

## **Asiakkuudenhallinnasta lisäarvoa hotellille**

Päivi Heinonen

Opinnäytetyö  
Matkailun liikkeenjohdon ko  
2013



<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Päivi Heinonen</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2008</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Asiakkuudenhallinnasta lisäarvoa hotellille</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 61 + 2</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Tommi Immonen</p>	
<p>Asiakkuudenhallinnan hyödyntäminen parantaa mahdollisuuksia onnistuneen yksilöllisen ja persoonallisen palvelun luomiseen. Asiakkuudenhallinta auttaa hotelleja siirtämään asiakastiedon organisaation pääomaksi ja hyödynnettäväksi liiketoiminnan kehittämisessä. Esimiehillä on tärkeä rooli asiakkuudenhallinnan jalkauttamisessa, mutta henkilöstön sitoutuminen on avain hotellin asiakkuudenhallinnan onnistumiseen.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ensin selvittää, käytetäänkö hotelleissa asiakkuudenhallintaa ja jos käytetään, millaista se on. Sen jälkeen selvitetään, kuinka hotellin henkilöstö voidaan sitouttaa asiakkuudenhallinnan ylläpitoon. Lisäksi tarkoituksena on kerätä tietoa siitä, kuinka hotelleissa voidaan kehittää asiakaspalveluprosesseja niin, että hyödynnetään asiakkuudenhallintaa organisaatiolle lisäarvoa tuottavana tekijänä. Opinnäytetyön tulosten pohjalta toimeksiantajat pystyvät päättämään, onko asiakkuudenhallinta tavoiteltava kehityssuunta hotelleissa.</p> <p>Tutkimuksen toimeksiantaja on Sokotel Oy. Sokos Hotelleista mukana ovat Helsingissä sijaitsevat Sokos Hotel Presidentti, Sokos Hotel Helsinki, Sokos Hotel Torni ja Sokos Hotel Vaakuna. Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua, teemoitettua haastattelua. Haastattelut toteutettiin huhtikuun 2013 aikana. Tutkimusta varten haastateltiin kaksitoista henkilöä kyseisistä Sokos Hotellien toimipisteistä. Haastateltavat ovat kymmenen vastaanoton palvelupäällikköä, yksi tilausravintola- ja kokouspäällikkö ja yksi revenue manager. Haastatteluja käsitellään tutkimuksessa nimeten haastattelut ”Haastattelu 1”, ”Haastattelu 2” mukaisesti.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että hotelleissa käytetään operatiivista, analyttistä ja kollaboratiivista asiakkuudenhallintaa. Asiakkuudenhallinnan kehittämisen kautta niin hotelli kuin asiakas saisi lisäarvoa ja palvelusta tulisi asiakaslähtöisempi. Asiakkuudenhallinnan kehittämismahdollisuuksiin lukeutui automaattinen ”Kiitos ja tervetuloa uudelleen” -sähköpostikirje, kanta-asiakkaiden yksilölliset edut ja se, että yksi henkilö alkaisi kehittää ja johtamaan asiakkuudenhallintaa hotelleissa. Tärkeimpiä asiakkuudenhallinnan sitouttamisen keinoja ovat toimintaohjeet ja toiminnan syyn kertominen, johdon oma esimerkki, tavoiteasetanta ja seuranta, kannustaminen ja motivaattorit.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Asiakkuudenhallinta, asiakaslähtöisyys, sitouttaminen.</p>	

Degree programme in Tourism Management

<p><b>Authors</b> Päivi Heinonen</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2008</p>
<p><b>The title of thesis</b> Customer Relationship Management creating added value to a hotel</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 61 + 2</p>
<p><b>Supervisor(s)</b> Tommi Immonen</p>	
<p>Customer Relationship Management gives the organization more opportunities to serve the customers more individually and create a personalized service. CRM helps a hotel to transfer customer information as an asset to the organization and to benefit of this information in business development. The hotel management has an important role in the implementation of CRM but the personnel's commitment is the key factor in the success of CRM in the hotels.</p> <p>First the goal of this thesis is to find out if the hotels use CRM and what part of CRM they use. Then the goal is to find out how to strengthen the commitment of the hotel service personnel to Customer Relationship Management and to gather information of how the hotel customer service processes can be developed so that CRM produces an added value to the organization. The results of the study help the commissioning party make a decision about starting to develop CRM in their hotel organization.</p> <p>The commissioning party of this bachelor's thesis is Sokotel Ltd. The participating hotels are located in Helsinki: Sokos Hotel Presidentti, Sokos Hotel Helsinki, Sokos Hotel Tornio and Sokos Hotel Vaakuna. The thesis is a qualitative study and the data collection is made using semi-structured, themed interviews. The interviews were carried out during March 2013. Ten service managers, a banquet manager and a revenue manager employed at these hotels were interviewed. The interviews are named as "Interview 1", "Interview 2" and so on.</p> <p>The results show that the hotels use operational CRM, analytical CRM and collaborative CRM. Through CRM development the hotel and its customers would increase the added value of their service and the hotel service would become more customer-orientated. Some of CRM development opportunities were an automatic "Thank you and welcome again" email letter, loyal customers' individual benefits, and that one person would begin to develop and manage the hotel's CRM. The most important CRM engagement methods include the informing of personnel about the company code of conduct, setting and measuring goals, consistent personal example for the leadership, encouraging and motivators.</p>	
<p><b>Key words</b> Customer relationship management, customer orientation, commitment.</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Mitä on asiakkuudenhallinta?.....	5
2.1	Asiakkuudenhallinta liiketoimintastrategiana.....	5
2.2	Asiakkuudenhallinnan osa-alueet ja prosessit.....	7
2.2.1	Operatiivinen asiakkuudenhallinta .....	7
2.2.2	Kollaboratiivinen asiakkuudenhallinta.....	9
2.2.3	Analyttinen asiakkuudenhallinta .....	11
2.3	Asiakkuustieto yrityksen pääomaksi .....	14
3	Asiakkuudenhallinnan johtaminen hotellissa.....	16
3.1	Asiakaslähtöisen palvelun kehittäminen ja sen edellytykset.....	16
3.2	Asiakkuuksien hoitomallit apuna palvelussa.....	17
3.3	Henkilöstön ohjauksella parempia tuloksia .....	19
3.4	Henkilökunnan sitouttamisella onnistumisen avaimet.....	21
4	Tutkimuksen toteutus.....	24
4.1	Tutkimusmenetelmä .....	24
4.2	Tutkimuksen kulku .....	27
5	Tutkimustulokset.....	28
5.1	Hotellien perustiedot .....	28
5.2	Teema 1: Hotellin asiakkuudenhallinta.....	29
5.3	Teema 2: Asiakastietojen hyödyntäminen hotellin liiketoiminnassa .....	34
5.4	Teema 3: Asiakaspalveluprosessien kehittäminen lisäarvoksi organisaatiolle ...	42
5.5	Teema 4: Henkilökunnan sitouttaminen asiakkuudenhallinnan ylläpitoon.....	48
6	Pohdinta ja johtopäätökset .....	53
6.1	Yhteenvedo .....	53
6.2	Tulosten analysointi .....	55
6.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	58
6.4	Kehitysehdotukset.....	59
6.5	Työn arviointi ja jatkotutkimusehdotukset .....	60
6.6	Oman oppimisen arviointi .....	60
	Lähteet.....	62

Liitteet.....	66
Liite 1. Haastattelun runko .....	66
Liite 2. Haastattelun aiheen esittely haastateltaville .....	69

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia hotellin asiakkuudenhallinnan mahdollisuuksia. Customer Relationship Management (CRM) eli asiakkuudenhallinta on yhdistelmä ihmisiä, prosesseja ja teknologiaa, ja sen pyrkimyksenä on ymmärtää yhtiön asiakkaita. Asiakkuudenhallinta on asiakaskeskeistä liiketoimintaa. (Brink & Berndt 2008, 210–211.) Opinnäytetyöni päätutkimusongelmana on, kuinka hotellin henkilöstö voidaan sitouttaa asiakkuudenhallinnan ylläpitoon. Alatutkimusongelmana on, kuinka hotellissa voidaan kehittää asiakaspalveluprosesseja niin, että asiakkuudenhallintaa hyödynnetään organisaatiolle lisäarvoa tuottavana tekijänä.

Asiakaspalvelutilanteessa on hyödyksi, jos virkailijalla on tietoa asiakkaasta. Yhdeltä sivulta voi lukea koko asiakkuuteen liittyvän historian, mitä asiakkaan kanssa on aiemmin keskusteltu, mitä hänelle on aiemmin tarjottu, ketkä ovat asiakkaan päätöksentekijät, ynnä muuta asiakkaaseen liittyvää. Asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla tämä hoiuu helposti, sillä asiakastieto on keskitetty yhteen paikkaan. Yllättävän yleinen yrityksen ongelma on kuitenkin se, että asiakastieto on hajallaan ympäri organisaatiota: ruutuvihossa, tiedostoissa ja muistilapuissa. Moni yritys on lisäksi unohtanut, miten tietoa kerätään ja miten asiakkuudenhallintajärjestelmää ja sen tuottamaa tietoa pitäisi käyttää myynnin ohjaamiseen ja asiakassuhteiden hoitamiseen. Tietoa kerätään yleensä yrityksen ylemmissä tasoissa, mutta itse yksikössä tietoa ei juurikaan yleensä osata hyödyntää. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 14, 28.)

Asiakkuudenhallinta auttaa hotellia siirtämään asiakastiedon organisaation pääomaksi ja hyödynnettäväksi liiketoiminnan kehittämisessä. Asiakkuudenhallintajärjestelmää tulee päivittää jatkuvasti, sillä asiakastieto on jatkuvasti muuttuvaa. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 14–15.) Asiakkuudenhallinnan tehokas käyttö lisää todennäköisesti asiakastytyväisyyttä ja sitouttaa asiakkaan kyseiseen hotelliin, sillä oikean asiakasprofiilin, historiatietojen ja asiakkaan toiveiden löytyminen helpottaa asiakaspalvelijan työtä. Asiakkuudenhallinnan hyödyntäminen parantaa mahdollisuuksia onnistuneen yksilöllisen ja persoonallisen palvelun luomiseen. Asiakaskohtaamisessa voidaan tällöin tilannekohtaisesti varmistaa asiakaspysyvyyttä, tehdä lisämyyntiä tai ristiinmyyntiä eri osastojen välil-

lä. Jokaisessa palvelutapahtumassa on tarkoitus optimoida asiakaskokemus sekä organisaation tavoitteet. (Lumijärvi 2007, 125.)

Organisaation näkökulmasta on kustannustehokkaampaa kehittää jo olemassa olevia myynnin ohjausta tehostavia järjestelmiä ja työpaikan toimintamalleja kuin hankkia uutta asiakkuudenhallintajärjestelmää. Kun asiakkuudenhallinnan käyttöä kehitetään, yrityksen tehokkuus ja kannattavuus paranevat. Asiakaspalvelijat käyttävät tällöin aikansa oikein ja koko yrityksen toimintatavat ovat yhtenäiset. Yrityksen arvo koostuukin suureksi osaksi asiakkuudenhallintaprosesseista sekä liiketoimintakonsepteista ja vain pieni osa on tietojärjestelmiä. Erityisesti prosesseihin ja konsepteihin voidaan vaikuttaa myynnin ohjauksen kautta. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 14–15.) Jotta tuloksellista toimintaa saadaan aikaan, on saatava ihmiset toimimaan yhtenäisten toimintamallien ja tavoitteiden mukaisesti (Lumijärvi 2007, 126). Lisäksi ylimmän johdon sekä myyntijohdon on helpompi johtaa organisaation sekä myynnin työtä, jos koko organisaatiolla on yhteiset ja kirjatut tavat toimia ja hoitaa asiakkuuksia. On tärkeää, että toimiva yhteistyö yltää yrityksen johtoryhmästä suorittavan tason henkilöstöön. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 15, 92.)

Valitsin aiheen siksi, että koen vastaanottovirkailijana kyseisen aiheen olevan ajankohtainen Suomen hotellialalla ja lisäksi hotellien asiakkuudenhallinnan tutkimuksia on vähäisessä määrin Suomessa. Asiakkuudenhallinta on kehittymässä ja sen tärkeys korostuu sen myötä hotellialalla. Jatkuvasti pyritään luomaan palvelua muista erottuvaksi, jotta asiakas löytäisi juuri kyseisen hotellin monien hotellien joukosta lisääntyneen kilpailun myötä. Palvelujen lisääntymisen myötä asiakas hakee yksilöllisempää palvelua, jossa hänen toiveet ja tarpeet huomioidaan. Aihe on myös merkittävä hotellialan kannalta, sillä asiakkuudenhallintaa ei hyödynnetä juurikaan Suomessa hotellialalla. Ulkomailla asiakkuudenhallinta on löytänyt tiensä hotellien toimintaan jo aiemmin ja sen koetaan olevan tärkeä osa yrityksen toimintaa.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Sokotel Oy. Tutkimukseen osallistuvia hotelleja ovat Sokos Hotel Presidentti, Sokos Hotel Helsinki, Sokos Hotel Tornio ja Sokos Hotel Vaakuna. Sokos Hotels -ketjuun kuuluu yli 50 hotellia 32 paikkakunnalla. Hotellit sijaitsevat kaupunkien keskustoissa tai keskellä vapaa-ajan kohteita, hyvien liikenneyhteyksien

varrella. Sokos Hotellien asiakkaista 50 prosenttia matkustaa työkseen ja 50 prosentin matkustus liittyy vapaa-aikaan. Kotimaisten matkustajien osuus Sokos Hotelleissa on noin 74 prosenttia ja ulkomaisten noin 26 prosenttia. Sokos Hotellien toiminnan tarkoituksena on tarjota kilpailukykyisiä matkailu- ja ravitsemispalveluja ja etuja asiakasomistajille ja yritysasiakkaille kannattavasti. Sokotel Oy:n yhteinen visio on: Suositelluimmat matkailu- ja ravitsemispalvelut asiakasomistajan arkeen ja juhlaan. (Sintra 2013.) Sokos Hotellien toimintaa ohjaavat S-ryhmän yhteiset arvot: ”olemme asiakasta varten, kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä, uudistamme jatkuvasti toimintaamme ja toimimme tuloksellisesti” (S-kanava).

Opinnäytetyö koostuu teoriasta ja empiriaosuudesta. Teoriaosuus käsittelee asiakkuudenhallintaa kokonaisuutena, asiakastietojen hyödyntämistä sen osana liiketoiminnassa sekä asiakkuudenhallinnan johtamista kuten muun muassa asiakaslähtöisen palvelun kehittämistä ja sen edellytyksiä sekä henkilöstön ohjausta ja sitouttamista. Lähteinä on käytetty painettuja sekä elektronisia julkaisuja. Tutkimuksen teoria muodostaa tutkimuksen viitekehyksen, jonka pohjalta empiriaosuus suoritetaan. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja se toteutetaan puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastattelujen tuloksien ja niiden analysoinnin avulla pyrin selvittämään, kuinka hotelli hyödyntää asiakkuudenhallintaa ja asiakastietoja liiketoiminnassaan. Sen jälkeen selvitän, kuinka vastaanotossa voidaan kehittää asiakaspalveluprosesseja niin, että asiakkuudenhallintaa hyödynnetään organisaatiolle lisäarvoa tuottavana tekijänä ja kuinka asiakkuudenhallinnan jatkuva ylläpito saataisiin osaksi hotellin päivittäistä toimintaa henkilöstön sitouttamisen kautta.

Tutkimusta varten tavoitteenani oli tehdä 12 haastattelua. Tavoitteeni toteutui ja haastattelin organisaation sisäistä näkökulmaa varten toimeksiantajahotelleista kymmentä vastaanoton palvelupäällikköä, yhtä kokous- ja ravintolapäällikköä ja yhtä revenue manageria. Rajasin haastattelut Helsingin Sokos Hotelleihin, sillä kaikissa niissä on käytössä sama varausjärjestelmä sekä lomamatkailijan bonuskortti ja liikematkustajan S-card. Sen vuoksi haastatteluja voi vertailla helposti keskenään, niin yhtenäisyyksiä kuin eroavaisuuksia. Haastattelujen analysointi tehdään teemoittelun avulla, joka nostaa esiin tutkimusongelmia valaisevia teemoja.



Pyrkimyksenäni ei ole varsinaisesti tehdä käytännön toteutusta hotellissa, vaan tutkia kuinka asiakkuudenhallintaa voidaan kehittää ja hyödyntää hotellissa johtamisen kautta. Keskityn opinnäytetyössä enemmän asiakkuudenhallintaan kuin itse asiakkuudenhallintaohjelmiin. Kerron erilaisia näkemyksiä siitä, miten asiakkuudenhallintaa ja sitä kautta asiakastietoja voidaan hyödyntää hotellin liiketoiminnassa.

Toimeksiantajalleni on tärkeää selvittää asiakkuudenhallinnan mahdollisuudet hotellissa. Jotta asiakaspalveluprossien muutokset olisivat pysyviä ja tuottaisivat hyötyä organisaatiolle, henkilökunnan tulee olla sitoutunut uusiin toimintatapoihin. Siksi valitsin päättökäsitteeksi sen, miten sitouttaa hotellin henkilökunta asiakkuudenhallinnan ylläpitoon. Alatutkimusongelmana selvitän, miten asiakkuudenhallintaa voitaisiin hyödyntää hotellin asiakaspalveluprosessien kehittämisen kautta ja saada hotellille sitä kautta lisäarvoa. Tavoitteena onkin saada tutkimuksen avulla tietoa, josta on hyötyä hotellin jokapäiväisessä liiketoiminnassa ja sen suunnittelussa, asiakaspalvelun laadun kehittämässä sekä myynnin lisäämisessä. Selvitän millaista asiakkuudenhallintaa hotellit käyttävät, miten ne hyödyntävät asiakastietoja hotellin liiketoiminnassa, miten asiakaspalveluprosesseja voisi kehittää lisäarvoksi organisaatiolle ja kuinka hotellin henkilökunta voidaan sitouttaa asiakkuudenhallinnan jatkuvaa ylläpitoon. On tärkeää, että asiakastietoja hyödynnetään hotellin toiminnassa – näin saadaan paremmin asiakkaan huomio ja kiinnostus, ja lopulta asiakas saadaan valitsemaan palvelu useiden palveluiden joukosta ja sen avulla myös pidetään jo olemassa olevat asiakkuudet. Jos hotellin henkilökunta ei ole sitoutunut asiakkuudenhallinnan jatkuvaan ylläpitoon, asiakastietojen tallentaminen on turhaa, sillä niitä ei käytetä hyödyksi asiakaspalvelussa ja sen kehittämässä.

## 2 Mitä on asiakkuudenhallinta?

Asiakkuudenhallinta tunnetaan myös englanninkielisestä nimestään Customer Relationship Management (CRM). Asiakkuudenhallinta on strategia, joka voi auttaa rakentamaan pitkäaikaisia asiakassuhteita ja lisätään niiden kannattavuutta oikean johtamisen ja asiakaslähtöisen strategian soveltamisen kautta. Kannattavien asiakassuhteiden ylläpidon lisäksi asiakkuudenhallinnan kautta saadaan nostettua palvelun tasoa helposti, vähillä kuluilla. Asiakkuudenhallinnan hyödyntämisen avulla palvellaan myös asiakkaan sellaiset tarpeet, joista hän ei ole maininnut. (Scribd. 2013.)

### 2.1 Asiakkuudenhallinta liiketoimintastrategiana

Asiakkuudenhallinta on kehittynyt tietotekniikan kehityksen ja organisaatioiden muutoksen kautta asiakaslähtöisiksi prosesseiksi. Asiakkuudenhallinnan menestyksekkäästi käyttöönottaneet yritykset saavuttavat paremman asiakasuskollisuuden ja kannattavuuden pitkällä aikavälillä. Asiakkuudenhallinnan on havaittu vaikuttavan yrityksen kilpailukykyyn, joten siitä on tullut entistä tärkeämpi toiminto yrityksissä. (Brink & Berndt 2008, 210–211.) Nykypäivän aggressiivisessa yritysten välisessä kilpailussa onkin yleisesti ymmärretty, että asiakkuudenhallinnan johtaminen on tärkeä osa yrityksen menestystä. Asiakkuudenhallinnan kasvun taustalla on aito markkinoiden tarve sekä asiakkuudenhallinnan teknologian kehittyminen. Asiakkuudenhallinnan kasvun myötä asiakkuudenhallinta on siirtämässä painoaan tehokkuudesta siihen, että yritys pyrkii tekemään asiat paremmin. Sen kautta yritys saa enemmän liikevaihtoa verrattuna siihen, mitä yritys on sijoittanut asiakkuuksiin. (Scribd. 2013.)

Asiakkuudenhallinta on myyntiin tai palveluun liittyvää, vuorovaikutteista toimintaa yrityksen ja sen asiakkaan kanssa. Se hyödyntää teknologiaa sellaisten prosessien luomisessa, jotka vaikuttavat asiakasuskollisuuteen, palvelun tuottamiseen sekä laadun valvontaan. Chaudhurin ja Shaineshin (2001) mukaan asiakkuudenhallinta vaatii ymmärrystä ja sitoutumista yrityksen asiakkaisiin, jatkuvaa pyrkimystä tarkkoihin tavoitteisiin, johdon ja työntekijöiden sitoutumista ja jatkuvaa tietoisuutta asiakasnäkökulmasta. Asiakkuudenhallinta on yksinkertaisimmillaan asiakkaiden käyttäytymisen sekä asenteiden

tarkkailua. Asiakkuudenhallinnalla on mahdollisuus muuttaa asiakkaan suhdetta yritykseen ja kehittää samalla liikevaihdon määrää kauppaa tehtäessä. (Scribd. 2013.)

Onnistunut asiakkuudenhallinnan toteuttaminen on vaikeaa monille yrityksille, sillä he eivät ymmärrä, että asiakkuudenhallinta edellyttää koko yrityksen rajat ylittävää ja toiminnallista, asiakaslähtöisten liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelua. Onnistuneen asiakkuudenhallinnan strategian täytäntöönpano edellyttää kokonaisvaltaista ja tasapainoista lähestymistapaa teknologiaan, prosesseihin, ja ihmisiin. (Brink & Berndt 2008, 176, 210–211.) Toimiva asiakkuudenhallinta on tärkeä osa organisaation liiketoimintastrategiaa ja asiakkuudenhallinta on lisäksi osa yrityksen tietohallintostrategiaa, sillä asiakkuudenhallintaa voidaan johtaa asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla. Asiakkuudenhallintajärjestelmä toimii apuna yrityksen strategiselle asiakasprosessille, sillä se kerää asiakastietoja ja toimii johdon päätöksenteon tukena. (Tiecke 2005a.)

Asiakkuudenhallinnan tavoite on se, että yritys tunnistaa ja kohtelee jokaista asiakastaan yksilönä. Yritykselle on tärkeää tietää, kuinka toteuttaa palvelu asiakkaan omien mieltymysten mukaisesti. Jotta asiakaspalvelua voisi muunnella, yrityksen tulee luoda yksilöllistä palvelua ja personoituja tuotteita. Näin asiakas voi tuntea olonsa erityiseksi ja kokea saavansa hyvää palvelua. Se inhimillistää asiakkaan oston, palvelupyynnön tai valituksen. Palvelun personointi ei tarkoita vain asiakasuskollisuuden säilyttämistä, vaan myös asiakkaan ostojen lisäämistä. (Scribd. 2013.)

Toisena asiakkuudenhallinnan tavoitteena on lisätä asiakaskannattavuutta asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen muuttuu jatkuvasti ja yrityksen on tunnistettava tapahtumat, jotka muuttavat asiakkaiden tapoja. Ostokäyttäytymisen tunnistamisessa yritystä auttavat asiakkaista kerätyt tiedot, joiden avulla voidaan pyrkiä ennakoimaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Asiakkaat tulisi segmentoida tarkoituksenmukaisesti, mutta samalla säilyttää asiakkaan kokema yksilöllisyyden tuntu. (Mäntyneva 2001, 12–13.) Yrityksen tulee vakuuttaa asiakas, että palvelu toimii niin kuin asiakas haluaa, eikä vain pakota asiakasta toimimaan niin kuin yrityksen tapa on toimia. Useimmat yritykset määrittävät olevansa asiakaslähtöisiä ja uskovat palvelevansa näin asiakasta. Tämä tarkoittaa, että asiakaslähtöisellä yrityksellä on yhdenmukainen, luotettava ja miellyttävä vuorovaikutus asiakkaiden kanssa jokaisessa asiakaskohtaamisessa.

Asiakkuudenhallinnan teknologian avulla hoidetaan kaikenlainen vuorovaikutus yrityksen ja sen asiakkaiden välillä, jotta käytetään hyödyksi kaikki tieto erilaisissa liiketoiminnan sovelluksissa. (Scribd. 2013.)

Asiakkuudenhallinnan epäonnistumiseen vaikuttaa monia syitä. Näistä esimerkkeinä on muun muassa se, ettei yrityksen johto ei ymmärrä asiakkuusajattelua tai ei tue sitä. Yrityksen järjestelmät ovat luotu vanhan tuotekeskeisen organisaation pohjalta tai yrityskulttuuri ei ole asiakassuuntautunut. Yrityksellä voi olla kuvitelma, että asiakkuudenhallinta hoituu vain ostamalla asiakkuudenhallinnan software-ohjelman. Henkilökunnalla voi olla vähäinen koulutus ja kehitys, jolloin työntekijöillä on rajoitettu asiakasnäkökulma. Epäonnistuminen voi johtua vähäisestä asiakkuustiedon määrästä tai laadusta. Syynä voi olla myös huono koordinaatio organisaation eri yksiköiden kesken. Heikkoutena voi olla, ettei asiakkuudenhallintaa mitata ja hoideta seurantaan toteutuksille. Ongelmana on lisäksi, se miten epäonnistuminen määritellään, kuten esimerkiksi, olisiko asiakkuudenhallinnan investoinneista voinut olla enemmän hyötyä jos yrityksen näkökulma olisi ollut laajempi. (Lehtinen 2004, 231.)

## **2.2 Asiakkuudenhallinnan osa-alueet ja prosessit**

Asiakkuudenhallinta voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, joita ovat operatiivinen, analyttinen ja kollaboratiivinen asiakkuudenhallinta (Dyché 2002, 12, 289). Asiakkuudenhallintaa voidaan katsoa toimenpiteinä, joilla yritys pyrkii hoitamaan asiakassuhdetta sen elinkaaren vaiheissa (YritysSuomi). Asiakkuudenhallinta voi olla myös niin yksinkertaista, kuin sanoa ”Kiitos kun käytitte palveluitamme” (Dyché 2002, 8).

### **2.2.1 Operatiivinen asiakkuudenhallinta**

Operatiivinen asiakkuudenhallinta tarkoittaa kaikkia niitä toimintoja, joita tarvitaan yrityksen jokapäiväisessä asiakastoiminnassa. Asiakkuudenhallinnalla yritys hoitaa tilausten käsittelyt, laskutukset, reskontran sekä yhtenäiset asiakastiedot kuten esimerkiksi dokumentit. Asiakkuudenhallinta toimii yrityksen rajapinnassa ja sitä käyttävät muun muassa asiakaspalvelu, myynti, markkinointi, huolto sekä ylläpito. (Tiecke 2005a.)

Operatiivinen asiakkuudenhallinta sisältää ne tietojärjestelmät, jotka keräävät tietoa asiakkaista. Näihin sisältyvät esimerkiksi erilaiset palautekanavat, asiakaspalvelun ja markkinointikampanjoiden hallintaan käytetyt järjestelmät. Prosessien automatisoinnin kautta myynnin, asiakaspalvelun ja markkinoinnin resursseja vapautuu esimerkiksi vuoropuheluun asiakkaiden kanssa. Toisaalta näihin toimintoihin liittyy usein tiedon kerääminen yhteiseen tietokantaan, jonka avulla voidaan tehdä syvällisiä analyyseja asiakkaista. (Brink & Berndt 2008, 178.)

Asiakkuudenhallinnan teknologian valinta vaikuttaa suuresti jokaisen asiakkuudenhallinnan aloitteen menestykseen. Onnistunut asiakkuudenhallinta alkaa yrityksen liikesuunnitelmasta ja filosofiasta, jotka ovat yhdenmukaiset yrityksen asiakkaiden tarpeiden hoitamisen kanssa. Asiakkuudenhallinnan teknologia on kriittinen avustava tekijä siinä, että yrityksen strategia muutetaan liiketoiminnan tuloksiksi. (Brink & Berndt 2008, 179.)

Asiakkuudenhallintajärjestelmän tulee olla joustava ja helppo kustomoida. Sen tulee olla niin yksittäisen käyttäjälle kuin monelle käyttäjälle samanaikaisesti käytettävissä ja sallia tulevaisuuden käytettävyyden ilman erikseen ostettavia moduuleja. Käytettävyys tulee olla helppo, ilman erillistä asiantuntijuutta sen ylläpitoon liittyen. Asiakkuudenhallinnan teknologia on vain yksi osa asiakkuudenhallintaa. Teknologia, koulutus ja prosessin suunnittelu ovat esimerkkejä työkaluista, jotka ovat apuna yrityksen kehittämisessä asiakaskeskeiseksi yritykseksi. Teknologia ei ole ratkaisu asiakkuudenhallinnan onnistumiseen toteutukseen. (Brink & Berndt 2008, 178.) Tarvitaan niin teknologian kuin työpanoksen määrällistä joustavuutta asiakkuudenhallinnan onnistumiseksi. Teknologian joustavuutta tarvitaan siinä, että teknologinen osaaminen mahdollistaa asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin vastaamisen. Työpanoksen määrällinen joustavuus tarkoittaa sitä, että henkilöstön työnkuvat, toimintatavat ja työmenetelmät vaihtelevat teknologian ja rakenteiden kehittyessä ja asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. (Viitala 2007, 9.)

Asiakkuudenhallinta sisältää koko asiakassuhteen elinkaaren eli asiakassuhteen löytämisen, säilyttämisen sekä vahvistumisen. Eri ominaisuudet painottuvat omille alueilleen, riippuen mistä asiakkuudenhallinnan työkalusta on kyse. Asiakkuudenhallintajärjestelmä sisältää muun muassa potentiaalisten asiakkaiden seulonnan, asiakasrekisterin jalostami-

sen, asiakasprofiilit, asiakaspalautteen seulonnan, asiakastyytyväisyyden analysoinnin, asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen ja niiden jalostamisen, asiakastiedon hyväksikäytön tarjouksen teossa, jälkimarkkinoinnin, asiakassuhteiden pelastamisen, lähdössä olevien asiakkaiden tunnistamisen ja uudelleenaktivoimisen. (Tieke 2005b.)

### **2.2.2 Kollaboratiivinen asiakkuudenhallinta**

Kollaboratiivinen asiakkuudenhallinta mahdollistaa asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen eri kanavien kautta. Kollaboratiivisen asiakkuudenhallinnan tavoitteena on helpottaa ja kehittää asiakkaan vuorovaikutuksen laatua molempiin suuntiin asiakkaan ja yrityksen välillä. (Dyché 2002, 12, 289.)

Yrityksen viestintään keskittyvä asiakkuudenhallinta sisältää erilaisia järjestelmiä, joiden avulla voidaan hallita kommunikaatiota asiakkaiden kanssa. Sopivilla työkaluilla pienikin matkailuyritys voi pitää järjestelmällisesti yhteyttä suuren asiakajoukon kanssa. Tietysti kollaboratiivisen asiakkuudenhallinnan perinteinen järjestelmä, eli kynä ja vihko, on tietyissä tapauksissa hyvin toimiva, mutta yrityksen tehdessä vakavasti otettavaa kauppaa on syytä harkita muitakin työvälineitä.

Asiakkuudenhallinta koostuu useista eri prosesseista ja niihin sisältyvät palvelu ja myynti. Palvelutapahtumassa on kaksi osapuolta, palvelun tuottaja sekä palvelun käyttäjä. Palvelun tuottaja on yleensä luonut ja investoinut palvelukonseptiin, josta käyttäjä maksaa kaupallisen palvelun korvauksen palvelun tuottajalle. (Rissanen 2006, 18.) Palvelu on seuraavan määritelmän mukainen:

Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvänä, ajan tai materian säästönä jne. (Rissanen 2006, 18.)

Niin sanotun pelisilmän hyödyntäminen tarkoittaa sitä, että opitaan hyödyntämään erilaisia palvelutilanteita ja omia toimintamalleja niin, että tehostetaan yrityksen toimintaa ja asiakkaat haluavat tehdä yrityksen kanssa enemmän kauppaa. Täytyy pitää mielessä jatkuvasti se, että tavoitteena on saada parempia asiakaskohtaamisia ja tuottavampia

kauppoja. Erilaisia tavoitteenasettelun malleja on hyvä vertailla työyhteisön sisällä. Asiakaspalvelijan tulee luoda sellainen myyntitilanne, joka on asiakkaalle ainutlaatuinen ja merkittävä tapahtuma. Tällainen tilanteeseen panostus on tärkeää, sillä kaikki tuotteet ovat kopioitavissa. Hyvä palvelu tuo asiakkaalle arvoa tuotteeseen ja asiakaskokemukseen. (Ojanen 2010, 50, 64.)

Sosiaalinen asiakkuudenhallinta auttaa luomaan foorumin, jonka kautta yritykset voivat kommunikoida asiakkaiden kanssa, kerätä asiakastietoja ja markkinoida asiakkaille uudella tavalla. Viime vuosien aikana yritysten asiakkaista kerättävä tiedon määrä on kasvanut, sillä sosiaalisten verkostot ja sovellukset ovat alkaneet tallentamaan laajemmin asiakkaiden sitoutumiskohteita. Sosiaalisia verkostoja käyttää 1,4 miljoonaa ihmistä maailmanlaajuisesti ja 24 prosenttia ihmisten ajasta käytetään nykyään sosiaalisissa verkostoissa. Tämä on yrityksille mahdollisuus oppia reaaliaikaisesti asiakkaiden kulutustottumuksista ja -käyttäytymisestä. Yritys voi käyttää tykkäyksiä, twiittejä, arvioita, suosituksia, tageja ja sisään kirjausta asiakkaan brandiin sitoutumisen mittana. Yrityksen markkinointia varten tämänlainen tiedon keräys auttaa yritystä ymmärtämään asiakkaiden sekä mahdollisten asiakkaiden tarpeita vaikuttavammin ja tehokkaammin. Yrityksen ei tarvitse enää luottaa aavistuksiin tai päätellä asiakastietoa kohderyhmäkyselyistä, vaan ne voivat luottaa oikeaan ja suoraan tietoon. (AdAge 2012.)

Sosiaalinen tieto helpottaa ja nopeuttaa yritystä tunnistamaan kannattavimmat asiakkaat. Oikealla tiedolla ja analysoinnin välineillä yritykset pystyvät saavuttamaan tarkoituksenmukaisia ja toimintakelpoisia syyn ja seurauksien oivalluksia. Monesti aiemmin yrityksillä oli ongelmana kerätä tarkoituksenmukaista tietoa. Asiakkuudenhallintajärjestelmät tukeutuvat manuaalisiin prosesseihin ja ovat yleensä riippuvaisia siitä, mitä tietoa tiimin jäsenet saavat kerättyä asiakkaasta. Sosiaalisen verkoston ja asiakkuudenhallinnan integrointi auttaa yritystä saamaan kokonaisvaltaisemman kuvan asiakkaasta. Yksittäin niitä hyödynnettäessä kuvasta muodostuisi kapeampi. (AdAge 2012.)

Yrityksen sosiaaliset kanssakäymiset ovat kuin asiakaspalveluun soitot. Ne antavat asiakkaalle mahdollisuuden kertoa, mitä he ajattelevat yrityksen tuotteista ja palveluista ilman, että ne vääristyisivät todennäköisesti negatiivisiksi. Yritys voi vähentää ennako-

luuloja tarkkailemalla asiakkaiden ja mahdollisten asiakkaiden vuoropuhelua keskenään. (AdAge 2012.)

Majoitus- ja ravintola-alan nykyiset trendit ovat yksilöllisyyden tarve, nopeasti kehittyvä teknologia, hyvinvointiin panostaminen ja asiakkaiden vaatimustason nousu. Asiakkaan elämäntapa ohjaa tulevaisuudessa hotellivalintaa enemmän kuin perinteinen jako liike- ja lomamatkailuun. Sokos Hotellit ovat panostaneet yksilöllisempään palveluun muun muassa brändäämällä osan Sokos Hotelleista Solo-hotelleiksi. Solo Hotelleihin kuuluu esimerkiksi Jyväskylän Sokos Hotel Paviljonki, joka tarjoaa aidosti yksilöllistä vieraanvaraisuutta. Paviljongin vastaanotossa selvitetään aina asiakkaan motiivi tulla hotelliin, asiakkaan odotukset vierailulta ja kuinka hotelli voi auttaa. Asiakkaan hyvinvoinnista ja viihtymisestä ollaan palvelussa aidosti kiinnostuneita. Solo hotellit pyrkivät olemaan aina askeleen edellä asiakasta, mutta silti hotellin asiakaspalvelu on asiakkaan ”iholla”. Tässä on erittäin tärkeää aktiivinen vuorovaikutus asiakkaan kanssa. (Ässä 2012, 32.)

### **2.2.3 Analyttinen asiakkuudenhallinta**

Analyttinen asiakkuudenhallinta hyödyntää operatiivisen asiakkuudenhallinnan luomaa asiakastietovarastoa. Analyttinen asiakkuudenhallinta tuoda sekä esittää asiakastiedot suunnittelua ja päätöksentekoa varten. Asiakkuudenhallintaa voidaan muokata asiakaslähtöisempään suuntaan asiakkuudenhallinnan tuottamien tietojen avulla ja tiedon avulla voidaan kehittää tuote- ja palvelukonsepteja. (Tieke 2005a.)

Asiakkuustieto auttaa asiakaspalvelijaa palvelemaan asiakasta yksilöllisesti. Tällöin asiakkuustiedon tulee löytyä helposti, niin että esimerkiksi yhdeltä sivulta voi lukea koko asiakkuuteen liittyvän historian, mitä asiakkaan kanssa on aiemmin keskusteltu, mitä hänelle on aiemmin tarjottu, ketkä ovat asiakkaan päätöksentekijät, ynnä muuta asiakkaaseen liittyvää. Asiakkuudenhallinnan järjestelmän avulla tämä hoituu helposti, sillä asiakastieto on keskitetty yhteen paikkaan. Yleinen yrityksiensä ongelma on tänä päivänäkin se, että asiakastieto on hajallaan ympäri organisaatiota. Asiakkuudenhallinta auttaa hotelleja siirtämään asiakastiedon organisaation pääomaksi ja hyödynnettäväksi liiketoiminnan kehittämisessä. Asiakkuudenhallintajärjestelmää tulee päivittää jatkuvasti, sillä asiakastieto on jatkuvasti muuttuvaa. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 14–15.)



Yrityksen kohdemarkkinoinnissa voidaan hyödyntää asiakkaiden ostoista ja palvelujen käytöstä kertyvää tietoa. Tällainen tieto on arvokasta, sillä markkinoinnin kohdentaminen tietylle kohderyhmälle säästää yrityksen markkinointikuluja. Tiedon keräämiseksi ja asiakkaiden segmentoimiseksi yritykset hyödyntävät informaatioteknologiaa. Segmentoinnin avulla asiakkaat voidaan jakaa ryhmiin muun muassa iän, sukupuolen tai muun henkilökohtaisen ominaisuuden mukaan. Segmentoimalla asiakkaat yritys voi kommunikoida tuotteistaan erikoistuneilla tavoilla. Asiakkaista voi paljastua mielenkiintoisia tietoja heidän mieltymyksistään ja käyttäytymisestään jos yritys segmentoi asiakkaansa sen mukaan, mistä liiketoiminnan osasta tai haluamistaan tuoteominaisuuksista asiakas on kiinnostunut. Mitä enemmän yritys tietää asiakkaastaan, sitä yksilöllisempiä markkinointiviestejä voidaan lähettää asiakkaalle. Suhdemarkkinoinnin kautta asiakkaisiin tutustutaan vielä lähemmin, sillä tällöin kohdistetaan kustomoitu markkinointi yksilöille kohderyhmien sijaan. Tällöin saadaan tietää tarkemmin heidän mieltymyksensä ja säilytetään asiakassuhde todennäköisemmin tyydyttämällä asiakkaan tarpeet. (Dyché 2002, 22–23.)

Asiakastietojen hyödyntämisen kautta yrityksen markkinointi hyötyy asiakkuudenhallinnan ja asiakastietojen jatkuvasta ylläpidosta. Yrityksen markkinointia varten on hyvä tietää, mitä tuotteita ja palveluita asiakas käyttää ja myynnin on taas hyvä tietää asiakkaan palveluhistoria, jotta se voi ehdottaa asiakkaalle sopivia ratkaisuja. Historiatietojen avulla yritys voi seurata, kuinka asiakkaan mieltymykset ovat kehittyneet ja mihin suuntaan ne ovat kehittymässä. Näin yritys voi hyödyntää asiakkaan historiatietoja tuote- ja palveluvalikoiman jatkuvassa kehittämisessä. (Tiecke 2005a.)

Analyttiseen asiakkuudenhallintaan kuuluu myös se, että yritykset keräävät kanta-asiakaskorttien avulla tietoa asiakkaan kulutuskäyttäytymisestä. Tätä tietoa hyödynnetään muun muassa yrityksen markkinoinnissa. (Taloussivut 2013.) Kanta-asiakaskorttien avulla tallennetaan asiakkaan ostokset yrityksen tietojärjestelmään. Kortteja käyttämällä asiakas saa usein etuja tai pisteitä ja näin asiakas sitoutetaan yritykseen. Ostohistorian kerääminen on helppo tapa kehittää kanta-asiakasohjelmaa. Ostohistorian analysoiminen auttaa yleisellä tasolla päättämään, mitkä tuotteet ovat suosittuja eri kanta-asiakkaiden keskuudessa. Yritys tunnistaa kanta-asiakkaansa helpommin kanta-

asiakaskorttien avulla ja sitä kautta yrityksellä on mahdollista hankkia lisämyyntiä markkinoimalla uusia tuotteita vanhoille asiakkaille. (Neocrm.)

Sokos Hotelleissa ja ravintoloissa asiakasomistaja saa S-etukortilla bonusta kaikista yksityistalouden ostoista. Asiakasomistajakortilla saa myös vähintään yhdeksän euroa edullisemman huonehinnan vuorokautta kohti normaalihintaisista hotelliyöpymisistä ja vapaa-ajan paketeista. (Sokos Hotels.) SOK:n S-etukortit kuuluvat Suomen yleisimpiin bonuskortteihin. S-ryhmällä on yli kaksi miljoonaa asiakasomistajataloutta. SOK:n asiakasomistaja- ja asiakasrekisteri on kattava. Bonuskortin omistajan perustietoihin kuuluvat henkilö- ja osoitetiedot, ammatti, koulutus, asumismuoto, lasten syntymävuodet ja aikaisemmat henkilötiedot. Lisäksi samassa asiakasomistajatalouteen kuuluvat henkilöt ja heidän roolinsa rekisteröidään. Ostoista tallennetaan ostopäivä ja -aika, paikka, ostosten loppusumma ja maksutapa bonuskortille. S-bonuskumppaneiden tiedot saadaan niiden kassajärjestelmistä. (Kokko 31.10.2012.)

SOK:n asiakasomistajuuden ohjauksesta konseptipäällikkö Minna Ojalan mukaan tietojen pääasiallinen tarkoitus on bonuksen, maksutapaedun ja ylijäämäpalautuksen maksaminen. Asiakasomistaja- ja asiakasrekisteriin ei tallenneta ostotietoa asiakkaan ostamista tuotteista, eikä yksittäisiä asiakkaita ryhmitellä tuotekohtaisten ostotietojen perusteella. Ojalan mukaan S-ryhmässä voidaan käyttää ostojen loppusummia ja asiakasomistajasopimuksessa annettuja tietoja kohdennetussa markkinointiviestinnässä, sillä asiakkaat odottavat yhä enemmän henkilökohtaista viestintää eduista, tarjouksista sekä palveluista. (Kokko 31.10.2012.)

Sokos Hotelleilla on käytössään myös S-card, joka on etu- ja pistekortti työmatkustajille. Asiakas saa jokaisesta yöpymisestään 12 euron ateriakupongin, pisteitä ja muita etuja kortin avulla Sokos Hotelleissa tai Suomen Radisson Blu-hotelleissa. Korttia voi myös hyödyntää Baltiassa Nordic Choise-hotelleissa, S-ryhmän ketjuravintoloissa ja kahviloissa ja ABC-aseilla. (S-card 2010.)

### 2.3 Asiakkuustieto yrityksen pääomaksi

Asiakkuudenhallintajärjestelmää on yleensä käytetty tehostamisen välineenä esimerkiksi myynnissä ja asiakaspalvelussa, jolloin on pyritty tehostamaan toimintaa sekä pienentämään kustannuksia. (Lehtinen 2004, 232–233.) Kehittyneemmissä asiakkuudenhallinnan järjestelmissä on CIS eli customer information system, joka mahdollistaa erilaiset simuloinnit ja asiakkaan tulevan käyttäytymisen ennustamisen. Analyttisen asiakkuudenhallinnan avulla voidaan analysoida asiakkuuksia ja tehdä päätöksiä siitä, mihin asiakkaisiin tai asiakasryhmiin kannattaa panostaa. Analyttinen asiakkuudenhallinta edellyttää laajoja tietovarastoja ja niiden tehokasta käsittelyä. (Lehtinen 2004, 232–233.)

Tuotteen avulla pitää pystyä tuottamaan arvoa asiakkaalle. Tuote voi olla palvelu tai aineellinen tuote, joka muodostuu lähes yksinomaan tavarasta. Yleensä ongelmana voi olla tuotteen määrittely. Tuote koostuu yleensä kolmesta osasta: fyysisestä tuotteesta, tiedosta sekä asiakaspalvelusta. Voittaja yrityksiä ovat ne, jotka pystyvät tehokkaasti hyödyntämään olemassa olevan tiedon (Lehtinen 2004, 16–17, 124).

Yrityksissä on jatkuvasti kasvanut asiakkuustiedon määrä. Sitä vastoin tiedon käyttö ei ole lisääntynyt. Kyseessä on enemmänkin asiakkuuden johtamiseen liittyvä asenne kuin tietojenkäsittelyongelma. Yleensä tieto on hajallaan organisaatiossa ja se ei ole suoraan hyödynnettävissä muodossa ja usein uupuu halu käyttää tietoa hyödyksi organisaatiossa. (Lehtinen 2004, 124.) Moni yritys on myös unohtanut, miten tietoa kerätään ja miten asiakkuudenhallintajärjestelmää ja sen tuottamaa tietoa pitäisi käyttää myynnin ohjaamiseen ja asiakassuhteiden hoitamiseen. Tietoa kerätään yleensä yrityksen ylemmissä tasoissa, mutta itse yksikössä tietoa ei juurikaan yleensä osata hyödyntää. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 28.) Keskeistä olisi juuri kyky ja halu hyödyntää tietoa, niin että se tukee liiketoimintaa. Menestyäkseen tarvitaan myös ”businessnenää”. (Lehtinen 2004, 124.)

Asiakkuudenhallinta auttaa yritystä tunnistamaan kannattavat ja kannattamattomat asiakkuudet (Scribd. 2013). Panostamalla oikeisiin asiakkaisiin, yrityksellä on hyvät mahdollisuudet kasvaa kumppanoitumalla asiakkaiden kanssa. Tällöin on hyvä lähteä asiakaskäyttäytymisestä, asiakshistoriasta ja -kannattavuudesta. Yrityksen on hyvä ymmär-

tää asiakkaan tarpeet ja kehittää tuotteita tai palveluita niin, että ne sopivat kyseisen asiakassegmentin tarpeisiin. (Lumijärvi 2007, 52.) Oikeanlainen kokonaiskuva ja asiakasymmärrys rakentavat yritykselle hyvän pohjan pysyviin asiakassegmentteihin. Yrityksellä on oltava mahdollisuus hyödyntää asiakastietoa tarvittaessa myös ulkopuolisista lähteistä sekä yhteistyökumppaneiden rekistereistä. (Lumijärvi 2007, 120.)

On tärkeää yhdistää kaikki myynti- ja palveluosastot sekä hotellin varausohjelman päätoiminnot yhteisen käyttöohjelman kautta, missä on paljon informaatiota asiakkaista ja heidän historiatiedot edellisistä kanssakäymisistä asiakkaiden ja yrityksen välillä. Yrityksen sisällä linkittyminen on todella tärkeää, jotta oikeasta henkilöstä saadaan oikea tieto oikealle ihmiselle oikeaan aikaan ja varmistetaan tarvittava tuki asiakkaalle sekä maksimoidaan yritykselle ja asiakkaalle niiden välisen vuorovaikutuksen arvo. Eri osastojen ja toimintojen linkittäminen toisiinsa mahdollistaa organisaation eri osien tiedon jakamisen. Sillä varmistetaan asiakkaasta tarpeellisen tiedon saatavuus ja sen, että tieto on käytettävissä helposti ja tehokkaassa muodossa ja myös ymmärretään tiedon käyttömahdollisuus. Yrityksen tulee siis integroida sen jokainen vuorovaikutus asiakkaan kanssa, oli se puhelu myyntipalveluun tai toive Internetin kautta. Nämä vuorovaikutukset asiakkaan kanssa vaativat myös vuorovaikutusta yrityksen päätoimintoihin kuten keskitettyyn laskutukseen sekä tietoon tuotteista ja palveluista, niin kuin kaikkiin palvelun tuotantoketjun osiin. (Brink & Berndt 2008, 179.)

### 3 Asiakkuudenhallinnan johtaminen hotellissa

Kun asiakkuudenhallinnan käyttöä kehitetään, yrityksen tehokkuus ja kannattavuus paranevat. Tällöin henkilöstö käyttää aikansa oikein ja yrityksen toimintatavat ovat yhtenäiset. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 14–15.) Ihmiset on saatava toimimaan yhtenäisten toimintamallien ja tavoitteiden mukaisesti, jotta tuloksellista toimintaa saadaan aikaan (Lumijärvi 2007, 126).

#### 3.1 Asiakslähtöisen palvelun kehittäminen ja sen edellytykset

Monet yritykset väittävät olevansa asiakaskeskeisiä, mutta niillä ei ole kuitenkaan tekoja tukemaan tätä väittämää. Yrityksissä ajatellaan edelleen, että asiakkaat ovat olemassa yrityksiä varten vaikka tilanne on juuri vastakkainen. Asiakaskokemus ja sen johtaminen lähtevät siitä, että asiakkaat siirretään oikeasti yrityksen toiminnan keskipisteeksi ja asiakkaille luodaan merkityksellisiä kokemuksia. Kun asiakkaalle tuotettu arvo on mahdollisimman korkea, myös yrityksen tuotto kasvaa. Tehokkain tapa pärjätä yrityksen välisessä kilpailussa on johtaa asiakaskokemusta. (Löytänä & Kortesus 2011, 87.) Yrityksen johtaessa asiakaskokemusta, se käy läpi palautetta jatkuvasti, kerää informaatiota, vertailee oppimaansa ja keskustelee asiakkaan kanssa oikeasti eikä vain näennäisesti. Näin voi nousta edelläkävijäyritykseksi, joka tekee tarpeellisia uudistuksia jatkuvasti. Helpoin tapa pilata hyvä liiketoiminta on se, että pitää se samanlaisena liian kauan ja jättää asiakkaiden odotukset huomioimatta. Maailma muuttuu ja pian tuttu on itsensäselvyys ja alan perustoimintamalli on muuttunut huonoksi asiakaskokemukseksi. Ostokäyttäytyminen muuttuu jatkuvasti ja asiakkaiden vaatimustaso nousee, kun tulee uusia tuotteita, palveluita ja tiedonlähteitä asiakkaiden ulottuville. (Löytänä & Kortesus 2011, 89, 97.)

Seuraavana suuntauksena asiakkuusajattelussa on yrityksen johtamista ja asiakkuuksien johtamista painottava suuntaus. Tällöin painotetaan sitä, millä tavalla koko yritys voidaan rakentaa siten, että henkilökunta on sisäistänyt asiakkuuden merkityksen ja asiakkuusajattelun. Tällöin puhutaan ”Leading Customer Relations” -näkökulmasta ja siitä, miten pystytään muuttamaan yrityksen kulttuuria ja arvoja. Näkökulmassa keskitytään siihen, miten voidaan tuottaa asiakkaalle arvoa asiakkaan omiin prosesseihin yrityksen

tuotteilla. Tämä merkitsee uusia ratkaisuja yrityksessä ja koko toimitusketjun tai verkon hallintaa. Arvon tuottaminen asiakkaalle on selkeää. Se toteutuu seuraavalla yhtälöllä: asiakkaan kokema arvo = koetut edut / koetut uhraukset. Asiakkaan kokemaa arvoa on kuitenkin vaikeaa muuttaa mitattaviksi prosesseiksi. (Lehtinen 2004, 232–233.)

Asiakaskokemus vaatii jatkuvaa johtamista, ylläpitoa, organisointia, mittaamista, kehittämistä ja innovointia. Jokaisen yrityksen tulee löytää oma tapansa asiakaskokemuksen johtamiseen. Asiakaskokemukselle tulee asettaa tavoitteet kuten yrityksen muullekin toiminnalle. Asiakaskokemuksen luo koko yritys, joten tavoiteltava asiakaskokemus määritellään yrityksen strategiassa. Asiakaskokemustavoite kertoo, millaisia kokemuksia yritys pyrkii asiakkailleen luomaan. Tavoitteen tulee konkreettisesti kiteyttää yrityksen arvo asiakkaalle. (Löytänä & Korteso 2011, 89–90.)

Asiakkuudenhallinnan eli asiakkuusajattelun avulla saadaan asiakas itse tuottamaan lisäarvoa itselleen. Tällöin yrityksen tulee tuntea asiakkaan toimintatavat. Sen avulla yritys voi kehittää omia prosessejaan sellaisiksi, että ne palvelevat yrityksen parhaita asiakkaita. Asiakkuusajattelun osa-alueita ovat asiakaskannan hallinta, asiakkuuksien hallinta sekä asiakaskohtaamisten hallinta. Asiakkuudenhallintajärjestelmien tehtävänä on tukea näitä toimintoja, mutta ne pystyvät siihen vain osittain. (Tieke 2005b.)

Tärkeitä palvelujen kilpailutekijöitä ovat erinomainen käytettävyys ja ylivoimainen käyttäjäkokemus. Yritys saa mahdollisuuden tiiviimpään vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa esimerkiksi sosiaalisen median ja internetin yhteisöjen avulla. Asiakastyytyväisyttä tavoiteltaessa yrityksen on myös hyödynnettävä yrityksen sisäinen tieto palvelujen sujuvuudesta. (Tekes 2011b.) Kasvavat digitaaliset tietovarannot tarjoavat yrityksille mahdollisuuden jalostaa uudenlaista tietoa asiakkaidensa tarpeisiin, parantaa käyttäjien kokemuksia palveluista ja tarjota personoituja palveluja. (Tekes 2011a.)

### **3.2 Asiakkuuksien hoitomallit apuna palvelussa**

Jotta asiakkuusstrategia vietäisiin käytäntöön, yrityksellä täytyy olla käytännön tehtäviä eli asiakkuuden hoitomalleja. Kyseessä ei ole tarkka ohjekirja vaan ”käsikirjoitus”, jota soveltamalla asiakaspalvelija löytää kyseiseen tilanteeseen oikean työskentelytavan. Asi-

akkuuden hoitomallien tulee noudattaa yrityksen strategiaa sekä niiden kautta on saavutettava yrityksen strategiset tavoitteet. Asiakkuuden hoitomallien on oltava tarpeeksi yksinkertaisia ja käytännönläheisiä, jotta ne toimivat jokapäiväisessä työskentelyssä ja sen vuoksi niiden luominen on haastavaa. Jos operatiivinen osaaminen puuttuu, ei ole erinomaisestakaan strategiasta hyötyä. (Lehtinen 2004, 160–162.) Yritys ei voi kertoa asiakaslupauksiaan omilla Internet-sivuillaan ja esitteissään, ellei se lunasta lupauksiaan joka päivä toimimalla asiakkuuksien hoitomallien mukaisesti. Yrityksen tulee varmistaa, että asiakaslupaus täyttyy kaikissa asiakasrajapinnoissa kanavasta riippumatta. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 92, 117.)

Asiakkuuden hoitomallien onnistuneelle käytännön toimeenpanolle on tärkeää, että yritys organisoituu asiakkuuksien ympärille, eikä esimerkiksi tuotteen tai maantieteen ympärille. Hoitomallien luonti on aloitettava lopusta, eli siitä mistä asiakas saa arvoa, asiakkuusstrategiasta, ja siitä on edettävä kohti tuotantoketjun alkua. Mittaaminen on tehtävä siten, että keskeisiä asioita mitataan asiakkaan näkökulmasta, työntekijöiden näkökulmasta, kannattavuuden näkökulmasta sekä keskeisten onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta. Hoitomallien toteutumisen tukena tulee palkita henkilöstöä ja tekniset investoinnit tulee hoitaa siten, että ne tukevat asiakkuutta. (Lehtinen 2004, 173.) Yrityksen tulee lisätä asiakkaiden kanssa käytävää vuorovaikutusta ja keskustelun tulee olla mahdollista useissa kanavissa. Yrityksen tulee kerätä asiakkuustietoa kaikista vuorovaikutustilanteista. Saatava asiakkuustieto tulee tallentaa sekä analysoida ja siirtää asiakkuuden hoitomalleihin. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 115.)

Paremmalla asiakastuntemuksella muodostuu yhdistelmä asiakasluokituksen ja eri segmenttien hoitamista tukevista asiakkuuden hoitomalleista. Kun tähän yhdistelmään yhdistetään hyvin ohjattu myynti ja sitä tukevien asiakasluokitusten kautta tapahtuva markkinointi, markkinoinnin rooli muuttuu myynnin ohjaamista tukeväksi toiminnoksi. Asiakkuustiedon hyödyntäminen myynnin ohjaamisen tukena jää helposti vähäiseksi, jolloin yritys hyödyntää tiedosta vain yleisen tason perusasiat. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 115–116.)

### 3.3 Henkilöstön ohjauksella parempia tuloksia

Jokaisen liiketoiminnan elinehto on uudistuminen (TEM 2011). Yrityksen strategian, prosessien ja järjestelmien muuttuessa, täytyy muuttaa myös yrityksen tapaa toimia ja kuinka päätöksiä ja valintoja tehdään. Muutosjohtamisen kautta jo toimiva järjestelmä tai prosessi muutetaan arvokkaaksi niin, että asetetaan tavoitteet, tehdään liiketoimintaa parantavia määrityksiä ja tuloksia käytetään yrityksen hyödyksi. (Lumijärvi 2007, 243.) On tärkeää saada ihmiset mukaan toteuttamaan muutosta. John Kotterin mukaan on hyvä vedota ihmisten tunteisiin muutoksen johtamisessa. Muutos ihmisen käyttäytymisessä ei ilmene ”analysoi - ajattele - muutu” -kaavan mukaisesti, vaan ”havaitse - koe - tunteiden tasolla” - muutu” -kaavan mukaan. Muutosjohtamisen kautta motivoidaan ihmisiä uuden prosessin tai toimintatavan käyttöönottoon, sillä se vaatii muutosta ihmisten toimintatapoihin. (Juuti & Virtanen 2009, 142.)

Yrityksen täytyy pystyä muuntamaan nopeasti toimintatapojaan ja uusiutumaan muun ympäristön mukana. Jotta tällainen uusiutuminen onnistuisi, tarvitaan luovuutta, oppimiskykyä sekä innovatiivisuutta, joiden syntymiseksi tarvitaan niitä tukeva kulttuuri sekä hyvä työilmapiiri. Tällainen kulttuuri on ympäristön muutoksissa sopeutuva, joustava sekä herkkä. Silloin työn tuloksia arvostetaan, kulttuuri on tehtäväsuuntautunut ja yrityksessä ei korosteta tyyli- ja statuseroja. (Viitala 2007, 14.)

Henkilöstöjohtamisessa tulee muistaa, että pitää huomioida yrityksen operatiiviset eli päivittäisen toimintaan liittyvät ratkaisut sekä yrityksen strategiset tavoitteet ja niiden on tuettava toisiansa. Henkilöstöjohtamisen toiminnan kohde vaihtelee henkilöstöjohtamisen prosesseista ihmisiin. Prosesseja on kehitettävä sekä ylläpidettävä esimerkiksi erilaisten henkilöstöhallinnon järjestelmien ja toimintamallien avulla. On myös tärkeää, että henkilöstöjohtamisessa huomioidaan välitön vuorovaikutus ihmisten kanssa. (Viitala 2007, 28.)

Yrityksen henkilöstö muodostaakin ydinorganisaation, jossa on erittäin tärkeää näiden ihmisten osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen. Yrityksen käyttöön halutaan tästä ydinjoukosta paras mahdollinen työ- ja kehittämispanos. Tällöin on tärkeää, että johtamisen kautta mietitään, kuinka henkilöstön motivaatio säilytetään jatkuvasti korkealla



ja, miten varmistetaan että henkilöstön osaaminen säilyy hyvänä kiireisessä työympäristössä. Yrityksen henkilöstöjohtaminen tukee ratkaisevasti liiketoimintastrategioiden toteuttamista. Henkilöstön osaamisen riittävydestä tulee huolehtia ja osaamista tulee kehittää jatkuvasti. (Viitala 2007, 10.)

Myyntiä valvovan esimiehen tulee muistaa, että johdettavina ovat ennen kaikkea ihmiset ja heidän ajatusmaailmansa. On tärkeää, että esimies ohjaa myyntiä lyhyillä ja yksinkertaisilla ohjeilla. Ohjeiden tulee olla myös helposti muistettavia. (Ojanen 2010, 110.) Kehitystä tavoiteltaessa on hyvä jakaa jonkin verran valtaa työntekijöille. On parempi antaa mahdollisuus valita kahden vaihtoehdon välillä. Ei pidä kuitenkaan antaa liikaa valinnanvaraa, sillä tällöin on todennäköisempää, että vähemmistö työntekijöistä on tyytymätön lopputulokseen. (Lehtinen 2004, 192.)

Yleisesti tärkeitä yrityksen johtamisen suorituskyvyn elementtejä ovat se, että koko organisaatiossa on yhteinen näkemys päämääristä ja tavoitteista. Yksittäiselle asiakaspalvelijalle asetettavien tavoitteiden pitää olla samansuuntaisia yksikön sekä organisaation tavoitteisiin. Organisaation henkilökunnan osaamista on painotettava ja sen avulla henkilöstöä autetaan saavuttamaan heidän tavoitteensa. Sen vuoksi organisaation henkilökunnalla tulee olla läheinen suhde esimiehiinsä. Esimiehen vallitsevia piirteitä tulisi olla valmentaminen, motivoiminen ja rohkaiseminen. Suorituksen johtaminen tulee myös sisältää johtamisen vaikuttavuuden ja tehokkuuden arviointia koskien sen vaikutusta organisaation toimintaan. (Viitala 2007, 134.)

Asiakkuudenhallinnan johtamisen avulla voidaan saada parempia tuloksia esimerkiksi myynnissä ja asiakaspalvelussa, sillä sen kautta asiakaspalvelijalla on työssään selkeät tavoitteet, työohjeet ja siihen tarvittava osaaminen (Viitala 2007, 134). Suorituksen mittareita on useita, jotka toimivat yrityksessä suoraan tai epäsuorasti yrityksessä toimivien henkilöiden oppimisen suuntaamisen välineenä. Mittariksi sanotaan täsmällisesti määritettyä menetelmää, jonka avulla voidaan kuvata jonkin menestystekijän suorituskykyä. Simons (2000) on esittänyt, että mittareilla on viisi mahdollista käyttötarkoitusta yrityksessä. Näitä ovat päätöksenteko, kontrollointi, ohjaaminen, koulutus ja oppiminen. Suorituksen mittareiden käyttötarkoituksena voivat toimia seuraavat asiat: toiminnan nykytilan hahmottaminen, toiminnan laadun arviointi, hälyttäminen tai varottaminen

jos on jokin vialla, suoritusten valvonta, tavoitetilan selkiyttäminen, toimintaa koskevan tiedon tiivistäminen eri sidosryhmille, yrityksen strategian suunnittelun, toteuttamisen ja seurannan väline, tavoitteiden määrittelyn ja asettamisen väline, henkilöstön ohjauksen ja oppimisen tukemisen väline, oppimisen konkretisoinnin väline asioiden konkretisoinnin ja havainnollistamisen kautta, huomion suuntaamisen ja motivoinnin väline, henkilöstön osaamisen kehittämisen kohdistamisen kiintopiste sekä positiivisen kilpailun aiheuttaja. Mittarin valinta tulee suorittaa yrityksessä huolella, sillä henkilöstön huomio sekä ponnistelut keskittyvät asioihin, joita seurataan, arvioidaan ja joista palkitaan. (Viitala 2007, 134–135.)

Työntekijöiden työssä suoriutumisen arviointi on haasteellista, sillä suorituksia tulisi arvioida suhteessa tilanteessa vaikuttaviin tekijöihin. Tavoitteiden asettamisen ja niiden toteutumisen sekä suorituksen seurannan avulla pyritään tehostaa yritystoimintaa, mutta sen kautta voidaan myös säilyttää työntekijöiden motivaatio, työn ilo ja työssä jaksaminen. Lisäksi johtamisen kautta on pyrittävä lisäämään yrityksen menestymisen edellytyksiä pitkällä aikavälillä. (Viitala 2007, 137.)

### **3.4 Henkilökunnan sitouttamisella onnistumisen avaimet**

Yrityksen halutessa, että sen toiminnan laatu on kehittynyt korkealle tasolle ja yritys koetaan luotettavana toimijana asiakkaalle tai sijoittajalle, yrityksen tulee varmistaa, että yrityksen henkilöstö haluaa olla töissä kyseisessä yrityksessä ja pystyy tekemään hyvää työtä. Johtamisen pyrkimyksenä tulee olla, että varmistetaan työntekijöiden työkyky, motivaatio sekä halu sitoutua yritykseen. Usein yritykset määrittävätkin työntekijänsä sen tärkeimmäksi menestyksen avaimeksi ja osaamisen yrityksen tärkeimmäksi kilpailueduksi. Nykyisin uskotaan, että mitä vaikeammin kopioitavaa ja harvinaisempaa kyvykkyyttä yritys pystyy luomaan liiketoimintansa jalustaksi, sitä kilpailukykyisempi yritys on. Henkilöstöjohtaminen on juuri sitä, että yritys huolehtii henkisestä pääomastaan. (Viitala 2007, 8, 10, 20, 23.)

Henkilöstön haluun työskennellä yrityksessä ja suoriutumisen tasoon vaikuttaa muun muassa henkilöstön sitoutuminen yritykseen. Henkilöstön sitoutuminen tarkoittaa ihmisen psykologista suhdetta siihen organisaatioon jossa hän työskentelee. Sitoutuminen

voidaan jakaa Meyerin ja Allenin (1991) mukaan kolmeen ulottuvuuteen, jotka ovat affektiivinen, jatkuva sekä normatiivinen ulottuvuus. Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa henkilön halua työskennellä organisaatiossa. Jatkuva sitoutuminen on työntekijän arvioima kannattava ”panos-tuotos” -suhde organisaatiossa. Tässä ulottuvuudessa vaikuttavat muun muassa palkkiot, muut edut ja työpaikasta lähtemisestä koituvat haitat. Normatiivinen sitoutuminen on henkilöstön koettu velvollisuudentunto organisaatiossa työskentelyä kohtaan. (Viitala 2007, 88.)

Henkilöstön sitoutumista pidetään hyvin tärkeänä asiana yritykselle toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen sekä uudistumisen kannalta. Henkilöstön sitouttamisen keinoja on hyvä henkilöstöpolitiikka. Siihen kuuluu alaan verrattuna kilpailukykyinen palkkataso tai muuten sitä kompensoivat edut ja hyödyt työntekijälle, hyvä johtaminen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, kiinnostava työ ja mahdollisuus työn ja perheen yhteensovittamiseen. Henkilöstöjohtamisen tulee olla ennakoivaa, jotta se ei ole vain lyhyen aikajänteen poukkoilevia ratkaisuja. Suomalaisen työelämän pelisääntöjen ja sitä säätelevät lait sekä neuvottelumekanismit ovat saaneet Suomeen vakiintunutta ja luottavaa yritystoimintaa. Osittain tämän asian vuoksi henkilöstö on yleisesti ottaen Suomessa hyvin sitoutunutta ja motivoitunutta tekemään työtä, jotta säilytetään työpaikkojen hyvinvointi sekä yrityksen kehittyminen. (Viitala 2007, 89.)

Jussi Korhosen tutkimuksessa (2010) asiakkuudenhallinnan tärkein resurssi on henkilöstö, sillä se muodostaa asiakkuudenhallinnan ja on siksi ratkaisevassa asemassa asiakkuudenhallinnan onnistumiselle. Sen vuoksi yksittäisen työntekijän tulee tiedostaa asiakkuudenhallinnan vaikutukset, omaksua uudet asiakaslähtöiset prosessit ja kulttuuri sekä muuttaa omaa suhtautumistaan asiakkaaseen organisaation muuntuessa asiakaslähtöiseksi. Kommunikaation tulee kehittyä yrityksen ja asiakkaiden välillä sekä tehostua itse organisaation sisällä. Organisaation tulee toimia yhdessä eri yksiköiden ja osastojen välillä, jotta yritys saavuttaisi asiakaslähtöisyyden. (Korhonen 10.1.2010.)

Korhosen mukaan henkilöstön tyytyväisyys vaikuttaa siihen, miten asiakas kokee organisaation. Yrityksen on siis yhtä tärkeää huomioida työntekijöitensä kuin asiakkaitansa, sillä työntekijä on tyytyväisenä sitoutuneempi yritykseen. Paynen & Frow (2006) mukaan henkilöstöllä on kriittinen rooli asiakkuudenhallinnan onnistumiseen ja jos yrityk-

sen työntekijät eivät sitoudu tarpeeksi tavoitteisiin, se johtaa asiakkuudenhallinnan toteutumisen epäonnistumiseen. (Korhonen 10.1.2010.)

Yleensä asiakaspalvelijat eivät miellä asiakkuudenhallintajärjestelmää apuvälineeksi myynnissä ja saattavat jopa vastustella sen käyttöä. Kyse on alustasta ja ajattelutavasta, jotka voidaan yhdistää organisaation nykyisiin toimintamalleihin. Lisäksi työntekijöiden sitouttaminen jää helposti puolitiehen. Johtoryhmän rooli korostuu myynnin ohjauksessa ja asiakkuudenhallinnan jalkauttamisessa. Erityisen tärkeää on luoda myynnin ohjaukselle suotuisa asenne ja asettaa tarpeeksi korkeat tavoitteet ja seurata niiden toteutumaa. (Brink & Berndt 2008, 179.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Kerron tässä osiossa tutkimuksen toteutuksesta: tutkimusmenetelmästä ja tutkimuksen kulusta. Tavoitteenani on kerätä sellaista tietoa, josta on hyötyä toimeksiantajilleni asiakkuudenhallinnan kehittämisessä.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja se toteutetaan puolistrukturoituilla teemoitetuilla haastatteluilla. Tavoitteenani on haastattelujen avulla selvittää ensin toimeksiantaja yrityksen asiakkuudenhallinnan nykytila. Sen jälkeen selvitän tutkimusongelmani: kuinka hotellissa voidaan kehittää asiakaspalveluprosesseja niin, että asiakkuudenhallintaa hyödynnetään organisaatiolle lisäarvoa tuottavana tekijänä ja kuinka asiakkuudenhallinnan jatkuva ylläpito saataisiin osaksi hotellin päivittäistä toimintaa henkilöstön sitouttamisen kautta. Pyrkimyksenäni ei ole varsinaisesti tehdä käytännön toteutusta uuden asiakkuudenhallinnan ohjelman käyttöönotossa, vaan tutkia kuinka asiakkuudenhallintaa voitaisiin hyödyntää enemmän hotellin liiketoiminnassa.

Kvalitatiivinen tutkimus tuottaa ensisijaista tietoa ja sen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tutkimaan kohdettaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimusongelmat ohjaavat kvalitatiivisen tiedon keruuta ja tutkimus perustuu siihen, että tutkija on valinnut haastateltaviksi edustavan perusjoukon ja poimii tästä joukosta edustavan otoksen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.) Koin, että tätä varten oli hyvä haastatella varsinkin operatiivisen johtotason henkilöstöä, sillä esimerkiksi palvelupäälliköt toimivat usein hotellipäällikön ”oikeana kätenä” palveluiden kehittämis- ja henkilöstön sitouttamishankkeissa.

Organisaation sisäistä näkökulmaa varten haastattelin Sokos Hotellien johtotasoa eli kaksitoista henkilöä tutkimukseen osallistuvista Sokos Hotellien toimipisteistä. Tavoitteenani oli haastatella 12 henkilöä ja tavoite toteutui, sillä haastattelin kymmenen hotellin vastaanoton palvelupäällikköä, yhden tilausravintola- ja kokouspäällikön ja yhden revenue managerin. Otin tutkimukseen mukaan yhden tilausravintola- ja kokouspäällikön ja revenue managerin, sillä haastattelujen edetessä useammat haastateltavat suosit-

telivat kyseisiä henkilöitä vastaamaan varsinkin osaan haastattelukysymyksistä. Koen, että heidän mukaan ottaminen tutkimukseen laajensi hotellin asiakkuudenhallinnan näkökulmaa ja toi näin arvokasta tutkimustietoa tutkimukselle. Käsittelen haastatteluja nimeten haastattelut ”Haastattelu 1”, ”Haastattelu 2” mukaisesti.

Strukturoitu haastattelu sopii käytettäväksi silloin, kun haastateltavia on monta ja he edustavat melko yhtenäistä ryhmää. Strukturoitu haastattelu on etukäteen jäsenneily haastattelu. Haastattelijalla on siis valmis haastattelulomake, jossa hänellä on valmiit kysymykset ja niiden esittämisjärjestys on kaikille haastateltaville sama. Tällä menetelmällä saatu tieto on helposti vertailukelpoista ja tietojenkäsittely tapahtuu nopeasti. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu kohdennetaan teemoihin, jotka haastatteli on laatinut etukäteen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Teemat voidaan jakaa pää- ja alateemoihin. Teemoihin liittyvät kysymykset mietitään etukäteen, mutta niillä ei ole tarkkaa esittämisjärjestystä. Teemahaastattelu sopii sellaisiin aiheisiin, joissa käsitellään emotionaalisesti arkoja aiheita tai kysytään aiheista, joista haastateltavat eivät ole tottuneet puhumaan. Teemahaastattelua tehtäessä tarvitaan usein hieman taustatietoa haastateltavista. Teemahaastattelua on hyvä käyttää silloin kun tutkittavaa asiaa ei tunneta hyvin, eikä tutkimusasetelmaa ole tarkasti määritetty, vaan sitä täsmennetään hankkeen edetessä. Tutkija esittää pääasiassa avoimia kysymyksiä, joihin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 200–201.)

Haastattelun haasteena on se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia ja se saattaa heikentää haastattelun luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 201.) Sen vuoksi kysyin haastatteluissa haastattelukysymysten välissä useita täydentäviä kysymyksiä, joilla pyrin saamaan enemmän tutkimustietoa tutkimukseen. Täydentävien kysymyksiä avulla pystyin myös helposti ohjaamaan haastatteluja tarvittavaan suuntaan. Niillä voi lisäksi selventää ja syventää haastatteluista saatavia vastauksia.

Asiakkuudenhallinta oli haastateltaville aluksi aihe, joka oli vaikea käsittää omassa työssään ja helppo mieltää jonkun toisessa asemassa olevan henkilön alueeksi. Pyrin tällaisissa tilanteissa selventämään, että operatiivinen johto on tarkoituksella valittu tutkimusryhmäksi, sillä he ovat avainhenkilöitä tutkimusongelmieni ratkomiseen. Suurim-

pana etuna puolistrukturoidussa haastattelussa on se, että siinä on joustavuutta aineiston keräämisessä. Valitsin kyseisen tutkimusmetodin myös siksi, että koin asiakkuudenhallinnan laajaksi ja hieman vaikeaksi tutkimusaiheeksi, sillä siihen on vaikea tarttua ja sen voi käsittää monella eri tavalla. Puolistrukturoidun haastattelun avulla on helpompi ohjata haastattelua teemojen ja täydentävien kysymysten myötä, ja saada näin enemmän aineistoa vaikeasta tutkimusaiheesta.

Tutkimuksen kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti, minkä avulla pyrin saamaan tutkimusongelmiini vastauksen tutkimuksessani. Oletuksena haastattelujen teossa oli, ettei haastattelujen vastauksessa ole kovin paljon eroja, sillä suurin osa vastaajista on saman hotelliketjun palvelupäällikköjä eli samassa toimessa olevaa operatiivista johtoa. Tein haastattelut yksilöllisinä haastatteluina, jotta haastattelujen vastauksiin ei vaikuta muut henkilöt. Pyrin siihen, että haastattelutilanne olisi rento, jotta haastattelutilanne olisi vapautuneempi ja luonteva. Haastattelun kysymysrakenne koostuu suureksi osaksi avoimista kysymyksistä, jotta haastateltava henkilö vastaisi laajemmin kuin yhdellä sanalla.

Rajasin haastattelut pääkaupunkiseudun Sokos Hotelleihin, sillä niissä on käytössä sama varausjärjestelmä sekä kanta-asiakasjärjestelmät ovat myös samat. Tällöin haastatteluja on helppo vertailla keskenään, niin vastuksien yhtenäisyyksiä kuin eroavaisuuksia. Haastattelujen analysointi tehdään teemoittelun avulla, joka nostaa esiin tutkimusongelmia valaisevia teemoja. Käytin puolistrukturoidun haastattelun teemoina neljää teemaa, jotka ovat: 1. Hotellin asiakkuudenhallinta, 2. Asiakastietojen hyödyntäminen hotellin liiketoiminnassa, 3. Asiakaspalveluprosessien kehittäminen lisäarvoksi organisaatiolle ja 4. Henkilökunnan sitouttaminen asiakkuudenhallinnan ylläpitoon. Haastattelujen suorittamisen jälkeen litteroin jokaisen haastattelun, joka auttaa tutkimukseni aineiston teemoittelun kautta tehtävään analysoinnissa.

Tallennettu haastatteluaineisto on hyvä litteroida tutkimusta varten. Litterointi on aineiston puhtaaksi kirjoittamista sanasta sanaan itse haastatteludialogista tai aineisto voidaan litteroida vain teema-alueista tai haastateltavan puheesta. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analyysia tehtäessä tarkastellaan aineistosta esille nousevia haastateltaville yhteisiä piirteitä. Ne voivat perustua teemahaastattelun teemoihin. Usein esille tulee

lukuisia muitakin teemoja lähtökohtateemojen lisäksi. Uusiin teemoihin voivat kuulua alkuperäisten teemojen väliset yhteydet. Analyysistä nostetut teemat pohjautuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien vastauksista. Haastateltavat harvoin ilmaisevat asiat täysin samalla tavalla, mutta tutkijan tehtävä on koota aineisto samaan luokkaan. Haastateluaineistosta esiin nousevien asioiden tarkastelu suhteessa toisiinsa on ehkä analyysin olennaisin osa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 138, 173–174.)

## **4.2 Tutkimuksen kulku**

Aloitin opinnäytetyöni tekemisen talvella 2012. Tutkimusongelmien valitseminen oli todella haasteellista, sillä asiakkuudenhallinta on kokonaisuutena todella laaja tutkimusaihe. Aiheen valintaan ja siihen tutustuminen veivät melko paljon aikaa, kun taas tiedon keruu ja haastattelun suorittaminen sujui melko joutuisasti. Suoritin tutkimuksen haastattelut 12.4.–29.4.2013 välisenä aikana. Tutkimukseen osallistui neljä Sokos Hotellia: Sokos Hotel Helsinki, Sokos Hotel Presidentti, Sokos Hotel Tornio ja Sokos Hotel Vaakuna, mikä auttoi siinä että sain tarpeeksi laajan haastateltavien joukon ja näin myös tutkittavaa aineistoa kertyi kiitettävästi.

Haasteena oli tehdä haastattelut melko nopeassa aikataulussa ja saada kaikkien osapuolten aikataulut sopimaan yhteen. Suoritin haastattelut toimeksiantajahotellien toimitiloissa. Haasteena oli se, että haastateltavat kokivat että heillä oli niin kiire, etteivät he ehtineet paljoa tutustumaan haastattelukysymyksiini ja aiheeseen etukäteen. Lisäksi haasteena oli se, että useat haastateltavat miettivät haastattelujen aluksi, ovatko he oikea kohderyhmä kyseiselle haastattelulle. Pysin tällaisissa tilanteissa selventämään, että operatiivinen johto on tarkoituksella valittu tutkimusryhmäksi, sillä he ovat avainhenkilöitä tutkimusongelmieni ratkomiseen. Asiakkuudenhallinta oli heille aluksi aihe, joka oli vaikea käsittää sen laajuutensa vuoksi ja helppo mieltää jonkun toisessa asemassa olevan henkilön alueeksi. Haastattelujen päätteeksi sain osalta haastateltavista erittäin hyvää palautetta, että haastattelu voi auttaa tiedostamaan ja ymmärtämään mitä asiakkuudenhallinta oikeasti on heidän yrityksessään.



## 5 Tutkimustulokset

Seuraavassa osiossa käsittelen tutkimuksen tuloksia. Kerron ensimmäisenä toimeksiantajahotellien perustiedot. Sen jälkeen käsittelen haastatteluissa saatuja tuloksia hotellien asiakkuudenhallinnasta ja sen kehittämismahdollisuuksista. Esittelen haastattelujen tulokset teemoittain ja pyrin teemojen avulla selvittämään tutkimusongelmani.

### 5.1 Hotellien perustiedot

Sokos Hotel Tornin perustiedot:

Vastaanoton henkilöstömäärä: vakituisia työntekijöitä 12

Huoneiden lukumäärä: 152

Huonetyypit ja -määrät: 90 Solo-huoneita, 23 Supreme-huoneita ja 14 Art deco- ja Jugend-suitea.

Hotellin palvelut: Majoitus, ravintola, kolme baaria, spa, Room service- menu

Lyhyt yleiskuvaus hotellista ja sen brändistä: Torni on lähinnä liikemieshotelli. Hotelli pyrkii palvelemaan ihmisiä yksilöllisesti ja persoonallisesti ja panostetaan palveluun.

Sokos Hotel Vaakuna perustiedot:

Vastaanoton henkilöstömäärä: 12–20 vuodenaikasta riippuen.

Huoneiden lukumäärä: 270.

Huonetyypit ja -määrät: 233 standard-huoneita, 25 superior-huoneita ja 12 suitea.

Hotellin palvelut: Majoitus, kaksi ravintolaa, tilausravintola, kokouspalveluita, asiakas-sauna, tilausauna, kolme baaria, pesulapalvelut.

Lyhyt yleiskuvaus hotellista ja sen brändistä:

Sokos Hotel Vaakuna on kaupungin ydinkeskustassa sijaitseva liikemieshotelli, joka palvelee myös vapaa-aikanaan matkustavia suomalaisia asiakasomistajia sekä ulkomaisia asiakkaita ja ryhmiä. Hotelli on ensisijaisesti sijaintinsa takia myyntivaltti. Hotellissa on laadukasta ja persoonallista palvelua.

Sokos Hotel Presidentin perustiedot:

Vastaanoton henkilöstömäärä: 14 vakituista vastaanoton työntekijää ja kaksi extratyöntekijää oman talon kirjoilla.

Huoneiden lukumäärä: 494.

Huonetyypit ja -määrät: 451 standard-huoneita, 4 invahuoneita, 34 superior-huoneita ja on 5 suitea.

Hotellin palvelut: majoitus, kokouspalvelut, tilausravintola, Sevilla -ruokaravintola, pub Adjutantti ja Pressa -yökerho, Coffee Bar, pesulapalvelu, Internet, laukunsäilytysmahdollisuus, keväisin ja syksyisin teatteri- ja stand-up -esitykset Pressassa. Hotellista löytyy ulkopuolisina palveluina autopesula sekä hieroja.

Lyhyt yleiskuvauksen hotellista ja sen brändistä:

Perinteikäs hotelli on kattava palvelukokonaisuus, josta löytyy kaikki palvelut samankatolta. Hotelli sijaitsee Helsingin ydinkeskustassa. Hotellissa on viikolla businessmatkustajia, kesällä on ryhmäkauppaa huomattavasti, viikonloppuisin on vapaa-ajan matkustajia, lapsiperheitä, pariskuntia ja ryhmiä.

Sokos Hotel Helsinki perustiedot:

Vastaanoton henkilöstömäärä: Kokoaikaisia vakituisia työntekijöitä on kaksi eli palvelupäälliköt, neljä osa-aikaista ja kaksi yövuorolaista.

Huoneiden lukumäärä: 203

Huonetyypit ja -määrät: 157 standard-huoneita, 40 superior-huoneita, 38 perhehuonetta, 7 väliovellisia huoneita, 3 invahuoneita ja 6 junior suitea.

Hotellin palvelut: Majoitus, kokous- ja ravintolapalvelut, sauna, kuntosali.

Lyhyt yleiskuvauksen hotellista ja sen brändistä:

City kokoushotelli keskeisellä paikalla. Hotellista löytyy kokous- ja ravintolapalveluita.

## **5.2 Teema 1: Hotellin asiakkuudenhallinta**

Haastateltavista suurimman osan mukaan asiakkuudenhallintaa käytetään hotelleissa jossakin määrin, mutta se mielletään enemmän toisissa asemissa, eri osastoilla tai hotelliketjussa olevan henkilöstön työksi. Hotellien asiakkuudenhallinnan käytöstä kysyttäessä

sä, kaksi haastateltavista mielsi asiakkuudenhallinnan hotellien varausohjelma Operaksi. Kaksi vastasi, että asiakkuudenhallintaa ei käytetä hotellin vastaanotossa, mutta esimerkiksi hotellin myynti sekä hotellipäällikkö käyttävät asiakkuudenhallintaa. Haastattelu 8 mukaan hotellissa käytetään asiakkuudenhallintaa, mutta sitä käytetään vähemmän vastaanotossa ja asiakkuudenhallinta on enemmän tiedostamatonta. Haastattelu 3 mukaan hotellissa käytetään vain operatiivista asiakkuudenhallintaa.

Haastattelu 11 mukaan asiakkuudenhallinnassa kaikki on Sokos Hotels ketjun tekemiä asioita ja ainoa mitä hotelli tekee itse, on se että hotelli seuraa myyntien perusteella asiakkaiden ostoja ja saadaan raportteja niistä. Hän koki, että hotelli voisi tehdä paljon enemmän asiakkuudenhallintaa jos henkilöstö osaisi enemmän asiakkuudenhallintaa. Myös Haastattelu 10 mukaan asiakkuudenhallinta on ”lapsen kengissä”, sillä Sokotel on yrityksenä todella suuri. Kaikissa vastauksissa kävi ilmi myöhemmin, että hotellissa hyödynnetään esimerkiksi asiakastietoja varausohjelman asiakasprofiilin luonnilla, oikean asiakasprofiilin valinnalla ja ylläpidolla sekä toiveiden ylös merkitsemisen kautta.

Suurin osa haastateltavista vastasi, että asiakkuudenhallintaa käyttää työssään kaikki vastaanoton suorittavan työn tekijät sekä hotellin johto. Neljä haastateltavaa sanoi, että asiakkuudenhallintaa käytetään myös hotellin kokousosastolla. Kaksi haastateltavaa vastasi, että asiakkuudenhallintaa käyttää aiemmin mainittujen lisäksi ravintolaosasto jollakin tapaa hyödyksi. Haastattelu 12 mielsi, että asiakkuudenhallinta kuuluu enemmän revenue managerin työnkuvaan, eikä ole niinkään vastaanoton jokapäiväistä työtä.

Operatiiviseen asiakkuudenhallintaan kuuluu hotellissa muun muassa sen asiakkuudenhallintajärjestelmät ja niiden käyttö. Haastateltavien mukaan hotellien käytössä on useita asiakkuudenhallintajärjestelmiä, joita ovat Bussi- ja Sporttiklubi, S-card-järjestelmä, ARVO, Bambi, DW-tietovarasto ja Opera-varausohjelma. Bussi- ja Sporttiklubi ovat haastateltavien mukaan majoitusosaston asiakkuudenhallintajärjestelmiä, joita hyödynnevät majoittuvat ryhmät. Bussi- ja Sporttiklubien asiakkaat saavat etuja esimerkiksi lahjakorttien muodossa sen mukaan, minkä summan ryhmä on maksanut palveluistaan. Vastaanotossa voidaan päivittää tietoja yksittäisten asiakkaiden kohdalla Sportti- ja bussiklubissa, mutta hotellin työntekijät eivät pysty hallinnoimaan kyseisiä klubeja.

Hotellien majoitus- ja kokousosastojen käytössä olevia asiakkuudenhallintajärjestelmiä ovat S-card-järjestelmä ja varausohjelma Opera. S-card-järjestelmä on liikematkustajien kanta-asiakaskorttiin liittyvä järjestelmä, jota hallinnoi S-card-palvelu. Haastattelu 8 mukaan vastaanoton- ja kokouksen työntekijät voivat käyttää S-card-järjestelmää lisäämällä asiakasprofiiliin ostotapahtumia ja lisäksi järjestelmästä on mahdollista etsiä asiakastietoa. Haastattelu 6 mukaan kanta-asiakas korttien avulla osataan suunnata tietynlaisia kampanjia tietyille segmenteille ja jos tiedetään, että jollakin yrityksellä on jatkuvasti tarvetta varata kokoustilaa, majoitusta tai tilaisuuksia useamman kerran vuodessa, hotelli voi tarjota asiakkaalle aktiivisemmin palveluita eikä vain odottaa asiakkaan yhteydenottoa. Haastattelu 6 mukaan S-card liikematkustajien käynneistä koostetaan raportointeja, joita hotellin johto hyödyntää vuoden budjetin ennustamisessa ja laskelmissa sekä yrityksiä kanssa yritysmajoitussopimuksista neuvoteltaessa tai hotellin palveluista tarjousta laadittaessa. S-card-kortin avulla hotelli voi myös palkita asiakkaita ja lähettää asiakkailleen kutsuja hotellien kanta-asiakas iltamiin.

Haastateltavien mukaan Opera-varausohjelmaa käyttävät kaikki vastaanoton työntekijät. Operaa käytetään hotellin asiakastietojen etsimiseen ja ylläpitoon sekä varausten ja asiakasprofiilien hallintaan ja ylläpitoon. Kaikissa haastattelussa kävi ilmi, että toimek-siantajahotelleissa huomioidaan asiakkaat ennen hotellivierailua siten, että varausohjelman varaukset käydään yövuorossa läpi ennen asiakkaan saapumista ja jos asiakkaalla on jotain erityistoiveita varaukseen kirjattuna niin sellaiset asiat huomioidaan ja valmistellaan jo siinä vaiheessa. Pienemmissä hotelleissa on mahdollista, että yövuoro käy asiakasprofiilit läpi niin, että vastaanottovirkailija yrittää löytää oikean asiakasprofiilin asiakkaan varaukseen. Haastattelu 8 mukaan hotellin suuruus ja sitä kautta asiakasvo-lyymin laajuus estävät tai hankaloittavat tällaista asiakasprofiilien läpikäymistä etukä-teen.

Hotellien johto ja myyntiosasto käyttävät lisäksi asiakkuudenhallintajärjestelmä AR-VO:a, johon syötetään kaikki myyntiin liittyvät asiat: mitä myynti on käynyt asiakkaan kanssa, kenen kanssa on keskusteltu, onko sopimushintaa ja muuta vastaavaa tietoa. Haastattelu 10 mukaan ARVO koetaan hyvänä asiakkuudenhallinnan työkaluna, mutta ongelmana on se, että ohjelma on maksullinen ja se koetaan melko kalliiksi. Haastattelu 5 mukaan johto käyttää myös Bambi-ohjelmaa, josta hotellipäällikkö hakee eniten ho-

tellin palveluja käyttävien asiakkaiden listaukset kuukausittain. Bambi-ohjelmaa käytetään apuna hotellin laskennoissa ja ennusteissa, joita vertaillaan viime vuoden tuloksiin. Niistä syntyy omia arvioita yrityksien majoitusmääristä koko vuodelle. Hotellin johto seuraa lisäksi hotellin kokonaistilannetta Opera-käyttöjärjestelmän kautta. Tällainen tiedon hyödyntäminen hotellin liiketoiminnassa sisältyy analyyttiseen asiakkuudenhallintaan.

Haastattelu 5 mukaan hinnoittelu on yksi tekijä, mikä erottaa kyseisen hotellin muista hotelleista. Tätä varten on revenue manager benchmarkkaamassa eli vertailemassa alan hintoja, sillä hintakilpailu on hotelleissa kovaa. Haastateltavien mukaan revenue manager hyödyntää muun muassa asiakastietoja ja tilastotietoja hinnoittelussa. Haastattelu 5 mukaan hotellien peruspalveluissa on erottauduttava jollakin tavalla ja se tapahtuu juuri hinnoittelun ja palveluun panostamisen kautta.

Kollaboratiivista asiakkuudenhallintaa on hotelleissa ja hotelliketjussa monenlaista. Näihin kuuluvat kaikista haastatteluista esiin nousseet hotellin ja asiakkaan vuorovaikutustilanteet: hotellien asiakaspalvelijoiden keskustelu asiakkaan kanssa, asiakkaan tarpeiden kartoitus kyselemällä asiakkaan toiveista ja mieltymyksistä, ja asiakastietojen oikeellisuuden tarkistaminen. Lisäksi Sokos Hotels-hotelliketjun Facebook-sivuston ylläpito ja asiakaskontaktointi kuuluvat kollaboratiiviseen asiakkuudenhallintaan.

Haastateltavilta kysyttäessä, kuinka asiakkuudenhallintaa käytetään hyödyksi hotellin varausohjelman, Intenet-sivustojen tai sosiaalisten kanavien kautta, kolme haastateltavista vastasi että kysymys on vaikea. Puolet haastateltavista vastasi, että hotellin varausohjelman kautta pystytään tunnistamaan asiakas, eikä asiakkaan tarvitse täyttää majoituskorttia. Asiakkaalle pystytään asiakastietojen avulla antamaan yksilöllisempää palvelua sekä tehdään asiakkaasta tuttu ja asiakaskohtaamisesta mahdollisimman miellyttävä. Yksi kyseisistä vastaajista koki, että hotelliketju tietäisi enemmän kyseisestä asiasta. Haastattelu 3 mukaan ketjussa tämän tyyppinen asiakkuudenhallinta on melko kehittämätön ja hotellien ravintolat hyödyntävät enemmän sosiaalisesta mediaa kuin itse hotellit.

Asiakkuudenhallintaa voi käyttää haastateltavien mukaan hyödyksi esimerkiksi S-card-sivuston ja Hotelzon varauskanavan kautta. Haastattelu 3 mukaan liikematkustajat pystyvät käymään katsomassa omia tietojaan S-card-sivuston kautta. Haastattelu 5 mukaan uusi asia on se, että liikematkustaja pystyy käyttämään hyödyksi omaa varauskanavaa eli S-card-sivustoa. Asiakas pystyy sitä kautta tarkistamaan tietojaan ja tekemään varauksia. Haastattelu 5 mukaan Internetin varauskanavista Hotelzon on helpoin ja paras varaus-sivusto liikematkustajille yrityssoimushintojen takia. Kun hotelli tekee joka vuosi yrityksille omat hinnat, ne loudataan eli ladataan hinnat kyseiselle sivustolle ja sitä kautta asiakas pystyy varaamaan hänelle oikeutetulla hinnalla. Haastattelut 9 ja 12 mukaan Hotelzon on helppo varaussivusto liikematkailijoille, sillä yrityksillä on koodi, jonka avulla he pääsevät kirjautumaan varaussivustolle ja yritys voi itse tehdä suoraan varaukset sitä kautta. Haastattelu 6 jatkaa, että tämä asia helpottaa asiakkaan varauksen tekoa Internetissä. Haastattelu 4 mukaan:

”Toki sinne asiakasrekisteriin voidaan ladata ne hintatiedot, niin asiakkaan on helpompi tehdä itse varauskanavien kautta varaus kun tulee suoraan saatavuus hinnan perusteella ja yksilölliset toiveet tulee helpommin esille kun niitä ei tarvitse joka kerta kysyä asiakkaalta kun ne on merkattuna varausohjelmaan ja se on aina se sama. Varausohjelman kautta voi laittaa asiakkaan toiveet varaukseen, kuten esimerkiksi oikeanlaisen viitteen laskuun.”

Hotellin suurimmat vuorovaikutusmahdollisuudet hotellin ja asiakkaan välillä oli kasvotusten asiakkaan kanssa keskustelu, jossa koettiin olevan eniten mahdollisuuksia hotellin asiakastietojen keräämiseen. Silloin asiakaspalvelija voi esimerkiksi kysellä tarvetta uusille varauksille ja Haastattelu 12 mukaan saadaan tätä kautta myös pidettyä asiakas kyseisessä hotellissa. Muita vuorovaikutuskanavia hotellin ja asiakkaan välillä ovat sähköposti, puhelin, faxi, palautelomake hotellissa ja palautejärjestelmä Internetissä. Haastattelu 5 mukaan tärkein vuorovaikutusvaihe on asiakkaan kanssa sisäänkirjautumisvaiheessa, jossa asiakaspalvelijan pitäisi käyttää tilannetta hyväksi tässä vaiheessa, sillä asiakkaat ovat nykyään todella kiireisiä. Haastattelu 5 lisää, että sisäänkirjaus on hotellin käyntikortti ja siihen tulee panostaa, sillä todennäköisesti asiakkaan näkee seuraavan kerran lähtövaiheessa, mikä on liian myöhään. Haastattelu 6 mukaan:

”Eniten tulee varmaan tulee vuorovaikutusta ihan kasvotusten, se on mun nähdäkseni tärkeintä. Varsinkin nykymaailmassa kun on niin paljon esimerkiksi sosiaalista mediaa ja tekniikkaa. Kuitenkin se kasvotusten kanssakäyminen on tärkeintä, sillä tavalla saa paremmin käytyä kaikki läpi ja se on suoraa kanssakäymistä, jossa tulee vähemmän väärinkäsityksiä ja jos tuleekin, ne voidaan saman tien käydä läpi. Sosiaalinen media on nykyisen tärkeää, mutta sekin on suhteellisen uutta. En tiedä, kuinka paljon esimerkiksi hotellipääliikkö sisällyttää viikoittaiseen työaikaansa sitä, että seuraa sitä yrityksen profilia sosiaalisessa mediassa.”

Hyvänä asiana haastateltavat pitivät Sokos Hotellien-sivuston palautejärjestelmää, jonka he katsoivat asiakkaiden ottaneen hyvin käyttöön. Hotelleissa pyritään vastaamaan palautteisiin 24 tunnin sisällä ja niihin on niin vastaanottovirkailija kuin johtokin velvollinen vastaamaan.

### **5.3 Teema 2: Asiakastietojen hyödyntäminen hotellin liiketoiminnassa**

Haastateltavien mukaan hotellien asiakastiedon keräämisessä hyödynnetään kanta-asiakaskortteja eli vapaa-ajan asiakkailta asiakasomistajakorttia eli S-etukorttia, Finnair Plus-korttia sekä liikematkustajien S-card- ja Nordic Choise-kortteja. Vain yksi haastateltava vastasi, että kanta-asiakaskortteja ei hyödynnetä tällä tavoin. Sama vastaaja huomioi kuitenkin haastattelun edetessä, että hotelli saa kanta-asiakaskorttipalvelujen kautta tietoonsa hotelleja eniten käyttävät asiakkaat ja sen avulla kyseisiä asiakkaita muistetaan kanta-asiakalahjoilla pari kertaa vuodessa ja myös samalla tapaa asiakkaat voidaan kutsua kanta-asiakasiltamiin. Haastattelu 3 sanoi, että hotelli hyödyntää korttien avulla kanta-asiakaslistauksia, mutta hotelleissa ei muuten varsinaisesti hyödynnetä kanta-asiakaskorttien avulla esimerkiksi asiakkaan ostokäyttäytymistä. Hänen mukaan S-ryhmässä saatetaan tutkia muuten tutkia asiakkaiden tai varsinkin yritysten ostokäyttäytymistä. Suurin osa haastateltavista sanoi, että kanta-asiakaskorttien avulla on helppo tehdä kohdistettua markkinointia.

Haastattelu 4 mukaan kanta-asiakaskortteja hyödynnetään hotellin liiketoiminnassa sitouttamalla uusia ja vanhoja asiakkaita ketjun palveluihin, niin vapaa-ajan- kuin liikematkustuksessa. Hänen mukaan kanta-asiakaskorttien tietojen kautta hotellilla on helppo pitää rekisteriä asiakkaasta, sillä asiakas tunnistetaan helpommin ja tehostetaan

näin työntekoa. Sen kautta helpotetaan asiakkaan sisäänkirjausta printtaamalla majoi-  
tuskortti asiakkaan tiedoilla ja saadaan palveluun sujuvuutta. Haastattelu 5 mukaan kanta-  
asiakaskortteja hyödynnetään luomalla asiakkaille lisäarvoa bonuksen ja etujen ke-  
räämisellä. Kanta-asiakaskorttien avulla suurimmat käyttäjät saavat paremmat edut.

Haastattelu 5 mukaan hotelli käyttää kanta-asiakaskortteja hyväksi esimerkiksi eniten  
hotellin käyttävien asiakaslistauksien eli raporttien kautta ja hotelli toimii myös palvelu-  
na asiakkaalle jos hän haluaa tietää omat s-card-pisteet ja ateriaedut. Silloin hotellin  
työntekijä hyödyntää S-card-järjestelmää. Haastattelu 1 mukaan kanta-asiakaskortti aut-  
taa hotellin asiakaspalvelijaa tunnistamaan oikean asiakassegmentin kuten esimerkiksi  
että asiakas on työmatkustaja. Sitä kautta asiakaspalvelija osaa ennakoida, mitä asiakas  
haluaa ja vaatii ja mitä lisäpalveluja hänelle kannattaisi tarjota. Kanta-asiakaskortteja  
käytetään hänen mukaan myös hotellien mainontaan.

Haastattelu 2 mukaan kanta-asiakaskortit näkyvät Opera-varausjärjelmässä vain asiak-  
kaan nimi- ja osoitetiedoilla sekä kortin numerotietona. Haastateltavista suuren osan  
mielestä kanta-asiakaskorttien avulla on helppo ylläpitää asiakastietoja, mutta hotellien  
asiakaspalvelijoiden on vaikea tehdä muutoksia korttien asiakastietoihin korttien ulkois-  
tettujen palvelujen ja yhteistyökumppaneiden ylläpitäessä kanta-asiakaskorttien hallinta-  
järjestelmiä. Jos esimerkiksi asiakas ilmoittaa hotellin vastaanottovirkailijalle, että asiak-  
kaan osoite tai nimitiedot ovat muuttuneet, vastaanottovirkailija ei pysty itse hallinnoi-  
maan kanta-asiakaskorttien asiakastietoja, vaan hänen pitää ottaa yhteyttä kortin hallin-  
noimaan palveluun tietojen muuttamiseksi.

Haastattelu 10 ja Haastattelu 12 mukaan siitä jää aina jokin jälki asiakasrekisteriin, kun  
asiakkaan kanta-asiakaskorttia käytetään. Rekisteriin kertyy dataa ja sitä voidaan hyö-  
dyntää tietyillä teemoilla kuten esimerkiksi tietyillä ihmisryhmillä, minkälaisia asiakkaita  
hotellissa käy, minä viikonpäivinä he käyvät ja heidän keskiostot. Hyödyntäminen on  
kuitenkin enemmän markkinointiin liittyvää. Asiakkaiden yöpymis- ja ostomääriä seura-  
taan myös hotellin budjetointia varten ja niitä käytetään hyödyksi sopimusten ja tarjous-  
ten teossa. Haastattelu 3 mukaan on erityisen tärkeää siksi käyttää oikeita asiakasprofi-  
leja, jotta hotellille kertyvä asiakastieto on oikeaa myös raporteissa ja tietoja hyödynnet-  
täessä. Tätä kautta hotellit pystyvät reagoimaan menetettyihin asiakkuuksiin ja pyrkiä



siten selvittämään, miksi asiakas ei käytä enää kyseistä hotellia. Haastattelu 3 ja Haastattelu 6 mukaan tällaiseen on tärkeä reagoida ja reagointi tapahtuu oikean datan avulla.

Hotellien muun hyödynnettävän asiakastiedon koettiin olevan aiemmin mainittujen lisäksi esimerkiksi asiakkaan historiatiedot, asiakastyytyväisyyskyselyt, palautelomakkeet ja Sokos Hotellien Internet-sivuston palautejärjestelmä. Näiden koettiin olevan hyödyllisiä hotellin palveluiden kehittämisessä asiakaslähtöisimmiksi asiakaspalautteiden kautta. Muuta hotellin asiakastiedon hyödyntämistä on myös se, että Haastattelu 11 mukaan kokousosastolla lähetetään kokousvaraajille kutsuja ja markkinointipostia. Haastattelu 11 mukaan kaikissa sähköposteissa on linkit varaussivustolle sekä myyntipalveluun varauksen tekoa varten.

Haastattelu 8 mukaan asiakastietojen keräämistä ja hyödyntämistä tehdään hotellin vastaanotossa, mutta sitä tehdään enemmän tiedostamatta, koska sitä tehdään koko ajan automaattisesti. Kaikkien haastateltavien mukaan Operan kautta hotellit hyödyntävät asiakkaan profiilia, johon kirjoitetaan asiakkaan kontaktitiedot sekä tarvittaessa myös lisätietoa ja asiakkaan toiveita. Asiakasprofilointi on haastateltavien mukaan hyvä asia, sillä oikean asiakasprofiilin löytymisen kautta asiakaspalvelija saa hyödynnettäväkseen kaiken tarvittavan tiedon asiakkaasta. Tässä on apuna Sokos Hotellien yhtenäinen varausohjelma, jossa on laaja tietokanta. Laajan tietokannan haastateltavat kokivat positiiviseksi asiaksi, sillä tällöin hyödyksi käytettävää asiakastietoa on paljon ja tarvittava tieto on kaikkien hotellien käytettävissä.

Haastattelu 5 mukaan hotellin vastaanotto tekee yhteistyötä Sokos Hotellien myyntipalvelun kanssa niin, että Opera-varausohjelman lisätietokenttää käytetään tarvittaessa hyödyksi ja otetaan näin asiakas huomioon. Asiakkaan profiiliin merkataan suurimman osan haastateltavista mukaan liian vähän ja melko harvoin tietoja. Haastattelu 5 sanoi, että tällaista varausohjelman lisäkentän hyödyntämistä voisi tehdä paljon enemmän. Tämä helpottaisi Haastattelu 5 mukaan hotellin mahdollisuuksia toteuttaa asiakkaan toive, varsinkin erityistoiveissa. Yhtenäisen varausohjelman kautta voi myös tehdä hotellien välillä ristiinmyyntiä, mutta tällainen on haastateltavien mukaan harvinaisempaa.

Haastattelu 6 mukaan vastaanottotyössä voidaan valmistella etukäteen sen asiakkaan vierailua. Vastaanottovirkailijan pitää olla tarkkana, mitä tietoja kirjoittaa asiakasprofiiliin, sillä siihen ei saa kirjoittaa asiakasta arvostelevaa tietoa. Haastattelu 6 mukaan palautteet ovat tosi tärkeässä osassa, sillä jos on mennyt jokin vierailu huonosti, niin hotellissa osataan ottaa se seuraavalla kerralla huomioon. Myös vierailun aikana vastaanottovirkailija voi kirjoittaa varaukseen jostakin epäkohdasta esimerkiksi huoneessa, niin lähtiessä vastaanottovirkailija voi kysyä että toimihan kyseinen asia loppuajan hyvin.

Kaikkien haastateltavien mukaan asiakkaan tietoja yritetään ylläpitää ja merkataan tarvittaessa ja asiakkaan pyytäessä asiakkaan toiveita varausjärjestelmän yksilölliseen asiakasprofiiliin. Haastattelu 8 mukaan:

”Pystytään Operassa sen mukaan käyttämään ja hyödyntämään tietoa, mitä asiakas on antanut itsestään tietoja. Pystytään poimimaan kaikkien tulijoiden joukosta poimimaan s-card -korttilaiset, joita pystytään käyttämään asiakkaiden huomioimiseen ja esimerkiksi kutsujen lähettämiseen. Ei ihan hirveästi pysty tekemään asiakkuudenhallintaa vastaanotossa. Pystytään esimerkiksi huomioimaan tietojen kautta asiakasta ja tekemään persoonallisempaa palvelua. Varauksia käydään läpi, mutta siinä on enemmän mahdollisuuksia pienemmissä hotelleissa. Jos asiakas toivoo jotain tiettyä asiaa, niin niitä voi lisätä asiakkaan profiiliin ja niitä pyritään valmistelevaan ja toteuttamaan toiveet. Asiakasprosesseja ei ole hirmu paljoa, voidaan esimerkiksi printata majoituskortti ja tuomaan persoonallisuutta peliin, mutta se ei ole automatia eikä kaikki sitä välttämättä halua. Valmistellaan asiakkaan tuloa mahdollisimman pitkälle ennen kuin asiakas saapuu. Kysellään ja kartoitetaan asiakkaalta maksuun oikeat tiedot esimerkiksi laskutusta varten. On hyvin herkkää, mitä voidaan asiakasprofiiliin kirjoittaa, koska Opera toimii kaikissa Sokos Hotelleissa samalla Opera -asiakasrekisterillä ja me toimitaan Sokotel -ketjuna eikä me saada antaa asiakastietoja osuuskaupoille, jotka toimivat yhteistyökumppaneina. Pitää olla kaikilla tiedossa, että sinne ei voida kirjoittaa mitä tahansa vaikka olisikin muiden respojen hyvä tietää asia. On hyötyä, että liikutaan suuressa ketjussa, sillä asiakkaan ei tarvitse tietää että Sokos Hotelleita on eri firmoissa ja tieto välittyy yritysrajoista huolimatta.”

Asiakastiedon hyödyntämisen kautta hotellin henkilökunnan työnteko helpottuu. Haastattelu 4 mukaan se helpottaa huomattavasti työntekoa, asiakkaisiin yhteydenpitoa, varauksen tekoa ja asiakaskohtaamista eli palvelutilannetta. Palveluun tulee sujuvuutta kun löytyy asiakastiedot etukäteen ja kun asiakas saapuu, tunnistetaan asiakas nopeam-

min ja pystytään toteuttamaan toiveet helpommin sillä hotelli pystyy ennakoimaan etukäteen. Haastattelu 5 mukaan asiakastiedon hyödyntäminen asiakaspalvelussa tuo asiakkaalle persoonallista ja yksilöllistä palvelua. Se luo asiakkaalle mielikuvan ammattitaitoisesta palvelusta, mitä asiakas arvostaa. Haastattelu 5 ja Haastattelu 8 mukaan asiakkuudenhallinnan hyötynä hotellille on myös palvelun sujuvuus. Jos palvelutilanne menee hyvin ja asiakas on tyytyväinen, se tuo henkilöstölle onnistumisen tunteen ja se vaikuttaa koko työvuoroon.

Haastatteluissa kävi ilmi se, että asiakkuudenhallinnan kautta saadaan varmistettua, että asiakastieto säilyy yrityksen pääomana ja sitä hyödynnetään monin eri tavoin. Haastattelu 10 mukaan:

”Operaan pystytään syöttämään asiakkaasta tietoja, tunnistetaan asiakas helpommin hotellissa. ARVO:n pystyy syöttämään tiettyjä tietoja esimerkiksi asiakas käyttää vain tiettyä hotelliä ja jos asiakkaasta löytyy kaikki tieto ja jos se yrityksen kontaktihenkilö vaihtuu, ei tarvitse aina kysellä kaikkia tietoja asiakkaalta uudestaan. Voidaan käyttää kampanjoissa apuna asiakasrekistereitä, pystytään kohdentamaan tietyille segmenteille ryhmien kautta markkinointia. Ravintola pystyy liittymään postituslistalle, mutta sitä ylläpitää ulkopuolinen taho ja se vaatii jatkuvaa päivitystä, sillä asiakastiedot muuttuvat jatkuvasti. Hotellien ja ravintoloiden DW -tietovarasto yhdistää eri ohjelmista tietoja ja sitä käytetään esimerkiksi markkinoinnissa. Se on aika uusi ja sitä käytetään melko vähän vielä. Uskon, että sitä käytetään tulevaisuudessa enemmän ja hyödynnetään niitä tietoja enemmän liiketoiminnassa.”

Useamman haastateltavan mukaan hotellin asiakaspalvelija voi kerätä vinkkejä eli kysellä asiakkaalta kartoitusta majoittumisvuorokausien määrästä. Jos tarvittava määrä toteutuu, otetaan ylös asiakkaan yhteystiedot ja yritystiedot ja otetaan myöhemmin asiakkaaseen ketjun puolesta yhteyttä ja sitten neuvotellaan yrityssopimushinta asiakkaalle.

Haastattelu 9 mukaan kanta-asiakaskorttien avulla hotellin asiakaspalvelija voi myydä asiakkaalle esimerkiksi lisäpalveluita. Lisäksi haastateltavien mukaan hotellin suorittavaa työn tekevä henkilöstö myy ja markkinoi liikematkustajille S-card-korttia sitouttaakseen asiakkaita Sokos Hotels -ketjuun. Haastattelu 4 mukaan:

”Me ollaan tehty niihin selkeämmät säännöt siihen, että mikä on lisämyynti ja itse asiassa sen voi ajatella niin, ettei se ole lisämyyntiä vaan että se on asiakkaalle palveluteko.

Että se ei olisi niin kuin sellaista että tulisi se myynti sana, vaan että miten asiakas kokisi sen majoituksen ja sen palvelun täällä paremmaksi. Että miten me voidaan sitten tarjota lisämyyntiä niin, ettei se asiakas koe että asiakas maksaa siitä.”

Haastattelu 11 mukaan tällä hetkellä käydään läpi sellaisia asiakkaita, jotka ovat viime vuonna käyttäneet hotellia, mutta tänä vuonna asiakkaalla ei ole ollut ostoja. Asiakkaalta kysytään, miksi asiakas ei ole käyttänyt tänä vuonna ja onko tilanne muuttunut tai jos on jokin uusi yritys joka on käyttänyt hotellin palveluita, niin asiakkaalle pyritään tarjoamaan sopimusta.

Vain yksi haastateltava sanoi, että hotelli pyrkii selvittämään asiakkaan yöpymisen tai muun hotellin palvelun käytön motiivin ja sitä kautta auttaa asiakasta hänen tarpeiden täyttämässä. Lähtiessä asiakkaalta yleensä kysytään hotellin vastaanotossa, kuinka on vierailu mennyt sujunut, mutta sen jälkeen hotellin majoituspuolella ei ole enää asiakas-kontaktointia.

Haastattelu 12 mukaan asiakaspalvelussa on kaiken ”a ja o”, että kysellään asiakkaan toiveet viimeistään sisäänkirjautumisvaiheessa. Hänen mukaan kanta-asiakkaiden toiveet löytyvät joko asiakkaan profilista tai henkilökunnan muistista ja se ilmaistaan asiakkaalle. Hän lisää, että tuttuun hotelliin asiakkaan on helppo tulla. Asiakkaan tullessa hotellin vastaanotossa kysytään asiakkaan toiveista, minkälaisen huoneen hän haluaa esimerkiksi huoneen näköalan suhteen, sekä asiakkaalle suositellaan hotellin palveluita ja kerrotaan mahdollisesti lisätietoa esimerkiksi kaupungin tapahtumista. Kolme haastateltavista vastasi, että varausten läpi käyminen ja kanta-asiakkaiden tunnistaminen ennen asiakkaan saapumista hotellille kuuluvat hotellin asiakkuudenhallintaan. Näissä auttavat heidän mukaansa oikea asiakasprofiilien käyttäminen. Asiakas hyötyy tästä, sillä asiakkaan ei tarvitse aina kertoa hänen omia tietojaan, toiveitaan tai esimerkiksi yrityksen laskutustietoja. Tästä voi syntyä paljon lisäarvoa varsinkin paljon matkustavalle asiakkaalle.

Asiakkuudenhallinnan kautta hotelli saa pidettyä asiakaskontaktit yllä Haastattelu 4 mukaan, sillä hotelli pystyy olemaan paremmin yhteydessä asiakkaisiin ja asiakkaiden sitouttaminen onnistuu helpommin sitä kautta. Asiakaspalveluprosesseihin kuuluu myös

järjestelmän ylläpito eli päivitetään asiakkuudenhallintajärjestelmää ja olemassa olevaa tietoa ajan tasalle sekä myydään ja markkinoidaan jäsenyyksiä eli sekä s-card- ja asiakasomistajan s-etukorttia. S-card-korttia pystytään myymään hotellissa, mutta s-etukorttia voi vain suositella. Hotellissa tehdään myös S-card- ja s-etukortin pisteiden kirjaus ja pisteiden korjaukset, mutta yleensä pisteiden muutoksissa työntekijän pitää ottaa yhteyttä pisteitä hallinnoimaan erilliseen palveluun tai osuuskauppaan.

Asiakkuudenhallinnan avulla hotellin työskentely jaetaan prosesseiksi, joita jokainen hotellin työntekijä vuoro suorittaa työvuoronsa aikana. Tällaisia haastatteluista esiin nousseita prosesseja ovat siis muun muassa asiakkaan tunnistaminen ja huomiointi, asiakastiedon ylläpito, varauksien läpikäyminen, asiakaskontaktointi, vinkkien keräys, tarvekartoitus ja lisämyynti, asiakkaan palkitseminen, kanta-asiakaskorttien pisteiden kirjaus ja korjaus sekä palautteen kerääminen ja hyödyntäminen. Haastattelu 5 mukaan se helpottaa huomattavasti työskentelyä vastaanotossa, kun hotellien kiireisessä työympäristössä käytetään kaikki mahdolliset keinot hyväksi, että saadaan työskentelyyn systemaattisuutta sekä järjestelmällisyyttä ja sitä kautta ripeyttä työskentelyyn. Haastattelu 5 mukaan yövuoro laittaa niin sanotusti ”paketin valmiiksi” muita vuoroja varten, jotta muiden vuorojen alkaessa ovat esimerkiksi asiakastiedot ja varaukset ovat valmiina ja sitä kautta nopeutetaan asiakaspalvelua. Hänen mukaan varauksiin voidaan laittaa valmiiksi esimerkiksi hälytyksiä siitä, miten toimia asiakkaan kanssa ja seuraava asiakaspalvelija sulauttaa sen asiakaspalvelutilanteeseen. Suurimmassa osassa vastauksista kävi ilmi, että tällaiset asiakkuudenhallinnanprosessit tekevät palvelun sujuvammaksi ja miellyttävämmäksi.

Hotellin asiakastiedon hyödyntämiseen liittyvä asiakaspalaute on ollut haastateltavien mukaan suureksi osaksi positiivista palautetta, kuten esimerkiksi asiakkaan toiveiden toteuttamisesta tai kanta-asiakkaiden huomioinnista. Jonkin verran on tullut myös sellaista palautetta, jossa asiakas on ollut pettynyt esimerkiksi vääriin laskutustietoihin tai siihen, ettei asiakkaan toiveita ole pystytty toteuttamaan. Haastateltavien mukaan hotellit pyrkivät aina toteuttamaan asiakkaiden toiveet. Jos asiakkaan varaus on tullut jonkin varauskanavan kautta ja oikea asiakasprofiili ei ole yhdistynyt varaukseen sen vuoksi ja asiakas saapuu illalla tai yöllä, niin siinä tapauksessa hotellit eivät pysty aina toteuttamaan asiakkaan toiveita.

Kysyttäessä voisiko digitaalisuutta ja sosiaalisia kanavia tai verkostoja hyödyntää enemmän hotellin liiketoiminnassa, suurimman osan haastateltavista mielestä tällä hetkellä on liian vähän vuorovaikutusmahdollisuuksia Internetin varauskanavissa ja sosiaalinen media koettiin melko vähän hyödynnetyksi hotellien asiakkuudenhallinnassa. Internetin varauskanaviin haastateltavat toivoivat kommenttikenttää, jonne asiakas voisi kirjoittaa toiveitaan tai lisätietojaan. Haasteena varaussivustoilla on se, että aina oikea asiakasprofiili ei aina yhdisty varaukseen eikä asiakas voi laittaa lisäkommentteja suoraan varauskanavan kautta. Haastattelu 6 mukaan varauskanavien kautta varauksen teko pitäisi olla asiakkaalle helppoa, ja hotellin mainontaa ja näkyvyyttä pitäisi lisätä varauskanavissa.

Sosiaalisen median, kuten esimerkiksi Facebookin kautta hotellien eri osastoja markkinoidaan ja tehdään tunnetuksi. Haastateltavat sanoivat, että itse hotelli ei päivitä hotellien sosiaalista mediaa. Sen vuoksi haastateltavat kokivat aiheen melko tuntemattomaksi ja eivät osanneet sanoa, pyritäänkö sosiaalisia kanavia kehittämään jollakin tapaa tulevaisuudessa. He kokivat silti sosiaalisen median olevan tätä päivää ja sen vuoksi uskoivat, että siihen panostettaisiin tulevaisuudessa enemmän. Sosiaalisen median kehittäminen tapahtuu ketjun taholta, sillä hotellit markkinoivat itseään melko vähän yksittäisinä hotelleina ja markkinointi tapahtuu pääasiallisesti hotelliketjuna.

Jos asiakastietoja aletaan kerätä digitaalisesti esimerkiksi jonkin Internet-sivuston kautta, sen pitää olla Haastattelu 6 mukaan luotettavaa. Hän jatkaa, että mukaan asiakastietoja saa eniten kasvotusten suoraan asiakkaalta. Haastattelu 8 mukaan sosiaalisessa mediassa voidaan luoda esimerkiksi kampanjoita helposti ja sitä kautta pystytään markkinoimaan tykkäyksien avulla kohdentamalla markkinointia ihmisille, joita hotellit oikeasti kiinnostavat. Haastattelu 10 mukaan sosiaalisen median avulla voidaan tehdä arvontoja, joissa asiakas rekisteröityy ja samalla yritys saa hyödyllistä asiakastietoa.

Haastattelu 11 ja Haastattelu 6 mukaan asiakastietoja voisi käyttää enemmän hotellin markkinointiin, mutta siinä on tällä hetkellä esteenä se, että hotellien pitää pyytää jokaiselta asiakkaalta markkinointilupa. Tulevaisuudessa hotellilla pitäisi olla mahdollista lähettää sähköpostilla asiakkaalle palautekysely asiakkaan lähdettyä, mutta siihen tulee

olla asiakkaan markkinointilupa. Haastattelu 11 mukaan asiakkuudenhallinta on kehittymässä siihen suuntaan. Tällä hetkellä yhteistyökumppaneiden asiakasrekisteriä ei voi hyödyntää suoranaisesti, sillä silloinkin pitää pyytää asiakkaalta markkinointilupa. Haastattelu 11 mukaan silloin molempien kyseessä olevien yritysten pitäisi lähettää omille asiakkailleen omat markkinointikirjeensä, vaikka kyseessä olisi sama mainos. Sokos Hotellien sisällä yhteismarkkinointi on Haastattelu 11 mukaan mahdollista. Haastattelu 10 mukaan on se vaara, että kaikki asiakkaat eivät halua markkinointiviestejä. Asiakkaalle pitää ilmoittaa selkeästi, että jos annat tietosi yritykselle, asiakastietoja hyödynnetään yrityksen liiketoiminnassa. Se ei saa olla asiakkaalle epämurkkaa, muuten se voi kääntyä helposti hotellia vastaan. Haasteena on, miten sen kaiken tiedon saa koottua samaan paikkaan niin, että tieto olisi oikeaa ja että tietoa hyödynnettäisiin.

#### **5.4 Teema 3: Asiakaspalveluprosessien kehittäminen lisäarvoksi organisaatiolle**

Suurin osa haastateltavista sanoi asiakkuudenhallinnan tukevan hotelliketjun strategian jalkauttamista ja palvelulupauksen toteuttamista niin, että käytetään asiakastietoja hyödyksi ja ylläpidetään asiakastietoja. Asiakastietoja voi hyödyntää Haastattelu 2 mukaan siten, että asiakkaan toiveet toteutetaan tai tehdään asiakkaalle myynnin kautta palveluteko eli tarjotaan ja suositellaan asiakkaalle jotakin, mitä asiakas ei ole vielä edes tiedostanut tarvitsevansa. Haastattelu 3 mukaan hotelliketjun strategiaa ja palvelulupauksen toteuttamista tehdään sen kautta, että hotelli pyrkii kehittymään jatkuvasti, puututaan epäkohtiin ja tehdään asiat niin kuin ne on sovittu tehtävän. Oikein tehdyt asiat ovat Sokos Hotellien ”Meitä kiinnostaa” -palvelulupauksen täyttämistä eli näytetään, että hotellia kiinnostaa asiakas. Useassa haastateltavien vastauksissa tuli ilmi, että hotelliketjun strategiaa ja palvelulupausta tukee se, että huomioidaan asiakas yksilöllisesti ja palvelullaan asiakasta persoonallisesti ja niin, että asiakaspalvelija yrittää tuottaa asiakkaalle tervetulleen olon. Haastattelu 5 mukaan:

”Se auttaa että mitä enemmän hotelli on saanut asiakkuudenhallinnan avulla tietoa asiakkaasta, sitä paremmin hotelli voi ottaa asiakkaan huomioon ja toteuttaa palvelulupauksia ja sitä kautta hotelli saa koko palveluprosessin toimimaan. Myynnin kautta asiakas saa, mitä hän haluaa ja tulee seuraavan kerran. Sitä voi verrata ravintolan misaamiseen eli valmisteleminen. Tehdään kaikki valmiiksi ja sitä kautta sitten hotelli saa koko pro-

sessin pyörimään nopeammin. Asiakkuudenhallinta on siinä se lähde, saadaan sitten tarvittavat tiedot siihen.”

Haastattelu 7 mukaan hotelliketjun strategiaa ja palvelulupauksen toteuttamista tehdään sen kautta, että jokainen työntekijä hallitsee asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön ja siten asiakaspalvelutilanne on sujuva. Hänen mukaan on lähtökohta siinä, että jokainen vuoro onnistuu, joten kaikkien pitää osata perusasiat ja siitä mihin aamuvuoro lopettaa, siitä iltavuoro jatkaa.

Haastattelu 8 mukaan tieto Opera-varausohjelmassa antaa asiakaspalvelijalle oman polkunsu, miten palvelua toteuttaa. Hänen mukaan on tärkeää, että on yksilöllistä palvelua, lisämyyntiä, palvelutekoja ja että toteutetaan palvelulupausta. Niiden toteuttamisessa voi auttaa asiakkaan historiatiedot eli mitä asiakkaalla on ollut aiemmin. Näin pääsee nopeammin henkilökohtaiselle tasolle, jos on jo jotakin tietoa asiakkaasta valmiina. Asiakkaalle tulee helpommin sellainen olo, että hän on palvelutilanteessa yksilönä eikä vain massana. Strategiaa voidaan toteuttaa hotellissa niin, että näytetään asiakkaasta välittäminen ja sitä kautta saadaan tulosta. Haastattelu 4 mukaan asiakkaasta välittämisen voi tehdä esimerkiksi seuraavalla tavalla:

”Solo Sokos Hotel Aleksanterissa esimerkiksi soitetaan satunnaisesti asiakkaalle kesken majoittumisen ja kysytään miten on asiakas on viihtynyt. Niin pyritään varmistamaan asiakkaan viihtymistä. Se olisi yksi mahdollisuus mutta en tiedä, haluaako asiakkaat sitä, onko se liian tunkeilevaa, toivooko asiakkaat sitä.”

Haastattelu 8 mukaan lisäksi asiakastietoa pitäisi hallita paremmin, jotta asiakkuudenhallinta olisi tehokkaampaa ja tietoja voisi hyödyntää enemmän. Kaikki haastateltavat kokivat asiakkuudenhallinnan hyödyllisenä asiakaspalvelijan näkökulmasta. Haastattelu 8 mukaan se auttaa, kun hotelli saa mahdollisimman paljon tietoa asiakkaista ja saadaan sitä kautta vastaamaan asiakkaiden tarpeeseen. Tämä on lisäarvoa niin organisaatiolle kuin asiakkaalle. Haastattelu 8 lisää, että:

”Jos tehdään kaikki hyvin, saadaan paljon euroja ja asiakas ei mene kilpailijalle. Este on se, mitä asiakastietoa saa syöttää asiakkuudenhallintajärjestelmään ja miten tietoja voidaan hyödyntää enemmän. Henkilökunta voisi enemmän etsiä oikeita asiakastietoja ja



yhdistää asiakasprofileja. Se saatetaan jättää tekemättä, sillä se hidastaa asiakaspalvelua. Siinä vaiheessa on kyse siitä hyöty -suhteesta, mitä siitä saa.”

Kysyttäessä miten operatiivista, analyttistä ja kollaboratiivista asiakkuudenhallintaa voisi hyödyntää enemmän hotellin liiketoiminnassa, Haastattelu 3 mukaan tärkeintä hotellissa on valmistautuminen asiakkaan tuloon eli esimerkiksi kanta-asiakkaiden tunnistaminen ennen asiakkaan saapumispäivää. Hotellin varausjärjestelmästä puuttuu sellainen mahdollisuus, että voisi koota talokohtaisen asiakas vippilistan, joka auttaisi todella paljon hotellia tällaisessa valmistelussa. Haastattelu 3 kokee, että monet työmatkustajat ovat niin sanotusti kasvottomia hotellille eli asiakkaat käyttävät paljon hotellia ja tuovat paljon liikevaihtoa, mutta hotellin on vaikea tunnistaa heitä, sillä asiakaspalvelija ei näe varausjärjestelmästä suoraan esimerkiksi asiakkaan yöpymisten määrää.

Haastattelu 3 mukaan se helpottaisi, jos asiakaspalvelija näkisi suoraan asiakasprofiilista asiakkaan kyseisen hotellin yöpymismäärät tai yöpymiset ketjun hotelleissa. Haastatelluista kävi ilmi, että eniten hotellin palveluja käyttävien S-card asiakkaiden koonnin hotelli voi pyytäänsä saada S-card-palvelusta. Hotelleissa ei ole kuitenkaan asiakaspalvelijan asiakaspalvelutilanteessa helposti hyväksi käytettäviä asiakkaan käyntimääriä kyseisessä hotellissa tai ketjun hotelleissa. Sen vuoksi joidenkin kanta-asiakkaiden tunnistaminen ja huomiointi voi olla vaikeaa asiakaspalvelutilanteessa. Jotta kanta-asiakas kokee itsensä tervetulleeksi ja huomioituksi yksilönä, hotellin vastaanottovirkailijan tai kokouksen henkilökunnan tulee omata jo asiakkaana käyneestä asiakkaasta tietoa. Tällaisen tiedon hyödyntäminen asiakaspalvelutilanteessa voisi lisätä asiakkaan kokemaa arvoa ja näin lisätä asiakkaan sitoutumista hotelliin ja näin hotelli saa myös lisää liikevaihtoa.

Haastattelu 10 ja Haastattelu 11 mukaan kanta-asiakaskortteja ja asiakasprofiilia voisi hyödyntää enemmän siinä, että hotelli muistaisi monesti käynnyttä asiakasta esimerkiksi joka 50. käyntikerralla jotenkin. Tämä olisi asiakkaan yksilöllistä huomiointia, palkittaisiin paljon hotellissa käynyt asiakas ja se voisi sitouttaa asiakasta enemmän kyseiseen hotelliin. Haastattelu 11 mukaan ongelma on, ettei ole tällaista varausohjelmaa, mikä kertoisi asiakkaan käyntimäärät suoraan, ja ei ole tällaista asiakkuudenhallintaa joka tapahtuisi juuri sillä hetkellä. Haastattelu 3 mukaan varsinkin kanta-asiakkaiden huomiointi on erityisen tärkeää ja on tärkeää, että henkilöstö tunnistaa paljon käyvän kanta-

asiakkaan. Haastattelu 3 mukaan se on yksi askel eteenpäin, sillä niin pystytään huomiomaan ja palvelemaan asiakasta eri tavalla.

Vain yhden toimeksiantajahotellin majoitusosasto kontaktoi asiakasta hänen lähdettyä hotellista. Haastattelu 1 hotellissa on käytössä ”Kiitos palautteesta” -konsepti eli kun asiakas jättää nimellään palautetta ja jos hän jättää sähköpostiosoitteen, niin hänelle laitetaan sähköpostilla automaattinen ”Kiitos palautteesta ja tervetuloa uudelleen” -tyyppinen kiitos. Kaksi haastateltavaa ilmaisi kokevansa, että olisi hyvä, jos hotellissa olisi tällainen automaattinen asiakkaalle lähtevä sähköposti, joka olisi osoitus hotellin asiakkaasta välittämisestä sekä mahdollisuus sitouttaa asiakasta hotelliin uuden varauksen kautta. Asiakas voisi antaa suoraa palautetta sitä kautta ja varata hotellin palveluita sitä kautta uudelleen helposti.

Haastattelu 8 mukaan kyseisessä hotellissa lähetetään kokousvetäjille kyselyitä siitä että, miten on kokous sujunut ja palautepyyntöjä. Kokouspalvelusta soitellaan myös yritysyhmiä läpi ja varmistetaan että kaikki on kunnossa. Kokousjärjestäjälle annetaan lisäksi kokouksen alussa täytettäväksi palautelomake ja asiakkaaseen otetaan yhteyttä jälkikäteen, kysytään palautetta ja kysytään onko tarvetta uudelle tilaisuudelle.

Kaksi haastateltava sanoi, että hotellin palvelut ovat kehittymässä siihen suuntaan, että asiakas voisi ilmoittaa mitä haluaisi huoneeseen etukäteen. Kyseisten vastaajien hotellit pyrkivät siihen, että asiakas pystyisi vaikuttamaan siihen mitä huoneesta löytyy, esimerkiksi Internet-varauksen kautta. Sokos Hotelleihin on tulossa lisätuotetilausmahdollisuus Internetin kautta ja yhdessä hotellissa on lisäksi Room service- menu, josta asiakas voi tilata tiettyjä juomia huoneeseen ja niitä voi tilata myös etukäteen huoneeseen. Haastattelu 3 mukaan spesifioidun tiedon kerääminen on tärkeää hotellin liiketoiminnassa, sillä tieto on yrityksen pääomaa nykypäivän liiketoiminnassa.

Lisäksi haastateltavat pitivät haasteena oikean asiakasprofiilin yhdistymistä varaukseen Internet-varauskanavien kautta tehdyissä varauksissa. Sokos Hotellien sivustolla oikea asiakasprofiili voi yhdistyä varaukseen, jos asiakas syöttää kaikki tiedot täysin samalla tavalla, kuin olemassa olevassa asiakasrekisterin profiilissa lukee. Jos ne syötetään hieman eri tavalla, oikea asiakasprofiili ei löydy ja sivusto luo varausjärjestelmään uuden

asiakasprofiilin. Haasteena on siis se, että yhdellä asiakkaalla voi olla monia profiileja ja oikea profiili ei ole aina valmiina varauksessa asiakkaan saapuessa. Näin asiakasprofiilin tiedot eivät ole hotellin käytettävissä ennen kuin asiakas saapuu ja esimerkiksi asiakkaan toiveet koettiin olevan vaikeampi toteuttaa, kun asiakastiedot saadaan vasta asiakkaan saapumisvaiheessa. Haastattelu 9 mukaan vastaanoton henkilökunnan pitäisi ylläpitää ja yhdistellä asiakasprofiileja, jos asiakkaalle luotu useampi profiili. Hän sanoi, että vaikeutena tässä on kuitenkin se, etteivät kaikki työntekijät todennäköisesti osaa asiakasprofiilien yhdistämistä.

Useampi haastateltava toivoi, että olisi yksi ohjelma, johon tietoa voisi kerätä yhteiseen tietokantaan ja se olisi näin kaikille helposti käytettävissä ja tietoja olisi helppo hyödyntää esimerkiksi hotellin asiakaspalvelutilanteissa. Haastattelu 10 mukaan esimerkiksi S-card-kortin etuja voisi kehittää asiakkaille yksilöllisempään suuntaan sen mukaan, minkä vuoksi asiakas on saapunut hotelliin ja tuottaa näin helposti varsinkin kanta-asiakkaille lisäarvoa. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi asiakkaiden ostokäyttäytymistä tutkivalta.

Haastattelu 4 lisää, että markkinoinnin lisäämisellä sosiaalisessa mediassa ja Internet-sivuilla ihmiset keskittäisivät S-ryhmään ja näin ihmisiä sitoutettaisiin. Hotellien muiksi vuorovaikutusmahdollisuuksien kehittämisen alueiksi lukeutui se, että hotellissa paikan päällä tulee olla tasapaino persoonallista palvelun ja kiireen välillä. Asiakaspalvelijan tulee olla kärsivällinen ja hänen tulee ottaa huomioon myös seuraavat asiakkaat. Haastattelu 5 mukaan tähän ei ole löydetty tasapainoa, että asiakaspalvelija olisi riipeä ja antaisi silti persoonallista palvelua asiakkaalle. Tällainen tasapaino oli hänen mukaan tärkeää, jotta asiakkaat saataisiin tyytyväisiksi. Haastattelu 4 mukaan hotellin ja asiakkaan välisien vuorovaikutusmahdollisuuksien kehittämisessä pitäisi ketjun tehdä muutokset, sillä hotelleissa ei ole henkilöstöresursseja esimerkiksi laajempaan asiakaskontaktointiin. Tätä varten tulisi olla myös yksi ohjelma, jotta kaikki asiakaskontaktointit voitaisiin merkitä yhteen paikkaan.

Hotelli voisi kehittää asiakkuudenhallintaa Haastattelu 1 mukaan niin, että kirjattaisiin enemmän tietoja ihmisistä ylös profiileihin ja hän jatkaa, että pienetkin asiat voivat todella arvokkaita asiakaspalvelussa ensi kertaa ajatellen kun ihminen tulee samaan hotel-

liin. Haastattelu 1 mukaan olisi tärkeää myös, että tehtäisiin enemmän osastojen keskinäistä ristiinmyyntiä, sillä osastot muodostavat kuitenkin yhden yhtenäisen hotellin. Haastattelu 2 mukaan asiakkuudenhallintaa voisi kehittää miettimällä uusia palvelutekijöitä, joita hotelli voisi tarjota asiakkaalle. Haastattelu 7 ehdottaa, että asiakastietojen päivittämisen yhteydessä voitaisiin kysyä markkinointilupa, jolloin hotelli voisi lähettää asiakkaalle markkinointia ja kyselyitä, kuinka asiakas viihtyi hotellissa. Hänen mukaan myös vastaanottovirkailija voisi tehdä tätä ja se voisi olla osa asiakkaasta välittämistä eli sitä kautta myös palvelulupauksen toteuttamista. Haastattelu 10 mukaan pitäisi saada tieto yhteen paikkaan koottua, jotta tietoa pystyisi helposti päivittämään ja ylläpitämään. Haastattelu 10 mukaan haasteena on se, että ketju on niin suuri toimija. Hänen mukaan esimerkiksi hotellin ja ravintolan järjestelmät ovat erikseen ja niissä on eri tiedot. Myös tietojen hyödyntäminen on haaste, mitä tietoja hyödynnetään ja miten.

Haastattelu 8 mukaan asiakkuudenhallintaa voitaisiin tehostaa hotellissa sen avulla, että pitäisi olla yksi henkilö joka olisi siitä vastuussa, jotta se olisi tehokkaampaa. Haastattelu 8 mukaan:

”Olisi yksi henkilö joka keksisi, mitä tehtäisi ja jalkauttaisi sitten niitä. Pitäisi olla luova ihminen, joka pystyisi näkemään hotellin mahdollisuudet asiakkuudenhallinnassa ja pystyisi kehittämään sitä. Osa käyttää hyvin asiakastietoja hyödyksi asiakaspalvelussa ja esimiesten tulisi kannustaa asiakaspalveluita käyttäen enemmän persoonallista palvelua hyödyksi. Esimiehillä on tärkeä rooli sen jalkauttamisessa.”

Haastattelu 1 mukaan asiakkuudenhallinta on tulevaisuudessa kehittymässä siihen suuntaan, että hyödynnetään kaikki mahdollinen tieto asiakkaasta ja hänen mukaan asiakkuudenhallinta kehittyy koko ajan. Haastattelu 2 mukaan asiakkuudenhallintaa voidaan todennäköisesti hyödyntää enemmän hotellin markkinoinnissa ja myynissä. Haastattelu 3 mukaan asiakkuudenhallinta kehittyy todennäköisesti niin, että yritykset pilkkovat asiakaskuntaa pienemmiksi osiksi ja yrittävät löytää sitä kautta potentiaaliset mahdollisuudet. Haastattelu 3 mukaan asiakastiedon kerääminen korostuu tulevaisuudessa hotellin asiakkuudenhallinnassa. Haastattelu 4 mukaan hotelli pyrkii tulevaisuudessa enemmän sitouttamaan asiakkaitaan esimerkiksi kampanjoiden ja kanta-asiakaskorttien avulla. Haastattelu 5 mukaan raportointia aletaan käyttää enemmän hotellien liiketoiminnan työkaluna ja pyritään antamaan asiakkaalle persoonallisempaa palvelua tekno-

logian avulla. Haastattelu 5 lisää, että nykypäivänä se on niin, että asiakas tekee sen varauksen Internet-varauskanavien kautta. Haastattelu 5 ja Haastattelu 11 mukaan olisi tärkeää saada varauskanavat ja varausohjelma keskenään kommunikoimaan paremmin ja siihen suuntaan kehitys on menossa.

Haastattelu 10 mukaan tulevaisuudessa tietyt varauskanavat voisivat kampanjoida ja markkinoida hotellin kanssa asiakkaalle enemmän esimerkiksi lento ja hotelli paketteja, sillä nykyään varauskanavat eivät tee niin hirveästi vielä tällaista yhteistyötä hotellien kanssa. Lisäksi hotellista voisi lähteä vierailun jälkeen lähteä automaattisesti sähköinen palautekysely ja kysely mahdollisesti seuraavasti varauksesta. Asiakkaan vastatessa vastaus tai asiakaspalaute voisi mennä suoraan asiakkaan asiakasprofiiliin, jotta hotelli pystyisivät palvelemaan asiakas paremmin myös tulevaisuudessa.

Haastattelu 6 arvioi, että hotellit alkavat tulevaisuudessa seuraamaan asiakkaan ostokäyttäytymistä ja -motiiveja tarkemmin. Sen avulla voitaisiin uudistaa palveluita, kun tiedetään miksi asiakas tulee tiettyyn paikkaan. Haastattelu 6 mukaan asiakastiedon kerääminen tulee todennäköisesti lisääntymään myynnin ja markkinoinnin puolella. Haastattelu 7 toivoo, että asiakkuudenhallinta kehittyisi enemmän sähköiseen muotoon. Hän lisää, että asiakkuudenhallintaa tekee pääasiassa nykypäivänä hotellin johto, mutta tulevaisuudessa sitä voisi tehdä enemmän myös vastaanoton henkilöstö. Haastattelu 8 uskoo, että tulevaisuudessa asiakkuudenhallintaa hyödynnetään hotelleissa enemmän tutkimalla asiakkaan ostokäyttäytymistä. Haastattelu 8 näkee ongelmana sen, että kaikki asiakaspalvelijat eivät ymmärrä, mitä saa kirjoittaa asiakasprofiiliin, sillä muutkin hotellit näkevät asiakkaan tiedot. Se on hänen mukaan tietoturvariski. Haastattelu 8 toivoo, että hotellit alkavat tuottamaan täsmällisempiä palveluita ja tuotteita asiakkaille tietojen analysoinnin avulla ja reagoimaan helpommin ja nopeammin, ja tietoja tullaan hyväksikäyttämään enemmän.

#### **5.5 Teema 4: Henkilökunnan sitouttaminen asiakkuudenhallinnan ylläpitoon**

Kaikki haastateltavat sanoivat, että kyseisissä hotelleissa on henkilöstölle määriteltyjä toimintamalleja. Ne eivät ole yleensä kuitenkaan kirjoitetussa muodossa manuaaleina, vaan ne opetetaan henkilöstölle perehdytyksen sekä verkkokoulutuksien kautta. Kaksi

haastateltavista vastasi, että toimintamalleihin on annettu ketjusta tietyt tavoitteet. Haastattelu 1 mukaan muuten asiakaspalvelija saa toimia ihmisten kanssa melko vapaasti ja olemalla oma itsensä.

Haastattelu 1 mukaan asiakaspalvelussa pitää käyttää pelisilmää, jotta tietää miten kannattaa kutakin asiakasta palvella. Haastattelu 2 mukaan asiakkaalle yritetään tehdä palvelutekoja eli esimerkiksi myydä ja suositella asiakkaalle hotellin lisäpalveluita. Hänen mukaan tätä varten pitää syventyä asiakkaan tarpeisiin. Haastattelu 3 mukaan hotellissa on tietyt pelisäännöt, kuinka pitää toimia teknisesti asiakkaan kanssa, mutta silti asiakaspalvelussa pitää laittaa ”persoonaa peliin”. Haastattelu 8 mukaan suuret linjat tulee ketjulta, mutta hotelli voi kuitenkin hienosäätää asioita oman näköisiksi.

Kysyttäessä haastateltavilta, kuinka he pyrkisivät johtamaan nykyisiä ja uusia asiakkuudenhallinnan toimintatapoja, Haastattelu 1 vastasi johtavansa oman esimerkin kautta, yrittämällä motivoida ja pitää henkilöstöä sitä kautta kiinnostuneena asiasta. Hän lisää, että on hyvä palkita ja kannustaa henkilöstöä hyviin suorituksiin ja jos alisuoriudutaan, sitten käydään kyseiset asiat läpi sen ihmisen kanssa. Haastattelu 1 mukaan on tärkeää kertoa, mitä ovat asiaan liittyvät odotukset ja tavoitteet. Sen ja innostamisen avulla saadaan ihmiset sitoutumaan kyseiseen asiaan. Haastattelu 1 mukaan siinä voi auttaa jokin motivaattori kuten pieni kilpailu. Sitoutumiseen auttaa hänen mukaan lisäksi se, että korostetaan asian merkitystä, miksi tehdään jotakin asiaa. Hänen mukaan auttaa siis, että henkilöstölle kertoo syyn, miksi asiaa tehdään ja henkilöstö ymmärtää syyn.

Haastattelu 2 mukaan on hyvä pyrkiä pitämään tavoitteet realistisina, kertoa kaikille työntekijöille ohjeet ja tavoitteet mitä tehdään, kannustaa henkilöstöä saavuttamaan tavoitteet ja keksiä tapoja ylläpitää myyntiä ja lisämyyntiä. Haastattelu 2 mukaan näissä on hyvä olla seuranta ja hän lisää, että tavoitteiden toteutumista seurataan vuorottain, päivittäin ja viikoittain. Haastattelu 2 kokee esimerkiksi S-card myyntikilpailun hyvänä henkilökunnan motivaattorina. Haastattelu 2 lisää, että henkilöstön kannustaminen on lähinnä sellaista, että henkilöstölle kerrotaan pientenkin tekojen vaikuttavan niin, että niistä tulee suuria asioita, kun niitä moni tekee jatkuvasti. Niistä muodostuu euromääräisesti suuri summa. Haastattelu 2 mukaan tällainen kannustaminen kannustaa ihmisiä jonkin verran. Haastattelu 2 mukaan hotellin liiketoiminta on sellaista, että yhtenä päi-

vänä lisämyyntiä ei tule yhtään, mutta toisena päivänä tulee myyntiä senkin edestä. Siten tavoitteiden toteutuminen tulee suhteuttaa tilanteeseen.

Haastattelu 3 sanoo, että hänen tehtävä on huolehtia siitä, että vuoro onnistuu niissä tavoitteissa, mitä on annettu ja pidetään asiakaspalvelun taso korkeana ja täytetään asiakaspaukset ja myydään. Haastattelu 3 mukaan pitää valvoa sitä, että asiakkuudenhallintaa tehdään vastaanotossa. Se on hänen mukaan hotellin tekemisen peruskulmakiviä. Hänen mukaan sitouttaminen on sitä, että työntekijä pitää saada ymmärtämään että asiakkuudenhallinta on yksi perustekijä mitä hotellissa tehdään.

Haastattelu 5 pyrkii johtamaan asiakkuudenhallinnan toimintatapoja motivoimalla henkilökuntaa ja asettamalla konkreettisia tavoitteita esimerkiksi lisämyynissä. Haastattelu 5 sanoo, että hän ottaa itse sen vastuun tavoitteen saavuttamisesta.

Hotellin vastaanoton henkilökunta saadaan osallistumaan ja sitoutettua asiakkuudenhallinnan ylläpitoon ja asiakastietojen keräämiseen Haastattelu 4 mukaan henkilöstöä perehdyttämällä. Haastattelu 4 lisää, että tämä on tärkeää varsinkin uusille työntekijöille ja tulostetaan manuaalit ja informoidaan kaikille työntekijöille tarpeeksi selkeästi ja niin että tieto tavoittaa kaikki jos tulee jotakin uutta tietoa tai uusia käytäntöjä.

Kaikkien haastateltavien mukaan heidän hotellin henkilökunta on hyvin tai melko hyvin sitoutettua asiakkuudenhallinnan ylläpitoon ja asiakastietojen keräämiseen. Kaikkien vastauksista kävi myös ilmi, että henkilökunnan motivointi ja sitouttaminen ovat tärkeimpiä asioita asiakkuudenhallinnan jalkauttamiseksi. Tärkeänä asiana nousi esille, että kerrotaan henkilöstölle tavoitteet, mitä tehdään ja kerrotaan syy miksi näin tehdään ja toimitaan esimerkkinä henkilöstölle. Henkilöstön palkitseminen nousi esille siinä, että kannustetaan ja sitoutetaan hyviä suoriutujia. Alisuoriutujia pyritään kannustaan ja tarvittaessa selvitetään alisuoriutumisen syy, mutta ei syytellä ketään huonommasta suoriutumisesta. Toimintaa ja tavoitteita tulee kaikkein haastateltavien mukaan seurata ja niiden toteutumisesta tulee myös informoida henkilöstöä.

Haastattelu 5 mukaan on hyvä jakaa tietoa kaikkien kesken, jotta toimitaan tiiminä ja kehitytään yhdessä. Haastattelu 6 mukaan toiminnan tulee olla jatkuvaa vaikka tavoite

olisi savutettu ja esimerkiksi lisämyyntiä tulee tehdä vaikka ei olisikaan kilpailua motivaattorina. Hänen mukaan toiminnan tulee olla aktiivista ja se pitää sisällyttää siihen työhön. Haastattelu 6 mukaan esimiehen pitäisi enemmän kysellä ja keskustella vastaanottovirkailijan kanssa siitä, miten menee ja missä henkilöstö haluaisi kehittyä. Pitäisi tarkentaa, että se kuuluu jokaisen työnkuvaan. Haastattelu 8 mukaan on hyvä nostaa esiin onnistumiset ja kannustetaan näin henkilökuntaa silloin kun on tullut tuloksia. Hän lisää, että tämä on hyvä sitouttamisen tapa ja on hyvä, että se on tietoista tekemistä. Pitää antaa henkilöstölle enemmän vastuuta ja se on tärkeää selittää henkilöstölle, kuinka suuri rooli heille on hotellin tuloksen tekemisessä. Näin voitaisiin motivoida enemmän henkilöstöä. Haastattelu 11 mukaan hyviä tuloksia saadaan seurannalla, ohjaamalla ja antamalla kaikille samanlaiset mahdollisuudet. Hänen mukaan on tärkeää kertoa hyvistä kokemuksista, kopioida niitä ja palkita hyvistä suorituksista, pitää avata työnkuvaa, kertoa mikä on työntekijän rooli ja neuvoa ja ohjata henkilökuntaa. Haastattelu 12 mukaan asiasta pitää puhua paljon ja esimiehen tulee toimia esimerkkinä, että se on niin sanotusti koko aika tapetilla.

Haastattelu 11 mukaan haasteena asiakkuudenhallinnan johtamisessa on se, että kaikki ihmiset ovat erilaisia ja esimerkiksi ohjeet ymmärretään monella tavalla. Johtamisen haasteena on varmistaa, että tieto on mennyt perille ja se on ymmärretty. Haasteena on myös se, mitä sillä tiedolla tehdään, ettei tehdä ja seurata väärä asioita. Haastattelu 11 mukaan jokainen asiakas varmasti haluaisi tietää mitä tiedoilla tehdään eli asiakas haluaisi tietää toiminnan taustat. Asiakaspalvelijan kannalta haasteena on se, että voi olla vaikeaa ymmärtää mihin se tieto vaikuttaa ja miksi pitää tehdä näin. Henkilöstö ei aina näe sitä omaa työtä ulkopuolisen silmin ja ei siten näe mihin se tieto meni ja miten se asiakas näki tilanteen. Haastattelu 11 mukaan hyötyjä on se, että jos asiat tehdään oikein, se tuottaa lisäarvoa niin asiakkaalle kuin henkilöstölle. Jokainen haluaa että oma toiminta kehittyy. Asiakaspalvelijan hyöty on, että jos hän näkee asian kokonaisuutena, näkee ne hyödyt ja kokonaisuuden, hänen on helpompi hakea seuraavaan paikkaan ja se lisää tietotaitoa. Haastattelu 11 mukaan haasteena asiakkuudenhallinnassa itsessään on digitaalisuuden nopeus ja sen kautta menetetään palvelun inhimillinen tekijä.

Kaikissa haastatteluissa sanottiin, että hotellin palvelun tavoite on tyytyväinen asiakas ja että asiakas tulee takaisin. Tätä kautta hotellin koettiin saavan myös hyötyä hotellille



esimerkiksi asiakkaiden kertoessaan tyytyväisyydestään eteenpäin muille ihmisille. Tähän haastateltavat sanoivat pyrkivänsä palveluun panostamisen kautta, palveluiden suosittelemalla ja palveluteoilla ja asiakkaan tarpeiden tyydyttämisellä. Haastattelu 6 mukaan tavoitteena on se, että asiakas kokee että hänestä on välitetty vierailun aikana eli ”Meitä kiinnostaa” -palvelulupaus toteutuu. Lisäksi jokaisen vuoron pitäisi onnistua esimerkiksi lisämyynnin kautta. Jokaisen vuoron onnistumisen mittaamista helpottaa vuorolle asetettujen tavoitteiden toteutumisen seuraaminen vuorotasolla ja myös viikkotasolla. Haastattelu 6 mukaan se, että asiakas kokee että asiakkaasta on välitetty, on helppo toteuttaa kun jokaisen asiakaspalvelijan pitäisi kysyä jollakin tavalla asiakkaan lähtiessä, miten asiakas on viihtynyt hotellissa. Tämän vuoksi suurimman osan haastateltavista mukaan yhteiset toimintamallit ovat tärkeitä.

Hotellin palvelun asiakaslähtöisyys varmistetaan itse palvelussa ja asiakaskohtamisessa sillä, että ollaan tilanteessa läsnä, paneudutaan asiakkaan tarpeisiin ja laitetaan persoona peliin. Haastattelujen vastauksista kävi myös ilmi, että hotellissa tulee lisäksi olla palkattu oikea henkilöstö. Haastattelu 3 sanoi, että on tärkeää käydä asiakkaan kanssa varaus tai tilaus läpi, jotta kaikki menee varmasti palvelussa oikein ja näin varmistetaan asiakkaan tyytyväisyys. Kolme haastatelluista sanoi, että kannattaa asettaa itsensä asiakaspalvelijana asiakkaan tilanteeseen ja varmistaa näin, että asiakaslähtöisyys toteutuu. Haastattelu 5 mukaan pitää ensisijaisesti luoda asiakkaalle ensikättelyssä tunne, että hän on tervetullut hotelliin. Sen jälkeen varauksesta löytyy kaikki tiedot ja pyritään varmistamaan, että asiakkaan tarpeet ja toiveet toteutuvat. Haastattelu 7 sanoi, että kiireen poistaminen palvelutilanteesta auttaa asiakaslähtöisen palvelun toteuttamisessa.

## 6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä osiossa kokoan ensin yhteenvedon haastattelujen tuloksista ja sen jälkeen pohdin haastattelujen teemoja. Haastattelujen teemat ovat asiakkuudenhallinnan nykytila ja asiakastietojen hyödyntäminen hotellin liiketoiminnassa, asiakaspalveluprosessien kehittämisen lisäarvoksi organisaatiolle sekä henkilökunnan sitouttaminen hotellin asiakkuudenhallintaan. Esitän lisäksi kehitysehdotuksia näihin asioihin. Arvioin tässä osiossa lisäksi tutkimuksen, sen luotettavuuden ja oman oppimiseni tutkimusprosessista.

### 6.1 Yhteenveto

Kaikissa haastatteluissa tuli ilmi haastattelujen edessä, että hotelleissa käytetään operatiivista, analyyttistä sekä kollaboratiivista asiakkuudenhallintaa. Operatiiviseen asiakkuudenhallintaan kuuluvat muun muassa hotellin asiakkuudenhallinnan järjestelmien käyttö, varauksien ja tarjouksien teko sekä laskutus. Asiakkuudenhallinta toimii hotellin rajapinnassa ja sitä käyttävät hotellin asiakaspalvelijat kuten vastaanotto ja kokouspalvelut, johto, myynti, markkinointi, Sokos Hotellien myyntipalvelu, revenue manager, huolto sekä asiakkuudenhallinnan järjestelmien ylläpito.

Analyyttistä asiakkuudenhallintaa käyttää enemmän hyödyksi hotellin johto, revenue manager, kokousosasto ja myynti. Suorittavan työn tekijät vastaanotossa sekä kokousosastolla voivat hyödyntää asiakastietoja kuten esimerkiksi asiakasprofiilia, laskutustietoja ja asiakkaan tai yrityksen historiatietoja ja he myös keräävät ja ylläpitävät asiakastietoa hyödynnettäväksi hotellin liiketoiminnassa.

Kollaboratiivisen asiakkuudenhallinnan tärkeimpinä keinoina tuli ilmi haastatteluissa, että hotellin asiakaspalvelijat keskustelevat asiakkaan kanssa kun asiakas sisäänkirjautuu ja kun asiakas on majoittumassa. Tällöin vuorovaikutteisen kasvotusten käytävän keskustelun kautta saa parhaiten tietoa, jota voi hyödyntää saman tien hotellin asiakaspalvelussa.

Asiakkuudenhallinta auttaa hotellia siirtämään asiakastiedon organisaation pääomaksi ja hyödynnettäväksi liiketoiminnan kehittämisessä. Asiakastietoa voidaan hyödyntää asia-

kassuhteiden hoitamiseen sekä myynnin ohjaukseen. Kanta-asiakaskorttien asiakastieto- ja voi hyödyntää hotellien kohdennetussa markkinointiviestinnässä, sillä asiakkaat odottavat yhä enemmän henkilökohtaista viestintää eduista, tarjouksista sekä palveluista. Hotellin markkinointia varten on hyvä tietää, mitä tuotteita ja palveluita asiakas käyttää jotta asiakkaille voidaan tarjota personoituja ja yksilöllisiä etuja ja palveluita. Hotellin asiakaspalvelun ja myynnin on taas hyvä tietää asiakkaan palveluhistoria, jotta se voi ehdottaa asiakkaalle sopivia ratkaisuja. Historiatietojen avulla yritys voi seurata, kuinka asiakkaan ostokäyttäytyminen on kehittynyt ja mihin suuntaan se on kehittymässä. Näin hotellit voivat hyödyntää asiakkaan historiatietoja tuote- ja palveluvalikoiman jatkuvassa kehittämisessä.

Hotellien asiakaspalveluprosesseja voidaan kehittää monin eri tavoin ja kaikissa asiakkuudenhallinnan osa-alueissa. Asiakkuudenhallinnan kehitysmahdollisuuksiin lukeutuvat automaattinen ”Kiitos ja tervetuloa uudelleen” -sähköposti, josta asiakas voisi tehdä uuden varauksen, uusien palvelutekujen ja kanta-asiakkaiden yksilöllisten etujen kehittäminen, asiakkaan historiatietojen helpompi näkyvyys suoraan asiakasprofiilista, asiakkaiden muistaminen käyntimäärien mukaan, lisätuotetilaus etukäteen ja hotellin osastojen ristiinmyynnin lisääminen. Asiakkuudenhallintajärjestelmiä toivottiin olevan yksi, josta löytyisi kaikki tieto ja lisäksi olisi hyvä jos hotellissa yksi henkilö alkaisi kehittää ja johtamaan asiakkuudenhallintaa.

Ennen liiketoiminnan kehittämistä hotellissa tulee olla selkeät toimintamallit tai ohjeet ja ”pelisäännöt” henkilöstölle, kuinka toimitaan ja miksi niin toimitaan. Ne voivat tulla ilmi esimerkiksi henkilöstön perehdytyksessä tai informoinnin kautta. Tärkeintä kuitenkin asiakkuudenhallinnan toteutumiseksi on se, että henkilöstön suoriutumista johdetaan ja henkilöstöä pyritään sitouttamaan toimintaan erilaisin keinoin. Tärkeimpiä henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat henkilöstön toimintaohjeet ja toiminnan syyn kertominen, tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuranta, johdon oma esimerkki ja kannustaminen sekä erilaiset motivaattorit kuten esimerkiksi kilpailut tai palkitseminen hyvistä suorituksista.

## 6.2 Tulosten analysointi

Asiakkuudenhallintaa hyödynnetään hotellin liiketoiminnassa monin tavoin. Esimerkiksi operatiivinen asiakkuudenhallinta on sellaista työtä, mitä hotellin vastaanotossa ja kokousosastolla tehdään koko ajan, eikä kaikkea toimintaa tiedosteta asiakkuudenhallinnaksi.

Tärkeimpänä asiakkuudenhallinnan prosessina korostui kaikissa hotelleissa se, että asiakkuudenhallintajärjestelmiä tulee päivittää ja ylläpitää jatkuvasti. Asiakkuudenhallintajärjestelmiin tulisi valita jokaiseen varaukseen asiakkaan oma profiili ja jos profiilia ei löydy asiakkuudenhallintajärjestelmästä, asiakaspalvelijan tulisi luoda profiili asiakkaalle. Haastatteluissa kävi ilmi, että tätä pyritään tekemään kaikissa hotelleissa. Hankaloittavina tekijöinä tässä ovat kiire sekä se, ettei aina löydetä ajoissa oikeaa asiakasprofiilia. Asiakastiedon tietojen puutteellisuus tai se, ettei varausta ole yhdistetty oikeaan varaukseen, aiheuttaa tiedon vääristymistä muun muassa hotellin henkilöasiakkaiden tai yritysten majoittumisyöpymisten ja ostojen määrissä, joita hotellin johto käyttää apunaan esimerkiksi budjetoinnissa ja sopimusten laadinnassa. Haastateltavien henkilöiden mukaan tiedon vääristyminen aiheuttaa väärän tiedon kumuloitumista ja väärin asiakastietojen käyttö voi jatkua seuraavilla käyntikerroilla. Asiakkuudenhallinnan oikeanlainen käyttö ja jatkuva ylläpito ovat siis ehto hotellitoiminnalle.

Tutkimuksesta selvisi, että hotellien asiakastieto on jakautunut eri ohjelmiin, eivätkä kaikki ohjelmat ole yhteydessä toisiinsa. Tieto on myös jakaantunut hotelliketjun sisällä eri asemilla tai osastoilla työskentelevien ihmisten käytettäväksi. Ongelmana on, että asiakkuudenhallintaohjelmia on monta ja kaikki niistä eivät keskustele keskenään. Lisäksi varausohjelma ja varauskanavat eivät keskustele keskenään eli aina oikea asiakastieto tai varauksessa olevat laskutustiedot eivät siirry varaukseen automaattisesti. Asiakastieto on siis riippuvainen siitä, mitä tietoja hotellin työntekijä tai asiakaspalvelija merkitsee asiakasprofiiliin tai varaukseen. Tällaisissa tiedon siirtämisessä asiakkaalta asiakaspalvelijalle ja asiakaspalvelijalta varausohjelmaan, voi sattua virheitä ja tällä tavoin tärkeäkin tieto voi kadota ja tämä voi vaikuttaa asiakaskokemukseen. Tietyn työntekijän käyttäessä esimerkiksi myynnin asiakkuudenhallintajärjestelmää, työntekijän hoidtaessa tiettyjä asiakkuuksia, hän ei aina välttämättä muista tai muuten merkitse asiak-

kuudenhallintajärjestelmään kaikkia oleellisia tietoja ja näin kyseisessä asemassa olevan työntekijän vaihduttua yritys voi menettää joitakin tärkeitä tietoja asiakkuudesta. Asiakastiedon keruu ja hyödyntäminen ovat tämän vuoksi suuressa määrin hotellin suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden kuten esimerkiksi vastaanottovirkailijoiden sekä kokoushenkilökunnan ”harteilla”.

Kaikkeä hotellin liiketoiminnan kautta saatavaa tietoa tulisi hyödyntää hotellin liiketoiminnassa, jotta ei vain kehitetä palveluita vaan kehitettäisiin asiakaslähtöisiä palveluita. Pitää siis lähteä siitä, miten hotelli tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, asiakkuusstrategiasta, ja edettävä siitä palvelun tuotantoketjun alkua ja kehittää sen avulla palveluprosesseja niin, että ne tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. (Lehtinen 2004, 173.) Kun asiakas saa lisäarvoa palvelusta, hotelli saa todennäköisesti enemmän liikevaihtoa, sillä tyytyväinen asiakas kuluttaa enemmän hotellin palveluihin huomaamattaan. Asiakslähtöisten asiakaspalveluprosessien kehittäminen luo siis arvoa myös hotellille, sillä hotellin liikevaihto kasvaa todennäköisesti, toimintoja tehostetaan, kuluja pienennetään, henkilöstön työntekoa helpotetaan ja pysytään hotellialan kilpailussa mukana. Siksi asiakaspalvelijoiden pitää luoda yksilöllistä palvelua asiakastiedon avulla ja tarjota asiakkaille myös lisäpalveluita, sillä myynti on palvelua. Myyntiä voi tulla enemmän jos hotellin henkilöstöä sitoutetaan ja motivoidaan hotellin asiakkuudenhallintaan. Tähän tarvitaan oikeanlaista johtamista ja jatkuvaa toiminnan ja tavoiteasetannan seuranta. Hotellin asiakkuudenhallintaa tulee mitata ja hoitaa seuranta toteutuksille.

Asiakkuudenhallinnan onnistumiseksi henkilökunnan tulee olla tarpeeksi osaavaa, hotellin asiakkuudenhallinnan säännöt omaavia ja henkilökunnan tulee olla sitoutunut ja motivoitunut asiakkuudenhallinnan jatkuvaan ylläpitoon. Henkilökunnan sitouttamisessa on tärkeä rooli kannustavalla johtamisella, jossa henkilökunnalle kerrotaan selkeästi pelisäännöt ja yrityksen toimintatavat, mitä tehdään ja miksi. Tavoitteet ja niiden seuranta ovat hyviä toiminnan kehityksen välineitä, mutta jotta ne toteutuvat, tulee johdon motivoida henkilökuntaa parempiin suorituksiin.

Haastateltavien oli selkeästi haastattelujen alkuvaiheessa vaikea käsittää asiakkuudenhallinnan kokonaiskuvaa, sillä asiakkuudenhallintaa ei ole yleensä tietoista tekemistä kyseisissä hotelleissa. Hotelliketjun suuruus sekä itse asiakkuudenhallinnan laajuus voi myös

hidastaa asiakkuudenhallinnan kehittämistä hotelliketjussa sekä hotelleissa. Se, etteivät haastateltavat ymmärtäneet aluksi sitä, miksi heidät oli valittu tutkimuksen kohderyhmäksi, osoittaa sen että he eivät mieltäneet asiakkuudenhallintaa omaan työnkuvaan kuuluvaksi alueeksi. Tämä nostaakin kysymyksen, että onko hotelleilla selkeää asiakkuusstrategiaa, jolla toteuttaa asiakkuudenhallintaa? Kenelle kuuluu siis asiakkuudenhallinnan johtaminen ja kehittäminen hotelleissa? Miten asiakkuudenhallinnan prosesseja pyritään kehittämään ja kuka niitä kehittää?

Esimiesten pitäisi kannustaa asiakastietojen hyödyntämistä asiakaspalvelussa ja tätä kautta asiakkaille tarjotaan enemmän asiakaslähtöistä ja persoonallista palvelua. Esimiehillä on tärkeä rooli asiakkuudenhallinnan jalkauttamisessa, mutta henkilöstön sitoutuminen on avaimet hotellin asiakkuudenhallinnan onnistumiseen. Jos hotellin operatiivisella johdolla ei ole selkeää kuvaa hotellin asiakkuudenhallinnasta, voiko henkilökuntaa sitouttaa asiakkuudenhallintaan? Hotellien tulisi siis pyrkiä selkeyttämään asiakkuudenhallinnan kokonaisuutta esimerkiksi henkilöstön koulutuksen ja informoinnin kautta. Kun asia tiedostetaan ja ymmärretään, asiakkuudenhallintaa on helpompi kehittää.

Entä toteutuvatko asiakkuudenhallinnan tavoitteet toimeksiantajahotelleissa? Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on se, että yritys tunnistaa ja kohtelee jokaista asiakastaan yksilönä (Scribd. 2013). Toisena asiakkuudenhallinnan tavoitteena on lisätä asiakaskannattavuutta asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen muuttuu jatkuvasti ja yrityksen on tunnistettava tapahtumat, jotka muuttavat asiakkaiden tapoja. (Mäntyneva 2001, 12–13.) Asiakkuudenhallinnan kasvun myötä asiakkuudenhallinta on siirtämässä painoaan tehokkuudesta siihen, että yritys pyrkii tekemään asiat paremmin (Scribd. 2013). Hyvän palvelun pitäisi tuottaa arvoa palveluun sekä asiakaskokemukseen (Ojanen 2010, 50, 64). Jokaisessa palvelutapahtumassa on tarkoitus optimoida asiakaskokemus sekä organisaation tavoitteet (Lumijärvi 2007, 125). Yrityksen johtaessa asiakaskokemusta, se käy läpi palautetta jatkuvasti, kerää informaatiota, vertailee oppimaansa ja keskustelee asiakkaan kanssa oikeasti eikä vain näennäisesti. Näin voi nousta edelläkävijäyritykseksi, joka tekee tarpeellisia uudistuksia jatkuvasti. (Löytänä & Korteso 2011, 89, 97.)

Toimeksiantajahotellien haasteena ensimmäisen tavoitteen saavuttamisessa on se, että ihmiset tekevät nykyään enenemässä määrin varaukset Internetin varauskanavien kautta ja jos niiden kautta tulleeseen varaukseen ei yleensä yhdisty oikea asiakasprofiili, hotelli ei saa ajoissa oikeaa asiakastietoa. Tällöin asiakaslähtöisyys palvelussa voi olla haasteellisempaa, sillä asiakas voi saapua mihin aikaan tahansa ja hänellä voi olla lista toiveita. Tärkeimpiä asiakkaita ovat kuitenkin kannattavimmat asiakkaat, jotka ovat yleensä hotellin kanta-asiakkaat. Hotellin tulisi kehittää kanta-asiakkaiden helpompaa tunnistamista asiakaspalvelussa, jotta parhaimmille asiakkaille pystytään tuottamaan arvoa palveluun sekä asiakaskokemukseen.

Toisen asiakkuudenhallinnan tavoitteen toteutumiseksi hotellien olisi hyödynnettävä enemmän asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja palvelun ostamisen syitä aktiivisesti. Tätä kautta asiakkaalle voidaan luoda tarpeita vastaavia palveluita sekä yksilöllistä ja personoitua palvelua. Hotellin ja asiakkaan välisen kanssakäymisen kautta hotelli varmistaa myös, että palvelua kehitetään asiakaslähtöiseksi.

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226). Reliaabelius on mielestäni tutkimuksessa hyvä, sillä tutkimus on toistettavissa haastattelukysymysten avulla. Silti tuloksiin vaikuttaa aina se, minkä tutkimusjoukon valitsee, sillä asiakkuudenhallinnan käyttö on erilaista todennäköisesti joka hotellissa. Puolistrukturoidun teemoitetun haastattelun avulla tutkija pystyy kuitenkin ohjaamaan haastattelua oikeaan suuntaan, jos haastattelu on menossa ei-haluttuun suuntaan.

Tutkimus on helposti toistettavissa, sillä haastattelijalla on valmis haastattelulomake, jossa on valmiit kysymykset ja niiden esittämisjärjestys on kaikille haastateltaville sama. Tällä menetelmällä saatu tieto on helposti vertailukelpoista ja tietojenkäsittely tapahtuu nopeasti.

Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä on tutkijan on tarkoitus mitata (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226). Tutkimukseen on valittu

tarkoituksen mukainen tutkimusmenetelmä, aineiston keruumenetelmä sekä kohdejoukko. Lisäksi aineiston koko ja edustavuus ovat hyvät.

Kvalitatiivisen tutkimuksen kautta kohdetta voidaan tutkia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Lisäksi tutkimuksen kohdejoukko oli valittu tarkoituksenmukaisesti ja sen avulla pyrittiin saamaan laaja aineisto ja tutkimusongelmiin vastaukset tutkimuksen kautta.

#### **6.4 Kehitysehdotukset**

Kehitysehdotukseksi esitän sitä, että hotellit alkaisivat kysyä asiakkaalta aktiivisemmin markkinointilupaa, jotta hotellit voisivat alkaa kehittämään asiakkaan palautekyselyä. Automaattinen palautekysely ei kuormita paljoa hotellien resursseja ja sitä kautta asiakkaat voisivat sanoa oikeaa ja suoraa palautetta ja tehdä myös mahdollisen uuden varauksen. Tämä osoittaisi selkeästi asiakkaalle, että hotelli muistaa asiakkaan vierailun ja välittää asiakkaasta, sillä hotelli haluaa asiakkaalta palautteen vierailun sujuvuudesta ja viihtyvyydestä. Markkinointiluvan pyynnin jälkeen hotellit pystyisivät myös panostamaan kohdennettuun markkinointiin kuten esimerkiksi suoramarkkinointiin.

Lisäksi suuri osa haastateltavista toivoi yhtä asiakkuudenhallintajärjestelmää, josta löytyisi kaikki tieto, ettei olisi montaa ohjelmaa ja montaa eri palveluntarjoajaa tai ketjun osastoa, johon pitäisi olla yhteydessä jonkin tiedon tai asian muuttamiseksi. Esitän siis kehitysehdotuksena, että asiakkuudenhallintajärjestelmä yhtenäistettäisiin esimerkiksi yhdistämällä asiakkuudenhallintajärjestelmät jonkin sähköisen tietovaraston avulla. Tätä voisi kehittää myös niin, että suoraan yhden ohjelman kautta voisi tehdä esimerkiksi kanta-asiakaskorttien pisteiden korjaukset myös jälkikäteen ja tieto välittyisi kyseisestä ohjelmasta suoraan sähköisesti kanta-asiakaskorttia hallinnoivalle yritykselle.

Yhdessä haastattelussa nousi esille se, että voisi olla yksi henkilö, joka ideoisi asiakkuudenhallintaan liittyviä asioita ja jalkauttaisi niitä hotelleissa. Kyseisen henkilön pitäisi olla luova ihminen, joka pystyisi näkemään hotellin mahdollisuudet asiakkuudenhallinnassa ja pystyisi kehittämään asiakkuudenhallintaa. Esitän kehitysehdotukseksi, että hotelleissa annettaisiin yhdelle operatiiviseen johtoon kuuluvalla henkilölle vastuualueeksi se, että



hän ideoisi asiakkuudenhallinnan kehittämistä hotellissa ja jalkauttaisi näitä ideoita hotellissa. Hän tarkistuttaisi ideat ja niiden toteuttamismahdollisuudet hotellin ylimmältä johdolta sekä hotelliketjusta.

## **6.5 Työn arviointi ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimus on ajankohtainen, sillä itse haastatteluistakin kävi ilmi että Suomen hotellialan asiakkuudenhallinnan kehitys on osittain muita aloja jäljessä. Asiakkuudenhallinta on hotelleissa melko hajanaista ja jopa osittain tiedostamatonta. Asiakkuudenhallinta on kehittymässä varmasti paljon lähivuosina hotelleissa.

Jatkotutkimusaiheeksi esitän, että kehitetään hotellin vuorovaikutusmahdollisuuksia asiakkaan kanssa. Kaiken asiakaspalvelun ei tarvitse tapahtua aina vastaanoton tiskillä, miksi siis ei ole esimerkiksi hotellin mobiilisovellusta, jossa asiakas voisi hoitaa sisäänkirjauksensa sekä uloskirjauksensa. Tällainen sovellus olisi erittäin asiakaslähtöistä palvelua, sillä asiakas voisi hoitaa kaiken silloin kun haluaa. Asiakas voisi myös varmistaa sovelluksen avulla esimerkiksi sen, että vaikka asiakas saapuisi myöhään, hänelle on huone varattuna ja hotelli tietää että hän on varmasti tulossa hotelliin.

Toiseksi jatkotutkimusaiheeksi esitän sen, että tutkitaan sitä, miten hotellin asiakaskokemusta voisi kehittää asiakaslähtöisemmäksi asiakaskokemuksen johtamisen kautta. Nykypäivän kovassa hotellialan kilpailussa palvelut ovat helposti kopioitavissa ja yksilöllistä asiakaslähtöistä palvelua voi vaikea tuottaa. On tärkeää tietää, miten hotelli siirtää asiakkaan toiminnan keskipisteeksi, miten voidaan tuottaa asiakkaalle arvoa asiakkaan omiin prosesseihin yrityksen tuotteilla ja luoda asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia.

## **6.6 Oman oppimisen arviointi**

Koen, että opin opinnäytetyöni kautta syvällistä tietoa asiakkuudenhallinnasta ja siitä, mitkä kaikki asiat vaikuttavat sen onnistumiseen. Asiakkuudenhallinta on nykypäivänä tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa ja sitä tulisi pyrkiä kehittämään muun liiketoiminnan mukana. Tätä kautta yrityksen asiakaslähtöisyys kehittyy ja tämä näkyy todennäköisesti liiketoiminnan tuloksissa positiivisesti.

Lisäksi vaikka työskentelen vakituisesti yhdessä toimeksiantajahotelleista, tutkimuksen kautta olen kehittänyt tietämystäni hotellin asiakkuudenhallinnasta ja sen nykytilasta. Olen oppinut tutkimuksen kautta lisää projektinhallinnan taitoja ja analyyttistä tarkastelua. Koen kehittyneeni niin opintojeni kautta kuin ammatillisestikin tutkimuksen myötä. Opinnäytetyön kautta asiantuntemukseni ja osaamiseni laajeni sekä vahvistui. Opinnäytetyöstä on tullut positiivista palautetta tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä.

## Lähteet

AdAge 2012. Why Your CRM Needs to Go Social. Luettavissa:  
<http://adage.com/offerpop>. Luettu: 3.12.2012.

Brink, A.& Berndt, A. 2008. Relationship Marketing & Customer Management. Juta & Co Ltd. South Africa.

Dyché, J. 2002. The CRM Handbook – A Business Guide to Customer Relationship Management. 4. painos. Addison-Wesley.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Kustannusyhtiö Otava. Helsinki.

Kokko, Outi. 31.10.2012. Taloussanomat. Bonuskortti paljastaa – näin kauppias arvioi sinua. Luettavissa: <http://www.taloussanomat.fi/yrittaja/2012/10/31/bonuskortti-paljastaa-nain-kauppias-arvioi-sinua/201240974/137>. Luettu: 15.3.2013.

Korhonen, J. 10.1.2010. Jyväskylän yliopisto. Kirjasto. Jyväskylän yliopiston julkaisuaineisto. Tietojärjestelmätieteen kandidaatintutkielma. CRM käyttöönotossa huomioitavat tekijät. Luettavissa:  
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/24567/Jussi.Korhonen.pdf?sequence=1>. Luettu: 1.4.2013.

Lehtinen, J.R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Lumijärvi, O.P. 2007. Huipulla – Miten yrityksen menestysytälö ratkaistaan? WSOY-pro. Helsinki.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Helsinki.

Neocrm. Miten kanta-asiakasjärjestelmät lisäävät myyntiä? Luettavissa:  
<http://www.neocrm.fi/ulkosivut201007/kantaasiakkuus.php>. Luettu: 22.5.2013.

Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin. Talentum. Helsinki.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Kustannusyritys Pohjantähti. Vaasa.

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. 1. painos . OY Imperial Sales AB. Helsinki.

S-card. Palveluedut. Luettavissa: <http://www.scard.fi/s-card/palveluedut/>. Luettu: 22.5.2013.

Scribd. 2013. Scribd. Jas777. Customer Relationship Management in Hotel Industry. Luettavissa: <http://www.scribd.com/doc/14587797/Customer-Relationship-Management-in-Hotel-Industry>. Luettu: 20.1.2013.

Sintra. Sokos Hotellit. Luettavissa:

[http://sintra.sok.fi/wps/myportal/sintra!/ut/p/c5/vZDNboJAEICfxRdgZ3dhgSPCootAABeK-XAw1jYEWsalR4emLNzX9uSgzx\\_n55htUoCF35bHaloeq3ZUfKEcFWxMjC92I82CxEC6I2BXYZTwwKFqAXII06XtbdXvTvfvLrSSCdMPzS41Pg8HMgg-4AHQmdJL1DALekmWdUsnPPmxMnLkxt0Qv7E-YDKzVFctOJYCwCXEs3aJA8L-XFDcdP8xf6vBLDBtWqNCv5lk4BcHF3GcqxSzFSD7Q9W8WeSLr\\_nN0PC8MT2Sp2oWVYoh40eAFI3qlMCLrsV4eKqrXRjltGgUUpmnYBFPHKiXYwCrKZ1MUztvmDe2bo88SA98k3U6-AQCW6sY!/dl3/d3/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/?pcid=9af5f9804446279c917cd182c2e71afd](http://sintra.sok.fi/wps/myportal/sintra!/ut/p/c5/vZDNboJAEICfxRdgZ3dhgSPCootAABeK-XAw1jYEWsalR4emLNzX9uSgzx_n55htUoCF35bHaloeq3ZUfKEcFWxMjC92I82CxEC6I2BXYZTwwKFqAXII06XtbdXvTvfvLrSSCdMPzS41Pg8HMgg-4AHQmdJL1DALekmWdUsnPPmxMnLkxt0Qv7E-YDKzVFctOJYCwCXEs3aJA8L-XFDcdP8xf6vBLDBtWqNCv5lk4BcHF3GcqxSzFSD7Q9W8WeSLr_nN0PC8MT2Sp2oWVYoh40eAFI3qlMCLrsV4eKqrXRjltGgUUpmnYBFPHKiXYwCrKZ1MUztvmDe2bo88SA98k3U6-AQCW6sY!/dl3/d3/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/?pcid=9af5f9804446279c917cd182c2e71afd). Luettu: 15.1.2013.

S-kanava. S-ryhmä. S-ryhmän rakenne. SOK-yhtymä. Sokotel Oy. Luettavissa:  
<http://www.s-kanava.fi/web/s/sokotel-oy>. Luettu: 11.3.2013.

Sokos Hotels. S-Etukortti – iloa ja hyötyä asiakasomistajalle. Luettavissa:  
<http://www.sokoshotels.fi/etukortit/s-etukortti/>. Luettu: 20.4.2013.

Taloussivut 2013. Mielipiteet ja blogit. Lehtonen, J. 10.1.2013. Kanta-asiakaskortit. Luettavissa: <http://www.taloussivut.fi/kanta-asiakaskortit/>. Luettu: 6.4.2013.

Tekes 2011a. Tekes. Strategia. Sisällölliset painopisteet. Digitaalisuus palvelujen ja tuotannon uudistajana. Liiketoiminnan mahdollisuudet. Luettavissa:  
[http://www.tekes.fi/fi/community/Liiketoiminnan\\_mahdollisuudet/1096/Liiketoiminnan\\_mahdollisuudet/2383](http://www.tekes.fi/fi/community/Liiketoiminnan_mahdollisuudet/1096/Liiketoiminnan_mahdollisuudet/2383). Luettu:24.3.2013.

Tekes 2011b. Tekes. Strategia. Sisällölliset painopisteet. Digitaalisuus palvelujen ja tuotannon uudistajana. Perustelut. Luettavissa:  
<http://www.tekes.fi/fi/community/Perustelut/1095/Perustelut/2382>. Luettu: 24.3.2013.

Tieke 2005a. Asiakkuudenhallinta. CRM-sovellusratkaisun malli. Luettavissa:  
<http://tieke.fi/display/ashal/CRM-sovellusratkaisun+rakenne>. Luettu: 15.3.2013.

Tieke 2005b. Asiakkuudenhallinta. CRM-sovellusratkaisun malli. Asiakkuudenhallinta ja sen merkitys. Luettavissa:  
<http://tieke.fi/display/ashal/Asiakkuudenhallinta+ja+sen+merkitys>. Luettu: 15.3.2013.

TEM 2011. Työ- ja elinkeinoministeriö. 30.9.2011. Sirpalepolitiikasta kohti luovan talouden ekosysteemiä. Luettavissa:  
[http://www.tem.fi/files/30750/35\\_luovan\\_talouden\\_netti.pdf](http://www.tem.fi/files/30750/35_luovan_talouden_netti.pdf). Luettu: 5.4.2013.

YritysSuomi. Yrityksenä toimiminen. Markkinointi. Asiakkuudenhallinta. Luettavissa:  
[http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku\\_Yrityksena\\_toimiminen&ppa=palp\\_Markkinointi&aihe=1000058](http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksena_toimiminen&ppa=palp_Markkinointi&aihe=1000058). Luettu: 10.3.2013.

Ässä 2012. Yksilöllinen monille. S-ryhmäläisten ammattilehti. N:o 8/2012, 24.08.2012, s. 32. Luettavissa: <http://www.digipaper.fi/assa/96663/>. Luettu: 5.4.2013.

# **Liitteet**

## Liite 1. Haastattelun runko

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Sokos Hotel Helsingille, SH Presidentille, SH Tornille ja SH Vaakunalle. Päättökimusungelmana on johtotason haastattelujen avulla selvittää, kuinka hotellin henkilöstö voidaan sitouttaa asiakkuudenhallinnan ylläpitoon. Tutkimusta ohjaa seuraava alaongelma: kuinka hotellissa voidaan kehittää asiakaspalveluprosesseja niin, että hyödynnetään asiakkuudenhallintaa organisaatiolle lisäarvoa tuottavana tekijänä.

## **Puolistrukturoitu haastattelu siitä, miten hotellin asiakkuudenhallinnalla saataisiin lisäarvoa hotellille**

### **Teema 1: Hotellin asiakkuudenhallinta**

1. Käytättekö hotellissanne Customer Relationship Managementia eli asiakkuudenhallintaa?
2. Mitä erilaisia asiakkuudenhallinnan järjestelmiä käytätte hotellissanne?
3. Kuka näitä järjestelmiä käyttää yrityksessänne?
4. Millä erilaisin tavoin asiakkuudenhallintaa hyödynnetään hotellissanne / hotellinne vastaanotossa?
5. Kuinka asiakkuudenhallintaa käytetään hyödyksi hotellin varausohjelman tai muiden Internet-sivustojen kautta? Entä sosiaalisten kanavien tai verkostojen kautta?

### **Teema 2: Asiakastietojen hyödyntäminen hotellin liiketoiminnassa**

6. Hyödynnetäänkö hotellissanne asiakastiedon keräämisessä bonus- tai pistekortteja?
7. Käytetäänkö kyseisten korttien asiakastietoja hyödyksi asiakkuudenhallinnassa?
8. Mitä muuta asiakastietoa hotellin asiakaspalvelussa hyödynnetään?
9. Mitä erilaisia keinoja on hyödyntää asiakastietoja asiakaspalvelutilanteessa?

10. Mitä hyötyjä koet hotellin sekä asiakkaan saavan asiakastiedon hyödyntämisestä hotellin liiketoiminnassa?
11. Onko hotellinne asiakastiedon hyödyntämisestä tullut palautetta asiakkailta? Jos on, millaista tämä on ollut?
12. Voisiko digitaalisuutta ja sosiaalisia verkostoja hyödyntää hotellin asiakastietojen keräämisessä? Jos voisi, kuinka niitä voisi hyödyntää?
13. Kuinka asiakastietojen käyttöä voisi hyödyntää enemmän hotellin asiakaspalvelussa ja myynnissä sekä eri kanavissa?

### **Teema 3: Asiakaspalveluprosessien kehittäminen lisäarvoksi organisaatiolle**

14. Miten asiakkuudenhallinta voisi tukea hotelliketjun strategian jalkauttamista ja palvelulupauksen toteuttamista asiakaspalveluprosessien ja myynnin kautta?
15. Majoitus- ja ravintola-alan trendit ovat yksilöllisyyden tarve, nopeasti kehittyvä teknologia, hyvinvointiin panostaminen ja asiakkaiden vaatimustason nousu. Kuinka hotellinne pyrkii vastaamaan näihin trendeihin asiakkuudenhallinnan kautta?
16. Miten operatiivista, analyttistä ja kollaboratiivista asiakkuudenhallintaa voisi hyödyntää hotellin liiketoiminnassa?
17. Mitä hyötyä kokisit asiakkuudenhallinnan tuovan yritykselle/asiakaspalvelutilanteeseen? Tai näettekö jotain esteitä tai ongelmia asiakkuudenhallinnalle tai asiakastiedon hyödyntämiseen asiakkuudenhallinnassa?
18. Koetteko asiakkuudenhallinnan hyödyllisenä asiakaspalvelijan näkökulmasta?
19. Miten asiakkuudenhallintajärjestelmää ja sen tuottamaa tietoa pitäisi käyttää myynnin ohjaamiseen ja asiakassuhteiden hoitamiseen?
20. Miten hotellinne voisi kehittää ja tehostaa asiakkuudenhallintaa?
21. Mihin suuntaan asiakkuudenhallinta on mielestänne menossa hotellialan kehityksessä tulevaisuudessa?

### **Teema 4: Henkilökunnan sitouttaminen asiakkuudenhallinnan ylläpitoon**

22. Onko hotellinne vastaanoton henkilöstölle määriteltäviä toimintamalleja tai ohjeita asiakkuudenhallinnasta?



23. Millä tavoin pyrit johtamaan nykyisiä sekä uusia asiakkuudenhallinnan toimintatapoja kuten, esimerkiksi palvelua ja myyntiä?
24. Kuinka pyritte sitouttamaan henkilöstönne asiakkuudenhallinnan toimintatapoihin?
25. Millä tavoin hotellin vastaanoton henkilökunta saataisiin osallistumaan ja sitoutettua asiakkuudenhallinnan ylläpitoon? Mitä eri johtamisen keinoja käyttäisitte?
26. Mitkä ovat hotellinne palvelutapahtuman tavoitteet? Miten varmistatte, että tavoitteet toteutuvat?
27. Miten varmistat asiakaslähtöisyyden itse palvelussa sekä asiakaskohtamisessa?
28. Mitkä ovat hotellin asiakkuudenhallinnan hyödyt sekä haasteet hotellissa? Johtamisen näkökulmasta sekä asiakaspalvelijan näkökulmasta.

### **Asiakkuudenhallinta pähkinänkuoressa**

Asiakkuudenhallinta, joka tunnetaan myös englanninkielisestä nimestään Customer Relationship Management (CRM), on strategia, joka voi auttaa rakentamaan pitkäaikaisia asiakassuhteita ja lisäämään niiden kannattavuutta oikean johtamisen ja asiakaslähteisen strategian soveltamisen kautta. Kannattavien asiakassuhteiden ylläpidon lisäksi asiakkuudenhallinnan kautta saadaan nostettua palvelun tasoa helposti, vähillä kuluilla. Asiakkuudenhallinnan hyödyntämisen avulla palvellaan myös asiakkaan sellaiset tarpeet, joista hän ei ole maininnut. (Scribd. 2013.)

Onnistuneen asiakkuudenhallinnan strategian täytäntöönpano edellyttää kokonaisvaltaista ja tasapainoista lähestymistapaa teknologiaan, prosessiin, ja ihmisiin. Toimiva asiakkuudenhallinta onkin tärkeä osa yrityksen kokonaisstrategiaa ja se on osa yrityksen tietohallintostrategiaa, sillä asiakkuudenhallintaa voidaan johtaa asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla. Järjestelmä toimii apuna yrityksen strategiselle asiakasprosessille, sillä se kerää asiakastietoja ja toimii johdon päätöksenteon tukena. (Brink & Berndt 2008, 176, 210–211; Tieke 2005a.)

Asiakkuudenhallinta voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, joita ovat operatiivinen, analyttinen ja kollaboratiivinen asiakkuudenhallinta. Operatiivinen asiakkuudenhallinta tarkoittaa kaikkia niitä toimintoja, joita tarvitaan yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa asiakastoiminnassa. Asiakkuudenhallinnalla yritys hoitaa tilausten käsittelyt, laskutukset, reskontran sekä yhtenäiset asiakastiedot kuten esimerkiksi dokumentit. Asiakkuudenhallinta toimii yrityksen rajapinnassa ja sitä käyttävät myynti, markkinointi, asiakaspalvelu, huolto sekä ylläpito. (Dyché 2002, 12, 289; Tieke 2005a.)

Kollaboratiivinen asiakkuudenhallinta mahdollistaa asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen eri kanavien kautta. Tavoitteena on helpottaa ja kehittää asiakkaan vuorovaikutuksen laatua molempiin suuntiin asiakkaan ja yrityksen välillä. (Dyché 2002, 12, 289.)

Analyttinen asiakkuudenhallinta hyödyntää operatiivisen asiakkuudenhallinnan luomaa asiakastietovarastoa. Analyttinen asiakkuudenhallinta tuottaa sekä esittää asiakastiedot suunnittelua ja päätöksentekoa varten. Sen avulla tunnistetaan asiakkaat ja nähdään asiakassegmentit sekä voidaan personoida palveluja ja tuotteita. Sillä kartoitetaan asiakaskannattavuutta, löydetään yrityksen tärkeimmät asiakkaat ja seurataan asiakkaiden asiakasuskollisuutta. Tuote- ja palvelukonsepteja voidaan kehittää sekä asiakkuudenhallintaa voidaan muokata asiakaslähtöisempään suuntaan asiakkuudenhallinnan tuottamien tietojen avulla. (Tieke 2005a.)

Asiakkuudenhallinnan tavoite on se, että yritys tunnistaa ja kohtelee jokaista asiakastaan yksilönä. Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on myös lisätä asiakaskannattavuutta asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa. Yritykselle onkin tärkeää tietää, kuinka toteuttaa palvelu asiakkaan omien mieltymysten mukaisesti. Jotta asiakaspalvelua voisi muunnella, yrityksen tulee luoda yksilöllistä palvelua ja personoituja tuotteita. Näin asiakas voi tuntea olonsa erityiseksi ja kokea saavansa hyvää palvelua. Se inhimillistää asiakkaan oston, palvelupyynnön tai valituksen. Palvelun personointi ei tarkoita vain asiakasuskollisuuden säilyttämistä, vaan myös asiakkaan ostojen lisäämistä. (Scribd. 2013.)

Asiakaslähtöisellä yrityksellä on yhdenmukainen, luotettava ja miellyttävä vuorovaikutus asiakkaiden kanssa jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Asiakkuudenhallinnan teknologian avulla hoidetaan kaikenlainen vuorovaikutus yrityksen ja sen asiakkaiden välillä, jotta käytetään hyödyksi kaikki tieto erilaisissa liiketoiminnan sovelluksissa. (Mäntyneva 2001, 12–13; Scribd. 2013.)