

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

2013

Jenni Karttunen

# HOTELLIN KANTA- ASIAKASOHJELMAN KEHITTÄMINEN

- Case: Centro Hotel



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jenni Karttunen

## HOTELLIN KANTA-ASIAKASOHJELMAN KEHITTÄMINEN – CASE: CENTRO HOTEL

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, minkälainen kanta-asiakasohjelma tuottaisi eniten lisäarvoa Centro Hotelin kanta-asiakkaille ja näin ollen saisi kanta-asiakkaat pysymään yrityksen asiakkaina. Lopputuotoksena luotiin toimeksiantajalle ehdotelma uuden kanta-asiakasohjelman rakenteesta ja toiminnasta. Ohjelma pyrittiin suunnittelemaan niin, että se on mahdollista ottaa käyttöön mahdollisimman pienin investoinnein.

Ehkäpä jo vanhahtavasta sävystä huolimatta asiakasuskollisuus on yhä tärkeä huomioon otettava asia palvelualan yrityksissä. Pareton lakia voidaan pitää nyrkkisääntönä; vain 20 prosenttia asiakkaista tuottaa 80 prosenttia tuotoista suurimmassa osassa yrityksiä. Lisäksi uskollisten asiakkaiden, kanta-asiakkaiden, tekemät varaukset muodostavat 40 – 50 prosenttia kaikista hotellin huonevarauksista. Voidaan sanoa, että kanta-asiakkaiden tekemien huonevarausten määrä on verrannollinen hotellin tulokseen.

Kanta-asiakasohjelmien perimmäisenä tavoitteena on lisätä uskollisuutta tiettyä yritystä tai brändiä kohtaan. Suurilla ketjuilla on kanta-asiakasohjelmien luomisessa ja ylläpitämisessä etulyöntiasema pieniin yksityisiin hotelleihin verrattuna, sillä ne pystyvät tarjoamaan asiakkaalle suurempia ja kalliimpia etuja. Pienillä hotelleilla on kuitenkin etunaan se, että ne pystyvät luomaan läheisempiä suhteita asiakkaisiin ja työntekijöihin.

Tutkimuksen osana toteutettiin verkkosivuhavainnointi, jonka tarkoituksena oli kartoittaa, minkälaisia kanta-asiakasohjelmia hotelleilla Suomessa on käytössään. Centro Hotelin kanta-asiakkaille suunnattiin kysely, jossa tiedusteltiin heidän näkemyksiään koskien kanta-asiakasohjelmia yleisesti, sekä tarvetta sellaisen käyttöönotolle Centro Hotelissa. Koska vastausten määrä jäi pieneksi, painottui uuden ohjelman suunnittelu suurella määrällä aiheita koskevaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin.

Tärkeää uuden kanta-asiakasohjelman suunnittelussa oli, että ohjelmaa voidaan tulevaisuudessa kehittää ja laajentaa vastaamaan parhaiten asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Uuden kanta-asiakasohjelman rakenne toimitettiin toimeksiantajalle kirjallisessa muodossa ja blueprint-kaaviona.

ASIASANAT:

(Kanta-asiakas, kanta-asiakasohjelma, asiakasuskollisuus)

Jenni Karttunen

## DEVELOPING A FREQUENT GUEST PROGRAM – CASE: CENTRO HOTEL

The purpose of the present bachelor's thesis was to explore what kind of a loyalty program would bring the most value to the return customers of the Centro Hotel and thus would make them return to the hotel in the future. The ultimate goal was to design a new loyalty program that could be implemented with minimum investments.

Regardless of the perhaps dated sound of the word customer loyalty, it remains an important factor in the service sector. Pareto's law can be considered a rule of thumb – in most companies only 20 percent of customers account for 80 percent of the profit. In addition, reservations made by loyal customers, in other words frequent guests, make up 40 - 50 % of all reservations in that hotel. In conclusion, the profit or loss of a hotel is commensurate with to the amount of bookings made by frequent guests.

One way to maintain the level of satisfaction for these customers is to create a frequent guest program that creates additional value to the return customer. The ultimate goal of customer loyalty programs is to make customers stay with the specific company and create loyalty towards the company of brand. Large chain companies have an advantage over smaller privately owned enterprises in creating and maintaining loyalty programs, because they can offer bigger and more expensive benefits for the customers. However, small hotels have the possibility to create closer and deeper relationships to their customers and staff.

As a part of the research a web page analysis was designed to study what kind of loyalty programs hotels in Finland are currently using. A survey was conducted to find out if the frequent guests of Centro Hotel think that a loyalty program would be beneficial for them and explore views on loyalty programs in general. Due to the limited number of responses obtained, much of the design of the new program is based on literature review on the topic.

It was considered important, that if necessary in the future the program can be modified relatively easily and expanded to best meet the customer requirements. The outcome of the new program was delivered to Centro Hotel both in written form and as a blueprint to depict the structure of the program.

### KEYWORDS:

(customer loyalty, frequent guest program, loyalty program)

## SISÄLTÖ

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 JOHDANTO</b>                                                | <b>5</b>  |
| 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset                        | 5         |
| 1.2 Toimeksiantaja                                               | 6         |
| <b>2 KANTA-ASIAKASOHJELMAN SUUNNITTELUUN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT</b> | <b>7</b>  |
| 2.1 Asiakasuskollisuus, kanta-asiakkuudet ja niiden hallinta     | 7         |
| 2.1.2 Kanta-asiakkuus                                            | 10        |
| 2.1.3 Kanta-asiakasohjelmat                                      | 12        |
| 2.1.4 Asiakassuhdejohtaminen                                     | 15        |
| 2.2 Lisäarvon tuottaminen kanta-asiakkaille                      | 17        |
| 2.2.1 Pieni hotelli lisäarvon tuottajana                         | 17        |
| 2.2.2 Palvelulla lisäarvoa kanta-asiakkaille                     | 19        |
| 2.2.3 Tunteilla ja elämyksillä lisäarvoa kanta-asiakkaille       | 23        |
| 2.2.4 Kanta-asiakkaan kokemuksen johtaminen                      | 25        |
| <b>3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -TULOKSET</b>                         | <b>28</b> |
| 3.1 Havainnointi                                                 | 28        |
| 3.2 Kanta-asiakaskysely                                          | 29        |
| 3.3 Tutkimustulokset                                             | 30        |
| <b>4 CENTRO HOTELIN UUSI KANTA-ASIAKASOHJELMA</b>                | <b>34</b> |
| <b>5 LOPUKSI</b>                                                 | <b>41</b> |
| <b>LÄHTEET</b>                                                   | <b>42</b> |

## LIITTEET

- Liite 1. Centro Hotelin kanta-asiakasohjelman blueprint
- Liite 2. Havainnointikaavake
- Liite 3. Centro Hotelin kanta-asiakaskysely
- Liite 4. Centro Hotelin kanta-asiakaskyselyn tulokset taulukoina ja kuvioina

## KUVAT

- Kuva 1. Asiakkaan kokemuksen tasot. (Löytänä & Korteso 2011, 60). 27
- Kuva 2. Esimerkki kanta-asiakkaille lähetettävästä tekstiviestistä. 37

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, minkälainen kanta-asiakasohjelma tuottaisi eniten lisäarvoa Centro Hotelin kanta-asiakkaille. Lopullisena tavoitteena on kehittää kanta-asiakasohjelma ehdotus, jonka hotelli voi ottaa käyttöönsä tarvittavien investointien jälkeen. Centro Hoteliin aikaisemmin, vuonna 2008, tehdyssä tutkimuksessa todettiin, että hotellin kanta-asiakkaat olisivat kiinnostuneet uudesta kanta-asiakasohjelmasta, mikäli aikaisemmin käytössä ollut ohjelma lopetettaisiin. Kyseisen tutkimuksen otos oli kuitenkin kovin rajallinen ja vastauksia saatiin ainoastaan 35 kappaletta, mistä johtuen tarvetta uudelle kanta-asiakasohjelmalle kartoitetaan myös tässä työssä.

Nyt käsiteltävä opinnäytetyö toteutettiin tutustumalla laaja-alaisesti kanta-asiakkuutta, asiakasuskollisuutta ja lisä-arvon tuottamista käsittelevään kirjallisuuteen. Tämän jälkeen toteutettiin verkkosivuhavainnointi, jonka tavoitteena oli selvittää, minkälaisia kanta-asiakasohjelmia muilla hotelleilla on käytössään. Havainnoinnilla pyrittiin kartoittamaan alan parhaita käytäntöjä Centro Hotelin kanta-asiakasohjelman kehityksen avuksi. Kartoitusta seurasi kysely Centro Hotelin kanta-asiakkaille. Kyselyllä pyrittiin selvittämään, minkälaiseen kanta-asiakasohjelmaan kanta-asiakkaat haluaisivat osallistua.

Lopuksi suunniteltiin Centro Hotelille oma, aivan uusi kanta-asiakasohjelma. Ohjelma perustuu toteutetun tutkimustyön tuloksiin, sekä aihetta käsittelevän kirjallisuuteen. Kyseisessä kanta-asiakasohjelmassa on suuri paino lisäarvon tuottamisella. Uuden kanta-asiakasohjelman rakenne on kuvattu blueprint-kaaviolla liitteessä (Liite 1) ja ohjelman kirjallinen kuvaus löytyy luvusta 4. Kanta-asiakasohjelmalla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä niitä toimintaperiaatteita, jotka tuottavat kanta-asiakkaille lisäarvoa. Kanta-asiakasohjelmalla ei tarkoiteta fyysistä tietokoneohjelmaa.

## 1.2 Toimeksiantaja

Centro Hotel on yksityinen, Turun keskustassa sijaitseva boutique-tyyppinen hotelli, joka on perustettu vuonna 1974. Hotellissa on 63 huonetta kahdessa kerroksessa ja kaikki huoneet on remontoitu neljän vuoden sisällä.

Nettisivuilla kerrotaan, että hotelli haluaa tarjota asiakkailleen hyvää, henkilökohtaista palvelua ja rauhallisia öitä viihtyisissä huoneissa kohtuuhintaan. (Centro Hotel 2013.) Hotelli sijaitsee sisäpihalla, jonne harvoin kuuluu melua keskeisestä sijainnista huolimatta. Suurin osa kanta-asiakkaista on työmatkailijoita, jotka haluavat nukkua yönsä rauhassa.

Aiemmin Centro Hotel kuului Finlandia Hotels –ketjuun, joka on yksityisten hotellien ketju Suomessa. Tällä hetkellä ketjuun kuuluu 25 hotellia eri puolilla Suomea. Finlandia Hotels tarjoaa kanta-asiakkailleen bonuskorttia, johon tallentuvat sähköisesti ansaitut bonukset. Asiakkaat ansaitsevat bonusta hotelli- ja ravintolaostoista kaikissa ketjun hotelleissa. (Finlandia Hotels 2013.)

Erottuaan ketjusta Centro Hotel haluaa kartoittaa kanta-asiakkaidensa tarvetta uudelle kanta-asiakasohjelmalle. Tällä hetkellä kanta-asiakkaiden käytössä ovat samat palvelut kuin muillakin asiakkailla. Niihin kuuluu huonehintaan sisältyvä seisovanpöydän aamiainen, langaton internet-yhteys, kuntokeskus Motivuksen palvelut samassa korttelissa hotellin kanssa, sekä maksuton iltapäivälehdien lukeminen hotellin aulassa silloin, kun lehti on saatavilla. Varsinaisia kanta-asiakasetuja ei siis ole tarjolla lainkaan.

## 2 KANTA-ASIAKASOHJELMAN SUUNNITTELUUN

### VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

#### 2.1 Asiakasuskollisuus, kanta-asiakkuudet ja niiden hallinta

Asiakkuudella tarkoitetaan asiakkaan ja yrityksen välistä prosessia, joka koostuu asiakaskohtaamisista ja niiden aikana yrityksen ja asiakkaan arvontuotantoprosessien välillä tapahtuvasta resurssien vaihdannasta (Komppula & Boxberg 2005, 62). Asiakasuskollisuus mielletään yleensä asiakkaan jatkuvaksi asiointiksi yrityksessä, jonka palvelut hän on todennut itselleen sopiviksi, esimerkiksi hinta-laatusuhteeltaan. Käsite on kuitenkin paljon moniulotteisempi, kuin ensisilmäykseltä saattaa vaikuttaa.

##### 2.1.1 Asiakasuskollisuus

Mainittakoon myös, että Arantolan (2003, 17) mukaan asiakasuskollisuus on nykyään monella pitkiinkin asiakassuhteisiin tottuneella toimialalla harvinainen ilmiö. Asiakkaiden saatavilla on, muun muassa sähköisessä mediassa, valtava määrä tietoa erilaisista vaihtoehdoista, minkä seurauksena he ovat entistä hintatietoisempia ja kilpailu asiakkaista on kiristynyt entisestään. Yksittäisen yrityksen mahdollisuus vaikuttaa oman asiakaskuntansa odotuksiin pienenee jatkuvasti, kun asiakkaat oppivat kilpailijoilta ja muilta yrityksiltä, joiden kanssa he asioivat (Hellman 2003, 85).

Hieman ehkäpä jo vanhahtavasta sävystään huolimatta asiakasuskollisuus on kuitenkin tärkeä huomioon otettava asia missä tahansa palvelualan yrityksessä. Pareton lakia voidaan edelleen pitää nyrkkisääntönä; vain 20 prosenttia asiakkaista tuottaa 80 prosenttia tuotoista suurimmassa osassa yrityksiä (McCall & Clay 2010, 37). Lisäksi pitkäaikaisen asiakkaan palveleminen voi olla edullisempää kuin uuden, sillä asiakas on jo oppinut toimimaan yrityksen toivomalla tavalla, eikä täten kuormita palveluprosessia. Hän myös suosittelee yrityksen palveluja eteenpäin todennäköisemmin kuin täysin uusi asiakas. (Arantola 2003, 22.)

Grönroos (2007, 41) määrittelee, että sitoutuneisuus tarkoittaa pitkäkestoista tahtoa ylläpitää arvokasta suhdetta, esimerkiksi yrityssuhdetta. Kuitenkaan Arantolan (2003, 9) mukaan asiakasuskollisuus ei edellytä sitoutuneisuutta tai halua pysyä asiakkaana, vaan pikemminkin tiettyä määrää uudelleenostamista tietyn ajan kuluessa. Mikäli asiakasuskollisuutta halutaan ajatella sitoutuneena suhteena tiettyyn yritykseen, on tärkeää ymmärtää mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan sitoutuneisuuteen.

Viime vuosina on tehty useita tutkimuksia siitä, kuinka henkilökunnan tyytyväisyys ja sitoutuneisuus vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta uskollisuuteen. Muun muassa Heide ja Gronhaug (2009, 38) toteavat, että todella uskollisen asiakassuhteen voi saavuttaa ainoastaan, jos asiakkaita kohtelee motivoitunut, sitoutunut ja tyytyväinen henkilökunta. He myös esittävät, että voiton ja kasvatavoitteiden saavuttaminen alkaa pitämällä huolta niistä, jotka pitävät huolta asiakkaista, sekä kouluttamalla heitä jatkuvasti ja asianmukaisesti. Viime vuosien trendinä on myös ollut, että yritykset pyrkivät saavuttamaan tuloksia osallistuttamalla henkilökuntaa ja asiakkaita toiminnan kehittämiseen (Johnson 2010).

Toinen huomionarvoinen asia, jonka Heide ja Gronhaug (2009, 38) nostavat esille, on yksilöllisen ilmapiirin luomisen tärkeys. Ainutlaatuinen ja omaperäinen ilmapiiri, joka sisältää sekä sosiaaliset, että fyysiset tekijät kuten sisustuksen, koetaan kilpailluilla markkinoilla oleellisena keinona pitää asiakkaat tyytyväisinä. Kuitenkin hotellien vieraanvaraisuuden todettiin tutkimuksessa olevan tärkeämpi tekijä asiakkaan tyytyväisyydessä, uskollisuudessa sekä suosittelualttiudessa, erityisen poikkeuksellisen ilmapiirin sijaan. (Heide & Gronhaug 2009, 30-37). Toisaalta, suurten ketjuhotellien tarjontaan tylsistynyt työmatkailija saattaa erityisesti nauttia hotellista, jonka sisustus poikkeaa täysin totutusta tai joka tarjoaa jotain ainutlaatuisia virkistysmahdollisuuksia ympäristössään (Komppula & Boxberg 2005, 39).

Työmatkailija kiinnittää huomiota enemmän laatuun kuin hintaan, ja on näin vaativampi asiakas reagoiden helposti palvelutason vaihteluihin. Työmatkailija toivoo usein, että juuri hänen henkilökohtaiset tarpeensa otetaan huomioon ja



että yritys pyrkii tuottamaan arkirutiineista poikkeavia positiivisia yllätyksiä. (Komppula & Boxberg 2005, 39.) Asiakas odottaa, että häntä palveleva yritys tuntee hänet, hänen tilanteensa, ostohistoriansa, ostoprosessiinsa liittyvät kysymykset sekä hänen henkilökohtaiset odotuksensa esimerkiksi kommunikaatio- ja kaupankäyntikanavien suhteen (Hellman 2003, 84).

Yksilömarkkinointi on tapa lisätä asiakasuskollisuutta, tuottoja per tuote ja luoda uusia yksittäisiä asiakkaista koostuvia markkinoita (Arantola 2003, 62). Keskeiset yksilömarkkinoinnin periaatteet ovat yrityksen oppiminen asiakassuhteesta sekä personointi, eli sisällön ja viestinnän kohdistaminen asiakkaalle henkilökohtaisesti. Oppivan asiakassuhteen tarkoituksena on muistaa asiakkaan aiemmat valinnat, sekä pystyä tarjoamaan seuraavalla kerralla sitä tuotetta tai palvelua, joka oli asiakkaalle mieleinen. (Arantola 2003, 63.)

Asiakasuskollisuuden tavoittelulla pyritään saavuttamaan yritykselle tasainen kannattavuustilanne (Hellman 2003, 78). Asiakasuskollisuutta ja –kannattavuutta on tärkeää mitata jatkuvasti merkityksellisen ja tuloksellisen toiminnan takaamiseksi. Keskeiset mittarit mittaavat asiakashankintaa, asiakaspysyvyyttä sekä asiakaspoistumaa, jotka kaikki mittavat yrityksen onnistumista suhteessa kilpailijoihin ja markkinoihin. (Arantola 2003, 42.) Myös ostokäyttäytymisen seuraaminen on oleellista. Mittarit voivat sisältää muun muassa ostojen tiheyden; keskimääräisen ostokoon; tuoteryhmät, joita on ostettu tai ostokerrat esimerkiksi kuukaudessa tai vuodessa. (Arantola 2003, 39.)

Lisäksi palautteen kerääminen, seuraaminen ja analysoiminen antaa arvokasta tietoa asiakkaista. Tyytymättömällä kuluttajalla on kaksi vaihtoehtoa: valittaminen tai vaihtaminen. Voidaan siis päätellä, että uskollinen asiakas valittaa todennäköisemmin kuin asiakas, jolle palveluntarjoajan vaihtaminen on helppoa. Palautteen anto, niin positiivinen kuin negatiivinenkin, tulisi nähdä asiakkaan investointina yrityksen toiminnan kehittämiseen. (Arantola 2003, 23.)

### 2.1.2 Kanta-asiakkuus

Kanta-asiakkaiden tekemät varaukset muodostavat Wightin (2009, 1-2) mukaan 40 – 50 % kaikista hotellin huonevarauksista. Voidaan sanoa, että kanta-asiakkaiden tekemien huonevarausten määrä on suoraan verrannollinen hotellin tulokseen.

On siis tärkeää tunnistaa kannattavimmat asiakkaat ja pitää huolta, että he ovat tyytyväisiä tarjottavaan palveluun. Asiakaskannattavuudella tarkoitetaan asiakkaan tekemien ostojen ja niihin liittyvien yrityksen kustannusten välistä eroa (Mäntyneva 2011, 125). Asiakkaan odotusten ja kokemusten välinen suhde sen sijaan kertoo asiakastyytyväisyydestä. Mikäli kokemukset vastaavat odotuksia, voidaan olettaa asiakkaan olevan tyytyväinen; mikäli odotukset ylittyvät voidaan asiakkaan olettaa olevan tyytymätön. (Mäntyneva 2011, 12.)

Jotta kanta-asiakkaista huolehtiminen olisi yritykselle kannattavaa, tulee asiakkuuden arvon koko sen elinkaaren aikana olla suuri, ja asiakkuuden säilyttämisen aiheuttamien kustannusten tulee olla alhaisemmat kuin uusien asiakkaiden hankkimisen kustannukset (Arantola 2003, 52). Asiakaskannattavuutta voi parantaa kahdella vaihteellisella tavalla. Joko voidaan lisätä myynnin määrää kyseisille asiakkaille tai parantaa asiakaskohtaista katetta. (Mäntyneva 2011, 47.)

Asiakkaiden tarpeita ja niiden täyttämistä korostavan yrityksen tulisi pyrkiä kaksisuuntaiseen dialogiin, jossa asiakkaalla on mahdollisuus kertoa omista toiveistaan ja tarpeistaan (Mäntyneva 2011, 10). Myös Johnson (2010) sanoo, että ottamalla asiakkaat mukaan toiminnan kehittämiseen rakennetaan pitkäkestoisia suhteita, sitoutuneisuutta ja brändiuskollisuutta. Mäntyneva (2011, 125) määrittelee, että asiakasuskollisuus on asiakkaan tahtotila pysyä asiakkaana. Ei siis riitä, että yritys on saanut pitkäkestoisia asiakassuhteita, vaan myös näiden suhteiden säilyttämiseen on kiinnitettävä huomiota.

Asiakassuhteiden hoitaminen ja tarkka seuraaminen mahdollistaa yrityksen jatkuvan oppimisen ja mahdollisuuden kehittää toimintaa palvelemaan yhä paremmin juuri tärkeimpien asiakkaiden tarpeita. DeKay, Toh ja Raven (2009,

381) toteavat, että kun asiakkaiden tarpeet tunnistetaan, voidaan uskollisuutta lisätä tarjoamalla asiakkaalle lisä-arvoa tuottavia, hänelle tarpeellisia, etuja. Lisäarvoa tuottavat edut voivat olla mitä tahansa, asiakkaan suosikki lehtiä, huonehintaan kuuluva aamiainen, myöhäinen uloskirjaus tai muuta sellaista. Lisäarvoa tuottavien etuuksien avulla pyritään saamaan asiakas yrityksen palvelujen toistuvaksi käyttäjäksi, kanta-asiakkaaksi (Komppula & Boxberg 2005, 38-39).

Tyypillisesti hotellien kanta-asiakkaat ovat työmatkalaisia, jotka matkustavat enemmän kuin 16 kertaa vuodessa (Wight, J. 2009, 2). Verma, Stock ja McCarthy (2012, 183-185) toteavat, että liikematkustajien hotellivalintaan vaikuttaa tärkeimpien tekijöiden joukossa arvostelut, joita hotelli on saanut muilta asiakkailta. Lisäksi he toivovat erilaisia sovelluksia muun muassa varauksen tekoon. Myös erilaiset kommunikaatiotapoihin liittyvät sovellukset osoittautuivat houkutteleviksi, esimerkiksi tekstiviestit tai muistutukset hotellilta, ääniviestit, sähköpostit tai herätykset. Työmatkalaisten todetaan sopeutuvan uuteen teknologiaan nopeammin, kuin muiden asiakkaiden.

Johnson (2010) kuitenkin painottaa, että uuden teknologian käyttöönotossa tulee olla varovainen. Kaikki toimintatavat eivät missään nimessä sovi jokaiseen yritykseen tai jokaiselle asiakkaalle, vaikkakin kaikki kosketuspisteet asiakkaan kanssa on hyvä hyödyntää. Joka tapauksessa internetpohjaiset sovellukset valtaavat alaa yhä enemmän ja kanta-asiakaskorttien aika alkaa olla ohitse (Ohlson ja Åberg 2011, 31).

Työmatkailijat arvostavatkin usein matkustamisen rutiinien helpottumista. Useat hotellit ovat luoneet työmatkailijoille erilaisia etuuksia, jotka esimerkiksi vähentävät jonotusta, tarjoavat ylimääräistä viihdykettä tai pyrkivät luomaan kotoisen ja turvallisen ympäristön. (Komppula & Boxberg 2005, 38-39.) Vaarana kuitenkin on, että asiakas osoittaakin uskollisuutta nimenomaa etuuksia, eikä niinkään itse yritystä kohtaan. McCall & Clay (2010, 37) toteavat, että sellaisessa tapauksessa yritys saavuttaa vain lyhyen tähtäimen uskollisuutta, mutta epäonnistuu todella muuttamaan kuluttajan asennetta tai vaikuttamaan tulevaisuuden ostopäätöksiin.

### 2.1.3 Kanta-asiakasohjelmat

Kritiikkiä kanta-asiakasohjelmia koskien on paljon. Ensinnäkin kanta-asiakasohjelmat saattavat tulla hotellille kalliiksi, sillä tietojärjestelmien ylläpito ja alennusten jakaminen ei ole ilmaista. Toisekseen, kuten jo aiemmin mainittu, lisäedut tai -palvelut saattavat luoda uskollisuutta enemmän palkintoa, kuin brändiä kohtaan. Ne lahjovat asiakasta ostamaan uudelleen, mutta eivät väistämättä lisää kulutusta tai aiheuta asenteellista uskollisuutta. (Arantola 2003, 49.) Kanta-asiakasohjelmien perimmäisenä tavoitteena on saada asiakkaat pysymään yrityksen asiakkaina, sekä lisätä uskollisuutta tiettyä yritystä tai brändiä kohtaan. Kanta-asiakasohjelmiin kuuluvista asiakkaista usein kuitenkin vain pieni osa on aktiivisia, eli ovat käyttäneet yrityksen palveluja viimeisen 12 kuukauden aikana. (Wight, J. 2009, 1.)

McCall ja Clayn (2010, 50) mukaan on kuitenkin epätodennäköistä, että kanta-asiakasohjelmat jäisivät kokonaan pois palvelualan yritysten toiminnasta. Wight (2009, 2) lisää vielä, että kanta-asiakasohjelmat ovat välttämättömiä hotelleille, jotka haluavat pysyä kilpailukykyisinä. Vaikka kanta-asiakasohjelma ei suoranaisesti erota toimijaa kilpailijoista, ja suurin osa ohjelmista on lähes samanlaisia toiminnoiltaan, on ohjelman käyttämättä jättäminen epäedullista suhteessa muihin toimijoihin, sillä asiakkaat näkevät pisteiden keräämisen lisäarvona.

Toimiakseen kanta-asiakasohjelman tulee tukea asiakkaan arvolupausta ja lisätä asiakkaan kokemaa arvoa (Arantola 2003, 52). Yleensä kanta-asiakkuusohjelman jäsenyys tarjoaa tietyt edut, jotka eivät ole muuten tarjolla, sekä mahdollisuuden kerryttää pisteitä, joita voi käyttää ilmaiseen majoitukseen tai muihin palkintoihin (Valorinta 2008, 87). Näitä tavanomaisen palvelutason päälle saatavia etuja kutsutaan asiakkuuseduksi, jotka asiakas mielestään ansaitsee, sillä hän on hyvä asiakas (Arantola 2003, 10). Monissa ketjuissa palveluetuihin kuuluu erillinen check-in piste, aikaisempi check-in ja myöhäisempi check-out, automaattinen huoneluokan korotus ja huonetakuu, eli huone luvataan järjestää aina, jos varaus tehdään viimeistään 48h ennen saapumista (Wight 2009, 1).

Yleisimpien määritelmien mukaan kanta-asiakasohjelmalla tulee olla asiakastietokanta, tapa liittyä jäseneksi, sekä palkintoja. Jäseneksi liittyminen ei kuitenkaan ole välttämätöntä, sillä on olemassa myös niin sanottuja hiljaisia kanta-asiakasohjelmia, jotka painottavat yrityksen sisäisiä prosesseja. Tällaiset ohjelmat pyrkivät tunnistamaan kannattavimmat asiakkaansa ja palkitsemaan heitä eri tavalla kuin muita asiakkaitaan. (Arantola 2003, 53). Hiljaisen ohjelman olemassaolosta viestitään vain siihen kutsutuille jäsenille, mikä on tehokas keino karsia niitä asiakkaita, jotka liittyvät kanta-asiakasohjelmaan vain saadakseen yksittäisiä palkintoja. Haasteena on kuitenkin luoda sellainen viestintä- ja palkitsemisprosessi, joka ei jää asiakkaalta huomaamatta ja joka huomio asiakkuuden sen arvon mukaan. (Arantola 2003, 84.)

Rahalliset tai rahaan rinnastettavissa olevat edut ovat usein uskollisuusohjelman viestinnän keskipiste (Arantola 2003, 101). Johnson (2010) on kuitenkin sitä mieltä, että rahaan rinnastettavat edut, kuten pisteiden kerryttäminen, ovat tulevaisuudessa vähemmän suosittuja. Hänen mukaansa uskollisuus ei ole ohjelma, vaan matka ja todellinen uskollisuus syntyy asiakkaan positiivisista kokemuksista. Uskollisuusohjelmienkin ennustetaan siis tulevaisuudessa keskittyvän enemmän tunnepohjaisiin tekijöihin. Koska ihmisen päätöksenteko on vain 30 prosenttisesti järkipohjaista, mutta 70 prosenttisesti tunnepohjaista, on perusteltua todeta, että tunnepuoli päätösten teossa on se, jonka avulla saadaan sitoutuneita ja uskollisia asiakkaita. (Johnson, 2010.)

Kanta-asiakasohjelmat on tällä hetkellä monesti jaoteltu useampaan eri tasoon niin, että mitä enemmän pisteitä kerää, sitä korkeammalle tasolle nousee ja saa enemmän ja parempia etuja (Wight 2009, 1). Eri tasoihin perustuvien ohjelmien etuna on, että parhaat asiakkaat saavat parhaat edut, jolloin vältytään lisäkustannuksilta, joita saattaa syntyä kun kannattamaton asiakas pystyy hyödyntämään kalliitakin etuja. Oli asiakkaan taso ohjelmassa mikä tahansa, tulisi yritysten räätälöidä kaikki kanta-asiakasohjelman asiakkaille välitetyt viestit niin, että heidän erityisasemansa ja asiakkuuden tärkeys yritykselle korostuu (McCall & Clay 2010, 48).

Asiakkuuden huomioiminen on tekemistä, jota ei voida kirjeessä tai asiakaslehdessä asiakkaalle kertoa, vaan se tulee asiakkaan itse kokea (Arantola 2003, 105). Tämän päivän asiakkaille on oleellista, että kanta-asiakasohjelma on vain häntä varten. Sen tulee olla yksilöllinen, merkityksellinen sekä relevantti, minkä vuoksi tiedon kerääminen asiakkaista nousee kriittiseksi osaksi kanta-asiakasohjelman toimivuutta. (Johnson 2010.)

Vaikka aiemmin mainittiin, että kanta-asiakasohjelma ei välttämättä erota hotellia kilpailijoista, antaa se mahdollisuuden räätälöidä palvelua asiakkaille (Wight, J. 2009, 2). Monessa ohjelmassa asiakaspalvelu onkin keskeinen ohjelman etu, minkä vuoksi tulee erottaa tavallinen palvelun taso ja ohjelmaan liittyvä asiakaspalvelu (Arantola 2003, 106). Lisäksi McCall & Clay (2010, 49) mainitsevat, että on tärkeää että asiakkaat voivat samaistua saamiinsa etuihin ja ne ovat heille näkyviä. Asiakkaan tulee olla tietoinen siitä, mikä osa palvelua on se, jonka hän ansaitsee koska on kanta-asiakas ja yritykselle tärkeä.

Yrityksen on myös mahdollista tehdä yhteistyötä jonkin muun alan toimijan kanssa, jolloin se pystyy tarjoamaan asiakkailleen lisäarvoa tuottavia palveluja, joita se yksinään ei pystyisi tuottamaan. Mikäli yhteistyötä pidetään mahdollisena, on hyvä luoda kriteerit ja tavoitteet mahdollisille kumppanuuksille (Arantola 2003, 98). Tällöin välttyään ristiriidoilta palvelukonseptien välillä ja asiakas saa oikean tasoista palvelua. DeKay, Toh & Raven (2009, 381) kirjoittavat, että 90 prosenttia hotellien kanta-asiakasohjelmien jäsenistä kuuluu myös jonkin lentoyhtiön kanta-asiakasohjelman piiriin. On suositeltavaa, että hotellit tekisivät yhteistyötä lentoyhtiöiden kanssa, sillä tutkimuksen mukaan asiakkaat pitävät suuressa arvossa mahdollisuutta valita hotellin pisteiden ja lentoyhtiön pisteiden väliltä (DeKay, Toh & Raven 2009, 371).

Toisaalta, Wightin (2009, 1) tutkimuksessa käy ilmi, että asiakkaat arvostavat usein etuja, jotka liittyvät suoraan palvelun tarjoajaan. Etu saattaa olla myös aineeton, kuten asiakkaan kokemus statuksen tunne kun hän käyttää yrityksen palveluja. Esimerkkinä voidaan mainita yrityksen imago yhteiskuntavastuullisena yrityksenä.

#### 2.1.4 Asiakassuhdejohtaminen

Kuten aiemmassa kappaleessa todettiin, ei ole mielekästä keskittyä vain uusien asiakkaiden hankintaan, vaan enemmänkin nykyisten asiakkuuksien jalostamiseen (Mäntyneva 2011, 20). Asiakkuudenhallintaa voidaan kuvata jatkuvana oppimisprosessina, jossa asiakkuuksien tarpeisiin paremmin vastaamalla päästään parempaan asiakaskannattavuuteen ja tätä kautta suurempaan asiakkuuksien kokonaisarvoon. Ihmiset, prosessit ja teknologia pyriyään integroimaan saumattomasti (Mäntyneva 2011, 10).

Asiakkuudenhallinnan tavoitteena tunnistaa mahdollisimman nopeasti ne asiakkuudet, joilla ei ole potentiaalia muuttua kannattaviksi. Kuitenkin on syytä muistaa, että ympäristön jatkuvan muutoksen takia ei ole mahdollista suunnitella ikuisesti toimivaa ratkaisua (Mäntyneva 2011, 73). Siksi asiakkuudenhallinnan suunnitelmat kannattaa luoda joustaviksi, ja muutoksiin tulee varautua. Palvelumarkkinat saattavat muuttua hyvinkin nopeasti (Rissanen 2005, 50).

Asiakkuudenhallinta pyrkii lisäämään asiakkaiden aikomusta ostaa omalta yritykseltä eikä kilpailevalta toimijalta (Mäntyneva 2011, 11). Toisin sanoen, asiakas sitoutetaan tiettyyn yritykseen luomalla häneen suhde, jota ylläpitämällä hän haluaa ostaa palvelut juuri kyseiseltä yritykseltä. Asiakkuudenhallinta lisää asiakkuuksiin liittyvää tietämystä ja ymmärrystä siitä, miksi asiakkaat ostavat, sekä lisää myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta. (Mäntyneva 2011, 12.)

Vaikka asiakkaat toivovat, että heitä käsitellään yhä enemmän yksilöinä, on kannattavuussyistä johtuen edelleen perusteltua käyttää ryhmäsegmentointia. Yksi keskeinen taito on segmentoida asiakkuudet tarkoituksenmukaisesti ja samalla säilyttää asiakkaan kokema yksilöllisyudentuntu. (Mäntyneva 2011, 13.) Asiakkaat pyritään siis jakamaan keskenään mahdollisimman samanlaisiin alaryhmiin, jolloin palvelua pystytään räätälöimään tiettyyn pisteeseen asti jokaiselle asiakkaalle parhaiten sopivaksi (Finnegan & Willcocks 2007, 1-2).

Asiakkaita kannattaa kuunnella – ainakin jos haluaa kohdata heidät uudelleen (Bell & Zemke 2006, 33). Prosesseja tai toimintoja ei ole kannattavaa

lähteä kehittämään, mikäli asiakasta ei tunneta. Asiakkaan tunteminen merkitsee sitä, että kaikilla organisaation tasoilla työskentelevät ihmiset varaavat aikaa asiakkaiden tapaamiseen, kuuntelemiseen ja heiltä oppimiseen. (Bell & Zemke 2006, 29.) Asiakkaalta saatavan tiedon joukosta on löydettävä asiakkaan todelliset tarpeet (Rissanen 2005, 50). MEK:in toimialaraportissa (2011, 39) todetaan, että asiakkaan tarpeiden tunnistaminen yritysten toimia ohjaavana tekijänä on alan tulevaisuuden kannalta oleellinen muutostarve. Jokaisella työntekijällä tulee lisäksi olla samanlainen käsitys siitä, minkä tasoista ja millaista palvelua asiakkaat yritykseltä odottavat ja kuinka nämä odotukset pyritään täyttämään ja ylittämään.

Ellei yritys pyri intohimoisesti, vilpittömästi ja jatkuvasti pelkän tarpeiden tyydyttämisen sijasta ylittämään asiakkaiden odotuksia, asiakkaat eivät näe yrityksessä mitään eroa verrattuna mihin tahansa organisaatioon, jossa he ovat asioineet (Bell & Zemke 2006, 31-32). Parhaimmillaan asiakkaan ja yrityksen suhde on tiivistä yhteistyötä. Mikäli hotelli tuntee asiakkaan liiketoiminnan ja matkustuskäyttäytymisen, se voi esittää parhaat ja kustannustehokkaimmat majoitusratkaisut. Esimerkiksi voidaan tutkia, minä päivinä yrityksen työntekijät yöpyvät hotelleissa ja voisiko yöpymisiä siirtää vähemmän kysytyille öille, jolloin hotelli voisi tarjota edullisempia hintoja. (Valorinta 2008, 21.)

Asiakkaiden kuunteluun on olemassa lukemattomia tapoja. Bell & Zemke (2006, 42-43) väittävät, että jotta osaa kuunnella hyvin, täytyy hallita ja käyttää useampaa kuin yhtä tapaa, sillä rinnakkaiset tavat vahvistavat toisiaan. Ainoa tapa päästä tarpeiden ytimeen on saada tiedot suoraan asiakkailta (Bell & Zemke 2006, 30). Asiakkaita voi kuunnella muun muassa seuraavin tavoin:

- Keskustelemalla kasvotusten ja oppimalla toinen toisiltaan
- Analysoimalla kommentteja ja valituksia
- Oppimalla kontaktista asiakaspalvelutilanteessa
- Asiakaspaneeleilla
- Virallisella tutkimuksella

(Bell & Zemke 2006, 42-43).



Jotta viestit eivät nykyisessä viestien tulvassa hukkuisi massaan, on kuitenkin toivottavaa, ettei yritys viestisi liikaa (Mäntyneva 2011, 75). Asiakas on kiinnostunut vain niistä asioista, jotka ovat hänelle merkityksellisiä (Löytänä & Korteso 2011, 140). Yrityksen on myös pyrittävä yhdentämään eri viestintäkanavien kautta tapahtuva viestintä, eli oli asiakkaan käyttämä kanava mikä tahansa, tulisi hänen nähdä yritys samanlaisena (Mäntyneva 2011, 100). Yhteys voi olla fyysinen kontakti yrityksessä tai vaikka sähköpostitse käyty keskustelu. Kuitenkin jokaiseen näistä pisteistä tulisi panostaa samalla tavalla. Niin kutsutut totuuden hetket ovat niitä hetkiä, joina asiakas on yhteydessä yritykseen ja muodostaa mielipiteen palvelun laadusta (Bell & Zemke 2006, 51).

Jos suhteilla on todellista pitkäaikaista arvoa, molemmilla osapuolilla on motivaatiota selvittää aika ajoin ilmenevät ongelmat, ja samalla kehittää ja vahvistaa suhdetta entisestään (Bell & Zemke 2006, 45). Jos tyytymättömät asiakkaat eivät puhu yritykselle, kertovat he todennäköisesti lukuisille muille ihmisille: keskimäärin 14-20 ihmistä saa kuulla huonosta kokemuksesta. Erittäin tyytyväiset asiakkaat sitä vastoin kertovat ainoastaan 5-7 ihmiselle palvelun tarjoajasta, joka todella teki heihin vaikutuksen. (Bell & Zemke 2006, 47.) Asiakkaat, jotka vaivautuvat kertomaan miten heidän tarpeisiinsa voisi vastata paremmin uskovat, että yritys välittää heistä tarpeeksi ryhtyäkseen toimenpiteisiin (Bell & Zemke 2006, 46).

## 2.2 Lisäarvon tuottaminen kanta-asiakkaille

Koska palveluala on jatkuvasti kilpaillumpi, on oleellista pystyä kehittämään uusia ja innovatiivisia ideoita, jotta palveluyritys kykenee erilaistamaan itsensä muista yrityksistä (Heide & Gronhaug 2009, 37). Niinpä alan yritysten tulisi keskittyä rakentamaan palvelunsa niiden elementtien ympärille, jotka tekevät yrityksestä erityisen.

### 2.2.1 Pieni hotelli lisäarvon tuottajana

Suuret ketjut valtaavat yhä enemmän markkinoita ympäri maailman. Pienillä hotelleilla on kuitenkin etunaan kilpailussa se, että ne ovat joustavampia ja

mukautumiskykyisempiä kuin monitasoiset ja raskaammat organisaatiot. Näin ollen niillä on mahdollisuus vastata paremmin ja nopeammin asiakaskuntansa tarpeiden muutoksiin ja tarjota asiakkaalle ajankohtaista, laadukasta palvelua.

Sosiaalisen median ja internetmarkkinoinnin tärkeys osana joka päiväistä toimintaa tulee korostumaan. Suunnitelmallinen internetmarkkinointi ei koske ainoastaan suuria hotelliketjuja (Avcikurt, Altay & Illban 2011, 156). Esimerkiksi hyvin suunnitellut ja helposti käytettävät verkkosivut antavat myös pienille hotelleille edullisen ja tehokkaan tavan markkinoida ja mainostaa palvelujaan. Internetmarkkinoinnilla on suuri potentiaali edistää yrityksen kilpailukykyä, sillä sen avulla voidaan luoda läheisiä suhteita asiakkaisiin ja muihin yhteistyökumppaneihin edullisesti (Avcikurt ym. 2011, 156). Lisäksi internetin tehokas käyttö antaa mahdollisuuden vähentää kustannuksia, joita pienille hotelleille helposti syntyy esimerkiksi varauskanavien käytöstä. Varauskanavien vähentäminen saattaa myös lisätä hotellin mahdollisuutta joustaa ja mukautua asiakkaiden tarpeiden mukaan. (Avcikurt ym. 2011, 157.)

Myöskään laadukasta palvelua ei sovi unohtaa, kun ajatellaan pienten hotellien kilpailuetua suhteessa suuriin ketjuhotelleihin. Avcikurt ym. (2011, 158) toteavat, että palvelun laadukkuus on edellytys asiakastytyväisyydelle, joka puolestaan on edellytys asiakasuskollisuudelle. Pienet hotellit ovat etulyöntiasemassa tarjoamaan laadukasta palvelua, sillä ne voivat suhteellisen helposti luoda läheisiä ja suoria suhteita paitsi asiakkaisiinsa, myös työntekijöihin (Avcikurt ym. 2011, 159). Tyytyväiset työntekijät palvelevat asiakkaita tutkitusti motivoituneemmin ja paremmin kuin ne asiakaspalvelijat, jotka ovat tyytymättömiä työhönsä tai ilmapiiriin työpaikalla. Yrityksen menestys riippuukin loppupeleissä siitä, kuinka sitoutuneesti työntekijät käyttävät luovuuttaan, taitojaan ja tietojään yrityksen eduksi. Yrityksen tehtävänä on rohkaista ja vaalia työntekijöiden vaivannäköä tehokkailla palkitsemismenetelmillä. (Laakso 2012, 20.) Laadukkaan palvelun merkitystä lisäarvon tuottamisessa käsitellään tarkemmin luvussa 2.2.2.

Pienen yrityksen on mahdollista laajentaa resurssejaan verkostoitumalla jonkin muun, joko saman tai toisen toimialan yrityksen kanssa. Hakkarainen (2010, 21)

listaa, että verkostojen ja niiden eri muotojen avulla voi muun muassa vähentää kustannuksia, valloittaa etäisempiä markkinoita, lisätä asiakkaan saamaa arvoa ja poistaa oman osaamisen pullonkauloja. Santalainen (2009, 135-136) lisää tähän vielä, että yhteistyö monipuolistaa kilpailuedun luomista ja ylläpitämistä, koska siten saadaan käyttöön ainutlaatuisia resurssien ja pätevyyksien yhdistelmiä. Kumppanuuksilla pyritään siis tarjoamaan asiakkaalle ratkaisuja, joita yritys yksin ei pystyisi luomaan, joko rajallisen osaamisen tai resurssien vuoksi. MEK:in toimialaraportissa (MEK 2011, 39) todetaan, että yhteistyön ja kumppanuuden tarve on ilmeinen kilpailluilla markkinoilla.

Pienillä hotelleilla on kaksi pääasiallista tavoitetta strategisten kumppanuuksien solmimisen takana. Ensinnäkin tavoitteena on saavuttaa voimaa kilpailuun yrityskehittäjiä vastaan. Voidakseen kopioida ketjuhotellien voimaa, pyrkivät ne saavuttamaan suurtuotannon etuja ja luomaan yhteisen identiteetin verkostoitumalla muiden yritysten kanssa. Toinen tavoite on hyödyntää kommunikaatioteknologiassa ja markkinoilla tapahtuvia muutoksia ja niistä syntyviä uusia mahdollisuuksia, saavuttaakseen kilpailuetua tarjoamalla uusia tuotteita ja palveluita. (Hakkarainen 2010, 26.)

Chathoth & Olsen (2003, 426-430) ennustavatkin, että tulevaisuudessa hotellialan yritysten liiketoimintastrategiat tulevat melkein varmasti sisältämään liittoutumia kilpailuedun saavuttamiseksi. Santalainen (2009, 144) tuo kuitenkin esiin yleisen ongelman; organisaatiot, toimialat, tieteenalat ja yhteiskunnat toimivat perinteisesti eristyksissä toisistaan. Jotta mahdollisuuksia ei tuhlattaisi, tulisi eri toimijoiden olla tietoisia ja kiinnostuneita muiden intresseistä ja kyvykkyyksistä. Näin pystytään synnyttämään uusia innovaatiota, jotka ovat tärkeitä etenkin pienille hotelleille. Todellinen markkinajohtaja ei välttämättä ole alan suurin toimija, vaan toimialan johtava uudistaja (Santalainen 2009, 135).

## 2.2.2 Palvelulla lisäarvoa kanta-asiakkaille

Suurimmassa osassa palveluja tai tiloja ei ole mitään täysin omaperäistä tai ainutlaatuista, mistä johtuen palvelulla tuotettava lisäarvo on avainasemassa kun yritystä lähdetään erilaistamaan kilpailijoista (Heide & Gronhaug 2009, 37).

Palvelu ja sen laatu arvostetaan yhä korkeammalle, sillä asiakkaat ovat yhä hinta-laatumietoisempia (MEK 2011, 39). Palvelun laadulla voidaan tarjota asiakkaalle perimmäisen tarpeen, nukkumisen, lisäksi jotain sellaista, minkä perusteella hän haluaa tulevaisuudessakin valita majoituspaikakseen kyseisen hotellin. Jotta yritys erottuisi muista, tulee sen johdonmukaisesti tarjota jotain ylimääräistä, jotain lisäarvoa, joka erottuu kilpailijoista. (Bell & Zemke 2006, 91.)

Rissanen (2005, 18) mukaan palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, mielihyvänä, ajan tai materian säästönä. Grönroos (2007, 73-76) määrittelee että palvelu on juuri niin laadukasta kuin asiakas kokee sen olevan. Siitä johtuen yrityksen on määriteltävä laatu samalla tavalla kuin asiakas sen määrittelee. Palvelun huonous tai hyvyys on siis asiakkaan kokemus, jonka perusta on usein juuri palvelutilanteesta syntynyt tunne, johon asiakas liittää odotuksensa ja käytännön kokemuksensa (Rissanen 2005, 17).

Asiakaspalvelussa työskentelevällä henkilökunnalla on siis mahdollisuus vaikuttaa oleellisesti siihen, kuinka laadukkaaksi palvelu arvioidaan. Jos yritys haluaa tosissaan tarjota asiakkailleen parempaa palvelua kuin kilpailijat, tulee sen valita työntekijöitä, jotka ovat halukkaita ja kykeneviä tekemään erinomaisesta palvelusta totta. Onnistunut rekrytointi vaatii tarkka seulontaa, mutta lisäksi työntekijöille täytyy antaa menestymisen kannalta tärkeät tiedot ja taidot, sekä haastaa heitä oppimaan jatkuvasti lisää. (Bell & Zemke 2006, 11.)

Palvelu koetaan hyväksi silloin kun odotettu laatu vastaa koettua laatua. Bell & Zemke (2006, 52) toteavat, että arvioidessaan laatua asiakas kiinnittää huomiota kahteen tekijään: prosessiin ja tulokseen – eli siihen mitä hän kokee ja mitä hän saa. Molempien on vastattava odotuksia, jotta asiakas arvioi palvelun edes tyydyttäväksi ja molempien pitää ylittää odotukset, jotta asiakas kokee palvelun ylivertaisena. On myös tärkeää pitää mielessä, että mikäli kumpikin jää odotuksia heikommaksi, asiakkaan kokonaisarvo putoaa merkittävästi. Näin ollen yrityksen on oleellista tietää, mitä asiakkaat palvelulta odottavat, jotta odotukset voidaan täyttää ja lopulta ylittää.

Palvelun laadun määrittelyn jälkeen on mietittävä, kuinka tätä laatua voidaan mitata. Mittaamalla systemaattisesti varmistutaan siitä, että palvelu on tasalaatuista, ja että laadun määritelmä pysyy samana niin asiakkaan kuin yrityksenkin mielessä. Bell & Zemke (2006, 87) toteavat, että mittaamisjärjestelmän tulee ilmoittaa asiakkaan kokemista ongelmista mahdollisimman nopeasti, eikä tuodittaa yritystä uskoon, että koska tekniset normit ovat olemassa ja niitä noudatetaan, kaikki on hyvin.

Yksi laadun mittaamisen tärkeimmistä osa-alueista on negatiiviseen palautteeseen reagoiminen, palvelun normalisointi, jossa tyytymättömästä asiakkaasta pyritään tekemään taas tyytyväinen. On ehdottoman tärkeää että asiakkaan viimeinen kontakti yritykseen ei jätä hänelle negatiivista muistijälkeä. Tehokas palvelun normalisointi on suunniteltua ja hallittua. Se on järjestelmä, joka pitää suunnitella ja jota pitää käyttää aivan samalla tavalla kuin mitä tahansa yrityksen järjestelmää ja jonka tulee olla tuttu jokaiselle työntekijälle. (Bell & Zemke 2006, 95.)

Maksutavan merkitys tulee varmasti korostumaan lisäarvon tuottajana, sillä asiakkaat hakevat maksutapoja, joita muuallakin käyttävät. Tämä tarkoittaa esimerkiksi verkkopankkien käyttöä, mikä erityisesti Suomessa on suosittua. (Valorinta 2008, 22.) Myös etukäteen verkossa tarjottavat palvelut, mukaan lukien tietyn huoneen varaaminen, ovat hotelleille keino lisätä myyntiä. Yksi mahdollisuus lisämyyntiin on varauksen ja asiakkaan saapumisen välinen aika, jolloin hotellilla on mahdollisuus keskustella asiakkaan kanssa ja tarjota esimerkiksi huoneluokan korotusta tai muita palveluja, jotka mahdollisesti tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. (Valorinta 2008, 18.)

Ylivoimaisesti yleisin tapa maksaa majoitus on huoneen maksaminen uloskirjautumisen yhteydessä. Monet yritykset käyttävät yrityksen luottokorttia yöpymisten maksamiseen, ja mikäli yritysmatkustaja käyttää omaa luottokorttiaan, saattaa hän tehdä laskusta myöhemmin matkalaskun. Joillain yrityksillä on myös laskutus sopimuksia tietyihin hotelleihin, jolloin majoittujan ei tarvitse maksaa huonetta itse. (Valorinta 2008, 74.) Liikematkustuksessa ei

tavallisesti makseta huoneita etukäteen, sillä varauksia on usein tarpeen muuttaa (Valorinta 2008, 81).

Myös varauksen tekovaiheessa on mahdollisuus tuottaa lisäarvoa. Jatkossa hotelleja voitaneen varata niin, että asiakkaan on jo varausvaiheessa mahdollista valita se huonenumero, johon halutaan majoittua, esimerkiksi lisäämällä kerrosten pohjakartta yrityksen verkkosivuille varausjärjestelmään (Valorinta 2008, 105). Hotellien olisikin järkevää panostaa omiin varauskanaviinsa, sillä ne ovat tehokkaita ja edullisia keinoja lisätä asiakkaan kokemaa lisäarvoa. Eräs keino on luoda asiakkaille omat käyttäjäprofiilit järjestelmään, jolloin asiakkaan asiointi nopeutuu ja yrityksen on helppo kerätä tietoa parhaista asiakkaistaan. Kokonaisille organisaatiolle voidaan tallentaa tietoja varausprosessin helpottamiseksi, esimerkiksi yrityshierarkia, luottokortti, matkustussäännöt ja sopimushinnat. (Valorinta 2008, 79-81.)

Jo nyt joidenkin hotellien auloissa on check-in automaatteja, joilla asiakas voi tehdä sisäänkirjautumisen itsepalveluna. Jatkossa tulee olemaan mahdollista tehdä check-in myös etukäteen verkossa tai puhelimella, ja esimerkiksi kanta-asiakas tai luottokortti voi toimia avaimena huoneeseen. Puhelinsovelluksilla onkin suuri potentiaali lisäarvon tuottamiseen jatkossa. Ollakseen käytettävyydeltään houkutteleva, mobiilisovelluksen pitää kuitenkin hyödyntää aktiivisesti asiakkaan profiiliin ja historiaan perustuvaa tietoa. Lisäpalveluita mobiilisovelluksessa voisivat olla tekstiviestinä esimerkiksi muistutus varauksesta ja peruutusehdoista, säätiedot kohdekaupungista, kohteen ravintoloiden esittely tai etukäteen check-in online. (Valorinta 2008, 104 – 105.)

Myös nuoremmat käyttäjät olisi hyvä ennakoida palvelutarjonnassa, sillä he ovat tulevaisuuden liikematkustajia. Heillä on toisenlaiset tottumukset ja odotukset kuin nykyisillä liikematkustajilla. (Valorinta 2008, 104.) Toisalta, MEKin toimialaraportissa (2011, 42) todetaan vanhenevan väestö tulevan yhä tärkeämmäksi kohderyhmäksi. Oleellista onkin kohdentaa markkinointiviestintä ja tarjottavat palvelut jokaiselle kohderyhmälle heidän tarpeidensa mukaan. Valorinta (2008, 104) ennustaa, että tulevaisuudessa esimerkiksi palvelun värit

ja sisältötarjonta tullaankin monissa yhteyksissä räätälöimään kunkin asiakkaan profiiliin ja aiempien valintojen mukaisesti.

### 2.2.3 Tunteilla ja elämyksillä lisäarvoa kanta-asiakkaille

MEKin toimialaraportissa (2011, 41) kerrotaan, että asiakas haluaa tulla huomioiduksi hyvin henkilökohtaisesti. Markkinoinnin perusta pitäisi tulevaisuudessa olla mielikuvien luominen jokaiselle asiakkaalle. Tämän seurauksena tulisi asiakkaan kokea positiivisia sitoutumisen tunteita, kuten mielihyvää, iloisuutta tai innokkuutta, jotka vaikuttavat asiakkaan suositteluherkkyyteen ja takaisin palaamiseen. (Garcia, Bakker & Grau 2011, 363.)

Mielikuvia voidaan luoda tarjoamalla asiakkaalle puitteet elämyksen kokemiseen. Aula, Romppainen & Varanka (2004, 5) toteavat, että elämys on henkilökohtainen kokemus, joita on niin nyt kuin tulevaisuudessakin yhtä paljon kuin niiden kuluttajia. Lapin elämysteollisuuden osamiskekusksessa (LEO) elämys on määritelty ”moniaistiseksi, muistijäljen jättäväksi, myönteiseksi, kokonaisvaltaiseksi ja yksilölliseksi kokemukseksi” (Lieders & Ketonen 2004, 16). Kuluttajien näkökulmasta tavoitteena on selkeä irtiotto arkirutiineista, uusien ominaisuuksien löytäminen itsestään, sekä erikoisten ja mieleenpainuvien tunnelmien luominen tavallisuudesta poikkeavissa ympäristöissä (Lieders & Ketonen 2004, 16). Luomalla kokemuksia yrityksen on mahdollista erilaistaa toimintaansa kilpailijoista, jolloin hintakilpailun uhka vähenee, sillä asiakkaan on mahdotonta tehdä hintavertailua jos vastaavaa tuotetta ei kilpailijoilla ole tarjota. Lisäksi elämykset syventävät asiakassuhteita, mikä hyödyttää sekä yritystä että asiakasta. (Löytänä & Korteso 2011, 19-20.)

Kuitenkaan elämyksiä ei voi mitata tai laskea, eikä siten myöskään ihmisten tunteita suoranaisesti suunnitella tai hallita (Aula, Romppainen & Varanka 2004, 5). Jokainen asiakas tuo tilanteeseen aikaisemmat kokemuksensa, arvonsa, asenteensa ja uskonsa, ja siten kokee tilanteen omalla tavallaan (Knutson, Beck, Kim & Cha 2009, 44). Se, mikä yhdelle asiakkaalle on todellinen elämys, ei välttämättä siis ole toiselle edes positiivinen kokemus.

Tie syvälliseen asiakasuskollisuuteen on myös Arantolan (2003, 26) mukaan tunteiden herättäminen. Myös hotellien kanta-asiakasohjelmien tulisi siis herättää asiakkaassa tunteita, jotka saavat häne sitoutumaan palveluyritykseen yhä syvemmällä tasolla. Sitoutuminen vaikuttaa tulevaisuuden ostopäätöksiin, kuten uusintaostoihin. (Garcia, Bakker & Grau 2011, 458.) Elämyksiä ja positiivisia tunteita voidaan herättää jo pelkästään asiakkaan kokemalla palvelun laadulla. Asiakkaat, joita henkilökunta kohtelee ymmärtäväisesti ja myötätuntoisesti osoittavat enemmän sitoutumiseen liittyviä tunteita kuten iloisuutta ja innokkuutta. Tämä korostaa henkilökunnan tärkeyttä kaikissa palvelualan yrityksissä. (Garcia, Bakker & Grau 2011, 463.)

Useimmat kanta-asiakasohjelmat eivät kuitenkaan kiinnitä huomiota asiakkaan tarpeeseen kokea jotain elämyksellistä. Tyypillinen työmatkailija kantaa mukanaan muutamienkin hotellien kanta-asiakaskortteja, ja uskollisuus syntyy lähinnä korttien kerryttämiä pisteitä, ei niinkään yksittäistä hotellia kohtaan. Monet kanta-asiakasohjelmat ovat myös lähes identtiset ulkoasulta ja toiminnaltaan, mikä vähentää niiden houkuttelevuutta. (Mattila, 2006, 175)

Todellista uskollisuutta ei siis voi ostaa pisteiden kerryttämisellä tai rahaan rinnastettavilla eduilla, vaan palvelun tulee herättää asiakkaassa uskollisuutta herättäviä tunteita (Mattila 2006, 175). Myös se, kuinka paljon asiakas arvostaa lisäarvoa tuottavia elementtejä, kuten taattua huonesaatavuutta, saattaa riippua siitä kuinka hyvin hotelli osaa ennustaa, minkälaisia tunteita ne asiakkaissa herättävät (Mattila 2006, 179). Barsky & Nash (2002, 42) listaavat tutkimuksessaan, että uskollisuutta lisääviä tunteita hotellipalveluissa ovat mukavuus, turvallisuus, rentoutuneisuus, arvostettuus, mielekkyys, käytännöllisyys, viihdytys, innostuneisuus, eleganttius, sivistyneisyys, inspiroituneisuus, ylellisyys, trendikkyys ja se, että kokee itsensä tervetulleeksi. Tutkimuksen mukaan hotellit, jotka herättävät asiakkaissaan näitä tunteita, ovat niitä, joiden asiakkaat ovat uskollisimpia ja vähiten herkkiä esimerkiksi huonehintojen nousulle. Lisäksi hotellit voivat saavuttaa korkeamman varausasteen ja paremman tuloksen tarjoamalla asiakkaalle jatkuvan



mahdollisuuden kokea tiettyjä positiivisia tunteita. Tunteita voidaan viestittää myös hotellin imagon kautta. (Barsky & Nash 2002, 46.)

Liedersin & Ketosen mukaan (2004, 16) elämykset, tunteet ja se, miten ne ymmärrämme ovat vahvasti kulttuurisidonnaisia. On siis erityisen tärkeää tuntea juuri sen asiakassegmentin taustat, jolle elämyksiä ollaan tuottamassa. Keskeinen kehittämistarve matkailualalla on MEKin toimialaraportin (2011, 39) mukaan se, että kotimaiset asiakkaat ovat jääneet liian vähäiselle huomiolle, kun yritykset ovat keskittyneet ulkomaisten markkina-alueiden etsimiseen.

#### 2.2.4 Kanta-asiakkaan kokemuksen johtaminen

Löytänä & Kortesus (2011, 11) määrittelevät, että asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Näin ollen se ei ole rationaalinen päätös vaan kokemus, johon vaikuttavat vahvasti myös aiemmat kokemukset, tunteet ja alitajuntaisesti tehdyt tulkinnat. Yritykset voivat valita, millaisia kokemuksia ne pyrkivät luomaan, mutta niiden lopputulokseen ei sataprosenttisesti pystytä vaikuttamaan. Jos yritys haluaa jättää positiivisen muistijäljen, sen täytyy johtaa ja kehittää asiakaskokemusta tietoisesti. Erityisen tärkeää on kiinnittää huomiota niihin kosketuspisteisiin, joissa on mahdollisuus tehdä asiat poikkeuksellisen hyvin (Löytänä & Kortesus 2011, 48).

Asiakaskokemuksen johtaminen (CEM = customer experience management) on asiakassuhteiden johtamisen (CRM = customer relationship management) seuraaja, mutta sillä on laajempi näkökulma asiakkaan ja yrityksen välisiin suhteisiin (Löytänä & Kortesus 2011, 12). Asiakaskokemuksen johtaminen on kokonaisvaltainen ajattelutapa, joka huomioi kaikki yrityksen osa-alueet, sillä ne ovat kaikki joko suoraan tai välillisesti kosketuksessa asiakkaaseen (Löytänä & Kortesus 2011, 14). Asiakassuhteiden johtamisen näkökulmasta joka kerta kun yritys ja asiakas kohtaavat, yritys oppii asiakkaasta jotain sellaista, jota se voi hyödyntää toiminnassaan myöhemmin (Löytänä & Kortesus 2011, 21).

Perusajatuksena on systemaattisesti kerätä ja analysoida tietoa asiakassuhteista ja pyrkiä siten kasvattamaan asiakassuhteiden arvoa ja yrityksen tuottoja. Asiakaskokemus muodostuu erilaisissa kosketuspisteissä yrityksen kanssa, joten sen luomiseen vaikuttaa kaikki mitä yritys on ja tekee. Kosketuspisteillä tarkoitetaan niitä tilanteita, joissa yritys ja asiakkaat kohtaavat. Ne voivat olla vuorovaikutteisia, puheluita tai tapaamisia, tai passiivisia, kuten kun asiakas näkee yrityksen mainoksen. (Löytänä & Kortesus 2011, 74.)

Johtamalla systemaattisesti asiakaskokemusta, voidaan vähentää oleellisesti esimerkiksi yhden asiakaspalvelupuhelun hintaa, reklamaatioiden käsittely- tai käsittelemättä jättämisen kustannuksia sekä asiakasvaihtuvuutta (Löytänä & Kortesus 2011, 158-160). Yksinkertaiset mittarit ovat usein parhaita. Kuitenkin tulee varmistua siitä, että jokainen mittaus ja tutkimus on oikeasti relevantti ja liiketoiminnan kehittämisessä hyödynnettävissä. Palautetta ei tule kerätä, ellei siihen aiota reagoida. (Löytänä & Kortesus 2011, 207.)

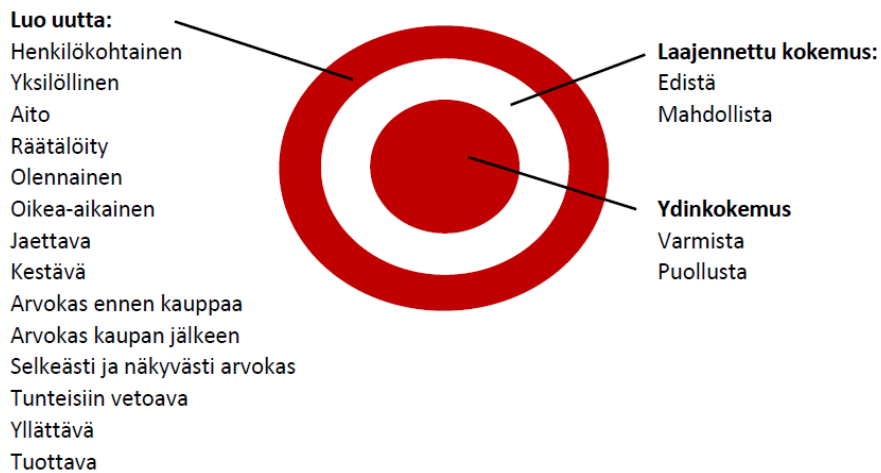
Kokemukset hyvästä ja huonoista kokemuksista leviävät nykään laajalle ja nopeasti. Ainoa tapa vaikuttaa tähän on systemaattinen asiakaskokemuksien johtaminen. Sillä varmistetaan negatiivisten poikkeustilanteiden hoitaminen niin, että asiakkaalle ei jää huonoa kerrottavaa, vaan ainoastaan positiivisia kokemuksia jaettavaksi. (Löytänä & Kortesus 2011, 31-32) MEKin toimialaraportissa (MEK 2011, 41) käy ilmi, että tulevaisuudessa yritykset oivaltavat myös internetissä käytävän sosiaalisen verkoston merkityksen.

Sosiaalinen media (some) on kuitenkin hankaloittanut asiakaskokemuksen johtamista yhä entisestään. Koskaan ennen ei tieto ole levinnyt näin nopeasti yhtä laajalle, niin hyvässä kuin pahassakaan. Asiakaskokemuksen johtamisen tehtävä onkin siis huolehtia, että kokemukset ovat positiivisia ja jopa yllättävän hyviä. Yrityksen tulee miettiä tarkasti käyttämänsä kanavat. On tärkeää huolehtia, että some-profiili noudattaa firman brändiä ja asiakaskokemusten tavoitteita. (Löytänä & Kortesus 2011, 137-139.)

Ydinkokemus on se hyöty ja siitä muodostuva arvo, jonka takia asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Asiakaskokemuksen johtamisen tehtävä on puolustaa

ydinkokemusta ja varmistaa, että yritys pystyy aina ja kaikissa olosuhteissa toteuttamaan sen. Odotusten ylittäminen on hieno tavoite, mutta tosielämässä moni asiakas arvostaa sitä, että hänen odotuksensa edes täytetään. (Löytänä & Kortesus 2011, 61) Laajennetussa kokemuksessa kokemukseen tuodaan jotain joka lisää yrityksen tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle esimerkiksi verkkopalvelut (Löytänä & Kortesus 2011, 62-63). Tämä on esitetty kuvassa 1.

### Odotukset ylittävä kokemus



Kuva 1. Asiakkaan kokemuksen tasot. (Löytänä & Kortesus 2011, 60).

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -TULOKSET

#### 3.1 Havainnointi

Havainnointi on tärkeä aineistonhankintamenetelmä, joka on arkihavainnointia suunnitelmallisempaa, systemaattisempaa ja tietoisempaa tarkkailua (Uusitalo 2001, 89). Havainnoinnilla pyritään saamaan uutta tietoa jostain ilmiöstä tai tapahtumasta tarkkailemalla sitä ja tekemällä johtopäätöksiä. Havainnoinnin etuna onkin tilanteen autenttisuus – ilmiö tapahtuu luonnollisessa ympäristössään ja kontekstissaan (Kananen 2012, 95).

Strukturoidussa havainnoinnissa havainnoitsija tietää, mitä hän havainnoitavassa ilmiössä seuraa. Hänellä on esimerkiksi lomake, johon hän kirjaa seurattavat tapahtumat. Lomakkeeseen on etukäteen määriteltä ne asiat, joihin halutaan kiinnittää huomiota ja missä määrin. Strukturoimattomassa havainnoinnissa ei ole valmista listaa havainnoitavista asioista, eli tutkija kirjaa ylös mahdollisimman paljon tilanteeseen liittyviä asioita. Strukturoimattomassa havainnoinnissa vaarana kuitenkin on, että johonkin oleelliseen asiaan unohdetaan kiinnittää huomiota. (Kananen 2012, 96 – 97.)

Tässä opinnäytetyössä havainnointi toteutettiin nettisivuhavainnointina verkossa. Tarkoituksena oli kartoittaa, minkälaisia kanta-asiakasohjelmia Suomessa toimivilla hotelleilla on käytössä. Lisäksi pyrittiin arvioimaan, mikä näissä kanta-asiakasohjelmissa on hyvää ja mikä huonoa niin yrityksen, kuin asiakkaankin kannalta. Suurin osa kanta-asiakasohjelmista on niin kutsuttuja avoimia kanta-asiakasohjelmia, mikä tarkoittaa sitä, että kuka tahansa voi liittyä kanta-asiakkaaksi ja tiedot siitä, kuinka ohjelma toimii, ovat kaikkien saatavilla.

Systemaattisen tiedonkeruun varmistamiseksi suunniteltiin havainnointikaavake (Liite 2). Kaavakkeessa on listattuna kaikki ne asiat, joihin haluttiin kiinnittää huomiota kanta-asiakasohjelmien kuvauksessa, rakenteessa ja toiminnassa. Näin varmistettiin se, että kaikista kanta-asiakasohjelmista tarkasteltiin samoja asioita ja parhaiden menetelmien valitseminen Centro Hotelin toiminnan kehittämiseksi olisi mahdollisimman helppoa.

Koska Suomessa toimivia hotelleja ja hotelliketjuja on suhteellisen vähän, tutkimukseen on otettu mukaan kaikki hotellien kanta-asiakasohjelmat, jotka tietyillä hakusanoilla löytyivät. Hakusanoina käytettiin yhdistelmiä ”hotelli + kanta-asiakasohjelma”, ”hotelli + uskollisuusohjelma” ja ”hotelli + kanta-asiakas”. Näin saatiin kerättyä mahdollisimman paljon tietoa alan toimijoiden käytännöistä. Ketjujen kanta-asiakasohjelmista on otettu mukaan vain yksi ketjun hotelli, sillä kanta-asiakasohjelma toimii samalla periaatteella myös muissa ketjun hotelleissa.

### 3.2 Kanta-asiakaskysely

Kysely on aineiston keräämisen tapa, jossa kysymysten muoto on standardisoitu, eli vakioitu. Vakiointi tarkoittaa, että kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. (Vilka 2007, 28.). Kyselyn avulla pyrittiin tässä opinnäytetyössä saamaan tietoa Centro Hotelin kanta-asiakkaiden toiveista ja tarpeista liittyen uuden kanta-asiakasohjelman kehittämiseen.

Kysely soveltuikin aineiston keräämisen tavaksi hyvin, sillä tutkittavia oli suhteellisen paljon ja he asuvat toisistaan hajallaan. Näin pystyttiin saavuttamaan mahdollisimman monta potentiaalista vastaajaa nopeasti. Kyselyn jakelu toteutettiin sähköisenä Webropol kyselynä, jolloin tulosten keruu ja analysointi helpottui sekä, mikä tärkeintä, vastaaja pystyi itse päättämään milloin hän kyselyyn vastaa. (Vilka 2007, 28.) Kyselylomake (Liite 4) suunniteltiin toteutetun havainnoinnin tulosten avulla.

Vastaustenkeruu toteutettiin huhti- ja toukokuun aikana 2013. Ajankohta valittiin koska voidaan olettaa, että keväällä liikematkustajia on liikkeellä enemmän kuin esimerkiksi kesäaikaan. Kyselyn ajoitus kannattaakin suunnitella hyvin, jotta tutkimuksen vastausprosentti ei jää sen vuoksi alhaiseksi (Vilka 2007, 28). Linkki sähköiseen kyselyyn lähetettiin suoraan sähköpostilla niille kanta-asiakkaille, joiden sähköposti osoite ja lupasähköpostimarkkinointiin Centro Hotelilla jo oli. Sähköposti lähetettiin yhteensä 63 henkilölle. Vastaanoton työntekijöitä kehoitettiin tiedustelemaan sisäänkirjautuvilta kanta-asiakkailta,

joko he ovat käyneet antamassa mielipiteensä. Asiakkaat saivat halutessaan täyttää myös paperiversion.

Kyselytutkimuksen etuna pidetään yleensä sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto: tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja voidaan myös kysyä monia asioita. Lisäksi menetelmä on tehokas, sillä se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 190). Tavallisimmin aineistoa pidetään pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 191).

Vastaamattomuus oli suuri haaste myös Centro Hotelin kanta-asiakaskyselyn toteutuksessa. Vastausten määrään pyrittiin vaikuttamaan kertomalla lomakkeen lähetekirjeessä kyselyn tarkoituksesta ja tärkeydestä, sekä vastaamisen mahdollisista hyödyistä ja merkityksestä vastaajalle, sillä Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2000, 200) mukaan se saattaa nostaa vastausprosenttia jonkin verran. Vastausten määrää olisi saattanut lisätä myös esimerkiksi jokin vastaajien kesken arvottu palkinto.

### 3.3 Tutkimustulokset

#### Havainnointi

Havainnointi toteutettiin nettisivuanalyysin tyyppisenä helmikuussa 2013 ja siinä tutkittiin kymmenen Suomessa toimivan hotellin tai hotelliketjun kanta-asiakasohjelmaa. Apuna havainnoinnissa käytettiin havainnointikaavaketta. Kaavake suunniteltiin, jotta kaikista tutkittavista kanta-asiakasohjelmista tarkkailtaisiin samoja asioita yhtä suurella tarkkuudella. Kaavake tutkimustuloksineen löytyy Liitteestä 2.

Ensimmäinen asia, johon kiinnitettiin huomiota, oli yrityksen koko. Vain yksi kymmenestä hotellista oli yksityinen, ketjuun kuulumaton hotelli. Loput olivat suurempia ketjuhotelleja. Yrityksen sijaitsivat ympäri Suomen ja ainoastaan Hilton ketjun hotellit sijaitsivat kaikki Helsingissä.

Lähes kaikilla kanta-asiakasohjelmilla oli myös nimi ja ainoastaan kahteen järjestelmään viitattiin vain sanalla kanta-asiakasohjelma. Kanta-asiakkaat tunnistettiin melkein aina sähköisellä kanta-asiakaskortilla. Yhdellä hotelliketjulla oli käytössään maksukortti ja yhdellä leimattava kanta-asiakaskortti.

Kaikkien kanta-asiakasohjelmien tavoitteena oli saada asiakas kerryttämään pisteitä näyttämällä kanta-asiakaskorttia yöpyessään hotellissa tai ketjun hotelleissa. Pisteet oikeuttavat parempiin palkintoihin tai vaihtoehtoisesti alennukseen, esimerkiksi hotellin palveluista tai ravintolasta. Leimattavaan kanta-asiakaskorttiin kerrytettiin leimoja, joita tietyn määrän kerättyään oli oikeutettu yöpymään hotellissa maksutta.

Suurimpaan osaan ohjelmista sisältyi erilaisia ilmaisetuja, kuten maksuton iltapäivälehti tai puolison majoittuminen huoneessa veloituksetta. Vain yhdessä hotellissa ei ollut lainkaan ilmaisia palkintoja. Usealla hotellilla oli myös käytössään alennuksia, joihin tietty pistemäärä asiakkaan oikeuttaa, esimerkiksi pysäköinti puoleen hintaan. Kuitenkin ilmaisedut olivat huomattavasti yleisempiä.

Kaikkiin kanta-asiakasohjelmiin pystyi liittymään kuka tahansa yli 18-vuotias henkilö, vaikka jo ensimmäisellä vierailullaan. Noin puolet kanta-asiakasohjelmista oli myös täysin maksuttomia asiakkaalle. Mikäli ohjelmaan sisältyi jokin maksu, se oli useimmiten n. 25€/vuosi. Yhdellä hotellilla oli käytössään ainoastaan viiden euron korttimaksu.

Se, kuinka kauan asiakkaiden kerryttämät pisteet ja kanta-asiakkuus ovat voimassa vaihteli hotellikohtaisesti. Suurimmaksi osaksi pisteet olivat voimassa 12 kuukautta. Aika kuitenkin vaihteli tästä ylöspäin aina kolmeen vuoteen saakka. Yhdellä hotellilla ei ollut lainkaan voimassaoloaikoja.

#### Kanta-asiakaskyselyn tulokset

Kanta-asiakaskysely toteutettiin Centro Hotelissa Huhti-Toukokuussa 2013. Kyselylomake lähetettiin sähköisesti 63 kanta-asiakkaalle, joiden sähköpostit hotellilla oli tiedossa. Ensimmäisen kuukauden aikana vastauksia kyselyyn tuli

vähäisesti, joten kyselyä päätettiin jakaa toisen kuukauden ajan myös vastaanotosta sisään kirjautuville kanta-asiakkaille. Lisäksi lähetettiin sähköpostilla muistutus kyselyyn vastaamisesta niille kanta-asiakkaille, jotka kyselyn olivat jo saaneet.

Vastausten määrä jäi tästäkin huolimatta vähäiseksi, ja lopullinen vastanneiden määrä oli 20 henkeä. Vastauksista seitsemän saatiin suoraan vastaanotosta. Koska kyselyä jakoivat vastaanotosta eri työvuorojen aikana vuorossa olleet henkilöt, ei vastausprosenttia voida tarkasti laskea. Tutkimustulokset on esitetty taulukoina ja kuvioina liitteessä 4.

Vastausten pohjalta voidaan todeta, että tyypillisin kanta-asiakas Centro Hotelissa on 50 – 60 –vuotias mies, joka on yöpynyt hotellissa 2-4 kertaa viimeisen 12 kuukauden aikana. 80 prosenttia vastaajista vastasi, että yleisin syy matkustamiselle on työ.

Ylivoimaisesti tärkeimmäksi kriteeriksi valita majoituspaikaksi Centro Hotel nousi keskeinen sijainti, jonka valitsi 65 prosenttia vastaajista. Toiseksi tärkeimpänä valintakriteerinä pidettiin sekä viihtyisyyttä, että hotellin aikaisempaa Finlandia Hotels –jäsenyyttä, jotka molemmat saivat 40 prosenttia vastauksista. Yli puolet niistä, jotka valitsivat aiemman Finlandia Hotels jäsenyyden, olivat arvioineet sen tärkeimmäksi syyksi valita Centro Hotel. Ne, jotka olivat valinneet hinta-tason, pitivät sitä yleisimmin vasta kolmanneksi tärkeimpänä kriteerinä. Kukaan niistä, jotka valitsivat palvelun, ei arvioinut palvelua vasta kolmanneksi tärkeimmäksi kriteeriksi.

65 prosenttia vastaajista teki varauksensa puhelimitse ja 20 prosenttia sähköpostilla, mikä tarkoittaa että 85 prosenttia kanta-asiakkaiden tekemistä varauksista tehdään suoraan hotellille. 95 prosenttia vastajista oli lisäksi sitä mieltä, että varauskanavia on riittävästi. Yksi vastaaja toivoi, että varauksen voisi tehdä suoraan hotellin sivuilta.

30 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että leimattava kanta-asiakaskortti palvelee heidän tarpeitaan erittäin huonosti ja 15 prosenttia melko huonosti. Elektronisen kanta-asiakaskortin taas arvioi erittäin hyväksi tavaksi 35



prosenttia vastaajista ja vain yksi arvioi sen erittäin huonoksi tavaksi. Avoimissa vastauksissa toivottiin, että vastaanotto tuntee kanta-asiakkaat ja puhelinsoitto riittää tunnistuskeinoksi.

Tärkeimmiksi lisäpalveluiksi arvioitiin maksuton pysäköinti, myöhäisempi uloskirjautuminen ja taattu huonesaatavuus kaikkina päivinä. Seuraavaksi tärkeimpänä pidettiin aikaisempaa sisäänkirjautumista, maksutonta iltapäivälehteä, perhealennusta, alennusta hotellin ruoka-annoksista, alennusta yhteistyökumppaneiden palveluista ja ilmaisia palkinto-öitä.

Potentiaalisimmiksi yhteistyökumppaneiksi arvioitiin ravintolat ja sen jälkeen parkkihallit. Kaikkein vähiten tärkeäksi arvioitiin autovuokraamot, lentoyhtiöt ja paikallisliikenne.

Yli puolet, 55 prosenttia, vastaajista oli sitä mieltä, että kanta-asiakasohjelma saisi heidät valitsemaan Centro Hotelin yhä useammin majoituspaikakseen. Vain kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että kanta-asiakasohjelma ei saisi heitä majoittumaan useammin. Vastausta "ei" perusteltiin sillä, että Centro Hotel on jo 100 prosenttisesti heidän majoituspaikkansa.

Kyselyn ainoassa avoimessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin kertomaan kuinka Centro Hotel voisi kehittää palveluaan. Kysymykseen vastasi 11/20 vastaajaa. Parkkipaikoista kirjoitettiin seitsemässä vastauslomakkeessa ja niitä toivottiin olevan enemmän sekä aina saatavilla. Lisäksi niiden todettiin olevan liian ahtaat. Kahdessa lomakkeessa kehuttiin aamiaisen olevan ratkaisevassa asemassa hotellin valinnassa. Kanta-asiakasohjelmaa toivottiin käyttöönotettavaksi kolmessa lomakkeessa, tosin niistä kahdessa ilmaistiin toive johonkin ketjuun kuulumisesta, mikä olisi liikemiehelle kannattavampaa. Muita toiveita olivat ruotsinkielinen palvelu, varma saatavuus, pysyvät huonehinnat sekä alennus lounaasta.

## 4 CENTRO HOTELIN UUSI KANTA-ASIAKASOHJELMA

Kanta-asiakasohjelma on pyritty suunnittelemaan niin, että hotellin olisi mahdollista ottaa se käyttöön mahdollisimman pienin investoinnein. Koska Centro Hotel on pieni yksityinen hotelli, sillä ei ole mahdollisuutta lähteä hinta- tai tuotekilpailuun suurten kansainvälisten ketjujen kanssa. Kuitenkin se voi pyrkiä erottumaan kilpailijoistaan juuri tuottamalla ainutlaatuista lisäarvoa palvelulla. Mikäli ohjelma todetaan onnistuneeksi ja kannattavaksi, on sitä mahdollista muokata ja laajentaa tarpeiden mukaisesti. Onnistumista voidaan mitata esimerkiksi seuraamalla kanta-asiakkaiden ostokäyttäytymistä ohjelman käyttöönoton jälkeen, ja mittaamalla heidän kokemaansa palvelun laatua sekä tyytyväisyyttä. Mittaaminen tapahtuu jatkuvalla asiakaspalautteen keräämisellä esimerkiksi kyselyin ja haastatteluin sekä systemaattisella analysoinnilla.

Kanta-asiakasohjelma tulee keskittymään pääasiallisesti yrityksen sisäisiin prosesseihin ja niiden toimivuuden parantamiseen. Tarkoituksena on ottaa jokainen kanta-asiakas huomioon yksilönä niin pitkälti, kuin se on mahdollista ja oppia tuntemaan kanta-asiakkaiden toiveet ja tarpeet yhä paremmin. Näin pyritään tuottamaan asiakkaalle mahdollisimman paljon lisäarvoa. Hotellin pienestä koosta johtuen myös kanta-asiakaskunta on suhteellisen pieni. Tästä syystä kanta-asiakkaita ei lähdetä jaottelemaan pienempiin alaryhmiin. Toimivan kanta-asiakasohjelman avulla hotellilla on mahdollisuus luoda asiakkaisiinsa läheisiä suhteita ja tunne siitä, että heistä ollaan kiinnostuneita. Tällaiset suhteet ovat niitä, joita asiakas haluaa ylläpitää ja joista hän haluaa kertoa eteenpäin! Mille tahansa yritykselle on eduksi, että tyytyväinen asiakas markkinoi heidän palvelujaan eteenpäin – ja vieläpä täysin maksutta!

Kanta-asiakasohjelma on siis pyritty suunnittelemaan mahdollisimman toimivaksi niin, että se parhaiten palvelisi asiakkaan odotuksia palvelulta ja sitä kautta maksimoisi hyödyn myös hotelliyritykselle. Toimivan kanta-asiakasohjelman hyötynä on, että se edistää tasaisemman kannattavuustilanteen saavuttamista. Tasaisempi kannattavuustilanne syntyy, kun kanta-asiakkaat käyttävät palveluja säännöllisesti ja heidän tuottavuutensa

on ennustettavissa, esimerkiksi kuukausitasolla. Tasainen kannattavuustilanne on kuitenkin hankala saavuttaa sesonkien mukaan pyörivällä hotellialalla. Siispä kaikki, mikä lisää varaustilanteen ja tuoton ennustettavuutta, on yritykselle eduksi. Pieniinkin talouden heittelyihin on pystyttävä varautumaan mahdollisimman hyvin. Lisäksi on tärkeää voida budjetoida tarkasti suuremmat investoinnit, kuten remontit, ja toteuttaa ne oikea-aikaisesti.

Kuitenkin ohjelman täytyy olla nimenomaa toimiva. Kanta-asiakasohjelmaa ei tule ottaa käyttöön, mikäli sitä ei haluta tai aiota käyttää apuna luomaan syvällisiä suhteita tärkeimpiin asiakkaisiin ja näiden suhteiden kehittämiseen. Toimimaton kanta-asiakasohjelma ei lisää asiakasuskollisuutta, eikä näin ollen paranna yrityksen kannattavuustilannetta. Päinvastoin – toimimaton kanta-asiakasohjelma saattaa synnyttää yritykselle paljon ylimääräisiä kustannuksia. Ottamalla käyttöön toimivan kanta-asiakasohjelman Centro Hotelilla on mahdollisuus vaikuttaa omaan kilpailutilanteeseensa.

Kanta-asiakasohjelman rakenne on kuvattu niin kutsutulla blueprint-kaaviolla liitteessä 1. Palvelun blueprint kuvaa palvelumoduulin kaikki ne kohdat, joissa asiakas on tekemisissä palveluorganisaation kanssa, sekä kaikki asiakaspalveluun ja taustatehtäviin liittyvät toiminnot. Kuvauksessa näkyy sekä asiakkaan toiminta että kaikki palvelun tuottamisen asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät vaiheet. (Komppula & Boxberg 2005, 104.)

Kuviossa ylimmäisenä kuvataan palvelun fyysiset elementit, joita ovat matkailutuotteessa kaikki paikkaan liittyvät tekijät sekä esimerkiksi ruokaan ja sen tarjoiluun tai aktiviteettien vaatimien välineisiin liittyvät tekijät. Myös palveluhenkilöstön vaatetus ja ulkoasu yleensäkin ovat fyysisiä elementtejä, niitä näkyviä todisteita, joiden perusteella asiakas tekee tulkintoja esimerkiksi tuotteen laadusta tai paikan ilmapiiristä. (Komppula & Boxberg 2005, 104.)

Asiakkaan prosessin alla oleva viiva kuvaa vuorovaikutuksen linjaa, eli tilaa, jossa tapahtuu asiakkaan ja palveluhenkilöstön kohtaaminen. Tämän linjan alapuolella kuvataan ne toiminnot ja työtehtävät, joita palveluhenkilöstö

suorittaa asiakkaan näkyvillä ja hänen kanssaan palvelutilanteessa. (Komppula & Boxberg 2005, 104.)

Seuraava viiva kuvaa näkyvyyden linjaa, jonka alla kuvataan tapahtumat, jotka tapahtuvat tai ovat tapahtuneet palvelutilojen taustatiloissa poissa asiakkaan näkyvistä, mutta joissa asiakas on ollut tai on kontaktissa palveluhenkilöstöön esimerkiksi puhelimitse, sähköpostitse tai kirjeitse. Viimeinen viiva erottaa lopullisesti asiakkaan kontaktista palveluhenkilöstöön: sisäisen vuorovaikutuksen linja kuvaa asiakkaalle näkymättömiä tukiprosesseja, joissa palveluyrityksen henkilöstö valmistelee tukiprosesseja toinen toistaan sisäisinä asiakkaina palvellen. (Komppula & Boxberg 2005, 104.)

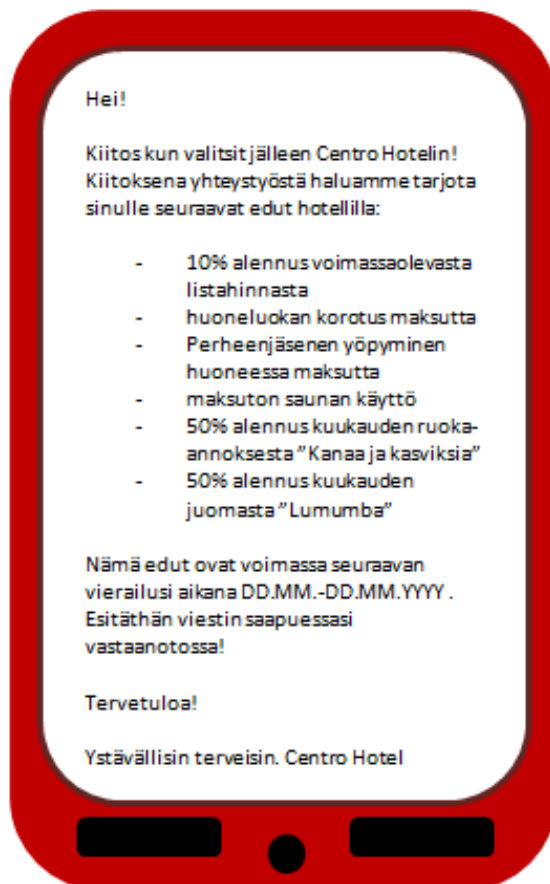
### Varauksen teko

Kanta-asiakas tekee varauksen suoraan hotellille, joko sähköpostilla, puhelimitse tai tulemalla käymään hotellilla. Uusia tapoja varauksen tekoon ei koettu tarpeellisiksi kanta-asiakastutkimuksen tuloksista johtuen. Kuitenkin on otettava huomioon, että tulevaisuuden liikematkailijoiden toiveet eivät välttämättä vastaa tämän hetkisiä toiveita. Varaus onkin mahdollista tehdä myös sähköisesti hotellin omilta nettisivuilta. Erillistä puhelinsovellusta ei tarvita, vaan nettisivulla on käytössä puhelimeen yhteensopiva versio. Turhien välikäsien jäädessä pois tulee varaus edullisemmaksi niin hotellille kuin asiakkaallekin. Myöskään henkilökunnan ei tarvitse murehtia varauskanavien hotamisesta ja erilaisten hintakategorioiden asettamisesta sähköisiin järjestelmiin. Lisäksi varausten saapuminen suoraan hotellin omaan järjestelmään helpottaa kanta-asiakkaiden tunnistamista.

Varauksen tullessa hotellille tarkistetaan aina, onko asiakas yöpynyt hotellissa aikaisemmin. Mikäli hän on vierailut hotellissa vähintään 2 kertaa viim. 12 kk aikana, merkitään asiakas kanta-asiakkaaksi. Lisäksi varaukseen kirjataan ylös kaikki asiakkaan varausvaiheessa ilmoittamat erityistoiveet (esimerkiksi tietty kerros, huone, allergia tai lisätyyny huoneeseen) ja otetaan huomioon myöskin edellisillä vierailukerroilla ilmoitetut toiveet jos on oletettavaa, että ne olisivat asiakkaalle mieliksi myös tulevalla vierailulla.

### Viestintä ennen saapumista hotellille

Saapumispäivänä aamuvuoro lähettää kaikille saapuville kanta-asiakkaille tekstiviestin, jossa kerrotaan kyseisen kuukauden kanta-asiakasedut ja kehoitetaan kysymään lisää vastaanotosta sekä esittämään viesti saapuessaan. Viestissä kiitetään lisäksi siitä, että kyseinen asiakas on yöpynyt meillä useampaan otteeseen kuluneen vuoden aikana, mutta ei niinkään panoteta sanaa kanta-asiakas. Näin pyritään luomaan asiakkaalle tunne, että hänet otetaan huomioon henkilökohtaisella tasolla. Lisäksi henkilökohtainen viestintä mahdollistaa sen, että hotelli voi valita kanta-asiakkaansa, ja jopa muokata kanta-asiakaskantaansa vapaammin. Kun asiakas ei ole kirjallisesti sopinut kuuluvansa mihinkään kanta-asiakasohjelmaan, on hänen helpompaa ymmärtää miksei hän saa tiettyjä etuja esimerkiksi saapuessaan hotellille kolmen vuoden tauon jälkeen. Esimerkki tekstiviestistä on esitetty kuvassa 3.



Kuva 2. Esimerkki kanta-asiakkaille lähetettävästä tekstiviestistä.

Asiakkaan ei myöskään tarvitse huolehtia siitä, että kanta-asiakaskortti on mukana joka vierailulla, mikä olisikin epäkäytännöllistä, sillä kortilla ei saa etuja muualla kuin Centro Hotelista. Hänen ei myöskään tarvitse muistaa asiakasnumeroa tai muita tunnuksia. Vain tavallinen varauksenteko riittää. Tekstiviestillä ilmoitettujen kanta-asiakasetujen etuna on myös se, että se antaa hotellille mahdollisuuden muuttaa etujen määrää ja laajuutta melko huoletta. Tämä onkin tärkeää, sillä varaustilanne, huonehinnat ja hotellin tavoitteet elävät jatkuvasti.

Lisäksi tarjousta voidaan mukailla asiakaskohtaisesti. Tämä on suuri etu, sillä pienen hotellin on hankalaa luoda kanta-asiakkaistaan useita eri segmenttejä, joilla olisi yhtenäiset toiveet ja tarpeet, sillä kanta-asiakkaiden määrä on kovin rajallinen verrattuna suuriin ketjuihin. Myöskin sellainen kanta-asiakasohjelma, jossa asiakas nousisi pisteitä keräämällä tasolta toiselle olisi haasteellinen ja hintava toteuttaa vain pienelle määrälle kanta-asiakkaita. Tällaisen ohjelman ylläpitämiseen kuluisi myös työtunteja huomattavasti enemmän.

### Saapuminen hotellille

Mikäli asiakkaan puhelinnumero ei jostain syystä ole tiedossa, voidaan asiakkaalle kertoa näistä eduista myös hänen saapuessaan. Asiakkaan saapuessa toivotetaan hänet aina tervetulleeksi uudelleen ja osoitetaan tunnistaminen sekä kiinnostus asiakasta kohtaan. Sähköinen tunnistus on hankala ja kallis toteuttaa pienessä hotellissa, varsinkin jos elektronisia kanta-asiakaskortteja ei oteta käyttöön. Niinpä sisäänkirjautuminen tapahtuu totuttuun tapaan vastaanoton kautta. Kanta-asiakkaan ei kuitenkaan tarvitse uhrata check-iniin aikaa, sillä hän saa allekirjoitettavakseen valmiiksi täytetyn majoituskortin. Hänen tietonsa ovat jo hotellin järjestelmässä.

Seuraavat edut kuuluisivat kanta-asiakkaille tavanomaisen palvelutason lisäksi:

- Ellei asiakkaalla ole sopimushintaa hotelliin, esimerkiksi työnantajan puolesta, tarjotaan hänelle automaattisesti huonetta niin kutsutulla työkomennus –hinnalla, joka on hieman listahintaa edullisempi.

- Mahdollisuus laskutukseen (yksittäinen majoitus ei normaalisti ole laskutuskelpoinen)
- Kanta-asiakkaiden toiveet aikaisemmasta tai myöhäisemmästä sisään- tai uloskirjautumisesta toteutetaan aina kun mahdollista
- Kuukausittain vaihtuvat juomatarjoukset. Näin saadaan käytettyä myös vähemmän suosittuja tuotteita ja kierto on tasaisempaa. Juoma voidaan suunnitella esimerkiksi kauden mukaan ja se voisi olla esimerkiksi terästetty glögi, Irish coffee, raikas drinkki, olut tai muu vastaava.
- Kuukausittain vaihtuva ruokatarjous. Annosta voidaan muokata juomatarjousten kaltaisesti vuodenajan tai varaston mukaan. Lisäksi saadaan lisättyä myyntiä per asiakas. Myöskään ruokalistan ei tarvitse olla kovin laaja, mikä olisikin epäkäytännöllistä pienessä hotellissa, jossa ruoka-annosten menekki on suhteellisen pieni. Ruoka-annos voi myös olla sellainen, jota muiden asiakkaiden ei ole mahdollista tilata.
- Kanta-asiakkaan perheenjäsen yöpyy huoneessa maksutta. Tämä ei maksa hotellille juurikaan ylimääräistä ja saattaa olla asiakkaalle tärkeää.
- Kanta-asiakkaiden huoneluokkaa korotetaan aina kun se on mahdollista
- Kanta-asiakkailta on oikeus käyttää hotellin saunatiloja veloituksetta. Normaalisti saunan käyttö asiakkailta maksaa 6€/hlö/45 min.

### Toimivuuden seuranta ja hallinta

Systemaattinen asiakaspalautteen kerääminen ja palvelun kehittäminen otetaan osaksi kanta-asiakasohjelman jokapäiväistä toimintaa. Näin jokaisella kanta-asiakkaalla on mahdollisuus antaa palautetta ja kehitysehdotuksia anonyymisti. Palautelomake lähetetään kanta-asiakkaille jokaisen vierailun jälkeen sähköpostilla. Lisäksi hotellin verkkosivuille lisätään palaute-osio, josta asiakkaat voivat antaa palautetta milloin vain, riippumatta siitä ovatko juuri yöpyneet hotellissa. Tämä on mahdollista kaikille asiakkaille.

Kanta-asiakasohjelmaan ei ainakaan heti alussa oteta mukaan ulkopuolisia yhteistyökumppaneita. Mikäli tarvetta ohjelman laajentamiselle kuitenkin on, se on mahdollista lisätä jälkikäteen. Potentiaalisimpia yhteistyökumppaneita ovat

ravintolat ja vapaa-ajanyritykset, joihin kanta-asiakkaat osoittivat mielenkiintoaan kyselyyn vastatessaan. Tarjoamalla asiakkaille vain omia lisäpalveluja hotellilla on mahdollisuus lisätä omaa myyntiään, sekä näin sitouttaa asiakasta omaan yritykseen. Lisäksi asiakas saattaa kokea palvelun henkilökohtaisempana.

Ohjelman toiminnan kannalta on tärkeää määrittää henkilökunnasta yksi henkilö joka on vastuussa siitä, että kaikki toimii kuten pitäisi. Hän pitää huolta siitä, että seuraavan kuukauden edut suunnitellaan riittävän ajoissa ja että nämä edut ja tarjoukset perustuvat asiakkailta saatuun tietoon heidän tarpeistaan.

Koko henkilökunnan on oltava tietoisia kanta-asiakkaiden toiveista. Niinpä kanta-asiakasohjelmaan liittyen pidetään palaveri esimerkiksi kerran kuussa. Tässä palaverissa voidaan käydä läpi saatua palautetta ja pohtia kuinka siihen voidaan reagoida. Hyvä idea olisi myös tehdä kanta-asiakkaiden ostokäyttäytymisestä kuukausittainen koonti. Lisäksi henkilökunta voi säännöllisissä tapaamisissa tuoda esiin omia ajatuksiaan ja ideoitaan. Näin voidaan vaikuttaa hyvään työilmapiiriin työpaikalla, mikä loppujen lopuksi välittyy aina asiakkaalle saakka parempana palvelun laatuna.

Koko henkilökunnan on oltava selvillä siitä, mikä on hotellin tavanomainen palvelun taso ja mikä on se taso, jonka vain kanta-asiakkaat ansaitsevat. Tämä ero on tehtävä selväksi myös kanta-asiakkaille, jotta he osaavat arvostaa etuja ja tuntevat olevansa yritykselle tärkeitä. Tekstiviesti ennen saapumista on tehokas ja henkilökohtainen tapa viestiä näistä eduista.

Tällaisen kanta-asiakasohjelman käyttöönotto vaatisi hotellilta vain muutamia pieniä investointeja:

- Matkapuhelin vastaanottoon tekstiviestin lähetystä varten
- 1h/vko lisätyötä suunnittelusta vastaavalle henkilölle
- 1h/vko lisätyötä palautteen läpikäymiseen
- 2h/kk kokouksiin ja kehitystyöhön
- Uusien ruoka-annosten ym. suunnittelu
- Sähköisen palauteohjelman suunnittelu ja käyttöönotto



## 5 LOPUKSI

Kanta-asiakkuutta ja siihen liitännäisiä teemoja käsittelevää kirjallisuutta oli yllättävän paljon saatavilla, vaikkakaan aihe ei viimeaikoina ole ollut paljoa esillä. Aihe oli kuitenkin toimeksiantajalle ajankohtainen, joten tarkoituksena oli löytää mahdollisimman tuoretta tutkimustietoa aiheesta. Mielestäni teoriapohja tutkimustyölle olikin riittävän kattava, mikä osoittautui tärkeäksi, kun kyselyn vastausmäärä jäi kovin pieneksi. Vähäistä vastausmäärää olisi voitu kompensoida esimerkiksi toimeksiantajalle suunnatulla haastattelulla, jolla olisi selvitetty hotellinjohtajan toiveita ja ajatuksia kanta-asiakasohjelmaan liittyen. Tämä menetelmä päätettiin kuitenkin jättää pois, sillä haluisin suunnitella uuden kanta-asiakasohjelman mahdollisimman asiakaslähtöisestä näkökulmasta.

Koska kyselyn otos, ja sitä kautta vastausten määrä jäi pieneksi, suunniteltiin kanta-asiakasohjelma pääasiassa toetutettuun kirjallisuuskatsaukseen nojaten. Ohjelma pyrittiin suunnittelemaan mahdollisimman joustavaksi ja kasvukelpoiseksi, sillä suunnitelmia ei voinut aukottomasti nojata kanta-asiakkaiden tutkittuihin toiveisiin ja tarpeisiin. Hotellilla on näin ollen mahdollisuus ottaa ohjelma käyttöönsä mahdollisimman pian ja pienin investoinnein, mutta sillä on myös mahdollisuus kehittää ohjelmaa eteenpäin, mikäli se osoittautuu tuloksekkaaksi ja kannattavaksi. Tämä antaa myös mahdollisuuden opettaa kanta-asiakkaat toimimaan uudessa kanta-asiakasprosessissa ja kasvamaan uuten toimintamalliin yhdessä yrityksen kanssa.

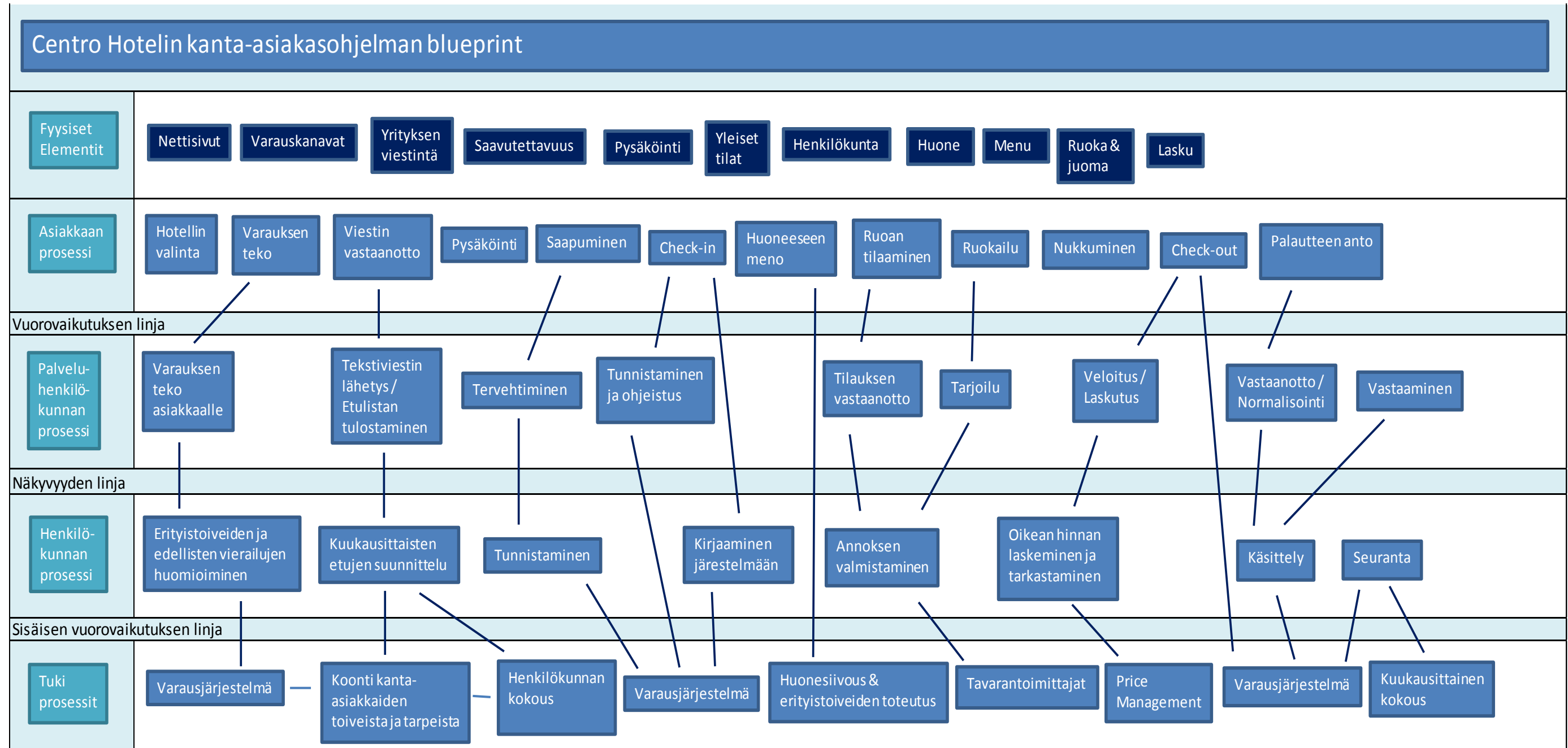
Yhteenvedona voidaan sanoa, että opinnäytetyön tavoitteet täyttyivät hyvin. Jatkotutkimuksia kuitenkin tarvitaan, mikäli kanta-asiakasohjelma todella otetaan hotellilla käyttöön. Tutkia tulisi muun muassa kanta-asiakkaiden tyytyväisyyden tasoa, asiakaskannattavuutta ja asiakaspoistumaa sekä syitä tulosten takana. Jatkuvalle seurannalle ja kehittämiselle Centro Hotelilla on mahdollisuus vastata tiukentuvaan kilpailutilanteeseen tyytyväisillä ja uskollisilla asiakkailla, joiden kanssa se voi kehittää toimintaa molempia hyödyttäväksi kanssakäymiseksi.

## LÄHTEET

- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas: Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Aula, P.; Romppainen, J. & Varanka, P. 2004. Ostaisin elämyksen, kiitos. Teoksessa: Articles of experiences, toim. Mika Kylänen, 10-15. Rovaniemi: Lapin Yliopistopaino.
- Avcikurt, C.; Altay, H. & Illban, M.O. 2011. Critical success factors for small hotel businesses in Turkey: An exploratory Study. Cornell Hospitality Quarterly. Vol. 52. Issue 2.
- Barsky, J. & Nash, L. 2002. Evoking emotion: Affective keys to hotel loyalty. Cornell Hotel and Restaurant administration Quarterly. Vol. 43, NO 1, 39-46.
- Bell, C. & Zemke R. Huippupalvelun johtaminen. 2006. Helsinki: Rastor Oy.
- Chathoth, P. K. & Olsen, M. D. 2003. Strategic alliances: a hospitality industry perspective. Hospitality Management. Vol. 22, No 4, 419-434.
- Centro Hotel 2013. Viitattu 13.5.2013. [www.centrohotel.com](http://www.centrohotel.com) > etusivu.
- DeKay, F.; Toh, R.S. & Raven, P. 2009. Loyalty Programs: Airlines Outdo Hotels. Cornell Hospitality Quarterly. Vol 50, No 3, 371-382.
- Finlandia Hotels 2013. Bonusmaailma. Viitattu 13.5.2013. [www.finlandiahotels.fi](http://www.finlandiahotels.fi) > bonusmaailma.
- Finnegan, D. J. & Willcocks, L. P. 2007. Implementing CRM from technology to knowledge. John Wiley & Sons Ltd. Padstow, Cornwall, Great Britain.
- Garcia, E.; Bakker, A. B. & Grau, R. M. 2011. Positive Emotions: The connection between Customer Quality Evaluations and Loyalty. Cornell Hospitality Quarterly. Vol. 52. No 4, 458-465
- Grönroos, C. 2007. Service Management and Marketing - Customer Management in Service Competition. 3. painos. Scotprint. Haddington, East Lothian.
- Hakkarainen, Doris. 2010. Strategiset kumppanuudet yksityisten hotellien kilpailuetuna. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki.
- Heide, M. & Gronhaug, K. 2009. Key factors in Guests' Perception of Hotel Atmosphere. Cornell Hospitality Quarterly. Vol. 50, No. 1, 29-43.
- Hellman. K. 2003. Asiakastavoitteet ja –strategiat. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S; Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 5 painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Johnson, M. 2010. Loyalty 360 Weighs in on 11 Key Customer Trends for 2011. Viitattu 25.5.2013. [www.hospitalitynet.org](http://www.hospitalitynet.org) > Industry news > Loyalty 360 Weighs in on 11 Key Customer Trends for 2011.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Knutson, B.; Beck, J.A.; Kim, S. & Cha, J. 2009. Identifying the dimensions of the Guest's Hotel Experience. Cornell Hospitality Quarterly. Vol. 50, No. 1, 44-55.
- Komppula, R & Boxberg, M. 2005. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Laakso, L. 2012. Case Study: Palkitsemisen kokonaisuuden vaikutus työntekijöiden motivaatioon. Degree program in international business. Turun ammattikorkeakoulu. Turku.
- Lieders, O. & Ketonen, S. 2004. Elämyksiä ja kulttuuria kaupunkikohteessa. Teoksessa Articles on experiences. 2004. Rovaniemi: Lapin Yliopistopaino, 16-25.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Mattila, A. S. 2006. How Affective Commitment Boosts Guest Loyalty (and Promotes Frequent-guest Programs). Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Vol. 47, No. 2, 174-180.
- MEK. 2011. Matkailun toimialaraportti 2011. Viitattu 13.5.2013. [www.temtoimialapalvelu.fi](http://www.temtoimialapalvelu.fi) > toimialaraportit > raportit > matkailu > Matkailun toimialaraportti 2011
- McCall, M. & Clay, V. 2010. The Drivers of Loyalty Program Success: An Organizing Framework and Research Agenda. Cornell Hospitality Quarterly. Vol. 51, No. 1, 35-52.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: Vantaan kirjapaino Oy.
- Ohlson, L. & Åberg, N. 2011. Ideointi GLO-hotelliketjun asiakkaiden palkitsemisohjelman kehittämiseksi. Helsinki: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.
- Rissanen, T. 2005. Hyvä Palvelu. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum Oy.
- Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva: WSOY.
- Valorinta, V. 2008. Hotellivarausten arvoketju. Espoo: Booking Partner Oy.
- Verma, R.; Stock, D. & McCarthy, L. 2012. Customer Preferences for Online, Social Media, and Mobile Innovations in the Hospitality Industry. Cornell Hospitality Quarterly. Vol 53, No 3, 183-186.
- Wight, J. 2009. Hotel Loyalty Programs: An Overview and How They Benefit Hotels. Lodging Outlook. Toronto: HVS. Articles.
- Vilka H. 2007. Tutki ja mittaa – määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

### Centro Hotelin kanta-asiakasohjelman blueprint



## Havainnointikaavake

|                                                                           | Scandic Hotels                                                                                     | Sokos Hotels                                                                                        | Best western                                                                                                | Hilton Hotels                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Yrityksen koko (Työntekijöiden määrä)</b>                              | 24 hotellia (6 600 hlö)                                                                            | n. 50 hotellia suomessa                                                                             | n. 20 suomessa                                                                                              | 3 suomessa                                                                                 |
| <b>Yrityksen sijainti</b>                                                 | Ympäri Suomen                                                                                      | Ympäri Suomen                                                                                       | Ympäri Suomen                                                                                               | Kaikki Helsingissä                                                                         |
| <b>Yksityinen/Ketju ja ketjun koko?</b>                                   | Ketju, Scandic Hotels                                                                              | Ketju, Sokos Hotels                                                                                 | Ketju, Best western                                                                                         | Hilton hotels -ketju                                                                       |
| <b>Kanta-asiakasohjelman nimi?</b>                                        | Kanta-asiakasohjelma                                                                               | S-Card                                                                                              | Best western rewards                                                                                        | Hilton Hhonours                                                                            |
| <b>Kuinka asiakas tunnistetaan?</b>                                       | Kanta-asiakas kortti. Uusi joka tasolla.                                                           | S-Card                                                                                              | Best Western Rewards -kortti                                                                                | Maksukortti                                                                                |
| <b>Kanta-asiakasohjelman prosessi? Kuvaa lyhyesti.</b>                    | Asiakas liittyy. Kerryttää pisteitä. Nousee tasoa ylemmäs. Saa enemmän etuja.                      | Asiakas liittyy, kerryttää ja käyttää s-pisteitä. Ostoraja ylittyy - premium taso. Vaihtuvia etuja. | Asiakas liittyy, kerryttää pisteitä, siirtyy uudelle tasolle, enemmän etuja (yö lkm)                        | Asiakas kerryttää pisteitä, voi käyttää hotelliin/yhteistyö ravintoloihin/kauppoihin       |
| <b>Mitä kanta-asiakasohjelma tavoittelee?</b>                             | Lisämyyntiä omassa ravintoloissa ja hotellissa.                                                    | Premium tasoa, jossa asiakas tuo rahaa enemmän kuin käyttää (ei vuosimaksua)                        | Uusia asiakkaita, enemmän yöpymisiä                                                                         | Ylellisyydentunten luomista asiakkaalle                                                    |
| <b>Mikä on ohjelman tärkein/keskeisin osa?</b>                            | 2 000 pistettä/yö (bonus pisteet tason mukaan): Palkintoyö 10 000 jälkeen. Tai uusi taso           | S-pisteet, palveluedut, palkintoyö/pisteiden käyttö ravintolassa                                    | Pieniä maksuttomia lisäarvoa tuottavia asioita joka tasolla, palkintoyöt pisteillä                          | Ilmaisyöt, pisteiden kerryttäminen monesta paikasta                                        |
| <b>Sisältyykö ilmaisia yöpymisiä tms. ilmaislahjoja?</b>                  | Ilmainen ip-lehti, top floor: puoliso/lemmikki maksutta, ilmainen kuntosali kun ei yövy            | Ateriatu 12€ (oma ravintola tai s-card ravintola), ip-lehti, puoliso maksutta                       | Puoliso maksutta, ip-lehti, tervetulo snack/juoma/250 p (Ei gold/gold Elite), ilmainen leffa (vain Diamnod) | Ilmaisyöt, lahjoja (hedelmiä, vesipulloja)                                                 |
| <b>Sisältyykö lisämyyntiä, esim ravintolasta tietty % alennus</b>         | 20% alennus omasta ravintolasta, ravintolakuponki ja arvotason mukaan, top floor: 50% tv-kanavista | Tarjoushintoja hotelliakohtaisesti                                                                  | 10-30% ravintola-ale (ei gold)                                                                              | Ei alennuksia                                                                              |
| <b>Kuka voi liittyä kanta-asiakkaaksi?</b>                                | Kuka vain yli 18-vuotias heti 1. vierailulla                                                       | Kuka tahansa                                                                                        | Täysi-ikäinen henkilö                                                                                       | Kuka tahansa                                                                               |
| <b>Maksaako ohjelmaan kuuluminen jotain?</b>                              | Ilmainen                                                                                           | 25€/vuosi                                                                                           | Ilmainen                                                                                                    | Ilmainen                                                                                   |
| <b>Kuinka ohjelma palvelee yrityksen tavoitteita?</b>                     | Johtaa lisämyyntiin omassa ravintolassa ja vierailuihin myös perheen kanssa                        | Keskittää ostot s-ryhmään                                                                           | Pienillä lisäarvoa tuottavilla asioilla enemmän yöpymisiä, enemmän tuloja                                   | Asiakas tuntee olevansa erityinen, kiintyneempi ketjuun                                    |
| <b>Mitä kustannuksia ohjelman ylläpitämiseen liittyy?</b>                 | Kortit, asiakkuuksien seuranta, kupongit, lehdet                                                   | Setelit, lehdet kortit, vaihtuvien etujen suunnittelu,                                              | Kortit, ravintolakulut, asiakkuuksien seuranta, elokuvakanava,                                              | Yhteistyökumppaneista huolehtiminen, asiakkuudet, ilmaislahjat                             |
| <b>Kuinka paljon aikaa ohjelman ylläpitämiseen kuluu /kk</b>              | n. 15h/vko/hotelli                                                                                 | 30h/hotelli/vko                                                                                     | 15h/vko/hotelli                                                                                             | 30h/vko/hotelli                                                                            |
| <b>Mitä lisä-arvoa asiakas saa osallistumalla ohjelmaan?</b>              | Taattu huone top-floor tasolla 48h varoitusajalla                                                  | Upgrade premium tasolla, perhe mukaan maksutta                                                      | nousee vaikka pisteitä käyttää, sis/uloskirjaus aika                                                        | ei suljettuja päiviä, pisteitä kertyy monesta paikasta, voi myös antaa hyväntekeväisyyteen |
| <b>Liittyykö ohjelmaan yhteistyökumppaneita? Saako muualta alennusta?</b> | Ei, mutta hotelleja myös ulkomailla                                                                | S-ryhmän ravintolat, hotellit ja s-card yksityiset ravintolat, hotelleja myös ulkomailla            | Hotelleja myös ulkomailla, vaihtoehtoisesti voi kerätä lentomaileja yhteistyölentoyhtiöille                 | Autovuokrausta, lentoyhtiöt, kauppoja, ravintoloita,                                       |
| <b>Asiakkuuden tasot, esim. paranevatko edut?</b>                         | 1st floor, 2nd floor, 3rd floor, top floor                                                         | Premium tasolla (ostot yli 7000€) huoneluokan korotus, ei vuosimaksua                               | Gold, Gold Elite, Platinum, Diamond                                                                         | Ei eri tasoja?                                                                             |
| <b>Onko määräaikainen, vai vaatii minimiostoja tms.?</b>                  | 1st floor pysyvä, muuten tietty määrä ostoja 12kk aikana.                                          | Premium voimassa 12 kk.                                                                             | Pisteet voimassa 12kk                                                                                       | Ei voimassaolo aikoja?                                                                     |
| <b>pvm. 8.2.2013</b>                                                      |                                                                                                    |                                                                                                     |                                                                                                             |                                                                                            |

|                                                                           | <b>Holiday Inn, Cumulus</b>                                         | <b>Private Hotels</b>                                                             | <b>Radisson Blu</b>                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Yrityksen koko (Työntekijöiden määrä)</b>                              | 49 hotellia suomessa                                                | yli 20 hotellia suomessa (esim hotel Arthur)                                      | yli 1000 hotelia maailman laajuisesti                                                  |
| <b>Yrityksen sijainti</b>                                                 | Ympäri Suomen                                                       | Ympäri Suomen                                                                     | Ympäri Suomen                                                                          |
| <b>Yksityinen/Ketju ja ketjun koko?</b>                                   | Restel Group                                                        | Private Hotels (Yksityisten ketju)                                                | Radisson Blu Hotels & Resorts -yrittäjäryhmä                                           |
| <b>Kanta-asiakasohjelman nimi?</b>                                        | Hotel Bonus Club                                                    | Kanta-asiakas ohjelma                                                             | Club Carlson                                                                           |
| <b>Kuinka asiakas tunnustetaan?</b>                                       | HBC-kortti                                                          | PH-leimakortti                                                                    | Club Carlson-kortti                                                                    |
| <b>Kanta-asiakasohjelman prosessi? Kuvaa lyhyesti.</b>                    | Asiakas liittyy, kerää seteleitä, käyttää ravintolaan tai hotelliin | Asiakas liittyy, kerää leimoja, yöpyy maksutta                                    | myös ravintoloista, siirtyy uudelle tasolle, käyttää pisteitä ravintolaan/hotelliin    |
| <b>Mitä kanta-asiakasohjelma tavoittelee?</b>                             | Etuseteli joka yöymisestä (ravintolaan tai vapaayö 6 setelillä)     | Enemmän yöpymisiä yksityisissä hoteleissa ympäri suomen                           | Lisämyyntiä ketjun hotelleille ja ravintoloille                                        |
| <b>Mikä on ohjelman tärkein/keskeisin osa?</b>                            | Lisämyyntiä oman ketjun hotelleissa/ravintoloissa                   | Maksuton yöpyminen kun leimakortti on täynnä                                      | Pisteitä hotelliin/ravintolaan.                                                        |
| <b>Sisältyykö ilmaisia yöpymisiä tms. ilmaislahjoja?</b>                  | Puoliso veloituksetta, autonpesu, ip-lehti, klubi-illat             | Maksuton yöpyminen kun leimakortti on täynnä                                      | Ilmainen netti, Tervetuliaislahja (gold, concierge), ilmainen aamiainen (concierge)    |
| <b>Sisältyykö lisämyyntiä, esim ravintolasta tietty % alennus</b>         | Pysäköintialue 50%, hotellikohtaiset alet, yhteistyökumppanien alet | Ei prosenttialennuksia                                                            | ei prosenttialennuksia                                                                 |
| <b>Kuka voi liittyä kanta-asiakkaaksi?</b>                                | Kuka tahansa                                                        | Kuka tahansa                                                                      | Kuka tahansa                                                                           |
| <b>Maksaako ohjelmaan kuulumisen jotain?</b>                              | 25€/vuosi                                                           | Ilmainen                                                                          | Ilmainen                                                                               |
| <b>Kuinka ohjelma palvelee yrityksen tavoitteita?</b>                     | Keskittää edut oman ketjun yrityksiin lisämyyntinä                  | Lisää yksityisten hotellien näkyvyyttä markkinoilla                               | Lisämyynti ketjulle                                                                    |
| <b>Mitä kustannuksia ohjelman ylläpitämiseen liittyy?</b>                 | Setelit, yhteistyökumppanien hoito, klubi-illat, ip-lehdet          | Kortit, markkinointi, asiakasseuranta                                             | Tervetuliaislahjat, asiakasseuranta, kortit,                                           |
| <b>Kuinka paljon aikaa ohjelman ylläpitämiseen kuluu /kk</b>              | 30h/vko/hotelli                                                     | 10h/hotelli/vko                                                                   | 30h/vko/hotelli                                                                        |
| <b>Mitä lisä-arvoa asiakas saa osallistumalla ohjelmaan?</b>              | pysäköinti, yhteenkuuluvuuden tunne (klubi illat), yhteistyöalet    | Myös hotellikohtaisia yksityiskohtaisia etuja sopimuksesta, yksilöllisiä kohteita | Ei blokattuja pvm palkintoöille, checkin/out (ei pun), satavuustakuu (gold&concierge), |
| <b>Liittyykö ohjelmaan yhteistyökumppaneita? Saako muualta alennusta?</b> | Myös ykkösbonusta kertyy, Europcar, CMS-kuntoklubi                  | Ei, paitsi muut ketjun hotellit                                                   | Avis ja Sixt -autonvuokraus, saa myös pisteitä, lentoyhtiöt, Hotelleja ulkomailla      |
| <b>Asiakkuuden tasot, esim. paranevatko edut?</b>                         | Ei eri tasoja                                                       | Ei eri tasoja                                                                     | Punainen, Silver, Gold, Concierge                                                      |
| <b>Onko määräaikainen, vai vaatii minimiostoja tms.?</b>                  | Maksu voimassa vuoden                                               | Kortti voimassa 18kk 1. leimasta                                                  | Taso säilyy?                                                                           |
| <b>pvm. 8.2.2013</b>                                                      |                                                                     |                                                                                   |                                                                                        |

|                                                                    | Hotelli Kauhava                                  | Finlandia Hotels                                                            | Hotel Haven                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Yrityksen koko (Työntekijöiden määrä)                              | 1                                                | 25 hotellia suomessa                                                        | 1 suomessa                                                                     |
| Yrityksen sijainti                                                 | Kauhava                                          | Ympäri Suomen                                                               | Helsinki                                                                       |
| Yksityinen/Ketju ja ketjun koko?                                   | Yksityinen                                       | Yksityisten hotellien ketju                                                 | Yksityisten ketju: Small Luxury Hotels of the World                            |
| Kanta-asiakasohjelman nimi?                                        | Tiikeri klubi                                    | FH bonusohjelma                                                             | The Club                                                                       |
| Kuinka asiakas tunnustetaan?                                       | Tiikeri klubi -kortti                            | FH-kortti                                                                   | The Club -kortti                                                               |
| Kanta-asiakasohjelman prosessi? Kuvaa lyhyesti.                    | Asiakas ostaa kortin, saa alennusta ravintolasta | Asiakas ostaa kortin, kerryttää bonusta hotellista/ravintolasta             | Asiakas liittyy, mitä enemmän yöpymisiä sitä korkeampi taso                    |
| Mitä kanta-asiakasohjelma tavoittelee?                             | Lisämyynti ravintolaan                           | Näkyvyyttä ketjun yksityisille hotelleille                                  | Lisämyyntiä yksityisille hotelleille                                           |
| Mikä on ohjelman tärkein/keskeisin osa?                            | Alennus ravintolasta                             | Ravintola etu, Bonusta kerryttämällä maksuton yö/Fiskars Homen tuotelahjoja | Alennusta huonehinnoista                                                       |
| Sisältyykö ilmaisia yöpymisiä tms. ilmaislahjoja?                  | Ei ilmaislahjoja                                 | Ravintola seteli/yö (5€)                                                    | Upgrade, Loved: aamiainen x2, late checkout, Honoured: Ilmaisyö, Early checkin |
| Sisältyykö lisämyyntiä, esim ravintolasta tietty % alennus         | Alennus tietyistä juomista                       | Perhe-etu, Hotellikohtaiset edut                                            | Alennus huonehinnoista                                                         |
| Kuka voi liittyä kanta-asiakkaaksi?                                | Kuka tahansa                                     | Kuka tahansa                                                                | Kuka tahansa                                                                   |
| Maksaako ohjelmaan kuulumisen jotain?                              | 10€/kortti                                       | 26€/kortti (pikauusinta 15€)                                                | Ilmainen                                                                       |
| Kuinka ohjelma palvelee yrityksen tavoitteita?                     | Lisämyynti ravintolan tuotteesiin                | Ketjun tuki yksityiselle hotelille                                          | Ketjun tuki yksityisille hotelleille                                           |
| Mitä kustannuksia ohjelman ylläpitämiseen liittyy?                 | Tarjousten suunnittelu                           | Kk-maksu FH:lle, palkintoyöt maksutta, raportointi FH:lle                   | Kk maksu ketjulle?                                                             |
| Kuinka paljon aikaa ohjelman ylläpitämiseen kuluu /kk              | 2h/vko/hotelli                                   | 5h/vko/hotelli                                                              | 5h/vko/hotelli                                                                 |
| Mitä lisä-arvoa asiakas saa osallistumalla ohjelmaan?              | Tukituotteita edullisempaan hintaan              | Perhe-etu, seteli-etu ravintolaan, Fiskars homen tuotteet,                  | Joustavuutta kirjautumisaikoihin, aamiainen kuuluu hintaan                     |
| Liittyykö ohjelmaan yhteistyökumppaneita? Saako muualta alennusta? | Ei yhteistyökumppaneita                          | Muut hotellit ja Kaleva travel (voi vaihtaa bonukset matkalahjakorttiin)    | Muut ketjun yksityiset hotellit                                                |
| Asiakkuuden tasot, esim. paranevatko edut?                         | Ei eri tasoja                                    | Perus ja VIP taso (kolme ruokakupunkia/yö)                                  | Special/Loved/Honoured-member                                                  |
| Onko määräaikainen, vai vaatiiko minimiostoja tms.?                | Taso säilyy                                      | Kortti voimassa 3 vuotta                                                    | Loved ja Honoured voimassa vuoden                                              |
| pvm. 8.2.2013                                                      |                                                  |                                                                             |                                                                                |

# Centro Hotelin kanta-asiakaskysely

## Centro Hotelin kanta-asiakas kysely

Arvoisa kanta-asiakkaamme,

Tällä kyselyllä pyrimme kartoittamaan kanta-asiakkaidemme toiveita ja tarpeita. Tarkoituksena on kehittää toimintaamme palvelemaan yhä paremmin juuri teidän tarpeitanne. Kyselyllä selvitetään lisäksi tarvetta hotellin omalle kanta-asiakas ohjelmalle, sillä vuoden 2013 alusta alkaen emme enää kuulu Finlandia Hotels –ketjuun. Kysely toteutetaan osana Turun ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä.

Kyselyyn vastaaminen vie n. 15 minuuttia aikaasi ja olisimme hyvin kiitollisia, mikäli sinulla olisi aikaa auttaa meitä kehittämään palveluamme.

### TAUSTAKYSYMYKSET

1. Sukupuoli

- nainen  
 mies

2. Ikä

- 20-30  
 31-40  
 41-50  
 51-60  
 61-70  
 yli 70

3. Kuinka usein olet vierailut Centro Hotelissa viimeisen 12 kuukauden aikana? Valitse sopiva vaihtoehto.

- En kertaakaan  
 Kerran  
 2-4 kertaa  
 5-7 kertaa  
 useammin

4. Mikä on yleisin syy matkustamiselle silloin, kun yövyt Centro Hotelissa? Valitse sopiva vaihtoehto.

- Työ  
 Perhe ja ystävät  
 Vapaa-aika  
 Muu, mikä?

5. Mikä on tärkein kriteeri, jonka perusteella valitset majoituspaikaksi juuri Centro Hotelin? Valitse kolme (3) tärkeintä ja laita ne tärkeysjärjestykseen. 1= tärkein, 2= toiseksi tärkein, 3=kolmanneksi tärkein.

- Keskeinen sijainti

Tunnelma

Viihtyisyys

Palvelu

Siisteys

Maine

Hotellin aikaisempi Finlandia Hotels jäsenyys

Hintataso

Aamiainen

Työnantajan sopimushinta hotellissa

Muu, mikä?

6. Mitä kautta yleensä teet huonevarauksen?

Puhelimitse

Sähköpostilla

Tulen käymään hotelilla

Varauskanavan kautta (esim. booking.com, hotelzon, jne.)

Yritys tekee varauksen puolestani



7. Toivoisitko, että varauksen voisi tehdä jollain muulla tavalla?

- Kyllä, miten?  
 Ei, kanavia on mielestäni riittävästi

8. Arvioi asteikolla 1-5 kuinka hyvin verkkosivuiltamme löytyy tietoa seuraavista asioista. 1= Erittäin huonosti, 2=Melko huonosti, 3= Melko hyvin, 4=Erittäin hyvin, 5=En osaa sanoa.

|                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Huoneet                                  |   |   |   |   |   |
| Aamiainen                                |   |   |   |   |   |
| Paketit (esim. golf-paketti)             |   |   |   |   |   |
| Tarjoukset                               |   |   |   |   |   |
| Ruoka- ja juomamahdollisuudet hotellilla |   |   |   |   |   |
| Varauksen teko                           |   |   |   |   |   |
| Palautteen anto                          |   |   |   |   |   |
| Asiakasarviot                            |   |   |   |   |   |
| Pysäköinti                               |   |   |   |   |   |
| Sijainti                                 |   |   |   |   |   |
| Kokoustila                               |   |   |   |   |   |
| Sauna                                    |   |   |   |   |   |
| Kuntosali                                |   |   |   |   |   |
| Muuta, mitä?                             |   |   |   |   |   |

9. Kuulutko jo johonkin kanta-asiakas ohjelmaan? Arvioi asteikolla 1-5 kuinka hyvin seuraavat kanta-asiakkaiden tunnistustavat palvelevat sinun tarpeitasi. 1= Erittäin huonosti, 2=Melko huonosti, 3= Melko hyvin, 4=Erittäin hyvin, 5=En osaa sanoa.

|                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|
| Leimattava kanta-asiakas kortti  |   |   |   |   |   |
| Elektroninen kanta-asiakaskortti |   |   |   |   |   |
| Asiakasnumero                    |   |   |   |   |   |
| Online-tunnistus                 |   |   |   |   |   |
| Matkapuhelinsovellus             |   |   |   |   |   |
| Jokin muu tapa, mikä?            |   |   |   |   |   |

#### KANTA-ASIAKKUUS

10. Arvioi asteikolla 1-5 kuinka samaa mieltä olet seuraavien väittämien kanssa. 1= Täysin eri mieltä, 2= Melko eri mieltä, 3= Melko samaa mieltä, 4= Täysin samaa mieltä, 5=En osaa sanoa.

|                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Kanta-asiakkaiden tarpeet ja toiveet huomioidaan mielestäni Centro Hotelissa hyvin. |   |   |   |   |   |
| Centro Hotelin kanta-asiakkaana minulla on mahdollisuus antaa palautetta            |   |   |   |   |   |
| Koen, että antamalla palautteella on merkitystä hotellille                          |   |   |   |   |   |
| Olen antanut palautetta Centro Hotelin palveluista                                  |   |   |   |   |   |

11. Centro Hotelin tavoitteena on kehittää kanta-asiakkailleen tarjoamia palveluja. Kuinka tärkeitä seuraavat lisäpalvelut kanta-asiakkaana sinulle ovat? Arvioi asteikolla 1-5. 1 = Ei yhtään tärkeää, 2 = Vain vähän tärkeää, 3 = Melko tärkeää, 4 = Erittäin tärkeää, 5 = En osaa sanoa.

|                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Taattu huonesaatavuus kaikkina päivinä        |   |   |   |   |   |
| Aikaisempi sisäänkirjautuminen                |   |   |   |   |   |
| Myöhäisempi sisäänkirjautuminen               |   |   |   |   |   |
| Huoneluokan korotus                           |   |   |   |   |   |
| Sama huone joka vierailulla                   |   |   |   |   |   |
| Maksuton iltapäivälehti                       |   |   |   |   |   |
| Maksuton pysäköinti                           |   |   |   |   |   |
| 24h huonepalvelu                              |   |   |   |   |   |
| Sähköinen tunnistus sisäänkirjautuessa        |   |   |   |   |   |
| Tervetuliaisyllätys huoneeseen                |   |   |   |   |   |
| Ilmaiset palkintoyöt                          |   |   |   |   |   |
| Perhealennus                                  |   |   |   |   |   |
| Alennus hotellin ruoka-annoksista             |   |   |   |   |   |
| Alennus hotellin juomista                     |   |   |   |   |   |
| Vaihtuvat kanta-asiakas tarjoukset hotellilla |   |   |   |   |   |
| Maksuton saunan käyttö                        |   |   |   |   |   |
| Alennus yhteistyökumppaneiden palveluista     |   |   |   |   |   |
| Muu, mikä?                                    |   |   |   |   |   |

12. Mitkä seuraavista yhteistyökumppaneista ja palveluista hyödyttäisivät sinua eniten yöpyessäsi Centro Hotelissa? Arvioi tärkeyttä asteikolla 1-5. 1 = Ei yhtään tärkeää, 2 = Vain vähän tärkeää, 3 = Melko tärkeää, 4 = Erittäin tärkeää, 5 = En osaa sanoa.

|                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Ravintolat                                               |   |   |   |   |   |
| Kulttuuri kohteet (esim. teatterit, konsertit, elokuvat) |   |   |   |   |   |
| Nähtävyydet (esim. Turun linna, museot, galleriat)       |   |   |   |   |   |
| Liikuntapalveluja tuottavat yritykset                    |   |   |   |   |   |
| Paikallisliikenne                                        |   |   |   |   |   |
| Lentoyhtiöt                                              |   |   |   |   |   |
| Autovuokraamot                                           |   |   |   |   |   |
| Parkkihallit                                             |   |   |   |   |   |
| Ostosmahdollisuudet                                      |   |   |   |   |   |
| Muuta, mitä?                                             |   |   |   |   |   |

13. Kuinka hyvin seuraavat adjektiivit mielestäsi kuvaavat Centro Hotelia. Arvoi asteikolla 1-5. 1= Erittäin huonosti, 2=Melko huonosti, 3= Melko hyvin, 4=Erittäin hyvin, 5=En osaa sanoa.

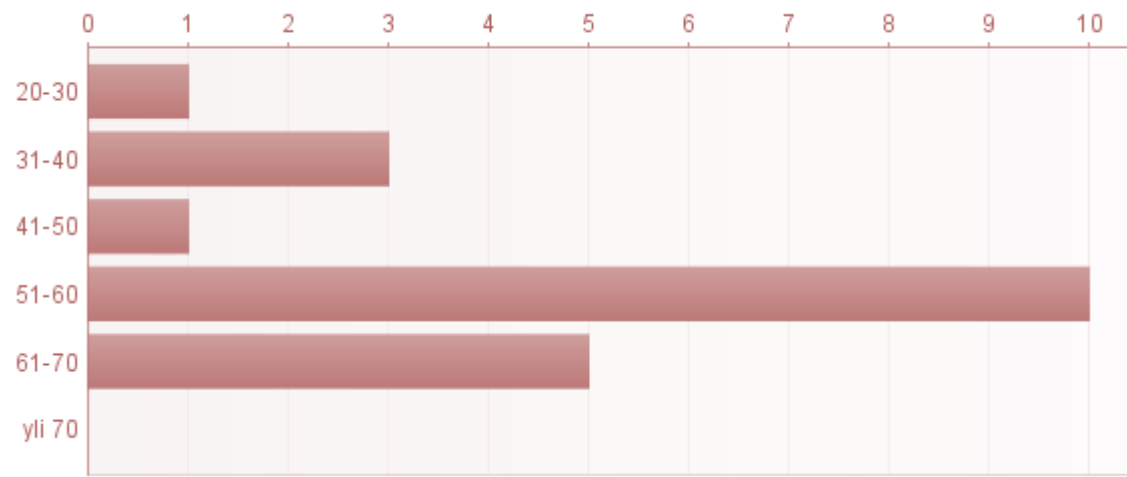
|                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------|---|---|---|---|---|
| Miellyttävä    |   |   |   |   |   |
| Turvallinen    |   |   |   |   |   |
| Rauhallinen    |   |   |   |   |   |
| Avomielinen    |   |   |   |   |   |
| Asiallinen     |   |   |   |   |   |
| Arvostettu     |   |   |   |   |   |
| Käytännöllinen |   |   |   |   |   |
| Viihdyttävä    |   |   |   |   |   |
| Sivistynyt     |   |   |   |   |   |
| Inspiroiva     |   |   |   |   |   |
| Ylellinen      |   |   |   |   |   |
| Nykyaikainen   |   |   |   |   |   |
| Cool           |   |   |   |   |   |

14. Uskotko, että kanta-asiakasohjelma saisi sinut yhä useammin valitsemaan Centro Hotelin yöpymispaikaksesi myös jatkossa?

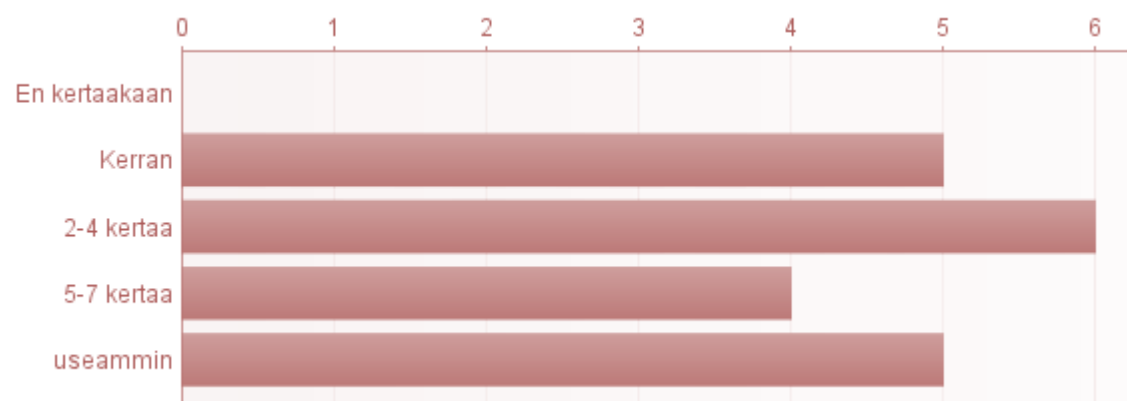
- Kyllä  
 Ei, miksi?  
 En osaa sanoa

15. Kuinka voisimme mielestäsi kehittää palveluamme? Kirjoita vapaasti palautetta, kehitysehdotuksia, sekä ajatuksia, joita mahdollinen kanta-asiakasohjelma sinussa herättää.

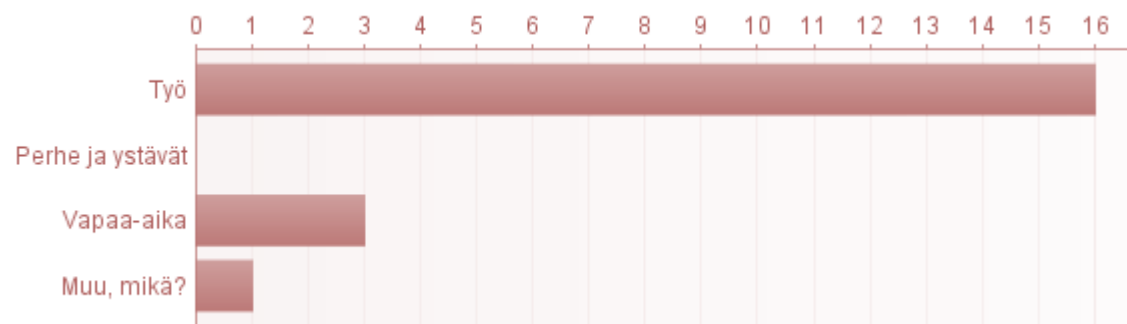
Centro Hotelin kanta-asiakaskyselyn tulokset taulukoina ja kuvioina



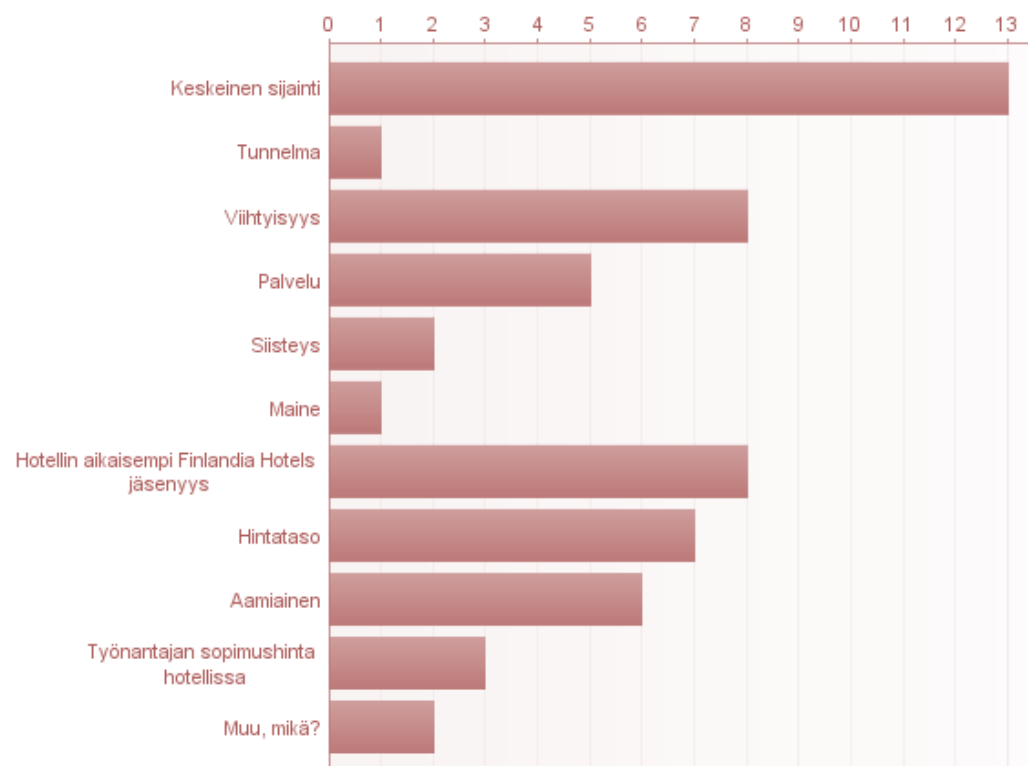
Kuvio 1. Centro Hotelin kanta-asiakkaiden iät. N = 20.



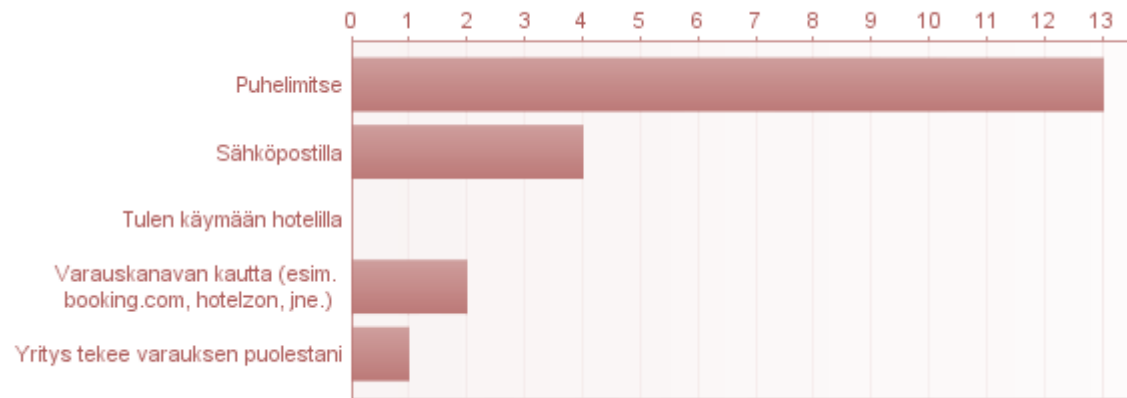
Kuvio 2. Centro Hotelin kanta-asiakkaiden vierailut hotellissa viimeisen 12 kk:n aikana. N = 20.



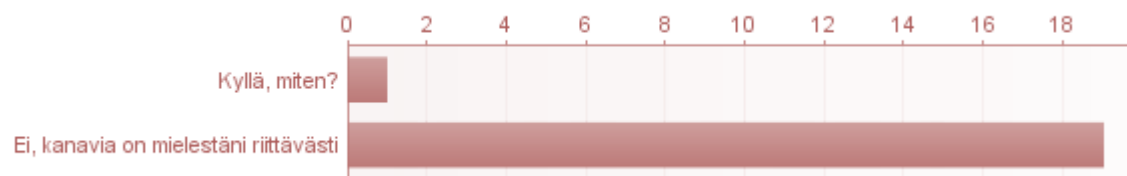
Kuvio 3. Centro Hotelin kanta-asiakkaiden yleisin matkustussyy, kun he yöpyvät Centro Hotelissa. N = 20.



Kuvio 4. Centro Hotelin kanta-asiakkaiden tärkeimmät kriteerit majoittua Centro Hotelissa. N = 20.



Kuvio 5. Centro Hotelin kanta-asiakkaiden yleisimmät varauskanavat hotellivarausten tekoon. N= 20.



Kuvio 6. Centro Hotelin kanta-asiakkaiden mielipiteet siitä, onko varauskanavia riittävästi. N = 20.

Taulukko 1. Centro Hotelin kanta-asiakkaiden arviot hotellin verkkosivujen sisällöstä, asteikolla 1-5. N = 20. Arviointi asteikolla 1-5. 1 = Erittäin huonosti, 2 = Melko huonosti, 3 = Melko hyvin, 4 = Erittäin hyvin, 5 = En osaa sanoa.

|                                          | 1        | 2         | 3         | 4         | 5          | Keskiarvo   |
|------------------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|------------|-------------|
| Huoneet                                  | 0        | 0         | 4         | 8         | 8          | 4,2         |
| Aamiainen                                | 0        | 2         | 3         | 6         | 9          | 4,1         |
| Paketit (esim. golf-paketti)             | 0        | 2         | 1         | 2         | 15         | 4,5         |
| Tarjoukset                               | 1        | 2         | 3         | 3         | 11         | 4,05        |
| Ruoka- ja juomamahdollisuudet hotellilla | 0        | 1         | 6         | 3         | 10         | 4,1         |
| Varauksen teko                           | 0        | 0         | 4         | 5         | 11         | 4,35        |
| Palautteen anto                          | 1        | 2         | 2         | 4         | 11         | 4,1         |
| Asiakasarviot                            | 1        | 2         | 2         | 3         | 12         | 4,15        |
| Pysäköinti                               | 2        | 2         | 2         | 6         | 8          | 3,8         |
| Sijainti                                 | 0        | 0         | 0         | 11        | 9          | 4,45        |
| Kokoustila                               | 0        | 1         | 3         | 3         | 13         | 4,4         |
| Sauna                                    | 0        | 2         | 1         | 4         | 13         | 4,4         |
| Kuntosali                                | 0        | 2         | 1         | 3         | 14         | 4,45        |
| Muuta, mitä?                             | 3        | 0         | 0         | 1         | 16         | 4,35        |
| <b>Yhteensä</b>                          | <b>8</b> | <b>18</b> | <b>32</b> | <b>62</b> | <b>160</b> | <b>4,24</b> |

Taulukko 2. Centro Hotelin kanta-asiakkaiden arviot erilaisista tavoista tunnistaa kanta-asiakkaita, asteikolla 1-5. N = 20. Arviointi asteikolla 1 - 5. 1 = Erittäin huonosti, 2 = Melko huonosti, 3 = Melko hyvin, 4 = Erittäin hyvin, 5 = En osaa sanoa.

|                                  | 1         | 2         | 3         | 4         | 5         | Keskiarvo   |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| Leimattava kanta-asiakas kortti  | 6         | 3         | 0         | 1         | 10        | 3,3         |
| Elektroninen kanta-asiakaskortti | 1         | 3         | 1         | 7         | 8         | 3,9         |
| Asiakasnumero                    | 2         | 3         | 2         | 3         | 10        | 3,8         |
| Online-tunnistus                 | 3         | 2         | 3         | 1         | 11        | 3,75        |
| Matkapuhelinsovellus             | 1         | 2         | 4         | 2         | 11        | 4           |
| Jokin muu tapa, mikä?            | 1         | 0         | 1         | 2         | 16        | 4,6         |
| <b>Yhteensä</b>                  | <b>14</b> | <b>13</b> | <b>11</b> | <b>16</b> | <b>66</b> | <b>3,89</b> |

Taulukko 3. Centro Hotelin kanta-asiakkaiden arviot väittämistä koskien Centro Hotelia, asteikolla 1-5. N = 20. Arviointi asteikolla 1-5. 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Melko eri mieltä, 3 = Melko samaa mieltä, 4 = Täysin samaa mieltä, 5 = En osaa sanoa.

|                                                                                     | 1        | 2         | 3         | 4         | 5         | Keskiarvo   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| Kanta-asiakkaiden tarpeet ja toiveet huomioidaan mielestäni Centro Hotelissa hyvin. | 1        | 5         | 4         | 3         | 7         | 3,5         |
| Centro Hotelin kanta-asiakkaana minulla on mahdollisuus antaa palautetta.           | 2        | 2         | 6         | 3         | 7         | 3,55        |
| Koen, että antamalla palautteella on merkitystä hotellille.                         | 2        | 3         | 1         | 6         | 8         | 3,75        |
| Olen antanut palautetta Centro Hotelin palveluista.                                 | 4        | 3         | 1         | 6         | 6         | 3,35        |
| <b>Yhteensä</b>                                                                     | <b>9</b> | <b>13</b> | <b>12</b> | <b>18</b> | <b>28</b> | <b>3,54</b> |

Taulukko 4. Centro Hotelin kanta-asiakkaiden arviot erilaisten lisäpalvelujen tärkeydestä osana hotelliyöpymistä, asteikolla 1-5. N = 20. Arviointi asteikolla 1 - 5. 1 = Ei yhtään tärkeää, 2 = Vain vähän tärkeää, 3 = Melko tärkeää, 4 = Erittäin tärkeää, 5 = En osaa sanoa.

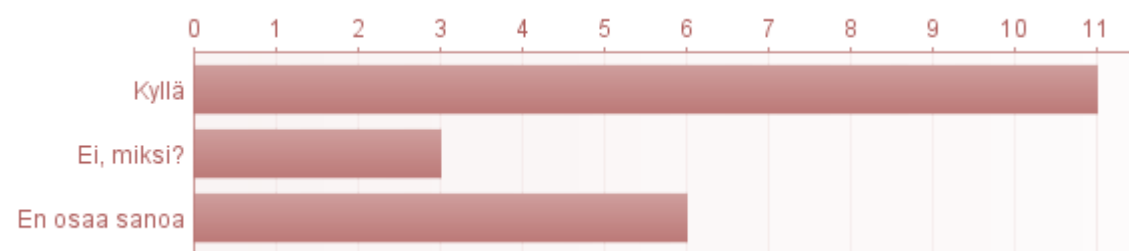
|                                               | 1         | 2         | 3         | 4         | 5         | Keskiarvo  |
|-----------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Taattu huonesaatavuus kaikkina päivinä        | 1         | 2         | 6         | 9         | 2         | 3,45       |
| Aikaisempi sisäänkirjautuminen                | 3         | 7         | 3         | 6         | 1         | 2,75       |
| Myöhäisempi uloskirjautuminen                 | 1         | 4         | 4         | 10        | 1         | 3,3        |
| Huoneluokan korotus                           | 4         | 4         | 8         | 2         | 2         | 2,7        |
| Sama huone joka vierailulla                   | 12        | 4         | 0         | 2         | 2         | 1,9        |
| Maksuton iltapäivälehti                       | 6         | 3         | 4         | 6         | 1         | 2,65       |
| Maksuton pysäköinti                           | 2         | 2         | 1         | 14        | 1         | 3,5        |
| 24h huonepalvelu                              | 8         | 7         | 0         | 2         | 3         | 2,25       |
| Sähköinen tunnistus sisäänkirjautuessa        | 6         | 8         | 1         | 4         | 1         | 2,3        |
| Tervetuliaisyllätys huoneeseen                | 10        | 6         | 0         | 3         | 1         | 1,95       |
| Ilmaiset palkintoyöt                          | 3         | 3         | 5         | 8         | 1         | 3,05       |
| Perhealennus                                  | 4         | 5         | 4         | 6         | 1         | 2,75       |
| Alennus hotellin ruoka-annoksista             | 1         | 5         | 5         | 7         | 2         | 3,2        |
| Alennus hotellin juomista                     | 5         | 7         | 4         | 2         | 2         | 2,45       |
| Vaihtuvat kanta-asiakas tarjoukset hotellilla | 6         | 6         | 3         | 2         | 3         | 2,5        |
| Maksuton saunan käyttö                        | 6         | 5         | 5         | 3         | 1         | 2,4        |
| Alennus yhteistyökumppaneiden palveluista     | 5         | 6         | 3         | 3         | 3         | 2,65       |
| Muu, mikä?                                    | 1         | 0         | 1         | 2         | 16        | 4,6        |
| <b>Yhteensä</b>                               | <b>84</b> | <b>84</b> | <b>57</b> | <b>91</b> | <b>44</b> | <b>2,8</b> |

Taulukko 5. Centro Hotelin kanta-asiakkaiden arviot erilaisten yhteistyökumppaneiden palvelujen tärkeydestä majoituessaan Centro Hotelissa, asteikolla 1-5. N = 20. Arviointi asteikolla 1 – 5. 1 = Ei yhtään tärkeää, 2 = Vain vähän tärkeää, 3 = Melko tärkeää, 4 = Erittäin tärkeää, 5 = En osaa sanoa.

|                                                          | 1         | 2         | 3         | 4         | 5         | Keskiarvo   |
|----------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| Ravintolat                                               | 2         | 3         | 5         | 10        | 0         | 3,15        |
| Kulttuuri kohteet (esim. teatterit, konsertit, elokuvat) | 6         | 4         | 2         | 6         | 2         | 2,7         |
| Nähtävyydet (esim. Turun linna, museot, galleriat)       | 6         | 3         | 6         | 2         | 3         | 2,65        |
| Liikuntapalveluja tuottavat yritykset                    | 5         | 5         | 3         | 5         | 2         | 2,7         |
| Paikallisliikenne                                        | 7         | 5         | 6         | 1         | 1         | 2,2         |
| Lentoyhtiöt                                              | 9         | 4         | 3         | 2         | 2         | 2,2         |
| Autovuokraamot                                           | 11        | 3         | 3         | 1         | 2         | 2           |
| Parkkihallit                                             | 4         | 2         | 7         | 6         | 1         | 2,9         |
| Ostosmahdollisuudet                                      | 7         | 2         | 8         | 1         | 2         | 2,45        |
| Muuta, mitä?                                             | 1         | 0         | 1         | 0         | 18        | 4,7         |
| <b>Yhteensä</b>                                          | <b>58</b> | <b>31</b> | <b>44</b> | <b>34</b> | <b>33</b> | <b>2,76</b> |

Taulukko 6. Centro Hotelin kanta-asiakkaiden mielipiteet siitä, kuinka hyvin erilaiset adjektiivit kuvaavat hotellia, asteikolla 1-5. N = 20. Arviointi asteikolla 1 – 5. 1 = Erittäin huonosti, 2 = Melko huonosti, 3 = Melko hyvin, 4 = Erittäin hyvin, 5 = En osaa sanoa.

|                 | 1        | 2         | 3          | 4         | 5         | Keskiarvo   |
|-----------------|----------|-----------|------------|-----------|-----------|-------------|
| Miellyttävä     | 0        | 1         | 8          | 10        | 1         | 3,55        |
| Turvallinen     | 0        | 1         | 7          | 11        | 1         | 3,6         |
| Rauhallinen     | 0        | 1         | 4          | 15        | 0         | 3,7         |
| Avomielinen     | 0        | 2         | 7          | 7         | 4         | 3,65        |
| Asiallinen      | 0        | 2         | 9          | 9         | 0         | 3,35        |
| Arvostettu      | 0        | 1         | 12         | 5         | 2         | 3,4         |
| Käytännöllinen  | 0        | 1         | 10         | 8         | 1         | 3,45        |
| Viihdyttävä     | 0        | 2         | 9          | 7         | 2         | 3,45        |
| Sivistynyt      | 0        | 0         | 12         | 6         | 2         | 3,5         |
| Inspiroiva      | 1        | 4         | 3          | 5         | 7         | 3,65        |
| Ylellinen       | 2        | 6         | 6          | 2         | 4         | 3           |
| Nykyaikainen    | 0        | 2         | 12         | 5         | 1         | 3,25        |
| Cool            | 0        | 5         | 6          | 3         | 6         | 3,5         |
| <b>Yhteensä</b> | <b>3</b> | <b>28</b> | <b>105</b> | <b>93</b> | <b>31</b> | <b>3,47</b> |



Kuvio 7. Centro Hotelin kanta-asiakkaiden arviot väittämistä koskien Centro Hotelia asteikolla 1-5. N=20.