



Turun yliopisto  
University of Turku

# **eWOM JA VERKKOARVOSTELUJEN HAL- LINNOINTI OSANA HOTELLIYRITYKSEN MARKKINOINTISTRATEGIAA JA OPERA- TIIVISTA TOIMINTAA**

Markkinoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Annika Antonen

Ohjaajat:

KTT Heli Marjanen

KTM Kaisa Saastamoinen

10.10.2018

Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

## Sisällys

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Verkkoarvostelujen johtaminen ja strategiset tavoitteet .....	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja osaongelmat.....	8
2	SOSIAALISEN MEDIAN ALUSTAT JA KANAVAT .....	10
2.1	Sosiaalinen media.....	10
2.1.1	Teknologia mahdollistaa tehokkaan kommunikaation .....	10
2.1.2	Sosiaalisen median osa-alueet.....	13
2.2	Sosiaalisen median rakentuminen matkailussa .....	14
2.3	Sosiaalisen median vaikutus matkailualaan .....	20
3	EWOM:IN VAIKUTUS YRITYKSEN NÄKÖKULMASTA .....	22
3.1	Käyttäjien luoma sisältö .....	22
3.2	eWOM:in strateginen merkitys .....	23
3.2.1	Hotelliyrityksen markkinoinnillisia erityispiirteitä.....	23
3.2.2	Asiakasymmärryksen tiedonlähde .....	25
3.2.3	Vaikutukset hotellin maineeseen .....	26
3.2.4	eWOM asiakasuskollisuuden luomisessa .....	27
3.2.5	Vaikutus hotellipalvelujen myyntiin.....	28
4	VERKKOARVOSTELUJEN HALLINTA.....	30
4.1	Hotellin johto päättää rakenteesta ja prosessista .....	30
4.2	Merkittävän asiakaskokemuksen luominen .....	33
4.3	Kannustaminen arvostelujen kirjoittamiseen .....	35
4.4	Monitorointi .....	36
4.5	Verkkoarvosteluihin vastaaminen .....	40
4.6	Toiminnan kehittäminen .....	42
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	44
5.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä lähestymistapana.....	44
5.2	Tutkimuksen operationalisointi ja haastattelurunko .....	45
5.3	Haastattelut ja analysointi .....	47
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	50
6	EWOMIIN VAIKUTETAAN SOSIAALISEN MEDIAN KANAVAVALINNOILLA JA AKTIIVISUUDELLA.....	52

6.1	Tapausyritykset .....	52
6.2	Markkinointistrategia ja sosiaalisen median strategia.....	53
6.3	Hotellien käyttämät sosiaalisen median kanavat.....	56
6.3.1	Facebook, Instagram ja blogit.....	58
6.3.2	Verkkomatkanjärjestäjät ja arvostelualustat .....	61
6.4	Hotellien tavat johtaa ja hallinnoida verkkoarvosteluja.....	66
6.4.1	Operatiivinen toiminta .....	66
6.4.2	Verkkoarvosteluista saadun tiedon hyödyntäminen .....	73
6.5	Haasteita ja tulevaisuuden visioita .....	76
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	79
7.1	Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset markkinoinnin strategiseen suunnitteluun .....	79
7.2	Jatkotutkimusehdotukset .....	83
8	YHTEENVETO.....	84
	LÄHTEET .....	87
	LIITTEET .....	95
Liite 1	Haastattelurunko .....	95
Liite 2	Haastatteluaineiston luokittelu NVivoon.....	98

## **Kuviot**

Kuvio 1	Sosiaalisen median palvelut maailmanlaajuisesti aktiivisten käyttäjien määrään mukaan .....	12
Kuvio 2	Sosiaalisen median alueet .....	13
Kuvio 3	Sosiaalisen median maisema matkailussa .....	15
Kuvio 4	eWOM:in päävaikutuskohteet yrityksen näkökulmasta .....	24
Kuvio 5	Verkkoarvostelujen hallinnointimalli .....	31
Kuvio 6	Verkkoarvostelujen johtamisohjeistus hotellitoimialalle .....	32
Kuvio 7	Kuuntelemisen arkkitehtuuri .....	38
Kuvio 8	Kuuntelemisen määritelmä .....	39

## **Taulukot**

Taulukko 1	Operationalisointitaulukko .....	46
Taulukko 2	Tapausyritykset.....	52
Taulukko 3	Hotellien näkyvyys sosiaalisen median kanavissa ja alustoilla.....	57
Taulukko 4	Verkkoarvostelujen ja palautteiden monitorointi ja siihen käytetty työaika .....	70



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Verkkoarvostelujen johtaminen ja strategiset tavoitteet

Sosiaalinen media ja Web 2.0:aan pohjautuva teknologia mahdollistavat ja valtaistavat käyttäjiään jakamaan kokemuksiaan tehokkaammin ja yhteisöllisemmin kuin ennen (Knights 2007, 30). Yritykset eivät pelkäästään kommunikoi asiakkaidensa kanssa sosiaalisessa mediassa, vaan ne rakentavat mainettaan ja luovat itselleen taloudellista hyötyä (Tang ym. 2012, 47). Kuluttajien luomat verkkoarvostelut ovat kuluttajien aktiivisessa käytössä, mikä on vaikuttanut yritysten markkinointikäytäntöihin. Sosiaalinen media tarjoaa välineet asiakkaita osallistavaan tuotekehitykseen, tiedon jakamiseen, markkinointistrategioiden toteuttamiseen, brändin rakentamiseen, oppimiseen ja vuorovaikutteiseen keskusteluun (Ngai ym. 2015, 33). Matkailijat käyttävät sosiaalista mediaa matkan suunnitteluvaiheesta lopulliseen arviointiin. Sosiaalinen media vaikuttaa matkailijaan kaikissa matkailutuotteen kuluttamisvaiheissa. Kun tietoa haetaan esimerkiksi Googlessa, monet matkailuun liittyvät hakusanat johtavat tietoa kohteesta tarjoavalle matkailupalvelualustalle, kuten TripAdvisoriin (Xiang & Gretzel 2010, 186).

Nykypäivänä asiakkaiden kirjoittamat kritiikit ja arvostelut, jotka näkyvät verkossa sosiaalisen median alustoilla, vaikuttavat yrityksen maineeseen ja sitä kautta olemassaoloon. Käyttäjien luoma sisältö (engl. user-generated content, UGC) ja elektroninen word-of-mouth eli eWOM (engl. electronic word of mouth) tulisikin nähdä tärkeänä strategisena työkaluna asiakasymmärryksen saamiseen ja sitä kautta maineen hallintaan, kasvuun, toiminnan kehittämiseen, asiakaspalveluun ja viestintään. Tässä tutkimuksessa eWOM:illa tarkoitetaan matkailijoiden internetissä luomaa sisältöä, jota hotelliyritykset pyrkivät johtamaan ja hallinnoimaan. Hotelliyrityksen näkökulmasta eWOM:in vaikutukset tulisi nähdä mahdollisuuksina, koska niiden avulla yritys voi saavuttaa merkittävää kilpailuetua. eWOM mahdollistaa täsmällisen markkinointistrategian, keskitetyn kohderyhmäviestinnän, online-maineenhallinnan ja maineen vertailun, uskollisuuden luomisen, laadun tarkkailun, tuotekehityksen, myynnin kasvun, vuorovaikutuksen asiakkaan kanssa, vastaamisen asiakkaalle ja kanavan palveluvirheiden korjaamisen. Hotelliyritykseltä eWOM-markkinoinnin toteuttaminen vaatii strategista päätöstä, suunnitelmallisuutta ja resursointia. (Serra Cantalops & Salvi 2014, 48–49; Ajanović & Çizel 2015, 165; Sotiriadis 2017, 179–182.)

Sosiaalinen media kanavana on sekä haasteellinen että antoisa. Toisaalta se on edullinen markkinointikanava, interaktiivinen kommunikointiväylä ja ennen kaikkea tiedonlähde yritykselle sekä asiakkaalle. Noin 80 prosenttia matkailijoista lukee yleensä ainakin 6–12 arvostelua ennen hotellin valintaa (TripAdvisor, arvostelujen vaikutus). Kysymys on siitä, löytääkö matkailija muiden aiempien matkailijoiden kirjoittamia arvos-

teluja ja jos löytää, niin minkälaisia. Myös se, miten hotelli on arvosteluihin reagoinut, on merkityksellinen tekijä ostopäätöksessä. Hotelliyritys voi omalla vastauksellaan vaikuttaa paljon arvostelua lukevaan henkilöön. Yrityksen kannattaa keskittyä etenkin erittäin tyytyväisiin ja tyytymättömiin asiakkaisiin. Tällaisten asiakkaiden kommentteissa on nähtävissä, mikä teki palvelukokemuksesta erinomaisen tai mikä siinä ei onnistunut. Erityisen tyytyväisiä asiakkaita kannattaa kannustaa jakamaan sanomaansa eteenpäin, ja tyytymättömien asiakkaiden kertomukset pitää selvittää tarkasti, jotta hotellin palvelua voidaan kehittää negatiivisten palautteiden toistumisen välttämiseksi. (Öz 2015, 1020.)

Minkä tahansa strategisen tavoitteen saavuttamiseen tarvitaan rakennettu mekanismi. Johtamisprosessit, jotka rakennetaan markkinointistrategian ympärille, auttavat yritystä pääsemään tavoitteeseensa (Miles ym. 1978, 547). Verkkoarvostelujen hallinnointi ja johtaminen ovat aktiivista toimintaa, joka vaatii selkeitä toimintatapoja, työkaluja ja jatkuvaa seuranta. Verkkoarvostelujen johtamisen voidaan nähdä kytkeytyvän vahvasti holistisen asiakaskokemuksen kehittämiseen. Arvosteluista yritys saa tietoa siitä, missä asioissa sillä on parannettavaa ja missä se onnistuu. Verkkoarvostelujen johtaminen on prosessinomaista jatkuvaa työtä, joka lähtee liikkeelle asiakaskeskeisyydestä ja erityisen asiakaskokemuksen luomisen tavoitteesta. Hotellien kannattaa tehdä työtä varmistaakseen asiakkaan tyytyväisyys hotellivierailun aikana ja kannustaa asiakasta jakamaan kokemuksensa. Yrityksen kannattaa myös monitoroida arvosteluja, vastata niihin asiakasta ymmärtävällä tavalla ja kehittää toimintaansa saadun tiedon perusteella luodakseen jatkumoa asiakaskokemuksen kehittämiseen. (Nguyen & Coudounaris 2015, 163; Niu & Fan 2018.)

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja osaongelmat

Verkkoarvostelujen ja asiakaspalautteiden vaikutusta matkailijoiden ostokäyttäytymiseen on tutkittu paljon kymmenen viime vuoden aikana. eWOM:in vaikutusta hotellien markkinointistrategiaan ja verkkoarvostelujen hallinnointityötä on tutkittu vähemmän. Prosepion ja Zervasin (2017, 645) tekemä tutkimus on keskittynyt lähinnä yritysten erilaisten vastaamistapojen merkityksien tutkimiseen maineenhallinnan kontekstissa. Nguyen ja Coudounaris (2015) tutkivat verkkoarvostelujen hallinnointiprosessia hotelleissa, ja Serra Cantallops ja Salvi (2014) tutkivat eWOM:in strategista vaikutusta hotellin liiketoimintaan aiempien tutkimusten pohjalta.

Tässä tutkimuksessa viitataan useasti asiakasarvosteluihin, jotka luokitellaan eWOM:ksi. Moni hotelliyritys on päätenyt vastaamaan asiakkaiden jättämiin arvosteluihin TripAdvisor-matkailusivustolla. Markkinoinnilla sosiaalisessa mediassa on strategisia tavoitteita ja niiden saavuttamiseksi tarvitaan useita keinoja. eWOM:in hallinta on



yksi keinoista. Markkinointi sosiaalisessa mediassa on vaativaa, interaktiivista toimintaa. Samalla jokaiselta hotelliyritykseltä odotetaan sosiaalisessa mediassa näkyvyyttä ja aktiivisuutta. Käyttäjien luomaa sisältöä löytyy monesta eri sosiaalisen median lähteestä. Monet hotelliyritykset vastaavat TripAdvisorin asiakasarvosteluihin. Asiakkaiden tekemien arvostelujen määrä ja laatu kuitenkin vaihtelevat. Se, miten hotelli arvosteluihin reagoi ja kuinka oleellinen osa päivittäistä toimintaa vastaaminen on, vaikuttaa asiakasarvosteluihin vastaamisen onnistumiseen. Kirjallisuuden perusteella on erittäin tärkeää luoda oma verkkoarvostelujen hallinnointi- tai johtamiskäytäntö. Silloin vastaamisesta saadaan hyödyllinen, proaktiivinen asiakaskokemuksen kehittämiseen tähtäävä työkalu. Verkkoarvostelujen johtaminen omana johtamisalueenaan on integroitunut muihin johtamisen osa-alueisiin. Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää eWOM:in asemaa hotelliyritysten markkinointistrategiassa sekä sitä, miten hotellit käytännössä hallinnoivat verkkoarvosteluja ja -palautteita ja miten niistä kerättyä tietoa hyödynnetään palvelujen kehittämisessä. Tutkimusta lähestytään seuraavien alaongelmien avulla:

- Miten eWOM näkyy yrityksen markkinointistrategiassa?
- Miten hotellit käytännössä hallinnoivat verkkoarvosteluja sisältäviä kanavia?
- Miten hotellit hyödyntävät verkkoarvosteluista keräämäänsä tietoa?

Tutkimusaineisto kerättiin asiantuntijahaastatteluin helmikuussa 2018. Tutkimuksessa haastateltiin sekä hotellien markkinointivastaavia, jotka vaikuttavat yrityksen markkinointistrategiaan ja kehittämiseen, että hotellipäälliköitä, jotka ovat vastuussa arvosteluihin vastaamisesta ja palvelun kehittämisestä operatiivisella tasolla. Tutkimukseen valikoitui neljä eri hotellia, jotka vastaavat TripAdvisorin asiakasarvosteluihin. Yksi hotelleista toimii globaalin brändikonseptin, yksi tunnetun kotimaisen brändikonseptin ja kaksi saman pienen kotimaisen brändikonseptin mukaan.

Tämän tutkimuksen hotellien liiketoiminta on merkityksellistä Turun talousalueella ja ne kattavat merkittävän osan alueen majoituskapasiteetista. Hotellit toimivat eri konseptein eivätkä varsinaisesti kilpaile keskenään. Hotellit ovat keskittyneet kokous- ja vapaa-ajanmatkailuun. Tähän tutkimukseen valikoitui hotelliketjuja, koska niiden toiminta on oletettavasti laajempaa kuin yksittäisen pienen hotellin. Laajempi toimintamalli asettaa yleensä paineita ohjeistuksien ja prosessien luomiselle. Kolmen erilaisen, alueelle merkityksellisen hotellibrändin avulla saatiin tutkimukseen informaatiota ja näkökulmia, joiden avulla voidaan hahmottaa näiden hotellien käytännön toimintatapoja.

## 2 SOSIAALISEN MEDIAN ALUSTAT JA KANAVAT

### 2.1 Sosiaalinen media

#### 2.1.1 *Teknologia mahdollistaa tehokkaan kommunikaation*

Ihmisten rakentaman, verkossa olevan sosiaalisen verkoston sisäinen yhteistyö on ilmiö, joka on mahdollista Web 2.0:n työkalujen avulla. Ne mahdollistavat dynaamisen yhteistyön, kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen (Knights 2007, 32). Web 2.0:lla yleisesti tarkoitetaan alustaa, jolla sosiaalinen media toimii (Turban ym. 2016, 7). Käyttäjien osallistuminen, käyttäjälähtöinen sisältö ja tiedon etsiminen sekä tiedon jakaminen ovat ominaisia Web 2.0:lle. Sosiaalinen verkosto vaikuttaa arvontuotantoon, ja jokainen käyttäjä lisää arvoa verkostossa. Verkostojen vaikutus ostokäyttäytymiseen on suurta, sillä ihmiset luottavat verkostonsa kykyyn arvioida asioita ja todennäköisesti käyttäytyvät samalla tavoin kuin verkostonsa. (Tuten & Solomon 2014, 8–10.)

Web 2.0:n aikakaudella käyttäjät luottavat toisiin käyttäjiin. Tuten ja Solomon (2014, 10) puhuvat mainetaloudesta, jolla he viittaavat hyvän maineen olevan mitattavissa olevaa arvoa. Sivustot ja alustat, jotka mahdollistavat erilaisia arvosteluja tuotteista tai palveluista, nähdään luotettavina. Tuotteensa tai palvelunsa altistaminen arvostelulle on Yritykselle aina riski. Kuluttajan osalta se taas poistaa riskiä.

Nykyajan teknologia mahdollistaa tehokkaan kommunikaation ihmisten välillä. Kommunikointia tapahtuu eri tavoin: kasvotusten, erilaisilla sosiaalisen median alustoilla, keskustelupalstoilla, erilaisilla matkailusivustoilla ja lukemattomissa muissa kanavissa. Sosiaalinen media on kuvattu kirjallisuudessa hyvin monella tavoin, ja sille on monta määritelmää. Sosiaalinen media on “ryhmä internet-pohjaisia applikaatioita, jotka on rakennettu ideologiseen ja teknologiseen perustaan Web 2.0, ja jotka mahdollistavat käyttäjälähtöisen sisällön luomisen ja vaihtamisen” (Kaplan & Haenlein 2010, 60). Obarin ja Wildmanin (2015, 746–747) mukaan sosiaalinen media sisältää neljä eri määrettä:

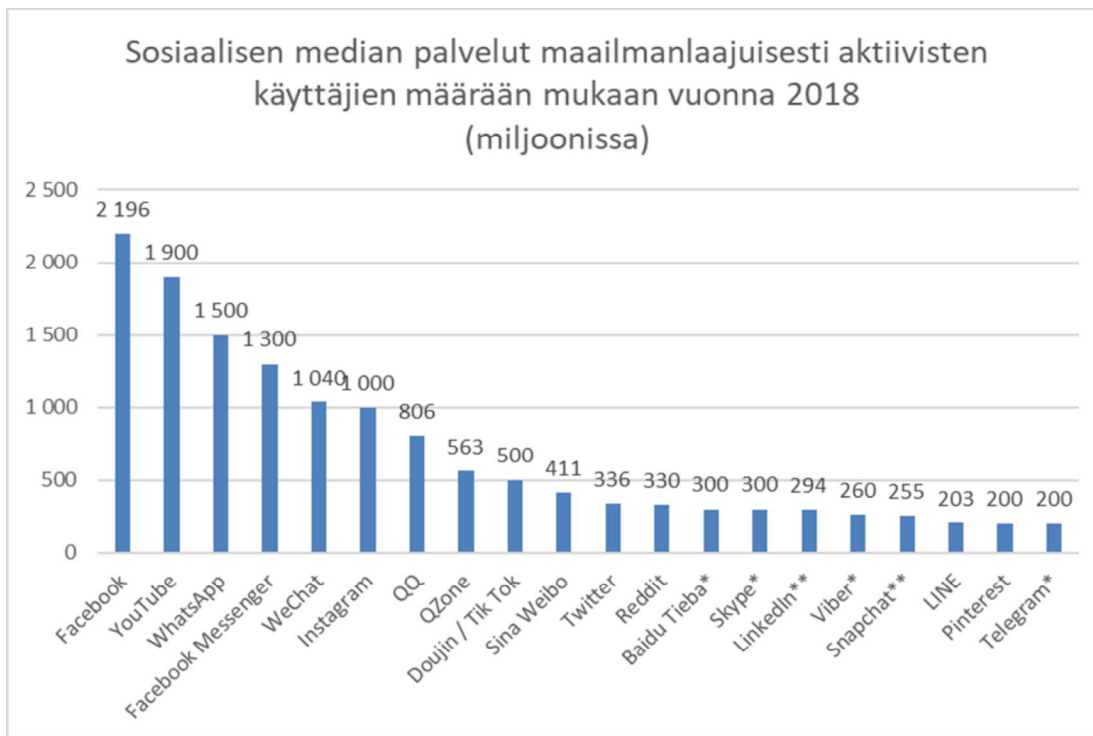
- Sosiaalisen median palvelut ovat, tällä hetkellä, internet-pohjaisia sovelluksia.
- Käyttäjien luoma sisältö on sosiaalisen median vuorovaikutteinen perusta.
- Yksilöt ja ryhmät luovat käyttäjäkohtaisia profiileita internetsivuille tai sovelluksiin, joita suunnittelevat ja hallinnoivat sosiaalisen median palveluntarjoajat.
- Sosiaalisen median palvelut edistävät verkossa olevan sosiaalisen verkoston kehitystä yhdistämällä käyttäjäprofiileita toisiin käyttäjiin tai käyttäjäryhmiin.

John Fotis (2015, 44) määrittelee sosiaalisen median matkailusidonnaisessa väitöskirjassaan siten, että ”sosiaalinen media on verkkopohjaisia sovelluksia, joiden ensisijainen tavoite on kehittää ja vaihtaa käyttäjien luomaa sisältöä”.

Sosiaalisen median määrittely on haasteellista, koska on vaikeaa sanoa, mistä se alkaa ja mihin se loppuu. Sen voidaan ajatella alkavan suurimmista ja suosituimmista sovelluksista Facebookista ja Twitteristä. Näitä kanavia voidaan pitää ensisijaisina. Toisaalta nuoret diginatiivit käyttävät paljon enemmän Snapchat-palvelua ja Instagramia kuin heidän vanhempansa. Eri ikäisille ihmisille eri kanavilla on erilainen merkitys. Kanavat ja niiden käyttäjäryhmät vaihtelevat. Jatkuva ja nopea kehitys mahdollistaa koko ajan uusien, monipuolisempien sovellusten tulon. Sosiaalinen mediateknologia sisältää suuren joukon erilaisia PC- ja mobiilialustoja, joiden maailmanlaajuinen kehitys on jatkuvaa. Sosiaalisen median tarkoitus on kommunikoida monella tapaa ja tuoda ihmiset yhteen. (Obar & Wildman 2015, 745–746.)

Sosiaalisen median toiminnallisuus on usein rakennettu kaupallisille tuotteille ja palveluille, ei pelkästään sosiaalisen yhteistyön tarkoituksiin. Esimerkiksi videopelit ja niiden pelaaminen ovat monille sosiaalinen tapahtuma. Pelaajat voivat muodostaa sosiaalisen yhteisön. Sosiaalinen media voidaan nähdä internet-pohjaisina sovelluksina, jotka kasvavissa määrin luovat linkkejä käyttäjien ja heidän luomansa sisällön välille osallistaen heitä vuorovaikutukseen. (Obar & Wildman 2015, 746–747.)

Sosiaalinen media on kasvanut erittäin nopeaa tahtia: erilaiset applikaatiot ovat monipuolistuneet ja niiden käyttäjämäärä on kasvanut räjähdysmäisesti 2000-luvun alkupuolelta tähän päivään (Obar & Wildman 2015, 745). Hyvä esimerkki suosituista sovelluksesta on Facebook, joka perustettiin vuonna 2004. Vuonna 2018 sillä oli yli kaksi miljardia käyttäjää ympäri maailmaa (Kuvio 1).



Kuvio 1 Sosiaalisen median palvelut maailmanlaajuisesti aktiivisten käyttäjien määrään mukaan (Statista.com 2018)

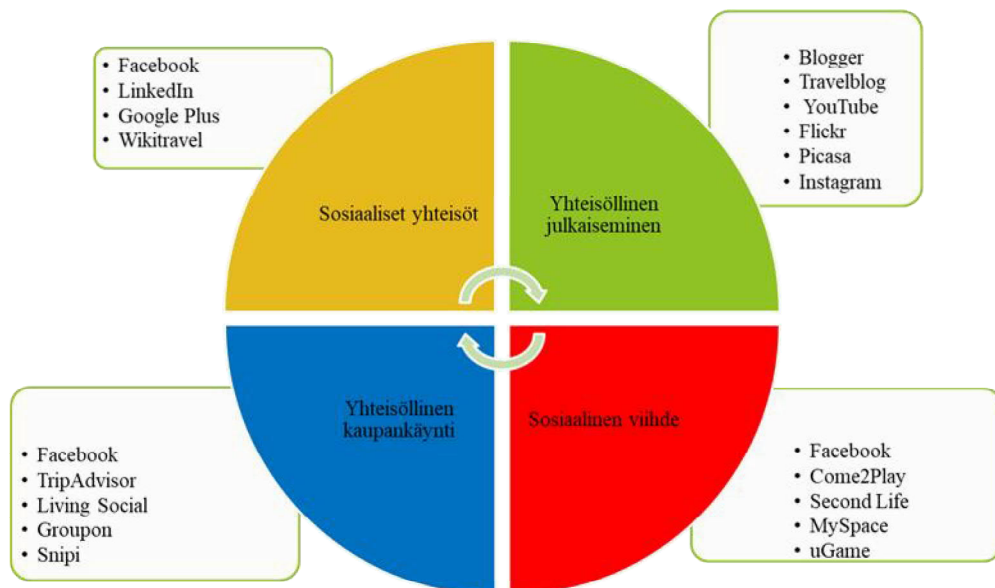
YouTube on toiseksi suurin kanava aktiivisten käyttäjätilien perusteella laskettuna. Kolmatta ja neljättä sijaa hallitsevat WhatsApp ja Facebook Messenger. Instagram kuvien jakamiseen erikoistuneena alustana oli 6. sijalla. Suosituin blogialusta oli Twitter. Maailmassa arvioidaan tällä hetkellä olevan yli 2,6 miljardia sosiaalisen median käyttäjää. Luvun uskotaan kasvavan entisestään mobiilikäytön ja uusien interaktiivisten mobiilisovellusten myötä. (Statista.com 2018.)

Ihmisten välinen kommunikointi, verkostoituminen ja yhteistyö vaihtelevat paljon eri alustoilla. Facebook ja Instagram ovat keskittyneet perheen ja ystävien väliseen kommunikoimiseen kuvien, päivitysten, sosiaalisten statusten ja sosiaalisten pelien muodossa. Twitter on mikroblogi ja se toimii hyvin nopean kommunikoinnin tarpeessa, koska mikroblogeissa käytetään lyhyitä viestejä. Selauskynnys on matalampi kuin pitkien viestien. Osa sosiaalisista verkostoista korostaa yhteisöä, kun taas osa keskittyy käyttäjien luoman sisällön julkaisemiseen. Sosiaalinen media sekä verkostojen pysyvä ja jatkuva läsnäolo ihmisten elämässä tekevät sosiaalisesta mediasta sosiaalisen vaikuttajan. Kanavien avulla ihmiset rakentavat itselleen virtuaalista identiteettiä ja sosiaalista vertaisryhmää. (Statista.com 2018.)

### 2.1.2 Sosiaalisen median osa-alueet

Medialla on paljon erilaisia merkityksiä ja määritelmiä. Tässä tutkimuksessa keskitytään markkinointiin sosiaalisessa mediassa. Media-sanalla halutaan kuvata kommunikointikanavia, tapoja ja vaikutuskeinoja. Sosiaalinen media mahdollistaa henkilökohtaisen median ja kaksisuuntaisen keskusteluväylän yksittäisen henkilön kanssa. Sen avulla voidaan myös tavoittaa tuhansia ihmisiä kerralla, jolloin voidaan puhua massamediasta. Massamediaa ovat erilaiset radio- ja tv-lähetykset, painettu materiaali ja digitaaliset kanavat. Henkilökohtaista mediaa ovat sähköpostit, posti, puhelin ja kasvotusten tapahtuva keskustelu. (Olin & Junntila 2011, 9; Tuten & Solomon 2014, 4.)

Sosiaalisen median viestit kulkevat erilaisia kanavia pitkin. Esimerkkejä näistä kanavista ovat word-of-mouth, televisio, radio, sanomalehti, lehdet, internet, opasteet tai kyltit, suora sähköposti (engl. direct mail) tai puhelin (Tuten & Solomon 2014, 4). Jokainen kanava tavoittaa yleisönsä erilaisten välineiden avulla. Sosiaalisen median muutos on vauhdikasta, koska digitaalisia välineitä ja kanavia ilmestyy jatkuvasti lisää (Leino 2012, 120). Sosiaalisen media voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen niiden käyttötarkoituksen mukaan. Nämä käyttötarkoitukset ovat esitelty kuviossa 2. Tutenin ja Solomonin (2014, 4) mukaan ”sosiaalisessa mediassa käyttötarkoituksalueet saattavat olla päällekkäisiä, koska sosiaalinen media on verkostoitunut ihmissuhteiden ympärille, teknologisesti mahdollistettu, ja se perustuu jaetun osallistumisen periaatteelle”.



Kuvio 2 Sosiaalisen median alueet, (mukaillen Tuten & Solomon 2014, 7)

Kuviosta 2 on poistettu kanavat, jotka eivät ole tunnettuja Suomessa. Kuviossa 2 esitetyt sosiaaliset yhteisöt kuvastavat kanavia, joiden avulla yhteisön jäsenet voivat kommunikoida, jakaa kokemuksia ja tehdä yhteistyötä kaksi- tai monisuuntaisesti. Yhteisön jäseniä yhdistää sama kiinnostuksen kohde tai yhteisöön kuulumisen tarve. (Tuten & Solomon 2014, 5.)

Yhteisöllisen julkaisemisen alustat ja sivustot auttavat sisällön levittämisessä yleisölle. Sosiaalisen julkaisemisen kanavia ovat esimerkiksi blogit, mikrojakamissivustot, mediajakamissivustot, sosiaaliset kirjanmerkit ja uutissivustot. Medianjakamissivustot ovat kuten blogit, mutta niissä sisällön jakaminen suurelle massalle tai tiedon etsiminen suuresta massasta on helppoa. Medianjakamissivustoilla jaetaan musiikkia, videoita tai tekstiä, ja sisällöt koostuvat yleensä monesta eri elementistä. Medianjakamissivustoilla käyttäjät voivat seurata haluamiaan julkaisijoita. (Tuten & Solomon 2014, 5–6.)

Yhteisöllinen kaupankäynti (engl. social commerce) on mahdollista joissain sosiaalisen median kanavissa ja alustoilla (Tuten & Solomon 2014, 6). Se on yhdistelmä verkkokauppaa ja verkkomarkkinointia, niitä tukevia teknologisia ratkaisuja sekä sosiaalisen median sisältöä (Turban ym. 2016, 8). Kaupankäyntiin kuuluu oleellisesti toisten käyttäjien osto- ja käyttökokemusten lukeminen tuotteista, palvelusta ja palveluprosesseista. Kaupallisille kanaville on ominaista niiden tarjoama mahdollisuus vuorovaikutteiseen keskusteluun ostosten aikana ystävien tai palvelun tarjoajan kanssa. Lisäksi kaupankäyntikanavat sijaitsevat monesti jonkin muun sosiaalisen median, kuten Facebookin, yhteydessä. Käyttäjille mahdollistetaan nopea kirjautuminen esimerkiksi Facebookin kautta, ja näin myös ostokset ja toiminta tulevat usein jaetuksi. (Tuten & Solomon 2014, 6.)

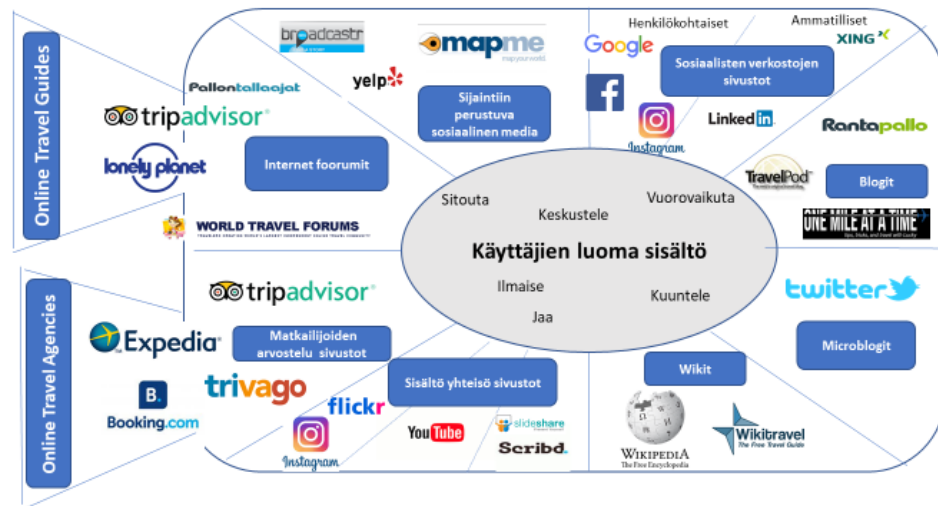
Tutenin ja Solomonin (2014, 6) mukaan ”sosiaalisen viihteen kanavat ja alustat pitävät sisällään sosiaaliset pelit, pelisivustot, konsolipelit, joissa on sosiaalinen mahdollisuus, reality-pelit, virtuaalimaailmat ja viihdeyhteisöt”. Sosiaaliset pelit ovat erittäin kehittyneitä ja ne mahdollistavat pelaajien vuorovaikutuksen, statuspäivityksien postautamisen ja pelitulosten linkittämisen verkkoprofiiliin. Sosiaalisia pelejä ovat esimerkiksi Bejeweled ja Mafia Wars. Virtuaalisissa maailmoissa, kuten Second Life tai Web Alive, jäsenet voivat ottaa itselleen minkä tahansa hahmon tai identiteetin ja tehdä sillä melkein mitä vain. MySpacen kaltaiset musiikkiviihdeyhteisöt nähdään tulevaisuudessa kehittyvän myös muille alueille.

## **2.2 Sosiaalisen median rakentuminen matkailussa**

Matkailun kontekstissa sosiaalisen median kenttä rakentuu käyttäjien luoman sisällön ympärille. Se voidaan jakaa sosiaalisen verkoston sivustoihin, blogeihin, mikroblogeihin, wiki-sivustoihin, yhteisöllisen jakamisen sivustoihin, matkailijoiden arvostelu si-

vustoihin, internet-foorumeihin ja sijaintiin perustuvaan sosiaaliseen mediaan. (Fotis 2015, 48–49.) Matkailuelinkeinossa pelejä ja pelisivustoja ei nähdä oleellisena kanavana.

Kuvio 3 on mukailtu Fotiksen (2015, 48) tutkimuksesta. Kuviosta on poistettu alustat, joita ei yleisesti tunneta Suomessa matkailualalla.



Kuvio 3 Sosiaalisen median maisema matkailussa, (mukaillen Fotis 2015, 48)

Kuviossa 3 mainitut blogit ovat internetsivuja, joissa yksittäiset henkilöt, joko ammattilaiset, harrastajat tai asiasta kiinnostuneet, julkaisevat säännöllisesti tuottamaansa materiaalia. Julkaisut voivat olla tekstiä, videoita tai kuvia. Aiheet voivat olla mitä tahansa kirjoittajan kiinnostuksesta riippuvaa. Blogeista voi lukea uutisia, ammattilaisen kokemuksia tai esimerkiksi jonkun henkilön päiväkirjaa. Blogit ovat sosiaalisia, koska niitä voidaan jakaa, seurata ja yleensä niitä voidaan kommentoida. Kommentoinnista seuraa yleensä vastavuoroinen ja monipuolinen keskustelu, jota blogin kirjoittaja usein tavoittelee. Yleisimpiä blogialustoja ovat Blogger, WordPress, Posterous ja Tumblr. Mikrojakamisalustat eli mikroblogialustat, kuten Twitter, toimivat samalla tapaa kuin blogitkin, mutta niissä on rajoitettu julkaisun kokoa. (Tuten & Solomon 2014, 5–6.)

Matkailukontekstissa blogit ovat matkailukokemusta kuvaavia ja paljastavia kertomuksia kirjoittajan subjektiivisesta näkökulmasta. Blogit sisältävät yleensä tietoa saataavuudesta, majoituksesta, ruokailumahdollisuuksista, nähtävyyksistä ja vetovoimatekijöistä. (Pan ym. 2007, 47.) Matkailublogien voidaan ajatella ilmentävän hyvin matkailutuotteen kuluttamista, koska ne ovat yleensä monipuolisesti kirjoitettuja matkakertomuksia, joissa ilmenee jo matkan suunnittelu, varaus, matkatapahtuma ja matkan jälkeinen arviointi (Bosangit ym. 2009, 62). Blogit toimivat matkailijoille tiedonlähteenä:

niiden tarjoama tieto vieraasta matkailukohteesta koetaan runsaampana kuin tuttavien tai ystävien tarjoama tieto. Matkailublogit ovat matkailualalla tärkeä markkinointikanaava niiden tietorikkautensa ja interaktiivisuuden vuoksi. Yritys saa niistä myös ideoita uusien palveluiden kehittämiseen. (Huang ym. 2011, 146.)

Yritysblogilla tarkoitetaan yrityksen itse ylläpitämää ja omistamaa blogia. Yritysblogien sisällön tuottaa yrityksen työntekijä. Blogikirjoitukset saatetaan myös ostaa bloggaajalta, jolloin kirjoittaja kuitenkin edustaa yritystä. (Webinaari.fi 2015.) Blogiyhteistyöllä tarkoitetaan yhteistyötä bloggaajan kanssa. Yhteistyö voi olla myös kumppanuutta tai sponsorointia. Blogin kirjoittaja on sisällöntuottaja, joka kirjoittaa artikkelin tai esittelee palvelun muilla tavoin lukijakunnalle. Suositut bloggaajat ovat mielipidevaikuttajia, joilla on paljon seuraajia. Yleensä bloggaajat eivät tee ilmaiseksi yhteistyötä, vaan he tekevät sitä ansiotarkoituksessa tai haluavat hyötyä siitä muulla tavalla. (IAB Finland 2014, 6, 14; Lily.fi.)

Mikroblogeista suurin on Twitter. Matkailijat käyttävät sitä saadakseen tietoa kohteesta toisilta matkailijoilta ja yrityksiltä. Potentiaalisia matkailijoita houkuttelevat yritykset kokevat sen hyödyllisenä alustana, sillä alustan kautta matkailija ja matkailupalvelun tarjoaja voivat kommunikoida. Etenkin hotellin johto voi keskustella henkilökohtaisemmin suoraan asiakkaiden kanssa ja saada sitä kautta tietoa asiakaskokemuksen kehittämiseen. (Hay 2010, 10.)

Kuviossa 3 esiintyvät wikit ovat verkossa toimivia yhteistyötiloja, joissa käyttäjät voivat jakaa ja luoda uutta sisältöä tai materiaalia (Tuten & Solomon 2014, 5). Tunnetuin wiki on Wikipedia. Matkailukontekstissa suosituin wiki on Wikitravel (Fotis 2015, 65). Wikitravel on ilmainen maailmanlaajuinen matkaopas, jonka englanninkielisellä sivustolla vieraillee yli 300 000 sisällöntuottajaa tai matkailijaa päivittäin (Wikitravel.org). Wikit koetaan luotettavampana ja monipuolisempana tiedonlähteenä kuin esimerkiksi lehdet ja kirjat etenkin Amerikassa ja Euroopassa matkustavien keskuudessa (Tan & Chen 2012, 464–465).

Kuvion 3 yhteisöllisillä sisältösivustoilla tarkoitetaan verkkopohjaisia sovelluksia, jotka mahdollistavat mediarikkaan sisällön jakamisen yhteisölle. Mediarikasta sisältöä ovat videot, kuvat, dokumentit, musiikki ja erilaiset käyttäjien tekemät tai jakamat esitykset. Suosittuja kanavia videoiden jakamiseen ovat YouTube ja Vimeo, kuvien jakoon Instagram, Flickr sekä Picasa. Erilaisten esitysten tai esitelmien jakamiseen käytetään paljon Slideshare.net-sivustoa ja Scribd-sivustoa. (Fotis 2015, 60.)

Matkailualan yritykset jakavat yleensä yhteisölliset sisältösivustot kolmeen eri alatyypin: valokuvuihin, videoihin ja muihin. Etenkin YouTubessa matkailijan on helppo etsiä ja saada tietoa matkakohteesta. Videot ja valokuvat ovat mediarikasta ja siten hyvin vaikuttavaa sisältöä. Niiden avulla matkaa suunnitteleva voi unelmoida ja luoda mielikuvaa kohteesta sekä etukäteen aistia matkakohteen tunnelmaa. (Fotis 2015, 60.) Matkakohde koetaan luotettavammaksi, kun siitä löytyy kuvia ja videoita (Öz 2015,



1020). Sisältö voi olla toisten matkailijoiden tai yritysten tuottamaa. Monesti matkailijat haluavat katsoa molempia, sillä se antaa rehellisemmän mielikuvan matkakohteesta. Hotelliyritykset voivat tehokkaasti vaikuttaa mielikuvaan omasta brändistään videoiden ja kuvien avulla. Ruoka ja juoma, maisemat, viihde ja hotellipalvelut ovat eniten käytettyjä teemoja kuvissa. Kaupunkihotellien kuvissa ja videoissa ilmenee enemmän hotellin sisällä tapahtuvia tilanteita, kun taas rantahotelleilla on paljon ulkoaktiviteetteihin liittyvää sisältöä. (Bayram ym. 2016, 440–441.)

Kuluttajat käyttävät ahkerasti arvostelusivustoja ja -alustoja, jotka mahdollistavat kuluttajille yritysten tuotteiden ja palveluiden kommentoimisen, arvostelemisen ja arvioimisen. Kuluttajat voivat saada tietoa tällaisten alustojen avulla nopeasti miljoonilta käyttäjiltä ympäri maailmaa (Hennig-Thurau & Walsh 2003, 51). Mielipidealustat ovat yleensä kolmannen osapuolen tarjoamia, eikä niitä yleensä kontrolloi yritys tai kuluttaja, vaan alustan tarjoaja. Matkailualalla merkittävämpiä matkailupalvelualustoja ovat TripAdvisor, Booking.com ja Expedia. Näistä maailman suurin on matkailusivusto TripAdvisor. Sivustoilla kuluttaja voi vertailla eri matkakohteiden tietoja muiden kuluttajien tekemän pisteytyksen avulla. Lisäksi kuluttaja voi vertailla hintoja, lukea muiden kuluttajien kirjoittamia kokemuksia ja suunnitella matkaa erilaisten varaustyökalujen avulla. Yritykselle TripAdvisor tarjoaa erilaisia markkinointityökaluja sekä mahdollistaa näkyvyyden suurelle kohdejoukolle. Vuonna 2017 TripAdvisorin sivustot muodostivat maailmanlaajuisen matkailijayhteisön, jolla saattoi olla peräti 390 miljoonaa yksittäistä kävijää kuukaudessa. Sivustoilla on 500 miljoonaa arvostelua ja mielipidettä yli 7 miljoonasta eri majoituspaikasta, ravintolasta ja nähtävyydestä. (TripAdvisor, tietoja yrityksestä).

OTA-kanavat (engl. online travel agencies), siis verkkomatkanjärjestäjät ja verkko-matkaoppaat, muodostavat suuren virtuaalitalan, jossa matkailijat voivat oppia ja kuunnella toisiaan, keskustella, vuorovaikuttaa ja sitoutua (Fotis 2015, 48). OTA-kanavilla on kaupallinen tavoite välittää matkailupalveluita, mutta ne toimivat myös matkailupalvelujen arvostelualustoina. OTA-kanavat, kuten Expedia tai Booking.com, ovat yhteydessä hotellin omiin kotisivuihin ja varausjärjestelmään, matkanjärjestäjien sivustoille ja verkkokauppoihin. Kanavat keräävät tietoa monesta eri lähteestä ja toimivat yhdessä muiden alustojen kanssa. OTA-kanavissa matkailijan on mahdollista luoda sisältöä ja arvostella matkailupalvelu, vaikka kanavan päätarkoitus on markkinoida ja myydä tuotteita. OTA-kanavien ansainta perustuu komissioon. Jos hotellihuoneen varaus on tehty esimerkiksi Expedian kautta, veloittaa se hotelliyritykseltä sopimansa komission. (Fotis 2015, 44). Komissio voi olla 15–20 prosenttia huoneen hinnasta (Hertsi, 2016). OTA-kanavat tulisi kaupallisuudestaan huolimatta huomioida sosiaalisen median kanavana, koska niissä matkailijan on mahdollista vuorovaikuttaa ja luoda omaa sisältöä (Fotis 2015, 44).

Matkailupalvelualustoja vertailevassa tutkimuksessa (Xiang ym. 2017, 51, 54, 62–64) tutkittiin tekstianalyysin avulla Yhdysvalloissa eniten käytettyjä matkailupalvelualustoja TripAdvisoria, Expediaa ja Yelpiä. Matkailupalvelualustojen tarjoama informaatio, sisältö ja toimivuus vaihtelevat paljon. Eroavaisuuksia on kielellisissä piirteissä, käyttöominaisuuksissa, hyödyllisyydessä, arvosteluasteikoissa ja mahdollisuuksissa kirjoittaa vapaamuotoista tekstiä. Alustat esittävät hotellipalvelujen tarjonnan eri tavoin. TripAdvisor ja Expedia ovat vertailukelpoisia, koska niissä on samassa mittakaavassa arviointeja. Yelp tarjoaa sen sijaan vähemmän dataa. Arvostelujen aiheissa on paljon eroavaisuuksia, ja jokaisella alustalla on omat vivahteensa. Vivahteet saattavat olla eri trendien vaikutusta, mikä taas ohjaa sivustojen käyttäjäkuntaa. Etenkin Yelp saattaa houkutella matkailijoita ilmaisemaan tyytymättömyytensä helpommin kuin muut. Tekstianalyysin mukaan TripAdvisorin tarjoaman tieto oli laadukkainta, mikä selittää sen suurta suosiota. TripAdvisor ja Yelp tarjoavat enemmän hyödyllisiä arvosteluja kuin Expedia. Alustoissa on myös rakenteellisia eroja, jotka vaikuttavat niistä saatavan datan ja tiedon näyttäytymiseen. Yleisesti voidaan olettaa, että korkeat pisteet tai paljon tähtiä saanut hotelli on saanut myös hyvät arvostelut. Näin ei kuitenkaan ole Expediassa, jossa asiakasarvostelujen aiheilla ei ole yhteyttä hotellin yleiseen pisteytykseen tai arvosteluun. Yelp toimii parhaiten tähdityksessä tai pisteytyksessä ja se vaikuttaa hyödyllisimmältä.

Suomessa suosituimpia alustoja ovat TripAdvisor, Booking.com ja Expedia. Yelp-alustalta löytyi syyskuun 2018 alussa Turun alueen hotelleista vain 17 arvostelua, joista 5 koski Radisson Blu Marina Palacea (Yelp.com 2018). Booking.comissa oli jo yhden yksittäisen turkulaisen hotellin kohdalla jopa tuhansia arvioita. Esimerkiksi Radisson Blu Marina Palacella on Booking.comissa 1392 arviota ja TripAdvisorissa 1007 arvostelua (Booking.com 2018; TripAdvisor, Radisson Blu Marina Palace).

Kuvion 3 esittämät foorumit ovat yleensä yhteisön interaktiivisia verkossa olevia tiedonantopaikkoja. Foorumeilla ovat yleensä aktiivisia vain yhteisön jäsenet eikä yritykset yleensä osallistu niiden keskusteluihin. Foorumeita kuvaa hyvin keskustelujen kiertäisyys ja monisäikeisyys sekä jäsenten vähäinen oman persoonallisuuden tunnistettavuus. (Tuten & Solomon 2014, 5.) Matkailuaiheisia foorumeita on paljon, mutta suurimmat ovat todennäköisesti TripAdvisorin ja Lonely Planetin matkailufoorumit (Fotis 2015, 67).

Kuviossa 3 esitetyt sosiaalisten verkoston sivustot auttavat käyttäjää luomaan itselleen oman profiilin. Ne tunnistavat yhteisön toisia jäseniä ja auttavat käyttäjiä löytämään oman verkostonsa. Sosiaalisten verkostojen päätarkoitus on toimia henkilökohtaisen viestinnän ja yhteisön yhteistyön alustana. Verkostojen avulla ihmiset rakentavat itselleen identiteettiä, ovat läsnä sosiaalisessa yhteisössä ja pitävät yhteyttä muihin jäseniin. Sivustoilla on käyttäjille lukuisia lisäpalveluja. Tunnetuin sosiaalisten verkostojen sivusto on Facebook, joka luokittelee itsensä sosiaalisen hyödyntämisen alustaksi. Suo-

situin kanava yrityselämässä on LinkedIn. Sosiaalisen yhteisöön kuuluvat myös viestintäalustat, joiden avulla voidaan viestiä henkilökohtaisesti tai yhteisölle. Viestit voivat olla seinäpostauksia (engl. wall post), chat-viestejä tai pidempiä viestejä. Viestit joko säilyvät palvelussa tai katoavat sieltä alustasta riippuen. (Tuten & Solomon 2014, 5.) Nykyään suurimmalla osalla yrityksistä on omat profiilinsa sosiaalisessa mediassa. Profiilien avulla ne voivat helposti kommunikoida asiakkaidensa kanssa ja kohdentaa viestintää haluamalleen joukolla (Clow & Baack 2016, 274–278).

Hotellit voivat ylläpitää omaa Facebook-profiilia sekä julkaista siellä tekstiä, kuvia ja videoita. Facebookin avulla mainonnan kohdentaminen oikealle kohderyhmälle on helppoa. Sosiaalisten verkostojen sivustoilta etenkin Facebookin julkaisuista matkailijat hakevat inspiraatiota ennen matkaa. Lisäksi matkailijat saattavat kertoa matkasuunnitelmistaan ja hakea tällä tavoin tukea yhteisöltä. Matkan aikana julkaistaan omia kuvia ja tunnelmia matkalta. Erään tutkimuksen mukaan 52 prosenttia Facebookin käyttäjistä kertoo saaneensa inspiraation lähteä matkalle ystävien jakamista kuvista (Prashar 2016). Mitä enemmän matkailijalla on ystäviä Facebookissa, sitä voimakkaampi sosiaalinen vaikuttaja hän on. Matkailualan yritysten tavoite on löytää mahdolliset vaikuttajat ja sosiaaliset ryhmät, joiden kautta se voi kohdentaa Facebook-viestintää paremmin. (Sedera ym. 2017, 832.)

LinkedIn on niin ikään sosiaalinen verkosto, mutta sen tavoitteena on yhdistää eri alojen ammattilaisia ja yrityksiä toisiinsa. LinkedIn koetaan uskottavana tiedonlähteenä ja ammattimaisena foorumina, jossa on asiapitoista tietoa erilaisten julkaisujen muodossa. Julkaisut sisältävät usein myös kuvia ja videoita. LinkedIn on erityisesti tärkeä business-to-business-markkinointikanava. (Birkner 2012, 6.)

Kuviossa 3 sijaintiin perustuvalla sosiaalisella mediallyllä tarkoitetaan verkko- tai mobiilipohjaisia sovelluksia, jotka hyödyntävät käyttäjän maantieteellistä sijaintia. Sijainnin avulla käyttäjä voi listata tai havaita erilaisia lähellä olevia palveluja ja muita käyttäjiä. Sovellukset mahdollistavat usein myös sijaintiin tai tapahtumapaikkaan liitetävän kommentoinnin, arvostelun tai suositusten kirjoittamisen ja lukemisen. Suurimpiin sosiaalisen median alustoihin, kuten Facebookiin ja Twitteriin, on sisäänrakennettu ominaisuus käyttää maantieteellistä sijaintia hyödyksi. Matkailualalla suosituimpia palvelun kautta tehtyjä tapahtumia olivat check in -tapahtumat eli sisäänkirjautumiset. (Fotis 2015, 68.)

Verkkomatkaoppaat (engl. online travel guides) tarjoavat matkailijoille monipuolista tietoa. Hyvät verkkomatkaopasjärjestelmät toimivat matkanjärjestäjinä tarjoten matkailijalle erilaisia matkapaketteja. Paketeista matkailija voi valita itselleen mieluisimman vaihtoehdon. Oppaat keräävät tiedot eri puolilta internetiä ja sosiaalista mediaa palveluiden tähdityksien tai suosion perusteella. (Shen ym. 2016, 1492.)

### 2.3 Sosiaalisen median vaikutus matkailuun

Asiakkaiden käyttäytymisen muutos tiedon haussa on muokannut matkailualan markkinointikäytäntöjä kokonaan uuteen muotoon ja markkinointikanavista merkittävämmäksi on noussut sosiaalinen media (Xiang ym. 2015, 244; Amaro ym. 2016, 1, 2; Narangajavana ym. 2017, 60). Matkan suunnittelussa sosiaalinen media on ehtymätön tiedonlähde. Tietoa on tarjolla suuret määrät massamedian, eWOM:in, asiantuntijalausuntojen tai -arvostelujen muodossa. (Amaro ym. 2016, 1.) Tämän vuosisadan suurin muutos on uusi sosiaalinen järjestelmä, joka pitää sisällään hakukoneet, virtuaaliyhteisöt ja kuluttaja-arvostelusivustot (Xiang ym. 2015, 245).

Internet-teknologia on koko ajan muuttuva. Se tarjoaa käyttäjilleen jatkuvasti uusia, kehittyneempiä tapoja ja keinoja omaksua internet osaksi omaa elämää. Teknologia on kehitetty toimimaan jokapäiväisessä elämässä. Helppokäyttöinen ja monipuolinen sovellus edesauttaa hyvää käyttökokemusta ja auttaa matkailijaa toteuttamaan omaa sosiaalisen median käyttäytymistä haluamassaan kanavassa. Yritysten tulee ensisijaisesti olla tietoisia matkailijoiden erilaisista käyttäytymismalleista ja sosiaalisen median hyödyntämistarpeista: siitä, mitä ihmiset haluavat kanavassa tehdä. (Xiang ym. 2015, 245.)

Sosiaalinen media ja online-kommunikointi vaikuttavat erittäin paljon matkan suunnitteluun. Eri alustoilla toimivia sosiaalisia verkostoja, videoita, kuvia ja internetsivuja käytetään paljon matkan suunnitteluvaiheessa. Suunnitteluprosessin aktiivisin osa-alue tapahtuu verkossa muiden matkailijoiden kokemusten, kommenttien ja kuvamateriaalien arviointeja tarkasteltaessa. Matkailijoiden käyttäytymiseen vaikuttaa paljon internetin jatkuva läsnäolo. Älypuhelimet ja GPS mahdollistavat osan matkan suunnitteluprosessin jättämisestä myös itse matkailuajankohtaan. Hotelli- ja ravintola-aktiviteetit sekä muut vastaavat saatetaan valita hyvinkin lyhyessä ajassa. (Xiang & Gretzel 2010, 186; Xiang ym. 2015, 246.)

Sukupolvien erilaiset kyvyt omaksua teknologiaa näkyvät matkailussa. Milleniaalit hyödyntävät teknologiaa aktiivisesti ja matkan suunnittelussa he turvautuvat mielellään sen tarjoamiin vaihtoehtoihin. He käyttävät eri tapoja ja kanavia internetissä kommunikointiin ja tiedonhakuun. He katsovat videoita, dokumentteja ja käyttävät sosiaalista mediaa. Xiang ym. (2015, 246) korostavat käyttäjälähtöisen sisällön eli eWOM:in merkitystä ja sen vaikutusta etenkin asenteisiin, odotuksiin, aikomuksiin ja valintoihin suunnitteluprosessissa. He uskovat, että tulevaisuudessakin toisten matkailijoiden kokemusten lukemisen trendi jatkuu, samoin kuin vaikkapa lentolippujen tai majoituksen varaaminen ja ostaminen verkossa. Lisäksi matkailijat haluavat tulevaisuudessa ostaa konsertti- ja teatterilippuja ja tehdä pöytävarauksia eri kanavien kautta. Monenlaisten lisäpalvelujen helppo ostomahdollisuus lisää arvontuotantoa ja mahdollistaa yrityksille lisämyynnin.

Milleniaalit tekevät matkavarauksen useimmiten internetissä. Myös muille sukupolville internetin ja sosiaalisen median käyttö on tärkeää, mutta tärkeys korostuu milleniaalien osalta. Markkinoinnin näkökulmasta on tärkeää tunnistaa, mitkä kanavayhdistelmät tavoittavat parhaiten tämän sukupolven (Xiang ym. 2015, 246–247.) Hotelliala elää haasteellista aikaa digitaalisessa ympäristössä, sillä yksittäisiä hotelleja haastavat online-matkanjärjestäjät ja suuret hakukoneet, kuten TripAdvisor. Milleniaalit suosivat verkossa olevia matkanvälittäjäpalveluita varatessaan hotelleja. Verkkomatkanjärjestäjät ovat markkinajohtajia verkossa tapahtuvassa jakelussa. Verkossa toimivat matkanjärjestäjät tarjoavat kätevästi erilaisia matkapaketteja. Hotellihuoneista vielä 70 prosenttia varataan muualla kuin verkossa, mutta verkkovarausten määrät ovat nousussa. Trendinä näyttää olevan matkailupalveluyritysten yhdistyminen, jotta ne voisivat monipuolisemmin tarjota palvelua. Asiakas haluaa saumattoman ostokokemuksen, hän haluaa etsiä, shoppailla ja ostaa matkan samasta palvelusta. Lisäksi matkailijat haluavat persoonallista ja joustavaa palvelua. Tiedon etsintään keskittyneet yritykset yrittävät ostaa yrityksiä, joiden toiminnot ovat keskittyneet varausten tekoon sekä päinvastoin. Maailman suosituin matkailupalvelualusta TripAdvisor on yrittänyt ottaa käyttöön varausjärjestelmän, mutta se on kohdannut suuria haasteita järjestelmän käyttöönotossa. (Visit Finland 2017.)

### 3 eWOM:IN VAIKUTUS YRITYKSEN NÄKÖKULMASTA

#### 3.1 Käyttäjien luoma sisältö

Sosiaalisen median tehokkuus perustuu sen kykyyn kannustaa käyttäjiään tuottamaan sisältöä ja vuorovaikuttamaan. Yrityksille tärkeitä käsitteitä ovat käyttäjien tuottama sisältö (engl. user-generated content, UGC) tai käyttäjien luoma sisältö (engl. user-created content, UCC) sekä elektroninen word-of-mouth eli eWOM. TSK:n Termipankin (2017) mukaan UCC on käyttäjien kokonaan tekemää verkkosisältöä. Siihen kuuluvat muun muassa blogit tai wikisivustot. UGC sen sijaan on Termipankin mukaan verkosta jo valmiiksi löytyvän sisällön pohjalta tuotettua sisältöä. Sellaiseksi voitaisiin katsoa esimerkiksi verkkokaupan tuotteista annetut arviot, joissa käytetään arviointijärjestelmän mukaisia pisteytysvaihtoehtoja. OECD:n (2007, 4) määritelmän mukaan käyttäjien luoma sisältö (UCC) on 1) julkisesti verkossa saatavilla olevaa sisältöä, 2) luovaa toimintaa tai tuotosta heijastelevaa sisältöä ja 3) sellaista sisältöä, ettei sitä ole tuotettu ammattimaisesti.

Elektronisen word-of-mouthin eli eWOM:in voidaan määritellä olevan ”*internetissä suuren ihmisjoukon saatavilla oleva mikä tahansa positiivinen tai negatiivinen lausunto, jonka on tehnyt potentiaalinen, olemassa oleva tai entinen asiakas tuotteesta tai palvelusta*” (Hennig-Thurau ym. 2004, 39) ja ”*kaikki internetpohjaisen teknologian kautta kuluttajille suunnattu epävirallinen kommunikaatio, joka liittyy omiin käyttökokemuksiin, se voi olla myös kuvailu tuotteesta, palvelusta tai niiden myyjistä*” (Litvin ym. 2008, 461). eWOM on internetin tai jonkin muun digitaalisen kanavan välityksellä leviävää kuluttajien välistä viestintää. Viestintää tapahtuu myös tuottajan ja kuluttajan välillä. eWOM:issa korostuvat tehokas kommunikaatio ja interaktiivisuus. eWOM:ia voi olla blogiteksti, online-arvostelu, mielipide, keskustelupalstan keskustelu tai vaikka chat-keskustelu. Oleellinen ero perinteisen WOM:iin verrattuna on viestin kyky tavoittaa suuret massat nopeasti siten, että viesti pysyy nopeudestaan huolimatta henkilökohtaisella tasolla. (Sun ym. 2006, 1106; Litvin ym. 2008, 459.) eWOM:issa kuluttajat voivat hankkia tietoa muiden ihmisten kokemuksista, palveluista ja tavaroista niin ystäviltä, tuttavilta kuin lukemattomalta määrältä tuntemattomia ihmisiä (Hennig-Thurau & Walsh 2003, 51).

## 3.2 eWOM:in strateginen merkitys

### 3.2.1 *Hotelliyrityksen markkinoinnillisia erityispiirteitä*

Digiteknologian kehitys ja sosiaalisen median käyttö ovat saaneet yritykset harkitsemaan markkinointistrategioitaan uudelleen. Matkailijat voivat etsiä tietoa, jakaa omia kokemuksiaan ja olla kanssakäymisissä toistensa kanssa sekä tehdä yhteistyötä ja vaikuttaa matkailualan yritykseen kommenttien ja arvostelujen kautta. Sosiaalisen median avulla matkailijoista on tullut myös markkinoijia. Hotelliyrityksen kannalta tärkeintä on löytää kanava, joka hyödyttää sekä matkailijaa että hotellia. Kanava, joka mahdollistaa interaktiivisen kommunikaation, mahdollistaa matkailijalle palautteen antamisen, mutta antaa hotellille mahdollisuuden hyödyntää tätä tietoa. (Sotiriadis 2017, 179–180.)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2016, 17, 48) tekemän tutkimuksen mukaan suomalaiset matkailualan yritykset pitävät markkinointia sosiaalisessa mediassa tärkeänä. Yritykset myös kannustavat mielestään asiakkaitaan jakamaan kokemuksiaan sosiaalisen median kanavissa. Silti vain harvalla yrityksellä on inspiroivaa tai motivoivaa tapaa kannustaa asiakkaita kokemusten jakamiseen. Yritykset kokevat digitaalisen markkinoinnin haastavaksi ja tarvitsisivat koulutusta asiaan. Tutkimuksessa ilmenee, että muun muassa digitaalisen markkinoinnin strategiseen suunnitteluun tarvitaan apua sekä sisällöntuotannon että markkinoinnin kehittämisen osalta. Yhtenä toimenpide-ehdotuksena tutkimuksessa mainitaan, että yritysten tulisi aktivoida asiakkaita kokemusten jakamiseen offline- ja online-kanavissa. Yritysten pitäisi investoida osaamiseen ja työkaluihin, joilla voidaan monitoroida ja osallistua aktiivisesti sosiaalisen median alustoilla käytävään keskusteluun. Matkailijoita pitäisi aktivoida sisällöntuottajiksi yritykselle suotuisalla alustalla.

Yrityksen näkökulmasta markkinoinnin päätavoitteena on saavuttaa yritykselle taloudellista hyötyä. Taloudellista hyötyä voidaan saada hankkimalla uusia asiakkaita, säilyttämällä vanhat asiakkaat ja kasvattamalla asiakkuuksia. Asiakkuuden kasvattamisella tarkoitetaan asiakkaan ja yrityksen luottamukseen perustuvan suhteen parantamista, jolloin asiakas sitoutuu yritykseen myös emotionaalisella tasolla. (Grönroos 2015, 318.)

Markkinointiviestinnällä on erityisen tärkeä rooli matkailualalla ja hotelliliiketoiminnassa sen palvelujen erityispiirteiden vuoksi. Palvelujen aineettomuus tekee etukäteisarvioinnin haastavaksi, minkä vuoksi myös markkinointiviestinnän vaikutus on suuri. Markkinointiviestinnän avulla pyritään vähentämään palvelujen aineettomuuden luomaa epävarmuutta. (Grönroos 2015, 80.) Palvelua ostaessaan asiakas kokee riskejä, jotka liittyvät sosiaaliseen kanssakäymiseen, pelkoihin, tunteisiin, fyysiseen epämuakaavuuteen ja ajankäyttöön (Hennig-Thurau & Walsh 2003, 53). Markkinointiviestinnän

avulla pyritään vähentämään asiakkaalle koituvan riskin määrää. Asiakkaan luottamus syntyy yleensä siitä, että hän kokee annetun informaation luotettavaksi. Luottamusta kuvaavia asiakkaan toimintoja ovat varausaikomukset ja palvelun suosittelu muille ihmisille. (Fileri ym. 2015, 175.)

Kuluttajat luottavat toistensa arviointeihin ja suosituksiin ja tekevät ostopäätöksen niihin luottaen. Matkailualan yritysten, etenkin hotellien, on pitänyt miettiä uudelleen markkinointistrategioitaan ja markkinointiviestinnän keinoja menestyäkseen uuden teknologian maailmassa. (Serra Cantallops & Salvi 2014, 41; Sotiriadis 2017, 179.) Jos yritykset haluavat pysyä kilpailussa mukana, on niiden kyettävä vuorovaikuttamaan sosiaalisen median kanavissa (Sotiriadis 2017, 182). Negatiivinen asiakaspalaute sosiaalisessa mediassa saa nopeasti suuren levikin ja voi aiheuttaa merkittävää taloudellista tappiota hotellille pilalle menneen maineen vuoksi. Toisaalta positiivinen palaute ja positiivinen imago sosiaalisessa mediassa luovat luottamusta ja asiakasuskollisuutta. Osallistamalla viestintään sosiaalisessa mediassa hotelli voi vaikuttaa siihen, millaisen mielikuvan potentiaaliset asiakkaat hotellista muodostavat. Sosiaalisen median keskusteluista erilaisia odotuksia ja arvioita yrityksestä riippuen siitä, onko yritys mukana keskusteluissa sekä millä tavoin se kommunikoi. Sosiaalinen media on mahdollisuus viestiä, vaikuttaa, korjata virheitä ja olla läsnä asiakkaiden keskuudessa. Kuvio 4 näyttää, kuinka Serra Cantallops ja Salvi (2014, 49) ovat tutkimuksessaan koonneet aiemmat eWOM:iin liittyvät tutkimukset ja määritelleet sen päävaikutuskohteet yrityksen näkökulmasta.



Kuvio 4 eWOM:in päävaikutuskohteet yrityksen näkökulmasta (Serra Cantallops & Salvi 2014, 49)



Hotelliyrityksen näkökulmasta osallistuminen sosiaalisen median keskusteluihin vaikuttaa yrityksen menestykseen etenkin maineenhallinnan ja asiakasuskollisuuden kautta. Se lisää asiakasymmärrystä, jonka avulla hotelliyritys voi kehittää palvelujaan. Asiakasarvosteluihin vastaamisella nähdään olevan vaikutus arvostelualustoilla ilmeneviin hotellien pisteytyksiin tai tähdityksiin. Pisteytyksillä on suora vaikutus hotellin varaustasasteeseen. (Serra Cantallops & Salvi 2014, 48–49.)

Tässä tutkimuksessa empirian avulla selvitetään millainen asema eWOM:illa on hotellien markkinointistrategioissa ja mitä sillä tavoitellaan. Serra Cantallopsin ja Salvin kuviossa 4 ilmeneviä asioita etsitään tämän tutkimuksen empiriasta.

### 3.2.2 *Asiakasymmärryksen tiedonlähde*

Asiakasymmärrykseen tarvitaan tietoa, johon eWOM on suuri lähde. eWOM:ia voidaan kuvata kultakaivoksena. Jos yritys ei käytä sitä hyväksi, sen toimet ja käytännöt ovat pelkkää arvailua. (Sotiriadis 2017, 207.) Digiteknologian avulla voidaan tuottaa asiakasdataa, joka perustuu asiakkaiden henkilökohtaisiin profiileihin ja sosiaalisiin ominaisuuksiin. Asiakkaat tekevät aktiivisesti yhteistyötä yritysten kanssa ja osallistuvat asiakasymmärryksen tuottamiseen. (Greenberg 2010, 414.) Ilman asiakasymmärrystä asiakassuhdejohtaminen ei ole mahdollinen (Hirschowitz 2001, 168). Yrityksen käytössä oleva informaatio nousee tulevaisuudessa tärkeimmäksi kilpailueduksi (Ollonqvistin 2016, 61). Tulevaisuudessa tarvitaan entistä enemmän tietoa kuluttajien preferensseistä, jotta kuluttajien tarpeet voidaan tyydyttää. Monitoroimalla eWOM-sisältöä yritykset saavat tietoa siitä, mihin asiakkaat ovat tyytyväisiä ja mihin eivät. Tämän tiedon avulla yritykset voivat kehittää palvelujaan.

Serra Cantallopsin ja Salvin (2014, 44) mukaan suurimmat motivaatiotekijät online-arvostelun kirjoittamiseen ovat palvelun laatu, asiakastyytyväisyys, yhteisöön kuulumisen tunne, sosiaalinen identiteetti, uudelleenostoaikomus, muiden matkailijoiden auttaminen, yrityksen auttaminen ja virheen korjaaminen. Läheskään kaikki matkailijat eivät kirjoita arvosteluja. Arvosteluiden kirjoittaminen riippuu muun muassa palautteen antamisen helppoudesta ja siitä, kuinka hyödylliseksi asiakkaat kokevat palautteen antamisen (Casaló ym. 2010, 905). Palautteet eivät edusta kaikkein matkailijoiden kokemusta, mutta palautteiden perusteella suurin osa matkailijoista tekee ostopäätöksen.

eWOM:in aikaudella on tärkeää ymmärtää asiakkaan prosessiin osallistumisen tärkeys ja vaikutus. Yrityksen kannalta tämä tarkoittaa osallistumista eWOM-keskusteluihin luomalla online-sisältöä, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen asiakkaiden kanssa. Hotelli voi markkinointitoimenpiteillään yrittää korjata pettymyksiä, mutta etenkin keskusteluilla voidaan viestiä oikein kohdennettuja markkinointitoimenpiteitä oikealle ryhmälle. (Serra Cantallops & Salvi 2014, 49.) Aktiivisen vuorovaikutuksen

avulla tiedetään paremmin asiakkaiden tarpeet. Sosiaalisen median alusta, kuten TripAdvisor, mahdollistaa hotellille asiakasymmärrykseen vaadittavan tiedon saamisen ja toimii interaktiivisena vuorovaikutusalustana.

### 3.2.3 *Vaikutukset hotellin maineeseen*

Digitaalisessa mediassa maine rakentuu virtuaalisessa todellisuudessa suuren yleisön keskuudessa ja on yritykselle entistä vaikeammin hallittavissa. Digitaalinen maineenhallinta on yrityksen tapa kertoa itsestään ja tuoda itsensä näkyväksi digitaalisessa ympäristössä. Maineenhallinta sosiaalisessa mediassa on yritysten olemassa olon legitimizeerivää rakentavaa projektia. (Aula & Heinonen 2011, 102–103.) Yrityksen maineeseen vaikuttavat ihmisten tekemät tuote- ja palveluarvioinnit sekä yleiset mielikuvat. Seuraavaksi tärkeimmiksi koetaan mainetekijät, kuten vastuullisuus, muutoskyky ja kehittyminen. Ne vaikuttavat yrityksen menestykseen. (Aula 2011, 32–33).

Hotellipalveluille on ominaista subjektiivinen palvelukokemus, minkä vuoksi laatua sekä palvelukokemusta on vaikeaa standardoida. Palveluja ei voi etukäteen kokeilla, minkä vuoksi mielikuvilla on vahva asema. Muiden ihmisten aiemmat kokemukset koetaan luotettavina tietolähteinä. Yrityksen epäonnistuuessa palvelussa tieto siitä leviää eWOM:in myötä nopeasti. Negatiivinen sävy ja kritiikki vaikuttavat mahdollisten tulevien asiakkaiden ostopäätöksiin, koska yritys vaikuttaa huonomaineiselta. Yritysten proaktiivinen keino maineenhallintaan on negatiivisiin eWOM-palautteisiin vastaaminen. Matkaa suunnitellessaan kuluttaja lukee toisten aiempia kokemuksia ja tekee johdopäätöksiä yrityksen maineesta. Yrityksen vuorovaikutus keskusteluissa auttaa tulevaa asiakasta arvioimaan tapahtumaa eri suunnista ja mahdollistaa negatiivisen viestin neutraloinnin. Reklamaatioihin vastaaminen auttaa pettymystä kohdannutta ihmistä muuttamaan mielipidettään yrityksestä ja lieventää negatiivista kokemusta. (Serra Cantallops & Salvi 2014, 48–49; Xie ym. 2016, 2016.)

Yrityksen pitäisi jatkuvasti monitoroida kuluttajien luomaa sisältöä. Sisältöjen hallinta on haasteellista valsearvostelujen vuoksi. Asiakkaan pitää miettiä, ovatko arvostelut uskottavia vai eivät. Tarjoamalla omaa laadukasta informaatiota ja tarkkailemalla sisältöjä yritys voi vaikuttaa sisällön laatuun. Yritys voi vaatia alustan tarjoajaa kontrolloimaan sisällön kirjoittajia paremmin ja kehittämään tapoja estää valsearvostelujen kirjoittamista. (Filieri ym. 2015, 182.)

Eräs TripAdvisorilla käyttänyt saksalaishotelli on hyvä esimerkki siitä, miten se on kyennyt rakentamaan verkkomainettaan. Se on saanut asiakkailta viisi tähteä ja onnistunut pitämään ne. Hotellin johto teki strategisen päätöksen vastata jokaisen asiakkaan palautteeseen TripAdvisorissa kirjoittajan kielellä mahdollisuuksien mukaan. Arvostelut, joissa ilmeni, että hotellin palvelussa on parantamisen varaa, siirrettiin heti hotellin

ylemmän tason käsittelyyn. Ylempi taso hoiti asiakkaalle vastaamisen. Hotellin johto uskoo avoimuuden, reagoit nopeuden ja heidän tapansa arvostaa asiakkaan palautetta luovan luottamusta ja positiivista mainetta. Asiakkaat näkevät myös, että heidän arvostelunsa luetaan ja niihin vastataan. Tämä johtaa loppujen lopuksi hotellin kannalta suotuisaan asiakasta kunnioittavaan maineeseen. (TripAdvisor, verkkomaine, menestystarina 2015.)

### 3.2.4 *eWOM asiakasuskollisuuden luomisessa*

Digitaalisessa mediassa on miljoonia keskusteluja ympäri maailmaa. Yritys kilpailee siellä muiden yritysten viestien sekä kuluttajien tuottamien viestien kanssa. Kuluttajien kärsimättömyys ja tarve löytää nopeasti itselle sopivaa tietoa tuo yritykselle haasteen löytää oikea kanava ja aika asiakkaiden tavoittamiseen. (Leino 2010, 24–27.) Asiakkaita voidaan sitouttaa jatkuvalla läsnäololla ja keskustelemalla heidän kanssaan aktiivisesti (Berezan ym. 2015, 216–217). Vahvalla läsnäololla voidaan ymmärtää asiakkaiden tarpeita paremmin, ja asiakas voi ymmärtää yritystä paremmin. Molemminpuolinen yhteisymmärrys mahdollistaa asiakassuhteen kehittämisen, mikä luo asiakastyytyväisyyttä ja uskollisuutta. Ajoitus ja vuoropuhelu ovat asiakasuskollisuuden rakentamisen keskiössä digitaalisessa ympäristössä.

Samantyyppisiä hotellipalveluja tarjoavia yrityksiä on paljon, ja yksittäisen yrityksen on vaikea erottautua muiden joukosta. Uskolliset ja tyytyväiset brändilähettiläät eWOM:issa ovat muodostuneetkin arvokkaiksi erottautumiskeinoiksi hotelleille. Uskolliset asiakkaat ovat uskottavia sanansaattajia eWOM-kontekstissa ja he levittävät sanaa omalle ystävä-, sukulais- ja yhteistyöverkostolleen. (Kandampully ym. 2015, 381–382.) eWOM on tiedon etsimis- ja jakamisväylä. Helppokäyttöiset matkailusivustot kannustavat matkailijoita jakamaan omia kokemuksiaan. Luomalla ja ylläpitämällä asiakasuskollisuutta yritykset voivat luoda pitkäaikaista molemminpuolista hyötyä yritykselle ja asiakkaalle. Uskolliset asiakkaat kokevat sitoutumista ja kiintymystä yritystä kohtaan eivätkä ole valmiita vaihtamaan kilpailijaan heti paremman tarjouksen tullessa. Uskolliset asiakkaat ovat yleensä valmiita maksamaan hieman korkeamman hinnan. (Kandampully ym. 2015, 379.)

Yrityksen kannalta eWOM voi olla proaktiivinen markkinointistrategia (Kandampully ym. 2015, 396). Yritysten menestys riippuu siitä, kuinka hyvin ne onnistuvat luomaan positiivisia, ainutlaatuisia ja mieleenpainuvia kokemuksia. Asiakasuskollisuutta voidaan luoda suunnittelemalla persoonallisia kokemuksia, jotka brändilähettilään avulla yhdistävät samanhenkisiä kuluttajia yhteen. Viestiä ei kerro yritys, vaan brändilähettiläs omalle yhteisölleen. Yhteisön jäsenet jakavat tietoa eteenpäin omille yhteisöilleen, jolloin jokaisesta tulee brändilähettiläs viestiessään asiaa eteenpäin. Asiakkaat ovat us-

kollisempia asialle, jonka kehittämiseen he ovat itse vaikuttaneet ja jossa he ovat kokeneet emotionaalista mielihyvää. (Hwang & Kandampully 2012, 107.) Esimerkiksi matkailualalla TripAdvisor on hyvä esimerkki siitä, miten se osallistaa matkailijat jakamaan kokemuksiaan. Voidaankin ajatella, että jokainen arvostelua kirjoittava matkailija on brändilähteiläs omalta osaltaan, koska hän vaikuttaa omalla tarinallaan muihin. Yritykset voivat päättää, ottavatko ne aktiivisesti kantaa arvosteluihin. Asiakasuskollisuutta luodakseen yrityksen kannattaa huomioida palautteen antajan strateginen tärkeys. Asiakkaiden kokemukset ja niiden kerronta vaikuttavat mahdollisten tulevien asiakkaiden ostoaikeisiin voimakkaasti. Yrityksen reagointi asiakkaan antamaan palautteeseen sekä vuorovaikutuksen laatu vaikuttavat palautetta antavaan asiakkaaseen sekä muihin potentiaaliin asiakkaisiin. (Kandampully ym. 2015, 384.) Asiakasuskollisuuteen voidaan vaikuttaa vastaamalla arvosteluihin (Prashar 2016). Argumentoinnin laadulla tosin on suuri merkitys kuluttajan arvioidessa eWOM:in luotettavuutta (Cheung ym. 2012, 627). Syvempi ja merkityksellisempi suhde asiakkaaseen voidaan saada hoitamalla suhdetta aktiivisesti ja henkilökohtaisesti. Kun asiakas kokee syvempää merkitystä ja tarkoitusta, se kuvastaa syvempää uskollisuutta. (Kandampully ym. 2015, 384.)

### **3.2.5 *Vaikutus hotellipalvelujen myyntiin***

Hotelliyritysten vastaukset verkkoarvosteluihin ovat tehokas keino vaikuttaa hotellin tähditykseen, varausasteeseen ja myyntiin. Perinteinen hotellin tasosta kertova tähditys on menettämässä vähitellen merkitystään ja verkossa olevalla matkailijoiden antamalla tähdityksellä on voimakkaampi vaikutus. (Abrate & Viglia 2016, 123; 130). Hotellien asiakaskokemuksen kehittämiseen erikoistuneen RepUp yrityksen teettämän tutkimuksen mukaan 68 prosenttia matkailijoista valitsee enemmän hotellin, joka vastaa asiakkaiden arvosteluihin verkossa, kuin sellaista, joka ei vastaa. Positiivisten arvostelujen ja tähdityksen linkittäminen yrityksen omille kotisivuille kasvattaa kävijämääriä ja kannustaa varauksen tekemiseen yrityksen omassa varausjärjestelmässä (Prashar 2016). Erään texasilaisille hotelleille tehdyn tutkimuksen mukaan vastatessaan arvosteluihin TripAdvisorissa hotelliyritykset kokivat 12 prosentin kasvun tähdityksissä. Samassa tutkimuksessa todettiin yrityksen aktiivisen vastaamisen vähentävän negatiivisten palautteiden määrää ja lisäävän positiivisten palautteiden määrää. Samalla negatiiviset palautteet muuttuvat paremmin argumentoiduiksi, koska asiakkaat tietävät hotellin luokevan niitä ja vastaavan niihin. (Proserpio & Zervas 2017, 663.)

Kiinan suurimmalta matkailusivustolta Ctrip:ltä kerättyä dataa analysoitiin tutkimuksessa, jonka mukaan positiiviset arvostelut nostavat hotellin varausastetta. Noin 10 prosentin parannus verkkoarvosteluiden pisteytyksessä nostaa myyntiä tutkimuksen mukaan 4,4 prosenttia. Verkon kautta tehdään enemmän varauksia hotelleihin, joilla on

korkeammat pisteet tai tähditykset. (Ye ym. 2009, 181.) RepUp yrityksen teettämän tutkimuksen mukaan tähdityksen noustessa yhdellä prosentilla voitiin huoneen päivähintaa nostaa keskiarvoisesti 6,9 prosenttia (Prashar 2016).

Merkittävä osa hotellien huonevaruksista tulee jonkin verkkomatkanjärjestäjän kautta, joka perii hotellilta komission varauksista. Varausasteen kasvu ei välttämättä ennusta kannattavuutta, koska verkkomatkanjärjestäjän komissio vähentää huonemyynnin myyntikatetta. Hotellit toivovat saavansa varaukset suoraan omaan järjestelmäänsä, koska silloin niiden ei tarvitse maksaa komissiota kolmannelle osapuolelle. Matkailijat vertailevat usein hintoja eri verkkomatkanjärjestäjien kanavissa sekä hotellin omilla kotisivulla. Hinnoissa on usein eroja, koska verkkomatkanjärjestäjän hinta ei päivitty välittömästi hotellin tehdessä hintaan muutokseen. Sekä verkkomatkanjärjestäjät että hotellit tarjoavat omia alennettuja hintojaan, jotka eivät välttämättä vastaa toisiaan. Jotta hotellit saisivat asiakkaiden varaukset suoraan, ne voivat tarjota parhaan hinnan takuun, optimoida verkkosivut parhaalla mahdollisella tavalla ja kohdentaa asiakkaille tarjouksia. Asiakkaalle voidaan tarjota kanta-asiakasetuja, jos varaus on tehty suoraan hotelliin. (Toh ym. 2011, 181, 186.)

## 4 VERKKOARVOSTELUJEN HALLINTA

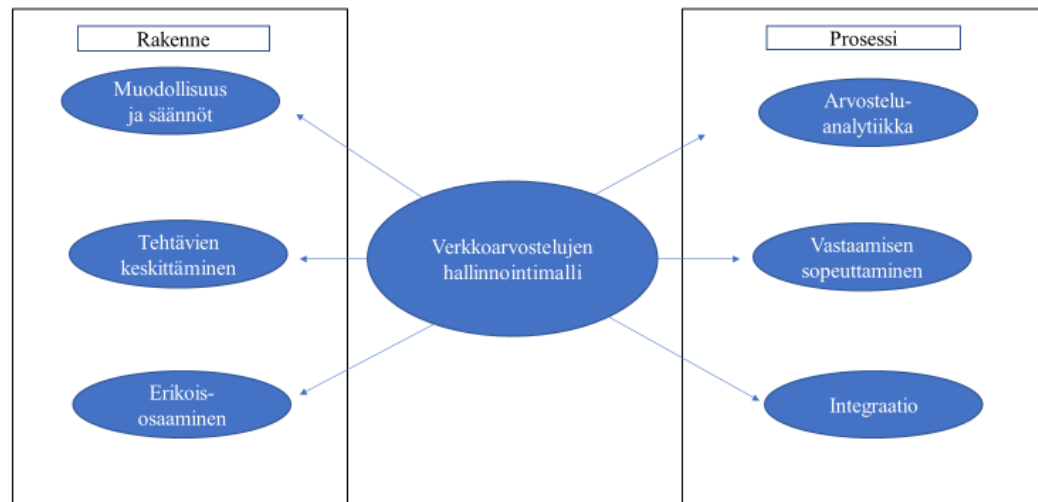
### 4.1 Hotellin johto päättää rakenteesta ja prosessista

Verkkoarvostelujen hallinta (engl. online review management) ja johtaminen on käsitteenä melko uusi. Akateemisessa tutkimuksessa käytetty termi ORM on lyhenne sanoista online reputation management eli verkkomaineenhallinta tai online review management. Tässä työssä lyhenteellä tarkoitetaan verkkoarvostelujen hallintaa. eWOM:in voimakas lisääntyminen ja sen vaikutukset yrityksiin on saanut aikaan painetta luoda verkkoarvostelujen hallinnoimiseen työkaluja. (Nguyen & Coudounaris 2015, 163.)

Verkkoarvostelujen hallinta tulisi nähdä kokonaisvaltaisena toimintona, joka toimii yrityksen strategian mukaisesti johdonmukaisena prosessina, ei siis esimerkiksi pelkkänä vastaustapaohjeistuksena (Niu & Fan 2018). Hallitakseen verkkoarvosteluja hotelliyrityksen tulee luoda käytännön prosessi, jonka avulla voidaan toimia systemaattisesti ja hyödyntää asiakaspalautteita parhaalla mahdollisella tavalla. Prosessi sisältää monia osa-alueita, jotka vaikuttavat eri tavoin asiakaskokemuksen muodostumiseen. Palveluyrityksen prosessien keskiössä on asiakas, holistinen asiakaskokemus ja sen kehittäminen. (Nguyen & Coudounaris 2015, 163; Niu & Fan 2018.)

Verkkoarvostelujen hallintaprosessissa yhdistyy monia palveluyrityksen johtamisen alueita. Näitä osa-alueita ovat esimerkiksi laadunhallinta- ja johtaminen, lähijohtaminen (engl. onsite management) sekä palvelujen johtaminen, jossa erittäin tärkeinä osa-alueina ovat markkinointi ja palveluvirheiden korjaaminen. Verkkoarvostelujen hallinointi on johtamisen osa-alue, jonka tehokkuutta ei voida saavuttaa ilman sen integroitumista muihin johtamisen alueisiin. (Niu & Fan 2018.)

Verkkoarvostelujen hallinointimallin rakennetta kuvastavat muodollisuus ja säännöt, toimintojen keskittäminen sekä erikoisosaaminen. Prosessissa korostuu analytiikka, vastauksien sopeuttaminen vastaajille sopiviksi sekä integraatio monen eri palvelujen johtamisen osa-alueen kanssa. Verkkoarvostelujen hallinointimallissa on paljon samankaltaisuutta aiempiin palvelujohtamisen malleihin, kuten palvelun normalisointimalliin (engl. service recovery), mutta eroavaisuus löytyy henkilökunnan kouluttamis- ja valmentamistarpeissa. Verkkoarvostelujen hallinointimallissa asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa ovat vain nimetyt henkilöt, joilla on asiaankuuluva osaaminen. (Niu & Fan 2018.)



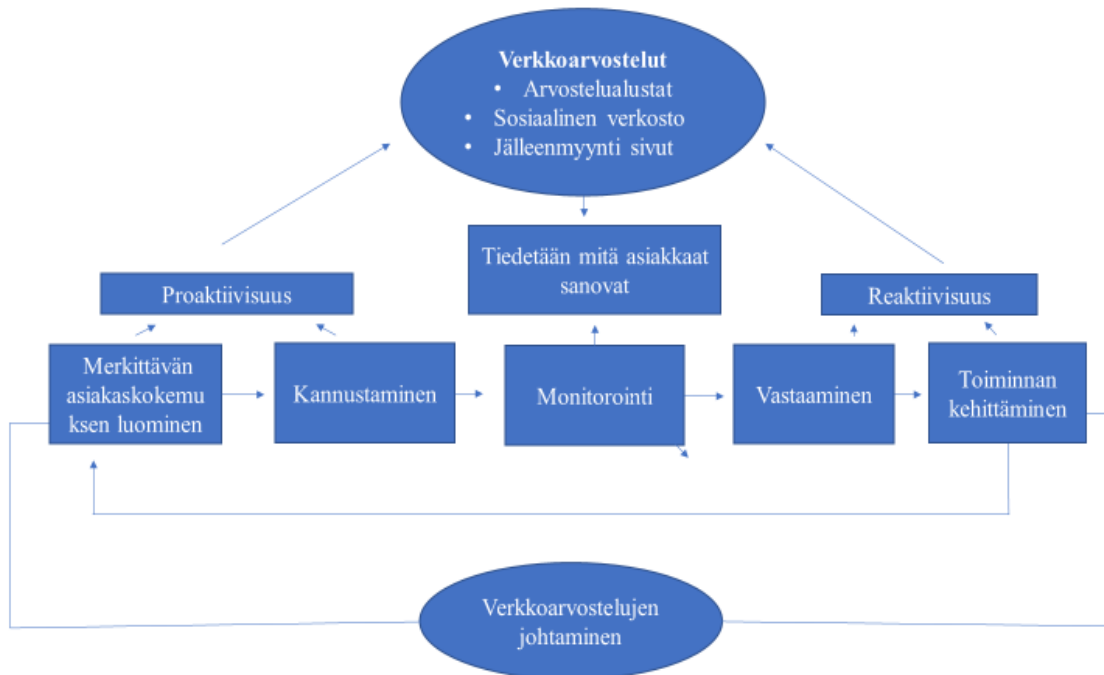
Kuvio 5 Verkkoarvostelujen hallinnointimalli (Niu & Fan 2018)

Arvosteluihin vastaamiseen liittyy kuvion 5 mallissa paljon sääntöjä ja muodollisuutta. Yrityksen johto päättää, kuinka usein arvosteluja seurataan, minkälaisiin arvosteluihin vastataan ja kuinka usein niihin vastataan. Johto päättää arvosteluista tehtävistä raporteista ja jälkiseurannasta. Tehtävien keskittämistä kuvastaa yrityksen vahva kontrolli arvosteluihin vastaamisessa, sillä vain muutama nimetty ihminen vastaa arvosteluihin ja vaikuttaa vastauksien sisältöön. Verkkoarvostelujen parissa työskentelevillä henkilöillä on erikoisosaamista sosiaalisesta mediasta tai heidän voidaan sanoa olevan sujuvasanaisia ja tietoteknisesti osaavia. Vastuulliset henkilöt voivat saada tukea erilaisista workshoppeista, markkinoinnin ammattilaisilta, ystäviltä, tuttavilta tai sukulaisilta. (Niu & Fan 2018.)

Varsinaiseen prosessiin (kuvio 5) liittyvät oleellisesti analytiikka ja kanavat, joissa arvosteluja hallinnoidaan. Yritykset kannustavat asiakkaitaan kirjoittamaan arvosteluja, keräävät arvosteluja, analysoivat ja tekevät niiden pohjalta johtopäätöksiä. Arvosteluista saadaan nopeasti tietoa vallalla olevasta trendistä, kun taas asiakastytyväisyyskyselyjen avulla tieto saattaa olla hitaammin saatavilla. Arvostelut koetaan kuitenkin informaatiomäärältään suppeammiksi kuin asiakastytyväisyyskyselyt. Arvostelujen avulla yritys voi asemoida ja suhteuttaa asemansa kilpailijaan verrattuna ja saada tietoa kilpailijan onnistumisista ja epäonnistumisista. Vastaukset pyritään sopeuttamaan asiakkaan mukaan ja niistä pyritään tekemään henkilökohtaisia. Negatiivisiin ja positiivisiin vastauksiin käytetään erilaista formaattia. Integraatiolla tarkoitetaan verkkoarvosteluista saadun tiedon perusteella toimimisesta kokonaisvaltaisesti muillakin johtamisen alueilla. Saadun tiedon perusteella osataan antaa koulutusta tai tiedetään, mikä palvelun osalualue ei toimi. Arvosteluista saadaan paljon tietoa asiakkaiden toivomista uusista tuot-

teista ja palveluista. Kehittämällä toimintaa, parantamalla asiakaspalvelua tai toimintoja voidaan parantaa asiakastyytyväisyyttä. (Niu & Fan 2018.)

Verkkoarvostelujen johtaminen on toimintaa, jonka avulla pyritään saavuttamaan suotuisia mielipiteitä. Toiminta voidaan jakaa reaktiiviseen ja proaktiiviseen toimintaan (Nguyen & Coudounaris 2015, 165.) Kuvio 6 on esimerkki mallista, jonka avulla verkkoarvosteluja voidaan johtaa ja hallita.



Kuvio 6 Verkkoarvostelujen johtamisohjeistus hotellitoimialalle (Nguyen & Coudounaris 2015, 166)

Kuviossa 6 verkkoarvostelujen johtaminen on jaettu viiteen osa-alueeseen, joista proaktiivista toimintaa ovat merkittävän asiakaskokemuksen luominen ja arvostelujen kirjoittamiseen kannustaminen. Proaktiivinen toiminta on strategialähtöistä, ennakoivaa ja ohjaavaa toimintaa. Arvostelujen monitorointi on tiedon hankintaa. Tietojen avulla yritys voi vastata arvosteluihin ja toimia saadun tiedon perusteella. Viitekehysten lähtökohtana on erinomaisen asiakaskokemuksen luominen. Viitekehys sisältää käytännön ohjeita kunkin osa-alueen johtamiseen. (Nguyen & Coudounaris 2015, 166.) Tämän tutkimuksen toisena alakysymyksenä on; miten hotellit käytännössä hallinnoivat verkkoarvosteluja sisältäviä kanavia ja miten ne käytännössä hyödyntävät niistä keräämäänsä tietoa. Nguyen ja Coudounarisin (2015, 166) luoma viitekehys toimii oleellisena teoreettisena lähtökohtana etenkin operatiivisen toiminnan tutkimisessa.



## 4.2 Merkittävän asiakaskokemuksen luominen

Asiakastyytyväisyys on tärkein tavoite palvelualan yrityksille (Torres ym. 2014, 254). Positiivinen ja merkityksellinen asiakaskokemus saa asiakkaat palaamaan hotelliin uudelleen ja suosittelemaan sitä muille (Nguyen & Coudounaris 2015, 165–166).

Asiakaskokemus voidaan määritellä holistiseksi kokemukseksi, joka syntyy asiakkaan ja yrityksen, yrityksen brändin tai tuotteen välisestä interaktiosta. Se pitää sisällään asiakkaan kognitiivisen, affektiivisen, emotionaalisen, sosiaalisen ja fyysisen kokemuksen, joita hän kokee suoraan tai epäsuoraan asiakaspolun eri kosketuspisteissä (Verhoef ym. 2009, 32). Näissä vuorovaikutustilanteissa syntyy arvo asiakkaalle ja yritykselle. Asiakkaalle arvo on hedonistista ja utilitaristista. Yritykselle arvo on enemmän taloudellista hyötyä ja aineettoman pääoman kasvua. Asiakaskokemus muodostuu monien yksittäisten kokemusten ja tekijöiden summana. Näihin tekijöihin hotelliyritykset pyrkivät vaikuttamaan. (Meyer & Schwager 2007, 116–126; Verhoef ym. 2009, 32; Bolton ym. 2014, 254–255.) Asiakaskokemukseen vaikuttavat eri tekijät, jotka voivat vaihdella asiakkaan tavoitteiden ja mielialojen mukaisesti. Yksi asiakas voi kokea jonkin tietyn asian positiivisena, ja toista asiakasta sama asia voi ärsyttää. Asiakastyytyväisyys on suora heijastus asiakaskokemuksen koetusta laadusta. (Puccinelli ym. 2009, 16–18.) Asiakaskokemus alkaa jo tiedonetsintävaiheessa ja päättyy kokemuksen jälkeiseen arviointiin. Hotellien onkin varmistuttava, että asiakaskokemuksen kaikki vaiheet toimivat saumattomasti ja luvatus palvelukonseptin mukaisesti. Erinomaisen palvelukokemuksen pitää ulottua fyysisen hotellin lisäksi elektronisiin kanaviin sekä ennen että jälkeen vierailua. (Bolton ym. 2014, 266–268; Nguyen & Coudounaris 2015, 174.)

Merkityksellinen asiakaskokemus on kokemus, joka täyttää ja ylittää odotukset. Merkityksellinen kokemus muistetaan ja se halutaan jakaa myös muille. Jotta asiakas on tyytyväinen, pitää yrityksen toteuttaa lupauksensa. Luodakseen erityisen positiivisen asiakaskokemuksen yritys pitää jollakin positiivisella tavalla ylittää asiakkaan odotukset. Tällaisen kokemuksen luomiseen tarvitaan kokonaisvaltaisesti onnistunut asiakaspolku. Asiakas kulkee asiakaspolullaan eri kosketuspisteiden kautta, ja niiden merkitys sekä vaikutus vaihtelevat asiakkaan mukaan. Kosketuspisteiden personointi ja ihmisen huomioiminen erityisellä tavalla yksilönä ovat varmoja tapoja merkittävän asiakaskokemuksen luomisessa. Ihmiset ovat erilaisia persoonia, mihin vaikuttavat muun muassa syntyperä ja kulttuuri. Ihmiset ympäri maailmaa kuitenkin yleisesti arvostavat ystävällisyyttä, avuliaisuutta ja joustavuutta. Eräässä tutkimuksessa selvitettiin Floridassa vierailevien amerikkalaisten, brasilialaisten, kanadalaisten ja saksalaisten matkailijoiden hotellikokemuksia. Tutkimuksen mukaan pohjoiseurooppalaiset pitivät tärkeimpänä hotellin henkilökunnan ystävällisyyttä, ongelmanratkaisukykyä ja itse hotellihuonetta, kun pohjoisamerikkalaiset arvostivat enemmän palvelun ammattimaisuutta sekä omien sisäisten tarpeidensa ja tunteidensa täyttymistä. Eteläamerikkalaiset arvostivat ystävälli-

syyttä ja ammattimaisuutta sekä ilahduttavia hetkiä ruoan ja juoman äärellä. Kanadalaiset arvostivat ystävällisyyttä, elämyksellisyyttä sekä ilahtuivat yllätyksistä. Merkityksellisen asiakaskokemuksen luominen on haasteellista ja hienovaraista etenkin kansainväliselle hotellille, ja niinpä asiakaspreferenssien selvittäminen ja henkilökohtainen palvelu ovat tärkeitä. (Torres ym. 2014, 259–261.)

Asiakkaita voidaan sitouttaa palvelemalla heitä hyvin heti asiakaspolun alusta lähtien varmistuen, että he ovat tyytyväisiä ja kokevat lupauksen sekä toteutuksen vastaavan toisiaan. Erityisesti palvelukokemus henkilökunnan kanssa on tärkeä. Henkilökunnan valtaistaminen toimimaan eri tilanteissa parhaalla mahdollisella tavalla on oleellista, jotta asiakaskokemuksesta saadaan paras mahdollinen. Henkilökunnan valtaistaminen on yrityksen strateginen päätös. Valtaistamisella tarkoitetaan, että tiukkojen ohjeistusten sijaan yrityksen tulisi antaa asiakaspalvelun etulinjassa työskenteleville toimintavaltaa, kannustusta sekä tukea ja palautetta, jotta he onnistuvat työssään. Hotellien pitää varmistaa asiakkaan vierailuolonaikana onnistunut asiakaskokemus ja etenkin se, että kaikki mahdolliset ilmenneet ongelmat selvitetään, jotta asiakas lähtee hotellista hyvillä mielin. (Bolton ym. 2014, 266–268; Nguyen & Coudounaris 2015, 165–166.)

Asiakaskokemus on lopputulos eri kosketuspisteiden interaktioista. Eri kosketuspisteillä on oma painoarvonsa asiakaskokemuksen lopputuloksen arvioinnissa. Merkityksellisen ja henkilökohtaisen asiakaskokemuksen luomiseksi yrityksen täytyy tietää, millainen merkitys eri asioilla eri kosketuspisteissä on asiakkaille. Rikkaan, monipuolisen ja tunnetietoutta sisältävän asiakasdatan kerääminen ja hyödyntäminen eri kanavien kosketuspisteiden toiminnoissa auttaa yrityksiä parantamaan asiakaskokemusta ja ymmärtämään asiakkaitaan paremmin. (McCull-Kennedy ym. 2015, 432.) Yleisimmin asiakkaat kirjoittavat verkkoarvosteluja hotelliasiakaskokemuksestaan. Kirjoituksissa ilmenee toiminnallisuus ja palveluorientoituneisuus, kuten esimerkiksi se, ovatko he saaneet haluamansa, miten heidät on huomioitu ja miten heidät on saatu tuntemaan itsensä erityiseksi ja tärkeiksi asiakkaita (Nguyen & Coudounaris 2015, 171).

Merkittävän asiakaskokemuksen luomiseen kuuluu oleellisesti palvelujen ja puitteiden taso. Asiakaspalvelulla on erityisen suuri merkitys. Henkilökohtainen palvelu, asiakkaiden erityinen huomioiminen ja ilahduttaminen ovat haasteellisia tehtäviä ja niiden toteuttaminen vaatii henkilökunnalta erityistä asiakaspalveluasennetta. Yrityksen sisäinen ilmapiiri sekä johtamismalli heijastuvat asiakaspalveluun. Organisaatiosta heijastuva palveluorientoituneisuus siirtyy henkilökunnan kykyyn palvella asiakkaitaan. (Nguyen & Coudounaris 2015, 165–167.)

Segmentoinnin avulla voidaan tehokkaammin ja helpommin ymmärtää asiakkaita ja luoda erinomaista asiakaskokemusta. Eri kanavat houkuttelevat erilaisia kohderyhmiä. Sosiaalisen median markkinoinnin kaksisuuntainen viestintämahdollisuus vaatii matkailijoiden jakamista eri ryhmiin niiden oman osallistumisen aktiivisuuden mukaan. Matkailijat käyttävät sosiaalisen median kanavia eri vaiheissa osto- ja kulutusprosessia eri

tarkoituksiin. Amaro ym. (2016, 11) korostavat segmentoinnin tärkeyttä markkinoinnissa sosiaalisessa mediassa, jotta viestintä säilyy yhdenmukaisena, mutta myös tavoitteellisena.

### 4.3 Kannustaminen arvostelujen kirjoittamiseen

Kannustaminen arvostelujen kirjoittamiseen on proaktiivinen keino saada lisää arvosteluja. Verkkoarvosteluilla on sitä suurempi vaikutus, mitä enemmän niitä on. Ihmiset kokevat useiden eri henkilöiden arvostelut luotettavammaksi kuin yksittäisen, vieraan henkilön kokemuksen. Useammasta arvostelusta voi mahdollinen asiakas päätellä eräänlaisen keskiarvon hotellin palveluille. Lisäksi suuri määrä positiivisia arvosteluja kannustaa valitsemaan hotellin, koska se on yleisesti suosittu. (Xie ym. 2014, 10; Nguyen & Coudounaris 2015, 166.) Arvostelujen suuri määrä antaa ääri laidan palautteelle pienemmän painoarvon (TripAdvisor, arvostelujen vaikutus).

Hyvän asiakaskokemuksen pitää toteutua, jotta voidaan varmistaa positiivisten arvostelujen saaminen. Kun yritys on varmistanut hyvän asiakaskokemuksen syntyneen ja asiakkaiden olevan tyytyväisiä, sen kannattaa kannustaa asiakkaita monin eri tavoin arvostelun kirjoittamiseen. Asiakasta ei saisi päästää lähtemään tyytymättömänä hotellista, koska tyytymättömyys tulee todennäköisesti näkymään arvostelussa ja moninkertaisesti leviävänä negatiivisena eWOM:ina. (Nguyen & Coudounaris 2015, 166.)

Vastaanottovirkailijan kasvotusten tekemät pyynnöt ovat tehokkaita ja sitouttavia. Asiakkaalle voidaan luoda tunne hänen palautteensa tärkeydestä ja siitä, että hänen sanoillaan on suuri merkitys. Pyynnöstä muistuttaminen vielä jälkeempään sähköpostilla on hyvä keino. (Nguyen & Coudounaris 2015, 166.) Erilaisilla arvostelualustoilla on myös tehokkaita muistutuskeinoja sekä kannusteita arvostelujen kirjoittamiseen (Sotiriadis 2017, 180). Positiivisten kommenttien myötä voidaan luoda potentiaalisten asiakkaiden luottamusta ja kasvattaa myyntiä uusien positiivisten ostopäätösten myötä (Xie ym. 2014, 10).

Erityisen tärkeää asiakaskokemuksen yhdenmukaiselle jatkumolle on myös arvostelukanavan toimivuus ja helppous. Kanavan pitää tukea koko yrityksen luomaa palvelukokonaisuutta, sillä onnistunut asiakaskokemus voi kääntyä negatiiviseksi hankalan palautekanavan myötä. (Nguyen & Coudounaris 2015, 166.) Kanavan monipuolisuus, helppokäyttöisyys ja laatu vaikuttavat myös siihen, miten luotettavaksi kuluttajat kanavan kokevat (Filieri ym. 2015, 181). Hotellin on helpompi hallita asiakaspalautteita ja arvosteluja, jos se aktiivisesti ohjaa niitä hallitsemaansa järjestelmään. Hotellien pitää varmistaa, että arvosteluihin kannustetaan ainoastaan hotellin oikeita asiakkaita. Joskus ystävien ja tuttavien kannustaminen kirjoittamiseen voi olla houkuttelevaa, mutta niin

negatiiviset kuin positiiviset valearvostelut ovat yleensä nähtävissä ja luovat epäluotettavuutta. (Nguyen & Coudounaris 2015, 166.)

Etenkin henkilöt, jotka eivät ole kovin taidokkaita käyttämään digitekniologiaa, saattavat kokea arvostelujen kirjoittamisen vaikeaksi. Hotelliyritykset voivat antaa selkeitä ohjeita ja malleja arvostelun kirjoittamiseen helpottaakseen asiakasta. Ohjeiden antaminen vaatii niin hienovaraista tiedustelua niiden tarpeesta kuin hyvää asiakastuntemusta, jotta vältetään loukkaamista asiakasta. Selkeät ohjeet auttavat hotellia saamaan haluaansa sisältöä suoraviivaisena ja konkreettisena, jolloin palautteen avulla voidaan helpommin edistää liiketoimintaa. (Wu ym. 2017, 594.)

Aiempi tutkimus on korostanut arvostelujen moninaisuutta ja erilaisia vivahteita, joilla tarinan lukija saadaan vangittua ja arvosteluihin saadaan henkilökohtaisuutta. Yrityksen kuitenkin kannattaa kannustaa asiakkaitaan ennemmin helposti ymmärrettävään ja suoraviivaiseen arvioon kuin monimutkaiseen lennokkaaseen novelliin. Teksti voi sisältää myös tunneilmaisuja, jotta se mielletään syvällisemmäksi. Yksinkertaiset ja vähemmän tunnepitoiset arvostelut jättävät kuitenkin enemmän tilaa ja mahdollisuuksia hotellin omalle markkinoinnilliselle sanomalle ja sen mieltämiselle ja hotellin on helppompaa analysoida asiakkaidensa jättämiä arviointeja. Yritys saattaa nostaa omille kotisivuille asiakkaan siitä kirjoittaman TripAdvisor-arvion. Asiakkaan kirjoittama arviointi on kuitenkin monesti todella monipuolisesti ja vivahteikkaasti kirjoitettu. Yksinkertaisempi arvio jättäisi enemmän tilaa yrityksen omalle sanomalle, ja näin ollen hotelli voisi markkinointiviestinnän avulla luoda asiakkaalle odotukset, jotka vastaavat yrityksen tahtotilaa. Yksittäisen asiakkaan subjektiivinen kokemus saattaa luoda odotuksia, jotka eivät ole yrityksen strategian mukaisia eivätkä edes vastaa todellisuutta. (Wu ym. 2017, 590–594.)

#### **4.4 Monitorointi**

Sosiaalinen media on luonut yrityksille uuden johtamisen osa-alueen: asiakkaiden kuuntelemisen. Kuuntelemalla asiakkaita yritys voi kehittää toimintojaan ja mitata onnistumistaan. (Bowen 2015, 226.) Macnamaran (2015, 36) mukaan ”kuunteleminen, oppiminen ja käytäntöön vieminen on parasta käytännön mittaamista”.

Monitorointi on koko verkkoarvostelujen hallinnointiprosessin tärkein osa-alue. Monitoroinnin avulla voidaan kuunnella ja analysoida asiakkaiden sanottavaa sekä kehittää toimintaa. (Nguyen & Coudounaris 2015, 166.) Ilman monitorointia yritys ei voi hallita mainettaan, koska se ei tiedä sen hetkistä mainettaan tai mahdollisia riskitekijöitä (Aula & Heinonen 2015, 192). Ainoastaan ottamalla selvää, mitä yrityksestä tai brändistä puhutaan, yritys voi selvittää, miten hyvin se on onnistunut saavuttamaan tavoitteensa.

Joskus totuus voikin olla yllättävä, sillä yritys ei ehkä osaakaan toimia yhtä hyvin kuin kuvitteli. (Nguyen & Coudounaris 2015, 166.)

Tehokas sisällön monitorointi edellyttää oleellisten kanavien ja arvostelujen tunnistamista. Alustat poikkeavat toisistaan paljon toiminnan ja datan osalta. Yrityksen kannattaa tarkoin suunnitella ja arvioida alustojen tarjoaman datan laatua sekä minkälaisia johtopäätöksiä ja toimenpiteitä niistä saadun tiedon avulla kannattaa tehdä. Kommunikointitarkoituksessa alustat ovat tehokkaita, jos ne on rakennettu niin, että ne tarjoavat mahdollisimman paljon laadukasta tietoa ja ohjaavat arvioinnin tekijää tuottamaan monipuolista sekä laadukasta sisältöä. Lisäksi yrityksen oma kommunikointikäytäntö ja alustoille tuotetun sisällön laatu ratkaisevat, miten asiakkaat tai potentiaaliset asiakkaat kokevat viestinnän. (Xiang ym. 2017, 63–64.)

Käytännössä monitorointityö pitää resursoida ja jalkauttaa tietyille työntekijöille tai tiimille päivittäiseksi tehtäväksi. Verkkomaineen hallinnan työkaluja on olemassa paljon ja niiden hankintaan kannattaa panostaa. (Nguyen & Coudounaris 2015, 166.) Nguyenin ja Coudounarin (2015, 169–173) tutkimuksessa hotellit kävivät läpi päivittäin arvostelut ja vastasivat niihin. Tutkimuksessa oli viisi eri kokoista hotellia, joista suurimmalla oli 286 huonetta. Suurin hotelli sai keskiarvoisesti 10 arvostelua päivässä. TripAdvisor koettiin tärkeimmäksi alustaksi ja sen hoitaminen oli sujuvaa ja nopeaa, koska se ilmoitti uusista arvosteluista. Osa yrityksistä hoiti myös Facebookin kommentit päivittäisenä rutiinina. Internetissä olevien alustojen jäljittämiseen käytettyjä työkaluja olivat Google Alerts ja Mention. Nämä työkalut koettiin tarpeellisiksi, jos hotellilla oli huoneita yli 300 ja arvosteluita tuli monista eri lähteistä. Hotelleilta vastaamistyöhön kului aikaa keskimäärin kolme tuntia viikossa, mutta aika-arviot vaihtelivat paljon riippuen hotellin koosta ja henkilökunnan englannin kielen taidoista. Henkilökunta koki, että vastaamistyöhön käytetty aika ei ollut lisätaakka. Yksisuuntaisen hotellista asiakkaille suuntautuvan markkinoinnin ja mainonnan katsottiin muuttuneen ORM-toiminnoiksi. Mikään hotelleista ei ollut ulkoistanut tehtävää, vaan hoiti sen itse. Tehtävää hoiti myynti- tai markkinointipäällikkö tai toimitusjohtaja. He kokivat tehtävän normaalina asiakkuuden hoitamisena, joka kuuluu oleellisesti hotellitoimialalle. Heidän asemansa hotellin organisaatiossa on vakuuttava ja vaikuttava. He voivat tehdä käytännön toimenpiteitä asioiden parantamiseksi. Asiakkaiden kannalta esimies- ja johtotason työntekijän vastaus luo tunteen siitä, että heidän asioitaan hoitavat heidän edustaan eniten kiinnostuneet ihmiset.

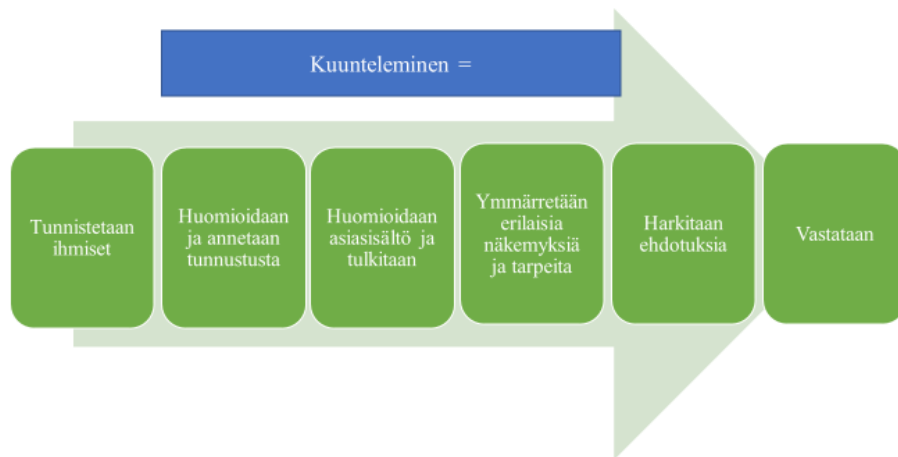
Asiakkaiden kuunteleminen on tärkeää. Kuuntelemisen kulttuuri kumpuaa avoimesta asiakasorientoituneesta yrityskulttuurista, jossa on toimiva organisaatorakenne, selkeät toimintatavat, riittävät henkilöresurssit ja ammattitaitoiset viestijät, koulutusta ja kuuntelemista mahdollistavaa teknologiaa. Kuunteleva organisaatio vie kuullun päätöksenteon ja antaa sen vaikuttaa yrityksen kehitykseen. Kuviossa 7 esitetään Macnamaran

(2016, 145) luoma kuuntelemisen arkkitehtuuri, jossa korostuu kaksisuuntainen kommunikointi, dialogi, sitoutuminen, ja ihmissuhteet.



Kuvio 7 Kuuntelemisen arkkitehtuuri (Macnamara 2016, 145)

Macnamara (2016, 144–145) korostaa kuuntelemisen tärkeyttä organisaatiossa, mutta myös sen ulottamista muihin sidosryhmiin ja yleisöön, kuten asiakkaisiin. Kuunteleminen on paljon muutakin kuin näennäistä huomioimista tai puheenvuoron odottamista, mitä havainnollistaa kuvio 8.



Kuvio 8 Kuuntelemisen määritelmä (Macnamara 2013, 168–171)

Kuuntelemisen avulla voidaan tunnistaa ihmisiä, joilla on relevantteja näkemyksiä, kiinnostusta tai halu tulla kuulluksi. Kuunteleminen on toisten ihmisten puheen huomiointia ja puheille tunnustuksen antamista. Se on huomion kiinnittämistä puheen asiasisältöön, tulkintaan ja erilaisten näkemysten ja tarpeiden ymmärrystä. Kuuntelemiseen kuuluu myös erilaisten ehdotusten harkinta sekä hyvin harkittu sopivalla tavalla vastaaminen. (Macnamara 2013, 168–171.)

Kuuntelemisen avulla voidaan kommunikoida järkevällä tavalla. Silloin organisaation viestinnässä toimitaan alhaalta ylöspäin. Kuuntelemisen taito lähtee organisaation omasta käytöksestä ja ajattelusta liikkeelle. Kuuntelemalla asiakkaita yritys voi selvittää asiakkaiden tarpeet ja kaiken viestinnän tulee olla lähtöisin asiakkaista ja myös päätyä asiakkaisiin. Ihmiset luottavat toisiinsa ja heidän arvosteluihinsa, joten suuret massamediapanostukset saattavat olla kannattamattomia. Asiakkaat tietävät omista toimintavoistaan ja elämästään enemmän kuin yritys. Kannattavia keinoja ovat osallistuttaminen, yhteistyön tekeminen ja yhteisöllinen sitouttaminen. (Macnamara 2016, 142–146.)

Arvostelujen analysoinnissa ja arvioinnissa kannattaa huomioida asiakkaiden erilaiset preferenssit maantieteellisen taustan perusteella. Hotellipalvelujen arvioinnissa ihmiset keskittyvät keskiarvoisesti yhtä paljon huoneen ja palvelun arviointiin. Sen sijaan muilla osa-alueilla saattaa olla paljonkin eroja. Kansainvälisen hotellin ei kannata huomioida pelkästään asiakasarvioiden kokonaistulosta tai keskiarvoa, vaan on tehokkaampaa tarkastella niitä segmentteittäin. Usein asiakassegmenttien jakoperusteita ovat jako kotimaisiin ja ulkomaisiin asiakkaisiin. Jakaminen segmentteihin auttaa hotellia ymmärtämään asiakkaan preferenssejä paremmin ja vastaamaan näihin tarpeisiin. (Liu ym. 2017, 560.)

Valearvostelujen määrä on kasvanut siinä missä arvostelujenkin. Valearvosteluja kirjoittavat sekä yritykset että asiakkaat. Erilaiset alustat ovat kehittyneet ja tekevät valheellisten arvostelujen kirjoittamisen hankalammaksi. Valearvostelujen ympärille on myös luotu laitonta yritystoimintaa. Hotelliyrityksille saatetaan myydä palveluna positiivisia asiakasarvosteluja, joiden avulla hotellin sijoittuminen tai tähditys saadaan nousemaan. Asiakasorientoituneet ja asiakaskokemuksen kehittämiseen keskittyneet yritykset ovat ymmärtäneet valearvostelujen tuovan pelkkää haittaa yritykselle. Oikean asiakaskokemuksen kehittäminen on tärkeämpää ja oleellisempaa kuin julkisuuskuvan valheellinen kiillottaminen. Julkisuuskuvan siloittelu saattaa aiheuttaa pettymyksen asiakkaalle. Säännöllinen ja perusteellinen arvostelujen monitorointi auttaa yritystä tunnistamaan valearvostelut. Valearvostelussa ilmeneviä seikkoja ja esimerkiksi asiakastietoja kannattaa verrata olemassa olevaan tietokantaan. Valearvostelut ovat yleensä tehty hotellin maineen vahingoittamiseksi. (Filieri ym. 2015, 175; Nguyen & Coudounaris 2015, 169–171.)

## 4.5 Verkkoarvosteluihin vastaaminen

Kun yritys tietää, mitä siitä puhutaan ja millaista keskustelua sen toiminta saa aikaiseksi, pitää sen reagoida keskusteluihin. Palautteisiin ja arvosteluihin tulee vastata nopeasti, ammattimaisesti ja henkilökohtaisesti. Vastaamalla palautteisiin hotelli voi vahvistaa sen ja potentiaalisten ja nykyisten asiakkaiden välistä luottamussuhdetta ja luoda mielikuvaa hotellin johtamis- ja palvelutavasta. Arvosteluihin vastaaminen vaikuttaa asiakkaan laatumielikuvaan. Aktiivisen reagoinnin ja laadukkaan sisällön avulla hotelli voi myös erottautua massasta. Aktiivinen kommunikointi herättää luottamusta ja luo mielikuvaa henkilökunnasta, joka välittää. Eräessä tutkimuksessa tutkittiin TripAdvisorin asiakaspalautteita ja hotellien vastauksia. Tutkimuksen mukaan hotellin vastauksen ja tulevien arviointien laadun ja määrän välillä vallitsee positiivinen suhde. Arvosteluissa ilmoitettu tähditys tai pisteytys nousee 15 prosentilla ja arvioiden määrä nousee 48 prosentilla, kun hotelli on antanut oman vastauksensa arvosteluihin. (Xie ym. 2016, 2028.)

Jotkut hotellit ovat luoneet selkeän kaavan ja ohjeistuksen erilaisiin vastaamistapoihin. Standardoinnin ja ohjeistuksen avulla voidaan pitää kiinni yhdenmukaisesta viestinnästä, mutta henkilökohtaisen aspektin saavuttaminen voi olla haasteellisempaa. Negatiivisiin palautteisiin vastaamisen strategia kannattaa suunnitella erikseen. Yhtenä strategiana voi olla aktiivinen vastaaminen mielipidevaikuttajille, joilla on paljon seuraajia sosiaalisessa mediassa. Kaikkiin palautteisiin on tärkeää reagoida nopeasti ja etenkin negatiiviset palautteet pitää selvittää välittömästi. Nopean toiminnan avulla yritys voi parantaa asiakaskokemusta sekä suojata brändi-imagoa ja yrityksen mainetta. Kiittäminen palautteesta, pahoittelu, tapahtumien selvittäminen ja palveluvirheen mah-



dollinen toteaminen sekä korjaavat toimenpiteet ja parannukset kannattaa tuoda ilmi vastauksissa. Hotellin asiakaspalvelijan esiintyminen omalla nimellään luo henkilökohtaisuutta viestintään, jolloin voidaan syventää asiakassuhdetta ja luoda uskollisuutta. (Nguyen & Coudounaris 2015, 166; Xie ym. 2016, 2028–2030.) Positiivisiin ja neutraaleihin arvosteluihin kannattaa vastata ilahtuneesti, kannustavasti ja arvostavasti. Hotellin kannattaa vakuuttaa toimivansa jatkossakin asiakasta ilahduttavalla tavalla. (Nguyen & Coudounaris 2015, 166.) Monet hotelliketjut monitoroivat verkkoarvosteluja ja sosiaalista mediaa keskitetysti pääkonttorista käsin ja antavat ohjeistuksia yksittäisille hotelleille. Yleensä verkkoarvosteluja luetaan päivittäin, mutta niihin vastataan viikon sisällä. (Niu & Fan 2018.)

Arvostelujen luotettavuudella on suuri merkitys. Mitä enemmän asiakkaan ja yrityksen tuottamaa informaatiota arvostelua lukeva henkilö löytää, sitä luotettavampana hän tietoa pitää. Kuluttajat luottavat laadukasta tietoa sisältäviin arvosteluihin, jotka ovat luettavissa laadukkaassa ja hyvin toimivassa alustassa ja joista selviää asiakastyytyväisyyden tai asiakaskokemuksen taso tarinan kautta. Asiakkaat luottavat laadukkaisiin arvosteluihin, koska ne tukevat ostopäätöstä ja luovat realistisia odotuksia palvelua kohtaan. Kun arvostelut eivät ole kaupallisesti tuotettuja, niistä on aistittavissa oikea kokemus eikä pelkästään markkinoinnillinen, yrityksen luoma mielikuva tulevasta kokemuksesta. (Fileri ym. 2015, 181.)

Asiakkaat käyttäytyvät eri tavalla kasvotusten ja verkossa. Verkossa valittaminen on helpompaa ja se aiheuttaa vähemmän valittamisen psykologisia kustannuksia, kuten hankalaa oloa negatiivisista asioista puhuttaessa (Dincer & Alrawadieh 2017, 786–787). Verkkoreklamaatiossa korostuu tyytymättömyyden ilmaisu. Tunneperoiset tunteiden ilmaisut houkuttelevat tyytymättömiä asiakkaita liittoutumaan yhteen ja kertomaan muille ihmisille asiasta. Asiakkaiden valitukset vaihtelevat palvelun laadun arviosta huonoon sänkyyn tai väärän sävyiseen taulunkehukseen. (Sparks & Browning 2010, 799.) Eniten matkailijat arvioivat hotellin palvelua, hotellihuonetta, rahalle saamaansa vastinetta sekä hotellin puhtautta ja sijaintia. (Liu ym. 2017, 554, 560.) Negatiivisiin arvosteluihin vastaaminen vaikuttaa arvostelun kirjoittaneeseen asiakkaaseen, mutta myös potentiaalsiin asiakkaisiin. Kun ihminen lukee tyydyttävän vastauksen arvosteluun, hän voi pitää hotellyritystä luotettavana. Riittävästi hotellyrityksen puolelta selvitetty negatiivinen lausunto saattaa johtaa potentiaalisen asiakkaan ostopäätöksen syntymiseen. Hotelli nähdään luotettavana, avuliaana ja välittävänä, koska se on reagoinut asiakkaan palautteeseen. Hotelli, joka ei vastaa lainkaan, nähdään epäluotettavana ja välinpitämättömänä. (Xie ym. 2016, 2017.) Negatiivisiin arvosteluihin kannattaa vastata henkilön, joka on perehtynyt mielipahaa aiheuttaneeseen asiaan ja joka aikoo ottaa asian hoitaakseen. Vastauksen tulee olla rehellinen ja kirjoitettu hyvällä kielellä. Vastauksessa kannattaa kuvata tapahtuma mahdollisimman tarkasti ja selventää tapahtumaa. Vastauk-

sen tulee olla keskustelua edistävä, rakentava ja kuunteleva, eikä se saa tuomita mielihahaa kokenutta asiakasta. (Nguyen & Coudounaris 2015, 170.)

Valearvosteluihin vastaaminen on tärkeää, jotta muut lukijat ymmärtävät, mistä on kyse. Valearvosteluun kannattaa vastata kohteliaasti, mutta tuoda selvästi esille se, että kyseistä asiakasta tai tapahtumaa ei ole lainkaan hotellin tiedoissa. (Nguyen & Coudounaris 2015, 170.)

## 4.6 Toiminnan kehittäminen

Hotellin kannattaa tehdä käytännön parannustoimenpiteitä asioihin ja prosesseihin, joista reklamoidaan tai joiden toiminnassa on puutteita. Pelkkä arvosteluihin vastaaminen ei vie hotellin toimintaa eteenpäin, vaan konkreettiset näytöt ja käytännön asiat, joiden avulla asiakaskokemusta voidaan parantaa, ovat oleellisia. Yrityksen tulee huomioida verkkokeskustelut yhtenä strategisen asiakkuuden- ja maineenhallinnan työkaluna, johon kannattaa investoida. Verkkoarvostelujen hallinta on prosessina kehä, jonka aktiivinen hoitaminen johtaa lopulta myynnin kasvuun ja menestykseen. (Nguyen & Coudounaris 2015, 166; Xie ym. 2016, 2030.)

Konkreettisia toiminnan kehittämiskeinoja ovat säännöllinen tiedon kerääminen ja siitä keskusteleminen henkilökunnan kanssa. Arvostelujen sisällön jakaminen koko henkilökunnan tietoisuuteen on yleinen toimintatapa. Monilla hotelliketjuilla on omia laadunhallintaohjelmia, joiden avulla asiakkailta kerätään palautetta. Palautteista saatua dataa voidaan verrata verkkoarvosteluista saatuun dataan. Hotellin johto kokee yrityksen omat palautekyselyt laadukkaampina ja informatiivisempina kuin verkkoarvostelut. Verkkoarvosteluista saa hyvin tietoa vallalla olevasta trendistä. Se on usein nähtävissä myös varsinaisen virallisen palautekanavan datasta, mutta ei yhtä suorasanaisesti. Trendillä tarkoitetaan hotellissa olevaa tilannetta, joka toistuu useissa tapauksissa negatiivisena asiana. (Niu & Fan 2018.)

Henkilökunnan valtaistaminen ongelmien ratkaisemiseksi asiakaspalvelutilanteessa ja palvelevan henkilökunnan näkemysten ja kokemusten kuuleminen toiminnan kehittämiseksi on oleellista (Bolton ym. 2014, 266–268). Usein arvosteluihin vastaava henkilö toimittaa koosteen viimeaikaisista arvosteluista sähköpostilla osastoiden vastaaville, jotka levittävät tiedot koko henkilökunnalle (Niu & Fan 2018). Arvostelujen päivittäinen monitorointi mahdollistaa nopean reagoinnin ja asioiden selvittämisen. Säännölliset palvelunkehittämispalaverit ovat hyvä keino tuoda positiiviset ja negatiiviset tapaukset esille. Henkilökunnan ja johdon yhteisistä toimintaehdotuksista voidaan tehdä jatkotoimenpidesuunnitelmia käytäntöön. Myös aktiivisesta seurannasta voidaan sopia. Positiivisten asioiden esille tuominen koko henkilökunnalle on yhtä tärkeää kuin negatiivistenkin. Positiivisista asioista voidaan oppia ja muodostaa uusia toimintamalleja. Asia-

kaskuntaa voidaan kiittää palautteesta yrityksen kotisivuilla ja kertoa, millaisia toimenpiteitä hotelli on tehnyt palvelun laadun takaamiseksi. (Bolton ym. 2014, 266–268; Nguyen & Coudounaris 2015, 169–170.)

Jotkut asiakasryhmät saattavat arvostaa, vaatia tai tarvita enemmän asiakaspalvelua. Tällöin hotellin on hyvä lisätä miehitystään palvelukseen heitä. Erityisen ilahduttavana ja ainutlaatuisena huomioimisena koetaan se, että tarjotaan asiakkaalle paremman tasoista huonetta, kuin minkä hän on varannut. Tällainen toiminta on mahdollista, kun hotellin kapasiteetti on vajaalla käytöllä. Hotellille se ei aiheuta lisää kustannuksia, mutta sen markkina-arvo eWOM:issa on suuri. Asiakas kokee suurta tyytyväisyyttä ja haluaa jakaa tietoa kokemuksestaan myös muille. (Liu ym. 2017, 60.)

Toiminnan kehittämisessä on oleellista muistaa asiakaskokemuksen holistinen rakentuminen. Hotellitoiminnan oleellisimpia toimintoja ovat hotellin puitteet, niiden toiminnallisuus ja erityisesti palvelu. Palveluorientoitunut hotelli ja sen henkilökunta voivat luoda asiakkaalle mielenpainuvan ja huomioivan kokemuksen. (Nguyen & Coudounaris 2015, 171.)

## 5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä lähestymistapana

Laadullinen lähestymistapa sopii tutkimuksiin, joissa pyritään kuvaamaan tosielämän ilmiötä mahdollisimman kattavasti etenkin silloin, kun ilmiön toimintamekanismia ei vielä ymmärretä hyvin (Eriksson & Kovalainen 2008, 4). Liikkeenjohdon ja yritystaloituksen tutkimuksissa käytetään laadullisia menetelmiä, koska niiden avulla voidaan kuvata yrityksissä toimivien ihmisten toimintaa ja erilaisia sosiaalisia prosesseja (Koskinen ym. 2005, 15). Tutkijalle laadullinen menetelmä tarkoittaa monimutkaisten asioiden hahmottamista ja tulkintaa. Asioiden avulla hän pyrkii kuvaamaan ilmiötä. (Eriksson & Kovalainen 2008 4–5.) Yrityksen ja matkailijan välisellä vuorovaikutuksella on suuri merkitys asiakaskokemuksen laadussa. Hotelliyritykset voivat vaikuttaa kokemukseen interaktiivisen keskustelun avulla, mutta yritykset saattavat toimia eri tavoin. Verkkoarvostelujen hallintaa ja johtamista eli ORM-prosesseja on tutkittu vähän, minkä vuoksi eksploratiivinen laadullinen menetelmä sopii asian tutkimiseen (Ghauri & Grønhaug 2010, 196).

Tutkimus toteutettiin monitapaustutkimuksena. Monitapaustutkimuksissa usein kysytään miksi tai miten jokin ilmiö toteutetaan (Yin 2009, 13). Liiketaloustieteissä monitapaustutkimuksessa voidaan verrata monen eri yrityksen toimintoja. Monitapaustutkimukset ovat yleensä käytännöllisiä ja niiden tavoite on antaa yritysjohdolle ohjeistuksia liiketoiminnan hoitamiseksi (Eriksson & Kovalainen 2008, 116). Tämän tutkimuksen avulla voidaan selvittää, millainen asema eWOM:illa on hotellien markkinointistrategiassa ja miten hotellit käytännössä hallinnoivat verkkoarvosteluja sisältäviä kanavia sekä miten ne hyödyntävät verkkoarvosteluista saamaansa tietoa. Teoriasta saadaan tukea tosielämän tapahtumien selvittämiseen. Monitapaustutkimuksen lopputuloksena syntyy vahvempi ja vakuuttavampi tutkimustulos kuin vain yhtä yritystä tutkimalla (Eriksson & Kovalainen 2008, 4–5; Yin 2009, 55).

Tutkittavien hotellien valintaperusteena oli niiden aktiivinen vastaustoiminta TripAdvisor-matkailupalvelualueella. TripAdvisor on maailman suurin matkailusivusto, jota matkailijat käyttävät ahkerasti arvosteluja kirjoittaakseen tai lukeakseen. TripAdvisorin palautteisiin vastaaminen ja niiden hallinnointi vaatii hotellilta resursseja ja suunnitelmallisuutta. Valitsemalla tutkimuskohteiksi asiakasarvosteluihin vastaavia hotelleja, tutkimuksessa voidaan muodostaa käsitys eWOM:in asemasta hotellien markkinointi strategioissa sekä verkkoarvostelujen hallinnoinnista käytännön tasolla ja arvosteluista saadun tiedon hyödyntämisestä. Tutkittavat hotellit edustavat kolmea eri brändikonseptia: suurta kansainvälistä, suurta kotimaista ja pientä kotimaista. Tutkimusyksikköinä toimivat neljä hotelleja ovat kaikki erilaisia. Yhdistävänä tekijä toimi

hotellien aktiivinen vastaustoiminta TripAdvisor-matkailupalvelualustalla, sijainti Turun talousalueella ja toiminta brändikonseptin pohjalta. Ketjuohjatun hotellin toiminta on usein hyvin prosessoitua ja ohjattua, valitsemalla erilaisia ketjuohjattuja hotelleja pyrittiin varmistamaan riittävä tiedon saanti tutkimuksen tuloksiin. Yksittäisillä pienemmillä hotelleilla toiminta ei välttämättä ole niin suunnitelmallista, kuin ketjuilla. Tutkimuksen kannalta on mielenkiintoista selvittää ovatko tutkimustulokset yhteneväisiä teorian kanssa ja mitä uutta tietoa mahdollisesti voidaan saada.

## 5.2 Tutkimuksen operationalisointi ja haastattelurunko

Tässä tutkimuksessa pyritään tulkitsemaan ja kuvaamaan vähemmän tunnettua ilmiötä empiirisen aineiston pohjalta. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan tehdä tutkimustuloksiin johtavat keskeiset valinnat jo ennen aineiston keruuta. Aineistonkeruutapa vaikuttaa siihen, millaisia tuloksia voidaan saada. (Leskinen 1995, 14.) Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina 8.2.2018–19.2.2018 välisenä aikana. Lisäksi tutkimusaineistona on käytetty hotelli A:n globaalin brändikonseptin markkinointistrategiaa, joka oli julkinen verkkojulkaisu.

Haastattelun teemat rakennettiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen avulla, joka muodostuu matkailualan sosiaalisen median maisemasta, eWOM:ista ja sen strategisesta merkityksestä markkinoinnissa sekä verkkoarvostelujen hallinnoinnista ja johtamisesta. Haastattelukysymysten avulla pyrittiin keräämään empiriaa, jonka avulla voidaan vastata tutkimuksen osaongelmiin mahdollisimman kattavasti.

Taulukossa 1 on selvitetty tutkimuskysymysten, teorian ja haastattelu-teemojen suhdetta toisiinsa. Tutkimuksen haastattelukysymykset teemoitettiin kolmeen osaan. Teeman 1 kysymykset koskivat markkinointistrategiaa ja sosiaalisen median kanavia. Teeman 2 kysymykset koskivat eWOM-markkinointia. Teemat 1 ja 2 perustuvat teoriassa esitettyihin kuvioihin 3 ja 4. Teeman 3 haastattelukysymykset koskivat verkkoarvostelujen hallinnointia ja arvosteluista saadun tiedon hyödyntämistä, kysymykset perustuvat teoriassa esitettyihin kuvioihin 5 ja 6. Operationalisointitaulukon avulla pyrittiin muuttamaan teoreettiset käsitteet mahdollisimman hyvin mitattaviksi arkikäsitteiksi niin, että tutkimuskysymykset, teoreettinen viitekehys ja haastattelukysymykset pysyvät samassa kontekstissa (Metsämuuronen 2006, 36–37).

Taulukko 1 Operationalisointitaulukko

<b>Tutkimuksen tarkoitus:</b>		
Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää eWOM:in asemaa hotelliyritysten markkinointistrategiassa sekä sitä, miten hotellit käytännössä hallinnoivat verkkoarvosteluja ja -palautteita ja miten niistä kerättyä tietoa hyödynnetään palvelujen kehittämisessä.		
Osaongelmat	Teoreettinen tarkastelu	Haastattelurunko
1. Miten eWOM näkyy yrityksen markkinointistrategiassa?	Luvut: 2.1 Sosiaalinen media 2.2 Sosiaalisen median rakentuminen matkailussa 2.1.1 Teknologia mahdollistaa tehokkaan kommunikaation 2.1.2 Sosiaalisen median osa-alueet 3 eWOM, markkinointi ja strategia	Teema 1 ja 2
2. Miten hotellit käytännössä hallinnoivat verkkoarvosteluja sisältäviä kanavia?	Luvut: 4.1 Hotellin johto päättää rakenteesta ja prosessista 4.3 Kannustaminen arvostelujen kirjoittamiseen 4.4 Monitorointi 4.5 Verkkoarvosteluihin vastaaminen 4.6 Toiminnan kehittäminen	Teema 2 ja 3
3. Miten hotellit hyödyntävät verkkoarvosteluista keräämäänsä tietoa?	Luvut: 2.2 Sosiaalisen median merkitys matkailussa 3.2.1 eWOMin vaikutus hotelliyritykseen 3.2.3 eWOM ja maine hotellikontekstissa 3.2.4 eWOM ja asiakasuskollisuus hotellikontekstissa 4.1.2 Merkittävän asiakaskokemuksen luominen 4.1.6. Toiminnan kehittäminen	Teema 3

Haastattelurungon (liite 1) laatimisessa käytettiin tutkimuksen operationalisointitaulukkoa apuna. Haastattelukysymyksien luomisessa käytettiin mallina aiempien tutkimusten kysymyksiä. Osa kysymyksistä oli itse laadittuja. Haastattelukysymykset järjestettiin tutkimuskysymysten teemojen mukaisesti. Haastattelurunko käytiin läpi yhdessä ohjaajien kanssa ja sen toimivuutta arvioitiin. Tutkimuksen ohjaajat antoivat korjauseh-

dotuksia sekä rakentavia ehdotuksia haastattelurungon toimivuuden lisäämiseksi. Tutkijan tekemien korjausten ja muutosten jälkeen tutkimuksen ohjaajat tarkastivat haastattelurungon uudelleen. Haastattelurunkoon jäi paljon kysymyksiä, joista osan todettiin olevan jonkin verran päällekkäisiä aihealueeltaan. Nämä kysymykset tutkija kuitenkin päätti jättää, koska hän halusi varmistaa riittävä asioiden esilletuominen eri teemoissa. Lisäksi tutkija tiedosti, että haastattelutilanteessa haastateltava saattaa vastata moneen kysymykseen samassa vastauksessa, jolloin kaikkia kysymyksiä ei tarvitse esittää.

### 5.3 Haastattelut ja analysointi

Teemahaastattelussa pyritään keskustelunomaiseen ja luontevaan tilanteeseen. Tutkijan ei tarvitse käyttää kaikkia ennalta tekemiään haastattelukysymyksiä haastattelutilanteessa eikä kysymysten tarkalla järjestyksellä ole väliä. Tutkijan tehtävänä on pitää haastattelu hallinnassa ja ohjata keskustelua tarkentavien lisäkysymysten avulla siten, että sen avulla saadaan mahdollisimman kattava aineisto. (Eriksson & Kovalainen 2008, 82; Hirsjärvi ym. 2009, 208; Veal 2011, 241.)

Tämän tutkimuksen kannalta teemahaastattelu oli sopivin tiedonkeruumuoto. Haastateltavat kertoivat asian omasta näkökulmastaan ja heidän äänensä oli merkittävässä asemassa. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.) Henkilökohtaisissa, kasvotusten tehdyissä haastatteluissa ihmiset vastaavat helpommin ja laajemmin kysymyksiin kuin kirjallisesti kysytynä. Haastatteluiden avulla voidaan saada uutta tietoa, josta voidaan keskustella. Asiantuntijahaastattelut antoivat tähän tutkimukseen syvällistä tietoa, jota ei olisi muulla keinoin voinut saavuttaa. Haastattelutilanteissa haastatteli näki haastateltavan ruumiinkielen ja puheen vivahteet. Kysymykset, joihin oli hankala vastata, voitiin asettaa toisin tai niihin voitiin jättää vastaamatta. (Hirsjärvi ym. 2009, 205–207.) Haastattelurungon kysymykset olivat järjestetty teemoittain, ensimmäinen tema sisälsi kysymyksiä markkinointistrategiaan ja eWOM:iin liittyen, toinen osa verkkoarvosteluiden hallinnan käytännön työtä ja kolmas osa verkkoarvosteluista saadun tiedon hyödyntämisestä. Teemoittelun avulla oli helppoa painottaa joko markkinointistrategiaan liittyviä kysymyksiä tai operatiiviseen toimintaan liittyviä kysymyksiä, riippuen haastateltavan henkilön toivomuksesta.

Tutkimusaineisto kerättiin yksilöhaastatteluin haastatteleamalla viittä eri hotelliasiantuntijaa neljästä eri hotellista Turun talousalueella. Tässä tutkimuksessa asiantuntijalla tarkoitetaan henkilöä, jolla on ammattiperusteista tietoa ja taitoa hotellin markkinointikäytännöistä. Asiantuntijuus määrittyy toiminnassa ammatillisten tehtävien kautta. Asiantuntijatieto voi olla tietoa menettelytavoista tai tulkinnallista tietoa. Asiantuntijatieto on tietoa, jota ei ole maallikolla. (Alastalo ym. 2017, 215.) Tutkimuksessa haastateltiin hotellien A ja B markkinointipäällikköä ja hotellien C ja D myynti- ja markkinointijoh-

tajaa, jotka ovat markkinoinnin päätöksenteossa mukana tai aktiivisesti vaikuttamassa ketjun markkinointipäätöksiin sekä ovat tietoisia yrityksen markkinoinnin strategisista tavoitteista. Lisäksi haastateltiin hotellipäälliköitä, jotka ovat vastuussa strategian toteuttamisesta yksiköissään. Hotellipäälliköitä oli yhteensä kolme, koska hotelleilla C ja D oli sama päällikkö. Valitsemalla haastateltavat henkilöt yrityksen eri tehtävistä voitiin varmistaa tutkimukseen tarvittava strategisen ja operatiivisen tason tieto eWOM:in asemasta markkinointistrategiassa ja verkkoarvosteluiden hallinnoinnista.

Haastattelut sovittiin sähköpostitse ja ne suoritettiin yksilöhaastatteluina eri hotelleissa helmikuussa 2018. Tutkija tunsu aiemman ammattinsa vuoksi hotellien A ja B hotellinjohtajan ja hotellien C ja D henkilöstöpäällikön ja sai heidän avustuksella tietoonsa tutkimukseen sopivat haastateltavat henkilöt. Henkilökohtaisten suhteiden avulla haastattelut olivat helposti toteutettavissa ja tutkimukseen suhtauduttiin positiivisesti. Haastatteluja varten otettiin yhteyttä myös erääseen toiseen suomessa toimivaan kansainväliseen hotellibrändiin. Kyseisen hotellibrändin suomen markkinointijohtaja ohjasi yhteydenoton hotellibrändin aluejohtajalle. Aluejohtajaa ei kuitenkaan tavoitettu riittävässä ajassa puhelimitse, eikä sähköpostitse minkä vuoksi haastattelut eivät toteutuneet.

Neljässä haastattelussa haastattelutilana toimi rauhallinen ja häiriötön kokoustila. Yksi haastattelu tehtiin hotellin kahvilassa, jossa oli myös asiakkaita. Kahvilan pelikoneen ääni oli haastattelua häiritsevää tekijää. Haastateltavat eivät saaneet kysymyksiä etukäteen luettavakseen. Markkinointijohtajan ja -päällikön haastatteluissa keskityttiin enemmän strategisen tason kysymyksiin, operatiivisen tason kysymyksiin vastaamisen he jättivät hotellipäällikölle, koska he kokivat hotellipäälliköiden olevan parhaita vastaamaan käytännön toimintaan liittyviin kysymyksiin. Hotellien A ja B hotellipäälliköt vastasivat kaikkiin operatiivisen tason kysymyksiin ja vain niihin strategisen tason kysymyksiin, joihin he varmasti tiesivät olevan oikeutettuja. Hotellien C ja D hotellipäällikkö keskittyi operatiivisen tason kysymyksiin vastaamiseen.

Haastateltavat vastasivat usein yhdellä vastauksella useaan eri kysymykseen ja monesti vastaukset sisälsivät myös jonkin verran teeman ulkopuolista tietoa. Itse haastatteluissa haasteellisinta oli pitää keskustelu halutussa asiassa ajautumatta sivuraiteille sekä ymmärtää yrityksen sisäistä ammattikieltä esimerkiksi eri ohjelmistojen tai toimintatapojen osalta. Tutkijan haasteena oli myös kysymysten asettelu, niin, että haastateltava ymmärtää sen oikein. Usein ihmiset ovat hyvin keskittyneitä ja syvällisesti paneutuneita omaan työhönsä, eivätkä osaa ajatella sitä kontekstin ulkopuolelta. Kun kysymys tulikin kontekstin ulkopuolelta, saattoi haastateltavalle olla vaikeaa vastata siihen, koska hänelle asia näyttäytyi toisella tavoin. Haastatteluissa oli tärkeää tarkentaa, mistä hotellista haastateltava milloinkin puhuu. Haastateltavat saattoivat puhua eri hotellien toimintatavoista tai strategiasta yhtä aikaa ja haastattelussa haastattelijan piti usein tarkistaa kuulemansa kertaamalla asia. Hotellin A ja B markkinointipäällikkö oli sama henkilö, hän vastasi molempien hotellibrändien paikallisesta markkinoinnista. Hotellin B hotellipääl-



likkö työskenteli haastattelujen aikana hotelli A:ssa, koska hotelli B oli suljettu remon-  
tin ajaksi. Tämän vuoksi myös hänen vastauksissa saattoi ilmetä molempien hotellien  
toimintatapoja. Hotellien C ja D kohdalla haastattelut sujuivat helpommin, koska myyn-  
ti- ja markkinointijohtaja keskittyi strategisen tason kysymyksiin ja hotellipäällikkö  
operatiivisen tason kysymyksiin ja molemmat hotellit toimivat samalla brändikonseptil-  
la.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin, ja haastattelumateriaalia oli yhteensä 6 tuntia ja 37  
minuuttia. Yksittäisten haastatteluiden pituudet olivat 60–100 minuuttia. Nauhoitetut  
haastattelut litteroitiin ja aineisto tallennettiin. Litteroitua tekstiä oli yhteensä 85 sivua.  
Haastatteluaineiston järjestelyyn käytettiin NVivo- ohjelmaa. Laadullisessa tutkimuk-  
sessa havainnot voidaan luokitella eri luokkiin ja teemoihin (Mäkelä & Apo 1990, 56).  
Ohjelman avulla oli mahdollista erotella data noodin tai noodin ja haastateltavan mu-  
kaan, mikä mahdollisti tapauksien erillisen tutkimisen, lisäksi ohjelmassa oli mahdollis-  
ta tehdä erilaisia luokitteluja. Noodipuu rakennettiin tutkimuskysymysten ja niihin liit-  
tyvän teoreettisen viitekehyksen mukaan (liite 2). Tutkimuksen teoriaosan sisällysluette-  
lo toimi mallina noodipuulle. Litteroidut haastattelut koodattiin noodien alle haastattelu  
kerrallaan. Uusia noodeja tehtiin, kun tutkija halusi erotella oman muistin tueksi asioita  
tai kun asia ei sopinut olemassa olevaan noodiin. Haastatteluaineiston monisäikeisyyden  
vuoksi koodattavat tekstikappaleet olivat usein pitkiä ja saattoivat sisältää tietoa kahdes-  
ta eri hotellista ja monesta eri aiheesta. Tekstikappaleet oli jätettävä pitkiä, jotta tutkija  
ymmärtäisi niistä jälkeensä asiayhteyden. Tapaus tutkimuksissa analysointi aloitetaan  
yleensä tapausyrittäminen kerrallaan (Eriksson & Kovalainen 2008, 130). Tutkimusaineiston  
analysoinnissa tutkija kävi litteroituja haastatteluja läpi monta kertaa uudelleen ja tulkit-  
si niitä. Tutkijan tehtävänä oli erottaa vastauksista eri aihealueet ja hotellit sekä pyrkiä  
tulkitsemaan vastauksissa korostuneita asioita oikein. Tutkija analysoi aineistoa aihe-  
alueittain ja NVivoon koodatut noodit toimivat tulkinnan tukena ja niiden avulla voitiin  
varmistaa, että kaikki aihealueeseen liittyvät asiat oli huomioitu. Koodaaminen NVi-  
vooon helpotti ja nopeutti haastatteluaineiston lukemista sekä auttoi asioiden järjestämis-  
tä. Noodista oli helppoa tarkistaa mitä kustakin aihealueesta oli sanottu, kuka oli sano-  
nut ja mistä hotellista. Ohjelman avulla koodattu aineisto eriteltiin myös hotellikohtai-  
sesti.

Tässä tutkimuksessa esitellään ensin hotellit ja niiden pääpiirteet, jonka jälkeen esi-  
tellään yrityksen markkinointistrategiaa ja paneudutaan sosiaalisen median markkinoin-  
tiin ja kanaviin, joissa eWOM:ia ilmenee. Tutkimuksessa kuvataan, millainen hotellien  
verkkoarvostelujen hallinnointiprosessi on ja miten se käytännössä hotellissa toteute-  
taan. Tutkimuksessa erilaisuuksia haetaan vertailemalla tutkittavia kohteita (Mäkelä  
1990, 44.) Tämän tutkimuksen hotellibrändit ovat erilaisia. Yksi on kansainvälinen, yksi  
suuri kotimainen ja yksi pieni kotimainen brändi. Tutkimuksen kannalta on mielenkiin-

toista nähdä, millaisia samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksien hotellien toiminnoissa löydetään.

## 5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksessa pyritään kuvaamaan asiantuntijoilta saadun tiedon perusteella miten eWOM näkyy hotellien markkinointistrategioissa, miten ne pyrkivät hallinnoimaan saamiaan verkkoarvosteluja ja miten verkkoarvosteluista saatua tietoa hyödynnetään palvelujen kehittämisessä. Tutkimuksen luotettavuus kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoittaa aika- ja tutkimusmenetelmien yhdenmukaisuutta ja kohtuullista vakautta sekä mittaustulosten toistettavuutta, eli sitä, etteivät tulokset ole sattumanvaraisia. Tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata tutkittavaa asiaa sekä tutkimustulosten järkevyyttä ja hyödyllisyyttä. Lisäksi voidaan arvioida tutkimustulosten siirrettävyyttä tai hyödyntämistä jossakin toisessa kontekstissa. (Miles & Huberman 1994, 278–279.)

Haastattelututkimuksen haastatteluiden luotettavuus perustuu niiden yhteneväiseen toteutustapaan ja niiden laadukkaaseen taltiointiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185). Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin samalla tavalla, yhtäjaksoisesti ja yhtä laadukkaasti. Kaikki haastattelumateriaali tallennettiin nauhoitteena ja litteroituna materiaalina mahdollista jatkokäyttöä varten, lisäksi aineisto on luokiteltu NVivo-ohjelmaan. Tutkija teki haastatteluiden jälkeen muutamia lisäkysymyksiä kahdelle haastateltavalle selvittääkseen muutaman epäselvän asian. Lisäksi kaksi haastateltavaa otti yhteyttä haastateltajaan oma-aloitteisesti haastattelun jälkeen. He tahtoivat täsmentää muutamia haastattelussa antamia vastauksiaan. Tutkimushaastattelussa haastateltavat eivät aina halunneet tai voineet vastata kysymyksiin suoraan. Tällöin tutkijan piti tulkita heidän vastauksiaan, mikä saattoi vaikuttaa tuloksiin. Tulkinta ei ole koskaan täysin irrallinen tulkitsijasta, vaan siihen vaikuttavat tulkitsijan omat henkilökohtaiset kokemukset ja tiedot asiasta (Hirsjärvi ym. 2009, 230).

Tutkijalla on hotellialan koulutus ja työkokemusta, mikä auttoi ymmärtämään hotellin liiketoimintaa ja käytäntöjä. Tutkija oli perehtynyt aiheen akateemiseen tutkimukseen kandidaatintutkielmassaan. Tutkijan oma alakohtainen kokemus lisäsi uskottavuutta haastattelutilanteissa sekä luottamusta siihen, että tutkimuksen tulkinta on oikea. Tutkija sai haastatteluista kiitosta ja haastateltavat kokivat ne hyödylliseksi, koska ulkopuolisen asettamat kysymykset antoivat haastateltaville ajateltavaa. Tutkijan oma neutraali asema opiskelijana edesauttoi avoimempaan tiedonvaihtoon. Yrityksestä riippuen haastateltavilla oli erilainen suhtautuminen siihen, kuinka syvällistä tietoa yrityksestä tai sen toiminnasta voitiin kertoa. Osa haastateltavista halusi kertoa haastattelussa asioita, jotka kuitenkin pyydettiin jättämään dokumentoimatta.

Kansainvälisen hotellibrändikonsernin toimintasuunnitelma oli saatavilla verkossa julkisena materiaalina, ja sitä käytettiin hyväksi tutkimusta tehdessä. Tästä syystä hotelli A:n markkinointistrategia on kattavammin esitetty kuin muiden hotellien. Muiden hotellien osalta tulokset on esitetty haastatteluaineiston perusteella. Tutkija tiedosti jo etukäteen, että kirjallisen materiaalin saanti saattaa olla hankalaa ja pyrki haastatteluissa saamaan mahdollisimman paljon tietoa.

Tutkimuksen laadukkuutta olisi lisännyt hotellin A suomen brändimarkkinoinnista vastaavan henkilön haastattelu. Toisen kansainvälisen hotellibrändin asiantuntijoiden haastattelut olisivat antaneet tutkimukseen lisää tukea. Olisi ollut mielenkiintoista analysoida, millaisia yhteneväisyyksiä tai eroavaisuuksia kansainvälisten hotellibrändien markkinointistrategioissa on eWOM:in osalta. Jos verkkoarvostelujen hallinnointi prosessin selvittämiseen olisi saatu enemmän haastateltavia, olisi tulokset olleet paremmin yleistettävissä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkeintä on aineiston laatu, jonka avulla voidaan tutkimukseen lisätä tietoa ja ymmärrystä (Kiviniemi 2015, 81–82). Haastatteluaineistoa oli kattavasti ja niiden tarjoama tieto oli syvällistä. Tämän aineiston perusteella on vastattu tutkimuskysymyksiin ja aineisto on riittänyt kuvaamaan eWOM:in näkyvyyttä markkinointistrategiassa sekä verkkoarvostelujen hallinnan operatiivista toimintaa ja verkkoarvosteluista saadun tiedon hyödyntämistä tutkittavissa hotelleissa. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää hotellien markkinointistrategian ja verkkoarvostelujen hallinnan operatiivisessa työn suunnittelussa.

## 6 eWOMIIN VAIKUTETAAN SOSIAALISEN MEDIAN KANA-VAVALINNOILLA JA AKTIIVISUUDELLA

### 6.1 Tapausyritykset

Hotellit esitellään anonyymisti ilman nimeä, tarkkaa sijaintia tai brändikonseptin nimeä. Kaikki hotellit sijaitsevat Varsinais-Suomessa Turun talousalueella. Taulukossa 2 on esitelty tämän tutkimuksen hotellien ominaisuuksia.

Taulukko 2 Tapausyritykset

	Huoneiden määrä	Työntekijä määrä	Tyyppi	Asiakaskunta	Haastateltavien titelit
Hotelli A	n. 200	49	kansainvälinen hotellibrändi	Koti- ja ulkomaiset liike- ja vapaa-ajan matkustajat	markkinointipäällikkö (vastaa hotelleista A ja B) Hotellipäällikkö
Hotelli B	n. 150	40–50	kotimainen hotellibrändi	Koti- ja ulkomaiset liike- ja vapaa-ajan matkustajat	markkinointipäällikkö (vastaa hotelleista A ja B) Hotellipäällikkö
Hotelli C	n. 150	30	kotimainen hotellibrändi	Painotus kotimaisissa vapaa-ajan matkustajissa	myynti- ja markkinointijohtaja (vastaa Hotelleista C ja D) Hotellipäällikkö (vastaa hotelleista C ja D)
Hotelli D	n. 300	68	kotimainen hotellibrändi	Koti- ja ulkomaiset liike- ja vapaa-ajan matkustajat	myynti- ja markkinointijohtaja (vastaa Hotelleista C ja D) Hotellipäällikkö (vastaa hotelleista C ja D)

Hotelli A:ssa on n. 200 huonetta, monipuoliset kokous- ja juhlatilat sekä ravintolatilat. Hotelli on sekä liikematkustajien että vapaa-ajan matkustajien suosima. Hotelli on suomalaisomisteinen ja se toimii kansainvälisen hotellibrändin alla franchise-periaatteella, mutta sen markkinointiin vaikuttaa myös paikallinen omistajuus. Brändiohjaus toimii kansainvälisellä ja maakohtaisella tasolla ja se antaa hotellille selkeät markkinoinnin työkalut ja toimintaohjeet. Hotellin vastaanotossa ja kerrossiivouksessa työskentelee 49 työntekijää. Tutkimusta varten haastateltiin hotellin hotellipäällikköä ja markkinointipäällikköä, joiden vastuualueisiin kuuluivat muun muassa hotellien markkinointistrategiat ja markkinoinnin ohjaaminen paikallisella tasolla.

Hotelli B:ssä on n. 150 huonetta sekä monipuoliset kokous- ja juhlatilat sekä ravintolatilat. Hotelli kuuluu Suomen kattavimpaan hotelliketjuun ja sen omistus on suomalainen. Hotelli on sekä liikematkustajien että vapaa-ajan matkustajien suosima. Hotelli toimii ketjuohjauksessa, josta sen markkinointisuunnitelmat sekä ohjeistukset tulevat. Myös paikallinen omistajuus näkyy brändikonseptin markkinoinnissa. Hotelliin tehtiin

tutkimuksen haastatteluiden aikana remonttia, ja se avataan vuonna 2019 uudistetulla brändikonseptin mukaisella toiminta-ajatuksella. Tämä tutkimus koskee ennen remonttia toiminutta konseptia. Hotellin vastaanotossa ja kerrossiivouksessa työskentelee n. 40–50 työntekijää. Tässä henkilömäärässä on huomioitu ulkoistettu siivouspalvelu. Tutkimusta varten haastateltiin hotellin hotellipäällikköä ja markkinointipäällikköä. Markkinointipäällikön tehtävänä on sopeuttaa eri ketjuohjattujen brändien markkinointia paikalliselle tasolle sopivaksi. Sama markkinointipäällikkö vastaa hotellien A ja B paikallisesta markkinoinnista ja häntä haastateltiin yhden kerran.

Hotelli C:ssä on n. 150 huonetta, joista kolmannes on sviittejä. Hotellissa on monipuoliset kokous-, juhla- ja ravintolatilat sekä paljon muita palveluja. Hotellin ympäristö tarjoaa monipuolisesti erilaisia vapaa-ajanaktiviteettimahdollisuuksia. Hotellin vastaanotossa ja huonesiivouksessa työskentelee n. 30 työntekijää. Hotelli kuuluu pienelle suomalaiselle yksityisomisteiselle hotelliketjulle ja samaan ketjuun kuuluu kaksi hotelliä ulkomailla. Hotelli on sekä liikematkajien että vapaa-ajan matkustajien suosima, joista vapaa-ajan matkustajat ovat suurempi asiakasryhmä. Tutkimusta varten haastateltiin hotellin hotellipäällikköä ja ketjun myynti- ja markkinointijohtajaa.

Hotelli D:n päärakennuksessa on n. 250 huonetta ja erillisessä rakennuksessa n. 40 huonetta. Hotellissa on monipuoliset kokous- ja juhlatilat sekä ravintoloita, baareja ja kahvila sekä paljon muita palveluja. Hotellin vastaanotossa ja huonesiivouksessa työskentelee n. 68 työntekijää. Ympäristö tarjoaa monipuolisesti erilaisia vapaa-ajan aktiviteetteja. Hotelli on sekä liikematkustajien että vapaa-ajan matkustajien suosiossa. Tutkimusta varten haastateltiin hotellin hotellipäällikköä ja ketjun myynti- ja markkinointijohtajaa. Hotelli kuului saamaan ketjuun kuin hotelli C. Sama hotellipäällikkö vastasi hotelleista C ja D ja niillä on myös yhteinen ketjuhohto. Tutkimusta varten haastateltavana olivat samat ihmiset.

## 6.2 Markkinointistrategia ja sosiaalisen median strategia

Hotellin A markkinointistrategiaa ja sosiaalisen median strategiaa toteutettiin kansvälisen brändin toimesta. Globaalilla tasolla huolehdittiin brändin yhtenäisestä kansainvälisestä markkinoinnista. Brändimarkkinoinnin globaalilla tasolla oli oma sosiaalisen median tiimi, joka auttoi ja ohjeisti hotellia paikallisesti toteuttavissa sosiaalisen median kampanjoissa. Tiimi seurasi aktiivisesti hotellien omia sosiaalisen median tilejä ja niiden toimintaa sekä hyödynsi bränditason markkinoinnissa keräämiään tietoja.

Kansallisella tasolla toimi brändin maaorganisaatio, joka huolehti brändin globaalin tahtotilan jalkauttamisesta Suomeen. Paikallisella tasolla hotellin liiketoiminnasta vastaava yritys sai lisätä brändistrategiaan omaa markkinointistrategiaansa. Toisin sanoen paikallinen omistajuus toi lisämaustetta ja paikallisuutta globaaliin brändistrategiaan.

Hotellin asiakkaalle haluttiin luoda vahva brändimielikuva globaalista brändistä. Hotellinjohtaja oli osittain vastuussa brändimarkkinointistrategian ja paikallisen omistajan markkinointistrategian operatiivisesta toteutuksesta. Brändin asiakaslupaus oli 100 prosenttinen asiakastyytyväisyystakuu, mikä tarkoitti asiakkaan velvollisuutta kertoa pettymyksestään majoituksen aikana, ja jos hotelli ei voinut asiaa korjata, asiakas sai rahansa takaisin.

Hotellin A:n globaalinen brändikonsernin toimintasuunnitelma oli tehty viidelle vuodelle (2017–2022). Toimintasuunnitelmassa markkinoinnin tavoitteena oli parantaa bränditietoisuutta ja -imagoa markkinointitoimenpiteiden kautta sekä lisätä etenkin digitaalisia asiakaskohtaamisia ja rakentaa maailmanluokan kommunikointi- ja markkinointiorganisaatio. Uuden kanta-asiakasohjelman ja sitä tukevien IT-ratkaisujen avulla asiakkaat pyrittiin saamaan pois välittäjien palveluista ja suoraan hotellin palveluiden pariin. Asiakkaita sitoutettiin lisäämällä asiakaskohtaamisten määrää, kanta-asiakasohjelman tason korottamisella ja parannettujen web- ja mobiilisovellusten avulla. Uuden sovelluslupauksen avulla pyrittiin parantamaan asiakkaan käyttökokemusta ja lisäämään arvontuotantoa.

Hotellin B markkinointi- ja somestrategiaa suunniteltiin ja toteutettiin kotimaisen brändin ketjuohjauksen tasolla. Hotelliketjun markkinointistrategiaa ei ollut julkisesti saatavilla, eikä sitä myöskään luovutettu tutkijan käyttöön. Markkinointipäällikkö kertoi asiakaskokemuksen kehittämisen olevan keskeinen kilpailuetu, johon panostetaan paljon. Asiakaskokemus nähtiin kokonaisuutena, joka koostui asiakkaan mielikuvista, tiedonhausta, verkkopalveluista, varsinaisesta varaamisesta, oleskelusta ja jälkihoidosta. Asiakkaille haluttiin kertoa asiakaskokemuksista eli siitä, mitä tarkoittaa hotellin hyvä aamiainen tai erinomainen unikokemus. Markkinoinnissa pyrittiin tuomaan esille kokemus, kokemuksen erilaisuus ja sen tuomat asiakashyödyt:

*”Sehän ei ole itseisarvo, että kerrotaan, että millaisia me ollaan, vaan se, että mitä se tarkoittaa asiakkaalle. Mikä se hyöty ja nautinto ja onnistumisen ilo ovat, mikä se asiakaskokemus on. Sellainen oivallus meidän pitää saada sille asiakkaalle aikaiseksi.”* (Markkinointipäällikkö, hotellit A ja B)

Hotellien A ja B markkinointipäällikön mukaan kanta-asiakkaat huomioitiin paremmin oleskelun jälkeen, mutta muiden asiakkaiden suhteen hotellit olivat asiakkaan jälkihuomioimisessa hieman heikkoja. Hotellit A ja B kuuluivat eri ketjuihin, niillä molemmilla oli ketjuohjattu brändimarkkinointi. Lisäksi molempien hotellien markkinointiin sopeutettiin omistajayrityksen markkinointistrategiaa, joka keskittyi yleiseen mielikuvalliseen brändimarkkinointiin.

Hotellien C ja D markkinointistrategian suunnitteli ja jalkautti markkinointijohtaja. Markkinointistrategian painopisteenä oli digitalisaation hyödyntäminen ja kohdentaminen. Yritys jatkoi jo aiemmin aloitetun digitaalisen asiakaskokemuksen kehitystyötä ja pyrki saavuttamaan kohdennetun markkinoinnin avulla parempia tuloksia. Markkinointijohtaja korosti perinteisen markkinoinnin olevan heille edelleen tärkeää:

*”Than iso strategia on edelleen sen digitalisoitumisen hyödyntäminen entisestään. Kohdentaminen. Okei, puhutaan paljon kohdentamisesta sähköisessä markkinoinnissa, mutta ei ikinä pidä unohtaa, että se kohdentamisen puhuminen voi mennä jopa liian pitkälle. Sä et ikinä voi unohtaa sitä niin sanottua massamarkkinointia.”* (Markkinointijohtaja, hotellit C ja D)

Hotellien C ja D strategisena tavoitteena oli hotellibrändin tunnettuuden kasvattaminen ja asiakassegmentin laajentaminen. Kummallekin hotellille oli tehty omat markkinointisuunnitelmat niiden erilaisen asiakasjakauman vuoksi. Markkinointijohtaja oli rakentanut somestrategian kanavavalintojen ympärille asiakkaiden tavoittamiseksi. Eri kanavissa voitiin tavoittaa esimerkiksi eri segmenttejä sekä eri ikäisiä ihmisiä. Kanavissa rakennettiin imagoa ja tietoisuutta, hallittiin mainetta, viestittiin hotellien palveluista ja tavoitettiin yrityspäätäjiä. Kummallakin hotelilla oli taakkana imago, joka saattoi hotellin C kohdalla viestiä hotellivieraiden iästä ja hotellin D kohdalla kalliista hinnasta. Hotellit halusivat eroon vanhoista mielikuvista: ne halusivat viestiä olevansa kaikille asiakasryhmille avoimia hotelleja. Tärkeänä strategisena päätöksenä hotellien C ja D markkinointijohtaja näki aktivoitumisen LinkedIn-palvelussa, jossa tavoitellaan yritysasiakkaita.

Markkinointi sosiaalisessa mediassa koettiin edullisemmaksi perinteiseen markkinointiin verrattuna. Sen koettiin tavoittavan paljon asiakkaita ja sen vaikuttavuus oli suurempaa. Sosiaalisen median markkinoinnilla tavoiteltiin ensisijaisesti kannattavaa tulosta ja kasvua. Markkinoinnin vaikuttavuuden ja tuottavuuden seuraaminen eri mittarein oli tärkeää:

*”Mun mielestä se, että jokaista euroa vastaan sun on saatava jonkinlainen tuotto. Ellei se ole ihan puhdasta imagon rakentamista.”* (Markkinointipäällikkö, hotellit C ja D)

Imagon rakentamisen hyödyn ajateltiin näkyvän yrityksen taloudessa pidemmällä aikavälillä, eikä sille ollut suoranaista mittaria.

Serra Cantallops ja Salvi (2014, 41) sekä Sotiriadis (2017, 179, 182) totesivat tutkimuksissaan hotellien markkinointistrategioiden keskittyvän sosiaaliseen mediaan ja

digitaalisten palvelujen kehittämiseen. Heidän tutkimustensa mukaan hotellien erilaiset kohdennetut ja vuorovaikutteiset markkinointiviestinnän keinot erilaisissa sosiaalisen median kanavissa olivat asioita, joiden avulla hotellit pysyvät kilpailussa mukana. Tämän tutkimuksen hotelli A:n markkinointistrategiassa ilmeni samoja piirteitä, ja myös muiden hotellien asiantuntijat nostivat asian esille kertoessaan markkinointistrategioistaan. Erinomaisen palvelukokemuksen tulee ulottua fyysisen hotellin lisäksi elektroniisiin kanaviin sekä ennen että jälkeen vierailun. Asiakaskokemuksen kehittäminen oli hotellien markkinointistrategioiden keskiössä. Sitä pyrittiin kehittämään kokonaisvaltaisesti koko asiakaspolun kattavana toimintona niin hotellissa kuin elektronisissa kanavissa ennen ja jälkeen vierailun. Samoin totesivat tutkimuksissaan Bolton ym. (2014, 266–268) sekä Nguyen ja Coudounaris (2015, 174). Ngai (2015, 33) esitti tutkimuksessaan sosiaalisen median tarjoavan välineet asiakkaita osallistamaan tuotekehitykseen, tiedon jakamiseen, markkinointistrategioiden toteuttamiseen, brändin rakentamiseen, oppimiseen ja vuorovaikutteiseen keskusteluun. Myös nämä asiat ilmenivät tässä tutkimuksessa.

Hotellien C ja D markkinointistrategiassa yhtenä tavoitteena oli asiakassegmentin laajentaminen ja segmenttien tunnistaminen. Aiempi tutkimus (Liu ym. 2017, 560) puoltaa segmentoinnin tärkeyttä, koska sen avulla hotellit oppivat ymmärtämään asiakkaan preferenssejä paremmin ja vastaamaan näihin tarpeisiin.

Haastatteluissa ilmeni, että eWOM ei ollut käsitteenä tunnettu tai sitä ei käytetty jokapäiväisessä työkielessä. Haastateltavat henkilöt puhuivat asiakkaiden äänestä, asiakasarvosteluista tai asiakaspalautteista. eWOM:lle ei ollut omaa luotua markkinointistrategiaa, vaan strategiat olivat pikemminkin tehtynä kanaville, joissa esiintyi eWOM:ia. Kanaville oli luotu omat suunnitelmat, tavoitteet sekä budjetit.

### **6.3 Hotellien käyttämät sosiaalisen median kanavat**

Jokaisella tapaushotellilla oli käytössään monta sosiaalisen median kanavaa. Taulukossa 3 on esiteltyä hotellien sosiaalisen median näkyvyys eri kanavissa ja alustoilla. Tässä tutkimuksessa omalla blogilla tarkoitetaan yrityksen omaa blogitiliä, joka on yrityksen hallinnassa ja jossa julkaistaan blogikirjoituksia. Blogiyhteistyöllä tarkoitetaan yhteistyötä ja kumppanuutta jonkun blogin kirjoittajan kanssa. Taulukossa OTA-kanavilla tarkoitetaan verkkomatkanjärjestäjien kanavia.

Hotelli A toimii franchise-periaatteella kansainvälisen hotellibrändin edustajana. Hotelli A löytyi monesta eri kanavasta hotellibrändin, omistajan ja hotellin kautta. Hotelli-brändillä oli omat kansalliset ja globaalit tilit, joita hallinoitiin molemmilla tasoilla. Paikallista omistajaa edustavalla yrityksellä oli myös omat sosiaalisen median tilinsä, joissa



hotellin markkinointia hoidettiin. Hotellilla oli omat sosiaalisen median tilit, joiden ohjaus ja vastuu kuuluivat hotellinjohtajalle.

Hotelli B:n sosiaalisen median näkyvyydestä vastasi kotimaisen hotellibrändin markkinointi, paikallista omistajuutta edustava yritys ja hotelli. Hotelliketju ohjasi hotellibrändin markkinointia ja vastasi brändin omista tileistä. Kuten hotellissa A myös hotellissa B paikallista omistajaa edustavalla yrityksellä oli omat sosiaalisen median tilinsä, joissa markkinointia hoidettiin. Hotellilla oli myös erikseen omat sosiaalisen median tilinsä, joiden ohjaus ja vastuu kuuluivat hotellinjohtajalle.

Hotellit C ja D kuuluivat pienelle kotimaiselle hotelliketjulle. Hotellien sosiaalisen median tilien ohjaus ja hallinnointi kuului myynti- ja markkinointijohtajan vastuualueeseen yhdessä markkinointiosaston kanssa. Hotellipäällikkö vastasi TripAdvisor ja OTA-kanaviin vastaamisesta.

Taulukko 3 Hotellien näkyvyys sosiaalisen median kanavissa ja alustoilla

<b>Hotellien käyttämät sosiaalisen median kanavat</b>									
	Facebook	Instagram	Twitter	Oma blogi	Blogi-yhteistyö	YouTube	Tripadvisor	OTA-kanavat	LinkedIn
Hotelli A:n omat tilit	X	X			X		X	X	
Globaalin brändin tilit	X	X	X	X	X	X			X
Omistajan tilit	X	X	X	X	X	X			X
Hotelli B:n omat tilit	X						X	X	
Kotimaisen brändin tilit	X	X	X	X	X	X			X
Omistajan tilit	X	X	X	X	X	X			X
Hotelli C:n omat tilit	X	X				X	X	X	
Hotelli D:n omat tilit	X	X			X	X	X	X	X

Tämän tutkimuksen hotellit tekivät yhteistyötä myös paikallisten matkailuorganisaatioiden kanssa, kuten Visit Turku ja Visit Naantali. Matkailuorganisaatioilla oli omat sosiaalisen median kanavat, joissa ne toivat hotelleja esille. Hotelleille sijainti oli erittäin tärkeä tekijä, sillä matkailuorganisaatiot edistivät sijainnin tunnettuutta ja toivat

yrityksille hyötyjä yhteismarkkinoinnista. Hotellien A, B ja D ravintoloilla oli omat sosiaalisen median tilinsä, joita hoidettiin ravintolapäällikön toimesta.

Hotellien markkinoinnissaan käyttämät kanavat jakautuivat tässä tutkimuksessa sosiaalisen verkoston sivustoihin, blogeihin, mikroblogeihin, yhteisöllisen jakamisen sivustoihin, matkailijoiden arvostelusivustoihin ja internetfoorumeihin. Fotiksen (2015, 48–49) tutkimuksessa sosiaalisen median kenttä jakautui lisäksi Wikeihin ja sijaintiin perustuvaan sosiaaliseen mediaan. Näissä kanavissa tämän tutkimuksen hotellit eivät kuitenkaan tehneet aktiivista markkinointityötä.

### 6.3.1 Facebook, Instagram ja blogit

Yleisimmillä sosiaalisen median kanavilla, kuten Facebookilla ja Instagramilla pyrittiin rakentamaan brändi- ja yrityskuvaa. Facebook koettiin tärkeimpänä sosiaalisen median pääkanavana myös Prasharin (2016) tutkimuksessa, koska se toimii informatiivisena tiedonantokanavana monille ihmisille. Facebook koettiin myös parhaana maineenrakennuskanavana. Facebook toimi vuorovaikutteisena kanavana asiakkaiden ja hotellien välillä. Asiakkaat kirjoittivat hotellin Facebook-sivujen seinälle arvosteluja ja palautteita. Facebookista oli tullut yksi asiakaspalvelukanava, koska osa asiakkaista halusi hoitaa huonevaraukset ja kyselyt Facebookin kautta. Facebookin toiminnallisten ominaisuuksien avulla hotelliyritykset saattoivat seurata varausten konversiota eli sitä, miten varaukset ohjautuvat loppujen lopuksi myynniksi:

*”Ja tämä konversio on, sen haluaisin, että se ei saa ylikorostua, mutta se on tärkeä kuitenkin. Jos me ketjutasolla pystytään tunnistamaan esimerkiksi Facebookista alkunsa saaneet huonevarausten määrät, niin se on selkeä sellainen liiketaloudellinen mittari.”* (Markkinointipäällikkö, hotellit A ja B)

Instagram koettiin tärkeimpänä visuaalisena kanavana, jossa kuvat synnyttivät mielikuvia ja tunteita. Kuvien laatu oli erittäin tärkeää ja siihen panostettiin. Instagram koettiin hyödylliseksi kanavaksi myös imagon rakentamisessa. Hotellien C ja D markkinointijohtajan mukaan Facebookiin verrattuna Instagramin avulla tavoitettiin paremmin alle 30-vuotiaat ihmiset.

Facebook ja Instagram olivat kanavia, jotka toimivat hyvin työnantajamielikuvan rakentamisessa ja edistivät rekrytointia. Hotellit A ja B kannustivat omaa henkilökuntaa julkaisemaan erilaisia julkaisuja sosiaalisessa mediassa. Työyhteisön hyvä henki ja tyytyväisyys ilmenivät julkaisuissa, joita hotellin työntekijät julkaisivat. Niiden avulla voitiin luoda mielikuvaa hyvästä työpaikasta ja houkutella uutta henkilökuntaa hotelliin.

Julkaisujen kirjoittaminen loi työyhteisöön positiivista yhteenkuuluvuuden tunnetta ja viihtyvyyttä. Hyvinvoiva henkilökunta palveli asiakkaita paremmin ja tyytyväiset asiakkaat tulivat uudelleen:

*”Jos ajatellaan, että meillä on hyvä henki sosiaalisessa mediassa ja sellainen tekemisen meininki ja annetaan vapauksia myös henkilökunnalle, se heijastuu sitten pitkässä juoksussa siihen työssä viihtymiseen. Asiakkaaseen ja tulokseen sitä kautta.”* (Markkinointipäällikkö, hotellit A ja B)

Facebook- ja Instagram-kanaville oli asetettu määrällisiä ja laadullisia sisältötavoitteita. Hotellien A ja B markkinointi oli asettanut viikkojulkaisutavoitteet ja sisältötavoitteita etenkin Facebookissa:

*”Sisältöteemoja meillä on tyypillisesti ajatellen ruoka, juoma, henkilöstö ja just se henki ja fiilis siellä, ilmeet ja eleet ja ihmiset tutuiksi. Siihen osaksi kuuluu myös tällaisia behind the scenes -tyyppisiä juttuja, että avataan vähän, että nyt täällä valmistellaan tai nyt tapahtuu tällaista. Esitellään housekeepingia. Kulissien takaa vähän myöskin. Sitten meillä on aina tärkeää tämä destinaatio eli Turku ja tietenkin jossain määrin Suomi.”* (Markkinointipäällikkö, hotellit A ja B)

Sisältöjen avulla hotellin arkea tuotiin asiakkaiden nähtäville. Bayram ym. (2016, 440–441) totesivat tutkimuksessaan, että hotelliyritykset voivat tehokkaasti vaikuttaa brändimielikuvaan videoiden ja kuvien avulla. Ruoka ja juoma, maisemat, viihde ja hotellipalvelut olivat eniten käytettyjä teemoja kuvissa. Kaupunkihotellien kuvissa ja videoissa oli enemmän hotellin sisällä tapahtuvia tilanteita. Kuitenkaan Bayramin ym. (2016) tutkimuksessa ei mainittu kuvissa ilmenevän hotellin henkilöstöä tai kulissien takaisia tapahtumia. Tämä saattaa johtua siitä, että henkilöstöä on vasta viime aikoina haluttu nostaa markkinoinnissa esille ja haluttu korostaa heidän tärkeää, henkilökohtaista rooliaan asiakaskokemuksen tuottamisessa.

Tässä tutkimuksessa etenkin yrityspäätäjät ja yrityksessä työskentelevät matkasihiteerit ja johdon assistentit tavoitettiin LinkedInin kautta parhaiten. Kaikki haastateltavat kokivat blogit erittäin tärkeiksi markkinointikanaviksi. Hotellit tekivät yhteistyötä blogien kirjoittajien kanssa. Hotellit ostivat tietyiltä suosituilta bloggareilta palveluita, mutta etenkin hotellien A ja D kohdalla myös bloggari tarjosivat aktiivisesti omia palveluitaan korvausta vastaan. Näiden palveluiden ostaminen hotellissa A oli hotellipäällikön harkinnan varassa ja hotellissa D myynti- ja markkinointijohtajan. Suurella globaalilla ja kotimaisella brändillä oli myös omat blogikanavansa. Blogit koettiin erittäin tarpeel-

liseksi etenkin niiden vaikuttavuuden vuoksi. Suosituilla bloggareilla on paljon seuraajia ja heidän sanaansa uskotaan:

*”Jos muutama luotettava toimija sanoo, että siellä muuten kokouspalvelut pelaavat hyvin, niin en mä ehkä tarvitse sadan kuluttajan mielipidettä siihen. Kyllähän tällaisilla henkilöbrändäyksen osaavilla henkilöillä voi olla erittäin suuri painoarvo, myöskin toiseen suuntaan. Siellä ei sitten pelittänyt mikään. Jolloin siitä tulee yleinen totuus, vaikka se on yksittäinen kokemus.”* (Markkinointipäällikkö, hotellit A ja B)

Hotellien A ja B markkinointipäällikkö koki blogit tarpeellisiksi mainontaan kriittisesti suhtautuvan nuoremman sukupolven tavoittamisessa. Vaikuttajapersoonana vei viestin tehokkaammin yhteisölleen perille, eikä viestiä koettu yhtä kaupallisena kuin jos se olisi ollut yrityksen tuottama:

*”Nuorempi sukupolvi, me tunnustetaan, että he ovat kriittisiä mainontaa kohtaan. Sieltä tulee tämä vaikuttajamarkkinoinninkin tärkeys. Piilovaikeuttaminen, piilomainonta. Mua kiinnostaa tietää, mitä joku ihminen on kokenut tai mitä mieltä se on siitä. Eli se huomioarvo on korkeampi kuin se, että on joku display-mainos, joka pyörii.”* (Markkinointipäällikkö, hotellit A ja B)

Aiempi tutkimus (Bosangit ym. 2009, 26; Huang ym. 2011, 146) puoltaa blogien vaikuttavuutta ja tärkeyttä niiden tarjoaman tiedon ja interaktiivisuuden vuoksi. Blogien kirjoittajat ovat uskottavia kertomaan matkailukokemuksistaan ja heillä on suuri määrä uskollisia seuraajia. Tässä tutkimuksessa blogien interaktiivisuus ei korostunut.

Blogit ja videoblogit eli vlogit olivat erittäin tärkeitä kanavia etenkin Aasian markkinoilla siellä vahvana ilmenevän fanikulttuurin vuoksi. Hotellien C ja D markkinointikumppanina Aasian markkinoille toimi Visit Finland. Blogien suoranainen vaikutus liiketoimintaan ja sen mittaaminen koettiin haasteelliseksi, koska blogeja levitettiin eri kanavissa ja kanavat nivoutuivat yhteen:

*”On hirveän hankala sanoa, että miten se tulee ikinä konvertoimaan kauppaan. Me nähdään vain, että kuinka paljon on raporteissa, kuinka paljon on tullut lukuja, likejä ja tämän tyyppisiä.”* (Markkinointijohtaja, hotellit C ja D)

Hotelleilla ei ollut omia Twitter-tilejä, eikä niitä katsottu tarpeelliseksi. Hotelli A:n hotellipäällikkö koki Twitterin haasteellisena viestintäkanavana ja koki markkinoinnin

ammattilaisen olevan parempi henkilö hoitamaan kanavaa. Tämä tulos oli päinvastainen Hayn (2010, 10) tutkimuksen kanssa, jossa hän esitti Twitterin olevan hyödyllinen kanava, jonka kautta hotellin johto voi henkilökohtaisemmin keskustella asiakkaidensa kanssa. Hotellien A ja B omistajayrityksellä ja brändeillä oli Twitter-tilit, joita hoidettiin brändimarkkinoinnin tasolla.

Näiden tulosten perusteella Facebook, Instagram ja blogit ovat hotellitoimialalla tärkeitä sosiaalisen median kanavia. Nämä kanavat mahdollistivat kohdennetut markkinointistrategiat ja kohdennetun kommunikoinnin valitulle segmentille sekä imagon rakentamisen. Hyvinvoivan henkilökunnan kautta luotiin asiakasuskollisuutta, jonka vaikutuksen katsottiin ulottuvan tulokseen. Aiempaan eWOM:in tutkimukseen verrattuna (Serra Cantallops & Salvi 2014, 48–49) tämän tutkimuksen tuloksissa ilmenee näkemys Instagramin tärkeydestä imagon rakentamisessa.

### 6.3.2 *Verkkomatkanjärjestäjät ja arvostelualustat*

Verkkomatkanjärjestäjien kanavissa tai erilaisilla arvostelualustoilla näkyminen koettiin enemmän pakolliseksi kuin vaihtoehtoiseksi, koska kuka tahansa saattoi lisätä minkä tahansa palveluntuottajan arvostelualustalle ja arvostella sitä. Haastateltavat kokivat, että hotellien ainoa vaihtoehto oli olla alustalla omasta aloitteestaan suojellakseen mainettaan ja varmistaakseen hotellista esitettävien tietojen ja markkinointimateriaalin oikeellisuuden:

*”Sinnehän joku ihminen tekee arvostelun, sitten siitä tulee profiili. Toiset liittyvät. Sen jälkeen sulla on se mahdollisuus yrittäjänä ottaa haltuun. Onko enää muuta mahdollisuutta kuin ottaa se haltuun? Eli ei ne aina ole omia valintoja. Lopputulemana ne tietysti ovat valintoja. TripAdvisor on kuitenkin kohtuullisen laadukas ja erittäin merkittävä, yksi tunnetuimmista. Yksi vanhimmista. Totta kai me ollaan päädytty siihen ratkaisuun, että meidän on siellä sitä hommaa hoidettava.” (Markkinointipäällikkö, hotellit A ja B)*

*”Mikäli ne tilit eivät ole meidän omassa hallinnassa, jos me ei olla konkreettisesti laittamassa omia kuvia tai konkreettisesti vastaamassa ja huolehtimassa, että kaikki meidän tiedot, joita on, ovat ajan tasalla. Ovat ne sitten Google locationit tai mitä tahansa tai vaikkapa meidän omat nettisivut, mihin siirtyisi suoraan vaikka sieltä TripAdvisorista. Pakko meillä on olla se hallussa. Ei tämän kokoisella, tai minkään kokoisella, yrityk-*

*sellä ole varaa antaa sitä vapaaseen käyttöön.”* (Markkinointijohtaja, hotelli C ja D)

Aiemmat tutkimukset (Aula & Heinonen 2011, 102–103; Serra Cantallops & Salvi 2014, 48–49; Sotiriadis 2017, 179–182) korostavat samaan tapaan verkkomatkanjärjestäjien ja matkailupalvelualustojen hallinnoimisen tärkeyttä maineenhallinnan kontekstissa.

Haastateltavat mielsivät TripAdvisorin olevan matkailijoiden keskuudessa suurin ja suosituin matkailupalvelualusta. TripAdvisorin suosion syynä ajateltiin olevan sen laadukas tieto ja toiminnallisuus, mikä tuki monien erilaisten kohderyhmien ajattelutapaa. Samanlaisiin tuloksiin ovat päätyneet myös Xiang ym. (2017, 62) matkailupalvelualustoja vertailevassa tutkimuksessaan. TripAdvisorin kautta tavoitettiin kuluttajat ja yritysasiakkaat. Kuluttaja- ja yritysasiakas saattavat olla sama henkilö, mutta asiakas käyttää TripAdvisorin toiminnallisuutta hyväksi siten, miten se kulloinkin tukee asiakkaan roolia:

*”Ehkä se on yksi TripAdvisorin suosion syykin, että se toimii ikään kuin näin monen kohderyhmän ajattelua tukevasti. Ja siksi ehkä niitä tärkeimpiä, mitä tässä yritetään haltuun ottaa.”* (Markkinointipäällikkö, hotelli B)

Aiemman tutkimuksen (Visit Finland 2017) mukaan 30 prosenttia hotellivarouksista tulee verkkovaroituksina. Tässä tutkimuksessa Booking.com ja Expedia mainittiin tärkeinä verkkomatkanjärjestäjinä, joiden kautta hotellien A, B ja C varauksia tuli erittäin paljon. Hotellin D varauksista merkityksellinen ja alalla poikkeuksellinen määrä tuli oman online-järjestelmän kautta. Tarkempaa tietoa asiasta ei kuitenkaan haluttu antaa tämän tutkimuksen käyttöön.

Ulkopaikkakuntalaiset tai ulkomaiset matkailijat etsivät usein matkailupalvelualustan avulla hotelleja. Hotellien A, B ja C sijainti tunnetussa kaupungissa selitti Booking.comin kautta tulevia varauksia. Tunnetusta kaupungista etsittiin useammin hotelleja, jolloin hotellien osuminen hakutuloksiin oli todennäköisempää kuin sellaisella hotellilla, joka sijaitsee vähemmän tunnetulla paikkakunnalla. Hotelli D sijaitsee vähemmän tunnetussa kaupungissa, minkä vuoksi se osui hakutuloksiin harvemmin:

*”Mä sanon näin, että hotellissa C OTA-kanavien kautta tulee erittäin paljon. Tarkoittaen puhtaasti sen takia, että Turku markkina-alueena tuo niin paljon kiinnostusta ja olemme korkealla Booking.comissa. Olemme valikoimissa siellä. Se konvertoi suoraan kauppaan huomattavasti enemmän.”* (Hotellien C ja D markkinointijohtaja)

Hotellit maksoivat verkkomatkanjärjestäjille provisiota, mikä laski myynnin katetta. Lisäksi näkyminen verkkomatkanjärjestäjän alustalla lisäsi hotellissa tehtävää työmäärää. Kauppalehden (Hertsu 2016) mukaan proviisio voi olla 15–20 prosenttia hotellin huonehinnasta. Haastateltavat kertoivat provision määrän vaihtelevan ja sen olevan hotelliyrityksen ja verkkomatkanjärjestäjän keskinäinen sopimuksellinen asia. Verkkomatkanjärjestäjien alustat eivät aina toimineet aukottomasti hinnoittelun ja varauksien paikkansapitävyyden suhteen. Lisätyötä aiheuttivat varauksien päivittäinen tarkastaminen eri kanavista ja niiden vertaaminen hotellin oman järjestelmän tietoihin sekä hintojen ja tietojen päivittäminen useaan eri kanavaan. Haastateltavat pohtivat, että asiakkaat eivät tiedosta, sitä mikä kanava on hotellin oma kanava ja mikä kanava on toisen osapuolen tarjoama. Asiakaspalvelun toteutuminen strategian mukaisesti oli haasteellista tapauksissa, joissa virhe johtui verkkomatkanjärjestäjästä. Näissä tapauksissa asiakkaan oli hankala ymmärtää, ettei syy ollut hotellin. Kaikkien hotellien tavoitteena oli ohjata asiakas tekemään varaus hotellin omassa varausjärjestelmässä. Tämä sama tavoite oli kirjattuna myös kansainvälisen brändin markkinointistrategiaan.

*”Meidän iso haaste on, että asiakas tekisi sen siellä meidän omilla sivuilla. Se on meille kannattavin kauppa, johtuen siitä, että nämä kolmannen tahon jakelukanavat tai varauskanavat, totta kai heille maksetaan jotain provisiota. Sielläkin on isoja eroja, eri toimijoiden välillä. Ja asiakashan ei hyvin usein verkkosivuilla, Googlessa, hakukoneissa missä tahansa pyöriikin, välttämättä ymmärrä, että olenko minä tämän hotelliketjun tai yksikön sivulla vai olenko minä jonkun varauskanavan sivuilla vai olenko minä Trivagon sivuilla, joka kerää nämä jakelukanavat yhteen. Ei tavallinen kuluttaja kovinkaan hyvin ymmärrä näitä eroja.”* (Markkinointipäällikkö, hotellit A ja B)

Varausten saamiseksi omaan järjestelmään hotellit tarjosivat asiakkaille parhaan hinnan takuuta tai osoittivat tarjouksia asiakkaille, jotka tekivät varauksen hotellin omaan järjestelmään. Kanta-asiakasetuja myönnettiin vain, jos varaus oli tehty suoraan hotelliin. Aiemmassa tutkimuksessa on huomattu samanlaisia keinoja (Toh ym. 2011, 181, 186). Tässä tutkimuksessa kuitenkin ilmeni, että keinoista huolimatta asiakkaat tekivät varauksia verkkomatkanjärjestäjien sivuilla osaksi tietämättä hotellin tarjoamista paremmista eduista ja osaksi verkkomatkanjärjestäjien alustojen helppokäyttöisyyden ja niiden tarjoaminen etujen vuoksi. Hotellien verkkosivuilla näkyvä hinta ei välttämättä ollut edullisempi kuin verkkomatkanjärjestäjän sivuilla, eikä asiakkaat aina ymmärrä tai vaivaudu kysymään edullisempaa hintaa henkilökohtaisesti. Hotelli D oli kuitenkin on-

nistunut saamaan varauksia hotellin omaan järjestelmään hotellialalla poikkeuksellisen paljon.

Abrate ja Viglia (2016, 123, 130) esittivät tutkimuksessaan verkkoarvosteluiden ja arvioiden verkkomatkanjärjestäjien alustoilla vaikuttavan suoraan hotellien pisteytyksiin ja tähdityksiin ja sitä kautta myös varausasteeseen. Tässä tutkimuksessa päädyttiin samaan tulokseen. Hotellit pyrkivät nostamaan kanavilla ilmeneviä hotelli kohtaisia pisteytyksiä tai tähdityksiä, joilla oli vaikutus hotellista syntyvään laatumielikuvaan. Hotellit olivat asettaneet itselleen selkeän tavoitteen pisteytyksissä TripAdvisorissa ja Booking.comissa:

*”Me ollaan number one tässä kaupungissa, se on tavoite.”* (Hotellipäällikkö, hotelli A)

Hotellit vertasivat pisteytyksiä omaan sisäiseen pisteytysjärjestelmäänsä, mutta erityisesti oma sijaluku suhteessa kilpailijoihin oli erittäin tärkeää, kuten myös Niu ja Fan esittivät (2018) tutkimuksessaan. Kansainvälinen brändikonsepti valvoi hotellin A toimintaa ja sen sijoittumista pisteytyksissä niin paikallisella, kansallisella, pohjoismaisella kuin kansainväliselläkin tasolla:

*”Sillä ihan seurataan meidän, missä kohtaa ollaan menossa. Meillä on 1300 hotellia ympäri maailmaa, me ollaan kaikki hotellit siellä. Siellä on Pohjoismaat ja sieltä saa tilastoa ja lukuja. Näet missä mennään. Suomitasolla ja Pohjoismaiden tasolla, Euroopan ja maailman.”* (Hotellipäällikkö, hotelli A)

Tämän tutkimuksen kaikissa hotelleissa TripAdvisorin asiakasarvosteluihin vastaaminen oli strateginen päätös. Haastateltavat kokivat, että hotellit eivät voi olla reagoimatta asiakkaiden palautteisiin TripAdvisorissa eivätkä muillakaan arvostelualustoilla. Hotellin A globaali brändistrategia ja siihen kuuluva asiakaslupaus 100 prosentin asiakastyytyväisyydestä tarkoittivat palvelun ulottamista kaikkiin kanaviin, jolloin myös eWOM:iin pyrittiin reagoimaan mahdollisimman laajasti. Asiakas arvosteluihin ja palautteisiin vastaaminen koettiin erittäin tärkeäksi eWOM:in vaikuttavuuden vuoksi:

*”On ajateltu strategiassa ja se on tänä päivänä hirveän mahtava voima. Ei auta muu kuin olla koko ajan siinä mukana ja osata tehdä ne asiat oikein siellä. Joka ikiseen meillä on vastausprosentti, jos se vaan on, niin sata.”* (Hotellipäällikkö, hotelli A)



Tulokset ovat saman suuntaisia kuin Xien ym. tutkimuksessa (2016, 2028–2030), jossa todetaan etenkin nopean vastaamisen parantavan asiakaskokemusta sekä suojaavan yrityksen brändi-imagoa ja mainetta. Vastaamatta jättäminen aiheuttaa hotelleille liian suuren riskin maineen menetyksestä (Serra Cantallops & Salvi 2014, 49).

Haasteelliseksi koettiin asiakaspalautteisiin vastaamisen nopeusvaatimukset. Haastateltavat kertoivat asiakkaiden odottavan nopeaa reagointia, etenkin jos nämä olivat kokeneet mielipahaa ja kirjoittaneet siitä arvostelualustalla tai jollakin muulla palautekanavalla. Maineenhallinnan kannalta oleellista oli nopea reagointi reklamaatioihin. Mitä nopeammin tyytymättömän asiakkaan reklamaation tai palautteeseen vastattiin, sitä todennäköisemmin asia saatiin hoidettua. Nopea reagointi vaikutti myös muiden asiakkaiden suhtautumiseen. Kun asiakkaat näkevät hotellin reagoivan nopeasti reklamaatioon he tietävät hotellin suhtautuvan asiaan vakavasti he luottavat hotellin palveluun:

*”Tämä maailma muuttuu nopeammaksi. Se henkilökin varmaan odottaa sitä vastausta, jonkinlaista sinne. Vaikka se olisi kirjoittanut vain plus-saa, että hänet on noteerattu. Sitten jos se on vähänkin negatiivisempi ja se kestää, sä et vastaa, kyllä se sitten asiakkaallekin näkyy.”* (Hotellipäällikkö, hotelli B)

Aiempi tutkimus (Serra Cantallops & Salvi 2014, 41, 48–49; Nguyen & Coudounaris 2015, 166; Xie ym. 2016, 2016, 2028–2030) painottaa digitaalisten palveluiden muuttaneen ihmisten vaatimuksia palvelunopeusodotuksissa. Lisäksi asiakkaiden palautteisiin tulisi reagoida mahdollisimman nopeasti, koska sosiaalisen median alustoilla ja kanavissa tieto leviää nopeasti.

Tässä tutkimuksessa verkkoarvosteluiden vaikutukset hotellin liiketoimintaan koettiin erittäin oleellisina, ja jopa kaikkein tärkeimpinä hotellin maineeseen ja myyntiin vaikuttavina tekijöinä. eWOM:in ajateltiin toimivan asiakkaille luotettavana tiedonlähteenä ja niin sanottuna oikeana totuutena, johon asiakas luotti. Matkan suunnittelussa ja ostopäätösten teossa sillä oli merkittävä rooli. Verkkoarvostelut toimivat vuorovaikutteisena asiakasymmärryksen tietolähteenä ja niiden avulla monet eri segmentit olivat tavoitettavissa. Tämän tutkimuksen tulokset ovat samassa linjassa aiempien tutkimusten (Henning-Thurau & Walsh 2003, 51; Xiang & Gretzel 2010, 186; Serra Cantallops & Salvi 2014, 48–49; Xie ym. 2016, 2016) kanssa.

## 6.4 Hotellien tavat johtaa ja hallinnoida verkkoarvosteluja

### 6.4.1 Operatiivinen toiminta

Tämän tutkimuksen hotelleissa verkkoarvostelujen operatiivisen johtamisen rakenteessa oli samanlaisia osa-alueita kuin Nguyenin ja Coudounarin (2015, 166) mallissa, jonka osa-alueet ovat kannustaminen, monitorointi, vastaaminen, toiminnan kehittäminen ja merkittävän asiakaskokemuksen luominen.

Hotellit kannustivat asiakkaitaan antamaan palautetta eri keinoin. Kaikki palaute oli yhtä tärkeää hotelleille, eikä palautekanavalla ollut merkitystä sanoman tärkeyttä arvioitaessa. Kasvotusten hotellivierailun aikana annettu palaute oli toivotuin palautteenantomuoto hotelleille. Reklamaatiotapauksissa välitön, suora ja henkilökunnalle annettu palaute mahdollisti palveluvirheen korjaamisen asiakkaan vielä oleskellessa hotellissa.

Asiakaspalautteen kerääminen oli hyvin systemaattista kaikissa hotelleissa. Asiakkailta kysyttiin aina uloskirjautumisvaiheessa suullisesti heidän tyytyväisyydestään hotellivierailuun. Hotellivierailun jälkeen asiakkaan sähköpostiin lähetettiin pyyntö palautteen jättämisestä. Palaute ohjattiin ensisijaisesti hotellin omaan asiakaspalauttejärjestelmään. Palautteen pyytäminen oli hienovaraista, eikä siitä saanut koitua asiakkaalle vaihua. Liian aktiivisen palautteen pyytämisen koettiin vaikuttavan negatiivisesti asiakaskokemukseen.

Tutkimuksen kaikissa hotelleissa asiakkaita kannustettiin hotellissa näkyvien kampanjamainosten avulla visuaalisin keinoin kuvaamaan tunnelmaa ja hotellissa oleskelua ja jakamaan sen sosiaalisessa mediassa. Kampanjoiden vaikuttavuuden ja tehokkuuden seuraaminen oli helppoa, koska hotelli oli itse määritellyt seurantaan käytettävät tunnisteet. Kampanjoissa oli erilaisia palkintoja, jotka lisäsivät asiakkaiden intoa osallistua. Hotelli A oli kannustamisessa aktiivisin.

*”Asiakkaiden osallistaminen on tosi tärkeätä. Se on systemaattista Hotelli A:ssa. Heillä on jatkuvasti Guestagram, eli he seuraavat näitä tägejä ja paikkamerkintöjä. Kun asiakkaat, heillä on Instagramissa tämä kuvakilpailu koko ajan käynnissä, he valitsee joka kuukausi ihan globaalisti tämmöisen Guestagram winnerin. Asiakkaan tekemän postauksen ja julkaisee sen.”* (Markkinointipäällikkö, hotellit A ja B)

Hotellien ja niiden ravintoloiden sosiaalisen median markkinoinnissa käytettiin erilaisia teemoja. Teemojen aiheet tulivat yleensä brändimarkkinoinnin ketjuohjauksesta tai hotellien A ja B kohdalla lisäksi omistajabrändin ohjauksesta. Kampanjat innoittivat asiakkaita vuorovaikutteiseen keskusteluun ja kuvien jakamiseen etenkin Facebookissa

ja Instagramissa. Hotellissa A asiakkaiden osallistaminen ja kannustaminen oli aktiivisempaa kuin muissa tämän tutkimuksen hotelleissa.

Verkkomatkanjärjestäjien alustat ja arvostelualustat lähettivät automaattisesti asiakkaalle pyynnön jättää palautetta. Automaattisiin toimintoihin hotellit eivät voineet itse vaikuttaa. Hotellit eivät myöskään kannustaneet asiakkaitaan jättämään palautetta näihin kanaviin.

Verkkoarvostelujen monitorointiin käytettiin maineenhallintajärjestelmää, joka keräsi tietoja hotellista internetin erilaisilta sivustoilta. Maineenhallintajärjestelmä koettiin välttämättömänä työkaluna verkkoarvostelujen hallintaan. Nguyen ja Coudounaris (2015, 166) tutkimuksessaan huomioivat, että hotellien kannattaa panostaa maineenhallintajärjestelmän valintaan. Hotelleilla A, C ja D oli käytössään ReviewPro-maineenhallintajärjestelmä, joka keräsi kaikista valikoiduista kanavista arvostelut, keskustelut ja palautteet mukaan lukien hotellien omat asiakaspalautteet. Hotellissa B Revinat-maineenhallintajärjestelmä oli käyttöönottoaiheessa, minkä vuoksi käyttökokeemus oli vielä vähäistä. Oleellimmat seurattavat kanavat olivat hotellin omat asiakas-tyytyväisyys- ja palautekanavat sekä verkkomatkanjärjestäjien kanavat, joiden kautta tuli varauksia:

*”Kaikki mitä meillä on, niin siinä on määritelty kaikki nuo, jotka tulee esimerkiksi Hotels.comista, Booking.comista. Ne tulevat kaikki samasta jostain suiposta. En osaa sitä tekniikkaa niin paljon. Kaikki varaukset, jotka tulee tuolta Trivagon alta. Siellä on kolmansia osapuolia ja se on ihan villi se markkina. Mutta kaikki, mitä sieltä tulee, ne tulevat tänne meidän suppiloon. Sitten on TripAdvisor, joka on omanaan. Google on omanaan. Ja sitten on vielä tämä meidän oma, joka lähtee silloin kun asiakas on yöpynyt meillä ja on antanut sähköpostiosoitteen ja luvan. Hänelle lähtee sitten kysely.” (Hotellipäällikkö, hotelli A)*

Hotelleissa A ja B verkkoarvostelujen ja palautteiden monitorointi oli päivittäistä ja hotelleissa C ja D noin kaksi kertaa viikossa tapahtuvaa toimintaa. Hotellit olivat määritelleet maineenhallintajärjestelmään erilaisia ominaisuuksia, joiden perusteella järjestelmä hälytti tai raportoi. Järjestelmä ilmoitti valituille henkilöille, kun se havaitsi palautteen. Järjestelmä muistutti, jos hotelli ei ollut vastannut asiakkaan palautteeseen määritetyssä ajassa. Järjestelmän analytiikan avulla voitiin erotella negatiiviset ja positiiviset palautteet. Järjestelmä myös pisteytti hotellin. Se koosti erilaisia liiketoiminnassa hyödynnettäviä raportteja esimerkiksi hotellin asemoitumisesta kilpailijoihin nähden pisteytyksien perusteella sekä kilpailijoiden onnistumisista ja epäonnistumisista. Hotellissa B maineenhallintajärjestelmä oli vasta käyttöönottoaiheessa, minkä vuoksi hotellipäällikkö kertoi haastattelussa monitoroinnin olevan manuaalista työstä. Käytännössä

monitorointi hoidettiin kanava kerrallaan. TripAdvisorin ja hotellin oman palautekanavan automatiikka ilmoitti saapuneesta arvostelusta hotellille sähköpostitse. Booking.com ei ilmoittanut automaattisesti arvostelusta, vaan arvostelut tarkastettiin joka päivä manuaalisesti samalla, kun hotelli tarkasti sitä kautta tulleet varaukset. Booking.comin arvostelut olivat harvemmin sanallisia, koska asiakkaiden oli mahdollista jättää pelkkä pisteytys.

Tämän ja aiemman tutkimuksen (Niu & Fan 2018) mukaan hotellien omat asiakastyytyväisyyskyselyt koettiin arvokkaiksi tiedonlähteiksi. Niistä koettiin saatavan syvällisempää tietoa kuin eri arvostelualustojen kommentteista pystyttiin saamaan. Lisäksi niiden käsittely oli yleensä helpompaa ja tulokset helpommin tulkittavissa. Hotellit olivat asettaneet itselleen tietyt tavoitteet. Omien kyselyjen avulla oli mahdollista kysyä kysymyksiä, jotka antoivat vastauksen haluttuihin asioihin. Lisäksi asiakastyytyväisyyskyselyn dataa oli tallennettu jo pidempään, jolloin sitä oli helppo vertailla. Arvostelualustoilta, verkkomatkanjärjestäjien sivustoilta kerätyistä arvosteluista ja erilaisista keskustelusta saatiin nopeasti selville, mikä asia asiakkailla oli päällimmäisenä mielessä. Arvostelut eivät olleet yleensä kovin syvällisiä tai laajoja, vaan niissä ilmenivät juuri päällimmäiset tunteet ja asiat. Arvosteluista ilmenivät hotellien epäonnistumiset ja onnistumiset, palveluvirheet sekä tyytymättömyyden aiheuttajat. Niiden avulla hotellien oli mahdollista toimia nopeasti taatakseen asiakaspalvelun tason. TripAdvisor koettiin vaikuttavaksi arvostelualustaksi ja sen monitorointi oli tärkeää.

Matkailupalvelualustoilla ilmeneviä vlearvosteluja oli kirjoitettu hotelleista A ja B. Hotellipäälliköt kertoivat erottaneensa ne helposti oikeiden asiakaspalautteiden joukosta. Samoihin tuloksiin olivat päätyneet Filieri ym. (2015, 175) sekä Nguyen ja Coudounaris (2015, 196–171) tutkimuksissaan. Vlearvosteluilla pyrittiin vahingoittamaan hotellin mainetta. Hotellipäällikköjen mukaan vlearvosteluja ilmeni harvoin, koska joissakin alustoissa automatiikka tunnisti valheellisuuden. TripAdvisor-alustalla oli toiminnallisuus, joka tarkasti arvostelut ennen niiden julkaisua, jolloin suurin osa valheellisista arvosteluista jäi julkaisematta. Tämän tutkimuksen hotellit eivät olleet saaneet tarjouksia vlearvosteluja myyville yrityksiltä toisin kuin Nguyenin ja Coudounarin (2015, 196–171) tutkimuksen tapaushotellit, joista kolme viidestä sijaitsi Vietnamsa. Tämä johtuu todennäköisesti maiden erilaisesta lainsäädännöstä sekä liiketoiminnan moraalisisista periaatteista.

Hotellipäälliköt jakoivat arvosteluista saamaansa tietoa hotellien eri osastoille. Hotelleissa oli erilaisia tapoja tiedon jakoon. Hotelleissa A ja B arvostelut laitettiin koko henkilökunnan nähtäville henkilökunnan tiloissa sille varatulle seinälle, jotta kaikilla työntekijöillä olisi mahdollisuus lukea niitä työn lomassa:

*”Mutta tiedämme sen, ettei tuossa työn kiireessä ihmiset mene sinne. Tuostellaan niitä hyviä juttuja ja laitetaan kehuja ja vedetään tussilla vii-*

*vaa, ihan vanhanaikaisesti. Nostetaan ylös niitä ihmisiä, jotka ovat tehneet asioita hyvin. Sitten jos on huono, niin välillä on naama väärinpäin ja sekin on laitettu sinne. Että siellä olisi sitä rakentavaa juttua. Joka osastolla on omansa, meillä on sellainen seinä tuolla.” (Hotellipäällikkö, hotelli B)*

Hotelleissa C ja D hotellipäällikkö jakoi arvostelut hotellin eri osastojen esimiehille ja he päättivät arvostelujen jakamisesta itse:

*”Otan sellaisen viikoittaisen koonnin kaikista viime viikon palautteista. Siellä on sekä positiivista ja negatiivista, ne ovat kaikki sekaisin. Siellä en erittele niitä mitenkään. Sen mä lähetän koko esimiestiimille viikoittain. Se me luetaan ja sieltä bongataan sellaiset hyvät jutut.” (Hotellipäällikkö, hotellit C ja D)*

Kaikissa hotelleissa negatiiviset arvostelut selvitettiin ensin henkilökunnan kanssa, minkä jälkeen asiaa ryhdyttiin korjaamaan asiakkaan kanssa:

*”Aina täytyy, ikinä ei saa valehdella asiakkaalle, että tämä asia on hoidettu, tai vastaavaa. Vaan sä hoidat sen. Täytyy käydä läpi, että mitä siinä on tapahtunut. Jos siellä on huoneessa jokin rikki, se täytyy korjata. Että ei vain sanota, että olen lähettänyt viestin emännälle. Vaan se käydään oikeasti läpi.” (Hotellipäällikkö, hotelli B)*

Negatiivista arvostelua ei jaettu muun henkilökunnan tietoon ennen kuin se oli selvitetty asiakasta palvelleen henkilön kanssa. Selvitystyön jälkeen arvostelu voitiin jakaa harkinnan mukaan, jos katsottiin, ettei se sisältänyt hotellin henkilökuntaa loukkaavaa tai muuten työmotivaatiota alentavaa sisältöä. Hotellien toiminnassa korostui työntekijöiden kuuntelemisen ja kannustamisen tärkeys, kuten Macnamara (2016, 144–145) korostaa tutkimuksessaan. Kuuntelemalla omaa organisaatiota ja kunnioittamalla työntekijöitä voitiin luoda edellytykset paremmalle asiakaspalvelulle.

Tämän tutkimuksen kaikissa hotelleissa verkkoarvosteluihin ja asiakaspalautteisiin vastaamiseen oli ohjeistus. Hotellit toimivat hieman eri tavoin riippuen siitä, minkä kanavan hallinnasta oli kyse. Strategisella tasolla oli päätetty sekä tavoitereagointiaika, jonka sisällä asiakkaalle piti vastata, että kanavat, jotka olivat ensisijaisesti hotellin operatiiviselta tasolta hoidettavia kanavia. Kaikki hotellit pyrkivät reagoimaan negatiivisiin palautteisiin nopeasti, jotta asiakas saataisiin tyytyväiseksi ja negatiivinen viesti ei vaikuttaisi muiden asiakkaiden mielikuvaan hotellista ja sen palvelutasosta. Negatiivisiin palautteisiin vastaaminen koettiin tärkeämpänä ja kiireellisempää kuin positiivisiin pa-

lautteisiin vastaaminen. Positiivisia palautteita pidettiin tärkeinä, mutta niihin reagoiminen riippui käytettävissä olevista resursseista. Kaiken internetissä ilmenevän eWOM:in hallinta nähtiin mahdottomana tehtävänä.

Niu ja Fan (2018) havaitsivat tutkimuksessaan hotellien lukevan arvosteluja päivittäin, mutta vastaavan niihin viikon sisällä. Taulukossa 4 esitetään tämän tutkimuksen hotellien asiakasarvostelujen ja palautteiden monitorointikäytännöt sekä monitorointiin käytetty työaika. Hotellissa A pyrittiin reagoimaan asiakkaan arvosteluun tai palautteeseen 24 tunnin sisällä palautteen jättämisestä, hotellissa B 48 tunnin sisällä ja hotelleissa C ja D viikon sisällä. Hotelleissa A ja B pyrittiin vastaamaan kaikkiin asiakasarvosteluihin, ja hotelleissa C ja D pyrittiin vastaamaan negatiivisiin arvosteluihin.

Taulukko 4 Verkkoarvostelujen ja palautteiden monitorointi ja siihen käytetty työaika

Hotellit	A	B	C ja D
Monitoroinnin tiheys	Päivittäin	Päivittäin	Kerran viikossa
Vastattavat arvostelut	Kaikki	Kaikki	Negatiiviset
Vastaamisen nopeus	24 tuntia	48 tuntia	Viikko
Vastaamiseen käytetty työaika	3 t./ pv.	1 t./ pv.	0,5 t./ pv / hotelli

Arvosteluihin ja asiakaspalautteisiin vastaamisen arvioitiin vievän aikaa yhdeltä työntekijältä hotellissa A kolme tuntia päivässä, hotellissa B tunnin päivässä ja hotelleissa C ja D yhteensä tunnin päivässä. Hotelleissa C ja D vastaamiseen vähiten käytettyä aikaa selittää se, että hotelleissa vastattiin negatiivisiin palautteisiin vain TripAdvisorissa ja omassa asiakaspalautejärjestelmässä. Hotellissa C ja D muissa sosiaalisen median kanavissa vastaaminen ja interaktiivinen kommunikointi oli resursoitu pääasiassa hotellien markkinointiosastolle, mikä säästi hotellipäällikön ja vuoropäälliköiden työaikaa. Tämän tutkimuksen hotellien keskiarvoinen vastaamiseen käytetty työaika oli 1 tunti ja 15 minuuttia per päivä eli 8 tuntia ja 45 minuuttia per viikko, kun aiemman tutkimuksen (Nguyen & Coudouaris 2015) mukaan hotellit käyttivät asiaan keskiarvoisesti kolme tuntia viikossa. Ero johtuu todennäköisesti arvostelujen määrästä. Aiemman tutkimuksen (Nguyen & Coudouaris 2015) hotellit vastasivat pääosin vain TripAdvisorin arvosteluihin, eivätkä ne käyttäneet maineenhallintajärjestelmää, joka olisi kerännyt arvosteluja useammasta lähteestä. Lisäksi tutkimuksen hotelleista yksi oli

24 huoneen hotelli, kaksi alle 82 huoneen hotellia ja kaksi muuta alle 290 huoneen hotellia. Hotellien koko vaikutti arvostelujen määrään. Tässä tutkimuksessa hotellit keräsivät oman asiakaspalautejärjestelmän avulla palautetta kaikilta, joilla oli sähköpostiosoite. Nguyen ja Coudoumarisin (2015) tutkimuksessa ei ilmennyt keräsivätkö hotellit ja kuinka säännönmukaisesti oman järjestelmän kautta palautetta.

Verkkoarvostelujen ja palautteiden hallinnointi vaati hotelleilta resursseja (Serra Cantalops & Salvi 2014, 48–49; Ajanović & Çizel 2015, 165; Sotiriadis 2017, 179–182). Hotelleissa B, C ja D työhön ei ollut aina riittävästi resursseja, toisin kuin hotellissa A:

*”(...) Meillä on niin ihanasti johto tajunnut sen, että meillä on aikaa siihen. Minä itse annan aikaa siihen, ettei sitä tarvitse tuossa. Ei siitä tule mitään, jos siinä tiskillä vaan vastailaan. Sitten tulee puolihuolimattomia vastauksia sun muita. Jos sä haluat olla hyvä ja olla ykkönen, kyllä se pitää ymmärtää, miten se hoidetaan.”* (Hotellipäällikkö, hotelli A)

Asiakasarvosteluihin vastaaminen vaati keskittymistä. Työ tehtiinkin yleensä sille varatulla ajalla rauhallisessa paikassa. Korkeasesongin aikana kaikissa hotelleissa arvostelujen määrä oli suuri, eivätkä hotellit aina kyenneet vastaamaan kaikkiin haluamiinsa arvosteluihin suunnitellussa aikataulussa. Kiireisenä aikana negatiivisiin arvosteluihin tai palautteisiin vastaaminen priorisoitiin hotelleissa A ja B ja hotellit C ja D pyrkivät hoitamaan kaikki välitöntä huomiota vaativat palautteet. Hotelli A:n ketjuohjaus muistutti hotellia, jos se ei ollut 36 tunnin sisällä vastannut asiakasarvosteluun. Muissa hotelleissa ei ollut tarkkaa viivettä määritelty.

Arvosteluihin ja palautteisiin vastaavan henkilön tittelillä oli vaikutusta siihen, kuinka uskottavana ja tärkeänä asiakas pitää vastausta. Nguyenin ja Coudoumarisin (2015, 169) tutkimuksessa verkkoarvosteluihin vastasi hotellin myynti- ja markkinointipäällikkö tai toimitusjohtaja, jotta strategisen johtamisen taso sai heti tietoonsa arvosteluissa tai palautteissa ilmenevät asiat. Tämän tutkimuksen hotelleissa verkkoarvosteluihin vastasivat hotellipäälliköiden lisäksi vuoropäälliköt, jotka olivat tarkkaan valittuja. Heillä tuli olla vastuullinen asema ja hyvät vuorovaikutus- ja asiakaspalvelutaidot, kielitaito sekä tekstintuottamiskyky. Vastaamisen taito perustui työkokemukseen ja oikeaan asiakaspalveluasenteeseen:

*”Ne on tietyistä syistä valikoitunut päälliköiksi tuohon ja heillä on tietynlainen vastuunkanto ja vastuunotto. Tietynlainen tapa vastata asiakkaille, joka vastaa sitä, mitä sen pitäisikin olla.”* (Hotellipäällikkö, hotelli C ja D)

Hotelliketjut todennäköisesti resursoivat työtä eri tavoin eri maissa. Eri maissa on erilaiset hierarkiajärjestelmät, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen siitä, kenen vastaus on riittävän uskottava. Lisäksi hierarkkinen järjestelmä vaikuttaa hotellien operatiivisen ja strategisen tasojen keskinäiseen kommunikointiin ja päätöksentekovaltuuksiin.

Hotellissa A henkilöt, jotka vastasivat verkkoarvosteluihin ja asiakaspalautteisiin, saivat sosiaalisen median koulutuksen:

*”(...) Vuoropäällikkö ja osastopäällikkö on koulutettu ja someryhmä on koulutettu. Eli ihan sen takia, ettei sinne pääse niitä lapsuksia.” (Hotellipäällikkö, hotelli A)*

Henkilökunnan hyvät taidot digitaalisessa mediassa eivät taanneet hyviä asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustaitoja. Kaikkia asiakaspalveluun vaadittavia taitoja ei voitu opettaa, vaan niiden katsottiin olevan henkilön omia, luontaisia lahjoja:

*”Me kyllä koulutetaan ja tietenkin tämä tunneäly ja oikea palveluasenne, se on kyllä luonnonlahja. Ei sitä ihan kaikkea voi opettaa. Sen takia ehkä palvelu- ja elämysbisneksessä tunnistat varmaan, että se ihmisen persoonana ja tyyppi ovat tärkeämpi kuin ihmisen ammattitaito. Se ei tarkoita, ettei tarvita ammattitaitoa. Parhaassa tapauksessa ne yhdistyvät molemmat. On helpompi kehittää ammattitaitoa tai oikeinkirjoitusta kuin sitä taitoa tunnistaa niitä viestejä. (...) Mutta toki meillä on erilaisia vahvuuksia. Kaikilla kirjallinen ilmaisu ei ole niin vahva kuin face to face -asiakaspalvelu.” (Markkinointipäällikkö, hotellit A ja B)*

Hyvät vuorovaikutustaidot kasvotusten tapahtuvassa asiakaspalvelussa eivät olleet automaattinen tae hyvistä vuorovaikutustaidoista kirjallisesti ilmaistuna. Hotelleissa oli olemassa valmiita vastausmalleja. Niiden avulla varmistettiin, että vastaukset olivat hotellibrändin linjan mukaisia. Vastaukset eivät saaneet olla samanlaisia, vaan malleja muokkaamalla tehtiin henkilökohtaisia ja personoituja vastauksia. Henkilökohtainen lähestymistapa koettiin ainoaksi oikeaksi tavaksi, koska samanlaisilla massavastauksilla ei olisi voitu tuottaa asiakasarvoa. Asiakasarvosteluihin ja -palautteisiin vastattiin aina omalla nimellä. Hotellit vastasivat arvosteluihin suomen ja englannin kielillä, ja hotellissa A vastattiin lisäksi espanjan kielellä. Markkinointiviestinnällä pyrittiin yhdenmukaiseen ja koko yrityksen palveluista viestivään linjaan.

Negatiivisiin arvosteluihin vastaaminen on proaktiivinen maineenhallinnan keino (Serra Cantallops & Salvi 2014, 48–49; Xie ym. 2016, 2016). Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä löydöstä. Hotellit vastasivat negatiivisiin arvosteluihin nopeasti, pa-



hoitellen ja tilannetta selventämällä, jotta myös ulkopuolinen lukija saisi käsityksen tapahtumista. Reklamaatiotapauksissa sekä muissa tarkempia selvityksiä vaativissa tilanteissa keskustelu pyrittiin ohjaamaan pois arvostelualustalta kahdenkeskiseksi, hotellin ja asiakkaan väliseksi keskusteluksi. Jotkut asiakkaat saattoivat reklamoida ensin hotellilla ja sen jälkeen arvostelualustalla, vaikka reklamaatio oli hoidettu jo hotelloieskelun aikana. Tällaiset arvostelut koettiin epäreiluina. Tällaisiin arvosteluihin vastattiin tilannetta pahoitellen ja kerrattiin asioiden kulku uudelleen, jotta ulkopuolinenkin henkilö ymmärtäisi hotellin jo kertaalleen hoitaneen reklamaation. Positiivisiin arvosteluihin vastattiin ilahtuneesti.

Asiakasarvostelut säilyivät arvostelualustoilla sekä maineenhallintajärjestelmässä. Hotellien omiin asiakastietojärjestelmiin kirjattiin tietoja ainoastaan tapauksissa, joissa haluttiin varmistaa asiakkaan tyytyväisyys seuraavalla kerralla:

*”Se riippuu siitä, minkä tasoinen ikävä tapahtuma on tapahtunut, että hyvitetäänkö se nyt heti tai seuraavalla kerralla tai mitä tehdään. Aina pitäisi laittaa jonkinlainen isommissa hyvitystapauksissa jonkinlainen info sinne asiakkaan profiliin. Kuten myös positiivisissa. Jos hän sanoo, että ihanaa, että teillä oli tällainen tyynymenu. Niin sitten, että suoraan asiakkaan huoneeseen aina tämä tyyny.”* (Hotellipäällikkö, hotelli B)

Haastateltavat kertoivat hotellien varausjärjestelmään tallennettavan tiedon vaativan manuaalista työtä, minkä vuoksi kaiken palautteen kirjaaminen asiakastietoihin olisi liian työlästä.

#### **6.4.2 Verkkoarvosteluista saadun tiedon hyödyntäminen**

Verkkoarvostelun hallinnalla ja johtamisella pyritään proaktiivisesti erinomaisen asiakaskokemuksen luomiseen (Nguyen & Coudounaris 2015, 166–167). Tässä tutkimuksessa asiakasarvosteluista ja palautteista saatuja tietoja käsiteltiin hotellien erilaisissa palaverissa ja koulutuksissa. Kaikissa hotelleissa pidettiin viikoittain osastopalavereja, joihin osallistuivat työntekijät ja esimiehet. Lisäksi hotelleissa pidettiin viikoittain tai kuukausittain johtoryhmä- ja esimiespalavereja. Palaverissa käsiteltiin arvosteluista ja palautteista saatuja tietoja ja tarkasteltiin hotellien sijoittumista pisteytyksissä. Kriittiset ja akuutit asiat hoidettiin osastojen välillä nopeasti ilman erillistä palaveria. Hotellipäälliköt kokivat tietojen avoimen käsittelemisen erittäin tärkeäksi, jotta palveluja voidaan kehittää. Jokainen työntekijä antoi oman panoksensa hotellivieraan viihtymiseksi. Näin ollen positiiviset ja rakentavat palautteet olivat oleellisia, jotta jokainen työntekijä saattoi kehittyä työssään. Positiivisten palautteiden jakaminen motivoi erityisesti palauttees-

sa mainittua henkilöä, mutta kannusti myös muita työntekijöitä pyrkimään samankaltaisiin asiakasta ilahduttaviin tekoihin.

Hotellissa A oli systemaattinen tapa käsitellä arvosteluista ja palautteista saatuja tietoja erillisessä brändin asiakaspalveluohjelmaan liittyvissä, kerran kuukaudessa pidettävissä palaverissa. Kaikissa muissa hotelleissa pidettiin henkilökunnan koulutustilaisuuksia aina tarpeen tulleen, mutta ne eivät olleet säännöllisiä. Koulutustilaisuuksissa saatettiin käsitellä asiakasarvosteluista ja palautteista nousseita epäkohtia.

Hotellit pyrkivät lukemaan kaikki palautteet ja kehittämään toimintaa palautteesta saatujen tietojen avulla. Verkkoarvosteluista ja palautteista saadulla tiedolla hotellit kehittivät palveluitaan ja saivat nopeasti tietoonsa palvelun epäkohdat. Hotellipäälliköt kehittivät hotellin palveluja proaktiivisesti arvosteluista saamiensa tietojen ja uusien ideoiden avulla Nguyenin ja Coudounarin (2015, 166) mallin mukaan:

*”(...). Ja me otetaan niitä ihan käytännön tasollekin käytäntöön. Lähetän niitä ravintolan esimiehille tai mitä osastoa se koskeekin. Sanon, että tässä olisi sellainen, joka kannattaa ottaa käyttöön tai ottaa kehitysehdotukseksi.”* (Hotellipäällikkö, hotellit C ja D)

Hotellipäälliköt olivat vastuussa hotellien operatiivisesta toiminnasta ja he vastasivat myös asiakaskokemuksen toteutumisesta käytännössä. Hotellinjohtajan vastuulla oli seurata hotelliyksikköön liittyviä toistuvia signaaleja ja tarvittaessa parantaa ja resursoida palveluprosesseja, tehdä muutoksia toiminnassa ja fyysisissä puitteissa kuten rikkoutuneissa huonekaluissa tai laitteissa. Seuranta ja toiminnan muutokset, jotka liittyivät brändikonseptiin, tehtiin aina ketjutasolla. Tällaisia asioita olivat hotelleissa A ja B esimerkiksi konseptin mukainen aamiainen, jota oli muutettu asiakkaiden toiveesta:

*”Gluteenittomat tuotteet ovat hyvä esimerkki. (...). Niitä tuotteita käyttävät myös ne ihmiset, jotka eivät olet allergisia, vaan hyvinvoinnin takia käyttävät. Esimerkiksi siihen on tullut muutos koko konseptiin, että niiden määrää ja laatua on parannettu. Ne ovat tällaisia trendejä, joita ei tehdä yksikkötasolla, vaan asiakkaiden ääni on puhunut.”* (Markkinointipäällikkö, hotellit A ja B)

Hotellit hyödynsivät omien asiakaspalautekyselyjensä tuloksia toiminnan kehittämisessä strategisella tasolla. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että verkkoarvosteluista saatu tietoa hyödynnettiin operatiivisella tasolla, mutta palvelujen kehittämisen tai markkinoinnin strategisella tasolla sitä olisi voinut hyödyntää enemmän asiakaskokemuksen kehittämisessä:

*” (...) Aika vähän ikään kuin markkinointi sitten niitä seuraa tai hyödyn-  
tää. Totta kai nähdään, että varmaan pitäisi enemmän.”* (Markkinointi-  
päällikkö, hotellit A ja B)

Markkinointipäällikön pohdinta tukee aiempaa tutkimusta (Niu & Fan 2018), jonka mukaan asiakasarvosteluista saadun tiedon avulla hotelli voi nopeammin kehittää palveluitaan asiakkaita miellyttävään suuntaan. Yleensä asiakasarvosteluissa ilmenee asiakkaita eniten miellyttävät tai harmittavat asiat välittömästi, tiedon avulla hotelli voi tehdä nopeita toimenpiteitä parantaakseen palveluaan.

Asiakaskokemuksen yhdenmukainen kehittäminen eri kanavissa oli haasteellista, koska alustat ja kanavat toimivat eri tavoin. Kaikissa kanavissa ei ollut mahdollista käydä asiakkaan kanssa keskustelua. Toinen iso haaste oli ihmisten välinen dialogi, jota ei voinut koskaan täysin hallita. Robottien vastaukset olisivat hallittavissa, koska ne olisivat standardisoitavissa. Ne eivät kuitenkaan tyydyttäisi asiakkaita, koska ihminen tarvitsee monimutkaista ja vuorovaikutteista dialogia, johon vastausrobotit eivät ainakaan vielä kykene.

Verkkoarvostelujen pisteytystä pyrittiin parantamaan aktiivisesti. Sen avulla koettiin voitavan vakuuttaa hotelliasiakkaita ja potentiaalisia asiakkaita hotellin tasosta.

*”Saan joka vuosi yhteenvedon, vaikka Booking.comista tai Tripadvisorista, laitan sen mielellään tuohon hotellin seinään. Asiakkaat voivat katsoa siitä, että tämä on kaupungin ykkönen. Tai pistemäärä siitä, että jos 10 on maksimi ja saat vaikka 9 Booking.comissa, onhan se kiva laittaa seinälle. Kertoohan se silloin jostakin. (...)”* (Hotellipäällikkö, hotelli A)

Arvostelualustojen erilainen toimivuus vaikutti myös pisteytykseen. Booking.com-alustalla asiakas saattoi jättää pelkän pisteytyksen, jossa oli eriteltyä hotelliasiakaskokemuksen pääosa-alueet. Näissä tapauksissa hotelli ei saanut riittävän tarkkaa tietoa yksityiskohdista ja siitä, mihin asiakas oli tyytymätön eikä voinut kehittää palveluitaan sen mukaisesti. Täyden kympin arvostelut koettiin mahdottomiksi saavuttaa. Asiakas-  
arvosteluihin vastaamisen uskottiin vaikuttavan pisteytyksiin ja pisteytyksillä koettiin olevan suora vaikutus varausasteeseen. Yen ym. (2009, 181) tutkimuksen mukaan 10 %:n parannus verkkoarvosteluiden pisteytyksessä nostaa myyntiä 4,4 %:a. Tämän tutkimuksen hotelleissa arvostelujen vaikutusta myyntiin ei oltu mitattu. Hotellien C ja D myynti- ja markkinointijohtaja mietti asian kannattavuutta. Kaikkiin asiakasarvosteluihin vastaaminen saattaisi kuluttaa liikaa resursseja, eikä sillä olisi kannattavuuteen positiivista vaikutusta.

## 6.5 Haasteita ja tulevaisuuden visioita

Sekä tässä että aiemmassa tutkimuksessa (Obar & Wildman 2015, 745–746; Xiang ym. 2015, 246–247) koko markkinoinnin haasteina nähtiin markkinoinnin pirstaloituminen yhä laajemmalle alueelle ja sukupolvien erilainen suhtautuminen markkinointiin. Eri asiakassegmentit käyttivät eri tavoin ja eri määrin digitaalisia palveluita, ja lisäksi digitaaliset palvelut muuttuvat nopeasti. Yrityksen äänen kuuluviin saaminen vaati erilaisia toimenpiteitä. Asiakkaan tavoittaminen ja huomion saaminen olivat haasteita tämän tutkimuksen hotelleille. Tulevaisuuden trendeinä nähtiin vaikuttajamarkkinoinnin kasvu sekä tv- ja lehtimainonnan lasku. Haastateltavat tiedostivat, että muutaman vuoden kulluttua monet yrityspäätäjät ja perheissä matkailupäätöksiä tekevät henkilöt ovat sukupolvea, joka on erittäin taitava käyttämään digitaalisia sovelluksia, laitteita ja alustoja. He ovat tottuneet saamaan kaikki tarvittavat palvelut digitaalisesti ja vuorovaikuttamaan verkossa. Haastateltavat kokivat tämän olevan hyvin tärkeä asia pitkän tähtäimen strategisessa suunnittelussa:

*”Me eletään nyt vuotta 2018, niin kyllä meillä on tällainen väittäjä ja varmaan ihan totuuskin, että 2025 meillä on jo päättäjiä, siis yrityspäätäjiä ja matkailun ja meidän bisneksen kanssa päätöksiä tekeviä, valtaosa väestöstä on jo tätä niin sanottua uutta sukupolvea. Jos ajatellaan yrityksen toiminnan pitkän tähtäimen suunnittelua, investointeja ja kaikkea. Sehän on ihan huomenna. Kyllä se on todella vakavasti otettavissa, myös viestinnässä ja markkinoinnissa.”* (Markkinointipäällikkö, hotellit A ja B)

Paljon matkustavat asiakkaat haluavat hoitaa hotellivierailuun liittyvät perustoiminnot nopeasti ja helposti (Fotis 2015, 68). Hotelli B tarjosi kanta-asiakkailleen hotellin sisään- ja uloskirjautumispalvelut mobiilisti. Hotellin A hotellipäällikkö visioi mobiilis sisäänkirjautumispalvelun yleistymistä sekä hotellin vastaanottohenkilökunnan roolin muuttumista tulevaisuudessa:

*”Toki olemme menossa kaiken IT:n ja teknologian myötä, että kohta asiakas chekkaa itsensä kännykällä sisään ja ulos. Eikä meillä välttämättä ole vastaanottovirkailijaa, vaan meillä on joku host täällä, joka pyörii ja tekee. Keskustelee asiakkaan kanssa. Ei se ihmisen kohtaaminen mihinkään lopu. Ainakaan vielä.”* (Hotellipäällikkö, hotelli A)

Henkilökunnan rooli korostuu tulevaisuudessa lämminhenkisinä asiakaskohtaamisina, joiden avulla voidaan luoda persoonallinen ja muistettava asiakaskokemus. Henki-

lökunta on suuremmissa roolissa elämyksen tuottamisessa ja viihtyvyyden varmistamisessa. Vapaa-ajan matkustajat odottivat palveluilta enemmän vuorovaikutteisuutta ja elämyksellisyyttä, kun taas työkseen matkustavat halusivat hoitaa asiat sujuvasti ja nopeasti. Torresin ym. (2014, 259–261) tutkimus korosti eri asiakkaiden arvostavan erilaisia asioita asiakaspalvelussa, jolloin ihminen on tärkeässä roolissa tuottamassa ja muokattamassa palvelua asiakkaiden tarpeiden mukaan.

Hotellit käyttivät asiantuntijapalveluita kuten mainostoimistojen palveluita apuna. Hotelli B:n visuaalinen ilme, kampanjasuunnittelu ja markkinointitekstit saatettiin ulkoistaa, mutta kaikki tämän tutkimuksen hotellit halusivat hoitaa itse vuorovaikutteisen asiakkaan kanssa kommunikoinnin. Hotellin henkilökunnan katsottiin olevan ammattitaitoisimpia hoitamaan kommunikointi niin, että se tuo asiakkaalle vuorovaikutteisen ja läsnäolevan tunteen:

*”Sen pystyy ulkoistamaan, vaikka se mainostoimisto voi laittaa meidän Facebook-sivulle sen mainoksen postauksena tai erillisenä sponsoroituna mainontana. Sen pystyy ulkoistamaan, se ei ole mikään ongelma. Mutta se on ihan heti erilainen, jos siinä rinnalla hotelli kertoo, hei, tämä on nyt tällainen perusesimerkki, meillä on nyt Turussa ihana kevät ja tapahtuu sitä ja tätä, hyödynnä parhaat hinnat ja varaa tästä. Se on heti erilainen kaiku siinä asiassa. Mä koen, että näitä pitää tehdä molempia. Minä puhun sinulle. Sosiaalisen median vuorovaikutuskanava. Se on niin kuin yhdessä, minä sinulle, sinä minulle. Kahteen suuntaan.”* (Markkinointipäällikkö, hotellit A ja B)

Aiempi tutkimus (Serra Cantallops & Salvi 2014, 49; Kandampully ym. 2015, 384) korostaa, että syvempi ja merkityksellisempi suhde asiakkaaseen voidaan saada hoitamalla suhdetta aktiivisesti ja henkilökohtaisesti. Kun asiakas kokee syvempää merkitystä ja tarkoitusta, se ennustaa syvempää uskollisuutta.

Interaktiivisen kommunikoinnin ulottaminen kaikkiin asiakkaiden käyttämiin kanaviin nähtiin haasteena. Asiakkaat odottivat nopeita vastauksia ja reagoitua hotellilta sekä mahdollisuutta hoitaa kaikki hotellivaraukseen liittyvät asiat asiakasta eniten miellyttävässä kanavassa. Asiakkaat saattoivat tehdä uusia varauksia tai kyselyjä palaute ja arvostelualustoilla, jolloin ne eivät olleet niin helposti käsiteltävissä kuin jos ne olisivat olleet hotellin omassa varausjärjestelmässä. Hotellit pelkäsivät menettävänsä kanavien hallinnan, minkä seurauksena hotellin palvelutasoa olisi vaikeaa ylläpitää.

Hotelli B:ssä aiottiin tulevaisuudessa keskittyä enemmän eWOM:in hallinnan suunnitteluun markkinoinnin strategisella tasolla, muiden hotellien kohdalla asia ei korostunut. Hotelli B:n markkinointistrategiassa oli huomioitu kanavat, joiden ajateltiin olevan pääsääntöisesti omassa hallinnassa tai kanavat, joiden kautta markkinoinnin tehokkuutta

voitiin mitata. Sosiaalisen median monet eri alustat ja kanavat sekä siellä olevien keskustelujen ja arvostelujen kirjavuus koettiin haasteelliseksi hallita. Niihin kaikkiin ei ollut strategiaa. Sama ongelma oli olemassa tutkimuksen kaikissa hotelleissa maineenhallintajärjestelmästä huolimatta. Ongelmana oli, miten eWOM:in suurta tietomäärää seurataan: mitä voidaan seurata sekä mihin pitäisi reagoida.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset markkinoinnin strategiseen suunnitteluun

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aiempaa tutkimusta sosiaalisen median vaikuttavuudesta hotellin maineenhallintaan, myyntiin, asiakasymmärrykseen, asiakasuskollisuuden sekä markkinointi- ja vuorovaikutuskanavien valintaan ja hallintaan. Digitaalisten palvelujen ja sosiaalisen median erilaisten kanavien määrän kasvaessa hotellit kehittävät erilaisia tapoja palvella asiakkaitaan. Perinteinen markkinointi on edelleen tärkeää, mutta markkinointi sosiaalisessa mediassa on kasvavassa roolissa. Sosiaalinen media ja eWOM yhdistävät yrityksiä, niiden työntekijöitä ja asiakkaita. eWOM ja siihen reagoiminen koetaan osassa hotelleista normaalina asiakaspalveluna, joka on vain muuttanut muotoaan. Sosiaalinen media vaatii jatkuvaa läsnäoloa hotelleilta, koska asiakkaiden palautteisiin ja kyselyihin on reagoitava todella nopeasti. eWOM:in hyödyntämisen mahdollisuudet ovat valtavat, mutta niiden hyödyntäminen vaatii johtamista ja resursseja. (Serra Cantallops & Salvi 2014, 48–49; Ajanović & Çizel 2015, 165.)

Tämän tutkimuksen hotellien markkinointistrategioiden tavoitteena on hotellibrändin ja imagon parantaminen. Asiakaskokemuksen kehittäminen kokonaisvaltaisena holistisena kokemuksena on kaikkien hotellien markkinointistrategioiden keskiössä. Hotelleilla on tarve kehittää erilaisia verkko- ja mobiilisovelluspalveluita, joiden avulla asiakas-kohtaamisia voidaan lisätä ja asioinnista luoda mahdollisimman helppoa ja sujuvaa. Kanta-asiakasohjelmien avulla sitoutetaan asiakkaita ja niihin kytkeytyy asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyviä toimintoja, kuten automaattinen asiakaspalautteen pyytäminen. Etenkin mobiilipalvelujen kehittäminen on tärkeää, koska niitä käyttää koko asiakaskunta. Asiakaskokemuksen kehittäminen on koko organisaatiota koskeva asia, mikä edellyttää asiakaspalautteen käsittelemistä organisaation kaikilla tasoilla.

Tässä tutkimuksessa eWOM näkyy hotellien markkinointistrategioissa kanavavalintoina. Kaikkia eWOM:ia sisältäviä kanavia ei voida eikä pyritäkään hallitsemaan, vaan hotellit ovat päätyneet valitsemaan hotellitoimialalle tärkeimmät kanavat. Erilaisilla kanavilla ja alustoilla on erilaisia markkinoinnillisia tavoitteita. Sosiaalisen median markkinointi koetaan edulliseksi ja sen kannattavuutta on helpompi arvioida kuin perinteisen markkinoinnin. Sosiaalisen median markkinoinnin etuna on sen kohdennettavuus oikealle yleisölle. Tärkeimpiä sosiaalisen median kanavia ovat vuorovaikutteiset ja tunnelmaa ilmentävät kanavat, kuten Facebook, Instagram sekä blogit. Näiden kanavien avulla voidaan toteuttaa kohdennettua markkinointia ja kommunikointia sekä luoda asiakasuskollisuutta ja kehittää imagoa. Hotellitoimialalla matkailijoiden keskuudessa

suositut arvostelualustat ja erilaiset verkkomatkanjärjestäjien kanavat koetaan vaikuttavina kanavina maineenhallinnassa.

Serra Cantalopsin ja Salvin (2014, 49) tutkimus eWOM:in päävaikutuskohteista hotellirityksen näkökulmasta toimi tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen osana. Heidän mukaan eWOM vaikuttaa etenkin asiakasymmärrykseen, maineenhallintaan, asiakasuskollisuuteen, myyntiin ja viestintään. Sen avulla voidaan toteuttaa kohdennettuja markkinointistrategioita. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että asiakaspalautteisiin vastaaminen ja reagoiminen oli strateginen päätös hallita mainetta tutkimuksen kaikissa hotelleissa. Kaikissa hotelleissa verkkoarvosteluihin ja asiakaspalautteisiin vastaamista oli ohjeistettu. Hotellit toimivat hieman eri tavoin riippuen siitä, minkä kanavan hallinnasta oli kyse. Strategisella tasolla oli päätetty sekä tavoitereagointiaika, jonka sisällä asiakkaalle piti vastata että kanavat, jotka olivat ensisijaisesti hotellin operatiiviselta tasolta hoidettavia. Hotellit keräsivät systemaattisesti oman asiakaspalauttejärjestelmän kautta palautetta. Asiakkaita ei erikseen kannustettu jättämään palautetta verkkomatkanjärjestäjän sivustolle tai arvostelualustalle, koska alustojen automaatio hoiti sen itse. Toisaalta hotellit halusivat palautteen ensisijaisesti omaan järjestelmään.

Verkkoarvostelujen hallintaan liittyi oleellisesti maineenhallintajärjestelmä, jonka avulla tietoja voitiin kerätä internetin eri lähteistä. Maineenhallintajärjestelmä koettiin välttämättömäksi työkaluksi ja siihen oli panostettu (Nguyen & Coudounaris 2015, 166.) Verkkoarvostelujen hallintaa ja johtamista hoitivat hotellipäälliköt ja vuoropäälliköt, koska he olivat riittävän ammattitaitoisia. He olivat myös riittävän korkeassa asemassa vakuuttamaan asiakkaan siitä, että hänen asioitaan hoidetaan vaaditulla pätevyydellä. Kaikki hotellit pyrkivät reagoimaan negatiivisiin palautteisiin mahdollisimman nopeasti, jotta asiakas saataisiin tyytyväiseksi ja jottei negatiivinen viesti vaikuttaisi muiden asiakkaiden mielikuviin hotellista ja sen palvelutasosta. Negatiivisiin palautteisiin vastaaminen koettiin maineenhallinnan vuoksi tärkeämpänä ja kiireellisempänä kuin positiivisiin palautteisiin vastaaminen. Hotellit, jotka reagoivat arvostelualustoilla vain negatiivisiin kommentteihin voisivat kokeilla vastaamista myös positiivisiin kommentteihin. Tällöin arvostelua lukevan henkilön huomio ei kiinnittyisi negatiivisuuteen. (Nguyen & Coudounaris 2015, 166.)

Arvosteluihin vastaamiseen käytetty aika oli suoraan riippuvainen siitä, pyrittiinkö vastamaan kaikkiin arvosteluihin vai pelkästään negatiivisiin. Haastateltavat kertoivat asiakasarvioiden ja palautteiden määrään vaihtelevan sesongin mukaan. Kiireaikoina kaikkiin palautteisiin ei pystytty vastamaan. Persoonallinen, mutta hotellibrändiä ilmentävä vastaustapa koettiin tärkeäksi. Hotellien kannattaisi resursoida palautteisiin vastaaminen myös korkeasesongin aikana, koska on oletettavaa, että silloin palautetta tulee enemmän ja myös reklamaatioita, joihin pitäisi reagoida nopeasti.



Hotellit hyödynsivät arvosteluista saatuja tietoja operatiivisessa toiminnassaan. Verkkoarvostelut tuotiin aktiivisesti hotellihenkilökunnan tietoisuuteen. Positiiviset arvostelut toimivat kannustavina esimerkkeinä muillekin työntekijöille ja tunnustusta saanut työntekijä motivoitui entisestään.

Verkkoarvostelualustoilla olevilla tähdityksillä ja pisteytyksillä on suora vaikutus hotellien varausasteeseen ja myyntiin, mutta se ei kuitenkaan heijastanut kannattavuuden kasvua, koska hotellit maksoivat verkkomatkanjärjestäjille provisiota. Hotellit pyrkivät aktiivisesti nostamaan omaa pisteytys- ja tähdityssijaansa suhteessa kilpailijoihin. Arvosteluista on mahdollista saada strategista kilpailijatietoa. On hyödyllistä tietää, mihin asioihin asiakkaat ovat kilpailevassa hotellissa tyytyväisiä ja mitkä asiat harmittavat. (Niu & Fan 2018.) Tyytyväisyyttä aiheuttavia asioita kannattaa kehittää omassa toiminnassa. Kilpailijoiden vastauksia verkkoarvosteluihin kannattaa seurata ja hyödyntää niistä saatua tietoa henkilökunnan kouluttamisessa. Asiakasarvosteluista saatua tietoa kannattaisi aktiivisemmin tallentaa asiakasrekisteriin tietosuojan puitteissa sekä hyödyntää markkinoinnissa, jotta voidaan varmistua asiakkaan huomioimisesta ja tyytyväisyydestä seuraavalla vierailulla.

Hotellipalvelujen strategisessa kehitystyössä hyödynnettiin enemmän hotellien omien asiakaspalautekyselyjen tuloksia kuin eWOM:ista saatavaa tietoa. eWOM:ista saadulla tiedolla parannettiin akuutteja ja pienempiä fyysisissä puitteissa ilmenneitä ongelmia tai palveluvirheitä. Asiakaspalautekyselyjen avulla kehitettiin investointeja vaativia asioita ja muutettiin tai parannettiin brändikonseptiin liittyviä tuotteita. Liiketoiminnan kannalta strategisen johtotason kannattaisi käsitellä eWOM:ista saatua palautetta yhtä systemaattisesti kuin omasta asiakaspalautejärjestelmästä tullutta palautetta. eWOM:issa ilmenevät tyytymättömyyttä aiheuttavat ongelmat saattavat olla tarttuvia. Asiakkaat noteeraavat asiat, joihin muutkin ovat olleet tyytymättömiä, ja näin ollen juuri näistä asioista tulee oleellisia epäkohtia. (Serra Cantallops & Salvi 2014, 48–49; Xie ym. 2016, 2016.)

Markkinoinnin strategisesta näkökulmasta vaikuttaa siltä, että sosiaalisen median kanavat, joiden avulla hotelli voi viestiä tehokkaasti asiakkaan suuntaan ja jonne voi tuottaa monipuolista sisältöä, ovat kanavia, joihin panostetaan enemmän. Matkailupalvelualustoilla yritys ei voi johtaa kommunikointia yrityslähtöisesti, koska yritys ei voi tuottaa alustoille kaikkea sellaista sisältöä, jota se haluaa markkinoinnillisesti ilmentää. Matkailupalvelualustoilla hotelli voi vaikuttaa siihen, että sen tiedot ovat oikein ja se voi ilmentää asiakaslähtöisyyttään vastamaalla asiakkaiden kirjoittamiin arvosteluihin ja palautteisiin. Lisäksi arvostelualustoilla tapahtuvan kommunikoinnin kannattavuusvaikutukset ovat haasteellisia mitata.

Sosiaalisen median käyttöä ei pitäisi ajatella pelkästään markkinoinnin tai asiakkaiden tavoittamisen kannalta, vaan myös henkilökunnan motivoinnin ja valtaistamisen kannalta. Hotellialalla työskentelee paljon nuoria, joiden elämään kuuluu vahvasti sosi-

aalinen media ja vuorovaikutus sen kanavissa (Xiang ym. 2015, 246–247). Hotellien, niin kuin muidenkin työnantajien, tulisi ymmärtää jokaisen työntekijän äänen vaikuttavuus sosiaalisessa mediassa. Ihmiset, jotka ovat oikeasti tyytyväisiä työhönsä ja jakavat tarinaa siitä sosiaalisessa mediassa oma-aloitteisesti, ovat erittäin vaikuttavia, samoin tavoin kuin tyytymättömätkin. Yritysten sisäinen henki ja kommunikointikulttuuri ovat nopeasti aistittavissa sosiaalisen median kautta. Hotelliketjujen markkinointiosastojen tulisi aktiivisesti tukea ja valtaistaa hotellin operatiivista henkilökuntaa sosiaalisen median markkinoinnissa sekä antaa heille työkaluja tehtävän hoitamiseksi. (Bolton ym. 2014, 266–268; Nguyen & Coudounaris 2015, 165–166.) Hotellin operatiivisen tason henkilökunnan päätehtävänä on huolehtia hotelliasiakkaasta hotellivierailun aikana. Hotellivieraat odottavat kuitenkin, että heitä palvellut henkilökunta palvelee heitä myös sosiaalisen median kanavissa ja erilaisilla verkkoarvostelualustoilla. Hotellin henkilökunnan työnkuvat ovat laajentuneet, jolloin he tarvitsevat lisää koulutusta. Työnkuvien monipuolistuminen saattaa parantaa työmotivaatiota ja auttaa hotelleja tarjoamaan parempaa palvelua. Hotellit, jotka osallistivat työntekijöitään aktiiviseen sosiaalisen median käyttöön, kokivat sosiaalisen median vaikuttavan työntekijöiden työmotivaatioon ja sitä kautta parempaan palveluun. Markkinointiosaston ja hotellin operatiivisen tason aktiivinen yhteistyö ja toistensa tukeminen saattaisi olla hedelmällistä ja auttaa organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä ymmärtämään toisiaan paremmin.

Teorian mukaan verkkoarvostelujen hallinnalla pyritään proaktiivisesti erinomaisen asiakaskokemuksen luomiseen (Nguyen & Coudounaris 2015, 165) ja verkkoarvostelujen hallinta tulisi nähdä kokonaisvaltaisena toimintona, joka toimii yrityksen strategian mukaisesti johdonmukaisena prosessina eikä esimerkiksi pelkkänä vastaustapojen ohjeistuksena (Niu & Fan 2018). Hotelleilla oli erilaiset toimintatavat verkkoarvostelujen hallintaan ja johtamiseen. Erilaisia toimintatapoja ohjasi hotellibrändin asiakaslupaus ja käytettävissä olevat resurssit. Mitä vahvemmin erinomaisesta palvelusta viestivä asiakaslupaus hotellilla oli, sitä vahvemmin se pyrki proaktiivisesti vaikuttamaan eWOM:iin. Hotellibrändin asiakaslupaus ohjasi palvelun ulottamista sosiaalisen median kanaviin ja alustoihin. Hotellibrändin koolla näytti olevan vaikutus siihen, kuinka suuri sen sosiaalisen median näkyvyys oli sekä kuinka systemaattista ja prosessinomaista verkkoarvostelujen johtaminen ja hallinnoiminen oli. Kansainvälisen hotellibrändin markkinointikulut voitiin jakaa monen hotellin kesken, kun taas pienen brändin kulut jakautuvat harvemmalle hotellille. Kansainvälisellä hotellibrändillä oli käytössään suuremmat markkinoinnin resurssit, jotka ulottuivat yksittäiselle hotellitasolle. Tämä vaikutti kaikkeen markkinoinnin suunnittelusta toteutukseen. Kokonaisuudessaan eWOM:in hallintaan käytetyn työmäärään kannattavuutta koettiin olevan haasteellista mitata.

## 7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Mielenkiintoinen ja liikkeenjohtoakin kiinnostava aihe olisi eWOM:in hallinta ja sen vaikutus kannattavuuteen. Kuinka suuret resurssit kannattaa eWOM:in hallintaan valjastaa, mitkä ovat kannattavimmat kanavat?

Kansainvälisellä brändillä oli 100 prosentin asiakastyytyväisyystakuu, jolloin asiakaspalvelun oli ulotuttava myös eWOM:ia sisältäviin kanaviin. Tämän tutkimuksen aikana tutkija mietti, voiko 100 prosentin asiakastyytyväisyyttä saavuttaa ilman eWOM:in hallintaa ja vaikuttaako hotellin kuuluminen hotelliketjuun matkailijoiden oletuksiin siitä, miten hotelli reagoi eWOM:iin tai kuinka aktiivisesti se kommunikoi sosiaalisen median kanavissa. Voiko hotelli, jolla on erinomainen asiakastyytyväisyys, olla sosiaalisen median vaateiden yläpuolella ja keskittyä asiakaskokemukseen ja palvelun tarjoamiseen ainoastaan fyysisessä reaaliympäristössä? Lisäksi tutkija mietti, onko asiakaskokemus autenttisempi, jos sitä ei osittain luoda etukäteen sosiaalisessa mediasa. Ilmiö on näkynyt ravintolamaailmassa, sillä jotkut erittäin suositut ravintolat ovat päätyneet passiiviseen rooliin sosiaalisessa mediassa ja keskittyneet ainoastaan ravintolan ydintoimintaan: palveluun, hyvään ruokaa ja juomaan.

Tässä tutkimuksessa hotelli, joka sijaitti pienemmällä paikkakunnalla, sai vähemmän varauksia verkkomatkanjärjestäjien kautta kuin hotellit, jotka sijaitsivat suuremman kaupungin alueella. Olisi mielenkiintoista tutkia, onko hotellien pisteytyksillä yhtä paljon vaikutusta varausten määrään riippuen siitä, sijaitsevatko hotellit suuressa vai pienessä kaupungissa ja onko verkkoarvostelujen pisteytyksillä vaikutusta hotellin kannattavuuteen.

## 8 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen avulla haluttiin tarkastella eWOM:in asemaa hotellien markkinointistrategiassa sekä hotellien operatiivista tapaa hallinnoida verkkoarvosteluja. Kirjallisuuden perusteella eWOM:illa on suuri merkitys hotellin liiketoiminnalle etenkin maineenhallinnan kannalta. Kuluttajien ja matkailijoiden valta vaikuttaa hotellin maineeseen erilaisten arvostelualustojen kautta on valtava. Internetissä esiintyy suuri määrä erilaisia keskusteluita, tarinoita ja arvosteluita erilaisista matkoista. Matkailijat hakevat arvosteluista vahvistusta ostopäätökselleen. Tutkija itsekkin havaitsi tehneensä matkailuun liittyviä ostopäätöksiä eWOM:in perusteella, etenkin TripAdvisorin käyttäessään. Tutkija huomasi, että yritykset reagoivat asiakkaiden palautteisiin eri tavoin TripAdvisorissa: osa vastaa kaikkiin, osa vastaa negatiivisiin ja osa ei vastaa lainkaan. Heräsi mielenkiinto selvittää, miten eWOM näkyy hotelliyrittäjien markkinointistrategiassa ja miten verkkoarvosteluita hallitaan ja miten arvosteluista saatu tietoa hyödynnetään. Aiempaa tutkimusta eWOM:ista hotellikontekstissa löytyi paljon, kuitenkin hotelliyrittäjien näkökulmasta tutkimusta ei ollut niin paljon. Etenkin verkkoarvostelujen hallintointia operatiivisella tasolla oli tutkittu vähemmän.

Tutkimuksen teoreettisessa osassa tarkastelun kohteena oli sosiaalinen media ja sosiaalisen median kenttä matkailussa. eWOM:illa tässä työssä tarkoitettiin kaikkea internetissä olevaa sisältöä, jota matkailijat kirjoittavat erilaisilla alustoilla tai kanavilla. Teoriassa esiteltiin matkailussa merkittäviä sosiaalisen median kanavia, niiden ominaisuuksia ja markkinoinnillisia tavoitteita. eWOM:in vaikuttavuutta käsiteltiin hotelliyrittäjien näkökulmasta hotellien markkinoinnin strategisella ja operatiivisella tasolla. Teoriassa käsiteltiin myös asiakaskokemuksen holistista rakennetta, jossa vuorovaikutteisella sosiaalisen median kanavissa ja alustoilla tapahtuvalla kommunikoinnilla on suuri merkitys. Verkkoarvostelujen operatiivisen toiminnan selvittämiseksi käytettiin apuna verkkoarvostelujen hallintointimalleja käsittelevää teoriaa.

Tutkija halusi tietoisesti tehdä kvalitatiivisen haastattelututkimuksen, koska koki empirian keräämisen hotellialan ammattilaisilta olevan oikea tapa selvittää tutkimusongelmat. Hotellin työntekijät osaavat kertoa parhaiten omasta työstään ja näin ollen tutkimukseen oli mahdollista kerätä laadukasta aineistoa. Monitapaustutkimus mahdollisti erilaisten hotellien toimintatapojen selvittämisen. Tapaushotellien valintakriteeriksi valikoitui se, että ne vastaavat asiakkaiden palautteisiin TripAdvisor-matkailupalvelualueella. Tutkittavia hotelleja oli neljä ja ne edustivat kolmea eri hotellibrändiä. Jokaisesta hotellista haastateltiin sekä operatiivisen että strategisen tason henkilöitä.

Tutkimuksen operationalisoinnin avulla oli mahdollista järjestää tutkimuskysymykset, tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja haastattelu kysymysten teemat loogiseen järjestykseen. Haastattelurunko koostui kolmesta eri pääteemasta, joiden avulla selvitettiin

hotellin markkinointistrategiaa ja sosiaalisen median kanavia, eWOM-markkinointia sekä verkkoarvostelujen hallintaa. Tutkimuksen haastattelukysymykset olivat osittain tutkijan itse laatimia ja osa oli aiemmissa tutkimuksissa käytettyjä kysymyksiä. Haastatteleamalla hotellien markkinoinnin johtamisen ja käytännön operatiivisen tason henkilöitä saatiin vastauksia monesta eri näkökulmasta. Henkilökohtaisesti tehdyissä puolistrukturoiduissa haastatteluissa olivat omat hyvät ja huonot puolensa. Haastattelut rönsyilivät helposti aihealueen ulkopuolelle. Haastateltavat olivat motivoituneita haastatteluun ja he antoivat tutkimukseen paljon syvällistä tietoa. Haastatteluvastausten monisäikeisyyden vuoksi datan analysoinnissa tutkijan piti tarkastaa monta kertaa haastateltavan vastaus ja tulkita niistä oikeat tulokset.

Tutkimustuloksissa ilmeni hotellien markkinointistrategioiden tavoitteena olevan hotellibrändin ja imagon parantaminen sekä asiakaskokemuksen kehittäminen kokonaisvaltaisena holistisena kokemuksena oli tärkeää. Hotelleilla oli tarve kehittää erilaisia verkko- ja mobiilisovelluslustoja, joiden avulla asiakaskohtauksia voitiin lisätä ja asiointista luoda mahdollisimman helppoa ja sujuvaa. eWOM:in voima ja valta tiedostettiin hyvin ja siihen pyrittiin vaikuttamaan etenkin maineenhallinnan vuoksi. eWOM:ia hyödynnettiin markkinoinnissa etenkin yrityksistä käsin johdettavilla sosiaalisen median kanavilla, kuten Facebookissa, Instagramissa ja blogeissa. Näissä kanavissa tehtävien markkinointitoimenpiteiden mittaaminen koettiin helpommaksi kuin verkkomatkanjärjestäjien tai matkailupalvelualustoilla. eWOM:ia sisältäviin verkkoarvostelu- ja matkailupalvelualustoihin liittyi ongelma: niiden kautta tuli suuri määrä varauksia, mutta näiden varausten tuottama myynnin kate oli alhaisempi kuin oman järjestelmän kautta tehdyn varauksen. Lisäksi matkailupalvelualustoilla ja verkkomatkanjärjestäjien alustoilla asiakkaan kanssa kommunikointi oli hyvin suppeaa. Kuitenkin verkkomatkanjärjestäjien ja erilaisten arvostelualustojen pisteytyksellä ja tähdityksellä oli suuri vaikutus hotellin varausasteeseen. Tähdityksiä pyrittiin aktiivisesti nostamaan.

Hotellibrändin asiakaslupaus vaikutti siihen, kuinka laajasti hotelli palveli asiakkaitaan sosiaalisen median kanavissa ja kuinka laajasti se oli päättänyt reagoida asiakkaiden eWOM-palautteisiin. Sadan prosentin asiakastyytyväisyys edellytti palvelun yletämistä moniin sosiaalisen median kanaviin. Hotelleilla oli erilaiset tavat hallinnoida verkkoarvosteluja riippuen siitä, millaiset resurssit heillä oli käytettävissään tehtävän hoitamiseksi. Verkkoarvosteluista saatuja tietoja hyödynnettiin hotellin operatiivisessa toiminnassa tehokkaasti palvelun laadun kehittämässä ja johtamisessa, mutta strategisella tasolla hotellin omilla asiakaspalautekyselyillä oli suurempi merkitys. Asia oli huomioitu markkinoinnin strategisella tasolla ja verkkoarvosteluista saatua tietoa suunniteltiin käytettävän paremmin tulevaisuudessa. Tämän tutkimuksen tulokset kuvaavat eWOM:in asemaa hotellien markkinointistrategiassa ja miten verkkoarvosteluja käytännössä hallitaan tämän tutkimuksen hotelleissa. Näitä tietoja voidaan hyödyntää hotellien

markkinointistrategian ja verkkoarvostelujen hallinnan operatiivisessa työn suunnittelussa.

## LÄHTEET

- Abrate, G. – Viglia, G. (2016) Strategic and tactical price decisions in hotel revenue management. *Tourism Management*, Vol. 55, 123–132.
- Ajanović, E. – Çizel, B. (2015) What makes a successful hotel reputation management strategy: Qualitative research on TripAdvisor hotel Reviews. Konferenssi-paperi *SITCON 2015 - Singidunum International Tourism Conference*. Belgrad 25.9.2015. DOI: <https://doi.org/10.15308/sitcon-2015-182-186>.
- Alastalo, M. – Åkerman, M. – Vaitinen, T. (2017) Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa: *Tutkimushaastattelun käsikirja*, toim. Hyvärinen, M. – Nikander, P. – Ruusuvoori, J. – Granfelt, R., 214–232. Vastapaino, Tampere.
- Amaro, S. – Duarte, P. – Henriques, C. (2016) Travelers' use of social media: A clustering approach. *Annals of Tourism Research*, Vol. 59, 1–15.
- Aula, P. (2011) Meshworked reputation: Publicists' views on the reputational impacts of online communication. *Public Relations Review*, Vol. 37 (1), 28–36.
- Aula, P. – Heinonen, J. (2015) *The reputable firm: How digitalization of communication is revolutionizing reputation management*. Springer International Publishing, Switzerland.
- Aula, P. – Heinonen, J. (2011) *M2: maineen uusi aalto*. Talentum Media, Helsinki.
- Bayram, M. – Bayram, Ü – Arıcı, S. (2016) Otel işletmeleri Instagram paylaşımlarının sosyal medya pazarlaması kapsamında içerik analizi yöntemi ile değerlendirilmesi - Evaluation of hotel management Instagram sharings with content analysis method within social media marketing. *İşletme Araştırmaları Dergisi, Journal of Business Research Turk*, Vol. 8 (2), 427–442.
- Berezan, O. – Raab, C. – Tanford, S. – Kim, Y.-S. (2015) Evaluating loyalty constructs among hotel reward program members using eWom. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 39 (2), 198–224.
- Birkner, C. (2012) LinkedIn lessons for B-to-B. *Marketing News*, Vol. 46 (14), 6.
- Bolton, R. N. – Gustafsson, A. – McColl-Kennedy, J. – Sirianni, N. J. – Tse, D. K. (2014) Small details that make big differences: A radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy. *Journal of Service Management*, Vol. 25 (2), 253–274.
- Booking.com (2018) <<https://urly.fi/12nJ>>, haettu 8.9.2018.
- Bosangit, C. – McCabe, S. – Hibbert, S. (2009) What is told in ravel blogs? Exploring travel blogs for consumer narrative analysis. *Information and Communication Technologies in Tourism 2009; Proceeding of the international conference in Amsterdam, The Netherlands*, toim. W. Höpken – V. Gretzel – R. Law, 61–71. Springer, Vienna.

- Bowen, J. (2015) Trends affecting social media: Implications for practitioners and researchers. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 7 (3), 221–228.
- Casaló, L.V. – Flavián, C. – Guinalú, M. (2010) Determinants of the intention to participate in firm-hosted online travel communities and effects on consumer behavioural intentions. *Tourism Management*, Vol. 31 (6), 898–911.
- Cheung, C. – Sia, C.-L. – Kuan, K. (2012) Is this review believable? A study of factors affecting the credibility of online consumer reviews from an ELM perspective. *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 13 (8), 618–635.
- Clow, K. E. – Baack, D. (2016) *Integrated advertising, promotion, and marketing communications*. 7. painos. Pearson Education Limited, Harlow.
- Dincer, M. Z. – Alrawadieh, Z. (2017) Negative word of mouse in the hotel industry: A content analysis of online reviews on luxury hotels in Jordan. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 26 (8), 785–804.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage, London.
- Filieri, R.– Alguezaui, S.– McLeay, F. (2015) Why do travellers trust TripAdvisor? Antecedents of trust towards consumer generated media and its influence on recommendation adoption and word of mouth. *Tourism Management*, Vol. 51, 174–185.
- Fotis, J. (2015) *The use of social media and its impacts on consumer behaviour: The context of holiday travel*. Bournemouth University, Bournemouth.
- Ghauri, P. – Grønhaug, K. (2010) *Research methods in business studies*. 4. painos. Pearson, Harlow.
- Greenberg, P. (2010) The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25 (6), 410–419.
- Grönroos, C. (2015) *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 5. painos. Talentum, Helsinki.
- Harrison-Walker, L. J. (2001) The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents. *Journal of Service Research*, Vol. 4 (1), 60–75.
- Hay, B. (2010) Twitter Twitter - but who is listening? A review of the current and potential use of twittering as a tourism marketing tool. *CAUTHE 2010 20th International Research Conference: Challenge the Limits*. <<http://eresearch.qmu.ac.uk/1500/>>, haettu 26.6.2018.
- Hennig-Thurau, T. – Gwinner, K. – Walsh, G. – Gremler, D. (2004) Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18 (1), 38–52.



- Hennig-Thurau, T. – Walsh, G. (2003) Electronic word-of mouth: Motives for and consequences of reading customer articulations on the Internet. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 8 (2), 51–74.
- Hertsi A. (2016) Booking.com viranomaisten tarkkailussa. Kauppalehti 21.4.2016. <<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/bookingcom-viranomaisten-tarkkailussa/DBeipThC>>, haettu 19.3.2018.
- Hirschowitz, A. (2001) Closing the CRM loop: The 21st century marketer's challenge: Transforming customer insight into customer value. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 10 (2), 168–178.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2008) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2004) *Tutki ja kirjoita*. 10. osin uud. painos. Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. painos. Tammi, Helsinki.
- Huang, L. – Yung, C.-Y. – Yang, E. (2011) How do travel agencies obtain a competitive advantage? Through a travel blog marketing channel. *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 17 (2), 139–149.
- Hwang, J. – Kandampully, J. (2012) The role of emotional aspects in younger consumer-brand relationships. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 21 (2), 98–108.
- IAB Finland (2014) Blogiyhteistyön opas. <<https://www.iab.fi/media/pdf-tiedostot/verkkomainnon-abc/blogiyhteistyon-opas-iab-finland.pdf>>, haettu 6.10.2017.
- Kandampully, J. – Zhang, T. – Bilgihan, A. (2015) Customer loyalty: A review and future directions with a special focus on the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 (3), 379–414.
- Kaplan, A. M. – Haenlein, M. (2010) Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, Vol. 53 (1), 59–68.
- Kiviniemi, K. (2015) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*, toim. Raine Valli – Juhani Aaltola, 74–88, 4. uud. painos. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Knights, M. (2007) Web 2.0 [web technologies]. *Communications Engineer*, Vol. 5 (1), 30–35.
- Koskinen, I.– Peltonen, T.– Alasuutari, P. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Leino, A. (2010) *Dialogin aika*. Infor, Helsinki.

- Leino, A. (2012) *Sosiaalinen netti ja menestyvän pk-yrityksen mahdollisuudet*. Infor, Helsinki.
- Leskinen, J. (1995) *Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla*. Ykköspaino Oy, Helsinki.
- Lily.fi (2017) Blogiyhteistyö. Blogikirjoitus 26.4.2017. <<http://www.lily.fi/blogit/tip-topnippanappa/blogiyhteistyö>>, haettu 17.5.2018.
- Litvin, S. W. – Goldsmith, R. E. – Pan, B. (2008) Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, Vol. 29 (3), 458–468.
- Liu, Y. – Teichert, T. – Rossi, M. – Li, H. – Hu, F. (2017) Big data for big insights: Investigating language-specific drivers of hotel satisfaction with 412,784 user-generated reviews. *Tourism Management*, Vol. 59, 554–563.
- Macnamara, J. (2013) Beyond voice: Audience-making and the work and architecture of listening as new media literacies. *Continuum*, Vol. 27 (1), 160–175.
- Macnamara, J. (2015) Breaking the measurement and evaluation deadlock: A new approach and model. *Journal of Communication Management*, Vol. 19 (4), 371–387.
- Macnamara, J. (2016) The work and architecture of listening: Addressing gaps in organization-public communication. *International Journal of Strategic Communication*, Vol.10 (2), 133–148.
- McCull-Kennedy, J. R. – Gustafsson, A. – Jaakkola, E. – Klaus, P. – Radnor, Z. J. – Perks, H. – Friman, M. (2015) Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing*, Vol. 29 (6/7), 430–435.
- Metsämuuronen, J. (2006) Käsitteet ja niiden operationalisoinnit. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*, toim. Metsämuuronen, J., 36–37. International Methelp, Helsinki.
- Meyer, C. – Schwager A. (2007) Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, Vol. 85 (2), 117–126.
- Miles, M. B. – Huberman, A. M. (1994) *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. 2. painos. Sage Publications, London.
- Miles, R. E. – Snow, C. C. – Meyer, A. D. – Coleman, H. J., Jr. (1978) Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, Vol. 3 (3), 546–562.
- Mäkelä, K. – Apo, S. (1990) Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa: *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, toim. Klaus Mäkelä, 42–61. Gaudeamus, Helsinki.
- Narangajavana, Y. – Callarisa Fiol, L. J. – Molier Tena, M. A. – Rodríguez Artola, R. M. – Sánchez Carcía, J. (2017) The influence of social media in creating expectations. An empirical study for a tourist destination. *Annals of Tourism Research*, Vol. 65 (1), 60–70.

- Ngai, E. W. T. – Tao, S. S. C. – Moon, K. K. L. (2015) Social media research: Theories, constructs, and conceptual frameworks. *International Journal of Information Management*, Vol. 35 (1), 33–44.
- Nguyen, K. A. – Coudounaris, D. N. (2015) The mechanism of online review management: A qualitative study. *Tourism Management Perspectives*, Vol. 16 (1), 163–175.
- Niu, R. H. – Fan, Y. (2018) An exploratory study of online review management in hospitality services. *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 28 (1), 79–98.
- Obar, J. A. – Wildman, S. (2015) Social media definition and the governance challenge: An introduction to the special issue. *Telecommunications Policy*, Vol. 39 (9), 745–750.
- OECD (2007) Participative Web: User-created content. <<https://www.oecd.org/sti/38393115.pdf>>, haettu 1.11.2017.
- Olin, K. – Junntila, H. (2011) *Facebook markkinointi: Käytännön opas*. Talentum, Helsinki.
- Ollonqvist, N. (2016) *Kilpailuedun lähteet Suomen hotellien välisessä kilpailussa - Case: hotellialan yritys*. Pro gradu-tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Pan, B. – Maclaurin, T. – Crotts, J. C. (2007) Travel blogs and the implications for destination marketing. *Journal of Travel Research*, 46 (1), 35–45.
- Prashar, P. (2016) The impact of online reviews on the hospitality industry. Hospitalitynet, blogikirjoitus 8.9.2016. <<https://www.hospitalitynet.org/opinion/4078144.html>>, haettu 20.2.2018.
- Proserpio, D. – Zervas, G. (2017) Online reputation management: Estimating the impact of management responses on consumer reviews. *Marketing Science*, Vol. 36 (5), 645–665.
- Puccinelli, N. M. – Goodstein, R. C. – Grewal, D. – Price, R. – Raghubir, P. – Stewart, D. (2009) Customer experience management in retailing: Understanding the buying process. *Journal of Retailing*, Vol. 85 (1), 15–30.
- Sedera, D. – Lokuge, S. – Atapattu, M. – Gretzel, U. (2017) Likes – the key to my happiness: The moderating effect of social influence on travel experience. *Information & Management*, Vol. 54 (6), 825–836.
- Shen, J. – Shen, J. – Mei, T. – Gao, X. (2016) Landmark reranking for smart travel guide systems by combining and analyzing diverse media. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetic*, Vol. 46 (11), 1492–1504.
- Serra Cantallops, A. – Salvi, F. (2014) New consumer behaviour: A review of research on eWOM. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 36, 41–51.

- Sotiriadis, M. D. (2017) Sharing tourism experiences in social media A literature review and set of suggested business strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29 (1), 179–225.
- Sparks, B. A. – Browning, V. (2010) Complaining in cyberspace: The motives and forms of hotel guests' complaints online. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 19 (7), 797–818.
- Statista.com (2018) Most famous social network sites worldwide as of July 2018, ranked by number of active users <<https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>>, haettu 6.10.2018.
- Sun, T. – Youn, S. – Wu, G. – Kuntaraporn, M. (2006) Online word-of-mouth (or mouse): An exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 11 (4), 1104–1127.
- Tan, W.-K. – Chen, T.-H. (2012) The usage of online tourist information sources in tourist information search: An exploratory study. *The Service Industries Journal*, Vol. 32 (3), 451–476.
- Tang, Q. – Gu, B. – Whinston, A. B. (2012) Content contribution for revenue sharing and reputation in social media: A dynamic structural model. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 29 (2), 41–76.
- Toh, R. S. – Raven, P. – DeKay, F. (2011) Selling rooms: Hotels vs. third-party websites. *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 52 (2), 181–189.
- Torres, E. N – Xiaoxiao, F. – Lehto, X. (2014) Examining key drivers of customer delight in a hotel experience: A cross-cultural perspective. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 36 (1), 255–262.
- TripAdvisor, arvostelujen vaikutus. <<https://www.tripadvisor.fi/TripAdvisorInsights/n2150/miten-arvostelut-auttavat-yritysta>>, haettu 11.12.2017.
- TripAdvisor, Radisson Blu Marina Palace <<https://urly.fi/12nL>>, haettu 8.9.2018.
- TripAdvisor, tietoja yrityksestä. <<https://tripadvisor.mediaroom.com/fi-about-us>>, haettu 3.5.2018.
- Tripadvisor, verkkomaine, menestystarina (2015) <<https://www.tripadvisor.com/TripAdvisorInsights/n2632/building-online-reputation-tripadvisor>>, haettu 18.3.2017.
- TSK:n termipankki (2017) <<http://www.tsk.fi/cgi-bin/netmot.exe?UI=figr&height=154&qfind=ugc>>, haettu 13.12.2017.
- Turban, E. – Strauss, J.– Lai, L. (2016) *Social commerce: Marketing, technology and management*. Springer International Publishing, Switzerland.
- Tuten, T. – Solomon, M. (2014) *Social media marketing*. Pearson Education, Harlow.

- Työ- ja elinkeinoministeriö (2015) *Digitaalisen matkailumarkkinoinnin ja myynnin haasteet ja ratkaisut*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Innovaatio 69/2015. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.
- Veal, A. (2011). *Research methods for leisure and tourism: A practical guide*. 4. painos. Prentice Hall, Harlow.
- Visit Finland (2017) Optimizing digital channels for marketing and promotions in the travel industry. <<http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2017/12/Opitimizing-Digital-Channels-VF-Dec-2017.pdf?dl>>, haettu 10.1.2018.
- Verhoef, P. C. – Lemon, K. N. – Parasuraman, A. – Roggeveen, A. – Tsiros, M. – Schlesinger, L. A. (2009) Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, Vol. 85 (1), 31–41.
- Webinaari.fi (2015) 3 syytä miksi yritys tarvitsee oman blogin. Blogikirjoitus 12.1.2015 <<https://akatemia.fi/2015/01/3-syyta-miksi-yritys-tarvitsee-oman-blogin>>, haettu 17.5.2018.
- Wikitravel.org. <[https://wikitravel.org/en/Main\\_Page](https://wikitravel.org/en/Main_Page)>, haettu 20.2.2018.
- Wu, L.– Shen, H. – Fan, A.– Mattila, A. S. (2017) The impact of language style on consumers' reactions to online reviews. *Tourism Management*, Vol. 59, 590–596.
- Xiang, Z. – Gretzel, U. (2010) Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, Vol. 31 (2), 179–188.
- Xiang, Z.– Magnini, V. P. – Fesenmaier, D. R. (2015) Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from travel planning tourism using the internet. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 22 (1), 244–249.
- Xiang, Z.– Qianzhou, D. – Ma, Y. – Fan, W. (2017) A comparative analysis of major online review platforms: Implications for social media analytics in hospitality and tourism. *Tourism Management*, Vol. 58, 51–65.
- Xie, K. L – Zhang, Z. – Zhang, Z. (2014) The business value of online consumer reviews and management response to hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 43, 1–12.
- Xie, K. L. – Zhang, Z. – Zhang, Z. – Singh, A. – Lee, S. K. (2016) Effects of managerial response on consumer eWOM and hotel performance: Evidence from TripAdvisor. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 (9), 2013–2034.
- Ye, Q. – Law, R. – Gu, B. (2009) The impact of online user reviews on hotel room sales. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28 (1), 180–182.

- Yelp.com (2018) <[https://www.yelp.com/search?find\\_desc=Hotels&find\\_loc=turku&start=0&sortby=review\\_count](https://www.yelp.com/search?find_desc=Hotels&find_loc=turku&start=0&sortby=review_count)>, haettu 8.9.2018.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. 4. painos. Sage Publications, Los Angeles.
- Öz, M. (2015) Social media utilization of tourists for travel-related purposes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 (5), 1003–1023.

## LIITTEET

### Liite 1 Haastattelurunko

#### TAUSTATIEDOT:

1. Mikä on nimesi?
2. Mikä on tehtäväsi yrityksessä?
3. Kuinka monta työntekijää hotellissa on (siivous ja vastaanotto)?
4. Kuka vastaa hotellin markkinointistrategian suunnittelusta ja operatiivisesta toteutuksesta?

#### TEEMA 1: Markkinointistrategia ja sosiaalisen median kanavat

5. Millainen yrityksenne markkinointistrategia on, missä ovat sen painopisteet ja tavoitteet?
6. Onko teillä sosiaalisen median markkinointistrategia olemassa?
7. Mitä sosiaalisen median kanavia yrityksenne käyttää markkinoinnissa ja miksi?
8. Käytättekö eri somekanavia eri asiakassegmenttien tavoittamiseen ja mitä kanavaa käytetään minkäkin asiakasryhmän tavoittamiseen?
9. Millaisia tavoitteita olette asettaneet valitsemillenne somemarkkinointikanaville, mitä milläkin kanavalla pyritään saavuttamaan?

#### TEEMA 2: eWOM-markkinointi

10. Miten eWOM on huomioitu yrityksen markkinointistrategiassa?
11. Onko eWOM-markkinoinnille erillinen strategia / tavoitteet? Mitä ne ovat?
12. Millaisissa kanavissa/ alustoilla toteutate eWOM-markkinointia?
13. Miksi eWOM-markkinointi on tärkeää hotellille?
14. Mitä sen toteuttaminen vaatii?
15. Millaisia haasteita siinä?
16. Ketkä yrityksessänne hoitavat eWOM markkinointia?
17. Millainen vaikutus verkkoarvosteluilla/ eWOM:illa on asiakkaan ostopäätöksessä?
18. Millainen vaikutus verkkoarvosteluilla/ eWOMilla on hotellin liiketoimintaan?

## TEEMA 3: ORM Online review management eli verkkoarvostelujen hallinta

19. Onko teillä verkkoarvostelujen hallintaan omaa ohjeistusta? Millainen se on?
20. Kuka teillä vastaa prosessista ja ketkä muut siihen osallistuvat? Millaisena vaihtoehdona näette ulkoistuksen?
21. Missä kanavissa seuraatte asiakasarvosteluita? Mitkä ovat tärkeimmät? Miksi?
22. Missä kanavissa vastaatte asiakasarvosteluihin? Miksi?
23. Kuinka tärkeänä kanavana näette juuri TripAdvisorin?
24. Miten olette päätenyt TripAdvisoriin?
25. Millaisia haasteita TripAdvisoriin liittyy?
26. Kuinka monta tuntia aikaa kuluu arvosteluiden vastaamiseen päivässä / viikossa ja ketkä sen hoitavat?
27. Millaisin perustein olette päättäneet henkilöt jotka vastaavat arvosteluihin?
28. Millaista someosaamista heillä on? Osallistutteko somekoulutuksiin?
29. Onko teillä jokin ORM-työkalu käytössä/ etsittekö verkossa olevia arvosteluita jonkin työkalun avulla? Mikä?
30. Miksi vastaatte asiakkaiden jättämiin arvosteluihin?
31. Vastaatteko kaikkien asiakkaiden jättämiin arvosteluihin? Miksi?
32. Vastaatteko kaikille ihmisille samalla tavalla vai personoidaanko vastuksia tiettyin periaattein? Miksi? Miksi ei? (esim. kansalaisuus, työmatkailija, vapaa-ajanmatkailija)
33. Kuinka nopeasti vastaatte arvosteluun? Miksi?
34. Kannustatteko asiakkaita arvostelujen kirjoittamiseen? Miten?
35. Miten hoidatte negatiiviset palautteet, että vastaatte negatiivisiin palautteisiin?
36. Oletteko huomanneet valearvosteluita ja jos olette, niin miten hoidatte ne?
37. Keräättekö asiakasarvosteluista tietoja ja mitä tiedoilla tehdään?
38. Kirjataan ne systemaattisesti jonnekin tietokantaan, asiakasrekisteriin?
39. Millaista tietoa koette saavanne arvosteluista verrattuna yrityksen tekemään asiakastyytyväisyys kyselyyn? (Tutkimuksen mukaan asiakastyytyväisyyskyselyt ovat informaatio rikkaampia, mutta arvosteluista saa nopeasti selville vallalla olevan trendin esim. siivouksen huono laatu.)
40. Seuraatteko, miten hotellinne pisteytetään, että miten kilpailijat pisteytetään? Miksi?



41. Miten arvosteluista kerättyjä tietoja käytetään palvelujen / asiakaskokemuksen kehittämiseen?
42. Keskustellaanko arvosteluista saaduista tiedoista yhteisesti esim. palavereissa?
43. Miten arvosteluista saatua tietoa käytetään hyväksi henkilökunnan koulutuksessa?
44. Onko verkkoarvostelujen hallinnointiprosessi säännönmukaista ja systemaattista?
45. Miten te pyritte luomaan erityistä asiakaskokemusta ja miten tärkeää osaa verkkoarvostelujen hallinnointi näyttelee siinä prosessissa?
46. Millaisia haasteita koette verkkoarvostelujen hallinnoinnissa?

## Liite 2 Haastatteluaineiston luokittelu NVivoon

	<b>Nvixon noodipuun rakenne</b>
<b>Päänoodi</b>	<b>Tutkimuskysymys 1</b>
<b>Alanoodit</b>	<b>1 eWOM</b>
	1.1 eWOM strategia
	<i>1.1.1 Asiakasuskollisuus</i>
	<i>1.1.2 Asiakasymmärrys</i>
	<i>1.1.3 Maine</i>
	<i>1.1.4 Myynti</i>
	1.2. Haasteet eWOMissa
	<i>1.2.1 Strategiset haasteet</i>
	1.3 Kanavat eWOMiin
	<i>1.3.1 Miksi eWOM on tärkeää</i>
	<i>1.3.2 Missä pitäisi olla</i>
	1.4 Markkinointistrategia
	<i>1.4.1 Tavoitteet</i>
	1.4 Somestrategia
	<i>1.4.1 Somekanavat</i>
	1.5 Yleistä haastetta tai kehitystarpeita
<b>Päänoodi</b>	<b>Tutkimuskysymys 2</b>
<b>Alanoodit</b>	<b>2 ORM prosessi</b>
	2.1 Aktiivisuus
	2.2.1 Kuka vastaa
	<i>2.2.1.1 Onko saanut asiaan koulutuksen</i>
	2.2.2 Miten vastataan
	2.2 Asiakkaiden kannustaminen
	2.3. Monitorointi
	2.3.1 Miten toteutetaan
	2.3.2 Mitä kanavia seurataan
	2.4 Tietojen jakaminen
	2.4.1 Asiakkaille
	2.4.2 Johdolle
	2.4.3 Sähköpostilla
	2.4.4 Säännölliset palaverit
	2.5 Toimintaohjeistus
<b>Päänoodi</b>	<b>Tutkimuskysymys 3</b>
<b>Alanoodit</b>	<b>3 Asiakaskokemuksen kehittäminen</b>
	<b>4 Asiakaspalvelun kehittäminen</b>
	<b>5 Asiakasrekisteri</b>
	<b>6 Henkilökunnan kehittäminen</b>
	<b>7 Tähditysten seuraaminen</b>
	<b>Lisättyjä Noodeja</b>
	<b>7 Hyviä sitaatteja</b>
	<b>8 Muuta asiakkaisiin liittyvää</b>
	<b>9 Mittaaminen</b>
	<b>10 OTAs kanavien haasteet</b>
	<b>11 Segmentointiin liittyvät asiat</b>