi kysyntää.”*

5.3.2 Finnairin koettu laatu ja arvot

Haastateltavat kokivat Finnairin laadun hyväksi, mutta eivät ylivertaiseksi. *”Finnairin laatu on hyvä, ei erittäin hyvä siinä mielessä että ei mitään epätavallista, mutta ei kuitenkaan missään tapauksessa huono.”* Finnairin laatua kuvattiin myös sanoilla *”riittävän hyvä”*: kaikki pelaa ja yleensä asiakkaat ovat tyytyväisiä. *”Jos on jotain, että kone ei lennä tai jotain, niin ne asiakkaat saa kompensaaion. Siitä ei ole moittimista.”*

Finnairin tekninen taso koetaan hyväksi, palvelu on eurooppalaista normaalipalvelua ja aikataulu on suhteellisen hyvä. Finnair on ystävällinen, turvallinen ja tehokas. Hinnat ovat myös kohdallaan. Laatu näkyy myös agenttien kontakteissa Finnairin toimiston kanssa ja siinä informaatioissa, jota he toimistosta saavat.

Sellaisia arvoja, joiden takana Finnair seisoo, oli vaikea löytää, eikä yhtenäistä linjaa syntynytkään. Toisaalta Finnairin arvojen nähtiin liittyvän koko sen kotimaan arvoihin, toisaalta eurooppalaisten lentoyhtiöiden välillä ei nähty erottavia arvoja ollenkaan. Kolmanneksi Finnairin arvona nähtiin olevan se, että se todella pyrkii sopeutumaan Viron markkinoille.

5.4 Asiakastyypit

Finnairin asiakkaissa on sekä lojaaleja kanta-asiakkaita että satunnaisia kokeilijoita. Myös niitä, jotka eivät suostu lentämään Finnairilla, olivat haastateltavat tavanneet.

Erityisen lojaaleja Finnairille ovat Plus-korttilaiset. He lentävät yleensä työn puolesta, mutta keräämällä pisteitä he pystyvät matkustamaan myös vapaa-aikanaan. Yleensä lojaalisuus yhteen korttiin riippuu siitä, mihin ja milloin asiakas matkustaa, mutta Finnairin kohdalla lojaalisuuden yksi syy on se, että Finnair suhtautuu Viron asiakkaaseen ystävällisemmin kuin SAS. Toisaalta SAS:n vaihtoehto ei ole välttämättä Finnair. *”On paljon sellaisia, jotka ehdottomasti haluaa lentää jollakin muulla kuin SAS:lla, mutta sen ei tarvitse välttämättä olla Finnair. Ne jotka haluavat lentää ehdottomasti muulla kuin SAS:lla, niillä on hassuja syitä. SAS:lla on vanhat ja rumat lentoemännät.”*

Kanta-asiakkaat pyrkivät kuitenkin pitäytymään siinä ohjelmassa, jonka pistekeruussa ovat päässeet alkuun. Sellaiset matkustajat, joilla on paljon pisteitä SAS:lle, haluavat kasvattaa pistepottiaan. *”On paljon sellaisia asiakkaita, joille tarjoamme Finnair-lentoa. Schedule on hyvä, hinta on hyvä, mutta hänellä on Eurobonus.”* Ja vaikka SAS:in palvelu koettaisiinkin huonona, muut asiat, kuten reitit, kompensoivat.

Myös vapaa-ajan matkustajista löytyy lojaaleja asiakkaita, mutta yleisesti he ovat herkempiä hinnalle. Hinnan ohella vapaa-ajanmatkustajille lentokenttä on keskeinen valintafaktori. Ne, jotka ovat kotona kentillä, pitävät enemmän Kööpenhaminasta ja Tukholmasta. Näistä kahdesta Kööpenhamina on suositumpi, sillä siellä koetaan olevan hyvä kenttä tax free -kauppoineen. Frankfurt puolestaan saattaa olla jo liian iso. Ne, jotka eivät ole paljon lentäneet ja jotka vielä vähän pelkäävät, preferoivat Helsinkiä kentän koosta ja kielestä johtuen. Nähdään jopa niin, että kieli ja kenttä ratkaisevat, kuka Lufthansan jälkeen vie Saksan lennot.

Uusrikkaille Finnair on vaihtoehto, sillä he eivät voi matkustaa Estonialla tai Aeroflotilla, jolla on erityisen kielteinen imago. Heille oma elämä on niin tärkeä, että he haluavat turvata sen lentämällä vain hyvillä lentoyhtiöillä. Toisaalta heillä on myös näyttämisen halua, ja esimerkiksi Lufthansa on Finnairiin verrattuna isompi, mikä kuulostaa paremmalta.

Paljon on myös sellaisia asiakkaita, jotka ottavat minkä tahansa lennon, kunhan se on halpa. Aeroflotilla, samoin LOT:lla, on kuitenkin niin kielteinen imago, että niillä ei helposti suostuta lentämään, olipa hinta kuinka edullinen tahansa.

Niillä, jotka eivät lennä Finnairilla, on ollut huonoja kokemuksia. Päätös olla lentämättä on kuitenkin usein häilyvä ja syyt ovat vaihtelevia: lentoemännillä on mustat hanskat, aamulla saa vain vettä ja karkkia, Helsingin kentällä odotellessa ei ole mitään tekemistä. *”Mä olen aina sanonut ihmisille, jotka sanoo mä en ikinä enää käytä esimerkiksi SAS:ia että jos kokeilet toista vuoden päästä sanot samaa siitä lentoyhtiöstä. Aina jotain tapahtuu.”*

5.5 Finnairin imagoon vaikuttaneet tekijät

Koska Finnair oli ensimmäisiä tulijoita Viron markkinoille, ihmiset ovat tottuneet siihen. *”Koko Suomi on niin lähellä, Tallinnan ja Helsingin väli on kuin ratikka, joka kulkee. Ihmiset ovat tottuneet Finnairiin, niitten mielestä se on näin, Finnair on täällä.”* Helsingillä on virolaisille tärkeä asema myös gatewayna maailmalle.

Suomen läheisyyden vaikutuksesta Finnair nähdään tuttuna ja turvallisena. Toisaalta ehkä jopa liian tuttuna. *”Esimerkiksi Austrianiin liitetään haaveita. Ajatellaan Wieniä ja Itävaltaa.”*

Mainoksilla on ollut voimakas vaikutus Finnairin imagoon. Finnair näkyy medioissa; mainoskampanjoista on erityisesti jäänyt mieleen iskulause ”illaksi kotiin”. Finnair on myös tehnyt itseään tunnetuksi sponsoroimalla esimerkiksi hiihtokilpailuja. Toisaalta SAS on puolestaan käyttänyt urheilijoita ja taitelijoita mainoksissaan lausahduksin ”käytän SAS:ia, minulla on Eurobonus”.

Lentoyhtiön imagoon vaikuttavat voimakkaasti asiakkaan omat kokemukset. *”Jos esimerkiksi lento on myöhässä ja asiakas pyytää ilmoittamaan jatkolennolleen, lentoyhtiöt käyttäytyvät vaihtelevasti. Lufthansa lentoemännät sanovat ei voi tehdä mitään, varsinkin jos ei ole Star Alliance jatkoyhteys. Finnairilla sekä että.”* Tyytyväiset asiakkaat ovat kuitenkin Finnairin imagon tärkein lähde. Paikallisen toimiston vaikutus on myös suuri. *”Korostan vielä kerran, imagoon on vaikuttanut paikallisen staffin*

attituudi. Sales promotion tapahtuu paikallisen staffin aloitteesta ja se välittyy asiakkaille.”

Yksi haastateltavista tähdensi, että lentoyhtiöillä on erilaisia näkyvyyskausia. ”Ensin on kausi, jolloin tehdään paljon ja sitten seuraa kausi, jolloin tulokset alkavat näkyä. Finnair tällä hetkellä tekee paljon. SAS on puolestaan eri vaiheessa, ei niin paljon tehdä. Ja heidän imagonsa on huonontunut ja ottaa aikaa, ennen kuin se kohenee. SAS:in tulisi näyttää hyvin ystävällisiä kasvoja Eestin markkinoille. SAS oli katkera Estonian yksityistämisen jälkeen, ja oli väärin, että se näytti sen.”

6. FINNAIR PIETARISSA

Finnairin Pietarin aluetoimisto on perustettu vuonna 1964. Neuvostoliiton kaatumiseen saakka se oli kuitenkin vain palvelutoimisto, jossa ei ollut varsinaista lipunmyyntiä, mutta jossa annettiin aikatauluneuvontaa ja jossa hoidettiin esimerkiksi kadonneiden matkatavaroiden aiheuttamat ongelmat. Toimiston liiketoiminta-alue kattaa Pietarin lisäksi Petroskoin, Pskovin, Novgorodin, Viipurin ja Murmanskin.

Viimeiset kolme vuotta Pietarin aluepäällikkönä on toiminut Ali Sadik-Ogli. Hänen lisäksi toimistossa työskentelee autonkuljettaja ja siivooja mukaanlukien 11 henkilöä. Viime vuosina Finnairin toiminnassa on tapahtunut merkittäviä muutoksia: vielä muutama vuosi sitten agentit ostivat liput Finnairilta käteisellä, mutta nykyisin matkatoimistoilla on oma lipunkirjoitusoikeus. Finnair on ollut aktiivinen agenttien kouluttamisessa uusien tekniikoiden omaksumiseen. Erityisesti Sales Executive Mikhail Khazizov on tehnyt työtä agenttien tietokonekoulutuksen eteen. Finnairin myynti Pietarissa on tuplaantunut viimeisen kolme vuoden aikana.

6.1 Kilpailutilanne Pietarin markkinoilla

Pietarissa toimii lukuisia kansainvälisiä lentoyhtiöitä sekä pienempiä kansallisia yhtiötä ja kilpailu on kovaa. Se, mitä lentoyhtiöitä matkatoimisto eniten myy, riippuu siitä, millaisia ja mihin matkustavia asiakkaita sillä on, mutta pääasialliset kilpailijat ovat KLM, SAS, Lufthansa, Air France, British Airways ja Finnair. Erityisesti kolme ensimmäistä nähdään merkittävimpinä yhtiöinä Pietarissa.

Pietarin markkinoilla lentoyhtiöt toimivat kolmella tasolla. Edellä mainitut kansainväliset lentoyhtiöt muodostavat ylimmän tason reittiverkostonsa kattavuuden perusteella. Seuraavalla tasolla ovat pienemmät lentoyhtiöt kuten Swissair, Austrian Air ja Malev. Alimmalla tasolla ovat puolestaan paikalliset lentoyhtiöt sekä LOT.

Finnairin asema kilpailussa on mielenkiintoinen. Haastateltavat näkivät sen merkittävänä lentoyhtiönä, mutta esiintyi epävarmuutta siitä, mille tasolle Finnair kuuluu. Vaikka se lueteltiin suurimpien lentoyhtiöiden joukossa, sen sijainti oli toisella tasolla Swissairin, Austrianin ja Malevin kanssa.

Finnairin huomattiin yrittäneen nousua ylimmälle tasolle, mutta epäonnistuneen siinä. *"Immediately when Sadik-Ogli came here and implemented the special offer to New York, those fat guys at Lufthansa did the same step. Immediately they won. They have the daily flights, while AY only has once a week. That's it. Finnair made a step forward but they were not able to maintain the position, unfortunately. I always feel sorry, he was the first but somehow lost the game."*

Finnairin kahtiajakoiseen asemaan löytyy monia syitä. Ensimmäkin tuli esille ongelma paikkojen suhteen. Finnairia käytettäisiin enemmän, jos se olisi mahdollista. *"Lufthansa has much more flights, much stronger company than Finnair. With Lufthansa, there are never problems with tickets. Sometimes you can't get tickets from Finnair."* Koska tilaa ja vaihtoehtoja ei ole, agentin kannalta on helpompaa turvautua johonkin toiseen lentoyhtiöön. *"Whenever I have request the easiest thing for me is to dial Lufthansa and I can be guaranteed to get a seat. Whatever route it is, there are always availabilities."*

Hyvien yhteyksien ja paikkojen saannin helppouden lisäksi agentille on tärkeää mahdollisuus siirtää lentoa asiakkaan mahdollisten toivomusten mukaisesti. Eräs haastateltava toteaa, että *"the possibility to rebook, it is just a mental thing."* Vaikka asiakas ei välttämättä lennon siirtomahdollisuutta vaatisikaan, agentti haluaa käyttää sellaista lentoyhtiötä, joka takaa monia vaihtoehtoja. Tämä seikka on heikentänyt Finnairin asemaa.

Aasian kohteisiin Finnairin asema nähdään hyvänä. Lippujen hinnat esimerkiksi Bangkokiin ovat kilpailukykyisiä ja yhteydet Helsingin kautta ovat toimivat. Helsingin läheisyys on etu, asiakkaan ei tarvitse matkustaa pitkään vaihtaakseen lennolle varsinaiseen kohteeseen. Helsingin asemaa gatewayna vahvistaa myös se, että pietarilaiset matkustajat eivät mielellään lennä Moskovasta, jossa lentokenttä on ahdas ja meluinen ja jossa viranomaiset ovat hyvin tiukkoja. Yksi haastatelluista oli kuitenkin huolestunut Finnairin tulevaisuudesta kaukoidän lentojen suhteen: *"If has no flights to Southeast Asia then...If Finnair is not able to increase their flights to different destinations it is a risk."*

Helsingin läheisyyden ja edullisten kaukoidän lentojen lisäksi Finnairin asemaan vahvistavasti on vaikuttanut yhteistyö agenttien ja Finnairin toimiston välillä. Erityisesti Mikhail Khazizovin apu on saanut agentit panostamaan Finnairin lentojen myyntiin.

6.2 Agentit kilpailun tuomareina

Hinta on tärkein tekijä lentoyhtiöiden välisessä kilpailussa. Asiakkaat ovat hyvin hintatietoisia ja haluavat edullisimman vaihtoehdon. *What they ask when they come is first the price and then the availability. And Finnair you know...That can also be a minus for an airline.* Hinnan tärkeyden takia erilaiset kampanjat ovat suosittuja lentoyhtiöiden keskuudessa. Hinnan ohella keskeinen tekijä on mutkaton matkanteko ilman pitkiä odotteluja kentällä. Tiheät yhteydet ja kattava reittiverkosto ovat siis tärkeitä.

Imagolla ei kilpailukeinona ole suurtakaan merkitystä länsimaiselle lentoyhtiölle. Jos lentoyhtiöllä on huono imago, kukaan ei halua lentää sillä, mutta niin huono imago voi olla vain venäläisillä tai muilla itäeurooppalaisilla lentoyhtiöillä. *"I can't say that in our office the image of an airline plays any great role unless it is like Uzbekistan Air."*

Jos asiakas on kerran kokeillut länsimaista lentoyhtiötä ja ollut tyytyväinen sen tarjoamaan palveluun, on kuitenkin mahdollista, että yhtiölle muodostuu muita länsimaisia yhtiöitä myönteisempi imago. Myönteisen kokemuksensa perusteella asiakas voi tiedustella kyseisen lentoyhtiön lentoja uudestaan, mutta ei hyväksy tarjousta sellaise-

naan. Hyvänkin imagon omaavan lentoyhtiön hintaa verrataan aina muiden yhtiöiden hintoihin ja aikatauluun. Imago yksinään ei riitä kilpailukeinoksi.

Erittäin selvästi haastatteluissa tuli esille se, että Pietarissa asiakkaille ei yleensä ole väliä, millä lentoyhtiöllä he lentävät. Asiakkaat perustavat valintansa edullisimpaan hintaan ja nojaavat päätöksenteossaan voimakkaasti matkatoimistojen apuun. *"It doesn't matter for the customers which airline they fly. If we recommend Finnair, they will fly Finnair. We sell the whole package and we tell the price and they believe it is good."*

Agentit saattavat jopa tehdä päätöksen asiakkaan puolesta. *"When the client wants to fly somewhere the basic moment is the contact with the travel agent who will decide instead of the customer. The agent will choose from several possibilities and the decision is based on the liability of the airline which means the frequency of flights, easyness to get information about the company or new prices and relationship between the agent and airline. The client will choose from the rest of the possibilities and the price is then important."*

Se, että lentolippuja myydään nykyisin agenttien kautta ja agenttien suositusten perusteella, on suuri helpotus asiakkaalle. *"If the system was like it used to be, tickets were not sold via agencies, the customer would go to the office of every airline and check the prices and then choose the most convenient one to fly with. Now the customer can come to agencies and the agency can do all the work. The agent chooses the most convenient and cheapest one."*

Agentit ovat hyvin tietoisia siitä vaikutusvallasta, joka heillä on asiakkaan matkustus päätökseen. He eivät epäröi käyttää henkilökohtaisia syitä suositellessaan eri vaihtoehtoja asiakkaalle. *"The airlines we like will be sold. There are certain factors that cause that we prefer some over others. There are local offices that do everything for us, handle lost luggage, payments and all those little things. A particular agency prefers to work with particular air company, not the client, the agent. For example, if we like the co-operation with Finnair, we will convince our customers to fly Finnair because it is convenient for us."*

Agenttien valta-asemaan ostotilanteessa vaikuttaa se, että pietarilaiset asiakkaat eivät ole tietoisia siitä, mitä vaihtoehtoja lentomatkamisessä on olemassa ja mitä lentopalveluun voi kuulua. *"Customers know nothing, they ask the travel agency. Russian don't know anything, they can ask silly questions: to whom belongs this air company, for example KLM? How can I fly to XXX? You can fly British Airways. What is that?"*

Lentoyhtiön imagolla onkin enemmän merkitystä agentille kuin asiakkaalle. Agentin muodostama kuva välittyy asiakkaalle, sillä agentti on se, jonka vaikutuksesta lopullinen ostopäätös syntyy. *"Image is some sort of an information that the travel agent has when selling the product."*

6.3 Finnairin imago

Finnair on Pietarin markkinoilla hyvin tunnettu, jopa tunnetuin lentoyhtiöistä. Koska Finnair oli ensimmäinen länsimainen lentoyhtiö Pietarissa, ihmiset ovat tulleet tietoisiksi siitä ja tottuneet siihen. *"It is like a favourite cup of tea, they have got used to that Finnair is here."* Nykyisin tosin muutkin lentoyhtiöt, kuten KLM ja Lufthansa, ovat saavuttaneet saman aseman. Mutta esimerkiksi SAS:ista todetaan, että se on vain pienen piirin, matkailualan, tuntema.

Finnair oli ensimmäinen lentoyhtiö, joka aloitti aktiivisen yhteistyön agenttien kanssa. Aikaisemmin suhteet olivat toimineet vain yhteen suuntaan, eli agentit tiedustelivat asioita lentoyhtiöiltä. *"They were the first ones that trusted other people to sell their tickets."* Muut lentoyhtiöt aloittivat saman käytännön myöhemmin, mutta Finnairille jäi maine ennakkoluulottomana ja yhteistyöhalukkaana lentoyhtiönä.

Finnair tunnetaan Suomesta ja Suomen läheisyydestä. Jos asiakas matkustaa esimerkiksi Kiinaan, hänen ei tarvitse matkustaa taaksepäin Keski-Eurooppaan ja sitten uudelleen Pietarin yli Aasiaa kohti, vaan hän voi lentää läheltä Helsingistä. Helsinki-Vantaan lentokentällä on hyvä maine, siellä on helppo liikkua ja transfer on vaivatonta. Lähtöselvityksessä ei ole koskaan ongelmia, Finnair on valmistautunut pitämään huolta matkustajistaan. Finnair nähdään myös hintatasoltaan hyvänä vaihtoehtona erityisesti Aasiaan ja Amerikkaan.

Finnair on kotoinen, ystävällinen ja auttavainen. Finnairilla lennetään, koska se on tehokas ja täsmällinen. Henkilökunta on pätevää ja tekee työnsä hyvin, erityisesti lentäjien uskotaan olevan ammattitaitoisia. *"It is easy to fly Finnair, it is not a hassle, it is not a headache. It is not like Oh God, I need to fly Finnair. You don't have to fight with anyone and you know that they are going to leave on time."*

Finnairin tarjoama etu on se, että Pulkovon lentokentällä loungeen pääsee helpommin kuin muilla lentoyhtiöillä. Tämä on erityisen miellyttävää kesällä, sillä ilmastointi on kentällä ainoastaan loungeissa. Finnairin huolehtivaisuuden ja ystävällisyyden mielikuvan yksi perusta on se, että Finnairin lentoemännät ovat alkaneet puhua venäjää.

Haastateltavien mielikuviin Finnairista on ehkä kaikkien voimakkaimmin vaikuttanut paikallisen toimiston henkilökunta ja erityisesti Mikhail. *"If there were no Mikhail, it would be very hard."* Toisaalta Finnair on myös konservatiivinen. Vaikka Mikhail tekee parhaansa, päätöksenteko kestää kauan ja asiat täytyy tarkastaa pääkonttorista Suomesta. Muut lentoyhtiöt luottavat enemmän paikallistoimistoihinsa.

Finnairin uudet ja toimivat koneet ovat tunnettuja, mutta konetyypeistä on myös negatiivisia vaikutelmia. Finnair käyttää MD 11 konetyyppejä pitkillä lennoilla, vaikka se on liian ahdas. Lufthansalla on vastaavassa käytössä Boeing 737.

Finnairin palvelusta ei koskaan ole kuultu mitään huonoa, mutta toisaalta ei hyvääkään. *"No news is the best news. That means that it is normal airline. Nothing bad, just an airline."* Ainoastaan muutamat uusriikkaat venäläiset ovat olleet tyytymättömiä lentoemäntiin ja heidän palvelualltiuteensa. *"We have very fussy customers, all those new Russians and there have been couple of times that they have complained about horrible air hostesses. Perhaps they were not patient enough, but it is important as they are paying us."*

Varsinaisen heikkouden Finnairille muodostavat yhteydet Helsingistä erityisesti Euroopan kohteisiin. *"Although the airport is nice, you don't want to hang around for ages."* Hyvin vallitseva on myös mielikuva siitä, ettei paikkoja ole juuri tarjolla: *"It is*

almost impossible to get seats.” Jotkut haastateltavista näkevät tämän Finnairin halettomuutena laajentaa, toiset ymmärtävät sen olevan kiinni byrokratiasta, joka ei anna mahdollisuuksia lisälentoihin. Agentit kuitenkin kokevat tilanteen hankalana, olipa syy paikkojen puutteeseen missä tahansa: *”We have to say no to customers and that is bad.”* Finnair tuntuu palvelevan enemmän amerikkalaisia kuin paikallisia: *”The traffic is originating from America and going back again. It is horrible out here, lots of American groups. So people take the train or drive to Helsinki or they just choose different airline.”* Agentit kokevat myös, että Finnair on yksin; Star Alliancen yhteistyökuvio tunnetaan.

Finnairin heikkous on myös se, ettei Finnair hoida asiakkaille viisumeja. Jos jatkoyhteyttä joutuu Helsingissä odottamaan useita tunteja, on asiakkaan pysyttävä lentokentällä. Lentokentän hotelli, jossa on sallittua yöpyä ilman viisumia, on pieni ja ahdas venäläiseen makuun, ja se on aina täynnä. Asiakas voisi myös olla halukas ajamaan autolla Helsinkiin lentääkseen sieltä, mutta tähänkin hän tarvitsee viisumin. Tilannetta helpottaisi, jos olisi yhden päivän pikaviisumeja. Nykyinen kahden viikon haku-aika koetaan liian pitkäksi.

6.3.1 Finnairin imago verrattuna muihin lentoyhtiöihin

Edellä on todettu, että pietarilaiset asiakkaat eivät ole tietoisia kaikista lentomatkustamisen vaihtoehtoista. Eri lentoyhtiöiden erottamisen vaikeus tuli esille kuitenkin myös agenttien keskuudessa, jos kriteereinä ei käytetä reittejä tai hintoja. *”Lufthansa and Finnair are impossible to compare. They both have high image. The only difference between airlines are prices and routes.”* Hinnan ja reitin lisäksi ainoastaan lentokonetyyppiä saatetaan käyttää yhtiöitä erottelevana tekijänä.

Palvelutasoa eivät kaikki näe merkittävänä tekijänä eri lentoyhtiöitä vertailtaessa. *”Each company wants to offer the best service. And I suppose that they have reached the limit of best service. There is nothing to do better, all European companies are offering now the best service there can be.”* Kaikki agentit eivät kuitenkaan pidä tilannetta yhtä yksioikoisena. Omien kokemustensa ja asiakaspalautteen perusteella he olivat havainneet eroja eri lentoyhtiöissä.

Lufthansa ei ole tunnettu hyvästä palvelusta, ja monet pietarilaiset ovat olleet tyytymättömiä sen palvelutasoon. *"Sometimes Lufthansa services leave something to be desired. That I have never heard of Finnair."* *"We get a lot of complaints about Lufthansa staff not being friendly and the flights being horrendous, not being comfortable. They don't like the airline itself, it is very stiff, not very flexible."* Lufthansalta on kuitenkin helpompi saada paikkoja ja yhden haastateltavan mukaan se on avoimempi. Lufthansa tiedottaa agenteille uusista yhteistyökuvioista ja sopimuksista sekä lentokonehankinnoista. Tämä lisää luottamusta Lufthansaa, sen kattavaa reitti-verkostoa ja toimivaa aikataulua kohtaan.

Finnairin ja SAS:n välinen ero on samanlainen kuin Finnairin ja Lufthansan. Finnairin palvelu sekä maassa että koneessa nähdään parempana, samoin kuin ruoka. SAS:illa on kuitenkin paremmat yhteydet.

Suurin ja näkyvin ero lentoyhtiöissä on ennen kaikkea jako paikallisiin ja kansainvälisiin lentoyhtiöihin, minkä kaikki pystyvät tekemään. Kansainväliset lentoyhtiöt noudattavat ohjeita ja sääntöjä, ne eivät hukkaa matkatavaroita eivätkä syytä peru lentoja. Itäeurooppalaisilla lentoyhtiöillä on, joskus katteettomastikin, halvan ja huonosti toimivan lentoyhtiön leima. Ne tekevät olemassaolollaan jopa palveluksen kansainvälisille yhtiöille, sillä aina kun asiakas vertaa mitä tahansa länsimaista yhtiötä itäeurooppalaiseen, hän on positiivisesti vaikuttunut. Tämän takia asiakkaat eivät vakavis- saan valita kansainvälisistä yhtiöistä.

Juopa paikallisten ja kansainvälisten lentoyhtiöiden välillä näyttää kuitenkin hieman kaventuneen. Vain vuosi sitten asiakas oli lentänyt millä tahansa kansainvälisellä yhtiöllä Aeroflotin sijasta, koska näillä oli enemmän statusarvoa. Nykyisin Aeroflotilla lennetään, jos se on yhteyksiltään toimivin. Aeroflotin suosion kasvuun on vaikuttanut myös se, että monet asiakkaat eivät osaa muita kieliä kuin venäjää ja se, että sen lennoilla saa polttaa. Länsimaisten yhtiöiden lennoilla venäläiset asiakkaat ovat jopa teeskennelleet, etteivät ymmärrä tupakointikieltoja. Suomeen lennettäessä Aeroflotin ja Finnairin aikataulujen voidaan nähdä täydentävän toisiaan, koska ne lentävät eri aikoihin. Sopivan aikataulun lisäksi Aeroflot saatetaan valita myös siksi, että sen hinnat ovat edullisemmat.

Lentoyhtiöiden tarjoamissa eduissa on joitakin eroja. On kuitenkin huomattava, että monetkaan asiakkaat eivät vielä tunne näitä etuja, eivätkä tiedä mitä saavat eri lentoyhtiöillä lentäessä. Ennen asiakkaita on saatava agentti vakuuttuneeksi eduista. *"Now there's no unique features that would go for only one airline. But again, it depends how the airline works with the agency. If we see that one company is good, we try to convince that to our customers. We say it might be a bit more expensive but you will get this and that, it would be a better buy."*

SAS:in tarjoama merkittävä hyöty Finnairiin verrattuna on se, että SAS maksaa yöpymisen Tukholmassa tai Kööpenhaminassa, jos matka Yhdysvaltoihin ei jatku samana päivänä. SAS huolehtii myös viisumeista.

6.3.2 Finnairin koettu laatu ja arvot

Finnairin laatu nähdään hyvänä. Laatu näkyy kaikissa Finnairin toiminnoissa ja jokaisessa kontaktissa Finnairin henkilöstön kanssa. Tässäkin yhteydessä Mikhail Khaziov saa kiitosta; hän tekee sen eron, jonka mukaisesti Finnairin laatu poikkeaa muiden lentoyhtiöiden laadusta. *"Finnair quality is because of Mikhail. I suppose Mikhail is extremely good manager for an airline."*

Kaikkia Finnairin laatuun vaikuttavia tekijöitä asiakas ei edes näe, mutta koska agentti tietää ne, hän välittää kuvaa luotettavasta lentoyhtiöstä. Tällaisia tekijöitä ovat lentoasemapäälliköt ja mekaanikot, joita Finnairilla on enemmän kuin esimerkiksi Lufthansalla.

Aikataulujen pitäminen on yksi tärkeä osa Finnairin laatua. Yksi haastateltavista kuvaa Finnair laatua näin: *"It is the efficiency, the easiness, the comfortableness, quickness, it is just efficient if I have to give you an overall idea. You don't never have to worry about it, or hassle with the staff. Most of the Finnair crew has started to learn Russian which is very important for Russians, of course."*

Laatua on myös jo aikaisemmin mainittu seikka siitä, että lentäessään Aasian kohteisiin asiakkaalla on ensin lyhyt lento Helsinkiin ja sitten pitkä lento-osuus.

Finnairin arvona nähdään ensinnäkin se, että Finnair lentää aina, oli sää mikä tahansa. Jos lentoon tulee kuitenkin myöhästyminen, asiakkaasta pidetään huolta. Finnairin arvo onkin asiakkaan hyvinvoinnista välittäminen. Toisaalta Finnairin arvot nähdään markkinointikampanjoiden kautta: Finnair haluaa olla gateway maailmalle. Finnairilla on aggressiivinen myynninedistäminen, johon kuuluu paikallisen toimiston henkilöstön käynnit agenttien luona ja agenteille järjestetyt tilaisuudet, joiden kautta tämä viesti pyritään saamaan perille.

6.4 Asiakastyypit

Samoin kuin Tallinnasta, Pietarista löytyy asiakkaita, jotka ovat lojaaleja Finnairille. On myös niitä, jotka eivät halua lentää Finnairilla. Tyypillinen venäläinen asiakas ei ole kuitenkaan lojaali eikä kieltäytyjä yhdellekään lentoyhtiölle. Hän on valmis matkustamaan millä tahansa yhtiöllä, ja on enemmän kiinnostunut hinnasta kuin mistään muusta tekijästä. *"The customers are more loyal to price than to a particular air company."* Pienikin hintaero saa heidät vaihtamaan yhtiötä: *"They will die for couple of bucks."*

Usein asiakkaat haluavat verrata kaikkia mahdollisia vaihtoehtoja, punnita hintaa ja jatkoyhteyksien sujuvuutta. Eräs agentti kuvaa tilannetta näin: *"If you think of Russia it is very different from others, because they still haven't got much experience of languages. It is not like British person would say I want to fly so and so. They still look for different air companies, they can't make up their mind directly that they definitely want to fly with this company. It doesn't work that way. Maybe in the future it will be different."*

On kuitenkin havaittavissa, että tietoisuus ja kokemus eri lentoyhtiöistä kasvaa koko ajan, ja jo nyt preferenssejä alkaa muodostua. Miellyttävien aikaisempien kokemusten perusteella asiakkaat kysyvät uudelleen samaa lentoyhtiötä. Nämä kokemukset liittyvät joko itse lentoyhtiöön tai lentokenttään, jonka he ovat oppineet tuntemaan, *"I know the secret corner where I can taste a sip of whisky."* Mutta jos hyvää pakettia kyseiseltä lentoyhtiöltä ja tietyn lentokentän kautta ei ole tarjolla, asiakkaat valitsevat toisen lentoyhtiön, hinnan perusteella.

Toisaalta liikematkustajat ovat löytäneet kanta-asiakasohjelmat. He ovat ryhtyneet keräämään pisteitä, mutta on myös käynyt niin, että vaikka liikematkustaja on saavuttanut paljon pisteitä, hän lentää toisella lentoyhtiöllä alhaisemman hinnan takia. Suosituimpia ohjelmia ovat Star Alliancen ja British Airways-American Airwaysin palkkio-ohjelmat, joista Delta-Finnair jää jälkeen yhteyksiensä takia. Monilla liikematkustajilla on kuitenkin useampia kanta-asiakaskortteja.

Finnairille lojaalit asiakkaat ovat niitä, jotka lentävät usein Suomeen. *"Loyal customers prefer Finnair just because they are flying often to Finland. That is the only answer."* Eräällä agentilla oli ollut joukko Saksaan matkustavia lojaaleja Finnairin asiakkaita, mutta enää heitä ei juuri ole. *"Finnair offered us very special fares to Germany, the connection was pretty good, the time between flights at Helsinki. We had a considerable group of travellers who preferred to wait Finnair. But then the big guys from Helsinki said to Mr. Sadik-Ogli no sir, you will never offer that price again. And that group disappeared. They went somewhere, they went to a western airline, but Finnair definitely lost the customers. Everything is in the hands of big guys in Helsinki."*

Sellaisia asiakkaita, jotka ehdottomasti eivät halua lentää Finnairilla, on vähän. Syy haluttomuuteen Finnairia kohtaan on yleisimmin hinta. Jos esimerkiksi KLM:lla on hyvä tarjous, matkustajat valitsevat sen. Helsingin ja Pietarin välillä matkustajat saattavat valita Aeroflotin niin ikään hinnan takia.

Vapaa-ajan matkustajat ovat luonnollisesti hintaherkempiä kuin liikematkustajat, jotka arvostavat nopeita yhteyksiä ja aikataulusta kiinni pitämistä. Finnair nähdään sekä liike- että vapaa-ajan matkustajien lentoyhtiönä.

6.5 Finnairin imagoon vaikuttaneet tekijät

Finnairin imago on muodostunut kolmen tekijäryhmän vaikutuksesta. Ensimmäinen Suomen läheisyys ja tunnettuus tekee myös Finnairin tunnetuksi. Se on jopa yhtä tunnettu kuin Suomessa. *"Finnair in St.Petersburg is like Finnair in Helsinki. Every-*

body knows the logo.” Toiseksi Finnair on panostanut mainontaan, ja erityisesti sen Amerikan kampanjat ovat saaneet huomiota osakseen.

Kolmanneksi imagoon on vaikuttanut sujuva yhteistyö Finnairin toimiston ja agenttien välillä. Finnairin toimisto oli ensimmäinen markkinoilla ja varsinkin viime vuosien aikana se on tiivistänyt suhdetta matkatoimistoihin. *”Ali and Misha are always making sure that the agents are happy, doing everything for the agents, taking agents to trips, doing presentations. Finnair is always doing cocktail receptions sometimes just for fun, others do only when something major is happening.”* Finnairin näkyvyyteen on vaikuttanut myös se, että piiripäällikkö toimii muissakin kuin lentoliikenteeseen liittyvissä tehtävissä. *”Ali has great contacts in the city, he is always out in functions, talking to people, and busy with things in the business association and in Mariinskiy Theatre”.*

On kuitenkin huomattava, että lentoyhtiöt eivät ole kovin näkyviä tavallisille kansalaisille. Mainonta keskittyy englanninkielisiin julkaisuihin, joita pääasiassa ulkomaalaiset lukevat. Yhteistyö agenttien kanssa on tiivistä, mutta varsinainen kuluttajamainonta on vähäistä. Yksi haastateltava epäili, että kyseessä on lentoyhtiöiden välinen sopimus siitä, että laajempaan mainontaan ei ryhdytä. Toisaalta toinen haastateltava ei itsekään ymmärtänyt, miksi ihmeessä tavallisten kansalaisten tulisi lentoyhtiöiden mainoksia nähdä.

7. FINNAIR TUKHOLMASSA

Finnairin vuonna 1960 perustettu Tukholman toimisto on sekä Tallinnaa että Pietaria huomattavasti suurempi, työntekijöitä on yhteensä noin 80. Toimiston alue kattaa koko Ruotsin, mutta sen lisäksi Finnairilla on lipputoimisto Göteborgissa ja edustaja Malmössa.

Ruotsin markkinat ovat Finnairille erityisen tärkeitä, sillä lentoliikenteen vapautumisen seurauksena Finnair on systemaattisesti rakentanut liikenteensä toista solmukohtaa Tukholmaan. Finnair lentää Tukholmasta useita suoria lentoja moniin Euroopan kohteisiin, Göteborgista on suora lento Helsinkiin.

7.1. Finnairin asema SAS:in varjossa

Kilpailu Tukholman markkinoilla on äärimmäisen kovaa. Monet lentoyhtiöt yrittävät saada jalansijaa Tukholmasta, mutta markkinoita hallitsee suvereenisti SAS, joka toimii Tukholmassa kotimarkkinoillaan. SAS:n tukena on Star Alliance eli yhteistyö mm. Lufthansan kanssa. SAS on johtava yhtiö myös Pohjoismaiden välisessä liikenteessä mukaanlukien lennot Suomeen. SAS:n jäljessä tulevat Finnair sekä varsinkin viime aikoina asemiaan vahvistaneet Braathens ja Transwede. Kauko kohteisiin SAS:n jälkeen johtavan lentoyhtiön asema riippuu siitä, mitä kohdetta tarkastellaan.

Markkinatilanne on muuttunut muutaman viimeisen vuoden aikana. Lentoliikenteen harjoittajia on tullut lisää, kun lakisääteiset esteet ovat poistuneet. Uusi tilanne on agenteille hivenen hämmentävä ja tulevaisuuden vaihtoehtoisia skenaarioita nähdään monenlaisia. Toiset ovat kyynisiä sen suhteen, kuinka kauan uudet tulokkaat, kuten Finnair, markkinoilla pysyvät. Näille kyynikoille Finnair on pieni lentoyhtiö, jolla ei ole tarpeeksi lentoja pärjätäkseen markkinoilla. Tästä näkökulmasta Finnair on edelleen vaihtoehto vain silloin, kun on matkustamassa Suomeen.

Toiset taas näkevät mahdollisena SAS:in aseman heikentymisen. SAS:in kasvavana heikkoutena on erityisesti se, että monet SAS:in lennot eivät ole suoria, vaan vaativat vaihdon Kööpenhaminassa. Tässä tilanteessa Finnair on pelastaja, joka tekee Tukholmasta sellaisen solmukohdan, millaista lentävät matkustajat vaativat. Finnairille on tällä perusteella annettu palkinto, Grand Travel Award, sillä se on tehnyt työtä Tukholman matkailumarkkinoiden kehittämiseksi.

Yksi haastateltava näkee jopa, että SAS on poistumassa markkinoilta, koska se ei ole ymmärtänyt, että ruotsalaiset matkustavat yhtä paljon kuin norjalaiset ja tanskalaiset yhteensä. *"If you look at the Scandinavian countries, the Swedes travel as much as Danes and Norwegians together and I think that is what Finnair has discovered. So I am not surprised that they open up more and more non-stop routes out of Stockholm. This is the big market. I don't know why but SAS has not discovered it out yet. They are inviting other airlines to operate out of STO."*

British Airways -yhteistyön uskotaan vahvistavan Finnairin asemaa. Yhteistyö on myös se syy, joka saattaa muuttaa SAS:in asemaa markkinoiden hallitsijana. Ainut mainittu uhka Finnairille on lentäjien lakkoilu, joka haastatteluhetkellä (4/98) aiheutti lentojen peruuttamisia.

7.2 Kanta-asiakaskortti - tärkein kilpailukeino

Ehdottomasti tärkein kilpailukeino Tukholman markkinoilla on kanta-asiakasohjelma. SAS:n Eurobonus on se, jonka varassa markkinoiden hallinta seisoo. *"SAS has the Eurobonus system and that says it all. People tend to choose SAS because of nothing else but the card. They need the points so that they can take their families out to vacation during the summertime and that is very important."* Eurobonus on jopa SAS:in pelastus: *"It is their luck that they have this Eurobonus. If they didn't have the card, they would get back. Everyone is complaining about SAS, always. But when they have their card they can get their mileage programme. It is tough for airlines to be changed because of the card."*

SAS:in Eurobonus on hyvin suosittu, lähes jokainen liikematkustaja kerää SAS:in ja muiden Star Alliance -yhtiöiden pisteitä. *"Almost everyone has Eurobonus. Other companies have loyalty programmes as well but Eurobonus is the most popular one."* Eurobonus on jopa niin suosittu, että se ärsyttää matkatoimistoihmisiä. *"Sometimes you get the feeling that it doesn't matter what you say to customer, he doesn't listen to you. He has made up his mind, he is going to travel with SAS. OK, you give him the other suggestions, which might be more convenient, they might be cheaper, but if he flies with those other airlines he won't get his points and he wants them. And that is very important."*

Syy Eurobonuksen suosioon on ensinnäkin siinä, että SAS on ruotsalainen. *"It is like a natural choice."* Toiseksi Eurobonuksen markkinointi oli hyvin onnistunut, SAS sai kanta-asiakasohjelmansa kuulostamaan niin houkuttevalta, että kaikki halusivat sen. Nykyisin Finnair Plus on myös kasvattanut suosiotaan; käytettyjä ovat myös Finnairin yhteistyökumppaneiden kortit, kuten Swissairin Qualiflyer, joilla kerää myös Finnairin pisteitä.

Pelkkä bonuskortti ei kilpailukeinona kuitenkaan riitä. Bonuskorttia tärkeämpää on hyvä aikataulu, on oltava paljon kohteita ja lentoja. Bonuskortti on vain työväline sitouttaa asiakkaat kattavaan reittiverkoston, missä SAS on onnistunut. Jos lentoajat ovat toisella lentoyhtiöllä riittävästi paremmat, saatetaan pisteiden keruu jopa unohtaa. *"If there is another airline departing one hour earlier or later, they might maybe take it."*

Kanta-asiakaskortin merkittävyyttä nakertaa se, että monilla matkustajilla on usean lentoyhtiön kortti. Tavallista on, että ruotsalaisella liikematkustajalla on SAS:in Eurobonus, joku toinen eurooppalaisen yhtiön kortti sekä kolmantena amerikkalainen kanta-asiakaskortti, varsinkin jos hän joutuu matkustamaan Amerikan sisäisessä liikenteessä.

Haastatellut matkatoimistojen edustajat eivät olleet yksimielisiä siitä, kuinka kanta-asiakaskortteihin tulisi suhtautua. Toisaalta he kehottavat asiakkaitaan hankkimaan niin monta korttia kuin mahdollista, jotta asiakkaat saisivat maksimaalisen hyödyn eivätkä joutuisi ongelmiin esimerkiksi jonotuslistojen kanssa. Toisaalta haastateltavat toteavat, että kanta-asiakaskortti ei kuulu heille ollenkaan, se on lentoyhtiön ja asiakkaan välinen asia.

Kanta-asiakkuus vähentää agentin vaikutusvaltaa asiakkaan matkustuspäätökseen. Osa agenteista on ottanut sen roolin, että he ovat neutraaleja, eivätkä edes halua asiakkaan päätöksiin vaikuttaa. Usein lojaalitkin asiakkaat kuitenkin luottavat matkatoimistoon ja ottavat vastaan suosituksia myös muista matkustusvaihtoehdoista, jos heille niitä tarjotaan.

Hinnan merkitys kilpailukeinona on vähentynyt, sillä kaikilla lentoyhtiöllä hinnat ovat suurin piirtein samanlaiset. *"When one is lowering, the other one is doing it too."* Toisaalta hinnat vaihtelevat huomattavasti, kun ne ennen olivat melko pysyviä. *"Today we say it is the rate of today. Rates are likely to be different tomorrow."*

Imagon merkitys kilpailukeinona jää palkkiokortin, reittiverkoston ja aikataulun varjoon. Jos asiakkaat joutuvat turvautumaan heille vieraaseen lentoyhtiöön, he suhtau-

tuvat siihen mainoksista saamansa kuvan perusteella. *"They say oh yes, I would like to try Thai because it seems to be very nice."* Toisaalta imagon voidaan nähdä muodostuvan vasta sen jälkeen, kun asiakas on kokeillut lentoyhtiötä. Jos kokemukset ovat olleet positiivisia (aikataulu ja palvelu hyvä), asiakas mieltää lentoyhtiön imagon myös positiivisena. Alkuvaiheessa imagon merkitys on tärkeämpi agentille, joka haluaa tarjota asiakkaalleen vain hyviä ja luotettavia vaihtoehtoja. Asiakkaan saama hyvä kokemus ja positiivisen imagon muodostuminen voivat myöhemmin johtaa sitoutumiseen yhteen lentoyhtiöön eli kanta-asiakkuuteen.

7.3 Finnairin muuttunut imago

Imagon kaksivaiheinen merkitys näkyy hyvin Finnairin imagon kohdalla. Asiakkaat Tukholmassa suhtautuvat Finnairiin joko ennakkokäsitystensä tai omien kokemustensa perusteella, joita tosin on vielä harvoilla. Finnair on lentoyhtiönä aina ollut Tukholman markkinoilla hyvin tunnettu, mutta kuluttajien ennakkokäsitys Finnairista on rajoittunut Suomeen liitettäviin mielikuviin. Jopa suomen erikoinen kieli tulee monille mieleen Finnairista. *"When they hear Finnair they think Finland."* Monet ajattelevatkin kuten eräs haasteltava: *"It is a Finnish airline, nothing special. Good if you want to go to Helsinki, Åbo or Wasa."*

Asiakkaat eivät välttämättä tiedä, että Finnair lentää suoraan muuallekin kuin Suomeen: *"There are many Finnair flights out of STO but I don't think people know what is happening. The logotype and the company name as such are known but destinationwise I am not sure. Finnair is visible concerning the logotype and advertisements, but the product is not known. Our sales people know it, and they suggest it every once and a while, but it is important to sell the concept to the crowd out there."*

Kun tällainen Finnairin tarjoamista mahdollisuuksista tietämätön asiakas tulee matkatoimistoon ja hänelle ehdotetaan Finnairin lentoa on tyypillinen vastaus: *"No, I don't want to fly via Helsinki."* Asiakkaat ovatkin hyvin yllättyneitä, kun he saavat kuulla, että Finnairilla voi lentää suoraan Tukholmasta moniin kohteisiin. Seuraavaksi monet asiakkaat epäilevät, etteivät he voi rebookata lippuaan, jos ottavat Finnair lennon.

"Then you just have to explain, that they have several flights. And gosh, that usually then makes the difference."

Agenteilla on vielä tuoreessa muistissa aika ennen Finnairin lentoliikenteen laajentamista Tukholmassa, mistä on peräisin hyvinkin negatiivisia mielikuvia. Eräs haastateltava kuvaa omia kokemuksiaan 15 vuoden takaa: *"It was my first Finnair flight ad it was to Toronto. The stewardess on board hardly could speak any English, it was very hard for us to hear what she was saying. And she was reading from the paper with bad pronunciation, it was very hard to understand and also, I think that the service wasn't great, and it was, how can I put it without being rude, it was very Eastern European, it was like flying with Interflu. The plane was old. I got a very Eastern European feeling about it with the crew working there and the service they were giving. We had to sit down and shut up to not to disturb them."*

Myös Finnairin ja agenttien välisessä suhteessa oli aikaisemmin ongelmia. *"There was a big clash between me and the guy who is doing what Tiina Reijonen is doing now. He really pissed me off and I was strongly working against Finnair for couple of years. He was teasing me for couple of hundred Swedish Crowns. I said you don't want to do this but he did."*

Sama haastateltava myöntää, että joillakin agenteilla saattaa vieläkin olla mielikuva Finnairista jopa itäeurooppalaisena yhtiönä. Jos agentit itse eivät ole matkustaneet Finnairilla viimeisen parin vuoden aikana, he saattavat kuvitella Finnairin lentohenkilökuntaa *"babushkoiksi ja matruskoiksi"*, jolloin he ovat epävarmoja siitä, mitä myyvät. Mutta jos he todella tuntevat Finnairin, he tietävät nykyisen todellisuuden, sen että palvelu on hyvää ja että Finnair pitää aikatauluista kiinni. Tärkeä tieto agenteille on myös se, että lennoilla on suomenruotsalaisia, joista ruotsalaiset matkustajat erityisesti pitävät. Eräs agentti tunnustaa: *"I am not afraid of selling Finnair instead of SAS. I really do my best to get my clients to see the alternative of flying Finnair. You can't force them to do it, they have to know that there is another airline flying where you want to go about the time everyone goes and that is called Finnair."*

Tiivistetyksi voidaan sanoa, että Finnairin imago on muutostilassa myönteisempään suuntaan. Tietoisuus Finnairin tarjoamista vaihtoehtoista kasvaa koko ajan: *"Everyday they are getting more and more aware. Slowly, slowly, slowly people are getting the message."* Yksi haastateltava kuvaa muutosta näin: *"it used to be that OK, Finnair is to Finland. Now they think oh, Finnair, out to Europe?"* Samanaikaisesti Finnair avaa uusia reittejä ja jotain tapahtuu koko ajan. *"The snowball is rolling. At first Finnair was flights between Finland and Sweden and that was it. But now it is quite different. Now it is the world, more or less. It is a very fast change."*

Nykyisin asenne Finnairia kohtaan on hyvä. Näin on varsinkin niiden keskuudessa, jotka ovat Finnairilla lentäneet. *"They like Finnair. And once they have tried it they like it even more."* Kerran Finnairia kokeiltuaan asiakkaat ovat huomanneet Finnairin lentohenkilökunnan osaavan ruotsia ja palvelu olevan hyvää, mikä on poistanut ennakkoluuloja. Tämän jälkeen Finnair on heille *"fresher alternative"*, jos SAS:in lentoa ei ole. Finnair on *"something new, something different."*

Finnair nähdään lentoyhtiönä erityisesti Suomeen ja kaukoitään. Finnair on luotettava ja ennen kaikkea täsmällinen, Finnairin sanotaan pysyvän aikataulussaan. Finnairin palvelu on korkealla tasolla, mutta se ei ole niinkään tunnettu hyvästä palvelustaan. Palvelu on kuitenkin luotettavaa sen suhteen, että se on jatkuvasti samalla tasolla, eikä asiakas koe yllätyksiä. Koneet ovat suhteellisen uusia ja pilotit tunnettuja ammattitaidostaan. *"We have all these jokes about Finnish pilots. They are so used to flying in in bad weather in Norhern part of Finland. When it is a bad weather the clients won't get nervous as they know that the pilots have a good reputation, they can land almost everywhere if it's a fog or snow storm or whatever. So if you fly Finnair it is always safe."*

Finnair on yhtä aikaa sekä turvallinen ja huolehtivainen äitihahmo että määrätietoinen ja voimakastahtoinen eteenpäin menijä. Erityisesti jälkimmäinen piirre on voimistunut viime aikoina. Finnair on myös korrekti ja pitää sanansa eikä aiheuta epämielittäviä yllätyksiä, mutta samaan aikaan se on utelias ja valmis tutkimaan uusia asioita ja alueita sekä tekemään uusia tuttavuuksia. Tässä mielessä Finnair järjestää yllätyksiäkin; koskaan ei tiedä mikä reitti seuraavaksi avataan.

Toisaalta Finnair on myös konservatiivinen. Tähän mielikuvaan on vaikuttanut erityisesti Finnairin kotiasema, Helsinki-Vantaan lentokenttä, jossa ei ole kansainvälistä tunnelmaa. Iltaisin on kuollutta, kaupat ja kahvilat suljetaan ennen viimeistä lentoa Tukholmaan. Finnair ja Helsinki-Vantaa yhdistetään toisiinsa hyvin vahvasti; enemmän kuin SAS ja Arlanda. Arlandasta on tullut kansainvälinen lentokenttä, mutta sekkään ei vedä tunnelmallaan vertoja Kööpenhaminan Kastrupiin, jossa tunnelma on ”käsin kosketeltava”. Joillekin ihmisille Finnair on myös liian suomalainen. *”Some people are always like that, setting up their own ideas that Finnish would be like this and Swedes are like that. And you can’t fly Air France because they are French.”*

Finnairin heikkoutena koetaan olevan se, että sillä ei ole tarpeeksi kapasiteettia ja kohteita. Monet agentit näkevät heikkoutena suorien lentojen puutteen ja vaihdot Helsingissä. Jatko yhteydet eivät aina toimi moitteettomasti, josta esimerkkinä mainitaan Helsinki-Moskova -lento, jolle ei ole yhteyttä Tukholmasta. On asiakkaita, jotka lentävät aamulla SAS:in koneella Helsinkiin ja minimaalisen ajan turvin ottavat Finnairin lennon Moskovaan. Jos Finnairin oma lento lähtisi puolta tuntia aikaisemmin (6.45 eikä 7.15), asiakkaat ehtisivät kunnolla Moskovan lennolle, eikä Finnair tarvitsisi SAS:ia apunaan. SAS:n oma lento Tukholmasta Moskovaan on vasta 13.35 iltapäivällä, joten Finnairille olisi markkinarako.

Eräs haastateltava huomauttaa myös, että jos aamulentoa STO-HEL -väiällä muutettaisiin, olisi Finnair ensimmäinen aamulla Helsinkiin ja viimeinen illalla takaisin. Asiakkaat olisivat tyytyväisiä, sillä menettäessään tunnin lentäessään Helsinkiin, heillä on vaikeuksia ehtiä aamun tapaamisiin. *”It would be a win-win -situation for Finnair. It would be the first in the morning and the latest in the evening.”*

Suomen sisäiset lennot eivät myöskään aina ole riittävän hyvässä yhteydessä ulkomaan lentoihin. *”For example, I had one guy going from Amsterdam to Oulu. The best connection was via Stockholm, because the plane gets to HKI so late, that he has already missed the connections to Oulu.”*

Muuta negatiivista asiakaspalautetta Finnairista ei ole tullut. Eräs haastateltava toteaa, että lentomatrustajien kohdalla mikään muu ei ratkaise kuin että he pääsevät

haluamaansa kohteeseen ajallaan. *"Everything out of keeping up the timetable is extra. There not much you can make business traveller happy, if that does not happen. An extra newspaper doesn't make it."* Tässä Finnair on onnistunut, sillä täsmällisyys on yksi vahvimista Finnairiin liitettävistä assosiaatioista.

Lausahduksella *"No news is the best news"* kuvataan Finnairia Tukholmassakin. Positiivisista kokemuksistaan asiakkaat eivät juuri puhu, mutta mitään huonoakaan ei ole esiin noussut.

7.3.1 Finnairin imago verrattuna muihin lentoyhtiöihin

Finnairin luonnollinen vertailukohde Tukholmassa on SAS. Asiakkaiden kokemusten perusteella Finnair on pitkillä matkoilla miellyttävämpi vaihtoehto kuin SAS, sillä Finnairin palvelu on parempaa. *"There has been complaints about SAS that the service on board has not been so friendly. They always seem to be busy with something else than the customers."* Syyksi nähdään se, että SAS on niin iso, ettei se välitä yksittäisestä asiakkaasta. Palveluhenkilökunta on lisäksi kyllästynyt työhönsä: *"Cabin attendants at SAS are very old, they have worked a lot and they are bored, they think it is boring. They are tired of the job. At Finnair, they are younger, they like to work and so the service is better."*

SAS:in lennot ovat myös myöhästelleet paljon, mikä on aina suuri ongelma. Lisäksi SAS on jättänyt informoimatta myöhästymisistä ja lentojen peruutuksista, mikä tekee tilanteen asiakkaan kannalta entistä turhauttavammaksi. Jos asiakkaat tietäisivät mikä on vialla, he saattaisivat suhtautua myöhästymiseen rauhallisemmin. Eräs haastateltava toteaa osuvasti: *"I think the customers are happy with the Eurobonus, but they are not quite so happy with SAS."*

Finnair saa kiitosta siitä, että sen paikallisen toimiston edustajat ovat hyvin aktiivisia ja pitävät huolta agenteista. *"The other airlines are so passive. They just sit there and think that we get the tickets sold anyway. But Finnair is forthcoming more and more and doing something about it, too. We are really pushing for Finnair."*

Asiakasnäkökulmasta Finnairin heikkous SAS:iin verrattuna on se, että Helsingin ja Tukholman välisellä lennolla SAS tarjoaa lämpimän ruuan, Finnair ei. Luonnollisesti myös aikataulu ja kohteiden määrä erottaa SAS:in edukseen Finnairista unohtamatta tärkeintä eli Eurobonusta.

Finnairin negatiivinen piirre on erään agentin mielestä myös se, että Finnairilla on vaikeuksia viestittää ja saada ruotsalaiset huomaamaan, kuinka hyvä lentoyhtiö se itse asiassa on. Arlandan lentokentällä Finnairin check-in sujuu aina nopeasti ja vaivattomasti ja lounge on hyvätasoinen. Terminaali kahden alla on autopaikoitus, joten asiakkaan tarvitsee vain ottaa hissi päästäkseen check-in -tiskeille, mitä ei ole SAS:n käyttämän terminaalin yhteydessä. *"You have to reach out a little bit better as they have such a lot different extras that SAS doesn't have."* Yksi tapa saada viesti perille on agenttien koulutusmatkat. *"If the agent knows how good it is the next time the business traveller calls they say hey, why don't you try Finnair. I have tried it and I know it works."*

Yleisesti lentoyhtiöt ovat hyvin samanlaisia, suuria erottavia tai ainutlaatuisia piirteitä ei ole. Kanta-asiakasohjelmat ja niiden palkkiot eivät eroa, joten lentoyhtiöillä ei ole toisistaan poikkeavia etuja tarjottavana. Kohteet ovatkin merkittävin erottavin piirre eri lentoyhtiöille ja niiden palkkio-ohjelmille.

Toisaalta lentoyhtiöiden nähdään yrittävän säilyttää ja ylläpitää erottuvaa yritysidentiteettiä. Lentoyhtiöt haluavat matkustajan kokevan tuon ainutlaatuisen identiteetin heidän lentäessään yhtiöllä ja erottavan sen tuon kokemuksen perusteella muista lentoyhtiöistä. Yleensä identiteetti perustuu lentoyhtiön kotimaahaan: Air France on esimerkiksi ranskalaisuutta. Koska SAS on Ruotsin, Norjan ja Tanskan yhteinen lentoyhtiö, on koko Skandinavia tyypillisine piirteineen sen identiteetin perusta. Ruotsista lähtevillä lennoilla korostuvat kuitenkin ruotsalaiset piirteet.

Finnairin identiteetti on viime vuotisten muutosten takia hyvin erilainen kuin muiden lentoyhtiöiden. Koska Finnairin lennot eivät rajoitu vain Suomeen kohdistuviin tai Suomesta lähteviin lentoihin, ei sen identiteetti ole pelkää suomalaisuutta. *"Since Finnair is flying to so many places out of Stockholm it is different really. Finnair is*

more international really than just being Finnish. They are Finnish in an international way so to speak."

Lentoyhtiöiden identiteetteihin ei ainakaan vielä ole vaikuttanut niiden keskinäiset liittoumat. SAS on yhä SAS, ei Star Alliance, jolla pikemminkin on oma itsenäinen identiteetti. Tilanne voi muuttua yhteistyösopimusten tiivistymisen seurauksena, kun lentoyhtiöt jakautuvat eri leireihin. Agentit ja asiakkaat eivät kuitenkaan vielä luota alliansseihin ja niiden pysyvyyteen, sillä esimerkiksi Finnair oli ennen yhteistyössä Lufthansan kanssa, nyt Lufthansa on osa Star Alliancea. Yhteistyö on vain lisäarvoa asiakkaalle.

7.3.2 Finnairin koettu laatu ja arvot

Finnairin laatua on erityisesti täsmällisyys. Lennot lähtevät ja laskeutuvat ajallaan, mikä on varsinkin liikematkustajalle hyvin tärkeää. Finnairin täsmällisyys korostuu entisestään SAS:in myöhästyneiden lentojen vuoksi. Täsmällisyyden sijasta SAS:n laaduksi mainitaan kortti, Eurobonus.

Täsmällisyyden ohella luotettavuus on Finnairin laatua. Liikenteessä ei ole ollut häiriöitä ennen lentäjien lakkoa ja turvallisuus on huippuluokkaa. Lentokaluston nykyaikaisuus on myös Finnairin laadun lähde, sillä asiakkaat ovat yhä enemmän tietoisia eri lentokonetyypeistä.

Finnairin arvona nähdään edellä kuvatun laadun ylläpitäminen. *"They are trying to guarantee that they are punctual and that is very important."* Finnair haluaa myös olla joustava, mitä agentti arvostaa. Finnairilla ei ole kahlitsevia hinnoittelun säännöksiä ja se antaa agentin hoitaa oman hommansa. *"They respect us and our work."*

7.4 Asiakastyypit

Koska palkkio-ohjelmat ovat keskeisessä asemassa Tukholman markkinoilla, erottelee niihin sitoutuminen eri asiakasryhmiä toisistaan. Ensinnäkin ovat ne, jotka käyttävät ainoastaan Eurobonusta; toiseksi ne, joilla on useita eri kortteja ja kolmantena ryhmänä ne, jotka ovat sitoutuneet johonkin muuhun ohjelmaan kuin Eurobonuk-

seen. SAS:lle uskollisimmat ovat pisteiden takia valmiit lentämään Helsinkiin vaikka Kööpenhaminan kautta. Monien korttien omistamiseen syy on, ettei mikään lentoyhtiö lennä kaikkiin kohteisiin maailmalla, mutta matkustaja haluaa kerätä pisteitä jokaiselta lennolta. *"Customers are very clever, they take advantage of every airline."*

Aika on kohteiden rinnalla toinen ratkaiseva tekijä. Tässä suhteessa on tapahtunut muutos, aika saattaa olla eurobonus pisteitä tärkeämpi: *"If it takes less time with Finnair they will almost do that whereas only a couple of years ago they would have stayed at the airport and wait to collect the points. But now I don't think they don't do it anymore. Now they can fly Finnair if the connecting time is better."*

Finnairilla säännöllisesti lentäviä asiakkaita on jokaisella agentilla. Nämä lojaalit asiakkaat pyrkivät keskittämään lentonsa Finnairille tai sen partnereille Arlandan kakkosterminalissa. Samalla tavalla kuin SAS-asiakkaat Finnairin kanta-asiakkaat ovat kuitenkin valmiit vaihtamaan lentoyhtiötä parempien lentoaikojen vuoksi. Lisäksi agentit toteavat myös vielä olevan harvinaista, että asiakas soittaisi ja nimenomaisesti kysyisi Finnairin lentoa.

Finnairin aseman vahvistumista tulevaisuudessa helpottaa se, että ruotsalaiset asiakkaat eivät juuri ajattele, että heidän tulisi suosia SAS:ia, koska se on osaksi ruotsalainen. Lentoyhtiön kansalaisuutta tärkeämpi piirre on toimiva kanta-asiakasohjelma: *"I think Danes are more into that national airline thing. We are very open-minded, it does not matter which airline you fly. Then again, if they have the Eurobonus, then it is SAS. I mean it could be other airline if they had the same schedule and destination. I am sure a lot of people would choose something else."* Epäluuloja herättävät ainoastaan itäeurooppalaiset lentoyhtiöt.

Tukholman markkinoilla Finnair on enemmän liikematkustajien lentoyhtiö. Toisaalta raja liikematkustamisen ja vapaa-ajanmatkustamisen välillä hämärtyy koko ajan. Business-mies saattaa vaihtaa puvun shortseihin ja rentoutua, jolloin paluulennon hinta on ratkaiseva tekijä. Finnair on vaihtoehto, joka sopii tällaisiin tilanteisiin kilpailukyisen hintatason vuoksi. *"It is an airline that businessmen can fly when they are on leisure."*

7.5 Finnairin imagoon vaikuttaneet tekijät

Edellä on selostettu niitä muutoksia, joita Finnairin Ruotsin toiminnoissa on viime vuosien aikana tapahtunut. Nämä muutokset ovat merkittävin tekijä, joka on vaikuttanut Finnairin nykyiseen imagoon. Mainokset lehdissä, paikallisen toimiston henkilökunnan aktiiviset käynnit agenttien luona, uusien reittien avaamiset ja uudet yhteistyösopimukset kertovat muutoksesta, joka on kiillottanut vanhaa imagoa. Muutokset ovat olleet esillä medioissa, mikä on levittänyt tietoa laajemmalle kuin vain matkailualan ihmisten tietoisuuteen. *"They are getting the attention since almost every week they have something new about destinations. Many people think ooh, they are flying everywhere from here. They are suprised."*

Finnairin mainonta nähdään hyvänä, sillä se on informatiivista. Mainokset antavat faktoja siitä, mihin Finnair lentää. *"Not just a pretty stewardess or something like that."*

Finnairin asema Tukholman kulttuuripääkaupunkivuoden virallisena lentoyhtiönä nähdään merkittävänä askeleena tietoisuuden lisäämisessä. Vaikka joka viikko tapahtuukin jotakin, on suuri yleisö kuitenkin vielä tietämätön Finnairin tarjoamista mahdollisuuksista. *"Cultural capital was a big breakthrough because a lot of people who have never been flying Finnair said oh, wow suddenly Finnair."* Sponsoroinnin rinnalle kaivataan vielä lisää mainontaa, jotta viesti menisi viimein perille, kaikille. *"You have to have a lot of advertisements, a lot of promotion about Finnair so that people really get to know that I can fly Finnair to other destinations than just to Finland."* Lisäksi on muistettava, että kilpailu on kovaa, Tukholmassa jokainen lentoyhtiö joutuu taistelemaan: *"It is very tough now since the monopoly was pulled down, everyone is struggling for the passangers, so something is happening all the time."*

8. FINNAIRIN IMAGO LOMAKKEEN PERUSTEELLA

Finnairin imagoa selvitettiin tutkimuksessa myös lomakkeen avulla. Jokaisen haastattelun päätteeksi agentti täytti lomakkeen, jossa hän ensin antoi taustatietoa edustamastaan matkatoimistosta ja sen jälkeen arvioi Finnairin imagoa koskevia väittämiä, adjektiiveja ja piirteitä. Lomakkeiden analysoinnin tuloksia luettaessa on muistettava,

että analyysi perustuu vain 15 havaintoyksikköön. Lasketut keskiluvut ja prosenttiosuudet ovat vain suuntaa antavia ja varsinaista haastatteluaineistoa tukevia, pelkästään niiden perusteella ei voi tehdä suoraviivaisia päätelmiä.

Haastatelluilta agenteilta kysyttiin taustatietoja, koska haluttiin ottaa huomioon ensinnäkin se mahdollisuus, että matkatoimiston tyyppi (esim. liikematkatoimisto, vapaa-ajan matkustamiseen erikoistunut) vaikuttaisi siihen, millaisena vastaaja näkee Finnairin imagon. Näin ei kuitenkaan tapahtunut; tulokset eivät vaihdelleet systemaattisesti tämän taustamuuttujan perusteella. Lisäksi Tukholmassa kaikki agentit edustivat liikematkatoimistoja.

Matkatoimistotyyppiä koskeva kysymys ei toiminut myöskään siitä syystä, että Tallinnassa ja Pietarissa monen vastaajan oli vaikea tyypitellä itseään, joten he joko valitsivat vaihtoehdon 'general' tai rengastivat sekä 'specialising to business travel' että 'specialising to leisure travel'. Molemmissa kaupungeissa ainoastaan yksi agentti edusti puhtaasti liikematkatoimistoa.

Toinen taustakysymys käsitteli sitä kohdealuetta, johon agentit eniten Finnairin lentoja myyvät ja jonka potentiaalista vaikutusta vastaamisen haluttiin selvittää. Myytäviä kohdealueita oli agenteilla kuitenkin useita ja vain harvalla yksi alue oli ensisijaisin. Lomakkeessa annettiin kuusi vaihtoehtoista aluetta, ja vastaajat rengastivat näistä jopa kaikki. Näin ollen tulosten analysoinnissa matkatoimiston tyyppiä tai kohdealuetta ei ole otettu huomioon muuttujina.

Matkatoimistotyyppin ja myytävien kohteiden ohella taustakysymyksissä tiedusteltiin sitä, kuinka suuri osa kyseisen matkatoimiston myynnistä tulee Finnairin lennoista. Tässä vastaajat eivät suuresti eronneet toisistaan: lähes kaikkien toimistojen kohdalla Finnairin osuus myynnistä oli alle 25%. Useimmat agentit Tukholmassa sijoittavat itsensä myyntiä kuvaavalla janalla lähelle nollaa, Pietarissa myynti oli noin 10%:a, kun taas Tallinnassa kaksi agenttia ylsi yli 25%:n ja ilmoitti Finnair-lippujen myynniksi noin 30%.

Vähäisen vaihtelun vuoksi myynnin osuutta ei käytetty lomakkeiden analysoinnin taustamuuttujana, mutta se on hyvä ottaa huomioon tutkimuksen tuloksia pohdittaessa. Tulokset myynnin osuudesta korjaavat johdannossa esitettyä tutkimuksen rajoitusta: vaikka tutkimus kohdistuu Finnairia eniten myyviin agentteihin, eivät he ainakaan myynnin perusteella ole ”liian” Finnair -myönteisiä ja ainoastaan Finnairiin sitoutuneita. Valtaosa heidän myynnistään tulee jostain muusta kuin Finnairin lentojen myynnistä.

8.1 Finnairin imagoa kuvaavat väittämät

Ensimmäisessä Finnairin imagoa koskevassa kysymyksessä vastaajien tuli arvioida seuraavia Finnairin imagoa koskevia väitteitä ja laittaa ne numerojärjestykseen sen mukaan, kuinka hyvin lause kuvaa Finnairia (1=parhaiten kuvaava, 5=heikoiten kuvaava):

- Finnair is a Europe's quality airline
- Finnair is the airline for Baltic Rim area
- Finnair is known for its gateway services
- Finnair is small but international airline with long history and traditions
- Finnair is the national carrier of Finland

Vastausten perusteella kaikki lauseet kuvaavat Finnairia. Monet lauseet on valittu sekä parhaiten että heikoimmin kuvaaviksi, ja useimmat saavat kaksi tyypillisintä arvoa. Kun kaikkien kaupunkien vastauksia tarkastellaan yhdessä, voidaan kuitenkin saada suuntaa antava keskimääräinen järjestys:

1. Finnair is the national carrier of Finland
2. Finnair is a Europe's quality airline
3. Finnair is small but international airline with long history and traditions
4. Finnair is known for its gateway services
5. Finnair is the airline for Baltic Rim area

Vastaajista 47% prosenttia katsoi ensimmäisen lauseen parhaiten kuvaavaksi, mutta on huomattava, että yhden mielestä se oli jopa huonosti kuvaavin. 60% sijoitti toisen lauseen parhaiten tai toiseksi parhaiten kuvaavaksi. Lauseet 'Finnair is small but international airline with long history and traditions' ja 'Finnair is known for its gateway services' saivat kaikkia arvosanoja, mutta niukka enemmistö sijoittaa ne kolmanneksi ja neljänneksi. Huonoimmin kuvaava oli viimeinen lause 53%:n mielestä.

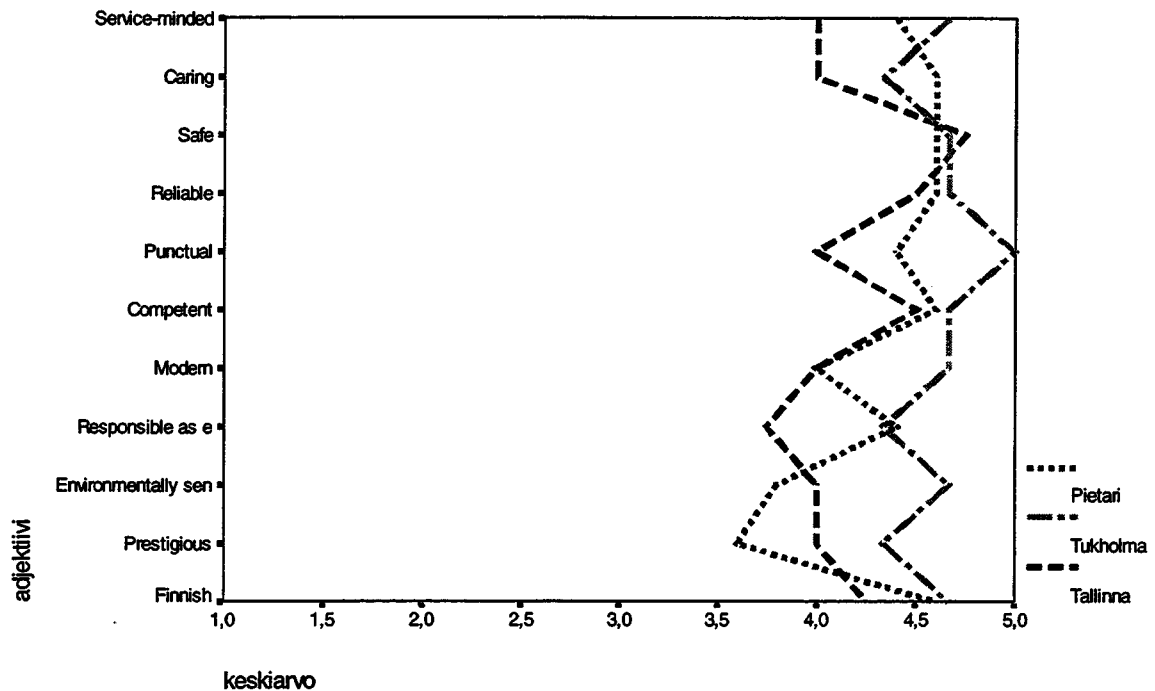
Kaupungeittain tarkasteltuna väittämien järjestykseen paneminen saa erilaisia piirteitä. Tallinnassa lauseiden järjestys vaihtelee erittäin paljon: yhtenäinen linja löytyy ainoastaan väittämien 'Finnair is the airline for Baltic Rim area' ja 'Finnair is the national carrier of Finland' kohdalta. Edellinen näyttää kuvaavan Finnairia melko heikosti, yksikään vastaaja ei sijoita sitä ensimmäiseksi tai toiseksi, tyypillisimmin se kuvaa Finnairia kaikkein heikoimmin. Jälkimmäinen lause kuvaa puolestaan Finnairia melko hyvin, se saa arvoja yhdestä kolmeen.

Pietarissa vastaukset hajoavat Tallinnaakin enemmän. Ainoastaan lause yksi (Finnair is a Europe's quality airline) on kaikilla vastaajilla kolmen parhaiten kuvaavan joukossa, kahdella ensimmäisenä, kahdella toisena ja yhdellä kolmantena. Erityisesti Pietarista löytyvätkin ne, jotka eivät näe lausetta 'Finnair is the national carrier of Finland' kaikkein kuvaavimpana.

Tukholmassa hajontaa on vähiten. Vastaukset ovat yhteneväisiä erityisesti parhaiten ja heikoimmin kuvaavan lauseen kohdalla, väliin jäävät lauseet saavat vaihtelevan järjestyksen. Lause 'Finnair is the national carrier of Finland' kuvaa Tukholmassa Finnairia lähes yksimielisesti parhaiten. Heikoimmin Finnairia kuvaa lause 'Finnair is the airline for Baltic Rim area'.

8.2 Imagoon liittyvät adjektiivisarjat

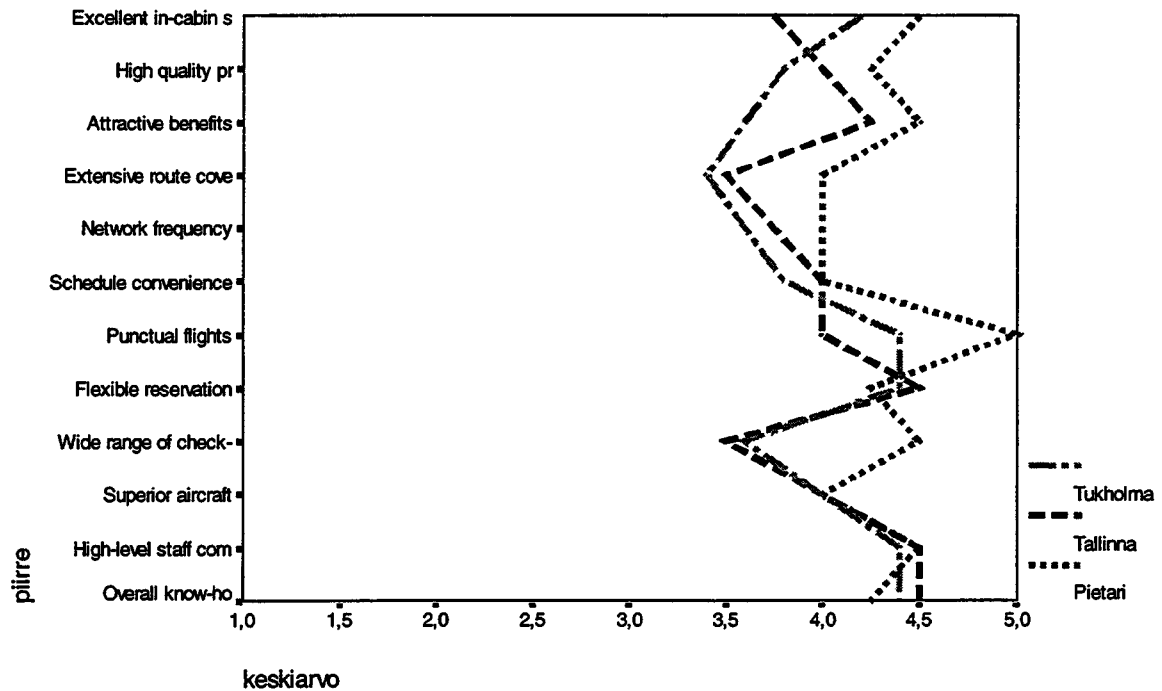
Lomakkeessa vastaajia pyydettiin arviomaan Finnairia 11 adjektiivin perusteella. Yleisesti ottaen Finnair saa erittäin hyviä arvosanoja. Yhdenkään vastaajan mielestä esitetyt positiiviset adjektiivit eivät kuvaa Finnairia huonosti tai erittäin huonosti. Kuvi-
ossa 13 esitetään kunkin adjektiivimuuttujan saama keskiarvo Tallinnassa, Tukholmassa ja Pietarissa.



KUVIO 13. Imagoon liittyvien adjektiivisarjojen vertailu: Tallinna, Pietari ja Tukholma

Tukholmassa Finnair saa positiivisimmat arviot, Tallinnassa siihen suhtaudutaan kriittisimmin. Esimerkiksi Finnairin palvelu (adjektiivit caring ja safe) nähdään Tallinnassa Pietaria ja Tukholmaa heikompana. Tämän voidaan katsoa johtuvan siitä, että Tallinnassa Finnair on tutumpi ja läheisempi vaihtoehto ja siitä on paljon kokemuksia, joten arviointi on helpompaa. Pietarissa ja Tukholmassa vaihtoehtoisia lentoyhtiöitä on enemmän ja ne voivat jäädä tuntemattommiksi. Lausahduksen ”no news is the best news” mukaisesti yleensä vain negatiivinen palaute tulee agenttien kuuluviin, jo koska Finnairista ei ole kuulunut mitään, on siihen helppo suhtautua positiivisesti.

Kaikissa kaupungeissa Finnair saa turvallisuudesta ja luotettavuudesta erittäin korkeita arvoja ja hajontaa kaupunkien välillä on näissä muuttujissa vähiten. Täsmällisyyden kohdalla Tallinna ja Tukholma poikkeavat toisistaan: Tukholmassa täsmällisyys kuvaa Finnairia erittäin hyvin, kun taas Tallinnassa se saa ”vain” keskiarvon neljä. Haastatteluaineisto tukee näitä havaintoja. Tukholmassa Finnairin täsmällisyyttä kiiteltiin, mutta Tallinnassa se otettiin esille vain siinä yhteydessä, kun kerrottiin



KUVIO 14. Imagoon liittyvien piirresarjojen vertailu: Tallinna, Pietari ja Tukholma

Piirrekeskiarvojen perusteella Finnairia arvioidaan kriittisimmin Tukholmassa, jossa jopa vaihtoehtoa 'poorly' on käytetty. Tämä voidaan nähdä melko voimakkaana mielenilmauksena muuten hyvin positiivisten arvojen seassa. Kuvion esittämän käyrän mukaisesti heikoimmat arviot Tukholmassa koskevat reittiverkostoa, samaa asiaa, jonka puutteita arvosteltiin myös haastatteluissa. Myös 'network frequency' saa keskimääräistä heikomman keskiarvon. Tallinnan ja Pietarin kohdalla näkyvät samat heikkoudet, mutta varsinkaan Pietarissa eivät yhtä voimakkaina.

Toinen heikko kohta, 'wide range of check-in' on yllättävä, sillä sitä ei mainittu itse haastatteluissa. Lomakkeiden perusteella check-in on heikkous erityisesti Tukholmassa ja Tallinnassa, mutta kummassakaan agentit eivät sitä ääneen kritisoineet. Ainoastaan yhteydellä lentokenttään on mahdollista selittää lähtöselvityksen heikkoa arvoa; Helsinki-Vantaata arvosteltiin sekä Tukholmassa että Tallinnassa. Palveluun liittyvät piirteet saavat jälleen kriittisimmät arviot Tallinnasta.

Palkkio-ohjelmien uutuudenviehätys näkyy Tallinnassa ja erityisesti Pietarissa. Molempien kaupunkien agentit arvioivat Finnairin tarjoamat hyödyt lojaaleille asiakkaille

tukholmalaisia paremmin. Toisaalta Tukholman heikompi arvo saattaa myös selittyä ennakkoluuloilla muita kuin suosituinta, Eurobonusta, kohtaan.

Kaikissa kolmessa kaupungissa Finnairin henkilökunta saa erittäin hyvän keskiarvon ammattitaidostaan. Tämä tuli esille myös itse haastatteluissa: paikallisen henkilökunnan, pilottien, lentoemäntien ja stuerttien nähdään osaavan hommansa erittäin hyvin.

IV JOHTOPÄÄTÖKSET JA LOPPUPÄÄTELMÄT

9. FINNAIRIN KOLME ERILAISTA ASEMAA JA IMAGOA

Finnairin asema on varsin erilainen tarkasteltujen kolmen kaupungin lentoliikenne-markkinoilla. Tallinnassa ja Tukholmassa Finnair on SAS:in kanssa vastakkain, mutta kilpailutilanteet ovat kaupungeissa erilaiset. Tallinnaa ja Pietaria yhdistää se, että molemmilla vasta-avautuneilla markkinoilla Finnair on ollut aktiivinen toimija, mutta Tallinnan markkinat ovat länsimaalaistuneet Pietaria nopeammin. Tukholma ja Pietari ovat monien piirteiden suhteen kehityksen ääripäitä.

Tallinnassa Finnair ja SAS ovat samalla lähtöviivalla, sillä ne ovat virolaisille ainoat varsinaiset mahdollisuudet lentää maailmalle. Kilpailussa SAS on ottanut johtoaseman, koska sen aikataulu ja reittiverkosto koetaan parempina. Finnair on puolestaan tunnettu ystävällisyydestään ja hyvästä palvelustaan, mutta nämä tekijät eivät ainaakaan toistaiseksi riitä ohittamaan SAS:ia.

Koska Tallinnan markkinoilla on vain kaksi suurta toimijaa, on lentoyhtiöiden välinen kilpailu selvää, ja asiakkaat tuntevat kilpailevat yhtiöt ja kilpailukeinot varsin hyvin. He eivät välttämättä vielä tunne muita länsimaisia lentoyhtiötä eivätkä kaikkia niitä palveluja, joita lentoyhtiö voi tarjota, mutta he tietävät, mitkä ovat heidän vaihtoehtonsa matkustaa. Asiakkaiden preferenssit saattavat kulkea syklisesti: kausittain suositaan Finnairia ja kausittain SAS:ia. Huomiota kiinnitetään varsin pieniinkin seikkoihin: lentoemäntien ulkonäkö tai heidän hansikkaansa voivat siirtää preferenssin toiselle lentoyhtiölle. Oma lentoyhtiö, Estonian Air, jätetään syklien ja kritiikin ulkopuolelle ja

sitä suositaan aina kun se on mahdollista, mutta kohteiden vähyyden vuoksi se ei pärjää kilpailussa kahdelle isommalle.

Pietarissa Finnair on yksi monista kansainvälisistä lentoyhtiöistä. Asiakkaalle myytävänä vaihtoehtona se ei ole paikkojen puutteen ja vähäisten kohteiden vuoksi johtavien lentoyhtiöiden joukossa, mutta Finnairin paikallisen toimiston koulutusavun ja tuen johdosta se nähdään yhtenä tärkeimmistä lentoyhtiöistä. Pietarin markkinoilla lentoyhtiöiden välisen kilpailun keskeisimmät tekijät ovat hinnat ja agenttisuhteet. Lentoyhtiöt ovat suhteellisen tuntemattomia tavallisille kuluttajille, joten matkustuspäätöstä tehdessään he nojautuvat matkatoimiston apuun. Jos asiakas tekee päätöksensä itse, hän laskee tarkkaan, mikä matkatoimiston suosittelamista vaihtoehdoista on hänelle edullisin.

Tukholmassa SAS on markkinoiden suvereeni hallitsija, jonka haastajaksi Finnair on noussut. Finnairin asema haastajana herättää monenlaisia mielipiteitä: toiset näkevät Finnairin pelastajana ja markkinaosuuden kasvattajana, toiset eivät ole ollenkaan varmoja, kuinka kauan pieni suomalainen kilpailussa pärjää.

Tärkein ase Tukholman lentoliikennemarkkinoilla on kanta-asiakasohjelma. Sen merkitys on niin suuri, että markkinoiden hallitsijana voidaan jopa nähdä SAS:in sijasta Eurobonus. Asiakkaat ovat hyvin voimakkaasti sisäistäneet pisteiden keruun osaksi lentomatkustamista, mutta ohjelma ei menesty pelkkien pisteiden perusteella: tarvitaan myös kattava ja hyvin aikataulutettu reittiverkosto, mutta ei niinkään markkinoiden edullisimpia hintoja. Kortin tärkeys vähentää agentin vaikutusvaltaa asiakkaan matkustuspäätökseen, mutta SAS:in myöhästymisten ja huonontuneen palvelun vuoksi matkatoimistot Tukholmassa näkevät Finnairin varteenotettava vaihtoehtona, jota he rohkenevat suositella asiakkaille. Finnairin mahdollisuudet pärjätä kilpailussa parantuivat British Airways -yhteistyön myötä.

9.1 Finnairiin liitettävät mielikuvat Tallinnassa, Pietarissa ja Tukholmassa

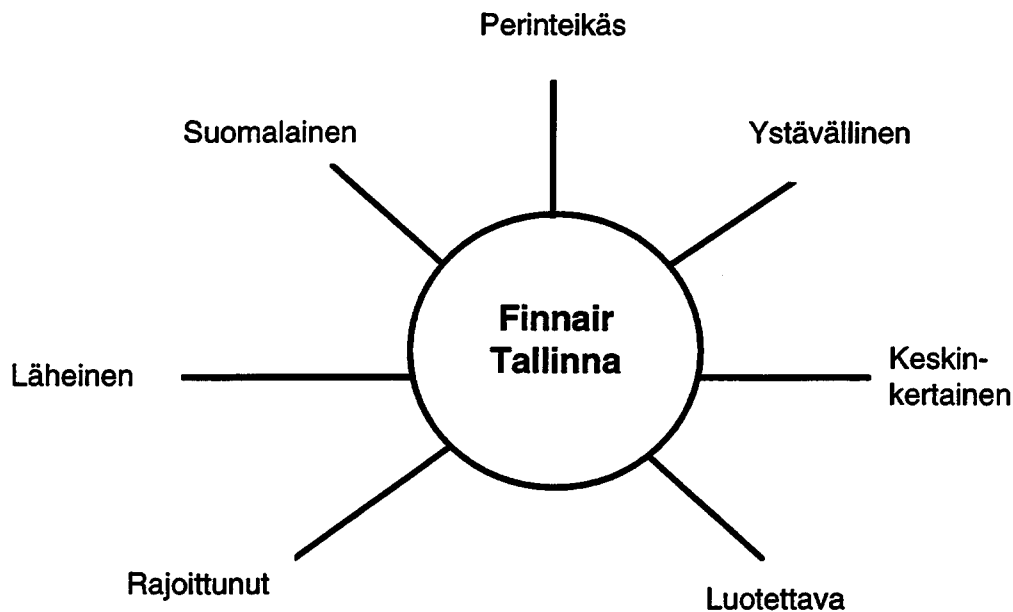
Finnairin imago on luonnollisesti erilainen kolmilla eri markkinoilla. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen tulosten pohjalta Finnairin imagon osatekijät Tallinnassa, Pieta-

riissa ja Tukholmassa. Kaupungittain tapahtuvan tarkastelun jälkeen verrataan kolmea imagoa toisiinsa ja etsitään niistä yhteisiä piirteitä.

Tallinnan markkinoilla Finnairia kuvaavat adjektiivit ystävällinen, luotettava, perinteikäs, suomalainen, läheinen rajoittunut ja keskinkertainen. Finnair on **ystävällinen**, koska se haluaa vastata virolaisten tarpeisiin, suhtautuu heihin ystävällisesti ja palvelee heitä hyvin. Finnairin **luotettavuus** tarkoittaa sitä, että asiat toimivat tehokkaasti ja lennot ovat turvallisia ja vaikka jotain tapahtuisikin, siihen löydetään aina ratkaisu. **Perinteikäs** Finnair on siksi, että se on jo niin pitkään toiminut Viron markkinoilla ja kaikki ovat oppineet tuntemaan sen.

Suomalaisuuteen liittyy kieli, maan läheisyys ja Helsinki-Vantaan lentokentän käytön mutkattomuus. Suomen maine turvallisena maana on tarttunut myös Finnairin maineeseen, sekin on turvallinen. Suomalaisuus on kuitenkin myös kansainvälisyyden vastakohta, se on hivenen tylsää eikä siihen liity haaveita. Helsinki-Vantaata suosivat varsinkin ne, joita pelottaa mennä suuremmille kentille. Suomalaisuutta lähellä oleva piirre on **läheisyys**, Finnair on kodikas ja tuttu.

Rajoittunut Finnair on Tallinnassa monestakin syystä. Ensimmäkin hyvää imagoa heikentää vaihtoehtojen ja paikkojen puute sekä check-in -mahdollisuuksien heikkoudet. Toiseksi business-luokka on keinotekoinen eikä palvelutaso vastaa korkeimpiin vaatimuksiin. Kolmanneksi Finnairin päätöksenteko ottaa aikaa. Vaikka paikallistoimiston henkilökunta on avuliasta, heidän valtuutensa eivät riitä ratkomaan asioita paikan päällä, vaan ne tarkastetaan pääkonttorista. Finnair on myös **keskinkertainen**, sillä se on ”vain” hyvä, ei sen enempää.



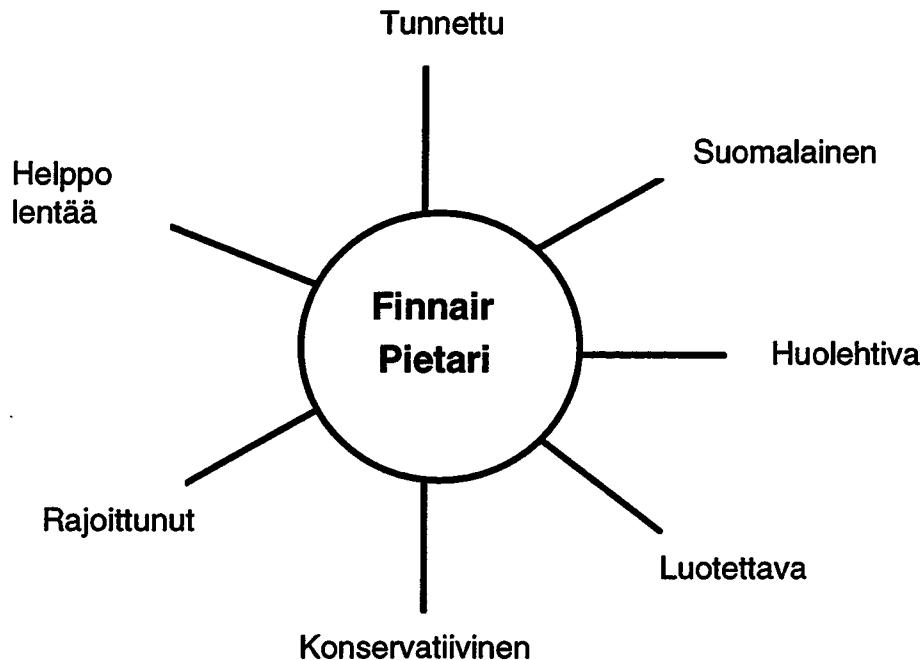
KUVIO 15. Finnairin imagon osatekijät Tallinnassa

Pietarissa Finnairin imagoa kuvaavat sanat tunnettu, suomalainen, huolehtiva, luotettava, helppo, konservatiivinen ja rajoittunut. Finnair on **tunnettu**, koska se oli ensimmäinen länsimainen lentoyhtiö Pietarin markkinoilla, joten kaikki ovat oppineet tuntemaan ainakin sen logon. **Suomalaisuuteen** liittyy myös Pietarissa Helsinki-Vantaan läheisyys sekä kotoisuus, mutta Tallinnasta poiketen negatiivisia piirteitä pietarilaiset eivät suomalaisuuteen liitä.

Finnair on **huolehtiva**, koska se välittää sekä asiakkaista että agenteista. Finnairin lentoemännät ovat opetelleet venäjää, check-in toimii aina sujuvasti ja loungeen on vapaampi pääsy. Mikhail Khazizov on tuki agenteille. Finnair on myös **luotettava**, sillä se toimii tehokkaasti ja täsmällisesti: lennot lennetään aina. Lentämisen **helppous** tulee myös esille. Lyhyt matka Helsinkiin varsinaiselle lennolle lisää matkustamukavuutta, eikä palvelun suhteen yleensä tule ikäviä yllätyksiä.

Pietarissa Finnair näyttäytyy myös **konservatiivisena**. Koko toiminnan koetaan olevan Helsingin herrojen käsissä. Päätöksenteko ei ole paikallistasolla. **Rajoittunut** Pietarin kohdalla tarkoittaa ensinnäkin paikkojen puuttumista. Amerikkalaiset käyttävät Finnairia pietarilaisia enemmän. Finnair myös kilpailee yksin ilman suuria liittolai-

sia eikä sillä ole riittävästi kohteita. Se ei hoida viisumeja asiakkailleen. Lisäksi Finnairilta puuttuu statusta, sillä se ei aina vastaa venäläisten uusrikkaiden vaatimuksiin.

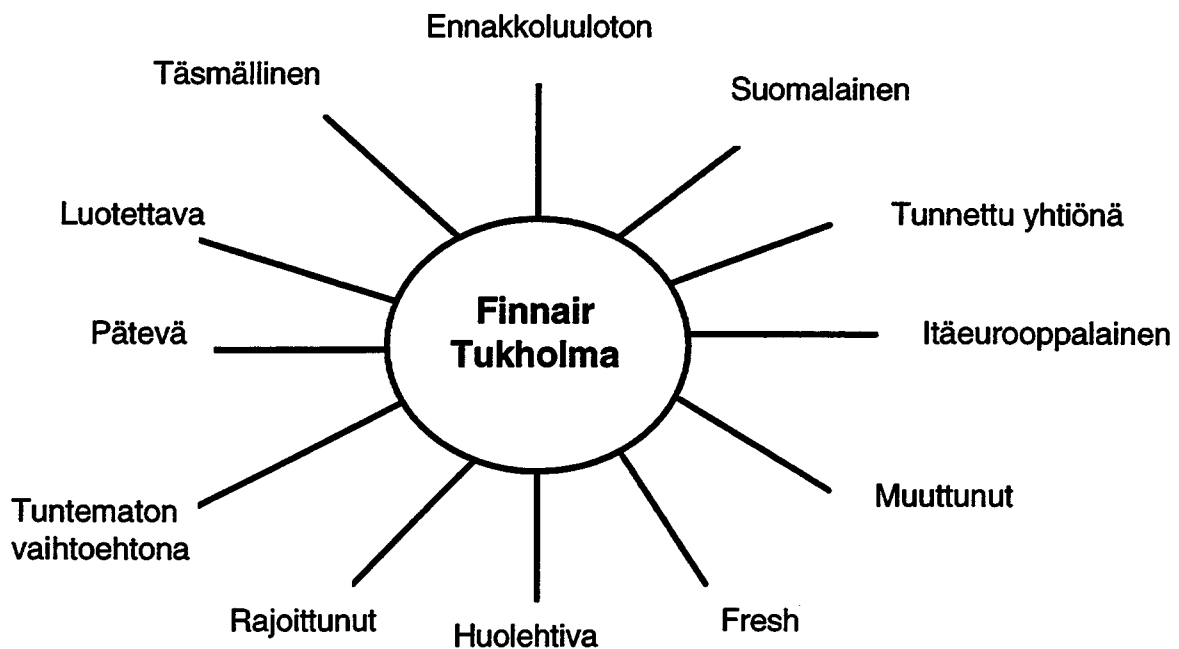


KUVIO 16. Finnairin imagon osatekijät Pietarissa

Tukholmassa Finnairin imago on kooste vanhaa ja uutta. Sitä painavat alaspäin sa-tunnainen **itäeurooppalaisuuden** leima ja hyvin kapea-alaisesti nähty **suomalai-suus**: Finnair on suomalainen lentoyhtiö, jolla lennetään vain Suomeen ja siitä tulee mieleen Suomi maana ja erikoisena kielenä. Helsinki-Vantaa on suomalainen kenttä, jolta puuttuu kansainvälinen tunnelma. Finnair on ollut Tukholman markkinoilla kauan ja se on **tunnettu lentoyhtiönä**, mutta **ei vaihtoehtona matkustaa**.

Finnairin toimintojen laajentuminen Ruotsissa on tuonut uusia piirteitä sen imagoon, joka onkin **muuttunut**. Nykyisin Finnair on uudenlainen, **fresh**, erilainen, **ennakko-luuloton**, aktiivinen ja utelias. Se on **pätevä** ja **huolehtiva**, koska Finnairin lentäjät ovat säässä kuin säässä taitavia ja suomenruotsalaiset takaavat ruotsalaisten hyvän palvelun heidän omalla kielellään. Finnair on **luotettava**, sillä palvelu on tasalaatuis-ta, ikäviä yllätyksiä ei tule ja Finnair pitää sanansa. Erityisesti Finnair on **täsmälli-**

nen. Uutta imagoa rasittaa kuitenkin kohteiden puuttuminen ja se, että yhteydet eivät aina pelaa, eli Finnair on rajoittunut Tukholmassakin.



KUVIO 17. Finnairin imagon osatekijät Tukholmassa

Suomi maana on vaikuttanut Finnairin imagoon kaikissa kolmessa kaupungissa. Kappaleessa 4.1.1 esitetyt Bernsteinin (1986, 180-182) ja Min Hanin (1989) teoriat kotimaan ja imagon välisestä yhteydestä saavat tukea tässä tutkimuksessa. Kaikissa kolmessa kaupungissa suomalaisuus on suodatin, jonka läpi Finnairia tarkastellaan. Tukholmassa on tässä suhteessa kuitenkin tapahtumassa muutos: suomalaisuuden lisäksi Finnairin imagon osaksi on hahmottumassa kansainvälisyys. Koska Finnair lentää suoraan Tukholmasta muuallekin kuin Suomeen, sitä ei voida enää lokeroida pelkästään suomalaiseksi.

Lausahduksella *"no news is the best news"* kuvattiin Finnairia kahdessa hyvin erilaisessa kaupungissa, Pietarissa ja Tukholmassa. Sillä havainnollistettiin, että Finnair on turvallinen, luotettava ja täsmällinen, koska agenttien ei tarvitse kuunnella Finnairia koskevia valituksia. Toisaalta Finnairista ei kuulu juuri mitään hyvääkään. Saman lausahduksen käyttö korostaa sitä, että eroista huolimatta Finnairin imago on varsin yhtenäinen tarkastelun kohteina olleissa kaupungeissa. Eri kaupungeissa sama mie-

likuva, kuten suomalaisuus, voi kuitenkin saada erilaisia sisältöjä. Pietarissa suomalaisuuden synnyttämät mielleyhtymät ovat ainoastaan positiivisia, mutta Tukholmassa suomalaisuus voi olla myös negatiivinen piirre.

Kokonaisuudessaan Finnairiin liitettävät mielikuvat on todellinen sekoitus uskomuksia, havaintoja, asenteita, ennakkoluuloja, kokemuksia ja tietoja. Myös tiedon puute on paikka paikoin ilmeinen: Finnairin nähdään esimerkiksi olevan Czech Airin tavoin yksin ilman suuria kumppaneita. Tukholmassa ilmenee mielikuvien muuttuminen: vähitellen negatiivissävyiset ennakkoluulot korvautuvat positiivisilla kokemuksilla. Haedrichin (1993) huomautus siitä, ettei yrityksellä ole vain yhtä imagoa vaan lukuisia, näyttääkin pätevän.

Empiirinen case-osuus vahvisti myös Alvessonin (1990), Gregoryn (1991, 2) ja Selame & Selamen (1988, 78) teorial: yrityksellä on imago joka tapauksessa, ja siihen vaikuttavat monet tekijät, sekä suunnitellut ja suunnittelemattomat. Finnairin tapauksessa suunnittelemattomia imagon osatekijöitä ovat konservatiivinen johtamistyyli, hidas päätöksenteko ja ankea lentokenttä, joista tietoisesti ei ole viestitetty. On mahdollista, että vain agentit näkevät nämä piirteet, mutta myydessään lentoja he välittävät omia näkemyksiään eteenpäin.

Imago ei kuitenkaan ole mielivaltainen yksilöllisesti tuotettu mielikuvien joukko. Finnair on suunnitelmallisesti pystynyt vaikuttamaan imagonsa sisältöön: mainonta ja sponsorointi on ollut kaikkialla näkyvää. Tallinnassa urheilukilpailujen tukeminen, Pietarissa Amerikan kampanjat ja Tukholmassa erityisesti asema kulttuuripääkaupunkivuoden virallisena lentoyhtiönä ovat häivyttäneet ennakkoluuloja ja muuttaneet asenteita.

Tallinnassa ja ennen kaikkea Pietarissa paikallisen toimiston henkilökunnalla ja sen toiminnalla on ollut voimakas vaikutus imagoon. Näissä kaupungeissa Finnair nähdään perinteikkäänä lentoyhtiönä, joka on aina tuntenut markkinat ja ottanut paikalliset olosuhteet huomioon. Tukholmassa tällaista lineaarista, perinteestä nykyisyyteen jatkuvaa suoraa linjaa ei ole, vaikka Finnairilla on Tukholmassa ollut toimintaa Pieta-

ria ja Tallinnaa kauemmin. Ruotsin markkinoilla menneen ja nykyisyyden välissä on muutosten sarja, jolla on ollut voimakas vaikutus imagoon.

Kaikissa kolmessa kaupungissa Finnairin koettua ja havaittua laatua kuvataan samoilla tekijöillä kuin imagoa. Finnairin laatu on hyvää keskitasoa tai sen yläpuolella ja se tarkoittaa täsmällisyyttä, turvallisuutta ja luotettavuutta. Palvelun laadun ja imagon välinen yhteys (ks. Grönroos 1990, 63) saa siis tukea tältä tutkimukselta samoin kuin Poonin (1993, 238-239) teoria laadusta palveluyrityksen strategian pohjana. Palveluyrityksen arvot osoittautuivat tutkimuksessa laatua vaikeammaksi hahmottaa. Yhtenäistä käsitystä siitä, millaisten arvojen puolesta Finnair puhuu, ei tutkimuksessa löytynyt. Finnairia arvoja ei joko osattu luonnehtia ollenkaan tai ne määriteltiin hyvin vaihtelevasti mainoslauseiden ja omien kokemusten perusteella.

9.2 Imagon haltijat - eri asiakastyypit

Asiakastyypien hahmottaminen on imagotutkimuksessa oleellista, sillä asiakkaat ovat mielikuvien todelliset omistajat ja antavat oman panoksensa imagon muodostumiseen. Seuraavassa kuvataan tässä tutkimuksessa havaittuja asiakastyyppejä lojaalisuuden perusteella.

Tallinnan markkinoilla tyypillisimmät asiakasryhmät ovat lojaalit pluskorttilaiset sekä lojaalit eurobonuslaiset. Kolmantena ryhmänä ovat Finnairiin turvautujat, jotka lentävät Finnairilla arkuutensa tai kokemuksen puutteen vuoksi. Neljäs ryhmä koostuu alituisen lentoyhtiötä vaihtavista, joille ei ole väliä, mitä lentoyhtiötä he käyttävät.

Pietarissa suurin osa asiakkaista on halvimman hinnan metsästäjiä, jotka eivät ole sitoutuneet yhteenkään lentoyhtiöön. Suomeen säännöllisesti lentävät ovat pieni Finnairille lojaalien joukko. Kasvussa on orastavien kanta-asiakkaiden ryhmä, jonka jäsenet kokeilevat eri yhtiöitä ja palkkiokorttien toimivuutta sekä punnitsevat eri kenttien mieluisuutta.

Tukholmassa asiakkaat jakautuvat kolmeen ryhmään. Ensimmäkin ovat eurobonuslaiset, jotka ovat omistautuneet bonuspisteiden keräämiseen. Toisena ryhmänä ovat muiden kuin SAS:in kanta-asiakkaat eli esimerkiksi pluskorttilaiset. Kolmannen ryh-

män muodostavat hyötykäyttäjät, jotka ottavat suurimman hyödyn jokaisesta lentomatkasta ja joilla on usean lentoyhtiön kanta-asiakaskortti.

Lojaalisuus Finnairiin on yleisesti ottaen vähäistä. Voimakkainta se on Tallinnassa, mikä johtuu osaltaan siitä, että asiakkaat voivat jakautua vain muutaman lentoyhtiön kesken. Pietarissa millään lentoyhtiöllä ei vielä juuri ole lojaaleja asiakkaita, siten ei myöskään Finnairilla. Ainoastaan säännöllisesti Suomeen matkustavista löytyy lojaaleja asiakkaita, mutta heidän sitoutumisensa Finnairiin perustuu vain tuohon matkustustarpeeseen. Tukholmassa lojaaleja asiakkaita on erityisesti SAS:illa, mutta Finnairista kiinnostuneiden ja potentiaalisten sitoutujien joukko kasvaa koko ajan.

10. MIELIKUVAT LENTOYHTIÖN KILPAILUKEINONA

Finnairin imago on kaikilla tarkastelluilla markkinoilla varsin positiivinen. Siihen liitetään sellaisia mielikuvia kuten ystävällinen, luotettava ja pätevä. Havaittua imagoa ei kuitenkaan sellaisenaan voi pitää kilpailuetuna, sillä imagon strategisen merkityksen analysointi edellyttää, että muut kilpailukeinot ja asiakkaiden valveutuneisuus yleisellä tasolla otetaan huomioon. Lisäksi on oleellista tarkastella imagon ja brandin välistä yhteyttä.

Vaikka imago on tärkeä kilpailukeino, vaikuttaa siltä, että se ei yksin riitä. Pietarin markkinoilta huomataan, että Finnairin imago on hyvin positiivinen (auttavainen ja ystävällinen), mutta sen reittiverkosto koetaan niin puutteelliseksi, että Finnairin ei katsota olevan johtavien lentoyhtiöiden joukossa. Tallinnassa Finnair on luotettava ja palveleva, kun taas SAS on ylimielinen, mutta se johtaa paremman aikataulun ja reittiverkoston perusteella. Myöskään Tukholmassa Finnairin imagoon ei liity kuin muutama kielteinen piirre, mutta silti siihen ei sitouduta kuten SAS:iin. Mikä on siis imagon ja muiden kilpailukeinojen välinen suhde?

Kuten kappaleessa 3.2 todettiin, lentoyhtiöillä on useita vaihtoehtoisia kilpailustrategioita ja niiden differentointikeinot voivat liittyä mihin tahansa palvelupaketin osaluueeseen. Tämän tutkimuksen perusteella tärkein lähtökohta lentoyhtiöiden välisessä kilpailussa on reittiverkosto, jota muut kilpailukeinot täydentävät. Tärkeintä lento-

liikenteessä on kuljetus oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan. Kattava reittiverkosto kompensoi huonon imagon ja oikea lähtöaika ylittää hyvän palvelun. Näin on erityisesti lyhyillä lennoilla, mutta kaukokohteisiin lennettäessä laadukkaan palvelun merkitys kasvaa.

Reittiverkoston keskeinen rooli jää taka-alalle vilkkaasti liikennöidyillä reiteillä. Jos samaan kohteeseen operoi useita lentoyhtiöitä, asiakkaan preferenssien kannalta kenttäpalvelut saavat ajoittain ratkaisevan aseman. Ennustaessaan kenttäpalvelujen merkittävyyttä Stephen Shaw (1990, 173) on oikeassa; tutkimuksessa kävi ilmi, että asiakas voi valita lentoyhtiön kentän perusteella. Lentoyhtiötä ja sen kotikenttää ei myöskään tarkastella erillään, kentän ominaisuudet vaikuttavat voimakkaasti lentoyhtiön imagoon. Helsinki-Vantaa saa ruusuja ja risuja vaikuttaen sekä positiivisesti että negatiivisesti Finnairin imagoon. Ruusuja tulee tallinnalaisilta ja pietarilaisilta kentän läheisyyden vuoksi. Tallinnalaisille Helsinki on turvallinen, mutta samalla myös tylsä. Enemmän matkustavat suuntavat jo nyt Tukholman tai Kööpenhaminan kautta maailmalle. Eniten risuja tulee Tukholmasta: kansainvälisen tunnelman puuttuminen ärsyttää ruotsalaisia.

Lisäpalvelut näyttävät olevan keskeisiä vain erikoisolosuhteissa. Tästä esimerkki on Pietari, jossa viisumien saanti on todellinen ongelma. Finnairilta toivottaisiin auttavaa kädenojennusta niiden saamisen helpottamiseksi. SAS tekee näin jo nyt, ja lisäksi se tarjoaa ilmaisen hotelliyöpymisen matkalla Pohjois-Amerikkaan.

Hinnan merkitys kilpailukeinona on riippuvainen asiakassegmentistä. Vapaa-ajanmatkustajat ovat luonnollisesti kiinnostuneempia alhaisesta hintatasosta kuin liikematkustajat. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että tässä on alueellisia eroja. Hintastrategioiden merkitys on suurin Pietarissa, jossa myös liikematkustajat vaativat alhaista hintaa. Edullisuutta ei kompensoi aina edes parempi palvelu.

Onko sitten niin, että kappaleessa 3.2.2 todettu brandi- ja imagostrategioiden ajankohtaisuus ei päde lentoliikenteessä? Ovatko mielikuvat merkityksettömiä reitin, aikataulun, hinnan ja kentän ratkaistessa? Pintapuolisesti asiaa tarkasteltuna vaikuttaa siltä, että yhteiskunnan sosio-kulttuurinen kehitys ei ole tuonut yhtä suuria muutoksia

lentoliikenteeseen kuin muihin toimialoihin. Lentäminen ei ole itseisarvo, vaan asiakkaan tarpeet ja toiveet liittyvät usein vasta perillä odottavaan kohteeseen. Tärkeintä on päästä vaivattomasti perille, joten lentämisellä on vain hyötyarvo.

Perusteellisemmin analysoituna mielikuvilla on kuitenkin vaikutusta kuljetustarpeen tyydyttämiseen ja siten merkitystä myös kilpailuedun luojina. Ensinnäkin mielikuvilla on yhteys asiakkaan uudelleenostohalukkuuteen. Jos asiakas havaitsee välttämättömän kuljetuksen brandiksi räätälöitynä lupauksena tai jos palvelu herättää hänessä ainutlaatuisia ajatuksia, joihin hän on tyytyväinen, on todennäköistä, että hän kysyy samaa lentoyhtiötä uudelleen. Kokemukseen perustuvat positiiviset mielikuvat voivat näin ollen johtaa sitoutumiseen yhteen lentoyhtiöön.

Toiseksi mielikuvat edistävät lentoyhtiön tunnettuutta. Tämä on erityisen tärkeää tilanteessa, jossa samaan kohteeseen ja suunnilleen samaan aikaan lentää useampi yhtiö. Lentoyhtiön täytyy olla tunnettu, jotta se pääsee niiden vaihtoehtojen joukkoon, josta asiakas matkustuspäätöksen tekee. Reittiverkosto on todettu tärkeimmäksi lentoyhtiön kilpailukeinoksi, mutta asiakkaan on myös oltava tietoinen kattavasta reitistöstä ja hänellä on oltava mielikuva tarpeet vaivattomasti täyttävästä yhtiöstä. Varsinkin kun trendinä näyttää olevan agentin roolin heikkeneminen, on lentoyhtiön oltava kuluttajalle niin tunnettu, että internetin kautta varausta itsenäisesti tehdessään hän osaa ottaa yhtiön huomioon ja surffata sen sivulle. Toisaalta mielikuvia tarvitaan kattavan reittiverkoston rinnalle myös siinä tapauksessa, että agentti tekee päätöksen asiakkaan puolesta. Agentti haluaa myydä luotettavan yhtiön lennon, joten positiivinen imago on oleellinen.

Näyttääkin vahvasti siltä, että Grönroosin (1990, 35-38) palveluyrityksen ja Hamillin (1993) lentoyhtiöiden strategiavaihtoehdot tai Kotlerin (1997, 474-475) palveluyrityksen differointikeinot eivät ole toisiaan poissulkevia. Vaikka reittiverkosto on oleellisin, on sen ympärille luotava mielikuvia ja oltava palveluorientoitunut. Painottamalla yhtä keinoa voidaan rakentaa tietynlaista imagoa (esim. halpalentoyhtiö, maantieteellisesti keskittynyt yhtiö, täyden palvelun yhtiö), mutta vain yhden varassa ei menestyä. Erityisesti mielikuvat vaativat rinnalleen aina muita kilpailukeinoja, joita ne täydentävät ja joiden puolesta puhuvat.

10.1 Mielikuvien tasot

Millaisia mielikuvien sitten on oltava, jotta ne itse luovat kilpailuetua ja jotta ne täydentävät muita kilpailukeinoja? Oleellista on siis vielä pohtia, millainen mielikuvien sisällön tulee olla, jotta ne ovat merkittäviä. Onko olemassa joitakin ehtoja mielikuvien strategisuudelle?

Pietarin markkinoilla lentoyhtiön imagolla on kaksi sisältöä, se on joko hyvä tai huono. Kaikki länsimaiset lentoyhtiöt Finnair mukaanlukien ovat hyviä ja itäeurooppalaiset huonoja. Länsimaisen lentoyhtiön imago ei ole ainutlaatuinen tekijä kuin muutamalle kokeneelle matkustajalle. Imago on tärkeämpi agenteille, jotka matkoja myyvät ja suosittelevat, osittain omien mielikuviansa perusteella.

Myös Tallinnassa pätee sääntö hyvistä ja huonoista lentoyhtiöistä, mutta Viron markkinoilla länsimaisten yhtiöiden imagoeroista tietoisien osuus on huomattavasti Pietaria suurempi. Tämä johtuu osaltaan siitä, että vaihtoehtoisia lentoyhtiöitä on vähän, joten ne ovat helppoja tuntea. Mielikuvatekijöitä käytetään ostotilanteessa, mutta niiden merkityksen syrjäyttää usein aikataulu tai reitti; pienillä markkinoilla valinnanvaraa ei usein ole. Vaihtoehtojen vähyys selittää varmasti myös sen, miksi erottautumista ei Tallinnassa edes pidetä kovin tärkeänä. Kun on vain kaksi vaihtoehtoa, niiden erot ovat niin itsestäänselviä, ettei niitä osata nähdä oleellisina. Samanaikaisesti mielikuvia kuitenkin viljellään ja puhutaan esimerkiksi suomalaisesta turvallisuudesta syynä matkustaa Finnairilla.

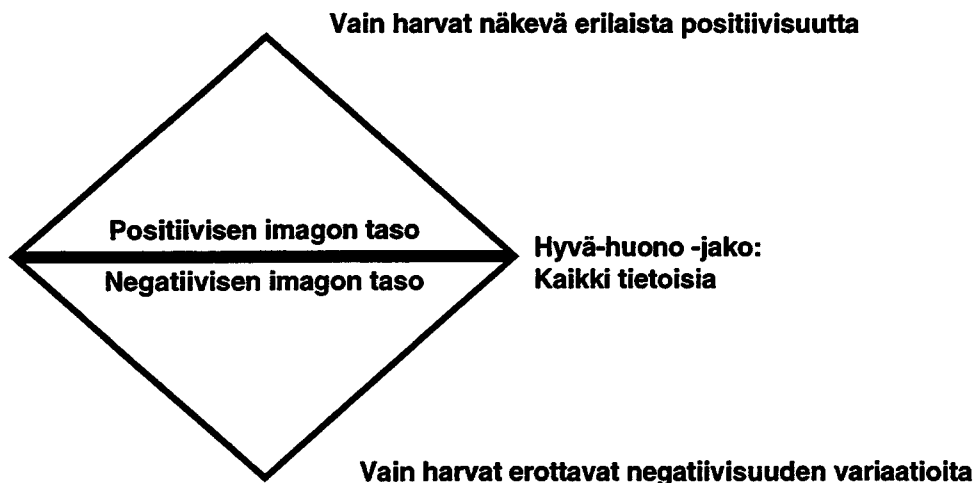
Ruotsalaiset ovat huomattavasti tietoisempia imagoon liittyvistä tekijöistä kuin virolaiset ja venäläiset. Kuvaavaa on, että imagosta puhuminen aiheutti Pietarissa suurta hämmästystä, kun taas Tukholmassa haastateltavat puhuivat oma-aloitteisesti esimerkiksi yritysidentiteeteistä. Itäeurooppalaisen leiman saaneisiin lentoyhtiöihin suhtaudutaan kuitenkin kielteisesti myös Tukholmassa eikä niillä haluta lentää.

Havaituista imago- ja identiteettieroista huolimatta osa Tukholmassa haastatelluista agenteista oli sitä mieltä, ettei imago ole merkittävä kilpailukeino. Toisaalta kävi myös hyvin ilmi, että ilman positiivista imagoa ei lentoyhtiö menesty. Koska agentti ei tee matkustuspäätöstä asiakkaan puolesta, on lentoyhtiön oltava tunnettu ja erottuva,

jotta asiakkaat rekisteröivät sen vaihtoehdoksi matkustaa. Tukholman markkinoilla brandin rakentaminen näyttääkin hyvin keskeiseltä kilpailuedun saavuttamisen lähteeltä. Jokainen agentti Tukholmassa korosti sitä, kuinka tärkeää on saada ihmiset tuntemaan Finnair ja tietämään millainen lentoyhtiö se tänään on. Kanta-asiakaskorteista innostuneille ruotsalaisille on myös viestittävä siitä, pisteitä saa myös muualta kuin Eurobonus-ohjelman kautta.

Imagon aseman tarkastelu Tallinnan, Pietarin ja Tukholman lentoliikennemarkkinoilla osoittaa, että mitkä tahansa mielikuvat eivät luo kilpailuetua. Näyttää siltä, että imagolla on kaksijakoinen merkitys: se on samanaikaisesti sekä välttämätön että merkityksetön kilpailukeino. Tämä tarkoittaa sitä, että imagon on oltava sisällöltään riittävän positiivinen ja länsimainen, jotta se voi luoda kilpailuetua. Länsimaista imagoa tarvitaan kansainvälisessä kilpailussa pärjäämiseksi. Imagon täytyy ylittää itäeurooppalainen taso, sillä itäeurooppalaisuus lentoyhtiöiden kohdalla tarkoittaa toimimattomuutta ja vastuuttomuutta, ei edes välttämättä maantieteellistä sijaintia. Tämän tason jälkeen imago saattaa kuitenkin muuttua merkityksettömäksi ominaisuudeksi, sillä osa agenteista ja asiakkaista tarkastelee imagoa vain asteikolla hyvä - huono.

Seuraava kuvio havainnollistaa imagon kaksijakoista asemaa eli hyvän ja huonon imagon välistä suhdetta. Koska jokainen pystyy näkemään imagoeron hyvän ja huonon lentoyhtiön välillä, on kuluttajien ja agenttien tietoisuuden taso suurinta aivan näiden kahden tason välisellä rajapinnalla. Tällöin tietoisuus on kuitenkin hyvin yleisellä ja pinnallisella tasolla. Positiivisuuden tai negatiivisuuden sisällä imagoeroja näkevät sitä harvemmat mitä hienosyisimmistä eroista on kyse.



KUVIO 18. Imagon tasot: hyvä-huono

Lentoyhtiöiden välisessä kilpailussa hyvä-huono asteikko jakaa yhtiöt kahteen ryhmään. Imagon tehtävä on siten ensinnäkin osoittaa, mihin ryhmään yhtiö kuuluu. Tässä tilanteessa imagon luoma kilpailuetu ei kuitenkaan ole ainutlaatuista, sillä yhden yhtiön positiivinen imago hukkuu muiden positiivisten joukkoon. Positiivinen imago voi ainoastaan tukea muita kilpailukeinoja, kuten reittiverkostoa tai yhtiön kotikenttää.

Kun kuluttajien tietoisuus kasvaa, mielikuvien merkitys muuttuu. Jotta lentoyhtiö voi lentopalvelujen variaatiosta tietoisten kuluttajien markkinoilla menestyä, on sen oltava tunnettu ja tiedetty vaihtoehto matkustaa ja annettava lupauksia asiakkaalle; pelkkä positiivinen imago ei riitä. Kuvion yläpuolisen kolmion kärkeä lähestyttäessä brandit saavat imagon sijasta yhä keskeisimmän roolin: kuluttajien eri vaihtoehtoista omaavat ainutlaatuiset mielikuvat ja niihin sitoutuminen luovat kilpailuetua lentoyhtiölle. Toisaalta ollaan myös lähellä alemman kolmion kärkeä: kuluttajat liittyvät erilaisia negatiivisia mielikuvia eri yhtiöihin, pelkkä itäeurooppalaisuus ei leimaa lentoyhtiötä. Negatiiviset mielikuvat eivät välttämättä ole totuudenmukaisia, vaan paremminkin asiakkaan uskomuksia siitä, että lentoyhtiö ei palkitse lojaalisuutta tai kuljeta vaivattomasti perille.

Brandi ei lentoliikenteessä liity välttämättä itse lentoyhtiöön, vaan kanta-asiakasohjelmasta voi myös tulla brandi. SAS:in Eurobonus on kuin Dowlingin ja

Unclesin (1997) mainitsema esimerkki siitä, kuinka asiakas saattaa lentoyhtiön sijasta sitoutua kanta-asiakasohjelmaan. Useaan otteeseen Tukholmassa tuli ilmi, että asiakkaat ovat tyytyväisiä Eurobonukseen, mutta eivät välttämättä SAS:iin. Kanta-asiakasohjelma sinänsä ei ole lentoyhtiölle differoiva kilpailukeino, mutta kun itse ohjelmasta tulee brandi, se erottuu ja siihen sitoudutaan, vaikka lentoyhtiön imagossa kokonaisuudessaan olisi kielteisiä piirteitä. Lähes samalla tavoin on käynyt Star Allianceselle. Jokaisella lentoyhtiöllä on yhteistyösopimuksia, eivätkä asiakkaat välttämättä ole niistä tietoisia. Kun yhteistyöstä rakennetaan erottuva brandi, kuten Star Alliancen tapauksessa on tehty, kaikki tietävät sen. Star Alliancen imago on ajatus siitä, että sen puitteissa voi lentää ja kerätä pisteitä missä vain matkustaakin, vaikka sen kestävyyttä epäilläänkin.

12.2 Tietoisuus, brandi ja imago

Mielikuvien merkitystä ja niiden strategisuutta pohdittaessa on kuluttajien tietoisuus noussut keskeiseksi tekijäksi. Tietoisuuden taso ratkaisee onko imagon asema merkityksetön vai välttämätön, mikä puolestaan jakaa lentoyhtiöt kahteen kastiin. Tietoisuuden aste vaikuttaa myös agentin ja asiakkaan päätöksentekorooleihin sekä siihen, onko imago kehittynyt lupauksen sisältäväksi brandiksi.

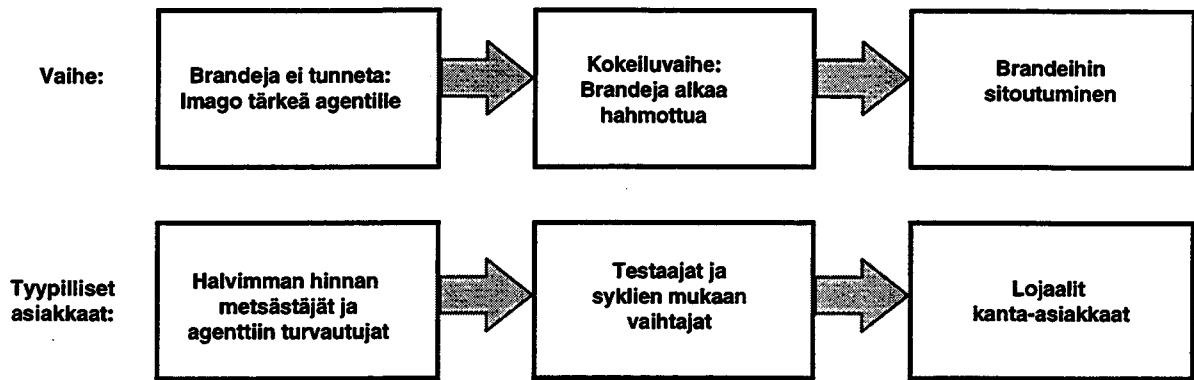
Tällä hetkellä Tukholma ja Pietari ovat mielikuviin liittyvän markkinatietoisuuden ääripäitä. Tukholmassa brandien merkitys on suuri, Pietarissa niitä ei ole ollenkaan. Ruotsalaiset kuluttajat ovat hyvin tietoisia siitä, mitä lentoyhtiö voi heille tarjota ja he tuntevat eri yhtiöiden imagot. Kaikista lentoyhtiöistä tai kanta-asiakasohjemista ei kuitenkaan ole tullut brandeja, joihin tukholmalaisilla, kuten länsimaalaisilla asiakkaila yleensäkin, on läheinen suhde.

On hyvin todennäköistä, että kehitys tulee kulkemaan Tukholman viitoittamaan suuntaan myös Pietarissa. Koska vapaa markkinatalous on pietarilaisille vielä suhteellisen uutta, heiltä puuttuu tietoa ja kokemusta siitä, millaista palvelua lentoyhtiö voi tarjota. Pietarissa lentoyhtiö on vain väline matkustaa, ei brandi, johon liitetään tuntemuksia ja johon halutaan sitoutua. Brandin sijasta hinta ratkaisee.

Mitä enemmän pietarilaiset kuluttajat matkustavat, sitä enemmän he erottavat eri lentoyhtiöitä toisistaan ja sitä vähemmän antavat matkatoimistojen päättää omasta puolestaan. Tässä tilanteessa vahva brandi ja sen erottuva imago on oleellinen etu lentoyhtiölle, mutta nykyisessä tilanteessa brandien olemassaolosta ei vielä juuri voi puhua. Sen sijaan imago, yleinen yrityskuva, on agentille tärkeä suodatin, jonka mukaisesti hän asiakkailleen lentoyhtiöitä suosittelee.

Mielikuviiin liittyvän tietoisuuden perusteella Tallinna sijoittuu Tukholman ja Pietarin välimaastoon. Jossakin määrin Tallinna jopa ohittaa Tukholman, sillä siellä pääkilpailijat, Finnair ja SAS ovat hyvin tunnettuja ja tiedettyjä. Vaikka Finnairin ja SAS:in osa asiakkaista sekoittaaakin, ovat niiden imagot niin vahvoja, että niillä on orastava brandiasema. Tuntemus ja tietämys rajoittuu omien pienten markkinoiden sisälle, joten käsitykset ja mielikuvat saattavat muuttua, kun kansainvälinen kokemus karttuu.

Seuraavassa kuviossa on esitetty mielikuvien erilainen merkitys sen mukaan, mitä tyyppiä valtaosa asiakkaista markkinoilla edustaa. Kuvioissa on yhdistetty imagoerojen näkeminen eli tietoisuus kanta-asiakkuuteen ja muodostettu niiden perusteella markkinoiden kehittyneisyyden vaiheita. Ensimmäistä vaihetta luonnehtii imagoerojen näkemättömyys muulla kuin hyvä-huono -asteikolla. Toisessa vaiheessa kokemusten kasvamisen kautta erilaisine piirteineen erottuvia brand imagoja alkaa hahmottua. Tästä seuraa kolmas vaihe, yhteen brandiin sitoutuminen eli kanta-asiakkuus. Kuviossa brandin merkitys kasvaa vasemmalta oikealle siirryttäessä, kun taas päinvastaiseen suuntaan agentin roolin merkitys päätöksentekijänä vähenee.



KUVIO 19. Markkinoiden kehittyneisyyden vaiheet kuluttajien tietoisuudentason perusteella.

Ensimmäisessä vaiheessa, joka tällä hetkellä on tyypillinen Pietarin markkinoille, asiakkaat ovat tietoisia vain hintaeroista ja nojaavat matkustuspäätöksissään voimakkaasti agenttien suosituksiin. Agentit puolestaan ovat hyvin kiinnostuneita lentoyhtiön imagosta, yleisestä yrityskuvasta, jota käyttävät työkalunaan asiakaspalvelussa. Toisessa vaiheessa kuluttajille alkaa tietoisuuden kasvun ja omien kokemusten perusteella muodostua ainutlaatuisia mielikuvia eri lentoyhtiöistä. Tallinnassa suurin osa asiakkaista on sykleittäin lentoyhtiötä vaihtavia eli omaa preferenssiä vielä hakevia toisen vaiheen tyyppisiä.

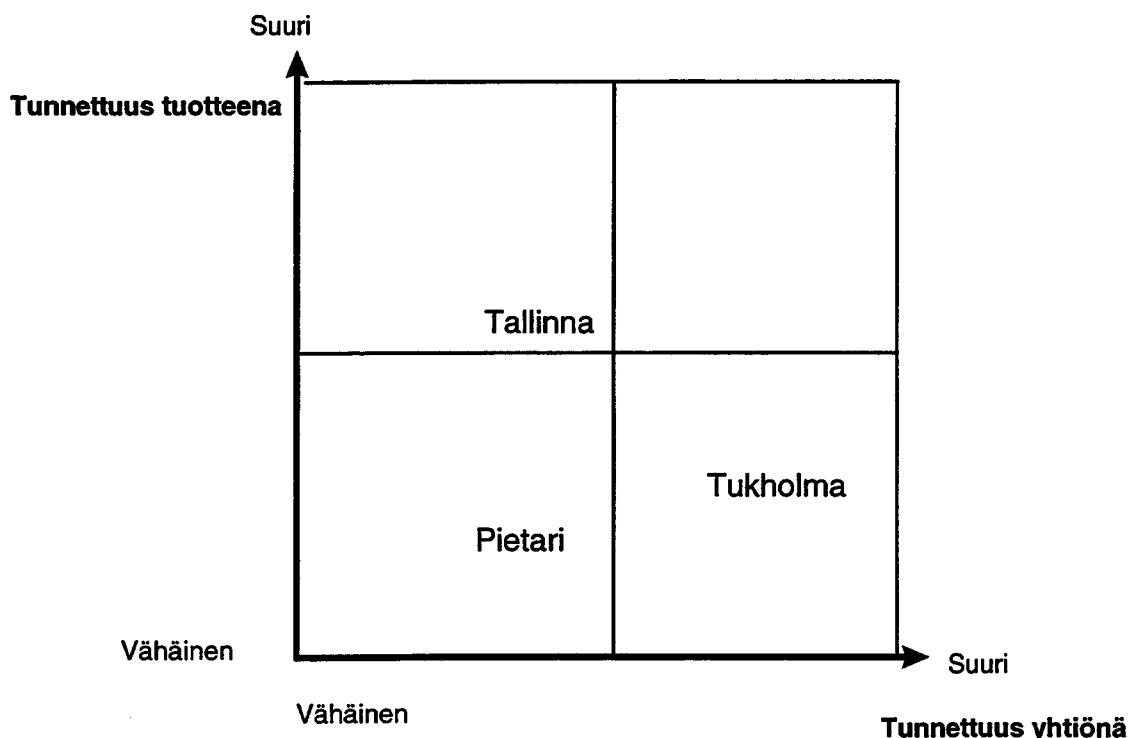
Kolmannessa vaiheessa, joka on tyypillinen Tukholmalle, asiakkaat tuntevat eri vaihtoehdot hyvin, mutta ovat sitoutuneet niistä yhteen. Agenttien rooli on avustava; hän varaa lennon, mutta ei tee päätöstä asiakkaan puolesta. Brandin, joko lentoyhtiön tai kanta-asiakasohjelman, asema on keskeinen. Yhdelle yhtiölle lojaalien kanta-asiakkaiden lisäksi Tukholmasta löytyy hyötykäyttäjiä, jotka muodostavat itselleen muutaman lentoyhtiön vaihtoehdosarjan, joihin heillä on polygaaminen luottamus (ks. Dowling & Uncles 1997). Hyötykäyttäjät ovat brandien suhteen hyvin älykkäitä ja ottavat tilanteen mukaan maksimaalisen edun sarjan eri vaihtoehdoista. Sarjaan pääseminen edellyttää lentoyhtiöltä tunnettuutta, selkeää lupausa tuotteen sisällöstä ja palkkioita, toisin sanoen vahvaa brandiasemaa.

Aikaisemmin on Shaw'ta (1990, 105) mukaillen on todettu, että brandin rakentaminen lentoliikenteessä on paitsi differoitumista myös statusarvon luomista hyötyarvon sijaan. Kun lentoliikennepalvelulla on hyötyarvo, asiakas ei välitä millä yhtiöllä lentää,

joten agentin vaikutusvalta on suuri. Tämän tutkimuksen perusteella hyötyarvon vastakohta, statusarvo, tarkoittaa, että lentoyhtiö on tunnettu toimivista tuotteistaan. Ei riitä, että asiakas näkee yhtiön imagon positiivisena, hänen täytyy myös noteerata yhtiö potentiaalisena vaihtoehtona matkustaa. (vrt. Brown & Dacin 1997.)

Finnairin kohdalla statusarvo jää tutkimuksen perusteella puutteelliseksi. Positiiviset mielikuvat liittyvät Finnairiin hyvin yleisellä tasolla ja se on tunnettu vain suomalaisena lentoyhtiönä. Positiivisuutta on vaikea eritellä, Finnair on *"nothing special, just an airline."* Agentit ja asiakkaat tietävät sen olevan luotettava lentoyhtiö, mutta myytävänä ja ostettavana tuotteena Finnair on tuntemattomampi.

Jotta Finnairin liitettävät positiiviset mielikuvat loisivat kilpailuetua, niiden tulisi liittyä myös itse tuotteeseen. Seuraava kuvio kuvaa Finnairin asemaa myytävänä tuotteena ja tunnettuna lentoyhtiönä Tallinnan, Pietarin ja Tukholman markkinoilla. Tunnettuus tuotteena tarkoittaa vahvaa brandiasemaa, tunnettuus yhtiönä puolestaan myönteistä imagoa.



KUVIO 20. Finnairin tunnettuus yhtiönä ja myytävänä tuotteena

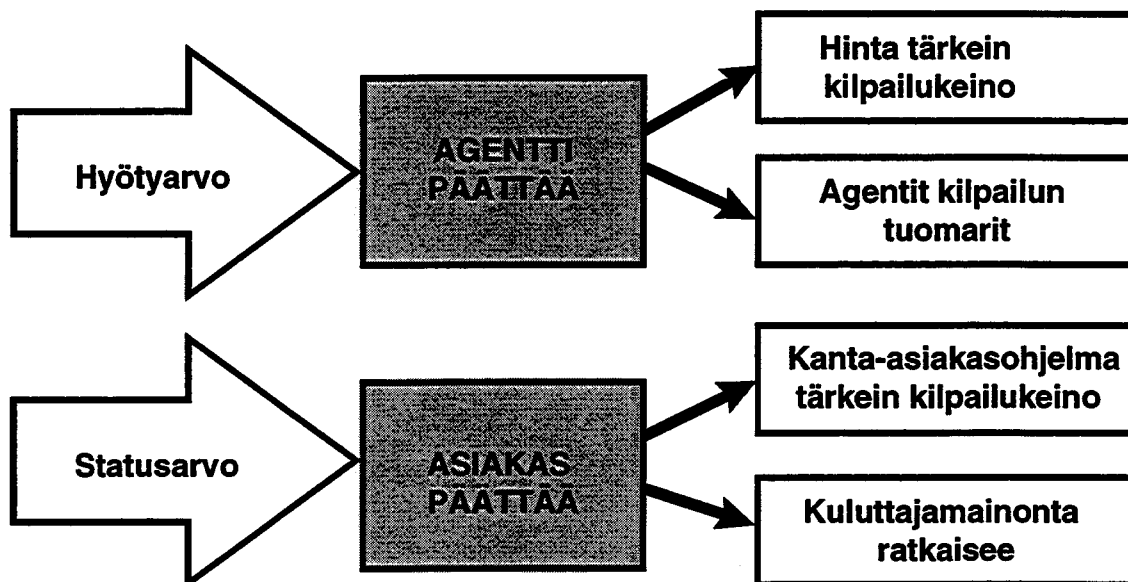
Pietarin markkinoilla Finnairin positiivinen imago on vahva ase niin kauan, kun agentti tekee päätöksen asiakkaan puolesta. Tällä hetkellä Finnair on tunnettu lähinnä agenttien keskuudessa, sillä kuluttajat eivät välttämättä ole tietoisia Finnairista edes yhtiönä. Brandi Finnair ei ole, kuten eivät ole muutkaan lentoyhtiöt Pietarissa.

Vaikka kuluttajat Tukholmassa tuntevat eri brandeja, Finnair on tuotteena heille vieras. Sen imago on positiivinen, mutta imago voi vain antaa perustan vahvemman kilpailukeinon, brandin, luomiselle ja tuotetietoisuuden lisäämiselle. Tätä näkemystä tukevat myös lomakkeen tulokset: tukholmalaiset agentit arvioivat Finnairia koskevat adjektiivit erittäin positiivisena, mutta tuotetta tarkemmin kuvaavat piirteet saivat huomattavasti kriittisempiä arvoja.

Tallinnassa Finnairin tilanne on toisenlainen kuin Pietarissa ja Tukholmassa, sillä asiakkaat tuntevat lentoliikenteen vaihtoehdot melko hyvin sekä tuotteena että yhtiönä. Finnairiin liitettävät mielikuvat eivät ole niin ainutlaatuisia, että ne loisivat merkittävää kilpailuetua pääkilpailija SAS:iin nähden, mutta niillä molemmilla on orastava brandiasema.

Vaikka statusarvon merkitys korostuu hyötyarvon sijasta, se ei tarkoita, että imago olisi kilpailukeinona vähäpätöinen. Positiivinen imago on tärkeä ensinnäkin yrityksen sidosryhmäsuhteiden kannalta. Aina on asiakkaita, jotka tekevät tiivistä yhteistyötä matkatoimistojen kanssa, ja matkatoimistoille lentoyhtiön positiivinen imago on tärkeä luotettavuuden kriteeri. Agentti on lentoyhtiölle tärkeä puolesta puhuja, jonka vaikutusvalta on suuri. Jos agentti on tyytymätön lentoyhtiöön, hän voi tehdä työtä lentoyhtiötä vastaan ja pyrkiä mustamaalaamaan sen mainetta, vaikka ei varsinaiseen matkustuspäätökseen pystyisikään vaikuttamaan. Esimerkki agenttien merkityksestä valistuneiden kuluttajien markkinoilla on Tukholma, jossa agentit pyrkivät suosittelemaan Finnaria jo SAS:iin sitoutuneille asiakkaille. Toiseksi imago luo pohjaa asiakasuskollisuuden kasvattamiselle ja brandin rakentamiselle. Siksi kuvioissa ihannetila olisi silloin, kun tuotetietoisuus ja tunnettuus yhtiönä olisivat molemmat suuria ja tasapainossa keskenään.

Asiakkaiden tietoisuuden kasvu ja brandien korostuminen vaikuttavat agentin päätöksentekoroolin vähentymisen lisäksi myös lentoyhtiöiden käyttämiin markkinointitapoihin ja brandin ohella muihin kilpailukeinoihin. Kun kilpailua ei käydä agenttien kautta, yleistyy kuluttajamainonta, sillä agenttien sijasta on pyrittävä vaikuttamaan suoraan kuluttajiin. Myös hintastrategioiden merkitys muuttuu. Kun lentäminen on pelkkä hyötyarvo, asiakkaille ei ole väliä, millä yhtiöllä hän matkustaa, joten agentin suositusten ohella ainut tärkeä valintafaktori on hinta. Kun lentomatka muuttuu statusarvoksi, sitoutuvat asiakkaat omien kokemustensa perusteella yhteen tai muutama parhaiten toimivaan brandiin. Tietoisten kuluttajien markkinoilla palkkio-ohjelma nouseekin keskeiseksi kilpailukeinoksi. Kuvio 21 tiivistää lentomatkan hyöty- ja statusarvon seuraukset lentoliikenteen tunnuspiirteisiin.



KUVIO 21. Lentomatka hyöty- ja statusarvona

10.3 Mielikuvien strategisuuden jatkotutkimuksen aiheita

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää mielikuviin perustuvien kilpailukeinojen, brandin ja imagon, asemaa lentoyhtiöiden välisessä kilpailussa. Tutkimuksen toinen tavoite oli kartoittaa Finnairiin liitettäviä mielikuvia ja tulkita niiden merkitystä Finnairin kilpailukeinona. Tutkimuksen viitekehityksessä käsiteltiin palveluyrityksen johtamisen ja markkinoinnin teorioita sekä mielikuvastrategioiden ajankohtaisuutta. Brandi- ja

imagoteorioiden pohjalta luotiin malli, jonka perusteella empiirinen case-osuus suoritettiin.

Case-osuudessa haastateltiin Finnairia myyviä agentteja Tallinnassa, Pietarissa ja Tukholmassa. Tämä osoittautui toimivaksi ratkaisuksi, sillä agentit olivat hyvin informatiivisia Finnairin imagon ja aseman suhteen. Näkökulma oli asiakkaiden preferensseissä, joita agentit pystyivät saamansa palautteen perusteella analyttisesti kommentoimaan.

Tutkimusta varten luodussa mallissa teema-alueet olivat luotettavuus, havaittu laatu, assosiaatiot ja lojaalisuus. Luotettavuudella tarkoitettiin palveluun sekä sen heikkouksiin ja vahvuuksiin liittyviä tekijöitä. Havaittu laatu keskittyi nimensä mukaisesti Finnairin laadun ja sen arvojen selvittämiseen. Assosiaatiot olivat Finnairiin liitettäviä mielikuvia ja niiden ainutlaatuisuutta muihin lentoyhtiöihin verrattuna. Lojaalisuus oli puolestaan eri asiakastyypin ja heidän luonteensa hahmottamista.

Käytetyt neljä teema-alueita olivat tarkoituksenmukaisia. Niiden rinnalle nousi kuitenkin viides tekijä, joka ilmeni tutkimusta tehtäessä. Asiakkaiden tietoisuus ja sen taso vaikuttavat voimakkaasti siihen, millaisista osatekijöistä imago koostuu sekä erityisesti siihen, mikä on mielikuvien merkitys lentoyhtiön kilpailukeinona. Finnairin imago havaittiin tutkimuksessa positiiviseksi, mutta se ei sellaisenaan riitä luomaan kilpailuetua. Finnairin olisi oltava tunnettu myös tuotteena, brandina, joka nähdään vaihtoehtona matkustaa.

Jos asiakkaat ovat tietämättömiä lentoliikenteen vaihtoehtoista, lentoyhtiöillä on vain hyötyarvoa, eikä niistä muodostu brandeja, joihin sitoudutaan. Tässä tilanteessa agentilla on merkittävä rooli lentoyhtiöiden välisen kilpailun tuomareina, sillä kilpailu käydään heidän kauttaan. Agenteille yhtiön imago on tärkeä toimivuuden mittari, joten alhaisen tietoisuuden markkinoilla imagon merkitys lentoyhtiölle on tukea agentti-suhdetta ja muita kilpailukeinoja.

Jos asiakkaiden tietoisuuden taso on korkea, he tunnistavat eri brandit, ja sitoutuvat joko yhteen tai muutamaani niistä. Brandi ei välttämättä ole lentoyhtiö, vaan se voi

olla myös palkkio-ohjelma, johon kuluttajalla on suora suhde. Agentin rooli päätöksentekijänä vähenee sen mukaan, mitä tiiviimmästä sitoutumisesta on kyse. Tässä tilanteessa brandi on tärkeä kilpailukeino lentoyhtiölle, sillä brandiin liittyvät mielikuvat edistävät ja vahvistavat kuluttajien tuotetietoisuutta ja sitoutumista.

Jatkotutkimuksen aihe voisikin olla sitoutuneisuuden selvittäminen. Kuinka asiakkaat itse lojaalisuutensa kokevat ja onko se niin vahvaa kuin agentit antavat ymmärtää? Kuinka käy tietoisuuden vahvan sitoutumisen vaikutuksesta, alkaako se vähentyä uudestaan? Voiko olla niin, että tietoisuus on huipussaan juuri sitoutumisen synnytyä, mutta laskee heti, kun lojaalisuuden seurauksena asiakas ummistaa silmänsä muilta vaihtoehdoilta? Toinen mielenkiintoinen kysymys olisi imagon ja brandin tutkiminen sisältä päin. Koska organisaation ulkopuoliset kohderyhmät huomaavat sellaisiakin seikkoja, joita ei ole tietoisesti viestitetty, olisi hyödyllistä tietää, millaisia merkityksiä yhtiön jäsenet uskovat välittävänsä.

Lähteet

- Aaker, David (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. The Free Press, New York.
- Aaker, David (1996). *Building strong brands*. The Free Press, New York.
- Alasuutari, Pertti (1994). *Laadullinen Tutkimus*. Gummerus, Jyväskylä.
- Alvesson, Mats (1990). *Organization. From substance to Image*. *Organization Studies* 11(3): 373-394.
- Arnold, David (1992). *Merkitavaramarkkinoinnin johtaminen*. Gummerus, Jyväskylä.
- Balmer, John M. T. (1995). *Corporate Branding and Connoisseurship*. *Journal of General Management* 21 (1): 24-45.
- Bernstein, David (1986). *Yrityksen imago ja todellisuus*. Gummerus, Jyväskylä.
- Boivin, Yvan (1986). *A free response approach to the measurement of brand perceptions*. *International Journal of Research in Marketing* 3 (1): 11-19.
- Boxberg, Katja (1997). *Kilpailu tekee hyvää asiakkaalle*. *Kauppalehti* 28.11.1997: 231.
- Brandi on hallittujen osatekijöiden summa* (1997). *Fakta heinäkuu 1997*, 6-7: 70-74.
- Bromley, D.B. (1993). *Reputation, image and impression management*. John Wiley & Sons, West Sussex, UK.
- Brown, Tom J & Dacin, Peter A (1997). *The Company and the Product: Corporate associations and Consumer Product Responses*. *Journal Of Marketing* 61 (1): 68-85.
- Burrell, Gibson & Morgan, Gareth (1989). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis, Elements of the Sociology of Corporate Life*. Gower Publishing Company Limited, Aldershot, England.
- Company facts* (1998). <http://www.Finnair.fi>. 18.05.1998.
- Dowling, Grahame R (1986). *Managing Your Corporate Images*. *Industrial Marketing Management* 15 (2): 109-115.
- Dowling, Grahame R & Uncles, Mark (1997). *Do Customer Loyalty Programme Really Work?* *Sloan Management Review* Summer 1997: 71-81.
- ET-Executive Travel* 1997. 19 (10).
- Gialloreto, Louis (1988). *Strategic Airline Management. The global war begins*. Pitman Publishing, Singapore.

- Gregory, James R (1991). Marketing corporate image: The company as your number one product. NTC Business Books, Illinois, USA.
- Grey, E & Smelzer, L (1985). Corporate Image: An integral Part of Strategy. Sloan Management Review Summer 1985: 101-109.
- Grönroos, Christian (1990). Nyt kilpaillaan palveluilla. Gummerus, Jyväskylä.
- Grönroos, Raimo (1997). The sun never sets on Eero Ahola's working domain. F.I.N. Finnair International News. December 1997/Januar 1998.
- Haedrich, Gunther (1993). Images and strategic Corporate and Marketing Planning. Journal of Public Realtions 5 (2): 83-93.
- Hamill, Jim (1993). Competetive Strategies in the World Airline Industry. European management Journal 11 (3): 332-341.
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (1997). Realtions between organizational culture, identity and image. European Journal of Marketing 31 (5/6): 356-365.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (1982). Teemahaastattelu. Kyrrii Oy, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (1997). Tutki ja kirjoita. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Holtari, Timo (1997). Taivaat auki! Mutta vapaus voi johtaa jättileireihin. Fakta Tammikuu 1: 43-46.
- Johnson, Eugene M & Scheuing, Eberhard E & Gaida, Kathleen A (1986). Profitable service marketing. Dow Jones-Irwin, Illinois.
- Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (1993). Exploring corporate strategy. Prentice Hall, New York.
- Juga, Jari (1992). Strategia: postmoderni perspektiivi. Working papers 2/1992. TKK Hallinnon laitos, Turku.
- Jutila, Susanna (1995). Consumer-based brand equity -An insight into its content and meaning. Proceedings of University of Vaasa, Discussion papers 182, Vaasa.
- Järvinen, Pertti & Järvinen, Annikki (1996). Tutkimustyön metodeista. Tampereen Ylioisto, Tampere.
- Kapferer, Jean-Noel (1992). Strategic Brand Management. New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity. The Free Press, New York.
- Karvonen, Erkki (1997). Imagologia: Imagon teorioiden esittelyä, analyysiä ja kritiikkiä. TAY, Vammalan kirjapaino, Vammala.

- Kay, John (1993). Foundations of corporate succes: how business strategies add value. Oxford University Press, Oxford.
- Keller, Kevin Lane (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal Of Marketing* 57: 1-22.
- Kilpeläinen, Pekka (1990). Liikematkustajien laatumielikuva Finnairin ja sen tärkeimpien kilpailijoiden tarjoamista liikematkustuspalveluista ja sen vaikutus lentoyhtiön valintaan. *Kansantaloustieteen pro gradu -työ*, Tampereen yliopisto.
- Kotler, Philip (1997). *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 9th edition. Prentice Hall International Inc, New Jersey.
- Krishnan, H.S (1996). Characteristics of memory associations: A consumer-based brand equity perspective. *International Journal of Research in Marketing* 13 (4): 389-405.
- Laaksonen, Martti (1988). Haitarinsoittoa ja brandin hallintaa. *Fakta 2 Helmikuu*: 8.
- Lasch, C (1984): *The minimal self. Psychic survival in troubled times*. Norton, New York.
- Lockwood, Chris (1997). Cheap Frills. *ET -Executive Travel* 19 (10): 44-45.
- Lotti, Leila (1996). *Markkinointitutkimuksen käsikirja*. 3. painos. WSOY:n graafiset laitokset, Porvoo.
- Markkanen, Tuula-Riitta (1995). *Corporate image: Strategic process framework*. CIBR Research Papers, Series Y-2. HSE-Press, Helsinki.
- Marconi, Joe (1996). *Image marketing: using public perceptions to attain business objectives*. NTC Business Books, Lincolnwood.
- McGee, William J (1997). Airlines & the Internet. *ASTA Agency Management*. 66 (7): 34-35.
- Min Han C (1989). Coutry image: Halo or Summary Construct. *Journal of Marketing Research* XXVI: 222-229.
- Mintzberg, Henry (1987). *The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies*. California Management Review Reprint Series, 30 (1): 25-32.
- Nivaro, Heikki (1998). Pienikin lentää korkealla. *Fakta 2*: 16-17.
- Normann, Richard (1991). *Service Management. Strategy and Leadership in Service Business*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Nykysuomen käyttötieto (1997). Otava, Keuruu.

- Nyky-suomen sanakirja (1978). 6. Painos, WSOY, Porvoo.
- Patton, Michael Quinn (1991). *Qualitative evaluation and research methods*. Sage Publication, Newbury Park, USA.
- Poon, Auliana (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Biddles Ltd, UK.
- Poikolainen, Liisa (1994). *Johdatus Design Management ajatteluun*. Teoksessa *Design Management: Yrityskuvasta kilpailuvaltti*. Otava, Helsinki.
- Porter, Michael E (1985). *Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään*. Weilin & Göös, Espoo.
- Pyrälä, Eeva (1995). *Kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa*. Teoksessa *Leskinen, Jaakko (toim) Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla*. Ykköspaino, Helsinki.
- Rope, Timo & Mether, Jari (1987). *Mielikuvamarkkinointi*. Weilin & Göös, Espoo.
- Selame, Elinor & Selame, Joe (1988). *The Company Image. Building Your Identity and Influence in the Marketplace*. John Wiley & Sons, New York.
- Seristö, Hannu (1993). *Airline Strategies*. HKKK Publications B-136.
- Shaw, Stephen (1990). *Airline marketing and management*. 3rd ed. Pitman Publishing, London.
- Tamminen, Rauno (1993). *Tiedettä tekemään!* Gummerus, Jyväskylä.
- Taponen, Ahti (1970). *Yrityskuva*. Tilgmannin kirjapaino, Helsinki.
- Turner, Raymond (1990). *Managing the Corporate Image*. Teoksessa *Elina Melgin (toim.) Managing the Corporate Image*. Publication Series of the University of Industrial Arts Helsinki, UIAH, B18. Lönnberg Oy, Helsinki.
- Tynjälä, Päivi (1991). *Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta*. Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja *Kasvatus* 22 (5-6): 378-398.
- Virtanen, Tuija (1995). *Strateginen ohjausinformaatio lentoliikenteen reittivalinnassa*. HKKK Publications B-153.
- Virtanen, Tuija (1998). *Strategic Control Information in Airline Route Decision*. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 1: 33-60.
- Yin, Robert K (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications, UK.

LIITE 1: Haastattelurunko

-TOURISM & AIRLINE BUSINESS ON THE WHOLE IN THE TARGET AREA

- The position of Finnair
- Changes, future prospects
- Importance of image as competitive advantage

-CUSTOMER TYPES

- The Finnair flyer
- The reasons for flying Finnair
- The non-Finnair flyer
- The reasons not to fly Finnair
- The overall attitude towards Finnair, how regarded?
- Feedback from customers regarding Finnair
- Relevance of Finnair to customers

-THE FINNAIR IMAGE

- Awareness
- Strengths & weaknesses
- Benefits it gives
- Attributes and the strength of them
- Links to different parts of the value chain
- Uniqueness to other airlines → differences
- Value of the image
- What does Finnair stand for

-FINNAIR IMAGE ACROSS SEGMENTS

- Finnair as business airline
- Finnair as leisure airline
- The differences
- Loyalty across segments

-THE SOURCES OF FINNAIR IMAGE

- Corporate communications (ads, sponsorship, media coverage)
- The product & services as such
- Contacts & interaction with Finnair staff
- Design (logo, offices, terminals, fleet)

-THE RESPONDENTS OWN ASSOCIATIONS LINKED TO FINNAIR

- Favourability
- Image of an ideal airline

LIITE 2: Lomake

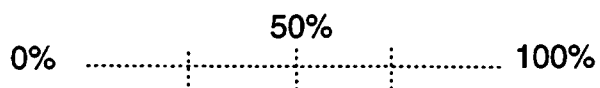
QUESTIONNAIRE REGARDING THE IMAGE OF FINNAIR

• BACKGROUND INFORMATION

1. What kind of a travel agency do You represent (Please, ring the correct answer)

- a. Specialising in business travel
- b. Specialising in leisure travel
- c. General
- d. Other: _____

2. How many per cent of Your net sales consists of Finnair flights?
(Please, tick the right percentage)



3. To which geographical area do You sell Finnair flights most (Please, ring the correct answer)?

- a. Finland
- b. Scandinavia
- c. Baltic Area
- d. Other parts of Europe
- e. America
- f. Asia

• OVERALL IMPRESSION OF FINNAIR

4. In the following, five possible statements describing Finnair are presented. Which one of them You consider on the basis of Your experience to be the most accurate one. Write in front of each statement a number for order from 1 to 5 (1=most accurate, 5=least accurate)

	Finnair is a Europe's quality airline
	Finnair is the airline for Baltic Rim area
	Finnair is known for its gateway traffic services
	Finnair is small but international airline with long history and traditions
	Finnair is the national carrier of Finland

• **FEATURES OF FINNAIR IMAGE**

5. In Your opinion, how well do following adjectives fit **Finnair image**.

Mark an appropriate alternative for each adjective:

Adjective	very well	well	fairly	poorly	very poorly
Service-minded					
Caring					
Safe					
Reliable					
Punctual					
Competent					
Modern					
Responsible as an employer					
Environmentally sensitive					
Prestigious					
Finnish					

6. If You think of **Finnair**, how well do following airline features fit its **image**

Mark an appropriate alternative for each feature based on Your experience

Feature	very well	well	fairly	poorly	very poorly
Excellent in-cabin service					
High-quality pre and post flight services					
Attractive benefits to loyal customers					
Extensive route coverage					
Network frequency					
Schedule convenience					
Punctual flights					
Flexible reservation systems					
Wide range of check-in					
Superior aircraft					
High-level staff competence					
Overall know-how					

Thank You for Taking Part in This Research!

Liite 3. Finnairin imagoon liitettävät adjektiivit: havaintojen mediaanit sekä minimi- ja maksimiarvot.

ADJEKTIIVIT

Tallinna

	N		Median	Minimum	Maximum
	Valid	Missing			
Serve-minded	5	0	4,0	4	5
Caring	5	0	4,0	4	5
Safe	5	0	5,0	4	5
Reliable	5	0	4,0	4	5
Punctual	5	0	5,0	4	4
Competent	5	0	4,0	4	5
Modern	5	0	4,0	3	5
Responsible as an employer	4	1	3,5	3	5
Environmentally sensitive	4	1	4,0	3	5
Prestigious	5	0	4	3	4
Finnish	5	0	5	3	5

Pietari

	N		Median	Minimum	Maximum
	Valid	Missing			
Serve-minded	5	0	4,0	4	5
Caring	5	0	5,0	4	5
Safe	5	0	5,0	4	5
Reliable	5	0	5,0	4	5
Punctual	5	0	4,0	4	5
Competent	5	0	5,0	4	5
Modern	5	0	4,0	3	5
Responsible as an employer	5	0	5,0	3	5
Environmentally sensitive	5	0	4,0	3	4
Prestigious	5	0	4,0	3	4
Finnish	5	0	5,0	3	5

Tukholma

	N		Medium	Minimum	Maximum
	Valid	Missing			
Service-minded	5	0	4,0	4	5
Caring	5	0	4,0	4	5
Safe	5	0	5,0	4	5
Reliable	5	0	5,0	4	5
Punctual	5	0	5,0	4	5
Competent	5	0	5,0	4	5
Modern	5	0	5,0	4	5
Responsible as an employer	5	0	4,0	4	5
Environmentally sensitive	4	1	4,5	4	5
Prestigious	3	2	4,0	4	5
Finnish	5	0	5,0	4	5

Liite 4. Finnairin imagoon liitettävät piirteet: havaintojen mediaanit sekä minimi- ja maksimiarvot

PIIRTEET

Tallinna

	N		Median	Minimum	Maximum
	Valid	Missing			
Excellent in-cabin service	5	0	4,0	3	5
High-quality pre & post flight services	4	1	4,0	4	4
Attractive benefits to loyal customers	5	0	4,0	4	5
Extensive route coverage	5	0	3,0	3	5
Network frequency	5	0	3,0	3	5
Schedule convenience	5	0	4,0	3	5
Punctual flights	5	0	4,0	4	4
Flexible reservation systems	5	0	4,0	4	5
Wide range of check-in	5	0	3,0	3	4
Superior aircraft	5	0	4,0	3	5
High-level staff competence	5	0	5,0	4	5
Overall know-how	5	0	5,0	4	5

Pietari

	N		Median	Minimum	Maximum
	Valid	Missing			
Excellent in-cabin service	5	0	5,0	3	5
High-quality pre & post flight services	5	0	4,0	4	5
Attractive benefits to loyal customers	5	0	4,0	3	5
Extensive route coverage	5	0	4,0	3	5
Network frequency	5	0	3,0	3	5
Schedule convenience	5	0	4,0	3	5
Punctual flights	5	0	5,0	3	5
Flexible reservation systems	5	0	4,0	4	5
Wide range of check-in	5	0	4,0	4	5
Superior aircraft	5	0	4,0	3	4
High-level staff competence	5	0	4,0	4	5
Overall know-how	4	1	4,0	4	5

Tukholma

	N		Median	Maximum	Minimum
	Valid	Missing			
Excellent in-cabin service	5	0	4,0	4	5
High-quality pre & post flight services	5	0	4,0	3	4
Attractive benefits to loyal customers	5	0	4,0	3	4
Extensive route coverage	5	0	3,0	2	5
Network frequency	5	0	4,0	2	5
Schedule convenience	5	0	4,0	3	5
Punctual flights	5	0	4,0	4	5
Flexible reservation systems	5	0	4,0	4	5
Wide range of check-in	5	0	4,0	3	4
Superior aircraft	5	0	4,0	4	4
High-level staff competence	5	0	4,0	4	5
Overall know-how	5	0	4,0	4	5

LIITE 5.Haastattelut

AGENTTI	MATKATOIMISTO	HAASTATTELUAIKA JA -PAIKKA
Mrs Marianna Kirchbaum	Hermann Travel	18.03.1998, Tallinna, oma tsto
Mrs Krista Areng	Wris	18.03.1998, Tallinna, Finnair tsto
Mr Mauri Saarend	Estravel	18.03.1998, Tallinna, oma tsto
Mrs Tiina Jokinen	Reisibüroo K	18.03.1998, Tallinna, oma tsto
Mrs Ene Bome	Baltic Tours	18.03.1998, Tallinna, oma tsto
Mrs Elena Pachalova *	Alf	01.04.1998, Pietari, oma tsto
Mr Alexandre Chelmeister	D.S.R	02.04.1998, Pietari, oma tsto
Mrs Marina Grigorieva *	Soleans Neva	02.04.1998, Pietari, oma tsto
Mr Alexander Posnov	Intertrans	02.04.1998, Pietari, oma tsto
Mrs Shannon Farley	Sindbad	03.04.1998, Pietari, oma tsto
Mr Robert Hallin	ARK Affärresekonsulterna	07.04.1998, Tukholma, Finnair tsto
Mrs Eva Jörnrow	Nyman & Schultz Kista	07.04.1998, Tukholma, oma tsto
Mrs Ulla Nilsson	Bennet	07.04.1998, Tukholma, oma tsto
Mrs Ulrika Bergqvist	Nyman & Schultz Tegeludsvägen	08.04.1998, Tukholma, oma tsto
Mrs Agneta Ifverström	Nyman & Schultzt Solna	08.04.1998, Tukholma, oma tsto

* = haastattelu tulkattiin