

Hotellien kanta-asiakasrekrytointimäärien eroavaisuuksien syyt

Miko Pusztai



Tekijä(t) Miko Pusztai	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Hotellien kanta-asiakasrekrytoimäärien eroavaisuuksien syyt	Sivu- ja liitesivumäärä 40+1
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miksi tietyt IHG Hotellit Suomen hotelliyksiköt rekrytoivat huomattavasti enemmän kanta-asiakkaita kuin toiset yksiköt. Opinnäytetyö suoritetaan toimeksiantona IHG Hotellit Suomelle, jota kyseinen ongelma on kiinnostanut vuosia. Tämä opinnäytetyö tutkii kalenterivuotta 2018, ja perustuu kyseisen kalenterivuoden asiakasmääriin ja kanta-asiakasrekrytointeihin. Itse kanta-asiakasohjelmaa tämä opinnäytetyö ei käsittele, sillä toimeksiantajalla ei ole mahdollisuutta siihen vaikuttaa.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosa käsittelee kanta-asiakkuutta sen kolmesta tehtävälle merkittävästä lähtökohdasta: asiakkaan syyt liittyä, työntekijän motivaatio liittyy, ja itse asiakaskunnan ja myyntipaikan vaikutukset kanta-asiakasrekrytointiin.</p> <p>Itse tutkimus on kaksiosainen. Ensimmäisessä osassa analysoin kvantitatiivisesti hotelleilta saamaa dataa, ensinnä selvittääkseni onko rekrytoinnissa oikeasti eroja, ja toiseksi selvittääkseni mahdollisia syitä rekrytointieroille. Toisessa osassa pyrin selvittämään syitä ensimmäisessä osassa löytyneille eroille kvalitatiivisen kyselyn kautta, joka lähetettiin jokaisen tutkimukseen osallistuneen hotellin vastaanottopäälliköille vastattavaksi.</p> <p>Näiden kahden tutkimusosan tuloksista syntyy tämän opinnäytetyön lopputulos. Siinä nousee esille kolme suurta kanta-asiakasrekrytointiin vaikuttajaa.</p> <p>Ensimmäiseksi, asiakaskunta vaikuttaa huomattavasti kanta-asiakasrekrytointiin. Erot hotellin suuntautumisella liiketoiminta – vapaa-ajan matkustaja -akselilla ja yksityisasiakas – ryhmäasiakkaat -akselilla selittävät suurimman osan kanta-asiakasrekrytointieroista. Toiseksi, vastaanottovirkailijoiden toimilla on suuri merkitys kanta-asiakasrekrytointiin, ja nimenomaisesti heidän toimiensa seuranta osoittautui avaintekijäksi. Kolmas lopputulos on kielteinen: hotellilla itsellään (tarkoittaen sijaintia, suunnittelua ja ikää tms.) ei aineiston perusteella ole vaikutusta kanta-asiakasrekrytointiin.</p>	
Asiasanat Kanta-asiakas, hotelli, vastaanotto, myynti, motivaatio, palkitseminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Toimeksiantaja ja tutkintakohde	3
2.1	IHG Hotellit Suomi	3
2.2	IHG Rewards Club	3
2.3	Käsitteet.....	6
2.4	Tutkimukseen osallistuvat hotellit	6
2.5	Tutkimusmetodi.....	8
3	Kanta-asiakkuus hotellialalla	9
3.1	Kanta-asiakasjärjestelmät hotellin ja asiakkaan näkökulmasta.....	9
3.2	Myyntitilanteen ja vastaanottovirkailijan motivoinnin merkitys kanta-asiakasrekrytoinnissa	13
3.3	Asiakaskohderyhmät ja muut tekijät kanta-asiakasrekrytoinnissa.....	16
4	Tutkimusprosessi	19
4.1	Tutkimuslähtökohdat	19
4.2	Tutkimuskysymys 1: avainlukuanalyysi	20
4.3	Tutkimuskysymys 2: hotellien avainhenkilöiden haastattelu	28
4.3.1	Toteutus.....	28
4.3.2	Kysymykset ja vastaukset	29
4.3.3	Kyselyn lopputuloksen yhteenveto	34
4.4	Tutkimuskysymys 3: hotellikohtaisten tekijöiden analyysi	35
5	Tulokset ja tulosanalyysi	36
5.1	Toimeksiantajan palaute	36
5.2	Luotettavuus ja hyödynnettävyys	37
5.3	Pohdinta.....	38
5.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet	40
	Lähteet	41
	Liitteet.....	43
	Kyselylomake.....	43

1 Johdanto

Kanta-asiakasohjelmat ovat osa hotellialan jokapäivästä toimintaa lähes hotellista ja konsernista riippumatta. 1990-luvun alkupuolella tehdyt tutkimukset loivat pohjaa kanta-asiakastoiminnalle osana hotellien laajenemissuunnitelmia. Sekä suuret ketjut että pienet hotellit käyttävät kanta-asiakasohjelmia liiketoimintansa parantamiseksi sekä asiakaskontaktin että -lojaalisuuden seuraamiseen. Niiden tutkitun ja näennäisen hyödyn takia kanta-asiakasjärjestelmistä on tehty huomattavasti tutkimusta, kuten esimerkiksi niiden kannattavuudesta, asiakkaiden suosimista eduista, vaikutuksesta ostokäyttäytymiseen ja muista vastaavista seikoista. Kuitenkaan tutkimusta ei ole tehty itse myyntitilanteesta missä asiakas päättää liittyä tietyn yrityksen kanta-asiakasjärjestelmään.

Tämä tutkimus on tehty toimeksiantona InterContinental Hotels Group Suomelle (tästä lähtien IHG Suomi). IHG Suomi on franchise-yrittäjä, joka pyörittää tämän tutkimuksen hotelleja. Hotelleilla on yhteinen, InterContinental Hotels Groupille yleinen kanta-asiakasjärjestelmä, IHG Rewards Club. Tästä huolimatta eri hotellit kuuluvat eri brändien alle, ja tähtäävät eri asiakassegmentteihin. Olen työskennellyt IHG Suomella useissa eri hotelleissa sekä vastaanotossa että kerroshoidossa.

Tämän tutkimuksen päätavoite on selvittää miksi tietyissä saman omistajan (IHG Suomi) hotelleissa tietyt yksiköt hankkivat enemmän kanta-asiakkaita kuin toiset yksiköt. IHG kannustaa huomattavasti kanta-asiakasrekrytointia, ja tästä syystä toimeksiantaja haluaa tutkia, mikä aiheuttaa toisien hotellien paremman menestymisen toisiin verrattuna. Lähtökohta, että rekrytoinnissa on huomattaviakin eroja, pohjautuu asiakasrekrytointidataan, joka esitellään luvussa 4.2. Onnistuessaan tämä tutkimus löytää tunnistettavia syitä kanta-asiakasrekrytointieroille, tai kumoaa oletuksen, että tällaisia syitä edes on.

Tähän päätavoitteeseen pääsemiseksi luotiin useita alatavoitteita: ensinnä tulee tutkia hotellien välistä kanta-asiakasrekrytointia yleisellä tasolla. Tämän jälkeen rekrytointeja tulee verrata hotellien kävijämäärään, jotta rekrytointia voidaan verrata keskenään. Vertailun jälkeen sekä positiivisia että negatiivisia tuloksia verrataan toisiinsa, ja tätä kautta tutkitaan mahdollisia selityksiä kanta-asiakasrekrytointieroille. Viimeisenä suoritetaan sarja kyselyitä osallistujahotellien vastaanottopäälliköiden kesken, jotta voidaan tutkia henkilöstön mielipide-eroja datan tuottamiin numeropohjaisiin eroihin.

Tämä tutkimus keskittyy ainoastaan päätavoitteena olevaan kysymykseen vastaamiseen. Kanta-asiakasjärjestelmien hyödyt ja haitat, kannattavuus tai kustannukset eivät ole tutkimuksen aihealueena. Lisäksi tutkimus ei ota kantaa siihen, mitä muutoksia tekemällä eri hotelliyritykset voisivat parantaa kanta-asiakasrekrytointia, ainakaan suorasti. On mahdollista, että tutkimuksen tulos johtaa selvään ohjeeseen miten kanta-asiakasrekrytointia voidaan parantaa. Tämä kuitenkin ei ole tutkimuksen tarkoitus.

Lisäksi tämä tutkimus sivuaa kanta-asiakasrekrytoinnin psykologisen puolen. Jokainen asiakas liittyy loppujen lopuksi omista syistään ja päätöksistään kanta-asiakkaaksi, ja näitä syitä on yhtä useita kuin asiakkaita itsessään. Tästä syystä tämä tutkimus pyrkii yksinkertaistamaan nämä syyt suuremmiksi kokonaisuuksiksi.

2 Toimeksiantaja ja tutkintakohde

2.1 IHG Hotellit Suomi

IHG Hotellit Suomi pyörittää tällä hetkellä kuutta aukiolevaa hotellia, jotka kuuluvat kolmeen brändiin: Holiday Inniin, Crowne Plazaan ja Indigoon. Jokaiselle näistä brändeistä on olemassa omat asiakassegmenttinsä ja markkinarakonsa.

Ensimmäisenä ja suurimpana yksittäisenä IHG Suomen pyörittämänä brändinä on Holiday Inn -hotellit. Tähän tutkimukseen osallistuu yhteensä neljä Holiday Inn -hotellia, jotka sijaitsevat Helsingin päärautatieasemalla (Holiday Inn City Centre), Helsinki-Vantaan lentokentän läheisyydessä (Holiday Inn Vantaa Airport), Helsingin Ruoholahdessa (Holiday Inn City West Ruoholahti) sekä Tampereen rautatieaseman yhteydessä (Holiday Inn Tampere Central Station). Holiday Inn brändinä keskittyy perhematkustukseen ja mataliin hintoihin (IHG 2017). Brändin kulmakivi on tarjota kaikille saatavissaolevaa mukavuutta.

Toisena tutkimukseen osallistuvana brändinä on Crowne Plaza. IHG Suomi pyörittää yhtä Crowne Plaza -hotellia, joka sijaitsee Helsingin Mannerheimintiellä. Crowne Plaza Helsinki on 349 -huoneinen hotelli, jonka kohdeyleisönä on modernit liikematkailijat (IHG 2016). Crowne Plaza pyrkii tehostamaan liikematkailija-asiakaskuntansa työmatkojen tehokkuutta sisustuksellaan ja palveluillaan.

Kolmantena ja viimeisenä tähän tutkimukseen osallistuvana brändinä on Hotel Indigo. IHG Suomi pyörittää yhtä Indigo-hotellia, joka sijaitsee Helsingin Bulevardilla. Indigon brändi-identiteetti rakentuu vahvasti ”The Neighbourhood Story” -konseptin ympärille, jonka mukaan hotellin designin ja tyylin tulee mukailla ympäröivää naapurustoa. Hotel Indigo Helsinki-Boulevard on 120-huoneinen hotelli, jonka asiakassegmentti on ”moderni matkailija” (IHG 2018). Indigo erottaa itsensä Holiday Innistä jonkin verran kalliimmilla hinnoilla ja palvelun keskimääräisesti korkeammalla tasolla. Lisäksi edellämainittu tyyllittely on luotu houkuttelemaan asiakkaita, jotka hakevat autenttisuutta matkakokemukseltaan.

2.2 IHG Rewards Club

IHG Rewards Club on tutkimuksen käsittelynä oleva kanta-asiakasjärjestelmä. Sitä käyttää kaikki tutkimukseen osallisena olevat hotellit, ja edut ovat (lähtökohtaisesti, osa eduista on saatavuusriippuvaisia) jokaisessa hotellissa samat. IHG Rewards Club on jaettu neljään tasoon, jotka riippuu asiakkaan viettämisestä hotelliöistä tai vierailuista

saatavista pisteistä. Allaolevassa taulukossa on lueteltuna jäsentasot, tason saavuttamiseen vaadittavat yöt (per vuosi) taikka pisteet.

Taso	Vaadittavat yöt per vuosi	Vaadittavat pisteet
Club Member	0	0
Gold Elite	10	10,000
Platinum Elite	40	40,000
Spire Elite	75	75,000

Taulukko 1. IHG Rewards Clubin jäsentasot.

Pisteillä, jotka kerääntyvät hotellissa käytetystä rahasta (myös ruoka- ja juomatuotteissa) kanta-asiakas voi lunastaa ilmaisia palkintoyöpymisiä haluamassaan IHG:n hotellissa. Pisteiden sijasta asiakas voi myös halutessaan kerätä lentoyhtiöiden kanta-asiakaspisteitä tiettyjen lentoyhtiöiden kanssa.

IHG Rewards Clubilla on useita muitakin hyötyjä kuin itse pistejärjestelmä. Allaolevassa UpgradePoints.comin kuvassa on esitelty nämä edut.

<i>All your benefits</i>	CLUB	GOLD ELITE	PLATINUM ELITE	SPIRE ELITE
Collect Points or Miles	✓	✓	✓	✓
Exclusive Rates (Your Rate)	✓	✓	✓	✓
Extended Check-Out ^{2,3}		✓	✓	✓
Dedicated Customer Service Phone Assistance	✓	✓	✓	✓
No Blackout Dates for Reward Nights	✓	✓	✓	✓
Reward Nights Count Towards Elite Status	✓	✓	✓	✓
Free Internet ¹	✓	✓	✓	✓
Elite Members' Points Don't Expire ⁵		✓	✓	✓
Priority Check-In		✓	✓	✓
Bonus Earnings on Top of Base Points		10%	50%	100%

Kuva 1: IHG Rewards Clubin hyödyt. Koebele 2019.

Viimeiseksi, Gold-tason jäsenet ja tästä korkeammat tasot saavat tervetuliaislahjan hotellilta saapuessaan. Tervetuliaisetu on asiakkaan valittavissa. Asiakas saa valita joko tietystä määrästä pisteitä riippuen kansa-asiakastasostaan tai hänen kanta-asiakastasostaan riippuvia tuotteita hotellin baarista tai huoneensa minibaarista.

Kanta-asiakkuus on ilmaista, ja liittyminen vaatii vain nimen, kotiosoitteen, sähköpostiosoitteen ja allekirjoituksen. Näistä kaksi ensimmäistä tulee ilmoittaa hotelliin sisäänkirjautumisen yhteydessä joka tapauksessa, joten käytännössä vain sähköpostiosoite ja allekirjoitus ovat tarvittavia.

2.3 Käsitteet

Tämä tutkimus käsittelee kanta-asiakasrekrytointia. Kanta-asiakasrekrytoinnilla tarkoitetaan asiakkaan liittämistä kanta-asiakasjärjestelmään. Oletus tässä määritelmässä on, että kyseinen asiakas ei ole jo ennestään ollut tutkimuksen kohteena olevan kanta-asiakasjärjestelmän (IHG Rewards Club) jäsen. Termit kanta-asiakasrekrytointi ja kanta-asiakasmyynti ovat tässä tutkimuksessa samaistettavia. Vaikka sana ”myynti” yleensä viittaa maksullisen asian myyntiin, sillä kanta-asiakasjärjestelmiin liittyminen tämän tutkimuksen kontekstissa on ilmaista asiakkaalle, termiä käytetään kuvaamaan itse rekrytointiprosessia, jonka käytännössä aina aloittaa myyjä/hotellin vastaanottovirkailija.

Tärkeimpänä käsitteenä tässä tutkimuksessa on määritellä ”kanta-asiakasjärjestelmä”. Tässä tutkimuksessa termillä tarkoitetaan vain ja ainoastaan kanta-asiakkuuden asiakkaalle näkyviä osia, eli etuja, prosesseja (liittyminen ja kanta-asiakkuuden ilmoittaminen) ja mahdollisia haittoja. Termillä ei pääasiassa tarkoiteta teknistä toteutusta tai sen vaatimia järjestelmiä ja -toimenpiteitä. Seuraavan kappaleen alussa oleva KKV:n määritelmä kanta-asiakasjärjestelmälle on myös pitävä.

RevPAR, ADR & Käyttöaste ovat hotellialalle yleisiä tehokkuusmittareita. ADR (Average daily rate) on yksinkertaisesti huonehintojen keskiarvo jollekin tietylle ajanjaksolle. Käyttöaste taas on myytyjen huoneiden osuus saatavilla olleista huoneista jollekin tietylle ajanjaksolle. RevPAR (Revenue per available room) saadaan kertomalla käyttöaste ja ADR toisiinsa. Tätä numeroa käytetään laajasti hotellialalla, sillä se sisältää ja suhteuttaa molemmat käyttöasteen ja ADR:n yhteen numeroon.

$$\text{Käyttöaste} \times \text{ADR} = \text{RevPAR}$$

Standardit ovat tässä tutkimuksessa IHG:n asettamia tiettyjä tavoitteita tai tasoja, mihin hotellien tulee päästä. Standardeihin esimerkiksi kuuluu tietty kanta-asiakasrekrytointimäärä per kvartaali, standardisoitujen kanta-asiakaspalkintojen antaminen kanta-asiakkaille sekä useita muita tekijöitä, jotta asiakas voi odottaa samanlaista palvelua jokaisessa IHG:n brändihotellissa. Standardien noudattaminen on ehdotonta, ja niiden rikkomisella tai noudattamatta jättämisellä on seuraamuksia hotellille.

2.4 Tutkimukseen osallistuvat hotellit

Alla on lista tutkimukseen osallistuvista hotelleista ja niiden perustietoja. Ne on listattu tässä kontekstin ja yleiskuvan luomiseksi.

Holiday Inn City Centre

Perustiedot:

- Huonemäärä: 174
- Etäisyys lähimmältä lentokentältä: 16,21km
- Etäisyys lähimmältä juna-asemalta: 140m
- Vastaanoton koko: 2-3 Vastaanottovirkailijaa (sis. harjoittelijat)
- Palveluita hotellissa: Ravintola, Open Lobby- ravintola, kokoustiloja, kuntosali

Holiday Inn Helsinki-Vantaa Airport

Perustiedot:

- Huonemäärä: 281
- Etäisyys lähimmältä lentokentältä:2,47km
- Etäisyys lähimmältä juna-asemalta: 2,28km
- Vastaanoton koko: 1-4 vastaanottovirkailijaa (sis. harjoittelijat)
- Palveluita hotellissa: Ravintola, saunat

Hotel Indigo Helsinki-Boulevard

Perustiedot:

- Huonemäärä: 120
- Etäisyys lähimmältä lentokentältä:17,19km
- Etäisyys lähimmältä juna-asemalta: 925m
- Vastaanoton koko: 1-2 vastaanottovirkailijaa (sis. harjoittelijat)
- Palveluita hotellissa: Aulabaari, ravintola Bröd, yksi kokoustila, kuntosali, saunat

Crowne Plaza Hesperia

Perustiedot:

- Huonemäärä: 349
- Etäisyys lähimmältä lentokentältä:15,48km
- Etäisyys lähimmältä juna-asemalta: 1,20km
- Vastaanoton koko: 2-4 Vastaanottovirkailijaa (sis. harjoittelijat)
- Palveluita hotellissa: kuntosali, uima-allas, ravintola Macu, useita kokoustiloja

Holiday Inn Helsinki City West Ruoholahti

Perustiedot:

- Huonemäärä: 256
- Etäisyys lähimmältä lentokentältä:17,27km
- Etäisyys lähimmältä juna-asemalta: 1,89km
- Vastaanoton koko: 2-3 Vastaanottovirkailijaa (sis. harjoittelijat)
- Palveluita hotellissa: Open Lobby- ravintola, saunat, autotalli

Holiday Inn Tampere Central Station

Perustiedot:

- Huonemäärä: 177
- Etäisyys lähimmältä lentokentältä:13,06km
- Etäisyys lähimmältä juna-asemalta: 184m
- Vastaanoton koko: 2-3 Vastaanottovirkailijaa
- Palveluita hotellissa: Kuntosali, sauna, ravintola Steam, kokoustila

Yksi IHG-hotelli, Holiday Inn Helsinki Expo (entiseltä nimeltään Holiday Inn Helsinki Messukeskus – Convention Centre) ei osallistu tutkimukseen. Kyseinen hotelli oli suurimman osan kalenterivuodesta 2018 remontissa, ja tästä syystä sen mukaanlukeminen olisi vääristänyt tutkimustuloksia. Lisäksi Holiday Inn City West oli kiinni ensimmäiset kolme kuukautta, mutta sen tulokset on suhteutettu muihin tämä huomioon ottaen. Yleisesti katsottiin, että nämä kolme kuukautta eivät vaikuta liian kriittisesti tutkimuksen lopputulokseen.

2.5 Tutkimusmetodi

Tämä tutkimus on tehty kaksiosaisena, jotta kaikki mahdolliset tutkimuskysymyksiin vaikuttavat tekijät saadaan analysoitua. Ensimmäisessä osassa, jota käsitellään luvussa 4.2., suoritettiin kvantitatiivinen analyysi hotellien datan perusteella. Dataan pohjautuvat lopputulokset kuitenkin sulkevat pois suuren osan datan taustalla olevien enemmän humanisten tekijöiden vaikutuksen. Tästä syystä tutkimuksen toisessa osassa, jota käsitellään luvussa 4.3., suoritettiin kysely jonka tarkoituksena oli selvittää mistä edellisen luvun tulokset saattaisivat johtua. Tämä kysely oli kvalitatiivinen, sillä se lähetettiin ainoastaan hotellien vastaanottopäälliköille. Kyselyn kvalitatiivisuus tulee oletuksesta, että hotellien vastaanottopäälliköillä on paras näkemys ja tieto oman hotellinsa vastaanoton toiminnasta ja ilmapiiristä, ja ovat täten parhaassa asemassa vastaamaan kyselyyn hyödyllisellä tavalla. Näiden kyselyiden tuloksia verrataan datasta saatuihin johtopäätöksiin, ja tästä syntyy opinnäytetyön lopputulos.

Tähän kaksiosaiseen tutkimusmenetelmään päädyttiin, sillä tutkimuskysymyksen laaja luonne vaatii lähestymisen useasta näkökulmasta ja usealla eri tavalla, tai muuten opinnäytetyöhön jää useita mahdollisia aukkoja kritiikille ja tuloksen kattavuus olisi kyseenalaistettavaa.

3 Kanta-asiakkuus hotellialalla

3.1 Kanta-asiakasjärjestelmät hotellin ja asiakkaan näkökulmasta

Tämä tutkimus käsittelee kanta-asiakasrekrytointia sen kolmen elementin kautta:

- 1) Kanta-asiakasjärjestelmät, mitä asiakkaalle myydään.
- 2) Tilanne, missä kanta-asiakkuutta myydään ja
- 3) Asiakas, jolle kanta-asiakkuutta myydään.

Tämä kappale luku käsittelee kohta kohdalta näiden kolmen osuuden teoriapohjan.

Kanta-asiakasjärjestelmät ovat yleinen, lähes universaali tapa parantaa yrityksen liiketoimintaa lähinnä B2C, mutta myös B2B -liiketoiminnassa. Kilpailu- ja kuluttajavirasto määrittelee kanta-asiakasjärjestelmän seuraavasti:

”Kanta-asiakasohjelmilla tarkoitetaan [...] elinkeinonharjoittajan ja kuluttajan välillä solmittavaa sopimusta, jossa yritys sitoutuu antamaan kuluttajalle erilaisia etuja tietyin ehdoin vastineeksi asiakasuskollisuudesta tai kuluttajan henkilötietojen käsittelystä. Edut voivat olla joko taloudellisia ostosten määrään perustuvia ostohyvityksiä, vain kanta-asiakkaille suunnattavia erikoistarjouksia tai muunlaisia etuja” (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, 2008).

Tässä määritelmässä kanta-asiakasjärjestelmät näkyvät sinä tarkkana kaksipuoleisena suhteena, joita ne käytännön elämässä ovat. Asiakkaan etujen ja yrityksen etujen tulee olla tasapainossa, jotta kanta-asiakasohjelmaa voidaan pitää hyödyllisenä. Yrityksen hyödyksi painottunut järjestelmä saattaa olla asiakkaalle hyödytön, tylsä tai luotaantyöntävä, kun taas vastapäinen järjestelmä saattaa aiheuttaa yritykselle enemmän kuluja kuin voittoa.

Kanta-asiakasjärjestelmien on uskottu jo pitkään parantavan hotellien liikevaihtoa, nimenomaisesti olettamuksella, että kanta-asiakasjärjestelmien tarjoamat edut ovat tarpeeksi vahva intressi asiakkaalle käyttää yrityksen palveluita kilpailijoiden sijasta. Lähestulkoon jokaisella suurella hotelliketjulla (esimerkiksi Marriott, Kempton, IHG) on oma kanta-asiakasjärjestelmä, ja pienemmät, yksityisomisteiset hotellit usein liittyvät markkinointiorganisaatioihin (Esimerkiksi Best Western) joiden jäsenyysetuihin kuuluu hotelleille yhteinen kanta-asiakasjärjestelmä. Järjestelmien yleisyys on merkki siitä, että järjestelmille nähdään tarve, tai ainakin niiden puutosta pidetään uhkana liiketoiminnalle.

Modernit kanta-asiakasohjelmat saivat alkunsa 1980-luvulla. Modernien kanta-asiakasohjelmien isänä pidetään yleisesti American Airlinesin 1.5.1981 lanseeraamaa AAdvantage-ohjelmaa (McEachern A, 2018). Matkailu-alan yritykset nopeasti loivat samankaltaisia ohjelmia omille asiakkailleen. Teknologian kehityksen edetessä kanta-asiakasohjelmat siirtyivät elektronisiksi, usein liitettynä maksukorttien kaltaisiin asiakkaan kantamin kortteihin. Tästä seuraava, ja tekstin kirjoituksen aikana edelleen käynnissä oleva askel on kanta-asiakasohjelmien siirtyminen älypuhelimissa oleviin ohjelmiin. Jokainen askel on myös antanut yritykselle enemmän dataa asiakkaan ostokäyttäytymisestä ja toiminnasta, ja parantanut yrityksen dataa markkinoida asiakkaalle omia palveluitaan. Vastaavanlainen kehitys on tapahtunut tämän tutkimuksen kohteena olevalle IHG Rewards Club -ohjelmalle. Alunperin asiakkaat saivat kanta-asiakastunnukseksi numeron, joka oli asiakkaalla mukana korttina. Tutkimuksen kirjoitushetkellä asiakkaat voivat edelleen tunnustautua asiakasnumerolla, tai tehdä varauksensa suoraan älypuhelinohjelman kautta, jolloin järjestelmä lisää kanta-asiakasnumeron varaukseen automaattisesti. IHG Rewards Club on toiminut nykyisessä muodossaan vuoden 2014 tammikuusta saakka (Garrido, 2014).

Kanta-asiakasohjelmien kaksinaissuhteessa hyöty yritykselle nähdään yleensä tulevan jatkuvan, varmemman asiakassuhteen kautta. Kanta-asiakasohjelmat houkuttelevat asiakasta käymään tietyn yrityksen/brändin liikkeissä useita kertoja, kilpailijoiden sijasta. Useat hotellialan tieteelliset tutkimukset ovat vuosien varrella tutkineet kanta-asiakasohjelmien vaikutusta hotellien liiketoimintaan. Tulokset ovat vaihtelevia, joissa osassa tutkimuksista kanta-asiakasjärjestelmät aiheuttivat enemmän kustannuksia kuin voittoa, mutta uudempien tutkimusten tulokset osoittavat kanta-asiakasjärjestelmien vaikuttavan positiivisesti hotellien liikevaihtoon. Näistä yhdessä tuoreimmassa, vuonna 2018 julkaistussa tutkimuksessa, joka analysoi kanta-asiakasjärjestelmien yhteyttä hotellien liiketoiminnan tulokseen yli 2120 hotellissa, lopputulos oli selkeä: ”Tulokset näyttävät että kanta-asiakasjärjestelmäkustannuksilla oli huomattava ja positiivinen vaikutus kaikkiin operatiivisiin mittareihin; RevPARIin, ADR:ään ja käyttöasteeseen. Lisäksi, jälkimmäiset testit [...] osoittavat kanta-asiakasjärjestelmällä olevan systemaattinen ja huomattavan positiivinen vaikutus hotellien GOP:hen (Gross Operating Profit, liikevoitto yhteensä), kun hotellien fyysisen paikan tekijät poistetaan”. (Hua, Wei, DeFranco & Wang 2018). Erot vanhempien ja uudempien tutkimusten tuloksissa voitaneen laskea tekniikan kehityksen piikkiin: asiakastietokantoja on nykyään huomattavasti helpompi ylläpitää kuin aikaisemmin, ja kanta-asiakastietojen käsittely on käytännössä automatisoitunut. Lisäksi kanta-asiakasjärjestelmät itsessään ovat muuttuneet, ja sisältävät nyt huomattavasti monimuotoisempia ja useatasoisia bonuksia/palkintoja asiakkaille.

Tällainen etujen jakaminen osiin vähentää yrityksen ottamaa tappiota nimellisille, mutta vähän yrityksen palveluja käyttävälle, kanta-asiakkaalle.

Vaikka tämä tutkimus ei ota kantaa tutkimuksen kohteena olevan IHG Rewards Club - kanta-asiakasohjelman kannattavuuteen tai vetävyYTEEN asiakkaita kohtaan, tämänkaltaiset tutkimustulokset selittävät miksi tämän tutkimuksen työnantaja piti aihetta tärkeänä tutkia. Selvitys, miksi tietyt hotelliYksiköt rekrytoivat muita enemmän kanta-asiakkaita saattaa johtaa kanta-asiakasrekrytoinnin avaintekijöiden löytöön, jota voidaan hyödyntää liikevoiton maksimoinnissa ja kanta-asiakasohjelman kehityksessä.

Viimeiseksi, jotta voidaan ymmärtää miksi tämän tutkimuksen hotellit rekrytoivat eri määriä kanta-asiakkaita, on tärkeää ymmärtää miksi kanta-asiakas yleensä ottaen liittyy kanta-asiakasohjelmaan; mitä asiakkaat yleensä kanta-asiakasjärjestelmiltä haluavat, ja miltä kanta-asiakasjärjestelmät näyttävät asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan näkökulmasta kanta-asiakasjärjestelmät näyttävät yleensä tapoina saada nopeasti etuja jo muutenkin tapahtuvasta tuote- tai palveluhankinnasta. Kattava kuva asiakkaan näkökulmasta kanta-asiakasjärjestelmiin saadaan katsomalla kahta tutkimusta, jotka käsittelevät aihetta. Ensimmäisessä, vuonna 2006 julkaistussa tutkimuksessa, jossa tutkittiin asiakkaiden suhtautumista erinäisiin kanta-asiakasohjelmiin pyörittäviin yrityksiin, päädyttiin seuraavaan tulokseen: ”Kanta-asiakasohjelmat eivät kykene muuttamaan kuluttajien käyttäytymistä kanta-asiakasohjelmiin tarjoavia myyjä kohtaan. Niiden pääasiallinen rooli on säilyttää asiakkaat, jotka jo aikaisemmin ovat osoittaneet uskollisuutta yritystä kohtaan” (Gómez, Arranz & Cillán 2006, 394).

Tarkemmin kanta-asiakasjärjestelmiin liittyvien asiakkaiden motiiveja käsittelee Cameron Graham TechnologyAdvice.comin 2014 tutkimuksessa. 57% kyselyyn vastanneista osallistuu kanta-asiakasohjelmaan rahallisten säästöjen takia, verrattuna 38%:iin jotka katsovat erinäiset palkinnot tärkeimmäksi syyksi. 57% vastaajista lisäksi osallistuisivat mielummin kanta-asiakasohjelmaan, jos sen etuihin kuuluu jonkinlainen erityisasema muihin verrattuna (On huomattava, että kyseisessä tutkimuksessa rahalliset edut ja asema-edut eivät olleet toisiaan poissulkevia, vaan vastaaja saattoi valita suosivansa molempia). Valtaosa tutkimukseen vastaajista myös suosi älypuhelinpohjaisia kanta-asiakasjärjestelmiä korttipohjaisten yli. Tämä tukee edellisissä kappaleissa kuvaamaani kanta-asiakasjärjestelmien teknologisen kehityksen suuntaa. (Graham, 2014). Kotimainen tutkimus kanta-asiakasohjelmista on johtanut vastaavanlaisiin, joskin monimuotoisempiin lopputuloksiin. Vuonna 2019 julkaistussa tutkimusartikkelissa, joka käsittelee kanta-asiakasjärjestelmiä hotellialalla Suomessa, tutkittiin matkailijoiden

mieltymyksiä kanta-asiakashyödyistä hotelleissa. Tässä tutkimuksessa osoittautui suhteellisen selkeä kahtiajako: liikematkustajat halusivat pitemmän aikavälin etuja, kuten pisteitä tai palveluita. Vapaa-ajan matkailija taas houkutteli enemmän heti saatavat huone-edut, kuten parempi varustus. Tutkimuksen kyselyssä henkilöt jotka tekivät sekä liike- että vapaa-ajanmatkustusta kahden edellisen lisäksi pitivät ilmaisia palkintoita haluttavana osana kanta-asiakasetuja (Pesonen, Komppula & Murphy 2019, 120).

Kaikki edelliset lähteet yhdistäessä piirtyy kokonaismääritteinen kuva kanta-asiakasjärjestelmien todellisuudesta: asiakkaat käyttävät kanta-asiakasjärjestelmiä saamaan etuja ostoksista, joita olisivat jo muutenkin tehneet. Erityisesti edellisessä kappaleessa mainitussa Pesonen et al. tutkimuksessa selvisi, että kanta-asiakasedut (ja kanta-asiakkuus yleensä) on toissijainen tekijä asiakkaiden hotellivalinnassa. Huonehinta ja huoneen ominaisuudet olivat vastaajien mielessä tärkeämmässä asemassa. Täten, tässä tutkimuksessa on kyettävä tunnistamaan eroja hotelliyrityksien kyvyissä myydä tällaisia etuja vierailijoille. Lisäksi, tutkimukset osoittavat että kanta-asiakasohjelmat itsessään eivät paranna asiakkaiden lojaalisuutta: asiakkaat eivät liity tai tue kanta-asiakasjärjestelmää yrityksessä, jonka asiakkaita he eivät jo ole. Tämä fakta on tämän tutkimuksen kannalta kriittinen: jos tietyn hotellin asiakaskunta on jo kanta-asiakkaita, ja vakiintunutta sellaista, voi yksittäisille, harvoin hotellipalveluita käyttävälle asiakkaalle hankala myydä kanta-asiakkuutta. Tähän kysymykseen avainratkaisu on jokaisen hotellin demografioiden tutkiminen, ja tästä tehtävä analyysi. Lisäksi kuluttajien kiintymys rahallisiin, nopeasti saatavissa oleviin palkintoihin on katsottava olevan tärkeä osa uusien kanta-asiakkaiden rekrytoinnissa. Jos tietyssä hotellissa myydään väärin osia kanta-asiakasohjelmasta, (esimerkiksi huonolla esittelyllä tai myöhempien etuuksien painottamisella) johtaa tämä todennäköisesti lievempään kanta-asiakasrekrytointiin.

Tällä pohjalla ja näistä lähtökohdista tämä tutkimus lähtee kanta-asiakasrekrytointia tutkimaan. Koska tutkimuksen toimeksiantaja ei voi itse kanta-asiakasohjelmaa muuttaa, on siis tutkimuksessa keskityttävä asiakaslähtöisiin tekijöihin ja -eroihin kanta-asiakasrekrytoinnissa: esimerkiksi siihen, miten kanta-asiakkuus asiakkaalle tarjotaan, millaisessa tilanteessa ja kuka kanta-asiakasohjelmiin yleensä ottaen liittyy.

3.2 Myyntitilanteen ja vastaanottovirkailijan motivoinnin merkitys kanta-asiakasrekrytoinnissa

Edellisen kappaleen johtopäätökset luovat kuvan, että jotta voidaan todellisesti ymmärtää miksi tietyissä hotelliyksiköissä rekrytoidaan enemmän kanta-asiakkaita kuin toisissa, on syytä tutkia myös itse rekrytointi- tai myyntitilannetta. Käytännössä katsoen kanta-asiakasrekrytointitapahtuma on myyntitilanne, jossa asiakkaan ja myyjän persoonallisuudet vaikuttavat tilanteen kulkuun. Kaikki taloudellinen hyöty yritykselle tai asiakkaalle on loppujen lopuksi turhaa, jos itse myyntitilanteessa myyjä epäonnistuu asiakkaan houkuttelussa kanta-asiakasohjelmaan (tai ei tätä edes yritä). Tarkka myyntipsykologinen analyysi on kuitenkin tämän opinnäytetyön mittakaavan ulkopuolella. Tässä opinnäytetyössä keskityn itse myyntitilanteen ja -tilanteen tutkimiseen. Lisäksi tämä tutkimus keskittyy ainoastaan niihin työntekijän suorituksen osiin, joihin työnantaja voi toimillaan vaikuttaa. Tarkennus siihen, mitä tällä tarkoitetaan, myöhemmin.

IHG:n hotelleissa kanta-asiakasrekrytointi tapahtuu kahta mahdollista kautta: joko asiakas rekisteröityy itse omasta aloitteestaan (joko hotellien taikka IHG:n internet-sivustolla taikka IHG:n mobiiliohjelmassa) taikka asiakas rekrytoidaan saapuessaan hotelliin vastaanottamaan varatun huoneen. Näistä kahdesta metodista tässä tutkimuksessa tutkitaan nimenomaisesti jälkimmäistä. Ensimmäisestä ei ole saatavilla julkisesti tai sisäisesti olemassaolevaa dataa.

Hotellialalla kanta-asiakkuuksien ”myynti” eroaa huomattavasti kanta-asiakkuuksista muilla aloilla, jossa asiakkaat saattavat itse hakeutua etujen perässä kanta-asiakasohjelmiin. Ensinnäkin, kanta-asiakkuus itsessään (ainakin IHG:n Rewards Clubin tapauksessa, ja käytännössä kaikissa muissakin hotellialan kanta-asiakasohjelmissa) on ilmainen. Toiseksi, lisäongelmia tuottaa hotellialan luonne: jollei asiakas ole useasti matkoilla juuri tietyn brändin hotelleissa, kanta-asiakkuus saattaa tuntua turhalta päänvaivalta, jonka esittely vain vie aikaa sisäänkirjautumisen yhteydessä. Kolmanneksi, paras kohderyhmä kanta-asiakkuuksille on useita matkoja vuodessa tekevät liikematkustajat, jotka ensinnäkin yleensä jo ovat kanta-asiakkaita, ja toiseksi eivät usein itse määrittele yöpymishotelleitaan, vaan saavat yritykseltään tiedot mistä ja mitä varata. Tällöin kanta-asiakkuus ei paranna hotellin tulosta siitä mitä se jo muutenkin olisi. Viimeisenä elementtinä kanta-asiakkuuden myyntitilaisuudessa on se tosiasia, että myynti tehdään käytännössä aina asiakkaan kirjautuessa hotelliin.

Tämä aiheuttaa useita haasteita myyjälle: Asiakas saattaa olla väsynyt, varauksen kanssa saattaa olla ongelmia tai vastaanottovirkailijalla saattaa olla suuri määrä muita tehtäviä tai palveltavia asiakkaita odottamassa. TechnologyAdvicen tutkimuksen tuloksia myötäillen, myyntitilanteessa avain onnistuneeseen kanta-asiakasrekrytointiin on asiakkaan etujen (bonusten) kuvailu. Jopa täydellisessä suorituksessa aikaa on hyvin vähän, sillä vieraanvaraisuuden ja sujuvan palvelun nimissä asiakasta pyritään pitämään vastaanotossa vain hyvin vähän aikaa. Oman kokemukseni perusteella keskimääräinen check-in -tapahtuma kestää yhteensä alle minuutin, sujuvassa tapauksessa jopa noin 30 sekuntia. Tähän aikaan on hankala myyntipuhetta pitää, vaikka myyjä yrittäisi parhaansa ja tietäisi mitä tekee. Lisäksi kielimuuri ja satunnaiset ulkopuoliset tekijät saattavat hankaloittaa tilannetta entisestään.

Nämä haasteet mielessä pitäen, tutkimuksen päätavoite mielessä pitäen, tulee tehdä katsaus siihen, millainen hyvä myyjä hotellialalla yleensä ottaen olisi.

Tämän tutkimuksen yhteydessä kanta-asiakasrekrytointitilanne on verrattavissa tyypilliseen myyntitilanteeseen. Omaan henkilökohtaiseen kokemukseeni IHG:n hotellien vastaanotossa perustuen, kanta-asiakasrekrytointitilanteen kulkuun vaikuttavat seuraavat tekijät: Myyjän motivaatio (sekä sisäinen että ulkoinen), asiakkaan tilan tunnistaminen, oikean hetken tunnistaminen, vastaanottovirkailijan tuotetietoisuus, vastaanottovirkailijan persoonallisuus ja asiakkaan tunnetila. Näistä tekijöistä selkeästi tärkein, ja tämän tutkimuksen alueeseen kuuluva, on myyjän motivaatio. Epämotivoitunut myyjä ei suorita tehtäviään kunnolla, eikä täten välttämättä edes yritä myydä kanta-asiakkuuksia.

Motivaatio koostuu sisäisistä tekijöistä (mielentila, halu, henkilökohtaiset olosuhteet ja elämäntilanne) ja ulkoisista tekijöistä (palkinnot, houkutteet, kannustimet). Näiden rajapinta on häilyvä, sillä ulkoiset tekijät usein vaikuttavat sisäisiin. Syvimpiin sisäisiin motivaatioihin on työnantajan hankala, käytännössä lähes mahdoton vaikuttaa. Motivaatiota tutkivassa kirjallisuudessa tulos on näyttää sisäisen motivaation hallinnan ongelman: yksikään työntekijä ei ole samanlainen, ja eri tekijät motivoivat eri henkilöitä (Lehtonen M, 2017). Vuonna 2012 julkaistussa Forbesin artikkelissa Glenn Llopis kuvailee yhdeksän työntekijän motivaatioon parantavaa tekijää: Luotettava johtajuus, merkityksellisyys, muiden vääräksi todistaminen (tässä merkiten myös omien kykyjensä todistamista ja muiden odotuksien ylittämistä), uraeteneminen, katumuksen puute, vakaat tulevaisuusnäkökymät, omahyväisyys, merkityksen tunne ja onnellisuus (Llopis G, 2012). Vain osaan näistä voi yritys vaikuttaa, ja aina edes näitä ei tajuta.

Myyjien johtoportaahan/managerien tulee olla sisäistänyt ja omaksunut myyjää kehuva käytös myyntituloksen optimoimiseksi. Kaikista parhaan lopputuloksen aikaansaamiseksi kanta-asiakasrekrytoinnin pitää olla iskostunut yrityskulttuurin pohjimmaisiin perus-oletuksiin, tai ainakin arvoihin ja normeihin (Schein E., 1988). Tässä tutkimuksessa motivaatiota katsotaan kannustamisen näkökulmasta: kannustaako hotelli vastaanottoa rekrytoimaan kanta-asiakkaita, ja onko vastaanottohenkilökunta motivoitunut tekemään näin?

IHG Rewards Club sisältää hotellista riippumatta yhden ulkoisen motivaattorin vastaanottovirkailijoille, jonka kautta vastaanottovirkailijoiden halua rekrytoida kanta-asiakkaita nostetaan: jos kanta-asiakasrekrytointiminimi täyttyy, saa vastaanottovirkailijat jokaisesta rekrytoimastaan kanta-asiakkaasta tietyn määrän pisteitä omalle tililleen. Nämä pisteet ovat täysin samoja kuin mitä kanta-asiakkaat keräävät omalle tililleen, ja joita voidaan käyttää lunastamaan IHG Rewards Clubin kanta-asiakasetuja. Nämä kanta-asiakasedut ovat kuvailtuna luvussa 2.2. Tässä palkinto-ohjelmassa on kuitenkin yleisesti se vika, että työntekijän tulee välittää näistä pisteistä ja niillä saatavista palkinnoista jotta pisteet toimivat ulkoisena motivaattorina. Ilmaiset hotelliyöt IHG-hotelleissa eivät houkuta työntekijää joka ei pidä itse matkustamisesta, ja pisteillä ostettavat fyysiset tuotteet eivät houkuttele jos valikoima on huono.

Tällaisen ulkoiseen motivaatioon perustuvan järjestelmän tilanne on muutoinkin monimutkainen. Tutkiessaan motivaatiota onnistumiseen pohjautuvissa palkintotehtävissä (joihin kanta-asiakasrekrytointia voidaan suoraan verrata) tutkijat Carolyn Stringer, Jeni Didham ja Paul Theivananthampillai tulivat ristiriitaisiin tuloksiin. Vuonna 2011 julkaistu tutkimus ei osoittanut yhteyttä sisäisen motivaation ja ulkoisen palkinnon välillä. Yhteyksiä sisäisen motivaation ja palkintotytytyväisyyden kanssa kuitenkin ilmeni. Tästä tuloksesta päätellen ulkoinen palkinto ei ole riittävä täyttämään puuttuvaa sisäistä motivaatiota. Motivaatio kanta-asiakasrekrytointiin on tultava työntekijästä itsestään. Tietenkin on mahdollista, että työntekijä pitää edellisessä kappaleessa mainitusta pistepalkinnosta niin paljon, että se on itsessään sisäinen motivaattori. Tämä on hotellien kannalta ideaalitalanne, sillä silloin työntekijä ei tarvitse ulkoista kannustusta tai muita mahdollisia palkintoja halutakseen suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla.

Kuinka sitten työntekijää, joka ei motivoitu IHG:n standardipalkinnosta, tulisi motivoida? Tämä opinnäytetyö pyrkii haastatteluosuudessa selvittämään, mitä hotellit tällä hetkellä tekevät, ja mikä näistä metodeista toimii parhaiten käytännössä. Kirjoittajan hypoteesi on, että vahva sisäinen motivaatio pistepalkinnosta kuitenkin on alalla suhteellisen harvinaista.

3.3 Asiakaskohderyhmät ja muut tekijät kanta-asiakasrekrytoinnissa

Kanta-asiakasrekrytoinnin kolmesta elementistä viimeinen, mutta yhtä tärkeä kuin edelliset kaksi, on asiakas itsessään. Nykyaikaisessa liiketoiminnassa asiakaskohderyhmien tunteminen on onnistuneen yritystoiminnan kulmakiviä. Erilaiset ihmiset reagoivat kanta-asiakasjärjestelmiin eri tavalla, ja eri asiakassegmenteille tarjotaan kanta-asiakkuutta eri aikoina, ja eri tavoilla. Nämä tekijät aiheuttavat vääjäämättä eroja kanta-asiakasrekrytointiin eri hotellien välillä. Tässä teoriakappaleessa käsitellään asiakaskohderyhmiä maanlaajuisella tasolla. Tarkempi analyysi itse tutkimuksen kohdehotellien demografioista on kappaleessa 3.2. Tämä opinnäytetyö viittaa tässä luvussa Tilastokeskuksen (SVT, Suomen Virallinen Tilasto) tammikuu-maaliskuu 2018 hotelliyöpymisdatan ennakkojulkaisuun. Ennakkodata oli uusinta tämän alaluvun kirjoitushetkellä. Kaikki numerot ja prosenttiosuudet ovat kyseisestä datasta, jollei toisin mainita.

Tämän tutkimuksen kannalta kriittisin tapa jakaa asiakkaat kohderyhmiin on jakaa heidät sen perusteella, onko heillä jo kanta-asiakkuutta vai ei. Tätä jakamistapaa kuitenkin ei tässä tutkimuksessa juuri käytetä, sillä sen tutkiminen todennäköisesti johtaisi epämääräiseen lopputulokseen. TechnologyAdvicen tutkimukseen vedoten, ne asiakkaat jotka ovat jo liittyneet kanta-asiakasjärjestelmään ovat todennäköisesti tehneet sen bonusten taikka etujen takia. Ne asiakkaat, jotka eivät ole kanta-asiakasjärjestelmään liittyneet, voidaan taas jakaa kahteen ryhmään: ne, jotka eivät halua liittyä, ja ne, jotka haluaisivat liittyä, mutta joko eivät kanta-asiakasjärjestelmästä tiedä tai eivät osaa liittyä siihen. Molemmat näistä kohderyhmistä tulee tutkittua myyntitilannetta katselevan lähestymistavan kautta.

Yksi yleisimpiä ja käytetyimpiä tapoja jakaa hotellin asiakkaat ryhmiin on jakaa heidät vapaa-aikamatkustajiin ja liikematkustajiin. Näiden ryhmien välinen ero kanta-asiakasrekrytoinnissa on huomattava: Oman kokemukseni mukaan liikematkustajat joko liittyvät todennäköisemmin tai ovat jo liittyneet kanta-asiakasohjelmaan. Lisäksi on tärkeää ymmärtää, että jako on matkakohtainen: Liikematkustaja yhdellä matkalla voi olla vapaa-ajanmatkustaja seuraavalla, vaikka on liittyessään kanta-asiakasjärjestelmään ollut liikematkalla.

Vapaa-ajanmatkustajat voidaan vielä jakaa eteenpäin kahteen eri ryhmään: yksilö- ja ryhmäasiakkaat. Ryhmäasiakkaat ovat tämän tutkimuksen avainanalyysiryhmä, sillä ryhminä saapuvat asiakkaat liikkuvat yleensä ryhmänjohtajansa kanssa, ja usein eivät edes vastaanottotiskillä käy. Täten heille on usein erittäin vaikeaa, jollei mahdotonta,

myydä kanta-asiakkuutta hotelliketjuun. Tällä tekijällä saattaa olla huomattaviakin vaikutuksia pitemmillä aikaväleillä, sillä tähän tutkimukseen osallistuvilla hotelleilla on tarkoituksellisesti eri kohderyhmät. Ne hotellit, joiden kohderyhmiin sisältyy huomattava määrä ryhmä-asiakkaita ovat jo alusta alkaen heikommalla pohjalla kanta-asiakasrekrytointin suhteen. Lisäksi hotellin fyysinen sijainti vaikuttaa kohderyhmään. Lentokenttiä ja kaupunkikeskuksia lähellä olevat hotellit suosivat liikematkustajia, jotka ovat joko jatkuvasti liikkessa tai haluavat olla liike-elämän keskusalueella. Jotta tämä mahdollinen sijainnin vaikutus demografiaan, ja sitä kautta kanta-asiakasrekrytointiin, tulee huomioida, tämä tutkimus ottaa huomioon hotellien fyysisen sijainnin mahdollisena tekijänä.

Tilastokeskuksen mukaan Scandic Hotels Groupin (johon IHG:n hotellit kuuluvat kirjoitushetkellä) asiakaskunnasta tutkimuksen aikavälillä vapaa-ajanyöpymisiä oli 47,5% (1 857 187) ja liikematkayöpymisiä 52,5% (2 052 680). Liikematkustajayöpyjien prosenttiosuus on Scandic Hotels Groupilla suurin verrattuna muihin Tilastokeskuksen rekisterissä oleviin hotelliketjuihin. Tilastokeskuksen datassa valitettavasti ei jaeta vapaa-ajanyöpymisiä edelleen ryhmä- ja yksilömatkoihin. Tässä datassa ”Scandic Hotels” sisältää tutkimuksen kohteena olevat IHG-hotellit sekä muut Scandic Hotels Oy:n omistuksessa olevat hotellit Suomessa. Täten tämä data ei ole täysin kuvaavaa juuri opinnäytetyön hotelleista, vaan tarkoituksena on antaa viitekehys lukua 4 varten.

Kaikki edelliset tavat jakaa hotellien asiakkaat kohderyhmiin ovat lähtömaasokeita. Matkustajan kulttuuriperä saattaa kuitenkin vaikuttaa suhtautumiseen kanta-asiakasrekrytointiin, ja siksi demografiakappaleessa tullaan katsomaan mahdollisia eroja hotellien asiakaskannoissa. Päälinjana Scandicin hotellien asiakkaista 63.1% on suomalaisia, ja loput 36.9% ulkomaalaisia. Ulkomaalaisista 45% on EU:n sisältä ja 19% Aasiasta. Ulkomailta saapuvista henkilöistä huomattavia osuuksia ovat esimerkiksi 9.1% Ruotsista, 8.2% Saksasta, 7.5% Kiinasta (sis. Hong Kong), 6.8% Venäjältä, 6.5% Yhdysvalloista, 6.2% Yhdistyneestä Kuningaskunnasta, ja 4.4% Japanista.

Silti kaikkia näitä demografioita ja ihmisryhmiä jakaa yksi yhteinen tekijä, liittymisen yleinen syy: kuten kappaleessa 1.1 todettiin, selkeästi suurin osa asiakkaista jotka liittyvät kanta-asiakasohjelmiin liittyvät niihin välittömästi saatavien rahallisten hyötyjen vuoksi. Kanta-asiakkuus on luonteeltaan hyödyllisintä asiakkaille jotka matkustavat usein. Siksi liikematkustajat ovat kaikista demografioista yleisin kanta-asiakkuuksia hyödyntävä kohderyhmä. Kuitenkin muu tieteellinen näyttö demografioiden vaikutukselle on puutteellista, ja tätä tässä tutkimuksessa pyritään muuttamaan.

Kuitenkin edellisessä kappaleessa viittaamassani tutkimusdatassa on tutkittu vain nykyistä tilannetta. Ottaen huomioon tämän opinnäytetyön tarkoitus, eli kanta-asiakasrekrytoinnin tehostaminen, on syytä katsoa miten nämä demografiat ja kulutustottumukset tulevat muuttumaan tulevaisuudessa.

Frost & Sullivanin tuottamassa vuonna 2015 julkaistussa tutkimuksessa kirjoittaja Lawrence Lundy jakaa vuoden 2030 matkustajat kuuteen eri "heimoon": yksinkertaisuuden hakijoihin, palkinnonmetsästäjiin, sosiaalisiin kiipeilijöihin, kulttuuripuristeihin, eettisiin matkailijoihin ja vaatimusten täyttäjiin. (Lundy 2015). Jokainen näistä heimoista kuvastaa yhtä kärjistettyä matkailijatyyppeä, ja jokainen heistä odottaa saavansa juuri tarvitsemaansa palvelua. Lundy'n tutkimus pyrkii kuvastamaan miten heidän tarpeensa tullaan täyttämään lähinnä juuri automatisoidun markkinoinnin ja tarveanalyysien kautta, mutta jakaus on myös tärkeä huomata hotellin kanta-asiakasrekrytoinnin kannalta. Jos myyjä on motivoitunut, ja tajuaa asiakkaan kuuluvan johonkin yllämainituista ryhmistä, on myyjän helpompi myydä kanta-asiakkuutta matkustajalle. Kun myyjä osaa mainita kanta-asiakkuudesta juuri asiakasta itseään kiinnostavan tai hänen matkaansa positiivisesti vaikuttavan seikan, matkustaja on todennäköisempi liittymään kanta-asiakkaaksi. Esimerkiksi vaatimusten täyttäjät, jotka Lundy kuvaa olevan matkalla nimenomaisesti tietyn vaatimuksen täyttämiseksi, todennäköisesti arvostavat palveluita jotka auttavat häntä joko vaatimuksen täyttämässä tai parantavat matkakokemusta itse vaatimuksen ympärillä. Tällainen henkilö esimerkiksi arvostaa varmasti hotellihuoneen saamista aikaisemmin, jotta voi valmistautua paremmin kokoukseen tai esitykseen. Vastaavalla tavalla yksinkertaisuuden hakijat nauttivat matkustajailmoituksen olevan allekirjoitusta vaille valmis sisäänkirjautumisen yhteydessä, ja palkinnonmetsästäjät nauttivat kanta-asiakasjärjestelmän piste-eduista ja ilmaisöistä. Kuitenkin kaikki palaa edelleen myyjän motivaatioon, sillä asiakkaan tarpeiden arvaaminen tai selvittäminen sisäänkirjautumisen yhteydessä vaatii entistä enemmän motivaatiota työntekijältä kanta-asiakasrekrytointia kohtaan. Silti, ideaalitulanteessa vastaanottovirkailija osaa tarjota juuri oikeaa osaa kanta-asiakasjärjestelmästä oikeaan aikaan oikealle asiakkaalle. Rekrytoinnissa voi olla suurikin ero niiden henkilöiden kohdalla, jotka osaavat tarjota oikeaa palvelua oikeaan aikaan oikealle kanta-asiakkaalle.

4 Tutkimusprosessi

4.1 Tutkimuslähtökohdat

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys on ”miksi tietyt hotelliyksiköt rekrytoivat enemmän kanta-asiakkaita kuin toiset?”. Jotta tähän tutkimuskysymykseen saadaan vastaus, luotiin kolme alakysymystä joiden kautta pääkysymykseen vastataan. Alakysymykset luotiin tutkimalla kaikkia mahdollisia tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa kanta-asiakas-tutkimukseen. Nämä tekijät esiteltiin edellisessä luvussa. Alakysymykset, ja niiden apukysymykset, ovat:

- 1) Vaikuttaako hotellin asiakaskunta kanta-asiakasrekrytointiin?
 - a. Vaikuttaako liike- ja vapaa-ajan matkustajien suhde?
 - b. Vaikuttaako ryhmämatkojen määrä?
 - c. Vaikuttaako jokin muu segmentti huomattavasti?
- 2) Vaikuttavatko hotellin vastaanottovirkailijoiden toimet kanta-asiakasrekrytointiin?
 - a. Vaikuttaako työntekijöiden vastaanottorutiinit?
 - b. Vaikuttaako hotellien suorittama työntekijöiden kannustus?
 - c. Vaikuttaako työntekijöiden motivaatio?
- 3) Vaikuttavatko hotelliin itseensä liittyvät tekijät kanta-asiakasrekrytointiin?
 - a. Vaikuttavatko hotellin palvelut?
 - b. Vaikuttaako hotellin fyysinen sijainti?
 - c. Vaikuttaako tietyt, uniikit, hotellikohtaiset tekijät?

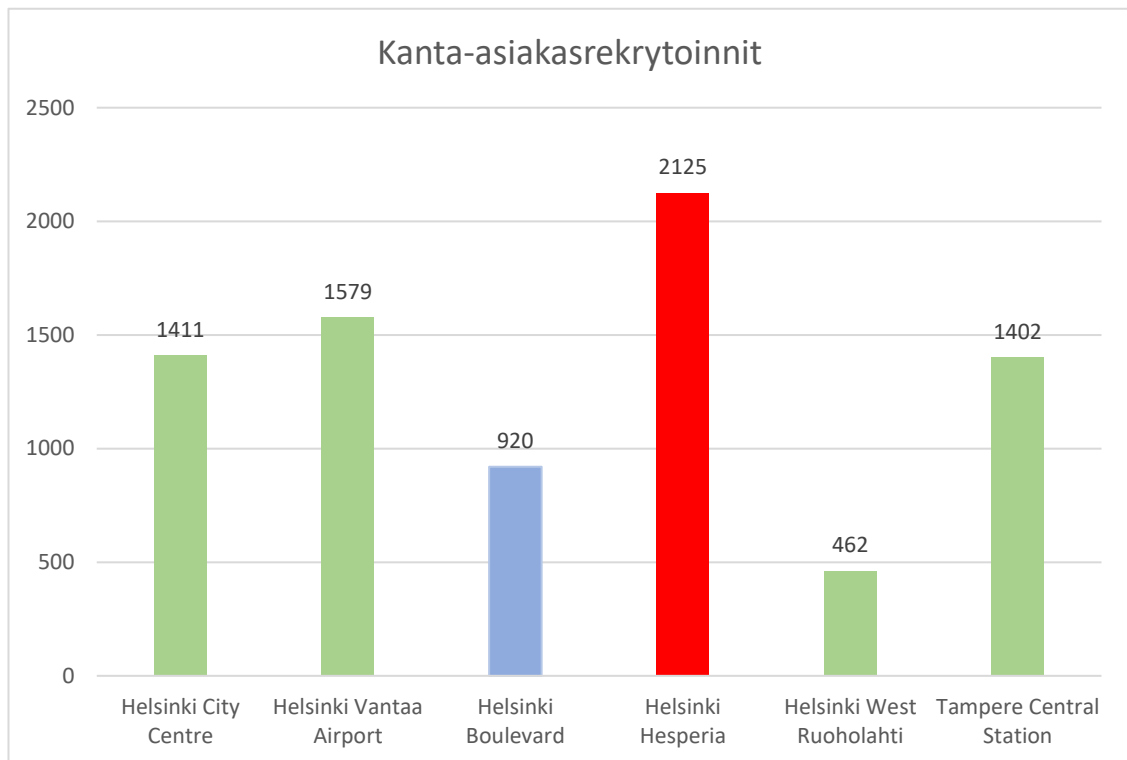
Mahdolliset kanta-asiakasjärjestelmän vaikutukset (houkuttelevuus ja muut vastaavat seikat) hylättiin tutkimuksesta samoista syistä kuin miksi tämä tutkimus ei parannusehdotuksia osoita: toimeksiantajalla ei ole mahdollisuutta parantaa tai muuttaa itse kanta-asiakasjärjestelmää. Toiseksi, kaikki hotellit rekrytoivat asiakkaita samaan kanta-asiakasjärjestelmään (IHG Rewards Club). Tästä syystä itse kanta-asiakasjärjestelmästä johtuvat erot rekrytoinnissa on enemmänkin kanta-asiakasjärjestelmän esittelyssä olevia eroja, ja täten 2. alakysymyksen alaisuuteen kuuluvia.

IHG:ltä saadussa datassa on myös olemassa tutkimukseen vaikuttava heikkous: Hotellien asiakaskunnasta ei ole täysin varmaa tietoa. Kuinka suuri osa hotelleissa vietetyistä öistä on liikematkustustarkoituksessa ja kuinka suuri osa vapaa-ajanmatkustuksessa on käytännössä vain hotellien itsensä arvioitavissa. Ainut tarkka data on saatavissa Tilastokeskukselta, ja se kattaa muitakin Scandic-hotelleita kuin pelkästään tutkimuksen kohteena olevat IHG-hotellit (ks. luku 3.3). Hotellien kohderyhmät itsessään ovat tietenkin tiedossa (ks. luku 2.1. ja sivu 23), sekä ryhmien määrä suhteessa itseeseen matkustaviin,

mutta varmaa dataa työmatkustajien ja vapaa-ajan matkustajien välillä ei ole. Tulevassa kappaleessa käytetyt arvot perustuvat varauksessa olevaan merkintään, joka saattaa olla virheellinen. Kuitenkin se on tarkinta mahdollista saatavilla olevaa dataa.

4.2 Tutkimuskysymys 1: avainlukuanalyysi

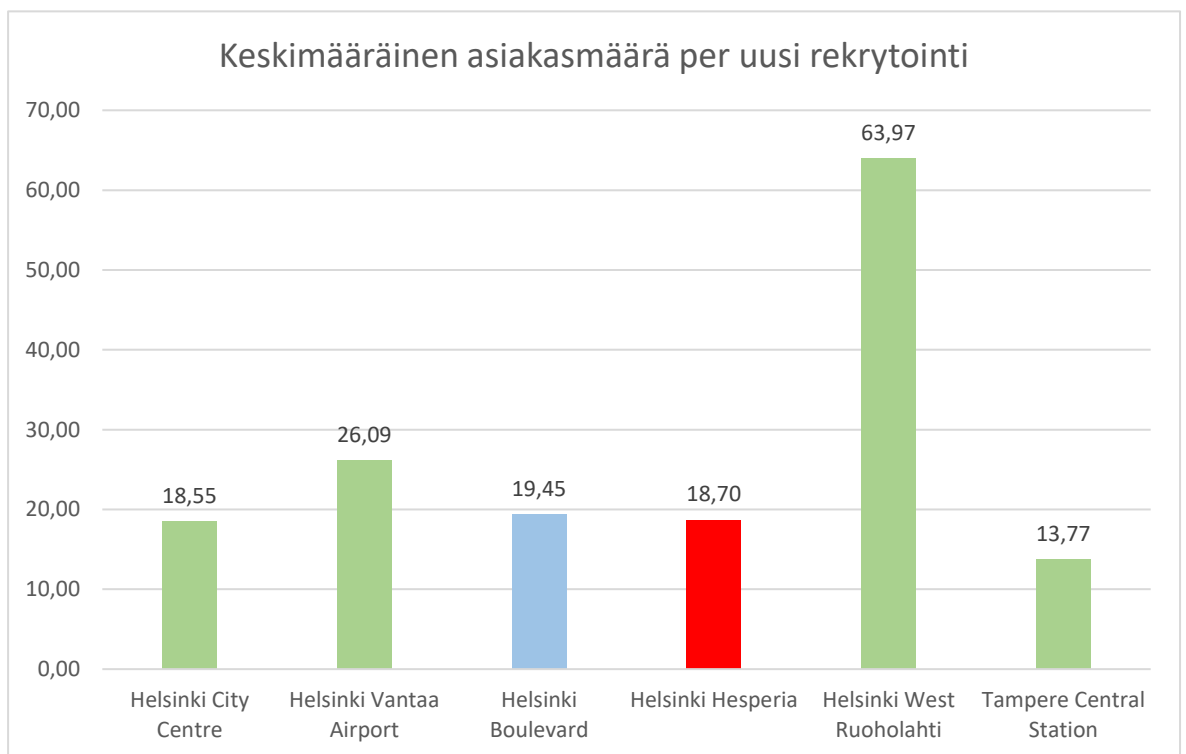
Jotta voidaan luoda kattava yleiskuva tutkittavasta tilanteesta, on katsottava kanta-asiakaslukuja yleisluontoisesti. Allaolevassa kuviossa on jokaisen tutkimukseen osallistuvan hotellin kanta-asiakasrekrytointinumerot vuodelta 2018. Nämä kaaviot perustuvat IHG:ltä saatuun dataan.



Kuvio 1: Kanta-asiakasrekrytoinnit. Palkkien värit vastaavat kyseisen hotellin brändiä. Vihreä vastaa Holiday Innä, sininen Indigoa ja punainen Crowne Plaza.

Kuviosta 1 tulee selkeäksi se, että suuria eroja kanta-asiakasrekrytointiluvuissa on. Crowne Plaza rekrytoi yli 500 kanta-asiakasta enemmän kuin toiseksi suurin rekrytoija, Holiday Inn Helsinki-Vantaa Airport, ja yli neljä kertaa enemmän kuin pienin, Holiday Inn Helsinki City West Ruoholahti. Vertailussa on huomattava, että City West Ruoholahti oli suljettuna tammi-maaliskuun 2018, mutta tästä huolimatta sen rekrytointinumerot ovat selkeästi kaikkia vertailukohteita matalammat. Seuraavana huomattavana yksityiskohtana on se, että muut tutkimuksen Holiday Inn -hotellit, Helsinki City Centre, Tampere Central Station ja Helsinki-Vantaa Airport ovat hyvin lähellä toisiaan kanta-asiakasrekrytointinumeroissa.

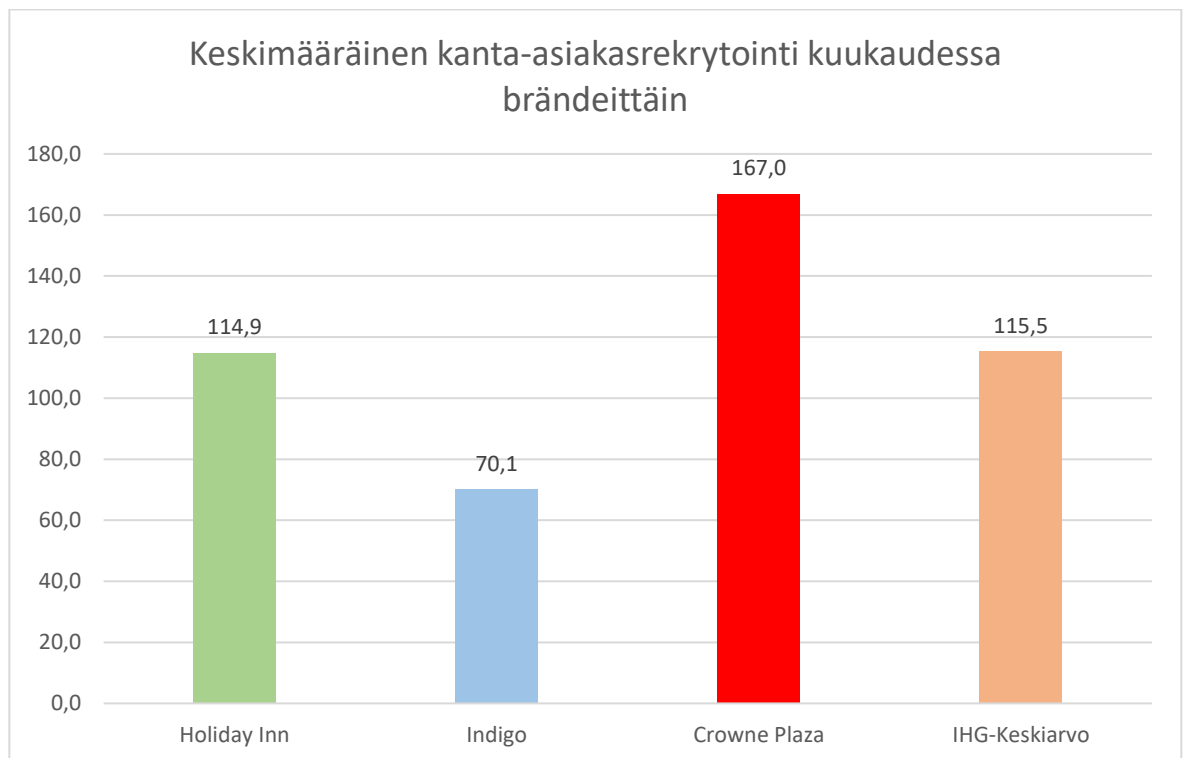
Nämä luvut eivät kuitenkaan ole vielä vertailukelpoisia. Tämä johtuu siitä yksinkertaisesta faktasta, että eri hotelleissa käy eri määrä ihmisiä huonemäärän, asiakasdemografian ja muiden tekijöiden takia. Jotta tässä tutkimuksessa voidaan kartoittaa tarkkoja syitä kanta-asiakasrekrytoinnin eroille, on hotellien rekrytointiluvut standardisoitava keskenään suoraan verrattaviksi. Allaolevassa kuviossa kaksi on kanta-asiakasrekrytointien määrä suhteutettu saapuvien huoneiden määrään. Rekrytointeja verrataan nimenomaan saapuviin huoneisiin (ei saapuviin asiakkaisiin) koska käytännössä kanta-asiakkuutta kysytään vain siltä asiakkaalta, jonka nimissä huone on. Tässä kontekstissa saapuva huone vastaa siis sitä asiakasta, jonka nimissä hotellihuonevaraus on. Täten muut mahdolliset matkustajat, kuten perhe tai lapset, jäävät tarkoituksellisesti kuvion ulkopuolelle. Tämä kuvio on huomattavasti tehokkaampi vertailuun, sillä tässä kuviossa hotellien fyysinen kokoero häviää.



Kuvio 2: Keskimääräinen asiakasmäärä per uusi rekrytointi. Värit samat kuin edellisessä kuviossa. Pienempi numero on kanta-asiakasrekrytoinnin kannalta parempi.

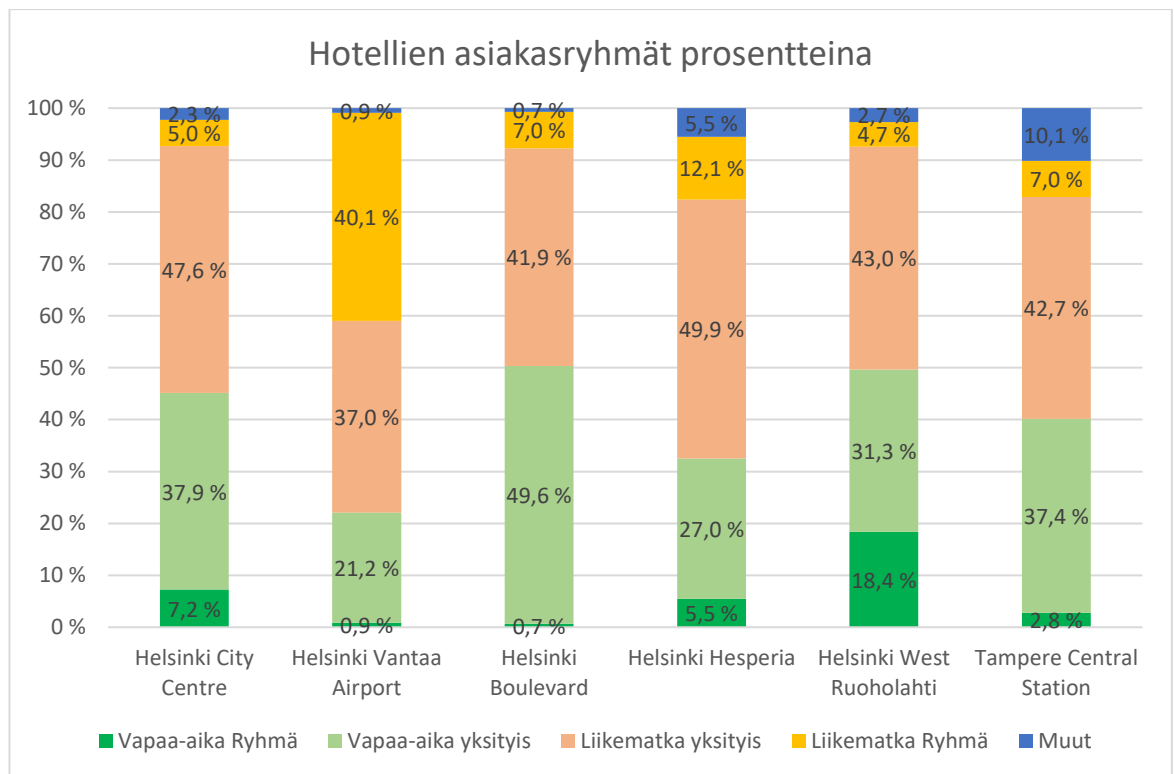
Kuvion 2 numerot on saatu jakamalla saapuvien huoneiden määrä rekrytoitujen kanta-asiakkaiden määrällä. Tämä kuvio antaa erilaisen kuvan kuin ensimmäinen: kanta-asiakasrekrytointi on itseasiassa yllättävän tasaisella alustalla suurimmassa osassa tutkimuksen hotelleja. Myös ääripäät ovat lähestyneet keskiarvoa: Ruoholahden ero muihin kuroutuu neljäsosalla ja Tampereen ero pienenee myös. Erojen kuroutumisesta huolimatta erot ovat tarpeeksi huomattavia että ne eivät selity pelkästään sattumalla.

Alla olevassa kuviossa on kuvattu eri brändien hotellien välisiä eroja kanta-asiakasrekrytoinnissa. Arvioni mukaan on kuitenkin harhauttavaa lähteä analysoimaan brändeistä johtuvaa kanta-asiakasrekrytoinnin eroja. Syitä miksi saavuin tähän johtopäätökseen on useita. Ensinnäkin, hotellikohtaisten erojen selvityksessä tulisi selvittää myös mahdolliset brändeihin liittyvät erot. Toiseksi, Suomessa ei ole tarpeeksi Indigo – ja Crowne Plaza -hotelleja jotta tämä vertailu olisi riittävän kattava tieteelliseen tutkimukseen. Kumpaakin hotellia on olemassa vain yksi kappale, joten käytännössä alla oleva kuvio vain tiivistää Holiday Inn -hotellit yhteen kaavioon. Kuvio on sisällytetty tähän kappaleeseen ainoastaan vastaamaan lukijalle mahdollisesti nousevaan ”miksi tätä ei käsitelty”-kysymykseen.



Kuvio 3: Keskimääräinen kanta-asiakasrekrytointi kuukaudessa brändeittäin. Vain havainnollistamissyistä mukana.

Tutkimuskysymys 1 ja sen alakysymykset käsittelevät hotellin asiakaskunnan yhteyttä kanta-asiakasrekrytointiin. Tämä tulee arvioida ennen muita mahdollisia tekijöitä, sillä työntekijöiden toimet ja hotellikohtaiset tekijät eivät voi vaikuttaa kanta-asiakasrekrytointiin jos potentiaalisesti rekrytoitavia asiakkaita ei ole. Jotta voimme vastata ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, ” Vaikuttaako hotellin asiakaskunta kanta-asiakasrekrytointiin?”, tulee meidän tietää millaista tutkimuksen kohteena olevien hotellien asiakaskunta yleensä ottaen on. Pohjadata allaolevaan kuvioon on IHG:ltä.



Kuvio 4: Hotellien asiakasryhmät prosentteina. "Muut" kategoria sisältää useita pienryhmiä, kuten esimerkiksi urheilujoukkueita.

Suuria eroja on heti huomattavissa kuviosta. Kaupungin keskustassa sijaitseva City Centren asiakaskunta sisältää hyvin suuren määrän liikematkoja ja vapaa-ajan yksityismatkoja. Vapaa-ajan ryhmien määrä on tutkimuksen hotelleista toiseksi suurin. Liikematkaryhmien osuus taas on huomattavan pieni. Kontrastina edelliseen on Holiday Inn Helsinki-Vantaa Airport, jonka asiakaskunnasta lähes puolet on liikematkaryhmiä, ja loput lähes kokonaan yksityisiä liikematkustajia. Vapaa-ajan ryhmät ovat Helsinki-Vantaa Airportissa lähes olemattomia, ja muutoinkin vapaa-ajan matkustuksen määrä on Helsinki-Vantaassa tutkimuksen pienin. Tämä linja jatkuu Hotel Indigo Helsinki Boulevardissa, jossa ei ryhmiä ole juuri ollenkaan. Yli 90% asiakkaista matkustaa yksityisesti. Hotel Crowne Plaza Hesperiaassa taas on suurin yksittäinen asiakasryhmä tutkimuksen hotelleista: Yksityinen liikematkailu on jopa 49.9% hotellin asiakaskunnasta. Crownella on

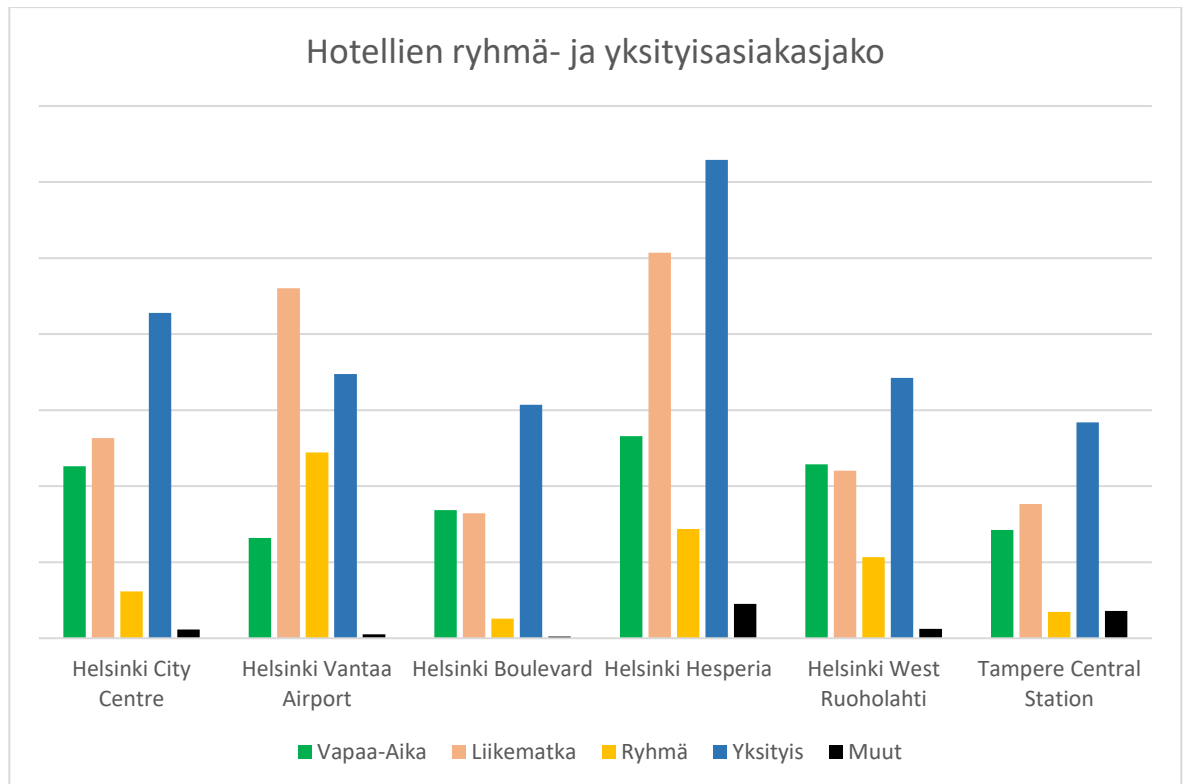
myös Holiday Inn Helsinki-Vantaan jälkeen tutkimuksen pienin määrä loma- ja vapaa-ajanmatkustusta. Seuraava hotelli, Holiday Inn Helsinki West Ruoholahti, on tutkimuksessa erityinen useasta syystä. Sillä on yhteensä eniten vapaa-ajan matkustusta kaikista tutkimuksen hotelleista (49.7%), mutta kaikista huomioitavin tekijä on sen selkeä panostus vapaa-ajan ryhmäasiakkaisiin. Millään muulla tutkimuksen hotellilla ei ole edes 10% asiakkaista vapaa-ajan ryhmiä, kun taas Ruoholahdella lukema lähentelee 20%. Tämä asettaa Ruoholahden uniikkiin asemaan tätä alakysymystä käsiteltäessä: jos vapaa-ajan ryhmien määrä vaikuttaa huomattavasti kanta-asiakasrekrytointiin, se näkyy selkeiten Ruoholahden kohdalla. Kuvion viimeinen hotelli, Holiday Inn Tampere Central Station, ei erotu joukosta millään erityisellä tavalla. Hotellilla on tutkimuksen hotelleista suurin osuus ”muita” asiakkaita, jotka eivät kuulu kumpaankaan liike- tai vapaa-ajan matkustajiin, mutta ero ei ole tarpeeksi huomattava jotta sillä olisi suurta vaikutusta tutkimuksen etenemiselle.

Omasta mielestäni tutkimuksessa kaikista tärkeimpiä analysoitavia ovat Hotel Indigo Helsinki Boulevard, Crowne Plaza Hesperia, Helsinki City West Ruoholahti ja Tampere Central Station. Kaikilla näillä hotelleilla on jokin uniikki tekijä niiden asiakasryhmissä jota kannattaa tutkimuksen kannalta katsoa. Indigon vähäinen määrä ryhmiä, Crownen suuri määrä liikeasiakkaita, City West Ruoholahden suuri määrä ryhmiä ja Tampereen suhteessa suuri määrä ”muita” asiakkaita ovat kaikki analysoinnin arvoisia seikkoja.

Kun vertaa kuvio 4:n tietoja asiakasryhmiin, on hankala olla tulematta siihen lopputulokseen, että Ruoholahden heikompa rekrytointitulosta selittää ainakin osittain huomattavasti suurempi määrä ryhmäasiakkaita. Kuten aiemmassa kappaleessa mainitsin, ryhmäasiakkaat käyvät suhteessa harvoin vastaanotossa, vaan viettävät suurimman osan päivästä hotellin ulkopuolella, ja usein saavat avainkortit matkaoppaan kautta. Tämä tekee kanta-asiakasrekrytoinnista käytännössä mahdotonta. Lisäksi Crowne Plaza Hesperian hyvää rekrytointia selittää hotellin suuri koko ja suuri määrä yksityismatkailua. Jatkuvana mysteerinä on Tampere Central Stationin tulos, joka on huomattavasti muita hotelleja parempi. kuviossa ei ”muun” asiakaskunnan suurta osuutta huomioimatta ole mitään muista hotelleista drastisesti poikkeavaa.

Mikään kaavan 1 kertoma tieto ei itsessään vastaa alakysymys yhden kysymykseen. Vaikka vertauksia voidaan tehdä, esimerkiksi juuri Holiday Inn Tampere Central Stationin vapaa-ajan ryhmien määrän ja suhteessa pienemmän kanta-asiakasrekrytointituloksen välillä, syy-yhteyttä ei voida todistaa. Tästä syystä alla oleva kaavio kuvaa vielä saman kuin kaavio 1, mutta suhteuttaa asiakasmäärät paremmin. Mittakaavaa kaaviossa ei ole tarkoituksella, sillä yksi asiakas on samaan aikaan sekä ryhmäasiakas että vapaa-ajan

asiakas (olettaen että kyseinen asiakas on vapaa-ajan ryhmäasiakas) ja täten numerot ovat harhaanjohtavia. Kaavan tarkoitus on osoittaa hotellien segmenttien kokoa ja suhdetta toisiinsa.

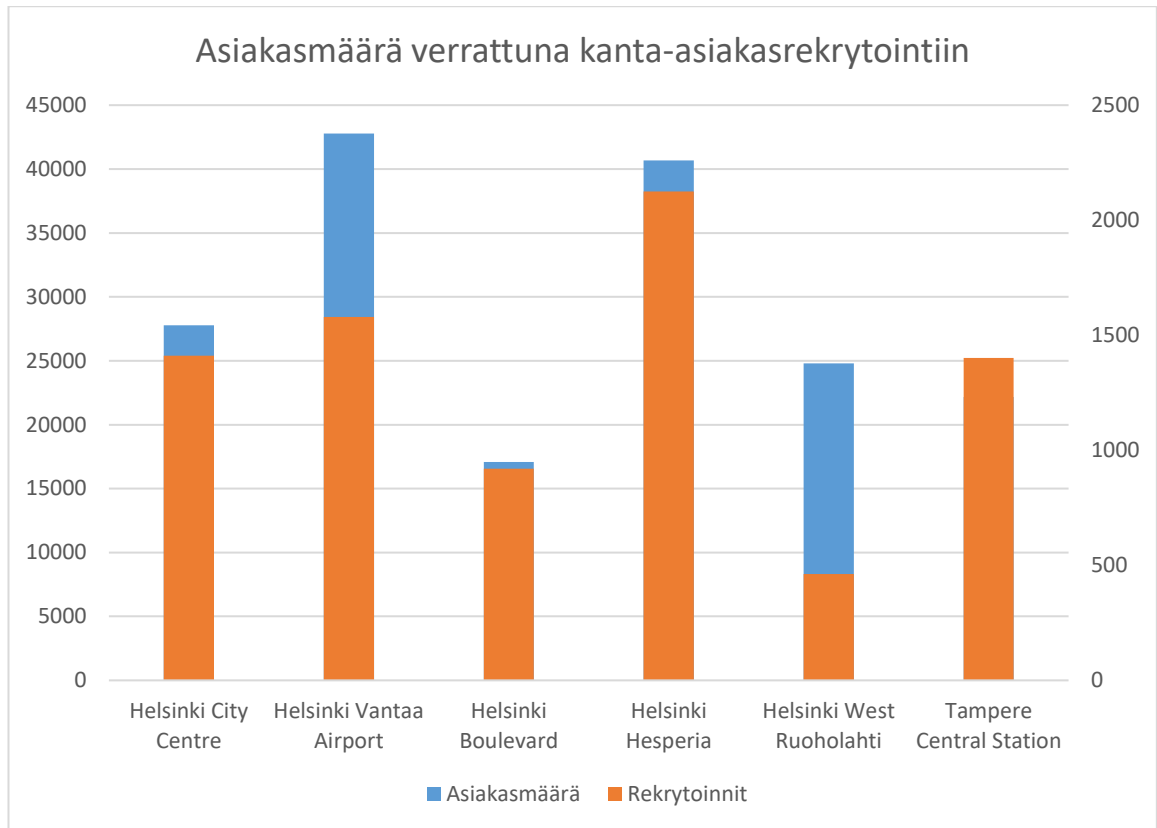


Kuvio 5: Hotellien asiakasryhmät.

Näistä kaavioista voidaan tulla seuraaviin kolmeen johtopäätökseen:

- 1) Asiakkaiden määrän nosto johtaa todennäköisesti kanta-asiakasrekrytointien määrän nousuun.
- 2) Hotellit, joissa on huomattavasti suurempi määrä yksityisasiakkaita kuin ryhmäasiakkaita rekrytoivat lähtökohtaisesti enemmän kanta-asiakkaita.
- 3) Liikeasiakkaat ovat todennäköisempiä liittymään kanta-asiakasjärjestelmiin, mutta eivät todella suurissa määrin.

Ensimmäinen näistä johtopäätöksistä selviää katsomalla kävijä- ja huonemääriltään suurimpien hotellien rekrytointinumeroita. Holiday Inn Helsinki-Vantaa Airport ja Crowne Plaza Hesperia ovat tutkimuksen hotelleista asiakas- ja huonemääriltään suurimmat, ja myös rekrytoivat suurimman määrän uusia kanta-asiakkaita. Seuraavalla sivulla oleva kuvio 6 näyttää hotellien asiakasmäärän (mitattuna saapuvissa huoneissa) suhteen kanta-asiakasrekrytointiin.



Kuvio 6: Asiakasmäärä verrattuna kanta-asiakasrekrytointiin. Oikea skaala on rekrytoinnille, ja vasen asiakasmäärälle.

Kuvio 6 näyttää, että tutkimuksen otosryhmässä hotellit rekrytoivat muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta samansuhteisen määrän kanta-asiakkaita kuin kyseiseen hotelliin saapui asiakkaita. Nämä suuret poikkeukset ovat Holiday Inn Helsinki-Vantaa Airport, Holiday Inn Hotel Helsinki City West Ruoholahti ja Holiday Inn Tampere Central Station. Näistä ensimmäiset kaksi rekrytoivat selkeästi asiakasmääräänsä vähemmän kanta-asiakkaita, kun taas Holiday Inn Tampere Central Station rekrytoi suhteessa enemmän kanta-asiakkaita kuin muut hotellit. Kumpaakaan näistä heilahduksista ei tapahtuisi, jos kanta-asiakasrekrytointi ja asiakasmäärä olisivat suoraan toisiinsa verrannollisia. Muitakin tekijöitä on siis oltava. Tästä huolimatta uskon, että kuvio näyttää sen että ne ovat ainakin osittain toisistaan riippuvaisia.

Edellisessä kappaleessa mainittujen kolmen poikkeushotellin erot selittävät edellisellä sivulla tehneeni johtopäätökset 2 ja 3. Mitä johtopäätökseeni 2 tulee, hotelleissa missä on huomattava määrä ryhmäasiakkaita on jatkuvasti vähemmän kanta-asiakasrekrytointia kuin yksityismatkailupainotteisissa hotelleissa. Tämä tekijä selittää osittain Holiday Inn Helsinki-Vantaa Airportin ja Holiday Inn City West Ruoholahden matalamman kanta-asiakasrekrytointimäärän.

Vastaavanlainen havainto on 3. johtopäätöksen taustalla. Edellisten sivujen datan mukaan jokaisessa hotellissa, jossa liikematkustusasiakkaita on joko enemmän tai saman verran kuin vapaa-ajanmatkustusta, on kanta-asiakasrekrytointia huomattavissa määrin enemmän kuin niissä hotelleissa, missä vapaa-ajan matkustajia yöpyy enemmän. Tämä johtopäätös kiteytyy Holiday Inn Helsinki City West Ruoholahden kohdalla, jolla on enemmän vapaa-ajan asiakkaita kuin liikematkustajia. Ruoholahti on myös suhteessa vähintään rekrytoinut hotelli.

Yksikään näistä kolmesta johtopäätöksestä ei ole tarpeeksi suuria tai hyvin perusteltuja (datalla tai argumentaatiolla) selittääkseen yksinään (tai edes yhdessä) hotellienvälisiä kanta-asiakasrekrytointieroja. On hyvin todennäköistä, että rekrytointieroissa on muitakin eroja taustalla, joita tulevat luvut tutkivat. Kuitenkin pidän sitä todennäköisenä, että asiakasryhmät vaikuttavat kaikista tekijöistä eniten kanta-asiakasrekrytointiin. Tämä johtopäätös on linjassa IHG:ltä saadun datan ja luvun 3.1. teorian kanssa. On loogista, että yksinään saapuvat liikematkustajat ja vapaa-ajanmatkustajat liittyisivät eniten kanta-asiakasohjelmiin hotelleissa, joissa yöpyvät. Ryhmämatkaajilla on usein kongresseja tai matka-aikatauluja/-ohjelmia, joiden kanssa heillä ei ole aikaa tai edes kiinnostusta liittyä hotellin kanta-asiakasjärjestelmään. Ryhmämatkaajat ovat usein maksaneet matkasta matkatoimistolle, jolloin rahalliset edut eivät edes välttämättä päde heihin (tai he kokevat näin). Tällaisten asiakkaiden kanta-asiakasrekrytointia voidaan todennäköisesti lisätä bannerimainoksilla vastaanotossa tai muilla vastaavilla tavoilla, joilla edut saadaan heille näkyviksi ns. matkalla etuovelta hisseille.

4.3 Tutkimuskysymys 2: hotellien avainhenkilöiden haastattelu

4.3.1 Toteutus

Data ei kuitenkaan kerro kaikkea hotellien tilanteesta, sillä se näyttää vain lopputuloksen, eikä kerro syitä MIKSI kyseiseen lopputulokseen päästiin. Tämän lisäksi tutkimukseen valittu datasetti (kalenterivuosi 2018) tietenkään käsittää vain vuonna 2018 käyneet asiakkaat, jotka voidaan rekrytoida kanta-asiakkaiksi vain kerran. Vaikka heistä voidaan tehdä johtopäätöksiä, ne voivat pahimmillaan olla harhaanjohtavia taikka vääristä syistä tehtyjä (vaikkakin oikeita) johtopäätöksiä, jotka vääristävät tutkimuksen lopputulosta ja tulevaisuudenarvoa. Hotelli on kuitenkin paljon enemmän kuin asiakaskuntansa: se on myös sijaintinsa, henkilökuntansa ja palveluidensa summa. Tästä syystä, jotta numeroiden taustalla olevia inhimillisiä (eli hotellin työntekijöistä johtuvia) ja paikkakohtaisia tekijöitä voidaan tutkia, haastateltiin tutkimuksessa sähköpostikyselyn kautta jokaisen hotellin vastaanottopäällikköä tai vastaavaa virkaa tekevää henkilöä. Jotta vastaukset voitiin pitää todenmukaisina ja avoimina, vastaajien nimet ja heidän työpaikkansa on pidetty anonyymeinä.

Kysely toteutettiin sähköpostitse kyseisille henkilöille kirjoitetulla sähköpostiviestillä ja siihen liitetyllä kysymyssarjalla, joka sisälsi 10 avointa kysymystä jotka olivat suunniteltuja vastaamaan luvussa 3.2. esillenostettuihin työntekijöihin ja motivaatioon liittyviin tekijöihin, sekä kappaleessa 4.1. esiteltyjen tutkimuskysymysten kolmanteen kategoriaan hotelli-kohtaisten tekijöiden vaikutuksen selvittämiseen. Henkilöillä oli viikko vastata kyselyyn sähköpostitse. Kyselyn mukana ollut ohjeistus pyysi henkilöitä vastaamaan parhaan tapansa mukaan ja mahdollisimman kattavasti, mutta vaatimatta pitkiä esseevastauksia. Kyselylomake ja sähköpostiviestin saatesanat itsessään on tämän tutkimuksen liitteenä 2.

Tämä luku käsittelee saadut vastaukset ja analysoi niiden mahdollista vaikutusta kyseisten hotellien kanta-asiakasrekrytointimääriin. Vastaukset esitetään yleisinä linjoina, sillä mahdollisimman autenttisten vastausten saamisen vuoksi vastaajille luvattiin, että heidän nimiään ja edustushotelleitaan ei mainita.

4.3.2 Kysymykset ja vastaukset

Kysymys 1: ”Kuinka monta vastaanottovirkailijaa hotellissanne on keskimäärin aamu-, ilta- ja yövuoroissa paikalla?”

Tämän kysymyksen tarkoitus oli selvittää, onko hotellien vastaanotossa työskentelevien virkailijoiden määrällä huomattavaa merkitystä kanta-asiakasrekrytointiin.

Kysymyshypoteesina oli, että suurempi määrä vastaanottovirkailijoita estää ruuhkatilanteita, ja tämä vähemmän stressaantunut tilanne antaa vastaanottovirkailijoille aikaa keskittyä kanta-asiakasrekrytointiin asiakkaiden kanssa keskustelun aikana.

Rauhallisempi tahti parantaa ilmapiiriä, joka luo vastaanottovirkailijalle mahdollisuuden yrittää saada rekrytoitua asiakas kanta-asiakkaaksi.

Loppujen lopuksi kolme tutkimuksen kuudesta hotellista piti yhtä vastaanottovirkailijaa jokaisessa vuorossa, kaksi piti suurimman osan ajasta yhtä mutta toista kiireisinä hetkinä, ja vain yksi piti jokaisessa vuorossa kahta työntekijää. Keskiarvoksi vastaanotto-työntekijöille tuli siis 1,38. Lisäksi neljä hotellia mainitsi pitävänsä harjoittelijoita mukana jokaisessa vuorossa. Kiintoisana sivuseikkana vain yksi hotelleista mainitsi harjoittelijoidensa olevan tärkeä osa kanta-asiakasrekrytoinnissa. Tämä oli avaava maininta, sillä suurin osa hotelleista mainitsi harjoittelijoiden olemassaolosta vuoroapuna, muttei puhunut niiden kanta-asiakasrekrytointipotentiaalista. Tämä tarkoittaa että potentiaalista kasvua löytyy ainakin harjoittelijoiden rekrytoinnin tukemisen kautta.

Kysymys 2: Miten hotellissanne suoritetaan IHG Rewards Club -kanta-asiakasliitännät?

Tämän kysymyksen tarkoitus oli selvittää, onko jollakin hotellilla jotakin tiettyä, muista eroavaa kanta-asiakasliitännämenetelmää. Itse kysymyslomakkeessa oli tähän kohtaan muutama johdatteleva apukysymys, jotta kysymys ei jäisi näin avoimeksi vaan antaisi substantiaalisia vastauksia. Jokainen kyselyyn vastannut hotelli kuitenkin ilmoitti, että kanta-asiakasrekrytointi keskittyy käytännössä täysin vastaanottotiskille, ja siinäkin check-in tilanteeseen. Tämä lopputulos vastaa teoriakappaleen hypoteesia, ja omaa kokemustani alalla. Yksi hotelli kuitenkin mainitsi ravintolahenkilökunnan olevan myös osatekijänä rekrytoinnissa, mutta lähinnä ohjaamaan kiinnostuneet asiakkaat vastaanottoon rekrytointia varten. Ne vastaukset, jotka mainitsivat tiettyjä ”myyntivaltteja”, mainitsivat niiden olevan lähinnä kanta-asiakashinnat ja aikaisen sisäänkirjautumisen ja myöhäisen uloskirjautumisen priorisoitu mahdollisuus.

Kuitenkin tämä lopputulos korostaa vastaanottovirkailijoiden roolia kanta-asiakasrekrytoinnissa. Vähemmän matkustavat tai yleisesti vähemmän kiinnostuneet asiakkaat ovat rekrytoitavissa vain, jos nimenomaisesti vastaanottovirkailijat saavat asiakkaan innostumaan kanta-asiakkuudesta. Mikään muu hotellin prosessi ei samalla tavalla saa asiakkaita liittymään, jollei aktiivisesti hotelleissa liiku. Mainokset ja huoneissa oleva oheismateriaali saattaa herättää kiinnostusta asiakkaissa, mutta rekrytointi kuitenkin loppujen lopuksi tehdään aina vastaanotossa.

Kysymys 3: Kannustetaanko hotellissanne vastaanottovirkailijoita olemaan omatoimisuuteen kantaasiakkaiden rekrytointitavoitteiden saavuttamisessa?

Tämän kysymyksen tarkoitus oli tutkia kanta-asiakasrekrytoinnin tärkeyttä hotelleissa itsessään. Hotelli, joka ei välitä juurikaan kanta-asiakasrekrytoinnista, ei kannusta vastaanottovirkailijoita sitä tekemään, vaan tukeutuu heidän sisäiseen motivaatioonsa. Olettamuksena oli, että hotellit tasaisesti kannustaisivat työntekijöitään kanta-asiakasrekrytointiin. Tämä oletamus piti paikkansa, joskin hotellien välillä oli näkyviä eroja kannustuksen luonteessa. Kolme kuudesta hotellista ilmoitti ainoastaan kannustavansa vastaanottovirkailijoita. Lopuilla kolmella kannustuksen lisäksi on olemassa henkilökohtaiset rekrytointitavoitteet, jotka työntekijöiden on saavutettava. Lisää näistä tavoitteista on seuraavan kysymyksen alla. Tämä tavoitehakuinen ja ”tavoitteettoman” kannustuksen ero tulee näkymään myös myöhemmissä kysymyksissä ilmi, ja vaikuttaa olevan yksi suuri eroavaisuus tutkimusten hotellien kanta-asiakasrekrytointitoiminnassa.

Kysymys 4: Onko hotellillanne sovittua minimiä kanta-asiakasrekrytointeihin, jonka jokaisen vastaanottovirkailijan pitää saavuttaa?

Tämän kysymyksen tavoitteena oli selvittää painottaako hotelli enemmän yksilöitä vai vastaanottoa kokonaisuutena kanta-asiakasrekrytoinnissa. Kiintoisasti, hotellit jakautuivat kahteen leiriin: kolmessa kuudesta ei ollut henkilökohtaisia tavoitteita tai minimeitä, ja toisilla kolmella oli. Näiden tavoitteiden muoto vaihtelee: joissakin minimi olivat vuorokohtaisia, joissakin kuukausikohtaisia, ja yhdessä olivat molemmat käytössä.

Kysymys 5: Onko hotellillanne Loyalty Champion -henkilöä? Jos on, onko hänellä tittelistä johtuvia vastuutehtäviä?

Tämän kysymyksen tarkoitus oli yksinkertaisesti selvittää, mitä tehtäviä Loyalty Championit eri hotelleissa tekevät. Jokaisessa kysymykseen vastanneessa hotellissa on yksi tai kaksi Loyalty Champion -henkilöä. Tämä on ymmärrettävää, sillä tällainen henkilö pitää IHG:n standardien mukaisesti nimittää. Loyalty Championien tehtävät kuitenkin

vaihtelivat jonkin verran. Jokaisessa hotellissa Loyalty Championin tehtäviin kuului rekrytointitilanteen seuraaminen. Seuraavaksi yleisin tehtävä oli muiden vastaanottovirkailijoiden inspirointi, mikä kuului Loyalty Championin tehtäviin kolmessa kuudesta vastaajahotellista. Kahdessa hotellissa tehtäviin kuului uusien työntekijöiden perehdytys kanta-asiakasjärjestelmään, kahdessa toisessa vastaanottohenkilökunnan inspirointi tavoitteiden saavuttamiseen, ja yhdessä vastaanottohenkilökunnan informointi uusista kanta-asiakasjärjestelmään liittyvistä muutoksista, tarjouksista tai kampanjoista.

Kysymys 6: Onko hotellissanne voimassa käytäntöä tai käytäntöjä, joilla eniten uusia kanta-asiakkaita rekrytoinut työntekijä palkitaan?

Tässä kysymyksessä haettiin nimenomaisesti hotellin omia palkintoja parhaille tai parhaalle kanta-asiakasrekrytoijalle. Kuten esittelykappaleessa todettiin, vastaanottovirkailijat saavat pisteitä jokaisesta rekrytoidusta kanta-asiakkaasta omalle kanta-asiakastililleen. Täten kysymyksellä haettiin jotain suurempaa palkintoa, joko rahallista tai esineellistä. Palkitseminen kuitenkin osoittautui odotettua yleisemmäksi: neljässä kuudesta kyselyn hotellista oli palkitseminen joko parhaalle tai parhaille yleinen käytäntö. Palkintojen luonne oli kuitenkin erilainen jokaisessa hotellissa. Yhdessä paras liittjä saa lisäpisteitä tililleen. Toisessa liittjän nimi mainittiin kuukausittaisessa kirjeessä vaihtelevat toisen palkinnon lisäksi. Kolmannessa paras liittjä palkitaan vaihtelevalla palkinnolla kerran vuodessa. Viimeisessä hotellissa hotellijohtaja päättää palkinnon parhaalle liittäjälle.

Palkitseminen on hyvin luontainen tapa parantaa prosessin tehokkuutta, mutta siinä on myös omat haittapuolensa. Palkinnon pitää olla oikeasti houkutteleva, jotta yksilö haluaa sitä tavoitella. Kiintoisana yksityiskohtana tämän kysymyksen vastauksissa on se, että ne hotellit, jotka rekrytoivat huomattavasti kanta-asiakkaita ovat yleisellä tasolla ne hotellit, joissa palkitaan paras rekrytoija.

Kysymys 7: Onko hotellinne kanta-asiakasrekrytointi ”keskittynyt” yhden tai muutaman työntekijän suorituksiin, vai onko rekrytointi jakautunut tasaisesti jokaisen vastaanottovirkailijan kesken?

Tämän kysymyksen tarkoituksena oli saada vastaus hypoteesiin, jonka mukaan suurin osa hotellien kanta-asiakasrekrytoinnista tulee muutamalta todella tehokkaalta kanta-asiakasrekrytoijalta, kun taas muiden osuus rekrytoinnista suhteessa on hyvin pieni. Tähän kysymykseen saatiin vain viisi vastausta, sillä yhden hotellin vastaus ohitti kysymyksen. Niistä hotelleista, jotka vastasivat suoraan kysymykseen, löytyy kaksi suurta linjaa. Ensinnäkin, tehorekrytoijia on olemassa, mutta erot heidän ja muiden vastaanottovirkailijoiden välillä ovat pienemässä. Toiseksi, yövuoro on kanta-asiakasrekrytoinnin heikko kohta.

Syy ensimmäiselle kohdalle on monisyinen. Tehorekrytoijien olemassaolo tulee todennäköisesti aina olemaan fakta. Tarkkaa tietellistä perää tehorekrytoijien olemassaololle ei tässä tutkimuksessa tutkita, mutta tiettyjä kokemukseeni perustuvia oletuksia hypoteeseja voin esittää. Tehorekrytoijat lienevät henkilöitä, jotka tarjoavat kaikille mahdollisille asiakkaille kanta-asiakkuutta osana sisäänkirjautumisprosessia. Lisäksi, he lienevät henkilöitä joita edellisen kohdan palkinnot houkuttavat parhaiten, toimien sisäisenä motivaattorina kanta-asiakasrekrytoinnissa. He saattavat myös olla kaikista eniten kilpailuhenkisiä henkilöitä, ja pitävät oman rekrytointimäärän kasvun seuraamisesta.

Toiseen kohtaan on kaksi loogista, joskin myöskin tämän tutkimuksen ulkopuolista selitystä. Ensinnäkin ne kaksi hotellia, jotka yövuoron verrattaisesta heikkoudesta mainitsivat, ovat hotelleja joiden suurin asiakasmäärä saapuu päiväsaikaan. Toiseksi molemmissa hotelleissa yövuoro on yksin vastaanotossa vuoronsa aikana. Näistä kahdesta seikasta johtuen yövuorolle on loogista haluta minimoida asiakkaiden sisäänkirjautumisessa käyttämä aika.

Lisäksi asiakaspalvelunäkökulmasta yövuoro voi arvioida mahdollisesti tungettelevalta näyttävän kanta-asiakasrekrytointiprosessin työkeäksi väsyneelle, yöllä saapuvalla matkaajalle.

Kysymys 8: Onko hotellissanne käytössä IHG:n standardipalkintojen ulkopuolisia kanta-asiakasetuja (IHG Rewards Club -kanta-asiakkaille)?

Tämän kysymyksen tarkoitus oli tutkia onko tutkimuksen hotelleilla omaperäisiä strategioita kanta-asiakkaiden houkutteluun, jotka eroavat IHG:n asettamista standardipalkinnoista. Kaikki muut hotellit paitsi yksi vastasivat että eivät tarjoa IHG:n standardien ulkopuolisia kanta-asiakasetuja. Ainoastaan yhdessä hotellissa tällaisia etuja on, ja sielläkin se on -50% parkkimaksuista.

Mitä en tiennyt tätä kysymystä kirjoittaessani on se että tällaiset palkinnot ovat itse asiassa IHG:n standardeissa kiellettyjä. Kaksi vastausta huomautti, että jotta kanta-asiakaskokemus asiakkaille olisi sama jokaisessa hotellissa, ohjelman standardien ulkopuoliset ovat kiellettyjä. Yhden hotellin parkkihinta-alennus lienee tarpeeksi pieni tai tilannekohtainen ollakseen hyväksyttävä. Standardien ulkopuolisten palkintojen kielletty luonne kuitenkin toimii varmistimena siitä, että kanta-asiakasrekrytointierot eivät voi johtua jostakin tietystä hotellien itse luomasta edusta.

Kysymys 9: Onko hotellissanne uniikkeja, hotelli kohtaisia tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa asiakasten haluun liittyä kanta-asiakasjärjestelmään?

Tämän kysymyksen tarkoitus oli auttaa selvittämään kolmatta tutkimuskysymystä, eli hotelli kohtaisien tekijöiden vaikutusta kanta-asiakasrekrytointiin. Yhdessä edellisen kysymyksen kanssa, näiden kahden kysymyksen tarkoitus oli luoda kuva hotelleista uniikkeina kokonaisuuksina, eikä vain numeroina tai statistikkoina.

Tästä huolimatta kolme kuudesta hotellista vastasi, ettei hotelleista löydy uniikkeja tekijöitä jotka voisivat vaikuttaa kanta-asiakkuusrekrytointiin. Kaksi taas mainitsi jäsenille annettavan 15% edun ravintolatuotteesta, jos asiakas varaa IHG:n omia kanavia pitkin hotellihuoneen. Tämä etu itseasiassa on standardi, joten tätä ei voida pitää hotelli kohtaisena tekijänä. Yksi hotelli vastasi, että tilanteessa, jossa kuukausittainen kanta-asiakasrekrytointimäärä on jäämässä alle IHG:n standardien osoittaman määrän, hotelli tekee kampanjoita joissa tarjoaa esimerkiksi lisälennuksia jäsenille ravintolatuotteista.

Vastaukset tähän kysymykseen eivät yllätä, kun vertaa niitä kahdeksannen kysymyksen vastauksiin. Kun standardien ulkopuoliset palkinnot ovat kiellettyjä, hotellit eivät juurikaan erotu toisistaan paitsi fyysisen sijainnin ja tästä aiheutuvien tekijöiden perusteella. Näitä tekijöitä tutkitaan kappaleessa 4.4. Kuten johdantokappaleesta kävi ilmi, tämän tutkimuksen mittakaava ei yllä käsittelemään aulamusiikin ja väriteeman tai hajusteiden käytön vaikutusta kanta-asiakasrekrytointiin.

Kysymys 10: Avoin kysymys: Tuleeko mieleesi jotain olennaista hotellinne kanta-asiakasrekrytointiin liittyvää tekijää, joka ei käy ilmi edellisistä kysymyksistä?

Tämän kysymyksen tarkoitus oli mahdollisesti löytää tekijöitä, joita en osannut edellisillä yhdeksällä kysymyksellä odottaa. Kolme kuudesta hotellista ei vastannut tähän kysymykseen ollenkaan, ja mutta jokaisella vastanneella hotellilla oli omanlaisensa mielipide rekrytointeihin liittyvistä tärkeistä tekijöistä. Yksi hotelli painotti jatkuvan inspiraation ja motivoinnin tärkeyttä kanta-asiakasrekrytoinnin ylläpitämisessä. Tässä tehtävässä kyseinen hotelli painotti Loyalty Champion -henkilön roolia. Toinen hotelli taas on suunnittelemassa tulevaisuudessa käyttöönotettavia ravintola-etuja ja give-away tyyppisiä lahja-kampanjoita kanta-asiakkaille.

Kuitenkin yksi hotelli kertoi siirtyneensä kuluneen vuoden jälkeen ryhmäkohtaisesta henkilökohtaiseen kanta-asiakasrekrytointitavoitteeseen. Tämä on huomattava ja kiintoisa kommentti, sillä kyseinen hotelli kertoi tämän muutoksen tuoneen todella suurta kasvua kanta-asiakasrekrytointinumeroihin: kyseinen hotelli on näillä näkymin tuplaamassa viime

vuoden kanta-asiakasrekryointituloksen. Lisää tästä seuraavassa kappaleessa, mutta tämä vertaus saattaa olla osasyynä hotellien välisiin kanta-asiakasrekryointieroihin.

Viimeiseksi yksi hotelli mainitsi uskovansa paikkansa vaikuttavan kanta-asiakasrekryointiin sen takia, että paikka on tärkeä sekä liike- että vapaa-ajan matkustajille. Tämä on linjassa ensimmäisen tutkimusluvun kanssa, jossa juuri tähän lopputulokseen viittaavaan tulokseen päästiin.

4.3.3 Kyselyn lopputuloksen yhteenveto

Kaiken kaikkiaan kysely oli omasta mielestäni onnistunut. Vaikka mitään yhtä tiettyä selkeää linjausta hotellit eivät antaneet, sellaista ei myöskään odotettu. Hotellien vastausten hajanaisuus käsitellessään mm. hotelli- ja vastaanottohenkilökuntaan kohtaisia tekijöitä osoittaa näiden tekijöiden pienemmän merkityksen kanta-asiakasrekryointiin. Lisäksi hotellit käytännössä kokonaan hylkäsivät standardien ulkoiset kanta-asiakasedut kaikilla tavoilla.

Kuitenkin vastauksissa piirtyy kolme muusta joukosta erottuva päälinjaa:

- 1) Motivaatiolla ja motivaattoreilla on huomattava vaikutus kanta-asiakasrekryointiin ja
- 2) Henkilökohtaiset, ei ryhmäkohtaiset tavoitteet on suositeltavia kanta-asiakasrekryoinnin maksimointiin.
- 3) Hotellikohtaisilla tekijöillä ei näytä olevan suurta vaikutusta kanta-asiakasrekryointiin, tai jos näin on, hotellien työntekijät ylenkatsovat nämä.

Ensimmäinen näistä kahdesta tuloksesta peilaa hyvin motivaatiota käsitelleen teorialuvun tuloksia. Motivaatiolla on erittäin suuri merkitys vastaanottovirkailijoiden työtyytyväisyydellä, ja tätä kautta kanta-asiakkuusrekryointinumeroilla. Sisäistä motivaatiota on huomattavasti vaikeampi luoda kuin ulkoista, mutta molempiin vaikuttaminen on mahdollista. Loyalty Champion -henkilön asema korostuu tiimin motivaatiota ajavana henkilönä varsinkin, kun toisen lopputuloksen olemassaolo otetaan huomioon: jokaiselle vastaanottovirkailijalle tulee asettaa henkilökohtainen kanta-asiakasrekryointitavoite. Täten työntekijä saa uuden ulkoisen motivaattorin, yleisen ryhmäpaineen (tässä tarkoittaen halua olla erottautumatta haitakseen joukosta) lisäksi. On tämän tutkimuksen ulkopuolella selvittää, minkälainen henkilökohtainen tavoite toimii käytännössä parhaiten: vuorokohtainen, kuukausikohtainen, vuosikohtainen jne. Hypoteesini oman kokemukseni perusteella on, että kuukausikohtainen tavoite on paras, sillä vuorokohtainen saattaa tuntua liian päällepainavalta ja vuosikohtainen tai muut pitkän aikavälin tavoitteet liian saavuttamattomilta tai ”tulevaisuuden ongelmilta”. Kehu ja maininnat nousivat useasti ylös vastauksissa, ja tällainen positiivisen kannustamisen tapa lienee paras ratkaisu luomaan sisäistä halua kanta-asiakasrekryointiin pitkällä aikavälillä.

On hyvinkin todennäköistä, että tavoitteen luoma paine yhdistettynä parhaiden liittäjien kehumiseen on tarpeeksi luoda vastahakoisissakin tai muuten vähemmän motivoituneissa vastaanottovirkailijoissa tarvetta rekrytoida kanta-asiakkaita, ainakin välttyäkseen huonosti joukosta erottautumisen vuoksi.

4.4 Tutkimuskysymys 3: hotellikohtaisten tekijöiden analyysi

Vaikka suurin osa kanta-asiakasrekrytoinnin vaihteluista selittyikin todennäköisesti asiakaskunnalla ja myyjien toimilla, motivaatiolla, seuraamisella ja palkitsemisella, on järkeenkäypää että hotelleissa on myös hotelleista itsestään johtuvia eroja, jotka vaikuttavat kanta-asiakasrekrytointiin. Näitä eroja tutkimaan luotiin kolmas tämän tutkimuksen alakysymys, ”vaikuttavatko hotellikohtaiset erot kanta-asiakasrekrytointiin?”.

Tämä lyhyt alaluku tutkii hotellikohtaisia seikkoja jotka saattavat vaikuttaa kanta-asiakasrekrytointiin hotellikohtaisella tasolla; asioita kuten palvelut ja fyysinen sijainti.

Nämä aiheet olivat myös esillä edellisen kappaleen kysymyksissä.

Kuten edellisen kappaleen kysymyksen 9 ja 10 osoittivat, hotellityöntekijät eivät itse nähneet hotellien ominaisuuksissa juurikaan mitään, joka huomattavasti vaikuttaisi kanta-asiakasrekrytointiin. Tämä lopputulos on osittain sekä oikein että väärin. Luvun 4.1. tutkimustuloksen mukaan asiakaskannalla on vaikutusta hotellin kanta-asiakasrekrytointinumeroihin, ja hotellin sijainti vaikuttaa asiakaskantaan huomattavasti. Hotellit kuten Holiday Inn Helsinki City Centre ja - Helsinki-Vantaa Airport ovat strategisesti sijoitettuja lähelle tärkeitä infrastruktuuri- tai elämäkeskuksia maksimoidakseen juuri tietty asiakaskunta. Hotellit kuten Crowne Plaza Helsinki Hesperia ja Hotel Indigo Helsinki Boulevard taas ovat vähän kauempana kyseisistä keskuksista, mutta tarjoavat suunnitellusti erityisemmän kokemuksen asiakkaille. Asiakkaat hakeutuvat useista syistä erinäisiin hotelleihin. Liikematkustajat välittävät luonnollisesti sekä sijainnista että saatavista palveluista, mutta usein ratkaiseva tekijä on yrityksen kanssa tehdyt laskutus- ja yrityshintasopimukset. Lisäksi on mahdollista, että matkustaja ei edes itse varaa hotelliötään, jolloin hän ei edes päästä mihin hotelliin majoittuu vaan tästä vastuussa on kolmas osapuoli. Tällöin matkaajalla ei ole käytännössä mitään syytä liittyä kanta-asiakasohjelmaan, paitsi jos tietää majoittuvansa useasti juuri samaan hotelliin.

Toinen todiste siitä, että hotelli itsessään ei juuri vaikuta kanta-asiakasrekrytointiin, on luvussa 4.2. esitetyt kuviot 1, 2 ja 3. Jos hotellikohtaisilla tekijöillä, kuten kiinteistön ikä, sisustustyyli tai muut talosta itsestään johtuvat seikat olisi suurempi merkitys, se näkyisi selkeämmin näissä kuvioissa. Sen sijaan erot selittyvät asiakaskohderyhmien kautta. Myös brändi vaikuttaa pitkälti houkuttelemiensä asiakkaiden kautta, ei hotellin itsensä. Muut tekijät kuin asiakaskunta itsessään ovat osoittautuneet vähemmän vaikuttaviksi tai jopa vaikutuksettomiksi tämä tutkimuksen varrella.

5 Tulokset ja tulosanalyysi

Kun tutkitaan kanta-asiakasrekrytoinnin kaltaista tapahtumaa, jossa on lukuisia vaikuttavia tekijöitä, on hankala yrittää löytää yhtä ratkaisevaa tekijää. Siksi tämä tutkimus on pyrkinyt lähestymään asiaa kaikkien mahdollisten vaikuttavien seikkojen kautta, jotta eniten vaikuttavat ja tärkeimmät tekijät voidaan eristää. Kirjoittajan mielipide on, että tässä tehtävässä ollaan onnistuttu ja kanta-asiakasrekrytoinnin päälinjat ovat tutkimuksessa löytyneet. Luku 4.2. osoitti omasta mielestäni tarpeeksi vahvasti asiakasryhmän merkityksen kanta-asiakasrekrytoinnin lopputulokseen. Hotelleissa, joissa asiakkaat hyötyvät joko taloudellisesti (etujen kautta) tai palveluiden laadun kautta eniten rekrytoidaan myös eniten kanta-asiakkaita. Täten ryhmäpainotteiset hotellit ovat heikommalla alustalla kanta-asiakasrekrytoinnin suhteen.

Luvun 4.3. tulokset eivät olleet yhtä vahvoja, sillä ne pohjautuvat enemmän aineettomien, hankalasti luvuiksi muutettavien aineistojen pohjalle, mutta pidän silti niitä pitävinä tuloksina. Tarkka, henkilökohtainen kanta-asiakasrekrytoinnin seuranta luo tiettyä painetta vastaanottovirkailijan harteille, joka ajaa häntä rekrytoimaan enemmän kanta-asiakkaita. Lisäksi Loyalty Champion -henkilön tuki, kannustava ilmapiiri ja palkinnot ovat tehokkaita keinoja luoda vastaanottovirkailijoissa halua rekrytoida kanta-asiakkaita. Kuitenkin, kuten luvussa 3.2. kerroin, motivaation luominen ei käytännössä ole näin yksinkertaista. Se vaatii jokaisen hotellin hotellinjohtajalta ja vastaanottopäälliköltä tietämystä omasta vastaanottotiimistään, sen henkilöiden persoonallisuuksista ja totumuksista.

Pidän myös luvun 4.4. tulosta todenmukaisena, lähinnä sikäli että se todisti kolmannen tutkimuskysymyksen vastaukseksi ”ei”. Mikään tutkimuksen datalähde ei näytä että hotellilla itsellään olisi huomattavia tekijöitä vaikuttamassa kanta-asiakasrekrytointiin huomattavissa määrin. Käytännössä erot selittyvät asiakaskuntaerojen kautta.

5.1 Toimeksiantajan palaute

Toimeksiantaja on erittäin tyytyväinen opinnäytetyöhön. Toimeksiantajan mielestä tämä opinnäytetyö antoi vastauksen hänen kysymykseensä, ja konkretisoi useita heillä valmiina olleita oletuksia. Tämä opinnäytetyö on jaettu myös aiemmin tässä tekstissä mainituille Loyalty Champion -henkilöille, jotka tulevat käyttämään sitä omien hotelliensa kanta-asiakasrekrytointiprosessien hiomiseksi. Kaksi suurinta tämän opinnäytetyön tuomaa muutosta (jotka ovat kirjoitushetkellä kuitenkin vielä implementoimatta) ovat henkilökohtaisen seurannan yleistäminen jokaiseen hotelliin, ja palkitseminen yleistäminen ja parantaminen IHG Hotellit Suomen tasolla. Kuitenkin näistä aiheista tullaan keskustelemaan. Viimeiseksi toimeksiantaja kertoi, että tämän opinnäytetyön

luettuaan hän on varma, että sellaista hotellia, missä kanta-asiakkaita ei voida rekrytoida, ei ole olemassa.

5.2 Luotettavuus ja hyödynnettävyys

Tämän tutkimuksen pohjadata, eli kanta-asiakasrekrytointinumerot, kävijämäärät jne. on saatu suoraan työnantajalta. Toivon, että opinnäytetyöni on ollut tarpeeksi selkeä rajatessaan tutkimuskysymyksen ja kertoessaan valintojen taustalla olevan logiikan. Täten lukija on vapaa tekemään itse päätöksensä tämän tutkimuksen lopputuloksen luotettavuudesta. Kirjoittajan mielestä tutkimus kuitenkin on luotettava. Kohdat, joissa tutkimuksen tulokset voisivat vääristyä, liittyvät tässä tutkimuksessa joko lähestymistapaan tai kyselyvastauksiin. Kysely suoritettiin anonyyminä juurikin rehellisten vastausten keräämisen takia. Lisäksi lähestymistapaa ja tutkimuskysymyksiä säädettiin tarkasti ja pitkään juuri luotettavuuden, hyödynnettävyyden ja mahdollisimman hyvän tutkimustuloksen varmistamiseksi.

Mitä tutkimustuloksen hyödynnettävyyteen tulee, kirjoittaja on tyytyväinen tutkimuksen tuloksen hyödynnettävyyteen. Kanta-asiakasrekrytointi on hankala kysymys tutkia, varsinkin ottaen huomioon että joka ikinen tutkimuksen datasettiin kuuluvaa henkilö loppujen lopuksi on liittynyt kanta-asiakkaaksi omasta tahdostaan. Täten täysin tarkan tutkimuksen kirjoittaminen olisi vaatinut jokaisen vuonna 2018 IHG Rewards Clubiin liittyneen kanta-asiakkaan haastattelua, ja siltikin kuva on liian suppea, sillä sama kuvio pitäisi toistaa kaikille kanta-asiakkaaksi liittyneille. Joten käytännössä tutkijan on pakko astua askel taaksepäin ja alkaa luomaan suurempia linjauksia. Nämä suuremmat linjaukset välttämättä tekevät vastauksista yleisluontoisempia ja vähemmän tarkkoja. Silti henkilökohtaisesti uskon, että tässä tutkimuksessa esitetyt tulokset ovat käyttökelpoisia, ja niiden implementoinnin helppous on niiden hyvä puoli. Tietysti hotellin on käytännössä mahdotonta vaihtaa sijaintiaan paremman asiakaskunnan takia, ja tällaisen yrittäminen saattaisi hyvinkin johtaa koko asiakaskunnan katoamiseen. Täten realistisesti implementoitavissa olevaksi jää vastaanoton rutiinien tehostaminen ja kanta-asiakasrekrytointin painottaminen. Hotelleille ei pitäisi olla suurta ongelmaa luoda kuukausikohtaisia kanta-asiakasliittämistavoitteita. Suurempi ongelma voi olla hotellin ilmapiirin pitäminen positiivisena, jos tällaiset tavoitteet katsotaan negatiivisiksi. Tällaiset ongelmat kuitenkin jäävät tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Lisäksi uskon, että tämä tutkimus on yleistettävissä myös muihin kanta-asiakasjärjestelmiin kuin IHG Rewards Club. En näe erityisiä syitä, miksi tämän tutkimuksen tulokset muuttuivat huomattavasti jos kanta-asiakasjärjestelmä muuttuisi.

Varsinkin kanta-asiakasdemografioihin ja palkitsemiseen/motivaatioon liittyvät kappaleet ovat yleistettävissä myös hotellialan ulkopuolisiin kanta-asiakasohjelmiin.

5.3 Pohdinta

Tutkimuksen tulokset ovat minulle suurilta osin odotettuja, mutta osittain jopa erittäin yllättäviä. Olimme työnantajan kanssa molemmat samaa mieltä siitä, että suurimmat erot todennäköisesti johtuivat eroista asiakaskohderyhmissä. Uskon, että tämä tutkimus tämän pystyi osoittamaan. Tästä huolimatta minulle tuli yllätyksenä, kuinka suuri merkitys vastaanottovirkailijoiden seurannalla vaikuttaa olevan. Olisin itse odottanut, että vastaanottovirkailijat eivät juurikaan välitä tällaisista järjestelmistä, ja että niiden palkinnot ovat vähän haluttavia ja epäkiinnostavia, mutta tutkimustulos osoittaa toista. Lisäksi henkilökohtainen odotukseni olisi, että hotelli-kohtaiset tekijät kuten sijainti ja rakennuksen ikä ja suunnittelu olisi vaikuttaneet enemmän kuin mitä ne osoittautuivat vaikuttamaan. Toisaalta tämä on ymmärrettävää siltä näkökannalta, että asiakkaita eniten kiinnostavat edut, kuten jäsenhinta, ja houkuttimina käytetyt aikaisempi huoneen saanti tai myöhäinen uloskirjautuminen, ovat palveluita joista asiakas hyötyy hotellista huolimatta.

Yleiskuvana tutkimustuloksia voidaan käyttää luomaan hypoteettisen täydellisen hotellin mallin, jossa hotelli on luotu maksimoimaan kanta-asiakasrekrytointi. Tässä mallissa on tietenkin otettava huomioon, että se ei ota huomioon erittäin tärkeitä markkinavoimia kuten alueen muita kilpailijoita, infrastruktuuria tai taloustilannetta.

Hypoteettinen "täydellinen hotelli":

- Sijaitsee jossain, missä liikkuu huomattavasti useasti palaavia liike- ja vapaa-ajan yksilömatkajia. Paikat kuten rautatieasemat, lentokenttien läheisyys ja liike-elämän ja/tai vapaa-ajan keskukset ovat optimaalisia tähän.
- Palkkaa ja kouluttaa aktiivisia, motivoituneita, ja palkittuja vastaanottovirkailijota joista paras palkitaan oikeasti haluttavalla palkinnolla. Loyalty Champion (tai kaksi, ottaen huomioon vastaanottotiimin koko) suorittavat henkilökohtaisten kanta-asiakasrekrytointien määrän seuraamista sekä kannustavat ja motivoivat muuta tiimiä tulosten saavuttamiseen.
- Edistää kanta-asiakasrekrytointia tekemällä sen tärkeydestä selkeän myös harjoittelijoille.
- Vähentää yövuoron tehtävien määrää mahdollisimman paljon, jotta yövuoron ei stressin tai työtaakan takia tarvitse yrittää lyhentää sisäänkirjautumisaikaa mahdollisimman lyhyeksi.

Silti näidenkään tekijöiden varmistaminen ei välttämättä tee hotellista loistavaa kanta-asiakasrekrytointimenestystä. Hotellin kaikkien osien tulee myös toimia optimaalisesti ja niin moitteetta kuin mahdollista, että asiakkaat haluavat tulla uudestaan ja liittyvät tällöin todennäköisemmin kanta-asiakasohjelmiin. On ymmärrettävää, että harvoin matkaava henkilö ei halua kanta-asiakkaaksi ensikerralla liittyä. Tämä on huomattava ongelma IHG:n tavassa rekrytoida kanta-asiakkaita, sillä se tapahtuu käytännössä kokonaan vastaanotossa. Asiakas joka ei ole edes huonettaan vielä nähnyt ei voi olla tyytyväinen tuotteeseen, ja haluta sitä lisää. Tämän järjestelmän parantaminen kuitenkin jää tutkimuksen ulkopuolelle, sillä työnantaja ei voi siihen vaikuttaa.

Pohdintakappaleen päätteeksi kirjoitan vielä kappaleen itse opinnäytetyön kirjoittamisesta. Tämän työn tekeminen oli itselleni opettava kokemus aikataulutuksen ja tarkan arvioinnin tärkeydestä. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tämän opinnäytetyön tuli olla valmis helmikuussa, mutta lopullinen palautus jäi toukokuun alkuun. Syitä tähän on useita arvaamattomista henkilökohtaisen elämän ongelmista huomattavasti odotettua vaikeampaan teoriaosaan. Teoriaosan kirjoittamisessa suurin ongelma oli aiheeseen liittyvän teorian löytäminen. Reilusti suurin osa kanta-asiakkuuskirjallisuudesta ohitti rekrytointiaiheen kokonaan, ja täten jouduin käyttämään kirjaimellisesti kuukausia aikaa löytämään relevanttia aineistoa. Lisäksi itse hotelleita saadun datan keräämisessä kesti pitempään kuin oletin. Näistä syistä oma arvioni helmikuun valmistumisesta olivat näin väärä. Olin ikään kuin suunnitellut työn aikatauluin kuin kyseessä olisi suuri essee, mutta tämä ei todellakaan pitänyt paikkaansa. Kun teoriaosa oli lähestulkoon kasassa ja hotelleilta saatu data kerätty, oli opinnäytetyön kirjoittaminen loppuun sujuva prosessi.

Toinen, mutta huomattavasti aikaa vähemmän vievä prosessi oli tehtävän rajaus. Tämän aiheen tarkka ja kattava tutkiminen olisi vaatinut huomattavasti pitempää, ja Restonomi-tason opinnäytetyön ylittävää tutkimusta. Kuitenkin tässä ohjaajani auttoi huomattavasti, ja aiheen rajaus käsiteltävän kokoiseksi onnistui yllättävän kivuttomasti, ainakin siihen verrattuna miltä se alun perin vaikutti.

Loppujen lopuksi teoriaosan hankaluuden jälkeen opinnäytetyö sujui pitkälti ongelmattomasti. Itse tutkimusprosessi ja data-analyysi olivat minusta erittäin hauskoja ja kiintoisia aiheita käsitellä ja tehdä. Myöskään tekstin luominen aiheesta ei ollut vaikeaa. Kaiken kaikkiaan prosessi oli miellyttävä joskin haastava.

5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämä tutkimus ei keskittynyt missään mittakaavassa kanta-asiakasohjelman palkintojen optimointiin, tai itse liittymisprosessin optimointiin, sillä nämä olivat tekijöitä, johon toimeksiantaja ei kykene itse vaikuttamaan. Näistä kahdesta faktasta nousevat kysymykset ”Millainen kanta-asiakasohjelma on optimaalinen asiakkaille?” ja ”miten kanta-asiakasrekrytointiprosessi saadaan optimoitua mahdollisimman nopeaksi ja tehokkaaksi molemmille osapuolille?” ovat kysymyksiä jotka ovat kirjoittajan mielestä jatkotutkimuksen arvoisia. Ennalta mainittuun kysymykseen vastaa osittain tämänkin tutkimuksen lähteissä oleva Plastic Loyalty – Investigating loyalty card programs for a Finnish Hotel Chain -tutkimus, mutta kyseinen tutkimus ei kuitenkaan vielä luo omista tuloksistaan kanta-asiakasohjelmaa joka voitaisiin käytännössä toteuttaa.

Jälkimmäiseen kysymykseen vastaus saattaa löytyä teknologian kehityksen myötä, mutta se vaatii myös muutaman avainkysymyksen ratkaisemista. Näihin avainkysymyksiin liittyy tulevaisuuden hotellialan vastaanoton rooli (onko vastaanottoa? Suorittaako vastaanotto sisäänkirjautumisprosessia ollenkaan?) sekä mahdolliset lakimuutokset (tuleeko majoituslomaketta edelleen täyttää?). Teoreettisessa tulevaisuuden hotellissa ei saata olla henkilökuntaa ollenkaan, jolloin hotellien kyky vaikuttaa kanta-asiakasrekrytointiin romahtaa. Käytännössä kuitenkin tällainen spekulatio on niin kaukana nykyhetkestä että sen käsitteleminen tässä tutkimuksessa on turhaa.

Viimeisenä jatkotutkimuskysymyksenä on luvussa 4.2. sivuttu vastaanoton kanta-asiakasrekrytointin tavoitteiden muoto. Tämän tutkimuksen kyselyosuuden tulos osoittaa suhteellisen selkeästi henkilökohtaisen kanta-asiakasrekrytointiseuraamisen kannattavuuden. Kuitenkin tätä seuraamista voidaan tehdä useilla eri tavoilla. Kysymykset kuten ”onko vuoro-kohtainen, kuukausikohtainen vai vuosikohtainen tavoite optimaalinen?”, ”Kannattaako esimiehen vai rooliin asetetun vastaanottovirkailijan toimia tarkkailijan tehtävissä?” ja ”millainen palkitseminen tavoitteeseen pääsemisestä on optimaalinen?” ovat kysymyksiä, mitä tämä tutkimus ei ole käsitellyt, ja joiden tutkiminen saattaa entisestään tehostaa kanta-asiakasrekrytointipotentiaalia hotellialalla.

Lähteet

Garrido R. 2014. IHG Rewards Club in 2014: History, Award Nights and Elite Status. Loyalty Traveler. Luettavissa: <https://loyaltytraveler.boardingarea.com/2014/01/06/ihg-rewards-club-in-2014-history-award-nights-and-elite-status/> Luettu 10.1.2019.

Gómez B., Arranz A. & Cillán J. 2006. The role of loyalty programs in behavioral and affective loyalty. Journal of Consumer Marketing, 23, 7, 387-396. Luettavissa: <https://doi.org/10.1108/07363760610712920>. Luettu 12.1.2019.

Graham C. 2014. Study: Why Customers Participate in Loyalty Programs. TechnologyAdvice. Luettavissa: <https://technologyadvice.com/blog/marketing/why-customers-participate-loyalty-programs/>. Luettu 12.1.

Hua N., Wei W., DeFranco A. L. & Wang D. 2018. Do loyalty programs really matter for hotel operational and financial performance? International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30, 5, 2195-2213. Luettavissa: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2016-0643>. Luettu 14.1.2019.

IHG 2017. Intranet. About the brand: Holiday Inn. Luettu 19.12.2018

IHG 2016. Intranet. The Crowne Plaza Brand. Luettu 19.12.2018

IHG 2018. Intranet. A Guide to Hotel Indigo. Luettu 19.12.2018

Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2008. Kuluttaja-asiamiehen linjaus. Kanta-asiakasmarkkinointi ja kanta-asiakasohjelmat. Luettavissa: <https://www.kkv.fi/ratkaisut-ja-julkaisut/julkaisut/kuluttaja-asiamiehen-linjaukset/aihekohtaiset/kanta-asiakasmarkkinointi-ja-kanta-asiakasohjelmat/#1>. Luettu 10.1.2019.

- Koebele J. 2019. 16 Best Ways to Earn Lots of IHG Rewards Club Points. UpgradePoints.com. Luettavissa: <https://upgradedpoints.com/how-to-earn-ihg-rewards-club-points/>
Luettu 13.1.2019.
- Lehtonen M. 2017. Motivaation vaikutus henkilökohtaisen myyntityön tulokseen. Turun ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201704124690>. Luettu: 14.1.2019.
- Llopis G. 2012. Top 9 Things That Ultimately Motivate Employees to Achieve. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2012/06/04/top-9-things-that-ultimately-motivate-employees-to-achieve/#584729f8257e>. Luettu 14.1.
- Lundy L. 2015. Traveller Tribes of 2030. Frost & Sullivan. Luettavissa: <https://amadeus.com/documents/en/blog/pdf/2015/07/amadeus-traveller-tribes-2030-airline-it.pdf>. Luettu: 21.4.2019.
- McEachern A. 2018. A History of Loyalty Programs, and How They Have Changed. Smile.io. Luettavissa: <https://blog.smile.io/a-history-of-loyalty-programs>. Luettu: 21.4.2019.
- Pesonen J., Komppula R., & Murphy J. Plastic loyalty – Investigating loyalty card programs for a Finnish hotel chain. *Tourism Management* 2019, 73, 115–122. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.01.023>. Luettu 31.3.2019.
- Schein E. H. 1988. Organizational Culture. Luettavissa: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2224/SWP-2088-24854366.pdf?sequenc..>
. Luettu: 21.4.2018.
- Stringer C., Didham J., Theivananthampillai P. 2011. Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8,2,161-179. Luettavissa: <https://doi.org/10.1108/11766091111137564>. Luettu: 21.4.2019.
- Suomen Virallinen Tilasto (SVT): Majoitustilasto – hotelliketjut 01-11 / 2018 (ennakkotiedot). ISSN=1799-6309. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 15.1.2019.
Saantitapa: IHG:n kautta.

Liitteet

Kyselylomake

Hyvä vastaanottopäällikkö tai vuorovastaava,

Alla on kymmenen kysymystä, joilla pyrin selvittämään hotellikohtaisten tekijöiden vaikutusta kanta-asiakasrekrytointiin. Tutkimuksessa itsessään ei paljasteta mikä vastaus on minkäkin hotellin, ja lisäksi suoria vastauksia ei esitetä itse tutkimustekstissä.

Vastauksia kuitenkin analysoidaan ja niistä kootaan johtopäätöksiä. Toivon, että vastaatte riittäväällä tarkkuudella jotta vastauksia voidaan opinnäytetyössä analysoida. Olkaa hyvä ja vastatkaa kysymyksiin sähköpostitse, vapaalla kieliasulla.

1. Kuinka monta vastaanottovirkailijaa hotellissanne on keskimäärin aamu-, ilta- ja yövuoroissa paikalla?
2. Miten hotellissanne suoritetaan IHG Rewards Club -kanta-asiakasliitännät?¹
3. Kannustetaanko hotellissanne vastaanottovirkailijoita olemaan omatoimisuuteen kanta-asiakkaiden rekrytointitavoitteiden saavuttamisessa?
4. Onko hotellillanne sovittua minimiä kanta-asiakasrekrytointeihin, jonka jokaisen vastaanottovirkailijan pitää saavuttaa?
5. Onko hotellillanne Loyalty Champion -henkilöä? Jos on, onko hänellä tittelistä johtuvia vastuutehtäviä?
6. Onko hotellissanne voimassa käytäntöä tai käytäntöjä, joilla eniten uusia kanta-asiakkaita rekrytoinut työntekijä palkitaan?
7. Onko hotellinne kanta-asiakasrekrytointi ”keskittynyt” yhden tai muutaman työntekijän suorituksiin, vai onko rekrytointi jakautunut tasaisesti jokaisen vastaanottovirkailijan kesken?
8. Onko hotellissanne käytössä IHG:n standardipalkintojen ulkopuolisia kanta-asiakasetuja (IHG Rewards Club -kanta-asiakkaille)?
9. Onko hotellissanne uniikkeja, hotellikohtaisia tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa asiakasten haluun liittyä kanta-asiakasjärjestelmään?²
10. Avoin kysymys: Tuleeko mieleesi jotain olennaista hotellinne kanta-asiakasrekrytointiin liittyvää tekijää, joka ei käy ilmi edellisistä kysymyksistä?

¹Suoritetaanko kanta-asiakasrekrytointi pääasiallisesti vastaanotossa vai jossain muualla? Houkutellaanko asiakasta (pääsääntöisesti) hinta-alennuksilla vai palveluilla?

²Esimerkiksi omaa ravintolaa josta IHG Rewards Club -kanta-asiakkaat saavat etuja, uniikkeja palveluita joita tarjoatte IHG Rewards Club -kanta-asiakkaille edullisemmalla hinnalla, tai vastaavia?