

Brita Hakoneva

**Markkinoinnin tehostaminen asiakkuuden johtamisen ja  
ABC-analyysin avulla**

Case: Seinäjoen Sokos Hotels

Opinnäytetyö

Kevät 2011

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



## SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

### Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö  
Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Brita Hakoneva

Työn nimi: Markkinoinnin tehostaminen asiakkuuden johtamisen ja ABC-analyysin avulla. Case: Seinäjoen Sokos Hotels

Ohjaajat: Terhi Anttila ja Heikki Holma

Vuosi: 2011 Sivumäärä: 83 Liitteiden lukumäärä: 2

---

Opinnäytetyössä perehdyttiin Seinäjoen Sokos Hotellien markkinointiin ja markkinoinnin tehostamiseen. Tavoitteena oli kehittää parempia markkinoinnin keinoja kokousmarkkinointiin ja ideoida toimiva uskollisesta asiakkuudesta palkitseva järjestelmä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu asiakkuuden johtamisesta, brändistä ja markkinointiviestinnästä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastatteluin, koska aihetta haluttiin tutkia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kaikki kuusi haastateltavaa olivat Seinäjoen Sokos Hotellin työntekijöitä.

Tutkimustulokset osoittivat kaksi pääongelmakohtaa, jotka olivat markkinointi ja palkitsemisjärjestelmä. Näihin kahteen ongelmaan esitetään työssä toimenpideehdotukset. Vaikka haastattelussa kartoitettiin kokousmarkkinointia laajemminkin, markkinoinnin tilaan oltiin melko tyytyväisiä, eikä kaikkeen kaivattu muutosta. Vastaukset osoittivat, että mm. asiakaspalautteen keräys ja asiakaspalvelu toimivat moitteettomasti. Lisäksi kokoustilojen puitteet ovat kunnossa. Myös Sokos Hotel -brändillä todettiin olevan positiivinen vaikutus kokouskauppaan.

Asiasanat: Asiakkuuden johtaminen, asiakkuus, kokousmarkkinointi, markkinoinnin tehostaminen, markkinointi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: Business School  
Degree programme: Business Management

Author: Brita Hakoneva

Title of thesis: Rationalization of marketing by customership management and ABC-analysis. Case: Sokos Hotels Seinäjoki

Supervisors: Terhi Anttila and Heikki Holma

Year: 2011      Number of pages: 83      Number of appendices: 2

---

This thesis examined marketing and finding more effective ways to market Sokos Hotels in Seinäjoki. The aim was to develop better ways of conference marketing and to find ideas for a functional rewarding system for loyal customers.

The theoretical context consists of customer relationship management, brand and marketing communication. The aim was to study the topic as comprehensively as possible, and so the research was executed as a qualitative survey with theme interviews. All six interviewees were employees of Sokos Hotels in Seinäjoki.

The results pointed out two main problems, which were the marketing and the rewarding system. Action proposals are suggested for solving these two problems. Even though the bigger picture of conference marketing was studied, the situation in marketing overall was found to be quite satisfactory. According to the results the collecting of customer feedback and customer service function very well. In addition, the meeting premises are just fine. It was also noted that the brand of Sokos Hotels has a positive influence on sales of meetings.

Keywords: Customership management, customership, conference marketing, rationalization of marketing, marketing

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>7</b>
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet .....	7
1.2 Sokos Hotels Seinäjoki .....	8
<b>2 ASIAKKUUDEN JOHTAMINEN</b> .....	<b>10</b>
2.1 Asiakkuuden elinkaari .....	10
2.1.1 Asiakkuuksien hankinta .....	12
2.1.2 Asiakkuuksien haltuunotto .....	13
2.1.3 Asiakkuuksien kehittäminen.....	13
2.1.4 Asiakkuuksien säilyttäminen .....	14
2.2 Asiakaskeskeisyyden esteet ja hyödyt .....	17
2.3 Asiakkuuksien ryhmittely.....	20
2.3.1 Ryhmittely asiakkuuksien kannattavuuksien perusteella .....	21
2.3.2 Ryhmittely asiakkuuksien luonteen perusteella.....	23
2.3.3 ABC-analyysi .....	26
2.4 Asiakkuuden johtamisen keinot.....	28
2.4.1 Asiakaspalvelu .....	28
2.4.2 Asiakassuhteiden hoito .....	29
2.4.3 Suhdetoiminta .....	31
2.4.4 Asiakastiedon hyödyntäminen ja kanta-asiakasjärjestelmä .....	34
2.5 Asiakaspalautteen keräys .....	37
2.6 Brändi.....	39
2.7 Markkinointiviestintä.....	42
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>47</b>
3.1 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus .....	47
3.2 Tutkimusaineisto .....	48

3.2.1	Aineiston keruu .....	49
3.2.2	Aineiston käsittely ja analysointi.....	49
3.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	50
4	<b>SEINÄJOEN SOKOS HOTELLIEN KOKOUSHOTELIEN MARKKINOINTI.....</b>	<b>51</b>
4.1	Asiakkuuden vaiheen merkitys markkinoinnissa .....	51
4.2	Asiakaskeskeisyys .....	53
4.3	Asiakkuuksien ryhmittely .....	54
4.4	Asiakkuuksien johtaminen.....	55
4.5	Asiakaspalaute.....	57
4.6	Brändi.....	59
4.7	Markkinointiviestintä.....	61
5	<b>TOIMENPIDE-EHDOTUKSET .....</b>	<b>64</b>
5.1	Markkinoinnin tehostaminen .....	64
5.1.1	Olemassa olevat asiakkaat .....	64
5.1.2	Ei-vielä asiakkaat .....	68
5.2	Palkitsemisjärjestelmä.....	75
6	<b>YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>79</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>81</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>84</b>

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

KUVIO 1. Asiakassuhteen elinkaari. ....	11
KUVIO 2. Asiakkaan tyytyväisyyden ja liikkuvuuden huomioonottaminen asiakkuudenhallinnassa. ....	16
KUVIO 3. Asiakkuuden ryhmittely nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella. ....	22
KUVIO 4. Brändin ulottuvuudet. ....	41
KUVIO 5 A. Mainosten ajoittaminen kampanjakaudelle tai vuoden aikana. ....	73
KUVIO 5 B. Mainosten ajoittaminen kampanjakaudelle tai vuoden aikana. ....	74
TAULUKKO 1. Markkinointiviestinnän muotojen vertailu. ....	44
TAULUKKO 2. Eri viestimien vahvuuksia ja heikkouksia. ....	69

# 1 JOHDANTO

Yli puolet Suomen työvoimasta työskentelee palvelualoilla, minkä vuoksi nyky-yhteiskuntaa kutsutaankin palveluyhteiskunnaksi (Viitala 2006, 129). Sokos Hotelleille palvelu on itse tuote, markkinoinnin ja myynnin kohde. Palvelutuote syntyy lopullisesti vasta asiakkaan käytössä, jolloin palvelujen markkinointiin ja tuottamiseen liittyy niin kutsuttu lupauslogistiikka. Palvelujen markkinointi tulee siten olemaan mielikuvien, odotusten ja lupauksen myyntiä. (Viitala 2006, 130–131.) Sokos Hotellit ovat vuoden 2010 aikana lanseeranneet palvelulupauksen ”Meitä kiinnostaa.”. Tällä lupauksella palveluhenkilökunta varmistaa asiakkaiden viihtyvyyden sekä uudelleen palaamisen. Myös nykymarkkinoinnissa tullaan lähemmäksi yksittäisiä ihmisiä välttämättä massamarkkinointia. Näin otetaan huomioon asiakkaiden erilaiset tarpeet sekä elämäntilanteet. (Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukko & Selinheimo 2002, 12.) Tässä työssä asioita tarkastellaan asiakkuuksien ja asiakkuuden johtamisen valossa keskittyen kuitenkin pääasiaan, markkinointiin.

## 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Hotelli- ja ravintola-alalla vallitsee kova kilpailu, jonka vuoksi on pyrittävä tehokkaaseen markkinointiin ja loistaviin asiakaspalvelusuorituksiin. Taantumien jälkeen vuonna 2010 uusia kokous- ja ravintola-alan kilpailijoita on ilmaantunut Seinäjoelle useita. Opinnäytetyön tarkoitus on paneutua markkinoinnin ja markkinoinnin tehostamisen maailmaan. Tavoitteina on kehittää uusia markkinoinnin keinoja kokousmarkkinoinnin tehostamiseksi ja ideoida haastattelussa esille tullut palkitsemisjärjestelmä.

Opinnäytetyössä tutkitaan haastattelujen avulla kokousmarkkinoinnin tämän hetkistä tilaa ja niiden pohjalta luodaan uusia markkinointikeinoja asiakkuuden johta-

mista ja ABC-analyysiä hyväksi käyttäen. Opinnäytetyöllä halutaan tuoda uudenlaista näkökulmaa kokousmarkkinointiin.

## 1.2 Sokos Hotels Seinäjoki

Sokos Hotelleja Suomessa on 28 paikkakunnalla sekä niiden lisäksi myös Pietarissa ja Tallinnassa. Jokaisella Sokos Hotel paikkakunnalla on mahdollisuus kokouksen järjestämiseen. ”Paras paikka tavata” kuuluu Sokos Hotellien iskulause, joka pitää hyvin paikkaansa. Tasokkailla ja hyvin varustelluilla kokoustiloilla ympäri Suomen saadaan asiakkaalle järjestettyä hänen toiveitaan vastaava kokous- tai juhlatilaisuus. (Paras paikka tavata, Kokous- ja juhlapalvelut 2011-esite.)

Seinäjoella Sokos Hotelleja on kaksi; Lakeus ja Vaakuna. Molemmat hotellit sijaitsevat kaupungin keskustassa. Lakeus hieman lähempänä rautatieasemaa ja Vaakuna keskustan ytimessä Torikeskuksen yhteydessä.

Sokos Hotel Lakeus on suuri kokoushotelli yhden ravintolan ja yhden pubin kera. Ruokaravintola Matador ja Pub Wilson tarjoilevat asiakkaille monipuolisia maku- nautintoja ja viihdettä mm. Pub Wilsonissa urheilun merkeissä. Lisäksi Lakeudesta löytyy kolme saunaa kabinetteineen ja näköalasauna, joka sijaitsee hotellin ylim- mässä kerroksessa. Lakeudessa on monipuolinen tarjonta vaativillekin kokouksil- le. Erikokoiset tilat yhdessä ravintolan kanssa mahdollistavat myös suurikokoisten kokousten ja muiden tapahtumien järjestämisen. Sokos Hotel Vaakuna on nykyai- kainen kaupunkihotelli. Vaakunan ravintolamaailmaan kuuluvat ravintola Amarillo sekä ravintola Fransmanni. Myös Vaakuna on kokoushotelli hieman Lakeutta pie- nemmillä puitteilla. (Sokos Hotels -verkkosivut, 2011.) Molempien hotellien koko- ustiloissa on toimivat ja nykyaikaiset laitteet. Sokos Hotel Lakeudesta löytyy myös videoneuvottelutilat.

Sokos Hotellit kuuluvat Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan piiriin ja siten käytössä on vihreä S-etukortti. Etukortti on muihin alan yrityksiin verrattuna suuri etu var-



sinkin vapaa-ajan matkustajille. Liikematkustukseen ja kokouskauppaan Sokos Hotelleissa on käytössä mm. työmatkustuksen kanta-asiakaskortti S-Card, jolla myös kertyy käyttöetuja omistajilleen.

Seinäjoen Sokos Hotellien suurimmat kilpailijat kokouskaupan kannalta ovat Hotelli Cumulus, Hotelli Sorsanpesä ja Viihdekeskus Ilona. Lisäksi pienempiä kilpailijoita ovat Uppalan kartano sekä Hotelli-ravintola Alma. Erittäin suuria kokoustiloja tarjoaa Seinäjoella mm. Seinäjoki Areena, Frami ja Uimahalli-Urheilutalo. Myös Seinäjoen kaupungilla ja seurakunnalla on omat kokoustilat. Pienempiin tilaisuuksiin Ravintola Joupiska ja Ravintola Marttilan talli tarjoavat omia puitteitaan. (Seinäjoen kaupungin verkkosivut, 2011.) Kaikki kokoustilat Seinäjoella ovat kovalla käytöllä asiakkaiden tarpeista riippuen. Siten kaikki kokoustilat ovat myös kilpailevia keskenään.

Seinäjoen Sokos Hotellien vahvuutena muihin kilpailijoihin verrattuna Seinäjoella on ehdottomasti kahdessa eri hotellissa olevat kokoustilat, joiden varaukset menevät yhteisen myyntipalvelun kautta sekä omat kokousisännät ja -emännät kokousvieraiden palveluksessa. Lisäksi Seinäjoen Sokos Hotelleissa kaikki palvelut löytyvät saman katon alta. Vahvuuksiin voidaan lukea myös valtakunnallinen kokous-sarjojen myyntimahdollisuus, etukortit sekä vahva ja tunnettu ketjubrändi. Seinäjoen Sokos Hotellien heikkouksia ovat toisaalta juuri ketjutoiminta ja korkea hinta. Tunnettuus, luotettavuus ja tasokkuus nostavat hinnat joitain kilpailijoita korkeammalle, joten hinnalla on vaikea kilpailla. Toki asiakas tekee viimekädessä päätöksen, maksaako laadusta ja toimivuudesta vai luopuuko näistä ja tyytyykö mahdollisesti edullisempaan.

## 2 ASIAKKUUDEN JOHTAMINEN

Asiakkuuden johtaminen (Customer Relationship Management, CRM) korostaa asiakkuuksien määrätietoista ja aktiivista johtamista kilpailukyvyyn parantamiseksi. (Gummesson 2004, 73., Mäntyneva 2003, 9.) Asiakkuuden johtaminen on yrityksen johtamisen keskeinen ja tärkeä osa-alue, jossa yritykselle asetetaan tavoitteet, valitaan strategiat ja asiakkuudet sekä suunnitellaan yrityksen markkinointia asiakasryhmittäin (Bergström & Leppänen 2009, 462–463).

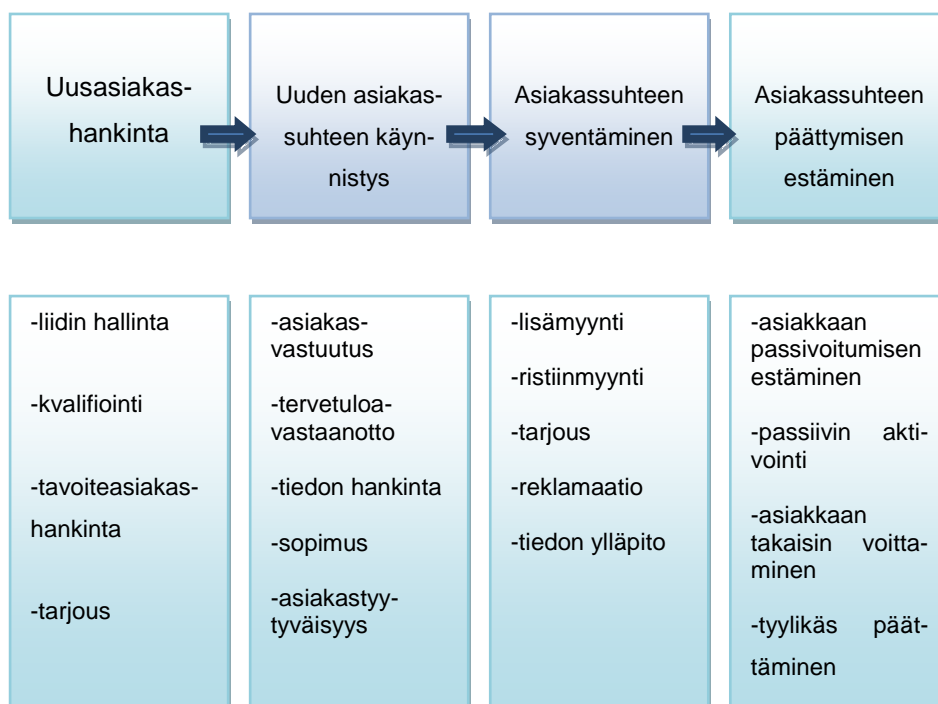
Asiakkuuden johtamisessa käsitellään viittä suurta kokonaisuutta. Ensimmäiseksi käsitellään asiakkuuden elinkaarta pääasiassa Mäntynevan (2003) jaottelun mukaisesti. Asiakkuuksien elinkaari on tärkeä asiakkuuden johtamisessa, sillä sen avulla pystytään hahmottamaan tilanne, jossa yritys on tällä hetkellä ja siten parantamaan asiakassuhteiden laatua entisestään. Seuraavaksi kerrotaan asiakas-keskeisyyden esteistä ja hyödyistä, jossa tärkeää on havaita kolme isoa estettä, joihin yritys voi sortua. On huomattava myös monet hyödyt, jotka asiakas-keskeisyys tuo tullessaan. Asiakkuuksien ryhmittelyssä tehdään myös vierailu logistiikan maailmaan, jossa ABC-analyysiä sovelletaan markkinointiin ja Seinäjoen Sokos Hotellien asiakkuuksiin. Ennen loppua kerrotaan asiakkuuden johtamisen keinoista ja asiakaspalautteen keräämisestä. Luku päättyy brändiin ja markkinointiviestintään, joista kerrotaan lyhyesti.

### 2.1 Asiakkuuden elinkaari

Asiakkuuden elinkaarella tarkoitetaan asiakassuhteiden pituutta sekä sen arvoa molemmille osapuolille (Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen & Selinheimo 2002, 138). Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 60) mukaan elinkaaret ovat lähestymistapoja asiakashallinnan segmentointiperusteiden määrittämiseksi. Elin-

kaarimalleihin kuuluu esimerkiksi asiakkuuden elinkaari, jolla seurataan asiakkuuden kehittymisen vaiheita.

Mäntynevan (2003,16) ja Korkeamäen ym. (2002, 138) mukaan asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen; asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 61) jakavat taas elinkaaren eri vaiheet viiteen vaiheeseen, jotka ovat tietoisuus, kartoitus, laajentuminen, sitoutuminen ja irtaantuminen. Hellman, Peuhkurinen ja Raulas (2005, 42) jakavat elinkaaren myös neljään osa-alueeseen, jotka ovat nimetty (1.) uusasiakashankinnaksi, (2.) uuden asiakassuhteen käynnistykseksi, (3.) asiakassuhteen syventämiseksi ja (4.) asiakassuhteen päättymisen estämiseksi. Hellman, Peuhkurinen ja Raulas (2005, 42) kuvaavat oman nelijakonsa seuraavan kuvion mukaan.



KUVIO 1. Asiakassuhteen elinkaari. (Hellman, ym. 2005, 42.)

Hellman ym. (2005) listaavat myös mitä yrityksen tulisi tehdä missäkin elinkaaren vaiheessa asiakkuuden hyväksi. Uusasiakashankinnassa liidin hallinnalla tarkoitetaan mahdollisesti kiinnostuneen asiakkaan, yrityksen tai organisaation hallintaa. Kvalifiointi taas ilmaisee uusasiakashankinnassa yrityksen tuotteiden ja palvelujen laatua sekä ominaisuuksia. Heidän mukaansa viimeinen vaihe on asiakkuuden päättymisen estäminen. Kaikissa vaihtoehdoissa vaiheet ovat lähes samat, mutta tämän työn kannalta Mäntyneva (2003) tarkastelee vaiheita parhaiten ja siksi vaiheet kuvataankin hänen jakonsa mukaisesti.

### **2.1.1 Asiakkuuksien hankinta**

Mäntyneva (2003,19) korostaa, että uusien asiakkaiden hankinnassa on pyrkimys tehdä ensimmäinen kauppa suhteellisen kannattavasti ja samalla luoda asiakkuus. Useasta eri kanavasta muodostuvaa viestintämixiä on tarpeen käyttää potentiaalisten asiakkaiden tavoittamiseksi ja asiakkuuden syntymiseksi. Kun asiakkaalle suunnataan markkinointia monen eri kanavan kautta, kuten lehtimainonnan tai suoramainonnan kautta, voidaan puhua viestintämixin lisäksi myös monikanava-viestinnästä. Mäntynevan (2003,20) mielestä asiakkuudenjohtamisen haasteeksi muodostuu uuden asiakkuuden jalostaminen. Jos uusi asiakkuus hankitaan tappiolla, eikä sitä kyetä säilyttämään, menetetään kyseisen asiakkaan osalta rahaa. Osaltaan tappiolliseen toimintaan johtavat myös hinnanalennukset, jolloin myyntihinta laskee alle yrityksen omakustannushinnan.

Uusien asiakkuuksien hankinta on arvokasta ja paljon kalliimpaa kuin asiakkuuksien säilyttäminen. Niinpä kannattavaa onkin vaalia, säilyttää ja syventää olemassa olevia asiakkuuksia uusien asiakkaiden hankkimisen sijaan. Kuitenkin olisi löydettävä molemmille toimille, uusasiakashankinnalle sekä asiakkuuksien jalostamiselle, keskinäinen suhde ja määritellä, kuinka paljon kumpaankin kannattaa panostaa. (Mäntyneva 2003, 19–20., Ala-Mutka & Talvela 2004, 61., Storbacka & Lehtinen 2002, 114–115., Gummesson 2004, 69.)

### **2.1.2 Asiakkuuksien haltuunotto**

Asiakkuuden haltuunotossa tapahtuu asiakkuuden suurin arvonnousu ja siksi yrityksen on tärkeä suunnata resurssit tähän vaiheeseen. Mäntyneva (2003, 20) puhuu asiakkuuksien haltuunotossa asiakkaiden prioriteettien eli (tärkeiden) tavoitteiden vaihtelevuudesta tuotteittain, jolloin yksiselitteisesti ei voida päätellä, miten asiakkuus pitäisi ottaa haltuun vain yhden tuotteen/ palvelun myyntiä lisäämällä. Kyse on tarjonnan sovittamisesta asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Vakioratkaisut harvoin täyttävät minkään kohderyhmän tarpeita ja odotuksia. Näin ollen palvelu- sekä tuotetarjontaa kannattaa muokata olemassa olevia tarpeita vastaaviksi. Asiakas ostaa, kun löytää sen mitä etsii ja kun palvelun arvo on asiakkaalle mieluinen. (Leppänen 2007, 149., Storbacka & Lehtinen 2002, 97.)

Asiakkaan yritykseltä ostamien tuotteiden määrällä on myös vaikutus asiakkuuden kestoon, sillä mitä useampia tuotteita asiakkaalle pystytään myymään, sitä todennäköisemmin asiakkuus myös jatkuu pitkäikäisempänä. Asiakassuhteissa asiakkuuden kestoon vaikuttaa asiakkuuden lujuus. Lujuus taas pohjautuu luottamuksesta. Pitkät asiakassuhteet ovat kaikkein arvokkaimpia ja kannattavampia yritykselle. (Mäntyneva 2003, 20–21.)

### **2.1.3 Asiakkuuksien kehittäminen**

Storbacka ja Lehtinen (2002, 61) vertaavat asiakkuuksien kehitystyötä paritanssiin; kun tiedetään, mitä tehdään (tanssitaan), miten tehdään (minkä tanssin askelein mennään) ja kuka tekee (kumpi vie), tanssi sujuu leikiten (oikeat askelkuviot). Asiakkuus jatkuu niin kauan, kun sekä asiakas että yritys hyötävät asiakassuhteestaan ja saavuttavat omat tavoitteensa paremmin kuin ilman sitä. Asiakkuus on olemassa, koska asiakkaalle muut vaihtoehdot ovat huonompia. Kuitenkin, jos tulee parempia vaihtoehtoja, asiakkuus saattaa olla vaakalaudalla. (Storbacka & Lehtinen 2002, 63.) Asiakkuuksien kehittämiseen tulee panostaa kokoajan.

Mäntynevan (2003, 21) mukaan asiakkuuksien kehittämiseen liittyen on mahdollista tehdä ryhmäkohtaisia suunnitelmia ja toimintamalleja, joiden tarkoitus on asiakkuuksien syventäminen. Kehitystyön yksi tavoite on myös vähentää yrityksen asiakkaaseen kohdistuvia resursseja ja siten opettaa asiakas omatoimisemmaksi. Sokos Hotelleilla tämä näkyy asiakkaiden nettivaroituksina. Asiakkuuksia syventäessä pyritään lisäämään myös yrityksen osuutta asiakkaan kokonaisostoksista ja siten parantaa asiakkuuden kannattavuutta. Asiakkuuksien kehittämisessä ja johtamisessa edellytys on, että ymmärretään asiakkuuksien potentiaali sekä taloudellinen kannattavuus. (Mäntyneva 2003, 21., Selin & Selin 2005, 132., Storbacka & Lehtinen 2002, 63.)

#### **2.1.4 Asiakkuuksien säilyttäminen**

Mäntynevan (2003, 22) mukaan asiakkuuksien säilyttämiseen liittyvät toimet perustuvat asiakkaiden syvälliseen ymmärtämiseen, kuten siihen, että on tunnettava asiakkaat ja heidän todelliset tarpeensa. Yrityksen on vaikeaa vaikuttaa asiakkaan sitoutumiseen. Yritys voi kuitenkin rakentaa sidoksia ja niiden avulla vaikuttaa asiakkaaseen asiakassuhteen kriittisellä hetkellä. Sidokset voivat pohjautua tunteisiin, tietoihin tai tekoihin. Esimerkiksi Storbackan ja Lehtisen (2002) ”Osuus lompakosta” eli asiakasosuus on tekopohjainen sidos, jolla tarkoitetaan asiakkaan sitoutumista yhteen yritykseen ostosten keskittämisen kautta, siten sulki pois kilpailevat yritykset. Sidos voi olla myös osaamisperäinen, jolloin asiakas ei viitsi opetella toisten yritysten toimintatapoja ja siten pysyy vanhassa asiakkuudessa. (Arantola 2003, 134., Storbacka & Lehtinen 2002, 105.)

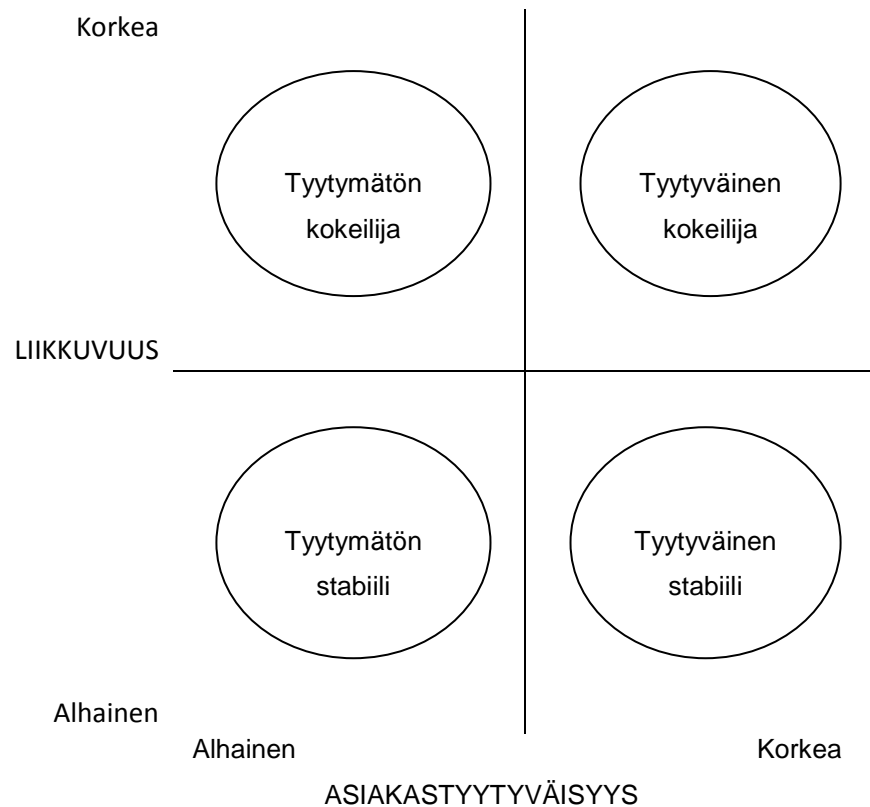
Mäntynevan (2003, 22) mielestä asiakkaiden syvällisen ymmärtämisen jälkeen voidaan mallintamalla selvittää ne asiakkaat, jotka saattavat olla vaihtamassa palveluvaa yritystä toiseen ja siten lopettamassa asiakkuutensa. Voidaan tehdä parempia asiakkuuden säilyttämiseen tähtääviä päätöksiä, kun tämä todennäköisyysmallinnus on yhdistetty kyseisten asiakkaiden taloudellisen kannattavuuden ja potentiaalın analysointiin. Tästä voidaan päätellä, esimerkiksi paljonko asi-

akkuuteen kannattaa panostaa, että asiakkuus säilyisi eikä toimittajan vaihtoa tapahtuisi. Arantolan (2003, 132) mukaan myös tottumukset yhdistävät asiakkaita yritykseen. Asiakkuus saattaa syntyä tottumusten perusteella tai olla motiivi huononkin asiakkuuden jatkamiselle.

Asiakkaiden säilyttämiseen liittyvää ohjelmaa suunniteltaessa on syytä kiinnittää huomiota erityisesti kriteereihin, jotka ilmaisevat, millaisia ne asiakkaat ovat, jotka todella halutaan pitää asiakkaina. Asiakkaiden ostohistoriaa seuraamalla esiin nousee helposti parhaat kriteerit täyttävät asiakkuudet ja mietittäväksi jääkin, millä keinoilla nämä asiakkuudet pidetään nyt sekä tulevaisuudessa yrityksen asiakkaina. (Mäntyneva 2003, 22.)

Muutokset asiakkaan ostokäyttäytymisessä kuten myynnin väheneminen, asiakkaan tekemät valitukset ja osoitteen muuttuminen voivat indikoida eli viestiä mahdollista aikomusta vaihtaa toimittajaa. Näiden asioiden pitäisi toimia yritykselle hälytysmerkkeinä, joihin voidaan kuitenkin vielä vaikuttaa. Reagoimalla varoitusmerkkeihin yritys voi vielä pelastaa asiakkuuden ja jopa parantaa se laatua. Arantolan (2003, 23) mukaan uskollinen asiakas valittaa muita asiakkaita herkemmin. ”Tyytymättömällä asiakkaalla on kaksi perusvaihtoehtoa: valittaminen (voice) tai vaihtaminen (exit)” (Arantola 2003, 23). On myös syytä muistaa, etteivät kaikki asiakkuudet ole taloudellisesti kannattavia ja säilyttämisen arvoisia, jolloin tällainen tilanne antaa yritykselle mahdollisuuden luopua kannattamattomasta asiakkuudesta (Mäntyneva 2003, 22–23).

Asiakkuudet voidaan jakaa seuraavan kuvion mukaan neljään kenttään, jossa kaksi ulottuvuutta on asiakastytyväisyys ja asiakkaan liikkuvuus.



KUVIO 2. Asiakkaan tyytyväisyyden ja liikkuvuuden huomioonottaminen asiakkuudenhallinnassa. (Mäntyneva 2003, 24)

Tyytymättömät ja aktiivisesti vaihtoa harkitsevat asiakkaat todennäköisimmin vaihtavatkin toimittajaa. Myös tyytyväiset asiakkaat saattavat syystä tai toisesta harkita toimittajan vaihtoa, jos siihen yllyttävä kannustin on riittävä. Näin ollen yrityksen kannattaa omilla toimillaan minimoida asiakkuuksien liikkuvuutta. On tunnistettava ne tekijät, jotka edistävät ja vähentävät asiakkaiden liikkuvuutta. Vaikeinta on säilyttää sellaista asiakkuutta, joka on ehdottomasti kannattava, mutta tyytymätön toimittajaansa sitä ilmaisematta. Tyytyväisiä asiakkaita saadaankin panostamalla asiakastytyväisyyteen sekä asiakkuuksien säilyttämistä lisääviin toimiin. Näin



myös asiakkuuksien kestot pidentyvät ja asiakasuskollisuus kasvaa. Uskolliset asiakkaat lisäävät yrityksen myyntiä, sillä he kokeilevat yleisemmin uutuuksia ja ostavatkin enemmän. Uskollisiin asiakkaisiin kohdistuvaa markkinointia ja sen kustannuksia on myös helpompi määritellä ja johtaa. He myös toimivat yrityksen myönteisinä markkinoijina lähipiirilleen. (Mäntyneva 2003, 23–24., Rope 2002, 312.)

Mäntynevaa (2003, 24) mukaillen tuotteen jatkuva käyttö ei ilmennä jatkuvaa asiakasuskollisuutta vaan passiivista uskollisuutta, joka voi loppua kun toimittajaa vaihdetaan. Aktiivinen asiakasuskollisuus on sitä, että asiakas tietoisesti pysyy saman yrityksen asiakkaana. Tämä arvostetuin asiakkuuden muoto on yrityksen ansaittava käytännössä. Passiivinen asiakasuskollisuus ei ole niin kovin uskollista, sillä paremman tarjouksen tullen tämän ryhmän edustajat saattavat vaihtaa kilpailijalle. Mäntynevan (2003, 24) mukaan heitä on jopa yli 90 % uskollisista asiakkaisista, joten panostaminen asiakkuuksiin ja niiden säilyttämiseen kannattaa.

## **2.2 Asiakaskeskeisyyden esteet ja hyödyt**

Asiakaskeskeisyys tarkoittaa yrityksen ajattelutapana sitä, että lähtökohta kaikkien toimintaa on asiakkaan tarpeen tyydyttäminen. Tämä on osa jokapäiväistä asiakaspalvelua, jolla on todettu olevan hyvä vaikutus yrityksen tuloksen ja tyytyväisyyden paranemiseen sekä asiakkaiden tyytyväisyyteen. (Ylikoski 2001, 33–34.) Selinin ja Selinin (2005, 20) mukaan asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna asiat näkyvät myös uudessa valossa ja uusi näkökulma avaa monenlaisia mahdollisuuksia luoda lisäarvoa asiakkaille. Vaikka asiakaskeskeisyys mielletään positii-viseksi asiaksi, tuo se monien hyötyjen lisäksi myös esteitä ja riskejä yritykselle. Asiakaskeskeisyyden esteitä ja hyötyjä on listattu alla Ojasalon ja Ojasalon (2010, 126–133) mukaan business-to-business -markkinoinnin kannalta. Näitä voidaan yhtä lailla soveltaa myös business-to-consumer -suhteisiin.

Asiakaskeskeisyyden riskeihin Ojasalo ja Ojasalo (2010, 133) luettelee kolme tärkeää seikkaa, jotka voidaan lukea myös esteiksi. Ensimmäinen niistä on yrityksen mahdollisuus joutua haavoittuvaan asemaan opportunistia kohtaan. Opportunismilla tarkoitetaan häikäilemätöntä toisen osapuolen oman edun tavoittelua, jonka vuoksi yritys saattaa jäädä vaille riittäviä kustannussäästöjä tai vaille asiakassuhteeseen panostettuja investointeja vastaavia tuottoja. Toisena seikkana on listattu niin sanotusti ”panostaminen väärään hevoseen”. Yritys voi tehdä virhearvioinnin ja panostaa enemmän yhteen asiakkaaseen sulkemalla muut mahdolliset asiakkaat pois ja siten toimia tappiollisesti. Kolmantena on vielä mahdollisuus lukea asiakasta väärin. Yritys voi ymmärtää asiakassuhteen väärin ja siten epäonnistua molemminpuolisen turvallisuuden saavuttamisessa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 133.)

Pitkäikäisistä, oikein valituista ja oikein johdetuista asiakassuhteista saavutetaan suuri hyöty yritykselle. Merkittävimpiä potentiaalisia hyötyjä ovat kannattavuuden kasvu, ostojen lisääntyminen, pienentyneet kustannukset, asiakkaiden ilmaiset referenssit eli ns. ”puskaradio”, asiakkaiden hintaherkkyiden väheneminen, oppiminen ja uudet kompetenssit sekä osaltaan myös omien työntekijöiden vähäisempi vaihtuvuus.

**Kannattavuuden kasvu** muuttuu parempaan suuntaan kun uskollisena pysyvien asiakkaiden määrä lisääntyy. Tutkimuksessa on havaittu, että kun uskollisten asiakkaiden määrä lisääntyy 5 prosenttia, kannattavuus kasvaa samalla 35–95 prosenttia. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen muuttuu, kun asiakas oppii tuntemaan yrityksen paremmin.

**Ostot kasvavat** ja asiakas tuo vuosi vuodelta enemmän rahaa taloon ostoksiensa myötä. Uusien asiakkaiden hankinta vie suurimman osan markkinointibudjetista ja kuluttaa paljon aikaa ja vaivaa. Pitkistä asiakassuhteista yritys hyötyy kustannuksissa, sillä vakiintunut asiakaskunta ei tarvitse samanlaista markkinointia kuin uudet asiakkaat.

Asiakkaiden referenssit eli **suositukset** ovat markkinointia parhaimmillaan, eikä se maksa mitään. Tyytyväiset asiakkaat jakavat mielellään hyviä kokemuksia ja näin toimivat ilmaisina markkinoijina jopa huomaamattaan. Varsinkin, jos ostospäätös vaatii miettimistä, on suosittelijoilla suuri rooli.

**Hintaherkkyden on todettu vähenevän**, kun asiakkaan ja yrityksen asiakassuhde etenee ja kehittyy. Esimerkiksi kerran keskellä viikkoa maksettu hotellihuoneen hinta ei harmita läheskään yhtä paljon enää seuraavalla kerralla ja jo muuttaman kerran jälkeen hintaan on totuttu, hinta kun monesti on viikolla viikonloppua arvokkaampi.

Hyvin toimiva asiakassuhde on mahdollisuus myös uuden oppimiseen. Uuden osaamisen avulla yritys taas pystyy palvelemaan vanhoja asiakkaita uudella hyväksi todetulla tavalla. Pitkät asiakassuhteet lisäävät ennustettavuutta ja toiminnan vakautta, joka puolestaan minimoi liiketoiminnan riskejä. Asiakassuhteita ei kuitenkaan voi pitää itsestäänselvyyksinä vaan on tarkkailtava ympäristöä ja toimittava sen mukaisesti. Markkinoihin liittyvää hyödyllistä tietoa voi kaiken muun lisäksi saada myös asiakkailta. Tieto voi olla esimerkiksi kilpailijoihin tai muihin asiakkaisiin liittyvää tietoa tai markkinoiden kehittymiseen liittyvää oleellista tietoa, jota itse ei vielä ole huomattukaan.

Myös verkostoituminen on tätä päivää. **Verkostoituminen** esimerkiksi toisen yrityksen kanssa voi poikia lisää asiakkuuksia laajemmalta alueelta, jopa ulkomaita myöden. Yrityksen tyytyväinen ja vakaa asiakaskunta vaikuttaa myös osaltaan positiivisesti työntekijöihin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 126–130.)

### 2.3 Asiakkuuksien ryhmittely

Mäntynevan (2003, 25) mukaan asiakkaiden ryhmittely on lähtökohta asiakkuuden johtamisen toteuttamiselle. Asiakkuuksien johtaminen pohjautuu tietoon nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista, joista yrityksellä on mahdollisuus valita asiakassuhdemarkkinointia varten sopivimmat kohteet (Bergström & Leppänen 2009, 467).

Asiakkuuksien ryhmittelyn tarkoitus on tunnistaa asiakasryhmiä, joilla on samantaisia tarpeita ja odotuksia sekä ne asiakkaat, joilla on yhdenmukaisuutta ostokäyttäytymisessään. Ylikosken (2001, 46) mukaan perusidea on asiakaskunnan jakaminen pienempiin ryhmiin, jolloin voidaan tarjota kullekin segmentille erilaistettua palvelua. Mäntyneva (2003, 26) listaa segmentointikriteerejä, joita hänen mukaansa voi olla esimerkiksi demografiset ja elämäntyyliin liittyvät tekijät, tietyn tuotteen omistaminen, käyttö tai ostohistoria. Pyrkimyksenä on hyödyntää valittuja kriteereitä määriteltäessä, kuuluuko juuri tarkasteltu asiakasryhmä segmenttiin vai ei. Siten asiakkaille voidaan tarjota entistä tarkemmin kohdennettuja tuotteita, palveluita ja markkinointiviestintää.

Segmentoinnin tavoite on kaksivaiheinen. Ensimmäinen ja tärkein tavoite on käyttää segmentointia jakamaan asiakkuudet eri lohkoihin kiinnittäen erityistä huomiota nykyiseen ja potentiaaliseen myyntiin. Toiseksi asiakkuuden vaihe elinkaarellaan ja nykyinen sekä potentiaalinen kannattavuus toimivat perusteina markkinointiviestinnän sisältöä ja kanavaa sekä tiheyttä määriteltäessä. Näin tehty segmentointi parantaa mahdollisuuksia asiakkuuden johtamisen menestykselliseen toteuttamiseen. (Mäntyneva 2003, 25–27.) Rope (2000, 159) näkee toimivan segmentoinnin kolmivaiheisena, jossa edellytyksinä ovat olennaisuus, mitattavuus ja saavutettavuus. Oleellisuudella Rope painottaa segmentin kokoa kannattavuuden rinnalla. Mitattavuudella Rope määrittelee potentiaalisten asiakkuuksien ominaisuuksia ja saavutettavuudella tarkoitetaan markkinoinnin oikeaa kohdistamista sekä segmenttien erottamista toisistaan.

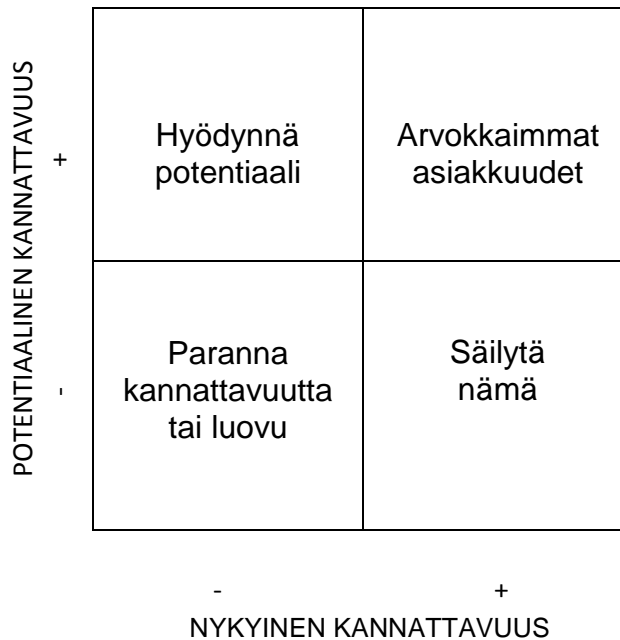
### 2.3.1 Ryhmittely asiakkuuksien kannattavuuksien perusteella

Kaikkia asiakkuuksia ei taloudellisesti kannata hoitaa perinteisten asiakassuhde-markkinoinnin käytänteiden mukaan, sillä asiakkuuksien potentiaali ei välttämättä riitä kattamaan yrityksen kaikkia markkinointikustannuksia. Mäntynevan (2003, 27) mukaan yhtenä segmentointikriteerinä voidaan käyttää asiakkaan halukkuutta asiakassuhteeseen sekä sen säilyttämiseen. Tässä tapauksessa asiakkaat voidaan jakaa kolmeen ryhmään; asiakkuudesta kiinnostuneet, asiakkuuteen välinpitämättömästi suhtautuvat ja asiakkuuteen kielteisesti suhtautuvat.

Bergströmin ja Leppäsen (2009, 469) mukaan ryhmittely voidaan toteuttaa myös ostokäyttäytymisen perusteella. Nykyisistä ja kanta-asiakkaista saatava ostohistoria löytyy myyntitilastoista ja potentiaalisille asiakkaille voidaan tehdä kysely- ja haastattelututkimus ostokäyttäytymisen selvittämiseksi. Ryhmittely voidaan tehdä esimerkiksi ostomäärien, ostotiheyden, ostokohteiden tai viimeisimmän ostoajan kohdan perusteella. Näistä tiedoista saadaan koottua asiakkaille RFM-profiili (recency, frequency, monetary value), joka kertoo asiakkaan arvon yritykselle ja jonka avulla asiakkaat sitten ryhmitellään eri asiakastyyppeihin. RFM-mallin mukaan asiakas on sitä parempi yritykselle, mitä vähemmän aikaa on mennyt edellisestä ostokerrasta, mitä useammin asiakas on asioinut ja mitä suuremmalla rahamäärällä. (Bergström & Leppänen 2009, 469., Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 36–37.)

Mäntyneva (2003, 27) jakaisi asiakaskunnan alaryhmiin perinteisillä segmentointimenetelmillä, joille ryhmien mukaan tarjotaan tuotteita tai palveluita jokaiselle ryhmälle oman viestintäkanavan kautta. Asiakkuuden johtamisen hyödyntäminen tuo paremmat mahdollisuudet asiakkuuksien segmentointiin ja segmenttien hoitoon. Ajan kuluessa on hyvä laittaa merkille mihin suuntaan asiakkuudet ovat kehittyneet vai ovatko kehittyneet lainkaan.

Seuraavassa kuviossa on ryhmitelty nykyiset ja potentiaaliset asiakkuudet kannattavuuden perusteella.



KUVIO 3. Asiakkuuden ryhmittely nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella. (Mäntyneva 2003, 28.)

Kuvion mukainen asiakkuuksien ryhmittely antaa mahdollisuuden erilaisten asiakkuuksien johtamiseen. Mikäli alun perin potentiaalinen asiakkuus ei ole kannattava, jää yritykselle vaihtoehdoiksi, joko panostaa enemmän ja yrittää tehdä asiakkuudesta parempi tai luopua siitä kokonaan. Luopumisella ei aina tarkoiteta asiakkuuden aktiivista lopettamista, vaan sitä, ettei asiakkuuteen enää panosteta. Hyvälle tai tulevaisuudessa hyvälle asiakkuudelle kannattaa tehdä asiakashoitosuunnitelma, jonka mukaisesti kaikkia asiakasryhmään kuuluvia hyviä asiakkuuksia kehitetään ja hoidetaan pyrkien lisäämään kyseisen asiakasryhmän arvoa yritykselle. Myös muille asiakasryhmille on syytä tehdä oma asiakashoitosuunnitelma ja kehittää ryhmään kuuluvia asiakkuuksia suunnitelman mukaisesti. Jos joidenkin asiakkuuksien potentiaali on suhteellisen huono, mutta niistä ei haluta luopua, on

myös näistä asiakkuuksista kannattavaa tehdä oma ryhmä ja panostaa niihin suunnitellun mukaisesti. (Mäntyneva 2003, 28–29.)

Hellmanin ym.(2005, 43) mukaan nykypäivän yritykset segmentoivat asiakkaansa yhä staattisesti, jolla tarkoitetaan asiakkaan pysymistä hänelle määritellyssä luokassa asiakassuhteen muutoksista huolimatta. Asiakassegmentoinnin kehitys olisiikin muutettava staattisesta dynaamiseksi, jolla tarkoitetaan, että asiakkuus voi vaihtua luokasta toiseen asiakasmuutosten mukana. (Hellman ym. 2005, 43–44.)

### **2.3.2 Ryhmittely asiakkuuksien luonteen perusteella**

Mäntynevan mukaan (2003, 30) asiakkuudet voidaan ryhmitellä asiakkuuksien luonteen mukaisesti ryhmiin, joita ovat transaktio-, sopimus-, preferenssi- ja kumppanuusasiakkuus. Rope (2000, 587) taas jakaa ryhmittelyn kanta-, satunnais-, ei- vielä- ja entisiin asiakkaisiin. Lähes samaa mieltä jaosta ovat myös Bergström ja Leppänen (2009, 467), jotka jakavat asiakkuudet samoin kuin Rope, vain ensimmäinen poikkeaa potentiaalisesti asiakkaaksi. Lisäksi Storbacka ja Lehtinen (2002, 59) ovat tehneet oman ryhmittelyn, joka jakaa segmentit kolmeen; suojeltaviin asiakkuuksiin, kehitettäviin asiakkuuksiin ja muutettaviin asiakkuuksiin. Seuraavaksi tarkastellaan asiakkuuksien ryhmittelyä pääasiassa Mäntynevan mukaan tiivistäen kaikki lopuksi viiteen tärkeimpään kokonaisuuteen.

Selinin ja Selinin (2005, 124) mukaan asiakkuuden luominen perustuu lähinnä uusien asiakkaiden hankkimiseen kaikkien potentiaalisten asiakkaiden joukosta tai kerta-asiakkaiden ostojen lisäämisestä. Mäntynevan transaktioasiakkuudessa asiakkuus syntyy, kun asiakas tekee ostopäätöksen ja ostaa, koska saa tuotteen tai palvelun halvalla tai vaivattomasti. Markkinoinnissaan monet yritykset suosivat laajoille kohderyhmille suunnattua markkinointia saadakseen uusia asiakkaita. Nämä uudet asiakkaat tulevat hyvän tarjouksen perässä, eivätkä siten ole vain hintaa arvostaen kovinkaan kannattavia asiakkaita. Myös asiakkuuden lujuus on heikko; asiakkaan suosiossa edullista hintaa, hän siirtyy aina sitä tarjoavalle yri-

tykselle. (Mäntyneva 2003, 30.) Ajoitus ja asiakkaan tarpeisiin oikein kohdistettu markkinointitoimenpide on tärkeä ja edesauttaa asiakkaan ostopäätöksen tekoa sekä asiakkuuden muodostamista (Selin & Selin 2005, 126–127). Ropen (2000, 587,168) jaottelun mukaan tässä olisi kyse satunnaisasiakkuudesta, jotka pyritään saamaan kokeilijoista kanta-asiakkaiksi mm. erinomaisen asiakashoidon ja kanta-asiakasetujen avulla.

Transaktioasiakkuudet pyritään vahvistamaan kiinteimmiksi asiakassuhteiksi, jolloin seuraava asiakasryhmä on Mäntynevan (2003, 30) mukaan sopimusasiakkuudet. Tälle ryhmälle on ominaista vahvistaa asiakkuus kirjallisin menetelmin sopimusluonteiseksi tahdonilmaukseksi, joita ovat mm. luottolimiitit, alennus- ja jäsenkortit. Tämä ei kuitenkaan kerro kaikkea asiakkuuden kannattavuudesta, sillä on suuri mahdollisuus että asiakkaalla on sopimus moneen muuhunkin yritykseen, jolloin ”sieltä ostetaan, mistä halvimmalla saadaan”.

Preferenssiasiakas suosii yritystä aina kun se on mahdollista ja on siten asiakasmarkkinoinnin suurimpana tavoitteena. Yrityksen on täytynyt tehdä toiminnallaan hyvä vaikutus asiakkaaseen, mutta samaa tasoa on pidettävä jatkossakin yllä asiakkuuden tulevaisuuden turvaamiseksi. (Mäntyneva 2003, 30.) Ropen (2000, 587) ryhmittelyn mukaan preferenssiasiakas olisi kanta-asiakas, joka ostaa säännöllisesti. Myös Bergströmin ja Leppäsen (2009, 467) mukaan preferenssiasiakas olisi toistuvasti ostava kanta-asiakas. Storbackan ja Lehtisen (2002, 59) mielestä kyseessä on suojeltava asiakkuus, jossa asiakkaiden arvo yritykselle on kaikkein suurin.

Viimeisenä ryhmänä on kumppanuusasiakkuus, jossa molemmat osapuolet pyrkivät yhteistyöllä edistämään toistensa liiketoimintaa. Kumppanuudessa molemmat osapuolet näkevät yhteistyössä mahdollisuuksia ja hyötytekijöitä. Kumppanuus vie yrityksiltä kuitenkin paljon resursseja, jolloin yhden yrityksen resurssit eivät riitä kuin vain muutaman laadukkaan kumppanuussuhteen hoitamiseen.



Kun kootaan yhteen Mäntynevan (2003), Ropen (2000), Bergströmin ja Leppäsen (2009) sekä Storbackan ja Lehtisen (2002) ryhmittely, saadaan viisi uutta ryhmää, jotka jakautuivat ei asiakkaisiin, uusiin asiakkaisiin, kanta-asiakkaisiin, uskollisiin asiakkaisiin ja entisiin asiakkaisiin. Mäntyneva ei ryhmittelyssään huomionnut ei-vielä -asiakkaita ja entisiä asiakkaita toisin kuin esimerkiksi Rope. Ne ovat kuitenkin olennaisia ryhmiä ja siksi ovat mukana myös tässä jaottelussa, joka on seuraava:

- 1. Ei asiakas.** Ei asiakas on uusi potentiaalinen yrityksen kohderyhmään kuuluva asiakas, johon ei vielä ole saatu kontaktia.
- 2. Uusi asiakas.** Uusi asiakas asioi ensimmäistä kertaa yrityksessä ja todennäköisesti palaa uudelleen satunnaisasiakkaana.
- 3. Kanta-asiakkaat.** Ovat yrityksen kannattavimpia asiakkaita, sillä he ostavat säännöllisesti ja toistuvasti aina samalta yritykseltä.
- 4. Uskolliset asiakkaat.** Uskollinen asiakas ostaa yritykseltä aina, kun se on mahdollista ja suosittelee sitä myös muille.
- 5. Entinen asiakas.** Entinen asiakas on joskus voinut kuulua yrityksen asiakaskuntaan, mutta on siirtynyt kilpailijalle yrityksen tahdosta tai tahtomatta.

### 2.3.3 ABC-analyysi

ABC-analyysi kuuluu oikeastaan logistiikan ja varastoinnin käsitteisiin tuotteista ja kustannuksista, mutta koska myös asiakkuudet voidaan jakaa ABC-analyysin mukaisesti, ne ovat otettu osaksi tätä työtä.

Logistiikassa varastoinnin ohjausta voidaan parantaa ABC-luokittelun avulla. Sen kautta pääsee rajatumpaan joukkoon ohjaustapoja (markkinointikeinoja), vaikka erilaisten nimikkeiden määrä aluksi olisi ollut hyvinkin suuri. Silti jokaisella nimikkeellä pysyy edelleen oma tilauspisteensä, eräkokonsa ja maksimisaldonsa. ABC-luokittelua hieman hienojakoisempi luokittelutapa on ABCD-luokittelu tai jopa ABCDE-luokittelu. Kirjainten lukumäärä kertoo käytettävissä olevien luokkien lukumäärän.

Yksinkertaisimmillaan ABC-luokittelu on tuotteiden (tässä tapauksessa asiakkuuksien) ryhmittelyä esimerkiksi kysynnän vuosivolyymien mukaan. Tuotteet (asiakkuudet) ryhmitellään havaitun kysynnän mukaan:

1. eniten käytettäviin ryhmiin = **A** = uskolliset asiakkaat
2. paljon käytettäviin ryhmiin = **B** = kanta-asiakkaat
3. vähemmän käytettäviin ryhmiin = **C** = uusi- ja satunnaisasiakas
4. erittäin vähän/ ei lainkaan käytettäviin ryhmiin = **D** = menetetyt ja ei-vielä asiakkaat.

Tämä jako on yhdistetty Karruksen (2003, 179) ja osaltaan Sakin (2009, 91) ryhmittelyyn. Tilastoidun myynnin perusteella voidaan jakaa asiakkuudet ABC-analyysin mukaisiin ryhmiin. Esimerkiksi uskollinen asiakas voi ostaa paljon, vaikkapa 150 kertaa vuoden aikana yrityksen palveluja. Sokos Hotellin kohdalla tämä tarkoittaa majoituksessa ja ravintolapalveluissa sitä, että asiakas yöpyy lähes puolet vuodesta hotellissa, joten hän on erittäin hyvä asiakas. Kanta-asiakas voisi ostaa vähän vähemmän, kuten 50 kertaa vuodessa, mikä on sekin paljon, mutta

vähemmän kuin uskollisen asiakkaan ostomäärät. Uusi- ja satunnaisasiakas vasta totuttelee yritykseen, eikä heillä tule juurikaan ostoja, jolloin heidän osuus olisi esimerkiksi 15 kertaa vuodessa. Viimeinen ryhmä ei käytä oikeastaan lainkaan, joten heidän ostokerrat voivat olla +/- 1 kertaa vuodessa. (Karrus 2003, 179.)

Karruksen (2003, 180) mukaan ABC-luokittelussa pyritään etsimään ne taloudellisesti tärkeimmät nimikkeet (asiakkuudet), joiden ohjaukseen (markkinointiin) keskitytään muita tarkemmin. Samalla voi kartoittaa hyvin satunnaisesti tai ei lainkaan liikkuvat nimikkeet (asiakkuudet), joiden poistamistakin voisi harkita (markkinoimattomuus) tai vastaavasti panostamista asiakkuuden parantamiseksi. Kun ABC-luokittelun avulla tiedetään eri ryhmien myynnin osuudet ja voidaan suunnitella tulevaa markkinointia tai markkinoimattomuutta sen perusteella. ABC-luokittelussa normaalisti käytetty peruste kuuluu seuraavasti: A-tuotteet muodostavat 50 % myynnistä, B-tuotteet seuraavat 30 % myynnistä, C-tuotteet seuraavat 18 % myynnistä ja D-tuotteet loput 2 % myynnistä. Sakin (2009, 90) mukaan tuoteluokkiin voitaisiin lisätä myös E-ryhmä jolla tarkoitetaan, ettei tuotteella ole kulutusta. ABC-analyysi kuvaa menneitä tapahtumia, joiden perusteella ryhmittelyt on muodostettu. Tärkeää on seurata tapahtumia mahdollisten muutosten vuoksi. (Karrus 2003, 180., Sakki 2009, 91–93.)

## 2.4 Asiakkuuden johtamisen keinot

Asiakkuuden johtamisen keinoihin voidaan lukea mm. yrityksen asiakaspalvelun, asiakassuhteiden hoitamisen, suhdetoiminnan sekä kanta-asiakasjärjestelmän ja asiakastiedon hyödyntämisen. Tässä työssä juuri nämä asiat ovat tärkeimpiä asiakkuuden johtamisen keinoja. Seuraavissa alaluvuissa kerrotaan jokaisesta johtamisen keinosta yksityiskohtaisemmin.

### 2.4.1 Asiakaspalvelu

Kanniston ja Kanniston (2008, 104) mielestä asiakaspalvelijat ovat yrityksen näyteikkuna. Asiakaspalvelu tavoittaa suoraan asiakkaan ja siten ovat markkinointikanavista merkittävin ja kriittisin. Hyvä asiakaspalvelu on yksi erinomainen tapa erottua markkinoilla, jossa kilpailijoita riittää. Hyvä asiakaspalvelu tuottaa asiakkaille myös lisäarvoa. Asiakaspalvelu on toimintaa, jossa tarkoituksena on auttaa ja opastaa asiakasta. Hyvän asiakaspalvelun merkitys korostuu aloilla, jossa palvelut ovat lähestulkoon samanlaisia. Kokoustilojen osalta asiakkaisiin vaikuttaa paljon tekniikka ja kokoustilan käytännöllisyys, sopivuus sekä sisustus. Kuitenkin erittäin iso vaikuttava seikka on myös asiakaspalvelu. Tärkeää on tehdä vaikutus asiakkaaseen palvelulla ja täyttää, jopa ylittää asiakkaiden odotukset, sillä hyvää palvelua saatuaan asiakas tulee varmasti uudemmankin kerran. (Bergström & Leppänen 2009, 180., Kannisto & Kannisto 2008, 104.)

Asiakaspalveluun tarvitaan palvelukonsepti ja strategia asiakaspalvelun kehittämistä varten. Palvelukonseptissa määritellään ketä palvellaan, kuinka paljon palvelua tarjotaan, miten palvellaan sekä miten palvelu tuottaa arvoa asiakkaille. Palvelukonseptissa kuvataan myös palvelutapahtuma kolmivaiheisesti; mitä tapahtuu ennen palvelutapahtumaa, palvelutapahtuman aikana ja palvelutapahtuman jälkeen. Asiakaspalvelua kehitettäessä on syytä ottaa huomioon myös palveluresurssit. Palveluresursseja ovat palveluhenkilöstö, palveluympäristö ja palvelussa käytettävät teknologiat, laitteet sekä järjestelmät. Näistä palveluresursseista osa

on asiakkaan välittömässä läheisyydessä, kuten asiakaspalvelijat sekä sisustus ja osa kuin näkymättömänä taustalla, joita on esimerkiksi tekniikan laitteet. Hyvän asiakaspalvelun saavutettavuuteen ja sujuvuuteen vaikuttavat merkittävästi asiakaspalveluhenkilöstön määrä ja laatu. Asiakaspalvelijoita tulisi olla riittävästi paikalla myös ruuhka-aikoina, että asiakasta pystyttäisiin palvelemaan mahdollisimman nopeasti. Lisäksi henkilökunnan tulisi olla sekä osaavia että palveluhenkisiä ja aina hyvällä tuulella, mutta myös asiantuntevia, joustavia, viestintätaitoisia, kohteliaita, täsmällisiä ja silti nopeita, luotettavia, rehellisiä vastatakseen asiakkaiden odotuksiin. (Bergström & Leppänen 2009, 180–184., Kannisto & Kannisto 2008, 12–13., Storbacka & Lehtinen 2002, 79.)

Palveluympäristö on monella alalla keskeinen kilpailutekijä. Kuten esimerkiksi ravintoloissa viihtyisä sisustus ja tunnelmallisuus ovat tekijöitä, jotka saavat asiakkaat valitsemaan juuri sen ravintolan. Oikeastaan palveluympäristöllä tarkoitetaan yrityksen ulkoista ja sisäistä palveluympäristöä sekä kaikkia palvelun näkyviä tunnusmerkkejä. (Bergström & Leppänen 2009, 184–186.)

#### **2.4.2 Asiakassuhteiden hoito**

Ropen (2005, 173) mukaan asiakassuhteen ylläpitäminen on markkinointityön hui-pentuma, koska sen avulla rakennetaan yrityksen tuleva menestys. Juuri tämän tähden markkina-asemansa jo vakiinnuttaneiden yritysten pitäisikin keskittää markkinointipanostukset nykyiseen asiakaskuntaan, eikä uusien asiakkaiden hankkimiseen. Ylikoski (2001, 186) jatkaa tarkentamalla, että asiakassuhteiden hoitamiseen ja niiden syventämiseen tähtääviä toimia kutsutaan myös asiakassuhdemarkkinoinniksi tai suhdemarkkinoinniksi. Tässä kappaleessa käsitellään asiakassuhteiden hoitamista juuri samalla sanalla kappaleen otsikonkin mukaisesti.

Asiakassuhteita voi hoitaa Ropen (2005, 177) mukaan esimerkiksi palaute palautteesta -järjestelmän avulla. Tämä järjestelmä merkitsee sitä, että kaikenlaiseen

asiakaspalautteeseen reagoidaan asiakaskohtaisesti ja välittömästi. Kielteiseen palautteeseen vastataan korjaus- ja korvausmarkkinoinnilla ja myönteisestä tai kehitysehdotuksen sisältävään palautteeseen vastataan positiivisesti kiitellen. Korjausmarkkinoinnilla tarkoitetaan puutteiden ja vahinkojen korjausta niin että mitään ei jää puuttumaan ja asiakas jää tyytyväiseksi. Korvausmarkkinoinnilla tarkoitetaan vahingon sattuessa sitä, että yritys korvaa asiakkaalle aiheutuneen taloudellisen haitan. Näin toimittaessa varmistetaan, että epäonnistumisesta ei seuraisi asiakkuuden katkeamista. Myös kehitysehdotuksen sisältävään palautteeseen tulee vastata, jos asiakas sitä odottaa. Muutoin asiakkaalle saattaa tulla tunne, ettei hänestä välitetä.

Asiakassuhteita voi hoitaa myös muistutusviestinnän keinoin. Tällä tarkoitetaan asiakkaalle suunnattua yksilöperusteista viestintää. Samalla kun tavoitetaan asiakkaat, muistutetaan myös yrityksen olemassaolosta. Muistutusviestinnässä päämääränä ei ole niinkään tehdä kauppaa, vaan pitää asiakassuhdetta yllä niin, että tarpeen tullen asiakas muistaa yrityksen ja suosii tätä valintaa vaihtoehtojen joukosta tehdessään. Muistutusviestinnän tulisi olla tahdiltaan sellaista, että asiakasta muistetaan sopivin väliajoin, ettei yritys pääsisi unohtumaan välttäen kuitenkin takiaisefektin vaaran. Koska muistutusviestinnässä tarkoituksena ei ole välitön kauppa, luetaan se asiakassuhteiden hoidossa positiiviseksi markkinoinniksi ja kaupankäyntiä tukevaksi toiminnaksi. Keskeisiä elementtejä ovat esimerkiksi tervehdysmarkkinointi, yritystilaisuudet ja asiakaslehdet sekä asiakastiedotteet. (Rope 2005, 179., Rope 2000, 358–359.)

Bergströmin ja Leppäsen (2009, 478) mukaan toivotuille asiakkaille voidaan kehittää myös joko tuotteistettuja tai tuotteistamattomia uskollisuusohjelmia. Siinä asiakasta palkitaan esimerkiksi ostojen määrien mukaan niin, että asiakas itse tietää etujen rajat tai ohjelma voi olla salainen, jolloin asiakas saakin edut yllätyksenä. Asiakkaalle annettava etu voi olla myös rahaetu, jota esimerkiksi S-ryhmän bonus on. Näin asiakassuhteita hoitamalla hyödytään lisäksi myös tällaisten etujen mainostamisesta ja markkinoinnista uusille asiakkaille, jolloin luodaan mahdollisten asiakkaiden keskuudessa halukkuutta päästä samaan. (Bergström & Leppänen

2009, 480.) Asiakassuhteiden yksi tärkein hoitomuoto on myös asiakastilaisuudet. Asiakastilaisuudet ovat Ropen (2000, 358) mukaan yleisnimi kaikille sidosryhmille järjestettävillä tapahtumilla.

Myös asiakashoito-ohjelma on tärkeä asiakassuhteiden hoidossa. Tämä on asiakaskohtaista viestintää, jolla pyritään varmistamaan, että asiakaskuntaan kohdistuva kauppaamisviestintä toteutuu mahdollisimman tuloksellisesti aina asiakkaan tilanne ja ostotarve huomioiden. Asiakashoito-ohjelman toteutukseen yritykseltä täytyy löytyä asiakkaistaan markkinointitietokanta, jossa on tiedot asiakkaiden taustatiedoista sekä ostohistoriasta. Asiakassuhdeluokituksessa luokitellaan asiakaskunta asiakassuhteen syvyysasteen mukaan, jolloin markkinointiviestinnälle saadaan asiakaskohtainen sisältö. (Rope 2005, 182.)

Keskeinen asiakassuhteeseen liittyvä tekijä on myös aika. Hellmanin ym. (2005, 42) mukaan aika vaikuttaa asiakassuhteeseen negatiivisesti mikäli mitään muita tapahtumia ei voida asiakassuhteeseen liittää. ”Ajan vaikutuksesta johtuen yrityksen tulisi seurata asiakassuhteiden kehitystä ja reagoida, mikäli suhteessa ei tapahdu toivottua kehitystä.” (Hellman, ym. 2005, 43).

Asiakassuhteita on tärkeä hoitaa hyvin, sillä Arantolan (2003, 23) mukaan eräässä tutkimuksessa on todettu, että uskolliset asiakkaat ovat kuin rokotettuja kilpailijoiden viestintää vastaan, eivätkä edes harkitse muita vaihtoehtoja.

### **2.4.3 Suhdetoiminta**

Suhdetoiminta on erilaisten suhteiden viestinnällistä edistämistä tavoitteenaan muodostaa kahden osapuolen välille mahdollisimman läheinen suhde. Suhdetoiminnan tavoitteena on luoda yritykselle tunnettua, myönteisiä asenteita ja myönteistä julkisuutta sekä suhteiden luominen ja ylläpitäminen sidosryhmiin. Kohdeyrymänä voivat olla kaikki yrityksen sidosryhmät, eivät pelkästään asiakkaat.

Suhdetoiminta on siis tapa luoda yritykselle goodwill-arvoa. Suhdetoiminta liittyy oleellisesti yhteen tiedotustoiminnan kanssa. Lähes aina puhutaankin PR:stä (public relations) sekä suhde- että tiedotustoimintana. (Bergström & Leppänen 2009, 457., Rope 2000, 353–356., Vuokko 2003, 279–289., Ylikoski 2001, 294–295.)

Markkinointiviestinnän ohessa suhde- ja tiedotustoiminnalla on tärkeitä ominaisuuksia. Esimerkiksi suhdetoiminnan kustannukset tavoitettua asiakasta kohden ovat monesti alhaisemmat kuin muiden viestintäkeinojen kulut. Tällä tavoin myös vastaanottajat saattavat saada viestin tehokkaammin kuin maksetun mainonnan avulla. Lisäksi viestin uskottavuus on parempi kuin maksettujen mainosten. Tässä ongelmaksi tulee kuitenkin julkisuuden kontrolloimattomuus, jos tapahtumasta kerrotaan lehdissä tai uutisissa. Lisäksi mietittävää aiheuttavat ”uutiskynnyksen” kysymykset. Mikä asia ylittää uutiskynnyksen ja on riittävän suuri viesti julkaistavaksi kilpailevien viestien joukosta. Suhdetoiminta voidaan myös tarkemmin kohdistaa halutulle kohderyhmälle, kuten satunnaisesti asioiville kokousasiakkaille tähdäten parempaan asiakkuuteen. (Bergström & Leppänen 2009, 457., Ylikoski 2001, 294.)

Suhdetoimintaa eli PR:ää tarvitaan sekä sisällä yrityksessä että yrityksestä ulospäin viestiessä. Sisäisen suhde- ja tiedotustoiminnan kohteena ovat oma henkilökunta sekä yrityksen omistajat, hallintoelimet, eläkkeelle jääneet työntekijät ja työntekijöiden omaiset. Yrityksen sisäinen PR on osa sisäistä markkinointia, jonka tiedottamiseen käytetään esimerkiksi henkilöstölehtiä, tiedotteita ja ilmoitustaulua. Osuuskaupan sisäisen markkinoinnin välinen on henkilöstön Ässä-lehti, joka ilmantuu säännöllisin ajoin. Suhdetoimintaa ovat taas kaikenlaiset henkilökunnalle osoitetut juhlat ja virkistäytymismahdollisuudet. Ulkoisen suhde- ja tiedotustoiminnan kohteena ovat julkiset tiedotusvälineet, jotka jakavat tiedon eteenpäin suurelle yleisölle, mahdollisille asiakkaille. Ulkoiseen PR:ään kuuluu myös suhteiden hoitaminen yhteistyökumppaneihin, joita voivat olla esimerkiksi tavarantoimittajat, rahoittajat ja viranomaiset. Ulkoinen tiedottaminen on PR:n olennainen osa ja sen tehtäviin kuuluu antaa tuoretta tietoa yrityksen toiminnasta, oikaista virheelliset käsitykset yrityksestä sekä rakentaa luottamusta yritystä kohtaan mm. testitulos-



ten perusteella. Esimerkiksi Valittujen Palojen tekemän tutkimuksen mukaan vuonna 2010 Suomen luotetuin hotelliketju on Sokos Hotel 52 %:n menestyksellä (<http://www.rd.fi/Suomen-luotetuimmat-merkit-vuonna-2010>).

Ulkoisessa suhde- ja tiedotustoiminnassa käytettäviä keinoja ovat mm.:

- uutisten tietoinen tuominen yleisön saataviin
- tiedotusmateriaalin ylläpito (esimerkiksi yritys esitteet ja Internet-sivut)
- vierailijaryhmien vastaanotto
- PR- tapahtumat (esimerkiksi Matadorin Fiestat)
- osallistuminen hyväntekeväisyyteen
- asiakaspalvelu (ja -neuvonta sekä asiakaspalautejärjestelmä).

Sisäisessä suhdetoiminnassa tarkoituksena on aikaansaada positiivinen yritysilmasto, jossa oma henkilöstö on perillä yrityksessä tapahtuvista asioista. Myös työpaikkaviihtyvyyden luominen ja työmotivaation ylläpitäminen ovat tärkeitä seikkoja sisäisessä suhdetoiminnassa. Sisäisessä suhde- ja tiedotustoiminnassa muita keinoja voivat olla mm.:

- henkilöstön informointi yrityksen asioista tiedotteiden, sähköpostin, yrityislehden, toiminta- ja vuosikertomuksen, ilmoitustaulun, koulutustilaisuuden, palaverien tai epävirallisten kohtaamisten avulla
- välittämisen- tunteen luominen esimerkiksi sosiaalisten tapahtumien avulla, tauko- ja työskentelytilojen parantamisella, henkilökunnan harrastusten tukemisella, kannusteilla ja palkkioilla, merkkipäivien muistamisella ja henkilökunnan kouluttamisella.

(Bergström & Leppänen 2009, 457–458., Rope 2000, 353–356., Vuokko 2003, 279–289., Ylikoski 2001, 294–295.)

Bergströmin ja Leppäsen (2009, 479–480) mukaan suhdetoimintaan liitetään myös erilaisia etuja, suhdetoimintaetuja, jotka ovat normaalikäytännöstä poikkeavia palveluja kanta-asiakkaille. Suhdetoimintaeduilla pyritään helpottamaan asiakkaan asioimista yrityksen kanssa. Suhdetoimintaetu voi käytännössä olla esimerkiksi asiakkaan oma yhteyshenkilö, jonka kanssa tämä yrityksessä asioi.

#### **2.4.4 Asiakastiedon hyödyntäminen ja kanta-asiakasjärjestelmä**

Asiakastiedot ovat yritykselle tärkeitä, sillä ilman niitä ei voi olla toimivaa asiakasjohtamista eikä myöskään kanta-asiakasjärjestelmää. Hellmanin ym. (2005, 112) mukaan asiakastiedon luokittelun avulla saadaan luotua kuva yrityksen asiakastiedon tilasta ja kehittämistarpeista. Asiakastieto luokitellaan valittujen kriteerien perusteella, kuten ostokäyttäytymisen mukaan. Arantolan (2003, 81) mielestä Suomessa panostetaan enemmän kvantitatiivisen asiakastiedon keräämiseen. Monipuolisen asiakastiedon tueksi tarvitaan kuitenkin sekä laadullista että määrällistä aineistoa asiakkuuksista.

Asiakastiedon luokittelu ei yksin aina riitä monipuolisen kokonaiskuvan luomiseksi asiakkuuksista, vaan yrityksen on löydettävä mielekkäät vastaukset mm. seuraaviin kysymyksiin:

- Missä? Mistä?
- Kuinka usein?
- Kuinka kauan?
- Miten saatavissa?
- Mitä tietoa?
- Kenen toimesta?
- Missä muodossa?
- Miten ylläpidetään?

Näiden kysymysten vastaukset toimivat tiedon tallentamista ja ylläpitoa ohjaavina linjauksina. Jotta tietojen tallennus sujuisi aukottomasti, olisi tärkeää, että linjaukset olisivat koko henkilökunnan tiedossa. Näin saatava tieto myös säilyy ajan tasalla ja kulkeutuu yrityksessä oikeille henkilöille. (Hellman ym. 2005, 112.)

Tiedon analysointiin, jakeluun ja hyödyntämiseen liittyvät yksityiskohdat on tärkeää suunnitella ja systematisoida tehokkaan toiminnan varmistamiseksi. Hellmanin ym. (2005, 112) mukaan tiedon analysoinnissa onnistuminen edellyttää kykyä yhdistää tietoa mielekkäällä tavalla ja siten tuottaa informaatiota, joka tuottaa mahdollisimman paljon lisäarvoa myös vastaanottajalle. Tiedon analysointikykyyn liittyy myös kyky kätkeä analyysit yrityksen liiketoimintaan sekä havaita tiedon valossa erilaisia kehitystrendejä ja muutoksia. Tärkeää analysoinnin hyödyntämisessä on esitellä analysoinnista saatava tieto yrityksen muille jäsenille, että niitä voitaisiin käyttää ja hyödyntää liiketoiminnan suunnittelun ja ohjauksen tukena. (Hellman ym. 2005, 113.) ”Jos yrityksellä on kattavasti ja helposti käytettävissä olevaa, rakenteellisesti oikeaa ja luotettavaa asiakastietoa, kykenee organisaatio käyttämään sitä yrityksen toiminnallisuuden ja tuloksen parantamiseen.” (Hellman 2003, 88). Näin yritys voi asettaa asiakastavoitteita, määritellä sekä kehittää omia toimintamallejaan ja toteuttaa tavoitteiden saavuttamiseksi asetettuja aktiviteetteja. Lisäksi pystytään analysoimaan toteutuneet tulokset. (Hellman 2003, 88.)

Kotlerin ja Kellerin (2006, 164–165) mukaan yritys voi viidellä eri tavalla käyttää hyödyksi asiakastietokantaansa:

1. Prospektien tunnistaminen

Yritys voi tunnistaa mahdolliset hyvät asiakkaat kaikkien massamarkkinoinnilla hankittujen asiakastietojen joukosta ja lähestyä heitä henkilökohtaisemmalla markkinoinnilla tavoitteena saada heistä varsinaisia asiakkaita yritykselle.

2. Markkinoinnin kohdistaminen

Yrityksen on päätettävä kriteerit joiden mukaan yksilöllisempää markkinointia tullaan tekemään. Sen jälkeen asiakastiedoista valitaan lähimpänä kriteerejä olevat mahdolliset asiakkaat, joille lähetetään tarjous.

### 3. Asiakasuskollisuuden syventäminen

Yritys voi kohentaa kiinnostustaan hyvien asiakkaiden silmissä lähettämällä esimerkiksi alennuskupongin asiakkaalle hänen seuraavaa ostostaan varten.

### 4. Asiakkaiden aktivointi

Aktivoidakseen asiakkaita yritys voi asentaa automaattisen muistamisohjelman, joka lähettää tietopankin mukaan asiakkaille oikeaan aikaan esimerkiksi syntymäpäivä- ja joulumuistamisen.

### 5. Virheiden välttäminen asiakastilanteissa

Tietokannan avulla yritys voi tehokkaasti välttää virheitä asiakaspalvelussa, sillä tietokannasta on helposti saatavilla kutakin asiakasta koskevat tiedot esimerkiksi hänelle aikaisemmin annetuista hinnoista.

Kun asiakastiedot ovat tallentuneet asiakastietojärjestelmään, voidaan siitä muokata myös kanta-asiakasjärjestelmä. Kanta-asiakasjärjestelmään kirjataan markkinoinnin kannalta oleellisimpia tietoja asiakkaista. Yhdessä paikassa olevat tiedot helpottaa muuttuvien asiakastietojen seuraamista ja kehittymistä sekä helpottaa yksilöllisten markkinointitoimenpiteiden suunnittelua.

Bergströmin ja Leppäsen (2009, 463–465) mukaan kaikista asiakkaista ei tarvitse olla samoja tietoja tallennettuna vaan esimerkiksi ostavista asiakkaista voidaan kanta-asiakasjärjestelmään rekisteröidä seuraavanlaisia tietoja:

- Asiakkaan yhteystiedot
- Asiakkaan demografiset tiedot
- Asiakkaan ostot
- Asiakkaan kiinnostuksen kohteet
- Asiakasviestintä

Rope listaa asiakkaiden yhteystietojen lisäksi segmentointitiedot, käyttö- ja kokemustiedot, infotiedot sekä tulostiedot tärkeisiin rekisteröitäviin tietoihin. Kolme ensimmäistä tietoluokkaa ovat asiakaskannan perusosioita ja infotiedot sekä tulostiedot elementtejä, joiden avulla asiakastietokanta täydentyy markkinointitietokannaksi. (Rope 2000, 594–595). Hellman ym. (2005, 18) lisää joukkoon vielä tietämyksen ja ennustemallit. Tietämys syntyy kokemuseräisesti yrityksen toiminnan tulosten kautta. Ennustemallit syntyvät taas yhdistelemällä kaikkia tiedon luokkia. (Hellman ym. 2005, 17–18.) Ropen (2000, 593) mukaan esimerkiksi asiakasviestinnässä taloudellista tulosta ei tuota viestin levittäminen vaan viestin mahdollisimman tarkka kohdistaminen sekä yksilöinti.

B-to-B -markkinoinnissa asiakastiedoilla on suuri merkitys. Yritysassiakkaiden asiakastietorekisteriin kerätään yhteystietojen lisäksi tehdyt toimenpiteet kuten milloin on oltu yhteydessä asiakkaaseen, asiakkaan kanssa sovitut asiat, millaisia tarjouksia asiakkaalle on tehty ja asiakkaan erityistoiveet. Kaikki tällaiset tiedot asiakkaista kirjataan hotellin myyntipalvelussa ns. ”oderiin”, josta tiedot siirtyvät myöhemmin asiakasrekisteriin. Asiakastietoja päivitetään tarpeen tullen, sillä muutoin rekisteristä ei saa tarvittavaa hyötyä. Esimerkiksi vuonna 2009 paljon ostanut asiakas voikin vuonna 2010 olla jo heikko asiakas. Rekisteri on päivitettyinä hyödyllinen, koska sieltä voi poimia asiakkuudet, jotka tarvitsivat muistutusta yrityksen olemassaolosta tai aikaisemmin kannattavat, mutta menetetyt asiakkuudet, jotka haluttaisiin takaisin. (Bergström & Leppänen 2009, 463–467.)

## **2.5 Asiakaspalautteen keräys**

Asiakastyytyväisyyden selvittäminen on tärkeää yrityksille ja se antaa inspiraation sekä yrityksen sisäisen toiminnan että asiakassuhteen kehittämiseksi. Asiakaspalautte ja sen käsittely oikealla tavalla on toisaalta myös asiakassuhteen koetinkivi, sillä korjaavaan palautteeseenkin on reagoitava. Asiakastyytyväisyys on lunastettava aina uudelleen, eikä samoihin tuloksiin aina päästä. Asiakastyytyväisyyden

selvittäminen edellyttää siis jatkuvaa mittaamista. (Rope 2000, 576–577., Kannisto & Kannisto 2008, 158.)

Rope (2000, 576- 577) keräisi asiakaspalautetta asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmän avulla, mikä tarkoittaa järjestelmää, joka toimii yrityksen apuvälineenä asiakastyytyväisyyspalautteen keräämiseen ja tallentamiseen. Asiakastiedonkuuntelujärjestelmä on tutummin tunnettu nimellä asiakastyytyväisyyden tutkiminen, jota myös tässä käytetään. Asiakastyytyväisyyden tutkimisjärjestelmään sisältyy kaksi välineosiota, joita ovat jo edellä mainitut suoran palautteen järjestelmä ja asiakastyytyväisyystutkimus. Suoran palautteen järjestelmässä saadaan kerättyä spontaanisti suora palaute asiakastyytyväisyydestä vaikka ihan kysymällä. Asiakastyytyväisyystutkimukset ovat taas kirjallisempia menetelmiä, joilla sama kirjaetaan ylös tarkempaa analysointia varten. Monesti näitä molempia asiakastyytyväisyyden tutkimisen välineitä käytetään rinnakkain parhaan tuloksen aikaansaamiseksi. Seuraavassa perehdytään enemmän suoran palautteen järjestelmään, sillä se on tässä työssä näistä kahdesta se oleellisempi asia. (Rope 2000, 576–577.)

Suoran palautteen järjestelmässä hyviä asiakaspalautteen keräystapoja on muutamia. Näitä on esimerkiksi asiakaspalautepuhelin, lipuke tai kaavake, polettijärjestelmä, perinteinen palautejärjestelmä tai Internet. Palautteen antaminen tulisi olla asiakkaalle mahdollisimman vaivatonta ja helppoa. (Rope 2000, 581.) Useimmin käytetty suoran palautteen muoto on lipukkeet, joita esimerkiksi hotellit käyttävät. Suoran palautteen järjestelmän suurin arvo on sen vaivattomuus ja helppous palautteen antoon. Tämä myös mahdollistaa suurtenkin palautemäärien saannin. Pääasia palautteen keräyksessä on kuitenkin tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöiden tietoon tuleminen.

Ropen (2000, 581) mukaan tyypillinen piirre suorapalauttejärjestelmässä, jossa on nimellä kysytty jotenkin yksilöitynä tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä aiheuttaneita tekijöitä on valitettavasti se, että henkilöt, joiden kohdalla kaikki oli mukavasti, eivät viitsi vastata edes helppoon kirjalliseen suorapalautteeseen. Tässä tulosten tulkinnan kannalta keskeisenä mittarina toimiikin suorapalautteeseen jättäneiden vas-

taajien osuus. Tämä kertoo suunnilleen sen osuuden asiakkaista, joille palvelu ei tuottanut myönteisiä, eikä kielteisiä kokemuksia. Ropen mukaan lipukepohjaisista suorapalautteista normaalina voi pitää 60 % (+/- 20 % -yksikköä) palauttamatta jättämistä. Tämä osa asiakkaista on todennäköisesti kokenut saavansa odotta-  
maansa palvelua asiakastytyväisyystutkimuksessa. (Rope 2000, 581–583.)

## 2.6 Brändi

Kun aikaisemmin puhuttiin tuotemerkeistä, nykyään puhutaan brändeistä (Lindroos, Nyman & Lindroos 2005, 20). Brändi on Sokos Hotelleille yksi vahvuustekijä, joten sillä on suuri merkitys kaikkeen liiketoiminnassa.

Sana brändi pohjautuu englannin kielen sanasta ”brand”, joka tarkoittaa polttoa tai polttomerkkäystä. Aikoinaan polttomerkattiin omaisuutta, kuten karjaa. Nykyään merkataan oman työn tulosta, brändiä, mm. lain avuin rekisteröimällä. (Anttila 2010, luentomateriaali., Laakso 2004, 41., Vuokko 2003, 120.) Vuokko (2003, 119) määrittelee brändin seuraavasti: ”Brändi on yksinkertaisesti esitetty nimi, tunnus, symboli, muoto tai näiden kaikkien yhdistelmä, jonka avulla voidaan tunnistaa tietyn markkinoijan tuotteet tai palvelut ja jotka myös auttavat erottamaan tuotteet kilpailijoistaan.”. Anttila (2010) määritteli brändin olevan lisäarvo, jonka kuluttaja on tuotteesta valmis maksamaan verrattuna muihin vastaaviin tuotteisiin. Brändin tulee yksilöidä tuote, palvelu tai yritys ja siten erottaa se kilpailijoista. (Malmelin & Hakala 2007, 27.) Tuotteen ja brändin ero on asiakkaiden mielikuvat brändituotteesta, joita tavallisella tuotteella ei varsinaisesti ole. ”Brändi on mielikuva, joka kertoo siitä kokemuksesta, jota asiakas tuotteelta voi odottaa.” (Lindroos ym. 2005, 20–21). Sokos Hotellien punavalkoinen logo yhdessä nimen kanssa on tuttu näky kaikissa isommissa kaupungeissa. Sokos Hotel brändi luo asiakkaille mielikuvan luotettavuudesta, toimivuudesta ja laadusta.

Laakson (2004, 274) sekä Malmelinin ja Hakalan (2007, 27) mukaan vahvalla brändillä on etuja yritykselle, joita ovat mm.:

- uskolliset asiakkaat
- paremmat rahoitusmahdollisuudet
- kiinnostavuus työnantajana sekä yhteistyökumppanina
- mahdollisuus korkeampaan hinnoitteluun
- pienemmät markkinointi- ja jakelukustannukset
- toimii aikapuskurina kilpailijoiden hyökkäyksiä vastaan
- houkuttelee uusia asiakkaita.

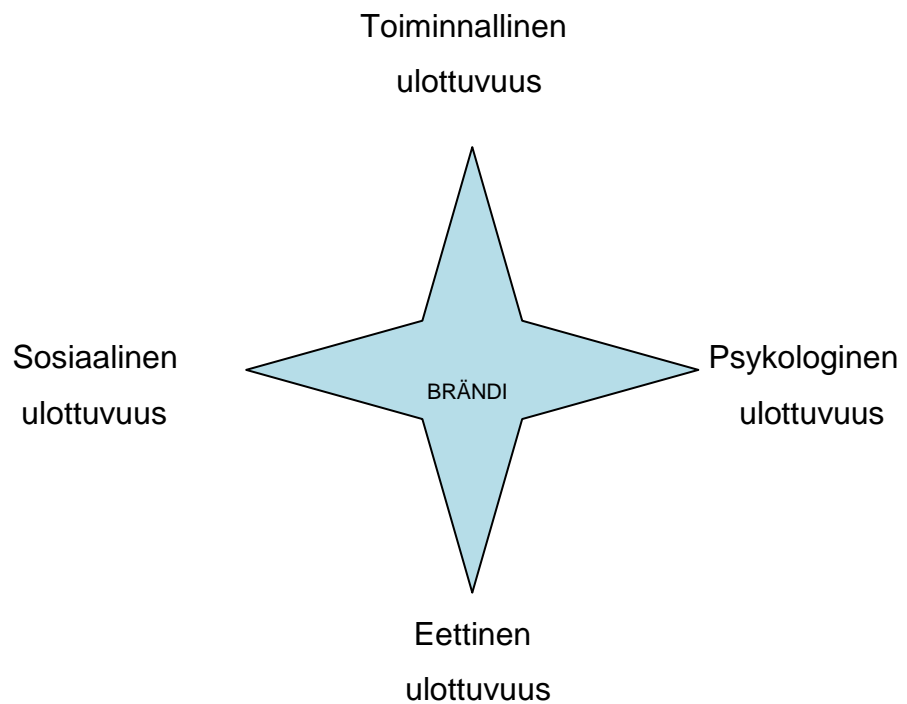
Kuluttajille brändeistä on kahdenlaista hyötyä:

1. Brändi helpottaa valitsemista sekä vähentää riskejä.
2. Brändi palvelee identiteettitavoitteiden toteuttamisessa.

”Brändi tarkoittaa vastaanottajalle lupaus tuotteen tai palvelun laadusta.” (Korkeamäki ym. 2002, 111.) Kuluttajan on helpompi valita tuote, jonka laadusta ja ainutlaatuisuudesta voi olla varma vaikkakin se maksaisi paljon vastaavaa enemmän. Kuluttajilla on lisäksi tarve toteuttaa erilaisia identiteettitavoitteita. Identiteettitavoitteita on kolmenlaisia: (1.) kuluttamisen funktionaalinen perustaso, (2.) sosiaalisen identiteetin taso sekä (3.) spirituaalinen taso. Ensimmäinen, kulutuksen suurin taso on tarpeiden tyydyttämistä sekä pakollisten asioiden hankkimista. Seuraavalla tasolla, sosiaalisen identiteetin tasolla toteutetaan yhteisöllistä minuutta. Halutaan siis ilmaista omaa persoonaa ja kuuluvuutta tiettyyn ryhmään. Viimeinen taso liittyy syvimpiin arvoihin, tavoitteisiin, elämyksiin, ihanteisiin, unelmiin ja vakaumuksiin. (Lindroos, ym. 2005, 45–47.)



Alla oleva kuva esittää Thomas Gadin (2002) brändimallin neljää ulottuvuutta, jotka osakseen liittyvät myös Lindroosin ym. identiteettitavoitteisiin. (von Herten 2006, 99.)



KUVIO 4. Brändin ulottuvuudet. (Gad 2002, 25., von Herten 2006, 99.)

Toiminnallisella ulottuvuudella tarkoitetaan palvelun hyödyn ymmärtämistä, kuten Sokos Hotelleilla tasokkaiden huoneiden, kokoustilojen ja saunojen puitteita. Sosiaalinen ulottuvuus on kykyä luoda samaistumista ryhmään. Yrityksen tunnus, logo ilmaisee tätä ulottuvuutta. Eettisellä ulottuvuudella haetaan maailmalaajuisen tai paikallisen vastuun ymmärtämistä. Toimeksiantajalla tämä ilmenee mm. vastuullisuutena, luotettavuutena ja palvelualltiutena. Psykologisella ulottuvuudella tarkoitetaan kykyä tukea henkisesti yksilöä. Tämä ilmenee Sokos Hotelleilla ”Paras paikka tavata” iskulauseena. (Gad 2002, 23.)

## 2.7 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä (Marketing communication) tuo yrityksen ja sen tarjoaman kaiken kansan näkyville (Bergström & Leppänen 2009, 328). Vuokon (2003, 17) mukaan markkinointiviestinnän määrittely voisi kuulua seuraavasti: ” Markkinointiviestintä sisältä kaikki ne viestinnän elementit, joiden tarkoituksena on saada aikaan yrityksen ja sen eri sidosryhmien välillä sellaista vuorovaikutusta, joka vaikuttaa positiivisesti yrityksen markkinoinnin tuloksellisuuteen.”. Markkinointiviestintä on hyvin laaja aihealue, mutta tässä kuitenkin tullaan käsittelemään aihetta vain lyhyesti.

Markkinointiviestinnän perimmäisenä tavoitteena on saada aikaan kannattavaa myyntiä. Sillä pyritään askel askeleelta rakentamaan yritykselle tunnettuutta, kiinnostusta, luottamusta ja paremmuutta suhteessa muihin kilpailijoihin. (Bergström & Leppänen 2009, 330.) Ropen (2000, 280) mukaan tarkasteltaessa viestinnän tavoitteita ostoprosessin kautta, saadaan markkinointiviestinnän pohjaksi seuraavat tavoitealueet:

1. Tunnettuustavoitteet
  - tietoisuus ja tunnettuus sidosryhmissä
2. Imagotavoitteet
  - mielikuvan rakentaminen ja kehittäminen sidosryhmissä
3. Kiinnostavuustavoitteet
  - kiinnostuminen
  - kokeilunhalu
  - suositummuus
4. Myyntitavoitteet
  - myyntimäärä
  - markkinaosuus

5. Asiakastavoitteet
  - uusia asiakkaita
  - lisää ostokäyntejä
  - parantunut ostouskollisuus
6. Viestinnän toimintatavoitteet
  - näkyvyydestavoitteet
  - viestinnän tehotavoitteet

Ensimmäiset viisi kohtaa ovat viestintäpäämäärän tavoitteita. Kuudes kohta on viestinnän tuloksellisuuden tavoitekenttä. Ropen mielestä oleellista ei ole, mitä viestinnän keinoja tavoitteisiin päästäkseen käytetään, kunhan tavoitteet saavutetaan. (Rope 2000, 280–281.)

Markkinointiviestintää suunniteltaessa (strategia) on päätettävä toimintaperuste ja peruslinjaukset sanoman levittämiseen. Siis onko kyseessä mahdollisimman suuri kohdejoukko (massaperusteinen viestinnänkeino) vai kohdistetaanko viesti vastaanottajakohtaisesti (yksilöperusteinen viestinnänkeino). (Rope 2000, 282.) Bergströmin ja Leppäsen (2009, 331) mukaan mahdollisuus on käyttää myös joko työntöstrategia tai vetostrategia. Työntöstrategiassa viestintä kohdistuu ensin jakeluportaisiin, kuten tukkukaupoille, jotka markkinoivat yritystä eteenpäin. Vetostrategia taas suunnataan suoraan lopullisille ostajille. Esimerkiksi uuden palvelun lanseerausessa tehokkain tapa on käyttää niitä molempia. (Bergström & Leppänen 2009, 331.)

Mainonnan Neuvottelukunta teki vuonna 2001 tutkimuksen hyvän mainonnan ominaisuuksista. Tulokset osoittivat suomalaisten arvostavan mainonnassa seuraavia ominaisuuksia: asiallisuus, huumori, oivaltavuus, selkeys ja yksinkertaisuus. (Vuokko 2003, 70.) Tästä on kulunut jo kymmenen vuotta, mutta voidaan uskoa, että ihmiset arvostavat edelleen samoja asioita. Markkinointiviestinnän keinot jakautuvat neljään eri viestinnän muotoon. Viestinnän muodot ovat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, myynnin edistäminen (Sales Promotion) ja tiedotus- ja

suhdetoiminta (Public Relations). Suhdetoiminnasta on otettu työhön isompi osa (ks. luku 2.4.3), sillä sen merkitys on erittäin vahva.

TAULUKKO 1. Markkinointiviestinnän muotojen vertailu. (Bergström & Leppänen 2009, 332.)

Viestintämuoto	Kohderyhmät	Tavoitteet	Keinot
Mainonta	Jälleenmyyjät Ostajat ja käyttäjät	Antaa tietoa Herättää kiinnostusta ja ostohalua Muokata asenteita Myydä	<b>Mediamainonta</b> esim. Tv, lehdet, <b>Internet</b> <b>Suoramainonta</b> <b>Toimipaikkamainonta</b>
Henkilökohtainen myyntityö	Jälleenmyyjät Ostajat ja käyttäjät	Innostaa ja auttaa myymään Myydä Varmistaa tyytyväisyys	<b>Asiakaskäynnit</b> <b>Myyntityö toimipaikassa</b> <b>Puhelinmyynti</b>
Myynninedistäminen eli Sales Promotion (SP)	Jälleenmyyjät Ostajat ja käyttäjät	Motivoida myymään Luoda mielikuvia Kannustaa ostamaan	<b>Myyntikilpailut, koulutus</b> <b>Messut</b> <b>Sponsorointi</b> <b>Asiakaskilpailut</b> <b>Tuote-esittelyt</b>
Tiedotus- ja suhdetoiminta eli Public Relation (PR)	Kaikki sidosryhmät Tiedotusvälineet Puolestapuhujat ja suosittelijat	Tiedottaa Muokata asenteita Saada positiivista julkisuutta Vahvistaa yrityskuvaa	<b>Tilaisuudet, tapahtumat</b> <b>Tiedotteet</b> <b>Kutsut</b> <b>Lahjat, lahjoitukset</b>

Myös digitaalinen markkinointiviestintä on tätä päivää. Digitaalisista markkinointiviestinnän muodoista tärkeimpiin kuuluvat mm. yrityksen oma verkkosivusto, brändätyt verkkosivustot, hakukonemarkkinointi, verkkomainonta, viraalimarkkinointi, mobiilimarkkinointi ja sähköpostimarkkinointi. Digitaalinen markkinointiviestintä on tehokasta kun yritys haluaa aikaansaada kokeilua asiakkaiden keskuu-

nessa, kasvattaa asiakasuskollisuutta tai asiakasmarkkinointia taikka lisätä yritystietoutta kuluttajille. (Karjaluoto 2010, 129.)

**Brändätyillä verkkosivuilla** tarkoitetaan kampanjasivustoa, joka on tehty tietyn brändin ympärille. Tällä sivustolla on esimerkiksi tietoa brändistä, keskustelupalstoja ja uutiskirjeitä. Brändätyt verkkosivut eroavat kampanjaa varten rakennetuista verkkosivuista siten, että ne voivat olla käytössä vuosia, ei vain kampanjan aikana. Tällaisille sivuille houkutellaan kävijöitä mm. verkko- ja sähköpostimainonnan avulla.

**Hakukonemarkkinoinnin** avulla yritys pyrkii näkyvyyden parantamiseen ja helpompaan löydettävyyteen. Hakukonemarkkinointi tapahtuu pääosin hakukoneiden, kuten Googlen avulla. On arvioitu, että verkon käyttäjistä yli 90 % hakee tiedon verkossa hakukonetta käyttäen, mikä lisää sen tehokkuutta mainostamisessa. Yrityksen on vain valittava oikeat hakusanat mainonnan löydettävyyden perusteeksi.

**Verkkomainonta** on kaupallisten, standardien mukaisten viestien esittämistä ostetuilla mainospaikoilla verkkosivustoilla. Lukuisista verkkomainonnan muodoista tunnetuin lienee perinteinen bannerimainos, joka tarkoittaa graafista kuvaa tai animoitua sovellusta mainostamiseen. Myös tekstilinkkimainoksia on nähtävissä. Ne ovat sivuston päälle joko osaksi tai kokonaan tulevia mainoksia, jotka voi rastia painamalla sulkea. Verkkomainonta on sitä tehokkaampaa, mitä paremmin se on kohdistettu.

**Viraalimarkkinointi** on markkinoinnin ilmiö, jossa markkinoitava viesti kulkee nopeasti ihmiseltä toiselle. Viesti leviää ”virusten tavoin” sosiaalisissa verkostoissa salaman nopeasti jopa mantereelta toiselle. Viraalimarkkinoinnin ideana on hyödyntää ihmisten aikaisempia sosiaalisia verkostoja viestin levittämiseen. Viraalimarkkinointi on viestinnän keinona vielä heikosti tunnettu ja sen ongelmana on vaikeus ja huono ennustettavuus. Internetin yhteisöllisyys sekä yhteisölliset palvelut, kuten Facebook on edesauttanut viraaliefektiä eli viestien levittämistä.

**Mobiilimarkkinointi** on kaikkea mobiilimedian eli pääasiassa matkapuhelin ja sen kautta käytettävien palveluiden käytön avulla tapahtuvaa markkinointiviestintää, jossa hyödyksi käytetään mobiilimedian eri tapoja, kuten tekstiviestiä, multimediatekstejä, mobiiliverkkosivuja tai paikkatietopalveluita. Mobiili CRM on mobiili asiakkuusmarkkinointia, jossa kohderyhmänä voi olla yrityksen kaikki asiakkaat. Näin ollen markkinoitava viesti lähtee tekstiviestitse kaikille numeron ja suostumuksensa antaneille asiakkaille. (Karjaluoto 2010, 130–152.)

Digitaalisesta markkinoinnista hyötyy sekä markkinoiva yritys että asiakkaat. Hyötyjä markkinoijalle ovat esimerkiksi kustannussäästöt viestintä- ja tuotantokustannuksissa, suuremman kohderyhmän tavoittaminen, mainonnan muunneltavuus sekä parempi yhteydenpito asiakkaan kanssa. Digitaalinen markkinointi tarjoaa yritykselle mahdollisuuden myös asiakaspalvelun tehostamiseen. Asiakkaan hyödyt ovat mm. tiedon etsimisen helppous, edullinen yhteydenpito yritykseen ja dokumentoitavuus. (Merisavo, Vesänen, Raulas & Virtanen 2006, 45, 157.)

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutusta. Ensin käsitellään laadullista tutkimusta. Seuraavaksi tarkastellaan aineiston keruuta, käsittelyä ja analysointia. Lopuksi arvioidaan vielä tutkimuksen luotettavuutta.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Valitsin työhön laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen, sillä halusin tutkia opin- näytetyöni tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Hirsjärven, Remksen ja Sajavaaran (2009, 161) mukaan laadullisessa tutkimuksessa lähtökoh- tana on todellisen elämän kuvaaminen, jossa pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita. Heikkilä (2008, 16) kuvaa laadullisen tutkimuksen apuvälineeksi tutki- muskohteen ymmärtämiseksi sekä tämän käytöksen ja päätösten syiden selittämi- seksi.

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään pieneen määrään tapauksia, jotka pyri- tään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Myös tutkittavat valitaan harkinnan- varaisesti. (Heikkilä 2008, 16.) Tässä tutkimuksessa tarkoitus on selvittää millaisin keinoin Seinäjoen Sokos Hotellien kokoustilojen markkinointia pystyttäisiin tehos- tamaan parhaiten. Laadullisen tutkimuksen avulla saatiin henkilökunnan näkemys tilanteesta sekä heidän ajatuksia markkinoinnin parantamiseksi. Laadullinen tutki- mus sopii parhaiten tähän työhön, koska haluttiin näkemys vain omalta henkilö- kunnalta poissulkien tässä vaiheessa asiakkaat. Haastattelu tehtiin myös vain pie- nelle valitulle joukolle henkilökuntaa. Lisäksi laadullisella tutkimuksella voitiin saa- da parempilaatuista keskustelua aikaiseksi verrattuna kvantitatiiviseen tutkimuk- seen, jossa haetaan enemmänkin määrällistä tulosta.

Laadullista aineistoa kerätään yleisimmin haastattelujen, kyselyjen, havainnoinnin sekä erilaisiin dokumentteihin perustuviin tietojen avulla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Tähän valittiin teemahaastattelut, jossa edetään etukäteen valittujen teemojen ja tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa kaikille haastateltaville ei välttämättä tarvitse esittää kaikkia samoja kysymyksiä vaan tärkeää on saada oikeita vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Lisäksi haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista muuttaa tarpeen mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34). Näin ollen kaikki teemat esitettiin vain markkinoinnin kanssa työskenteleville henkilöille. Muut vastaajat vastasivat pienempään määrään kysymyksiä.

### **3.2 Tutkimusaineisto**

Tutkimusaineisto perustuu ennalta määritelyihin isompiin teemakokonaisuuksiin sekä niihin liittyviin apukysymyksiin. Haastatteluteemat (LIITE 1) ovat valittu toisen luvun teoriaosasta.

Haastateltavia valittiin Seinäjoen Sokos Hotellien henkilökunnasta yhteensä kuusi. Vaakunassa haastateltiin yhtä henkilöä ja loput viisi haastateltiin Lakeudessa. Haastateltavien määrä jakautui epätasaisesti hotellien kesken. Tarkoitus ei kuitenkaan ollut ottaa molemmista hotelleista samaa määrä haastateltavia, sillä Lakeus on ns. pääkokoushotelli, jossa on myös paljon enemmän kokouksia sekä kokouksista vastaavaa henkilökuntaa. Vaakunassa kokouksia on vähemmän, mutta myös sieltä oli tärkeä saada näkemys tutkimukseen. Näin ollen yhden ihmisen näkemys riitti edustamaan koko Vaakunaa. Haastattelin eri asemassa olevia hotellin ja ravintolan työntekijöitä. Kolme haastateltavaa edusti esimies- ja johtoluokkaa ja toiset kolme tavallisia työntekijöitä.



### **3.2.1 Aineiston keruu**

Aineiston keruu suoritettiin joulukuussa 2010 teemahaastatteluin. Haastattelu eteni valmiiksi suunniteltujen teemakysymysten ja niiden apukysymysten pohjalta. Haastateltavat vastasivat joko kaikkiin tai osaan kysymyksistä oman tietämyksensä mukaan.

Haastattelut tehtiin työntekijöiden työpaikalla heidän työajallaan. Haastattelun sujuvuuden vuoksi haastattelut pyrittiin nauhoittamaan. Viisi haastattelua nauhoitettiin digitaalisella nauhurilla ja yksi haastattelu kirjattiin käsin paperille. Haastattelu-tilanne oli rento ja miellyttävä jutustelutuokio työkavereiden kesken kuten tarkoitus olikin. Näin saatiin uskoakseni enemmän tietoa verrattuna tilanteeseen, jossa haastattelijä olisi ollut heille ventovieras.

Osittain olen pystynyt käyttämään tutkimusmenetelmänä myös havainnointia työkennellessäni toimeksiantajalle Vaakunan sekä Lakeuden vastaanotossa. Havainnointi, jota pidetään laadullisessa tutkimuksessa toisena yleisenä tiedonkeruumenetelmänä yhdessä haastattelun kanssa tuo hedelmällisemmän ja monipuolisemman tutkimusaineiston. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81.) Työssäni vastaanotossa olen kohdannut kokoustavia asiakkaita ja keskustellut heidän kanssaan mm. kokouksen sujuvuudesta. Näin olen pystynyt ns. piilohavainnoimaan tutkimuksen kohdetta.

### **3.2.2 Aineiston käsittely ja analysointi**

Vaikka haastateltavia oli lukumäärältä vähän, tutkimusaineistoa oli paljon. Litteroin äänimuodossa olleet tiedostot ja laitoin ne järjestykseen aihealueittain helpottaakseni tulosten analysointia. Tämän jälkeen analysointi onnistui yksi aihealue kerrallaan. Analysoin samankaltaiset vastaukset sekä vastaukset, jotka poikkesivat toisistaan. Erityistä huomiota kiinnitin vastausten perusteluihin. Poimin myös johto- ja esimiesasemassa toimivien henkilöiden haastattelusta kehittämiskohteet, joihin

viidennessä luvussa tulen paneutumaan ja esittämään omat näkemykseni sekä kehitysehdotukset.

### 3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Jokaisessa tutkimuksessa pyritään mahdollisimman tarkkaan, luotettavaan analyysiin virheitä välttäen. Kuitenkin tulosten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat ja sen vuoksi täytyy kriittisesti arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksia analysoitaessa monesti tulee vastaan käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti eli pätevyys ja luotettavuus. Näitä luotettavuuden mittareita käytetään yleisesti mittaamisessa eli enemmänkin kvantitatiivista tutkimusta analysoitaessa. Laadullisessa tutkimuksessa näihin turvaudutaan tavallisesti, kun halutaan arvioida voidaanko tutkimukseen tai sen tuloksiin luottaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185., Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 253., Tuomi & Sarajärvi 2009, 134.)

Laadullista tutkimusta arvioitaessa voidaan käyttää neljää arviointikriteeriä. Luotettavuutta voidaan arvioida (1.) aistihavainnoin varmistaen, (2.) arvioiden yhdenpitävyyttä muiden väitteiden kanssa, (3.) käytännöllisyyttä seuraten ja (4.) ihmisten luomiin sopimukseen ja kielikuviin verraten. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134–135., Hirsjärvi & Hurme 2009, 231.)

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrä on yleisesti pieni. Tämän vuoksi yleistäminen on vaikeaa, koska joudutaan pohtimaan onko se silloin luotettavaa. Erään perusteen mukaan tutkimuksessa täytyisi olla vähintään 30 osallistujaa, että oikeutettuja yleistyksiä voidaan tehdä. (Koskinen ym. 2005, 263–264.) Vaikka tässä haastattelussa olikin ainoastaan kuusi vastaajaa, edustaa se koko henkilökuntaa kattavasti niin, että yleistäminen voidaan tehdä. Myös objektiivisuus on tutkimuksessa tärkeä. Tutkimustulokset eivät saa riippua tutkimuksen tekijästä. Tutkijan on oltava puolueeton, eikä hänen mielipiteellään saa olla vaikutusta tutkimukseen. (Heikkilä 2008, 31.) Tekemäni haastattelu täyttää objektiivisuuden kriteerit, vaikka kaikki haastateltavat olivatkin minulle entuudestaan tuttuja.

## 4 SEINÄJOEN SOKOS HOTELLIEN KOKOUSMARKKINOINTI

Tässä luvussa esitellään haastattelujen tutkimustulokset aihealueittain. Esittely etenee luvun kaksi järjestyksen mukaisesti. Haastatteluja ei esitetä kokonaisuudessaan, vaan pääpiirteittäin muihin vastauksiin verraten.

### 4.1 Asiakkuuden vaiheen merkitys markkinoinnissa

Ensimmäisessä teemassa halusin selvittää minkälaisia ovat kokoustiloja pääasiassa käyttävät asiakkaat. Lisäksi selvitin miten asiakassuhteita hoidetaan asiakassuhteen eri vaiheissa ja miten näille eri vaiheessa oleville asiakkaille markkinoidaan kokoustiloja.

Haastattelun mukaan kokoustiloja käyttävät pääasiassa vanhat, jo aikaisemmin asioineet yritysasiakkaat. Neljä kuudesta vastaajasta oli tätä mieltä. Yhden vastaajan mielestä enemmän käyvät uudet asiakkaat ja yksi vastaaja ei osannut vastata, koska ei varsinaisesti ollut tekemisissä kokousasiakkaiden kanssa.

Mä toivoisin että olisi enemmänkin niitä uusia asiakkaita, jotka tulevat meille ensimmäistä kertaa, mutta niin.. kyllä ne pääasiassa on niitä vanhoja, ns. meidän vanhoja asiakkaita jotka käyttää meitä paljon.

Osalle vanhoista asiakkaista kaikki tilat eivät vielä ole tuttuja joten myös niihin halutaan tutustua.

Vanhoista asiakkaista on huomattu, että esimerkiksi 8. kerroksen sauna, niin siihen ne haluavat käydä tutustumassa, koska ne ei ole edes tiedäneet että meillä semmonen on siellä ja samoin uutena tullut videoneuvottelutila alakertaan, siellä on halunneet vanhat asiakkaat käydä.

Kysyttäessä kokoustilojen käytettävyyden muutoksista viimeisen vuoden aikana, huomio kiinnittyi paljon aikaisemmin käyttäneisiin yrityksiin. Osaltaan aikaisemmin

käyttäneet yritykset eivät enää käytäkään paljoa. Kyse on esimerkiksi omien kokoustilojen rakentamisesta tai isomman projektin loppumisesta. Niiden tilalle odotetaan uusia isoja käyttäjiä. Asiakkaan huomioimisessa esimerkiksi lisämyynnin mahdollisuus koetaan heikoksi, sillä kokouksiin tulevat asiakkaat ovat tilanneet jo kaiken valmiiksi, eivätkä siten tarvitse muuta.

Usein varaaja ja paikalla oleva kokousvetäjä on eri, et periaatteessa ne menevät vaan sillä mitä on valmiiksi tilattu.. ne ei uskalla siihen tilata mitään enää lisää... niillä on niin paljo jo tilattuna, ne syö koko päivän.

Asiakassuhteita kehitettäessä pyritään tarjoamaan asiakkaalle jotain extraa ja siten tuoda asiakkuuteen lisäarvoa. Tämä ilmenee esimerkiksi jokavuotisena vanhoille asiakkaille tarjottavana sihteeriaamiaisena ja joululounaana. Markkinoinnissa tärkeiksi seikoiksi nousevat asiakkaiden kokemukset ja ”puskaradio”.

Se ensimmäinen kerta, se on se tärkein. Jos se menee jotenkin viikaan, niin ei ne toista kertaa tule... jos niillä vaan joku muu mahdollisuus on.

Nykyisellä kokoustilojen markkinoinnilla ei kuitenkaan saada hankittua tarpeeksi uusia asiakkaita. Markkinointi ei ole riittävää, vaikka ketjun koetaan hoitavan hyvin maanlaajuista kokousmarkkinointia. Jotain uutta siis on kehitettävä.

Kyllä meidän täytyy ensi vuoden markkinointisuunnitelmassakin ottaa enemmän huomioon se, että me mennään henkilökohtaisesti asiakkaan työ ja tehdään asiakaskäyntejä ja yritetään saada aktiivisesti sitä kauppaa meille.

## 4.2 Asiakaskeskeisyys

Hotellin, ravintolan ja kokouksen puolella henkilökunta on paljon kontaktissa asiakkaiden kanssa. Tässä halusin selvittää onko asiakaskeskeisyydessä olemassa esteitä tai riskejä ja mitkä ovat puolestaan asiakaskeskeisyydessä havaitut edut ja hyödyt talolle. Haastattelussa tuli ilmi, että esteitä tai riskejä ei niinkään ole havaittu. Kuulemani mukaan ne tulevat esille vasta myöhemmin, jos näin on käynyt. Toisaalta asiakkaat voivat huomaamattaan käyttää hyödykseen asiakaskeskeisyyttä esimerkiksi atk-laitteiden kanssa.

Kokousemännät ja -isännät joutuvat tosi paljo opastaan asiakasta niiden teknisten laitteiden käytössä, vaikka sillä olis oma kone joukossa.

Toisaalta tämä on myös erinomaista asiakaspalvelua ja siten eduksi talolle. Muita asiakaskeskeisyyden etuja ja hyötyjä ovat haastattelun mukaan kannattavuuden kasvu ja ostojen lisääntyminen.

Kokouskauppa on kokoajan noussu.. näähän on ihan valtavalla käytöllä nämä tilat kokoajan ja varsinkin just tiistai, keskiviikko, torstai.. jos sä meinaat tuoda jonku 30 hengen porukan kokoustamaan, niin kyllä sä saat aika ajoissa varata tilan..

Asiakkaalle tärkeimmät asiat kokouskaupassa on palvelu ja toimivat tilat.

jos siihen asiakkaaseen keskitytään.. asiakas palaa ja kertoo eteenpäin et minkälaista on ollut.

### 4.3 Asiakkuuksien ryhmittely

Kolmannessa teemassa tiedustelin markkinoinnin kanssa työtä tekevältä henkilökunnalta asiakkuuksien ryhmittelyn tarpeellisuutta kokousasiakkaiden kohdalla sekä sitä miten asiakkuudet ylipäättään olisi järkevää ryhmitellä. Lisäksi halusin tietää asiakkaiden suhtautumisen omaan asiakkuuteensa.

Uusasiakashankintaa varten on tehty asiakkuuksien ryhmittelyä, joten se oli tarpeellista. Paljon käyttävät ja ensimmäisiä kertoja käyttävät yritykset kuitenkin vaihtuvat vuosittain, joten on työlästä ryhmitellä asiakkuudet aina uudelleen. Nykyinen ryhmittely ABC-analyysiin pohjaten on riittävä, eikä sitä ole tarve laajentaa. Haastattelussa tuli esille, että tärkeää olisikin ryhmittelyn pohjalta löytää palkitsemisen arvoiset asiakkuudet ja keksiä tapa miten heitä palkittaisiin. Lisäksi pohdittavaksi tuli muistettaisiinko kohtuullisesti käyttäviä asiakkaita ja kuinka se toteutettaisiin.

Omaan asiakkuuteensa Seinäjoen Sokos Hotelleilla kokousasiakkaiden on huomattu suhtautuvan yleisesti hyvin positiivisesti.

Kyllä ne on kiinnostuneita.. jotkut tykkää kerätä S-card pisteitä, jotkut tykkää kerätä syömisistä bonusta, mutta kyllä se pääsääntöisesti on positiivista. Jos meillä on täyttä ja me ehdotetaan vaikka ABC:tä, joka nyt on kuitenkin.. siellä on yllättävän laadukkaat kokoustilat, niin ei ne mene sinne..

Myös tässä tulee esille, että kokousasiakkaissa on havaittavissa asiakasuskollisuutta, mikä on tietenkin hyvä asia ja etu Sokos Hotelleille. Uskollisuudesta lisää luvussa 4.6.

#### 4.4 Asiakkuuksien johtaminen

Tässä teemassa halusin selvittää kokoustilojen tämänhetkisen asiakaspalvelun yleistä laatua, kokoustilojen puitteita sekä millaista PR- työtä tehdään ja asiakkuuksien hoitoa yleensäkin. Lisäksi tarkastelun alla oli kokouskanta-asiakasjärjestelmä ja sen hyödyntäminen.

Kaikki tähän kysymykseen vastanneet olivat ehdottomasti sitä mieltä, että ainakin asiakaspalvelu toimii.

Tässä talossa (Lakeudessa) on ihan toimiva, kun on kokousisännät ja -emännät, niin se tekee siitä toimivan. Ja on hyviä ihmisiä, jotka osaa palvella asiakasta sillä tavalla, että ne on halukkaita ja asiakaspalveluhenkisiä. Maakunnassa nyt vähän on retuperällä se kun ei ole mitään kokousemäntiä ja -isäntiä..

Vaakunassa vastaanoton rooli on suurempi, kun ei ole kokousemäntää tai -isäntää. Kaikki näyttäisi toimiva myös työntekijöiden kesken hyvin, joka on myös eräänlainen ehto hyvälle asiakaspalvelulle.

Nyt meillä on tosi hyvä kokouksillakin sellainen tiimi, joka tietää.. et meillä on oikeastaan selkeesti kokouksille omat ihmiset, et sieläkään ei vaihdu et joka ilta on eri ihmiset.. ja kommunikointi toimii.

Myös kokoustilojen puitteet koettiin nykyaikaisiksi ja toimiviksi, tosin parannettavaakin löytyi.

On toimivat, nyt varsinkin kun saatiin nämä laitteet päivitettyä.. saatiin se videoneuvottelujuttukin..

Yks mistä on tullut palautetta, on kokousopasteet että ne ei ole riittävät jossain määrin että kun tiskillä on se pikkunen tietokoneen ruutu ja sitten on näissä oviopasteissa.. mutta että toisaalta onhan meillä siinä ihminen aina sitten opastamassa respassa.

Sokos Hotellien (Paras paikka tavata, Kokous- ja juhlapalvelut 2011-esite) mukaan peruskokousvälineisiin kuuluvat valkokangas, fläppitaulu, muistiinpanovälineet, datatykki ja laajakaistayhteys, jotka löytyvät jokaisesta kokoustilasta.

Asiakassuhteiden hoidosta kysyttäessä vastaukset olivat negatiivisen puoleisia. Valitettavasti tarpeeksi ei olla yhteydessä asiakkaisiin ja täytyy miettiä mikä on riittävää yhteydenpitoa. Yhteydenpitoa kuitenkin on. Myös osallistumista PR- työhön voisi olla enemmän.

Kyllähän sitä saisi enemmänkin olla, mutta sitten taas resurssien puitteissa niin kyllä..

Käytössä on kokouskanta-asiakasjärjestelmä, mutta sen toimivuus on hieman epäselvää. Osoitteisto on huomattu vanhaksi, eikä siten oikein toimi. Lisäksi vaikeutena on hotellin ja ravintolan yhteentoimivuus järjestelmien kannalta.

Olisi helpompi saada informaatiota, jos meidän järjestelmiin pystyttäisiin keräämään myös kokousasiakkaista tietoa, mutta kun se ei ole mahdollista. Ravintolajärjestelmä ei pysty keräämään mitään. Niin siten se on sellasta mututuntumaa aina..

Näin ollen ei saada riittäviä tietoja asiakkaista. Kaikkien vastaajien mielestä tietoja ei myöskään pystytä hyödyntämään halutusti.



## 4.5 Asiakaspalaute

Tässä teemassa halusin vastauksen asiakaspalautteen keräämisen tärkeyteen sekä tapaan, miten sitä kerätään. Kaikilla kuudella vastaajalla oli tähän kysymykseen sama näkemys. On erittäin tärkeää kerätä ja saada asiakaspalautetta.

Ketjuhan tekee sen meidän puolesta. Tai tavallaan tekee sen tutkimuksen ja yhteenvedon. Mutta Merja kerää sen tiedon niiltä asiakkailta.

Olisi tärkeää, että asiakkaat toisi niitä epäkohtia esille, että koska niistä opitaan eniten ja pystytään eniten parantamaan sitä hommaa.

Epäkohtien esilletulo on kokouskaupassa tärkeää, sillä kokoukset ovat suuria henkilömäärältään ja jos epäkohtia tulee henkilökunnan niistä tietämättä, saattaa todella monelle asiakkaalle jäädä virheellinen mielipide kaikesta. Nykyinen asiakaspalautteenkeräystapa todettiin haastatteluissa hyväksi. Kokousemännät ja -isännät keräävät kokousvetäjiltä sähköpostiosoitteet, joihin hotellin johto myöhemmin lähettää sähköisen kokouspalautekyselyn.

On hyvin tehokas tapa, jos saadaan vaan ne sähköpostiosoitteet päivitettyä kyseisiltä ihmisiltä ja kaikista paras keino mun mielestä tähän ainakin tässä talossa.

On erittäin tärkeää kohdistaa kysely oikealle henkilölle, sillä muutoin vastaukset eivät välttämättä vastaa totuutta.

Sanallisissa kommentteissa lukee, että en kyllä itse ollut paikalla, mutta yleensä aina on kaikki mennyt hyvin. Siksi annan pelkkää vitosta.

Vaikka tämänhetkinen tapa koettiin pääasiassa hyväksi, osa koki, että jotain hienosäätöä vielä tarvitaan. Ehdottoman kielteisen vastaanoton sai jo aikaisemminkin kokeiltu paikanpäällä oleva kirjallinen palautekysely.

Paikanpäällä sitä ei saa, sitäkin on kokeiltu että on ollu aina se palautelomake tossa pöydällä. Niitä palautunut varmaan sadasta kokouksesta kaks et sitä ei todellakaan täytetty, ei vaikka luvattiin että arvontaankin osallistuu..

Ei ainakaan mitään tänne paikanpäälle täytettävää, nimenomaan pitäisi olla semmonen et ne saa silloin kun ne itse kerkeävät, eikä se varmasti ole täällä heti kokouksen jälkeen..

Haastattelussa esille tuli miten tärkeää on viedä myös sanallinen palaute eteenpäin ja reagoida siihen. Pahinta olisi korjaavaan palautteeseen reagoimattomuus. Seinäjoen Sokos Hotelleissa varmistetaan asiakkaan viihtyvyys viimeistään hänen lähtövaiheessa. Näin asiakkaalle tehdään helpoksi palautteenanto, kun sitä kerran kysytään. Lisäksi Sokos Hotel ketju tutkii vuosittain asiakastytyväisyyttä.

## 4.6 Brändi

Haastattelussa halusin tietää myös Sokos Hotels -brändin vaikutuksen kokoustilojen valintaan ja markkinointiin. Tiedustelin, onko usein asioivissa asiakkaissa havaittavissa brändiuskollisuutta. Ja lisäksi jos brändiuskollisuutta on havaittu, mitkä ovat brändiuskollisuuteen vaikuttaneita tekijöitä ja onko se tuonut erityisiä etuja yritykselle. Kaikki vastaajat uskoivat, että brändi vaikuttaa kokoustilojen valintaan positiivisesti. Sokos Hotel on brändinä laajalti tunnettu, tasokas ja luotettava, jolloin asiakkaiden valinta helpottuu.

Uskon, että se (brändi) on aika monelle se valintakriteeri, että saadaan samanlainen kokous ympäri Suomea.. samanlaiset tarjoilut ja samalla hinnalla. Varsinkin jos kokoussarjoja myydään.

Onhan se tunnettu ketju niin ainakin tiedetään, että ulkopaikkakuntalainenkin osaa arvata, että siellä nyt varmasti jonkun näköistä tasoa on. Ettei se nyt ihan pohjanoteeraus ole, että uskaltaa luottaa näkemättä.. Uskaltaa ostaa sian säkissä.

Tiedustelin myös, voisiko brändi olla esteenä kokoustilojen valinnalle. Haastattelussa kävi ilmi, että mahdollisuus tällaiseen toki on, mutta se koettiin hyvinkin epätodennäköiseksi.

Totta kai, jos sä olet saanu Sokos Hotellissa jossakin huonoa palvelua, niin.. kyllähän sä monesti sitten haukut koko ketjun siinä kohtaa..

Tämä on yksi ketjutoiminnan huono puoli. Jos jossain tehdään virheitä, siitä kärsivät helposti kaikki ketjuun kuuluvat. Olisikin tärkeää, että kaikissa ketjun Sokos Hotelleissa panostettaisiin samalla tavalla laadukkaaseen asiakaspalveluun että näin ei pääse käymään.

Usein asioivissa asiakkaissa on havaittu myös brändiuskollisuutta.

Kyllä asiakkaat ovat siinä tapauksessa brändiuskollisia, että kun ne ovat huomanneet että asiat toimii..

Kyllä ovat brändiuskollisia eli he sit yöpyvät meillä ja varmasti käyttävää Sokos Hotellin muitakin palveluita ja S-ryhmää ylipäättänsä.. et uskon, että sillä (brändillä) on se positiivinen vaikutus kaikkeen muuhunkin käyttämiseen.

Saattaa olla jopa semmosia sitte, että jos ei ne saa meiltä sitä halua maansa niin kyllä ne sitten siirtää sitä.. et ei ne halua mennä mihinkään muualle. Että se on ehkä yks merkki siitä (brändi)uskollisuudesta.

Brändiuskollisuuteen vaikuttavat tekijät haastattelun mukaan ovat Sokos Hotellien tuttuus ja turvallisuus sekä toimivuus. Brändiuskollisuudesta saatavia etuja on havaittu puolin ja toisin eli sekä Sokos Hotelleille että asiakkaille. Asiakkaalle hyöty saattaa usein olla rahallinen.

Yrityksellehän siitä nyt on tietysti keskittämisestä on aina se hyöty että se pystyy niitten hintojen ja tämmösten kanssa pelaamaan.. se on varmaan se kaikkein suurin hyöty.

Sokos Hotelleille suurin hyöty on tyytyväiset asiakkaat ja kannattavuuden kasvu. Vastuu on myös suuri ja kaiken täytyy toimia asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi.

Totta kai se antaa sitten, että kun kokoukset toimivat, palaverit toimivat tai sitten niin kun yleensä asiakastilaisuudet.. niin kyllähän se antaa myös siitä meidän asiakkaana olevasta yrityksestä hyvän kuvan.. että mehän ollaan toisaalta vastuussa niin kun taas vielä senkin asiakkaille.. Jos me mokataan oikein pahoin joku asiakastilaisuus niin se antaa huonon kuvan myös siitä meillä asiakkaana olevasta yrityksestä.

#### 4.7 Markkinointiviestintä

Viimeisessä teemassa halusin selvittää henkilökunnan näkemyksen nykyisestä markkinointiviestinnästä. Kysyin myös, millaista olisi toimiva markkinointi sekä missä kanavissa olisi heidän mielestään tehokkainta markkinoida. Kaikki vastaajat olivat samaa mieltä tämänhetkisestä markkinoinnista – se ei ole riittävän tehokasta.

Mä en usko, että edes hirveesti mainostetaan niin kun niinkään kokoustiloja, et kaikkea muuta kyllä..

Ei me olla oikein markkinoitu meidän kokoustiloja, olemme luottaneet puskaradioon..

Kysyttäessä missä olet nähnyt Seinäjoen Sokos Hotellien markkinointia, monen vastaus pitkän hiljaisuuden jälkeen oli, ettei missään. Ainoastaan nettisivut tiedettiin.

En ole kyllä nähny, nettisivuilla on ne perus mitä meiltä löytyy, mutta ei oikeastaan sen enempää.

Sokos Hotellien yleinen kokoustilojen markkinointi on myös melko näkymätöntä. Tämä ilmeni esimerkiksi sähköisenä markkinointina vain tietyllä jakelulla lähtevillä viesteillä tai Yhteishyvä-lehden mukana tulevissa mainoksissa yhdessä majoitusmarkkinoinnin kanssa. Markkinointia tekevät työntekijät toki tiesivät, missä markkinoidaan ja millä aktiivisuudella Seinäjoen Sokos Hotellin kokoustiloja.

Maakunnan lehdessä, Ilkassa, ja sitten me ollaan aika paljo Etelä-Pohjanmaan Matkailun kanssa yhteistyössä..

Oli meillä oma mainos Yrittäjät -lehdessä.. Lakeudella kokoustiloista.

Myös henkilökohtaista markkinointia on kokeiltu ja siitä on tullut positiivisia tuloksia. Ketjun markkinointiin ollaan ihan tyytyväisiä, mutta siellä markkinointi on massamarkkinointia, ei eri kohderyhmille suunnattua markkinointia.

Helsingistä päin markkinoidaan koko Suomea, niin eihän se silloin ole täsmämarkkinointia Seinäjoelle.

Myös Seinäjoen oma markkinointi on pitkälti massamarkkinointia.

Tällä hetkellä kokousmarkkinointi melko samanlaista kaikille, mutta se voisi olla erilaista eri yritysille.

Enemmän meidän pitäisi keskittyä ehkä niihin suuriin yrityksiin, enemmän käyttää siihen intensiteettiä sillä tavalla että pystyttäisiin tekemään sellaisia tarjouksia, että pystytään hoitamaan sellaisia isompiakin yrityksiä.. sehän on meidän vahvuus tässä talossa (Lakeudessa).

Oikeaan ja haluttuun kohderyhmään tällä markkinoinnilla on siis vaikea vaikuttaa. Haastattelussa tärkeimpänä markkinointikanavana pidettiin ”puskaradiota” eli ihmisten jakamia omia kokemuksia sekä nettisivuja. Ainakin tulevaisuudessa sähköinen markkinointi tulee olemaan entistä suuremmassa asemassa.

Kyllä mä tänä päivänä luotan aika pitkälti tuohon sähköiseen markkinointiin, vaikka se toisaalta tuokin sitten taas vähä ähkyä ihmisille..

Mielipidettä kysyttäessä missä kanavissa markkinointi olisi tehokkainta, tuli sähköisen markkinoinnin lisäksi jotain erilaisempaakin vastaan.

Uusista, mikä mua kiinnostaa kauheesti on mobiilimarkkinointi. Et vaikka sekin menee ehkä jo liika henkilökohtaiseksi, ihan siis tekstiviesti. Mutta ne tulee luettua aina.

Perinteisiä markkinoinnin muotoja ei kuitenkaan ole suljettu täysin pois.

Toisaalta se voisi olla erikoista ja semmosta henkilökohtaisempaa nykypäivänä jos lähettäisikin kirjepostia, mutta sitten taas kustannukset kasvaa..

Kaikki vastaajat kannattivat sähköistä markkinointia ja Internetiä. Osaltaan suosiota saivat myös lehtimainokset ja yleensä painettu mainonta sekä markkinointimateriaali. Haastattelussa esille tulivat markkinoinnin suuret kustannukset. Tärkeää olisi harkitusti miettiä, missä tulevaisuudessa tullaan mainostamaan ja kuinka usein, että se olisi myös markkinointikustannuksia ajatellen sopivaa.

## **5 TOIMENPIDE-EHDOTUKSET**

Kuten haastatteluista kävi ilmi, kokoustiloja ei juuri markkinoida ja siihen kaivataan uudistusta. Markkinoimattomuuden yksi syy piilee sen vaikeudessa. Asiakassuhteet kokouksen puolella ovat hyvin pitkälti vanhoja asiakkuuksia. Vaikka vanhoista hyvistä asiakkuuksista halutaan pitää kiinni, myös uusia asiakkuuksia kaivataan enemmän. Lisäksi tarvitaan selkeä palkitsemisjärjestelmä; ketä palkitaan, mistä palkitaan ja miten palkitaan. Tässä luvussa esitellään toimenpide-ehdotukset kahden haastattelussa esille tulleen pääongelmakohdan mukaan, sillä kaikkeen ei kaivattu parannusta. Pääongelmakohdat ovat markkinoinnin tehostaminen ja palkitsemisjärjestelmä.

### **5.1 Markkinoinnin tehostaminen**

Markkinoinnin tehostaminen voidaan toteuttaa yrityksessä monen eri menetelmän ja suunnitelman avulla. Tässä kappaleessa esitellään kustannuksiltaan eriarvoisia suunnitelmia, joista yritys voi tilanteen mukaan valita sopivimman markkinoinnin keinon. Vaikka markkinoinnin tehostusehdotukset pohjautuvat ABC-ryhmittelyyn, ei jokaisen ryhmän ehdotelmia esitellä erikseen, vaan kahdessa erässä jaoteltuna jo olemassa oleviin asiakkaisiin ja ei-vielä asiakkaisiin.

#### **5.1.1 Olemassa olevat asiakkaat**

Olemassa oleviin asiakkuuksiin luetaan ryhmän A ja B asiakkuudet eli uskolliset asiakkaat ja kanta-asiakkaat. Myös uusi- tai satunnaisasiakas on jo yritykseltä os-  
tanut asiakas, mutta vähäisen käytön vuoksi ne luetaan tässä yhteydessä seuraavaan kappaleeseen (5.1.2).

Uskollisia, ryhmään A kuuluvia asiakkaita löytyy jokaiselta yritykseltä muutamia.



He ovat tärkeitä avainasiakkaita, Mäntynevan (2003, 30) mukaan preferenssiasiakkaita, jotka ostavat niin useasti kun se on mahdollista. Seinäjoen Sokos Hotelleilla tällainen asiakas on esimerkiksi työkseen matkustava asiakas, jolla ei välttämättä ole sopimushintaa, mutta hän majoittuu asiakkuutensa ja uskollisuutensa vuoksi aina samassa hotellissa. Monesti nämä asiakkaat ovat myös henkilökunnan tuttuja, joka syventää hyvää asiakassuhdetta entisestään. Tällaista asiakasta saatetaan myös palkita hyvästä asiakkuudestaan esimerkiksi laittamalla hänelle mukava huone tai toteuttamalla hänen toiveitaan.

Uskolliselle asiakkaalle hyvää markkinointia on tervehdysmarkkinointi (ks. luku 2.4.2.). Näitä ovat syntymäpäivätervehdykset, nimitysonnittelut, henkilökohtaisten tapahtumien huomioimiset jne. (Rope 2005, 179–181.) Tervehdysmarkkinointi on myös hyvää yhteydenpitoa yrityksen puolelta asiakkaaseen. Pihviravintola Matador ja ravintola Fransmanni muistavat yhteisesti asiakkaidensa syntymäpäivää satunnaisesti. Muistamisena kotiin lähetetään henkilökohtainen syntymäpäivätarjous joko Matadoriin tai Fransmanniin. Etu on hyvä ja asiakas saa itse päättää haluaako käyttää sen. Ehdotukseni kokousmarkkinoinnin osalta uskollisille ja hyville asiakkaille liittyy juuri tällaiseen muistamiseen. Yksityisten asiakkaiden suuria juhlapäiviä, kuten 50- tai 60- vuospäivää voisi muistaa lähettämällä tarjouksen viettää juhlat Sokos Hotellien kokoustiloissa, jotka voidaan helposti muuntaa isoksikin juhlanviettopaikaksi.

Seinäjoen Sokos Hotellit muistavat myös tärkeimpiä yhteistyökumppaneita joululahjalla, joka kertoo yhteistyön merkityksestä. Mäntyneva (2003, 30) nimesi tällaisen ryhmän kumppanuusasiakkuudeksi. Erityisiä kumppaneita Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupalla on esimerkiksi Oral Hammaslääkärit ja Silmäasema. Omille yhteistyökumppaneille voisi tehdä myös erikoistarjouksia kokouksenpitomahdollisuudesta. Joskus asiakkailta saattaa löytyä tarve pitää palaveria, kokousta tai koulutusta, mutta sitä siirretään tulevaisuuteen, ellei se ole pakollinen. Jos asiakkaalle tulee siihen saumaan hyvä tarjous mahdollisuudesta järjestää sellainen, kauppojen mahdollisuus kasvaa.

Yritystilaisuudet kuuluvat ammattimaisen b-to-b -markkinoinnilla toimivan yrityksen viestinnällisiin peruskeinoihin ja niihin kuuluvat esimerkiksi kesäjuhlat, pikkujoulut, koulutusseminaarit jne. (Rope 2005, 179–181.) Seinäjoen Sokos Hotellit järjestävät joka vuosi jo perinteeksi muodostuneen sihteriaamiaisen hyvälle asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Ohjelmaan kuuluu hotelliaamiainen sekä kaupungin Sokos Hotellien kuulumisten kertominen. Rentoon tapahtumaan osallistuu vieraiden lisäksi omaa henkilökuntaa, jolloin kaikilla on mahdollisuus myös tutustua toisiinsa hieman epävirallisemmin. Tapahtuma järjestetään kerran vuodessa. Kaikki kutsutavat eivät kuitenkaan aina pääse paikalle, joten toinen samankaltainen tapahtuma voisi olla paikallaan. Toinen tapahtuma olisi esimerkiksi vappu- tai pääsiäisbrunssi, jossa yhdistetään aamiainen ja lounas rennoksi tapahtumaksi. Kolmas samantyylinen tapahtuma voitaisiin järjestää esimerkiksi Matadorin Fiestojen merkeissä. Fiestat olisivat iltatapahtuma uskollisille asiakkaille kiitoksena kokousasiakkuudestaan. Tapahtumaan voisi kutsua myös eniten käyttäviä kokouskanta-asiakkaita. Kustannusten hallitsemiseksi tapahtumat voisi rajata tiettyyn henkilömäärään. Hyvin onnistuessaan tällaisista tempauksesta voisi kirjoittaa myös paikalliseen lehteen, jolloin se toisi lisää positiivista mainetta yritykselle.

Asiakaslehti on säännöllisesti julkaistava ajankohtainen ja ammatillinen julkaisu, joka toimii suhdetoiminnallisena mainosvälineenä. Asiakaslehden avulla asiakkaille ja sidosryhmille kerrotaan yrityksestä ja sen tapahtumista. (Rope 2005, 179–181.) S-ryhmällä on bonuskorttiasiakkaille valtakunnallinen asiakaslehti Yhteishyvä. Tämä asiakaslehti kertoo tapahtumista ja tiedottaa uutisista ympäri Suomen. Asiakaslehden liitteenä on myös omaa maakuntaa koskevia mainos- ja tiedotuslehtisiä. Näissä mainoslehtisissä kerrotaan useasti ravintoloiden tapahtumista ja tarjouksista sekä hotellien tarjouksista majoituksen osalta. Mainoslehtisten joukkoon voisi silloin tällöin lisätä mainoksen myös Sokos Hotellien kokousmahdollisuuksista. Lisäksi maakunnan lehden, Ilkan välissä tulee säännöllisin väliajoin Eepeen Sanomat, joka on paikallinen tiedotus- ja mainoslehti. Myös sieltä uupuu kokouksia koskevat uutiset. Esimerkiksi kokoustilojen uudesta videoneuvottelumahdollisuudesta saisi hyvän uutisaiheen.

Kanta-asiakkuuteen liitetään useasti erilaiset kanta-asiakaskortit. Kanta-asiakas ei kuitenkaan välttämättä ole uskollinen asiakas omistaessaan useamman yrityksen kanta-asiakaskortteja. Sokos Hotelleihin käyvät monenlaiset kanta-asiakaskortit. Niitä ovat mm. S-Etukortti, S-Card ja Finnair Plus -kortti, joilla saa yrityksen palveluista alennusta, pisteitä tai muita rahanarvoisia etuja.

Kanta-asiakaskortin haltija kuuluu aina jonkin yrityksen kanta-asiakasjärjestelmään. Arantolan (2003, 126) mukaan asiakkaiden mielestä kanta-asiakkuudessa huomioiminen on erityisen tärkeää. Näitä asiakkuuteen liittyviä etuja ei voi rahassa mitata, ne ovat sosiaalisia etuja ja symboleita. Sosiaalinen etu voi olla esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tunne. Tällaisen yhteenkuuluvuuden tunteen asiakas voi kokea esimerkiksi Sokos Hotellien, Radisson Blu -hotellien sekä Holiday Club -hotellien yhteisen työmatkustuksen kanta-asiakaskortin S-Cardin omistamisesta. Huomioimiseen liittyy myös symbolit, jotka auttavat palveluhenkilökuntaa tunnistamaan asiakkaan. (Arantola 2003, 126.) Sokos Hotellissa S-Card Premium-korttiasiakkaan tunnistaa kortin mustasta väristä.

Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa järjestää joka syksy Happy Day -tapahtuman, johon kaikki Eepeen kaupat, ravintolat ja hotellit Seinäjoella osallistuvat. Tapahtuman ideana ovat hienot tarjoukset ja edut kanta-asiakkaille. Sokos Hotelleissa uuden huonevarauksen S-etukortilla saa alhaisella 45€ vuorokausihinnalla, joka on sinä päivänä varmasti kaupungin edullisin. Myös satunnaisasiakas tulisi todennäköisesti tällä tarjouksella majoittumaan Sokos Hotelliin. Tarjouksen saa kuitenkin vain bonuskortin omaava asiakas, mutta koska kortti on yleinen, se löytyy lähes joka taloudesta huolimatta siitä, kokeeko asiakas itseään kanta-asiakkaaksi. Tämä tapahtuma on ollut erittäin suosittu. Siitä voikin päätellä, kuinka hyvin erilaiset tarjoukset saavat asiakkaat liikkumaan.

Jotta tapahtumiin osallistuisi mahdollisimman moni asiakas, yksi toimiva ratkaisu on tapahtumasta tiedottaminen useammassa erässä. Ensimmäinen lehtitiedote tapahtumasta voisi olla esimerkiksi kolme viikkoa ennen tapahtumaa. Toinen tiedote olisi samasta tapahtumasta viikkoa ennen tapahtumaa, kolmas tiedote ta-

pahtumaviikon alussa ja viimeinen tiedote saman päivän lehdessä. Näin annettaisiin useammalle asiakkaalle mahdollisuus nähdä ilmoitus. Toki ensimmäinen ilmoitus tapahtumasta voisi unohtua, mutta ei menisi hukkaan, koska toistaminen jää mieleen. Hauska idea voisi myös olla omilla verkkosivuilla toimiva päivienlaskumittari, joka kertoisi, montako päivää tapahtumaan vielä on jäljellä.

### **5.1.2 Ei-vielä asiakkaat**

Ei-vielä asiakkaisiin luetaan ryhmät C ja D eli uudet tai satunnaisasiakkaat ja ei-vielä asiakkaat. Näille ryhmille markkinointi on kaikkein haasteellisinta, kun asiakasta ei tunneta eikä voida tietää kuka mahdollinen asiakas on. Siksi on tukeuduttava perinteiseen markkinointiin. Alla olevasta taulukosta voidaan havaita, mitä vahvuuksia ja heikkouksia eri viestintäkanavat pitävät sisällään ja verrata niitä toisiinsa. (Ks. lisäksi luku 2.7, markkinointiviestintä.)

TAULUKKO 2. Eri viestimien vahvuuksia ja heikkouksia. (Vuokko 2003, 234.)

	Vahvuudet	Heikkoudet
Sanomalehdet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- paikallinen peitto</li> <li>- joustavuus, nopeus</li> <li>- uskottavuus</li> <li>- media involvement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lyhyt vaikutusaika, selailumedia</li> <li>- paljon hälyä</li> <li>- ei-selektiivinen media</li> <li>- paperi "sanomalehti-laatua"</li> </ul>
Aikakauslehdet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- segmentointi, selektiivisyys</li> <li>- pitkä vaikutusaika</li> <li>- paperin laatu, värit</li> <li>- media involvement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ei nopeasti mainosta jakeluun</li> <li>- hinta</li> <li>- erikoisaikakauslehdessä paljon saman alan mainoksia, häly</li> </ul>
Televisio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- laaja peitto</li> <li>- toistoja lyhyin aikavälein</li> <li>- näkö- ja kuuloaistin käyttö</li> <li>- monenlaisten symbolien käyttömahdollisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hälyisyys</li> <li>- kanavapujottelumahdollisuus</li> <li>- kalliit tuotantokustannukset</li> <li>- ei mahdollisuutta kontrolloida sanomavirran nopeutta</li> </ul>
Radio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- joustavuus, nopeus</li> <li>- paikallisuus</li> <li>- selektiivisyys</li> <li>- matalat tuotantokustannukset</li> <li>- radio kulkee mukana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- usein vain "taustaaäntä"</li> <li>- lyhyt altistumisaika</li> <li>- vain kuuloaistin käyttö</li> <li>- ei mahdollisuutta kontrolloida sanomavirran nopeutta</li> </ul>
Ulkomainonta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- paikallisuus</li> <li>- hyvä peitto</li> <li>- toistuvuus</li> <li>- suuri koko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lyhyt altistumisaika</li> <li>- vain vähän informaatiota</li> <li>- ei-selektiivinen</li> <li>- mediaimago</li> </ul>
Internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- interaktiivisuus</li> <li>- mahdollisuus erilaisten tekniikoiden käyttöön</li> <li>- segmentoinnin mahdollisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hälyisyys</li> <li>- vain tietokoneen käyttäjille</li> <li>- vaatii vastaanottajan aktiivisuutta</li> <li>- verkko-ongelmat</li> </ul>
Suoramainonta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tarkka kohdistavuus</li> <li>- mahdollisuus suureen saattaa jäädä avaamatta informaatiomäärään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- suoramainonnan imago</li> <li>- kallis kontaktihinta</li> </ul>

Mainonnan osuudet vuonna 2010 Mainonnan neuvottelukunnan tekemän tutkimuksen mukaan jakautuivat seuraavasti:

- Sanomalehdet 36,1 %
- Aikakauslehdet 11,4 %
- Televisio 19,7 %
- Verkkomedia 15,3 %
- Radio 3,9 %
- Elokuva 0,2 %
- Ulkomainonta 2,9 %

Painettua mediaa oli yhteensä 58 % ja sähköistä mediaa 39,1 %. Painetun median vahvuudet on huomattu, sillä sen kannattavuus näkyy lähes 60 %:n käyttönä muihin vaihtoehtoihin verrattuna. Myös elokuvamainonta on kasvanut viime vuosista. Vaikka elokuvamainonnan osuus on edelleen pieni, elokuvissa mainostettiin nyt lähes kaksikymmentä prosenttia (19,3 %) edellisvuotta enemmän. ([http://www.marmai.fi/uutiset/article569002.ece?service=mobile.](http://www.marmai.fi/uutiset/article569002.ece?service=mobile))

Nykyistä yhteistyötä Bio Marilynin kanssa voisi laajentaa myös elokuvamainontaan. Seinäjoella Bio Marilynissä elokuvamainonta sijoittuu juuri elokuvan alkuun, jolloin paikalle saapuneet asiakkaat sen huomaavat. Elokuviin kävijät ovat elokuvasta riippuen kaiken ikäisiä ja siten myös ammatiltaan erilaisia sekä yrityksissä eri asemassa toimivia henkilöitä. Seinäjoen Sokos Hotellit voisivat mainostaa kokoustiloja sellaisten elokuvien alussa, joiden odotetaan vetävän enemmän aikuisia katsojia. Suomalaiset ensi-ilta elokuvat voisivat olla hyviä elokuvamainonnan kohteita.

Vaihtoehto elokuvamainonnalle voisi olla ulkomainonta. Isojen kaupunkien ohella myös Seinäjoen katukuvassa näkyy JCDecauxen ulkomainoksia. Tällaisen mainoksen voi bongata esimerkiksi bussipysäkin kulmasta. Myös Sokos Hotel Lakeutta vastapäätä löytyy ulkomainospaikka. Parhaiten mainoksen näkee kävellessä liikkuessa. Ulkomainokset ovatkin sijoitettu sellaisille paikoille, joista jalankulkija ne voi parhaiten huomata. Tällainen mainonta tavoittaa massamarkkinoinnin tavoin

maakunnan asukkaat. Etuna on mainonnan näyttyvyys ja parhailla paikoilla hyvä mainonnan peitto. Jos tehdään visuaalisesti kaunis mainos, se jää myös katsojan mieleen ja toimii muistijälkenä myöhempää tarvetta varten.

Tutkimuksen mukaan radiomainontaa on lähes neljä prosenttia. Paikallisradio Seinäjoella on Radio Seinäjoki/ City Pohjanmaa. Tämän kannattavuus epäilyttää, sillä on vaikeaa arvioida, kuinka moni asukas sitä kuuntelee, kun vaihtoehtoja on monia muitakin Radio Novan tapaan, joka kuuluu valtakunnallisesti. Paikallisella radiomainonnalla voisi kuitenkin tavoittaa alueen yritysasiakkaat, kun valtakunnallinen radiomainonta taas menisi hukkaan laajuutensa vuoksi. Suurin etu paikallisessa radiomainonnassa olisi sen edullisuus. Radion sijaan televisiomainonta tavoittaa maakunnasta vaivattomimmin ja tehokkaimmin asiakkaat. Televisiomainonnan kannattavuudesta on ilmaistu erilaisia menestystarinoita esimerkiksi MTV 3:n Maikkarilla. Televisiomainonta on laadun merkki jo itsessään ja sen käyttäjät saavat huomiota ja arvostusta. Jos yrityksellä olisi varaa suurista kustannuksista huolimatta tehdä televisiomainos, se lisäisi suosiota ja toisi kannattavuutta.

Hyödyksi voisi käyttää myös Seinäjoen paikallisliikennettä. Näyttävän kokoustilainoksen voisi teetättää bussin perään, jolloin takana ajavat autoilijat sen huomaavat. Mainospaikka voisi toki olla bussin kyljessäkin, jolloin mainoksen tulee huomaamaan eri ihmisjoukko. Paikallisliikenne kulkee keskusta-alueelta aina Nurmon puolelle saakka, joten se näkyisi kattavasti eri ihmisjoukoille. Myös lento- ja juna-asemat voisivat olla vartenotettavia mainospaikkoja.

Messumainonta on myynnin edistämistä ja kuuluu myös Seinäjoen Sokos Hotellien vuotuisiin tapahtumiin. Messumainonta on melko vaativaa ja sen suunnitteluun sekä järjestämiseen kuluu paljon aikaa. Isoilla messuilla pieni osasto saattaa jäädä suurten vastaavien varjoon. Siten taas suureen osastoon on panostettava enemmän. Paikallisille alan messuille on kuitenkin osallistuttava. Että messupaikalla tullaan huomatuksi, on käytettävä hyväksi ääniä, katseenvangitsijoita, värejä ja mielikuvitusta.

Henkilökohtainen markkinointityö ja asiakaskäynnit on havaittu toimiviksi Seinäjoen Sokos Hotelleilla. Asiakaskäynneillä pystytään hyvin hahmottamaan mahdolliset asiakkaat ja tutustumaan heidän tarpeisiinsa sekä tulevilla toimenpiteillä saamaan heistä omia asiakkaita. Koska kaikissa potentiaalisissa asiakasyrityksissä ei voida käydä, yritykset olisi listattava ja jaoteltava niihin, joissa käydään sekä niihin joita lähestytään kirjeellä. Asiakaskäynnit kyllä tuottavat tulosta paremmin kuin mikään posti, mutta myös henkilökohtaisen kirje varmasti avataan.

Vaihtoehtoisesti voitaisiin järjestää lavatanssit, jossa työntekijät osallistuisivat myös henkilökohtaiseen markkinointityöhön. Pub Wilsonin iso terassi muuntuisi loistavaksi tanssilavaksi. Siellä puitteetkin olisivat jo valmiina. Tanssit järjestettäisiin keski-kesällä lämpimien kesäiltojen salliessa. Kutsuvieraita olisivat Seinäjoen suurten ja keskisuurten yritysten johtajisto aveceineen. Tapahtuma soisi mahdollisuuden luoda uusia asiakassuhteita kokouksen ja miksei ravintolankin puolelle. Tämä yksityistilaisuus olisi huolella ja laadulla suunniteltu. Jopa kutsusta tehtäisiin erilainen ja se voitaisiin toimittaa lähetin avulla kutsun saajalle henkilökohtaisesti, joten siitä ei voisi kieltäytyä. Tanssien ohella ohjelmassa olisi esimerkiksi toimialajohtajan ja hotellipäällikön puhe sekä vapaata seurustelua. Myös lavatanssien esiintyjällä on suuri rooli ja hänet tulisi siten valita huolella. Lavatansseissa illan järjestäjillä olisi mahdollisuus kertoa ja markkinoida vieraille talon palveluita. Tilaisuuden järjestämisellä voisi lisäksi ”iskeä muutaman karpäsen samalla kertaa”, kun kaikkien luokse ei erikseen tarvitsisi tehdä markkinointikäyntiä.

Myös hyvään, mutta menetettyyn asiakkaaseen voi vielä jälkeinpäin panostaa. Pieni panostus voisi olla esimerkiksi puhelinsoitto, jossa tiedusteltaisiin asiakkaan kuulumiset ja nykypäivän tarpeet. Samalla voi tehdä tarjouksen, johon asiakas saa halutessaan tarttua.

Verkkomedia pitää sijaa kolme mainonnan osuuksissa vuonna 2010. Lähes jokainen yritys on jollain tavalla kiinni verkossa ja jakamassa tietoa sen kautta. Ketjuna Sokos Hotelleilla on isot ja kattavat verkkosivut, joista voi tutustua Sokos Hotelleihin. Sivuilla esitellään myös eri hotellien kokoustiloja sekä yleisesti Sokos Hotelli-

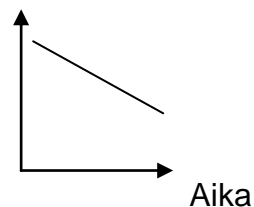


en palveluja. Myös Seinäjoen Sokos Hotelleihin ja ravintolamaailmaan pääsee tutustumaan verkossa. Eepee ravintoloilla on kotisivut ([www.eepeeravintolat.fi](http://www.eepeeravintolat.fi)), joissa mainostetaan ravintoloiden lisäksi kokouspalveluja. Viihtyisät sivut tuovat hyvin esille ravintolapalvelut, mutta kokouksen osuus jää pienemmäksi. Kaikki perustiedot käyvät kuitenkin esille. Sivustolle voisi tehdä kokoustarjouksen, jonka saisi käyttöönsä Internetin kautta. Näin sivustolle saataisiin myös enemmän käyttäjiä ja näkyvyyttä.

Sanomalehtimainonta on varsin perinteikäs markkinointikanava. Seinäjoen Sokos Hotellit ovat jonkun verran mainostaneet paikallisissa lehdissä. Markkinoitavat kohteet ovat yleisesti ravintolan, jonkun verran myös majoituksen puolelta. Kokoustiloja markkinoidaan vähän. Viimeisin kokousmainos on tehty viime vuoden puolella Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät -lehteen. Mainospaikkana tämä lehti on erinomainen, sillä se jaetaan jokaiseen yrittäjätalouteen joka kuukausi.

Näkyvyyteen tarvitaan toistoa, sillä yksi tai kaksi kertaa vuodessa mainostaminen ei riitä. Mainostoistot myös iskostavat sanoman vastaanottajan muistiin. Jos mainostetaan esimerkiksi uutta videoneuvottelutilaa, lehtimainonta voisi olla etupainotteista. Kuten alla oleva kuva näyttää, mainonta on aluksi voimakasta hiipuen pikkuhiljaa, kun asia on jo tullut lukijoille tutuksi.

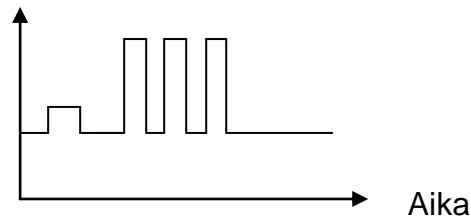
Mainonnan  
määrä



KUVIO 5 A. Mainosten ajoittaminen kampanjakaudelle tai vuoden aikana. (Vuokko 2003, 237.)

Yleinen kokoustilojen lehtimainonta voisi olla jatkuvaa sisältäen ajoittaisia voimakkaampia markkinointijaksoja. Voimakkaammat mainontajaksot painottuisivat niihin ajankohtiin, kun halutaan kertoa uutuuksista tai tarjouksista.

Mainonnan  
määrä



KUVIO 5 B. Mainosten ajoittaminen kampanjakaudelle tai vuoden aikana. (Vuokko 2003, 237.)

Myös markkinoinnin ajankohdalla on merkityksensä. Kesäaikaan kokousmarkkinointi kannattaa vähentää minimiinsä ja markkinoida taas syksyn tullen täydellä teholla. Tämä sen tähden, koska kesälomat painottuvat juuri kesä-heinä-elokuulle, eikä yritysasiakkailla siten välttämättä ole tarvetta kokoustiloille. Silloin panostettaisiinkin majoituksen puolella kesälomamatkailijoihin. Tämä säästää myös kokousmarkkinointikustannuksia ja pienentää vuotuista markkinointibudjettia.

Kun asiakkaita ei tunneta eikä tiedetä heidän tarpeitaan, on tärkeää mainostaa yleisesti ja monipuolisesti eri kanavissa kaikista uutuuksista ja tapahtumista sekä aktiivisesti kehittää kauppaan johtavaa markkinointitoimintaa. Työn lopusta löytyy ehdotelma markkinointitoimenpideaikataulusta (LIITE 2).

## 5.2 Palkitsemisjärjestelmä

Haastattelussa esille tuli Internetin tärkeys sähköisenä viestintä- ja markkinointikanavana. Kaikki vastaajat näkivät Seinäjoen Sokos Hotellien kokoustilojen markkinoinnin tulevaisuuden verkossa. Tämän tuloksen inspiroimana ideoin myös nettipohjaisen palkitsemisjärjestelmän, joka toimisi samalla uutena asiakasrekisterinä.

Nettipalkitsemisjärjestelmä, paremmalta nimeltään esimerkiksi Kokouspisteet(.fi) on verkkosivusto, joka toimisi yritykselle kanavana informoimiseen sekä asiakkaiden palkitsemiseen asiakkuudestaan että lisäpalveluiden markkinointiin juuri kokouksen osalta. Sivusto avautuisi kaikille asiakkaille sekä asiasta kiinnostuneille Sokos Hotellien tyyllisenä, klassisen tyylikkäänä ja mielenkiintoisena informaationsivuna, josta kävisi ilmi sivuston tarkoitus. Sivusto olisi ainoastaan kokouskauppaan eli tarkemmin yritysasiakkaille.

Kuten S-cardilla kertyy pisteitä asiakkaalle ja hänen S-Card tilille kokouskaupasta, myös tässä perustetaan tili asiakkaalle. Asiakkaana on yritys, ei pelkästään yksi henkilö henkilökohtaisesti, kuten monissa palveluissa täytyy olla. Lisäksi tällä palvelulla ei olisi käytössä kortteja lainkaan, joita moni karttaa, vaan pisteet kirjattaisiin esimerkiksi myyntipalvelusta suoraan asiakkaan tilille ostojen perusteella. Näin ollen palvelu olisi käytössä ainoastaan Seinäjoen Sokos Hotelleilla.

Palvelusta kiinnostuneelle yritysasiakkaalle avattaisiin tili yrityksen tietojen sekä yrityksen kokousyhteyshenkilön tietojen perusteella. Pääsivulta on mahdollisuus siirtyä ”omille sivuille”, josta asiakas pääsee katsomaan pistesaldon ja tarvittaessa muuttamaan omia tietojaan. Asiakas kirjautuu omille sivuille käyttäjätunnuksella ja salasanalla. Käyttäjätunnus voisi olla esimerkiksi yrityksen nimi tai y-tunnus, jotka ovat jokaiselle yritykselle omakohtaisia. Myöhemmin muutettavan salasanan asiakas saisi tilinperustamisvaiheessa, joka toteutettaisiin aluksi paperilomakeversiona. Jos salasana pääsee katoamaan, on uusi salasana saatavissa helposti ”unohduiko salasana?” -kohdasta, jolloin palvelu lähettää automaattisesti uuden salasanan asiakkaalle.

Pistesaldo muotoutuisi kokousostojen perusteella. Siis kaikki kokoukseen liittyvä poissulkien majoitus, josta olisi mahdollisuus kuitenkin saada S-card pisteet. Vaihtoehtoisesti voisi olla mahdollisuus myös kokousmajoituksen pisteisiin, jolloin kaikki kokouksen ajan hotellissa majoittuneiden pisteet kirjattaisiin tilille. Tämä saattaisi kuitenkin vaikeuttaa pisteiden kirjaamista, sillä tällä hetkellä kaikki kokouskauppaan käytetyt rahasummat saadaan odereista, josta ilmenee asiakkaan tilaus kokonaisuudessaan ja niihin liitetyistä kuittikopioista. Järjestelmää jalostamalla voisi myöhemmässä vaiheessa majoituksen osuuskin pisteiksi olla mahdollista. Järjestelmässä yksi euro vastaisi 10 tai 100 pistettä, jolloin rahasummat olisivat helposti muunneltavissa pisteiksi. Käytetty rahasumma voisi vastata myös saman summan arvosta pisteitä, mikä olisi kaikkein helpointa pisteitä kirjattaessa. Pisteiden kirjaaminen tapahtuisi esimerkiksi kerran kuukaudessa. Tämän palvelun vastuuhenkilö kirjaisi kaikkien sen kuukauden aikana pisteitä ansainneiden pisteet ja käytetyt pisteet palveluun. Palvelu saattaisi siis vaatia lisäresursseja henkilöstön osalta.

Kerryttämällä pistesaldoa olisi asiakkaalla seuraavassa kokouksessa mahdollisuus päästä vähemmillä euroilla. Tietyllä pistemäärällä saisi tietyn edun, kuten esimerkiksi kahvin, kahvin ja kahvileivän, lounaan, kokoustilat, saunatilat tai videoneuvottelutilat käyttöönsä ennalta määritetyille henkilömäärille veloituksetta. Henkilömäärät voivat olla alhaisemmissa pistemäärissä myös alhaisia ja kun pisteet kasvavat myös henkilömäärä suhteessa kasvaa. Kuitenkin kaikkeen tähän asiakkaan täytyisi todella kerätä pisteitä. Pienissä kokouksissa se saattaisi tarkoittaa useampaa kokouskertaa ennen kuin voi nauttia mitään veloituksetta. Jos 1 euro on 10 pistettä, saisi esimerkiksi 5000€:lla 50 000 pistettä ja 50 000 pisteellä viidelle henkilölle kahvit veloituksetta seuraavassa kokouksessa. Pistemäärillä saatavat edut riippuvat yleisesti kokouskauppaan käytettävistä rahasummista.

Jos asiakas haluaa käyttää pisteillä ansaitsemiaan etuja seuraavassa kokouksessa, olisi siitä kerrottava kokouksen varausvaiheessa. Ei siis vasta kokoukseen saapuessaan. Omilta sivuilta asiakkaalla voisi olla mahdollisuus tulostaa seteli, josta mainitsemalla ja sitä saapuessaan esittämällä edun voisi saada. Periaate olisi vähän sama kuin alennusseteleissä, jos siitä ei ole mainittu ja sitä ei ole mu-

kana, sitä ei voi saada. Setelin pystyisi tulostamaan vain kerran, jonka jälkeen se häviäisi bittiavaruuteen. Seteleiden käyttö saattaa aiheuttaa ongelmia kadotessaan joko asiakkaan tai henkilökunnan toimesta, joten sen toimivuutta täytyisi testata. Pakollista tarvetta sellaiseen kun ei ole. Palvelun tarjoajalla olisi mahdollisuus myös sulkea pisteiden käyttö tarvittaessa. Koska esimerkiksi joulunalusaika on kiireellistä pikkujoulukautta ja asiakkaina ovat sekä yksityis- että yrityshenkilöt, olisi mahdollisuus sulkea pisteiden käytettävyys esimerkiksi siltä ajalta ja antaa siten tilaa myös yksityisasiakkaille.

Lisäksi sivusto toimisi uutena asiakasrekisterinä. Palvelun käyttö edellyttää tilin avausta ja tili avataan paperilomake täyttämällä. Näin saadaan tarvittavat tiedot asiakkaista ja palvelun tarjoaja eli Seinäjoen Sokos Hotellit saavat aivan uuden asiakasrekisterin juuri kokousasiakkaistaan. Palvelusta löytyisi siis yrityksen yhteystiedot, kokouksista vastaavan yhteystiedot, ostojen määrät ja kerrat sekä mahdollisesti tieto mitä on ostettu. Kattavaan rekisteriin voisi myös tehdä ABC-analyysin mukaisen luokittelun asiakkuuksista. Seuraamalla asiakkaiden ostoja, palvelun tarjoajan on mahdollisuus lähettää mainospostia ja informaatiota juuri oikealle kohderyhmälle, eikä summissa kelle tahansa. Näin myös hyvät asiakkuudet palkitaan reilusti ja vähän käyttäville asiakkaille on mahdollisuus tehdä asiakkuuden ehostusoperaatio ennen kuin asiakkuus pääsee loppumaan. Uusi rekisteri korvaisi vanhan rekisterin. Erittäin hyvä seikka uudessa asiakasrekisterissä olisi se, että se päivittyisi kuin itsestään, koska asiakkaat pystyvät tekemään sen itse. Varmaksi ei kuitenkaan voi sanoa, että näin kävisi, sillä asiakkaista voi tulla välinpitämättömiä, jolloin he eivät enää jatkossa halua panostaa omiin etuihinsa ja asiakkuuteensa, eivätkä siten päivitä tietojaan. Ettei näin kävisi, olisi asiakkaat pidettävä tyytyväisinä kokouspalveluihin sekä tähän palvelujärjestelmään.

Järjestelmä olisi suunnattu etenkin vanhoille kanta-asiakkaille ja uskollisille asiakkaille, mutta tervetulleita ovat myös uudet palvelusta kiinnostuneet asiakkaat. Palvelua voisi aluksi markkinoida esimerkiksi vastaanottotiskeillä ja henkilökunnan kautta, Internetissä mm. Eepee ravintoloiden nettisivuilla sekä paikallisissa lehdis-

sä jonkun verran. Asiakkaiden suositukset ovat varmasti se kuuluvin markkinointikanava kun huhu palvelusta lähtee liikkeelle.

Palkitsemisjärjestelmäpalvelu tulee varmasti arvokkaaksi hankinnaksi ensialkuun, mutta toimiessaan siitä saatavat hyödyt tulevat vuosien käytettävyyden vuoksi peittoamaan kulut. Lisäksi palvelu on asiakkaalle vaivaton. Toki järjestelmä vaatisi koulutusta myös henkilökunnalle, sillä esimerkiksi kuittikopiot ravintoloista olisivat järjestelmän toimivuuden kannalta yksi edellytys. Lisäksi palvelu vaatii ainakin yhdeltä työntekijältä aikaa joka kuukausi. Heikkoutena tässä järjestelmässä on myös Sokos Hotel ketjun kokousvarausjärjestelmän kautta sarjavaraamisen mahdollisuuden poissulkeminen, joka on tähän asti ollut yksi Sokos Hotellien kokouskaupan vahvuuksista. Järjestelmää jalostaessa sekin voisi tulevaisuudessa olla mahdollista.

Tällainen järjestelmä kuitenkin myös sitoisi asiakkaita käyttämään juuri Seinäjoen Sokos Hotellien kokouspalveluita, eikä kilpailevaa yritystä Seinäjoella tai lähikunnista. Paljon edullisemmaksi ja helpommaksi tulisi tehdä palkitsemisjärjestelmästä leima passiin tapainen. Mielestäni se ei kuitenkaan sovi kokouskauppaan, jossa asiakkaiden ostotkin ovat suuremmat. Palkitsemisjärjestelmän avulla asiakkaisiin voidaan pitää myös yhteyttä entistä paremmin esimerkiksi palvelun tai sähköpostin avulla. Tällainen järjestelmä olisi myös kuten tuotteistettu uskollisuusohjelma, jolloin asiakas tietää, mitä etuja hän tulee hyvän asiakkuutensa vuoksi saamaan. Siten se kannustaa asiakkaita käyttämään yritystä enemmän ja panostamaan omaan asiakkuuteensa paremmin kuin tuotteistamaton asiakkuus, jolloin asiakas ei tietäisi eduistaan.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastattelujen perusteella voi todeta, että Seinäjoen Sokos Hotelleissa kaikki perusasiat palvelun toimivuuden kannalta ovat kunnossa. Kuitenkin kokoustilojen markkinointi todella kaipasi uudistusta.

Asiakaskeskeisyydelle ei nähty tutkimuksen mukaan juuri esteitä, vaan sitäkin enemmän hyötyjä. Myös asiakkuuden johtamisen keinot ovat toimivat. Niistä esimerkiksi henkilökunnan näkemyksen mukaan asiakaspalvelu toimii, samoin henkilöstön keskeiset kemiat. Myös asiakaspalautteen keräys todettiin toimivaksi ja Sokos Hotel -brändi katsottiin yritykselle pääasiassa eduksi.

Haastattelun mukaan asiakkuudet ovat lähinnä vanhoja tuttavuuksia, mikä on positiivinen merkki mm. brändi- ja asiakasuskollisuudesta. Kuitenkin kaivattiin enemmän myös uusia asiakkaita. Markkinointiviestintä kokouskaupassa on myös jäänyt olemattoman vähäiseksi. Samoin haluttiin enemmän kohdistettua markkinointia. Myös kokouskanta-asiakasjärjestelmä oli puutteellinen. Lisäksi haastattelussa esille tuli asiakkaiden palkitsemisongelma. Näihin asioihin on tehty toimenpide-ehdotuksia, joista markkinoinnin kohdalla toimeksiantajalla on myös mahdollisuus valita muutamista ehdotuksista eri tilanteeseen sopivin vaihtoehto.

Ennen kuin uudenlaiseen kohdistetumpaan ABC-ryhmittelyn mukaiseen markkinointiin voitaisiin ryhtyä, olisi kuitenkin aika listata ja ryhmitellä asiakkuudet uudelleen. Hyvä vaihtoehto olisi investoida ideoituun palkitsemisjärjestelmään ja sen pohjalta tulevaisuudessa tehdä myös uusi asiakkuuksien ryhmittely.

Markkinointitoimenpide-ehdotuksissa on suosittu jonkun verran tapahtumamarkkinointia. Mielestäni hyvin suunnitelluilla tapahtumilla on mahdollista vaikuttaa suurempaan ihmismäärään, vaikka itse tempaus olisi suunniteltu vain tietylle kohderyhmälle. Lisäksi erilaisten tapahtumien avulla voidaan aktivoida vanhatkin asiakkuudet uudelle tasolle. Perinteistä markkinointia ei kuitenkaan ole unohdettu.

Esimerkiksi lehtimainonta kannattaa edelleen, sillä mm. Sanomalehtien Liiton tekemän tutkimuksen mukaan suomalaiset ovat sitoutuneita sanomalehtien lukijoita ja lehtiä luetaan nyt samassa määrin kuten aikaisemminkin (Sanomalehtien Liitto - verkkosivut). Myös verkkomainonta on tärkeää varsinkin nuoremmalle sukupolvelle.

Seinäjoen Sokos Hotellit ovat maakunnassa hyvässä asemassa, sillä yritystoiminnan takana on vahva ja tunnettu ketjubrändi sekä vuosien kokemus alasta. Toki vaarana voi olla omiin kaavoihin kangistuminen ja toivonkin, että tästä työstä olisi mahdollisimman paljon apua tulevaisuuden markkinoinnissa.

Tarkastellessani omaa opinnäytetyöprosessia taaksepäin, hyvä aikataulutuksen tekeminen olisi kannattanut. Prosessin aloittaminen oli suhteellisen vaikeaa ja sitten venyi alkusyksyyn. Hyvällä aikataululla työ olisi voinut valmistua aikaisemminkin. Uskon kuitenkin, että pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna, työstä on tullut parempi ja siitä on siten enemmän hyötyä toimeksiantajalle. Haastavaa oli myös kehittää toimenpide-ehdotuksia yritykselle, jossa lähes kaikkea on jo kokeiltu.



## LÄHTEET

- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia, asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Talentum.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Anttila, T. 2010. Merkkituotteen johtaminen. Luentomateriaali. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö, liiketalouden koulutusohjelma. Julkaisematon.
- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Bergström, S & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Gad, T. 2002. 4D brandimalli, menetelmä tulevaisuuden brandin luomiseen. 2. painos. Jyväskylä: Kauppakaari Oyj.
- Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4 P:stä 30 R:ään. 2., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7., uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat - Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu. Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä. Tampere: AMK-Kustannus Oy.
- Karjaluoto, H. 2010. Digitaalinen markkinointiviestintä. Esimerkkejä parhaista käytännöistä yritys- ja kuluttajamarkkinointiin. Jyväskylä: WSOY pro.

- Karrus, K.E. 2003. Logistiikka. 3.- 4. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kokous- ja kongressitilat Seinäjoella. Ei päiväystä. [Verkkosivu.] Seinäjoen Kaupunki. [Viitattu 10.1.2011]. Saatavissa: [http://www.seinajoki.fi/matkailu/kokoustilat/kokous-ja\\_kongressi\\_tilat\\_seinajoella.html](http://www.seinajoki.fi/matkailu/kokoustilat/kokous-ja_kongressi_tilat_seinajoella.html).
- Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino Oy.
- Kotler, P. & Keller, K.L. 2006. Marketing Management 12e. 12 painos. New Jersey: Upper Saddle River.
- Laakso, H. 2004. Brändit kilpailuetuna. 6., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat.
- Lindroos, S., Nyman, G. & Lindroos, K. 2005. Kirkas brändi. Miten suomalainen tuote erottuu, lisää arvoaan ja perustelee hintansa. Porvoo: Ws Bookwell Oy.
- Malmelin, N. & Hakala, J. 2007. Radikaali brändi. Helsinki: Talentum.
- Merisavo, M., Vesanen, J., Raulas, M. & Virtanen, V. 2006. Digitaalinen markkinointi. Helsinki: Talentum.
- Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. 1.-2. painos. Helsinki: WSOY.
- Ojasalo, J & Ojasalo, K. 2010. B- to-B -palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Painettujen sanomalehtien määrä ennallaan. 9.9.2010. [www-dokumentti.] Sanomalehtien Liitto. [Viitattu 15.2.2011]. Saatavissa: [http://www.sanomalehdet.fi/index.phtml?1620\\_m=4086&1620\\_o=10&s=1125](http://www.sanomalehdet.fi/index.phtml?1620_m=4086&1620_o=10&s=1125).
- Rope, T. 2005. Markkinoinnilla menestykseen. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Rope, T. 2002. Yrittäjän markkinointikirja. Helsinki: Tietosykli Oy.

- Sakki, J. 2009. Tilaus- Toimitusketjun hallinta, B2B –Vähemmällä enemmän. 7. uudistettu painos. Vantaa: Jouni Sakki.
- Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta, Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Sokos Hotels – Paras paikka tavata, Kokous- ja juhlapalvelut 2011. 2011. Esite.
- Sokos Hotels. Ei päiväystä. [Verkkosivu.] Sokos Hotels Seinäjoki. [Viitattu 3.12.2010]. Saatavissa: <http://www.sokoshotels.fi/hotellit/seinajoki>.
- Storbacka, K & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Viides painos. Helsinki: WSOY.
- Suomen luotetuimmat merkit vuonna 2010. Ei päiväystä. [www- dokumentti.] Oy Valitut Palat – Readers Digest Ab. [Viitattu 10.11.2010]. Saatavissa: <http://www.rd.fi/Suomen-luotetuimmat-merkit-vuonna-2010>.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Viitala, R. 2006. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Von Hertzen, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum.
- Vuoden 2010 mainoskakku niukasti plussalle. 27.1.2011. [Verkkojulkaisu]. Markkinointi & Mainonta -lehti/ Mainonnan neuvottelukunta. [Viitattu 8.2.2011]. Saatavana: <http://www.marmai.fi/uutiset/article569002.ece?service=mobile>.
- Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä – merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.
- Ylikoski, T., 2001. Unohtuiko asiakas? 2. painos. Helsinki: KY-palvelu Oy.

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelun runko:

1(4)

### Asiakkuuden elinkaari

Miten asiakassuhteisiin panostetaan ja minkälaisia keinoja käytetään asiakassuhteen eri vaiheissa?

- Tutustuvatko kokoustiloihin mielestäsi pääasiassa uudet asiakkaat vai koostuuko käyttäjäkunta paremminkin aikaisemmin asioineista asiakkaista?
- Saadaanko nykyisellä markkinoinnilla hankittua riittävästi uusia kokousasiakkaita?
- Asiakkuuden "haltuunotto" -vaiheessa täytyy huomioida asiakasta esim. lisämyynnillä. Miten onnistuneesti tämä on toteutettu kokousasiakkaiden kohdalla?
- Miten panostetaan hyvään asiakkaaseen, kun asiakassuhdetta halutaan kehittää entisestään?
- Usein käyttäneet yritykset; oletko huomannut eroja käytettävyydessä viimeisten parin vuoden aikana?
- Pystytäänkö hyvät asiakkuudet säilyttämään jatkossakin hyvinä ja kuinka se toteutetaan?
- Mitkä markkinoinnin keinot ovat mielestäsi juuri kanta-asiakkaille ja uskollisille asiakkaille parhaimmiksi koettuja?

### Asiakaskeskeisyyden esteet ja hyödyt

Mitkä asiat ovat asiakaskeskeisyydessä suurimpana esteenä? Entä hyötyinä?

- Minkä asian koet asiakaskeskeisyyden suurimmaksi esteeksi/ riskiksi?
- Asiakkaiden vaatimusten kasvaessa yrityksen esteet ja rajat voivat tulla vastaan, miten ne käännettäisiin mielestäsi hyödyksi?
- Minkälaisia etuja/ hyötyjä olet huomannut asiakaskeskeisyyden tuovan Sokos Hotelleille?

### Asiakkuuksien ryhmittely

Miten ryhmittelisit asiakkuudet?

- Ovatko asiakkaat pääasiassa kiinnostuneita asiakkuudestaan Sokos Hotelleilla vai onko asiakkuus heille välinpitämätöntä tai jopa kielteistä?
- Voisiko ABC-ryhmittelyä monipuolistaa mielestäsi tulevaisuudessa?
- Onko asiakkuuksien ryhmittely tehty oikeudenmukaisesti ja riittääkö pelkästään ostojen määrään ja kertoihin katsominen?

### Asiakkuuksien johtamisen keinot

Mikä asiakkuuksien johtamisessa ja asiakassuhteiden johtamisessa on olennaista?

- Millaisena näet kokoustilojen tämänhetkisen asiakaspalvelun?
- Ovatko kokoustilojen puitteet riittävät nykypäivän kokousasiakkaalle?
- Ollaanko hotellin puolesta riittävästi yhteydessä kokousasiakkaisiin? Kuinka usein?

- Toimiiko kokouskanta-asiakasjärjestelmä halutulla tavalla? Onko siellä riittävästi tarvittavaa informaatiota?
- Osallistutaanko hotellin puolesta PR-työhön? Missä määrin?
- Hyödynnetäänkö kokousasiakkaista tietoja riittävän kattavasti tällä hetkellä?

### Asiakaspalautteen keräys

Minkälainen on toimivin asiakaspalautteenkeräystapa?

- Kuinka tärkeänä pidät asiakaspalautteen keräämistä kokousasiakkailta?
- Onko nykyinen tapa riittävän tehokas? Vai kaivattaisiinko jotain uutta?

### Brändi

Miten brändit vaikuttavat kokoustilojen markkinointiin?

- Kuinka paljon arvelet Sokos Hotel brändin vaikuttavan kokoustilojen valintaan?
- Voiko brändi olla myös esteenä kokoustilojen valinnalle?
- Ovatko usein asioivat asiakkaat myös brändiuskollisia? Jos on – mitkä ovat brändiuskollisuuden vaikuttavia tekijöitä? Mitä hyötyjä siitä yritykselle on?

### Markkinointiviestintä

Millaisena koet tämänhetkisen kokoustilojen markkinoinnin? Mikä mielestäsi olisi toimivaa markkinointia?

- Onko nykyinen kokoustilojen markkinointi mielestäsi riittävän tehokasta?
- Pystytäänkö sillä vaikuttamaan haluttuun kohderyhmään?

- Missä olet nähnyt mainostettavan Sokos Hotellien kokoustiloja viimeisen vuoden aikana?
- Onko nykyinen viestintä suunnattu oikein oikeille kohderyhmille vai onko havaittavissa massamarkkinointia?
- Miten mielestäsi voitaisiin tuoda paremmin esille Sokos Hotellien kokoustiloja?
- Mitä markkinointikanavaa pidät tärkeimpänä?

	Uskollinen asiakas	Kanta-asiakas	Uusi- tai Satunnaisasiakas	Ei vielä- tai menetetty asiakas	Yleinen markkinointi
<b>Tammikuu</b>			Ulkomainontaa	Ulkomainontaa	Tutustumistarjous kokouksiin (lehtimainos/ verkkosivumainos/ paikanpäällä mainos)
<b>Helmikuu</b>	Mainokset lento- ja juna- asemille	Mainokset lento- ja juna- asemille			
<b>Maaliskuu</b>	Kokouksen jälkeen saunailta ½ hintaan *	Kokouksen jälkeen saunailta ½ hintaan *	Henkilökohtaista markkinointia	Henkilökohtaista markkinointia	*kokouksen varanneille, tilavuokra ½ hintaan, ei sisällä alkoholi-juomia
<b>Huhtikuu</b>				Vanhojen asiakkaiden läpikäyntiä, mahdollisille hyvälle asiakkaille postia	Lehtimainos videoneuvottelutilasta
<b>Toukokuu</b>	Illanistujaiset kokouksen päätteeksi Pub Wilsonin Vip-tilassa	Illanistujaiset kokouksen päätteeksi Pub Wilsonin Vip-tilassa			
<b>Kesäkuu</b>	EI	KOKOUS-	MARKKI-	NOIN-	TIA!
<b>Heinäkuu</b>	EI	KOKOUS-	MARKKI-	NOIN- Poikkeus:	TIA! Lavatanssit!
<b>Elokuu</b>	EI	KOKOUS-	MARKKI-	NOIN-	TIA!



	<b>Uskollinen asiakas</b>	<b>Kanta-asiakas</b>	<b>Uusi- tai satunnaisasiakas</b>	<b>Ei vielä- tai menetetty asiakas</b>	<b>Yleinen markkinointi</b>
<b>Syyskuu</b>	Asiakasfiestat!	Asiakasfiestat! *	Henkilökohtaista markkinointia	Henkilökohtaista markkinointia	*Pääasiassa uskollisille asiakkaille, myös paljon käytäville kanta-asiakkaille  Ulkomainontaa
<b>Lokakuu</b>	Pikkujoulu-mainontaa *  Happy Day myös kokousasiakkaille	Pikkujoulu-mainontaa *  Happy Day myös kokousasiakkaille	Happy Day myös kokousasiakkaille		Pikkujoulu-mainontaa asiakkaille lehdessä, * kirjeenä uskollisille asiakkaille ja paljon käyttäville asiakkaille
<b>Marraskuu</b>			Vietä pikkujouluja saunoen! *	Vietä pikkujouluja saunoen! *	*Lehtimainos
<b>Joulukuu</b>	Joulutervehdys	Joulukalenteriin tarjouksia myös kokouskauppaan	Joulukalenteriin tarjouksia myös kokouskauppaan		Joulukortit myös yhteistyökumppaneille.