



Majoitusalan yrityksen nykytilan kartoitus suhteessa kilpailijoihin

Henna Rönköharju

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Majoitusalan yrityksen nykytilan kartoitus
suhteessa kilpailijoihin**

Henna Rönköharju
Matkailu- ja palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2019

Henna Rönköharju

Majoitusalan yrityksen nykytilan kartoitus suhteessa kilpailijoihin

Vuosi	2019	Sivumäärä	32
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyö on toiminnallinen ja se tehtiin toimeksiantona identifioimattomalle majoitusalan yritykselle. Työssä yritykseen viitataan Yritys X:nä. Yritys X on pieni yksityisomisteinen kokoushotelli metsän välittömässä läheisyydessä. Tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajayrityksen nykytilaa, asemaa markkinoilla sekä sen kilpailijoita. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selkeyttää Yritys X:n asemaa markkinoilla suhteessa kilpailijoihin sekä etsiä kilpailusta erottautumiseen keinoja, analysoimalla kartoituksen tuloksia. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan Yritys X:n yritys- sekä ryhmäasiakkaita.

Toinen luku koostuu majoitusalan kuvauksesta toimintaympäristönä. Alaluvut käsittelevät kokoushotellin toimintaa, asiakkaan kokemaa laatua kokoushotellissa sekä myyntipalvelun roolia kokoushotellissa. Läpikäydään myös asiakkuuksien hallintaa sekä asiakaskokemuksen merkitystä yritysasiakkaan kannalta. Asiakkaan näkökulma on esillä koko opinnäytetyön.

Kolmannessa luvussa kilpailua kuvaillaan yleisesti majoitusosalalla. Käydään läpi asemointi, kilpailusta erottautumisen keinot ja markkinoinnin kilpailukeinot. Kolmannen luvun lopuksi esitellään käytetyt menetelmät. Menetelminä opinnäytetyössä käytettiin haastattelua, net scoutingia sekä benchmarkkausta.

Nykytilan kartoittamiseksi suoritettiin neljä teemahaastattelua. Haastateltavina oli Yritys X:n toimitusjohtaja, myyntipäällikkö sekä myynnin työntekijä. Haastatteluihin otettiin teemat asiakkuuksien hallinnasta sekä markkinoinnin kilpailukeinoista. Net scouting -määreet asetettiin etukäteen mukaillen markkinoinnin kilpailukeinoista. Net scouting taulukoitiin. Käytetyt määreet esitellään opinnäytetyössä.

Nykytilaa analysoitiin SWOT-analyysillä, net scouting -tuloksista tehtiin kilpailija-analyysi sekä benchmarkattiin suorat kilpailijat. Kilpailijoilta etsittiin käytänteitä, joista olisi mahdollisuus oppia. Työssä läpikäydään hyödynnettyjen menetelmien käytön kuvaus. Opinnäytetyö sisältää tuloksia yleisellä tasolla, jotta Yritys X:n anonymiteetti voitiin säilyttää.

Analyyseistä johdettiin yritykselle kehitysehdotukset. Analyysit sekä kehitysehdotukset toimitettiin toimeksiantajalle kokonaisuudessaan salaisena liitteenä, joka ei ole osa opinnäytetyötä. Toimeksiantajan saama hyöty työstä on saatu ymmärrys kilpailijoista sekä kehitysehdotukset.

Asiasanat: kilpailusta erottautuminen, kokoushotelli, nykytilan kartoitus

Henna Rönköhharju

Current State Survey of a Hospitality Company and Competitor Analysis

Year	2019	Pages	32
------	------	-------	----

The thesis is functional and it was commissioned by an anonymous hospitality company. The company is referred as Company X in the thesis. Company X is a small and privately-owned meeting hotel located near a forest. The objective of this thesis was to survey the current state of the company and its position in the hospitality market. The survey was carried out as a competitor analysis. The purpose was to map ways for the company to differentiate from the competitors by analysing the results of the survey. The thesis was limited to concern the business customer segment of the company.

The second section of the thesis is a description of a hotel as an operating environment. The subsections of section two cover concept of operations in a meeting hotel, customer perceived quality in a meeting hotel and the role of sales services in a meeting hotel. Customer relationship management and the meaning of customer experience are also discussed within these subsections. The customer point of view is visible throughout the thesis.

The third section describes competition in the hospitality field in general. It incorporates positioning, ways to differentiate from the competition and the 7 Ps of the marketing mix. The methods used in this thesis are introduced and defined at the end of this section. The methods used were interview, net scouting and benchmarking.

To gain an understanding of the current state of the company four interviews were conducted. The interviewees were the CEO of the Company X, the head of sales and a sales employee. Themes for the interviews were taken from customer relationship theory and from the 7Ps of the marketing mix. The attributes for net scouting were set beforehand and they were based on the 7 Ps of the marketing mix. Net scouting results were collected in a table. The attributes used are being described in the thesis.

SWOT analysis was conducted to analyse the current state of the company. The net scouting results were used to make a competitive analysis and the direct competitors were benchmarked. The results of these analyses were delivered to the commissioner as a confidential appendix. Only the use of the methods and outcomes on a general level are presented in this thesis to attain the anonymity of the Company X.

Development proposals were established from the analyses and presented to the commissioner in the confidential appendix. The usability of this thesis for the commissioner comes from the analyses and the development proposals presented in the appendix. The confidential appendix is not included in this thesis.

Keywords: current state survey, differentiating means, meeting hotel

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Hotelli toimintaympäristönä.....	6
2.1	Kokoushotelli	7
2.2	Asiakkaan kokema laatu kokoushotellissa	8
2.3	Myyntipalvelun rooli majoitusosalalla	9
2.4	Asiakkuuksien hallinta.....	11
2.5	Asiakaskokemuksen merkitys yritysasiakkaalle	12
3	Kilpailu majoitusosalalla.....	13
3.1	Asemointi ja kilpailusta erottautuminen	14
3.2	Markkinoinnin kilpailukeinot	15
3.3	Palveluliiketoiminnan kehittäminen.....	17
4	Toiminnallinen osuus	19
4.1	Nykytilan kartoittaminen	20
4.2	Kilpailun kartoittaminen.....	21
4.3	Tulokset	25
5	Johtopäätökset	27
	Lähteet	28
	Taulukot	30
	Liitteet.....	31

1 Johdanto

Opinnäytetyö on toiminnallinen ja se tehtiin toimeksiantona. Toimeksiantajayritys on pieni majoitusalan toimija, yksityisomisteinen kokoushotelli. Opinnäytetyössä yritystä ei toimeksiantajan toiveesta identifioida ja siihen viitataan nimityksellä yritys X. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan strategisia asiakkuuksia eli yritykselle eniten arvoa tuottaviin asiakkuuksiin. Asiakasryhmän rajausta tapahtui toimeksiantajan toiveesta. Nämä asiakasryhmät ovat hotellin yritysasiakkaita, kokous- ja ryhmä asiakkuuksina. Toimeksiantoyritystä esitellään lisää toimintaympäristöä käsittelevässä luvussa.

Opinnäytetyön tavoite on kartoittaa yrityksen nykytilaa sekä selkeyttää sen markkina-asemaa sekä selvittää kilpailusta erottautumisen keinoja. Yrityksen nykytilaa peilataan suhteessa kilpailijoihin. Tavoitteena on kartoituksen pohjalta tuottaa yritykselle nykytila-analyysi sekä kehitysehdotukset. Opinnäytetyön tuloksena ja hyötynä toimeksiantajalle on salainen liite, joka sisältää SWOT- analyysin, kilpailija-analyysin, benchmarkkauksen tulokset sekä kehitysehdotukset. Tämä liite ei ole osa opinnäytetyötä.

Opinnäytetyön toisessa luvussa käsitellään hotellia toimintaympäristönä, sekä kokoushotellin toimintaa, asiakkaan kokeman laadun merkitystä kokoushotellissa sekä myyntipalvelun rooli majoituslalla. Käydään läpi asiakkuuksien hallinnan teoriaa. Yritysasiakas on asiakasryhmä, johon koko työ rajautuu, jonka takia yritysasiakkaan asiakaskokemuksen merkitys selvitetään. Kolmas luku käsittelee kilpailua majoituslalla. Alaluvuissa käydään läpi asemointia, kilpailusta erottautumisen keinoja sekä markkinoinnin kilpailukeinoja. Palveluyrityksen kehittämisen käsittelee käytettyjä menetelmiä ja perustelee niiden käyttöä.

Neljäs kappale koostuu hyödynnettyjen menetelmien käytön kuvauksesta kronologisessa järjestyksessä. Käytettyjä menetelmiä nykytilan kartoittamiseen oli haastattelut, joiden pohjalta tehtiin SWOT analyysi. Kilpailua kartoitettiin net scouting menetelmällä, tehtiin kilpailija-analyysi sekä benchmarking. Analyysit sekä kehitysehdotukset toimitetaan vain toimeksiantajalle, niitä ei julkaista osana opinnäytetyötä. Tulokset esitellään yleisellä tasolla, jotta Yritys X:n anonymiteetti säilyy. Lopuksi käydään läpi johtopäätökset.

2 Hotelli toimintaympäristönä

Hotellit ovat yrityksiä, jotka tarjoavat majoitusta ja perinteisesti myös ruokapalveluita. Hotellien tyypit vaihtelevat pienistä yksityisistä hotelleista, suuriin monikansallisiin yrityksiin. Hotellit tarjoavat tuotteita ja palveluita, joita kulutetaan samanaikaisesti. Tärkeässä osassa tätä on sekä asiakas, että henkilöstö. Vaikka tämä ei ole uniikkia majoituslalle, se määrittelee alaa paljon. Asiakas on palvelun keskiössä ja äärimmäisen tärkeä. (Bender, Stringam, Betsy & Partlow 2015, 1-2.)

Majoitusalan toimijoita voidaan jaotella eri tavoilla, esimerkiksi omistuksen kautta, koon tai tason puolesta, sijaintinsa perusteella tai esimerkiksi hotellin kohderyhmän mukaan. Suureksi hotelliksi määritellään Suomessa ne majoitusalan toimijat, joissa on yli 150 huonetta. Keski-suuren hotellin kapasiteetti on yli 100 huonetta. Pieneksi hotelliksi luokitellaan alle 100 huoneen hotellit. Sijainnin mukaan voidaan hotelleja jakaa esimerkiksi loma-, keskusta-, lähiö-, korpi-, tienvarsi-, tai lentokenttähotelleiksi. Omistajuuden perusteella hotellit voidaan jakaa kahteen, yksityisomisteisiin sekä osuustoiminnallisiin hotelleihin. Myös kohderyhmä jaottelee hotellin toimintaa, hotelli voi esimerkiksi olla kokous- tai kylpylähotelli. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 27-28.)

Yritys X on pieni hotelli, jonka tarkoituksena on tarjota mahdollisimman laadukkaita palveluita kokousasiakkaille sekä ryhmille. Yritys X luokitellaan kokoushotelliksi kohderyhmänsä vuoksi. Tilat hotellilla palvelee eri kokoisten ryhmien tarpeita. Kokoustiloja hotellilla on 12, suurimman kapasiteetin ollessa 200 henkeä. Pienimmät tilat on suunniteltu toimimaan ryhmätyötiloina. Kaikki tilat sisältävät kokoustekniikan ja niitä voidaan muokata asiakkaan tarpeisiin. Tilat mahdollistavat eri pöytämuodot sekä rennomman työskentelyn.

2.1 Kokoushotelli

Ihmiset ovat aina kokoontuneet erilaisista syistä ja nykyään kokoontumiset ovat hyvin säännöllisiä. Viime vuosina matkustus kokousten, messujen sekä yritysten viriketapahtumien vuoksi on kasvanut. Tähän segmenttiin keskittyvät kansainväliset yritykset tekevät majoitus-alalla hyvää tulosta. Tilastojen mukaan yritysmatkustaja käyttää rahaa kaksi kertaa enemmän, kuin muut turistit. Pörssiyrityksien täytyy myös lain säätelynä pitää vuosittaisia kokouksia, mikä luo tarvetta kokoustiloille ja majoitukselle. Näiden lisäksi useat yritykset myös pitävät myyntikokouksia, tuote julkaisuja, erilaisia seminaareja ja virkistys matkoja, joihin käytetään kokoushotellien tiloja. (Walker 2014, 430.)

Kokoushotelli tarjoaa tilat sekä kokoustamiseen, että yöpymiseen ja ruokailuun. Näissä hotelleissa erikoistutaan ryhmien ja kokoustavien asiakkaiden majoittamiseen ja tilojen tarjoamiseen tälle kohderyhmälle. Tämä tarkoittaa sitä, että muita asiakasryhmiä voidaan sulkea ulos. Esimerkiksi suuri kokous tai tapahtuma voi viedä kaikki hotellin tilat, jolloin yksittäisille asiakkaille ei myydä ollenkaan tänä aikana. Myös kannattamatonta kauppaa voidaan sulkea ulos, kun hotellin käyttötarkoitusta rajataan. Kokoushotellien selkeä tavoite on tarjota tilat ryhmille ja kokouksille. On tarkoituksenmukaista, että kokoushotelli sijaitsee kohtuullisen matkan päässä lentokentästä, hyvien liikenneyhteyksien varrella sekä tarjoaa tilat myös rentoutumiseen. Tyypillisesti kokousasiakas ostaa kokouspaketin, joka sisältää kokouksen suunnittelua, tilat, ruuat sekä juomat. Myös illalliset ja rentoutuminen ovat tärkeä osa kokoushotellin tarjoamia palveluita. (Clarke & Chen 2007, 72.)

Kokoushotellit ovat yritysasiakkaille suunnattuja ja ne eroavat monelta osaa yksittäisille loma-asiakkaille suunnatusta hotellista. Yritysasiakkailta on mahdollisuus maksaa huoneista korkeampi hinta, kuin lomailevien asiakkaiden, mutta myös heidän kulutus on suurempaa vierailun aikana. Yritysasiakkaat tilaavat kokouksiin melkein poikkeuksetta tarjoilut ja myös mahdollisesti iltaohjelman. Näin ollen voittomarginaalit ovat yritysasiakkaiden kohdalla suuremmat. (Clarke & Chen 2007, 72.)

Kokoushotellissa tyypillinen myytävä palvelu on kokouspaketti. Kokouspaketti sisältää tilavuokran sekä kokoussuunnittelun, kahvitukset aamulla sekä iltapäivällä sekä kahvileivät, lounaan sekä mahdollisesti kahvitori tyypillisen ratkaisun. Myös kokoustekniikka ja mahdollinen opastus sen käyttöön kuuluu kokouspaketin hintaan. Ruokatuote on tärkeä osa kokouspakettia ja sen suunnitteluun ja toteutukseen tulisi nähdä vaivaa, jotta se jäisi asiakkaan mieleen ja toisi positiivisen kokemuksen päivästä. Kokouspaketti voi olla yhden tai useamman päivän mittainen, jolloin pakettiin voidaan myös sisällyttää majoitus ja ilta ohjelma. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 143.)

2.2 Asiakkaan kokema laatu kokoushotellissa

Palvelut ovat asiakkaalle keino ratkaista jokin ongelma. Palvelulla tyydytetään jokin tarve tai ratkaistaan jokin ongelma. Potentiaalinen asiakas punnitsee ostopäätöstä tehdessään, kuinka hyvin kyseessä oleva palvelu ratkaisee juuri hänen ongelmansa. Palvelu koostuu ydintuotteesta sekä odotetusta palvelun tasosta. Nämä ovat ne osat mitä ostaja odottaa saavansa. Jos näitä kahta osaa ei täytetä, ostaja ja myyjä eivät kohta. Nämä ytimessä olevat palvelut eivät motivoi asiakasta ostamaan, ne ovat pakollisia, jotta asiakas edes harkitsee ostavansa. Asiakas vaikuttaa paljon siihen, kuinka paljon palvelulta vaaditaan, riittääkö pelkkä ydinpalvelu vai odottaako asiakas saavansa lisäarvoa ostaessaan palvelun. Jotta asiakasta voidaan motivoida ostamaan palvelu, sen täytyy ylittää odotukset ja tarjota jotain enemmän kuin kilpailijan. (McNeill & Crofts 2006, 35-37.)

Kaksi ostoa motivoivaa tekijää ovat palvelun tuottama lisäarvo sekä sen potentiaali, nämä ovat ne osat palvelua, joilla pystytään erottautumaan kilpailijoista. Asiakas punnitsee yritysten välillä, kuka tarjoaa hänelle eniten arvoa ja vastinetta rahalle. Näitä kahta ostoa motivoivaa tekijää tulee jatkuvasti kehittää, koska niiden kilpailuetua tuottava arvo laskee nopeasti. Asiakkaiden odotukset palveluista nousevat jatkuvasti, kun kilpailijat kopioivat toisiltaan palveluiden eri osia. (McNeill & Crofts 2006, 37.)

Lisäarvoa tuottava palvelu kokoushotellissa on esimerkiksi hotelliaamiainen, joka sisältyy huonehintaan. Myös esimerkiksi aamiaisen kaunis esillepano tai kahvin tarjoileminen pöytään tuo palvelulle lisäarvoa. Mahdolliset potentiaaliset lisäpalvelut tuovat myös lisäarvoa palvelulle, näillä pyritään lisäämään palvelun miellyttävyyttä sekä helppoutta asiakkaalle.

Kokoushotellissa esimerkiksi kokousten ruokatuotteilla voidaan vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan palvelun miellyttävyydestä. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 101.)

Palvelua tuottaa sekä palveluntarjoaja että asiakas, samanaikaisesti, kuitenkin myös itsenäisesti, erillisinä prosesseina. Palveluprosessin luonteesta johtuen, asiakkaan kokema palvelun laatu koostuu palveluprosessin laadusta sekä palvelun lopputuotteen laadusta. Mitä tehokammin palveluprosessit sujuvat ja mitä korkeampi on asiakkaan kokema laatu, sitä parempi on palvelun tuottavuus. Palvelun tulee olla laadukasta, jotta se on kannattavaa. Kun asiakkaan kokema laatu laskee, laskee myös palvelun tuotto. (Grönroos 2015, 248.) Kokoushotellissa asiakas on vuorovaikutuksessa vastaanoton ja kokousisännän kanssa ja tuottaa palvelua sekä erikseen että yhdessä kokouksesta vastaavan henkilön kanssa.

Teknisen laadun, eli tuotteen lopputuloksen laadun sekä toiminnallisen laadun lisäksi, asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa myös vuorovaikutus. Tekniseen laatuun vaikuttaa palvelun toteutus sekä prosessin lopputulos. Esimerkiksi varauksen tekemisen helppous ja hotellin tilojen sekä muiden ominaisuuksien laadukkuus vaikuttaa teknisen laadun mielikuvaan. Toiminnalliseen laatuun vaikuttaa esimerkiksi vastaanoton sujuvuus sekä palvelun ystävällisyys ja asiantuntevuus. Toiminnallinen laatu kokoushotellissa voi ohittaa teknisen laadun merkityksen. Ystävällinen ja asiantunteva palvelu on usein huomattavasti tärkeämpää, kuin huoneen varustelun taso. Vuorovaikutus asiakkaan kanssa vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun. Myyjien sekä vastaanottovirkailijoiden palveluasenne ja yleinen olemus vaikuttaa suuresti asiakkaan kokemaan laatuun. Palveluiden ja tuotteiden laatua tulee seurata majoitusalan yrityksessä tarkasti, koska tämä on usein se, mitä asiakkaan mieleen jää. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 103-105.)

Jotta palveluyritys, kuten kokoushotelli, voi saavuttaa hyväksyttävän laadun tason, voi olla tarpeellista sijoittaa uudenslaisiin ratkaisuihin ja asiakaskeskeiseen henkilöstön koulutukseen. Tämä tulee aluksi maksamaan yritykselle, mutta pitkällä tähtäimellä se on kannattava ratkaisu. Lyhytkantoinen ajattelu ja pikaisen tuoton tavoittelu voi johtaa asiakkaan kokeman laadun heikentymiseen, joka mahdollisesti johtaa tyytymättömiin asiakkaisiin sekä liiketoiminnan heikentymiseen. Mikäli palveluyrityksen tulisi valita lyhytaikaisten voittojen ja laadun välillä, laadun tulisi aina mennä edelle. Laatu edellä edetessä, paremmat taloudelliset tulokset seuraavat perässä. (Grönroos 2015, 250.)

2.3 Myyntipalvelun rooli majoituslalla

Myyntipalvelun rooli kokoushotellissa on pääasiallisesti myynnissä ja markkinoinnissa. Myyjältä haluttuja ominaisuuksia on yhteistyökyky ja neuvottelutaidot. Ehdottoman tärkeää on kuitenkin se, että myyjä tuntee myymänsä palvelut. Tuotetuntemus tulee siitä, kun myyjä tuntee myymänsä tuotteet sekä osaa hinnoitella niitä. Hotelli ympäristössä on myös tärkeä tuntee ympäristö, myytävät hotellihuoneet ja niiden luokitukset sekä myytävät ruoka- ja

juomatuotteet. Kokoushotellissa erityisesti korostuu kokoustilojen ja -tekniikan tuntemus. On tärkeää, että myyjä tietää millaisia pöytämuotoja tiloihin on mahdollista saada, sekä mitä tekniikkaa tiloissa voidaan hyödyntää. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 139.)

Myyntityötä hoidetaan paljon puhelimitse. Neuvotteluja voidaan käydä asiakkaan kanssa puhelimesta, sovitaan tapaamisia ja tutustumisia sekä kirjataan tarjouspyyntöjä. Tämä on henkilökohtaista myyntiä. Myynnin tavoitteena on saada asiakas jättämään tarjouspyyntö. Kun alustava varaus tehdään, myyntihenkilökunta käyttää hotellissa käytössä olevaa varausjärjestelmää tilausmääräysten kirjoittamiseen. Tällöin asiakkaasta löytyy järjestelmästä yhteystiedot, tapahtuman luonne, ajankohta, mahdollinen majoituksen tarve sekä tähän sovitut hinnat, tilat, pöytämuodot, sekä tarjoilut. Myös maksutapa tulee löytyä tilausmääräyksestä. Tilausmääräys on se, minkä avulla osastot keskustelevat keskenään tulevista asiakkaista. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 139.)

Hotellin myyntipalvelu keskittyy työssään b2b (business-to-business) myyntiin, koska yksittäisille asiakkaille myyminen ei ole yhtä kannattavaa. Yleensä yksittäisten asiakkaiden kanssa neuvottelut käyvät jokin muu taho, esimerkiksi vastaanottovirkailija tai tarjoilija ravintolan puolella. Tyypillisesti kokoushotellien myynnissä keskitytään suurempien kokonaisuuksien, esimerkiksi kokouspakettien, tapahtumien tai ryhmien majoitusten, myymiseen. Ryhmä- ja yritysasiakkaille, jotka tilaavat kerralla suurempia kokonaisuuksia, myydään alennetulla hinnalla. Yksittäinen asiakas maksaa siis huoneestaan enemmän, kuin yritys, joka varaa kerralla 50 huonetta hotellista. Jää myyntipäällikön päätettäväksi, myydäänkö halvemalla iso määrä huoneita vai odotetaanko, täytyisikö kapasiteetti paremmin maksavista, yksittäisistä asiakkaista. Kokoushotellin tilanteessa ryhmille myydään aina, kapasiteetti on se, mikä tulee vastaan siinä, kuinka paljon voidaan myydä. (McNeill & Crofts 2006, 21-22.)

Hotellin myyjät ovat työssään yhteydessä yrityksiin ja markkinoivat palveluita, jolloin heidän tehtävä on erittäin suuri ja tärkeä. Myyjät luovat ja ylläpitävät suhteita yrityksiin, joiden kanssa asioidaan. Myyjien tyytyväisyys heijastaa heidän työmotivaatioon, mikä taas näkyy tavassa palvella asiakkaita. Koska asiakastyytyväisyys on erinomaisen tärkeää palveluyritykselle, näin ollen olisi myös myyjien tyytyväisyys työhönsä. (Evanschitzky, Sharma & Prykop 2012, 491.)

Yritysmyyntissä asiakaspalvelun vaikutus korostuu, sillä yritykset arvostavat suhdetta myyjään eri tavalla, esimerkiksi palvelun sujuvuutena ja helppoutena. Yritysasiakkuudet eroavat josain määrin yksittäisistä asiakkaista. Lähinnä, koska yritysasiakkaiden vaatimukset ovat erilaisia, sillä ne eivät perustu niinkään tunteisiin, vaan tarpeeseen. Kuitenkin myös yritysmyyntissä tehdään yhteistyötä ihmisen tai kokonaisen työryhmän kanssa, jolloin vuorovaikutus on tärkeää. (Evanschitzky ym 2012, 492.)

On sanottu, että hyvällä myyjällä on asiakastiedot omassa hallinnassa, on kyseessä sitten oma kalenteri tai muu keino ylläpitää omaa asiakastietojärjestelmäänsä, koska se on myyjän työkalu. On myös erittäin tärkeää tuntea se yritys, jolle myydään. Tästä syystä myyjän asiakasymmärrys on tärkeää. (Hakala & Michelsson 2009, 167 & 137.)

Myös asiakkaiden kuuntelu on tärkeää, erityisesti nykyaikana digitaalisissa kanavissa. Keskustelu eri kanavissa on aktiivista, asiakkaat jättävät palautetta eri varauskanaviin, Facebook ja Google keräävät palautteita ja näissä kanavissa voidaan myös keskustella. Täältä voi myös selvittää asiakkaiden piileviä haaveita sekä tarpeita tai odotuksia palveluiden suhteen. (Komulainen 2018, 37-38.) Majoitusalan tapauksessa merkittäviä kanavia ovat näiden lisäksi esimerkiksi hotellivaraussivustot kuten booking.com sekä TripAdvisor, joissa jaetaan elektronista palautetta, suoraan asiakkailta, jotka pyrkivät helpottamaan toisten käyttäjien valintaprosessia. (Zheng, Qianzhou, Yufeng & Weiggou 2016. 52.)

2.4 Asiakkuuksien hallinta

Asiakastietojärjestelmä on myyjälle tärkeä työkalu. Asiakastietojärjestelmän kautta myyjät saavat käsiinsä tietoa asiakkaasta. Asiakkaiden kanssa tulisi pyrkiä luomaan pysyviä suhteita, jonka takia on tärkeää tietää, mitä asiakas on mahdollisesti viimeksi ostanut ja onko hän ollut tyytyväinen palveluun. Asiakkuuksien hoidossa myyjät keskittyvät luomaan pysyviä ja kannattavia asiakassuhteita, jotta asiakkaat tulisivat aina uudestaan, sekä suosittelisivat hotellia myös muille. (McNeill & Crotts 2015, 69.)

On tärkeää, että hotelli ylläpitää asiakastietorekisteriä, joka sisältää sekä olemassa olevat asiakkuudet, sekä potentiaaliset uudet asiakkaat. Tätä asiakasrekisteriä hyväksikäyttämällä myyjän on mahdollista löytää tarvittava tieto helposti ja nopeasti. Tietoa voidaan kerätä monesta lähteestä ja näin myyjä voi käyttää aikansa mahdollisimman tehokkaasti, kun asiakkaat voidaan valikoida sen mukaan, kuinka todennäköistä on, että he ostavat palveluita. (McNeill & Crotts 2006, 123.)

Yrityksen asiakkuudet ovat arvokkaita monella eri tavalla mutta kaikista arvokkaimmat asiakkaat ovat yrityksen strategisia asiakkuuksia. Strategiset asiakkuudet ovat niitä, jotka tuottavat yritykselle eniten. Strategisten asiakkaiden kohdalla ensisijainen tavoite on lujittaa asiakkuutta ja varmistaa sen pitkäikäisyys. Tällöin pyritään löytämään asiakkuudesta sen täysi potentiaali ja mahdolliset uudet mahdollisuudet. Näiden asiakkaiden hoitamisen tulee sisältää aktiivista vuorovaikutusta ja myymistä. Vanhoille asiakkaille myyminen on myös kustannustehokkaampaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 76.)

Majoitusallalla tärkeimmät asiakassuhteiden rakennuspalikat ovat asiakkaan arvo sekä asiakas tyytyväisyys. Tyytyväiset asiakkaat ovat todennäköisemmin uskollisia asiakkaita. Asiakkaiden

hankinta ja säilyttäminen on hankalaa, asiakas ostaa siltä yritykseltä, minkä kokee tarjoavan hänelle eniten arvoa. Tämä on asiakkaan subjektiivinen näkemys siitä, mikä yrityksistä tarjoaa juuri hänen rahoilleen parhaan vastineen, ei objektiivinen näkemys kilpailijoista. Asiakastyytyväisyys taas riippuu asiakkaan näkemyksestä siitä, kuinka hyvin yritys on vastannut hänen odotuksiinsa. Korkea asiakastyytyväisyys johtaa myös uskollisiin asiakkaisiin, jotka parantavat yrityksen suorituskykyä. (Kotler, Bowen, Makens & Baloglu 2017, 39.)

Asiakassuhteiden hallinnan, eli CRM (Customer Relationship Management) tavoitteena on tuottaa, kehittää sekä parantaa asiakkuuksia tarkoin valittuihin asiakasryhmiin, jotta voitaisiin kasvattaa palvelun arvoa asiakkaalle ja täten kasvattaa yrityksen kannattavuutta. CRM yhdistelee informaatioteknologiaa sekä uutta markkinointiajattelua ja sen avulla pyritään tuottamaan kestäviä ja kannattavia asiakassuhteita. Yritykset hallitsevat kaikki asiakassuhteitaan jollain tavalla mutta CRM mahdollistaa tehokkaamman asiakkuuksien hallinnan myös suurille määrille asiakkaita. Teknologia auttaa yrityksiä kohdentamaan markkinointiaan paremmin sekä asiakaslähtöisemmin. (Payne 2012, 4.)

Asiakkuuksien johtaminen CRM avulla tuottaa uskollisia asiakkaita. Uskolliset asiakkaat johtavat alentuneisiin markkinointi kustannuksiin, asiakkaisiin, jotka eivät heti vaihda kilpailijaan, jos hinta on huomattavasti halvempi, lisäksi asiakassuhteesta hyödytään enemmän, kun uskollinen asiakas suosittelee yritystä eteenpäin. Jo pieni määrä uskollisia asiakkaita yrityksellä nostaa yrityksen kannattavuutta. On osoitettu tutkimuksilla suosittelujen olevan hyvin merkittävä tekijä palveluntuottajan valinnassa. Tutkijat totesivat, että vain pieni kasvu säilyvissä asiakkuuksissa nosti yrityksen voittoja huomattavasti. Tästä syystä todettiin, että asiakassuhteiden muodostamisen tulisi olla useimpien palveluyritysten strateginen fokus. (Kotler ym. 2017, 492.)

On ymmärretty, että pelkillä tuotteilla kilpailusta erottautuminen on hankalaa. Palvelulla on helpompi erottautua, koska sitä on vaikeampi kopioida, sillä palvelu edellyttää asiakkaan kanssa kanssakäymistä ja vuorovaikutusta. Tällöin kilpailuetua voidaan saavuttaa oppimalla asiakkaasta, hänen odotuksista, mieltymyksistään ja käyttäytymisestä. Tämä edellyttää jatkuvaa kanssakäymistä asiakkaan kanssa, informaation keräämistä tästä vuorovaikutuksesta sekä sen informaation hyväksikäyttöä palvelun joka vaiheessa. Informaation tehokas kerääminen on mahdollista teknologian avulla. CRM-järjestelmät ovat kehitetty tähän tarkoitukseen ja myös niiden hinnat alkavat olemaan edullisia. Hyöty näistä järjestelmistä tulee siitä, kun voidaan kohdentaa myyntiä ja markkinointia juuri niille kaikista kannattavimmille asiakkuuksille. (Payne 2012, 5.)

2.5 Asiakaskokemuksen merkitys yritysasiakkaalle

Koska palveluyrityksessä tavoitteena on tyytyväinen asiakas ja pitkäikäinen asiakassuhde, käydään läpi tekijät, jotka vaikuttavat siihen, onko yritysasiakkaan asiakaskokemus positiivinen.

Jotta se olisi, tulisi sen täyttää kuusi eri kohtaa. Nämä kuusi kohtaa nousee tehdyistä markkinatutkimuksista ja niiden tulisi olla täytettynä jokaisessa b2b yrityksessä, jotta voidaan tarjota asiakkaalle paras mahdollinen asiakaskokemus. Näitä voidaan kuvastaa myös kuudella pilarilla, joita ovat; Sitoutuminen, Odotusten täyttäminen, saumattomuus, reagointikyky, ennakoivuus sekä kehittyminen. (Hague & Hague 2018, 35-36.)

Sitoutumisella viitataan yrityksen sitoutumiseen tuottaa erinomainen asiakaskokemus. Asiakkaan odotusten täyttäminen, joka ikinen kerta, on vaikeaa. Tästä syystä sitoutumista asiakaskokemukseen vaaditaan, jotta asiakkaille annetut lupaukset täytetään sekä odotukset lunastetaan. (Hague & Hague 2018, 35-36.)

Kukaan ei halua työskennellä yrityksen kanssa, jos se tuntuu hankalalta, asioinnin tulisi olla miellyttävää sekä helppoa. Vaikea yritys on sellainen, jonka sisäisten toimintojen hankaluus näkyy asiakkaalle. Tämä turhauttaa asiakasta. Asiakas ei halua tietää vaikeuksista, hän haluaa vaivattoman ja helpon osto prosessin. (Hague & Hague 2018, 36.)

Reagoinnin nopeus on todella tärkeä asia yritysten välisessä kommunikaatiossa. Kauppoja tehdessä kommunikaatiota on molempiin suuntiin paljon, eri kanavissa. Sen tulee olla tehokasta ja oikeaan aikaan suoritettua. Tämä on nykyajan hektisyydessä ehdottoman tärkeä vaatimus. (Hague & Hague 2018, 36.)

Ennakoiva asenne tarkoittaa yrityksen tekevän töitä huomatakseen asiakkaan hankaluudet tai mahdolliset uudet tarpeet, jo ennen, kun hän niitä ilmaisee. Moni yritys sanoo kaipaavansa enemmän yhteydenottoja. Tämä ei viittaa kuitenkaan ”kylmäsoittoihin” vaan esimerkiksi kyselyihin, kuinka yrityksellä menee, onko ilmennyt uusia tarpeita tai muita hankaluuksia. Yrityksen ollakseen ennakoiva, tarvitaan mielikuvitusta sekä proaktiivisuutta, kuinka tehdä asiakaskokemuksesta parempi, erilainen, nopeampi tai halvempi. (Hague & Hague 2018, 35-36.)

Yrityksen tulisi myös kehittyä, koska jos aina toimitaan niin kuin on aina ennenkin tehty, saadaan sellaisia tuloksia, kun ennenkin on saatu. Jos ei kehitytä, jäädään auttamatta kilpailusta jälkeen. Asiakaskokemuksen kehittämiseen tulee jatkuvasti käyttää resursseja, jotta pysytään mukana kilpailussa. (Hague & Hague 2018, 35-36.)

3 Kilpailu majoitusalailla

Kilpailua palvelualoilla on ollut aina, yritykset eivät välttämättä ole ottaneet sitä vain tarvittavalla tavalla huomioon. Yrityksen tuottama ydinpalvelu tuo vain aloituspisteen palvelujen tuottamiselle, mutta se ei riitä. On tarjottava jotain enemmän, jotta erottuu kilpailijoista. Asiakkaista on tullut hyvin tiedostavia ja hyvin vaativia palveluiden suhteen. Asiakkaat haluavat palveluilta parempaa laatua ja helppoutta sekä vähemmän ongelmia ja lisäkustannuksia. (Grönroos 2015, 24.)

Menestyneen majoitusalan yrityksen tulee täyttää asiakkaidensa halut ja tarpeet paremmin, kuin kilpailijoidensa. On myös tarpeellista mukautua samaa kohderyhmää palvelevien yritysten strategioihin. Yritykset voivat tällöin luoda itselleen kilpailuetua luomalla paikan kuluttajan mieleen. Ei kuitenkaan ole yhtä ja ainutta hyvää kilpailustrategiaa, vaan yrityksen tulee miettiä kokoa ja paikkaansa markkinoilla, suhteessa kilpailijoihin. (Kotler ym. 2017, 110.)

Digitalisaatio vaikuttaa yritysten väliseen kilpailuun eri tavoin. Samankaltaiset yritykset kilpailevat keskenään, mutta digitalisaatio laajentaa markkinakenttää. Asiakkaan on helppo löytää myös kauempana toimivia yrityksiä, jolloin paikallisuuteen ei voida enää nojata. Tällöin tarvitaan erilaistumista sekä lisäarvoa asiakkaalle tuottavia palveluita. Digi-aika mahdollistaa myös korvaavien tuotteiden näkyvyyden ja näin tuovat uudenlaista kilpailua. Hyvä esimerkki tästä olisi esimerkiksi Airbnb, joka kilpailee perinteisen hotellimajoituksen kanssa. (Komulainen 2018, 73-77.)

Digitaalisissa kanavissa asiakkaan saama valta kasvaa. Asiakkaan on helppo kilpailuttaa ja vaihtaa palveluntarjoajaa. Asiakkaat tietävät enemmän ja he eivät ole niin riippuvaisia yhdestä yrityksestä. (Komulainen 2018, 73-77.)

Kilpailua kartoittaessa tulee vastaan yrityksen koko ja resurssit. Ei ole mahdollista kilpailla samalla tasolla suurten multikansallisten yritysten kanssa, jos on pieni yksityisomisteinen hotelli. Pienet yritykset voivat kuitenkin luoda kilpailuetua muilla keinoin. Pienet hotellit voivat eri tavalla vastata nopeasti nouseviin trendeihin, koska ei tarvitse miettiä suurten ketjujen tavoin esimerkiksi ruokalistojen yhtenäistämistä jokaisessa hotellissa. Kun analysoidaan kilpailua, tulisi siis ottaa myös huomioon osuus markkinoilla. Suoraa kilpailua on epäkäytännöllistä käydä huomattavasti suurempia yrityksiä vastaan. (Kotler ym. 2017, 110.)

3.1 Asemointi ja kilpailusta erottautuminen

Asemointi markkinoilla määrittelee sitä, kuinka asiakas näkee yrityksen. Tätä ei haluta jättää sattuman varaan, vaan palvelun asema markkinoilla tulisi olla selvä. Hotellin johdolla tulisi olla selkeä kuva siitä, millaisessa asemassa yritys toimii ja markkinoinnin tulisi viestittää selkeästi tätä asemaa ja kuinka se eroaa kilpailijoista. Millä yritys eroaa saman markkina-aseman yrityksistä, mikä luo yritykselle kilpailuetua markkinoilla? (Kotler ym. 2017, 238.)

Kilpailuun voi vastata hinnalla, erottautumalla kilpailijoista tai hyvin suunnitelluilla palveluilla, fokuksella. Hinnalla kilpailu on usein lyhytikäistä, koska kilpailijoiden on helppo vastata tähän ja laskea myös hintojaan. Hintoja voi laskea myös vain tiettyyn pisteeseen. Erottautuminen on jo pitkäikäisempi keino, koska siihen on vaikeampi kilpailijoiden vastata. Tällöin erottaudutaan joko paremmilla, nopeammilla tai esimerkiksi kestävimmillä tuotteilla tai palvelun osa-alueilla. Tällä saavutetaan etua suhteessa kilpailijoihin. Voidaan myös suunnitella palvelut niin hyvin, ja fokusoida ne tietyille kohderyhmälle niin hyvin, että kilpailijoiden on

siihen vaikea vastata. Kaikki kolme kilpailu strategiaa keskittyy luomaan yritykselle uniikin aseman markkinoilla. (Hudson & Hudson 2017, 100.)

Kilpailuetua majoitusalaalla saavutetaan tarjoamalla asiakkaalle joko palvelu halvemmalla, kuin kilpailija tai perustelemalla kalliimpi hinta palvelun hyödyillä. Majoitusalan yrityksen on jotenkin erotuttava kilpailijoistaan. Tämä voi tapahtua monin eri keinoin - fyysisten ominaisuuksien kautta, palveluiden, henkilöstön, paikan tai imagon kautta. (Kotler ym. 2017, 239.)

Fyysiset erottautumiskeinot ovat hotellille hyvää mainosta, ne ovat asiakkaista jännittäviä. Kuitenkin monet hotellit ovat ulkoasultaan hyvin samankaltaisia ja kaikki majoitusalan toimijat eivät voi olla rakennettu vahoihin linnan raunioihin, ollakseen kiinnostavia. Tällöin täytyy erottautua muilla keinoin. (Kotler ym. 2017, 240.)

Palvelulla erottautuminen on tyypillistä majoitusalaalla. Palvelulla voi myös erottautua epäedullisella tavalla yritykselle. Asiakaspalvelun epäonnistuessa yritys voi erottautua kilpailustaan erityisen huonolla palvelulla. Myös majoitusalaalla on edelleen toimijoita, jotka eivät ota hyvän asiakaspalvelun tärkeyttä huomioon. Asiakkaiden henkilökohtaisella palvelulla, ystävällisyydellä ja asiakkaan todellisella huomioon ottamisella voi edesauttaa positiivista erottautumista kilpailusta. Tässä myös henkilökunnalla on väliä. Kun henkilökunnan valintaan ja koulutukseen käytetään resursseja, saadaan niistä etulyöntiasemaa kilpailijoihin nähden. (Kotler ym. 2017, 240.)

Sijainti on hyvin vahva kilpailullinen tekijä. Majoitusalan yrityksen sijaintia harvoin pystyy muuttamaan, siksi siitä tulisi ottaa kaikki irti. Kilpailuetua luo yrityksen sijainti esimerkiksi lähellä luontoa, jotta rentoutuminen on helppoa, tai vaihtoehtoisesti aivan kaupungin keskustassa, jotta kulkuyhteydet ovat hyvät. Sijainnista voi myös koitua yritykselle haittaava tekijä, esimerkiksi julkisen liikenteen puutteen vuoksi. (Kotler ym. 2017, 241.)

Imagolla erottautuminen auttaa saavuttamaan kilpailuetua, mutta se vaatii vahvaa viestintää yrityksen hyödyistä ja paikasta markkinoilla. Hyvän imagon luominen vaatii töitä. Positiivinen imago tulee myös ansaita. (Kotler ym. 2017, 241.) Yrityksen imago luo asiakkaalle odotuksia. Jos yrityksellä on hyvä imago, se esimerkiksi kestää enemmän huonoa palautetta sosiaalisessa mediassa ja päinvastoin. Hyvä imago on ehdottomasti yrityksen etu, koska se suojaaa yritystä epäonnistumisten vaikutuksilta. Toki imagon vaikutus suojaavana tekijänä on vain lyhytaikainen, jos epäonnistumiset ovat jatkuvia, alkaa se myös vaikuttamaan heikentävästi yrityksen imagoon. (Grönroos 2015, 348.)

3.2 Markkinoinnin kilpailukeinot

Jotta kilpailijoista erotutaan, on yrityksen jollain tavalla tuotettava asiakkailleen suurempaa arvoa kuin kilpailija. Yrityksen on hyvä selvittää kohderyhmänsä asiakkaiden kysyntä ja tarpeet, jonka jälkeen kehittää ratkaisut millä herättää, johdattaa sekä ylläpitää että vastata

kysyntään. Tästä syntyy yritykselle markkinoinnin kilpailukeinot, joiden avulla suunnitellaan asiakkaiden lähestymistä tehokkaasti. Markkinointimix on suunnitelmallinen kokonaisuus erilaisia keinoja lähestyä asiakkaita tehokkaasti. (Bergström & Leppänen 2015, 148.)

Tämä on nykymarkkinoinnin merkittävimpiä konsepteja. Keinot ovat hallittavissa olevia taktisia työkaluja, joita yritys käyttää hyväkseen. Tähän kuuluu kaikki, millä yritys voi vaikuttaa tuotteensa menekkiin. Markkinointimix peruselementit ovat niin kutsutut 4Ptä. Tuote eli product viittaa tarjottavaan tuotteeseen tai palveluun. Hinta eli price viittaa hinnoitteluun kilpailukeinona. Saatavuus eli place viittaa siihen, kuinka helppoa ostaminen on ja onko siihen mahdollisuus oikeissa kanavissa. Markkinointiviestintä eli promotion tarkoittaa niitä keinoja, joilla asiakkaan huomio pyritään kiinnittämään tuotteeseen. Tämä on ulospäin näkyvin osa markkinointimixistä. (Kotler ym. 2017, 93.)

On kritisoitu, että vain nämä neljä peruselementtiä ei riittäisi tarpeeksi kattavan markkinointimixin saavuttamiseksi ja että se ottaa huomioon vain myyjän näkökannan. Tämän vuoksi on lisätty vielä kolme P:tä lisää, jotka painottavat myös ostajan puolta. Henkilöstöllä ja asiakkailla (people) on hyvin paljon merkitystä palvelualoilla. Toimintatavat sekä prosessit (processes) sekä palveluympäristö (physical evidence) ovat myös merkittäviä osia mietittäessä tehokasta kilpailua. (Bergström & Leppänen 2015, 148.) Tehokas markkinointisuunnitelma sisältää nämä elementit ja auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa sekä luomaan vahvan aseman tavoitetuilla markkinoilla (Kotler, Armstrong, Harris & Piercy 2017, 50).

4 C:n yhdistäminen auttaa myös avaamaan asiakkaan näkökulmaa (taulukko 1). Tuote tai palvelu on asiakkaalle ratkaisu ongelmaan. Hinnoittelu tarkoittaa asiakkaalle koko tuotteen tai palvelun elinkaarta koskevia kustannuksia. Mitä asiakkaalle maksaa tulla palvelun luokse, kulluttaa sitä sekä poistua? Paikkaa tärkeämpi asia asiakkaalle on käyttömukavuus ja helppous. Markkinointiviestintä on asiakkaalle kommunikaatiota yrityksen kanssa. Jos siis miettii ensin näitä neljää asiaa, joiden päälle rakentaa 4P:tä, on varmasti myös asiakkaan näkökulma huomioitu. (Kotler ym. 2017, 50-51.)

4 Ps	4 Cs
Product	Customer Solution
Price	Customer Cost
Place	Convenience
Promotion	Communication

Taulukko 1: 4 P:n ja 4 C:n termien yhdistyminen (Kotler ym. 2017. 50)

3.3 Palveluliiketoiminnan kehittäminen

Markkinoinnin tehtävä on tuottaa yritykselle kannattavaa kasvua. Markkinoinnilla tunnustetaan, arvioidaan ja valitaan mahdollisuuksia, joiden saavuttamiseksi suunnitellaan strategia. Ensin johto miettii, halutaanko kasvaa ja kehittyä nykyisillä markkinoilla vai halutaanko lähteä tekemään tuotekehitystä uusille markkinoille. Kun valitaan kehittämissstrategia, tulisi olemassa oleville tuotteille aktiivisesti etsiä ja kehittää uusia markkinoita. Tämän jälkeen voidaan miettiä, onko tuotekehitys tarpeellista, jotta luotaisiin uusia ja kiinnostavia tuotteita. (Kotler ym. 2017, 86.)

Jotta päästäisiin miettimään mahdollisia kehityskohteita yrityksen toiminnassa, tuli ensin selvittää, millainen on yrityksen sen hetkinen tilanne eli nykytila. Nykytilaa selvittäessä lähdetään miettimään sitä, mikä on validia tietoa tavoitetta miettien ja millä keinoilla tietoa kerätään. (Moritz 2005, 124.)

SWOT- analyysi on menetelmä analysoida yrityksen nykytilaa. Nykytilan analysointi on tärkeää, jotta voidaan esimerkiksi hallita markkinoinnin keinoja. (Kotler ym 2017. 94.) SWOT tulee sanoista; Vahvuudet (Strengths), Heikkoudet (Weaknesses), Mahdollisuudet (Opportunities) sekä Uhkat (Threats). SWOT analyysissa yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia vertaillaan sekä pyritään löytämään yhtymäkohdat, ulkoisiin mahdollisuuksiin sekä uhkiin. SWOT voidaan tehdä eri aikoihin; menneisyyteen, nykytilanteeseen tai tulevaisuudenkuvaan. (Vuorinen 2013, 88.)

Vahvuudet viittaavat sisäisiin kykyihin, käytettäviin resursseihin sekä positiivisiin tekijöihin, jotka auttavat yritystä toimimaan asiakkaidensa hyväksi ja saavuttamaan omat tavoitteensa. Heikkouksiin kuuluu sisäiset rajoitteet sekä negatiiviset tekijät, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti yrityksen toimintaan. Mahdollisuudet ovat suotuisia ulkoisia tekijöitä tai trendejä, joita yritys voi mahdollisesti hyödyntää toimissaan. Uhat ovat epäedullisia ulkoisia tekijöitä, jotka oivat asettaa haasteita yrityksen toiminnalle. (Kotler ym. 2017, 51.)

Kilpailija-analyysi toteutettiin, koska tieto kilpailijoiden määrästä ja tyypistä, asioista mitä kilpailijat tekevät hyvin tai huonosti sekä suhteellisista markkinaosuuksista, auttaa suunnittelemaan yrityksen markkinointia. Kilpailija-analyysissa otetaan huomioon trendejä ja asiakkaiden uskollisuutta. Kilpailijat voidaan laseasti jakaa neljään ryhmään. Suorat kilpailijat tarjoavat samoja tuotteita tai palveluita, samalla hinnalla ja samalle kohderyhmälle. Tuoteryhmä kilpailijat tarjoavat samaa tuotetta. Yleiset kilpailijat tarjoavat samaa palvelua ja budjetti kilpailijat kilpailevat samasta rahasta. (Hudson & Hudson 2017, 100.)

Kilpailija-analyysia voidaan käyttää jo olemassa olevien palveluiden tai tuotteiden arviointiin markkinoilla. Voidaan myös kerätä informaatiota, mitä on jo olemassa, jotta löydettäisiin

tilaisuuksia uusille tuotteille tai palveluille. Ensin tulee tunnistaa markkinat, halutaanko keskittyä vain paikallisiin toimijoihin vai miettiä globaalisti. Vaikka tuloksissa keskityttäisiin paikalliseen palveluun, voi olla hyödyllistä tutkia myös kansainvälisiä kilpailijoita. (Tomitsch ym. 2018, 42.)

Kilpailija-analyysia tehdessä on hyvä asettaa tutkittavat muuttujat ennalta. Tämä helpottaa informaation keräystä sekä vertailua sekä tekee siitä systemaattista. Tällöin on myös helpompaa ymmärtää mihin kohtaan mahdollinen uusi palvelu mahtuisi tai mitä voitaisiin kehittää. On tärkeää ottaa kilpailijat huomioon kehittämisen suunnittelu prosessissa, jotta osataan välttää mahdollisia virheitä ja ymmärtää kilpailijoiden tuottamia palveluita paremmin. Voi tosin olla, että kilpailijat ovat jättäneet esimerkiksi tietyn palvelun tarjoamatta syystä, esimerkiksi kannattamattomuuden takia, jolloin tulee miettiä, onko tämä omankaan yrityksen kannalta järkevää. (Tomitsch ym. 2018, 42.)

Markkina-aseman tunnistaminen on tärkeää. Asemoinnin tulee palvella juuri halutun kohde-ryhmän tarpeita mahdollisimman hyvin. Erottautuminen ja asemointi vaatii kilpailuetujen kar-toittamista ja niistä oikeiden valitsemista. Nämä valitut ominaisuudet tulisi vielä osata kommunikoida asiakkaille niin, että he valitsevat kilpailijoista juuri halutun yrityksen. (Kotler ym. 2017, 239.) Digimaailman kehittyminen vaikuttaa yritysten väliseen kilpailuun ja kilpailija-analyysi on hyvä keino yritysten peilaamiseen ja markkina-aseman tunnistamiseen. (Komulainen 2018, 73.)

Benchmarking on oppimista toisilta. Siinä tarkoituksena ottaa selvää toisista yrityksistä eri tavoin, esimerkiksi havainnoimalla ja tutkimalla. Kun tutkitaan ja opitaan toisilta yrityksiltä, voidaan opittua soveltaa myös oman yrityksen tarpeisiin. Oman toimialan, kuin myös muiden hyvin toimivien yritysten, tuntemisesta on suurta hyötyä kilpailijoista erottautumiseen. (Tuulaniemi 2011, 58-59.)

Benchmarkkauksen avulla voidaan oppia jo tehdyistä virheistä, jotta niitä ei toistettaisi sekä voidaan hyödyntää joitain jo hyviksi todettuja toimintatapoja tai prosesseja. Tarkoituksena vertailla ja arvioida muiden yrityksen toimia suhteessa omiin. Yleensä yritykset eivät ole innokkaita luovuttamaan tietoja kilpailijoiden käyttöön, mutta internet antaa hyvät mahdollisuudet tutkimukselle. Net scouting on perusteltu keino suorittaa Benchmarkkausta. Tärkeää on noudattaa kuitenkin hyviä toimintatapoja, sillä tarkoituksena ei missään tapauksessa ole vakoilla kilpailevia yrityksiä. (Tuulaniemi 2011, 58-59.) Benchmarkkaus voi kohdistua myös yrityksen sisäisiin toimiin ja näin ollen tutkia voitaisiinko joku osa-alue suorittaa tehokkaammin (Mullins & Dossor 2013, 449).

Benchmarkkaus auttaa näkemään selkeästi yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia. Tavoitteena tehdä moniulotteista vertailua yritysten palveluista ja oppia näin, mitä parannettavaa omalla yrityksellä saattaisi olla ja mitä uutta voisi mahdollisesti kehittää. Benchmarkkausta

aloittaessa tulisi olla selkeää mitä halutaan tietää ja vertailla. Yrityksiä tulisi valita varsinkin aluksi vain muutamia ja lisätä niitä tarvittaessa. Kilpailijoiden ei tarvitse olla suoraan yrityksen kilpailijoita, mutta tarjota esimerkiksi samankaltaisia palveluita. (Telekom 2017, 10-11.)

4 Toiminnallinen osuus

Tässä opinnäytetyössä painopiste on yrityksen nykytilan kartoittamisessa ja analysoimisessa, jotta saadaan tukea markkinointia ja myyntiä koskevaan kehittämiseen. Yrityksen nykytilaa kartoitettiin haastatteleamalla yrityksen toimitusjohtajaa sekä esimiehiä. Yhteensä haastatelluita suoritettiin neljä. Kaksi kertaa haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa, jonka lisäksi haastattelu suoritettiin myyntipäällikölle sekä myyntipalvelun työntekijälle, joka vastaa useista markkinoinnin toimista. Haastatteluista koostettiin SWOT- analyysi yrityksen nykytilasta.

Opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään 4P:n ja 4C:n yhdistelmää (taulukko 1), jotta asiakasymmärrys saisi enemmän painoarvoa. Taulukosta 1 selviää, kuinka termit yhdistyvät. Lisäksi näihin 4P:hen on lisätty kolme P:tä; ihmiset (people), prosessit sekä fyysinen toimintaympäristö (physical evidence). Rajauksena toimeksiantajan puolelta tuli, että hintaan ei pystytä vaikuttamaan koska sen on koettu olevan jo kilpailukykyisellä tasolla. Kilpailuetua täytyy löytää jostain muualta. (Toimitusjohtajan haastattelu 2019.)

Yritys X:n markkina-asemaa selvitettiin tekemällä laaja kilpailija-analyysi net scouting menetelmää hyväksikäyttäen. Net scouting taulukoitiin (taulukko 2) ja tärkeimmät kilpailijat valittiin 7 kilpailijan joukosta, jotta voitiin etsiä alan parhaita käytänteitä. Kilpailijoiden analysoinnilla valittiin lopulta suoriksi kilpailijoiksi 2 yritystä, joiden mahdollisia kilpailuetuja, parhaita käytänteitä, arvioitiin. Benchmarking suoritettiin näistä valikoiduista kilpailijoista, jotta voitiin arvioida, nousisiko tätä kautta yritys X:lle kehitysehdotuksia.

SWOT-analyysi, sekä Net Scouting taulukot sekä niiden pohjalta tehty kilpailija-analyysi sekä benchmarking toimitetaan tuloksina toimeksiantajalle. Opinnäytetyö käsittelee kronologisessa järjestyksessä empiirisen osuuden menetelmät sekä työvaiheet. Tuloksia esitellään opinnäytetyössä vain yleisellä tasolla, jotta yritys pysyy identifioimattomana.

Käytetyillä menetelmillä oli tarkoitus kirkastaa toimeksiantajayrityksen asemaa markkinoilla ja selvittää, kuinka Yritys X:n mahdollisesti tulisi asemoitua markkinoilla, erottautuakseen kilpailusta mahdollisimman tehokkaasti. Kun halutaan löytää kilpailuetua tuottavia tekijöitä, on tärkeää tuntea ympäristö, missä toimitaan ja keiden kanssa kilpaillaan, kuin myös oman yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Yritys X sai kehitysehdotuksena aspekteja, joita painottaa markkinoinnissaan, erottautuakseen positiivisella tavalla kilpailijoista.

4.1 Nykytilan kartoittaminen

Nykytilaa kartoitettiin strategisten asiakkuuksien, eli yritys- sekä ryhmäasiakkaiden näkökulmasta. Nykytilan kartoitus aloitettiin haastatteluilla. Haastatteluiden tarkoitus oli selvittää yrityksen strategisten asiakkuuksien hoitoa sekä markkinoinnin kilpailukeinoja. Haastattelun runko löytyy opinnäytetyön liitteistä (Liite 1). Asiakasymmärryksen kartoittamiseksi ei opinnäytetyössä käytetty omaa menetelmää, mutta asiakkaan näkökulma on vahvasti mukana koko työn läpi.

Strukturoimaton haastattelu on epävirallinen sekä epäsystemaattinen tiedonhankinta keino. Tiukasti strukturoidun haastattelun sijaan kyseessä on enemmän epävirallinen keskustelunomainen tilanne tietystä aiheesta. Haastateltavalle annetaan vapaus vastata vapaasti ja kysymyksillä hankitaan lisää ymmärrystä aiheesta. Tällä menetelmällä saadaan paljon informaatiota ja vastaaja todennäköisemmin kertoo todellisia mielipiteitään. Menetelmän ongelma tulee siinä, että vastauksia on hyvin vaikea analysoida tai vertailla. (Brunt, Horner, Semley 2017, 152.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelun muoto. Teemahaastattelussa haastattelu rakentuu ennalta päätettyjen teemojen ympärille ja keskustelu on vapaampaa kuin täysin strukturoiduissa lomakehaastatteluissa. Teemahaastattelussa myös oletetaan haastateltavan omaavan kokemusta tai tietoa aiheesta, jota haastattelu koskee, tällöin selvitetään hänen subjektiivisia kokemuksia. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 47.)

Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja, jotka nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastatteluun liittymätöntä keskustelua ei litteroitu. Haastatteluilla selvitettiin, kuinka asiakkuuksia jaotellaan yritys X:ssä ja kuinka strategisia asiakkuuksia yrityksessä hoidetaan. Selvitettiin asiakkaiden usein ostettuja palveluita ja asiakastyytyväisyyttä sekä -kokemusta, siltä kannalta, kuin henkilökunta sen koki. Haastatteluun tuotiin teemoja myös asiakaskokemuksen teoriasta, koskien b2b- maailmaa. Näistä kuudesta asiakaskokemuksen osasta kerrottiin luvussa 2.5. Osa haastattelusta koski asiakkuuksia ja osa markkinoinnin kilpailukeinojen 7P:tä ja 4C:tä, joista teoria luvussa 3.2. Myös strukturoimatonta haastattelua käytettiin yrityksen nykytilan kartoitusta tehdessä. Koska haastatteluiden tuloksia ei ollut tarkoitus aineiston omaisesti analysoida, ei strukturoimattoman haastattelun analysoinnin vaikeus noussut ongelmaksi.

Haastattelu suoritettiin samanlaisilla teemoilla kaikille haastateltaville. Haastatteluiden kesto oli noin yhdestä tunnista, puoleentoista tuntiin. Nauhoitukseen kysyttiin haastattelun aluksi lupa ja todettiin haastattelun olevan hyvin vapaamuotoinen ja keskittyvän teemoihin, jotka käytiin haastateltavien kanssa läpi. Haastateltaville myös todettiin, että haastatteluja ei käytetä tutkimusmateriaalina, vaan lähteen omaisesti, muodostamaan kuvaa yrityksen nykytilasta. Haastattelut käytiin 14.3.2019. Haastateltavina oli yrityksen toimitusjohtaja, sekä

myyntipäällikkö. Haastateltiin myös myynnin työntekijää, joka vastasi useista viestinnällisistä seikoista.

Haastattelun pohjalta päädyttiin net scouting taulukkoon lisäämään kohtia, jotka erityisesti kiinnostivat toimeksiantajaa. Tällöin lisäti osuus koskien hotellin omisteisuutta, koska koettiin yksityisomisteisen hotellin kilpailu esimerkiksi ketjuhotellin tai säätiön omistaman hotellin kanssa, mahdottomaksi. Sijainniksi päädyttiin valitsemaan etäisyys sekä Helsinki Vantaan lentokentältä, että Helsingin keskustasta, koska koettiin näiden sijaintien olevan merkittäviä, ajatellen yritysasiakkaita.

Materiaaliksi saatiin käyttöön Yritys X:n olemassa oleva myyntistrategia, joka on salassa pidettävä dokumentti. Toimitusjohtaja käytti dokumenttia selventääkseen asiakkuuksien jakoa hotellissa. Tätä on hyödynnetty lopullisia tuloksia kirjoittaessa. Opinnäytetyö hyväksytettiin toimeksiantajalla ennen sen julkaisua, jotta voitiin varmistua, että se ei sisällä salassa pidettävää tai arkaluonteista materiaalia.

Opinnäytetyön yhtenä tuloksena on SWOT analyysi. SWOT- analyysi koostettiin haastatteluista saaduista tiedoista ja se kuvastaa yrityksen nykytilaa. SWOT- analyysi koostettiin haastatteluiden pohjalta. Haastatteluiden litteroiduista materiaaleista poimittiin yrityksen edustajien kertomia sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia.

4.2 Kilpailun kartoittaminen

Kilpailija-analyysi pohjasi yritysten tutkimiseen internetissä, net scouting menetelmällä. Internetti on yhä tärkeämpi lähde tiedolle, antaen paljon ajankohtaista tietoa tutkijalle. Net scouting on hyvä keino tutkia ja ymmärtää markkinoiden tilaa ja ympäristöä. Se auttaa tutkimaan olemassa olevia ratkaisuja ja mahdollisesti kehittämään uusia. (Moritz 2009, 194.)

Jotta tutkiminen olisi systemaattista, ennen net scoutingin aloittamista koottiin taulukko, johon kirjattiin tutkittavat määreet sekä kilpailevat yritykset (Taulukko 2). Net Scouting taulukkoon otetut vertailtavat muuttujat nousivat markkinoinnin kilpailukeinojen teorian 7P:stä; Tuote, hinta, paikka eli mukavuus asiakkaalle, viestintä, toimintaympäristö, ihmiset sekä prosessit. Seuraavassa eritellään kilpailija-analyysiin valitut määreet sekä perustellaan valinnat.

Määre	Kilpaileva yritys Y
Kapasiteetti <ul style="list-style-type: none"> • Kokoustilat • Auditorio • Ravintola • Juhltilat • Majoitus 	Löytyykö kyseiset tilat yrityksiltä ja kuinka suuri kapasiteetti kyseisillä tiloilla on.

Omisteisuus	Omistaako hotellin yksityinen taho vai onko kyseessä ketjuhotelli?
Julkiset seminaarit konferenssit/Messut	Järjestetäänkö julkisia seminaareja tai vastaavia yrityksen tiloissa?
Hintataso <ul style="list-style-type: none"> • Kokouspaketti • Majoitus 	Millainen on yrityksen hintataso?
Sijainti	Etäisyys Helsingin keskustasta sekä Helsinki Vantaan lentokentältä.
Ympäristö	Millainen on hotellin fyysinen ympäristö?
Pysäköinti	Onko pysäköinti ilmaista?
Vapaa-ajan mahdollisuudet	Millaisia vaihtoehtoja kokousasiakkaalle vapaa-ajan viettoon?
Valtionhallinnon Puitesopimus	Onko yrityksellä käytössään Hansel sopimushinnoittelu?
Erikoisuudet /Vetovoimatekijät	Mitkä motivoivat asiakasta ostamaan?
Kotisivut Löytyykö Chat sijoittelu	Chat ominaisuuden löytyminen ja sen sijoitettu sivustolla?
Arvostelut <ul style="list-style-type: none"> • Google ka/lkm • TripAdvisor • Hotels.com • Booking.com 	Eri varauskanavien arvostelut, keskityttiin business asiakkaiden palautteisiin.
Varaussivustot Visit Espoo Venuu	Löytyykö yritys kyseisten sivustojen kautta? Voiko tätä kautta ottaa yhteyttä?
Kohderyhmien huomiointi	Kuinka yritys/kokousasiakas on huomioitu?
Uutiskirje	Saako tilattua, onko tilausta kohdennettu?
Sosiaalinen media kanavat	Mistä kanavista löytyy, millaisia arvosteluja löytyy?
Markkinointivideo some	Onko yritys tehnyt markkinointivideoita, löytyykö ne sosiaalisesta mediasta?
Markkinointitilaisuudet esittelyt	Järjestetäänkö yritys markkinointitilaisuuksia?

Taulukko 2: Net scouting havainnointitaulukko

Pääasiallinen tuote vertailtavilla yrityksillä oli kokouspaketti sekä majoitus, jonka takia valikoitui määreeksi tilojen kapasiteetti. Tarkasteluun valittiin kokoustilojen kapasiteetti, mahdollisen auditorion kapasiteetti, ravintolan kapasiteetti, juhlatilat sekä majoitushuoneiden määrä. Kilpailijoiksi haluttiin valita samankaltaisia hotelleja eli kooltaan pieniä sekä

kokoushotelleiksi jaoteltavia. Myös hotellin omisteisuus viittasi tuotteeseen. Koettiin että kilpailijoista on tärkeä tietää, ovatko ne ketjun omistamia. Mahdolliset julkiset seminaarit tai konferenssit olivat myös määre, joka viittasi tuotteeseen. Toimeksiantaja koki tämän olevan tarpeellinen tieto selvittää kilpailevista yrityksistä, koska myös oli kiinnostunut näiden järjestämisestä.

Määreeksi valittiin myös kilpailevien yritysten hintatasoa. Kokouspaketin hintatasoa haluttiin vertailla kuin myös majoituksen hintaa. Hinnalla kilpailu oli kuitenkin toimeksiantajayrityksen toimesta laskettu ulos mahdollisista kilpailukykyä parantavista tekijöistä. Hinnan koettiin olevan kilpailukykyisellä tasolla.

Asiakkaan käyttömukavuus otettiin huomioon monessa muuttujassa. Yrityksen sijainti vaikuttaa tähän. Etäisyys lentokentästä sekä Helsingin keskustasta vaikuttavat asiakkaan halukkuuteen saapua paikalle. Koska yritysasiakkaat olivat kohderyhmänä, valittiin kyseiset sijainnit. Pysäköinnin maksuttomuutta tutkittiin, koska oletettiin sen olevan omalla autolla matkaavalle yritysasiakkaalle tärkeä asia. Myös vapaa-ajan mahdollisuudet ovat osa käyttömukavuutta. Jotta käynti olisi kokousasiakkaalle miellyttävä, ei hänen tulisi joutua poistumaan sijainnista saadakseen järjestettyä myös kiinnostavan vapaa-ajan ohjelman. Valtionhallinnon puitesopimuksen olemassaolo vaikutti siihen, tulevatko Hansel- sopimusasiakkaat juuri tähän hotelliin.

Ympäristö viittaa fyysiseen toimintaympäristöön, joka näiden yritysten kohdalla voi olla merkittävä kilpailukykyä kohentava tekijä. Kilpailijoiden valinnassa fyysisellä ympäristöllä oli suuri merkitys. Suurin osa kilpailijoista toimi samankaltaisessa ympäristössä Yritys X:n kanssa, vaikka mukaan otettiin myös yksi kaupungissa toimiva kokoushotelli.

Erikoisuudet ja vetovoimatekijät viittasivat lisäpalveluihin tai potentiaaliin palveluihin, jotka motivoivat asiakasta ostamaan juuri kyseiseltä yritykseltä. Tämä määre viittaa myös tuotteeseen, mutta ennen kaikkea asiakkaan näkökulmasta: Mihin ongelmaan palvelu vastaa? Tuotteesta siis luodaan asiakkaalle ratkaisu ongelmaan.

Markkinointiviestintään liittyviä määreitä olivat seuraavat. Kotisivujen mahdollinen chat ominaisuus oli toimeksiantajasta kiinnostava, koska heillä se oli hyvin kohdennetussa käytössä. Tämän takia haluttiin myös tietää, mihin se kilpailijoiden kotisivuilla sijoittui. Arvosteluja, niiden määrää sekä keskiarvoista arvosanaa tutkittiin kanavoittain. Muut sivustot, joilta yritykset löytyivät, käytiin läpi, kiinnostavimpina Visit Espoo sekä Venuu. Kohderyhmien huomiointi kohdassa mietittiin, kuinka selkeästi yritys oli asemoitunut kokoushotelliksi. Uutiskirjeen olemassaoloa ja tilaamista selvitettiin, samoin sen mahdollista kohdentumista juuri yritysasiakkaille. Sosiaalisen median kanavista käytiin läpi ne, millä yritys esiintyy sekä arvostelut kyseisillä kanavilla. Myös markkinointitilaisuuksien mahdollinen järjestäminen kiinnosti toimeksiantajaa.

Tarkoituksena oli tutkia kilpailevien yritysten omat internet sivut, kuin myös heidän käyttämänsä varauskanavat. Keino päästä kiinni kilpailevien yritysten asiakaspalautteisiin ja tyytyväisyyteen, oli käydä lukemassa heidän saamiaan avoimia palautteita. Myös sosiaalinen media oli tutkimuksen kohteena, mutta painoarvoa tälle ei annettu paljoa, koska tutkimuksen kohteena olivat yritysasiakkaat.

Asiakaspalautteilla pystyttiin selvittämään kilpailevien yritysten asiakastytyväisyyttä ja sitä kautta miettiä esimerkiksi heidän henkilöstön palvelualltiutta sekä prosessien sujuvuutta välillisesti. Kaikissa määreissä mietittiin myös asiakkaan puolta asiaan, 4 C:n kautta. Hintaa tärkeämpää olisi siis palvelun kokonaishinta asiakkaalle, tähän kuuluu myös pysäköinnin maksullisuus ja muut kulut. Tuotteen tulisi olla ratkaisu asiakkaalle, paikan helposti saavutettava sekä kommunikaation toimivaa.

Tarkoituksena oli opinnäytetyössä valikoida samankaltaisia palveluita tuottavia hotelleja 50 kilometrin säteellä lentokentästä. Osa valituista kilpailijoista nousi toimeksiantajan haastatteluiden pohjata ja osa taustatutkimuksen kautta. Kilpailijoiden valintaan vaikutti hotellin koko, sijainti sekä luokittelu kokoushotellina.

Lähtökohtana net scoutingille oli hakusana ”kokoushotelli Espoo”, jonka perusteella lähdettiin tekemään tutkimusta. Tavoitteena oli selvittää mitä majoitusalan toimijoita tulee hakukoneessa vastaan ja selvittää, kuinka todellisia kilpailijoita nämä yritykset ovat Yritys X:n kanalta. Net scoutingin yhteydessä löydettiin Visit Espoon sivut, jotka listasivat kokoushotellit Espoon alueelta. Tämä 12 hotellin lista toimi lähtökohtana josta kilpailijoita karsittiin. Karsinnan tuloksena kilpailija-analyysiin jäi 5 yritystä. Myös Yritys X:n tiedot sisällytettiin taulukkoon, jotta taulukosta olisi helppo vertailla lukuja. Viisi valituista yrityksistä sijaitsi Espoossa, kaksi lisättiin taulukkoon muualta pääkaupunkiseudulta. Nämä kaksi muualla sijaitsevaa kilpailijaa otettiin taulukkoon haastatteluiden perusteella. Ne nousivat kaikilla haastateltavilla esiin varteenotettavina kilpailijoina.

Taulukkoa täytettiin systemaattisesti, yritys kerrallaan. Net scouting oli aikaa vievää työtä. Yksitellen jokaisen hotellin kotisivut käytiin läpi, etsittiin halutut tiedot ja kirjattiin taulukkoon. Sivustojen käytettävyys vaihteli paljon ja se vaikutti siihen, kuinka nopeasti ja tehokkaasti haluttu informaatio löydettiin. Yritysten omien nettisivujen lisäksi käytiin läpi varauskanavia, hinnoittelua niiden kautta sekä asiakaspalautteita. Booking.com erottelee asiakaspalautteita käynnin tarkoituksen mukaan, joten täältä tutkittiin yritysasiakkaiden jättämiä palautteita. Myös yritysten sosiaalisen median kanavia tutkittiin ja arvioitiin sen sisältöä. Net scoutingissa kuitenkin kerättyinä informaationa oli arvosteluiden keskiarvot.

Tietojen keräämisvaiheessa kävi ilmi, että kaikki valitut kilpailijat eivät suoranaisesti kilpailleet yritys X:n kanssa samoista asiakkaista. Vaikka kaikki kilpailijoiksi valitut yritykset profiloituivat kokoushotelleiksi, tehdessä kilpailija-analyysia, kävi kuitenkin selväksi, että osa

yrittäjistä toimi enemmän tapahtumanjärjestämisen puolella, markkinoiden enemmän juhlatiloja ja -palveluita. Näiden ei koettu kilpailevan samoista asiakkaista, kun Yritys X ei ole halunnut lähteä kilpailemaan esimerkiksi häiden järjestämisen saralla, sen aiheuttaman suuren työmäärän vuoksi. (Toimitusjohtajan haastattelu 2019).

Kun kaikkien seitsemän kilpailijan tiedot oli systemaattisesti taulukoitu, lähdettiin arvioimaan, mitkä kilpailijoista olisivat yritys X:lle kaikista pahimmat uhkat. Perusteena valinnassa oli ajatus siitä, että asiakaskunta olisi mahdollisimman samanlaista, kun hotellit tarjoavat hyvin samankaltaisia palveluita. Palveluista tärkein oli kokouspaketti ja sen samankaltaisuus. Ympäristön ja saatavuuden samankaltaisuus koettiin myös tärkeänä rajaavana tekijänä, koska Yritys X sijaitsee syrjässä, sen ei koeta kilpailevan suoraan kaupungissa sijaitsevien hotellien kanssa. Hintatason ja kulujen asiakkaille ajateltiin olevan kilpailijoilla suunnilleen samat. Kilpailijoiden analysoinnin perusteella valittiin 2 kilpailijaa, joita lähdettiin tarkemmin benchmarkkaamaan, tavoitteena löytää parhaita käytänteitä ja oppia heidän toiminnasta. Kilpailija-analyysi toimitetaan toimeksiantajalle, sitä ei julkaista osana opinnäytetyötä.

4.3 Tulokset

Tuloksena opinnäytetyöstä syntyi toimeksiantajalle 19 sivuinen pdf- tiedosto. Tämä salainen liite sisälsi tuloksina SWOT- analyysin, kilpailija-analyysin sekä benchmarkkauksen tulokset. Kehitysehdotukset jaoteltiin 7P:tä ja 4C:tä mukaillen. Yritykselle tehtiin kaksi visuaalista materiaalia, Facebook-julkaisu sekä juliste, selventämään kehitysehdotusten sisältöä ja havainnollistamaan asemointia. Liite sisälsi kokonaisuudessaan net scouting taulukoinnin seitsemän yrityksen tiedoilla. Tulokset käydään tässä luvussa läpi yleisesti SWOT- analyysin sekä benchmarkkauksen osalta, sekä kehitysehdotukset mukaillen markkinoinnin kilpailukeinojen 7P:tä ja 4:tä.

SWOT- analyysiä koostaessa huomattiin, että varsinkin yrityksen vahvuuksista oltiin haastateltavien kesken saman mielisiä. Vahvuuksista oltiin yhtä mieltä koska ne olivat seikkoja, joista yritys sai jatkuvasti positiivista palautetta, niin suullisesti kuin kirjallisestikin. Heikkoudet nousivat myös asiakaspalautteista, mutta enemmän haastateltavien kokemuksista. Asiakkailta pyrittiin kysymään syytä esimerkiksi tarjousten perumiseen, jolloin saatiin tietoa yrityksen mahdollisista heikkouksista.

Ulkoiset mahdollisuudet nousivat myös haastateltavien kokemuksista, mutta myös siitä, kuinka sisäisiin heikkouksiin pystyttäisiin vastaamaan. Ulkoisia uhkakuvia ei hotellille kuitenkaan paljon nähty olevan. Mahdollisuuksia sen sijaan nousi, mikä nähtiin positiivisena asiana, näitä seikkoja voitaisiin viedä eteenpäin ja yritys voisi näin kehittyä ja kasvaa.

Benchmarkattaviksi yrityksiksi karsiutui kaksi suorimmaksi koettua kilpailijaa. Profiililtaan valitut yritykset sekä Yritys X olivat keskenään hyvin samankaltaisia. Yhdistävänä tekijänä näillä oli erityisesti luonnonläheisyys. Koettiin että näitä hotelleja tutkimalla tarkemmin, voitaisiin oppia joitain hyviä käytänteitä, joita voisi siirtää Yritys X:lle. Oppimista voi myös tapahtua toisinpäin, eli vältetään toistamasta virheitä, joita kilpailija on tehnyt. Esimerkkinä huonosti hoidettu reklamaatiotilanne, joka eskaloitui sosiaalisessa mediassa yrityksen mustamaalaimiseksi ja vaikutti negatiivisesti yrityksen imagoon. Benchmarking tulokset esitellään toimeksiantajalle.

Ydintuotteena Yritys X:llä on kokouspaketti. Ydinpalvelu koostuu siis myydyistä kokouspaketeista ja siihen mahdollisesti kuuluvasta majoituksesta. Tällöin oletettu vähimmäisarvo on se, että asiakas saa käyttöönsä kokoustan ja -tekniikan ja mahdollisesti majoituksensa, oman huoneen. Tämän tarjoaa kuitenkin myös moni kilpailija, joten nämä eivät riitä potentiaalisen asiakkaan ostopäätökseen. Tarvittiin aspekteja luomaan palvelulle lisäarvoa sekä ostoa motivoivia tekijöitä. Kokouspaketti oli myös monen kilpailijan pääsääntöinen tuote ja kilpailua koettiin tulevan myös oman toimialan ulkopuolelta.

Toimeksiantajayrityksen kohdalla hinnoittelulla kilpailu oli rajattu ulos. Koettiin hintojen olevan jo sillä tasolla, että niitä ei voida enää nostaa tai laskea. Kustannukset ovat kuitenkin vuosien saatossa jatkuvasti nousseet, ja nousi tärkeäksi löytää kilpailuetua, jotta myyntiä voitaisiin kasvattaa. (Toimitusjohtajan haastattelu 2019.) Koettiin kuitenkin myös hinnan olevan yksi ratkaiseva tekijä Yritys X:n valinnassa, usein siis syy yrityksen valintaan oli sen kilpailukykyinen hinnoittelu. (Myyntin esimiehen haastattelu 2019.) Kilpailija-analyysistä kävi myös selkeästi esille Yritys X:n hyvin kilpailukykyiset hinnat.

Yksi lisäarvoa tuovista tekijöistä yritys X:n tapauksessa on luonto, Visit Finlandin mukaan se on Suomen suurimpia vetovoimatekijöitä (Hietasaari 2019. 2). Yritys X sijaitsee metsän kupeessa, järven rannalla. Hotellin ympäristö ja sijainti luonnon läheisyydessä tarjoaa asiakkaalle lisäarvoa ja toimii ostoa motivoivana tekijänä. Asiakaspalautteiden mukaan myös Yritys X:n henkilökunta, sekä tarjottavat ruokatuotteet ovat erinomaisia. Nämä ovat ostoa motivoivia palvelun osia. Henkilökunnan palveluattitus sekä erinomainen ruoka tuottavat Yritys X:n kokouspalveluille lisäarvoa. (Toimitusjohtajan ja myyntin esimiehen haastattelut 2019.)

Fyysiseen toimintaympäristöön kohdentuvat kehitysehdotukset koskivat lähinnä tilojen päivityksen tarvetta. Oli kuitenkin tiedossa tämän olevan iso investointi, joten se jätettiin ainoastaan ehdotuksen tasolle. Kerrottiin myös lyhyesti kilpailijoiden tekemistä päivityksistä.

Markkinointiviestintään annettiin suuntaa, esimerkiksi ehdottomalla erilaisen markkina-aseman omaksumista yritykselle. Yrityksellä on vahvuuksia, joita ei hyödynnetty viestinnässä ja tästä he saivat esimerkkimateriaalia sosiaalisen median käyttöön. Jatkokehityksen kohteena

ehdotettiin myös integroitua markkinointiviestintäsuunnitelmaa. Vaikka yrityksellä on markkinointi jo hyvin tehokasta, ei löytynyt yhteistä suunnitelmaa, joka pitäisi huolen kaikkien kanalien yhdensuuntaisesta viestinnästä.

Rentous ja helppous on yrityksen valtteja. Henkilöstö on helposti lähestyttävää ja ystävällistä, mikä tekee kokousten järjestämisestä hieman helpompaa ja miellyttävämpää. Tarjotut palvelut ovat samankaltaisia kuin kilpailijoilla, mutta henkilöstö ja erinomainen ruokatuote luovat siihen kaivattua erottautumista. Yritys X:n asema markkinoilla on rento kokoushotelli luonnon läheisyydessä.

Prosesseista kehitysehdotukseksi nousi asiakkaiden johtamisen tehostaminen. Tästä syystä myös opinnäytetyössä käytiin läpi CRM teoriaa. Lisätutkimuksen aiheena yritykselle voisi olla CRM soveltuminen yritykseen. Mikäli uuden järjestelmän käyttöönotto tuntuu liian suurelta työltä, myös jo pelkästään nykyisiä prosesseja tehostamalla on mahdollista saada esimerkiksi myyntityöhön uutta näkökantaa.

5 Johtopäätökset

Majoitusalailla kilpailu on kovaa. Yritys X tarvitsi apua löytääkseen yrityksestään keinoja erottautua kilpailusta. Jotta voitiin lähteä miettimään kilpailusta erottautumista, täytyi selkeyttää yrityksen nykyistä asemaa markkinoilla ja sitä, millä yritys voisi nykyisellään luoda kilpailuetua itselleen. Yrityksen nykytilan sekä kilpailun kartoittaminen loi pohjaa tulevalle kehitykselle, kun lähtöasetelmat ovat tiedossa.

Monilla kilpailijoilla oli hyvin samankaltaisia ominaisuuksia Yritys X:n kanssa. Yrityksen sijainti metsän ja järven läheisyydessä on kuitenkin kokoushotellille merkittävä etu. Myös henkilöstöllä ja palvelulla erottautuminen on tyypillistä majoitusalailla ja yritys X:llä olisi siihen hyvät edellytykset. Yritysassiakkaiden asiakaskokemukseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota ja siksi listattiin kuusi tärkeintä asiaa, joilla hotellin myynti voi varmistaa toimivansa parhaalla mahdollisella tavalla parantaakseen asiakkaiden uskollisuutta.

Haastattelut sujuivat hyvin ja haastateltavat kertoivat yrityksestä mielellään ja olivat avoimia kehitysehdotuksille. Koettiin että erityisesti kilpailijoiden analysoinnista on yritykselle hyötyä, koska sitä ei oltu ennen tässä mittakaavassa tehty. Vaikka myynnillä oli hyvä käsitys kilpailusta alalla, saivat he myös uusia näkökulmia myyntityöhön tämän opinnäytetyön avulla.

Tuloksena syntyneet analyysit ja markkina-aseman kirkastaminen tuovat uusia näkökulmia yritykselle. Mikäli kehitysehdotuksia otetaan käyttöön, toiminta tehostuu ja markkinointi saa uusia työkaluja. Yritys hyötyisi myös ehdotetusta jatko tutkimuksen aiheesta, integroidusta markkinointiviestintäsuunnitelmasta, jotta viestintä olisi yhtenäistä ja tehokasta.

Lähteet

Painetut

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Brunt, P. Horner, S. & Semley, N. 2017. Research methods in tourism, hospitality & event management. London: SAGE

Clarke, A. & Chen, W. 2007. International hospitality management, concepts and cases. Oxford: Elsevier.

Grönroos, C. 2015. Service Management and Marketing, managing the service profit logic. 4. painos. United Kindom: Wiley.

Hague, N. & Hague, P. 2018. B2B Customer experience, A practical guide to delivering exceptional CX. Great Britain: KoganPage.

Hakala, P. & Michelsson, L. 2009. Myynninmurtaajat, 20 uskomusta b2b-myyntistä. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hudson, S. & Hudson L. 2017. Marketing for tourism, hospitality & events: A global & digital approach. London: SAGE

Hänti, S. Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö, asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita.

Komulainen, M. 2018. Menesty Digimarkkinoinnilla. Helsinki: Kauppakamari.

Kotler, P. Armstrong, G. Harris, L. & Piercy, N. 2017. Principles of Marketing. 7.painos. England: Pearson.

Kotler, P. Bowen, J. Makens, J. & Baloglu, S. 2017. Marketing for hospitality and tourism. 7.painos. England: Pearson.

McNeill, R. & Crotts, J. 2006. Selling Hospitality, A situational Approach. NY: Thomson/Delmare Learning

Moritz, S. 2005. Service design: Practical access to an evolving field. Köln: Köln International School of Design.

Mullins, L. & Dossor, P. 2013. Hospitality management and organizational behavior. 5. painos. England: Pearson.

Payne, A. 2012. Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management. Great Britain: Elsevier.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2015. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. 4. painos. Helsinki: Restamark.

Tomitsch, M., Wrigley, C., Borthwick, M., Ahmadpour, N., Frawley, J., Kocaballi, B., Núñez-Pacheco, C., Straker, K. & Loke, L. 2018. Design. Think. Make. Break. Repeat: A handbook of methods. Amsterdam: BIS Publishers.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Walker, J. 2014. Introducing Hospitality. 6. painos. United Kindom: Pearson.

Sähköiset

Bender, Stringam, Betsy & Charles G. Partlow. A Profile of the Hospitality Industry, Business Expert Press, 2015. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/detail.action?docID=4388930>.

Evanschitzky, H. Sharma, A. Prykop, C. 2012. The role of the sales employee in securing customer satisfaction. European Journal of Marketing. Vol. 46 Issue: ¾. 489-508. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1108/03090561211202576>

Hietasaari, K. 2019. Tunne asiakkaasi! Kohderyhmäopas matkailuyrityksille. http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2018/11/Tunne_asiakkaasi_kohderyhm%C3%A4opas-matkailuyrityksille_Visit-Finland.pdf?dl

Telekom. 2019. <https://serve4impact.blog/2017/11/08/telekoms-design-design-thinking-doing-paper-for-download/>

Zheng, X., Qianzhou, D., Yufeng, M. & Weigou, F. 2016. A comparative analysis of major online review platforms: Implications for social media analytics in hospitality and tourism. Tourism Management. Vol 58. pp 51-65. doi:10.1016/j.tourman.2016.10.001

Julkaisemattomat

Haastattelu, Yritys X:n toimitusjohtaja. 28.01.2019. Viitattu 27.02.2019.

Haastattelu, toimitusjohtaja 14.3.2019. Viitattu 30.3.2019.

Haastattelu, Myynnin esimies. 14.3.2019. Viitattu 30.3.2019.

Haastattelu, Vastaanoton esimies. 14.3.2019. Viitattu 1.4.2019.

Taulukot

Taulukko 1: 4 P:n ja 4 C:n termien yhdistyminen (Kotler ym. 2017. 50)	16
Taulukko 2: Net scouting havainnointitaulukko	22

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun runko	32
--	----

Liite 1: Teemahaastattelun runko

Asiakkuudet

Miten jaottelette asiakkaitanne? Segmentointi → Strategiset asiakkuudet
STRATEGISET ASIAKKUUDET - eniten arvoa tuottavat asiakkuudet

KOKOUSASIAKKAAT/YRITYSASIAKAS

- Kansainvälinen vai kotimainen asiakas?
 - Suomessa toimiva yritys, mahdollisesti kansainvälisiä osallistujia
- Asiakastyytyväisyys ja sen seuranta
 - Palaute!
- Asiakasuskollisuus - Tulevatko uudestaan?
- Tälle segmentille markkinointi - Kuinka tehdään, kuinka seurataan ja kuinka tehokasta se on?

Millainen olisi halutuin asiakas tässä segmentissä?

Kuinka heidät hoidetaan hyvin?

Mistä tiedätte, että heidät on hoidettu hyvin?

VAHVUUDET JA HEIKKOUEDET sisäiset

UHKAT JA MAHDOLLISUUDET ulkoiset

Markkinoinnin kilpailukeinot - 4P ja 4C

Tuote/Palvelu - Hyöty asiakkaalle

Ostoa motivoivia tekijöitä? Miksi asiakas valitsisi teidän hotellin, eikä kilpailijaa?

Hinta - Kokonaiskulut asiakkaalle

- asiakkaan budjetti

Sijainti - Saavutettavuus

Markkinointiviestintä - Kommunikaatio

MYYNNILLE

Tärkeitä yritysasiakkaan kannalta, kuinka toteutuu seuraavat?

Sitoutuminen asiakaskokemukseen

Asiakkaan odotusten täyttäminen - Pystytäänkö?

Saumattomuus - Kuinka helppoa asiointi on?

Reagointikyky - Kuinka nopeasti yhteydenottoihin vastataan?

Ennakoivuus - Ennakoidaanko asiakkaan tarpeita?

Kehittyminen - Onko aktiivista?