



**ASIAKKUUDEN HALLINTA  
HOTELLIN LIIKETOIMINNASSA**  
Case: Sokos Hotel Jyväshovin vapaa-  
ajan asiakkaat

**Petri Kemiläinen**

Opinnäytetyö  
Tammikuu 2006



**JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Matkailu-, ravitsemis- ja talousala*

Tekijä(t)  KEMILÄINEN, Petri	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 70	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi  ASIAKKUUDEN HALLINTA HOTELLIN LIIKETOIMINNASSA Case: Sokos Hotel Jyväshovin vapaa-ajan asiakkaat		
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) NIKMO, Auli		
Toimeksiantaja(t) Sokos Hotel Jyväshovi		
Tiivistelmä <p>Työn tavoitteena oli selvittää, millainen rooli asiakkuuden hallinnalla on hotellin liiketoiminnassa ja miten asiakastyytyväisyyden selvittäminen liittyy asiakkuuden hallintaan. Tavoitteena oli tarkastella hotellin liiketoiminnan johtamisen eri osa-alueita asiakkuuden hallinnan näkökulmasta.</p> <p>Työssä toteutetun asiakastyytyväisyyskyselyn kohderyhmänä olivat Sokos Hotel Jyväshovin vapaa-ajan asiakkaat. Rajaus tehtiin siksi, että Jyväshovi on enemmän liikematkustajille kuin vapaa-ajan matkustajille suunnattu hotelli ja näin pyrittiin selvittämään miten hotellin palvelut vastaavat vapaa-ajan asiakkaiden tarpeita. Asiakastyytyväisyystutkimuksen toteutuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusotetta ja vastauksia saatiin yhteensä 155 kappaletta.</p> <p>Työn tuloksena havaittiin, että asiakkuuden hallinnan pitäisi ohjata hotellin liiketoimintaa sen eri osa-alueilla ja että asiakastyytyväisyystutkimukset ovat yksi osa asiakkuuden hallintaa. Kirjallisuudesta saadun tiedon mukaan asiakkuuden hallinnan hyödyntäminen hotellin liiketoiminnassa auttaa palvelun laadun parantamisessa ja myös hotellialaa vallitseva johtamisen työkalu Revenue Management tulisi integroida asiakkuuden hallinnan kanssa. Asiakastyytyväisyyskyselyn vastaukset osoittivat Jyväshovin palveluiden vastaavan erinomaisesti vapaa-ajan asiakkaiden tarpeita, mutta myös sen, ettei asiakkuuden hallintaa vapaa-ajan asiakkaiden osalta Jyväshovin liiketoiminnassa täysin hyödynnetä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista voitiin päätellä, että vapaa-ajan asiakkaat kokevat asiakkuutensa olevan enemmänkin S-ryhmän kuin Sokos Hotels-ketjun tai juuri Jyväshovin kanssa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Sokos Hotels-ketjun tulisi pyrkiä sitouttamaan vapaa-ajan asiakkaansa tehokkaammin ketjuun, eikä vain luottaa S-ryhmän ja sen asiakkaiden välisen sidoksen kestävyYTEEN.</p>		
Avainsanat (asiasanat) asiakkuuden hallinta, asiakastyytyväisyys, hotelliala, vapaa-ajan asiakkaat		
Muut tiedot		

Author(s)  KEMILÄINEN, Petri	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 70	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title  CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN HOTEL BUSINESS Case: Leisure customers of Sokos Hotel Jyväshovi		
Degree Programme Degree Programme in Tourism		
Tutor(s) NIKMO, Auli		
Assigned by Sokos Hotel Jyväshovi		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to identify the role of customer relationship managements role in hotel business and how customer satisfaction survey serves customer relationship management. The goal was to study hotel business management from the customer relationship managements point of view.</p> <p>The target group for the customer satisfaction survey were the leisure customers of Sokos Hotel Jyväshovi. This choice was made because Jyväshovi is more directed to business than leisure customers and the purpose of the survey was to study how well the hotel's service elements serve the leisure customers needs. The research method used was quantitative and the total number of answers received was 155.</p> <p>The perception of the thesis was that customer relationship management should guide hotel business management and that customer satisfaction surveys are a part of customer relationship management. Information collected from the literature suggested that the use of effective customer relationship management helps to improve service quality and Revenue Management, which has an important role in hotel business management, should be integrated with customer relationship management. Answers of the customer satisfaction survey indicated that leisure customers were satisfied with the services provided by Jyväshovi but also that customer relationship management was not effectively used with the leisure customers of Jyväshovi.</p> <p>The results from the customer satisfaction survey let assume that leisure customers of Jyväshovi consider themselves to be more as customers of the S-group than Sokos Hotels or Jyväshovi. The conclusion made from the results was that Sokos Hotels should try to create a bond with their leisure customers and not to trust with the durability of the bonds created by the S-group.</p>		
Keywords Customer relationship management, customer satisfaction, hotel business, leisure customers		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

<b>1 ASIAKAS YRITYKSEN VOIMAVARANA .....</b>	<b>3</b>
<b>2 MAJOITUSALA SUOMESSA.....</b>	<b>5</b>
2.1 HOTELLIEN HISTORIAA JA TULEVAISUUDEN NÄKYMIÄ.....	5
2.2 SOKOS HOTEL JYVÄSHOVI JA VAPAA-AJAN ASIAKKAAT .....	11
<b>3 PALVELU KILPAILUKEINONA .....</b>	<b>12</b>
3.1 PALVELUN MÄÄRITTELY.....	12
3.2 PALVELUN LAADUN MUODOSTUMINEN.....	13
3.3 PALVELUTYÖ SUHDEMARKKINOINTINA.....	17
<b>4 REVENUE MANAGEMENT PALVELUALAN YRITYKSEN JOHTAMISEN TYÖKALUNA .....</b>	<b>21</b>
4.1 PERIAATTEET .....	22
4.2 KÄYTTÖ HOTELLIALALLA.....	23
4.3 INTEGROIMINEN ASIAKKAUUDEN HALLINNAN KANSSA .....	26
<b>5 ASIAKKAUUDEN HALLINTA.....</b>	<b>28</b>
5.1 JOHDATUS ASIAKKAUSAJATTELUUN.....	28
5.2 ASIAKKAUUDEN SYNNYTTÄMINEN.....	31
5.3 ASIAKKAUUDEN KEHITTÄMINEN JA SÄILYTTÄMINEN.....	33
5.4 ASIAKASTYYTYVÄISYYDESTÄ ASIAKKAUSTYYTYVÄISYYTEEN JA USKOLLISIIN ASIAKKAISIIN.....	37
<b>6 ASIAKASTYYTYVÄISYYS KYSelyn TOTEUTTAMINEN.....</b>	<b>39</b>
<b>7 ASIAKASTYYTYVÄISYYS KYSelyn TULOKSET .....</b>	<b>41</b>
7.1 VASTAAJIEN TAUSTATIEDOT .....	41
7.2 SUOSITUIN HUONETYYPPIJA TYYTYVÄISYYS HUONEESEEN.....	43
7.3 VASTAAJIEN TYYTYVÄISYYS JYVÄSHOVIN PALVELUIHIN.....	45
7.4 HINNAN VAIKUTUS TYYTYVÄISYYTEEN.....	49
7.5 ASIAKASUSKOLLISUUS.....	53
<b>8 ASIAKASTUNTEMUS TULEVAISUUDEN HAASTEENA.....</b>	<b>55</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>61</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>63</b>
LIITE 1. SUHDEMARKKINOINNIN 30 SUHDETTA.....	63
LIITE 2. KYSELYLOMAKE .....	65

## KUVIOT

KUVIO 1. Strateginen johtamisansa .....	19
KUVIO 2. Palvelukeskeinen lähestymistapa .....	20
KUVIO 3. Asiakkaan tyytyväisyyden ja liikkuvuuden huomioonottaminen asiakkuudenhallinnassa .....	35
KUVIO 4. Asiakkuuden lujuteen vaikuttavat tekijät .....	38
KUVIO 5. Eri varauskanavien käyttö .....	42
KUVIO 6. Pakettilomien arviointi .....	49
KUVIO 7. Vastaajien vierailut Jyväshovissa .....	53
KUVIO 8. Vastaajien vierailut Sokos Hotels – ketjussa.....	54
KUVIO 9. Asiakasuskollisuus .....	55

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Hotellin valitsemisperuste.....	41
TAULUKKO 2. Varauksen teon onnistuminen eri varauskanavien kautta .....	43
TAULUKKO 3. Vastaajien tyytyväisyys eri huonetyyppeihin .....	44
TAULUKKO 4. Suosituin huonetyyppi.....	45
TAULUKKO 5. Huonetyypin valinta matkaseuran mukaan.....	45
TAULUKKO 6. Henkilökunnan palvelu varausta tehdessä .....	46
TAULUKKO 7. Vastaanoton henkilökunnan palvelun arviointi.....	46
TAULUKKO 8. Ravintoloiden yhteisarvostelu.....	47
TAULUKKO 9. Ravintola El Toron arviointi .....	48
TAULUKKO 10. Tanssiravintola Jyväshovin arviointi .....	48
TAULUKKO 11. Public Barin arviointi.....	48
TAULUKKO 12. Café Emmyn arviointi.....	48
TAULUKKO 13. Henkilökunnan palvelu varausta tehdessä arvioituna huonetyypeittäin .....	50
TAULUKKO 14. Vastaanoton henkilökunnan palvelu arvioituna huonetyypeittäin ..	50
TAULUKKO 15. Aamupala arvioituna huonetyypeittäin .....	51
TAULUKKO 16. Ravintolat arvioituna huonetyypeittäin.....	51
TAULUKKO 17. Hotellin valintaperuste huonetyypeittäin .....	52

## 1 ASIAKAS YRITYKSEN VOIMAVARANA

”Se joka tuntee asiakkaat, omistaa asiakkuudet ja hallitsee sitä kautta liiketoimintaa”, sanoo Kalevi Hellman, Intelligent Customers Management International Oy:n konsultti. Ekonomissa olevan ”Asiakas on pääomaa” -artikkelin mukaan seuraava johtamisen trendi tulee olemaan asiakasnäkökulma strategisella tasolla. Tämä tarkoittaa käytännössä asiakkaista saatavan tiedon analysoimista ja sen täydellistä hallintaa, jotta näitä tietoja voidaan sitten hyödyntää liiketoiminnan johtamisessa. Kun aikaisemmin yritysten huomio on keskittynyt tuotteeseen, tulevaisuudessa liiketoiminnan kehittämisessä tullaan keskittymään asiakassuhteen pituuteen. Koska tuotteiden elinkaari on yleensä lyhyt, asiakassuhteen täydellinen hallinta nousee avainkysymykseksi asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutussuhteessa. (Hirvikorpi 2005, 16.)

Asiakassuhteen täydellistä hallintaa voidaan kutsua ytimekkäämmin **asiakkuuden hallinnaksi**. Asiakkuuden hallintaan liittyvässä kirjallisuudessa korostetaan, että asiakkuus on enemmän kuin pelkkä asiakassuhde tietyn yrityksen ja asiakkaan välillä. Asiakkuus on enemmänkin yrityksen ja asiakkaan yhdessä elämistä, jolloin yritys pyrkii tuotteillaan ja palveluillaan tuottamaan arvoa asiakkaalle. Tällöin asiakastunteumuksen täytyy nousta vähintäänkin asiantuntemuksen rinnalle, ellei jopa ohi. Storbacka ja muut (2003) korostavat asiakkuudesta kirjoittaessaan yrityksen vastuuta asiakkaan arvo tuotannon prosessin tuntemisesta ja sitä, että yrityksen täytyy ymmärtää, miksi asiakas käyttää yrityksen tuotteita tai palveluita (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 2003, 15).

Jotta yritys voi ymmärtää asiakkaan arvontuotantoprosessia ja ostokäyttäytymistä, tarvitsee yritys runsaasti erilaista tietoa asiakkaistaan. Asiakastyytyväisyyden selvittäminen on yksi tapa kerätä tietoa asiakkaista ja varsinkin siitä, miten hyvin asiakaskohtaamiset yrityksessä onnistutaan hoitamaan. Asiakastyytyväisyyskyselyillä pyritään yleensä saamaan tietoa niin sanottujen ”totuuden hetkien” onnistumisesta asiakkaan näkökulmasta. ”Totuuden hetkillä” tarkoitan kaikkia niitä kohtaamisia, mitä asiakkaalla ja yrityksen edustajalla on asiakassuhteen eri vaiheissa. On kuitenkin syytä huomata, että asiakastyytyväisyyden selvittäminen ei ole yritykselle ”avain menestykseen”, vaan ainoastaan apuväline asiakkaiden arvontuotantoprosessien tuntemiseen.

Asiakastyytyväisyyteen liittyviä tutkimuksia on tehty runsaasti ja perinteisin malli on ollut, miten tyytyväisiä tietyn yrityksen asiakkaat ovat yrityksen tarjoamiin palveluihin ja ennen kaikkea, miten hyvin asiakaskohtaukset yrityksessä hoidetaan. Tämän työn tavoitteena on selvittää, minkälainen merkitys asiakkuuden hallinnalla on hotellin liiketoiminnan johtamisessa ja minkälainen rooli taas asiakastyytyväisyydellä on asiakkuuden hallinnassa. Tein työhön liittyvän asiakastyytyväisyystutkimuksen vain vapaa-aikanaan matkustaville Sokos Hotel Jyväshovin asiakkaille. Tein tämän rajauksen, koska Jyväshovi on enemmän liikematkustajille kuin vapaa-ajan matkustajille suunnattu hotelli ja halusin tietää, miten hyvin vapaa-ajan matkustajien tarpeet hotellissa on onnistuttu ottamaan huomioon.

Työ lähestyy aihetta luomalla lyhyen katsauksen Suomen majoitusalan kehitykseen ensimmäisistä majoitustoimintaa harjoittaneista laitoksista aina tämän hetken alalla vallitseviin liiketoimintamuotoihin. Työssä tuodaan esille myös hotellialaa maailmanlaajuisesti hallitseva johtamisen työkalu Revenue Management, joka tarkoittaa yksinkertaisimmillaan ilmaistuna hinnan muuttamista ennustetun kysynnän mukaan. Useassa tässä työssä käyttämässäni lähteessä todetaan, että perinteiset asiakastyytyväisyyskyselyt jättävät hinnan merkityksen tyytyväisyyteen huomioitta, joten olen pyrkinyt ottamaan hinnan muuttujana huomioon omassa tutkimuksessani. Koska itse tutkimus on tehty vapaa-ajan asiakkaille, uskon että palvelun laadulla on suuri merkitys tämän työn asiakastyytyväisyyskyselyssä. Vapaa-ajan asiakkaat kiinnittävät liikematkustajia enemmän huomiota siihen, mitä he saavat rahojensa vastineeksi jo siitä yksinkertaisesta syystä, että liikematkustajat eivät lähes poikkeuksetta maksa itse hotelliyöpymisiään. Työssä pohditaan myös, mitä ”palvelu” ylipäänsä tarkoittaa ja miten palvelun laatuun voidaan vaikuttaa sekä miten palvelutyö liittyy asiakkuuden hallintaan ja hotellin liiketoiminnan johtamiseen.

## 2 MAJOITUSALA SUOMESSA

### 2.1 Hotellien historiaa ja tulevaisuuden näkymiä

Jonkinlaisena majoitusalan käynnistymisen merkinä Suomessa voidaan pitää vuonna 1083 säädettyä pax Deitā (Jumalan rauha), jonka mukaisesti tuohon aikaan liikkuneiden kaupustelijoiden majoittamisesta ei saanut kieltäytyä. Ensimmäiset ammattimaiset majoitusta tarjonneet laitokset olivat toisen vuosituhannen alkupuolella vaikuttaneet luostari-, kiltä- ja majatalolaitokset. (Asunta, Brännare-Sorsa, Kairamo & Matero 1998, 20 - 24.) Kustaa Vaasa lopetti kuitenkin vuosina 1556 – 1557 luostari- ja kiltälaitosten toiminnan takavarikoimalla niiden omaisuudet maksaakseen sodasta aiheutuneet velat (Hallamaa & Viljanen 1997, 32).

1200-luvun lopulla alkanut ja yli 600 vuotta toiminnassa ollut majatalolaitos on sen sijaan ollut luostareita ja kiltalaitoksia merkittävämmässä roolissa suomalaisessa majoitus- ja ravintolaelinkeinossa. Kuningas Maunu Ladonlukon antama Alsnö-säädös pani alulle koko majatalolaitoksen. (Mts. 32 - 33.) Sääöksessä määrättiin, että majatalossa yöpyvät ovat velvollisia maksamaan korvausta ihmisten ja eläinten ruoista, mutta eivät yösijasta (Asunta ym. 1998, 21 - 22). Kolmekymmenvuotisen sodan aikana suomalaiset sotilaat tutustuivat saksalaisten Gasthofien tasoon ja toivat eurooppalaista majatalokulttuuria myös Suomeen. Sodan jälkeen vuonna 1636 Suomessa annettiin oikeus majatalon perustamiseen yleisen tien varteen jokaiselle, jolla oli siihen varoja ja tilaisuus, ja ihmisiä houkuteltiin majatalon pitäjiksi erilaisilla etuisuuksilla, kuten esimerkiksi verovapaudella. Liikenteen kehittyminen vuosisatojen saatossa kuitenkin vähensi majatalojen merkitystä ja viimeisinkin majatalo lopetti toimintansa lopulta vuonna 1955. (Hallamaa & Viljanen, 1997, 32 - 34.)

Vaikka Suomessa ei ole ollut moniin muihin Euroopan maihin verrattuna yhtä paljon merkittäviä yksittäisiä henkilöitä kirkon ja yhdistysten rinnalla kehittämässä majoitusala, kaksi henkilöä on ollut suuressa roolissa Suomen majoitusosalalla. **Johan Reinhold Seipel** johti menestyksekkäästi hotelliaan Aurajoen varrella omistamassaan kivitallossa ja toi Suomen majoitus- ja ravitsemisalalle kansainvälisen tason ammatinhallintaa. **Kaisa Wahllund** taas toimi yhdessä vaiheessa kuuluisan Turun Seurahuoneen



hoitajana ja myöhemmin muutettuaan Helsinkiin hänen aloitteestaan kaupunki sai oman kylpylänsä, kun sinne rakennettiin Kaivopuisto ja Kaivuhuone. (Asunta ym. 1998, 24 - 25.)

1900-luku oli merkittävää kasvun ja monipuolistumisen aikaa Suomen majoitustoiminnassa. Hotellien määrä kasvoi, mutta niitä käyttivät ensisijaisesti vain varakkaat ja kaupunkilaistuneet ihmiset, liikemiehet sekä ulkomaiset matkailijat. Tavallista kansaa varten oli matkustajakoteja, joiden merkitys kuitenkin alkoi hiipua 1970-luvulle tultaessa. Merkittävin tapahtuma 1900-luvulla majoitustoiminnan kehittymisen kannalta olivat Helsingin olympialaiset vuonna 1952, joita varten rakennettiin retkeilymaja ja useita uusia hotelleita samalla, kun vanhoja restauroitiin. Olympialaiset merkitsivätkin Suomen nousua kansainväliseksi matkailukohteeksi sekä kotimaan matkailun suosion kasvamista. (Mts. 27 - 28.)

Hotellien rakentaminen vaati kuitenkin suurta pääomaa, jota tuohon aikaan ei ollut niin helposti saatavilla. Juuri olympialaisten jälkeisten vuosien aikana osuustoiminnallinen liike näkikin mahdollisuutensa. Sille oli jo kertynyt kokemusta niin ravintolakuin majoitustoiminnasta vuosien varrelta, jotka rohkaisivat panostamaan aloihin lisää. Ensimmäiset alalla toimineet osuustoiminnalliset liikkeet olivat **Osuusliike Elanto** sekä **Helsingin Osuuskauppa**. Molemmat osuusliikkeet muodostuivat merkittäviksi alan yrittäjiksi rakentaen useita kymmeniä hotelleja ja ravintoloita seuraavassa puollessatoista vuosikymmenessä. Suomen nykyinen hotelli- ja ravintolatoiminta luotiinkin hyvin pitkälti juuri 1960-luvulla. (Hallamaa & Viljanen, 1997, 38 - 39.)

Seuraavina vuosikymmeninä ala kehittyi yhä enemmän asiakaskeskeisempään suuntaan. Toimintansa lähtökohdaksi yritykset asettivat valitun asiakassegmentin tavat, totumukset ja odotukset, ja palvelutapahtumat pyrittiin rakentamaan asiakkaiden näkökulmasta. Erikoistuminen olikin majoitusalan tyypillistä juuri 1970- ja 1980-luvulla. (Mts. 40.) Uusia suuntauksia koko matkailualalla näinä vuosikymmeninä olivat liike- matkustaminen, kokoustoiminta, matkailun markkinointi ulkomailla sekä perhematkailu, jotka vaikuttivat myös majoitusalan kehitykseen. Viime vuosikymmenen alussa ollut lama vaikutti voimakkaasti myös majoitusalaan ja laman seurauksena useat alan yritykset ajautuivat 1990-luvun alkupuoliskolla konkurssiin. (Asunta ym. 1998, 28.)

Muutama vuosi laman jälkeen majoitusala kääntyi jälleen nousuun koko matkailualan kehityksen rinnalla.

Kauppa- ja teollisuusministeriön viime vuosien majoitusalan toimialaraporteista käy ilmi, että 2000-luvun alkuvuodet alan myynnin kehitys on polkenut paikallaan. Jo usean vuoden ajan majoituskysyntä on pysähtynyt 16 miljoonaan vuorokauteen ja hotellien käyttöaste on jämähtänyt hieman alle 50 prosenttiin. Majoituskysynnästä suurin osa, eli noin 12 miljoonaa vuorokautta, on kotimaisia matkailijoita, ja ulkomaisia yöpymisiä on noin 4 miljoonaa. Parhaiten majoitusallalla pärjäävät tällä hetkellä liikemies- ja kokoushotellit sekä kylpylät, mutta liikematkustuksen vaimetessa myös näillä sektoreilla on myynnin kehitys ollut heikkoa. Tosin aivan viime kuukausien aikana on ollut havaittavissa liikematkustuksen kasvua, mikä lupaa hyvää näillä edellä mainituilla sektoreilla toimiville hotelleille. (Kauppa- ja teollisuusministeriö.)

Tulevina vuosina kilpailukyvyyn rakentamisen, ylläpitämisen ja kehittämisen keskeisimmiksi työkaluiksi nousevat laatu ja turvallisuus, asiakassegmentointi, tuotteiden erilaistaminen sekä ketjuuntuminen. Hotelliketjut ovat tuoneet Suomen majoitusallalle kokonaisvaltaista matkailuliiketoiminnan hallintaa ja pohjoisen matkailukeskukset taas suurten matkailuvolyymien hallintaa verkostoituneena liiketoimintana. Alan haasteena on, miten saada nämä osa-alueet pienten yritysten hyödyksi, joita vaivaa ikääntyvä yrittäjäpolvi. Majoitusalan oman näkemyksen mukaan alan keskeisiä kehittämiskohteita ovat markkinointi ja henkilöstön kehittäminen. (Kauppa- ja teollisuusministeriö.)

### **Hotellit ja muut majoitusliikkeet**

Hotellit tarjoavat muita majoitusliikkeitä tasokkaampia majoituspalveluita. Hotellit voidaan jaotella esimerkiksi tason, koon, sijainnin tai kohderyhmän mukaan, mutta jako ei välttämättä aina ole niin selkeä, koska sama hotelli voi kuulua useampaan jakoryhmään. (Asunta ym. 1998, 103.) Käyttötarkoituksen mukaan hotellit voidaan jakaa liikemieshotelleihin, taajamahotelleihin, kokous- ja kongressihotelleihin, lomahotelleihin, kylpylahotelleihin ja motelleihin (Alén, Nenonen, Savola & Uusimäki 1997, 9). Useimmat Suomen hotellit ovat pääasiallisesti liikemieshotelleita, mutta niiden palvelut on suunniteltu vastaamaan myös esimerkiksi vapaa-ajan asiakkaiden sekä perheiden tarpeita, joten ne voidaan luokitella myös lomahotelleiksi.

Muita majoitusta tarjoavia majoitusliikkeitä ovat retkeilymajat, yömajat, hostellit, leirintäalueet, lomamökit, matkustajakodit, maatilamajoitukset ja bed & breakfast –paikat. Erona hotelleihin näissä majoitusmuodoissa on hinta. Edellä mainitut majoitusliikkeet tarjoavat majoitusta hotelleita huomattavasti halvempaan hintaan ja ovat näin ollen esimerkiksi useamman vuorokauden yöpymistä suunnittelevalle perheelle hyvä vaihtoehto. (Alèn ym. 1997, 10.)

Hotellit hallitsevat tällä hetkellä majoitustoimintaa 80 % markkinaosuudella majoitusosalasta yöpymisvuorokausissa mitattuna (Kauppa- ja teollisuusministeriö). Hotellien kannalta kehitys suhteessa muihin majoitusliikkeisiin on ollut suotuisaa, sillä vuonna 1993 hotellien markkinaosuus majoitustoiminnasta oli noin 76 %. Samassa ajassa hotelliyöpymiset ovat kasvaneet yli kolmella miljoonalla yöpymisellä. (Tilastokeskus.)

Muista majoitusliikkeistä kuin hotelleista parhaiten viime vuosina ovat pärjänneet lomakylät, joiden kapasiteetti on kasvanut siinä missä retkeilymajojen, leirintäalueiden ja matkustajakotien kapasiteetti on laskenut. Tärkeää edellä mainituissa tilastoissa on, että niihin on otettu huomioon siis vain hotellit, retkeilymajat, leirintäalueet, matkustajakodit sekä lomakylät. Muita majoitusosalalla toimivia pienyrittäjiä on kuitenkin runsaasti, joiden yöpymiset eivät ole vielä tilastoihin asti päässeet. Uusi lakiesitys tulee kuitenkin korjaaman asian, ja nämä pienyrittäjät saadaan samaan tilastoon muiden majoitusliikkeiden kanssa. (Kauppa- ja teollisuusministeriö.)

### **Hotellien ketjuuntuminen**

Kilpailun kiristyessä yritykset hakevat kilpailuetua muihin yrityksiin nähden yhteistyön avulla. Majoitusosalalla tämä on näkynyt hotelliketjujen laajentumisena sekä uusin yhteistyömuotojen, kuten kansallisten ja kansainvälisten markkinointiketjujen ilmestymisenä Suomen markkinoille. (Alèn ym. 1997, 13.) Ketjuun kuulumisen tuo hotellille selkeää kilpailuetua sekä kustannussäästöjä esimerkiksi markkinoinnissa, koska ketjun keskusyksikkö yleensä hoitaa ulkoiseen markkinointiin liittyvät materiaalit, kuten esitteet, julisteet ja internet-sivut. Yhteistyötä tehdään myös muiden, samalla matkailualueella toimivien palveluyritysten kanssa, jotta alueen yleinen matkailullinen vetovoima kasvaisi. (Asunta ym. 1998, 106 - 107.) Monella matkailualueella majoitusyritykset tekevät yhteistyötä alueen ”veturiyritysten” kanssa saadakseen suurimman mahdollisen hyödyn alueen matkailullisesta vetovoimasta.

Hotelliketjujen päämäärä on sekä hotellin että asiakkaan näkökulmasta rakennettu kannattava kanta-asiakkuus kaikissa ketjuun kuuluvissa hotelleissa. Tähän hotelliketjut pyrkivät luomalla yhteisen, tasalaatuisen merkkituotteen, jota markkinoidaan ja myydään yhteisesti. Tietyn hotelliketjun kanssa luodusta kanta-asiakassuhteesta asiakkaat hyötyvät saamalla selviä rahallisia etuja. Käyttämällä saman ketjun hotelleita kanta-asiakas kasvattaa bonustiliään, josta ketju joko palauttaa rahaa asiakkaalle tai antaa esimerkiksi majoitukseen käytettäviä etuseteleitä. (Alèn ym. 1997, 13 - 14.)

### **Kotimaiset hotelliketjut**

Suomessa toimivia kotimaisia hotelliketjuja ovat **Sokos Hotels**, **Restel Oy:n** hotelliketjut (Cumulus, Rantasipi ja Ramada), **Scandic**, **Finlandia-hotellit**, **Lomaliitto**, **Hotelman Oy**, **Best Western Hotels**, **Suomen Terveyskylpylät Oy**, **Private Hotels** ja **Good Morning Hotels**. Nämä ketjut voidaan luokitella niin markkinointiketjuiksi tai omistuspohjaisiksi kuin myös osuustoiminnallisiin, valtion omistamiin, yksityisiin ja franchising-ketjuihin. Kolme suurinta Suomen markkinoiden kotimaista hotelliketjua ovat Sokos Hotels, Restel Oy:n hotelliketjut sekä Scandic. (Asunta ym. 1998, 108.)

Sokos Hotels-ketju kuuluu S-ryhmään, joka koostuu SOK-yhtymästä ja osuuskaupoista. S-ryhmän toiminta keskittyy ketjuihin, joista tunnetuimpia ovat Sokos-tavaratalot, Prisma sekä siis Sokos Hotels, joka on myös Suomen suurin hotelliketju. Ketjun hotellit ovat pääasiallisesti liikemies- ja kokoushotelleja, mutta myös suosittuja loma- ja perhematkailijoiden joukossa etenkin viikonloppuisin ja loma-aikoina. Sokos Hotels – ketju tekee yhteistyötä muiden kansainvälisten ketjujen, kuten Radisson SAS-hotelleiden kanssa. (Mts. 108 - 109.)

Tradeka Group Oy harjoittaa liiketoimintaa monilla eri aloilla, ja sen majoitus- ja ravitsemistoiminnasta vastaa Restel Oy. Restel Oy:n hotelleja ovat Cumulus-hotellit, jotka keskittyvät työnsä puolesta matkustaviin sekä vapaa-ajan asiakkaisiin; Ramada-hotellit, jotka palvelevat korkean tason liikematkustajia; Rantasipi-hotellit, jotka on suunnattu elämys- ja kokousvieraille sekä Martina – hotellit. (Asunta ym. 1998, 109.)

Vuonna 1981 Arctia Oy:ksi nimensä muuttanut ja Alkoholiliike Oy:n tytäryhtiönä majoitustoiminnasta vastannut Yhtyneet Ravintolat Oy:n liiketoiminta ja käyttöomaisuus myytiin ruotsalaisella Scandic-hotelliketjulle. Arctian 22 hotellin kauppa Scandicille

oli osin poliittinen, koska yksityiset hotelliyritykset pitivät Arctian liiketoimintaa kilpailutilannetta vääristävänä. Pohjoismaiden suurimpana hotelliketjuna Scandicilla on noin 100 hotellia ympäri maailmaa, joista pohjoismaiset ovat Scandic-nimisiä ja pohjoismaiden ulkopuoliset Holiday Inn-nimisiä. (Asunta ym. 1998, 109 - 110.)

### **Suomessa toimivat kansainväliset hotelliketjut**

Ensimmäinen kansainvälinen hotelliketju aloitti toimintansa Suomessa jo vuonna 1972. Vaikka viime vuosina kansainvälisten ketjujen edustus Suomessa onkin kasvanut, vielä on useita suuria ketjuja, jotka eivät Suomen markkinoilla ole. Yleensä kansainvälisten ketjujen hotellit toimivat Suomessa **franchising-** tai **management-**sopimuksilla. (Alèn ym. 1997, 16.)

Alènin ja muiden (1997) mukaan **franchising**-sopimuksessa ketju myy nimensä käyttöoikeuden ja esimerkiksi markkinointipalvelunsa yhtiölle, joka haluaa liittää joko nykyisen tai suunnitteilla olevan yrityksen franchise-ketjuun. Sopimuksen tavoitteena on muiden ketjuuntumisen muotojen tapaan yhtenäisen jälleenmyyjien ketjun luominen toteuttaen samaa liikeideaa ja käyttämällä yhtenäistä tunnusta. **Management**-sopimus, eli johtamissopimus, on taas yritys kiinteistön omistajan ja varsinaisen yritystoiminnan harjoittavan johtamisyhtiön välinen sopimus, jossa johtamisyhtiö vastaa kiinteistön omistajan puolesta yrityksen jokapäiväisestä liiketoiminnasta sekä irtaimiston ja sisätilojen kunnossapidosta. (Mts. 16.)

Suomessa toimivia kansainvälisiä hotelliketjuja ovat muun muassa Radisson SAS, Holiday Inn sekä Sheraton. Näistä Radisson SASilla on kaksi tuotemerkkiä, joista toinen on Radisson Hotels International, joka on maailman suurimpia ketjuja ja toinen, SAS International Hotel toimii yhteistyössä SAS-lentoyhtiön kanssa. Holiday Inn Corporational hallitsee seitsemää eri kaavaa, joiden alla yksittäiset hotellit, kuten Suomessa Holiday Inn Garden Court sekä Holiday Inn, toimivat. (Mts. 17.)

## 2.2 Sokos Hotel Jyväshovi ja vapaa-ajan asiakkaat

Jyväshovi kuuluu Sokos Hotels-ketjuun ja on toinen Jyväskylässä toimiva Sokos Hotelli. Huoneita Jyväshovissa on yhteensä 149, joista yksi on sviitti ja kahdeksassa on oma sauna. Jyväshovi sijaitsee aivan Jyväskylän keskustan ytimessä, keskellä kävelykatua Sokos-tavarataloa vastapäätä.

Vaikka Jyväshovi on selkeästi liikematkustajille suunnattu, vapaa-ajan asiakkaat ovat asiakasryhmänä erittäin tärkeä. Vuoden 2004 ensimmäisen kolmanneksen (tammi-huhtikuu) yöpymisistä oli Jyväshovissa vajaa 40 % vapaa-aikaan liittyviä ja myynnistä samassa ajassa vapaa-ajan asiakkaat toivat hieman yli 30 %. Vapaa-ajan asiakkaiden pieni osuus myynnistä johtuu luonnollisesti siitä, että vapaa-ajan matkustajille tarkoitettut hinnat ovat edullisempia kuin liikematkustajien. (Nirkkonen 2005.) Kaikissa Suomen hotelleissa oli vuonna 2004 vapaa-aikaan liittyviä yöpymisiä yli 58 % yöpymisien kokonaismäärästä, mikä on siis huomattavasti enemmän kuin Jyväshovissa. Vuoden 2005 alkupuolella vapaa-ajan asiakkaiden yöpymiset hotelleissa ovat kuitenkin vähentyneet suhteessa ammatikseen matkustavien yöpymisiin. (Tilastokeskus)

Vapaa-ajan asiakkaille tarjottavat edullisemmat hinnat ovat osa Revenue Managementtiä, joka on yksi johtamisen työkaluista ja hallitsee hotellialaa maailmanlaajuisesti. Revenue Managementillä pyritään varmistamaan paras mahdollinen tuotto hotellille jokaisena iltana. Näin ollen hintaan enemmän reagoiville asiakkaille, kuten vapaa-ajan asiakkaille, tarjotaan yleensä liikematkustajia halvempia hintoja. Käsittelen tarkemmin Revenue Managementin periaatteet ja sen soveltamisen hotellialalla myöhemmin tässä työssä.

Hinta ja majoitusliikkeen yleinen laatutaso ovat merkittäviä seikkoja vapaa-ajan asiakkaalle majoituspaikan valinnassa. Vapaa-ajan matkustajat yleisimmin matkustavat perheen kanssa ja yöpyvät kohteessa 1-3 vuorokautta. Majoitusliikettä valitessaan vapaa-ajan asiakkaat kiinnittävät eniten huomiota siisteyteen ja palvelun tasoon. (Pöytä-kivi 1995, 4 - 12.)

## 3 PALVELU KILPAILUKEINONA

### 3.1 Palvelun määrittely

Grönroosin (1998) mukaan nyky-yhteiskunnassa on tultu tilanteeseen, jossa pitkälle kehittynyt teknologia antaa usealle yritykselle mahdollisuuden hyviin teknisiin ratkaisuihin. Nykyään on vaikeaa kilpailla pelkillä teknisillä ratkaisuilla, koska myös kilpailijat pystyvät tuottamaan teknisesti hyviä tuotteita. (Grönroos 1998, 38 - 39.) Suomen hotellialalla tämä näkyy siinä, että hotellihuoneiden teknisessä laadussa ei juuri ole eroja hotellien ja hotelliketjujen välillä. Onkin keksittävä uusia keinoja menestyäkseen kilpailussa.

Koska asiakkaat pitävät tuotteiden teknistä laatua itsestään selvänä, he myös vaativat yrityksiltä enemmän. Asiakkaista tulee koko ajan valveutuneempia, joten yritysten tulisi panostaa enemmän tuotteen teknisen ratkaisun lisäksi palvelujen ja niiden liitännäisien kehittämiseen. Pitkälle kehittynyt ja jatkuvasti kehittyvä teknologia antaa yrityksille mahdollisuuden saada yhä enemmän irti asiakkuuksistaan ja parantaa palveluitaan. Voidaankin sanoa, että palvelut ovat arvoja ja hyötyjä, joiden avulla yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua markkinoilla. (Mts. 38 - 39.)

Palvelu ilmiönä on hyvin vaikea määritellä. Se voi olla tapa, miten jokin yritys toimittaa asiakkaalle teknisen tavaran tai se voi olla vaikkapa hallinnollinen palvelu, kuten laskutus. Yleensä palvelu merkitsee myös vuorovaikutussuhdetta asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä. Asiakkaat kuvailevat palvelun abstrakteiksi asioiksi, kuten kokeemukseksi, luottamukseksi tai turvallisuudeksi. Vaikka palvelu voi myös olla konkreettinen asia (kuten hotellihuone), olennaisinta palvelussa on nimenomaan sen aineettomuus. Palvelu on sarja tekoja, jotka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja palvelun tukena käytetään fyysisiä tavaroita tuottamaan asiakkaalle mahdollisimman suuri hyöty. (Mts. 49 - 54.)

### 3.2 Palvelun laadun muodostuminen

Koska palvelu on sarja tekoja, se on näin ollen monimutkainen asia ja palvelun laadun määrittäminen onkin äärimmäisen monimutkaista. Jotta palvelun laadun määrittäminen olisi edes mahdollista, on palvelun tarjoajan (eli yrityksen) ymmärrettävä, miten käyttäjät (eli asiakkaat) arvioivat palvelun laatua. Kun yritys pystyy määrittämään miten sen asiakkaat laadun kokevat, yritykset pystyvät myös paremmin parantamaan palvelujensa laatua. (Grönroos 1998, 59 - 62.)

Laatu taas on käsitteenä ikivanha, joka on ajan myötä muuttunut ja saavuttanut uusia ulottuvuuksia. Yleinen määritelmä laadusta on, että laatu on jotain mikä on hyvää. Tuotteesta tai palvelusta puhuttaessa laadulla pitäisi olla kyky täyttää tai ylittää asiakkaan odotukset tai myös voidaan ajatella laadun tarkoittavan, että asiakkaat saavat sen mistä he maksavatkin. Ja koska jokainen yritys haluaa tuottaa voittoa, taloudellisesta näkökulmasta katsottuna laatu voidaan ajatella jonkinlaisena tavoitteena, jonka saavuttuaan yrityksen tuotteet tai palvelut vastaavat kuluttajien odotuksia ja näin ollen yritys voi olla kilpailukykyinen markkinoilla. (Avelini 2002.)

Koska palvelut yleensä kulutetaan ja tuotetaan samanaikaisesti, asiakkaan ja palvelun tarjoajan välille syntyy vuorovaikutustilanteita, joiden tapahtumat vaikuttavat olennaisesti siihen, miten asiakas kokee palvelun laadun. Tällä koetulla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus on *tekninen* eli *lopputuloslottuvuus*, toisin sanoen siis se, mitä asiakas konkreettisesti saa. Yrityksen tuottaman teknisen laadun ulottuvuus on Grönroosin (1998) mukaan asiakkaille selvästi tärkeä asia ja sen mukaan asiakkaat arvioivat palvelun laatua. Tämä on kuitenkin vain yksi laadun ulottuvuus eikä se pidä sisällään kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Asiakkaaseen vaikuttaa myös se tapa, jolla tekninen laatu hänelle tuotetaan. Asiakaspalvelijan ulkoinen olemus, tavat ja tottumukset miten hän käyttäytyy asiakkaan seurassa vaikuttavat asiakkaan käsitykseen palvelun laadusta. Tämä on palvelun laadun toinen ulottuvuus, *prosessin toiminnallinen laatu*. (Grönroos 1998, 62 - 64.)

Grönroos (1998) toteaa myös, että yrityksen tai paikallisen toimipisteen imago voi myös vaikuttaa siihen, miten asiakas kokee palvelun laadun (Mts. 64). Näin esimerkiksi Jyväskylä voi yksikkönä kärsiä siitä, jos joku tietty asiakas on saanut jossain



muussa Sokos Hotel – ketjuun kuuluvassa hotellissa huonoa palvelua. Hänen mielikuvansa Sokos Hotelleista on näin ollen negatiivinen ja Jyväshovissa palveluprosessin pienikin virhe voi olla kohtalokas aikaisempien kokemusten takia. Sama pätee myös päinvastoin. Jos asiakas kokee saaneensa huonoa palvelua Jyväshovissa, hänen palveluodotuksensa muissa Sokos Hotelleissa voivat olla jo valmiiksi kielteisiä. Grönroos (1998) toteaaakin, että yrityksen tai sen yksikön imago toimii eräänlaisena palvelun laadun suodattimena (Grönroos 1998, 64).

Yrityksen tavaroiden ja palvelujen laatu vaikuttavat siihen kuinka kilpailukykyinen kyseinen yritys on. Koska palveluyhteyksissä laatu on monimutkainen asia, palveluyrityksen tulee tietää kumpaan laadun ulottuvuuteen (tekniseen vai toiminnalliseen) tulisi panostaa kokonaislaadun parantamiseksi. Teknisen laadun parantamisen strategia onnistuu vain, jos yritys keksii jotain sellaista mitä muut yritykset eivät voi keksiä. Nykyään tällainen tilanne on lähes mahdoton saavuttaa, koska melkein jokaisella yrityksellä on mahdollisuus teknisesti laadullisiin tuloksiin. Näin ollen toiminnallisen laadun, eli palvelun tarjoajan ja käyttäjän välisen vuorovaikutussuhteen, kehittäminen voi antaa palvelutuotteelle lisäarvoa ja yritykselle kilpailuetua. (Mts. 65 - 66.)

Asiakkaat arvioivat laatua vertaamalla omia odotuksiaan/kokemuksiaan palvelutapah- tumassa kokemaansa palvelun laatuun. Toisin sanoen, asiakas kokee palvelun laadun hyväksi silloin, kun hänen kokemansa palvelu ylittää hänen odotuksensa ja huonoksi, kun taas kokemus ei ylitä asiakkaan odotuksia. Johnston & Clark väittävät, että yritysten tulisi parantaa omia palveluitaan koko ajan niin, että ne voisivat joka kerta ylittää asiakkaan odotukset palvelun laadun suhteen ja näin ollen tuottaa asiakkaan näkökul- masta todella laadukasta palvelua. (Johnston & Clark 2001, 78 - 79.) Tämä voi toimia asiakassuhteen alkuvaiheessa, mutta ei enää pidemmissä asiakassuhteissa. Asiakkaat vertaavat kokemaansa laatua aikaisempiin kokemuksiin ja muodostavat sen perusteel- la mielipiteensä palvelun laadun tasosta. Pitkissä asiakassuhteissa asiakkaat siis tottu- vat hyvään palveluun tietyn yrityksen suhteen, joten heidän odotuksensakin tätä palve- lua kohtaan nousevat. Mielestäni yrityksissä olisikin keskityttävä tasaisen hyvän laa- dun tuottamiseen, jotta kaikki asiakkaat kokevat saavansa aina hyvää palvelua.

Grönroosin kirjassa esitellyn Berry Texasin (1985) tutkimuksen mukaan asiakkaiden koettuun kokonaislaatuun vaikuttavat enemmän toiminnallisen kuin teknisen laadun

elementit, kuten esimerkiksi luotettavuus, kohteliaisuus sekä asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen. Samoin toisessa, British Airwaysin 1980 – luvulla, tekemässä tutkimuksessa tuli esille myös toiminnalliseen laatuun vaikuttavia tekijöitä, kuten huolenpito, spontaanisuus, ongelmanratkaisu ja normalisointi. (Grönroos 1998, 69 - 71.) Näin voimmekin siis päätellä, että jos yritys haluaa parantaa laatuaan, sen tulisi kiinnittää palveluprosessin toiminnallisiin laatusykkeihin, eikä niinkään teknisiin. Asiakkaat ilmiselvästi arvostavat enemmän sitä tapaa, jolla palvelu heille tuotetaan kuin sitä, mitä he konkreettisesti saavat.

### **Palvelun laatuun kannattaa panostaa**

Laadun kehittäminen tuo yritykselle selkeää kilpailuetua markkinoilla. Useat eri tutkimukset ovat todistaneet, että asiakkaan kokema laatu vaikuttaa oleellisesti yrityksen menestykseen. Laadusta on kuitenkin tullut eräänlainen muotisana ja siitä kyllä puhutaan, muttei tehdä tarpeeksi, jotta saavutettaisiin kilpailuetua. Usein yritysten johtajat ajattelevat, että laadun parantaminen on liian kallista, eikä sen avulla sittenkään saavuteta parempia tuloksia. (Grönroos 1998, 75 - 78.)

On kuitenkin virheellistä ajatella, että korkea laatu merkitsisi korkeita kustannuksia. Yritykset unohtavat liian usein suurimman haasteen, eli **todellisen arvon tuottamisen asiakkaalle** ja keskittyvät liikaa kustannuksien kontrolloimiseen. Puutteet laadussa aiheuttavat usein vain lisäkustannuksia sekä asiakkaalle että palvelun tarjoajalle. Jos yritys pystyy kerralla tarjoamaan asiakkaalle laadukasta palvelua, reklamaatioita tai muita vastaavia jälkitoimenpiteitä ei tarvitse tehdä. Onkin väärin ajatella vain lyhyen aikavälin aiheuttamia kustannuksia, kun pitäisi keskittyä pitkäjännitteiseen ajattelutapaan. Grönroos (1998) toteaaakin, että ”asiakkaan saama arvo ja sen tuottamisen vaatimat kustannukset ovat aina pitkäaikaisia, koko liikesuhdetta koskevia käsitteitä”. (Mts. 78 - 81.)

Grönroos (1998) määrittää asiakkaan saaman arvon seuraavasti:

*se kokonaisuus, jonka asiakas kokee ajan mittaan saavansa jostain ratkaisusta, eli tuotteesta, palvelusta tai niiden yhdistelmästä suhteessa siihen kokonaisuhraukseen, jonka hän ajan mittaan joutuu sen hyväksi tekemään hinnan ja muiden kustannusten muodossa.*

Hyvä palvelu on näin ollen siis ydinpalvelun tai -tuotteen *lisäarvo*, jolla saadaan tuotettua kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Tämän asiakkaalle tuotetun lisäarvon tulee luonnollisesti olla positiivista, jotta siitä on hänelle hyötyä. (Grönroos 1998, 81 - 82.)

Asiakassuhteen hoitamisesta aiheutuu kustannuksia sekä asiakkaalle että myyjälle. Asiakkaan suhdekustannuksia ovat kaikki hinnan ulkopuoliset uhraukset, jotka asiakkaalle koituvat suhteen ylläpitämiseen. (Mts. 82 - 83.) Hotellissa nämä kustannukset ovat niitä, joita asiakkaalle aiheutuu, kun hän esimerkiksi varaa hotellihuonetta. Mitä nopeammin hän saa yhteyden hotellin myyntipalveluun tai vastaanottoon, sekä miten nopeasti hänen varauksensa tehdään, sitä pienemmät ovat asiakkaan suhdekustannukset. Grönroosin (1998) mukaan tätä edellä kuvattua toimintamallia käyttäen voidaan selvittää myös myyjälle aiheutuvat suhdekustannukset. Mitä parempi tietojärjestelmä, sitä vähemmän aikaa itse palvelutilanteeseen kuluu ja sitä pienempi on virheiden mahdollisuus asiakassuhteen hoidossa (Mts. 83).

Kuten jo aiemmin todettiin, yrityksen imago toimii eräänlaisena suodattimena asiakkaan arvioidessa kokemaansa palvelun laatua. Yrityksen imago voidaan ajatella myös maineena, joka yrityksellä on markkinoilla toimiessaan. Erityisesti palvelualalla yrityksen maine, tai toisin ilmaistuna imago, on erittäin olennainen seikka liiketoiminnan kannalta. (Brezovec & Brezovec 2002.)

Brezovecin ja Brezovecin (2002) tekemä tutkimus pyrki selvittämään mitkä asiat vaikuttavat yrityksen maineen muodostumiseen. Esille nousi kahdeksan maineeseen vaikuttavaa seikkaa, joita ovat johtamisen laatu, tuotteiden ja palveluiden laatu, markkinoitviestinnän tehokkuus, taloudellinen vakaus, työntekijöistä huolehtiminen, yhteisöstä ja ympäristöstä huolehtiminen ja innovatiivisuus sekä pitkän aikavälin tuottoarvo. Näistä kahdeksasta tärkeimmäksi maineeseen vaikuttavaksi tekijäksi tutkimuksessa nousi palvelujen laatu. (Brezovec & Brezovec 2002.) Tämä tutkimus siis vahvistaa sitä tosiseikkaa, että asiakkaat todellakin arvostavat laadukkaita palveluita ja palvelun laadun kehittämiseen panostamalla yritykset voivat saada kilpailuetua markkinoilla.

### 3.3 Palvelutyö suhdemarkkinointina

Voidaan ajatella, että ihan kuten koko yhteiskunta, myös liike-elämä, jossa palveluiden tuottaminen ja tarjoaminen on erittäin oleellista, on yhtä suhdeverkostoa, jota on osattava hallita oikein. Kun liike-elämässä ammattilaiset myyvät omia palveluitaan muille ammattilaisille, niin yksityiselämässä moni meistä luo suhteita vapaaehtoisesti esimerkiksi liittymällä joihinkin seuroihin tai järjestöihin. Itse asiassa voidaankin ajatella, että suhteet, verkostot ja vuorovaikutus ihmisten kesken ovat koko yhteiskunnan ydin, jossa markkinointi ja liike-elämä ovat vain yhteiskunnan alajärjestelmiä. (Gummesson 2004, 30 - 31.)

Gummesson (2004) jakaa suhdemarkkinoinnin 30 konkreettiseksi suhteeksi, jotka hän on edelleen jakanut neljään pääryhmään, joita ovat **klassiset markkinasuhteet, erityiset markkinasuhteet, megasuhteet** ja **nanosuhteet**. Ensimmäiset kaksi pääryhmää ovat *markkinasuhteita*, joilla on suora vaikutus markkinoihin, kun taas kaksi muuta suhderyhmää ovat *markkinoiden ulkopuolisia suhteita*, jotka vaikuttavat epäsuorasti markkinoihin. Tämän työn lopussa on täydellinen luettelo Gummessonin mainitsemista 30 suhteesta (Liite 1). Gummesson (2004) nostaa näistä 30 suhteesta tärkeimmäksi toimittajan ja asiakkaan välisen suhteen. (Mts. 56.)

Kun ennen saatettiin väheksyä ajatusta siitä, että jo olemassa olevista asiakkaista huolehtiminen oli huonoa myyntityötä verrattuna uusien asiakkaiden hankintaan, nyt tilanne on päinvastoin. Kuten muukin markkinointityö, myös suhdemarkkinointi lähtee siitä perusajatuksesta, että tärkein tehtävä yritykselle on pitää huolta jo olemassa olevista asiakkaistaan ja palvella heitä mahdollisimman hyvin, ennen kuin lähdetään hankkimaan uusia asiakkaita. (Mts. 67 - 68.)

Laatujohtamisessa käytetty käsite zero defection, joka suomennettuna tarkoittaa ”nolla asiakassuhteen menetystä”, lähtee siitä perusajatuksesta, että yrityksen tulisi parantaa palveluiden laatuaan jatkuvasti, jottei se menettäisi asiakkaitaan. Suhdemarkkinoinnissa kuitenkin korostetaan asiakassuhteen luomista, kehittämistä ja lopettamista niissä tapauksissa, kun asiakas ei enää tarvitse yrityksen tarjoamia palveluita tai jos suhde on muuten kannattamaton. (Mts. 68.) Suhdemarkkinoinnin tärkeimmän suhteen, asiakkaan ja toimittajan välisen suhteen, perustana on **arvon tuottaminen asiakkaalle**,

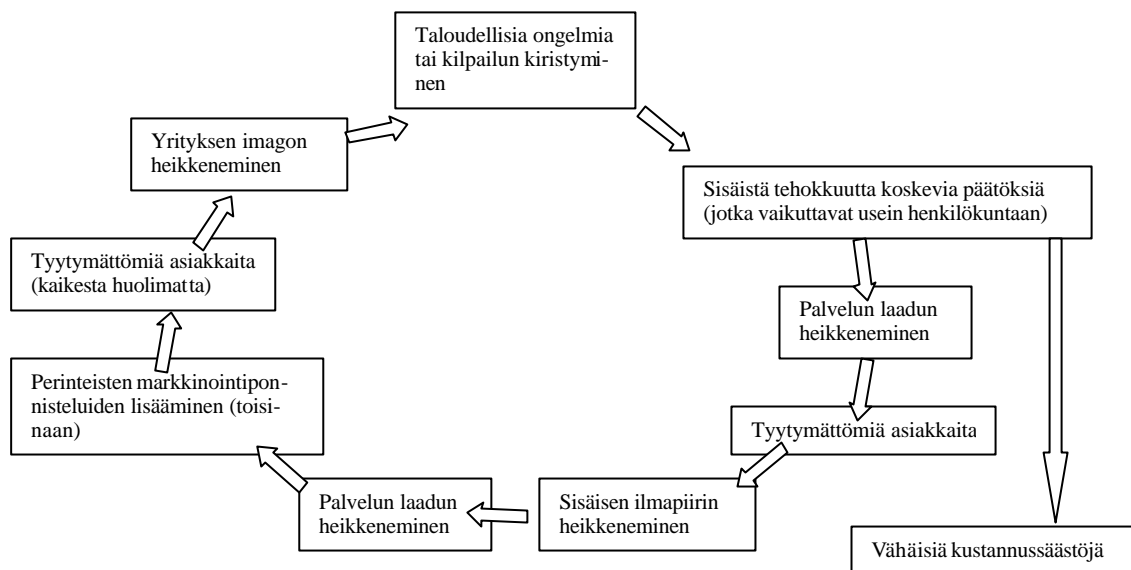
joka on myös asiakkuuden hallinnan tavoite. Niin kauan kuin asiakas saa yrityksen palveluista arvoa itselleen, niin kauan suhdetta on molempien osapuolten (niin asiakkaan kuin yrityksen) kannalta mielekästä jatkaa.

Suhdemarkkinoinnissa asiakkaan ja toimittajan välisen suhteen ylläpitämisessä korostetaan asiakkaiden tarkkaa segmentoimista, asiakkaan kanssa käytävää dialogia sekä suhteen muodostamista pysyväksi oppimissuhteeksi. Suhdemarkkinointi tuo esille myös tietotekniikan merkityksen asiakassuhteiden hallinnassa, mutta samalla muistuttaa, että ihmiset ovat niitä, jotka oikeasti ratkaisevat ongelmia ja ovat halukkaita uusien asioiden sisäistämiseen sekä toteuttamiseen. (Gummesson 2004, 73 - 74.)

Suhdemarkkinoinnin viides suhde liittyy myös olennaisesti palvelutyöhön, koska siinä keskitytään palvelukohtaamiseen liittyviin seikkoihin. Mutta koska senkin suhteen keskeisin sanoma (arvon tuottaminen asiakkaalle) on sama kuin jo aikaisemmin tässä työssä on esille tuotu, en käsittele sitä enää tässä vaiheessa tarkemmin. Suhdemarkkinointia voidaan pitää jonkinlaisena peruspilarina, ei vain pelkästään yrityksen johtamisessa, vaan myös ”ruohonjuuritasolla”, jokapäiväisessä palvelutyössä. Jokaisen henkilön, joka yrityksessä toimii vuorovaikutussuhteessa asiakkaan kanssa, tulisikin mielestäni ymmärtää ja sisäistää suhdemarkkinoinnin merkitys, koska sen avulla voidaan ymmärtää miksi yritykset joko menestyvät tai kaatuvat.

### **Palvelustrategia palvelutyön johtamisen tukena**

Teollisuusyrityksen johtamisajatteluun kuuluu kolme nyrkkisääntöä, joita noudattamalla voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä. Ensimmäinen sääntö liittyy kustannussäästöihin, jotta tuotteiden yksikkökustannukset alenisivat, toinen markkinointitoimien kasvattamiseen uusien markkinoiden löytämiseen ja kolmas tuotekehityksen vahvistamiseen. Palvelualoilla voidaan myös käyttää näitä sääntöjä hyväksi, kunhan niitä ei noudateta liian sokeasti, jolloin vaarana on joutuminen niin sanottuun strategiseen johtamisansaani (ks. kuvio 1). (Grönroos 1998, 138 - 139.)



KUVIO 1. Strateginen johtamisensa. (Grönroos 1998, 138.)

Strateginen johtamisensa tarkoittaa tilannetta, jossa taloudellisten ongelmien tai kilpailun kiristymisen seurauksena yrityksessä tehdään pääasiallisesti sisäistä tehokkuutta koskevia päätöksiä. Henkilökuntaa vähennetään tai sitä ei kasvateta suhteessa toiminnan laajenemiseen. Tästä on seurauksena palvelun laadun heikkeneminen, joka taas laskee asiakastyytyväisyyttä ja tämä taas vaikuttaa sisäiseen ilmapiiriin ja niin edelleen. Tekemällä näitä vääriä päätöksiä yritys joutuu noidankehään ja alun perin yrityksen kannattavuutta ajatellen tehdyt kustannussäästöt koituvatkin yritykselle kohaloksi. (Mts. 139 - 143.)

Palveluyrityksen toiminnan erilaisuuden myötä sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden välistä suhdetta ei voi jättää huomiotta. Sisäinen tehokkuus tarkoittaa yrityksen toimintatapaa sekä työvoiman ja pääoman tuottavuutta, jota voidaan mitata esimerkiksi yksikkökustannuksilla. Ulkoinen tehokkuus taas tarkoittaa sitä, miten asiakkaat kokevat yrityksen toiminnan ja tuotoksen. Näiden kahden tehokkuuden suhteet on otettava huomioon, kun tehdään kustannustehokkuuteen vaikuttavia päätöksiä. Voidaankin puhua hyvistä ja pahoista kustannuksista. (Mts. 145 - 147.)

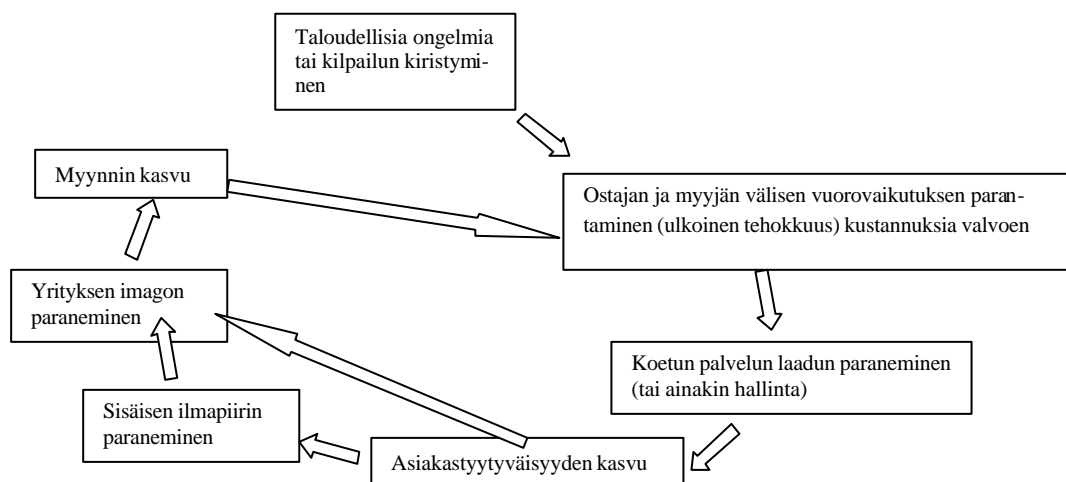
Hyviä kustannuksia ovat muun muassa henkilöstön koulutukseen tai palvelujen kehittämiseen liittyvät kustannukset. Pahoja kustannuksia taas ovat esimerkiksi turhasta byrokratiasta johtuvat kustannukset. Kustannussäästöihin liittyvissä päätöksenteoissa

yrityksen on syytä muistaa, että hyvien kustannuksien leikkaaminen heikentää ulkoista tehokkuutta ja siten koko yrityksen kannattavuutta. Pahat kustannukset sen sijaan ovat este yrityksen voiton tekemiselle ja kilpailukyvyyn parantamiseksi kustannussäästöt tulisivat kohdistua pahoihin kustannuksiin. (Grönroos 1998, 145 - 147.)

Tuottavuuden ja laadun parantaminen eivät ole ristiriidassa keskenään vaan laadun arvioimisella ja seurannalla voidaan parantaa tuottavuutta ja lisätä asiakastyytyvyyttä. Grönroos (1998) toteaa tuottavuuden parantamisesta seuraavasti:

*Kaikkien tuottavuuden parantamiseen tähtäävien toimenpiteiden taustalla tulisi olla (1) syvällinen ymmärrys asiakkaiden hyväksi kokeman palvelun laadun osatekijöistä ja (2) yhtä syvällinen analyysi siitä, kuinka yritys nyt toimii laatua tuottaessaan, mitä fyysisiä ja inhimillisiä resursseja tarvitaan ja mitkä niistä ovat riittämättömiä tai tarpeettomia sekä kuinka tehokkaita tai tehotomia ovat käytettävät järjestelmät ja rutiinit.*

Näitä sisäistä sekä ulkoista tutkimusta vertaamalla luodaan pohja tuottavuuden ja laadun samanaikaiselle parantamiselle. Työntekijöiden teknisten taitojen kohentaminen sekä heidän asenteiden ja käytöksen asiakashenkisyyden lisääminen ovat keinoja palvelun laadun ja tuottavuuden parantamiseksi yhtä aikaa samoin kuin asiakkaan osallistaminen palvelujen tuotantoprosesseihin. Alla olevassa kuviossa (kuvio 4) on selvennetty, mitä tarkoitetaan palvelukeskeisellä lähestymistavalla. (Grönroos 1998, 152 - 154.)



KUVIO 2. Palvelukeskeinen lähestymistapa. (Grönroos 1998, 160.)

Palvelukeskeisessä lähestymistavassa korostetaan vuorovaikutussuhteen parantamista asiakkaan ja yrityksen välillä, joka johtaa koetun palvelun laadun paranemiseen ja sitä kautta lopulta myynnin kasvuun. Jos yritys onnistuu käymään aitoa vuoropuhelua asiakkaiden kanssa, se voi välttää joutumasta kuviossa 1 esitettyyn strategiseen johtamisansa, joka johti siis yrityksen taloudellisen tilanteen heikentymiseen.

## **4 REVENUE MANAGEMENT PALVELUALAN YRITYKSEN JOHTAMISEN TYÖKALUNA**

Revenue Managementia (RM) on vaikeaa ja jäykkää kääntää suomeksi, eikä niin alan kirjallisuudessa olekaan yleisesti tehty. Ensimmäisessä ja tietääkseni tähän mennessä ainoassa suomeksi aihetta käsittelevässä kirjassa (Revenue Management – periaatteet ja käytännöt) puhutaan muutamaan otteeseen ”tuottojohtamisesta”, mutta yleisesti tämäkin kirja käyttää englannin kielen termiä Revenue Management. Monesti RM:sta puhuttaessa kuulee myös termin Yield Management, mutta nämä kaksi termiä tarkoittavat kuitenkin oikeastaan samaa asiaa ja nykyään niitä käytetäänkin yleisesti puhuttaessa samasta asiasta, eli ”tuottojohtamisesta”. Selvyiden vuoksi käytän tässä työssä vain Revenue Management – termiä puhuttaessa ”tuottojohtamisesta” ja olen lyhentänyt sen RM – muotoon.

Albanesen (2004) mukaan palvelualalla palvelujen erityispiirteet aiheuttavat ongelmia, jotka vaikuttavat yritysten kannattavuuteen. Näiden ongelmien selvittämiseen yritykset ovat valinneet erilaisia toimintamalleja luodakseen itselleen kilpailuetua markkinoilla ja moni yritys onkin päätenyt käyttämään hintaa tai brändiä kilpailukeinonaan. Nämä kaksi kilpailukeinoa jättävät kuitenkin vastaamatta moniin esiin nouseviin ongelmiin kuten esimerkiksi kustannusjohtajuuden pysyvyyteen vapailla kansainvälisillä markkinoilla, jossa tuotantokustannukset eri maiden välillä vaihtelevat sekä sesonkivaihtelusta johtuvaan kysynnän muutokseen. (Albanese 2004, 3 - 4.)

Ongelmalliseksi palvelujen markkinoinnin tuotteisiin verrattuna tekee palvelujen aiheettomuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus sekä heterogeenisuus. Matkialualalla lisäksi ongelmia aiheuttavat korkeat kiinteät kustannukset, suuri riippuvuus



alihankkijoiden suorituksista, merkittävä riippuvuus paikallisista ja ilmastollisista tekijöistä ja huomattavat sesonkivaihtelut. RM on kehitetty vastaamaan näihin edellä mainittuihin ongelmiin sulkematta pois brändistrategiaa ja matalahinnoittelutaktiikkaa kilpailukeinoina. (Albanese 2004, 4 - 8.)

#### 4.1 Periaatteet

RM:ia alkoivat käyttää ensimmäisinä yhdysvaltalaiset lentoyhtiöt maassa tapahtuneen deregulaation jälkeen 1970-luvun lopussa. Deregulaatio Yhdysvaltojen ilmailualalla merkitsi kilpailun vapauttamista ja halpalentoyhtiöiden tuloa alalle. Ennen kuin Presidentti Jimmy Carter allekirjoitti vuoden 1978 lopussa kilpailun vapauttamista koskevan lain, Civil Aeronautics Board määräsi Yhdysvalloissa mitä hintoja lentoyhtiöt saivat periä tietyiltä lennoilta, minne ne saivat lentää ja mitkä lentoyhtiöt ylipäänsä saivat lentää kahden kaupungin väliä. Näin ollen lentoyhtiöt eivät voineet kilpailla keskenään. (Hattula 2004, 9 - 10.)

RM on yksinkertaisesti ilmaistuna oikean tuotteen/tuotteiden myymistä oikealle asiakkaalle, oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että hinnat asetetaan ennustetun kysynnän perusteella matalammalle tasolle asiakkaille, jotka ovat valmiita ostamaan tuotteen hiljaisemmän kysynnän aikaan ja korkeammalle tasolle asiakkaille, jotka haluavat ostaa tuotteen korkeamman kysynnän aikaan. (Ingold, McMahon-Beattie & Yeoman 2000, 4.) Toisin sanoen, kuten Hattulakin (2004) opinnäytetyössään toteaa, RM-tekniikkaa käyttävä yritys pyrkii tuottojensa maksimointiin ennustamalla milloin ja minkälaisia palveluita kuluttajat ostavat ja asettavat sitten hintansa näiden ennustuksien mukaan (Hattula 2004, 10).

Ilmailualalla ensimmäisenä käytetty ja sittemmin pidemmälle kehitetty RM-tekniikka on siirtynyt myös monille muille aloille, kuten hotellit, autovuokraamot, rautatiet ja niin edelleen (Mts. 2004, 35). Kaikkein parhaiten sitä voivat käyttää hyödykseen palveluyritykset, joiden toiminta perustuu käytettävissä olevaan kiinteään kapasiteettiin. Kapasiteetin määrä voidaan laskea esimerkiksi fyysisillä yksiköillä, kuten istuinten lukumäärällä lentokoneessa, huoneiden määrällä hotellissa tai asiakaspaikkojen määrällä ravintoloissa. Ei-fyysisillä yksiköillä taas tarkoitetaan esimerkiksi kuinka monta

vuorokautta yksi asiakas on hotellihuoneessa yötä tai kuinka monta tuntia yksi asiakas käyttää ravintolan palveluita. (Ingold ym. 2000, 4.)

Oleellista RM:n käytössä yrityksen kannalta on erilaisten ennustusmallien hyväksikäyttö tulevaisuuden toimintaa suunniteltaessa. Ensinnäkin, esimerkiksi hotellien tulisi osata ennustaa kuinka moni asiakas tekee varauksensa etukäteen ja kuinka moni tekee varauksensa vasta paikan päällä, eli on niin sanottu walk-in asiakas. Kysyntä saattaa hotellista riippuen vaihdella myös viikonpäivien tai vuoden ajankohtien mukaan; toisilla hotelleilla viikonloput ovat viikkopäiviä vilkkaimpia, kun taas toisilla asia voi olla päinvastoin. Samoin RM:ia käyttäessä yrityksen tulee myös hallita tieto siitä, kuinka kauan heidän yksi tuote (hotellihuone hotellissa, asiakaspaikka ravintolassa) on käytössä, jotta yrityksessä osataan ennustaa milloin tuote on taas vapaa myytäväksi. Näitä kaikkia ennustusmalleja varten RM:ia käyttävät yritykset ovat kehittäneet tietoteknisiä ohjelmia, joiden avulla saadaan tietoa kaikista tarvittavista asioista yrityksen toiminnan avuksi. (Mts. 4 - 5.)

RM:n keskeisin asia on kuluttajien käyttäytymisen ennustaminen ja hintojen muuttaminen tämän perusteella jokaiselle asiakkaalle sopivaksi. Jotta tässä onnistuttaisiin, markkinoita tulee tarkastella mikromarkkinatasolla, eikä massamarkkinatasolla. Yrityksen on osattava löytää tieto siitä mitä tietty kuluttaja on valmis maksamaan tästä tuotteesta juuri tällä hetkellä. Kuluttajat kuitenkin tekevät lopulta arvion siitä, mikä heidän mielestään on sopiva hinta tuotteelle perustuen omiin tarpeisiin ja haluihin. Koska kuluttajien yksilölliset erot vaikuttavat ostopäätökseen, eri segmenteille täytyy löytää omat hinnat, jotka kohtaavat jokaisen segmentin hintatasapainon. (Hattula 2004, 35 - 36.)

## **4.2 Käyttö hotellialalla**

On erittäin vaikeaa ja monimutkaista määritellä mitä RM tarkoittaa ja käsittää nimenomaan juuri hotellialalla. Koska RM kehiteltiin ja otettiin käyttöön ilmailualalla, siellä syntyneitä käsitettä RM:stä ei voida täysin soveltaa hotellialalla näiden kahden alan luonteiden erilaisuuden vuoksi. (Ingold ym. 2000, 85 - 86.) Tämän takia olisikin vaa-

rallista, jos hotellit seuraisivat orjallisesti RM:n käytössä ilmailualan muodostamaa mallia (Verginis & Wood 1999, 220).

Siinä missä lentokoneen istuimen asiakas voi käyttää vain yhdellä lennolla ja yhtenä päivä kerralla, hotellissa asiakas voi asua useamman yön peräjälkeen, jolloin hän saattaa olla sekä korkeamman että matalamman hintaisia öitä. Samoin hotelli ei voi keskittyä vain ja ainoastaan huoneesta saatuun tuottoon, koska asiakas todennäköisesti käyttää myös muita hotellin palveluita (esimerkiksi ravintolaa) ja tuo näin ollen hotellille myös sitä kautta tuloja. Lentoyhtiöiden matkustajat ovat tottuneet myös tiukkoihin ehtoihin esimerkiksi peruutuksien ja lipun vaihdon suhteen, jotka vaikuttavat lipun hintaan, mutta hotelleilla harvemmin on tällaisia ehtoja. Samoin huonot varausjärjestelmät monesti aiheuttavat hotellialalla sen, että hotellin huoneita myydään keskusvaraamosta ”väärään hintaan”, koska sinne ei ole tullut tietoa mitkä hintaluokat ovat kiinni ja mitkä taas auki. (Mts. 220.)

RM:n käytön periaate hotellialalla on hyvin yksinkertainen. Korkean kysynnän aikaan huoneiden hinnat pyritään pitämään niin korkeina kuin mahdollista, jotta saadaan mahdollisimman suuri tuotto. Hiljaisemman kysynnän aikaan hintoja alennetaan niin paljon, että se kasvattaa huoneiden kysyntää ja käyttöaste saadaan mahdollisimman korkeaksi. Itse asiassa RM strategiana ei ole mitään uutta hotellialalla, ovathan hotellit jo useita vuosia yrittäneet täyttää hiljaisemman kysynnän aikaan huoneitaan alemmilla hinnoilla, kuten viikonloppuhinnoilla, kesähintatarjouksilla, joulun ajan tarjouksilla ja niin edelleen. (Mts. 256.) Majoituslalla RM:n tavoitteena on myydä majoitusyrityksen huoneista mahdollisimman moni mahdollisimman monena iltana asiakkaille, jotka tuovat suurimman mahdollisimman tuoton yritykselle, oli kyse sitten hiljaisen tai korkean kysynnän ajankohdasta (Vinod 2004, 179).

Tähän suurimpaan mahdolliseen tuottoon hotellit pyrkivät tekemällä joka illalle niin sanotun ”markkinaseoksen”. Tällä tarkoitetaan sitä, mitkä kaikki hintaluokat ovat vapaina myytäviksi kulloisenakin iltana. Esimerkiksi korkean kysynnän päiväksi hotelli sulkee halvimmat hintaluokkansa, koska se uskoo saavansa huoneensa myytyä kalliimmalla hinnalla. Ja vastaavasti matalamman kysynnän aikaan myös alemmat hintaluokat pidetään auki, toivoen sen nostattavan kysyntää ja näin ollen myös hotellin käyttöastetta. (Ingold ym. 2000, 261.)

RM:n käyttö strategiana sopii hyvin hotellialalle, koska käyttökapasiteetti alalla on suhteellisen vakio, kysyntä epävakaa ja markkinat voidaan segmentoida tarkasti. Kuten monella muullakin palvelualalla, myös hotellit myyvät useasti tuotteensa etukäteen ennen kuin asiakas käyttää sen. Seuraavaksi on kerrottu muutamia hotellialalle tyypillisiä piirteitä, joiden tunnistaminen ja ymmärtäminen ovat edellytyksiä RM:n toimivaan ja tehokkaaseen käyttöön. (Verginis & Wood 1999, 218.)

Koska hotellihuoneiden rakentaminen on kallista ja aikaa vievää, hotellit tietävät aina kuinka monta huonetta niiden täytyy myydä vuoden jokaisena iltana saadakseen käyttöasteen 100 prosenttiin. Ja koska hotellin laajentaminen tehdään aina pidemmällä aikavälillä, hotellin kiinteät kustannukset ovat korkeat ja pysyvät vakiona pitkiä aikoja. Muuttuvat kustannukset taas pysyvät suhteellisen pieninä, koska myymättömästä huoneesta aiheutuvat kustannukset ovat varsin vähäiset. Hotelli ei voi muuttaa kiinteää kapasiteettiaan vastaamaan markkinoiden kysynnän laskuja ja nousuja, vaan alalla pyritään kontrolloimaan millä hinnalla huoneita myydään korkean kysynnän aikaan, kun taas hiljaisemman kysynnän aikaan tiukasta kontrollista luovutaan. Yleisenä sääntönä RM:n käytössä palvelualoilla on pidetty, että yritysten myytävät tuotteet ovat samantaisia suhteessa toisiinsa. Näin ei kuitenkaan ole hotellialalla, jossa huonetasot hotellin sisällä voivat vaihdella voimakkaastikin, mikä taas antaa hotellille mahdollisuuden myydä halvemman huoneen hinnalla asiakkaalle paremman tasoisen huoneen ja päinvastoin. (Mts. 218 - 219.)

Hotellin tavoitteen, eli mahdollisimman suuren tuoton saavuttamiseksi joka ilta hotelli käyttää neljäportaista RM:n mallia, joka koostuu **1.** ennustuksista, **2.** toimintamalleista, **3.** strategioista ja taktiikoista sekä **4.** palautteesta. Kuluvan ja edellisen vuoden ennustuksien avulla hotelli pyrkii päättelemään minä vuodenaikoina ja viikonpäivinä kysyntä on voimakasta tai hiljaista ja asettaa hintansa sen mukaan. Toimintamalleilla taas tarkoitetaan niitä ohjeita, joita hotelli antaa ihmisille, jotka myyvät heidän huoneitaan. Onnistuneet toimintamallit antavat mahdollisuuden vaikuttaa huonehintoihin vielä saman päivän aikana. Strategioilla tarkoitetaan niitä konkreettisia toimenpiteitä, joilla pyritään saavuttamaan RM:n päämäärä, eli mahdollisimman hyvä tuotto joka ilta. Strategioilla hotelli päättää milloin huoneiden hinnat ovat korkeammalla tuoton kasvattamiseksi ja milloin matalammalla käyttöasteen nostattamiseksi. Palautteen avulla hotelli saa tiedon siitä, miten hyvin heidän RM toimenpiteet ovat joko onnistu-

neet tai epäonnistuneet. Palautteen saatuaan hotelli tietää mitä heidän pitää parantaa ja kehittää, jotta he pääsevät seuraavalla kaudella parempaan tulokseen. (Verginis & Wood 1999, 259 - 262.)

### **4.3 Integroiminen asiakkuuden hallinnan kanssa**

RM strategia on kehitetty täysin yrityksen näkökulmasta, asettaen yrityksen tarpeet asiakkaan tarpeiden edelle. Kuten jo edellä on todettu, RM-strategia pyrkii varmistamaan hotellille suurimman mahdollisen tuoton joka ilta. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi hotelli käyttää RM-tekniikkaa sulkeakseen ja avatakseen eri hintaluokan kategorioita ajattelematta mitä asiakas haluaa. (Ingold ym. 2000, 265.)

Aikaisemmin hotelliin tullessaan asiakas on oletanut saavansa huoneen vähintään samaan hintaan kuin mitä hän on aikaisemmin maksanut, tai hänellä on ollut jopa varaa tinkiä huoneen hinnasta. Mutta nyt RM-tekniikka kertookin asiakkaalle, että hotellilla on tämän verran tämän hintaisia huoneita jäljellä, mutta kun ne on myyty, asiakas joutuu maksamaan enemmän. Ilmailualalla tämä ei ole niin suuri ongelma kuin hotellialalla, jossa potentiaalisia kilpailijoita on paljon enemmän ja asiakkaalla on enemmän valinnan varaa. Asiakkaat ovat hyväksyneet, että lentolipun hinta vaihtelee riippuen milloin lippu on ostettu ja millaisia ehtoja (peruutus, vaihto-oikeus jne.) siihen kuuluu. Mutta asiakkaat eivät pidä näiden samojen sääntöjen toteuttamista oikeudenmukaisena toimintana hotellialalla. (Mts. 265.)

RM:n alkuaikoina hotellialalla asiakkaat vastustivat voimakkaasti sitä, että eri hintaluokan huoneet alkoivat olla heiltä ulottumattomissa. Ajatus siitä, että asiakas pystyi vain kävelemään hotelliin ja saamaan juuri sellaisen huoneen kuin halusi sellaiseen hintaan minkä hän halusi maksaa, hävisi nopeasti kun hotellialalla alettiin kontrolloida eri hintaluokkien saatavuutta, asiakassegmentointi voimistui ja suurimman mahdollisen tuoton tavoittelu joka illalle alkoi. (Mts. 265.)

RM-tekniikka tuo hotellille mahdollisimman suuren tuoton lyhyellä aikavälillä, mutta ei tee sitä välttämättä pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi, jos jonain korkean kysynnän päivänä asiakas ei halua maksaa hotellin pyytämää hintaa, hän saattaa saada kilpaili-

jalta halvemman huoneen eikä enää palaa ensimmäisen hotellin asiakkaaksi. RM ei ota huomioon asiakkaan potentiaalista tuottoa, minkä tämä asiakas voi tuoda hotellille pidemmällä aikavälillä. Jotta hotelli voi varmistaa liiketoimintansa kannattavuuden pidemmällä aikavälillä, tulisi sen integroida RM asiakassuhdetoimintansa, eli asiakkuuden hallinnan, kanssa. (Noone, Kimes & Renaghan 2003.)

Näitä kahta johtamistapaa hyväksikäyttäen hotelli löytää itselleen ne tärkeimmät ja tuottavimmat asiakassuhteet, joita voidaan ajatella hotellin strategisiksi asiakkuuksiksi. Strategiset asiakkuudet ovat yrityksen tärkeimpiä asiakkuuksia, mutta ne voivat olla niitä monella eri tavalla. Toiset asiakkuudet ovat taloudellisen tuottonsa ansiosta tärkeitä, jotkut asiakkuudet taas voivat tuottaa osaamisarvoa yritykselle antamalla niille mahdollisuuden esimerkiksi osallistua innovatiivisiin projekteihin. Strategiset asiakkuudet tuottavat suuren osan yrityksen liikevaihdosta ja siksi vuorovaikutus näiden asiakkuuksien kanssa on tärkeää. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 15 - 16.)

Tätä integroimista on jo toteutettu hotellialalla jonkin aikaa. Hotellit tekevät tärkeimpien yritysten kanssa sopimuksia tavoitteenaan saada tämän yrityksen työntekijät käyttämään omaa hotellia tai hotelliketjuaan työmatkoilla. Myös henkilökohtaisia sopimuksia tehdään asiakkaiden kanssa, jotka käyttävät tiettyä hotelliketjua useita kertoja vuodessa.

RM-tekniikan integroimista asiakassuhdetoiminnan kanssa käytetään siis liikematkustajien, mutta ei vapaa-ajan matkustajien kanssa. Liikematkustajien kohdalla tämä on luonnollista, koska monet joutuvat työnsä puolesta matkustamaan vuoden aikana runsaasti, joten hotellit pyrkivät varmistamaan pitkän aikavälin tuoton antamalla paljon matkustaville omia sopimushintoja. Vapaa-ajan matkustajien kohdalla tämä tuskin tulee koskaan toimimaan enkä usko, että yksikään hotelli/hotelliketju edes siihen lähtee. Vapaa-ajan matkustajat maksavat jo muutenkin huoneestaan vähemmän kuin työnsä puolesta matkustavat, joten tältä pohjalta sopimushintoihin vapaa-ajan matkustajien kohdalla ei ole syytä mennä. Tosin sitä, vaikka RM asiakastyytyväisyyteen, tulisi mielestäni kuitenkin tutkia. Yhdellä asiakastyytyväisyystutkimuksella ei voida RM:n vaikutusta tutkia, koska RM:ssähän oli kyse hinnan muuttamisesta eri ajankohdille. Jotta RM:n vaikutus asiakastyytyväisyyteen selviäisi, täytyisi tyytyväisyyskysely teh-

dä samoille asiakkaille silloin, kun he ovat halvemmalla hinnalla hotellissa sekä silloin, kun he maksavat huoneesta kalliimman hinnan.

Joka tapauksessa yrityksen kaikkien asiakkuuksien, ei vain strategisten, johtamiseen tulee panostaa, jotta niistä tulee tehokkaita ja tuloksellisia. On siis tärkeää, että jokainen yritys osaa **hallita omia asiakkuuksiaan**. Seuraavassa pääluvussa johdetaan lukijan asiakkuusajatteluun ja kerron miten asiakkuuksia synnytetään, kehitetään ja säilytetään. Samoin luvussa tuon esille asiakastyytyväisyyden merkityksen asiakkuuden hallinnan näkökulmasta.

## 5 ASIAKKUUDEN HALLINTA

### 5.1 Johdatus asiakkuusajatteluun

Perinteinen, 1990-luvulla muodostettu, asiakastyytyväisyyden johtamismalli käyttää hyväkseen eri markkinoinnin osa-alueita, joita yhdistelemällä asiakastyytyväisyysjohtaminen on syntynyt. Keskeistä asiakastyytyväisyysjohtamisen mallissa siis on, ettei se ole erillinen markkinoinnin alalaji, vaan monien markkinoinnillisten alalajien yhdistävä tekijä. Ropen ja Pölläsen (1998) mukaan

*oleellista asiakastyytyväisyysjohtamisessa on, että se on 1. markkinoinnillinen toimintamalli eli markkinointi sisältyy asiakastyytyväisyysjohtamiseen, 2. johtamisjärjestelmä, jossa asiakastyytyväisyyden avulla vaikutetaan yrityksen liiketaloudelliseen menestykseen, 3. kokonaisvaltainen toimintatapa, jossa kaikki asiakastyytyväisyysjohtamiseen liittyvät osatekijät muodostavat integroidun järjestelmän.* (Rope & Pöllänen 1998, 22 - 25).

Tämä edellä kuvattu asiakastyytyväisyyteen perustuva johtaminen nähdään kuitenkin tänä päivänä liian kapea-alaiseksi johtamisen malliksi. Asiakastyytyväisyysjohtamista pidetään tietyissä tilanteissa jopa jarruna, joka estää yrityksen oman osaamisen kehittämisen. Vaarana on pinnallinen asiakaslähtöisyys, jonka lopputuloksena yritykset alkavat toimia asiakkaiden armoilla ja ajautuvat eri tilanteisiin asiakkaiden toivomusten perusteella. Yritysten tulisikin toimia asiakkuuden ehdoilla eikä asiakkaiden armoilla. Asiakkuusajattelussa on kyse yrityksen ja asiakkaan yhteistyöstä, josta muodostuu asiakkuus. Tämän asiakkuuden johtamiseen tarvitaan asiakkuusstrategioita, jotka ke-

hittävät asiakkuuksia ja strategioiden avulla asiakkuus tuottaa suurempaa arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle. (Storbacka & Lehtinen 2002, 17.)

Asiakkuuden hallinnan tavoitteena on rakentaa kestävä asiakkuus yhdessä asiakkaan kanssa, eikä vain keskittyä yksittäisistä kaupoista tuleviin tuottoihin. Jotta asiakkuutta voidaan johtaa ja kehittää sekä omasta että asiakkaan näkökulmasta, on yrityksen ymmärrettävä asiakkaan arvontuotannon prosessi. Asiakkuusajattelussa luovutaan ajattelemaasta jokaista totuuden hetkeä yksittäisen tapahtumana ja siirrytään näkemään ne osana kokonaisuutta. Totuuden hetkillä tarkoitetaan jokaista vuorovaikutustapahtumaa, jossa asiakas ja yrityksen henkilökunta kohtaavat. Yhteisenä tavoitteena asiakkuuden kehittämisessä on molemmin puolisen hyödyn kasvattaminen ilman, että kumpikaan osapuoli kokee menettävänsä asiakkuudessa jotain. (Mts. 19 - 21.)

Jotta molemmat osapuolet hyötyvät asiakkuudesta, täytyy osapuolten sovitella omat prosessinsa niin hyvin toisiinsa, että ne muodostavat arvoa molemmille. Asiakkuusajattelu johdattaa eroon niin sanotusta osapuoliajattelusta, jossa toisen voitto on toisen tappio. Osapuoliajattelussa asiakkaan neuvottelema hyvä sopimus merkitsee yrityksen tappiota ja päinvastoin. Asiakkuusajattelussa taas pyritään asiakassuhteen kehittämiseen niin, että molemmat osapuolet kokevat hyötyvänsä suhteesta. (Mts. 21 - 22.)

Asiakkuusajattelussa palvelut ja tavarat ovat epäolennaisia seikkoja. Palveluyrityksiä ja tavaroita myyviä yrityksiä ei ole olemassa, on vain erilaisia asiakkuuksia. Koska asiakkuudessa pyritään synnyttämään lisäarvoa asiakkaan arvontuotannossa, ei ole väliä vaihtuuko yrityksen ja asiakkaan välillä tavaraa vai palvelua. Storbacka ja Lehtinen (2002) toteavatkin, että ”koko asiakkuus voidaan nähdä tuotteena ja tässä tapauksessa asiakkuudessa siirtyy tavaraa (tekojen kautta), tietoa ja tunnetta osaksi asiakkaan arvontuotantoa.” Asiakkuusajattelussa tuotekin nähdään osana asiakkuutta, eikä näin ollen ole oleellista määrittää tuotetta itsenäisenä, vaan asiakkuuteen kuuluvana osana. Asiakkaalle ei synny arvoa itse kauppatapahtumasta, vaan jokaisesta asiakkaan ja yrityksen välisestä vuorovaikutuksesta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 25 - 26.)

Oleellista asiakkuusajattelussa on johdattaa asiakkaita uusien mahdollisuuksien äärelle ja miettiä mitä asiakkaat tarvitsevat huomenna, ei tänään. Nykyisen liiketoiminnan



kehittämisessä yritys tyydyttää asiakkaiden ilmaisemia tarpeita, mutta asiakkuusajattelussa mennään astetta pidemmälle. Siinä pyritään selvittämään asiakkaiden ilmaismattomat ja tulevaisuuden tarpeet, koska vain nämä selvittämällä yritys varmistaa pitkän aikavälin menestyksensä. Perinteisillä markkinatutkimuksilla voidaan selvittää keskivertoasiakkaan tarpeet, mutta ne sulkevat pois yksittäisten asiakkaiden tilanteet, jotka voisivat avata yritykselle portteja uusiin mahdollisuuksiin. Uusien mahdollisuuksien löytäminen merkitsee syvällistä tutustumista asiakkaiden tilanteeseen ja tulevaisuudessa juuri näiden mahdollisuuksien tarjoaminen asiakkaalle muodostuu tärkeimmäksi asiakaslähtöisyyden lähteeksi. (Storbacka & Lehtinen 2002, 28 - 29.)

On siis tärkeää, että yritys tunnistaa asiakkaittensa ostokäyttäytymisen, jonka pohjalta yritys voi segmentoida asiakkaansa tarkemmin. Asiakkuudet ovat myös luonteeltaan erilaisia, joten niitä tulee myös hoitaa eri tavalla. Vaikka asiakkaat arvostavatkin mahdollisimman yksilöllistä asiakassuhdetta yrityksen kanssa, on syytä muistaa, että tarkoituksenmukaisella segmentoinnilla yritys voi lähestyä useampaa asiakasta samalla tavalla säilyttäen asiakkaiden yksilöllisyyden tunteen. Luonnollisesti myös asiakkuuden ollessa eri elinkaarissa, asiakkuutta pitää myös muistaa hoitaa eri tavalla. Esimerkiksi uutta asiakassuhdetta luotaessa toimintamallit tulee olla erilaiset verrattuna usean vuoden kestäneeseen asiakkuuteen. (Mäntyneva 2001, 12 - 14.)

Yrityksen uudistaessa toimintaansa ei enää riitä, että määritellään tuote uudelleen, vaan yrityksen tulee panostaa myös asiakkuuksiensa kehittämiseen. Asiakkuus on parhaimmillaan silloin, kun yritys onnistuu saamaan osuuden asiakkaan sydäimestä ja ajatuksista, tällöin asiakkuus tuottaa todellista arvoa asiakkaalle. Asiakkuuksia kehitettäessä ne tulisi määritellä tunteiden, tietojen ja tekojen vaihdantana, sekä tarkastella tätä vaihdantaa niin asiakkaan kuin yrityksen kannalta. Tunteiden ja arvojen avulla ihminen pääättelee, mikä tieto on hänelle tärkeää omassa arvontuotannossaan. Tunne siis ohjaa tietoja ja lopulta tieto ohjaa tekoja. Asiakkuus tulisikin nähdä asiakkaan ja yrityksen yhdessä elämisenä, eikä yksittäisinä kauppatahtumina. (Storbacka & Lehtinen 2002, 35 - 39.)

On myös syytä huomata, että perinteisen asiakastyytyväisyyden määrittäminen ei aina tarkoita onko asiakas tyytyväinen tai tyytymätön asiakkuuteensa yrityksen kanssa. Asiakas voi olla tyytymätön yksittäisiin vuorovaikutustilanteisiin yrityksen kanssa,

mutta silti erittäin tyytyväinen asiakkuuteensa ja päinvastoin. Oleellisinta asiakkuuden hallinnassa on **arvon tuottaminen asiakkaalle**. Mitä enemmän asiakas kokee saavansa arvoa asiakkuudestaan yrityksen kanssa, sitä varmemmin asiakas pysyy uskollisena yritykselle. Jos asiakas kokee, ettei saa tarpeeksi arvoa asiakkuudestaan, hän saattaa vaihtaa kilpailevaan yritykseen, vaikka kaikki rutiinit yrityksessä hoidettaisiin loistavasti. Yrityksen kannalta on siis myös oleellista yrittää saada selville, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat asiakkuuksiinsa, eikä vain yksittäisiin vuorovaikutustilanteisiin. (Storbacka & Lehtinen 2002, 54 - 55.)

## 5.2 Asiakkuuden synnyttäminen

Asiakkuuden luominen tarkoittaa tapahtumaa, jossa asiakkuudesta sovitaan yrityksen ja asiakkaan välillä. Tapahtuma voi olla yksinkertaisimmillaan ravintolan työntekijän tervetuloivotus joko sanoin tai elein ja monimutkaisimmillaan esimerkiksi vakuutusyhtiön kanssa allekirjoitettu monisivuinen ja yksityiskohtainen sopimus. Asiakkuuden luomisessa asiakas myy vapautensa valita yritysten välillä saaden vastineeksi turvallisuutta, kontrollia ja riskien minimointia. Luomisvaiheessa tärkeimmiksi asioiksi muodostuvat tiedon ja tunteiden vaihdanta. Asiakkuuden luomisen mahdollisuudet riippuvat siitä, miten hyvin yritys saa osuutensa asiakkaan sydämestä ja ajatuksista. Asiakkuuksien luomiseen tarvitaan siis tietoa ja tunnetta, teot seuraavat vasta myöhemmässä vaiheessa. (Mts. 87.)

Perinteinen markkinointiajattelu keskittyy systemaattiseen mediapainostukseen, jossa pyritään erilaisten kampanjoiden avulla saamaan jatkuvaa huomiota asiakkaiden ajatuksissa. Tällaisessa tilanteessa yritys ei kuitenkaan tunne omia asiakkaitaan tarpeeksi hyvin tunnistaakseen hetket, jolloin asiakkaat ovat herkimmin vastaanottavassa tilassa. Jatkuvien markkinointikampanjoiden taustalta puuttuu ajatus aidosta vuoropuhelutilanteesta, jossa yritys tuntee asiakkuusajattelunsa ansiosta asiakkaansa niin hyvin, että hänen kiinnostuksensa yrityksen tuotteita kohtaan voidaan ennakoida. Jatkuvat kampanjat tekevät asiakkaista passiivisia viestinnän vastaanottajia eikä asiakaslähtöisen ajattelun mukaista vuoropuhelua asiakkaan ja yrityksen välillä pääse syntymään. (Mts. 87 - 88.)

Keskeisin ongelma perinteisen massaviestinnän toimivuudessa on yhä kasvava viestintäimmuniteetti, joka on johtanut postilaatikoihin tulleisiin ”Ei mainoksia, kiitos!” – lappuihin. Asiakkaat ovatkin alkaneet rakentaa muuria kotinsa ympärille ottaen suurempaa vastuuta siitä, minkälaista viestintää hyväksyvät koteihinsa. Ainoa ratkaisu ongelmaan on viestinnän määrän vähentäminen asiakasta kohden, koska asiakkaat eivät muutenkaan ole pääosin kiinnostuneita ostamaan heille tarjottavia tuotteita. Asiakkaiden arvontuotannonprosessissa on kuitenkin hetkiä, jolloin yritys voi auttaa asiakasta ja näiden hetkien tunnistaminen on viestinnän suurin haaste. Jotta nämä hetket olisi mahdollista tunnistaa, tarvitsee yritys huomattavan määrän tietoa asiakkuuksistaan. Asiakkaan historiallisen ostokäyttäytymisen tunteminen auttaa tunnistamaan asiakkaan kiinnostuneisuuden huiput, jotka voivat esiintyä jopa päivän sykleissä. Samoin asiakkaan elämän murroskohtien (asunnon vaihto, avioliitto) tunnistaminen, analysointi, rekisteröinti ja käyttö auttavat asiakkuuden kehittämisessä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 89 - 90.)

Tässä kohdassa on myös syytä huomioida, että myös Grönroosin (1998) esittämä palvelukeskeinen lähestymistapa (ks. kuvio 2, s.20) vaatii yritykseltä sen omien asiakkuuksien hallintaa. Palvelukeskeisen lähestymistavan lähtökohtanaan on asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutussuhteen parantaminen, joka johtaa koetun palvelun laadun paranemiseen ja sitä kautta lopulta myynnin kasvuun. Tämä vuorovaikutussuhteen parantaminen vaatii siis jo edellä mainittua asiakastiedon hallintaa, jotta yritys osaa viestiä oikealla tavalla omille asiakkailleen.

Asiakkuuksien luomisen vaikeus liittyy sopivien asiakasryhmien tunnistamiseen ja niiden lähestymistapoihin. Viiteryhmämarkkinointi on hyvä esimerkki asiakkuuksien luomisen työkalusta. Viiteryhmämarkkinointi on toimintaa, jossa yrityksen tuotetta markkinoidaan organisaation kautta organisaatioon kuuluville jäsenille. Tämän markkinointikeinon tavoitteena on hyödyntää asiakkaan tunnepohjaista sidosta johonkin ryhmään ja juuri tuon tunnepohjaisen sidoksen puuttuminen voi aiheuttaa viiteryhmämarkkinoinnin epäonnistumisen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 91.) Hyvä esimerkki viiteryhmämarkkinoinnista ovat kaikki S-ryhmään kuuluvat ketjut ja yritykset, jotka markkinoivat tuotteitaan käyttäen hyväkseen S-ryhmän asiakasrekisteriä. S-ryhmän asiakkaat ovat erittäin sitoutuneita osuuskauppatoimintaan, koska ovathan he itse S-ryhmän omistajia ja pääsevät nauttimaan organisaation menestyksestä muun muassa

ylijäämäpalautusten muodossa. Näin ollen jokaisen S-ryhmään kuuluvan yrityksen on helppo hyödyntää tätä asiakkaiden ja S-ryhmän välille muodostunutta tunnepohjoista sidosta markkinoinnissaan.

Asiakkuuden luomisen alkuvaiheessa yrityksen pitäisi onnistua arvioimaan jokaisen asiakkuuden potentiaali ja mahdollinen arvonnousu ajan myötä. Keskeistä tässä tilanteessa on oikeiden asiakkaiden valinta oikeille asiakkuusstrategioille, koska kaikkia asiakkuuksia ei kannata hoitaa samalla tavalla. (Storbacka & Lehtinen 2002, 94.) Jokaisessa asiakkuusstrategiassa on jokaisella asiakkaalla oma arvomaailmansa, jonka perusteella asiakkuutta hoidetaan. Toisia asiakkuuksia voidaan kenties hoitaa vain tekojen kautta, kun taas toiset vaativat syvällistä suhdetta asiakkaan ja yrityksen välillä, jossa on tiedon ja tunteiden vaihdantaa. Usein asiakkuuksien luomisen ja kehittymisen esteenä on väärin valittu asiakkuusstrategia. (Mts. 57.)

Mäntyneva (2001) huomauttaa myös, ettei ole taloudellisesti perusteltua kohdella kaikkia asiakkaita samalla tavalla, koska toiset asiakkuudet ovat yritykselle kannattavampia kuin toiset. Asiakkuuden tukeminen sen elinkaaren eri vaiheissa auttaa yritystä nostamaan asiakkaidensa uskollisuutta ja näin myös yrityksen kannattavuutta. Asiakkuuden alussa yrityksen tulisi motivoida potentiaalista asiakastaan ostamaan yrityksen tuotetta uudestaan ja mahdollisesti saamaan asiakkaasta suosittelija muille potentiaalisille asiakkaille. Keskeisimpänä asiakkuuden hallinnan haasteena voidaan pitää siis sitä, miten asiakkuutta hoidetaan sen elinkaaren eri vaiheissa. Kun asiakkuus on onnistuttu luomaan, sen jälkeen sitä pitää alkaa kehittämään, jotta siitä tulisi mahdollisimman kannattava. (Mäntyneva 2001, 18.)

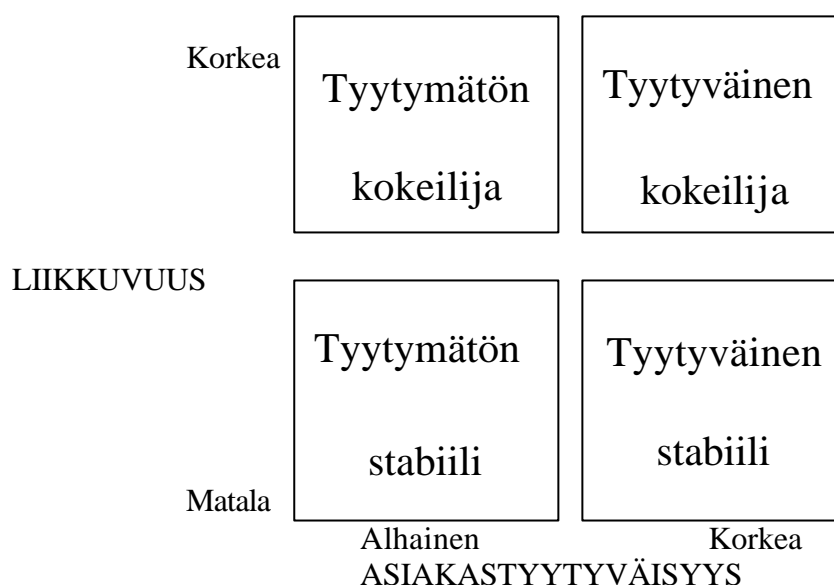
### **5.3 Asiakkuuden kehittäminen ja säilyttäminen**

Koska pitkät asiakassuhteet ovat yleensä kannattavampia kuin lyhyet, tulisi yritysten keskittää resurssinsa asiakkuuksien kehittämisvaiheeseen. Asiakkuuksien kehittämisvaiheen tavoitteena on tehdä asiakkuuksista mahdollisimman lujia, koska mitä lujempi asiakkuus yrityksen ja asiakkaan välillä on, sitä paremmin asiakkuus kestää siihen liittyviä pieniä ongelmia ilman toimittajan vaihtamista. Asiakastyytyväisyyden rooli asi-

akkuuden lujudessa on välttämätön ehto, muttei kuitenkaan se tärkein kuten aiemmin on oletettu. (Storbacka & Lehtinen 2002, 97.)

Vähän yli vuosikymmen sitten markkinoinnin perusajatuksena oli, että asiakastyytyväisyys johtaa yrityksen kannattavuuteen. Eri toimialojen esimerkit ovat kuitenkin todistaneet, että mitä kovempi kilpailu, sitä huonommin asiakastyytyväisyyteen keskittyvät markkinoinnin mallit toimivat. Esimerkiksi Suomen pankkialalla tyytyväiset asiakkaat ovat käyttäneet maailman kehittyneimpiä pankkipalveluja, mutta asiakkaista jopa 70 % on ollut kannattamattomia. Silloisen markkinointiajattelun keskeisin tavoite, eli asiakastyytyväisyydestä huolehtiminen, on ollut liian kapea-alainen täydellisen asiakkuuden hallinnan kannalta. (Mts. 97 - 98.)

Aivan kuten asiakkuuksien synnyttämiseen liittyvät toimet vaativat asiakkaiden ja heidän todellisten tarpeiden tuntemisen, myös asiakkuuksien kehittämiseen ja säilyttämiseen liittyvät toimet vaativat tätä. Kun yritys tuntee asiakkaansa perusteellisesti, pystyy se tekemään paremmin päätöksiä siitä, miten asiakkuuksien eteen yrityksen tulee ponnistella, jotta toiminta säilyy kannattavana. Asiakkaidensa perinpohjainen tunteminen helpottaa yritystä huomaamaan myös ne asiakkuudet, joita ei ole yrityksen kannalta taloudellisesti järkevää säilyttää. Suurena haasteena asiakkuuksien säilyttämisessä on tunnistaa miten herkkiä eri asiakkaat ovat vaihtamaan toimittajaa ja luopumaan asiakkuudesta yrityksen kanssa. Alla oleva kuvio (kuvio 1) jakaa asiakkuudet asiakastyytyväisyyden ja liikkuvuuspyrkimysten perusteella eri ryhmiin. Jos yritys onnistuu analysoimaan asiakkuutensa niin hyvin, että se pystyy sijoittamaan jokaisen asiakkuutensa johonkin nelikentän lokeroon, on yrityksellä erittäin vahvat mahdollisuudet säilyttää asiakkuutensa pidempään. (Mäntyneva 2001, 22 - 23.)



KUVIO 3. Asiakkaan tyytyväisyyden ja liikkuvuuden huomioonottaminen asiakkuudenhallinnassa. (Mäntyneva 2001, 24.)

Asiakastyytyväisyydellä on oma merkityksensä yrityksen asiakkuuden hallinnassa, mutta se ei ole niin suuri kuin perinteisessä markkinoinnissa on uskottu. Laatujohtamisen lanseeraaminen Yhdysvalloissa 1980 – luvun jälkipuolella johti kiinnostukseen siitä, miten asiakastyytyväisyys, työntekijöiden tyytyväisyys ja kannattavuus ovat sidoksissa toisiinsa. Laatujohtamisen idea on, että yrityksen prosessit on hoidettu niin, että suurin hyötyjä yrityksen toiminnasta on vastaanottaja eli asiakas. Perusidea laatujohtamisen taustalla on, että uskolliset asiakkaat ovat kannattavia ja tyytyväiset asiakkaat ovat kaikkein uskollisimpia. Niinpä on ajateltu, että asiakkaat saadaan tyytyväisiksi panostamalla yrityksen laadun kehittämiseen sekä työtyytyväisyyteen. Ajatus, että hyvä laatu johtaa tyytyväisiin asiakkaisiin ja sitä kautta yrityksen kannattavuuteen, on kuitenkin liian yksinkertainen malli asiakkuuden kehittämisen pohjalle. (Storbacka & Lehtinen 2002, 98.)

Laatujohtaminen jättääkin vastaamatta moniin kysymyksiin, kuten esimerkiksi hinnan merkitykseen asiakastyytyväisyydessä. Perinteisissä laatujohtamismalleissa hintaa ei oteta huomioon lainkaan. Oletetaan, että tyytyväiset asiakkaat ovat valmiita maksamaan hieman enemmän tai ainakin reagoivat hinnan korotuksiin lievemmin. Asiakastyytyväisyyttä arvioitaessa on kuitenkin selvää, että on välttämätöntä ottaa huomioon hinnan merkitys asiakkaan tyytyväisyyteen, koska asiakas itse luo käsityksensä oman asiakkuutensa arvosta vertaamalla tekemiänsä panostuksia (muun muassa hinta) yritykseltä saamaansa laatuun. (Mäntyneva 2002, 99.)

Samoin perusoletuksena on ollut, että laadun ja asiakastyytyväisyyden suhde on lineaarinen, eli paremmalla laadulla saadaan tyytyväisemmät asiakkaat. Laadun ja asiakastyytyväisyyden suhde on kuitenkin monimutkaisempi ja Storbacka ja Lehtinen (2002) jakavatkin laatufunktiot neljään eri tyyppiin, joita ovat **kriittiset tekijät**, **”hygienia” – tekijät**, **indifferentit tekijät** ja **profiloivat tekijät**. Kriittisissä tekijöissä laadun parantamisen ja asiakastyytyväisyyden suhde on lineaarinen, eli asiakastyytyväisyys kasvaa laadun parantamisen myötä ja päinvastoin. ”Hygienia” – tekijät ilmaisevat, että laadun tason parantuminen loppuu tiettyyn pisteeseen, jolloin laadun parantuminen ei lisää asiakastyytyväisyyttä, mutta laadun heikkeneminen tietyn tason alapuolelle vähentää sitä. Indifferentit tekijät eivät vaikuta millään tavalla laadun ja asiakastyytyväisyyden väliseen suhteeseen. Profiloivilla tekijöillä yritys voi erottua edukseen kilpailijoista ja parempi laatu voi vaikuttaa merkittävästikin asiakastyytyväisyyteen, mutta pienellä laadun huononemisella ei ole juurikaan vaikutusta. Oleellista olisiakin siis tunnistaa nämä eri laatufunktiot, jotta laadun parantamiseen suunnatut resurssit voitaisiin käyttää oikein. (Storbacka & Lehtinen 2002, 99 - 100.)

Kritiikkiä voidaan esittää myös asiakastyytyväisyyttä mittaavien menetelmien suhteen, jotka perustuvat asiakkaan odotusten ja kokemusten väliseen suhteeseen. Kuten jo aiemmin tässä työssä todettiin, johtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa on paljon esitetty, että asiakkuus vahvistuu, kun yritys onnistuu yllättämään asiakkaan odotukset joka kerta. Tämän voidaan ajatella pitävänsä paikkansa asiakkuuden alkuvaiheessa aina tiettyyn pisteeseen saakka, mutta pidempiaikaisissa asiakkuuksissa, joissa kohtauksia yrityksen ja asiakkaan välille syntyy useita, ei ole mahdollista ylittää joka kerta asiakkaan odotuksia. Asiakkaan odotuksethan muodostuvat edellisten palvelukohtauksien mukaan. (Mts. 100 - 101.)

Yleinen oletus on myös ollut, että tyytyväiset asiakkaat ovat uskollisia. Kuitenkin tutkimukset eri toimialoilta kertovat, että peräti 75 % yritystä vaihtaneista asiakkaista ovat olleet suhteellisen tyytyväisiä aikaisempaan yritykseen, mutta vaihtavat silti kilpailijaan esimerkiksi hinnan tai vain vaihtelun vuoksi. Myös päinvastaisia tutkimustuloksia on saatu, missä on huomattu, että pohjimmiltaan tyytymättömät asiakkaat eivät ”jaksaa” vaihtaa yritystä vaan jatkavat nykyisen yrityksen asiakkaana. On siis ilmeistä, että asiakasuskollisuus on monen erilaisten sidosten lopputulos, jossa asiakastyytyväi-

sydellä on toimialasta riippuen joko suurempi tai vähäpätöisempi merkitys asiakkuuden lujudessa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 102.)

#### **5.4 Asiakastyytyväisyydestä asiakkuustyytyväisyyteen ja uskollisiin asiakkaisiin**

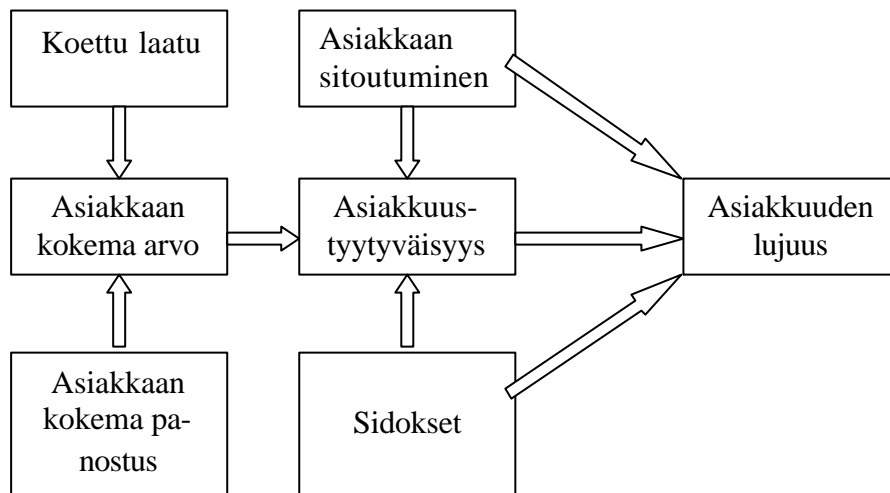
Asiakkuuden hallinnassa asiakastyytyväisyyden roolia ei aliarvioida, mutta sen merkityksen laajuus kyseenalaistetaan. Monesti palvelualoille puhutaan niin sanotuista ”tutuuden hetkistä”, joilla siis tarkoitetaan yrityksen ja asiakkaan välisiä vuorovaikutuskohtaamisia. Jokainen yrityksen ja asiakkaan välinen kohtaaminen koettelee asiakkuutta ja sen lujutta. Storbacka ja Lehtinen (2002) kuitenkin huomauttavat, että asiakkuuden hallinnassa yrityksen tulisi siirtyä tästä kohtaamistason tyytyväisyydestä käsittelemään koko asiakkuutta käsittävään tyytyväisyyteen. Yrityksen tulisi erotella asiakkaan *kohtaamistyytyväisyys* ja *asiakkuustyytyväisyys*. (Mts. 103 - 104.)

Asiakas arvioi asiakkuutensa arvoa vertaamalla omia panostuksiaan, eli rahaa, tietoa ja tunteita, yritykseltä saamiinsa hyötyihin. Jos asiakas ei koe saavansa asiakkuudelleen arvoa tietyltä yritykseltä, hän todennäköisesti hylkää asiakkuuden tai sitä ei alun perinkään edes synny. On myös syytä huomata, että toiset asiakkaat ovat valmiita maksamaan hyvästä laadusta enemmän, kun taas toiset voivat tyytyä vähän heikompaan laatuun, jos he sillä tavoin voivat saada taloudellista etua. Absoluuttinen laatu ei siis välttämättä tuota arvoa kaikille asiakkaille, vaan laatua tulisikin tarkastella osana asiakkaalle tuotettavana arvona. Storbackan ja Lehtisen (2002) mukaan, ”tällä tavalla saadaan hinta ja sen rooli kilpailutekijänä mukaan kuvaan.” (Mts. 104.)

Asiakkuuden lujuuteen vaikuttavia asioita ovat asiakastyytyväisyys sekä eritasoiset sidokset, joita ovat teko-, tieto- ja tunnepohjaiset sidokset. Tekopohjainen sidos on sitä, kun asiakkaat keskittävät ostoksensa yhteen yritykseen ja osoittavat sillä tavalla sitoutuneisuutensa yritykselle. Tietopohjaisilla sidoksilla tarkoitetaan sidosta yrityksen ja asiakkaan välillä, joka on sovittu esimerkiksi sopimuksella (kaapeli-TV-sopimus) ja jota asiakas ei yleensä pura, ainakaan lyhyellä aikavälillä. Tunnepohjaiset sidokset taas perustuvat ”osuuteen asiakkaan sydäimestä”, joten niitä on hyvin vaikea mitata ja tutkia, toisin kuin teko- ja tietopohjaisia sidoksia. (Mts. 104 - 106.)



Yritys pystyy tietoisesti rakentamaan edellä mainittuja sidoksia, mutta asiakkaan sitoutumiseen asiakkuuteen on vaikeampi vaikuttaa. Asiakas voi olla joko positiivisesti tai negatiivisesti sitoutunut, mutta myös välinpitämätön asiakkuuttaan kohtaan. Toisin sanoen, jotkut asiakkaat saattavat olla tyytymättömiä asiakkuuteensa, mutta eivät yksinkertaisesti joko jaksaa tai voi (sopimus pohjainen sidos) lopettaa asiakkuutta ja alkaa rakentaa uutta. Alla olevassa kuviossa (kuvio 4) on selvennetty mistä osatekijöistä asiakkuuden lujuus koostuu. (Storbacka & Lehtinen 2002, 104 - 105.)



KUVIO 4. Asiakkuuden lujuuteen vaikuttavat tekijät (Storbacka & Lehtinen 2002, 103.)

Asiakkuuden hallinnassa korostetaan, että asiakastyytyväisyys on vain osa asiakkuutta, eikä suinkaan yksittäinen johtamisen malli, kuten asiakastyytyväisyysjohtamisessa annetaan ymmärtää. Yritysten pitäisi osata erottaa oman johtamistyönsä kannalta *asiakaskohtaamistaso* ja *asiakkuustaso*, koska niin asiakkaatkin tekevät arvioidessaan asiakkuuksiaan. Asiakaskohtaamistasolla asiakas arvioi yrityksen kykyä hoitaa jokaisesta palvelutapahtumasta ja siihen liittyviä tekijöitä, kun taas asiakkuustasolla asiakas arvioi suhteen kokonaisuhyötyä itselleen. Eli siis sitä miten hyvin asiakkuus yrityksen kanssa tukee asiakasta hänen omassa arvontuotantoprosessissaan ja mitä todellista hyötyä asiakas saa asiakkuudestaan. (Storbacka, Blomqvist, Dahl, & Haeger 2003, 112.)

Mutta kuten jo aikaisemmin työssä on todettu, asiakastyytyväisyyden merkitys asiakkuuden hallinnassa vaihtelee toimialasta riippuen. Palveluala on varmasti yksi niistä aloista, joilla asiakastyytyväisyyden roolia asiakkuuksien hoitamisessa ei voi väheksyä, koska yksi oleellinen osa asiakkuutta palvelualoilla ovat juuri kaikki ne kohtaamiset yrityksen edustajan ja asiakkaan välillä. Asiakkuuden hallinnassakin korostetaan edellä mainittujen kontaktipintojen (asiakaskohtaamistaso ja asiakkuustaso) hallintaa, joissa asiakaskohtaamistasolla voidaan luoda kilpailuetua kilpailijoihin nähden ja asiakkuustasolla taas varmistaa, että asiakas kokee saavansa arvoa asiakkuudesta ja näin todellista hyötyä asiakkuudestaan (Storbacka ym. 2003, 113.)

Asiakaskohtaamistasolla yritysten tulisi huomata, että toiset kohtaamiset ovat toisia kriittisempiä asiakkuuden kehittämisen ja jatkuvuuden kannalta. Mutta toisaalta taas rutiininomaisiakaan asiakaskohtaamisia ei voi hoitaa jatkuvasti huonosti, koska tuskin kukaan asiakas pitkällä aikavälillä hyväksyy jatkuvasti huonosti hoidetut kohtaamiset. Jotta asiakaskohtaamiset voidaan hoitaa tyylikkäästi yrityksessä, täytyy sillä olla selkeät asiakasstrategiat, jotka antavat työkaluja henkilöstölle, joka on eniten tekemisissä asiakkaiden kanssa. (Mts. 113.)

Selkeästi määritetyt asiakasstrategiat ja onnistuneet tietojärjestelmät mahdollistavat asiakkaan odotusten ja käyttäytymisen ohjaamista kohtaamisen aikana ilman, että se heikentää tuottavuutta tai tehokkuutta. Asiakaskohtaamisista pitäisikin saada niin sanottuja ”dialogeja”, jossa myös asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa vuorovaikutukseen yrityksen kanssa. Jotta tähän dialogiin asiakkaan kanssa voidaan päästä, tulee yritysten harkita tarkkaan minkä medioiden kautta ne viestivät ja ennen kaikkea varmistaa, että kaikki viestit ovat yhtenäisiä yrityksen visioiden kanssa. Huomionarvoista on myös se seikka, että tämän päivän teknologia mahdollistaa yritysten asiakkuuksien luojittamisen monissa eri kanavissa ja näin ollen myös asiakaskohtaamiset ovat monipuolistuneet ja kasvaneet. (Mts. 113 - 116.)

## **6 Asiakastyytyväisyyskyselyn toteuttaminen**

Työtä varten tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn tavoitteena oli selvittää kuinka tyytyväisiä Sokos Hotel Jyväshovin vapaa-aikana matkustavat asiakkaat ovat hotellin pal-

veluihin. Kysely toteutettiin heinäkuun 2005 kahden ensimmäisen viikon aikana ja vastauksia saatiin yhteensä 167. Näistä puutteellisia tai muuten vaillinaisia oli yhteensä 12 kappaletta, joten kyselyn tulokset on analysoitu loppujen 155 lomakkeen perusteella. Lomakkeet jaettiin asiakkaiden sisäänkirjautumisvaiheessa, ja he täyttivät lomakkeet vierailunsa aikana ja palauttivat täytetyt lomakkeet vastaanottoon tai jättivät huoneeseen. Tulokset analysoitiin SPSS -tietojenkäsittelyohjelmalla, joka mahdollistaa tulosten tarkastelun mahdollisimman monipuolisesti.

Koska tavoitteena oli saada mahdollisimman monen asiakkaan mielipide, käytin tutkimusotteena kvantitatiivista, eli määrällistä tutkimusotetta. Asiakastytyväisyystutkimus toteutettiin kyselynä, jossa aineisto kerätään standartoidusti, eli kaikilta vastaajilta kysytään jotain tiettyä asiaa täysin samalla tavalla. Kyselyn etuna on se, että niin voidaan kysyä monia asioita mahdollisimman monilta ihmisiltä ja saada näin ollen hyvin laaja tutkimusaineisto. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 180 - 182.)

Kyselyn heikkoutena taas voidaan pitää vastaajien mahdollista välinpitämättömyys kyselyä kohtaan, samoin kuin sitä, ovatko annetut vastausvaihtoehdot onnistuneet vastaajien näkökulmasta (Mts. 182). Vastaajien välinpitämättömyyteen on mielestäni lähes mahdoton vaikuttaa, joten kysymykseen ovatko tähän tutkimukseen osallistuneet vastaajat sortuneet välinpitämättömyyteen, on vaikeaa vastata. Uskon kuitenkin, että suurin osa 155 vastaajasta on antanut rehellisen mielipiteensä tutkimukseen ja ainakin tältä osin tutkimus on luotettava.

Omassa kyselylomakkeessani (Liite 2) käytin arviointiasteikkona neliportaista mallia välillä erinomainen – surkea. Näin pyrin varmistamaan sen, että mahdollisimman moni ottaa kantaa kysytyyn asiaan, eikä valitse ”en osaa sanoa” tai ”en tiedä” vastausvaihtoehtoa. Jätin myös lähes jokaisen kysymyksen jälkeen tilaa omille kommenteille ja perusteluille.

## 7 Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset

### 7.1 Vastaajien taustatiedot

Suurin osa vastaajista ilmoitti matkustavansa jonkun kanssa, sillä yksin matkustavia oli vain 7,7 % vastaajista. Yli puolet (53,5 % kaikista vastaajista) vastaajista yöpyi Jyväskylässä avio- tai avopuolisonsa kanssa. Laskin tähän kategoriaan myös ne, jotka ilmoittivat matkustavansa seurustelukumppaninsa kanssa. Lähes kolmasosa (30,9 %) oli liikkeellä perheen kanssa. Tyypillinen kyselyyn vastaaja oli 31–45-vuotias nainen.

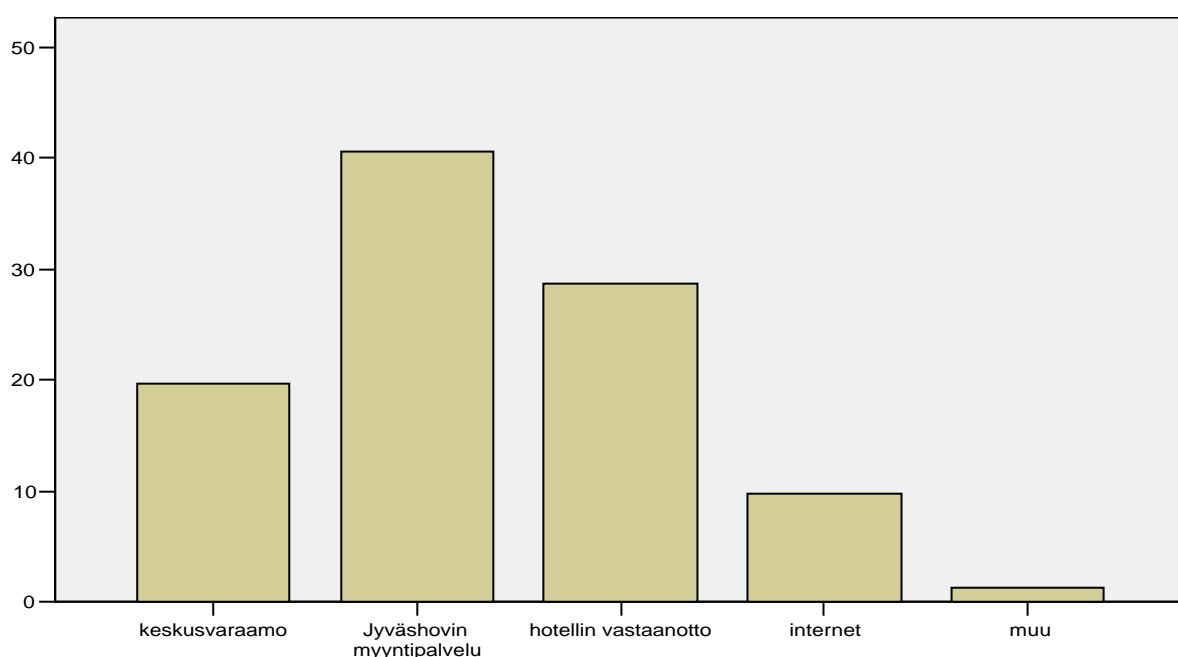
Kuuluminen S-ryhmään oli yleisin (69,9 %) peruste, miksi vastaajat olivat valinneet juuri Jyväskylän. Toiseksi yleisin (42,5 %) valintaperuste olivat positiiviset kokemukset aiemmilta kerroilta. Kuitenkin lähes kolmasosa (32 %) vastaajista ilmoitti valintaperusteekseen jonkin muun kuin jo valmiiksi lomakkeessa olleen vaihtoehdon. Näistä muista perusteista muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta kaikki olivat sijaintiin liittyviä seikkoja. Voidaankin siis päätellä, että keskeinen sijainti kävelykadun varressa tuo Jyväskylälle selkeää kilpailuetua muihin hotelleihin verrattuna, ainakin vapaa-ajan matkustajien keskuudessa. Alla olevan taulukon yhteensä -sarakkeen prosenttiluku on suurempi kuin sata, koska vastaajat pystyivät valitsemaan useamman kuin yhden vastausvaihtoehdon.

TAULUKKO 1. Hotellin valitsemisperuste

		määrä	prosenttia
hotellin	positiiviset kokemukset	65	42,5%
valitsemisperuste	kuuluminen S-ryhmään	107	69,9%
	Ystävän/tuttavan suositus	11	7,2%
	edullisuus	23	15,0%
	muu	49	32,0%
yhteensä		255	166,7%

### Varauksen tekeminen

Suosituin varauskanava oli Jyväshovin oma myyntipalvelu, jonka kautta hotellihuoneen varasi 40,5 % vastaajista. Vajaa kolmannes ilmoitti varanneensa huoneensa suoraan hotellin vastaanotosta, mikä on melko suuri luku. Tämä selittyy sillä, että suuri osa vapaa-ajan matkustajista varaa huoneensa lähtöpäivänä ja moni tulee hotelliin ilman etukäteisvarausta. Internetin kautta huoneensa varasi vajaa kymmenes (9,8 %) vastaajista ja Sokos Hotellien keskusvaraamon kautta 19,6 %.



KUVIO 5. Eri varauskanavien käyttö

Parhaiten vastausten perusteella varauksen teko onnistui joko Jyväshovin oman myyntipalvelun kautta (arvosana 3,58) tai suoraan hotellin vastaanotosta (3,59). Sokos Hotellien myyntipalvelukin sai vielä hyvän arvosanan (3,50), kun taas Internetin kautta varauksen teko ei onnistunut läheskään yhtä hyvin (3,29). Kommenteista päätellen tämä johtui eniten siitä, ettei Internetissä voi esittää omia toiveita. Esimerkiksi perhehuoneen varaaminen ei onnistu Internetin kautta, koska kaikkiin huoneisiin ei mahdu lisävuodetta ja nettiin on lähes mahdotonta saada reaaliaikainen huonetilanne. Toisaalta, ne jotka eivät tarvinneet lisävuodetta tai joilla ei ollut muuta erityistoivetta huoneen suhteen, kokivat Internet varauksen heille sopivimmaksi, koska se on nopea ja vaivaton.

TAULUKKO 2. Varauksen teon onnistuminen eri varauskanavien kautta

Varauskanava		määrä	alhaisin arvosana	korkein arvosana	keskiarvo
keskusvaraamo	varauksen teon onnistuminen	28	2	4	3,50
Jyväshovin myyntipalvelu	varauksen teon onnistuminen	60	2	4	3,58
hotellin vastaanotto	varauksen teon onnistuminen	41	2	4	3,59
internet	varauksen teon onnistuminen	14	2	4	3,29

## 7.2 Suosituin huonetyyppi ja tyytyväisyys huoneeseen

Jyväshovissa on neljä huoneluokkaa, jotka ovat economy, standard ja superior sekä sviitti, mutta kukaan vastaajista ei yöpynyt sviitissä, joten se ei ole mukana tutkimuksessa. Economy-huoneet ovat hotellin vanhimpia ja niitä ei ole remontoitu yli kymmeneen vuoteen. Niistä suurin osa on myös niin sanottuja meluhuoneita, eli ne sijaitsevat tanssiravintolan läheisyydessä. Standard-huoneet ovat remontoituja ja rauhallisia huoneita ja vastaavat paremmin nykyajan hotellin vaatimuksia. Superior-huoneet ovat hotellin isoimpia ja niissä on lisänä myös sauna. Näistä osa on myös niin sanottuja meluhuoneita ja viikonloppuisin Hoviraitin esiintyjän takia kaikki superior-huoneet ovat meluhuoneita.

Edellä mainitut seikat näkyivät myös kyselyyn vastanneiden majoittujien huonearvosteluissa. Selvästi parhaimmat arvostelut huoneista saivat superior-huoneet, kun taas economy-huoneet saivat selvästi heikoimmat arvosanat. Eniten superior-huoneissa yöpyneet arvostivat itse huoneen ja kylpyhuoneen tilavuutta (keskiarvo molemmissa 3,86), kun taas lämpötilan sopivuus oli kaikista huone tyypeistä heikoin (3,14). Kesäaika luonnollisesti vaikuttaa huoneen lämpötilaan, mutta vastausten perusteella voidaan päätellä, että Jyväshovin huoneiden ilmastointi ei ole asiakkaiden vaatimalla tasolla. Economy-huoneissa yöpyneet antoivat huonoimmat arvosanat huoneen (2,40) ja kylpyhuoneen tilavuudelle (2,28). Tuloksista voidaankin siis päätellä, että huoneen koolla on suuri merkitys asiakkaan tyytyväisyydelle huoneen suhteen.

TAULUKKO 3. Vastaajien tyytyväisyys eri huonetyyppeihin

huonetyyppi	määrä	alhaisin arvosana	korkein arvosana	keskiarvo	
economy	tilava	25	1	4	2,40
	siisti ja raikas	25	2	4	2,76
	hinta-laatusuhde kohdallaan	25	1	4	2,72
	lämpötila sopiva	25	1	4	3,20
	sänky pehmeä	25	2	4	3,20
	kypyhuone tilava	25	1	4	2,28
standard	tilava	122	1	4	3,34
	siisti ja raikas	122	1	4	3,49
	hinta-laatusuhde kohdallaan	122	1	4	3,30
	lämpötila sopiva	120	1	4	3,39
	sänky pehmeä	121	2	4	3,58
	kypyhuone tilava	122	2	4	3,65
superior	tilava	7	3	4	3,86
	siisti ja raikas	7	3	4	3,86
	hinta-laatusuhde kohdallaan	7	3	4	3,43
	lämpötila sopiva	7	2	4	3,14
	sänky pehmeä	7	3	4	3,43
	kypyhuone tilava	7	3	4	3,86

Vastausten perusteella suosituin huonetyyppi Jyväshovissa on standard, jossa yöpyi vastaajista 79,4 %. Seuraavaksi suosituin oli economy-huoneet, joita käytti 16,1 % vastaajista ja superior-huoneita käytti loput 4,5 %. Mielenkiintoista oli, että avio- tai avopuolionsa tai ystävänsä kanssa matkustaneet yöpyivät selvästi useammin economy-huoneissa kuin perheen kanssa matkustaneet. Tämä selittyy sillä, että pariskunnat etsivät monesti mahdollisimman edullista huonetta, eikä melu heitä haittaa, koska he ovat usein itse tanssimassa. Perheen kanssa matkustaneet taas käyttivät selvästi eniten standard-huoneita (92,7 %) eri huonetyypeistä. Tämä on luonnollista, koska suurimpaan osaan economy-huoneita ei mahdu perheiden kaipaamia lisävuoteita ja superior-huoneet ovat jo selvästi kalliimpia.

TAULUKKO 4. Suosituin huonetyyppi

	määrä	prosenttia
economy	25	16,1
standard	123	79,4
superior	7	4,5
Total	155	100,0

TAULUKKO 5. Huonetyypin valinta matkaseuran mukaan

kenen kanssa?		määrä	prosenttia
yksin	economy	2	16,7
	standard	10	83,3
	yhteensä	12	100,0
avio-/avopuolison kanssa	economy	18	21,7
	standard	61	73,5
	superior	4	4,8
	yhteensä	83	100,0
perheen kanssa	economy	2	4,4
	standard	41	91,1
	superior	2	4,4
	yhteensä	45	100,0
ystävän kanssa	economy	3	20,0
	standard	11	73,3
	superior	1	6,7
	yhteensä	15	100,0

### 7.3 Vastaajien tyytyväisyys Jyväshovin palveluihin

#### Henkilökunnan palvelun taso

Hotellin henkilökunnan palvelun taso on vastauksien perusteella selkeä vahvuus Jyväshovissa. Parhaimmat arvosanat tulivat henkilökunnan ystävällisyydestä ja palveluhalukkuudesta, kun taas heikoin, mutta silti hyvä arvosana nopeudesta. Kommenteista päätellen hitaus johtui enemmänkin kiireestä kuin välinpitämättömyydestä tai ammatitaidottomuudesta. Henkilökunnasta parhaimmat yleisarvosanat saivat vastaanotto sekä varauksen yhteydessä asiakasta palvellut henkilökunta, kun taas ravintoloiden henkilökunta sai hieman heikomman yleisarvosanan. Kaikki vastaajat eivät antaneet joko kaisesta palvelun osa-alueesta arvosanaa, ja jotkut jättivät arvioinnin kokonaan väliin. En usko, että tämä kuitenkaan vaikuttaa tulosten luotettavuuteen, koska kyse on kuitenkin vain pienestä joukosta vastaajia.



TAULUKKO 6. Henkilökunnan palvelu varausta tehdessä

	määrä	alhaisin arvosana	korkein arvosana	keskiarvo
ystävällisyys	125	2	4	3,70
joustavuus	124	2	4	3,65
nopeus	124	1	4	3,55
asiantuntevuus	124	2	4	3,64
palveluhalukkuus	125	2	4	3,71

TAULUKKO 7. Vastaanoton henkilökunnan palvelun arviointi

	määrä	alhaisin arvosana	korkein arvosana	keskiarvo
ystävällisyys	151	2	4	3,79
joustavuus	148	2	4	3,72
nopeus	150	1	4	3,68
asiantuntevuus	149	2	4	3,73
palveluhalukkuus	152	2	4	3,80

Mainittakoon tässä vaiheessa, että ainoastaan varauksen teon yhteydessä palvellut sekä vastaanoton henkilökunta arvosteltiin tarkemmin, ravintoloiden henkilökunnalle annettiin vain yksi yhteinen arvosana. Tämä sen vuoksi, etten halunnut venyttää kyselyä kohtuuttoman pitkäksi. En kuitenkaan usko, että merkittävää poikkeusta yleisestä palvelun tasosta olisi kuitenkaan eri ravintoloiden välillä esiintynyt, koska kuten jo edellä mainitsin, kaikkien henkilökuntaan kuuluvien palveluun oltiin hyvin tyytyväisiä.

### Lapsien huomioon ottaminen

Lasten huomioon ottamisessa Jyväshovi sai kohtuullisen hyvän arvosanan (keskiarvo 3,30), vaikkakin kommentteista päätellen luvun olisi voinut päätellä olevan vielä suurempi. Kiitosta vastaajilta saivat lasten oma leikkihuone, sisäänkirjautumisvaiheessa annettavat Onni Oravan puuha- ja värityskirja, lasten oma aamiaispöytä sekä ilmainen lasten elokuvakanava. Monet tosin olivat sitä mieltä, että leikkihuone on hie man pieni, varsinkin jos useampi lapsi sattuu leikkihuoneeseen samaan aikaan. Samoin erityis-maininnan sai aamiaispöytä, jonka makeapitoiset valikoimat herättivät kummastusta joissain vastaajissa. Mielenkiintoista olivat myös positiiviset kommentit tapauksista, joissa henkilökunta oli osannut jollain persoonallisella tavalla ottaa lapset huomioon ja tehnyt näin vaikutuksen perheen pienimpiin.

## Aamupala

Hotellin tarjoamaan aamupalaan vastaajat olivat yleensä hyvin tyytyväisiä. Ainoa valtavirrasta poikkeava seikka oli, että ympäristö ei miellyttänyt läheskään kaikkia ja ”ympäristön viihtyisyys” -kohtaan tulikin huonoin arvosana, 3,12. Tämä johtui suurimmaksi osaksi siitä, että vapaa-ajan asiakkaat yleensä menevät aamupalalle samaan aikaan, eli mahdollisimman myöhään ja ensisijaiseksi aamiaistilaksi tarkoitettu ravintola El Toro täyttyy hyvin nopeasti. Näin ollen suuri osa asiakkaista joutuu syömään tanssiravintolan puolella, jota ei koeta läheskään yhtä viihtyisäksi kuin El Toroa. Tämä näkyikin kommenteista, joissa moneen otteeseen moitittiin El Toron ahtautta ja tanssiravintolan epämiellyttävyys tuhkakuppeineen. Samoin moni hieman myöhempanä ajankohtana syönyt mainitsi, että tuotteet alkoivat olla lopussa, eikä heille ollut tarjolla samoja tuotteita kuin aikaisemmin ruokailleille. Vaikka aamupalan ajankohta saikin hyvän arvosanan, moni oli silti sitä mieltä, että aamupalaa voisi tarjoilla vielä yhteentoista, jopa kahteentoista saakka.

## Ravintolat

Suurin osa vastaajista oli käynyt ruokaravintola El Torossa (42 %) ja lähes yhtä paljon käytiin tanssiravintolassa (36,7 %). Vähiten ravintolapalveluista käytettiin Cafè Emmy'n palveluita (16,7 %), ja melkein neljäsosa (24,7 %) vastaajista ei käyttänyt yhdenkään ravintolan palveluita hyväkseen, kun taas Public Barissa vastaajista oli käynyt yli neljäsosa (26,7 %). Parhaimmat arvosanat ravintolat saivat henkilökunnan palvelusta (keskiarvo 3,50) ja heikoimmat hintatasosta (2,89). Yksittäisistä ravintoloista parhaimmat arvosanat sai El Toro ja heikoimmat Public Bar.

TAULUKKO 8. Ravintoloiden yhteisarvostelu

	alhaisin arvosana	korkein arvosana	keskiarvo
henkilökunnan palvelu	1	4	3,50
viihtyisyys	1	4	3,24
hintataso	1	4	2,89
tuotteiden laatu	1	4	3,42

TAULUKKO 9. Ravintola El Toron arviointi

El Toro	alhaisin arvosana	korkein arvosana	keskiarvo
henkilökunnan palvelu	2	4	3,54
viihtyisyys	1	4	3,38
hintataso	1	4	3,02
tuotteiden laatu	2	4	3,57

TAULUKKO 10. Tanssiravintola Jyväshovin arviointi

Tanssiravintola	alhaisin arvosana	korkein arvosana	keskiarvo
henkilökunnan palvelu	1	4	3,55
viihtyisyys	2	4	3,15
hintataso	1	4	2,91
tuotteiden laatu	2	4	3,38

TAULUKKO 11. Public Barin arviointi

Public Bar	alhaisin arvosana	korkein arvosana	keskiarvo
henkilökunnan palvelu	2	4	3,45
viihtyisyys	1	4	3,16
hintataso	1	4	2,66
tuotteiden laatu	1	4	3,32

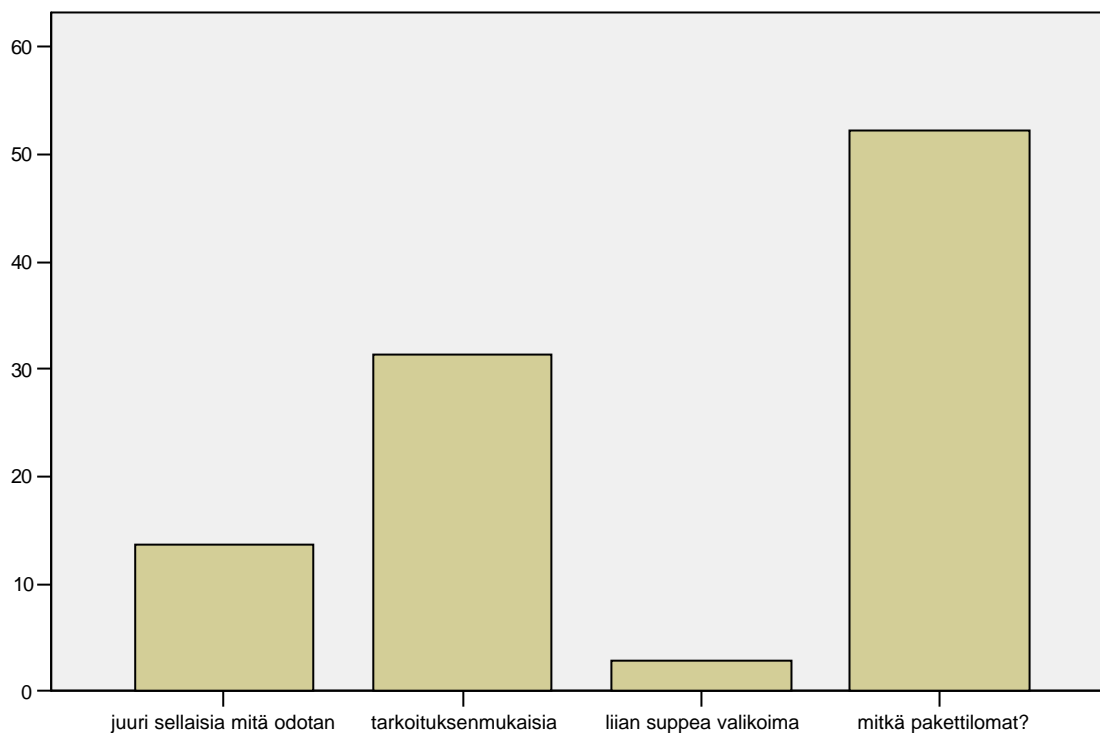
TAULUKKO 12. Café Emmyn arviointi

Café Emmy	alhaisin arvosana	korkein arvosana	keskiarvo
henkilökunnan palvelu	3	4	3,72
viihtyisyys	3	4	3,36
hintataso	1	4	2,88
tuotteiden laatu	3	4	3,38

### Pakettilomat

Pakettilomista kysyttäessä yllättävää oli, että peräti 52,1 % ei edes tiennyt hotellin tarjoamista pakettilomista mitään. Tosin kysymys saattoi olla asetettu niin, että jotkut vastaajista eivät joko ymmärtäneet kysymystä lainkaan tai eivät ymmärtäneet mitä pakettilomilla tarkoitettiin. Joka tapauksessa luku on mielestäni liian suuri ja Sokos Hotellien tulisikin miettiä miten saada hotellien tarjoamat pakettilomat paremmin asiakkaiden tietoon. Pakettilomien tarjonta vastaa kuitenkin hyvin vastaajien tarpeita, sillä 45 % vastaajista oli sitä mieltä, että paketit ovat joko tarkoituksenmukaisia tai juuri sitä mitä he niiltä odottavat. Mainittakoon vielä, että vain muutama kyselyyn vastan-

neista ilmoitti hotellin valintaperusteeksi joko golfpaketin tai Viherlaakson intiaani-kesäpaketin.



KUVIO 6. Pakettilomien arviointi

#### 7.4 Hinnan vaikutus tyytyväisyyteen

Yksi tämän tutkimuksen tavoitteista oli siis selvittää onko hinnalla vaikutusta asiakas-tyytyväisyyteen. Kuten taulukosta 3 kävi ilmi, economy-huoneet saivat selvästi huonoimmat arvosanat hinta-laatusuhteestaan (arvosana 2,72). Toisin sanoen asiakkaat kokivat, ettei huoneen yleinen laatutaso vastannut täysin heidän huoneesta maksa- maansa hintaa, toisin kuin standard (arvosana 3,30) ja superior (arvosana 3,43) huoneissa yöpyneillä. SPSS-ohjelman käyttäminen mahdollistaa tarkastella olivatko economy-huoneissa yöpyneet asiakkaat muita asiakkaita tyytymättömämpiä myös muihin hotellin tarjoamiin palveluihin. Analysoin kyselyyn vastanneiden asiakkaiden mielipiteet henkilökunnan palvelusta varausta tehdessä, vastaanoton henkilökunnan palvelusta, aamupalasta ja ravintoloista jaotellen vastaukset huonetyyppien mukaan.

Alla olevista taulukoista käy ilmi miten eri huonetyypeissä asuneet asiakkaat kokivat hotellin muiden palvelujen laadun.

TAULUKKO 13. Henkilökunnan palvelu varausta tehdessä arvioituna huonetyypeittäin

huonetyyppi		määrä	huonoin arvosana	paras arvosana	keskiarvo
economy	ystävällisyys	16	3	4	3,56
	joustavuus	16	3	4	3,69
	nopeus	16	3	4	3,75
	asiantuntemus	16	3	4	3,75
	palveluhalukkuus	16	2	4	3,56
standard	ystävällisyys	103	2	4	3,70
	joustavuus	102	2	4	3,64
	nopeus	102	1	4	3,51
	asiantuntemus	102	2	4	3,63
	palveluhalukkuus	103	2	4	3,72
superior	ystävällisyys	6	4	4	4,00
	joustavuus	6	3	4	3,67
	nopeus	6	3	4	3,67
	asiantuntemus	6	3	4	3,50
	palveluhalukkuus	6	4	4	4,00

TAULUKKO 14. Vastaanoton henkilökunnan palvelu arvioituna huonetyypeittäin

huonetyyppi		määrä	huonoin arvosana	paras arvosana	keskiarvo
economy	ystävällisyys	24	2	4	3,67
	joustavuus	24	2	4	3,63
	nopeus	24	2	4	3,63
	asiantuntemus	24	2	4	3,63
	palveluhalukkuus	25	2	4	3,68
standard	ystävällisyys	120	3	4	3,82
	joustavuus	118	2	4	3,75
	nopeus	119	1	4	3,69
	asiantuntemus	118	2	4	3,76
	palveluhalukkuus	120	2	4	3,82
superior	ystävällisyys	7	3	4	3,86
	joustavuus	6	3	4	3,67
	nopeus	7	3	4	3,71
	asiantuntemus	7	3	4	3,57
	palveluhalukkuus	7	3	4	3,86

TAULUKKO 15. Aamupala arvioituna huonetyypeittäin

huonetyyppi		määrä	huonoin arvosana	paras arvosana	keskiarvo
economy	tuotteiden tuoreus ja laatu	23	3	4	3,65
	henkilökunnan palvelu	22	2	4	3,45
	ympäristön viihtyisyys	23	2	4	3,17
	ajankohta	21	2	4	3,48
standard	tuotteiden tuoreus ja laatu	118	1	4	3,52
	henkilökunnan palvelu	115	2	4	3,48
	ympäristön viihtyisyys	118	1	4	3,13
	ajankohta	115	2	4	3,55
superior	tuotteiden tuoreus ja laatu	7	3	4	3,57
	henkilökunnan palvelu	7	3	4	3,57
	ympäristön viihtyisyys	7	2	4	2,86
	ajankohta	7	3	4	3,43

TAULUKKO 16. Ravintolat arvioituna huonetyypeittäin

huonetyyppi		määrä	huonoin arvosana	paras arvosana	keskiarvo
economy	henkilökunnan palvelu	18	1	4	3,50
	viihtyisyys	18	2	4	3,28
	hintataso	18	1	4	2,56
	tuotteiden laatu	18	2	4	3,44
standard	henkilökunnan palvelu	86	2	4	3,50
	viihtyisyys	87	1	4	3,23
	hintataso	86	1	4	2,94
	tuotteiden laatu	84	1	4	3,40
superior	henkilökunnan palvelu	4	3	4	3,50
	viihtyisyys	4	2	4	3,25
	hintataso	4	3	4	3,25
	tuotteiden laatu	4	3	4	3,75

Vastauksissa ei suuria eroja ollut eri huonetyypeissä yöpyneiden kesken. Henkilökunnan palvelu varausta tehdessä sekä vastaanoton palvelu saivat huonoimmat arvosanat juuri economy – huoneissa yöpyneiltä, mutta heiltäkin erinomaiset arvosanat. Sen sijaan esimerkiksi aamupalaan taas economy – huoneissa asuneet olivat muita tyytyväisempiä. Mielenkiintoisinta oli, että economy – huoneissa asuneet, jotka siis olivat tyytymättömiä huoneesta maksaneensa hintaan, ilmoittivat silti muita useammin hotellin valintaperusteeseen edullisuuden.

TAULUKKO 17. Hotellin valintaperuste huonetyypeittäin

huonetyyppi		määrä	
		kappaleet	prosenttia
economy	positiiviset kokemukset	10	25,0%
	kuuluminen S-ryhmään	13	32,5%
	Ystävän/tuttavan suositus	2	5,0%
	edullisuus	7	17,5%
	muu	8	20,0%
yhteensä		40	100,0%
standard	positiiviset kokemukset	53	25,9%
	kuuluminen S-ryhmään	89	43,4%
	Ystävän/tuttavan suositus	8	3,9%
	edullisuus	16	7,8%
	muu	39	19,0%
yhteensä		205	100,0%
superior	positiiviset kokemukset	2	20,0%
	kuuluminen S-ryhmään	5	50,0%
	Ystävän/tuttavan suositus	1	10,0%
	muu	2	20,0%
yhteensä		10	100,0%

Vaikka siis economy-huoneissa asuneet kokivat hotellin hintatason liian korkeaksi (ks. taulukot 3 ja 16, joista ilmenee tyytyväisyys hintatasoon), he valitsivat muita useammin hotellin sen edullisuuden vuoksi. Standard-huoneissa yöpyneistä 7,8 % sanoi edullisuuden olleen hotellin valintaperusta, superior-huoneissa yöpyneistä yksikään ei valinnut hotellia hinnan takia, mutta economy-huoneissa yöpyneistä lähes joka viides valitsi hotellin sen edullisuuden vuoksi.

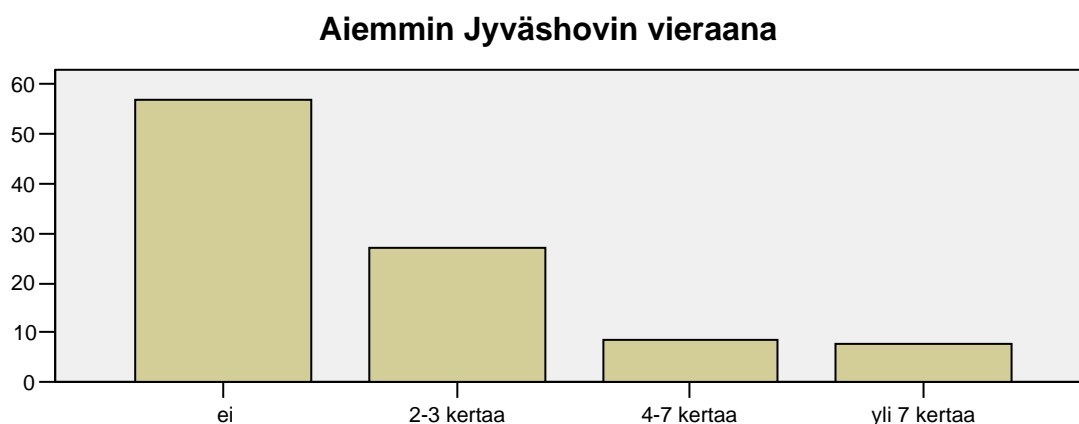
Tämän tutkimuksen perusteella hinnalla ei olisi siis vaikutusta asiakkaiden tyytyväisyyteen hotellin muihin palveluihin. Vaikka economy-huoneissa asuneet kokivatkin hintatason hotellissa liian suureksi, he olivat erittäin tyytyväisiä muihin hotellin palveluihin ihan niin kuin myös muut asiakkaat. Mielestäni tämä tutkimus on kuitenkin ehkä liian suppea, jotta tuloksia hinnan vaikutuksesta asiakastyytyväisyyteen voidaan pitää täysin luotettavina. Yhteensä kyselyyn osallistui 155 asiakasta, joista economy-huoneissa yöpyi 25 vastaajaa, standard-huoneissa 123 vastaajaa ja superior-huoneissa 7 vastaajaa. Uskon, että hinnan merkityksestä asiakastyytyväisyyteen saadaan täysin luotettavia tuloksia huomattavasti suuremmalla vastaajamäärällä. En kuitenkaan halua

väheksyä tämän tutkimuksen aiheesta antamia vastauksia, koska ne voivat hyvinkin olla suuntaa antavia.

## 7.5 Asiakasuskollisuus

Oletin kyselylomaketta laatiessani, että vapaa-ajan asiakkaat ovat uskollisia enemmänkin Sokos Hotels – ketjulle kuin nimenomaan ketjuun kuuluvalle Jyväshoville. Tämän olettamuksen tein vapaa-ajan matkustuksen luonteen vuoksi, koska harva vapaa-aikanaan matkustava kuitenkaan käy samassa kaupungissa joka lomamatkallaan, vaan mieluummin haluaa kokea uutta ja nähdä uusia kaupunkeja. Tämän olettamuksen vuoksi kysyin lomakkeessa kuinka usein vastaaja oli käynyt sekä Jyväshovissa että Sokos Hotelleissa ylipäänsä.

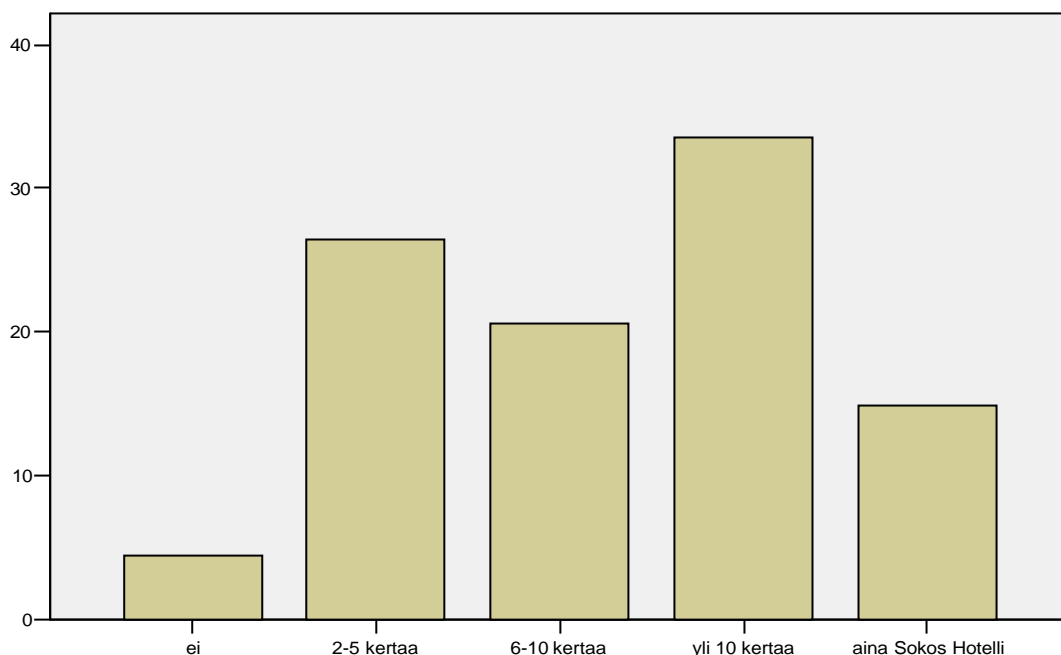
Kyselyn vastauksista päätellen olettamukseni oli oikea. Suurin osa (56,8 %) vastaajista ilmoitti vierailevansa ensimmäistä kertaa Jyväshovissa, mutta kuitenkin yli puolet (51,6 %) ilmoitti käyneensä Sokos Hotelleissa ylipäänsä vähintään kuusi kertaa. Jyväshovissa yöpyvät vapaa-ajan asiakkaat ovat siis enemmänkin uskollisia Sokos Hotels – ketjulle kuin juuri Jyväshoville. Sokos Hotellien kannalta mieluista tietoa lienee, että 14,8 % vastaajista ilmoitti käyttävänsä aina Sokos Hotellia yöpyessään jollain paikkakunnalla. Tutkimukseen osallistuneiden vastaajien Sokos Hotelli – uskollisuuden vaikuttanee myös se seikka, että peräti 98,6 % vastaajista omistaa hotellin vapaa-ajan matkustajan kanta-asiakaskortin, S-etukortin.



KUVIO 7. Vastaajien vierailut Jyväshovissa

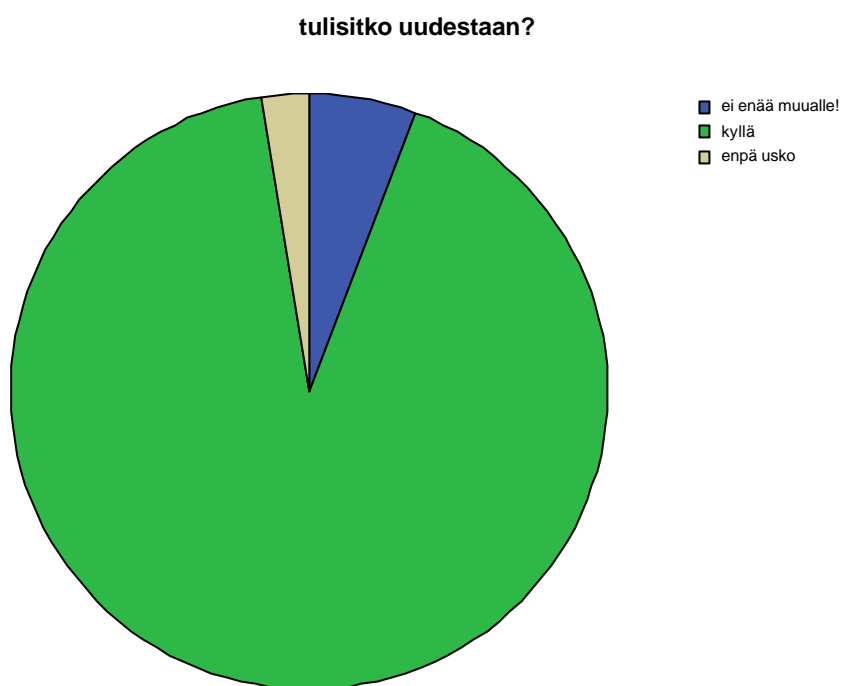


### Aiemmin Sokos Hotelleissa



KUVIO 8. Vastaajien vierailut Sokos Hotels – ketjussa

Viimeisenä, mutta ehkäpä tärkeimpänä kysymyksenä kyselyssä oli tulisiko vastaaja tämän kokemuksen perusteella uudestaan Jyväshoviin. Peräti 97,4 % vastaajista oli sitä mieltä, että tulisi ja vain 2,6 % ei uskonut tulevansa ja näistäkin puolet sen takia, ettei käy Jyväskylässä kovinkaan usein. Ainoastaan yksi vastaajista hylkäsi ajatuksen Jyväshovista huonon kokemuksen takia ja peräti 5,8 % oli sitä mieltä ettei haluaisi enää muualle. Näin ollen voidaan todeta, että vaikka Jyväshovi on suunnattu enemmän liikematkustajille, palvelut vastaavat tällä hetkellä hyvin myös vapaa-ajan asiakkaiden tarpeita.



KUVIO 9. Asiakasuskollisuus

## 8 ASIAKASTUNTEMUS TULEVAISUUDEN HAASTEENA

Majoitusalan kehitys on kulkenut ilmaismajoitusta tarjoavista laitoksista nykypäivän useita miljoonia euroja pyörittäviin erilaisiin liiketoimintamuotoihin. Kuten matkailuala, myös majoitusala on kehittynyt alan trendien mukaan, milloin keskittyen ulkomaan tai kotimaan markkinointiin, milloin henkilöstön kehittämiseen. Teknologian kehityksen myötä majoitusalallakin, ainakin Suomen kokoisessa maassa, on tultu tilanteeseen, jossa tuotteen teknisillä ratkaisuilla on lähes mahdotonta saada kilpailuetua. Onkin keksittävä jotain muuta.

Sokos Hotels-ketju on aloittanut Palvelu 2007-projektin, jonka kunnianhimoisena tavoitteena on nostaa ketju markkinajohtajaksi erinomaisen palvelun turvin. Ajatuksen taustalla on paljon hyvää; jos ei voida kilpailla fyysisillä resursseilla, niin luodaan kilpailuetua henkisillä. Mutta toimimmeko todella sellaisilla markkinoilla, joissa markkinajohtajaksi päästään pelkästään erinomaisen palvelun ansiosta? Kuulostaa liian helpolta. Lyhyellä aikavälillä näin varmasti voi tapahtua, mutta pitkän aikavälin ja

kestävän kilpailuedun sekä markkinajohtajuuden taustalla täytyy olla myös jotain muuta.

Tässä työssä käyttämäni lähdeosteosten taustalta yksi seikka nousee muita selvemmin esiin: **arvon tuottaminen asiakkaalle**. Vaikka ajatus erinomaisesta palvelusta kilpailuetuna on kaunis, uskon että nyky-yhteiskunnassa saavutamme tilannetta, jossa asiakkaat ajattelevat vähintään hyvän, ellei jopa erinomaisen palvelun, olevan enemmänkin itseisarvo kuin lisäarvo. Yhä useammat yritykset ovat havainneet, että mitä paremmin he palvelevat asiakkaitaan, sitä parempaa mainetta he saavat markkinoilla ja sitä useampi käyttää heidän palveluitaan. Tämän vuoksi niin teknisten ratkaisujen kuin myös palvelun suhteen saavutamme tilanteen, jossa jokainen yritys kykenee ja ennen kaikkea haluaa palvella asiakkaitaan hyvin, joten palvelun laadulla(kaan) ei voida saavuttaa kestävästä kilpailuetua.

Monesti markkinointiin liittyvässä kirjallisuudessa korostetaan lisäarvon tuottamista asiakkaalle, jota myös pidetään yhtenä kilpailuedun saavuttamisen keinona. Mutta kuten Storbackakin asiakkuudesta kirjoittamassa kirjallisuudessa antaa ymmärtää, miksi yrityksen tarvitsisi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, jos yritys tuntee asiakkaansa tarpeeksi hyvin tuottaakseen tälle todellista arvoa? Sitä arvoa, mitä asiakasta yritykseltä todella haluaa ja tarvitsee. Tällöinhän lisäarvon tuottaminen jää toisarvoiseksi seikaksi ja yritysten tulisikin keskittyä asiakkaista saatavan tiedon hankintaan ja hallintaan, jotta arvon tuottaminen asiakkaille olisi mahdollista.

Vaikka teknologian kehitys on vähentänyt yritysten mahdollisuuksia kilpailla tuotteiden fyysisillä ratkaisuilla, teknologian kehitys toisaalta avaa yrityksille lukemattomia mahdollisuuksia kerätä asiakkaistaan arvokasta tietoa. Jo pelkästään asiakkaiden ostokäyttäytymisestä saadaan tietoa joka kerta, kun he yritykseltä ostavat palveluita/tuotteita. Jyväshovin ja koko Sokos Hotels-ketjun pitäisi osata vastata kysymyksiin, kuten milloin vapaa-aikanaan matkustavat asiakkaamme tulevat meille yöksi, kuinka kauan he yleensä viipyvät, kenen kanssa he matkustavat ja niin edelleen. Näihin ja lukemattomiin muihin kysymyksiin pystytään vastaamaan pelkän ostokäyttäytymiseen liittyvän tiedon hallinnalla.

Asiakkaista saatavan tiedon hallinta mahdollistaa sen, että yritykset oppivat tuntemaan asiakkaidensa arvontuotantoprosesseja paremmin. Kun yritys oppii tuntemaan nämä prosessit paremmin, se pystyy myös auttamaan asiakasta tuottamaan arvoa itselleen. Kun taas yritys osaa tuottaa paremmin arvoa asiakkaille, asiakkaat saavat asiakkuuksistaan enemmän hyötyä ja haluavat käyttää yrityksen palveluita yhä uudelleen.

Voimme siis päätellä, että asiakastyytyväisyyden rooli ei ole koko asiakkuuden kannalta niin merkittävä kuin vielä viime vuosikymmenellä luultiin. Asiakastyytyväisyys pitäisikin nähdä vain osana asiakkuutta, ja yritysten pitäisi osata erottaa asiakaskohtaamistaso sekä asiakkuustaso. Asiakaskohtaamistasolla yritysten palvelujen tulee vastata asiakkaiden odotuksia, mutta yksittäisissä kohtaamisissa epäonnistuminen ei kuitenkaan tarkoita koko asiakkuuden katkeamista. Asiakaskohtaamistasolla on myös syytä muistaa, että osa kohtaamisista on kriittisempiä kuin toiset ja kriittisten kohtaamisten tunnistaminen on asiakaskohtaamistasolla tärkeintä. Asiakkuustasolla taas yritysten pitää keskittyä arvon tuottamiseen asiakkaalle, jossa **asiakastuntemus** nousee avainkysymykseksi. Nykytekniikan avulla asiakkaista saatavan tiedon kokoaminen ei ole (tai ainakaan pitäisi olla) kenellekään ongelma, vaan keskeisintä on sen tiedon hallinta.

### **Johtopäätökset**

Yksi keskeisimpiä asioita asiakkuuden hallinnassa on aidon vuorovaikutussuhteen muodostaminen asiakkaan ja yrityksen välille. Tällöin asiakkaan ja yrityksen välille syntyy eräänlaista vuoropuhelua, jossa yritys selvittää asiakkaidensa todelliset tarpeet ja omilla palveluillaan tyydyttää nämä tarpeet. Osa tässä työssä tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista antaisi ymmärtää, että Sokos Hotels-ketjun ja vapaa-ajan asiakkaiden välille ei ole aitoa vuorovaikutussuhdetta syntynyt, joten asiakkuuden hallintakaan ei välttämättä olisi ketjussa täysin tehokkaassa käytössä.

Kysyttäessä Jyväshovin tarjoamista pakettilomista yli puolet vastaajista ei ollut koskaan kuullutkaan hotellin vapaa-ajan pakettilomista. Vaikkakin kysymys saattoi olla asetettu niin, etteivät kaikki ymmärtäneet, mitä kysymyksellä tarkoitin, mielestäni tulos kertoo sen, että ketju ei viesti asiakkailleen oikealla tavalla. Oikea viestimistapaahan mahdollistaa sen, että asiakkaat ovat tietoisia kaikista ketjun heille tarjoamista palveluista; toisin sanoen, kaikista niistä mahdollisuuksista, miten yritys voi **tuottaa**

**asiakkaalle arvoa.** Ketjuhan mainostaa vapaa-ajan pakettilomiaan sekä muita majoi-  
tustarjouksiaan noin sata sivua käsittävissä Yhteishyvä-lehdessä, jonka jokainen S-  
ryhmään kuuluva jäsen saa kerran kuukaudessa. Kuvaavaa tälle viestimistavalle on  
myös se, että pakettilomia ei mainita sisällysluettelossa ja ne ovat lehden takaosassa  
alusvaate- ynnä muiden mainosten joukossa. Tällä tavalla viestimällähän oletetaan, et-  
tä jokaista vapaa-ajan asiakasta kannattaa lähestyä samalla tavalla ja vieläpä tarjoa-  
malla kaikille samoja tuotteita vaikka juuri näin ei pitäisi toimia.

Asiakkuuden hallinnassahan nimenomaan korostetaan asiakkaiden segmentoimista  
mahdollisimman tarkkaan, jotta asiakkaita voitaisiin palvella mahdollisimman yksilöl-  
lisesti. Miksi siis lähestytään asiakkaita joka kuukausi samalla tavalla ja tarjotaan kai-  
kille asiakkaille vieläpä samoja tuotteita? Ensinnäkin, ei kai kukaan vapaa-aikanaan  
matkustava asiakas mieti hotellilomaa joka ikinen kuukausi? Toisekseen, jos asiakas  
X on 70-vuotias eläkeläispariskunta, joka on viimeiset kymmenen vuotta tehnyt teatte-  
rimatkan jonnekin päin Suomea, kiinnostaako heitä tietää esimerkiksi laskettelupake-  
teista?

Mielestäni esimerkki hyvästä tavasta lähestyä ketjun vapaa-ajan asiakkaita olisi jon-  
kinlainen Sokos Hotels-asiakaslehti, joka voisi ilmestyä muutaman kerran vuodessa,  
riippuen asiakkaasta. Esimerkiksi perheet todennäköisesti miettivät tekevänsä hotelli-  
loman syys-, joului-, hiihto- tai kesäloma-aikana. Heille tuskin tarvitsee lähettää asia-  
kaslehteä joka kuukausi, vaan muutamaa viikkoa ennen lomien alkua. Ja lehdestähän  
olisi mahdollista tehdä myös persoonallisemman tuntuinen esimerkiksi tarjoamalla  
lehden ensimmäisillä sivuilla samantyyllisiä lomapaketteja, mitä kyseinen asiakas on  
käyttänyt ja sen jälkeen otsikolla ”Vai kiinnostaisiko kokeilla jotain uutta?” – tyyllisel-  
lä otsikolla esitellä vaihtoehtoisia pakettilomia. Tällä tavalla voitaisiin mielestäni saa-  
da ketjun pakettilomia tunnetummaksi ja mahdollisesti myös asiakkaita käyttämään  
ketjun hotelleita vieläkin useammin.

On kuitenkin syytä huomata, että johtamisen työkalun käytettävä Revenue Manage-  
ment asettaa haasteita viestinnän toteuttamiseen. Revenue Managementin avullahan  
hotelli saa tietoa siitä, milloin voidaan myydä huoneita korkeammalla ja milloin taas  
halvemmalla hinnalla. Hotellin kannalta ei liene mielekästä yrittää houkuttaa vapaa-  
ajan asiakkaita hotelliin esimerkiksi suurten tapahtumien aikaan, jolloin huonehinnat

ovat suuremmat ja kysyntää on muutenkin. Jo pelkästään viestinnän näkökulmasta asiakkuuden hallinnan ja Revenue Managementin tulisi kulkea käsi kädessä, jotta hotelli osaa viestiä oikeille asiakkaille oikeaan aikaan. Silloin, kun on vähemmän kysyntää, yritetään houkutella hintaan enemmän reagoivia asiakkaita hotelliin ja suuremman kysynnän aikaan vähemmän hintaan reagoivia asiakkaita.

Mielestäni yksi suurimpia haasteita hotellialalla onkin, miten saada hiljaisemman kysynnän aikaan asiakkaita hotelliin. Asiakkuuden hallinnan avulla hotelli voi saada arvokasta tietoa siitä, ketkä asiakkaat voisivat tulla tiettyinä ajankohtana hotelliin majoittumaan. Voidaankin ajatella, että Revenue Managementin antamien tietojen avulla hotellin tulisi pyrkiä sovittamaan omat toimintaprosessinsa asiakkaiden arvon tuotantoprosessien kanssa.

Vaikka toisaalta kyselyn tuloksista voidaan päätellä, ettei asiakkuuden hallinta ole täysin tehokkaassa käytössä Sokos Hotels- ketjussa, vastaukset vastaajien uskollisuuteen liittyen antaisivat olettaa muuta. Asiakkuuden hallintahan korosti myös asiakaskohtaamistason tyytyväisyyden rinnalla **asiakkuustyytyväisyyttä**, jonka avulla yritys pystyy sitouttamaan asiakkaansa tehokkaammin. Tässä työssä tehtyyn kyselyyn vastanneista noin kaksi kolmasosaa kertoi käyneensä Sokos Hotels- ketjussa vähintään kuusi kertaa, ja peräti 97,4 % vastaajista on halukas tulemaan uudestaan juuri Jyväskylään. Ja kun vielä todetaan, että 14,8 % vastaajista kertoi käyttävänsä ainoastaan Sokos Hotels- ketjua matkustaessaan, voidaan päätellä, että yrityksessä on tehty paljon asioita myös oikein.

Kyselyyn vastanneista asiakkaista lähes kaikki omistavat ketjun vapaa-ajan matkustajan kanta-asiakaskortin, S-etukortin ja suurin syy, miksi vastaajat tulivat juuri Jyväskylään, oli hotellin kuuluminen S-ryhmään (ks. taulukko 1 s. 41). Näistä tuloksista voidaan mielestäni päätellä se, että Sokos Hotels- ketjun vapaa-ajan asiakas kokee asiakkuutensa olevan enemmänkin koko S-ryhmän kuin juuri Sokos Hotels- ketjun kanssa. Sokos Hotels- ketjuhan on vain yksi S-ryhmän brändeistä. Näin ollen voidaan myös olettaa, että ketjun vapaa-ajan asiakkaan sitoutuminen on yhtä suuri/pieni kuin on asiakkaan sitoutuminen S-ryhmään.

Tämä sitoutuminen voi toisaalta olla selkeä vahvuus, koska suurella osalla suomalaisista on S-etukortti ja S-ryhmään kuuluvat asiakkaat keskittävät hyvin pitkälti ostonsa ketjuun kuuluviin yrityksiin. Mutta toisaalta asiakkaan sitoutuminen koko S-ryhmään voidaan nähdä Sokos Hotels-ketjun kannalta myös uhkana. Jos tietty asiakas syystä tai toisesta katkaisee sidoksensa S-ryhmään, samalla hän katkaisee sen myös todennäköisesti Sokos Hotels-ketjuun. Mielestäni tämän seikan takia ketjun kannattaisikin sitouttaa vapaa-ajan asiakkaitaan luomalla sidos nimenomaan Sokos Hotels-ketjun ja asiakkaan välille eikä luottaa vain asiakkaan ja S-ryhmän väliseen sidokseen. Jotta tämä sidos voidaan muodostaa, pitäisi ketjussa alkaa panostaa huomattavasti enemmän vapaa-ajan asiakkaiden asiakkuuksien hallintaan. Asiakkuuden hallinnan perusta on asiakastuntemuksessa, joka taas muodostuu asiakkaista saatavan tiedon analysoimisesta. S-ryhmällä on aivan varmasti runsain mitoin erilaista tietoa omista asiakkaistaan, joten myös Sokos Hotels-ketjulla on tätä samaa tietoa omista vapaa-ajan asiakkaitaan. Työkalut ovat mielestäni ketjulle jo annettu, nyt on vain kyse siitä, milloin näitä työkaluja aletaan käyttää.

## LÄHTEET

- Albanese, P. 2004. Revenue Management – periaatteet ja käytännöt palvelualalla. Helsinki: Edita.
- Alèn, J., Nenonen, C., Savola, T. & Uusimäki, L. 1997. Hotelli palveluiden tuottajana. Helsinki: Edita.
- Asunta, T., Brännare-Sorsa, R., Kairamo, H. & Matero, S. 1998. Majoitus- ja matkailupalvelu. Porvoo: WSOY.
- Avelini, I. 2002. Quality management in tourism and hospitality industry. Human Capital, Culture and Quality in Tourism and Hospitality Industry. Rijeka: Fintrade & Tours d.o.o.
- Brezovec, A., Brezovec, T. 2002. Service quality as hotel reputation attribute. Human Capital, Culture and Quality in Tourism and Hospitality Industry. Rijeka: Fintrade & Tours d.o.o.
- Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4 P:stä 30 R:ään. Hämeenlinna: Talentum Media.
- Noone, B., Kimes, S. & Renaghan, L. 2003. Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective. Journal of Revenue and Pricing Management 2, 1, 7-21.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.
- Hallamaa, T. & Viljanen, R. 1997. Yritystoiminta hotelli-, ravintola- ja matkailualalla. Porvoo: WSOY.
- Hattula, J. 2004. E. Point itsepalvelukonseptin toiminta ja käyttöönotto. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, matkailu-, ravitsemis- ja talousala, matkailun koulutusohjelma.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirvikorpi, H. 2005. Asiakas on pääomaa. Ekonomi 6, 16-19.
- Ingold, A., McMahon-Beattie, U. & Yeoman, I. 2000. Yield management – Strategies for the service industries. Lontoo: Biddles Ltd.
- Johnston, R. & Clark, G. 2001. Service Operations Management. Gosport: Ashford Colour Press Ltd.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö. Majoitusalan haasteina liiketoimintaosaaminen ja kansainvälinen kilpailukyky. Viitattu 9.5.2005  
[http://www.ktm.fi/index.phtml?chapter\\_id=485773&lang=1#485773](http://www.ktm.fi/index.phtml?chapter_id=485773&lang=1#485773)



Kauppa- ja teollisuusministeriö. Kilpailukyvyn kehittäminen majoitusalan avainkysymys. Viitattu 9.5.2005

[http://www.ktm.fi/index.phtml?chapter\\_id=10347&lang=1#10347](http://www.ktm.fi/index.phtml?chapter_id=10347&lang=1#10347)

Kauppa- ja teollisuusministeriö. Majoitustoiminnan toimialaraportti 2003. Viitattu 9.5.2005

[http://www.ktm.fi/index.phtml?chapter\\_id=10558&lang=1#10558](http://www.ktm.fi/index.phtml?chapter_id=10558&lang=1#10558)

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Porvoo: WSOY.

Nirkkonen, H. Hotellipäällikkö, Sokos Hotel Jyväshovi. Haastattelu 1.7.2005

Pöytäkiivi, R. 1995. Hotellitutkimus vapaa-ajan asiakkaille Tammikuu 1995. Espoo: Suomen Gallup Markkinatutkimus.

Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Helsinki: WSOY.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY.

Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: WSOY.

Tilastokeskus. Hotellit kuukausittain 1995–2004 lopulliset tiedot. Viitattu 28.4.2005

<http://statfin.stat.fi/StatWeb/print/printing.asp?validate=1&LA=fi&DM=SLFI/PA>

Verginis, C. & Wood, R. 1999. Accommodation management – Perspectives for the international hotel industry. Lontoo: TJ International.

Verkkouutiset. KTM:n raportti: Matkailualan menestys vaatii täsmätuotteita. Viitattu 29.4.2005

[http://www.verkkouutiset.fi/arkisto/Arkisto\\_1998/31/joulukuu/MATK5098.HTM](http://www.verkkouutiset.fi/arkisto/Arkisto_1998/31/joulukuu/MATK5098.HTM)

Vinod, B. 2004. Unlocking the value of revenue management in the hotel industry. Journal of Revenue and Pricing Management 3, 2, 178 – 190.

## LIITTEET

### *Liite 1. Suhdemarkkinoinnin 30 suhdetta*

(Lähde: Gummesson 2004, 57-62)

#### KLASSISET MARKKINASUHTEET

R1 Klassinen pari: toimittajan ja asiakkaan välinen suhde

R2 Klassinen kolmio: asiakkaan, toimittajan ja kilpailijan muodostama kolmiodraama

R3 Klassinen verkosto: jakelukanavat

#### ERITYISET MARKKINASUHTEET

R4 Päätoimisten markkinoijien ja osa-aikaisten markkinoijien hoitamat suhteet

R5 Palvelutapaaminen: asiakkaan ja palvelun toimittajan välinen suhde

R6 Monipäinen asiakas ja monipäinen toimittaja

R7 Suhde asiakkaan asiakkaaseen

R8 Läheinen ja etäinen suhde

R9 Suhde tyytymättömään asiakkaaseen

R10 Monopolisuhde: asiakas tai toimittaja vankina

R11 Asiakas jäsenenä

R12 Sähköinen suhde

R13 Parasosiaaliset suhteet: suhteet symboleihin ja asioihin

R14 Ei-kaupallinen suhde

R15 Vihreä suhde

R16 Juridinen suhde

R17 Rikollisverkosto

#### MEGASUHTEET

R18 Henkilökohtaiset ja sosiaaliset verkostot

R19 Megamarkkinointi: todellinen ”asiakas” saattaa löytyä muualta kuin markkinoilta

R20 Liittoutumat muuttavat markkinamekanismeja

R21 Tietosuhde

R22 Megaliittoutumat muuttavat markkinoinnin perusedellytyksiä

R23 Suhteet joukkotiedotusvälineisiin

NANOSUHTEET

R24 Markkinamekanismit tuodaan yrityksen sisälle

R25 Sisäiset asiakassuhteet

R26 Laatuun pohjautuva suhde operatiivisten funktioiden ja markkinoiden välillä

R27 Sisäinen markkinointi: suhteet ”työntekijämarkkinoihin”

R28 Kaksiulotteinen matriisisuhde

R29 Suhteet markkinointipalvelujen ulkopuolisiin toimittajiin

R30 Suhteet omistajiin ja rahoittajiin

*Liite 2. Kyselylomake*

Opiskelen Jyväskylän Ammattikorkeakoulussa matkailua ja opinnäytetyönäni teen asiakastyytyväisyyskyselyn Sokos Hotel Jyväshoville. Toivon, että Teillä olisi vierailunne aikana hetki aikaa täyttää tämä kyselylomake. Täytetyn lomakkeen voitte jättää huoneeseen tai vastaanottoon. Kaikkien vastaajien kesken arvotaan Sokos Hotellien majoituslahjakortti. Jos haluatte osallistua lahjakortin arvontaan, täyttäkää yhteystietonne lomakkeen lopussa olevaan kohtaan. Kiitos yhteistyöstä!

Petri Kemiläinen

## 1. Sukupuoli ja ikä

Mies	18-30
Nainen	31-45
	46-60
	60-

## 2. Matkustatteko yksin?

Kyllä	
En, vaan →→→→	Avio- / Avopuolison kanssa Perheen (puoliso ja/tai lapsi/lapset) kanssa Ystävän kanssa Muu, mikä? _____

## 3. Mikä on matkanne tarkoitus?

Vapaa-aika	
Työ	
Muu, mikä? _____	

## 4. Omistatteko Sokos Hotellien kanta-asiakaskorttia / -kortteja?

Kyllä, vihreän S-etukortin
Kyllä, punaisen Sokos Hotels Cardin
Kyllä, Finnair Plus -kortin
En

## 5. Oletteko käyneet Sokos Hotel Jyväshovissa aiemmin?

En, tämä on ensimmäinen kerta
Kyllä, 2-3 kertaa
Kyllä, 4-7 kertaa
Kyllä, yli 7 kertaa

## 6. Oletteko aikaisemmin käyneet Sokos Hotelleissa ylipäänsä?

En, tämä on ensimmäinen kerta
Kyllä, 2-5 kertaa
Kyllä, 6-10 kertaa
Kyllä, yli 10 kertaa
Käytän aina Sokos Hotelleja

7. Mitä kautta varasitte hotellihuoneen?

Sokos Hotellien keskusvaraamo  
 Sokos Hotel Jyväshovin myyntipalvelu  
 Suoraan hotellin vastaanotosta  
 Internet  
 Muu, mikä? \_\_\_\_\_

8. Jos olitte varausta tehdessä kontaktissa henkilökunnan kanssa, minkä arvosanan antaisitte henkilökunnan palvelun...? (Käyttäkää arvioinnissa asteikkoa 1-4, 1 = surkea ja 4 = erinomainen)

Ystävällisyydestä \_\_\_\_\_  
 Joustavuudesta \_\_\_\_\_  
 Nopeudesta \_\_\_\_\_  
 Asiantuntevuudesta \_\_\_\_\_  
 Palveluhalukkuudesta \_\_\_\_\_

9. Miten koette varauksen teon onnistuneen Teidän kannalta? (ympyröikää osuvin vaihtoehto)

erinomaisesti                      hyvin                      huonosti                      surkeasti

Miksi?

---



---



---

10. Minkä arvosanan antaisitte vastaanoton henkilökunnan palvelun...? (1 = surkea, 4 = erinomainen)

Ystävällisyydestä \_\_\_\_\_  
 Joustavuudesta \_\_\_\_\_  
 Nopeudesta \_\_\_\_\_  
 Asiantuntevuudesta \_\_\_\_\_  
 Palveluhalukkuudesta \_\_\_\_\_

Muuta kommentoitavaa?:

---



---



---



---

11. Oliko huoneenne...? (1 = surkea ja 4 = erinomainen)

Huoneen numero: \_\_\_\_\_

Tilava	___
Siisti ja raikas	___
Hinta-laatusuhde kohdallaan	___
Lämpötila sopiva	___
Sänky sopivan pehmeä rentoutumiseen	___
Kylpyhuone tilava	___

Muuta kommentoitavaa?:

---



---



---



---

12. Miten hyvin lapset on otettu huomioon vierailunne aikana? (Jos matkaseurueeseen ei kuulu lapsia, jättäkää vastaamatta kysymykseen.)

erinomaisesti                      hyvin                      huonosti                      surkeasti

Miksi?

---



---



---



---

13. Minkä arvosanan antaisitte hotellin tarjoaman aamupalan...? (1 = surkea, 4 = erinomainen)

Tuotteiden tuoreudesta ja laadusta	___
Henkilökunnan palvelusta	___
Ympäristön viihtyisyydestä	___
Ajankohdasta (kellonaika)	___

Muuta kommentoitavaa?:

---



---



---



---

14. Mitä ravintoloita käytitte vierailunne aikana?

Ruokaravintola El Toro  
 Tanssiravintola Jyväshovi  
 Hovi Public Bar  
 Café Emmy  
 En käyttänyt ravintoloita

15. Asteikolla 1-4, minkä arvosanan antaisitte hotellin ravintoloiden (El Toro, Tanssiravintola Jyväshovi, Hovi public Bar, Café Emmy)...? (1= surkea, 4= erinomainen. Jos ette käyneet yhdessäkään ravintolassa, jättäkää vastaamatta kysymykseen.)

Henkilökunnan palvelusta \_\_\_  
 Viihtyisyydestä \_\_\_  
 Hintatasosta \_\_\_  
 Tuotteiden laadusta \_\_\_

Muuta kommentoitavaa?:

---



---



---



---

16. Ovatko hotellin tarjoamat vapaa-ajan pakettilomat mielestänne...? (Valitkaa YKSI vaihtoehto)

Juuri sellaisia mitä niiltä odotankin  
 Tarkoituksenmukaisia  
 Liian suppea valikoima eri vaihtoehtojen välillä  
 Mitkä ihmeen pakettilomat??

Muuta kommentoitavaa?:

---



---



---



---

17. Miksi valitsitte juuri Sokos Hotel Jyväshovin? (Voitte valita useamman vaihtoehdon)

Positiiviset kokemukset aiemmilta kerroilta  
 Koska se kuuluu S-ryhmään  
 Ystäväni/tuttavani suositteli hotellia  
 Edullinen hinta  
 Muu, mikä? \_\_\_\_\_



Muuta kommentoitavaa?:

---



---



---

18. Tämän kokemuksen perusteella, tulisitteko uudestaan Sokos Hotel Jyväshoviin?

- En haluaisi enää muualle!
- Kyllä
- Enpä usko
- En todellakaan

Miksi?

---



---



---



---

19. Haluatteko vielä kehua meitä jostain vai jäikö jotain kenties hampaankoloon?

- eiköhän kaikki jo tullut sanottua
- haluaisin itse asiassa vielä sanoa, että

---



---



---



---



---



---



---



---

**Kiitos paljon vaivannäöstänne!! Täytetyn vastauslomakkeen voitte jättää huoneeseen tai vastaanottoon. Miellyttävää kesän jatkoa ja toivottavasti näemme vielä uudestaan!**

**Yhteystiedot lahjakortin arvontaa varten:**

**Nimi:** \_\_\_\_\_

**Postitoimipaikka ja – numero:** \_\_\_\_\_

**Puhelinnumero:** \_\_\_\_\_