

Hotelli X:n asiakastyytyväisyyden tutkiminen muuttuvassa toimintaympäristössä

Kirsi Granroth, Taru Nyman



Tekijä tai tekijät Kirsi Granroth ja Taru Nyman	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi RLM15
Raportin nimi Hotelli X:n asiakastyytyväisyyden tutkiminen muuttuvassa toimintaympäristössä	Sivu- ja liitesivumäärä 56+6
Opettajat tai ohjaajat Marjaana Mäkelä	
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä asiakastyytyväisyystutkimus Helsingissä sijaitsevalle uudelle pienelle hotellille X. Muuttuva toimintaympäristö, kuten yrityksen omistajan vaihdos sekä opinnäytetyöntekijän työsuhteen päättymisen hotellissa, vaikutti tutkimuksen tekemiseen ja siihen, että vastauksia ei saatu tarpeeksi. Opinnäytetyön tekijöiden oli mukauduttava muuttuneihin olosuhteisiin ja alkuperäistä suunnitelmaa jouduttiin muokkaamaan lisäämällä mukaan näkökulman muuttuvasta toimintaympäristöstä hotellialalla.</p> <p>Tietoperustassa selvitetään asiakkaan ja asiakkuuden tarkoitusta, palvelun ja palvelun laadun merkitystä sekä asiakastyytyväisyyttä. Jokaista aihealuetta on katsottu hotellialan muutosten näkökulmasta ja opinnäytetyössä käytetään paljon esimerkkejä kuvaamaan alan tilannetta. Työssä kerrotaan myös trendien vaikutuksesta hotellialan kehitykseen sekä kuvataan asiakastyytyväisyystutkimuksen toteutus ja sen haasteet.</p> <p>Asiakastyytyväisyys tutkimus tehtiin 2.-15.9.2014 käyttäen kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kyselylomake lähetettiin 141 vastaanottajalle Webropol- ohjelman välityksellä. Vastauksia saatiin 17 ja se ei riitä tilastollisesti luotettavaan tutkimukseen. Saadut tulokset on kuitenkin esitelty opinnäytetyössä vaikka näkökulma muuttui asiakastyytyväisyyden tutkimisesta hotellialan muutoksia kuvaavaksi tapaustutkimukseksi.</p> <p>Opinnäytetyön pääasiällisin paino on hotellialan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja sen havainnollistamisessa esimerkein.</p>	
Asiasanat Hotelliala, muutos, asiakastyytyväisyys	

Authors Kirsi Granroth and Taru Nyman	Group or year of entry RLM15
The title of thesis Examining the customer satisfaction of hotel X in the changing environment	Number of report pages and attachment pages 56+6
Advisor(s) Marjaana Mäkelä	
<p>The aim of this thesis was to conduct a customer satisfaction survey for a small, new Hotel X. There were many changes during the thesis process, such as hotel's new ownership and employee changes, that affected the total execution of the survey. The survey failed in receiving enough answers for a reliable result. The writers of this thesis had no choice but to continue with the original plan and add a point of view of the changing environment in the hotel industry.</p> <p>The thesis focuses on the meaning of a customer and customer ship, service and service quality and customer satisfaction. All these subjects have been examined from the point of view of changing environment in the hotel industry and there are many examples presented. The thesis also explains the meaning of trends that have an affect on the development of hotel industry and it explains the process of the customer satisfaction survey and it's challenges.</p> <p>The customer satisfaction survey was carried out 2.-15.9.2014 using a quantitative study. The questionnaire was sent to 141 customers by using the Webropol programme. There were only 17 answers received which is not enough for a reliable study. The received results have been presented in the thesis even though the subject of the thesis changed from a customer satisfaction study to illustrating changes in the hotel industry.</p> <p>The main focus of the thesis is on the hotel industry that is changing continuously and illustrating it with examples.</p>	
Key words Hotel industry, changes, customer satisfaction	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Asiakas ja asiakkuus hotellialalla.....	3
2.1	Määritelmät käsitteille	3
2.2	Asiakkuuden elinkaari.....	5
2.3	Asiakaslähtöisyys muuttuvassa toimintaympäristössä	7
3	Palvelu ja palvelun laatu hotellialalla.....	10
3.1	Palvelun käsite	10
3.2	Palvelutuotteen rakenne	12
3.3	Palveluiden luokittelu.....	14
3.4	Hotellialan valmius vastata muuttuvaan kilpailuympäristöön	17
3.5	Laadun käsite	20
3.6	Laadun ulottuvuudet.....	22
3.7	Palvelun koettu kokonaislaatu	24
3.8	Trendien vaikutus koettuun kokonaislaatuun	27
4	Asiakastyytyväisyys hotellialalla	30
4.1	Asiakastyytyväsyyteen vaikuttavat tekijät hotellialalla.....	30
4.2	Asiakkaan kokema hyöty ja arvo	32
4.3	Asiakastyytyväsyyden odotusulottuvuudet.....	33
4.4	Asiakastyytyväsyyden tutkiminen ja muutosten aika hotellialalla.....	35
5	Hotelli X:n asiakastyytyväsyyden tutkiminen ja sen haasteet	38
5.1	Tutkimusprosessin toteuttaminen.....	38
5.2	Tutkimuksen toteuttamisen haasteet ja niiden vaikutus opinnäytetyöhön	39
6	Asiakastyytyväsyydetutkimuksen tulosten tarkastelua	41
7	Pohdinta	44
	Lähteet	47
	Liitteet.....	57

1 Johdanto

Palvelu ja lähinnä palveluiden vähentäminen on tullut ajankohtaiseksi kysymykseksi jatkuvien yt-neuvotteluiden aikakautena. Myös hotellitoiminnassa vähennetään henkilökuntaa ja automatisoidaan palveluita. Muuttuva toimintaympäristö vaikuttaa paljon työntekijöiden toimintaan ja monesti lopullista työtulosta on mahdotonta ennustaa etukäteen. Työn oikean tuloksen saavuttamiseksi tehdään suunnitelmia ja aikatauluja, mutta lopputulos on monen tekijän yhteissumma, johon ei yksittäinen ihminen välttämättä pysty vaikuttamaan kovin paljon.

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena tehdä asiakastyytyväisyystutkimus pienelle Helsingissä sijaitsevalle hotellille X. Hotelli aloitti toimintansa pääkaupunkiseudulla vuoden 2013 syksyllä ja tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä tietoa asiakkaiden palveluun liittyvistä toiveista sekä kehittää hotellin toimintoja näiden pohjalta. Tutkimukseen otettiin mukaan kaikki loka-joulukuussa hotellissa majoittuneet asiakkaat, joita oli yhteensä 141 kappaletta. Hotelli X tarjoaa tällä hetkellä vain huonemajoitusta ja henkilökuntaa on paikalla rajoitettuina aikoina. Hotellin toiminta perustuu pitkälti itsepalvelukonseptiin ja tutkimuksessa haluttiin selvittää onko kyseinen konsepti kannattava.

Tutkimus toteutettiin käyttämällä Webropol -kyselylomaketta, joka lähetettiin sähköpostilla hotellissa majoittuneille asiakkaille. Monien eri tekijöiden takia lähetettyyn kyselyyn saatiin vain 17 vastausta. Opinnäytetyön kirjoittajat tekivät kaikkensa kerätäksään vastauksia, mutta tulosta ei saatu parannettua useista yrityksistä huolimatta. Monet toimintaympäristön muutokset vaikeuttivat muutenkin tämän työn toteuttamista. Hotellissa tehtiin muun muassa omistajan ja henkilökunnan vaihdos, ja uusi omistaja ei halunnut osallistua opinnäytetyöhön. Koska opinnäytetyön tietoperusta oli jo rakennettu, päätettiin työ toteuttaa jo olemassa olleella tekstillä lisäten mukaan muuttuvan yhteiskunnan vaikutuksen käsitelyihin aiheisiin. Asiakastyytyväisyyskyselyn vastaukset on käsitelty lyhyesti opinnäytetyössä, mutta vähäisen vastausprosentin vuoksi niiden merkitystä ei ole analysoitu laajemmin. Koska alkuperäinen idea asiakastyytyväisyystutkimuksesta ei toteutunut toivotunlailla, opinnäytetyöstä tuli hotellialan muuttuvaa toimintaympäristöä ja haasteita kuvaava tapaustutkimus.

Tietoperustassa perehdytään asiakaskäsitteeseen ja asiakkuuden rakentumiseen, palveluun ja palvelun laatuun hotellialalla. Lisäksi opinnäytetyössä käsitellään asiakastyytyvyyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä palvelun ja laadun vaikutusta asiakastyytyvyyteen. Koko työn läpi on pyritty katsomaan osa-alueita muutosten näkökulmasta, sillä hotellialalla tapahtuu paljon sekä asiakkaisiin että työntekijöihin vaikuttavia asioita. Hotellialalla erikoistuminen tiettyihin asiakasryhmiin ja konsepteihin vaatii paljon täsmällistä suunnittelukykyä. Hotellien toimintaan vaikuttaa niin taloudellinen tilanne, kilpailijat kuin asiakkaiden tyytyväisyyskin. Työntekijät tekevät töitä alalla, jossa työtehtävien automatisointi on yleistymässä ja jonka johdosta henkilökuntaa vähennetään jatkuvasti. Samalla vaatimukset palvelutasosta ja asiakkaiden toiveiden toteuttamisesta kasvavat. Opinnäytetyössä on keskitytty alan muuttuviin olosuhteisiin. Lisäksi työssä esitellään aihealueisiin liittyviä esimerkkejä, jotka kuvailevat laajasti eri hotellien ja hotelliketjujen toimia muuttuvassa toimintaympäristössä. Omakohtaisia kokemuksia on pyritty hyödyntämään opinnäytetyössä.

2 Asiakas ja asiakkuus hotellialalla

Palvelualan yrityksellä on oltava asiakkaita pärjätäkseen jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla. Uuden hotellin on erittäin kallista ja aikaa vievää hankkia itselleen kannattava asiakaspohja. Siihen tarvitaan paljon markkinointia ja suosittelua henkilöltä toiselle. Monesti kuulee puhuttavan, että asiakas on kuningas ja asiakas on aina oikeassa. Tämä kertoo asiakaslähtöisestä ajattelusta, jonka mukaan pyritään tarjoamaan ostajalle/palvelun hankkijalle odotusten ylittävää tai vähintään sen täyttävää palvelua. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan asiakkuuden elinkaaresta ja asiakaslähtöisyydestä sekä hotellialan asiakkaisiin liittyvistä muutoksista.

2.1 Määritelmät käsitteille

Asiakkaalla tarkoitetaan usein henkilöä tai yritystä, joka ostaa palvelun tai tuotteen (Selin & Selin 2013, 15). Asiakas-käsitettä voi tarkastella myös laajemmin asiakastyytyväisyyden kannalta. Silloin asiakas ei ole vain se, joka on ostanut, vaan asiakkaaksi mielletään jokainen, joka on ollut kontaktissa yrityksen kanssa. Tästä näkökulmasta käsitteeseen sisältyy niiden lisäksi, jotka ovat ostaneet, myös ne, jotka ovat potentiaalisia asiakkaita ja ovat olleet kontaktissa yritykseen. (Rope & Pöllänen 1994, 27.)

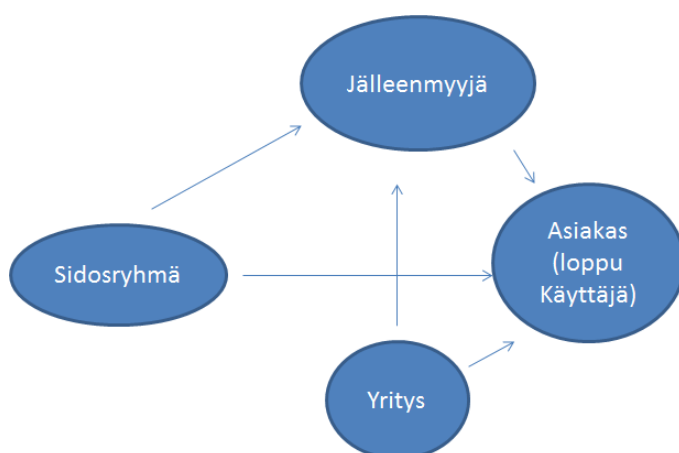
Käsite kattaa yhtäläisesti yrityksen palveluihin välillisessä kontaktissa olleet asiakkaat. Asiakassuhdetta eikä välitöntä henkilökontaktia yritykseen tässä määritelmässä edellytetään. On huomioitava, että aina henkilön ollessa kontaktissa jonkin yrityksen osan kanssa, syntyy yrityksen ja henkilön välille kontaktipinta. (Rope & Pöllänen 1994, 27.) Grönroos (2009, 63) toteaa, että asiakkaan pitäisi kokea palveluntarjoajan olevan valmis autamaan ja tukemaan häntä, vaikka ostoja ei tehtäisi. Suhteen muodostuttua asiakas on koko ajan asiakas eli häntä tulee kohdella niin huolimatta siitä, ostaako hän tiettyä hetkenä vai ei.

Komppula ja Boxberg (2002, 67-68) lisäävät tuotteen loppukäyttäjän olevan varsinaisen asiakas. Kun tilaus tulee välittäjien kautta, on loppukäyttäjän tarpeita ja toiveita vaikea selvittää. Tuotteella voi olla samanaikaisesti maksava asiakas ja kuluttava asiakas. Palveluntarjoajan haasteena on pitää molemmat tyytyväisinä, vaikka näiden tarpeet saat-

tavat olla hyvinkin erilaiset. Kaikki ostajapuolen henkilöt, kuten ostajat, käyttäjät ja viralliset päätöksentekijät, muodostavat yhdessä ostoryhmän. Jokainen suhteessa mukana oleva henkilö on tärkeä. (Grönroos 1998, 262.) Lecklin (2006, 79) puolestaan toteaa asiakkaan olevan laadun lopullinen arviomies.

Asiakkaat jaetaan ulkoisiin ja sisäisiin asiakkaisiin. Ulkoisella tarkoitetaan yrityksen ulkopuolista joko välitöntä tai välillistä asiakasta. Ulkoinen asiakas on toiminnan lopullinen rahoittaja. Sisäinen asiakas on yrityksessä tai organisaatiossa toimiva henkilö. Yksi ihminen, osasto tai tiimi tuottaa tuotteen tai palvelun, joka luovutetaan seuraavalle käsitteijälle. Tähän prosessiin osallistuvat sisäiset asiakkaat eivät välttämättä tapaa koskaan lopullista asiakasta. (Lecklin 2006, 80–81.)

Jokainen palveluorganisaatio on täynnä sisäisiä palvelutoimintoja, joiden asiakkaita on palveltava yhtä hyvin kuin ulkoisia laadun säilyttämiseksi (Grönroos 1998, 255–256). Yritys pystyy vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin tunnistamalla asiakasrakenteensa (kuvio 1). Yritys voi myydä tuotteensa jälleenmyyjälle, joka puolestaan myy ne loppukäyttäjälle. Asiakasrakenteeseen kuuluvat myös sidosryhmät. Tämä ryhmä unohtuu helposti, sillä usein sidosryhmät eivät osta yritykseltä. Ne saattavat kuitenkin edesauttaa myyntitapahtumaa tai estää sen tapahtumisen. Sidosryhmiin kuuluvat esimerkiksi asiantuntijat, viranomaiset ja lehdistö. Näitä ryhmiä on yleensä niin paljon, että kaikkien mielipiteitä on mahdotonta huomioida. Tämän vuoksi yrityksen tulee selvittää itselleen tärkeimmät sidosryhmät ja keskittyä niihin. (Selin & Selin 2005, 17–18.)



Kuvio 1. Asiakasrakenne Selin & Selin 2005 mukaan

Asiakkuus – termin voi ajatella muodostuvan sanoista asiakas ja kumppanuus. Asiakas nähdään palveluntarjoajan kumppanina ja asiakassuhde molempia osapuolia hyödyttävänä mahdollisuutena. (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 12.) Asiakkuudessa on kyse vuorovaikutuksesta yrityksen ja asiakkaan välillä. Lähtökohtana on arvon tuottaminen. Asiakas puolestaan tuottaa arvoa yritykselle esimerkiksi suosittelemalla heitä. Asiakkuus on molemminpuolista vaihdantaa, jossa molemmat osapuolet hyötyvät. (Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen & Selinheimo 2002, 125.)

Asiakas on sekä kuluttaja että osa palveluntuottamisen prosessia. Se kuinka paljon ja millä tavoin asiakas on osallistunut palveluprosessiin, sekä mitä ongelmia ja tyytyväisyyden aiheita on kohdattu, muodostaa osan lopullisesta palvelutuotteesta. (Normann 1991, 79.) Asiakkaan ja palveluntuottajan suhdetta kuvataan tasaveroiseksi yhteistyösuhteeksi. Tässä suhteessa on oletuksena, että asiakas määrittelee yhä enemmän omat tavoitteensa palvelutilanteessa (Alakoski, Hörkkö & Lappalainen 1998, 13). Voidaan ajatella, että asiakkuudessa myyjän ja ostajan roolit häviävät (Rautiainen & Siiskonen 2001, 89).

2.2 Asiakkuuden elinkaari

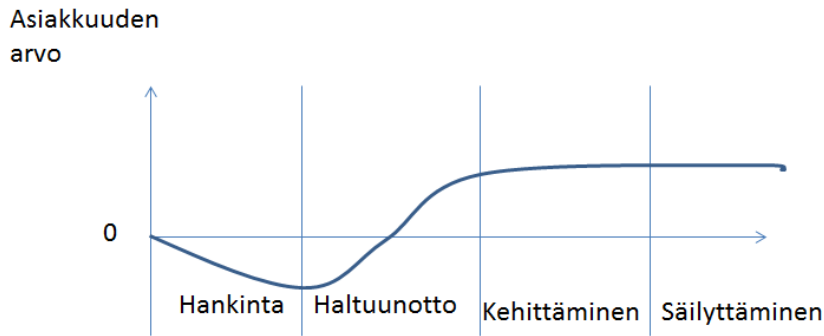
Asiakkuuden elinkaaren avulla kuvataan asiakassuhteen pituutta ja arvoa sen osapuolille. Asiakkaalle tuotetaan arvoa vuorovaikutuksen aikana. Tämä vuorovaikutus muuttuu asiakkuuden elinkaaren aikana suhteen kehittyessä ja syvetessä ajan myötä. Edellytys pitkäaikaiselle asiakassuhteelle on, että asiakas kokee saavansa jatkuvaa arvoa asiakkuudesta. Lisäksi suhteen tulee olla kannattavaa myös yritykselle. (Korkeamäki ym. 2002, 138–139.)

Asiakkuuden elinkaaren vaiheet (kuvio 2) ovat: hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. Yrityksen tulisi tunnistaa ja ymmärtää asiakkaan tarpeet elinkaaren eri vaiheissa. Silloin yritys pystyy ennakoimaan asiakkaan käyttäytymistä ja soveltaa oman toimintansa siihen sopivaksi. (Mäntyneva 2003, 15–16.) Kun yritys ja asiakas luottavat toisiinsa ja kykenevät täyttämään toistensa toiveet, on yrityksen mahdollista saavuttaa kilpailuetua ja sitä kautta kannattava liiketoiminta. Tärkein yrityksen tehtävä onkin toimivien asiakassuhteiden luominen ja kehittäminen. (Rautiainen & Siiskonen 2001, 92.)

Asiakkuuden elinkaaren ensimmäinen vaihe eli hankinta on usein kannattamaton yritykselle, sillä siihen uhrataan paljon resursseja ilman varmuutta asiakassuhteen pysyvyydestä. Tässä vaiheessa yrityksen tulee viestiä tuottamastaan lisäarvosta, jotta asiakas kokisi saavansa yritykseltä enemmän kuin sen kilpailijoilta. (Korkeamäki ym. 2002, 140.) Esimerkiksi Tjäreborg on lanseerannut Sunprime Hotels -hotellit tarjotakseen aikuisille matkailijoille rauhallisen lomaviihtöympäristön. Näiden hotellien ikäraja on 16 vuotta. (Tjäreborg 2014.) Lisäarvona voidaan kokea mahdollisuus lomailuun ilman lasten häiritsevää läsnäoloa.

Haltuunottovaiheessa on kyse yrityksen tarjonnan sovittamisesta asiakkaan tarpeisiin. Tässä vaiheessa asiakassuhde on herkimmillään ja haasteena on, pystyykö yritys aidosti huomioimaan ne asiat, joita asiakas pitää tärkeinä. Yrityksen tulisi mukauttaa tuote- ja palvelutarjontaa vastaamaan asiakkaan toiveita. (Mäntyneva 2003, 20.) Haltuunottovaiheessa kehitetään asiakassuhdetta kohti pysyvää asiakkuutta (Korkeamäki ym. 2002, 140). Kehittämävaiheessa onnistuneesta yhteistyöstä asiakkaan ja yrityksen välillä syntyy molemmille osapuolille lisäarvoa ja arvonnousu on suurinta. Tässä vaiheessa kriittisiksi menestystekijöiksi muodostuvat yrityksen toimintaprosessit ja yrityksen kyky hoitaa asiakassuhdetta. (Selin & Selin 2005, 127.)

Best Western – hotelliketjun toimitusjohtaja David Kongin mielestä tällä hetkellä suurin haaste hotelleille on vastata asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin, sillä ne lisääntyvät jatkuvasti teknologian kehityksestä johtuen. Hotelliketjun asiakastyytyväisyystutkimuksiin voi vastata älypuhelimella asiakkaiden toivomuksesta. Asiakkaat toivovat myös mahdollisuutta sisään- ja uloskirjoittumiseen mobiililaitteiden avulla, joten tämä palvelu on nyt kehityksen kohteena. Sekä nopean internet-yhteyden tarjoaminen että hotellin palveluiden linkittäminen asiakkaiden henkilökohtaisiin kannettaviin laitteisiin ovat asioita, joita yhä useampi asiakas pitää tärkeinä. Näiden asioiden lisäksi Kong toteaa hotellin menestystekijänä olevan yhä edelleen perinteinen asiakaspalvelu, joka näkyy vieraanvaraisuuden tarjoamisena ja asiakkaasta välittämisenä. (Shankman 2014.)



Kuvio 2. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella Mäntyneva 2003 mukaan

2.3 Asiakslähtöisyys muuttuvassa toimintaympäristössä

Asiakslähtöisyys vaatii asiakkaan ja yrityksen vastakkain ajattelun sijasta saavutettavuutta, vuorovaikutteisuutta ja arvontuotantoa (Rautiainen & Siiskonen 2001, 89). Saavutettavuus voi merkitä hotellin asiakkaalle esimerkiksi henkilökunnan tavoittamista yöaikaan. Hotelli X:n henkilökunta on asiakkaan tavoitettavissa puhelimitse ja sovittuna check-in ja check-out aikoina. Joissakin tapauksissa on hyvin mahdollista, että asiakas ei tapaa hotellin työntekijää ollenkaan oleskelunsa aikana. Sisäänkirjautumiseen liittyvät asiat sovitaan asiakkaan kanssa etukäteen ja maksukin pystytään veloittamaan luottokortilta jälkikäteen. Itsepalvelu on jatkuvasti yleistyvää kaikilla palvelualoilla ja tällainen hotelli sopii hyvin niin nuorille käyttäjille kuin business matkailijoillekin. Ne, jotka haluavat henkilökohtaista palvelua, hakeutuvat vielä hotelleihin joissa on vastaanottovirkailija neuvomassa ja auttamassa. Itsepalvelukonseptin vaikutusta Hotelli X:n asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokseen voidaan vain spekuloida. Henkilökohtainen kontakti hotellin työntekijän kanssa olisi voinut vaikuttaa asiakkaiden halukkuuteen vastata kyselyyn.

Asiakslähtöisessä ajattelussa vuorovaikutuksella tarkoitetaan yhteistoimintaa asiakkaan kanssa. Tällöin pystytään vaihtamaan tietoa, osaamista ja tuotteita. Arvontuotannossa asiakas saa sellaisen tuotteen, joka hänelle on luvattu ja josta on hänelle hyötyä. Esimerkiksi hotellin varustetason on sisällettävä ne tuotteet ja palvelut, jotka on varausvaiheessa kuvattu. (Rautiainen & Siiskonen 2001, 89.) Digitaalisen kehityksen myötä on syntynyt uudenlainen asiakasryhmä, joka osaa käyttää hyväkseen kaikkia tarjolla olevia digitaalisia apuvälineitä. Nämä asiakkaat välttävät ihmisten välistä vuorovaikutusta, eivätkä tarvitse näkyvää apua palvelunjärjestäjiltä. Matkailutuotteen tärkeänä osana on

ajateltu olevan palveluhenkilöstön ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen, mutta tämän matkailijaryhmän kohdalla ajatusta tulee muuttaa. Matkailualan tehtävänä on ymmärtää ja vastata myös tämän matkailijatyypin toiveisiin. Nämä matkustajat kaipaavat yhä vähemmän henkilökohtaista, fyysistä kontaktia palveluntarjoajan edustajaan ja he haluavat kokea selviytyvänsä itse ilman apua. Samalla he toivovat yhä personoidumpaa palvelutuotetta ja näkymätöntä tukea. Palveluntuottajien keräämät, varastoimat ja analysoidut tietomassat eli big data mahdollistaa tämän personoidun tuen tarjoamisen. Alan toimijoiden haasteena on käsitellä tätä tietoa ja luoda sen avulla jokaiselle asiakkaalle sopiva tuote ilman liian näkyvää henkilökohtaista kontaktia. (Ali, Clampet, Schaal & Shankman 2013,1.) Grönroos (1998, 38–39) totesi jo yli 15 vuotta sitten asiakkaiden olevan yhä valveutuneempia ja vaativan tietotekniikan alalla tapahtuneen kehityksen vuoksi yrityksiltä yhä enemmän. Tekniikan kehitys on tuosta ajasta yhä vaan kiihtynyt ja innovatiivisen toiminnan katsotaankin nykyään olevan menestyneen yrityksen elinehto. Yritykset, jotka eivät pysty vastaamaan kilpailijoiden markkinoille tuomiin uusiin palveluihin, häviävät kilpailun. (Blythe 2013, 305).

Asiakaslähtöisessä toiminnassa tunnistetaan asiakkaiden erilaisuus ja reagoidaan siihen tarvittavalla tavalla (Korkman & Arantola 2009, 24). Vaikka on mahdotonta tietää kaikkia tietämisen arvoista kustakin asiakkaasta, on tavoitteena kerätä aktiivisesti lisää tietoa. Tällöin on mahdollisuus oppia asiakkailta ja saada tietää miten kukin heistä haluaisi itseään kohdeltavan palvelutilanteessa, sekä pyrkiä asettumaan samalle aaltopituudelle heidän kanssaan. Asiakaslähtöisyyden kulmakivenä voi pitää koko organisaation kykyä kuunnella asiakasta. (Valvio 2010, 67- 73). Hotelli X:n mahdollisuus hyödyntää asiakaspalvelutilanteissa syntyvää tietoa on erittäin vähäinen. Ilman asiakaskontaktia on vaikea tietää mitä kukin yksilö haluaa. Palvelun puute saa asiakkaan keskittymään itse tuotteen, tässä tapauksessa hotellihuoneeseen ja sen varusteluun. Ulkoiset tekijät vaikuttavat asiakkaan kokonaisu mielikuvaan kokemuksesta ja jos asiakkaan odotukset ovat olleet liian korkeat, kokee hän tyytymättömyyttä. Näissä tilanteissa asiakas alkaa etsiä uusia vaihtoehtoja itsepalveluhotellien tilalle.

Hotelleille on syntynyt uusia innovatiivisia kilpailijoita kuten Airbnb, joka tarjoaa matkustajille paikallismajoitukseksi tyhjillään olevia huoneistoja tai yksittäisiä huoneita internet-sivuillaan. Yritys on kasvanut muutamassa vuodessa maailman suurimmaksi ho-

telliketjuksi. Se vetoaa asiakkaisiin ympäristöystävällisyydellä. Esimerkiksi Pohjois-Amerikassa majoittuvat Airbnb:n asiakkaat käyttävät energiaa 63 prosenttia vähemmän kuin hotellien asiakkaat. Vastaavaa energiansäästöä on perinteisten hotellien vaikea saavuttaa. Yrityksen tarjoaman palvelun vahvuuksina ovat edulliset hinnat, jotka tarjoavat yhä useammille asiakkaille mahdollisuuden matkailuun yhä pidemmäksi aikaa. Ilman perinteistä hotelliympäristöä omatoimimatkailijat saavat myös mahdollisuuden kokea paikallista elämää entistä aidommin. (Airbnb 2014.)

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry on esittänyt huolensa hotellien ja muiden sääntelyn piirissä olevien majoitusliikkeiden kannattavuuden puolesta. Airbnb:n välityksellä huoneita tai asuntoja vuokraavat henkilöt ovat yksityishenkilöitä, jotka MaRan mukaan pystyvät kiertämään majoitusalan tulo- ja arvonlisäveroja ja olemaan noudattamatta alan säännöksiä ja työehtosopimuksia. Järjestö toivoo uutta lakia tasapuolisten kilpailuolujen luomiseksi. (Helsingin Uutiset 2014.) Vastaavia kannanottajia on ollut muualakin kuin Suomessa. New Yorkin viranomaiset vaativat yritystä paljastamaan lisätietoja vuokraajien omistajista tarkistaakseen onko kyseessä nettipalvelun käyttö laittomaan hotellitoimintaan. New Yorkissa lain mukaan omaa kotia ei saa vuokrata alle 30 päiväksi. Airbnb on kieltäytynyt luovuttamasta tietoja. (BBC 2014.) Sekä uudet yrittäjät että perinteiset majoituspalvelun tarjoajat kamppailevat toimintaympäristön asettamien haasteiden kanssa samaan aikaan kun asiakkaat esittävät yrityksille omat vaatimuksensa.

Vaikka Airbnb:n kaltaiset lomamajoitukset ovat yhä suosituimpia, silti 81 prosenttia suomalaisista valitsee perinteisen hotellimajoituksen lomaillessaan. Hotellissa asuminen tarjoaa mahdollisuuden rentoutumiseen ilman vastuuta arkisista askareista, kuten siivouksesta. Monet matkailijat ovat valmiita maksamaan hieman lisää hotellin tarjoamasta huolenpidosta. Tärkein kriteeri hotellin valinnassa on hotellin sijainti. Lisäksi muita valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat viihtyisä tunnelma, edullinen hinta ja hyvät arvostelut. Hotellin hinnan merkitys jakaa suomalaisten mielipiteet. 41 prosenttia maksaa mielellään hieman enemmän hyvästä hotelliyöstä. Lähes yhtä moni vastaajista eli 40 prosenttia, ilmoittaa yöpyvänsä hotellissa mahdollisimman halvalla. (Cision 2014.)

3 Palvelu ja palvelun laatu hotellialalla

Muuttuvassa yhteiskunnassa palvelua voidaan pitää parhaimpana kilpailukeinona. Palvelutuotteet ovat melko samanlaisia hotellialalla ja huoneiden hinnoissa ei ole kovin suuria eroja. Tärkeä tapa erottautua on palvelu. Osaava henkilökunta ja henkilökunnan palvelualltius ovat hotellialalla tärkeitä kilpailutekijöitä. Asiakkuus ja asiakastyytyväisyys ovat monesti hyvän palvelun seurausta. Teknologian kehittyminen vaikuttaa hotellialalla myös palveluun ja sen laatuun. Toimintoja automatisoidaan ja palvelua on vähemmän saatavilla. Tämä saattaa vaikuttaa asiakkaiden kokemaan palvelun kokonaisuuteen.

3.1 Palvelun käsite

Sanalla palvelu on monta merkitystä. Palvelulla tarkoitetaan yhtä hyvin henkilökohtaista palvelua kuin asiakkaan toiveiden mukaiseksi räätälöityä tuotetta. Lähes mistä tahansa tuotteesta on mahdollista luoda palvelu, mukauttamalla ratkaisun asiakkaan vaatimusten mukaiseksi. Myös asiakkaalle näkymättömät hallinnolliset toiminnot kuten laskutus, kuuluvat palveluihin. (Grönroos 2009, 76.) Palvelun voi määritellä toiminnan tai toimintojen yhdistelmäksi. Vastatakseen asiakkaan tarpeeseen, palveluntarjoaja toteuttaa palvelun vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. (Tekes 2010, 6.) Palveluilla on monia erityispiirteitä. Niistä keskeisin piirre on se, että palvelu itsessään on ennen kaikkea prosessi eli toisiinsa liittyvien tapahtumien ketju (Bruhn & Georgi 2006, 13). Tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa tai antaa hänelle mahdollisuus sen saamiseen. Tämä ilmenee ongelman ratkaisuna, vaivattomuutena, mielihyvästä tai muuna asiakkaalle arvoa tuottavana asiana tai tunnetilana. (Rissanen 2006, 18.)

Useimmat tuotteet ovat tavaran ja palvelun yhdistelmiä. Palvelu tai tavara, johon ei liity ollenkaan toista, on harvinainen. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 22–23.) Hotellissa ydintuote on itse hotellihuone, jonka yhteydessä tarjotaan erilaisia palveluita kuten esimerkiksi aamiaistarjoilua, vastaanottopalveluita ja kuljetuspalveluita. Palveluntuottaminen on kaikkien yritysten ja organisaatioiden päätarkoituksena, myös niiden joiden ajatellaan perinteisesti olevan puhtaasti tuotteiden valmistajia. Kaikessa toiminnassa on pohjimmiltaan kyse palvelusta. (Rust, Zahorik & Keiningham 1994, 9.)

Palveluissa on aineeton eli näkymätön osa ja aineellinen eli näkyvä osa. Henkilökohtainen palvelu eli vuorovaikutus asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä, kuuluu palvelun näkymättömään osaan. Näkyvää ja käsin kosketeltavaa osaa, kuten hotellihuonetta, on helpompi määrittää ja mitata objektiivisesti. Näiden kahden osan tulee olla tasapainossa, jotta palvelun kokonaisuus on toimiva. (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 224.) Ystävällinen ja kohtelias asiakaspalvelija hotellin vastaanottoaulassa muodostaa yhdessä siistin ja kauniisti sisustetun hotellihuoneen kanssa toimivan palvelukokonaisuuden. Rissanen (2006, 18) sisällyttää omaan määritelmäänsä palvelusta asiakkaan mahdollisuuden saada lisäarvoa esimerkiksi ongelman ratkaisuna, elämyksen kokemuksena tai ajan säästönä. Palveluiden peruspiirteisiin kuuluu niiden tuottaminen ja kuluttaminen jossain määrin samanaikaisesti. Asiakas on sekä palvelun vastaanottaja että tuotantoresurssi. (Grönroos 1998, 53–54.) Itsepalvelua lukuun ottamatta palvelun tuottaminen edellyttää usein palveluntarjoajan ja vastaanottajan yhtäaikaista läsnäoloa (Pesonen ym. 2002, 22–23). Näissä tilanteissa oleellinen osa palvelua on henkilöiden eli palvelutuottajan edustajien ja asiakkaan vaikutus koko palveluprosessiin (Kasper, Van Helsdingen & De Vries jr 1999,14).

Palvelut eivät ole konkreettisia, vaan niiden ominaispiirre on aineettomuus. Aineettomuus tarkoittaa, että palveluita ei voi nähdä, maistaa, tuntea, kuulla tai haistaa ennen ostamista. Esimerkiksi lentomatikustajat eivät saa ostohetkellä kuin lentolipun ja lupauksen tulevista palveluista, kuten matkatavaroiden ja henkilön kuljetuksesta sovittuun kohteeseen. (Amstrong & Kotler 2009, 251.) Suuri osa palveluista saattaa syntyä vasta palvelutilanteessa spontaanisti eikä dokumentointia siitä jää (Rissanen 2005, 420.) Aineettomuuden takia palvelua ei voida varastoida tai patentoida. Sitä ei yleensä pysty kokeilemaan etukäteen, sillä aineeton palvelu syntyy palvelutilanteessa.

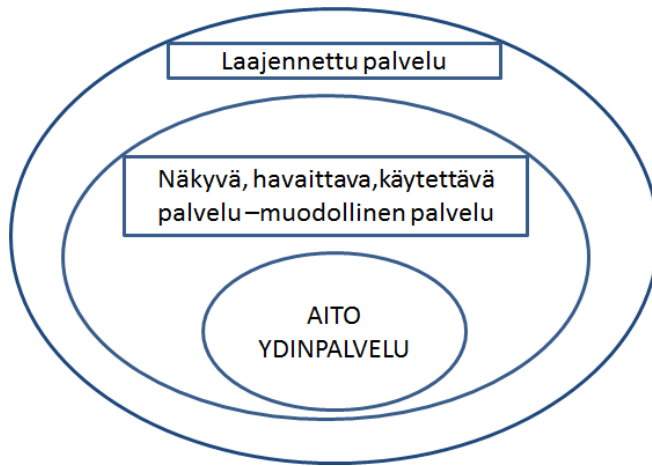
Palveluiden luonteeseen kuuluu myös heterogeenisuus eli vaihtelevuus. Palvelukokemus on asiakkaalle eri kerroilla erilainen sillä palvelun tuottaminen täysin samanlaisena joka kerralla on erittäin vaikeaa. (Ylikoski 2001, 22–25.) Palveluille on tyypillistä, että niiden laatu vaihtelee suurestikin riippuen siitä kuka niitä tuottaa, milloin, missä ja miten (Amstrong & Kotler 2009, 252). Vaikka hotelliketju olisi tunnettu hyvästä palvelustaan, jonain päivänä joku hotellin työntekijöistä alittaa halutun palvelutason esimerkiksi liiallisen kiireen vuoksi. Hotellissa X palvelukokemus saattoi olla hyvin erilainen eri

vuorokauden aikaan saapuville asiakkaille. Asiakaspalvelija oli monesti paikalla päivällä ja tuolloin saapuneet asiakkaat saivat henkilökohtaista palvelua ja opastusta. Niinä aikoina, kun henkilökuntaa ei ollut paikalla, toiminta oli täysin itsepalvelua ja saattoi käydä niin, että asiakas ei tavannut ketään hotellissa olonsa aikana.

Palvelua myydään tai ostetaan, mutta sitä ei voi omistaa (Kotler & Keller 2006, 402). Sen omistusoikeus ei siis siirry asiakkaalle, mutta yritykset yrittävät luoda asiakkaalle tunteen omistamisesta konkretisoimalla palveluja muun muassa jäsenkorttien avulla. (Pesonen ym. 2002, 25.) Tämä palvelun konkretisoiminen fyysisillä apuvälineillä, antaa asiakkaalle mahdollisuuden arvostaa palvelusta saamaansa hyötyä (Grönroos, 1998, 54).

3.2 Palvelutuotteen rakenne

Palvelutuote muodostuu kolmesta kerroksesta (kuvio 3). Ydinhyöty tai -etu vastaa asiakkaan keskeisiin ostotarpeisiin eli edesauttaa asiakkaan ongelmatilanteen ratkaisua. Palvelutuotteen ydinosaa on esimerkiksi hotellihuone. Palvelutuotteen keskikerros muodostuu näkyvästä ja käytettävästä osasta, jota voi kutsua "muodolliseksi tuotteeksi". Tähän osaan kuuluvat muun muassa brändi, laatu ja lisäpalvelut. Markkinointi ja viestintä, joilla vedotaan asiakkaaseen tunnetasolla, korostavat usein tätä tuotteen osaa. Sen vuoksi muodollisen tuotteen ominaisuudet ratkaisevat monesti ostopäätöksen. Uloimpaan kerrokseen eli laajennettuun tuotteeseen kuuluvat esimerkiksi jälkimarkkinointi ja palvelutuotteen toimitus. (Rissanen 2006, 21–22.) Laajennetun tason palvelut lisäävät asiakkaan kiinnostusta hankkia tuote, vaikka ne eivät olekaan tuotteen käytön kannalta välttämättömiä. Tämän tason ratkaisulla pyritään erottautumaan kilpailijoista. (Isokoski 2001, 222–223.)



Kuvio 3. Palvelutuotteen rakenne Rissanen 2006 mukaan

Kinnunen (2004, 10) nimeää palvelupaketin osiksi ydinpalvelun ja sitä tukevat lisä- ja tukipalvelut. Lisäpalvelut mahdollistavat ydinpalvelun käytön ja tukipalvelut tuovat lisäarvoa tai tekevät ydinpalvelun käyttämisen miellyttävämmäksi. Isokoski (2001, 225–226) kutsuu keskitasolla olevia palvelun käytön kannalta välttämättömiä palveluita avustaviksi palveluiksi. Laajennetun tuotteen tasolla asiakkaan mukavuutta lisääviä ja palvelun käyttöä helpottavia tukipalveluita kutsutaan myös mukavuuspalveluiksi (enhancing services). Tämä nimitys havainnollistaa hyvin kyseisten palveluiden luonnetta.

Hotellit pyrkivät tuomaan lisäarvoa asiakkaille ja helpottamaan heidän asioimistaan hotellissa uusien teknisten sovellusten avulla. Starwood Hotels & Resorts omistaa hotelleja ja muita majoituspalvelu yrityksiä. Se on tuonut hotelleihinsa Google Glass – älylaseilla käytettävän palvelutuotteen. Äänikomentojen avulla asiakkaat voivat etsiä tietoja hotellin nimen, lentokenttä koodin tai kohteen perusteella. Asiakkaan on mahdollista myös kysyä lähimmän hotellin sijaintia. Hotellin valitsemisen jälkeen käyttäjä saa ohjeet hotelliin pääsemisestä, kuvia hotellista sekä mahdollisuuden varata huone. Hotellin kanta-asiakasohjelmaan kuuluvat Google Glass – käyttäjät saavat tarvittavaa informaatiota 48 tuntia ennen hotelliin saapumistaan, sillä järjestelmä huomioi kanta-asiakkaiden tekemät varaukset. (McGee 2014.)

Matkailupalvelutuotteen kohdalla vieraanvaraisuus on tärkeä osa palvelua. Sillä tarkoitetaan sekä asiakaspalvelijoiden palveluhalua ja -asennetta että kohdemaan paikallisväestön suhtautumista matkailijoihin. (Komppula & Boxberg 2002, 14). Matkailupalvelu on tuotteena usein vaikeasti hahmoteltavissa. Se koostuu yleensä monista eri elementeistä,

joista osa on palvelun tarjoajalle vaikeasti kontrolloitavissa, kuten sää tai kohteen infrastruktuuri. Matkailupalvelu onkin verkostotuote ja usein alueellinen kokonaisuus, jonka jokainen osatekijä vaikuttaa lopputulokseen. (Borg, Kivi & Partti 2002, 123–124.) Hotellimajoitus on yleensä yksi osa matkailupalvelua. Lapissa hotellit myyvät aktiviteettejä tarjoavien yrittäjien palveluita, kuten moottorikelkkasafareita. Hotellit ovatkin usein kiinteässä yhteistyössä muiden palvelutarjoajien kanssa tarjotakseen asiakkaille palveluja, joita ne eivät itse pysty tai niiden ei kannata tuottaa. Tällaisia palveluja ovat muun muassa kosmetologi- ja hierontapalvelut.

3.3 Palveluiden luokittelu

Palvelun käsitteen voi määritellä luokittelemalla palveluita. Tähän on monia eri tapoja. Luokitteluilla saadaan näkyviin erityyppisiä palveluorganisaatioita ja palvelutilanteita. Ne myös lisäävät ymmärrystä asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. (Ylikoski 2001, 26–27.) Palvelut jaetaan yksittäisten kotitalouksien ja kuluttajien ostamiin kulutuspalveluihin ja organisaatioiden ostamiin yrityspalveluihin. Kulutuspalveluja tuottavat julkinen valta ja yksityiset organisaatiot. Julkisia palveluja ovat muun muassa kunnalliset terveydenhoito- ja sosiaalipalvelut. Julkiset ja yksityiset palvelut voidaan jakaa voittoa tavoitteleviin ja tavoittelemattomiin organisaatioihin, joiden toiminnassa on keskeistä muut kuin taloudelliset hyödyt. Jälkimmäisiin toimijoihin kuuluu muun muassa hyväntekeväisyysjärjestöt. Lisäksi asiantuntijapalvelut määritellään omaksi ryhmäksi. Näiden palveluiden tuottajilla on korkea koulutus ja ammattinsa erityisosaamista. Palvelulle on tyypillistä neuvon antaminen ja asiakkaan ongelmaan keskittyminen. Palvelun tuottajalla on selkeä identiteetti ja nimike, kuten lääkäri tai asianajaja. (Ylikoski 2001, 27.)

Palvelut voi jakaa inhimillisyyttä ja käyttäjäystävällisyyttä korostaviin "high-touch" -palveluihin sekä tekniikkaa korostaviin "high-tech" -palveluihin. Inhimillisyyttä korostavissa palveluissa palveluprosessin henkilöt ovat keskeisessä asemassa, kun taas tekniikkaa korostavissa esille nousevat automatisoidut järjestelmät, tietotekniikka ja fyysiset resurssit. Usein nämä palvelut tukevat toisiaan. Huipputekniikkaa sisältävässä palvelussa ihmisten välinen vuorovaikutus liittyy kriittiseen tilanteeseen, kuten virheen korjaamiseen. Tällöin henkilöstön palveluhalukkuus ja asiakaslähtöisyys ovat merkittävässä asemassa. Grönroos (2009, 84–85) jaottelee palvelut asiakassuhteen luonteen mukaan

jatkuvasti tarjottaviin ja ajoittaisiin palveluihin. Jatkuvasti tarjottavissa, kuten tavaratoimituksessa, palveluntarjoajalla on mahdollisuus kehittää asiakkaan kanssa tämän toimivomaa suhdetta. Ajoittain käytetyissä palveluissa, joihin kuuluvat monet matkailupalvelut, on suhteen kehittäminen paljon vaikeampaa.

Palvelut voi myös jakaa neljään ryhmään kahden niitä kuvaavan tekijän mukaisesti. Nämä tekijät ovat aineettomuuden aste sekä henkilökohtaisen kontaktin ja vuorovaikutuksen roolin osuus palvelun tuottamisessa. Ensimmäisessä ryhmässä on palvelut, joissa aineellisuus on keskeisessä asemassa. Näissä palveluissa osto- tai kulutustapahtumaan liittyy henkilökohtainen kontakti. Toisen ryhmän palveluissa aineellinen osa on keskeinen, mutta itse ostotapahtumasta puuttuu henkilökohtainen kontakti, kuten itsepalvelun tai virtuaaliympäristön ollessa kyseessä. Internetin kautta ostettava hotellihuone edustaa tällaista palvelua. Kolmannessa ryhmässä on ytimeltään aineettomat palvelut, joissa osto- tai kulutustapahtumaan kuuluu henkilökohtainen kontakti. Esimerkiksi matkatoimistot tarjoavat tällaisia palveluita. Neljättä ryhmää edustaa ytimeltään aineettomat palvelut, joiden palvelu on itsepalvelua tai tapahtuu virtuaaliympäristössä. Verkkopankkipalvelu edustaa neljättä ryhmää. (Lämsä & Uusitalo 2002, 21–22.)

Palvelujen luokittelemisessa (taulukko 1) pidetään tärkeänä sekä palvelun kohdetta että sen luonnetta. Tämän perusteella palvelut jaotellaan neljään ryhmään. Asiakas vastaanottaa konkreettista toimintaa palveluna, kuten esimerkiksi hiustenleikkuussa. Hotellissa näitä palveluja on esimerkiksi hotellin tarjoamat hyvinvointipalvelut. Palvelu saattaa olla myös aineetonta, kuten teatterissa tai neuvontapalvelu hotellin vastaanotossa. Myös asiakkaan omistamat esineet voivat olla konkreettisen palvelun kohteena. Esimerkkinä tällaisista palveluista on korjauspalvelut ja hotellissa tarjottava vaatteiden pesupalvelu. Vakuutukset taas ovat aineetonta toimintaa aineettomalle kohteelle. (Lovelock 1983, 2.)

Taulukko 1. Palvelutapahtuman luonteen malli Lovelock 1983 mukaan

<u>Palvelun luonne</u>	<u>Palvelun kohde</u> Ihminen	<u>Palvelun kohde</u> Esine/asia
<u>Konkreettinen toiminta</u>	<u>Ihmisen keho</u> – terveydenhuolto – liikennepalvelut – ravintola – hiustenleikkaus	<u>Tavara tms.</u> – posti – pesula – eläinlääkäri – korjauspalvelut
<u>Aineeton toiminta</u>	<u>Ihmisen mieli</u> – koulutus – informaatiopalvelu – teatteri – museo	<u>Aineeton kohde</u> – pankkipalvelut – vakuutukset – asianajajan palvelut

Lovelock (1983, 2) on käyttänyt luokitteluun viiden kriteerin mallia. Nämä kriteerit ovat: palvelutapahtuman luonne, palvelusuhde, palvelun toimittaminen, palvelun muokattavuus ja arviointi sekä kysyntä ja tarjonta. Analysoimalla tarkasti jokaisen kriteerin ja jaotteleamalla palvelut luokittelun avulla, pystytään luomaan tehokkaampia markkinointistrategioita ja tuottaa parempia palveluita.

Hyvänä esimerkkinä asiakkaiden tarpeeseen vastaavan palvelun lanseeraamisesta voidaan pitää Sandals Resorts ja Beaches Resorts – hotellien joulukuussa 2014 alkavaa ilmaista nettiyhteyttä. Yhteys on käytettävissä kaikkialla, jossa asiakas sitä kokee tarvitsevansa, esimerkiksi rannalla. Asiakkailta on tarjolla ilmainen yhteys niin moneen laitteeseen kuin he haluavat. (Royal Travel 2014.) Marriott-hotelliketju taas tuo osaan hoteleistaan marraskuussa 2014 Oculus Rift – teknologian, jonka avulla asiakkaat voivat virtuaalisesti siirtyä eri matkailukohteisiin. Puhelinkopin näköisessä Teleportteriksi nimetyssä laitteessa asiakas kokee ympäristön fyysisesti. 4-D tekniikka mahdollistaa aidon matkakohteen lämpötilan ja kosteuden tuottamisen. Laitteen avulla asiakkaalla on

mahdollisuus nauttia kaupunkikilomallaan toisella puolella maapalloa sijaitsevan ranta-kohteen tunnelmasta. (Puolakka 2014.)

3.4 Hotellialan valmius vastata muuttuvaan kilpailuympäristöön

Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan Suomessa tulisi panostaa enemmän asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin rakentuviin palvelumalleihin. Retkeilymajat ovat kokeneet positiivisen uudistuksen uudistamalla hostelleiksi. Hotellit eivät ole osanneet uusiutua vastavasti vaan ovat tyytyneet liian usein perinteisiin konsepteihin. Viime vuosina majoituspalveluyritykset ovat aktivoituneet ja pyrkineet luomaan yksilöllisyyttä korostavia palveluja. Hotelliketjut ovat luoneet uusia konsepteja kuten design-hotelleja ja aktiivisen asiakkaan hotelleja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.) Sokos Hotels on lanseerannut uuden alabrändin. Solo by Sokos Hotels on yksilöllisistä profiilihotelleista kehitetty hotellyyppi. (Visithelsinki.) Solo Sokos Hotel Aleksanterissa, Helsingin Punavuorella, on mahdollisuus majoittua Hurriganes-rumpali Remu Aaltosen sisustamaan huoneeseen. Huoneessa voi tarkastella Remun uran huippuhetkistä muistuttavia valokuvia, soittimia ja kultalevyjä. Tunnelmaa luovat myös esimerkiksi muhkea antiikkinahkasohvoryhmä, Elvis-flipper ja tuoreet ruusut maljakoissa. (Sokos Hotels 2014.)

Aina uudistuminen ja uusien palveluiden tuottaminen kovassa kilpailuympäristössä ei valitettavasti onnistu. Aikoinaan konkurssiin mennyt Kemijärven hiihtokeskus Suomu on pyritty palauttamaan 1960-luvun loistoonsa kunnostamalla mökkejä ja rinteitä sekä laajentamalla hotellia noin 20 miljoonaa euron avulla. Lokakuussa 2014 ollaan tilanteessa, jossa ulkomaiset matkajärjestäjät ovat peruneet tulonsa, koska majoitusvarauksiin ei ole saatu vahvistuksia. Hotellin laajennus on valmis, mutta yhtiön johto on saavuttamattomissa ja verottaja hakee hankkeesta vastaavaa Bedonie-yhtiötä konkurssiin. (Mairio 2014.)

Matkailuala on haavoittuvainen ja herkkä talousmuutoksille. Venäjän ja Ukrainan kriisin heijastusvaikutukset näkyvät alalla. Alan työnantajajärjestön Maran toimitusjohtaja Timo Lappi arvioi, että Venäjältä tulevien turistien määrän väheneminen yhdessä taantumansa kanssa on aiheuttanut satojen ihmisten irtisanomisen. Venäjän tilanne vaikuttaa myös tuleviin hotelli-investointeihin. Joidenkin kannattavuutta täytyy harkita uudelleen.

Sen lisäksi, että venäläisiä tulee Suomeen entistä vähemmän, he ovat täällä aiempaa lyhyemmän ajan ja käyttävät vähemmän rahaa. Tilastokeskuksen mukaan venäläisten hotelliyöpymisten määrä väheni 11 prosenttia tammi–heinäkuussa 2014 edelliseen vuoteen verrattuna. (Nalbantoglu 2014.)

Jatkuva palveluiden supistaminen vaikuttaa sekä henkilökuntaan että asiakkaaseen. Hotellissa X tapahtui yhden vuoden sisällä omistajan muutos sekä henkilökunnan ulkoistaminen. Liiketoiminnan ollessa hiljaisempaa talvikaudella, päätettiin henkilökunnan työtunteja supistaa ja tämä vaikutti asiakkaisiin palvelun vähentymisenä sekä itsepalvelun lisääntymisenä. Työtuntien vähentäminen näkyi myös henkilökunnan motivaatiossa ja taloudellisessa tilanteessa. Henkilökunta olisi halunnut palvella asiakkaita paremmin olemalla enemmän läsnä. Asiakkaat saivat pärjätä omin neuvoin, sillä heille annettiin etukäteen koodit hotellin ulko-oveen sekä neuvot kuinka hotellihuone saadaan käyttöön. Heille annettiin varalle puhelinnumero, jonne soittaa, mikäli jotain ongelmia ilmeni. Henkilökuntaa hotellissa oli paikalla vain muutaman kerran viikossa.

Myös hotelli X:n kilpailija, Omenahotellit, on ilmoittanut vähentävänsä henkilökunnan työtunteja. Omenahotellit on hakeutunut tänä vuonna yrityssaneeraukseen turvatakseen toiminnan jatkumisen. Se pyrkii neuvottelemaan hotellien vuokrasopimuksia edullisimmiksi. Vaikka hotelliketju toimii asiakkaiden itsepalveluperiaatteella ja ketjulla on vain muutama vakituinen työntekijä, hakee ketju säästöä myös henkilöstökuluissa. Suurin osa työstä järjestetään ostopalveluna, jonka tarvetta kartoitetaan jatkossa entistä tarkemmin kysynnän mukaan. (Soisalon-Soininen 2014.)

Taloudellisesti heikkona aikana ei välttämättä kannata vähentää palvelua vaan keskittyä juuri sen tarjoamiseen ja parantamiseen. Restel ilmoitti kesäkuussa 2013 aloittavansa yt-neuvottelut koskien 1500 työntekijää hotellialalla (Kauppalehti, 2013). Vaikka vuosi oli yritykselle vaikea ja henkilökunnan lomautus tuli ajankohtaiseksi, asiakaspalvelun tasosta ei kuitenkaan haluttu tinkiä. Positiivinen asiakaspalaute ja henkilökunnan hyvä yhteishenki vaikutti suotuisasti koko yhtiön lopulliseen tulokseen, jonka mukaan Restelin kehitys oli parempaa kuin muiden hotellialan yritysten. (Restel, 2013.) Tämä yritys on hyvä esimerkki palvelun tarjoamisen tärkeydestä. Vaikka taloudellisesti huonot ajat lait-

taa yrityksiä vähentämään tai lomauttamaan henkilökuntaa, ei päätöksiä tulisi tehdä kuitenkaan asiakkaan eikä palvelun tarjoamisen kustannuksella.

Hotelli X kilpailee asiakkaista Helsingissä, jossa on tällä hetkellä tarjolla 8420 hotellihuonetta. Kolme suurta alan yritystä: Scandic, S-ryhmä ja Restel, johtavat markkinoita pitämällä hallussaan näistä huoneista 75 prosenttia. Osittain tästä johtuen tarjonta markkinoilla ei ole ollut kovin monipuolista. Koska asiakkaat hakevat yhä yksilöllisempiä vaihtoehtoja, tulee tarjonta Helsingissäkin monipuolistumaan. Erikoistuminen on tulevaisuudessa yhä tärkeämpi kilpailuetu. Alan yrittäjät ovat huomioineet tämän toimissaan. Luksushotelliluokassa toimiva Royal Ravintolat rakentaa entiselle poliisi-asemalle hotellia Pienelle Roobertinkadulle. (Laitinen 2014.)

Helsingin Jätkäsaareen suunnitellaan avattavaksi vuonna 2016 taidehotelli. Art Hotel Helsinki tulee olemaan kokonaistaideteos, joka tutustuttaa kävijät suomalaiseen nykytaiteeseen. Jokainen huone on suomalaisen nykyaiteilijan suunnittelema. Taidehotelli on ensimmäinen laatuaan Suomessa ja Pohjoismaissa. Taidehotellin arvomaailmaan kuuluu kestävä kehitys. Sen yhteistyökumppanina toimii suomalaisyritys Globe Hope, joka valmistaa designtuotteita kierrätys- ja ylijäämämateriaaleista. Yritys tuottaa hotellille taiteilijoiden suunnittelemaa tuotteita. (Korvenoja 2014.)

Hotellialan toimijat uskovat, että yhä useampi matkailija on valmis maksamaan kalliista hotelliyöstä, jos rahan vastineena on luvassa elämys. Hotellimarkkinat ovat jakautumassa edullisiin hotelleihin ja kalliimpiin, yksilöllisiin boutique-hotelleihin. Alalle on kasvamassa uudentyyppiset Premium-markkinat, joihin kuuluvat korkeatasoiset, luksusluokan hotellit. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon silloinen koulutusohjelmajohtaja Ari Björkqvist uskoo, että elämyksen kokemisella voi perustella 200 euron yöpymishinnan ja yhä useampi matkailija on valmis maksamaan siitä jopa 300 euroa. (Kanniainen 2014.)

3.5 Laadun käsite

Laatukäsitteelle on annettu erilaisia määritelmiä. Yleisesti laadun ajatellaan olevan asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman kannattavalla ja tehokkaalla tavalla. Laatuun liittyy virheettömyys ja kokonaisuuden kannalta oikeiden asioiden suorittaminen. Olennaista on asiakkaan kokemus laadusta. Yritys voi tarjota mielestään erinomaista palvelua. Asiakas saattaa kuitenkin kokea ylilaatua, jos hän ei tarvitse kyseistä palvelua, eikä halua maksaa siitä. Ylilaatua ei kuitenkaan ole asiakkaan odotuksen ylittävä laatu, jos yritys hakee kilpailuetua laadulla. (Lecklin 2006, 18–19.)

Laadun määritelmään liittyy myös jatkuva suoritustason parantaminen kehityksen sallimissa rajoissa. Joseph Juranin määritelmän mukaan laatu on soveltuvuutta käyttötarkoitukseen, *fitness for use*. (Lecklin 2006, 18–19.) Juran korostaa, että laadun suunnittelun ja kehittämisen lähtökohtana on oltava asiakas. Laatu paranee kun tuotteen tai palvelun ominaisuuksista yhä useampi vastaa asiakkaan tarpeisiin. (Juran Institute 2014.) Laadun ajatellaan olevan osa tuotteen ja asiakkaan välistä suhdetta, sillä ostaessaan asiakas etsii ensisijaisesti tarpeentyydytystä ja ratkaisua omille tarpeilleen (Silén 2001, 16). Hyvä palvelun laatu on jatkuva oppimisen ja kehittämisen kohde. Se on dynaaminen ja alati muutoksessa oleva, eikä näin ollen koskaan valmis (Lämsä & Uusitalo 2002, 22).

Palvelun laadun koettuun tasoon vaikuttaa palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutustilanne palvelutapahtuman aikana. Tässä tilanteessa asiakkaalle syntynyt kokemus laadun tasosta luo pohjan koko palvelun laadun arvioinnille. Laadusta saatuun kuvaan vaikuttavat kaikki vuorovaikutustilanteet ja yhteydet ihmisiin, fyysisiin resursseihin ja järjestelmiin. (Pesonen ym. 2002, 23.) Teknisen laadun käsitettä pidetään usein yrityksissä koetun laadun tärkeimpänä piirteenä. Todellisuudessa asiakkaiden kokemus laadusta on paljon laajempi. Olisi muistettava, että laatu on tärkeää, juuri sellaisena kuin asiakas sen kokee. Laadun voi määritellä olevan mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan. (Grönroos 2009, 100.) Laadussa on kyse viimeistelystä, sillä jokainen yksityiskohta on koetun laadun kannalta tärkeä. Laatu näkyy parhaiten yksityiskohdissa. (Lindroos, Nyman & Lindroos 2005, 258.)

Asiakkaan ja palvelun eri osatekijöiden välillä tapahtuu palvelutapahtuman aikana useita kohtaamisia, "totuuden hetkiä". Näinä hetkinä asiakas arvioi palvelun laadun. Palveluntarjoajan taidot, motivaatio ja käytettävät työkalut yhdessä asiakkaan käytöksen kanssa muodostavat palvelun toimitusprosessin. Suuri palveluyritys saattaa kohdata kymmeniä tuhansia "totuuden hetkiä" päivittäin. (Normann 2001, 20–21.) Nämä kohtaamisen hetket tarjoavat palveluntarjoajalle mahdollisuuden osoittaa asiakkaalle palveluidensa laatu. Kun asiakas poistuu tilanteesta, on hetki menetetty. Yhdenkin epäonnistumisen tapahtuminen tällaisena hetkenä voi saada asiakkaan arvioimaan koko yrityksen laatutason heikoksi. Menetettyä "totuuden hetkeä" on vaikea hyvittää tai aiheutettua vahinkoa korjata.

Hilton Helsinki Strand palkittiin kansainvälisissä World Travel Awardseissa tänä vuonna neljännen kerran Suomen parhaimpana hotellina. Aiemmat voitot ovat vuosilta 2004, 2005 ja 2013. Hiltonin menestykseen on osaltaan auttanut päätös antaa hotellin työntekijöille enemmän päätösvaltaa, joka mahdollistaa nopeamman ja paremman reagoinnin asiakkaan toiveisiin. (Talouselämä 2014.) Make it right -ohjelman tuoma menestys osoittaa, että osaavaan henkilöstöön kannattaa luottaa. Kun asiakaspalvelijalla on riittävät valtuudet toimia palvelutilanteessa, hänellä on mahdollisuus onnistua "totuuden hetkissä".

Palvelun laatutaso muodostuu palvelukulttuurista, palvelupaketista ja palvelun tuotantoprosessista. Kaikissa tuotantoprosessin vaiheissa tapahtuu asiakkaan tekemää arviointia palvelun laadusta. (Hiekkataipale, Keränen & Soininen 2002, 16.) Tämän päivän palvelu on huomisen markkinointia. Asiakas arvioi saamansa palvelun laatua. Arvionsa perusteella hän päättää käyttääkö palvelua uudelleen sekä saattaa kertoa kokemuksistaan muille. (Eräsalo 2011, 16.) Hotellisektorilla on olennaista, että kaikki osa-alueet ovat kunnossa, kun palvelun laatua arvioidaan. Hotellin ja hotellihuoneen taso vaikuttaa palvelun laatuun samalla tavalla kuin myös henkilökunnan palveluvalttius ja asioinnin helppous.

3.6 Laadun ulottuvuudet

Grönroosin (2009, 101) mukaan koetulla palvelun laadulla on tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Palveluprosessin lopputuloksen tekninen laatu jää asiakkaalle yritykseltä, tuotantoprosessin sekä myyjän ja ostajan vuorovaikutuksen tuloksena. Teknistä laatua mitataan usein melko objektiivisesti. Tällä ulottuvuudella on suuri merkitys asiakkaan arviointiin palvelun laadusta. Asiakkaat pitävät tärkeänä, mitä he saavat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa.

Yritykset monesti luulevat virheellisesti teknisen laadun ulottuvuuden vastaavan palvelun kokonaislaatua. Kokemukseen laadusta vaikuttaa myös se tapa, miten tekninen laatu tai prosessin lopputulos toimitetaan asiakkaalle. Palveluiden saavutettavuus sekä asiakaspalvelijoiden ulkoinen olemus, käyttäytyminen ja työskentelytapa, vaikuttavat kaikki asiakkaan käsitykseen palvelun laadusta. Tätä toista ulottuvuutta kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi koska se liittyy läheisesti palveluntarjoajan toimintaan ja totuuden hetkien hoitoon. Toiminnallista laatua arvioidaan subjektiivisemmin kuin teknistä laatua. (Grönroos 2009, 101–102.)

Näiden kahden ulottuvuuden lisäksi laadun kokemiseen vaikuttaa merkittävästi yrityksen tai sen toimipisteen imago. Imago suodattaa laadun kokemuksen. Asiakas antaa helpommin pienet virheet anteeksi, jos hänellä on ennestään positiivinen kuva palveluntarjoajasta, kuin jos kuva on negatiivinen. Jos virheitä tapahtuu usein, imago heikkenee, jolloin puolestaan minkä tahansa virheen vaikutus on suurempi. (Grönroos 2009, 102.) Kun tarkastellaan palvelutuotetta, jossa asiakkaan ja palveluhenkilöstön välinen vuorovaikutus on erittäin tärkeää, voidaan nimetä vuorovaikutus palveluhenkilöstön ja asiakkaan välillä merkittäväksi tekijäksi ja vieraanvaraisuus selkeästi yhdeksi laadun elementiksi. Tähän elementtiin kuuluu esimerkiksi asiakaspalvelijan kyky puhua asiakkaan kielillä. (Komppula & Boxberg 2002, 43.)

Rust ja Oliver (1994, 11) määrittelevät edellä mainittujen kahden ulottuvuuden rinnalle fyysisen ympäristön kolmanneksi ulottuvuudeksi. Myös Grönroos (2009, 103) esittää, että mitä- ja miten- ulottuvuuksien rinnalle lisätään missä-ulottuvuus. Hän nimittää tätä kolmatta ulottuvuutta, palvelutapaamisen fyysistä ympäristöä, palvelumaiseman laaduk-

si. Fyysistä palveluympäristöä kuvataan tapahtumien ja tilanteiden kokonaisuutena ja siitä käytetään nimitystä "servicescape" eli palvelumaisema. Fyysinen ympäristö tulisi luoda sellaiseksi, että se tukee sekä palvelun tarjoajan että asiakkaan tarpeita samanaikaisesti. Palvelumaisema saattaa aiheuttaa asiakkaissa ja muissa toimijoissa erilaisia emotionaalisia, fysiologisia ja kognitiivisia reaktioita, jotka vaikuttavat tilanteessa olevien henkilöiden käytökseen. Tämä taas puolestaan vaikuttaa palvelun laadun kokemiin. (Bitner 1992, 2-3.)

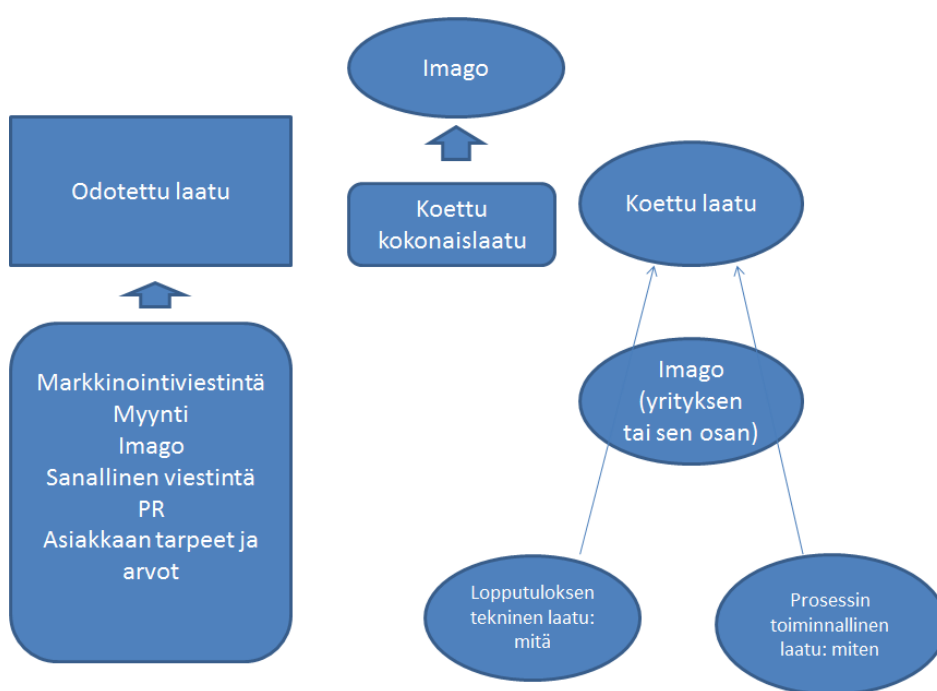
Rissanen (2006, 215–216) nimeää kymmenen palvelun laadun ulottuvuutta. Palvelun tuottajan tulee olla näiden ulottuvuuksien mukaisesti pätevä, ammattitaitoinen, luotettava, uskottava, kohtelias, palvelualtis sekä asiakkaiden tarpeita tunnistava ja ymmärtävä. Asiakkaan on saavutettava palvelu kohtuullisella vaivalla ja hänen on koettava turvallisuutta edellisten arvojen toteutuessa palvelutilanteessa. Palvelun tuottajan täytyy viestiä selkeästi asiakkaan ymmärtämällä tavalla. Kymmenentenä ulottuvuutena on palveluympäristö, johon liittyy esimerkiksi viihtyvyyteen, ilmapäiriin ja siisteyteen liittyvät asiat. Matkailutuotteen palvelun tuottamisessa laatuun kuuluu keskeisenä elementtinä ympäristöystävällisyys. Yhä useammat matkailijat valitsevat kestävän kehityksen mukaisia palvelutuotteita. (Borg, Kivi & Partti 2001, 141).

Turvallisuuden ja saavutettavuuden käsitteisiin liittyy myös esteettömyys. Scandic-hotellit ovat huolehtineet siitä, että myös toimintarajoitteisten henkilöiden tarpeet huomioidaan ketjun hotelleissa. Scandic antaa ensimmäisenä hotelliketjuna maailmassa toimintarajoitteita koskevat tiedot jokaisen hotellin kotisivulla. Koko asiakkaan matka parkkipaikalta huoneeseen on kartoitettu. Scandic tarjoaa sivuillaan interaktiivisen online-koulutuksen, jossa opetetaan miten tarjota toimintarajoitteisille vieraille parasta palvelua koko matka esteettömiin huoneisiin saakka. Lisäksi yritys noudattaa 110 kohdan muistilistaa eli Scandicin esteettömyysstandardia, joka kattaa kaikkien Scandic hotellien tarjonnan. Hotelliketjussa vuodesta 2003 lähtien toiminut näkövammaisen esteettömyyslähettiläs Magnus Berglund on tuonut hotellille tietoa kaikille sallivan ympäristön luomisesta. Ketju palvelee asiakkaitaan myös antamalla näille tietoa lentokenttien ja kulkuvälineiden esteettömyydestä kertomalla sivuillaan Berglundin ja kuntoutuskoira Adan matkoilta saamista kokemuksista. The European Diversity Awards on palkinto, joka myönnetään organisaatioille ja henkilöille, jotka ovat ansioituneesti edesauttaneet

tasa-arvon ja monimuotoisuuden toteutumista. Berglund on tänä vuonna ehdolla vuoden sankariksi ("Hero of the year") työnsä ansioista. Samalla Scandic saa tunnustusta palvelun tarjoamisesta kaikenlaisille asiakkaille. (Scandic 2014.)

3.7 Palvelun koettu kokonaislaatu

Laadun kokeminen on monimutkainen prosessi. Siihen vaikuttaa asiakkaan odotukset yrityksen palvelun laadusta. Näihin odotuksiin asiakas vertaa kokemaansa laatua. Koska usein palvelut ovat osa yrityksen tarjoamaa, on kyse koetusta kokonaislaadusta. Asiakas kokee laadun hyväksi, kun se vastaa hänen odottamaansa laatua. Vaikka jollain objektiivisella mittarilla laatu olisi todettu hyväksi, mutta asiakkaan odotukset ovat epärealistisia, on koettu kokonaislaatu alhainen. Odotettuun kokonaislaatuun vaikuttaa monet tekijät (kuvio 4). Yritys voi valvoa osaa tekijöistä, kuten markkinointiviestintää. Joitain tekijöitä, kuten imagoa, suusanallista viestintää ja suhdetoimintaa, yritys pystyy valvomaan ainoastaan epäsuorasti. Näihin tekijöihin vaikuttaa pohjimmiltaan yrityksen aikaisempi menestys. (Grönroos 2009, 105–106.)



Kuvio 4. Palvelun koettu kokonaislaatu Grönroosia 2003 mukaan

Asiakkailla on eritasoisia odotuksia palvelutuotteen suhteen. Asiakas saattaa odottaa yrityksen tarjoavan ratkaisun johonkin hänen ongelmaansa tai tyydyttävän jonkun hä-

nen tarpeensa. Siitä huolimatta hän ei tiedä tarkalleen, miten palveluprosessi tapahtuu. Näitä odotuksia kutsutaan sumeiksi odotuksiksi. Ne ovat yritykselle ongelmallisia, koska ne saattavat perustua asiakkaan joissain muissa olosuhteissa koettuihin palveluihin tai henkilön yksilöllisiin käsityksiin palveluun liittyvistä ominaisuuksista. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi lämpötila tai matkan pituus. (Komppula & Boxberg 2002, 49–50.)

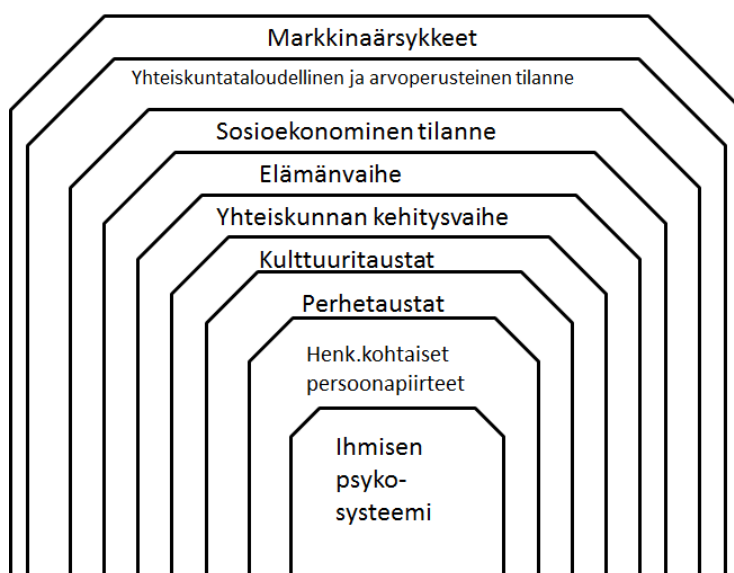
Julkilausutut eli eksplisiittiset odotukset taas ovat asiakkaille selviä jo ennen palveluprosesseja. Ne ilmaisevat tarpeita ja toiveita palveluprosessista, joiden kautta elämys odotetaan koettavan. Asiakkaan odotuksiin saattaa kuulua esimerkiksi tiettyjen aktiiviteettien suorittaminen. Nämä odotukset voivat olla epärealistisia. Odotuksiin vastaamisen onnistumiseen vaikuttaa asiakkaan oman osallistumisen taso. Hiljaiset eli implisiittiset odotukset, kuten ennakkoluulot, liittyvät eniten asiakkaiden aikaisempiin kokemuksiin. Nämä odotukset ovat usein kulttuurisidonnaisia ja viittaavat asiakkaan itsestään selvinä pitämiin palvelun elementteihin. Tällaisia hiljaisia odotuksia on esimerkiksi oletusarvo taksien tasosta jossain ulkomaan kohteessa perustuen kotimaan vastaavaan palveluun. (Komppula & Boxberg 2002, 49–50.) 9-50.)

Asiakkaan odotuksiin laadusta vaikuttavat hänen aikaisemmat kokemukset saman tai eri yrityksen vastaavista palveluista sekä se, että kokemuksia ei ennestään ole. Odotuksiin vaikuttavat myös asiakkaan tarpeet, ja näihin puolestaan useat sosiodemografiset tekijät. Näitä tekijöitä ovat muun muassa henkilön sukupuoli, ikä, koulutustaso, persoonallisuus ja ammatti. (Komppula & Boxberg 2002, 47–48.) Kuviossa 5 on nähtävissä ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Ihmisen psykosysteemi on se psyykinen järjestelmä, jonka kautta muodostetaan aivoihin käskyt, joiden mukaan toimitaan. Se muodostuu muun muassa tarveperustasta, motiivirakenteista ja arvo- ja asennejärjestelmästä. (Rope & Pyykkö 2003, 26.) Psykosysteemi on kaikilla ihmisillä yhtäläinen, joten kuviossa uloimmissa kehissä näkyvät tekijät aiheuttavat sen, että eri yksilöt kokevat saman palvelutilanteen täysin eri lailla (Rope & Pyykkö 2003, 33–34).

Yksilön perimänä saatu persoonallisuus tulee helposti esiin kontrollitason heiketessä. Alkoholia nauttinut asiakas saattaa käyttäytyä aggressiivisesti koettuaan mielestään pettymyksen palvelutilanteessa. Yksilöön vaikuttaa myös hänen perhe- ja kulttuuritaustan-

sa. Taustayhteisön maailmankuva siitä mikä on oikein ja hyvää sekä mitä tulee arvostaa ja tavoitella, vaikuttaa yksilön tulkintaan kokemuksistaan eri tilanteissa. Yhteiskunnan kehitysvaiheeseen liittyy esimerkiksi talousperusta ja yleinen infrastruktuuri. Länsimaisissa kännykkä koetaan välttämättömyyshyödykkeeksi, kun taas maassa jossa on harvassa linkkiasemia, sitä ei tarvita tai se on harvojen ylellisyysesine. Yksilön elämänvaihe sisältää iän, tekemisen (työn tai opiskelun) ja perhesuhteet, kuten onko henkilöllä lapsia vai asuuko hän yksin. Kuudentena yksilön käyttäytymiseen vaikuttavana tasona on hänen sosioekonominen tilanteensa, johon kuuluvat erityisesti koulutustausta, asema työmarkkinoilla ja tulotaso. Taloudellinen tilanne, kuten lama tai noususuhdanne, vaikuttaa muun muassa ihmisten valmiuteen ostaa palveluja. Arvoperusteiseen tilanteeseen vaikuttaa yhteiskunnan yleinen arvomaailma. Uloimmalla kehällä mainitut markkinaärsykkeet ovat yleisnimi mainonnalle, medioiden tuottamille ärsykeille sekä ihmisten keskinäisille keskusteluille ja havainnoille. (Rope & Pyykkö 2003, 33–43.)

Luomuhotelli Ariston Milanossa vastaa ekologisia arvoja vaalivien kuluttajien toiveisiin. Hotellin huoneet on sisustettu 52 allergiaystävällisillä materiaaleilla ja huonekalut on valmistettu biologisesta materiaalista. (Ariston Hotel 2014.) Arvoperusteiseen tilanteeseen vaikuttava yhteiskunnan yleinen arvomaailma on mahdollistanut tämän kaltaisen hotellin avaamisen ja ympäristömerkittyjen hotellien suosion nousun.



Kuvio 5. Ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat henkilökohtaiset tekijät Rope & Pyykkö 2003 mukaan

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi, kokemukseen odotetusta laadusta vaikuttaa osaltaan asiakkaan kyky ja motivaatio hyödyntää erityyppisiä mahdollisuuksia informaation saamiseen. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat siis monet tekijät, jonka vuoksi hänen kokemuksensa laadusta voi olla erilainen kun palveluntarjoajan mielestä sen tulisi olla. (Rust & Oliver 1994, 120.)

3.8 Trendien vaikutus koettuun kokonaislaatuun

Trendit eli yleiset kehityssuunnat kertovat kuluttajien toiveista. On nähtävissä, että suomalainen kuluttaja kokee olevansa entistä sosiaalisempi, mukavuudenhaluisempi ja vahvempi. Yksilökeskeisyys eli oman nautinnon kokeminen silloin kun se itselle parhaiten sopii, sekä halu muokata tuotteita enemmän oman näköiseksi, on suomalaisten kuluttajien keskuudessa kasvussa. (TNS 2013,5–8.) Sama kehitys on nähtävissä myös muualla. Amerikkalaiset kuluttajat etsivät ratkaisuja ja palveluja, jotka auttavat heitä säästämään aikaa. Yhä useamman kuluttajan vaatimuksena on välittömän tyydytyksen kokeminen (Mintel 2014).

Maailmanlaajuisena trendinä on nähtävissä yhä lisääntynyt kuluttajien valta yrityksiin. Tämä perustuu teknologian kehitykseen ja kuluttajien mahdollisuuteen levittää sosiaalisen median kautta tietoa saamastaan palvelusta. Tällä reaaliaikaan perustuvalla toiminnallaan he vaikuttavat muiden kuluttajien käytökseen. Mobiiliteknologian suosio onkin yhä kasvussa. Tätä tietoa on käyttänyt hyväkseen englantilainen hotelliketju, Premier Inn, jolla on käytössä uusi mobiilisovellus. Sovellus antaa asiakkaille mahdollisuuden kontrolloida valaistusta ja viihdepalveluja kännykän avulla. Kuluttajat ovat tämän yrityksen visuaalinen yleisö. Asiakkailta on mahdollisuus kuvata tuotteita tai palveluita mobiililaitteillaan. (Kasriel-Alexander 2013, 19–27.)

Asiakkaat antavat sosiaalisen median kautta arviointejaan hotelleista yhä laajemmalle yleisölle. Word-of-mouth – termin tilalla voidaan puhua yhä useammin word-of-mouse – termistä. Siinä suullinen kommunikaatio korvautuu elektronisten laitteiden kautta kommunikoimisella. Newcastlesta sijaitseva budjettiluokan Sleeperz Hotelli on hyötynyt word-of-mouse suosittelusta. Se nousi nopeasti avauduttuaan TripAdvisor – ja

Booking.com – sivustoilla parhaimmaksi hotelliksi kaupungissa. Tämä on näkynyt positiivisesti asiakasmäärässä ja antanut uudelle brändille tunnettavuutta, jota se ei olisi muuten voinut saavuttaa. Sleeperz uskoo vahvasti word-of-mouth trendin voimaan. Osoituksena siitä hotellin kotisivuilta luotiin suora linkki TripAdvisor – sivuston hotelliarvosteluihin. (Caygill 2012.) Ilmeisesti tämä on kannattanut, sillä yritys on avannut tämän jälkeen uusia hotelleja ja Sleeperz hotelli Newcatlessa on voittanut TripAdvisorin Certificate of Excellence -palkinnon tänä vuonna (Sleeperz Hotels). Sosiaalisen median antamat arvioinnit eivät ole aina luotettavia. Hotelli- ja ravintola-alan yritys Accorin Australian toimipisteen PR-johtaja jäi kiinni yli sadan nimettömän arvioinnin kirjoittamisesta TripAdvisorin sivuille. Accorin omistamat yritykset saivat arvioissa positiiviset kommentit ja kilpailijat negatiiviset arvioinnit. (King 2013.)

Vuonna 2011 hotelli Ellivuori sai huomata miten suuri valta yksittäisellä kuluttajalla on. Asiakas esitteli YouTubessa julkaistulla videolla hotellihuoneessa havaitsemiaan puutteita. Pettynyt asiakas kertoi, että hän ei olisi julkaissut videota, mikäli keskusteluyhteys olisi saatu auki jo hotellissa ollessa. Videon julkaisun jälkeen terveystarkastajat tarkastivat videolla esitellyn huoneen ja puutteet korjattiin. Hotellin toimitusjohtaja joutui myöntämään kritiikin olleen aiheellista. (Kinnari 2011.) Tämä herätti sekä nettikäyttäjien että median huomion. Tapauksen johdosta hotellin nettisivut kaatuivat ja lukuisat videon katsojat olivat samaa mieltä hotellihuoneen puutteellisuudesta. (YLE 2011.) Tämä tapaus on konkreettinen esimerkki siitä mitä tapahtuu, kun laadun tavoite hylätään ja hotellin asiakaspalvelussa ei vastata asiakkaan huolenaiheeseen.

Hotellien suurimpana ongelmana voidaan nähdä erilaisten asiakassegmenttien tyydyttäminen. Samanaikaisesti teknologia kehittyy ja palveluita automatisoidaan, kun taas toisaalta palvelun kysyntä kasvaa. Nuoret edelläkävijät ovat tyytyväisiä uusiin mahdollisuuksiin nopeuttaa hotellin toimintoja ja he pärjäävät hyvin itsepalvelutoimintojen maailmassa. Hotellien on pakko kuitenkin erikoistua pärjätäkseen kovassa kilpailuyhteiskunnassa. Jatkovaa muutosta on mahdotonta pysäyttää ja yritysten on pystyttävä uudistumaan nopeassa tahdissa. Kulujen kasvaminen laittaa yritykset karsimaan menojaan ja henkilökunnan vähentämisen tulee välttämättömäksi monelle hotellille. Tämä taas vaiuttaa suoraan palveluun ja asiakkaiden tyytyväisyyteen.

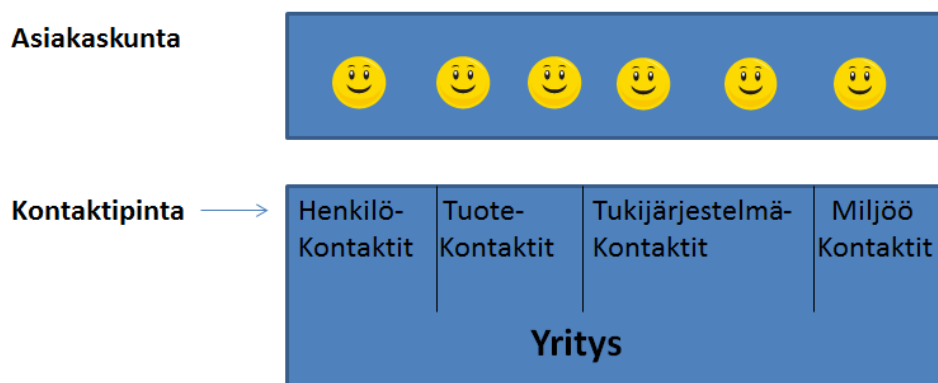
Tässä vaikeassa markkinatilanteessa joillain alan yrittäjillä on kuitenkin uskoa tulevaisuuteen. SaimaaHoliday rakennuttaa Lomakeskus Järvisydämeen Rantasalmelle yhdeksän miljoonan euron kylpylähotellin. Tavoitteena on kaksinkertaistaa kansainvälisten asiakkaiden määrä ja luoda omakeimainen ja erilainen kohde kotimaisille lomailijoille ja ryhmille. Asiakkaille halutaan tarjota elämyksiä, sillä trendinä on, että niistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Hotelli remontoidaan keskiaikaiseen tyyliin ja huoneisiin tulee sekä kaksi kylpyhuonetta että poreamme. Kallioon louhitaan järvikylpylä, josta kehitetään uudenlainen suomalainen järviyhvinvointikokemus. Kyseessä on spa-tyyppinen kylpylä, jossa hyödynnetään mahdollisimman paljon järvivettä ja järvilämpöä. Asiakas voi kokea talvellakin järviveden, jossa ei ole kloriittia. (Kasurinen 2014.)

4 Asiakastyytyväisyys hotellialalla

Asiakastyytyväisyys rakentuu asiakkaan tarpeista ja odotuksista sekä hänen kokemaansa palvelun laadusta (Bergström & Leppänen 2003, 429). Kyse on siitä kokeeko asiakas palveluntarjoajan vastanneen hänen toiveisiinsa vai jättäneen ne huomioimatta (Gerson, 1993, 11). Ylikosken (2001, 109) mukaan asiakastyytyväisyys vaatii aina positiivisen kokemuksen. Jos asiakkaan odotukset ovat olleet kohtuulliset ja palvelu on ollut parempaa kuin on ajateltu, asiakas kokee palvelutilanteen tyydyttäväksi. Asiakastyytyväisyys ja laatu liittyvät toisiinsa, sillä asiakastyytyväisyys on laadunkehittämisen ehdoton painopistealue (Lecklin 2006, 105). Koska asiakastyytyväisyys ja asiakaskeskeisyys ovat tärkeitä kilpailukeinoja yrityksille, on ymmärrettävä asiakkaitaan, mikäli haluaa tarjota laadukasta palvelua (Zeithaml, Bitner & Gremler 2013, 35).

4.1 Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät hotellialalla

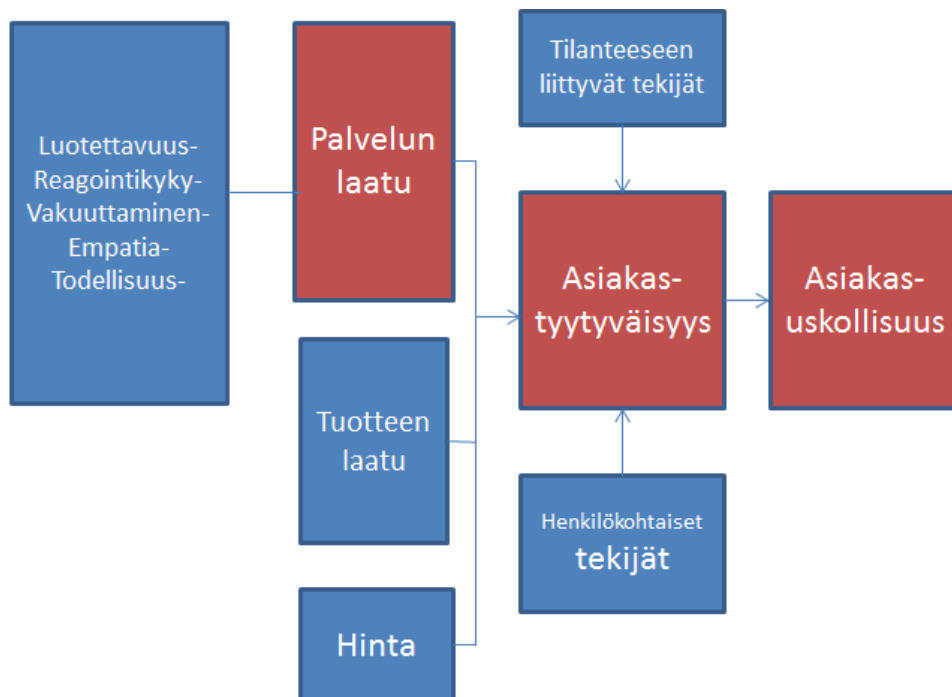
Palvelun sisältö ja palveluprosessit vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen (Ylikoski 2001, 109). Palveluntarjoajan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön tulisi olla monipuolista. Asiakas voi olla mukana luomassa palvelutuotetta jo suunnittelu- ja tuotekehitysvaiheessa. Kuuntelemalla ja palvelemalla hyvin tyytymättömiä asiakkaita, saadaan sekä arvokasta tietoa palvelun parantamiseksi että lisätään asiakastyytyväisyyttä (Lecklin & Laine 2009, 18).



Kuvio 6. Yrityksen ja asiakasverkoston välinen kontaktipinta Rope & Pöllänen 1994 mukaan

Aina kun henkilö on kontaktissa minkä tahansa yrityksen osan kanssa, syntyy asiakastyytyvyyden edellyttämä kontaktipinta. Asiakkaan kokema tyytyväisyys syntyy siitä, millaiseksi hän yrityksen vaikutuspiiriin tultuaan kokee yrityksen kontaktipinnan. Kokemukset voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: henkilöstökontaktit, tuotekontaktit, tukijärjestelmäkontaktit ja miljöökontaktit (kuvio 6). Henkilökontakteihin kuuluvat esimerkiksi asiakaspalveluhenkilöt. Tuotekontakteihin luetaan kuuluviksi tuotteen ominaisuudet kuten toimivuus tai kestävyys. Puhelin- ja tilausjärjestelmät sekä laskutus kuuluvat tukijärjestelmäkontakteihin. Neljänteen ryhmään eli miljöökontakteihin liittyvät muun muassa toimipaikan sisustus ja siisteys. Asiakastyytyvyyden voi mieltää yhtä hyvin sidosryhmätyytyväisyydeksi. Tällöin kaikkia yrityksen kontakteja tarkastellaan potentiaalisina asiakassuhdekontakteina. (Rope & Pöllänen 1994, 27–29.)

Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys ovat selkeästi yhteydessä toisiinsa. Palvelun laatu keskittyy erityisesti palvelun eri ulottuvuuksiin, kun taas asiakastyytyvyyteen kuuluu monia eri osa-alueita. Koettu palvelun laatu on osa asiakastyytyvää. (Zeithaml ym. 2013, 79.) Kuviossa 7 on nähtävillä palvelun laadun ja asiakastyytyvyyteen liittyviä tekijöitä.



Kuvio 7. Asiakastyytyvyyteen vaikuttavia tekijöitä Zeithaml ym. 2013 mukaan

Palvelun laatuun vaikuttaa viisi eri asiakkaan kokemaa osa-aluetta: luotettavuus, reagoitakyky, vakuuttaminen, empatia ja todellisuuskuva. Sen sijaan asiakastyytyvyyteen vaikuttaa asiakkaan kokemaa palvelun laatu, tuotteen laatu, hinta ja henkilökohtaiset sekä tilanteeseen liittyvät tekijät. (Zeithaml ym. 2013, 79.) Esimerkiksi palvelun laatua voidaan hotellissa arvioida käyttämällä pohjana hotellin tilojen viihtyisyyttä, henkilökunnan palvelualttiutta tai huoneen varustelutasoa. Asiakastyytyvyys se n sijaan sisältää myös paljon asiakkaan tunnetilaan liittyviä tekijöitä. Tyytyväisyys voi saada alkunsa muun muassa hyvistä opasteista hotellille, hyvästä säästä tai vaikka siitä, että asiakkaalla on muuten ollut hyvä päivä. Asiakastyytyvyys on monen tekijän summa, johon vaikuttaa aina asiakkaan mielentila.

4.2 Asiakkaan kokema hyöty ja arvo

Rissanen (2005, 46) toteaa asiakkaan tarvitsevan yritystä hyötyäkseen siitä. Asiakkaan kannalta palvelun tai tuotteen käyttöarvon, joko asiakkaan mielikuvana tai todellisina laskelmina, on oltava siitä maksettua hintaa suurempi. Asiakkaan tyytyväisyyteen hyödyn tunteen lisäksi vaikuttaa ostosta saatu kokemus. Palvelun ominaisuudet ja palvelun käytön seuraukset luovat parhaimmassa tapauksessa tyytyväisyyttä. Nämä palvelun laadun seuraukset voivat olla toiminnallisia eli käytännön seurauksia. Keskeisellä paikalla sijaitsevan hotellin asiakkaalle, toiminnallinen seuraus tarkoittaa lyhyttä matkaa haluttuihin palveluihin. Asiakas saa tyytyväisyyttä myös siitä, että hän yöpyy alueen korkeatasoisimmassa hotellissa. Tällöin on kyse psykologisesta seurauksesta eli itsensä arvostamisen tarpeen tyydyttämisestä. Asiakas arvioi näitä saamia hyötyjä siihen kuinka paljon hän itse panostaa palvelun saamiseen eli mikä hänen saamansa arvo on. (Ylikoski 2001, 151–153.)

Rintamäki, Kuusela ja Mitronen (2012, 4) ovat jakaneet asiakkaan kokeman arvon neljään ulottuvuuteen. Taloudellisen arvon määrittelijänä on tuotteen tai palvelun hinta. Tuotteen tai palvelun toiminnallinen tai fyysinen suorituskyky puolestaan määrittelee toiminnallisen arvon. Esimerkiksi palvelun käytön vaivattomuus, kuten sujuvat hotellin vastaanottopalvelut lisäävät toiminnallista arvoa. Emotionaalinen arvo liittyy asiakastilanteen herättämiin tunteisiin asiakkaassa. Asiakas kokee turvallisuuden tunteita yöpyessään luotettavaksi kokemassaan hotellissa. Symbolinen arvo kertoo tuotteen tai palve-

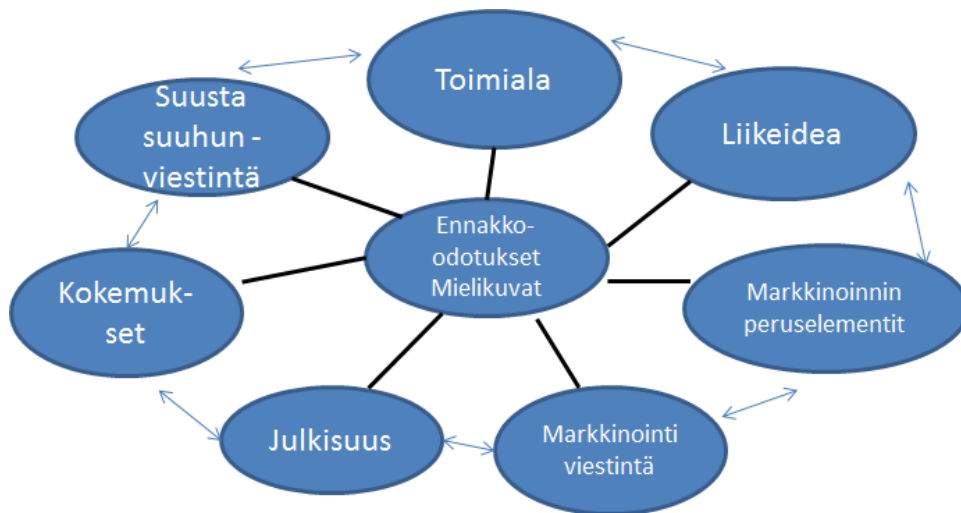
lun antamasta henkilökohtaisesta merkityksestä asiakkaalle. Tietyn tuotemerkin omaavan tuotteen omistaminen merkitsee jollekin statussymbolia. Hotellin vahva brändi luo kilpailuetua ja se myös antaa tietyn mielikuvan hotellin tasosta.

Sheth, Newman ja Gross kuvaavat toiminnallisen, sosiaalisen, emotionaalisen, episteesmisen ja tilannesidonnaisen arvon ohjaavan kuluttajan valintoja. Toiminnallinen arvo liittyy siihen hyötyyn, jonka kuluttaja saa valitsemansa vaihtoehdon fyysisestä ja toiminnallisesta suorituskyvystä. Sosiaalinen arvo kuvastaa sitä arvoa, jota henkilö saa kokiesaan kuuluvansa johonkin demografiseen, sosioekonomiseen tai etniseen ryhmään. Emotionaalinen arvo tuo henkilölle tunnetason kokemuksia, kuten jännityksen tai ilon tunteita. Kun valittu vaihtoehto herättää uteliaisuutta, tarjoaa uutuudenviehätystä tai tyydyttää yksilön tiedonhalua, se tarjoaa episteesmistä arvoa. Tilanteelliset arvot syntyvät tietyssä erityisessä tilanteessa. Esimerkkinä voi olla vaikka häämatkan ostaminen. (Smith & Colgate 2007,2-3.)

4.3 Asiakastyytyväisyyden odotuslottuvuudet

Asiakkaan odotustaso muodostaa lähtökohdan asiakastyytyväisyyden kokemiseen. Yleensä odotukset viiden tähden hotellin palvelusta ovat korkeammat kuin kahden tähden majoituksen tarjoajan. Asiakkaan kokemuksiin vaikuttavat odotukset voidaan jakaa kolmeen lajiin eli ihanne-, ennakko-, ja minimiodotuksiin. Ihanneodotukset ovat henkilön oman arvomaailmaan mukaisia toiveita siitä palvelusta, jota hän odottaa saavansa. Yrityksen on usein mahdotonta täyttää kaikkia näitä odotuksia. Esimerkiksi halvan hinnan yhdistäminen korkealaatuisiin tuotteisiin ja henkilökohtaiseen palveluun ei ole yritykselle liiketaloudellisesti kannattavaa. (Rope & Pöllänen 1994, 29–31.)

Ennakko-odotukset kuvaavat henkilön odotustasoa yrityksestä ja/tai sen tuotteen eri ominaisuuksista kuten laadusta tai palvelusta. Kyseessä on henkilön mielikuva eli imago yrityksestä tai tuotteesta. Ennakko-odotuksiin vaikuttavat monet tekijät kuten yrityksen toimiala, markkinointiviestintä ja suusta-suuhun-viestintä eli muiden asiakkaiden varoitukset tai suositukset. Kuvioista 8 on nähtävissä kuinka nämä tekijät ovat toisiinsa välittömässä ja välillisessä vaikutussuhteessa.



Kuvio 8. Ennako-odotuksiin vaikuttavat tekijät Rope & Pöllänen 1994 mukaan

Imago on aina kuvattujen tekijöiden yhteisvaikutelman tulos. Henkilö muodostaa sen oman arvomaailman ja asenneperustan kautta. (Rope & Pöllänen 1994, 32–33.) Yrityksen tai organisaation imago vaihtelee eri ihmisryhmien ja yksilöiden välillä. Siitä on kuitenkin vallalla jonkinlainen yleiskuva, mutta se voi olla myös epäselvä tai tuntematon joillekin ryhmille. (Grönroos 2009, 396.) Palveluntarjoajat luovat tietoisesti palvelumielikuvia. Palvelutilanteissa on asiakkaiden omien odotusmielikuvien luomat toiveet pyrittävä toteuttamaan yksilöllisesti yrityksen imagon mukaisesti. (Hiekkataipale, Keränen & Soininen 2002, 27.) Esimerkiksi eri hotelliketjuilla on omat imagonsa, joita asiakkaat vertaavat toisiinsa. Ennako-odotuksiin liittyy verratut odotukset, jotka syntyvät henkilön vertaillessa mielikuvia eri yrityksistä (Rope & Pöllänen 1994, 34).

Minimiodotukset luovat vähimmäistason, jota asiakas edellyttää palvelun tai tuotteen toiminnalta. Minimiodotuksista käytetään myös nimitystä standardi odotukset tai normatiiviset odotukset. Minimiodotukset jaetaan neljään ryhmään niihin vaikuttavien tekijöiden mukaan. Ne voivat olla henkilökohtaisia, sillä eri henkilöiden odotustasot vaihtelevat heidän taustastaan ja ominaisuuksistaan johtuen. Muun muassa henkilön tulotasolla saattaa olla vaikutusta hänen minimiodotuksiinsa. Tekijät saattavat olla myös tilannekohtaisia, jolloin taso on erilainen erilaisissa ostotilanteissa. Liikematkustuksessa taso poikkeaa usein turistimatkustuksen odotuksista. Toimialakohtaisilla tekijöillä viitataan siihen, että asiakkailla on erilaisia odotustasoja eri toimialoilla toimivien yritysten palvelua ja tuotetta kohtaan. Yrityskohtaisiin minimiodotuksiin vaikuttaa yrityksen oma

markkinointi. Jos markkinoinnissa on korostettu korkeaa laatua, nostaa se minimiodotustasoa. (Rope & Pöllänen 1994, 35–36.)

Normannin (1991, 155–156) mukaan asiakkaan odotusten alittuminen johtaa noidankehään. Asiakkaan kokema pettymys vaikuttaa hänen käyttökseen palvelutilanteessa, joka taas vähentää asiakaspalvelijan motivaatiota ja innostuneisuutta. Tämä puolestaan vahvistaa asiakkaan negatiivisia tunteita. Nämä tunteet vähentävät asiakkaan osallistumista ja myötävaikutusta palvelun laadun kohottamiseen. Palvelutapahtuman negatiiviset ilmiöt vahvistavat toisiaan ja noidankehä on valmis. Vastaavasti odotusten ylittäminen johtaa hyvään palveluun ja palvelutilanteessa koettuun positiiviseen tunnelmaan. Asiakaspalvelija kokee onnistumisen tunnetta ja saa hyväksyntää asiakkaalta. Tämä positiivinen kehä luo lisää positiivisia tapahtumia.

4.4 Asiakastyytyväisyyden tutkiminen ja muutosten aika hotellialalla

Asiakastyytyväisyys syntyy asiakkaan subjektiivisista kokemuksista yrityksen kontaktipinnalla ja se on merkittävältä osalta sidottu nykyhetkeen. Koska uusia kohtaamisia kontaktipinnalla tulee jatkuvasti, täytyy asiakastyytyväisyyttä selvittää jatkuvaa palautetta hankkimalla. (Rope & Pöllänen 1994, 59.) Asiakastyytyväisyysmittauksen avulla pyritään ymmärtämään asiakkaan vaatimukset sekä osoittaa mitkä ovat yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia asiakkaan mielestä. Kyseessä on palvelun laadun tutkiminen, joten asiakastyytyväisyyden mittaaminen on osa laatujohtamista. On muistettava, että asiakastyytyväisyyden mittaus on turhaa, jos se ei johda asiakkaan tyytyväisyyden lisääntymiseen. (Lotti 1998, 184–185.)

Tietoa asiakastyytyväisyydestä saadaan sekä tutkimuksista että suorasta palautteesta. Suoraa palautetta saadaan usein välittömässä palvelutilanteessa, asiakkaan omin sanoin antamana palautteena. Jos palveluorganisaatiossa kuunnellaan asiakasta, on tämä palaute suhteellisen helposti saatavilla. Asiakastyytyväisyystutkimuksilla täydennetään tätä tietoa. (Ylikoski 2001, 155–156.) Yrityksellä tulee olla toimiva palautejärjestelmä palautteiden saamiseksi ja käsittelemiseksi. Palautteita vastaanotetaan sekä keskustelemalla asiakkaiden kanssa että sähköisten tai yrityksistä saatavien palautelomakkeiden välityk-

sellä. On tärkeää, että palautekanavia on useita ja palautteen antaminen on asiakkaalle mahdollisimman vaivatonta. (Borg, Kivi & Partti 2002, 146.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksiin vastaavat yrityksen nykyiset asiakkaat. Tarkoituksena on selvittää yrityksen palveluiden ja tuotteiden toimivuus suhteessa asiakkaan omiin odotuksiin. Tutkimuksilla mitataan kokonaistyytyväisyyden lisäksi asiakkaan tyytyväisyyttä osa-alueittain, kuten tyytyväisyyttä yrityksen tarjoamaan yksittäiseen tuotteeseen, hinnoitteluun tai asiakaspalveluun liittyen. Tutkimuksen avulla saadaan tietää asiakkaiden tyytyväisyyden aste, joka auttaa luokittelemaan eri asiakasryhmien sisällä olevia asiakkaita. Tällöin erityyppiset asiakkaat ovat helpommin tunnistettavissa. Tyytyväisyysasteista yrityksiä kiinnostavat erityisesti asteikon ääripäät eli erittäin tyytyväiset ja erittäin tyytymättömät. Erittäin tyytymättömät lopettavat asiakassuhteensa ja kertovat monille tyytymättömydestään. Pahimmassa tapauksessa he eivät valita ollenkaan yritykselle vaan julkaisevat mielipiteensä mielipidesivustoilla. Erittäin tyytyväiset asiakkaat kertovat puolestaan hyvästä palvelusta. Tämän tiedon saaminen on tärkeää, jotta hyväksi koettu palvelu tai tuote osataan säilyttää. (Bergström & Leppänen 2003, 429–430.)

Hilton hotelliketju on pyrkinyt parantamaan asiakastyytyväisyyttä analyoimalla sekä yli 40 miljoonan kanta-asiakkuus ohjelmaan kuuluvan asiakkaan tietoja ja näiden antamaa palautetta että kyselytutkimusten ja sosiaalisen median tarjoamaa tietoa. Tämän perusteella yritykselle on tullut selväksi, että asiakkaat haluavat olla itse mukana valitsemassa ja kontrolloimassa palvelua enemmän kuin ennen. Hilton on vastannut asiakkaiden toiveisiin antamalla näille mahdollisuuden tehdä sisään- ja uloskirjauksen älypuhelimella tai tabletilla. Asiakkaat pystyvät tarkistamaan huoneen sijainnin ja valita oman huoneensa älypuhelimella yhtiön kuudessa hotelliketjussa keskihintaisista Hilton Garden -hotelleista Waldorf Astoria – luksushotelleihin. Valittuaan huoneen, asiakkaat pystyvät esittämään erikoistoiveita kuten saatavilla olevien tuotteiden toimittamista huoneeseen ennen saapumista. Vuoden 2016 loppuun mennessä kaikissa Hilton hotelleissa voi korvata huoneiden avaimet älypuhelinsovelluksilla, joten asiakkaan ei tarvitse ottaa avaimia vastaanottotiskiltä. (Hotel News Now 2014.) Oman kannettavan älylaitteen käytön merkitys tulee esille myös Scandic -hotelliketjun toiminnassa. Scandic nimettiin vuonna 2013 toteutetun ja vuonna 2014 julkaistun asiakastutkimuksen perusteella arvostetuimmaksi hotelliketjubrändiksi Pohjoismaissa. Scandic konsernijohtajan mukaan hotel-

lien peruskorjausten ja kokouspalveluihin panostamisen lisäksi merkittävä syynä voittoon on mahdollisuus uloskirjoittautumiseen netissä. (Mynewsdesk 2014.)

Suomessa, Ruotsissa ja Tanskassa edullista majoitusta keskellä kaupunkia tarjoavien Omenahotellien toiminta perustuu kokonaan itsepalvelukonseptiin. Omenahotelleissa asiakas avaa ovet numerokoodilla, joka toimitetaan puhelimeen tekstiviestinä. Hotellien aulassa asiakasta auttaa tarvittaessa itsepalvelu Help Desk. (Omenahotellit 2012.) Yritys on karsinut työvoimakulut minimiin itsepalvelukonseptin avulla. Sen sijaan Hilton ilmoittaa tarjoavansa itsepalvelua asiakkaiden omana toiveena. Myös hotellissa X on sama käytäntö kuin Omenahotellissa. Joissakin tapauksissa asiakkaan kanssa sovitaan etukäteen milloin hän on tulossa ja vastaanottovirkailija on tällöin paikalla. Pääsääntöisesti kaikki kirjautuu hotelliin itsenäisesti ja ovikoodit ja muut tarpeelliset tiedot lähetetään asiakkaan sähköpostiin. Itsepalvelukonsepti houkuttelee varsinkin nuoria teknisesti osaavia (tech savvy) asiakkaita. Heille sisään- ja uloskirjautuminen on oltava mahdollista suorittaa etänä mobiililaitteita käyttäen. Hotelli X toimii käyttäen apunaan ainoastaan sähköpostia. Ajan tasalla olevaan itsepalvelukonseptiin kuuluu asiointia helpottavat applikaatiot, joita voi käyttää älypuhelimella.

5 Hotelli X:n asiakastyytyväisyyden tutkiminen ja sen haasteet

Asiakastyytyväisyystutkimuksen tavoitteena oli tutkia asiakkaiden kokemuksia ja palveluun liittyviä toiveita hotelli X:ssä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Muuttuva toimintaympäristö vaikeutti itse tutkimuksen toteuttamista että itse opinnäytetyön tekemistä. Eniten tutkimuksen toteuttamista vaikeutti hotelli X:n omistajan vaihdos sekä henkilökunnan ulkoistaminen. Omistaja ei halunnut olla mukana tyytyväisyystutkimuksen teettämisessä eikä otantaa pystytty tämän vuoksi kasvattamaan. Myös ajatus hotellissa jaettavista kyselyistä jäi toteutumatta ja ainoaksi kyselyn teettämisen välineeksi jäi Webropol. Tutkimustulokset on esitetty työssä prosentimuodossa vaikka vastaajia on ollut 17. Tulokset eivät ole valideja johtuen vähäisestä vastaaja määrästä. Seuraavassa luvussa on kuvattu tutkimusprosessin toteutusta ja niitä haasteita, joita opinnäytetyön toteuttamisessa kohdattiin.

5.1 Tutkimusprosessin toteuttaminen

Ajatus opinnäytetyölle lähti tarpeesta kehittää uuden hotellin asiakaspalvelua ja ottaa selvää miten itsepalvelukonsepti vaikutti asiakkaiden tyytyväisyyteen. Hotelli X oli aloittanut toimintansa kunnolla syksyllä 2013 ja huoneet laitettiin myyntiin Booking.com palveluun syyskuussa. Toinen opinnäytetyön tekijä oli tuohon aikaan hotellissa töissä ja opinnäytetyöstä sovittiin toisen omistajan kanssa. Koska lähes kaikki varaukset tulivat Booking.com -palvelun kautta, katsottiin, että kyselyyn osallistujat olisi järkevintä valita suoraan varausjärjestelmästä. Itse opinnäytetyö jäi tässä vaiheessa vielä mietintäasteelle ja kysely päätettiin toteuttaa kesän jälkeen 2014.

Kyselylomake tutkimukseen tehtiin Webropol- pohjaa käyttämällä. Ennen lomakkeen tekemistä opinnäytetyön tekijät tutkivat laajalti muiden kyselyiden rakennetta ja tekivät huomioita muun muassa eri tutkimuksiin käytetyistä kysymyksistä. Lisäksi rakennettiin pohja omille kysymyksille, mietittiin tarkasti mitä haluttiin asiakkailta selvittää sekä lopuksi tehtiin itse lomake Webropol- järjestelmään. Lomake sisälsi 17 kysymystä, joista suurin osa oli monivalintakysymyksiä. Vastajille annettiin myös mahdollisuus selventää vastauksiaan avoimilla lisäkommentti riveillä. Tätä ennen oli Booking.com järjestelmästä kerätty kaikkien loka-joulukuussa 2013 yöpyneiden asiakkaiden yhteystiedot.

Tutkimus toteutettiin 2.-15.9.2014. Hotellissa X talvella yöpyneille lähetettiin Webropolin kautta sähköpostitse linkki kyselyyn. Kysely lähetettiin kaikille asiakkaille englanninkielisenä. Osallistujille annettiin vastausaikaa kaksi viikkoa ja mikäli vastausta ei ollut tullut viikon sisällä, laitettiin heille muistutus kyselystä. Ensimmäisellä kierroksella vastauksia saatiin 7 kappaletta. Todettiin, että tarvitaan lisää muistutuksia ja virallisen vastausajan jälkeen asiakkaille laitettiin vielä kaksi kertaa mahdollisuus osallistua kyselyyn. Asiakastytyväisyyskyselyjä lähetettiin yhteensä 141 asiakkaalle, joista tutkimukseen osallistui lopulta 17 kappaletta. Kaikki tulokset käsiteltiin luottamuksellisesti eikä vastaajien henkilöllisyys ilmene tuloksista.

5.2 Tutkimuksen toteuttamisen haasteet ja niiden vaikutus opinnäytetyöhön

Suurimpana haasteena opinnäytetyön toteuttamisessa oli tutkimuksen vähäinen vastusmäärä. Koska hotelli X on pieni, ei itse otantaa pystytty määrällisesti kasvattamaan. Vaihtoehtona olisi ollut itse hotellissa suoritettu kyselyiden keräys asiakkailta, mutta tähän opinnäytetyön tekijöillä ei ollut mahdollisuutta. Työn suunnittelun ja kirjoittamisen aikaan itse hotellissa tapahtui paljon muutoksia. Omistaja, jonka kanssa opinnäytetyöstä oli sovittu, lopetti yrityksessä ja toinen omistaja ei ollut kiinnostunut osallistumaan työhön. Tämä tarkoitti sitä, että kaikki tutkimukset jouduttiin toteuttamaan jo olemassa olevilla yhteystiedoilla. Lisäksi hotellissa tehtiin henkilökunnan muutoksia ja toinen opinnäytetyön kirjoittaja joutui jättämään työnsä hotellissa.

Asiakastytyväisyyskyselyn epäonnistuminen oli melkoinen shokki. Koko opinnäytetyön toteutus oli vaakalaudalla ja tarvittiin uuden suunnitelman tekoa. Onneksi opinnäytetyönohjaaja antoi erilaista näkökulmaa aiheen muokkaamiseen ja kirjoittajat alkoivat nähdä työn uudessa valossa. Koska opinnäytetyö oli pitkälle suunniteltu ja kirjoitettu, ei ollut enää mahdollisuutta vaihtaa aihetta ja kirjoittajat jatkoivat työn toteuttamista lisäämällä mukaan toimintaympäristön jatkuvan muutoksen tietoperustaan. Uusi sisältö ja sen tutkiminen oli molemmille opinnäytetyönkirjoittajille mielenkiintoista ja ajatuksia herättävää.

Itse tutkimus ideana oli hyvä ja erittäin toteutuskelpoinen. Hotelli X olisi hyötynyt asiakastytyväisyystutkimuksesta ja se olisi pystynyt hyödyntämään tietoa tulevaisuuden toiminnassa. Monet muuttuvat tekijät vaikuttivat kuitenkin itse toteutukseen ja vastaajien vähäinen määrä yllätti opinnäytetyön tekijät. Keinoja vastausmäärien kasvattamiseen voi vain spekuloida. Olisiko eri kielillä toteutetut kyselyt kerännyt enemmän vastauksia? Olisiko kyselyn vastaamisesta pitänyt olla tarjolla jokin palkinto? Miksi hotellin asiakkaat eivät halunneet vastata kyselyyn? Kaikkiin näihin kysymyksiin voimme vain arvailla vastauksia. Kyselylomake oli rakennettu asiallisesti ja se oli asiakkaan näkökulmasta helposti täytettävissä. Asiakkaille tarjottiin useaan otteeseen mahdollisuutta vastata kyselyyn helposti klikkaamalla linkkiriviä. Opinnäytetyön tekijät kokivat tehneensä kaiken mahdollisen mahdottomassa tilanteessa. Lopuksi ei ollut muuta mahdollisuutta kuin toteuttaa työ olemassa olevilla tiedoilla ja todeta, että hyvien suunnitelmien ja aikataulujen avulla ei pystytä ennustamaan lopputulosta. Lopullinen tulos on aina monen tekijän yhteissumma.

6 Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulosten tarkastelua

Tässä luvussa selvitetään kyselyyn vastanneiden hotelliasiakkaiden vastaukset. Kyselyssä vastaajia oli yhteensä vain 17 ja tämä määrä ei riitä tilastollisesti luotettavaan tutkimukseen. Validiteettia ja reliabiliteettia ei voida todeta vastausmäärän vähäisyyden takia. Saatujen vastausten graafiset kuviot on esitetty liitteessä 2.

Asiakastyytyväisyys kyselyyn vastanneista miehiä oli 59 prosenttia ja naisia 41 prosenttia. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma oli melko tasainen. Ikäluokissa alle 30-vuotiaita ja 31–45 -vuotiaita oli molempia 35 prosenttia. Yli 46-vuotiaita oli 29 prosenttia ja yli 65-vuotiaita ei ollut vastaajissa yhtään. Kaksi kolmasosaa vastaajista ilmoitti asuinpaikkakseen Venäjän. Suomalaisia ja muita eurooppalaisia oli molempia 18 prosenttia. Muista maan osista kuin Aasiasta oli 6 prosenttia vastaajista. Suurin osa matkailijoista oli vapaa-ajan matkustajia. 2/3 ilmoitti olevansa Suomessa lomalla ja siksi yöpyneensä hotellissa. Yksi kolmasosa oli työmatkailijoita.

Kaikki kyselyyn vastanneet asiakkaat olivat yöpymässä hotellissa X ensimmäistä kertaa. Hotellin valintaan oli monia syitä, mutta lähes puolet asiakkaista oli valikoinut hotellin sen huonehinnan takia. 41 prosenttia yöpyjistä piti hotellin hintaa hyvänä. 29 prosenttia valikoi hotellin sen keskeisen sijainnin takia. 18 prosenttia halusi kokea jotakin uutta ja valikoi hotellin sen erilaisuuden takia. Kukaan vastaajista ei ollut valinnut hotellia jonkin suosittelijan perusteella. Kaksi vastaajaa oli valinnut hotellin muista syistä, muun muassa hotellin sijainti meren lähellä mainittiin avoimissa vastauksissa.

Vaikka hotelli toimii pitkälti itsepalveluperiaatteella, jokainen kyselyyn vastaaja oli tavannut henkilökuntaa hotellissa olonsa aikana. Lähes puolet vastaajista (47 %) koki saaneensa hyvää palvelua hotellissa. Erinomaista palvelua oli saanut 18 % yöpyjistä. Neljäsosa asiakkaista ei kokenut palvelua hyvänä eikä huonona, kun taas 12 prosenttia koki palvelun sen verran huonona, että parantamisen varaa löytyy.

Huoneiden siisteystasoon oltiin melko tyytyväisiä. 94 prosenttia vastaajista ilmoitti huoneensa olleen joko siisti tai erittäin siisti. Vain 6 prosenttia asiakkaista vastasi huoneensa olleen jokseenkin siisti eli heidän mielestään huone olisi voinut olla paremmin siivottu. Kyselyyn osallistuneilta kysyttiin myös olivatko he tyytyväisiä huoneen hinta/laatu tasoon. 82 prosenttia vastasi näin olleen ja 18 prosenttia vastasi: ei. Vastaajilla oli tässä mahdollisuus selventää omaa valintaansa. Hinta/laatu suhteen puolesta annettiin vastauksia hyvästä hinnasta ja sijainnista, hyvästä kokemuksesta ja hinnan vertauksesta muihin alueella sijaitseviin hotelleihin. Tyytymättömät vastaajat moittivat hotellin lämmityssystemiä talvella.

Kyselyyn osallistujilta kysyttiin vastasiko hotelli heidän odotuksiaan ja jos ei vastannut, mitä he olisivat kaivanneet hotellipalveluihin. Vastaukset menivät lähes tasan odotuksen kohdalla. 53 prosentin mielestä hotelli oli vastannut heidän odotuksiaan ja 47 prosentin mielestä ei vastannut. Vastaajat, joiden mielestä hotelli ei ollut vastannut heidän odotuksiaan, toivoivat eniten aamiaispalvelua. Yli puolet vastaajista (53 %) halusi aamupalan hotellin palvelutarjontaan. Vaikka 47 % asiakkaista oli odottanut enemmän hotellilta, silti 35 % näistä vastaajista ei olisi tarvinnut mitään lisäpalveluja hotelliin. 6 prosenttia olisi halunnut asiakaspalvelijan hotelliin ympäri vuorokautisesti ja 6 prosenttia olisi kaivannut lisää tietoa tai neuvontapalveluja. Kukaan vastaajista ei kaivannut hotelliin minibaaria, tallelokeroa tai muita tarvikkeita huoneeseen. Vastaajilta kysyttiin myös, että mikäli heillä olisi mahdollisuus lisäpalveluihin, olisivatko he valmiita maksamaan näistä palveluista. 59 % vastaajista ei olisi halukkaita maksamaan lisäpalveluista.

Kyselyyn vastanneiden kehitysehdotukset olivat melko maltillisia. Eniten kehitysehdotuksia (5) tuli aamupalan tarjoamisesta. Tämä oli vastauksissa koko ajan esillä ja vastaajilla oli selkeä käsitys siitä, että hotellissa tulee tarjota aamupalaa. Ehdotuksia tuli myös paremmasta vastaanottopalvelusta, siivouksesta sekä ulko-ovelle toivottiin ovikelloa. Kolme vastaajaa olisi toivonut muutoksia huoneiden kokoon, sillä huonekoot koettiin erittäin pieniksi. Yhdysvaltalainen vastaaja koki, että matkustaessaan toiselle puolelle maailmaa, ei haeta budjettiluokan majoitusta eikä kokemuksia, vaan kokonaispakettia, joka sisältää luksus hotellihuoneen aamiaisineen. Kolme vastaajaa oli tyytyväisiä kaikkien eikä antanut kehitysehdotuksia ollenkaan.

Kokonaisuudessaan hotelliin oltiin melko tyytyväisiä. 82 prosenttia olisi valmis suosittelemaan hotellia ystävilleen. 18 prosenttia ei suosittelisi hotellia. Kaikki, jotka vastasivat tähän kysymykseen "ei", olivat miehiä. Syynä mainittiin huoneiden pieni koko ja budjettiluokkaan kuuluva majoituksen taso. Vastaaajilta kysyttiin myös tulisivatko he itse uudelleen hotelliin yöpymään ja vastausprosentit olivat samat kuin suosittelussa. Ne, jotka eivät halunneet tulla uudelleen, vastasivat haluavansa hotelliin aamupalan ja saunamahdollisuuden. Vapaissa kommentteissa asiakkaat toivottivat hotellille menestystä ja kiittivät yöpymiskokemuksesta. Hotellihuoneen hintaa kommentoitiin erittäin edulliseksi, mutta yksi vastaaja olisi toivonut hinnan olevan vielä vähemmän. Ainoana kunnan kehittämisehdotuksena oli muuttaa uloskirjautumisen aikaa kello yhdestätoista myöhemmäksi.

7 Pohdinta

Nopeasti muuttuva toimintaympäristö luo uusia haasteita palvelualalle. Vaikeat taloudelliset ajat pakottavat hotelleja karsimaan menojaan ja vähentämään työvoimaa. Asiakkaat etsivät samaan aikaan palveluja ja uusia elämyksiä. Monet kuluttajat miettivät tarkasti mihin rahansa laittavat. Muutos on jatkuvaa ja hotellien on pystyttävä uudistumaan nopealla aikataululla, sillä asiakas ei jää odottamaan uudistumista vaan siirtyy käyttämään kilpailijan palveluita. Ajan ”hermolla” eläminen on osa nykyajan ”hospitality” kulttuuria. Uudet tekniset apuvälineet, kuten älypuhelimet, yleistyvät nopeasti ja hotelli, joka ei ole mukana kehityksessä, häviää kilpailun.

Hotellialan nopeatempoinen ja muutoskeskeinen työympäristö vaatii paljon työntekijöiltä. Toimiala tarvitsee erityisesti moniosaajia, jotka pystyvät siirtymään työstä toiseen tarpeen niin vaatiessa. Ennen hotellin vastaanottovirkailija teki vain vastaanottovirkailijan työtä, nykyään työntekijällä voi olla monta eri toimenkuvaa. Vastaanottovirkailijan täytyy toimia myös esimerkiksi baarimikkona, myyntisihteerinä ja kokousvastaavana. Hyvät työntekijät ovat sekä ystävällisiä asiakaspalvelijoita että muuttuvien tietoteknisten ohjelmistojen käytön ammattilaisia. Työnkuvat monipuolistuvat ja kielitaitoiset työtä pelkäämättömät nuoret ovat alalle tärkeitä uusia työntekijöitä. Hotellialan työntekijöiden tulisi olla hyvin joustavia, itsenäiseen työskentelyyn kykeneviä ja kiinnostuneita alan trendeistä. Palveluiden automatisointi on kasvussa ja sen takia tarvitaan erityistä huomiota palvelun laatuun. Palveluiden laadun parantaminen on ensiarvoisen tärkeää, sillä se on ainoa keino osoittaa henkilökunnan tarpeellisuus hotellialalla. Itsepalvelukonsepti on yleistynyt, mutta samaan aikaan palveluiden ja niiden tuottamien elämyksien kysyntä on kasvanut.

Opinnäytetyön tekeminen opetti olemaan kriittinen omia odotuksia kohtaan. Hotellissa X tapahtuneet muutokset vaikuttivat asiakastyytyväisyystutkimuksen teettämiseen ja toteuttamiseen. Toinen kirjoittaja joutui jättämään työnsä hotellissa ennen työn lopullista valmistumista. Hotelli ei ollut enää kiinnostunut opinnäytetyön tarjoamasta tiedosta. Opinnäytetyön kirjoittajat eivät osanneet varautua muutosten aiheuttamiin vaikutuksiin. Webropolin käyttö tutkimuksen teettämisessä tuntui varmalta vaihtoehdolta ja siksi vastausten lopullinen määrä oli suuri pettymys. Se, että asiakkaita ei saatu vastaamaan

kyselyyn useista yrityksistä huolimatta, jätti mieleen kysymyksen Webropolin käytön kannattavuudesta. Jälkikäteen ajatellen asiakastyytyväisyystutkimuksessa olisi pitänyt käyttää myös toista tutkimusmenetelmää. Tilanteessa, jossa yhteistyö hotellin ja kirjoittajien välillä oli loppunut, ei toisten tutkimusmenetelmien käyttäminen kuitenkaan ollut mahdollista. Vastauksia olisi todennäköisesti saatu lisää jakamalla kyselylomakkeita henkilökohtaisesti hotellissa.

Venäjänkielisen lomakkeen toteuttaminen olisi lisännyt ehkä Venäjältä saapuneiden matkustajien vastaushalukkuutta. Tätä vaihtoehtoa harkittiin, mutta se hylättiin, koska lomakkeen tekemiseen olisi tarvittu ulkopuolista apua. Jos vastaajilla olisi ollut mahdollisuus palkinnon, kuten ilmaisen yöpymisen voittamiseen, olisi vastausprosenttia voitu saada korkeammaksi. Tässä tilanteessa itse opinnäytetyön suunnitelma oli hyvä, mutta tutkimus jäi tilastollisesti epäluotettavaksi. Vaikka alkuperäinen suunnitelma ei toteutunutkaan, sai työ paljon uutta sisältöä muuttuvan toimintaympäristön esimerkeistä.

Kirjoittajille prosessi opetti, että yllättävässä tilanteessa on oltava valmis muuttamaan ajatuksia ja suunnitelmia hyvinkin nopeasti. Lopullisesta työstä ei tullut sellainen kuin alkuperäinen toive oli. Työn tarkoituksena oli antaa hotellin käytettäväksi tietoa siitä mitä mieltä asiakkaat ovat hotellin palvelusta ja siitä, miten hotelli voisi kehittää palveluaan menestyäkseen alalla. Tässä ei onnistuttu, mutta epäonnistumisen perimmäinen syy eli hotellin omistajan muutos ja tästä johtuva työpaikan menetys, kuvastaa hyvin alan tämän hetkistä tilannetta. Matkailualalla muutokset ovat nopeita ja opinnäytetyötä aloittaessa ei voi olla varma, että saa olla saman työnantajan palveluksessa enää prosessin päätyttyä. Kuvaavaa on, että toinen kirjoittajista on vakituudessa työsuhteessa lentoyhtiössä, mutta hänen työpaikalleen opinnäytetyötä ei uskallettu kohdistaa yt-neuvotteluiden takia.

Muuttuva toimintaympäristö vaikuttaa niin asiakkaaseen, palveluun kuin asiakastyytyväisyyteenkin. Hotellien muutosjohtamisen osaaminen tulee olemaan tärkeässä osassa tulevaisuudessa. Hyvä johtaja osaa ohjata henkilökuntaansa niin, että kaikki ovat muutoksen toteuttamisessa mukana ja yritys pystyy kasvamaan ja kehittymään työntekijöidensä avustuksella. Itsepalvelukonseptin hotellit eivät pysty tarjoamaan samanlaista muutoksiin reagoivaa toimintaa. Vaikka itsepalvelukonsepti tarjoaa eräänlaisen palve-

lumuodon, kirjoittajat eivät usko sen edistävän hotellien kaikkien asiakkaiden tyytyväisyyttä. Laadukkaan palvelun tuottaminen vaatii palveluntuottajalta sekä viimeisimmän teknologian että osaavan henkilökunnan apua. Asiakkaan toiveet aistitaan ja niihin voidaan vastata parhaiten ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Parhaimmillaan laadukkaassa palvelussa on kyse asiakkaan toiveen täyttämisestä jo ennen kuin hän edes ehtii tai osaa esittää sitä. Siksi laadukas palvelu vaatii ihmisten välisen kanssakäymisen ja vain laadukkaalla palvelulla saadaan aikaan asiakastyytyväisyyttä.

Lähteet

AirBnb 2014. New Study Reveals A Greener Way to Travel: Airbnb Community Shows Environmental Benefits of Home Sharing. Airbnb Hosts Promote Energy Efficient Practices, North American Guests Use Up To 63 Percent Less Energy. Luettavissa: <https://www.airbnb.fi/press/news/new-study-reveals-a-greener-way-to-travel-airbnb-community-shows-environmental-benefits-of-home-sharing>. Luettu: 15.10.2014.

Alakoski, L., Hörkkö, P. & Lappalainen, H. 1998. Hyvä vastaanotto - kohti hotellin vastaanottotyön asiantuntijuutta. Uudenkaupungin Sanomat Oy. Uusikaupunki.

Ali, R., Clampet, J., Schaal, D. & Shankman, S. 2013. Skift Travel. The 14 Trends That Will Define Travel In 2014. Luettavissa: <http://3rxg9qea18zhtl6s2u8jammft.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2014/01/skift14trends2014.pdf>. Luettu: 16.10.2014.

Amstrong, G. & Kotler, P. 2009. Marketing - An Introduction. Ninth edition. Pearson Education Inc. New Jersey.

Ariston Hotel. 2014. Luomuhotelli Milano. Luettavissa: http://www.aristonhotel.com/travel/fi/luomuhotelli_milano.htm. Luettu: 2.11.2014.

BBC 2014. NEWS Technology. Airbnb in court over housing laws. Luettavissa: <http://www.bbc.com/news/technology-27110660>. Luettu: 15.10.2014.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Prima Oy. Helsinki.

Bitner, M. J. 1992. Journal of Marketing. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. Luettavissa: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/1252042?uid=3737976&uid=2129&uid=213>

4&uid=382351651&uid=2&uid=382351641&uid=70&uid=3&uid=60&sid=21104160612971. Luettu: 14.9.2014.

Blythe, J. 2013. Consumer Behavior. 2. edition. SAGE Publications Ltd. London.

Borg P., Kivi E. & Partti, M. 2002. Elämyksestä elinkeinoksi. Matkailusuunnittelun periaatteet ja käytäntö. WS Bookwell Oy. Juva.

Bruhn, M. & Georgi, D. 2006. Services Marketing. Managing The Service Value Chain. Ashford Colour Press Ltd. Gosport.

Caygill, S. 2012. Northumberland Tourist Information. How Word of Mouse has replaced word of mouth. Luettavissa: <http://www.tin.allicient.co.uk/visit-the-north-blog/how-word-of-mouse-has-replaced-word-of-mouth/>. Luettu: 2.11.2014.

Cision 2014. Miltton. Suomalaiset valitsevat yhä mieluiten hotellin lomaillessaan – sijainti tärkeämpää kuin hinta. Luettavissa: <http://news.cision.com/fi/miltton/r/suomalaiset-valitsevat-yha-mieluiten-hotellin-lomaillessaan---sijainti-tarkeampaa-kuin-hinta,c9589040>. Luettu: 29.10.2014.

Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Hansaprint Direct Oy. Vantaa.

Gerson, R.F. 1993. Measuring Customer Satisfaction. Kpgan Page Ltd. London.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. WSOY. Porvoo.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy. Juva.

Helsingin Uutiset 2014. Asunnonvuokraus uhkaa hotelleja. Luettavissa: <http://www.helsinginuutiset.fi/artikkeli/220087-asunnonvuokraus-uhkaa-hotelleja->. Luettu: 15.10.2014.

Hiekkataipale, N., Keränen, S. & Soininen, L. 2002. Bongaa palvelun ja tarjoilun avaimet. WS Bookwell. Porvoo.

Hotel News Now 2014. Hilton to roll out smartphone keys. The capability will be rolled out next year and will be in place in most Hilton rooms by 2016. Luettavissa: <http://www.hotelnewsnow.com/Article/14141/Hilton-to-roll-out-smartphone-keys>. Luettu: 16.10.2014.

Jokinen, T., Heinämaa, L. & Heikkonen, I. 2000. Tervetuloa asiakas. Myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Edita.

Juran Institute. 2014. Dr. Joseph M. Juran: Internationally recognized as the father of quality. Luettavissa: <http://www.juran.com/our-legacy/>. Luettu: 13.9.2014.

Kanniainen, T. 2014. Taloussanomat. Hotelleille uusi markkina: Moni maksaa yöstä jopa 300 euroa. Luettavissa: <http://www.taloussanomat.fi/palvelut/2014/05/27/hotelleille-uusi-markkina-moni-maksaa-yosta-jopa-300-euroa/20147501/12?pos=related>. Luettu: 26.10.2014.

Kasper, H., Van Helsdingen, P. & De Vries jr, W. 1999. Services Marketing Management. An International Perspective. John Wiley & Sons Ltd. West Sussex.

Kasurinen, R. 2014. YLE. Uutiset. Rantasalmelle miljoonien hotelli ja järvikylpylä. Luettavissa: http://yle.fi/uutiset/rantasalmelle_miljoonien_hotelli_ja_jarvikylpyla/7240114. Luettu: 26.10.2014.

Kasriel-Alexander, D. 2013. Euromonitor International. Top 10 Global Consumer Trends For 2014. Luettavissa: http://www.arator.gr/images/uploads/Top_10_Global_Consume_Trends_2014.pdf. Luettu: 15.10.2014.

Kauppalehti 2013. Restel aloittaa 1500 henkilöä koskevat yt-neuvottelut. Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/restel+aloittaa+1500+henkiloa+koskevat+yt-neuvottelut/201306444683>. Luettu: 22.10.2014.

King, D. 2013. Travel Weekly. Accor puts P.R. executive on leave for 'anonymous' TripAdvisor hotel reviews. Luettavissa: <http://www.travelweekly.com/Travel-News/Hotel-News/Accor-puts-PR-exec-on-leave-for-anonymous-TripAdvisor-reviews/>. Luettu: 2.11.2014.

Kinnari, S. 2011. Kokemäenjokilaakson uutiset. Hotelli Ellivuori vastaa kohuvideoon – Huoneissa ei terveyshaittaa. Luettavissa: <http://www.kokemaenjokilaakso.fi/2011/02/25/hotelli-ellivuori-vastaa-kohuvideoon-huoneissa-ei-terveyshaittaa/>. Luettu: 15.10.2014.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. WSOY. Helsinki.

Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Edita Prima Oy. Helsinki.

Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Korkman, O. & Arantola, H. 2009. Arki - Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. WS Bookwell Oy. Juva.

Korvenoja, A. 2014. Finnfacts. Goog News! from Finland. Helsinkiin nousee taidehotelli. Luettavissa: <http://www.goodnewsfinland.fi/arkisto/uutiset/helsinkiin-nousee-taidehotelli/>. Luettu: 25.10.2014.

Kotler, P. & Keller, K. 2006. Marketing Management. Pearson Education. New Jersey.

Laitinen, J. 2014. Helsingin Sanomat. Hotelliala tähtää elämyksiin. Kilpailun ja hinnoittelun odotetaan kiristyvän Helsingissä. Hotelli Kämp myytiin pääomasijoittajalle. Luettavissa: <http://www.hs.fi/kaupunki/a1390984780840>. Luettu: 25.10.2014.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Lecklin, O. & Laine, R. O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Lindroos, S., Nyman, G. & Lindroos, K. 2005. Kirkas brandi. Miten suomalainen tuote erottuu, lisää arvoaan ja perustelee hintansa. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Lotti, L. 1998. Markkinointitutkimuksen käsikirja. 4.painos. WSOY. Porvoo.

Lovelock, C.H. 1983. Journal of Marketing. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. Luettavissa:

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/1251193?uid=3737976&uid=2134&uid=382351651&uid=2&uid=382351641&uid=70&uid=3&uid=60&sid=21104192727251>.

Luettu: 20.9.2014.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palveluiden markkinointi esimiestyön haasteena. 2. painos. Helsinki. Edita.

McGee, M. 2014. Third Door Media. Starwood's "SPG For Glass" App Brings Hotel Search To Google Glass. Luettavissa: <http://searchengineland.com/starwood-app-brings-hotel-search-google-glass-193295>. Luettu: 2.11.2014.

Mainio, T. 2014. Helsingin Sanomat. Suomen laskettelukeskuksen johto katosi maan alle. Luettavissa: <http://www.hs.fi/kotimaa/a1413779180200>. Luettu: 21.10.2014.

Mintel 2014. Mintel releases 2014 US consumer trends. Luettavissa:

<http://www.mintel.com/press-centre/2014-us-trends>. Luettu: 15.10.2014.

Mynewsdesk 2014. Scandic. Lehistötiedote. Scandic on Pohjoismaiden arvostetuin hotellibrändi. Luettavissa:

http://www.mynewsdesk.com/fi/scandic_hotels/pressreleases/scandic-on-pohjoismaiden-arvostetuin-hotellibraendi-976761. Luettu: 23.10.2014.

Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. Dark Oy. Vantaa.

Nalbantoglu, M. 2014. Helsingin Sanomat. Talous. Venäläisten matkailijoiden kato iskee hotellialaan. Mara: Venäläisten vähentyminen ja alan muu ahdinko johtanut jo satojen ihmisten irtisanomisiin. Luettavissa: <http://www.hs.fi/talous/a1413779421374>. Luettu: 25.10.2014.

Normann, R. 1991. Service Management. Strategy and Leadership in Service Business. Second Edition. John Wiley & Sons Ltd. West Sussex.

Omenahotellit 2012. Omenahotellit - kaupungin keskustassa. Yhtä helppoa kuin 1-2-3. Luettavissa: <http://www.omenahotels.com/fi/>. Luettu: 16.10.2014.

Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena: markkinointia, viestintää, psykologiaa. PS-kustannus. Jyväskylä.

Puolakka, M. 2014. Tekniikka & Talous. Tämä hotelliketju laajentaa tarjontaansa - Virtuaaliloma Havaijin hiekkarannalle keskellä Lontoota. Luettavissa:

<http://www.tekniikkatalous.fi/ict/tama+hotelliketju+laajentaa+tarjontaansa++virtuaaliloma+havaijin+hiekkarannalle+keskella+lontoota/a1013019>. Luettu: 20.10.2014.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2011. Hotellin asiakasliikenne ja kannattavuus. Hansaprint Oy. Vantaa.

Restel, 2013. Restel konsernin vuosikertomus. Luettavissa: <http://restel-vuosikertomus.fi/vuosikertomus-2013/katsaus-hotelliliiketoimintaan>. Luettu: 22.10.2014.

- Rintamäki, T. 2012. Palvelusta arvoa asiakkaalle. Luettavissa: <http://www.slideshare.net/palveluinnovaatiokeskus/rintamaki-timo-2132012>. Luettu: 28.9.2014.
- Rissanen, T. 2005. Yrittäjän käsikirja 2005. Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Kustannusyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd. Vaasa.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd. Vaasa.
- Rope, T. & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia: väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Talentum. Helsinki.
- Rope, T. & Pöllänen, J. 1994. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Toinen painos. WSOY. Juva.
- Royal Travel 2014. Press Release: Sandals and Beaches Resorts to Offer Free WiFi. Fast, free and everywhere: sandals resorts and beaches resorts add wi-fi to luxury included® experience. Luettavissa: <http://www.thesandlady.com/blog/bid/201979/Press-Release-Sandals-and-Beaches-Resorts-to-Offer-Free-WiFi>. Luettu: 15.10.2014.
- Rust, R. T. & Oliver. R. L. 1994. Service Quality. New Directions in Theory and Practice. Sage Publications, Inc.
- Rust, R.T., Zahori, A.J. & Keiningham, T.L. 1994. Return On Quality. Measuring the Financial Impact of Your Company's Quest for Quality. Irwin Professional Publishing. Chicago.
- Scandic 2014. Esteettömyyttä kaikille. Luettavissa: <http://www.scandichotels.fi/Aina-Scandicissa/Huomioimme-erityistarpeet/>. Luettu: 2.11.2014.

Scandic 2014. Press release. Scandic nominated for European Diversity Awards. Luettavissa: http://www.eibtm.com/__novadocuments/64064?v=635481943210900000.
Luettu: 2.11.2014.

Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta -avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Hansaprint Oy. Espoo.

Shankman, S. 2014. Skift. Interview: Best Western CEO on Guests' Ever-Rising Expectations. Luettavissa: <http://skift.com/2014/10/27/interview-best-western-ceo-on-responding-to-guests-ever-rising-expectations/>. Luettu: 2.11.2014.

Silén, T. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. WS Bookwell OY. Porvoo.

Sleeperz hotels 2014. Sleeperz Newcastle. Luettavissa: <http://sleeperz.com/newcastle>.
Luettu 2.11.2014.

Smith, J. B. & Colgate, M. 2007. Journal of Marketing Theory and Practice. Customer value creation: a Practical Framework. Luettavissa:
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/40470272?uid=3737976&uid=2134&uid=382351651&uid=2&uid=382351641&uid=70&uid=3&uid=60&sid=21104241779961>.
Luettu: 29.9.2014.

Soisalon-Soininen, J. 2014. Taloussanomat. Omenahotellit saneeraukseen – hotellit pysyvät auki. Luettavissa:
<http://www.taloussanomat.fi/yrittaja/2014/08/21/omenahotellit-saneeraukseen-hotellit-pysyvat-auki/201411635/137?pos=related>. Luettu: 26.10.2014.

Sokos Hotels 2014. Aleksanteri.Solo by Sokos Hotels. Luettavissa:
<https://www.sokoshotels.fi/fi/helsinki/solo-sokos-hotel-aleksanteri/>. Luettu: 25.10.2014.

Talouselämä 2014. Aika yllättävä valtti - Suomen paras hotelli valittu. Luettavissa:
<http://www.talouselama.fi/uutiset/aika+yllattava+valtti++suomen+paras+hotelli+valittu/a2261162>. Luettu: 28.10.2014.

TeKes 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto. Vocabulary of Service Business. Luettavissa:
http://www.tekes.fi/Julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf. Luettu: 11.09.2014.

Tjäreborg 2014. Part of The Thomas Cook Group. Hotelleja aikuiseen makuun. Luettavissa:
<http://www.tjareborg.fi/pareille-ja-aikuisille>. Luettu: 7.10.2014.

TNS 2013. Ilmiöt ja tulevaisuuden kuluttajatrendit Suomessa. Luettavissa:
http://www.tnsgallup.fi/doc/ci_2013/Ilmiot_ja_tulevaisuuden_kuluttajatrendit_Suomessa_Tiitta_Vaulos_handout.pdf. Luettu: 15.10.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Tiedotteet. Hotellien uudistuttava asiakkaiden elämäntyylien mukaan. Luettavissa:
http://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi_2013/hotellien_uudistuttava_asiakkaiden_elamantyylien_mukaan.112928.news. Luettu: 20.10.2014.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Visithelsinki 2014. Sokos Hotels lanseerasi uuden alabrändin. Luettavissa:
<http://www.visithelsinki.fi/ammattilainen/tutustu-helsinkiin/ajankohtaista/sokos-hotels-lanseerasi-uuden-alabrandin>. Luettu: 25.10.2014.

Yle 2011. Yle Uutiset Tampere. Kuluttajan mielipide painaa sosiaalisessa mediassa. Luettavissa:
http://yle.fi/uutiset/kuluttajan_mielipide_painaa_sosiaalisessa_mediassa/5087258. Luettu: 15.10.2014.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? 2.uudistettu painos. KY-Palvelu. Helsinki.

Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2013. Services Marketing, integrating customer focus across the firm. Sixth edition. McGraw-Hill Companies. New York.

Liitteet

Liite 1. Asiakastyytyväisyys kyselylomake

Customer satisfaction questionnaire

Dear hotel customer,

You have visited Hotel X last year.

Please be kind and answer our customer satisfaction questionnaire and help us develop hotel services. The questionnaire is a part of a student thesis about customer satisfaction and service quality.

It will take 10 minutes to answer and all the information will be treated confidentially. We hope to receive replies before 27th of September.

Thank you for your help!

Kirsi Granroth and Taru Nyman
Haaga-Helia University of Applied Sciences

1. Gender: *

- Female
- Male

2. Age: *

- under 30
- 31-45
- 46-64
- over 65

3. Where do you live? *

- Suomi/Finland
- Russia
- Europe
- Asia
- Somewhere else

4. When you visited the hotel, were you: *

- having a holiday in Finland
- on a business trip

5. Was this your first visit at Hotel X in Helsinki? *

- Yes
- No

6. Why did you choose this hotel? *

- Good price
- Location
- Someone recommended
- Experience something new
- Some other reason, what?

7. Did you meet a member of the hotel staff at the hotel? *

- Yes
- No

8. If Yes, how was the service?

- Excellent
- Good
- Neither good or bad
- Needs improvement
- Needs a lot of improvement

9. How clean was the hotel room? *

- Very clean
- Clean
- Somewhat clean
- Not clean at all

10. Did you think that the hotel was worth the room price? *

- Yes, why?
- No, why

11. Did the hotel services meet your expectations? *

- Yes
- No

12. If not, what would you have liked? *

- Breakfast
- 24h service
- Minibar
- Safety box
- Hairdryer or other equipment for rooms
- More information or guidance
- Didn't need anything more

13. Would you be willing to pay more for extra services at the hotel? *

- Yes
- No

14. Please, give suggestions how to develop the hotel services. *

15. Would you recommend the hotel to your friends? *

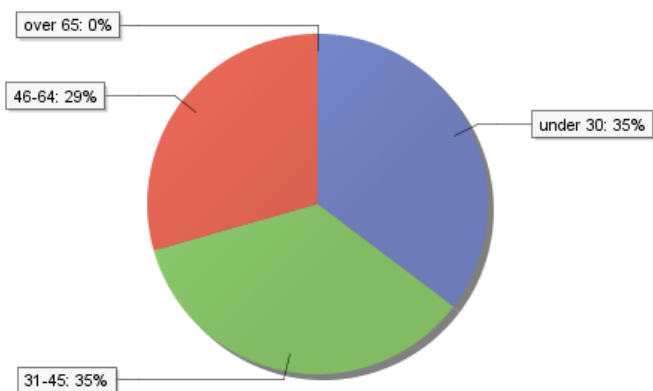
- Yes
- No

16. Would you consider visiting the hotel again yourself? *

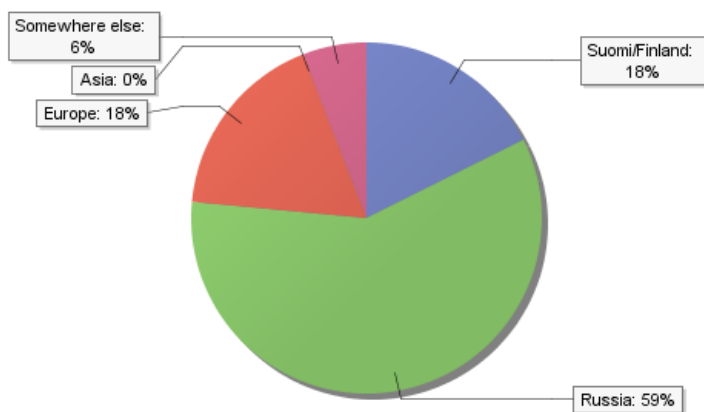
- Yes
- No, why

17. Please, send your greetings to the hotel *

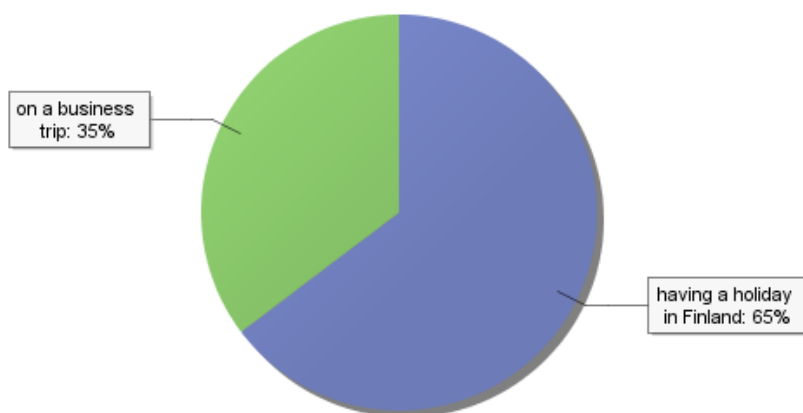
Liite 2. Asiakastyytyväisyyskyselyyn liittyvät kuvat



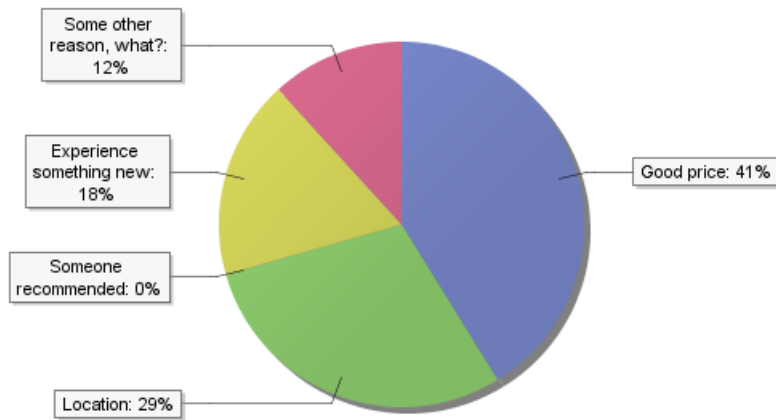
Kysymys 2. Vastaajien ikäjakauma



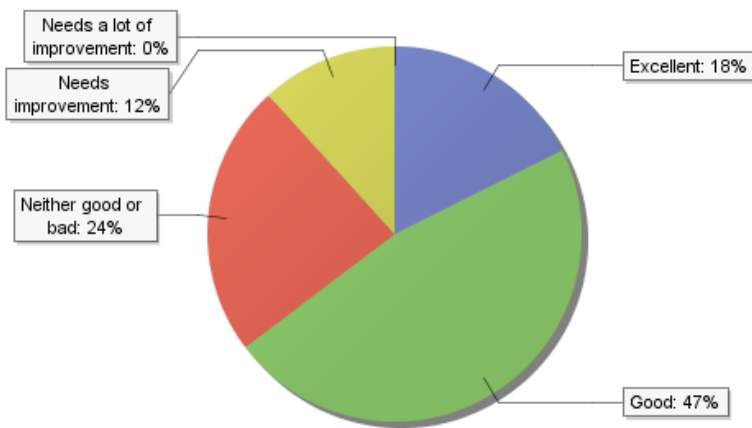
Kysymys 3. Vastaajien asuinpaikka



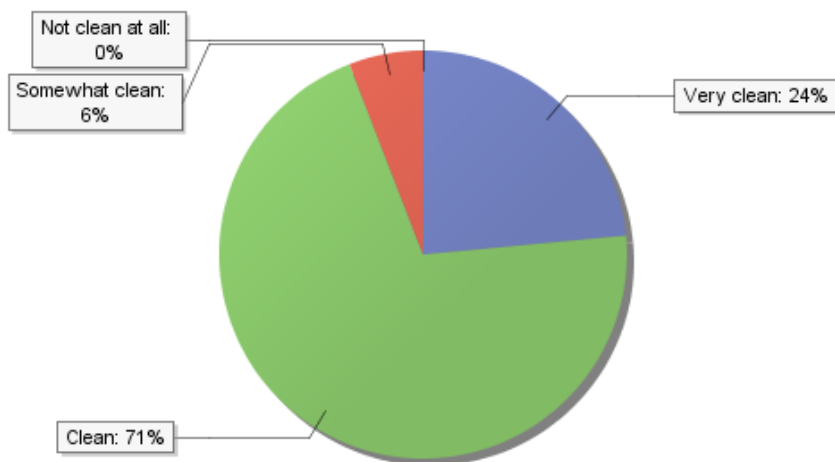
Kysymys 4. Vastaajien yöpymisen syy



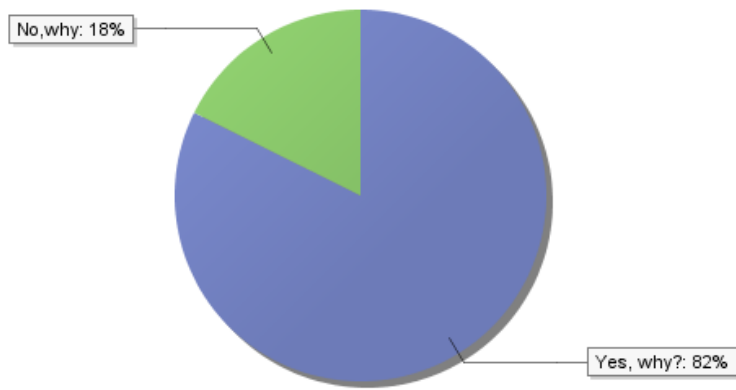
Kysymys 6. Syyt hotelli X:n valintaan



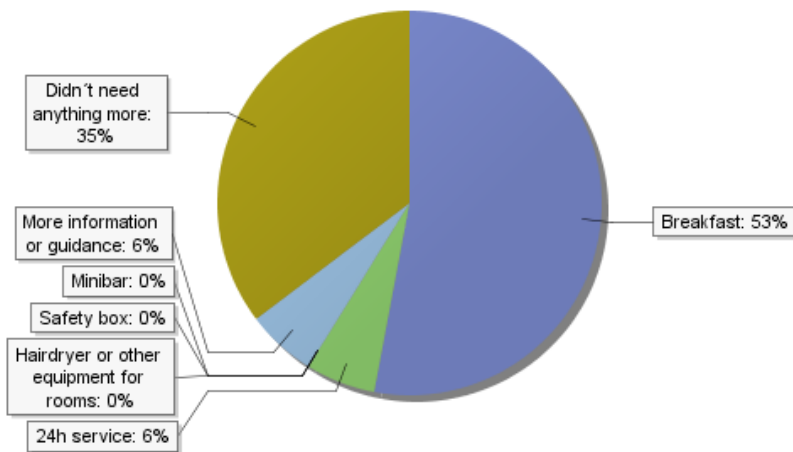
Kysymys 8. Millaista palvelu oli?



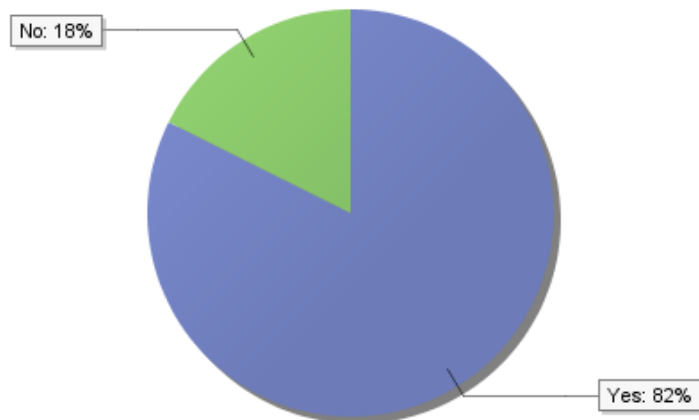
Kysymys 9. Huoneen siisteystaso



Kysymys 11. Tyytyväisyys hinta/laatu tasoon



Kysymys 12. Palvelut, joita asiakkaat kaipasivat



Kysymys 15 ja 16. Ystäville suosittelijat/ Tulisivatko itse uudelleen