

Ideointi GLO-hotelliketjun kanta-asiakkaiden palkitsemisohjelman kehittämiseksi

Linda Ohlson, Natalia Åberg



Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

<p>Tekijät Linda Ohlson, Natalia Åberg</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2007</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Ideointi GLO-hotelliketjun kanta-asiakkaiden palkitsemisohjelman kehittämiseksi</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 50 + 9</p>
<p>Ohjaaja Minna Halmetoja</p>	
<p>Kilpailu asiakkaista kiihtyy koko ajan, minkä vuoksi useilla hotelleilla on erilaisia kanta-asiakasjärjestelmiä ja -ohjelmia parantamassa asiakasuskollisuutta ja sitoutumista hotelliin. Niin sanotut ”kaikkea kaikille”-palkitsemisohjelmat eivät enää kuitenkaan vastaa hotelli-asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Näin ollen kanta-asiakkaiden palkitseminen kaipaa kehittämistä.</p> <p>Nykyään yksi vallitsevista ilmiöistä hotellialalla on lifestyle. Lifestylen tavoitteena on luoda perinteisen hotelliyöpymisen tilalle uudenlainen elämys, joka on rakennettu erilaisten teemojen ympärille. Lifestyle-hotellimääritelmän mukaan asiakkaat jakavat saman ajatusmaailman ja elämäntyylin. Asiakkaiden elämäntavan huomioiminen sopii luontevasti palkitsemisohjelman suunnitteluun, koska asiakkaiden yksilöllisyys ja palveluiden personointi voidaan ottaa huomioon paremmin kuin ”perinteisessä” palkitsemisohjelmassa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Palace Kämp -ketjun GLO-lifestyle-hotelleille, ja sen tavoitteena oli palkitsemisohjelman kehittämisen ideointi kanta-asiakkaille. Palkitsemisohjelman kehittäminen oli ajankohtainen, koska GLO-ketjulle ollaan suunnittelemassa omaa kanta-asiakasjärjestelmää täydentämään perinteistä VIP-huomiointia. Kanta-asiakasjärjestelmä on iso kokonaisuus, joten tämä opinnäytetyö keskittyi vain siihen osaan, joka näkyy asiakkaalle. Palkitsemisohjelman toivotaan vahvistavan tunnepitoista sitoutumista hotelliin ja antavan lisäarvoa asiakkaan kokemalle hotelliyöpymiselle. Palkitsemisohjelman kehittämisen ja ideoinnin apuna käytettiin lifestylekonseptia, elämäntapasegmentointia ja motivaatiotyypiluoittelua.</p> <p>Opinnäytetyö on produktityyppinen. Produkti toteutettiin kehittämistyönä, jonka tavoitteena oli luoda suunnitelma palkitsemisohjelmasta GLO-hotelliketjun kanta-asiakkaille yksittäisen matkailijan näkökulmasta. Kehittämistyön tuloksena syntyneen suunnitelman on tarkoitus toimia GLO:n kanta-asiakasjärjestelmähankkeen suunnittelun apuna. Kehittämistyöhön kuului benchmarking, aivoriihi ja itse suunnitelman toteuttaminen. Benchmarkingin tavoitteena oli vertailla niin yksityisiä kuin ketjuohjattujakin hotelleja sekä muiden alojen toimijoita ideoiden saamiseksi. Aivoriihin avulla puolestaan jatkokehitettiin ideoita GLO:n palkitsemisohjelman kannalta.</p> <p>Saadun palautteen perusteella toimeksiantaja oli tyytyväinen suunnitelmaan. Toimeksiantajan mielestä palkitsemisohjelma oli moderni ja niin sanotusti ajan hermolla. Palkitsemisohjelmasta saadut ideat kaipaavat kuitenkin vielä muokkaamista, jotta ne soveltuvat paremmin käytäntöön. Ideoita tullaan hyödyntämään GLO:n kanta-asiakasjärjestelmähankkeen suunnittelussa.</p>	
<p>Asiasanat palkitseminen, kanta-asiakkaat, elämäntapa, kehittäminen, suunnittelu, hotellit</p>	

Degree programme in Hotel and Restaurant management

<p>Authors Linda Ohlson, Natalia Åberg</p>	<p>Group or year of entry 2007</p>
<p>The title of thesis Ideas for development of a reward program for the loyal customers of the GLO hotel chain</p>	<p>Number of pages and appendices 50+9</p>
<p>Supervisor Minna Halmetoja</p>	
<p>The competition for customers is constantly accelerating. Because of this, several hotels have a variety of loyalty systems and -programs designed to improve customer loyalty and commitment to the hotel. The so-called "everything for everyone" rewards programs no longer meet the changing needs of the hotel customers. Thus the rewarding of loyal customers needs development.</p> <p>One of the prevailing phenomena in the hotel industry today is the concept of lifestyle. Lifestyle aims to replace the traditional hotel stay with a new kind of experience that has been built around different themes. By definition, the customers of a lifestyle hotel share the same state of mind and lifestyle. Therefore, consideration of the customer's way of life is natural in the design of a loyalty program, because this way the customers' individuality and personalization of services can be taken into account better than in traditional loyalty programs.</p> <p>The bachelor's thesis was carried out as an assignment with the GLO lifestyle hotel of the Palace Kämp chain and the aim was to give ideas for the development a reward program for loyal customers. The development of a reward program is timely, because the GLO chain is planning a reward system of its own to improve traditional VIP rewards. A customer loyalty system is a large entity, so this thesis focuses only on the part that is seen by the customer. The reward program aims to strengthen the customer's emotional commitment to the hotel and adds value to the customer's hotel experience. As an aid to developing the reward program we used the concept of lifestyle, lifestyle segmentation, and classification by motivational type.</p> <p>This is a product-type thesis. The product is implemented as a development project, which aims to create a plan for a reward program for the loyal customers of the GLO hotel chain from an individual traveler's perspective. The plan resulting from the development project is intended to be used as an aid in the design of the GLO customer loyalty system. The development work comprises benchmarking, brainstorming and implementation of the plan itself. The objective of the benchmarking is to compare both private hotels, chain-guided hotels and other sectors to gain ideas. Brainstorming was used to further develop ideas from a perspective of GLO's reward program.</p> <p>The feedback from the representative of the client indicates satisfaction with the plan. The client found the reward program modern and attuned to the times. The ideas gained from the reward program still need some modifications, however, to be put into practice. The ideas will be utilized in the planning of the GLO loyalty program.</p>	
<p>Key words rewarding, loyal customers, lifestyle, development, planning, hotels</p>	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	1
1.2	Opinnäytetyön rajaus.....	2
2	Lifestyle hotellialalla.....	3
2.1	Kehitys lifestyle-hotelliksi	3
2.2	Elämys ja palvelut painottuvat lifestyle-hotellissa	4
3	Elämäntapasegmentointi ja motivaatiotyypit suunnittelun apuna	6
3.1	Lähtökohtana kanta-asiakkaan tarpeet.....	6
3.2	Elämäntapa yksilöi asiakkaat.....	7
4	Palkitseminen osana hotellielämystä	10
4.1	Palkitsemisen kohderyhmä	11
4.2	Palkitsemisohjelmien monimuotoisuus.....	12
4.2.1	Palkitsemisohjelman määritelmä	13
4.2.2	Palkitseminen vahvistaa tunnepitoista sitoutumista	15
4.3	Tavoitteena palkinto	16
5	GLO-hotelliketjun palkitsemisohjelman kehittäminen kanta-asiakkaille.....	19
5.1	GLO:n lifestyle-konsepti ja nykyinen palkitsemisohjelma	19
5.2	Kehittämistyön suunnittelu.....	21
5.3	Kehittämistyön tavoitteiden muodostaminen.....	23
5.4	Lähestymistavan ja menetelmien valinta.....	24
5.4.1	Benchmarking ideoinnin apuna.....	25
5.4.2	Ideoiden muokkaaminen aivoriiheä hyödyntämällä	27
6	GLO:n palkitsemisohjelman toteutus	29
6.1	GLO:n palkitsemisohjelman rakenne.....	31
6.2	GLO:n palkitsemisohjelman kategoriat	32
7	Arviointi ja jatkotutkimusehdotukset.....	38
7.1	Kehittämistyön arviointi työn tekijöiden näkökulmasta	38
7.2	Toimeksiantajan edustajan suorittama arviointi.....	43
7.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi	44
7.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	44
	Lähteet	46
	Litteet	51
	Läite 1. Kehittämistyön aikajana	51
	Läite 2. Benchmarking hotellien ja muiden alojen palkitsemisohjelmista.....	52

Liite 3. Palkitsemisohjelman layout	55
Liite 4. Palkitsemisohjelman rakenne	58
Liite 5. Palkitsemisohjelman kategoriat ja palkinnot.....	59

1 Johdanto

Kilpailu asiakkaista kiihtyy koko ajan, ja sen vuoksi useilla hotelleilla on erilaisia kanta-asiakasjärjestelmiä ja -ohjelmia, jotka pyrkivät parantamaan asiakasuskollisuutta ja asiakkaan sitoutumista hotelliin. Yleisesti ottaen palkitsemisohjelmat muistuttavat hyvin paljon toisiaan, joten hotelli, jolla on muista poikkeava tapa palkita kanta-asiakkaita, on etulyöntiasemassa. ”Seuraavan sukupolven” palkitsemisohjelmien pitäisi tarjota uniikkeja, haluttavia ja saavutettavissa olevia palkitsemisvaihtoehtoja. Niin sanotut ”kaikkea kaikille”-palkitsemisohjelmat eivät enää vastaa hotelliasiakkaiden muuttuvia tarpeita. Sen sijaan kokemusten ja uniikkien tavaroiden käyttäminen palkintoina lisää kanta-asiakkaiden positiivista mielikuvaa hotellista. ”Kaikkea kaikille” -tyyliset palkitsemisohjelmat kaipaavat kehittämistä ja muutoksia niiden toteutustaan. (Kormanik 2011; VanZanten 2008.)

Yleisesti ajatellaan, että asiakkaat valitsevat hotellin, jonka kanta-asiakkaita he ovat. Kuitenkin Yhdysvalloissa tehdyssä tutkimuksessa vain kaksi kymmenestä kanta-asiakasohjelman jäsenestä yöpyy mieluummin sellaisessa hotellissa, jonka kanta-asiakas hän on (Epsilon 2010). Näin ollen voidaan todeta, että kanta-asiakasohjelmat eivät erotu tarpeeksi toisistaan. Lisäksi palkitsemisohjelmien palkinnot ja edut ovat merkittävä tekijä, kun asiakas liittyy kanta-asiakasohjelmien jäseniksi (Epsilon 2010). Asiakas valitsee sen hotellin, jonka edut miellyttävät häntä eniten. Palkitsemisohjelmien palkintovaihtoehtojen pitää olla linjassa asiakkaiden odotuksien kanssa. Yleisesti palveluiden käyttäminen palkitsemisohjelmien palkintoina on vielä suhteellisen uutta, joten niiden korostamisella voidaan tuoda vaihtelua palkintovalikoimaan.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on GLO-hotelliketjun kanta-asiakkaiden palkitsemisohjelman kehittämisen ideointi. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Palace Kämp -ketjun GLO-hotelleille. GLO-hotelliketjulle ollaan hankkimassa omaa kanta-asiakasjärjestelmää, joten toimeksiantajan tavoitteena oli saada uusia, moderneja ja luovia ideoita sen suunnitteluun. GLO:n palkitsemisohjelman suunnittelussa yhdistettiin lifestylea, elämäntapasegmentointia ja motivaatiotyypiluokittelua. Näiden avulla halutaan vahvistaa asiakkaan kokemaa elämystä. Lisäksi palkitsemisohjelman toivotaan vahvistavan tunnepitoista sitoutumista hotelliin. Lifestylea korostetaan palkitsemisohjelman kehittämisessä, koska kyseessä on lifestyle-hotelliketju. Lifestylen avulla halutaan ideoida uudenlainen tapa kanta-asiakkaiden palkitsemiseen.

Työ on produktityyppinen. Produkti toteutetaan kehittämistyönä, jonka lopputuloksena on suunnitelma palkitsemisohjelmasta GLO-ketjun hotellien kanta-asiakkaille yksittäisen matkailijan näkökulmasta. Tässä työssä yksittäisellä matkailijalla tarkoitetaan ulkomaalaista tai kotimaista vapaa-ajan- tai liikematkustajaa. Lisäksi suunnitelman tavoitteena on keskittyä asiakkaiden yksilöllisyyden korostamiseen räätälöinnin ja elämäntavan kautta sekä vahvistaa tunnepitoista sitoutumista hotelliin. Kyseisen suunnitelman tavoitteena on toimia apuna, kun GLO-ketjulle ollaan kehittämässä omaa kanta-asiakasjärjestelmää. Kehittämistyön toteuttamisen apuna käytetään myös elämäntapasegmentointia ja motivaatiotyyppejä palkitsemisohjelman rakentamisessa sekä asiakkaiden yksilöllisyyden korostamisessa.

1.2 Opinnäytetyön rajaus

Kanta-asiakasjärjestelmä on iso kokonaisuus. Tämän kehittämistyön tarkoitus ei ole tehdä kattavaa kanta-asiakasjärjestelmää. Sen sijaan suunnitelman on tarkoitus toimia GLO:n kanta-asiakasjärjestelmän kehittämisen ja ideoinnin apuna. Näin ollen asiakastiedon kerääminen, rekisterien ja kanta-asiakkuuden eri tasojen luominen on jätetty suunnitelmasta pois. Opinnäytetyön kannalta ei myöskään koettu tarpeelliseksi luoda kriteerejä siihen, miten asiakas saa palkintonsa uskollisuudestaan. GLO-hotelliketju voi tarvittaessa itse määrittää, kuinka aktiivinen asiakkaan täytyy olla, jotta hänet voidaan määritellä kanta-asiakkaaksi. Tarkoituksena on kehittää ja ideoida palkitsemisohjelma yksittäisille matkailijoille, joten kokousvieraat ja hotellivaraajat on jätetty ulkopuolelle. Opinnäytetyön painopiste ja toimeksiantajan tavoite oli luovien ratkaisujen löytämisessä ja uusien ideoiden kehittämisessä kanta-asiakkaiden palkitsemiseksi. Kustannusten käsittely on linjattu pois, koska tarkoituksena on antaa luovia ideoita palkitsemisohjelman suunnittelun avuksi eikä haluta, että kustannusten huomiointi rajoittaa ideointia.

Opinnäytetyön aluksi kartoitetaan, mitä lifestyle tarkoittaa hotellimaailmassa sekä selvitetään lifestyle-, boutique- ja design-hotellien eroja. Tämä tehdään siksi, että GLO-hotelliketjussa on esillä vahvasti lifestyle. Palkitsemisohjelman suunnittelu päätettiin perustaa elämäntapasegmentointiin ja motivaatiotyyppeihin, joita käsitellään laajemmin luvussa kolme. Lisäksi määritellään kanta-asiakkuus ja palkitsemisohjelma sekä käydään läpi erilaisia palkitsemisvaihtoehtoja. Luvussa viisi esitellään kehittämistyön kokonaisuutta, sen kulkua, lähestymistapaa ja käytettyjä menetelmiä. Palkitsemisohjelman ideoinnin apuna käytettiin benchmarkingia ja aivoriiveä. Luvussa kuusi perehdytään produktin tuloksena syntyvään GLO-hotelliketjun palkitsemisohjelmaan. Arvioinnin tarkoituksena on pohtia työn onnistumista niin kehittämistyön tekijöiden kuin toimeksiantajan näkökulmastakin.

2 Lifestyle hotellialalla

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on lifestyle-hotelliketju. Tästä johtuen produktin tuloksena syntyvään palkitsemisohjelmaan halutaan tuoda elementtejä lifestyle-konseptista. Tässä kappaleessa käsitellään lifestyle-hotellin eri määritelmiä sekä sitä, miten lifestyle-hotellikonsepti on alkanut muodostua noin kolmekymmentä vuotta sitten boutique-hotellikonseptista.

2.1 Kehitys lifestyle-hotelliksi

Lifestyle-hotellien perustana ovat boutique- ja design-hotellit. Boutique-hotellikonsepti lähti liikkeelle 1980-luvun alussa. Ensimmäinen boutique-hotelli syntyi New Yorkissa, ja sen loi Ian Scharager, jota pidetään Yhdysvalloissa lifestyle-hotellien isänä. Yhden määritelmän mukaan Boutique-hotellilla tarkoitetaan alle 100 huoneen hotellia, joka on yksilöllisesti sisustettu. Vuosien saatossa boutique-termi on laajentunut isoille ketjuille tarkoituksena erottautua muista hotelleista markkinoinnillisesti. (Sarheim 2010; Viisi tähteä 2002.)

Nykyään boutique-hotelleita on niin isoissa metropoleissa kuin pienissä kylissäkin. Näiden hotellien nimi tulee erilaisuudesta ja yksilöllisyydestä sisustuksessa verrattuna isoihin ketjuhotelleihin eli pientä boutiquekauppaa voidaan verrata isoon tavarataloon. Hotellien yksityiskohdat vaihtelevat hienostuneista detaljeista viimeisempää teknologiaa soveltaviin palveluihin. Toisen määritelmän mukaan boutique-hotellit eivät välttämättä ole enää pieniä ja yksilöllisiä ketjuun kuulumattomia hotelleja, vaan niissä voi olla 800 huonetta ja omistajana voi olla kansainvälinen ketjuorganisaatio. (Geldner 2002; Sarheim 2010.) Vaikka ketjut suunnittelevat boutique-hotelleja, asiakkaiden mielikuvissa kuitenkin boutique-hotelli on ehkä edelleen pieni hotelli, jossa palvelu, sisustus ja yksilöllisyyden korostaminen ovat erityisasemassa.

Toisen käsityksen mukaan ensimmäisenä markkinoille tulivat design-hotellit. Niissä korostuvat palvelu, atmosfääri (linna, kotoisuus, keskiaika) ja sisustus, joka voi olla keskittynyt yhteen taitteenlajiin, teemaan, design-huonekaluihin tai ajattelutapaan. Esimerkiksi sijaintina voi olla niin vuoristolaakso kuin nosturikin. Hotelli voi myös sijaita kirahvien ympäröimänä tai olla tunnetun suunnittelijan suunnittelema. Design-hotelli ei ole vain hotelli, vaan se on myös nähtävyyksi eli itsessään jo matkakohde. (Geldner 2002; Nurmi 2005, 43; Viisi tähteä 2002; Pöppönen 2008.)

Ensimmäisten joukossa Kimpton-hotelliketjun perustaja Bill Kimpton alkoi muokata boutique-hotelleista lifestyle-hotelleja, jotka keskittyivät teemoihin hotellivieraiden elämäntapojen

ympäri. Hotelleihin hakeutuivat pääasiassa asumaan asiakkaat, jotka jakoivat saman kiinnostuksenkohteen ja elämäntavan. Tämän jälkeen Ian Schrager, ensimmäisen boutique-hotellin perustaja, avasi yhdessä Philippe Starckin kanssa hotellin, joka oli enemmän design- kuin boutique-hotelli. (Sarheim 2010.)

Design-hotellit nousivat suosioon lifestyle-tietoisissa ammattiryhmissä. Määritelmän lifestyle-tietoisesta kuluttajaryhmästä kehitti saksalainen Claus Sendlinger, joka on Design Hotels -ketjun perustaja. Alun perin lifestyle-ammattiryhmiä olivat median, mainonnan ja markkinoinnin, muotoilun, muodin ja viihdeteollisuuden ammattilaiset eli ammattinsa puolesta paljon matkustavat ammattiryhmät. Tämän kautta Sendlinger kehitti design-hotelleista lifestyle-hotelleja. Tarkoituksena oli luoda hotellikonsepti, jossa yhdistyvät arkkitehtuuri, yksilöllisyys ja poikkeuksellinen palvelu. Aluksi tämän mallin lifestyle-hotelleiksi valikoitui yksityissomisteisia hotelleja, joissa on parempi todennäköisyys persoonalliselle ja korkeatasoiselle palvelulle sekä erityisen huomion kiinnittämiseen yksityiskohdille. Lisäksi lifestyle-konseptiin kuului Sendlingerin mukaan paikallisuus ja vahva sidos ympäristöön, jotta se voi olla kohtaamispaikka niin seudun asukkaille kuin hotellin asiakkaillekin. Hotellivieraalle haluttiin tarjota mahdollisuus elää kaupungin sykkeessä ja tutustua paikalliseen kulttuuriin. (Viisi tähteä 2002.)

2.2 Elämys ja palvelut painottuvat lifestyle-hotellissa

Nykyään yksi vallitsevista ilmiöistä hotellialalla on lifestyle. Sitä on vaikea määrittellä yksiselitteisesti, sillä se on riippuvainen toimintaympäristöstä, asiakkaista ja hotellin toimintatavoista. Lifestyle-hotellien tarkoituksena on rikkoa rajoja sekä muokata uudelleen käsitystä hotellista ja hotelliyöpymisestä. Lifestylen tavoitteena on luoda perinteisen hotelliyöpymisen tilalle elämys. Lifestyle-konseptissa painottuvat palvelut, kuten kulttuuri-, spa-, ruoka-, juoma- ja shopping-palvelut, jotka halutaan räätälöidä asiakkaan tarpeisiin sopiviksi. (Isotalo 2007; Seetharaman 2010; Viisi tähteä 2002.) Jo mainittu lifestyle-hotellielämys syntyy yhdistämällä mielenkiintoista sisustusta, taidetta, musiikkia ja viihdettä, mistä asiakas voi nauttia. Elämyksen lisänä on tasonkorkeus ja yksilöity palvelu sekä lisäpalveluita, jotka sopivat lifestyle-yhteisölle. Kokonaistarjonta on räätälöity konseptiin sopivaksi niin baareissa, ravintoloissa, taiteessa, musiikissa kuin spa-palveluissakin. (Sarheim 2010.)

Useamman vuoden ajan on painotettu sitä, että yksilölliset hotellit ovat suunnannäyttäjiä tulevaisuudessa. Etenkin kansainväliset matkustajat haluavat kokea jotain ainutlaatuista ja erikoista. Hotellialan asiantuntijat toteavat, että lifestyle-hotellisegmenttiä on nykyisin haastava määrittellä. Esimerkiksi matkailualan kiinteistöihin erikoistunut konsultti Martti Palonperä painottaa,

että lifestyle on hotellien itsensä määrittelemä. Niinpä kyseiseen segmenttiin tulee hotelleja jatkuvasti lisää, ja kaikki haluavat kutsua itsenään boutique- tai lifestyle-hotelliksi. Asiantuntijoiden mukaan haasteena on pysyä mukana kehityksessä, koska yleensä hotellin pitäisi uudistua jo viiden vuoden jälkeen, jotta asiakkaat eivät kyllästyisi. (Aro 2007; Vihma 2007; Seetharaman 2010.) Yleisen trendin mukaan lifestyle-hotellien määrä kasvaa jatkuvasti, koska lifestyle-hotelli voi olla nykypäivänä mikä tahansa hotelli, jossa on jokin ”juju”.

Boutique and Lifestyle Lodging Association on järjestö, joka yhdistää niin boutique-, design- kuin lifestyle-hotellitoimijatkin. Sen tarkoituksena on saada yhtenäinen toimintatapa erilaisille hotelleille, ja luoda yhtenäiset kriteerit hotelleille. Järjestön määrittelyn mukaan boutique-hotellia voidaan kuvailla sanoilla yksilöllinen, ylellinen, tasokas, erikoinen ja sellainen, joka tarjoaa ympäristön vaataville ja erityisille asiakkaille. Lifestyle puolestaan kuvaa hotellia, joka yhdistää elämäntapaa ja aktiviteetteja käytännölliseen designiin ja antaa asiakkaalle mahdollisuuden kokea haluamiaan elämyksiä. Design-hotellit nimensä mukaisesti keskittyvät sisustukseen ja arkkitehtuuriin. Suunnittelijoiden kädenjälki ja visio näkyvät hotelleissa vahvasti. (BLLA 2011.)

Lifestyle-hotelli on siis vähemmän massatuotantoa sisältävä hotelli, jossa on enemmän ainutlaatuista ja yksilöityä palvelua. Hotellissa odotetaan olevan omanlainen sielu ja henki. Tämän tyylisten hotellien asiakkaat jakavat saman ajatusmaailman. He ovat kiinnostuneita taiteesta ja designista sekä ovat edelläkävijöitä muodissa, mediassa ja teknologiassa. Edellä mainitut asiat vaikuttavat heidän elämäntapaansa eli lifestyleen. Nykyään termiä lifestyle-hotelli käytetään kaikista hotelleista, jotka ovat innostavia, designia on käytetty sisustuksessa ja elämys on etusijalla. Hotelli voi olla tasoltaan luksus tai budjetti, yksityinen tai ketjuohjattu, brändätty tai ei, huoneita voi olla kaksi tai kahdeksansataa. (Sarheim 2010.)

Kuten on jo aiemmin todettu boutique-, design- ja lifestyle-hotellitermit menevät päällekkäin riippuen siitä, mitä hotellit haluavat itse käyttää. Näin ollen yhden ja ainoan tarkan määritelmän tekeminen on vaikeaa, koska lifestyle-hotelli voi olla melkein ”mitä vaan”. Oikeastaan, mikä tahansa hotelli voi olla boutique, design tai lifestyle, jos hotelli osaa rakentaa konseptinsa sen ympärille ja määrittellä oman tapansa erottautua muista hotelleista.

3 Elämäntapasegmentointi ja motivaatiotyypit suunnittelun apuna

Tulevaisuustutkija Mika Mannermaa korostaa, että kuluttajat arvostavat sellaista toimintaa, joka sopii juuri heidän elämäntilanteensa ja -tyyliinsä. Asiakkaat haluavat olla mukana aktiivisesti palvelujen ja tuotteiden kehittämisessä. Tällä tavoin myös hotelleista saadaan asiakkaan tyyliä, kun he pääsevät kertomaan oman mielipiteensä. Toisaalta kaikkea ei pidä tehdä niin kuin asiakkaat haluavat, koska silloin yllätysmomentti voi kadota. (Salo 2010.)

Jotta asiakkaan elämäntyyli voidaan tunnistaa, heistä tarvitaan enemmän tietoa kuin pelkät demografiset tekijät eli kuten ikä, kotikaupunki, tulot ja perheen koko. Näin ollen segmentointiperusteisiin on lisätty kiinnostuksen kohteet ja aktiviteetit. Näiden hyödyntäminen on luonut ajatuksen heimolaisuudesta, joka syntyy lifestyle- ja harrastepohjalta. Asiakkaan elämäntapa vie hänet tietyn heimon jäseneksi, ja yhdistävänä tekijänä voi olla asiakkaan kiinnostus kulttuuriin, taiteeseen, urheiluun, terveeseen tai ekologiseen elämäntapaan tai perinteiden vaalimiseen. (Salo 2010.) Tässä luvussa ei käsitellä heimokulttuuria varsinaisesti, vaan sen taustalla olevaa elämäntapaa.

Yleisesti elämäntapasegmentointi auttaa selvittämään asiakkaiden kiinnostuksen kohteet oikean kohderyhmän tavoittamiseksi. Motivaatiotyypit puolestaan segmentoi asiakkaita matkailumieltymyksien mukaan. Lifestyle-hotellissa tämä on tärkeää, koska hotellien täytyy saada asiakkaiksi sellaisia henkilöitä, jotka jakavat saman elämäntavan ja ajatusmaailman, kuten todettiin edellisessä luvussa. Tämän opinnäytetyön produktina suunniteltavan GLO-hotelliketjun palkitsemisohjelman kategoriat perustuvat seuraavaksi käsiteltäviin elämäntapasegmentointiin ja motivaatiotyyppeihin.

3.1 Lähtökohtana kanta-asiakkaan tarpeet

Hotellin on tärkeä selvittää, millaisia asiakkaita ne haluavat eli mikä on hotellin kohderyhmä ja millaisia asiakkaita olisi mahdollista houkuttaa. Kohderyhmän tarpeet, halut, asenteet, uskomukset, aikomukset, ominaisuudet ja odotukset täytyy tunnistaa eli tarkoituksena on segmentoida asiakkaat pienempiin ryhmiin. Segmentointi auttaa löytämään oikean kohderyhmän esimerkiksi hotellille ja suunnittelemaan kohderyhmälle sopivia palveluja. Asenteisiin vaikuttaminen on tehokkainta, koska siinä on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan tunteisiin, jotka ovat jokaiselle ihmiselle täysin subjektiivisia ja jotka vaikuttavat elämäntapaan ja sitä kautta päätöksentekoon. (Shoemaker, Lewis & Yesawich 2007, 176-178; Ylikoski 1998, 46-48.) Haluttaessa vaikuttaa ihmisten tunteisiin, paras tapa on keskittyä siihen, mistä he ovat kiinnostuneita. Asi-

akkaan kiinnostuksen kohteiden selvittämisessä auttaa puolestaan elämäntapaan perustuva segmentointi.

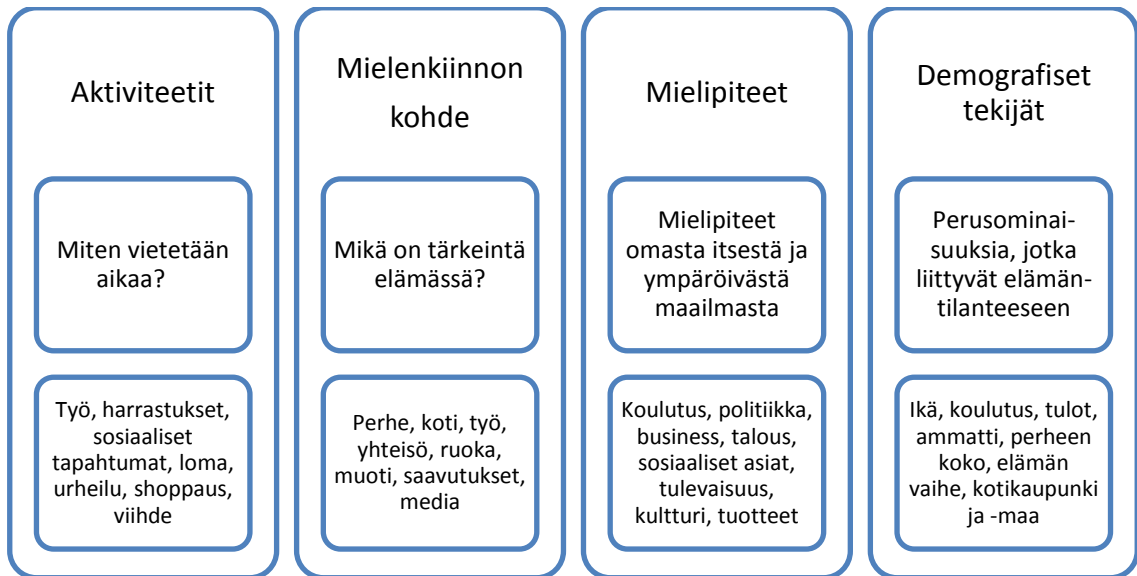
Tarpeiden selvittämisen apuna käytetään useita eri malleja, joissa määritellään tarpeet erilaisiin luokkiin. Ihmisen perustarpeita elämisen kannalta ovat ruoka, juoma ja nukkuminen. Lisä- eli johdettuja tarpeita ovat muun muassa virkistäytyminen, seikkailut ja onnistuminen. Tarpeet voidaan myös jakaa välttämättömiin ja ei-välttämättömiin tuotteisiin. Välttämättömiin tuotteisiin kuuluvat muun muassa se, että huoneissa on vuodevaatteet ja pyyhkeet, ja ei-välttämättömiin kuuluvat puolestaan, että huoneissa on hierova sänky tai radio. Ihmisten tarpeet muuttuvat jatkuvasti ja nopealla muutosvauhdilla. Yrityksille tämä luo haastetta, mutta toisaalta siitä saattaa avautua myös uusia mahdollisuuksia. (Bergström & Leppänen 2009, 105 - 108.)

Useassa eri yhteydessä käytetyn Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmisillä on perustarpeita, jotka tyydytetään ensin. Perustarpeiden tyydyttämisen jälkeen ihminen alkaa hakea tyydytystä korkeammista tasoista. Maslowin tarvehierarkia on kuvattu usein pyramidina, jossa alimmaisena ovat perustarpeet ja huipulla ovat korkeammat tarpeet. Alimmaisena pyramidissa ovat fysiologiset tarpeet eli ravinnon tarve ja muut elintärkeät tarpeet. Seuraavana ovat turvallisuuden tarpeet eli ihminen pysyttelee tutuissa ja turvallisissa asioissa. Kolmantena ovat sosiaaliset tarpeet, joihin kuuluvat yhteenkuuluvuuden tunne, perhe ja ystävät. Neljäntenä on arvostuksen tarpeet eli ihmisen tarvitsee osoittaa pätevyytensä ja saada kunniaa. Ihminen haluaa olla arvostettu, tarpeellinen ja hyödyllinen. Viidentenä pyramidissa on itsensä toteuttamisen tarve eli ihminen haluaa toteuttaa ja saavuttaa toiveensa, esimerkiksi maalaamalla, urheilemalla tai kokemalla jotain uutta. (Vilkko-Riihelä 1999, 470-471.) Elämäntapasegmentoinnissa korostuu eniten itsensä toteuttamisen tarve. Täytyy kuitenkin huomioida se, että tarpeet eivät aina esiinny Maslowin esittämässä järjestyksessä, vaan ihmisten elämäntapa ja siihen liittyvät arvot määrittelevät, mikä tarve on kulloinkin etusijalla (Shoemaker ym. 2007, 173).

3.2 Elämäntapa yksilöi asiakkaat

Elämäntapaan perustuva segmentointi sisältää ihmisen kiinnostuksen kohteet ja motivaation lähteet, ja se on osa psykografista segmentointia (Shoemaker ym. 2007, 324). Shoemaker, Lewis ja Yesawich (2007, 324) määrittelevät, että psykografinen segmentointi perustuu kolmeen elementtiin: aktiviteetteihin, kiinnostuksen kohteisiin ja mielipiteisiin (AIO). Englanninkielinen lyhennys AIO muodostuu sanoista activities, interest ja opinions. Plummer lisää puolestaan vielä neljännen elementin, demografiset tekijät. Kuviossa 1 on avattu Plummerin mallia tulkita

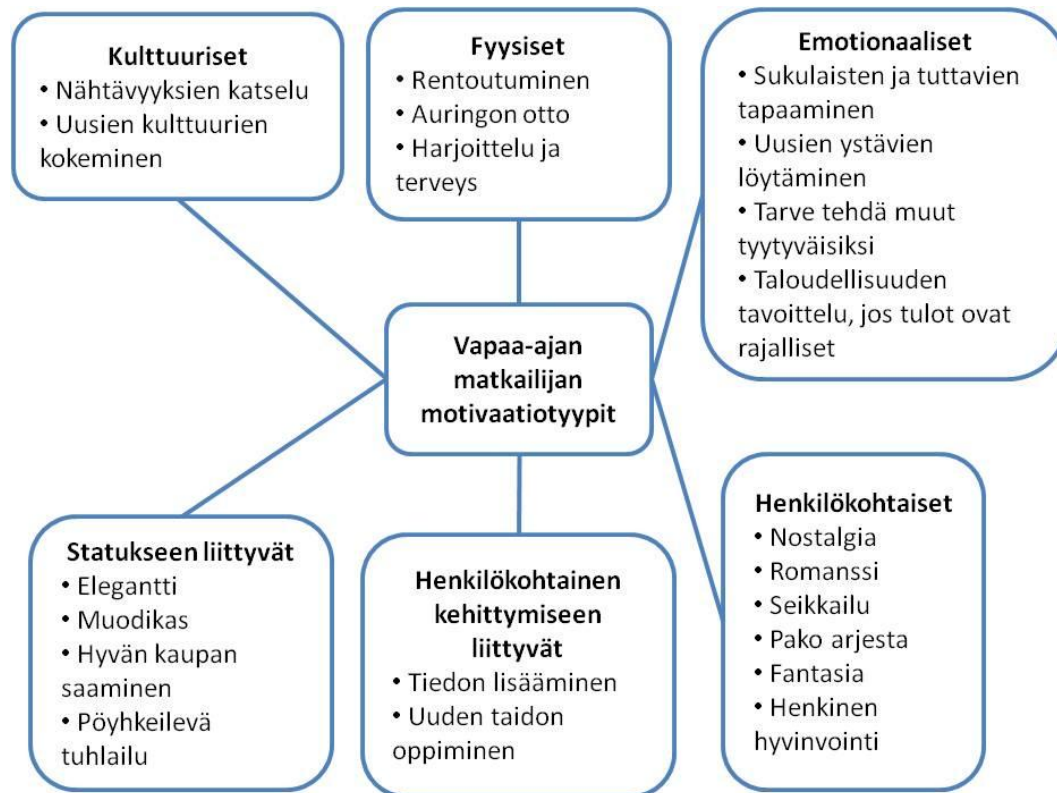
elämäntapaan perustuvaa segmentointia. Siinä asiakkaat on jaettu eri kategorioihin sen mukaan, miten he viettävät aikaansa, mikä heille on tärkeintä, miten he ajattelevat asioista ja millainen heidän elämäntilanteensa on. Tämänlaisiin kategorioihin perustuvia ryhmiä voivat olla muun muassa kotona viihtyvät, perinteitä kannattavat, jupit tai yksinäiset. (Shoemaker ym. 2007, 324.)



Kuvio 1. Elämäntapasegmentointi Plummerin mukaan (mukailen Shoemaker ym. 2007, 324)

Boxberg ja Komppula (2002, 83) nostavat yhdeksi tärkeimmistä elämäntapaa yksilöivistä tekijöistä myös psykografiset tekijät. Elämäntyyliin vaikuttavat kulttuuriympäristö, sosiaaliluokka, persoonallisuuden piirteet sekä ammatti ja koulutustaso. Kulutustottumukset vaikuttavat siihen, miten asiakkaat jakaantuvat eri elämäntyyliin luokkiin. Boxberg ja Komppula korostavat kuitenkin sitä, että elämäntyyliin perustuvaa segmentointia ei voi käyttää ainoana segmentointiperusteena, vaan se täydentää muita segmentointitapoja.

Elämäntapasegmentointia lähellä on motivaatiotyyppiluokittelu. Motivaatiotyypeillä tarkoitetaan niitä asioita, jotka vaikuttavat a) siihen miksi asiakas lähtee lomalle ja b) siihen miksi asiakas valitsee juuri tietyn matkakohteen tiettyä aikana (Swarbrooke & Horner 2007, 53). Swarbrooke ja Horner (2007, 54) luokittelevat vapaa-ajan matkailun motivaatiotyypit kuvion 2 esittämällä tavalla. He kuitenkin toteavat, että vielä ei ole sellaista luokittelua, joka olisi yleispätevä.



Kuvio 2. Vapaa-ajan matkailun motivaatiotyypit (mukaillen Swarbrooke & Horner 2007, 54)

Matkustusmotiveihin, joihin sisältyy matkan tarkoitus ja syy matkalle lähtöön, vaikuttavat suurin piirtein samat seikat kuin elämäntyyli-segmentointiin (Boxberg & Komppula 2002, 68; 71). Boxberg ja Komppula toteavat, että edellä mainittuja eroja asiakkaiden motivaatiossa käytetään usein myös segmentoinnin perusteena. Matkailumieltymyksiin ei vaikuta vain yksi motivaatiotekijä, vaan ne vaihtelevat erilailla eri elämäntilanteissa ja sen mukaan, mitä matkalta halutaan. Swarbrooken ja Hornerin mukaan asiakkaan matkailumieltymyksiin vaikuttavat seuraavat päätekijät:

- a. Asiakkaan persoonallisuus
- b. Elämäntyyli
- c. Aikaisempi kokemus matkailusta, niin myönteiset kuin kielteisetkin seikat
- d. Muistot elämän aikana
- e. Käsitteet omista heikkouksista ja vahvuuksista
- f. Imago eli kuinka ihmiset haluavat, että muut näkevät heidät.

(Swarbrooke & Horner 2007, 55.)

4 Palkitseminen osana hotellielämystä

Palkitseminen ja kanta-asiakasohjelmat ovat yksi osa asiakkaan kokonaisvaltaista hotellielämystä. Asiakas sitoutetaan hotellin kanta-asiakkaaksi erilaisia keinoja hyödyntäen, jotta hän tuntee olevansa tärkeä ja palaa yhä uudestaan hotellin asiakkaaksi. Yleisesti palkitsemisohjelman suunnitteluun sisältyy muun muassa seuraavat: kenelle palkitseminen on suunnattu, määritelmä palkitsemisohjelmasta ja palkintojen kehittäminen. Lisäksi useimmiten palkitsemisohjelmien tarkoitus on vahvistaa asiakkaan tunnepitoista sitoutumista hotelliin, mikä edesauttaa asiakkaan kokemaa hotellielämystä.

Palkitsemisohjelmien yksi tavoite on rakentaa pitkäaikaisia asiakassuhteita. Pisteiden keräämiseen perustuvat palkitsemisohjelmat tarvitsevat kuitenkin rinnalleen ohjelmia, jotka keskittyvät enemmän asiakkaan kokemuksiin tunteisiin kuin järkeen. Nykyasiakkaat haluavat, että kanta-asiakasohjelmat ottavat huomioon asiakkaan yksilönä ja ohjelmat räätälöidään heitä varten. (Johnson 2010.) Tällä tavalla palkitsemisohjelma voi olla osa asiakkaan kokonaisvaltaista hotellielämystä.

Palkitsemisohjelmia on kahdenlaisia. Ensimmäisenä voidaan mainita ohjelma, josta kanta-asiakas kerää esimerkiksi pisteitä saadakseen palkintoja kerättyjä pisteitä vastaan. Tällaiset ohjelmat perustuvat enemmän ostokäyttäytymiseen ja korostavat toistuvaa ostamista. Toinen tyyppi on palkitsemisohjelmat, jotka panostavat asiakasuskollisuuden lisäämiseen ja ovat osa yrityksen strategiaa. Näiden palkitsemisohjelmien tarkoitus on luoda tunnepitoinen sidos kanta-asiakkaan ja yrityksen välille. Kun tunnepitoinen sidos on saavutettu kanta-asiakkaan ja yrityksen välille, asiakas käyttää yrityksen palveluja toistuvasti, kertoo myönteisesti yrityksestä tuttavilleen ja kollegoilleen sekä käyttää enemmän rahaa yrityksen palveluihin. Tällainen sitoutuminen yrityksen palveluihin kääntää asiakkaan katseen pois hinnasta, ja hän keskittyy enemmän brändiin ja sen tarjoamiin palveluihin. Näin ollen johtopäätöksenä on, että toistuva ostaminen ei itsessään lisää asiakasuskollisuutta, vaan uskollisuus lisää toistuvaa ostamista. (Shoemaker ym. 2007, 103.)

Tämän opinnäytetyön on tarkoitus keskittyä palkitsemisohjelmaan, joka vahvistaa tunnepitoista sitoutumista ja uskollisuutta hotelliä kohtaan. Tarkoituksena on, että asiakas valitsee hotellin sen vuoksi, että hän haluaa käyttää sen palveluja eikä mielenkiinnon kohteena ole vain pisteiden kerääminen tai palkinnot. Tällöin hotelli palkitsee asiakasta hotellinvalinnasta. Kirjallisuudessa palkitsemisohjelmasta käytetään useita eri termejä rinnakkain, kuten kanta-asiakasohjelma, uskollisuusohjelma tai palkitsemisohjelma. Tässä opinnäytetyössä käytetään

termiä palkitsemisohjelma, jolla tarkoitetaan hotelliasiakkaiden palkitsemista uskollisuudesta yritystä kohtaan.

4.1 Palkitsemisen kohderyhmä

Palkitsemisen kohteena voivat olla useat eri asiakasryhmät. Yksi ryhmä on kanta-asiakkaat. Palkitsemisohjelman luomiseksi tarvitaan tietoja asiakkaasta ja hänen majoittumishistoriasta, mikä on osa asiakassuhdejohtamista. Asiakassuhdejohtaminen on osa strategista päätöksentekoa, mihin liittyvät muun muassa palkitsemisohjelma ja niiden kehittäminen. (Arantola 2003, 93.) Asiakassuhdejohtaminen on prosessi, joka rakentaa ja ylläpitää kannattavia asiakassuhteita, tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja luo asiakastyytyväisyyttä. Asiakassuhdejohtaminen käsittää kaikki ulottuvuudet asiakkaiden hankinnasta asiakkuuksien kasvattamiseen. Toimiva ja oikeanlainen asiakassuhdejohtajuus tuo säästöjä markkinointikustannuksiin, koska kanta-asiakkaat käyvät yrityksessä aktiivisesti ja markkinointi voidaan keskittää paremmin uusien asiakkaiden hankintaan. (Kotler 2010, 23.) Näin ollen asiakassuhdejohtajuuden tarkoituksena on saada toistuvasti käyviä asiakkaita hotelliin.

Kanta-asiakkaat ovat tyypillinen palkitsemisen kohderyhmä. Myönteisten asiakaskontaktien kautta muodostetaan suhteita asiakkaisiin, ja näin saavutetaan uskollisia asiakkaita. Uskollinen asiakas on hotellin kanta-asiakas, ja näin säilyttämisen arvoinen. McCall, Voorhees & Calantone (2010, 7) korostavat, että asiakkaat sitoutetaan yrityksen asiakkaiksi lukuisten positiivisten asiakaskontaktien kautta. Asiakaskontaktilla tarkoitetaan jokaista tilannetta, jossa asiakas on tekemisissä hotellin palveluiden kanssa. (Kotler 2010, 22.) Arantola ottaa kantaa myös asiakaskontakteihin, jotka hän määrittelee kriittisiksi tilanteiksi. Ne voivat vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Kriittinen tilanne syntyy palvelun laadun ja asiakkaan kokeman laadun suhteesta. (Arantola 2003, 34-35.) Täytyy kuitenkin muistaa, että toistuva ostaminen ei tarkoita automaattisesti asiakasuskollisuutta. Asiakkaalla täytyy olla jokin sisäinen halu palata takaisin asiakkaaksi. Hänellä täytyy olla myönteisiä muistoja, jotka ovat hänelle tärkeitä.

Kanta-asiakkuus voi syntyä asiakkaan mieltymyksistä ja tyytyväisyydestä tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin tai asiakkaan kokemasta hyödystä. Toisaalta kanta-asiakkuuden taustalla voi olla myös kiinnostus hotellin palkitsemisohjelmaa kohtaan tai sen tarjoamiin mahdollisuuksiin ja etuihin. Kanta-asiakkuus jaetaan asiakkaan käyttäytymiseen ja asenteeseen perustuvaan uskollisuuteen. Asiakkaan käytös on sitä toimintaa, jota asiakas osoittaa tiettyä palvelua tai tuotet-

ta kohtaan. Asiakasuskollisuus perustuen asenteeseen havaitaan odotuksien ja asenteiden kautta. (Kumar ja Reinartz 2006, 162-163.)

Palkitsemisohjelmien yksi päätavoite on huolehtia siitä, että tunnepitoinen sidos on kaikkien eri toimijoiden eli asiakkaiden, hotellin työntekijöiden ja brändin välillä (McCall ym. 2010, 7). Tunnepitoisen sitoutumisen kautta kanta-asiakkuus on asiakkaalle luonnollista, ja hän palaa hotellin asiakkaaksi yhä uudestaan. Arantola (2003, 26) määrittelee, että asiakasuskollisuutta on montaa eri laatua ja syvyyttä. Tiivistettynä kuitenkin voidaan todeta, että asiakasuskollisuus vahvistaa uudelleen ostamista, ja syvälinen asiakasuskollisuus vaatii tunnepitoisen sitoutumisen. Tunnepitoista sitoutumista käsitellään enemmän luvussa 4.2.2. Kotler (2010, 23) puolestaan toteaa, että jos kanta-asiakas on tyytyväinen yrityksen tuottamiin palveluihin, hän palaa takaisin ja samalla levittää hyvää mainetta yrityksestä. Näin muodostuu kanta-asiakkuus hotellin ja asiakkaan välille.

Kun asiakas on saatu käyttämään yrityksen tuotteita, yrityksen tulee pyrkiä varmistamaan, että asiakassuhde on mahdollisimman pitkäkestoinen. Näitä keinoja ovat esimerkiksi erilaiset klubi-jäsenyydet, etuohjelmat, bonuskortit ja osaomistajuudet. Yleensä yritykset kehittävät kanta-asiakkuuksia, jotta he saavat pysyviä asiakkaita. (Kannisto & Kannisto 2008, 151-152; Bergström & Leppänen 2009, 478.) Seuraavassa kappaleessa käsitellään enemmän erilaisia palkitsemisohjelmia.

4.2 Palkitsemisohjelmien monimuotoisuus

Palkitsemisohjelmia on useita erilaisia ja niissä painottuvat eri asiat. Tässä opinnäytetyössä käsitellään sellaisia ohjelmia, joita voi hyödyntää hotelleissa. Ensimmäiset palkitsemisohjelmat näkivät päivänvalon jo 1800-luvun lopulla. Tuolloin käytettiin leimauspasseja, joita voi nähdä vieläkin esimerkiksi kahviloissa. Palkitsemisohjelmat ovat saaneet nykyisen ulkoasunsa noin kolmekymmentä vuotta sitten. Ensimmäisen palkitsemisohjelman toi kuluttajille American Airlines vuonna 1981. Noin kaksi vuotta myöhemmin Inter Continental Hotels loi ensimmäisen palkitsemisohjelman hotellimaailmassa. (DeKay, Toh & Raven 2009, 371; McCall ym. 2010, 6.)

Vuonna 2009 lentoyhtiöillä oli noin 254 miljoonaa jäsentä, ja vastaavasti hotelleilla yli puolet vähemmän eli noin 92 miljoonaa jäsentä. Lentoyhtiöillä on siis selvä etulyöntiasema verrattuna hotellisektoriin. Lentoyhtiöiden etulyöntiasema johtuu siitä, että ne ovat luoneet kannattavan tavan asiakkailleen kerätä pisteitä. Asiakas voi kerätä pisteitä niin kaupoissa, hotelleissa kuin

autonvuokrauksessakin, joten lentoyhtiöt tekevät laajaa yhteistyötä eri yritysten kanssa. Lentoyhtiöiden kanta-asiakasohjelmat pystyvät ohjaamaan kuluttajien ostokäyttäytymistä enemmän kuin hotellien, koska lentoyhtiöt ovat rakentaneet yhteistyöverkoston palkitsemisohjelmien ympärille. Hotelleissakin vieraillessaan asiakkaat valitsevat useimmiten lentoyhtiöiden pisteet hotellipisteiden sijaan. Asiakkaat kokevat lentoyhtiöiden edut mielekkäimmiksi, joten he valitsevat mieluummin lentoyhtiöiden palkitsemisohjelman. (DeKay ym. 2009, 371-382.) Hotelleilla on kuitenkin mahdollisuus paremmin personoida palveluitaan kanta-asiakkailleen tarjoamalla erilaisia palkitsemistapoja verrattuna lentoyhtiöihin. Kuten edellisessä kappaleessa (4.1) todettiin, asiakkaiden sitoutumista voidaan parantaa herättämällä tunteita, kun tiedetään tarpeeksi asiakkaan mieltymyksistä ja tarpeista.

Hotellien on suotavaa kehittää uusia tapoja, joilla seurataan asiakaskäyttäytymistä ja miten kanta-asiakkuus ilmenee. Kanta-asiakaskorttien aika alkaa olla ohitse, ja tietokonepohjaiset sovellukset nousevat yhä suurempaan asemaan. Lisäksi internet-pohjaiset sovellukset antavat asiakkaalle mahdollisuuden päivittää profiiliaan, arvioida palkintovaihtoehtoja sekä ilmoittaa muutoksista ja toiveistaan. (McCall ym. 2010, 12.)

4.2.1 Palkitsemisohjelman määritelmä

Palkitsemisohjelmien yhtenä tavoitteena on saada uusista asiakkaista kanta-asiakkaita. Kanta-asiakasohjelman perustana on asiakkaan tunnistaminen ja oikeanlaisen tiedon kerääminen, jotta voidaan ymmärtää asiakkaan ostokäyttäytymistä. (Arantola 2003, 81.) Kiteytettynä kanta-asiakasohjelmien tarkoitus on pitää vanhat asiakkaat ja lisätä uskollisuutta tiettyä brändiä kohtaan tarjoamalla erilaisia etuja. Voidaan todeta, että yksi palkitsemisohjelmien etu on se, että hotelli saa arvokasta tietoa asiakkaistaan; keitä he ovat, mistä he tulevat ja mitkä asiat ovat heille tärkeitä hotellivierailun aikana. Palkitsemisohjelmat antavat myös mahdollisuuden personoida asiakkaan kokemaa palvelua. (Wight 2009.)

Kumar ja Reinartz (2006, 163) määrittelevät puolestaan, että palkitsemisohjelman tarkoituksena on ylläpitää kannattavia asiakassuhteita. Näin ollen kanta-asiakasta palkitaan suhteessa ostokäyttäytymiseen. Kun asiakas keskittää ostoksensa, hän kerää esimerkiksi pisteitä, jotka voidaan myöhemmin vaihtaa saman tai toisen yrityksen tarjoamiin palveluihin ja hyödykkeisiin (Kumar ja Reinartz 2006, 163).

Arantolan (2003, 83) mukaan kanta-asiakasohjelmia on neljä erilaista (kuvio 3). Hiljaiset ohjelmat ovat sellaisia, joissa yrityksellä on selkeä malli, jolla tunnistetaan ne asiakkaat, joita halu-

taan huomioida ja palkita. Asiakas ei välttämättä tiedä, että hänet on yrityksessä määritelty kanta-asiakkaaksi. Toinen kanta-asiakasohjelmien muoto on avoimet ohjelmat. Tärkein avoimen ohjelman tunnusmerkki on, että ohjelmalla on nimi ja että asiakas joutuu liittymään tai hänet kutsutaan sen jäseneksi. Kolmantena Arantola mainitsee business-to-business -ohjelmat, joita sovelletaan kahden yrityksen välisessä vaihdannassa. Niiden tärkein elementti on molemminpuolinen hyöty, milloin uskollisuusohjelma lähentelee partneriutta eli yhteistyötä. Viimeisenä on affinity-ohjelma, jossa asiakkaan ja yrityksen välillä on kolmas osapuoli, joka toimii suosittelijana. Kolmas osapuoli markkinoi yrityksen tuotteita omille asiakkailleen. Näistä esimerkkinä ovat muun muassa pankkien tarjoamat luottokortit, joissa on urheiluseuran logo. (Arantola 2003, 83-88.)

Hiljainen ohjelma	Avoin ohjelma	Business- to-business -ohjelma	Affinity-ohjelma
<ul style="list-style-type: none"> • Malli asiakkaiden tunnistamiseen → Miten palkitaan ja huomioidaan? • Asiakas ei tiedä, että hänet on määritelty kanta-asiakkaaksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Selkeä nimi • Asiakas liittyy itse ohjelmaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kahden yrityksen välinen vaihdanta • Tavoitteena molemmin puolinen hyöty 	<ul style="list-style-type: none"> • Kolmas osapuoli mukana → Markkinoi yrityksen tuotteita asiakkailleen

Kuvio 3. Kanta-asiakasohjelmien luokittelu mukaillen Arantolan (2003, 83-88)

Yleisin palkitsemisohjelman muoto hotellialalla on avoimet ohjelmat, joissa kanta-asiakas tunnustaa kuuluvansa ohjelmaan. Jos hotellilla ei ole varsinaista palkitsemisohjelmaa, hiljaiset ohjelmat voi olla hotellin tapa huomioida kanta-asiakkaita. Hiljaiset ohjelmat ovat hotellikohtaisia ja niitä on vaikea tunnistaa. Avoimet ohjelmat ovat puolestaan selvästi esillä muun muassa hotellien internet-sivuilla, ja niihin haetaan jäseneksi. Avoimissa ohjelmissa on selkeä tapa kerätä pisteitä, joilla lunastetaan erilaisia palkintoja, etuja tai ilmaisia hotelliyöpymisiä. (Arantola 2003, 83-88.)

McCall, Voorhees ja Calantone (2010, 9-10) pohtivat puolestaan sitä, miten palkitsemisjärjestelmiä voisi ylipäättään parantaa. He käsittelevät kanta-asiakasohjelmia, jotka perustuvat pisteiden keräämiseen. He mainitsevat muun muassa, että hotellin on hyvä löytää sellaisia palkitsemistapoja, joita kanta-asiakkaat todella arvostavat. Esimerkkinä on, että kanta-asiakas voi käyttää jotain palvelua, josta hotelli yleensä perii lisämaksun. Lisäksi täytyy kiinnittää huomiota siihen, miten kanta-asiakkaista huolehditaan yöpymisten välillä tai palkitsemisohjelmien eri tasojen välillä. Kanta-asiakkaita tulee pitää motivoituneina käyttämään hotellin palveluita. Heil-

le täytyy osoittaa, että heistä välitetään, eivätkä he ole vain yksi lenkki pitkällä asiakasliukuhihnalla. (McCall ym. 2010, 9-10.)

Palkitsemisohjelmien tarkoituksena on palkita parhaat asiakkaat asianmukaisilla palkinnoilla, jotta voidaan turvata heidän uskollisuus yritystä kohtaan. Palkitsemisvaihtoehtoja käsitellään tarkemmin luvussa 4.3. Ongelma kuitenkin muodostuu siitä, että kanta-asiakasohjelmia on helppo kopioida. Monella hotelliketjulla on samantyylinen tapa kerätä pisteitä yöpymisistään. Lisäksi tutkimukset osoittavat, että asiakkaat eivät ole uskollisia tietylle brändille, vaikka he omistaisivat kyseisen ketjun kanta-asiakaskortin. Asiakkaat eivät välttämättä tunnista, minkä hotelliketjun kortti on kyseessä, jos brändin tunnusmerkit poistetaan. Usein asiakas kysyy, mikä kortti hotellissa käy ja laittaa eteen valikoiman eri hotellien ja lentoyhtiöiden kortteja. Asiakkaat ovat vain alhaisten hintojen ja parhaiden tarjouksien perässä. Asiakkaalle ei ole väliä, missä hotellissa hän majoittuu. (McCall ym. 2010, 6; Wight 2009; Dekay ym. 2009; Mattila 2006, 175.)

Palkitsemisohjelmien avulla pystytään räätälöimään palveluja asiakkaiden mieltymyksiin sopiviksi. Asiakkaan on vaikeampi vaihtaa toiseen yrityksen palveluihin, jos hän kokee, että hänen toiveensa ja tarpeensa otetaan huomioon jokaisella kerralla. (Shoemaker ym. 2007, 101.) Hotellin kannattaa panostaa asiakkaan henkilökohtaiseen huomiointiin paremmin kuin kilpailijat. Asiakkaan täytyy tuntea olevansa kotona, ja hotelliyöpymisen on hyvä herättää tunteita. Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan yksi tärkeä elementti on myös se, että ohjelma ei saa olla liian läpinäkyvä. Asiakas ei saa huomata, että taustalla on jokin tietty kaava, miten asiakkaan kohdalla käytäydytään. Sen sijaan jokainen asiakas pitää ottaa huomioon yksilönä, ja ohjelman pitää olla niin joustava, että sitä voidaan muokata asiakkaiden tarpeisiin sopivaksi. (Victorino, Verma, & Wardel 2008, 4.)

4.2.2 Palkitseminen vahvistaa tunnepitoista sitoutumista

Palkitsemisen tarkoituksena on asiakkaan sitouttaminen hotelliin niin, jotta hän tuntee olevansa tärkeä asiakas. Tunnesidos vahvistaa sitoutumista. Mattila (2006, 175) korostaa, että tunnepitoinen sitoutuminen takaa sen, että asiakas valitsee hotellin sen mukaan, mistä hänellä positiivisia muistoja. Mattila (2006, 174) toteaa myös, että asiakasuskollisuus on tämän päivän avain menestykseen. Se, kenellä on menestyvin palkitsemisohjelma, on etulyöntiasemassa. Lisäksi korostetaan, että ainoastaan kovat edut eivät ole tie onnistuneeseen palkitsemisohjelmaan, vaan tarvitaan muutakin. Pelkkä pisteiden kerääminen sekä erilaiset alennukset ja tarjoukset

voivat jopa vähentää myönteistä suhtautumista hotelliin. (Mattila 2006, 174-175; McCall ym. 2010, 9.)

Barsky ja Nash (2002, 39) ovat tutkineet, millaisia tunteita asiakkaat kokevat eri tason hotelleissa. He havaitsivat, että asiakkaiden kokemat tunteet vaikuttavat asiakasuskollisuuteen. Tulokset osoittavat, että asiakkaiden kokemista tunteista voidaan erottaa ”uskollisuustunteita”, jotka painottuvat eri tavalla eri tason hotelleissa. ”Uskollisuustunteiksi” havaittiin mukava, tyytyväinen, tärkeä, hemmoteltu, käytännöllinen, rentoutunut, arvostettu, turvallinen, hienostunut ja tervetullut. Taulukossa 1 esitetyt tunteet vahvistavat sitä, että asiakas palaa hotellin asiakkaaksi yhä uudestaan ja suosittelee hotellia myös muille. Tuloksista voidaan myös päätellä, että asiakkaat, jotka kokevat uskollisuuden tunteen eivät ole niin hintaherkkiä ja ovat valmiimpia maksamaan annetun hinnan kuin he, jotka eivät ole kokeneet näitä tunteita. Tutkimus vahvistaa sen, että hotellit, jotka pystyvät herättämään asiakkaissa myönteisiä tunteita ja kokemuksia, ovat tulevaisuudessa kilpailijoitaan paremmassa asemassa. Asiakkaan kokemat tunteet säilyvät myös tulevilla yöpymiskerroilla. (Barsky & Nash 2002, 44-45; Mattila 2002, 175-179.)

Taulukko 1. Uskollisuustunteet eri hotellikategorioissa (mukailtu) (Barsky & Nash 2002, 45)

Koettu tunne	Hotellin taso				
	Budjetti	Keskitaso	Keskitasoa parempi	Luxus	Pitkäaikainen majoittuminen
Mukava	X	X	X		X
Tyytyväinen	X				
Tärkeä			X		
Hemmoteltu				X	
Käytännöllinen	X				X
Rentoutunut				X	
Arvostettu				X	
Turvallinen		X			
Hienostunut				X	
Tervetullut		X	X		

4.3 Tavoitteena palkinto

Kanta-asiakkaalle palkitsemisohjelman pääelementti on itse palkinto. Palkitsemisohjelmaa suunniteltaessa on otettava huomioon sekä kovat että pehmeät palkinnot. Lisäksi palkintoja ideoitaessa on huomioitava asiakkaan kokema rahallinen arvo ja mielihyvä palkinnosta sekä palvelun käytön tiheys suhteessa palkintoon ja milloin palkinnon saa asiakasuskollisuudesta. Toinen huomion arvoinen asia palkitsemisohjelmissa on se, onko mahdollisuus hyödyntää

kanta-asiakkuutta myös muissa yrityksissä, vai onko se rajattu vain yhden ketjun tai yrityksen tarjoamiin palveluihin. (Kumar & Reinartz 2006, 172-175.)

Hotelli voi tehdä palkitsemisen joko ennen vierailua, paikan päällä tai vierailun jälkeen. Hotellin asiakkailta teetetyssä tutkimuksessa on havaittu, että asiakkaalle paikan päällä annettu palkinto on tehokkaampi palkitsemiskeino kuin myöhemmin saatu palkinto. Palkinnon arvo asiakkaalle määräytyy sen mukaan, kuinka paljon hän kokee, että kanta-asiakasohjelma tuottaa arvoa hänelle henkilökohtaisesti. Näin ollen hotellin täytyy kiinnittää huomiota ajoitukseen eli milloin kanta-asiakas saa palkinnon asiakasuskollisuudesta. Huomionarvoista on myös se, että henkilökunta on tietoinen hotellin kanta-asiakasohjelmista ja omalla toiminnallaan antaa asiakkaalle myönteisen kuvan hotellielämyksestä. (Hsin-Hui, Chun-Te & Po-Tsang 2009, 128-135.)

Arantola toteaa, että palkitsemismuotoja ja etuja ovat rahaedut, palveluedut sekä asiakkuuden huomioiminen. Rahallisiin eli koviin etuihin kuuluvat ilmaiset tuotteet ja palvelut, alennukset ja bonukset sekä pisteiden kerääminen. Palveluetuihin eli pehmeisiin palkintoihin sisältyvät korkeampi palvelutaso, eriytetty asiakaspalvelu, tapahtumat ja lahjat sekä asiakastiedotus. Wight lisää vielä pehmeisiin etuihin muun muassa henkilökohtaisen sisäänkirjautumisen. Asiakkaiden huomioiminen ei ole näkyvää tekemistä, vaan asiakkaan täytyy se itse kokea. (Arantola 2003, 100-105; Wight 2009.)

Bergströmin ja Leppäsen (2009, 479) mukaan kanta-asiakkaiden etujen tulisi vaihdella riittävästi, etteivät he kyllästy. Yrityksen kannattaisi silloin tällöin tarjota esimerkiksi yllätysetuja kanta-asiakkailleen. Asiakkaille voidaan luoda lisäksi houkutusia, jotka rohkaisevat heitä pysymään uskollisena hotellille, jotta he eivät vaihtaisi palkitsemisohjelmasta toiseen ja tätä kautta yöpyisi joka kerta eri hotellissa. Edellä mainitut houkuttimet voivat olla pieniä yllätyksiä, spontaaneja palkintoja, joita asiakas ei osaa arvata etukäteen. Pieniä palkintoja kannattaa tarjota jokaisen yöpymisen tai ravintolassa käynnin yhteydessä. Yksi tapa saada vaihtelua etuihin ja palkintoihin, on tehdä yhteistyötä eri alojen yrityksien kanssa. (McCall ym. 2010, 10.) Yhteistyön kautta hotellilla on mahdollisuus tarjota asiakkaille laaja valikoima erilaisia tuotteita, aktiviteetteja ja elämyksiä.

Jatkuva asiakkaan palkitseminen voi muodostua lopulta hyödyttömäksi, jos palkinnolla ei saavuteta haluttua wau-elämystä. McCall, Voorhees ja Calantone (2010, 11) kuitenkin vielä mainitsevat, että pienet palkinnot ovat mahdollisuus parempaan ostokäyttäytymiseen. Pienet huomionosoitukset saavat asiakkaan olon tuntumaan tärkeäksi hotellissa. Asiakkaalle täytyy antaa valinnan vapaus ja tunne vallasta, että hän voi itse tehdä päätökset koskien omaa yöpy-

mistään. Yksinkertaisesti asiakas voi valita usean palkinnon joukosta haluamansa tai sitten hän voi jättää palkinnon valitsemisen myöhempiä kertoja varten.

Hospitality-alan toimijoiden tämän hetkinen haaste on löytää sellainen ohjelma, jota ei ole helppo kopioida, vaan sen pitää olla erilainen, uniikki ja muuntautumiskykyinen (McCall ym. 2010, 11-12). Jo nyt on havaittavissa muutamia ohjelmia, jotka tuovat asiakkaille mahdollisuuden valita jotain muuta kuin perinteisiä palkitsemistapoja. Nämä uudet vaihtoehdot voivat olla muun muassa henkilökohtainen palvelu ja exclusive-tapahtumat. Lisäarvoa tuottavia palkintoja tarjoamalla yritys rohkaisee kanta-asiakkaita olemaan enemmän yhteydessä yritykseen ja herättää asiakkaissa syviä tunteita ja uskollisuutta. (McCall ym. 2010, 11-12.)

5 GLO-hotelliketjun palkitsemisohjelman kehittämisen kanta-asiakkaille

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli aikaan saada ideoita palkitsemisohjelman kehittämiseksi GLO-hotelliketjun kanta-asiakkaille (jatkossa GLO). Produkti toteutettiin kehittämistyönä, jonka tavoitteena oli suunnitella GLOlle palkitsemisohjelma yksittäisen matkailijan näkökulmasta. Kyseisen suunnitelman avulla GLO voi jatkokehittää omaa hankettaan. GLO on kokenut, että hotelleissa on tarve kanta-asiakasohjelmalle täydentämään VIP-huomiointia. GLO haluaa huomioida asiakkaitaan paremmin ja tarjota heille uusittuja palkitsemiskeinoja. Näin ollen GLOlle ollaan kehittämässä omaa kanta-asiakasjärjestelmää, ja tämän kehittämistyön tarkoituksena oli tuoda uusi näkökulma ja luovia ideoita järjestelmän suunnitteluun. Tavoitteena on kehittää sellainen palkitsemisohjelma, joka korostaa asiakasta yksilönä sekä hänen tarpeitaan ja mieltymyksiään, mitkä herättävät asiakkaita tunteita. Tarkoituksena ei kuitenkaan ollut suunnitella kokonaista kanta-asiakas-järjestelmää, vaan tässä työssä pääpaino on GLO:n palkitsemisohjelman sisällössä ja ulkoisessa ilmeessä. Tavoitteena oli selkeä palkitsemisohjelma, jota voidaan tarvittaessa käyttää kaikissa GLO-ketjun hotelleissa. Yleensä palkitsemisohjelman tarkoituksena on erottua muista hotelleista, ja näin parantaa asiakaspalvelua ja kilpailuetua.

Tässä kappaleessa käydään läpi kehittämistyön kokonaisuus, ja miten se toteutettiin GLO:n palkitsemisohjelman suunnittelun osalta. Aluksi esitellään toimeksiantaja ja nykyinen GLO:n palkitsemisohjelma. Myöhemmin tarkennetaan projektin tavoitteet, sen rajaus, käytetyt menetelmät ja kerrotaan käytettyjen menetelmien avulla saadut tulokset.

5.1 GLO:n lifestyle-konsepti ja nykyinen palkitsemisohjelma

Ensimmäinen GLO-hotelli avattiin vuonna 2007 Kluuvikadulle. Tarkoituksena oli elävöittää Helsingin hotellimaailmaa uudella lifestyle-konseptilla. Kesällä 2010 tehtiin päätös Palace Airportin ja Hotel Sellon konseptimuutoksesta, ja GLO-ketju näki päivänvalon. GLO-ketju on osa Palace Kämp Groupia, johon kuuluu myös Hotel Linna ja useita ravintoloita. GLO-hotelliketjuun kuuluu kolme hotelliä: GLO Kluuvi, GLO Helsinki Airport ja GLO Espoo Sello.

GLOssa on vahvasti esillä lifestyle. Palace Kämpin toimitusjohtaja Markku Wahlberg (2010) kuvailee GLOta seuraavilla sanoilla: ”GLO on ytimessä, moderni, sykkivä ja aktiivinen, kansainvälinen, avoin ja suvaitseva, kiinni ajassa, edelläkävijä, itsetietoinen, tyylikäs ja oivaltava, taiteellinen ja kulturelli, style, persoonallinen ja siitä huokuu elämänilo”. GLO pyrki olemaan

myös kansainvälinen kohtaamis- ja nautiskelupaikka, urbaani kaupunkikulttuurin näyttämö ja kaupunkilaisten pistäytymispaikka. GLO-hotellien niin kuin monen muunkin lifestyle-hotellin pitää olla päällimmäisenä kaikkien mielessä eli ”top of mind”. (Moksi, K & Wahlberg, M. 19.8.2010.) Edellä kuvatuissa sanoissa korostuu se, että GLO-ketjun hotelleissa täytyy olla omanlainen sielu ja henki, mikä kuuluu myös lifestyle-konseptin määritelmään (ks. Viisi tähteä 2002).

Aiemmin esitetyn lifestyle-konseptin mukaisesti (ks. luku 2) myös GLOssa on laaja palvelutarjonta. Huoneisiin on mahdollisuus saada muun muassa unimenu tuotteita, ”kutimet”, spa-tuotteita, kuntoiluvälineet ja iPod. Unimenu-tuotteita ovat muun muassa erilaiset tyynyvaihtoehtot, shiatsu-hierontalaite, tyynysuihke ja kauratyyny. Hotellista saa lainaksi Smart-auton, sähköskootterin tai Jopo-polkupyörän. Tarjonta vaihtelee hotelleittain. GLO haluaa, että asiakas voi räätälöidä oleskelustaan oman näköisensä, ja hotellit haluavat tarjota mahdollisuuden sen toteuttamiseen. (Moksi, K. & Wahlberg, M. 16.8.2010.)

GLOssa on myös tarjolla erilaista ohjelmaa asiakkaiden kiinnostuksen kohteiden ympärille, mikä on tyypillistä lifestyle-konseptille (ks. Sarheim 2010). Esimerkiksi Hotel GLO Kluuvin aulassa on mahdollisuus katsoa urheilutapahtumia ja nähtävillä on myös vaihtuvia taidenäyttelyitä. GLO:n vastaanotossa ei enää työskentele vastaanottovirkkailijoita vaan hosteja. Hostien tehtävänä on ottaa huomioon jokainen asiakkaan yksilönä ja auttaa asiakkaiden toiveiden toteuttamisessa heidän oleskelunsa aikana. (Moksi, K. & Wahlberg, M. 19.8.2010.) Hostit korostavat lifestylelle ominaista asiakkaiden yksilöllistä huomioimista ja palvelujen räätälöintiä, kuten luvussa 2.2 todettiin.

GLO-hotelliketjun asiakkaina käyvät niin ulkomaalaiset kuin kotimaiset matkailijat. Matkan tarkoituksena voi olla yhtä hyvin loma- kuin työmatkakin. Ketjun eri yksiköissä asiakasvirrat kuitenkin painottuvat eri tavalla. Esimerkiksi Kluuvikadun GLOssa käy arkisin yksittäisiä ulkomaalaisia asiakkaita kun taas Sellon GLOssa viikonloppuna käy enemmän suomalaisia ryhmiä. Lentokenttä GLO Airportissa majoittuu ulkomaalaisia ja kotimaisia liikemiehiä sekä suomalaisia vapaa-ajanmatkustajia. Osa koko GLO-ketjun majoittujista tulee tutustumaan myös GLO:n lifestylekonseptiin ja kokemaan, millaisen hotellielämyksen GLO voi tarjota. (Moksi, K & Wahlberg, M. 19.8.2010.)

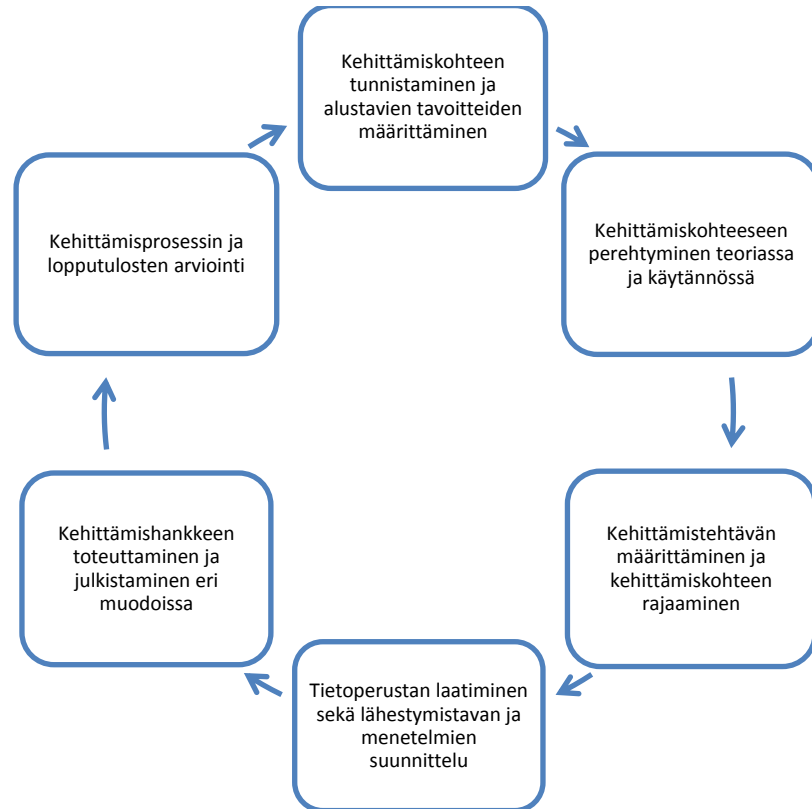
GLOssa on tällä hetkellä käytössä VIP-huomiointijärjestelmä kanta-asiakkaiden palkitsemiseksi. Tarkoituksena on huomioida hotellissa paljon yöpyvät ja reklamoineet asiakkaat sekä merkkipäivät ja hääparit. Tavoitteena on sitouttaa asiakkaat käyttämään hotellin palveluja ja tunte-

maan itsensä tervetulleeksi joka kerta. VIP:n sisältö määräytyy yöpymisten määrän mukaan kolmella eri tasolla (VIP1, VIP2 ja CARE). Esimerkiksi VIP1, joka on korkein taso, sisältää juoman ja pientä syötävää, -15%:n ravintola-alennuskuponin oleskelun jokaiselle päivälle tai GLO-tuotteen. Asiakastiedot ja käytetyt tuotteet kirjoitetaan varausjärjestelmässä olevaan asiakkaan profiliin, ja kanta-asiakkaiden toiveet asetetaan etusijalle huoneenvalinnassa. VIP-tuotteita ei ole standardoitu, vaan ne vaihtuvat tilanteen ja hotellin mukaan. Host tarkistaa seuraavan päivän VIP-asiakkaat edellisenä iltana ja valitsee asiakkaalle sopivan VIP-tuotteen. Jouluna kanta-asiakkaita muistetaan vuosittain vaihtuvalla pienellä joululahjalla. (Javanainen, J., Korhonen, M., Pohjola, A. & Vornamo, V. 29.11.10.)

5.2 Kehittämistyön suunnittelu

Tässä opinnäytetyössä hotelliketju GLO:n palkitsemisohjelman toteutuksen apuna on käytetty kehittämistyömenetelmää. Kehittämistyön tarkoituksena on eri menetelmiä hyödyntäen saada aikaan muutos organisaatiossa. Tutkimuksellinen kehittäminen hyödyntää niin arki ajattelua kuin tieteellistä tutkimustakin, ja siihen kuuluu ongelmien ratkaisua, uusien ideoiden tuottamista ja toteuttamista. Sen tarkoituksena on yleensä luonnostella ja kehitellä uusia toteutustapoja sekä saada aikaan käytännön konkreettisia parannuksia. Koko ajan ovat kuitenkin vahvasti mukana teoria, tiedon analysointi ja kriittisyys. Tarkoituksena on yhdistää käytännönläheisiä ratkaisuja hyödyntämällä teoriaa ja erilaisia menetelmiä. Tuotoksella täytyy olla kuitenkin vahva sidos käytäntöön. Kehittämistyö voi koskea myös vain tiettyä osaa muutostyöstä, jolloin kehittäjä voi olla suunnittelun, toteutuksen tai arvioinnin apuna. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19-24.)

Tämän luvun tarkoituksena on käydä läpi, miten kehittämistyö eteni, ja kuinka sitä hyödynnettiin GLO:n palkitsemisohjelman suunnittelussa. Kehittämistyö on prosessi, joka koostuu useasta eri vaiheesta (kuvio 4). Teorian mukaan ensimmäiseksi kehittämiskohde täytyy tunnistaa ja määrittellä alustavat tavoitteet. Alustavien tavoitteiden pohjalta haetaan tietoa kirjallisuudesta, tutkimuksista ja artikkeleista. Taustatutkimuksen tavoitteena on siis määrittää tarkka tavoite ja rajata kehittämiskohde sekä löytää oikea näkökulma tietoperustaan. Tietoperustaan tutustumisen jälkeen voidaan alkaa suunnitella lähestymistapaa ja työssä käytettäviä menetelmiä. Eri menetelmien ja tietoperustan tuoman tiedon kautta toteutetaan kehittämistä vaativa hanke. Lopuksi arvioidaan koko prosessi ja tuotos. (Ojasalo ym. 2009, 24-26.)



Kuvio 4. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2009 24.)

Tämän opinnäytetyön kehittämistyön aikataulut on kuvattu taulukossa 2. Liitteessä 1 aikataulut on kuvattu vielä aikajanan avulla. Taulukossa 2 on nähtävissä kehittämistyön eri työvaiheet ja niihin tarvittava aika. Kehittämistyöhön käytetty kokonaisaika oli noin kahdeksan viikkoa. Taulukossa 2 vasemmalla on lueteltuna työtehtävät, ja niiden vieressä tehtävän kesto päivinä. Liitteessä 1 näkyvä aikajana auttaa suhteuttamaan eri työtehtävät toisiinsa, ja siitä näkee työhön tarvittavan kokonaisajan sekä pystytään seuramaan, missä vaiheessa kehittämistyö on. Aikajana on suuntaa antava.

Taulukossa 2 määritellyt kehittämistyön tehtävät on muodostettu hyödyntäen kuviossa 4 esiteltyä kehittämistyön prosessia. Tehtävät on jaettu kokonaisuuksiin, joista on erotettu alatehtävät. Jokaiselle kokonaisuudelle on arvioitu kokonaisaika, ja alatehtävät on ajoitettu kokonaisajan mukaan. Osa tehtävistä meni toistensa kanssa päällekkäin toteutuksen aikana, mutta taulukossa kesto on eroteltu selvennyksen vuoksi jokaisen tehtävän kohdalla erikseen. Seuraavissa luvuissa käsitellään tarkemmin, mitä eri tehtävät pitivät sisällään.

Taulukko 2. Kehittämistyön tehtävät ja niihin kuluva aika

Tehtävä	kesto pv
Kehittämistehtävän määrittely	4
Palkitsemisohjelma GLO-ketjulle	2
Tavoitteiden asettaminen	1
Kehittämiskohteeseen perehtyminen	10
GLO:n nykytilanteeseen perehtyminen	2
Teoria	8
Lifestyle	2
Elämäntapasegmentointi	2
Kanta-asiakkuus	2
Palkitseminen	2
Lähestymistapa ja menetelmät	10
Lähestymistavan ja menetelmien valinta	2
Benchmarkingin suunnittelu	1
Benchmarkingin toteutus	5
Aivoriihen suunnittelu	1
Aivoriihen toteutus	1
Kehittämiskohteen toteuttaminen	10
Palkitsemisohjelman suunnittelu	3
Rakenteen suunnittelu	2
Kategorioiden kehittäminen	3
Palkintojen suunnittelu	3
Demo-version luominen	4
Demo-version esittäminen toimeksiantajalle	1
Arviointi	4
Toteutuksen arviointi	2
Toimeksiantajan suorittama arviointi	2

5.3 Kehittämistyön tavoitteiden muodostaminen

Tässä kappaleessa käsitellään kehittämiskohteen tunnistaminen ja rajaaminen sekä lopullisten tavoitteiden muodostaminen. Tarve palkitsemisohjelman kehittämiselle tuli Hotel Sellon nykyisen Hotel GLO Espoo Sellosta. Työn edetessä GLO-hotelliketju syntyi, ja ilmeni tarve koko GLO-ketjun laajuiselle palkitsemisohjelmalle. Näin kehittämistyön tavoitteeksi muodostui suunnitelma palkitsemisohjelmasta, joka on sidoksissa lifestyle-konseptiin yksittäisten matkailijan näkökulmasta korostaen asiakkaiden elämäntapaa. Kuten aikaisemmin jo todettiin, tarkoituksena ei ole toteuttaa kokonaista kanta-asiakasjärjestelmää, vaan suunnitelma palkitsemisohjelmasta GLO-ketjun kanta-asiakasjärjestelmän kehittämisen avuksi.

Kehittämishanke eteni tiedon keruulla palkitsemisohjelmista, kanta-asiakkaista, erilaisista palkitsemistavoista ja lifestylesta. Tietoa haettiin kirjoista, tutkimuksista, internetistä, erilaisista tietokannoista ja artikkeleista, niin kansainvälisistä kuin kotimaisistakin. Palkitsemisohjelma päätettiin toteuttaa elämäntapasegmentoinnin ja motivaatiotyypiluokittelun avulla, koska se

tukee vahvasti hotelliketjun lifestyle-konseptia ja asiakkaiden kohtelemista yksilöinä huomioiden aktiviteetit ja kiinnostuksen kohteet. Näitä aihealueita on käsitelty jo työn alussa luvuissa kaksi ja kolme. Palkitsemisohjelman kategoriat on määritelty elämäntapasegmentoinnin mukaan. Palkintoja rajaavina tekijöinä ovat kategorioiden ohella myös GLOta kuvaavat sanat, jotka on kerrottu aikaisemmin luvussa 5.1. Sanat ovat GLO:n tapa kuvailla lifestyle-konseptia.

5.4 Lähestymistavan ja menetelmien valinta

Kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitui konstruktiiivisen tutkimuksen ja innovaatioiden tuottamisen ja tutkimisen välimuoto. Konstruktiiivinen tutkimus tähtää käytännön ongelman ratkaisemiseen ja tuloksena on yleensä konkreettinen tuotos kuten tuote, ohje, malli tai suunnitelma. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa teoria ja käytäntö toimivat tiiviisti yhdessä kehittämistyön aikana. Innovaatioiden tuottaminen ja tutkiminen menee osittain konstruktiiivisen tutkimuksen kanssa päällekkäin. Erona kuitenkin on, että kun on kyseessä innovaatio, tarkoituksena on luoda jotain uutta: palvelu, prosessi tai tuote. Innovaatio pitää myös toteuttaa ja kaupallistaa. Pelkkä idea tai keksintö ei riitä innovaatioksi. (Ojasalo ym. 2009, 38-39.)

Innovaatioiden tuottaminen ja tutkiminen ei voi olla ainoa lähestymistapa, koska palkitsemisohjelmaa ei ole tarkoitus kaupallistaa vielä tässä vaiheessa. Innovaatiolähestymistapaa hyödynnetään, koska tarkoitus on luoda uutta eikä muokata vanhaa, joka on tyypillistä konstruktiiiviselle tutkimukselle. Lisäksi tarkoituksena on luoda uudenlainen tapa palkita hotelliasiakkaita, joten konstruktiiivinen tutkimus ei puhtaasti sovellu lähestymistavaksi.

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa käytettäviä menetelmiä on useita erilaisia ja tarkoituksena on kerätä tietoa monella eri tavalla. Menetelmiä on muun muassa haastattelu, kysely ja ryhmäkeskustelu, jotta kehittämistyön aikana voidaan ottaa huomioon myös käyttäjien tarpeet. Lisäksi voidaan kartoittaa kilpailutilannetta muun muassa benchmarkingin avulla. (Ojasalo ym. 2009, 68; 163.) Innovaatioiden tuottamisessa ja tutkimisessa pääpaino on puolestaan innovoinnissa ja uuden tuottamisessa (Ojasalo ym. 2009, 38-39). Aivoriihi on yksi tapa ideoida kehittämiskohdetta. Sen rinnalla on myös muita ideointimenetelmiä, joita käytetään innovaatioiden tuottamisessa ja tutkimisessa. Esimerkkinä näistä on toivelistatekniikka, erilaiset kysymyslistat ja ajatuskartat. (Ojasalo ym. 2009, 78.)

Lähestymistavan valinnan kautta muodostui käsitys käytettävistä menetelmistä eli benchmarking ja soveltuvin osin aivoriihi. Benchmarkingin avulla haettiin uusia ideoita palkinnoista, palkitsemisohjelmista ja palkitsemistavoista. Aivoriiehen tarkoituksena oli kehittää benchmar-

kingissa havaittuja tuloksia sopimaan tämän kehittämistyön tavoitteeseen. Jotta kehittämistyö voidaan toteuttaa kattavasti, menetelmiä pitäisi olla useampia. Tämän työn toteutukseen katsottiin kuitenkin riittävän benchmarkingin toteuttaminen ja aivoriihityöskentely työn toteuttajien kesken. Suunniteluun tarvittavaa tietoa kertyi jo aikaisemmin käsiteltyjen lifestylen, palkitsemisen ja elämäntapasegmentoinnin tutkimisesta.

Tämän kehittämistyön menetelmäksi valittiin benchmarking, koska toimeksiantaja ehdotti vertailun tekemistä muiden hotellien palkitsemisohjelmista, jotta se saisi tietoa kilpailijoiden tavasta toimia. Aivoriihi puolestaan päätettiin valita sen takia, että työn tavoitteena ollut ideointi voitaisiin toteuttaa. Aivoriihi todettiin sopivaksi tavaksi työn tekijöiden kesken ideoida palkitsemisohjelmaa, koska toimeksiantaja halusi uusia ideoita tämän työn tekijöiltä. Aivoriihen avulla oli tarkoitus saada aikaiseksi vapaata keskustelua ja ideoita pystyttiin yhdistämään benchmarkingiin, teoriaan ja GLO:n lifestylekonseptiin jo keskusteluvaiheessa.

5.4.1 Benchmarking ideoinnin apuna

Benchmarking on usein määritelty yleiseksi tavaksi seurata omalla alalla ja muilla aloilla toimivia organisaatioita sekä sitä, miten ne menestyvät omassa toiminnassaan. Sen tarkoituksena on oppia vertaamalla omaa kehittämiskohdetta parhaaseen käytäntöön, joka voi löytyä myös muulta alalta. Benchmarkingin perusidea on toisilta oppiminen sekä oman toiminnan kyseenalaistaminen ja heikkouksien löytäminen. Tarkoituksena on luoda uusia ideoita soveltamalla omaa käytäntöä muiden vastaaviin. Tietoa voidaan hakea vertailemalla suoraan eri yritysten toimintatapoja tai tutustumalla erilaisiin julkaisuihin, kuten artikkeleihin, kirjoihin tai internetlähteisiin. Ennen benchmarkingin aloittamista määritellään kehittämistä kaipaava kohde, jonka jälkeen kehittämiskohteelle etsitään sopivat vertailukumppanit. Tämän jälkeen kerätään järjestelmällisesti tietoa siitä, kuinka kehittämiskohde toteutetaan vertailuyrityksessä. Kun vertailu on saatu tehtyä, tuloksia tulkitaan kriittisesti ja luovasti. Kaikkia tuloksia ei voida suoraan käyttää oman yrityksen toimintaan, vaan niitä tarvitsee soveltaa sopivan ratkaisun löytämiseksi oman toiminnan kannalta. (Ojasalo ym. 2009, 46; 163-164.)

Tämän kehittämistyön benchmarkingin tavoitteena oli löytää uusia ideoita GLOlle palkitsemisohjelmaan suunnittelua varten ja kartoittaa, minkälaisia kanta-asiakasohjelmia on tarjolla eri hotelleilla. Benchmarking toteutettiin tutkimalla eri yritysten internetsivuja. Lisäksi selvitettiin myös muiden alojen palkitsemiskeinoja, jotta saatiin kattavampi kuva eri mahdollisuuksista jatkokehittelyä varten. Benchmarking toteutettiin perehtymällä niin ulkomaalaisten kuin kotimaistenkin yksityisten ja ketjuhotellien sekä muiden alojen internetsivuihin. Yksityisten hotelli-

en ajateltiin tarjoavan yksilöllisempiä ideoita, koska ketjuhotellien toimintaa rajoittaa yleensä tarkkaan määritellyt toimintatavat. Lisäksi tutkittiin erilaisia blogeja, kuten Best Hotel Amenities (2010) ja Hotelchatter (2011) mahdollisimman monipuolisen näkökulman saamiseksi.

Tutkimuksen apuna käytettiin Excel-taulukkoa, johon kerättiin hotellin perustiedot, palkinnot ja käytössä oleva palkitsemisohjelma sekä sen toteutustapa (liite 2). Benchmarkingin tulokset on esitetty liitteessä 2. Benchmarkingia tehdessä käytiin läpi useita hotelleja ja ketjuja, mutta kaikkia havaintoja ei kuitenkaan kirjattu taulukkoon. Taulukkoon on kerätty esimerkinomaisesti palkitsemisvaihtoehtoja ja palkitsemisohjelmia, joihin huomio kiinnittyi benchmarkingia tehdessä. Tarkoituksena ei ollut dokumentoida palkitsemisohjelmia kokonaisuudessaan benchmarkingia varten.

Benchmarkingissa havaittiin muun muassa seuraavia palkintoja hotellialalla: ilmainen yöpyminen, etuseteli ravintolaan, lentopisteiden kerääminen, myöhäinen uloskirjautuminen, aikainen sisäänkirjautuminen, huoneluokan korottaminen ja kosmetiikkatuotepakkaus. Kekseliäimmät ja hieman poikkeavammat palkitsemistavat olivat koiran ulkoilutuspalvelu, henkilökohtainen hotellihuoneen varausnumero, pisteiden lahjoittaminen hyväntekeväisyyteen tai pikniksetti. Palkintoja muilla aloilla olivat muun muassa lentopisteiden kerääminen, erilaiset alennukset ja etuudet yhteistyöyrityksissä sekä ilmainen lehti tai internet. Hotellialan blogeista löytyi ideoita erilaisista palkitsemisohjelmista, joita tutkittiin tarkemmin kyseisen hotellin omien internetsivujen kautta.

Yksi mielenkiintoisimmista palkitsemisohjelmista oli Ritz-Carltonilla, koska se on suureksi osaksi rakennettu palvelujen ympärille. Hotellilla on yhteistyötä usean eri palveluntarjoajien kanssa, jotta voidaan tarjota elämyksiä ja seikkailuja matkoilla. Esimerkkeinä voidaan mainita shoppailupäivä oman muotivastajan kanssa, johon kuuluvat muoti- ja meikkivinkit. Pisteillä voi lunastaa myös muotivaatteita. Valittavana on myös valokuvauskurssi ammattilaisen ohjajana. (Hotel and Motel Management 2010.) Kimpton-hotelliketjun InTouch-palkitsemisohjelmassa korostuu puolestaan asiakkaan kokemuksen räätälöinti. Kanta-asiakasta pyydetään kertomaan oma tarinansa eli tarkoituksena on selvittää, millainen asiakas on kyseessä. Tarinan avulla Kimpton selvittää kanta-asiakkaan mieltymyksiä ja yksilöi hotelliyöpymisiä niiden mukaan. (Kimpton 2009.)

Benchmarkingin tuloksista voidaan päätellä, että kanta-asiakasohjelmia ei esitetty kaikkien hotellien sivustoilla selkeästi, joten vertailu oli välillä hankalaa. Benchmarking toimi ideoinnin

apuna GLO-hotelliketjun palkitsemisohjelman eri kategorioihin ja niiden palkintoihin, mitä käsitellään tarkemmin luvussa 6.2. Kanta-asiakkuuden tunnuksena oli useimmiten kortti ja asiakkaalle luotu käyttäjätili. Hän voi halutessaan seurata pisteiden kertymistä ja ilmoittaa muun muassa toiveensa, jotka hotelli voi huomioida asiakkaan vieraillessa hotellissa. Kaiken kaikkiaan suurin osa palkinnoista oli samantyyllisiä ja kanta-asiakkuuden muodostaminen seurasi samanlaista kaavaa, esimerkiksi liittymällä jäseneksi tai hakemalla korttia internetin kautta, alasta riippumatta. Uusimmissa palkitsemisohjelmissa kuitenkin korostuivat jo palvelut palkintoina, ja asiakkaan kokemuksen räätälöinti palkitsemisohjelman avulla.

5.4.2 Ideoiden muokkaaminen aivoriieä hyödyntämällä

Tämän kehittämistyön benchmarkingissa saatujen ideoiden pohjalta mietittiin, millainen GLO:n palkitsemisohjelma ja sen palkinnot voisivat olla. Aivoriie eli brainstorming toteutetaan yleensä 6-12 henkilön ryhmissä ja tarkoituksena kehittää uusia ideoita tai ratkaisuja johonkin ongelmaan vetäjän johdolla. Ryhmän koko voi vaikuttaa lopputulokseen, koska pienessä ryhmässä ideoita voi syntyä liian vähän, jos osallistujat eivät ole tottuneet aivoriiehyödyntämiseen. Toisaalta isossa ryhmässä on helpompi jättäytyä ulkopuoliseksi tarkkailijaksi. Aivoriiehen tarkoitus on työstää yhdessä osallistujien kesken jotain tiettyä teemaa. Aivoriiehyödyntämisessä voidaan erottaa seuraavat vaiheet:

1. Esivaihe: asetetaan ja rajataan tavoitteet
2. Lämmittelyvaihe: vapaudutaan ennakkoluuloista ja mieltä rajoittavista tekijöistä
3. Ideointivaihe: vapaata ideointia, jossa ideoita ei tarvitse perustella eikä kritiikkiä esitetä, ja ideat kirjataan ylös jatkokehittelyä varten
4. Valintavaihe: syntyneitä ideoita tarkastellaan kriittisesti ja arvioidaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja valitaan paras idea jatkokehittelyä varten.

Jos ideat alkavat tyrehtyä, tilaisuutta voidaan vauhdittaa erilaisia menetelmiä hyödyntäen. Tällaisia menetelmiä ovat muun muassa ideakävely, ideointikortit ja mindmap. (Ojasalo ym. 2009, 45; 146.)

Tämän kehittämistyön aivoriiehen tavoitteena oli kehittää GLO:n palkitsemisohjelman kategoriat ja löytää sopivat palkinnot palkitsemisohjelman kategorioihin. Aivoriie toteutettiin kahden hengen ryhmässä eli osallistujina olivat tämän kehittämistyön tekijät. Ryhmän koko oli pieniempi kuin yleensä aivoriiehyödyntämisessä, siksi aivoriieä käytettiin soveltaen. Ryhmän koko kuitenkin havaittiin riittäväksi kehittämistyön kannalta, koska GLO toivoi nimenomaan kehittämistyön tekijöiden luovia ideoita, ja tämän vuoksi aivoriiehen ei esimerkiksi kutsuttu mukaan GLO:n työntekijöitä.

Aivoriihitilaisuuden tarkoituksena oli työstää benchmarkingissa löydettyjä ideoita eteenpäin GLO:n palkitsemisohjelman näkökulmasta. Kategoriat muodostuivat elämäntapasegmentoinnin ja motivaatiotyyppiluokittelun avulla, ja ne haluttiin saada sopimaan myös lifestyle-konseptiin. Osallistujat kirjoittivat isolle papereille palkitsemisohjelman kategorioiden nimet ja niitä kuvaavia sanoja määritelmän luomiseksi. Paperit kiinnitettiin seinälle, ja niihin kirjattiin ideoita palkinnoista. Apuna käytettiin benchmarkingin tuloksia, GLO:n lifestyle-konseptia ja kategorioiden määritelmiä. Kaikki mieleen tulleet ideat kirjattiin ylös. Tämän jälkeen ideat kirjoitettiin puhtaaksi, ja valittiin sopivat palkinnot eri kategorioihin huomioiden GLO:n lifestyle-konsepti ja kategorioiden määritelmät. Tilaisuus kesti noin kuusi tuntia. Koska tilaisuuteen osallistujat olivat tuttuja toisilleen, oli ideointi hyvin vapaata ja lennokasta. Valintavaiheessa pystyttiin arvioimaan ideoita kriittisesti. Aivoriihen tärkein anti oli palkitsemisohjelman sisällön luominen, mikä on keskeinen osa koko palkitsemisohjelmaa.

6 GLO:n palkitsemisohjelman toteutus

Yleensä kehittämistyön päätavoitteena on itse tuotos, joka tässä kehittämistyössä oli suunnitelma palkitsemisohjelmasta GLO-ketjulle osana suurempaa kanta-asiakasjärjestelmähanketta. Edellisessä luvussa käytiin läpi, miten kehittämistyö on suunniteltu, ja miten se eteni vaihe vaiheelta. Tässä luvussa puolestaan käydään läpi kehittämistyön toteutus eli palkitsemisohjelman suunnitelma GLO-hotelliketjulle. Palkitsemisohjelma on kehitetty lifestylen, elämäntapasegmentoinnin ja motivaatiotyyppien avulla sopimaan GLO:n lifestylekonseptiin. Siinä on pyritty ottamaan huomioon yksilöllisesti asiakkaiden elämäntavat. GLO:n tavoitteena on tarjota vieraille yksilöllistä palvelua ja tuntea siitä, että heistä välitetään.

Palkitsemisohjelman suunnittelu on ylipäätään tärkeä osa asiakassuhdejohtamista, joka tähtää puolestaan asiakkuuksien kasvattamiseen (Arantola 2003, 34-35). Näin ollen kanta-asiakkaiden saaminen auttaa säästämään markkinointikustannuksissa ja ohjaa oikeanlaisen palvelutarjonnan suunnitteluun (Kotler 2010, 23). Palkitsemisohjelman toteuttaminen on seuraava askel GLO:n markkinoinnillisissa toimissa. Suunniteltava palkitsemisohjelma on avoin ohjelma. Avoimeen ohjelmaan asiakkaan täytyy liittyä itse, ja se on selvästi esillä kaikille. Avoimien ohjelmien määritelmään kuuluu myös, että niissä on selkeä tapa kerätä pisteitä ja lunastaa palkintoja. (Arantola 2003, 83-84.) Toisaalta osa palkitsemisohjelmasta on hyvä pitää piilossa, jotta kilpailijat eivät pystyisi sitä suoraan kopioimaan eli kaikkea tietoa palkitsemisohjelmasta ei ole julkisesti saatavilla. Tällaisessa tilanteessa voitaisiin osittain soveltaa myös hiljaisen ohjelman määritelmää.

Lukuun kaksi perustuen tässä kehittämistyössä lifestylella tarkoitetaan sitä, että asiakkaille tarjotaan uusia elämyksiä ja kokemuksia yksilöllisten palveluiden ja huomioinnin kautta. Lifestylen mukaan kokonaistarjonta sopii konseptiin, joten palkitsemisohjelma on yksi osa hotellin kokonaistarjontaa (Sarheim 2010). GLO:n palkitsemisohjelman kehittämiseen lifestyle on huomioitu sen takia, koska toimeksiantajana on lifestyle-hotelliketju. GLO-hotelliketjun lifestyle-palkitsemisohjelman suunnittelussa yksilöllinen huomiointi otettiin huomioon siinä, että se rakennettiin elämäntapasegmentointia ja motivaatiotyyppiluokkia apuna käyttäen.

Elämäntapasegmentointi auttaa selvittämään asiakkaiden kiinnostuksen kohteet, ammatin ja mielipiteet oikean kohderyhmän tavoittamiseksi (Shoemaker ym. 2007, 324). Ne selvittämällä asiakas pääsee tekemään itselleen mielekkäitä asioita. Motivaatiotyypit puolestaan auttavat selvittämään asiakkaan matkailumieltymyksiä (Swarbrooke & Horner 2007, 54). Elämäntapasegmentoinnin ja motivaatiotyyppien soveltaminen sopii hyvin GLO:n palkitsemisohjelman suunnitteluun, koska haluttiin, että asiakas voi itse tunnistaa oman kategoriansa. Hän voi tunnistaa

oman kategoriansa juuri siksi, että kategoriat on yritetty luoda sen mukaan, miten asiakkaiden elämäntapa muodostuu. Lisäksi jokaisessa kategoriassa korostuvat tietyt kiinnostuksen kohteet. Kun asiakas on valinnut omaa elämäntapaansa muistuttavan kategorian, hän tuntee, että hotelli on ajatellut juuri häntä, jolloin hotellikokemuksen räätälöinti on onnistunut. Tällöin asiakkaalla on valinnan vapaus siitä, että hän voi tehdä itse päätökset koskien palkintojen valitsemista (McCall ym. 2010, 11).

Hotellin palkitsemisohjelmien täytyy herättää asiakkaissa tunteita, jotta ohjelmat olisivat kaikista tehokkaimpia halutulle kohderyhmälle, kuten Barskyn ja Nashin tutkimuksessa todettiin (ks. luku 4.2.2). Lisäksi tunteiden herättäminen on tie syvälliseen asiakasuskollisuuteen (Arantola 2003, 26). GLO:n pitää selvittää, mistä juuri heidän asiakkaansa ovat kiinnostuneita, ja milloin he kokevat vierailun onnistuneeksi. Välttämättä pisteiden kerääminen ei ole tärkein asia, koska asiakkaat pystyvät jo keräämään pisteitä lentoyhtiöiltä ja tarvittaessa myös hotelleissa lentoyhtiöiden kautta. Tämän kehittämistyön tarkoituksena on kehittää sellainen palkitsemisohjelma, joka korostaa asiakasta yksilönä, ja hänen tarpeitaan ja mieltymyksiään, jotka herättävät asiakkaissa tunteita.

GLO-hotelliketju on vielä varsin pieni ketju, joten palkitsemisohjelman painotuksen on hyvä olla jossain muussa kuin pisteiden keräämisessä ja palkintojen lunastamisessa. GLOlla ei ole mahdollisuutta toteuttaa samanlaisia palkintoja kuin on esimerkiksi Hilton-ketju tarjoaa. Hiltonilla on yhteistyökumppaneita ympäri maailmaa ja lisäksi asiakasvolyymit ovat paljon suuremmat (HHonors 2011). Tämän vuoksi GLO:n palkitsemisohjelman suunnittelussa on keskiytetty toteuttamaan erilaista tapaa asiakkaiden palkitsemiseksi ja sitouttamiseksi. Ketju, joka ei käytä pisteiden keruuta palkintojen lunastamiseen, on muun muassa neljä hotellia omistava NYLO Hotels -ketju (Kormanik 2011; NYLO Hotels).

GLO:n palkitsemisohjelma on siis toteutettu huomioiden lifestyle-konsepti, niin yleisesti kuin GLO:n näkökulmastakin. Palkitsemisohjelman kategoriat on kehitetty jo mainittua elämäntapasegmentointia ja motivaatiotyyppiluokittelua hyödyntäen. Kategorioiden määritelmät luotiin työn tekijöiden ideoimana tarkoituksena kuvailla sitä, millainen asiakas voisi valita kyseessä olevan kategorian. Ohjelman palkinnot puolestaan ideoitiin benchmarkingin ja aivoriihen avulla. Seuraavassa luvussa käsitellään palkitsemisohjelman rakenne, joka on puolestaan suunniteltu sen mukaan, mitä havaintoja tehtiin benchmarkingissa ja perustuen teoriaan palkitsemisohjelmista. Tässä sekä tulevaisuissa luvuissa asiakkaalla tarkoitetaan kanta-asiakasta.

6.1 GLOn palkitsemisohjelman rakenne

GLOn palkitsemisohjelman niin sanottu demo-versio on toteutettu käyttäen apuna Prezi-ohjelmaa (2011). Prezi on internetpohjainen esitysovellus, jossa ei ole perinteisiä dioja, vaan painopiste visuaalisessa toteutuksessa. Prezin valitsemista puolsi sen kyky tukea lifestylea, luovaa ideointia, ja sen avulla pystyttiin tuomaan esille hyvin palkitsemisohjelman visuaalinen ilme. Tärkeä osa GLOlle suunniteltavaa palkitsemisohjelmaa on sen visuaalinen ilme, koska sen avulla ilmennetään hotellin imagoa, jonka avulla muodostuu asiakkaalle mielikuva hotellista. Prezillä toteutetun GLOn palkitsemisohjelman layout on liitteessä 3. Prezi-ohjelmasta otettu ruudunkaappauksella kuvia, jotta tämän opinnäytetyön lukijan on helpompi mieltää, miltä ohjelma näyttää (liite 3). Palkitsemisohjelman väriytyksellä mukailee GLOn markkinoinnillista väriytystä, jossa käytetään muun muassa mustaa, limenvihreää, lilaa ja harmaata. Seuraavaksi ohjelman rakenne (liite 4) käydään vaihe vaiheelta läpi.

Ohjelman perustana on vastaanottopöydällä tai sen välittömässä läheisyydessä oleva kosketusnäyttö, jota asiakas voi itse käyttää. Sormen näpäytyksellä asiakas pääsee navigoimaan helposti eri valikoissa, hostin auttaessa tarvittaessa. Henkilöllisyys tunnustetaan sormenjäljen avulla, joka on annettu kanta-asiakkuutta perustettaessa. Useimmissa kanta-asiakasohjelmissa kanta-asiakkuuden tunnuksena on kortti, mutta nykyään erilaisia kortteja on hyvin paljon ja lisäkortit voidaan kokea haittana. Tämä tuli myös selvästi esille benchmarkingissa vertailtaessa eri alojen kanta-asiakasohjelmia (liite 2). Tavoitteena oli saada asiakkaille mahdollisimman helppokäyttöinen ohjelma ja tämän vuoksi päädyttiin sormenjälkitunnistukseen. Lisäksi McCall, Vorhees & Calantone (2010, 12) toteavat, että internetpohjaiset sovellukset valtaavat alaa yhä enemmän ja kanta-asiakaskorttien aika alkaa olla ohitse.

Asiakas näkee ensimmäisenä aloitussivun Hotel GLOn logolla ja palkitsemisohjelman nimen *Guest Loyalty Opportunities*. *Guest Loyalty Opportunities*-nimi on muodostettu siten, että ensimmäiset kirjaimet muodostavat sanan GLO. Palkitsemisohjelman nimi syntyi kehittämishankkeen tekijöiden ideoimana. Palkitsemisohjelmalla on yleensä nimi, kuten liitteestä 2 voidaan todeta. Arantola (2002, 105) mainitsee myös, että avoimen palkitsemisohjelman tunnusmerkki on sen nimi. Oikeasta yläkulmasta asiakas näkee kielivaihtoehdot, jotka palvelevat kansainvälisiä asiakkaita. Ohjelma on saatavilla suomeksi ja muilla tärkeillä kielillä mahdollisimman monen asiakkaan tavoittamiseksi. Oikeassa alakulmassa on ohjeet ohjelman käyttämiseksi. Alavasemmalta pääsee kirjautumaan ulos.

Asiakkaan tunnistamisen jälkeen näyttöön tulee Tervetuloa-tervehdys ja asiakkaan nimi. Asiakas voi valita kahdesta vaihtoehdosta, Palkitseminen tai MyGLO. MyGLOta painamalla asiakas näkee Omat tiedot ja Varaukseni -kohdat. Omissa tiedoissa on kysymyksiä asiakkaalle, joihin vastaamalla pystytään profiloimaan asiakas paremmin ajatellen palkitsemista ja kategorisointia. Varaukseni-kohdasta asiakas näkee kaikki GLO-ketjun hotellien varaukset sekä menneet että tulevat. Asiakkaan valitessa haluamansa varauksen hän voi valita palkinnon myös etukäteen.

Palkitsemiskohdassa asiakkaalla on näkyvissä kolme vaihtoehtoa: Kategoriat, Saldo ja Lunasta palkinto. Kategoriakohdassa on kuusi vaihtoehtoa: *Arkea pakoon*, *Kulttuuri tutuksi*, *Tiedon jano*, *Vanhassa vara parempi*, *Luxus* ja *Koe uutta*. Kun asiakas valitsee esimerkiksi *Arkea pakoon*-kohdan, hänelle tulee lyhyt ja ytimekäs kuvaus kategorian sisällöstä. Palkinnot-kohdasta asiakas näkee erilaisia palkintovaihtoehtoja, joista hän valitsee mieleisensä. Jokainen kategoria toimii samalla periaatteella.

Saldo-kohdasta asiakas näkee pistesaldonsa ja palkinnot, joihin hän on oikeutettu. Asiakkaan halutessa lunastaa palkintonsa kyseiseen toimintoon on kolme vaihtoehtoa, ja hän havaitsee seuraavat kolme vaihtoehtoa: ennen vierailua, vierailun aikana ja vierailun jälkeen. Yhteenvetokohdassa asiakas näkee tekemänsä palkitsemisvalinnat. Palaute-osiossa hän voi antaa palautetta ja ideoita ohjelmaan kehittämiseen. Palaute- tai ideakohdasta hänelle ilmestyy kuvaruudulle näppäimistö palautteen kirjoittamista varten. Uloskirjautumisen jälkeen näyttöön tulee *Kiitos ja tavataan taas* -teksti ja *GLO – a Good Life Option* -teksti, joka on GLO-ketjun slogan.

6.2 GLO:n palkitsemisohjelman kategoriat

GLO:n palkitsemisohjelman osat on kategorisoitu. Jokaisella kategorialla on nimi ja kuvaus, jotta asiakkaan on helppo tunnistaa oma kategoriansa. Valitut kategoriat ovat hyvinvointi, kulttuuri, henkilökohtainen oppiminen, perinteet, luksus ja elämys. Jokaiselle kategorialle on mietitty kategoriaa kuvaava nimi. Kategoriat on johdettu motivaatiotyypeistä ja elämäntapasegmentoinnista. Lisäksi palkintojen miettimiseen on otettu mukaan GLO:n imago; minkälainen Hotel GLO haluaa olla asiakkaiden silmissä perustuen luvun 5 alussa käsiteltyyn GLO:n lifestyle-konseptiin.

Seuraavaksi esitellään kategoriat. Jokainen kategoria on kerrottu omana kokonaisuutenaan ja palkinnot on jaettu kategorioiden mukaan. Ehdotetut palkinnot ovat suuntaa antavia ja mietitty sopimaan lifestyle-hotelliin ja siihen, mitä asiakkaat mahdollisesti haluavat. Kategoriat ja

palkinnot on esitetty yhteenvetona liitteessä 5. Palkinnoissa korostetaan palveluja, koska ne ovat osa lifestyle-konseptia ja kuten luvussa 4.3 todettiin, erilaiset alennukset ja tarjoukset voi vähentää myönteistä suhtautumista hotelliin. Palveluja korostaviin etuihin eli palveluetuihin kuuluvat muun muassa korkeampi palvelutaso, eriytetty asiakaspalvelu, tapahtumat ja lahjat (Arantola 2003, 100-105).

GLO:n palkitsemisohjelma keskittyy asiakkaiden huomioimiseen heidän elämäntapansa ja tätä kautta persoonansa mukaan. Näin palkitsemisohjelma joustaa asiakkaan mukaan, ja hänellä on vapaus valita (Victorino, Verma & Wardel 2008, 4). Tarkoituksena on luoda asiakkaan vierailusta muistoja. Huomiointi voi olla pieni tavara, palvelu tai pientä syötävää huomioiden asiakkaan toiveet, jotka asiakas on voinut esittää ennen vierailua kirjoittamalla ne MyGLO-kohtaan. Tässä työssä keskitytään johdettuihin ja ei-välttämättömien tarpeiden toteuttamiseen eli enemmän mukavuutta lisääviin seikkoihin, jotka luovat mahdollisesti uusia kokemuksia ja elämyksiä (Bergström & Leppänen 2009, 105-108).

Arkea pakoon -kategoria (hyvinvointi)

Nykyaikana hyvinvointi on tärkeää. Hyvinvointiin kuuluvat ruokavalio, liikunta, ulkonäkö ja myös henkinen hyvinvointi. Asiakkaalle, joka haluaa pitää huolta terveydestään ja hyvinvoinnistaan hotellivierailun aikana, on tarjolla erilaisia vaihtoehtoja. Hän haluaa tutustua erilaisiin tapoihin parantaa ja ylläpitää terveyttään. Kiinnostuksen kohteina ovat myös viimeisimmät kauneusvinkit, urheilu ja ravitseminen.

Rentoutumiseen tarjotaan huone, jossa voi päästä arkea pakoon rentoutuen hierontatuolissa kuunnellen iPodilta miellyttävää musiikkia, unohtaen arjen huolet. Lisäksi asiakas voi keskittyä itseensä ja omaan hyvinvointiinsa. Palkintoon on mahdollista saada lisäksi pientä syötävää ja juotavaa.

Itsenäistä liikuntaa harrastavalle asiakkaalle voidaan tarjota sykemittari ja iPod tai älypuhelin, johon on ladattu musiikkia sekä hotellin lähistöllä olevat liikuntareitit ohjain GPS-ohjelmalla toteutettuna. Ohjelma mahdollistaa kulun seurannan kartalta ja ajan mittaamisen. Sykemittarilla on mahdollisuus seurata sykettä ja kalorien kulutusta. Liikunnan jälkeen vastaanotosta saa palauttavaa juomaa ja syötävää. Asiakkaalle järjestetään myös mahdollisuus tutustua uusiin liikuntamuotoihin, kuten esimerkiksi Frisbee golfiin. Mikäli asiakas haluaa ohjattua liikuntaa, voidaan hänelle järjestää personal trainer tai mahdollisuus joogatuntiin. Lisäksi asiakas voi tutustua ravitsemukseen pienimuotoisella ravitsemusterapeutin tapaamisella.

Itsensä hemmotteluun voidaan tarjota kampaamokäynti, kauneushoito tai meikkauskurssi. Tarvittaessa asiakkaan ei tarvitse edes lähteä huoneestaan mihinkään, vaan palvelu tilataan yhteistyökumppanilta hotellihuoneeseen.

***Kulttuuri tutuksi* -kategoria (kulttuuri)**

Kulttuurin valitseva asiakas haluaa tutustua kohdemaahan ja -kaupunkiin. Hän on tiedonjanoinen ja arvostaa uusia tutustumistapoja sekä kokemuksia kulttuurin ja paikallisten parissa. Asiakas haluaa tietää enemmän nähtävyyksistä, taidenäyttelyistä, teatterista ja musiikista. Hän haluaa tutustua siihen, mikä on juuri nyt pinnalla.

Kulttuuri voidaan nauttia itse tapahtumapaikalla tai kulttuuri voi tulla myös hotellille. Hotellilla se voi olla esimerkiksi elävää musiikkia ravintolassa viinilasin kera. Hotellin ulkopuolisesta tarjonnasta on vastaanotossa ajantasainen tietokanta, jonka avulla pystytään antamaan suosituksia. Asiakas opastetaan hotellin antaman sisäänpääsylimun tai etusetelin kera valitsemaansa paikkaan. Hän voi myös valita tutustumisen kulttuurikohteisiin, joita paikalliset suosivat. Kulttuuripalkinnon perusideana on, että hotelli suorittaa asiakkaan puolesta suunnittelun ja toteutuksen. Sisäänpääsymaksut ja erilaiset liput kuuluvat palkintoon kohtuullisessa määrin.

Asiakas voi saada vastaanotosta sähköisen kirjanlukulaitteen, johon on ladattuna myydyimpiä suomalaisia kirjoja mahdollisesti myös eri kieliversioina. Asiakkaan mieltäessä johonkin kirjaan, voidaan se toimittaa hänelle osana palkintoa. Mikäli asiakas ei ehdi käyttää ansaitsemaansa palkintoa, voi hän tilata kotiinsa tiettyjä hotellin suosittelimia lehtiä tai mahdollisuuden katsoa maksukanavilta haluamiaan ohjelmia.

***Tiedon jano* -kategoria (henkilökohtainen oppiminen)**

Useimmiten ihmiset haluavat kehittyä elämässään ja kokea uusia asioita, koska elämä on ikuista oppimista. Jos asiakas haluaa hyötyä hotellivierailustaan, tähän voidaan luoda mahdollisuus. Asiakas voi yhden illan aikana oppia kuuntelemaan, ymmärtämään ja puhumaan vierasta kieltä eli opetella alkeet hotellin järjestämän ammattilaisen avulla. Hotellilla on tarjolla asiakkailleen etukäteisilmoitusta vastaan vierailevia luennoitsijoita, jotka kertovat muun muassa Suomen historiasta, nykysuomesta, juhlapäivätavoista tai designista. Teemailtojen kautta hotelli voi antaa asiakkailleen mahdollisuuden tutustua ympäristöönsä. Teemailtaan kuuluu muun muassa tutustuminen tietyn maan perinneruokiin ja tutustuminen kulttuuriin ammattilaisten tarjoaman tuntemuksen avulla. Asiakkaalle annetaan myös mahdollisuus tutustua hotellin hyväntekeväisyiskohteeseen ja lahjoittaa pisteitään vastaava rahasumma kyseiseen kohteeseen.

***Vanhassa vara parempi* -kategoria (perinteet)**

Tämän kategorian valitseva asiakas haluaa turvautua tuttuun ja turvalliseen toimintatapaan. Hän toivoo rauhallista ja jo ennestään tuttua hotellikokemusta. Hän ei halua kokea suuria yllätyksiä ja yöpyy usein samassa huoneessa. Hän ei pidä muutoksista, mutta toisaalta lifestyle-hotellin asiakkaana henkilökunnalla on mahdollisuus kertoa hänelle uusista tuulista. Kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan halua aina kokeilla uusia asioita, joten entuudestaan tutussa toimintatavassa pysyminen miellyttää heitä.

Tämän kategorian asiakas toivoo saavansa huoneeseen perinteisen huonetervehdyksen, esimerkiksi hedelmäkorin tai ravintola- tai drinkkikupongin. Palkitsemisohjelmassa on mahdollisuus, että asiakas kertoo suunnilleen, minkälaisista hedelmistä hän esimerkiksi pitää. Hotelli ei saa kuitenkaan tyytyä tavanomaiseen, vaan täytyy olla jokin ”juju”, kuten kotimaisuuden esilletuominen lähiruuan tai kauden marjojen muodossa.

Hotelli voi tarjota hänelle mahdollisuuden tutustumiseen Palace Kämp -ketjun muihin ravintoloihin tutustumissetelin muodossa. Päivän sanomalehti virkistää hänen vierailuaan. Kylpytakki ja tossut huoneessa tuovat ylellisyyttä. Asiakkaalle perhe on tärkeä, ja palkinto voidaan toteuttaa panostuksella perheen huomioimiseen. Asiakkaalla on mahdollisuus soittaa kotiin esimerkiksi Skypen avulla. Hotellilla on tarjottavana erillinen huone internet-yhteydellä, suurella näyttöllä ja web-kameralla. Kukkälähetyspalvelun avulla hän voi ilahduttaa puolisoaan esimerkiksi kukkakimpulla.

***Luxus* -kategoria**

Luxus-kategoria on suunnattu heille, jotka kaipaavat elämäänsä ylellisyyttä. Asiakkaalle on tärkeää, että hänet tunnetaan ja osataan kohdella sekä kohdata hänet arvonsa mukaisesti. Suuren rooliin nousevat erilaiset tavarat, etenkin niiden laatu ja poikkeukselliset palvelut. Loistavaa palvelua arvostetaan paljon. Asiakasta voidaan hemmotella uusimmilla teknisillä ratkaisuilla. Asiakkaalle on tärkeää säilyttää tietty elämäntyyli ja sen taso sekä sen osoittaminen ja näkyminen muille. Hän tuntee laadun ja tunnistaa merkkituotteet sekä osaa nauttia laatujuomista ja -ruuista. Asiakas arvostaa paikallisuutta ja haluaa kokea suomalaisia makuelämyksiä.

Lifestyle-hotelli voi panostaa suomalaisen designin esilletuomiseen tuotepalkintojen muodossa. Hemmottelua voi toteuttaa myös erilaisten valinnaisten palvelujen avulla, kuten stailaus, henkilökohtainen ostosassistentti, matkaopas tai yksityiskuljetus. Asiakas haluaa kokea laadukkaan ja hohdokkaan hotellielämyksen. Hotelli voi tehdä asiakkaan hotellielämyksestä ikimuistoisen järjestämällä hänelle tapaamisen julkisuuden henkilön kanssa tai vip-passin paikalliseen yöker-

hoon ohittaen jonot. Asiakkaat voivat nauttia virvokkeita ja pientä purtavaa sekä lukea päivän lehtiä omassa loungessa.

***Koe uutta* -kategoria (elämys)**

Elämysasiakas haluaa kokea jotain uutta, erilaista ja ainutlaatuista. Hotellivierailun tarkoituksena on unohtaa arjen kiireet ja ladata akkuja. Asiakas haluaa päästää mielikuvituksen valloilleen, ottaa rennosti ja tutustua uusiin tapoihin toteuttaa itseään. Asiakas ei pelkää heittäytyä uusiin tilanteisiin, vaan kaipaa uusia oivalluksia. Hän on innokas ja avoin kaikelle, mutta tarpeen tullen kuitenkin myös vaativa. Asiakkaan kokema elämys voi liittyä niin ruokaan kuin liikuntaan tai rentoutumiseen ja uuden kokemiseenkin. Asiakas haluaa tutustua myös uusiin ihmisiin, ja sen vuoksi monet aktiviteeteista voidaan toteuttaa ryhmissä. Haasteeksi saattaa muodostua tarpeeksi suuren ryhmän kokoaminen, joten tärkeään asemaan nousevat ennakkotiedot, joita on kerätty asiakkaista. Osa elämyksistä on toteutettavissa myös yksin tai kaksin. Vastaanotosta asiakas voisi saada lainaksi kameran, ja sen avulla ikuistaa päivän tapahtumat, jos oma kamera on jäänyt kotiin. Hotellissa on myös tulostin valokuvien pikaista kehittämistä varten.

Kuten aikaisemmin on todettu luvun 2 mukaisesti, lifestyle-hotelli on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Lifestyle-hotelli heijastaa ympäristöään, joten elämyksien punaisena lankana voi olla suomalaisille tutut asiat, jotka voivat olla kuitenkin uusia, tutustumisen arvoisia ulkomaalaisille. Palkinnot ovat toteutettavissa niin hotellissa kuin lähiympäristössäkkin. Avainasemassa on verkostoituminen eri toimijoiden kanssa, jotta molemmat osapuolet hyötyvät. Seuraavaksi on lueteltu muutamia palkintovaihtoehtoja vuorovaikutuksen ja ympäristöön heijastumisen kautta.

- ”Perinneilloissa” on mahdollisuus tutustua Suomen historiaan ja kulttuuriin, erilaisiin juhlapyhien viettotapoihin (joulu, vappu, pääsiäinen, juhannus). Lisäksi asiakkailta on mahdollisuus tutustua suomalaisiin kädentaitoihin ja kokeilla käsitöitä myös itse. Iltojen ohjelma vaihtelee teeman mukaan.
- Lähiympäristön luontoon voi tutustua esimerkiksi sienestämällä, vaeltamalla tai pyöräilemällä oman oppaan johdolla.
- Stressiä voi lievittää ratsastamalla, seinäkiipeilyllä, hiihdolla, avantouinnilla tai tutustumalla suomalaiseen saunakulttuuriin esimerkiksi savusaunassa.
- Mielikuvitusta hyödyntäviä elämyksiä voi luoda esimerkiksi kaupunkisafarilla, geoetsinnällä tai aarteen etsimisellä metallinpaljastimen avulla.
- Mahdollisuuksien mukaan voidaan järjestää kokkausiltoja, jossa tutustuttaisiin suomalaiseen ruokakulttuuriin.

- Jos asiakas haluaa itse luoda oman elämyksensä hotellin lähiympäristössä, hänellä on mahdollisuus tilata piknik-kori mukaansa. Piknik-korin sisältö räätälöitäisiin asiakkaiden toiveiden ja vuodenaajan mukaan.
- Asiakkaan ollessa kiinnostunut urheilusta, voidaan hänelle ehdottaa suomalaisia urheilukokemuksia, esimerkiksi jääkiekko-ottelua.

7 Arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tärkeä osa kehittämistyötä on sen arviointi. Kehittämistyötä arvioivat opinnäytetyön tekijät ja toimeksiantajan edustaja. Kehittämistyön tekijät arvioivat suunnitelmaa ja menetelmien soveltuvuutta sekä tuloksena syntynyttä GLO:n palkitsemisohjelmaa. Toimeksiantajan edustaja arvioi myös kehittämistyön hyötyjä ja etenkin sitä, mitä ideoita toimeksiantaja saa suunnitellusta palkitsemisohjelmasta tulevaisuudessa toteuttavan kanta-asiakasjärjestelmän kannalta. Lopuksi arvioidaan vielä koko opinnäytetyöprosessia ja annetaan jatkotutkimusehdotuksia.

Kehittämistyön tavoitteena oli suunnitella ehdotus palkitsemisohjelmasta auttamaan GLO-hotelliketjun kanta-asiakasjärjestelmän suunnittelua. Palkitsemisohjelma suunniteltiin yksittäisten majoittajien tarpeisiin soveltuvaksi. GLO:n palkitsemisohjelmasta haluttiin tehdä sellainen, joka vahvistaa tunnepitoista sitoutumista hotelliin eikä kannusta vain pisteiden keräämiseen ja sitä kautta toistuvaan ostamiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli puolestaan GLO:n palkitsemisohjelman kehittämisen ideointi. Sen tärkeimpinä tuloksina voidaan pitää lifestylen ja elämäntapasegmentoinnin soveltamista palkitsemisohjelmaan. Lisäksi tärkeitä asioita on palkitsemisohjelman tarjoama mahdollisuus asiakkaiden yksilölliseen huomioimiseen ja kanta-asiakkaan tunnepitoisen sitoutumisen vahvistaminen sekä palveluiden merkitys palkintovalikoimassa.

7.1 Kehittämistyön arviointi työn tekijöiden näkökulmasta

Kehittämistyön tuloksena syntyi suunnitelma palkitsemisohjelmasta GLO-ketjulle. Se luotiin perehtymällä lifestyle-konseptiin, kanta-asiakkuuteen, palkitsemisohjelmiin ja toteuttamalla benchmarking ja aivoriihi sekä tekemällä palkitsemisohjelmasta demo-versio osana kehittämistyötä. Näiden avulla tavoite täyttyi eli saatiin suunniteltua ohjelma yksilöllisten matkailijoiden palkitsemisohjelmasta GLO-ketjulle kanta-asiakasjärjestelmähankkeen suunnittelun avuksi.

Markkinoilla on runsaasti palkitsemisohjelmia, joista puuttuu yksilöllisyys (Kormanik 2011; VanZanten 2008). Samankaltaisia ja -näköisiä ohjelmia on paljon, jotka toimivat samalla periaatteella. Tämän opinnäytetyön yksi tavoite oli luoda uusi lähestymistapa palkitsemisohjelman suunnitteluun hyödyntämällä lifestylea. Lifestylen hyödyntäminen korostaa GLO-ketjun lifestyle-konseptia, ja palkitsemisohjelman on mahdollisuus olla enemmän GLO:n näköinen. Lisäksi lifestyle-konseptiin kuuluu, että asiakkaille tarjotaan kokonaisvaltaisia elämyksiä (BLLA 2011; Sarheim 2010), joten palkitseminen voi olla myös osa tätä ajatusta. Ensiksi tutkittiin,

mitä tarkoitetaan lifestyle-konseptilla hotellimaailmassa, joka osoittautui vaikeaksi, koska useat lähteet totesivat, että lifestyle-määritelmiä on yhtä monta kuin on lifestyle-hotellejakin (ks. luku 2). Lifestylen hyödyntäminen tuli parhaiten esille ohjelman rakenteessa, jossa palkinnot on jaoteltu elämäntavan mukaan. Eniten lifestyle näkyy kuitenkin elämuskategoriassa. Palkintojen kategorisointi elämäntavan mukaan vahvistaa palkitsemisohjelman sopimista lifestylekonseptiin, koska saman elämäntyylin jakavat asiakkaat voivat löytää oman kategoriansa ja palkinnoissa korostuvat lifestylelle tyypilliset asiat.

GLO:n palkitsemisohjelman tarkoituksena oli räätälöidä se erilaisten asiakkaiden tarpeisiin sopivaksi. Elämäntapasegmentoinnin ja motivaatiotyyppeiden avulla pyritään korostamaan asiakkaiden yksilöllisyyttä. Ensimmäiseksi mainittu ottaa huomioon asiakkaiden erilaiset elämäntilanteet (Shoemaker ym. 2007, 324). Motivaatiotyypiluokittelu puolestaan painottaa sitä, mikä on asiakkaan matkan tarkoitus (Swarbrooke & Horner 2007, 54). Nämä kaksi yhdistämällä saatiin luotua GLO:n palkitsemisohjelmaan kategoriat ja niiden palkinnot. Tällaista palkitsemisohjelmarakennetta ei tullut vastaan, kun vertailtiin hotellien kanta-asiakasohjelmia benchmarkingin avulla, joten tästä näkökulmasta palkitsemisohjelma on uudenlainen.

Tämän kehittämistyön tuloksena syntyneen palkitsemisohjelman palkinnoissa korostuvat palvelut. Palveluiden käyttäminen palkintoina luokitellaan pehmeiksi palkinnoiksi (Arantola 2003, 103-104). Palveluiden tarjoaminen tarkoittaa yhteistyötä eri tahojen kanssa (McCall ym. 2010, 10), ja näin ollen yhteistyö vaatii sopimuksien tekoa eri yritysten kanssa, mikä tarvitsee resursseja yritykseltä. Toisaalta tuotepalkintojen varastointi ja niiden päivittäminen on myös työlästä. Palveluiden hyödyntäminen on ”kevyempi” tapa palkita asiakkaita, ja niitä on helpompi muokata asiakkaiden tarpeisiin sopivaksi. Erilaisten palveluiden käyttäminen puolestaan työllistää paikallisia, ja paikallisuus on puolestaan vahvasti esillä lifestylella.

Kun palveluita hyödynnetään palkintoina, on kiinnitettävä erityistä tarkkuutta niiden toteutustapaan. Yhteistyökumppaneiden palvelutaso voi vaihdella, joten niiden toiminta pitää ensiksi kartoittaa, joka vaatii hotellilta resursseja. Haasteeksi muodostuu se, miten löydetään samantasoisia yhteistyökumppaneita, jotka jakavat samat arvot. Lisäksi yhteistyökumppanin hinnoittelun pitää olla kohdallaan, sijainnin sopiva ja asiakkaan mielikuva paikasta täytyy tukea sitä, mitä GLO haluaa lifestyle-konseptillaan välittää. Tällaisten yhteistyökumppaneiden löytäminen voi olla haastavaa. Palkintojen kohdalla on arvioitava myös niiden toteutumiskelpoisuutta. Ehdotettujen palkintojen toteuttaminen vaatii paljon työtunteja, joten kaikkia palkintoja ei ole mahdollista toteuttaa. Tarkoituksena oli kuitenkin luova ideointi, joten ideoita haluttiin antaa mahdollisimman kattavasti. Palkinnoilla haluttiin korostaa erityisesti kategorioiden teemoja

eikä ideointia haluttu rajoittaa kustannuksien huomioimisella. GLO:n palkitsemisohjelmalle olisi hyvä nimetä vastuuhenkilö, joka huolehtii ohjelman toimivuudesta ja palkintojen päivittämisestä. Tästäkin näkökulmasta palkitsemisohjelma voi olla liian hintava toteuttaa käytännössä.

Palkitsemisohjelmassa olevat palkinnot eivät välttämättä sovellu kaikille GLO:n kanta-asiakkaille. He voivat kokea vaikeaksi sen, että ensiksi pitää valita sopiva kategoria, jonka jälkeen pääsee tarkastelemaan palkintoja. Osa palkinnoista on ainoastaan suunnattu ulkomaalaisille asiakkaille, joten enemmän voisi vielä miettiä sopivia palkintoja myös kotimaisten asiakkaiden tarpeisiin. Lisäksi kategorioiden jatkokehittämisessä kannattaa ottaa paremmin huomioon asiakkaan matkan tarkoitus eli onko kyseessä liike- vai vapaa-ajanmatka. Liikematkustajat eivät yleensä halua lähteä kovin kauas ja arvostavat helppoutta palkintojen toteuttamisessa. Tämän vuoksi esimerkiksi liikematkustajat eivät välttämättä löydä heille mieluisia palkintoja kovin helposti, jos ne ovat piilotettu eri kategorioiden taakse.

Edelliseen viitaten kanta-asiakkaan voi olla vaikea valita hänelle sopivaa palkintoa. Näin ollen ensiksi palkinnoille täytyy luoda selkeät tasot eli esimerkiksi samanarvoiset palkinnot saa aina samalla yöpymismäärällä. Toiseksi kategorioiden nimet voisi muuttaa selkeämmiksi. Asiakkaiden on helpompi sisäistää kategorioiden teema, jos nimi on yhden sanan mittainen eikä tarvitse arvuutella sen sisältöä. Kolmanneksi palkintovaihtoehtoisissa tulee huomioida se, että asiakkaat kokevat palkinnot eri arvoisina. Esimerkiksi jotkut asiakkaat ovat enemmän kiinnostuneita kovista eli rahallisista palkinnoista, kun taas toisille on tärkeämpää pehmeät palkinnot, kuten minkälaisen elämyksen palkinto tuottaa.

Yksi palkitsemisohjelman tavoite on saavuttaa uskollisia asiakkaita ja kannustaa toistuvaan hotellipalveluiden käyttämiseen. Tätä kautta asiakkaalle muodostuu tunnepitoinen sidos hotelliin, mikä edesauttaa positiivista vaikutelmaa hotellista. (McCall ym. 2010, 7; Arantola 2003, 26; Mattila 2006, 174-175.) GLO:n palkitsemisohjelman uskotaan vaikuttavan asiakkaan kokemuksiin tunteisiin, koska elämäntapasegmentoinnin oli tarkoitus korostaa asiakkaan yksilöllisyyttä ja antaa asiakkaalle tunne siitä, että ohjelma on räätälöity häntä varten, ja näin ollen tunnepitoinen sitoutuminen vahvistuu. Palkitsemisohjelma antaa myös mahdollisuuden vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin (Bergström & Leppänen 2009, 105-108). Kanta-asiakkaiden elämäntilanteiden muuttuessa, hän voi valita toisen kategorian, joka sopii paremmin hänen tarpeisiinsa. Lisäksi palkintovalikoimaa on helppo muokata, jotta se sopii uusimpiin trendeihin, tapahtumiin ja kiinnostuksen kohteisiin. Se, että palkitsemisohjelma pysyy ajassa mukana, luo haasteita, mutta tilanne on samanlainen jokaisen hotellin vastaavan ohjelman kohdalla.

Suunnittelun palkitsemisohjelman puute on siinä, että se ei ota kantaa asiakastiedon keräämiseen, jotta voidaan tunnistaa asiakas ja seurata hänen ostokäyttäytymistään (Arantola 2003, 81.) Tiedon kerääminen jätettiin kuitenkin tietoisesti pois, koska silloin tutkittava aihe olisi ollut liian laaja, ja opinnäytetyön tarkoituksena oli antaa luovia ideoita toimeksiantajalle. Lisäksi kanta-asiakkuuden tasojen luominen jätettiin pois vielä tässä vaiheessa. GLOn palkitsemisohjelmasta on kuitenkin havaittavissa, että se on selkeästi avoin ohjelma ja täyttää palkitsemisohjelman kriteerit. Avoin ohjelma on selkein palkitsemisohjelman muoto. Asiakkaan on helppo tunnistaa se, koska sillä on nimi ja sitä mainostetaan yleensä internetsivuilla. Asiakkaan on liityttävä sen jäseneksi esimerkiksi täyttämällä lomake. (Arantola 2003, 84.) Kuten jo aikaisemmin mainittiin osa ohjelmasta olisi hyvä pitää salassa, jotta kilpailevat hotellit eivät pääse heti kopioimaan palkitsemisohjelmaa.

Produktin toteuttaminen kehittämistyönä auttoi hahmottamaan hankkeen kokonaisuutena ja mitä kaikkia osa-alueita tarvitsee ottaa huomioon. Konstruktiiivinen lähestymistapa sopi mielestämme tähän työhön, koska tuloksena syntyi konkreettinen suunnitelma (Ojasalo ym. 2009, 38-39). Innovaatioiden tuottaminen sen sijaan jäi vajaaksi, koska tuotosta ei kaupallistettu (Ojasalo ym. 2009, 38-39), mikä on olennainen osa kyseisen menetelmän määritelmää. Kaupallistaminen vaatii enemmän kehittämistyötä. Innovaatioiden tuottamisen määritelmä täyttyi kuitenkin osittain, koska tuloksena syntyi uudenlainen ohjelma. Useampien menetelmien soveltaminen olisi tuonut enemmän näkökulmia ohjelman kehittämiseen, mutta toisaalta tämän työn aihe olisi silloin kasvanut liian laajaksi eikä olisi enää palvelut tämän työn tarkoitusta.

Benchmarking ja aivoriihi sopivat mielestämme tämän työn menetelmiksi. Benchmarkingin avulla haluttiin löytää uusia tapoja asiakkaiden palkitsemiseksi. Voidaan todeta, että vastaavalaista palkitsemisohjelmaa ei tullut vastaan, joten idea ainakin tältä pohjalta on uusi. Benchmarking ei täysin onnistunut, koska kattavaa tietoa kanta-asiakasohjelmista ei ole julkisesti saatavilla. Lisäksi kaikki hotellit eivät myöskään paljasta palkitsemisohjelmien sisältöä, joten niiden vertailu oli hankalaa. Benchmarkingin avulla palkitsemisohjelmia olisi voinut kartoittaa vielä laajemmin, mutta tässä tutkimuksessa se oli osa kehittämistyötä, joten tehty benchmarking koettiin riittäväksi. Työn laajuus huomioon ottaen benchmarkingissa tuli esille hyviä asioita, esimerkiksi saimme tietää sen, että monella hotellilla on yllättävän paljon samanlaisia palkitsemistapoja. Tämä voi johtua siitä, että hotellit eivät halua nähdä suurta vaivaa uusien palkitsemistapojen löytämiseksi.

Palkitsemisohjelman toimivuutta ei testattu loppukäyttäjillä eli hotellin asiakkaila, joten ei saatu kuvaa siitä, miten ohjelma toimii käytännössä ja kanta-asiakkaiden kokemana. Asiakkaila testaaminen olisi auttanut tuomaan uuden näkemyksen ohjelman suunnitteluun. Yhteistyön avulla oltaisiin saatu arvokasta lisätietoa. Konstruktivisen tutkimuksen yhtenä osa-alueena on myös tuotteen käyttäjien ottaminen mukaan suunnitteluvaiheeseen (Ojasalo ym. 2009, 68) joten siltä osin kehittämistyö jäi vajaaksi. Tosin suunnitelman oli tarkoitus toimia GLO:n hankkeen suunnittelun apuna, joten sen tavoitteena oli antaa ideoita toimeksiantajalle. Toimeksiantajan edustajan arvio suunnitelman onnistumisesta on seuraavassa luvussa (7.2).

Palkitsemisohjelman toteutus Prezi-ohjelmalla sopi mielestämme GLO:n palkitsemisohjelman esittämiseen, koska sen tarkoitus oli olla havainnollistava ja auttaa hahmottamaan visuaalista ilmettä. Prezillä ei kuitenkaan voida toteuttaa ohjelman toimivuutta, esimerkiksi eri valikkojen avaaminen sormenpainalluksella ei toimi. Prezillä tehty palkitsemisohjelma antaa kuitenkin oikean kuvan, jonka opinnäytetyön tekijät haluavat välittää.

Kaiken kaikkiaan kehittämistyölle asetetut tavoitteet täyttyivät, ja lopputuloksena syntyi suunnitelma palkitsemisohjelmasta GLO-hotelliketjulle ideoinnin avulla. Elämäntapasegmentointi toi työhön syvyyttä ja helpotti rajaamaan kehittämistyötä sekä tuki asiakkaiden yksilöimistä ja tätä kautta vahvasti tunnepitoista sitoutumista. Lisäksi mielestämme toteutettu suunnitelma GLO:n palkitsemisohjelmasta tukee monipuolisesti lifestyle-konseptia. Lifestyle-konseptin hyödyntäminen palkitsemisohjelmassa on erilainen lähestymistapa sen suunnittelussa, ja sen takia GLO:n kannattaa hyödyntää sitä kanta-asiakasjärjestelmän kehittämisessä. Uskomme, että suunnitelma palkitsemisohjelmasta luo hyvän pohjan kanta-asiakasjärjestelmän sisällön ideointiin. Toisaalta ehdotetun palkitsemisohjelman toteuttaminen tässä muodossa on pitkä ja haasteellinen prosessi, jotta sitä voitaisiin käyttää operatiivisessa toiminnassa. Näin ollen GLO:n palkitsemisohjelman suunnitelma tässä muodossa voi jäädä toteuttamatta.

GLO ei pysty kilpailemaan isojen kansainvälisten ketjujen kanssa, joten niiden on tarjottava jokin erilainen lähestymistapa asiakkaiden palkitsemiseen. GLO-ketjun ajatus hankkia kanta-asiakasjärjestelmä on varmasti ajankohtainen, koska usealla hotellilla on selkeä ohjelma asiakkaiden palkitsemiseksi, kuten benchmarking osoitti. Näin ollen palkitsemisohjelman puuttuminen voi karkottaa pois paljon matkustavia asiakkaita ja toisaalta voi edesauttaa asiakkaan valintaa siitä, missä hotellissa hän yöpyy. Tässä opinnäytetyössä ehdotettuja ideoita GLO-hotelliketjun kannattaa hyödyntää suunnitteilla olevan kanta-asiakasjärjestelmän sisällön luomiseksi pystyen viemään kyseistä hanketta eteenpäin.

7.2 Toimeksiantajan edustajan suorittama arviointi

Tässä kehittämistyössä suunniteltu GLO:n palkitsemisohjelma esitettiin toimeksiantajan edustajalle maaliskuussa 2011. Toimeksiantajan edustajalle esitettiin palkitsemisohjelman tavoitteet ja kategoriat sekä Prezillä toteutettu palkitsemisohjelma. Esityksen jälkeen toimeksiantaja edustaja antoi suullisen palautteen. Kysyimme mielipiteitä eri osa-alueista, ja edustaja vastasi spontaanisti. Erityisesti meitä kiinnosti, miten GLO voi hyödyntää palkitsemisohjelmaa oman kehittämisellä olevan kanta-asiakasjärjestelmän eteenpäin viemiseksi.

Ensimmäiseksi edustaja oli mielissään selkeästä ja modernista esityksestä, joka oli hyvin rakennettu ja esitetty. Prezi-ohjelma olisi voinut olla hieman selkeämpi joistakin kohdista, mutta hän kuitenkin piti uudesta esitystavasta. Prezi-ohjelma auttoi havainnollistamaan työtämme edustajalle. Edustajan mielestä palkitsemisohjelma oli kokonaisuudessa hyvin suunniteltu ja toteutettu. Hän arvosti aiheen laajaa käsittelyä ja sitä, että GLO:n lifestyle-konsepti oli sisäistetty hyvin. Erityisesti hän piti sormenjälki-ideasta, koska asiakkaan ei tarvitse kantaa mukanaan erikseen kanta-asiakaskorttia. Hän kuvaili palkitsemisohjelmaa moderniksi, jossa on hyviä oivalluksia, uusia näkökulmia sekä painotti erityisesti sitä, että palkitsemisohjelma oli ajankohtainen ottaen huomioon viimeisimmät muutokset hotellialalla. Hänen mielestään olimme käsitelleet asiaa eri asiakasryhmien näkökulmista ja pikku asiat eivät olleet rajoittaneet ideointia. Toisaalta hän toivoi kuitenkin, että olisimme perehtyneet enemmän käytännöllisyyteen ja kustannuksien huomiointiin sekä yksinkertaistamiseen. Edellä mainittu jätettiin työn rajaamisvaiheessa kuitenkin tietoisesti pois, jotta se ei rajoittaisi ideointia.

Edustajan mielestä kategorioita oli liikaa, koska asiakkaalle voi olla vaikeaa valita omat palkintonsa eri kategorioista. Kategorioista toivottiin selkeämpiä ja erityisesti niiden nimeämistä tulisi pohtia uudelleen. Toisaalta hän kuitenkin piti kategorioista, koska niissä oli otettu hyvin huomioon asiakkaiden erilaiset tarpeet ja hyödynnetty lifestyle-konseptia. Erityisesti hän piti Luxus-kategorista, koska siinä kanta-asiakas huomioidaan yksilönä ja etenkin liikemiesmatkailija arvostaa luksuksen tarjoamaa helppoutta.

Kaiken kaikkiaan toimeksiantajan edustaja sai haluamiaan ideoita suunnitellusta palkitsemisohjelmasta. Hänen mielestä suunnitelmassamme oli hyviä osa-alueita, ja saatuja ideoita voi hyödyntää GLO:n palkitsemisohjelman suunnittelussa. Kaikkia ideoita ei voi kuitenkaan viedä suoraan käytäntöön, vaan ne tarvitsevat vielä muokkaamista, jotta niitä voidaan soveltaa GLO:n palkitsemisohjelmassa. Kiitosta sai myös se, että palkitsemisohjelman käsittelyyn oli ylipäättään perehdytty tavanomaisesta poikkeavalla tavalla. Lisäksi oli viety eteenpäin lifestyle-konseptiin

sisältyvää teema-ajattelua, jota oli sovellettu elämäntapasegmentoinnin kautta kategorioihin. Toimeksiantajan edustajan mielestä palkitsemisohjelma oli moderni ja niin sanotusti ajan hermolla. Näin ollen opinnäytetyön tavoite täytyi eli toimeksiantaja sai luovia ideoita kanta-asiakasjärjestelmän kehittämiseen.

7.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi opetti, miten tämäntyyppinen kehittämistyö toteutetaan ja miten kehittämistyötä voi jatkossa käyttää organisaation eri toimintojen kehittämisessä, suunnittelussa ja uudelleen muokkaamisessa. Opinnäytetyötä tehdessä opittiin myös teorian soveltamista käytäntöön. Haasteita aiheutti sopivan teorian löytäminen liittyen tutkittavaan aiheeseen. Opinnäytetyön mielenkiintoisin vaihe oli uuden ideoiminen ja luominen, mutta samalla se aiheutti vaikeuksia, koska tuotoksen pitäisi olla myös toimiva ja hyödyllinen toimeksiantajalle. Kehittämistyö vaati paljon suunnittelua onnistuakseen ja sen kautta huomattiin se, kuinka paljon tarvitsee ottaa eri asioita huomioon, jotta kokonaisuus olisi toimiva. Opinnäytetyön aikana opittiin myös tiimityöskentelyä ja toimimista ryhmässä, toisen mielipiteen ja ajatuksen huomioon ottamista sekä työtapojen yhteensovittamista. Lisäksi luovien ratkaisujen löytäminen kehittyi ongelmatilanteissa sekä prosessi- ja ajankäytönhallintataidot parantuivat. Tällaisessa projektissa mukana oleminen lisäsi kiinnostusta kehittää oman työpaikan eri osa-alueita.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Mielestämme tämä opinnäytetyö antaa mahdollisuuden useaan eri jatkotutkimukseen. Yhtäältä tutkimusehdotukset keskittyvät GLO:n palkitsemisohjelman käyttöönoton jälkeiseen aikaan, ja toisaalta kanta-asiakasjärjestelmän jatkokehittelyyn ennen käyttöönottoa. Ehdotusten avulla GLO voi täydentää kehitteillä olevaa kanta-asiakasjärjestelmähankettaan.

GLO:n palkitsemisohjelman käyttöönoton jälkeen voitaisiin tutkia, miten palkitsemisohjelman räätälöinti vaikuttaa kanta-asiakkaisiin; tuoko se hotellin kanta-asiakkaille lisäarvoa ja tätä kautta hotellille menestystä. Lisäksi voitaisiin arvioida kokonaiskustannuksia, jotka syntyvät palkitsemisohjelman suunnittelusta, käyttöönotosta ja ylläpidosta. Jatkotutkimus voisi toisaalta liittyä siihen, mitä uusia näkökulmia palkitsemisohjelman testaaminen kanta-asiakkailta olisi tuonut ohjelman sisällön suunnitteluun. Tämä olisi kertonut sen, miten ohjelmaa voisi vielä paremmin kehittää soveltumaan kanta-asiakkaiden tarpeisiin.

Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla myös se, miten muuten elämäntapasegmentointia voisi hyödyntää palkitsemisohjelman suunnittelussa. Esimerkiksi kuinka pitkälle GLO:n palkitsemisohjelmaa voidaan räätälöidä ja kuinka eri hotelleissa voidaan toteuttaa kanta-asiakkaiden mieltymyksiä. Asiakkaiden vaatimustason kasvaessa herää kysymys, miten kanta-asiakkaista voi kerätä mielekkäällä tavalla tietoja asiakasrekisteriin ja miten tietoja voi hyödyntää asiakkaiden palkitsemisessa. Esimerkiksi asiakkaiden matkailumieltymyksiä tarkempi selvittäminen voisi auttaa palkintojen räätälöimisessä.

Palkitsemisohjelmassa on yleensä myös tasot siihen, miten palkintoja lunastetaan. Tasojen muodostaminen GLO:n palkitsemisohjelmaan olisi vielä tarpeellista tarkentaa. Lisäksi voitaisiin kartoittaa mahdollisuuksia palkitsemisohjelman soveltamiseen esimerkiksi kokousvieraille, hotellin muille vieraille ja matkatoimistojen hotellivaraajille. Tässä tapauksessa palkintoja ja kategorisointia joutuisi miettimään uudestaan, koska esimerkiksi hotellivaraajat eivät käytä hotellin palveluja samalla tavalla kuin loppukäyttäjät.

Jatkotutkimusehdotuksien avulla aikaansaatu produkti hyödyntäisi vielä enemmän asiakkaan yksilöllisyyden korostamista GLO:n palkitsemisohjelmassa ja tukisi lifestyle-konseptia. ”Kaikkea kaikille” -palkitsemisohjelmat tarvitsevat rinnalleen uusia tapoja palkita asiakkaita, joten jatkotutkimusehdotukset ovat mielestämme ajankohtaisia. Yksittäisen hotelliketjun on vaikeampi erottautua massasta, joten tässä opinnäytetyössä kehitetty palkitsemisohjelma voisi olla todellinen kilpailuvaltti GLO-hotelliketjulle. Lisäksi uskomme, että GLO pystyisi erottumaan muista lifestyle-hotelleista hyödyntämällä tämän kaltaista palkitsemisohjelmaa, joka voisi sopia ”seuraavan sukupolven” hotellivieraille.

Lähteet

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Aro, V. 2007. Lifestyle hotelleista syntyy jo tungos. Taloussanomat. 27.2.2007. Luettavissa: <http://www.taloussanomat.fi/palvelut/2007/02/27/lifestyle-hotelleista-syntyy-jo-tungos/20074990/12>. Luettu: 20.9.2010.

Barsky, J & Nash, L. 2002. Evoking Emotions: Affective Keys to Hotel Loyalty. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, February, 43, s. 39-46.

Bergström, S & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita. Helsinki.

Best Hotel Amenities. 2010. Etusivu. Luettavissa: <http://www.besthotelamenities.com/>. Luettu: 30.1.2011.

BLLA. 2011. The Boutique and Lifestyle Association. Boutique Definitions. Luettavissa: <http://www.boutiquelodgingassociation.org/cms.cfm?nPageNo=14694&nmenuid=576>. Luettu: 6.2.2011.

Boxberg, M. & Komppula, R. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Matkailuyrittäjät-sarja. Edita. Helsinki.

DeKay, F., Toh, R. S. & Raven, P. 2009. Loyalty Programs – Airlines Outdo Hotels. Cornell Hospitality Quarterly, August, 50, 3, s. 371-382.

Epsilon. 2010. "Checking In" on Consumers: How Hotel Marketers Can Meet Evolving Customer Expectations. Epsilon's Customer Experience Marketing Study. October 2010. Luettavissa: http://www.epsilon.com/News%20&%20Events/Press%20Releases%202010/Epsilon_Study_Checks_In_On_Consumer_Attitudes_and_Preferences_about_Hotel_Marketing_Programs/p934-l3. Luettu: 6.3.2010.

Geldner, O. 2002. Overlook Speed Shop Reports: The Funky Hotel Product ? (Overlook Hospitality Management AB). Hospitality Net. Industry News. Luettavissa:

<http://www.hospitalitynet.org/news/4010777.search?query=lifestyle+hotel+definition>. Luettu: 11.10.2010.

HHonors. 2011. Rewards. Luettavissa:

http://hhonors1.hilton.com/en_US/hh/rewards/index.do. Luettu: 6.3.2011.

Hotel Chatter. 2011. Etusivu. Luettavissa: <http://www.hotelchatter.com/>. Luettu: 30.1.2011.

Hotel and Motel Management. 2010. Ritz-Carlton launches frequent-guest program. Hotel and Motel Management. Sales & Marketing. Plans and Programs. September 15, 2010. Luettavissa: <http://www.hospitalityworldnetwork.com/plans-and-programs/ritz-carlton-launches-frequent-guest-program-9101>. Luettu: 6.2.2011.

Hsin-Hui, H., Chun-Te, H. & Po-Tsang, C. 2009. Do reward programs truly build loyalty for lodging industry? International Journal of Hospitality Management, 29, 1, March, s. 128-135.

Isotalo, M. 2007. Hotel GLO viestii videolla. Markkinointi & Mainonta. 26.1.2007. Luettavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/>. Luettu: 20.9.2010.

Javanainen, J., Korhonen, M., Pohjola, A. & Vornamo, V. 2010. Koulutustilaisuus. 29.11.2010. Guest Relations –vastaavat. Helsinki.

Johnson, M. 2010. Loyalty 360 Weights in on 11 Key Customer Trends for 2011. Hospitality Net. Industry News. 25 November 2010. Luettavissa: <http://www.hospitalitynet.org/news/154000320/4049242.html>. Luettu: 8.2.2011.

Kannisto, P & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu. Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä? AMK kustannus. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kimpton. 2009. Programs. InTouch. Luettavissa:

http://www.kimptonhotels.com/intouch/KIT_overview.aspx. Luettu: 6.3.2009.

Kormanik, B. 2011. Getting Creative with Loyalty Programs, Hotels are offering travelers with “point fatigue” experiences and amenities instead. Hotel interactive. Article Library. Wednesday, February 23, 2011. Luettavissa:

<http://www.hotelinteractive.com/article.aspx?articleid=19815>. Luettu: 6.3.2011.

Kotler, P. 2010. Marketing for hospitality and tourism. 5. painos. Pearson. Boston.

Kumar, V & Reinartz, W. J. 2006. Customer Relationship Management. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, NJ.

Mattila, A. S. 2006. How Affective Commitment Boots Guest Loyalty (and Promotes Frequent guest Programs). Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, May, 47, 2, s. 174-181.

McCall, M. Voorhees, C. & Calantone, R. 2010. Building Customer Loyalty: Ten Principles for Designing an Effective. Customer Reward Program. Cornell Hospitality Report, June, 10, 9.

Moksi, K & Wahlberg, M. 16.8.2010. Koulutustilaisuus. Hotellijohtaja ja toimitusjohtaja. Palace Kämp Group. Helsinki.

Nurmi, T. 2005. Sveitsiläiset designhotellit kansissa. Kauppalehti, 19.1.2005, s. 43.

NYLO Hotels. Etusivu. Luettavissa: <http://www.nylohotels.com/>. Luettu: 6.3.2011

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. WSOYpro Oy. Helsinki.

Prezi. 2011. The Zooming Presentation Editor. Luettavissa: <http://prezi.com/>. Luettu: 31.1.2011.

Pöppönen, H. 2008. Tukholman hotellit houkuttelevat muotoilulla. Helsingin Sanomat. Kulttuuri. Artikkelit. Luettavissa: <http://www.hs.fi/kulttuuri/artikkeli/Tukholman+hotellit+houkuttelevat+muotoilulla/1135234165090>. Luettu: 28.9.2001.

Salon, I. 2010. Vuonna 2020. Markkinointi & Mainonta. 4.6.2010. Luettavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/>. Luettu: 20.9.2010.

Sarheim, L. 2010. Design or Lifestyle? A review of London's Boutique Hotel Scene. HVS, August 2010. Industry News. Luettavissa: <http://www.hospitalitynet.org/file/152004326.pdf>.
Luettu: 12.10.2010.

Seetharaman, D. 2010. Analysis: Hotel companies see the future in boutique lodging. Reuters, 17.8.2010. Luettavissa:
<http://www.reuters.com/article/idUSTRE67G47U20100817?pageNumber=2>. Luettu: 12.10.2010.

Shoemaker, S., Lewis, R. C., & Yesawich, P. C. 2007. Marketing Leadership in Hospitality and Tourism. Strategies and Tactics for Competitive Advantages. 4. painos. Pearson Education Inc. New Jersey.

Swarbrooke, J. & Horner, S. 2007. Consumer Behaviour in Tourism. 2. painos. Elsevier Ltd. Oxford.

VanZanten, J. 2008. Guests want reward options. Hotel and Motel Management, 5 May 2008. Brands. Customer Loyalty. Luettavissa: <http://www.hospitalityworldnetwork.com/customer-loyalty-programs/guests-want-reward-options>. Luettu: 6.2.2011.

Victorino, L., Verma, R. & Wardel, D. 2008. Service Scripting: A Customer's Perspective of Quality and Performance. Cornell Hospitality Report, 8, 20, December.

Vihma, P. 2007. Hotelli haluaa asiakkaansa näköiseksi. Talouselämä 20.4.2007. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/article159235.ece>. Luettu: 20.9.2010.

Viisi tähteä. 2002. Design-hotellit tulevat. Signaalit. Luettavissa: <http://www.viisitahte.fi/trendit/84/2295>. Luettu: 20.9.2010.

Vilkko-Riihelä, A. 1999. Psyhyke. Psykologian käsikirja. WSOY-Kirjapainoyksikkö. Porvoo.

Wight, J. 2009. Hotel Loyalty Programs: An Overview and How They Benefit Hotels. Lodging Outlook, August 2009. HVS. Toronto. Articles. Luettavissa: <http://www.hvs.com/Offices/Toronto/?v=ar>. Luettu: 12.10.2010.

Ylikoski, T. 1998. Unohtuiko asiakas? Perustietoa palvelujen markkinoinnista. Otavan kirjapaino. Keuruu.

Liitteet

Liite 1. Kehittämistyön aikajana

Kehittämistyöaikajana		vk1	vk2	vk3	vk4	vk5	vk6	vk7	vk8
Tehtävä	kesto pv								
Kehittämistehtävän määrittely	4								
Palkitsemisohjelma GLO-ketjulle	2								
Tavoitteiden asettaminen	1								
Kehittämiskohteeseen perehtyminen	10								
GLO:n nykytilanteeseen perehtyminen	2								
Teoria	8								
Lifestyle	2								
Elämäntapasegmentointi	2								
Kanta-asiakkuus	2								
Palkitseminen	2								
Lähestymistapa ja menetelmät	10								
Lähestymistavan ja menetelmien valinta	2								
Benchmarkingin suunnittelu	1								
Benchmarkingin toteutus	5								
Aivoriihen suunnittelu	1								
Aivoriihen toteutus	1								
Kehittämiskohteen toteuttaminen	10								
Palkitsemisohjelman suunnittelu	3								
Rakenteen suunnittelu	2								
Kategorioiden kehittäminen	3								
Palkintojen suunnittelu	3								
Demo-version luominen	4								
Demo-version esittäminen toimeksiantajalle	1								
Arviointi	4								
Toteutuksen arviointi	2								
Toimeksiantajan suorittama arviointi	2								

Liite 2. Benchmarking hotellien ja muiden alojen palkitsemisohjelmista

Hotellin nimi	Ketjun nimi	Palkinnot tai palvelut	Millainen palkitsemisohjelma?	Toteutus	Lähde	pvm
	Relais Chateau	Huoneluokan korotus, tervetulo-tervehdys, concierge-palvelu, uutiskirje, kutsu erilaisiin tapahtumiin	5 C Club –kanta-asiakasohjelma	Ei käynyt ilmi	http://www.relaischateaux.com/en/	18.7.2010
	Small Luxury	Tervetulo-tervehdys, räätälöity hotelliyöpyminen, huonetason korotus, myöhäinen check-out, päivittäinen aamiaisen, klubihintaiset paketit ja huonehinnat sekä concierge-palvelut	The Club -kanta-asiakasohjelma	Asiakastili	http://www.slh.com/en/club/Club-Not-Logged-In/	19.7.2010
	Firmdale	Tuoksuynttilöitä, myöhäinen check-out, aikainen check-in, hieronta, kasvohoito, hajusituksu lahjaksi, ilmainen elokuva, ravintolailallinen	Ei näkyvää	Ei käynyt ilmi	http://www.firmdale.com/index.php?page_id=2	20.7.2010
Mave		Huoneeseen erilaisia alkoholitonta juotavia, keksejä, karkkeja	Ei näkyvää	Asiakastili	http://www.themavehotel.com/	21.7.2010
Affine		Ei palkintoja, mutta mm. seuraavia paketteja: TravelSmart: (hygieniatuotteita, hierontaa, koiran ulkoitustapalvelu, iPodiin ladattava kävelyreitti ja kävelymusiikkia), BYOB Kit (pikniksetti jossa on viinipullonsuojus, pullonavaaja, viinikirja, piknikpeitto ja alennuskupongi viinikauppaan)	MyAffinia	Asiakastili	http://www.affinia.com/MyAffinia.aspx	22.1.2010
Iprefer	Palkitsemisohjelma, jossa eri hotellit ovat mukana	Konvehtirasia, jälkiruoka, ilmainen internetyhteys, tervetulo-tervehdys	Ei näkyvää	Ei käynyt ilmi	http://www.affinia.com/MyAffinia.aspx	19.9.2010
Dream & Night Hotel	Vikram Chatwal hotels	Lounge, ilmainen internet, kuntosalikäynti ja päivän lehti, concierge-palvelu, autonvuokrauspalvelu	Ei näkyvää	Ei käynyt ilmi	http://www.vikramchatwalhotels.com/	20.9.2010
St. Paul		Lapsenhoitopalvelu, hieronta huoneessa	Ei näkyvää	Ei käynyt ilmi	http://www.hotelstpaul.com/en/index.php	22.1.2010
Hotelli Kuninkaantie	Private Hotels	Ilmainen yö hotellissa	Private Hotelsin oma vip-kortti, johon kerätää leimoja yöpymisistä	Ei käynyt ilmi	http://www.privatehotels.fi/index.php?lang=fin&id=etusivu	22.1.2010
Haikko		Ei palkitsemisohjelmaa, mutta seuraavia paketteja: Tutustuminen saaristoon, venepiknik saaristoon luentoja Suomen historiasta, nopeita veneajeluja, melontaretki	Ei omaa, yhteistyötä Stockmannin kanssa	Ei käynyt ilmi	http://www.haikko.fi/ohjeist/haikko_fi/ela_mysohjelmat/	23.1.2010
Klaus K		Ei omaa palkitsemisohjelmaa, mutta tarjolla seuraavia palveluita: I am -shoppailukortti, leffalippuja, drinkkilippuja. I am -kortilla saa etuja Helsingin liikkeissä ja ravintoloissa. Kortti on voimassa vuoden ja maksaa kymmenen euroa. The Jogging guide: opas, jonka kanssa juostaan, sauvakävellessään samalla saa tietoa esim. suomalaisesta kulttuurista ja voi harjoitella kielitaitoa			http://www.klauskhotel.com/palvelut	21.9.2010

The Ritz Carlton		Henkilökohtainen hotellihuoneenvarausnumero, ilmaisia yöpymisiä, lentopisteitä, matkaetuja ja etuja yhteistyökumppaneilta	RitzCarlton Rewards, Pisteiden kerääminen, kolme eri tasoa	Asiakastili	http://www.ritzcarlton.com/en/Rewards	19.9.2010
Marriot		Lahjakortteja sekä hotellien omiin että yhteistyökumppaneiden palveluihin, pisteitä voi käyttää myös RitzCarltonin hotelleissa, huoneluokan korotus, ilmainen yöpyminen	Marriot Rewards: Pisteiden keruu, muistuttaa lentoyhtiöiden pisteiden keruutapaa: pisteitä saa lentoyhtiöistä, aurovuokraamoista ja muilta yhteistyökumppaneilta	Asiakastili	http://www.marriott.com/rewards/rewards-program.mi	20.9.2010
	Mr & Ms Smith	Shampanjapullo, gourmet-piknikkori, myöhäinen check-out, ilmainen sisäänpääsy museoon, aamiainen huoneeseen, henkilökohtainen matkanjärjestäjä, tarjouksia yhteistyökumppaneilta	Ei palkitsemisohjelmaa, jäsenyyden voi ostaa, jolloin saa etuja, kolme eri tasoa	Asiakastili ja kortti	http://www.mrandmrs.smith.com/	21.9.2010
	Choice Hotels Scandinavia	Myöhäinen check-out, osaksi ilmainen pesulapalvelu paidanpesu, etuseleitä ravintolaan	Choice club, neljä tasoa	Asiakastili ja kortti	http://www.choiceclub.net/html/en-gb16531705.jsp	19.6.2010
	Finlandia Hotels	Fiskarsin tuotteita, matkalahjakortti, ilmainen ateria tai yöpyminen, perheenjäsen veloituksetta samassa huoneessa	Finlandia bonuskortti, bonusklubi	Asiakastili ja kortti	www.finlandiahotels.fi/index.php?areaid=bonusmaailma	22.6.2010
	Hilton	Ilmaisia yöpymisiä, lentopisteitä, autonvuokrausta, päivän lehti, myöhäinen check-out, vesipulloja, parempi huone, hedelmiä	Hilton HHonors Member	Asiakastili ja kortti	http://hhonors1.hilton.com/en_US/hh/home_index.do	27.6.2010
	Starwood Hotels	Ilmaisia yöpymisiä, huoneluokan korotus, lentopisteitä, päivälehti, ilmainen internet, yllätyslahja saapuessa hotelliin, kuntosalin käyttö	Starwood Preferred Guest Program (SPG)	Asiakastili	http://www.starwoodhotels.com/preferredguest/index.html	28.6.2010
	The Leading Hotels of the World	Ilmaisia yöpymisiä, ilmainen internet ja aamiainen, Priority Pass, joka oikeuttaa VIP-loungien käyttöön lentokentillä, tarjouksia vain klubin jäsenille, tervetulo-tervehdys, huoneluokan korotus, erilaisiin tapahtumiin osallistuminen	Leaders Club	Asiakastili	http://www.lhw.com/members/	28.1.2011
	NYLO Hotels	Ilmainen alkuruoka, t-paita, huoneluokan korotus, erikoishinnat, taidetta ja musiikkia	Club NYLO™	Asiakastili	http://www.nylohotels.com/club-nylo.aspx	28.1.2011
	The Stash Rewards	Ilmaisia yöpymisiä, pisteet eivät vanhene	Ei käy ilmi	Asiakastili	http://www.stashrewards.com/	28.1.2011
	Carlton	Ilmaisia yöpymisiä, lentopisteitä, lahjakortteja, lomapakettietuja, juomia, pesulapalveluita, valinnainen alkua- tai jälkiruoka, PayTv -elokuva, huoneluokankorotus, viinipullo, illallinen, pisteet voi lahjoittaa hyväntekeväisyyteen tai päästöjen vähentämishjelmaan	Goldpontosplus: yöpymisistä kerätään pisteitä, eri tasojia	Asiakastili	https://www.goldpointplus.com	28.1.2011

	Kimpton	Tervetuloalahja, ilmainen internet, ilmainen yöpyminen, palvelunumero, Spa-palvelut huoneeseen	Kimpton InTouch: korostetaan palveluja ja asiakkaaseen tutustumista kehittämällä asiakasta kertomaan MyStory, jotta asiakkaan toiveet voidaan toteuttaa, ei kerätä pisteitä, vaan palkinto määräytyy yöpymisten mukaan	Asiakastili	http://www.kimptonhotels.com/intouch/KIT_overview.aspx	28.1.2011
	Fairmont	Hotelli-kohtaisia etuja, huoneluokan korotus, Adidaksen treenivaatteet, juoksureittikartat, erikoishinnat	President's Club: ei pisteiden keruuta, palkinnot ja edut määräytyvät yöpymismäärän mukaan	Checking in -asiakastili	https://www.fairmont.com/fpc/	28.1.2011
	Pan Pacific & Resort	Hotelleissa asiakkaat pääsevät muun muassa tutustumaan lennonjohtoon ja saavat dim sum-kokkikurssin. Platinum-tasolla asiakas saa custom made -kengät. Huoneluokan korotus, paikallinen tervehdys	GHA Discovery: Palkintojen saaminen perustuu yöpymisiin eikä pisteisiin. Kolme eri tasoa. Tarkoituksena on luoda asiakalle paikallisia kokemuksia.	Ei käynyt ilmi	www.panpacific.com/en/GHADiscovery.html	28.1.2011
Muut alat		Palkinnot tai palvelut	Millainen palkitsemisohjelma?	Toteutus	Lähde	pvm
Autoliitto		Alan lehti, alennuksia laivalipuista, katsastuksesta, tuulilasin vaihdosta, polttoaineesta, vakuutuksista, optikkopalveluista, majoituksesta, auton vuokrauksesta Suomessa	Ei palkitsemisohjelmaa	Asiakastili	http://autoliitto-fi.directo.fi/	19.9.2010
Tallink Silja		Alennuksia ja etuja laivalla, etuja myös maissa: alennuksia saa vaatelikkeistä, hotelleista, ravintoloista, autovuokraamoista yms.	Club One: kolme ri tasoa	Ei käynyt ilmi	http://www.tallinksilja.com/fi/mainMenu/clubOne	22.1.2010
Finnair		Pisteillä voi ostaa tiettyjä tuotteita tai pisteet voi käyttää lentoihin, alennuksia yhteistyökumppaneilta, lentoluokan korotukset, lounge	Finnair Plus: kerätään pisteitä lennoista ja yhteistyökumppaneilta joko pelkällä kortilla tai Finnairin luottokortilla; neljä eri tasoa edut vaihtelevat sen mukaan, millä tasolla on	Asiakastili ja kortti	http://www.finnair.fi/finnaircom/wps/portal/plus/fi_FI	27.6.2010
British Airways		Palkintolentoja, lounge-tila, nopea check-in, lentokentällä ilmainen tila, jossa voi nukkua, ilmainen internet	The Executive Club: pisteiden keruu samanlainen kuin Finnairilla, samaa oneworld-yhteenliittymää; kolme eri tasoa	Asiakastili ja kortti	http://www.britishairways.com/travel/echo/me/public/en_gb?link=TOP_echome	19.9.2010
American Express		Pisteillä kerättyjä palkintoja on paljon erilaisia: lasituotteita, lapselle koulutarvikkeet Afrikkaan, iTunes- lahjakortti, lehtiä, vaihtaminen muiden palkitsemisohjelmien pisteiksi, kukkalähetys, leffalippuja, arvosteli kylpylään, pisteiden käyttö hotelliyöpymisiin	Käyttämällä luottokorttia ansaitsee pisteitä, pisteet saa käyttöön, kun on maksanut laskun	Asiakastili	http://www.212.americanexpress.com/dsmilive/dsm/int/emea/fi_fi/membershiprewards/membershiprewards.do?vnextoid=9072f2c2d429f110VgnVCM200000d0faad94RCRD	20.9.2010
IKEA		Alennuksia ja etuja, ilmainen kahvi, sisustuslehti	Ikea Family	Ei käynyt ilmi	http://www.ikea.com/	27.6.2010
Southwest Airlines		Ilmaisia matkoja	Rapid Rewards Program	Ei käynyt ilmi	http://www.southwest.com/rapid_rewards/	28.6.2010

Liite 3. Palkitsemisohjelman layout



Palkitseminen

Kategoriat Saldo

Palkinnon lunastaminen

11

Palkinnon lunastaminen

12

Palkinnon lunastaminen

Ennen vierailua

Vierailun aikana

Vierailun jälkeen

13

Kategoriat

14

Kategoriat

Arkea pakoon Kultuuri tutuksi Tiedon jano Vanhassa vara parempi Luxus Koe uutta

15

Arkea pakoon Kultuuri tutuksi

16

Arkea pakoon

Palkinnot

Haluatko irti arjesta ja rentoutua? Virkistäytyä kauneushoidossa? Nauttia rikkaasta ulkoilmasta juoksulenkillä?

17

Palkinnot

18

Palkinnot

Rentoutumis-huone Juoksu-lenkki

Jooga

Hemmottelu Personal trainer

19

Yhteenveto

Mitä olet valinnut?

20

Palaute

Tuliko mieleen idea?
Jaa se meidän kanssa.

21

log out

22

Kiitos ja tavataan taas!

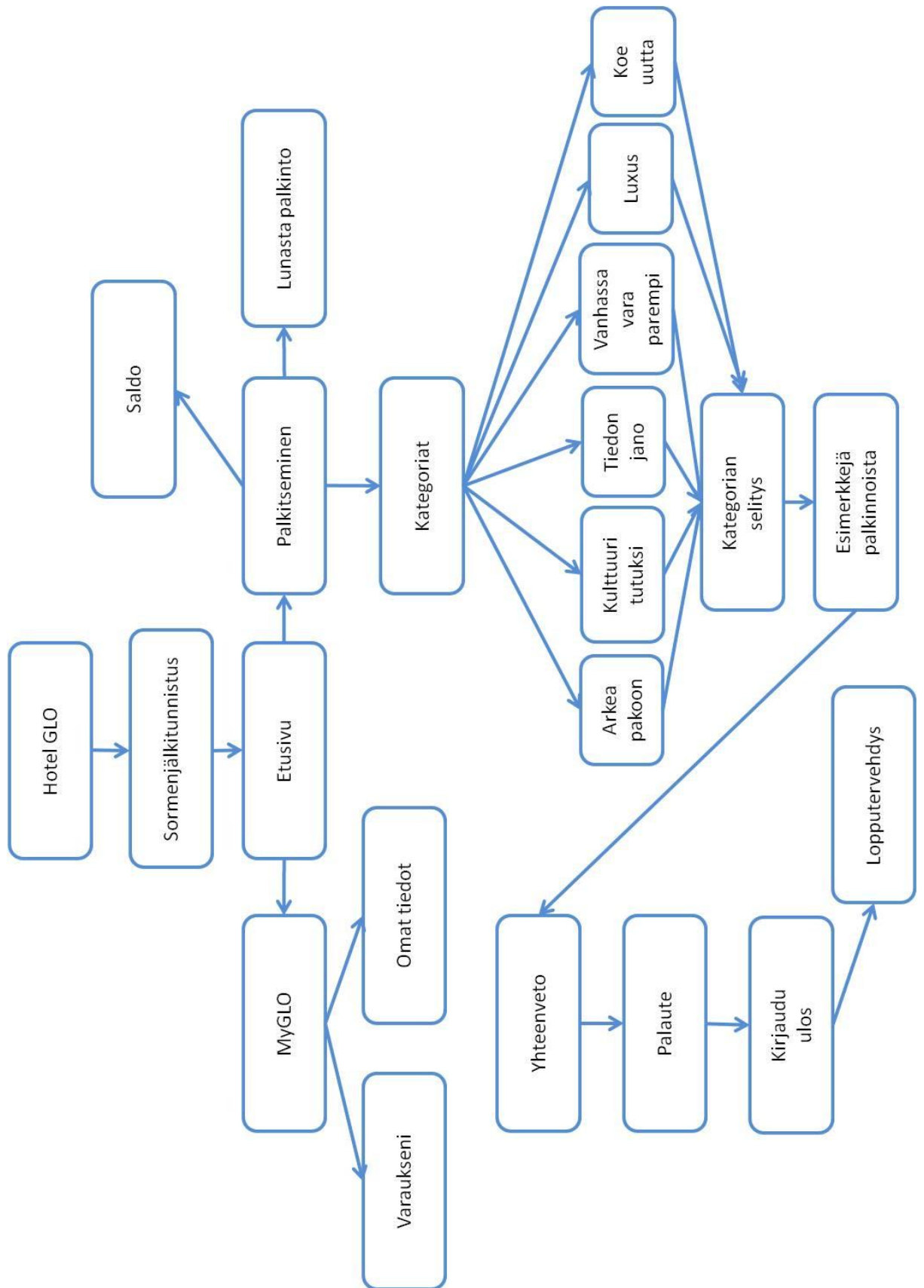
GLO - a Good Life Option

23

GLO - a Good Life Option

24

Liite 4. Palkitsemisohjelman rakenne



Liite 5. Palkitsemisohjelman kategoriat ja palkinnot

	Kategoriat					
	Arkea pakoon	Kulttuuri tutuksi	Tiedon jano	Vanhassa vara parempi	Luksus	Koe uutta
Palkinnot	Rentoutumishuone	Elävä musiikki ja lasillinen viiniä	Vieraan kielen oppiminen	Perinteinen huonetervehdys: hedelmäkori, ravintola- tai drinkkikuponki	Matkaopas	Perinneillat
	Personal trainer	Teatteri-, museo-, tai taidenäyttelykäynti	Tutustuminen hyväntekeväisyyteen	Ravintola-tutustumiseteli	Henkilökohtainen ostosassistentti	Tutustuminen lähiympäristöön
	Joogatunti	Paikallisten kulttuurikohteet	Teemaillat	Kukkakimppu	Julkkistapaaminen	Stressin lievitys (ratasastus, seinäkiipeily, hiihto, avantouinti, sauna)
	Juoksu- tai kävelylenkki (sykemitari ja iPod lainaksi sekä lenkin jälkeen tarjotaan pientä syötävää)	Tutustuminen suomalaiseen kirjallisuuteen	Vieraileva luennoitsija	Puhelu kotiin	Uusin tekniikka tutuksi	Kaupunkisafari, geoetsintä, aarteensintä
	Hemmotteluhetki: kampaamokäynti, kauneudenhoito, meikkauskurssi	Lehtitilaus		Huoneluokan korotus	Yksityiskuljetus	Viininmaisteluilta
	Tapaaminen ravitsemusterapeutin kanssa			Sanomalehti huoneeseen	Teatteri-, baletti- tai konserttilippu	Kokkausillat
				Huoneeseen kylpytakki ja tossut		Piknikkori
				Maksukanavien vapaakäyttö	Stailauspalvelu	Suomalaiseen urheiluun tutustuminen
					Lounge	
					Designesineet	