

OHJELMAPALVELUTUOTTEEN
SUUNNITTELU YRITYSYHTEISTYÖNÄ
Case: Time Out -ohjelmapalvelut ja Katajiston Kartano

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun koulutusohjelma
Elämysmatkailun suuntautumisvaihtoehto
Opinnäytetyö
Syksy 2008
Anni Kujala

Lahden ammattikorkeakoulu
Matkailualan koulutusohjelma

KUJALA, ANNI:

Ohjelmapalvelutuotteen suunnittelu yritysyhteistyönä
Case: Time Out -ohjelmapalvelut ja Katajiston Kartano

Elämymatkailun opinnäytetyö, 38 sivua, 3 liitesivua

Syksy 2008

TIIVISTELMÄ

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehityshanke, jonka tarkoituksena oli suunnitella uusi, uniikki ohjelmapalvelutuote. Työn toimeksiantaja on Time Out -ohjelmapalvelut, ja tuote on suunnattu yrityksen yhteistyökumppanin, Katajiston Kartanon, kokousasiakkaille. Tuotekehitysprosessissa tavoitteena oli huomioida molempien yritysten toiveet ja näiden pohjalta suunnitella asiakkaiden tarpeet täyttävä tuote.

Opinnäytetyö jakautuu teoriaosaan sekä toiminnalliseen osaan. Teoriaosa esittelee ohjelmapalvelutuotteen käsitteen sekä matkailutuotteen teoriaa. Tuotekehitysprosessia sekä yhteistyön merkitystä ohjelmapalveluyrittäjän kannalta käsitellään työssä yleisellä tasolla sekä mukana olevien yritysten näkökulmasta. Toiminnallinen osa sisältää uuden tuotteen suunnitteluprosessin ja tuotekehityssuunnitelman laatimisen.

Tavallisimmat syyt tuotekehitysprosessin aloittamiseen ovat myynnin lisääminen, markkinatilanteen muutos, asiakkaiden kulutustottumusten muutokset sekä kasvava kilpailutilanne. Kahden yrityksen tuottaessa yhteisen tuotepaketin yhdistyy myös molempien yritysten osaaminen ja markkinoille saadaan laadukkaampia ja monipuolisempia tuotteita. Ohjelmapalvelualalla tuotekehitysyhteistyö on tavallisia yhteistyön muotoja myynti- ja markkinointiyhteistyön lisäksi. Opinnäytetyössä uuden tuotteen suunnittelun pohjana käytetään pääasiassa Komppulan (2005) tuotekehitysprosessimallia. Prosessi koostuu viidestä eri osasta, mutta opinnäytetyö keskittyy prosessin kahteen ensimmäiseen vaiheeseen: palvelukonseptin ja palveluprosessin kehittämiseen.

Uuden tuotteen suunnittelussa onnistuttiin vastaamaan molempien yritysten vaatimuksiin. Opinnäytetyön perusteella voidaan sanoa, että uusien tuotteiden suunnittelussa on tärkeää huomioida myös yhteistyökumppanin toiveet. Tuotetta on helpompi myydä ja markkinoida, kun tuote on asiakaslähtöisesti suunniteltu ja on jälleenmyyjälle sopiva.

Avainsanat: ohjelmapalvelut, tuotekehitys, yhteistyö

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Tourism Management

KUJALA, ANNI:

The cooperative planning of a programme service product
Case: Time Out -ohjelmapalvelut and
Katajiston Kartano

Bachelor's Thesis in Soft Adventure Tourism, 38 pages, 3 appendixes

Autumn 2008

ABSTRACT

This thesis is a functional development project and the purpose of the thesis was to plan a new unique product in programme services. The thesis was made for Time Out Programme Services. The product was planned in cooperation with Katajisto Manor and the target group of the product is their convention customers. The aim of the product development process was to take into consideration the needs of these two companies and plan a product that fulfills the needs of the customers. The thesis consists of two parts.

The theoretical part introduces the concepts of programme services in tourism, tourism product and the new product development process. The relevance of cooperation within tourism activity operators and product development progress are discussed both generally and from the aspect of the two companies involved. The functional part includes the new product development process and a product development plan.

The most common reasons for new product development are the needs for increasing sales, market changes and growing competition. When two companies produce a new product together, they can combine their know-how in the product development process, and they will develop versatile and high quality products. Cooperation in the programme service branch deals mostly with product development cooperation and sales and distribution cooperation. The main theory of product development in this thesis is the new tourist product development model by Komppula (2005). The model consists of five different stages. This thesis presents two of them: definition of the service concept and description of the service process.

The new product planning succeeded in meeting both companies' criteria. According to the results it can be said, that it is important to pay attention to the needs of a corporate partner. The product is easier to sell and to market when it is customer-oriented and suitable for resellers.

Key words: programme services, product development, cooperation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn lähtökohdat	1
1.2	Työn rajaaminen ja rakenne	2
1.3	Toimeksiantajan esittely	3
2	OHJELMAPALVELUTUOTE	5
2.1	Matkailun ohjelmapalvelut	5
2.2	Tuote ja tuotteistaminen	6
2.3	Matkailutuotteen osat	7
2.4	Ohjelmapalvelutuote kokouksen oheisohjelmana	9
2.5	Hyvä tuote jälleenmyyjän kannalta	10
3	YHTEISTYÖ OHJELMAPALVELUALALLA	11
3.1	Yhteistyön muotoja	11
3.2	Yhteistyön tarve ja esteet	12
3.3	Yhteistyön hyödyt	14
4	TUOTEKEHITYSPROSESSI	16
4.1	Tuotekehitysmallin valinta	16
4.2	Kohderyhmän valinta	19
4.3	Palvelukonseptin kehittäminen	20
4.4	Palveluprosessin kuvaus	22
4.5	Tuotekehityssuunnitelma	25
4.5.1	Suunnitteluprosessin kuvaus	25
4.5.2	Tuotteen perustamiskustannukset	27
4.5.3	Hinnoittelu	28
4.5.4	Suunnitelman muut osat	29
5	ARVIOINTI	31
5.1	Tuotteen arviointi	31
5.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi	32
	LÄHTEET	35
	LIITTEET	39

1 JOHDANTO

1.1 Työn lähtökohdat

Opinnäytetyön keskeinen aihe on uuden ohjelmapalvelutuotteen suunnitteluprosessi. Työn toimeksianto on saatu Time Out -ohjelmapalveluilta, ja työssä on vahvasti esillä myös toimeksiantajan yhteistyökumppani Katajiston Kartano, sillä uusi tuote on suunniteltu yhteistyössä näiden yritysten kanssa. Nykypäivänä yksittäinen matkailuyritys ei yksin pysty tyydyttämään kaikkia asiakkaan tarpeita ja yhteistyön tarve korostuu etenkin pienten ohjelmapalveluyritysten kohdalla. Matkailutuote on useasta osasta koostuva paketti, ja harvalla pienellä yrityksellä on tarvittavaa osaamista ja resursseja kokonaisten palvelupakettien tuottamiseen. Yhteistyöllä tuotepaketista saadaan laadukkaampi, kun yrityksen keskittyvät erikoisosaamiseensa ja muut palvelut hankitaan yhteistyökumppaneiden kautta. Myös asiakkaan on helpompi ostaa valmiita paketteja kuin hankkia kaikki palvelut eri paikoista.

Uusi tuote on suunniteltu osaksi Katajiston Kartanon kokouspakettia. Palvelun tuottaja on Time Out -ohjelmapalvelut ja Katajiston Kartano vastaa tuotteen markkinoinnista sekä myynnistä. Tuotteen käyttäjät tulevat olemaan Katajiston Kartanon kokousasiakkaita. Tuotteen on tarkoitus tuoda kokouksen lomaan puoleksitoista tunniksi hauskaa yhdessäoloa, johon kaikkien on helppo osallistua taidoista tai kunnosta riippumatta. Ohjelma ei myöskään saisi olla riippuvainen asiakasryhmän koosta, ja sen tulisi olla jollain tavalla sidottu Aulangon alueeseen. (Laasanen 2008.)

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi uuden tuotteen suunnittelun, sillä halusin oppia lisää ohjelmapalvelujen tuotteistamisesta, yritysten välisestä yhteistyöstä sekä luoda itselleni verkostoja, joiden kautta voisin työllistyä valmistumiseni jälkeen. Matkailualan perustutkinnon opinnäytetyössä ”Ohjelmapalvelutuote paikallistarinoista” vuonna 2004 käsitelin uuden tuotteen suunnittelua sekä tarinoiden tuotteistamista. Suoritin myös koulutukseen kuuluvan harjoittelujakson Time Out -ohjelmapalveluissa ja harjoittelun jälkeen

tein yritykselle töitä. Pyysin opinnäytetyöaihetta yrittäjä Tatu Pulkkiselta, koska halusin ylläpitää suhteita vanhaan työpaikkaani.

Opinnäytetyön hyöty toimeksiantajalle on uuden tuotteen tuoma myynnin ja tunnettuuden kasvaminen sekä yhteistyösuhteiden vahvistuminen. Time Outin ja Katajiston Kartanon välillä on alihankintasopimus, ja nyt Time Out pyrkii panostamaan yhteistyöhön ja sitouttamaan kumppania uuden tuotteen avulla. Katajiston Kartanolle uusi tuote tuo kilpailuetua, sillä tuote on uniikki ja ainoastaan heillä myynnissä. Oma tavoitteeni työle on suunnitella molempia osapuolia tyydyttävä tuote. Katajiston Kartanon osalta tämä tarkoittaa helposti markkinoitavaa ja heidän tarpeitaan vastaavaa tuotetta, ja Time Outin kannalta uuden tuotteen tulisi olla kannattava ja helposti toteutettava. Vilkan ja Airaksisen (2004, 16) mukaan hyvä toiminnallinen opinnäytetyöaihe auttaa luomaan yhteyksiä työelämään tai ylläpitämään suhteita aiempiin harjoittelupaikkoihin. Työn idean tulisi pohjautua koulutusohjelman opintoihin sekä syventää tietoja itseä kiinnostavasta aiheesta. Tässä työssä kaikki edellä mainitut kohdat täyttyvät, mikä tekee aiheestani hyvän ja työelämälähtöisen.

1.2 Työn rajausta ja rakenne

Opinnäytteeni on toiminnallinen. Vilkan ja Airaksisen (2004, 9–10) mukaan toiminnallinen opinnäytetyö on tutkimuksellisella asenteella toteutettu työelämälähtöinen ja käytännönläheinen työ. Työn tulee osoittaa alan tietojen ja taitojen riittävää hallintaa, sillä koulutuksen tavoitteena on valmistaa alan asiantuntijatehtäviin. Opinnäytetyössä on tärkeää yhdistää käytännön toteutus sekä tuotoksen raportointi tutkimusviestinnän keinoin.

Opinnäytetyö jakautuu teoriaosaan sekä toiminnalliseen osaan. Teoreettisessa viitekehysessä käyn läpi ohjelmapalvelutuotteen käsitteen sekä matkailutuotteen teoriaa. Selvitän myös, minkälainen on hyvä kokouksen oheisohjelma, sillä työn tuotoksena suunnittelen ohjelmapalvelutuotteen oheisohjelmaksi Katajiston Kartanon kokousasiakkaille. Luvussa 3. tarkastelen yritysten välistä yhteistyötä ohjelmapalvelualalla ja esittelen yleisimmät yhteistyön muodot sekä tarpeet. Uuden tuotteen suunnittelussa käytän pohjana pääasiassa Raija Komppulan (2005) matkailutuotteen tuotekehitysprosessia, jota tosin

vertailen Borgin, Kiven ja Partin (2002) tuotekehitysmalliin. Lahden ammattikorkeakoulun Matkailun laitoksella on tehty useita tuotteistamista käsitteleviä opinnäytetöitä, jotka pohjautuvat pääasiassa kyseisiin tuotekehitysmalleihin. Komppula (Komppula & Boxberg 2005, 96) itse on todennut, että matkailuyrityksen tuotekehityksestä on olemassa vähän kirjallisuutta. Tuodakseni tuotekehitykseen uusia näkökulmia käsittelemäni teorioissa myös Sipilän (1993) ja Parantaisen (2007) ajatuksia asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta. Mielestäni asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen teoriaa voidaan käyttää myös ohjelmapalvelujen kehittämiseen, sillä ohjelmapalvelujen tuottaja on oman alansa asiantuntija. Esimerkiksi melontapakettiin ei kuulu pelkästään kaluston vuokra vaan myös asiantuntijan eli tässä tapauksessa melonnanohjaajan palvelut. Luvussa 4. esittelen Komppulan tuotekehitysprosessin kaksi ensimmäistä kohtaa, palvelukonseptin ja palveluprosessin kehittämisen, koska nämä kohdat vastaavat pitkälti työn toimeksiantoa. Teorian ohella kuvaan myös omaa suunnitteluprosessiani.

Työn toiminnallinen osa eli tuotos on uuden tuotteen ideointi sekä tuotekehityssuunnitelman laatiminen. Tämä sisältää tuotteen idean esittelyn, perustamiskustannukset, toimintaohjeet oppaille, tuotteen hinnoittelun, esittelytekstin sekä turvallisuusriskien kar-toituksen. Toisin sanoen tuotekehityssuunnitelma sisältää tarvittavat tiedot tuotteen perustamiseen. Tuotteen toteuttaminen käytännössä jää toimeksiantajalle. Tuotekehityssuunnitelman esittelen vain pääpiirteittäin, sillä tuotos on salainen kilpailullisista syistä toimeksiantajan sekä Katajiston Kartanon edustajien vaatimuksesta. Luvussa 4 kuvaan myös oman tuotesuunnitteluprosessini. Viimeisessä luvussa arvioin omaa oppimisprosessiani sekä opinnäytetyön tuotosta.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Tatu Pulkkinen on perustanut toiminimen vuonna 1999 ja käyttää nykyään yrityksestään markkinointinimeä Time Out -ohjelmapalvelut. Pulkkinen tuottaa erilaisia ohjelmapalveluja sivuelinkeinonaan. Yritys sijaitsee Lopen kunnassa, Etelä-Hämeessä, 50 kilometrin päässä Hämeenlinnasta. Yrityksen päätoimipaikka on vuodesta 1959 toimineen matkailunähtävyyden, Marskin Majan, ympäristössä. Alueen omistaa Suomen Marsalkka Mannerheimin metsästysmaja ry. ja Time Out toimii alueella vuokralla. Alueen päära-kennus on museona toimiva Marsalkka Mannerheimin metsästysmaja. Museota, tilaus-

ravintolaa, vuokrasaunoja ja kokoustiloja hallinnoi Majan Herrat Oy, joka on Time Outin pääyhteistyökumppani. Majan Herrat järjestää alueella kokous- ja ravintolapalveluja, ja Time Out vastaa alueella tapahtuvasta ohjelmasta. (Pulkkinen 2008.)

Time Outin tuottamia ohjelmapalveluita ovat erilaiset toiminta- ja seikkailuradat, melonta-, maastopyörä- ja lumikenkäretket, värikuulapelit ja mönkijäajelut. Osa palveluista, kuten toimintaradat, ovat helposti toteutettavissa asiakkaan haluamassa ympäristössä. Time Out toimii pääsääntöisesti keväästä syksyyn, mutta palveluja on saatavilla ympäri vuoden. Yrityksessä on yksi vakituinen työntekijä, ja tarpeen mukaan yritys käyttää useita osa-aikaisia työntekijöitä. Asiakkaat ovat pääasiassa kotimaisia yrityksiä, mutta myös polttariseurueet sekä koulut käyttävät Time Outin palveluja. Pulkkisen tulevaisuudensuunnitelmissa on muuttaa yritys osakeyhtiöksi. Tavoitteena on kehittää toiminnasta ympärivuotista. Tähän Pulkkinen pyrkii vahvistamalla olemassa olevia tuotteita ja hankkimalla uusia asiakkaita. Toiminnan laajentamiseen on tarvetta. Marskin Majan kokoustilat ovat yleensä täyteen varattuja, joten kaikki Time Outin asiakkaat eivät pysty järjestämään kokouksiaan siellä. Tämän vuoksi yritys etsii jatkuvasti uusia kumppaneita, jotka voivat tarjota asiakkaille kokouspalveluita sekä Time Outin ohjelmapalveluita. (Pulkkinen 2008.)

Time Out -ohjelmapalveluiden yhteistyökumppani, Katajiston Kartano, sijaitsee Hämeenlinnassa Aulangon puistometsän reunalla. Kartano on rakennettu 1800-luvun alussa, ja se on toiminut Aulangon perustajan, Hugo Standerskjöldin, vieraskartanona. Katajiston Kartano Oy perustettiin vuonna 2002. Yritys työllistää 10 kokoaikaista työntekijää. Nykyään Kartano toimii pääasiassa tilausravintolana. Yrityksen päätuote on elämyskokouspalvelut, kokoustiloja on 20–150 hengelle sekä konserttitilat 500 hengelle. Alueella sijaitseva Merikapteeni Lindgrenin huvila toimii kokoushuvilana, ja kokouksia voidaan järjestää myös edustussaunassa tai kartanon pihapiirissä sijaitsevassa Aulankokeskuksessa. Kartanon Ladossa järjestetään häitä ja henkilöstötapahtumia, ja kesäisin lato toimii Aulangon kesäteatterin näyttämönä. Ladossa järjestetään vuosittain myös Aulanko Blues -tapahtuma sekä muita konsertteja. Kartanon vierasmajat ovat käytössä ympäri vuoden, ja niihin voidaan majoittaa noin 60 henkeä. Kartanon viinikellarissa järjestetään tasting-tapahtumia ja pienimuotoisia illanistujaisia. (Katajiston Kartano Oy 2008.)

2 OHJELMAPALVELUTUOTE

2.1 Matkailun ohjelmapalvelut

Suomalaisessa matkailukäsitteistössä ohjelmapalvelut määritellään matkailutuotteeseen liittyviksi ohjatuiksi aktiviteeteiksi. Kauppa- ja teollisuusministeriön toimiala-raporteissa ohjelmapalveluiksi katsotaan myös erilaiset harrastus- ja virkistyspalvelut, aktiviteetti- ja huvikohteet sekä monenlaiset tapahtumat. Laajemmassa mielessä ohjelmapalveluihin kuuluvat myös hiihtokeskukset, eläintarhat, huvipuistot ja museot. (Ryymän 2007, 8.)

Heinäluodon (2005) mukaan ohjelmapalvelu voidaan jakaa myös passiivisiin, puoliaktiivisiin ja aktiivisiin tuotteisiin. Passiivinen ohjelmapalvelu on tarkkailuluontoinen ja maksuton, kuten vierailu Aulangon puistometsässä. Puoliaktiivinen ohjelmapalvelu on pääsymaksullinen ja tapahtumaluonteinen, kuten Aulanko Blues -konsertti. Melontaretki Aulangolla on ohjattu ja maksullinen, joten se luokitellaan aktiiviseksi ohjelmapalveluksi. Ohjelmapalvelut pohjautuvat usein myös johonkin teemaan kuten luonto, liikunta, viihde tai terveys. Tässä työssä käytän ohjelmapalvelutuote-termiä ohjatuista, maksullisista aktiviteeteista. (Komppula & Boxberg 2005, 133–134.)

Ohjelmapalveluja tuottavat pääasiassa niihin erikoistuneet yritykset hotellien ja matkailukeskusten oheispalveluina. Tuotteet ovat yleensä asiakaslähtöisesti suunniteltuja valmiita tuotepaketteja tai kiinteitä viikko-ohjelmia. Matkailun ohjelmapalveluyritysten määrä on viime vuosina ollut tasaisessa kasvussa. Vuonna 2005 toimialalla oli 1 985 yritystä, joiden yhteenlaskettu liikevaihto oli 539,3 miljoonaa euroa. Lisäksi ala työllistää noin 5190 henkeä. Ohjelmapalvelualalle on tyypillistä suuret sesonkivaihtelut sekä verkostoituminen muun muassa majoitus- ja ravitsemistoiminnan yrityksiin. Yhteistyökumppanit ostavat ohjelmapalveluyritysten tarjoamia aktiviteetteja yleensä alihankintana. Tämä mahdollistaa pienille yrityksille pääsyn markkinoille. (Ryymän 2007, 8.)

Uusille ohjelmapalvelutuotteille on tarvetta. Ohjelmapalveluiden kapea-alaisuus ja samankaltaisuus heikentävät varsinkin pienten yritysten toimintaedellytyksiä (Aalto, Laiho & Tolonen 1999, 8). Myös Matkailun kehittämishankkeiden linjauksessa (Hämeen liitto 2001) tulee esille uusien aktiviteettien ja palvelujen tarve. Ohjelmapalveluyritysten ja ohjelmapalvelutarjonnan lisäämistä pidetään tärkeänä maakunnan matkailulle. Niiden kautta voidaan luoda uusia kohderyhmiä. ”Hämeen kehittäminen merkittäväksi yritys- matkailun kokous- ja business-virkistyskohteeksi edellyttää elämysmatkailutarjonnan voimakasta kasvattamista” (Hämeen liitto 2001, 24).

2.2 Tuote ja tuotteistaminen

Tuote on tavaroista, palveluista tai mielikuvista muodostuva kokonaisuus, joka on tarkoitettu ostettavaksi ja kulutettavaksi, ja sen tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeita ja mielihalua (Lahtinen & Isoviita 2001, 195). Matkailualalla tuotteet ovat usein aineettomia palveluja. Komppula puhuu tuotteesta silloin, kun asiakas tietää, mitä palveluja hintaan kuuluu ja mistä palveluista on maksettava lisää. Tuotteistamisessa on kyse uusien palvelujen kehittämisestä, jossa asiakkaille luodaan maksullisia mahdollisuuksia ”kokea elämyksiä tekemällä jotain, jossakin, jonkin aikaa ja johonkin hintaan” (Komppula 2002, 92–93). Sipilän (2002, 12) mielestä palvelutuotteen voidaan sanoa olevan tuotteistettu, kun se on selkeä kokonaisuus, jonka käyttöoikeus voidaan myydä edelleen. Parantainen (2007) tukee Sipilän ajatuksia, sillä hänen mukaansa palvelun tuotteistaminen tarkoittaa sitä, että palvelun toteuttamiseen tarvittava tieto on tallennettu niin hyvin, että joku muukin pätevä henkilö pystyisi sen perusteella tuottamaan palvelun. Palvelu on tuote, kun sille on määritelty sisältö, hinta sekä palvelun tuottaja. (Parantainen 2007, 12, 25, 38.)

Tuotteistetun palvelun etuna on, että tuote on sisällöltään valmis paketti ja kohderyhmän tarpeiden mukaan suunniteltu. Hyvin tuotteistettu palvelu on helpompi ostaa, ominaisuuksiltaan tehokkaampi ja tehokkaammin myytävissä sekä markkinoitavissa. Tuotteistettua palvelua on myös helpompi tuottaa yhä uudelleen. Tuotteistamisen yhteydessä puhutaan usein myös räätälöinnistä eli tuotteiden yksilöinnistä. Räätälöidyssä palvelussa tuotemoduuleista kootaan kokonaisuus asiakkaan toiveiden mukaan ja tällä tavoin palvelusta tulee yksilöllinen. Räätälöintiä pidetään hyvin asiakaslähtöisenä tapana tuottaa

palveluita, mutta toisaalta palvelujen räätälöinti saattaa tarkoittaa sitä, että jokainen asiakas on myös tuotteen testaaja, kun taas tuotteistettu palvelu on yleensä käynyt läpi markkinatestauksen. (Parantainen 2005, 120.)

Sipilä korostaa, että silloin kun toimitaan ilman tuotteistamattomia malleja, energiaa ja aikaa sitoutuu liikaa asioihin, joiden pitäisi olla jo hallinnassa. Saman asian tekeminen uudelleen ja uudelleen samalla tavalla on epäammattimaisuutta. Tuotteistaminen parantaa palvelujen laatua ja tuottavuutta, kun toiminta systematisoituu. Tuotteistetun palvelun tuottamiskustannukset ovat myös pienemmät kuin tuotteistamattoman, sillä palvelua ei tarvitse suunnitella enää alusta alkaen. (Sipilä 1995, 15, 19.)

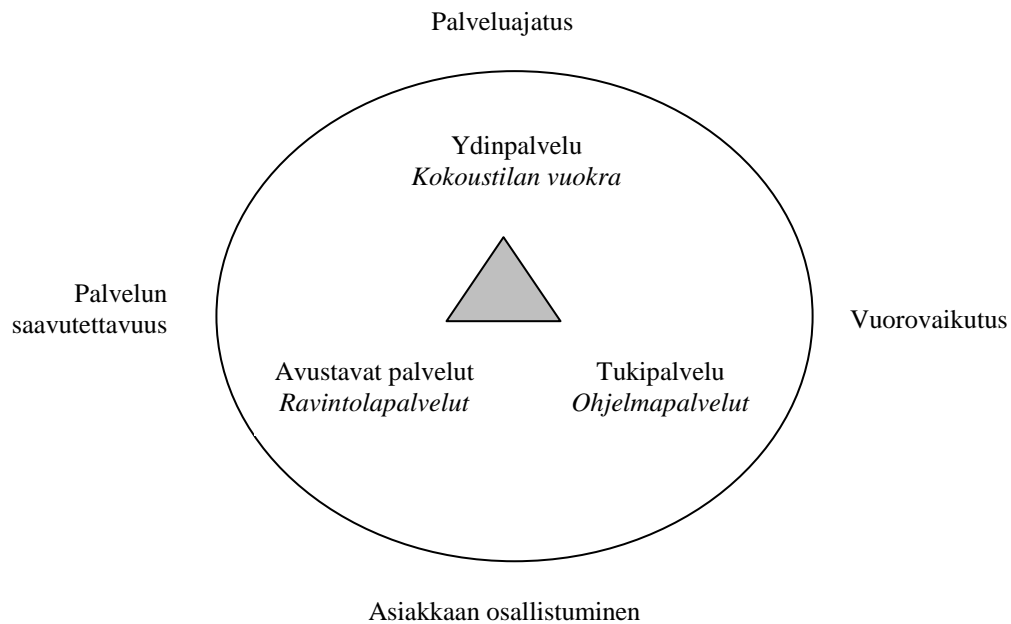
2.3 Matkailutuotteen osat

Matkailutuote on yleensä useista palveluista muodostuva kokonaisuus. Palvelu on jostain, mitä voidaan ostaa ja myydä, mutta sitä ei voida kokea konkreettisesti. Grönroosiin (2001, 81) mukaan palveluilla on kolme peruspiirrettä: ne ovat prosesseja, jotka koostuvat useista toiminnoista, ne tuotetaan ja kulutetaan jossain määrin samanaikaisesti, ja asiakas osallistuu jossain määrin niiden tuotantoprosessiin. Tuote voi koostua yksittäisen tai useiden yritysten palveluista. Tämä palvelukokonaisuus eli -paketti voidaan jakaa kahdentyyppisiin osa-alueisiin: ydinpalveluun ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelut ovat yrityksen varsinaisia tuotteita. Asiakkaan kannalta ydinpalvelu on tärkein tarve, jonka palvelu tyydyttää. Lisä- tai oheispalveluiksi lasketaan ne paketin osat, jotka tuovat tuotteen lisäarvoa ja myös tekevät siitä kilpailukykyisen. Lisäpalvelut voidaan jakaa vielä avustaviin ja tukipalveluihin. Avustaviksi palveluiksi määritellään sellaiset palvelut, jotka ovat ydinpalvelun käytön kannalta välttämättömiä. Tukipalvelujen avulla pyritään lisäämään tuotteen vetovoimaa, mutta ne eivät ole välttämättömiä ydintuotteen onnistumisen kannalta. (Grönroos 2001, 227; Komppula & Boxberg 2005, 13–14.)

Palvelupaketti ei kuitenkaan aina vastaa sitä palvelutuotetta, jonka asiakkaat näkevät, sillä usein koko prosessi ostotilanteesta alkaen vaikuttaa asiakkaan kokemaan mielikuvaan ja lopulliseen laatukokemukseen tuotteesta. Grönroos (2001, 226) painottaa, että palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi ja asiakkaan näkemys näiden onnistumisesta on olennainen osa tuotetta. Tämän ajatuksen pohjalta palvelupaketista on kehitetty myös

kattavampi malli, jota Grönroos (2001) kutsuu laajennetuksi palvelutarjoomaksi. Peruspalvelupaketti kuvaa siis ne palvelut, jotka tarvitaan asiakkaan tarpeiden täyttämiseen, ja laajennettuun palvelutarjoomaan sisältyy lisäksi palvelun toimitusprosessi. Komppula ja Boxberg (2005) puolestaan kuvaavat tämänlaista tuotetta laajennetuksi tuotteeksi. Grönroos ja Komppula ovat samoilla linjoilla sen suhteen, että asiakkaan kokemana palvelutuote on laajempi kuin pelkkä palvelupaketti. Eroavaisuuksia löytyy siitä, mihin laajennetun tuotteen mallia käytetään. Matkailutuotetta tulisi Grönroosin mukaan käsitellä laajennettuna palvelutarjoomana, kun käsitellään palvelujen johtamista ja laatua, kun taas Komppulan mukaan palvelutuotteen laajennettu malli tulisi ottaa huomioon jo tuotekehitysprosessissa. (Grönroos 2001, 226, 228; Komppula & Boxberg 2005, 14, 97.)

Kuviossa 1 esitetään Grönroosin malli laajennetusta palvelutarjoomasta. Kuvion keskellä ovat tuotteen ydinpalvelu, avustavat palvelut ja tukipalvelut, jotka yhdessä muodostavat palvelupaketin. Kehän ulkopuolella kuvataan muut palvelun kokonaisuuteen vaikuttavat asiat: palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa sekä asiakkaan osallistuminen. Kuvioon on myös merkitty opinnäytetyön palvelupaketti. Asiakkaat tulevat Katajiston kartanoon päätavoitteenaan kokouksen pitäminen. Tähän sisältyy kokoustilojen vuokra, ravintolapalvelut sekä mahdollisesti majoitus. Työn tuotos tulee olemaan tukipalvelu, jonka ydinpalveluna toimii kokoustilojen vuokra, ja avustavina palveluina ovat ravintolapalvelut. (Huhtapelto & Laasanen 2008.)



KUVIO 1. Laajennettu Palvelutarjooma (Grönroos 2001, 230)

Uuden tuotteen suunnittelussa en kuitenkaan huomioi palvelutuotteen laajennettua mallia, vaan käytän palvelupaketti-käsitettä. Minulla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa koko palvelupaketin saavutettavuuteen laajennetun palvelutarjooman mukaisesti, sillä tästä vastaa Katajiston Kartano. Muutoin tuotesuunnittelussa on kuitenkin hyvä huomioida myös laajennettu palvelutarjooma ja ottaa huomioon kaikki asiat, mitkä vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun.

2.4 Ohjelmapalvelutuote kokouksen oheisohjelmana

Oheisohjelma on lisäpalvelu, jolla luodaan lisäarvoa kokouksen asiakkaille. Blinnikka ja Kuh (2004, 144) toteavat oheisohjelman aseman korostuneen. Usein oheisohjelma saa tilaisuuden pääroolin, vaikka työhön liittyvissä kokouksissa pääpainon tulisi olla virallisessa ohjelmassa. Vaikka sosiaalista ja virkistyksestä puolta pidetään liikematkailussa toissijaisena, Davidson ja Copen mukaan se kuitenkin tuo osallistujille ohjelmaan tärkeän lisän. Oheispalvelut tuovat merkittävää lisäarvoa osallistujille, joten voidaan olettaa, että ne vaikuttavat suuresti koko palvelukokonaisuuden laatuun. Tämän vuoksi oheispalvelujen tulisi olla myös mahdollisimman laadukkaita. Kokouksen ohessa tuotettu ohjelma voi olla myös kilpailuvaltti, jolla kokouksen järjestäjä erottuu kilpailijoistaan.

Oheisohjelman tarkoituksena on tuoda osallistujille virkistymistä kokouksessa istumisen vastapainoksi. Virkistymisen ohella kokouksen oheisohjelmalla on myös suuri sosiaalinen merkitys. Oheisohjelman avulla tutustutaan paremmin työkavereihin. Tämä korostuu erityisesti silloin, kun työntekijät on hajautettu eri toimipaikkoihin ja kollega on tuttu vain puhelimen välityksellä. Kun työntekijät osallistuvat johonkin uuteen yhdessä, opitaan työtovereista uusia puolia, joita ei työpaikalla välttämättä tulisi huomanneeksi. Aktiviteetteihin osallistuminen auttaa ihmisiä luopumaan ”työminästään”, ja sen vuoksi kanssaihmiisiin tutustuminen on helpompaa. (Davidson & Cope 2005, 237, 262–263.)

Oheisohjelman suunnittelussa on tärkeää, että se ei ole osallistujille liian raskas, varsinkin jos kokous kestää useamman päivän. Palvelujen helppo ja nopea saatavuus on myös tärkeää koko ohjelman kannalta. Oheispalvelujen tulee olla helposti tilattavissa ja matkan toteutuspaikalle tulee olla kohtuullinen. Blinnikka ja Kuha (2004) arvioivat 50 kilometriä olevan enimmäisraja ohjelmapalvelun toteutuspaikkaan. Heidän mukaansa liian pitkä matka ja odottelu latistavat tunnelmaa. Tämä oli myös huomattu Katajiston Kartanossa. Toiveena oli, että ohjelmapalvelu järjestettäisiin mahdollisimman lähellä. Kartanon asiakkaat eivät halua lähteä kauas Kartanon alueelta muun muassa aikataulullisista syistä. (Huhtapelto & Laasanen 2008; Blinnikka & Kuha 2004, 103, 144, 156.)

2.5 Hyvä tuote jälleenmyyjän kannalta

Kokouksen oheisohjelman tarjottavat ohjelmapalvelut ovat usein alihankkijoiden kautta tuotettuja, joten yhteistyön järjestäjän ja palvelujen tuottajan välillä on oltava saumattonta. Toimijoiden on osattava tunnustaa sekä ulkoisten että sisäisten asiakkaiden vaatimukset. Ei riitä, että jokainen yksittäinen toimija hoitaa oman osuutensa hyvin, vaan kaikkien osapuolten tulee toimia yhteistyössä. Kun tuote on jälleenmyyjälle mahdollisimman hyvin sopiva, yhteistyö palvelujen tuottajan kanssa on helppo aloittaa ja yhteistyö on molemmille hyvin hedelmällistä. Palvelun jälleenmyyjälle on tärkeää tuotteen yksinkertaisuus, pitkä voimassaoloaika, riittävä volyyymi, muunneltavuus sekä tuottajan luotettavuus. Myyjän kannalta tuotteen tulisi olla helposti myytävissä ja markkinoitavissa. Palvelun tuottajan tulee toimittaa myyjälle selkeä tuotesisältö. Kun tuote on selkeä, myyjän ei tarvitse myyntitilanteessa tarkentaa tuottajalta palvelun sisältöä. (Boxberg ym. 2001, 88–89; Davidson & Cope 2005, 260.)

Tuotteen pitkä elinkaari ja sesongeista riippumattomuus tuo tuotteelle suuremman vo-lyymin, jolloin jälleenmyyjän kannattaa panostaa tuotteen markkinointiin ja myyntiin. Tuotteesta tulee jäädä jälleenmyyjälle myös tarvittava katetuotto. Tuotteen kysyntä li-sääntyy kun tuote on helposti muunneltavissa asiakkaiden toiveiden mukaan sekä hel-posti liitettävissä toisiin tuotteisiin. Tuote kannattaa sitoa myös johonkin tunnettuun kokonaisuuteen tai ominaisuuteen, jolloin sille saadaan luotua mahdollisimman hyvä tunnettuus. Tuottajan luotettavuus on jälleenmyyjälle hyvin tärkeää. Jälleenmyyjä on vastuussa tuottajan virheistä, sillä yhden osan virhe vaikuttaa kokonaispaketin laatuun. (Boxberg, Komppula, Korhonen, Mutka 2001, 88–89.)

Työn toiminnallisessa osassa suunnittelemani tuote vastaa suurelta osin edellä mainittu-ja ominaisuuksia. Tuote on Katajiston kartanon toiveiden mukaan toteutettavissa ympäri vuoden sekä on osallistujamäärästä ja osallistujien taidoista riippumaton. Näillä ehdoilla tuotteelle saadaan suuri myyntivolyymi. Tuotteen toivottiin olevan myös yksinkertainen sekä tuovan esille Aulankoa, eli tuote on sidottu tunnettuun kokonaisuuteen. Tuotetta on helppo myydä, koska se on sisällöltään yksinkertainen. (Huhtapelto & Laasanen 2008.) Tuotteen suunnitteluprosessin kuvaan tarkemmin luvussa 4.4.1.

3 YHTEISTYÖ OHJELMAPALVELUALALLA

3.1 Yhteistyön muotoja

Matkailualalla yhteistyö on moninaista, mutta tavallisimmat yhteistyön muodot ovat markkinointi-, myynti- sekä tuotannollinen yhteistyö, jotka parantavat yritysten kilpailu-asetelmaa. Yhteistyössä vapaaehtoisesti mukana olevat osapuolet toteuttavat yhteisiä toimintoja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yleisimpiä kahdenvälisiä yhteis-työsuhteita matkailualalla ovat alihankintasuhteet. Boxbergin ym. (2001, 27–28) mu-kaan tavanomainen vaihdantasuhde ei kuitenkaan täytä edellä mainittua yhteistyön mää-ritelmää. Yhteistyöstä voidaan puhua, kun ostajan ja myyjän välillä on yhteisiä toiminto-ja, esimerkiksi kokouspalveluita tuottava yritys liittyy kokouspakettiin ohjelmapalveluita ja hoitaa paketin myynnin ja rahaliikenteen. Myöskään Toivolan (2006,14) määrittelyn

mukaan opinnäytetyön toimeksiannossa ei ole kyseessä pelkkä alihankinta, koska uutta tuotetta suunnitellaan yhdessä yritysten kesken.

Time Outin ja Katajiston Kartanon välillä on aikaisemmin ollut alihankintasuhde. Tämän opinnäytetyön yhteistyötä voidaan kutsua kahdenväliseksi yhteistyöksi, joten en käsittele työssä verkostoyhteistyötä tämän enempää. Time Outilla on useita muita kahdenvälisiä yhteistyösuhteita, ja yritys on mukana useissa matkailuverkoissa, joita en tässä työssä kuitenkaan käsittele. Olen kuitenkin käyttänyt lähdemateriaalina verkostoyhteistyön teoriaa, sillä Boxbergin ym. (2001, 44) mukaan muun muassa yrityksen kyky sitoutua verkostoyhteistyöhön on suoraan sovellettavissa kahdenväliseen yhteistyöhön.

Yritysten välinen yhteistyö voi olla myös monenkeskistä eli verkostoyhteistyötä. Tällöin usealla yrityksellä on yhteinen päämäärä sekä suunnitelma sen saavuttamiseksi. Myös Niemelä (2002, 13) kuvaa verkostoitumisen monenkeskiseksi yhteistyöksi, jonka avulla yritykset hakevat ratkaisuja haasteisiin ja ongelmiin, joihin niiden omat voimavarat eivät riitä. Yritykset siis pyrkivät yhteistyöhön, kun sen avulla voidaan saavuttaa jokin hyöty. Tavallisimmin hyödyt ovat rahassa mitattavia, kuten kustannussäästöt, liikevaihdon tai asiakkaiden lisäys, tunnettavuuden lisääntyminen ja monipuolisempien tuotepakettien syntyminen (Boxberg ym. 2001, 30).

3.2 Yhteistyön tarve ja esteet

Aalto, Laiho ja Tolonen (1999) ovat tutkineet ohjelmapalveluyritysten verkostoitumista tutkimuksessaan ”Matkailun ohjelmapalveluyritysten myynti- ja informaatiokanavat”. Vaikka tutkimus on melkein kymmenen vuotta vanha, olen käyttänyt sitä lähteenä, sillä ohjelmapalvelualan verkostoitumisesta löytyy suhteellisen vähän kirjallisuutta. Tutkimuksesta ilmenee selkeä tarve ohjelmapalveluyritysten verkostoitumiselle. Ohjelmapalveluyrityksien yhteistyön puute ja järjestäytymättömyys heikentävät varsinkin pienten yritysten toimintaedellytyksiä. Niihin vaikuttavat myös taloudellisten resurssien niukkuus, puutteet markkinointi-, myynti- ja jakelutieosaamisessa, tuotteiden sesonkiluonteisuus sekä kapea-alaisuus ja samankaltaisuus. Matkailuverkostojen puuttumiseen vaikuttaa myös se, ettei matkailuyhteistyöllä ole Suomessa pitkiä perinteitä. Komppulan

(2004, 163) mukaan nykypäivän matkailuverkostot on luotu pääasiassa maakunnallisten kehitysohjelmien avulla. (Aalto ym. 1999, 8.)

Yhteistyön kehittämiseen on edelleen tarvetta. Tästä on todisteena useat matkailuyritysten kehitysprojektit, kuten Kehittämiskeskus Oy Hämeen vuosina 2004–2008 toteuttamat hankkeet: Matkailun pk-yritysten tuotekehitys -projekti sekä Kokousprojekti III -hanke. Projektien tavoitteena oli muun muassa kannustaa mukana olevia pk-yrityksiä verkottumaan muihin alan toimijoihin sekä markkinoinnin jakeluteihin ja jatkaa kokousmatkailupalveluita, luonto- ja maaseutupalveluita sekä liikelahjoja tuottavien yritysten verkottamista. (Taskinen 2008; Pitkänen 2008.)

Matkailuyhteistyön tarvetta ilmentää myös Hämeen liiton ”Kokousjärjestäjien mielikuvat Hämeestä kokousmatkailumaakuntana” -tutkimus, jonka mukaan yhtenä tärkeimmistä kriteereistä kokouspaikkakunnan valinnassa pidetään mahdollisuutta varata kaikki kokouspalvelut yhdestä pisteestä (Hämeen liitto 2004, 19). Tämä osoittaa, miten tärkeää kokouksenjärjestäjälle on toimia jakelukanavana myös muiden yhteistyökumppaneiden palveluille. Keskitetystä jakelusta ei hyödy pelkästään lisätuotteita tarjoava yrittäjä, vaan myös kokouspakettien tarjoaja. Aallon ym. (1999, 78) tutkimuksen mukaan ohjelmopalvelutuotteiden välittäjäyritykset pitävät uusien tuotteiden kehittämistä yhteistyössä ohjelmopalveluyritysten kanssa erittäin tärkeänä. Yleisintä yhteistyö on suoraan yksittäisten ohjelmopalveluyritysten kanssa, ja tuoteyhteistyö nähdään myös tulevaisuudessa kiinnostavimmaksi yhteistyön muodoksi.

Puuttuva yhteistyökokemus on yksi yhteistyön esteistä, sillä silloin yhteistyön mahdollisia etuja ei havaita. Yhteistyön esteenä voi olla myös taloudellisten resurssien sekä ajan puute, jolloin yrityksellä ei ole aikaa yhteistyön kehittämiseen tai rahaa yhteisten toimien toteuttamiseen. Aallon ym. (1999, 79) mukaan ohjelmopalveluyritysten taloudelliset resurssit ovat rajoitteena yhteisissä tuotekehitysprosesseissa, vaikka muuten tuotteiden välittäjät suhtautuvat positiivisesti ohjelmopalveluyritysten yhteistyövalmiuteen ja -halukkuuteen sekä tuotekehitystyön osaamiseen. Pienissä matkailuyrityksissä Komppula (2004, 170) puolestaan pitää ajan puutetta suurempana yhteistyön esteenä kuin resurssien vähäisyyttä. Yrittäjän toiminnan lyhytjänteisyys on myös yksi este, sillä yhteistyön toimivuuteen vaaditaan pitkää sitoutumista. Edellä mainitut yksilötason esteet ovat yhteistyön syntymisen kannalta suurimmassa roolissa. Myös Time Outilla ajan puute on

huomioitu: aikaa vievä tuotteistamisprosessi tehdään toimeksiantona, joten yrittäjälle jää enemmän aikaa muun yritystoiminnan hoitamiseen.

3.3 Yhteistyön hyödyt

Yhteistyö jakelukanavien eli erilaisien markkinointi ja myyntikanavien kanssa on matkailualalla tyypillisintä. Myynti- ja markkinointikanavien tehtävänä on välittää informaatiota tuotteista sekä hoitaa varaustoiminnot ja maksuliikenne palvelujen tuottajan ja asiakkaiden välillä. Yhteistyön avulla saavutetaan kustannussäästöjä muun muassa silloin, kun käytetään yhteisiä markkinointiresursseja. Tehokas yhteismarkkinointi lisää yritysten myyntiä ja näkyvyyttä sekä pienten yritysten uskottavuutta. Esimerkiksi monen pienen esitteen sijasta on tehokkaampaa laatia yhteisesite, joka on myös huomioarvoltaan suurempi. Yrityksen oman markkinointiviestinnän lisäksi matkailutuotteen markkinointikanavina toimivat paikalliset matkailutoimistot, alueelliset matkailuorganisaatiot, yhteistyökumppanit, erilaiset tietoverkot, messut sekä muut yleisötapahtumat. Borgin ym. (2001, 129) mukaan jakelu- ja markkinointikanavat ovat ohjelmanpalveluyrittäjille niin tärkeitä, että ne kuitenkin kohdistavat suurimman osan markkinointiviestinnästään suoraan yhteistyökumppaneille.

Myyntikanavien avulla matkailutuotteet markkinoidaan ja myydään asiakkaille. Tuotteen reitti kuluttajalle voi olla suora tai moniportainen, jolloin tuote kulkeutuu kuluttajalle erilaisten myyntikanavien kautta. Matkailutuotteen myyntikanavina toimivat matkanjärjestäjät, alueelliset myyntiorganisaatiot, matkatoimistot sekä muut matkailuyritykset kuten hotellit ja muut majoitusliikkeet. Palvelujen saatavuuteen ja jakelustrategiaan perehtyminen ovat tulevaisuudessa matkailuyrityksen menestymisen edellytyksiä (Boxberg 1997, Aallon ym. 1999, 9 mukaan). Tehokas jakelutie vapauttaa voimavaroja, joita voidaan käyttää tehokkaammin tuotekehitykseen ja palveluun. Aallon ym. (1999, 37) tutkimuksesta ilmeni, että hotellit tai muut majoitusyritykset, toiset ohjelmanpalveluyritykset sekä kuntien ja kaupunkien matkailuorganisaatiot ovat ohjelmanpalveluyrityksen kolme tärkeintä yrityksen ulkopuolista myyntikanavaa. Hotelleja ja muita majoitusyrityksiä sekä paikallisia matkailuorganisaatioita pidettiin myös parhaina markkinointikanavina. (Borg ym. 2001, 84–85.)

Toimeksiannossa uuden tuotteen jakelukanavana toimii ainoastaan Katajiston Kartano. Tämä ei tosin ole liiketaloudellisesti kannattava ratkaisu. Kun jakelukanavia on vain yksi, ei myynnillisesti voida saavuttaa kovinkaan suurta volyymia. Boxberg ym. (2001, 86) eivät myöskään kannata vain yhden jakelutien käyttämistä, sillä se on riskialtista ja saattaa johtaa liian suureen riippuvuuteen jälleenmyyjästä. Tämä ei kuitenkaan päde Time Outin kohdalla. Yhden jakelukanavan taktiikkaa käytetään vain yhteen tuotteeseen, joten yritys ei voi tulla jälleenmyyjästä riippuvaiseksi. Tuote on suunniteltu jakelukanavan toiveet huomioiden, joten en usko, että jakelukanavaratkaisu olisi riskialtis. Tosin myynnillisesti tuote ei tule saamaan kovin suurta volyymia, mutta tämä ei ollutkaan Time Outin tavoitteena. Jakelukanavaratkaisun avulla halutaan sitouttaa kumppani yhteistyöhön. Pulkkinen toivoi yhteistyön lisäävän myös muiden tuotteiden myyntiä. Uudella tuotteella haetaan myös kilpailuetua, koska Time Outin tuotteet eivät tällä hetkellä eroa merkittävästi alueen muiden ohjelmapalveluyrittäjien tuotteista. (Pulkkinen 2008.)

Kahden yrityksen tuottaessa yhteisen tuotepaketin yhdistyy molempien yritysten osaaminen ja markkinoille saadaan laadukkaampia tuotteita. Matkailuyritysten välillä voi olla myös resurssiyhteistyötä. Tällöin yritykset sopivat resurssiensa yhteisestä käytöstä tai yrityksen hankkivat yhteistä kalustoa (Albanese & Boedeker 2002, 68). Boxberg ym. (2001, 29) toteavat matkailuyritysten kahdenvälisen yhteistyön perustuvan tavallisesti tarpeeseen tarjota asiakkaille laajempia tuotekokonaisuuksia. Myös Toivola (2006, 19) näkee matkailualalla verkostoyhteistyön perimmäiseksi tavoitteeksi lisäarvon tuottamisen loppuasiakkaalle. Yhteistyön avulla matkailuyrittäjät voivat yhdistää palveluitaan tuotteiksi, jotka vastaavat kokonaisvaltaisesti asiakkaiden tarpeita. Toisiaan täydentävien taitojen ja osaamisen yhdistäminen luo valmiuksia uusille laadukkaille tuotteille. Opinnäytetyössä pyritään yhteistyön avulla vastaamaan kokonaisvaltaisesti asiakkaiden tarpeisiin. Uuden tuotteen suunnittelussa on yhdistetty Katajiston Kartanon myyntihenkilöstön tiedot asiakkaiden tarpeista sekä Time Outin osaaminen.

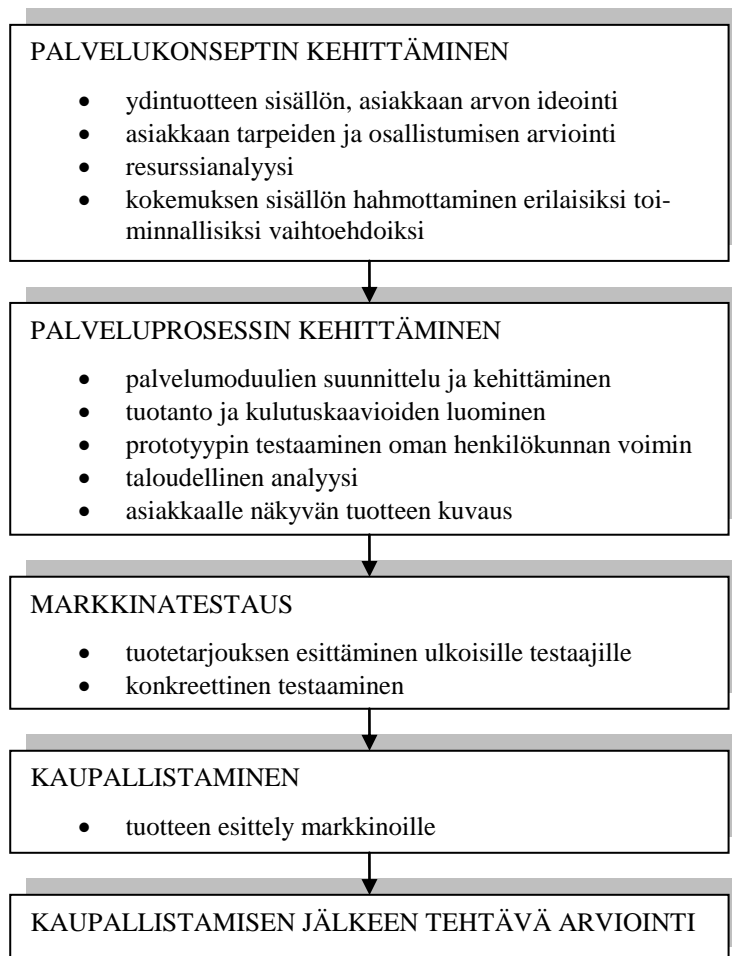
4 TUOTEKEHITYSPROSESSI

4.1 Tuotekehitysmallin valinta

Yrityksen on seurattava aikaansa ja vastattava toimintakentän muutoksiin. Tavallisimmat syyt tuotekehitysprosessin käynnistämiseen ovat myynnin lisääminen, markkinatilanteen muutos, asiakkaiden kulutustottumusten muutokset sekä kasvava kilpailutilanne. Time Out -ohjelmalvelujen syyt tuotekehitykseen ovat myynnin lisääminen ja toiminnan kasvattaminen, tunnettuuden parantaminen sekä yhteistyösuhteiden syventäminen. (Pulkkinen 2008; Komppula & Boxberg 2005, 94.)

Käytän opinnäytetyössäni tuotekehityksen pohjana Komppulan (2005) matkailutuotteen kehitysprosessia, sekä Parantaisen (2007) ja Sipilän (2000) ajatuksia palvelujen tuotteistamisesta. Komppula (2002, 62, 97) itse on todennut, että hänen mallinsa ei sovi kaikkiin matkailualan tuotekehityshankkeisiin, mutta ohjelmalvelujen ja muiden elämyksellisten tuotteiden suunnitteluun mallista lienee hyötyä. Komppula lisäksi painottaa, että tuotekehityksen pitäisi perustua tutkittuun tietoon eikä pelkästään yrittäjän omiin intresseihin. Tuotteistamisen hyötyjä esittelin tarkemmin luvussa 2.1.

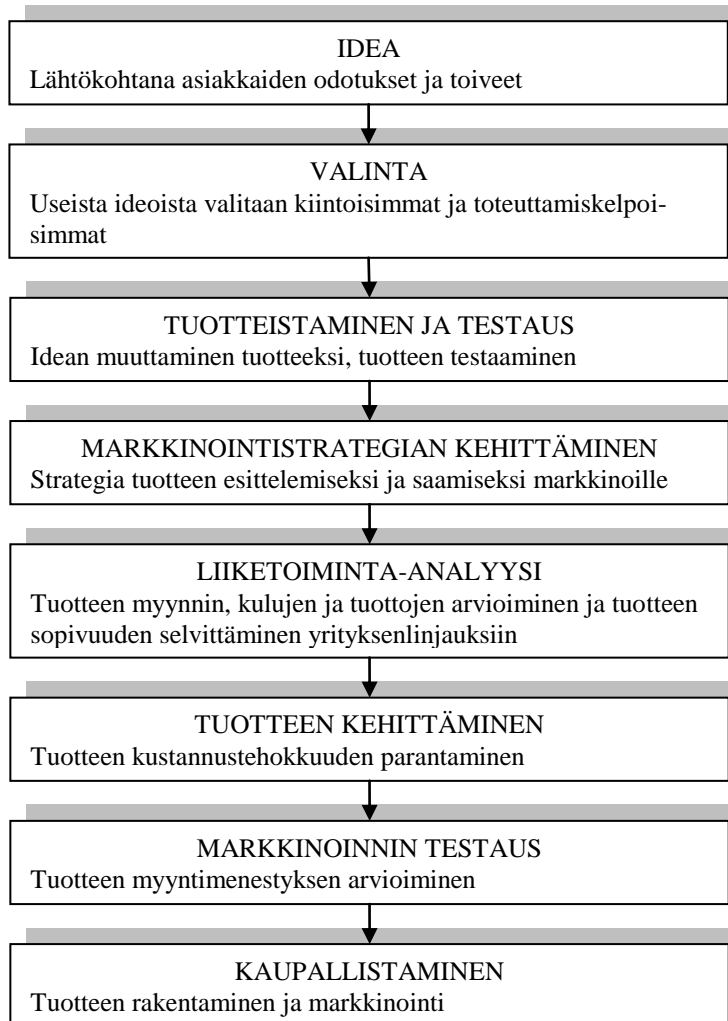
Komppulan tuotekehitysprosessi (kuvio 2) koostuu viidestä eri osasta, joita ovat palvelukonseptin kehittäminen, palveluprosessin kehittäminen, markkinatestaus, kaupallistaminen ja kaupallistamisen jälkeen tehtävä arviointi. Palvelukonsepti tarkoittaa tässä matkailutuotteen ydintä, toisin sanoen sitä arvoa, jonka asiakas odottaa kokevansa. Palvelukonseptin tulee perustua asiakkaan tarpeisiin. Palveluprosessin kehittäminen tarkoittaa tuotteen kuvaamista mahdollisimman tarkkaan, jotta osataan kartoittaa eri toiminnot, jotka asiakas ja palveluhenkilökunta käyvät läpi tuotteen eri vaiheissa. (Komppula & Boxberg 2005, 96, 99, 103, 115.)



KUVIO 2. Matkailutuotteen tuotekehitysprosessi
(Komppula & Boxberg 2005, 99)

Komppulan lisäksi myös Borg ym. (2002, 134) ovat kehittäneet mallin matkailutuotteen tuotekehityksestä (kuvio 3). Borgin ym. malli lähtee tuotteen ideoinnista, kun Komppulan tuotekehitysprosessi alkaa asiakkaan saaman arvon ideoimisesta. Mallista puuttuvat kokonaan resurssianalyysit, jotka kuuluvat Komppulan palvelukonseptin kehittämisen ensimmäisiin vaiheisiin. Kritisoin Borgin ym. mallia myös siitä, että vasta viidennessä tuotekehitysprosessin vaiheessa arvioidaan tuotteen sopivuutta yrityksen linjauksiin. Oman kokemuksen mukaan jo ideointivaiheessa tulisi miettiä, sopiiko tuote yrityksen tuotevalikoimaan. Komppulan tuotekehitysmalli on mielestäni työelämälähtöisempi, mutta toisaalta se soveltuu enemmän tuotepakettien kuin yksittäisen palvelumoduulin suunnitteluun. Claude ja Horne (1993) ovat todenneet, että koska matkailutuotteet ovat hyvin erilaisia, tuotekehitysmallin suoraan soveltaminen kaikkiin tuotteisiin ei ole aina

mahdollista (Komppula & Boxberg 2005, 97). Komppulan malli on mielestäni myös asiakaslähtöisempi kuin Borgin ym. malli, sillä hänen tuotekehitysprosessinsa alkuvaiheessa otetaan huomioon asiakkaiden odotusten ja toiveiden lisäksi tarpeet ja osallistumisen tason arviointi (Komppula & Boxberg 2005, 99).



KUVIO 3. Uuden tuotteen kehitysprosessi matkailuyrityksissä (Borg ym. 2002, 134)

4.2 Kohderyhmän valinta

Komppula (2002, 100) mainitsee, että uudet tuotteet tulisi aina kohdentaa tietyille kohderyhmälle ja tiettyyn tarkoitukseen. Tuotekehitys ei saisi perustua ”kaikkea kaikille -periaatteeseen”. Lisäksi Parantainen (2007, 143) toteaa, ettei asiakkaan tarve voi olla tiedossa, jos asiakasta ei ole vielä päätetty. Molemmat edellisessä luvussa mainitut tuotekehitysprosessit lähtevät liikkeelle asiakkaan tarpeista, mutta kummastakaan mallista ei selviä, millä perusteella kohderyhmä tulee valita. Parantaisen (2007, 144) mukaan kohderyhmäksi tulisi valita kannattavimmat asiakasryhmät. Kannattavuuteen vaikuttavat muun muassa asiakasryhmän ostokyky ja koko. Boxbergin ja Komppulan (2005, 74) mukaan eri asiakasryhmillä on erilaisia tarpeita, vaikka tuote soveltaisikin kenelle tahansa. Tämän takia tuote tulisi tarjota segmentoidulle asiakasryhmälle eikä kaikille potentiaalisille ostajille. Segmentoinnilla tarkoitetaan potentiaalisten asiakkaiden jakamista pienempiin markkinalohkoihin eli segmentteihin. Segmentoinnilla pyritään löytämään asiakasryhmä, joilla on tarve samanlaisille tuotteille, tai sen avulla samaa tuotetta voidaan markkinoida erilaisille kohderyhmille, erilaisia tekijöitä korostamalla. Näin asiakkaiden tavoittaminen on halvempaa ja tehokkaampaa. (Boxberg & Komppula 2005, 78.)

Laasasen (2008) mukaan uuden tuotteen tulee sopia heidän kokousasiakkailleen ikään ja osaamiseen katsomatta. Tämä on hieman ristiriidassa edellä mainitun teorian kanssa, sillä tuotteen kohderyhmänä ovat nyt potentiaaliset asiakkaat. Toisaalta koska ohjelmapalvelutuotteen tilaaja saattaa olla eri henkilö kuin tuotteen loppukäyttäjä, asiakasryhmää ei kannata rajata liian yksityiskohtaisesti. Yritysryhmissä voi olla taustaltaan hyvin erilaisia ihmisiä. Toimeksiantaja Pulkisen (2008) mielestä ei ole kannattavaa suunnitella ohjelmapalvelutuotetta kapealle kohderyhmälle, koska sellaisille tuotteille ei ole tarpeeksi kysyntää. Hänen kokemuksensa mukaan kannattavin on tuote, jota voidaan pienin muutoksin tarjota mahdollisimman laajalle kohderyhmälle. Komppula puoltaa ajatusta, että segmentti ei saa olla liian rajattu. Segmentin tulee olla riittävän suuri, jotta sen tavoittaminen on taloudellisesti kannattavaa (Komppula & Boxberg 2005, 76).

4.3 Palvelukonseptin kehittäminen

Komppulan tuotekehitysprosessin ensimmäinen vaihe on määrittää asiakkaan tarpeet ja odotukset sekä ideoida tuotteen sisältö niiden pohjalta. Ideoimisvaiheessa on huomioitava myös asiakkaiden osallistumishalua ja kykyä sekä valittava tuotteen kohderyhmä. Siihen miten aktiivisesti tai passiivisesti asiakas haluaa osallistua tuotteen toteuttamiseen, vaikuttavat muun muassa käytettävissä oleva aika ja raha sekä asiakkaiden fyysiset ja henkiset ominaisuudet. Ohjelmopalvelujen kohdalla tämä tarkoittaa lähinnä sitä, miten urheilullisia asiakkaat ovat ja millaiset aktiviteetit heille sopivat. (Komppula & Boxberg 2005, 100–102.)

Asiakkaiden tarpeet ja odotukset kartoitin haastattelemalla Katajiston Kartanon myyntipäällikköä ja myyntisihteeriä (liite 1). Haastattelun tarkoituksena oli selvittää taustatietoja aiheeseen, joten haastattelua en käsittele tässä työssä tutkimusmenetelmänä, vaan suullisena tiedonantona. Katajiston edustajien mukaan uusi tuote tulee suunnitella Kartanon kokousasiakkaille, jotka haluavat kokouksen lomaan jotain hauskaa yhdessäoloa ja rentoutumista. Kokousasiakkaat ovat pääsääntöisesti 10–40 hengen yritysryhmiä, joiden ikäjakauma on 25–45 vuotta. Yrityksen pääsegmentti on suuret yritykset Tampere-Lahti-Helsinki -alueelta. Useat yritysryhmät ovat sukupuoli- ja ikäjakaumaltaan sekamuotoisia ja sisältävät henkilöitä yrityksen eri tasoilta, joten aktiviteetin tulee olla helppoa ja hauskaa tekemistä, johon voidaan osallistua taidoista tai kunnosta riippumatta. Suurin osa asiakkaista on hyvin mukavuudenhaluisia, joten ohjelma ei saa olla liian kilpailuhenkistä tai erityistä pukeutumista vaativaa ”hikiliikuntaa”. Tuote saa olla kestoltaan korkeintaan puolitoista tuntia, ja sen tulee olla ryhmää yhdistävää ja yhteistyöhön keä luovaa toimintaa. Tuotteen toivottiin tuovan esiin Aulangon historiaa ja Aulangon puistometsän perustajan Hugo Standersklöldin henkeä, koska kartano on entinen Hugon ratsutila. Toivomuksena oli myös, että tuote on edullinen, joten sitä olisi helpompi myydä ja potentiaalisia ostajia olisi enemmän. Sen pitää myös erottua muiden yritysten ohjelmopalvelutarjonnasta. Katajistolla on tarjota liikunnallisia ja seikkailullisia ohjelmopalvelutuotteita aktiivista osallistumista haluaville asiakkaille. Passiivista tekemistä kaipaaville on tarjolla viinin- ja suklaanmaistajaisia. Yrityksen tuotetarjonnasta puuttuu tuote, joka sopisi hyvin sekamuotoiselle ryhmälle, ja tämänlaiselle tuotteelle on heidän mukaansa kysyntää. Näiden tietojen perusteella tulkitsin asiakkaan tarpeeksi rentoutu-

misen ja virkistymisen sekä asiakkaan osallistumisen tason kohtalaisen passiiviseksi. (Huhtapelto & Laasanen 2008.)

Suunnitteluprosessin alussa tulee lisäksi kartoittaa, mitkä yrityksen resursseista ovat käytettävissä uuden tuotteen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Yrityksen resursseja ovat aineelliset välineet ja laitteet sekä aineettomat voimavarat, kuten henkilökunnan osaaminen. Analyysissä tulee ottaa mukaan myös yhteistyökumppanit ja heidän resurssinsa. Time Outilla on paljon erilaisiin aktiviteetteihin tarvittavaa välineistöä, mutta koska tuotteen piti olla uniikki, en voinut käyttää niitä uuden tuotteen suunnittelussa. Käytössäni ei siis ollut juuri ollenkaan Time Outin aineellisia resursseja. Aineettomia resursseja yrityksessä on kymmenen vuoden kokemus ohjelmopalvelujen järjestämisestä sekä rakennustaito, joten uusi tuote pystytään rakentamaan oman henkilökunnan voimin. Laskin myös oman osaamiseni ja uudet ideani yrityksen aineettomaksi voimavaraksi. Yhteistyökumppanin, Katajiston Kartanon, resursseja oli myös käytettävissäni. Tuotteen toteutuspaikkana voidaan käyttää heidän tilojaan, ja tuotteen suunnittelussa saan apua myös heiltä. Aineettomiin resursseihin laskin myös Aulangon tunnettuuden ja sen monipuolisen historian. (Komppula & Boxberg 2005, 102.)

Analyysivaiheen jälkeen hahmotellaan tuotteen sisältö. Kaikki ideat tulisi kerätä ja kehittää niistä erilaisia kokonaisuuksia ja tuotepaketteja (Komppula & Boxberg 2005, 102). Tämä tuotekehitysprosessin kohta ei suoraan sovellu työhöni, koska tehtäväni oli suunnitella vain lisäpalvelu eikä kokonaista tuotepakettia. Toiminnallisessa osassa tämän vaiheen korvasi ideointivaihe, jonka alussa tutustuin kilpailevien yritysten tarjontaan. Uuden tuotteen tuli olla uniikki, joten karsin ideoistani sellaiset, jotka olivat liian samanlaisia olemassa olevien tuotteiden kanssa.

Katajiston Kartanolle ohjelmopalveluita toteuttavat Time Outin lisäksi kolme lähialueen yritystä. Yritysten tuotevalikoimaan kuuluvat muun muassa maastoautoilu, laser- ja värikuulasota, luontoliikunta ja -seikkailut, melonta, maastopyöräily ja pokerikoulut. Tuotevalikoimaltaan kilpailijat ovat hyvin samankaltaisia kuin Time Out -ohjelmopalvelut, joten uudelle, ainutlaatuiselle tuotteelle on todella tarvetta. Tutustuin myös ulkomaalaisten yritysten Internet-sivuihin ja huomasin, että aktiviteetit ovat hyvin samanlaisia kuin Suomessa. Tilasin myös ulkomailta kirjoja, jotka esittelevät yhteishenkeä nostattavia toiminnallisia tehtäviä. Kotimaiseen kirjallisuuteen en tutustunut, koska niis-

tä tuskin löytyisi uusia ideoita, sillä ne ovat myös kilpailijoiden käytettävissä. Lisäksi luin Aulangon historiaa käsittelevää kirjallisuutta.

4.4 Palveluprosessin kuvaus

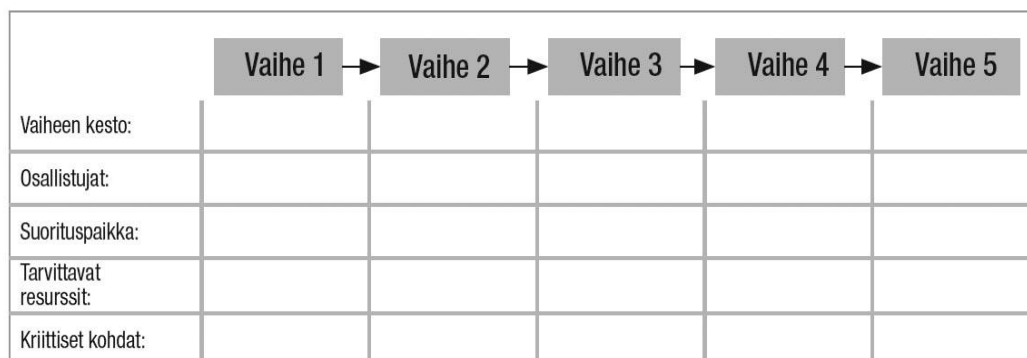
Tämä tuotekehitysprosessin vaihe sisältää varsinaisen tuotteen kuvauksen. Palvelumoduulien suunnittelu- ja kehitysvaiheessa valitaan tuotteeseen kuuluvat moduulit. Kaikkien matkailutuotteen osien tulisi nivoutua saumattomasti yhteen. Asiakas voi odottaa kokonaistuotteen eri osilta erilaista laatutasoa, joten näiden kaikkien osien on täytettävä asiakkaan odotukset. Opinnäytetyön tuotos on yksittäinen tuotemoduuli, osa palvelukokonaisuutta, joten tätä tuotekehityksen vaihetta en laajemmin käsittele. (Komppula & Boxberg 2005, 103.)

Tuotanto- ja kulutuskaaviolla eli palvelun blueprinttauksella kuvataan kaikki ne palvelun kohdat, joissa asiakas on tekemässä palveluorganisaation kanssa, sekä kaikki asiakaspalveluun ja taustatoimintoihin liittyvät tehtävät. Blueprinttaus on keino hajottaa palvelu osiin palveluprosessin analysointia varten. Kaaviossa kuvataan kaikki palvelun asiakkaalle näkyvät osat sekä näkymättömät vaiheet. Blueprinttauksen tarkoituksena on kartoittaa eri palvelumoduulien linkittymiseen liittyvät ongelmat sekä auttaa tunnistamaan vaiheet, jotka tarvitsevat kehittämistä ja tarkempaa analysointia. Komppulan mukaan kaikkien tuotteen prosessien tulee olla samassa kaaviossa, jolloin ilmenee myös eri moduulien linkittyminen toisiinsa. (Komppula & Boxberg 2005, 104–105.)

Kuvio 4 esittelee yksinkertaisen blueprint-kaavion, joka sisältää palvelujen toteuttamisen työvaiheet ja niihin osallistuvat henkilöt. Kaaviossa on kuvattu myös vaiheiden kestoajat, joten sitä voidaan käyttää aikatauluttamisen apuvälineenä. Kuitenkaan blueprintkaavion muodolla ei ole väliä; pääasia on, että palveluprosessin kuvaaminen tuo esiin kaikki palveluun tarvittavat työvaiheet, toimivat ja resurssit. Kun palvelujen tuottamiseen tarvittavat resurssit on tiedossa, voidaan toimintaa suunnitella tehokkaammin ja myös palvelun tuottamisen kustannuksia arvioida tarkemmin. Blueprinttauksen avulla voidaan arvioida ja kartoittaa muun muassa seuraavat asiat:

- työvaiheet, joista palvelu koostuu,
- työvaiheiden järjestys,

- työvaiheisiin osallistujat,
- vaiheisiin tarvittavat työpanokset ja resurssit,
- palveluprosessi asiakkaan näkökulmasta sekä
- prosessin kriittiset kohdat. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2007, 15.)



KUVIO 4. Esimerkki palveluprosessin kuvaamisesta ja analysoimisesta (Jaakkola, Orava & Varjonen 2007, 16)

Palveluprosessin kehittämisen kolmas vaihe on prototyypin testaaminen oman henkilökunnan voimin. Tuotetestauksen tarkoituksena on löytää tuotteesta mahdollisia ongelmia, kuten turvallisuusriskejä ja aikataulullisia ongelmia. Testaus on tarpeen erityisesti silloin, kun kyseessä on täysin uusi tuotemoduuli. Kompulan mukaan etenkin ohjelmapalveluissa jokainen tuotemoduuli tulisi testata, ennen kuin sitä edes aletaan markkinoida. Oman henkilökunnan voimin testauksessa on kuitenkin ongelmia. Kun tuote on tuttu, ei ehkä kaikkia riskitekijöitä pystytä huomioimaan eikä varsinkin sellaisia, joihin asiakkaiden kyvyt, taidot tai kulttuuritausta vaikuttavat. Työn toimeksiantoon ei kuulu tuotetestaus, mutta tuotekehityssuunnitelmaan (5. luku) kokosin tuotetestauksessa huomioitavia asioita. (Komppula & Boxberg 2005, 108.)

Tuotteen taloudellinen analyysi tulisi sisällyttää jo suunnitteluprosessiin. Hyvän matkailutuotteen tärkeimmät ominaisuudet ovat taloudellinen kannattavuus ja pitkäikäisyys. Taloudelliseen kannattavuuteen vaikuttaa muun muassa, kuinka suurella volyyymilla tuotetta voidaan tarjota asiakkaalle eli potentiaalisten markkinoiden koko ja ostovoima. Myyntivolyyymiin ja kannattavuuteen vaikuttaa myös se, miten suurelle ryhmälle tuote voidaan tuottaa omilla resursseilla laadusta tinkimättä tai miten pienelle ryhmälle tuote

ylipäättään kannattaa toteuttaa. Kannattavuutta arvioinnissa tulee ottaa myös huomioon, kuinka paljon tuotetta pitää vielä räätälöidä asiakasryhmälle sopivaksi ja millä kustannuksilla ja kuinka helposti tuote on muutettavissa toiselle kohderyhmälle sopivaksi. Myös valmistaviin tehtäviin ja jälkitoimenpiteisiin kuluva aika ja tarvittavat voimavarat vaikuttavat tuotteen kannattavuuteen. On hyvä miettiä, onko tuotannossa osia, joiden kustannukset eivät vastaa niistä saatavia hyötyjä, ja mitkä toimenpiteet voidaan toistaa rutiininomaisesti. Tuotteen pitkäikäisyys on myös tärkeää, sillä uusien tuotteiden ideointi ja kehittäminen jo olemassa oleviin resursseihinkin vie aikaa. Mikään tuote ei kuitenkaan pysy markkinoilla ikuisesti. Tuotteella on yleensä tietty markkinoillaoloaika. Tuotteen myyntiä ja kannattavuutta kannattaa ennakoida, vaikka elinkaaren vaiheiden kestoa onkin vaikea arvioida. Katajiston Kartanon vaatimukset uudelle tuotteelle ovat taloudellisesti ajatellen kannattavat. Tuotteen kohderyhmä on laaja, joten potentiaalisia ostajia ovat kaikki kartanon kokousasiakkaat. Tuote on suunniteltu myös niin, että se voidaan toteuttaa ryhmän koosta riippumatta. Tuotteen valmistaviin ja jälkitoimenpiteisiin kuluu myös vähän aikaa. (Jaakkola ym. 2007, 8; Komppula & Boxberg 2005, 95, 110–111.)

Kun matkailutuote on testattu ja sen palveluprosessin kuvaus on valmis, voidaan seuraavaksi laatia asiakkaalle näkyvä tuotekuvaus. Tämä tarkoittaa tuote-esitystä tai kirjallista tarjousta, jossa tuote kuvataan asiakkaalle. Tuotteen kuvauksen tulee olla mielikuvia luova, ja kuvauksien tulisi korostaa asiakkaan odotuksiin ja arvoihin liittyviä tekijöitä. Sama tuotekuvaus ei välttämättä sovi sekä loppukäyttäjälle että välittäjälle, koska jakeluporras tarvitsee yksityiskohtaisempaa tietoa myyntityön tueksi kuin yritysasiakkaat. Sisäistä palvelukuvausta kutsutaan tuoteselosteeksi, ja sen kohderyhmänä ovat tuotteen tuotantoon, markkinointiin ja myyntiin kuuluvat tahot. Sisäisestä tuoteselosteesta tulee ilmetä tuotteen palvelusisältö, johon kuuluu muun muassa tuotteen saataavuus, kesto ja palvelut. Selosteessa tulee näkyä myös hinnoitteluperusteet, peruutus- ja maksuehdot, minimi ja maksimi osallistujamäärät sekä ja tuottajan yhteystiedot. (Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy 2004, 15–16; Komppula & Boxberg 2005, 111–112.)

4.5 Tuotekehityssuunnitelma

Tässä luvussa kuvaan oman suunnitteluprosessini sekä esittelen työn toiminnallisen tuotoksen, toimeksiantajalle suunnatun tuotekehityssuunnitelman. Suunnitelma sisältää uuden tuotteen kuvauksen, tuotteen perustamisen, tuotteen perustamiskustannukset, hinnoittelulaskelman, toimintaohjeet oppaille sekä asiakasmyyntiin tuotteen esittelytekstin. Tuotteen perustamiskustannukset ja hinnoittelu on kuvattu omiin alalukuihinsa, sillä ne ovat toimeksiantajan kannalta suunnitelman tärkeimmät osa-alueet. Suunnitelmaan olen kuvannut tuotteen osineen niin, että toimeksiantajan on se mahdollisimman helppo toteuttaa. Parantaisen (2005, 12) mukaan palvelu on tuotteistettu, kun se on kuvattu niin tarkasti, että joku toinen pätevä henkilö pystyisi sen toteuttamaan. Tämän takia itse suunnitelma on salainen.

4.5.1 Suunnitteluprosessin kuvaus

Aloitin tuotteistamisprosessini kartoittamalla, mitä toimeksiantaja sekä yhteistyökumppani tuotteelta haluavat. Toimeksiantaja antoi minulle vapaat kädet tuotteen suunnitteluun, koska ajatteli rajaamisen estävän luovaa ideoimistani. Katajiston kartanon kanssa oli kuitenkin sovittu, että uuden tuotteen tulisi olla uniikki ja paikkaan sidottu, ja se tulee olemaan myynnissä ainoastaan Katajiston Kartanolla. Toimeksiantoon kuului tuotteen suunnittelu Katajiston Kartanon tarpeiden pohjalta, joten suunnitteluvaiheen alussa, huhtikuussa, haastattelin Katajiston Kartanon myyntisihteeriä Anna Huhtapeltoa sekä myyntipäällikköä Anne Laasasta. Tarkoitukseni oli kartoittaa käytettävissä olevat resurssit sekä selvittää yrityksen ja sen asiakkaiden toiveet uudesta tuotteesta. Sovimme, että esitän Katajiston Kartanon edustajille noin viisi tuoteideaa, joista he voivat valita parhaan. Ensimmäinen tuoteidea piti esitellä toukokuun loppuun mennessä. Tästä en kuitenkaan pystynyt pitämään kiinni, sillä en ehtinyt kehittää yhtäkään esittelyn arvoista tuoteideaa. Olin myös aikatauluttanut työn ennen kartanon edustajien tapaamista, joten aikataulu ei pitänyt, koska en osannut odottaa näin vaativia kriteerejä uudelle tuotteelle. Kerroin heille aikatauluviivytyksestä ja lupasin toimittaa tuoteidean kesäkuun loppuun mennessä. Informaatiokatkon tai väärinkäsitysten vuoksi Katajiston edustajat olivat jo lähteneet kesälomalle, kun otin heihin uudelleen yhteyttä.

Ensimmäisen tuoteidean esittely siirtyi siis elokuun alkuun. Hyväksyin tuoteidean ensin toimeksiantajalla, mutta se ei kuitenkaan vastannut Katajiston näkemystä uudesta tuotteesta. Tuote perustui Aulangolla kuvatun elokuvan kohtauksiin, joista ryhmien piti näyttellä omanlaisensa versiot. Tuoteidea ei miellyttänyt Katajiston edustajia, koska se oli kestoltaan liian pitkä. Olin ymmärtänyt tuotteen kestoksi korkeintaan kaksi tuntia, mutta Katajiston edustajien mielestä tuote saa kestää siirtymisineen kaksi tuntia ja varsinaisen ohjelma kesto voi olla korkeintaan puolitoista tuntia. Tuoteideaa ei myöskään pidetty sellaisena, johon kaikki halusivat osallistua osaamisesta riippumatta. Katajiston edustajat olisivat myös halunneet olla itse enemmän mukana tuotteen suunnittelussa, ja tästä minua kritisoiitiin.

Ensimmäisestä tuotteesta saamani palautteen perusteella poimin kesän aikana syntyneistä tuoteideoista lyhyempään aikatauluun parhaiten soveltavat, muokkasin niitä palautteen perusteella ja keksin vielä kaksi uutta. Suunnittelin siis elokuun loppuun mennessä kuusi uutta tuoteideaa, joista toimeksiantaja valitsi kolme parasta, ja nämä esitin Katajistolle. Tuoteideoita en esitele tässä työssä, sillä haluan käyttää niitä valmistumiseni jälkeen. Uusista tuoteideoista on pulaa, ja tämän takia haluan pitää ideani salaisena.

Syyskuun puolessa välissä Kartanon edustajat valitsivat tuoteideoista yhden, Aulanko-aiheisen rakennus- ja tietokilpailun. Ideana on kerätä Aulangon tunnetuimpien nähtävyyksien rakennuspaloja tai rahaa vastaamalla oikein Aulanko-aiheisiin kysymyksiin ja rakentaa paloista joku Aulangon nähtävyyksistä. Katajiston edustajat olivat tuotteen ideaan tyytyväisiä, mutta he ehdottivat, että joukkueet voisivat ostaa paloja myös ilman rahaa, esimerkiksi suorittamalla jonkun tehtävän. Huomioin tämän toiveen ja lisäsin kyseisen vaihtoehdon pelin kulkuun. Tämän jälkeen lähdin suunnittelemaan tuotetta tarkemmin. Konsultoin myös toimeksiantajaani tuotteen rakentamiseen liittyvissä kysymyksissä. Aluksi suunnittelin rakennuspalojen olevan puusta valmistettuja, jotka voitaisiin koota tornimaisesti. Tämän toteutus tuntui kuitenkin hankalalta, ja toimeksiantaja ehdotti rakennuspalojen tilalle jättikokoista palapeliä. (Laasanen 2008; Pulkkinen 2008.)

Lokakuun alussa lähetin toimeksiantajalle laskelmat tuotteen perustamiskustannuksista ja hinnoittelusta. Ideoin tuotteelle nimen Pala Aulanko ja esitin lopullisen tuoteversion Katajiston edustajille, jotka eivät kuitenkaan mieltäneet siihen, että rakennuspalat vaihtuivat palapeleihin. Toimeksiantaja antoi ohjeen, että minun ei tarvitse tehdä uutta pe-

rustamiskustannuslaskelmaa vaan, yritykset keskustelevat tuotteen lopullisesta muodosta vielä tarkemmin. Lokakuun puolella välissä toimitin toimeksiantajalle valmiin tuotekehityssuunnitelman ja lisäksi listauksen tuotetestauksessa huomioon otettavista asioista. Katajiston Kartanolle kirjoitin tuotteen esittelytekstin myyntitarkoituksiin. (Laasanen 2008; Pulkkinen 2008.)

4.5.2 Tuotteen perustamiskustannukset

Tuotteen perustamiskustannuslaskelma on arvio siitä, miten paljon aikaa ja rahaa tuotteen toteuttamiseen kuluu. Tuotteen perustamiskustannukset jaoin ainekustannuksiin, työkustannuksiin sekä muihin kuluihin. Tuotetta varten pitää rakentaa kuusi suurta palapeliä, suunnitella kysymyslaput sekä peliraha. Palapelit ja kaikki muut tarvikkeet rakennetaan itse, sillä yrityksellä on käytettävänänsä siihen tarvittavat työkalut. Myös Palapeleihin tulevat kuvat valokuvataan itse, sillä silloin kuvia voidaan käyttää myös markkinointitarkoituksiin eikä tarvitse huomioida tekijänoikeuksia. Tuotteen rakentamiseen kuluvaan aikaan laskin palapelien valmistamisen lisäksi materiaalien ostoon ja noutoon, kysymysten laatimiseen ja laminointiin sekä pelirahan suunnitteluun ja tulostukseen kuluvan ajan.

Perustamiskustannuslaskelmassa on oletettu, että rakentamiseen tarvittavat työkalut ym. löytyvät omasta takaa, ja niiden käytölle ei ole laskettu hintaa. Tuotteen rakentamiseen ei kulu kokonaista mustekasettia, paperiarkkia ja laminointitaskupakettia, vaikka ne on otettu mukaan laskemiin. Kysymyspaperit ja pelirahat tulee kulumisen takia uusia, joten uusimiskustannuksetkin on laskettu mukaan. Tuotteen perustamiskustannuslaskelman muihin kuluihin sisällytin tuotteen varastoimisesta aiheutuvat kustannukset. Tuote pakataan suureen kannelliseen muovilaatikkoon, ja tämän hinnan laskin myös perustamiskustannuksiin. Tuote voidaan säilyttää Katajiston Kartanon Ö-mökissä, joten varastoinnista ei aiheudu muita kustannuksia (Laasanen 2008). Perustamiskustannuksissa on otettava huomioon myös suunnittelukulut sekä tuotetestauksesta aiheutuvat kustannukset. Tämän tuotteen osalta suunnittelukuluja ei ollut, koska tuotteen suunnittelu tehtiin opinnäytetyönä. Toimeksiantaja rajasi tuotetestauksen pois opinnäytetyöstäni, joten sille en laskenut hintaa. Tuotetestauskulut tulee kuitenkin sisällyttää tuotteen perustamiskustannuksiin tai ottaa huomioon tuotetta hinnoiteltaessa.

4.5.3 Hinnoittelu

Toimeksiantaja käyttää tuotteisiinsa katetuottohinnoittelua, jota myös minä käytin hinnoittelun pohjana toimeksiantajan esimerkkien mukaan. Ilman toimeksiantajan esimerkkiä en olisi osannut huomioida tuotteen varastoinnista syntyviä kustannuksia. Hinnoittelulaskelmani toimivat pohjana uutta tuotetta hinnoiteltaessa. Tuotetta ei ole vielä rakennettu, joten hinnoittelua ei voida viedä loppuun asti, sillä myös perustamiskustannusten muutos vaikuttaa tuotteen hintaan. Katetuottohinnoittelussa lasketaan yhteen kaikki tuotteen aiheuttamat kustannukset ja tähän summaan lisätään haluttu kate. Katteeseen sisällytetään yleensä yrityksen yhteiskustannusten osuus, jakeluteille maksettavat proviisiot ja haluttu voittolisä. Kustannukset jaetaan yleensä toiminta-asteen määrästä riippuviin muuttuviin kustannuksiin ja kiinteisiin kuluihin. Tässä tuotteessa kaikki kustannukset ovat kiinteitä, sillä tuote voidaan järjestää samoilla tarvikkeilla ryhmäkoosta riippumatta. Tietysti yli 100 hengen ryhmille joudutaan lisäämään tarvikkeita, mutta Katajiston Kartanon asiakkaat ovat pääosin alle 70 hengen ryhmiä. (Albanese & Boedeker 2002, 168–169.)

Toimeksiantajan ohjeiden mukaan otin mukaan tuotteen hintaan 10 % tuotteen perustamiskustannuksista. Tällöin kustannukset tulee katettua kymmenennen toteutuskerran jälkeen. Tuotteen hintaan vaikuttaa myös oppaan palkka. Palkkakustannusten laskemiseen käytin yrityksen määrittämää laskennallista tuntipalkkaa, johon oli sisälletty myös sivukulut. Ohjelman kesto on maksimissaan puolitoista tuntia. Tuotteen valmistelu ei vaadi rakentamista, vaan tavaroiden vieminen ja esille laitto sekä purku ovat ainoat valmistavat tehtävät. Oppaan valmistaviin työtehtäviin tulee varata riittävästi aikaa, että kaikki on varmasti valmiina. Täytyy myös varautua siihen, että asiakkaat ovat myöhässä. Ohjelmapalvelualan työehtosopimuksen (Erityspalvelujen työnantajaliitto 2008) mukaan alle neljän tunnin työvuoroja tulisi välttää. Saattaa olla myös hankalaa löytää työntekijää vain kahdeksi tunniksi. Kun tuotteen toimipaikalle ajetaan Lopelta, matkoihin menee lisäksi noin kaksi tuntia eli yhteensä neljä tuntia. Tästä syystä laskin oppaalle neljän tunnin palkan.

Perustamiskustannusten ja oppaan palkan lisäksi tuotteen hintaan vaikuttavat myös markkinointikulut, jotka tässä tapauksessa tosin kuuluvat Katajiston Kartanolle. Tuotteen hintaan tulisi myös lisätä yhteiskustannuslisä, joka kattaa osan yrityksen kiinteistä

kuluista, kuten muun muassa kirjanpitokustannukset. Tätä en itse huomionnut tuotteen hinnoittelussa, mutta yritys ottaa ne huomioon tuotteen lopullisessa hinnoittelussa. Katajiston Kartanolle ei makseta provisioita tuotteen myynnistä, koska tuote on yhteistyössä tuotettu, mutta tuotteeseen tulee lisäkustannuksia, jos tuote toteutetaan kartanon tiloissa. Tätä en huomionnut hinnoittelussa, koska Laasasen (2008) mukaan Katajiston Kartano voi lisätä nämä kustannukset tuotteen hintaan itse.

Tuotteen lopullinen hinta muodostuu niin sanotulla irrationaalisella hinnoittelumenetelmällä, eli hinnoittelu perustuu yrittäjän omiin kokemuksiin, tilannetajuun ja henkilökohtaisiin käsityksiin markkinoista ja asiakkaista (Albanese & Boedeker 2002, 167). Toimeksiantajan tuotteissa on kiinteä perushinta sekä henkilöhinta. Laskin tuotteelle hinnan saman periaatteen mukaisesti. Tuote on suunniteltu kaikenkokoisille ryhmille, joten valitsin tuotteelle hinnan, joka on kannattava myös pienille ryhmille. Vertailin tuotetta yrityksen muihin tuotteisiin. Koska uusi tuote on kestoltaan lyhyempi ja yksinkertaisempi kuin yrityksen muut tuotteet, hinnoittelin tuotteen myös muita edullisemmaksi. Koska hinta toimii myös kilpailuvalttina, selvitin kilpailevien yritysten vastaavia tuotteita, jottei tuotteesta tule muita kalliimpi.

4.5.4 Suunnitelman muut osat

Suunnittelemani tuotteen onnistumiseen ja laatuun vaikuttaa hyvin paljon opas eli pelinjohtaja. Pelinjohtajan tulee pitää kiinni aikataulusta ja viedä peliä eteenpäin sekä auttaa joukkueita suoriutumaan pelistä mahdollisimman hyvin. Toimeksiantajan pyynnöstä kirjoitin uudesta tuotteesta tarkat ohjeet, kuinka ohjaajan tulee viedä aktiviteetti läpi. Tämänlaisen työnkuvauksen tulee määritellä ne tiedot ja taidot, joita työntekijä tarvitsee työtehtävän suorittamiseen (Tansik & Smith 2000, 241). Oppaiden toimintaohjeet sisältävät myös tuotteen riskikartoituksen. Koska tuote ei sisällä erityistä varovaisuutta vaativia osia, olen jättänyt turvallisuussuunnitelman pois työn toiminnallisesta osasta toimeksiantajan kehotuksesta. Tuotteen on suunniteltu sopivan kaikille osallistujille iästä, sukupuolesta ja taidoista riippumatta, joten osallistujien taustoilla ei ole vaikutusta tuotteen turvallisuuteen. Tuotteeseen ei myöskään kuulu liikunnallisia aktiviteetteja, joten tuotteen turvallisuuteen liittyvät riskit ovat minimaalisia. Koska ohjelmanpalvelutuote ei sisällä erityistä varovaisuutta vaativia osia, tapaturmat ovat hyvin epätodennäköisiä.

Riskit liittyvät siirtymisten aikana kaatumisiin ja liukastumisiin tai asiakkaan omiin sairauksiin. Ohjaajalla on hyvä olla perusensiaputaidot eli vähintään SPR:n EA2 -tasoinen koulutus sekä ensiaputarvikkeet tapaturmien varalle. (Kuluttajavirasto 2008.)

Katajiston Kartanon myyntipäällikkö Laasanen (2008) toivoi tuotteen esittelytekstin olevan hauska, innostava ja myyvä. Tämä teksti on suunnattu loppukäyttäjille, ja sitä voidaan käyttää yrityksen Internet-sivuilla sekä painetuissa esitteissä. Tuotekehityssuunnitelma sisältää myös tuotekuvauksen sisäiseen käyttöön. Nämä tekstit toimitin Katajiston Kartanolle myyntityön tueksi.

Toimeksiantoon ei kuulunut tuotetestaus, mutta halusin kuitenkin kertoa toimeksiantajalle tuotteen mahdolliset ongelmat, jotka nousivat esiin tuotesuunnittelun aikana. Tuotteessa on myös vielä monta kohtaa, joiden toimivuus voidaan arvioida vasta tuotetestauksen jälkeen. Aikataulun pitävyys on yksi tärkeä asia, joka tulee testata. Suunnitelmieni tuote soveltuisi parhaiten 10–70 hengen ryhmille. Palapelejä on kuusi kappaletta ja joukkueita voi olla lukumäärältään yksi enemmän. Tällöin joukkueen koko on kymmenen henkeä, mikä mielestäni on myös maksimiryhmäkoko. Laskelmieni mukaan seitsemällä joukkueella tuotteen suorittamiseen menisi juuri tuo puolitoista tuntia, mutta aikataulu saattaa olla liian tiukka. Tuote on suunniteltu kaiken kokoisille ryhmille sopivaksi, mutta tietysti kymmenen hengen ryhmä suorittaa aktiviteetin nopeammin kuin 50 hengen ryhmä. Tämän takia olisi hyvä kehittää tuotevariaatioita erikokoisille ryhmille. Esimerkiksi pienillä ryhmillä säännöt voisivat olla vaikeammat, jolloin aikaa saadaan kulumään enemmän. Lisäksi on vielä selvitettävä, kuinka suuria joukkueet voivat olla, niin että kaikille riittää tekemistä ja mielenkiintoa pelaamiseen. Kuvasin lisäksi muita yksittäisiä pelin sääntöihin vaikuttavia testausideoita tarkemmin toimeksiantajalle sekä laadin pelin kulusta blueprint-kaavion, johon on merkitty pelivaiheet, niihin kuluva aika, pelivaiheen aikana toteutettavat tehtävät ja niiden suorittajat.

5 ARVIOINTI

5.1 Tuotteen arviointi

Oma tavoitteeni työlle oli suunnitella molempia osapuolia tyydyttävä tuote. Mielestäni onnistuin tuotesuunnittelussa hyvin, sillä tuotteesta tuli toimeksiantajan sekä Katajiston tarpeita ja toiveita vastaava. Toimeksiantajan arvioinnin perusteella (liite 1) tuote on onnistunut ja valmis toteutettavaksi. Myös tuotteen perustamiskustannukset on laskettu realistisesti, ja ne voidaan ottaa Pulkkinen sanoin suoraan käyttöön. Myyntipäällikkö Anne Laasanen mukaan tuotteen tavoitteet täyttyivät ja toteutus oli halutunlainen (liite 2). Laasanen oli myös tyytyväinen yhteistyön laatuun ja siihen, että otin heidän mielipiteensä huomioon tuotetta suunniteltaessa.

Toisaalta en ole varma, onko tuote tarpeeksi kiinnostava, jotta se olisi helposti markkinoitavissa. Minun ja kartanon myyntipäällikön mielestä osa tuotteen ideasta katosi, kun rakennuspalat muuttuivat palapeleiksi tuotteen perustamiskustannuksien suunnitteluvaiheessa. Toisaalta tuotteen tulee sopia Kartanon imagoon, joka on tasokas kokouskartano. Palapeleistä saadaan hienot, mutta rakennuspaloista on vaikeaa Time Outin omin voimin tehdä edustavia, koska palojen tulisi olla nähtävyyksien kopioita. Tällä asialla toimeksiantaja perusteli, miksi palapelit ovat parempi vaihtoehto.

Katajiston Kartanon asiakkaiden tarpeista ei ollut tutkittua tietoa, vaan ne perustuvat myyntipäällikön ja myyntisihteerin näkemyksiin. Tämä saattaa heikentää tietojen luotettavuutta, sillä esimerkiksi tuotteen valintaan ovat saattaneet vaikuttaa myös henkilökohtaiset mieltymykset eivätkä pelkästään asiakkaan tarpeet. Erikoista mielestäni oli myös se, että kolmesta tuoteideasta Katajiston Kartanon edustajat eivät valinneet sitä, mikä oli minun ja toimeksiantajan mielestä paras idea. Toisaalta Katajiston myyntihenkilöstöllä luulisi olevan tarkka mielikuva siitä, mitä heidän asiakkaansa haluavat. Oletettavasti toimeksiantajan mielestä paras tuote ei olisi soveltunut Kartanon asiakkaille niin hyvin kuin valittu tuote. Tuotetta ei ole testattu käytännössä, joten tuotteen toimivuutta ja kiinnostavuutta ei vielä voida arvioida. Tuote ei välttämättä ole asiakkaiden mielestä hyvä, vaikka se vastaa toteuttavien yritysten vaatimuksiin.

5.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Tuotekehitysprosessi oli minulle ennestään tuttu, sillä suoritin matkailualan perustutkinnon vuonna 2004 Työtehoseuran Lönnrot opistossa, ja opinnäytetyöni, ”Ohjelmapalvelutuote paikallistarinoista”, käsitteli uuden tuotteen suunnittelua. Tosin aikaisemman opinnäytetyön tavoitteet olivat alhaisemmat kuin amk-tason opinnäytteessä. Tässä työssä pystyin syventämään osaamistani, sillä työhön kuului myös tuotteen perustamiskustannusten ja hinnoittelun suunnittelu, joita aikaisempi opinnäyte ei sisältänyt. Koska tuotekehitysprosessi oli jo jokseenkin tuttu, pystyin aikaisemman kokemukseni perusteella suhtautumaan kriittisesti työssäni käyttämiin tuotekehitysteorioihin. Tässä työssä oli myös toimeksiantaja sekä asiakas, jolle tuote suunnitellaan, ja nämä asiat toivat omat vaatimuksensa ja haasteensa tuotteen suunnitteluun. Tiesin entuudestaan yhteistyön olevan ohjelmapalvelualalla tärkeää, mutta työn kautta tietoni yritysten välisestä yhteistyöstä myös syventyivät. Yhteistyön toimivuutta olisin halunnut pohtia työssä enemmän, mutta aiheen laajuuden takia yhteistyön käsittely jäi yleiselle tasolle.

Suunnitteluprosessin vaikein vaihe oli tuotteen ideointi. Oli vaikeaa kuvitella, millainen tuote sopii kaikenlaisille osallistujille, mutta on silti tarpeeksi mielenkiintoinen. Alussa ideointi oli taustaselvityksistä huolimatta hankalaa, mutta ensimmäisen tuoteidean esittämisen jälkeen, uusi tuote muotoutui kohtalaisen helposti. Olin alkuun myös turhan kriittinen omia ideoitani kohtaan: en vain pitänyt niitä tarpeeksi hyvinä. En myöskään halunnut viedä yritysten aikaa esittämällä heille pelkkiä ideoita, vaan halusin tarjota heille pidemmälle suunniteltuja tuotteita. Ensimmäisen tuoteidean suunnitteluun käytin paljon aikaa ja se kuitenkin karsiutui pois heti esittelyn jälkeen. Hyväksyttämällä tuoteideat Katajiston Kartanon edustajille heti ideointivaiheessa, olisin säästynyt turhalta työltä. Tuotetta suunniteltaessa huomasin, että osittain kunnianhimoni tähden olisin halunnut ideoida hienon ja monimutkaisen tuotteen, mutta toimeksiannossa tuotteesta piti tulla yksinkertainen ja helposti toteutettava. Pystyin kuitenkin jättämään omat toiveeni taka-alalle ja keskittymään toimeksiannon vaatimukseen. Toimeksiantaja antoi myös palautetta, että osa suunnittelemistani tuotteista oli liian monimutkaisia ja ettei asiakkaiden mielenkiinto riittäisi niiden toteuttamiseen. Tästä opin, että tuotteen ei tarvitse olla suurta seikkailua ja elämyksiä ollakseen mielenkiintoinen ja toimiva.

Työn kirjoittaminen oli suhteellisen helppoa, sillä olin pitkään miettinyt aihetta: opinnäytetyön aiheen sain helmikuussa ja konkreettisesti työn tekemisen aloitin huhtikuussa. Kirjoitin opinnäytteestä myös kaksi tutkimussuunnitelmaa, sillä toimeksianto muuttui hieman matkan varrella. Huolellinen valmistautuminen työn aloittamiseen suurelta osin auttoi projektin kulkua. Toisaalta tekstiin viimeistelyyn kuului paljon enemmän aikaa, kuin olin odottanut. Tutkimussuunnitelmaan en laatinut työlleni tarkkaa aikataulua, sillä tiesin, että työn määrä olisi riippuvainen siitä, minkälainen uusi tuote tulee olemaan. Toimeksiantajalla oli kuitenkin toive, että työ olisi syyskuussa valmiina, joten tästä tavoitteesta myöhästyin kuukaudella. Prosessia viivästytti liian tiukka aikataulu tuotteen ideoinnin osalta sekä Katajiston Kartanon edustajien kiireet. Lisäksi yritysten kesälomat viivästyttivät työnäni, sillä niitä en ollut ottanut aikataulutuksessa huomioon. Kaikkien kolmen toimijan yhteinen kokoontuminen olisi ollut tarpeen tuotekehitysprosessin aikana. Nyt informaatiokatkot ja väärinkäsitykset hidastivat tuotekehitysprosessia jonkin verran. Toisaalta koska molempien yritysten edustajat olivat hyvin kiireisiä, tämä olisi saattanut olla mahdotonta. Aikataulullisesti ja sisällöllisesti työn sisältö muuttui prosessin aikana, mutta Parantaisen (2007, 261) mielestä projekti on epäonnistunut, jos sen tavoitteet eivät muutu työvaiheiden aikana. Silloin ei ole opittu projektin aikana tapahtuneista kokemuksista vaan jatkettu jääräpäisesti vääräksi osoittaneeseen suuntaan.

Suurin huolenaiheeni opinnäytetyön tuotosta tehdessäni oli: Mitä jos suunnittelemani tuote ei kelpaakaan Katajiston Kartanon edustajille? Parantaisen (2007, 93–94) mukaan asiaa on turha murehtia, sillä kukaan ei voi ennustaa, mistä tuotteesta tulee menestys ja mikä tuote epäonnistuu. Menestystuote löytyy vain kokeilemalla, ja kymmenestä tuotteesta ehkä yksi menestyy hyvin, kaksi tai kolme epäonnistuu ja loput ovat tyydyttäviä: eivät tuota suurta voittoa, mutta eivät tappiotakaan. Epäonnistumisia tulee yrittävälle varmasti ja tämän takia olisi hyvä, että tuotekehitysprosessi olisi nopea. Tutkimussuunnitelmassa minun olisi pitänyt ottaa huomioon, että suunnittelemani tuote ei välttämättä ole yhteistyökumppanin mielestä toteuttamisen arvoinen. Tämänlainen varasuunnitelma olisi saattanut poistaa ylimääräistä stressiä työn aikana.

Työlle asettamani tavoitteet täyttyivät. Tuotteesta tuli toteuttamiskelpoinen ja molempien yritysten toiveita vastaava. Vaikka tuotekehityssuunnitelma sisälsi kaikki toimeksiantajan vaatimat osat, mielestäni siihen olisi vielä pitänyt sisällyttää tarkemmat tiedot tuotteen rakentamisajankohdasta. Suunnitelmasta puuttuvat tiedot, kuka tuotteen rakentaa ja

koska. Nämä eivät kuuluneet toimeksiantoon, mutta myös ne olisi ollut hyvä suunnitella. Uskon, että kun tuotteelle on merkitty vastuuhenkilö ja aika, jolloin tuote tulee olla valmis, tuotekehitysprosessi on helpompi viedä loppuun. Tavoitteenani oli myös solmia yhteistyösuhteita ja työllistyä valmistumiseni jälkeen. Tällä hetkellä olen ollut toimeksiantajalla osa-aikaisena työntekijänä, ja toivon että työtilanne myös paranee. Työn aikana heräsi myös kiinnostus oman yrityksen perustamiseen sekä uusien tuotekokonaisuuksien suunnitteluun. Opinnäytetyöprosessin aikana keksityistä tuoteideoista käytettiin vain yksi, joten muita voin käyttää vielä tulevaisuudessa.

LÄHTEET

PAINETUT LÄHTEET

Aalto, K., Laiho, M. & Talonen, H. 1999. Matkailun ohjelmapalveluyritysten myynti- ja informaatiokanavat: loppuraportti 31.08.1999. Tampere: Tampereen yliopisto.

Albanese, P. & Boedeker, M. 2002. Matkailumarkkinointi. Helsinki: Edita.

Blinnikka, P. & Kuha, M. 2005. Ideasta kokoukseksi: asiakaslähtöisten kokousten ja kongressien järjestäminen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Borg, P., Kivi, E. & Partti, M. 2002. Elämyksestä elinkeinoksi: Matkailusuunnittelun periaatteet ja käytäntö. Helsinki: WSOY.

Boxberg, M., Komppula, R., Korhonen, S. & Mutka, P. 2001. Matkailutuotteen markkinointi- ja jakelukanavat. Helsinki: Edita.

Davidson, R. & Cope, B. 2003. Business Travel: conferences, incentive travel, exhibitions, corporate hospitality and corporate travel. Harlow: Prentice Hall.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Komppula, R. & Boxberg, M. 2005. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita.

Komppula, R. 2002. Luontoelämys matkailutuotteeksi -markkinoinnin näkökulma tuotekehitykseen. Teoksessa Saarinen, J. & Järviluoma, S. (toim.) Luonto matkailukohteenä: virkistystä ja elämyksiä luonnosta. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 866. Rovaniemi: Metsäntutkimuslaitos, Rovaniemen tutkimusasema, 45 - 65.

Komppula, R. 2004. Commitment to cooperation – a key to effective networking in tourism industry. Teoksessa Keller, P. & Bieger, T. (toim.) *The Future of Small and Medium Sized Enterprises in Tourism*. St. Gallen: AIEST.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. *Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet*. Jyväskylä: Gummerus.

Niemelä, S. 2002. *Menestyvä yritysverkosto. Verkostonrakentajan ABC*. Helsinki: Edita.

Parantainen, J. 2007. *Tuotteistaminen. Rakenna tuote 10 päivässä*. Hämeenlinna: Karisto.

Sipilä, J. 1999. *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen*. Porvoo: WSOY.

Tansik, D. A. & Smith, W. L. 2000. *Scripting the Service Encounter*. Teoksessa Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. (toim.) *New Service Development: Creating Memorable Experiences*. London: Sage.

Toivola, T. 2006. *Verkostoituva yrittäjyys*. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2004. *Toiminnallinen opinnäytetyö*. 1. -2. painos. Jyväskylä: Gummerus.

PAINAMATTOMAT LÄHTEET

Erityispalvelujen Työnantajaliitto. 2008. Ohjelmapalvelualan työehtosopimus. [viitattu 22.10.2008]. Saatavissa: http://pda.ek.fi/erityispalvelujen_tyonantajaliitto/ohjelmapalvelualan_tes.php.

Huhtapelto, A. 2008. Myyntisihteeri. & Laasanen, A. 2008. Myyntipäällikkö. Katajiston Kartano Oy. Haastattelu 23.4.2008.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes. [viitattu 23.10.2008]. Saatavissa: http://www.tekes.fi/julkaisut/Palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetu-a.pdf
Katajiston Kartano Oy. 2008. Katajisto, Aulangon kartano. Esite.

Kokousjärjestäjien mielikuvat Hämeestä kokousmatkailumaakuntana. 2004. Tutkimusraportti. Hämeen liiton julkaisu V:73. Hämeenlinna.

Kuluttajavirasto. 2003. Kuluttajaviraston ohjeet ohjelmapalveluiden turvallisuuden edistämiseksi. Kuluttajaviraston julkaisusarja 9/2003. [viitattu 16.10.2008]. Saatavissa: <http://www.kuluttajavirasto.fi/File/d06efd4e-eac2-451d-a1de-c6dfdbedb38d/Ohjeet+ohjelmapalveluiden+turvallisuuden+edist%C3%A4miseksi+.pdf>.

Laasanen, A. 2008. Myyntipäällikkö. Katajiston Kartano Oy. Sähköpostiviestit ja puhelinkeskustelut 18.8.2008, 27.8.2008, 17.9.2008, 6.10.2008.

Matkailuala 2001–2006 – Matkailun kehittämishankkeiden linjaus ja selvitys tulo- ja työllisyysvaikutuksista. 2001. Hämeen liiton julkaisu V:56. Hämeenlinna.

Matkailun ohjelmapalvelujen Normisto: MoNo-raportti. 2004. Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy. [viitattu 23.10.2008]. Saatavissa: <http://keyeast.imatra.fi/images/stories/mono/media/raportti.pdf>.

Pitkänen, L. 2008. Kokousprojekti III: loppuraportti. Kehittämiskeskus Oy Häme.

Pulkkinen, T. 2008. Yrittäjä. Sähköpostiviestit, puhelinkeskustelut ja suulliset tiedonannot 8.2.2008, 2.4.2008, 8.4.2008, 9.4.2008, 17.7.2008, 27.8.2008, 24.9.2008, 9.10.2008, 15.10.2008, 29.10.2008.

Ryymin, J. 2007. Matkailun ohjelmapalvelut. Toimialaraportti 13/2007. Kauppa- ja teollisuusministeriö. [viitattu 27.5.2008]. Saatavissa TEM Toimialapalvelussa:
http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/460/Matkailun_ohjelmapalvelut_2007_netti.pdf

Taskinen, P. 2008. Matkailun pk-yritysten tuotekehitys -projekti: loppuraportti. Kehittämiskeskus Oy Häme.

LIITTEET

Liite 1	Haastattelurunko
Liite 2	Toimeksiantajan arviointi
Liite 3	Katajiston Kartanon arviointi

HAASTATTELURUNKO 23.4.2008

Katajiston Kartano, myyntisihteeri Anne Huhtapelto ja myyntipäällikkö Anne Laasanen

Yritys

Kertoisitteko perustietoja yrityksestänne? Tilat, palvelut, imago jne.

Liikeidea: mitä, kenelle, miten?

Asiakkaat

Minkälaisia asiakkaita käy? Ryhmäkoko?

Mikä on asiakkaidenne ydinpalvelu?

Uusi tuote

Millaista lisäarvoa asiakkaanne haluavat ohjelmapalveluilta?

Mitä ohjelmapalveluita asiakkaat ovat toivoneet?

Mihin vuodenaikaan tuotteilla olisi eniten kysyntää?

Mitä palveluita itse haluaisitte Kartanon tuotetarjontaan? Miksi?

Millainen on yrityksenne imago? (ettei tuote sodi sitä vastaan)

Kilpailijat

Onko teillä muita ohjelmapalvelujen tuottajia yhteistyökumppaneina?

Mitä ohjelmapalveluita he tuottavat?

Resurssit

Onko kartanon historiassa jotain, mitä voisi tai haluaisitte tuoda esille ohjelmapalveluis-
sa?

Mitä rakennuksia ja maa-alueita on ohjelmapalvelutuottajan käytettävissä?

TMI TATU PULKKINEN
Tatu Pulkkinen
Paaranpolku 1
Loppi

ARVIOINTI
28.10.2008

Anni Kujala

Toimeksiantajan arviointi tuotteesta Pala Aulankoa

Anni Kujala on toimeksiannostamme suunnitellut Katajiston kartanolle uuden "uniikki" tuotteen Pala Aulankoa. Toimeksianto oli haasteellinen koska vaatimuksena oli rakentaa tuote jonka voi vain toteuttaa Katajiston kartanolla. Tuotteen tuli sisältää jotain mikä on vain Katajiston kartanolle ominaista tai siihen liittyvää.

Anni suunnitteli useita eri tuotteita ja suunnitteluvaiheessa osoitti jo erinomaista innonvaisuutta tuotteiden ideoimisessa. Hän oli tehnyt erinomaista pohjatyötä kohteen osalta ja siltä pohjalta laatinut useita esityksiä uudesta tuotteesta. Yhteistoiminnassa toimeksiantajan ja loppukäyttäjän kanssa valittiin pala Aulankoa tuote.

Tuotteen osalta taloudellisten osioiden laskemisessa hän ymmärsi erinomaisesti miten tuotteen kustannukset ja tuleva tulojakauma tulee laskea. Työn ohessa on taulukot joissa kyseiset asiat esitetään selkeästi ja ne ovat realistisia, jotka voidaan ottaa suoraan käyttöön.

Tuotteen toimeksiantajan näkökulmasta on Anni Kujala onnistunut erinomaisesti uuden kohteeseen kohdistetun tuotteen luomisessa. Tuote on valmis toteutettavaksi. Tuotteen "rakentamisen" aikana hän on osoittanut erinomaista kykyä tuotteiden suunnittelun osalta. Hän on myös sisäistänyt taloudelliset perusteet tuotteiden suunnittelulle ja tulevalle myymiselle.

Toimeksiantaja

Tatu Pulkkinen



Lyhyt arviointi 30.10.2008
Opinnäytetyö Pala Aulankoa peli
Anni Kujala

Yhteistyö	Anni on hoitanut erinomaisesti yhteistyön Katajiston Kartanoon. Hän toiminut asiakasystävällisesti ja toivomustemme mukaan. Hän otti tarkasti selville tahtotilamme ja antoi alussa useita vaihtoehtoja. Saimme kaikissa kehitys vaiheissa ilmaista oman mieleipiteemme, ja se otettiin hyvin huomioon.
Aikataulu	Aikataulu piti Annin osalta hyvin. Valmistumisen viivästymisen aiheutti Kartanon ja myynnin kiireet. Neuvottelimme aikataulusta muutamia kertoja ja muutoksista sovittiin aina yhteisesti
Tavoite	Asetetut tuote tavoitteet täyttyivät ja pelistä tuli sopiva meidän tarpeisiimme
Tuote	Tuotteen toteutus oli halutunlainen. Asetetut kriteerit täyttyivät ja toivomme saavamme tuotteen myyntiin mahdollisimman nopeasti. Tuotteen suunnittelun jälkeen jää aktiviteettijärjestäjän tehtäväksi toteuttaa se suunnitellulla tavalla. Tuotetta ei ole testattu vielä millään koeryhmällä.

Anne Laasanen
 Myyntipäällikkö
 Katajiston Kartano
 050-5700334
 anne.laasanen@aulanko.com

Katajiston Kartano Oy
 Aulangon Puisto
 13210 Hämeenlinna
 puh. 03-6828 560
 info@aulanko.com