

Laadukkaan asiakaskokemuksen elementit – Pienet ja keskisuur- ret hotellit kertovat

Jetta Leino

Opinnäytetyö

Palveluliiketoiminnan johtamisen

koulutusohjelma

3.3.2016



Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Jetta Leino</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2010</p>
<p>Raportin nimi Laadukkaan asiakaskokemuksen elementit - Pienet ja keskisuuret hotellit kertovat</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 92+7</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat V.A. Heikkinen</p>	
<p>Perinteiset kilpailukeinot tehokkuus, hinta ja laatu eivät tuota yrityksille riittävää kilpailuetua. Jäljelle jää yksi kilpailuetu; kyvykkyys luoda asiakaskokemuksia. Käsillä on mielenkiintoinen aikakausi, jossa yrityksen menestys mitataan systemaattisella asiakkaan odotusten ylittämällä ja asiakkaalle luotavalla arvolla. Yrityksen menestyksellisyydestä päättää asiakas, eikä yritysjohto.</p> <p>Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on selvittää laadukkaan asiakaskokemuksen elementit ja kuvata asiakaskokemuksen kehittämisen osa-alueita kotimaisessa, pienessä ja keskisuuressa hotellissa. Lisäksi tavoitteena on tunnistaa, mitkä laadukkaan asiakaskokemuksen elementit toimivat ajureina asiakkaiden kirjoittamissa erinomaisissa ja erittäin hyvissä TripAdvisor-arvosteluissa. Työssä keskistytään hotellivierailun aikaiseen asiakaskokemukseen, eikä käsitellä erityisesti hotellivierailua ennen tai sen jälkeen sijoittuvia tapahtumia.</p> <p>Tutkimus tehtiin kotimaiseen hotelliketjuun, joka tarjoaa palveluita työ- ja vapaa-ajan matkustajille. Tutkimusalueina toimivat hotelliketjun Turun ja Helsingin keskustan hotellit. Pääosa tutkimusaineistosta kerättiin hotellipäälliköille lähetettävillä verkkokyselyillä, jossa oli strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Lisäksi havainnoitiin laadukkaan asiakaskokemuksen kriteerien esiintymistä tutkittavien hotellien saamista erittäin hyvissä ja erinomaisissa TripAdvisor-arvosteluissa.</p> <p>Hotelleissa asiakaskokemuksen elementeistä korostuu toiminnan taso ja vain osittain tunnetaso, jossa piilee mahdollisuus kilpailuedun saavuttaminen. Asiakaskokemukseen liittyvää kehitystyötä on kaikissa hotelleissa tehty aktiivisesti. Kuitenkin kehitystyö vaikuttaa olevan vielä osittain hallitsematonta ja vaatii tulevaisuudessa panostusta asiakaskokemusosaamisen hankintaan kaikilla organisaation tasoilla. Suositeltavaa on myös nimetä hotelliin oma vastuuhenkilö asiakaskokemukselle, joka ohjaa asiakaskokemuskokonaisuutta. Näin saadaan nivottua kaikki hotellin toiminnot osaksi asiakaskokemusta ja muutettua asiakaskokemusstrategia systemaattisesti johdon sanahelinästä oikeiksi arjen teoiksi.</p>	
<p>Asiasanat Asiakaskokemus, hotelli, hotellikokemus</p>	

Degree of Hospitality Management

<p>Authors Jetta Leino</p>	<p>Group or year of entry 2010</p>
<p>The title of thesis THE ELEMENTS OF HIGH-QUALITY CUSTOMER EXPERIENCE – THE VOICE OF SMALL AND MEDIUM- SIZED HOTELS</p>	<p>Number of pages and appendices 92+7</p>
<p>Supervisor(s) V.A. Heikkinen</p>	
<p>Traditional competitive weapons efficiency, price and quality do not provide businesses enough competitive advantage anymore. That leaves them with one competitive advantage; the ability to create customer experiences. Today's market is facing an interesting era, where the company's success is measured by systematic exceeding of the customers' expectations and customer value. Nowadays it is the customer who determines the company's success, not the company management.</p> <p>The main purpose of this thesis is to find the elements of a high quality customer experience and to describe the development sectors of a small and medium-sized domestic hotel's customer experience. In addition the purpose is to identify, which elements of a high quality customer experience serve as drivers for very good and excellent reviews written on TripAdvisor. The thesis concentrates on the customer experience during the actual stay itself, and not so much the events before and after the visit.</p> <p>The study was conducted in a domestic hotel chain, which offers services for leisure and business travelers. The research includes hotel chains in Turku and Helsinki city centres. The majority of the research material was collected by a net survey sent to hotel managers via e-mail. The survey consisted of structured and open questions. Additionally, very good and excellent (according to the high quality customer experience criteria) written TripAdvisor reviews were observed.</p> <p>The results show, that the functional level of the hotels' customer experience is emphasized compared to the emotional level. Therefore the possibility to gain competitive advantage lies in the development of the emotional level (of the customer experience). All the hotels have actively worked on the development regarding their customer experience. However, the development programmes seem to be somewhat uncontrolled and will require investment in the knowledge of the customer experience know-how in all the levels of the organisations in the future. It is also recommendable to nominate a person in charge of customer experience to monitor the big picture. This way all the hotel's functions can be intertwined as part of the customer experience and the strategy can be changed from management rhetoric to real actions.</p>	

Degree of Hospitality Management

Key words

Customer Experience, Hotel, Hotel Experience

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet ja rajaus	4
1.2	Tutkimusmenetelmät ja -vaiheet	5
1.3	Rakenne ja hyödyt	6
2	Asiakaskokemus ja sen rakentaminen	8
2.1	Asiakaskokemuksen määritelmä	8
2.2	Laadukkaan asiakaskokemuksen määritelmä	12
2.3	Asiakaskokemuksen rakentuminen	16
3	Asiakaskokemuksen kehittäminen	24
3.1	Asiakaskokemus osaksi yrityksen strategiaa	24
3.2	Asiakaskokemuksen johtaminen	27
3.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen	33
3.3.1	Net Promoter Score-malli	37
3.3.2	Attensity-analyysi	38
3.4	Asiakaslähtöinen yrityskulttuuri	40
4	Toimintaympäristö	45
4.1	Matkailu, majoitus ja hotelli	45
4.2	Muutostekijät ja – trendit	47
4.3	Tulevaisuuden näkymät	52
4.4	Riskianalyysi	56
5	Tutkimus laadukkaan asiakaskokemuksen elementeistä hotellissa	59
5.1	Tutkimuksen kulku	59
5.2	Tutkimusmenetelmät	61
5.2.1	Kysely	61
5.2.2	Havainnointi	62
5.3	Tutkimusaineiston analyysi	64
5.4	Kyselyaineiston tulkinta ja johtopäätökset	64
5.4.1	Asiakaskokemus	65
5.4.2	Strategia	71
5.4.3	Johtaminen	72

5.4.4	Mittaaminen	76
5.4.5	Yrityskulttuuri	78
5.5	Havainnointiaineiston tulkinta ja johtopäätökset.....	79
5.5.1	Palvelumaisema.....	82
5.5.2	Asenteet ja käyttäytyminen.....	84
5.5.3	Maine ja uskottavuus.....	85
5.6	Tulosten yhteenveto.....	86
6	Pohdintaa.....	87
	Lähteet.....	94
	Liitteet.....	102
	Liite 1. Malli asiakaspolusta.....	102
	Liite 2. Empatiakartan kysymyspatteristo	103
	Liite 3. Havainnointilomake.....	104
	Liite 4. Vastaajien taustatiedot.....	105
	Liite 5. Tulokset: Miten suunnitelmat viedään käytäntöön.....	107
	Liite 6. Tulokset: Työn toteutumisen seuranta.....	108
	Liite 7. Tulokset: Strategia.....	109

1 Johdanto

Valmisteollisuuden aikakaudella (1900–1960) menestyivät yritykset, jotka tuottivat fyysisiä tuotteita nopeimmin ja pienimmillä kustannuksilla. Jakelun aikakaudella (1960–1990) menestyjiä olivat ne, joilla oli tehokkain jakelu- ja logistiikkasysteemi eli ne jotka toimittivat oikean tavaran, oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan. Informaation aikakaudella (1990–2010) uudenlaista tehokkuutta yritysten toimintaan toivat informaatioteknologia ja tietoverkot. Aikakaudella menestyivät palveluita tarjoavat yritykset, kuten teleoperaattorit ja pankit. Edellisten aikakausien kilpailuedut ovat murentuneet siirryttäessä asiakkaan aikakaudelle (2010). Perinteisillä kilpailukeinoilla tehokkuudella, hinnalla ja laadulla ei enää saavuteta riittävää kilpailuetua. Jäljelle jää yksi kilpailuetu, kyvykyys luoda asiakaskokemuksia (Löytänä & Korkiakoski 2014, 7-11; Goodman 2009, 12). DiJuliuksen mukaan (2008, 22) yritykset joko ryhtyvät parantamaan tuottamaansa asiakaskokemusta ja lähtevät mukaan kilpailuun tai jäävät auttamattomasti muiden yli ajamiksi ja ulos kilpailusta.

Elämme siis mielenkiintoista asiakkaan aikakautta, jossa yrityksen menestys mitataan systemaattisella asiakkaiden odotusten ylittämällä ja asiakkaille luotavalla arvolla. Eikä sekään riitä, sillä yritys voi vain luoda toiminnallaan ja tuotteillaan edellytykset arvon ja kokemuksen muodostumiselle. Lopulta asiakas itse luo itselleen arvon omalla toiminnallaan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 11–12.) Eli sitä, kuinka menestyksekkäs yritys on, ei asiakkaan aikakaudella kerro yritysjohtajat vaan asiakas (Leggett 2014, 2). Tämä tulee vaatimaan asiakaskokemuksen kokonaisvaltaista ymmärtämistä ja johtamista. Tulevaisuudessa asiakkaan laittaminen keskiöön ei enää riitä, hänet on laitettava kaiken muun edelle. Huomioitavaa on myös se, että asiakkaan aikakausi kohtaa ajan aikakauden ja palvelua halutaan nyt heti. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 7-11.)

Aihealueen esitaistelijoita ovat amerikkalaiset B. Joseph Pine II ja James H. Gilmore, jotka julkaisivat aiheesta kirjan nimeltä Experience Economy vuonna 1999. Asiakaskokemuksen englanninkielinen termi customer experience on yleistynyt liiketoimintakielessä 2000-luvun alkupuolella ja tämän jälkeen aiheetta on käsitelty paljon niin Amerikassa kuin Euroopassakin.

Asiakaskokemusta on käsitelty viime vuosina myös kotimaisissa väitöskirjoissa. Hakanen (2012) tutkii väitöskirjassaan saumatonta asiakaskokemusta, joka syntyy usean palveluntuottajan yhteistyönä. Fischer (2012) on kirjoittanut väitöskirjan siitä, miten työyhteisökokemus synnyttää asiakaskokemuksen. Lipiäinen (2014) puolestaan kirjoittaa väitöskirjassaan digitalisoitumisesta ja palveluiden monikanavaisuuden merkityksestä asiakaskokemukseen. Karkkila (2008) kirjoittaa asiakaskokemuksesta osana asiakkaan arvokokemusta.

Aiheesta on lähivuosina julkaistu kirjoja myös suomenkielellä. Löytänä & Korteso (2011) ovat tutkineet asiakaskokemuksen johtamista. Fisher & Vainio (2014) ovat tutkineet asiakaskokemusta yrityskulttuurin ilmentymänä. Löytänä & Korkiakoski (2014) ovat tutkineet asiakaskokemusta yrityksen strategisena valintana. Finelius (2015) on tutkinut digitaalista asiakaskokemusta.

Google-hakuun laittamalla asiasanan asiakaskokemus, on helppo huomata, että useat yrityksen tarjoavat palveluitaan asiakaskokemuksen kehittämiseen. Näytölle ilmestyy 12 aiheeseen liittyvää, maksettua mainosta esim. IBM, Guestback, Provad, Survaypal (Google 2015). Myös opiskelijat ovat tutkineet asiakaskokemusta. Theseus-tietokantaan on alkanut vuodesta 2012 tallentua opinnäytetöitä, jotka käsittelevät asiakaskokemusta. Tietokannasta löytyy tällä hetkellä 120 opinnäytetyötä, joissa asiasanaksi on merkitty asiakaskokemus.

Yritykset pyrkivät vastaamaan ajan henkeen hakemalla palvelukseensa asiakaskokemuksen kehittäjiä, johtajia, päälliköitä (Oikotie 2015; Monster 2015). Ajankohtaisissa ammattilaistapahtumissa on puheenvuoroja asiakaskokemuksen kehittämistä. Haaga-Helian laatuseminaarissa Mikola (2015) luennoi yrityksensä laadullisesta kehitysohjelmasta, jonka ydintarkoitus oli parantaa yrityksen asiakaskokemusta. Agenssi Oy:n aamiailaisuudessa ryhmäkeskusteluissa peilattiin yrityskulttuurin merkitystä asiakaskokemukseen (Agenssi Oy 2015).

Asiakaskokemus on jo löytänyt tiensä joidenkin edelläkävijäpalveluyritysten strategioihin. Asiakaskokemus näyttäytyy yritysten strategioista usein asiakaslähtöisyytenä (Löytänä & Korkiakoski 2014, 15) Jotta se ei jäisi vain sanahelinäksi, vaatii strategian käytän-

töön vieminen kärsivällisyyttä, systemaattisen muutosohjelman rakentamista sekä henkilöstön innostamista. (Korkiakoski 2015b.)

Löytänä ja Korkiakoski kertovat useimpien suomalaisten yritysten asiakaslähtöisyyden olevan vielä alkutekijöissään. Asiakaslähtöisyyden minimitasolla yritykset tuntevat asiakkaansa ja tietävät, mitä he ostavat. Liikesuhteen säilyttämiseksi asiakassuhteita hoidetaan. Asiakkailta kerätään palautetta ja kehityskohtia priorisoidaan näihin perustuen. Yritykset pyrkivät toiminnassaan nostamaan asiakastyytyväisyyttä ja minimoimaan huonojen palautteiden määrää. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 15–17.)

Huolestuttavat tutkimustulokset kertovat, että suurin osa palveluyrityksistä tarjoaa omasta mielestään erinomaisia asiakaskokemuksia. Kun samaa asiaa kysytään asiakkailta, vain murto-osa on samaa mieltä (Frow & Payne 2007). Asiakaskokemuksen paremmalla tasolla vieminen vaatii painopisteen siirtämistä nykyisestä liikevaihdosta ja lisämyynnin hakemisesta asiakkaaseen, jonka elämään pyritään hakemaan keinoja luoda uutta arvoa. Yritysten pitäisi pyrkiä kehittämään pitkiä asiakassuhteita ja panostaa myös tunnetasoon. Tuottamalla asiakkaan odotukset ylittäviä kokemuksia, voi yritys saada asiakkaasta lähettilään. Tärkeää on myös kuunnella, mitä asiakas tavoittelee liiketoiminnassa, mutta myös henkilökohtaisessa elämässään. Lisäksi pitää jatkuvasti etsiä uusia tapoja tuottaa asiakasarvoa, ennen kuin asiakas osaa sitä kysyä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 15–17.)

Forresterin (2014) tutkimukseen perustuvassa raportissa valotetaan hyvän asiakaskokemuksen merkitystä niin asiakkaalle kuin yrityksellekin. Tutkimuksen mukaan positii-visen asiakaskokemuksen saaneet asiakkaat ovat lojaalimpia yritystä kohtaan, haluavat käyttää yrityksen palveluita uudelleen, siirtyvät harvemmin asioimaan kilpailijalle ja suosittelevat yritystä herkemmin läheisilleen. (Legget 2014, 2.) Myös Lindgreen, Vanhamme & Beverland (2009, 40–41) ja DiJulius (2008, 22) ovat löytäneet onnistuneen asiakaskokemuksen korrelaation mm. asiakaspysyvyyteen ja yrityksen tuloksellisuuteen.

Viimeiset 15 vuotta olen toiminut erilaisissa palveluliiketoiminnan ohjaustehtävissä ja olen aina ollut hyvän asiakaspalvelun puolestapuhuja. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö tarjosi mielettömän mahdollisuuden hypätä asiakkaan aikakauteen ja pa-

neutua asiakaskokemusalueeseen perin pohjin. Samalla laajentaisin myös omaa kompetenssia perus hyvästä asiakaspalvelusta kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen palvelualojen ammattilaisena.

Lähiaikoina olin käynnistänyt aktiivisen uuden työpaikan haun ja huomioinut, että useissa kiinnostavissa avoimissa työpaikoissa etsittiin tavalla tai toisella asiakaskokemukseen liittyvää osaamista. Etenin useissa hakuprosesseissa loppumetreille, mutta en tullut valituksi. Tämä johti keskusteluun itseni kanssa. Jos halusin oikeasti tulla valituksi, olisi asiakaskokemukseen liittyviä tietotaitojani päivitettävä ja osaamista lisättävä. Haastoin itse itseni mukaan asiakaskokemusmaailmaan opinnäytteeni kautta. Opinnäytteen toteutus työpaikallani osoittautui hankalaksi ja kartoitin muita mahdollisuuksia lähipiiristäni. Aikaisemman urani aikana hotellialalla olin luonut hyviä suhteita ja löysin pian innostusta ja apua työni toteuttamiseen hotelliympäristössä.

1.1 Tavoitteet ja rajaus

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan asiakaskokemusta kotimaisissa hotelleissa. Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on selvittää laadukkaan asiakaskokemuksen elementit kotimaisessa hotellissa. Lisäksi tavoitteena on kuvata asiakaskokemuksen kehittämisen elementtejä ja selvittää, miten ne esiintyvät hotelliympäristössä. Tutkimuskohteena on kotimainen hotelliketju, joka pääasiassa majoittaa työ- ja vapaa-ajan matkailijoita. Tutkimusalueiksi on valittu sen Turun ja Helsingin keskustan hotellit. Tarkoituksena on tutkia, millaiseksi tutkittavien hotellien hotellipäälliköt mieltävät asiakaskokemuksen hotellissaan ja miten heidän mielestään hotellin asiakaskokemuksesta tehdään laadukas suhteessa kilpailijoihin. Tutkin myös hotellien tapaa kehittää asiakaskokemusta strategiatyön, systemaattisen asiakaskokemusjohtamisen ja mittaamisen kautta. Lisäksi pohdin hotellin toimintakulttuurin vaikutusta positiiviseen asiakaskokemukseen.

Tässä työssä koettiin luonnollisena ja aikakauteen nähden oleellisena ratkaisuna tutkia myös asiakkaan näkökulmaa laadukkaasta asiakaskokemuksesta hotellissa. Tavoitteena oli selvittää, mitkä laadukkaan asiakaskokemuksen kriteerit esiintyvät asiakkaiden kirjoittamissa erinomaisissa ja erittäin hyvissä hotelli-arvosteluissa TripAdvisor-

verkkoyhteisössä. Tarkoituksena oli löytää asiakkaiden arvioinneista yhdistäviä tekijöitä hotellipäälliköiden ajatuksiin liittyen laadukkaaseen asiakaskokemukseen hotellissa.

Vaikka asiakaskokemus muodostuu kaikista kohtaamisista yrityksen ja asiakkaan välillä, keskityn tässä työssä erityisesti asiakaskokemukseen kohtaamisissa, joissa asiakas kohtaa palvelutyöntekijän kasvotusten tai jonkin kanavan välityksellä. Tämä siksi, että ihmisten välinen vuorovaikutus on palvelualalla merkittävä ominaisuus. Tässä työssä ei suuremmin käsitellä asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ennen ja jälkeen hotellivierailun, vaan keskitytään hotellivierailun aikaisiin tapahtumiin.

Tutkimuskysymyksenäni nousevat asiakaskokemuksen määrittämisestä hotelliympäristössä sekä asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvistä asioista. Miten hotellipäälliköt määrittelevät asiakaskokemuksen ja millaisia asiakaskokemuselementtejä määritelmä sisältää? Mitkä ovat asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvät elementit keskijohdon näkökulmasta ja miten ne esiintyvät hotelliympäristössä? Mitkä laadukkaan asiakaskokemuksen kriteerit asiakas tuo esiin kirjoittaessaan hotellista erinomaista tai erittäin hyvää arviota?

1.2 Tutkimusmenetelmät ja -vaiheet

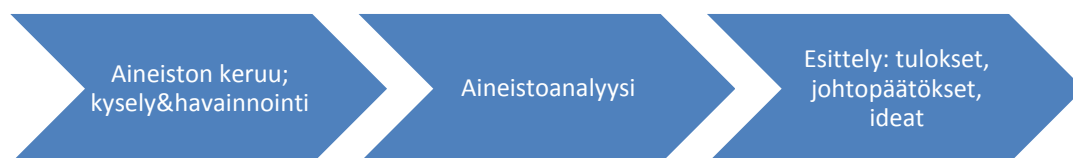
Aiheen valintaan on innostanut sen ajankohtaisuus sekä oma henkilökohtainen kiinnostus laadukkaaseen asiakaskokemukseen. Myös Haaga-Helia ammattikorkeakoulun restonomi (Ylempi AMK) koulutukseni ja sen opintojaksot ovat osaltaan innostaneet tutkimaan aihetta. Erityisesti yliopettaja Teemu Moilasan palvelubrändin kehittämisen kurssi toimi innoittajana. Tutkittavien hotellien valintaan vaikutti oma viisi vuotinen työhistoria hotelliketjussa vuosina 2001–2005 sekä henkilökohtaiset kontaktit erityisesti ketjun Turun ja Helsingin alueen hotellien myyntipäälliköihin.

Parempaa ymmärrystä aiheeseen keräsin monista kanavista. Seurasin Korkiakosken kirjoittamaa kotimaista asiakaskokemus-blogia. Liityin aihepiiriin LinkedIn-verkkoyhteisöihin; Think Customer, Customer Experience Professionals ja Customer Experience Management. Verkkoyhteisöissä useat tuhannet jäsenet ympäri maailmaa jakavat ajankohtaisia kirjoituksia aiheesta, mutta myös omia näkemyksiään ja kokemuk-

siaan. Näihin julkaisuihin suhtauduin kuitenkin hyvin kriittisesti. Nelliportaalin kautta hain eri tietokannoista aihealueeseen liittyviä tutkimuksia sekä kirjallista ja sähköistä materiaalia. Lisäksi ilmoittauduin Palvelu Plus Oy:n tutkimusasiakkaaksi ja suoritin testiasiakaskäyntejä palvelualan yrityksiin. Näin pääsin tutustumaan erilaisiin palvelukonsepteihin ja osaksi niiden mittaamista.

Tämän opinnäytetyön teoriapohja rakentuu asiakaskokemuksen määrittelyn ja rakentamisen kautta asiakaskokemuksen kehittämiseen. Teoriaosassa määritellään perusasiakaskokemuksen sekä asiakaskokemuksen ylivoimaisuuteen viittaavat tekijät. Asiakaskokemuksen kehittäminen käsittää tässä työssä asiakaskeskeisen yritysstrategian, asiakaskokemusjohtamisen, asiakaskokemuksen mittaamisen sekä yrityskulttuurin kautta.

Tutkimusprosessi on kuvattu kuviossa 1. Aineisto kerättiin kvalitatiivisen menetelmän avulla, lähettämällä verkkokysely kohderyhmää edustavien hotellien edustajille sekä havainnoimalla verkkoaineistoa. Verkkokyselylomake laadittiin ja saatu aineisto analysoitiin Webropol-ohjelmiston avulla. Havainnointi tehtiin ja tulokset kirjattiin havainnointilomakkeen avulla. Havainnoinnin kohteena toimivat TripAdvisor verkkoyhteisön julkaisut ja siellä erityisesti tutkittavia hotelleja koskevat erinomaiset ja erittäin hyvät asiakkaiden kirjoittamat arvostelut. Sekä kyselystä että havainnoinnista saadut tulokset, johtopäätökset ja kehitysajat esiteltiin suullisesti opinnäytetyön esitystilaisuudessa ja ne kirjattiin opinnäytetyön kirjalliseen tutkimusosaan. Opinnäytetyö on tallennettu sähköiseen tietokantaan Theseus.



Kuvio 1. Tutkimusprosessi

1.3 Rakenne ja hyödyt

Tässä työssä käsitellään ensin yleisesti asiakaskokemuksen ja laadukkaan asiakaskokemuksen määrittelmää. Sitten perehdytään asiakaskokemuksen rakentumiseen ja sen eri

tasoihin. Tarkoituksena luoda lukijalle yleiskuvaa asiakaskokemuksen monimuotoisuudesta ja kaikista niistä tekijöistä, mitkä vaikuttavat asiakaskokemuksen syntyyn. Asiakaskokemuksen kehittämisluvuissa on teoriaa käsitelty organisaatiokaavioon peilausten ylhäältä alaspäin. Ensin käsitellään strategiataso, jonka jälkeen siirrytään johtamiseen. Mittaaminen on johtamisen tärkeä työkalu ja se toimii myös johtamispäätösten tukena ja turvana. Yrityskulttuuria haluttiin käsitellä, koska se käsittää laajasti koko toiminnan ytimen ja näin ollen on merkityksellinen tekijä asiakaskokemuksen ilmentymässä. Toimintaympäristöluvun tarkoitus on ollut perehdyttää lukija hotellialaan osana matkailu- ja majoitusalaan ja kuvata alaan vaikuttajat muutostekijät ja -trendit. Lisäksi on pohdittu alan tulevaisuuden näkyviä ja alaan liittyviä riskitekijöitä. Toimintaympäristöluku johdattelee lukijan tutkimusosaan.

Kaikissa teorialuvuissa on käsitelty aiheita ensin yleisellä tasolla. Tämän jälkeen aihetta on peilattu syvemmin hotelliympäristöön. Tarkoituksena esitellä asiat yleisesti ja sen jälkeen kuvat erityistekijöitä, miten aihe esiintyy hotellissa. Yhdistettynä asiakaskokemusmääritelmä ja sen rakentuminen ja kehittäminen sekä toimintaympäristön kuvaus antavat lukijalle kattavan kuvan asiakaskokemuksesta hotellissa.

Tutkimusosassa on ensin kuvattu tutkimuksen kulku ja esitelty tutkimusmenetelmät. Sitten on analysoitu tutkimusaineistoa ja tulkittu aineistoa. Kyselyaineistoa on tulkittu teoriaosan otsikoinnin mukaan, koska kysymykset oli ryhmitelty näiden otsikoiden alle. Näin pyrittiin saamaan teoriaan ja tutkimukseen punaista lankaa. Havainnointiaineistoa on tulkittu laadukkaan kriteeristön mukaan ja kolme vahvinta kriteeriä on esitelty tarkemmin.

Lopuksi on pohdittu tuloksia suhteessa teoriaan ja mietitty liikkeenjohdollisia suosituksia hotelleille käytettäväksi asiakaskokemuksen parempaan ymmärrykseen sekä asiakaskokemuksen kehittämiseen.

2 Asiakaskokemus ja sen rakentaminen

2.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Juuti (2015, 40–41) kirjoittaa asiakaskokemuksesta johtamisen näkökulmasta ja tarkoittaa asiakaskokemuksella jokaisen yksittäisen asiakkaan kokemuksia. Huomio kiinnittyy siihen, millaisia kognitiivisia ja emotionaalisia kokemuksia asiakkaalle syntyy hänen ollessa tekemisissä yrityksen ja sen tuotteiden kanssa. Asiakaskokemus liittyy kaikkiin organisaation tai sen tuotteiden ja asiakkaiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Kanssakäymistä voi olla henkilökohtaisesti tai jonkin kanavan välityksellä. Asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakkaan ennakkokäsitykset yrityksestä, sen tuotteista tai brändistä, jotka ovat syntyneet television, lehdistön, toisten ihmisten kertomusten tai omien kokemusten myötä.

Asiakaskokemus on asiakkaalle välittyvän tunteen ja kokemuksen yhdistelmä, joka saa hänet palaamaan takaisin ja kertomaan positiivisesta kokemuksestaan muille. Positiivinen asiakaskokemus tarkoittaa, että yritys on pitänyt palvelulupauksensa ja palvelun laatu on korkea. (Fisher & Vainio 2014, 10.)

Asiakaskokemus on asiakkaan muodostama kuva yrityksen toiminnasta. Sen muodostavat kohtaamiset, mielikuvat sekä tunteet ja se on yksittäisten tulkintojen summa. Asiakaskokemuksen harha on se, että asiakaskokemus on yhtä kuin asiakaspalvelu. Asiakaskokemus käsittää kaikki yrityksen osa-alueet ja näin ollen asiakaspalvelu on vain yksi osa asiakaskokemuksesta (kuvio 2). Useimmiten asiakas on vuorovaikutuksessa asiakaspalvelijan tai myyjän kanssa. Yrityksen muilla toiminnoilla on kuitenkin suuri vaikutus siihen, kykenevätkö myynti ja asiakaspalvelu ylittämään asiakkaan odotukset. Esimerkiksi järjestelmien toimivuudesta vastaa IT-osasto ja laskut lähettää talousosasto. (Löytänä & Korteso 2011, 11–15.)



Kuvio 2. Asiakaskokemusrajapinta (mukaillen Löytänä & Korteso 2011, 15.)

DiJilius (2008, 37) esittelee kirjassaan asiakaskokemuksen yksinkertaisen kaavan:

$$R \text{ (reality)} - E \text{ (expectations)} = CE \text{ (customer experience)}$$

Kaavassa R kuvaa todellisuutta, josta vähennetään E eli asiakkaan odotukset, jolloin jäljelle jää muodostunut CE eli asiakaskokemus. Toisin sanoen asiakaskokemuksessa on yksinkertaisesti kysymys siitä, miten hyvin yritys on pystynyt vastaamaan asiakkaan odotuksiin. (DiJilius 2008, 37.) Kinnusen (2004, 19) teoria on vastaavanlainen. Sen mukaan asiakkaan kokema laatu mitataan vertaamalla hänen palveluun kohdistuvia odotuksia ja hänen saamaansa kokemukseen. Mielestäni on kuitenkin selvää, että yksikään hotelli ei pysty täysin vastaamaan asiakkaan odotuksiin niiden ollessa hyvin yksilöllisiä ja yksittäisen asiakkaan juuri tiettyyn tilanteeseen sidonnaisia. Toisin sanoen, pelkkä aamiainen, huone tai hyvin nukuttu eivät vastaa asiakkaan odotuksiin. Odotukset ovat paljon monimuotoisemmat ja rakentuneet asiakkaan mielessä jo paljon ennen

vierailua. Lisäksi itse palvelutilanne tai osa palveluketjua voi muuttaa asiakkaan odotuksia. Esimerkiksi hotellin suuret ja mahtavat aulatilat saattavat luoda asiakkaalle tiettyjä odotuksia, mitkä hän luo omassa mielessään peilaten asiaa omiin kokemuksiinsa.

Asiakaskokemuksella on vahva merkitys tämän päivän yritysmaailmassa. Fyysiset tuotteet kuluvat ajan saatossa, mutta kokemuksista voidaan nauttia pidempään. Ne säilyvät ihmisten mielissä muistoina ja tarinoina, joista voi kertoa muille. (Lindgreen, Vanhamme & Beverland 2009, 40–41.) Tämä saattaa puolestaan johtaa asiakaspysyvyyteen, kun asiakkaan mieleen on painunut positiivinen kokemus hotellivierailusta. Kun hän harkitsee seuraavaa hotellivierailuaan, positiivinen oma kokemus toimii uudelleen valinnan perusteena.

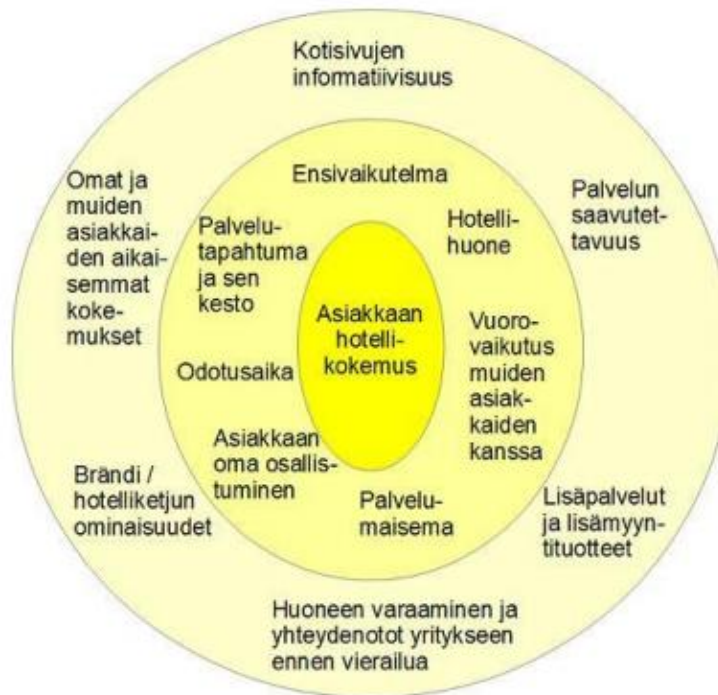
Tuulaniemi kirjoittaa ja Moilanen puhuu palvelusta kokemuksena. Palvelun yksiselitteinen määrittely on vaikeaa ja se kertoo asian kompleksisuudesta. Palvelussa merkittävää on ihmisten välinen vuorovaikutus. Ihmisten välinen kanssakäyminen synnyttää tälle abstraktille tuotteelle arvon. Se on tapahtumien ja prosessien summa, joka ratkaisee asiakkaan ongelman. Palvelu on siis aina kokemus. Se voidaan kokea, mutta se ei koskaan vaihda omistajaa. Palvelua ei voida varastoida, se syntyy ja kulutetaan samanaikaisesti. (Tuulaniemi 2011, 58; Moilanen 11.4.2015) Palvelut tuotetaan usein monimutkaisissa tuotantoympäristöissä. Puhutaan palveluekosysteemeistä, jotka rakentuvat fyysisistä ja virtuaalisista ympäristöistä, järjestelmistä ja ihminen ihmiselle vuorovaikutuksesta. Palvelu tuotetaan aina asiakkaan ja asiakaspalvelijan yhteistyönä. Lisäksi siihen vaikuttavat palveluun liittyvät fyysiset tai virtuaaliset esineet ja ympäristöt. Palvelun keskiössä on aina ihminen eli asiakas, joka käyttää palvelun. Palvelu ei ole olemassa, jos asiakas ei ole sitä kuluttamassa. Oleellinen osa on myös asiakaspalvelijalla. Palvelukokemus rakentuu asiakkaan ja palveluntuottajan välisestä vuorovaikutuksesta. (Tuulaniemi 2011, 66, 71.)

Best Western -hotelliketjussa pitkään Vaasassa ja Helsingissä työskennellyt vastaanot-
tovirkailija Sylwia Arceusz (2015) kertoo hotellin kokemuksellisuuden määrittämisen
haastavuudesta. Hänen mukaansa asiakkaat odottavat yksilöllisiä ja hyvin erilaisia ko-
kemuksia. Toinen lähtee hotelliin rentoutumaan ja toinen taas olisi mieluummin koto-
na, mutta pakon edestä yöpyy hotellissa esim. työn johdosta. Lähtöasetelmat hotelliko-

kemukselle voivat olla hyvin eri sävyiset. Onnistumisen ratkaisee se, kuinka hyvin hotelli pystyy erilaisten asiakkaiden odotukset täyttämään. Saako liikematkustaja arvostaansa joustavaa ja nopeaa palvelua? Arvostaako jokainen liikematkustaja samoja asioita? Ei suinkaan, vaan asiakassegmenttien sisällä on paljon erilaisia ja yksilöllisiä odotuksia. Tarjoaako hotellin luonnonläheinen sijainti riittävän rauhoittumismahdollisuuden jokaiselle rauhoittumista etsivälle asiakkaalle?

Antonenko on tutkinut hotellikokemusta maisterityössään. Hänen mukaansa hotellikokemus on asiakkaan tekemä arvio, joka perustuu kaikkiin tapahtumiin hotellin ja asiakkaan välillä. Hotellikokemus on usein myös iso osa kokonaista matkakokemusta. Monet asiakkaat viettävät suurimman osan hotellissa viettämästään ajasta hotellihuoneessaan, jolloin itse hotellihuone on merkityksellinen asiakaskokemuksen onnistumisen kannalta hotelliympäristössä. Koska hotellissa yöpyminen vie ison osan matkabudjetista, tekee rahallinen panostus hotellikokemuksesta merkityksellinen myös niille, jotka eivät vietä paljoa aikaa hotellihuoneessa. (Antonenko 2006,1.)

Ojantausta (2014) on mallintanut asiakaskokemuksen kotimaisessa hotellissa (kuvio 3). Sisimmässä ympyrässä on asiakkaan hotellikokemuksen ydin, mikä hotellissa on majoitus. Keskimmaisessä ympyrässä näkyvät hotellin tukipalveluihin liittyviä tekijöitä, jotka laajentavat asiakkaan ydinkokemuksen eli majoituskokemuksen hotellikokemukseksi. Ulkokehällä on tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen jo ennen hotellivierailua. Kaikki kehät yhdessä muodostavat asiakkaan hotellikokemuksen. (Ojantausta 2014, 8.) Tässä työssä ymmärretään kokonaisuuden vaikutus asiakkaan kokemukseen hotellissa, mutta käsitellään pääasiassa hotellivierailun aikaiseen asiakaskokemukseen.



Kuvio 3 Hotellikokemus (Ojantausta 2014, 8.)

2.2 Laadukkaan asiakaskokemuksen määritelmä

Laadukkaaseen asiakaskokemukseen ei riitä pelkkä asiakkaan odotusten täyttäminen. Asiakas arvottaa kokemuksensa sitä korkeammalla, mitä paremmin hänen odotuksensa on pystytty ylittämään. (Fisher & Vainio 2014, 132.)

Laadukas asiakaskokemus voidaan rinnastaa Fisherin & Vainion esittelemään positiivisesti poikkeavaan käyttäytymiseen yrityksen sisäisissä kohtaamisissa ja asiakkaan kanssa. Se pitää sisällään auttamisen, kiitollisuuden, epäitsekkyyden ja toisten arvostamisen sekä osallistamisen. Näiden teemojen avulla kaikissa kohtaamisissa välittyy positiivista tunte-energiaa. (Fisher & Vainio 2014, 12.)

Grönroos (2009, 121–122) nimeää seitsemän kriteeriä laadukkaalle asiakaskokemukselle seuraavasti:

- Ammattimaisuus ja taidot
- Asenteet ja käyttäytyminen
- Lähestyttävyyys ja joustavuus

- Luotettavuus
- Palvelun normalisointi
- Palvelumaisema
- Maine ja uskottavuus

Ammattimaisuudella ja taidoilla viitataan yrityksen ja sen työntekijöiden tietoihin ja taitoihin, operatiivisiin järjestelmiin ja fyysisiin resursseihin, jotka mahdollistavat asiakkaan ongelman ratkaisun ammattitaitoisesti. (Grönroos 2009, 121–122.)

Asenteilla ja käyttäytymisellä tarkoitetaan asiakkaan tuntemuksia siitä, että kaikissa vuorovaikutustilanteissa häneen kiinnitetään huomiota ja että hänen ongelmansa halutaan ratkaista ystävällisesti ja spontaanisti (Grönroos 2009, 121–122). Erityisesti hotelleissa henkilöstön asenne ja käyttäytyminen on merkityksellinen, sillä asiakas kohtaa henkilöstöä kaikkialla esim. vastaanotossa, ravintoloissa, baareissa, kuntosalilla, aamiaisella ja käytävillä. Turkeyn ja Sengulin tekemässä hotellitutkimuksessa erityistä iloa asiakkaille tuottivat mm. kohteliaisuus ja iloisuus, huoliteltu olemus. palveluhalu ja asiakasta varten valmiudessa oleminen. (Turkey & Sengul 2014, 35.)

Lähestyttävyys ja joustavuus tarkoittavat palvelun helppoa saatavuutta ja yrityksen sopeutumiskykyä asiakkaan vaatimuksiin ja joustavuutta asiakkaan toiveita kohtaan. (Grönroos 2009, 121–122.) Hakanen laajentaa joustavuus käsitettä ulos hotellista ja ottaa mukaan eri palvelun tuottajien verkostoitumisen, minkä ei tulisi näkyä asiakkaalle, vaan siirtyminen tuottajasta toiseen pitäisi sujua joustavasti ja näkymättömästi (Hakanen 2014, 55). Mielestäni tätä ajatusmallia voisi ajatella myös hotellin seinien sisällä eri osastojen palvelujen kesken. Kaiken tulisi pelata yhteen joustavasti päämääränä asiakkaalle luotava kokonaiskokemus hotellivierailusta. Toisaalta myös johtamisen näkökulmasta palveluprosesseja ei mielestäni tulisi laatia liian tiukoiksi, jotta tilannekohtaiselle joustavuudelle jätetään varaa. Joustavat palveluprosessit jättävät palvelutyöntekijöille mahdollisuuksia sopeutua erilaisten erilaisiin tarpeisiin.

Luotettavuudella viitataan siihen, että asiakas voi luottaa yrityksen ja sen työntekijöiden lupauksiin ja että toiminta on aina asiakkaan etujen mukaista (Grönroos 2009, 121–

122). Tutkimuksen mukaan asiakkaat määrittelevät hotellin luotettavuutta palvelutyöntekijän tarkkuuden, luotettavuuden ja johdonmukaisuuden perusteella (Rauch, Collins, Nale, Barr, 2014).

Palvelun normalisointi tarkoittaa sitä, että poikkeustilanteet, joissa jotakin odottamatonta tapahtuu tai jotakin menee pieleen, niin yritys ryhtyy heti tarvittaviin toimenpiteisiin tilanteen hallinnassa pitämiseen ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun. (Grönroos 2009, 121–122.) Hotellissa on paljon asiakkaan ja henkilökunnan välisiä palvelutilanteita esim. vastaanottotiskillä, hotellin käytävillä tai ravintoloissa. Epäonnistumisen mahdollisuus palvelutilanteissa on korkea henkilöstön ollessa iältään ja kokemukseltaan nuoria. Kokemattomuus puolestaan saattaa johtaa virheellisen palvelun normalisointiin ilman suurempia pahoitteluita tai hyvityksiä. Lewisin ja McCainnin (2004) tutkimuksen mukaan hotelliympäristössä kolme suurinta elementtiä, mitkä asiakkaat kokevat virheeksi palvelussa ovat siivoamaton huone, epäystävällinen henkilökunta ja puuttuva varaus. Virhetilanteessa palvelua pyritään normalisoimaan useimmiten anteeksipyyntöillä, korjaamalla virhe, selittämällä, välittömällä toiminnalla tai tekemällä asialle mitään. (Lewis & McCann 2004, 6, 8).

Palvelumaisemalla tarkoitetaan fyysistä ympäristöä ja muita palvelukohtaamisen ympäristöön liittyviä tekijöitä, joilla on myönteinen vaikutus positiiviseen asiakaskokemukseen (Grönroos 2009, 121–122). Bitner korostaa palvelumaiseman merkitystä erityisesti hotellissa, koska asiakkaan kokemukset palvelusta muodostuvat pääsääntöisesti palveluntarjoajan tiloissa. Palvelualalla ympäristö on kuin tehdas, jossa palvelu tuotetaan ja näin ollen sitä ei voida asiakkaalta piilottaa. Palveluympäristö on hotellissa näkyvä ja merkityksellinen. (Bitner 1992, 57.)

Maine ja uskottavuus tarkoittavat sitä, että asiakas uskoo yrityksen luotettavaan toimintaan ja että hän saa rahoilleen vastinetta ja että asiakas voi hyväksyä yrityksen arvot ja suorituskriteerit. (Grönroos 2009, 121–122.) Asiakkaan mielessä eniten maineen ja uskottavuuden syntymiseen vaikuttavat asiakaskokemukset palvelusta tai tuotteesta. Asiakkaiden on todettu arvottavan hyvän maineen omaavat hotellit yleisesti hyvin korkealle. Hotellin hyvän maineen ja uskottavuuden on tutkittu myös lisäävän asiakasuskollisuutta, erityisesti luksus hotelleissa. Hyvämaineisten hotellien on tutkittu jo oletusarvoi-

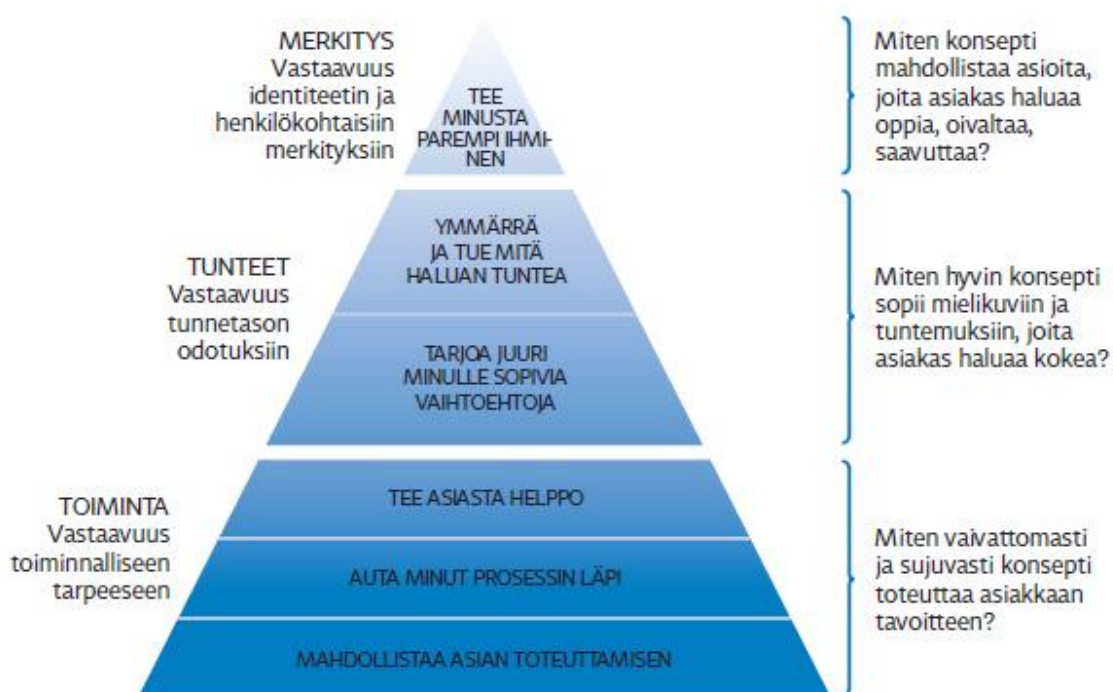
sesti tuottavan asiakastyytyväisyyttä ja suosituksia, kun taas hiukan huonompi yleinen maine saattaa jo lähtökohtaisesti ohjata asiakkaan tyytymättömyyteen. (Kandampully & Suhartanto 2000, 347.)

Hotel 41 on pitänyt lontoolaisten hotellien kärkipaikkaa Tripadvisor-sivustolla pitkään. Hotellin johtaja Malcom Hendry (2013) kirjoittaa blogitekstissään hotellikokemuksesta. Täydellisen hotellikokemuksen rakentaminen alkaa varaustiedustelusta. Hänen mukaansa koko hotellikokemuksen luonne määräytyy sen mukaan, miten hyvin varauksen teossa on onnistuttu. Hotellikokemuksen onnistumisen kannalta on elintärkeää, että varaus on hoidettu ammattitaitoisesti ja aidosti, niin että asiakas tuntee jo tässä vaiheessa olevansa tervetullut hotelliin. Ennen hotelliin saapumista asiakkaita kontaktoidaan hotellin toimesta ja pyritään etukäteen selvittämään asiakkaan tarpeita ja toiveita. Näin hotellivierailuun voidaan valmistautua parhaalla mahdollisella tavalla. Hotellin sisään kirjauksen yhteydessä asiakkaalle tarjoillaan hänen valitsema virvoke. Hendryn luot-
saamassa hotellissa pidetään huolta perusasioista siisteydestä ja hyvästä palvelusta. Eri-
tyshuomiota on palvelussa kiinnitetty siihen, miten asiakkaan kanssa kommunikoidaan läpi vierailun. Yhteydenpito on henkilökohtaista ja lämminhenkistä siten, että asiakas tuntee olonsa mukavaksi. Hotelli 41:n huippupalvelu on mallinnettu 12 kohdan palvelumalliin, joka käsittää mm. asiakkaiden tarpeiden ennakoinnin, henkilökunnan ”kyllä onnistuu -asenteen” ja asiakkaiden henkilökohtaiset muistamiset syntymä- tai vuosipäivinä. Hendry korostaa myös uloskirjautumisen merkitystä, jossa asiakkaalle pitää pystyä aidosti saamaan sellainen tunne, että jäämme odottamaan hänen seuraavaa vierailuaan. (Hendry 2013.)

Turun Osuuskaupan hotellien myyntipäällikkö Annette Montanari (2015) kuvaa hotellin positiivista asiakaskokemusta palveluketjuna, jonka eri osa-alueet muodostavat kokonaisuuden ja jonka henkilökunta positiivisella vuorovaikutuksella viimeistelee. Yliver-
taisen hotellikokemuksen päätekijät hänen mukaansa ovat nopeus, joustavuus, vuoro-
vaikutus, lupauksen pitäminen ja yleinen sujuvuus.

2.3 Asiakaskokemuksen rakentuminen

Asiakaskokemus rakentuu kolmella eri tasolla; toiminta, tunteet ja merkitykset. Asiakaskokemuksen tasoja voidaan kuvata arvon muodostumisen pyramidin avulla. (kuvio 4.) Pyramidin toiminnantaso on minimivaatimus palvelun olemassaololle. Se käsittää mm. palveluprosessin sujuvuuden, palvelun hahmotettavuuden ja saavutettavuuden, käytettävyyden, tehokkuuden ja monipuolisuuden. Tunnetaso tarkoittaa asiakkaan välittämiä tunteita ja henkilökohtaisia kokemuksia, jotka syntyvät palvelusta, esimerkiksi palvelukokemuksen miellyttävyys, helppous, kiinnostavuus, innostavuus, tunnelma ja tyyli. Tunnetasolla pyritään koskettamaan asiakkaan aisteja. Merkitystaso on asiakaskokemuksen ylin taso. Sillä tarkoitetaan kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, lupauksia, unelmia, tarinoita, oivalluksia kokemuksen henkilökohtaisuudesta, kulttuurillisia koodeja, suhdetta asiakkaan elämäntapaan ja omaan identiteettiin. (Tuulaniemi 2011, 74.)



Kuvio 4. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2011, 37)

Asiakaskokemus rakentuu asiakkaan huomioimisesta ja kuuntelemisesta. Lisäksi juuri kyseisen asiakkaan tilanne pitää ymmärtää, häneen pidetään yhteyttä ja hänen kysymyksiinsä vastataan aina viipymättä. (Fisher & Vainio 2014, 10.) Palveluliiketoiminnassa kokemus syntyy kahden yksilön välisestä vuorovaikutuksesta. Perinteisesti ajatellaan,

että asiakaskokemus on asiakaspalvelun vastuulla, mutta myös asiakkaalla on kokemuksen syntymisessä tärkeä rooli. Joku asiakas uskoo, että voi käyttäytyä miten tahansa, mutta viisas asiakas oivaltaa, että tuomalla omat parhaat puolensa palvelutilanteessa esiin, luo hän sillä itselleen paremman asiakaskokemuksen. (Fisher & Vainio 2014, 92–93.)

Asiakaskokemus rakentuu suurelta osin myös asiakkaan odotusten ylittämistä. Nyky maailmassa peruspalvelulla ei enää saavuteta kilpailuetua tai erottauduta markkinoilla. Löytänän ja Korttesuon mukaan (2011, 64–74) asiakkaan odottama perustason palvelukokemus voidaan ylittää tietyillä elementeillä (taulukko 1).

Taulukko 1. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit

Henkilökohtaisuus	Jokainen haluaa tulla kohdatuksi henkilönä. Pienet teot, joissa huomioidaan asiakkaan ainutlaatuinen tilanne ja siihen vastaaminen lisää henkilökohtaisuutta.
Yksilöllisyys	Palveluit on luotu sellaisiksi, joiden ansiosta asiakas pystyy ilmaisemaan omaa persoonaansa ja yksilöllisyyttään.
Aitous	Yrityksen kykyä huomioida asiakkaita ja huolehtia siitä, että he kokevat olevansa merkityksellisiä yritykselle. Lähtee liikkeelle strategiasta ja johdosta, eikä voi jäädä yksittäisen työntekijän varaan.
Olenaisuus	Asiakaskokemuksen tulee olla asiakkaalle olennainen ja sen pitää vastata asiakkaan ydintarpeisiin ja toiveisiin.
Räätälöinti	Asiakaskokemus tulisi pystyä räätälöimään asiakkaan tilanteeseen sopivaksi. Räätälöityjä kokemuksia voidaan tuottaa, jos palveluprosesseissa on joustovaraa.
Oikea-aikaisuus	Asiakkaat odottavat samanaikaisesti laatua ja nopeutta. Pitää unohtaa ”hitaasti hyvää tulee”-ajattelu.
Jaettavuus	Asiakkaiden kokemukset leviävät sosiaalisessa mediassa nopeammin ja laajemmin kuin koskaan. Yritysten tulee luoda oikeat alustat ja välineet ja kannustaa asiakkaita jakamaan kokemuk-

	siaan.
Kestävyys	Ekologisuus trendin huomiointi. Asiakaskokemus voidaan luoda kestäväksi niiden jatkuessa itse palvelun käyttämisen jälkeen. Esim. laskun yhteyteen voidaan laittaa muistutus saaduista hyödyistä.
Selkeys	Luodaan kokemus selkeällä ja ymmärrettävällä kielellä. Epäselvä tai turhan ammattimainen kieli ärsyttää asiakasta ja voi olla este asiakassuhteen syntyyn.
Arvokkuus jo ennen kauppaa ja kaupanteon jälkeen	Asiakas haluaa ostaa, mutta ei halua, että hänelle myydään. Myymisen sijaan hänelle kannattaa luoda arvoa esim. ilmaisella käyttöjaksolla ennen kaupantekoa. Kaupanteko ei pääty koskaan, jos asiakkaalle luodaan lisäarvoa kaupan jälkeenkin. Esim. palvelusopimukset jonkin tuotteen yhteydessä.
Arvokkuus on selkeää ja näkyvää	Asiakkaan kokeman arvon varmistaminen vertaamalla asiakkaalle toteutunutta arvoa yrityksen antamaan lupaukseen. Arvoa on helpompi mitata, kun siitä tehdään konkretiaa, esim. asiakas säästää aikaa, nopea toimitus, kustannussäästö. Lisäksi viestinnän tulee olla selkeää.
Vetoa tunteisiin	Ihminen ei muista, mitä on tehty tai sanottu vaan sen, mitä hänet on saatu tuntemaan. Voi olla esim. kiittämistä pitkästä asiakassuhteesta, kuuntelemista ja myötätuntoa, kun asiakas kohtaa ongelman tai synttäräkortin lähettäminen.
Yllättävyys	Eniten korostettu asia asiakaskokemuksen luomisessa on yllättävyys. Yllätetty asiakas on tyytyväinen ja hänen odotukset on ylitetty. Yllättävyys voi syntyä pienistä, asiakkaalle merkityksellisistä asioista.
Tuottavuus	Ei ole järkevää tuottaa kokemuksia, jotka ovat ylipalvelua, joka ei muutu koskaan tuloksi.

Asiakaskokemus rakentuu kolmesta osasta; ydinkokemus, laajennettu kokemus ja odotukset ylittävä kokemus. Kaiken perustana toimii ydinkokemus, jolla tarkoitetaan asiakkaan kokemaa hyötyä ja arvoa, jonka perusteella hän ostaa tuotteen tai palvelun. Ydinkokemuksessa yrityksen perustehtävä toteutuu. Ydinkokemuksesta seuraava askel on laajennettu kokemus, jolla tarkoitetaan sitä, että ydinkokemukseen tuodaan jotakin,

mikä lisää tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. Odotukset ylittävä kokemus seuraa laajentumista. Silloin kokemukseen lisätään odotukset ylittäviä elementtejä, esim. henkilökohtaisuus, aitous, räätälöinti tai oikea-aikaisuus. (Löytänä & Korteso 2011, 60–64.)

Montari (2015) kuvaa hotellikokemusta kokonaisuutena, joka lähtee rakentumaan sopimushintaneuvotteluista tai varaustiedustelusta. Asiakkaan kokemus on jatkumo, joka jatkuu varauksesta toiseen. Se kasvaa jokaisesta kokemuksesta ja jatkuu aina siitä, mihin viimeksi on jääty. Onnistumista tai epäonnistumista mitataan jokaisella kerralla. Hotellikokemus on herkkä heilahtamaan positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Esimerkiksi hotellin ilmastointilaite tai muiden asiakkaiden aiheuttama metelöinti saattavat pilata herkkäunisen hotellikokemuksen yöunien jäädessä lyhyiksi.

Jotta asiakkaan asiointi varausvaiheessa olisi sujuvaa ja nopeaa, on tärkeää, että tarvittavat tiedot, esim. sopimushinnat löytyvät hotellijärjestelmistä ja asiakkaan varaus on talentunut järjestelmään oikealle päivälle ja oikeaan hotelliin. Hotellivierailun aikana kokemukseen vaikuttavat hotellin koko palveluvalikoima ravintoloista saunaan ja kuntosalista paikoitukseen. Kaikkien palveluiden tulee toimia saumattomasti yhteen. Itse hotellihuoneissa kokemuksen vaikuttavat usein perusasiat, kuten siisteys. Montanarin mukaan kylpyhuoneeseen asiakkaat kiinnittävät erityishuomiota. Hotellikokemuksessa erittäin tärkeä rooli on hotellin henkilökunnalla, joka on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Yksinkertaisesti aidolla asiakkaan tervehtimisellä on suuri merkitys asiakkaan viihtyvyyteen ja asiakaskokemukseen. Myös prosessien joustavuudella on iso merkitys. Asiakkaan majoitustarpeen muuttuessa nopeastikin, on pystyttävä joustamaan. (Montanari 2015.)

Rauchin ym. (2014) mukaan hotellin palvelun laatu rakentuu kolmesta osasta; palvelu tuotteet, palvelun toimitus ja palveluympäristö. Taulukossa 2 nähdään tutkimuksessa asiakkaiden mielestä tärkeimmät elementit kullekin osa-alueelle. Kriteerit kullakin osa-alueella on numeroitu ykkösestä ylöspäin. Ykkönen on asteikolla parhaiten sijoittunut kriteeri. Taulukon kriteereistä numeroitiin vain ne, jotka ovat tutkimuksessa ylittäneet merkittävän rajan. (Rauch, Collins, Nale, Barr 2014, 13.)

Taulukko 2 Laadukkaan palvelun kriteerit ja niiden merkitys (mukailtu Rauch, Collins, Nale, Barr 2014, 13.)

Kriteeri	Palvelutuote	Palvelun toimitus	Palveluympäristö
Kokoustilat	1		
Sisäuima-allas	2		
Lastenhoitopalvelu	3		
Lahjatavarakauppa	4		
Liikuntatilat	5		
Lounge	6		
Huonepalvelu	7		
Sauna	8		
Lentokenttäkuljetus	9		
Ulkouima-allas	10		
Lasten ohjelmat	11		
Ravintolat	12		
Ranta	13		
sijainti	14		
Kohteliaisuus varat- taessa		1	
Varauksen oikeelli- suus		2	
Varauksen helppo- us		3	
Kohteliaisuus si- sään ja uloskirjauk- sessa		4	
Nopeus sisään ja uloskirjauksessa		5	
Henkilökunnan kohteliaisuus		6	
Tilojen ylläpito			1
Tilojen siisteys			2

Huoneen ylläpito			3
Huoneen siisteys			4

Antonenko (2006, 30, 50) on mallintanut tutkimuksessaan hotellihuonekokemuksen arvoketjun seitsemään kohtaan; 1. yöpyminen, 2. pukeutuminen ja peseytyminen, 3. välipalat ja ruokailu, 4. kuntoilu, 5. päiväunet, 6. rentoutuminen ja viihde huoneessa, 7. työskentely ja internetin selaus huoneessa. Lisäksi hän on tutkinut elementteihin liittyviä asioita ja niiden merkitystä asiakkaalle ja merkityksen yhteyttä asiakastyytyvyyteen. Taulukkoon 3 on koottu tutkimustuloksia. Vasemmassa sarakkeessa on arvoelementit ja oikealle siirryttäessä sarakkeisiin on kirjattu asioita, mitkä ovat asiakkaille olleet tärkeitä tai ei tärkeitä ja oliko niillä vaikutusta asiakkaan hotellikokemukseen.

Taulukko 3. Hotellihuonekokemuksen arvoon vaikuttavat tekijät.

Arvoelementti	Tärkeä, vaikutti kokemukseen	Tärkeä, ei vaikuttanut kokemukseen	Ei tärkeä, vaikutti kokemukseen	Ei tärkeä, ei vaikuttanut kokemukseen
Yöpyminen	-Sängyn mukavuus ja koko -Lakanoiden ja petivaatteiden laatu	-Sänkyjen määrä -Lakanoiden ja muiden petivaatteiden puhtaus -Hiljaisuus -Lämpötila -Turvalukko	- Turvallisuus huoneessa	-Lisäpeitto -Pimennysverho -Yövalo -Helppo-käyttöinen herätyskello -Turva-painikkeet -Hätäpoistumistien läheisyys -Hissin läheisyys
Pukeutuminen ja peseytyminen		-Kylpyhuoneen siisteys ja kunto -Suihkumyssy -Valaistus -Suihkun koko -Pyyhkeiden laatu ja määrä -Kylpyhuoneen roskakori ja	-Kylpyammeen koko -Kosmetiikkatuotteiden määrä	-Kylpyhuoneen design ja koriste-lu -Peilin koko ja tasotila -Kylpyhuoneen koko -Kylpytakki -Hiustenkuivaaja

		pyyhkeet vaihdetaan joka päivä		-Silityslauta ja – lauta -Ehostuspöytä peilillä ja valolla -Vaatekaapin koko -Vaateripustimet
Välipalat ja ruokailu		-Jääkaappi huoneessa -Mukit ja lasit saatavilla -Helposti avattavat tölkit	-Minibaari huoneessa	-Keittonurkka -Mikroaaltouuni -Kahvinkeitin
Kuntoilu				
Päiväunet				
Rentoutus ja huoneen viihtyvyys	-Savuttomuus -Valaistus -Huonekalujen mukavuus -Infokansio	-Huoneen koko ja siisteys -Laadukas TV -Kattavat kaapelikanavat -Huoneen kunto		-Huoneen sisustus ja koristelu -Huoneen tilan käyttö -Ikkunoiden koko -Näköala -Automaattinen uloskirjaus -Radio -Videopelit -24h huonepalvelu -Ilmainen lehti -Ilmaiset paikallispuhelut
Työskentely ja internetin selaus huoneessa				

Hotellihuonekokemuksen arvoketjussa erityisesti asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä esiintyi vain kahdessa elementissä; yöpymisessä, rentoutumisessa ja viihtyvyydessä huoneessa. Yöpymisessä korostuivat sängyn mukavuus ja koko sekä lakanoiden laadukkuus. Hotellihuoneessa viihtyvyyttä ja rentoutumisen tunnetta lisäsivät valaistus,

huonekalujen mukavuus ja hotellihuoneessa oleva infokansio puhelinnumeroineen.
(Antonenko 2006, 50.)

Antonenkon tutkimuksen mukaan hotellissa on paljon asioita, jotka eivät tuota asiakkaalle arvoa. Tällaisia olivat esimerkiksi lisäpeitto, mikroaaltouuni, kahvinkeitin tai keitonurkkaus, huoneen tilan käyttö ja sisustussuunnittelu. (Antonenko 2006, 51–52.) Mielestäni huomioitavaa on, että pitkä listaus asioista, jotka eivät tuota asiakkaalle arvoa, saattaa kuvata myös sitä, että asiakas odottaa näiden asioiden olevan hotellin perustasoa.

3 Asiakaskokemuksen kehittäminen

3.1 Asiakaskokemus osaksi yrityksen strategiaa

Yrityksen strategisilla valinnoilla on suuri merkitys sen suoriutumiseen markkinoilla. Strateginen johtaminen ja suunnittelu näyttävät koko toiminnalle suunnan. Tavoiteltu suunta lausutaan julki usein strategisina suunnitelmina, visiona, missiona ja muina tavoitteina. (Kemp & Dwyer 2001, 77–78.)

Maailma muuttuu ja yritysten kilpailukeinot muuttuvat ja näin myös strategisissa valinnoissa on tapahduttava muutosta. Taulukossa 4 on esitelty eri aikakaudet ja niiden mukaan tuomat kilpailukeinot tutkimusyhtiö Forresterin mukaan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 9-11.)

Taulukko 4. Kilpailukeinot eri aikakausilla

Aikakausi	Valmisteollisuuden aikakausi	Jakelun aikakausi	Informaation aikakausi	Asiakkaan aikakausi
Aika	1900–1960	1960–1990	1990–2010	2010-?
Kilpailukeinot	Massatuotanto ja tehokkuus	Globaalit yhteydet ja kuljetusjärjestelmät	Toisiinsa yhdistetyt tietokoneet ja toimituskettujut	Kyky ylittää asiakkaan odotukset ja saada suositteijoita

Edellisten aikakausien kilpailuedut murentuvat ja siirryttäessä asiakkaan aikakaudelle jäljelle jää yksi kilpailuetu, kyvykyys luoda asiakaskokemuksia (Löytänä & Korkiakoski 2014, 9-11; Goodman 2009). Myös hotelliolla kilpailuetua luodaan ja markkinoilla voidaan erottautua tuottamalla uniikkia hyötyä asiakkaille ja lisäämällä asiakasuskollisuutta (Kandanpully & Suhartanto 2000, 346).

Asiakaskokemus tulee liittää osaksi liiketoimintastrategiaa, jotta varmistetaan johdonmukainen hyvälaatuisen asiakaskokemuksen tuottaminen ja sen edelleen kehittäminen.

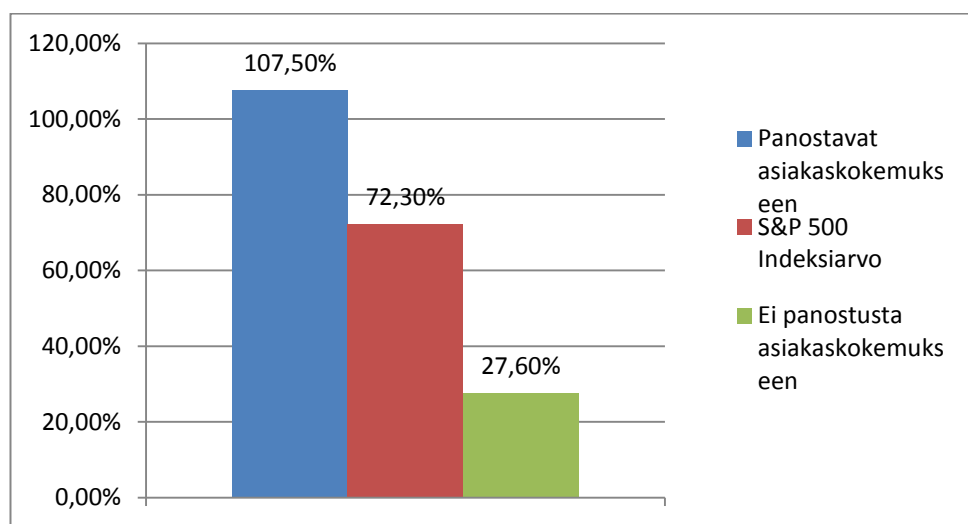
Asiakaskokemuksen pitää löytyä yrityksen strategisista tavoitteista. Kun asiakaskokemus on laitettu yrityksen kilpailuedun välineeksi, tulee varmistaa tavoitetilan mahdollisuus käydä toteen. Onko organisaatiossa riittävää kyvykkyyttä ja resursseja asiakaskokemuksen analysointiin, kehittämiseen ja johtamiseen ja ovatko ne käytettävissä näihin tehtäviin ja rooleihin. Tärkeintä on miettiä, kuka vastaa asiakaskokemuksesta. Vastuun tulee olla yhdellä henkilöllä. Alussa on tärkeää pitää huolta osaamisen riittävästä tasosta ja varata aikaa myös sen kehittämiseen. Asiakaskokemukseen liittyvät asiat tulee osallistaa myös päätöksentekoon nostamalla asiat vakituisesti johtoryhmän agendalle. Viikko-palaveriin tuodaan keskeiset mittarit, niiden taakse piilevinä jäävät seikat ja varmistetaan koko organisaation osallistuminen asiakaskokemuskeskusteluun. Johtoryhmän tulee käsitellä muiden asioiden ohella asiakaskokemushankkeiden etenemistä. Näin osoitetaan tukea ja sitoutumista. Kun yrityksen johto ottaa asian omakseen, luo se onnistumismahdollisuuksia käytännön toimiin. (Finelius 2015, 133.)

Asiakaskokemuskeskeinen strategia pyrkii luomaan asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia, jotka lisäävät asiakkaan kokemaa arvoa. Sitä kautta saavutetaan kilpailuetua markkinoilla. (Löytänä & Korteso 2011, 23.) Organisaation johto on vastuussa strategian luomisesta. Strategiassa kerrotaan yhteinen tahtotila ja tavoitteet sekä annetaan suuntaviivat toiminnalle. Strategiaviestinnällä pidetään huolta, että jokainen työntekijä ymmärtää oman työtehtävänsä vaikutuksen strategian toteutumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Yksilön kokemus siitä, että hänen työpanostus on merkityksellinen organisaatiossa, luo hänelle positiivista energiaa. Positiivisuus puolestaan vahvistaa toimintakykyä ja ajaa edelleen kohti positiivista asiakaskokemusta. (Fisher & Vainio 2014, 14–15.)

Asiakaskeskeisellä strategialla on vaikutus kokonaisuuteen. Se korostaa asiakaspalvelun merkitystä kaikissa asiakaskohtaamisissa ja asiakassuhteissa. Strategian avulla asiakaspalvelu, myynti ja markkinointi nivotaan yhteen luomalla asiakkaan odotukset täyttävät myynti- ja tukiprosessit sekä selkeä ja tarkka laskutus. Strateginen lähtökohta osaa myös huomioida toiminnassaan asiakkaan asenteet, tarpeet ja käyttäytymisen. Yhdistämällä tutkitun tiedon ja toiminnan, voidaan asiakaskokemusta kehittää aina tuotekehityksestä, markkinointi- ja myyntiviestintään ja asiakaspalautteiden hallinnasta kokonaisvaltaiseen asiakaskokemuksen johtamiseen. (Goodman 2009, 2.)

Sosiaalinen media luo erinomaiset puitteet asiakkaille jakaa verkossa turhautumistaan huonosta palvelusta ja suosituksia hyvästä palvelusta. Verkossa ajatukset leviävät nopeasti ja tavoittavat hurjan määrän kuulijoita hetkessä. Tämä luo yrityksille painetta luoda ja käyttöönottaa palvelustrategioita, joilla varmistetaan ainutlaatuinen asiakaskokemus. (Uski 2014.) Jokaisen on helppoa ajatella asiakkaan näkökulmasta, miten vastata huonoon asiakaspalveluun. Todennäköisesti vaihdamme palveluntarjoajaa ja kehoitamme myös lähipiiriämme tekemään saman. Palveluntarjoajan roolissa tulee ymmärtää sama asia. Jokaisen yrityksen asiakas vastaa huonoon asiakaspalveluun samanlaisin keinoin. (Goodman, 2009, 2.)

Uusi strategia vaatii ajattelutavan muuttamista. ”Yrityksen ainoa tehtävä on tuottaa omistajilleen voittoa”-ajattelu on auttamattomasti vanhentunut. Asiakkaan aikakaudella yrityksen ainoa tehtävä on ylittää asiakkaan odotukset. Vain luomalla asiakkaalle arvoa, voidaan kasvattaa omistajien liiketaloudellista arvoa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 13–14.) Watermark Consulting (2015) on tutkinut asiakasarvon ja omistaja-arvon korrelaatiota (kuvio 5). Tutkimuksessa mitattiin asiakaskokemukseen panostamisen vaikutuksia yrityksen tulokseen 8 vuoden seurantajaksolla.



Kuvio 5. Asiakasarvon ja omistaja-arvon välinen korrelaatio (Watermark Consulting 2015.)

Kuvio 5 osoittaa konkreettisesti asiakaskokemukseen panostavien yritysten tekevän lähes neljä kertaa parempaa tulosta kuin yritykset, jotka eivät panosta asiakaskokemukseen. Asiakkaalle luodun arvon sekä omistajien arvon välillä on vahva korrelaatio. Tu-

loksia on vertailtu myös amerikkalaiseen suuryritysten indeksiarvoon (S&P), joka on keskiarvo Amerikan 500 suurimmasta yrityksestä. S & P -indeksiarvoonkin nähden asiakaskokemukseen panostaminen näkyy parempana tuloksena.

DiJuliuksen mukaan yritysten olemassaolon kannalta on välttämätöntä alkaa investoida asiakaskokemuksen parantamiseen. Hänen mukaansa asiakaskokemusstrategialla yritys saavuttaa mm. seuraavia etuja (DiJulius 2008, 22.):

- pidemmät asiakassuhteet
- korkeampi asiakastyytyväisyys
- myynnin kasvu
- parempi lisämyynti
- parempi tuottavuus
- kassavirtojen kasvu
- osakkeiden arvonnousu
- parempi arvon tuotto osakkaille
- työntekijävaihtuvuus pienenee
- suuri vaikutus tulevaisuuden ansaintaan
- riskit pienenee
- taloustilanteen vaihtelut eivät vaikuta niin voimakkaasti

Strategian ja toiminnan muuttaminen asiakaskeskeiseksi on pitkä tie. Huipulle ei pääse oikoreittejä, vaan yrityksen oivallettava, että kehitys tapahtuu askel askeleelta ja taso kerrallaan. Matka huipulle kestää varmasti vuosia ja tulokset näkyvät pidemmällä aikavälillä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 16.)

3.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Laatujohtamisesta ja asiakassuhteiden johtamisesta olemme siirtymässä asiakaskokemuksen johtamiseen. Laatujohtaminen osaa katsoa yrityksen kaikkia osa-alueita, mutta tarkastelee asioita yrityksen näkökulmasta. Asiakassuhdejohtaminen yleistyi 90-luvulla ja siinä korostuu tiedonkeruu asiakkaasta. Jokaisella kohtaamisella yritys oppii asiaka-

kasta jotakin, mitä voi hyödyntää seuraavalla kerralla. Asiakaskokemusjohtaminen on huomattavasti laaja-alaisempi malli, jossa jokaisessa kohtaamisessa luodaan asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia maksimoimaan asiakkaalle tuotettua arvoa. Tämä malli ymmärtää asiakaskokemuksen kokonaisuutena, johon vaikuttavat kaikki asiakkaan ja yrityksen väliset kosketuspisteet ja kaikki se mitä yritys on ja tekee. Asiakaskokemusjohtaminen on strateginen ajattelutapa. (Löytänä & Korteso 2011, 21–22.)

Asiakaskokemuksen johtamisen keskiössä on positiivisen työyhteisökokemuksen luomisessa, jossa ymmärretään kaikkien valintojen ja asenteiden vaikutus. Organisaatiota tarkastellaan kokonaisuutena, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Yksilön valinnat vaikuttavat organisaation toimintakykyyn ja sitä kautta myös asiakaskokemukseen. (Fisher & Vainio 2014, 9.)

Palveluliiketoiminta on kokemuksen johtamista. Esimiesten lisäksi kokemusta johtavat kaikki ne henkilöt, jotka ovat tekemisissä asiakkaan kanssa. Asiakaskokemuksen johtamisessa on yksinkertaisesti kyse siitä, miten luomme asiakkaan kanssa tekemisissä oleville henkilöille positiivisen kokemuksen, mikä välittyy asiakkaalle palvelutilanteessa. Lisäksi siinä on kyse yhteistyön johtamisesta niin organisaation sisällä kuin asiakkaan kanssa. Esimiehet ovat keskeisiä johtamistyön toteuttajia. Asiakaskokemuksen näkökulmasta esimiesroolin tulisi muuttua vielä enemmän yhteistyön mahdollistajaksi kuin toiminnan valvojaksi. (Fisher & Vainio 2014, 92–94.)

Finelius (2015, 152–156) listaa asiakaskokemuksen kehittämisen mahdollistavia asioita johtamisen näkökulmasta seuraavasti:

- Asiakaslupauksen määrittäminen ja asiakaskokemuksen tavoitetilan laatiminen; Mitkä ovat asiakkaan hyödyt, jos hän ostaa juuri sinun yritykseltä? Mistä tiedetään, että juuri sinun yrityksestä saa parasta mahdollista palvelua?
- Asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvät mittarit ja liiketoiminnallinen arvo; Miten asiakaskokemuksen kehittäminen hyödyntää yritystä? Kuinka paljon enemmän voidaan myydä ja kuinka paljon enemmän voidaan säästää? Mistä tiedetään ovatko asiakkaat tyytyväisiä?
- Nykytilan analysointi asiakaskokemusperäisten ongelmien tunnistamisessa;

Avoin, kriittinen ja rehellinen arvio siitä, miten hyvin pystytään tunnistamaan asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät? Tiedetäänkö oikeasti, miten asiakkaat kokevat yrityksen palvelun? Onko investoitu mittaustyökaluihin ja käytetäänkö niitä systemaattisesti ja aktiivisesti? Pystytäänkö analysoimaan nousevat ongelmat ja tunnistamaan niiden alkuperä? Saako yrityksen johto näistä tiedon riittävän nopeasti ja ymmärtävätkö ne tehdä tarvittavia toimenpiteitä?

- Tarvittaviin tekniikoihin ja palveluihin investointi;
Millä perusteilla investoidaan uusiin tekniikoihin? Onko perustana sisäinen tehokkuus vai hyöty asiakaskohtaamisiin?
- Asiakaskokemusjohtamisen edellytysten luonti;
Onko mahdollisuutta onnistua asiakaskokemuksen kehittämisessä? Onko olemassa riittävät resurssit, motivaatio ja osaaminen?
- Tarvittavan asiakaskokemus- ja johtamisosaamisen hankinta;
Miksi asiakkaat käyttäytyvät eri tavalla mobiililaitteella, työasemalla tai palvelupisteellä? Tarvitaan liiketoimintaosaamista, teknistä ratkaisua ja viestintää.
Osaaminen löytyy tiimistä.
- Asiakkaiden kuuntelu ja monitorointi kaikissa kanavissa;
Onko palvelu ystävällistä? Löytävätkö asiakkaat tuotteet tai palvelun helposti?
Osaako henkilökunta neuvoa tuotteen tai palvelun käytössä?
- Projektista pitää kehittyä prosessi;
Tehdäänkö oikeasti töitä asiakkaan parhaaksi joka ikinen päivä?

Löytänä ja Korkiakoski kuvaavat asiakaskokemuksen johtamista kolmivaiheisena; ensiaskeleet, kypsymisvaihe ja jatkuvan kehityksen ylläpito. Ensiaskeleet vaiheessa yrityksen innostuneimmat yksilöt alkavat kehittää irrallisia ja yksittäisiä kosketuspisteitä. Vähitellen mietitään myös kosketuspisteiden kartoittamista ja kosketuspistepolkua. Jossain määrin mietitään myös asiakkaalle luotavaa arvoa sekä annetaan lupaukset parhaasta palvelusta ja asiakkaiden tarpeiden huomioimisesta. Tässä vaiheessa harvoin on nähtävissä liiketoiminnan hyötyjä ja tulokset saattavat heilahdella hyvinkin voimakkaasti. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 22–23.)

Toisessa vaiheessa eli kypsymisvaiheessa tehdään muutoshankkeita liittyen henkilökunnan asiakaskokemuskompetenssiin, vastuutetaan asiakaskokemuksen johtaminen ja nimitään vastaava johtaja johtoryhmästä. Asiakaskokemus osataan huomioida jo kaikissa yrityksen prosesseissa ja asiakkaalle luotu hyöty priorisoidaan ennen yrityksen sisäistä hyötyä. Asiakastyytyväisyysmittauksista siirrytään asiakaskokemuksen mittaamiseen. Asiakkaiden tarpeiden tunnistamisesta ja tyydyttämisestä siirrytään systemaattiseen odotusten ylittämiseen. Tässä vaiheessa tuotettu lisäarvo alkaa tuottaa tulosta. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan paremmasta kokemuksesta ja hinta voidaan määrittellä vastaamaan asiakkaalle luotua ja hänen itse kokemaan arvoa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 23–24.)

Viimeinen vaihe on jatkuvan kehittämisen ylläpito ja kertoo siitä, että asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuva prosessi. Muuttuva maailma on ikiliikkeessä ja jos yritys haluaa pysyä mukana tässä, on pysyttävä kartalla maailma menosta ja asiakkaiden tarpeista, käyttäytymisestä ja odotuksista. Yritysten on ylläpidettävä niin kehitystä kuin jatkuvaa innovointiakin ja vältettävä pysähtymistä, mukavuusalueelle jämähtämistä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 24–25.)

Hakanen kirjoittaa asiakaskokemuksesta palveluketjuna, mikä tuotetaan monen palveluntarjoajan yhteistyönä. Tällaisen palveluketjun johtaminen vaatii erityisen hyvin suunniteltua rooli- ja tehtäväjakoja. Hakasen tutkimuksen mukaan epäselvillä rooli- ja tehtävän jaolla oli negatiivinen vaikutus asiakaskokemukseen. Asiakkaan näkökulmasta palvelun tuottajien verkostoitumisen ei tulisi näkyä asiakkaalle, vaan siirtyminen tuottajasta toiseen pitäisi sujua joustavasti ja näkymättömästi. (Hakanen 2014, 55.) Myös matkaoperaattori Tumlarin Timo Jalkanen puhui asiakaskokemuksesta palveluketjuna. Yhdistämällä voimavaransa yritykset voivat tarjota parempia palveluita, kuin mitä yksin pystyisivät. Yhteistyönä tuotettujen palveluiden johtamiseen liittyy haasteita. Ei riitä, että yritys hallitsee oman osuutensa palveluketjussa, vaan kaikille palvelun tuottamiseen osallistuville yrityksille tulee olla yhteinen tavoite sekä selvät rooli- ja tehtäväjaot. (Jalkanen 2015.)

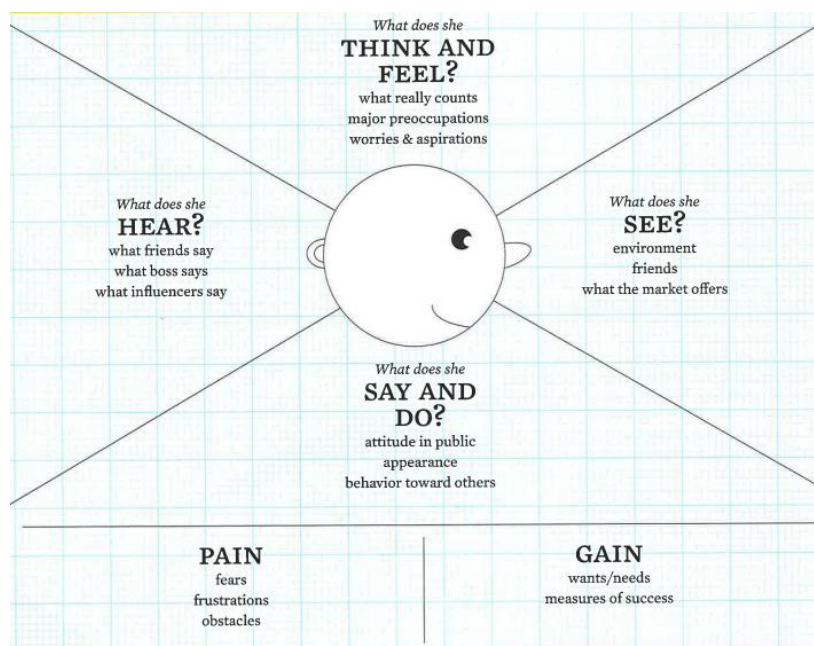
Holtin (2013) mukaan asiakaskokemuksen johtamisen hotellissa on lähdettävä liikkeelle asiakaspolun ja sen varrella olevien kosketuspisteiden määrittelystä. Liitteessä 1 on näh-

tävillä yksi malli asiakaspolun määrittämiseen (Heikkinen 2015). Kosketuspisteiksi lasketaan kaikki ne kosketuspisteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa ennen ja jälkeen hotellivierailun sekä vierailun aikana. Asiakaspolun kaikki kosketuspisteet tulee analysoida tarkasti huomioiden kaikki ihmisen aistit (maku, haju, kuulo näkö, tunto), joilla ihminen havainnoi ja jotka osaltaan vaikuttavat hänen kokemukseensa. Hotellissa tämä tarkoittaa esim. henkilökunnan läsnäolo, puhelimeen vastaava ääni ja sen sävy, hotellihuoneen haju, kalusteiden mukavuus ja ruuan maku. Vain ymmärtämällä kosketuspisteissä asiakkaan aisteja stimuloivat tekijät, on mahdollista kehittää asiakaskokemusta. Holt muistuttaa, että asiakaskokemusta kehitetään kahdelta kantilta; toiminnalliselta ja tunteelliselta. (Holt 2013.)

Toiminnallisella asiakaskokemuksella viitataan esim. hotellin kuljetuspalveluihin ja onko niitä ylipäättään tarjolla, mitkä ovat toiminta-ajat ja tiheys. Toinen esimerkki toiminnallisuudesta hotellissa on ravintolapalvelut ja kuinka suuri ravintolavalikoima on ja kuinka laadusta ruoka on. Useimmat hotellit unohtavat vielä tunnepuolen asiakaskokemuksen. Tästä syystä Holt näkee asiakkaan tunnekokemukseen panostamisen mahdollisuutena erottautua markkinoilla. Tunteita on satoja, mutta Holt jaottelee tunteet kahdeksaan pääryhmään; viha, suru, pelko, inho, häpeä, yllättyneisyys, ilo ja rakkaus. Tunteisiin vetoavassa asiakaskokemuksen johtamisessa vältetään viiden ensimmäisen tunteen syntymistä asiakkaalle ja pyritään vahvistamaan kolmea viimeistä. (Holt 2013.)

Asiakaskokemusta on mahdotonta johtaa menestyksekkäästi ilman syvempää asiakasymmärrystä. Yksi keino lisätä asiakasymmärrystä on käyttää David Grayn perustaman yrityksen XPLANEn kehittämää työkalua empatiakarttaa (empathy map). (Farnworth 2014; Heikkinen 2015.) Kuviossa 5 on esitelty XPLANEn empatiakartta, mikä on hyödyllinen joka miehen ja naisen työkalu profiloida asiakassegmenttejä. Ennen empatiakartan käyttöönottoa, on tärkeää segmentoida yrityksen tärkeimmät asiakasryhmät, jonka jälkeen jokaisen segmentin tyypillinen edustaja nimetään leikkimielisesti esim. Late Liikematkustaja. Tämän jälkeen Late Liikematkustaja ja muut asiakassegmentit käydään vuorollaan läpi empatiakartan avulla, kartoittamalla mitä hän ajattelee ja tuntee (think and feel), näkee (see), sanoo ja tekee (say and do), kuulee (hear)? Lisäksi mietitään tutkittavan asiakasprofiilin kipupisteet (pain) ja onnistumiset (gain). Ajatuksia

empatiakarttatyöskentelyyn herätellään esittämällä kysymyksiä koskien edellä mainittuja osa-alueita. Liitteessä 2 on esitelty kysymyspatteristo empatiamattotyöskentelyyn.



Kuvio 6 Empatiakartta.

Empatialla asiakaskokemusjohtamisessa tarkoitetaan asiakkaan perspektiiviin asettumista. Hotellin toimiessa asiakkaidensa kotina heidän matkansa aikana, on erittäin tärkeää, että asiakkaat tuntevat olonsa mukavaksi ja tervetulleeksi koko vierailun aikana. Positiiviseen ja yksilölliseen kokemukseen vaikuttavat oleellisesti henkilökunta, jotka ovat tekemisissä hotellin asiakkaiden kanssa. Yksi tapa parantaa kohtaamisia asiakkaiden kanssa on rakentaa syvempää yhteyttä asiakkaan kanssa juurikin empatian avulla. (Cade 2015.)

Henkilökohtaisessa elämässämme löydämme helposti yhteneviä tekijöitä muiden ihmisten kanssa. esim. pienten lasten vanhemmat voivat samaistua erilaisissa arjen vaihtelevissa tilanteissa. He voivat samaistua keskenään ja ymmärtävät toistensa samanlaiset tarpeet ja tilanteet kokemustensa kautta. Myös vakavasti sairaat ihmiset ja heidän omaiset ymmärtävät toisiaan paremmin kuin ne ihmiset, jotka eivät ole vakavaa sairautta kokeneet itse tai läheistensä välityksellä. Työelämässä empatia vaikeutuu, koska yksinkertaisesti on mahdotonta kokea kaikkien asiakkaiden kokemuksia. Empatiakartta on hyvä apuväline lisäämään asiakasymmärrystä. (Cade 2015; Farnworth 2014.)

3.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Olennaisimmat tekijät asiakaskokemuksen mittaamisessa ovat jatkuvuus ja systemaattisuus. Koska asiakaskokemus muodostuu usean kohtaamisen summana, tulee myös mittaamisen rakentua osaksi mahdollisimman montaa kohtaamispistettä. Jatkuvassa mittaamisessa voidaan onnistua, jos asioita pystytään kiteyttämään ja keskittymään olennaiseen. Tämän päivän asiakas haluaa osallistua kehittämiseen. Heiltä löytyy valmiutta ja halukkuutta antaa palautetta yrityksen kanssa käydyistä kohtaamisista, kunhan kysymysten määrä on maltillinen. Jatkuvasta ja systemaattisesta mittaamisesta on yritykselle hyötyä. Saatu tieto on reaaliaikaista, se mahdollistaa nopeamman reagoinnin poikkeamiin ja ylläpitää dialogia asiakkaiden kanssa. Lisäksi saaduilla tuloksilla voidaan perustella konkreettisesti ja läpinäkyvästi tavoite- ja kannustepalkkioita. (Löytänä & Korttesuo 2011, 199–201.)

Asiakaskokemuksen absoluuttinen mittaaminen on mahdotonta, koska asiakaskokemus on yksilöllinen ja tiettyyn ajanhetkeen vahvasti liittyvä tunnetila. Asiakaskokemusta voidaan mitata ja sen laatua arvioida, jos pystytään avaamaan, mitä palvelu tarkoittaa asiakkaalle. Esimerkiksi, jos tavoitellaan sujuvaa ja nopeaa asiakaspalvelua voisi se tarkoittaa lyhyttä jonotusaikaa, nopeaa kassaa ja pientä reklamaatioiden määrää. (Finelius 2015, 92 & 153.)

Kaikessa mittaamisessa ja tutkimisessa on kysymys liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen päätöksenteon tukemisesta. Mittaustapoja ja työkaluja on paljon, eikä niistä löydy yhtä oikeaa. (Löytänä & Korttesuo 2011, 188; Finelius 2015, 92.) Löytänä ja Korttesuo jakavat asiakaskokemuksen mittaamisen keinot kahteen kategoriaan; passiiviset ja aktiiviset (taulukko 4). Passiivisilla keinoilla tarkoitetaan asiakkaan oma-aloitteisesti antamaa palautetta. Aktiivisilla keinoilla viitataan palautteisiin, jotka yritys saa aktiivisesti kysymällä ja tutkimalla. (Löytänä & Korttesuo 2011, 188.) Finelius (2015, 98–100) tekee vastaavan kahteen jaon termeillä haluttu palaute ja odottamaton palaute.

Taulukko 5. Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot (mukaillen Löytänä & Kortesus; Finelius)

Passiiviset keinot/Odottamaton palaute	Aktiiviset keinot/Haluttu palaute
Asiakkaan spontaanisti antama palaute	Asiakastyytyväisyystutkimus
Palautelomakkeet ja –laatikot	Asiakspaneeelit, Fokus-ryhmät
Reklamaatioiden analysointi	Biometriset mittaukset, esim. katseen seuranta
Sosiaalisen median seuranta	Mysteeriosatamistutkimukset
Kohtaamisten analysointi, esim. sähköpostit, puhelutalenne	Jatkuvat palautekyselyt eri kosketuspisteissä

Spontaanille palautteelle saattavat olla tyypillisiä ääripäät. Palaute on usein joko hyvin negatiivista tai huippuposiitivista, mutta harvemmin keskitasoon sijoittuvaa ja maltillista. Jotta spontaania palautetta voidaan hyödyntää kehitys- ja johtamistyössä, tulee se koota yhteen ja pyrkiä tunnistamaan olennaisimmat asiat. Jokaiseen palautteeseen on vastattava. Joskus riittää lyhyt kiitos, mutta jos asiakas on laatinut pitkä palautteen, on syytä huomioida hänen palautteeseen käytetty aika ja viestittää, että yritys todella arvostaa tätä. Palautteisiin vastaus tulee tehdä nopeasti aikakriittisessä ajassamme. (Löytänä & Kortesus 2011, 190.)

Asiakaskokemukseen liittyvää tietoa löytyy yrityksistä enemmän kuin luullaan. Tietoa ei vain osata hyödyntää. (Finelius 2015, 100; Löytänä & Kortesus 2011, 190.) Tästä huolimatta päätöksenteko tukeutuu useimmiten asiakastyytyväisyyskyselyihin tai muihin perinteisimpiin lähteisiin. Sosiaalinen media tarjoaa uutta ulottuvuutta asiakaskokemuksen mittaamiseen ja asiakkaiden ymmärtämiseen. Pelkkä keskusteluiden seuraaminen sosiaalisessa mediassa on antoisaa. Markkinoilla on työkaluja, joiden avulla voidaan keskusteluista analysoida suuria kokonaisuuksia yksittäisistä teksteistä. Asiakkaiden kanssa käytyjen sähköpostikeskustelujen tai CRM-järjestelmien analysointi saattaa olla yritykselle arvokasta. Sähköposteista ilmaantuvat asiat ja keskustelun sävyt tai myyjän merkinnät asiakkuuksista CRM-järjestelmästä voivat avata konkreettisia kehityskohteita. (Löytänä & Kortesus 2011, 190–192.)

Asiakastyytyväisyystutkimukset ovat haasteellisia asiakaskokemuksen näkökulmasta. Tutkimukset ovat usein liian laajoja, tutkimuskysymykset asetetaan vain yrityksen näkökulmasta, niissä unohdetaan emotionaaliset tekijät kokonaan, tulokset ovat useimmiten liian abstraktilla tasolla, tutkimukset katsovat aina historiaan ja ovat siten auttamattomasti myöhässä kehitystyötä ajatellen. Ongelma on myös se, että vastaajat vastaavat omien uskomustensa perusteella. Väittävät esimerkiksi ostavansa luomua enemmän kuin todellisuudessa ostavat. Asiakastyytyväisyystutkimus on kuitenkin lupaus asiakkaalle kehittää yrityksen toimintaa tulosten perusteella ja jos tutkimuksia tehdään, on syytä pitää kiinni lupauksesta. (Löytänä & Korteso 2011, 194.)

Mystery Shopping -tutkimukset ovat asiakaskokemuksen näkökulmasta väline, jolla mitataan myynti- ja asiakaspalveluprosessien ja toimintatapojen toimivuutta ja toteutumista yrityksen arjessa. Niiden avulla löydetään kentän vahvuuksia ja kehityskohtia, mutta ei kovinkaan paljoa informaatiota asiakkaiden tunnekokemuksista. Tuloksia ei voi verrata täysin tavalliseen asiakkaan kokemuksiin, koska mysteeriasiakkaat perehdytetään yrityksen tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Isoin hyöty saadaan siitä, että saadaan tietoa siitä, onko toiminta ja prosessit eri kosketuspisteissä ohjeistusten mukaisia. (Löytänä & Korteso 2011, 197–199.) Olen henkilökohtaisesti suorittanut mysteeriasiakaskäyntejä puolen vuoden ajan noin kerran kuukaudessa erilaisissa palveluympäristöissä ja todennut, että huomioni asiakaskäynneillä kohdentuu vahvasti seikkoihin, joihin sinut on perehdytetty. Olen myös havainnoinut johdattelevani asiakaspalvelijaa tiettyyn keskusteluun, jotta pääsen arvioimaan tiettyä palvelukonseptin osaa. Normaalitylanteessa aihe olisi saattanut jäädä toteutumatta.

Jatkuvan palautekyselyn toteuttamisen keinot ovat monet. Tutuimpia ovat lyhyen ajan sisällä palvelukohtaamisesta sähköpostiin saapuvat nettikyselyt, mutta yleistymässä ovat myös tekstiviestikyselyt. Tekstiviestikyselyissä etuna on se, että kokemus on tuoreena asiakkaan muistissa. Muita palautekyselyn keinoja ovat esimerkiksi lomakekyselyt, puhelinhaastattelut tai myyntipisteillä (point of sale) suoritettavat kyselyt, joissa paikan päällä palaute annetaan palautelaitteeseen. Yrityksen toimintaa ja prosesseja mittaavat kysymykset ja asiakkaan tunteita ja mielikuvia mittaavat kysymykset on tärkeää erottaa toisistaan, kun suunnitellaan kyselyitä ja erityisesti kun analysoidaan tuloksia. (Finelius 2015, 98–100; Löytänä & Korteso 2011, 200–201.)

Asiakaskokemusmittareiden ja mittaustulosten analysointi vaatii erityyppisten analyysitietojen yhdistämistä sekä oivallusta. Raakaan dataan pitää yhdistää luovaa ajattelua. Mittaamista ja analysointi ei voida suorittaa irrallisena toimintona yrityksen muusta toiminnasta. Lisäksi asiakaskokemusmittareista ja tuloksista tulee etsiä korrelaatioita liiketoiminnan perinteisiin tunnuslukuihin; kannattavuuteen ja liikevaihtoon. Tämä vaatii tulkitsijalta erittäin hyvää yrityksen liiketoiminnan ja menestystekijöiden tuntemusta. (Finelius 2015, 92 ja 133.)

Myös Hinshaw (2013) kirjoittaa mittaustulosten analysoinnin haastavuudesta. Liian usein analysoinnin lähtökohtana on yrityksen sisältä kumpuava liiketoimintalähtöinen ajattelutapa. Vahva tuloshakuisuus ja tehokkuusajattelu ohjaavat analysointia ja asiakas-keskeisyys jää taka-alalle. Parantaakseen asiakaskokemusta yritysten tulisi ensisijaisesti pyrkiä ajattelemaan asioita asiakkaan silmin. Se puolestaan vaatii analyysoijalta laajempaa asiakkaan mieltymysten, toiveiden ja tarpeiden tunnistamista. Keskeistä on ymmärtää, mikä on asiakkaalle arvokasta. Tämä tulisi huomioida jo tutkimuskysymysten asettelussa.

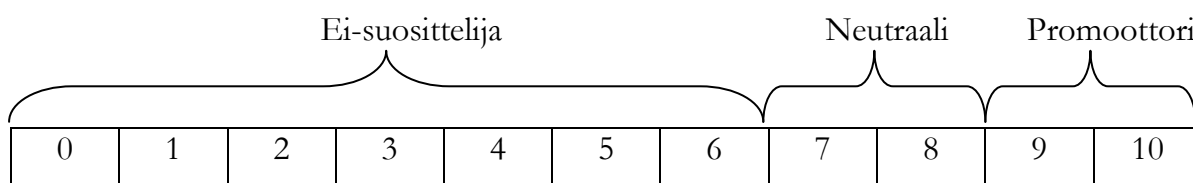
Hotellikokemusta mitattaessa on huomioitavaa, että kokonaisuus muodostuu monista eri tapahtumista asiakkaan ja hotellin välillä. Sen kuinka hyvin hotelli on onnistunut, määrittelee asiakas. Hotellikokemus on herkkä ja sen positiivisuuteen tai negatiivisuuteen voi vaikuttaa vain juuri kyseiselle asiakkaalle sillä hetkellä merkitykselliset asiat. Hinshaw tuo esiin esimerkin Pariisin Novotel hotellista, jossa asiakas on jättänyt palautteen “Forget about the friendly Staff and the special service. This is a BAAAAD hotel.” (Unohtakaa ystävällinen henkilökunta ja erityinen palvelu, tämä hotelli on huono). Tässä tapauksessa asiakkaan hotellikokemusta oli heikentänyt maksullinen ja huonosti toimiva internet-yhteys, vaikka hotelli oli onnistunut kaikilla muilla osa-alueilla. (Hinshaw 2013.)

Kuten voidaan huomata, asiakaskokemusta on vaikea mitata. Mittaustapoja on monia, eikä ole oikeaa tai väärää tapaa tehdä sitä. Jokainen löytää laajasta valikoimasta varmasti yritykselleen ja käyttötarkoitukseen sopivimmat. Parhaat tulokset saadaan varmasti yhdistämällä tietoa eri kanavista. Alaluvuissa on esitelty tarkemmin kaksi asiakaskoke-

musmittaria; Net Promoter Score-malli (netto suosittelijat) ja Attensity-analyysi (nykyhetki-analyysi). Ensimmäinen on maailman laajuisesti levinnyt malli mitata asiakaskokemusta. Toinen puolestaan valikoitui lähempään tarkasteluun, koska se on kehitetty erityisesti vieraanvaraisuusalojen asiakaskokemusta kehittämään. Se on myös mielestäni nykyaikainen, koska sen avulla voidaan huomioida laajasti myös sosiaalisessa mediassa käydyt keskustelut.

3.3.1 Net Promoter Score-malli

Niin Löytänä & Kortesus kuin Finelius ja Korhikoskin esittelevät asiakaskokemuksen mittaamisen yksinkertaisimman ja laajimmin levinneen mittarin; Fred Reicheldin ja Bain Companyn kehittämän Net Promoter Score-mallin (kuvio 6). Sen avulla mitataan asiakkaan halukkuutta suositella yritystä, palveluita tai tuotteita. Malli perustuu yhteen kysymykseen; Kuinka todennäköisesti suositelisit yritystä ystäville tai kollegallesi? Vastaushaitari on 0-10, jossa nolla kuvaa pienintä todennäköisyyttä ja kymmenen suurinta. Luvut 0-6 kertovat, että asiakas ei suosittele yritystä, 7-8 ovat neutraaleja ja 9-10 toimivat yrityksen promoottoreina. Varsinainen mittari on suhdeluku, joka saadaan suosittelijoiden prosentuaalisten osuuksien erotuksesta (Net Promoter Score = Promoter % - Demoter %). (Löytänä & Kortesus 2011, 202–204; Finelius 2015, 92–94; Korhikoski 2011, 3-6.)



Kuvio 7. Net Promoter Score-malli.

Tulokset vaihtelevat paljon eri toimialojen välillä. Myös kulttuuriset tekijät ja kilpailutilanteen tekijät vaikuttavat tulokseen. Korkealuokkaiset hotellit, joissa asiakaskokemuksen ylittäminen on huipussaan, saavuttavat parhaimmillaan luvun 80–90. Toimialat, joihin vaikuttavat ulkopuoliset kontrolloimattomat tekijät, kuten sää tai lakot, liikkuvat paljon pienemmissä luvuissa 0:n ja 20:n välissä. (Löytänä & Kortesus 2011, 203; Korhikoski 2011, 5.)

Mallin hyödyt syntyvät pitkäaikaisesta käytöstä, jolloin nähdään trendi, miten asiakaskokemus kehittyy. Tulosten jälkeen tehdään muutoksia ja seuraavassa tutkimuksessa nähdään muutosten vaikutukset. Menetelmän avulla pystytään helposti tutkimaan myös asiakkaiden näkemyksiä kilpailijoista ja verrata omaa toimintaa siihen. (Finelius 2015, 93; Korkiakoski 2011, 5.)

Mallilla on myös heikkouksia. Malli raportoi yhden tunnetilan, joka on syntynyt koko asiakaskokemusprosessista, eikä tunnista eri asiakaskohtaamisten eri tasoja. Malli ei kerro onnistumisten ja epäonnistumisten paikkaa prosessissa. Näin ollen kehittämistoimenpiteet lähtevät liikkeelle yrityksen arvioista, eivätkä asiakkaan. Arvo on usein miinusmerkkinen, mikä on sisäisen viestinnän kannalta negatiivinen asia. Lisäksi suomalaiset ovat tunnetusti pidättäytyväisiä antamaan arvosanoja asteikon yläpäästä. (Finelius 2015, 94.)

3.3.2 Attensity-analyysi

Attensity-analyysi on erityisesti matkailu- ja vieraanvaraisuusalan yrityksille kehitetty järjestelmä. Sen avulla esim. hotellin asiakastyytyväisyystutkimuksista ja sosiaalisen median kanavista analysoidaan laajasta aineistosta helposti asiakaskokemusta tukevat ja heikentävät asiat. Attensity-analyysin takana on amerikkalainen Attensity Group, joka on johtava sosiaalisten analyysien ja sitouttamisapplikaatoiden tuottaja. (Attensity Group 2012.)

Useissa hotelleissa on tapana lähettää asiakkaille hotellivierailun jälkeen sähköinen kysely, missä tiedustellaan asiakkaan kokemuksista hotellissa. Kyselyissä on yleensä strukturoituja kysymyksiä, avoimia kysymyksiä ja arvosteluja hotellin eri osa-alueista. Strukturoitujen kysymysten analysointi on melko helppoa sähköisten järjestelmien kanssa, mutta avoimet kysymykset usein analysoivat manuaalisesti tyypillisesti hotellipäälliköt. Aktiivisten palautekyselyiden lisäksi analysoitavaa riittää mm. sosiaalisen median kanavissa, kuten TripAdvisorissa. Huomioitavaa on myös, että aineistojen analysoijalla tulee olla ajan lisäksi riittävästi ymmärrystä tiedon jäsentelyyn. Harnesses Hotel & Resortilla on käytäntö osoittanut, että palautteiden analysointi vie aivan liikaa aikaa hotellipäälli-

köiltä ja kaikkea tarvittavaa tietoa ei saada ulos tietolähteistä. He lähtivätkin kartoittamaan teknologista apua asiakasymmärryksen lisäämiseen. Tavoitteena oli saada hotellipäälliköiden tietoon viikoittain kymmenen positiiviseen asiakaskokemukseen johtanutta asiaa ja kymmenen parannusta kaipaava asiaa. Tietolähteinä haluttiin käyttää hotellin asiakaskyselyjä sekä sosiaalisen median kanavia. (Attensity Group 2012.)

Kartoitettuaan erilaisia vaihtoehtoja Harnesses Hotel & Resort valitsi Attensity-analyysin tuomaan esiin asiakkaiden ääntä ja parantamaan asiakaskokemusta. Attensityn voimavaroja ovat helppokäyttöisyys, kyky käsitellä laajoja asiakaspalauteaineistoja moninaisissa kanavissa mukaan lukien sosiaalinen media ja asiakastytyväisyystutkimukset. Koska se on suunniteltu erityisesti matkailu- ja vieraanvaraisuusalalla, vastaa sen aihepiirit, kategoriat ja analyysipohjat erityisen hyvin alan tarpeeseen. Esimerkiksi asiakaskokemukseen on liitetty kategorioita, kuten huonepalvelu, internet-yhteys ja sängyn mukavuus. Suurin etu Attensityn käytössä saadaan nopeudessa. Asiakaskokemuksen positiiviset ja negatiiviset ajurit saadaan selville nopealla aikavälillä ja näin myös niihin liittyvät toimet voidaan implementoida lähes välittömästi. (Attensity Group 2012.)

Attensity yhdistää ja analysoi tietoja monista kanavista esim. yrityksen sosiaalisesta mediasta ja asiakastytyväisyyskyselyistä. Tähän tietoon perustuen Harnesses Hotel & Resortin päälliköt saivat johtamisen ja päätöksen teon tueksi kattavat raportit yli 1000:sta ketjun hotellista. Hotelliketjulle räätälöidystä raportista selvisi mm. päätekijöitä, joilla on positiivinen tai negatiivinen vaikutus asiakaskokemukseen. Lisäksi raportit ovat interaktiivisia eli raportin lukija pääsee halutessaan lukemaan jokaista yksittäistä palautetta, mikäli tarvitsee tarkentavaa tietoa. Raporttiin on yhdistetty myös edelle esitellyn, Net Promote Scoren -tyylinen analyysi (Guest Promoter Score), josta selviää yritystä suosittavat, passiiviset ja ei yritystä suosittavat asiakkaat. (Attensity Group 2012.)

Hotelliympäristössä Attensity-analyysin on koettu tuovan hyötyjä. Päälliköt voivat johtaa toimintoja paremmin perustuen kuukausiraportin tuottamiin tietoihin (Attensity Group 2012.) mm. seuraavasti;

- toimintojen priorisointi
- uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen

- 10 positiivista ja 10 kehitettävää tekijää helposti ja systemaattisesti osaksi henkilöstöpalavereita
- kattava työkalu, jolla osoittaa mitkä asiat hyvin ja missä parannettavaa suhteessa asiakastytyväisyyteen
- mahdollisuus louhia tieto hyvinkin pieniin segmentteihin
- sosiaalisen median tuottaman tiedon tehokas ja järkevä käsittely
- visuaalinen ulkoasu lisää helppolukuisuutta ja kehityksen vertailua
- laajaa aineistoa helppo vertailla alueellisesti, ketjun yksiköiden välillä, jne.
- parantaa asiakasymmärrystä hyvinkin yksityiskohtaisella tasolla
- nopeus reagoida asiakkaiden palautteisiin tuo kilpailuetua markkinoilla

3.4 Asiakaslähtöinen yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri kuvaa yrityksen ihmisten yhteisiä normeja ja arvoja. Se selittää ihmisjoukon yhtenäiset toimintatavat, samanlaiset ajattelutavat, yhteiset arvot, uskomukset ja rutiinit. Nämä luovat organisaation jäsenille merkitykset ja säännöt organisaatiossa käyttäytymiseen. Heikosta yrityskulttuurista puuttuvat yhteiset, selkeät arvot ja normit, mikä usein heijastuu asiakkaalle joustamattomana käytöksenä ja pitkinä odotusaikoina. Vahva yrityskulttuuri ohjaa työntekijöitä erityisesti käyttäytymisen osalta ja luo ihmisille puitteet toimia tietyllä tavalla ja reagoida asioihin johdonmukaisesti. Vakaaseen yrityskulttuuriin uuden työntekijän on helppo sopeutua, hyvässä ja pahassa. Joskus vahva yrityskulttuuri saattaa myös toimia jarruna muutokselle. Yrityskulttuurin kattona vaikuttavat yrityksen arvot, visio ja missio. Yrityskulttuurin vaikutus yrityksen menestykseen tai menestymättömyyteen on suuri. (Grönroos 2009, 478–480; University Alliance 2016; Kemp & Dwyer 2001, 77.)

Kemp & Dwyer ovat tutkineet (2001) organisaatiokulttuuria hotelliympäristössä. Tutkimuksessa on esitelty hotellin organisaatiokulttuurin rakentuvan seuraavista osaluista:

- Rituaalit ja rutiinit
- Tarinat

- Symbolit
- Valtarakenteet
- Organisaatorakenteet
- Kontrollijärjestelmät

Esimerkkejä hotellin rutiineista ovat saapuvan asiakkaan tervehtiminen, sisään ja ulos kirjaaminen. Rituaalit puolestaan käsittävät virallisia ja epävirallisia prosesseja. Hotellin virallisia prosesseja ovat mm. koulutusohjelmat, tapaamiset sekä ylennys ja huomautus käytännöt. Epävirallisia prosesseja ovat esimerkiksi työpäivän jälkeiset lasilliset ja työpäivän kahvitauot. Regent Hotelin työntekijät ovat kokeneet innostavaksi ja motivoivaksi viralliseksi rituaaliksi palkitsemisjärjestelmät, joissa työntekijöitä palkitaan odotukset ylittävästä asiakaspalvelusta. Huomionosoitukset tehdään aina julkisesti. Näin tuodaan julki tapoja tehdä asioita yrityksen toivomalla tavalla ja palkitsemisen arvoinen suoritus toimii erinomaisena käytännön esimerkkinä muille sekä tekee asioista ymmärrettäviä. Lisäksi Regent Hotelissa palkitaan joka kuukausi jokaisen osaston esimerkillisin työntekijä Regent People-tunnustuksella. Valittu työntekijä palkitaan ilmaisella kahden hengen hotelliyöllä, joka sisältää kaikki työntekijän haluamat palvelut ruokailuista hierontaan parhaissa mahdollisissa olosuhteissa. Palkintovierailun aikana työntekijät antavat palautetta palveluista. Heitä rohkaistaan palautteen annossa erityisesti kritisointiin ja puutteisiin palvelussa. Idean tarkoitus onkin etsiä parempia tapoja tehdä laatua, eikä etsiä ongelmia. Regentin johdossa on myös sanonta, että jos emme pysty itse näkemään ja kokemaan asiakkaan huolenaiheita hotellissa, niin miten ihmeessä pystymme keksimään niihin ratkaisuja. (Kemp & Dwyer 2001, 84.)

Tarinat ovat oleellinen osa yrityskulttuuria. Niiden avulla pyritään lisäämään muiden ymmärrystä eri tilanteista tai tapahtumista, havainnollistetaan olemassa olevaa tietoa yrityksen toiminnasta tai osoitetaan olevamme osa tiimiä. Tarinoita kerrotaan henkilöstön jäsenten kesken, talon ulkopuolisille henkilöille, uusille työntekijöille, jne. Aiheet liittyvät tyypillisesti menestykseen, onnettomuuksiin, työyhteisön sankareihin tai kelmeihin, jotka erottautuvat hyvällä tai huonolla tapaa massasta. Tarinat ovat oiva tapaus tislata yrityksen historiasta oleellinen ja toisaalta myös kertoa, mikä yrityksen toiminnassa on tärkeää. Regent Hotelissa tarinoidaan legendaarisista työntekijöistä ja tapahtumis-

ta, jotka samalla kertovat yrityksen arvoista, esim. kuinka joku joskus laittoi asiakkaan edut ensisijalle tai kuinka joku joskus yllätti tai ilahdutti asiakkaan. (Kemp & Dwyer 2001, 84–85.)

Symboleihin kuuluu paljon erilaisia elementtejä, esim. logot, tittelit, organisaatiossa käytetty puhetyyli ja terminologia. Elementtien avulla voidaan symbolisoida haluttuja asioita. Ongelmaksi saattaa muodostua se, että eri ihmisille asiat symbolisoivat hyvin yksilöllisiä asioita. Regent Hotelissa on pyritty symbolisoimaan mm. Regent People-käsitettä eli heidän eleganttia ja laadukasta tapaa palvella asiakkaita. Jotta kokemus olisi kaikille asiakkaille mahdollisimman sama ja jotta kaikki henkilöstön jäsenet ymmärtävät asiat yhdellä tavalla, on henkilökunnalle käsitteen tueksi valmistettu opas siitä, mitä Regent People tarkoittaa. Se käsittää mm. tarkat ohjeet siististä olemuksesta, ulkoasusta ja pu-keutumisesta sekä käyttäytymisestä ja puhetyylistä. (Kemp & Dwyer 2001, 85.)

Valtarakenteilla viitataan organisaation sisäiseen ryhmään, jolla on vaikutusvalta muokata ja havainnoida organisaatiossa olevia olettamuksia ja uskomuksia tavoitteena menestyksenkäs liiketoiminta. Useimmiten nämä ryhmät muodostuvat päälliköistä, esimiehistä tai muista asiantuntijoista. Regent Hotel tapauksessa on otettu esiin henkilöstöosasto organisaation valtarakenteena. Heillä on ensisijainen vaikutusvalta siihen, että organisaatioon palkataan halutunlaisia työntekijöitä. Henkilöstöosasto useimmiten myös vastaa koulutuksista ja henkilökunnan kehitysohjelmista. Organisaatioissa saattaa syntyä myös ns. ei haluttuja valtarakenteita, joissa henkilöstön muulla tapaa kuin asemansa puolesta vaikuttajat ryhmäytyvät. Tällaiset omatoimiset ryhmät saattavat joskus olla haitallisia organisaation menestykselle esim. muutostilanteissa. (Kemp & Dwyer 2001, 86.)

Organisaatorakenteet ohjaavat työn organisointia ja se käsittää niin muodolliset kuin epämuodolliset rakenteet. Hotellien kaltaiset organisaatiot ovat pikku hiljaa jättämässä taakseen perinteisen ja hyvin mekanistiset organisaatorakenteet, jotka pohjautuvat vahvaan hierarkiaan. Tuossa perinteisessä rakennemallissa johtajat kertovat mitä tehdään ja muu henkilöstö vain tekee, ilman että ajattelee. Nykyisin suosiossa onkin joustavimmat rakenteet, joissa ryhmät tai tiimit monitoroivat itse omaa suoriutumistaan ja ideoivat tiimeinä parempia tapoja ilahduttaa asiakkaita. Toisin sanoen tekemisen lisäksi

työntekijä myös ajattelee itse. Tiimityöhön pohjautuvan organisaatorakenteen on todettu olevan paljon tehokkaampi ja henkilöstöä motivoivampi tapa toimia. Regent Hotelissa tämä matalan hierarkian rakenne on lisännyt henkilöstön ja sitä kautta myös asiakkaiden tyytyväisyyttä. (Kemp & Dwyer 2001, 86–87.)

Kontrollijärjestelmien avulla korostetaan yritykselle tärkeitä asioita ja suunnataan huomiota ja toimintoja tärkeisiin asioihin. Laadukas asiakaspalvelu ja asiakkaiden odotusten ylittäminen saattavat olla hyvinkin kontrolloitua, jotta voidaan varmistaa organisaation ja sen jäsenten tasalaatuinen pyrkimys korkealaatuiseen palveluun ja asiakastyytyväisyyteen. Palkitsemisjärjestelmät ovat esimerkki käyttäytymisen kontrolloinnista. Niiden avulla voidaan tehokkaasti vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen. Myös erilaisilla koulutuksilla voidaan kontrolloida ja ohjata käyttäytymään tietyllä tavalla. Regent Hotelissa pyritään välttämään liiallista kontrollointia, jolloin esim. palvelutilanteissa asiakaspalvelijan persoonallisuus pääsee esiin, palvelutilanteet ovat joustavia, joissa asiakaspalvelijoita rohkaistaan luovaan ajatteluun ja omatoimiseen ratkaisukeskeisyyteen. (Kemp & Dwyer 2001, 87.)

Yrityskulttuuri yhdistetään usein myös asiakaskokemukseen. Yrityskulttuurin sanotaankin ilmentyvän asiakaskokemuksessa. Yrityskulttuurin merkitys on erityisen tärkeää palveluyrityksille, sillä työntekijöiden asenteet ja työsuoritukset ovat asiakkaalle näkyviä. Työntekijöiden ja asiakkaiden kokemukset ovat sidoksissa toisiinsa. Työntekijöiden kokiessa ilmapiirin olevan palveluhenkinen, on todennäköistä, että asiakaskin kokee palvelun laadun paremmaksi. Kyse on positiivisesta ilmapiiristä, joka välittyy sekä fyysisissä asiakaskohtaamisissa että puhelimen ja verkon välityksellä. (Fisher & Vainio 2014, 11; Grönroos 2009, 481; Löytänä & Korhonen 2014, 97–98) Myös University Alliance on tutkinut yrityskulttuurin merkitystä palvelualoilla ja kiteyttää kaiken pohjautuvan positiivisuuteen. Kun yritys onnistuu saamaan työntekijöitä, jotka tulevat iloiseksi siitä, että voivat tuottaa toisille iloa, mahdollistaa se sen, että asiakkaat haluavat kerta toisensa jälkeen tulla takaisin jatkamaan siitä, mihin edellisellä kerralla jäätin. (University Alliance 2016.)

DiJulius (2008, 247) esittelee viiden askeleen mallin, jolla luodaan asiakaslähtöinen yrityskulttuuri:

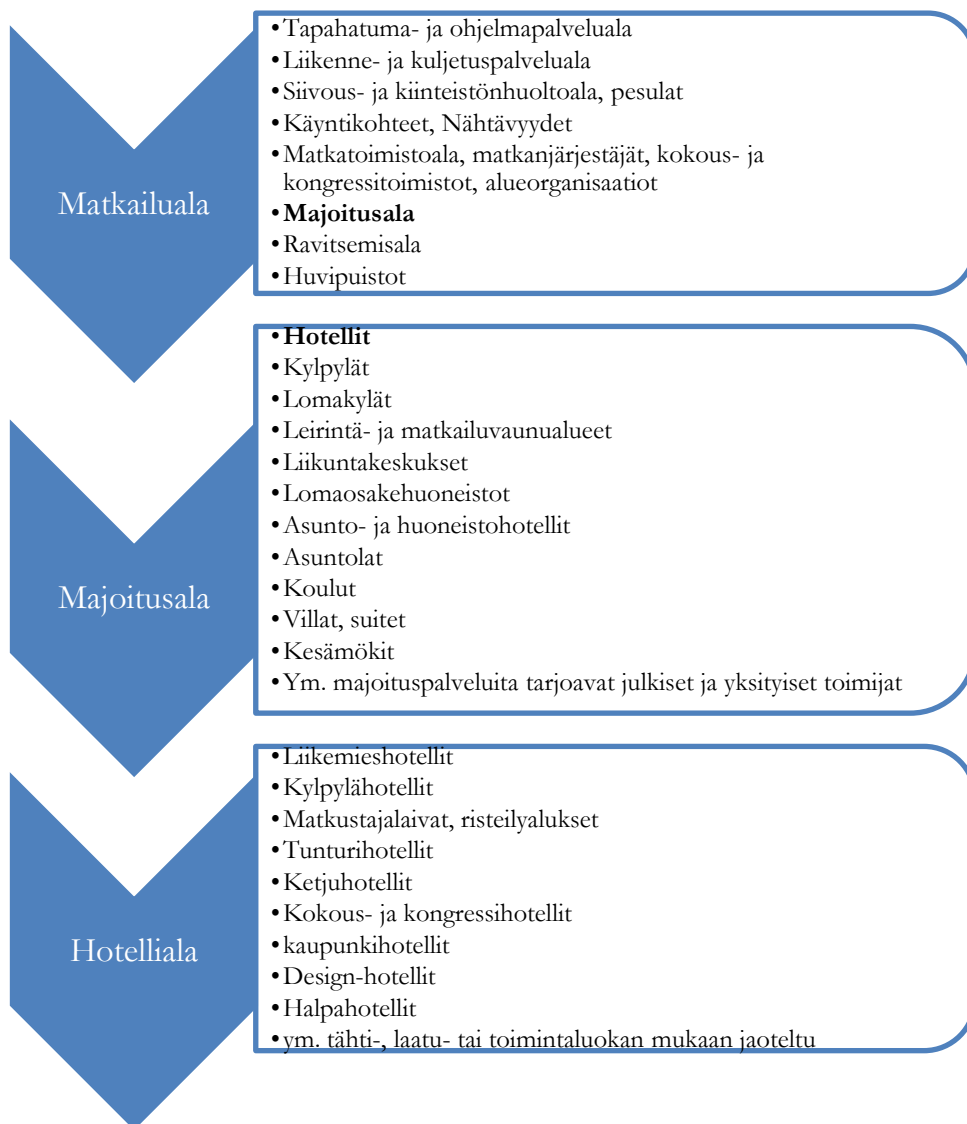
1. Luo työntekijöihin varmuutta rohkeasti ylittää asiakkaan odotukset ja oikeutta heidät tekemään itsenäisiä päätöksiä siitä, miten sen tekevät, ilman että johto kyseenalaistaa heidän toimen.
2. Kouluta työntekijät tunnistamaan tilanteet, joissa on mahdollisuus ylittää asiakkaan odotukset.
3. Inspiroi työntekijät laajentamaan ajatteluaan boxin ulkopuolelle ja rohkaise heitä ylittämään asiakkaan odotuksia.
4. Tarkkaile ja dokumentoi kaikki organisaation tarinat, joissa asiakkaan odotukset on ylitetty.
5. Tuo julki ja huomioi asiakaslähtöiset tarinat ja niiden tekijät organisaation joka tasolla.

Asiakaslähtöisen yrityskulttuurin perusta on jokaisen asiakaslähtöisen tarinan dokumentointi. Tarinat voidaan kuulla keneltä tahansa organisaation jäseneltä. Yhtä hyvin se voidaan kuulla myös asiakkailta tai kumppaneilta. Johdon ei koskaan pidä tuudittautua siihen, että kaikki tarinat tullaan automaattisesti kertomaan vaan niitä tulee aktiivisesti pyytää ja tavoitella. Samaan tapaan kun esim. myyntiluvut kirjataan päivittäin tai kuukausittain, tulee kirjata myös päivän tai kuukauden asiakaslähtöinen tarina. Myös asiakkaita ja työntekijöitä voi pyytää ilmiantamaan asiakaslähtöistä tekoa tai työntekijää. Kaikki tarinat tulee arkistoida hyvin ja parhaita tarinoita käyttää esimerkkeinä henkilöstön koulutuksissa ja erilaisissa julkaisuissa. Joissakin yrityksissä päivä saatetaan aloittaa tai päättää kertomalla päivän paras teko ja näin toivotaan jokaisen inspiroituvan vastaavallaiseen tekoon. Tarina auttaa henkilöstöä tunnistamaan yksinkertaisia ja konkreettisia mahdollisuuksia ylittää asiakkaan odotukset. Jokainen positiivinen asiakaspalaute, joka on kohdistettu tietylle henkilölle, tulee ehdottomasti tuoda julki niin henkilölle itselleen kuin hänen tiimilleen. Yrityksen vuosijuhlat ovat oiva tapa palkita parhaat teot. Lisäksi sitä ennen on voitu parhaat suoritukset listata, joista henkilökunta äänestää parhaan. Samalla äänestysprosessissa jokainen näkee lukiessaan mallisuoritukset ja voi oppia niistä. (DiJulius 2008, 247–249.)

4 Toimintaympäristö

4.1 Matkailu, majoitus ja hotelli

Hotellit tarjoavat majoituspalveluita ja majoituspalvelut ovat oleellinen osa matkailupalveluita. Kuviossa 8 on esitelty hotelliala osana majoitus- ja matkailualaa Suomessa. Matkailuala käsittää paljon eri toimialojen palveluita, esim. majoitus- ja ravitsemisalalan palvelut. Majoitusosalalla hotellihuoneita, mökkejä, huoneistoja, leirintäalue ja muita tilapalveluita tarjoavat erilaiset majoitusliikkeet, kuten hotellit, kylpylät ja lomakylät. Majoituspalveluiden tarjoajat voivat olla yksityisiä, julkisia tai kolmannen sektorin yksiköitä. Hotellit ovat yksi majoitusalan toimijoista. Hotelliala on perinteisesti jaettu segmentteihin toiminta-ajatuksen, tähtiluokituksen tai laatukriteerien mukaan, esim. liikemies- tai design-hotellit. Lisäksi kuluttajat arvottavat hotelleja eri medioissa. (Heikkinen, ym. 2015, 4, 24–25; Jänkälä 2014, 7.)



Kuvio 8 Hotelliala osana majoitus- ja matkailualaa (Heikkinen, ym. 2015, 4, 24–25.)

Taulukko 6 osoittaa, että riippumatta siitä, tarkastellaanko majoitusala Suomessa yritysten tai henkilöstön määrän tai liikevaihdon kautta, niin hotellit pitävät ykköspaikkaa kaikilla osa-alueilla. Vuonna 2012 Suomessa oli yhteensä 1627 majoitusliikettä, joista 660 oli hotelleja tai vastaavia majoitusliikkeitä. Samana vuonna koko majoitusala työllisti 9541 henkilöä, joista hotelleissa työskenteli 8377 henkilöä. Vuoden 2012 majoitusalan kokonaisliikevaihto oli 1 375 184 (1000 €), josta pääosa 1 248 941 (1000 €) kertyi hotelleista. (Jänkä 2014, 8.)

Taulukko 6 Majoitustoiminnan laajuus Suomessa vuonna 2012 (Jänkälä 2014, 8).

v. 2012	Yrityksiä	Henkilöstö	Liikevaihto 1.000 €
MAJOITUSTOIMINTA			
551 Hotellit ja vastaavat majoitusliikkeet	660	8 377	1 248 941
552 Lomakylät, retkeilymajat yms. majoitus	211	393	43 413
553 Leirintäalueet, asuntovaunu- ja matkailuvaunualueet	136	245	24 560
559 Muu majoitus	620	526	58 270
Majoitustoiminta yhteensä	1 627	9 541	1 375 184

Suomessa liikevaihdollisesti suurimmat majoitusalan yritykset ovat hotelleja. Kärkipaikoja pitävät Sokotel Oy (203,1 miljoonaa €), Scandic Hotels Oy (151,7 miljoonaa €) ja Cumulus Oy (83,2 miljoonaa €). Näistä kotimaisia toimijoita ovat Sokotel Oy ja Cumulus Oy. Suomalaisten hotellien suurin asiakassegmentti on kotimaiset yksityishenkilöt, joiden osuus kokonaisasiakasmäärästä on 33 %. Toiseksi suurin on ulkomaalaiset yksityisasiakkaat 25 % osuudella. Kolmanneksi suurin asiakassegmentti on liikematkustajat 21 % osuudella. (Jänkälä 2014, 12, 28.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee pieniä ja keskisuuria hotelleja. Tilastokeskus määrittelee TOL2008 toimialaluokituksessaan hotellin tarjoavan pääsääntöisesti matkailijoille majoituspalveluita. Majoituspalveluun sisältyy huoneen siivous päivittäin ja sängyn petaus. Hotellit tarjoavat myös erilaisia lisäpalveluita, esim. ruoka- ja juoma, pysäköinti, pesula, uima-allas, kuntosali, kokous- ja konferenssipalvelut ja -tilat sekä muita virkistyspalveluita. (Tilastokeskus 2008.) Pienet ja keskisuuret yritykset (PK-yritykset) ovat yrityksiä, jotka työllistävät vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosittainen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai yrityksen taseessa oleva loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Lisäksi määritelmän mukaisen yrityksen tulee olla riippumaton eli sen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 % tai enemmän ei voi olla sellaisen yrityksen omistuksessa, johon ei voida soveltaa PK-yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus 2008.)

4.2 Muutostekijät ja – trendit

Elinkeinoelämän Keskusliiton tekemän tutkimuksen mukaan (2006, 8) palvelualojen yleisiä muutostekijöitä ovat globalisaatio, teknologinen kehitys ja digitalisaatio, verkostoituminen ja ikääntyminen. Muuttuva maailma muuttaa myös asiakasta, asiakaskoke-

musta ja asiakaskokemuksen hallintaa (Tekes 2009, 13). Useiden alan ammattilaisten ja tutkijoiden mukaan nämä muutostekijät ohjaavat myös hotellialaa. (Björkqvist 2009; Montanari 2015; World Travel Market 2015; Jänkälä 2014.)

Globalisaatiokehitys synnyttää uusia, innovatiivisia palveluita yli kansallisten rajojen ja yritysten on osattava toimia myös kansainvälisessä kentässä. Kansainvälisillä markkinoilla syntyy vahvoja yrityksiä ja uusia ulkomaalaisia ketjuja tulee myös Suomen markkinoille. Palvelualojen kilpailutilanne kiristyy. Maahanmuutto lisääntyy ja ulkomaalaisten asiakkaiden määrä kasvaa. Tulevaisuudessa yrityksiltä tarvitaan monikulttuurisuuden ymmärtämistä niin palveluntuottajan kuin työnantajankin näkökulmasta. (EK 2006, 8-9.) Hotellialalla uusin kansainvälinen tulokas Suomen markkinoille on norjalainen Nordic Choice-hotelliketju, joka avasi lokakuussa 2015 ensimmäisen hotellin Helsinkiin. Hotelliketjun suunnitelmissa on avata 10 hotellia seuraavan viiden vuoden aikana Suomen kasvukeskuksissa. (Helsingin Sanomat 2015.)

Teknologia mahdollistaa palvelualan yritysten keskittymisen ydintoimintaansa eli asiakaspalveluun, kun tietyt rutiinit voidaan automatisoida. Teknologian kehittyminen vie asiakaspalvelun verkkoon ja kännyköiden kautta ihmisten taskuihin. Näin ollen palvelua on saatavilla yhä enemmän ajasta ja paikasta riippumatta. (EK 2006, 10.) Uusi teknologia mahdollistaa asiakkaiden yksilöllisten odotusten täyttämisen hotelleissa. Hotellihuoneisiin rakennetaan elementtejä ja toiminnallisuuksia, joita on helppo muuttaa asiakkaan mukaan. Tällaisia ovat esimerkiksi musiikki, valaistus, värit, tuoksut ja sisustuselementit, joita koskevat asiakkaan mieltymykset voidaan ladata hotellihuoneen avainkorttiin. Asiakkaan avatessa ovea, huone mukautuu asiakkaan toiveisiin. (Björkqvist 2009, 7.) Vaikka kehittyvä teknologia luo yritystoiminnalle lukuisia mahdollisuuksia vastata asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin, rajaa se myös yritysten mahdollisuuksia vaikuttaa asiakkaiden valintoihin. Internet on täynnä erilaisia vaihtoehtoja ja vertailu on helppoa. Asiakkaat elävät keskellä tietotulvaa ja jopa hukkuvat tietoon. Tämä vaikeuttaa valintojen tekemistä. Ilmiöksi onkin jo muodostunut valintojen tekeminen lähimpien ystävien, kollegoiden ja perheen jäsenten suositusten perusteella, eikä yrityksen jakaman tiedon perusteella. (McConnel & Huba 2004, 5; Harris 2007, 107.)

Yritykset verkostoituvat, jotta pystyvät tarjoamaan asiakkaille parempaa palvelua kuin mitä pystyisivät tuottamaan yksin. Yhä vaativammalle asiakkaalle pystytään näin tuottamaan palvelukokonaisuus, jonka tuottavat useat yritykset yhdessä. Palveluketjusta vastaa tyypillisesti yksi yritys, jonka kanssa asiakas asioi. Verkostoitumalla pystytään kehittämään yhä innovatiivisempia palvelukokonaisuuksia. Verkostoituneessa toimintaympäristössä korostuvat yrityksen yhteistyötaidot, kokonaisuuksien hallinta sekä monialaisen liiketoiminnan ymmärrys. (EK 2006, 10–12; Hakanen 2014, 14) Björkqvistin (2009, 9) mukaan myös hotellien vastaus muuttuneen asiakkaan vaativiin odotuksiin on verkostoituminen muiden toimijoiden kanssa. Samalla hän painottaa, että on tärkeää pitää yllä hotellin houkuttelevuutta myös kumppanien keskuudessa. Montanari (2015) kertoo Turun Osuuskaupan hotellien ryhtyneen yhteistyöhön erityisesti paikallisten liikuntakeskusten kanssa.

Väestön ikääntymistä pidetään palvelualojen yhtenä merkittävimpänä muutostekijänä. Ikääntyvillä ihmisillä on varoja, halua ja tottumusta palveluiden käyttämisestä. Lisäksi heillä on palvelulle korkeat laadulliset kriteerit. Palvelusta tulee ikääntyneiden parissa myös enemmän sosiaalinen tapahtuma, jossa korostuu asiakaspalvelijan rooli. Ikääntyminen tuo tullessaan fyysisiä rajoitteita, joten kotiinkuljetus- ja lähipalvelut kasvattavat markkinaosuuttaan tulevaisuudessa. Ikääntyvillä ennustetaan olevan halua ja tottumusta sähköisten palveluiden käytössä eli myös sähköiset palvelut ovat merkittävässä roolissa. Ikääntyvä väestö vapauttaa hurjan määrän työpaikkoja, kun siirtyvät eläkkeelle ja se synnyttää tarvetta yhä enemmän rekrytoida ja palkata myös maahanmuuttajia. (EK 2006, 12.) Ikääntyvää väestöä kutsutaan matkailun näkökulmasta seniorimatkailijoiksi. Kyseessä ei kuitenkaan ole vain yksi asiakassegmentti vaan värikäs ja rikas joukko hyvin erilaisin tarpein. Ikääntyminen muuttaa ihmistä sosiologisesti, psykologisesti ja biologisesti. Nämä muutokset ihmisessä vaikuttavat toki hänen matkustuskäyttäytymiseen, mutta myös vaatimukseen, joita odotetaan matkakohteilta. Ikääntyvässä väestössä ja erityisesti jo eläkkeellä olevilla on aikaa matkustaa, eivätkä he ole sidoksissa esim. tiettyihin loma-aikoihin. Näin ollen he voivat matkustaa helpommin matkailusesonkien ulkopuolella, jos vain palvelua on tarjolla. (Jänkälä 2014, 67–68.)

Muuttuva toimintaympäristö muuttaa myös asiakasta. Kuluttaja ei enää ole passiivinen tuotanto- ja jakeluprosessin loppupiste, vaan asiakas haluaa yksilöllistä palvelua ja olla

mukana vaikuttamassa. (Tekes 2009, 13.) Asiakkaan ovat tänä päivänä nirsompia ja vaativampia kuin koskaan (DiJulius 2008, 39). Myös hotellialalla on huomattu muutos asiakkaassa, joka on vaativampi kuin koskaan ja haluaa rahoilleen vastinetta (Montanari 2015). World Travel Market esittääkin matkailualan yhdeksi trendiksi asiakkaan osallistavan kehittämisen (crowdsourcing), jossa laajalta ihmisjoukolta kysytään tarpeista ja palveluista. Uusihankkeissa asiakasta osallistetaan hotelliin jo rakennusvaiheessa ja tiedustellaan esim. hotellihuoneen sisustuksesta tai sopivista kalusteista. Näin asiakkaan kanssa voidaan olla vuorovaikutuksessa jo ennen hotellin avaamista ja hän sitoutuu brändiin vahvemmin. Marriott International hotellit ovat käyttäneet asiakkaan osallistavaa kehittämistä innovoidessaan uusia pyyhemalleja ja kioski-automaatteja. Projektin parhaat ideat hotelliketju otti käyttöön. (World Travel Market 2015.) Usein myös Suomessa törmää erityisesti sosiaalisessa mediassa yritysten kartoittavan asiakkaiden mielityksiä uuden kehittämisessä. Erityisesti viime aikoina olen huomannut Stockmann tavaratalon rakentavan uudistuvaa tavarataloa Tapiolassa ja kyselevän aktiivisesti Facebookissa, millaisia palveluita asiakkaat toivovat saavansa. Keskustelu käy vilkkaana ja hetkessä on julkaisuun tullut 66 ehdotusta. (Stockmann 2016.)

Kansainvälistyminen ja internet lisäävät kuluttajan tietoutta asioista ja avaa heille aivan uusia näkökulmia. Internetistä saaduilla tiedoilla asiakas saattaa omata jopa asiantuntijoita paremman tietoperustan tietystä tuotteesta tai palvelusta. Tulevaisuuden kuluttajalla on merkittävä rooli tuotetiedon levittäjänä muille kuluttajille. Verkko tarjoaa oivan alustan vaikuttamiselle. Siellä kuluttaja jakaa kokemuksiaan, arvioi tuotteita ja palveluita sekä opettaa toisia kuluttajia. Yhteiset mielenkiinnonkohteet synnyttävät yhteisöjä, joilla on vielä enemmän valtaa vaikuttaa yrityksen toimintaan. Tulevaisuudessa yritysten onkin kuunneltava asiakkaita yhä enemmän kaikissa niissä kanavissa, joissa kuluttajat vaikuttavat. Asiakkaalla on uusi rooli olla mukana yrityksen tuotekehityksessä. (Tekes 2009, 13.) Montanari (2015) puhuu sosiaalisen median ja erityisesti Trip Advisorin merkityksestä hotelleille. On seurattava ja oltava mukana verkkokeskusteluissa, joissa asiakkaat jakavat aktiivisesti kokemuksiaan hotelleista. Internet avaa asiakkaalle aivan uuden mahdollisuuden myös hintavertailuun. Arceusz (2015) kertoo hotelliasiakkaan olevan todella hintatietoinen ja varauksia tehdään paljon eri kanavien kautta. Usein valitaan edullisimman hinnan tarjoava kanava.

Accenturen tekemä tutkimus kuvailee nykypäivän asiakasta ”Non-Stop”-asiakkaaksi. Tutkimuksen mukaan 88 % asiakkaista käyttää vähintään yhtä sähköistä kanavaa tiedon hankintaan halutusta yrityksestä, tuotteista ja palveluista. Tänä päivänä kartoitetaan useampia vaihtoehtoja tuotteista, palveluista ja palvelun tarjoajista kuin kymmenen vuotta sitten. Yhä herkemmin harkitaan myös palvelun tuottajan vaihtamista. Asiakas antaa painoarvoa muiden asiakkaiden kokemuksille ja arvioille tehdessään hankintoja. Yli puolet tutkimukseen osallistuvista koki tänä päivänä vaativansa nopeita ratkaisuja ja mahdollisimman vähän hässäkkää. Lisäksi he kokivat olevansa malttamattomampia kuin ennen ja halusivat ostoprosessin olevan nopeaa mahdollisimman pienellä omalla panoksella. (Accenture 2014, 3.)

Myös hotelliasiakas on muuttunut. Hän ei enää etsi pelkästään huonetta, ravintolaa ja baaria vaan yksilöllisiä ja räätälöityjä kokemuksia. Massakokemukset eivät enää tyydytä asiakasta. Hotellikokemuksessa siirrytään volyymiperusteisesta arvoperusteiseen kokemukseen. Björkqvist rinnastaa asiaa Maslowin tarvehierarkiaan ja kirjoittaa, että tulevaisuudessa voimavarat tulee keskittää perustarpeiden, kuten leposuojan ja nälän tarpeen täyttämistä itseilmaisun ja ilon tuottamiseen. (Björkqvist 2009,7.)

Ekologisuus on ollut ja tulee olemaan kantava trendi. Ihmiset ovat koko ajan tietoisempia ympäristöasioista ja ymmärtävät luonnonmateriaalinen riittämättömyyden. Ympäristöasioihin ja kestäväan kehitykseen kiinnitetään huomioita enemmän ja enemmän myös hotelleissa. Uusissa hotellihankkeissa trendi otetaan huomioon jo suunnittelu- ja rakennusvaiheessa. Olemassa olevista hotelleista on jo standardoituja ympäristöystävällisiä valintoja, kuten huoneen avainkortilla säädeltävä valaistus, vapaan ja varatun huoneen lämpötilan automaattinen säätely tai lämpöä eristävät ikkunamateriaalit. (Björkqvist 2009, 8.)

Paremmat elinolosuhteet ovat lisänneet kiinnostusta terveyttä ja hyvinvointia kohtaan. Kuluttavan arkielämän vastapainona halutaan huolehtia hyvinvoinnista ja arjessa jaksamisesta myös matkoilla. (Jänkälä 2014, 68.) Montanari kertoo hyvinvointi- ja terveellisyystrendistä hotellialalla. Ei enää riitä, että hotellissa on kuntoiluhuone, jossa on valikoima kuntoiluvälineitä. Hotellit verkostoituvat lähialueiden liikuntapalvelutuottajien kanssa, jotta voivat tarjota asiakkailleen riittäviä liikuntamahdollisuuksia. Myös hotellin

ravintolapalvelut elävät trendin mukaan. Esimerkiksi aamiaisella valikoima on pidettävä laajana ja terveellisenä. Raaka-aineet ovat tuoreita ja hankittu lähitiloilta. Suosittuja ovat luomutuotteet ja raaka-aineet.(Montanari 2015.)

Maailman laajuisesti hotelliala näyttää polarisoituvan. Hotellimarkkinoiden parhaat suoriutajat ovat joko luksus-hotelleja tai halpahotelleja (budget). Keskihintaisten hotellien markkinat kaventuvat. (World Travel Market 2015.)

4.3 Tulevaisuuden näkymät

Hotellialan kehittymiseen vaikuttaa pitkälti matkailualan yleinen kehitys (TE-palvelut 2015). Huolimatta yleisestä heikosta taloustilanteesta matkailualan tulevaisuus näyttää valoisalta moneen muuhun alaan nähden. Koko maailmassa matkailun kasvuennuste on 4,5 % (World Travel Market 2015). Suomessa matkailun peruskysyntä saadaan kotimaasta. Kasvun mahdollisuudet nähdään ainoastaan kansainvälisessä markkinassa. Kasvua ennustetaan saatavan Aasian markkinoilta 9 %, Etelä-Amerikasta 6 % ja Euroopasta 3,4 %. (Jänkälä 2014, 72.) Venäläiset ovat olleet Suomessa suurin yksittäinen ulkomaalainen matkailijaryhmä. Venäjän heikentynyt taloudellinen tilanne sekä Ukrainan kriisiin pohjautuvat pakotteet ovat vaikuttaneet venäläisten matkailijoiden määrään huomasti. Vuonna 2015 Venäläisten matkailijoiden määrä Suomessa väheni 44,8 % ja sen odotetaan supistuvan edelleen. Venäläisten matkailijoiden jättämää aukkoa pyritään tulevaisuudessa paikkaamaan kiinalaisilla matkailijoilla. Yli puolet Suomessa matkailevista kiinalaisista ei yövy Suomessa. Tähän liittyen Suomen matkailustrategian StopOver Finland-hankkeella on tavoitteena vuoteen 2018 mennessä kasvattaa majoitusöitä Aasiasta 45 %. (MaRa ry 2015.)

Liiketoiminta on tänä päivänä kovempaa kuin koskaan aiemmin, monestakin syystä. Pitkällä tähtäimellä yritysmaailman selviytyjiä ovat vain ne yritykset, jotka fanaattisesti pyrkivät erottautumaan markkinoilla tuottamansa asiakaskokemuksen perusteella. (Di-Julius 2008, 22.) Muutokset valtaavat yritysmaailman ja ovat suurempia kuin koskaan aiemmin. Digitalisaatio, muutokset markkinoinnissa ja mediassa sekä kuluttajistuminen vaikuttavat jokaiseen yritykseen. Perinteisillä kilpailukeinoilla tehokkuudella, hinnalla ja laadulla ei enää saavuteta riittävää kilpailuetua. Asiakaskokemuksesta tulee palveluyri-

tyksen uusi brändi. Elämme asiakkaan aikakautta, jolloin yrityksen menestys mitataan systemaattisella asiakkaiden odotusten ylittämällä. Tämä tulee vaatimaan asiakaskokemuksen kokonaisvaltaista ymmärtämistä ja johtamista. Tulevaisuudessa asiakkaan laittaminen keskiöön ei enää riitä, hänet on laitettava kaiken muun edelle. Huomioitavaa on myös se, että asiakkaan aikakausi kohtaa ajan aikakauden ja palvelua halutaan nyt heti. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 7-11.)

Laadukkaan ja tasalaatuisen asiakaskokemuksen tuottaminen joka päivä ja jokaiselle asiakkaalle tulee olemaan haastavaa. Lisääntyvät digitaaliset palvelukanavat ja niiden kasvava käyttö luovat osaltaan lisähaastetta. Tapahtuupa asiakaskohtaaminen palvelutiskillä tai verkossa, tulee sen olla samanlaatuista. Positiivisen asiakaskokemuksen tuottaminen vaikeutuu entisestään asiakkaiden asioidessa useassa eri palvelukanavassa asiakaselinkaarensa aikana. Yritysten onnistuessa hallinnoimaan useita eri kanavia samanaikaisesti, onnistuvat he luomaan itselleen kilpailuetua asiakaskokemuksen kautta. (Filenius 2015, 15.) Digitaalisten palveluiden tarjoaminen ei tarkoita sitä, että suljetaan yritysten kivijalka palvelupisteitä tai olemassa olevien palveluiden itsepalveluksi muuttamista. Asiakas tarvitsee tulevaisuudessakin neuvontaa. (Uski 2014.)

Kun toimimme enemmän ja enemmän verkossa jonkin välineen (esim. chat-työkalut, sähköposti) kautta, korostuu yrityksen työilmapiirin merkitys. Sillä verkossa tai puhelimessa asiakaskokemus syntyy siitä, miten energisoivaksi tai innostavaksi asiakaspalvelija kokee työyhteisönsä. (Fischer & Vainio 2014, 94.)

Asiakkaamme ovat yhä kiireisempiä ja vaativimpia. Lisäksi heillä on koko ajan enemmän vaihtoehtoja markkinoilla. Näin ollen jokaisen yksittäisen asiakaskohtaamisen merkitys kasvaa ja johtamisessa tulee pitää kirkkaana mielessä asiakkaan kokema hyötyjuuri meidän yrityksessä. (Filenius 2015, 151.) Asiakkaiden kiireellisyys heijastuu hotelleissa varausaikajänteen lyhentymisenä. Varauksia tehdään enemmän ja enemmän viimehetkellä. Tämä koskee yksityisasiakkaita, mutta trendi on havaittavissa myös hotellien ryhmä- ja kokousvarauksissa. (Montanari 2015.)

Asiakaskokemus nousee yritysjohton arvoasteikolla. Yritykset vastaavat kovenevaan kilpailuun panostamalla asiakaskokemuksen kehittämiseen. Aukeaa uusia työtehtäviä

asiakaskokemuksen kehittämistehtävissä ja törmäämme yhä useammin mm. asiakaskokemusjohtajiin. Yleisistä höpinöistä asiakaskokemuksesta tulee konkretiaa ja yritykset suunnittelevat toimintamalleja, miten jokainen työntekijä voi työssään ylittää asiakkaan odotukset. Asiakastyytyväisyysmittaukset vaihtuvat pikku hiljaa asiakaskokemuksen mittaamiseen. Palvelun monikanavaisuus aiheuttaa tulevaisuudessakin ongelmia yrityksille. Digitaalisten kanavien rinnalla kivijalkapalvelupisteissä luodaan uusia palveluinnovaatioita, joissa useimmiten ovat mukana älypuhelimet. Mobiilin merkitys kasvaa. Suomalaisetkin oppivat käyttämään mobiililaitteitaan kaupoissa ja esim. hintavertailu on nopeaa. Yritykset rakentavat kehityshankkeita asiakaskokemuksen ympärille. (Korhikoski 2015a.)

Matkailualan johtava ja kansainvälinen tapahtuma World Travel Market 2015 järjestettiin marraskuussa Lontoossa. Tapahtumaraportissa esitetään Beacon-tekniikan luovan aivan uudenlaisia mahdollisuuksia matkailualalle. Myös Haaga-Helian opettaja Tommi Immonen luennoi (12.3.2015) Beacon-tekniikasta sähköisen liiketoiminnan kurssilla. Beacon on pienikokoinen ja edullinen radio-ohjain, mikä voidaan kiinnittää fyysiseen kohteeseen tai tilaan kommunikoimaan asiakkaiden kanssa. Se etsii Bluetooth-yhteydellä lähellä olevat älypuhelimet ja tabletit. Kun puhelimesta tai tabletista on ladattu teknologiaa tukeva sovellus, voi se vastaanottaa signaalit lähellä olevalta Beaconilta. Sijoittamalla Beacon tiettyyn paikkaan, voidaan kohdentaa tiettyyn tilanteeseen, paikkaan ym. oleellisesti liittyviä sisältöjä. Vastavuoroisesti Beaconin avulla voidaan kerätä tietoa esim. siitä, miten hän viettää aikaa aikansa hotellinsa. (Immonen 2015; Hospitality Technology 2015; YourVisit 2015.)

Beacon-tekniikan sanotaan olevan seuraava suuri edistysaskel palvelualoilla. Amerikkalainen Marriott International ja Starwood Hotel & Resort ovat ottaneet tekniikan käyttöönsä. Marriott on julkaissut tekniikkaan perustuvat LocalPerks-aplikaation ja debytoi sitä kolmessa hotellissaan kanta-asiakkailleen. Marriottin tarkoituksena on laajentaa käyttökokeilua vielä 15 hotelliin. Starwoods aloitti kokeilun kahdella hotellilla ja tällä hetkellä ketjun 30 hotellissa käytetään Starwood Preferred Guest Applikaatiota. Beacon-tekniikkaa on esimerkkihotelleissa hyödynnetty esim. seuraavissa palveluissa (Hospitality Technology 2015; YourVisit 2015):

- E-concierge (asiakkaan omatoimiset hotellikierrokset, karttapalvelu, palvelutarjonta)
- Virtuaaliavain
- Beacon tunnistaa saapuvan asiakkaan nimeltä jo pitkältä -> henkilökohtaisuus ja ennakointi asiakkaan saapuessa hotelliin sisään.
- Kerroshoitaja tietää, onko asiakas huoneessa vai ei.
- Alueen palveluvalikoiman esittely ja tarjousten työntö asiakkaalle

Tulevaisuudessa Beacon-teknologia yhdessä kasvavan älypuhelimien käytön kanssa mahdollistavat rikkaan ja yksilöllisen asiakaskokemuksen luomisen hotellissa. Lisäksi Beaconin avulla voidaan kerätä arvokasta tietoa tällä tavalla hotellit pystyvät sitouttamaan asiakkaitaan myös digitaalisesti ja asiakastyytyväisyys kasvaa. (YourVisit 2015.) Immosen mukaan (12.3.2015) Beacon-teknologian heikkoutena Suomessa on se, että suomalaiset ovat vielä melko vähän innostuneet lataamaan erilaisia applikaatioita älylaitteisiinsa ja Bluetooth yhteyttä ei uskalleta tietovarkauspelon vuoksi pitää päällä.

Jakamistalousajatteluun perustuva vertaismajoitus haastaa hotellialaa (World Travel Market 2015). Yksi tunnetuimmista vertaismajoitusta tarjoavista yrityksistä on amerikkalainen Airbnb. Sillä on vakiintunut paikka myös Suomessa. (Visit Finland 2015.) Vertaismajoituspalvelut ovat kasvaneet räjähdysmäisesti ja perinteisten hotellien merkittäväksi kilpailijaksi nousevat kenen tahansa asunnon tai talon omistajan tarjoamat majoitusvaihtoehdot heidän kotonaan. Tämän vaihtoehdon ennustetaan kasvavan niin vapaa-ajan kuin liikematkustajien keskuudessa. Perinteisillä hotelleilla on silti jatkossakin paremmat mahdollisuudet tuottaa ryhmä- ja luksusmajoitusta. (Chipkin 2015.) Yksin Helsingin keskustassa asuva Jenni Witikkala on majoittanut asuntonsa parvella jo yli 60 vierailijaa ja kertoo kokemusten olleen erittäin positiivisia muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Vertaismajoituspaikkaa Witikkala jakaa internetin välityksellä Airbnb.com-sivustolla. (Witikkala 2015.)

Aikaisemmissa luvuissa on käyty jo tarkemmin läpi, että maailma muuttuu nopeasti ja vaatii yrityksiä mukautumaan näihin muutoksiin. Kokonaisen hotellin muuttaminen kulloinkin pinnalla olevan trendin mukaiseksi on liian raskasta ja varoja vievää. Hotelli-

en mahdollisuuden pysyä mukana nopeassa muutoksessa piilee hotellin tarjoamissa oheispalveluissa sekä hotellin ympäristön palveluntarjoajissa. Niitä on huomattavasti helpompi muuttaa. Tulevaisuudessa asiakkaat ovat sosiaalisempia ja haluavat solmia verkostoja. He eivät halua tehdä töitä yksin omassa huoneessaan vaan mieluummin jalkautuvat hotellin aulaan hyvin varusteltuun tilaan. Hotellien ruokaravintolat muuttuvat seurusteluravintoloiksi, joissa sosialisoidaan ja nautitaan laadukkaita juomia snack-tyyppisten annosten kera. Ravintolat ja baarit eivät myöskään sijaitse hotellin erillisissä tiloissa, vaan kaikki asukkaiden yhteiset tilat lähemmäksi toisiaan. Jopa niin, että rajoja ei voi hahmottaa.(Chipkin 2015.)

4.4 Riskianalyysi

Matkailun Pk-barometrin mukaan (2015) Suomessa matkailualan suurimpana riskinä yritysten kehittämisen näkökulmasta koetaan alan yleiset suhdanteet ja taloudellinen tilanne. Myös yritystoiminnan sääntelyn koetaan estävän yrityksen kehittymismahdollisuuksia. Matkailualan Pk-yritykset näkevät alan suurimmaksi kehittämistarpeeksi markkinoinnin ja myynnin. Lisäksi yrittäjät tunnistavat kehitystarvetta olevan yhteistyössä, verkottumisessa, alihankinnassa ja henkilöstön kehittämisessä ja koulutuksessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 3, 16.) Alan suhdanteiden ja yleisen taloustilanteen ollessa matala, syntyy riski siitä, että yrityksillä ei ole alan kehittämistarpeisiin riittäviä voimavaroja.

Matkailun nykytilan SWOT-analyysistä (2014) selviää mm. alan heikkoudet ja uhat. Suomen matkailualan uhat liittyvät maamme tunnettavuuteen ja saavutettavuuteen. Saavutettavuudella viitataan kannattavaa, esteetöntä ja kilpailukykyisesti hinnoiteltua liikennejärjestelmää niin Suomeen saapuessa kuin maan sisäisestikin. Lisäksi viitataan sähköiseen saavutettavuuteen. Suomessa ei riittävästi hyödynnetä olemassa olevaa ICT-osaamista internetin tai sovellusten kautta tapahtuvaan myyntiin ja markkinointiin. Yhteistyö ja verkostoituminen esiintyvät tässäkin julkaisussa heikkoutena. Ympäristöön ja kohteen imagoon vaikuttavia uhkia ovat erilaiset luonnon ilmiöt ja ympäristökatastrofit, joilla voi olla pitkäaikaisia vaikutuksia. Uhkana voidaan pitää myös luonnon puhtauden ja koskemattomuuden menettämistä. Vakava uhka Suomen matkailun kehittämiseksi on myös hintakilpailukyvyyn lasku ja infrastruktuurin uudistamattomuus. (Jänkä 2014, 60.)

Pääsy verkkoon luo asiakkaalle lähes rajattoman mahdollisuuden löytää tietoa, tuotteita ja palveluita. Tietoliikenteen ollessa poikki tai hidasta, asiakas ei pääse käyttämään yrityksen verkkopalveluita tai se on hidasta. Tietoliikenteen toimimattomuus onkin iso riski, johon yritykset eivät voi itse vaikuttaa. Yhteysongelmat voivat olla yrityksen, asiakkaan tai jossakin siinä välissä. Vaikka vika ei olisi palvelun tarjoavassa yrityksessä, asiakas usein syyttää ongelmasta yritystä. Suomessa ja Euroopassa tietoliikenneverkot ovat pääsääntöisesti hyviä, mutta jokaisella on varmasti kokemuksia lähihistoriasta, kuinka kahvilan tai hotellin langaton verkko hidastuu, mitä enemmän linjoilla on ruuhkaa. Yritykset voivat pienentää riskiä, käyttämällä sellaista teknistä ympäristöä, mistä huolehditaan ammattimaisesti, esim. oma IT-yksikkö tai tietoliikennetarjoaja. (Finelius 2015, 62.)

Mitä enemmän palvelu siirtyy mobiiliin, sitä enemmän palvelun sujuvuuteen ja asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakkaan liittymäsopimus, datapaketti, itse mobiililaitte ja verkon kattavuus. Puhelinoperaattoreiden kattavuusalueet vaihtelevat hyvin paljon, esim. harvemmin asutuilla alueilla eivät yhteydet ole välttämättä samaa luokkaa kuin isoissa kaupunkikeskitymissä. Miten siis yritykset pystyvät tarjoamaan tasalaatuista palvelua asiakkaan sijainnista riippumatta. (Finelius 2015, 62.)

Verkon ollessa täynnä toistan parempia vaihtoehtoja, miten asiakas löytää tietyn yrityksen, sen tarjoamat tuotteet ja palvelut ja lisäksi kokee kaiken sujuneen miellyttävästi? Kun asiakas etsii tietoa halutusta tuotteesta tai palvelusta, hän menee internetiin. Tietoa haetaan tyypillisesti suoraan yrityksen nettisivuilta tai jos yritys ei ole tiedossa haetaan tuotetta hakukoneen esim. Googlen kautta. Yritysten yleinen virhe on, että verkossa käytetty terminologia ja sisäinen logiikka on asiakkaalle vierasta. Tuotteet on nimetty alan virallisella nimellä, eikä puhekieleen vakiintuneella nimellä, mitä asiakas käyttää. Erilaiset valikot ja tuotekategoriat on usein luotu yrityksen tarpeeseen. Mikä tämäkään ei helpota asiakkaan asiointia. Lisäksi näissä on suuria vaihteluita yritysten välillä. (Finelius 2015, 64–68.)

Asiakaslähtöisen palvelun tarjoaminen on haastavaa. Yritysten on pystyttävä luomaan asiakkaan näkökulmasta toiminnoiltaan loogisia ja terminologisesti ymmärrettäviä palveluita. Liian usein tuotteen tai palvelun esittely jää täysin ammattilaistasolle. Perus ku-

luttajaa tämä hämmentää ja ärsyttää. Viestintä tulisi johdonmukaisesti tuoda normaali-käyttäjän tasolle. Riskinä on, että sokeudumme helposti omalle toiminnalle ja meidän on hankalaa löytää asiakkaan käyttämä termistö. Mitä monimutkaisemmaksi asiakkaan tavoitteeseen pääsy, esim. tiedonhankinta tai ostaminen tehdään, sitä suurempi riski on menettää asiakas. Monimutkaisuudella tarkoitetaan epäloogisuuden ja ei ymmärrettävän terminologian lisäksi klikkausten määrää prosessissa. Riskiä voidaan pienentää ottamalla asiakkaat mukaan kehittämiseen. (Finelius 2015, 64–69.)

Asiakkaan odotukset kasvavat koko ajan ja kerta kerran jälkeen. On riski, että yritykset eivät pysy mukana kiihtyvässä tahdissa. Tulee raja vastaan ja yritykset eivät pysty tarjoamaan edes asiakkaiden odottamaa palvelua saatikka ylittämään niitä hyvän asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Accenturen tekemästä tutkimuksesta selviää, että asiakkaiden suurin turhautumisen aihe palvelun tuottajia kohtaan piilee perusasioissa; yritys ei pidä lupastaan, tehoton ja hidas asiakaspalvelu sekä epämuikavaksi koettu vuorovai-
kus. (Accenture 2014, 6.) Riskinä onkin, että yritykset julkilausuvat asiakaslupauksia, mutta eivät pysty lupauksiaan lunastamaan. Kyse on ammattitaidottomuudesta eli yrityksen asiakaskokemusosaaminen ja – johtaminen eivät ole riittävällä tasolla.

Teknologian tarjoamat kehitysmahdollisuudet hotelleissa ovat rajattomat. Teknologisten ratkaisujen haasteena on niiden helppo, yksinkertainen ja nopea käyttäminen. Riskinä onkin, että tässä ei onnistuta ja niiden käyttö on liian hankalaa asiakkaalle. (Björkqvist 2009, 8.)

Asiakkaiden vaatiessa yhä nopeampaa palvelua, esimerkiksi hotelleissa varauksia tulee enemmän ja enemmän viime tipassa. Myös saman päivän varaukset ovat kasvattaneet osuuttaan. Aikajänteen lyhentyessä, on riskinä se, että hotelli ei pysty kunnolla tai ollenkaan vastaamaan tarpeeseen esim. riittävä henkilöstöresurssi palveluiden laadukkaaseen tuottamiseen. (Montanari 2015.)

5 Tutkimus laadukkaan asiakaskokemuksen elementeistä hotellissa

5.1 Tutkimuksen kulku

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistelmänä. Tutkimusmenetelminä käytettiin verkkokyselyä (kvantitatiivinen) ja systemaattista havainnointia (kvalitatiivinen). Kyselyssä oli sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Tämän opinnäytetyön teoriaperustasta johdetut kysymykset suunniteltiin tarkasti ja koottiin verkkolomakkeeksi Haaga-Helian opiskelijoiden käytössä olevan Webropol-ohjelman avulla. Lomake testattiin muutamalla tutulla ja perheenjäsenellä, jotta väärinymmärryksen riskiä voitiin minimoida. Kehitysideoita lomakkeeseen antoi myös Haaga-Helian yliopettaja ja tämän opinnäytetyön ohjaaja V.A. Heikkinen.

Lopullinen kysely lähetettiin Turun ja Helsingin keskustan alueella toimivan, kotimaisen hotelliketjun hotellipäälliköille henkilökohtaisesti sähköpostiin tammikuussa 2016. Kysely lähetettiin yhteensä kahdeksalle hotellipäällikölle, joista yksi vastasi kahdesta hotellista. Vastausaikaa kyselyyn annettiin yhdeksän päivää. Aluevalintoihin vaikuttivat tutkijan henkilökohtaiset kontaktit hotelliketjun Helsingin ja Turun alueiden myyntipäälliköihin sekä henkilökohtainen side hotelliketjuun, joka on muodostunut tutkijan työskennellessä hotelliketjun palveluksessa vuosina 2001–2005. Myyntipäälliköt auttoivat tutkijaa kontaktien luomisessa hotellipäälliköihin.

Kyselyssä ongelmaksi osoittautui vastauskato, mikä on tyypillisesti suurin ongelma kyselytutkimuksissa (Hirsjärvi & Remes & Sarajärvi 2009, 196). Vastausajan umpeuduttua kyselyyn oli vastannut yksi hotellipäällikkö. Vastauskatoa pyrittiin pienentämään pidentämällä vastausaikaa ja lähettämällä vastaajille lyhyt muistutus ja linkki kyselyyn sähköpostilla. Jatkoaikaa vastaamiselle annettiin seitsemän päivää. Jatkoajan jälkeen Turun alueen hotelleilta saatiin kaikista hotelleista vastaus. Helsingin alueelta ei saatu yhtään vastausta. Seuraavaksi Helsingin alueen hotellipäälliköihin päätettiin olla yhteydessä puhelimitse ja muistuttaa kyselyyn vastaamisesta. Tämä osoittautui kuitenkin vaikeaksi. Puhelimeen onnistuttiin saamaan vain yhden hotellipäällikön sijainen, joka kuitenkin

lupautui vastaamaan kyselyyn. Hotellien vastaanotoista saatiin tieto, että muut hotelli-päälliköt olivat joko lomalla tai muuten tavoittamattomissa. Tämän jälkeen vastausten määrää Helsingin alueella pyrittiin kasvattamaan vielä yhdellä muistutus sähköpostilla, johon liitettiin vielä kerran linkki kyselyyn sekä tuotiin vahvemmin esiin tutkimuksen hyötyjä vastaajalle. Lisäksi tutkijan henkilökohtainen kontakti, joka on myös tutkimus-kohdeorganisaation jäsen, oli henkilökohtaisesti yhteydessä kyselyn vastaanottajiin. Lopulta saatiin Helsingin alueelta neljä vastausta. Saadut vastaukset analysoitiin Webropol ohjelmiston avulla ja tuloksia tulkittiin teoriaosuuteen peilaten.

Kyselystä saatua tutkimusaineistoa täydennettiin ja sitä tuettiin havainnoimalla. Havainnoinnin kohde oli kirjallinen verkkoaineisto TripAdvisor-sivustolla. TripAdvisor on matkailijoiden verkkoyhteisö, jossa jäsenet voivat jakaa mm. hotellikokemuksiaan, mutta myös laajasti muita matkailukokemuksia internetin välityksellä. Jäsenten tekemät julkaisut ovat kaikille avoimesti saatavilla internetissä ja ne tehdään nimimerkeillä. Sivustolta rajattiin havainnoitavaksi kyselytutkimusta vastaavat hotellit eli tutkittavan hotelliketjun Helsingin ja Turun keskustan hotellit ja niitä koskevat erinomaiset ja erittäin hyvät arvostelut. Parhaiden arvosteluiden valinta havainnoinnin kohteeksi syntyi ajatuksesta tutkia laadukkaan asiakaskokemuksen elementtejä. Näin pyrittiin selvittämään asiakkaan näkökulmasta, mitkä laadukkaan asiakaskokemuksen kriteerit toimivat ajureina erinomaisen tai erittäin hyvän arvion antamiseen.

Jokaista hotellia kohden havainnoitiin 20 erinomaista tai erittäin hyvää arvostelua uusimmasta julkaisusta alkaen. Poikkeuksena yksi Turun alueen hotelli, jossa arvosteluiden määrä ei yltänyt kahteenkymmeneen ja näin ollen tämän hotellin osalta aineisto jäi hiukan vajaaksi. Tähän määrään päädyttiin yhdessä opinnäytetyön ohjaaja V. A. Heikkisen kanssa. Määrän arvioitiin olevan riittävä osoittamaan aineistosta kylläisyyspisteet.

Havainnointi aloitettiin erinomaisista arvioista. Mikäli niitä ei ollut riittävästi, jatkettiin erittäin hyviin arvosteluihin. Havainnoinnin kokonaisaineisto, Turku ja Helsinki yhteensä, oli yhdeksän hotellia ja 168 arvostelua. Kaikista arvioista huomioitiin suomen-, ruotsin- ja englanninkieliset arviot. Nämä kielet vastaavat tutkijan kielitaitoja ja näin voidaan varmistaa analysoinnin oikeellisuus. Vieraskieliset aineistot olisi voitu myös

kääntää esim. Google-kääntäjällä, mutta tutkija uskoi tämän kadottavan kielellisiä sävyjä ja päätyi valinnassaan omaa kielitaitoa vastaavan aineiston tutkimiseen.

Havainnointi tehtiin ja tulokset kirjattiin strukturoidun havainnointilomakkeen (liite 3) avulla manuaalisesti. Havainnointilomakkeen kriteerit pohjautuvat Grönroosin (2009) esittämiin laadukkaan asiakaskokemuksen kriteereihin; ammattitaito ja ammattimaisuus, asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus, palvelun normalisointi, palvelumaisema, maine ja uskottavuus. Nämä kriteerit on käsitelty tässä opinnäytetyössä tarkemmin luvussa 2.2 sekä osittain tulosten yhteydessä. Kriteerien alle kiteytyvät laajasti teoriapohja laadukkaasta asiakaskokemuksesta. Havainnot kerättiin hotellikohteisesti ja ne yhdistettiin havainnointilomakkeeseen alueellisesti kahdessa osassa; Turku ja Helsinki. Tuloksia ei käsitellä hotellikohteisesti. Tutkimusaineistosta pyrittiin havainnointilomakkeen avulla löytämään samankaltaisuuksia perustuen havainnointilomakkeen kriteereihin.

Havainnoinnin suoritti tutkija itse käsityönä manuaalisesti. Apuna ei käytetty sähköisiä järjestelmiä, kuten tekstin analysointiin soveltuvia ohjelmia. Havainnoinnin aikana samassa tilassa ei ollut muita henkilöitä, eikä muitakaan häiriötekijöitä. Koko aineisto havainnointiin samoissa olosuhteissa, esim. tila, tietokone, web-selain. Havainnointia tehtiin yhden viikon ajan Tammikuussa 2016.

Havainnointiaineistosta tehtiin analyysi, jonka jälkeen saadut havainnot jäsenneltiin Excel-taulukoinnin avulla siten, että havaintoja voitiin tulkita erikseen alueellisesti sekä kokonaisuutena. Havainnoista valittiin kolme merkittävintä eli ne kriteerit, jotka esiintyivät aineistossa eniten. Näitä kriteereitä olivat palvelumaisema, asenteet ja käyttäytyminen sekä maine ja uskottavuus. Kolmea vahvinta kriteeriä lähdettiin tulkitsemaan teorioiden avulla ja tuloksia verrattiin kyselyn tuloksiin.

5.2 Tutkimusmenetelmät

5.2.1 Kysely

Kysely on tehokas tutkimusmenetelmä. Huolellisesti tehty kyselylomake on helppo käsitellä ja saatu aineisto on helppoa analysoida tietokoneen avulla. Kyselytutkimuksen

avulla on mahdollista kerätä laaja tutkimusaineisto ja siinä voidaan kysyä useita asioita. Kyselyn heikkoutena pidetään yleisesti aineiston pinnallisuutta ja tutkimuksen teoreettista vaatimattomuutta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 195.)

Kyselyn päämuodot ovat posti- ja verkkokysely sekä kontrolloitu kysely. Posti- ja verkkokyselyssä lähetetään kyselylomake tutkittavalle, hän täyttää sen ja palauttaa sen tutkijalle itse. Menettelyn etuna on aineiston nopea ja vaivaton saanti. Kyselyn suurin ongelma on todettu olevan vastausmäärän jääminen melko pieneksi. Kontrolloituja kyselyitä on kahdenlaisia; informoitu kysely ja henkilökohtaisesti tarkistettu kysely. Informoidussa kyselyssä tutkija jakaa kyselylomakkeet henkilökohtaisesti paikoissa, joissa hänen suunnittelemansa kohteet ovat henkilökohtaisesti tavoitettavissa. Lomakkeiden jaon ohessa tutkittava selventää tutkimuksen tarkoitusta ja vastaa kysymyksiin. Informoidun kyselyn vastaajat täyttävät lomakkeet omatoimisesti ja palauttavat lomakkeet tutkijalle postitse tai muuhun sovittuun paikkaan. Henkilökohtaisesti tarkistettu lomake tarkoittaa sitä, että tutkija lähettää kyselyt postitse ja noutaa valmiit lomakkeet määräajan umpeutuessa. Samalla tutkija tarkistaa lomakkeiden täytön ja vastaa kysymyksiin lomakkeen täyttämistä ja tutkimuksesta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 196–197.)

Verkkokyselyn suosio on kasvanut viime aikoina. Yksi syy siihen on niiden käytännöllisyys. Verkkokysely voidaan lähettää helposti internetin välityksellä sadoille vastaanottajille ja näin säästetään paljon aikaa ja myös kuluja esim. perinteiset postimaksut. Lisäksi aineisto palautuu tutkijalle valmiiksi sähköisessä muodossa, eikä tietoja tarvitse siirtää käsin paperilta sähköisiin järjestelmiin. Myös vastausaikojen on todettu olevan lyhyempiä ja vastausprosentin olevan suurempi verkkokyselyssä kuin perinteisissä postikyselyissä. Verkkolomake on suositeltavaa toimittaa kohdennetusti vastaajille, sillä verkkolomakkeen ollessa vapaasti internetissä saatavilla, saattaa aiheutua ongelmia aineiston edustavuuden ja luotettavuuden arvioinnin kannalta. (Kuula 2006, 173–174.)

5.2.2 Havainnointi

Toisena tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin havainnointia. Havainnointi on tieteellisen tutkimuksen yksi perusmetodeista, jonka avulla kerätään tutki-

mukseen havaintoja. Havainnointia käytetään sekä määrällisissä että laadullisissa tutkimuksissa. Havainnointia voidaan tehdä monipuolisesti eri aisteja apuna käyttäen. Näin ollen se voi olla tutkittavan kohteen haistamista, maistamista, katsomista tai kuulemistä. (Vilkkä 2014, 33.) Tutkimushavaintoja voidaan tehdä ihmisten puheesta ja käyttäytymisestä (eleet, ilmeet, asennot, liikehdintä), tapahtumista, tilanteista, teksteistä ja esineistä (Laurel 2003, 32–33). Tässä opinnäytetyössä havainnointi tehtiin katsomalla tekstejä.

Havainnointilajeja on kaksi; systemaattinen havainnointi ja osallistava havainnointi. Systemaattinen havainnointi on nimensä mukaan systemaattista ja tarkasti jäsennehtyä, jossa havainnoija on aina ulkopuolinen toimija. Osallistava havainnointi on vapaasti tilanteessa muotoutuvaa ja havainnoija osallistuu ryhmän toimintaan. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 214; Vilkkä 2014, 34.) Tämän opinnäytetyön havainnointi on suoritettu systemaattisena havainnointina. Tutkittavat tekstit pyrittiin havainnoimaan systemaattisesti ja jäsennehtyesti tiettyjen kriteerien mukaan. Havainnoiteja teksteistä tehtiin ja tulokset kirjattiin havainnointilomakkeen avulla.

Tutkijan henkilökohtaisiin havaintoihin perustuvaa tutkimusta ei voida pitää tieteellisesti kovinkaan yleistettävänä. Näin ollen havaintojen tulee pohjautua teorioihin. Havainnoinnissa teorioilla pyritään kohdistamaan tutkijan katsetta ja huomiota tiettyihin asioihin ja hallitsemaan havainnointiprosessia paremmin. Teorioiden avulla tutkijaa haastetaan löytämään sellaisia uusia näkökulmia ja tulkintoja, joita hän ei muuten olisi ajatellut. (Vilkkä 2014, 74.)

Verkkoaineiston käyttö yleisty ja sitä käytetään yhä enemmän tutkimusaineistona (Nuorteva 2006, 22). Internetissä julkaistavien aineistojen, kuten tekstien, kuvien ja siellä käytävien keskustelujen luonteesta voi olla tutkimusmielessä monta näkemystä, koska internetissä liikkuvien ihmisten henkilöllisyydestä ja persoonasta on vaikea tehdä aistinvaraisia havaintoja. Esimerkiksi ikä, nimi, ammatti ja sosiaalinen rooli voidaan helposti internetissä muuttaa. Yksi näkemys on, että internet-julkaisut ovat ihmisille virtuaalihenkilön tai sosiaalisen minäkuvan rakennusvälineitä, joiden avulla haluttua kuvaa esitellään muille. Toinen näkemys on, että internet luo sosiaalisen ympäristön todellisille ihmisille, jotka voivat esim. erilaisissa yhteisöissä jakaa ja vastaanottaa ajatuksia ja tuntemuksia. (Kuula 2006, 170.) Tässä opinnäytetyössä havainnoinnin kohteena

ovat TripAdvisor-verkkoyhteisön julkaisut tutkittavista hotelleista. Tutkijalla on vahva näkemys siitä, että aineisto on todellisiin hotellikokemuksiin perustuva. Tätä puoltaa myös se, että useissa arvioissa on maininta siitä, että arviot on saatu yhteistyössä hotellin kanssa. Tutkijalla on myös henkilökohtaisia kokemuksia pikimmiten hotellivierailun jälkeen vastaanotetusta sähköpostista, jossa kiitetään vierailusta hotellissa ja ohjataan asiakasta tekemään hotelliarvostelu TripAdvisor-sivustolla.

5.3 Tutkimusaineiston analyysi

Kyselyaineisto on yhteensä kuusi vastausta. Kyselyn vastausprosentti oli 67 %. Turun alueella vastaaminen oli aktiivisempaa kuin Helsingissä. Turusta kaikki vastasivat kyselyyn, kun taas Helsingissä neljä kuudesta vastasi kyselyyn. Kaikista vastauksista 33,33 % on Turusta ja 66,67 % Helsingistä. Vastaajista puolet (50 %) on työskennellyt hotellialalla yli 15 vuotta. 33,33 % vastaajista on työskennellyt hotellialalla 6-10 vuotta ja 16,67 % on työskennellyt hotellialalla 4-5 vuotta. Vastaajista valtaosa on hotellipäälliköitä (66,67 %). Kaksi hotellipäällikköä osoitti kyselyyn vastaamisen sijaiselleen. Yksi sijaisista on palvelupäällikkö ja yksi operatiivinen päällikkö. Kaikki vastaajat pitävät yrityksen/yksikön toimintaa asiakaslähtöisenä. Sanapilvi tekstianalyysin avulla pystyttiin vastaajien teksteistä tunnistamaan pääasiakassegmenteiksi liike- ja vapaa-ajan matkailijat. (Liite 4.)

Havainnointiaineisto on yhteensä 168 TripAdvisor-arvostelua. Arvosteluista 48 koski Turun keskustan kolmea hotellia ja 120 arvostelua Helsingin keskustan kuutta hotellia. (liite 3.) Havainnoitavat arvostelut on julkaisu TripAdvisor-sivustolla aikavälillä marraskuu 2009 ja tammikuu 2016. Arvioiden kirjoittajat ovat kotimaisia ja ulkomaalaisia tutkittavien hotellien asiakkaita, jotka esiintyvät verkkoyhteisössä anonyymeinä nimimerkillä. Tarkempia taustatietoja arvioiden julkaisijoista ei ole julkisesti saatavilla.

5.4 Kyselyaineiston tulkinta ja johtopäätökset

Kyselyaineiston tulokset on esitelty ryhmittäin. Ryhmät vastaavat teoriapohjan ryhmitelyä. Ensin käydään läpi asiakaskokemuksen perus määritelmää sekä laadukkaaseen asiakaskokemukseen liittyviä kriteerejä hotellipäälliköiden näkökulmasta. Sen jälkeen

esitellään hotellien strategian, johtamisen, mittareiden ja yrityskulttuuriin yhteyttä laadukkaaseen asiakaskokemukseen.

5.4.1 Asiakaskokemus

Vastaajia pyydettiin vapaasti määrittelemään asiakaskokemus hotellissa. Kuvion 9 sanapilvi osoittaa, että hotellipäälliköiden mielestä hotellin asiakaskokemusajattelu lähtee asiakkaasta ja heidän odotuksistaan. Sanapilvessä sanat näkyvät sitä suurempina, mitä enemmän ne ovat esiintyneet analysoitavassa tekstissä. Tulos tukee hyvin hotellipäälliköiden 100 % mielipidettä siitä, että he pitävät yrityksensä toimintaa asiakaslähtöisenä (Liite 5). Asiakaskokemus ei kuitenkaan ole niin yksinkertainen, että asiakas laitetaan keskiöön ja pyritään täyttämään ja ylittämään hänen odotuksensa. Kuvion 9 sanapilven pienempiä yksittäisiä sanoja katsellessa on helppo huomata, että asiakaskokemus on paljon kompleksisempi kokonaisuus myös hotellipäälliköiden mielestä. Kaksi vastaajaa kiteyttää hotellin asiakaskokemuksen mielestäni erityisen hyvin:

”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas hotellin toiminnasta muodostaa.”

”Helppo ja huolehtiva, odotukset ylittävä.”

Jos määritelmiä tulkitaan Tuulaniemen (2011) arvopyramidin tasojen (toiminta, tunteet, merkitykset) kautta, jota käsiteltiin luvussa 2.3., voidaan todeta, että hotellipäälliköiden määritelmät keskittyvät pitkälti toiminnan tasoon. Eli perus toimintoihin ja prosesseihin, joiden avulla asiakkaan hotellivierailu voidaan toteuttaa sujuvasti. Tehokkaiden ja viimeiseen asti hiottujen toimintamallien ja prosessien rinnalle tulisi rohkeasti liittää tunnetaso ja alkaa systemaattisesti miettiä, millaisia tunteita voimme asiakkaassa saada aikaan. Tunnetasoon voidaan vaikuttaa asiakkaan aistien kautta. Asiakaskokemusta ajatellen olisi tärkeää miettiä, mitä asiakkaat aistivat (näkö, kuulo, haju, maku, tunto) vierailunsa aikana. Tunnetason lisäksi asiakaskokemusmääritelmässä tulisi huomioida merkityksen taso. Miten voimme tehdä asiakkaasta paremman ihmisen hänen silmissään. Mikä juuri hänelle, hänen tilanteellensa tai hänen elämäntyylilleen on tärkeää ja merkityksellistä.

asiakas asiakaskokemus asiakasta asiakkaan asiakkailla erilaiset helppo hotellin huolehtiva huomioiva ihmiselle ihmiseltä joita jokaisessa jonka kaikesta kaikkien kehittämään kiinnostunut kiitollinen kohtaamisessa kohtauksien kuunnella käyttää mielikuvien muodostaa **niiden odotukset** odotuksiin onnistu palautteesta palautteisiin palveluaitis palveluiden palveluketju palvelupaketit palvelut parasta pyrimme rakentuu reagoimaan saada saapuessa saumattomasti selvittäminen siihen sillä summa talon toiminnassamme toiminnasta tulee tunteiden työtä tärkeintä tärkeää ulkopuoliset vastaamaan vastaaminen vastaanotossa voimme yhteistyöstä ylittävä

Kuvio 9 Sanapilvi hotellipäälliköiden asiakaskokemusmääritelmästä

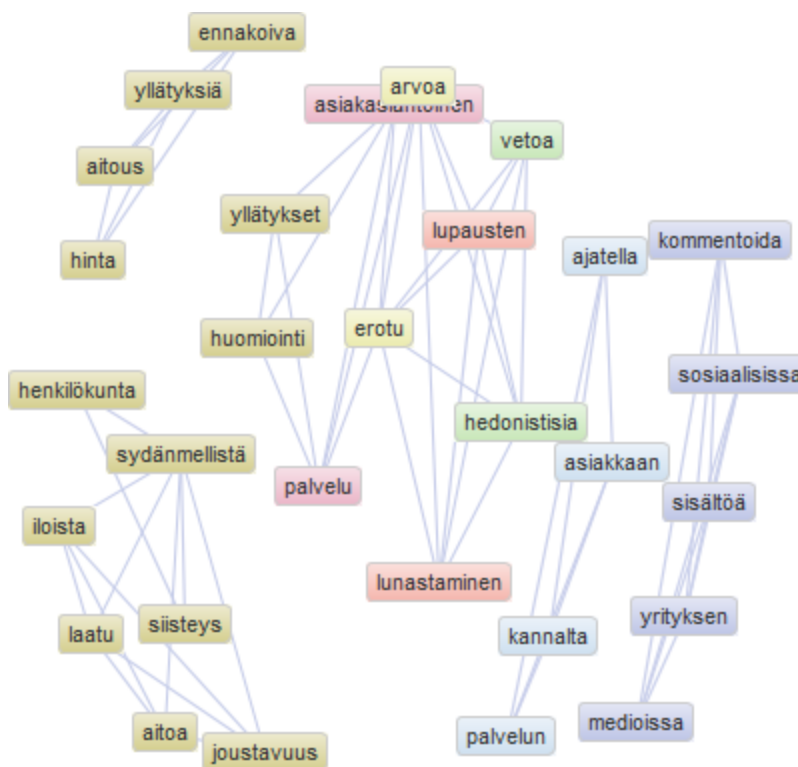
Kuvio 10 osoittaa, että hotellipäälliköiden mielestä laadukkaana asiakaskokemuksen keskiössä on asiakas. Toiseksi suurimpina tekijöinä laadukkaalle asiakaskokemukselle koetaan henkilökunta, huomiointi, palvelu ja siisteys. Mielestäni on hyvä asia, että hotellipäälliköiden vastauksissa asiakas esiintyi vahvana tekijänä. Ilman asiakasta ei olisi asiakaskokemusta. Lisäksi haluan liittää tulokseen Fisherin & Vainion (2014) näkökulmaa siitä, että asiakas itse voi paljon vaikuttaa asiakaskokemuksen laatuun omalla käytöksellä tai toiminnalla. Esimerkiksi asiakkaan epäasiallinen käytös vaikuttaa varmasti henkilöstön palveluasenteeseen negatiivisesti, kun taas joustava ja asiallisesti käyttäytyvä asiakas tukee henkilöstön suoriutumista palvelutilanteissa parhaalla mahdollisella tavalla. Jokainen tietää, että palvelu harvoin paranee kireässä ilmapiirissä. Palvelualoille on tyypillistä, että asiakaskokemus rakentuu pitkälti asiakaspalvelijan ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta. Laadukkuus muodostuu myös paljolti itsestään selvyytensä pidetyistä asioista, kuten kuviossa 10 korostuvat siisteys, palvelu ja huomiointi.

aitoa **aitOUS** ajatella arvoa asiakaskokemusta asiakaslähtöinen **asiakkaan** elementtejä enemmän ennakoiva erotu hedonistisia **henkilökunta** hinta **huomiointi** iloista informointi joustavuus kahdella kannalta kokemukset kommentoida käyttö laatu lunastaminen lupauksen luvannut medioissa miljöo muistaminen nimen näkökulmasta **palvelu** palvelun palvelut personallista rohkea ruokatuote **siisteys** sisältävät sisältöä sopeutuminen sosiaalisissa sydänmellistä tarjoa tarjottavan tavalla toimia toimita toisten toiveisiin tulee tulisi tunteisiin tuottaa varmista vetoa vähän yllätykset yllätyksiä yrityksen

Kuvio 10 Sanapilvi laadukkaana asiakaskokemuksen kriteereistä

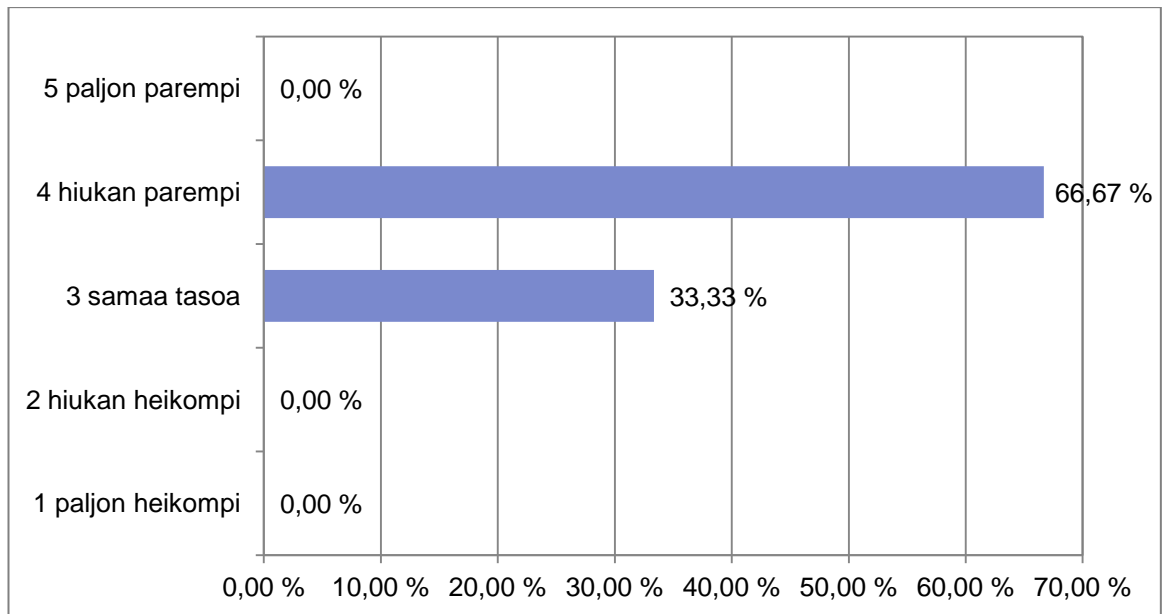
Tarkasteltaessa laadukkaasta asiakaskokemuksen sanakarttaa, voidaan selvittää millaisia sanoja vastaajat käyttivät eniten esiintyvien sanojen yhteydessä. Mitä lähempänä sanat

ovat toisiaan, sitä lähempi yhteys niillä on hotellipäälliköiden vastauksissa ollut. Sanakartan (kuvio 11) avulla, voidaan todeta, että hotellipäälliköt yhdistivät asiakkaaseen lähimmin arvon, yllätykset ja lupaukset. Henkilökunta sanaan yhdistettiin sydämellisyyden, iloisuuden, laadun, siisteyden, aitouden ja joustavuuden. Huomiointiin liitettiin lähimmin yllätykset ja palvelu. Palvelun yhteydessä mainittiin erotu.



Kuvio 11 Sanakartta laadukkaan asiakaskokemuksen kriteerien yhteyksistä

Kuvio 12 osoittaa, että hotellipäälliköt kokevat hotellinsa tarjoavan hyviä asiakaskokemuksia. 66,67 % vastaajista koki hotellinsa asiakaskokemuksen olevan hiukan parempi kuin kilpailijoiden ja 33,33 % koki olevansa samalla kilpailijoiden kanssa.



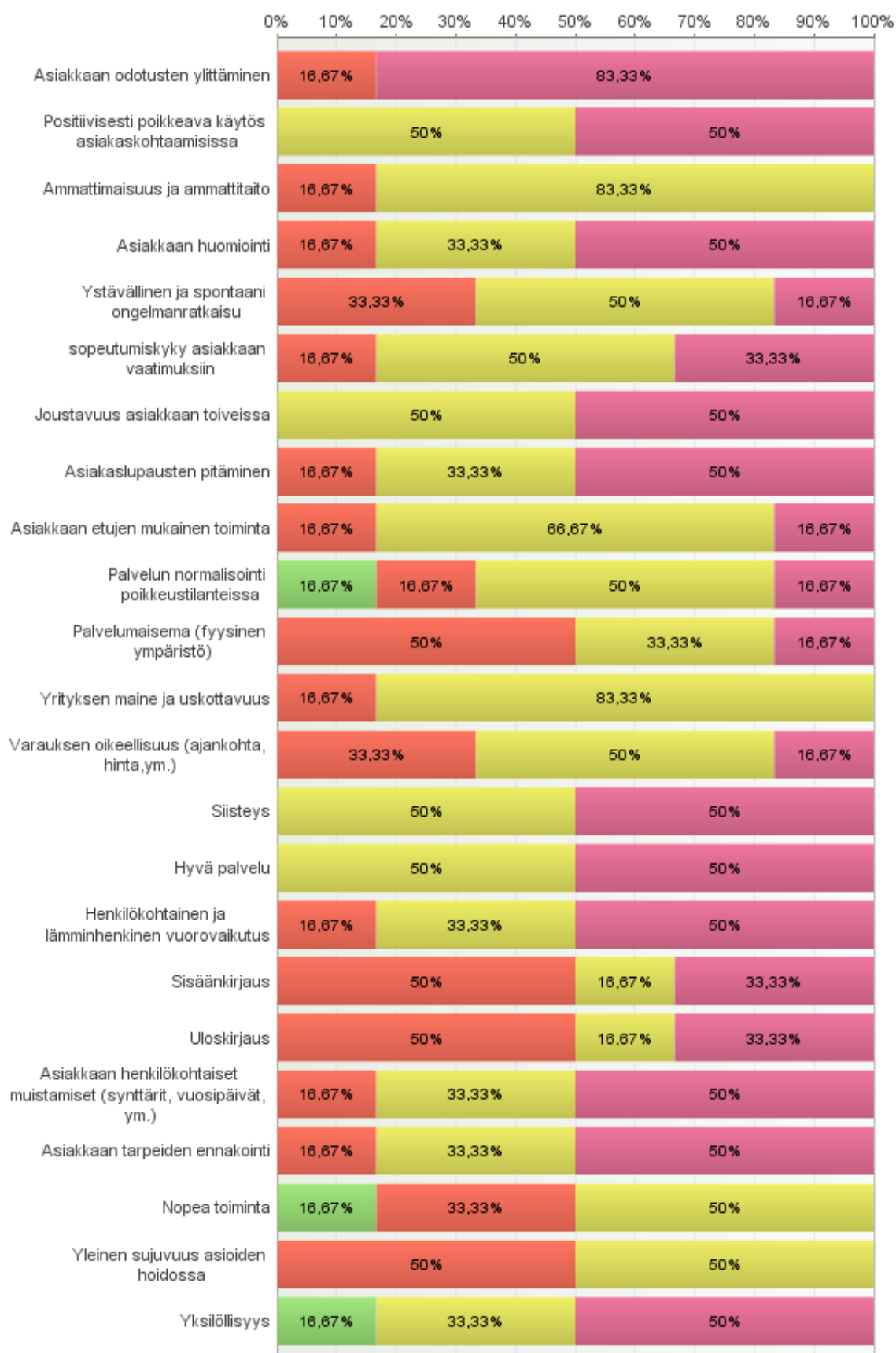
Kuvio 12 Oman hotellin asiakaskokemustaso suhteessa kilpailijoihin

Kyselyssä pyydettiin hotellipäälliköitä nimeämään vapaasti kotimaisia hotelleja, jotka tarjoavat alan parhaita asiakaskokemuksia. Kärkisijalle sijoittui Sokos Hotelit ja toiseksi Radisson Hotellit. Yksittäisiä mainintoja saivat Hilton-hotellit, Hotel Kämp, Haven, Fabian, Paasi, Aleksanteri, Klaus K. ja Scandic hotellit. Kysymyksessä lienee pienimuotoinen tulkintavirhe, sillä vastauksissa on mainittu myös ulkomaalaisia hotelleja, joilla on toimintaa Suomessa, mutta jotka eivät ole kotimaisessa omistuksessa. Väärinymmärryksen minimoinniksi tämä kysymys olisi ollut parempi strukturoida. Vastajat tunsivat erityisen hyvin Sokos Hotelit ja Radisson-hotellien palvelukonseptit ja uskonkin tämän vaikuttaneen tulokseen. Hotelliketjun suuruudella ja sitä kautta yleisellä tunnettavuudella on varmasti ollut myös vaikutusta tuloksiin. Tästä syystä uskoisin myös Scandic-hotelliketjun tulleen mainituksi. Lisäksi listalla oli mainintoja mielestäni yleisesti luksus tai erittäin laadukkaan hotellin maineessa olevista hotelleista, jotka eivät kuitenkaan ole kotimaisia hotelleja.

Hotellipäälliköiltä kysyttiin, millaiset tekijät hotellissa erottavat parhaat asiakaskokemukset ”ei parhaista”? Kuvion 13 mukaan hotellipäälliköiden mielestä parhaat asiakaskokemukset erottuvat kyvyllä ylittää asiakkaan odotukset. 83,33 % hotellipäälliköistä oli sitä mieltä, että tällä kriteerillä oli todella paljon merkitystä. Lisäksi 50 % vastaajista oli sitä mieltä, että seuraavilla tekijöillä on todella paljon merkitystä:

- positiivisesti poikkeava käytös asiakaskohtaamisissa
- asiakkaan huomiointi
- joustavuus asiakkaan toiveita kohtaan
- asiakaslupausten pitäminen
- siisteys
- hyvä palvelu
- henkilökohtainen ja lämminhenkinen palvelu
- asiakkaan henkilökohtaiset muistamiset (esim. synttärit, vuosipäivät, ym.)
- asiakkaan tarpeiden ennakointi
- yksilöllisyys

83,33 % vastaajista oli sitä mieltä, että ammattimaisuudella ja ammattitaidolla sekä yrityksen maineella ja uskottavuudella on paljon merkitystä. Lisäksi 50 % vastaajista oli sitä mieltä, että positiivisesti poikkeavalla käytöksellä asiakaskohtaamisissa, ystävällisellä ja spontaanilla ongelmanratkaisulla, sopeutumisella asiakkaan vaatimuksiin, joustavuudella asiakkaan toiveita kohtaan, palvelun normalisoinnilla poikkeustilanteissa, varauksen oikeellisuudella, siisteydellä, hyvällä palvelulla, nopealla toiminnalla ja yleisellä sujuvuudella asioiden hoitamisessa on paljon merkitystä.



■ 1 ei merkitystä ■ 2 vähäinen merkitys ■ 3 neutraali ■ 4 paljon merkitystä ■ 5 todella paljon merkitystä

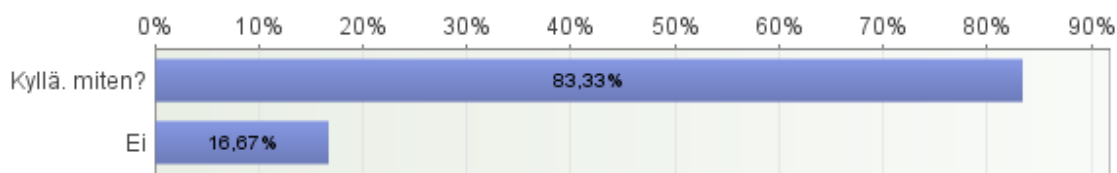
Kuvio 13 Parhaat asiakaskokemukset erottavat tekijät

Kuviossa 13 on myös nähtävissä, että 16,67 % vastaajista on sitä mieltä, että yksilöllisyydellä, nopealla toiminnalla sekä palvelun normalisoinnilla poikkeustilanteissa on vain vähäinen merkitys erotettaessa parhaita asiakaskokemuksia ”ei parhaista”. Lisäksi 50 % hotellipäälliköistä oli sitä mieltä, että sisään ja uloskirjauksella, yleisellä sujuvuudella asioiden hoitamisessa, sekä palvelumaisemalla on neutraali vaikutus asiakaskokemukseen. Peilaamalla tulosta alan trendeihin kuluttajasta, joka arvostaa nopeaa, vaivatonta ja yksilöllistä palvelua, on mielestäni yllättävä tulos, että osa hotellipäälliköistä on vielä sitä mieltä, että näillä kriteereillä on vain vähäinen merkitys positiiviselle asiakaskokemukselle.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että hyvällä palvelulla, siisteydellä, joustavuudella asiakkaan toiveissa sekä positiivisesti poikkeavalla käytöksellä on todella paljon tai paljon merkitystä, kun parhaat asiakaskokemukset erotellaan ”ei parhaista”. Jos vielä palaamme Tuulaniemen arvopyramidiin, niin voidaan siihen soveltaen todeta, että vastaajien mielestä toiminnan taso on merkityksellinen tekijä asiakaskokemukselle.

5.4.2 Strategia

Vain pieni osa (16,67 %) vastaajista kertoo, että asiakaskokemuksen kehittäminen ei ole osana hänen yksikkönsä strategiaa. Suurimmalla osalla asiakaskokemuksen kehittäminen ja rakentaminen on löytänyt tiensä strategiatasolle. (kuvio 14.) Ne vastaajat, joilla asiakaskokemus on osana yrityksen strategiaa kertovat sen näkyvän päivittäisissä toiminnoissa, joita systemaattisesti johdetaan. Asiakaskokemusasiat on näissä hotelleissa mm. otettu osaksi kuukausipalavereita, joissa suunnitellaan tulevaa ja peilataan toimintaa myös saatuihin asiakaspalautteisiin. (liite 7.)Yksi vastaaja kertoo asiakaskokemuksen olevan kaikki kaikessa. Tämä lause viesti mielestäni ymmärrystä siitä, että asiakaskokemus ei ole pelkästään asiakaspalvelun vastuulla, vaan osa kaikkia toimintoja. Strategian avulla asetetaan yhteinen suunta ja päämäärä sekä nivotaan yhteen palvelukokonaisuus, minkä avulla asiakkaan odotuksia lähdetään ylittämään.

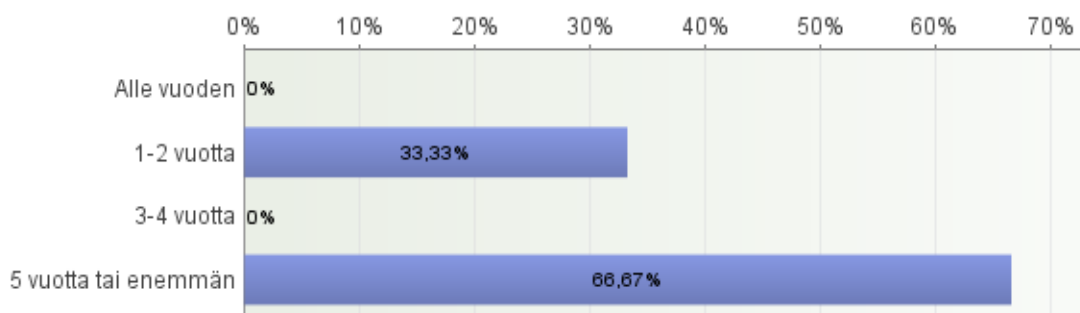


Kuvio 14 Asiakaskokemus osana yrityksen strategiaa

Kaikissa tutkittavissa hotelleissa on tehty toimia asiakaskokemuksen parantamiseksi. Sanapilven avulla vastauksista löytyy kolme kärkeä; asiakkaat, kouluttaminen ja prosessit. Asiakkaisiin viitataan yksilöllisellä ja läpi vierailun kestäväällä huomioinnilla sekä asiakkaiden kuuntelemisella ja toiveiden huomioon ottamisella. Esimerkkinä yksilöllisen tarpeen täyttämisestä kerrotaan koirapyyhkeiden hankkiminen. Tätä toimenpidettä ennen oli hotelliin hankittu koirille petejä. Hieno ele koiran kanssa matkustajia kohtaan. Myös henkilökunnan kouluttaminen koetaan tärkeäksi. Erilaisilla koulutuksilla ja valmennuksilla halutaan parantaa henkilöstön kykyä toimia asiakkaiden kanssa. Prosessien yhteydessä hotellipäälliköt tuovat esille niiden kehittämisen ja toimivuuden varmistamisen. Huomioiden myös asiakkailta piilossa olevat prosessit, jotka saattavat olla aikaa vieviä. Niitä kehittämällä on pystytty vapauttamaan aikaa asiakaspalveluun. (liite 7.)

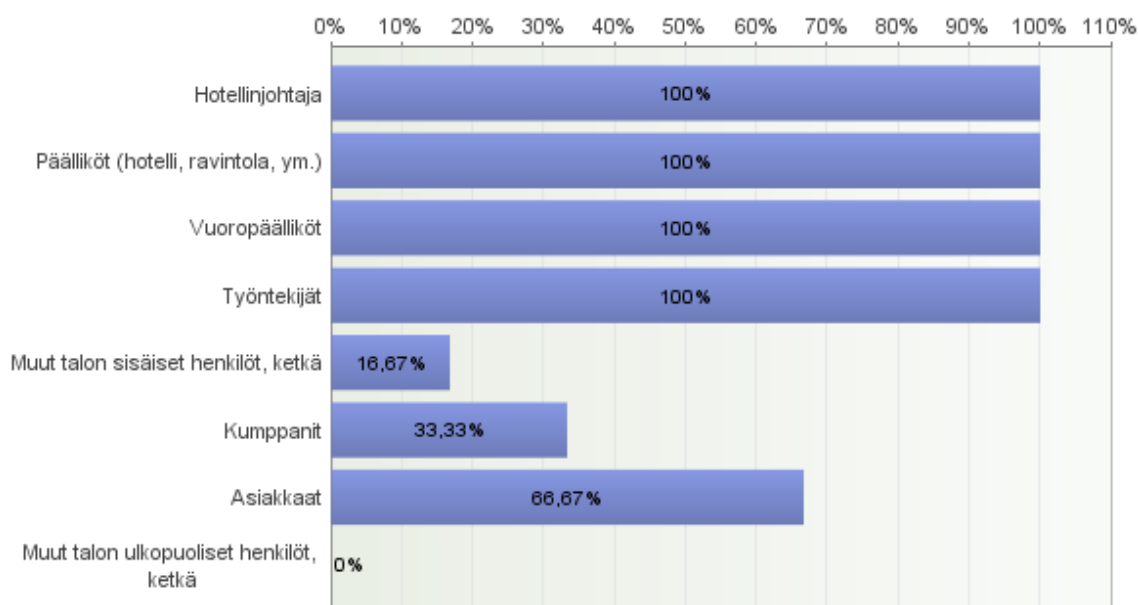
5.4.3 Johtaminen

Kaikissa hotelleissa on tehty yli vuoden ajan asiakaskokemukseen liittyvää kehitystyötä. Reilusti yli puolet vastaajista (66,67 %) kertoo kehitystyön jatkuneen 5 vuotta tai enemmän. (kuvio 15.)



Kuvio 15 Asiakaskokemuksen kehittäminen hotellissa

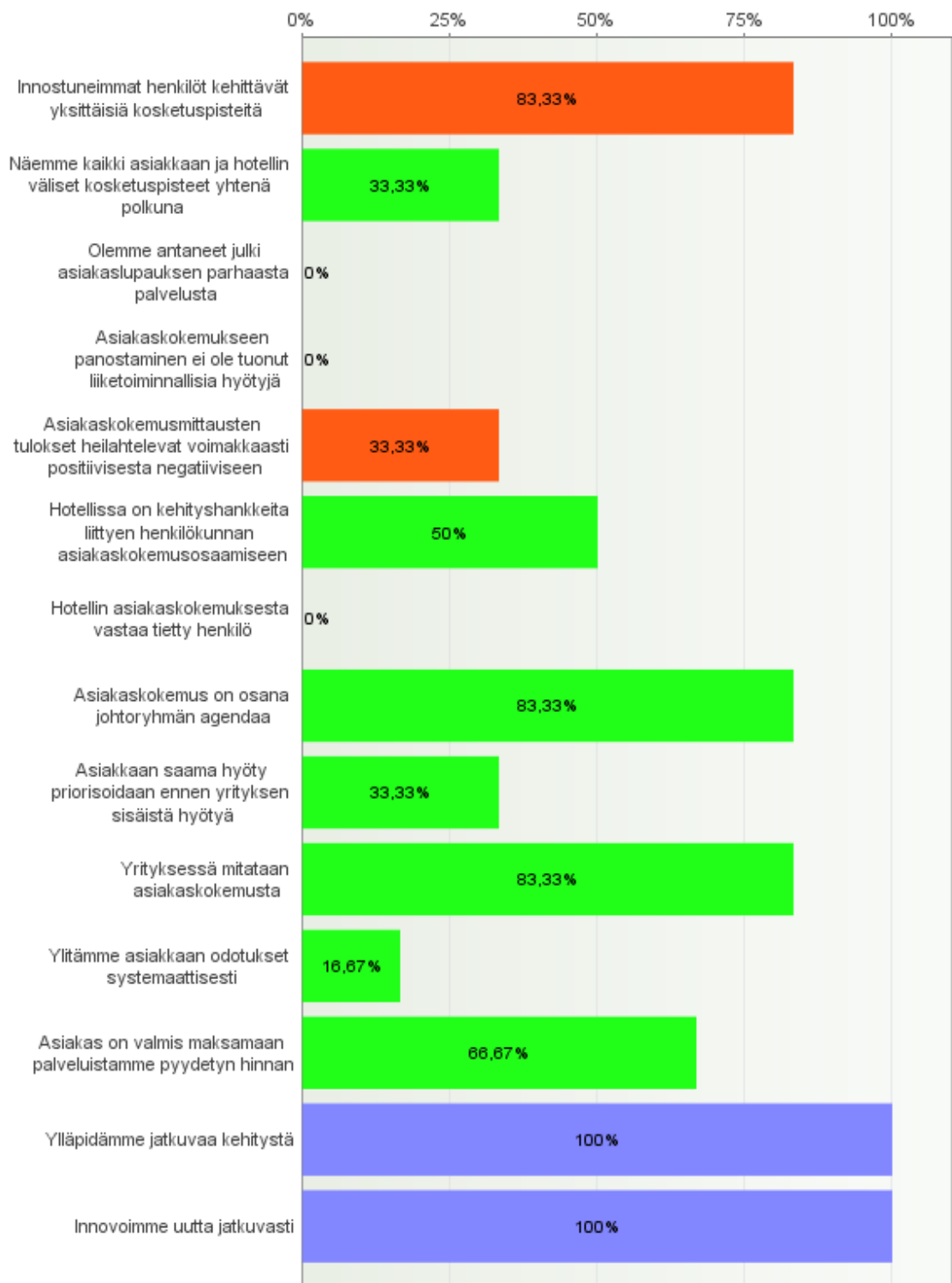
Kaikissa hotelleissa kehittämistyöhön osallistuvat hotellinjohtaja, osastojen päälliköt ja vuoropäälliköt sekä työntekijät. Vain reilut puolet (66,67 %) hotelleista sanoo ottaneensa kehitystyöhön mukaan asiakkaat. Lisäksi 33,33 % vastaajista tekee kehitystyötä yhdessä kumppanien kanssa. Kukaan vastaajista ei ole turvautunut asiakaskokemuksen kehittämisessä talon ulkopuoliseen apuun, esim. konsultointiin. (kuvio 16.) Ulkopuolisen asiakaskokemuksen käyttäminen voisi mielestäni olla yksi vaihtoehto, mikäli talon sisältä ei riittävää osaamista löydy.



Kuvio 16 Asiakaskokemuksen kehitysorganisaatio hotellissa

Kuviossa 17 on kuvattu Korkiakosken & Löytänän (2014) johtamisen eri tasoihin (ensiaskeleet, kypsyminen ja jatkuvan kehityksen ylläpito) liittyviä tekijöitä, joista hotellipäälliköt ovat valinneet ne tekijät, jotka parhaiten kuvaavat heidän hotellinsa tilaa. Punaiset palkit ovat ensiaskeleita, vihreät palkit ovat kypsyminen ja siniset jatkuvan kehityksen ylläpitoa. Tulokset osoittavat, että kaikki hotellit ovat oivaltaneet jatkuvan muutoksen läsnäolon ja kehityksen sekä innovoinnin olevan hotelleissa jatkuvaa. Kuitenkin 83,33 % vastaajista kertoo, että vain innostuneimmat henkilöt kehittävät yksittäisiä kosketuspisteitä. Mielestäni tämä saattaisi kieltä yhteisen suunnan puuttumisesta, eikä asiakaskokemusta ajatella kokonaisuutena, vaan liian kapeana ja yksinkertaisena asiana. Tämän ajatuksen vahvistaa se, että vain 33,33 % vastaajista näkee kaikki asiakkaan ja hotellin väliset kosketuspisteet yhtenä polkuna. Yhteinen suunta on varmasti

annettu, koska 83,33 % vastaajista kertoo asiakaskokemuksen olevan osana johtoryhmän agenda. Ongelmaksi muodostuu se, että yksikään hotelli ei ole nimennyt yhtä henkilöä, joka vastaisi asiakaskokemuksesta. Perinteiseen ja jopa vanhentuneeseen ajattelutapaan viittaa se, että vain 33,33 % vastaajista on sitä mieltä, että asiakkaan saama hyöty priorisoidaan ennen yrityksen sisäistä hyötyä. Vain puolet (50 %) vastaajista kertoo heidän hotellissa olevan käynnissä kehityshankkeita liittyen henkilökunnan asiakaskokemusosaamiseen. Tämä tulos asettuu vastakkain sen kanssa, että 100 % vastaajista ilmoitti kehityksen ylläpidon olevan jatkuvaa. Kaikilla kehitysprojektit eivät ainakaan käsitä henkilöstön kehitystä. Puolet hotelleista on tämän tuloksen mukaan unohtanut tärkeimmän voimavaran, henkilöstön, kehittämisen ylläpidon.



Kuvio 17 Asiakaskokemuksen johtamisen tasot

Suunnitelmien käytäntöön viemiseen liittyviä toimia kysyttiin hotellipäälliköiltä avoimella kysymyksellä, tarkoituksena löytää uusia keinoja. Tulokset löytyvät liitteestä 5. Sanapilven avulla vastauksista löydettiin yksi muita vahvempi sana; päällikkö. Keski-

johdolla on vastausten perusteella suuri merkitys suunnitelmien jalkautustyössä. Jalkautuskeinoiksi vastauksissa kerrottiin olevan

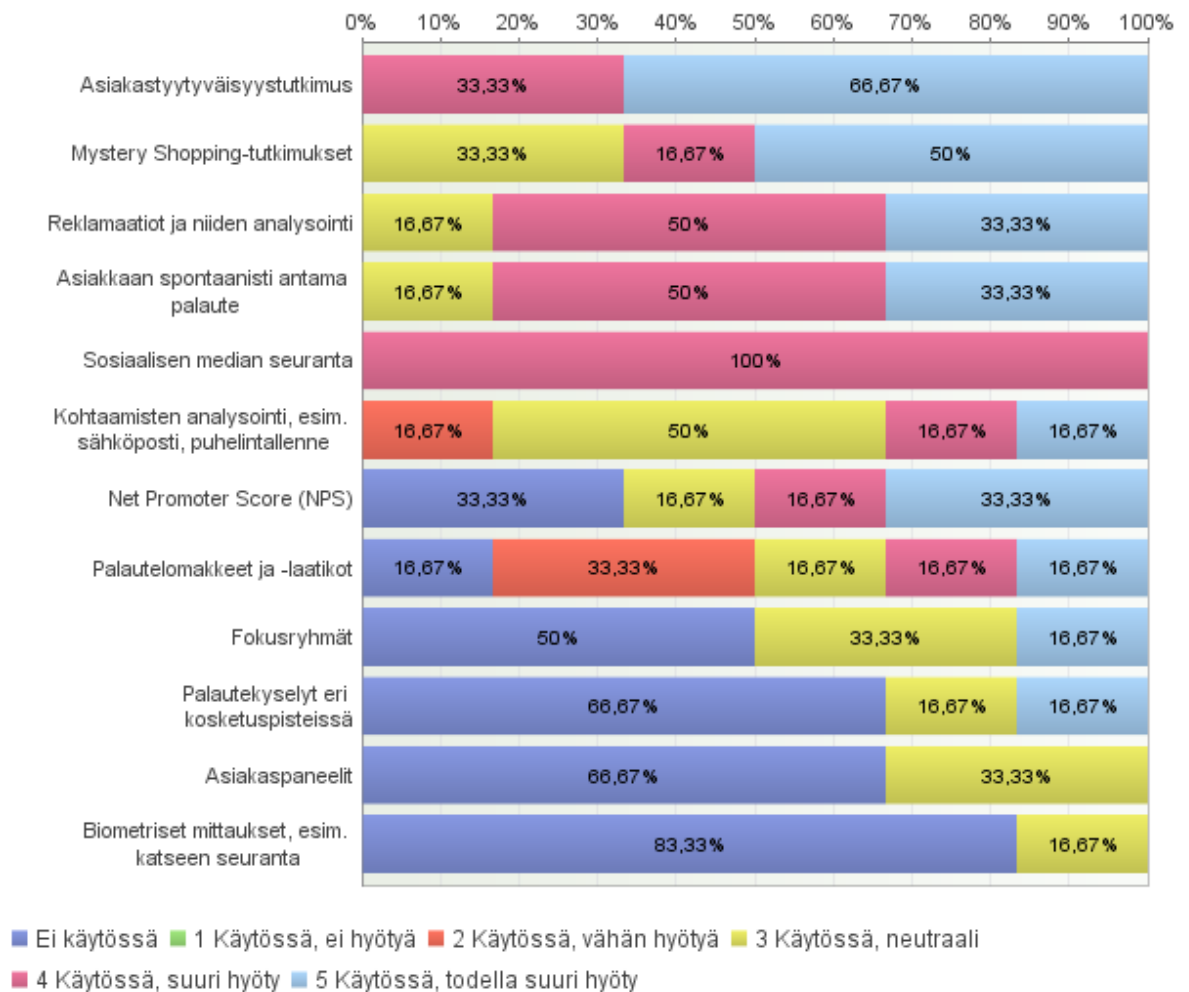
- valmentaminen
- varmistaminen
- tulosten seuranta
- palaverit
- keskustelu ja kuuntelu
- koulutus
- tiimin tsemppaaminen
- projektiryhmät, jossa jäseniä kaikilta tasoilta ja osastoilta

Asiakaskokemustyön toteutumista hotelleissa seurataan aktiivisesti arjessa mukana ollen. Myös asiakaspalautteilla kerrotaan olevan merkitystä toteutumisen seurannassa. Hotelleissa on lisäksi käytössä erilaisia palkitsemisjärjestelmiä, jossa hyvästä asiakaskokemuksen tuottamisesta palkitaan. Eräs hotellipäällikkö kertoo hyvässä mielessä ”käräytyksistä”, joita työyhteisössä kerätään aktiivisesti. Pyrkimyksenä tuoda julki arjesta erittäin hyviä asiakaspalvelusuorituksia, jotka vastaavat yrityksen strategisia linjoja. Työyhteisöä kannustetaan käräyttämään kollegoita. (liite 6.)

5.4.4 Mittaaminen

Kaikki hotellipäälliköt kertovat hotelleissa olevan käytössä tunnuslukuja, joiden avulla asiakaskokemukseen liittyviä asioita seurataan. Erilaisia mittareita on käytössä laaja valikoima ja kyselyssä hotellipäälliköt arvioivat niiden hyödyllisyyttä päätöksen teon tukena. Kuvio 18 osoittaa, että kaikilla hotelleilla on käytössään sosiaalisen median seuranta. Hotellipäälliköt arvioivat sen hyödyllisyyden suureksi. Hotellipäälliköistä 66,67 % ilmoitti käyttävänsä ja saavansa erittäin suurta hyötyä asiakastyytyväisyystutkimuksista. Tämä on hyvin perinteinen tulos. Esim. Löytänä ja Korteso (2011) toteavat yritysjohtajien nojautuvan päätöksenteossa asiakastyytyväisyysmittareihin. Ongelmaksi kehityksen kannalta saattaa muodostua, se että nämä tutkimukset keskittyvät menneeseen.

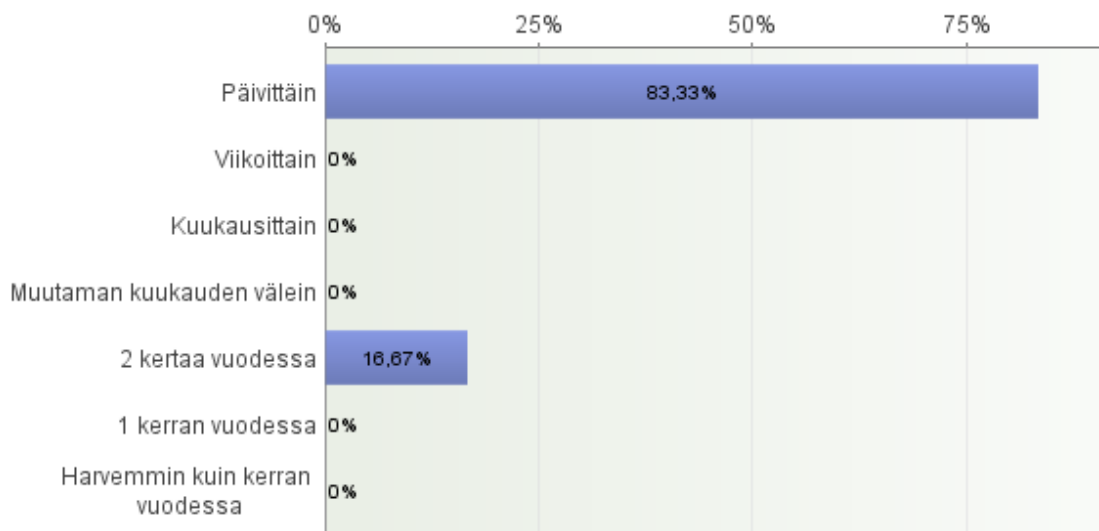
50 % hotellipäälliköistä piti Mystery Shopping-tutkimuksia erittäin hyödyllisinä. 33,33 %:lla hotellipäälliköistä oli käytössä ja he kokivat erittäin hyödyllisiksi reklamaatiot ja niiden analysoinnin, asiakkaan spontaanisti antaman palautteen sekä Net Promoter Score-mittarin. Mittareista vähiten käytössä olivat biometriset mittaukset. 83,33 % vastaajista ei käytä tätä mittaria. Myös asiakaspaneeleita käytettiin vähän. 66,67 % vastaajista ei käytä tätä mittaria. Vastauksissa eniten hajontaa oli palautelaatikoissa ja – lomakkeissa, Net Promoter Scoressa sekä kohtaamisten analysoinnissa.



Kuvio 18 Käytettävät mittarit ja niiden hyödyllisyys

Lähes kaikki (83,33 %) hotellipäälliköt kertovat, että asiakaskokemukseen liittyviä mittauksia tehdään hotelleissa päivittäin. Loput 16,67 % vastaajista mittaa asiakaskokemusta kaksi kertaa vuodessa. (kuvio 19.) Hyvä asia mielestäni on se, että mittauksia tehdään ja se on systemaattista. Jatkuvan muutoksen keskellä pidän myös hyvänä, että mittauksia tehdään päivittäin. Toki johdon tulee miettiä, millaisia mittareita on järkevää seurata

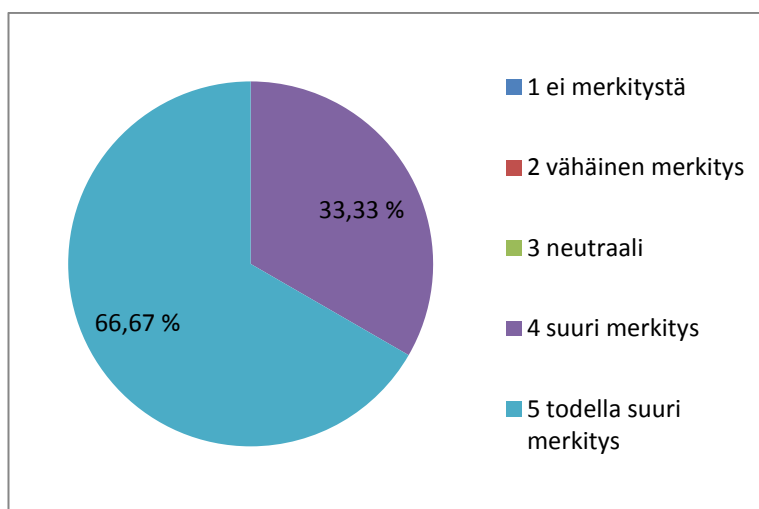
päivä, kuukausi tai vuosi tasolla. Tietenkin poikkeamiin on helpompi reagoida, mitä lyhemmän ajan takaa poikkeama on esiintynyt. Näin myös toimintaa voidaan korjata haluttuun suuntaan nopeasti. Huomioiden esim. reklamaatiot, mitkä vaativat nopeaa reagointia.



Kuvio 19 Asiakaskokemuksen mittaustiheys hotelleissa

5.4.5 Yrityskulttuuri

Kuvio 20 osoittaa, että 66,67 % vastaajista on sitä mieltä, että yrityskulttuurilla on todella suuri merkitys asiakaskokemuksen syntyyn. Loput vastaajista (33,33 %) pitää merkitystä suurena.



Kuvio 20 Yrityskulttuurin merkitys asiakaskokemukseen

Tutkittavilla hotelleilla on käytössä organisaation yrityskulttuuria tukevia käytäntöjä, joista hotellipäälliköiden vastauksista eniten esiintyivät palkitsemisjärjestelmät, tulospalkkaus ja koulutus. (kuvio 21.) Mielestäni koulutus on yksi mahdollisuus luoda omaa kulttuuria siitä, mitä haluamme olla. Palkitsemisjärjestelmien avulla voidaan kannustaa henkilöstöä oikeasta toiminnasta ja käytöksestä. Tulospalkka on usein kytketty mittaristoon ja näin ollen varmasti kertoo henkilöstölle konkreettisesti, onko tavoitteisiin päästy.

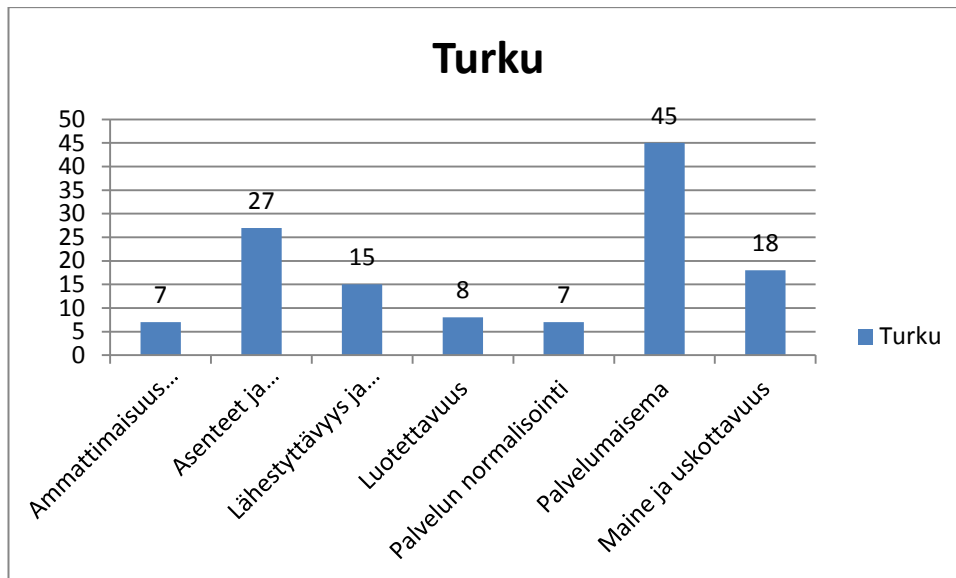


Kuvio 21 Sanapilvi yrityskulttuuria tukevista käytännöistä

5.5 Havainnointiaineiston tulkinta ja johtopäätökset

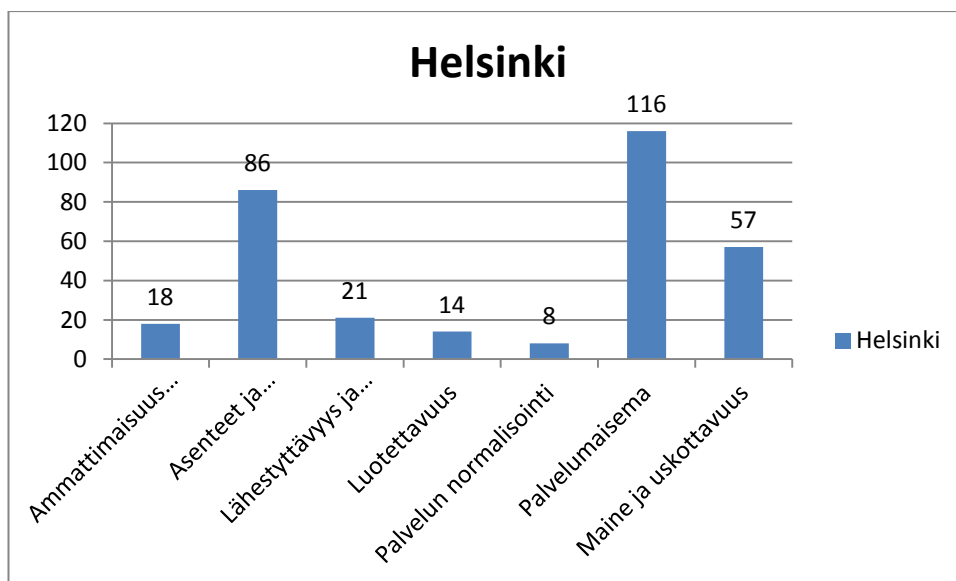
Havainnoinnin kriteerit olivat Grönroosin (2009) laadukkaan asiakaskokemuksen kriteerit; ammattimaisuus ja ammattitaito, asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus, palvelun normalisointi, palvelumaisema sekä maine ja uskottavuus. Kuviossa 22 ja kuviossa 23 on esitelty kriteerien toistuvuus tutkimusaineistossa alueittain.

Turussa havainnoitiin yhteensä 48 TripAdvisor-arvostelua. Suurimmaksi erittäin hyvän tai erinomaisen arvion ajuriksi osoittautui palvelumaisema. 45 arvostelussa havaittiin tämä kriteeri. Toiseksi suurin vaikutus oli asenteilla ja käyttäytymisellä. 27 arvostelussa havaittiin tämä kriteeri. Lähestyttävyyys ja joustavuus 15 havainnolla sekä maine ja uskottavuus 18 havainnolla sijoituivat kriteeristön keskivaiheille. Vähiten arvioissa esiintyivät ammattitaito ja ammattimaisuus 7 havaintoa, luotettavuus 8 havaintoa ja palvelun normalisointi 7 havaintoa. (kuvio 22.)



Kuvio 22 Havainnot laadukkaan asiakaskokemuksen kriteereistä Turku

Helsingissä havainnoitiin yhteensä 120 arvostelua. Myös Helsingissä erinomaisissa tai erittäin hyvissä kokonaisarvioissa havainnoitiin eniten palvelumaisemaan liittyviä tekijöitä. Toiseksi eniten havainnoitiin asenteet ja käyttäytyminen, 86 havaintoa. Kolmanneksi eniten havainnoitiin maine ja uskottavuus, 57 havaintoa. Muita kriteerejä havaittiin asiakkaiden arvosteluissa melko vähän. Ammattimaisuus ja ammattitaito sekä lähestyttävyys ja joustavuus havaittiin n. 20 arvostelussa. Luotettavuus havaittiin alle 15 arviossa ja palvelun normalisointi vain kahdeksassa arviossa. (kuvio 23.)

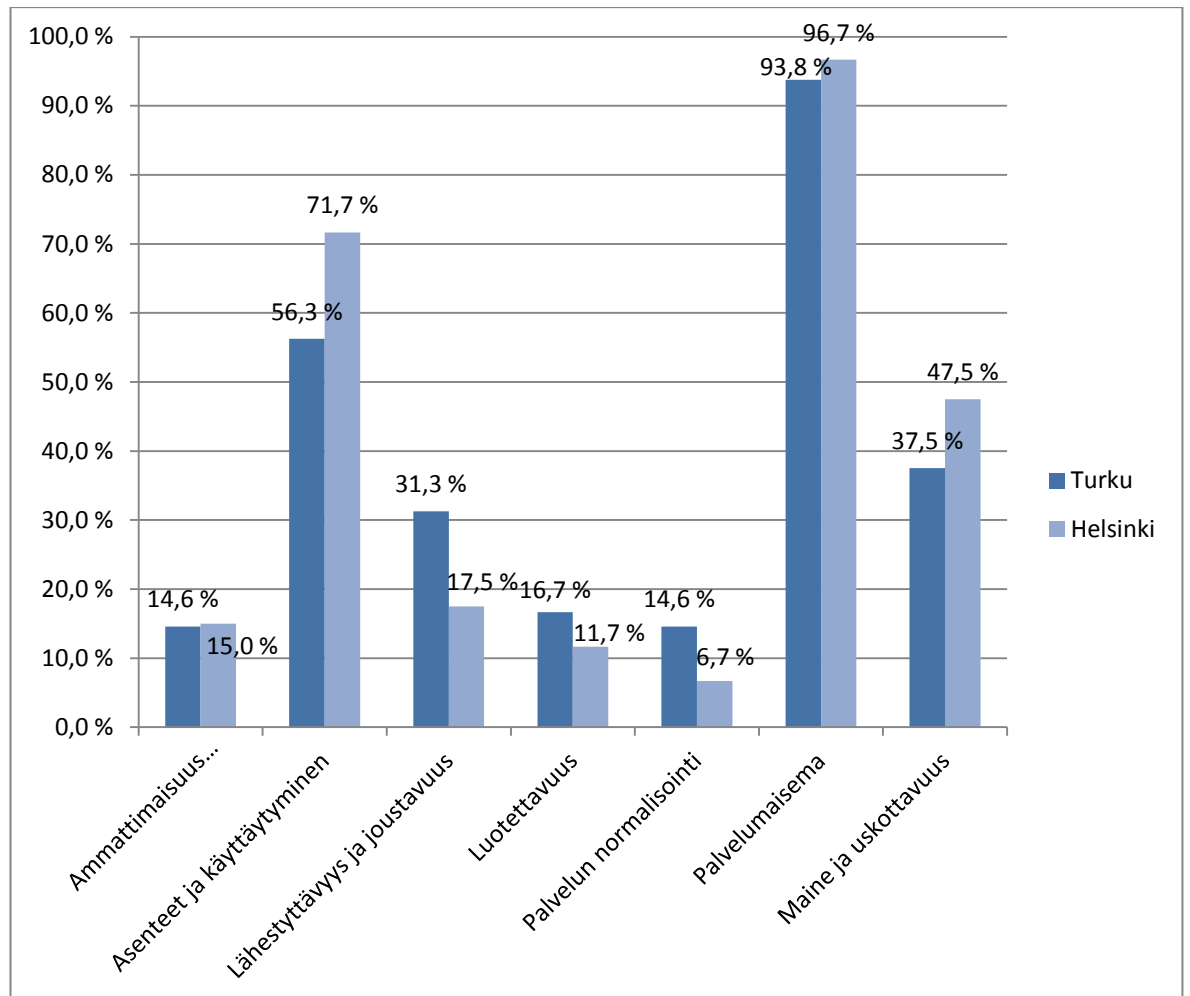


Kuvio 23 Laadukkaan asiakaskokemuksen havainnot Helsinki

Turun ja Helsingin havainnointiaineistot olivat määrällisesti erikokoisia, joten vertailu alueiden kesken on helpompaa ja ymmärrettävämpää, kun kriteerin esiintymismäärä suhteessa alueen arvioiden määrään esitetään prosenttiosuuksina. Kuviossa 24 on esitelty kriteerit ja niihin liittyvät havainnot TripAdvisor-arvioissa molemmilla alueilla.

Turussa ja Helsingissä alueiden välistä samankaltaisuutta havaittiin erityisesti tulosten ääripäissä, vahvoissa ja heikoissa kriteereissä. Molemmilla alueilla lähes kaikissa (Helsinki 96,7 %, Turku 93,8 %) arvioissa tuotiin esiin palvelumaiseman vaikutus laadukkaaseen asiakaskokemukseen. Palvelumaisema olikin kriteeri, mitä havaittiin esiintyvän arvioissa eniten. Vielä enemmän alueiden välistä samankaltaisuutta havainnoitiin ammattitaidossa ja ammattimaisuudessa (Helsinki 15 %, Turku 14,6 %). Alueiden välillä eroa oli vain minimaaliset 0,4 %. Kummallakaan alueella ammattitaitoa ja ammattimaisuutta ei havaittu aineistoissa olevan kuitenkaan kovin paljoa. Kaikista kriteereistä tämä olikin yksi vähiten havaituista. (Kuvio 24.)

Suurimmat eroavaisuudet kriteerien esiintymisessä Turun ja Helsingin välillä olivat asenteissa ja käyttäytymisessä (Helsinki 71,7 %, Turku 56,3 %) sekä lähestyttävyydessä ja joustavuudessa (Helsinki 17,5 %, Turku 31,3 %). Helsingissä asenteet ja käyttäytyminen havaittiin useammin kuin Turussa. Lähestyttävyys ja joustavuus puolestaan havaittiin Turussa useammin kuin Helsingissä. Pientä eroavaisuutta alueiden välillä on myös luotettavuudessa (Helsinki 11,7 %, Turku 16,7 %), palvelun normalisoinnissa (Helsinki 6,7 %, Turku 14,6 %) sekä maineessa ja uskottavuudessa (Helsinki 47,5 %, Turku 37,5 %). (Kuvio 24.)



Kuvio 24 Havainnot laadukkaan asiakaskokemuksen kriteereistä Turku vs. Helsinki

Kaikkia laadukkaan asiakaskokemuksen kriteerejä havaittiin molempien alueiden aineistoista. Kolme vahvinta kriteeriä havaintojen perusteella, suuruus järjestyksessä olivat palvelumaisema, asenteet ja käyttäytyminen sekä maine ja uskottavuus. Kolme heikointa pienuus järjestyksessä olivat palvelun normalisointi, luotettavuus sekä ammattimaisuus ja ammattitaito. (Kuvio 24.) Tulkitseen laajemmin kolme vahvinta kriteeriä alaluissa 5.5.1 & 5.5.2. & 5.5.3.

5.5.1 Palvelumaisema

Palvelumaisemalla eli palveluympäristöllä, jossa palvelutapahtumia suoritetaan, on suuri vaikutus siihen, miten hyvin onnistumme asiakkaan odotukset täyttämään, ylittämään tai alittamaan. Palvelumaisemalla viitataan fyysiseen tilaan, jossa tapahtuu asiakaskoh- taamisia. Tila on aina palvelun tarjoajan suunnittelema ja valvoma paikka. (Grönroos 2009, 432; Tuulaniemi 2011, 92.)

Bitner (1992) korostaa palvelumaiseman merkitystä erityisesti hotellissa, koska asiakkaan kokemukset palvelusta muodostuvat pääsääntöisesti palveluntarjoajan tiloissa. Palvelualalla ympäristö on kuin tehdas, jossa palvelu tuotetaan ja näin ollen sitä ei voida asiakkaalta piilottaa. Palveluympäristö on hotellissa näkyvä ja merkityksellinen. (Bitner 1992, 57.) Tästä syystä uskon tässäkin tutkimuksessa palvelumaiseman olleen laadukkaan asiakaskokemuksen kriteereistä eniten havainnoitu.

Bitner ryhmittää palveluympäristön kolmeen osa-alueeseen;

- Olosuhteet
- Tila ja toiminnallisuus
- Merkit, symbolit ja esineet

Olosuhteisiin vaikuttavia tekijöitä ovat esim. lämpötila, äänet, tuoksut ja musiikki. Tila ja toiminnallisuus käsittävät mm. ulkoasun, varustelun ja kalusteet. Merkkeihin, symboleihin ja esineisiin kuuluvat opasteet, persoonalliset esineet ja sisustustyyli. (Bitner 1992, 57, 60.)

Yunkyong esittelee Turleyn ym. (1990) kolmiosaisen palveluympäristön, joka käsittää tilan tai paikan ulkopuolella ja sisäpuolella olevat muuttujat sekä pohjapiirroksen ja suunnittelun. Ulkopuolisia muuttujia ovat mm. sijainti, hotellia ympäröivä alue ja ostosmahdollisuudet sekä rakennuksen koko ja korkeus. Sisäpuolella oleviin muuttujiin Turley sisällyttää Bitnerin edellä mainitut olosuhteet sekä merkit, symbolit ja esineet. Hän jatkaa muuttujalistaa vielä mm. palkinnoilla, arvosteluilla, sertifikaateilla, siisteydellä ja ruuhkaisuudella. Pohjapiirros ja suunnittelu käsittävät mm. tilasuunnittelun, asiakasvirrat ja niiden poikittaisliikenne, rakenteet ja välineiden sijoittelun. (Yunkyong 2007, 20.)

Palvelumaisema havaittiin tässä tutkimuksessa 95,8 %:ssa arvosteluista. Palvelumaailma on hyvin laaja käsite ja kattaa paljon eri tekijöitä. Asiakkaan ollessa läpi hotellivierailun palvelumaiseman keskiössä, kiinnittyy hänen huomionsa luonnollisesti näihin seikkoihin. Useimmat havainnot palvelumaisemasta liittyivät hotellin sijaintiin ja sitä ympäröivään ympäristöön.

röimään alueeseen vetovoimatekijöineen. Myös huoneiden sisustus, rauhallisuus ja koko havaittiin useissa arvosteluissa. Ajallisesti talveen sijoituvissa, ulkomaalaisten asiakkaiden arvosteluissa esiin nousi sisälämpötila. Lämmintä sisätilaa arvostettiin kovilla pakkasilla.

5.5.2 Asenteet ja käyttäytyminen

Turkey & Sengul (2014) ovat tutkineet henkilökunnan käyttäytymisen vaikutuksia asiakaskokemukseen hotellissa. Laadukkaan palvelukokemuksen ja asiakastyytyväisyyden on tutkittu olevan sidoksissa työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen. Positiivinen tai negatiivinen asenne välittyy asiakkaan ja henkilökunnan välisissä palvelutilanteissa. Myös Ficher (2014) on tutkinut palvelutilanteessa välittyvää tunne-energiaa. Erityisesti hotelleissa henkilöstön asenteen ja käyttäytymisen olevan merkityksellinen, sillä asiakas kohtaa henkilöstöä kaikkialla esim. vastaanotossa, ravintoloissa, baareissa, kuntosalilla, aamiaisella ja käytävillä. Hotellitutkimuksessa erityistä iloa asiakkaille tuottivat seuraavat käyttäytymiseen liittyvät asiat (Turkey & Sengul 2014. 35.):

- kohteliaisuus ja iloisuus
- asiakas tuntee itsensä tärkeäksi (nimellä puhuttelu, henkilökohtainen palvelu)
- huoliteltu olemus
- mutkaton palvelu ensimmäisellä yrittämällä
- riittävät tietotaidot vastata asiakkaan kysymyksiin
- palveluhalu ja asiakasta varten valmiudessa oleminen
- oma-aloitteisuus ja ylimääräinen panostus
- kompromissit ratkaisun haussa
- asiakkaan odotukset ylittävä palvelu

Yllä mainittujen käyttäytymisten taustalla piilee asenteita, jotka johtavat henkilökunnan positiiviseen käyttäytymiseen ja sitä kautta asiakastyytyväisyyteen. Tutkimustulokset (2014) kertovat näitä asenteita olevan vilpittömyys, päivänpaisteen välittäminen asiakkaalle, pyrkimys hyviin suorituksiin asiakaspalvelussa, asiakkaan oma asenne, saada

asiakas uskomaan ettei ole ongelmaa, persoonallisuustekijät, säädyllyisyys, omatunto ja empatia. (Turkey & Sengul 2014. 36.)

Asenteet ja käyttäytyminen havaittiin 67,3 %:ssa arviointeja. Hotellissa asiakkaat ovat paljon tekemisissä henkilökunnan kanssa, joten on hyvin luonnollista, että asiakkaat mainitsevat arvioissaan asenteisiin ja käyttäytymiseen liittyviä seikkoja. Mielestäni henkilökunta on hyvin näkyvässä roolissa palvelutehtaan ytimessä. Havaintoja tehtiin pääasiassa henkilökunnan ystävällisestä ja asiakkaan yksilölliset tarpeet huomioivasta palvelusta.

5.5.3 Maine ja uskottavuus

Asiakkaan silmissä yrityksen maine ja uskottavuus syntyvät mm. mainonnan, suhdetoiminnan (PR), muiden kertomusten ja omien kokemusten perusteella. Palvelualoilla on tutkittu palvelun laadun olevan merkittävin yksittäinen tekijä, millä voidaan muokata yrityksen imagoa. Asiakkaan mielessä eniten maineen ja uskottavuuden syntymiseen vaikuttavat asiakaskokemukset palvelusta tai tuotteesta. Asiakkaiden on todettu arvottavan hyvän maineen omaavat hotellit yleisesti hyvin korkealle. Hotellin hyvän maineen ja uskottavuuden on tutkittu myös lisäävän asiakasuskollisuutta, erityisesti luksus hotelleissa. Hyvämaineisten hotellien on tutkittu jo oletusarvoisesti tuottavan asiakastyytyväisyyttä ja suosituksia, kun taas hiukan huonompi yleinen maine saattaa jo lähtökohteisesti ohjata asiakkaan tyytymättömyyteen. (Kandampully & Suhartanto 2000, 347.)

Hotellin maineeseen ja uskottavuuteen vaikuttava tekijä on myös hinnoittelu (Grönroos 2009, 121–122). Hotellin tilavat huoneet, laaja palveluvalikoima, paikoitusmahdollisuus, savuttomat huoneet, ym. kielivät laadukkaasta hotellista. Mikäli kuitenkin hinnat eivät ole kohtuulliset, ei asiakas miellä näitä asioita positiiviseksi. (Natusion & Mavondo 2005, 75.)

Maine ja uskottavuus havaittiin 44,6 %:ssa arviointeja. Tutkimuksessa maineen ja uskottavuuden havainnointiin johti useimmiten hyväksyttävä hinta-laatusuhde sekä aikomus suositella hotellia muille ja halu vieraila hotellissa uudelleen. Joissakin havaittiin

myös maininta, että asiakas oli jo aiemmin kokenut hotellin hyväksi vaihtoehdoksi ja positiivisen omakohtaisen kokemukseen perustuen vierailu hotellissa uudestaan.

5.6 Tulosten yhteenveto

66,67 % hotellipäälliköistä oli sitä mieltä, että heidän asiakkaat ovat valmiita maksamaan yöpymisestä pyydetyn hinnan. Myös asiakkaiden arvioista kolmanneksi eniten havaittiin maineeseen ja uskottavuuteen liittyviä tekijöitä, joista yksi on hinnoittelu. Voidaankin todeta, että iso osa hotelleista on onnistunut luomaan hotellille sellaisen identiteetin, mikä vastaa asiakkaan kokemaa imagoa hotellista.

Asiakkaiden arvioista vahvimmin havaittiin palvelumaisemaan liittyviä tekijöitä. Kun taas 50 % hotellipäälliköistä piti palvelumaiseman merkitystä positiiviselle asiakaskokemukselle neutraalina. Saattaakin olla, että hotellipäälliköt ovat ajatelleet palvelumaisemaan suppeampana käsitteenä. Jos kuitenkin käsite on oikein ymmärretty, niin ehdottomasti on suositeltavaa ottaa kehitysryhmään mukaan asiakkaita, jotta asiakkaan ääni saadaan kuuluviin.

Asiakasarvioista kolmen kärjessä havainnoitiin myös asenteet ja käyttäytyminen, mikä asiakkaalle välittyy herkästi ihminen ihmiselle välisessä vuorovaikutuksessa palvelutilanteissa. Myös hotellipäälliköiden vastauksissa mm. laadukkaan asiakaskokemuksen yhdeksi vahvaksi tekijäksi nimettiin henkilöstö. Kuitenkin johtamistuloksista voidaan huomioda, ettei hotelleissa olla huomioitu henkilöstön asiakaskokemusosaamiseen liittyviä kehitysohjelmia.

6 Pohdintaa

Hotellipäälliköistä kaikki oli sitä mieltä, että heidän yrityksen toiminta on asiakaslähtöistä. Asiakaskokemuksen määrittelyn yhteydessä voitiin huomioda, että asiakas ja hänen odotusten täyttäminen ja ylittäminen ovat kehitystyön lähtökohtia. Kuitenkin asia kääntyy hiukan pääläelleen, kun monet vastaajista ei priorisoinut asiakasta sisäisen liiketaloudellisen hyödyn edelle. Ajattelumallin kääntäminen oikeasti asiakaskeskeiseksi vaatisi rohkeutta, koska tulokset näkyvät viiveellä ja olemme tottuneet osoittamaan suoriutumismme taloudellisilla mittareilla, niiden ollessa yrityksen johdon ja omistajien ymmärtämä kieli. Tästä syystä rohkeus ajattelutavan muutokseen tulisi mielestäni lähteä ylimmäältä mahdolliselta organisaation tasolta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että asiakaskokemukseen panostaminen tuo mukanaan liiketaloudellista hyötyä.

Hotellipäälliköiden asiakaskokemusmääritelmät ovat mielestäni melko suppeita, jos vertaamme määritelmiä Tuulaniemen (2011) arvopyramidiin, mitä on käsitelty luvussa 2.3. Hotellipäälliköiden määritelmät keskittyvät toiminnallisuuteen ja jonkin verran tunteisiin. Lisäämällä asiakasymmärrystä hotellit voivat siirtyä asiakaskokemuksen huipulle, merkityksen tasolle ja pystyvät tarjoamaan asiakkaille yksilöllisiä ja juuri kyseiselle asiakkaalle merkityksellisiä palveluita. Mielestäni oleellista on, että tämän päivän asiakkaille ei voida toimittaa massapalveluita, vaan palveluiden tulee olla joustavia, jotta niistä voidaan tehdä yksilöllisiä. Mielestäni asiakaspalvelussa työskenteleville tulisi kouluttaa asiakkaiden profilointia, jotta he pystyisivät ennakoimaan tulevaa palvelutilannetta, johon ryhtyvät saapuvan tai jonossa olevan asiakkaan kanssa. Työskentelen tällä hetkellä lentoasemalla ja siellä asiakaspalvelijat tekevät lähinnä turvallisuuteen liittyvää profilointia asiakkaista, jotka odottavat jonossa vuoroaan. Miksipä tätä ei voisi tehdä parempaan palveluun liittyen. Profilointia tehdään vaatetuksen, käytöksen, varusteiden ym. perusteella. Omia havaintoja verrataan ennalta mietittyihin asiakasluokkiin. Lisäksi profiloinnille haetaan varmistusta keskustelemalla palvelutilanteessa. Näin voitaisiin ennakoida tulevaa palvelutapahtumaa.

Puolet hotellipäälliköistä oli sitä mieltä, että sisään ja uloskirjauksella hotellissa on neutraali. Jos hotellivierailua ajatellaan asiakaspolkuna, alkaa se sisään kirjauksella ja päättyy

uloskirjaukseen. Nämä ovat mielestäni erityisen tärkeitä kosketuspisteitä asiakkaan kanssa, jossa voidaan vaikuttaa hyvinkin vahvasti asiakaskokemukseen. Hotelliin sisäänkirjaus on se tapahtuma, jossa asiakas todennäköisesti tapaa henkilökuntaa ja jonka aikana voidaan vaikuttaa mm. siihen, kuinka tervetulleeksi asiakas itsensä kokee. Se on myös hetki, jossa asiakasta voidaan huomioida yksilöllisesti omalla nimellä. Uloskirjauksen yhteydessä puolestaan voidaan tehdä toimia, jolla kerrotaan asiakkaalle, että hän on tervetullut hotelliin uudestaan, ja että hotellin henkilöstö jää odottamaan asiakkaan seuraavaa vierailua. Uloskirjaus voi myös vaikuttaa negatiivisesti koko hotellikokemukseen sijoittuessaan kokemuksen loppuun. Esimerkiksi ammattitaidoton tai epäystävällinen palvelu voivat viimeistellä muuten hyvin sujuneen vierailun negatiiviseksi. Toisaalta taitava virkailija voi kääntää asiakkaan negatiiviset ajatukset positiivisiksi vielä viime hetkillä uloskirjauksen yhteydessä.

Palvelumaisema oli tekijä, mikä esiintyi eniten asiakkaiden erinomaisissa ja erittäin hyvissä arvioissa hotelleista. Mielestäni hotellipäälliköt aliarvioivat palvelumaiseman merkitystä asiakaskokemukseen, koska vain 16,67 % oli sitä mieltä, että palvelumaisemalla on todella paljon merkitystä asiakaskokemukseen. Lisäksi 50 % hotellipäälliköistä piti palvelumaiseman merkitystä neutraalina. Tulos on mielestäni huolestuttava, koska hotellialalla asiakas on palvelumaisemassa sisällä koko hotellivierailunsa ajan. Suosittelemkin hotelleja perehtymään palvelumaisemakäsitteeseen laajemmin. Lisäksi tulos osoittaa, että asiakkaan ääni on tärkeää ottaa mukaan kehitystyöhön, jotta voidaan kehittää asiakkaille merkityksellisiä asioita.

Tulosten mukaan kaikissa hotelleissa tehdään asiakaskokemuksen kehittämistyötä. Suurin osa hotelleista on tehnyt kehitystyötä yli viiden vuoden ajan, joten kehitystyön voidaan katsoa alkaneen samoihin aikoihin kuin asiakkaan aikakausi on tunnistettu alkavaksi vuonna 2010. Maailmalla asiakaskokemuksen kehitystyö on aloitettu jo 90-luvun loppu puolella, joten globaalisti tarkastellen, ovat kotimaiset hotellit aloittaneet kehitystyön auttamattomasti myöhässä. Lisäksi voidaan todeta, että kehitystyö tuntuisi vielä olevan hallitsematonta. Strategiatasolla ei ole riittävää asiakaskokemusosaamista, kelkkaa ei uskalleta kääntää oikeasti asiakaslähtöiseksi, eikä asiakaskokemus ole hotelleissa saanut omaa päällikköä.

Kaikissa hotelleissa tehdään selkeästi toimia asiakaskokemuksen eteen. Aistittavissa on ja osittain myös tulokset sen kertovat, että strategia on hotelleissa jäänyt joko sanahe-
linäksi strategiatasolle tai sitä ei ole onnistuttu jalkauttamaan ymmärrettävästi. Saattaa
myös olla, että strategiatasolla ei ole riittävää asiakaskokemusosaamista ja näin myös
toiminnan ohjaamisessa ja suunnan antamisessa on puutteita. Näen kuitenkin hyvänä,
että asiakaskokemus on melkein kaikilla hotelleilla liitetty strategiaan mukaan. Se on
hyvä alku. Jos ylin johto ei ota asiaa omakseen ja osoita sitä kautta asian tärkeyttä, niin
kuinka muu henkilökunta sen voi tehdä? Strategia olisi vielä pystyttävä tekemään kaikil-
le toiminnan tasoille näkyväksi ja ymmärrettäväksi.

Asiakaskokemuksen johtamisessa oleellista on mielestäni selvittää, millä tasolla asiakas-
kokemusosaaminen on hotellissa. Tarkasteluun tulisi ottaa työntekijätason lisäksi stra-
tegia- ja johtamistyö. Pidän suurena puutteena sitä, että vain osa hotelleista on ottanut
kehitystyöhön mukaan asiakkaita. Lisäksi hotelli tekevät vielä vähän kehitystyötä yhdes-
sä kumppanien kanssa. Esimerkiksi paneelikeskustelut fokusryhmissä asiakkaiden ja
kumppanien kanssa voisivat toimia antoisina kehitystyökaluina. Kuten teoriaosuudessa
on kuvattu, ovat myös hotellit ryhtyneet tarjoamaan kumppaneiden kanssa yhteistyössä
palveluita, joita eivät yksin pystyisi yhtä laadukkaasti tarjoamaan. On hulluutta, että
kumppanit, jotka on hyväksytty osaksi hotellin palveluketjua, eivät ole mukana kehit-
tämässä asiakaskokemusta, mikä on loppujen lopuksi kaikkien palveluiden summa. Eh-
dottomasti suosittelen hotelleja laajentamaan asiakaskokemuskehitysryhmiä siten, että
asiakkaat ja kumppanit saavat äänensä kuuluviin. Osallistaminen liitetään usein myös
sitoutumiseen, ja erityisesti asiakkaiden käyttäminen kehityslähteenä sanotaan olevan
hotellialalla trendi vuonna 2016. Lisäksi hotelleissa olisi hyvä pitää yhtenä vaihtoehtona
ulkopuolisen asiakaskokemusosaamisen käyttämistä.

Asiakaskokemuksen johtamisen pohjatyö tehdään mielestäni kasvattamalla asiakasym-
märrystä. Tämän jälkeen voidaan alkaa panostamaan asiakaskokemuksen tunnetasoon,
jossa piilee mahdollisuus erottautua markkinoilla. Sillä suurin osa panostaa vain toimin-
nan tasoon. Koska olemme tottuneet raportoimaan kaikesta talouden tunnusluvut edel-
lä, on vaikeaa ja rohkeutta vaativaa työtä alkaa kääntää ihmisten ajatusmaailmaa siten,
että asiakkaan etu priorisoidaan ennen yrityksen etua. Se henkilö, joka tämän uskaltaa
tehdä, tulee lopulta saamaan yritykselleen etua asiakkaan kautta. Johtamistyössä on tär-

keää myös pysyä muuttuvan maailman liikkeessä. On pyrittävä jatkuvaan kehittämiseen, innovointiin ja ylläpitoon. Maailma on liian nopea pysähtymiselle. Lisäksi hotellien on suositeltavaa rekrytoida yksi ihminen vastaamaan asiakaskokemuksesta. Tämä henkilö huolehtii kokonaisuudesta ja nivoo kaikki yksittäiset palaset asiakaspolusta mukaan yhdeksi kokonaiseksi kokemukseksi. Lisäksi hän valvoo yhteisen päämäärän, asiakaskokemuksen, toteutumista ja oikeaa suuntaa.

Asiakaskokemukseen liittyvään mittaamisen yhteydessä jäin pohtimaan, miksi Net Promoter Score-mittaria (NPS) tuotiin vahvasti esiin asiakaskokemuskirjallisuudessa. Kolmas osa vastaajista koki saavansa siitä todella paljon hyötyä johtamisen päätöksenteon tukena. Toinen kolmasosa ei käyttänyt mittaria lainkaan. Saattaa tietenkin olla, että hotellit, jotka eivät käytä NPS-mittaria, olivat vielä tietämättömiä kyseisen mittarin suhteen. Äärettömän positiivisena asiana pidin sitä, että kaikilla hotelleilla oli käytössä sosiaalisen median eri kanavien tarkkailu. Tähän olisi ollut mielenkiintoista saada lisätietoa, että miten kanavia tarkkaillaan ja kuinka paljon niitä analysoidaan sekä miten tietoa hyödynnetään asiakaskokemuksen kehittämisessä hotelleissa. Sosiaalinen media tarjoaa palveluntarjoajalle uniikin paikan asiakasyhteisön ytimessä. Mielenkiintoista oli myös huomata, että saman hotelliketjun hotelleilla oli hyvin erilaisia mittareita käytössä. Ketjuohjauksen olisi voinut ajatella vaikuttavan yhteisen mittariston valintaan. Tämäkin osoittaa, että ohjausta ei kovinkaan vahvasti tapahdu yrityksen strategiatasolla.

Mystery Shopper-tutkimukset ovat olleet suosittuja jo silloin, kun itse työskentelin hotelleissa 2000-luvun alussa. Tutkimustulokset osoittivat, että metodi on vielä tänäkin päivänä käytössä. Tutkittavista hotelleista 50 % piti tätä tutkimusmetodia erittäin hyödyllisenä. Asiakaskokemusta tällä metodilla ei voida mielestäni tutkia, koska mysteeriasiakasta ei voida rinnastaa normaaliin asiakkaaseen kokemuksellisuudessa. Olen henkilökohtaisesti toiminut mysteeriasiakkaana ja testikäynnille lähdetessä minulle perhdytettiin perin pohjin, mitä palvelutilanteessa tulisi tapahtua, miltä ympäristön tulisi näyttää ja miten henkilökunta on ohjeistettu toimimaan ja käyttäytymään jne. Kaikki saamani ennakkotiedot yrityksestä ja sen toiminnasta muokkaavat osaltaan odotuksiani asiakkaana ja ohjaavat havaintoni tiettyihin asioihin. Näin ollen tilanne ei vastaa normaalin asiakkaan kokemusta. Mysteeriasiakkaan avulla voidaan mielestäni hyvin mitata

sitä, kuinka hyvin sovitut prosessit ja toimintatavat toteutuvat asiakastilanteissa, mutta itse asiakaskokemuksen mittaaminen jää heikoksi.

Tulevaisuudessa suosittelen hotelleja valitsemaan mittaristoon yhdistelmän passiivisia ja aktiivisia mittareita. Näistä voidaan yhdistää kehitystyötä tukevia kokonaisuuksia, joissa on huomioitu sekä asiakkaan ja palveluntarjoajan näkökulmat. Lisäksi ehdottomasti kehitystiimiin tulisi osallistaa palveluketjun kaikki palveluntarjoajat. Vain yhdessä kehittämällä pystytään parantamaan kokonaisuutta. Lisäksi mittaristoon olisi hyvä ottaa mukaan yksittäisiä kosketuspisteitä koskettavia mittareita, jotta kokonaisasiakaskokemuksen vaikuttavia yksityiskohtia voidaan arvioida paremmin.

On selvää, että yrityskulttuurin merkitys on suuri asiakaskokemukselle. Yrityskulttuuri on kuitenkin itsessään niin laaja käsite, että sen suhteesta asiakaskokemukseen voisi kirjoittaa oman opinnäytetyön. Se, mistä hotelleissa lähtisin liikkeelle, olisi katon rakentaminen; asiakaslähtöisen strategian, vision, mission ja arvojen rakentaminen. Tämän määrittelyn jälkeen, kaikki toiminnot tulisi peilata tähän kattoon ja avata jokaiselle organisaation jäsenelle ymmärrettävällä tavalla. Oikeita toimintatapoja tulee tuoda julki. Ne toimivat erityisen hyvinä käytännön esimerkkeinä isoista linjoista ja siitä, mitä halutaan olla. Erilaiset palkitsemisjärjestelmät tukevat näitä. Myös koulutus pitää rakentaa päälinjoja vastaavaksi. Lisäksi panostaisin esimiesosaamisessa siihen, että heidän tehtävä on avata ylemmän johdon linjaukset kansankielelle.

Yleisesti ajatellen suosittelen hotelleja kasvattamaan asiakasymmärryksen ohella omaa kompetenssia asiakasosaamisessa kaikilla yrityksen tasoilla. Osaamattomuus saattaa olla tulppana asiakaskokemusstrategioiden käynnistämiseksi ja systemaattisesti johdetulle toiminnalle. Osaamista voidaan ja kannattaa ehdottomasti hankkia talon ulkopuolelta.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää laadukkaan asiakaskokemuksen elementtejä kotimaisessa, pienessä ja keskisuuressa hotellissa sekä siihen liittyviä kehittämisen elementtejä. Kyselytutkimuksen kysymykset ryhmiteltiin vastaamaan teoriaosassa esiteltyjä elementtejä, jotta vastaavuutta teorian ja tutkimusosan välille saavutetaan. Tutkimuskoh-

teeksi valittiin pieni ja keskisuuri kotimainen hotelliketjun ja sen Turun ja Helsingin hotellit. Lisäksi kysely ohjattiin henkilökohtaisesti sähköpostilla hotellipäälliköille, joilla kaikilla oli jo pitkä kokemus hotellialalla. Näin ollen kyselyn tuloksia voidaan mielestäni pitää pätevinä. Kysely soveltui metodina laajaan aiheeseen, koska sen avulla pystyttiin mittamaan haluttuja asioita melko vaivattomasti.

Kyselyn vastausprosentti oli 67 % ja sen voidaan katsoa edustavan tutkimuskohdetta hyvin. Strukturoiduissa kysymyksissä on mielestäni parempi reliabiliteetti kuin avoimissa kysymyksissä. Struktrutoitu kysymys antaa vastaajalle valmiit vaihtoehdot, jolloin ei kysymykseen jää väärin tulkitsemisen vaaraa. Avoimeen kysymykseen jokainen vastaaja vastaa perustuen omaan käsitykseen ja kokemuksiin aiheesta. Kuitenkin avoimissakin kysymyksissä pystyttiin tunnistamaan toistuvuudet vastauksissa. Kysymysten väärinymmärryksiä pyrittiin ennalta ehkäisemään kyselylomakkeen testausvaiheella. Kyselytutkimuksen tuloksia voidaan yleisesti pitää positiivisempina kuin todellisuus on, sillä ihmisillä on tapana vastata, kuten haluaisivat asioiden olevan. Kyselyn kysymysten määrä pyrittiin pitämään maltillisena, jotta vastaamisaika pysyy kohtuullisena ja vastaajat keskittyvät vastaamiseen huolellisesti loppuun asti.

Asiakkaan aikakaudelle kuuluvalla tavalla, tutkimuksessa haluttiin saada selville, minkälaisia seikkoja asiakas pitää laadukkaana. Tätä lähdettiin selvittämään havainnoimalla asiakkaiden julkaisemia erinomaisia ja erittäin hyviä TripAdvisor-arvosteluja. Havainnoinnin pätevyyttä pyrittiin lisäämään suorittamalla koko havainnointi täysin samantyyppisissä olosuhteissa ja yhden henkilön toimesta. Lisäksi havainnointi suoritettiin tietyn kriteeristön pohjalta, jotta tutkijan havainnointia voitiin suunnata oikeisiin asioihin eli tässä tutkimuksessa laadukkaana asiakaskokemuksen elementteihin. Havainnoinnin tutkimustulokset eivät välttämättä ole identtisesti toistettavissa, jos esim. toinen henkilö havainnoi samoja tekstejä. Tämä johtuu siitä, että vaikka havainnoinnin perustana on tietty kriteeristö, vaikuttaa tekstin tulkintaan jokainen henkilökohtaiset tietotaidot ja kokemukset asiasta. Lisäksi erilaisissa olosuhteissa saattaa esiintyä erilaisia häiriötekijöitä, jotka vaikuttavat havainnointiin.

Havainnointiaineiston ollessa verkkoaineisto, on yksi ajatusmaailma se, että ihmisten ihanne minät kirjoittavat anonyymisti julkaisuja verkossa. TripAdvisor-verkkosivusto

on kuitenkin hyvin hallinnoitu sivusto, jossa suurin osa julkaisuista on saatu aikaan yhteistyössä hotellien kanssa. Tämä maininta löytyy julkaisuista. Käytännössä hotellit lähettävät asiakkaille hotellivierailun jälkeen sähköpostitse linkin TripAdvisor-sivustolle, jossa kannustavat asiakkaita arvioimaan vierailunsa. Tutkija uskookin nimenomaan TripAdvisor-sivuston olevan ihan oikeiden hotelliasiakkaiden asiakaskokemuksiin perustuvia julkaisuja.

Tässä työssä eri osa-alueita on käsitelty yleisellä tasolla. Joitakin osa-alueita käsiteltiin jopa hieman pinnallisesti. Jokainen luku olisi toiminut omana opinnäytetyönaiheena. Silloin myös kapeampaan aiheeseen syventyminen olisi tarjonnut laaja-alaisempaa tietoa lukijalle. Jälkikäteen ajateltuna aiheen tiukempi rajaus olisi ollut järkevämpää ja jatkotutkimustarvetta olisi syntynyt ehkä vähemmän.

Jatkotutkimustarvetta esiintyikin työn edetessä ja tulosten selvittäessä. Tässä työssä ei käsitellä digitaalista asiakaskokemusta. Mielenkiintoista olisi tulevaisuudessa selvittää, miten asiakaskokemuskokonaisuus toimii, jos tilanteesta poistuu kasvokkain tapahtuva kommunikointi ja kokemukset muodostuvatkin itsepalveluperiaatteella omatoimisesti. Tässä työssä keskityttiin asiakaskokemukseen hotellivierailun aikana. Jatkotutkimuksen aiheita olisi myös selvittää asiakaskokemusta ennen ja jälkeen hotellivierailun. Mittaus herätti kysymyksen, miten hotellit hyödyntävät asiakaskokemusmittarien tuloksia? Erityisesti sosiaalista mediaa, jonka kaikki nimesivät erittäin hyödylliseksi mittariksi. Eroavaisuudet asiakkaiden ja hotellipäälliköiden näkemyksissä erityisesti palvelumaiseman merkityksestä asiakaskokemukseen, herättivät miettimään, miten paljon tai vähän asiakkaan ja palveluntarjoajan ajatukset eroavat toisistaan. Tämä olisi mielenkiintoinen vertailu laajemminkin. Jatkotutkimuksen tarvetta olisi myös erityisesti tunnetason asiakaskokemuksessa, mikä tuntuu olevan melko vieras aihe kaikille tutkimuksiin osallistuville. Lisäksi olisi hyvä tutkia hotellien tapaa johtaa erityisesti palveluketjun johtamista. Miten talon sisäiset palvelut nivotaan yhdeksi kokemukseksi ja mitäpä sitten, kun mukaan palveluketjuun otetaan talon ulkopuolisia kumppaneita. Miten kokonaisuutta hallitusti johdetaan? Vai johdetaanko?

Lähteet

Accenture. 2014. Research report. Customer 2020: Are You Future-Ready or Reliving the Past.

Agenssi Oy. 6.10.2015. Osallistava, dialoginen ja merkitystä luova yrityskulttuuri. Aamiaistilaisuus. Helsinki.

Antonenko, Y. M. 2006. Activity-based value-chain analysis for U.S. college student vacation travelers' hotel room experience. Iowa State University. Iowa.

Attensity Group. 2012. Hospitality Industry Case Study. Leading Hotel & Resort Brand Harnesses the Voice of the Customer to Improve the Guest Experience. Kalifornia.

Bitner, M. J. 1992. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*. Vol. 56. April. 57-71.

Björkqvist, A. 2009. Concepting the Hotel of Tomorrow. Edita. Helsinki.

Cade, B. 20.10.2015. How To Improve the Hospitality Experience Through Empathy. Luettavissa: <http://www.hospitalitynet.org/news/4072238.html> Luettu: 31.1.2016

Chipkin, H. 2013. Five hotel trends for 2016. Luettu: 2.1.2016. Luettavissa: <http://www.travelmarketreport.com/articles/Five-Hotel-Trends-for-2016>

DiJulius, J. 2008. What's the Secret To Providing a World –Class Customer Experience. Wiley.

Elinkeinoelämän Keskusliitto. 2006. Palvelut 2020. Luettavissa: http://pda.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf. Luettu:10.10.2015.

Farnworth, D. 2014. Empathy Maps: A Complete Guide to Crawling Inside Your Customer's Head. Luettavissa: <http://www.copyblogger.com/empathy-maps/> Luettu: 28.1.2016

Finelius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus – Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Dosenco Oy. Jyväskylä.

Fisher, M. & Vainio, S. 2014. Potkua Palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä. PrintBest. Viro.

Fisher, M. 2012. Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services - Towards positively deviant performances. Väitöskirja. Aalto-yliopisto.

Frow, P. & Payne, A. 2007. Towards the Perfect Customer Experience. Journal of Brand Management, Special Issue: Brand Management and the Customer Experience 15.2, 89-101.

Gerd, B. 2015. Päivitä asiakaspalvelusi vuoteen 2015. Luettavissa: <http://www.asml.fi/blogi/paivita-asiakaspalvelusi-vuoteen-2015/>. Luettu: 16.10.2015.

Goodman, J. 2009. Strategic Customer Service: managing the customer experience to increase positive word of mouth, build loyalty, and maximize profit. Amacom. New York.

Google. 2015. Asiasanahaku: asiakaskokemus. Luettavissa: <https://www.google.fi/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=asiakaskokemus>. Luettu: 22.10.2015.

Gröönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOYPro. Helsinki.

Haaga-Helia. 21.9.2015. Perspectives on quality management in travel and tourism. Laatuseminaari. Helsinki.

- Hakanen, T. 2014. Co-creation of integrated service solutions in business networks. Väistöskirja. Tampereen yliopisto.
- Harris, P. 20.6. 2007. We the people: The importance of employees in the process of building customer experience. Journal of Brand Management. Special Issue: Brand Management and Customer Experience. 15.2. 102-114.
- Heikkinen, V.A. 27.1.2016. Yliopettaja. Haaga-Helia ylempi AMK. Sähköposti. Helsinki.
- Heikkinen, V.A., Kortelampi, S. & Verhelä, P. 2015. Vieraanvaraisuusalan peruskäsitteet. Haaga-Helia. Helsinki.
- Hendry, M. 2013. When guests stay at a hotel what makes for the perfect experience? Luettu: 13.12.2015. Luettavissa: <http://blog.redcarnationhotels.com/your-experiences/the-secret-of-creating-the-perfect-hotel-experience/>
- Hinshaw, M. 2013. To Improve Customer Experience, Measure What Matters To Them. Luettu: 2.1.2016. Luettavissa: http://www.cmo.com/articles/2013/12/9/to_improve_customer_.html
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Holt, K. 2013. Customer experience management drives the revenue. Luettavissa: <http://www.hotelnewsnow.com/Article/10787/Customer-experience-management-drives-revenue> Luettu: 28.1.2016
- Hospitality Technology. 14.12.2015. How Hotels Are Using Beacons and Augmented Reality. Luettavissa: <http://hospitalitytechnology.edgl.com/news/How-Hotels-Are-Using-Beacons-and-Augmented-Reality103717> Luettu: 30.1.2016

Immonen, T. 12.3.2015. Opettaja. Haaga-Helia ylempi ammattikorkeakoulu. Sähköinen liiketoiminta. Luento. Helsinki.

Jalkanen, T. 21.9.2015. Case: Oy Tumlare Corporation Ab. Haaga-Helia (ylempi AMK). Laatuseminaari. Helsinki.

Jänkälä, S. 2014. Matkailu. Toimialaraportti 05/2014. TEM:n ja ELY-keskusten julkaisu.

Kandampully, J. & Suhartanto, D. 2000. Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 12. Issue 6. 346-351.

Kemp, S., Dwyer, L. 2001. An examination of organisational culture- The Regent Hotel, Sydney. *International Journal of Hospitality Management*. Volume 20. Issue 1. 77-93.

Korkiakoski, K. 2011. Suosittelemisen johtaminen ja Net Promoter Score – analyysistä toimenpiteisiin. Luettavissa: <http://www.slideshare.net/Karikko/suosittelun-johtaminen-ja-net-promoter-score>. Luettu: 25.10.2015.

Korkiakoski, K. 2015a. Asiakaskokemuksen trendit vuodelle 2015. Luettavissa: <https://karikko.wordpress.com/2015/01/06/asiakaskokemuksen-trendit-vuodelle-2015/#comment-247>. Luettu: 16.10.2015.

Korkiakoski, K. 2015b. Paljon tekoja vai puhetta asiakaskokemuksesta?. Luettavissa: <https://karikko.wordpress.com/2015/01/29/paljon-tekoja-vai-puhetta-asiakaskokemuksesta/>. Luettu: 16.10.2015.

Korkiakoski, K. 2015c. Missä kanavissa asiakkaita pitäisi palvella?. Luettavissa: <https://karikko.wordpress.com/2015/06/16/missa-kanavissa-asiakkaita-pitaisi-palvella/#comment-252>. Luettu: 16.10.2015.

Kuula, A. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino. Tampere.

Laurell, B. 2003. Design Research. Methods and Perspectives. The MIT Press Cambridge. Massachusetts London. England.

Legget, K. 2014. The Future Of Customer Service. Forrester Research Inc. USA.

Lewis, B.R., McCann, P. 2004. Service failure and recovery: evidence from the hotel industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 16. Iss. 1. pp. 6-17

Lindgreen, A., Vanhamme, J. & Beverland, M. 2009. Memorable Customer Experiences- A Research Anthology. Gower Publishing Limited. Surrey.

Lipiäinen, H. 2014. Digitization of the communication and its implications for marketing. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Löytänä, J. & Korhonen, K. 2014. Asiakkaan aikakausi – Rohkeus + Rakkaus = Raha. Print Best. Viro.

Majoitus- ja ravintolapalvelut MaRa Ry. 2015. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry:n suhdannekatsaus 02/2015. Luettavissa:

http://mara.fi/site/attachments/Suhdanne_2115_2_4.pdf Luettu: 28.1.2016

McConnel, B., Huba, J. 2004. The Customer Evangelism Manifesto. Luettavissa:

<http://changethis.com/1.CustomerEvangelist> Luettu: 28.1.2016

Moilanen, T. 11.4.2015. Palvelubrändin hallinta. Haaga-Helia ylempi ammattikorkeakoulu. Luento. Helsinki.

Monster. 2015. Luettu: 21.9.2015. Luettavissa: <http://nayta.monster.fi/CUSTOMER-SERVICE-MANAGER-VANTAA-Ty%C3%B6paikka-Vantaa-Suomi-159087582.aspx?jobPosition=1>

Montanari, A. 15.12.2015. Myyntipäällikkö. Turun seudun Osuuskauppa. Sähköposti.

Nasution, H. & Mavondo, F. 2005. The Impact of Service Quality On Customer Value in Hotel Industry. Anzmac Conference 2005: Tourism Marketing. Luettavissa: http://anzmac.org/conference_archive/2005/cd-site/pdfs/19-Tourism/19-Nasution.pdf Luettu: 4.2.2016

Nuorteva, J. 2006. Hyvä kirja. Suomen kirjallisuusseura ry. Helsinki

Oikotie. 2015a. Luettu: 23.5.2015. Luettavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/avoimet-tyopaikat/shopping-experience-leader-ikea-espoo/883324>

Ojantausta, J. 2014. Hotellin lisäpalvelut perhematkailijoiden silmin. Case: Original Sokos Hotel Ilves. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu.

Rauch, D. A., Collins, M. D., Nale, R., Barr, P. 2014. Measuring service quality in mid-scale hotels. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 27. Iss. 1. pp. 87-106.

Salmela, M. 3.3.2015. Norjalainen hotelliketju rantautuu Suomeen. Luettu 10.12.2015. Luettavissa: <http://www.hs.fi/kaupunki/a1425353157226>

Stockmann. 28.1.2016. #Uutta Stockaa Tapiolaan. FaceBook julkaisu. Luettavissa: <https://www.facebook.com/StockmannCOM/?fref=ts> Luettu: 30.1.2016

TeKes. 2009. Megatrendit ja me. Luettu:10.10.2015. Luettavissa: <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/megatrendit.pdf>

TE-palvelut 2015. Majoituspalvelut. Luettavissa:
http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/23/9_ammattiala;jsessionid=BD72764D41A6E82FD36CA29A785A8A93 Luettu: 28.1.2016

Tilastokeskus. 2008. Pääluokat - Toimialaluokitus 2008. Luettavissa:
<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/55101.html> Luettu:
27.1.2016

Tilastokeskus. 2015. Luettu: 2.12.2015. Luettavissa:
http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_11_03_pkyrit.html

Tilastokeskus. 2016. Pk-yritys. Luettavissa:
http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html Luettu: 27.1.2016

Turkey, O., Sengul, S. 2014. Employee Behaviors Creating Customer Satisfaction: A Comparative Case Study on Service Encounters at Hotel. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*. Vol. 5. Issue 2. 25-46.

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. PK-toimialabarometri, Matkailu. Luettavissa:
http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2528/Toimialaraportti_Matkailu-_ja_majoitustoiminta_Syky_2015.pdf Luettu: 30.1.2016

Univercity Alliance. 2016. The Impact of Organizational Culture on Hospitality Success. Luettavissa:
<http://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/hospitality/the-impact-of-organizational-culture-on-hospitality-success/#.Vq97TNKLRkg> Luettu: 31.1.2016

Uski, S. 2014. Mistä rakentuu hyvä asiakaskokemus? Luettavissa:
<http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/mista-rakentuu-hyva-asiakaskokemus-3450532>. Luettu: 16.10.2015.

Watermark Consulting. 2015. The 2015 Customer Experience ROI Study. Demonstrating the business value of a great customer experience. Luettavissa: <http://www.watermarkconsult.net/docs/Watermark-Customer-Experience-ROI-Study.pdf>. Luettu: 26.10.2015.

Vilkka, H. 2014. Tutki ja havainnoi. Tammi. Helsinki

Visit Finland. 2015. Jakamistalous muuttaa majoitusalan pelikenttää - Mikä on hotellien seuraava siirto? Luettavissa: <http://www.visitfinland.fi/news/jakamistalous-muuttaa-majoitusalan-pelikenttaa-mika-on-hotellien-seuraava-siirto/> Luettu: 26.1.2016

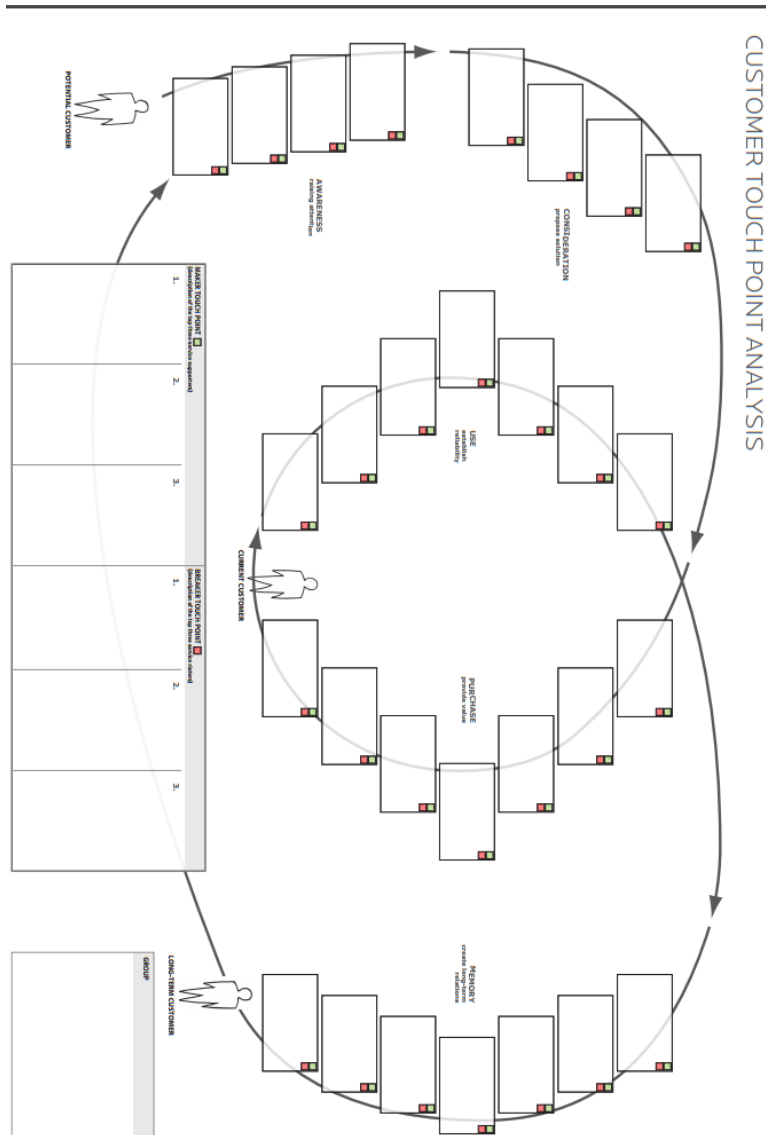
Witikkala, J. 4.1.2016. Airbnb-majoittaja. FaceBook Messenger keskustelu. Helsinki.

World Travel Market. 2015. Global Trends Report 2015. Luettavissa: <http://blogs.wtmlondon.com/wp-content/uploads/2015/11/Global-Trends-Report-2015.pdf> Luettu: 26.1.2016

YourVisit. 16.3.2015. Can Your Hotel Survive Without Beacon Technology? Luettavissa: <http://www.youvisit.com/virtual-tours/blog/beacons-can-your-hotel-survive-without-them/> Luettu: 30.1.2016

Liitteet

Liite 1. Malli asiakaspolusta



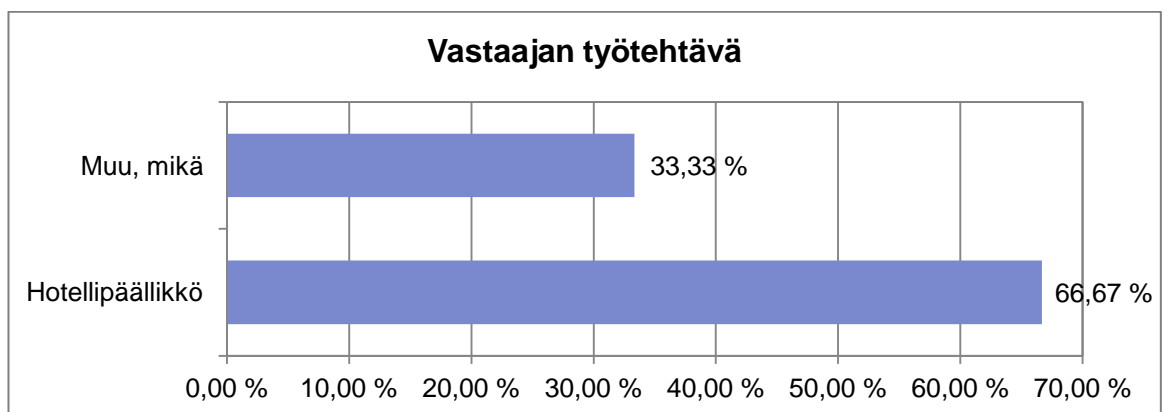
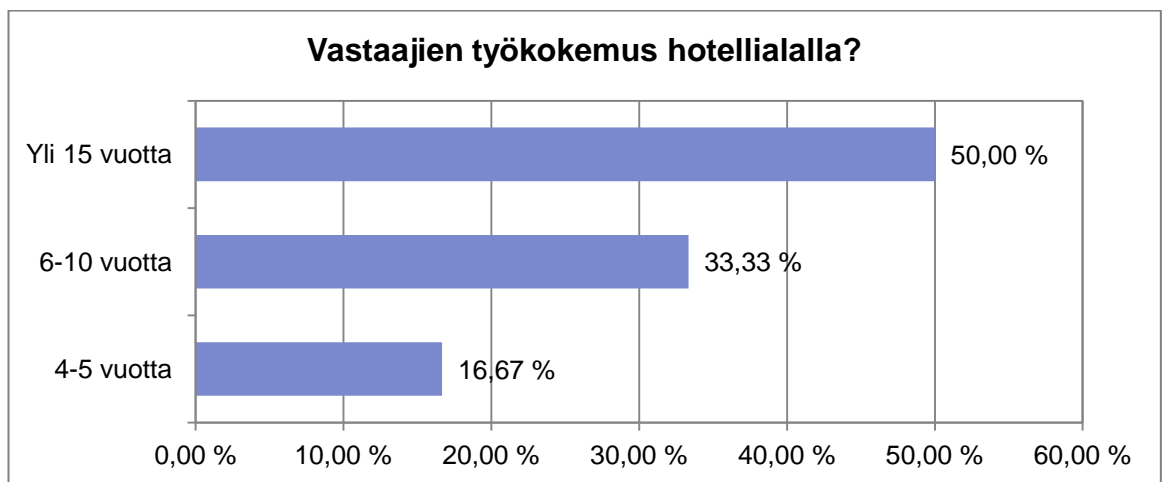
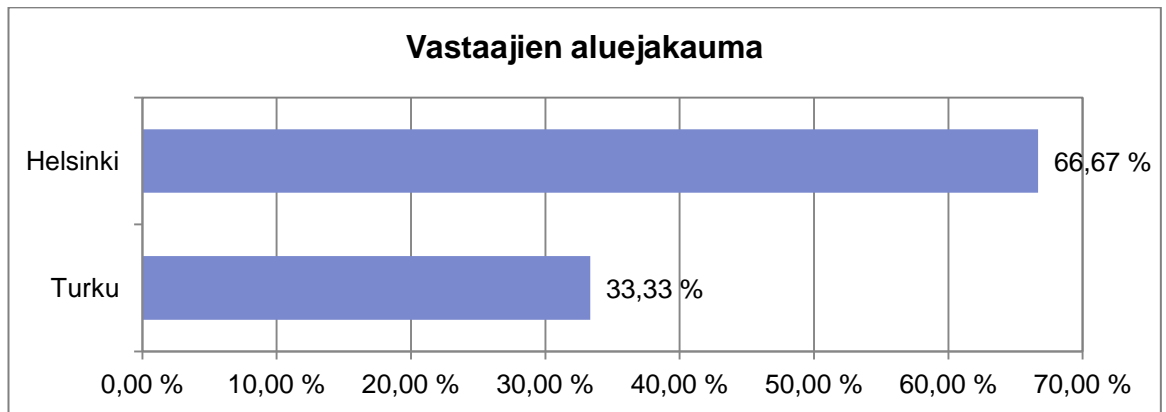
Liite 2. Empatiakartan kysymyspatteristo

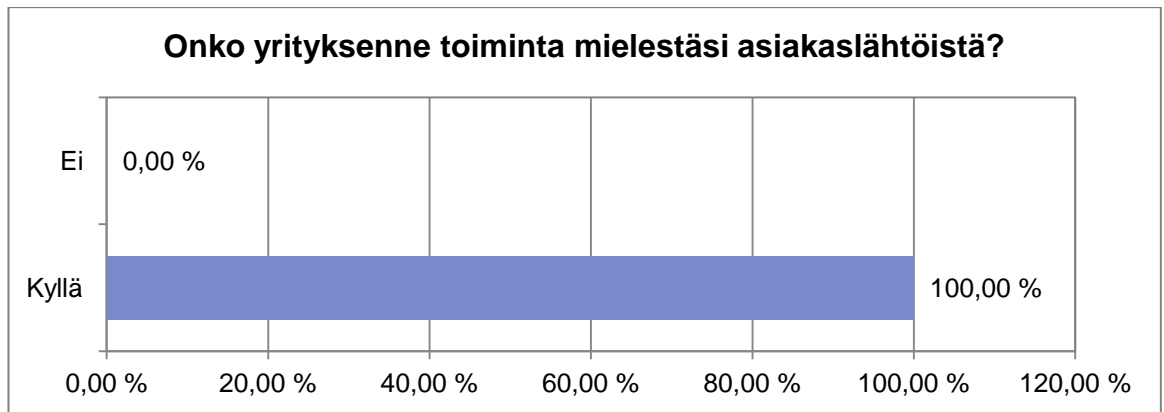
Mitä hän näkee?	Mitä hän kuulee?	Mitä hän tuntee ja ajattelee?	Mitä hän sanoo ja tekee?	Mitkä ovat hänen kipukohdansa?	Mitkä ovat hänen onnistumiset?
Kuvaile, mitä hän näkee ympäristössään.	Kuvaile ympäristön vaikutuksia häneen.	Yritä ajatella, kuten hän ajattelee.	Yritä kuvitella, mitä hän sanoo ja miten hän käyttäytyy julkisella paikalla.		
Miltä hänen ympäristönsä näyttää?	Mitä vinkkejä ja neuvoja hänen ystävänsä antavat?	Mikä on hänelle tärkeintä?	Millainen asenne hänellä on?	Mistä hän turhautuu?	Mitä hän todella haluaa saavuttaa?
Ketä hän tapaa?	Kuka muu vaikuttaa hänen päätöksiinsä? Miten?	Mikä saa hänet liikuttumaan?	Mitä hän kertoisi muille?	Mitä esteitä hänellä on saavuttaa halunsa ja tarpeensa?	Miten hän mittaa onnistumista?
Millaisten ihmisten ympäröimä hän on?	Mitkä mediat ovat osa hänen arkipäivää?	Mikä voisi saada hänet menettämään yöunet?	Mitä asiaa sanoo ja mitä hän oikeasti ajattelee? Onko ristiriitaa?	Millaisia riskejä hän pelkää ottaa?	Millä tavoin hän saavuttaa tavoitteensa?
Ketkä ovat hänen ystäviään?		Millaisia unelmia ja haaveita hänellä on?			
Minkälaisia palveluita hänelle tarjotaan?					

Liite 3. Havainnointilomake

Laadukkaan asiakaskokemuksen kriteerit (Gröönroos 2009, 121-122)	Turku 3 hotellia yht. 48 arvoste- lua	Helsinki 6 hotellia yht. 120 arvoste- lua
Ammattimaisuus ja ammattitaito -yrityksen/työntekijöiden tiedot ja taidot -operatiiviset järjestelmät ongelman ratkaisussa -fyysiset resurssit ongelman ratkaisussa	7/48	18/120
Asenteet ja käyttäytyminen -asiakas tuntee, että häneen kiinnitetään huomiota vuorovaikutustilanteissa -asiakaan ongelma ratkaistaan ystävällisesti ja spontaanisti	27/48	86/120
Lähestyttävyys ja joustavuus -palvelun helppo saatavuus -sopeutuminen asiakkaan vaatimukseen -joustavuus asiakkaan toiveita kohtaan	15/48	21/120
Luotettavuus -asiakas luottaa yrityksen/työntekijöiden lupauksiin -toiminta on asiakkaan etujen mukaista	8/48	14/120
Palvelun normalisointi -poikkeustilanteet (jotakin menee pieleen tai jotakin odottamatonta sattuu) otetaan heti haltuun ja ryhdytään toimiin -pyrkimys löytää uusi ja hyväksyttävä ratkaisu	7/48	8/120
Palvelumaisema -fyysinen ympäristö -muut asiakaskokemukseen positiivisesti vaikuttavat ympäristötekijät	45/48	116/120
Maine ja uskottavuus -asiakas uskoo yrityksen luotettavaan toimintaan -asiakas saa rahoilleen vastinetta -asiakas hyväksyy yrityksen arvot ja suorituskriteerit	18/48	57/120

Liite 4. Vastaajien taustatiedot





Sanapilvi: Mitkä ovat yksikkönne tärkeimmät asiakassegmentit?

kokous kokousasiakkaat kotimaiset lapsiperheet liikematkustajat liikemiehet luonnollisesti majoittuvat miehistö
riippuen sesongista sporttiryhmät työmatkustajat ulkomaalaiset **vapaa-aika** yritysasiakkaat

Liite 5. Tulokset: Miten suunnitelmat viedään käytäntöön

Sanapilvi

original asiat coachit coachit- esimiehille heiltä henkilöitä henkilökunnan henkilökuntaa jalkautetaan jalkautua keskustelua kouluttamalla koulutetaan kuukausittain käytäntöön lienee lopullinen mukana organisaatio osastoille palaverissa palaverit piirissä projektiryhmiltä projektiryhmissä **päälliköt** sovitut suoriutumista suunnitelmat tapahtuu tasoilta tehtyä toteutumista tsempten tsemppaamalla tulee tuloksista työntekijöille valmennetaan valvovat varmistamme viedään voimin ylhäältä yrityssalaisuuden

Sanakartta



Avoimet vastaukset

- Nämä lienee yrityssalaisuuden piirissä)
- -original coachit ja apu coachit- palaverit kuukausittain
- päälliköt +coachit - palaverit kuukausittain
- jalkautetaan osastoille tsempten koko henkilökuntaa
- Koulututetaan ja valmennetaan. Varmistamme että sovitut asiat tulee tehtyä.
- Lopullinen jalkautua tapahtuu projektiryhmiltä esimiehille ja heiltä työntekijöille. Projektiryhmissä mukana henkilöitä eri organisaatio tasoilta.
- Suunnitelmat viedään käytäntöön koko henkilökunnan voimin.
- Ylhäältä alas. Päälliköt valvovat toteutumista. Keskustelua suoriutumista ja tuloksista palaverissa. Kouluttamalla, tsemppaamalla.

Liite 6. Tulokset: Työn toteutumisen seuranta

Sanapilvi

-palautteet arjen asiakaspalautteet asiakastytyväsissymittaukset **asiakkaiden** haastattelut jatkuvasti kanavista kanssa keräämällä keskustelemalla käraytykset meillä mystery niistä palautejärjestelmällä palautteita palkitseminen pistokäynneillä revinate seuraaminen shoppaajat sähköisellä tekemillä toimijan ulkopuolisen yleensä

Sanakartta



Kaikki avoimet vastaukset

- Sähköisellä palautejärjestelmällä yms.
- -palautteet eri kanavista
- "käraytykset" ja niistä palkitseminen
- meillä on asiakastytyväsissymittaukset ASSI, revinate,
- Mystery shoppaajat, asiakkaiden exit haastattelut, asiakaspalautteet yleensä
- Keskustelemalla asiakkaiden kanssa, keräämällä palautteita, Ulkopuolisen toimijan tekemillä pistokäynneillä.
- Arjen seuraaminen jatkuvasti.

Liite 7. Tulokset: Strategia

Sanapilvi

aika* **asiak*** asiakaspalvelij* asiakaspalvelu* asiakkaid* budjet* erilais* hankin* henkilökunt* huolehtim* huomioint* hyvä* ihmist* kehittäm* kestäv* koirapyyhkeid* koko* **kouluttam*** kouluttamin* kuuntelem* oikeit* olev* palaut* palvelu* pedi* perusasio* pieni* piilo* poruk* **proses*** päivit* rekrytoint* siisteys* toimenpit* toimivuus* toive* työntekij* tärk* töis* valmentamin* vapaut* varmistam* vierailu* viikot* viimeis* yksilöllin* yllät*

Sanakartta



Kaikki avoimet vastaukset (miten parannettu asiakaskokemusta)

- erilaisilla toimenpiteillä päivittäin viikottain
- - yksilöllinen , koko vierailun kestävä huomiointi
- - viimeisin; koirapyyhkeiden hankinta (pedit jo on)
- Valmentaminen, kouluttaminen, oikeitten ihmisten rekrytointi. Piilossa olevien prosessien kehittäminen, vapauttaa aikaa asiakaspalveluun
- Kouluttamalla henkilökuntaa ja varmistamalla prosessien toimivuus
- Kuuntelemalla asiakkaidemme palautetta ja toiveita.
- Perusasioista huolehtimalla. Siisteys, hyvä palvelu ja hyvä porukka töissä. Asiakaspalvelijoilla oma budjetti, jolla voi yllättää asiakkaan. Pieni summa per työntekijä per kk, mutta tärkeä.

Kaikki avoimet vastaukset (Miten asiakaskokemusstrategia näkyy strategiassa)

- Päivittäiset toiminnot, tätäkin tulee johtaa
- Originaln kulttuuri; kuukausittaiset palaverit joissa suunnitellaan tulevaa ja käydään läpi palautteita
- asiakaskokemuksen kehittäminen on kaikki kaikessa
- Palautteiden pohjalta kootun tiedon avulla toiminnan kehittäminen
- arjessa jatkuvasti