



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Palvelumuotoilu työkaluna majoitusala

Matti Kurki

Opinnäytetyö
Finanssi- ja talousasiantuntijan
koulutusohjelma
2018



Tekijä(t) Matti Kurki	
Koulutusohjelma Finanssi- ja talousasiantuntijan koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Palvelumuotoilu työkaluna majoitusalaalla	Sivu- ja liitesivumäärä 23 + 2
<p>Opinnäytetyössä kuvataan matkailualan yrityksen toimeksiantoon perustuen toteutettu palvelumuotoiluprojekti. Toimeksiantajana oli helsinkiläinen hotelli. Yrityksen toimeksiannolla oli kaksi tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena oli luoda entistä parempi asiakasymmärrys yksittäisistä aasialaisista asiakkaista. Toisena tavoitteena oli tuottaa ideoita, millaisia ovat tulevaisuuden hotellit. Projekti toteutettiin ryhmätyönä syksyn 2017 aikana ja siinä hyödynnettiin palvelumuotoilun työtapoja.</p> <p>Palvelumuotoilu on osaamisala, joka tuo muotoilun osaksi palvelujen kehittämistä. Sen avulla voidaan luoda sekä täysin uusia palveluja, että kehittää palveluja entistä paremmaksi. Palvelumuotoilu antaa palvelun kehittämiselle selkeän prosessin, jossa palvelun ongelmat tiedostetaan, ideoidaan ja käyttöön otetaan ratkaisut. Jokaiselle vaiheelle on omat työkalunsa, jotka auttavat suunnittelijoita muun muassa hahmottamaan ongelmat, käsittelemään niitä tai ideoimaan.</p> <p>Pääpiirteittäin projekti oli kolmivaiheinen. Se koostui tiedonkeruusta, tietojen analysoinnista ja ideoinnista. Tiedonkeruuvaiheessa teimme haastatteluja aasialaisten turistien ja hotellien työntekijöiden kanssa hyödyntäen laadullisia tutkimusmenetelmiä. Haastatteluista saadut tiedot analysointi aloitettiin rajaamalla ja järjestelemällä tiedot. Näistä laadimme asiakasprofiilin ja -polun, jotka havainnollistivat aasialaisten turistien kokemuksia majoituspalveluista Suomessa. Lopuksi ideoimme parantaaksemme näitä kokemuksia ja ratkaistaksemme ongelmia, joita he olivat kohdanneet.</p> <p>Projektin päätöksenä esitimme ideamme toimeksiantajalle. Saamamme palaute oli positiivista ja monet ideoistamme toteutettiin myöhemmin, kuten hotellin huoneiden ehostaminen ja kuljetuspalvelun tarjoaminen. Opinnäytetyö sisältää myös investointilaskelmat mahdollisille uudistuksille, joita ideoimme.</p>	
Asiasanat palvelumuotoilu, majoitusala, asiakasymmärrys, asiakaspolku, asiakasprofiili	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Palvelumuotoilu.....	3
2.1	Palvelumuotoiluprosessi	3
2.2	Asiakasymmärrys.....	4
2.3	Tiedonkeruumenetelmät	4
2.3.1	Haastattelu.....	5
2.3.2	Design-pelit.....	5
2.3.3	Varjostus.....	6
2.3.4	Luotaimet	6
2.3.5	Online etnografia.....	6
3	Tietojen analysointi	8
3.1	Asiakasprofiili	8
3.2	Asiakaspolku.....	10
4	Palvelumuotoiluprojekti	13
4.1	Kohdeyritys	13
4.2	Asiakasymmärryksen muodostaminen	14
4.3	Asiakasprofiili	15
4.4	Ideointivaihe.....	17
4.5	Projektin esittäminen.....	19
5	Rahoitussuunnitelma hotelli-investoinnille	20
6	Lähteet.....	24
	Liitteet.....	26
	Liite 1. Asiakasprofiili.....	26
	Liite 2. Asiakaspolku	27

1 Johdanto

Osallistuin syksyllä 2017 Innoscout -kurssille osana tradenomin opintojani finanssi- ja talousasiantuntijan koulutusohjelmassa Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa. Se on loppuvaiheen opiskelijoille suunnattu vapaavalintainen kurssi, joka kokoaa opiskelijoita eri koulutusohjelmista yhteen kehittämään bisnesideoita. Kurssilla käytettävät ideat tulevat kurssille ulkopuolisilta yrityksiltä, jotka haluavat niitä jalostettavan laajemmiksi idean tasolta. Kurssi koostuu ennakotehtävästä, kolmesta intensiivisestä workshopista, opettaja-ohjaajien konsultoinneista, tapaamisista toimeksiantajien kanssa ja suurimmaksi osaksi ryhmätyöskentelystä. Kurssiin liittyvät toimeksiannot liittyvät erityisesti palveluihin ja niiden kehittämiseen. Näin ollen kurssilla perehdytään palvelusuunnitteluun ja harjoitellaan siihen liittyvien työkalujen käyttöä käytännön projektin avulla.

Kurssilla olin toteuttamassa palvelusuunnitteluprojektia osana neljän hengen ryhmää. Toimeksiantajana projektillämme oli Hotel Haaga, joka on helsinkiläinen wellness -hotelli keskuspuiston laidalla. Wellness -hotellit palvelevat hyvinvointimatkailijoiden tarpeita. Hyvinvointimatkailu ylläpitää ja edistää matkailijan hyvinvointia sekä antaa vireyttä elämään. Se tuottaa yksilöllistä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, joka voi olla sekä fyysistä, että psyykkistä vireyttä antavaa (Visit Finland 2013). Hotel Haagan meille jalostettavaksi antama toimeksianto oli kaksiosainen. Yksi osa oli innovoida tulevaisuuden hotelli palveluna, etenkin Hotel Haagan kontekstissa. Toinen käsitteli eri asiakassegmenttejä, keskittyen erityisesti yksittäisiin aasialaisiin asiakkaisiin ja heidän näkökulmaan hotelleista matkoillaan Suomeen. Tähän toimeksiantoon perustuen erittelimme kaksi pääongelmaa toimeksiannollemme:

1. Miten voimme kehittää Hotel Haagaa palveluna?
2. Mitä erityispiirteitä aasialaisilla matkailijoilla on asiakassegmenttinä hotellin näkökulmasta?

Teimme palvelusuunnitteluprojektin löytääksemme ideoita ja mahdollisia ratkaisuja näihin ongelmiin. Kurssi alkoi yksin laadittavalla ennakotehtävällä, joissa tutustuin palvelusuunnitteluun, sen periaatteisiin ja työkaluihin. Sen jälkeen aloitimme toimeksiannon työstämisen ryhmätyönä. Ensimmäinen vaihe projektissamme oli tiedonkeruu, jossa teimme lukuisia haastatteluja eri hotellien työntekijöiden ja itse aasialaisten matkailijoiden kanssa. Haastattelut tehtiin laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Menetelmänä käytimme lähinnä puolistrukturoitua haastattelua. Kerättyämme riittävästi tietoa asiakkaista heiltä itseltään sekä henkilökunnan näkökulmasta, aloimme käsitellä keräämämme aineis-

toa. Erottelimme haastatteluista merkityksellisimmät tiedot ja havainnollistimme sitä asiakasprofiililla sekä -polulla. Ne ovat palvelusuunnittelun työkaluja, jotka auttavat hahmottamaan asiakkaan näkökulmaa. Laadittuamme kattavan kuvan asiakkaiden näkökulmasta hotellin palveluun, aloimme ideoida kehityskohteita. Tässä vaiheessa käytimme hyväksemme muun muassa aivoriihiä, eli pyrimme keksimään mahdollisimman paljon ideoita ja myöhemmin karsimaan näistä parhaat esille.

Projektin lopuksi kokosimme johtopäätöksemme esitelmäksi ja esittelimme ne Hotel Haagan edustajalle. Lopputuloksemme oli selkeä kuva aasialaisista matkailijoista asiakassegmenttinä Hotel Haagan näkökulmasta sekä konkreettisia ideoita, miten heidät voitaisiin ottaa paremmin huomioon. Suorittaessamme projektia saimme myös paljon ideoita Hotel Haagan kehittämistä varten yleisellä tasolla. Vaikka tutkimme erityisesti aasialaisia asiakkaita projektissamme, monet heidän kohtaamat ongelmat koskevat luonnollisesti kaikkia asiakkaita. Näin ollen edellä mainittua ensimmäistä ongelmaa varten ei tehty erillistä tutkimusta, sillä saimme paljon kehitysideoita siihen muutenkin. Myöhemmin oli hieno nähdä, että osa ideoistamme oli otettu käyttöön hotellissa käytännössä.

Projektin ideointivaiheen aikana emme halunneet asettaa paljoa rajoituksia ideoille. Tämä helpotti ideointia tehden siitä tehokkaamman ja kasvatti runsaasti ideoiden määrää. Käytännön liiketoiminnassa on kuitenkin aina otettava huomioon resurssit, miten niitä käytetään ja kuinka suurella riskillä. Tämän vuoksi päätin laatia opinnäytetyöhöni investointilaskelmat palvelusuunnitteluprojektin toteuttamista varten, sekä suppeassa että laajassa mitakaavassa.

2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan osaamisalaa, jolla voidaan kehittää uusia palveluita tai tehdä jo tarjotuista palveluista parempia. Sen toimintatavat on juonnettu muusta muotoilutyöstä, kuten tuotteiden ja tilojen muotoilusta. Se on siis lähinnä erilainen tapa soveltaa muotoilussa hyväksi koettuja työskentelymenetelmiä. Palvelumuotoilulle ominaista muuhun muotoiluun verrattuna on siinä korostunut ihmiskeskeisyys suunnittelun lähtökohtana. Tuotteena palvelu koostuu monista tekijöistä, joiden muodostamasta yhdistelmästä seuraa aina asiakkaalle subjektiivinen palvelukokemus. Palvelumuotoilun tavoitteena on pyrkiä luomaan mahdollisimman positiivinen palvelukokemus. (Juha Tuulaniemi 2011)

2.1 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoilu on prosessi, johon liittyy omat työkalut sekä työmenetelmät. Prosessina se voidaan jakaa muussakin muotoilussa käytettyihin työvaiheisiin: inspiraatioon, ideointiin sekä toteutukseen. Työvaiheet etenevät tässä järjestyksessä pääpiirteittäin, mutta joustavasti. (IDEO)

Inspiraatiovaiheessa lähtöasetelma on jännittävä, sillä periaatteessa vain taivas on rajana, oli kyse sitten innovointi- tai kehitysprojektista. Tämä vaihe suorastaan kannustaa miettimään nykyisten käytäntöjen ulkopuolelta. Vaarana on kuitenkin, että ideat kehittyvät liian kaukaisiksi käyttäjien arjesta. Kysymällä unelmien palvelusta käyttäjät helposti asettavat odotuksensa käytännössä mahdollisen ulkopuolelle. Jotta tämä voitaisiin välttää, on käyttäjiltä saatava merkityksellistä tietoa heidän kokemuksistaan ohjaamaan inspiraatiota oikeaan suuntaan. Tiivistettynä hyvä pohjatieto ohjaa innovointia niin, että ideat pysyvät käyttäjien arjen kontekstissa ja tarjoaa lisäarvoa. (Polaine, Løvlie, Reason. 2013)

Ideointivaiheessa ongelma on havaittu ja sille pyritään löytämään ratkaisu. Tavoitteena tässä vaiheessa on kehitellä mahdollisimman paljon ideoita ottaen asetetut rajoitukset huomioon. Tärkeää on, että mitään ideoista ei tyrmätä täysin. Huonot ideat karsiutuvat pois luonnollisesti ajan mukaan. Hyviä ideoita puolestaan kehitetään pikkuhiljaa eteenpäin. Näin keskittyminen kääntyy vähitellen ideamassan luomisesta parempien ideoiden kehittämiseen. (IDEO)

Viimeisenä vaiheena on idean varsinainen toteutus. Palvelusta muodostetaan prototyyppi, jolla pyritään testaamaan idean soveltuminen käytännössä. Joitain mahdollisia ongelmia on hyvin vaikea ottaa huomioon suunnitteluvaiheessa. Tämän lisäksi toiminnalla voi olla

seurauksia, joita ei ole ennustettu suunnitteluvaiheessa. Kun palvelun toimivuus on varmistettu prototyypin avulla, voidaan palvelua alkaa valmistella varsinaista kohderyhmää varten. (IDEO)

2.2 Asiakasymmärrys

Palvelumuotoilu perustuu siihen, että palvelut muotoillaan sen käyttäjien tarpeiden ja toiveiden mukaisiksi. Siksi palvelun kohderyhmän odotukset, tarpeet ja tavoitteet ovat erityisen tärkeitä selvittää hyvin juuri muotoiluprosessin alkuvaiheessa. Käyttäjistä saatu tieto toimii koko palvelun perustana. Tätä asiakasymmärrystä aletaan kartuttamaan loppukäyttäjän motiivien perusteella, eli käytännössä tutkimustyö alkaa loppukäyttäjän arkea tarkastelemalla. Tässä vaiheessa on tärkeää harjoittaa tarkoituksenmukaista tiedonhankintaa, eli tiedonlähteiden on tuettava suunnittelua. Lisäksi tutkimusmenetelmä on valittava oikein. Palvelumuotoilussa käytetään käytännössä useammin laadullista kuin määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmä valitaan tarpeiden mukaan, mutta kärjistettynä laadullinen tutkimus ohjaa palvelun suunnittelua, kun taas määrällinen tutkimus kertoo enemmän työn onnistumisesta. (Juha Tuulaniemi 2011, 61)

Yleisesti ottaen asiakastietoa keräävän tutkijan tulisi olla tavallaan kuin kärpänen katossa työssään. Asiakkaista saa kerättyä kaikista merkityksellisintä tietoa silloin, kun heidän arjen valintoja seurataan luonnollisimmillaan. Juuri päivittäiset valinnat ovat tärkeimpiä, sillä tämän päivän valinnat heijastuvat tulevaisuudenkin arkeen. Parhaimmillaan asiakas ei tiedä olevansa tutkittavana, sillä silloin valinnat ovat luonnollisia ja alitajuntaisia. Syvemmän ymmärryksen saavuttamiseksi haastattelu tulee kuitenkin tarpeen, sillä motiiveja voi vain arvailla ulkopuolisella seurannalla. (Van Der Pijl, & Lokitz, Solomon, Van Der Pluijm, Van Lieshout 2016, 86)

2.3 Tiedonkeruumenetelmät

Juha Tuulaniemi (2011, 63 – 64) on listannut seuraavat tiedonkeruumenetelmät asiakasymmärryksen muodostamista varten:

- valmiit taustatiedot
- haastattelut ja kyselyt
- passiivisen tarkkailun avulla saadut havainnot ja kohteen elämään osallistuminen
- kohderyhmän kutsuminen mukaan suunnitteluun
- itsedokumentointimenetelmät
- online etnografiat ja -tutkimukset

2.3.1 Haastattelu

Kuten edellä on mainittu, tiedonkeruuvaiheessa käytetään etenkin laadullisen tutkimusmenetelmän mukaisia menetelmiä. Haastattelut ovat yksi tärkeimmistä tavoista kerätä tietoa missä vain laadullisessa tutkimuksessa, mukaan lukien palvelusuunnitteluun liittyvässä tutkimuksessa. Niillä saadaan kerättyä sisältörikasta tietoa eri rooleissa ja tilanteissa olevilta ihmisiltä. Hyvä haastattelu auttaa tutkijaa keskittymään kohteen näkökulmaan. Ideana on käyttää haastateltavan omaa näkemystä mahdollisimman aidossa muodossa. Tällöin haastattelijan on pyrittävä vain ohjaamaan keskustelua kehoittaen, rohkaisten sekä ohjaten. Laadullisessa tutkimuksessa nyrkkisääntönä on, että mitä mielenkiintoisempi tarina, sitä parempi se on tutkimuksen kannalta. (Michael D. Myers 2013, 119)

Palvelusuunnittelussa haastatteluilla pyritään ymmärtämään asiakkaiden elämää ja arkea. Niitä voidaan kuitenkin käyttää eri vaiheissa muotoiluprosessia ja sen kohteena voi olla asiakkaan lisäksi myös palvelun tuottava henkilöstö. Onnistuneesta haastattelusta saatu tieto inspiroi ja ohjaa suunnittelutyön etenemistä. (Juha Tuulaniemi 2011, 64)

Palvelumuotoilussa haastattelut suoritetaan etnografisten tutkimusmenetelmien mukaisesti. Tällä tarkoitetaan, että tavoitteena on ymmärtää ihmisen toimintaa ottaen huomioon hänen ympäristönsä. Tutkijalta tämä lähestymistapa vaatii empatiaa ja aitoa kiinnostusta kohderyhmän elämään. Käytännössä haastattelija viettää konkreettisesti aikaa haastateltavan kanssa. Ajanjakso voi olla joistain tunteista muutamiin päiviin. Tänä aikana haastattelija seuraa haastateltavan elämää ja esittää täsmentäviä kysymyksiä. Haastattelijan tulee pyrkiä luomaan edellä mainittu karpänen katossa -perspektiivi. Se tarkoittaa mahdollisimman normaalia käytöstä tilanteen mukaan, ettei itse haastattelija muuttaisi kohteen käytöstä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi nauhureiden ja muistiinpanojen pitämistä piilossa, sillä ne korostavat haastattelijan ja haastateltavan rooleja. Ajanjakson pituudellakin on merkityksensä, sillä pitkällä aikavälillä aito käyttäytyminen tulee luonnollisesti esille. Haastattelut voivat olla joko avoimia tai kaavamaisia. Sen lisäksi tilanne, jossa haastattelu suoritetaan, on otettava huomioon. Kokonaisuudessaan haastattelu tulisi suunnitella hyvin asetettujen tavoitteiden ja rajoitteiden mukaiseksi. (Juha Tuulaniemi 2011, 64)

2.3.2 Design-pelit

Design-pelejä käytetään haastattelun apuvälineenä. Tilanteesta riippuen design-peli voi olla esimerkiksi kartta, pelikortit tai jonkinlainen tehtävä. Niillä pyritään saamaan tietoa syvemmältä tasolta, kuin haastattelu yksin mahdollistaa. Parhaimmillaan ne selittävät kohderyhmän toimintamalleja, jotka toimivat alitajuntaisella tasolla tai ulkopuolisen näkökul-

masta satunnaisesti. Lisäksi voidaan käyttää draamapelejä. Ne ovat toimivia etenkin tilanteissa, joissa pyritään suunnittelemaan palvelu asiakaslähtöisesti. Käytännössä suunnittelijat, palvelun tuottajat ja potentiaaliset käyttäjät näyttelevät kuvitteellisia tilanteita. Tilanteet voivat olla joko nykyisen palvelun mukaisia tai tulevia. (Juha Tuulaniemi 2011, 65 – 66)

2.3.3 Varjostus

Varjostuksella tarkoitetaan palvelun toteutuksen seuraamista. Kohteena on sekä palvelutuotanto sekä palvelun kuluttaminen. Havainnointia suoritetaan palveluntarjoajan tiloissa ja ajallisesti vähintään yhden työvuoron verran, jotta otoksesta saadaan tarpeeksi kattava. Onnistuneen otoksen perusteella voidaan vetää johtopäätöksiä palvelun tavanomaisesta toiminnasta sekä toistuvista toimintamalleista. (Juha Tuulaniemi 2011, 66)

Varjostus tuottaa erittäin hyvää dataa palvelun toiminnasta kokonaisuudessaan. Sillä saadaan tärkeää tietoa palvelutapahtuman toimivuudesta käytännössä sekä asiakkaan ja työntekijän välisestä vuorovaikutuksesta. Varjostus vastaa kysymyksiin, miksi palvelua käytetään tai ei käytetä. Lisäksi jotkin ratkaisut suuriin ongelmiin voivat jo löytyä yksittäisistä palvelutilanteista ruohonjuuritasolla. (Juha Tuulaniemi 2011, 66)

2.3.4 Luotaimet

Luotaimet ovat tapa kerätä tietoa päiväkirjamenetelmällä. Kuvainnollista päiväkirjaa pitää itse tutkimuksen kohteena oleva henkilö. Hän täyttää tutkijan antamaa materiaalia ohjeiden mukaan. Luotaimia käytetään erityisesti silloin, kun tutkijan ei ole mahdollista tehdä havaintoja kohderyhmästä omassa ympäristössään itse. Tutkija ei voi havainnoida itse kaikkea esimerkiksi, kun tietoa on kerättävä vuorokauden ympäri, monessa eri paikassa samanaikaisesti tai kohteita on hyvin suuri määrä. (Juha Tuulaniemi 2011, 66)

Käytännössä tutkimuksen kohteille lähetetään tutkimuspaketti, joka sisältää tiedonkeruuta varten luodut tehtävät. Nämä voivat olla esimerkiksi tiettyjen asioiden kirjaamista ylös, reitien piirtämistä karttaan, tai palautetta jostain palvelusta. Tiedon esittäminen ei rajoitu kirjalliseen muotoon, vaan tutkija saattaa pyytää kohdetta ilmaisemaan kokemuksiaan esimerkiksi visuaalisesti. (Juha Tuulaniemi 2011, 66)

2.3.5 Online etnografia

Online etnografia on verkossa toteutettava etnografinen tutkimus. Lähinnä sitä käytetään virtuaaliyhteisöjen tutkimiseen, mutta työkaluna se sopeutuu myös asiakastutkimuksiin.

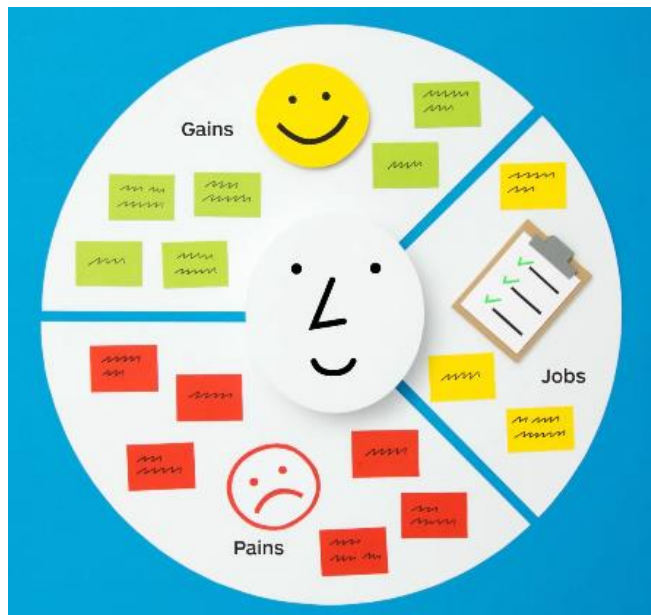
Online etnografiaa toteuttaessaan tutkija voi osallistua yhteisön toimintaan ja kerätä dataa samaan aikaan. Esimerkki online etnografiasta on esimerkiksi suljettu Facebook -ryhmä, minne tutkija kutsuu kohderyhmänsä ja esittää kysymyksiä heille. Tutkija pitää roolinsa passiivisena ja antaa osallistujien vastata ja kommentoida. (Juha Tuulaniemi 2011, 67)

3 Tietojen analysointi

Tutkijan kerättyä riittävän määrän tutkimustietoa kohderyhmästään, on hänen vedettävä johtopäätöksiä havainnoistaan suunnittelutyön tueksi ja inspiroimiseksi. Tämä tulosten tulkitseminen aloitetaan jo tutkimustyön aikana. Parhaimmillaan johtopäätöksiä ei tarvitse etsiä, vaan merkittävä tieto nousee toistuvasti esiin luonnostaan. Jotta tietojen perusteella saadaan luotua ymmärrys palvelun asiakkaista, on se kuitenkin tulkittava ja analysoitava. Apuna tutkija voi käyttää samankaltaisuuskaavioita, asiakasprofiileita tai design drivereita tiedon hyödyntämiseen. Kyseiset menetelmät auttavat jäsentelemään tietoa ja muuttamaan aineettomia asioita merkityksellisiksi konsepteiksi. (Juha Tuulaniemi 2011, 67 – 68)

3.1 Asiakasprofiili

Asiakasprofiili on työkalu, jolla voidaan mallintaa asiakkaiden tai tietyn asiakassegmentin tavoitteita ja sen saavuttamiseen liittyviä haasteita sekä tarpeita. Yhdessä nämä kolme osa-aluetta luovat kuvan potentiaalisesta asiakkaasta. Hyvä profiili on erinomainen pohja esimerkiksi asiakashaastattelujen laatimista varten. Asiakasprofiilin laatiminen on jaettava viiteen eri vaiheeseen, joista ensimmäinen on luonnollisesti asiakassegmentin valinta. Sen jälkeen käydään läpi asiakkaan tavoitteet, haasteet ja hyödyt tässä järjestyksessä. Lopuksi jokaisen osa-alueen sisältämät ajatukset laitetaan tärkeysjärjestykseen. Kun asiakkaiden näkökulma on kirkkaana mielessä, on palvelua helpommin muokata heidän mukaisekseen. (Bernarda, G. Osterwalder, A. Pigneur, Y. Smith, A, 2014, 22)



Kuva 1. Esimerkki kolmiosaisesta asiakasprofiilista (Strategyzer 2017)

Asiakasprofiilissa asiakkaan tavoitteilla tarkoitetaan asioita, joita he pyrkivät tekemään työssään tai elämässään. Ne voivat olla tehtäviä, joita he pyrkivät suorittamaan tai toteuttamaan, ongelmia, joita he pyrkivät ratkaisemaan tai tarpeita, joita he pyrkivät tyydyttämään. Tavoitteet ovat edelleen jaettavissa neljään eri ryhmään: toiminnallisiin, sosiaalisiin, tunteellisiin sekä tukeviin. Toiminnallinen tavoite on yksinkertaisesti jokin yksittäinen tehtävä, kuten raportin kirjoittaminen tai terveellisen ruoan syöminen. Sosiaaliset tavoitteet liittyvät asiakkaan asemaan. Esimerkiksi miltä he haluavat näyttää tai millaisen kuvan he haluavat antaa itsestään muille. Tunteelliset tavoitteet kuvaavat asiakkaan tavoittelemaa mielentilaa. Esimerkiksi pankissa tavoitteena olisi luoda luottamusta herättävä ympäristö, kun asiakkaat arvioivat sijoitus tai lainapäätöksiä. Viimeisenä tavoitetyyppinä ovat tukevat tavoitteet, jotka liittyvät asiakkaan rooliin itse vuorovaikutustilanteessa: asiakas on erilaisessa roolissa esimerkiksi ostaessaan valmista tuotetta, kuin luodessaan jotain yrityksen kanssa. (Bernarda, G. Osterwalder, A. Pigneur, Y. Smith, A, 2014, 12)

Asiakkaan tavoitteiden määrittämisen jälkeen on käytävä läpi haasteet, joita hän mahdollisesti kohtaa tavoitteisiin liittyen. Haasteet kuvaavat asioita, jotka ärsyttävät asiakasta tavoitteen suorittamisen eri vaiheissa. Ne kuvaavat myös riskejä, joiden toteutuessa tavoite suoriutuu huonosti tai ei ollenkaan. Haasteita on kolme eri tyyppiä: epämieluiset seuraukset, esteet ja riskit. Epämieluiset seuraukset voivat liittyä mihin vain tavoitteiden osa-alueeseen. Tavoitteeseen pääsyyn liittyvä ratkaisu ei toimi tai asiakkaan tuntemus ei ole tavoitteen mukainen. Esteet puolestaan ovat asioita, jotka estävät asiakasta edes aloittamasta tavoitetta tai vaikeuttaa sitä. Esimerkiksi pitkä matkustusaika voi karsia yrityksen asiakkaita etenkin arkena. Riskit ovat asioita jotka voivat mennä pieleen ja eivät ole välttämättä yrityksen hallinnassa. Tällöin niihin voi ainoastaan pyrkiä varautumaan. (Greg Bernarda ym., 2014, 14)

Kolmantena asiakasprofiilin osa-alueena käydään läpi asiakkaan kokemat hyödyt. Ne kuvaavat lopputuloksia ja etuja joita asiakkaat haluavat sekä tavoittelevat. Hyödyt ovat joko välttämättömiä, odotettuja, toivottuja tai odottamattomia. Välttämättömät hyödyt on aina toteutettava, sillä muuten annettu ratkaisu ei voi toimia mitenkään. Odotetut puolestaan ovat vielä perustarpeita, vaikka annettu ratkaisu saattaisi toimia ilman niitä. Esimerkiksi iPhoneen julkistamisen jälkeen asiakkaat odottavat nykyajan puhelinten olevan tyylikkäästi muotoiltuja. Toivotut hyödyt menevät pidemmälle kuin ratkaisulta odottaisi, mutta olisi loistavia saada. Ne ovat usein kehitysideoita, joita asiakas saattaisi keksiä, jos häneltä kysyttäisiin. Odottamattomat hyödyt menevät asiakkaan odotuksia ja toiveitakin pidemmälle. Hyvä esimerkki tästä liittyy myös puhelimiin: ennen iPhonea asiakkaat eivät juuri edes osanneet kuvitella, kuinka he voisivat hyötyä kosketusnäytöstä. (Greg Bernarda ym., 2014, 16)

Kun asiakkaiden tavoitteet, haasteet ja hyödyt on koottu profiiliin, ne tulee järjestellä osaluokittain merkityksellisyytensä mukaan. Tavoitteet järjestellään merkityksettömistä merkittäviin, haasteet maltillisista äärimmäisiin ja hyödyt ihan hyvistä välttämättömiin palvelun kannalta.

3.2 Asiakaspolku

Asiakaspolku on jäsennetty tapa ymmärtää ja kuvata asiakkaiden haluja, tarpeita sekä odotuksia kaikilla yrityksen asiakaspalvelun tasoilla. Sen tarkentuessa voidaan kuvata yksittäisiä vuorovaikutuksia asiakkaan ja yrityksen välillä. Näiden vuorovaikutustilanteiden avulla visualisoidaan asiakkaan kokemus palvelusta polkuna, jolla on selkeä alku ja loppu. Polku alkaa asiakkaan kuullessa yrityksestä ensimmäisen kerran ja loppuu palvelun päättyessä. Asiakassuhde voi jatkua myöhemmin asiakkaan palatessa uudelleen. (Alan Pennington 2016, 83)

Yksittäisistä vuorovaikutustilanteista, eli niin sanotuista kontaktipisteistä, muodostuva asiakaspolku havainnollistaa asiakkaan näkökulman lisäksi sitä, miten asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa ja millaisten kanavien kautta. Se antaa perustan asiakaspalvelun kehittämiseksi, visualisoi kaikki asiakaspalvelutilanteet selkeäksi kokonaisuudeksi, sekä kuvaa asiakkaan tuntemuksen jokaisessa kontaktipisteessä. Asiakaspolku pakottaa yrityksen ajattelemaan asiakkaan näkökulmasta. (Alan Pennington 2016, 83-84)

Kirjassa ”Experience Design: A Framework for Integrating Brand, Experience, and Value” kirjoittajat Patrick Newbery ja Kevin Farnham (2013, 142 – 143) ovat jakaneet asiakaspolunpolun seitsemään selkeään eri vaiheeseen:

1. Ensitieto
2. Harkinta
3. Ostotapahtuma
4. Ensimmäinen käyttökokemus
5. Tuotteen käyttö
6. Käytön lopettaminen
7. Kierrätys tai uudelleen käyttöönotto

Tämä on yksinkertaistettu malli asiakaspolusta. Vaiheiden koostumus ja lukumäärä vaihtelevat tuotteen tai palvelun luonteen, asiakkaan ostamisprosessin ja tuotteen tai palvelun käyttötavan mukaan (Farnham & Newbery 2013, 142). Esimerkiksi autokaupan asiakaspolku on hyvin erilainen kuin suoratoistopalvelun. Joka vaiheella asiakaspolussa on omat ominaispiirteensä.

Asiakaspolku alkaa siitä, kun asiakas kuulee tietystä yrityksestä tai tuotteesta ensimmäisen kerran ja alkaa huomata oman tarpeensa sille. Monesti asiakaspolussa keskitytään erityisesti vaiheeseen, jossa tarve syntyy. Se olisi kuitenkin pyrittävä aloittamaan mahdollisimman aikaisesta vaiheesta, jotta asiakkaalla olisi mahdollisimman vahva mielikuva yrityksestä tai brändistä. Tämä luo pohjan seuraavalle vaiheelle, harkinnalle. (Farnham & Newbery 2013, 144)

Harkintavaiheessa asiakas vahvistaa ja muotoilee tarvettaan sekä punnitsee eri vaihtoehtoja. Vaihtoehtoihin sisältyy toimiminen tarpeisiin perustuen, mutta myös päätös olla tekemättä mitään. Asiakkaan olosuhteiden ja psykologian merkitys kasvaa suureksi tässä vaiheessa. Jotkut ihmiset ovat impulsiivisia ja nopeita päätöksenteossaan, kun taas toiset käyttävät paljon aikaa perustellakseen hankinnan itselleen. Harkinnassa pyritään vetoamaan asiakkaiseen kahdella eri keinolla: faktoilla ja tunteilla. Nämä ovat tärkeää erottaa toisistaan, jotta harkintaprosessin motiivit voidaan havainnollistaa. (Farnham & Newbery 2013, 146 – 147)

Onnistuneen harkinnan päätteeksi asiakas päättää ostaa tuotteen. Ostotapahtumasta tulisi tehdä mahdollisimman helppo, saumaton ja sen tulisi kokemuksena tukea harkintavaiheen päätöstä. Ostotapahtuman kätevyys korostuu etenkin tilanteissa, joissa asiakas on edelleen epävarma päätöksensä suhteen. (Farnham & Newbery 2013, 148)

Hyvin suunniteltu ja toteutettu ensimmäinen käyttökokemus on merkittävä tekijä hyvän asiakassuhteen ja brändin uskottavuuden luomiselle. Tässä vaiheessa asiakkaan odotukset kohtaavat todellisuuden tuotteen tai palvelun suhteen. Tekijöitä, jotka tulisi ottaa huomioon tässä vaiheessa ovat muun muassa käyttöönoton helppous, missä vaiheessa asiakas saa hyödyn tuotteesta, miten asiakaspalvelu tukee tätä tilannetta tai onko palautusprosessi toimiva. (Farnham & Newbery 2013, 150)

Jatkuva käyttö usein mielletään yksittäiseksi vaiheeksi, mutta se on luonteeltaan hyvin moniulotteinen. Tämä vaihe vaihtelee erityisen paljon kyseessä olevan tuotteen tai palvelun luonteen mukaan. Asiakkaan henkilökohtaiset käyttökokemukset, sekä positiiviset että negatiiviset, vaikuttavat edelleen muhin asiakkaisiin ja tuotteen mahdollisuuksiin tulevaisuudessa. Positiivisia kokemuksia tuottava tuote tai palvelu pystyy parhaimmillaan markkinoimaan itsensä luonnostaan. Asiakkaat saattavat lisäksi löytää uusia tai odottamattomia tarpeita tuotteen kautta, jotka johtavat uudelleen tietoisuuteen eri mahdollisuuksista ja edelleen päätöksistä näiden mahdollisuuksien suhteen. Suunnittelijan on otettava huomi-

oon monia eri asioita tässä vaiheessa, jotta tuote olisi toimiva. Toisaalta tämä vaihe sisältää myös paljon hyödyllisiä mahdollisuuksia. Huomioon otettavia osa-alueita tuotetta käytettäessä ovat:

- Yleinen käyttö
- Uusien tarpeiden syntyminen ja niiden hyödyntäminen
- Ongelmien kohtaaminen ja niiden ratkaiseminen
 - Ratkaisujen arviointi
- Vaikutus potentiaaliin asiakkaisiin

Jossain vaiheessa tuotteen käyttö tulee yleensä aina loppumaan. Mahdollisia syitä tähän on lukuisia. Asiakkaasta riippuvia syitä ovat muun muassa olosuhteiden muutos, tuotteen vanhentuminen ja kiinnostuksen tai koetun arvon katoaminen. Yrityksen näkökulmasta tämä vaihe on hyvä mahdollisuus oppia jatkoa varten miettimällä syitä käytön loppumiselle ja asiakkaan lähdön syitä. Lisäksi se on potentiaalinen mahdollisuus virkistää asiakassuhdetta. (Farnham & Newbery 2013, 156 – 157)

Käytön loppumisen jälkeen viimeisenä vaiheena on kierrätys tai uusiminen. Yksinkertaisimmillaan tuote voidaan vain heittää pois. Joissain tapauksissa se ei ole kuitenkaan niin yksinkertaista ja hyvä suunnittelu voi auttaa ylläpitämään asiakkaan sitoutuneisuutta jatkossa. Tämä korostuu tilanteissa, joissa asiakas haluaa päivittää tuotteensa uuteen. Käytön lopettamisen syiden tarkkailusta on hyötyä myös palveluiden suunnittelussa. Lopettamisen syiden tietäminen voi avata mahdollisuuksia uusille palveluille, etenkin jos palvelu lopetetaan väliaikaisesti. (Farnham & Newbery 2013, 158 – 159)

4 Palvelumuotoiluprojekti

Toimeksiantonamme oli ideoida tulevaisuuden hotellihuone, sekä muodostaa asiakasymmärrys erityisesti yksittäisistä aasialaisista matkailijoista. Näin ollen esimerkiksi ohjatut ryhmämatkat eivät kuuluneet valittuun asiakassegmenttiin. Toimeksianto suoritettiin osana Haaga-Helian Innoscout -kurssia syksyllä 2017. Kurssilla koulun yhteistyöyritykset antavat keksimiään toiminnan kehitysprojekteja tai liiketoimintaideoita opiskelijoiden jalostettaviksi. Kurssi suoritettiin täysin englanniksi ja toimeksiannot suoritettiin ryhmätöinä. Hotel Haaga -ryhmässä oli 4 opiskelijaa. Kurssi koostui ennakkotehtävästä, toimeksiannon esittelystä, työpajoista koululla sekä ryhmätyöskentelystä etänä. Toimeksiantomme toteutuksessa käytimme hyväksi palvelumuotoilun tarjoamia työkaluja sekä prosessimallia: tiedonkeruumme perustui hyvin pitkälti laadullisen tutkimusmenetelmän mukaisiin haastatteluihin ja kerättyjen tietojen käsittelyyn käytimme asiakasprofiilia ja -polkua.

4.1 Kohdeyritys

Palvelumuotoiluprojektimme toimeksiantajana oli helsinkiläinen matkailualan yritys Hotel Haaga. Hotel Haaga on osa Haaga instituutti -säätiötä. Säätiö perustettiin vuonna 1964 hotelli- ja ravintolaopistosäätiönä. Se rakennutti tilat hotelli ja ravintolaopistolle Haagaan ja aloitti toimintansa vuonna 1969. Samana vuonna perustettiin Hotel Haaga opiston yhteyteen. 70-luvulla opiston suosio alkoi kasvaa pikkuhiljaa. Sieltä valmistui muun muassa hoivimestareita, keittiömestareita sekä alan keskijohtoa. 80-luvulla opiston tiloja laajennettiin ja vuonna 1985 opiston nimi muuttui Haaga-instituutiksi. (Haaga instituutti -säätiö 2006.)

Haaga Instituutin hotelli-, ravintola- ja matkailualan väliaikainen ammattikorkeakoulu aloitti syksyllä 1991, josta valmistuivat Suomen ensimmäiset ammattikorkeakouluopiskelijat vuonna 1994. Koulu vakinaistettiin kaksi vuotta myöhemmin. Samoihin aikoihin hotelli- ja ravintolakoulusäätiö, eli ravintolakoulu Perho, sulautui hotelli- ja ravintolaopistosäätiöön. Samalla nimi muutettiin nykyiseen muotoonsa Haaga Instituutti -säätiöksi. 90-luvulla ammattikorkeakouluun siirtyi ravintolakoulun lisäksi Helsingin ja Malmin kauppaoppilaitokset sekä Suomen Urheiluopisto. Vuonna 2001 Hotelli Haaga yhtiöitettiin omaksi yritykseksi, eli se erotettiin säätiön sisäryitykseksi. Yhtiöittämisestä huolimatta Hotelli Haaga tekee edelleen paljon yhteistyötä ammattikorkeakoulun kanssa, joka toimii nykyään nimellä Haaga-Helia. (Haaga instituutti -säätiö 2006.)

Hotel Haaga sijaitsee Haagassa keskuspuiston laidalla. Hotellissa on 122 huonetta sekä laajat juhla- ja kokoustilat maksimissaan 240 hengelle. Konseptinsa ja palvelujensa perusteella se panostaa selkeästi hyvinvointimatkailuun. Matkailun osaamiskeskuksen määritelmän mukaan hyvinvointimatkailu on yksi matkailun muodoista. Hyvin onnistuessaan se

tuottaa hyvää oloa asiakkaalle vielä matkan päätyttyäkin. Se ei varsinaisesti ole sairautta parantavaa tai kuntoa korjaavaa. Hyvinvointimatkailu ylläpitää ja edistää matkailijan hyvinvointia sekä antaa vireyttä elämään. Se tuottaa yksilöllistä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, joka voi olla sekä fyysistä, että psyykkistä vireyttä antavaa. (Visit Finland, 2013)

Hotel Haaga panostaa strategiassaan hyvinvointimatkailuun monin tavoin. Hotellin tiloissa on saatavilla laaja valikoima hyvinvointipalveluja, kuten Fit Haaga -kuntoklubi, kauneushoitola Verso, parturi-kampaamo Santtumari sekä sauna- ja uima-allasosasto. Lisäksi hotellin sijainti keskuspuiston laidalla tarjoaa hyvät ulkoilumahdollisuudet. Hotelli myös tukee tätä tarjoamalla esimerkiksi kävelysauvoja ja polkupyöriä lainattavaksi vastaanotosta. (Hotel Haaga 2017)

4.2 Asiakasymmärryksen muodostaminen

Asiakasymmärryksen muodostaminen jakautui prosessina kolmeen vaiheeseen: prosessin suunnitteluun, tiedonkeruun toteuttamiseen ja saatujen tietojen analysointiin. Suunnitteluvaiheessa päätimme, että tiedot kerättäisiin pääosin yksilöhaastattelujen avulla. Pyrimme saamaan haastateltavaksi sekä alan työntekijöitä, että potentiaalisia asiakkaita. Päätöksen perusteena oli, että työntekijät tarjoaisivat laajemman näkökulman ja yksittäiset asiakkaat puolestaan henkilökohtaisia sekä tarkempia kokemuksiaan. Näin ollen saisimme luotua hyvän yleiskuvan aasialaisista turisteista resurssiemme puitteissa. Kyselytutkimuksen toteuttaminen olisi ollut hyvin haastavaa, sillä meillä ei ollut keinoja eikä aikaa muodostaa mielekästä kohderyhmää. Aikaa tiedonkeruulle oli kaksi viikkoa.

Haastattelimme kokonaisuudessaan seitsemää eri henkilöä:

- Vastaanottovirkailija
- Tapahtuma- ja kokouskoordinaattori
- Guest relationship manager
 - Laaja kokemus työstä vastaanotossa
- 4 potentiaalista asiakasta

Haastateltavat henkilöt tavoitimme lähinnä ryhmän jäsenten lähipiiristä tai Hotel Haagan yhteyksien kautta. Kysymykset ja haastattelujen laajuus vaihtelivat haastateltavien välillä paljon. Työntekijöille esitetyt kysymykset käsittelivät laajasti heidän työnkuvaansa ja kokemuksia asiakkaiden kanssa. Haastattelut olivat rakenteeltaan joustavia ja sisälsivät runsaasti jatkokysymyksiä keskustelun edetessä. Potentiaalisten asiakkaiden kysymyksen taas koskivat heidän matkailutottumuksiinsa ja aiempia, hyviä että huonoja, kokemuksia matkoiltaan Eurooppaan.

Haastattelujen pienestä määrästä huolimatta saimme kerättyä merkittävän määrän dataa. Datan suuri määrä johtui suurimmaksi osaksi henkilökuntahaastatteluista, jotka olivat laajoja. Palvelusuunnitteluprojektille on luonnollista eri työvaiheiden sulautuminen toisiinsa. (IDEO, 6) Koimme tämän käytännössä, kun jo haastatteluvaiheessa aloimme huomata joitain toistuvia piirteitä asiakkaista, etenkin ääripäiden suhteen. Tämä auttoi asiakasprofiilin laatimisen aloittamisessa.

4.3 Asiakasprofiili

Haastattelujen toteuttamisen jälkeen aloimme purkaa niiden sisältöä. Työtä tehtiin koululla ryhmässä kurssin workshopin yhteydessä. Tavoitteenamme oli muodostaa kokonaiskuva aasialaisten asiakkaiden kokemuksista ja odotuksista Suomen matkan suhteen.

Aloitimme haastattelujen purkamisella yksittäisiksi kokemuksiksi sekä kohderyhmän ominaispiirteistä sekä matkan aikana koetuiksi seikoiksi. Tiivistimme ensin haastattelut muistilapuille niin, että yksittäiset havainnot ja kokemukset olivat aina omalla lapullaan. Kun haastattelut oltiin tiivistetty, purimme ne haastattelurakenteesta ja ryhmittelimme ne aihealueittain. Lopputulos muistutti ajatuskarttaa. Samalla arvioimme Hotel Haagan ominaisuuksia suhteessa haastatteluihin. Esimerkiksi monien asiakkaiden kohtaama kielimuuri asiakaspalvelussa yhdistettiin Aasian kielten uupumiseen hotellin ruokalistasta.



Kuva 2. Haastattelut purettuna aihealueittain

Ryhmittelyprosessin avulla saimme tuotua esille merkittävimmät konseptit lukuisista haastatteluista. Seuraavassa vaiheessa meidän tuli analysoida saadut tiedot. Työkaluiksi tähän valitsimme asiakaspolun ja asiakasprofiilin. Asiakaspolku valittiin menetelmäksi siksi, koska se havainnollistaa asiakkaan kokemukset palvelusta selkeällä tavalla. Se myös sitoo haastattelujen perusteella tehtyt havainnot oikeaan ympäristöön. Asiakasprofiili puolestaan tehtiin, koska se tiivistää hyvin aasialaisten asiakkaiden ominaispiirteet, toiveet ja pelot. Hotel Haaga halusi saada paremman käsityksen tästä asiakasryhmästä.

Näistä työkaluista aloitimme asiakasprofiilin rakentamisella (Liite 1) Loimme kuvitteellisen stereotyyppisen henkilön, johon pystyimme personifioimaan monien asiakkaiden kokemuksia. Lopputuloksena oli kiinalainen ”John”, joka edustaa tulevaisuudessa kasvavaa turistiksegmenttiä: tietotekniikkaa hyvin käyttävää, itsenäisesti matkustavaa nuorta aikuista. Asiakasprofiililla pystyimme hyvin kokoamaan saatuja havaintoja yhteen, tämän kuvitteellisen henkilön mielipiteiksi. Huono puoli tässä menetelmässä oli kuitenkin, että se saattaa yksinkertaistaa hieman liikaakin.

Haastattelujen perusteella yksin matkustelevat usein etsivät aitoja paikallisia kokemuksia ja haluavat ymmärtää paremmin matkakohdettaan. Tämä on selvästi kontrastissa etenkin vanhempien matkailijoiden suosimista pakettimatkoista, mitkä ovat verrattavissa kiertoajeluun kohdemaassa. Suomessa matkailijat haluavat usein nähdä erityisesti puhdasta luontoa, ja näin ollen monet matkailijat kulkevat turhankin nopeaa Helsingin läpi. Haastatteluissa usein toistuneita asiakkaiden kokemia ongelmia majoituspalveluissa olivat muun muassa epäluotettavat kuvat, kielimuuri ja huoneiden varustelu.

Profiilin jälkeen loimme asiakaspolun, jossa kävimme läpi profiilin mukaisen ”Johnin” kokemukset kahden yön käynnillä Hotel Haagassa (Liite 2). Asiakaspolku käy läpi esimerkki-asiakkaan kokemukset ja asiakaspalvelun kontaktipisteet käynnin aikana, alkaen majoituksen etsimisestä internetissä ja päättyen mahdolliseen palautteeseen matkan jälkeen. Polun varrella kävimme läpi muun muassa matkan hotellille, vastaanoton, mielipiteen huoneesta, aamiaisen, saunan ja poistumisen. Näistä positiivinen esimerkki on huone, joka on internetin kuvien mukainen. Tämä todettiin haastatteluissa tärkeäksi nykyajan matkailijien mielestä. Negatiivista puolestaan oli esimerkiksi Hotellille pääseminen julkisella liikenteellä. Totesimme asiakaspolun hyväksi havainnollistamiskeinoksi. Kronologinen järjestys auttoi hahmottamaan palvelun kokonaisuutena. Lisäksi se auttoi hahmottamaan hotellin palvelut sekä puitteet asiakkaan näkökulmista käynnin eri vaiheissa.

4.4 Ideointivaihe

Laadittuamme kattavan asiakasprofiilin ja -polun, olimme saaneet hyvän käsityksen asiakkaiden tarpeista, ongelmista ja toiveista sekä siitä, miten Hotel Haaga on suoriutunut näiden suhteen. Tästä tilanteesta aloitimme ideointivaiheen, jossa pyrimme löytämään kehityskohteita ja -vaihtoehtoja hotellille. Hyvin monet näistä olimme jo havainneet tietoja analysoidessamme, mutta käytimme myös aivoriihiä työkaluna keksiäksemme uusia ideoita. Aloitimme tämän vaiheen helpoimmista ongelmista ja ratkaisuista dataan perustuen, edeten lopuksi avoimeen ideointiin pitäen datan ainoastaan ohjaavana elementtinä.

Analysointivaiheessa saamista ideoistamme osalla oli hyvin suoraviivaista, kun taas toiset vaativat enemmän harkintaa. Monet helpoimmista ongelmista olivat yksinkertaisia parannuskohteita, jotka voitiin ottaa lähes suoraan haastatteluista ehdotuksiksi. Esimerkiksi kuvien luotettavuus majoitusta varatessa toistui useissa haastatteluissa potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Hyvin johdonmukainen ratkaisu tähän on vain pitää mielessä kuvien taso. Kaikki haastatteluista löytyneet ongelmat eivät olleet kuitenkaan näin suoraviivaisia ratkaista. Ehkä jopa suurimmat haasteet liittyivät kielimuuriin, sijaintiin ja huoneisiin. Näissä tilanteissa ongelmat olivat selkeitä, mutta ratkaisut eivät olleet enää niin suoraviivaisia.

Kävimme haastavammat ongelmat yksitellen läpi, listaamalla jokaiselle ongelmalle eri ratkaisuvaihtoehtoja. Keskustelemalla ratkaisut läpi löysimme jokaiselle ongelmalle mielestämme parhaimmat ideat. Esimerkiksi hotellin sijainnin suhteen ongelmina olivat asiakkaiden löytäminen perille ja kilpaileminen keskustan hotellien kanssa, joiden on helpompi hyödyntää sijaintiaan kilpailuetuna. Ratkaisuksi tähän ongelmaan ehdotimme kahta uutta ideaa: ohjeistuksen uudelleen läpikäymistä ja mahdollista selkeyttämistä, sekä kuljetuspalvelun tarjoamista. Onnistuessaan nämä madaltaisivat asiakkaan kynnystä valita hotelli kauempaa keskustasta ja Hotel Haagan sijainnin positiiviset puolet nousisivat paremmin esille. Projektin jälkeen oli hieno huomata, että tämä ehdotus toteutettiin myöhemmin kokonaisuudessaan.



Kuva 3. Hotel Haagan kuljetuspalvelu (Hotel Haaga 2018).

Kun tiedonhaussa vastaan tullee selkeimmille ongelmakohtille oltiin löydetty ratkaisut, päätimme käyttää aivoriihiä ideointimenetelmänä. Sen avulla pyrimme kehittämään palvelua tavoilla, joita asiakas tai henkilökunnan jäsen ei välttämättä itse keksisi. Näin pystyimme samalla tarjoamaan ulkopuolisen näkökulman majoituspalvelujen kehittämiseen. Aivoriihi aloitettiin kertaamalla tutkimustyön tulokset. Ne toimisivat ajatustyön lähtökohtana ja sitä ohjaavana tekijänä. Pyrimme kuitenkin pitämään mielessämme vain yleiskuvan, jotta voisimme kuitenkin ideoida mahdollisimman laajasti. Itse ideointi varten asetimme aikarajaksi 15 minuuttia ja sinä aikana pyrimme kirjoittamaan muistilapuille mahdollisimman paljon ideoita yksilötyönä. Ideoinnin jälkeen kävimme ne yhdessä läpi ja arvioimme niitä, rajaamatta kuitenkaan liikaa. Tavoitteena oli keksiä kauaskantoisiakin ideoita, jotka voisivat toimia teemoina tai ohjaavina ideoina, mikäli käytännön toteutus olisi mahdollista. Aivoriihemme tulokset liittyivät muun muassa hotellin ympäristön hyödyntämiseen. Vieressä olevassa Helsingin keskuspuistossa voitaisiin järjestää yogatunteja tai kävelyjä. Toinen esimerkki aivoriihin tuloksista on erilaiset pakettimatkat, kuten luksukseen tai suomalaisuuteen keskittyvät paketit. Aivoriihen jälkeen olimme koonneet runsaasti yksilöllisiä kehitysideoita Hotel Haagalle. Jäljellä oli enää eheän projektin selkeyttäminen eheäksi kokonaisuudeksi ja esittäminen Hotel Haagan edustajalle.

4.5 Projektin esittäminen

Projektin esittäminen ei sisältänyt mitään palvelusuunnitteluprojektille erityisiä piirteitä. Vaiheena se oli oikeastaan hyvin tuttua meille kaikille jo muilta kursseilta. Aloitimme esitelmän laatimisen pilkkomalla projektin osioihin ja jakamalla nämä osiot ryhmän jäsenten kesken. Kukin ryhmän jäsen valmisti oman osuutensa esitelmästä, jotka sitten yhdistettiin eheäksi kokonaisuudeksi. Esimerkiksi oma osuuteni sisälsi toimialakuvauksen, sosiaalisen median roolin alalla, Hotel Haagan nykytilanteen sen suhteen sekä kehitysehdotuksia. Esitelmän laatimisessa oli suuri apu Microsoft Office 365 -palvelusta, jolla oli kätevää jakaa tiedostoja ja muokata yhdessä samaa esitelmää. Näin ollen esityspäivänä meille riitti yksi tunti aikaa valmistautua esittämiseen, kun kokonaisuus oli jo selkeä. Esitelmälle oli varattu tunti aikaa, sisältäen keskustelun opettajien ja Hotel Haagan edustajan kanssa. Aika ylittyi jonkin verran, sillä esitelmästä tuli hieman liian pitkä. Tämä olisi voitu välttää ottamalla esitelmän pituus paremmin huomioon jo laatimisvaiheessa.

Hotel Haagan palaute projektista oli positiivista. Huomasimme yhdessä, että hotellilla oltiin jo tiedostettu joitain havaitsemistamme ongelmista. Käytännön liiketoiminnassa reagointi on kuitenkin hitaampaa ja riskit tulee arvioida tarkkaan. Näissä tilanteissa projektimme edesauttoi perustelemaan päätöksiä hotellin johdossa. Muut ideat olivat uusia hotellille. Nämä antoivat uusia näkökulmia liiketoimintaan ja tulevaisuudessa hyödynnettäviä mahdollisuuksia.

Projekti onnistui kokonaisuutena hyvin. Saavutimme projektin alussa asetetut tavoitteet. Saimme kerättyä kohdeyritykselle merkittävää tietoa yksittäisistä aasialaisista asiakkaista. Sen lisäksi pystyimme tarjoamaan tutkimukseen perustuvia ja toteuttamiskelpoisia kehitysehdotuksia yritykselle. Projektimme jälkeen kohdeyritys on alkanut jo käytännössä toteuttamaan joitain ideoista, joita tarjosimme heille.

Yksilötasolla opin paljon laajan projektin toteuttamisesta ja siinä työskentelemisestä omien kykyjen rajoissa. Palvelusuunnitteluun liittyvät työtavat olivat kaikki uusia, mutta niihin perehdyttiin sopivaan tahtiin ja pystyttiin käyttämään tehokkaasti. Luova työ oli minulle henkilökohtaisesti haastavaa: erityisesti ideointivaiheessa oma panokseni oli huomattavasti pienempi muihin ryhmän jäseniin verrattuna. Tämä johtui yksinkertaisesti kokemuksen puutteesta ja näin ollen kokemuksena se oli erittäin opettavainen. Se antoi minulle täysin uuden lähestymistavan ongelmanratkontaan töitä ja koulua varten.

5 Rahoitussuunnitelma hotelli-investoinnille

Pohjimmiltaan investointi on rahankäyttöä, jonka tarkoituksena on tulon hankkiminen. Liiketoiminnassa investoinnit tyypillisesti sitovat pääomia, tuottavat tuloa useiden vuosien ajan ja ne ovat merkittäviä yrityksen tulevaisuuden kannalta. Ne voidaan jakaa merkittävyytensä suhteen strategisiin ja operatiivisiin investointeihin. (Esa Puolamäki 2007, 186)

Operatiiviset investoinnin rahoitetaan yleensä tulorahoituksella ja niiden tarkoituksena on ylläpitää liiketoimintaa nykyisessä muodossaan. Niiden toteutus ja seuranta on yleensä delegoitu organisaatioon johdon päätettyä määrärahoista. Päätökset voidaan tehdä hyvin pitkälti laskennallisilla menetelmillä aiempiin kokemuksiin perustuen sekä rahoitetaan tulorahoituksella. (Esa Puolamäki 2007, 187)

Strategiset investoinnit puolestaan muuttavat perusteellisesti liiketoiminnan luonnetta, sillä niillä pyritään toteuttamaan uutta liikeideaa uudella strategisella toiminta-alueella. Johdon rooli näiden investointien suunnittelussa sekä toteutuksessa korostuu verrattuna operatiivisiin investointeihin. Päätökset tehdään yksityiskohtaisemmin ja investointikohtaisesti. Strategiset investoinnit ovat laajempia ja merkittävämpiä yrityksen tulevaisuuden kannalta, joten ne rahoitetaan yleensä pääomarahoituksella. (Esa Puolamäki 2007, 187)

Puolamäen (2007, 187) mukaan ideaalinen investointiprosessi koostuu kuudesta eri vaiheesta:

1. Investointikohteiden identifiointi strategisten päämäärien perusteella
2. Investointivaihtoehtojen määrittely, jotka eritellään ja priorisoidaan
3. Tiedon hankinta, sekä määrällisen että laadullisen
4. Valinta taloudellisin perustein
5. Rahoituksen lähteen suunnitteleminen
6. Toteutuksen seuranta ajan ja kustannusten suhteen

Hotel Haagalle tekemämme palvelumuotoiluprojekti seuraa osittain samankaltaista kaavaa, mikä havainnollistaa palvelumuotoilun yhteyttä liiketoiminnan kehittämiseen. Projektin alussa strateginen päämäärämme oli lisätä myyntiä laajentamalla yrityksen asiakaspohjaa ja tekemällä hotellista vetovoimaisempi. Sitä seuraava ideointiprosessi tuotti runsaasti mahdollisia investointikohteita, jotka eriteltiin osa-alueittain, kuten markkinointi, kuljetus ja huoneiden varustelu. Tässä osiossa laaditaan rahoitusmalli kahdelle eri investointivaihtoehdolle huoneiden varustelun suhteen. Ne olivat kehittämistämme ideoista laajimpia ja näin ollen edellyttävät tarkkaa suunnittelua. Huoneita Hotel Haagassa on 122, joista muutamat ovat suurempia huoneistoja tai perhehuoneita.

Käytännön laskuja varten laadin hotellille kaksi eri vaihtoehtoa: suppean ja laajan investointisuunnitelman huoneiden uudistamiselle. Suppea vaihtoehto sisältää uudet vuode-tekstiilit, pyyhkeet, kylpytakit ja -tossut huoneisiin. Tutkimuksemme tulosten mukaan aina-kin osa asiakkaista näki puutteita näissä. Esimerkiksi kylpytossujen tarve tuli ilmi haastattelussamme vastaanottovirkailijan kanssa, kun kysyimme vaativien asiakkaiden yleisimistä tarpeista: ”They complain about the room size, or why isn't there a pool, or why the sauna is not free. They want us to reheat their food, get them water, bring new towels and new bedsheets to their rooms, and they want slippers even though it is not included in their rooms.” (Vastaanottovirkailijan haastattelu, 2017)

Laajempi vaihtoehto sisältää kaiken jo edellä mainitun, mutta sen lisäksi huoneisiin tehdään remontointi: seinät maalataan ja sisustusta uudistetaan hieman. Lisäksi uudistuksia on kannattavaa markkinoida, jotta saatu hyöty voidaan maksimoida. Näin ollen laajaan suunnitelmaan liitetään 10 000 euroa markkinointia varten remontin valmistumisvuonna.

Suppea			
Tuote	Kappalehinta	Yhteensä	
Tohvelit	0,8	1,60 €	per asiakas
Hygieniatuotteet	2,6	2,60 €	
Vuodevaatteet	50	10 000 €	
Kylpytakit	35	8 540 €	
Pyyhkeet	2,1	756 €	
Yhteensä (muuttuva kustannus)		4,20 €	/hotelliyö
Yhteensä (kiinteä kustannus)		19 296 €	
Laaja			
Tuote	Kappalehinta	Yhteensä	
Remontti	1 000 €	122 000 €	
Markkinointi		10 000 €	

Seuraavassa taulukossa on arvioitu uudistusten vaikutusta myyntiin. Suppean investointi-vaihtoehdon vaikutukset myyntiin ovat pessimistiset ja luonteeltaan pitkävaikutteiset. Muutokset ovat pieniä, joten ne vaikuttavat asiakkaiden kokemuksiin myös vähän. Vaikutukset ovat todennäköisesti vain positiivisia, joten odotetun myynnin on arvioitu joko pysyvän todennäköisesti samana, tai kokevan jonkin verran kasvua. Laajan vaihtoehdon vaikutus odotettuun myyntiin on puolestaan nimensä mukaisesti laajempi: myynti pysyy samana 30 % todennäköisyydellä, kasvaa hieman taas 50 % todennäköisyydellä ja kasvaa huomatta-vasti 20 % todennäköisyydellä.

Odotettu myynti, suppea			Odotettu myynti, laaja		
Todennäköisyys	Liikevaihto	Todennäköisyys x Myynti	Todennäköisyys	Liikevaihto	Todennäköisyys x Myynti
0,8	4 600 000 €	3 680 000 €	0,3	4 600 000 €	1 380 000 €
0,15	4 800 000 €	720 000 €	0,5	4 800 000 €	2 400 000 €
0,05	5 000 000 €	250 000 €	0,2	5 000 000 €	1 000 000 €
	Odotettu myynti:	4 650 000 €		Odotettu myynti:	4 780 000 €

Odotetun myynnin laskelmissa käytetyt odotetut liikevaihdot perustuvat Hotel Haaga Oy:n tuloslaskelmaan. Ohessa kyseinen tuloslaskelma.

Hotel Haaga Oy	12/16 12kk	12/15 12kk	12/14 12kk	12/13 12kk	12/12 12kk
LIKEVAIHTO	4815	4516	4493,9	4745,1	4650
Liiketoiminnan muut tuotot	241	147	87,6	27	45
Ostot tilikauden aikana	-765	-765	-762,6	-837,7	-792
Varastojen muutos	-3	-6	-12,2	-3,4	7
Ulkopuoliset palvelut	-436	-413	-426,1	-411,3	-458
Palkat ja palkkiot	-993	-948	-977,4	-1043,8	-1049
Eläkekulut	-182	-174	-176	-185,4	-186
Muut henkilösivukulut	-38	-33	-32,7	-34,8	-20
Suunnitelman mukaiset poistot	-159	-138	-116,2	-114,8	-136
Liiketoiminnan muut kulut	-2535	-2412	-2344,3	-2380,3	-2412
LIIKETOIMINNAN TULOS	-55	-227	-266,1	-239,5	-349
Muut korko- ja rahoitustuotot		0	1,2	1,6	1
Korkokulut ja muut rahoituskulut	-1	-3	-3,2	-2,9	-2
TULOS ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ	-57	-230	-268,1	-240,8	-350
Satunnaiset tuotot		0	250	250	100
TULOS ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA	-57	-230	-18,1	9,2	-250
Tuloverot	10	-15			
TILIKAUDEN TULOS	-46	-245	-18,1	9,2	-250

Lähde: Suomen Asiakastieto Oy, Voitto+ tietokanta

Arvioidakseni investoinnin kannattavuutta, käytän takaisinmaksuajan menetelmää. Valitsin tämän tavan siksi, koska yksin investoinnin aiheuttama myynnin kasvu on vaikeasti arvioitavissa. Määritän ensin investointivaihtoehtojen odotettujen tuottojen määrät suhteessa kolmen edellisen vuoden liikevaihdon keskiarvoon. Kyseinen keskiarvo on 4 608 300 euroa. Tällöin suppea vaihtoehto lisäisi myyntiä 41 700 euroa ennen kuluja. Kiinteiden kulujen vähentämisen jälkeen liikevaihdon kasvu on 22 404 euroa. Muuttuvat kulut voidaan

jättää huomiotta, sillä ne ovat suuruudeltaan marginaalisia. On kuitenkin otettava huomioon, että liikevaihto on vaihdellut viime aikoina huomattavasti enemmän kuin kyseinen liikevaihdon kasvu. Sen lisäksi suoraa vaikutusta on vaikea arvioida.

Laaja vaihtoehto puolestaan lisäisi myyntiä 171 700 euroa. Investoinnin hinnan ollessa 132 000 euroa, nettohyöty olisi 39 700 euroa. Hyöty ei kuitenkaan välttämättä realisoituisi näin nopeasti, mutta investoinnin avulla saadut eheämmät tilatkin ovat pitkäaikaisia.

6 Lähteet

Bernarda, G. Osterwalder, A. Pigneur, Y. Smith, A. 2014. Value Proposition Design. John Wiley & Sons.

Farnham, K. Newbery, P. 2013. Experience Design: A Framework for Integrating Brand, Experience, and Value. John Wiley & Sons.

Haaga instituutti -säätiö. Historia. Luettavissa: <https://www.haaga.fi/historia/> Luettu: 14.4.2018

Hotel Haaga. 2017. Hyvän olon hotelli. Luettavissa: <https://www.hotelhaaga.fi/hotelli/> Luettu: 7.1.2018.

Hotel Haaga. 2018. Our shuttle service is here to serve you! Instagram-päivitys @hotelhaaga Luettavissa: <https://www.instagram.com/p/Bg25UN0Ag1r/?taken-by=hotel-haaga> Luettu: 21.4.2018

IDEO.org. The Field Guide to Human-Centered Design. <http://www.designkit.org/resources/5>

Myers, Michael D. 2013. Qualitative Research in Business & Management. SAGE.

Pennington, A. 2016. The Customer Experience Book. Pearson.

Polaine, A. Løvlie, L. Reason, B. 2013. Service Design: From Insight to Innovation

Puolamäki E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi. Tietosanoma.

Strategyzer. 2017. Introduction to the Value Proposition Canvas (Video). Kuvakaappaus ajassa 01:37. Luettavissa: https://vimeo.com/201197034?utm_source=Master+Email+List&utm_campaign=6320f0dd1a-mvp_mini_course_v2_lesson_1&utm_medium=email&utm_term=0_fd75a09316-6320f0dd1a-339633509 Luettu: 14.4.2018

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum.

Van Der Pijl, P. Lokitz, J. Solomon, L. K. Van Der Pluijm, E. Van Lieshout, M. 2016. Design a Better Business. John Wiley & Sons, Inc.

Visit Finland 2013. Suomalainen hyvinvointimatkailu kansainvälisillä markkinoilla. Luettavissa: http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2013/05/VEN%C3%84J%C3%84_Hyvo-seminaari_GrandMarina_140513_Renfors.pdf Luettu: 7.1.2018

The NextGen traveler - John Wu

Xtensio

Explorer

Social

Tech savvy

Background

My job requires me to always be on my feet. So I like to have peace of mind when I travel, that's why I don't travel on tourist season to avoid crowded places.

On my trip, I want to not only explore the city, but also learn the culture by getting in touch with the local experience.

I chose Finland because the country has a lot of beautiful natural scenery and unique architecture.

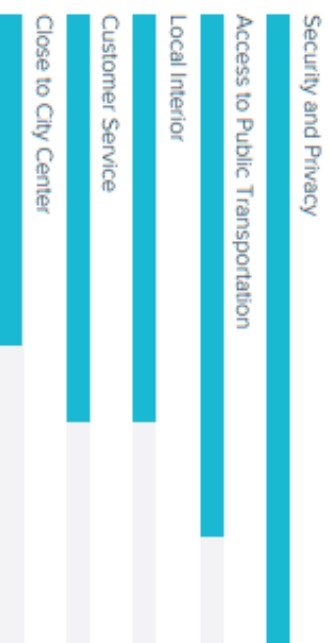


"I want make to the most out of my trip"

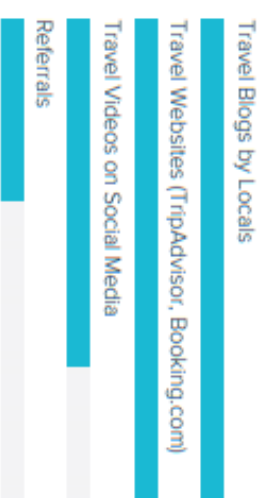
Needs

- I make thorough research to get to know the place I am traveling.
- I make all my travel arrangements online
- I like to connect with the locals who live and know the area
- I want to travel through the local's eyes

Accommodation expectations



Research Channels



Frustrations

- My biggest problem when traveling is local language and navigation
- Unfriendly customer service
- The pictures don't match reality
- Size of the bed is too small
- I don't like noise because I want to sleep peacefully

Utility requirement



Liitteet

Liite 1. Asiakasprofiili

NextGen traveler – Customer Journey

