



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Kilpailevien kokouspalveluiden vertailu Espoon Otaniemen lähialueella, Case: Radisson Blu Espoo

Lepoaho, Petteri

2014 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Kilpailevien kokouspalveluiden vertailu Espoon Otaniemen lähi- alueella, Case: Radisson Blu Espoo

Lepoaho, Petteri
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2014

Lepoaho, Petteri

Kilpailevien kokouspalveluiden vertailu Espoon Otaniemen lähialueella, Case: Radisson Blu Espoo

Vuosi 2014 Sivumäärä 53

Tämän opinnäytetyön aiheena oli kilpailijavertailun tekeminen jo toimivalle kokouspalvelulle. Työn toimeksiantaja oli Espoon Otaniemessä sijaitseva Radisson Blu Espoo -hotelli, jonka kokouspalvelulle vertailu tehtiin. Vertailun oli maantieteellisesti määrä kattaa Pohjoismaiden suurimman huipputeknologian keskittymän Otaniemen ja sen lähialueiden kokouspalvelut.

Työn tarkoituksena oli kartoittaa kyseisen alueen kokouspalveluvaihtoehdot ja vertailla kokouspalveluiden ominaisuuksia. Vertailun avulla selvennettiin myös toimeksiantajahotellin omaa asemaa alueen kilpailussa ja selvitettiin onko hotellilla mahdollisuuksia erottua kilpailijoista sen uudella Log Out Zone -strategia uudistuksella.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen keskeisiä käsiteltäviä asioita olivat kokouspalvelun määrittely, kokouksen järjestämisen perusteet, kokousten kehittyminen, kilpailu ja sen analysointi sekä differointi eli erilaistaminen kilpailukeinona.

Työn empiirisessä osassa kuvataan toimeksiantajahotellin oman kokouspalvelun nykyistä tarjontaa ja esitellään vertailun muut kokouspalvelut. Kilpailijavertailuun valitut kokouspalvelut haettiin pääasiassa Espoon kaupungin virallisesta kokousoppaasta. Myös uutisointi alueen kehitymisestä oli vertailutietojen perustana.

Vertailun tuloksista näkyi, että Radisson Blu Espoon kokouspalvelu on varsin pieni tekijä Otaniemen ja sen lähialueiden kokouspalveluiden tiukassa kilpailussa. Hotellin kokoustilojen määrä kattaa alle 3 prosenttia alueen kaikista kokoustiloista. Kokouspalvelu ei myöskään varustelultaan erotu kilpailijoistaan, ei positiiviseen eikä negatiiviseen suuntaan. Radisson Blu Espoon kokouspalvelulla onkin pieni uhka hukkaa kilpailijoiden massaan.

Kilpailijavertailun pohjalta kehitysehdotukseksi nostettiin hotellin kokouspalvelun erilaistaminen, johon hotellin Log Out Zone -konsepti hyvin sopii. Kokoustilojen uudenlainen sisustaminen, hotellihuoneiden muuttaminen pieniksi kokoushuoneiksi ja uudenlaisten kokouskonseptien lanseeraaminen ovat asioita, jotka kaikki ovat mahdollista tehdä Log Out Zonen yhteydessä. Konseptin täysimittainen käyttöönotto hotellin kokouspalveluissa vaatii rohkeutta, mutta tekisi hotellin kokouspalvelusta erilaisen, mieleen jäävän vaihtoehdon, joka voisi nousta esiin kokouspaikkaa etsittäessä.

Asiasanat: Kilpailijavertailu, kokouspalvelun kehittäminen, differointi kilpailukeinona

Lepoaho, Petteri

Comparison between Meeting Services in Espoo Otaniemi area, Case: Radisson Blu Espoo

| | | | |
|------|------|-------|----|
| Year | 2014 | Pages | 53 |
|------|------|-------|----|

The objective of this thesis was to create a comparison between meeting services. The thesis was commissioned by Radisson Blu Espoo Hotel and its meeting services. The hotel is situated in Otaniemi in Espoo, which is the largest technology and business hub in Northern Europe. The comparison covered all the meeting services that are situated in Otaniemi and in the surrounding area.

The objective of the study was to discover all the competitors in the area to compare them and to examine Radisson Blu Espoo's own position in the competition. How could the meeting services in Radisson Blu Espoo stand out amongst the competitors? Could it be with the hotel's new Log Out Zone strategy?

The frame of reference in the thesis consists of a definition of a meeting service and service itself, key issues of arranging a meeting, evolution of the meeting industry, competition and how to analyze it as well as differentiation as a competitive tool.

The empirical part of the thesis comprises of observing the current state of the meeting services in Radisson Blu Espoo Hotel and introducing the competitors of the conducted comparison. The meeting services in the comparison were chosen mainly from the Official Meeting Guide of the city of Espoo. News items covering the development of the area were included in the comparative figures as well.

The results from the comparison indicate that the meeting services in Radisson Blu Espoo are not a very significant player in the competition in the Otaniemi area. The amount of meeting rooms it has covers less than three percent of the total amount of meeting rooms in the area. The features in the hotel's meeting rooms do not make them to stand out from the competition either. There is the threat that the hotel will not stand out from the rest.

The most important development suggestion based on the results was to aim at differentiation as a strategy to stand out from the crowd. The hotel's new Log Out Zone strategy was a good opportunity to execute this plan. Redecorating the meeting rooms, changing some hotel rooms into small meeting rooms and bringing novel meeting concepts to the hotel are all methods that can be used under the Log Out Zone strategy. A full-scale introduction of the strategy would require some courage but would turn the meeting services into an interesting option, which could stand out when searching for a meeting venue.

Keywords: Competitor analysis, developing a meeting service, differentiation as a competitive tool

Sisälllys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 6 |
| 2 | Toimeksiantaja Radisson Blu Espoo..... | 7 |
| 3 | Kokouspalvelun ABC..... | 8 |
| 3.1 | Palvelu tärkeänä osana kokousta..... | 8 |
| 3.2 | Kokouspalveluiden määritelmä..... | 12 |
| 3.3 | Kokousasiakkaat | 13 |
| 3.4 | Hotelli kokousjärjestäjänä | 14 |
| 3.5 | Onnistuneen kokouksen määreet..... | 14 |
| 3.5.1 | Järjestely..... | 15 |
| 3.5.2 | Kokoustila | 15 |
| 3.5.3 | Tekniikka | 16 |
| 3.5.4 | Henkilökunta ja ammattitaito | 17 |
| 4 | Kokouspalvelun kehittyminen ja sen kehittäminen | 18 |
| 4.1 | Kokousformaatin uudistuminen ja trendit | 18 |
| 4.1.1 | Virtuaalokokoukset ja uusi teknologia..... | 18 |
| 4.1.2 | Vastuullisuus | 22 |
| 4.2 | Kilpailu ja sen vertailu..... | 23 |
| 4.2.1 | Porterin kilpailija-analyysi | 25 |
| 4.2.2 | Differointi | 28 |
| 5 | Kokouspalveluiden nykyinen tarjonta Otaniemessä..... | 29 |
| 5.1 | Radisson Blu Espoo: Aalto, Laine ja Rantasauna..... | 29 |
| 5.1.1 | Experience Meetings..... | 30 |
| 5.1.2 | Log Out Zone | 31 |
| 5.1.3 | Vastuullisuus..... | 32 |
| 5.2 | Otaniemen ja sen lähialueiden muut kokouspaikat | 33 |
| 5.2.1 | Dipoli..... | 34 |
| 5.2.2 | Aalto-yliopiston muut tilat | 34 |
| 5.2.3 | Technopolis: Innopoli 1, 2 ja 3..... | 35 |
| 5.2.4 | Spektri Business Park | 36 |
| 5.2.5 | Toimistohotellit | 36 |
| 5.2.6 | Hanasaari..... | 37 |
| 5.2.7 | Sokos Hotel Tapiola Garden | 38 |
| 5.2.8 | Hilton Helsinki Kalastajatorppa..... | 38 |
| 5.2.9 | Westendin uusi tornihotelli..... | 39 |
| 5.3 | Kilpailijavertailun tulokset | 39 |
| 6 | Johtopäätökset ja kehitysehdotukset | 44 |
| | Lähteet ja kuvat..... | 47 |

1 Johdanto

Kokoukset ovat tärkeä väline ihmisten väliseen keskusteluun ja päätöksentekoon. Vaikka maailmankuvamme muuttuu ja teknologian asema kasvaa yhä tärkeämmäksi, pidetään kokouksia, joissa osanottajat pääsevät kommunikoimaan toistensa kanssa suoraan suuressa arvossa. Ihmiset haluavat tavata kasvoistensa.

Kokousten järjestäminen on alati kasvava ja kilpailtu ala, joka tuo tuloja niitä järjestäville tahoille. Hotellit ovat toimiva ympäristö kokousten järjestämiseen, sillä infrastruktuuri niin kokouksille kuin muille palveluille kuten majoitukselle ja ruokailuille ovat kaikki valmiina samassa paketissa. Tämä opinnäytetyö käsittelee kokousten ja tapaamisten järjestämistä hotelleissa ja sitä miten hotellin kokouspalvelu eroaa varta vasten kokouksia ja seminaareja varten suunnitelluista yrityksistä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä toimeksiantajahotellin kokouspalvelulle kilpailijavertailu. Vertailun tarkoituksena oli selvittää kokouspalvelun tämänhetkinen asema kilpailukentällä ja löytää sieltä keinoja parantaa hotellin kokouspalvelun näkyvyyttä alueen kilpailutilanteessa.

Toimeksiantajana opinnäytetyössä oli Radisson Blu Espoo -hotelli, joka sijaitsee Espoon Otaniemessä, keskellä alueen monia muita kokousten järjestämiseen suuntautuneita kilpailijoita. Hotelli tarvitsi kilpailijavertailua, koska sen kokoustuotteelle ei sellaista ole aiemmin tehty, eikä sillä näin ollen ollut tarkempaa konkreettista materiaalia kilpailijoistaan. Vertailun oli määrä antaa hotellille paitsi tietoa kilpailijoista, myös tietoa hotellin oman kokouspalvelun asemasta markkinoilla. Onko hotellin kokouspalvelu edellä vai jäljessä kilpailijoitaan? Erottuuko se kilpailijoista vai onko sillä vaarana hukkaa massaan? Kuinka paljon kilpailijoita yli-päättään on? Hotelli kävi myös läpi strategia-uudistusta, jonka mukana myös kokouspalvelulla oli hyvä mahdollisuus uudistua.

Opinnäyte kuvaa kilpailijavertailun perusteella toimeksiantajahotelli Radisson Blu Espoon ja sen kilpailijoiden kokouspalveluiden nykyistä tarjontaa ja selvittää olisiko differointi eli palvelutuotteen erilaistaminen hotellin uuden Log Out Zone -strategian avulla toimiva keino kehittää kokouspalvelua ja erottua kilpailijoista.

2 Toimeksiantaja Radisson Blu Espoo

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimi Radisson Blu Espoo (RDB Espoo). Radisson Blu Espoo on 209 huoneen merenrantahotelli, jossa on kaksi 30 hengen kokoustilaa: Aalto ja Laine. Lisäksi hotellin kattokerroksessa sijaitsevassa saunaosastossa on mahdollisuus kokousten järjestämiseen. Hotelliin kuuluu myös italialais-amerikkalainen à la carte -ravintola Ranta sekä Lobby Bar. (Radisson Blu 2014d.)

Hotelli kuuluu kansainväliseen Radisson Blu Hotels & Resorts ketjuun, jonka omistaa Carlson Rezidor Hotel Group. Radisson Blu -ketjuun kuuluu 230 hotellia Euroopassa, Afrikassa ja Lähi-idässä. Huoneita Radisson Blu -ketjun hotelleissa on yhteensä yli 60 000 kappaletta. Hotelliketjulla on yli 2200 kokoustilaa viidessäkymmenessäviidessä maassa. (Rezidor Hotel Group 2012a.)

Carlson Rezidor Hotel Group on maailman kymmenenneksi suurin hotellyhtiö ja samalla yksi maailman nopeimmin kasvavista hotelliketjuista. Sillä on yli 1300 hotellia 80 maassa. Ryhmittymään kuuluu eri hotellibrändejä, muun muassa Radisson Blu, Radisson, Country Inn & Suites by Carlson, Park Inn by Radisson, Hotel Missoni, Park Plaza ja viimeisimpänä Regent. Carlson Rezidor Hotel Group on valittu maailman eettisimmäksi hotellyhtiöksi kolme vuotta peräkkäin ja maailman parhaaksi hotellyhtiöksi Worldwide Hospitality Awardseissa 2012. (Rezidor Hotel Group 2013.)

Suomessa Radisson Blu -hotelliketju on toiminut vuodesta 1991. Hotelleja on seitsemän, neljä Helsingissä ja yksi Espoossa, Oulussa sekä Turussa. (Radisson Blu 2013b.) Radisson Blun Suomen hotelleja operoi Sokotel Oy. Sokotel Oy:n alaisuudessa toimii yhteensä 21 hotellia: yhtiö omistaa 15 Sokos Hotellia Helsingissä, Espoossa, Vantaalla, Tampereella, Turussa ja Oulussa sekä kuusi Radisson Blu hotellia Helsingissä, Espoossa, Vaasassa, ja Oulussa. Turun Radisson Blun toiminnasta on vastannut vuodesta 2011 lähtien Turun Osuuskauppa TOK. Lisäksi yhtiöllä on useita eri ravintoloita hotellien yhteydessä. (S-kanava.fi 2013.)

Espoon Otaniemeen vuonna 1980 rakennettu Hotelli Dipoli on toiminut vuodesta 2000 Radisson SAS -nimellä ja vuodesta 2009 lähtien Radisson Blu Espoona. Hotelli on remontoitu ja uudistettu täysin vuonna 2010. (Radisson Blu 2011b.) Se sijaitsee helposti lähestyttävissä merellisissä maisemissa Otarannassa Espoon Otaniemessä. Espoo on Suomen toiseksi suurin kaupunki ja suurimman kaupungin Helsingin rajalle on hotellilta matkaa alle kilometri, keskustaan alle kymmenen kilometriä. Espoon Tapiolan keskukseen matkaa on kaksi kilometriä. Helsinki-Vantaan lentokenttä on alle puolen tunnin ajomatkan päässä. Hotelliin pääsee helposti niin autolla ja bussilla kuin jopa veneellä viereisen Otasataman kautta. Lisäksi lähivuosina valmistuva Länsimetro tuo myös metroverkoston hotellin lähetyville. (Radisson Blu 2014e.)

Radisson Blu Espoon välittömässä läheisyydessä sijaitsevat Otaniemen yliopistoalue ja Keilaniemen liiketoimikeskittymä. Lähistöllä kävelymatkan päässä sijaitsevat niin Aalto-yliopisto kuin Suomen suurin high-tech -alan yhtiöiden keskittymä Keilaranta jossa sijaitsevat muun muassa Nokian, Nesteen ja Rovion pääkonttorit. Otaniemen ja Keilaniemen alue onkin noussut koko Pohjoismaiden suurimmaksi huipputeknologian keskittymäksi (Länsiväylä 2013). Tästä johtuen Radisson Blu Espoo on pitkälti painottunut liikematkustajien hotelliksi. Hotellin asiakasta suurin osa on lähialueen yritysten vierailevia liikemiehiä tai yliopiston professoreita. Myös kokoustilat ovat pääasiassa samojen tahojen käytössä. (Wikström 2014a.)

3 Kokouspalvelun ABC

Useat tutkimukset (Barker, 2011, 11 - 12) kertovat, että kokouksia järjestetään enemmän kuin koskaan aikaisemmin ja tulevaisuudessa niiden määrä tulee todennäköisesti vielä kasvamaan. Maailman muuttuessa yhä monimuotoisemmaksi tarve yhteisille keskusteluhetkille kasvaa koko ajan. Kokoontuminen yhteen toisten ihmisten kanssa on ja tulee jatkossakin olemaan tehokas tapa saavuttaa tavoitteita ja vaihtaa ideoita. Mikään etäohjelma tai kuvansiirto-tekniikka ei pysty luomaan samanlaista tunnelmaa, jonka luonnollinen keskustelutilanne takaa. Myös työyhteisöjen tasa-arvoistuminen on johtanut siihen, että työntekijöiden mielipiteitä arvostetaan ja kuunnellaan. Tämä on muuttanut työskentelyä entistä enemmän tiimi-pohjaiseen suuntaan, joka vaatii paljon tapaamisia. Kokoukset ovat näille tapaamisille kaikkein luonnollisin ympäristö. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 10.)

Seuraava luku sisältää opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen. Ensimmäiset kappaleet käsittelevät kokouspalveluiden tärkeintä tekijää eli palvelua itsessään, sen määritelmää ja kriteereitä sekä yhteiskunnan muutosta palveluyhteiskunnaksi. Sen jälkeen vuorossa on itse kokouksen ja kokouspalvelun määrittely. Mikä on kokoustamisen tarkoitus? Mitä tavoitteita tai kokoustyyppejä voidaan asettaa ja käyttää? Minkälainen on toimivan kokouksen rakenne? Kun näihin kysymyksiin on löydetty vastaus, on vuorossa kokousasiakkaiden tarkastelu ja hotellin toimiminen kokousjärjestäjänä. Luvun päättää syventyminen siihen, mitä onnistuneen kokouksen järjestäminen vaatii.

3.1 Palvelu tärkeänä osana kokousta

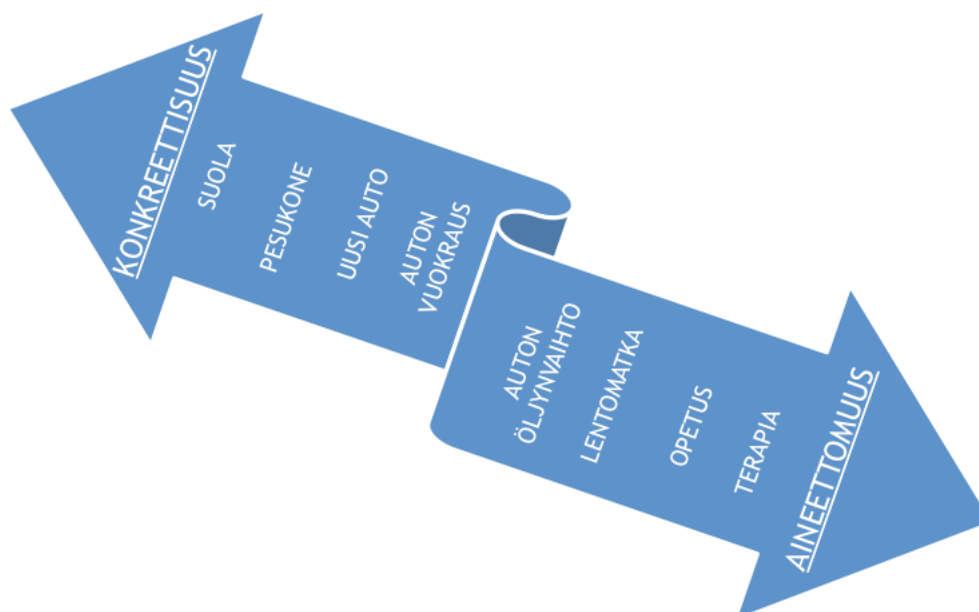
Hotelli- ja ravintola-ala mukaan lukien kokouspalvelut tarjoavat asiakkailleensa sekä aineellista että aineetonta hyötyä. Aineellisesti konkretisoituvat huone, ruoka tai kokoustila ei siis ole ainoa asia johon asiakkaat rahansa sijoittavat. Mukana on aineetonta, materiaalisesti vaikeammin määriteltävää hyötyä. Aineettomat hyödyt ovat jopa suurempia kuin aineelliset; asiak-

kaat odottavat saavansa ensisijaisesti laadukasta ja hyvää palvelua. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 11.)

Mitä palvelu sitten on? Mitkä asiat luokitellaan palveluiksi? Yksinkertaisimmillaan palvelu on määritelty asiaksi, ”jonka voi ostaa ja myydä, mutta ei voi pudottaa varpailleen” (Gummer-son 1987, 22). Useissa määrittelyissä toistuu ajatus palvelun aineettomuudesta. Palvelu on tekoja, toimintoja ja suorituksia. Palvelu tuottaa ostajalle tyydytystä ja hyötyä mutta sen ostaja ei osta sitä omaksi. Palvelua ei voi omistaa. Ylikosken (2001, 20) mukaan ”palvelu syn-tyy silloin kun se tuotetaan ja sen kulutus tapahtuu yleensä samaan aikaan.” Palvelusta saa- duista seurauksista ja lisäarvosta voi kuitenkin nauttia pidempään. (Ylikoski 2001, 20; Grön- roos 2000, 50 - 51.)

Vaikka palvelua määriteltäessä puhutaan aineettomuudesta, eikä palvelu voi olla omistettava asia, liittyy palveluihin usein joku tavara. Näiden tavaroiden myynnin yhteyteen voidaan tar- jota palvelua, jolloin tavarasta tehdään palvelu. Tavara tai tuote, esimerkiksi kokoushuone voidaan muuttaa palveluksi, kun myyjä pyrkii tekemään tuotteesta asiakkaan yksityiskohtais- ten ohjeiden ja toiveiden mukaisen. Kokoustila on fyysinen tuote, mutta asiakkaan pienim- piinkin toiveisiin täydellisesti mukautuva kokoustila voidaan lukea palveluksi. Kokoustilan tar- joaja saa tuottonsa kokoustilan vuokraamisesta, mutta hyvä ja kohdistettu palvelu on keino parantaa palveluntarjoajan kiinnostavuutta asiakkaan silmissä ja houkutellessa lisää uusia asiak- kaita. (Grönroos 2000, 49 - 51; Ylikoski 2001, 17 - 20.)

Palvelun määrittäminen pelkästään aineettomuuden mukaan on harhaanjohtavaa myös siitä syystä, että pohjimmiltaan kaikilla tuotteilla, tavaroilla tai palveluilla on jokin aineeton hyöty jonka se ostajalleen tarjoaa. Matkapuhelin tarjoaa vaivatonta yhteydenpitoa, elokuva miellyt- tävää ajanvietettä ja saippuapala raikasta puhtaudentunnetta. Näin ollen kaikki tuotteet voi- daan periaatteessa sijoittaa janalle, jonka yhdessä päässä olisivat täydellisen konkreettiset tuotteet ja toisessa päässä täydellisen aineettomat palvelutuotteet. (Ylikoski 2001, 21 - 22.)



Kuvio 1: Tavaroiden ja palveluiden jatkumo (Ylikoskea mukailen 2001, 22).

Kuviossa 1 näkyy tavaroiden ja palvelun jatkumo, jossa janan vasemmassa päässä sijaitsevat konkreettiset aineelliset tavarat ja oikeassa päässä aineettomat palvelumuodot. Kuvion keskivaiheen tuotteet tarjoavat sekä aineellista että aineetonta hyötyä. Oikealla olevien aineettomien tuotteiden, kuten tässä esimerkkitapauksessa terapian muodostamaa hyötyä on käytännössä mahdotonta kuvata aineellisesti.

Palveluiden markkinoinnin uranuurtaja professori Christian Grönroos (2000, 73 - 74) on koonnut eri tutkimuksia yhdistelemällä kuuden kohdan luettelon laadukkaana palvelun kriteereistä. Nämä kriteerit ovat ammattitaito, asenne ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus ja uskottavuus, normalisointi sekä maine. (Grönroos 2000, 73 - 74.)

1. Ammattitaito
 - Palveluntarjoajalla on tarvittava tietotaito sekä operatiiviset ja fyysiset resurssit jotka riittävät mahdollisten ongelmien ratkaisuun.
2. Asenne ja käyttäytyminen
 - Palveluntarjoaja huolehtii ja kiinnittää huomiota asiakkaaseen ja haluaa ratkaista mahdolliset ongelmat ystävällisesti ja spontaanisti.
3. Lähestyttävyyden ja joustavuus
 - Palveluntarjoajan sijainti, aukioloajat, työntekijät ja järjestelmät toimivat niin että asiakkaan on helppo saavuttaa palvelu. Asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin vastataan ja sopeudutaan joustavasti.
4. Luotettavuus ja uskottavuus
 - Asiakas pystyy luottamaan palveluntarjoajan lupauksiin joka tilanteessa.
5. Normalisointi
 - Asiakas tietää että asioiden mennessä pieleen tai jotakin odottamatonta tapahtuu palveluntarjoaja ryhtyy toimenpiteisiin tilanteen korjaamiseksi.
6. Maine ja imago
 - Palveluntarjoaja antaa rahalle vastineen ja huolehtii arvoista, jotka asiakas hyväksyy.

Kuvio 2: Laadukkaan palvelun kuusi kriteeriä (Grönroos 2000, 73 - 74).

Kuviossa 2 näkyvät Grönroosin (2000, 73 -74) laadukkaan palvelun kriteerit. Ensimmäinen kriteeri on palveluntarjoajan ammattitaito. Asiakkaalle täytyy välittyä se kuva, että palveluntarjoaja osaa asiansa. Toinen kriteeri on asenne ja käyttäytyminen. Asiakkaan täytyy tuntea ja kokea asiakaspalvelijoiden osoittavan aidosti huomionsa ja halunsa ratkaista asiakkaan ongelmat. Kolmas kriteeri on lähestyttävyyden ja joustavuus. Asiakkaan pitää tuntea että palvelu on helposti saavutettavissa ja että asiakkaan toiveisiin sopeudutaan joustavasti. Neljäs kriteeri on luotettavuus ja uskottavuus. Asiakkaan on pystyttävä luottamaan sopimukseen ja hänen etujensa mukaiseen toimintaan. Viides kriteeri on normalisointi. Asiakas tuntee, että mahdollisissa ongelmatilanteissa palveluntarjoaja pyrkii heti toimenpiteisiin saadakseen tilanteen hallintaan. Kuudes ja viimeinen kriteeri on maine ja imago. Asiakas tuntee saavansa rahalleen arvoa. (Grönroos 2000, 73 - 74.)

Jokainen meistä käyttää palveluita. Lähes päivittäiseen elämään kuuluu käynti kaupassa tai matkustus bussilla töihin. Saamme palvelua ravintolassa tai videovuokraamossa. Palvelua on kaikkialla ja palveluiden käyttäminen on meille rutiinia. Tavaroiden ja tuotteiden elinkaari on lyhentynyt, mutta samaan aikaan palveluiden kirjo on kasvanut. (Vallo 2009, 35.)

Olemme osa palveluyhteiskuntaa ja palvelutaloutta, joka on jatkuvassa kasvussa. Syitä tähän kasvuun on esimerkiksi tuotantotalouden siirtyminen automaatioon, jolloin tarvittavan työ-

voiman määrä on laskenut verrattuna palveluihin. Lisäksi yhteiskunnan muuttuessa ja ihmisten vaurastuessa on kysyntä yhä useammille erilaisille palveluille kasvanut. Tämä koskee niin ihmisten vapaa-aikaa matkailun, elämysten tai esimerkiksi kuntopalveluiden muodossa kuin työelämää asiantuntija- ja kokouspalveluineen. (Grönroos 2000, 25 - 33; Ylikoski 2001, 17.)

3.2 Kokouspalveluiden määritelmä

Kuten edellisessä luvussa mainittiin, kokous on palvelua. Ottamalla osaa kokoukseen osallistuja tavoittelee hyötyä, jota on vaikea aineellisesti mitata. Jotta kokouksia voidaan paremmin tarkastella, on myös kokouksen määritelmä hyvä tuoda esille. Kokouksen löyhänä määritelmänä voidaan pitää ryhmä ihmisiä kokoontumassa yhteen tiettyinä ajankohtana. Tässä kokoontumisessa ihmiset ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa tavoitteena informaation välittäminen. (Koski & Korteso 2012, 18.) Rautiaisen ja Siiskosen (2013, 14) mukaan ”kokous on yleistermi, jolla tarkoitetaan kommunikaatiota mahdollistavia tilaisuuksia.”

Kokouksen tarkoitus ja tavoitteet voivat poiketa toisistaan hyvinkin paljon riippuen kokousta- jien rooleista. Kokous on siis tapahtuman luonnetta kuvaava termi, jonka alaisuudessa tapahtuma voi pitää sisällään mitä tahansa. (Appleby 2005, 5.) Yleisesti tavoitteena voidaan pitää yhdessä parempien ideoiden ja päätösten synnyttämistä. Yrityksillä kokoukset ovat lähes aina tarpeellisia informaationjakotapahtumia, mutta esimerkiksi voittoa tavoittelemattomien yhdistysten on joskus sääntöjensä mukaan velvoite kokoontua tietyin väliajoin, vaikka mitään todellista syytä ei ole. Kokouksen muodosta riippumatta tärkeintä onnistuneen tilaisuuden läpiviemisen kannalta on se, että kokouksen tavoitteet olisi ennakkoon mietitty ja määriteltä täsmällisesti. (Blinnikka & Kuha 2004, 12.)

Appleby (2005, 1), Blinnikka ja Kuha (2004, 12) sekä Rautiainen ja Siiskonen (2013, 14) ovat listanneet tavoitteita, joita kokouksissa on tarkoitus yhdessä käydä. Näitä ovat keskustelu, neuvottelu, päätöksenteko, äänestäminen, tiedottaminen ja tietoisuuden nostaminen, kouluttaminen, ongelmanratkaisu, ideointi, mainostaminen, varainkeruu, verkostoituminen sekä henkilöiden valitseminen eri tehtäviin. (Appleby 2005, 1; Blinnikka & Kuha 2004, 12; Siiskonen 2013, 14.)

Kokoustyyppejä on monenlaisia ja ne vaihtelevat kokousvieraiden tarpeista riippuen. Kokous voi olla yksinkertainen aamupalaveri tai enemmän valmistelua vaativa monipäiväinen kongressi. Osallistujamäärät saattavat vaihdella kahdenkeskisestä palaverista useaan tuhanteen osanottajaan. Toimintatilat voivat vaihdella pienistä neuvottelutiloista monilla eri paikkakunnilla tapahtuviksi tapahtumakokonaisuuksiksi tai internetin kautta tapahtuvaksi maailmanlaajuisiksi seminaareiksi eli webinaareiksi. (Blinnikka & Kuha 2004, 12; Rautiainen & Siiskonen 2013, 15.)

Myös kokouksen rakenne riippuu paljon asiakkaiden tarpeista. Kokouksen ei tarvitse koostua pelkästä puhujan tai useampien puhujien luennoista vaan se voi myös sisältää esimerkiksi väittelyitä, omien kokemusten läpikäymistä, erilaisia työpajoja eli workshopeja ja keskusteluryhmiä. Myös näyttelyt ja erilaiset kilpailut voivat kuulua osaksi isompaa kokouselämystä. (Appleby 2005, 5.)

Kokousjärjestelyt sisältävät useimmiten kokoustilan lisäksi myös ruoka- ja juomatarjoiluja. esimerkiksi aamupalan, kokouslounaan tai vaikkapa tilaisuuden päättävän illallisen. Lisäksi kokouspakettiin voi kuulua kokousvieraiden majoitus sekä mahdollisia oheistapahtumia, sosiaalisia tapahtumia ja virkistysmahdollisuuksia. Myös kuljetus kokouspaikkaan on usein osana pakettia. (Appleby 2005, 5; Blinnikka & Kuha 2004, 12; Rautiainen & Siiskonen 2013, 15.)

Appleby (2005, 5) muistuttaa, että jokainen kokous on itsenäinen ja uniikki tapahtuma. Vaikka kokous olisikin saman tahon rutiinilla samassa paikassa järjestämä, tekevät eri puhujien, eri osallistujien, eri teemojen sekä eri organisoijien sekoitus erilaisen tunnelman ja erilaiset tulokset jokaisesta yksittäisestä kokouksesta. (Appleby 2005, 5.)

3.3 Kokousasiakkaat

Kokousten ja kongressien järjestäjät voidaan jakaa kahteen eri luokkaan: yrityssektoriin ja yhdistyssektoriin. Jako voidaan siis tehdä voittoa tavoitteleviin ja voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin (Shone 1998, 19.)

Rogers (2003, 30) listaa voittoa tavoittelevan yrityssektorin kokoukset seuraavalla tavalla: kokoukset, koulutukset, tiimityön kehittämistapahtumat, myyntikokoukset, tuotteen lanseerauskokoukset, symposiumit, seminaarit, näyttelyt, kannustekokoukset ja -matkat. Myös se, ketkä kokouksessa tapaavat voi toimia jaotteluperusteena eri kokoontumistyyppeihin. Kokoukseen osallistuva ryhmä voi esimerkiksi koostua tietyn yhden yksikön henkilökunnasta, jostain tietyistä tiimistä, yhtiön toimistojen esimiehistä, maajohtajista, eri maiden yksiköiden johdosta tai maailmanlaajuisesta eri toimipisteiden henkilökunnasta. Merkittäviä ovat myös ne kokoukset tai tilaisuudet, joissa yritykset järjestävät tapaamisia erilaisille sidosryhmille tai mahdollisille uusille asiakkaille (Blinnikka & Kuha 2004, 25.)

Myös voittoa tavoittelemattomat yhdistyssektorin ryhmät voidaan jakaa erilaisiin toimijaryhmiin (Shone 1998, 27) kuten esimerkiksi valtiollisiin elimiin, julkisiin palveluorganisaatioihin, poliittisiin puolueisiin ja ryhmittymiin, seuroihin, liittoihin, vapaaehtoistoimintaan liittyviin yhdistyksiin, harrastuksiin liittyviin yhdistyksiin sekä uskonnollisiin ja aatteellisiin järjestöihin. Voittoa tavoittelemattomien yhdistysten kokouksissa tavoitteena on välittömien taloudellisten hyötyjen sijaan esimerkiksi poliittinen muutos. (Raj, Rashid & Walters 2009, 15 - 16.) Tämän

ryhmän tyypillisimmät kokoustyypit ovat yhdistysten sääntöihin määritellyt vuosittaiset kokoontumiset, koulutukset sekä viestintä- ja teknologiapainotteiset kokoontumiset (Rogers 1998, 38.)

3.4 Hotelli kokousjärjestäjänä

Hotellit ovat erinomaisia paikkoja kokousten järjestämiseen. Niiden kokoustilojen suuruus ja lukumäärä vaihtelevat hotellista riippuen, mutta lähes kaikilla hotelleilla on tarjota vähintään yksi pieni kokoustila kokousasiakkaita varten. Suomessa jopa neljä viidestä hotellista tarjoaa-kin kokouspalveluiden järjestämistä. (Fenich 2005, 105; Rautiainen & Siiskonen 2007, 41.)

Kokouksia ja tapahtumia järjestäessään hotellin tulisi keskittyä erityisesti tilojensa toimivuuteen. Gallup-markkinatutkimusten mukaan hotellien kokousasiakkaat arvostavat erityisesti toimivia tiloja sekä korkeatasoisia kokousvälineitä. Myös henkilöstön palvelu, ystävällisyys ja ammattitaito sijoittuvat tärkeimpien mittareiden kärkipäähän. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 42.)

Hotellien etuna kokousten järjestäjänä ovat erityisesti se, että ravintola- ja majoitustiloja ei tarvitse varata erikseen, vaan ne ovat osana kokonaispakettia. Myös hotelleiden vapaa-ajan tilat, esimerkiksi ravintolat, terassit, saunatilat tai kuntosalit, ovat usein viihtyisämpiä kuin erityisesti kongresseille räätälöidyissä keskuksissa. Nämä viihtyisät tilat voivat olla kokouksen kannalta lähes yhtä tärkeitä kuin itse kokoushuone, sillä ne toimivat hyvänä alustana kokouksen ulkopuolella tapahtuvalle kokousvieraiden verkostoitumiselle. (Fenich 2005, 106.) Kokoushotellissa asiakkaiden on esimerkiksi huomattavasti helpompi lähteä kokouksen jälkeen drinkille purkamaan päivän antia hieman epävirallisemmassa ympäristössä (Forbes 2009).

Kokoushotelleiden tilat ovat usein rajatut, joten ne sopivat useimmiten erityisesti pienten ja keskisuurten seminaarien tai kongressien järjestämiseen. Suurten tapahtumien järjestämiseen sopivat paremmin isot kongressikeskukset. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 41.)

3.5 Onnistuneen kokouksen määreet

Kokouksen onnistuminen on monista asioista kiinni. Kokenut kokousten ja kongressien järjestäjä Leena Aarrejärvi vertaa käsikirjassaan (2003, 7) kokousten järjestämistä palapeliin: se muodostuu monista eri yksityiskohdista joiden kaikkien täytyy olla kohdallaan, muuten kokonaisuus kärsii. Kokousjärjestäjän on ”kyettävä luomaan miellyttävä ilmapiiri, hyvät työskentelyolosuhteet, toimiva tekniikka ja moitteeton palvelu.” (Aarrejärvi 2003, 7.)

Seuraavat luvut käsittelevät niitä kokouspalapelin palasia, joita kokousta järjestettäessä on erityisesti otettava huomioon. Aluksi syvennyttään kokouksen käytännön asioiden järjestelyyn, sitten itse kokoustilaan. Kaksi viimeistä lukua keskittyvät kokoustilan tekniikkaan sekä oikeanlaiseen kokoushenkilökuntaan. Kun nämä palaset ovat kunnossa, voi kokouksesta syntyvän kokonaiskuvan odottaa onnistuvan.

3.5.1 Järjestely

Onnistunut kokouksen järjestely pitää sisällään yhteydenotot asiakkaan kanssa kokouksen järjestämisestä. Tämän jälkeen asiakkaan toivoma tila varataan, ja kokouksen käytännön asiat kuten kahvi- ja lounasjärjestelyt suunnitellaan asiakkaan toivomusten pohjalta. Kun asiakkaalta on saatu vahvistus, voidaan suunnitella ja sopia kokouksen työnjako henkilökunnan kanssa. Itse tapahtumapäivänä asiakkaat otetaan vastaan ja sovitaan käytännön yksityiskohdista. Asiakkaan toiveisiin pyritään vastaamaan ja huolehtimaan heidän hyvinvoinnistaan, kunnes kokous on päättynyt. Lopulta kokoustila puretaan ja siivotaan ja asiakkaalta voidaan ottaa vastaan palautetta tai kritiikkiä päivän tapahtumakulusta. (Saarelma 2002, 98.)

Saarelma korostaa (2002, 26), että on hyvin tärkeää aloittaa kokouksen valmistelut tarpeeksi ajoissa. Liian usein kokousta järjestettäessä yliarvioidaan järjestäjän oma kapasiteetti ja aliarvioidaan järjestelyyn kuluva aika. Myös työ säilyy miellyttävämpänä, kun suunnittelun voi hoitaa kuntoon rauhassa, eikä päälle paina jatkuva kiire ja stressi. (Saarelma 2002, 26.)

3.5.2 Kokoustila

Kokousta järjestettäessä ensimmäisenä avaintekijänä tulee tietenkin tila jossa kokous järjestetään. Kokoustila voi olla mitä vain riippuen kokouksen luonteesta. Sen tulisi olla miellyttävä ja stimuloiva ympäristö, joka kuitenkin kannustaa keskittymään itse käsiteltävään asiaan. (Friedmann 2003, 32.) Usein kokoukset järjestetään muodollisesti asiaan kuuluvassa kokoustilassa, mutta mikään ei estä viemästä kokousta myös jonnekin aivan muualle. Suomalaisille tuttu esimerkki epävirallisemmasta kokouksympäristöstä on sauna, joissa jo vuosikymmeniä on neuvoteltu milloin yrityskaupoista, milloin Suomen Venäjä-suhteista (Ulkoasiainministeriö 2011).

Tavallinen tapa sisustaa kokoustila on sijoittaa keskelle iso pöytä, jonka ympärillä vieraat istuvat omilla paikoillansa. Etuna tässä mallissa on katsekontaktin mahdollistaminen kaikkiin osallistujiin sekä tarvittava tila muistiinpanovälineille ja muille tarvikkeille. Yhden pöydän ympärillä toimiminen saattaa kuitenkin olla jäykkää ja tilan haittana on muuntelemattomuus. Toimivampi ratkaisu onkin pienet pöydät, joiden muodostelmaa voi muokata erilaisiin tar-

peenmukaisiin muotoihin. Lisäksi pöydät voidaan helposti poistaa tilasta, jolloin tilassa on helpompi liikkua esimerkiksi mielekkäältä toiselle. (Huhtinen 2002, 107.)

Kokoustilan äänimaailmalla ja valaistuksella on tärkeä asema tilan toimivuutta tarkasteltaessa. Mitä paremmin äänieristyksessä on onnistuttu ja mitä hiljaisempi huoneesta saadaan esitelmällä esimerkiksi ulkoa kuuluvat liikenteen äänet tai keittiön melu sitä toimivampi se on kokoustilana. Valaistuksessa kannattaa pyrkiä mahdollisimman luonnolliseen valonsaantiin. Liian kirkas tai liian synkkä valaistus saattaa ärsyttää kokousvieraiden silmiä. (Friedmann, 2003, 38 - 39.)

Tärkeä ja usein kokonaan sivuutettu asia kokoustilaa suunnitellessa on mahdollisuus huoneen pimentämiseen, jotta audiovisuaalista materiaalia pystytään esittämään häiriöttä. Useissa kokoustiloissa huonetta ei saada täysin pimeäksi, jolloin huoneeseen syntyy heijastuksia ja visuaalisen materiaalin seuraaminen vaikeutuu. Pelkkä tavallinen auringolta suojaava kaihdin ei välttämättä riitä, ikkunat olisi hyvä saada peitettyä tarkoituksenmukaisesti suunnitellulla valoa läpäisemättömällä materiaalilla (Aarrejärvi 2003, 18.)

3.5.3 Tekniikka

Tekniikan kehittyessä myös kokoustiloista löytyvien teknisten apuvälineiden kirjo kasvaa kokoajan. Useimmista paikoista löytyy kuitenkin sama perustekniikka. Mikrofonit, äänentoisto, fläppitaulut, videotykit sekä piirtoheittimet kuuluvat usein tilanvuokraajien vakiokalustoon. Nykyään useista kokoustiloista löytyy myös langaton internet-yhteys kokousvieraiden käyttöön sekä mahdollisuudet ja tarvittava tekniikka kokoushuoneen ulkopuoliseen videoneuvotteluun. Videoneuvottelut mahdollistavat esimerkiksi ulkomaalaisten huippuasiantuntijoiden luentojen seuraamisen murto-osalla niistä kustannuksista, mitä heidän paikan päälle kuljettaminen maksaisi. (Aarrejärvi 2003, 15 - 16.)

Äärimmäisen tärkeä kokouksen onnistumiseen vaikuttava tekninen laite on kokoustilan ilmastointi. Jos ilmastoinnissa on vikaa, voi kokoustilan käyttämisestä muodostua lähes mahdoton tehtävä. Monissa paikoissa huoneiden ilmastoinnin säätö on keskitetty yhdelle termostaatille, jolloin huoneiden yksilöllinen lämmönsäätely on monimutkaista. Lisäksi myös täysin toimintakunnossa oleva ilmastointi voi aiheuttaa vaikeuksia ihmisten ollessa erilaisia: toisilla voi olla vielä kylmä samalla kun toinen alkaa tuntea olonsa lämpimäksi. Tällaiset tilanteet ovat täysin mahdollisia esimerkiksi kansainvälisiä vieraita sisältävissä kokouksissa. (Friedmann 2003, 38.)

Kokoustekniikan laatu, käyttö ja henkilökunnan perehdytys on syytä huolehtia asianmukaiseen kuntoon, sillä ongelmatilanteet laitteiston kanssa voivat viedä kokousvieraiden keskittymisen ja huomion väärin asioihin, jolloin kokouksen avainasiat saattavat kärsiä. Kokouksessa esitet-

tävän informaation tulisi välittyä kuulijalle esteettömästi ja häiriöttä kokoustilan jokaisessa paikassa. (Aarrejärvi 2003, 17.)

Mitä useampiin tiloihin kokous tai kongressi jakaantuu, sitä merkittävämmässä asemassa on toimiva opastus tilojen välillä. Opasteiden tulee olla näkyviä ja näkyvällä paikalla: ihmisiä vilisevässä paikassa opasteet on hyvä sijoittaa ihmisjoukon päiden yläpuolelle parhaan näkyvyyden takaamiseksi. Myös kokouksen aikataulu tulee sijoittaa näkyvälle paikalle. Opasteiden ja aikataulun tyyliin kannattaa kiinnittää huomiota niin määrällisesti kuin laadullisestikin. Niitä ei kannata olla liian vähän, muttei myöskään liikaa. Niiden tulee olla siistejä ja kirjoitusvirheitä tulee ehdottomasti välttää. (Aarrejärvi 2003, 75.)

3.5.4 Henkilökunta ja ammattitaito

Koska kokousten järjestäminen on palvelua, muodostaa kokouspaikan henkilökunta kokouspaketin tärkeimmän lenkin. Henkilökunnan tehtävänä on hoitaa kokouksen järjestely sillä tavoin, ettei itse kokousvieraille jää muuta huolehdittavaa kuin paikalle saapuminen ja asiansa esittäminen. Vieraan mielikuva kokouspaikasta muodostuu suurelta osin niistä kokemuksista, joita hänelle on kokouspaikan henkilökunnasta ja heidän palvelustaan kertynyt. Henkilökunnan tulee olla koulutettu tehtäviensä tasolle, minkä lisäksi heidän pitää sisäistää kokouksen tapahtumakulku ja aikataulu. Näin he pystyvät tilanteessa kuin tilanteessa hoitamaan yllättäen eteen tulevat ongelmat ja improvisoimaan tilanteen läpi. (Aarrejärvi 2003, 25, 79.)

Kokouksen koosta riippuu paljolti se, kuinka paljon henkilökuntaa kokouksen läpivieminen vaatii. Määrä voi vaihdella pienen kokouksen yhdestä henkilöstä isojen kongressien kymmeneen, ellei satoihin henkilöihin. Henkilökunta sijoitetaan tarpeen mukaan omille toimipisteilleen. Heidän valinnassaan tulee kiinnittää huomiota tehtävään soveltuvuuteen ja persoonaan. Ulkonäön pitää olla huoliteltu, käytöksen ystävällinen, kielitaito sekä järjestelykyky hyvä, minkä lisäksi työntekijän hermot tulisi olla teräksiset. (Aarrejärvi 2003, 78 - 79.)

Kun kaikki kokoukseen liittyvät asiat on hoidettu hyvin, myös vieras on tyytyväinen. Vallon (2009 20 - 24) mukaan onnistuneesta ja ikimuistoisesta kokouksesta jää osanottajille positiivinen mielikuva, joka ”muistetaan pitkään ja josta tutkimusten mukaan muistetaan kertoa myös eteenpäin.” Tämä jos mikä on hyvää mainosta kokouksia järjestävälle taholle. Tekemällä työnsä hyvin saa parempaa mainosta kuin mitä rahalla ikinä saisi. Kokous voi siis toimia yrityksen markkinointivälineenä. Onnistuneen kokouksen läpivienti on samalla myös panostus tulevaisuuteen: jos asiakkaalla on tulevaisuudessa valittavana kaksi samanlaista palvelua, päätyy hän mitä todennäköisimmin siihen, mistä hänellä on aikaisempia kokemuksia - joko omia tai kuultuja. (Vallo 2009, 35.)

4 Kokouspalvelun kehittyminen ja sen kehittäminen

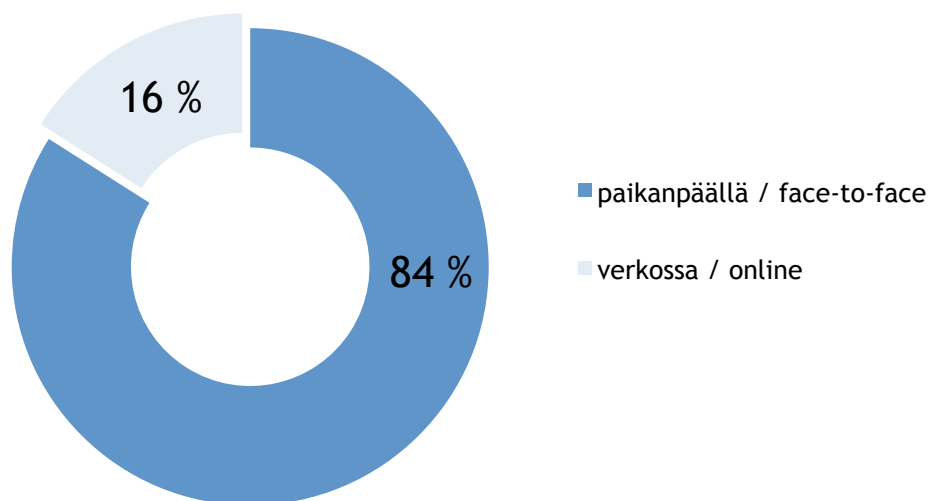
Seuraavissa luvuissa syvennytään kokouspalvelun kehitykseen. Kuinka kokoukset ovat muuttuneet teknologian ja arvojen muuttuessa? Kuinka ne tulevat tulevaisuudessa muuttumaan? Lisäksi luvussa esitellään menetelmiä kokouspalvelun kehittämiseen. Menetelmiksi valittiin Otaniemen lähialueiden kokoustarjonnasta tehtävä kilpailijavertailu sekä hotellin oman kokoustuotteen differointi osana hotellin uutta strategiaa. Kyseiset menetelmät valittiin, koska opinnäytetyössä haluttiin selvittää hotellin kokoustuotteen asema Otaniemen lähialueilla. Kilpailijavertailun avulla hotellin lähialueen kokoustarjontaan tutustuttiin ja selvitettiin. Differointi taas toimi välineenä erottua. Näiden menetelmien avulla pyrittiin löytämään mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja tarjota erilaisia ja uniikkeja kokousmahdollisuuksia.

4.1 Kokousformaatin uudistuminen ja trendit

Kuten kaiken muunkin, myös kokousten on mukauduttava kehittyvään nykymaailmaan. Silti hyväksi todetut käytännöt tulevat säilyttämään voimansa myös aikojen vaihtuessa. Jo 1980-luvun puolivälistä saakka lähtien on alkanut esiintyä mielipiteitä, joiden mukaan perinteinen kokoustaminen ja kasvokkain asioista sopiminen alkaa olla menneisyyttä ja jonka sen aikaiset telekonferenssit ja myöhemmin tulleet internet-pohjaiset kokoukset tulisivat aikanaan syrjäyttämään. Ainakaan vielä näin ei ole käynyt. Ihmiset näyttäisivät edelleen arvostavan henkilökohtaisia tapaamisia, joita virtuaaliset tapaamiset eivät pysty korvaamaan. (Fenich 2005, 21.)

4.1.1 Virtuaalokokoukset ja uusi teknologia

Tunnetun yhdysvaltalaisen talousalan lehti Forbesin mukaan pelkkien virtuaalitapaamisten aikakausi ei ole vielä lähelläkään. Vuonna 2009 Forbes haastatteli 760 sekä pienten ja keskiurien että suurten yritysten yritysjohtajaa heidän kokous ja matkustusmielityksistään. Kuten kuviossa 3 hyvin näkyy, jopa yli kahdeksan kymmenestä yritysjohtajasta valitsee ideaalitilanteessa mieluummin kasvokkain paikan päällä tapahtuvan kokouksen verkossa järjestettävään online-kokouksen sijaan. (Forbes 2009.)



Kuvio 3: Minkälaisia kokouksista yritysjohtajat pitävät enemmän, n=760 (Forbes 2009).

Syitä paikanpäällä järjestettävän kokouksen merkittävästi suurempaan suosioon on monia. Saman Forbesin tutkimuksen mukaan suurin tekijä piilee ihmisen sosiaalisuudessa. Kuvio 4 esittää haastateltujen syyt perinteisen kokousmallin suosimiseen.



Kuvio 4: Miksi haastateltava valitsee mieluummin face-to-face kokouksen, n=760 (Forbes 2009).

Kuten kuvio 4 näyttää, nousee tärkeimmäksi tekijäksi henkilökohtaisesta tapaamisesta syntyvä vankempi suhde. Ihminen kaipaa kontaktia muihin ihmisiin. Kasvokkain ihmiset kykenevät luomaan syvällisempiä ja mielekkäämpiä suhteita, kun taas verkon välityksellä suhde jää usein kylmäksi ja etäiseksi. (Forbes 2009.)

Myös nonverbaalisella viestinnällä eli eleillä ja kehonkielellä on suuri merkitys ihmisten kanssakäymiseen. Esimerkiksi perinteinen kädenpuristus voi kertoa paljon asioita, jotka jäisivät etätapaamisessa täysin huomiotta: mitä kertoo vapiseva tai hikinen kädenpuristus, voiko henkilöön luottaa? Harhaileva ja silmiin katsomista välttävä katse voi antaa saman varoituksen. Nonverbaalinen viestintä on edelleen todella tärkeää eikä samanlaista tuntumaa henkilöistä saa etätapaamisen kautta. (Fenich 2005, 21 - 22; Forbes 2009.)

Lisäksi esimerkiksi hotellissa käytävissä neuvotteluissa eduksi nousee myös kokouksen ulkopuolinen toiminta ja mahdollisuus tutustua kollegoihin tai asiakkaisiin. Hyviä liikesuhteita ei luoda pelkillä neuvotteluilla, vaan esimerkiksi yhteisten illallisten avulla. Yhteistyö ja -henki paranevat huomattavasti, kun rankan kokouspäivän jälkeen neuvotteluryhmä lähtee yhdessä cocktaileille. (Forbes 2009.)

Verkossa käytävissä etäkokouksissa uhkana on usein myös osanottajien keskittymisen puute. Mahdollisuus selata samaan aikaan internetiä, tarkistaa viestejä, sähköpostia ja hoitaa muita asioita joilla ei ole mitään tekemistä itse kokouksen kanssa häiritsee osanottajien keskittymistä itse asiaan. Kokouksen osanottajat eivät tällöin ole yhtä sitoutuneita käsiteltäviin aiheisiin kuin paikanpäällä. Toisaalta asioita voi tarkastella myös toiselta kantilta: etäkokouksen aikana voi halutessaan harrastaa ”multitaskingia” eli tehdä useaa kiireellistä asiaa samanaikaisesti. (Forbes 2009.)



Kuvio 5: Miksi haastateltava valitsee mieluummin online-kokouksen, n= 760 (Forbes 2009).

Vaikka perinteinen kokous onkin säilyttänyt asemansa mielekkäämpänä kokoustapana, ei se kuitenkaan tarkoita ettei online-kokousten määrä olisi kasvanut. Yllä oleva kuvio 5 esittelee syitä online-kokouksen suosion nousulle. Suurin syy on yritysten säästötoimenpiteet. Varsinkin viime vuosina markkinat vallannut talouslama on kannustanut yhtiöitä säästökuurille. Kokoukset ovat yksi säästöjen alle jääneistä. Tutkimuksen mukaan jopa kuusikymmentä prosenttia yritysjohtajista myöntää verkkokokouksien käytön kasvaneen sitten laman alun vuonna 2008. (Forbes 2009.)

Säästöjen lisäksi virtuaalokokouksen eduksi lasketaan myös sen joustavuus. Periaatteessa kokoukseen osanottaminen ei vaadi kuin tietokoneen ja toimivan internet-yhteyden, joten liittyä voi mukaan milloin vain, mistä vain. Ja kuten aikaisemmin mainittiin, mahdollisuus multitaskingiin voidaan nähdä myös positiivisena tekijänä. Toisille se voi merkitä keskittymisen puutetta, toisille mahdollisuutta tehdä lyhyessä ajassa enemmän. Lisää joustavuutta tuo myös mahdollisuus tarkastella kokousta jälkikäteen, jolloin unohtuneet asiat voi helposti tarkistaa ja arkistoida myöhemmin. (Forbes 2009.)

Etätaapaamisten määrä tulee tulevaisuudessa todennäköisesti kasvamaan, mutta on edelleen perusteltua uskoa että myös perinteisen määritelmän mukainen kokoustaminen tulee jatku-

maan. Se ei kuitenkaan pysy muuttumattomana, vaan kehittyy ympärillä olevan maailman mukana kyseisen hetken ilmapiirien ja trendien mukana. Siksi myöskään kokousjärjestäjien ei kannata taistella epätoivoisesti niitä vastaan, vaan lähteä aktiivisesti hakemaan jonkinlaista tasapainoa uuden teknologian etäkokousten kanssa. (Forbes 2009.)

Teknologian kehittymistä ei siis pidä nähdä uhkana, sillä se on mahdollistanut ja mahdollistaa niin ikään tulevaisuudessa myös perinteisten kokousmallien kehittymistä yhä mielenkiintoisempaan ja tehokkaampaan suuntaan. Tänäpäin heijastamme dataesitykset monitorilta valkokankaalle kun jo parin vuoden sisään teknologian pitäisi mahdollistaa lasittomat 3D-esitykset kokoustilaan. (Fenich 2005, 405; Corbin Ball Associates 2013.)

4.1.2 Vastuullisuus

Kuten lähes kaikki palvelut, myös kokousten järjestäminen kuluttaa ympäristöä. Erityisesti kokouksiin osallistujien matkustaminen kuormittaa maapalloa. Kokouksia tullaan kuitenkin aina järjestämään, joten ympäristövaikutuksia tulisi minimoida tekemällä oikeita valintoja ja suosimalla kestäviä vaihtoehtoja. Kokousten järjestäjien tulisi panostaa kierrätykseen ja kehittää jätteenkäsittelyä, suosia uusiutuvia energialähteitä sekä panostaa julkisten liikennevälineiden käyttöön. Myös lähiruuan hyödyntäminen on suositeltavaa. (Rautiainen & Siiskonen 2013, 15.)

Kokouksia ei tarvitse nähdä pelkästään ympäristöä kuormittavana tekijänä. Ympäristövaikutukset tulee tietenkin ottaa huomioon jo tapahtuman aikana, mutta on hyvä muistaa että kokouksilla ja tapahtumilla voi vaikuttaa myös tulevaisuuteen luomalla muistijälkiä ihmisten mieliin. Niissä voidaan luoda positiivisia muutoksia yhteisöihin ja inspiroida tulevaisuuden parempiin tekoihin oikeanlaisella koulutuksella ja motivoinnilla. (Henderson & McIlwrath 2012, 21.)

Ympäristön huomioimisen lisäksi vastuullisuus käsittää myös sosiaalisen vastuun. Henderson ja McIlwrath (2012, 73) kiteyttävät kokoustenjärjestämistoimialan sosiaalisen vastuun kolmeen osaan: osallistujiin, työntekijöihin ja yhteisöön. Kokousjärjestäjän tulisi pitää huolta vieraiden hyvinvoinnista, työntekijöiden turvallisuudesta ja jaksamisesta sekä tapahtuman vaikutuksista ympäröivään yhteisöön. (Henderson & McIlwrath 2012, 73.)

Kokouksen osanottajien kulttuurista kannattaa ottaa huomioon esimerkiksi ruokailuja suunniteltaessa. Jotkut ulkomaalaiset osallistujat voivat olla epäluuloisia kokeilemaan paikallista lähiruokaa. Tämä voi loukata myös aterian valmistajaa. Vaihtoehtoinen ateria, kuten vegaanivaihtoehto on aina hyvä olla saatavilla. Ruoasta ei saa syntyä turhaa stressiä ja tulla häiriötekijää joka häiritsee itse kokousta. (Henderson & McIlwrath 2012, 76.)

Rautiainen ja Siiskonen (2013, 16) sekä Fenich (2005, 387) painottavat esteettömän liikkumisen huomiointia. Kokousjärjestäjällä on vastuu huolehtia myös rajoitteisten ihmisten pääsystä kokoustiloihin ja mahdollistaa heille täydet mahdollisuudet ottaa osaa kokoukseen. Esteetön liikkuminen ei tarkoita vain pyörätuoliluiskan asentamista vaan yleisesti sellaisen ympäristön luomista jota kaikkien olisi helppo käyttää. Esteettömyyden tulisi auttaa niin kuulo- ja näkövaivaisia, luki- ja oppimishäiriöisiä kuin ruoka- ja liikuntarajoitteisia. Esteettömyyden suunnittelussa tulisi ottaa rakenteiden lisäksi huomioon myös esimerkiksi henkilöstön koulutus, jolla taataan että kaikki osallistujat pystyvät käyttämään kokousvälineitä ja kommunikoimaan tasavertaisesti. (Rautiainen & Siiskonen 2013, 16; Fenich 2005, 387.)

Vastuullinen tapahtumanjärjestäminen ei ole pelkkää jaloa muiden huomioonottamista, vaan se voi olla myös kilpailuvaltti. Goldblatt (2012, 17) sanookin että ”Green is the new black”. Vastuullisuudesta ja kestävästä kehityksestä on yhä tiedostavammassa yhteiskunnassa tullut tärkeä tekijä palveluita valitessa. Aikaisemmin luksukseen taipuvaiset asiakkaat etsivät nyt mieluummin eettisemmän vaihtoehdon. Ympäristön huomioonottamisella ja sosiaalisen vastuun kantamisella voi nousta esiin harmaasta massasta ja tehdä eroa pahimpiin kilpailijoihin. (Goldblatt 2012, 17.)

4.2 Kilpailu ja sen vertailu

Yritykset eivät ole markkinoilla yksin. Jokaiselle yritykselle löytyy kilpailija. Näin ollen yksi tärkeimmistä yritys ympäristön tekijöistä onkin kilpailu. Sitä ei kannata kavahtaa, sillä kilpailulla on tärkeää rooli yrityksen suorituskyvyn ylläpitämisessä. Se pakottaa yrityksen pysymään kilpailukykyisenä ja luo terveellistä tasapainoa kysynnän ja tarjonnan välille. (Anttila & Iltanen 2004, 81.)

Kilpailu pakottaa yritykset pyrkimään toisistaan erottumiseen. Tuotteiden liika samankaltaisuus eli homogeneisuus kiristää kilpailua. Palveluille voi markkinoilta löytyä kysyntää, mutta jos liikeidea ei ole tarpeeksi originaali ja yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan, ei kovassa kilpailutilanteessa yritykselle välttämättä löydy tilaa muiden puristuksessa. Tuotteiden erilaisuus eli heterogeneisuus antaa tilaa useammalle kilpailijalle ja vähentää kilpailua. Kaikkien miellyttämiseen pyrkiminen ei ole välttämättä toimivin ratkaisu vaan kannattavampaa on yrittää löytää omalta toimintakentältään jokin tietty erikoistumisalue ja luoda sillä kilpailuetua. Tätä erikoistumisaluetta etsiessä on tärkeää oppia tuntemaan myös kilpailijat ja heidän valttikorttinsa. (Anttila & Iltanen 2004, 81 - 82; Bergström & Leppänen 2013, 81.)

Oman toimialan muita yrityksiä eli omia kilpailijoita tulee siis seurata. Yritykselle on tärkeää tietää ja tuntea kilpailijansa sekä nykyinen kilpailutilanne niiden ollessa oleellinen osa liike-

toimintaympäristöä. Jos yritys epäonnistuu omien kilpailijoiden tunnistamisessa, voi se kosta tautua ja pahimmassa tapauksessa uhata koko yrityksen olemassaoloa. Keskeisten kilpailijoiden tunteminen on kilpailustrategian kulmakiviä. (Pitkämäki 2000, 42; Pirttilä 2000, 25.)

Kilpailijoiden seuraamisesta yritys hyötyy ensisijaisesti kahdella tavalla: se voi ottaa oppia menestyvistä yrityksistä ja se voi tunnistaa toimialansa menestymisen edellytyksiä. Menestyvistä yrityksistä voi löytää tärkeää ja opettavaista informaatiota selvittämällä menestyksen syyt ja vertaamalla niitä omaan yritykseen. Näitä menestystekijöitä voidaan soveltaa ja kehittää edelleen omassa yrityksessä tai luoda toiminnalle täysin omanlaisensa lähtökohdat. (Pitkämäki 2000, 42.)

Kilpailuympäristöä seurattaessa on tärkeää löytää keskeisimmät kilpailijat. Useimmiten kilpailijoiden määrittelyssä käytetään kahta perustetta: toimialaperustainen määrittely ja markkina-perustainen määrittely. Toimialaperustaisessa kilpailussa yritykset, joilla on samanlaiset tuotteet kilpailevat keskenään. Markkinaperustaisessa kilpailussa asia nähdään hieman laajemmalta kantilta. Jos kilpailua tarkastellaan laajasti, ei se välttämättä rajoitu pelkästään omaan toimialaan. Asiakkailta on käytettävissä vain tietty määrä aikaa ja rahaa, joten periaatteessa kaikki yritykset kilpailevat keskenään samoista asioista, rajoitetusta asiakkaiden ajan ja rahan käytöstä. Myös täysin erilaiset tuotteet voivat tyydyttää ja korvata asiakkaan tarpeet. (Pirttilä 2000, 26; Bergström & Leppänen 2013, 84.)

Useimmiten voidaan kuitenkin keskittyä seuraamaan saman alan yritysten keskinäistä kilpailua. Vaikka yrityksellä olisi pyrkimys mahdollisimman laajaan ja systemaattiseen kilpailijaseurantaan, ei se aina ole mahdollista tai edes kannattavaa. Kilpailun tyyppiä tarkastellaan kilpailevien yritysten lukumäärää, kokoa sekä sijaintia, yritysten tuotteiden hetero- tai homogeenisyyttä, yritysten kilpailuetuja ja niiden käyttöä sekä kilpailun vapautta ja uusien yritysten mahdollisuuksia päästä alalle. (Pirttilä 2000, 36; Bergström & Leppänen 2013, 84.)

Kilpailijat toimivat usein myös loistavana vertailupohjana yrityksen omalle tilanteelle. Vertailtavien yritysten tulisi kuitenkin olla todellisia kilpailijoita, jotta vertailusta olisi jotain hyötyä. (Pitkämäki 2000, 42.) Esimerkiksi Radisson Blu Espoon ei kannata verrata toimintaansa aivan eri mittaluokan tapahtumia järjestäviin Helsingin Messukeskukseen tai Tampere-taloon, vaan mieluummin lähialueen myös pienempiä kokouksia järjestäviin yrityksiin kuten Dipoliin ja Innopoliin.

Kilpailijavertailun avulla yritys voi selvittää tärkeää tietoa koko toimialasta, alueesta ja sen kilpailutilanteesta, minkä lisäksi se avaa mahdollisuuden arvioida ja ennustaa omien kilpailijoidensa tulevia liikkeitä. Sen tehtävänä on kartoittaa kilpailijoiden markkina-asemointia, imagoa sekä niiden vahvuuksia ja heikkouksia. Näiden seikkojen sisäistäminen on ensiarvoisen

tärkeää, jotta yritys pystyy löytämään keinon erottua kohderyhmälleen. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 152; Lindberg-Repo 2005, 255.)

Yrityksen tarpeista riippuen kilpailijavertailussa voidaan vertailla eri tekijöitä. Arviointikoh-
tia voivat olla esimerkiksi itse tuote, yrityksen kohderyhmä, sijainti ja hinnoittelu, henkilös-
tön määrä, palvelun laatu ja sen kattavuus, markkinointi, imago ja brändi tai markkinaosuus
ja liikevaihto. Tietoa vertailua varten voidaan hakea vaikkapa yrityksen julkisista tilinpäätök-
sistä, internetistä tai itse havainnoimalla ja analysoimalla. Vertailuun voi ottaa myös pelkäs-
tään yrityksen fyysisiä ominaisuuksia, kuten vaikkapa kokousteilojen määrää ja niiden variaati-
oita. Kilpailijoiden arviointi tulee tehdä mahdollisimman tasapuolisesti ja totuudenmukaisesti
mutta se perustuu aina tekijän omaan subjektiiviseen kokemukseen. (Ahonen ym. 2009, 64 -
66.)

4.2.1 Porterin kilpailija-analyysi

Alansa huippuihin kuuluva yksi maailman merkittävimmistä bisnesajattelijoista Michael E. Por-
ter kertoo (1993, 72), että yrityksen strategian perustavanlaatuisena olettamuksena on löytää
ja asemoitua sellaiseen markkinarakoon, jossa yritys voi maksimoida vahvat puolensa ja luoda
niillä kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden. Tätä markkinarakoa etsiessä ja määriteltäessä tär-
kein asia on mahdollisimman tarkan ja analyttisen kilpailija-analyysin tekeminen. Kilpailija-
analyysin tarkoituksena on löytää keino ennakoida kunkin kilpailijan mahdollisia tulevia reak-
tioita ja toimenpiteitä. (Porter 1993, 72.)

Kun kilpailija-analyysia aletaan tehdä, on hyvin tärkeää aluksi määritellä keitä analyysissa
tarkastellaan. Vaikka kysymyksessä on kilpailija-analyysi, voidaan se kääntää ja soveltaa ana-
lysoimaan myös yrityksen omaa toimintaa. Samat perusteet toimivat myös oman aseman tut-
kimiseen omalla kilpailukentällä. Se myös auttaa ymmärtämään, minkälaisia johtopäätöksiä
kilpailijat ovat todennäköisesti tehneet siitä. (Porter 1993, 74.)

Oman analysoinnin lisäksi kilpailija-analyysissa tulee tarkastella tietenkin kilpailijoita. Selvää
on, että tärkeässä osassa analyysia ovat kaikki merkittävimmät kilpailijat. Niiden lisäksi kan-
nattaa ottaa huomioon myös vielä tällä hetkellä olemattomat kilpailijat, jotka saattavat tule-
vaisuudessa ilmaantua alalle. Näitä voivat olla esimerkiksi yritykset, jotka eivät vielä alalla
toimi, mutta joille siirtyminen saman alan kilpailijaksi ei vaatisi suuria sijoituksia tai yritykset
jotka ovat jo ilmaisseet aikeensa siirtyä samalle alalle ja joiden yrityskuvaan alalle siirtymi-
nen sopii. Myös erilaiset strategiset muutokset ja yritysfuusiot voivat muuttaa kilpailijasuh-
teita merkittävästi. (Porter 1993, 73 - 74.)

Porterin (1993, 73) kilpailija-analyysissä on neljä eri osa-aluetta: tulevat päämäärät, nykyinen eli tämänhetkinen strategia, oletukset sekä valmiudet. Kun yritys ymmärtää nämä neljä kilpailijan osa-aluetta, pystyy se luomaan kilpailijalle reaktioprofiilin. Tämä reaktioprofiili määrittää kilpailijan tyytyväisyyden nykytilaansa, ennakoii kilpailijan tulevia toimia sekä mahdollisia strategiamuutoksia, määrittää kilpailijan heikkoudet sekä selvittää mitkä tekijät laukaisevat kilpailijassa suurimmat ja tehokkaimmat vastareaktiot.



Kuvio 6: Kilpailija-analyysin osa-alueet (Porter 1993, 73).

Kilpailija-analyysin ensimmäisen osa-alueen muodostaa kilpailijoiden tulevien päämäärien selvitys. Kilpailijan olemassa olevien päämäärien selvittäminen antaa viitteitä siitä, kuinka tyytyväinen kilpailija on nykyiseen asemaansa sekä tuloksiinsa. Tyytyväisyyden määrästä riippuu kilpailijan tarve muuttaa strategiaansa tulevaisuudessa; tyytyväinen kilpailija voi hyvin jatkaa samalla konseptilla, kun taas tyytymätön kilpailija on pakotettu tekemään muutoksia. (Porter 1993, 75.)

Toinen tärkeä osa-alue kilpailija-analyysissä on kilpailijoiden olettamusten selvittäminen. Nämä olettamukset voidaan käytännössä jakaa kahteen eri kategoriaan: olettamuksiin itsestään sekä olettamuksiin koko alasta ja siinä oleellisesti mukana oleviin muihin yrityksiin. Yritykset toimivat näiden olettamusten pohjalta. Olettamukset heijastuvat yrityksen toimiin ja ohjaavat niiden käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa. (Porter 1993, 84 - 85.) Esimerkiksi Pre-

mium-hotelliksi itsensä luokitteleva Radisson Blu voi yrittää välttää hintakilpailuun ryhtymistä koska mieltää tuotteensa kilpailijoita paremmaksi ja uskoo asiakkaidensa pysyvän uskollisena kilpailijoiden houkuttelevista tarjouksista huolimatta. Usein yritysten oletukset omasta tilanteestaan ovat joko erittäin tarkkoja tai hyvinkin epäselviä. Väärät oletukset ovat suuria riskitekijöitä, jotka vaikuttavat negatiivisesti yrityksen tulevaisuuteen. (Porter 1993, 84 - 85.) Jos Radisson Blu:n oletamus oman tuotteensa laadusta piti esimerkkitalanteessa paikkansa ja asiakkaat pysyvät uskollisena, saa se hintojen korkealla pitämisestä huomattavaa etua. Mutta jos oletamus olikin harhaa voi yhtiö huomata asiakkaidensa kaikkoavan ja asemansa horjuvan vain virheellisestä oletuksesta johtuen. Yritykselle itselleen väärin oletamusten karsiminen on hyvin tärkeää, samalla toivoen kilpailijoiden sortuvan niihin. (Porter 1993, 84 - 85.)

Porterin (1993, 90) kilpailija-analyysin kolmas osa-alue on kilpailijan nykyisen strategian toteuttaminen. Jokaisella yrityksellä on aina jonkinlainen strategia jossain muodossa. Yrityksen strategiaa voi käytännössä pitää sen toimintapolitiikkana eli tapana, johon kaikki sen toiminnot suhteutuvat; miten se kilpailee, mitkä ovat sen päämäärät ja mitkä ovat ne keinot joilla näihin päämääriin päästään. Yrityksen strategia rakentuu sisäisistä ja ulkopuolisista tekijöistä. Sisäisiä tekijöitä ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä sen päätöksentekijöiden mielenkiinnit ja arvot. Ulkopuolisiin tekijöihin lukeutuvat taas koko alan tekniset ja taloudelliset uhat sekä yhteiskunnan aiheuttamat odotukset. (Porter 1993, 10 - 18.)

Neljäs ja kilpailija-analyysin viimeinen osa-alue on kilpailijan tämänhetkisten valmiuksien tutkiminen. Kun analyysin muut osa-alueet (tulevat päämäärät, oletukset ja nykyinen strategia) vaikuttavat siihen, miten voimakkaita kilpailijan reaktiot ovat, vaikuttavat valmiudet kilpailijan kykyyn reagoida. Kilpailijan valmiuksia on mahdollista arvioida tämän vahvuuksien ja heikkouksien kautta. Heikkouksia ja vahvuuksia voi määrittää vertailemalla kilpailijan asemaa sekä resursseja tärkeimmissä kilpailutekijöissä kuten tuotteissa, jakelukanavissa, markkinoinnissa ja myynnissä, henkilöstön taidoissa ja kustannuksissa. (Porter 1993, 90 - 91; Pirttilä 2000, 77.)

Porter (1993, 101) jakaa kilpailija-analyysin teon kuuteen eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe koostuu tiedonkeruusta, toinen niiden yhdistelystä ja kolmas tietojen luetteloinnista. Neljäs vaihe koostuu tiedon analysoinnista, viides kommunikaatiosta strategiansuunnittelijalle ja viimeinen eli kuudes vaihe valmiista kilpailija-analyysistä. (Porter 1993, 101.)

Kilpailija-analyysin tuloksia hyödyntämällä yritys voi tehdä strategisesti parempia valintoja ja luoda kilpailuetua. Sen avulla yritys pysyy ajan tasalla vallitsevasta kilpailutilanteesta ja ymmärtää oman asemansa markkinoilla. Se myös auttaa ennakoimaan kilpailijoiden toimia ja varautumaan niihin etukäteen. Kilpailija-analyysi myös auttaa yritystä tuntemaan paremmin omat vahvuutensa sekä heikkoutensa kilpailijoihin verrattuna. Oma toimintaa on silloin hel-

pompi kehittää ja suunnata sellaiseen suuntaan joka tarpeelliseksi nähdään. Yritys voi joko vahvistaa omia heikkoja kohtiaan tai suunnata kehityksen omiin vahvuuksiinsa, joilla se pystyy erottumaan kilpailijoiden massasta entistä ehompana. (Pirttilä 2000, 170 - 172.)

4.2.2 Differointi

Porterin (1993, 58) mukaan yritysten välisessä kilpailussa on kolme perusstrategiaa: kustannusjohtajuus, keskittyminen ja differointi. Kun kustannusjohtajuus keskittyy kustannusten minimointiin ja keskittyminen johonkin tiettyyn kohteeseen panostamiseen on differoinnin perustana nousta esille uniikkiudella. Sen perusideana on yrityksen tuotteen tai palvelun differointi, eli jonkin uuden ja ainutlaatuisen luominen. Yritys pyrkii erottumaan kilpailijoiden massasta tuotteella, jota muilla ei ole, eivätkä he näin ollen pysty vastaamaan tuotteen synnyttämää kysyntään. (Porter 1993, 58 - 62.)

Differointiin voi olla erilaisia lähestymistapoja, esimerkiksi ylivertainen brändi ja imago (Apple-tietokoneet ja -puhelimet), erinomainen teknologia (Genelec-äänentoistolaitteet), loistavasti toimiva asiakaspalvelu (FedEx-postipalvelu) tai mikä tahansa muu ominaisuus. Yritykset voivat differoitua myös useammalla kuin yhdellä tavalla. Esimerkiksi yhdysvaltalainen rakennuskoneyritys Caterpillar on tunnettu niin kestävästä tuotteistaan kuin laajasta jälleenmyyntiverkosta sekä varaosapalvelusta. (Porter 1993, 60.)

Differointi on onnistuessaan hyvin pitkäaikainen strategia suurempien tuottojen saavuttamiseen, sillä se auttaa aikaansaamaan puolustusaseman viittä eri kilpailuvoimaa vastaan:

- Se lisää marginaaleja, jolloin tarvetta päästä matalaan kustannustasoon ei ole.
- Korkeammat marginaalit vähentävät tavarantoimittajien ja ostajien vaikutusvaltaa. Kun ostajilla ei ole vertailukelpoisia vaihtoehtoja, he eivät ole niin hintasensitiivisiä.
- Sen avulla on mahdollista eristäytyä kilpailusta, sillä asiakkaat ovat usein uskollisia suosimalleen tuotemerkille.
- Se lisää asiakasuskollisuutta, joka pakottaa kilpailijat asemaan, jossa on heidän on voitettava differoinnin luoma ainutlaatuisuus.
- Kun yritys on differoinnin avulla saavuttanut asiakasuskollisuuden, on se usein myös valmistautunut korvaavien tuotteiden varalle kilpailijoitaan paremmin. (Porter 1993, 61.)

Kuten yritystoimintaan yleensä, myös differoitumiseen liittyy tiettyjä riskitekijöitä. Yleistä esimerkiksi on että mitä pidemmälle yrityksen uuden uniikin tuotteen lanseerauksesta edetään, sitä enemmän alalle saapuu jäljittelijöitä, jotka syövät jo ansaittua kilpailuetua. Lisäksi ostajat tulevat ajan myötä yhä vaativammiksi, jolloin heidän tarpeensa hankkia differoitua

tuotetta saattaa yhtäkkiä laskea. Myös kustannuserot halvempiin tuotteisiin voivat jossain vaiheessa nousta liian suureksi, jotta asiakkaat pysyisivät enää uskollisena aiemmin suosimalleen merkille. Tällöin asiakkaat asettavat hinnan erityisominaisuuksien edelle. Differoinnin tuoman edun ylläpitoa voi siis jatkaa vain tiettyyn hintaeroon saakka. (Porter 1993, 70 - 71.)

5 Kokouspalveluiden nykyinen tarjonta Otaniemessä

Alati laajeneva Otaniemen ja Keilarannan alue kehittyy nopeasti tarjoten erilaisia mahdollisuuksia kokousten järjestämiseen. Tämä opinnäytetyön empiirinen osio auttaa ymmärtämään kokouspalveluiden nykytilaa alueella. Aluksi keskitytään toimeksiantajahotellin nykytilan kuvaamiseen. Luvuissa selvitetään muun muassa hotellin strategiaa ja kokouskonsepteja sekä itse kokoustilojen fyysisiä ominaisuuksia ja varustustasoa. Tämän jälkeen vuorossa on alueen muiden kilpailijoiden vertailu. Aineistoa kuvaukseen haettiin niin paikan päältä havainnoimalla ja haastattelemalla, kuin kirjallisista lähteistä joko painettua sanaa tai internet-sivuja, erityisesti Espoon kaupungin virallista kokousopasta ja venuu.fi sekä kokouspaikat.com kokoushaku sivuja lähteenä käyttäen.

5.1 Radisson Blu Espoo: Aalto, Laine ja Rantasauna

Kuten kaikki Radisson Blu hotellit, myös Radisson Blu Espoo on laadukas hotelli, joka pyrkii erottumaan kilpailijoista asiakaslähtöisyydellä. Tästä esimerkkinä on 100 % Guest Satisfaction Guarantee - palvelutakuu sekä Yes I Can! - palveluasenne. (Radisson Blu 2013b.) Kokouksissa hotellilla on käytössä Radisson Blu:n oma Experience Meetings - kokouskonsepti. (Rezidor Hotel Group 2012a.)

Hotellilla on kaksi pääasiallista kokoustilaa, noin neljäkymmenen hengen kokoustilat Aalto ja Laine. Lisäksi kokouskäyttöön on mahdollista varustaa myös hotellin kattokerroksesta löytyvä saunatila Rantasauna. (Visit Espoo 2014.)

Hotellin ensimmäisessä kerroksessa sijaitsevat kokoustilat Aalto ja Laine sijaitsevat ovat käytännössä toistensa peilikuvat tarjoten identtiset kokousmahdollisuudet. Kummatkin ovat 44 neliömetrin kokoisia ja kokousvieraita niihin mahtuu kuudentoista hengen diplomaattipöydästä luokkamuodon neljäkymmeneen henkeen. Huoneet ovat valoisia ja raikkaita ja niistä löytyvät kaikki tärkeimmät kokousvälineet. Huoneissa on langaton internet ja videotykki sekä valko- ja fläppitaulut esitysten visualisoitiin. Myös laadukas äänentoistojärjestelmä on pyynnöstä saatavilla. (Visit Espoo 2014.)

Hotellin kattokerroksesta löytyy saunakabinetti Rantasauna, joka mahdollistaa kokouksen kahdentoista hengen diplomaattipöydän äärellä. Tilassa on myös erillään oleva pukuhuo-

nenurkkaus, hienot maisemat Laajalahden suuntaan avaava kattoterassi ja tilava sauna, josta on pääsy hotellin uima-altaalle. Myös koko saunakerroksen vuokraaminen on mahdollista, jolloin tilaa kolmessa saunassa on jopa 30 hengelle. Rantasaunan kokousvarustus on identtinen ensimmäisten kerrosten kokoushuoneiden kanssa, mutta sieltä löytyy datatykin lisäksi myös taulutelevisio. (Visit Espoo 2014.)

Kaikkiin kolmeen kokoustilaan on saatavilla erilaisia kokousmenuja ja kokousvieraat voivat myös nauttia lounaan tai illallisen hotellin à la carte -ravintola Rannassa. Kokousvieraiden käytössä on myös 24/7 Business Centre ja mahdollisuus virkistäytymiseen viereisessä Unisport-kuntokeskuksessa. (Visit Espoo 2014; Wikström 2014a.)

5.1.1 Experience Meetings

Experience Meetings on Radisson Blu -ketjun vuoden 2012 lopulla lanseerattu kokous- ja tapahtumakonsepti, joka on käytössä kaikissa ketjun hotelleissa ympäri maailman. Konseptin avulla pyritään saamaan kaikki tapahtuman eri osa-alueet (toimivat ryhmätyötilat, ravitseva ruoka, viihtyisyys ja palvelu, tyytyväisyystakuu sekä kestävä kehitys) toimimaan harmoniassa ja tasapainossa, perusajatuksena olla erilainen kokouselämys, joka piristää kokousvieraan päivää. Kokousvieraat pysyvät virkeänä koko kokouksen tai kokouspäivän ajan. Näin ollen päätöksenteko ei uuvuta johtaen lopulta parempiin ja tehokkaampiin tuloksiin. (Radisson Blu 2014b; Radisson Blu 2014c; Wikström 2014a.)

Konseptilla on kolme tunnuselementtiä: Brain Food, Brain Box, sekä ilmainen laajakaista. Brain Food on erityisesti kokouksille ja konferensseille suunniteltu ruokakonsepti, joka takaa mahdollisimman laadukkaan ravinnon aivotoiminnalle ja verensokerille ylläpitäen näin kokousvieraan reagointi-, keskittymis- ja oppimiskykyä laskien samalla stressin tasoa. Brain Foodin periaatteisiin kuuluu puhtaus, tuoreus, paikallisuus sekä lihan käytön vähentäminen ja kalan, kokojyvätuotteiden, hedelmien sekä vihannesten käyttö. (Radisson Blu 2014b; Radisson Blu 2014f.)

Brain Box -huone on Experience Meetings -konseptiin suunniteltu pienempi kokoushuone, joka on joustava erilaiseen ja luovaan ajatteluun innostava tila. Perustavana ajatuksena huone suunnitellaan niin, että se rohkaisee inspiroivaan ajatteluun, on pirteästi sisutettu, mutta helposti muokattavissa myös perinteiseksi kokoustilaksi. Radisson Blu Espoossa Brain Box -huoneita ei vielä ole, mutta niiden käyttöönottoa tulevaisuudessa ollaan vakavasti harkittu. (Radisson Blu 2013a; Wikström 2014a.)

Kolmas Experience Meetings -konseptin tunnuselementti on ilmainen laajakaista. Kuten kaikissa Suomen Radisson Blu -hotelleissa, myös Espoossa on asiakkaille tarjolla maksuton ja nopea langaton internet-yhteys. (Radisson Blu 2014b.)

5.1.2 Log Out Zone

Vuonna 2013 Suomen Radisson Blu -hotelleissa otettiin käyttöön strategiauudistus, jossa jokaiselle hotellille luodaan oma uniikki markkinointislogan, joka myös näkyy hotellin jokapäiväisessä toiminnassa. Radisson Blu Espoon uudeksi tunnuslauseeksi lanseerattiin tämän uudistuksen myötä Log Out Zone. (Radisson Blu 2014g.)

Log Out Zone pyrkii kuvaamaan sitä tunnelmaa, jonka suuntaan Radisson Blu Espoota ollaan lähitulevaisuudessa viemässä. Hotelliala kokonaisuutena pyrkii tarjoamaan nykyään entistä enemmän mahdollisuuksia hyvinvointiin. Kiireen keskellä mahdollisuus asettua aloilleen, ”downshiftata” eli hidastaa tahtia ja panostaa oman olonsa maksimointiin ovat tämän hetken suurimpia trendejä. (SpaFinder 2013.)

Juuri downshiftaus tulee olemaan Radisson Blu Espoon ja Log Out Zone -konseptin ydin. Radisson Blu Espoo tulee muuttumaan ”businessresortiksi”, paikaksi jossa asiakas voi rentoutua sekä energisoitua. Hotelli tulisi olemaan paikka jossa levähtää arjen kiireistä niin liikematkustajille kuin myös lomaviettäjäille. Konseptissa tullaan käyttämään hyväksi hotellin hyvää sijaintia; merenranta suunnilleen yhtä kaukana niin Laajalahden luonnonsuojelualueesta kuin Suomen ”omasta piilaaksosta” Otaniemen ja Keilaniemen liike- ja tutkimuskeskuksista. Log Out Zonen lupaus on että Radisson Blu Espoossa luonto ja teknologia kohtaavat. (Strandberg 2014.)

Käytännössä Log Out Zonen -konsepti tulee näkymään kaikessa hotellin toiminnassa pyrkien tarjoamaan asiakkaille kokonaisvaltaista hyvinvoinnin tunnetta; hyvää ja terveellistä ruokaa, mahdollisuutta levätä rauhassa sekä tarjota myös mieltä ja tuottavuutta virittäviä virkistysmahdollisuuksia, liikuntaa tai sosiaalista kanssakäymistä. Se tulee olemaan jatkuva prosessi, johon ei päädytä vaan joka kehittyy kokoajan. Tavoitteena on muodostaa hotellista aito sekä merkityksellinen tukikohta ja ”Log Out Club,” joka yhdistää alueen toimijoita muullakin tavoin kuin pelkkänä yösiijana. (Strandberg 2014.)

Konseptin käyttöönotto näkyy Radisson Blu Espoossa jo joissakin osastoissa. Hotellin sängyt on suunniteltu yhdessä Finlaysonin kanssa, jotta hotellivieras saa mahdollisimman hyvät yöunet keräten energiaa tulevaa päivää varten. Log Out Clubin alaisuudessa on alettu pitää viikoittaista lenkkikerhoa, jossa lähialueilla työskentelevät voivat aloittaa aamunsa lenkillä Radisson Blu Espoon lähialueilla sekä sauna ja syödä aamupalan hotellilla. Myös hotellin Ravintola

Rantaan on kehitetty terveellisiä Log Out Zone -ruoka-annoksia ja Log Out Hour -tarjouksia. Kokouspalveluissa Log Out Zone -konseptilla on kokeiltu erilaisia virikkeellisiä tauko-ohjelmia yhteistyössä esimerkiksi viereisen Unisport-kuntosalin kanssa. (Radisson Blu 2014a; Wikström 2014b.)

5.1.3 Vastuullisuus

Kaikki Radisson Blu hotellit noudattavat sisäistä vastuullisen liiketoiminnan ohjeistusta. Hotellit painottavat kolmea vastuullisuuden pääaluetta: hotellin työntekijöiden ja asiakkaiden terveyttä ja turvallisuutta, sosiaalisten ja etnisten seikkojen huomioonottamista ja kunnioittamista niin yhtiön sisällä kuin ympäröivässä yhteiskunnassa sekä negatiivisen ympäristön kuormittamisen vähentämistä. (Rezidor Hotel Group 2012b.)

Radisson Blun standardeihin kuuluu esimerkiksi sähkön ja veden kulutuksen vähentämiseen pyrkiminen, johon pyritään esimerkiksi energiaa säästävillä ja tunnistimin toimivilla lampuilla, vettä säästävillä suihkuilla tai hotellivieraiden pyyhkeiden tarpeettoman pesun vähentämisellä (Radisson Blu 2013c). Asiakas voi valita haluaako uuden pyyhkeen joka päivä vai käyttääkö samaa useammin säästäen näin ympäristöä. Hotellit myös siirtyvät etenevissä määrin ympäristöystävällisten tuotteiden käyttämiseen, kierrättävät ja kehittävät kestäväää kehitystä tukevia uusia jätteidenkäsittelymenetelmiä. (Radisson Blu 2012.)

Asiakkaiden hyvinvoinnin takaamiseksi pyritään Radisson Blu Espoossa pitämään huoneiden ja kokoustilojen ilmanlaatu hyvänä. Hotelli on täysin savuton ja lisäksi kaikki huoneet sopivat myös allergikoille. Huoneiden sängyt mukautuvat asiakkaan ergonomian mukaan, ja peitteet voi halutessaan vaihtaa allergia- ja astmaliiton hyväksymiin Joutsentuotteisiin. (Radisson Blu 2012.)

Ruokapuolella vastuullisuus näkyy erityisesti kokousvieraille ja yrityslounastajille kehitetyssä terveellisen ruoan Brain Food -konseptissa. Vieraille pyritään tarjoamaan verensokerin tasaisena pitävää ruokaa, joka pitää aivot erityisen virkeänä ja parantaa oppimis- ja keskittymiskykyä kokouksissa. Ruoka on tuoretta, se on tuotettu lähellä ja on ympäristöystävällistä. (Radisson Blu 2011a.)

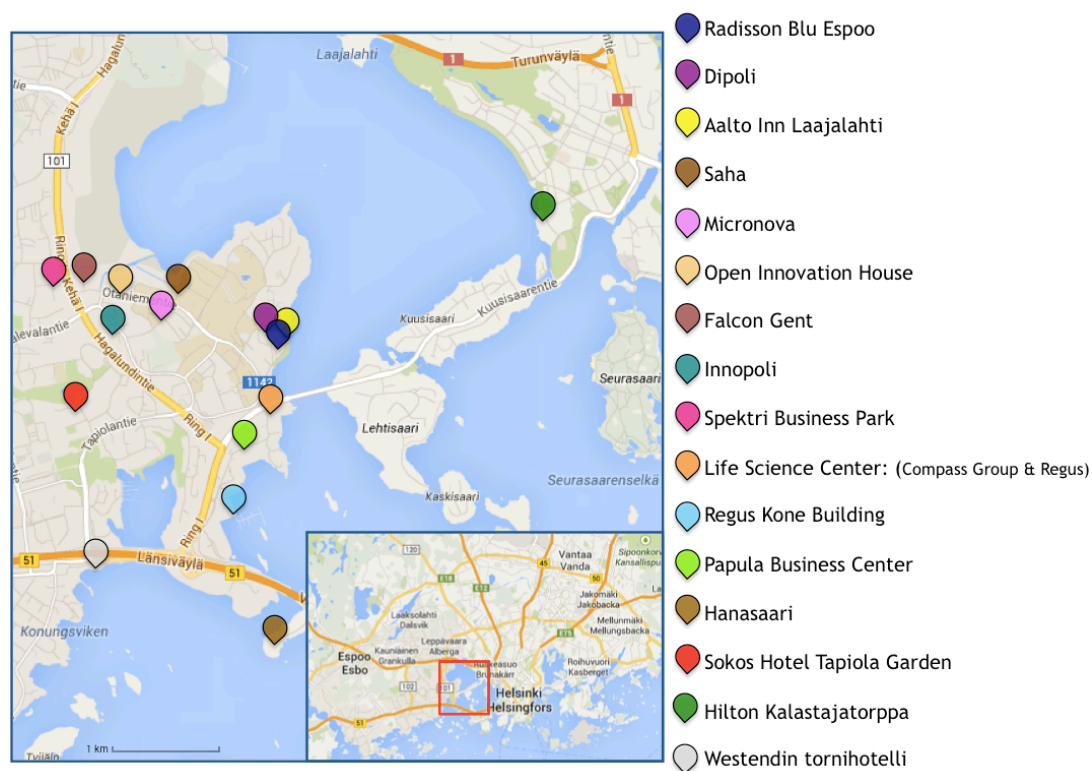
Radisson Blu hotellit ottavat myös osaa ja järjestävät erilaisia vastuullisuuteen kannustavia tempauksia. Esimerkkinä tästä voidaan pitää vaikkapa valojen himmentämistä jokavuotisessa WWF:n Earth Hourissa tai Rezidor Groupin omaa vuosittaista Responsible Business Action Monthia (RBAM). (Rezidor Hotel Group 2012b) Esimerkiksi vuoden 2013 Responsible Business Action Monthissa Radisson Blu Espoon työntekijät siivosivat hotellin lähialuetta ja luovuttivat

verta Suomen Punaiselle Ristille, tekivät vastavierailuja lähiseudun päiväkodin kanssa sekä lahjoittivat leivoksia Helsinki Mission senioreiden lauluiltoihin (Espressi.com 2013.)

Tunnustuksena vastuullisuudesta ja ympäristöasioiden kiitettävästä hoitamisesta Radisson Blu on ensimmäisenä hotelliketjuna Suomessa saanut Pohjoismaisen ympäristömerkki Joutsenmerkin jokaiselle hotellilleen mukaan lukien Radisson Blu Espoon (S-Ryhmä 2013). Lisäksi Rezidor Hotel Group on valittu maailman eettisimmäksi hotelliyrietykseksi (Rezidor Hotel Group 2013).

5.2 Otaniemen ja sen lähialueiden muut kokouspaikat

Radisson Blu Espoo sijaitsee Espoon Otaniemen kaupunginosassa. Otaniemi on yliopistokampusalue, jossa työskentelee ja opiskelee yli 30 000 ihmistä. Otaniemessä on muun muassa Dipolin kongressikeskus ja suuri määrä tutkimuskeskuksia sekä tietotekniikan alan yrityksiä. Osin tästä syystä Otaniemen ja siihen kuuluvan Keilaniemen aluetta onkin alettu kutsua Suomen omaksi Piilaaksoksi, tieteen ja liiketoiminnan keskuksiksi. (Länsiväylä 2013; Kuronen 2013, 32 - 35.) Kokous- ja kongressitiloista ei siis Otaniemen alueella ole puutetta. Seuraavissa kappaleissa esitellään tärkeimmät Radisson Blu Espoon kilpailijat eli alueen muut kokoustilojen järjestäjät.



Kuvio 7: Otaniemen ja sen lähialueiden kokouspaikkojen sijainti kartalla

Oheisessa kartassa näemme Radisson Blu Espoon ja sen kilpailijoiden sijainnin kartalla. Otaniemen ja Keilaniemen alueen rajaa etelästä Länsiväylän moottoritie, lännestä Kehä I:n kehätie ja pohjoisesta sekä idästä Suomenlahteen kuuluva Laajalahti. Radisson Blu Espoo on merkitty kartalla tummansinisellä ja kilpailijat kukin omalla värillään. Karttaa analysoimalla näkee, että jo kahden kilometrin säteellä hotellista sijaitsee noin kymmenen muuta kokouspalvelua. Suuri osa kokouspalveluista on keskittynyt Otaniemeen, joko Radisson Blu Espoon lähetyville Otarantaan tai Kehä I:n varrelle Otaniemen Maariin. Lisäksi Kuusisaarentien eteläpuolella Keilaniemen yrityskeskityksessä on useampi kokouspalvelu.

5.2.1 Dipoli

Heti Radisson Blu Espoon vieressä sijaitsee yksi Suomen merkittävimmistä kokous- ja kongressikeskuksista, Aalto-yliopiston Dipoli. Dipolissa on yhteensä 19 erikokoista kokous- ja kongressihuonetta pienistä 8 hengen tiloista isompiin auditorioihin, joista suurimpaan mahtuu samanaikaisesti 250 henkeä. Kokousjärjestäjä voi myös yhdistää juhlasaleja, jolloin tilaa saadaan jopa 600 - 1500 henkilölle. Tilat ovat varustettu kokoustilojen vakiovarusteilla: videotykillä, valkokankaalla, internet-yhteydellä. Radisson Blu Espoon palveluihin verrattuna Dipoli erottuu edukseen tarjoamalla asiakkaalle kannettavan tietokoneen ja langattoman hiiren sekä isompiin tiloihin sopivia kokousteknisiä lisälaitteita kuten kuulutusjärjestelmän, tulkkauslaitteiston ja tunnelmavalaistuksia. Dipolista löytyy myös kaksi ravintolaa. (Visit Espoo 2014.)

Radisson Blu Espoolla ja Dipolilla on pitkä yhteinen historia, sillä hotelli toimi aiemmin kongressikeskuksen nimikkohotellina, ja osa asiakkaista tuntee hotellin vieläkin virheellisesti vanhoista nimistä virheellisesti koostuvana Radisson SAS Dipolina. Dipoli ei muutenkaan ole pelkkä kilpailija, vaan myös tärkeä yhteistyökumppani. Esimerkiksi suuret kongressit eivät ole Radisson Blu Espoon pienissä kokoustiloissa mahdollisia, mutta Dipolin kongressivieraiden majoittamisessa hotelli on sijaintinsa takia huomattavalla etusijalla. (Wikström 2014a.)

Dipoli myytiin vuoden 2013 joulukuussa Aalto-ylioppilaskunnan opiskelijoilta itse Aalto-yliopistolle. Samalla myös kerrottiin talolle suunniteltavan remonttia vuodelle 2015. (Tekniikka & Talous 2013.) Dipolin kokoluokan kongressikeskuksen mahdollinen sulkeutuminen tulee välttämättä vaikuttamaan myös Radisson Blu Espoon toimintaan.

5.2.2 Aalto-yliopiston muut tilat

Dipolin lisäksi Aalto-yliopistolla on ympäri Otaniemeä myös muita kokoustiloja, joita ulkopuoliset kokousasiakkaat voivat vapaasti vuokrata. Radisson Blu Espoon ja Dipolin välissä sijaitsee Aalto Inn Laajalahden tutkijahotelli, josta löytyy yksi kokous- ja saunatila. Tila on varustettu yhdellä 20 hengen diplomipöydällä sekä samassa tilassa olevalla pienemmällä kymmenen hen-

gen pyöreällä pöydällä. Tilassa on langaton internet, televisioita sekä fläppitauluja, mutta ei videotykkiä valkokankaalla. Kuten Dipolin kanssa, Radisson Blu Espoo tekee yhteistyötä myös Aalto Inn Laajalahden kanssa esimerkiksi toimimalla sen ulkoistettuna vastaanottona. Aalto Inn -rakennuksessa ei ole ravintolaa, mutta Aalto-yliopisto mahdollistaa ravintola- ja catering-palveluiden tilaamiseen Sahaan Otaniemen alueen Sodexo- ja Amica-ravintoloista. Sama periaate koskee myös muita tässä luvussa esiteltäviä Aalto-yliopiston tiloja. (Aalto 2014.)

Noin kilometrin päässä Radisson Blu Espoosta sijaitsee yksi Otaniemen vanhimmista tiilirakennuksista, kokous- ja juhlatila Saha. Sahassa on jopa 120 hengen teatterimuodon mahdollistava isompi sali sekä viereinen pienempi kokoushuone. Tilat voidaan kalustaa hyvin joustavasti asiakkaan toivomaan muotoon. Sahan kokoustekniikka sisältää useamman datatykin, äänentoiston erilaisilla mikrofoni vaihtoehdoilla langattoman internetin sekä paljon muuta multimediaa. (Aalto 2014.)

Neljäsataa metriä Sahasta lounaaseen sijaitsee Aalto-yliopiston ja teknologian tutkimuskeskus VTT:n mikro- ja nanoteknologiakeskus Micronova. Micronovasta löytyy kaksi kokoustilaa, isompi 70 hengen luokkamuodon mahdollistava sali sekä pienempi 30 hengen sali. Saleissa on langaton internet-yhteys, datatykit valkokankaalla sekä äänentoistomahdollisuus. Muista tämän luvun Aalto-yliopiston tiloista poiketen Micronova-rakennuksessa on myös ravintola. (Aalto 2014.)

Vajaa puoli kilometriä Micronovasta luoteeseen sijaitsee Aalto yliopistokiinteistöjen omistama Open Innovation House, jossa työskentelee muun muassa Nokian, Microsoftin, Wärtsilän sekä yliopiston henkilöstöä. Talosta löytyy varattavissa oleva seminaarisali, joka mahdollistaa auditoriotyylisten luentojen sekä juhlatilaisuuksien järjestämisen 60-100 hengelle. Salin vieressä on neljä pienempää ryhmätyötilaa kahdeksalle hengelle. Kokoustekniikka tilassa on langaton internet, datatykki ja plasmatelevisiot sekä äänentoistovälineet. (Aalto 2014.)

Yliopistolla on yksi kokoushuone Otaniemen toisella laidalla Kehä I:n vieressä sijaitsevassa Innopoli 3:n D-rakennuksessa. Falcon Gent kokous- ja juhlatilassa on 20 hengen diplomipöytä sekä kaksi liikuteltavaa 8 hengen pöytää. Tilasta löytyy langaton internet sekä plasma-televisiot. (Aalto 2014.)

5.2.3 Technopolis: Innopoli 1, 2 ja 3

Otaniemen kampusalueen länsiosissa noin kahden kilometrin päässä Radisson Blu Espoosta sijaitsevat toimitiloja vuokraavan kiinteistöyhtiö Technopolisin Innopoli 1 ja Innopoli 2 -rakennukset. Kahdesta rakennuksesta muodostuva kongressikeskus tarjoaa tilat yli kolmelle sadalle yritykselle. Kokoustiloja Innopolissa on 34, joiden lisäksi keskuksessa on kaksi vi-

deoneuvotteluhuonetta. Suurin osa neuvotteluhuoneista on Radisson Blu Espoon kokoustilojen kokoluokkaa olevia enimmillään 33 henkilölle tarkoitettuja tiloja, suuremmille tapahtumille on 108 hengen auditorio tai 200 hengen seminaaritila. Kokoustekniikka on jokaisessa tilassa nykyaikainen ja esimerkiksi langaton internet sekä projektorit kuuluvat vakiovarustukseen. Kokoustilojen lisäksi Innopolissa toimii kokousasiakkaiden iloksi myös kaksi ravintolaa, kuntosali ja hieroja, parturikampaamo sekä autopesula. (Visit Espoo 2014; Technopolis 2013a.)

Joulukuussa 2013 Technopolis osti Innopoli 1:n ja 2:n lähellä sijainneen Falcon Business Parkin kiinteistön ja nimesi sen Innopoli 3:ksi. Innopoli 3 koostuu neljästä rakennuksesta, jossa on toimitiloja jopa 1200 työntekijälle ja usealle eri yritykselle, joista suurimpana Samsung. Kokoustilat ovat tällä hetkellä talon sisäisessä käytössä Aalto-yliopiston omistamaa Falcon Gent -tilaa lukuun ottamatta, mutta tulevaisuudessa Technopoliksen suunnitelmana on sulauttaa Innopoli 3 yhteen Innopoli 1:n ja 2:n kanssa, ja luoda näin entistä enemmän vaihtoehtoja niin pysyvien toimitilojen kuin yksittäisten kokousvarausten tarpeisiin. (Technopolis 2013b; Technopolis 2014; Falcon Business Park 2014.)

5.2.4 Spektri Business Park

Innopoli 3:a vastapäätä Kehä I:n länsipuolella sijaitsee toinen toimitiloja vuokraava yrityskeskus, Spektri Business Park. Se koostuu viidestä toimistotalosta, jotka tarjoavat toimitilat yli 80 yritykselle. Spektrissä on 14 erilaista kokoustilaa, joista kaikki ovat kokoluokaltaan verrattavissa Radisson Blu Espoon kokoustiloihin. Kokoustilat ovat 4 - 40 hengelle, mutta niitä voi yhdistää 80 hengen saleiksi. Lisäksi Spektrissä on auditoriotila 96 hengelle sekä neljä 12-25 hengen saunatilaa, jotka voi vuokrata myös kokouskäyttöön. (Spektri Business Park 2014.)

Kokoustilat on varustettu langattomalla internetillä, datatykillä tai televisiolla ja äänentoistomahdollisuuksilla. Lisäksi Spektrissä on videoneuvotteluhuoneita, joissa on mahdollista järjestää langattomia mannertenvälisiä videoneuvotteluita. Spektrissä on kaksi ravintolaa, jotka huolehtivat kokousten ruokatarjoiluista ja kahvituksista. (Visit Espoo 2014; Kokouspaikat.com 2014b.)

5.2.5 Toimistohotellit

Otaniemen lähialueilla toimii myös toimistohotelleja, jotka vuokraavat pienemmille yrityksille joustavia toimisto- ja kokousmahdollisuuksia. Näin yritysten ei tarvitse sitoutua tiettyyn tilaan pidemmäksi aikaa, mutta pystyvät tarjoamaan työntekijöilleen ja asiakkailleen edustavat ja imagoa parantavat tilat suhteellisen pienellä panostuksella. Toimistohotellit vuokraavat myös pienempiä Radisson Blu Espoon kokoustiloja vastaavia kokoustiloja.

Aivan Otaniemen rajalla Keilaniemen pohjoisosissa, vain 500 metriä Radisson Blu Espoosta sijaitsevat Life Science Centerin (LSC) toimistorakennukset, joista löytyy toimistohotelli Compass Groupin kokoustilat. Kokoustiloihin kuuluu kaksi noin kahdenkymmenen hengen kokoustilaa, yksi kahdeksan hengen kokoustila sekä noin kahdenkymmenen hengen maisemakabinetti/saunatila. Lisäksi tarjolla on myös auditoriotila, joka mahdollistaa 150 hengen konferenssin tai jopa 250 hengen cocktail-tilaisuuden. Kokoustiloissa on langaton internet sekä kokoustarvikkeet, lisämaksusta myös videoneuvottelulaitteisto. (Compass Group 2014.)

Myös toinen toimistohotelli, Regus tarjoaa kokoustilojen vuokraamista Life Science Centerissä. Tarjolla on kolme kokoushuonetta, joista pienin on kahdelle hengelle, keskikokoinen neljälle ja suurin kahdelletoista hengelle. Suurimmassa kokoustilassa on 12 hengen yhtenäinen diplomaattipöytä, langaton internet-yhteys sekä valkotaulu. Lisämaksusta tilaan on saatavilla myös lisävarustelua kuten LCD-projektori ja videoneuvotteluvälineet sekä ruokatarjoilut. (Venuu.fi 2014; Regus 2014.)

Reguksella on toimistohotelleja ympäri pääkaupunkiseutua ja sillä on myös toinen tila Keilaniemessä Keilasataman Kone Buildingissa. Matkaa Radisson Blu Espooseen on puolitoista kilometriä. Regus Kone Building sisältää kolme kokoushuonetta, joista pienin on kahdelle hengelle, toinen kymmenelle ja suurin 14 hengelle. Tiloissa on langaton internet, valko- ja fläppitaulut, mahdollisuus videoneuvotteluun ja ravintolatarjoiluun. (Visit Espoo 2014; Kokouspaikat.com 2014a.)

Keilaniemen yrityskeskittymän keskellä, alle kilometrin päässä Radisson Blu Espoosta sijaitsee toimistohotelli Papula Business Centerin Keilaniemen toimipiste. Keilaniemen toimistohotellissa on neljä vuokrattavaa kokoustilaa, joista kaksi kymmenelle hengelle, yksi neljälle hengelle sekä saunatila kymmenen hengen kokouksiin tai suurempiin vapaamuotoisiin tapahtumiin. Kaikissa tiloissa on langaton internet-yhteys, videoneuvotteluyhteydet, iso LCD-näyttö sekä mahdollisuudet ruokailuun joko tilassa tarjoiltuna tai kiinteistön ravintolassa. (Papula Business Center 2014.)

5.2.6 Hanasaari

Kokous- ja kongressitiloja tarjoava Hanasaaren ruotsalais-suomalainen kulttuurikeskus ja kongressihotelli sijaitsee Keilaniemen eteläpuolella Länsiväylän varrella olevalla pienellä Hanasaaren saarella. Radisson Blu Espooseen keskukselta on matkaa kolme kilometriä. Hanasaaren saarella on kahdeksan erilaista kokoustilaa joista seitsemän on Radisson Blu Espoon kokoustiloihin verrattavissa olevaa kokoushuonetta ja yksi hieman isompi kuudenkymmenen hengen kokoustila. Lisäksi keskukselta löytyy yksi neljäntoista hengen saunakabinetti sekä kaksi huo-

mattavasti suurempaa tilaa; sadan hengen kongressisali sekä 240 hengen auditorio. (Hanaholmen - Hanasaari 2014.)

Koko Hanasaari on katettu langattomalla wlan-verkolla, jonka lisäksi kaikissa kokoustiloissa on joko televisio tai dataprojektori. Lisäksi sekä kongressisalissa että auditoriossa on myös mahdollisuus erilaisiin tulkkauspalveluihin, mikrofonien ja äänentoiston tehokäyttöön sekä nettilähetysiin. Myös erikoistunut kokousteknikko palvelee. Keskuksessa on 240 hengen à la carte- ja lounasravintola, saunaosasto ja uima-allas sekä mahdollisuus erilaisiin virkistysaktiviteetteihin. (Hanaholmen - Hanasaari 2014.)

5.2.7 Sokos Hotel Tapiola Garden

Otaniemen viereisestä Tapiolasta löytyy myös Sokos Hotel Tapiola Garden. Hotelli sijaitsee reilun kahden kilometrin päässä Radisson Blu Espoosta ja siitä on hyvät yhteydet niin Otaniemeen kuin Keilaniemeen. Lisäksi Tapiola itsessään on yksi Espoon suurimmista liikekeskuksista, joten asiakasvirtaa on myös sieltä.

Sekä Radisson Blu että Sokos Hotels -hotelliketjut ovat molemmat Sokotel Oy:n alaisuudessa, joten Tapiola Garden on yhteistyössä Radisson Blu Espoon kanssa. Kokoustilojen täyttämässä hotellit joutuvat kuitenkin kilpailemaan samasta asiakaskunnasta, joten myös Tapiola Garden oli sopiva ottaa mukaan vertailukohtaksi.

Sokos Hotel Tapiola Gardenissa on kolme kokoustilaa 12 - 28 hengelle. Lisäksi hotellin vieressä sijaitseva Kino Tapiola on mahdollista vuokrata auditoriokäyttöön jopa 180 hengelle. Kuten Radisson Blu Espoosakin, on myös Tapiola Gardenissa mahdollista vuokrata 12 hengen saunakabinetti kokouskäyttöön. Kaikissa kokoustiloissa on nykyaikainen kokoustekniikka. (Sokos Hotels 2014; Visit Espoo 2014.)

5.2.8 Hilton Helsinki Kalastajatorppa

Radisson Blu Espoon sijaitessa aivan Helsingin kaupungin rajalla on hyvä huomioda myös hotellia vastapäätä Laajalahden itäisellä, Helsingin puoleisella rannalla sijaitseva Kalastajatorpan Hilton -hotelli. Vaikka kyseinen hotelli sijaitseekin toisessa kaupungissa, on sen ja Radisson Blu Espoon välillä matkaa läheisten Lehtisaaren ja Kuusisaaren kautta vain hiiveneen yli kolme kilometriä.

Hilton Helsinki Kalastajatorppa on perinteiltään ja kokoluokaltaan kongressikeskus Dipoliin verrattavissa oleva kokous- ja kongressihotelli. Sillä on 22 kokoluokaltaan ja joustavuudeltaan erilaista kokoustilaa. Näistä kymmenen on pienempiä 8 - 16 hengen kokoustiloja, eli suunnil-

leen samankokoisia Radisson Blu Espoon Aallon ja Laineen kanssa. Muut tilat ovat suurempia ja muokattavissa kokouspöytämuodoista suurimmillaan 500 hengen juhlatilaksi. Hotellin kokoustekniikka on nykyaikainen sisältäen muun muassa 24h Business Centerin, langattoman internetin sekä käyttäjäystävälliset kuva- ja äänilaitteistot. Hotellissa on kokoustilojen lisäksi kaksi erillistä ravintolaa sekä baari, saunatilat uima-altaineen ja hierojapalveluineen, kuntosali, kuusi tenniskenttää ja oma yksityisranta. (Hilton Nordics 2014; Hravintolat 2014.)

5.2.9 Westendin uusi tornihotelli

Jo alueella toimivien tekijöiden lisäksi kannattaa seurata myös uusia tulokkaita. Yksi sellainen on Keilaniemen toiselle puolelle, Länsiväylän varteen Westendinsolmuun suunnitteilla oleva Marriott-kylpylä- ja kongressihotelli. Hotelli tulisi sijaistamaan vain kolmen kilometrin päässä Radisson Blu Espoosta ja kilometrin päässä Sokos Hotelli Tapiola Gardenista, joten se tulisi kilpailemaan samoista Keilaniemen bisnesasiakkaista.

Tornihotellin piti alkuperäisen suunnitelman mukaan valmistua jo vuonna 2012, mutta erilaiset valitukset ovat viivästyttäneet hotellihanketta usealla vuodella, eikä hotellin rakennustöitä ole vielä aloitettu. Viimeisimpien suunnitelmien mukaan hotellin rakennus kuitenkin aloitetaan vuoden 2014 syksyllä. (Hannula 2013; Korkman 2013.)

Tornihotellin kokouspalveluista ei vielä ole mitään konkreettista informaatiota, ja suunnitelmat voivat hyvinkin vielä tulevaisuudessa muuttua, mutta todennäköistä kuitenkin on että valmistuessaan kongressihotelliksi kutsuttu tornihotelli tulee olemaan varteenotettava haastaja alueen muille toimijoille. Asiakkaat olisi hyvä saada sitoutettua uskollisiksi jo nyt ennen kuin uusi kilpailija pääsee markkinoille.

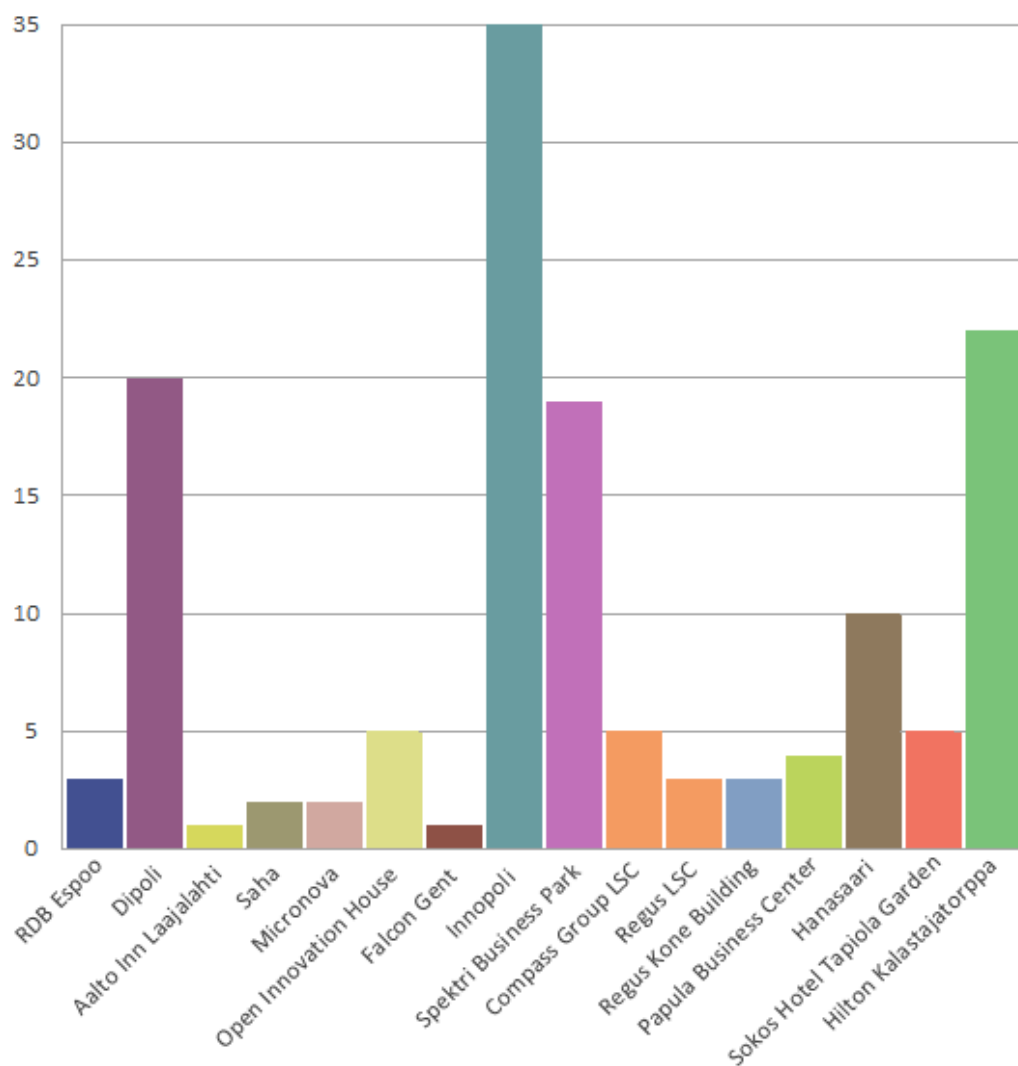
5.3 Kilpailijavertailun tulokset

Kuten kilpailevien kokouspalveluiden esittelyä tarkasteltaessa saattoi huomata, Radisson Blu Espoon kokouspalvelulla on Otaniemessä monia kilpailijoita. Jo viereiset naapuritalot Dipoli ja Aalto Inn Laajalahti pystyvät kilpailemaan myös hotelliin majoittuvista kokousvieraista. Lisäksi Otaniemen länsipuolelle keskittyneet Aalto-yliopiston muut kokouspaikat sekä varsinkin yrityskeskukset Innopoli ja Spektri Business Park tarjoavat moninkertaisen määrän kokoustilavaihtoehtoja Radisson Blu Espooseen verrattuna.

Otaniemen eteläpuolella olevan Keilaniemen alueen kokouspalvelutarjonta koostuu täysin toimistohotellien kokoustiloista. Alueella ei ole suuria kongressikeskuksia tai hotelleja. Lähimpänä Radisson Blu Espoota olevan Life Science Centerin, Kone Buildingin ja Papula Bu-

siness Centerin toimistohotellit tarjoavat kukin melko lailla yhtä montaa kokoustilaa kuin Radisson Blu Espoo.

Vertailun muut kokouspalvelut Hanasaari, Sokos Hotel Tapiola Garden ja Hilton Kalastajatorppa sijoittuvat hieman hajanaisemmin Otaniemen ja Keilaniemen lähialueille. Nämä kolme ovat Radisson Blu Espoon lisäksi vertailun ainoat hotellit ja ainoat, jotka tarjoavat kokousvierailensa majoituksen samassa paikassa. Sokos Hotel Tapiola on kolmikosta lähimpänä Radisson Blu Espoon kokoustilatarjontaa Hanasaaren ja varsinkin Hilton Kalastajatorpan tarjonnan ollessa huomattavasti suurempi.



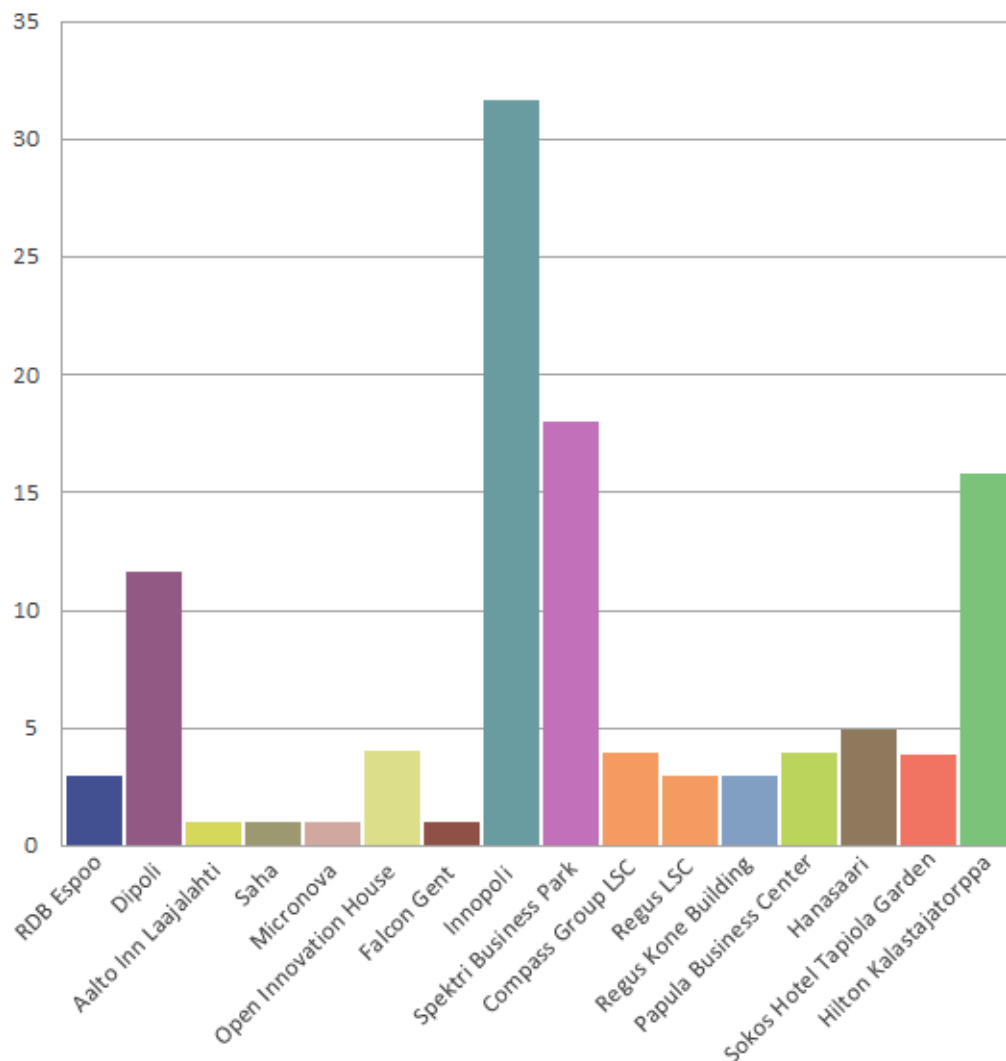
Kuvio 8: Otaniemen lähialueen kokouspalveluiden kokoustilojen lukumäärä

Pylväsdiagrammi kuviossa 8 esittelee kilpailijavertailun kokouspalveluiden kokoustilojen määrää. Radisson Blu Espoo (RDB Espoo) on taulukossa ensimmäisenä vasemmalla kolmella kokoustilalla ja tummansinisellä merkattuna. Kuvioista on helppo nähdä Radisson Blu Espoon asema

muiden kilpailijoiden rinnalla: hotelli jää selvästi jälkeen suurimmista kokouspalveluista, jotka ovat Innopoli (35 erilaista kokoustilaa), Hilton Kalastajatorppa (22 kokoustilaa), Dipoli (20 kokoustilaa ja Spektri Business Park (19 kokoustilaa). Myös Hanasaaren kongressikeskus ja sen kymmen kokoustilaa erottuu pienemmistä kokouspalveluista edukseen.

Vaikka suurimpien kokouspalveluiden tilatarjonnassa onkin merkittävä ero, kannattaa huomioida että vertailun kuudestatoista kokouspalvelusta yhdellätoista kokoustilojen määrä on korkeintaan viisi. Alueella on siis muutama jättiläinen ja niiden jälkeen tasainen joukko samankokoisia kokouspalveluita. Radisson Blu Espoo on tässä joukossa keskitasoa kolmine kokoustiloinen. Enemmän kokoustiloja on Open Innovation Houseessa, Compass Groupin Life Science Centerin toimipisteessä, Sokos Hotel Tapiola Gardenissa (kaikilla viisi) sekä Papula Business Centerissä. Kuten Radisson Blu Espoossa, toimistohotelli Reguksen Life Science Centerin ja Kone Buildingin toimipisteissä on kummassakin kolme kokoustilaa. Pienempiä kokouspalveluita ovat Aalto-yliopiston Saha ja Micronova (kummassakin kaksi) sekä Aalto Inn Laajalahti ja Falcon Gent (kummassakin yksi).

Kokoustilojen määrää vertailtaessa on myös hyvä ymmärtää, että Radisson Blu Espoon kokouspalvelu ei välttämättä kilpaile kaikista suurimpien kokoustilojen kanssa. Koska hotellissa ei ole isoja auditorioita tai saleja, on parempi tehdä yhteistyötä sellaisten kokouspalvelujen kanssa joista tällaiset tilat löytyvät. Tärkeää on onnistua houkuttelemaan asiakkaita samankokoisilta kilpailijoilta. Radisson Blu Espoon kokoustilat Aalto, Laine ja Rantasauna ovat maksimissaan 40 hengen (40 pax) kokoustiloja, joten niitä kannattaa verrata samankokoisiin tiloihin.



Kuvio 9: Otaniemen lähialueen kokouspalveluiden pienten ja keskisuurten (0-40 pax) kokoustilojen lukumäärä

Kuvio 9 esittää kilpailijavertailun kokouspalveluiden pienten ja keskisuurten kokoustilojen määrää. Pieneksi ja keskisuureksi lasketaan tässä tapauksessa kokoustilat, joihin mahtuu maksimissaan neljäkymmentä henkeä eli se määrä, joka Radisson Blu Espoon kokoustiloihin mahtuu niiden ollessa teatterimuodossa.

Kun suurimmat kokoustilat jätetään vertailusta pois, tasoittuvat erot kokoustilojen määrässä. Tämä johtuu siitä, että suurimmilla kongressikeskuksilla on isoimmat tilat. Pienten kokouspalveluiden kannattaa yhden suuren tilan sijaan panostaa useaan pienempään kokoustilaan. Eniten suuria yli neljäkymmenen hengen kokoustiloja vertailun kokouspalveluista on Dipolilla (8 kpl) ja Hilton Kalastajatorpalla (6 kpl). Myös Hanasaaren kongressikeskuksella suuria tiloja on paljon, viisi kappaletta. Tämä on peräti puolet kaikista Hanasaaren kokoustiloista, joten pienten ja keskisuurten kokoustilojen määrässä Hanasaari sijoittuu samaan ryhmään muiden viisi

tai vähemmän kokoustiloja omaavien kokouspalveluiden kanssa. Näin ollen kaksitoista kokouspalvelua kuudestatoista tarjoaa viisi tai vähemmän pientä tai keskikokoista kokoustilaa. Yli kymmenen alle neljäkymmenen hengen kokoustilaa on vain neljällä kokouspalvelulla.

Eniten kokoustiloja on edelleen Innopolilla (32 kpl), joka toisen yrityskeskuksen Spektri Business Parkin (18 kpl) kanssa selvästi panostavat pienempiin kokoustiloihin. Ne eivät ole kongressikeskuksia vaan yrityskeskuksia, joiden kannattaa isojen seminaarien sijaan palvella tiloissaan toimivien yritysten tarpeita joustavasti.

| | WLAN | Datatykki | Televisio | Äänentoisto | Ravintola | Sauna | Majoitus |
|----------------------------|------|-----------|-----------|-------------|-----------|-------|----------|
| RDB Espoo | x | x | x | x | x | x | x |
| Dipoli | x | x | x | x | x | | |
| Aalto Inn Laajalahti | x | | | | | x | |
| Saha | x | x | | x | | | |
| Micronova | x | x | x | x | x | | |
| Open Innovation House | x | x | x | x | | | |
| Falcon Gent | x | | x | | | | |
| Innopoly | x | x | x | x | x | x | |
| Spektri Business Park | x | | x | x | x | x | |
| Compass Group LSC | x | x | x | x | x | x | |
| Regus LSC | x | | | | x | | |
| Regus Kone Building | x | | | | x | | |
| Papula Business Center | x | | x | x | x | x | |
| Hanasaari | x | x | x | x | x | x | x |
| Sokos Hotel Tapiola Garden | x | x | x | x | x | x | x |
| Hilton Kalastajatorppa | x | x | x | x | x | x | x |

Kuvio 10: Otaniemen lähialueen kokouspalveluiden kokoustilojen varustustaso

Kuviossa 10 havainnollistaa kokouspalveluiden varustelua. Kaikissa kokouspalveluissa oli langaton internet, joka alkaa olla välttämättömyys melkein kaikessa tilanvuokrauksessa. Useimmat kokoustilat tarjosivat myös data/videotykkiä tai vaihtoehtoisesti televisiota kokousten esitysten esittämiseen. Vain Aalto Inn Laajalahdessa sekä toimistohotelli Reguksen Life Science Centerin ja Kone Buildingin toimipisteissä esitykset joutuu edelleen kirjoittamaan ja piirtämään fläppitauluille. Näistä kokouspalveluista puuttui myös äänentoistovälineistö, joka kaikissa muissa oli saatavilla. Ravintola oli saatavilla kaikissa kokouspalveluissa lukuun ottamatta Aalto-yliopiston Aalto Inn Laajalahteaa, Saha, Open Innovation Housea ja Falcon Gentiä. Näihin tiloihin on kuitenkin mahdollista tilata erikseen catering-palveluita Otaniemen Amica- ja Sodexo-ravintoloilta. Perinteinen suomalainen päätöstentekotila ja rentoutumispaikka sauna löytyi kaikista kokouspaikoista lukuun ottamatta Reguksen toimistohotelleja ja Aalto-yliopiston Dipolia, Saha, Micronovaa, Open Innovation Housea sekä Falcon Gentiä. Majoitusmahdollisuuden vertailun kokouspalveluista tarjoavat ainoastaan hotellit Radisson Blu Espoo, Hanasaari, Sokos Hotel Tapiola Garden ja Hilton Kalastajatorppa.

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tässä luvussa esitetään tehdyn kilpailijavertailun johtopäätökset ja kehitysehdotuksia Radisson Blu Espoon kokouspalvelun kehittämiseksi. Lähtökohtana vertailulle oli selvittää, miten Radisson Blu Espoon kokouspalvelu erottuu kilpailijoistaan vai onko vaarana ettei se erotu-kaan.

Kuten kilpailijavertailun tuloksista voi nähdä, Radisson Blu Espoon kokouspalvelu ei ole kokoustilojen määrällä mitattuna volyymiltaan kovin suuri tekijä Otaniemen lähialueiden kokouspalvelukilpailussa. Esimerkiksi eniten tiloja omistavalla Innopolilla on yli kymmenkertainen määrä (35 kpl) kokoustiloja Radisson Blu Espooseen (3 kpl) verrattuna. Myös hotellin viereisellä Dipolilla on kokoustiloja moninkertainen määrä (20 kpl). Kun tarkastellaan kaikkia alueen kokoustiloja (yhteensä 140 kpl) on Radisson Blu Espoon osuus niistä vain 2,14 prosenttia. Alle neljäkymmenen hengen tiloissa (yhteensä 106 kpl) hotellin osuus kasvaa hieman, mutta on silti vain 2,83 prosenttia. Ilman hotellin omien kokoustilojen määrän lisäämistä osuus kokoustilojen prosentuaalisesta määrästä tulee tulevaisuudessa todennäköisesti vielä pienenevän, sillä kokousala kehittyy jatkuvasti ja varsinkin Keilaniemen kasvavalla alueella on imua uusille kokouspalveluille. Myös Westendin tornihotellihanke tulee edetessään vaikuttamaan alueen voimasuhteisiin.

Vaikka Radisson Blu Espoon osuus alueen kokoustiloista ei ole merkittävä, voi pienempikin palvelu erottua joukosta. Kuitenkaan ainakaan varustelullaan hotellin kokouspalvelu ei juuri eroa kilpailijoistaan. Kaikilla kilpailijoilla esimerkiksi on kokouspaketissaan ilmainen laaja-kaista, jonka mainostaminen Radisson Blu:n Experience Meetings -konseptin tunnuselementtinä ja kilpailuvalttina tuntuu hieman vanhanaikaiselta.

Myöskään audiovisuaalisella puolella Radisson Blu Espoo ei saavuta merkittävää kilpailuetua hyvästä varustelutasostaan huolimatta, sillä suurin osa kilpailijoista omaa täysin saman varustelutason, osa jopa hieman pidemmälle vietyä. Niinpä suurimmat erottumisen mahdollisuudet liittyvätkin hotelliympäristön mahdollistamaan viihtymispuoleen. Vaikka kahdellatoista vertailun kuudestatoista kokouspalvelusta on ravintolapalveluita, ne ovat useimmilla - Hana-saarta, Sokos Hotel Tapiola Gardenia ja Hilton Kalastajatorppaa lukuun ottamatta - lounasravintoloita tai catering-palveluita. Edellä mainitun kolmikön lisäksi myös Radisson Blu Espossa vieraita palvelee hyvätasoinen à la carte -ravintola, josta ruokaa on mahdollista saada yksittäisten vieraiden mielihaluja toteuttaen joustavasti myös lounasaikojen tai yhtenäisten menukokonaisuuksien ulkopuolelta.

Radisson Blu Espoon saunakabinetti Rantasauna on toinen kilpailuetu, joka hotellilla on. Esimerkiksi Aalto-yliopiston kaikista kokouspaikoista Dipoli mukaan lukien vain Aalto Inn Laaja-

lahdessa on saunatila. Kuitenkaan Rantasaunaa ei käytetä kovin paljoa kokouskäytössä (Wikström 2014a). Hotellin olisikin ehkä mahdollista markkinoida enemmän Rantasaunaa myös kokoussegmentille, jotta sen potentiaali saataisiin vielä paremmin esille.

Hotellin majoitusmahdollisuus on suurin tekijä, joka erottaa Radisson Blu Espoon kokouspalvelun sen kilpailijoista. Otaniemen lähialueilla vain Hanasaari, Sokos Hotel Tapiola Garden ja Hilton Kalastajatorppa pystyvät tarjoamaan paketin, jossa kokousvieras voi saapua kokoukseen suoraan huoneestaan aamupalapöydän kautta. Kuten luvussa 3.4 todettiin, hotellissa kokouksen ulkopuoliset vapaa-ajan mahdollisuudet luovat hyviä mahdollisuuksia kokousasiakkaiden verkostoitumiseen.

Vaikka Radisson Blu Espoon kokouspalvelu hyötyykin jossain ympärillään olevasta hotelli-infrastruktuurista, on se sillä silti vaarana olla vain yksi alueen monista kokouspalveluista. Kilpailu alueella on kovaa, ja merkit viittaavat sen koventuvan tulevaisuudessa entisestään. Hotellissa käyttöönotettu strategiauudistus Log Out Zone -konsepti tarjoaa hyvän tilaisuuden kilpailuedun saavuttamiseen differoinnin avulla. Log Out Zonen täysimittainen käyttöönotto myös hotellin kokouspalveluun voisi erottaa Radisson Blu Espoon kilpailijoista ja luoda jopa uudenlaista kiinnostusta hotellin kokouspalvelua kohtaan.

Log Out Zone -konsepti on vielä käyttöönottoasteella, eikä mitään konkreettista ohjenuoraa sen toimintojen suorittamiseen ole. Tämä joustavuus tekee siitä välineen, jonka alaisuudessa kokouspalvelua voi muokata moneen suuntaan luomalla siitä siten uniikin ja täysin erilaisen kokoustuotteen, joka poikkeaa muiden kokouspalveluiden tarjonnasta. Kuten luvussa 5.1.2 kerrottiin, Log Out Zone -konseptia on hotellilla tuotu kokouksien yhteyteen jo urheilullisten tauko-aktiiviteettien muodossa, hotellilla on esimerkiksi järjestetty saunajoogaa. Konsepti kuitenkin mahdollistaisi vieläkin pidemmälle viedyt erilaistamiskeinot, joita on Radisson Blu:n aivoriihissä jo luonnosteltu. Kokoustilat voisi olla mahdollista sisustaa täysin uudestaan luonnonmukaisin pintamateriaalein ja tuoda luontoa läsnä olevaksi myös hotellin sisäpuolella. Myös kokoustilojen lähellä olevat hotellihuoneet on mahdollista sisustaa uudestaan kokoustiloiksi toteuttaen Radisson Blu:n Experience Meetings -konseptin Brain Box -periaatteita. Huoneet voisivat olla pieniä muutaman hengen kokoustiloja, joissa olisi erilaisia mahdollisesti vaihtuvia teemoja. (Strandberg 2014; Wikström 2014b.)

Hotellin kokoustilojen lisäksi myös itse kokoustapahtumaa on mahdollista uudistaa. Kokouksen käsite on melko väljä: ihmisten kokoontuminen yhteen pyrkimyksenä vuorovaikuttaa toistensa kanssa. Silti kokouskäytännöksi on vakiintunut joskus hyvinkin tiukasti ajatus suljettuun tilaan pöydän ääreen istumisesta tärkeitä papereita ja PowerPoint-esityksiä läpikäyden. Yksi Log Out Zone -konseptin mahdollisuuksia käsitelleissä aivoriihissä esille tullut mahdollisuus on viedä kokous ulos kokoustilasta. Niin sanotussa ”Walking Meetingissä” kokousvieraat lähtevät

kävelylle hotellin muihin tiloihin tai jopa ulos meren rannalle. Asioiden läpikäyminen kävellessä on terapeutista, ja ihmiset ovat tehneet sitä jo kauan ennen kuin termi ”kokous” on edes keksitty. Erilainen ympäristö mahdollistaa erilaisten ideoiden syntymisen, hotelli tarjoaisi niille vain virikkeet, puitteet ja mahdollisuuden. (Strandberg 2014; Feet First 2014.)

Toinen esille noussut uudenlainen kokouskonsepti toisi kokouksen takaisin kokoushuoneeseen, mutta liittäisi luonnonmukaisuuden mukaan hävittämällä kaikki sähköiset elementit kokouksesta ja toimisi näin vastavoimana kokoustekniikan kehitykselle. Konseptissa huoneeseen tullessa vieraat jättäisivät tietokoneensa ja matkapuhelimensa narikkaan, jolloin kokouksessa keskityttäisiin puheen ja keskustelun voimaan. Konsepti korostaisi kuviossa 4 esitettyjä kasvokkain tapaamisen positiivisia puolia: mahdollisuutta lukea kehonkieltä, mahdollisuutta tutustua liikekumppaniin syvällisemmin, häiriötekijöiden määrän vähentämistä ja keskittymisen parantamista. Konseptissa ei tosiaan ”multitaskattaisi” samaan aikaan maailman toiselle, vaan keskityttäisiin täysin olevaan hetkeen ja käsiteltävään asiaan. (Strandberg 2014.)

Log Out Zone -konsepti on vasta käyttöönottoaiheessa, mutta jo nyt voi aistia sen potentiaalin Radisson Blu Espoon kokouspalvelun ja koko hotellin kilpailijoista erottautumiseen. Sen menestyksen määrittää pitkälti se, kuinka pitkälle konseptia uskalletaan viedä; puolitiehen jäädessään konsepti voi jäädä vain sananhelinäksi ja markkinointijargoniksi tuomatta hotellille mitään lisäarvoa. Oikein toteutettuna se voi luoda Radisson Blu Espoosta oikeasti erilaisen vaihtoehdon, joka jää ihmisten mieliin ja nousee mielenkiintoisena vaihtoehtona esiin Ota-niemen kokouspalveluiden harmaasta massasta.

Kirjalliset lähteet

Aarrejärvi, L. 2003. Kokoukset ja kongressit: Järjestäjän käsikirja. Helsinki: Edita.

Ahonen, J. Koskinen, T. & Romero, T. 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: Restamark.

Appleby, P. 2005. Organising a Conference: How to plan and run a successful and effective event. 3. painos. Oxford: howtobooks.

Barker, A. 2011. How to Manage Meetings. 2. painos. Intia: The Sunday Times.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2013. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13 - 15. painos. Helsinki: Edita.

Blinnikka, P. & Kuha, M. 2004. Ideasta kokoukseksi: Asiakslähtöisten kokousten ja kongressien järjestäminen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Fenich, G. 2005. Meetings, Expositions, Events, & Conventions: An Introduction to the Industry. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Friedmann, S. 2003. Meeting & Event Planning For Dummies. Indianapolis: Wiley Publishing Inc.

Goldblatt, S. 2012. The Complete Guide to Greener Meetings and Events. New Jersey: John Wiley & Sons.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WS Bookwell.

Gummerson, E. 1987. Lip Services - A Neglected Area in Services Marketing. Journal of Services Marketing 1/1987, 19-23.

Henderson, E & McIlwrath, M. 2012. Ethics and Corporate Social Responsibility in The Meetings and Events Industry. New Jersey: John Wiley & Sons.

Huhtinen, P. 2002. Näkökulmia neuvotteluihin ja palavereihin. Suomi: Aaltospaino.

Korteso, K & Koski, R. 2012. Kokousten seitsemän kuolemansyntiä. Helsinki: Talentum.

Kuronen, A. Näinkö rakennetaan Suomen Piilaakso? Aino - Aallon ylioppilaslehti. 3/2013, 32 - 35.

Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus. Juva: WS Bookwell.

Parry, B. & Shone, A. 2004. Successful Event Management: A Practical Handbook. 2. painos. Kiina: Thomson Learning.

Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino.

Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. Porvoo: WS Bookwell.

Porter, M. 1993. Strategia kilpailutilanteessa. Helsinki: Rastor.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2013. Kokous- ja kongressipalvelut. 6. uudistettu painos. Helsinki: Restamark.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2007. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. Helsinki: Restamark.

Raj, R., Rashid, T. & Walters, P. 2009. Events management: an Integrated and Practical Approach. Iso-Britannia: SAGE Publications Inc.

Rogers, T. 1998. Conferences - A Twenty-First Century Industry. Singapore: Addison Wesley Longman Singapore (Pte) Ltd.

Rogers, T. 2003. Conferences and Conventions: A global industry. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Rogers, T. 2008. Conferences and Conventions: A global industry. 2. painos. Slovenia: Elsevier Ltd.

Saarelma, K. 2002. Kongressiopas : Kuinka tieteellinen kongressi järjestetään. Vammala: Vammalan kirjapaino.

Shone, A. 1998. The Business of Conferences: A Hospitality Sector Overview for the UK & Ireland. Oxford: Reed Educational and Professional Publishing Ltd.

Vallo, H. 2009. Isännöiden ihannuus. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas. 2. painos. Keuruu: Otava.

Sähköiset lähteet

Aalto. 2014. Aalto-yliopiston muita tiloja. Viitattu 24.4.2014.

<http://dipoli.aalto.fi/fi/organiser/aaltofacilities/laajalahti/>

Compass Group. 2014. Life Science Center Keilaniemi kokouspalvelut. Viitattu 27.4.2014.

<http://www.compass-group.fi/Kokouspalvelut/LSC-Keilaniemi/>

Corbin Ball Associates. 2013. 14 Meetings Technology Trends to Watch for 2014. Viitattu 21.10.2013.

http://www.corbinball.com/articles_technology/index.cfm?fuseaction=cor_av&artID=9136

Espressi.com. 2013. Elokuvailta lastenkodin lapsille, kahvihetkiä senioreille, shampoita ja pesuaineita kodittomille... Viitattu 11.12.2013.

<http://www.espressi.com/tiedotteet/matkailu/elokuvailta-lastenkodin-lapsille-kahvihetkia-senioreille-shampoita-ja-pesuaineita-kodittomille-e2-80-a6.html>

Falcon Business Park. 2014. Hali-rakennuksen yritykset. Viitattu 24.4.2014.

http://www.falconbusinesspark.fi/yritykset/fi_FI/Hali/

Feet First. 2014. Guide to Walking Meetings. Viitattu 14.5.2014.

<http://www.feetfirst.org/walk-and-maps/walking-meetings>

Forbes. 2009. Business Meetings - The Case for Face-to-Face. Viitattu 18.12.2013.

http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Business_Meetings_FaceToFace.pdf

Hanaholmen - Hanasaari. 2014. Kokouksia, seminaareja ja konferensseja. Viitattu 17.4.2014.

<http://www.hanaholmen.fi/fi/kokoushotelli-ja-ravintola/kokoukset/esittely>

Hannula, T. 2013. Westendin tornihotellista kantelu Euroopan komissiolle. Viitattu 16.4.2014.

<http://www.hs.fi/kaupunki/a1384752996988>

Hilton Nordics. 2014. Hilton Helsinki Kalastajatorppa Hotel. Viitattu 17.4.2014.

<http://hiltonnordics.com/fin/suomi/helsinki/hilton-helsinki-kalastajatorppa-hotel.html>

Hravintolat. 2014. Tietoa hotellistamme. Viitattu 17.4.2014.

http://www.hravintolat.fi/material/kokoustilat/2013/Hilton_Helsinki_Kalastajatorppa_-_Fact_Sheet_-_Finnish.pdf

Kokouspaikat.com. 2014a. Regus Kone Building. Viitattu 9.5.2014.

<http://www.kokouspaikat.com/kokouspaikat/861/espoo/regus-kone-building>

Kokouspaikat.com. 2014b. Spektri Business Park. Viitattu 9.5.2014.

<http://www.kokouspaikat.com/kokouspaikat/109/espoo/spektri-business-park>

Korkman, S. 2013. Viimeinenkin Marriott-valitus nurin. Viitattu 16.4.2014.

<http://www.lansivayla.fi/artikkeli/254641-viimeinenkin-marriott-valitus-nurin>

Länsiväylä. 2013. Jättiostos Otaniemessä - Technopolis sijoittaa 77 miljoonaa. Viitattu 24.4.2014.

<http://www.lansivayla.fi/artikkeli/263686-jattiestos-otaniemessa---technopolis-sijoittaa-77-miljoonaa>

Papula Business Center. 2014. Kokoukset Keilaniemi. Viitattu 27.4.2014.

<http://www.bcpapula.fi/fi/tilat/kokoustilat/kokoukset-keilaniemi>

Radisson Blu. 2011a. Brain-Food eBrochure FI. Viitattu 17.12.2013.

http://issuu.com/cphz4/docs/129230_helzt_ebrochure_brainfood_brochure_fi

- Radisson Blu. 2014a. Blu Dreams - unet sellaisena kuin haluat. Viitattu 14.5.2014.
<http://www.radissonblu.fi/bludreams>
- Radisson Blu. 2014b. Experience Meetings. Viitattu 4.2.2014.
<http://www.radissonblu.fi/kokoukset/experience-meetings>
- Radisson Blu. 2013a. Experience Meetings Brochure, FI. Viitattu 15.5.2014.
http://issuu.com/cphz4/docs/140196_bruzt_-_e-brochure_-_exme_br
- Radisson Blu. 2014c. Kokoukset. Viitattu 4.2.2014. <http://www.radissonblu.fi/kokoukset/>
- Radisson Blu. 2014d. Radisson Blu Hotelli, Espoo. Viitattu 20.3.2014.
<http://www.radissonblu.fi/hotelli-espoo>
- Radisson Blu. 2014e. Sijainti. Viitattu 20.3.2014. <http://www.radissonblu.fi/hotelli-espoo/sijainti>
- Radisson Blu. 2013b. Tietoa yhtiöstä. Viitattu 9.10.2013. <http://www.radissonblu.fi/tietoja-yrityksesta>
- Radisson Blu. 2014f. Uutta kokouksiin - Brain Food. Viitattu 15.5.2014.
<http://www.radissonblu.fi/hotelli-turku/kokoukset/brainfood>
- Radisson Blu. 2013c. Vastuullinen liiketoiminta. Viitattu 11.12.2013.
<http://www.radissonblu.fi/kokoukset/vastuullinen-liiketoiminta>
- Rezidor Hotel Group. 2012a. Radisson Blu hotels launch "Experience Meetings". Viitattu 04.02.2014. <http://www.rezidor.com/phoenix.zhtml?c=205430&p=irol-newsArticle&ID=1737498&highlight>
- Rezidor Hotel Group. 2012b. Responsible Business Report 2012. Viitattu 11.12.2013.
http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/20/205430/Rezidor_Responsibility_Report_2012.pdf
- Rezidor Hotel Group. 2013. Timeline. Viitattu 9.10.2013.
<http://www.rezidor.com/phoenix.zhtml?c=205430&p=abouthistory>
- S-kanava.fi. 2013. Hotellitoimintaa kahdella brändillä, ravintolatoimintaa lukuisilla. Viitattu 9.10.2013. <https://www.s-kanava.fi/web/s/sokotel/liiketoiminta>
- S-Ryhmä. 2012. Joutsenmerkki Radisson Blu Hotelleissa. Viitattu 17.12.2013.
<http://liitepankki.s-hotels.fi/19152.html>
- SpaFinder. 2013. Top 10 Global Spa & Wellness Trends Forecast. Viitattu 14.4.2014.
<http://www.spafinder.com/newsletter/trends/2014/2013-trends-report.pdf>
- Spektri Business Park. 2014. Spektri Business Park kokoushinnasto. Viitattu 9.5.2014.
http://www.spektri.fi/SPEKTRI_kokoustilahinnasto_2013.doc
- Sokos Hotels. 2014. Kokous & juhlat. Viitattu 16.4.2014.
<https://www.sokoshotels.fi/fi/espoo/sokos-hotel-tapiola-garden/kokous-ja-juhlat>
- Technopolis. 2014. Innopoli 3 on syntynyt. Viitattu 24.4.2014.
<http://www.technopolisnews.fi/topics/fi-fi-alueellista/articles/innopoli-3-syntynyt>
- Technopolis. 2013a. Otaniemen parhaat toimitilat. Viitattu 26.2.2014.
<http://www.technopolis.fi/fi/technopolis/toimitilat/espoo/innopoli/Sivut/default.aspx>

Technopolis. 2013b. Technopolis ostaa kampuksen Otaniemestä. Viitattu 24.4.2014.
<https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=578387&lang=fi>

Tekniikka & Talous. 2013. Seitsemän epäonnen vuotta ohi: opiskelijat myyvät Dipolin Aaltoyliopistolle. Viitattu 26.2.2014.
<http://www.tekniikkatalous.fi/rakennus/seitseman+epaonnen+vuotta+ohi+opiskelijat+myyvat+dipolin+aaltoyliopistolle/a955597>

Ulkoasiainministeriö. 2011. Saunadiplomatiaa ja vähän muutakin. Viitattu 17.12.2013.
<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=222710&contentlan=1&culture=fi-FI>

Venuu.fi. 2014. Regus Life Science Center - kokoustilat. Viitattu 27.4.2014.
<http://venuu.fi/tilat/regus-life-science-center-kokoustilat>

Visit Espoo. 2014. Espoo - Virallinen kokousopas. Viitattu 26.2.2014.
http://www.visitespoo.fi/kokous_ja_kongressi/kokousta

Julkaisemattomat lähteet

Radisson Blu. 2014g. The Log Out Zone.

Radisson Blu. 2012. Standards of Service and Operation.

Radisson Blu. 2011b. Työntekijän käsikirja.

Regus. 2014. Regus Price List 2014.

Strandberg, T. 2014. Hotellipäällikön henkilökohtainen tiedonanto 23.4.2014. Radisson Blu Espoo.

Wikström, P. 2014a. Ravintolapäällikön henkilökohtainen tiedonanto 16.1.2014. Radisson Blu Espoo.

Wikström, P. 2014b. Ravintolapäällikön sähköposti. Email petra.wikstrom@sok.fi 8.5.2014. Tulostettu 14.5.2014.

Kuviot

Kuvio 1: Tavaroiden ja palveluiden jatkumo (Ylikoskea mukailen 2001, 22).

Kuvio 2: Laadukkaan palvelun kuusi kriteeriä (Grönroos 2000, 73 - 74).

Kuvio 3: Minkälaista kokouksista yritysjohtajat pitävät enemmän, n=760 (Forbes 2009).

Kuvio 4: Miksi haastateltava valitsee mieluummin face-to-face kokouksen, n=760 (Forbes 2009).

Kuvio 5: Miksi haastateltava valitsee mieluummin online-kokouksen, n= 760 (Forbes 2009).

Kuvio 6: Kilpailija-analyysin osa-alueet (Porter 1993, 73).

Kuvio 7: Otaniemen ja sen lähialueiden kokouspaikkojen sijainti kartalla

Kuvio 8: Otaniemen lähialueen kokouspalveluiden kokoustilojen lukumäärä

Kuvio 9: Otaniemen lähialueen kokouspalveluiden pienten ja keskisuurten (0-40 pax) kokoustilojen lukumäärä

Kuvio 10: Otaniemen lähialueen kokouspalveluiden kokoustilojen varustustaso