

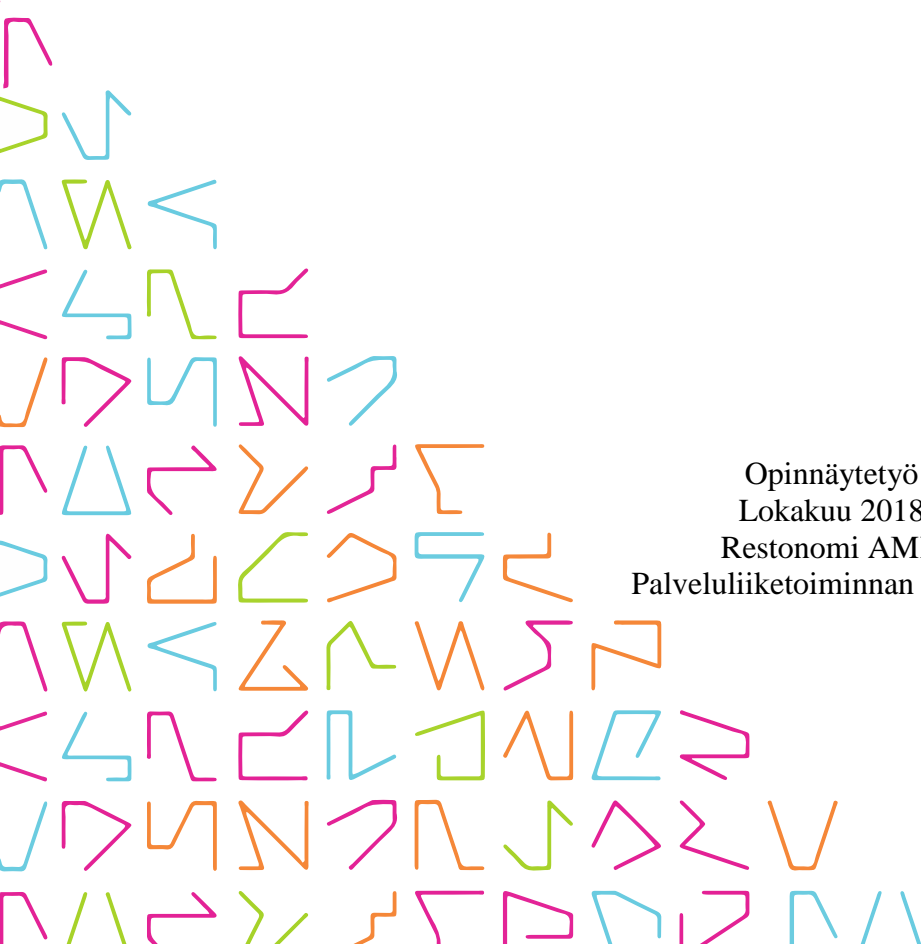


TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# LILLAN HOTEL, CAFÉ & BUTIKIN KAHVILA- LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISSUUNNI- TELMA

Pasi Lassila

Opinnäytetyö  
Lokakuu 2018  
Restonomi AMK  
Palveluliiketoiminnan koulutus



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Restonomi AMK  
Palveluliiketoiminnan koulutus

LASSILA PASI

Hotel, Café & Butik Lillanin kahvilaliiketoiminnan kehittämissuunnitelma

Opinnäytetyö 91 sivua

Lokakuu 2018

---

Tämän opinnäytetyön päämäärä oli kehittää Lillan Hotel, Café & Butikin kahvilaliiketoimintaa. Tavoitteena oli luoda kehittämissuunnitelma, joka tarjoaisi vaihtoehtoisen toimintamallin liiketoiminnan kehittämiseksi ja tehostamiseksi. Kehittämissuunnitelman ajatuksena oli myös tukea yrittäjiä. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Platanos Oy, ja tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena Lillan Hotel, Café & Butikin kahvilassa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaista kahvilan liiketoiminta on tällä hetkellä ja miten palveluprosessi käytännössä toimii. Tutkimustulosten perusteella laadittiin konkreettinen kehittämissuunnitelma ja työväline kahvilaliiketoiminnan tueksi.

Opinnäytetyön teoreettisena taustana olivat tuotteistaminen, brändi, asiakaskokemus, palveluprosessi, palvelumuotoilu ja hiljainen tieto. Tietoperustassa tärkeimpänä tarkastelun kohteena ja tarkastelunäkökulmana oli asiakaskokemus, joka toimii myös työn teoreettisena viitekehyksenä. Tutkimuksessa käytettiin laadulliselle tutkimukselle tyypillistä aineiston keruumenetelmää, osallistuvaa havainnointia. Tutkimuksen tuloksissa ja johtopäätöksissä käytettiin tutkijan teoriaohjaavaa tulkintaa.

Tutkimustulokset osoittavat, että Lillanin kahvilaliiketoimintaa on tarvetta kehittää ja tehostaa. Kahvilan liiketoiminta ei täysin tue eikä noudata Lillan Hotel, Café & Butikin alkuperäistä toiminta-ajatusta ja -filosofiaa. Lisäksi kahvilan palveluprosessi ja konsepti ei toimi niin, että ylivoimaisen asiakaskokemuksen saavuttaminen olisi mahdollista. Opinnäytetyö on tuotettu luottamuksellisesti. Luottamuksellinen aineisto: tulokset ja johtopäätökset, tutkimuksen tulosten tarkastelu suhteessa teoriaan sekä pohdinta on poistettu julkisesta raportista.

Opinnäytetyössä laadittiin Lillanin kahvilan kehittämissuunnitelma. Suunnitelman tärkeimmät kehittämisen osa-alueet olivat johtaminen, asiakaspalvelija, tuotteistus ja palveluympäristö. Kehityssuunnitelmassa esiteltiin ensisijaisesti konkreettisia toimenpiteitä kahvilan kehittämiseksi. Lisäksi siinä tarjottiin vaihtoehtoisia toimintamalleja ja ajatuksia kahvilan toiminnan tehostamiseksi.

---

Asiasanat: tuotteistaminen, brändi, asiakaskokemus, palveluprosessi, hiljainen tieto, liiketoiminnan kehittäminen

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hospitality Management

PASI LASSILA

Development Plan for Cafeteria Business in Hotel, Café & Butik Lillan

Bachelor's thesis 91 pages  
October 2018

---

The aim of this thesis was to improve the cafeteria business in Lillan Hotel, Café & Butik. The main target was to create a development plan, which offers alternative operating models to improve and optimize cafeteria business. The second idea of the development plan was to endorse the entrepreneurs. The thesis was commissioned by Platanos Oy and it was a case study of the cafeteria of Lillan Hotel, Café & Butik. The objective of this thesis study was to examine how the cafeteria business is working at the moment and how the service process works in practice. The results of the case study were used to create the concrete development plan to endorse cafeteria business.

The theoretical backgrounds of this thesis were productization, brand, customer experience, service process, service design and tacit knowledge. The customer experience was the main theoretical background of this thesis. The method of data collection was participant observation, which is often used in qualitative research. A dialogue of theory was used in the results and conclusions of the thesis.

The results clarify that the cafeteria business needs improving and optimizing. The Cafeteria business is not endorsing the original operating model and philosophy of Lillan Hotel, Café & Butik. The whole service process is not working in the way it should in order to achieve the target of overpowering customer experience. The thesis contains confidential material, which has been removed from the public report.

The development plan was created as result of this thesis. The most important sectors that needed to be improved were management, customer servant, productization and service environment. First, the concrete tactics were presented to improve the cafeteria business. Secondly, alternative operating models and ideas were offered to optimize the cafeteria business.

---

Key words: productization, brand, customer experience, service process, tacit knowledge, business development

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TOIMEKSIANTAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....	7
	2.1 Lillan Hotel, Café & Butik, Platanos Oy .....	7
	2.2 Lillan Hotel, Café & Butik .....	9
3	TUTKIMUKSEN TAUSTAA .....	12
	3.1 Lillan Hotel, Café & Butikin toimintahistoria .....	12
	3.2 Yrittäjien ajatuksia Lillanin menestyksestä .....	13
	3.3 Lillanin toiminta-ajatus .....	14
	3.4 Tutkijan taustaa .....	14
	3.5 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	17
	3.6 Tutkimuksen tavoitteet .....	18
4	TUOTTEISTAMINEN .....	19
	4.1 Tuotteistamisen käsite.....	19
	4.1.1 Tuotteistaminen ravintola-alalla.....	20
	4.1.2 Asiakassegmentointi .....	21
	4.2 Brändi.....	21
	4.3 Asiakaskokemus .....	23
	4.4 Palveluprosessi.....	24
	4.5 Hiljainen tieto .....	26
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	28
	5.1 Laadullinen tapaustutkimus .....	28
	5.2 Tutkimushavainnointi .....	28
	5.3 Havainnoinnin edut ja haitat .....	29
	5.4 Havainnoinnin lajit .....	30
	5.5 Osallistuva havainnointi .....	31
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN LILLANISSA .....	33
	6.1 Asiakaskokemus ja palveluprosessi Lillanissa .....	33
	6.2 Osallistuva havainnointi Lillanissa .....	34
	6.3 Havainnoinnin kulmakivet.....	35
	LÄHTEET .....	37

## 1 JOHDANTO

Suomalainen asiakas on tänä päivänä erittäin asiantunteva ja vaativa. Hänellä on suuret odotukset palveluntuottajia kohtaan. Asiakkaat vaativat loistavia asiakaskokemuksia kaikilta palveluntuottajilta. Enää ei riitä, että on oman toimialansa kilpailijoita parempi. Palveluntuottajan pitää olla kaikkia parempi, sillä tämän päivän asiakkaat vertailevat kaikkia saamiaan asiakaskokemuksiaan keskenään. Asiakaskokemus on kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden yhteisvaikutelma, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.

Palvelu on prosessi, jonka aikana asiakas kokee asiakaskokemuksen. Parhaan asiakaskokemuksen saavuttamiseksi palveluprosessin on oltava kokonaisvaltaisesti toimiva ja hallittavissa. Asiakas kuluttaa ja kokee palvelua koko prosessin ajan. Maksimaalinen asiakaskokemus saavutetaan toimivalla palveluprosessilla, joka on luotu oikeanlaisella tuotteistamisella juuri oikeanlaiselle asiakassegmentille.

Tämän opinnäytetyön aiheena on kehittää Lillan Hotel, Cafe & Butikin kahvilan liiketoimintaa. Tavoitteena on luoda kehittämissuunnitelma, joka toimii työkaluna Lillanin kahvilaliiketoiminnan kehittämisessä. Opinnäytetyön on myös tarkoitus tukea yrittäjiä liiketoiminnassaan. Kehittämissuunnitelma antaa yritykselle uusia ideoita ja ajatuksia, lisäksi se tarjoaa vaihtoehtoisia tuotteita, toimintatapoja ja -malleja kahvilatoiminnan kehittämiseen.

Lillan Hotel Café & Butikin kahvilassa ei ole täysin yhdenmukaista ruoka- ja juomakonseptia. Kahvilassa ei ole tehty koskaan aiemmin asianmukaista tuotekehitystä tai konseptointia. Tuotteistus ja toimintamallit ovat mukautuneet toiminnan kuluessa asiakkaiden toiveiden siivittäminä. Kahvilan palvelutoiminnot eivät ole kustannustehokkaita ja toimivia. Ylivoimaisen asiakaskokemuksen luominen ei ole mahdollista nykyisillä toimintatavoilla.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat: millaista on tämän hetkinen Lillanin kahvila-toiminta? Voisiko toimintaa saada kustannustehokkaammaksi? Mitä tuotteita ja palveluja olisi tarkoituksen mukaista tarjoilla kahvilassa? Miten kahvilaliiketoimintaa tulisi kehittää kokonaisuudessaan, niin että se palvelisi parhaiten kaikkia sen nykyisiä ja tulevia asiakkaita? Millainen palveluprosessin tulisi olla, jotta asiakaskokemus olisi ylivoimainen?

Tuulaniemi (2011, 74) jakaa asiakaskokemuksen kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkitykseen, joiden vaatimusten tulisi täyttyä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa teemoina ovat tuotteistaminen, brändi, asiakaskokemus, palveluprosessi, palvelumuotoilu sekä hiljainen tieto. Asiakaskokemus toimii teoreettisena viitekehyksenä. Teoriaosuus on pohjana laadulliselle tapaustutkimukselle. Tässä työelämälähtöisessä opinnäytetyössäni käytän aineistonkeruumenetelmänä osallistuvaa havainnointia. Tutkimuksessani havainnointi on erinomainen menetelmä, sillä tutkin vuorovaikutusta ja tilanteita, jotka ovat osittain ennakoimattomia ja nopeasti muuttuvia. Havainnointini tapahtuu luonnollisessa ja todellisessa ympäristössä, joten se on todellisen elämän ja maailman tutkimista.

## 2 TOIMEKSIANTAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

### 2.1 Lillan Hotel, Café & Butik, Platanos Oy

Platanos Oy on Tampereella toimiva vuonna 2016 perustettu yritys. Yrityksen toimitusjohtajana toimii Harri Paltila ja hallituksen puheenjohtajana Paula Paltila. Yritys työllistää tällä hetkellä kolme vakituista työntekijää sekä muutaman osa-aikaisen työntekijän. Yrityksen liikevaihto oli tilikaudella 2017 99000 euroa ja tilikauden tulos -33000 euroa. Yrityksen pääliiketoiminta on Lillan Hotel, Café & Butikin pyörittäminen. (Fonecta 2018.)

Tampereen ensimmäinen boutique-hotelli avasi ovensa vappuna 2017. Hotelli sijaitsee lähellä Tampereen keskustaa Viinikan kaupunginosassa vanhalla puutaloalueella. Kuvassa 1 näkyy Lillan Hotel, Café & Butik ja taustalla Viinikan kirkko. Boutique-hotelli on omistajapariskunnan pitkäaikainen haave ja unelma. Ajatus omasta hotellista oli kytenyt mielessä useita vuosia. Syksyllä 2016 pariskunta hyppäsi kirjaimellisesti tyhjän päälle jättäen vakituiset työnsä, vaikkei unelmien hotellista ollut edes ostopapereita allekirjoitettuna. Kaupat vanhasta hirsirakennuksesta, tulevasta hotellista Viinikassa tehtiin loppuvuodesta 2016. (Aamulehti 2017.)



KUVA 1. Lillan Hotel, Café & Butik ja taustalla Viinikan kirkko (Paltila 2017)

Syksyllä 2016 suunnitelmat olivat selvät ja unelma boutique-hotellista toteutumassa. Kaupunki oli sitä mieltä, että mitään estettä rakentamiselle ja hotellisuunnitelmille ei olisi. Rahoitus oli myös varmistunut Finnveran kautta. Kaikki ei kuitenkaan mennyt suunnitelmien mukaan. Lupaprosessit etenivät todella hitaasti. Turvallisuusmääräysten

täyttäminen ja toteuttaminen vaativat todella paljon aikaa, rahaa ja byrokratiaa. Kun suunnitelmat eivät edenneet alkoi omistajapariskunnan huoli raha-asioista kasvaa. Heidän toimentulonsa oli täysin sidoksissa tulevaan hotelliin. Hotellin rakentaminen alkoi keväällä 2017. Yrittäjät tekivät työmiesten rinnalla kaikkia niitä rakentamisen töitä, joita ilman rakennuslupaa pystyttiin toteuttamaan. (Y-Studio 2018.)

Alun perin yrittäjien tarkoituksena oli perustaa pelkkä hotelli, jota he pyörittäisivät oman perheensä voimin. Rinnalle hiipi kuitenkin ajatus kahvilasta, joka toimisi hotellirakennuksessa. Kahvilan pyörittäminen oli tarkoitus ulkoistaa. Hotellin rakentaminen oli keväällä 2017 vielä alkutekijöissään ja suunnitelmat ja luvatkaan eivät olleet täysin kunnossa, joten yrittäjät päättivät avata pienen pihakahvilan. Kesäkahvila tulevan hotellin pihamaalla avattiin vappuna 2017. (Y-Studio 2018.)

Hotellin rakennusluvut saatiin vihdoon elokuussa 2017, ja siitä puolen vuoden päästä hotelli aukesi tammikuussa 2018. Hotellin rakentamisen viivästykset johtivat siihen, että yrittäjät pystyivät avaamaan vain viisi huonetta. Rakennuksen yläkertaan suunnitellut kuusi hotellihuonetta jäivät siis avaamatta. (Y-Studio 2018.)

Tällä hetkellä Lillan Hotel, Café & Butik on boutique-hotelli, jonka yhteydessä toimii kahvila ja sisustustavaramyymälä. Hotellissa on viisi huonetta ja hotellin laajennussuunnitelmat ovat vielä auki. Alun perin suunniteltujen huoneiden tilalle saatetaan rakentaa kokoustilaa. (Y-Studio 2018.)

Omistajapari Harri ja Paula Palttila ovat koulutukseltaan yhteiskuntatieteilijöitä. Paula Palttilalla on kokemusta yrittäjyydestä. Hän on toiminut aiemmin Body Shop-yrittäjänä Tampereella. Ennen Lillania hän työskenteli koordinaattorina lastensuojelujärjestössä. Harri Palttilalla on kokemusta hotellialalta. Hän on työskennellyt vastaanottovirkailijana tamperelaisessa kaupunkihotellissa. Hänellä on myös käytännön työkokemusta matkailualalta. Hän on toiminut myös matkanjohtajana. Lillania ennen Harri Palttila toimi matkailun ja yrittäjyyden opettajana Ahlmanilla. (Y-Studio 2018.)

## 2.2 Lillan Hotel, Café & Butik

Lillan Hotel on boutique-hotelli Viinikan idyllisellä puutalo-alueella. Hotelli sijaitsee noin kilometrin päästä Tampereen keskustasta Viinikan kirkon vieressä. Boutique-hotellikonsepti on varsin tunnettu Euroopassa ja Yhdysvalloissa. Hotellit tarjoavat asiakkailleen lisämukavuuksia ja yksilöllisen ympäristön. Lillanissa on viisi yksilöllisesti sisustettua huonetta kaikkine mukavuuksineen. Kuvassa 2 näkyy yksi hotellihuoneista. Huoneiden sisustuksessa on mietitty pienetkin yksityiskohdat tarkkaan, eikä laadusta ole tingitty. Hotelli tarjoaa asiakkailleen kokemuksen välittämisestä ja arjen luksuksesta. (Aamulehti 2018.)



KUVA 2. Lillanin hotellihuone (Lassila 2018)

Lillan Café tarjoaa hotelliasiakkaiden aamiaisen lisäksi täydet kahvilapalvelut. Kuvassa 3 näkyy Lillanin kahvilan palvelutiski. Tilauksesta aamiaista tarjoillaan myös hotellin ulkopuolisille asiakkaille. Aamiaisen lisäksi talvikaudella on tarjolla viikonloppubrunssit. Kahvila palvelee asiakkaitaan tiistaista perjantaihin kello 11-18 ja lauantaisin kello 11-17. Lillanissa voi nauttia herkullisia salaatteja ja keittoja. Tarjolla on myös perus kahvilatuotteet erikoiskahveineen. Kahvilan erikoisuuksina voi mainita itseleivotut suolaiset ja makeat leivonnaiset sekä terveelliset hyvinvointituotteet smoothiet, jugurttiherkut ja tuorepuurot. Kahvilatuotteiden lisäksi kahvila tarjoaa pienen, mutta riittävän valikoiman erilaisia juomatuotteita. (Paloviita 2018.)



KUVA 3. Lillanin kahvilan palvelutiski (Lassila 2018)

Lillanissa voi myös järjestää kokouksia ja juhlia. Kokous- ja juhlatilaan mahtuu 25 henkilöä ja tilasta löytyy nykyaikaiset audiovisuaaliset laitteet. Kuvassa 4 näkyy Lillanin kokous- ja juhlatila. Koko kahvilan voi myös varata yksityiskäyttöön ja lisäksi kesäisin on käytössä hotellin puutarha. (Lillan Hotel Café Butik 2018.)



KUVA 4. Lillanin kokous- ja juhlatila (Lassila 2018)

Lillan Butik tarjoaa laadukkaita sisustus- ja puutarhatuotteita. Kuvassa 5 näkyy Lillanin Butik. Putiikista löytyvät Provence-henkiset saviruukut, maljakot, korit ja korikassit kotiin ja puutarhaan. Tarjolla on lisäksi laadukkaita maalaisromanttisia tekstiilejä. (Lillan Hotel Café Butik 2018.)



KUVA 5. Lillanin Butik (Lassila 2018)

### 3 TUTKIMUKSEN TAUSTAA

#### 3.1 Lillan Hotel, Café & Butikin toimintahistoria

Lillan Hotel, Café & Butik aloitti toimintansa keväällä 2017. Ensimmäisenä aukesivat pihakahvila ja putiikki saman vuoden vappuna. Hotellin perustaminen olikin pitempi ja monimutkaisempi projekti kuin yrittäjät osasivat odottaa. Varsinkin lupa-asioihin liittyvät asiat etenivät hitaasti. (Paltila 2018.)

Hotellin remontti ei edennyt suunnitelmien ja aikataulun mukaan. Remontista syntyvät kustannukset olivat myös odotettua suuremmat. Toimielias ja ahkera yrittäjäpariskunta ei halunnut jäädä toimeettomana odottamaan hotellin valmistumista ja päätti aloittaa unelmansa toteuttamisen avaamalla pienen puutarhakahvilan tulevan hotellin pihamaalle. (Paltila-Lassila 2018.) Tarkoituksena oli pyörittää kahvilatoimintaa rakentamisen ja remontoinnin ohella. Kahvilatoiminnasta saatavat tulot olisivat myös tarpeen, kun remonttibudjetti olikin odotettua suurempi, ajattelivat yrittäjät. (Aamulehti 2018.) ”Ajattelimme silloin vuosi sitten, että laitamme tässä pystyyn pienen kahvilan, jota siinä sivussa pyörittelemme ja jossa tarjoamme kahvia ja mutakakua, Paula Paltila kertoo.” (Aamulehti 2018.)

Pikku kahvilasta tulikin suuri menestys ja koko ajan kasvavalle asiakasjoukolle ei enää riittänytkään pelkästään kahvi ja mutakakku. Piti siis kasvaa ja kehittyä asiakkaiden toiveita toteuttaen. Alkuperäinen idea pienestä ”harjoittelukahvilasta” ei siis toteutunutkaan ja sitä myöten ”harjoittelu-aika” jäi erittäin lyhyeksi. Kaikki tapahtui vauhdilla ja räjähdysmäisesti. (Paltila 2018.) ”Näin jälkikäteen ajatellen tuntuu, että paljon tapahtui ja me vain ikään kuin selviydymme. Koko ajan oli niin kiire, ettei ehtinyt ajatella, Paula Paltila kertoo.” (Aamulehti 2018.)

Pihakahvilan suosio yllätti omistajapariskunnan täysin. Pieneksi suunnitellusta kesäkahvilasta tulikin suuri menestys. Varsinainen sisäkahvila, joka valmistui jo saman kesän heinäkuussa, oli alun perin tarkoitus vuokrata valmistuttuaan toiselle yrittäjälle, jonka oli tarkoitus ottaa haltuunsa kahvilaliiketoiminta. Hotelli olisi siis ulkoistanut kahvilaliiketoimintansa alan ammattilaiselle. Neuvottelut vuokralaisen kanssa olivat jo pitkällä, kun yrittäjät päättivätkin alkaa itse pyörittämään myös sisäkahvilaa. Kahvilatoiminta kasvoi

kahdessa kuukaudessa melkoisesti. Aikamoinen haaste yrittäjille, joilla ei ennen kesää ollut minkäänlaista kokemusta tai koulutusta ravintola-alalta. (Paltila 2018.)

Lillanin sisäkahvila avasi ovensa heinäkuun alussa 2017. Alku oli erittäin rankkaa aikaa yrittäjille, he tekivät töitä seitsemänä päivänä viikossa yli kymmenen tuntia päivässä. Alun kiireiden ja myllerryksen jälkeen he palkkasit avuksi muutamia työntekijöitä. (Y-Studio 2018.)

Yrittäjäpariskunnan kiireet eivät loppuneet kesään vaan jopa lisääntyivät syksyn tullen. Hotellin remontti eteni kesän jälkeen vauhdilla ja helmikuussa 2018 ensimmäiset viisi hotellihuonetta valmistuivat. Tällä hetkellä mennään vauhdilla kohti tulevaa kesää. Huoneiden käyttöaste on hyvä ja varaustilanne lupaava. Kahvilatoiminta on vilkasta ja kokous- ja juhlatilaisuuksia on varattuna pitkälle vuoden 2018 syksyyn. (Paltila 2018.)

Lillanin kahvilatoimintaa ei ole ehditty varsinaisesti suunnitella tai analysoida koko sen aukiolohistorian aikana. Räjähdyksmäisen menestyksen ja toiminnan laajentumisen vuoksi yrittäjillä ei ole ollut aikaa ja mahdollisuutta keskittyä täysipainotteisesti kahvilan liiketoimintaan. Tästä syystä toiminnassa on havaittavissa tietynlaista keskeneräisyyttä. Lisäksi vaikuttaa, että täysin selkeä punainen lanka toiminta-ajatuksen ja tuotteistuksen osalta ei ole vielä löytynyt. Kahvilasta on silti muotoutunut varmasti juuri sellainen kuin yrittäjät toivoivat, heidän itsensä näköinen luomus. Omistajilla on selkeä ja määrätietoinen ajatus toimintafilosofiasta. Heidän arvomaailmansa on helposti nähtävissä ja koettavissa kaikessa heidän tekemisissään. Nyt on vain saatava jokainen pienikin palanen loksahtamaan paikoilleen ja tukemaan tätä missiota. Jokainen yksityiskohta on tärkeä eikä laadusta tingitä. (Paltila 2018)

### **3.2 Yrittäjien ajatuksia Lillanin menestyksestä**

Yrittäjäpariskunnalla on erittäin selkeä näkemys ja suunnitelma Lillanin tavoitteista ja tarkoituksesta. Heillä on yhteinen unelma ja he tietävät mitä he haluavat. Lillan on varsin menestyksenkäs ja trendikäs yritys. Lyhyessä ajassa se on luonut positiivista mainetta ja hypetystä ympärilleen. Lillanin tarina ja brändi on vahva ja mielenkiintoinen. Omistajat uskovat tekemiseensä ja se näkyy ja kuuluu positiivisena julkisuutena. (Paltila 2018.)

Omistajien mielestä menestystekijöitä on paljonkin, mutta niistä tärkein heidän mielestään on se, että kaikki tehdään täydestä sydäimestä, tunteella ja intuitiolla. He panostavat yksilölliseen palveluun, missä asiakas on aina keskiössä. Pienenä organisaationa he pysyvät reagoimaan asioihin nopeasti ja joustavasti. Työntekijät ja rekrytointi ovat suuressa roolissa Lillanin menestyksessä. Lillanin henkilökuntansa on nuorta, innostunutta ja avointa kaikille uusille ajatuksille, joilla asiakaskokemuksesta tehdään entistäkin parempaa. Työntekijät ovat erittäin innovatiivisia ja saavat osallistua Lillanin liiketoiminnan ideointiin, suunnitteluun ja päätöksien tekoon. (Palttila 2018.)

Miljöö ja sijainti ovat avainasemassa Lillanin menestyksessä. Yrittäjät ovat ymmärtäneet ja osanneet hyödyntää varsinkin miljöön merkityksen. Asiakkaat tulevat katsomaan ja aistimaan Lillanin tunnelmaa ulkomaita myöten. Lillanissa kaikki miljöön pienetkin yksityiskohdat on mietitty tarkkaan. Miljöö on suuri osa elämystä, jota Lillan tarjoaa. (Palttila 2018.)

### **3.3 Lillanin toiminta-ajatus**

Lillan on arjen luksusta tunteella ja sydämellä. Lillan tuntuu, näkyy, kuuluu, tuoksuu ja maistuu elämykselle. Lillanin tarina ei jätä ketään kylmäksi ja kuuluu kauas. Lillan sijaitsee historiallisessa rakennuksessa idyllisellä Viinikan alueella. Tamperelaisittain voisi ajatella, että sijainti on kaukana keskustasta. Lillanissa kuitenkin ajatellaan isommin ja globaalisti, alle kahden kilometrin välimatka ydinkeskustaan on lähes keskustaa, jos ajatellaan mitä tahansa muuta Euroopan matkailukaupunkia. (Palttila 2018.)

Lillan on juuri sellainen paikka, jossa omistajapariskunta haluaisi majoittua ja ravita itseään. He ovat luoneet sen täysin oman näköisekseen paikaksi, omilla ehdoillaan laadusta tinkimättä. Lillanin toiminta-ajatus perustuu arvo- ja laatulupaukseen ja arvoista ja aatteista vahvimpina ja näkyvimpinä ovat hyvinvointi, terveys, eettisyys, ekologisuus sekä luomu- ja lähiruokatuotanto. (Palttila 2018.)

### **3.4 Tutkijan taustaa**

Tutkijana perustan tietoni ja osaamiseni ammattitaitooni ja kokemukseeni. Minulla on täysi kompetenssi arvioida ja kehittää hotelli- ja ravintola-alan liiketoimintoja. Tässä opinnäytetyössäni havainnointini eivät perustu numeraalisiin faktoihin. En ole nähnyt mitään tilastoja tai laskelmia, jotka liittyisivät Lillanin kahvilan liiketoimintaan. Ammattitaitoni pohjaksi ja perusteluksi esittelen taustani hotelli- ja ravintola-alalta.

Minulla lähes kolmenkymmenen vuoden kokemus ravintola-alalta. Aloitin ravintola-alan opiskelun vuonna 1990 Jyväskylässä. Seuraavana kesänä vuonna 1991 sain ensimmäisen ravintola-alan työni, kun aloitin tarjoilijana Hotelli Albassa Jyväskylässä. Opiskeluaikana työskentelin tarjoilijana, kokkina ja baarimikkona liikeideoiltaan erilaisissa ravintola-alan yrityksissä Jyväskylässä, Äänekoskella ja Oulussa. Tuona aikana ravintola-ala tuli minulle laaja-alaisesti tutuksi. Vuonna 1994 valmistuin hotelli- ja ravintolaesimieheksi Jyväskylän Hotelli- ja ravintolaoppilaitoksesta. Linja oli ylioppilas pohjainen ja nelivuotinen. Opiskeluuni sisältyi syyslukukauden mittainen opiskelijavaihto Portsmouthissa Englannissa.

Valmistumiseni jälkeen muutin ulkomaille. Työskentelin kymmenen kuukautta Makedoniassa. Päätehtäväni oli rauhanturvaaminen, mutta työskentelin myös messijäkäärinä ja messiryhmänjohtajana. Välillä 1995-1996 työskentelin kuusi kuukautta kokkina Sveitsissä.

Keväällä 1996 palasin Suomeen, kun sain baarimestarin paikan Ylläkseltä, Hotelli Ylläsrinteestä. Kevätsesongin 1996 jälkeen työskentelin samassa yrityksessä vuoden verran ravintolavastaavana. Vastuullani oli hotellin ravintolasalin ja keittiön esimiestehtävät. Lisäksi osallistuin ruokatuotekehitykseen.

Kesällä 1997 aloitin työt Sokotel Oy:ssä Tampereella. Toimin keittiön vuoromestarina Amarillo ja Louisiana ravintoloissa. Vastuullani oli keittiön päivittäiset esimiestehtävät ja lisäksi olin osa Amarillo-ketjun ruokatuotekehityksryhmää. Louisiana oli uniikki ravintola, joten sen ruokatuotekehitystä teimme paikallisesti itse. Työni ohella opiskelin S-keittiövastaavaksi Haaga Instituutissa.

Joulukuussa 2000 siirryin sisäisellä siirrolla Pirkanmaan Osuuskaupalle. Toimin keittiöpäällikkönä Ravintola Memphisissä kaksi vuotta. Osallistuin Memphis-ketjun

ruokatuotekehitykseen ja suoritin keittiöpäälliköiden jatkokoulutuksen Jollas Instituutissa. Osa koulutuksesta suoritettiin CIA:ssa New Yorkissa USA:ssa.

2002 aloitin työt ravintolapäällikkönä Tampereen toisessa Memphis-ravintolassa. Työni tarkoitus oli Memphis-ravintolan hallittu lopettaminen ja samalla El Toro-ravintolan suunnittelu ja toteuttaminen. El Toro-ravintola avattiin minun suunnittelemani ja toteuttamani tammikuussa 2003. Vastasin koko uniikin ravintolakonseptin suunnittelusta ja toteuttamisesta. Vastasin ravintolan päivittäisestä liiketoiminnasta ja sen kehittämisestä kolme vuotta. Ravintolan salin ja keittiön johtamisen lisäksi minulla oli täysi vastuu ruoka- ja juomatuotteista. Markkinointi, tiedottaminen ja myynti olivat myös minun päivittäisiä tehtäviäni.

Tammikuussa 2006 aloitin ravintola NEWYORK:in suunnittelun yhdessä S-ryhmän ketjuohjauksen kanssa. Osallistuin ravintolan suunnitteluun ja vastasin itsenäisesti myös ravintolan juoma- ja ruokatuotekehityksestä yhdessä keittiömestarin kanssa. Ravintolassa oli ruoka- ja juomapalvelujen lisäksi ohjelmatarjontaa. Ohjelman suunnittelu, ostaminen ja toteuttaminen oli minun vastuullani. Markkinointia ja tiedottamista hoidin yhteistyössä ketjuohjauksen kanssa.

Keväällä 2007 siirryin Ravintola Pickwickiin. Toimin siellä ravintolapäällikkönä ja toimeni ohella tehtäväni oli muuttaa ravintolan liikeideaa. Toteutin ravintolassa ruokatuotteen uudistamisen. Ruokatuotteen lisäksi muuttui ravintolan toimintamalli.

Samana keväänä siirryin sisäisellä siirrolla Pirkanmaan Osuuskaupasta takaisin Sokotel Oy:öön. Aloitin toukokuussa 2007 Tampereen kylpylässä ravintolatoimenpääällikkönä, vastaten kuuden ravintola-osaston operatiivisesta toiminnasta. Hotellin aamiainen, ruokaravintola, klubi-ravintola, kahvila, pub, kesäterassi ja kokouspalvelut olivat vastuullani.

Syksyllä 2008 aloitin työni nykyisessä työpaikassani Ahlmanilla. Toimin Ahlmanilla vastuvalmentajana ja opettajana. Pääsääntöisesti opetan hotelli- ja ravintola-alan opiskelijoita, tarjoilijoita ja kokkeja. Opetan ja valmennan myös matkailu-alan opiskelijoita, sekä erä- ja luonto-oppaita. Hotelli-, ravintola- ja catering alan lisäksi olen opettanut myös yrittäjyyttä ja työelämätaitoja. Opettajan työni lisäksi olen ollut erittäin aktiivinen Ahlmanin kansainvälisyystoiminnassa. Ahlmanilla on erittäin monipuolinen ja vireä

kansainvälisyystoiminta, jossa olen kunnostautunut varsinkin Ranska-hankkeiden osalta. Yhteistyö ranskalaisen koulun ja sen opettajien ja opiskelijoiden kanssa on ollut osavastuullani nyt neljä vuotta.

Opettajan työni ohella olen kouluttanut itseäni. Valmistuin ammatilliseksi opettajaksi vuonna 2011. Tiimimestariopinnot sain päätökseen keväällä 2016 ja nyt opiskelen restonomiksi Tampereen Ammattikorkeakoulussa. Työni ja opiskeluni lisäksi toimin yrittäjänä toiminimellä. Yritykseni päätoimia ovat catering- ja juhlapalvelut. Lisäksi tarjoan koulutusta, konsultointia ja myynnin edistämispalveluja.

Olen myös erittäin aktiivinen toimija alan järjestötoiminnoissa ja pidän tärkeänä jatkuvaa kontaktointia ja yhteistyötä hotelli- ja ravintola-alan kentän kanssa. Olen Suomen keittömestariyhdistyksen sekä Paistinkääntäjien jäsen.

### **3.5 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset**

Lillan Hotel, Café & Butikin kahvilassa ei ole täysin yhdenmukaista ruoka- ja juomakonseptia. Kahvilassa ei ole koskaan tehty asianmukaista tuotekehitystä tai konseptointia. Tuotteistus ja toimintamallit ovat mukautuneet toiminnan kuluessa asiakkaiden toiveiden siivittäminä. Kahvilan liiketoiminta on kasvanut rajusti ja asiakasmäärät ovat ylittäneet kaikki odotukset, eikä tähän ei ole osattu tai edes ehditty varautua asiaan kuuluvalla tavalla. Jatkuva kiire, kokemattomuus, tuotannon fyysiset resurssit ja kenties osaamattomuus ovat olleet kahvilan tuotekehitystyön suurimpia esteitä. Kahvilan liiketoiminta on laajentunut toiminnan kuluessa. Kahvilatoimintojen lisäksi on tarjolla ruoka-, juoma-, juhla- ja kokouspalveluja sekä tilavuokrausta. Alkuvuodesta 2018 avattu hotelli vaikuttaa myös omalta osaltaan kahvilaliiketoimintaan ja sillä on varmasti suuri rooli, kun mietitään kahvilakonseptia tulevaisuuteen. (Paltila 2018.)

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat: Millaista on tämänhetkinen Lillanin kahvila-toiminta? Voisiko toimintaa saada kustannustehokkaammaksi? Mitä tuotteita ja palveluja olisi tarkoituksenmukaista tarjoilla kahvilassa? Miten kahvilaliiketoimintaa tulisi kehittää kokonaisuudessaan, niin että se palvelisi parhaiten kaikkia sen nykyisiä ja tulevia asiakkaita. Millainen palveluprosessin tulisi olla, jotta asiakaskokemuksen kaikki kolme tasoa, toiminta, tunteet ja merkitys tulisivat parhaalla mahdollisella tavalla toteutetuiksi.

### **3.6 Tutkimuksen tavoitteet**

Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus on kehittää Lillanin kahvilatoimintaa sekä tukea yrittäjää. Tavoitteena on luoda ja ehdottaa vaihtoehtoinen toimintamalli kahvilan liiketoiminnan kehittämiseksi sekä tarjota ideoita ja esimerkkejä yritystoiminnan tehostamiseksi. Vaihtoehtoisen palveluprosessin esittäminen ja kuvaaminen on mahdollisimman seikka-peräistä ja yksityiskohtaista perusteluineen ja esimerkein.

Tarkoituksena on myös tuoda esiin ja käyttää hyväksi niitä jo olemassa olevia asioita, jotka ovat tällä hetkellä hyvin palveluprosessissa. Ruokatuotteen tulee vastata yrityksen arvo- ja laatuvaatimuksia. Lisäksi ruoka- ja juomatuotteiden on vastattava tasavertaisesti kaikkien kahvilan ja hotellin asiakkaiden tarpeisiin oikeanaikaisesti.

## 4 TUOTTEISTAMINEN

### 4.1 Tuotteistamisen käsite

Tuotteistaminen on käsite, jolla ei ole vain yhtä oikeaa määritelmää. Voidaan puhua esimerkiksi tuotteistetuista laitteista, kun kaapeleiden liittimet ovat värikoodattuja. Toisaalta myös ihmiset voivat tuotteistaa itsensä. Jotkut taas saattavat puhua tuotteistamisesta, kun tarvitaan tuotteelle esimerkiksi tuotekoodi ja hinta. Akateemikot voivat sanoa, että heidän keksintönsä tulisi tuotteistaa, kun sille pitäisi löytyä kaupallinen sovellus. Vaikka tuotteistamisen käsite on moninainen, tuotteistamisen voi sanoa olevan palvelun tai tuotteen ja sen tarjoaman arvon kiteyttämistä eri osia kuvaamalla ja vakioimalla. (Parantainen 2007, 11.)

Tuotteistamisen avulla pyritään parantamaan yrityksen tulosta. Tuotteistamisprosessissa on kaksi eri päävaihetta. Ensimmäinen vaihe on myynnin tehokkuuden lisääminen ja toinen tuotteiden ja palveluiden tuotantokustannusten vähentäminen. On äärimmäisen tärkeää huomioida, että myynnin kasvun sijasta keskitytään nimenomaan myynnin tehokkuuden parantamiseen. Myynnin tehokkuutta lisäävät esimerkiksi tehokas segmentointi ja oikeanlainen hinnoittelu. Yrityksen tuloksen kannalta on myös tärkeää, että myytävät tuotteet ovat helposti tuotettavissa. Monimutkaiset ja kalliit tuotantoprosessit sekä väärin raaka-aineiden valinta voivat olla yrityksen kannattavuuden näkökulmasta tuhoisia. (Tonder 2013, 15.)

Hyvä tuotteistamisprosessi on aina hyvin ja asianmukaisesti dokumentoitu. Hyvin tuotteistettu palvelu tulee kirjata yksityiskohtaisesti ylös asiakirjoihin, muistioihin, manuaaleihin, resepteihin, työsuunnitelmiin. Palvelu on tuotettu hyvin, kun sillä on selkeä kohderyhmä ja markkinat ja se menee kaupaksi. Hyvä tuotteistus on tuottajalle kannattavaa ja se tuottaa katetta palvelun tarjoajalle. Lisäksi hyvin tuotetun palvelun tulee olla monistettavissa. (Tonder 2013, 16-17.)

#### 4.1.1 Tuotteistaminen ravintola-alalla

Ravintola-alalla tuotteistaminen on tavallinen käytäntö ja jo niin itsestään selvää, ettei sitä moni edes huomaa. Ravintolassa tarjoillaan asiantuntijapalveluja keittiössä kuin salilla. Keittiömestari miettii ja päättää etukäteen, mikä hänen asiakkailleen kelpaa. Hän on valinnut toimintamallikseen tuotekehityksen ja tuotteistamisen. Tuotteistaminen on ravintolan toiminnan kannalta lähes välttämätöntä. (Parantainen 2007, 18-19.)

Ravintolayrittäjä ei voi tarjota kaikille kaikkea. Hänen täytyy päättää millaiselle kohderyhmälle ravintola on tarkoitettu, millaisia annoksia ruokalistalla on, mitä ne maksavat ja miten ne tarjoillaan. On myös vielä mietittävä, miten asiakkaat saadaan houkuteltua paikalle. Ravintolayrittäjä ei voi miellyttää kaikkia vaan hänen tulee keskittyä siihen, että hänen valitsemansa asiakassegmentti tulee palveltua mahdollisimman hyvin ja että he ovat tyytyväisiä ja tulevat uudestaan. (Parantainen 2007, 19.)

Hyvin tuotteistettu ravintolakeittiö toimii aina rippumatta siitä kuka keittiössä kokkaa. Kokkien tulee totta kai olla ammattilaisia ja hyvän asenteen omaavia, mutta heidän ei tarvitse olla huippukokkeja. Hyvin tuotteistettu ja konseptoitu ravintola ei ole riippuvainen yksittäisistä työntekijöistä. Hyvin suunniteltu ruokalista, tarkkaan laadittu ja mietitty reseptiikka ja niitä tukevat prosessit takaavat laadukkaan lopputuloksen. (Parantainen 2007, 21.)

Ravintola pystyy ratkaisemaan asiakaskohtaisten tarpeiden toteuttamisen vakioratkaisuilla. Ravintola pystyy tarjoamaan erilaisia ateriakokonaisuuksia suppeallakin ruokalistalla. Erilaisia alku-, pää- ja jälkiruokia varioimalla asiakas saa suuren määrän erilaisia makuelämyksiä. Ruoka-annoksien eri komponentteja voidaan yhdistellä keskenään tai vaikka jättää annoksista kokonaan pois. Näin saadaan lisää erilaisia annoskokonaisuuksia vastaamaan asiakkaiden erikoistoivomuksia, erityisruokavalioita ja mieltymyksiä. Hyvin tuotteistettu ravintola tuotteineen ja palveluprosesseineen pystyy luomaan illuusion, että lähes kaikkien asiakkaiden toiveet pystytään toteuttamaan. Hyvin tuotteistetun ravintolan toiminta on tuottavaa ja laatu pysyy tasaisena. (Parantainen 2007, 21-22.)

### 4.1.2 Asiakassegmentointi

Tuotteistamisen lähtökohtana on asiakkaan tarpeisiin vastaaminen. Tuote tai palvelu tulee rakentaa niin, että se ratkaisee asiakkaalla havaitun ongelman tai tyydyttää asiakkaan tarpeen tai halun. Menestyvä liiketoiminta edellyttää lajittelua ja vertailua. Yrityksen on tärkeää löytää sille otollisimmat ja parhaiten tuottavat asiakkaat. Kaikkia ei kannata palvella. Epäsopivien asiakkaiden palveleminen voi olla jopa tuhoisaa liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. (Tonder 2013, 43.)

Asiakassegmentointi tarkoittaa sitä, että yrityksen markkinat jaetaan erilaisiin sisäisesti samanlaisiin ryhmiin. Segmentoinnin perusteina ovat kuluttajien tarpeet ja ostokäyttäytyminen. Kuluttajakäyttäytymistä ohjaavat fyysiset, mentaaliset ja tunneperäiset vaikuttimet. Ne vaikuttavat asiakkaan toimintoihin ostoprosessin aikana. Tuotteistajan on tunnettava asiakas todella hyvin ja ymmärrettävä, milloin asiakas näkee tuotteen vastustamattomana ja vetovoimaisena. (Tonder 2013, 43.)

## 4.2 Brändi

Teollisuuden ja kaupan kehitys ovat joukkoviestinten yleistyessä raivanneet tietä brändille, jonka merkityksen me tänä päivänä tunnemme. Brändäystä on tehty koko ihmiskunnan historian ajan, esimerkkeinä savenvalajien peukalon merkit ruukkujen pohjissa tai tilallisten karjan polttomerkit. (von Hertzen 2006, 17.)

Brändi ei ole pelkästään logo, merkki tai massiivisesti tuotettu mainoskampanja. Brändi on kaikkea mitä yritys tekee. Brändi on kaikki mitä yritys tuottaa, miten heidän tuotteensa toimivat, miten he palvelevat asiakkaitaan ja miten he kohtelevat työntekijöitään. Yritysbrändi on ajattelutapa yhdessä jaetuista arvoista ja visioista, joka näkyy jokapäiväisessä tekemisessä ja ohjaa yrityksen toimintaa myös pitkällä tähtäimellä. Brändin rakentamisessa on keskeisintä se, että erottuu kilpailijoista olemalla aito. (University of Oulu: Brändi ei ole logo – se on hyvä tarina 2018.)

Tämän päivän palveluyritykset käyttävät brändi-identiteettiään kasvattaakseen brändi-arvoaan. Brändi-arvoa käytetään vipuvartena houkuttelemaan uusia asiakkaita,

kasvattamaan asiakkaiden brändi-uskollisuutta sekä yksinkertaisesti luomaan elämänmittaisia brändi-mestareita. (Chekitan 2012, vii-viii.)

Kiinnostavan ja aidon brändin luomiseen tarvitaan tietoa siitä, mitkä arvot ovat tärkeitä kohderyhmälle. Yrityksen perustehtävä on luoda arvoa asiakkaille. Arvo on asiakkaalle niin merkityksellinen, että he ovat valmiita maksamaan siitä. Ihmisten arvot ovat erilaisia ja asioilla on olemassa arvo vain jos joku kokee jonkun asian tietyn arvoiseksi. Asiakas kokee saavansa arvoa, jos hän pystyy sen palvelulla, tavaralla tai niiden yhdistelmällä saamaan. (Tuulaniemi 2011, 30-31.)

Menestyäkseen brändin on oltava kiinnostava ja merkityksellinen kohderyhmänsä silmissä. Tärkeää on muistaa, että brändi ei voi olla kaikkea kaikille. On äärimmäisen tärkeää, että brändäykseen liittyy yrityksen ydinosaaminen, ydinliiketoiminta ja kohderyhmän määrittäminen. Erityisen tärkeää tämä on pienille yrityksille, joiden resurssit ovat niukat. (University of Oulu: Brändi ei ole logo – se on hyvä tarina 2018.)

Brändi tulee kohdentaa oikein ja ainoastaan oikealle omalle kohderyhmälle. Brändin tulee olla valitulle kohderyhmälle aito ja totuudenmukainen. Jos yrittää olla kaikille kaikkea, niin lopulta ei ole mitään kenellekään. (Maandag & Puolakka 2014, 39-43.)

Tutkimusten mukaan brändiin voi olla todella voimakkaat tunnesiteet. Tällaisia brändisuhteita voi syntyä silloin, kun brändit linkittyvät tiettyihin mielentiloihin tai niillä on pitkä yhteinen historia kuluttajan kanssa. Kuluttajilla voi olla brändejä kohtaan vahvoja tunteita, kuten rakkautta ja intohimoa. Kuluttajilla voi olla tunne, että jotakin tärkeää puuttuu heidän elämästään, jos he eivät voi käyttää omaa brändiään. Brändi on heille luotettava kumppani, joka ei petä koskaan. (Dahlen, Lange & Smith 2010, 70.)

Erilaistuminen on brändin rakentamisessa strateginen kilpailuetu. Erilaistumisstrategian valinnut yrittäjä erottuu kilpailijoistaan ominaisuuksilla, joita muilla ei ole. Yrittäjä voi erilaistua esimerkiksi fyysisen tuotteen tai palvelun osalta. (Laakso 2004, 31-32.)

Palveluiden valitseminen kilpailueduksi ja brändistrategiaksi on tänä päivänä kannattavaa. Fyysisiä tavaroita on kenen tahansa helppo valmistaa ja tuottaa. Palvelu on se arvo ja lisäarvo, josta ollaan valmiita maksamaan. Palvelu on loistava kilpailuetu, sillä palvelukulttuuria on todella vaikea kopioida. (Tuulaniemi 2011, 55.)

Brändi on arvolupaus siitä, miksi yritys on olemassa ja mikä on yrityksen perimmäinen tarkoitus. Onnistunut brändi on kuin hyvä tarina, se muistetaan pitkään. Sitä myös kerrotaan eteenpäin vuolaasti, jolloin asiakkaista ja sidosryhmistä tulee aktiivisia brändimielikuvien rakentajia. Tänä päivänä sosiaalinen media on täynnä suusanallista viestintää ja suositukset ovat äärimmäisen tärkeitä brändi-imagon luomisessa. Brändi on mielikuva, joka ei synny pelkästään yrityksen sisällä, se syntyy useiden eri toimijoiden yhteistoiminnan tuloksena. (University of Oulu: Brändi ei ole logo – se on hyvä tarina 2018.)

### **4.3 Asiakaskokemus**

Asiantuntija Maarit Laihon mukaan suomalainen asiakas on erittäin asiantunteva ja korkeat odotukset omaava. Hänen mielestään se on kaikille asiakaspalveluissa työskenteleville aivan mahtava tilaisuus, sillä ylittämällä asiakkaiden odotukset erinomaisella asiakaskokemuksella olemme hänen mielestään maailman huipputoimittajia myös tällä osa-alueella. (Manpower Group Solution 2017, 48.)

Asiantuntija Minna Hakkaraisen mukaan asiakaskokemuksen tulee olla kaikkia muita yrityksiä, ei vaan oman toimialan yrityksiä parempi, silloin kun tavoitteena on menestyä palvelulla. Hänen mukaansa asiakas arvottaa oman palvelukokemuksensa suhteessa kaikkiin saamiinsa asiakaskokemuksiin. (Manpower Group Solution 2017, 44.)

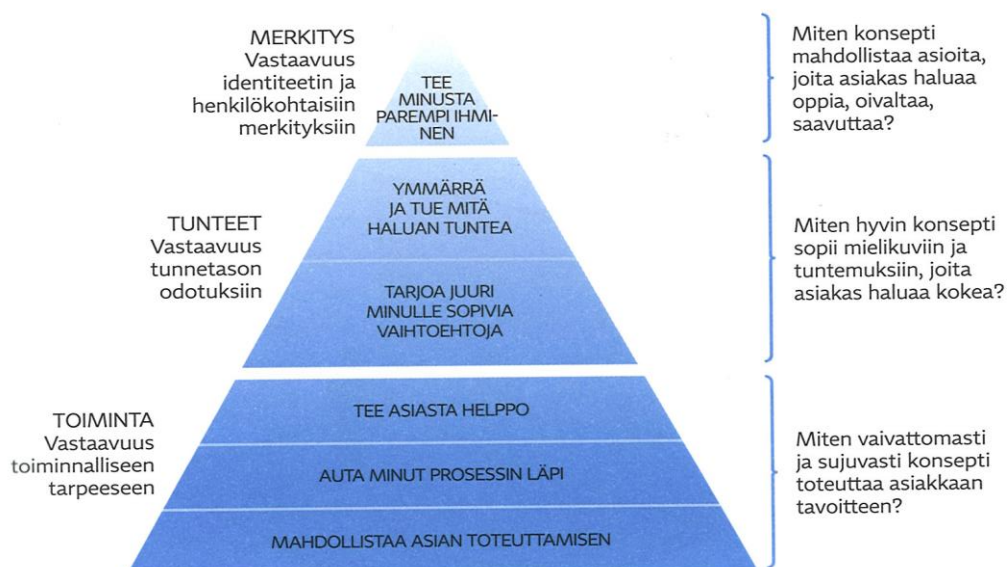
Asiakaskokemus on kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden yhteisvaikutelma, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemukseen vaikuttavat vahvasti tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Kokemukseen ei ole täysin mahdollista vaikuttaa, mutta yritykset voivat valita, millaisia kokemuksia ne pyrkivät luomaan. Asiakaskokemuksen johtaminen on erittäin tärkeää. Sen tarkoitus on luoda merkityksellisiä kokemuksia asiakkailleen ja kasvattaa yrityksen tuottoja. (Löytänä & Korteso 2011, 11-14.)

Palveluissa tärkeintä ja keskeisintä on asiakkaan kokemus palvelusta. Asiakaskokemus kattaa koko yrityksen tarjoaman, joka pitää sisällään mainonnan ja muut kontaktit ennen palvelua, asiakaspalvelun laadun, palveluominaisuudet, käytön helppouden ja luotettavuuden. Hyviä asiakaskokemuksia voidaan suunnitella ja toteuttaa, kun ymmärretään, miten ja milloin asiakkaat kohtaavat yrityksen tarjoaman. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Asiakaskokemusten tasoja voidaan kuvata arvon muodostumisen pyramidin avulla (kuvio 1). Asiakaspalvelukokemus jaetaan kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkitykseen. Toiminnan taso tarkoittaa palvelun kykyä vastata asiakkaan funktionaalisiin tarpeisiin. Miten vaivattomasti ja sujuvasti konsepti toteuttaa asiakkaan tavoitteen? Tätä taso voidaan kutsua palvelun hygieniasoksi, koska tason vaatimusten on täytyttävä, jotta palvelulla on yleensä mahdollisuutta olla markkinoilla. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Seuraava taso on tunnetaso, missä asiakkaalle syntyy välittömiä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia. Tällä tasolla koetaan asiakaskokemuksen miellyttävyyttä, helpoutta, kiinnostavuutta, tunnelmaa, tyyliä ja kykyä koskettaa aisteja. Asiakas haluaa, että hänelle tarjotaan juuri hänelle sopivia vaihtoehtoja. Asiakas haluaa myös ymmärrystä ja tukea haluamilleen tunteilleen. (Tuulaniemi 2016, 74.)

Kolmas taso on merkityksen taso. Se kuvaa asiakkaan kokemuksiin liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, kulttuurillisia koodeja, unelmia, tarinoita, lupauksia ja oivaluksia. Merkitystasolla asiakaskokemuksen on vastattava asiakkaan omaan identiteettiin ja henkilökohtaisiin merkityksiin. Konseptin tulisi mahdollistaa asioita, joita asiakas haluaa oppia, oivaltaa ja saavuttaa. (Tuulaniemi 2011, 74.)



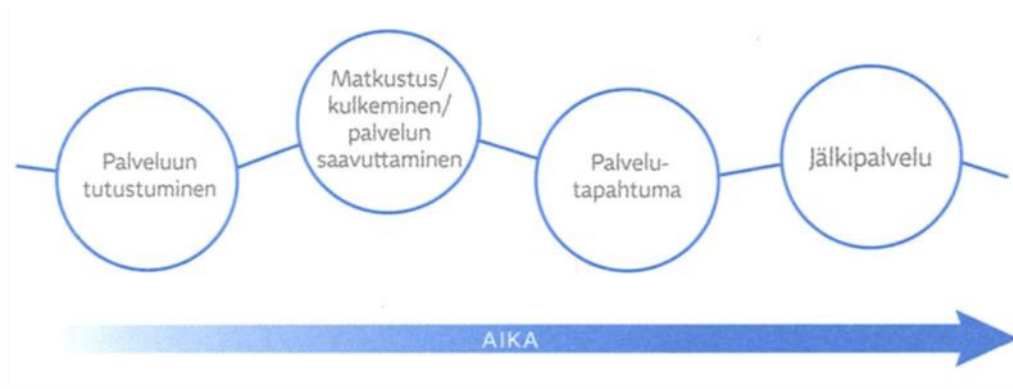
KUVIO 1. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2011, 75.)

#### 4.4 Palveluprosessi

Palvelu on prosessi, jonka on oltava valmiiksi suunniteltu ja rajattu. Palvelun tuottamiseksi on luotava kehikko ja raamit, joiden mukaan palvelu tuotetaan. Palvelussa on aina mukana asiakkaat, jotka ovat erilaisia. Saman palvelun kulku voi myös vaihdella monista eri syistä. Tästä johtuen palvelun tarjoajalla on oltava selkeät kuviot palvelun tuottamiseen, jotta hän pystyy improvisoimaan palveluaan sen mukaan, mihin suuntaan palvelutilanne on etenemässä. Palveluntuottajan tavoite on tuottaa palvelu kuitenkin aina brändinsä mukaisesti. (Tuulaniemi 2011, 77.)

Palvelu on prosessi ja palvelun kuluttaminen tarkoittaa aika-akselille sijoittuvan kokemuksen kuluttamista. Tätä asiakkaan kulkemaa ja kokemaa matkaa kuvataan sanalla palvelupolku. Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus, joka jakautuu useiksi palvelutuokioiksi. Kuviossa 2 nähdään palvelutuokiot palvelupolulla. Palvelutuokiot sisältävät itsessään lukuisia palvelun kontaktipisteitä, joissa asiakas on kontaktissa palveluun kaikilla aisteillaan. Palveluntarjoaja pyrkii usein vaikuttamaan asiakkaisiinsa kaikin mahdollisin aistiärsykkein palvelun eri kontaktipisteissä. Äänet, värit, valot, tuoksut, maut ja materiaalit toimivat aistiärsykkeinä, jotka luovat erilaisia tunnelmia. Näillä tunnelmilla pyritään suunnitelmallisesti vaikuttamaan asiakkaaseen. Tätä kaikkia aisteja hyödyntävää osaamista kutsutaan ambient designiksi. (Tuulaniemi 2011, 76-80.)

Palvelutuokiot siis koostuvat lukuisista kontaktipisteistä. Kontaktipisteitä ovat ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. Ihmiskontaktipisteitä ovat arvoa itselleen tuottava asiakas sekä palvelun asiakaspalvelija. Tavallisimpia asiakaspalvelijoihin liittyviä määritteitä ovat esimerkiksi työasut ja käyttäytymiskoodit. Ympäristöt voivat olla joko fyysisiä tiloja tai virtuaalisia, digitaalisia ympäristöjä. Ympäristöillä voi olla suuri vaikutus palvelun onnistumiseen. Palvelun tuottamiseen ja kuluttamiseen kuuluu lisäksi paljon erilaisia fyysisiä esineitä ja tavaroita, jotka mahdollistavat palveluiden kuluttamisen. Toimintatavoilla tarkoitetaan palveluhenkilökunnan sovittuja ja palveluun kuuluvia käyttäytymismalleja. (Tuulaniemi 2011, 78-82.)



KUVIO 2. Palvelutuokiot palvelupolulla (Tuulaniemi 2011, 79.)

#### 4.5 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on tietoa, joka on hankittu aistimalla, tekemällä ja harjaantumalla. Tieto muodostuu henkilökohtaisen kokemuksen myötä. Yhteisen tekemisen kautta ammatillinen taito ja tieto siirtyvät sukupolvelta toiselle. Ammatillisessa tekemisessä noudatetaan aina jonkinlaisia sääntöjä ja ohjeita, joita ei yleensä ole kirjattu mihinkään ja ainoa keino oppia ne on työtä seuraamalla. Tärkeintä on ymmärtää, että kysymys ei ole pelkästään tiedosta vaan samanaikaisesti myös tavasta suhtautua tietoon ja kyvystä soveltaa tietoa. (Polanyi 2002; 53, 65, 86-88; Anttila 1996; 443, Vilka 2005, 32.)

Ammatillinen tieto, taito, sivistys ja ammattikulttuuri opitaan suurimmaksi osaksi soveltamalla ammatillista tietotaitoa käytännön töissä. Tiedon löytäminen toiminnassa on hyvinkin tavallista ammatillisille toimijoille. (Siitonen 2004, 276; Vilka 2005, 33.)

Ammatillisen taidon oppimisen keskeisin tapa on mestari-kisälli eli oppipoikajärjestelmä. Siinä hiljaista tietoa ja taitoa opitaan tekemällä. Tieto saavutetaan toiminnan kautta. Tiedon saavuttaminen toimijana edellyttää tutkijalta itsenäisyyttä, ajattelemista, tutkivaa, kehittävää ja kokeilevaa tutkimusotetta, ongelmanratkaisukykyä ja erityisesti vuorovaikutustaitoja ammattilaisten kanssa keskustellessaan. Tutkijan on ymmärrettävä havaintonsa suhteessa tutkimuskohteeseen kokonaisuutena. (Polanyi 2002, 53-54; Tynjälä 2002, 134; Hakkarainen, Lonka, Lipponen 1999, 177; Vilka 2005, 33.)

Hiljainen tieto edellyttää tutkijalta sitoutumista ja elämistä kysymyksen ja ongelman kanssa. Hiljainen tieto paljastuu vuorovaikutuksessa. Hiljainen tieto ei ole pelkästään sanoja vaan se on myös merkityksiä. Kun tutkija asettuu tutkimuskohteen kanssa elämään,

puhumaan ja toimimaan, tavoitetaan sekä sana että merkitys. Näin myös toimintaa kuvaavat sanat saavat toisenlaisen merkityksen kuin ulkoapäin tutkien. (Polanyi 1983, 11-13; 20-21, 24; Vilka 2005, 35)

Vilkan mukaan havainnointi on toimivin tapa tutkimusaineiston keräämisessä, kun tutkitaan toisia koskevaa hiljaista tietoa. Hänen mukaansa hiljainen tieto tutkimuskohteessa on löydettävä eläen, kokien ja oppien. Havainnoija elää ja kokee yhdessä tutkittavien kanssa ja sitä kautta pystyy tavoittamaan enemmän hiljaisesta tiedosta. (Vilka 2006, 35.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Laadullinen tapaustutkimus

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus Lillan Hotel Cafe & Butikin kahvilassa. Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (1997) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Todellisuus on moninainen ja tapahtumat yleensä muovaavat samanaikaisesti toinen toisiaan ja sitä myöten on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan valittua kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on löytää ja paljastaa tosiasioita, ei niinkään todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161.)

Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on, että tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Tutkimus on kokonaisvaltaista ja aineisto kerätään luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Ihmiset toimivat laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruun instrumentteina ja tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa, kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. On siis erittäin tärkeää, että tutkittavien näkökulmat ja ajatukset pääsevät esille. Tällaisen tutkimuksen lähtökohtana ei ole teorian ja hypoteesien testaaminen vaan pikemminkin aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkija ei määritä sitä mikä on tärkeää. Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimussuunnitelma muotoutuu yleensä tutkimuksen edetessä. Tutkimus toteutuu joustavasti ja suunnitelmat muotoutuvat ja muuttuvat olosuhteiden mukaan. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 164.)

### 5.2 Tutkimushavainnointi

Kyselyjen ja haastattelujen avulla saadaan selville, mitä tutkittavat henkilöt ajattelevat, tuntevat tai uskovat. Ne paljastavat ja kertovat, miten henkilöt havaitsevat ympärillään tapahtuvat asiat ja ilmiöt. Haastattelut ja kyselyt eivät kerro sitä, mitä todella tapahtuu. Havainnoinnin myötä saadaan selville todellisuus ja toimivatko ihmiset todellakin niin kuin he sanovat toimivansa. Yhteiskuntatieteilijät ovat havainneet ja selvittäneet, että esimerkiksi ihmisten arvostuksia tutkittaessa saadaan erilaisia tuloksia silloin, kun asioita

kysellään ja mitataan puheen keinoin verrattuna siihen, miten ihmiset toimivat oikeassa elämässä. Puheiden ja asennoitumisen tasolla voidaan olla eri arvomaailmassa kuin oikean elämän. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 212.)

Tutkimushavainnointi ei ole pelkästään näkemistä ja katsomista. Näiden lisäksi se on myös kuuntelemista, tuntemista, haistamista ja maistamista. Tutkimuksessa, jossa tutkimusaineisto perustuu pääosin havainnointiin, tutkijan omat tunteet ja tuntemukset vaikuttavat tutkimukseen. Tutkimushavainnointi on erittäin kokonaisvaltaista ja tietoista aistimista ilmiöistä, asioista ja tapahtumista. Tutkijan on suunnattava huomionsa kokonaisvaltaisesti koko tutkimuskohteeseen. Havainnointi kattaa sekä laadullisella, että määrällisellä tutkimusmenetelmällä tehdyn havainnoinnin. (Vilka 2006, 8-9.)

Havainto on merkki ja merkkiin liittyy aina merkitys. Kaikki mitä uskomme ja mitä tiedämme maailmasta perustuvat omiin havaintoihimme ja niistä tekemiimme päätelmiin. Havainnoitsija itse tulkitsee havaintojen merkityksiä ja tästä syystä havainnot riippuvat täysin siitä, kuka ne havaitsee ja määrittelee ja kuka niille antaa merkityksen. (Polanyi 1983, 24; Vilka 2006, 9.)

Havaitseminen on perusta kaikelle, mistä tekomme lähtevät. Merleau-Pontyn (Merleau-Ponty 1945, iv-v, xi) mukaan havaitsemisessa on kysymys ensisijaisesti ymmärtämisestä. On ensiarvoisen tärkeää, että tutkija on samassa todellisuudessa havainnoinnin kanssa ja ymmärtää havaitun suhteessa asiayhteyteen. Teoria ja tietomme ohjaavat kykyämme havainnoida eli havaitsemamme on kiinni esitiedoistamme ja ymmärryksestämme. (Merleau-Ponty 1945, iv-v, xi; Vilka 2006, 10.)

### **5.3 Havainnoinnin edut ja haitat**

Havainnoinnilla saadaan suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Sen avulla päästään luonnollisiin ja todellisiin ympäristöihin. Havainnointi on todellisen elämän ja maailman tutkimista ja se välttää keinotekoisuuden. Tämän takia se sopii erittäin hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 213.)

Havainnointia tutkimusmenetelmänä on kritisoitu siitä, että se on erittäin työläs ja aikaa vievä menetelmä. Havainnoijan läsnäolo saattaa myös häiritä tai jopa muuttaa tutkimustilanteita. Haittaa voidaan vähentää siten, että tutkittavat totutetaan havainnoitsijaan useilla käynneillä. Havainnoijan emotionaalinen sitoutuminen tutkittavaan ryhmään voi vaikuttaa negatiivisella tavalla ja sitä myöten tutkimuksen objektiivisuus kärsii. Havainnoinnin haittana voidaan myös pitää sitä että joissakin havainnointitilanteissa tietojen tallentaminen välittömästi on hankalaa tai jopa mahdotonta. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 213-214.)

Tässä tutkimuksessani havainnointi on erinomainen menetelmä, sillä tutkin vuorovaikutusta ja tilanteita, jotka ovat osittain ennakoimattomia ja nopeasti muuttuvia. Havainnointini tapahtuu luonnollisessa ja todellisessa ympäristössä, joten se on todellisen elämän ja maailman tutkimusta.

#### **5.4 Havainnoinnin lajit**

Havainnoinnin menetelmiä on paljon. Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997) mukaan menetelmiä voidaan kuvata karkeasti kahdella eri jatkumolla. Ensimmäinen jatkumo kuvaa sitä kuinka säädeltyä havainnointi on. Havainnointi voi olla erittäin systemaattista ja tarkasti jäsenneiltyä tai toisaalta se voi olla vapaamuotoista ja luonnolliseen toimintaan mukautuvaa. Toinen jatkumo kuvastaa havainnoitsijan roolia tutkimustilanteessa. Tutkija voi olla tarkkailtavan ryhmän jäsen tai täysin ulkopuolinen. Näiden jatkumojen mukaan syntyvät havainnoinnin lajit ja nimitykset, systemaattinen- ja osallistuva havainnointi. Systemaattista havainnointia käytetään yleensä kvantitatiivisesti painottuneessa tutkimuksessa ja osallistuvaa havainnointia kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmänä. Käytännössä esiintyy paljon näiden havaintolajien välimuotoja. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 213-214.)

Tässä tutkimuksessani käytän molempia havainnoinnin lajeja, systemaattista- ja osallistuvaa havainnointia. Havaintoni ovat vapaata ja luonnolliseen toimintaan mukautuvaa ja havainnoijana toimin ryhmän toimintaan osallistuvana. Tutkimuksen alussa olen havainnoijana ulkopuolinen toimija, enkä osallistu tutkimuskohteen operatiiviseen toimintaan. Tutustun kohteeseen ennen kuin osallistun tutkimuskohteeni toimintoihin. Grönforsin (1985) mukaan tutkija ensin tarkkailee tutkimuskohdetta ja tutustuu siihen ja vasta, kun

kohde on tutkijalle tuttu, hän alkaa osallistua tutkimuskohteen toimintaan. Tutkimuskohteen tunteminen edellyttää sen toiminnan ja kielen tuntemista. Lisäksi se edellyttää, että tutkijalle on muodostunut merkittäviä vuorovaikutussuhteita tutkimuskohteessa. (Grönfors 1985, 88-89.)

Grönfors (1985) jaottelee havainnointitavat sen mukaan, miten tutkija osallistuu kohteensa toimintaan havainnoinnin aikana. Hän jakaa havainnointitavat seuraavasti: havainnointi ilman varsinaista osallistumista, osallistuva havainnointi eli toimintatutkimus ja piilohavainnointi. (Grönfors 1985, 87-98.)

Vilka (2006) jaottelee havainnointitavat tarkkailevaan havainnointiin, osallistuvaan havainnointiin, aktivoivaan osallistuvaan havainnointiin, kokeilemalla oppimiseen sekä piilohavainnointiin. Tarkkaileva havainnointi on kohteen ulkopuolista havainnointia, missä tutkija ei osallistu tutkimuskohteensa toimintaan. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkimuskohteensa toimintaan. Aktivoiva osallistuva havainnointi eli toimintatutkimus pyrkii ymmärtämisen lisäksi muuttamaan tutkimuskohdettaan. Kokemalla oppiminen on etnografista tutkimustyötä, missä tutkija osallistuu tutkimansa yhteisön arkipäivään oppiakseen näkemään tutkittavaa todellisuutta. Piilohavainnointi on osallistuvan havainnoinnin erikoismuoto. Siinä tutkija tutkii tutkimuskohdetta peiteroolin avulla. (Vilka 2006, 42-55.)

## **5.5 Osallistuva havainnointi**

Osallistuva havainnointi tarkoittaa sitä, että tutkija osallistuu tutkimuskohteen toimintaan ennalta sovitun ajanjakson ajan. Havainnointi tapahtuu tutkimuskohteen ehdoilla yhdessä sen jäsenten kanssa. Havainnointi on yleisimmin ennalta suunniteltua tietyn valitun näkökulman avulla. (Vilka 2006, 44.)

Kenttätyöskentelyä voi tehostaa järjestelmällisyydellä ja kohdistetulla havainnoinnilla. Tämä on mahdollista tutkimusongelman täsmennyttyä ja kun tutkijalla on kokonaisnäkyvyys tutkimuskohteesta. (Grönfors 1985, 100-102.)

Osallistuvan havainnoinnin edellytys on, että tutkija pääsee sisään tutkittavaan yhteisöön. Osallistumisen aste voi vaihdella. Vaihtoehtoina ovat täydellinen osallistuminen tai

osallistuminen havainnoijana. Täydellisessä osallistumisessa tutkija yrittää päästä täydellisesti tutkittavan ryhmän jäseneksi. Tutkijalle voi aiheutua ristiriita, sillä hänen on toimittava luonnollisesti ja aidosti, mutta toisaalta samalla kerättävä tietoa tieteellistä tarkoitusta varten. Osallistuja havainnoijana tekee tutkittaville heti selväksi, että hän on ryhmässä havaintojen tekijänä. Tutkija pyrkii rakentamaan hyvät ja luotettavat suhteet tutkittaviinsa. Havainnoija osallistuu ryhmän elämään ja tekee samalla tutkittavilleen kysymyksiä. Havainnointimenetelmää käytettäessä on muistettava, että tutkija pitää erillään havainnot ja omat tulkintansa näistä havainnoista. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 216-217.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN LILLANISSA

### 6.1 Asiakaskokemus ja palveluprosessi Lillanissa

Asiakaskokemus on iso kokonaisuus ja kattaa koko yrityksen tarjooman. Asiakaskokemusta ei paranneta pelkästään asiakaspalvelua parantamalla vaan se on isompi kokonaisuus. Lillan Hotel, Café & Butikissa asiakaskokemus on erittäin tärkeässä roolissa ja se näkyy toiminnan monilla eri osa-alueilla. Lillanissa etenkin asiakaskokemukseen liittyvät tunteet ja tunnetaso on erityisesti huomioitu. Tunnetaso on erittäin tärkeä taso asiakkaan arvonmuodostuksessa, mutta kokonaisuutta ajatellen myös toiminnan ja merkityksen tasot ovat merkittävässä osassa asiakaskokemuksessa. Kaikki toiminnot ovat suoraan tai välillisesti kosketuksissa asiakkaaseen eli ne ovat yhtä tärkeitä kaikki. Asiakaspalvelu ja myynti ovat ne toiminnot, joilla on eniten yksittäisiä asiakaskohtauksia. Niiden toimintaan ja tehokkuuteen vaikuttavat kuitenkin erittäin paljon muutkin toiminnot.

Palvelu on prosessi ja palvelun kuluttaminen tarkoittaa aikajanelle sijoittuvan kokemuksen kuluttamista. Tämä palvelupolku kuvaa, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla. Palvelupolku jakautuu palvelutuokioiksi, joista jokainen luo ja synnyttää itsessään ja yhdessä asiakaskokemuksen. Palvelutuokiot sisältävät useita palvelun kontaktipisteitä. (Tuulaniemi 2011, 76-80.)

Tuulaniemi (2011) jakaa palvelupolun eri vaiheisiin. Näitä ovat esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Esipalveluvaihe on vaihe, mikä valmistelelee arvon muodostumista. Ydinpalveluvaiheessa asiakas saa varsinaisen arvon. Jälkipalveluvaiheessa kontaktoidaan asiakasta palvelutapahtuman jälkeen. (Tuulaniemi 2011, 79.) Tässä työssäni olen keskittynyt pääosin ydinpalveluun.

Palvelu on prosessi ja Tuulaniemi (2011) käyttää kirjassaan Palvelumuotoilu siitä teatterimetafora, joka on mielestäni erittäin osuva. Palvelun kontaktipisteet näyttäytyvät myös näyttämöllä. Kulisseihin asiakas ei näe, mutta siellä ovat prosessin onnistumisen kannalta äärimmäisen tärkeät taustatoiminnot. Näitä kontaktipisteitä ovat ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. (Tuulaniemi 2011, 76-80.) Tässä tutkimuksessani keskityn palveluun prosessina kokonaisuudessaan. Palvelun näyttämö, kulissit ja lavasteet ovat tutkimukseni pääosissa.

## 6.2 Osallistuva havainnointi Lillanissa

Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä oli osallistuva havainnointi. Osallistuva havainnointi oli paras ja sopivin aineistonkeruumenetelmä tässä tutkimuksessa. Havainnointini oli suunniteltua ja järjestelmällistä. Havainnoinnin suunnittelea edesauttoi tieto ja selkeä käsitys tutkimusongelmasta. Pystyin kohdentamaan tutkimukseni tiettyihin tapahtumiin ja tilanteisiin tutkimuskohteessa. Suunnittelussa auttoi myös se, että tutkimuskohde oli minulle tuttu entuudestaan.

Ennen kuin osallistuin ryhmän toimintaan tutustuin ja rakensin hyvät ja luotettavat suhteet tutkittaviin ihmisiin. Lisäksi selvitin tutkimuskohteen operatiivisen toiminnan toimintatavat- ja käytänteet. Tein myös kaikille tutkittavilleni heti selväksi, että toimin havainnoijana ryhmässä. Osallistuessani ryhmän toimintaan esitin heille myös kysymyksiä.

Osallistuva havainnointini tapahtui käytännön työvuoroissa. Tein viisi työvuoroa kahvilan eri työpisteissä keväällä 2018. Havainnoin kahvilan liiketoimintaa ja sen fyysistä ympäristöä. Lisäksi havainnoin kahvilan neljää työntekijää sekä omistajapariskuntaa. Työvuoroni valikoin ja valitsin niin, että saisin mahdollisimman laajan ja kokonaisvaltaisen näkemyksen kaikista kahvilan operatiiviseen toimintaa liittyvistä ja vaikuttavista asioista.

Pidin osallistuvasta havainnoinnista tutkimuspäiväkirjaa. Merkitsin sinne kaikki mielestäni olennaiset asiat, jotka liittyivät kahvilan operatiiviseen toimintaan. Olennaiset asiat valikoituivat muistiinpanoihini asiantuntijuuteni ja intuitiivisuuteni pohjalta. Tutkimuspäiväkirjani muistiinpanot koostuivat merkinnöistä, jotka liittyivät kahvilan fyysiseen toimintaympäristöön ja resursseihin, palveluprosesseihin, asiakaskokemukseen, työyhteisöön ja johtamiseen. Lisäksi muistiinpanoihini merkitsin vastaukset, jotka sain esittämiini kysymyksiin työntekijöiltä ja omistajapariskunnalta. Osallistuva havainnointini tapahtui ollessani työvuoroissa kahvilassa. Osallistuin kahvilan käytännön tehtäviin yhteistyössä kahvilan henkilökunnan kanssa. Yrityksen työntekijät olivat tutkijan roolistani tietoisia. He olivat myös erittäin avuliaita ja yhteistyökykyisiä. Heitä aidosti kiinnostaa yrityksen kehittäminen ja ehkä juuri siksi he olivat avoimia ja välittömiä minua kohtaan. Työntekijät vastasivat mielellään ja rehellisesti heille esittämiini kysymyksiin. Heillä on myös paljon omia ajatuksia ja ideoita kahvilan kehittämiseen liittyen.

Vuorovaikutus oli erittäin suuressa roolissa havainnoinnin yhteydessä. Avoin keskustelu ja ajatustenvaihto osana havainnointia syvensi tietämystä tutkittavista. Lisäksi se rakensi luottamusta minun ja tutkinnan kohteiden välillä. Koska havainnointiaika oli kohtuullisen lyhyt, vuorovaikutus tutkimuskohteen työyhteisön ja asiakkaiden kanssa oli avainasemassa.

Työvuoroni oli ajoitettu siten, että pääsin työskentelemään kaikkien työntekijöiden kanssa. Omistajapariskunta osallistui myös käytännön töihin minun osallistuvan havainnointini aikana. Työvuoroni olivat noin kuusi tuntisia. Kävin yrityksessä usein myös työvuorojen ulkopuolella. Silloin havainnoin ja toimin vuorovaikutuksessa henkilöstön ja omistajien kanssa ja minulla oli myös hyvä mahdollisuus havainnoida tarkemmin asiakaskäyttäytymistä.

### **6.3 Havainnoinnin kulmakivet**

Tutkimuksen teoreettisena johtoajatuksena ja tarkastelunäkökulmana on toiminut asiakaskokemus kokonaisuudessaan. Asiakaskokemus kattaa koko yrityksen tarjoaman. ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.” (Kortesuo & Löytänä 2011, 11.) Palveluprosessissa asiakas kulkee matkan pisteestä A pisteeseen B. Asiakas kokee tällä matkalla erilaisia asioita, jotka ovat uniikkeja juuri hänelle. Jokainen asiakas on erilainen ja yhtä tärkeä.

Tutkimuksen johtoajatus on muodostettu tutkimuksen tietoperustasta. Ylivoimainen asiakaskokemus on suuri kokonaisuus, joka koostuu lukemattomista pienistä yksityiskohdista. Asiakaskokemusta voidaan suunnitella, johtaa ja toteuttaa oikeanlaisella tuotteistamisella. Tuotteistamalla asiakaskokemus jalostuu ylivoimaiseksi.

Tuulaniemi (2011) mukaan asiakaskokemus on jaettu kolmeen tasoon, joita ovat toiminta, tunteet ja merkitys. (Tuulaniemi 2011, 74.) Kaikki tasot ovat yhtä tärkeitä ja tämä myös todentui tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa olen konkretisoinut asiakaskokemukseen liittyviä kokonaisuuksia. Tällä tavalla pystyin havainnoimaan asioita mielestäni selkeämmin. Konkretoisoinnilla pystyin myös suunnittelemaan havainnointini paremmin. Lisäksi se teki havainnoinnistani järjestelmällisempää ja tehokkaampaa.

Esitän tutkimustulokset ja johtopäätökset asettamieni kulmakivien kautta. Kulmakivet olen valinnut teorianperustan perusteella, sekä tutkimustuloksissa ilmenneiden havaintojeni pohjalta. Havainnoinnin kulmakivet ovat työyhteisö, palveluympäristö, tuotteet, asiakaspalvelija sekä palvelumalli.

## LÄHTEET

- Aamulehti. 2017. Tamperelaispariskunta irtisanoutui töistä ja toteutti unelmansa: Viinikkaan avautuu Tampereen ensimmäinen boutique-hotelli. 09.07.2017. Luettu 15.04.2018. <https://www.aamulehti.fi/kotimaa/tamperelaispariskunta-irtisanoutui-toista-ja-toteutti-unelmansa-viinikkaan-avautuu-tampereen-ensimmainen-boutique-hotelli-200219517/>
- Aamulehti. 2018. Pariskunnan liikeidea pidettiin pätkähulluna, sitten he keksivät toisenlaisen tavan hakea lainaa: Tampereen Lillan-hotellin omistajat kertovat nyt vinkkinsä, miten unelmasta tehdään totta. 15.04.2018. Luettu 15.04.2018. <https://www.aamulehti.fi/hyvaelama/pariskunnan-liikeidea-pidettiin-pahkahulluna-sitten-he-keksivat-toisenlaisen-tavan-hakea-lainaa-tampereen-lillan-hotellin-omistajat-kertovat-nyt-vinkkinsa-miten-unelmasta-tehdään-totta-200858692/>
- Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Helsinki: Akatiimi Oy
- Chekitan S. 2012. Hospitality branding. 1. edition. New York: Cornell University Press.
- Dahlen, M., Lange, F., Smith, T. 2010. Marketing communications. A brand narrative approach. 1. edition. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Fonecta. 2018. Finder. Luettu 31.05.2018. <https://www.finder.fi/Hotellit/Platanos+oy/Tampere/yhteystiedot/3143387>
- Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. 2. painos. Helsinki: Wsoy.
- Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 1999. Tutkiva oppiminen. Älykkään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen. Helsinki: Wsoy.
- Heikkilä, P., Rauhala, M. & Saranpää, T. 2013. Hotelli- ja ravintola-alan sisäisen lasentatoimen harjoituskirja. 3. tarkistettu painos. Helsinki: Restamark Oy.
- von Hertzen, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. 1. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Laakso, H. 2003. Brändit kilpailuetuna. 6. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Oy.
- Lillan Hotel Café Butik. 2018. Luettu 30.05.2018. <http://lillan.fi>
- Löytänä, J., Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Oy
- Maandag, M., Puolakka, L. 2014. The only brand book you will ever need. Helsinki: Suomen Liikekirjat

Manpower Group Solution. 2017. Asiakaspalvelun trendiraportti 2017. Tulostettu 25.05.2018. <https://tietopankki.manpower.fi/asiakaspalvelun-trendiraportti-2017>

Merleau-Ponty, M. 1945. Phénoménologie de la perception. Pariisi: Gallimard.

Paloviita, R. service manager. Lillanin tuotteet. Sähköpostiviesti. [riikkapalo-viita@gmail.com](mailto:riikkapalo-viita@gmail.com). Luettu 14.05.2018.

Palttila, H. toimitusjohtaja. 2018. Haastattelu 09.03.2018. Haastattelija Lassila, P. Tampere.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 4. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Polanyi, M. 2002. Personal knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy. 4. painos. Lontoo: Routledge.

Polanyi, M. 1983. The Tacit dimension. Gloucester: Peter Smith.

Recommended. 2016. Sisäinen viestintä sitouttaa, motivoi ja tuo tuloksia. Luettu 11.06.2018. <https://www.reco.fi/sisainen-viestinta-sitouttaa-motivoi-ja-tuo-tuloksia/>

Siitonen, A. 2004. ”Ammatillisuus ja taidon käsite.” Teoksessa Tutkiva ja kehittävä ammattikorkeakoulu. toimittaneet Hannu Kotila ja Arto Mutanen. Helsinki: Edita.

Tonder, M. 2013. Ideasta kaupalliseksi palveluksi. Matkailupalvelujen tuotteistaminen. Helsinki: Restamark Oy.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 3. painos. Helsinki: Talentum Oy.

Tynjälä, P. 2002. Oppiminen tiedon rakentamisessa. Konstruktiivisen oppimiskäsityksen perusteita. Helsinki: Tammi.

University of Oulu. 2018. Brändi ei ole logo – se on hyvä tarina. Luettu 20.05.2018. <http://www.oulu.fi/blogs/node/42508>

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. 1.-2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. 1.-2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Y-Studio. 2018. Unelmien hotelli sai pariskunnan jättämään kaiken vanhan – ”Hakkasimme päätä seinään”. 13.02.2018. Luettu 20.03.2018. <https://y-studio.fi/artikkelit/unelmien-hotelli-sai-pariskunnan-jattamaan-kaiken-vanhan/>