

Tea Andergård

HOTELLIEN KOKOUSPALVELUIDEN VERKKOVARAAMINEN B-to-B -ASIAKKAILLA

Opinnäytetyö
Matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutus (ylempi amk)

2019



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä	Tutkinto	Aika
Tea Andergård	Restonomi (ylempi AMK)	Huhtikuu 2019
Opinnäytetyön nimi		46 sivua
Hotellien kokouspalveluiden verkkovaraaminen B-to-B-asiakkailla		
Toimeksiantaja		
Anonyymi		
Ohjaaja		
Tiina Tuovinen		
Tiivistelmä		
<p>Tämän case-tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa kuva hotellien yhteydessä olevien kokoustilojen ja -palveluiden verkkovaraamisen tilanteesta, siihen vaikuttavista asioista sekä ottaa verkkovaraamisen mahdollisuus käyttöön useissa hotelleissa Suomessa. Koska hotellien kokouskaupasta suurin osa tulee pienistä tapahtumista, joiden varausjänne on lyhyt, verkkovaraamisen mahdollisuus palvelisi niin asiakkaita kuin toimijoitakin. Hotellien kokousasiakkaista suurin osa on yritysasiakkaita (B-to-B), jonka vuoksi tämä asiakassegmentti valittiin tämän työn keskiöön.</p> <p>Digitalisaatio on muuttanut asiakkaan odotuksia ja ostokäyttäytymistä. Se myös mahdollistaa uusia toimintatapoja ja asiakaskokemuksia. Teknologian hyödyntäminen prosessien tehostamisessa sekä asiakasarvon luomisessa liiketoimintaa kehittäessä on tärkeää. Digitalisaatio onkin palveluyrityksiin yksi eniten vaikuttavista megatrendeistä, mikä näkyy varsinkin digitaalisten myyntikanavien kasvuna. Toimialalla, jossa palvelumallit ovat pitkään olleet samoja, muutos vaatii rohkeutta ja luovuutta. Kokoustilojen verkkovaraamismahdollisuudella on kuitenkin mahdollisuus erottua kilpailijoista ja vasta asiakkaiden muuttuneeseen ostokäyttäytymiseen.</p> <p>Tavoitteesta johdettujen tutkimuskysymyksien avulla haettiin selvyyttä siihen, varaisivatko B-to-B-asiakkaat kokoustiloja verkosta, jos heillä siihen olisi mahdollisuus. Miten uusi varausmahdollisuus vaikuttaisi heidän asiakas- ja ostokäyttäytymiseensä sekä hotellin myyntiprosessiin. Työssä tutkittiin lisäksi sitä, kuinka hyvin verkkovarautetut tilaisuudet toteutuvat eli varausten konversiota. Työssä selvitettiin myös, minkälaisia mahdollisuuksia verkkovaraaminen toisi hotellin tuottojohtamisen laajentamiseen kokouspuolelle.</p> <p>Case-tutkimus on yleisesti käytetty menetelmä matkailu- ja palvelualalla. Tämä ajankohtaisen ilmiön tutkiminen toteutettiin lähinnä laadullisen tutkimuksen keinoin, päätiedonkeruumenetelmänä erilaiset lähteet. Työssä toteutettu verkkokauppa on omalla tavallaan pioneerin. Tämän tutkimuksen perusteella asiakkaat eivät vielä löytäneet uutta varaamismahdollisuutta. Toimialalla on syytä kuitenkin jatkaa digitaalisen asiakaskokemuksen rakentamista myös kokoustilojen varaamisen suhteen. Vaikka teknologia kehittyy nopeaa vauhtia ja tapaamisia siirtyy virtuaaliseen muotoon, nähdään kokouspalveluiden tuottaminen tulevaisuudessakin positiivisena ja kehittyvänä liiketoimintana.</p>		
Asiasanat		
digitalisaatio, kokouspalvelut, verkkovaraaminen, yritysasiakkaiden (B-to-B) myynti- ja osto-prosessi, kokouspalveluiden tuottojohtaminen (revenue management), palvelumuotoilu		

Author	Degree	Time
Tea Andergård	Master of Hospitality Management	April 2019
Thesis title Online booking of hotel meeting services with B-to-B clients		46 pages
Commissioned by Anonymous		
Supervisor Tiina Tuovinen		
<p>Abstract</p> <p>The aim of this case study was to form a broad view of the status quo of online booking possibilities of meeting rooms within hotel business, to discover which elements affect it and also to introduce an online booking possibility for meeting rooms in several hotels in Finland. As the majority of the hotel meeting sales comes from small events with a short lead time, the possibility of online booking would serve both customers and hotel operators. Corporate customers (B-to-B) are the largest customer group in the hotels' meeting business and therefore this study will focus on this customer segment.</p> <p>Digitalization has changed the customer's expectations and purchasing behavior. It enables new ways of working and creating customer experiences. Utilizing technology in creating customer value and improving processes is important in business development. Digitalization is one of the most influential megatrends in the service industry, which is particularly evident in the growth of digital sales channels. In a sector where service models have been the same for long time, the change requires courage and creativity. However, by offering the online booking possibility for meeting rooms, businesses have the opportunity to stand out from the competitors and respond to the changed purchasing behavior of the customers.</p> <p>The research questions of this study were designed to clarify whether B-to-B customers would reserve meeting rooms online if they had the opportunity, how this new booking option would affect customer and buying behavior and how online bookings would change the hotel's sales process. In addition, the study examined how well events that are booked online materialize. This study also explored the potential of online bookings if the revenue management of the hotels was extended to the meetings sphere.</p> <p>Case study is a commonly used method in tourism. This study of the current phenomenon was mainly carried out as a qualitative research, using various sources to collect data. Implementation of an online booking option for meeting rooms, which was carried out in this work, is pioneering in its own way. Although the results indicate that customers have not yet found this new booking option, there is a strong recommendation to continue developing digital customer experience in booking meeting rooms. Despite the fact that technology is developing at a tremendous pace and meetings are taking place in virtual format, meeting services will continue to be seen as a positive and evolving business.</p>		
<p>Keywords digitalization, meeting services, online booking, corporate customers (B-to-B) buying and sales process, revenue management of meeting services, service design</p>		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Työn tavoitteet	7
1.2	Tutkimusmenetelmät	8
2	DIGITALISAATIO.....	9
2.1	Digitalisaatio palvelualalla	10
2.1.1	Digitalisaation vaikutus hotelliliiketoimintaan	11
3	KOKOUKSIEN JÄRJESTÄMINEN JA MYYNTI.....	12
4	DIGITALISAATION MUOKKAAMA OSTO- JA MYYNTIPROSESSI.....	14
4.1	Kokouspalveluiden osto- ja myyntiprosessi ilman verkkokauppaa	16
4.2	Kokouspalveluiden osto- ja myyntiprosessi verkkokaupassa	17
5	VERKKOKAUPAN HYÖDYT ASIAKKAILLE	19
6	KOKOUSPALVELUIDEN VERKKOVARAAMISEN HISTORIA JA NYKYTILA	22
7	REVENUE MANAGEMENT HOTELLIEN KOKOUSPALVELUISSA.....	25
8	PALVELUMUOTOILU JA SEN HYÖDYNTÄMINEN VERKKOPALVELUIDEN KEHITTÄMISESSÄ.....	28
9	CASE-TUTKIMUKSEN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS JA ETENEMINEN	32
10	KOKOUSTILOJEN VERKKOVARAUKSIEN ANALYSOINTI.....	34
11	KEHITYSIDEAT	37
12	POHDINTA JA JATKOTUTKIMUSAIHEET	38
	LÄHTEET	42
	KUVALUETTELO	

1 JOHDANTO

Digitalisaation johdosta myös asiakaspalvelu on muutoksessa, sillä vuorovai-
kutuksen tilalle osittain tulevat teknologia-avusteiset tapahtumat. Asiakaspal-
velukanavista puhelin on pitkään ollut ensisijainen kontaktimuoto, mutta tule-
vaisuudessa entistä vahvemmin eri sosiaaliset mediat sekä itsepalveluportaa-
lit valtaavat tilaa. (Gerdt & Eskelinen 2018, 27.)

Kananen (2018) ja Ojasalo ym. (2014) mukaan case-tutkimuksen tarkoituk-
sena on muodostaa mahdollisimman monipuolinen kuva tutkittavasta ilmiöstä.
Tämän työn tarkoituksena on saada monipuolinen kuva kokoustilojen ja -pal-
veluiden verkkovaraamisesta, siihen vaikuttavista asioista sekä ottaa verkko-
varaamisen mahdollisuus käyttöön useissa hotelleissa maan laajuisesti. Tätä
työtä kirjoittaessa verkkovaraaminen ei ollut juurikaan mahdollista – kansain-
välisestikään. Aihe on ajankohtainen ja kiinnostava, sillä hotelliliiketoimin-
nassa majoituksen verkkovaraaminen on ollut jo useiden vuosien ajan yleistä.
Viimeisen kymmenen vuoden sisällä myös ravintolapuolella pöytävarauksien
tekeminen verkossa on arkipäiväistynyt (Viljanen 2017). Kokousvarauksia teh-
dään kuitenkin edelleen hyvin perinteikkäästi eli ottamalla yhteyttä suoraan
hotelliin tai hotellin myyntipalveluun. Olisivat asiakkaat kuitenkin kiinnostuneita
tekemään kokousvarauksia verkossa? Mitkä olisivat liiketoiminnalle hyödyt
verkkovaraamisen kehittämiseksi ja miten se vaikuttaisi myyntiprosessiin? Mi-
käli tiloja olisi saatavilla, varattaisiinko niitä verkosta? Asiakkaat eivät ole vielä
vahvasti ilmaisseet kiinnostustaan siirtää kokouspalveluiden varaamista verk-
koon, mikä on jo itsessään mielenkiintoista tänä päivänä. Matkailutoimialalla
yleisesti verkkokaupan osuus ilmoitetaan jäävän alhaiseksi, vaikka verkko-
kauppa olisikin olemassa. Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) tekemän selvi-
tyksen mukaan asiakkaat hyödyntävät hyvin erilaisia verkkopalveluita tiedon
lähteenä, mutta varauksia tehdään edelleen hyvin perinteisesti (FlowHouse
Oy 2015).

Olen työskennellyt pitkään hotelliliiketoiminnassa. Kokouspalveluiden varaa-
minen verkossa nähdään tärkeänä osana tulevaisuutta toimeksiantajan orga-
nisaatiossa, joten asian tutkimiselle oli tarve. Olen oman toimenkuvani kautta
ollut työelämässä mukana kartoittamassa eri palveluntarjoajia kokoustilojen
verkkovaraamiseen liittyen. Liiketoiminnan näkökulmasta markkinoilla ei ole

toimijaa, joka pystyisi tarjoamaan mm. kapasiteetin osalta sellaista ratkaisua, jossa asiakas näkisi reaaliaikaisen varaustilanteen ja tekisi varauksen, joka reaaliaikaisesti siirtyisi liiketoimintaa harjoittavan yrityksen omaan varausjärjestelmään. Markkinoilla on kolmannen osapuolen järjestelmiä, jotka perustuvat ns. extranettiin. Hotellin kannalta tämä tarkoittaa sitä, että saatavuutta pitää päivittää ulkoiseen järjestelmään ja myös varauksia hallinnoida oman varausjärjestelmän lisäksi siellä. Koska sellaista järjestelmän toimittajaa ei ole markkinoilta löytynyt, mikä täyttäisi toimeksiantajan tarpeet kokouspalveluiden verkkokaupan osalta on suunniteltu täysin oma varausjärjestelmä, jossa on myös reaaliaikainen verkkovaraamisen liittymä asiakkaiden käyttöön.

Työn toimeksiantajaa ei työssä tarkenneta vaan se jää anonyymiksi. Työn toteuttamisen mahdollistaa oma taustani ja kokemukseni toimialasta sekä toimijasta, jolle työ toteutetaan. Työn edetessä olen ollut mukana määrittelemässä asiakkaan ostopolkua verkkopalveluihin, teknisissä määrittelyissä käytössä olevan järjestelmän osalta sekä toiminut tukena hotellien henkilökunnalle kokouksiloja ja -palveluita verkkoon asettaessa. Minulla on ollut tekniset valmiudet auttaa ja opastaa henkilökuntaa sekä määritellä teknisiä rajauksia käytössä olevaan järjestelmään, koska olen ollut mukana rakentamassa kyseistä järjestelmää alusta asti. Järjestelmä rakennettiin aikoinaan vastaamaan ravintolamyynnin verkkovaraamisen- ja ostamisen tarpeisiin ja nyt sitä laajennettiin koskemaan kokouspalveluita.

Hotellien kokouskaupasta yli puolet tulee pienistä tapahtumista (50 henkilöä tai alle), joiden varausjänne on lyhyt. Tästä aiheutuu palvelujen tarjoajalle paine vastata asiakkaan tarpeeseen nopeasti ja toisaalta myös asiakkaalla itsellään on lyhyt aika hoitaa omalta osaltaan järjestelyt kuntoon. Asiakkaat työskentelevät 24/7-maailmassa ja haluavat hoitaa järjestelyitä silloin kuin se heille sopii, joten digitaaliset ratkaisut tukevat tätä tarvetta. (Jenkins 2018.) Toimintojen jatkuva kehittäminen on edellytys liiketoiminnan menestykselle. Menestyksekkäs kehittäminen tapahtuu asiakasta kuunnellen, tulevaisuutta ennakoiden ja kumpuaa liiketoiminnan haasteista. Kehittämisen tarkoituksena on usein esim. lisätä kannattavuutta, tehostaa prosesseja ja kasvattaa liiketoimintaa. (Ojasalo ym. 2014, 12.) Kokouksilojen verkkovaraamisen kehityksellä on tarkoitus vastata mm. kaikkiin edellä mainittuihin asioihin.

1.1 Työn tavoitteet

Tämän työn tavoitteena on saada hotellien kokoustiloja ja -palveluita verkkovarattaviksi, sekä selvittää miten siitä hyötyisivät niin asiakkaat kuin liiketoiminta. Tavoitteesta johdetut tutkimuskysymykset ovat:

- Jos saatavuutta kokoustiloille ja -palveluille hotellin verkkosivulla on, hyödyntävätkö asiakkaat mahdollisuutta varata tiloja?
- Jos varauksia tehdään, niin vaikuttaako se asiakaskäyttäytymiseen eli tehdäänkö niitä ”kellon ympäri” 24/7?
- Jos varauksia tehdään, niin toteutuvatko nämä varaukset paremmin kuin perinteisimmillä tavoilla (puhelin/sähköposti) tehdyt varaukset, eli mikä on varausten konversio?
- Kun varauksia on mahdollista tehdä verkossa, miten se vaikuttaa prosessiin hotellin myyntipalvelussa?

Digitalisaation kehityksestä huolimatta hotellien kokoustiloja ja -palveluita ei ole juuri verkkovarattavissa. TEM:in tilaaman selvityksen mukaan (FlowHouse Oy 2015) digitalisaation hyödyntämisen mahdollisuudet toimialalla johtuvat usein resurssien sekä ajan puutteesta, vaikka toimijat tiedostavat sen merkityksen. Digitalisaatio on kuitenkin muuttanut asiakkaan odotuksia ja ostokäyttäytymistä. Tässä työssä palvelumuotoilua hyödyntäen kehitetään asiakkaan ostopolkua verkkopalvelussa, jotta kokoustilojen ja -palveluiden ostaminen vastaisi asiakkaan tarpeisiin. Nykyinen, perinteinen varaustapa on myös raskas prosessina hotellille. Verkkovaraaminen muuttaa nykyistä myyntiprosessia hotellien myyntipalvelussa entistä selkeämmäksi ja työssä kuvataan miten se muuttuisi.

Suurin käyttäjäryhmä hotellien kokousvarauksissa ovat yritysasiakkaat, joista tässä työssä käytetään termiä B-to-B eli business to business. Koska he ovat suurin asiakassegmentti, keskitytään nimenomaan tarkastelemaan B-to-B-asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Prosessi on kuitenkin usein samankaltainen on asiakkaana sitten yritys- tai yksityisasiakas. Tämän case-tutkimuksen päättyessä on käytössä täysin uudenlainen varaamismahdollisuus kokouspalveluihin asiakkaille.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Case-tutkimus on yleisesti matkailu- ja palvelualalla käytetty tutkimusmenetelmä (Brunt ym. 2017, 44). Case-tutkimukselle eli tapaustutkimukselle olennaista on kuvata mm. ajankohtaista ilmiötä, luonnollisessa tapahtumaympäristössä ja se, että ilmiöstä halutaan saada mahdollisimman monipuolinen kuva. Case-tutkimus on usein monimenetelmäinen eli siinä yhdistyvät sekä kvantitatiivinen (määrällinen) että kvalitatiivinen (laadullinen) tiedonkeruu. (Kananen 2013, 23; Kananen 2018.) Menetelmällisesti tässä työssä korostuu laadullisuus, sillä päätiedonkeruumenetelmänä ovat erilaiset lähteet, niin julkaisut, tutkimukset kuin kirjallisuus. Laadullinen tutkimus on tulevaisuuskeskeistä ja sen avulla mm. kehitetään tutkittavaa kohdetta. Laadullinen tutkimus on myös asiantuntijatutkimus, joka kohdistuu sosiaalisen maailman ilmiöön. (Pitkäranta 2014, 9-22.) Monipuolisten ja eri näkökulmia tarjoavien lähteiden kautta on tarkoitus saada laaja kuva kokonaisuudesta, mihin kokoustilojen verkkovaraaminen vaikuttaa ja mitä sillä voidaan saavuttaa.

Kokoustilojen ja -palveluiden verkkovaraamisesta ei löydy paljoa teoriaa, joten tämän työn avulla on mahdollisuus saavuttaa myös yleispätevyyttä, jota on mahdollista hyödyntää toimialalla yleisesti (Pitkäranta 2014, 46). Laadullisen aineiston induktiivisessa läpikäynnissä tuotetaan teoriaa ja tämä onnistuessaan hyödyntäisi toimialaa (Pitkäranta 2014, 62; Brunt ym. 2017, 23). Koska vahvaa teoriaa aiheeseen ei ole, nousee teoreettinen herkkyys tärkeään rooliin työssä, jotta voidaan luotettavasti tunnistaa olennaisimmat asiat tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Pitkäranta 2014, 63).

Työssä on käytetty julkaistua aineistoa digitalisaation ja teknologian kehityksen näkökulmasta ja analysoitu verkkovaraamisen tilannetta kokouspalveluissa sekä sen merkitystä tulevaisuudessa B-to-B-asiakkaan osto- ja myyntiprosessiin sekä ostokäyttäytymiseen. Kokouspalveluiden huomioiminen hotellin tuottojohtamisessa on ollut esillä useiden vuosien ajan. Verkkovaraaminen tuo myös tähän uusia mahdollisuuksia, mikä selviää kirjallisuutta tarkastelemalla. Kokouspalveluiden verkkovaraaminen muuttaa joiltain osin myyntiprosessia hotellin päässä. Työssä esitetään ratkaisu siihen, miten myyntipalvelun prosessi muuttuu. Tämän työn toimeksiantaja päätti panostaa verkkopalvelun kehittämiseen palvelumuotoilun menetelmin, johon myös perehdytään tässä

työssä. Edellä mainittujen asioiden selvittämiseksi erilaiset lähteet olivat soveltuva menetelmä. Työn hyötyjiksi voidaan nimetä yleisesti toimialan osaajat ja toimialaa opiskelevat sekä toimialasta kiinnostuneet, sillä työ lisää ymmärrystä aiheesta sekä tuo teoreettisen näkökulman verkkovaraamisen laajentamiseen kokouspalveluiden myyntiin.

Tämän työn kirjoittamisessa on hyödynnetty myös muistioita sekä workshopien esitysmateriaaleja tapaamisista, joita toimeksiantajan palkkaama palvelumuotoilija fasilitoi. Nämä materiaalit ovat yrityksen sisäisiä materiaaleja, joten niitä ei voi julkaista, eikä niitä tämän vuoksi ole kirjattu lähdeluetteloon.

Työn määrällisessä osuudessa analysoidaan verkosta varattuja kokoustilavarauksia. Asiakkaiden verkkovaraamisen ostokäyttäytymistä seurattiin otantana useat eri hotellit ympäri Suomen. Tämän osuuden tarkoituksena on ymmärtää asiakaskäyttäytymistä (Heikkilä 2015); varaavatko asiakkaat kokoustiloja verkosta ja miten varauksia tehdään (mihin aikaan vuorokaudesta) sekä miten verkkovarautetut tilaisuudet toteutuvat (konversio). Jotta asiasta saadaan mahdollisimman objektiivinen kuva, varausten analysointi varausjärjestelmästä oli tähän kiistatta paras keino, sillä verkkovarauksiin jää pysyvä, yksityiskohtainen muistijälki, jota ei voi käsin poistaa tai muokata.

2 DIGITALISAATIO

Digitalisaatio mahdollistaa uudenlaisia toimintatapoja ja asiakaskokemuksia. Se mahdollistaa keskenään kilpailevien tuotteiden vertailun ja toisaalta pieninkin yrityksen kilpailukyvyyn markkinoilla. Teknologian huima kehitys johtaa mm. manuaalisten prosessien siirtämisen digitaaliseen maailmaan. (Pesonen 2017, 178.) Erilaisilla teknologisilla ratkaisuilla, kuten ohjelmistoilla sekä applikaatioilla, pystytään merkittävästi parantamaan sisäisten prosessien tehokkuutta sekä alentamaan kustannuksia (Sigala ym. 2012, 101).

Digitalisaatiossa on siis kyse teknologian hyödyntämisessä prosessissa sekä asiakasarvon luomisesta. Asiakasarvo on olennainen osa palveluliiketoimintaa. Liiketoimintaa kehittäessä asiakkaan tulee olla keskiössä, niin myös digi-

talisaatiossa, jotta osataan panostaa oikeisiin asioihin. Digitalisaation hyödyntäminen vaatii muutosjohtajuutta, sillä teknologian myötä myös yrityksen toiminta muuttuu. Teknologian hyödyntämisessä henkilökunnan asenteella ja taidoilla on merkitystä, jotta muutos voidaan viedä onnistuneesti loppuun. (Pesonen 2017, 179-181.)

2.1 Digitalisaatio palvelualalla

Digitalisaatio on palveluyritysten toimintaympäristöön yksi eniten vaikuttavista megatrendeistä. Digitalisaation avulla on mm. mahdollista tuottaa palveluita uudella tavalla ja teknologian hyödyntäminen liiketoiminnassa on noussut strategian ytimeen. Digitalisaatiosta johtuvaan muutoksen nopeuteen vaikuttavat ensisijaisesti asiakkaiden taipumus käyttää digitaalisia kanavia. (Palta 2016, 4-7.)

Yritykset ja niiden toimintaympäristö ovat jatkuvassa muutoksen tilassa. Yritykset tarvitsevat mm. uusia teknologioita ja tuotantotapoja. Tähän oman lisänsä tuovat asiakkaat ja heidän käyttäytymisensä eli se, miten asiakkaat omaksuvat uusia asioita ja miten uudet asiat leviävät. Teknologian kehitys ei ole ilmiönä helppo eikä sitä ohjaa tieto ja teoria vaan mm. yrityksen suunnitteluprosessi. Tutkimus voi tukea tätä, mutta lopputulokseen vaikuttavana tekijänä on asiakas, johon lopullinen palvelun arvoketju perustuu. (Pitkäranta 2014, 10-14.) Tutkimukset siitä, miten matkailualalla teknologiaa hyödyntämällä saadaan lisättyä asiakasarvoa, on jatkuvaa sekä monipuolistuvaa. Tällä hetkellä tutkimuksien mukaan digitalisaatio on eniten vaikuttanut tiedon etsimiseen sekä tuotteiden ja palveluiden ostamiseen. Ala on kuitenkin pysynyt enemmän tai vähemmän samankaltaisena vuosikymmeniä, joten digitalisaatio on vielä alussa ja merkittävää muutosta tulevaisuudessa enteillään. (Pesonen 2017, 182.)

Palvelualojen työnantajien (Palta ry) tekemän selvityksen mukaan digitalisaation merkitys asiakaskokemukseen palvelualoilla näkyy digitaalisten myyntikanavien kasvuna. Tulevaisuudessa perinteisissä myynti- ja asiakaspalveluissa tehtävä työ vähenee, kun digitaalisten kanavien käyttö kasvaa. Palvelualoilla Suomessa ei ole vielä juurikaan hyödynnetty digitalisaation mahdollisuuksia,

vaikka edellytykset menestyä ovat olemassa. Meillä on hyvät tietoliikennehyteudet, mikä on pohja sille, että asiakkaat ovat yhä tottuneempia digikanavien käyttäjiä. (Palta 2016, 29-46.)

Digitaalisissa kanavissa olevan tiedon määrän lisääntymisen vuoksi asiakkaan on mahdollista etsiä tietoa ja ostaa palveluita itsenäisesti verkosta. Näiden kanavien kehittymisen myötä asiakas tottumukset ja tarpeet ovat muuttuneet ja digitalisoituneet. Asiakkaat haluavat saada palvelua silloin, kun se heille parhaiten sopii, mikä entisestään lisää kiinnostusta digitaalisiin palveluihin. Asiakkaat myös haluavat mahdollisuuden vaihtaa asiointikanavaa tarpeidensa mukaan kesken ostoprosessin, mikä kuitenkin johtaa entistä monimutkaisempaan asiakashallintaan. Kuitenkin digitaalisten kanavien ansiosta yrityksellä on mahdollisuus tarjota parempaa saatavuutta palveluilleen. (Palta 2016, 19-24.)

Digitalisaatiossa on ennen kaikkea kyse uudistumisesta, jolloin on mahdollisuus erottua kilpailijoista ja vastata asiakkaiden muuttuviin odotuksiin. Muutos on iso varsinkin toimialoilla, jossa palvelumallit ovat olleet pitkään samoja. Näin muutos vaatii toimijalta rohkeutta ja luovuutta. Kaikkea ei voi suunnitella valmiiksi vaan asioita pitää kokeilla ja testata sekä ketterästi muokata asiakailta saadun palautteen perusteella. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

2.1.1 Digitalisaation vaikutus hotelliliiketoimintaan

Majoituspuolella internet (verkko) ja erilaisten alustojen synty on ehtinyt mullistaa huoneiden hinnoittelua sekä jakelua (Sigala ym. 2012, 136), sillä jakelukanavat ovat olleet arkipäivää jo vuosikymmeniä (Pesonen 2017, 178). Tästä esimerkkinä on huonekapasiteetin myynnin siirtyminen GDS-järjestelmistä (Global Distribution System) OTA kanaviin (Online Travel Agency). Muutoksesta on seurannut sekä mahdollisuuksia että ongelmia hotelleille. Ne hotellit, jotka onnistuvat parhaiten kehittämään ja hallinnoimaan omia sähköisiä kanavia, pystyvät kehittämään omaa brändiään, vahvistamaan asiakasuskollisuutta sekä lisäämään arvoa verrattuina niihin, joiden ensisijainen myyntikanava on kolmansien osapuolien eli välittäjien hallussa. (Sigala ym. 2012, 136.) Nämä majoituspuolen kokemukset, varsinkin mahdollisuudet, on hyvä pitää mielessä kokouspalveluiden kanavaa kehittäessä.

Kokousliiketoiminnassa ollaan USA:n MPI:n (Meeting Professional International) kehitysjohtajan Jessie Statesin mielestä tällä hetkellä siinä tilanteessa, että jos teknologian kehitys ja sen vaikutus liiketoimintaan jätetään huomioimatta, voidaan jäädä nopeasti jälkeen muista aloista. Digitalisaatiolla on vaikutusta myyntiin ja tehokkuuteen tilaisuuksien järjestämisessä. (Palmer 2017.)

B-to-B-asiakkaat etsivät palvelutarjoajia, joiden kanssa integroituminen on helppoa. Yritykselle tämä tarkoittaa asiakkaiden parempaa sitoutumista sekä liiketoiminnan kasvattamista. Se, että omia tuotteita ja palveluita pystyy myymään verkossa napin painalluksella, vastaa kasvaviin asiakas vaatimuksiin. Digitaalisia ratkaisuja kehittäessä on kuitenkin tärkeää muistaa johtaa muutosta suunnitelmallisesti. Kehityksen on oltava jatkuvaa, asiakkaiden tarpeet ja motiivit huomioivaa, jonka johdosta digitaaliset palvelukanavat sekä jatkuva palvelujen kehittäminen on oltava osa organisaation käytäntöä. (Hiljainen signaali 2014, 38-39.) Digitalisaatiossa on järkevää edetä pienin mutta nopein askelin. Tämän senkin vuoksi, että usein ratkaisut vaativat investointeja, joten kehitystyö on parasta aloittaa yksinkertaisimmista vaiheista sekä prosessien osista, joissa on suuret volyymit ja jolloin saadut hyödyt ovat myös isoja. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

3 KOKOUKSIEN JÄRJESTÄMINEN JA MYYNTI

Kokouspaikkaa valittaessa on olemassa paikkakunnasta riippuen eri vaihtoehtoja. Kokouksia voidaan pitää hotelleissa, kongressitaloissa, yliopistoilla, ravintoloissa, yhteisöjen tiloissa jne. Kokouksen pitopaikkaan, sijaintiin ja tilan valintaan voivat vaikuttaa mm. sijainti, käyttötarkoitukseen soveltuvat tilat, tarjottu, henkilökunnan palvelu, lähiympäristön mahdollisuudet ja turvallisuus. (Rautiainen & Siiskonen 2013, 55.) Tutkimuksien mukaan tällä hetkellä noin yli puolet (50 %) kokouksista ja tapahtumista järjestetään hotelleissa. Kilpailu kuitenkin kiristyy ja hotelliliiketoiminta joutuu jatkuvasti kamppailemaan, kun muutkin toimijat ovat valmiina tarjoamaan kokouskäyttöön soveltuvia tilojaan asiakkaille. (Meetingsbooker 2018b.)

Kokoustilan soveltuvuus tilaisuuden luonteeseen ja osallistujamäärään on tärkeää tiloja varattaessa. Tilaisuuden onnistumiseen vaikuttaa myös tilojen tekniset varusteet ja laitteet. Tilaisuuden järjestäjälle voi olla tärkeää mm. erilaiset mikrofonit ja äänentoisto, videoneuvottelulaitteet, hyvä tykki ja datayhteys sekä tilan kalustus mahdollisuudet. Tarjoilulla on usein myös tärkeä rooli tilaisuuksia järjestettäessä. Vaihtelevaisuus, ravinto-opillinen koostumus, trendit, erikoisruokavaliot sekä asiakkaan omien toiveiden ja osallistujien tausta (esim. kulttuuri) tulee huomioida tarjoiluissa. Asiakas valitsee hänelle sopivat tarjoiluvaihtoehdot tilaisuuden luonteen perusteella ja niitä voivat olla mm. buffet illallinen, cocktail tarjoilut, kokouskahvitukset ja kokouslounas. (Rautiainen & Siiskonen 2013, 60-64.)

Tapahtumien suunnittelu vaatii aikaa järjestäjältä. Palvelujen tarjoajan edustajalle suunnitteluvaihe asiakkaan kanssa on pitkäkestoisin, johon tulee varata aikaa. Myyntihenkilöstön on tunnettava tuotteet, tilat, oheisohjelmat sekä heillä on oltava neuvottelu- ja myyntitaitoja. (Rautiainen & Siiskonen 2013, 66.) Davidson ja Hyde (2014) mukaan myyntihenkilöstön ammattitaito on merkittävin asia, joka vaikuttaa kaupan saamiseen.

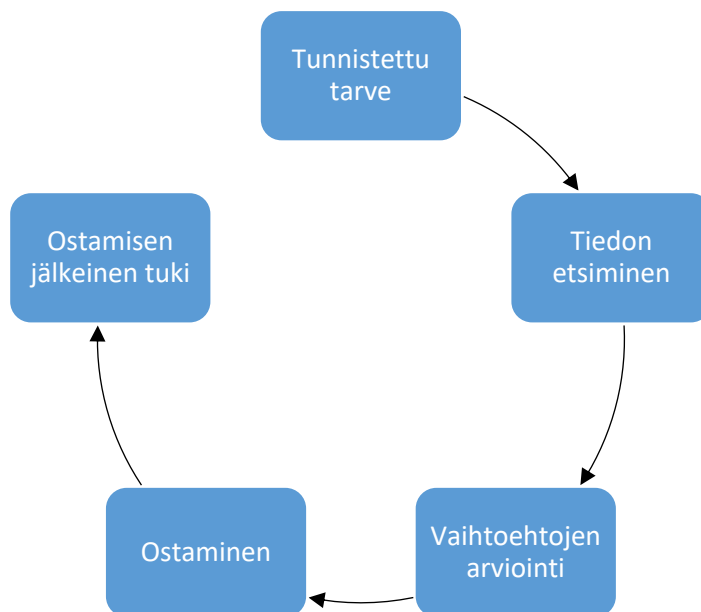
Kokouspalveluiden myyntitapahtuman voi jakaa useampaan eri vaiheeseen, mitkä vaativat yritykseltä valmistautumista. Mikäli tuotteet ja palvelut ovat asiakkaalle jo ennestään tuttuja voi ostopäätös asiakkaan puolelta olla hyvinkin nopea. Koska kyseessä ovat kuitenkin usein yritysostot (B-to-B) vaativat ne jatkuvaa myyntityötä, jossa neuvotellaan asioista useita kertoja ennen päätöstä. Tämän vuoksi yrityksen osaaminen myyntikeskustelun eri vaiheista nousee tärkeäksi. (Rautiainen & Siiskonen 2013, 70.) Monipuolisen ja laajan tiedon saatavuus ja hallitseminen sekä neuvottelutaidot ovat usein palveluntarjoajien heikko kohta, joiden osaamiseen tulisikin panostaa enemmän (Davidson & Hyde 2014).

Kuten edellä on kuvattu, voivat tilaisuudet olla hyvin monimuotoisia. Ne voivat koostua erilaisista tilatoiveista sekä räätälöidyistä tarjoilutuotteista. Asiakas saattaa tarvita myös erilaista tekniikkaa tilaisuuden ajaksi käyttöönsä. Myyntihenkilöstöllä on tämän vuoksi tärkeä rooli tilaisuuden suunnittelussa yhdessä asiakkaan kanssa. Tämä monimuotoisuus voi olla yksi syy, minkä takia mark-

kinoilla ei ole ollut osaamista tai rohkeutta tarjota näihin palveluihin verkkovaraamisen mahdollisuutta. Meetingsbookerin (2018b) tekemän tutkimuksen mukaan tilaisuuksia, joiden osallistujamäärä on alle 20, ollaan valmiita varaan verkosta. Tämän isommat tilaisuudet halutaan käydä henkilökohtaisesti läpi myyntihenkilöstön kanssa. Kyseisen tutkimuksen mukaan ostajalle on kuitenkin tärkeintä saada tila heti varattua ja yksityiskohtiin voidaan palata ajan kanssa myöhemmin. Tätä verkkovaraamisen mahdollisuudessa tulisi ensisijaisesti painottaa. Myös tässä työssä toimeksiantajan ensisijainen tavoite oli pannaostaa alle 20 hengen tilaisuuksien varaamisen mahdollistamiseen verkossa.

4 DIGITALISAATION MUOKKAAMA OSTO- JA MYYNTIPROSESSI

Sigala ym. (2012, 8) ovat kuvanneet, miten internet on muuttanut koko osto- ja myyntiprosessin — niin asiakkaan kuin yrityksenkin näkökulmasta. Verkosta asiakkaan on mahdollista etsiä tietoa sekä vertailla eri vaihtoehtoja tarpeeseensa. Kun sopivin vaihtoehto on löytynyt, asiakas haluaa ostaa haluamansa suoraan ja tarvittaessa saada myös tukea yritykseltä liittyen hankintaansa, kuten alla olevassa kuvassa 1 kuvataan.



Kuva 1. Asiakkaan ostoprosessi verkossa (Sigala ym. 2012, 8).

Asiakkaiden omatoimisuus ostamisessa on viime vuosina lisääntynyt ja samalla ostoprosessi on muuttunut itseohjautuvammaksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että asiakkaan odotukset myyjää kohtaan olisivat laskeneet vaan päinvastoin. Koska asiakkaat kuitenkin haluavat entistä enemmän itse ottaa

osaa ostoprosessiin eli tapa ostaa on muuttunut, vaatii tämä muutosta myös myynniltä. (Laine 2015, 9.) Markkinoiden ja ostoprosessin muutoksen takana on digitalisaatio, mikä muokkaa ostajien tapaa valita yhteistyökumppani. Ostajat etsivät tietoa verkosta ja voittajia ovat ne toimijat, jotka mahdollisimman varhaisessa vaiheessa pystyvät tarjoamaan eniten tarpeellista tietoa. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 13-14.) Tannin (2018) mukaan B-to-B-kaupassa asiakkaan ostopolusta jopa 80 % tapahtuu verkossa. On tutkittu, että jopa lähes puolet uuden auton ostajista olisivat valmiita ostamaan auton verkosta ilman, että kävisivät laisinkaan autoliikkeessä (Fernandez 2012, 6).

Valta ostoprosessista on yhä enemmän ja enemmän siirtynyt ostajalle, joten heidän, jotka myyvät ja haluavat menestyä siinä on osattava muuttaa toimintaansa siihen suuntaan mitä ostaja toivoo (Fernandez 2012, 6). Tiedon hakeamisen ja ostopäätöksiensä siirtyminen verkkoon tarkoittaa sitä, että yrityksen verkkosivuilla oleva tieto pitää olla avointa, selkeää, ajan tasalla olevaa sekä tuotteista ja palveluista monipuolisesti kertovaa. Näin myös yrityksen markkinointi osastolla on iso rooli ja vastuu muutoksessa. (Fernandez 2012, 43.) Kehittämällä toimintaa asiakaskeskeisesti on yrityksellä mahdollisuus kasvattaa mielenkiintoaan markkinoilla sekä luoda kysyntää. Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja odotusten huomiointi sekä toiminnan kehittäminen näiden avulla on hyvä olla myyntikulttuurin kehittämisen keskiössä. (Laine 2015, 36.)

Tällä hetkellä kokousmyynti toimii lähinnä reagoivasti. Myyntiprosessi lähtee liikkeelle siitä, että asiakas lähestyy tarpeellaan esim. lähettämällä sähköpostia, täyttämällä verkkosivulla eRfp (sähköinen tarjouspyyntö) lomakkeen tai soittamalla. Asiakas usein lähestyy usein monia vastaavia palveluita tuottavia toimijoita, jolloin erottuvaksi tekijäksi jää usein hinta ja reagointi nopeus. Tarjouskilpailujen voittaminen tällä tavalla on haastavaa ja konversio (voitettujen kauppajen osuus hävityistä) saattaa jäädä alhaiseksi. Proaktiivisessa myynnissä pyritään vaikuttamaan asiakkaaseen jo ennen tarjouspyynnön lähettämistä. Tässä ennakoivassa myynnissä pyritään asiakasymmärryksen kautta vaikuttamaan asiakkaan toimintaan, jolloin markkinoinnin merkitys korostuu. Tavoitteena on vaikuttaa asiakkaaseen ennen kilpailijaa ja näin vaikuttaa kaupan kotiuttamiseen. (Laine 2015, 55-57.) Kokoustilojen verkkovaraamisella pystytään tukemaan proaktiivista myyntiä ilman resursseja, sillä asiakkaalle

pystytään tarjoamaan saatavuus ja hintatiedot heti kun hänellä on tarve, eikä hänen tarvitse odotella vastauksia tarjouspyyntöihin. Tutkimusten mukaan 80 % yritysasiakkaista odottaa tänä päivänä saavansa vastauksen saman tien (Salesforce 2016).

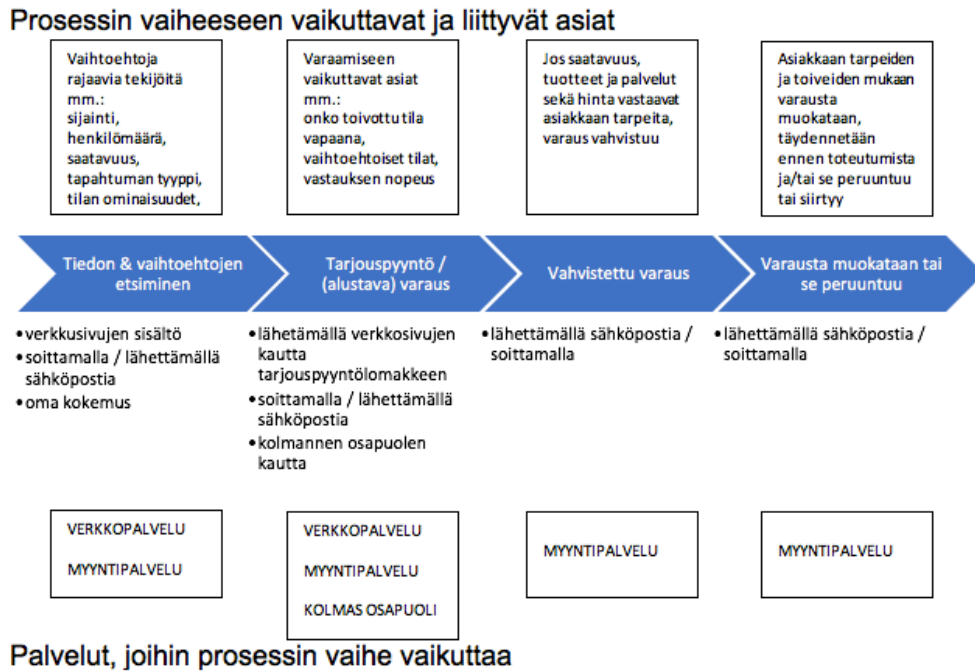
Proaktiivisen myyntitoiminnan kehittämiseen tarvitaan motivaatiota. Markkinoilla ja asiakaskunnassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat motivaatiotekijöihin. Laine (2015, 100) on listannut mm. seuraavia motivaatiotekijöitä, jotka vaikuttavat myyntiprosessin kehittämiseen:

- strategia – kasvun ja kannattavuuden hakeminen
- tehokkuus – myyntitoiminnan tehokkuuden lisääminen
- kilpailuetu – kilpailuedun rakentaminen ja vahvistaminen
- asiakkaat – asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutos
- balanssi – reagoivan myyntitoiminnan rinnalle proaktiivinen myynti tasapainottamaan myynnin syklejä
- reagointikyky – ennakoitavuuden parantaminen myyntitoiminnassa.

Kokoustilojen varaamisen ja myynnin mahdollistava verkkomyynti toiminnallisuus vastaa kaikkiin yllä oleviin motivaatiotekijöihin ja näin ollen on osana tukemassa myyntiprosessin kehittämistä proaktiivisemmaksi. Digitaaliset ratkaisut pitää mieltää osaksi kokonaistuotantoprosessia, tukemaan sitä. TEM:in toimialaraportti nostaa matkailun megatrendiksi verkkomyynnin kasvun (Jänkälä 2016).

4.1 Kokouspalveluiden osto- ja myyntiprosessi ilman verkkokauppaa

Kuvassa 2 on kuvattu perinteinen varausprosessin kulku, kun varaus varataan myyntipalvelun kautta. Asiakkaalla voi olla kohteesta omakohtaisia kokemuksia tai hän on löytänyt verkkosivuilta mielenkiintoisen kohteen. Hänellä on mahdollisuus lähettää tarjouspyyntö verkkosivujen kautta tai soittaa/lähettää sähköpostia myyntipalveluun tiedustellakseen saatavuutta. Myyntineuvottelijan käsiteltäessä asiakkaan pyyntö, katsotaan saatavuus, tehdään mahdollisesti varaus tai suositellaan toista ajankohtaa/kohdetta sekä lähetetään asiakkaalle tarjous. Asiakkaan vahvistettua varauksen lähetetään asiakkaalle vahvistus, varausta kuitenkin usein muokataan varauksen elinkaaren aikana asiakkaan toiveiden mukaisesti. Varaus saattaa myös peruuntua kokonaan tai siirtyä, jolloin prosessi alkaa alusta, kun saatavuus uudelle ajankohdalle pitää tarkistaa järjestelmästä.

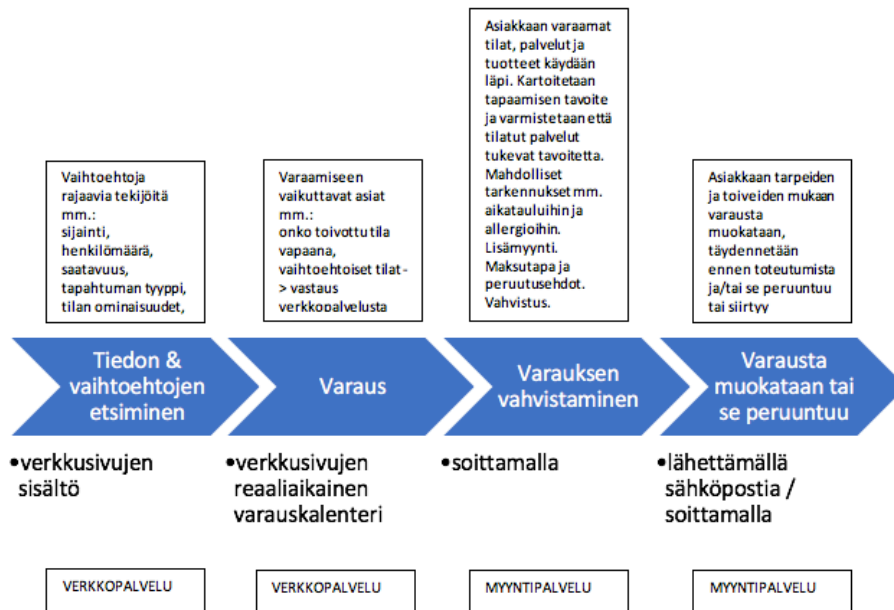


Kuva 2. Ilman verkkovaraamisen mahdollisuutta kokousvarauksen vaiheet ja myyntiprosessin eri kohtiin vaikuttavat asiat sekä palvelut, joista varaaja saa palvelua.

4.2 Kokouspalveluiden osto- ja myyntiprosessi verkkokaupassa

Kuvassa 3 on taas kuvattu, miten yllä oleva varausprosessi muuttuisi, kun koustiloja ja -palveluita on mahdollista varata verkkopalvelusta. Heti kun asiakas on löytänyt verkkopalvelusta mielenkiintoisen kohteen hän pystyy tarkistamaan reaaliaikaisen varaustilanteen. Toimeksiantajan yrityksessä käytössä oleva järjestelmä kertoo asiakkaalle, mikäli tila on vapaana esim. samana päivänä, mutta eri kellonaikaan. Näin asiakas voi itse arvioida pystyisikö hän siirtämään tilaisuutta esim. tunnilla eteenpäin, jolloin hänen toivoma tila järjestyisi. Tarjouspyyntöjen tai sähköpostien lähettäminen ja niihin vastauksien odottelu jää pois, sillä asiakas voi suoraan siirtyä varaamaan vapaana olevan tilan itselleen. Varaussvaiheessa tilaan järjestyvien tuotteiden valitseminen on mahdollista. Varauksen hyväksymisen jälkeen asiakas saa verkkopalvelusta sähköpostiinsa heti vahvistuksen. Prosessissa päästään siis melko pitkälle ilman, että myyntipalvelu on yhteydessä asiakkaan kanssa. Myyntipalvelu seuraa kuitenkin verkkovarauksia ja käy niitä läpi.

Prosessin vaiheeseen vaikuttavat ja liittyvät asiat



Palvelut, joihin prosessin vaihe vaikuttaa

Kuva 3. Verkkovaraamisen mahdollistamisen jälkeen kokousvarauksen vaiheet ja myyntiprosessin eri kohtiin vaikuttavat asiat sekä palvelut, joista varaaja saa palvelua.

Asiakkaalle soitetään varauksen teon jälkeen. Puhelussa kiitetään varauksesta sekä käydään tilaisuuden tavoite läpi. Näin voidaan varmistaa, että asiakas on osannut valita sopivan tilan sekä tarjoilut ja palvelut tilaisuuteensa. Samalla on myös erinomainen mahdollisuus lisämyyntiin. Asiakkaan kanssa käydään myös käytännön asioita ja peruutusehdot sekä läpi sekä lähetään vahvistus, jossa sovitut asiat näkyvät. Asiakkaan on mahdollista tehdä vielä ennen tilaisuutta muutoksia, joita hän voi hallinnoida peruutuspäivämäärään saakka itse verkkopalvelussa tai sitten hän voi pyytää myyntipalvelulta apua muutoksien tekemiseen.

Ottamalla verkkovarausmahdollisuus käyttöön on nimenomaan mahdollisuus vaikuttaa myyntiprosessin lyhenemiseen ja resurssien tuhlaamisen molemmilla puolilla, niin ostajan kuin myyjänkin. Kun asiakas on tehnyt varauksen verkossa hän on samalla antanut jo paljon ennakkotietoa itsestään, mikä poistaa tarpeettomia ja aikaa vieviä myyntivaiheita. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 38-39.) Tämä antaa myös itse myyntiprosessille uuden mahdollisuuden. Myyjän näkökulmasta asiakkaan tarve käyttää kokouspalveluita on jo selvillä sekä tietyn asteinen esihyväksyntä yritykselle palvelujen tarjoajana. Tästä on

helppo lähteä rakentamaan ja syventämään yhteistyötä ja luottamusta aivan eri tasolla kuin että asiakas olisi vasta tarjouspyyntövaiheessa. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 88-89.) Gerdt & Eskelinen (2018, 26) puhuvat proaktiivisesta palvelusta, koska monet asiat pystytään tunnistamaan jo taustalla, ennen henkilökohtaista yhteyttä asiakkaaseen. Näin syntyy ennakoiva palvelu eli palvelutilanteessa asiakas saa enemmän kuin osasi odottaa. Olennainen tunnuspiirre B-to-B-myyntissä on kokonaisvaltainen ratkaisun tarjoaminen, joka vastaa asiakkaan tarpeeseen (Ojasalo & Ojasalo 2010). Myyjän on pystyttävä selvittämään myös asiakkaan piilevät tarpeet voidakseen tarjota laajasta ja monipuolisesta palvelusalkusta kokonaisratkaisun, jollaista asiakas itse ei olisi kyennyt rakentamaan (Laine 2015; Ojasalo & Ojasalo 2010).

Henkilökohtaisessa myyntissä voidaan jatkossa enemmän painottaa asiakaskokemusta ja elämyksellisyyttä eikä niinkään varauksen kirjaamista järjestelmään ja tarjouskirjeiden laatimista, jotka eivät välttämättä johda myyntiin. Myyjä voi enemmän keskittyä antamaan näkemyksensä, miten yrityksen palvelut hyödyntäisivät asiakasta parhaiten. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 89.) Mikään teknologia ei tee myyntiä automaattisesti vaan asiakasuskollisuuden vahvistamisessa myyjällä on iso rooli. Asiakkaat arvostavat myyjän asiantuntijuutta ja tukea omille päätöksilleen parhaan mahdollisen ratkaisun valitsemisessa. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 200.) Samalla kun asiakkaan ostoprosessi muuttuu, on tärkeää tarkastella myös myyntiprosessia ja tuoda sitä lähemmäksi ostoprosessia, jotta myyntiä saadaan aikaiseksi myös uudessa mallissa (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 178). Tähän hotellien myyntipalvelussa vastaa edellä esitetty kuva 3.

5 VERKKOKAUPAN HYÖDYT ASIAKKAILLE

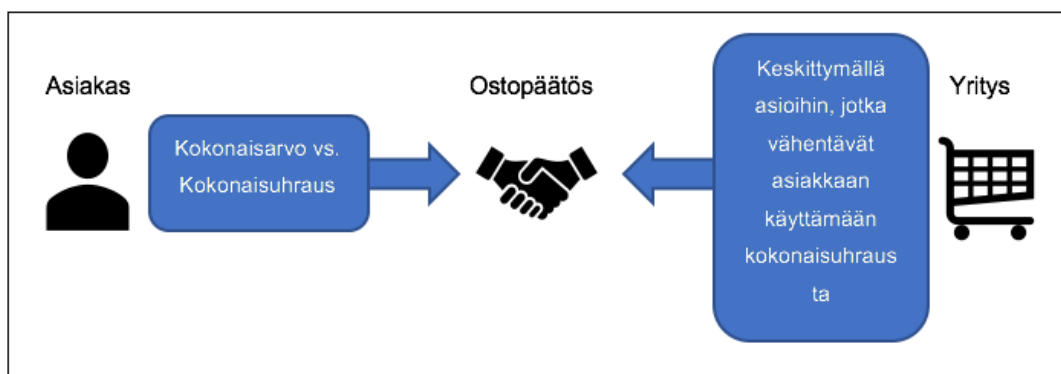
Googlen tekemän tutkimuksen mukaan digitaalisuus on muuttanut ostamista niin, että ostoksia tehdään vaikkapa keittiössä, autossa, kylpyhuoneessa ja autotallissa (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 26). Asiakas saa verkkokaupassa parhaan mahdollisen lisäarvon, sillä hän pystyy heti näkemään saatavuuden sekä hinnat että saamaan vahvistuksen tilavaraukselleen missä vain 24/7. Asiakkaat odottavat, että heidän tarpeisiinsa vastataan nopeasti. Sähköpostilla tarjouspyynnön laittaneen asiakkaan odotus palvelun nopeuden osalta oli

aiemmin 1-3 vrk kun se on nyt 1-24 tuntia (Ilmarinen & Koskela 2015). Gerdt & Eskelinen (2018, 28) ovat sitä mieltä, että lähitulevaisuudessa asiakkaat eivät ole valmiita odottamaan tuntiakaan. Asettamalla kokoustilojen saatavuus verkkoon ja mahdollistamalla varaaminen sieltä asiakas näkee heti varaustilanteen ja voi olla varma, että tilaisuuden järjestäminen kyseisessä paikassa onnistuu. Hänellä on mahdollisuus heti mm. päivittää omiin kokouskutsuihin tilaisuuden pitopaikka eikä hänen tarvitse odottaa tarjouspyyntöön vastaamista saadaksesen tietää onko hotellissa tilaa vai ei. Kun asiakas on jo tehnyt ostopäätöksen eli tehnyt varauksen ja valinnut siihen itselleen sopivan tuotteen, on myyntihenkilöstön helpompi lähestyä asiakasta tarkentaakseen yksityiskohdat (mm. tarjoiluajat, allergiat) ja kirjata ne asiakkaan puolesta varaukseen sekä tehdä lisämyyntiä. Näin ollen myyntityö ei ole tämän verkkovaraamis mahdollisuuden seurauksena loppumassa vaan ainoastaan muuttaa muotoaan (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 14). Henkilökohtaisen kontaktin myötä asiakkaalle saadaan myös luotua tunne, että heitä odotetaan ja kaikki on valmiina heidän saapuessaan.

Matkailualalta löytyy hyvin onnistunut verkkomyynnin benchmarking esimerkki. Finnmatkat päätti strategiassaan keskittyä kehittämään verkkomyyntiä, koska se oli kustannustehokkain tapa myydä. Alle kymmenessä vuodessa yritys onnistui kasvattamaan verkkomyynnin osuuden 80 prosenttiin kun se oli aiemmin 11 %. Vaikka ensisijainen tavoite oli tehostaa toimintaa kilpailussa pärjätäkseen, Finnmatkat piti asiakaskokemusta yhtenä kehittämisen kulmakivenä läpi prosessin. Yritys rakensi verkkokauppaansa pala kerrallaan, koko ajan asiakkaan tarpeet ja kokemukset huomioiden. Näin tekemällä onnistuttiin muutoksessa sekä aseman säilyttämisessä kilpailukentässä. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Kokousmyynnin verkkovaraamisessa ei ole tarkoitus lähteä näin isoon muutokseen, jossa tavoitteena olisi ohjata kauppa lähes kokonaan verkkoon, mutta tämä Finnmatkojen tarina on hyvä pitää malli esimerkkinä mielessä. Meistä kukaan ei tiedä eikä osaa ennustaa miten asiakkaat käyttäytyvät 10 vuoden kuluttua, joten kukaties myös kokousmyynnissä ollaan menossa samaan suuntaan, tämän vuoksi liikkeelle on hyvä lähteä heti.

B-to-B-myynnissä korostuu asiakkaan saama arvo suhteessa uhraukseen. Mikäli asiakas kokee antavansa enemmän kuin saavansa, kauppa jää todennäköisesti saamatta. Mutta myöskään asetelma toisin päin ei takaa vielä kauppooja, mikäli kilpailija pystyy tarjoamaan vastaavaa hyötyä asiakkaalle. Asiakkaan ostamiseen voidaan tällöin vaikuttaa asiakkaan kokemaa arvoa lisäämällä tai vähentämällä asiakkaan uhrausta. (Laine 2015, 130-131.) Verkkovaraamisen mahdollisuuden tarjoamisessa on nimenomaan kyse asiakkaan kokonaisuhrauksen vähentämisellä. Se helpottaa usein hyvin yksinkertaisen, mutta asiakkaan näkökulmasta aika byrokraattisen, hankinnan hoitamisessa. Kuvassa 4 on kiteytetty asia.



Kuva 4. Miten yritys voi vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen (Laine 2015, 130-131).

Asiakashyödyt verkkovaraamisesta on helppo perustella asiakkaalle. Asiakas saa asiansa tehokkaammin hoidettua silloin kun se hänelle parhaiten sopii. Aikaisemmin kokousvarauksia hoitivat yrityksissä siihen palkatut henkilöt, tänä päivänä useimmiten varauksia hoitavat henkilöt muiden vastuiden ohella. Voi vain uskoa, että kokoustilavarauksen hoitaminen ei ole tehtävälisan prioriteettina korkealla vaan se on vain rutiininomainen tehtävä, mikä on vain hoidettava alta pois jossain vaiheessa. Tarjouspyyntöjä katsoessa tämä aika on yleensä iltaisin, jopa öisin ja viikonloppuisin eli virka-aikojen ulkopuolella. Tämän lisäksi asiakas ei edes saa tällä hetkellä asiaa hoidettua loppuun asti silloin kun hänelle sopii vaan hän pystyy ainoastaan generoimaan varauskyselyn. Pahimmillaan myynti ottaa kyselyn hoitaakseen ja soittaa asiakkaalle juuri silloin, kun hänellä ei ole mitään mahdollisuutta hoitaa asiaa eteenpäin omalta osaltaan.

Monikanavaisuuden hyödyntäminen jatkossa on tärkeää, sillä vaikka asiakas tekisi ostopäätöksen ja ostaisi verkosta hän saattaa silti haluta esim. henkilökohtaista neuvontaa asiantuntevalta henkilöltä (Ilmarinen & Koskela 2015). Kokousvarausten verkkovaraaminen on nimenomaan tästä erittäin hyvä esimerkki: asiakas tekee valinnan ja varauksen verkossa, jolloin varaus on tehty järjestelmään ja vahvistettu asiakkaalle ilman henkilöstökustannuksia. Tämän jälkeen myyjä ottaa henkilökohtaisesti asiakkaaseen yhteyttä kiittääkseen varauksesta, käy läpi päivän kulun ja tarjoilujen kellonajat ym. käytännön asiat sekä tekee lisämyyntiä.

6 KOKOUSPALVELUIDEN VERKKOVARAAMISEN HISTORIA JA NYKYTILA

Kokouspalveluiden verkkovaraamisen historiasta on vaikea antaa mitään tarkkaa tietoa, sillä teoriaa ei etsittäessä löytynyt. Meetingsbooker.com on mainostanut palveluitaan vuonna 2009 (Delaney 2009) ”käsin kosketeltavana online myyntikanavana” hotellien kokoustiloille. Tuolloin heillä oli asiakkaina hotelleja Irlannista ja Britanniaasta 81 kpl. Heidän palvelustaan asiakas on voinut valita, tekeekö suoran varauksen vai tiedustelun. Asiakkaille heidän palvelu on tarjonnut nopeutta löytää ja verrata eri toimijoiden palveluita ja hintoja. Asiakkaat ovat saaneet myös hintaetuja sekä jälkihyvityksenä mm. lahjakortteja majoitukseen. Hotellit ovat saaneet kustannustehokkaan ja mitattavissa olevan myyntikanavan, johon voi asettaa myyntiin eri palveluja ja hintoja sekä tarjouksia asiakkaille. Palveluntarjoaja toimii edelleen markkinoilla ja mainostaa, että heidän kauttaan on globaalisti myynnissä jo yli 125 t kokoustilaa (Meetingsbooker 2018a).

Vuodelta 2013 myös Suomen markkinoilta löytyy video, jossa Hotelzon lanseeraa asiakkailleen ”Venues Online” -työkalun, jolla kokousvarauksia voi tehdä itse 24/7. Tuosta työkalusta ei enää löydy mitään tietoa verkosta eikä Hotelzonin verkkosivuilta, joten luultavasti ainakaan tuolloin asiakkaat eivät ole löytäneet työkalua tai heillä ei ole ollut tarvetta verkkovaraamiselle. Kyseisellä verkkosivulla videota oli katsottu 146 kertaa, mikä omalta osaltaan viittaa siihen ettei asia ole tuolloin herättänyt suurta kiinnostusta. (Hotelzon 2013.)

Videossa kerrotaan, että Hotelzonin tarkoituksena oli kehittää palvelua edelleen asiakaskokemusten perusteella ja he itse markkinoivat palvelun soveltuvan erityisesti yrityksille, jotka järjestävät pieniä ja keskisuuria kokouksia (Hotelzon 2013).

Varsinkin Amerikan markkinoilta löytyy verkosta hakemalla yksittäisiä toimijoita, jotka markkinoivat asiakkaille verkkovaraamisen mahdollisuutta. Näihin palveluihin tutustuesssa varaaminen näyttää todella yksinkertaiselta ja niistä saa helposti vaikutelman lisäarvosta; asiakkaalta säästyy aikaa, kun hänen tarvitsee vain klikkailla muutama kohta lomakkeesta ja tila sekä palvelut on jo varattu. Palvelun tarjoajan näkökulmasta tilanne ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen. Näiden ”verkkovarausjärjestelmien” taustalla on ns. extranet eli aivan erillinen järjestelmä, kuin mitä hotelli käyttää varauksien hallinnointiin. Näin hotelli joutuu syöttämään kaikki olennaiset tiedot omista tiloista, tuotteista, palveluista ja hinnoista mahdollisesti omien verkkosivujen lisäksi ulkoisen toimijan palveluun ja ylläpitämään niitä myös siellä. Tämän lisäksi myös saatavuutta on hallinnoitava kysynnästä riippuen jopa useita kertoja päivässä. Toimijalla, jolla on useita yksiköitä, menisi näiden tietojen jatkuvaan päivittämiseen todella paljon aikaa. Lisäksi se reaaliaikainen varausvahvistus, jonka asiakas saa – hotellille tuo kyseinen ”varaus” tulee luultavammin automaattisena sähköpostiviestinä, josta hotellin edustaja sen lukee ja vie varauksen omaan varausjärjestelmään.

Yksi verkkovaraamisen mahdollisuutta toimijoille tarjoava yritys on GroupRevMax, millä yhteystietojen perusteella on liiketoimintaa ainakin USA:ssa, Britanniassa ja Intiassa. He mainostavat palveluaan mm. seuraavilla eduilla: hotelli pystyy vähentämään asiakkaiden hintashoppailua mahdollistamalla kokouksien verkkovaraamisen. Heidän palvelunsa kautta asiakkaat saadaan varamaan suoraan hotellin omilta verkkosivuilta, jolloin toimijan ei tarvitse maksaa komissiota kolmannelle osapuolelle ja myyntiprosessi kevenee, kun asiakas itse tekee varauksen sekä saa mm. ehdot verkkovaraamisen yhteydessä. He tarjoavat myös asiakkaalle mahdollisuuden varata ”yhdellä napin painalluksella” samanlaisen tilaisuuden tulevaisuudessa, kuin minkä he ovat jo kyseisestä hotellista kerran varanneet. Eli asiakkaan tiedot ja toiveet jäävät järjestelmään muistiin ja asiakas voi ”uusia” varauksensa jatkossa myöhem-

min. Tämän vuoksi palveluntarjoaja kokee, että asiakas saada sitoutettua ostamaan uudestaan. Hotellin on myös mahdollista tarjota kaikkia palveluita ja tuotteita tämän palvelun kautta sekä tarjota asiakkaille hiljaisina hetkinä tarjous- ja kampanjahintoja. Järjestelmä myös automaattisesti ehdottaa mahdollisia kampanjahintaisia päiviä varaaville asiakkaille ja näin yrittää ohjata kauppa hiljaisille päiville. Järjestelmän kautta asiakkaan on mahdollista muokata ja perua varaus. (GroupRevMax 2018.) Lähes vastaavalla markkina-alueella millä GroupRevMax toimii, palveluita tarjoaa myös Bakuun.com. Yritys lähestyy hotelleja monipuolisilla palveluilla, joihin liittyvät myös kokoustilojen myyntimahdollisuus (Bakuun 2018).

Suomen markkinoilta löytyy jopa kansainvälisesti iso toimija, MeetingPackage.com. Pääskylä-Malmströmin (2018) mukaan tämä yritys ”on tehnyt tapahtuma- ja kokoustilamarkkinoille sen, minkä Ebookers teki ainakaan matkailulle”. Pääskylä-Malmströmin (2018) haastattelema palvelun yksi perustajista Joonas Ahola kertoo yhdeksi syyksi palvelun syntymiselle sen, ettei yrittäjäasiakkaalla ole aikaa odottaa hotellilta vastausta tarjouspyyntöön, vaan hän haluaa saada heti vahvistuksen varaukselleen. Palvelun tarkoituksena on automatisoida varausprosessi sekä kasvattaa toimijan liikevoittoa ja pienentää kustannuksia. Heidän asiakasdataan perustuvan tiedon mukaan asiakas varaa tilan keskimäärin 44 päivää ennen tilaisuutta. Asiakkaalle tärkeintä tuossa vaiheessa on saada vain tila vahvistettua, tilaisuuden yksityiskohtiin voi palata lähempänä toteutumisaikaa. Aholan mukaan kokoustilojen käyttöaste on normaalisti alle 30 prosenttia. Hän kuitenkin näkee, että jatkossa käyttöaste kasvaa niillä toimijoilla, jotka panostavat tiloihin, tekniikkaan sekä varaamisprosessin nopeuteen ja helppouteen.

Joonas Ahola kertoo blogissaan (2018), että hän on havainnut ison muutoksen kokouksien verkkovaraamisessa viimeisen kolmen vuoden aikana. Hän ymmärtää toisaalta, että toimijat eivät halua päivittää kokoustilojen saatavuutta extranet palveluihin. Mutta kun MeetingPackage.com palveluun tuli mahdollisuus lisätä hinnat, jotta asiakkaan on helppo tehdä hintavertailuja, vahvistettujen varauksien määrä on nelinkertaistunut heidän palvelun kautta. Hänen mielestään on selvää, että kun asiakas näkee kustannukset ja pystyy arvioimaan eri toimijoiden hintoja rinnakkain yhdessä palvelussa, hän on valmis tekemään päätöksen heti. Aholan mukaan alalla yleinen eRFP lähettely useaan hotelliin

täytyy loppua, sillä se ei ole kustannustehokasta toimijoille. Hänen edustamansa MeetingPackage.com palvelu on edennyt kehittämään palveluaan jopa niin pitkälle, että he ovat toteuttamassa maailman laajuisen hotellien tila-vausjärjestelmän Opera Sales&Catering toimittajan Oraclen kanssa integraatiota omaan varausportaaliin, jolloin asiakkaan tekemät varaukset MeetingPackage.com sivustolla siirtyisivät suoraan toimijan varausjärjestelmään.

Asiakkaille tästä on jo edellä mainittujen etujen lisäksi se hyöty, että hän pystyy saamaan raportin ja seuraamaan omia ostojaan myös reaaliajassa. Toimijat taas pystyvät palvelun kautta automatisoimaan varausprosessia sekä pitämään oman myyntikanavan auki 24/7. Näin henkilökohtaisille myyjille vapautuu enemmän aikaa isoille ja vaativille asiakasneuvotteluille. Aholan mukaan toimijat jäävät joka päivä jälkeen kilpailusta, mikäli eivät lähde mukaan heidän palveluun. (Ahola 2018.) Tätä työtä kirjoittaessa järjestelmäintegraatioita tehneistä hotelleista ei kuitenkaan MeetingPackage.com:in verkkosivuilla ole mainintaa.

TEM:in toimialaraportissa (Jänkälä 2016) todetaan, että toimijoilla ei ole B-to-B-kaupassa verkkovaraamisen mahdollisuuksia käytössä. Markkinan verkkovaraamisen kenttään tutustuttua voidaan todeta, että tässä on käsillä jonkinasteinen edelläkävijyys, mikä olikin yksi projektin tavoitteista. Rohkeus uuden rakentamiseen ja kokeilemiseen on olemassa ja vanha sanonta *"It's better to be roughly right than precisely wrong"* on ohjannut tätä muutosta (Ilmarinen & Koskela 2015).

7 REVENUE MANAGEMENT HOTELLIEN KOKOUSPALVELUISSA

Revenue managementissa on kyse strategiasta ja taktiikasta, jossa hallinnoidaan kapasiteettia eri hintatasoilla ja eri aikoina, jotta saavutetaan paras mahdollinen tuotto. Revenue management -ajattelu toimii tilanteissa, joissa myydään tuotetta tai palvelua, jota ei voida varastoida (esim. hotellihuone, kokoustila, lentolippu) eli joka myymättä jäädessään jää käyttämättä siltä päivältä. Näille palveluille on ominaista myös erilaiset varaus aikajänteet eli ne varataan usein etukäteen, niitä hinnoitellaan eri tavoin – vaikka kyseessä on sama tuote/palvelu ja niiden saatavuutta voidaan hallinnoida. (Phillips 2011, 120.)

Revenuen maksimointiin erikoistunut järjestelmätoimittaja IDeas kuvaa verkkosivulla olevassa blogissaan (Hambleton 2015) kokoustilojen revenue managementin haasteita mm. näin: kokoustiloihin kohdistuu useita tulonlähteitä, joilla on eri kulurakenne, kokoustiloihin mahtuu eri määrä ihmisiä eri pöytämuodoissa, kysyntä ja varauksien toteutuminen on vaikeaa ennustaa ja sisäisesti useat eri osastot usein vastaavat kokoustilojen inventaariosta. Järjestelmätoimittaja kehottaa hotellyrittäjiä analysoimaan näitä kaikki vaikuttavia tekijöitä, ennen kokoustilojen revenue managementiin ryhtymistä.

Ennen käytäntöön panoa on mm. tärkeää pohtia liiketoimintaa; miten revenue managementin käytäntöjä voi yhdistää kokousosaston käytäntöihin, onko tarpeeksi tietoa eri asiakasryhmistä, jotka palveluja käyttävät ja miten tietoa käytetään hyväksi sekä ovatko kokoustila varaukset varausjärjestelmässä ja päivitetäänkö niiden tilaa jatkuvasti. Revenue managementin aloittamiseksi tarvitaan työkaluja, teknologiaa ja järjestelmiä. (Hambleton 2015.)

Cornellin yliopistossa tehtiin vuonna 2008 tutkimus, joka liittyi revenue managementin tulevaisuuteen. Tutkimuksen mukaan revenue managerit näkivät hotellin muiden palveluiden, kuten ravintola- ja kokouspalveluiden, revenue managementin merkityksen kasvavan tulevaisuudessa, mutta kokivat sen käytäntöön panon työläänä. Kaikki mahdolliset panostukset halutaan laittaa huonepuolelle, sillä tuottopotentiaali on paljon isompi. Kokouspuolen revenue managementin näkökulmasta olisi tärkeää saada mm. jokaisen kokoustilan myynti- ja asiakasmäärä asiakassegmenttikohtaisesti, varauskäyttäytyminen sekä tuotot, jotta voidaan kehittää tilakohtaista hinnoittelua. Samoin on tärkeää tunnistaa korkean kysynnän ajankohdat, maksimaalisen kokonaistuoton saamiseksi. (Kimes 2008.)

Palvelualalla kilpailun tärkein kriittinen tekijä on hinnoittelu, joka liittyy vahvasti yrityksen imagoon, kannattavuuteen ja tuottavuuteen. Hotellin kolme perushinnoittelu tekniikkaa ovat kustannuksiin perustuva, kilpailutilanteeseen perustuva ja asiakaslähtöisyyteen perustuva hinnoittelu. Tuottavuutta mietittäessä on tärkeää huomioida siihen vaikuttavat asiat mahdollisimman hyvin, kuten eri kaudet, viikonpäivät ja varauksen aikajänne. (Sigala ym. 2012, 135.)

Cornellin yliopiston 2010 vuonna teettämän tulevaisuuskyselyn mukaan, hotellien revenue managerit näkivät edelleen kokoustilojen revenue managementin kasvattavan merkitystään tulevaisuudessa. Tutkimuksen professori näki tämän kuitenkin haastavana asiana, sillä sen kulurakenne on monimutkaisempi kuin hotellihuoneen. Monimutkaisempi rakenne edellyttää monipuolisen datan hallintaa sekä hotellin sisäisten rakenteiden kompromisseja. (Kimes 2010.)

Kun sama tutkimus tehtiin kuusi vuotta myöhemmin vuonna 2016 asiat eivät kuitenkaan olleet edenneet tähän suuntaan. Revenue managerien näkemys kokoustilojen revenue managementista nähtiin nyt haastavana, lähinnä järjestelmien kehityksen vuoksi. Yksinkertaisesti kokous- ja ravintolatiloihin on liian vähän tarpeellista tietoa, jotta revenue managementia voisi tarpeeksi tehokkaasti ja menestyksekkäästi toteuttaa. (Kimes 2017.)

Verkkovaraamisen mahdollistava järjestelmä tuottaisi tietoa esimerkiksi verkkovarauksia tekevien asiakkaiden varausaikajärjestyksestä. Meetingsbookerin (2018b) tekemän tutkimuksen mukaan asiakkaat haluaisivat hyödyntää verkkovaraamisen mahdollisuutta varsinkin viime hetken varauksiin. Heidän tutkimuksensa suosittelee hyödyntämään tätä tarjoamalla asiakkaille hiljaisemmille päiville sekä viime hetken varauksille erikoishintoja, joilla asiakkaita voidaan verkossa ohjata täyttämään tyhjiä tiloja. Näin heidän mukaansa tuottojohtamisen näkemystä saadaan heti toteutettua melko helposti verkkovaraamisessa.

Kokoustilojen verkkovaraamisella voidaan kehittää hotellin kokonaisvaltaista revenue management -ajattelua, jota kautta on mahdollisuus kokonaistuoton maksimointiin. Tämän työn toimeksiantajan järjestelmän jatkokehityksessä on syytä huomioida joustava mahdollisuus dynaamiseen hinnoitteluun, jolloin mm. kysynnän ollessa hiljaisempaa, voitaisiin järjestelmään helposti asettaa samoille tuotteille ja palveluille hintatasoja. Saadun varausdatan perusteella voidaan pitkällä aikavälillä analysoida verkkovaraamisen asiakaskäyttäytymistä ja verrata sitä perinteisen kanavan kautta tuleviin varauksiin. Tätä dataa voidaan hyödyntää verkkovaraamisessa laatimalla erilaisia toimenpiteitä asiakkaiden tavoittamiseksi, jotta myynti saadaan maksimoitua. Kuitenkin datan hyödyntämisessä on syytä edetä priorisoiden ja keskittyä aluksi niihin, joista saa panostukseen nähden parhaiten liiketoimintahyötyä. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Revenue managementin keinoja, joita kokoustilojen verkkovaraamisessa voitaisiin ketterästi soveltaa on useita. Kuten mm. kanavakohtainen hinnoittelu (Phillips 2011, 79), jolloin verkkosivujen kautta varattaessa hinnat olisivat edullisemmat kuin perinteisesti varattavien kokouspakettien, sillä varaamisesta aiheutuvat kulut ovat toimijalle perinteisen kanavan kautta kalliimmat kuin verkon kautta varattaessa. Hiljaisimmille päiville tai verkkovaraamisen etuna voidaan käyttää myös tuotteistuksen versiointia (Phillips 2011, 81), jolloin esim. peruspäiväkokouspaketista jätetään tiettyjä ominaisuuksia pois eli tarjotaan ns. riisuttua versiota huokeampaan hintaan. Vaihtoehtoisesti voisi myös myydä parempaa pakettia peruspaketin hinnalla. Varauksen aikajänteen hyödyntäminen hinnoittelussa (Phillips 2011, 84) tarkoittaisi, että mikäli asiakas varaa tilaisuuden hyvissä ajoin niin hän saa sen parempaan hintaan kun viime hetkellä varattaessa. Tätäkin voi hyödyntää toisin päin eli viimehetken erikoishinta viimeisille vapaina oleville kokoustiloille. Hinnoittelua voi kehittää myös osallistujamäärän perusteella (Phillips 2011, 85) eli mitä enemmän on osallistujia ostaja saa esim. kokouspaketin halvemmalla kuin normaalisti.

8 PALVELUMUOTOILU JA SEN HYÖDYNTÄMINEN VERKKOPALVELUIDEN KEHITTÄMISESSÄ

B-to-B-asiakkaan ostamiseen vaikuttaa entistä vahvemmin digitalisaatio ja helppokäyttöisyys, reaaliaikaisuus ja ympärivuorokautinen palvelu sekä ostamisen mahdollisuus (Kurvinen & Seppä 2016). TEM:in tekemän selvityksen mukaan matkailutoimialalla suurin osa toimijoista näkee nimenomaan verkkokaupan kehittämisen erittäin tärkeänä. Tähän liittyen selvityksessä moni nosti esiin asiakkaan kokemuksen kehittämisen verkkopalveluissa keskiöön. Verkkosivuilla tulee olla oikea tieto, helposti löydettävissä ja saatavissa. Asiakkaan ostopolku pitää olla hyvin tiedossa ja toteutua verkkopalvelussa. (FlowHouse Oy 2015.)

Palvelupolun rakentamisessa on siis tärkeää huomioida asiakas. Maailman menestyvimpiin digitalisaation hyödyntäjiin kuuluvat ikonit Applen Steve Jobs ja Amazonin Jeff Bezos ovat molemmat lähteneet kehityksessä asiakkaasta. Teknologinen kehitystyö on nähtävä osana asiakaskokemusta ja vastattava

asiakkaiden odotuksiin. (Gerdt & Eskelinen 2018, 37-43.) Laatu ja luotettavuus ovat asioita, joita asiakas odottaa myös verkkopalveluista ja digitaalisista palveluista. Saumattomuus ja toimintavarmuus on tutkimuksien mukaan oltava lähes 100 %:n luokkaa, jotta asiakkaan luottamus voitetaan. Sitoutetut asiakkaat, kuten yrityssovimusasiakkaat haluavat, että heille kohdennetut tuotteet ja palvelut ovat saatavilla ja ajan tasalla, myös verkkopalveluista. (Gerdt & Eskelinen 2018, 73-74.) B-to-B-asiakkaille mahdollisuus tunnistautua verkkopalveluun onkin kirjattu seuraavaksi kehityskohteeksi toimeksiantajan yrityksessä.

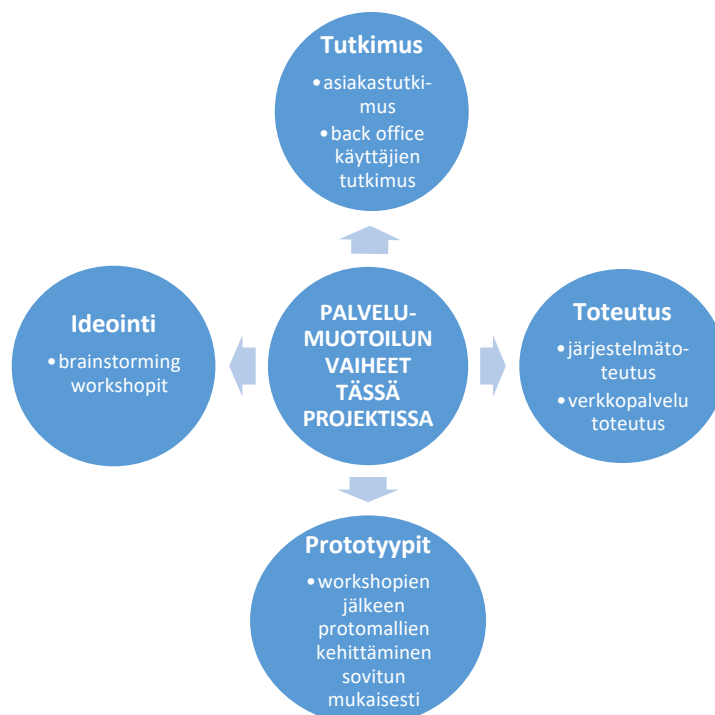
On tutkittu, että asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa se, että myyjä on helposti saavutettavissa ja ostaminen on helppoa (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 147). Kokoustilojen verkkovaraamisella on suora yhteys molempiin näihin kriittisiin tekijöihin. Tilojen ja palveluiden saavutettavuus on mahdollista 24/7 ja ostaminen heti on mahdollista. Kehitystyössä on tärkeää huomioida järjestelmän käytettävyys niin asiakkaalle, kuin henkilökunnallekin. Myös järjestelmän integrointi mahdollisuuksiin on hyvä kiinnittää huomiota, jotta asiakkaalle voidaan luoda mahdollisimman saumaton asiakaskokemus. Asiakkaan käyttöliittymää rakentaessa tai kehittäessä on tärkeää keskittyä kokemukseen, mikä on mahdollisimman itsenäinen, suoraviivainen ja yksinkertainen. (Gerdt & Eskelinen 2018, 24-25.) Palvelumuotoilulla pystytään varmistamaan, että kaikilla mainitut näkökulmat tulevat huomioituiksi. Verkkokokemus on myös osa asiakkaan muodostamaan brändimielikuvaa ja onnistuessaan vahvistaa markkinaosuutta (Gerdt & Eskelinen 2018, 145).

Uuden teknologian hyödyntäminen arvonlisäämisessä asiakkaille on yksi yleisistä tavoista hyödyntää palvelumuotoilua. Palvelumuotoilu ikään kuin nivoo yhteen yrityksen ja sen henkilöstön sekä asiakkaiden kokemuksen, operaatiot ja liiketoiminnan tarpeet sekä tuo mukanaan aktiivisen ja osallistavan tavan kehittää haluttuja toimintoja. (Stickdorn ym. 2018, 14.) Asiakaskokemuksen kehittäminen on nykyisin tärkeää oikeastaan mille tahansa liiketoiminnalle ja tämän ymmärryksen kautta monet yritykset ovat aktiivisesti alkaneet kehittää sitä. Tärkeä osa palvelumuotoilua on myös mitata asiakkaan tyytyväisyyttä. Yleinen tapa tehdä sitä on tyytyväisyyskyselyt, joissa asiakas antaa keskiarvon sille (usein käytetään termiä Net Promoter Score eli NPS), kuinka todennäköisesti suosittelisi palveluja ja/tai tuotteita muille. On yleistä, että

tämä keskiarvo näytetään julkisesti esim. omilla verkkosivuilla. (Stickdorn ym. 2018, 10.)

Stickdorn ym. (2018, 91-92) mukaan palvelumuotoilun neljä ydin asiaa ovat tutkimus, toteutus, ideointi ja protomallintaminen. Tässä case-tutkimuksessa palvelumuotoiluyritys teki taustatutkimusta niin haastattelemalla asiakkaita sekä analysoimalla asiakkaiden verkkokäyttäytymistä kyseisellä sivustolla, minne verkkovaraamista oltiin tuomassa. He tutkivat myös, miten asiakaspalvelu ja myynti toteutettiin myyntipalvelussa, jotta he saivat kokonaisvaltaisen kuvan prosessista ja sen molemmista puolista. Ideointivaihe toteutettiin workshopina, johon osallistui monipuolisesti ammattilaisia mm. myyntipalvelusta, markkinoinnista ja liiketoiminnan sekä konseptien kehityksestä.

Workshopissa brainstorming-tekniikalla ideoitiin verkkopalvelun toteutusta ja tämän jälkeen rajattiin elementit, jotka nähtiin tärkeimpänä. Järjestelmän tekninen toteutus oli jo tässä vaiheessa tehty, mutta verkkopalveluihin toteutusta lähdettiin vaiheittain työstämään niin, että jokaisen workshopin jälkeen yhdessä muodostettu näkemys piirrettiin verkkopalvelu prototyypiksi. Näitä prototyyppejä käytiin workshoppeissa läpi sekä niitä esiteltiin asiakkaille eli kohderyhmälle ja tuleville käyttäjille. Eri vaiheet on kuvattu alla olevassa kuvassa 5.

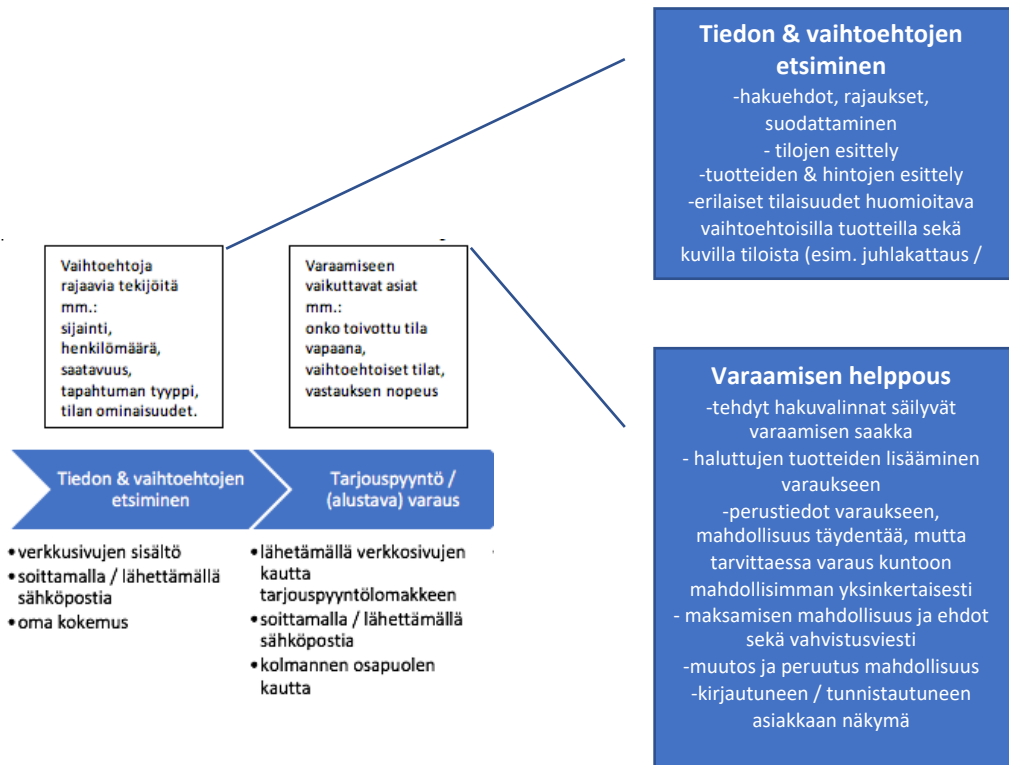


Kuva 5. Palvelumuotoilun eri vaiheet Stickdorn ym. (2018) mukaan tässä case-tutkimuksessa.

Haastattelemalla ja havainnoimalla asiakasta pystytään selvittämään myös pienenä asioita, joita asiakkaat eivät osaa tai pysty tuomaan suullisesti esiin (Kotimainen 2018). Tässä case-tutkimuksessa palvelumuotoilu yritys haastatteli asiakkaita heidän omissa tiloissaan. Haastattelujen lisäksi heille esiteltiin erilaisia versioita suunnitellusta verkkokaupasta. Näin kerättiin ymmärrystä siitä, minkälaisia tietoja asiakkaat tarvitsevat ja haluavat ostoprosessin missäkin vaiheessa. Samalla seurattiin asiakkaan liikkumista verkkosivuilla. Osa asiakkaista myös esitti toiveita navigoinnin helpottamiseksi sivustolla.

Haastatteluihin valittiin asiakkaita, jotka edustivat mahdollisimman monipuolisesti kokouspalveluita käyttäviä B-to-B-asiakkaita. Joukossa oli ns. ammattivaraajia, jotka järjestävät paljon tilaisuuksia sekä harvemmin ja pienempiä tilaisuuksia varaavia. Palvelumuotoilu yritys oli luotettu yhteistyökumppani, jonka kanssa toimeksiantajan verkkopalveluita oli jo aiemmin kehitetty useamman vuoden ajan. Asiakkaan polun ymmärrykseen hyödynnettiin myös analytiikkaa verkkosivujen käytöstä osuudessa, jossa asiakkaan on mahdollista tutustua kokoustiloihin ja -palveluihin sekä lähettää tarjouspyyntö niistä kohteista, joista hän on kiinnostunut.

Asiakkaan ostoprosessi esitettiin aiemmin kuvassa 2. Prosessi käynnistyy tiedon ja vaihtoehtojen etsimisestä. Tässä casessa palvelumuotoiluprosessilla haluttiin nimenomaan vastata asiakkaan tarpeisiin saada tietoa ja nähdä vaihtoehtoja helposti verkkopalvelusta. Lisäksi varaamisvaiheeseen siirtyessä asiakkaan ostopolun pitää olla mahdollisimman sujuva ja nopea. Palvelumuotoilua hyödynnettiin sisällöllisesti tässä casessa kuvan 6 mukaisesti.



Kuva 6. Palvelumuotoilun fokus alueet verkkopalvelun kehityksessä tässä casessa.

9 CASE-TUTKIMUKSEN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS JA ETENEMINEN

Tässä työssä verkkovaraamisen mahdollistaminen lähti varausjärjestelmästä, jossa reaaliaikaisen saatavuuden, tuotteiden ja hintojen näyttäminen asiakkaille 24/7 yrityksen verkkosivuilla on mahdollista. Järjestelmä oli alun perin rakennettu hieman erilaisempaan verkkokauppaan, joten prosessi lähti liikkeelle listaamalla teknisiä asioita, joita kehittämällä nimenomaan kokoustiloja ja -palveluita olisi mahdollista varata verkosta.

Järjestelmään kokouksien verkkokaupan aloittamiseksi piti olla mahdollista luoda yksityisiä tiloja. Ravintolasali on yksi tila, johon myydään useita ”tilaisuuksia” eli pöytävarauksia samaan aikaan. Kokoustilan varaaminen taas täytyy olla yksityistä. Eli yhdessä tilassa voi olla vain yksi asiakas samaan aikaan. Lisäksi kokoustilaan täytyy olla myytävissä tuotteita kuten erilaisia kokouspaketteja joko koko päiväksi tai puoleksi päiväksi. Pakettien lisäksi suosittuja tuotteita ovat virvoitusjuomat, hedelmät ja muut välipalat sekä kahvia tarjolla tilassa koko päivän. Koska asiakkaiden tarpeet ovat erilaisia, järjestelmän tuli soveltua oikeastaan minkä tahansa tuotteen tai palvelun myyntiin samalla

kun tilavaraus tehdään. Järjestelmään piti olla mahdollista myös rakentaa erilaisia vahvistusviestejä asiakkaalle sekä mahdollisuus toimittaa toimitusehdot.

Teknisten määritysten lisäksi samalla määriteltiin järjestelmän kehittämisen hyödyt liiketoiminnalle, joita olivat mm.:

- asiakas saa heti vahvistuksen haluamistaan palveluista ja tuotteista
- yrityksen verkkosivustoille on mahdollisuus luoda uutta ja ainutlaatuista sisältöä asiakkaiden ostettavaksi
- tukee voimakkaasti liiketoimintaa
- tehostaa manuaalista työtä

Kuten kaikessa muutoksessa niin myös verkkomyynnin kehittämisessä on tärkeää asettaa mittarit, joilla liiketoiminta voi mitata ja todentaa mihin suuntaan tehty muutos on toimintaa vienyt (Ilmarinen & Koskela 2015). Toimeksiantajan sisäiset mittarit liiketoiminnalle tässä kehitysprojektissa olivat seuraavat:

- tilavaruksien kokonaiskasvu
 - o joista verkkovarattavien osuus v 2019 10 %
- nopeuttaa tarjouspyyntöjen käsittelyaikaa
- estää kokouskaupan sähköisten varausten siirtymisen kolmansille osapuolille (tässä työssä mainitut extranet palvelut)
- asiakastyytyväisyyden kasvu
- tuoda helppoutta ja vaihtoehtoja asiakkaalle varaamiseen

Komulaisen (2018) mukaan digitalisaation hyödyntämisessä on kyse arvon muodostamisesta asiakkaalle, joka on palvelumuotoilun avulla kaksinkertaistettavissa. Digitalisaatiota hyödyntämällä vastataan muuttuneeseen ostokäyttäytymiseen, helpotetaan asiakasta, lisätään myyntiä sekä saavutetaan laajempi markkina. Mahdolliset kustannushyödyt yritykselle ovat lisäarvo, mutta eivät saa Komulaisen (2018) mukaan olla ainut syy panostaa digitaaliseen kehitykseen. Hän näkee nimenomaan asiakaskokemuksen- ja tyytyväisyyden hyötynä, mitä digitaalisesta kanavasta syntyy, lisäksi hän uskoo tämän sitouttavan asiakasta. Mutta, jotta nämä hyödyt saavutetaan, on hänen mukaansa perehdyttävä huolellisesti asiakkaan polkuun palvelumuotoilun keinoin, mikä nähtiin myös tässä tärkeänä.

Tämä case-tutkimus käynnistyi toukokuussa 2018 ensimmäisillä tapaamisilla järjestelmäpäällikön ja varausjärjestelmän toimittajan edustajan kanssa, missä vielä tarkemmin käytiin läpi ja määriteltiin, mitä muutoksia järjestelmään on tarpeen tehdä, jotta kokoustilojen verkkovaraaminen onnistuisi parhaiten. Li-

säksi samalla haluttiin tuoda mahdolliseksi yritys asiakkuuksien verkkovaraaminen yrityssopimushinnoin. Projektin onnistumisen kannalta yhdeksi kriittiseksi tekijäksi määriteltiin se, että tekninen toteutus tulee olla valmis 08/2018 mennessä, jotta tulevissa yrityssopimusneuvotteluissa vuodelle 2019 tätä voitaisiin markkinoida yhtenä etuna asiakkaille. Määrittely tapaamisten jälkeen järjestelmän toimittaja teki hinta- ja aikatauluarvion toteutuksesta, joka järjestelmän kehityksen ohjausryhmässä hyväksyttiin ja työ tilattiin. Tekniset muutostyöt järjestelmään tehtiin kesän 2018 aikana ja testattiin elokuussa 2018. Näiden muutosten jälkeen kokoustilojen ja -palveluiden verkkovaraaminen myös yrityssopimushinnoin oli mahdollista.

Tämän jälkeen syksyllä 2018 tehdyistä muutoksista järjestelmään tiedotettiin hotelleja ja heitä rohkaistiin viemään tiloja verkkovarattaviksi. Osana tätä työtä, toimin konsulttina hotelleille siinä, miten menestyksekkäästi niin verkkosivujen kuin järjestelmän osalta tilat saadaan verkkoon varattaviksi. Lokakuussa 2018 käynnistettiin verkkosivujen osalta palvelumuotoilu prosessi, jonka tarkoituksena oli varmistaa, että verkkopalvelu vastaa asiakkaan ostopolkua ja tekee varaamisesta sujuvaa. Tuo työ on vielä tätä raporttia kirjoittaessa maaliskuussa 2019 kesken. Maaliskuussa 2019 analysoitiin varausjärjestelmästä verkosta varattuja tilaisuuksia.

10 KOKOUSTILOJEN VERKKOVARAUKSIEN ANALYSOINTI

Tehtyjä kokoustila verkkovarauksia analysoidaan tutkimuskysymyksien näkökulmasta. Mikäli tiloja on verkossa varattavissa, hyödynnetäänkö sitä mahdollisuutta? Mikäli varauksia tehdään, miten se vaikuttaa asiakaskäyttäytymiseen, mikä tässä työssä näkyy ympärivuorokautisena (24/7) varaamismahdollisuutena? Lisäksi mikä on verkkovarattavien tilaisuuksien konversio, eli kuinka moni niistä toteutuu? Otantana olivat kaikki Suomessa sijaitsevat hotellit, jotka olivat asettaneet kokoustilojaan verkkoon varattaviksi ja joihin oli tehty verkossa varauksia. Alla olevassa kartassa (kuva 8) on esitetty alueet, joihin varauksia oli tehty.



Kuva 7. Alueet, joiden hotellien verkkovarattavien kokoustilojen varauksia työssä analysoidiin. (GoogleMaps, 2018).

Tätä työtä kirjoittaessa verkkovarattavia kokoustiloja oli 11 kaupungissa yhteensä 84 kappaletta, joten näistä vain osaan oli tehty varauksia verkon kautta. Neljän kaupungin osalta verkkovarauksia ei ollut tehty laisinkaan. Yksityiskohtaisia varaustietoja- tai kappaleita ei tässä työssä esitetä liikesalaisuuksien vuoksi. Tehtyjen varausten määrä jää kuitenkin niin pieneksi, että tarkemmillä luvuilla ei työn näkökulmasta ole merkitystä. Tiedot on otettu toimeksiantajan varausjärjestelmästä, jossa on mahdollisuus suodattaa verkkovarattut tilaisuudet muista varauksista. Järjestelmään jää pysyvä jälki varaushistoriasta, jota ei pysty muokkaamaan. Näin ollen tuloksien luotettavuus on kiistanalainen. Tässä työssä esitetty tulos pystytään toistamaan ottamalla vastaavat tiedot järjestelmästä uudestaan.

Tuloksista ei voi varausten vähyyden vuoksi tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Vaikka verkkovaraamisen mahdollisuus on useissa hotelleissa ollut mahdollista vähintään useiden kuukausien ajan, mahdollisuutta on käytetty todella vähän. Verkkovarattujen tilaisuuksien määrä jää osin jopa alle yhden prosentin kaikista tehdyistä kokousvarauksista. Syitä tähän voi olla useita. Varaamisen mahdollisuutta ei ole aktiivisesti markkinoitu eikä asiasta ole erikseen kerrottu kovinkaan laajalle joukolle asiakkaita. Toisaalta myös asiakkaiden uskallus varata tiloja verkosta voi olla syynä. Verkkosivuilla tuodaan selkeästi esiin se,

että varauksen voi tehdä heti. Asiakkailla ei kuitenkaan ole kokemusta kokoustilojen ja -palveluiden verkkovaraamisesta, koska mahdollisuus on uusi. Epävarmuus varauksen perille menosta voi olla päällimmäisenä mielessä. Verkkopalvelun asiakaspolun kehitystyö on kesken, joten voi olla myös mahdollista, että asiakkaan varausprosessi verkossa ei ole vastannut odotuksia sujuvasta prosessista ja varaaminen on jäänyt kesken.

Kun katsotaan varauksien tekoajankohtaa, voidaan todeta, että yli 40 % varauksista on tehty ns. virka-ajan ulkopuolella. Tämä saattaa tukea sitä oletusta, että asiakkaille verkkovaraamisen mahdollisuus tarjoaisi aikaan ja paikkaan sitomattoman mahdollisuuden hoitaa varaukset kuntoon, jota hyödynnettäisiin. Kaikki verkon kautta tehdyt varaukset toteutuivat. Näin ollen asiakkaan sitoutuminen verkossa tehtyihin päätöksiin saattaa olla korkea.

Toimeksiantajan sisäiset projektille asettamat tavoitteet eivät ole tässä vaiheessa vielä toteutuneet. Tavoitteisiin päästäkseen olisi tärkeää analysoida tehtyä sekä päivittää toimintasuunnitelma lähitulevaisuuteen; millä toimenpiteillä asiakkaille saadaan kerrottua uudesta varausmahdollisuudesta sekä rohkaistua heitä kokeilemaan. Liikkeelle voi lähteä jo heti, vaikka palvelumuotoilu asiakaspolusta on vielä toteuttamatta. Kuten aiemmin on todettu kaikki ei voi olla valmista kun lanseerataan uutta, rohkeus kokeilla on tärkeämpää. Digitalisaatioon liittyvissä lähteissä esiin nousee yhtenä tärkeänä elementtinä muutosjohtamisen tärkeys. Kokoustilojen verkkovaraamisen mahdollisuuden tarjoaminen ei tässä tilanteessa edellytä kovinkaan voimakasta muutosjohtajuutta, sillä verkkovaraaminen on ollut jo useamman vuoden käytössä pienissä hoteleissa, joissa kokoustiloja on vain muutama ja ne ovat hyvin pieniä kabinetteja. Verkkovaraaminen on ollut myös laajassa käytössä ravintolamyynnissä, joten prosessi asiakkaan kontaktoimiseksi on ollut jo käytössä ja se on myynnissä tuttua. Näin ollen rohkeus ottaa ensimmäinen askel ja kannustaa asiakkaita tarttumaan uuteen varaamismuotoon olisi tärkeää, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästään eikä tehty kehitystyö valu hukkaan.

Tutkimuksien mukaan, kun asiakas oppii hyödyntämään verkkokauppaa, ostomäärät ja keskiostoksen arvo kehittyvät. Digitalisiin ratkaisuihin panostaminen on kehittänyt jopa yli 70 prosentin kasvun yrityksille, jossa verkkokaupalla on ollut merkittävä osuus. (Komulainen 2018.)

11 KEHITYSIDEAT

Työtä kirjoittaessa ja lähteisiin tutustuttaessa tuli paljon ideoita, miten verkko-
varaamista kehittämällä lisäarvoa olisi helppo tuottaa niin asiakkaille kuin liike-
toiminnallekin. Esimerkiksi, Gerdt & Eskelinen (2018) ovat listanneet useita
mahdollisuuksia digitalisaation ja teknologian kehityksen myötä, joita hyödyn-
tämällä niin asiakaskokemusta kuin myyntiäkin pystyy helposti entisestään ke-
hittämään. Kokouspalveluiden verkkovaraamisen jatkokehitykseen pystyy so-
veltamaan useita ideoita, joita esitellään seuraavaksi. **Tekoälyn** käyttöä niin
asiakkaan käyttöliittymässä kuin myyntipalvelussa asiakaspalvelijan käytössä
voisi tutkia lisää, sillä tekoälyn käytettävyys haastavien asioiden käsittelyssä
on koko ajan kehittyneempää. Verkkopalvelussa liikkuessa **algoritmit** voisivat
helposti suositella asiakkaalle hänelle sopivia tiloja perustuen hänen aikaisem-
piin valintoihinsa. Eli myös algoritmien mukaan ottaminen kehittäisi palveluko-
kemusta sekä myyntiä entisestään. Verkkosivujen tietoihin voisi lisätä **asia-
kaskokemuksia** sekä asiakkaiden **suosituksia**, mikä rohkaisisi entisestään
parempaan asiakaspalveluun sekä lisäisi myyntiä. Lisäksi henkilökohtaisen
chatin ottaminen palvelukanavaksi tukemaan asiakkaan ostoprosessia ver-
kossa on tutkimisen arvoinen asia. Kun verkkosivujen kautta on mahdollista
ostaa tuotteita ja palveluita on hyvä varmistaa, että prosessin aikana asiakas
tarvittaessa saa apua, jottei ostoprosessi jää kesken (Ilmarinen & Koskela
2015). Komulaisen (2018) mukaan B-to-B-kaupassa chat vaikuttaa myynnin
toteutumiseen verkossa vähintään 20 prosentin verran.

Samalla kun asiakkaan tapa ostaa muuttuu pitää tavan myydä muuttua. Digi-
talisation mahdollisuudet tukea asiakkaan ostoprosessia, kokousvarauksien
verkkokauppa yhtenä osana sitä, vaikuttaa myyntihenkilöstön tapaan olla vuo-
rovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Myyjän roolista tulee enemmän asiakkaan
omatoimista ostamista tukeva. Asiakkaaseen yhteydessä oltaessa myyjän on
tunnistettava missä vaiheessa asiakas on prosessissa. Myyjän on osattava
auttaa asiakas loppuun ostoprosessissa, myös keskeltä prosessia. Myynti-
työssä jatkossa korostuu kyky tuoda uusia ideoita ja ajatuksia asiakkaalle,
missä myyjän ammattitaito mitataan. Tuotteiden ja palveluiden myyjistä tulee
siis asiantuntijamyymiä. (Laine 2015.) Ojanen & Ojanen (2010) painottavat
myös asiakkaan mukaan ottamista palveluprosessiin mukaan. Myyntihenkilös-
tön valmentamista näistä näkökulmista on syytä tutkia kokouspalveluiden

verkkovaraamisen kasvaessa vastaamaan paremmin muuttuneeseen tilanteeseen.

Uuden ja nopeamman varaamismahdollisuuden myötä asiasta on kommunikointava myös asiakkaille. Tässä markkinoinnilla on merkittävä rooli (Ojanen & Ojanen 2010). Asiakkaille viestiminen eri kanavien sekä myyjien kautta on tärkeää ja siihen on hyvä tehdä tarkka ja kanavakohtainen suunnitelma, jotta kehitystyöstä saadaan kaikki potentiaalinen hyöty. Kun asiakkaan polku luotettavasti vastaa sitä kokemusta, mitä halutaan tarjota, on tärkeää suunnitella markkinointi toimenpiteet, jotka vahvistavat brändimielikuvaa sekä rehellisesti lupaa sitä, mitä asiakkaille tarjotaan eli sujuva verkkokauppa kokemus (Komulainen 2018). Asiakaskokemusten ja suosituksien on taas sanottu vaikuttavan jopa lähes 80 % hotellien verkkosivuilla tehtyihin varauksiin ja mitä enemmän (positiivisia) asiakasarvioita sivuilla on sen korkeampi vaikutus sillä ostamiseen on (Meetingsbooker 2018b). Tämän vuoksi asiakaskokemusten- ja arvioiden tuominen mukaan kokoustilojen verkkopalveluun on tärkeää ja myös suositeltavaa toteuttaa mahdollisimman pian. Tällä olisi varmasti myös merkittävä vaikutus verkkovaraamisen suosion kasvattamiseen.

12 POHDINTA JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Tässä työssä on käsitelty laajasti digitalisaatiota ja sen vaikutusta palvelu-alaan, erityisesti hotellien kokoustilojen ja -palveluiden myynnin näkökulmasta. Työssä keskityttiin tarkastelemaan kokoustilojen myymistä verkkokaupan kautta perinteisen myyntitavan sijaan tai rinnalla. Työssä on määritelty osto- ja myyntiprosessi B-to-B-asiakkaan näkökulmasta sekä pohdittu, miten digitaalisuus muuttaa tuota prosessia. Myös kokouspalveluiden liittämistä osaksi hotellin tuottojohtamista on pohdittu, sillä verkkovaraamismahdollisuus avaa siihen erilaisen mahdollisuuden. Verkkovaraamisen mahdollistamisen jälkeen asiakkaan ostokäyttäytymistä on työssä pystytty analysoimaan – joskin pienen otannan kautta.

Peruskokousvarauksien käsittely vaatii paljon henkilötyötä, on selkeästi prosessoitua ja useimmiten toistuu samalla kaavalla. Näin ollen, mikäli osa näistä

varauksista saadaan ohjattua verkkoon, helpottaisi se merkittävästi myyntityötä. Tällöin asiakas itse vertailee eri pitopaikkoja ja valitsee mieleisensä, tarkistaa varauskalenterista saatavuuden ja varausta tehdessään syöttää varaukseen tilaisuuden perustiedot.

Verkkovaraamisen myötä saadaan paljon dataa asiakaskäyttäytymisestä, jota on mahdollista hyödyntää jatkossa liiketoiminnassa. Aiemmin esiin nousi jo dynaaminen hinnoittelu, mutta dataa voi hyödyntää myös markkinoinnin ja viestinnän kohdentamiseen, toiminnan optimointiin, päätöksentekoon sekä palvelujen kehittämiseen. Lisäksi jatkokehityksessä on syytä myös painottaa asiakkaan ostokokemusta. Tutkimalla asiakkaan käyttäytymistä verkkopalvelussa voidaan saada arvokasta tietoa siitä, miten ostokanavaa pitää jatko kehittää, jotta se vastaa asiakkaiden tarpeita ja varmistaa myynnin. Toimeksiantaja on tähän panostanut jo tämän case-tutkimuksen aikana. Tätä työtä on syytä viedä pidemmälle seuraamalla tarkasti, miten asiakkaat ottavat tehdyt muutokset verkkopalveluun vastaan ja miten he verkkokauppaa osaavat hyödyntää. Palvelumuotoilutyötä on siis syytä jatkaa kun muutokset verkkopalveluun on toteutettu.

B-to-B-myyynnissä sana verkkokauppa ei ole ihan niin virtaviivainen kuin kuluttajakaupassa. Verkkokauppaan sisältyvät suoran ostamisen lisäksi myös alustava myynti (vahvistamattomat kaupat), tarjouspyyntöjen kanavointi sekä opastava myynti, jossa tuote- ja palvelutiedot ovat saatavilla, mutta asiakkaan on otettava myyjään yhteyttä ostaakseen. (Kurvinen & Seppä 2016.) Kaikesta huolimatta tämä työ antaa useita näkökulmia siihen, että verkkokauppa mahdollisuuden tarjoaminen asiakkaille mahdollistaa liiketoiminnan kehittämisen uudella tasolla. Poissulkematta kuitenkaan ns. perinteisen myynnin tärkeyttä. Tässä työssä kokouspalveluiden verkkokaupasta on rakennettu ensimmäistä versiota ja myynti on käynnistynyt. Palvelua kehittäessä myös asiakasnäkökulmat huomioitiin ottamalla heidät mukaan kehitystyöhön.

Digitalisaatio on merkittävä kilpailuetu. Matkailualan on kuitenkin koettu reagoivan hitaasti ympärillä tapahtuviin muutoksiin, kuten digitalisaation tuomiin mahdollisuuksiin. Yleisesti matkailualan yrittäjien omien digitaalisten ratkaisujen kehitystyön on nähty kestävän liian pitkään, mikä on mahdollistanut kolmansien osapuolien markkinoiden valtaamisen. (Gerdt & Eskelinen 2018,

141-145.) Asiakkaan odotukset ja tarpeet kuitenkin muokkaantuvat myös kokouksien järjestämisen suhteen, varsinkin teknologisen evoluution myötä. Kokoustiloja ja -palveluita tarjoavilta toimijoilta odotetaan mm. henkilökohtaisuutta, räätälöintiä ja teknologisten ratkaisujen hyödyntämistä niin myynissä kuin tilaisuuden toteutuksessa. Tähän vaikuttaa myös tilaisuuksien järjestäjien ja osallistujien sukupolvi. Kun ostajat alkavat olemaan enemmän ja enemmän nuorempaa sukupolvea sen selkeämpää heille on, että asiat hoituvat nopeasti ja tehokkaasti teknologiaa hyödyntäen. (McCrindle 2017.)

Johtopäätöksenä tämän työn aihe on toistaiseksi ainutlaatuinen ja toteutettu verkkokauppa pioneerinen. Tästä on syytä jatkaa digitaalisen asiakaskokemuksen rakentamista toimialalla myös kokoustilojen ja -palveluiden suhteen. Asiakaskokemus- ja mielipiteet verkkokaupasta ja sen toimivuudesta sekä palvelun kehittäminen niiden perusteella on syytä huomioida tulevaisuudessa. Tutkimus oli mielenkiintoinen matka digitaalisuuden maailman ja toi näkökulmaa sille, miten kokoustilojen myynti tulee tulevaisuudessa muuttumaan. Vaikka tehtyjen verkkovarausten alhaisen määrän johdosta pitkälle vietyä yleistystä asiakaskäyttäytymisestä ei voitu tehdä, työn merkityksellisyys ei jäänyt vajaaksi.

Työn ainutlaatuisuus avaa monia mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia aiheeseen liittyen, joita ei välttämättä ole aiemmin vielä tutkittu. Ensinnäkin markkinointisuunnitelma hotellien kokouspalveluiden verkkovaraamisesta voisi olla yksi aihe. Myös asiakastutkimus siitä, miten asiakkaat kokevat verkkovaraamisen mahdollisuuden ja miten he haluaisivat sitä hyödyntää voisi olla hyödyllinen. Tässä työssä asiakasnäkökulma haettiin palvelumuotoilun kautta, mutta yksityiskohtaisempi ja laajaotantainen tutkimus voisi tuoda laajempaa näkökulmaa asiaa. Toimijoille, jotka eivät ole vielä käynnistäneet verkkovaraamisen mahdollisuutta, tämän työn pohjalta on mahdollista rakentaa liiketoimintasuunnitelma. Tämä työ antaa näkökulman siihen minkälaisia asioita pitää verkkovaraamisessa huomioida ja miten asiassa voidaan edetä.

Vaikka teknologia kehitty nopeaa vauhtia ja tapaamisia siirtyy virtuaaliseen muotoon, nähdään kokouspalvelu ala tulevaisuudessakin positiivisena ja kehittyvänä. Henkilökohtaisen kontakti ja sen tarve korostuu digitaalisessa maailmassa. Kuitenkin odotukset kokouksien järjestämisestä ja tilaisuuksia kohtaan

nousevat ja niihin alalla pitää osata vastata jos haluaa pärjätä kilpailussa. Teknologisilla ratkaisuilla on tässä iso merkitys. Tämän vuoksi verkkokaupan ja siellä asiakkaan ostopolun edelleen kehittäminen on tärkeää. Asiakkaalle vaihtoon ostaminen ja verkkokaupan mahdollistava jatkuva palvelu ovat asiakastyytyväisyyden keskiössä. Näiden jälkeen on syytä edetä nopealla aikataululla pohtimaan, mitä lisäarvoa verkkokaupalla voidaan tarjota asiakkaille. Tekoälyn ja virtuaalisuuden avulla kokemusta voidaan kehittää edelleen ja viedä se toiselle tasolle. Myös tästä ulottuvuudesta olisi mielenkiintoista tulevaisuudessa saada tutkimuksia.

LÄHTEET

Ahola, J. 2018. "We won't sell our meeting rooms online" attitude has changed and it was about time. Blogi. Päivitetty: 25.4.2018. Saatavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/we-wont-sell-our-meeting-rooms-online-attitude-has-changed-ahola> [viitattu 17.5.2018].

Aminoff, J. & Rubanovitsch, M. 2015. Ostovallankumous. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.

Bakuun. 2018. WWW- dokumentti. Saatavissa: <https://www.bakuun.com/add-your-property/en> [viitattu 18.5.2018].

Brunt, P., Horner, S. & Semley, N. 2017. Research Methods in Tourism, Hospitality and Events Management. United Kingdom: SAGE Publication Ltd.

Davidson, R. and Hyde, A. 2014. Winning Meetings and Events for your Venue. Oxford: Goodfellow Publishers Ltd. PDF- dokumentti. Päivitetty: 20.6.2018. Saatavissa: https://www.goodfellowpublishers.com/free_files/Preface,%20About%20the%20Authors-09214fde6e9ef54f6e67f4a6704c4b07.pdf [viitattu 25.3.2019].

Delaney, C. 2009. Promoting meeting rooms. WWW- dokumentti. Päivitetty: 2.4.2009. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/CiaranDelaney/promoting-meeting-rooms> [viitattu 17.5.2018].

Fernandez, P. 2012. Revenue Disruption: Game-Changing Sales and Marketing Strategies to Accelerate Growth. E-kirja. United States of America: John Wiley & Sons, Inc. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com> [viitattu 31.5.2018].

FlowHouse Oy. 2015. Digitaalisen matkailumarkkinoinnin ja myynnin haasteet ja ratkaisuehdotukset. Työ- ja elinkeinoministeriö, TEM. PDF- dokumentti. Päivitetty: 27.10.2017. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74940/TEMjul_69_2015_web_17112015.pdf [viitattu 25.3.2019].

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus: oppia kansainvälisiltä huipuilta. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakuri.finna.fi/Record/kaakkuri.223957> [viitattu 11.2.2019].

GroupRevMax. 2018. WWW- dokumentti. Saatavissa: <https://www.grouprevmax.com/web-meeting-booking.html> [viitattu 18.5.2018].

Hambleton, S. 2015. 7 Questions Before Getting Started on Function Space Revenue Management. Blogi. Päivitetty 22.5.2015. Saatavissa: <https://ideas.com/7-questions-before-getting-started-on-function-space-revenue-management/> [viitattu 14.5.2018].

Heikkilä, T. 2015. Kvantitatiivinen tutkimus. Edita Publishing Oy. PDF- dokumentti. Päivitetty: 13.11.2015. Saatavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf> [viitattu 19.3.2019].

Hiljainen signaali. 2014. Vapaa media. WWW -dokumentti. Päivitetty: 20.1.2014. Saatavissa: https://issuu.com/vapamedia/docs/hiljainen_sig-naali_2014_vol1_valmis [viitattu 17.5.2018].

Hotelzon. 2013. Hotelzon Finlandin Venues Online – seminaari GLO Hotel Kluuvissa. Video. Päivitetty: 13.3.2013. Saatavissa: <https://vimeo.com/74440139> [viitattu 17.5.2018].

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/etusivu> [viitattu 31.5.2018].

Jenkins, J-M. 2018. Why Small Meetings Are Big Business. WWW- Dokumentti. Saatavissa: <https://www.amadeus-hospitality.com/insight/why-small-meetings-are-big-business/> [viitattu 12.3.2019].

Jänkälä, S. 2016. Ravitsemistoiminta. Toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö. PDF- dokumentti. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79841/1_2016_TOIMIALARAPORTTI_ravitsemistoiminta.pdf [viitattu 11.3.2019].

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2018. Opinnäytetyö seminaari, tutkimusmenetelmät. Webinaari 9.10.2018. XAMK. Saatavissa: <https://student.xamk.fi/opiskelu-ja-tukipalvelut/naita-tarvitset/opinnäytetyö>

Kimes, S. 2008. Hotel Revenue Management: Today and tomorrow. WWW -dokumentti. Päivitetty: 1.8.2008. Saatavissa: <https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1064&context=chrrpubs> [viitattu 14.5.2018].

Kimes, S. 2010. The Future of Hotel Revenue Management. WWW -dokumentti. Päivitetty: 1.10.2010. Saatavissa: <https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1068&context=chrrpubs> [viitattu 14.5.2018].

Kimes, S. 2017. The Future of Hotel Revenue Management. WWW -dokumentti. Päivitetty: 13.1.2017. Saatavissa: <https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1239&context=chrrpubs> [viitattu 14.5.2018].

Komulainen, M. 2018. Menesty digimarkkinoinnilla. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/fi/s/ak/kirjat/menesty-digimarkkinoinnilla-2018> [viitattu 14.3.2019].

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/fi/s/ak/kirjat/b2b-markkinoinnin-myyntin-pelikirja-yritysjohdon-opas-myyntiin-ja-markkinointiin> [viitattu 14.3.2019].

Laine, K. 2015. Myynti on rikki, B-to-B-myyntin uusi aika. Helsinki: Talentum Pro.

McCrindle. 2017. The Future of Business Meetings Industry Report. Melbourne Convention Bureau. PDF- dokumentti. Päivitetty: 17.4.2018. Saatavissa: http://res.cloudinary.com/simple-view/image/upload/v1523940046/clients/melbourne/MCB_FutureOfMeetingsIndReport_McCrindle_c177a209-3752-4c18-928f-0642aa6e3323.pdf [viitattu 25.3.2019].

Meetingsbooker. 2018a. WWW- dokumentti. Saatavissa: <https://www.meetingsbooker.com> [viitattu 18.5.2018].

Meetingsbooker. 2018b. Online meeting bookings report. PDF- dokumentti. Päivitetty: 13.3.2018. Saatavissa: <https://cdn.meetingsbooker.com/images/news/7/onlinebookingsreport.pdf> [viitattu 25.3.2019].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Palmer, A. 2017. Industry Experts Predict 2018 Meeting Trends. Verkkolehti. Päivitetty: 4.12.2017. Saatavissa: <http://www.successfulmeetings.com/Strategy/Meeting-Strategies/2018-Meeting-Trends-Security-Diversity-Experiential/?p=1> [viitattu 17.5.2018].

Palvelualojen työnantajat PALTA ry. 2016. Digitalisaatio palvelualoilla. WWW- dokumentti. Päivitetty: 14.11.2016. Saatavissa: https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysykö-Suomi-mukana-digikehityksessä_FINAL.pdf [viitattu 2.5.2018].

Pesonen, J. 2017. Matkailuliiketoiminnan digitalisaatio. Teoksessa Edelheim, J. & Ilola, H. (toim.) Matkailututkimuksen avainkäsitteet. WWW -dokumentti. Saatavissa: https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63093/Matkailututkimuksen_avainkasitteet_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 17.5.2018].

Phillips, R. 2011. Pricing and Revenue Optimization. E-kirja. United States of America: Stanford University Press. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com> [viitattu 30.5.2018].

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. E-kirja. Jokioinen: e-Oppi Oy. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/collection> [viitattu 29.5.2018].

Pääskylä-Malmstöröm, T. 2018. Kokous- ja tapahtumatiiloilla Forbesin listalle. Verkkolehti. Päivitetty: 2.5.2018. Saatavissa: https://eventolehti.fi/artikkelit/kokous-ja-tapahtumatiiloilla-forbesin-listalle/?preview=1&utm_content=70863986&utm_medium=social&utm_source=linkedin [viitattu 17.5.2018].

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

Salesforce. 2016. State of the Connected Customer. PDF- dokumentti. Saatavissa: https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/en_us/www/images/form/pdf/socc-2016.pdf [viitattu 11.3.2019].

Sigala, M., Christou, E. & Gretzel, U. 2012. Social Media in Travel, Tourism and Hospitality. E-kirja. Farnham: Ashgate. Saatavissa: <https://www.dawsonera.com> [viitattu 5.5.2018].

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M.E. and Schneider, J. 2018. This is service design doing: applying service design thinking in the real world: a practitioners' handbook. E-kirja. Sebastopol: O'Reilly Media Inc. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/reader.action?docID=5219777> [viitattu 19.3.2019].

Tanni, K. 2018. Kumppanina asiakkaan ostosmatka. Myynti & Markkinointi. Verkko-lehti. Päivitetty 6.6.2018. Saatavissa: https://issuu.com/myyntijamarkkinointi/docs/mm3-18_netti [viitattu 11.3.2019].

Viljanen, M. 2017. Ravintolan pöytävaraus tehdään yhä useammin netissä – sähköinen varaus ei aina mene läpi. Kauppalehti. Verkko-lehti. Päivitetty 27.5.2017. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/ravintolan-poytavarauksen-tehdaan-yha-useammin-netissa-sahkoinen-varaus-ei-aina-mene-lapi/5ff01d11-a292-3528-9ee4-348262a1be72> [viitattu 20.3.2019].

KUVALUETTELO

Kuva 1. Asiakkaan ostoprosessi verkossa. Sigala, M., Christou, E. & Gretzel, U. 2012.

Kuva 2. Ilman verkkovaraamisen mahdollisuutta kokousvarauksen vaiheet ja myyntiprosessin eri kohtiin vaikuttavat asiat sekä palvelut, joista varaaja saa palvelua.

Kuva 3. Verkkovaraamisen mahdollistamisen jälkeen kokousvarauksen vaiheet ja myyntiprosessin eri kohtiin vaikuttavat asiat sekä palvelut, joista varaaja saa palvelua.

Kuva 4. Miten yritys voi vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen. Laine, K. 2015.

Kuva 5. Palvelumuotoilun eri vaiheet Stickdorn ym. (2018) mukaan tässä case-tutkimuksessa. Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M.E. and Schneider, J. 2018.

Kuva 6. Palvelumuotoilun fokus alueet verkkopalvelun kehityksessä tässä casessa.

Kuva 7. Alueet, joiden hotellien verkkovarattavien kokoustilojen varauksia työssä analysointiin. Google. 2018. Google Maps. WWW -dokumentti. Saatavissa: <https://www.google.com/maps>