HAAGA-HELIA
ammattikorkeakoulu

GLO-hotellien yrityskuvan muodostuminen

Tomas Fröberg

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2012

Tiivistelmä

HAAGA-HELIA
ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä tai tekijät Tomas Fröberg	**Ryhmätunnus tai aloitusvuosi** 2008
Raportin nimi GLO-hotellien yrityskuvan muodostuminen	**Sivu- ja liitesivumäärä** 56 + 15
Opettajat tai ohjaajat Leena Korttilalli	

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälainen GLO-hotellien ulkoinen yrityskuva on sen yritysasiakkaiden näkökulmasta arvioituna. Tutkimuksen alaongelmana tutkittiin sitä, onko asiakasyrityksen taustamuuttujilla, kuten henkilöstön määrällä tai asiakassuhteen kestolla, vaikutusta yrityskuva-arvioon.

Kämp Group on pääkaupunkiseudulla toimiva hotelli- ja ravintolakonserni, joka koostuu kolmesta eri yrityksestä. Yksi näistä yrityksistä on Palace Kämp Hotellit Oy, jonka alaisuudessa GLO-hotellit toimivat.

Yrityskuvan muodostumisen pääelementit ovat yrityksen identiteetti, profiili ja imago. Yrityksen identiteetti koostuu esimerkiksi yrityskulttuurista, ydinosaamisista, arvoista, liikeideasta, visiosta, missiosta ja strategiasta. Yrityksen profiililla tarkoitetaan yrityksen tavoitekuvaa. Yrityksen imago on yrityksen sidosryhmän edustajan muodostama mielikuva yrityksestä. Työn teoreettinen viitekehys rakentui näiden elementtien sekä yrityksen maineen, viestinnän sekä design management -prosessin pohjalta.

Työn empiirinen osa toteutettiin kvantitatiivista menetelmää käyttäen. Yritysasiakkaille teetettiin sähköinen kyselylomake helmikuussa 2012. Tutkimus suunniteltiin ja suunnattiin nimenomaan yritysasiakkaiden edustajille. Yksityiset kuluttaja-asiakkaat rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että GLO-hotellien yrityskuva on pääsääntöisesti positiivinen ja yhtenäinen. Kyselyn tuloksista nähtiin, että yritysasiakkaat arvioivat GLO-hotellien vahvimmaksi yrityskuvatekijäksi hyvän asiakaspalvelun. Yrityksen imago on myös moderni, nuorekas ja tyylikäs. Tulosten perusteella eniten kehitettävää löytyy hinnoitteluun sekä markkinointiviestintään liittyen.

GLO-hotelleille ei ollut aikaisemmin teetetty yrityskuvatutkimusta. Onkin suositeltavaa, että jatkossa toteutettaisiin säännöllisesti samankaltainen tutkimus, jossa tutkitaan samoja yrityskuvatekijöitä kuin nyt toteutetussa tutkimuksessa. Saataville tuloksille olisi tällöin jo vertailupohjaa. Näin olisi mahdollista tutkia ja vertailla ovatko näkemykset yrityskuvasta ja sen eri tekijöistä muuttuneet.

Asiasanat
yrityskuva, imago, identiteetti, maine

HAAGA-HELIA
University of Applied Sciences

Abstract

Business administration programme

Authors Tomas Fröberg	**Group or year of entry** 2008
The title of thesis The formation of GLO hotels' corporate image	**Number of pages and appendices** 56 + 15
Supervisor(s) Leena Korttilalli	

The objective of the thesis was to find out what kind of corporate image GLO hotels have, viewed from the perspective of the company's business customers. The intention was to study whether background factors of the business customers, such as the number of employees or length of the customer relationship, have an effect on the perceived corporate image.

Kämp Group is a hotel and restaurant corporation located in the Helsinki metropolitan area. The corporation consists of three different companies. One of these companies is Palace Kämp Hotellit Oy, under which GLO hotels operate.

The main elements in forming a corporate image are the company's identity, profile and image. A company's identity consists of corporate culture, core competences, values, business idea, vision, mission and strategy. Corporate profile signifies the desired target image of the company. Corporate image is an image of the company held by the company's stakeholders. The theoretical framework was based on these elements as well as corporate reputation, communication and the design management process.

The analytical research methodology was quantitative. The study was carried out in the form of an electronic questionnaire, which was sent to business customers in February 2012. The study was designed and intended especially for business customers' representatives.

The results showed that the GLO hotels' corporate image is generally positive and consistent. The results suggested that business customers rated customer service as the biggest factor contributing positively to the corporate image. The image was also seen as modern, youthful and elegant. The results indicated that the biggest development areas in the company are related to pricing and marketing communications.

No similar study had been commissioned for GLO hotels before. It is, therefore, recommended that in the future a similar study would be carried out on a regular basis. The study should focus on the same factors that contribute to corporate image. It would then be possible to explore whether the views of corporate image have changed.

Key words
corporate image, image, identity, reputation

Sisällys

1 Johdanto ... 1
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet ... 2
1.2 Tutkimusongelma ... 3
1.3 Aiheen rajaus ja keskeiset käsitteet ... 3
2 Kämp Group ja GLO-hotellit ... 5
3 Yrityskuva ja imago ... 8
3.1 Identiteetti ... 10
3.1.1 Yrityskulttuuri ja yrityksen rakenne ... 12
3.1.2 Visio ja missio ... 14
3.1.3 Strategia ... 16
3.1.4 Ydinosaaminen ja arvot ... 17
3.2 Profiili ja profilointi ... 19
3.3 Viestintä ... 20
3.4 Palvelu ja tuote ... 23
3.5 Maine ... 24
3.6 Design management ... 25
4 Teoreettinen viitekehys ... 29
5 Tutkimus ... 31
5.1 Tutkimusmenetelmät ... 31
5.2 Tutkimuksen toteuttaminen ... 32
5.3 Kyselylomakkeen kysymykset ... 34
5.4 Tutkimuksen tavoitteet ... 36
6 Tutkimustulokset ... 37
6.1 Taustamuuttujat ... 37
6.2 Asiakaspalvelu ... 39
6.3 Tarjonta ... 41
6.4 Hinnoittelu ... 42
6.5 Markkinointiviestintä ... 43
6.6 Mielikuvat yrityksestä ... 44
6.7 Taustamuuttujien vaikutus yrityskuva-arvioon ... 46

6.8 Tutkimustulosten luotettavuus ... 48
7 Yhteenveto ja johtopäätelmät ... 52
Lähteet ... 54
Liitteet ... 57
Liite 1. Kyselyn saateviesti ... 57
Liite 2. Kyselyn muistutusviesti ... 58
Liite 3. Kyselylomake ... 59
Liite 4. Tutkimustulosten frekvenssitaulukot ... 63
Liite 5. Avoimen kysymyksen vastaukset ... 70

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tehty osana HAAGA-HELIAn liiketalouden koulutusohjelmaa. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Kämp Group-konsernille. Opinnäytetyön aiheena on yrityskuvan muodostuminen ja osana työtä toteutettiin yrityskuvakysely Kämp Groupin yritysasiakkaille. Työn tutkimuksessa keskityttiin konsernin GLO-hotelleihin. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää käyttäen. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, millainen GLO-hotellien ulkoinen yrityskuva on yritysasiakkaiden mielestä.

GLO-hotelleista, tai Kämp Groupista kokonaisuudessaan konsernina, ei ole aikaisemmin tehty vastaavaa yrityskuvatutkimusta. Vertailukelpoista tietoa ei siis ole saatavilla, mutta tämän opinnäytetyön tuloksena yritys saa jatkoakin ajatellen tutkimustulokset käyttöönsä. Nyt tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan määrittää lähtötaso, johon on jatkossa mahdollista vertailla uusien tutkimuksen tuloksia.

Kämp Group toimi aikaisemmin Palace Kämp-nimellä. Nimen muutoksen myötä myös yrityksen hotellitoimintoihin tehtiin muutoksia ja GLO-hotelleihin lisättiin yksi uusi, aiemmin eri nimellä yrityksessä toiminut hotelli. Tehdyn muutoksen avulla yrityksessä haluttiin vahvistaa GLO-hotellien brändiä sekä yhtenäistää hotellien yrityskuvaa. Muutoksen jälkeen Kämp Groupin kaikki hotellit, Hotel Kämpiä lukuun ottamatta, toimivat GLO-toiminimen alla.

Yrityksen on tärkeä tiedostaa miten sidosryhmät siihen suhtautuvat, ja millaisena yrityksen toiminta nähdään. Yritys joka on toiminut alalla pitkään, ei välttämättä osaa arvioida omia vahvuuksiaan, heikkouksiaan, mahdollisuuksiaan sekä mahdollisia uhkia samalla tavalla kuin aikaisemmin. Vaarana on että yrityksessä tehdään päätöksiä ja toimitaan tavoin joihin on totuttu. Olisikin hyvä että yrityksissä teetettäisiin säännöllisesti paitsi asiakastyytyväisyyskyselyitä, myös yrityskuvaan keskittyviä tutkimuksia. Asiakas voi olla tyytyväinen saamaansa tuotteeseen tai palveluun, mutta yrityksessä ei välttämättä osata arvioida sitä, mitä voitaisiin tehdä vielä paremmin. Yrityskuvatutkimuksen tuloksista voidaan myös nähdä asiakkaiden käsitys yrityksestä laajemmassa mittakaavassa kuin perinteisestä tyytyväisyyskyselystä. Tällöin ei keskitytä pelkästään itse tuotteeseen tai

palveluun, vaan voidaan arvioida esimerkiksi sitä, samaistuvatko asiakkaat yrityksen arvoihin.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on Palace Kämp Hotellit Oy:n yritysasiakkailla teetettävän tutkimuksen avulla selvittää, millaisena Palace Kämp Hotellit Oy:n yritysasiakkaat näkevät GLO-hotellit. Tavoitteena on siis tutkia millainen GLO-hotellien ulkoinen yrityskuva on yritysasiakkaiden näkökulmasta arvioituna.

Yritys pyrkii lähettämään tietynlaista mielikuvaa asiakkailleen. Teetettävän tutkimuksen avulla pyritään selvittämään millainen GLO-hotellien yrityskuva on. Tutkimuksen tuloksena yritys saa käyttöönsä yleiskuvan siitä, millaisena asiakkaat näkevät yrityksen. Vastausten avulla on mahdollista arvioida vastaavatko nämä mielikuvat yrityksen tavoitekuvia. Kyselyn vastauksista voidaan myös arvioida onko yrityskuvaan liittyvissä eri osa-alueissa joitakin selviä heikkouksia ja vahvuuksia. Tätä tietoa yrityksen on mahdollista käyttää tulevaisuudessa strategioiden sekä toimenpiteiden suunnittelun apuna. Tutkimuksen tulosten pohjalta myös opinnäytetyön tekijä tekee itse oman arvionsa siitä, kuinka hyvin asiakkaiden sekä yrityksen mielikuvat yrityskuvasta kohtaavat sekä mitkä ovat GLO-hotellien yrityskuvan vahvuudet ja heikkoudet. Syvällisempi vastaavuuksien analysointi ja arviointi jää kuitenkin Kämp Groupin tehtäväksi opinnäytetyön kyselyn vastausten pohjalta.

Kämp Group ei ole aikaisemmin teettänyt yritysasiakkaillaan vastaavaa yrityskuvatutkimusta. Onkin syytä uskoa, että tutkimustulosten avulla Kämp Group pystyisi näkemään GLO-hotellien toiminnan selkeämmin nimenomaan yritysasiakkaiden näkökulmasta. Mikäli asiakkaiden näkemyksiä ei säännöllisin väliajoin selvitetä, yritys kehittää toimintaansa oletuksiin ja arvioihin perustuen. Pitkällä aikavälillä voi olla vaikea arvioida, mitä asiakkaat oikeasti yrityksestä ajattelevat, miten he näkevät yrityksen ja mikä on yrityksen asema markkinoilla esimerkiksi kilpailijoihin nähden. Yrityksellä on tutkimustuloksiin pohjautuen mahdollisuus esimerkiksi kehittää toimintaansa vastaamaan paremmin asiakkaiden nykytarpeisiin. Yrityskuvasta puhuttaessa yrityksen on myös mahdollista kehittää esimerkiksi viestintäänsä tutkimustuloksiin pohjautuen.

Valmiin opinnäytetyön on tarkoitus toimia Kämp Groupille strategisen suunnittelutyön ja käytännön toiminnan apuna GLO-hotellien kehittämisessä. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista käyttää punaisena lankana GLO-hotellien yrityskuvan hahmottamisessa ja sen kehittämisessä. Tuloksia pystytään yrityksessä toivottavasti hyödyntämään monella eri yrityskuvaan liittyvällä osa-alueella, erityisesti ylimmän johdon työkaluna.

1.2 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tutkimusongelma on jaettu kahteen osaan, pääongelmaan sekä siitä seuraaviin alaongelmiin. Päätutkimusongelma on:

- Millainen GLO-hotellien yrityskuva on Kämp Groupin yritysasiakkaiden silmissä?

Päätutkimusongelmasta johdetaan alaongelma, joka liittyvät läheisesti päätutkimusongelmaan:

- Onko asiakasyrityksen taustamuuttujilla vaikutusta yrityskuva-arvioon?

Päätutkimusongelmaan vastaamalla pyritään selvittämään millainen GLO-hotellien yrityskuva on yritysasiakkaiden mielestä. Teetettävän kyselytutkimuksen avulla tutkitaan millaisia mielikuvia asiakkaat liittävät yritykseen ja millaisena he näkevät yrityksen eri toiminnot ja yrityskuvatekijät. Alatutkimusongelman avulla pyritään löytämään vastaus siihen, onko yrityksen kokoluokalla vaikutusta näkemyksiin. Pyritään siis selvittämään ovatko esimerkiksi pienten ja suurten yritysten mielikuvat samankaltaisia ja vaikuttaako asiakassuhteen kesto yrityskuva-arvioon.

1.3 Aiheen rajaus ja keskeiset käsitteet

Tässä opinnäytetyössä käsitellään Kämp Groupiin kuuluvien GLO-hotellien ulkoista yrityskuvaa yritysasiakkaiden näkökulmasta. Yksityiset kuluttaja-asiakkaat rajataan aiheen ulkopuolelle. Tutkimus suunnitellaan ja suunnataan nimenomaan yrityksen hotellitoimen yritysasiakkaille.

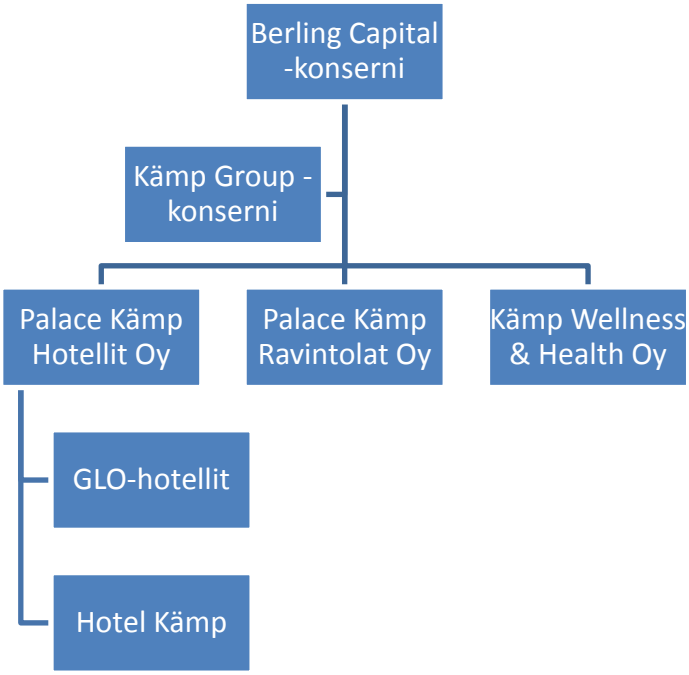
Yrityskuva on laaja käsite ja siihen liittyy paljon eri termistöä ja käsitteitä. Oleellisimpia tässä opinnäytetyössä usein toistuvia käsitteitä ovat: yrityskuva eli imago, sisäinen ja ulkoinen yrityskuva, identiteetti, profiili, maine sekä design management-prosessi. Taulukossa 1 on lyhyesti selitetty nämä opinnäytetyön kannalta keskeiset käsitteet.

Taulukko 1. Yrityskuvaan liittyvät keskeiset käsitteet

Termi	**Termin selitys**
Yrityskuva / imago	Henkilön, yhteisön tai sidosryhmän muodostama kokonaisvaltainen mielikuva yrityksestä.
Sisäinen yrityskuva	Yrityksen henkilöstön sekä muiden sisäisten sidosryhmien muodostama mielikuva yrityksestä.
Ulkoinen yrityskuva	Yrityksen ulkoisten sidosryhmien muodostama mielikuva yrityksestä.
Identiteetti	Yrityksen perimmäinen olemus. Mitä yritys tekee, miten se toimii, mitä se haluaa toiminnallaan saavuttaa ja miksi yritys on olemassa.
Profiili	Keskeisimmät ominaisuudet yrityksen identiteetistä, tavoitekuva.
Maine	Yleisesti vallalla oleva mielikuva/käsitys yrityksestä. Henkilökohtaisella tasolla esimerkiksi omakohtaiset ja muiden kokemukset vaikuttavat vahvasti.
Design management -prosessi	Prosessi, jonka tarkoituksena on systemaattisesti johtaa yrityskuvaa ja tietoisesti kehittää sitä tavoitekuvan mukaiseksi.

2 Kämp Group ja GLO-hotellit

Kämp Group-konsernin virallinen ja rekisteröity toiminimi on Palace Kämp Group. Tässä opinnäytetyössä käytetään kuitenkin vain nimeä Kämp Group, jota myös yritys käyttää viestinnässään. Kämp Group on yksi osa Berling Capital -konsernia. Kämp Group on pääkaupunkiseudulla toimiva hotelli- ja ravintolakonserni, joka koostuu kolmesta eri yrityksestä. (Kämp Group 2012a.) Nämä yritykset ovat Palace Kämp Ravintolat Oy, Palace Kämp Hotellit Oy sekä Kämp Wellness & Health Oy. Konsernin päätoimialat ovat hotelli- ja ravintola-ala. Palace Kämp Hotellit Oy:n ja GLO-hotellien päätoimiala on hotelliala. (Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä 2012.) Kuviossa 1 Kämp Groupin organisaatiokaavio on ilmennetty kuvalliseen muotoon.



Kuvio 1. Kämp Groupin organisaatiokaavio

Tässä opinnäytetyössä keskitytään Palace Kämp Hotellit Oy:n alaisuudessa toimiviin GLO-hotelleihin. Palace Kämp Hotellit Oy koostuu viidestä hotellista, joista tunnetuin on Helsingin keskustassa sijaitseva Hotel Kämp. Kaikki neljä muuta yrityksen hotellia toimivat GLO-brändin alla, ja ne kaikki sijaitsevat pääkaupunkiseudulla. Kaksi GLO-hotelleista sijaitsee Helsingin keskustassa; GLO Hotel Kluuvi Kluuvikadulla ja GLO Hotel Art Lönnrotinkadulla. GLO Hotel Art on uusin GLO-hotelli. Hotelli toimi aiemmin Hotel Linna nimellä. Hotelli uudistettiin ja avattiin helmikuussa 2012. Kolmas

Helsingin GLO-hotelleista on Helsinki-Vantaan lentoasemalla sijaitseva GLO Hotel Airport. Neljäs GLO-hotelleista, GLO Hotel Sello, sijaitsee Espoon Leppävaaran Sello-kauppakeskuksen yhteydessä. (Kämp Group 2012b.)

Kämp Groupin liikeidea tiivistyy yrityksen käyttämään sloganiin ”The Home of Modern Luxury”. Kämp Group pyrkii aina tarjoamaan asiakkailleen yksilöllisiä ja erityisesti laadukkaita hotelli- ja ravintolapalveluita. Konsernin kaikilla yksiköillä on oma luonteensa ja persoonallisuutensa. (Kämp Group 2012b.) Vaikka GLO-hotellit toimivat saman toiminimen alla, ovat hotellit kuitenkin erilaisia toisiinsa nähden. Hotelleissa ei ole käytetty täysin samanlaista sisustusta, kuten hotelliketjuissa monesti on tapana. Lisäksi eri hotelleista on saatavilla esimerkiksi hieman erilaisia lisäpalveluita. GLO-hotellien halutaan erottuvan toisistaan ja näin pyritään korostamaan hotellien yksilöllisyyttä sekä sitä, että vierailu eri hotelleissa on aina ainutlaatuinen elämys.

Yhdistävä tekijä GLO-hotelleilla on Palace Kämp Groupin arvojen mukaisesti laatu ja asiakkaan tarpeet huomioon ottava, yksilöllinen palvelu. Yrityksessä puhutaan asiakkaille tarjottavasta ’modernista luksuksesta’. Tällä tarkoitetaan sitä, että palvelu on aina asiakkaiden yksilölliset tarpeet huomioivaa, mutkatonta, rentoa ja elämyksellistä. Asiakkaiden halutaan kokevan elämyksiä sekä arjessa että juhlassa. (Kämp Group 2012c.)

Palace Kämp Groupille yhteiskuntavastuu on yksi tärkeä ja toimintaa ohjaava arvo. Konserni on vuosittain keskitetysti mukana erilaisissa hankkeissa ja kampanjoissa, jolloin kaikki konsernin yksiköt osallistuvat kyseiseen hankkeeseen. Esimerkkeinä voidaan mainita tammikuussa 2012 yhdessä Punaisen Ristin kanssa Kämp Groupin henkilökunnalle järjestetty verenluovutustilaisuus sekä maaliskuun 2012 Earth Hour-tempaus. Lähes kaikki Kämp Groupin hotelli- ja ravintolayksiköt osallistuivat tapahtumaan, jonka tarkoituksena on lisätä tietoisuutta ilmaston hyvinvoinnin puolesta. (Kämp Group 2012d.)

Kuitenkin myös yhteiskuntavastuuseen liittyen korostuu konsernin eri yksiköiden yksilöllisyys. Vaikka konsernissa on keskitettyjä tapahtumia ja kannanottoja yhteiskuntavastuuseen liittyen, myös jokainen yksikkö voi tehdä itsenäisesti päätöksiä ja osallistua erilaisiin tempauksiin. Mikäli jokin yksikkö lähtee itsenäisesti mukaan johonkin yhteiskun-

tavastuuseen liittyvään aktiviteettiin, tulisi sen sopia kyseisen yksikön identiteettiin ja toimintaan. Esimerkiksi japanilaista ruokaa tarjoileva ravintola YUME on sitoutunut siihen, ettei ravintolassa käytetä WWF:n niin kutsutun punaisen listan kaloja, jotka on muun muassa todettu uhanalaisiksi lajeiksi. (Kämp Group 2012d.)

Toisin kuin monet muut suuremmat hotellialan toimijat Suomessa, Kämp Group keskittyy vain pääkaupunkiseudun markkina-alueeseen. Tämä on yrityksen tietoinen valinta. Kämp Groupin, ja myös GLO-hotellien, suurimpia kilpailijoita pääkaupunkiseudun hotellialalla ovat Sokos Hotellit, Scandic-hotellit sekä Radisson Blu-hotellit. Näistä mainituista kilpailijoista Radisson Blu on myös keskittänyt suurimman osan hotelleistaan pääkaupunkiseudulle. Sokos Hotellit ja Scandic-hotellit puolestaan toimivat laajasti ympäri Suomea.

Kämp Groupin hotellit hotelliketjuista erottaa nimenomaan se, että ne ovat yksilöllisiä. GLO-hotellien, sekä myös Hotel Kämpin, sisustus ei ole samasta muotista veistetty, toisin kuin suuressa osassa hotelliketjuja. Lisäksi Kämp Groupin hotelleissa panostetaan erityisesti laatuun ja asiakkaan yksilölliseen kohtaamiseen. Hotelliketjut eivät toimintatapojensa puolesta ole siis yrityksen lähimpiä kilpailijoita.

Esimerkiksi Helsingin keskustassa sijaitsevat Royal Ravintoloiden Hotel Haven sekä Hotel Fabian toimivat samankaltaisella konseptilla kuin GLO-hotellit. Hotellit esitetään yksilöinä, mutta yritys niiden takana esiintyy viestinnässä kuitenkin aina jollakin tasolla. Nämä kaksi Royal-hotellia myös tarjoavat hyvin samantapaisia palveluita kuin GLO-hotellit. (Royal Ravintolat 2012.) Tältä kantilta katsottuna tämän tapaiset, yksilöllisiä ja laadukkaita palveluita tarjoavat hotellit voidaan katsoa olevan GLO-hotellien tärkeimpiä kilpailijoita.

3 Yrityskuva ja imago

Yrityskuva on moniulotteinen käsite ja lähes jokaisessa aihetta käsittelevässä teoksessa yrityskuvaan liittyvät määritelmät vaihtelevat, usein laajastikin. Yrityskuvasta aiheena ei ole olemassa yhtä ainoaksi ja oikeaksi laskettavaa näkemystä ja aiheen käsittely onkin haastavaa. Lähes kaikissa yrityskuvaan liittyvissä teoksissa ja näkemyksissä on kuitenkin havaittavissa yhtenäinen punainen lanka. Jokainen kirjoittaja tuokin näkemyksellään aiheeseen lähinnä erilaisia vivahteita, mutta ydinasia on kuitenkin pääsääntöisesti samankaltainen. Yrityskuvasta on eri lähteiden perusteella mahdollista muodostaa monipuolinen, mutta kuitenkin yhtenäinen näkemys. Tämän luvun avulla avataan yrityskuvan käsitettä ja pyritään vastaamaan siihen mitä yrityskuva on, mistä elementeistä se koostuu sekä mitä hyötyä siitä on yritykselle. Tässä opinnäytetyössä yrityskuvaa ja imagoa käytetään synonyymeinä.

Yrityskuvalla ja yrityksen imagolla tarkoitetaan lähes samaa asiaa. (Pitkänen 2001, 15-16.) Yrityskuva ja yrityksen imago ovat summa kaikista käsityksistä, joita yksilöllä, yhteisöllä tai jollakin sidosryhmällä on yrityksestä. Yrityskuva tai imago on siis subjektiivinen käsitys yrityksestä, joka muodostuu ihmisen muistirakenteessa muistijälkien sekä yritykseen liittyvien assosiaatioiden kautta. Koska yrityskuva rakentuu näin yksilöllisesti, yritys ei voi yrityskuvan muodostumiseen täysin vaikuttaa. Vaikka yritys ei voikaan itse suoraan päättää millaiseksi sen imago muodostuu, voi se pyrkiä vaikuttamaan siihen. (Vuokko 2003, 103-105)

Dowlingin mukaan yrityskuvan muodostumisessa on kolme pääelementtiä, jotka määrittävät millaisen mielikuvan ihminen yrityksestä muodostaa. Nämä pääelementit ovat yrityksen identiteetti, imago sekä maine. Mielikuva yrityksestä syntyy näiden kolmen elementin kautta yhteisvaikutuksena. Ihmiset muodostavat mielikuvansa yrityksestä omaan informaatioonsa sekä omiin ja muiden kokemuksiin pohjautuen. Kaikilla ihmisillä on eri informaatiota ja erilaisia kokemuksia, jotka he yhdistävät yritykseen. Tämä johtaa siihen, että mielikuvien muodostuminen on hyvinkin yksilöllistä. Yrityksellä ei siis ole vain yhtä oikeaa yrityskuvaa, vaan jokainen henkilö ja sidosryhmä muodostavat oman yrityskuvansa. (Dowling 2001, 18-20.)

Myös Poikolainen kuvaa yrityskuvan muodostumisen kolmen elementin vaikutuksena. Hänen mukaansa elementit ovat identiteetti, profiili ja imago, kuten kuvio 2 ilmentää. Identiteetti tarkoittaa Poikolaisen mallissa yrityksen personallisuutta. Profiililla tarkoitetaan identiteetistä tietoisesti valittuja ominaisuuksia, joista muodostetaan yrityksen tavoitekuva. Viestimällä näitä haluttuja ominaisuuksia pyritään vaikuttamaan yrityksen imagoon, jonka yrityksen sidosryhmät muodostavat yrityksestä. (Poikolainen 1994, 26-27.)

Kuvio 2. Yrityskuvan muodostuminen (mukaillen Poikolainen 1994, 27.)

Yrityskuvan muodostumista voi vertauskuvallisesti kuvata sählypallon avulla. Voidaan kuvitella että yritys on pallon sisällä jossa on monta reikää ja nämä reiät kuvaavat eri näkökulmia. Sidosryhmien edustajat voivat tarkastella yrityksen toimintaa ja yrityksen edustajia monesta eri näkökulmasta erilaisissa rooleissa. Yritys ei tällöin tiedä kuka yritystä katsoo, mistä näkökulmasta ja missä roolissa. Yrityskuva muodostuu ajan kanssa näihin sidosryhmän edustajien kokemuksiin, rooleihin ja näkemyksiin perustuen. On siis tärkeää että yritys on aito ja rehellinen, eikä yritä olla jotakin mitä se ei oikeasti ole. Totuus tulee jostain näkökulmasta yrityksen tai yrityksen edustajan toiminnassa kuitenkin esille. (Markkanen 1999, 25-26.)

Yrityskuva ei ole asia joka liittyy ja liitetään vain yrityksiin. Myös esimerkiksi mailla, kouluilla, sairaaloilla, yhdistyksillä ja muilla eri organisaatioilla on yrityskuva. Ihmiset muodostavat mielikuvia edellä lueteltuihin liittyen sekä tietoisesti että tiedostamattaan. Jos esimerkiksi henkilön mielikuva Sveitsistä on positiivinen, on todennäköistä että henkilön muodostamat mielikuvat kaikkiin sveitsiläisiin yrityksiin tai tuotteisiin liittyen

ovat lähtökohtaisesti positiivisia. Näiden mielikuvien muodostuminen rakentuu pitkälti henkilön oman tiedon ja kokemusten varaan. (Dowling 2001, 18; Vuokko 2003, 105.)

Yrityskuvan arvoa on vaikea käytännössä mitata, koska se on loppuen lopuksi abstrakti käsite. Hyvä yrityskuva voi olla yritykselle kuitenkin mittaamattoman arvokas, lisäarvoa tuottava asia. Vastaavasti huono yrityskuva voi olla yrityksen kannalta jopa katastrofaalinen asia. Oleellista on se, kuinka arvokkaaksi yrityksen sidosryhmät mieltävät tämän lisäarvon. Koska yrityskuvan arvoa on vaikea mitata ja arvioida, sidosryhmät määrittävät mielikuviensa kautta yrityskuvan ja koko yrityksen sekä sen brändin arvon. (Vuokko 2003, 101.)

Yrityskuvan arvoa voidaan arvioida kuitenkin välillisesti. Hyvä yrityskuva edesauttaa esimerkiksi yrityksen työnantajakuvaa, minkä ansiosta yrityksen on mahdollisuus houkutella työmarkkinoilta osaavaa henkilöstöä. Suoraan rahallisesti mitattuna hyvän yrityskuvan ansiosta yritys voidaan nähdä kiinnostavana ja kannattavana sijoituskohteena. Hyvän yrityskuvan omaava yritys voidaan myös esimerkiksi valita tavarantoimittajaksi luotettavuutensa perusteella. Vastaavasti huono yrityskuva voi vaikeuttaa yrityksen toimintaa samoihin asioihin liittyen. Vaikka yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut olisivat hyviä, voi huono yrityskuva ratkaista sen, haluaako kuluttaja olla yrityksen asiakas tai henkilö hakeutua yritykseen töihin. (Vuokko 2003, 104-106.)

3.1 Identiteetti

Jokaisella yrityksellä on oma identiteettinsä, riippumatta siitä kuinka suuri, vanha tai globaali yritys on kyseessä. Pohjimmiltaan identiteetti määrittää sen, mitä yritys on. Eräänlaisena vertauksena yrityksen identiteetille voi käyttää ihmisen persoonallisuutta. Persoonallisuus määrittää pitkälti esimerkiksi sen miten ihminen pukeutuu, minkä näköinen hän on sekä myös henkilön luonteenpiirteitä. Yrityksen identiteetti ja persoonallisuus vastaavasti määrittävät sen, minkälainen yritys pohjimmiltaan on, miten se toimii ja miltä se lähtökohtaisesti näyttää ulospäin. (Poikolainen 1994, 26-28.)

Ihminen ei voi täysin muokata persoonallisuuttaan. Yrityksen identiteettiäkin on vaikea muokata, vaikka se onkin mahdollista tiettyjen rajojen puitteissa. Erityisesti uusien yri-

tysten on mahdollista vaikuttaa osin vahvastikin siihen millaiseksi niiden toimintaympäristöstä muotoutuu, miten ne toimivat ja mitä yrityksessä arvostetaan. Yritystä perustettaessa identiteetille luodaan pohja, kun yritykselle laaditaan liikeidea ja strategiat sekä luodaan arvot, missio ja visio. Nämä yrityksen linjaukset kertovat siitä mitä yritys haluaa olla, miten se haluaa toimia ja miltä se haluaa näyttää. Kun yrityksen identiteetti on kaikille organisaatiossa toimiville selvä, on sen mahdollista toimia tavoitteellisesti kohti asetettuja tavoitteita. (Poikolainen 1994, 26-28.)

Yrityksen identiteetti käsittää kaikki symbolit ja muun merkistön, joilla yritys ulkoisesti ilmentää olemustaan sidosryhmilleen. Tällaisia ovat esimerkiksi yrityksen nimi, logo ja värit joita yritys viestinnässään käyttää. On tärkeää, että yritys tunnistetaan jo pelkästään symbolien ja merkistön perusteella. Mikäli henkilö tunnistaa ja yhdistää yrityksen symboleihin ja merkkeihin, hän samalla muodostaa nopeasti mielessään kuvan yrityksestä. Tämä kuva heijastaa hänen käsitystään yrityksestä ja sen identiteetistä. (Dowling 2001, 19-20.)

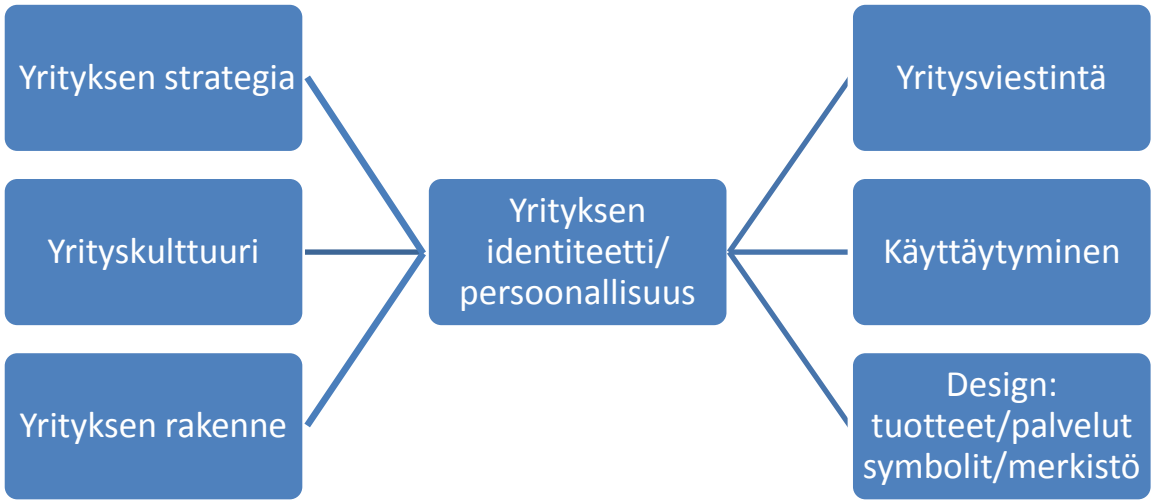
Olinsin (1990, teoksessa Markkanen 1999, 19) näkemyksen mukaan yrityksen identiteetti käsittää kaiken mitä yritys tai organisaatio tekee. Identiteetin tulee hänen mukaansa olla konkreettinen ja näkyä kaikessa yrityksen toiminnassa. Identiteetti ohjaa yrityksen käyttäytymistä ja sen tulee olla niin selvä, että se on nähtävissä myös esimerkiksi yrityksen tuotteissa. Identiteetti ei siis voi olla vain yrityksen slogan tai symboli. (Markkanen 1999, 19.)

Yrityksen identiteetin tulee olla erittäin selkeä yrityksen työntekijöille. Työntekijöiden täytyy sisäistää millainen identiteetti on ja mitä se yrityksessä edustaa. Mikäli yrityksen työntekijät eivät ole sisäistäneet yrityksen identiteettiä, on selkeän yrityskuvan välittäminen eteenpäin yrityksen ulkoisille sidosryhmille epätodennäköistä. (Roper & Fill 2012, 31-32.)

Ulkoisesta minäkuvastaan tietoinen, hyvän itsetunnon omaava ihminen osaa arvioida omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Hän osaa arvioida toimintaansa myös muiden ihmisten silmin ja hänen on mahdollista muokata omaa käyttäytymistään siten, että muille näkyvä toiminta muuttuu. Varttuessaan ihminen tulee tietoisemmaksi omasta

käyttäytymisestään ja tekee ratkaisuja omiin kokemuksiinsa ja arvomaailmaansa pohjautuen. Elämänsä aikana ihminen siis sopeuttaa toimintaansa ja samalla hänen identiteettinsäkin muokkautuu, osin tietoisesti ja toisaalta myös ympäristön ja tapahtumien sanelemana. Samalla tavalla kehittyy myös yrityksen identiteetti. Kun yrityksessä tunnistetaan sen vahvuudet ja heikkoudet, on niitä mahdollista kehittää. (Poikolainen 1994, 26-28.)

Kuvio 3 osoittaa miten yrityksen identiteetti pohjautuu yrityskulttuuriin, yrityksen rakenteeseen sekä yrityksen strategiaan. Yrityksen identiteetti määrittää sen, miten yritys viestii ja käyttäytyy sekä millaiseksi ja miten yrityksen ilmentämä design muotoutuu. (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh 2007, 12-15.) Alaluvuissa 3.1.1-3.1.4 avataan tarkemmin näitä identiteetin rakentumisen osatekijöitä.



Kuvio 3. Yrityksen strategian, yrityskulttuurin, yrityksen rakenteen sekä yrityksen identiteetin rakentuminen (mukaillen De Pelsmacker ym. 2007, 12.)

3.1.1 Yrityskulttuuri ja yrityksen rakenne

Yrityskulttuurilla tarkoitetaan niitä uskomuksia ja perusolettamuksia, joita organisaation jäsenillä on itse organisaatiosta. Nämä yksilöiden sisäistämät uskomukset ja olettamukset voivat olla tiedostamattomia ja niistä on ajan myötä muodostunut yleisesti hyväksyt-

ty ohjenuora toiminnalle organisaatiossa. Yrityskulttuuri siis määrittää pohjimmiltaan sen, miten organisaation jäsenet toimivat ja käyttäytyvät. Yrityskulttuurin muodostumiseen vaikuttavat esimerkiksi yrityksen arvot, visio, missio, yrityksen historia sekä erilaiset yrityksen sisäiset ohjeistukset. (De Pelsmacker ym. 2007, 12.)

Yrityskulttuuri muodostuu kolmen eri tason elementeistä. Ensimmäinen taso sisältää yrityksen fyysiset puitteet, kuten rakennukset, niiden tyylin ja ulkonäön. Myös esimerkiksi tapa jolla yrityksen vieraita kohdellaan vaikuttaa käsitykseen yrityskulttuurin ensimmäisestä tasosta. Toinen taso muodostuu yrityksen henkilöstön jakamista arvoista. Esimerkiksi siitä kohdellaanko asiakkaita tasapuolisesti, kuinka palveluhenkistä myyntihenkilöstö on ja kuinka tärkeä arvo rehellisyys on henkilöstölle osana liiketoimintaa. Yrityskulttuurin muodostumisen kolmas taso voidaan saavuttaa, kun yrityksen koko henkilöstöllä on vakaa usko yrityskulttuurin eri ominaisuuksiin ja he myös toimivat niiden mukaisesti, kyseenalaistamatta niitä. Tätä kolmatta tasoa kutsutaan myös yrityksen persoonallisuudeksi. (De Pelsmacker ym. 2007, 12-13.)

Yrityksen persoonallisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä yrityksessä vallitsevaa tilaa, jossa yrityksen koko henkilöstö jakaa yhteisesti yrityksen kulttuurille ominaiset ja yksilölliset arvot ja erityisominaisuudet. Jotta tähän tilaan on mahdollista päästä, tulee yrityksen missio, tavoitteet, visio ja arvot olla koko henkilöstölle selvillä. Kun henkilöstö tietää mitä yritys haluaa olla, mitä se haluaa saavuttaa ja mitkä ovat hyväksyttyjä keinoja saavuttaa nämä tavoitteet, sitoutuu henkilöstö yrityksen toimintaan vahvasti ja pyrkii yhteisesti kohti asetettuja tavoitteita. (De Pelsmacker ym. 2007, 13.)

Yrityksen rakenne muodostuu organisaation sekä sen brändien rakenteesta. Organisaatiorakenteella tarkoitetaan kommunikaation kulkua organisaatiossa ja raportointivastuita. Brändirakenteita voidaan tunnistaa kolme erilaista. Mikäli organisaatiolla on yhtenäinen brändirakenne, se ilmenee viestinnässään sekä visuaalisesti samalla tavalla koko organisaation tasolla. Mikäli taas organisaatiossa on emoyhtiön alaisia tytäryhtiöitä, näyttäytyvät ja kommunikoivat tytäryhtiöt kuin ne olisivat täysin erillisiä, itsenäisiä yhtiöitä. Niillä on oma visuaalinen ilme ja identiteetti, mutta myös emoyhtiö näkyy lähes aina jollain tasolla mukana tytäryhtiön yhteydessä. Kolmannessa mallissa organisaation kaikilla yrityksillä tai jopa eri tuoteperheillä voi olla oma identiteettinsä ja tyylinsä.

Emoyhtiötä ja tytäryhtiöitä ei tällöin visuaalisesti tai viestinnällisesti voi yhdistää toisiinsa. Tällaiset brändirakenteet ovat yleensä syntyneet yritysfuusioiden tuloksena ja organisaation tietoinen on säilyttää mahdollisesti vahvojen brändien identiteetti koskemattomana. (De Pelsmacker ym. 2007, 13-14.)

Kämp Group on esimerkki organisaatiosta, jossa on emoyhtiön alaisia tytäryhtiöitä. Palace Kämp Hotellit Oy muodostuu kahdesta eri brändistä, Hotel Kämpistä sekä GLO-hotelleista. Esimerkiksi GLO-hotelleista visuaalisesti kommunikoitaessa käytetään aina brändin omaa liikemerkkiä, mutta viestinnässä näkyy aina taustalla myös Kämp Group. Eri hotelleilla on myös vahva oma identiteetti ja tyyli. GLO-hotellit ovat moderneja, kun taas Hotel Kämp edustaa klassista eleganssia ja glamouria. Kämp Groupin ravintolatoiminta on myös esimerkki samanlaisesta yritysrakenteesta. Jokainen Palace Kämp Ravintola Oy:n ravintola on oma yksilöllinen yksikkö ja kaikilla yksiköillä on oma vahva identiteetti ja tyyli. Myös jokaisen ravintolan yhteydessä viestitään aina myös Kämp Groupista, joka näkyy joko sanallisesti tai visuaalisesti kyseisen yksikön yhteydessä.

Vahvasta yrityskulttuurista voi olla yritykselle ja sen työntekijöille selvää etua. Mikäli yrityksessä on vahva yrityskulttuuri, työntekijät oppivat nopeasti miten heidän oletetaan toimivan eri tilanteissa. Vahva yrityskulttuuri tarjoaa valmiita, oikeaksi koettuja, toimintamalleja työntekijöiden toiminnan tueksi. Heikko yrityskulttuuri voi vähentää työntekijöiden motivaatiota. Mikäli esimerkiksi yrityksen toimintatavat ovat hyvin byrokraattisia tai toimintaa ohjaavat tiukat säännöt, ei tällainen organisaatio voi toimia yhtä tehokkaasti ja innovatiivisesti, kuin yritys jossa on vahva yrityskulttuuri. Heikon yrityskulttuurin ylläpitäminen voi tulla yritykselle myös erittäin kalliiksi. Vahvan yrityskulttuurin yksi suurimmista eduista heikkoon yrityskulttuuriin verrattuna on se, että vahva yrityskulttuuri rohkaisee työntekijöitä itseohjautuvuuteen ja tehokkaiden toimintatapojen toteuttamiseen. (Roper & Fill 2012, 58-59.)

3.1.2 Visio ja missio

Jokaisella organisaatiolla on, tai ainakin tulisi olla, visio. Visio kuvastaa niitä organisaation sisällä jaettuja arvoja johon kaiken toiminnan tulee tähdätä. Visiolla ei ole tarkoin

määritettyä aikarajaa jonka puitteissa se tulisi saavuttaa. Itse asiassa visio on tavoitteen suhteen häilyvä käsite, koska absoluuttista vision saavuttamista voi olla erittäin vaikea arvioida. Visio antaa ja luo organisaatiolle toiminnan raamit. Visiolla tulee olla selkeä tarkoitus: minkä takia, miksi ja mihin me pyrimme, mutta ei tarkkaa numeraalista tavoitetta. Vision tulisi inspiroida sekä organisaation sisäisiä että ulkoisia sidosryhmiä. (Dowling 2001, 69.)

Vahva visio on tärkeä johtamisen tapa ja työkalu. Selkeän vision avulla on mahdollista luoda vahvaa sitoutumista organisaation työntekijöiden keskuudessa. Tunne selvästä visiosta on myös erittäin tärkeä tekijä vahvan yrityskuvan luomisessa sisäisten sidosryhmien keskuudessa. Mikäli työntekijät ovat sisäistäneet organisaation vision hyvällä tasolla, on mahdollista että se välittyy heidän kauttaan myös organisaation ulkoisille sidosryhmille. (Dowling 2001, 67.)

Missio puolestaan on tarkemmin määritelty tavoite kuin visio. Mission on tarkoitus luoda yrityksen toiminnalle raamit lyhyemmällä aikavälillä. Collinsin ja Porasin mukaan (teoksessa Dowling 2001, 69-70.) hyvin asetetulla missiolla on kolme avainelementtiä:

- tarkka tavoite jonka mukaan voidaan arvioida milloin missio on saavutettu.
- mission pitäisi olla haastava, mutta kovalla työllä saavutettavissa oleva.
- missiolla tulisi olla aikaraja, jonka pitäisi olla niin lyhyt, että se on saavutettavissa sen hetkisen henkilöstön kanssa.

Mission tavoitteet ovat usein ulkoisesti, yleensä kilpailijoihin, suunnattuja ja usein missio ilmennetään lyhyesti ja ytimekkäästi sanalliseen muotoon, esimerkiksi yrityksen sloganiksi. Esimerkiksi PepsiCo:n slogan on ”voita Coke”, joka ilmentää selvästi yrityksen mission ja antaa työntekijöille lisämotivaatiota ja inspiroi heitä työssään jolla on selkeä tavoite. (Dowling, 69-70.)

Mission on tarkoitus luoda organisaatiolle suunta johon ollaan menossa. Missio linjaa kuka organisaatio on, mitä se tekee ja mihin se on menossa. Huolellisesti kehitetty ja selkeästi viestitty missio auttaa organisaatiota määrittämään kenen tarpeita pyritään tyydyttämään, mitä nämä tarpeet ovat ja mitä ovat ne tuotteet ja palvelut joilla tarpeisiin

pyritään vastaamaan. Missio antaa siis viitekehyksen organisaation tavoitteille. (Fill 2009, 324-325.)

3.1.3 Strategia

Yrityksen strategia pohjautuu vahvasti yrityksen identiteettiin ja yrityksen pitkän tähtäimen strategiset tavoitteet määrittävät ja muokkaavat yrityksen persoonallisuutta. Nämä missiossa määritellyt tavoitteet ilmentävät sitä, millainen yrityksen identiteetin ja persoonallisuuden nähdään ja toivotaan olevan. Yrityksen persoonallisuus on pysyvä osa yrityksen sisäistä toimintaympäristöä eikä sitä ole mahdollista, tai syytäkään, muuttaa nopealla aikataululla. Yrityksen strategian tulee tiettyyn pisteeseen asti perustua näihin pysyviin persoonallisuuden ominaisuuksiin, tai ainakin ne tulee ottaa vahvasti huomioon strategiaa laadittaessa. (De Pelsmacker ym. 2007, 13.)

Yritysten strateginen suunnittelu voidaan jakaa kolmelle eri tasolle. Nämä tasot ovat organisaatiotaso, tulosyksikkötaso sekä funktiotaso, esimerkiksi markkinointi. Organisaatiotason strategiassa määritetään esimerkiksi mitä yrityksen liiketoiminta on ja mihin se keskittyy sekä mitkä ovat yrityksen ydinosaamisalueet. Organisaatiotason strategiassa myös määritetään mitkä ovat yrityksen tavoitteita, joihin myös tulosyksikkö- ja funktiotasolla pyritään. Tulosyksikkötasolla strategian avulla pyritään käyttämään ja hyödyntämään yrityksessä määritettyjä ydinosaamisia, jotta nämä osa-alueet kehittyisivät käytännössä kilpailuetua tuoviksi ominaisuuksiksi. Jotta tämän saavuttaminen on mahdollista, tulee tulosyksikkötasolla tuntea paikalliset markkinat erittäin hyvällä tasolla. Funktiotasolla strategian on tarkoitus toimia palvelu- ja tuotekehityksen perustana. (Dowling 2001, 87-89.)

Strategia määrittelee pohjimmiltaan sen, mihin yritys haluaa ja aikoo investoida resurssejaan. Yrityksen tulisi strategiassaan keskittyä siihen, miten se pystyy parhaalla mahdollisella tavalla palvelemaan asiakkaitaan. Jotta tähän tavoitteeseen on mahdollista päästä, tulee yrityksessä olla selvillä mitä, kenelle ja miten ollaan tekemässä. Monet organisaatiot toimivat vain sen pohjalta mitä ne tekevät ja mitä tuotteita ja palveluita ne tarjoavat. Tällöin asiakkaiden ja ulkoisten sidosryhmien huomioiminen helposti unohtuu. Oleelli-

nen osa strategiaa on, että sen tulee tähdätä myös siihen miten yritys pyrkii vastaamaan markkinoiden tarpeisiin. (Dowling 2001, 92-93.)

Derek Abellin mukaan (teoksessa Dowling 2001, 94.) yrityksen strategian tulisi pohjautua kolmen eri kriteeriin, jotta yritys pystyy vastaamaan markkinoiden tarpeisiin. Nämä kriteerit ovat:

- asiakasryhmät joita halutaan palvella
- asiakkaiden tarpeet, jotka halutaan tyydyttää
- teknologiat, jonka avulla tarpeet voidaan tyydyttää.

Vaikka nämä luetellut kriteerit mielletään usein vain perusasioiksi yrityksen toiminnan kannalta, on ensiarvoisen tärkeää että vastaukset näihin kriteereihin ovat kristallinkirkkaasti selvillä yrityksen johdossa. Kun yrityksellä on selvät vastaukset näihin kriteereihin, on sen mahdollista laatia selkeä toimintasuunnitelma jonka avulla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Kriteerien pohjalta yrityksen on myös mahdollista luoda strategiansa sen mukaan, miten se aikoo kilpailla markkinoilla muihin toimiviin yrityksiin nähden. Tällöin yrityksen positiointi tulee osaksi strategian luomista. Yksi avaintekijä strategian laatimisen ohjenuorana onkin yrityksen omien ydinosaamisten tunnistaminen ja niiden tehokas hyödyntäminen. (Dowling 2001, 94-96)

3.1.4 Ydinosaaminen ja arvot

Yrityksen ydinosaaminen on jotakin, jossa yritys on erityisen hyvä ja joka erottaa sen kilpailijoista. Ydinosaamisen ei tarvitse olla jotakin todella erikoista tai keksimällä keskittyä. Ydinosaamista voi olla jokin yrityksen toiminnan perusedellytys, esimerkiksi asiakaspalvelu. Mikäli asiakaspalvelu on yrityksen ydinosaamista, tulee sen kuitenkin olla tässä huomattavasti parempi kuin yrityksen kilpailijat. Esimerkiksi kaikilla hotelleilla on asiakaspalvelu, on se ketjun keskitetty asiakaspalvelukeskus tai yksittäisen hotellin vastaanottotiski. Ydinosaamiseksi asiakaspalvelua voidaan sanoa vasta, kun se erottuu merkittävästi muiden toimijoiden asiakaspalvelusta millä tahansa mittarilla arvioituna. (Markkanen 1999, 114-116.)

Markkanen (Markkanen 1999, 116.) määrittelee ydinosaamisalueet seuraavasti:

- tuottavat asiakkaille havaittavissa olevaa lisäarvo.
- erilaistavat yrityksen kilpailijoistaan (ei vain jonkin valitun ominaisuuden osalta vaan myös sen osalta, kuinka hyvin se osataan toteuttaa).
- ovat sovellettavissa koko yrityksen toimintaan sekä uusille markkinoille ja ovat kaikille yrityksen yksiköille ja osille arvokkaita. Eivät liity vain yksittäiseen tuotteeseen tai tuoteryhmään, vaan taitoihin, osaamiseen ja teknologiaan, jotka mahdollistavat erinomaisuuden useiden eri tuotteiden tai järjestelmien osalta.

Koska ydinosaaminen on jotakin, jossa yritys on erityisen hyvä kilpailijoihin verrattuna, ei yrityksellä voi tai kannata olla kovin montaa vahvaa erityisosaamista. Harva yritys pystyy saavuttamaan markkinoilla johtavan aseman useamman kuin viiden vahvan ydinosaamisalueen varaan. (Dowling 2001, 96.) Tähän vaikuttaa vahvasti se, että ydinosaamisten ylläpitäminen vaatii jatkuvaa pitkäjänteistä työtä. Ydinosaaminen ei ole jotakin joka yrityksellä tulee automaattisesti olemaan sen kerran saavutettuaan.

Mikäli yritys pystyy sulauttamaan ydinosaamisensa sen tarjoamiin tärkeisiin tuotteisiin tai palveluihin, on yrityksen mahdollista saavuttaa vahva markkina-asema ja näin vaikuttaa myös markkinoiden kehitykseen. Yrityksen ydinosaamiseen pohjautuvat tuotteet ja palvelut vaikuttavat vahvasti siihen, millaiseksi yrityksen imago sen sidosryhmien mielissä muotoutuu. Kuten jo aiemminkin on mainittu, yrityksen ydinosaamisten tulee ottaa huomioon strategiaa laadittaessa. Hyvänä esimerkkinä ydinosaamiseen pohjautuvan strategian käyttämisestä voidaan käyttää Ikeaa. Tuotekehittely ja innovointi ovat Ikean vahvoja ydinosaamisalueita. Yritys onkin vienyt tämän osaamisen suoraan osaksi sen tarjoamia tuotteita. Ikea tarjoaa asiakkailleen hyvin suunniteltuja tuotteita, jotka asiakkaat kokoavat itse. Näin yritys pystyy tarjoamaan tuotteita edullisesti, mikä tuo asiakkaalle lisäarvoa. (Dowling 2001, 96-97.)

Arvot ovat asioita joita yritys pitää erityisen tärkeinä. Arvojen tulee olla tarkasti määriteltyjä ja selkeästi ymmärrettäviä. Arvot määrittelevät ja kuvaavat sitä, millainen yrityksen identiteetti on. Arvojen tulisi siis vastata kysymyksiin 'Keitä me olemme?' ja 'Keitä me emme ole?'. Arvot siis kuvaavat yrityksen nykytilaa. On myös mahdollista, että yrityksellä on arvo joka kuvaa haluttua tulevaisuudenkuvaa ja vastaa kysymykseen 'Keitä me haluaisimme olla?'. Yrityksen arvojen tulee olla yhteydessä yrityksen ydinosaami-

seen, sillä yleensä arvoilla jotka eivät ole liity yrityksen ydinosaamiseen ei ole käytännön merkitystä yrityksen toiminnan kannalta. (Pitkänen 2001, 92.)

Yrityksen arvot ovat yrityksen sisäisten sidosryhmien toiminnan ja vuorovaikutuksen punainen lanka. Arvot kuvaavat inhimillisiä ominaisuuksia ja niiden tulisi linkittyä automaattisesti tapaan jolla henkilökunta toimii. Hyvät arvot eivät kuitenkaan ole vain lista ominaisuuksia, jotka henkilökunnalla tulisi olla. Hyvin asetetut arvot ovat vahvasti sidoksissa yrityksen ydinosaamisalueisiin. Myös arvojen toteutumisen arviointi on helpompaa, kun niitä voidaan arvioida ydinosaamisen toteutumisen kautta. Loppuen lopuksi työntekijä arvioi itse, kuinka merkitykselliseksi hän kokee yrityksen arvot omalta kannaltaan eikä arvojen siirtyminen sanoista käytännön työhön ole itsestään selvä asia. (Markkanen 1999, 117-119.)

Yrityksen arvot ovat tärkeä osa yrityksen toimintaa, sillä ne ovat kaiken toiminnan ja päätösten perusta. Kaikki arvojen vastainen toiminta viestii siitä, että yrityksen identiteetti ei ole selkeä. Tällöin koko yrityksen uskottavuus kärsii ja aiheuttaa epävarmuutta, sekä sisäisissä että ulkoisissa sidosryhmissä.

3.2 Profiili ja profilointi

Profiili käsittää tarkoituksellisia ja tietoisesti lähetettyjä viestejä, joita yritys viestii ulospäin. Yleisen käsityksen mukaan profiilin on tarkoitus ilmentää tavoitteellista ja todellista kokonaisuutta yrityksestä. Profiilia apuna käyttäen yritys on mahdollista esitellä samanlaisella tavalla kaikissa eri yhteyksissä. Profiilia on myös mahdollista muuttaa ja tarkentaa, esimerkiksi vastaamaan paremmin markkinoiden muutoksiin. Profiilin on tarkoitus kuvata yrityksen identiteetin peruspilareita, mikä voi tapahtua joko sanallisesti tai kuvallisesti. (Markkanen 1999, 15-16 & 22.)

Profiilin avulla pitäisi pystyä Markkasen mukaan (Markkanen 1999, 22.) vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Miksi yritys on sidosryhmilleen arvokas?
- Miten se toimii?
- Mihin se pyrkii?

Yrityksen profiili on tietoisesti lähetettyä kuvaa, tavoitekuva siitä miltä yritys haluaa näyttää sidosryhmilleen. Profiili on käytännössä tietoisesti valittu lajitelma yrityksen identiteetin ominaisuuksia. Identiteetistä valitaan ominaisuuksia tai osia, joita lähdetään jalostamaan ja viestimään eteenpäin sekä yrityksen sisäisille että ulkoisille sidosryhmille. Profiili ja profilointi ovat tietoista toimintaa, jonka tarkoitus on tuoda esille näitä haluttuja piirteitä yrityksen identiteetistä. Näin yrityksestä viestitään tiettyä, halutunlaista kuvaa ja pyritään vaikuttamaan sekä sisäiseen että ulkoiseen yrityskuvaan. Profiilin avulla pyritään siis vaikuttamaan siihen, millaisen kuvan henkilöt, yhteisöt ja sidosryhmät yrityksestä muodostavat. (Poikolainen 1994, 27.)

Profilointi on pohjimmiltaan systemaattista ja pitkäjänteistä viestintää. Profiloinnin avulla pyritään vaikuttamaan siihen, millaisen kuvan ihmiset muodostavat yrityksestä. Näin pyritään vaikuttamaan halutulla tavalla ihmisten muodostamaan yrityskuvaan. Vaikka imagon ja yrityskuvan syntyminen tapahtuu aina viime kädessä ihmisten mielissä ja siihen vaikuttavat henkilön omat tulkinnat viesteistä, yrityksen on mahdollista viestiä siten, että kaikki viestintä perustuu samankaltaisista aineksista. Kun viestintä on säännöllisesti yhdenmukaista ja viestii yrityksen vahvuuksista ja ydinosaamisesta, on todennäköistä että myös syntyvä käsitys yrityksestä muotoutuu halutunlaiseksi. (Pitkänen 2001, 19-20)

Profiloinnilla ei välttämättä suoranaisesti pyritä myymään yrityksen palveluita tai tuotteita, vaan profiloinnin yksi tärkeä tehtävä on viestiä yrityksestä ja tuoda sen tarkoitusperiä sidosryhmien tietoisuuteen. Profiloinnin avulla voidaan suunnata tiettyjä viestejä halutuille sidosryhmille. Yritys voi esimerkiksi viestiä paikalliselle yhteisölle työllisyydestä ja yrityksen toiminnan vaikutuksista paikallisessa toimintaympäristössä tai suunnata tietynlaista kohdistettua viestintää yrityksen omille työntekijöilleen. (Fill & Fill 2005, 278-279.)

3.3 Viestintä

Yrityksen ja organisaation viestinnän pääasiallinen tarkoitus yrityskuvan näkökulmasta tarkasteltuna on hallita sekä ohjata sitä, millaisena ja miten yrityksen sidosryhmät näke-

vät yrityksen. Hyvin toteutettu viestintä perustuu yrityksen strategiaan ja tätä kautta myös yrityksen identiteettiin. Viestinnän avulla on tarkoitus tuoda esille toivottuja ominaisuuksia yrityksestä, jotka sidosryhmän edustaja tunnistaa ja toivottavasti myös samaistuu niihin. Viestinnän ei tule olla vain yksisuuntaista, vaan hyvä viestintä on vuorovaikutteista ja sidosryhmiä aktivoivaa. Yrityksen viestinnän perimmäisenä tarkoituksena on synnyttää luottamusta ja vähentää yritykseen kohdistuvaa mahdollista epävarmuutta. Viestinnän kautta yritys pystyy kehittämään suhteita sen sidosryhmiin. (Roper & Fill 2012, 214-215.)

Yrityksissä viestintä on vasta viime vuosikymmeninä alettu näkemään tärkeämpänä osana yrityksen toimintaa kuin aiemmin. Organisaation viestintä käsitettiin aiemmin yrityksissä lähinnä yksisuuntaisena tiedottamisena esimerkiksi lehdistölle ja muille sidosryhmille. Lisäksi yrityksissä ajateltiin yleisesti, että kun viesti on teknisesti toimitettu kohderyhmälle, on se myös ymmärretty halutulla tavalla. Kahdensuuntaista vuorovaikutusta ei ollut, eikä sen syntymistä käytännössä edes mahdollistettu. Vasta 1900-luvun lopulla on oivallettu, että viestin vastaanottajat tulkitsevat vastaanottamiaan viestejä eri tavoin. Yritys ei voi siis olettaa että sen viestin kohde ymmärtää viestin juuri yrityksen haluamalla tavalla. Väärinymmärrykset ovat itse asiassa luontainen ja yleinen osa viestintätapahtumaa. Onkin tärkeää että yritys viestii avoimesti ollessaan vuorovaikutuksessa kohde- ja sidosryhmiensä kanssa. Yritys joutuu välillä myös tilanteisiin, joissa sen oletetaan viestivän ja tiedottavan asioista, joita yritys ei välttämättä haluaisi tuoda esille. Tällaiset tilanteet, kuten esimerkiksi kriisitilanteet, koskevat yleensä yrityksen sidosryhmille erittäin tärkeitä asioita, jolloin yrityksen oletetaan viestivän ja tiedottavan asioista. (Juholin 2009, 21-22.)

Viestinnän merkitystä, ja sen roolia yrityskuvan muotoutumisessa, onkin alettu arvostamaan paljon aiempaa enemmän. Nykyisin yritysviestintä ymmärretään laajana kokonaisuutena joka kattaa kaikki yrityksestä sisäisestä sekä ulkoisesti lähtevät viestit, merkistön ja symbolit. Yritysviestinnän osa-alueita ovat muun muassa: yrityksen design, mainonta, mediasuhteet, sijoittajasuhteet, muutosviestintä, suhdetoiminta sekä kriisiviestintä. Tärkeä huomio on, että tänä päivänä yrityksissä ei puhuta vain viestinnästä, vaan organisaatio- tai yritysviestinnästä. Tämä korostaa kaiken viestinnän yhtenäisyyden merkitystä koko organisaation tasolla ja kaikissa sen toiminnoissa. Yrityksen tulee pyr-

kiä kommunikoimaan samankaltaisella tavalla kaikille sen sidosryhmille. (Cornelissen 2008, 4-5.)

Van Riel ja Fombrum (2007, teoksessa Roper & Fill 2012, 216) jakavat yrityksen viestinnän kolmeen eri osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat johdon viestintä, markkinointiviestintä sekä organisaatioviestintä. Johdon viestinnällä on merkittävä vaikutus siihen, miten asiantuntevana yritys nähdään. Erityisesti yrityksen toimitusjohtajan tekemisiä ja sanomisia seurataan tarkasti. Vaikka yritysjohtaja nähdään yksilönä, on hän myös vahva yrityksen edustaja. Yrityksen johdon on ammattimaisen viestinnän ja kommunikoinnin avulla mahdollista myötävaikuttaa hyvän yrityskuvan syntymiseen. (Roper & Fill 2012, 216-217.)

Markkinointiviestintä taas on Fillin (2009, teoksessa Roper & Fill 2012, 217) mukaan asiakaskeskeistä toimintaa, jonka tarkoituksena on sitouttaa asiakkaita yrityksen palveluihin ja tuotteisiin. Markkinointiviestintämix on työkalu jota käytetään hyväksi kun suunnitellaan missä, mitä ja miten yritys haluaa viestiä asiakkailleen. Markkinointiviestintämixin työkaluja ovat mainonta, myynninedistäminen, suoramarkkinointi, henkilökohtainen myyntityö ja suhdetoiminta. Näitä kaikkia eri työkaluja voidaan käyttää yhdessä markkinointiviestinnässä, ja jopa lähetetyt viestit voivat olla erilaisia. Yrityksellä pitää kuitenkin olla selvä strategia siitä, mitä halutaan saavuttaa ja millä keinoilla tavoitteeseen on mahdollista päästä. Markkinointiviestinnälle asetetut tavoitteet määrittelevät osaltaan viestintään sopivat työkalut. (Roper & Fill 2012, 217.)

Organisaatioviestinnälle on tyypillistä että se ei yleensä liity suoraan yrityksen tuotteisiin tai palveluihin, vaan pääsääntöisesti yrityksen muihin asioihin. Organisaatioviestintä on suhdetoimintaa ja sitä ei suunnata yksittäisille kuluttajille vaan yrityksen suuremmille sidosryhmille. Organisaatioviestintää ovat esimerkiksi sijoittajille suunnattu viestintä tai kestävään kehitykseen liittyvät yrityksen ulkoiset viestit. (Roper & Fill 2012, 218.)

Yksi tärkeä päätös viestinnän käytännön toteutuksen kannalta on se, käytetäänkö yrityksessä keskitettyä viestinnän toteuttamista vai hajautetaanko viestinnän toteuttaminen esimerkiksi yrityksen eri tulosyksiköiden ja toimipisteiden vastuulle. Mitä keskitetymmin viestintä toteutetaan, sitä todennäköisemmin kaikki yrityksen viestintä on myös

yhdenmukaista. Mikäli viestinnän toteutus taas tapahtuu yrityksen tulosyksiköistä käsin, on viestintä tällöin helpompi sopeuttaa paikallisille markkinoille ja kyseisen yksikön tarpeita vastaavaksi. Riippuu pitkälti yrityksen koosta, yksiköiden määrästä, maantieteellisestä jakautumisesta sekä yrityksen erilaisten tuotteiden ja palveluiden määrästä kun pyritään määrittämään, mikä on tehokkain tapa järjestää viestinnän toteuttaminen yrityksessä. (Argenti 2007, 44.)

3.4 Palvelu ja tuote

Palvelu ja tuote ovat yleensä yritystoiminnan lähtökohta. Lähes jokainen yritys tarjoaa jotakin palvelua ja/tai tuotetta. Tuote käsitteenä ilmaisee jotakin konkreettista ja käsin kosketeltavaa. Palvelukin voidaan kuitenkin käsittää yrityksen tuotteena ja siihen liittyvät lisäpalvelut yrityksen tarjoamina palveluina. Mikäli yrityksen päätuote tai palvelu on jotakin immateriaalista, korostuu tällöin yrityksen toiminta ja käyttäytyminen. Varsinkin immateriaalisissa palveluissa korostuu yrityksen lupaus siitä, mitä se tarjoaa. Ensikosketus uuteen yritykseen ja sen tarjoamaan tuotteeseen tai palveluun on yleensä ratkaiseva. Mikäli esimerkiksi asiakkaan ensimmäinen vierailu hotellissa ei ole onnistunut, on epätodennäköistä että hän seuraavan kerran valitsisi majoituspaikakseen saman hotellin. (Markku 2004, 71-72)

Yrityksen tarjoamien palveluiden ja tuotteiden laatu on yksi suurimmista yksittäisistä tekijöistä, joka näiden tekijöiden osalta vaikuttaa yrityksen imagoon ja maineeseen. Yleisesti vallalla olevan käsityksen mukaan tuotteen hinta on indikaatio tuotteen laadusta. Mitä kalliimpi palvelu tai tuote on, myös sitä laadukkaampi sen oletetaan olevan. Tämä olettamus asettaa paineita arvokkaita palveluita ja tuotteita tarjoaville yrityksille. Asiakkaiden odotukset tulee lunastaa säännöllisesti, jotta mielikuva laadukkaita palveluita ja tuotteita tarjoavana yrityksenä säilyy. (Roper & Fill 2012, 42-43.)

Tämä olettamus pätee erityisesti GLO-hotelleihin. GLO-hotellien tarjoamat palvelut ja tuotteet liittyvät kaikki majoituksiin ja kokouksiin. Kun asiakas ostaa hotellimajoituksen, ostaa hän GLO-hotellin tuotteen. GLO-hotellien tarjoamiksi palveluiksi voidaan laskea hotellien tarjoamat lisäpalvelut, esimerkiksi huoneisiin tarjottavat ruuat, pyykkipalvelut ja asiakkaan pyynnöstä saatavilla olevat elektroniset laitteet. Myös esimerkiksi

hotelleissa tarjottava aamupala on hotellien tarjoama palvelu. GLO-hotellien hintataso on hiukan korkeampi kuin suurella osalla kilpailijoista. Vastaavasti taas tarjottavien tuotteiden ja palveluiden laatu pyritään pitämään korkeatasoisempana kuin kilpailijoilla. Asiakas kohdistaa yrityksen tuotteisiin ja palveluihin korkeat odotukset, osittain juuri hinnasta johtuen. Mikäli asiakas kokee palveluiden ja tuotteiden olevan niistä pyydetyn summan arvoinen, on hän tyytyväinen. Aina kun asiakas käyttää GLO-hotellien palveluita ja tuotteita, olettaa hän niiden olevan korkeatasoisia. Tähän hotelleissa pitää pystyä säännöllisesti vastaamaan, jotta hyvän yrityskuvan ja maineen on mahdollista syntyä ja kehittyä.

3.5 Maine

Kun yritys perustetaan, sillä ei vielä ole mainetta. Maine on jotakin, joka rakentuu ajan ja toiminnan myötä. Maine syntyy nimenomaan tekojen kautta eikä sitä voi rahalla, mainonnalla tai viestinnällä suoraan ostaa. Maine kehittyy yhtä lailla myös sen mukaan mitä yritys ei tee tai jättää tekemättä. Maine on myös tietyllä tapaa synonyymi yrityskuvalle ja imagolle. (Markkanen 1999, 27.)

Maine muodostuu ja muotoutuu kun yrityksen sidosryhmä tai sidosryhmään kuuluva henkilö kohtaa yrityksen jollain tasolla. Tämä kohtaaminen voi olla yrityksen tuote tai palvelu. Maineen muodostumiseen vaikuttavat kohtaamiset voidaan jakaa kolmeen eri tasoon. Ensimmäisen tason kohtaamisilla tarkoitetaan kaikkia tapahtumia joissa henkilö on suoraan tekemisissä yrityksen edustajan kanssa, esimerkiksi asiakaspalvelutilanteessa. Toisen tason kohtaamiset ovat tapahtumia, joissa yrityksen edustaja ei ole yhteydessä henkilöön, esimerkiksi kun henkilö valitsee jotakin hyödykettä kaupan hyllyltä. Kolmannen tason kohtaamisessa yritys tai sen tuote eivät ole suoraan läsnä tilanteessa. Tällaisia kolmannen tason kohtaamisia ovat esimerkiksi mainos, uutinen tai keskustelu yrityksestä ihmisten välillä. Nämä kolmannen tason kohtaamiset voivat olla voimakkaimpia maineen muokkaajia, varsinkin jos kohtaaminen tapahtuu luotettavan tahon kanssa. Maine syntyy näiden kolmen eri tason kohtaamisten yhteisvaikutuksena, ja on sidosryhmien tekemä arvio yrityksestä joka perustuu sekä kokemuksiin että mielikuviin. Maine ei siis ole vain yhden henkilön tekemä arvio, vaan yleisesti vallalla oleva sidosryhmien käsitys yrityksestä. (Heinonen 2006, 26-28.)

Yrityksen maine perustuu arvoihin. Yrityksen sidosryhmät vertaavat yrityksen toimintaa siihen, mitä yleisesti pidetään ja mitä he henkilökohtaisesti pitävät oikeanlaisena toimintana. Mikäli yritys toimii johdonmukaisesti ja säännöllisesti tavalla joka nähdään oikeanlaisena, on yrityksen mainekin todennäköisesti hyvä. Tällaisia arvoja ovat esimerkiksi rehellisyys, luotettavuus sekä vastuullisuus. Arvoja voivat vastaavasti negatiivisessa mielessä olla esimerkiksi epärehellisyys, vastuuttomuus sekä asioiden salailu. Näkemys yrityksen maineesta perustuu henkilön omaan ja yleisesti oikeana pidettyyn arvomaailmaan johon yrityksen toimintaa peilataan. (Dowling 2001, 19.)

Yrityksen maineen ja imagon erottaa toisistaan se, että maine perustuu vahvemmin todellisuuteen eli tarinoihin ja kokemuksiin yrityksestä. Maine rakentuu yrityksen todellisten tekojen pohjalta. Yrityskuva taas puolestaan rakentuu enemmän visuaalisten sekä viestinnällisten kokemusten ja näkemysten varaan. Yrityskuvaa on mahdollista rakentaa viestinnän keinoin, mutta maine perustuu aina yrityksen konkreettisiin tekoihin. Maineen hallinta ja rakentaminen tarkoittaa sitä, että yritys pyrkii toimimaan sidosryhmiensä odotusten ja arvojen mukaan. Lisäksi sidosryhmien kanssa tapahtuva vuoropuhelu ja kontakti vaikuttavat yrityksen maineeseen. (Juholin 2009, 47.)

Yritys ei voi heijastaa tai siirtää hyvää mainetta itselleen. Maine syntyy nimenomaan tekojen kautta ja se täytyy ansaita pitkäjänteisen ja vastuullisen toiminnan, sekä palveluiden ja tuotteiden avulla. Viestinnällisesti yksi tärkeä osatekijä maineen syntymisessä on sosiaalinen vastuullisuus. Tämä ei tarkoita sitä, että yrityksen tulisi toimia vastuullisesti vain siinä toivossa, että se saavuttaisi hyvän maineen tai että yritys saavuttaisi taloudellisesti voittoa sosiaalisen vastuun nojalla. Sosiaalisen vastuun tulisi olla organisaation toiminnan pohja jonka mukaan se toimii ja viestii. Kun yritys toimii ja viestii toimii sosiaalisesti vastuullisella tavalla, on sen maineenkin mahdollista muodostua hyväksi. (Aula & Mantere 2008, 14-15.)

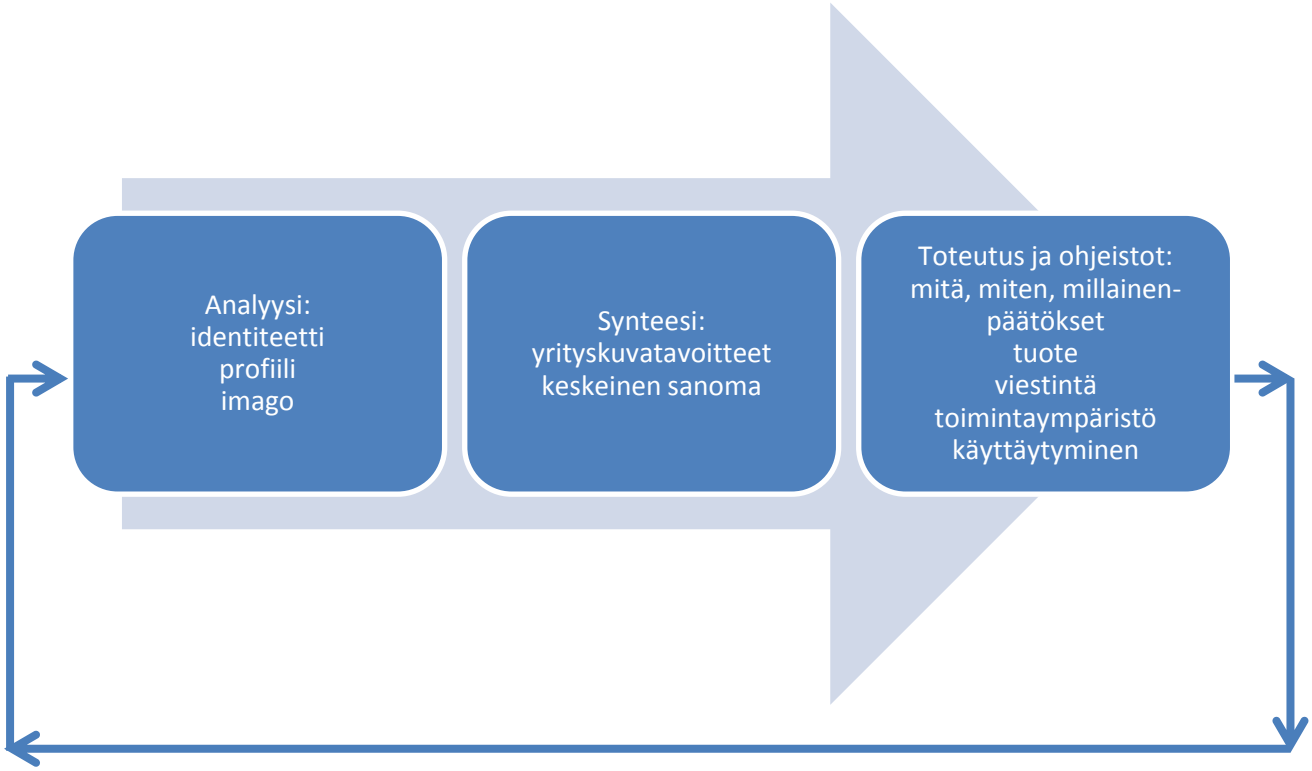
3.6 Design management

Design managementille on vaikea määritellä suomenkielistä käännöstä. Design managementista puhutaan usein prosessina. Design management on käytännössä eräänlainen

työkalu, jonka avulla pyritään muotoilemaan yritystä ja yrityksen toimintoja, jotta saadaan aikaan halutunlainen yrityskuva. Käytännössä design management on siis yrityskuvan johtamista ja näin ollen työkalu yrityksen johdon käytettäväksi. (Poikolainen 1994, 22-24.)

Design managementin tarkoituksena on toteuttaa yrityksen strategioita näkyvällä tasolla. Tämä tapahtuu viestinnän avulla, kun yrityksestä sisään- ja ulospäin lähteviä viestejä hallitaan suunnitelmallisesti. Design managementin avulla yrityskuvaa luodaan ja kehitetään päämäärätietoisesti ja johdonmukaisesti jatkuvana prosessina. ”Design management on toimintamalli, jonka avulla yrityksen tai yhteisön lähettämiä viestejä hallitaan tavoitellun yrityskuvan luomiseksi ja lujittamiseksi.” (Poikolainen 1994, 24.)

Kuviossa 4 on kuvattu design management-prosessi ja sen eri vaiheet. Prosessin vaiheet ovat analyysi, synteesi sekä toteutus ja ohjeistojen laatiminen. Design management ei lopu siihen kun se on kerran tehty, vaan se on jatkuva prosessi yrityskuvan rakentumisen apuna. Tämän takia onkin tärkeää että yritys analysoi nykytilannettaan säännöllisesti ja aina tarvittaessa läpikäy prosessin kokonaisuudessaan alusta alkaen. (Poikolainen 1994, 40.)



Kuvio 4. Design management-prosessi (mukaillen Poikolainen 1994, 40.)

Yrityksen profilointi design management-prosessissa lähtee liikkeelle yrityksen nykytilanteen arviosta. Identiteettianalyysin avulla selvitetään, mikä on yrityksen sen hetkinen identiteetti. Analyysin pohjaksi tarvitaan kaikki mahdollinen saatavilla oleva tieto yrityksestä, esimerkiksi arvot, liikeidea, tavoitteet, visio sekä kilpailija- ja toimiala-analyysi. Profiilia ja imagoa voidaan analysoida esimerkiksi haastattelemalla yrityksen asiakkaita, työntekijöitä ja muita sidosryhmiä sekä itse havainnoimalla ja arvioimalla nykytilaa. (Poikolainen 1994, 40.)

Kun nykytilan identiteetti, profiili ja imago on analysoitu, verrataan saatua kuvaa yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin. Arvioidaan tukeeko analyysin avulla saatu kuva esimerkiksi yrityksen ydinosaamisia. Mikäli yrityskuva on täysin linjassa yrityksen tavoitteiden ja ydinosaamisten kanssa, ei toimenpiteitä tarvita. Useimmiten löytyy kuitenkin joitakin korjattavia osa-alueita. On esimerkiksi mahdollista, että analyysin perusteella yrityksen identiteetti on hajanainen ja sekava, mikä ei kuitenkaan vielä välttämättä näy ulkoisille sidosryhmille. Tarvittava toiminta määräytyy aina tilanteen mukaan, mutta erittäin tärkeää on tässä vaiheessa aina määritellä yrityskuvatavoitteet sekä keskeinen sanoma, joka halutaan välittää kohderyhmille eri toimintojen kautta. (Poikolainen 1994, 41.)

Kuten jo aiemmin on todettu, yhtenäisen yrityskuvan välittymisen kannalta on tärkeää, että yritys viestii sidosryhmilleen valittuja viestejä säännöllisesti samalla tavalla. On kuitenkin tärkeää huomata, että yhtä tärkeä asia on myös se, että viestitään useita eri kanavia käyttäen eri kohderyhmille. Tämä vahvistaa yrityskuvan muodostumista. Jotta viestintä pysyisi yhtenäisenä kaikissa eri kanavissa, tulee yrityksen keskeisen sanoman olla selvästi määritelty. Lisäksi tulee olla selkeä ohjeistus siitä, mitä, miten ja millä tavalla viestitään. Keskeiset päätökset sekä yrityskuvatavoitteet Poikolaisen mukaan (Poikolainen 1994, 41.) tulee purkaa design management-ohjeistoksi, joka sisältää seuraavat määritykset:

- mitkä ovat yrityksen keskeiset tuotteet/palvelut
- kenelle ne on tarkoitettu
- mikä on yrityksen tuuli ja toimintatapa, eli *miten* toimitaan
- mitä nykyisessä yrityskuvassa on korjattavaa ja *millaiseen* yrityskuvaan pyritään

Design management-ohjeistus voi olla hyvinkin laaja ja yksityiskohtainen, riippuen analyysin tuloksista sekä yrityksen tarpeista. Määritetyn keskeisen sanoman tulisi näkyä kaikessa yrityksen toiminnassa seuraavien elementtien kautta: tuotteiden ja tuotevalikoiman suunnittelu, viestinnän tyyli ja laatu, toimintaympäristön suunnittelu ja toteutus sekä yrityskulttuurin muotoutuminen. Yrityskulttuurin muotoutumisen kautta keskeisen sanoman tulisi näkyä myös henkilöstön käyttäytymisessä. Kun keskeinen sanoma näkyy kaikissa luetelluissa elementeissä, on sen mahdollista levitä myös laajalle ulkoisten sidosryhmien tietoisuuteen. Mainitut elementit ovat profiloinnin työkaluja, joiden avulla on mahdollista saavuttaa asetettuja yrityskuvatavoitteita. (Poikolainen 1994, 41-42.)

Mikäli tutkimustulokset viittaavat siihen, että Kämp Groupin yrityskuva on hajanainen, design management-prosessin avulla on mahdollista pyrkiä rakentamaan yhtenäisempää yrityskuvaa. Design management-prosessi on hyödyllinen työkalu kun yrityskuvaa pyritään määrätietoisesti ja pitkäjänteisesti kehittämään haluttuun suuntaan, vaikka yrityskuva ei huono olisikaan. Prosessin onnistunut läpivienti vaatii kuitenkin yrityksen johdon sitoutumista prosessiin. Tämän opinnäytetyön tutkimustuloksia voidaan käyttää analyysin apuna selvitettäessä mitkä osa-alueet ovat yritysasiakkaille selkeitä ja nähdään vahvuuksina, ja mitkä osa-alueet taas vaativat mahdollisesti kehittämistä.

4 Teoreettinen viitekehys

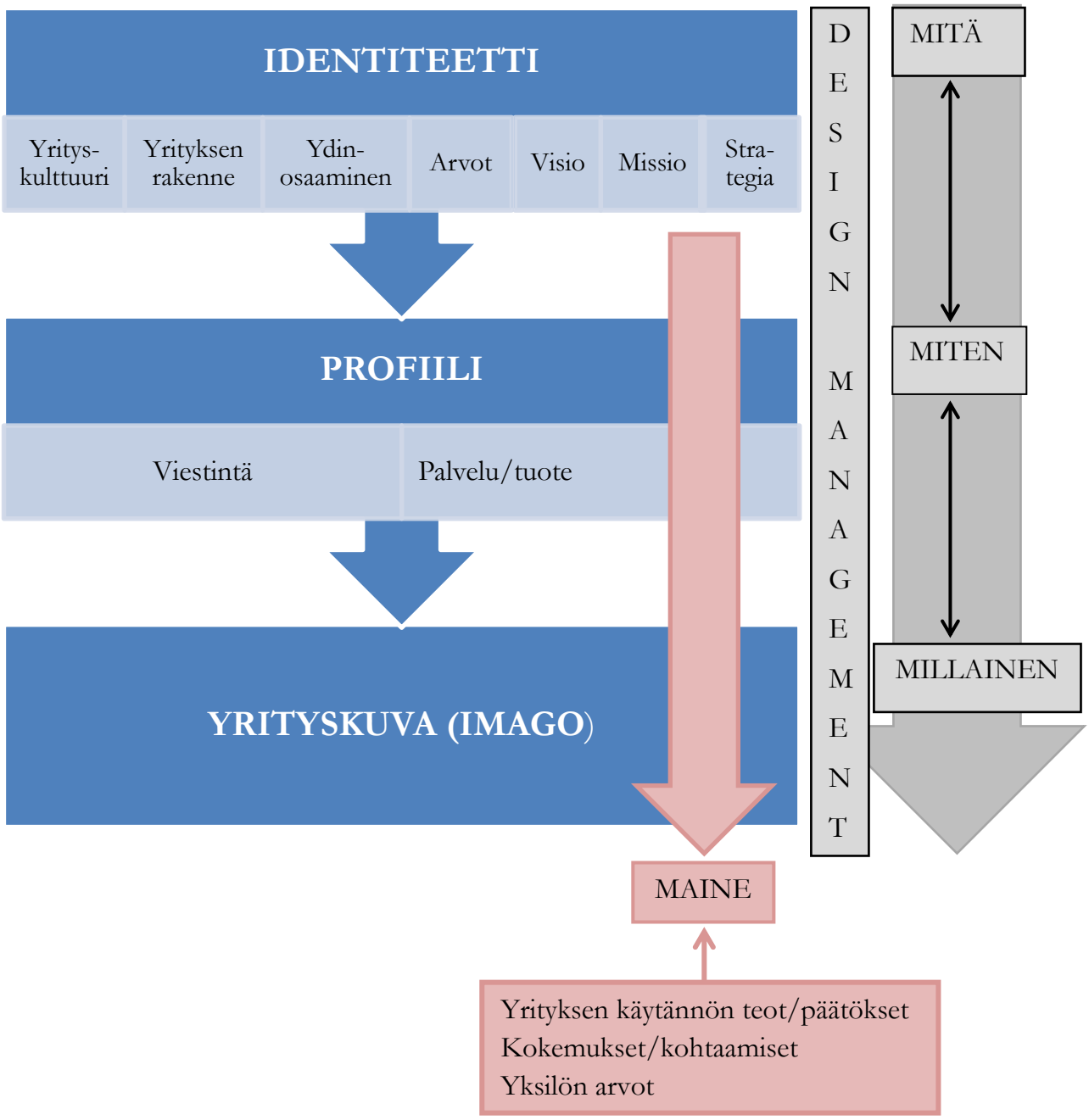
Siitosen näkemyksen mukaan (teoksessa Vilkka 2005, 24.) jo olemassa olevien teorioiden avulla on mahdollista tarkastella sekä selittää todellisuutta. Tutkimuksessa käytettävien käsitteiden ja määritelmien tulee olla lukijalle hyvin selvitetty, jotta hänen on mahdollista muodostaa tutkimuksesta oma näkemyksensä. Tutkimuksen keskeiset käsitteet tulee selvittää lukijalle lyhyesti ja ytimekkäästi. Tutkimuksessa esiintyvät määritelmät taas tarkoittavat kielellisiä ilmauksia joiden avulla lukijan on mahdollista lukea, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen tekstiä ja tuloksia. (Vilkka 2005, 24-26.)

Teoreettisen viitekehyksen avulla on tarkoitus koota yhteen aiheen käsittelyssä käytetyt teoriat ja luoda niistä yksi yhtenäinen näkemys. Tämä näkemys auttaa sekä tutkijaa ja lukijaa jäsentämään sen, miten aiheen käsittelyssä käytetyt teoriat liittyvät toisiinsa, ja miten niistä on muodostettu yksi yhtenäinen kokonaisuus. Kun aiheen ympärille luodaan uutta tietoa, tapahtuu se jo olemassa olevien teorioiden pohjalta. Teoreettinen viitekehys on käytännössä yhteenveto tutkimuksessa käsiteltävään aiheeseen liittyvistä teorioista, joita tutkija käyttää uuden tiedon ja näkemyksen tuottamisen apuvälineinä.

Yrityskuva eli imago muodostuu vaiheittain yrityksen identiteetin ja profiilin kautta sekä niiden yhteisvaikutuksena. Yrityksen identiteetti muodostuu yrityskulttuurin ja yrityksen rakenteen pohjalle. Yrityskulttuuri määrittää loppuen lopuksi sen, mitä ydinosaamisia ja arvoja yrityksessä pidetään tärkeinä. Yrityksen visio, missio ja strategia ovat myös oleellinen osa identiteetin muodostumisessa. Profiilin avulla yritys pyrkii viestimään ja hallitsemaan haluttuja viestejä, joiden avulla pyritään kehittämään yrityksen yrityskuvaa.

Yrityksen maine rakentuu samantapaisesti kuin yrityksen imago. Maine on kuitenkin yleisempi käsitys yrityksestä. Se voidaan käsittää yleisesti vallalla olevana mielikuvana yrityksestä, jonka useat yrityksen sidosryhmät jakavat. Maineen muodostumiseen vaikuttavat oleellisesti yrityksen käytännön teot ja päätökset. Henkilökohtaisella tasolla henkilön mielikuvaan vaikuttavat kokemukset ja kohtaamiset yrityksen kanssa sekä yrityksen arvomaailma.

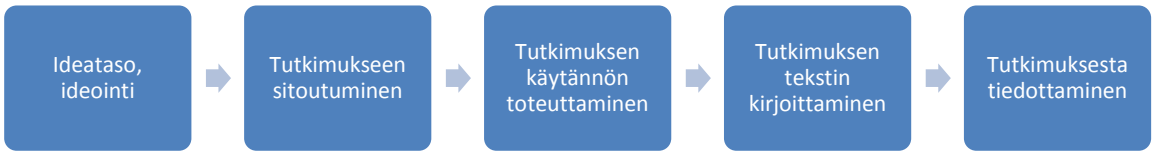
Design management-prosessi on yrityksen johdon työkalu. Prosessin avulla yrityskuvaan on mahdollista vaikuttaa pitkäjänteisesti ja johdonmukaisesti sitä johtamalla. Prosessin vaiheet etenevät samankaltaisesti kuin miten yrityskuva muodostuu. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu näiden teorioiden varaan ja on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys: yrityskuvan muodostuminen, maineen kehittyminen sekä design management-prosessi yrityskuvan rakentumisen osina.

5 Tutkimus

Tieteellisen tutkimuksen toteuttaminen voidaan kuvata prosessina. Tämä prosessi voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen, kuten kuviossa 6 on kuvattu. Prosessin vaiheet kronologisessa järjestyksessä ovat ideataso, tutkimukseen sitoutuminen, tutkimuksen käytännön toteuttaminen, tutkimustekstin kirjoittaminen ja tutkimuksesta tiedottaminen. Näistä varsinkin neljä ensimmäistä vaihetta ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa sekä ajallisesti että toiminnallisesti. Prosessin onnistumisen kannalta ratkaisevia päätöksiä tehdään varsinkin alun ideatasolla ja sitoutumisvaiheessa, ennen kyselyn varsinaista toteuttamista. (Vilkka 2005, 42.)



Kuvio 6. Tutkimusprosessin vaiheittainen kulku (mukaillen Vilkka 2005, 43.)

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä voidaan käyttää joko määrällistä eli kvantitatiivista tai laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin määrällinen menetelmä. Määrällisen tutkimusmenetelmän käyttö on mahdollista, mikäli tutkittava otos on riittävän suuri ja hyvin perusjoukkoa edustava. Määrällisessä tutkimuksessa asioita kuvataan numeeristen arvojen avulla. Tutkimuksesta saatavia tuloksia pyritään yleistämään tutkittua joukkoa laajemmin kuvaavaksi. Lisäksi määrällisen tutkimuksen avulla on mahdollista selvittää myös aihepiiriin liittyvien asioiden välisiä riippuvuuksia. (Heikkilä 2008, 16.)

Määrällinen tutkimusmenetelmä oli tämän tutkimuksen toteuttamiseen paremmin soveltuva vaihtoehto, koska tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa suhteellisen laajan joukon näkemyksiä. Kyselylomake on määrällisen tutkimuksen toteutuksessa yleisim-

min käytetty tutkimusmenetelmä. Muita määrällisen tutkimuksen toteutustapoja ovat muun muassa valmiiden tilastojen ja rekisterien käyttö tai systemaattinen havainnointi. (Vilkka 2005, 73.)

5.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus päätettiin toteuttaa sähköisellä kyselylomakkeella, koska kyselylomakkeen avulla on mahdollista kysyä useilta henkilöiltä samoja kysymyksiä ja vertailla saatuja vastauksia. Kyselylomakkeen avulla on mahdollista kerätä laaja tutkimusaineisto ja paljon vastauksia, joita on mahdollista vertailla keskenään sekä etsiä vastauksista mahdollisia riippuvuuksia. Tämä helpottaa tulosten analysointia, varsinkin kun tutkittava joukko on suuri. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.) Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin GLO-hotellien asiakasyritykset ja niiden edustajat. Tutkimuksessa ei ollut mahdollista tutkia koko perusjoukkoa eli kaikkia GLO-hotellien yritysasiakkaiden edustajia. Tutkimuksessa päätettiin tämän takia käyttää perusjoukkoa edustavaa otosta.

Kämp Groupin hotellien asiakasyritykset ovat yrityksiä, joilla on jonkinlainen sopimus hotellien käytöstä. Sopimuksessa yritys esimerkiksi sitoutuu käyttämään majoituspalveluita tietyn määrän vuositasolla. Sopimukset vaihtelevat suurestikin eri yritysten välillä, mutta kaikki nämä yritykset käyttävät säännöllisesti Kämp Groupin hotellipalveluita ja suurimmaksi osaksi juuri GLO-hotelleja. Kohderyhmä rajattiin siten, että vastaajia saatiin yhteensä 200 kappaletta. Kutsu kyselyyn lähetettiin 200:lle GLO Hotel Sellon yritysasiakkaiden edustajalle, jotka olivat viimeisen kuluneen vuoden aikana käyttäneet eniten kyseisen hotellin majoituspalveluita. Kysely haluttiin suunnata erityisesti GLO Hotel Selloa paljon käyttäville Kämp Groupin toiveesta. Samat henkilöt käyttävät myös muiden GLO-hotellien palveluita, joten tulokset on mahdollista yleistää koskemaan GLO-hotelleja yleisellä tasolla.

Kyselylomakkeen alustavat kysymysehdotukset esitettiin kohdeyritys Kämp Groupille, jonka jälkeen yrityksen markkinointi- ja viestintäpäällikkö kertoi näkemyksensä siitä, miten kysymyksiä voitaisiin muokata siten, että yrityksessä saataisiin vastauksista mahdollisimman paljon konkreettista hyötyä. Markkinointi- ja viestintäpäällikön palautteen sekä tutkimuksen toteuttajan näkemyksen pohjalta kysymykset muokattiin lopulliseen

muotoonsa. Webropol-ohjelmalla luotiin sähköinen kyselylomake, joka oli ohjelman avulla mahdollista lähettää valittujen vastaajien sähköpostiin.

Kysely lähetettiin sähköpostitse torstaina 16.2.2012. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa ja lähetetyn sähköpostin saatteessa (liite 1.) kerrottiin, että vastausaika päättyy keskiviikkona 29.2.2012. Kyselyä lähetettäessä havaittiin, että yksi sähköpostiosoitteista oli virheellinen, joten tavoitettujen vastaajien kokonaismäärä oli 199. Tavoitteeksi asetettiin, että 25 % prosenttia kyselyn saaneista vastaisi siihen. Määrällisesti tämä tarkoitti että tavoitteena oli saada 50 vastausta määräaikaan mennessä.

Yritysasiakkaiden edustajille lähetetyssä sähköpostin saatteessa oli lyhyesti taustatietoa kyselyyn liittyen. Saatetekstistä ilmeni miksi ja miten kysely toteutetaan, kuka sen toteuttaa ja miten kyselystä saatavia vastauksia tullaan käsittelemään. Kyselyn saaneille tehtiin selväksi että kyselyn vastaukset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja anonyymisti. Saatteessa mainittiin myös että kaikkien kyselyyn vastanneiden henkilöiden kesken tultaisiin arpomaan lahjakortti, joka oikeuttaa kahden hengen yhden yön yöpymiseen arvonnan voittajan vapaavalintaisessa GLO-hotellissa.

Ensimmäisen viikon aikana kyselyyn vastasi 43 henkilöä. Henkilöille jotka eivät vielä ensimmäisen viikon jälkeen olleet vastanneet kyselyyn (156 kpl) lähetettiin kyselystä muistutusviesti sähköpostitse torstaina 23.2.2012. Myös muistutuksessa oli saateviesti (liite 2.), jossa muistutettiin että vastausaika päättyy keskiviikkona 29.2.2012. Toisen viikon aikana vastauksia saatiin 23 kappaletta lisää. Taulukko 2 kuvaa lukumäärällisesti ja prosentuaalisesti, miten vastanneiden ja ei-vastanneiden määrä jakautui. Vastauksia saatiin kokonaisuudessaan 66 kappaletta, joten vastausprosentiksi muodostui 33,2 %. Tavoiteltu vastausten määrä ylittyi 16 vastauksella (32%).

Taulukko 2. Kyselyyn vastanneiden ja ei-vastanneiden jakautuminen (n=199)

Vastanneet / Ei-vastanneet	**n**	**%**
Vastanneet	66	33,2 %
Ei-vastanneet	133	66,8 %
Yhteensä	**199**	**100,0 %**

5.3 Kyselylomakkeen kysymykset

Kyselylomakkeessa (liite 3.) oli yhteensä 15 kysymystä/kysymyskokonaisuutta. Kyselyssä päätettiin käyttää pääasiassa strukturoituja kysymyksiä. Tämä tarkoittaa sitä, että esitettyihin kysymyksiin annettiin valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsi kysymyksestä riippuen yhden tai useamman vastausvaihtoehdon. Kysymyksissä 1-4 kysyttiin vastaajan ja hänen edustamansa yrityksen taustatietoja. Kysymysten avulla selvitettiin vastaajan sukupuoli ja ikä sekä tiedot siitä kuinka kauan hänen edustamansa yritys oli ollut Kämp Groupin asiakasyrityksenä ja kuinka paljon henkilöstöä kyseisessä yrityksessä työskentelee.

Kysymysten 5 ja 6 avulla selvitettiin vastaajien perustietoja GLO-hotelleihin liittyen. Kysymyksessä 5 asiakkaalta tiedusteltiin minkä GLO-hotellin palveluita hän useimmiten käyttää. Kysymyksen 6 yhteydessä esitettiin GLO-hotellien logo ja vastaajaa pyydettiin vastaamaan tunnistaako hän kyseisen logon. Näiden kahden kysymyksen avulla pyrittiin saamaan selville yritysasiakkaiden perustietoja hotelleista.

Kysymyskokonaisuuksissa 7-10 käytettiin apuna Likertin 5-portaista asteikkoa, jossa vastaaja valitsee parhaiten omaa mielipidettään vastaavan vaihtoehdon. (Heikkilä 2008, 53.) Kysymyskokonaisuuksia oli neljä, ja ne kaikki käsittelivät yrityskuvaan liittyviä eri osa-alueita. Jokaiseen näistä neljästä aihealueesta liittyi kuhunkin neljä tarkentavaa ominaisuutta, joita pyydettiin arvioimaan. Vastaajia pyydettiin ilmaisemaan mielipiteensä väittämiin asteikolla 1-5. Vastausvaihtoehto 1 tarkoitti sitä, että vastaaja piti kysyttyä ominaisuutta heikkona. Vastausvaihtoehto 5 puolestaan ilmaisi, että vastaajan mielestä kyseinen ominaisuus oli erinomaisella tasolla. Vastausvaihtoehdot asteikolla 1-5 olivat heikko, välttävä, neutraali, hyvä ja erinomainen.

Ensimmäisen kysymyskokonaisuus käsitteli GLO-hotellien asiakaspalvelua. Arvosteltavat ominaisuudet olivat asiakaspalveluhenkisyys, reagointinopeus ongelmatilanteissa, ongelmanratkaisukyky sekä asiakaspalvelun yleinen taso. Kysymysten avulla selvitettiin asiakkaiden mielipiteitä GLO-hotellien asiakaspalvelun tärkeimmiksi koettuihin ominaisuuksiin liittyen.

Toisen osa-alueen aiheena oli GLO-hotellien tarjonta. Tarjontaan liittyvät arvioitavat ominaisuudet olivat majoituspalveluiden laatu, kokouspalveluiden laatu, majoitustarjonnan laajuus sekä kokouspalveluiden laajuus. Kysymysten avulla pyrittiin selvittämään kuinka laadukkaana hotellien eri palvelut ja tuotteet koetaan sekä sitä, onko tarjonta tarpeeksi laajaa vai onko tarjonnassa mahdollisia puutteita.

Kolmas osa-alue käsitteli hinnoittelua. Kysymysten avulla selvitettiin onko hinnoittelun taso asiakkaiden mielestä kohdallaan ja onko hotellien hinta-laatusuhde kohdallaan. Kysytyt ominaisuudet koskivat majoituspalveluiden hinnoittelua kilpailijoihin verrattuna, kokouspalveluiden hinnoittelua kilpailijoihin verrattuna, majoituspalveluiden hinta-laatusuhdetta sekä kokouspalveluiden hinta-laatusuhdetta. Kysymysten avulla selvitettiin millä tasolla GLO-hotellien hinnoittelu asiakkaiden mielestä on kilpailijoihin verrattuna ja millaisena hotellien hinta-laatusuhde nähdään.

Neljäs kysymyskokonaisuuden osa-alue käsitteli markkinointiviestintää. Kysytyt ominaisuudet olivat viestinnän laatu, viestinnän selkeys, viestinnän hyödyllisyys sekä viestinnän määrä. Näiden kysymysten perusteella pyrittiin arvioimaan kuinka hyvin Kämp Group on onnistunut GLO-hotellien markkinointiviestinnässä sekä pyrittiin löytämään kehityskohteita markkinointiviestintään liittyen.

Kysymyksessä 11 vastaajia pyydettiin valitsemaan kymmenestä adjektiivista kaksi tai kolme adjektiivia, jotka heidän mielestään parhaiten kuvaavat GLO-hotelleja kokonaisuudessaan. Adjektiivit olivat: innovatiivinen, moderni, passiivinen, edelläkävijä, nuorekas, aktiivinen, asiakaspalveluhenkinen, vanhanaikainen, tyylikäs, kodikas ja rento. Kysymyksen avulla haluttiin saada kuvainnollinen käsitys siitä, millaisena yritysasiakkaat hotellit näkevät.

Kysymyksessä 12 vastaajia pyydettiin asteikolla 1-5 arvioimaan sitä, kuinka hyvin GLO-hotellit kokonaisuutena pärjäävät kilpailijoilleen. Vastausvaihtoehto 1 tarkoitti että asiakas arvioi GLO-hotellien pärjäävän heikosti kilpailijoille ja valitsemalla vastausvaihtoehdon 5 vastaaja ilmaisi GLO-hotellien kilpailukyvyn kilpailijoihin nähden erinomaiseksi.

Kysymyksien 13 ja 14 avulla selvitettiin sitä, aikovatko asiakkaat jatkossa käyttää GLO-hotellien majoitus- ja/tai kokouspalveluita. Vastausvaihtoehtoina molempiin oli kyllä tai ei. Kyselyn viimeinen kysymys oli kyselyn ainut avoin kysymys. Avoimessa kysymyksessä vastaajia kehotettiin jättämään vapaita kommentteja, kehitysehdotuksia tai toiveita GLO-hotelleihin tai kyselyyn liittyen.

5.4 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, millaisena Kämp Groupin yritysasiakkaat näkevät GLO-hotellien yrityskuvan, eli millainen on GLO-hotellien ulkoinen yrityskuva. Tavoitteena on tutkia miten yritysasiakkaat arvioivat GLO-hotellien yrityskuvaan vaikuttavat eri osa-alueista asiakaspalvelun, tarjonnan eli tuotteet/palvelun, hinnoittelun ja markkinointiviestinnän. Tavoitteena on myös tutkia vaikuttavatko vastaajan sekä hänen edustamansa asiakasyrityksen taustatekijät, kuten asiakassuhteen pituus tai yrityksen henkilöstön määrä, arvioon yrityskuvasta.

Tutkimuksesta saatuja tuloksia hyödynnetään GLO-hotellien ulkoisen yrityskuvan määrittämisessä. Lisäksi tutkimustulosten pohjalta on tarvittaessa mahdollista laatia toimintasuunnitelma yrityskuvan parantamiseksi ja kehittämiseksi haluttuun suuntaan. Opinnäytetyön teoriaosa ja teoreettinen viitekehys toimivat tutkimustulosten analysoinnin pohjana.

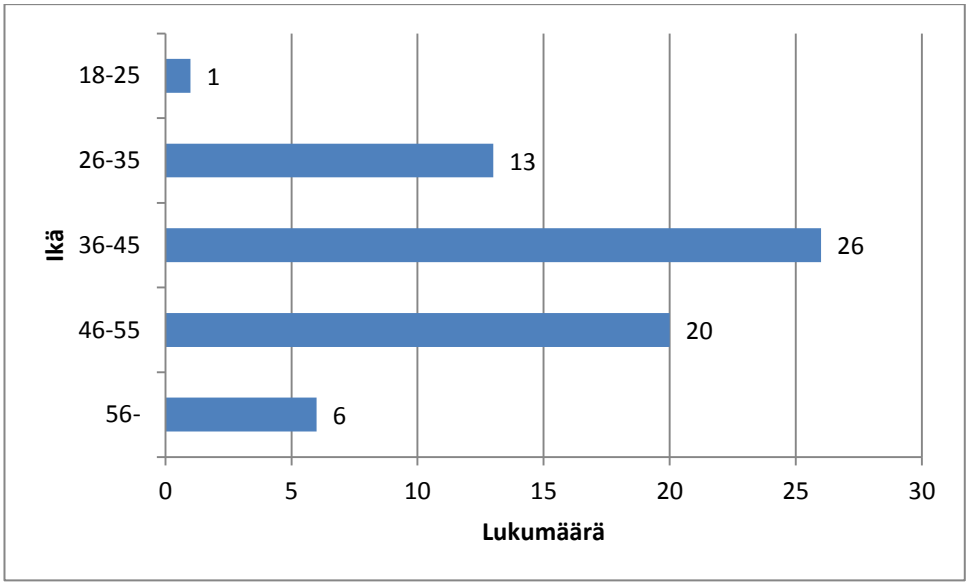
6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa on analysoituna tutkimuksen kyselyn vastaukset. Tutkimustulokset on esitetty samassa järjestyksessä missä myös kysymykset esitettiin vastaajille kyselylomakkeessa. Ensin analysoidaan kyselyyn vastanneiden taustamuuttujat. Tämän jälkeen tarkastelussa ovat vastaajien arviot GLO-hotellien asiakaspalvelusta, tarjonnasta, hinnoittelusta ja markkinointiviestinnästä. Lopuksi tarkastellaan vastaajien mielikuvia yrityksestä, vertailu kilpailijoihin sekä arviot yrityksen palveluiden käytöstä jatkossa. Kyselylomakkeen viimeinen kysymys oli avoin, jossa vastaajat saivat halutessaan jättää vapaita kommentteja, kehitysehdotuksia sekä toiveita GLO-hotelleihin tai kyselyyn liittyen. Tämän avoimen kysymyksen vastaukset on esitetty kootusti liitteessä 5.

Tutkimustulokset analysoitiin Microsoftin Excel 2010 taulukko-ohjelman avulla. Vastauksia analysoitiin pääasiassa kyselystä saadusta tutkimusaineistosta muodostettujen pivot-taulukoiden avulla. Pivot-taulukoiden avulla oli mahdollista tarkastella kaikkia tutkimusaineiston tärkeimpiä tunnuslukuja sekä tarkastella vastausten mahdollisia riippuvuuksia ja syy-seuraussuhteita. Tutkimustuloksia on lukijalle havainnollistettu tässä luvussa taulukoiden, kaavioiden ja kuvioiden avulla. Lisäksi tärkeimmät huomiot tuloksista on avattu sanallisesti tämän luvun alaluvuissa. Kaikkien kyselylomakkeen kysymysten frekvenssitaulukot löytyvät liitteestä 4.

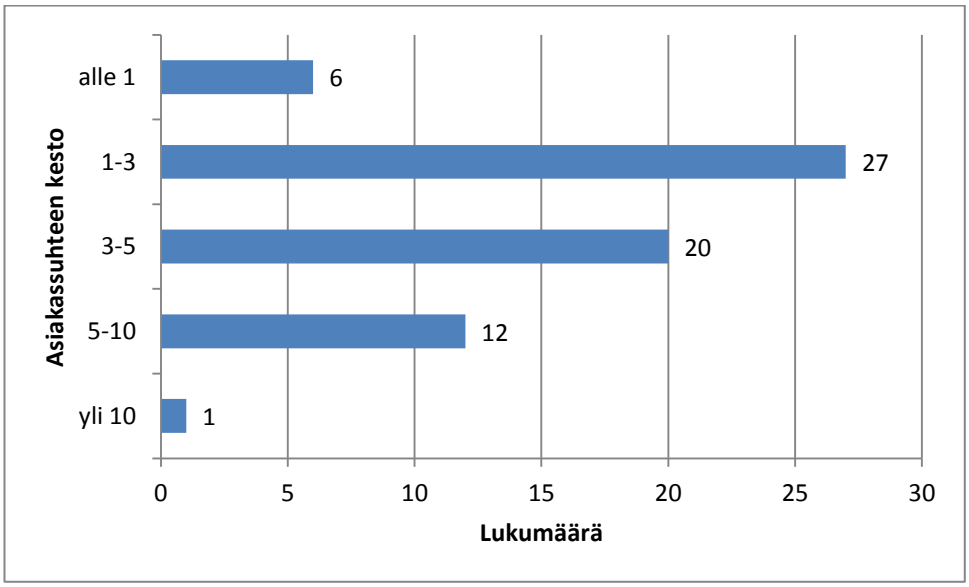
6.1 Taustamuuttujat

Tutkimukseen vastasi yhteensä 66 henkilöä. Vastanneista 39 (59,1 %) oli miehiä ja 27 naisia (40,9 %). Kuvio 7 kuvaa vastanneiden ikäjakaumaa. Vastaaja valitsi itseään koskevan iän valmiiksi annetuista vaihtoehdoista. Vaihtoehdot oli jaettu noin 10 vuoden kategorioihin seuraavasti: 18-25-vuotiaat, 26-35-vuotiaat, 36-45-vuotiaat, 46-55-vuotiaat ja yli 56-vuotiaat. Lähes 70 % vastanneista oli iältään 36-55 vuotta. Suurin osa vastanneista, 26 (39,4 %) oli 36-45-vuotiaita. Vain yksi vastaaja oli 25-vuotias tai nuorempi.



Kuvio 7. Vastaajien ikäjakauma (n=66)

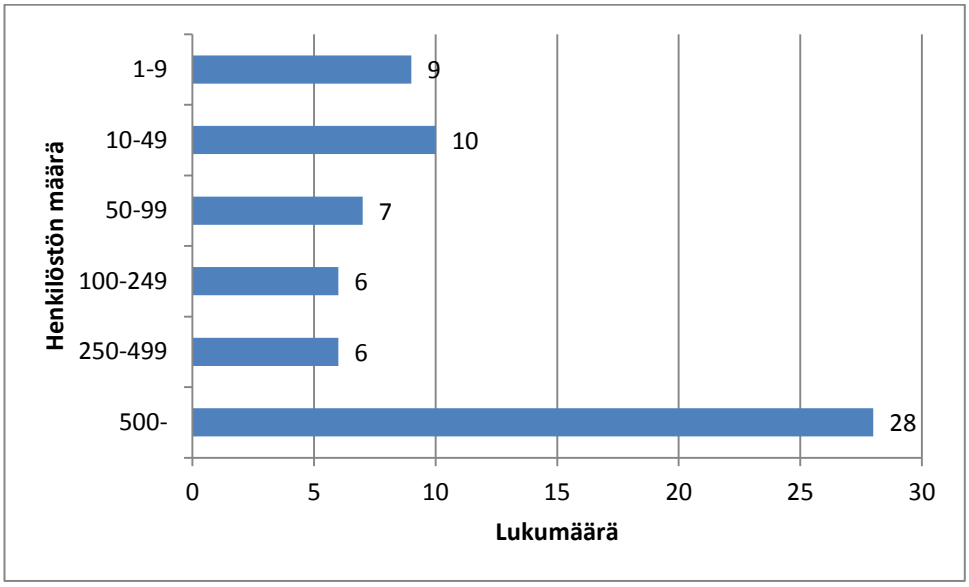
Suurin osa, 27 (40,9 %), vastanneiden edustamista asiakasyrityksistä oli ollut yritysasiakkaana 1-3 vuotta. Yhteenlaskettuna 89,4 % vastaajien edustamista yrityksistä oli ollut yritysasiakkaana 1-10 vuotta. Alle vuoden tai yli 10 vuotta asiakkaina olleiden yrityksen edustajia oli vastanneiden joukossa vain 7 (10,6 %). (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Asiakassuhteen kesto (n=66)

Kyselyyn vastanneiden edustamien yritysten koko henkilöstön määrällä mitattuna vaihteli paljon. Selvästi suurin osa, 28 (42,4 %) vastanneista, edusti suuria yli 500:n henkilön

yrityksiä. Muuten vastanneet edustivat tasaisesti sekä pieniä että keskisuuria yrityksiä joiden henkilöstön määrä vaihteli välillä 1-499 henkilöä. (Kuvio 9.)



Kuvio 9. Henkilöstön määrä vastaajien edustamissa asiakasyrityksissä (n=66)

Lähes jokaisen, 65 (98,5 %), vastanneen yleisimmin käyttämä GLO-hotelli oli GLO Hotel Sello. Tämä oli oletettu tulos, koska kyselyn vastaajat oli valikoitu kyseistä hotellia eniten käyttäneiden joukosta. GLO-hotellien logon tunnisti lähes jokainen vastannut, 63 (95,5 %). Vain kolme vastannutta (4,5 %) ei tunnistanut kuvasta GLO-hotellien logoa.

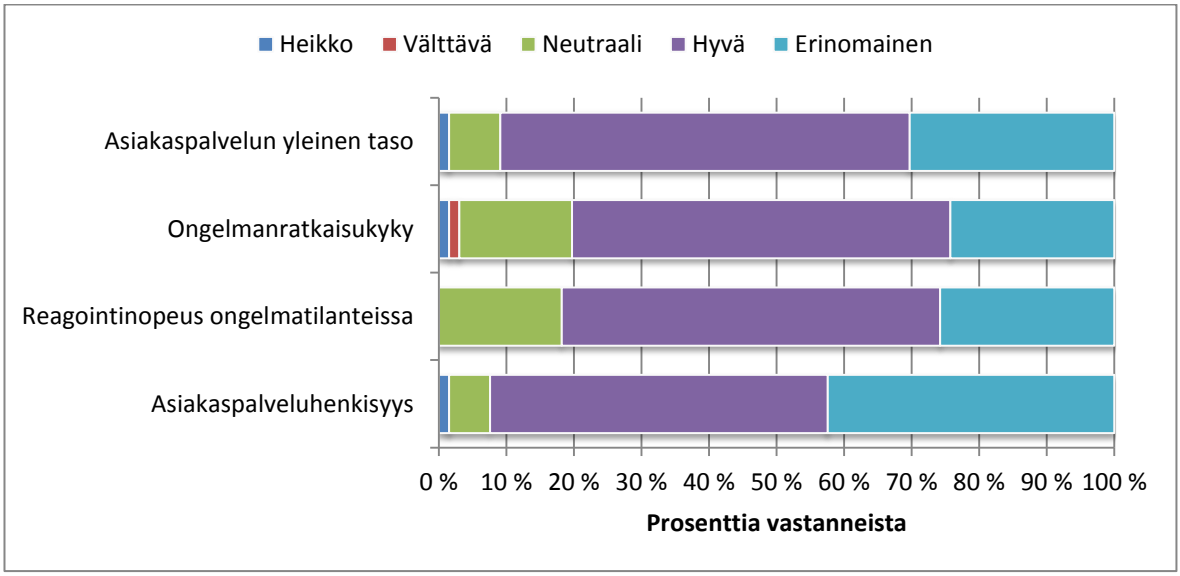
Kaikista taustamuuttujia kuvaavista tuloksista voitiin päätellä, että kyselyn otos oli monipuolinen ja vastaajien joukossa oli tasaisesti eri-ikäisiä sekä eri sukupuolen edustajia. Myös vastaajien edustamat asiakasyritykset vaihtelivat sekä henkilöstön määrällä että asiakassuhteen kestolla mitattuna.

6.2 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu ja palvelu ylipäätään ovat erittäin tärkeä osa GLO-hotellien yrityskuvaa. Koska yritys pyrkii tarjoamaan asiakkailleen yksilöllistä ja laadukasta palvelua, nousee asiakkaiden kohtaaminen yksilötasolla avainasemaan jotta toiminta voi olla menestyksekästä pitkällä aikavälillä. Tutkimuksessa asiakaspalvelua tutkittiin neljän eri ominaisuuden: asiakaspalveluhenkisyyden, ongelmatilanteiden reagointinopeuden, ongelman-

ratkaisukyvyn sekä asiakaspalvelun yleisen tason kautta. Näitä ominaisuuksia mitattiin 5-portaisella Likertin asteikolla. Kuten jo aiemmin on mainittu, oli vastausvaihtoehtoja viisi ja vastaaja arvioi ominaisuudet joko heikoksi, välttäväksi, neutraaliksi, hyväksi tai erinomaiseksi.

Kuviossa 10 on kuvattu kaikkien mitattujen asiakaspalvelun ominaisuuksien prosentuaaliset ominaisuudet vastauksista (asteikolla 1=heikko, 5=erinomainen). Kaikkien ominaisuuksien yleisin arvio oli hyvä (4) ja kaikkien ominaisuuksien kohdalla tämän arvion osuus oli vähintään 50 % kaikista vastauksista. Jokaisen ominaisuuden toiseksi yleisin vastaus oli erinomainen (5) ja kolmanneksi yleisin neutraali (3). Selvästi vähiten ominaisuuksia oli arvioitu välttäväksi tai heikoksi. Kun kaikkien neljän ominaisuuden tulokset laskettiin yhteen, vain 5:ssä (1,9 %) vastauksessa 264:stä jokin asiakaspalvelun ominaisuus oli arvioitu heikoksi tai välttäväksi. (Kuvio 10.)



Kuvio 10. Arviot asiakaspalvelun ominaisuuksista (n=66)

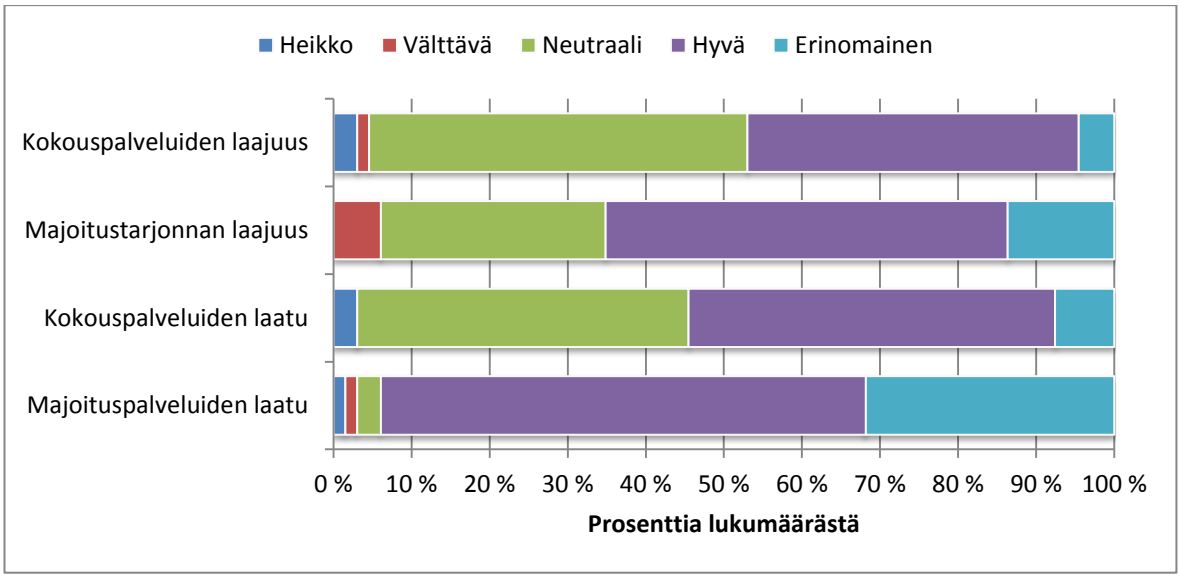
Kaikki asiakaspalvelun ominaisuudet oli arvioitu keskiarvoltaan vähintään hyväksi (4). Asiakaspalvelun vahvimmaksi ominaisuudeksi oli arvioitu GLO-hotellien asiakaspalveluhenkisyys, jonka vastausten keskiarvo oli 4,3 (asteikolla 1=heikko, 5=erinomainen). Keskihajonta kaikkien ominaisuuksien vastauksissa oli 0,78 tai alle. Näin ollen vastauksista voidaan päätellä, että arviot ovat hyvin yhdenmukaisia. Eniten hajontaa esiintyi ongelmanratkaisukyvyn arvioinneissa. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Asiakaspalvelun ominaisuuksien keskiarvot ja keskihajonnat (n=66, asteikolla 1=heikko, 5=erinomainen)

	Keskiarvo	Keskihajonta
Asiakaspalveluhenkisyys	4,3	0,73
Reagointinopeus ongelmatilanteissa	4,1	0,66
Ongelmanratkaisukyky	4,0	0,78
Asiakaspalvelun yleinen taso	4,2	0,70

6.3 Tarjonta

Kolmessa neljästä tarjontaan liittyvästä arvioidusta ominaisuudesta yleisin vastaus oli hyvä (4). Kokouspalveluiden tarjonnan laajuuden yleisin arvio sitä vastoin oli neutraali (3). Majoituspalveluiden molemmat ominaisuudet, laatu ja tarjonnan laajuus, arvioitiin yleisesti vahvemmiksi kuin kokouspalveluiden vastaavat ominaisuudet. (Kuvio 11.)



Kuvio 11. Arviot tarjonnan ominaisuuksista (n=66)

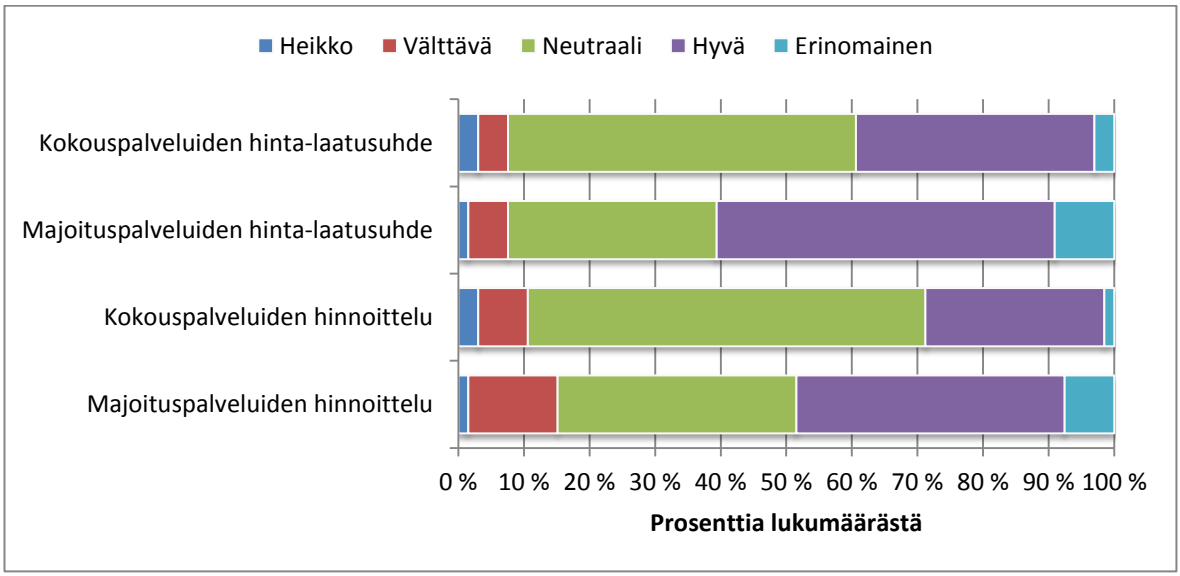
Kaikki tarjonnan ominaisuudet olivat keskiarvoltaan selvästi positiivisia, eli keskiarvoltaan yli 3 (asteikolla 1=heikko, 5=erinomainen). Majoituspalvelut arvioitiin kokonaisuudessaan laadukkaammiksi kuin kokouspalvelut. Vahvin ominaisuus oli majoituspalveluiden laatu, jonka keskiarvo 4,2 (n=66, asteikolla 1=heikko, 5=erinomainen) oli parempi kuin hyvä. Kaikkien ominaisuuksien keskiarvoisissa arvioinneissa ilmennyt keskihajonta oli tasaista, mikä viittaa siihen, että arviot olivat yhdensuuntaisia eikä poikkeuksellista hajontaa ilmennyt minkään ominaisuuden kohdalla. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Tarjonnan ominaisuuksien keskiarvot ja keskihajonnat (n=66, asteikolla 1=heikko, 5=erinomainen)

	Keskiarvo	Keskihajonta
Majoituspalveluiden laatu	4,2	0,71
Kokouspalveluiden laatu	3,6	0,77
Majoitustarjonnan laajuus	3,7	0,78
Kokouspalveluiden laajuus	3,4	0,75

6.4 Hinnoittelu

Myös hinnoitteluun liittyen majoituspalvelut arvioitiin vahvemmiksi ominaisuuksiksi kuin kokouspalvelut. Molempiin majoituspalveluiden hinnoitteluun liittyvissä ominaisuuksissa, hinnoittelussa kilpailijoihin verrattuna sekä hinta-laatusuhteessa, yleisin vastaus oli hyvä (4). Arvio kokouspalveluiden vastaavista ominaisuuksista oli yleisimmin neutraali (3). Kokonaisuudessaan arvioissa hinnoittelusta ilmeni lukumäärällisesti enemmän välttäviä (2) kuin erinomaisia (5) arvioita. (Kuvio 12.)



Kuvio 12. Arviot hinnoittelun ominaisuuksista (n=66)

Kaikki hinnoittelun ominaisuudet olivat keskiarvoltaan positiivisia, eli keskiarvoltaan yli 3 (n=66, asteikolla 1=heikko, 5=erinomainen). Keskiarvolla mitattuna majoituspalveluiden hinnoitteluun suhtauduttiin positiivisemmin kuin kokouspalveluiden hinnoitteluun. Majoituksen hinta-laatusuhde oli näistä ominaisuuksista arvioitu keskiarvoltaan

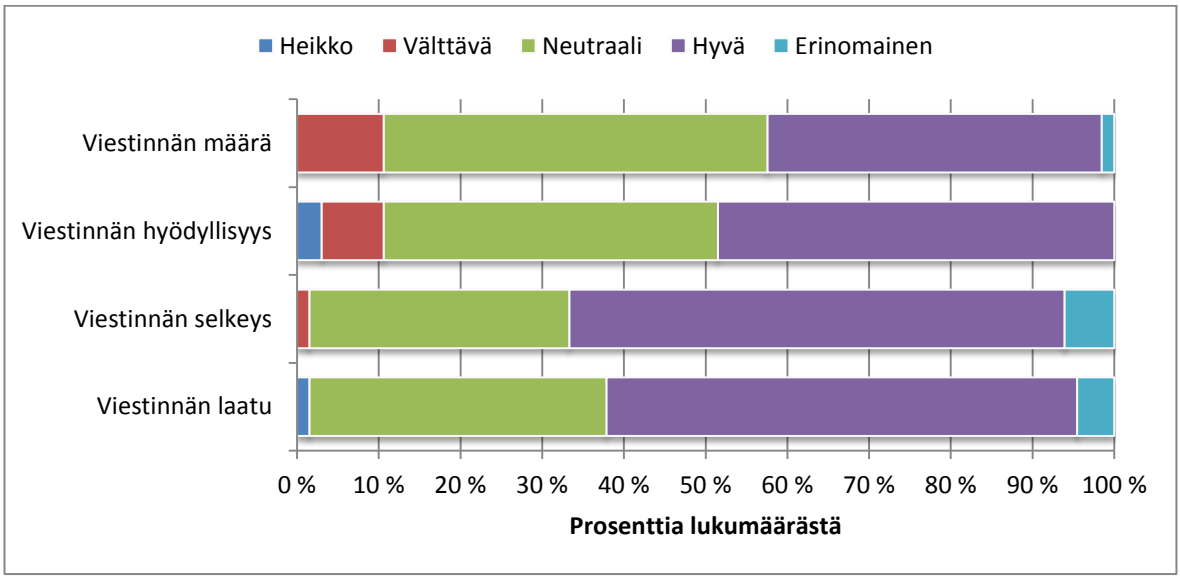
suurimmaksi, 3,6 (n=66). Eniten hajontaa, 0,87 (n=66), ilmeni majoituspalveluiden hinnoittelussa kilpailijoihin verrattuna. Ilmennyt hajonta oli tässäkin kuitenkin selvästi alle arvon 1, joten hajonta ei ollut merkittävän suurta. (Taulukko 5.)

Taulukko 5. Hinnoittelun ominaisuuksien keskiarvot ja keskihajonnat (n=66, asteikolla 1=heikko, 5=erinomainen)

	Keskiarvo	Keskihajonta
Majoituspalveluiden hinnoittelu kilpailijoihin verrattuna	3,4	0,87
Kokouspalveluiden hinnoittelu kilpailijoihin verrattuna	3,2	0,71
Majoituspalveluiden hinta-laatusuhde	3,6	0,80
Kokouspalveluiden hinta-laatusuhde	3,3	0,75

6.5 Markkinointiviestintä

Kolmessa neljästä markkinointiviestintään liittyvästä ominaisuudesta yleisin arvio oli hyvä (4). Yleisin arvio viestinnän määrästä sitä vastoin oli neutraali (3). Myös välttäviä arvioita ilmeni eniten juuri viestinnän määrään liittyen. (Kuvio 13.)



Kuvio 13. Arviot markkinointiviestinnän ominaisuuksista (n=66)

Markkinointiviestintään liittyvien ominaisuuksien keskiarvot olivat suhteellisen tasaisia ja keskiarvoltaan positiivisia, yli 3 (asteikolla 1=heikko, 5=erinomainen). Vahvin ominaisuus oli viestinnän selkeys, jonka keskiarvo oli 3,7 (n=66). Heikoimmat ominaisuudet olivat viestinnän hyödyllisyys sekä viestinnän määrä, joiden molempien keskiarvot

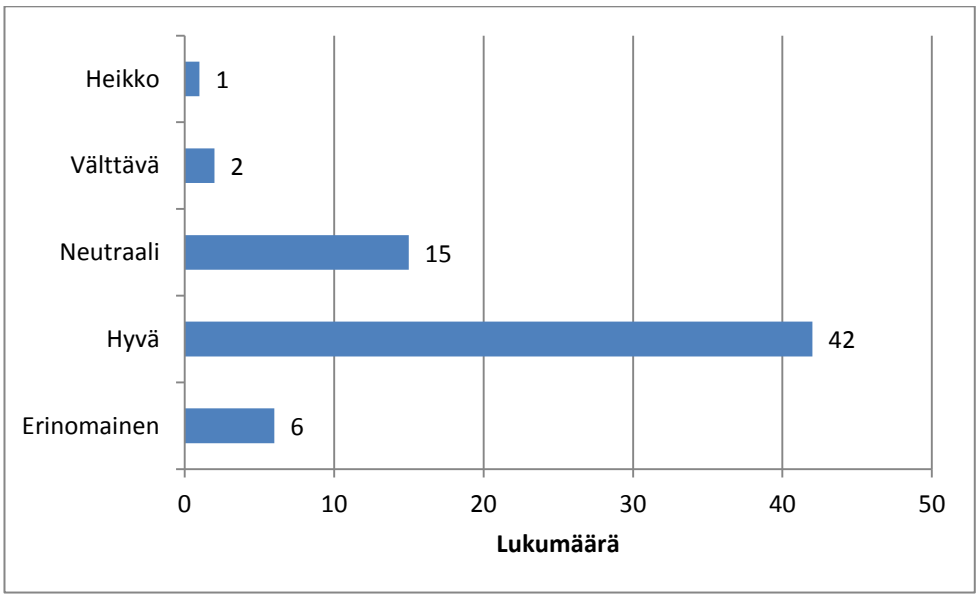
olivat 3,3 (n=66). Suurinta hajontaa vastauksissa, 0,75 (n=66), ilmeni viestinnän hyödyllisyyteen liittyen. (Taulukko 6.)

Taulukko 6. Hinnoittelun ominaisuuksien keskiarvot ja keskihajonnat (n=66, asteikolla 1=heikko, 5=erinomainen)

	Keskiarvo	Keskihajonta
Viestinnän laatu	3,6	0,65
Viestinnän selkeys	3,7	0,60
Viestinnän hyödyllisyys	3,3	0,75
Viestinnän määrä	3,3	0,69

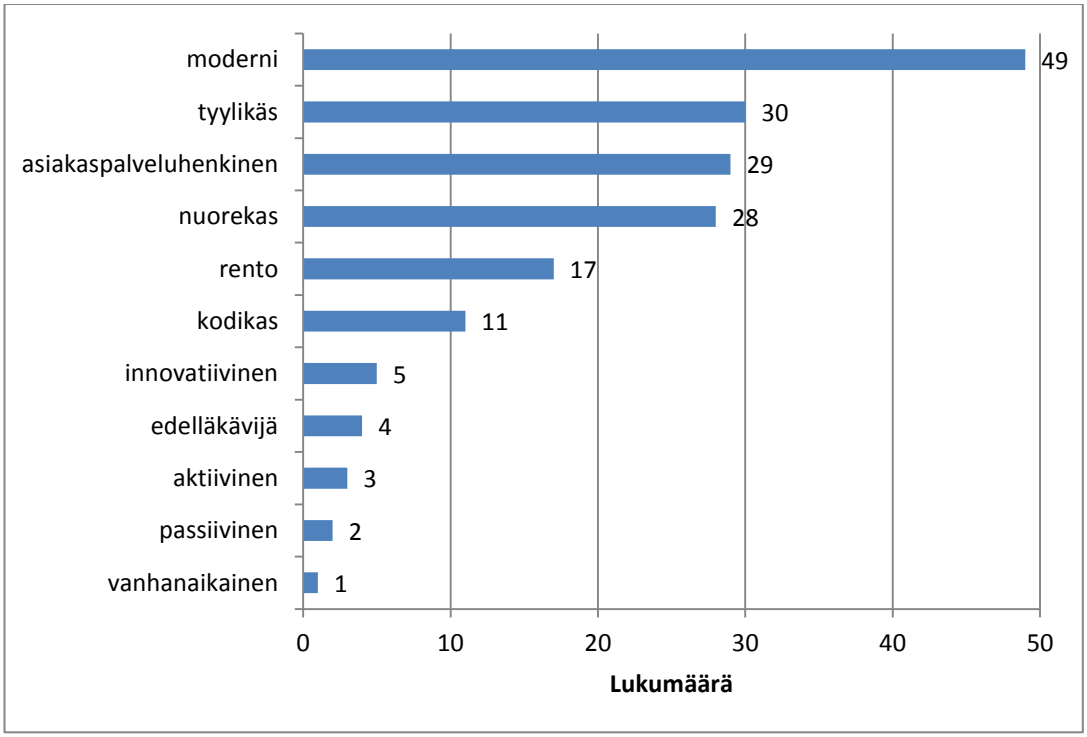
6.6 Mielikuvat yrityksestä

Lähes jokaisella vastaajalla, 63 (95,5 %), oli aikomus käyttää GLO-hotellien majoituspalveluita myös jatkossa. Vain 3 (4,5 %) ei aikonut jatkossa majoituspalveluita käyttää. Kokouspalveluita aikoi tulevaisuudessa käyttää vastaavasti 38 (57,6 %) vastannutta. Vastanneet arvioivat, että GLO-hotellit pärjäävät hyvin kilpailijoihin verrattuna. Selkeästi suurin osa vastaajista, 42 (63,6 %), arvioi että GLO-hotellit ovat hyvällä tasolla kun hotelleja verrataan kilpailijoihin. Yhteensä 48 (72,7 %) vastannutta arvioi, että GLO-hotellit ovat hyvällä tai erinomaisella tasolla kilpailijoihin verrattuna. Vain kolme (4,5%) vastaajaa arvioi, että GLO-hotellien kilpailijat ovat paremmalla tasolla kuin GLO-hotellit. (Kuvio 14.)



Kuvio 14. GLO-hotellit kilpailijoihin verrattuna (n=66)

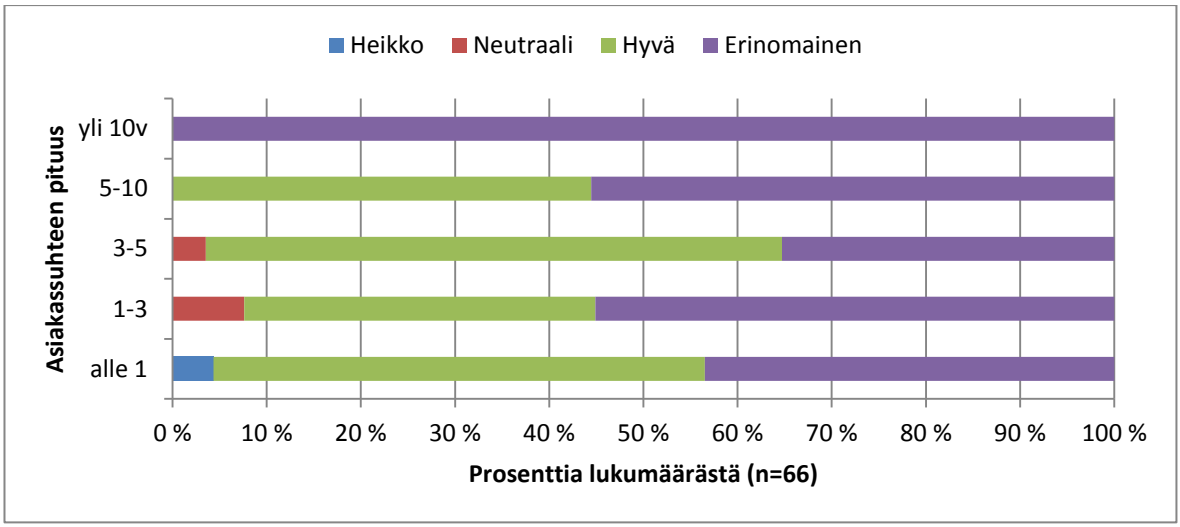
Asiakkaita pyydettiin valitsemaan valmiiksi annetuista vaihtoehdoista kaksi tai kolme heidän mielestään parhaiten GLO-hotelleja kuvaavaa adjektiivia. Lähes kolme neljästä (74,2 %) yhdisti GLO-hotelleihin adjektiivin moderni. Tämä on yrityksen tavoitteisiin nähden erittäin positiivinen asia, sillä Kämp Group pyrkii olemaan moderni ja tarjoamaan asiakkailleen laadukasta ja yksilöllistä palvelua. Yrityksen slogan ”The Home of Modern Luxury” kuvaa tätä hyvin. Muita paljon valittuja adjektiiveja olivat tyylikäs (45,5 %), asiakaspalveluhenkinen (43,9 %) ja nuorekas (42,4 %). Erittäin harva yhdisti GLO-hotelleihin adjektiivit vanhanaikainen, passiivinen, aktiivinen, edelläkävijä tai innovatiivinen. Tästä voidaan päätellä, että GLO-hotelleja ei ensimmäisenä yhdistetä esimerkiksi markkinoiden edelläkävijäksi, joka pyrkii tarjoamaan asiakkailleen uusia ja innovatiivisia palveluita. Näitä ominaisuuksia ei voida kuitenkaan täysin sulkea asiakkaiden kokemista mielikuvista, mutta ne eivät kuitenkaan ole ensimmäisiä assosiaatioita vastaajien mielessä. Positiivista valittujen sanallisten arvioiden jakautumisessa on se, että negatiivisempia vaihtoehtoja kuten vanhanaikainen ja passiivinen valittiin todella vähän. (Kuvio 15.)



Kuvio 15. Sanallisten mielikuvien jakautuminen (n=66)

6.7 Taustamuuttujien vaikutus yrityskuva-arvioon

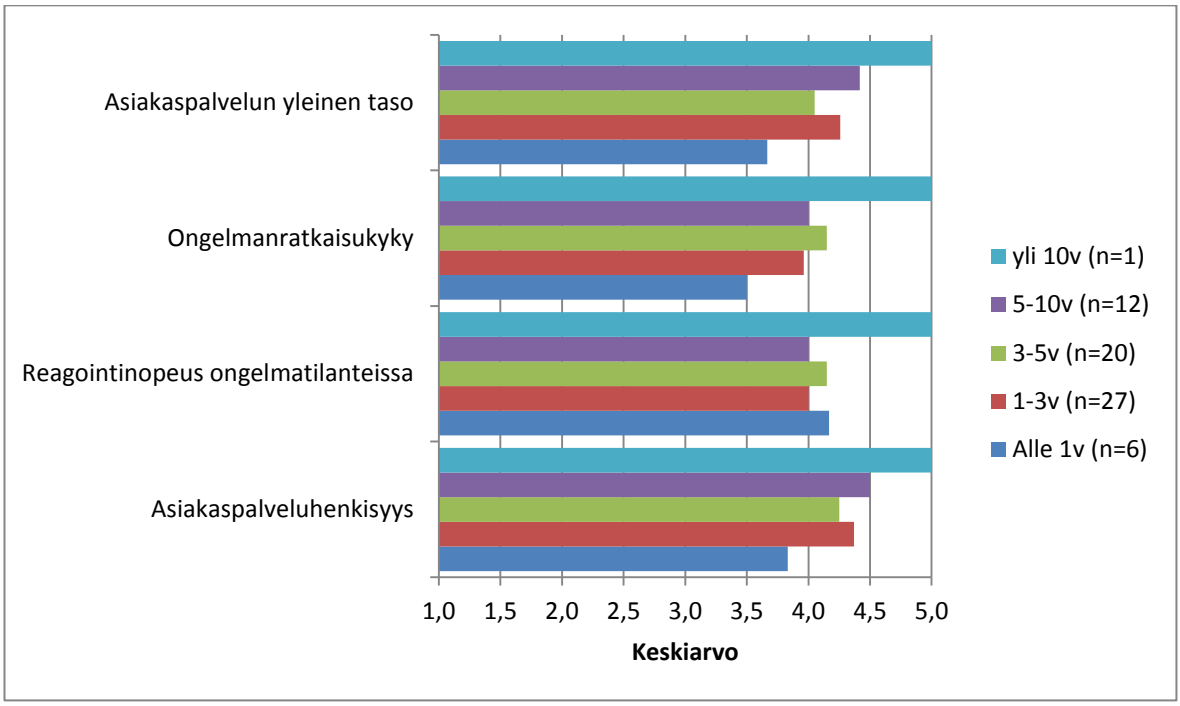
Vastaajat arvioivat GLO-hotellien vahvimmaksi yrityskuvaan vaikuttavaksi ominaisuudeksi asiakaspalveluhenkisyyden. Asiakassuhteen keston ja asiakaspalveluhenkisyyden arvot on ristiintaulukoitu kuviossa 16. Kuviosta nähdään että yli 10 vuotta asiakassuhteessa olleen yrityksen arvio on kaikkiin ominaisuuksiin liittyen 100 prosenttisesti eriomainen. Tämä selittyy kuitenkin suurelta osin sillä, että yli vuotta asiakassuhteessa olleita vastaajia oli vain yksi (n=1). Muuten arvioiden jakautuminen on tasainen eri kestoisten asiakassuhteiden kesken, eikä kuviosta voida suoraan, että asiakassuhteen kesto vaikuttaisi arvioon asiakaspalveluhenkisyydestä. Tiettyä johdonmukaisuutta on silti havaittavissa, sillä kaikki yli 5 vuotta asiakassuhteissa olleiden arviot ovat joko hyviä tai erinomaisia.



Kuvio 16. Asiakassuhteen keston ja asiakaspalveluhenkisyyden ristiintaulukointi (n=66)

Kuviossa 17 on kuvattu asiakassuhteen keston mukaisia arvioita asiakaspalvelun ominaisuuksista. Kuviosta nähdään, että asiakaspalvelun kaikkia ominaisuuksia keskiarvon mukaan tarkasteltaessa alle vuoden Kämp Groupin yritysasiakkaana olleiden yritysten edustajat arvioivat GLO-hotellien asiakaspalvelun ominaisuudet pääsääntöisesti heikommaksi kuin pitempään yritysasiakkaina olleet vastaajat. 1-10 vuotta asiakkaina olleiden yritysten edustajien arviot ovat kuitenkin keskenään hyvin samantyyppisiä. Yli 10 vuotta yritysasiakkaana olleiden arviot ovat selvästi positiivisimpia, mutta kuten jo aiemmin on mainittu, ei tämän vain yhden vastaajan (n=1) vastauksen perusteella voida tehdä suurempia johtopäätöksiä.

Alle vuoden yritysasiakkaana olleiden vastaukset ovat suurimmaksi osaksi negatiivisempia kuin muiden vastaajien. Vastauksista voidaan päätellä, että alle vuoden yritysasiakkaana olleet eivät ainakaan vielä koe yrityksen asiakaspalvelua ja siihen liittyvä ominaisuuksia yhtä vahvoiksi kuin pidempään yritysasiakkaina olleet. Koska myös alle vuoden yritysasiakkaina olleiden vastaajien määrä (n=6) ei myöskään ole kovin iso, ei tästä kuitenkaan voida tehdä koko perusjoukkoa kuvailevia johtopäätöksiä. (Kuvio 17.)



Kuvio 17. Asiakassuhteen keston ja asiakaspalvelun ominaisuuksien väliset arviot keskiarvoilla mitattuna (n= 66 asteikolla 1=heikko, 5=erinomainen)

Asiakaspalvelu oli ainoa osa-alue, johon liittyvissä arvioissa oli havaittavissa edes jonkinasteista riippuvuutta asiakassuhteen keston ja yrityskuva-arvioiden välillä. Muihin osa-alueisiin eli tarjontaan, hinnoitteluun ja markkinointiviestintään liittyen asiakassuhteen keston ja annetun arvion välillä ei löydetty riippuvuuksia. Tämän perusteella voidaan päätellä, että yritysasiakkaiden taustamuuttujilla, kuten asiakassuhteen kestolla ja asiakasyrityksen henkilöstön määrällä ei ole ainakaan suoraa vaikutusta arvioon GLO-hotellien yrityskuvasta. Myöskään arviot GLO-hotelleista kilpailijoihin verrattuna tai palveluiden käytöstä jatkossa eivät riippuneet taustamuuttujista.

6.8 Tutkimustulosten luotettavuus

Tutkimustulosten luotettavuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon kaksi tärkeää tekijää, reliabiliteetti sekä validiteetti. Näiden kahden tekijän arviointiin on olemassa erilaisia tapoja, riippuen esimerkiksi tutkimuksen suoritustavasta. Tutkimusaineiston laatuun ja tätä kautta tutkimustulosten luotettavuuteen voivat vaikuttaa heikentävästi esimerkiksi käsittely-, mittaus-, peitto- ja katovirheet. (Heikkilä 2008, 185-186; Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimus ja siitä saadut tulokset ovat toistettavissa. Toisin sanoen reliabiliteetin perusteella pystytään arvioimaan sitä, ovatko saadut tulokset sattumanvaraisia vai eivät. Tutkimuksen halutaan olevan reliaabeli. Tämä tarkoittaa sitä, että tulokset pystytään toteamaan ei-sattumanvaraisiksi ja luotettaviksi. Yksi tapa todeta tutkimustulos reliaabeliksi on esimerkiksi se, että kaksi eri arvioijaa päätyy samaan tutkimustulokseen. Tutkimuksen sisäisellä reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että mikäli tutkimuksen samaa tilastoyksikköä useaan otteeseen mittaamalla saadaan sama lopputulos, on tutkimus sisäisesti reliaabeli. Tutkimuksen ulkoisen reliabiliteetin avulla taas voidaan arvioida, kuinka hyvin mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tutkimuksissa. (Heikkilä 2008, 187; Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Mikäli tutkimuksen reliabiliteetti on puutteellinen, johtuu tämä hyvin usein satunnaisvirheistä. Satunnaisvirheitä tutkimuksessa voivat aiheuttaa otanta sekä esimerkiksi mittaus- ja käsittelyvirheet. Reliabiliteetissa voi helposti näkyä esimerkiksi se, jos tutkimuksessa käytetty otos on ollut pieni. Pieni otos vaikuttaa siihen, että tulokset ovat sattumanvaraisempia ja tästä johtuen vähemmän luotettavia. On myös varmistuttava siitä, ettei kyselyyn valittu otos ole vino. Tämä tarkoittaa sitä, että valittu otos ei edustakaan koko perusjoukkoa vaan esimerkiksi ainoastaan yhtä perusjoukon osaa. Täytyy siis varmistua siitä, että valittu otos kuvastaa mahdollisimman hyvin perusjoukkoa kokonaisuudessaan. (Heikkilä 2008, 30 & 187.)

Reliabiliteettia voidaan arvioida vasta tutkimuksen suorittamisen ja tutkimustulosten saannin jälkeen. Reliabiliteetti määritellään mittaamalla kahden riippumattoman mittauksen korrelaatio. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että samaa asiaa mitataan kahdella tai useammalla kysymyksellä ja lasketaan saatujen tulosten välinen korrelaatiokerroin. Tulos on luotettava, mikäli saatu korrelaatiokerroin on lähellä lukua yksi (1). (Heikkilä 2008, 187.)

Kyselyn vastaukset analysoitiin useaan otteeseen. Näin pyrittiin varmistumaan siitä, että tulokset oli analysoitu oikein ja että saadut tulokset ovat päteviä. Tutkimuksen otos oli suhteellisen suuri, minkä johdosta voitiin välttyä saamasta vinoa otosta. Koska vastausprosentti oli korkea, voitiin varmistua että tulokset eivät olleet sattumanvaraisia. Lisäksi iso otos edustaa perusjoukon näkemyksiä luotettavammin kuin pienen otoksen näkemykset. Ison joukon vastaukset ovat näin ollen luotettavammin yleistettävissä suurempaan mittakaavaan.

Yrityskuvaan vaikuttavista osa-alueista mitattiin asiakaspalvelua, tarjontaa, hinnoittelua ja markkinointiviestintää. Näitä kaikkia osa-alueita arvioitiin kysymyksissä neljän eri muuttujan perusteella. Eri osa-alueiden muuttujia verrattiin tutkimusaineistosta saatujen keskiarvojen sekä tulosten ristiintaulukointien avulla. Näiden tietojen avulla pyrittiin tarkistamaan ovatko kyselyn tulokset luotettavia. Ristiintaulukoimalla voitiin arvioida olivatko saadut tulokset luotettavia ja linjassa keskenään.

Validiteetti

Validiteetti eli tutkimuksen pätevyys on toinen tärkeä tekijä tulosten luotettavuuden arvioinnissa. Tutkimuksessa validiteetin avulla pystytään arvioimaan sitä, vastaavatko saadut tulokset juuri siihen mitä halutaankin mitata. Validiteetin avulla pystytään siis arvioimaan onko esimerkiksi käynyt niin, että kyselyyn vastanneet henkilöt ovat käsittäneet jonkin kysymyksen täysin toisin kuin tutkijalla on ollut tarkoitus. Jos näin on käynyt ja tutkija analysoi vastaukset itse ajattelemallaan tavalla, eivät tulokset tällöin ole päteviä. Käytännössä validiteetin avulla voidaan siis päätellä, onko esimerkiksi kyselytutkimuksessa saavutettu halutunlaisia vastauksia. Tutkimuksen validiteetti voi kärsiä jo

suunnitteluvaiheessa, mikäli tutkimukselle ei aseteta selkeitä tavoitteita. (Heikkilä 2008, 29-30 & 186; Hirsjärvi ym. 2007, 226-227.)

Haasteen tutkimuksen toteutukselle asettaa se, että validiutta on vaikea tarkastella tutkimuksen toteutuksen jälkeen. Tutkimuksessa esiintyvät käsitteet täytyy pystyä rajaamaan selkeästi ja helposti ymmärrettävästi. Varsinkin kyselyssä mahdollisesti esiintyvät abstraktit käsitteet voivat helposti aiheuttaa hankaluuksia. Vaikka kysymykset ja käsitteet olisi saatu esitettyä selkeästi, voi tutkimustuloksissa esiintyä systemaattista virhettä. Systemaattinen virhe on paljon vaarallisempi kuin tuloksissa esiintyvä satunnaisvirhe, koska systemaattisen virheen vaikutus ei vähene otoskoon kasvaessa. Lisäksi systemaattisen virheen suuruutta on vaikea arvioida. (Heikkilä 2008, 186.)

Systemaattinen virhe syntyy aina jostakin tekijästä joka liittyy aineiston keräämiseen ja pyrkii vaikuttamaan koko kerättyyn aineistoon samansuuntaisesti. Systemaattista virhettä tutkimustuloksiin voi aiheuttaa esimerkiksi kato. Kadolla tarkoitetaan esimerkiksi kyselytutkimuksissa lomakkeen palauttamatta jättäneiden määrää. Kyselytutkimusta toteutettaessa yksi mahdollinen virhelähde on valehtelu. Valehtelu vastauksissa voi olla tahallista tai myös asioiden kaunistelua ja vähättelemistä. Jos esimerkiksi halutaan mitata ihmisten alkoholinkulutustottumuksia voivat saadut tulokset kuvata pikemminkin sitä, mitkä olisivat toivottuja alkoholin kulutusmääriä kuin sitä, miten paljon kyselyyn vastanneet henkilöt oikeasti kuluttavat alkoholia. (Heikkilä 2008, 186-187.)

Jotta tutkimuksessa saavutetaan korkea validiteetti, auttavat tässä oleellisesti tutkimuksen huolellinen suunnittelu sekä kysymysten yksiselitteisyys ja tarkkuus. Lisäksi on tärkeää että perusjoukko määritellään tarkasti ja valitaan tätä perusjoukkoa hyvin edustava otos. Myös kyselyn korkea vastausprosentti auttaa oleellisesti siinä, että kyselystä on mahdollista saada validi lopputulos. (Heikkilä 2008, 30.)

Kyselyn vastausprosentti (33,2 %) sekä myös vastanneiden lukumäärä (66 kpl) olivat molemmat korkeita. Tämä edesauttaa huomattavasti validien tulosten toteutumista. Tutkimusotoksen kato ei ollut suuri. Kyselyn kysymykset laadittiin aiheen teorian pohjalta yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa. Näin pyrittiin varmistamaan, että esitetyillä kysymyksillä saadaan vastauksia juuri haluttuihin seikkoihin liittyen. Lisäksi kysymysten

asettelu toteutettiin siten, että vastaajilla oli tarpeeksi tarvittavaa kokemus- ja tietopohjaa vastata kysymyksiin.

Kyselyn tulokset olivat samankaltaisia eri osien välillä. Vastauksia eri ääripäistä saatiin harvakseltaan. Tästä voidaan päätellä että kysymysten avulla on onnistuttu mittaamaan suuren joukon näkemyksiä, koska vastaajat ovat selvästi ymmärtäneet kysymykset samalla tavalla. Suurin hajonta vastauksissa syntyi hinnoitteluun liittyvissä kysymyksissä. Jo etukäteen oli tiedossa, että hinnoittelu on todennäköisesti aihe joka jakaa mielipiteitä monista eri syistä johtuen. Kyselyn avulla haluttiin kuitenkin saada selville, mitä mieltä palveluiden hinnoittelusta ollaan.

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että kyselyn tulokset sekä kysymykset olivat pääosin hyvin päteviä. Systemaattista virhettä ei havaittu ja vastausten määrä oli korkea sekä määrällisesti että prosentuaalisesti mitattuna. Tutkimustulokset käsiteltiin anonyymisti ja tämä tehtiin selväksi jo kyselyä lähetettäessä, mikä varmasti edesauttoi jotta vastaajat uskalsivat antaa mahdollisimman rehellisen arvion.

7 Yhteenveto ja johtopäätelmät

Tutkimuksen perusteella GLO-hotellien yrityskuva on kokonaisuudessaan positiivinen. Erityisen huomioitavaa tuloksissa on se, että tutkimustuloksista oli havaittavissa selvää johdonmukaisuutta ja arviot eri yrityskuvatekijöistä olivat hyvin yhteneväisiä. Tämän perusteella voidaan todeta, että GLO-hotellien yrityskuva on yhdenmukainen. Yritysasiakkaat näkevät yrityskuvan olevan samankaltainen, riippumatta esimerkiksi yrityksen taustamuuttujista. Vaikka tietyt osa-alueet arvioitiin paremmalle tasolle kuin toiset, tutkimuksen perusteella GLO-hotellit onnistuvat viestimään itsestään yhtenäistä kuvaa, ainakin yritysasiakkaille. Tämä on erittäin oleellinen tieto, kun yrityksessä tullaan pohtimaan toimia joilla yrityskuvaa voitaisiin edelleen kehittää. Yrityskuva on yhtenäinen, mutta yrityskuvatekijöiden laatua tulee pyrkiä kehittämään.

Asiakaspalvelu arvioitiin selvästi vahvimmaksi yrityskuvan muodostumisen osa-alueeksi ja kaikki neljä asiakaspalveluun liittyvää ominaisuutta arvioitiin vähintään hyviksi. Asiakaspalvelu on erittäin oleellinen osa GLO-hotellien tarjoamaa palvelua, joten tulos on vahva positiivinen indikaatio siitä, että GLO-hotellit ovat vahvoja omalla ydinosaamisalueellaan ja todella keskittyvät tarjoamaan asiakkailleen yksilöllistä ja laadukasta palvelua. Myös vastaajien sanalliset arviot yrityksestä adjektiivein ovat samansuuntaiset yrityksen tavoitteiden kanssa. GLO-hotellit pyrkii olemaan moderni, urbaani ja nuorekas. Nämä ovat myös selvästi yrityksen sen kilpailijoista erottavia tekijöitä.

Asiakasyritysten taustamuuttujilla, kuten asiakassuhteen kestolla tai asiakasyrityksen koolla henkilöstön määrällä mitattuna, ei havaittu olevan vahvaa vaikutusta yrityskuvaarvioihin. Voidaan siis päätellä, että GLO-hotelleissa kaikki asiakkaat kohdataan samalla tavalla ja samanarvoisina, oli kyseessä suuren tai pienen yrityksen edustaja. Myös tämä vahvistaa tutkimustulos vahvistaa käsitystä yksilöllisestä ja laadukkaasta palvelusta.

Tutkimuksen perusteella GLO-hotellien suurimmat kehitysalueet liittyvät markkinointiviestintään ja hinnoitteluun. Markkinointiviestintä nähtiin yritysasiakkaiden toimesta suhteellisen selkeänä, mutta viestinnän hyödyllisyydessä ja määrässä on parantamisen varaa. Yrityksessä tulisikin analysoida markkinointiviestintää kokonaisuutena ja arvioida, mitkä tekijät siinä vaikuttavat saatujen tulosten mukaisesti. Erityisesti tulisi arvioida,

suunnataanko asiakkaille liikaa vai liian vähän viestintää. Jatkossa tulisi myös analysoida kuinka hyödyllistä toteutettu ulkoinen viestintä on asiakkaan näkökulmasta arvioituna.

Hinnoittelu on aina osa-alue, joka jakaa mielipiteitä vahvasti. On huomioitava, että tutkimustulosten perusteella GLO-hotellien hinta-laatusuhde koettiin positiivisemmaksi kuin hinnoittelu kilpailijoihin verrattuna. Riippuukin täysin vastaajaan vertailukohdasta, kun hän arvio GLO-hotellien hinnoittelua. Mikäli vertailukohdaksi otetaan jokin hotelliketju, esimerkiksi Sokos Hotellit, ovat GLO-hotellit todennäköisesti kalliimpi vaihtoehto. Mikäli vertailukohdaksi taas otetaan samantapaisella konseptilla toimiva, laadukkaaseen ja yksilölliseen panostava hotelli, ovat arviot todennäköisesti aivan erilaisia. Joten hinta-laatusuhde on GLO-hotellien kohdalla huomattavasti tärkeämpi arviointiperuste kuin absoluuttinen hinta. On myös huomionarvoista, että koska vastaajat kokivat saavansa GLO-hotelleista erittäin hyvää palvelua, ovat he myös todennäköisesti valmiita maksamaan tästä laadukkaasta palvelusta.

GLO-hotellien tulee myös jatkossa keskittyä sen ydinosaamiseen, eli laadukkaan ja yksilöllisen palvelun tarjoamiseen. Tämä on selvästi tekijä, joka erottaa GLO-hotellit sen kilpailijoista, ja jonka varassa yrityksen on myös jatkossa mahdollista toimia menestyksekkäästi. Muita yrityskuvatekijöitä tulee kuitenkin pyrkiä kehittämään samalle tasolle. Yrityskuvan kehittämisen apuna Kämp Group voi käyttää esimerkiksi tässä opinnäytetyössä kuvattua design management-prosessia, jonka avulla erityisesti yrityksen viestintää on mahdollista kehittää. Juuri markkinointiviestintää kehittämällä ja yhtenäistämällä GLO-hotellien on mahdollista edelleen kehittää yrityskuvaansa.

Lähteet

Argenti, P.A. 2007. Corporate communication. 4.painos. McGraw-Hill. New York.

Aula, P. & Mantere, S. 2008. Strategic reputation management: towards a company of good. Routledge. New York.

Cornelissen, J. 2008. Corporate communication: a guide to theory and practice. 2. painos. Sage. Lontoo.

De Pelsmacker, P., Geuens, M. & Van den Bergh, J. 2007. Marketing communications: a European perspective. 3. painos. Pearson Education. Harlow.

Dowling, G. 2001. Creating corporate reputations: identity, image, and performance. Oxford University Press. Oxford.

Fill, C. 2009. Marketing communications: interactivity, communities and content. 5. painos. Pearson Education. Harlow.

Fill, C. & Fill, K. 2005. Business-to-business marketing: relationships, systems and communications. 4.painos. Prentice Hall. Harlow.

Heikkilä, T. 2008. Tutki ja kirjoita. 7. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Heinonen, J. 2006. Mainejohtaja. WSOYpro. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Tammi. Helsinki

Juholin, E. 2009. Communicare!: viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Inforviestintä. Helsinki.

Markkanen, T-R. 1999. Yrityksen identiteetin johtaminen: tulkintaa, viestintää ja sitoutumista. WSOY. Porvoo.

Markku, R. 2004. Tuote ja palvelu tarkasteltuna design management -näkökulmasta. Teoksessa Jaskari, P. & Arokylä, K. (toim.). Design management: yrityskuvan johtaminen, s. 71-79. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Kämp Group. 2012a. Luettavissa: http://www.palacekamp.fi/palace_kamp/konserni/. Luettu: 14.4.2012.

Kämp Group. 2012b. Luettavissa: http://www.palacekamp.fi/hotellit/. Luettu: 14.4.2012.

Kämp Group. 2012c. Luettavissa: http://www.palacekamp.fi/. Luettu: 14.4.2012.

Kämp Group. 2012d. Luettavissa: http://www.palacekamp.fi/palace_kamp/yhteiskuntavastuu/. Luettu: 14.4.2012.

Pitkänen, K-P. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. 1.painoksen korjattu lisäpainos. Edita Oyj. Helsinki.

Poikolainen, L. 1994. Johdatus Design management -ajatteluun. Teoksessa Poikolainen, L., Andelmin, M-L., Casagande, U., Hiltunen, H., Klippi, Y., Markkanen, T-R., Mäkijärvi, H. & Rissanen, J. (toim.). Design management: yrityskuvasta kilpailuvaltti, s. 19-44. Otava. Helsinki.

Roper, S. & Fill, C. 2012. Corporate reputation: brand and communication. Pearson Education. Harlow.

Royal Ravintolat. 2012. Luettavissa: http://www.royalravintolat.com/royal-ravintolat-oy/yritystiedot. Luettu: 1.5.2012.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Tammi. Helsinki.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä. 2012. Luettavissa: http://www.ytj.fi/. Luettu: 6.4.2012.

Liitteet

Liite 1. Kyselyn saateviesti

Hei,

Opiskelen HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyönäni yrityskuvakyselyä GLO Hotelseille. Viestin alaosasta löydät linkin kyselyyn, johon vastaamalla voit antaa tärkeän mielipiteesi GLO-hotelleista.

Kyselyyn vastaaminen kestää vain n. 5 minuuttia. Toivonkin, että sinulla on aikaa vastata tähän kyselyyn. Kyselyn vastaukset analysoidaan anonyymisti, eikä vastaajaa voida yhdistää annettuihin vastauksiin. Kysely sulkeutuu keskiviikkona 29.2.

Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan GLO-lahjakortti. Lahjakortti oikeuttaa yhden yön majoitukseen kahdelle hengelle vapaavalintaisessa GLO-hotellissa: Airport, Art, Kluuvi tai Sello.

Kyselyyn pääset tästä:
[#codelink]

Lämmin kiitos yhteistyöstä!

Ystävällisin terveisin,
Tomas Fröberg

Osoitelähde: GLO Hotels -asiakasrekisteri

Liite 2. Kyselyn muistutusviesti

Hei,

Lähetän tämän muistutusviestin niille, jotka eivät ole vielä vastanneet kyselyyn.

Opiskelen HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyönäni yritys-kuvakyselyä GLO Hotelseille. Viestin alaosasta löydät linkin kyselyyn. Vastaamalla voit antaa mielipiteesi GLO -hotelleista ja näin auttaa keräämään tärkeää tietoa opinnäytetyötäni varten.

Kyselyyn vastaaminen kestää alle 5 minuuttia. Toivonkin, että sinulla on aikaa vastata tähän kyselyyn. Kyselyn vastaukset analysoidaan anonyymisti, eikä vastaajaa voida yhdistää annettuihin vastauksiin. Kysely sulkeutuu keskiviikkona 29.2.

Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan GLO-lahjakortti. Lahjakortti oikeuttaa yhden yön majoitukseen kahdelle hengelle vapaavalintaisessa GLO -hotellissa: Airport, Art, Kluuvi tai Sello.

Kyselyyn pääset tästä:
[#codelink]

Lämmin kiitos yhteistyöstä!

Ystävällisin terveisin,
Tomas Fröberg

Osoitelähde: GLO Hotels -asiakasrekisteri

Liite 3. Kyselylomake

Yrityskuva-kysely: GLO Hotels

Tämän kyselyn kysymykset koskevat GLO Hotelseja.

Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan yksi GLO-lahjakortti. Lahjakortti oikeuttaa yhden yön majoitukseen kahdelle hengelle vapaavalintaisessa GLO -hotellissa.

Kyselyyn vastanneista jää järjestelmään tiedoksi vain sähköpostiosoite. Vastauksia ja vastaajaa ei voida yhdistää toisiinsa. Arvonnan voittajaan otetaan henkilökohtaisesti yhteyttä. Yhteystiedot saadaan GLO Hotelsien asiakasrekisteristä sähköpostiosoitteen perusteella.

Taustatekijät:
Seuraavissa kysymyksissä kysymme taustatietoja Teihin ja edustamaanne yritykseenne liittyen.

1. Sukupuoli

- Mies
- Nainen

2. Ikä

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-

3. Kuinka pitkään yrityksenne on ollut Kämp Groupin asiakkaana?

- alle 1v
- 1-3v
- 3-5v
- 5-10v
- yli 10v

4. Yrityksenne henkilöstön määrä? *

- 1-9
- 10-49
- 50-99
- 100-249
- 250-499
- 500-

5. Minkä GLO-hotellin palveluita olette käyttäneet yleisimmin?

- GLO Hotel Airport
- GLO Hotel Sello
- GLO Hotel Kluuvi
- GLO Hotel Art

6. Tunnistatko oheisen GLO-hotellien logon? *

- Kyllä
- Ei

Seuraavissa kysymyksissä pyydämme Teitä arvioimaan GLO -hotellien asiakaspalveluun, tarjontaan, hinnoitteluun ja markkinointiviestintään liittyviä asioita.

7. Arvioi seuraavia GLO-hotellien asiakaspalveluun liittyviä asioita asteikolla 1-5. *
1=heikko, 5=erinomainen

- Asiakaspalveluhenkisyys 1 2 3 4 5
- Reagointinopeus ongelmatilanteissa 1 2 3 4 5
- Ongelmanratkaisukyky 1 2 3 4 5
- Asiakaspalvelun yleinen taso 1 2 3 4 5

8. Arvioi seuraavia GLO-hotellien tarjontaan liittyviä asioita asteikolla 1-5. *
1=heikko, 5=erinomainen

- Majoituspalveluiden laatu 1 2 3 4 5
- Kokouspalveluiden laatu 1 2 3 4 5
- Majoitustarjonnan laajuus 1 2 3 4 5
- Kokouspalveluiden laajuus 1 2 3 4 5

9. Arvioi seuraavia GLO-hotellien hinnoitteluun liittyviä asioita asteikolla 1-5. * 1=heikko, 5=erinomainen

- Majoituspalveluiden hinnoittelu kilpailijoihin verrattuna 1 2 3 4 5
- Kokouspalveluiden hinnoittelu kilpailijoihin verrattuna 1 2 3 4 5
- Majoituspalveluiden hinta-laatusuhde 1 2 3 4 5
- Kokouspalveluiden hinta-laatusuhde 1 2 3 4 5

10. Arvioi seuraavia GLO-hotellien markkinointiviestintään liittyviä asioita asteikolla 1-5. * 1=heikko, 5=erinomainen

- Viestinnän laatu 1 2 3 4 5
- Viestinnän selkeys 1 2 3 4 5
- Viestinnän hyödyllisyys 1 2 3 4 5
- Viestinnän määrä 1 2 3 4 5

11. Mitkä seuraavista adjektiiveista mielestänne kuvaavat parhaiten GLO-hotelleja? * (valitse 2-3 vaihtoehtoa)

- innovatiivinen
- moderni
- passiivinen
- edelläkävijä
- nuorekas
- aktiivinen
- asiakaspalveluhenkinen
- vanhanaikainen
- tyylikäs
- kodikas
- rento

12. Kuinka hyväksi arvioitte GLO-hotellien tarjonnan ja laadun kokonaisuudessaan kilpailijoihin verrattuna? * 1=heikko 5=erinomainen

- GLO-hotellit kilpailijoihin verrattuna 1 2 3 4 5

13. Aiotteko jatkossa käyttää GLO-hotellien majoituspalveluita? *

- Kyllä
- Ei

14. Aiotteko jatkossa käyttää GLO-hotellien kokouspalveluita? *

- Kyllä
- Ei

15. Voitte halutessanne jättää tähän vapaita kommentteja, kehitysehdotuksia tai toiveita GLO-hotelleihin tai tähän kyselyyn liittyen.

Liite 4. Tutkimustulosten frekvenssitaulukot

1. Vastanneet ja ei vastanneet

Vastanneet / Ei vastanneet	n	%
Kyllä	66	33,2 %
Ei	133	66,8 %
Yhteensä	**199**	**100,0 %**

2. Sukupuolijakauma

Sukupuoli	n	%
Mies	39	59,1 %
Nainen	27	40,9 %
Yhteensä	**66**	**100,0 %**

3. Ikäjakauma

Ikä	n	%	Kertymäprosentti
18-25	1	1,5 %	1,5 %
26-35	13	19,7 %	21,2 %
36-45	26	39,4 %	60,6 %
46-55	20	30,3 %	90,9 %
56-	6	9,1 %	100,0 %
Yhteensä	**66**	**100,0 %**	

4. Asiakassuhteen kesto

Asiakassuhteen kesto	n	%	Kertymäprosentti
alle 1v	6	9,1 %	9,1 %
1-3	27	40,9 %	50,0 %
3-5	20	30,3 %	80,3 %
5-10	12	18,2 %	98,5 %
yli 10v	1	1,5 %	100,0 %
Yhteensä	**66**	**100,0 %**	

5. Henkilöstön määrä yrityksessä

Henkilöstön määrä	n	%	Kertymäprosentti
1-9	9	13,6 %	13,6 %
10-49	10	15,2 %	28,8 %
50-99	7	10,6 %	39,4 %
100-249	6	9,1 %	48,5 %
250-499	6	9,1 %	57,6 %
500-	28	42,4 %	100,0 %
Yhteensä	**66**	**100,0 %**	

6. Vastaajan yleisimmin käyttämä GLO-hotelli

Yleisimmin käytetty hotelli	n	%
GLO Hotel Airport	0	0,0 %
GLO Hotel Art	1	1,5 %
GLO Hotel Kluuvi	0	0,0 %
GLO Hotel Sello	65	98,5 %
Yhteensä	**66**	**100,0 %**

7. GLO-logon tunnistus

GLO-logon tunnistus	n	%
Kyllä	63	95,5 %
Ei	3	4,5 %
Yhteensä	**66**	**100,0 %**

8. Asiakaspalveluhenkisyys

Asiakaspalveluhenkisyys	n	%	Kertymäprosentti
Heikko	1	1,5 %	1,5 %
Välttävä	0	0,0 %	1,5 %
Neutraali	4	6,1 %	7,6 %
Hyvä	33	50,0 %	57,6 %
Erinomainen	28	42,4 %	100,0 %
Yhteensä	**66**	**100,0 %**	

9. Reagointinopeus ongelmatilanteissa

Reagointinopeus	n	%	Kertymäprosentti
Heikko	0	0,0 %	0,0 %
Välttävä	0	0,0 %	0,0 %
Neutraali	12	18,2 %	18,2 %
Hyvä	37	56,1 %	74,2 %
Erinomainen	17	25,8 %	100,0 %
Yhteensä	**66**	**100,0 %**	

10. Ongelmanratkaisukyky

Ongelmanratkaisukyky	n	%	Kertymäprosentti
Heikko	1	1,5 %	1,5 %
Välttävä	1	1,5 %	3,0 %
Neutraali	11	16,7 %	19,7 %
Hyvä	37	56,1 %	75,8 %
Erinomainen	16	24,2 %	100,0 %
Yhteensä	**66**	**100,0 %**	

11. Asiakaspalvelun yleinen taso

Asiakaspalvelun yleinen taso	n	%	Kertymäprosentti
Heikko	1	1,5 %	1,5 %
Välttävä	0	0,0 %	1,5 %
Neutraali	5	7,6 %	9,1 %
Hyvä	40	60,6 %	69,7 %
Erinomainen	20	30,3 %	100,0 %
Yhteensä	**66**	**100,0 %**	

12. Majoituspalveluiden laatu

Majoituspalveluiden laatu	n	%	Kertymäprosentti
Heikko	1	1,5 %	1,5 %
Välttävä	1	1,5 %	3,0 %
Neutraali	2	3,0 %	6,1 %
Hyvä	41	62,1 %	68,2 %
Erinomainen	21	31,8 %	100,0 %
Yhteensä	**66**	**100,0 %**	

13. Kokouspalveluiden laatu

Kokouspalveluiden laatu	n	%	Kertymäprosentti
Heikko	2	3,0 %	3,0 %
Välttävä	0	0,0 %	3,0 %
Neutraali	28	42,4 %	45,5 %
Hyvä	31	47,0 %	92,4 %
Erinomainen	5	7,6 %	100,0 %
Yhteensä	**66**	**100,0 %**	

14. Majoituspalveluiden tarjonnan laajuus

Majoitustarjonnan laajuus	n	%	Kertymäprosentti
Heikko	0	0,0 %	0,0 %
Välttävä	4	6,1 %	6,1 %
Neutraali	19	28,8 %	34,8 %
Hyvä	34	51,5 %	86,4 %
Erinomainen	9	13,6 %	100,0 %
Yhteensä	**66**	**100,0 %**	

15. Kokouspalveluiden tarjonnan laajuus

Kokouspalveluiden laajuus	n	%	Kertymäprosentti
Heikko	2	3,0 %	3,0 %
Välttävä	1	1,5 %	4,5 %
Neutraali	32	48,5 %	53,0 %
Hyvä	28	42,4 %	95,5 %
Erinomainen	3	4,5 %	100,0 %
Yhteensä	**66**	**100,0 %**	

16. Majoituspalveluiden hinnoittelu

Majoituspalveluiden hinnoit-telu	n	%	Kertymäprosentti
Heikko	1	1,5 %	1,5 %
Välttävä	9	13,6 %	15,2 %
Neutraali	24	36,4 %	51,5 %
Hyvä	27	40,9 %	92,4 %
Erinomainen	5	7,6 %	100,0 %
Yhteensä	**66**	**100,0 %**	

17. Kokouspalveluiden hinnoittelu

Kokouspalveluiden hinnoittelu	n	%	Kertymäprosentti
Heikko	2	3,0 %	3,0 %
Välttävä	5	7,6 %	10,6 %
Neutraali	40	60,6 %	71,2 %
Hyvä	18	27,3 %	98,5 %
Erinomainen	1	1,5 %	100,0 %
Yhteensä	**66**	**100,0 %**	

18. Majoituspalveluiden hinta-laatusuhde

Majoituspalveluiden hinta-laatusuhde	n	%	Kertymäprosentti
Heikko	1	1,5 %	1,5 %
Välttävä	4	6,1 %	7,6 %
Neutraali	21	31,8 %	39,4 %
Hyvä	34	51,5 %	90,9 %
Erinomainen	6	9,1 %	100,0 %
Yhteensä	**66**	**100,0 %**	

19. Kokouspalveluiden hinta-laatusuhde

Kokouspalveluiden hinta-laatusuhde	n	%	Kertymäprosentti
Heikko	2	3,0 %	3,0 %
Välttävä	3	4,5 %	7,6 %
Neutraali	35	53,0 %	60,6 %
Hyvä	24	36,4 %	97,0 %
Erinomainen	2	3,0 %	100,0 %
Yhteensä	**66**	**100,0 %**	

20. Viestinnän laatu

Viestinnän laatu	n	%	Kertymäprosentti
Heikko	1	1,5 %	1,5 %
Välttävä	0	0,0 %	1,5 %
Neutraali	24	36,4 %	37,9 %
Hyvä	38	57,6 %	95,5 %
Erinomainen	3	4,5 %	100,0 %
Yhteensä	**66**	**100,0 %**	

21. Viestinnän selkeys

Viestinnän selkeys	n	%	Kertymäprosentti
Heikko	0	0,0 %	0,0 %
Välttävä	1	1,5 %	1,5 %
Neutraali	21	31,8 %	33,3 %
Hyvä	40	60,6 %	93,9 %
Erinomainen	4	6,1 %	100,0 %
Yhteensä	**66**	**100,0 %**	

22. Viestinnän hyödyllisyys

Viestinnän hyödyllisyys	n	%	Kertymäprosentti
Heikko	2	3,0 %	3,0 %
Välttävä	5	7,6 %	10,6 %
Neutraali	27	40,9 %	51,5 %
Hyvä	32	48,5 %	100,0 %
Erinomainen	0	0,0 %	100,0 %
Yhteensä	**66**	**100,0 %**	

23. Viestinnän määrä

Viestinnän määrä	n	%	Kertymäprosentti
Heikko	0	0,0 %	0,0 %
Välttävä	7	10,6 %	10,6 %
Neutraali	31	47,0 %	57,6 %
Hyvä	27	40,9 %	98,5 %
Erinomainen	1	1,5 %	100,0 %
Yhteensä	**66**	**100,0 %**	

24. GLO-hotellit kokonaisuudessaan kilpailijoihin verrattuna

GLO-hotellit kilpailijoihin verrattuna	n	%	Kertymäprosentti
Heikko	1	1,5 %	1,5 %
Välttävä	2	3,0 %	4,5 %
Neutraali	15	22,7 %	27,3 %
Hyvä	42	63,6 %	90,9 %
Erinomainen	6	9,1 %	100,0 %
Yhteensä	**66**	**100,0 %**	

25. Majoituspalveluiden käyttö jatkossa

Majoituspalveluiden käyttö jatkossa	**n**	**%**
Kyllä	63	95,5 %
Ei	3	4,5 %
Yhteensä	**66**	**100,0 %**

26. Kokouspalveluiden käyttö jatkossa

Kokouspalveluiden käyttö jatkossa	**n**	**%**
Kyllä	38	57,6 %
Ei	28	42,4 %
Yhteensä	**66**	**100,0 %**

Liite 5. Avoimen kysymyksen vastaukset

- Asiakassaunaa olen kaivannut kun olen ollut teillä yötä.

- Säästösuihkut ovat kehnosti toteutettu. TV-vastaanottimet ovat erittäin vanhanaikaisia ja hitaita. Vastaanoton henkilökunta on pääosin ammattitaitoisia ja palveluhenkisiä. Kiitos Heille. Ravintola henkilökunta voisi ottaa oppia vastaanoton henkilöistä.

- Itselläni ei ole henkilökohtaista kokemusta GLO:n kokouspalveluista, joten niiden osalta arvio on hieman heikohko. WLAN yhteys saisi olla nopeampi, hitain mahdollinen yhteystyyppi on jo hieman vanhentunutta.

- Ravintolan palvelu hidasta, ruoka kyllä hyvää. Hissejä vain kaksi, hidasta päästä liikkumaan aamuisin.

- Majoituksen hintataso on ollut välillä aivan ylihinnoiteltu :/

- GLO Sellon a la carte-lista on aika suppea ja tylsä. Pizzan ja hampurilaisten lisäksi on aika vähän vaihtoehtoja. Siksi valitsen usein Sellosta jonkun muun vaihtoehdon. Lounas buffet on hyvä. Aamiaisella loppuu usein suositummat lajikkeet tai niitä lisätään verkkaisesti. Vastaanottopalvelu on huippuhyvä, joten se asettaa odotuksen korkealle hotellin muullekin palvelulle. Ravintolan palveluun iltaisin joutuu useimmiten pettymään.

- Hyvä ekstra palveluun (esim. vakioasiakkaille) olisi, että he saisivat jotain pikku extraa aamiaisella kuten paistetun munakkaan.

- Enemmän huomioimista, jos asiakas asuu kauemmin hotelissa tai on ns. vakiasiakas

- Glo Sello: aamupalalla liian vähän henkilökuntaa, ruoat loppu, salaatit huonosti pesty ym haasteita, henkilökunnalla varmasti liian kiire. Tämä kommentti usean kerran kokemuksen perusteella. Muu henkilökunta on yhtä henkilöä lukuunottamatta ollut erittäin ystävävllistä ja asiakaspalveluhenkistä.

- GLO hotelli on tasokas mutta liian kallis.

- Kuntosali hotelliin

- Sinänsä tyylikkäät shampoo&suihkusaippua pullot ärsyttää joka kerta, kun eivät mahdu pikkuriikkiseen hyllyyn suihkussa. Tyylistä voisi hieman tinkiä käytännöllisyyden eduksi. (glo sello)

- Siivouksessa parantamisen varaa paljon. Hotelli tehty nuorile liikemiehille (kuten meille sanottiin), jotka ovat niin kiireisiä, etteivät huomaa, että suihku ei toimi kunnolla tai ollenkaan. Asiakkaiden käsien desinfiointi ennen ruokailua (buffeepöytä), kuten jenkkilässä on esim. isoissa kaupoissa, risteilyillä jne.

- Asiakaspalvelu on erinomaista, hinnat kipukynnyksellä, jonka vuoksi joutuu miettimään myös huokeampia vaihtioehtoja.