

Uuden majoituspaketin kehittäminen Hotel Katajanokalle

Assi Kivistö

Opinnäytetyö
Matkailun liikkeenjohdon
koulutusohjelma
2017



| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Tekijä Assi Kivistö | |
| Koulutusohjelma Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma | |
| Opinnäytetyön nimi Uuden majoituspaketin kehittäminen Hotel Katajanokalle | Sivu- ja liitesivumäärä 43 + 8 |
| <p>Tämä opinnäytetyö kuvaa uuden majoituspaketin kehitysprosessia. Opinnäytetyö oli toteutukseltaan toiminnallinen ja sen toimeksiantajana Hotel Katajanokka, joka on vuonna 2007 avattu hotelli Helsingissä. Hotellista uniikin tekee hotellirakennuksen pitkä historia Helsingin läänin- ja tutkintavankilana vuodesta 1837 alkaen.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda majoituspaketti, joka sopii Hotel Katajanokan brändiin ja tuo jotain uutta sen jo olemassa olevien majoituspakettien valikoimaan. Tuotteen oli tärkeää olla myös realistisesti toteutettavissa oleva. Toimeksiantajan toiveena oli, että majoituspaketti suunnattaisiin uudelle kohderyhmälle ja että se tuottaisi tuloja majoitusmyynnin ohella myös muille Hotel Katajanokan osastoille. Asiakasnäkökulmasta kehitettävän majoitustuotteen oli tavoitteena olla järkevästi hinnoiteltu, uniikki ja kiinnostava.</p> <p>Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin 2016 syksyllä tietoperustan kirjoittamisella. Teoriaosuudessa määritellään aluksi palvelutuote ja sen eri ulottuvuudet. Palvelutuotteiden kehittämiseksi esitellään kaksi mallia: John T. Bowenin, Philip Kotlerin ja James C. Makensin lineaarinen malli sekä Ian Alamin ja Chad Perryn paralleelinen malli. Tämän jälkeen käsitellään asiakassegmentointia ja sen perusteita sekä majoituspakettien hinnoittelun teoriaa. Palvelumuotoilun menetelmiä, kuten palvelutilanteen blueprinting –tekniikkaa, esitellään omassa kappaleessaan. Teoriaosuuden lopussa on yhteenveto, joka sitoo tuotekehityksen teorian ja menetelmät toisiinsa.</p> <p>Tuotekehitysprosessi eteni kevästä 2017 alkaen Juha Tuulaniemen palvelumuotoilun menetelmää mukaillen alkaen toimialan analysoinnilla ja kilpalevien tuotteiden kartoittamisella. Tämän jälkeen tutkittiin Hotel Katajanokan liiketoimintaa sekä valittua asiakasryhmää esitutkimusosuudessa. Majoituspaketin pääkohderyhmäksi määriteltiin liike- ja vapaa-ajanmatkustamista yhdistävät bleisurematkustajat. Tuotekehityksen osana majoituspaketista luotiin blueprint –kaavio, myyntiohje sekä tuotekortti, jotka esitettiin kohdeyrityksen edustajille. Heiltä saadun palautteen perusteella tuotteeseen tehtiin vielä muutamia tarkennuksia. Tuoteidean kehitystyön ohella tässä vaiheessa tarkasteltiin tuotteen hinnoitteluperusteita.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena oli yhden vuorokauden Foodie Getaway –majoituspaketti, johon sisältyy majoituksen lisäksi kauden aperitiivi sekä kolme ruokalajin illallinen kahdelle Hotel Katajanokan ravintola Linnankellarissa. Toimeksiantaja Hotel Katajanokan edustaja oli opinnäytetyön tulokseen tyytyväinen ja majoituspaketin lanseeraaminen koetaan mahdolliseksi tulevaisuudessa.</p> | |
| Asiasanat majoituspaketti, palvelumuotoilu, palvelutilanteen blueprint, palvelutuotekehitys | |

Sisällys

| | | |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Palvelutuote ja sen kehittäminen | 2 |
| 2.1 | Palvelupakettimalli | 3 |
| 2.2 | Uuden palvelutuotteen kehittäminen | 4 |
| 2.3 | Asiakassegmentointi | 11 |
| 2.3.1 | Segmentointikriteerit | 11 |
| 2.4 | Hotellipaketin hinnoittelu | 12 |
| 3 | Palvelumuotoilu..... | 14 |
| 3.1 | Palvelumuotoiluprosessi..... | 15 |
| 3.1.1 | Business Canvas Model..... | 17 |
| 3.1.2 | Palvelun blueprint..... | 18 |
| 3.2 | Yhteenveto..... | 21 |
| 4 | Uuden majoituspaketin kehitysprosessi Hotel Katajanokalle | 23 |
| 4.1 | Toimialan tilanne | 23 |
| 4.2 | Kilpailijakartoitus | 24 |
| 4.3 | Hotel Katajanokka | 25 |
| 4.3.1 | SWOT-analyysi Hotel Katajanokasta..... | 26 |
| 4.3.2 | Business Model Canvas Hotel Katajanokan toiminnasta | 28 |
| 4.3.3 | Kehitystyön lähtökohta | 30 |
| 4.4 | Bleisurematkustajat..... | 31 |
| 4.5 | Tuoteidean kehitys..... | 32 |
| 4.5.1 | Majoituspaketin hinnoittelu | 33 |
| 5 | Foodie Getaway..... | 35 |
| 5.1 | Tuotekuvaus | 35 |
| 6 | Pohdinta ja arviointi..... | 37 |
| 6.1 | Pohdinta ja jatkotoimenpiteet | 37 |
| 6.2 | Oman oppimisen arviointi..... | 38 |
| | Lähteet | 40 |
| | Liitteet..... | 44 |
| | Liite 1. Hotel Katajanokka Business Model Canvas | 44 |
| | Liite 2. Palvelutilanteen blueprint Foodie Getaway –majoituspaketista | 45 |
| | Liite 3. Tuotekortti Foodie Getaway –majoituspaketista..... | 49 |
| | Liite 4. Foodie Getaway –majoituspaketin sisäinen myyntiohje | 50 |
| | Liite 5. Toimeksiantajan arvio Foodie Getaway –tuotteesta | 51 |

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön toimeksiantona oli kehittää Hotel Katajanokalle uusi majoituspaketti olemassa olevien pakettien rinnalle myytäväksi. Työn taustana on opinnäytetyön kirjoittajan työkokemus Hotel Katajanokalla vuodesta 2014 alkaen sekä matkailun liikkeenjohdon opinnot Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa vuodesta 2013 alkaen erikoistuen hotellin johtamiseen. Opinnäytetyön aihe oli kirjoittajan oma ehdotus, jota lähdettiin kehittämään hänen esimiestensä, työtoveriansa sekä opinnäytetyön ohjaajan kanssa.

Hotel Katajanokka on vuodesta 2007 alkaen toiminnassa ollut suomalaisen Primehotels Oy:n omistuksessa oleva hotelli, joka toimii Helsingin entisen läänin- ja tutkintavankilan tiloissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella toteutettavissa oleva, käyttökelpoinen ja Hotel Katajanokan brändiin sopiva majoituspaketti. Tavoitteena oli luoda majoituspaketti, joka toisi hotellin eri osastoille lisämyyntituloa ja joka houkuttelisi taloon mahdollisimman paljon uusia asiakkaita. Asiakkaan näkökulmasta tuotteen tavoite oli olla kiinnostava, uniikki ja järkevästi hinnoiteltu. Uuden paketin kehittäminen voidaan sitoa Hotel Katajanokan keväällä 2016 alkaneeseen brändinuudistusprosessiin BEST WESTERN –hotelliketjusta irtaantumisen myötä. Hotellinjohtaja Eerika Rinteen toiveena oli, että suunniteltava paketti olisi suunnattu kohderyhmälle, jolle ei tällä hetkellä ole kohdennettu majoituspakettia.

Tuotekehityksen pohjana käytettiin muotoiluajattelua hyödyntävää palvelumuotoiluideoologiaa, jonka ytimenä on asiakasymmärrykseen ja käytännölläisyyteen perustuva palvelutuotekehitys. Palvelumuotoilun ohella työ tarkastelee palvelutuotteita ja niiden kehittämistä John T. Bowenin, Philip Kotlerin ja James C. Makensin sekä Ian Alamin ja Chad Perryn tuotekehitysteorioiden sekä niitä mallintavien menetelmien näkökulmasta. Tuotekehitystä lähdettiin tekemään toimialasta, kohdeyrityksestä sekä asiakasryhmästä tehdyn esitutkimuksen perusteella yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa. Hotellipaketin mallintamisen ja lanseerauksen tueksi työn osana luotiin palvelun blueprint-kaavio kehitetyn majoituspaketin toteutuksesta.

2 Palvelutuote ja sen kehittäminen

Tuote voidaan määritellä kaikkena, mitä voidaan tarjota ostettavaksi, kulutettavaksi tai huomioitavaksi markkinoilla (Bowen, Kotler & Makens 2014, 251). Tuote voi olla tavara tai palvelu, mutta myös elämys, aate tai tietoa (Raatikainen 2008, 64). Tuote tyydyttää kuluttajan halun. Halu puolestaan on tapa, jolla ihminen kommunikoi tarpeitaan. Tarpeita ovat esimerkiksi fyysiset tarpeet, kuten nälkä, tai sosiaaliset tarpeet, kuten yhteisöllisyys. (Bowen ym. 2014, 12.)

Palvelulla tarkoitetaan aineettomien tai konkreettisten toimintojen sarjan muodostamaa prosessia. Palvelun toiminnot tarjoavat asiakkaan ongelmaan ratkaisun, mutta tuotteen omistajuus ei vaihdu. Palvelut ovat tuotteistettunakin aineettomia eikä niitä voi varastoida. (Grönroos 2015, 48.) Palveluun voidaan kuitenkin liittää konkreettisia elementtejä kuten ruokatuote (Boxberg & Komppula 2002, 10). Kuten Tuulaniemi (2011, 19) toteaa, ”Aineetomiin palveluihin voi lisätä tavaroita – tavaroiden ympärille voi aina lisätä palveluita.”

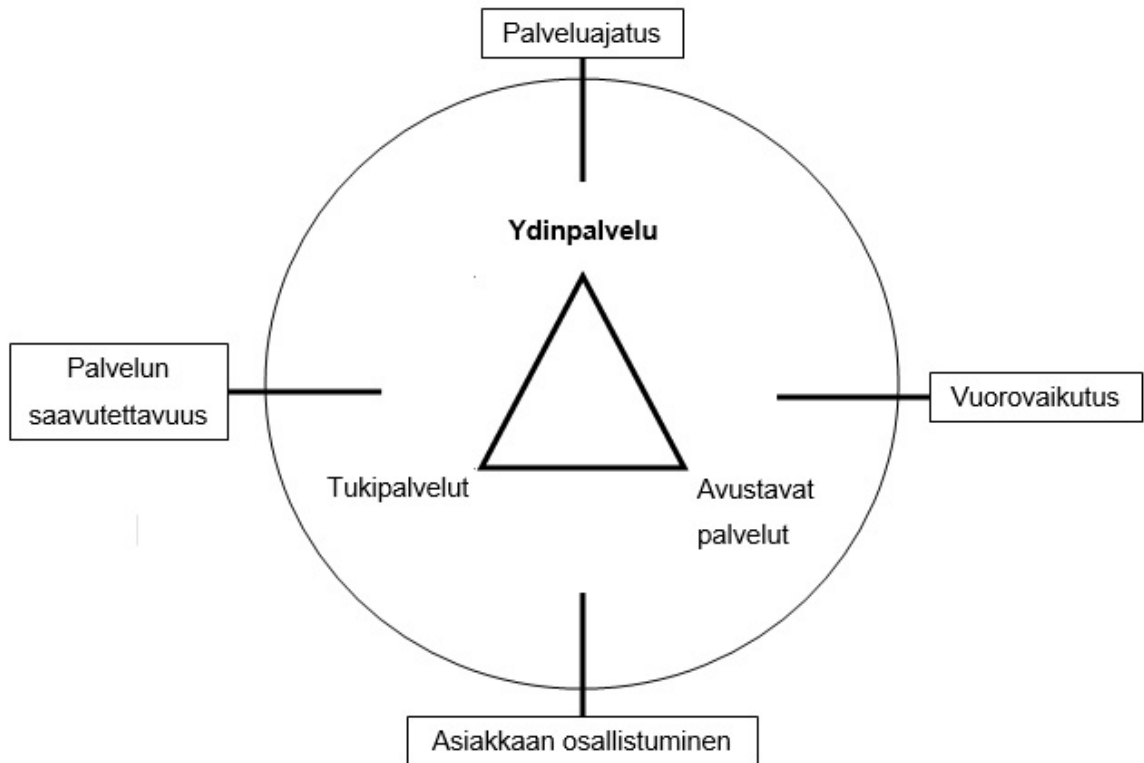
Palveluiden tuotanto ja kulutus tapahtuvat samanaikaisesti asiakaspalvelijan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa (Grönroos 2015, 48). Palvelun kuluttamisesta syntyy palvelukokemus, joka tyydyttää asiakkaan kokemuksen halun tai tarpeen. Kokemukseen vaikuttavat asiakkaan mieliala ja asiakaspalvelijan lisäksi muut asiakkaat sekä heidän käytöksensä. Näin ollen sama palvelutilanne voidaan kokea hyvinkin eri tavoin eri asiakkaiden toimesta. (Boxberg & Komppula 2002, 10-11.)

Yritys voi palveluillaan edesauttaa asiakkaiden sitouttamista sekä erottautua tehokkaasti kilpailevista yrityksistä. Asiakkaat kaipaavat yhä enemmän kokonaisvaltaisia ratkaisuja tarpeisiinsa yksittäisten tuotteiden tai palvelujen sijaan. Palveluiden merkitys on kasvanut yhteiskunnassamme ja tämän seurauksena yritysten on koko ajan enemmän mahdollista löytää uusia potentiaalisia ja nopeasti kasvavia markkinoita, uusia toimintamalleja sekä uusia näkökulmia liiketoimintansa tarkasteluun. Mitä suurempi osuus maan bruttokansantuotteesta koostuu palveluista, sitä kehittyneemmäksi kyseisen maan talous katsotaan. Myös väestön ikääntyminen tekee palveluista tärkeitä. Ihmiset vaurastuvat ja heidän elämänrytminsä nopeutuu, jolloin palveluita tarvitaan avustamaan ja mahdollistamaan monia asioita. (Tuulaniemi 2011, 18-22.) Palvelukokemus on henkilökohtainen ja tämän takia sen laadun määrittelemisen on fyysisen tuotteen laadun määrittelemistä vaikeampaa. Tästä johtuen epäonnistuneen palvelukokemuksen asiakkaalle korvaaminen on myös vaikeampaa kuin vaikkapa rikkiäisen tuotteen uuteen vaihtaminen. (Boxberg & Komppula 2002, 11.)

Palvelun tuotteeksi muotoileminen eli tuotteistaminen määritellään toimenpiteinä, jotka edesauttavat palvelun kannattavuuden kasvua sekä kaupallistamista. Näin yksittäisestä palvelusta tai useamman elementin muodostamasta kokonaisuudesta rakennetaan hinnoiteltavissa, myytävissä ja markkinoitavissa oleva palvelutuote. (Tonder 2013, 14.) Tuotteistamisen taustalla on usein jollekin yksilölle räätälöity palvelu tai tuote, josta kehitetään eteenpäin myytävä palvelukokonaisuus (Raatikainen 2008, 64). Onnistuneesti tuotteistettu palvelukokonaisuus tyydyttää asiakkaan vaikean tarpeen; toisin sanoen samankaltaista palvelua ei ole ennestään tarjolla ja kyseinen palvelutuote on kohdennettu oikealla kohde-ryhmälleen tehokkaasti (Tonder 2013, 42).

2.1 Palvelupakettimalli

Palvelupakettimallin mukaan palvelutuote on kokoelma erilaisia palveluja, joista muodostuu kokonaistuote. Palvelupaketti muodostuu ydinpalvelun lisäksi sen ympärillä olevista lisä- ja tukipalveluista. Hotellimaailmassa ydinpalvelu on majoituksen tarjoaminen; toisin sanoen tämä on siis syy yrityksen markkinoilla olemiseen. Lisä- eli avustavat palvelut ovat elementtejä, jotka helpottavat tai mahdollistavat ydintuotteen käyttämisen – hotelliesimerkissä siis vaikkapa vastaanoton tarjoamat palvelut. Tukipalvelut taas täydentävät ydin- ja lisäpalvelujen muodostamaan kokonaisuutta ja luovat sille lisäarvoa. (Grönroos 2015, 206-208.) Hotellissa tukipalveluja ovat ravintola- ja portieeripalvelut tai fyysinen tuote, kuten minibaari.



Kuvio 1. Laajennettu palvelutarjooma (Grönroos 2015, 209)

Peruspalvelupaketin ympärillä kuviossa 1. ovat neljä elementtiä, joiden kanssa pakettimallista tulee laajennetun palvelutarjooman malli, joka kuvaa palvelutuotteen lisäksi palveluprosessia. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan asiakkaiden, työntekijöiden, järjestelmien ja resurssien (esimerkiksi työvälineet) välistä vuorovaikutusta ja viestintää. Asiakkaan osallistuminen viittaa asiakkaan palveluprosessiin vaikuttamiseen esimerkiksi majoituskortin täyttämisen tai muun aktiviteetin kautta. Palvelun saavutettavuus kertoo muun muassa palvelun jakelupisteen aukioloajoista, sijainnista, fyysisestä ympäristöstä, työvälineistä ja henkilökunnan sekä muiden asiakkaiden määrästä. Palveluajatus määrittelee puolestaan, mistä palveluista ja tuotteista peruspalvelupaketti koostuu, miten vuorovaikutusta ja asiakkaiden osallistumista voidaan kehittää ja miten palvelu on saatavilla. Palveluajatus siis koostaa yhteen kaikki muut laajennetun palvelutarjooman elementit. (Grönroos 2015, 207-209.)

2.2 Uuden palvelutuotteen kehittäminen

Uuden tuotteen kehitys alkaa usein asiakkailta saadun palautteen tai idean innoittamana tai yrittäjän omasta ideoinnista, halusta tai tarpeesta kehittää yrityksen toimintaa sekä palveluita. Syinä uuden tuotteen kehittämiseen voi olla myynnin lisääminen, markkinatilanteen muuttuminen (esimerkiksi uuden kysynnän syntyminen) tai kilpailutilanne, joka vaatii

yritystä uudistumaan. (Boxberg & Komppula 2002, 92-94.) Menestyvän tuotteen kehittämisen edellytyksenä onkin, että yritys ymmärtää hyvin asiakkaitaan, kilpailijoitaan sekä markkinoita (Bowen ym. 2014, 264-265). Tuotekehitys voi uuden tuotteen kehittämisen ohella olla myös jo olemassa olevan tuotteen kehittämistä (Raatikainen 2008, 60). Onnistuneen tuotekehityksen tuloksena yritys voi erottautua kilpailijoista ratkaisevalla tavalla. Positiiviseen lopputulokseen päättynyt, sujuva palvelutilanne parantaa kuvaa yrityksen brändistä ja palvelun laadusta asiakkaiden silmissä. Tämä taas puolestaan vaikuttaa asiakasuskollisuuteen positiivisesti. (Bitner, Ostrom & Morgan 2007, 4.)

Uuden tuotteen kehittämislle on monia teorioita, joista tässä opinnäytetyössä esitellään John T. Bowenin, Philip Kotlerin ja James C. Makensin luoma kahdeksanvaiheinen malli (kuvio 2, s. 5) sekä Ian Alamin ja Chad Perryn kymmenosainen paralleelimalli uuden palvelutuotteen kehittämislle (kuvio 3, s. 9). Näiden kahden mallin keskeisenä erona on se, että ensimmäistä voidaan käyttää minkä tahansa tuotteen kehitystyöhön ja jälkimmäinen on suunniteltu nimenomaan palvelutuotteen kehitystyöhön käytettäväksi.



Kuvio 2. Uuden tuotteen kehittämisen vaiheet (Bowen ym. 2014, 265)

- 1. Ideoiden kehittäminen.** Ensimmäisessä vaiheessa on tarkoitus yksinkertaisesti etsiä ideoita uusiin tuotteisiin. Muutamaa hyvää ideaa varten yritys saattaa joutua keksimään satoja, jopa tuhansia huonoja ideoita. Ideoiden pohjana voi olla ymmärrys ulkoisten olosuhteiden tuomista uusista vaatimuksista, sisäinen kehitys- ja tutkimustyö, ulkopuolisten lähteiden (esim. yhteistyökumppanien tai kilpailijoiden) hyödyntäminen tai crowdsourcing. (Bowen ym. 2014, 265-266.) Yritys, joka pystyy tunnistamaan yhteiskunnassa ja valitsemillaan markkinoilla tapahtuvat muutokset, ja reagoimaan niihin uusilla ideoilla kehittämällä, menestyy kilpailutilanteessa (Tonder 2013, 21).

2. **Ideoiden seulonta.** Seulontavaiheessa on tarkoitus erottaa hyvät ideat huonoista mahdollisimman nopeasti, jotta kehittämään lähdetään vain potentiaalisia konsepteja. Tässä apuna voidaan käyttää kysymyksiä, kuten ”Onko tämä hyvä tuoteidea kyseiselle yritykselle?”, ”Vastaako tämä tuoteidea yrityksen tavoitteita ja visiota?” tai ”Miellyttääkö tämä tuote yrityksen avainasiakkaita?” (Bowen ym. 2014, 267.) Seulontavaihe erottaa jatkokehitykseen vain ne ideat, jotka todennäköisimmin auttavat yritystä pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. Seulontaprosessi on äärimäisen tärkeä osa tuotekehitystä, sillä väärin perustein valitun, heikon tuotteen kehittämisen lähteminen aiheuttaa turhia kuluja ja saattaa vahingoittaa yrityskuvaa. (Kelly & Storey 2000, 47-48.)

3. **Konseptin kehittäminen ja testaaminen.** Idea tuotteesta kuvaa sitä, mitä yrityksellä on tarjota markkinoille. Konseptilla taas tarkoitetaan palvelutuotteen ydintä eli toisin sanoen sitä, mitä asiakas odottaa tuotteen kuluttaessaan kokevansa ja miten yritys tämän kokemuksen tuottaa. Idean muuntaminen konseptiksi vaatii idean yksityiskohtaista kuvailemista kuluttajan näkökulmasta, koska asiakas ei osta ideaa vaan valmiin tuotteen. Konseptia testataan esittelemällä se ryhmälle kohdeasiakkaita esimerkiksi asiakaskyselyn avulla. (Bowen ym. 2014, 267-269; Boxberg & Komppula 2002, 99.) Konseptin tueksi voidaan myös luoda tuotekortti, joka kertoo kehitettävän tuotteen ydintiedot kuten tuotteen nimen, hinnan ja sen kuvauksen (Tonder 2013, 83).

4. **Markkinointistrategia.** Markkinointistrategia on kolmiosainen. Ensimmäiseen osaan kuuluvat kohdemarkkinoiden, tuotteen asemoinnin, markkinaosuuden ja tuottavuuden tavoitteiden määritelmät. Toisessa osassa tuotteelle määritellään jakelustrategia, markkinointibudjetti sekä hinta. Hinnoittelu on suoraan yhteydessä yrityksen tuottamiin tuloihin, joten se on yksi tuotekehitysprosessin keskeisimmistä osista. Viimeinen osa markkinointistrategiaa määrittelee tuotteelle pidemmän aikavälin tavoitteet sekä markkinointimixstrategian. (Bowen ym. 2014, 269; Tonder 2013, 88.)

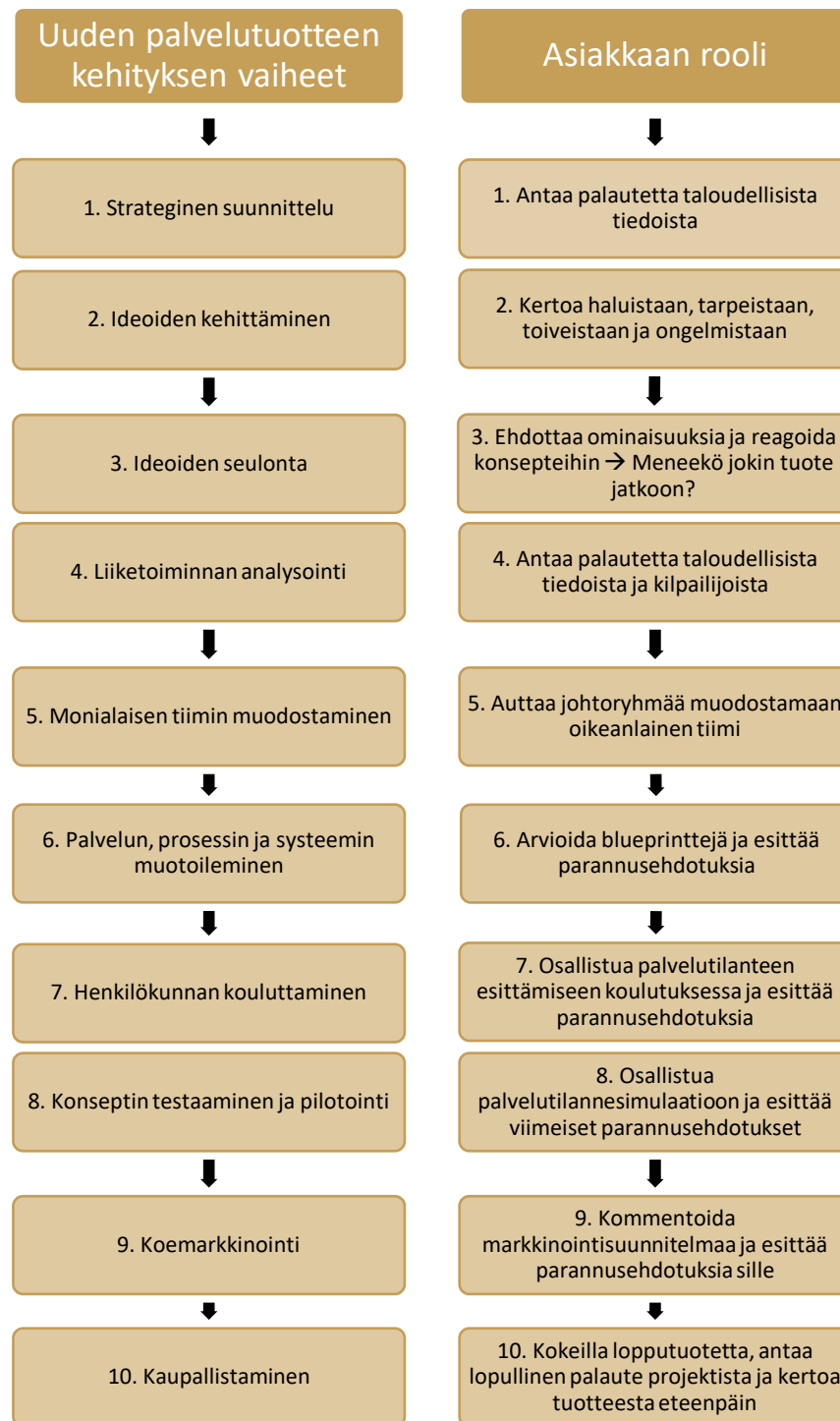
5. **Liiketoiminnan analysointi.** Liiketoiminta-analyysin tavoitteena on arvioida tuotteen potentiaalisia myyntimääriä, tuottojen ja kustannuksien suhdetta ja sitä, miten hyvin tuote vastaa yrityksen päämääriä. Tässä vaiheessa on myös tärkeää analysoida käytössä olevia resursseja ja toisaalta resursseja, joita valitun tuotteen tuottaminen vaatii. (Bowen ym. 2014, 269; Boxberg & Komppula 2002, 102)

- 6. Tuotekehitys.** Tässä vaiheessa tuotteesta tehdään mahdollisuuksien mukaisesti yksi tai mielusti useampikin prototyyppi – idea siis muotoillaan ensimmäistä kertaa lopputulokseksi (Birkinshaw & Hansen 2007, 4; Bowen ym. 2014, 270). Onnistunut prototyyppi on käytössä turvallinen, sopii valmistuskuluiltaan budjettiin ja se vastaa asiakkaiden silmissä tuotteen konseptia. Aineettomia osia, kuten palvelua, ei perinteisesti voida mallintaa. (Bowen ym. 2014, 270.)
- 7. Koemarkkinointi.** Koemarkkinoinnin vaiheessa tuote esitellään realistisille koemarkkinaolosuhteille. Tämä vaihe paljastaa mahdolliset ongelmat tuotteen markkinoinnissa sekä sen, mitä tietoa tuotteesta on vielä kerättävä ennen sen lopullista markkinoille vientiä. Koemarkkinointivaihe arvioi kaikkia markkinointistrategian osia kuin myös esimerkiksi tuotteen brändäystä ja pakkausta. (Bowen ym. 2014, 270.) Tuotteen ominaisuuksien testaamisen ohella koemarkkinointi on vaihe, jossa tuote esitellään ensikertaa sen jakelijoille tai potentiaalisille asiakkaille (Boxberg & Komppula 2002, 112). Vaikka koemarkkinointi on korkeakuluista, on markkinoille koemarkkinoinnattoman tuotteen vieminen mahdollisesti kuluiltaan moninkertaista, mikäli tuotteessa esiintyy vasta tässä vaiheessa ongelma, jota ei ennen markkinoille viemistä ole osattu ottaa huomioon (Bowen ym. 2014, 272).
- 8. Kaupallistaminen.** Tuotteen kaupallistaminen eli markkinoille lanseeraaminen tuottaa yritykselle paljon kuluja. Tärkeitä kysymyksiä mietittäväksi ennen tuotteen lanseerausta ovat a) Missä tuote lanseerataan? b) Kenelle tuotetta markkinoidaan ensisijaisesti? c) Milloin lanseeraus tapahtuu? d) Miten tuotteen kaupallistaminen toteutetaan? (Bowen ym. 2014, 272.) Lanseerausvaihe on usein erityisesti markkinointikuluiltaan korkeaa, koska tuote tulee saada kohderyhmän nähtäville esimerkiksi markkinointimateriaalien, tarjousten tai tutustumis- tai lanseeraustilaisuuksien kautta. (Boxberg & Komppula 2002, 114)

Kaupallistamisen ja tuotteen lanseerauksen ohella tärkeää on jälkiarvioida tuote ja seurata sen myynnillistä menestystä. Jos tuote ei menesty, tulee yrityksen pyrkiä selvittämään syyt tämän taustalla. (Boxberg & Komppula 2002, 114-115.)

Bowenin, Kotlerin ja Makensin malli on raameiltaan hyvin yksinkertainen ja osallistaa asiakasta kehitystyöhön vähäisesti. Asiakkaiden osallisuus uuden palvelutuotteen kehitykseen mahdollistaa uusien, enemmän lisäarvoa ja uniikkeja hyötyjä asiakkaalle tuottavan tuotteen kehittämisen, joka erottuu kilpailijoistaan (Alam 2006, 16). Asiakkaat voivat suoraan kertoa omista ostotottumuksistaan, toiveistaan ja tarpeistaan ajan tasalla olevaa tietoa, joka puolestaan lyhentää tuotekehitysprosessin kestoja ja tuote voidaan suositella suoraan

sen hetkisen asiakastarpeiden mukaisesti (Alam 2006, 17). Edellä esitelty malli ei myöskään tee minkäänlaista esitutkimusta kohdeyrityksestä, sen resursseista, kilpailutilanteesta ynnä muusta, mikä taas on tärkeä askel palvelumuotoilun tuotekehityksessä, josta kerrotaan lisää luvussa 3.1. (Tuulaniemi 2011, 136-139). Seuraavaksi esitellään Alan Alamin ja Chad Perryn paralleelinen malli, jossa kuvataan tuotekehityksen askeleiden rinnalla asiakkaan osuus kehitystyöhön.



Kuvio 3. Paralleelinen malli uuden palvelutuotteen kehittämiseksi ja asiakkaan rooli siinä (Alam & Perry 2002, 527)

Alamin ja Perryn mallia kutsutaan paralleeliseksi eli rinnakkaiseksi, sillä sen osia voidaan suorittaa saman aikaisesti (esimerkiksi ensimmäiset kaksi askelta). Alamin ja Perryn malli alkaa projektin strategiselle suunnittelulle ja jatkuu sitten ideoinnin sekä ideoiden seulonnan jälkeen suoraan liiketoiminta-analyysiin. Kyseiselle kehitykselle oikeanlaisen,

monilta osaamisaloilta työntekijöitä sisältävän toimintaryhmän muodostaminen on mallissa myös oma askeleensa. Henkilökunnan kouluttaminen palvelun oikeanlaiseen toimittamiseen on oma vaiheensa ja tämä vastaa ensimmäisen mallin palvelutuotteen kehittämiseksi vastaamaan haasteeseen; vaikka palvelutuotetta ei voida prototypoida samalla tavalla kuin tavaratuotetta, voidaan sen toteuttamiseen kiinnittää henkilökunnan koulutuksen kautta erityishuomiota. (Alam & Perry 2002, 524-526.)

Koska palvelutuote tuotetaan ja kulutetaan yhdessä asiakkaan kanssa palvelutilanteessa, tarvitaan Lochin ja Kavadiaksen mukaan (2008, 3) uuden palvelutuotteen kehittämiseen myös asiakasta. Näin ollen uuden palvelutuotteen kehittäminen on uuden tuotteen kehittämistä asiakaslähtöisempää (Alam & Perry 2002, 515). Kuviossa 2 onkin siis myös kuvattu asiakkaan rooli uuden palvelutuotteen kehityksen kaikissa vaiheissa. Asiakkaan tärkein rooli on antaa jatkuvaa palautetta ja esittää ehdotuksia tuotteen parantamiseksi. Ideointivaiheessa asiakkaan osa on myös erittäin tärkeä, sillä tämä on vaihe, jossa hän voi kommunikoida halujaan, toiveitaan, tarpeitaan ja ongelmiaan suoraan ratkaisujen kehittäjille. (Alam & Perry 2002, 524-526.)

Liiketoiminnan analysointivaiheessa (4) asiakas voi myös kertoa kokemuksistaan ja mielipiteistään yrityksen kilpailijoista. Henkilökuntaa koulutettaessa ja konseptia testatessa asiakas on mukana palvelutilanteen näyttelemisessä ja pääsee näin vielä ensikädessä kokeemaan uuden palvelutuotteen. Viimeisessä vaiheessa asiakas kokeilee vielä lopullista tuotetta ja kertoo siitä eteenpäin muille potentiaalisille asiakkaille. (Alam & Perry 2002, 524-526.) On kuitenkin huomattava, että asiakasta osallistava tuotekehitysprosessi on onnistunut, tulee myös asiakkaan olla ammattitaitoinen, luottaa yritykseen ja olla henkilökohtaisesti prosessiin sitoutunut (Scupola & Westh Nicolajsen 2011, 374).

Alamin ja Perryn toteuttamassa tutkimuksessa (2002, 522-523) selvisi, että palvelutuotteen kehityksen vaiheista esimiehet kokivat tärkeimmäksi ideoinnin ja ideoiden seulonnan vaiheet. Koemarkkinointi, henkilökunnan koulutus ja tuotekehitystä edeltävä strategian laatiminen olivat taas haastateltujen mielestä vähiten tärkeitä vaiheita. (Alam & Perry 2002, 522-523.) Alamin ja Perryn mallia on kritisoitu siitä, että asiakkaan roolin ollessa näinkin suuri ja mukana jokaisessa kehitysvaiheessa, on asiakas ennemminkin tuotteen kanssaluoja kuin vain testikäyttäjä tai lähde (Scupola & Westh Nicolajsen 2011, 374).

Verrattaessa Bowenin, Kotlerin ja Makensin malliin on Alamin ja Perryn mallissa monia samoja osia ja samankaltaisuuksia. Esimerkiksi Bowenin, Kotlerin ja Makensin mallin tuotekehityksen askel on sisällöltään pääasiassa sama kuin Alamin ja Perryn kahdeksas vaihe, konseptin testaaminen ja pilotointi. Tärkeimpänä erona on kuitenkin huomioitava,

että ensimmäiseksi esitelty malli (kuvio 2) on yleinen malli tuotekehitykseen siinä missä jälkimmäinen (kuvio 3) taas on suunniteltu nimenomaan palvelutuotteiden kehittämiseen. Alamin ja Perryn malli on myös ihmiskeskeisempi huomioiden niin henkilökunnan kuin asiakkaankin näkökulmat. (Bowen ym. 2014, 265-272; Alam & Perry 2002, 524-525.)

2.3 Asiakassegmentointi

Asiakassegmentoinnilla tarkoitetaan yrityksen asiakkaiden jakamista toisistaan riittävän erilaisiin segmentteihin, joista tärkeimmät nostetaan kohderyhmiksi. Mikään yritys ei pysty tavoittamaan kaikkia potentiaalisia asiakkaita samanaikaisesti ja tämän takia markkinaponnistukset kannattaakin kohdentaa kohderyhmille, joita yritys pystyy parhaiten palvelemaan. Segmentoinnin perustana pidetään asiakkaiden tarpeita; tavoitteena on löytää asiakkaita, joita yhdistää tarve tai halu tiettyä tuotetta tai palvelua kohtaan. Näin kyseistä tuotetta, sen saatavuutta ja tuotteen markkinointia voidaan räätälöidä kyseisen kohderyhmän mukaiseksi. Palveluiden monimutkaisuuden ja prosessiluonteen takia niiden ominaisuudet ovat haastavaa saada tyydyttämään radikaalisti toisistaan poikkeavia kohderyhmiä. Kohderyhmiksi kannattaakin nostaa vain yksi tai muutama segmentti, eikä yrittää tarjota jotakin kaikille. (Boxberg & Komppula 2002, 75; Grönroos 2015, 387.). Segmenttien tulee olla kooltaan tarpeeksi suuria, jotta niiden tavoittaminen on liiketoiminnan kannalta mielekästä, mutta kuitenkin homogeenisiä ja selkeästi rajattuja (Boxberg & Komppula 2002, 76.) Yleisimmin käytetyt segmentointikriteerit ovat demografinen, maantieteellinen, psykografinen ja kulutuskäyttäytymiseen perustuva segmentointi (Bowen ym. 2014, 221).

2.3.1 Segmentointikriteerit

Demografinen segmentointi perustuu kuluttajan väestötilastollisiin piirteisiin (esimerkiksi ikä, kansallisuus, sukupuoli, rotu, koulutus, elämänvaihe, ammatti ja tulot). Tietoa kuluttajien demografisista tekijöistä on saatavilla helposti esimerkiksi tilastojen kautta. (Raatikainen 2008, 21). Demografiset tekijät myös vaikuttavat usein kuluttajien ostokäyttäytymiseen melko suorasti ja muun muassa tämän takia demografinen segmentointi onkin yksi suosituimmista segmentointikriteereistä. Maantieteellinen segmentointi perustuu markkinoiden jakamiseen geografisin perustein esimerkiksi maanosittain, maittain, kaupungeittain tai asuinalueittain. (Bowen ym. 2014, 221-224.) Kuten demografisista tekijöistäkin, on maantieteellisistä tekijöistä helppoa saada tietoa (Raatikainen 2008, 21).

Psykografisiin tekijöihin kuten yksilön elämäntyyliin, arvoihin, asenteisiin ja persoonallisuuden perustuva segmentointi on edellä mainittuja segmentointikriteerejä vaikeampaa selvittää. Nämä piirteet ja tekijät syntyvät pitkän ajan kuluessa, mutta vaikuttavat voimakkaasti kuluttajan ostokäyttäytymiseen. (Raatikainen 2008, 22.) Samaan demografiseen tai

maantieteelliseen segmenttiin kuuluvat kuluttajat voivat jakautua useisiin eri psykografisiin segmentteihin (Bowen ym. 2014, 226). Tilannetekijöihin kuten tuotteen tai palvelun kulu- tusaikaan tai -paikkaan perustuvaa segmentointia kutsutaan myös kulutuskäyttäytymiseen perustuvaksi segmentoinniksi (Raatikainen 2008, 21). Muita tekijöitä tämän segmentointi- kriteerin alla ovat esimerkiksi kuluttajan tiedot, asenteet ja suhtautuminen tuotetta koh- taan. Näin segmentiksi voidaan valita esimerkiksi asiakkaat, jotka hakevat samanlaista etua tuotteen kuluttamisesta tai asiakkaat, joilla on yrityksen kanta-asiakaskortti. (Bowen ym. 2014, 227-230.)

2.4 Hotellipaketin hinnoittelu

Hinnalla tarkoitetaan asiakkaan tekemän lyhyen aikavälin uhrausta (Grönroos 2015, 164), usein siis rahan luovuttamista palveluntarjoajalle palvelua vastaan. Tuotteen hinnan sopi- vaksi määrittelemisen on tärkeää, sillä liian matalalla hinnalla myyty tuote ei ole liiketoi- minnallisesti kannattava ja liian korkea hinta taas ajaa potentiaaliset asiakkaat asioimaan toisaalle. Hinnoittelun perusteet voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin perusteisiin. Sisäisiä perusteita ovat esimerkiksi kulut ja markkinoinnin tavoitteet. Ulkoisia hinnoitteluperusteita ovat taas kilpailu sekä kysynnän ja markkinoiden luonne. (Bowen ym. 2014, 315-316.) Hinnoittelun tavoitteena on saavuttaa taloudelliset sekä muut tavoitteet (kuten markkinoi- den valtaaminen ja aseman parantaminen) ja menestyä kilpailussa (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 166). Perinteisesti hinnoitteluun on kolme lähtökohtaa: kustannusperusteinen hin- noittelu (myyntihinta kattaa tuotteen valmistuksesta aiheutuvat kulut), yrityksen tulostavoit- teeseen perustuvat hinnoittelu (tuotteen myynnillä päästään asetettuun tulostavoittee- seen) ja markkinalähtöinen hinnoittelu (hintaa perustuu siihen, miten tuote asemoidaan ja miten se vastaanotetaan markkinoilla) (Selander & Valli 2007, 68).

Matkailualalla asiakkaat ovat erityisen hintatietoisia ja vertailevat hintoja ennen tuotteen ostamista; hintojen nostaminen ilman perusteita alentaakin siis usein kysyntää. Erilaiset myyntikannusteet kuten alennushinnat, kilpailut ja kanta-asiakasohjelmat ovat yksi keino houkuttaa kiinnostunut asiakas sijoittamaan yrityksen tuotteeseen. Matkailualan yrityksille yleisimpiä myyntikannusteita ovat hinnanalennukset ja pakettihinnat. Alennettu hinta on tehokkain myyntikannuste asiakkaalle, joka ostaa tuotetta ensimmäistä kertaa, sillä hin- nan alentaminen vähentää ostoriskiä. Kanta-asiakasohjelmat taas sitouttavat asiakkaan ja saavat hänet ostamaan tuotteen mahdollisesti uudestaan. Hintadiilit kuten alennukset tai pakettihinnat houkuttelevat kaikenlaisia kuluttajia ja ne ovat erityisen tehokkaita vauhditta- maan kauppaa hiljaisina kausina. (Kolb 2006, 261-263.)

| <i>Couple's Getaway –majoituspaketti</i> | <i>Paketin elementit erikseen ostettuina</i> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sisältää majoituksen Superior King –huoneluokassa, kuohuviiniä (0,75l) ja hedelmiä huoneeseen toimitettuna, huoneamiaisen ja saataavuuden mukaan myöhäisen huoneenluovutuksen klo 14 asti. Yhteensä 188,90 € | Majoitus Superior King –huoneessa 163,90€ Talon kuohuviini (0,75l) 42€ Hedelmälaajitelma 10€ Huoneamainen 15€ Myöhäinen huoneenluovutus 20€ (10€/h) Yhteensä 250,90 € |

Taulukko 1. Couple's Getaway –majoituspaketin hinnoittelu vs. paketin elementtien hinnat (Hotel Katajanokka n.d.)

Pakettihintaan sisältyy useita tuotteita tai palveluita ja sen kokonaishinnan tulisi olla vähemmän kuin siihen sisältyvien tuotteiden tai palveluiden yhteishinta erikseen ostettuna. Tästä syntyvä säästö motivoi asiakasta ostamaan pakettituotteen. (Kolb 2006, 263.) Tuotepakettia hinnoiteltaessa paketin eri elementtien kustannukset kannattaa jakaa kiinteisiin ja muuttuviin kuluihin ja sitten hinnoitella pakettiin sisältyvät tuotteet. Tuotekohtaisten hintojen ei kuitenkaan hinnoitteluvaiheessa tarvitse olla turhan tarkkoja, koska tämän vaiheen tärkeimpänä tavoitteena on hahmottaa kokonaisuus paketista ja sen hintaluokasta. Kokonaishinta määrittää sen, onko pakettituote lopulta kannattava vai ei. Markkinointivaiheessa yritys valitsee, kertooko hän asiakkaalle vain paketin kokonaishinnan vai siihen sisältyvien elementtien yksittäishinnat. (Selander & Valli 2007, 92-93.)

3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu eli palveludesign tähtää liiketoiminnallisen lisäarvon tai muun hyödyn tuottamiseen kehittämällä palvelutuotetta muotoiluajattelun avulla. Muotoiluajattelun avulla palvelujen kehittämisessä otetaan huomioon ihmisläheisyys, empatia käyttäjää kohtaan sekä tuotteen jatkuva kehittäminen sekä prototyyppien hyödyntäminen. (Oinonen 2011.) Palvelumuotoilun tavoite on saada palveluntarjoajalle lojaaleja ja tuottavia asiakkaita, jotka ovat tyytyväisiä ja valmiita suosittelemaan palvelua muille potentiaalisille asiakkaille (Chuang 2007, 2). Tavoitteena myös on luoda palvelutuotteita, jotka ovat niin sosiaalisesti, taloudellisesti kuin ekologisestikin kestäviä (Tuulaniemi 2011, 25).

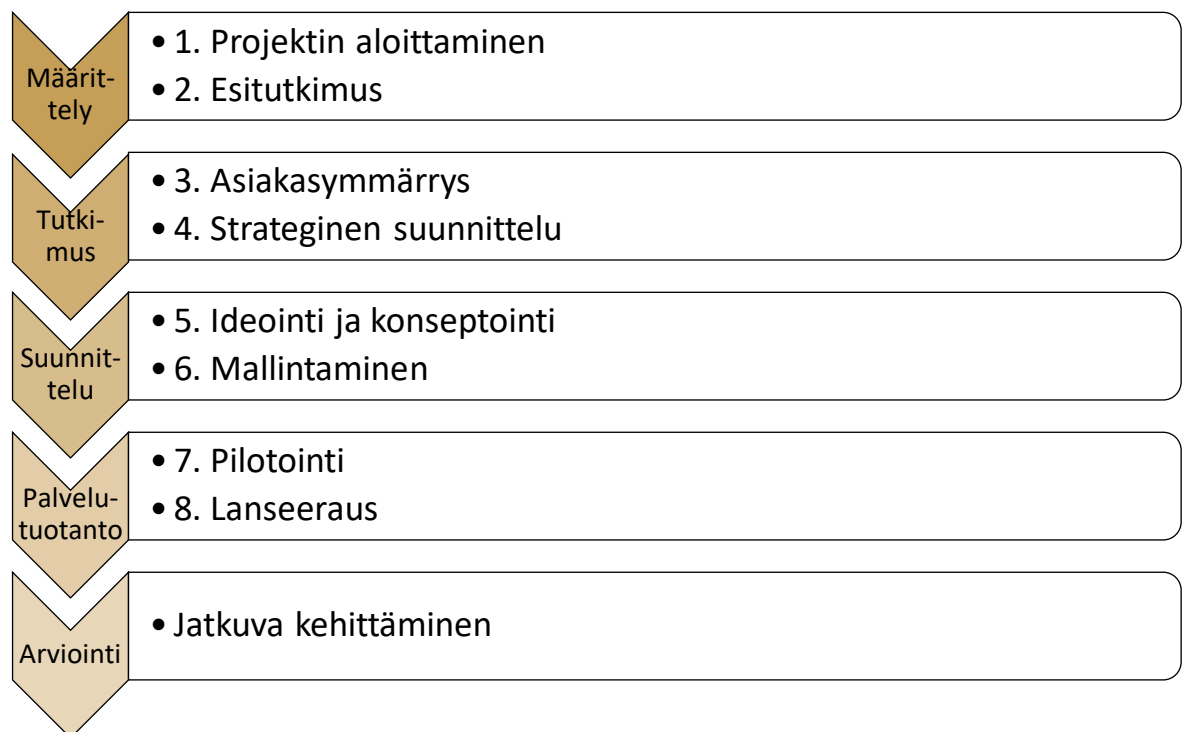
Asiakkaan kokemaa palvelukokemusta ei voida sen subjektiivisuuden vuoksi muotoilla, joten palvelumuotoilun tavoitteena on optimoida se. Tähän pyritään purkamalla asiakaskokemus pienempiin kokonaisuuksiin ja poistamalla kaikki häiriötekijät ja toimintatavat, jotka eivät edistä asiakkaan tyytyväisyyttä. (Tuulaniemi 2011, 25-27.) Palveludesign vaatii ymmärrystä palvelutilanteesta ja sen tuloksista asiakkaan näkökulmasta (Bitner ym. 2007, 4). Perinteisesti tuotekehityksen pohjana on ”mikä meni väärin” -tyyppinen ajattelu, jonka pohjalta lähdetään kehittämään olemassa olevaa tai uutta tuotetta, joka ratkaisee todetut ongelmat. Segmentteihin jaetut asiakkaat otetaan mukaan pienryhmissä ja konseptia testataan vasta sen ollessa valmis. Palvelumuotoilulle on taas tyypillistä proaktiivinen ajattelu: Mikä asiakaskokemuksessa voisi mennä oikein? Tuotetta tai palvelua lähdetään muotoiluajattelun periaatteiden mukaisesti kehittämään käyttäjälähtöisesti ja asiakkaita hyödynnetään muotoiluprosessissa alusta loppuun asti. Ideoita testataan prototyyppien avulla varhaisista vaiheista lähtien. (Oinonen 2011.)

Palvelumuotoilun menetelmät voidaan jakaa ihmiskeskeisiin ja mallintaviin metodeihin (Evenson & Holmlid 2008, 342-343). Yksi käytetyimmistä ihmiskeskeisistä malleista on asiakkaan polun hahmottaminen, joka kertoo yritykselle asiakkaan käyttäytymisestä ja tunteista palvelun aikana sekä heidän motivaatiostaan ja ennakoasenteistaan palvelua kohtaan. Asiakaspolkuun merkitään kaikki tapahtumat ja aktiviteetit, jotka liittyvät palvelun asiakkaalle toimittamiseen. (Voss & Zomerdijs 2010, 74.) Palvelupolkuun vaikuttavat suunnitellun lisäksi asiakasyksilön omat valinnat. Palvelupolku muodostuu siis palvelutuokioista, joiksi kutsutaan kohtaamisia, joissa palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on tiivis vuorovaikutus. Palvelutuokio koostuu kontaktipisteistä. Kontaktipisteitä ovat kaikki aistien kautta koetut palvelun muodot, jotka kokonaisuutena ilmentävät palveluntarjoajan brändiä. Kontaktipisteet voivat olla ympäristöjä, ihmisiä, esineitä tai prosesseja. (Oinonen 2011) Visu-

alisointi ja pilotointi ovat taas yksi käytetyimmistä mallintavista menetelmistä. Palvelutuokioita tai yksittäisiä kontaktipisteitä voidaan näyttellä tai hahmotella tarinamuodossa niiden kokonaisvaltaiseksi hahmottamiseksi. (Evenson & Holmlid 2008, 343.)

3.1 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoilu voidaan kuvata prosessina, joka antaa viitekehyksen palvelumuotoilun hyödyntämiseen uuden tuotteen kehittämisessä. Prosessin malli on kuitenkin vain suuntaa antava ja tarkoitettu sovellettavaksi, koska kaikkien palveluiden kehittämiseen pätevää, ultimaattista mallia ei ole mahdollista kuvata. (Tuulaniemi 2011, 126) Malleja palvelumuotoilun prosessille on useita ja niistä esitellään tässä työssä Juha Tuulaniemen luoma malli (2011, 130-131).



Kuvio 4. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011, 130-131)

Palvelumuotoiluprosessi alkaa tavoitteiden sekä uuden palvelun tarinan määrittelemisellä. Tarkoituksena on määrittää palvelutuotteen tarjoamat hyödyt niin asiakkaan kuin yrityksenkin näkökulmasta. Projektista voidaan laatia niin sanottu briiffi, josta käy ilmi esimerkiksi sen tavoitteet, ensisijaiset kohderyhmät, budjetti, aikataulu sekä muita taustatietoja. (Tuulaniemi 2011, 132-135.) Määrittelyprosessin toinen osa on tehdä esitutkimus yrityksestä, jonka tavoitteena on lisätä ymmärrystä palveluntuottajasta ja sen tavoitteista, visiosta ja strategiasta. Osana esitutkimusta voidaan tehdä myös benchmarkingia kilpailevista yrityksistä ja heidän tuotteistaan. (Tuulaniemi 2011, 136-139.)

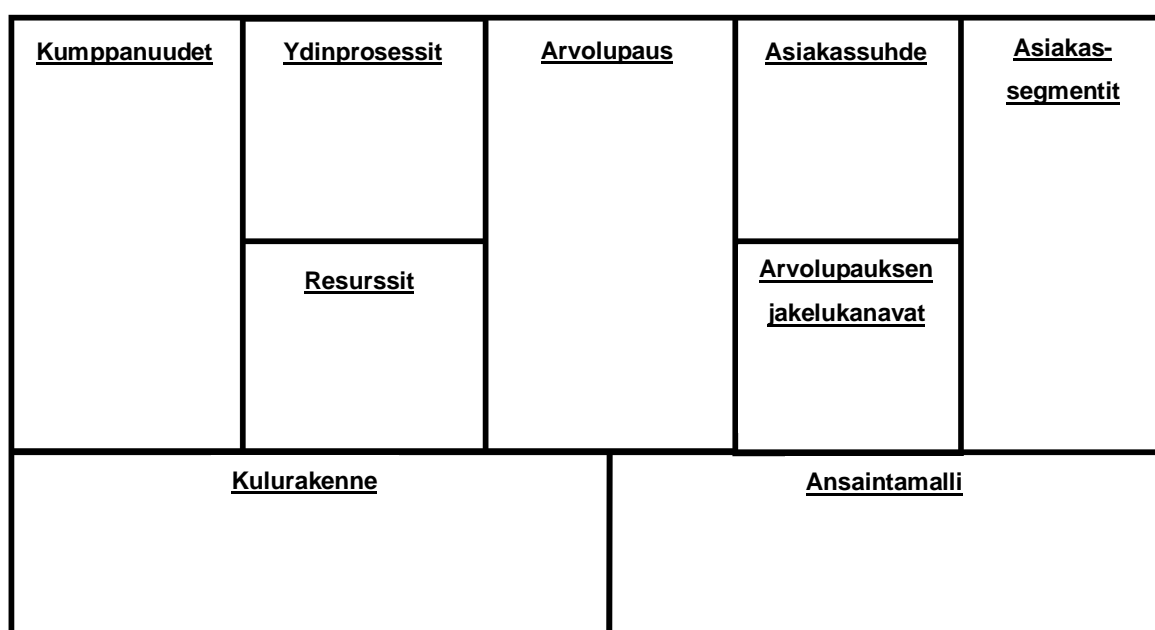
Toisessa prosessissa (tutkimus) pyritään ymmärtämään sekä asiakkaan että yrityksen tavoitteita. Tutkimusta tehdään ensin asiakkaista (3. asiakasymmärrys); keitä ovat tuotteen kohderyhmään kuuluvat asiakkaat ja mitä he toivovat, arvostavat, odottavat tai tarvitsevat? Tässä vaiheessa huomioidaan myös palveluntuottajien tavoitteet ja toiveet. Palvelumuotoiluprosessin kolmen ensimmäisen vaiheen tavoite on ymmärtää ja mallintaa tulevaa tuotetta, sen markkinoita ja asiakasta. Neljäs vaihe, strateginen suunnittelu pitää sisällään tuotteen ansainta- ja liiketoimintamallien, markkinapositionnin sekä differointistrategian suunnittelun. (Tuulaniemi 2011, 130.) Yhtenä strategisen suunnittelun työkaluna voidaan hyödyntää esimerkiksi Alex Osterwaldin ja Yves Pigneurin Business Model Canvas -mallia, jota kuvataan tarkemmin luvussa 3.1.1 (Tuulaniemi 2011, 175).

Suunnitteluprosessi alkaa palvelutuotteen ideoinnilla. Tässä vaiheessa on tavoitteena edellisissä vaiheissa kerrytetyn tiedon perusteella ideoida palvelu, joka ratkaisee asiakkaan ongelman. Jo tässä vaiheessa palveluideoita ryhdytään testaamaan ja kehittämään yhteistyössä kohderyhmän edustajien kanssa. (Tuulaniemi 2011, 131.) Ideointivaiheessa ongelmaa pyritään lähestymään ilman kriittisyyttä ja tavoitteena on ideoida mahdollisimman paljon ja laajasti erilaisia ratkaisuja. Ideoinnin tukena käytetään mahdollisimman haavoittavien keinoja kuten story boardia tai palvelunäytteitä. (Tuulaniemi 2011, 181-186.) Palvelumuotoiluissa mallintamisella viitataan nopean mallin rakentamiseen palvelun kehityksen ja muotoilun tueksi. Prototyyppien avulla palvelua voidaan testata kaikissa palvelumuotoilun vaiheissa. Tämän avulla voidaan selvittää muun muassa, onko palvelu toimiva, kannattava, helppokäyttöinen ja potentiaalisten asiakkaiden mielestä kiinnostava. Erilaisia palvelun prototyyppikeinoja ovat esimerkiksi palvelukertomuksen tai skenaarioiden luominen, tarkistuslistamallit sekä palvelun blueprinting. (Tuulaniemi 2011, 194-215.) Palvelutilanteen blueprint-kaaviossa kuvataan visuaalisella tavalla asiakkaan, asiakaspalvelijan ja taustaprosessien osuus ja roolit palvelutilanteessa (Bitner ym. 2007, 5). Blueprinting –tekniikasta kerrotaan lisää luvussa 3.1.2.

Toiseksi viimeinen palvelumuotoilumallin prosesseista on palvelutuotanto. Tässä prosessissa palvelutuote lanseerataan markkinoille ensimmäisen kerran eli se pilotoidaan. Ensilanseerauksen perusteella palvelukonseptia jatko kehitetään ja hiotaan ennen tuotteen varsinaista lanseerausta. Lanseerauksen tukena voidaan pitää pilotointivaiheessa tehtyjä mallinnuksia kuten blueprinttiä palvelutilanteesta, jotta voidaan välttää ja ennaltaehkäistä mahdollisesti kohtalokkaita virheitä tai vikoja palvelutuotteessa. Palvelua lanseerattaessa on tärkeintä saada se kohdeasiakkaiden nähtävillä ja saatavilla. Viimeinen prosessi palvelumuotoilussa on palvelun jatkuva kehittäminen ja sen arviointi. Palvelutuotteen asiakas- ja liiketoiminnallisen arvon jatkuva arvioiminen auttaa yritystä vakiinnuttamaan palvelun tuotannon sekä kehittämään sitä edelleen. (Chuang 2007, 9; Tuulaniemi 2011, 131, 238.)

3.1.1 Business Canvas Model

Business Model Canvas on Alex Osterwalderin ja Yves Pigneurin Business Model Generation -kirjassa (2010) esitelty liiketoiminnan kehitykseen käytettävä työkalu. Business Model Canvas visualisoi yrityksen keskeisimmät toiminnot ja se soveltuu erityisen hyvin ryhmässä tehtävän tuotekehityksen pohjaksi. (Tuulaniemi 2011, 175.) Business Model Canvas voidaan jakaa kahteen puoleen; oikea puoli kuviosta kuvastaa arvoja, joita yritys tai tuote herättää ja vasen puoli taas huomioi tehokkuuteen vaikuttavat tekijät (Osterwalder & Pigneur 2010, 28-49). Mallin visuaalisuus ja arvon rakentumiseen keskittyvä teoria ovat muiden ohella syitä siihen, että Business Canvas Model on erittäin suosittu ja tehokkaaksi todettu työkalu (Coes 2014, 83).



Kuvio 5. Business Model Canvas (Tuulaniemi 2011, 179)

Asiakassegmentit. Määritellään, keitä yrityksen asiakkaat ovat; kenelle yritys haluaa luoda arvoa? Asiakassegmentit tulee määritellä tarkasti mutta niiden tulee myös olla kooltaan tarpeeksi laajoja, että asiakasryhmän tavoittelu on mielekästä. Segmentoinnin perusteena voidaan pitää esimerkiksi asiakasryhmän ostokäyttäytymistä, ikäryhmää tai asuin- aluetta. (Boxberg & Komppula 2002, 75; Grönroos 2015, 387.)

Arvolupaus. Määritellään tuotteet tai palvelut, tarve johon ne vastaavat sekä arvo, jota ne luovat valitulle asiakasryhmälle. Tässä vaiheessa määritellään myös tuotteen ominaispiirteet kuten sen hinta, design ja brändi.

Arvolupauksen jakelukanavat. Määritellään, missä ja miten yritys kommunikoi ja toimittaa asiakkailleen arvolupauksensa, sekä miten nämä kanavat toimivat ja kommunikoivat keskenään.

Asiakassuhde. Määritellään, millainen suhde yrityksellä on valittuun asiakasryhmään mutta myös millaista asiakassuhdetta kyseiset asiakkaat odottavat.

Ansaintamalli. Määritellään tuotteen hinnoitteluperusteet heijastaen sitä mitä asiakkaat haluaisivat tuotteesta maksaa, mitä he tällä hetkellä maksavat ja kuinka paljon he ovat siitä valmiita maksamaan.

Resurssit. Määritellään resurssit, joita tarvitaan halutun arvolupauksen asiakkaalle toimitamiseen. Resurssit voivat olla fyysisiä, taloudellisia, henkisiä tai henkilöresursseja.

Ydinprosessit. Määritellään tärkeimmät prosessit, joiden avulla yrityksen arvolupaus saadaan toimitettua asiakkaalle.

Kumppanuudet. Määritellään yhteistyökumppanit, liittolaiset ja toimittajat sekä resurssit, joita he toimittavat, ja prosessit, joihin he osallistuvat.

Kulurakenne. Määritellään merkittävimmät kulut sekä tarkastellaan mitkä resursseista ja prosesseista ovat kalleimpia tuottaa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20-41.)

Business Model Canvas -mallia on kritisoitu siitä, ettei malli huomioi ulkoisia tekijöitä eikä kilpailevia tuotteita tai yrityksiä ollenkaan. Vaikka kyseessä on bisnesmalli (malli, joka kuvaa, kuinka yritys luo ja toimittaa arvoa asiakkailleen), ei strategiamalli (malli, joka kuvaa, miten bisnesmallissa esitetyt tavoitteet saavutetaan), vaikuttaa kilpailijoihin suhtautuminen ja sopeutuminen siihen, miten tuote tai yritys menestyy markkinoilla. Tämän lisäksi kritiikkiä on saanut osakseen se, ettei mallin mukaisessa kehitystyössä keskitytä siihen, mikä tekee kehitettävästä tuotteesta tai yrityksestä uniikin. (Coes 2014, 83-84; Osterwalder & Pigneur 2010, 14, 270.)

3.1.2 Palvelun blueprint

Palvelun blueprintingin tuloksena on visuaalinen tulkinta palveluprosessista sekä sen taustatoimista. Blueprint on yksinkertaisella ja graafisella tavalla kuvattu, jotta se on kaikille sidosryhmille (työntekijöille, esimiehille, asiakkaille ja niin edelleen) yhtä selkeästi ym-

märrettävissä. Se on tarkempi työkalu kuin palvelutilanteen sanallinen kuvaus, auttaa tunnistamaan mahdolliset heikot kohdat palveluketjussa sekä auttaa ennaltaehkäisemään ongelmia palvelutilanteessa. Blueprintingin pohjana on näkyvän ja näkymättömien palveluprosessien erittely. Palvelukokonaisuuden blueprint auttaa myös eri osastoilla työskenteleviä työntekijöitä ymmärtämään kokonaiskuvaa palveluntuotannosta ja asiakkaan polusta. (Bitner ym. 2007, 5.) Blueprint on siis yksinkertaisesti pohjapiirustus palvelutilanteesta, jossa kuvataan kaikki palvelun toimittamisen tarvittavat osat. (Chuang 2007, 4). Blueprint-tekniikan yksi suurimmista vahvuuksista on sen muunneltavuus ja sovellettavuus (Bitner ym. 2007, 10). Kuten muissakin palvelumuotoiluprosessin osissa, blueprint on hyödyllisimmillään, kun se on kehitetty yhteistyössä eri osastojen työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa (Bitner ym. 2007, 7).

| | |
|---------------------------------------------------|--------------------------------|
| Fyysiset elementit | |
| Asiakkaan toiminta | Vuorovaikutuksen raja |
| Front desk (näkyvä palveluprosessi) | Näkyvän toiminnan raja |
| Back office (näkymätön palveluprosessi) | Sisäisen vuorovaikutuksen raja |
| Tukitoiminnot | |

Kuvio 6. Palvelun blueprint -malli (Bitner ym. 2007, 8)

Perinteisesti palvelun blueprintissä on viisi osaa: asiakkaan toiminta, näkyvä palveluprosessi (front desk), näkymätön palveluprosessi (back office), tukitoiminnot sekä fyysiset elementit. Fyysiset elementit ovat blueprintin ylin rivi ja ne kuvaavat kaikkia konkreettisia asioita, jotka ovat osana palvelutilannetta. Vuorovaikutuksen raja erottaa asiakkaan toiminnan ja näkyvät palveluprosessit. Totuuden hetkeksi kutsutaan hetkeä, jossa vuorovaikutuksen raja ylittyy eli asiakkaan ja etulinjan työntekijän välillä on kanssakäyminen. (Bitner ym. 2007, 6.) Näkyvien toimintojen raja erottaa näkyvät ja näkymättömät palvelupro-

sessit eli front deskin tapahtumat back officesta. Nämä osat palveluprosessia ovat asiakkaalle näkymättömiä eivätkä vaikuta asiakkaan käsitykseen palvelun tehokkuudesta. (Chuang 2007, 5.) Tukitoiminnot ja näkymättömän palveluprosessin toisistaan erottaa sisäisen vuorovaikutuksen raja. Tukitoiminnot ovat sisäisiä toimintoja, jotka mahdollistavat palvelun toimittamisen lopulliselle asiakkaalle. (Bitner ym. 2007, 6.)

Blueprintiä rakennettaessa ensimmäiseksi tulee määrittää tarkasti mikä ja mille asiakasryhmälle suunnattu palveluprosessi blueprintissä tullaan kuvaamaan. Tämän jälkeen pohjapiirroksen rakentaminen aloitetaan määrittelemällä asiakkaan toiminta palveluprosessissa. Asiakkaan toiminnot luovat pohjan koko blueprintille. Tämän jälkeen blueprint täytetään lisäämällä ensin työntekijöiden toiminnot ja sitten tukitoiminnot. Yleensä fyysiset elementit ja puitteet lisätään kaavioon viimeiseksi. Blueprint voidaan luoda jostakin palvelukokonaisuuden yksittäisestä osasta tai tehdä suurpiirteisempi konsepti-blueprint koko palvelukokonaisuudesta riippuen siitä, mihin tarkoitukseen blueprintiä luodaan. (Bitner ym. 2007, 7.) Yksityiskohtaisempi blueprint on hyödyllinen yksittäistä palvelua tarkasteltaessa ja suurpiirteisempi, kun halutaan saada kokonaiskuva prosessista. Tarkkaan suunniteltu blueprint kertoo yritykselle palvelutuotteen tuottamiseen tarvittavat resurssit sekä sen aiheuttamat kulut. Näin tuotteeseen on helppo tehdä muutoksia esimerkiksi sen mukaan, mikä sen yksittäisistä osista aiheuttaa muita osia enemmän kuluja, jotta tuotteesta tulee mahdollisimman kustannustehokas. (Tuulaniemi 2011, 211-213.)

Boukis, Gounaris ja Kostopoulos esittävät artikkelissaan (2012) kolmen kohdan edellytykset toimivalle blueprintille: 1) Markkinasuuntautuneisuus 2) Muodollisuus palvelumuotoilu-prosessissa 3) Palveluhenkisyys. Yrityksen tulee luoda ja analysoida tietoa asiakkaistaan, ja tämä pohjatiedon tulee olla mahdollisimman tarkkaa ja validia, jotta tuloksena on mahdollisimman selkeä ja strukturoitu blueprint. Kaiken lähtökohtana tulee kuitenkin olla palveluhenkinen ympäristö, jonka tavoitteena on tyydyttää asiakkaan tarve. (Boukis, Gounaris & Kostopoulos 2012, 582-584.)

Vuonna 2007 tehdyssä tutkimuksessa ARAMARK -ulkoistamispalvelujen Lake Powell Resorts -toimipaikassa valitusten määrä väheni 50 % blueprinting-tekniikkaan perustuneen palvelun laadun kehityksen tuloksena. Samassa esimerkkirytyksessä asiakastyytyväisyys myös nousi huomattavasti ja palaavien asiakkaiden määrä kasvoi 12 %. (Bitner ym. 2007, 16.)

3.2 Yhteenveto

Luvussa 2. esiteltiin kaksi mallia tuotekehitykselle. Ensimmäisenä esiteltiin Bowenin, Kotlerin ja Makensin (2014, 265) kehittämä malli tuotekehitykselle. (kuvio 2., s. 5). Tämä malli kuvaa tuotekehityksen eri vaiheet lineaarisesti kahdeksan askeleen kautta. Mallia voidaan käyttää minkä tahansa tuotteen kehityksen pohjana ja se on hyvin yksinkertainen. Toinen työssä esitelty malli oli Alamin ja Perryn paralleelinen malli uuden palvelutuotteen kehitykseen, joka kuvaa samalla myös asiakkaan roolin tuotekehitysprosessissa (kuvio 3., s. 9). Tämä malli on ensimmäistä mallia laajempi ja huomioi asiakkaan ohella myös henkilökunnan roolin tuotekehityksessä. Alamin ja Perryn malli on suunniteltu nimenomaan palvelutuotteen kehitykseen hyödynnettäväksi, minkä takia se onkin ensimmäiseen Bowenin, Kotlerin ja Makensin malliin verrattuna huomattavasti ihmislähtöisempi. (Alam & Perry 2002, 527; Bowen ym. 2014, 265)

Luvussa 3. esiteltiin tuotekehityksen teorioiden tueksi kolme menetelmää: palvelumuotoilu, Business Model Canvas sekä palvelutilanteen blueprinting. Palvelumuotoilu hyödyntää ihmisläheistä ja mallintavaa muotoiluajattelua palvelutuotteen kehittämisessä tai muun liiketoiminnallisen lisäarvon luomisessa (Oinonen 2011). Palvelumuotoiluprosessille tyypillistä on asiakkaiden osallistaminen alusta alkaen ja sen tavoitteena on edistää pitkäaikaisen ja lojaalien asiakassuhteiden luomista (Chuang 2007, 2). Business Model Canvas on yleiseen liiketoiminnan kehittämiseen hyödynnettävä visuaalinen mallinnus yrityksen liiketoimintasuunnitelmasta Tämä menetelmä listaa yrityksen tärkeimmät asiakkaat, kumppanit, prosessit, kulut ja tulonlähteet keskittyen siihen, mitä arvoa yritys haluaa asiakkailleen tuottaa ja toimittaa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 28-49; Tuulaniemi 2011, 175.) Palvelutilanteen blueprintingillä taas tarkoitetaan palveluprosessin kuvaamista visuaalisella tavalla, joka esittää pohjapiirustusmaisessa muodossa palveluprosessin anatomian ja sen erilaiset – näkyvät ja näkymättömät – osa-alueet. Blueprint-kaaviota lähdetään rakentamaan asiakkaan polun pohjalta täydentämällä asiakkaan toiminnan ympärillä tarvittavia fyysisiä ja palvelullisia elementtejä. (Chuang 2007, 4; Bitner ym. 2007, 5-7.)

Koska edellä mainitut menetelmät ovat kaikki hyvin asiakaslähtöisiä, voidaan niiden katsoa olevan johdannaisia lan Alamin ja Chad Perryn paralleelisesta mallista, joka esittää asiakkaan roolin kehitystyössä hyvin oleellisena. Mainituista menetelmistä Alex Osterwalderin ja Yves Pigneurin Business Model Generation -kirjassa (2010) ensimmäistä kertaa esitelty Business Model Canvas –menetelmä on vähiten asiakasta osallistava, sillä businessmallina se keskittyy siihen mitä arvoa yritys haluaa tuottaa ja miten se toimitetaan asiakkaalle, mutta myös siihen mistä yrityksen tulo- ja kuluvirrat muodostuvat. Business Mo-

del Canvas –menetelmän arvokeskeisyys voidaan rinnastaa Bowenin ym. tuotekehitysmallin ensimmäisen askeleeseen (ideoiden kehittäminen), jossa tuotekehitystä lähdetään tekemään ideoimalla mahdollisia tuotteita tai arvoja tuotettavaksi. Business Model Canvasia aletaan kuitenkin tehdä määrittämällä ensiksi, keitä yrityksen asiakkaat ovat. Tämä puolestaan osoittaa tämänkin menetelmän olevan pohjimmiltaan hyvin asiakaslähtöinen. Asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden osallistaminen erityisesti palvelutuotteiden kehitystyössä on näiden esitettyjen teorioiden ja niitä toteuttavien mallien pohjalta erittäin tärkeää. Se mahdollistaa suoraan asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin perustuvat tuotekehityksen.

4 Uuden majoituspaketin kehitysprosessi Hotel Katajanokalle

Tässä luvussa kuvataan tuotekehitysprosessia, jonka tuloksena on luvussa 5. kuvattu majoituspakettituote. Tuotekehityksen tueksi valittiin opinnäytetyön tietoperustassa esitellyistä tuotekehityksen menetelmistä Juha Tuulaniemen (2011, 130-131) palvelumuotoilun palvelutuotekehityksen malli (kuvio 4., s.15), koska kirjoittaja koki sen sopivimmaksi palvelukeskeisen hotellituotteen kehittämiseen esimerkiksi Bowenin, Kotlerin ja Makensin (2014, 265) yleisen tuotekehitysmallin sijaan. Tuotekehitysmallia sovellettiin käytäntöön siten, että prosessin kuvaus olisi lukijalle mahdollisimman johdonmukainen.

Tuotekehitysprosessi alkaa toimialan ja kilpailevien tuotteiden analysoimisella, jonka jälkeen Hotel Katajanokkaa tarkastellaan lähemmin projektin esitutkimusvaiheessa. Tässä vaiheessa metodeina käytetään haastattelua, jonka pohjalta muodostetaan SWOT -analyysi, sekä Alex Osterwalderin ja Yves Pigneurin Business Model Canvas –mallia. Tuotteen mallintamiseen sen arviointia varten käytetään palvelutilanteen blueprinting-menetelmää. Myös tuotteen hinnoittelu on osa tässä luvussa kuvattavaa tuotekehitysprosessia.

4.1 Toimialan tilanne

Vaikka koko Suomen tasolla hotelliyöpymisten määrä laski vuodesta 2014 vuoteen 2015 0,2 %, kasvoi yöpymisten kokonaismäärä Helsingissä lähes 5 %, mikä puolestaan teki vuodesta 2015 historian parhaan matkailuvuoden Helsingissä. Vuoden 2015 yhteensä n. 3,5 miljoonasta yöpymisestä Helsingissä 48 % oli työmatkayöpymisiä ja 52 % vapaa-ajan yöpymisiä. Keskiyöpymän pituus nousi vuodesta 2014 hienoisesti, nostaen sen keskimäärin 1,68 yöhön. (Visit Helsinki 2016.) Vuonna 2014 alkanut venäläismatkailijoiden väheneminen ruplan arvon heikentymisen sekä uusien matkustusrajoitusten takia jatkui myös vuonna 2015 ja ensimmäistä kertaa sitten vuoden 2007 suurin ulkomaalaisryhmä eivät olleet venäläiset vaan saksalaiset matkailijat. (Turtiainen 2014; Visit Helsinki 2016).

| Vuosi | Keskihinta / henkilö | Hotellihuoneen keskihinta | Huonekäyttöaste | Majoitusmyynnin arvo |
|--------------|-----------------------------|----------------------------------|------------------------|-----------------------------|
| 2012 | 69,29 € | 106,24 € | 69,4 % | 233 267 367 € |
| 2013 | 69,20 € | 105,66 € | 67,8 % | 225 846 528 € |
| 2014 | 70,21 € | 106,59 € | 67,8 % | 231 625 812 € |
| 2015 | 68,09 € | 105,75 € | 69,5 % | 235 593 538 € |

Taulukko 2. Majoituksen tunnusluvut Helsingissä 2012 – 2015 (Visit Helsinki 2016)

Vuonna 2015 Helsingissä avattiin kaksi uutta hotellia, Hotel Lilla Roberts sekä Hotel Indigo Helsinki Boulevard, jotka kasvattivat Helsingin majoituskapasiteettia lähes 400 vuodepaikalla. (Visit Helsinki 2016) Vuonna 2016 on Helsingissä taas avattu kolme uutta hotellia: Cumulus Meilahti, Hotel F6 sekä Clarion Hotel Helsinki, jotka yhdessä kasvattavat Helsingin hotellikapasiteettia 681 huoneella (Hotel Bonus Club 2016; Nordic Choice Hotels 2016; Helsingin kaupunginkanslia n.d.). Vuonna 2018 Helsingin keskustaan avataan Kämp Collections -hotelliketjun kymmenes hotelli, Saint George (Moilanen 2015).

4.2 Kilpailijakartoitus

Tässä tutkimuksessa kilpaileviksi tuotteiksi määriteltiin helsinkiläisten hotellien majoituksen ja illallisen yhdistävät hotellipaketit, sillä tämän tyyppinen paketti oli lähtökohtainen idea uutta hotellipakettituotetta kehittämään lähtiessä. Kämp Collections -hotellikonsernin hotellit tarjosivat kautta linjan sekä kiinteitä majoitus- ja illallispaketteja (alla mainitut) sekä sesongin juhlapyhiin sidottuja paketteja kuten itsenäisyyspäivä- tai joulupaketteja (Kämp Collections Hotels n.d.).

Kirjoittaja kävi läpi helsinkiläisten hotellien internet-sivut ja kokonaisuudessaan löytyi kuusi asetetut kriteerit (ei sesonkiin tai juhlapyhään sidottu hotellituote, joka yhdistää majoituksen á la carte -ruokailun) täyttävää tuotetta:

- Art & Dine -paketti, GLO Hotel Art. Sisältäen majoituksen valitussa huoneluokassa, kolmen ruokalajin suositusmenun, alku- ja pääruokaviinin (tai alkoholiton vaihtoehto), aamiaisen ja myöhäisen uloskirjautumisen. Alkaen 169 €, paketti on varattavissa maanantaista lauantaihin. (GLO Hotellit Oy n.d.)
- Shop & Dine -paketti, GLO Hotel Kluuvi. Sisältäen majoituksen valitussa huoneluokassa, jaettavan pääruoka-annoksen, pullon talon viiniä ruokailun yhteydessä (tai alkoholiton vaihtoehto) ja aamiaisen. Alkaen 189 €, paketti on varattavissa perjantaista sunnuntaihin. (GLO Hotellit Oy n.d.)
- Miniloma-paketti, Klaus K Hotel. Sisältäen majoituksen valitussa huoneluokassa kahdelle, illallisruoat, drinkkiliput, aamiaisen ja myöhäisen huoneenluovutuksen. Majoituspaketti on varattavissa perjantaista sunnuntaihin. (Klaus K Hotelli n.d.)

- Royal Night Out, Radisson Blue Royal Hotel Helsinki. Sisältäen majoituksen valitussa huoneluokassa kahdelle, kolmen ruokalajin vapaavalintaisen illallisen, lasin talon viiniä ruokailun yhteydessä ja aamiaisen. Alkaen 235€, ei rajoituksia varattavuudessa. (SOK Matkailu- ja ravitsemiskauppan ketjuohjaus n.d.)
- Majoitus + illallinen -paketti, Lilla Roberts. Sisältäen majoituksen valitussa huoneluokassa, keittiömestarin kolmen ruokalajin suositusmenun, aamiaisen ja myöhäisen huoneenluovutuksen. Alkaen 242€, ei rajoituksia varattavuudessa (Lilla Roberts n.d.)
- Finnjävel -illallispaketti, Hotel Haven. Sisältäen majoituksen valitussa huoneluokassa, kymmenen ruokalajin illallisen ja yllätyslähjän ravintola Finnjävälissä, aamiaisen ja myöhäisen huoneenluovutuksen. Alkaen 419€/yö, voimassa saatavuuden mukaan. (Hotel Haven n.d.)

Suurimmiksi eroiksi muodostuivat pakettiin sisältyvän illallisen laajuus (pääruoka vs. kymmenen ruokalajia) ja tästä johdettavissa oleva ero pakettien hinnoissa. Sisällöllisesti paketit ovat kuitenkin olennaisimmilta osiltaan hyvin samantapaisia.

4.3 Hotel Katajanokka

Hotel Katajanokka on Helsingin Katajanokalla sijaitseva hotelli, joka on toiminut vuodesta 2007 alkaen Helsingin entisen läänin- ja tutkintavankilan tiloissa. Vanhin osa talosta on peräisin vuodelta 1837 ja tämä tekee Hotel Katajanokasta vanhimman Suomessa toiminnassa olevan hotellirakennuksen. Suomen Museovirasto suojelee edelleen käytössä olevaa keskikäytävää, talon ulkoseiniä sekä rakennusta ympäröivää tiilimuuria. Hotel Katajanokka hyödyntää tilojensa toimihistoriaa vankilana yhdistäen sen tyylikkäästi ylellisiin ja moderneihin hotellistandardeihin. Hotelli vastaa niin liikematkustajien kuin lomalaistenkin tarpeisiin – hotellin palveluihin kuuluvat muun muassa monipuoliset kokoustilat, lähiruokaa ja sesongin skandinaavisia makuja painottava ravintola Linnankellari sekä kesäisin palveleva terassi Linnanpiha, leikkihuone, huonepalvelu, 24h vastaanotto, kuntosali ja sauna. Talon historiaa esittelevät autenttiset ryhmä- sekä eristyssellit ravintolatiloiissa. (Hotel Katajanokka n.d.)

Arvoikseen Hotel Katajanokka määrittää etuoikeuden, rauhan, vapauden ja rakkauden. Etuoikeus kuvastaa nöyryyttä ja kiitollisuutta asiakkaita kohtaan. Rauha pitää sisällään yksityisyyden, viihtyvyyden ja turvallisuuden. Vapaus edustaa vapautta olla oma itsensä niin

asiakkaana kuin työntekijänäkin. Rakkaus kiteyttää Hotel Katajanokan vieraanvaraisen palveluajatuksen: ”Meillä ei ole asiakkaita. On vain erilaisia ihmisiä, jotka ovat vieraanamme.” (Hotel Katajanokka n.d.)

Hotel Katajanokka on palkittu usein tunnustuksin kuten seitsemästi peräkkäin TripAdvisorin Traveller’s Choice -palkinnolla sekä Suomen parhaana design-hotellina kansainvälisessä World Luxury Hotel -palkintogaalassa. Vuoden 2017 alussa hotellin huoneet sekä yleiset tilat saivat ajanmukaisen ilmeen uudistustöiden myötä ja toukokuussa 2017 hotelli juhli 10-vuotissyntymäpäiväänsä. (Hotel Katajanokka n.d.) Tällä hetkellä hotelli on TripAdvisor-matkailusivustolla Helsingin 66:sta listatusta majoitusliikkeestä asiakasarvioiden perusteella neljäs arvosanalla 4,5/5. Sivustolla hotelli on myös arvioitu Helsingin hotelleista toiseksi parhaana hintansa arvoiseksi ja se on palkittu ”Erinomainen kohde” -sertifikaatilla. (TripAdvisor LLC 2017.)

Hotel Katajanokka on yksityisen, suomalaisen Primehotels Oy:n omistuksessa. Kyseisen hotellin lisäksi Primehotels operoi Helsingin Vuosaarella Hotel Rantapuistoa, Savonlinnassa Spahotel Casinoa, Hotel Oscaria Varkaudessa sekä lokakuussa 2017 avattua Spahotel Sveitsiä Hyvinkäällä. Yritys sekä omistaa että operoi hotellit ja vastaa niiden tuki- ja kehitystyöstä. Primehotels Oy:n tavoitteena on tehdä hotellinsa tunnetuksi Suomen parhaasta palvelusta. Hotelliketjuna brändäytymisen sijaan PrimeHotels mieltää itsensä enemmän kokoelmana itsenäisiä ja omalaatuisia hotellikohteita. Vuonna 2017 Primehotels Oy lanseerasi hotelleihinsa kanta-asiakasohjelman PrimeGuest (Primehotels Oy n.d.).

4.3.1 SWOT-analyysi Hotel Katajanokasta

Osana esitutkimusvaihetta, Hotel Katajanokan hotellinjohtaja Eerika Rinteen haastattelun pohjalta muodostettiin SWOT -analyysi (kuvio 7., s. 27). Tämän analyysin tarkoituksena oli tarkastella Hotel Katajanokan liiketoimintaa myös sisäisestä näkökulmasta.

| Vahvuudet | Heikkoudet |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> — Uniikki talo ja hyvä tuote — Elämyksellisyys — Ketjuttomuus → Yksilöllinen palvelu — Poikkeuksellisen hyvä ravintola hotellissa — Matala hierarkia ja ketteryys — Vahva, yhteen hitsautunut tiimi — Hyvä yrityskulttuuri | <ul style="list-style-type: none"> — Kokoustilat (koko, varustelu) — Elämyksellisyys ("one off experience") — Myynnillisen kulttuurin vähäisyys operatiivisessa arjessa — Koulutusmahdollisuuksien ja -ohjelmien vähäisyys/puuttuminen yhtiötasolla |
| Mahdollisuudet | Uhat |
| <ul style="list-style-type: none"> — Laajennus — Rakennuksen ja sen historian hyödyntäminen — Sijainnin korostaminen ja hyödyntäminen — PrimeGuest — Koulutus | <ul style="list-style-type: none"> — Vanhan talon haasteet — Koveneva kilpailu |

Kuvio 7. SWOT -analyysi Hotel Katajanokasta.

Hotel Katajanokan vahvuuksiksi määriteltiin ensisijaisesti sen uniikki miljöö sekä hotelli- ja ravintolatuotteiden korkealaatuisuus. Asiakkaiden yleiseen mielikuvaan hotelliravintoloista verraten koettiin, että ravintola Linnankellarin ruokatuote on poikkeuksellisen korkeatasoinen ja loppuun asti mietitty. Sisäiseltä kannalta Hotel Katajanokan vahvuuksia ovat sen matalan hierarkian yrityskulttuuri, joka mahdollistaa ketteryyden jokapäiväisessä toiminnassa esimerkiksi osastorajojen ylitse. Hotellin vahva ja perhemäinen tiimi ovat myös yksi sen vahvuuksista.

Talon mahdollisuuksiksi valittiin sen mahdollinen laajennus tulevaisuudessa. Myös vanhan vankilarakennuksen historiaa ja sen vielä pidemmälle vietyä hyödyntämistä pidetään mahdollisuutena esimerkiksi illallisen eristysellisissä tuotteistamisella. Myös hotellin sijainti Katajanokan rauhallisella alueella ja sen hyödyntäminen koettiin yhdeksi vielä hyödyntämättömäksi mahdollisuudeksi tulevaisuudessa. Primehotels Oy:n PrimeGuest -kanta-asiakkuus sekä henkilökunnan kouluttaminen ovat mahdollisuuksia Hotel Katajanokan toiminnan eteenpäin viemiseen.

Toisaalta koulutusmahdollisuuksien vähäisyys määriteltiin yhdeksi yrityksen heikkouksista. Koulutusohjelmia kuten urapolkutyypistä toimintaa ei Primehotelsin tasolla ainakaan toistaiseksi ole. Talon elämyksellisyys on myöskin toisaalta heikkous, sillä se tekee hotelli- tai ravintolavierailusta monille asiakkaille vain yhden kerran kokemuksen erikoisuutensa vuoksi. Ensivierailuun talon historia houkuttelee helposti mutta monille asiakkaille

tämä yksittäinen vierailu myöskin riittää. Myös talon kokoustilojen koko ja tilojen varustelujen ajanmukaisuus ovat tämän hetkisiä haasteita.

Hotel Katajanokan uhiksi analyysissä määriteltiin talon ikä ja sen mukanaan tuomat haasteet. Myös kilpailun kiristyminen hotellialalla ja Helsinkiin tulevat uudet hotellihankkeet koettiin uhaksi. (Rinne 27.11.2017)

4.3.2 Business Model Canvas Hotel Katajanokan toiminnasta

Osana esitutkimusta on Business Model Canvas Hotel Katajanokasta (Liite 1., s. 44). Tämä kaavio määrittelee Hotel Katajanokan liiketoimintamallin seuraavasti:

Asiakassegmentit. Asiakassegmenteiksi määrittelin kokousasiakkaat, liikematkustajat ja pariskunnat. Kokousasiakkaat ovat liiketoiminnan kannalta hotellille erityisen tärkeitä, koska he tuovat taloon parhaassa tapauksessa niin majoitus-, kokous- kuin ravintolamyyntiäkin.

Arvolupaus. Kohdeyrityksen tuotteet vastaavat asiakkaan majoitus-, kokous- ja ravintolapalveluiden tarpeisiin. Lisäarvoa tuotteeseen tuo rakennuksen pitkä ja värikäs historia Helsingin läänin- ja tutkintavankilana sekä henkilökunnan lämmin palveluhenkisyys ja henkilökohtaisuus palvelukohtaamisissa. Palvelu- ja ravintolatuotteet on hinnoiteltu kilpailukykyisesti ja linjassa markkinoiden yleiseen hintatasoon. Hotellin verkkosivut esittelevät yrityksen seuraavasti:

Hotel Katajanokka on yksityinen lifestyle-hotelli, joka on saneerattu pietteillä ja tunteella entisen Helsingin lääninvankilan historialliseen kiinteistöön. Vanhojen tiilimuurien sisäpuolella avautuu vastakohtien valtakunta, jossa laadukas design yhdistyy ripaukseen pohjoismaista luksusta. Mutta tärkeämpää kuin tarinat seinistä ympärillämme, ovat ihmiset. Sinä ja me. (Hotel Katajanokka n.d.)

Arvolupauksen jakelukanavat. Kohdeyrityksen majoitustuotteita voi varata internetissä Hotel Katajanokan sivujen TravelClick-varausmootoria käyttävän varausjärjestelmän kautta tai online-matkatoimistojen (OTA-kanavat) kuten Booking.com tai Expedia kautta. Online-kanavien kautta tulleet varaukset käsitellään pääsääntöisesti vastaanotossa. Majoitusvarauksia voi tehdä myös vastaanotosta tai myyntipalvelusta sähköpostitse, puhelimitse tai henkilökohtaisesti hotellilla vieraillemalla. Kokous- ja ravintolapalveluita voi varata

myyntipalvelun tai ravintolan kautta suoraan, puhelimitse tai sähköpostitse. Kokous- ja ravintolapalveluita välittävät myös Table- ja SaunaOnline-onlinepalvelut. Asiakkaidensa kanssa Hotel Katajanokka kommunikoi myös sosiaalisessa mediassa esimerkiksi Instagram-, Facebook- ja TripAdvisor-tiliensä kautta.

Asiakassuhde. Hotel Katajanokka pyrkii tarjoamaan asiakkailleen parasta mahdollista palvelua ja täten sitouttamaan asiakkaat ja saamaan heidät ostamaan tuotteen uudelleen. Henkilökohtaista asiakaspalvelua on ympäri vuorokauden saatavilla hotellin vastaanotosta esimerkiksi varauksiin liittyvissä asioissa. Arvostelusivustojen kuten TripAdvisorin arvioihin nojaten voidaan todeta, että asiakkaat ovat pääsääntöisesti erittäin tyytyväisiä saamaansa palveluun ja ostamiinsa palvelutuotteisiin (TripAdvisor LLC 2017). Hotel Katajanokalla asiakkaat ovat myös todennäköisempiä palaamaan asiakkaaksi kuin useimpien muiden majoituspaikkojen asiakkaat (Booking.com™ 2017).

Ansaintamalli. Majoitustuotteet hinnoitellaan Hotel Katajanokalla kysyntään ja saatavuuteen perustuen eikä kiinteitä majoitushintoja ole; hinnat siis vaihtelevat päivittäin sesongin, varaustilanteen, huoneluokan ja varausehtojen mukaan. Kokouspalvelut hinnoitellaan myöskin kysyntäperusteisesti, mutta hinnanvaihtelut ovat majoitushintoja pienemmät. Kokouspakettien hinta määräytyy sesongin, sisällön, henkilömäärän, kokouksen pituuden ja kokonaisvarauksen arvon mukaan. Ravintolapalvelut ovat taas hinnoiltaan kiinteitä ja ne on hinnoiteltu kustanneperusteisesti. Asiakkaat ovat pääasiassa hyvin tyytyväisiä majoituspuolen hinnoitteluun ja asiakkaiden arvio hotellitutoteen vastineesta rahaoille on keskiarvoltaan 8,6/10 Booking.com-onlinematkatoimiston asiakaspalautteissa (Booking.com™ 2017).

Resurssit. Hotelli- ja ravintolatoiminnan pyörittämiseen tarvitaan fyysisten puitteiden kuten hotellihuoneiden, aula- ja ravintolatilojen ohella myös monia toimitettavia tarvikkeita; kyniä, liinavaatteita, kylpytuotteita, paperia, raaka-aineita, laseja ja niin edespäin. Fyysisten resurssien ohella tarvitaan myös koneita ja järjestelmiä tukemaan ja tekemään työkentelystä tehokkaampaa esimerkiksi asiakastietokannan tai varaus- ja avainjärjestelmän muodossa. Henkilöresurssien ohella ulkoistetut toiminnot (kuten Hotel Katajanokan tapauksessa huolto-, vartiointi- ja siivouspalvelut) ovat osa tarvittavia resursseja. Määritetyn arvolupauksen uniikkiuden toimittamista varten tarvitaan myös brändi ja historiallinen miljöö.

Ydinprosessit. Liiketoiminnan kannalta tärkeimmät prosessit Hotel Katajanokalle ovat majoitus-, kokous- ja ravintolapalvelut ja niiden myyminen. Näiden lisäksi tärkeitä ovat

vastaanoton tarjoamat portieeri- eli conciergepalvelut, jotka ovat erityisen tärkeitä kansainvälisille majoitusasiakkaille. Markkinointiprosessit taas ovat erityisen tärkeitä, jotta yritys tulisi asiakkaiden nähtäville.

Kumppanuudet. Tavarankäytön ja raaka-aineiden toimittajat (kuten Comforta liinavaatteille tai MeiraNova raaka-aineille) ovat Hotel Katajanokan toiminnalle äärimmäisen tärkeitä. Aukioloaikataulukon ja kiinteistöpalveluyritys taas huolehtii hotellin huolto- ja kiinteistöpalveluista ja talon siivous ja kerroshoito on ulkoistettu SOL Palveluille. Talon vartiointipalvelut on ulkoistettu AVARN Security-turvallisuuspalveluille ja tekniset tukipalvelut toimittaa Data-Enter Oy. Jakelukanavista tärkeimpiä kumppaneita ovat online-matkatoimistot ja varaussivustot kuten TableOnline ravintolapalveluille, mutta hotellitoiminnalle myös offline-matkatoimistot ovat edelleen tärkeä yhteistyökumppani.

Kulurakenne. Kuluista merkittävimpiä ovat henkilöstökulut sekä kiinteistön kulut tietysti ulkoistetuista toiminnoista aiheutuvien kulujen ohella. Markkinoinnista ja tavara- sekä raaka-aineostoista syntyvät kuluvat ovat myös liiketoiminnalle merkittäviä. Resursseista kalleimpia ovat juurikin henkilöstöresurssit sekä erityisesti historiallisesti miljööstä aiheutuvat kiinteistökulut, jotka ovat moderneja rakennuksia korkeammat. Prosesseista kalleimpia ovat ravintolaprosessit, sillä ne vaativat eniten henkilöstöresursseja.

4.3.3 Kehitystyön lähtökohta

Hotellipaketin kehitystyö lähti opinnäytetyön kirjoittajan omasta ideoinnista sekä hotellinjohtaja Eerika Rinteen esittämästä toiveesta, että kehitettävä paketti suunnattaisiin uudelle asiakasryhmälle ja että se tuottaisi muutakin kuin majoitusmyyntituloja. Työn taustalla oli halu kehittää uusi, hotellin eri osastoja yhdistävä viikonloppupaketti vauhdittamaan majoitus- ja ravintolamyyntiä olemassa olevien majoituspakettien rinnalle. Hotel Katajanokalla oli lähtökohtana kolme majoituspakettia: Couple's Getaway, Hääpaketti ja Kalterikoplan perhepaketti. Couple's Getaway -majoituspakettiin sisältyy majoitus missä tahansa huoneluokasta kahdelle, hedelmälajitelma, suklaata ja kuohuviiniä (0,75 l) huoneeseen toimitettuna, huoneaamianen sekä mahdollisuuksien mukaan myöhäinen huoneenluovutus. Hääpaketti on sisällöltään samanlainen kuin edellä mainittu paketti, mutta se myydään lähtökohtaisesti vain Junior Suite -huoneluokkaan. Kalterikoplan perhepakettiin sisältyy puolestaan majoitus Superior-perhehuoneessa kahdelle aikuiselle ja kahdelle lapselle, yllätykset lapsille, ateriaetu ravintola Linnankellariin (lapset ruokailevat lasten listalta ilmaiseksi, kun aikuiset tilaavat annokset á la carte -listalta) sekä aamiainen.

Tuotekehityksen tavoitteena oli sitoa Hotel Katajanokan majoitus- ja ravintolapalveluita yhteen ja luoda asiakasnäkökulmasta houkutteleva, uniikki ja helppo vaihtoehto vapaa-ajamatkalle Helsinkiin. Majoituspaketin tavoitteena oli olla muuntautumiskykyinen; henkilömäärää ei ole rajoitettu eikä nimi rajaa kohderyhmää olemalla romanssi- tai perhepaketti. Kehitystyön tavoite oli kehittää toteuttamiskelpoinen hotellituote, joka voitaisiin realistisesti lanseerata ja nostaa myynnillisesti hotellin olemassa olevien pakettien rinnalle.

Hotellipaketin suunnittelu aloitettiin toukokuussa 2016 ideoinnilla Hotel Katajanokan henkilökunnan ja hotellinjohtaja Eerika Rinteen kanssa ja tämän jälkeen opinnäytetyön kirjoittaja jatkoi paketin kehittämistä itsenäisesti. Suunnitelmana oli, että paketti esitetään arvioitavaksi esimiehille, jonka jälkeen siihen tehdään viimeiset muutokset ennen mahdollista lanseerausta. Tuotteen aktiivisin kehitystyö tapahtui syksyllä 2017, jolloin tuote itsessään otti lopullisen muotonsa ja käytännön toteutus suunniteltiin.

4.4 Bleisurematkustajat

Bleisureasiakkaat määritellään liikematkustajina, jotka lisäävät matkoihinsa vapaa-ajamatkustuksen elementtejä joko osana liikematkansa tai pidentämällä matkaansa vapaa-ajan merkeissä. World Travel Market 2016 trendikartoituksessa Euroopan matkailutrendeissä tämä asiakasryhmä mainittiin yhtenä tärkeimmistä asiakastrendeistä (Euromonitor International 2016). Kansainvälisesti bleisuren eli liike- ja vapaa-ajamatkailua yhdistävien matkojen määrä on neljässä vuodessa (2012 – 2016) kasvanut kuusi prosenttia, kokonaismäärän ollen vuonna 2016 17 % kaikista vapaa-ajamatkoista. (Jainchill 2016)

Bridgestreet Global Hospitalityn bleisure tutkimukseen osallistuneista liikematkustajista 60 % on yhdistänyt liikematkoihinsa vapaa-ajan matkustamista (2014). CWT Solutions Groupin vuonna 2016 tehdyn selvityksen mukaan naiset ovat miehiä todennäköisempiä tekemään näin, vaikka kokonaismääräisesti naiset tekevät miehiä vähemmän liikematkoja. 20-25-vuotiaat tekivät eniten bleisurematkoja, ja tästä vanhemmat ikäluokat 45-50-vuotiaihin saakka tekivät niitä taas kukin toistaan vähemmän. 50 ikävuodesta ylöspäin bleisurematkojen määrä taas lisääntyi iän kohotessa. (CWT Solutions Group 2016) Vapaa-ajan elementtejä liikematkoihinsa lisänneistä 54,4 % on tuonut perheenjäsenen tai puolison mukanaan matkalleen. (Bridgestreet Global Hospitality 2014) Vain 12 % bleisureasiakkaista varasi matkansa käyttäen matkanjärjestäjää eli valtaosa varaajista suosi varaamista suoraan hotellin omien varauskanavien kautta. Nämä asiakkaat myös käyttivät lähes 17 % enemmän rahaa matkallaan kuin pelkällä vapaa-ajan matkalla olleet matkailijat. (Jainchill 2016) Todennäköisimpiä bleisurematkailijoita ovat liikematkustajat, jotka käyvät liikematkailuilla

harvoin (1-2 kertaa vuodessa) ja eniten matkustavat liikematkailijat tekivät taas niitä vähiten. (CWT Solutions Group 2016)

Bleisurematkustajat valittiin kehitettävän pakettituotteen kohderyhmäksi, koska esitutkimusvaiheessa liikematkustajat nousivat esiin Hotel Katajanokan yhtenä tärkeimmistä kohderyhmistä ja edellä esitelty tutkimus kohderyhmästä kertoo yli puolen liikematkustajista tehneen vapaa-ajan elementtejä liikematkaansa yhdistäneitä liikematkoja. Kohderyhmä oli myös nostettu kansainvälisiin matkailutrendiennusteisiin vuonna 2016 sen ollen näin tällä hetkellä erittäin ajankohtainen asiakasryhmä. Kaikki liikematkustajat ovat potentiaalisia bleisurematkajia ja täten potentiaalista kohderyhmää tuotteelle. Henkilökunnan kanssa projektista ja potentiaalisista kohdeasiakkaista keskusteltaessa todettiin bleisurematkustajien olevan viime vuosien aikana kasvanut asiakasryhmä myös Hotel Katajanokalla. Kaikilla vastaanoton työntekijöillä oli myös kokemuksia kyselyistä esimerkiksi kokousvierailun pidentämisestä kokousryhmän majoituskiintiön ulkopuolelle tai puolison lisäämisestä varaukseen.

4.5 Tuoteidean kehitys

Idea majoituspakettiin lähti alun perin hotellinjohtaja Eerika Rinteen ensireaktiosta ehdotukseen majoituspaketista kirjoittajan opinnäytetyön aiheeksi; hän kehotti rohkeasti kokeilemaan uusia ideoita ja miettimään uusia asiakassegmenttejä olemassa olevien rinnalle. Tuotekehitys aloitettiin tutkimalla, onko vastaavanlaisia tuotteita markkinoilla, ja toisaalta millaisia pakettituotteita Hotel Katajanokka tällä hetkellä tarjoaa. Itsenäisen ideoinnin ohella Hotel Katajanokan työntekijät olivat mukana ideointivaiheessa ja ehdotuksia tuli mm. ystävänpäiväpaketista tai kokonaan kustomoitavasta pakeista, jonka asiakas rakentaa itse alusta loppuun.

Tehdyn esitutkimuksen ja ideoinnin perusteella kohdeyrityksestä, sen olemassa olevista majoituspaketeista sekä kilpailevista tuotteista päätettiin lähteä kehittämään ideaa majoituspaketista, jonka hintaan sisältyisi illallinen sekä jokin lisäpalvelu kuten drinkkilippu, myöhäinen huoneenluovutus tai huonepalvelutuote jne. Paketin haluttiin olevan helppo lisämyydä kenelle tahansa, silti kohderyhmää silmällä pitäen. Tuote olisi kuitenkin valmiiksi mietitty palvelutuotekokonaisuus eikä kokonaan kustomoitavissa kullekin asiakkaalle, koska selkeänä pakettina hinnoiteltu kokonaisuus on asiakkaalle houkuttelevampi kuin erilaisista palikoista ja hinnoista koostuva, personoitu kokoelma tuotteita.

Majoituspalveluiden osalta kirjoittajan oma työkokemus ja asiantuntijuus olivat riittäviä lähettämään kehittämään pakettia itsenäisesti, mutta paketin illallisuuskehittämiseen

apua pyydettiin ravintola Linnankellarin ravintolapäällikkö Matti Karvoselta. Tällä hetkellä Linnankellarin á la carte menussa on kaksi kiinteää menuvaihtoehtoa; menu Hella (55€/3 ruokalajia) sekä menu Vegaani (40€/3 ruokalajia). Karvosen kanssa keskustelun tuloksen päätettiin, että pakettiin kuuluisi kolmen ruokalajin kauteen sidottu illallinen, jonka keittiö päättää. Menua on mahdollista räätälöidä esimerkiksi asiakkaan erikoisruokavalion mukaan tarvittaessa. Lisäpalveluksi valittiin kauden aperitiiviin oikeuttavan juomakupongin, jonka asiakas voi halutessaan lunastaa joko vastaanoton yhteydessä palvelevasta Lobby Barista, ravintola Linnankellarista tai kesäkaudella terassi Linnanpihalta. Juomakupongi oikeuttaa aperitiiviin tai alkoholittomaan vaihtoehtoon ja kupongissa itsessään ei määritellä juomaa. Kaudesta riippuen kyseessä voi olla esimerkiksi pienpanimo-olut, 12cl viiniä tai jokin talon nimikkodrinkeistä.

Tuotekehityksen loppuvaiheessa blueprint-kaavio (Liite 2. Palvelutilanteen blueprint Foodie Getaway –majoituspaketista, s. 45), tuotekortti (Liite 3. Tuotekortti Foodie Getaway –majoituspaketista, s. 49) sekä sisäinen ohjeistus (Liite 4. Foodie Getaway -majoituspaketti sisäinen myyntiohje, s. 50) tuote-ehdotuksesta esiteltiin Hotel Katajanokan esimiehille ja työntekijöille. Työntekijöiden mielestä paketti oli idealtaan toimiva ja sen koettiin olevan toteutettavissa. Paketti koettiin hotellin brändiin sopivaksi ja sitä arvioineet työntekijät kokivat, että paketti voitaisiin realistisesti toteuttaa opinnäytetyön tarjoamin taustatiedoin ja ohjeistuksen avulla. Opinnäytetyön yhteyshenkilö kohdeyrityksessä, Mari Ketola (service manager) arvioi tuotteelle olevan tilausta Hotel Katajanokalla ja koki, että kehitettyä tuotetta voitaisiin harkita myyntiin sellaisenaan (Liite 5. Toimeksiantajan arvio tuotteesta, s. 51). Paketin myyntiohjeistukseen toivottiin lisää yksityiskohtaisuutta ja tämä palaute huomioitiin myyntiohjetta viimeisteltäessä.

4.5.1 Majoituspaketin hinnoittelu

Hinnoittelua lähestyttiin 2.4 Hotelli Paketin hinnoittelu –luvun mukaisesti tavalla, joka olisi asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman houkutteleva. Aluksi määriteltiin hinnat paketin eri osille majoituksesta myöhäisen huoneenluovutukseen, jotta saataisiin kokonaiskuva siitä minkä arvoinen paketti kokonaisuutena olisi. Tässä laskelmassa aperitiiviksi asetettiin pienpanimo-olut, joita on Hotel Katajanokan baareissa kausittain vaihteleva valikoima ja joiden kiinteä hinta oluesta riippumatta on 8,90 € per 0,33 l pullo.

| Paketin elementti | Hinta |
|---------------------------------------|-------------------------------|
| Päivän hinta Superior King –huone 2hh | <u>140,00 €</u> |
| Pienpanimo-olut 0,33l x 2 | 8,90 € x 2 = <u>17,80 €</u> |
| Kolmen ruokalajin illallinen x 2 | 55,00 € x 2 = <u>110,00 €</u> |
| Myöhäinen huoneenluovutus klo 14 asti | 10€/h x 2 = <u>20,00 €</u> |
| Paketin elementtien arvo yht. | <u>257,80 €</u> |

Taulukko 3. Esimerkki Foodie Getaway –majoituspaketin elementtien hinnoista erikseen ostettuna

Jotta paketti olisi hinnaltaan houkutteleva ja linjassa jo myynnissä olevan Couple's Getaway –paketin hinnoittelun kanssa, on sen hinnan myös oltava dynaaminen. Hinnoittelua lähdettiin hahmottelemaan 140,00 €/yö päivän hinnan Superior King –huoneluokan yöpymisestä päälle. Kuten Couple's Getaway –paketin hinnoittelussa, päätettiin että myös Foodie Getaway –tuotteen majoituksen hinnassa olisi 15 % hinnan alennus listahinnasta. Tämän hinnan päälle lähdettiin laskemaan paketin vähimmäishintaa. Ravintolapäällikkö Karvonen toivoi menun osuudeksi hinnassa 40-50 € per henkilö, joten tässä hintalaskelmassa menun hinnaksi asetettiin 45 € per henkilö kolmen ruokalajin menusta. Kauden aperitiivin arvoksi myyntihinnassa asetettiin Karvosen toiveesta 6,50 € per henkilö. Myöhäinen huoneenluovutus ei maksa hotelille mitään, joten se jätetään tässä vähimmäishintalaskelmassa huomioimatta.

| Paketin elementti | Hinta |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| Superior King –huone 2hh -15% | 140,00 € x 85 % = <u>119,00 €</u> |
| Aperitiivi x 2 | 6,50 € x 2 = <u>13,00 €</u> |
| Kolmen ruokalajin illallinen x 2 | 45,00 € x 2 = <u>90,00 €</u> |
| Paketin vähimmäishinta | <u>222,00 €</u> |

Taulukko 4. Esimerkki Foodie Getaway –majoituspaketin vähimmäishinnasta Superior King –huoneluokassa

Yllä olevan laskelman mukaisesti, kun Superior King –huoneen listahinta on 140,00 €/yö, tulee majoituspaketin vähimmäismyyntihinnaksi 222,00 €. Koska huonehinnat vaihtelevat saatavuuden, sesongin ja yleisen hintatason mukana, vaihtelee myös majoituspaketin hinta niiden mukana. Mikäli kehitetty majoituspaketti päädytään lanseeraamaan, on sen lopullinen hinnoittelu Primehotelsin revenue managerin vastuulla.

5 Foodie Getaway

Edellisessä luvussa esitellyn esitutkimuksen ja tuotekehitysprosessin tuloksena luotiin Foodie Getawayksi nimitystä majoituspaketista tuotekortti (Liite 3., s. 46) sekä blueprinting –tekniikkaa hyödyntäen nelisivuinen blueprint-kaavio (Liite 2., s. 42), joka visualisoi asiakkaan, asiakaspalvelijoiden, tukiprosessien sekä fyysisten puitteiden osuudet palveluprosessissa. Blueprintin perusteella tehtiin vielä sisäinen ohjeistus majoituspaketin myymiseen (Liite 4., s. 47), joka sisältää tarkennuksia palveluprosessin sisäisiin osiin. Nämä kolme liitettä esiteltiin alkuperäisessä muodossaan kohdeyrityksen edustajille, joilta saadun palautteen pohjalta liitteisiin tehtiin vielä viimeiset muutokset.

5.1 Tuotokuvaus

Tuotekehityksen tuloksena oli majoituspaketti Foodie Getaway, joka yhdistää majoitukseen ravintola Linnankellarin ravintolapalveluita. Paketin voi varata mihin tahansa Hotel Katajanokan huoneluokista (Classic Queen, Classic Twin, Superior King, Superior Twin, Superior Family tai Junior Suite) ja sen varaaminen tapahtuu Hotel Katajanokan omilta nettisivuilta, vastaanotosta tai myyntipalvelusta sähköpostitse tai puhelimitse. Majoituspaketin hintaan sisältyy majoituksen perushintaan sisältyvien ominaisuuksien (kuntosalin käyttöoikeus, rajaton langaton Internet-yhteys, runsas buffet-aamiainen ravintola Linnankellarissa sekä viikonloppuisin aamusauna) lisäksi kauden aperitiiviin oikeuttava voucher, jonka voi lunastaa Lobby Barissa, ravintola Linnankellarissa tai kesäterassi Linnanpihalla, kolme ruokalajin keittiön suositusmenu kahdelle sekä myöhäinen huoneenluovutus saataavuuden mukaan klo 14 asti.

Varaus edellyttää luottokorttitakauksen ja varaukset tulee tehdä vähintään kolme päivää ennen saapumispäivää. Varauksen yhteydessä on varausta käsittelevän tai sen vastaanottavan työntekijän vastuulla varmistaa, että asiakkaalle tehdään pöytävaraus TableOnline –pöytävarausjärjestelmään. Jos asiakas ei hotellin Internet-sivujen kautta tehdyssä varauksessa spesifioi ajankohtaa pöytävaraukselle, voidaan toimintatavaksi ottaa tehdä varaus lähtökohtaisesti klo 18.00 ja muuttaa sitä tarvittaessa, kun asiakas on kontaktoitu ja pöytävarauksen ajankohta tarkistettu. Ennen asiakkaan majoittumispäivämääriä majoituspakettivaraus ei edellytä muita toimenpiteitä.

Saapumispäivää edeltävän päivän vastaanoton yövuoro valmistelee juoma- ja illalliskupongit asiakkaan majoituskortin yhteyteen. Kuponkeihin täytetään asiakkaan majoituspäivämäärien lisäksi huonenumero ja illallisvarauksen kellonaika. Turvallisuussyistä samaan dokumenttiin ei merkitä asiakkaan nimeä ja huonenumeroa. Kun kupongit on valmisteltu ennakkoon, on sisäänkirjautuminen sekä vastaanotolle että asiakkaalle mahdollisimman

sujuva kokemus. Sisäänkirjautumisen yhteydessä vastaanotto käy varauksen yksityiskohdat (huoneluokka, missä juomavoucherin voi hyödyntää, pöytävarauksen ajankohta, aamiaisen ja aamusaunan aikataulut sekä myöhäisen uloskirjautumisen saatavuus) asiakkaan kanssa lävitse ja merkitsee varausjärjestelmään tarvittaessa myöhäisen uloskirjautumisen ajankohdan sekä vastaanotolle että kerroshoidolle tiedoksi. Sisäänkirjautumisen yhteydessä saatavuudesta riippuen asiakkaalle voidaan tarjota ostettavaksi huoneluokan korotusta.

Juomavoucher käsitellään myyntipaikasta huolimatta samalla tavalla liitteen 5. Foodie Getaway –majoituspaketin sisäinen myyntiohje –mukaisesti. Illallisvoucherin käsittelyyn on liitteen myyntiohjeessa myös ohjeistus. Vastaanoton yövuoron tehtäviin kuuluu tasata vouchereilla ostettujen tuotteiden myynti, sillä niiden osuus on sisällytetty asiakkaan maksamaa pakettihintaan. Illallisruokailun yhteydessä tarjoilijat suosittelevat asiakkaalle viinipakettia suositusmenun yhteyteen lisämyyntinä. Jälkimarkkinointina asiakkaan uloskirjautuspäivänä yövuoro lähettää asiakkaalle palautepyynnön, jossa on linkki TripAdvisor –palautepalveluun sekä kehoitus PrimeHotelsin PrimeGuest –kanta-asiakasohjelmaan liittymisestä.

Majoituspaketin myyntihinnaksi tässä työssä esitetään hinnoittelu luvun 4.5.1. sekä taulukon 4. perusteiden mukaisesti. Huoneluokkien välisiin kiinteisiin hintaeroihin viitaten majoituspaketin hinnat voitaisiin esittää esimerkiksi markkinoinnissa seuraavasti:

Foodie Getaway –majoituspaketti sisältää majoituksen valitussa huoneluokassa kahdelle, kauden aperitiivin ja kolmen ruokalajin illallisen per henkilö, aamiaisen sekä myöhäisen huoneenluovutuksen klo 14 saakka.

- Alkaen 190 €/vrk kahdelle hengelle Classic Twin – tai Classic Queen –huoneluokassa
- Alkaen 220 €/vrk kahdelle hengelle Superior King- tai Superior Twin –huoneluokassa
- Alkaen 260 €/vrk kahdelle hengelle Junior Suitessa yksityisellä saunalla

6 Pohdinta ja arviointi

Tässä luvussa opinnäytetyön kirjoittaja arvioi kehittämänsä tuotetta ja sen tuotekehitys-prosessia sekä omaa oppimistaan ja toimintaansa prosessin ja opinnäytetyön kirjoittamisen aikana.

6.1 Pohdinta ja jatkotoimenpiteet

Opinnäytetyöni tietoperusta on mielestäni onnistunut ja se luo hyvän, perustavanlaatuisen pohjan hotellituotteen kehittämiseksi. Tavoitteenani oli opinnäytetyöni ohjaajan kehotuksesta luoda teoreettiseen viitekehukseen mahdollisimman paljon lähteiden välistä vuoropuhelua, jotta teoriaosuus olisi mahdollisimman perusteellinen. Pyrin myös löytämään kriittisiä esittelemiäni teorioita ja malleja kohtaan, jotta mallien hyödyntäminen olisi mahdollisimman perusteltua. Työn teoria- ja prosessiosuudet ovat mielestäni johdonmukaisesti toisiinsa yhteydessä. Koin monipuolisen tietoperustan luomisen hyödyllisenä niin opinnäytetyön prosessiosuutta työstäessäni kuin myös itselleni yleensä ottaen ammatillisessa mielessä.

Kehittämäni majoituspaketti on mielestäni asettamissani onnistunut; loin majoituspaketin, joka voidaan realistisesti toteuttaa ja asettaa myyntiin Hotel Katajanokalle. Asiakasnäkökulmasta pakettia ei tässä opinnäytetyössä arvioitu, joka voisi olla jatkotutkimuksen aihe paketin myynnin seurannan ohella. Foodie Getaway –paketti sopii mielestäni Hotel Katajanokan brändiin, joka korostaa palvelun ja laadukkaan tuotteen tärkeyttä, ja se nostaa majoituspalveluiden rinnalle Ravintola Linnankellarin ruokatuotteen. Vastaavanlaisia paketteja oli mielestäni yllättävänkin väen markkinoilla valmiiksi ja koen että tämän tyyppiselle paketille löytyisi kysyntää myös Hotel Katajanokan asiakaskunnassa.

Foodie Getaway –majoituspaketin sisältö ja esittämäni hinnoittelumalli ovat mielestäni linjassa Hotel Katajanokan imagon ja nykyisen hinnoittelun kanssa. Itsekin Hotel Katajanokan työntekijänä koen kehittämäni majoituspaketin toteuttavissa olevaksi ja realistiseksi lisäksi olemassa olevien majoituspakettien joukkoon. Opinnäytetyön yhteyshenkilöltä, Mari Ketolalta, saadun arvion perusteella tuote on myös kohdeyrityksen näkökulmasta onnistunut ja tuotetta harkitaan lanseerattavaksi Hotel Katajanokalle (Liite 5. Toimeksiantajan arvio Foodie Getaway –tuotteesta)

Jatkokehityksenä Foodie Getaway –majoituspaketin lanseerausta- ja markkinointia varten voitaisiin luoda suunnitelma sekä seurantasuunnitelma paketin myyntiä varten. Jatkotoi-

menpiteinä uusia majoituspaketteja voitaisiin rohkeammin lähteä Hotel Katajanokan toimesta ideoimaan ja kokeilemaan, mutta koen myös, että olemassa olevista paketeista Kalterikoplan –perhepaketti kaipaisi päivitystä sisällöltään hotellin uudistetun brändin mukaiseksi.

6.2 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön toteuttaminen toimeksiantona Hotel Katajanokalle oli itselleni luonteva ratkaisu, koska olen työskennellyt kohdeyrityksen ja sen sisarhotellin vastaanotossa ja myyntipalvelussa vuodesta 2014 alkaen ensin osa-aikaisesti ja vuoden 2017 alusta kokoaikaisena vastaanottovirkailijana. Koin alkuun opinnäytetyön aiheen rajaamisen hankalaksi, sillä kohdeyrityksellä ei ollut sinänsä mitään tarvetta tai toivetta sen suhteen. Lähdin kuitenkin tekemään työtä oman mielenkiintoni pohjalta. Koen, että työn aihevalinta oli lopulta erittäin onnistunut. Majoituspaketin kehitystyö oli minulle niin henkilökohtaisella kuin ammatillisellakin tasolla mielenkiintoinen ja motivoiva aihe, ja koen että pääsin opinnäytetyöprosessi niin hyödyntämään kuin syventämäänkin ammattitaitoani majoitusosalalla.

Haastavan opinnäytetyöprosessista teki minulle sen aikataulutuksen kokoaikaisen työni ohella, mistä johtuen opinnäytetyön valmistuminen viivästyi alkuperäisestä aikataulustaan. Tämä ei kuitenkaan mielestäni vaikuttanut lopputuloksen eheyteen negatiivisella tavalla. Koska kohdeyritys on ollut työpaikkani jo usean vuoden ajan, koin myös ajoittain hankalaksi suhtautua yritykseen ja sen toimintatapoihin objektiivisesti toimeksiantajana. Tästä syystä koen, että tuotekehitysprosessi olisi voinut olla omasta puolestani rohkeampaa eikä lähteä siitä, minkä tiesin olevan käytännössä toteutettavissa.

Koin tietoperustan työstämisen haastavana ja hetkittäin turhauttavanakin, mutta palkitsevana työnä, jota opinnäytetyöni ohjaaja tuki onnistuneesti. Totesin palvelutuotteiden kehittämisestä kertovien kirjallistenlähteiden löytämisen yllättävän haastavaksi, mutta kokonaisuudessaan onnistuin mielestäni hyvin validien ja monipuolisten lähteiden löytämisessä ja hyödyntämisessä. Alun perin rajasin opinnäytetyöstä muutamia osia, kuten hotellituotteen hinnoittelun, pois sillä koin, että niiden sisällyttäminen tekisi työstä mahdollisesti liian haastavan ja laajan. Päädyin kuitenkin lisäämään hinnoittelua ja segmentointia koskevat osuudet lopulliseen työhön. Koin näiden osien olevan liian oleellisia tuotekehitykselle, että voisin tehdä työn ilman esimerkiksi teoriaa pakettituotteen hinnoittelun taustalla. Lopullinen rajaus teki työstä mielestäni eheän ja perusteellisen kokonaisuuden, ja se myös osoittaa käytännönläheisyyden tekemässäni kehitystyössä.

Ammatillisesti koin kehitystyön mielekkäänä ja erityisesti opin uutta tuotekehityksestä palvelualalla. Kaiken kaikkiaan haasteista huolimatta olen tyytyväinen lopputulokseen; niin kehittämäni tuotteeseen kuin opinnäytetyöhöni kokonaisuutena.

Lähteet

- Alam, I. 2006. Process of Customer Interaction in New Service Development. Teoksessa: Involving customers in new service development. Toimittanut: Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., Magnusson, P. & Matthing, J. 2006. Imperial College Press.
- Alam, I. & Perry, C. 2002. A customer-oriented new service development process. Journal of services marketing, 16, 6, s. 515-534.
- Birkinshaw, J. & Hansen, M. 2007. The Innovation value chain. Harvard Business Review, 85, 6, s. 121.
- Bitner, M., Ostrom, A. & Morgan, F. 2007. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. Center for Services Leadership, Arizona State University.
- Booking.com™. 2017. Hotel Katajanokka (Suomi Helsinki) – Booking.com. Luettavissa: <https://www.booking.com/hotel/fi/katajanokka.fi.html#blockdisplay4> Luettu 15.11.2017.
- Bowen, J., Kotler, P., Makens, J. 2014. Marketing for hospitality and tourism. 6. painos. Pearson Education Limited. Essex.
- Boxberg, M. & Komppula, R. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Boukis, A., Gounaris, S. & Kostopoulos, G. 2012. Service Blueprinting Effectiveness: Drivers of Success. Managing Service Quality: An International Journal, 22, 6, s. 580-591.
- Bridgestreet Global Hospitality. 2014. The Bleisure report 2014. Luettavissa: <http://skift.com/wp-content/uploads/2014/10/BGH-Bleisure-Report-2014.pdf> Luettu 19.10.2017.
- Buckhiester Management. 2016. REVRoadMap | Hotel Revenue Management Tools | Buckhiester Management. Read: <http://buckhiester.com/about-us/revroadmap/> Luettu 2.11.2017
- Chuang, P. 2007. Combining Service Blueprint and FMEA for Service Design. The Service Industries Journal, 27, 2, s. 91-104.

- Coes, B. 2014. Critically assessing the strengths and limitations of the business model canvas. Luettavissa: http://essay.utwente.nl/64749/1/Coes_MA_MB.pdf Luettu 2.11.2017.
- CWT Solution Group. 2016. Combining business and leisure trips. A quantitative look at the bleisure phenomenon. Luettavissa: <https://www.cwtsolutionsgroup.com/content/dam/sg/pdf/20160712-solutions-group-white-paper-bleisure.pdf> Luettu 22.10.2017.
- Evenson, S. & Holmlid, S. 2008. Bringing Service Design to Service Sciences, Management, and Engineering. Teoksessa: Service science, management, and engineering education for the 21st century. Toimittanut: Hefley, B. & Murphy, W. 2008. Springer US.
- Euromonitor International. 2016. WORLD TRAVEL MARKET. Global Trends Report 2016.
- GLO Hotellit Oy. N.d. Hotellit Helsingissä, Espoossa ja Vantaalla | GLO Hotels. Luettavissa: <https://www.glohotels.fi/> Luettu 5.10.2017
- Grönroos, C. 2015. Service management and marketing: Managing the service profit logic. 4. painos. John Wiley & Sons. Chichester.
- Hotel Bonus Club. 2016. Uusi Cumulus Meilahti avataan Helsinkiin 16.5.2016 Luettavissa: http://www.hotelbonusclub.com/ajankohtaista/fi_FI/uusi-cumulus-meilahti-avataan-helsinkiin/. Luettu: 20.11.2016
- Hotel Haven. N.d. Hotelli Helsingin keskustassa | Hotel Haven. Luettavissa: <https://www.hotelhaven.fi/> Luettu 5.10.2017.
- Hotel Katajanokka. N.d. Hotelli – Hotellit Helsinki | Hotel Katajanokka. Luettavissa: <http://www.hotelkatajanokka.fi/>. Luettu: 21.9.2017.
- Jainchill, J. 2016. Consumer Trends 2016. Bleisure is now more than a buzzword. Travel Weekly. Luettavissa: <http://www.travelweekly.com/ConsumerSurvey2016/Bleisure-is-now-more-than-a-buzzword> Luettu 11.10.2017.
- Kelly, D. & Storey, C. 2000. New service development: initiation strategies. International Journal of Service Industry Management, 11, 1, s. 45-63.
- Klaus K Hotelli. N.d. Hotelli Helsingissä – Klaus K Hotelli | Klaus K Hotel. Luettavissa: <https://www.klauskhotel.com/> Luettu 5.10.2017

Kolb, B. 2006. Tourism marketing for cities and towns. Using branding and events to attract tourists. Butterworth-Heinemann. Oxford.

Kämp Collections Hotels. N.d. Hotels in Helsinki | Kämp Collections Hotels. Luettavissa: <http://www.kampcollectionhotels.com/> Luettu 5.10.2017

Lilla Roberts. N.d. Hotelli Helsingissä | Lilla Roberts. Luettavissa: <https://www.lillaroberts.com/> Luettu 5.10.2017

Loch, C. & Kavadias, S. 2008. Handbook of new product development. Butterworth-Heinemann. Oxford.

Moilanen, K. 2015. Uusi luksushotelli Helsingin Ruttopuistoon – yökerho Hercules saa väistyä. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <http://www.hs.fi/kaupunki/a1449544543720>. Luettu: 20.11.2016.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Nordic Choice Hotels. 2016. Hotel F6 | Elegantti hotelli Helsingin sydämessä. Luettavissa: <https://www.nordicchoicehotels.fi/nordic-resort/hotel-f6/>. Luettu: 20.11.2016

Oinonen, S. 2011. Palvelumuotoilu – Kuinka luoda ihmiskeskeisiä palveluja muotoilun keinoin. Luettavissa: <http://www.slideshare.net/MirvaTapaninen/2011-1027-ramklapland-onlinpalvelumuotoiluluentosami-oinonen>. Luettu: 13.9.2016.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. John Wiley & Sons. Hoboken, New Jersey.

Primehotels Oy. N.d. Primehotels – room for happiness. Luettavissa: <https://www.primehotels.fi/> Luettu 18.9.2017.

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Rinne, E. 27.11.2017. General manager. Hotel Katajanokka. Haastattelu. Helsinki.

Scupola, A. & Westh Nicolajsen, H. 2011. Investigating issues and challenges for customer involvement in business services innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26, 5, s. 368-376.

Selander, K. & Valli, V. 2007. Hinnottelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

SOK Matkailu- ja ravitsemiskaupan ketjuohjaus. N.d. Ravintolat Helsinki – Raflaamo.fi. Luettavissa: <https://www.raflaamo.fi/fi/helsinki> Luettu 5.10.2017

Tonder, M. 2013. Ideasta kaupalliseksi palveluksi. Matkailupalvelujen tuotteistaminen. Restamark. Vantaa.

TripAdvisor LLC. 2017. Hotel Katajanokka (Helsinki) – arvostelut sekä hintavertailu – TripAdvisor. Luettavissa: https://www.tripadvisor.fi/Hotel_Review-g189934-d652575-Reviews-Hotel_Katajanokka-Helsinki_Uusimaa.html Luettu 18.9.2017.

Turtiainen, S. 2014. Heikko rupla ja matkustusrajoitukset jarruttavat venäläisten tuloa Suomeen. *Helsingin Sanomat*. Luettavissa: <http://www.hs.fi/kotimaa/a1415419010113>. Luettu: 20.11.2016.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy. Helsinki.

Visit Helsinki. 2015. Helsingin matkailu 2014. Luettavissa: http://www.visithelsinki.fi/sites/default/files/legacy_files/files/Tilastot/FI/helsinginmatkailutilastoraportti2014.pdf. Luettu: 2.11.2017.

Visit Helsinki. 2016. Helsingin matkailu 2015. Luettavissa: http://www.visithelsinki.fi/sites/default/files/legacy_files/files/Tilastot/FI/helsinginmatkailutilastoraportti2015.pdf. Luettu: 2.11.2017.

Voss, C. & Zomerdijs, L. 2010. Service Design for Experience-Centric Services. *Journal of Service Research*, 02/10, 13, s. 67-82.

Helsingin kaupunginkanslia. Uutta Helsinkiä. N.d. Jätkäsaaresta tulossa merkittävä hotellialue. Luettavissa: <http://www.uuttahelsinki.fi/fi/lansisatama-jatkasaari/rakentaminen/jatkasaaresta-tulossa-merkittava-hotellialue>. Luettu: 16.11.2017.

Liitteet

Liite 1. Hotel Katajanokka Business Model Canvas

| | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><u>Kumppanuudet</u></p> <p>Tavaran ja raaka-aineiden toimittajat, lähialueen palveluntarjoajat, Helsingin matkailupalvelut, matkatoimistot (online ja offline), Data-Enter Oy (tekniset tukipalvelut), SOL (kerrashoito), Are (huolto), AVARN Security (vartiointi).</p> | <p><u>Ydinprosessit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Majoitusmyynti - Kokous- ja ravintolapalvelut ja niiden myynti - Vastaanoton palvelut - Markkinointi | <p><u>Arvolupaus</u></p> <p>Korkealaatuisia majoitus-, kokous- ja ravintolapalveluita ja erinomaista, henkilökohtaista asiakaspalvelua kilpailukykyiseen hintaan uniikissa ja historiallisessa ympäristössä.</p> | <p><u>Asiakassuhde</u></p> <p>Asiakkaan tarpeisiin perustava henkilökohtainen palvelu, 24h asiakaspalvelu, arvosteluvuostot.</p> | <p><u>Asiakassegmentit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ulkomaiset ja kotimaiset liikematkustajat - Kokousasiakkaat - Ulkomaiset ja kotimaiset pariskunnat |
| <p><u>Kulurakenne</u></p> <p>Henkilöstö, ulkoistetut toiminnot, markkinointi, tavarat, koneet ja raaka-aineet, komissiot, kiinteistön kulut.</p> | <p><u>Resurssit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Fyysiset puitteet, tarvikkeet, koneet ja järjestelmät, asiakastietokanta, henkilökunta, ulkoistetut toiminnot (huolto, vartiointi, silvous), historia, brändi. | <p><u>Ansaintamalli</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Majoituspalvelut → kysyntäperusteinen hinnoittelu - Kokouspalvelut → kysyntäperusteinen hinnoittelu - Ravintolapalvelut ja myyntituotteet → kustannepäperusteinen hinnoittelu | | |

Liite 2. Palvelutilanteen blueprint Foodie Getaway –majoituspaketista

| | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Fyysiset elementit</p> | <p>Hotellin Internet-sivut</p> | <p>Sähköposti</p> | <p>Sähköposti</p> | <p>Hotellin etupina, sisäänkäynti ja aulatiilat</p> | <p>Hotellin aulatiilat, majoituskortti, kynä, henkilöilyystodistus ja luottokortti</p> | <p>Hotellin aulatiilat, drinkkikuponnit</p> |
| <p>Asiakkaiden toiminta</p> <p><i>Vuorovaikutuksen raja</i></p> | <p>Asiakas varaa majoituspaketin hotellin Internet-sivuilta varausjärjestelmää käyttäen.</p> | <p>Asiakas vastaanottaa vahvistusviestin varaukselleen ja kertoo milhin aikoihin haluaa ruokaila.</p> | <p>Asiakas ilmoittaa haluamansa ajan pöytävaraukselle ja esittää toiveen kylpyammeellisesta huoneesta.</p> | <p>Asiakkaat saapuvat hotelleille.</p> | <p>Asiakkaat kirjautuvat sisään.</p> | <p>Asiakkaat saavat lisätietoa hotellista ja sen palveluista sekä pakettiin kuuluvat drinkki- ja illalliskuponnit.</p> |
| <p>Front desk</p> <p><i>Näkyvän toiminnan raja</i></p> | | | | <p>Vastaanottovirkailija tervehtii asiakkaita</p> | <p>Vastaanottovirkailija kirjaa asiakkaat sisään varausjärjestelmässä.</p> | <p>Vastaanottovirkailija kertoo hotellista, kertoo illallisvarauksen ajankohdan, antaa kuponnit ja toivottaa asiakkaat tervetulleiksi.</p> |
| <p>Back office</p> <p><i>Sisäisen vuorovaikutuksen raja</i></p> | <p>Vastaanottovirkailija käsittelee varauksen ja tekee tarvittavat sisäiset merkinnät varausjärjestelmään.</p> | <p>Vastaanottovirkailija kontaktoi asiakkaan sähköpostitse, kittää varauksesta ja kysyy ajankohtaa pöytävaraukselle.</p> | <p>Vastaanottovirkailija tekee pöytävarauksen, kirjaa ammettoiveen ja vahvistaa ne asiakkaalle.</p> | <p>Vastaanottovirkailija on valinnut huoneet saapujille etukäteen asiakkaiden toiveiden mukaisesti.</p> | | <p>Vastaanottovirkailija on valmistellut kyseisen päivän majoituspaketin varauksen ravintolakupongit takatiskille.</p> |
| <p>Tukitoiminnat</p> | <p>TravelClick – varausnoottori ja Opera – hotellivarausjärjestelmä.</p> | | <p>TableOnline – pöytävarausjärjestelmä, Opera – hotellivarausjärjestelmä.</p> | <p>Kerrosahoito silvoaa asiakkaat huoneen.</p> | <p>Opera-hotellivarausjärjestelmä</p> | |

| | | | | | | |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Fyysiset elementit | Hotellin yleiset tilat, hissi, hotellihuone ja sen varustelut. | Hotellin yleiset tilat, hotellin historiikki. | Lobby Bar, baaritiski, juomakylmiö, juomat, snacks-tuotteet, hinnasto. | Lobby Bar, baaritiski, juomakylmiö, snacks-tuotteet, juomat, hinnasto. | Lobby Bar, baaritiski, juomakylmiö, snacks-tuotteet, juomat, hinnasto. | Lobby Bar, juomat, sohva. |
| Asiakkaan toiminta | Asiakkaat menevät huoneeseensa ja tutustuvat sen sisältöön. | Asiakkaat tutkivat hotellin yleisiä tiloja ja lukevat talon historiasta. | Asiakkaat tulevat aperitiiveille vastaanoton Lobby Bariin. | Asiakkaat tilaavat juomat henkilökunnan suosituksen perusteella. | Asiakkaat maksavat drinkkilipuilla. | Asiakkaat istuvat Lobby Barin nauttimaan juomansa. |
| Vuorovaikutuksen raja | | | | | | |
| Front desk | | | Vastaanottovirkailija tervehti asiakkaita ja esittelee juomavalikoimaa asiakkaille suositellen. | Vastaanottovirkailija kaataa asiakkaiden tilaamat juomat lasiin ja ojentaa ne asiakkaille. | Vastaanottovirkailija vastaanottaa drinkkiliput ja kiittää asiakkaita. | |
| Näkyvän toiminnan raja | | | | | | |
| Back office | | | | | Vastaanottovirkailija kirjaa juomat sisäiseen hintaan kassajärjestelmään ja liittää voucherit kuittiin ja siirtää ne PM-kansioon. | |
| Sisäisen vuorovaikutuksen raja | | | | | | |
| Tukitoiminnot | | Kerrosahoito ja hotellin henkilökunta huolehtivat yleisten tilojen siisteydestä ja viihtyvyydestä. | | | Micros – kassajärjestelmä. | |

| | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <p>Fyysiset elementit</p> | <p>Lobby Bar, hotellin yleiset tilat, hissi ja ravintola Linnankellari.</p> | <p>Ravintola Linnankellari.</p> | <p>Ravintola Linnankellari, illalliskuponki, juomamenu.</p> | <p>Ravintola Linnankellari, ruokaja juomatuotteet.</p> | <p>Ravintola Linnankellari, hotellin yleiset tilat, illalliskuponki, kuitti.</p> | <p>Hotellin yleiset tilat, hissi, hotellihuone ja sen varusteet.</p> |
| <p>Asiakkaan toiminta</p> <p><i>Vuorovaikutuksen raja</i></p> | <p>Asiakkaat siirtyvät ravintolaan juutuanaan juomat Lobby Barissa.</p> | <p>Asiakkaat saapuvat ravintola Linnankellariin ja kertovat että heillä oli pöytävaraus.</p> | <p>Asiakkaat antavat tarjoilijalle illalliskupongin, kuulevat hintaan menun sisällön ja tilaavat juomat suosituksen perusteella.</p> | <p>Asiakkaat nauttivat illallisen.</p> | <p>Asiakkaat kiittävät saamastaan palvelusta ja poistuvat ravintolasta.</p> | <p>Asiakkaat siirtyvät huoneeseensa yöunille ja nukkuvat.</p> |
| <p>Front desk</p> <p><i>Näkyvän toiminnan raja</i></p> | | <p>Tarjoilija toivottaa asiakkaat tervetulleiksi ja johdattaa heidät varattuun pöytään.</p> | <p>Tarjoilija vastaanottaa kupongin, esittelee menun ja antaa sille juomasuositukset. Hän kirjaa asiakkaiden juomatilaukset.</p> | <p>Tarjoilija tarjoilee juomat ja annokset asiakkaalle, kertoo niiden sisällöstä ja varmistaa että he ovat tyytyväisiä ruokailun aikana.</p> | <p>Tarjoilija kiittää asiakkaita ja toivottaa heille mukavaa illanjatkoa.</p> | |
| <p>Back office</p> <p><i>Sisäisen vuorovaikutuksen raja</i></p> | <p>Vastaanottovirkailija korjaa asiakkaiden lasit Lobby Barista tiskiin.</p> | <p>Tarjoilija huomaa pöytävarausjärjestelmässä majoituspaketin kuuluvan illallisvarauksen ja valmisteleesi asiakkaille pöydän.</p> | <p>Tarjoilija kaataa juomat ja kirjaa ruokailauksen järjestelmään.</p> | <p>Tarjoilija hakee annokset keittiöstä ja kirjaa illallisen sisäiseen hintaan ja lisää juomat asiakkaan huoneilaskulle.</p> | <p>Tarjoilija korjaa lautaset pöydästä ja toimittaa illalliskupongin kuittiin kanssa vastaanottoon tilityksen yhteydessä illan päätteeksi.</p> | |
| <p>Tukitoiminnot</p> | | <p>TableOnline-pöytävarausjärjestelmä</p> | <p>Micros-kassajärjestelmä; Kokki vastaanottaa ruokailauksen.</p> | <p>Micros-kassajärjestelmä; Kokki valmistaa tilatut annokset.</p> | <p>Micros-kassajärjestelmä</p> | |

| | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Fyysiset elementit</p> | <p>Hotellihuone ja sen varustelut, hissi ja hotellin yleiset tilat.</p> | <p>Ravintola Linnankellari, ruokaja juomatuotteet.</p> | <p>Ravintola Linnankellari, ruokaja juomatuotteet.</p> | <p>Ravintola Linnankellari, hotellin yleiset tilat, hissi, hotellihuone ja sen varustelut.</p> | <p>Hotellihuone ja sen varustelut.</p> | <p>Hotellin yleiset tilat, hissi, hotellin aulallat, sähköposti.</p> |
| <p>Asiakkaiden toiminta</p> <p><i>Vuorovaikutuksen raja</i></p> | <p>Asiakkaat heräävät huoneestaan ja siirtyvät ravintola Linnankellariin aamiaislle.</p> | <p>Asiakkaat saapuvat ravintola Linnankellariin ja tarkastelevat buffet-vaikkoa.</p> | <p>Asiakkaat ottavat ruokaa ja istuvat ruokallemaan.</p> | <p>Asiakkaat poistuvat ravintolasta takaisin huoneeseensa.</p> | <p>Asiakkaat viettävät aikaa hotellihuoneessaan.</p> | <p>Asiakkaat uloskirjautuvat hotellista ja maksavat huone-ekstransa.</p> |
| <p>Front desk</p> <p><i>Näkyvän toiminnan raja</i></p> | | <p>Aamiaistarjoilija toivottaa asiakkaalle hyvää huomenta ja kertoo missä eri tuotteita on tarjolla ja mistä istumapaikkoja löytyy.</p> | <p>Aamiaistarjoilija korjaa tyhjät lautaset asiakkaan pöydästä buffetruokailun aikana ja varmistaa että he ovat tyytyväisiä.</p> | <p>Aamiaistarjoilija toivottaa asiakkaalle mukavaa päivänjatkoa.</p> | | <p>Vastaanottovirkailija vastaanottaa avaimet, ottaa maksun huone-ekstroista ja varmistaa että asiakas oli tyytyväinen.</p> |
| <p>Back office</p> <p><i>Sisäisen vuorovaikutuksen raja</i></p> | <p>Aamiaiskokki ja aamiaistarjoilija hakevat vastaanotosta ennusteen kyseisen ja tulevien aamujen aamiaismääristä.</p> | | | <p>Aamiaistarjoilija siivoa asiakkaiden pöydän.</p> | | <p>Vastaanottovirkailija lähettää asiakkaalle palauttekyselyn uloskirjautumispäivän iltana.</p> |
| <p>Tukitoiminnot</p> | <p>Kokki valmistelelee aamiaisbuffetin.</p> | <p>Kokki ja aamiaistarjoilija pitävät huolta, että aamiaisbuffetissa on tuotteita.</p> | | | | <p>Opera – hotelivarausjärjestelmä.</p> |

Liite 3. Tuotekortti Foodie Getaway –majoituspaketista

| | |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tuotteen nimi | Foodie Getaway |
| Yritys | Hotel Katajanokka |
| Saatavuus ja rajoitukset | Varattavissa ma – su, rajattu saatavuus. Varaus tulee tehdä vähintään kolme vuorokautta ennen tulopäivää. |
| Sisältö | Majoitus, kauden aperitiivi ja kolmen ruokalajin illallinen kahdelle sekä mahdollisuuksien mukaan myöhäinen huoneenluovutus klo 14 saakka. Hotel Katajanokan huonehintoihin sisältyy aina aamiainen, langaton Internet-yhteys sekä aamusauna viikonloppuisin. |
| Varaaminen | Varaukset alkuun Hotel Katajanokan vastaanotosta tai myyntipalvelusta, myöhemmässä vaiheessa Hotel Katajanokan Internet-sivujen varausjärjestelmän kautta. |
| Paketin hinta | - Alk. 190 €/vrk kahdelle hengelle Classic Twin – tai Classic Queen –huoneluokassa. - Alk. 220 €/vrk kahdelle hengelle Superior King- tai Superior Twin –huoneluokassa. - - - Alk. 260 €/vrk kahdelle hengelle Junior Suitessa yksityisellä saunalla. |

Liite 4. Foodie Getaway –majoituspaketin sisäinen myyntiohje

Foodie Getaway –paketin sisäinen myyntiohje

Varauksen tekeminen (vastaanotto/myyntipalvelu):

- Varaus tehdään Operaan omalla hintakoodillaan Operan F5/Rate Query –näkyvän ”Paketti” –valikon alla. Paketti on mahdollista varata mihin tahansa huoneluokkaan mutta sen saatavuus on rajattu. Paketti on myös mahdollista varata suoraan hotellin internet-sivujen kautta, jolloin sen käsitteleminen on vastaanoton vastuulla.
- Suoran varauksen yhteydessä muista 1. pyytää luottokortti takaamaan varausta 2. kysyä pöytävarauksen ajankohta ja tehdä pöytävaraus TableOnline –alustaan 3. lisätä tarvittavat tracet ja alertit Operaan.
- Nettivarausta käsitellessä muista 1. tarkistaa, onhan asiakas ilmoittanut varauksen kommentissa ajankohdan pöytävaraukselle ja jos ei, kontaktoi asiakas sähköpostitse pöytävarauksen ajankohdasta 2. tehdä pöytävaraus TableOnline –alustaan 3. lisätä tarvittavat tracet ja alertit Operaan.
 - Trace tulopäivälle Department: FO, Text: ”Foodie Getaway–majoituspaketti pöytävaraus klo xx, tarkista late c-o mahdollisuus”
 - Trace lähtöpäivälle: Department: FO, HSKP ”Foodie Getaway –majoituspaketti late c-o klo xx”
 - Alert check-in: ”Anna Foodie Getaway –majoituspaketin kupongit asiakkaalle, kertoo pöytävarauksen ajankohta ja vahvista late c-o mahdollisuus”

Juomavoucherien käsittely (lobby bar/ravintola/terassi)

- Yövuoro valmistelee tulevan päivän majoittujien kupongit takatiskille asiakkaan majoituskortin yhteyteen: 1kpl juomavoucher per hlö, 1 kpl illallisvoucher per paketti. Vouchereihin merkitään huonenumero, tulopäivä ja pöytävarauksen ajankohta.
- Voucher oikeuttaa yhteen ennalta määrättyyn kauden aperitiiviin esim. pienpanimo-olut tai 12cl viiniä. Ravintolapäällikkö (Matti) informoi osastoja, mikä kauden aperitiivi on ja kun se vaihtuu.
- Juomien bongaus sisäisin hinnoin Foodie Getaway PM:lle xxxx ja kuitin liitteeksi voucher/voucherit. Vouchereissa pitää olla merkittynä asiakkaan huonenumero ja tulopäivä. Kuitti tilityksen mukana vastaanottoon.
- Yövuoro tasaa Foodie Getaway Aperitiivi –myyntilajilla (24% ALV) Operassa bongaukset tekemällä vastaveloituksen.

Illallisvoucherin käsittely (ravintola)

- Voucher oikeuttaa ennalta määrättyyn kauden kolmen ruokalajin menuun kahdelle ravintolassa. Keittiömestari informoi osastoja kauden menun sisällöstä.
- Illallisen bongaus Microksesta ”Foodie Getaway Menu” 45€ myyntilajilla 2kpl sisäiseen hintaan Foodie Getaway PM:lle xxxx ja kuitin liitteeksi voucher. Vouchereissa pitää olla merkittynä asiakkaan huonenumero ja tulopäivä. Kuitti tilityksen mukana vastaanottoon.
- Yövuoro tasaa Foodie Getaway Illallinen –myyntilajilla (14% ALV) Operassa bongauksen tekemällä vastaveloituksen.

Liite 5. Toimeksiantajan arvio Foodie Getaway –tuotteesta



Escape the ordinary.

Kommentti Assi Kivistön luomasta hotellipaketista

5.12.201

Assi Kivistö kehitti opinnäytetyönään Hotelli Katajanokalle hotellipaketin Foodie Getaway, joka sisältää majoituksen lisäksi juomakupongin sekä illallisen (3 ruokalajia).

Hotellissamme on jo olemassa Copley Getaway-paketti (sis. majoituksen, kuohuvan ja hedelmät huoneeseen), joka on suunnattu lähinnä pariskunnille romanttiseen irtiottoon. Assin kehittämän Foodie Getaway tuo hyvän lisän pakettivalikoimaamme, joka ottaa huomioon myös laajemman asiakaskunnan (ei vain pariskunnat). Paketin myynti on helpompaa, kun kohderyhmä on laajempi sekä asiakkaat pääsevät kokemaan myös illallisen ravintola Linnankellarissa.

Paketille on mielestäni hyvinkin tilaus hotellissamme ja en näe estettä, etteikö kyseinen paketti voitaisi ottaa myyntiin. Myös pakettiin tehdyt prosessikuvaukset auttaisivat paketin lanseeraamista.

Tulemme ehdottomasti harkitsemaan paketin käyttöön ottoa hotellissamme.

Ystävällisin terveisin,

Mari Ketola

Service manager

Hotel Katajanokka
Merikasarminkatu 1 A
00160 Helsinki

Puh./Tel. +358 (0)9 686 450
mari.ketola@hotelkatajanokka.fi

HOTEL
KATAJANOKKA