



# **TUOTEKEHITYS SCANDICILLA**

Superior Extra -projekti

Hanna Korhonen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2012  
Hotelli- ja ravintola-alan  
koulutusohjelma

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Tampere University of Applied Sciences

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

HANNA KORHONEN  
Tuotekehitys Scandicilla  
Superior Extra -projekti

Opinnäytetyö 32 sivua, josta liitteitä 1 sivu  
Marraskuu 2012

---

Yksi tavallisimpia tuotekehityksen syitä on myynnin lisääminen. Tuotetarjontaa kasvattamalla tai uudistamalla yritys voi pyrkiä vastamaan asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin. Eräs tehokkaimpia tuotekehityksen työkaluja on testata tuotteita oikeilla asiakkailla ja henkilökunnalla. Tärkeää on myös muistaa kehittää tuotteiden lisäksi koko palveluprosessia ja varmistaa, että myyntihenkilökunta saa riittävän perehdytyksen. Yrityksen ja sen kilpailijoiden tarjonnan tunteva myyjä osaa esitellä tuotteiden parhaat puolet ja korostaa niitä ominaisuuksia, jotka vastaavat erityisen hyvin tietyn asiakkaan toiveita.

Scandic Hotels toteutti keväällä 2012 huonetyyppimuutoksen, jossa ketjun jokaisessa hotellissa osa superior-luokan huoneista muutettiin pysyvästi superior extra -huoneiksi. Huonetyyppimuutosta edelsi laaja ennakkotutkimus, jossa haastateltiin sekä asiakkaita että hotelli- ja myyntihenkilökuntaa. Haastatteluiden perusteella luotiin huonetyyppi, jota testattiin kahdella pilottijaksolla 14:ssä Scandic-hotellissa. Pilottijaksojen aikana saatujen palautteiden pohjalta uusi huonetyyppi kehitettiin lopulliseen muotoonsa ja informaatiota alettiin toimittaa hotelleille. Jokaiselle hotellille valittiin projektinjohtaja, joka huolehti tiedon jakamisesta hotellin eri osastoille.

Kaiken kaikkiaan Scandic valmistautui huonetyyppimuutokseen huolellisesti. Uuden huonetyypin suunnittelu ja siihen liittyvät ennakkotutkimukset toteutettiin tiiviissä yhteistyössä mainostoimisto 358:n kanssa. Asiakkaiden ja henkilökunnan näkemykset otettiin huomioon ja informaation jakaminen hotelleille aloitettiin hyvissä ajoin ennen huonetyyppimuutosta. Hotelli- ja myyntihenkilökunta olivat tyytyväisiä saamansa tiedon määrään ja mahdollisuuksiinsa hankkia lisätietoa uudesta huonetyypistä. Sen sijaan huonetyyppimuutoksen yhteydessä lanseeratun lisämyyntiohjeistuksen tulokset jäivät toivottua heikommiksi.

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

KORHONEN, HANNA

Product Development at Scandic: The Superior Extra -Project

Bachelor's thesis 32 pages, appendices 1 page  
November 2012

---

One of the most common reasons for product development is increasing the revenue. By renewing the products or extending the variety of the products offered, a company might try to meet the customers' new needs. One of the most efficient tools in product development is to test the products with the actual customers and staff. It is also crucial to improve not only the products but the service process in general and to make sure the sales personnel is educated enough. A salesperson who knows the products of the company one is representing and the products of the competitors knows how to highlight the best features of a certain product.

In spring 2012, Scandic Hotels executed a room type change, in which part of the superior rooms in each hotel were transformed to superior extra rooms. Scandic was prepared for the room type change with a wide pre-study, which included interviews with both customers and staff. Based on the interviews, a new room type was created and then tested during two pilot periods in 14 Scandic hotels. With the help of the feedback gathered during the pilot periods, the new room type was developed into its final form and information material started to be sent to the hotels. In each hotel, a project manager was chosen to take care of passing on the information to different departments of the hotels.

Overall, Scandic was well prepared for the room type change. The planning of the new room type and the pre-studies were performed in collaboration with a consulting agency called 358. Both the customers' and staff's opinions were considered and the hotels were informed about the new room type well before the room type change. Both the hotel and sales personnel were satisfied with the amount of information and their possibilities to learn more. However, the new guideline about additional sales, launched together with the new room type, did not have the desired effect among the sales staff.

---

Key words: tourism product, product development, service design

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	MATKAILUTUOTE.....	7
2.1	Matkailutuotteen tuotekehitys.....	7
2.2	Palvelumuotoilu – service design .....	9
3	MYyntINEUVOTTELU .....	12
3.1	Neuvottelun avaaminen ja tarvekartoitus.....	12
3.2	Tuotteiden esittely.....	13
3.3	Vasta-argumentit ja kaupan päättäminen.....	14
3.4	Hyvän myyjän ominaisuudet .....	15
4	SCANDICIN SUPERIOR EXTRA -PROJEKTI.....	18
4.1	Tuotteen testaaminen .....	18
4.2	Tutkimustulosten hyödyntäminen.....	19
4.3	Seuranta ja asiakaspalautteet.....	20
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	22
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	23
6.1	Henkilökunnan perehdyttäminen .....	23
6.2	Lisämyyntiohjeistus .....	24
6.3	Asiakkailta saatu palaute .....	24
7	POHDINTA.....	26
	LÄHTEET.....	30
	LIITTEET .....	31
	Liite 1. Kyselykomake .....	31

## 1 JOHDANTO

Hotellialan kilpailun lisääntyessä asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen ja kestävien asiakassuhteiden sitominen on entistä tärkeämpää. Joukosta on pystyttävä erottumaan tarjoamalla asiakkaita houkuttelevia palveluita, unohtamatta kuitenkaan yrityksen taloudellisia tavoitteita. Hotelli voi kasvattaa myyntiään tarjoamalla asiakkaille paitsi heidän kaipaamiaan peruspalveluita, myös palveluita, joista he ovat valmiita maksamaan lisähintaa.

Oma urani Scandicilla alkoi vuonna 2008 työharjoittelulla Scandic Rosendahllissa Tampereella. Vuotta myöhemmin suoritin samassa hotellissa myös esimiesharjoitteluni, jonka jälkeen olen työskennellyt vakituisesti hotellissa vastaanottovirkailijana. Keväällä 2012 Scandic Hotels Oy toteutti huonetyyppimuutoksen, jonka tuloksena osa hotellien superior-huoneista muutettiin superior extra -huoneiksi päivittämällä huoneiden varustelutasoa. Ennen huonetyyppimuutosta jokaiselle hotellille nimettiin vastuhenkilö varmistamaan projektin onnistuminen. Minut nimettiin Rosendahlin projektivastaavaksi tehtävänäni huolehtia henkilökunnan perehdyttämisestä ja tiedonkulusta hotellin ja tuotekehitystiimin välillä.

Scandicin tuotekehitysprosessin seuraaminen innoitti minut perehtymään tuotekehitysprosessin vaiheisiin syvemmin. Tämä työ käsittelee matkailutuotetta ja tuotekehitystä sekä palvelumuotoilun eri työkaluja. Lisäksi työssä käsitellään myyntineuvottelun eri vaiheita ja myyjälle asetettuja odotuksia. Scandicin superior extra -projektin projektijohtaja Mona Andersson kertoo, millaisin ennakkotoimin Scandicilla valmistauduttiin huonetyyppimuutokseen ja miten kehitettävää tuotetta testattiin ennen lanseeraamista.

Työn tarkoituksena on selvittää, miten Scandicin kaltainen suuri, kansainvälinen ketjuyritys valmistautuu palvelutarjonnan muutokseen ja millaisena myyntihenkilöstö muutoksen etenemisen kokee. Myyntihenkilökunnan näkemystä huonetyyppimuutoksen onnistumisesta selvitetään teematutkimuksen avulla. Kysely lähetetään seitsemälle Scandic Rosendahllissa huonetyyppimuutoksen aikaan työskennelleelle vastaanottovirkailijalle sekä kuudelle Scandicin Suomen keskusvaraamossa työskentelevälle myyntivirkailijalle. Myyntihenkilöiltä kysytään, millaisena he kokivat henkilökunnan saaman perehdytyksen, miten perehdytys vaikutti heidän tapansa

myydä hotellihuoneita ja millaista palautetta asiakkaat ovat uudesta huonetyypistä antaneet.

## 2 MATKAILUTUOTE

Matkailutuote on luonteeltaan palvelu ja palvelutuotteelle on ominaista, että asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, jonka tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu samanaikaisesti. Tavallista on myös, että palvelutuotteiden kysyntä ja tarjonta ovat usein huipussaan eri aikaan. Sesonkiaikoina kysyntää on usein yli yrityksen kapasiteetin. Aineettomuudesta johtuen palvelutuotteita ei voida varastoida, joten alhaisen kysynnän aikaan myymättä jäänyttä palvelua, kuten hotellihuonetta, ei voida säästää ja myydä kysynnän ollessa korkeampi. Palvelutuotteeseen saattaa toki liittyä myös aineellisia osia, kuten ruoka ja juoma, joita voidaan säilyttää tulevaisuuden varalle, vaikkakin hyvin rajallisia aikoja. Aineettomuuden vuoksi epäonnistunutta palvelukokonaisuutta ei voida palauttaa, toisin kuin konkreettiset tuotteet, jotka voidaan helpommin vaihtaa uusiin. (Komppula & Boxberg 2002, 10–11.)

Ydintuotteet, jotka tuottavat suurimman osan yrityksen toimeentulosta, määrittelevät yrityksen liikeidean. Hotellitoiminnassa ydintuotteena on majoituspalvelu, jolloin asiakkaan saama ydinhyöty on unentarpeen tyydyttäminen. Varsinainen palvelutuote kuitenkin syntyy vasta huomioitaessa kaikki ne tekijät – niin aineelliset kuin aineettomatkin – jotka tuottavat asiakkaan saamalle ydinhyödyille lisäarvoa. Näitä voivat olla muun muassa sellaiset tekniset ominaisuudet kuin tyynyn pehmeys tai hotellihuoneen lämpötila sekä avustavat palvelut, kuten hotelli asiakkaan vastaanottoon liittyvät palvelut. Koska esimerkiksi majoituspalveluita tarjoavien yritysten tuotteet ovat pääpiirteittäin hyvin samankaltaisia, pyrkivät palveluntarjoajat erottumaan kilpailijoista tarjoamalla erilaisia tukipalveluita, joiden tarkoitus on lisätä asiakkaan viihtyvyyttä ja palvelun käytön miellyttävyyttä. Majoitusliikkeen tarjoamia tukipalveluita voivat olla esimerkiksi pesulapalvelut ja ketju- tai hotelli kohtaiset kanta-asiakasedut. Majoituspalvelujen vetovoimaa voidaan lisätä myös tarjoamalla erilaisia ohjelmapalveluja. (Komppula & Boxberg 2002, 13.)

### 2.1 Matkailutuotteen tuotekehitys

Tuotekehitykseen on olemassa useita erilaisia syitä. Eräs näistä syistä voi olla myynnin lisääminen, joka tavallisesti vaatii markkinointiviestinnän lisäksi uusia tai uudistettuja tuotteita. Myös markkina- ja kilpailutilanteen muutos voi olla syynä tuotekehitykseen.

Markkinoille syntyy uutta kysyntää ja uusia kilpailijoita, ja yrityksen on pystyttävä vastaamaan asiakkaiden kysyntään sekä erotuttava kilpailijoistaan. Myös asiakkaiden kulutustottumukset muuttuvat ja tämä on huomioitava yrityksen tarjontaa suunniteltaessa. (Komppula & Boxberg 2002, 94.)

Yrityksen tuotekehitysprosessi muodostuu suunnittelu- ja toteutusvaiheista. Suunnitteluvaiheessa kehitetään tai uudelleenarvioidaan yrityksen liikeideaa, minkä jälkeen muodostetaan uusien tuotteiden kehittämisstrategia. Kehitysideoita arvioidaan ja palvelukonseptia kehitetään käyttäen testauksessa apuna asiakkaita sekä omaa henkilöstöä. Lisäksi luodaan taloudellinen analyysi, jonka tarkoituksena on tuotteen tuottavuuden ja tuotettavuuden testaaminen. Toteutusvaiheessa uutta palvelutuotetta testataan ja kehitetään edelleen. Kun tuote on saatu kaupallistettua, sen jälkiseurauksia tarkkaillaan, jotta kehitysprosessin onnistumisesta saadaan yrityksen käyttöön hyödyllistä tietoa. (Komppula & Boxberg 2002, 98.)

Pelkkien tuotteiden kehittämisen sijaan on tärkeää kehittää koko palveluprosessia. Palvelun suunnittelussa ja kehittämisessä on tärkeää, että kaikki tuotteen osat linkittyvät sujuvasti yhteen ja asiakkaan on helppo muodostaa niistä kokonaiskuva. Blueprinttaus on palveluprosessin kehittämisessä käytettävä tapa, jossa tuotteen kaikista osista muodostetaan kaavio, josta ilmenevät kaikki pisteet, joissa asiakas on kontaktissa yrityksen kanssa. Samaan kaavioon merkitään myös kaikki asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät vaiheet, joita vaaditaan tuotteen muodostamiseen. (Komppula & Boxberg 2002, 103.)

Uusista ja uudistetuista tuotteista on tehtävä taloudellinen analyysi. Hyvä matkailutuote on pitkäikäinen ja taloudellisesti kannattava. Tuotteen hinnoittelussa on huomioitava tuotekehityksen aiheuttamat kustannukset. Taloudellisuutta analysoitaessa on pohdittava, minkä kokoiselle ryhmälle tuotetta on kannattavaa tuottaa ja kuinka paljon aikaa valmistelut ja jälkityöt vievät. (Komppula & Boxberg 2002, 110.)

Tuotteen testaamisella on kaksi tehtävää. Ensinnäkin tavoitteena on löytää tuotteelle parannusehdotuksia ja toisaalta markkinoida tuotetta, kun testiryhmä muodostuu potentiaalisista asiakkaista. Yritykselle on tärkeää, että sen tuotetta testataan mahdollisimman hyvin todellista käyttötilannetta vastaavassa tilanteessa ja että testaajat

vastaavat mahdollisimman hyvin tuotteen todellisia käyttäjiä. (Komppula & Boxberg 2002, 112–114.)

## 2.2 Palvelumuotoilu – service design

Palvelumuotoilulla eli service designilla tarkoitetaan palvelutuotteiden suunnittelua ja kehittämistä muotoilulähtöisillä menetelmillä. Palvelumuotoilun keskeisenä tarkoituksena on suunnitella palvelukokemus käyttäjälähtöisesti vastaamaan sekä palvelun käyttäjän tarpeita että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. (Liekkinen & Wiik 2009, 10.) Palvelumuotoilulle on asetettu kaksi merkittävää tavoitetta. Ensimmäinen tavoite on saada asiakkaat tyytyväisiksi ja sitä kautta sitoutuneemmiksi. Toisena tavoitteena on yrityksen palvelutuotannon tehostaminen. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2010.)

Palvelumuotoilu on tutkimus- ja osaamisalana melko tuore. Tästä johtuen sen tarkka määritelmä ja siihen liittyvä termistö eivät ole vielä vakiintuneita. Monille englanninkielisille termeille ei ole olemassa suomenkielistä vastinetta tai käännöksiä on useita, minkä vuoksi eri lähteissä käytetään samoista asioista eri termejä. (Liekkinen & Wiik 2009, 10.)

Palvelumuotoilu eroaa hieman perinteisestä tuotekehityksestä. Tuotekehityksessä keskitytään usein tuotteen teknisiin ominaisuuksiin kuten sisältöön, toimivuuteen tai myytävyyteen. Palvelumuotoilussa sen sijaan keskitytään lisäksi palvelukokemukseen: minkä kanavan kautta asiakas tahtoo tuotteen ostaa ja miten osto- ja käyttökokemus saadaan tuntumaan mahdollisimman miellyttävältä? (RL-Ideointi 2010.)

Palvelut ovat pitkälti vuorovaikutustilanteita ja muodostuvat erilaisista kontaktipisteistä, kuten tiloista, esineistä, ihmisistä ja prosesseista. Muotoiltaessa palvelua on hyvin tärkeää määritellä asiakkaan eri kontaktipisteiden kautta kulkema reitti. Tämä reitti on usein parasta kuvata visuaalisesti, jotta sen hahmottaminen ja muotoilu olisi helpompaa. (Liekkinen & Wiik 2009, 31.)

**Palvelumuotoiluprosessin työkalut** voidaan jakaa kuuteen vaiheeseen niiden tarkoituksen mukaan. Näitä vaiheita ovat ymmärtäminen, ajattelu, kehittäminen, suodattaminen, selittäminen ja toteuttaminen. Vaiheet muodostavat rungon, jonka mukaan palvelumuotoiluprosessi tavallisimmin kulkee. (Liekkinen & Wiik 2009, 32.)

Erityisesti niin sanotulle luovalle matkailulle, jossa asiakas on vahvasti osallisena palvelutuotteen rakentamisessa, palvelumuotoilu erilaisine työkaluineen tarjoaa lukuisia kehittämismahdollisuuksia (Liekkinen & Wiik 2009, 36).

**Ymmärtäminen** muodostaa muotoiluprosessin perustan. Tässä vaiheessa sukelletaan asiakkaiden – niin olemassa olevien kuin potentiaalistenkin – maailmaan, käydään heidän kanssaan vuoropuhelua ja tutustutaan siten heidän ongelmiinsa ja tarpeisiinsa (Mager 2008, 4). Tällä tavalla luodaan käsitys niistä tavoitteista, joita kohti yrityksen tulee kulkea. Yrityksen on perehdyttävä myös ympäristöön, jossa se toimii, ja otettava huomioon erilaiset toimintaan vaikuttavat seikat, kuten lainsäädännölliset, kulttuuriset ja kilpailulliset tekijät. Yrityksen on lisäksi huomioitava omat resurssinsa ja mahdollisuutensa hyötyä muista tuottajista. Työkaluna ymmärtämisvaiheessa voidaan käyttää esimerkiksi trendianalyysia, jonka avulla saadaan tietoa vallalla tai tuloillaan olevista muoti-ilmiöistä, jotka todennäköisesti vaikuttavat asiakkaiden käyttäytymiseen. Apuna voidaan käyttää myös niin kutsuttua kriittisten pisteiden tekniikkaa, jossa käydään läpi asiakkaan kohtaamat kriittiset pisteet, joissa palveluntarjoajalla on riski epäonnistua. (Liekkinen & Wiik 2009, 32–33.)

**Ajatteluvaiheeseen** sisältyy muun muassa palvelumuotoiluprojektin suunnan ja laajuuden rajaaminen. Tarkoituksena on määritellä projektin visiot ja asettaa sille tarkat tavoitteet. Työkaluna voidaan käyttää esimerkiksi kohtaamispisteanalyysia, jossa keskitytään erityisen tarkasti niihin kohtaamisiin, jotka luovat asiakkaalle palvelukokemuksen. (Liekkinen & Wiik 2009, 33–34.)

**Kehittelyvaihe** sisältää uusien ideoiden ja ratkaisujen esiintuomista. Palvelukokemukseen liittyviä yksityiskohtia hiottaessa hyödynnetään ymmärtämis- ja ajatteluvaiheiden kautta saatua tietoa. Eräs kehittelyvaiheen työkaluista voi olla aiheeseen eri tavoin liittyvistä henkilöistä koottu ryhmä, joka keskustelee palvelutuotteen ominaisuuksista. Tällä tavoin saadaan erilaisia arvokkaita näkökulmia tuotteen kehittämistä varten. Muotoiltaessa hotellituotetta keskustelijoiden joukossa voi olla esimerkiksi tuotetta myyvien tahojen edustajia, hinnoittelusta vastaava henkilö sekä potentiaalinen asiakas. (Liekkinen & Wiik 2009, 34.)

**Suodattamisvaiheessa** on tarkoitus testata kehittelyvaiheen aikana esiin nousseita ideoita. Testaamisen tavoitteena on löytää erilaisten ideoiden joukosta parhaiten

toteutettavissa olevat. Työkaluna voidaan edellisen vaiheen tavoin käyttää keskustelua, jossa eri sidosryhmien edustajat arvioivat tuotetta omista näkökulmistaan vaihe vaiheelta. Lisäksi voidaan käydä läpi erilaisia toimintamalleja palvelun käyttäjien perustyyppien pohjalta laadittujen kuvitteellisten hahmojen pohjalta. Niiden avulla on mahdollista ymmärtää käyttäjiä yksilöllisemmin. (Liekkinen & Wiik 2009, 34–35.)

**Selittämisvaiheessa** ideat pyritään visualisoimaan, minkä tarkoituksena on hahmottaa ja testata palvelukokemusta. Prosessit ja erilaiset palvelutilanteet pyritään kuvaamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Eräs toimiva työkalu on testata tuotetta tosielämässä, jolloin on mahdollista havaita helposti mahdolliset ongelmakohdat ja toisaalta myös tuotteen valttikorit. (Liekkinen & Wiik 2009, 35.)

**Toteuttamisvaiheen** tarkoituksena on kehittää ja tarkentaa suunniteltuja palvelutuotteita ja -prosesseja. Tätä tarkoitusta varten voidaan luoda ”blueprint”, joka on prosessikaavio palvelun etenemisestä ja sen sisältämistä yksityiskohdista. Blueprint jaetaan tavallisesti asiakkaalle näkyviin ja näkymättömiin prosessin osiin, ja sen tehtävänä on visuaalisesti selittää, miten palvelun muodostamiseen vaadittavat osat liittyvät toisiinsa. Toinen hyväksi havaittu työkalu on luoda roolikäsikirjoituksia, jotka esittelevät erilaisia asiakaspalvelutilanteita ja auttavat henkilökuntaa ymmärtämään oman roolinsa. (Liekkinen & Wiik 2009, 36.)

### 3 MYYNTINEUVOTTELU

Myyjän rooli nykyaikaisessa, asiakaslähtöisessä myyntityössä on toimia asiakkaan ongelmien ratkaisijana. Jotta myyntikeskustelu johtaisi kaupan sopimiseen, on myyjän annettava sekä itsestään että yrityksestään hyvä ja luotettava kuva. (Pekkarinen, Pekkarinen & Vornanen, 2006, 48.) Tämän kuvan syntymisessä ovat avainasemassa myyjän tuotetuntemus ja vuorovaikutustaidot. Myyjän on tunnettava edustamansa yrityksen tuotetarjonta ja toisaalta oltava perillä myös kilpailijoiden tarjonnasta. Kilpailijoiden tarjonnan tunteva myyjä osaa korostaa omien tuotteidensa etuja ja hyötyjä tehokkaammin. (Brännare, Kairamo, Kulusjärvi & Matero. 2005, 89.)

Hyvä asiakastuntemus on toinen kaupanteossa vaadittava edellytys. Myyjän on opeteltava tuntemaan asiakkaansa ja tutustuttava mahdollisuuksien mukaan tämän aiempaan ostokäyttäytymiseen. Eri asiakasryhmien kulutustottumuksiin on myös syytä perehtyä myyntityön ja -neuvottelun helpottamiseksi. Kolmas edellytys on itsätuntemus, joka tarkoittaa, että myyjä tuntee itsensä ja omat vahvuutensa ja kehityskohteensa. Myyjän on toisaalta oltava sinut oman itsensä kanssa, mutta asetettava itselleen myös kehitystavoitteita. (Brännare ym. 2005, 89.)

#### 3.1 Neuvottelun avaaminen ja tarvekartoitus

Myyntineuvottelun kulku voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, joita ovat neuvottelun avaus, tarvekartoitus, esittely, vastaväitteiden käsittely ja päätösvaihe. Läpi koko neuvottelun on tärkeää, että myyjä antaa itsestään ja yrityksestään luotettavan ja asiantuntevan kuvan. Ulkoisen olemuksen lisäksi ilmeet ja eleet viestivät myyjän asiantuntemuksesta. Hyvä asiakastuntemus on neuvottelussa elintärkeää, sillä myyjän on hyvin nopeasti selvitettävä, millaista palvelua asiakas arvostaa. (Pekkarinen ym. 2006, 50.)

Avausvaiheen tavoitteena on, että myyjä onnistuu vakuuttamaan asiakkaan siitä, että tämän kannattaa hankkia tarvitsemansa tuote juuri tältä yritykseltä. Myyjän on ikään kuin myytävä itsensä asiakkaalle antamalla luotettava ensivaikutelma. (Brännare ym. 2005, 89.) Luotettavan kuvan syntymiseen vaikuttavat myyjän asiantuntevuuden lisäksi

tämän ulkoinen olemus ja se, miten hyvin asiakas tuntee tullessa kuunnelluksi. (Pekkarinen ym. 2006, 50).

Kun myyjä on onnistunut herättämään asiakkaan kiinnostuksen ja luottamuksen yritystä ja sen tuotteita kohtaan, voidaan alkaa kartoittaa asiakkaan tarpeita. Tarvekartoituksen avulla myyjä selvittää, millaisia odotuksia, mieltymyksiä ja arvostuksilla asiakkaalla on. (Pekkarinen ym. 2006, 56.) Kartoittaessaan asiakkaan tarpeita myyjän on keskityttävä olemaan ennemmin kuuntelija kuin myyjä. Keskustelu ei saa tuntua asiakkaasta pakottamiselta tai tyrkyttämiseltä, vaan on pyrittävä saamaan aikaan keskustelu, jossa myyjän rooli on kuunnella ja esittää tarkentavia kysymyksiä, ja jonka tavoitteena on löytää asiakasta miellyttävä ratkaisu. Huolimaton tarvekartoitus voi pahimmillaan aiheuttaa asiakkaassa tyytymättömyyttä, joka voi vaarantaa asiakassuhteen jatkumisen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 79.)

Selvittääkseen asiakkaan tarpeet perusteellisesti myyjän on osattava esittää erilaisia kysymyksiä. Tavallisesti myyjän on aloitettava avoimilla, vastausta vaativilla kysymyksillä selvittääkseen perusasiat. Hotellihuonetta varattaessa nämä kysymykset voivat liittyä esimerkiksi saapumis- ja lähtöpäivämääriin, seurueen kokoon ja matkan tarkoitukseen. (Pekkarinen ym. 2006, 56.) Johdattelevien kysymysten avulla myyjä saa asiakkaalta lisätietoa ja voi vastausten perusteella tehdä johtopäätöksiä ja ohjata keskustelua tiettyyn suuntaan. Myyjän tehtävänä on esittää asiakkaalle ideoita ja ratkaisuja. Vaihtoehtokysymykset voivat käsitellä muun muassa tuotteen teknisiä ominaisuuksia. Tämän kaltaisten kysymysten tarkoituksena on tarjota asiakkaalle valinnanvaraa ja antaa myyjälle samalla mahdollisuus ohjailta keskustelua ilman, että asiakas tuntee tullessa ohjailuksi. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 148).

### **3.2 Tuotteiden esittely**

Kun myyjä on kartoittanut asiakkaan tarpeet ja niiden perusteella mielessään valinnut asiakkaalle soveltuvat tuotevaihtoehdot, voidaan keskustelussa siirtyä vaihtoehtojen esittelyyn. Ei riitä, että myyjä listaa tuotteiden tekniset ominaisuudet, kuten hotellihuoneen koon tai sijainnin. On keskityttävä esittelemään asiakkaalle hyötyjä, joita tuotteen valitsemisesta seuraa. Myyjä, joka on tarkasti kuunnellut ja osannut tulkita asiakkaan mieltymyksiä, voi esittää muutaman erityisen myyntiperustelun, joissa hän esittelee tuotteen juuri kyseiselle asiakkaalle tuomat edut. Erilaisen

matkustajatyyppeihin, kuten perhe- ja liikematkustajien mieltymyksistä ja ostokäyttäytymisestä perillä oleva myyjä osaa myös vedota asiakkaan ”hiljaisiin tarpeisiin”, joita ei välttämättä ole myyntikeskustelun aikana tuotu esiin. (Brännare ym. 2005, 91–92.)

Tuotteen hyötyjä esitellessä voidaan soveltaa niin sanottua ylhäältä alas -myyntiä. Tässä toimintamallissa asiakkaalle esitellään ensimmäisenä kattavin ja laadukkein ratkaisu ja vasta sen jälkeen tarvittaessa siirrytään alaspäin. Myyjän aloittaessa esittelyn halvimmasta tuotteesta, saattaa asiakas helposti päätyä ostamaan edullisemman tuotteen kuin olisi ostanut, jos myyjä olisi käyttänyt ylhäältä alas -taktiikkaa. Esimerkiksi majoitusvaihtoehtoja esitellessä voidaan asiakkaalle ensimmäisenä tarjota superior-luokan huonetta ja vasta sitten, ellei ratkaisu kuulosta asiakkaasta riittävän houkuttelevalta, voidaan ehdottaa tavallista standard-tason huonetta. Asiakkaalle tulisi tarjota mahdollisuutta ostaa arvokkaampi tuote, sillä pahimmillaan asiakas voi kokea loukkaavana sen, ettei hänelle edes ehdoteta korkeamman hintaluokan vaihtoehtoa, aivan kuin hänellä ei oletettaisi olevan varaa siihen. Myyjän ei pidä vaihtoehtoja esitellessään pohtia niiden hintoja, vaan keskittyä niiden soveltuvuuteen asiakkaan tarpeisiin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 99–100.)

### **3.3 Vasta-argumentit ja kaupan päättäminen**

Erityisesti myyntitaitoa vaaditaan tilanteissa, joissa asiakas epäröi ostopäätöksen tekoa tai esittää vastaväitteitä. Myyjän on selvitettävä, onko hänen viestinsä ymmärretty oikein ja mitkä asiat erityisesti aiheuttavat asiakkaassa epäröintiä. Ongelman kertaaminen on molempien osapuolten kannalta hyödyllistä, sillä näin asiakas kokee tulleensa kuunnelluksi ja ymmärretyksi ja myyjä saa toisen mahdollisuuden paneutua asiakkaan tarpeisiin. (Pekkarinen ym. 2006, 71.)

Asiakkaan esittämiä vastaväitteitä ei pidä ymmärtää haluttomuutena ostaa tuotetta. Päinvastoin, vastaväitteet usein kielivät asiakkaan kiinnostuksesta tuotetta kohtaan ja halusta saada lisätietoa. Ammattitaitoinen myyjä osaa suhtautua väitteisiin positiivisena haasteena. Neuvottelutilanteissa, joissa asiakas esittää vasta-argumentteja, vaaditaan myyjältä tuotetuntemuksen lisäksi määrätietoisuutta ja tilannetajua, jotta keskustelun

sävy pysyy myönteisenä ja lopullinen päämäärä, kaupan sulkeminen, voidaan saavuttaa. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 150.)

Onnistuakseen kaupan päättämisessä myyjän on osattava tulkita asiakkaan antamia ostosignaaleja. Esimerkiksi asiakkaan positiiviset mielipiteet tuotteesta tai maksuvaihtoehtojen tiedusteleminen voidaan tulkita halukkuutena sopia kaupasta. (Rautiainen & Siiskonen, 2007, 150.) Myyjän on oltava valmis esittämään kysymys kaupan päättämisestä missä tahansa myyntikeskustelun vaiheessa. Aina ei tarvita perusteellista tuote-esittelyä tai vasta-argumenttien käsittelyä, vaan asiakas on valmis tekemään kaupan lähes saman tien. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 128.) Epäröivälle asiakkaalle voidaan tilanteen salliessa tarjota mahdollisuutta tehdä esimerkiksi alustava huonevaraus, joka on voimassa johonkin tiettyyn ajankohtaan asti. Asiakas saattaa hyvinkin päätyä ostamaan tuotteen saadessaan hieman harkinta-aikaa. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 150.)

Joskus asiakkaan vastaväitteet voivat perustua pääasiassa tuotteen hintaan. Tällöin myyjän on kerrattava asiakkaan tarpeet ja vakuutettava hänet siitä, että juuri tämä tuote täyttää asiakkaan tarpeet parhaiten. On korostettava tuotteen ominaisuuksia ja kaikkea, mitä hintaan sisältyy. Tavallisesti myyjän ei juuri kannata joustaa hinnassa. Liiallinen hintajousto saa myyjän ja kaikki aiemmin esitetyt myyntiargumentit näyttämään asiakkaan silmissä epäilyttäviltä, sillä asiakas saattaa tuntea joutuneensa huijausyrityksen kohteeksi. Mikäli jokin alennus joudutaan kuitenkin antamaan, kannattaa myyjän tarjota sitä hinnanalennuksen sijaan epäsuorasti esimerkiksi joustona varaus- tai peruutusehdoissa. (Pekkarinen ym. 2006, 76.)

### **3.4 Hyvän myyjän ominaisuudet**

Hyvän myyjän voidaan odottaa täyttävän kolme peruskriteeriä, jotka puolestaan koostuvat useista pienemmistä osatekijöistä. Näitä perusedellytyksiä ovat tuotetuntemus, myyntiosaaminen ja myyntihenkisyys. (Rope 2003, 97.) Ollakseen hyvä myyjä tulee myyntihenkilön suhtautua positiivisesti paitsi myyntityöhön myös myytäviin tuotteisiin sekä asiakkaisiin, joille niitä tarjotaan. Asiakkaat odottavat myyjältä asiakaslähtöisyyttä sekä halua ja taitoa ymmärtää asiakkaan tarpeet ja toiveet. Myyjältä edellytetään myös luontevuutta ja määrätietoisuutta, halua ratkaista asiakkaan

ongelmat sekä luovuutta, joka ilmenee taitona tarjota asiakkaalle erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 19–20.)

Myyntityössä myyjän **tuotetuntemus** on ehdoton edellytys. Asiakkaat odottavat myyjältä luotettavuutta, jonka merkittävä osatekijä on asiantuntemus ja tuotetietous. Tuotteiden ja tuotetarjonnan tunteminen tarkoittaa, että myyjä hallitsee paitsi tarjolla olevien tuotteiden esittelyn, myös niiden vertailun niin hinnan kuin ominaisuuksienkin perusteella (Pekkarinen ym. 2006, 11, 13.) Asiantunteva myyjä osaa esitellä yrityksen tarjoamien tuotteiden parhaat puolet verrattuna ja muihin markkinoilla oleviin vastaaviin tuotteisiin (Rope 2003, 99).

Tuotetuntemus ei tarkoita ainoastaan sitä, että myyjä tuntee oman yrityksensä tarjoamat tuotteet ja niiden ominaisuudet. Ollakseen asiantunteva ja onnistuakseen myyntityössä myyjän on tunnettava myös kilpailevat yritykset ja niiden tarjoamat tuotteet. On syytä olla perillä myös oman alansa ja tarjolla olevien tuotteiden kehittymisestä. Kilpailijoiden ja heidän tuotteidensa tunteminen on tarpeellista, jotta myyjä voi myyntineuvottelussa tuoda esille oman yrityksensä tuotteiden parhaat puolet ja onnistuneesti perustella asiakkaalle, miksi juuri jokin tietty tuote on hyvä valinta. Ammattitaitoinen myyjä ei kuitenkaan käytä tietojaan halventaakseen kilpailijoita, vaan keskittyy myymään asiakkaalle omaa yritystään. (Rope 2003, 97-99.) Kun kyse on hotellipalveluista, tuote- ja kilpailijatuntemus korostuvat erityisesti. Tarjontaa on paljon ja suurimmalla osalla yrityksistä perustuote, majoituspalvelu, on hyvin samankaltainen, jolloin hinta on usein merkittävässä roolissa ostopäätöstä tehtäessä. Yritys, jonka myyntihenkilöstö osaa parhaiten perustella tuotteidensa edut ja joka toisaalta tarjoaa parasta palvelua, voi erottua joukosta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 21.)

Yrityksen johto ja esimiehet ovat vastuussa siitä, että henkilökunta tuntee yrityksen ja sen liikeidean sekä tuotteet, joita yritys tarjoaa. Uudet työntekijät perehdytetään joko esimiehen tai toisen työntekijän johdolla. Toisaalta vanhojenkin työntekijöiden perehdyttäminen on tarpeen, kun esimerkiksi yrityksen tuotetarjonta muuttuu. Tietoa muutoksista voidaan jakaa koulutuksissa ja palavereissa sekä erilaisten ilmoitusviestimien, kuten sähköpostin kautta. Myös henkilökunnan keskinäinen tiedonvaihto on tärkeää. (Brännare ym. 2005, 85.)

**Myyntitaito** on yksi merkittävimmistä myyntityössä toimivan henkilön ominaisuuksista. Taitava myyjä osaa selvittää asiakkaan tarpeet ja suositella juuri nuo tarpeet täyttävää tuotetta. Olennaista on, ettei asiakkaalle myydä hintaa vaan itse palvelua. Myyjän on osattava korostaa tuotteen etuja, kuitenkin salaamatta muita tietoja. Tuotteen hinnasta ja mahdollisista lisäkustannuksista ja muista ehdoista voidaan keskustella, kun ajatus tuotteesta on jo myyty asiakkaalle. (Pekkarinen ym. 2006, 65.) Myyntikeskustelua ei pidä aloittaa hinnan ilmoittamisella, sillä sen jälkeen esitetyt myyntipuheet saattavat helposti mennä asiakkaalta ohi korvien. Mitä paremman mielikuvan myyjä onnistuu tuotteesta asiakkaalle luomaan ennen puhetta hinnasta, sitä helpommaksi hintakeskustelu lopulta muodostuu. (Pekkarinen ym. 2006, 74.)

Aiemmin mainittujen lisäksi osaavan myyjän ominaisuuksiin kuuluu olennaisesti **tehokkuus**. Hyvä myyjä käyttää aikaa rakentaakseen luottamuksen itsensä ja asiakkaan välille. Antamalla luotettavan, uskottavan ja positiivisen kuvan itsestään ja sitä kautta edustamastaan yrityksestä myyjä saa asiakkaan tuntemaan olonsa varmaksi ja tulleensa henkilökohtaisesti huomioiduksi. Huolellinen pohjustus ja asiakkaan huomioiminen alusta alkaen jättää asiakkaalle positiivisen kuvan yrityksestä ja voi johtaa pidempiaikaiseen asiakkuuteen. Luottamuksen luomisen jälkeen hyvä myyjä tutustuu asiakkaan tarpeisiin ja osaa siten tehokkaasti suositella asiakkaalle parhaiten tämän tarpeita vastaavia tuotteita. Välinpitämätön myyjä ei jaksakaan keskittyä asiakkaan tarpeisiin vaan keskittyy esittelemään yrityksen tuotteita, mikä saattaa johtaa asiakkaan ostopäätökseen, mutta ei välttämättä tuota yritykselle ja asiakkaalle parasta mahdollista hyötyä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 37–38.)

## 4 SCANDICIN SUPERIOR EXTRA -PROJEKTI

Scandic Rosendahlin huonetyyppimuutos tapahtui 10. huhtikuuta 2012, jolloin hotellin 52:sta superior-huoneesta kymmenen muuttui pysyvästi superior extra -huoneiksi. Scandic aloitti superior extra -huoneiden suunnittelun keväällä 2011. Ennakkotutkimukset huonetyyppimuutosta varten suoritti suomalainen mainostoimisto 358. Tutkimuksissa haastateltiin Scandicin asiakkaita useista eri segmenteistä sekä henkilökuntaa hotellien vastaanotoissa ja keskusvaraamoissa. Tarkoituksena oli selvittää, millaisia asioita asiakkaat hotellihuoneessa arvostavat, millaisille hotellituotteille olisi kysyntää ja millaisesta huonevarustelusta asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän. (Andersson 2012 A.)

Yksi Scandicin huonetyyppimuutoksen tavoite oli kasvattaa superior-luokan huoneista saatavaa voittoa. Ennen huonetyyppimuutosta superior-huoneiden käyttöaste oli 57 prosenttia, mutta ainoastaan 25 prosenttia käytetyistä huoneista myytiin superior-huoneen hinnalla. Tämä johtuu pääasiassa myyntitavasta, jossa ylibuukataan tiettyä huonetyyppiä, mikä johtaa lukuisiin upgrade-tilanteisiin, joissa asiakas siirretään parempaan huonetyyppiin ilman lisämaksua. Sen sijaan, että olemassa olevia superior-huoneita olisi muutettu, haluttiin luoda täysin uusi huonetyyppi. Muutoksen tavoitteena oli myös selkeyttää tarjolla olevien huonevaihtoehtojen eroja ja siten kasvattaa asiakkaiden halukkuutta varata superior-luokan hotellihuone. Tiedonjaon selkeyttämiseksi nimettiin jokaiselle hotellille projektivastaava, jonka kautta kulki kaikki informaatio suunnitteluryhmän ja hotellihenkilökunnan välillä. Projektivastaavan vastuulla oli tiedon välittäminen hotellin kaikille osastoille ja huonetyyppimuutoksen edellyttämistä valmisteluista huolehtiminen. (Andersson 2012 A.)

### 4.1 Tuotteen testaaminen

Superior Extra -huonetyyppiä testattiin 14 Scandic-hotellissa vuonna 2011. Testijaksoja oli kaksi, ensimmäinen kesäkuussa ja jälkimmäinen lokakuussa. Kahden testijakson tarkoituksena oli saada testattavalle huonetyypille käyttäjiä sekä vapaa-ajanmatkustajista että työmatkalaisista. Testijaksoilla huonevarusteluun kuului veloitusmaksu maksu-tv:n käyttö, espresso-keitin sekä viiden euron arvoinen lahjakortti, jonka asiakas saattoi käyttää osamaksuna esimerkiksi hotellin ravintolassa tai

aulamyymälässä. Kylpyhuoneet oli varustettu kylpytakeilla sekä muista huoneista poiketen Face Stockholm -merkkisillä toalettarivikkeillä. Lisäksi asiakkaiden käytössä oli valikoima aikakauslehtiä, joita sai lainata vastaanotosta. (Andersson 2012 A.)

Superior extra -huoneissa testivaiheessa majoittuneilta asiakkailta kerättiin palautetta muun muassa huoneiden varustelusta ja hinnoittelusta haastattelujen ja kyselylomakkeiden muodossa. Myös hotellihenkilökuntaa haastateltiin, sillä osa asiakkaista jätti palautetta myös suullisesti esimerkiksi vastaanotossa. Asiakaspalautteiden perusteella huonevarustelu muokattiin lopulliseen muotoonsa. Espresso-keittimet korvattiin vedenkeitimillä sekä tee- ja pikakahvilajitelmalla, sillä asiakkaat kokivat espresso-keitimen vaikeakäyttöiseksi ja epäekologiseksi. Lehtivalikoima ei herättänyt asiakkaiden kiinnostusta eikä käytäntöä koettu toimivaksi. Veloituksetonta maksu-tv:tä arvostivat eniten miespuoliset vieraat sekä asiakkaat, jotka olivat työmatkalla ja majoittuivat hotellissa säännöllisesti. Viiden euron arvoinen lahjakortti miellytti suurinta osaa hotellivieraista asiakassegmentistä riippumatta. Kylpyhuonevarustelu sai positiivisen vastaanoton erityisesti säännöllisesti yöpyviltä sekä naisasiakkailta, joten nekin päätettiin säilyttää osana superior extra -huoneiden varustelua. (Andersson 2012 A.)

## **4.2 Tutkimustulosten hyödyntäminen**

Asiakkailta saadun palautteen mukaan suurimmat ongelmat uuteen huonetyyppiin liittyen koskivat tiedonsaantia. Asiakkaat eivät aina olleet täysin tietoisia siitä, mitä kaikkea superior extra -huoneen hintaan sisältyi. Kyselyihin ja haastatteluihin vastanneet toivoivat erityisesti vastaanottohenkilökunnalta enemmän tietoa hotellihuoneen ominaisuuksista. osa hotellituotteen osista saattoi jäädä asiakkailta kokeilematta tiedonpuutteen vuoksi. Tutkimuksessa osoitettiin, että ristiriitainen tai puutteellinen informaatio laimentaa asiakkaan kokemusta tuotteesta. Tiedonpuute aiheutti asiakkaissa myös epävarmuutta tuotteen sopivuudesta. (Andersson 2012 A.)

Tutkimustulosten valmistuttua mainostoimisto 358 ehdotti, että hotellit tarjoaisivat asiakkaille lähtökohtaisesti superior extra -huonetta, jotta standard-luokan huoneita vapautuisi myyntiin ja tarpeettomilta upgrade-tilanteilta välttyttäisiin samalla kun uutta huonetyyppiä voitaisiin mainostaa asiakkaille. Ehdotuksen pohjalta Scandic loi uuden

lisämyyntiohjeistuksen, jota käsiteltiin henkilökunnan kanssa huonetyyppimuutosprosessia valmisteltaessa sekä erillisessä Service@Scandic-koulutuksessa, jonka ketju toteutti kaikissa hotelleissa. (Andersson 2012 A.)

Lisämyyntiohjeistuksessa korostettiin henkilökunnan vastuuta hyvän ensivaikutelman luomisessa. Ensimmäiset neljä minuuttia ratkaisevat sen, millainen yleiskuva asiakkaalle hotellivierailusta jää. Myös tuotetuntemuksen tärkeyttä korostettiin uudessa ohjeistuksessa. Jokaisen oli tutustuttava uuden huonetuotteen sisältöön ja ymmärrettävä sen edut ja asiakkaalle koituvat hyödyt. Henkilökunnalle painotettiin, että vain tuntemalla tuotteen sisällön he voivat suositella sitä ja saada asiakkaan mielenkiinnon heräämään. Ohjeistuksessa muistutettiin, että henkilökunnan velvollisuus on paitsi tuntea yrityksen tuotteet, myös osata suositella niitä asiakkaille. Uusi ohjeistus sisälsi useita havainnollistavia esimerkkejä siitä, miten erilaisen lähtökohdan myyjä voi myyntikeskustelulle luoda korostaessaan teknisten ominaisuuksien sijaan asiakkaan saamia hyötyjä ja luomalla siten tuotteesta houkuttelevia mielikuvia. (Andersson 2012 A.)

### **4.3 Seuranta ja asiakaspalautteet**

Vuonna 2012 huonetyyppimuutoksessa kaikkien Scandic-hotellien noin 4300:sta superior-huoneista yhteensä 1500 muutettiin superior extra -huoneiksi. Heinäkuussa 2012 toteutettiin asiaktutkimus, johon vastasi 2358 Scandic-hotelleissa yöpynyttä vapaa-ajanmatkustajaa. Tutkimuksessa selvitettiin, millaiset asiat vaikuttivat asiakkaan päätökseen varata superior extra -huone, mitkä huonevarustelun osat olivat saatavilla ilman henkilökunnan apua ja olisivatko he valmiita suosittelemaan huonetyyppiä muille tai majoittumaan sellaisessa uudelleen. (Andersson 2012 B.)

Vastaajista 62 prosenttia varasi tietoisesti superior extra -huoneen paremman varustelun vuoksi, kun taas 16 prosenttia huoneissa majoittuneissa ei tiennyt varustelun eroavan standard-tason huoneesta. Kylpytakit, Face Stockholm -hygieniatuotteet sekä kahvi- ja teesetit olivat helposti asiakkaiden saatavilla. Suuri osa asiakkaista, yli 80 prosenttia, käytti huoneiden hygieniatuotteita ja noin puolet vastaajista hyödynsi kahvinkeitto mahdollisuutta tai huonevarusteluun kuuluvia kylpytakkeja. Noin kaksi kolmasosaa asiakkaista joutui erikseen pyytämään vastaanotosta heille kuuluvan

superior extra -voucherin. Suunnilleen yhtä suuri osa asiakkaista hyödynsi voucheria esimerkiksi minibaariostosten tai ravintolalaskujen maksamiseen. Asiakkaan kirjautuessa superior extra -huoneeseen vastaanoton kuuluu aktivoida huoneen maksukanavat siten, että asiakas voi katsella niitä veloituksetta. Asiakaskyselyyn vastanneista kuitenkin jopa 58 prosenttia joutui erikseen pyytämään vastaanottoa aktivoimaan kanavat. Asiakaskyselyyn vastanneista matkustajista hieman yli puolet arveli todennäköisesti varaavansa vastaavan huoneen myös tulevaisuudessa ja yhtä moni suosittelisi huonetyyppiä muille. Noin kymmenesosa vastaajista ei usko varaavansa superior extra -huonetta uudelleen ja yhtä suuri osa ei olisi valmis suosittelemaan huonetta. (Andersson 2012 B.)

Asiakaskyselyn tulosten perusteella hotelleita on neuvottu tehostamaan toimintaansa superior extra -huoneisiin liittyen. Huoneisiin on toimitettu markkinointimateriaalia, kuten julistetauluja, joissa kerrotaan huonetyyppiin kuuluvista eduista. Lisäksi hotellin varausjärjestelmään on lisätty toiminto, joka muistuttaa vastaanottovirkailijoita superior extra -huoneeseen kuuluvan voucherin antamisesta ja sen käyttömahdollisuuksista kertomisesta asiakkaan kirjautuessa hotelliin. Toiminnon tarkoituksena on minimoida unohdukset ja siten parantaa asiakastyytyväisyyttä. (Andersson 2012 B.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tätä opinnäytetyötä varten tehtiin laadullinen teematutkimus Scandicin myyntihenkilökunnalle (liite 1). Kysely lähetettiin 1.9.2012 sähköpostitse seitsemälle Scandic Rosendahlissa huonetyyppimuutoksen aikaan työskennelleelle vastaanottovirkailijalle sekä kuudelle Kajaanissa toimivan Scandicin keskushuonevaraamon työntekijälle. Kaikki vastaukset saatiin 5.9.2012 mennessä. Vastaanottovirkailijat ja keskusvaraamon myyntivirkailijat valittiin kyselyn vastaajiksi, sillä he ovat suoraan yhteydessä asiakkaisiin ja voivat parhaimmillaan vaikuttaa ostopäätökseen. Kyselyn teemoja olivat henkilökunnan saama perehdytys, lisämyynti sekä asiakkailta saatu palaute. Vastauksia saatiin seitsemän ja kaikki vastaajat olivat vastaanottovirkailijoita.

Kyselyn kolmen ensimmäisen kysymyksen avulla selvitetään, millaisena henkilökunta koki ennen huonetyyppimuutosta saaneensa perehdytyksen. Tarkoituksena on selvittää, oliko annettu perehdytys riittävä ja millaisia kehityskohteita siinä mahdollisesti oli. Neljäs kysymys käsittelee lisämyyntiohjeistusta, joka annettiin huonetyyppimuutoksen yhteydessä ja jota käsiteltiin myös ketjun järjestämässä koulutuksessa. Tämä kysymys selvittää, oliko ohjeistuksella toivottua vaikutusta tapaan, jolla hotellihuoneita myydään. Kaksi viimeistä kysymystä käsittelevät asiakkaiden mielipiteitä uudesta huonetyypistä. Näiden kysymysten tarkoituksena on selvittää, houkutteleeko uuden huonetyypin varustelu asiakkaita ja millaista palautetta asiakkaat ovat huoneista antaneet. Vastaukset puretaan teemoittain ja niistä etsitään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Vastaanottovirkailijoiden näkemyksiä peilataan myös tuoreeseen asiakastytyväisyystutkimukseen, johon heinäkuun 2012 aikana vastasi 2358 superior extra -huoneessa majoittunutta asiakasta.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Henkilökunnan perehdyttäminen

Vastaajista valtaosa koki, että henkilökunnan saama perehdytys uuteen huonetyyppiin oli riittävä. Vastaajat muistivat saaneensa tietoa sähköpostitse useassa erässä ja heistä osa muisti, että aihetta käsiteltiin myös vastaanottohenkilökunnan palaverissa. Vastaajien mielestä tietoa superior extra -huoneista saatiin hyvissä ajoin ennen muutosta niin, että henkilökunnalla oli aikaa perehtyä asiaan. Toisaalta perehdytyksen koettiin myös olleen liian pintapuolista ja käsitelleen ainoastaan lyhyesti huoneen varustelua ja huonehintaa verrattuna tavalliseen superior-huoneeseen.

Henkilökunnan perehdytykseen liittyen positiivisia kommentteja saatiin huolellisen valmistelun lisäksi kattavista tietopaketeista, jotka käsitelivät huoneen varustelua ja vinkkejä uuden huonetyypin myymiseen asiakkaille. Tietoa projektin etenemisestä ja varsinaisen muutoksen ajankohdasta saatiin henkilökunnan mielestä sopivissa erissä ja riittävän ajoissa. Pieni osa vastaajista kuitenkin koki, etteivät huonetyypin myymisestä saatu ohjeistus ollut aivan riittävä. Huoneisiin tulevat uudet tuotteet, kuten kahvikupit, vedenkeitin ja hygienia tuotteet saapuivat hotellille ajoissa ennen huonetyyppimuutosta, jolloin henkilökunnalla oli mahdollisuus tutustua tuotteisiin etukäteen. Jotkut vastaajat kuitenkin kokivat, että yhteinen tutustuminen valmiiseen huoneeseen olisi ollut hyödyllistä.

Kaikki vastaajat kokivat lisätiedon saamisen helpoksi, kun muutoksesta vastasi yksi henkilö. Esimerkiksi superior extra -voucherin käytöstä ja huoneiden lisävuodemahdollisuuksista hankittiin lisätietoa hotellin projektivastaavalta sekä muilta kollegoilta. Huonevarusteluun kuuluvista uusista hygienia tuotteista hankittiin jonkin verran lisätietoa kerroshoidon henkilökunnalta. Suurimmaksi ongelmaksi koettiin kaikkien huoneeseen kuuluvien etujen antaminen asiakkaille. Esimerkiksi superior extra -voucherin ja maksu-TV-kanavien avaamisen sanottiin silloin tällöin unohtuvan. Lieviä hankaluuksia aiheuttivat alussa myös henkilökunnasta riippumattomat ongelmat, kuten tavarantoimitusten myöhästyminen.

## **6.2 Lisämyyntiohjeistus**

Huonetyyppimuutoksen yhteydessä annettu lisämyyntiohjeistus vaikutti jossain määrin vastaanottovirkailijoiden tapaan myydä hotellihuoneita. Superior extra -huonetta tarjotaan joillekin asiakasryhmille ja asiakkaan tarpeisiin pyritään tutustumaan ennen huonetyypin ehdottamista, jotta vaihtoehtoa osataan esitellä asiakasta kiinnostavalla tavalla. Osa vastaajista mainitsi havainneensa huoneen tiettyjen ominaisuuksien olevan erityisen mieleisiä joillekin asiakasryhmille ja korostavansa näitä ominaisuuksia sen vuoksi erityisesti samankaltaisille asiakkaille. Osa vastaajista piti uutta huonetyyppeä erityisen positiivisena asiana, koska se antoi mahdollisuuden tarjota asiakkaille aiempaa useampia vaihtoehtoja. Lisäksi jotkut vastaajat kokivat uuden huonetyypin kannustimena tutustua asiakkaisiin paremmin ja mahdollisuutena tarjota jotain uutta ja kiinnostavaa.

Lisämyyntiohjeistusta pidettiin pääasiassa kattavana, mutta siitä huolimatta uuden huonetyypin tarjoaminen asiakkaille ei ole erityisen aktiivista. Vastaajat arvelivat, että ohjeistuksen olisi ollut hyvä olla jatkuvasti esillä, jotta se olisi vaikuttanut myyntitapaan. Lisämyyntiohjeistusta pidettiin toisaalta myös jokseenkin riittämättömänä. Huolimatta siitä, että uusi tuote koettiin tervetulleena muutoksena, myyntiohjeistusta ei pidetty uskottavana, eikä sillä siitä syystä koettu olevan toivottua vaikutusta vastaajien omaan toimintaan.

## **6.3 Asiakkailta saatu palaute**

Vastaajat arvelivat asiakkaiden varaavan superior extra -huoneen halutessaan hotellihuoneelta hieman luksusta ja monipuolisempaa varustelua. Huoneen uskottiin kiinnostavan asiakkaita, jotka haluavat huonevarustelulta enemmän kuin tavallinen superior-huone tarjoaa, mutta jotka eivät ole valmiita maksamaan sviitistä. Rosendahlissa asiakkaita uskottiin kiinnostavan erityisesti leveät vuoteet ja kylpymme. Myös Pyhäjärvinäkymä mainittiin asiakkaita kiinnostavana ominaisuutena.

Huonevarusteluun kuuluvan viiden euron arvoisen voucherin sanottiin kiinnostavan erityisesti lapsiperheitä. Kyselyyn osallistuneiden mukaan samaan asiakasryhmään vetoaa myös huoneesta löytyvä vedenkeitin ja kahvin-, teen- ja kaakaonkeittomahdollisuus. Myös kylpytakit ja maksuttomat elokuva- ja urheilukanavat saavat asiakkaat kiinnostumaan superior extra -huoneesta.

Vastanottovirkailijoiden mukaan asiakkaiden superior extra -huoneesta antama palaute on ollut positiivista. Erityisen mieluisina etuina vastaajat mainitsivat TV-kanavien maksuttomuuden sekä viiden euron arvoisen etukupongin, jonka käyttöehdot ovat esimerkiksi kanta-asiakkaiden saamien ravintola-vouchereiden ehtoja löyhemmät. Huoneissa olevat vedenkeittimet ja kahvisetit ovat myös saaneet asiakkailta hyvän vastaanoton. Uusista Face Stockholm -tuotteista sen sijaan on tullut palautetta hieman vähemmän kuin vastaajat olivat odottaneet.

## 7 POHDINTA

Scandicin huonetyyppimuutoksen taustalla oli yksi tavallisimmista tuotekehityksen syistä: myynnin lisääminen. Koska yrityksen on pystyttävä vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin, tehtiin ennen huonetyyppimuutosta kattava ennakkotutkimus yhdessä kokeneen mainostoimiston kanssa. Ennakkotutkimuksessa haastatellut asiakkaat edustivat Scandicin koko asiakaskirjoa ja siten tutkimustulokset antoivat kattavan kokonaiskuvan siitä, mitä asiakkaat huonevarustelulta toivovat.

Kehitettävää tuotetta on syytä testata ennen sen tuomista markkinoille. Jotta tuotteen toimivuudesta saataisiin mahdollisimman todenmukainen kuva, tulisi sitä testata oikeilla asiakkailla ja henkilökunnalla. Scandic onnistui uuden tuotteen testaamisessa toteuttaessaan kaksi pilottijaksoa 14 hotellissa. Koska testijaksot sijoitettiin kahden eri sesongin ajalle, voitiin huonetyyppiä testata sekä työ- että vapaa-ajanmatkustajien keskuudessa. Ennakkotutkimuksissa haastateltiin eri asiakassegmenttien edustajia, joten oli loogista, että eri segmentit pääsivät myös testaamaan tuotetta. Testijaksojen aikana kerättiin asiakkailta tärkeää palautetta, jonka avulla huonetyyppiä kehitettiin edelleen.

Scandic toteutti mittavia ennakkotutkimuksia mainostoimisto 358:n kanssa ennen uuden huonetyypin lanseeraamista. Ennakkotutkimuksessa hyödynnettiin palvelumuotoilun työkaluja tavoitteena luoda palvelu, joka vastaisi asiakkaiden tarpeita ja olisi samalla kannattava palvelun tuottajan kannalta. Tiedustelemalla asiakkailta ennakkoon, mitä Scandicin nykyisestä palvelutarjonnasta puuttuu ja mikä saisi heidät viihtymään paremmin, pyrittiin ymmärtämään erilaisten asiakkaiden tarpeita ja toiveita aiempaa perusteellisemmin. Ennakkotutkimuksen avulla saatiin varmasti luotua hyvä pohja uuden tuotteen rakentamiselle, sillä se näytti suunnan edessä olevalle kehitystyölle. Asiakkaiden haastatteleminen jälkeen aikaisempia ideoita kehiteltiin edelleen, jotta uusi tuote saataisiin vastaamaan mahdollisimman monen asiakastyypin tarpeita. Pilottijakson jälkeen kerättyjen asiakas- ja henkilökuntapalautteiden avulla poimittiin kehitysehdotusten joukosta parhaimmat ja parhaiten toteutettavissa olevat. Ongelmallisiksi koetut osat suodatettiin pois tai niitä muokattiin paremmin toimiviksi. Lopullisen superior extra -hotellituotteen valmistuttua pyrittiin varmistamaan, että myyntihenkilöstöllä on tarvittavat tiedot tuotteen ominaisuuksista ja toisaalta riittävä ymmärrys sen eri asiakasryhmille tarjoamista eduista. Tuotekehitysprosessi ei kuitenkaan pääty tuotteen tullessa markkinoille, vaan lanseeraamisen seurauksia on

tarkkailtava. Scandic toteutti superior extra -huonetyypin lanseerauksen seurausten tarkkailun asiakastutkimuksella, joka järjestettiin heinäkuussa 2012. Tutkimuksessa selvitettiin asiakkaiden varausmotiveja ja mielipiteitä palvelukokonaisuuden sujuvuudesta. Tuloksista ilmenneitä ongelmakohtia hiottiin edelleen, jotta palvelukokemuksesta saataisiin mahdollisimman toimiva.

Myyntihenkilökunnalle tehdyn kyselytutkimuksen perusteella myyjät tuntuivat oppineen nopeasti ymmärtämään, mitkä huoneen ominaisuudet vetosivat mihinkin asiakasryhmään. Asiakkaita eniten kiinnostavina superior extra -tuotteen osina mainittiin maksuttomat TV-kanavat ja viiden euron arvoinen voucher. Samalla kuitenkin kerrottiin juuri TV-kanavien aktivoimisen ja voucherin olevan asioita, jotka herkimmin henkilökunnalta unohtuvat. Sama ongelma nousi esiin vapaa-ajanmatkustajille heinäkuussa 2012 tehdyssä asiakaskyselyssä, josta kävi ilmi, että ainoastaan 42 prosentille asiakkaista TV-kanavien aktivointi oli muistettu tehdä ilman, että asiakkaan piti asiasta erikseen huomauttaa. Voucherin sai vastaanotosta pyytämättä vain kaksi kolmasosaa asiakkaista. Tätä ongelmaa helpottamaan luotiin toiminto, joka muistuttaa vastaanottovirkailijaa voucherin antamisesta asiakkaan kirjautuessa hotelliin. Muistutustoiminto tulee todennäköisesti poistamaan unohdukset lähes kokonaan. Huomautuksen TV-kanavien aktivoimisesta voisi mahdollisesti jatkossa liittää tähän toimintoon, jolloin myös tähän liittyvät virheet varmasti vähenisivät.

Valitettavasti useat pilottijakson asiakkaat kokivat, etteivät he saaneet henkilökunnalta tarpeeksi tietoa testaamansa huonetyypin varustelusta. Palveluprosessin kehittämiseen olisi ollut syytä kiinnittää enemmän huomiota, sillä tiedonsaanti on tärkeä osa palvelua. Tiedonpuute aiheutti varmasti hämmennystä asiakkaissa, kun heiltä pyydettiin palautetta sellaisesta huonevarustelun osasta, jonka olemassaolosta he eivät olleet tiedenneet. Jos superior extra -huoneissa pilottijaksojen aikana majoittuneille asiakkaille olisi huolellisesti selitetty, mitä he testaavat ja minkä vuoksi, olisivat pilottijaksot olleet oivallinen keino markkinoida uutta huonetyyppiä potentiaalisille asiakkaille. Negatiiviset tai hämmentävät kokemukset huoneiden testikäytön aikana saattavat hyvinkin vähentää asiakkaiden kiinnostusta huonetyyppiä kohtaan tulevaisuudessa. Jatkossa henkilökunnan intoa esitellä huoneeseen kuuluvia etuja voisi yrittää lisätä esimerkiksi kertomalla, miten suuri osa asiakkaista koki pilottivaiheessa saaneensa puutteellista informaatiota ja mistä asioista he olisivat tietoa toivoneet. Myös säännöllisesti tehtävistä asiakastytyväisyysmittauksista voidaan seurata asiakkaiden

näkemyksiä esimerkiksi sisäjätkirjautumistilanteen tehokkuudesta ja tiedonsaannin riittävydestä.

Vastaanottotiskillä asioidessaan asiakkaat saavat toisaalta hyvin paljon informaatiota hotellin palveluista, niiden sijainnista ja aukioloajoista, joten kaiken painaminen mieleen voi olla hankalaa. Lisäksi virkailijat usein kertovat hotellin palveluista valikoidun rajoitetusti, sillä kaikkea mahdollista tietoa ei ole mielekästä luetella asiakkaalle vastaanottotiskillä. Huoneisiin sijoitetut mainokset maksuttomista elokuvakanavista ja kahvinkeitto mahdollisuudesta saattavat omalta osaltaan helpottaa tiedonpuutteen tunnetta. Henkilökunnan olisi myös hyvä yrittää lukea asiakkaan tarpeita siten, että hänelle osattaisiin antaa tietoa asioista, jotka häntä todennäköisesti eniten kiinnostavat. Lisäksi voidaan hyvin lyhyesti mainita muista palveluista ja kertoa, mitä kautta niistä saa tarvittaessa helposti lisätietoa.

Superior extra -huonetyypistä tiedottaminen myyntihenkilöstölle onnistui suhteellisen hyvin. Tuotteen sisältö ja edut jäivät henkilökunnan mieleen ja tuotteen lanseeraaminen koettiin kaiken kaikkiaan onnistuneena. Lisämyyntiohjeistuksen onnistumisessa olisi sen sijaan ollut toivomisen varaa. Huolimatta huonetyyppimuutoksen yhteydessä sadusta kattavasta ohjeistuksesta ja ketjun toteuttamasta Service@Scandic -koulutuksesta henkilökunta ei tarttunut ajatukseen lisämyynnistä. Syynä tähän saattaa olla, ettei vastaanottovirkailijan työtä välttämättä aina mielletä myyntityöksi, ainakaan sanan perinteisessä merkityksessä, eikä varsinaista myyntiohjeistusta ole välttämättä aikaisemmin ollut. Vastaanottohenkilökunnan mahdollisuuksia vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen ja sitä kautta yrityksen tulokseen ei mahdollisesti ole aikaisemmin tuotu riittävästi esiin. Tämän vuoksi äkillinen kehotus myydä lisää saattaa hämmentää työntekijää, joka ei ole aiemmin pitänyt itseään myyjänä. Jotta lisämyyntiä tapahtuisi, tulisi henkilökuntaa kouluttaa myymiseen ja eri vaihtoehtojen tarjoamiseen rohkeuden kasvattamiseksi. Lisämyyntiin henkilökuntaa voitaisiin motivoida esimerkiksi erilaisten kampanjoiden ja kilpailujen avulla.

Superior extra -projektin tavoitteiden saavuttamiseksi myyntihenkilökunnalle tulisi antaa mielikuvaharjoitusten sijaan käytännön ohjeita erityisesti myymiseen. Ylhäältä alas -myynnin idea olisi saatava juurtumaan henkilökunnan mieleen. Superior extra -huoneen tarjoaminen asiakkaalle lähtökohtaisesti kasvattaisi varmasti huonetyypin käyttöastetta ja siitä saatavia tuloja, sillä samalla myös upgrade-tilanteet vähenisivät. Myyntityötä ja vuorovaikutustaitoja käsittelevistä perehdytys- ja koulutustilaisuuksista

olisi varmasti hyötyä myyntitaitojen kehittämisessä ja rohkeuden kasvattamisessa. Kokemuksia ja vinkkejä voisi yrittää hankkia henkilöiltä, jotka toimivat haastavissa myyntitöissä, kuten telemarkkinoinnissa tai ovelta ovelle -tyyppisissä myyntitehtävissä. Henkilökunnan motivoiminen lisämyyntiin olisi helpompi käynnistää jonkinlaisella kampanjalla tai kilpailulla. Scandic on aiemmin järjestänyt kilpailuja esimerkiksi kanta-asiakkaiden hankkimisessa. Kilpailussa ovat olleet mukana kaikkien hotellien vastaanotot ja parhaiten menestyneet tiimit on palkittu tuntuvasti. Onnistumisen kokemukset voivat motivoida henkilökuntaa jatkamaan toimintaa kampanja-ajan päätyttyäkin.

## LÄHTEET

Andersson, M. Product Developer, Scandic Hotels. 2012. Haastattelu A 8.8.2012. Haastattelijana Korhonen, H.

Andersson, M. Product Developer, Scandic Hotels. 2012. Haastattelu B 22.11.2012. Haastattelijana Korhonen, H.

Borg, P., Kivi, E. & Partti, M. 2002. Elämyksestä elinkeinoksi – matkailusuunnittelun periaatteet ja käytäntö. Helsinki.

Brännare, R., Kairamo, H., Kulusjärvi, T., Matero, S. 2005. Majoitus- ja matkailupalvelu. 4. painos. Werner Söderström Osakeyhtiö.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2010. Tutkimus- ja kehitystyö. Palvelumuotoilu. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tulostettu 30.9.2010. <http://jamk.fi/tutkimus/klusterit/matkailujaelamystuotanto/palvelumuotoilu>.

Komppula, R, Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita Prima Oy.

Liekkinen, M., Wiik, R. 2009. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tulostettu 30.9.2010. [http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/1002/17663/jamk\\_12325099\\_1-pdf?sequence=3](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/1002/17663/jamk_12325099_1-pdf?sequence=3).

Mager, B. Service CRM. 1/2008. Kundewünsche aufspüren und umsetzen - Mit Service Design in den Schuhen des Kunden wandern. Tulostettu 30.9.2010. [http://ww.service-design.de/ileadmin/pdf/Presse/CRM-Magazin\\_4-8.pdf](http://ww.service-design.de/ileadmin/pdf/Presse/CRM-Magazin_4-8.pdf).

Pekkarinen, U. Pekkarinen, E., Vornanen, J. 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. 1. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Rautiainen, M., Siiskonen, M. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen, 2007. 3. painos. Vantaa: Dark Oy.

RL-Ideointi 2010.. Luettu 22.11.2010. <http://www.rl-ideointi.fi/~d638873/Tuotekehitys/>.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Rubanovitsch, M. D., Aalto, E. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. 5. painos. Porvoo. WS Bookwell Oy.

## LIITTEET

### Liite 1. Kyselykomake

Opinnäytetyöni käsittelee tuotekehitystä ja palvelutuotteiden myymistä. Tämän kyselyn tuloksia käytetään analysoimaan Scandicin huonetyyppimuutoksen onnistumista erityisesti myyntihenkilöstön näkökulmasta.

Kysymykset käsittelevät kevään 2012 huonetyyppimuutosta, jossa 10 superior-huonetta muutettiin superior extra -huoneiksi. Samalla annettiin uusi lisämyyntiohjeistus. Lisämyyntiä käsiteltiin myös kevään Service@Scandic -koulutuksessa.

### HENKILÖKUNNAN SAAMA PEREHDYTYYS

1. Millaisen perehdytyksen henkilökunta sai Superior Extra -huoneista?
2. Mitkä asiat perehdytyksessä olivat erityisen onnistuneita ja millaisia kehittämiskohteita siinä oli?
3. Oliko lisätietoa helppo saada tarvittaessa? Millaisista asioista mahdollisesti tarvitsit lisätietoa ja mistä hankit sitä?

### LISÄMYYNTI

4. Miten lisämyyntiohjeistus vaikutti tapaasi myydä hotellihuoneita?

### ASIAKKAILTA SAATU PALAUTE

5. Millaisista syistä asiakkaat valitsevat Superior Extra -huoneen?
6. Millaista palautetta Superior Extra -huoneista on tullut?

Kiitos!