

Marinoora Pukki & Tiina Tikkanen

KOKOUSASIAKKAAN PALVELUKOKEMUKSEN PARANTAMINEN

Hyvä fiilis Lasaretista!

KOKOUSASIAKKAAN PALVELUKOKEMUKSEN PARANTAMINEN

Hyvä fiilis Lasaretista!

Marinoora Pukki &
Tiina Tikkanen
Opinnäytetyö
Syksy 2015
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma

Tekijät: Marinoora Pukki ja Tiina Tikkanen

Opinnäytetyön nimi: Kokousasiakkaan palvelukokemuksen parantaminen – *Hyvä fiilis Lasaretista!*

Työn ohjaaja: Taina Vuorela

Työn valmistusluku- ja vuosi: Syksy 2015

Sivumäärä: 99 + 32 liitesivua

Tämän työn tarkoituksena oli selvittää, millaisiksi Hotelli-ravintola Lasaretin kokouspalveluita tulisi kehittää, jotta asiakaskokemus saadaan paremmaksi. Tavoitteena oli löytää uusia ideoita kokouspalveluiden kehittämiseksi palvelumuotoilun avulla. Yrityksen tarjoamat palvelut olivat jo nykyisellään toimivia ja laadukkaita, mutta halu kehittyä edelleen ja tulevat markkinatilanteen muutokset loivat kehitystyölle todellisen tarpeen.

Teoriaosuus rakentui palvelumuotoilun ympärille. Käsittelyssä olivat palvelumuotoilun prosessi ja siinä käytettävät työkalut. Työssä kerrottiin myös palvelukokonaisuuden muodostumisesta, joka palvelumuotoilussa kuvataan asiakkaan palvelupolkuna. Sen osina ovat palvelutuokiot ja kontaktipisteet. Tämä työ toteutettiin tapaustutkimuksena, johon hankittiin aineistoa lukuisin eri menetelmin. Asiakasymmärrystä kasvattava aineisto kerättiin yrityksestä (asiakaspalautteet) ja tämän lisäksi aineistoa luotiin niin tutkijoiden, asiakkaiden kuin henkilökunnankin toimesta. Suurin ponnistus aineiston hankkimisessa oli palvelumuotoilutyöpajan järjestäminen.

Tutkimustuloksena voitiin todeta, että asiakkaat kaipaavat kokouspalvelulta elämyksiä ja kokemuksellisuutta. Pieni arjen katkaiseminen ja yllätystekijät yhdessä huomioivan palvelun, toimivien tilojen ja maistuvien tarjoilujen kanssa nostavat perinteisen kokospäivän uudelle tasolle. Jokaisen pienimmänkin palvelun osan on toimittava saumattomasti yhteen kokonaisuuden kanssa, jolloin asiakkaalle jää mieleen positiivinen palvelukokemus.

Kehitysehdotuksia ja uusia ideoita syntyi runsaasti. Ideat jakaantuivat suurelta osin seuraavien teemojen alle: tilat, tarjoilut, tauot ja palvelu. Muutamia parannusvihjeitä löytyi myös myyntiin ja markkinointiin liittyen. Suurin osa kehitysehdotuksista on toteutettavissa ilman suuria investointeja, joten niiden käyttöönoton voidaan olettaa tuovan Lasaretille entistä tyytyväisempiä asiakkaita. Huomioitavaa on myös se, että kehittäminen kannattaa aloittaa todellisen asiakasymmärryksen hankkimisella ja suunnata se pieniin yksityiskohtiin, jotka hiotaan huolellisesti loppuun saakka.

Asiasanat: palvelumuotoilu, asiakaskokemus, kokouspalvelu, palvelukehitys.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Authors: Marinoora Pukki and Tiina Tikkanen

Title of thesis: Improving customer experience in conference services – *Good vibes from Lasaretti!*

Supervisor: Taina Vuorela

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2015 Number of pages: 99 + 32

The purpose of this thesis was to find out, how to develop Hotel Restaurant Lasaretti's conference services so that customer experience could be better. The aim was to find some new ideas by using service design. Current services and products are of good quality already, but the fact that the company wants to improve the quality of its services and the changing market situation makes this thesis important.

The most important part of the theoretical section is service design: the process and tools used in it. It also comprises the whole service system, which is described with the help of a customer journey in service design thinking. The customer journey includes service moments and service touchpoints. The thesis was executed as a case study and the data was gathered with a wide selection of methods. The data for improving the customer insight was gathered from Lasaretti via customer feedback. Addition, the data was also collected by the researchers, customers and the staff. The hardest but also the most rewarding part of this thesis was to facilitate a service design workshop.

As the main result of the research it can be stated that customers need experiences when having a meeting or participating in a conference. Some, even small, exceptions and surprises in our daily life might mean a successful service experience, which includes accommodating service, functional conference rooms and delicious food. Different parts of service must fit together seamlessly so the customer can have an enjoyable service experience.

We discovered many development suggestions and new ideas, which can be classified under four main themes: conference rooms, catering, breaks and service. Some of the ideas also included the sales process and marketing. Most of our ideas can be implemented without large investments so after their implementation there can be more satisfied customers in the future. One noticeable point is that the company needs to increase customer insight and focus on service details which have to be refined to perfection. This is the key point in service development.

Keywords: service design, customer experience, conference service, service development.

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 7 |
| 1.1 | Kehittämisen kohde, aiheen rajaaminen ja keskeiset käsitteet..... | 7 |
| 1.2 | Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset..... | 8 |
| 1.3 | Tutkimusprosessi..... | 9 |
| 2 | MENETELMÄVALINNAT JA AINEISTON HANKINTA..... | 11 |
| 2.1 | Tieteenfilosofiset lähtökohdat..... | 12 |
| 2.2 | Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä..... | 13 |
| 2.2.1 | Tapaustutkimuksessa käytettävät menetelmät..... | 15 |
| 2.2.2 | Tapaustutkimuksella saatujen tulosten hyödyntäminen..... | 15 |
| 2.3 | Haastattelu..... | 16 |
| 2.4 | Kohdeyrityksen asiakastietojen hyödyntäminen..... | 18 |
| 2.5 | Havainnointi..... | 19 |
| 2.6 | Benchmarking – ota oppia parhaalta..... | 20 |
| 2.7 | Työpaja..... | 21 |
| 3 | PALVELUMUOTOILU KEHITTÄMISTYÖN LÄHESTYMISTAPANA..... | 22 |
| 3.1 | Palvelumuotoiluprosessin vaiheet..... | 24 |
| 3.2 | Palvelumaisema ja palvelun näyttämö..... | 29 |
| 3.3 | Palvelukokonaisuuden muodostuminen..... | 30 |
| 3.3.1 | Palvelupolku ja palvelutuokio..... | 30 |
| 3.3.2 | Kontaktipisteet..... | 31 |
| 3.4 | Palvelumuotoilussa käytettäviä työkaluja..... | 32 |
| 4 | KOHDEORGANISAATIO: HOTELLI-RAVINTOLA LASARETTI..... | 35 |
| 4.1 | Lasaretin prosessit ja kokouspalvelun kuvaus..... | 36 |
| 4.2 | Palvelujärjestelmän kuvaus..... | 39 |
| 4.3 | Toimialan markkinatilanne Oulussa..... | 41 |
| 4.4 | Lasaretin Design-kyvykkyyden arviointi..... | 43 |
| 5 | TUTKIMUSMENETELMIEN TOTEUTUS JA TULOSTEN ANALYSOINTI..... | 49 |
| 5.1 | Kvantitatiivisen aineiston analyysi..... | 50 |
| 5.2 | Havainnointi Lasaretissa palvelun läpikävelyn menetelmällä..... | 51 |
| 5.3 | Benchmarking-matkan opit ja soveltaminen Lasaretissa..... | 55 |
| 6 | PALVELUMUOTOILUTYÖPAJA..... | 61 |

| | | |
|-----|---|----|
| 6.1 | Työpajan suunnittelu..... | 61 |
| 6.2 | Palvelumuotoilutyöpajan kuvaus..... | 63 |
| 6.3 | Palvelumuotoilutyöpajasta kertyneen aineiston analysointi | 72 |
| 7 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET | 81 |
| 8 | POHDINTA..... | 88 |
| | LÄHTEET | 94 |
| | LIITTEET | 96 |

1 JOHDANTO

Halu tuottaa asiakkaille entistä parempaa palvelua ja kiinnostus palvelumuotoilua kohtaan loivat mielenkiintoiset lähtökohdat tälle opinnäytetyölle. Asiakkaan perusoletuksiin kuuluu hyvä palvelu, mutta miten asiakaskokemusta voidaan parantaa edelleen? Tähän arvoitukseen pyrimme löytämään vastauksen tämän työn aikana. Johdannosta työ etenee lukuun kaksi, jossa käsitellään lukuisia tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä. Palvelumuotoilu ansaitsee oman lukunsa, siitä kerrotaan tarkemmin luvussa kolme. Luku neljä esittelee tarkemmin toimeksiantajan ja hieman myös toimialan markkinatilannetta Oulussa. Runsaasti kertynyttä aineistoa ja sen hankintaa esitellään ja analysoidaan luvussa viisi. Asiakkaille ja henkilöstölle pidetty palvelumuotoilutyöpaja kuvataan luvussa kuusi. Työn lopusta löytyvät johtopäätökset, kehitysehdotukset sekä pohdinta (luvut seitsemän ja kahdeksan). Toinen työn kirjoittajista työskentelee Lasaretin myyntipalvelussa, joten kiinnostus aihetta kohtaan on syntynyt oman työn kautta. Sekä ravintolalle että hotellille on aiemmin tehty opinnäytetöitä, mutta kokouspalvelut eivät ole olleet näiden töiden aiheena.

1.1 Kehittämisen kohde, aiheen rajaaminen ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Hotelli-ravintola Lasaretti (myöhemmin Lasaretti). Yritys on Oulussa Lasaretinsaarella sijaitseva hotelli-ravintola, joka tarjoaa majoitus- ja ravintolapalveluiden lisäksi monipuolisia kokous- ja juhlapalveluita. Kokouspalvelut ovat osoittautuneet yrityksen tärkeimmäksi ja tuottavimmaksi toiminnoksi. Lasaretissa on tarjolla 8 erilaista kokoustilaa. Hotellissa on 49 huonetta ja ravintola Virrasta asiakaspaikkoja löytyy 145. Toimintaa ohjaavat ympäristöystävälliset arvot sekä suuri arvostus hyvää ruokaa kohtaan. Lasaretille on myönnetty Ympäristömerkki ja ravintolalle kansainvälisen Chaîne des Rotisseurs -seuran kilvet. Lasaretin omistaa Hengitysliitto Heli ry ja se työllistää 23 kokoaikaista työntekijää.

Kehittämistehtävä rajataan koskemaan Lasaretin kokouspalveluja. Palvelua tarkastellaan loppukäyttäjän näkökulmasta, minkä vuoksi työstä on rajattu ulkopuolelle kokouspalvelun hankintaan liittyvät ammattistajan/-varaajan toiminnot, kuten ostopäätökseen vaikuttavat tekijät ja palveluiden hinnoittelu. Työstä rajataan pois hotelli- ja ravintolapalvelut niiltä osin kun ne eivät suoranaisesti ole tekemisissä kokouspalveluiden kanssa.

Tässä esitellään lyhyesti työn keskeiset käsitteet, joista kerrotaan tarkemmin työn edetessä.

Asiakaskokemus: asiakkaan subjektiivinen kokemus palveluntarjoajasta. Asiakaskokemukseen vaikuttavat muun muassa ennako-odotukset, tunteet ja mielikuvat, joiden myötä sillä on merkittävä vaikutus palvelusta syntyvään kokemukseen.

Kokouspalvelu: ammattimaisesti tapahtuvaa kokouspalvelujen tarjoamista asiakkaille.

Palvelumuotoilu: palveluiden monialainen kehittämistapa, joka hyödyntää muotoilun menetelmiä.

Palvelumaisema: fyysinen tila, missä palveluprosessi ja palvelun kuluttaminen tapahtuvat. Tulisi toteuttaa siten, että se tukee positiivisesti palvelukokemusta. Palvelumaiseman ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa opasteet, rakennukset ja pysäköinti. Sisäisiä ominaisuuksia ovat somistus, esineet ja tunnelma.

Palvelunäyttämö: palveluprosessin jako asiakkaalle näkyvään ja näkymättömään osaan.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Työn tavoitteena on saada kehitysideoita Lasaretin kokouspalveluihin palvelumuotoilun avulla asiakaslähtöisesti ja taloudellisesti kannattavasti. Oulun alueella kokouspalvelut ovat kovin kilpailtu ala ja yritysten heikko taloustilanne on heikentänyt kysyntää. Kilpailijoista erottuakseen ja uusia asiakkaita saadakseen Lasaretti haluaa tarjota kokousasiakkaille tuoreita vaihtoehtoja niin kokoustuotteiden kuin -palvelujenkin osalta. Yrityksellä on myös halu kehittyä: se on yksi toimivan yrityksen peruslähtökohdista. Kokoustilojen käyttöasteissa on nostovaraa ja korkeammilla käyttöasteilla olisi positiivinen vaikutus myös taloudelliseen tulokseen. Tärkeänä tavoitteena on lisätä opinnäytetyön myötä kirjoittajien palvelumuotoiluosaamista. Jos palvelumuotoiluajattelu jäisi jollain tasolla elämään Lasarettiin työn valmistumisen jälkeenkin, tämä olisi tietysti suuri saavutus. Lisäksi on mielenkiintoista nähdä palvelumuotoilun avulla aikaansaadut ideat, koska kokemusten perusteella tarjonta kokouspalveluiden saralla on palveluntuottajien kesken hyvin samankaltaista.

Tutkimusongelmana on selvittää, millaisiksi Lasaretin kokouspalveluita tulisi kehittää, jotta asiakaskokemus saadaan paremmaksi? Asiakaskokemuksen jatkuva parantaminen ja asiakkaan ennako-odotusten ylittäminen koetaan yrityksessä tärkeäksi, koska näin voidaan sitouttaa asiakkaita yritykseen ja mahdollistaa myös uusintaostot. Lasaretti käyttää osana viestintäänsä sosiaalista mediaa ja siellä asiakkailta on mahdollisuus arvostella yritys ja antaa julkista palautetta. Parantuvan asiakaskokemuksen voidaan olettaa vaikuttavan myös edellä mainittuihin arvosteluihin sosiaalisessa mediassa, mikä luo positiivista mielikuvaa yrityksestä sekä tarjoaa lisätietoja potentiaalisille

asiakkaille, jotka ovat etsimässä sopivaa palveluntarjoajaa. Viikka (2015, 136) painottaa sosiaalisen median merkitystä ostopäätökseen. Vaikka meillä ei ole omakohtaista kokemusta tarjotusta palvelusta, puhe kasvotusten ja sosiaalisessa mediassa vaikuttavat kulutuskäyttäytymiseemme samalla tavoin kuin omakohtaiset kokemukset. Tämä muutaman viime vuoden aikana tapahtunut muutos kannattaa ehdottomasti ottaa huomioon. Clathworthy (2011, 140–141) toteaa, että toimiva palvelu on jo lähtökohtaisesti asiakkaiden ennako-olettamuksena ja palveluista etsitäänkin erilaisien tunnetilojen ja kokemusten syntymistä. Kokemusten ja elämysten tarjoamisesta voikin muodostua yritykselle arvokas palvelun erilaistaja, millä yritys erottautuu muista alan toimijoista. Työssä haetaan lisäksi vastausta kysymykseen: Millaisia laajempia kokonaisuuksia kokouspalvelusta voisi paketoita?

1.3 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessin edetessä on seurattu Kyrön (2003, 27–29) mallintamaa prosessirunkoa:

- Tutkimuksen kohteen määrittely
- Työn keskeiset käsitteet
- Teoreettinen viitekehys
- Metodologiset valinnat (menetelmävalinnat)
- Tutkimustulokset ja analyysi
- Johtopäätökset → vastaus tutkimusongelmaan

Kuten johdannossa kerrottiin, työ on saanut alkunsa kohdeyrityksessä ilmenneestä todellisesta tarpeesta. Tutkimusongelman määrittelyä on pohdittu perusteellisesti, jotta se saataisiin kuvastamaan kehittämiskohdetta mahdollisimman tarkasti ja jotta siihen löydettäisiin parhaita mahdollisia ratkaisuja. Palvelumuotoilu valittiin kehittämistyön lähestymistavaksi, koska aiheeseen ja palvelumuotoiluhankkeisiin tutustumisen perusteella sen avulla odotetaan saavutettavan tutkimusongelman kekseliäitä, raikkaita ja asiakaslähtöisiä ratkaisuja. Tässä kohtaa on tarpeen tuoda esille, että työssä ei käydä läpi koko palvelumuotoiluprosessia lopulliseen toteutukseen saakka johtuen tutkimusongelman määrittelystä ja aiheen rajauksesta. Uusien ideoiden konkretisointi ja toteutus jäävät toimeksiantajan vastuulle tai ne voivat toimia pohjana uudelle opinnäytetyölle.

Teoreettinen viitekehys käsittelee erilaisia tutkimus- ja aineistonhankintamenetelmiä, joita pyritään käyttämään tässä työssä monipuolisesti. Palvelumuotoilulle on oma lukunsa, joka toimii tietoperustana muun muassa työpajassa käytettäville menetelmille. Menetelmävalinnat on tehty arvioiden niiden soveltuvuutta juuri tämän työn tekemiseen ja tutkimusongelman ratkaisemiseen. Tutkimusaineiston analysointi ja tulokset on jaoteltu omiin alalukuihinsa, koska aineistoa kertyy paljon. Jaottelu on tehty jokaisen aineistonhankintamenetelmän mukaisesti. Tulosten analysoinnin jälkeen seuraavat johtopäätökset, jotka voimme esittää ratkaisuna asetettuun tutkimusongelmaan.

2 MENETELMÄVALINNAT JA AINEISTON HANKINTA

Tämä työ toteutetaan tapaustutkimuksena ja kehittämistyön lähestymistavaksi on valittu palvelumuotoilu. Tässä luvussa esitellään tarkemmin tapaustutkimusta ja sen peruseriaatteita sekä työhön valittujen aineiston hankintatapojen menetelmiä. Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta ja tarkemmin tapaustutkimusta. Tapaustutkimukselle ominaisesti työssä keskitytään yhteen tapaukseen, ja palvelujen kehittämistehtävä tehdään kohteen luonnollisessa ympäristössä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 136–140.) Esiymmärrystä kohteesta kasvatetaan tutkimalla olemassa olevaa aineistoa ja etsimällä siitä yhteneväisyyksiä. Organisaation asiakaspalautteista ja -kyselyistä saadut tiedot luokitellaan ja niistä nousevista alueista muodostetaan alustava käsitys kokouspalvelun nykytilasta asiakkaan näkökulmasta.

Asiantuntijan haastattelulla pyritään syventämään tekijöiden tietämystä palvelumuotoiluprojektien käytännön toteutuksista sekä hyödyntämään tietoja palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntävän työpajan suunnittelussa. Kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi tutkimuksessa käytetään useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä kuten haastattelua, observointia, benchmarking-oppimista sekä osallistavaa työpajaa, jossa palvelua ideoidaan asiakkaiden ja henkilöstön kanssa.

Monimetodinen lähestymistapa eli triangulaatio tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa yhdistetään erilaisia tutkimusmenetelmiä, aineistoja, lähestymistapoja tai tutkijoita. Monimetodisen lähestymistavan avulla parannetaan tutkimuksen kattavuutta ja luotettavuutta. (Vilka 2015, 70.) Tässä työssä monimetodisuus toteutuu aineistojen ja tutkijoiden kautta. Vaikka tutkimus on laadullinen, osa työn tutkittavan kohteen ymmärryksen kasvattamiseen kerätystä aineistosta on määrällistä eli kvantitatiivista. Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan useiden eri aineistojen yhdistämistä keskenään. Edellisessä kappaleessa kerrottiin tarkemmin, millaisin eri menetelmin aineistoa tähän työhön kerättiin. Tutkijatriangulaatio toteutuu tässä työssä kahden tutkijan osallistuessa tutkimuksen tekemiseen ja aineiston keräämiseen.

2.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Olemme pohtineet tieteenfilosofia kysymyksiä siltä osin kuin ne ovat sovellettavissa kehittämistyöhön. Niiden avulla saadaan tukea työn edetessä vastaan tuleville valinnoille. Tieteellisen tutkimuksen peruskäsitteiden ja sääntöjen tuntemusta ei edellytetä pelkästään tutkijoilta vaan myös niiltä asiantuntijoilta ja päätöksentekijöiltä, jotka näitä tuloksia käyttävät hyväkseen. Yleissivistys edellyttää, että tulosten tuntemuksen lisäksi muodostetaan käsitys myös tutkimuksessa käytetyistä menetelmistä ja tutkimustavoista. (Niiniluoto 1997, 21.)

Tieto-oppi eli epistemologia tutkii tiedon käsitettä ja sen alkuperää, erilaisia tiedon lajeja sekä tiedon luotettavuutta ja varmuutta (Niiniluoto 1997, 37). Kun ensin vastataan myöntävästi tieto-opin tärkeimpään kysymykseen, voiko meillä ylipäätään olla tietoa, päästään pohtimaan sitä, mistä kaikesta meillä voi tietoa olla. Naiivi realismi on todellisuuskäsitys, joka ohjaa valtaosan arkiajattelua. Sen mukaan todellisuus nähdään sellaisena kuin sen välittömästi käsitämme. Olettamuksia tehdään sen perusteella, että on olemassa erilaisia olioita, joilla on erilaisia ominaisuuksia ja jotka sijaitsevat jossakin paikassa. Näiden olioiden on mahdollista muuttua ja erilaiset tapahtumat seuraavat ajallisesti toisiaan. Tapahtumilla ajatellaan myös olevan syitä ja seurauksia. Naiivin realismin mukaan todellisuudesta saatava tieto on oikeata. (Haaparanta & Niiniluoto 1998, 20–21.)

Tähän todellisuuskäsitykseen oli helppo päätyä omien pohdintojen kautta ja vahvistaa käsitystä poissulkemalla muita vaihtoehtoja (agnostisismi = tieto ei ole mahdollista, skeptisismi = varmaa tietoa ei ole mahdollista saavuttaa, joten epäillään kaikkea). Työn myötä saadun tiedon luotettavuutta joudumme pohtimaan etenkin kerätyn aineiston kohdalla. Annamme kuitenkin itsellemme luvan olettaa, että työpajasta muodostunut tieto on todenperäistä ja käyttökelpoista. Tämä voidaan perustella sillä, että työpajaan osallistuneet tulivat sinne vapaaehtoisesti ja he ovat sitoutuneet toimeksiantajaan. Näin voidaan ajatella, että heidän ideansa ja palautteensa ovat todellisia ja niiden tarkoituksena on tuottaa hyvää toimeksiantajalle.

Tutkimusta tehdessä ja tietoa etsiessä on myös mietittävä tiedon tavoitteita ja intressejä. Hermeneuttinen eli praktinen tiedonintressi pyrkii ilmiöiden merkitysten ymmärtämiseen ja ymmärryksen lisäämiseen (Niiniluoto 1997, 71). Vilkan (2015, 64) mukaan hermeneuttinen tiedonintressi sopii esimerkiksi asiakkaan palvelukokemuksen ymmärtämiseen. Tämän työn tavoitteena on ensin ymmärtää kohteena oleva ilmiö syvällisesti, jotta sen kehittäminen on ylipäätään mahdollista. Ymmär-

ryksen lisääminen ilmiöstä siis antaa kehittämisehdotuksille vankemman perustan ja helpottaa kerätyn tiedon tulkitsemista. Työn tavoitteet huomioiden ei olisi edes tarkoituksenmukaista pyrkiä tuottamaan tieteellistä tietoa tai uutta teoriaa, joka voidaan todistaa paikkansapitäväksi erilaisin hypoteesein.

Logiikalla tarkoitetaan oppia oikeasta ajattelusta tai pätevästä päättelystä. Päättelyt voidaan jakaa deduktiiviseen ja induktiiviseen osioon. Deduktiivinen päättely tarkoittaa sitä, että se säilyttää alkuperäisen totuuden johtopäätöksessään eli päättely on edennyt loogisesti premissien kautta. Induktiivinen päättely taas ei välttämättä säilytä johtopäätöksissään totuutta, eikä näin ole loogista, mutta se laajentaa tietämystämme. (Haaparanta & Niinisalo 1998, 28, 56.)

Kyrö (2003, 75–76) esittelee Haaparannan ja Niinisalon kolme erilaista päättelyn rakennetta, joita ovat hypoteettis-deduktiivinen menetelmä, hermeneuttinen menetelmä ja analyysi-synteesi -menetelmä. Hermeneuttista dialogia kutsutaan myös tulkintamenetelmäksi. Tämä tulkinnallinen metodi perustuu tutkijan ja aineiston väliseen dialogiin, jossa tutkija etsii erilaisia tulkintoja tai ehdotuksia, joilla voidaan selittää aineistoon liittyviä merkityksiä. Tulkinta ikään kuin kiertää kehää kokonaisuudesta osiin ja taas takaisin kokonaisuuteen käyden samalla dialogia tutkijan ja aineiston välillä. Koska työmme tavoitteena on tuottaa kehitysideoita eikä löytää täydellistä ja aukotonta lopputulosta, päättelymme logiikkaa voidaan kutsua hermeneuttiseksi dialogiksi. Pyrimme tuomaan aineiston kanssa käymämme dialogin ja sieltä nousseet tulkinnat lukijalle selviksi, jotta päättelyketju on helposti seurattavissa. Loogisesti etenevä ja seurattava päättelytyö lisää myös työn tulosten luotettavuutta.

2.2 Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä

Tutkimusmenetelmänä käytämme tapaustutkimusta, koska tavoitteena on ymmärtää syvällisesti kohdeyrityksen kokousasiakkaiden palvelukokemusta sekä tuottaa ideoita palvelun kehittämiseksi. Tutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi koko yritys, sen tuote, palvelu tai prosessi. Tapaustutkimuksessa on tärkeää huomioida, että sen avulla saadaan tietoa valitusta kohteesta sen realistisessa toimintaympäristössä. Tutkittavaan tapaukseen eli caseen perehdytään syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti, sitä pyritään ymmärtämään mahdollisimman hyvin. Tarkoituksena ei ole tuottaa suurta määrää yleistettävää tietoa vaan saada mahdollisimman paljon tarkkaa tietoa yksittäisestä tapauksesta huomioimalla esimerkiksi muuttuvat ajalliset ja sosiaaliset tilanteet sekä niiden väliset

yhteydet. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52–53.) Myös Tuomi & Sarajärvi (2009, 85) kuvailevat laadullista tutkimusta samoilla periaatteilla ja päätyvät lisäksi siihen tulokseen, että sen avulla pyritään antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkittavalle ilmiölle.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006, viitattu 3.2.2015) toteavat, että tapaustutkimuksen käsite on kirjava, eikä sitä voida yksiselitteisesti pelkistää nimittämään vain tiettyjä tutkimuksia. Laajemmin tarkasteluna kaikkia laadullisia tutkimuksia voidaan tavallaan pitää tapaustutkimuksina, koska niissä tutkitaan aina tiettyjä tapauksia. Liiketalouden puolella tapaustutkimus on yksi yleisimmin käytetyistä menetelmistä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154).

Kehitettävä kohde valitaan aina käytännön työssä havaittujen tarpeiden pohjalta. Tässä tutkimuksessa tarpeita ovat toimeksiantajan halu kehittyä, tarjoaman samankaltaisuus, taloudelliset näkökulmat ja uusien asiakkaiden hankkiminen. Tapaustutkimuksella pyritään tuottamaan yritykselle kehittämisideoita, joilla palvelua/toimintaa saadaan paremmaksi siinä havaittujen puutteiden osalta. Tutkittava tapaus voi olla joko arkinen ja jokapäiväinen tai sitten ainutlaatuinen ja harvinaisen tai kertaluonteinen. (Ojasalo ym. 2009, 54.) Tapaukseksi voidaan määritellä koko yritys tai sen osa (osasto, tulosityksikkö) tai jokin sen toiminnallinen prosessi. Yleensä tutkitaan yhtä tapausta, joskus niitä saattaa olla tutkimuksessa useampiakin. (Koskinen ym. 2005, 154.)

Tapaustutkimusta tehdessä kirjallisuuteen perehtymisessä oleellista on selvittää ne taustat ja menetelmät, joiden pohjalta on käsitelty samankaltaisia tapauksia kuin omassa kehittämistyössä. Kehittämiskohteen tutkimus käynnistyy usein tutkittavasta ilmiöstä tai käytännön ongelmasta, eikä pelkästään yleisistä teorioista. Kuten kaikessa tutkimuksessa aiheeseen tulee perehtyä ennen kuin voi tietää, mitä siitä kannattaa ja voi kysyä, sekä mikä todellinen kehittämistehtävä on. Kehittämistyön pohjaksi on siis tutustuttava valittuun aiheeseen ja vasta sen jälkeen etsittävä oikeanlaista aineistoa tutkimuksen teoriaksi. On myös mahdollista, että perehtymisen jälkeen alun perin kehittämisen kohteeksi valittu asia muuttuukin toiseksi. Kehittämistyö täsmentyy ja muokkautuu usein vasta prosessin edetessä, eikä tätä kannata säikähtää, sillä se on osa kehittämisprosessia. (Ojasalo ym. 2009, 53–54.) Myös Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 38) kuvailevat samaa, muokkautuvaa prosessia tutkimuskysymyksen valinnassa. Alussa tutkimuskysymys voi olla hyvinkin yleinen, mutta se tarkentuu tiedon kasvaessa ja tutkimuksen edetessä lopulliseen muotoonsa.

2.2.1 Tapaustutkimuksessa käytettävät menetelmät

Tapaustutkimukselle ominaista ovat monipuoliset tiedonkeruu- ja analysointitavat. Menetelminä voidaan käyttää sekä kvantitatiivisia, kvalitatiivisia että niiden erilaisia yhdistelmiä käytettävissä olevien resurssien mukaan. Kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä ovat erilaiset haastattelut, havainnointi (luonnollisessa toimintaympäristössä) sekä tutustuminen kirjalliseen (esimerkiksi yrityksen raportit, mainosmateriaalit tai sisäinen viestintä) aineistoon ja sen analysointi. Kvantitatiivisena eli määrällisenä menetelmänä voidaan käyttää strukturoitua lomakekyselyä. (Ojasalo ym. 2009, 55; Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Tapaustutkimuksessa tutkija on lähellä kohdetta ja koko ajan vuorovaikutuksessa sen kanssa. Luottamuksen säilyminen on oleellinen osa tutkimuksen onnistumista. Tutkija voidaan nähdä koko tutkimusprosessin ajan myös ikään kuin oppijana ja tälle pohjalle rakennetaan aineiston keräys ja tulkinta. Perusteellisesti tehty teoriapohja ja hyvin määritellyt käsitteet edesauttavat aineiston analysoinnin tulkintaa. Aineistoa esimerkiksi haastatteluista kertyy runsaasti ja niistä saatava tieto voidaan tuoda esille hyvin moninaisilla ja värikkäillä tavoilla, kuten suorilla lainauksilla. Analyysi saattaa myös nostaa esille uusia tutkimuskysymyksiä ja -kohteita. (Aaltio-Marjosola 1999, viitattu 2.2.2015.)

Tutkittavaa ilmiötä ja yksittäisiä tapauksia tulisi tutkia kuvailemalla niitä tarkasti niille ominaisessa, luonnollisessa ympäristössä. Kuvailevalla menetelmällä ei välttämättä pyritä ilmiöiden välisten yhteyksien selitykseen, hypoteesien testaukseen tai ennusteiden tekemiseen vaan tavoitteena on tutkimuskohteen ominaisuuksien järjestelmällinen, perusteellinen ja totuudenmukainen kuvailu. Tutkittavan tapauksen tulisi aina muodostaa jonkinlainen kokonaisuus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, viitattu 3.2.2015.)

2.2.2 Tapaustutkimuksella saatujen tulosten hyödyntäminen

Keskustelua tapaustutkimuksesta on aiheuttanut ennen kaikkea tutkimuksen edustavuus ja tulosten yleistäminen. Tapausta tutkimalla tavoitellaan ymmärryksen lisäämistä kohdeilmiöstä pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, viitattu 3.2.2015.) Oleellista onkin selvittää pienestä joukosta mahdollisimman paljon kuin suuresta jou-

kosta vähän. Ei ole tarkoitus selvittää sitä, kuinka yleistä jokin on vaan sitä, kuinka jokin on mahdollista tai kuinka jokin tapahtuu. Tapaustutkimuksessa haetaan usein vastauksia kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. Kehittämistyön tavoitteena onkin aikaansaada uutta tietoa itse kehittämisen tueksi. (Ojasalo ym. 2009, 52–53.) Tapaustutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää vastaavissa tutkimusprosesseissa ja saatuja tuloksia voidaan mahdollisesti soveltaa muissakin organisaatioissa. Yksittäistapauksen tuloksia voisi myös käyttää apuna suunniteltaessa samaa aihetta käsitteleviä laajempia tutkimuksia. Perusteellisella aineiston ja analyysin kuvauksella voidaan lisätä tulosten merkityksellisyyttä sekä vahvistaa niiden oikeellisuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, viitattu 3.2.2015.)

Tapaustutkimuksen suunnitteluvaiheessa on oleellista pohtia sitä, miten tutkimuksen aineistoa kerätään, jotta materiaalista tulisi asianmukaista ja ilmiötä kuvaavaa. Toisin kuin tieteellisessä tutkimuksessa kehittämistyössä tapaustutkimuksesta ei ole määritelty tarkkoja sääntöjä, joten tärkeintä on, että tutkimus on rajattu tarkasti. Muutoin vaarana on, että aineistoon kerääntyy paljon epärelevanttia tietoa. Tapaustutkimuksesta saatava tieto ei ole niin sanottua mitattua faktatietoa, vaan tulokset perustuvat aina tutkijan tulkintaan kohdeilmiöstä, joten tulokset voivat myös yllyttää perusteelliseen keskusteluun. (Shuttleworth 2008, viitattu 3.2.2015.)

2.3 Haastattelu

Tekijöiden ymmärrystä palvelumuotoiluprosessista syvennetään Lapin yliopiston palvelumuotoilun projektipäällikkö Simo Rontin haastattelulla. Lapin yliopisto on järjestänyt Lasaretissa asiakkailleen useita palvelumuotoiluun liittyviä koulutuksia, joten haastateltava on sekä palvelumuotoilun asiantuntijan että kokouspalveluiden käyttäjän roolissa. Tekijät käsittelevät haastatteluaineistoa lähteenä sekä eräänlaisena apuvälineenä teoreettisessa pohdiskelussa ja tulkinnoissa. Haastatteluaineiston muuttamista tekstimuotoon kutsutaan litteroinniksi (Vilka 2015, 137). Rontin haastattelu kesti 62 minuuttia ja se litteroitiin sanatarkasti, mistä kertyi 19-sivuinen tiedosto. Tutkimuskirjallisuudessa haastatteluiden sisältö ja muoto vaihtelevat määrittelijän mukaan. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 104) ja Kurkela (2015, viitattu 21.1.2015) kutsuvat puolistrukturoitua haastattelua myös teemahaastatteluksi. Tässä työssä asiantuntijahaastattelu asettuu puolistrukturoidun ja teemahaastattelun välimaastoon, sillä haastattelu on rakennettu kahdesta teemasta ja etukäteen laadituista avoimista kysymyksistä.

Liiketalouden tutkimuksissa teemahaastattelu on eniten käytetty ja tehokas menetelmä. Tehokkuutta perustellaan sillä, että tutkija voi ohjailta haastattelua kuitenkin kontrolloimatta sitä täysin. Haastatteluilla saadaan aineistoa nopeammin kuin esimerkiksi havainnoinnin avulla. (Koskinen ym. 2005, 104–105.) Haastattelun etuna nähdään myös joustavuus, koska tutkijalla on mahdollisuus toistaa kysymys ja keskustelemalla selventää ja tarkentaa vastausta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin. Käsiteltävät teemat valitaan tutkimusaiheen kirjallisuuteen perehtymisen pohjalta. Tutkimusaihe ja tutkimuskysymykset on muutettava tutkittavaan muotoon. (Kurkela 2015, viitattu 21.1.2015.) Haastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten ja valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelu on astetta jäsennellympi kuin avoin haastattelu, sillä se koostuu aikaisempien tutkimusten ja aiheen tutustumisen pohjalta muodostetuista aihepiireistä eli teemoista, jotka ovat kaikille haastateltaville samoja. Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan myös ihmisten asioille antamat tulokset ja merkitykset. Vapaalle puheelle annetaan tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa. (Eskola & Suoranta 2000, 86–87.)

Kysymysten pohtimisen lisäksi myös haastateltavien valinnassa tulee käyttää harkintaa, sillä tutkittaviksi tulee valita sellaisia ihmisiä, joilta arvellaan parhaiten saatavan aineistoa kiinnostuksen kohteena olevista asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, viitattu 3.2.2015.) Simo Rontin taustoja selvitettiin internetin avulla ennen kuin häntä pyydettiin haastateltavaksi. Tekijöille selvisi taustatyön ansiosta, että haastateltava toimi palvelumuotoilun parissa myös omassa yrityksessään ja näin ollen hänellä oli myös liike-elämän edustajana tuntemusta palvelujen kehittämisen kentästä.

Tavallisesti tutkijalla on haastattelussa mukanaan mahdollisimman lyhyet muistiinpanot käsiteltävistä teemoista, jotta hän voisi keskittyä keskusteluun, ei papereista lukemiseen. Teemat on yleensä listattu yksinkertaisesti ranskalaisin viivoin ja lisäksi voi laatia joitakin apukysymyksiä tai avainsanoja keskustelun ylläpitämistä varten. Teemoista ja niiden alateemoista pyritään keskustelemaan avoimesti ja luontevasti. Teemoja voidaan käsitellä myös vapaassa järjestyksessä. Selkeisiin aihealueisiin kohdistunutta haastattelua on suhteellisen yksinkertaista ryhtyä analysoimaan teemoittain. On myös mahdollista, että ennakkoon määritellyt teemat eivät välttämättä ole samat kuin teemat, jotka aineistoa analysoimalla tulevat esille tai osoittautuvat olennaisiksi ja tutkimusaihetta jäsentäviksi. Aineiston teemoittelusta voidaan edetä tyypittelyyn. Teemahaastatteluaineistoa

voidaan analysoida myös kvantitatiivisesti tai kvantitatiivisuutta ja kvalitatiivisuutta yhdistellen. Teemahaastattelua ei siis tarvitse analysoida juuri tietyllä tavalla, vaikka teemoittelu ja tyypittely ovatkin kyseisen haastattelutyypin tavallisimmat ja loogisimmat analysointitavat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, viitattu 3.2.2015.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa edetään siten, että kaikille haastateltaville esitetään samat tai miltei samat kysymykset. Kysymysten esittämisjärjestyksestä ei kuitenkaan ole olemassa täysin yhtenäistä määrittystä. Toisten määritelmien mukaan kysymykset tulee esittää kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä ja toisen määritelmän mukaan kysymysten järjestystä voi vaihdella - kuten teemahaastattelussa. Osittain järjestelty ja osittain avoin haastattelu sijoittuikin täysin strukturoidun lomakehaastattelun ja teemahaastattelun välimaastoon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, viitattu 3.2.2015.) Puolistrukturoidusta haastattelustakin käytetään usein nimitystä teemahaastattelu, jos siinä esitetään tarkkoja kysymyksiä tietyistä teemoista, mutta ei välttämättä käytetä juuri samoja kysymyksiä kaikkien haastateltavien kanssa. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, joissa on päätetty haluttavan tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haastateltaville näin ollen ole tarpeellista antaa kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa. (Kurkela 2015, viitattu 21.1.2015.)

2.4 Kohdeyrityksen asiakastietojen hyödyntäminen

Yleiskuvan muodostaminen kokouspalveluiden nykytilasta asiakkaan näkökulmaa korostaen aloitettiin tutkimalla jo olemassa olevia kirjallisia dokumentteja. Reklamaatioiden hyödyntäminen asiakkaiden kokemien puutteiden havaitsemiseksi jäi vähäiseksi, koska Lasaretissa otetaan vastaan vain muutamia suurempia reklamaatioita vuositasolla. Asiakaspalautetta kuitenkin kerätään systemaattisesti palvelun ostaneilta asiakkailta strukturoitujen lomakekyselyiden avulla. Kvantitatiiviset lomakekyselyt eli asiakastyytyväisyystutkimukset muodostivat ensimmäisen valmiin asiakastiedon aineiston. Myyntipalvelun vastaanottamat sähköiset asiakaspalautteet muodostivat toisen valmiin aineistoryhmän. Tarjouspyyntöjen muiden ehtojen sisällöstä muodostui kolmas asiakastiedon aineisto. Tarjouspyyntöjen kohdasta "muut ehdot" asiakkaiden kirjoittamien toiveiden kokoaminen vaati yksityiskohtaista lomakkeiden seulontaa, sillä näitä tietoja ei ole aikaisemmin kerätty ja yhdistetty erilliseksi dokumentiksi.

Työn jo edettyä saimme lisämateriaaliksi Lasaretista keväällä 2014 tehdyn mielikuvatutkimuksen aineiston. Vastaajia sähköisessä kyselytutkimuksessa oli 627 kappaletta ja heidän ikäjakaumastaan 84 % kuului 31–60-vuotiaisiin, joten vastaajien ikäprofiili sopi hyvin Lasaretin kokouspalvelun asiakkaisiin. Mielikuvatutkimuksesta ilmeni, että 96 %:lla vastaajista tuli Lasaretin palveluista ensimmäisenä mieleen kokous- ja kongressipalvelut. Tämä herätti mielenkiinnon aineistoa kohtaan ja erityisesti aineiston avointen kysymysten vastauksiin. Lopuksi nämä neljästä lähteestä kerätyt tiedot yhdistettiin omaksi kokonaisuudeksi myöhempää analysointia varten.

2.5 Havainnointi

Lasaretissa toteutettiin palvelujen ja tilojen havainnointi walkthrough-menetelmällä eli tilojen läpikävelyä. Valittuun havainnointitapaan päädyttiin, koska todellisen kokouspalvelun havainnointi loppukäyttäjän roolissa ei ole mahdollista ilman osallistumista kokoukseen tai tapahtumaan, eikä havainnoinnin suorittamiselle valittuna ajankohtana tällaisia avoimia tilaisuuksia järjestetty. Havainnointi tehtiin työn varhaisessa vaiheessa, jolloin saatiin hyödynnettyä mahdollisimman ennakkoluoton tarkkailu sekä asiakaspalveluhenkilöstön kohtaaminen aidosti ensimmäistä kertaa. Myös Ojasalo ym. (2009, 105) suosittelevat havainnointia tutkimuksen alkuvaiheeseen ilman tutkijan osallistumista kehittämiskohteen toimintaan, jolloin havainnointi edesauttaa kehittäjää myös kohteeseen tutustumisessa. Havainnointi kehittämiskohteen palveluympäristössä tapahtuu esimerkiksi asiakkaan roolissa.

Blomkvist, Åberg ja Holmlid esittävät, että palvelua testaavaa läpikävelyä kannattaa käyttää tiedon keräämisessä, kun halutaan selvittää kuinka palvelun eri kontaktipisteet toimivat yhteen ja yhdessä, kuinka informaatio kulkee palvelun läpi ja mikä on yleinen kokemus palvelusta. Potentiaalisia muita tekniikoita, jotka tukevat palvelun läpikävelyä, ovat muun muassa draamalliset keinot, joita ovat esimerkiksi erilaiset roolipelit, näyttely sekä kokemuksellinen testaaminen (experience prototyping). Draaman keinoja käytettäessä niistä saadaan suurin hyöty, kun niitä käytetään palvelun kuluttamisen todellisessa ympäristössä tai tilanteissa, jotka ovat mahdollisimman lähellä kehitettävää palvelua. Hyödyntämällä edellä mainittuja tekniikoita voidaan esimerkiksi palvelukonseptia kehitettäessä näytellä se kokonaan läpi pienin rahallisin ja ajallisin investoinnein. (Blomkvist, Åberg & Holmlid 2012, viitattu 21.4.2015.)

Havainnoinnissa pyrittiin hyödyntämään näyttelyä siten, että työn tekijöistä kohdeyrityksessä työskentelevä otti havainnoijan vastaan kuten asiakkaan ja piti hänelle esittelykierroksen kertoen samalla yrityksen palveluista ja alueen historiasta. Havainnoija esitti läpikävelyn aikana kysymyksiä asiakkaan roolissa, lisäksi hän teki muistiinpanoja esittelijän vastauksista ja tekemistään havainnoista. Läpikävelyn aikana havainnoija myös valokuvasi tiloja, mistä saadut kuvat auttavat tehtyjen huomioiden myöhemmässä analysoinnissa. Havainnot ja tilojen läpikävely on kuvattu luvussa 5, jossa kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta.

2.6 Benchmarking – ota oppia parhaalta

Benchmarking on kehittämisen ja oppimisen menetelmä, jossa on tarkoitus kerätä ja omaksua parhaita tietoja ja taitoja alan esikuvayrityksiltä. Omaa toimintaa kehitetään paremmaksi vertailemalla sitä alan parhaisiin toimijoihin. Benchmarkingista käytetään myös termejä vertailukehittäminen, vertailuoppiminen ja vertaisanalyysi. Menetelmä vaatii systemaattista tiedonkeruuta ja omien prosessien kriittistä arviointia. Sen tavoitteena on yrityksen kilpailukyvyn parantaminen, vaikka sen tuloksena ei suoraan saada valmiita parantamisohjeita. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 6–8.)

Hyötyinä benchmarkingista voidaan esitellä esimerkiksi:

- organisaation oppimisen paraneminen
- ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin varautuminen
- kilpailijoiden vahvuuksien, heikkouksien sekä käyttäytymisen ymmärtäminen
- yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden tehokkaampi saavuttaminen.

Benchmarkingin avulla voidaan myös priorisoida kehittämiskohteita ja parantaa asiakastyytyväisyyttä. Monipuolisena työkaluna se soveltuu toiminnan kehittämiseen pieni osa kerrallaan tai suurin harppauksin. Selkeiden tavoitteiden asettaminen on tärkeää, kuten myös paranneltujen toimintojen käyttöönotto. (Ghobadian, Woo, Gallear, Viney & Liu 2001, 14–15.) Luvussa 5.3 on esitelty benchmarking-yrityksenä toimineen Tapahtumahotelli Huoneen tutustumisen ja haastattelun tuloksista muodostetut kehitysehdotukset.

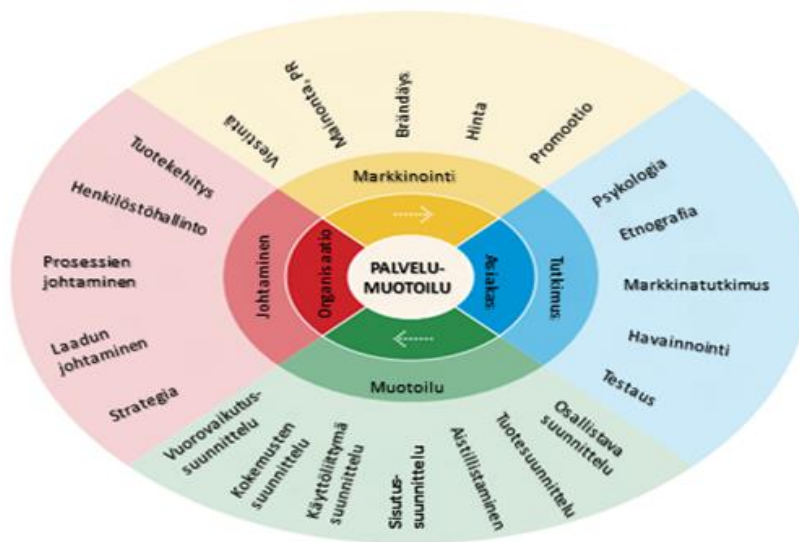
2.7 Työpaja

Kehittämistyössä hyödynnetään käyttäjälähtöistä yhteiskehittämisen työpajaa, jossa pyrkimyksenä on yhdessä henkilöstön ja asiakkaiden kanssa ideoida kokouspalveluiden sisältöä loppukäyttäjän näkökulmasta. Työpajat ovat yleensä muutaman tunnin mittaisia, etukäteen suunniteltuja tapaamisia, joihin kutsutaan käyttäjiä, palvelun tuottajia tai eri alojen asiantuntijoita. Oleellista on käsinkosketeltavan materiaalin, kuten kuvien avulla rakentaa yhteistä ymmärrystä kehittämisen kohteesta ja ideoida erilaisia ratkaisuja. (Oinonen 2013, viitattu 24.4.2015.)

Työpajasta kertyi aineistoa neljästä eri tehtävästä, jotka olivat osallistujien yksin, pareittain ja ryhmissä valmistamia kirjallisia ja visuaalisia tuotoksia. Kaikki aineisto kuvattiin ja litteroitiin myöhempäällä analysointia varten. Suoritettujen tehtävien esityksiä myös nauhoitettiin ja myös ne litteroitiin. Työn tekijät toimivat työpajan fasilitaattoreina ja työpajan ohjaamisen ohessa he tekivät havainnoistaan myös omia muistiinpanoja ja valokuvasivat työpajan tapahtumia. Työpaja on kuvattu omassa luvussaan 6 Palvelumuotoilutyöpaja.

3 PALVELUMUOTOILU KEHITTÄMISTYÖN LÄHESTYMISTAPANA

Palvelumuotoilu on lähestymistapa, jolla palveluita kehitetään asiakaslähtöisesti unohtamatta yrityksen liiketaloudellisia tavoitteita. Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda palvelutuotteita, jotka ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä. Sitä kuvaillaan myös järjestelmälliseksi tavaksi kehittää liiketoimintaa. Palvelumuotoilu hyödyntää monia osaamisaloja ja se on monipuolinen työkalu- ja menetelmäkokoelma. (Tuulaniemi 2011, 25, 27.) Moritz (2005, 49) sisällyttää palvelumuotoiluun useita osaamisaloja, jotka on koottu alla olevaan kuvioon 1.



KUVIO 1. Palvelumuotoiluun liittyvät osaamisalueet (Moritz 2005, 49).

Palvelumuotoilu on siis monialaista ja se tuo yhteen usean eri alan osaamista. Osaamisalueiden moninaisuuden sisäistäminen on tärkeää senkin vuoksi, että palvelumuotoiluprosessissa osattaisiin hyödyntää eri alojen ja osajien jo olemassa olevia työkaluja, tietämystä, resursseja ja kokemuksia. Esimerkiksi tuotteiden markkinatutkimuksen tekemisessä käytettäviä työkaluja voidaan käyttää tai soveltaa myös palvelumuotoilussa palveluiden kartoittamisessa. (Moritz 2005, 49.) Palvelumuotoilulla voidaan lähtökohtaisesti kehittää palvelua kaikkialla organisaatiossa: liiketoimintamalleissa, prosesseissa ja asiakaskontakteissa. Palvelumuotoilussa huomioidaan sekä palvelun käyttäjä että palvelun tuottaja. Käyttäjän kannalta palvelumuotoilulla pyritään esimerkiksi helpottamaan palvelun käyttöä, luodaan palvelusta hyödyllisempi tai lisätään palvelukokemuksen haluttavuutta. Palvelun tuottajalle palvelukonseptit kehitetään kannattaviksi, tehokkaiksi ja kilpailijoista

erottuviksi. Palvelumuotoilun prosessin avulla voidaankin saavuttaa tulevaisuuden tarpeita vastaavia todellisia ratkaisuja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 71–72.)

Palvelumuotoilun myötä kehittämistyöhön saadaan mukaan todellinen, sisällöllisempi asiakasnäkökulma sekä kokemuksellisuus. Kehittäminen pohjautuu palvelun käyttäjien ja muiden osallisten toiminnan, olosuhteiden, tarpeiden, toiveiden ja palvelun taustalla olevien tekijöiden syvälliseen ja empaattiseen ymmärtämiseen. Kehittämiseen liittyy näin ollen vahvasti **käyttäjäkeskeisyys**. Syvällistä ymmärrystä käyttäjästä pyritään lisäämään käyttämällä tiedon hankinnassa useita menetelmiä: henkilön toimintoja tarkkaillaan havainnoimalla, yhteiskehittämisen menetelmillä ihmiset osallistetaan uusien ideoiden luomiseen, yritetään saada ihmiset tarinoimaan eli kertomaan asioista laajemmin liittämällä ne erilaisiin mielikuviin, tilanteisiin tai tapahtumiin. Haastatteluita ja toimintoja voidaan myös kuvata palveluympäristöstä poikkeavassa miljöössä. Monipuolinen ja laaja tietojen keruu korostuu palvelumuotoiluprosessissa. (Ojasalo ym. 2014, 72.)

Osallistamisella on oleellinen merkitys palvelumuotoilussa. Kehittämistyöhön pyritään osallistamaan eli saamaan mukaan aktiivisesti osallistuvia asiakkaita, omaa henkilöstöä, yhteistyökumppaneita sekä muita palvelukokemukselle tärkeitä sidosryhmiä (kuten esimerkiksi siivouspalvelun tarjoaja). Osallistamalla eri osapuolia on mahdollista luoda sellaisia ideoita, jotka eivät muulla tavoin tulisi esille ja ratkaisuja myös voidaan testata edullisesti ennen kuin niihin investoidaan. Palvelumuotoilussa kokemuksellinen suunnittelu korostuu, mikä tarkoittaa ideoiden ja konseptien havainnollistamista visuaalisesti (kuvin, piirroksin, kartoin) ja käsinkosketeltavien mallikappaleiden tai testiympäristöjen rakentamista eli prototyyppointia. **Visualisointi** ja **prototyyppiointi** tekevät palvelutilanteet helpommin havaittaviksi ja edesauttavat erilaisten ja toisilleen vieraidenkin ihmisten välistä vuorovaikutusta. Myös erilaisten ratkaisujen testaaminen on mahdollista ja nopeaa. (Ojasalo ym. 2014, 72.)

Stickdorn (2011, 34) esittelee viisi keskeistä periaatetta palvelumuotoilulle näin:

- käyttäjäkeskeisyys - User-Centred (kokemukset asiakkaan silmin)
- yhteistyö, yhdessä luominen - Co-Creative (kaikki sidosryhmät mukaan prosessiin)
- vaiheistaminen - Sequencing (palvelu on nähtävä saumattomana ketjuna erilaisia toimintoja)
- konkreettisuus - Evidencing (aineettomat palvelut tulee visualisoida fyysisillä esineillä)
- kokonaisvaltaisuus - Holistic (koko palveluympäristön tulee olla harkittu).

Moritz (2005, 38) kokoaa palvelumuotoilun käsitteen neljän D:n ympärille: **Discover** (oivalla/havaitse), **Define** (määrittele), **Develop** (kehitä) ja **Deliver** (toimita/tuota). Tällä kokonaisuudella tarkoitetaan asiakkaan, organisaation ja markkinoiden ymmärtämistä, ideoiden kehittämistä ja niiden konkreettista muuntamista toteuttamiskelpoisiksi ratkaisuuksi ja auttamista niiden täytäntöönpanossa. Mager (2009, 34) puolestaan tiivistää palvelumuotoilun kokonaisuuden siten, että sen avulla voidaan muotoilla palvelut asiakkaan näkökulmasta käyttökelpoisiksi ja haluttaviksi. Palveluntuottajan näkökulmasta ajateltuna palveluiden tulee olla tehokkaasti käytettäviä ja tuotettuja sekä erotuvia.

Asiakkaan rooli ja toimintaympäristön muutokset ovat tehneet perinteisestä palvelujen kehittämisestä jo hiukan vanhanaikaista. Yleisesti käytössä olevilla asiakaspalautejärjestelmillä on vaikea kerätä tietoa siitä, miten käyttäjä kokee itse palvelukokemuksen. Palvelumuotoilussa korostetaan asiakkaan ymmärtämistä, on ymmärrettävä sekä tarpeita, tunteita että motiiveja. (Miettinen, Raulo & Ruuska 2011, 13.) Palvelumuotoilussa asiakkaita ei nähdä pelkästään passiivisina palvelun käyttäjinä vaan aktiivisina kumppaneina, jotka osallistuvat lisäarvon tuottamiseen (Mager 2009, 38).

3.1 Palvelumuotoiluprosessin vaiheet

Palvelumuotoiluprosessi hakee vielä muotoaan ja siitä on olemassa erilaisia variaatioita. Tärkeitä prosessissa huomioitavia asioita ovat palvelumuotoilun haasteet (käyttäjät, liiketoimintaympäristö, erilaiset teknologiat), asiakkaiden osallistaminen, visuaalisuuden hyödyntäminen ja liiketoiminnan realiteettien huomioiminen. (Miettinen 2009, 13–14.) Erilaisia prosessimalleja kartoittaessa tulee hyvin esiin se, että palvelumuotoilun termistö ei ole vielä vakiintunut, vaan samoista asioista puhutaan useilla eri nimillä. Ensimmäisestä kartoitus- tai tutkimusvaiheesta esimerkiksi käytetään termejä tunnista (identify), oivalla (insight) ja löydä (discovering). (Stickdom 2011, 126.)

Prosessin määrittelijästä riippumatta prosessin vaiheet ovat kuitenkin hyvin samankaltaiset. Kuvi-oon 2 on koottu palvelumuotoilun asiantuntijoiden määritelmiä palvelumuotoiluprosessista. Prosessi yksinkertaistettuna on: tutki, luo, arvioi ja toteuta. Vaiheet voivat toistua useitakin kertoja ja palvelua kehitetään uudelleen, jos kokeiltu malli ei toimi. Tässä työssä seurataan Moritzin (2005) mallia vaiheeseen 4 saakka sekä osittain sivutaan vaihetta 5, missä kehitysehdotuksien myötä hahmotellaan parannellun palvelun sisältöä. Moritzin prosessimalliin päädyttiin siksi, että se on hy-

vin yksityiskohtaisesti kuvattu ja visuaalinen esittely täydensi materiaalia. Moritz on kehittänyt mallinsa tutkimalla olemassa olleita teorioita ja toteutettuja palvelumuotoiluprojekteja. Lisäksi hän haastatteli useita palvelumuotoilun asiantuntijoita, niin akateemisen osaamisen edustajia (muun muassa Birgit Mager) kuin palvelumuotoilua tunnetuksi tehneen yhdysvaltalaisen Ideo-yrityksen johtoa. Periaatteessa jokainen kuviossa 2 esitelty malli olisi kuitenkin ollut työhön soveltuva toteutusvaihtetta lukuunottamatta.



KUVIO 2. Palvelumuotoilun prosessin vaiheet Magerista Tuulaniemeen. (Mager 2009, Moritz 2005, Stickdom 2011, Tuulaniemi 2011.)

Yleisesti palvelumuotoiluprosessin ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan tietoa niin palvelujärjestelmästä kuin sen käyttäjistä ja heidän tarpeistaan ja palveluun liittyvistä kokemuksista. Toisessa vaiheessa luodaan erilaisia ideoita palvelun parantamiseksi yhdessä käyttäjien kanssa. Kolmannessa vaiheessa ideoita testataan ja arvioidaan muun muassa strategisista lähtökohdista sekä hankitaan tutkimustietoa mahdollisen palvelun käyttämisestä. Viimeisessä vaiheessa luotu ja testattu palvelu otetaan käyttöön. Jotta toteutus onnistuu, edellytetään kohdeorganisaation olemassa olevien prosessien tuntemusta ja avuksi tarvitaan koulutusta ja mahdollisesti jopa uusia IT-ratkaisuja. (Miettinen 2011, 33.)

Prosessin edetessä on hyvä pitää mielessä, että välillä voi joutua palaamaan taaksepäin tai jopa aloittamaan kokonaan alusta. Prosessin iteratiivisuus ja ketteryys on kuitenkin positiivinen asia:

jäykät suunnitteluprosessit eivät tällaista välttämättä salli ja pienikin virhe voi kostautua suurilla kustannuksilla myöhemmin. Palvelumuotoiluprosjektia aloitettaessa on muistettava suunnitella tuleva prosessi, koska se muotoutuu kontekstin ja projektin mukaan eikä sen välttämättä ole edes suotavaa edetä tiukkojen raamien mukaisesti. Tehdyistä virheistä oppiminen on tärkeä osa prosessia. (Stickdorn 2011, 124–125.)

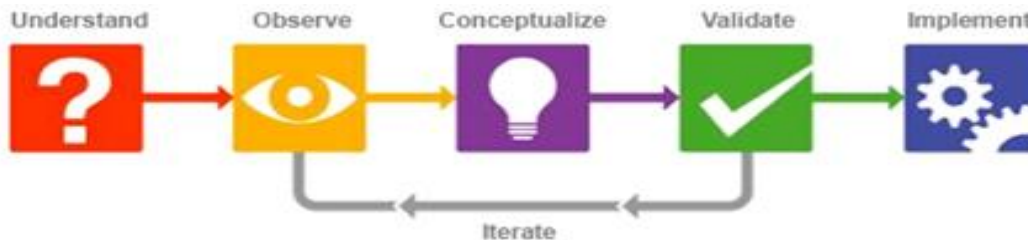
Tutkimusvaiheessa tutustutaan toimeksiantajaan ja pyritään ymmärtämään heidän toimintakulttuuriaan ja tavoitteitaan palvelun tuottamisessa. Ongelman määrittelemine on tärkeä osa aloitusvaihetta: se kerrotaan ensin yrityksen kannalta, mutta on ajateltava myös, mitä se tarkoittaa asiakkaan näkökulmasta. Asiakasymmärrystä kasvatetaan ja asiakkaan käyttäytymistä pyritään ymmärtämään syvällisesti. Tässä vaiheessa on muistettava pitää tilannekuva laajana, eikä vielä alkaa etsiä ratkaisuja ongelmaan. (Stickdorn 2011, 128–129.)

Iteratiivisuus korostuu prosessin toisessa vaiheessa. Tässä luomisosiossa virheitä ei pyritä välttämään vaan niitä on tarkoitus löytää mahdollisimman paljon. Kuten aiemminkin on sanottu, virheiden löytäminen ja korjaaminen tässä vaiheessa on huomattavasti halvempaa verrattuna siihen, että palvelu on jo otettu käyttöön ja virheet havaitaan vasta sen jälkeen. Tässä prosessin vaiheessa pyritään luomaan ratkaisuja, jotka perustuvat syvällisiin oivalluksiin ensimmäisessä vaiheessa tehtyjen havaintojen pohjaksi (asiakkaiden odotukset ja tarpeet, yrityksen prosessit ja rajoitteet). Osallistaminen on tässä kohdassa erityisen tärkeässä roolissa. (Stickdorn 2011, 130–131.)

Reflektointivaiheessa testataan ja prototypoidaan prosessin edellisessä vaiheessa syntyneitä ideoita. Testiversioista pyydetään palautetta asiakkailta tai asiantuntijoilta ja näitä muokataan palautteen perusteella edelleen vastaamaan määriteltyjä odotuksia. Haasteena tässä testauksessa on palveluiden aineettomuus, joten luodusta ideasta on pystyttävä muiden keinojen avulla muodostamaan mahdollisimman monipuolinen kuva. Apuvälineinä voidaan käyttää esimerkiksi valokuvia ja videoita. (Stickdorn 2011, 132–133.)

Uuden palvelun täytäntöönpanovaiheessa kannattaa kuluttaa hieman aikaa muutosjohtamisen oppeihin tutustumiseen. Henkilöstön sitoutuminen uuteen palveluun lähtee jo prosessin aiempiin vaiheisiin osallistumisesta ja riittävä viestintä on myös avainasemassa. Henkilöstön on sisäistettävä uusi palvelu ja seistävä sen takana. Johdon on ratkaistava mahdolliset ongelmatilanteet nopeasti ja tehokkaasti, koska jonkinlaista kitkaa syntyy väistämättä jossain vaiheessa. Jos henkilöstö on ollut täysivaltaisesti osallisena koko prosessin ajan, viimeinenkin vaihe siitä sujuu sulavasti.

(Stickdom 2011, 134–135). Kuviossa 3 on hyödynnetty palvelumuotoilulle tyypillistä visualisointia ja yhteen kuvaan on saatu havainnollistettua koko palvelumuotoilun prosessi. Kuvan mukaisesti prosessi toteutuu ymmärrä → havainnoi → muodosta käsitys → vahvista → toteuta ja iteratiivisesti eli uudelleen kehittämällä ja vaiheita toistaen kunnes palvelu on halutun kaltainen.



KUVIO 3. Iteratiivinen palvelumuotoiluprosessi graafisesti esitettynä (Schultz 2014, viitattu 24.4.2015).

Moritz (2005, 123–148) on määritellyt prosessiin kuusi erilaista vaihetta: 1) Asiakasymmärryksen hankkiminen (SD Understanding), 2) Palvelumahdollisuuksien löytäminen (SD Thinking), 3) Ideoiden luominen (SD Generating), 4) Parhaiden ideoiden arviointi ja edelleen kehittäminen (SD Filtering), 5) Palveluideoiden visualisointi (SD Explaining) ja 6) Konkretisointi ja toteutus (SD Realising).

Ennen koko projektin aloittamista on tarpeen luoda hyvä pohja ja näin edesauttaa sen onnistumista. Aloituksessa on luotava ydintiimi, jota täydennetään tarpeen ja projektin vaiheen mukaan henkilöillä organisaation sisä- tai ulkopuolelta. Kuten missä tahansa projektissa, tavoitteet on määriteltävä selkeästi, aikataulu luotava ja kartoitettava käytettävissä olevat resurssit. Prosessin vaihe 1 (SD Understanding) sisältää tiedon ja ymmärryksen hankkimista markkinoiden ja asiakkaiden tarpeista, oman organisaation toiminnasta sekä ympäristöstä ja eri tekijöiden välisistä suhteista. (Moritz 2005, 125.)

Tutustumisvaiheessa ymmärtämisen muodostumisessa voi käyttää hyväksi valmista kvantitatiivista materiaalia, mutta tätä tulisi aina täydentää myös muilla tutkimusmenetelmillä, kuten havainnolla asiakasta (Moritz 2005, 125). Työssä aloitimme kvantitatiivisen materiaaliin tutustumalla, jota täydensi havainnointi läpikävelyn menetelmällä. Haastattelimme palvelumuotoilun asiantuntijaa, joka kertoi esimerkein miten todellisia palvelumuotoiluprojekteja ja erityisesti niiden työpajoja on toteutettu.

Vaiheessa kaksi (SD Thinking) edellisen vaiheen tulosten pohjalta pyritään löytämään uusia palvelumahdollisuuksia. Organisaation johtoa otetaan mukaan tähän vaiheeseen varmistamaan, että palvelun kriteerit ja tavoitteet ovat yhteydessä strategiaan ja määritelty suunta on oikea. Apuna yhteisymmärryksen luomisessa voidaan käyttää työkaluja myöhemmin seuraavista vaiheista, kuten visualisoinnista. (Moritz 2005, 127–128.) SD Thinking vaiheessa tekijät keskustelivat paljon ja tekivät rajausta tutkimukselle. Keskustelua käytiin myös toimeksiantajan kanssa, millä pyrittiin määrittelemään se kenelle ja millä resursseilla kokouspalveluita halutaan kehittää. Huomioon täytyy ottaa myös tuleva omistajamuutos ja sen vaikutukset palvelun tuottamiseen. Tiedossa oli, että osa kokouspalvelun tiloista ei enää jatkossa ole käytössä ja tilojen jakaminen entisen omistajan kanssa tulee vaikuttamaan palveluympäristöön. Resurssien odotetaan myös pienentyvän jatkossa. Saa-dusta materiaalista oli jo käynyt selville asiakkaiden tyytymättömyyden ja tyytyväisyyden kohteet, jotka otettiin suunnittelussa huomioon. Määrittelimme tutkimusongelman ja sen mihin keskitymme, asetimme työlle tavoitteen ja selvitimme suunnitelman vaatimukset. Analysoimme alan kilpailutilannetta ja toimeksiantajan asemaa markkina-alueella.

Ideoiden luomisvaiheessa (SD Generating) kaikki ideat ovat sallittuja ja niiden työstäminen erilaisissa työpajoissa saattaa kestää muutamasta tunnista jopa useisiin päiviin. SD Generating on tekemistä, luomista ja uusien ratkaisuvaihtoehtojen kehittelyä. Tässä vaiheessa on tärkeää löytää oikeat ihmiset tiimiin ja valita myös oikea työskentely-ympäristö. Ideoinnin tulisi ihanteellisimmillaan olla vapaata, innovoivaa ja visioivaa. Tämän jälkeen ideoita arvioidaan ja edelleen kehitetään (SD Filtering) ja niitä karsitaan, jotta ne olisivat aiemmissa vaiheissa määriteltyjen kriteerien, strategian ja esimerkiksi lainsäädännön kannalta järkeviä. Ratkaisujen tai ideoiden joukosta pitäisi valita parhaat ja kehityskohteeseen sopivimmat. Myös hylätyt ideat tulee dokumentoida ja ne kannattaa säilyttää tulevaisuutta varten. (Moritz 2005, 132–136.) Työssä ideoinnin vaihetta vastasi henkilöstön ja asiakkaiden kesken toteutettu kokouspalvelun sisältöä ideoiva palvelumuotoilutyöpaja, joka kuvataan kokonaisuudessaan kappaleessa 6. Kaikki syntyneet ideat dokumentoitiin ja käyttökelpoisimmista muodostettiin kehitysehdotuksia.

Palveluideoiden visualisointi (SD Explaining) tuo ja selittää kehitetyt palvelut koko organisaatiolle ja tarvittaessa ulkopuolellekin. Kehitettyjä ideoita, ratkaisuja ja uusia palvelukonsepteja voidaan havainnollistaa erilaisilla prototyypeillä, näytelmillä tai skenaarioilla. Tällä pyritään selittämään hahmoteltu konsepti siten, että se on toimeksiantajan, henkilöstön ja muiden mahdollisten sidosryhmien ymmärrettävissä. Esimerkkejä selittämisen vaiheesta ovat kuvamuokkaukset, animaatiokes-

naariot tai uutta palvelua luodessa voidaan "lavastaa" palvelun elementtejä sellaiseksi kuin ne todellisuudessa olisi. (Moritz 2005, 140–141.) Opinnäytetyössä palveluiden visualisointia vastaavat kokouspalvelun kehitysehdotukset ja uusien ideoiden pohjalta rakennetut asiakkaiden palvelupolut.

Viimeisessä vaiheessa eli konkretisoinnissa ja toteutuksessa (SD Realising) tuotetaan tietoa uusien palveluiden toteuttamiseksi ja tueksi. Menetelmät vaihtelevat riippuen siitä, kuinka monimutkainen palvelu on kyseessä ja toteutetaanko se eri toimipaikoissa. Usein tehdään liiketoimintasuunnitelma yhdessä palvelun bluebrintin kanssa, joiden tarkoitus on yksityiskohtaisesti ohjata ja kuvata palvelujärjestelmän toimintaa. Henkilöstölle järjestetään koulutusta ja tarvittavat ohjeistukset, jotta he voivat toteuttaa palvelun käytännössä. Esimerkiksi palvelupolku (tai laajempi service blueprint) kertoo, kuinka kaikki eri palvelun osat ovat linkittyneitä toisiinsa, niin asiakkaalle näkyvät kuin näkymättömät osat. (Moritz 2005, 142–145.) Tässä kohdassa on myös varauduttava palautteen saamiseen ja kysymyksiin vastaamiseen. Koko prosessia ajatellessa on muistettava, että tämä ei ole malli pelkästään uusien palveluiden kehittämiseen vaan myös olemassa olevien palveluiden parantamiseen.

3.2 Palvelumaisema ja palvelun näyttämö

Palvelun aikana asiakkaat tekevät tiedostettuja ja tiedostamattomia aistien varaisia huomioita palveluntarjoajan palvelumaisemasta (serviscape) eli koko siitä ympäristöstä, missä palvelua kulutetaan. Näiden huomioiden perusteella asiakkaat tekevät päätelmänsä siitä, kuinka paljon palveluntarjoaja arvostaa asiakkaitaan ja onko se todella on huomionut heidän tarpeensa. Asiakkaiden tulkinnat ja syntyneet mielikuvat vaikuttavat heidän tunteisiinsa, millä on vaikutus palvelusta muodostuvaan asiakaskokemukseen. Luonnollisesti kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset palveluhenkilökunnan kanssa ovat myös tärkeitä palvelukokemuksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. (Lo 2011, 7–8.)

Edellä mainittujen seikkojen vuoksi Lasaretin havainnoinnissa (kuvaus luvussa 5) kiinnitettiin erityistä huomiota palvelumaiseman asiakkaille näkyvään osaan eli palvelunäyttämöön (front stage), jonka Koivisto (2011, 56) määrittelee olevan se aika ja paikka, jossa asiakkaat käyttävät palvelua. Palvelunäyttämö konkreettisesti osoittaa asiakkaille yrityksen palveluhengen. Näennäisesti mitättömät arkipäiväiset yksityiskohdat voivat asiakkaiden mielissä saada aikaan erilaisia tulkintoja, jotka herättävät tunteita ja tekevät palvelukokemuksesta erilaisen. Asiakkaan palvelukokemuksen

parantamisessa tulisikin panostaa palvelunäyttämön suunnitteluun, millä saadaan välitettyä haluttua kuvaa asiakkaasta välittämisestä, asiakkaan tärkeydestä ja luottamuksesta asiakasta kohtaan. (Lo 2011, 9–10.)

3.3 Palvelukokonaisuuden muodostuminen

Palvelumuotoilussa käytetään palvelukokonaisuudesta nimitystä **palvelupolku** (customer journey). Palvelupolku taas jakautuu vaiheisiin, joita kutsutaan **palvelutuokioiksi** (service moment). Jokainen palvelutuokio sisältää useita **kontaktipisteitä** (touchpoint), joiden kautta asiakas on kosketuksissa palveluun kaikilla aisteillaan. Kun palvelutapahtuma pilkotaan näin pienempiin osiin, on helpompaa päästä sisälle ongelmakohtiin ja alkaa kehittää niitä. (Tuulaniemi 2011, 78–79.)

Organisaation palvelukokonaisuuteen tutustumisessa voidaan hyödyntää **palvelusafaria**, jossa perehdytään kehitettävään palveluun konkreettisesti ja siitä kirjataan ylös sekä hyviä että huonoja puolia. Yksinkertaisimmillaan välineiksi riittävät kynä ja paperia, lisäksi voidaan käyttää kameraa tai videokameraa. Palvelusafari on usein hyvin paljastava työkalu ja kuvat antavat paljon lisäarvoa tuotokselle. Safarin aikana löydetty epäkohdat ja huomiot voivat toimia pohjana myös uusille palveluinnovaatioille. (Van Dijk, Raijmakers & Kelly 2011, 154.) Rontti (haastattelu 11.2.2015) korosti palvelusafarin onnistumisessa sitä, että siinä kannattaa ehdottomasti hyödyntää ”puhtaita silmiä” eli teettää palvelusafari sellaisella henkilöllä, joka ei ole vielä turtunut palveluun. Työssä varsinaista palvelusafaria ei kokouspalvelun luonteen vuoksi pystytty tekemään, mutta palvelusafarin ideaa hyödynnettiin toteutettaessa palvelujen läpikävelyä.

3.3.1 Palvelupolku ja palvelutuokio

Termi palvelupolku on englanniksi *customer journey*, ja se kuvaakin paremmin sanan todellista merkitystä eli asiakkaan matkaa. Palvelupolussa kuvataan useimmiten aikajanalla asiakkaan kokemana palveluprosessin kokonaisuus eli kaikki käyttäjän toiminnot ennen palvelun käyttöä, käytön aikana ja käytön jälkeen. (Ojasalo ym. 2014, 73.) Palvelupolusta tulisi olla tunnistettavissa kronologisessa järjestyksessä tapahtuvat vuorovaikutuksen hetket asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Kun konkreettisesti kuvataan palvelua asiakkaan kokemana matkana, on oleellista ymmärtää tuotettava palvelu kokonaisena ja yhtenäisenä. Yhtä relevanttia on myös ymmärrys ja harkinta siitä,

kuinka tehdä sujuvat, merkitykselliset ja loogiset siirtymät eri toimintojen välillä. (Blomkvist ym. 2012, viitattu 21.4.2015.)

Palvelupolku koostuu palvelutuokioista, joissa palvelun tuotanto tapahtuu ja joissa asiakas on vuorovaikutuksessa asiakaspalvelijan kanssa (Koivisto 2011, 49). Kokousasiakkaan kohdalla palvelutuokioita ovat esimerkiksi kokousemännän tapaaminen ennen kokousta ja tarjoilijan kohtaaminen lounaalla. Toimintamallit käsittävät ne tavat, joilla palvelua tuotetaan näissä yksittäisissä palvelutuokioissa. Esimerkiksi kokouspalvelun toimintamallina on se, kuinka kokousvieraiden vastaanottaja on ohjeistettu toimimaan asiakkaiden saapuessa tiloihin ja mikä on asiakkaan rooli tässä osassa prosessia. Palveluele on pienin yksityiskohta palvelua, joka voidaan määrittää. Esimerkiksi yritys voi määrittellä sen kuinka asiakasta tulee tervehtiä tai kuinka asiakas hyvästellään. Palvelueleet voivat hyvin (tai huonosti) hoidettuina saavuttaa merkittävän roolin asiakaskokemuksen kannalta. (Koivisto 2011, 52.)

3.3.2 Kontaktipisteet

Best (2010, 36) viittaa Olinsiin, jonka mukaan yritys voi tuoda ydinajatustaan ja brändiään esille neljänlaisissa kontaktipisteissä: tuotteiden, palveluympäristön, viestinnän ja palvelukäyttäytymisen avulla. Kontaktipisteiden johdonmukainen kehittäminen asiakasystävälliseen suuntaan edesauttaa laadun ylläpitämistä ja asiakaskokemuksen parantamista. Koiviston (2011, 51–53) jakamana kontaktipisteiden neljä ryhmää ovat kanavat, esineet, toimintamallit ja ihmiset. Kanavat tarkoittavat kaikkia niitä ympäristöjä, joissa asiakas kykenee näkemään tai muutoin aistimaan palvelun tuottamisen. Kanavat voivat olla fyysisiä (kokoustila), digitaalisia (internetin kotisivut) tai aineettomia (myynnin puhelinpalvelu).

Esineet kontaktipisteinä tarkoittavat niitä tavaroita tai laitteita, joita asiakas käyttää, tarvitsee tai saa itselleen palvelua kuluttaessaan. Ne voivat myös olla esineitä, jotka ovat henkilökunnan käytössä, kuten myyntitiski ja sen laitteet, mitkä vaikuttavat asiakkaalle näkyvänä osana palvelukokemukseen. Esineiden tulisi olla tarkoitukseensa soveltuvia ja yrityksen tavoitteleman imagon mukaisia, sillä asiakkaat muodostavat usein johtopäätöksiä palvelun laadusta esineiden kautta. (Koivisto 2011, 53.)

Ihmiset kontaktipisteinä ovat niin palvelua tuottava henkilöstö kuin palvelua käyttävät asiakkaat. Palvelumuotoilulla voidaan ohjata kummankin ryhmän toimintoja, mikä tarkoittaa sitä, että asiakkaalle ja asiakaspalvelijoille suunnitellaan sopivat roolit osaksi palvelun tuotantoa. Palvelumuotoilun avulla voidaan tuottaa erilaisia työkaluja (kuten asiakkaiden käyttäjäprofiilit), jotta asiakaspalvelijat voivat toimia paremmin asiakkaita kohdatessaan sekä ohjata palvelutilanteita toivottuun suuntaan. Usein myös toiset palvelua käyttävät asiakkaat vaikuttavat asiakaskokemukseen, ja palvelumuotoilun avulla voidaankin tarkastella mahdollisuuksia ohjata palvelutilanteita. (Koivisto 2011, 53.) Esimerkiksi asiakkaiden päiväohjelmiin voidaan ajoittaa ruokailut porrastetusti ruuhkien välttämiseksi, jolloin ei ole vaaraa siitä, että asiakkaat päätyvät yhdessä sietämään tilannetta, jonka pitäisi olla miellyttävä ja asiakaskokemusta parantava.

Kontaktipisteitä kehitettäessä onkin tarkoin selvitettävä, mitkä kontaktipisteet ovat asiakkaan kannalta tärkeitä. Oleellista on myös tunnistaa ne kontaktipisteet, jotka tuovat asiakkaalle paljon arvoa vähin kustannuksin. Kontaktipisteet tulisi suunnitella niin, että "ne muodostavat selkeän, johdonmukaisen ja yhtenäisen palvelukokemuksen siten, että myös asiakas kokee palvelun monien eri kanavien kautta". (Koivisto 2011, 53.) Kontaktipisteiden voidaan ajatella olevan kuten palapelin palaset. Ne täydentävät palvelun rajapinnassa asiakkaan kokonaiskokemusta ja jokainen palanen vaikuttaa kokonaisuuden muodostumiseen. (Moritz 2005, 44.)

3.4 Palvelumuotoilussa käytettäviä työkaluja

Kuten luvussa 3.1 kävi ilmi, palvelumuotoiluprosessille ei ole olemassa vain yhtä oikeaa prosessimallia. Työkalujen ja menetelmien kohdalla tilanne on samankaltainen, sillä vaihtoehtoja on tarjolla runsaasti. Esimerkiksi yhdysvaltalaisen Design Community Collegen julkaisemassa teoksessa (Curedale 2013) palvelumuotoilussa käytettäviä menetelmiä ja työkaluja on kuvattu 250 kappaletta. Van Dijk, Raijmakers ja Kelly (2011, 148–149) painottavat, että työkaluista on osattava valita kullekin projektille parhaiten sopivat versiot, eikä niiden käyttöön ole yksiselitteistä ohjetta ja työkaluja voidaan myös käyttää varioiden niitä. Työkalut voidaan jaotella ryhmiin palvelumuotoiluprosessin vaiheiden mukaisesti: 1. esitutkimuksen työkalut, 2. luomiseen ja reflektointiin tarkoitetut työkalut ja 3. täytäntöönpanon apuvälineinä toimivat työkalut. Tässä työssä hyödynnetään esitutkimukseen sekä luomiseen ja reflektointiin käytettäviä työkaluja, sillä palvelumuotoiluprosessista kehitysideoiden täytäntöönpanon vaihe jää yrityksen toteutettavaksi.

Ensimmäisen vaiheen työkalujen avulla kartutetaan tietämystä palvelusta ja pyritään löytämään siitä uusia näkökulmia. Tämä edellyttää perehtymistä asiakkaan, henkilökunnan, johdon ja jopa kilpailijoiden tekemiseen. Toisessa vaiheessa oivalluksia pyritään visualisoimaan uusiksi ideoiksi ja konsepteiksi, joilla parannetaan asiakkaan palvelukokemusta. Näissä työkaluissa korostuu myös eri sidosryhmien osallistaminen prosessiin. Viimeisen vaiheen työkalujen tarkoituksena on sitouttaa koko organisaatio uusiin tuotteisiin ja palveluihin ja tuoda ne käytäntöön. (Van Dijk ym. 2011, 149.)

Palvelumuotoiluprojektissa käytettävien työvälineiden ja menetelmien valinnassa voidaan noudattaa esimerkiksi kuviossa 4 esitettyä mallia, jossa on yhdistettynä Moritzin (2005, 127–147) esittämiä vaihtoehtoja hänen palvelumuotoiluprosessinsa vaiheita mukaillen. Kuviossa 4 on lihavoidulla tekstillä ja tähdellä (*-merkillä) korostettuna menetelmät, joita tässä työssä on käytetty. Palvelumuotoilutyöpajan luvussa 6 kappaleessa 6.2 esitellään tarkemmin myös ne menetelmät, jotka valittiin hyödynnettäviksi työpajassa. Menetelmien valinnassa kriteereinä olivat selkeys (niin fasilitaattorien kuin osallistujien kannalta), käytettävissä oleva aika, monipuolisuus, visuaalisuuden hyödyntäminen ja tekijöiden arvio siitä, millä menetelmillä saadaan parhaiten vastauksia tutkimusongelmaan.

-
- 1) Asiakasymmärryksen hankkiminen (SD Understanding)
 - o **asiantuntijahaastattelut***
 - o etnografia
 - o fokusryhmät
 - o mystery shoppers -haamuostajat
 - o **tarkkailu ja havainnointi***

 - 2) Palvelumahdollisuuksien löytäminen (SD Thinking)
 - o **käyttäjäpersoonat, asiakasprofiilit***
 - o mind map
 - o Legojen hyödyntäminen palvelutilanteessa

 - 3) Ideoiden luominen (SD Generating)
 - o **aivoriihet (OPERA-menetelmä*)**
 - o skenaariot
 - o ideahaastattelu

 - 4) Parhaiden ideoiden arviointi ja edelleen kehittäminen (SD Filtering)
 - o ryhmähaastattelut
 - o asiantuntija-arviot
 - o **käyttäjäpersoonat (asiakasprofiilit*)**
 - o SWOT-analyysi

 - 5) Palveluideoiden visualisointi (SD Explaining)
 - o kokemuksen mallinnus
 - o kamerapäiväkirjat
 - o eläytymismenetelmät (draama)
 - o vertauskuvat (ennen/jälkeen)
 - o **kuvakollaasit (palvelupolun kuvaus*)**
 - o protoilu

 - 6) Konkretisointi ja toteutus (SD Realising)
 - o skenaariot ja niiden testaus
 - o palvelun visuaalinen malli
 - o liiketoimintasuunnitelma (Business Model Canvas)
 - o palvelun prototyyppi
 - o simulaatiot
 - o mallipohjat
-

KUVIO 4. Palvelumuotoilun työvälineiden hyödyntäminen prosessin eri vaiheissa (mukaillen Moritz 2005, 125–147).

4 KOHDEORGANISAATIO: HOTELLI-RAVINTOLA LASARETTI

Lasaretti on Oulussa Lasaretinsaarella sijaitseva hotelli-ravintola, joka tarjoaa majoitus- ja ravintolapalveluiden lisäksi monipuolisia kokous- ja juhlapalveluita. Tärkein ja tuottavin toiminto ovat kokouspalvelut. Hotellissa on 49 huonetta, ravintola Virrasta asiakaspaikkoja löytyy 145. Erilaisia kokoustiloja on tarjolla kahdeksan: 12 hengen kabinetista jopa 350 henkilölle tarkoitettuun Aurora-saliin. Kokoustilat ovat persoonallisia, osin muunneltavia ja niissä on nykyaikainen kokousvarustus. (Hotelli-ravintola Lasaretti 2015b, viitattu 5.3.2015.)

Lasaretin liikevaihto vuonna 2014 oli 2,86 miljoonaa euroa. Siitä ravintolan osuus oli 1,97 miljoonaa euroa ja hotellin 0,86 miljoonaa euroa (Hotelli-ravintola Lasaretti 2015e). Ravintolamyynnistä kokouspalveluiden osuus on ollut vuosina 2013 ja 2014 noin 53 % (Harjunpää 2015). Asiakkaita erilaisissa tapahtumissa (kokoukset ja juhlat, ei sisällä yksittäisiä ravintola-asiakkaita) vieraili vuonna 2014 lähes 50 000. Vertailun vuoksi tammi-huhtikuussa 2015 kokousasiakkaita on ollut yli 12 000. Kokoustilojen käyttöasteet vaihtelevat tiloittain noin 13 % ja 57 % välillä keskimääräisen käyttöasteen vuonna 2014 ollessa 37,4 %. Alkuvuonna 2015 (tammi-huhtikuu) tilojen käyttöasteet ovat olleet 19–67 %. (Hotelli-ravintola Lasaretti 2015c, 2015d.) Näistä luvuista on jätetty pois kuukauden ajan remontoitavana ollut Aurora-sali, koska raportointiohjelma laskee remonttivarauksen rinnastettavaksi kokousvarauksiin ja näin ollen luku ei ole vertailukelpoinen sen ollessa suhteettoman korkea. Alkuvuoden paremmat käyttöasteet viime vuoteen verrattuna tasoittuvat kesän aikana, koska silloin kokousasiakkaita ei juuri ole ja kokoustilojen käyttöasteet ovat olemattomat.

Toimintaa ohjaavat ympäristöystävälliset arvot sekä suuri arvostus hyvää ruokaa kohtaan. Lasaretille on myönnetty Joutsenmerkki ja ravintolalle kansainvälisen Chaîne des Rotisseurs -seuran kilvet. Lasaretin omistaa Hengitysliitto Heli ry. Omistajuus on muuttumassa 1.1.2016 alkaen, jolloin Hengitysliiton kokonaan omistama tytäryhtiö Taitoreitti Oy ottaa vastuun Lasaretista. 28.2.2015 saakka Lasaretti oli osa Hengitysliitto Heli ry:n omistamaa kuntoutuspalveluita tuottavaa Verveä. Työn edetessä Lasaretin tilanne on siis muuttunut ja yhtiöittämisen myötä myös toiminta muuttuu. Osa kokoustilastoista on siirtynyt uudelle omistajalle (aiemmin 14 erilaista tilaa), eivätkä kaikki uudet käytännöt ole vielä selvillä. Tällä hetkellä Lasaretti työllistää 23 kokoaikaista työntekijää.

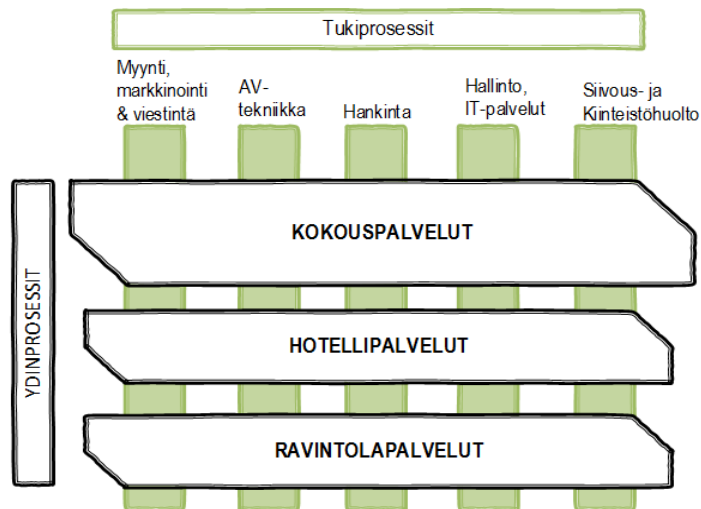
Lasaretin toiminta-ajatuksena on tuottaa positiivisia, kokonaisvaltaisia elämyksiä asiakkailleen. Asiakkaat on määritelty koti- ja ulkomaisiin ammattiostajiin, jotka käyttävät runsaasti kokous-, tapahtuma- ja hotellipalveluita sekä näiden palveluiden loppukäyttäjiin. Lisäksi samoissa tiloissa toimivan KK-Verven asiakkaat sekä kotimaiset ja kansainväliset yksittäiset vapaa-ajanmatkustajat ovat strategiassa määriteltyjä kohderyhmiä. (Hotelli-ravintola Lasaretti 2015a, viitattu 23.2.2015.)

Tavoitteena on olla edelläkävijänä Oulun alueen kokouspalvelujen tuottajana. Tähän liittyvät miljöö, tuotteet, tekniikka sekä yksilöllinen ja asiakkaat huomioiva palvelu. Yksi tavoite on olla edelläkävijä matkailuelinkeinon harjoittajien keskuudessa kestävien valintojen esille tuojana. Ympäristövaikutukset huomioidaan kaikessa tekemisessä ja kestävä kehityksen mukaiset arvot ohjaavat toimintaa. (Hotelli-ravintola Lasaretti 2015a, viitattu 23.2.2015.)

4.1 Lasaretin prosessit ja kokouspalvelun kuvaus

Lasaretin liiketoiminta on kuvattu yrityksen ydin- ja tukiprosessien muodossa alla olevassa kuviossa 5, jossa on mukana myös ulkoistetut tukiprosessit markkinointi (ulkoistettu vain osittain), IT-palvelut sekä siivous- ja kiinteistöhuolto. Kuten kuviossa 5 huomataan, kokouspalveluiden palkki on kuvattu muita suurempana, koska se on strategisesti Lasaretin tärkein tuote. Jokainen ydinprosessi voi toimia itsenäisesti, mutta myös yhdessä, ja kokouspalveluiden tärkeänä osana sekä palvelun täydentäjänä toimivat ravintola- ja hotellipalvelut.

Yrityksen tukiprosesseja ovat hankinta, myynti ja markkinointi, AV-tekniikka, hallinto ja IT-palvelut sekä siivous- ja kiinteistöhuolto. Hankinnan vastuulla on lähes kaikki Lasaretin ostot, kuten raaka-aineet ravintolalle ja keittiölle. Merkittävä osa Lasaretin myynnistä ohjautuu myyntipalvelun kautta. Yksittäiset asiakkaat ostavat suoraan esimerkiksi yhden hotellihuoneen tai ravintolapalveluita, mutta kaikki tätä suuremmat tilaukset vastaanotetaan ja käsitellään myyntipalvelussa. Markkinoinnissa käytetään osittain apuna ostettuja palveluita, osa markkinoinnista hoidetaan itse. IT-palvelut hoidetaan Luovin toimesta (yhteinen omistaja Hengitysliitto) ja siivouksesta ja kiinteistöhuollosta vastaa ISS Palvelut Oy.



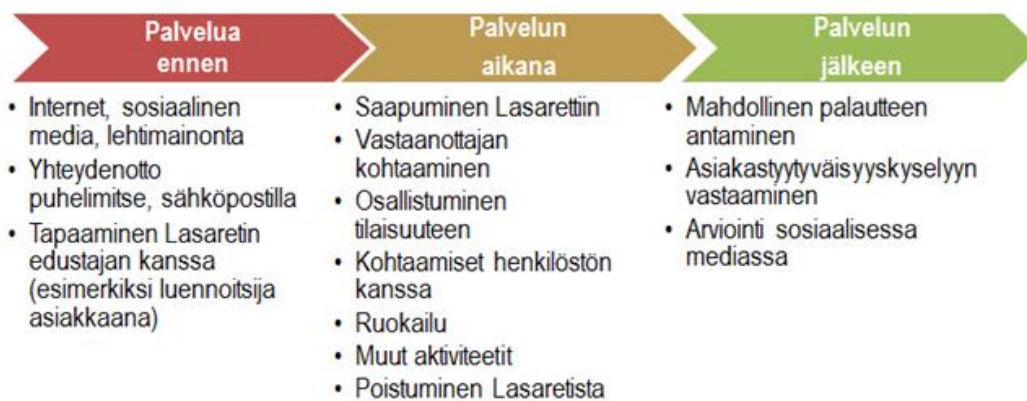
KUVIO 5. Hotelli-ravintola Lasarettiin ydin- ja tukiprosessit (Hotelli-ravintola Lasaretti 2015f).

Kuviosta 5 on edelleen mallinnettu Lasarettiin kokouspalveluprosessin kokonaisuus (kts. liite 1). Kuten jo aiemmin on mainittu, kokouspalvelut ovat Lasaretille eniten asiakkaita tuova toiminto ja myöskin lukumääräisesti eniten toistuva prosessi. Prosessin kuvaus alkaa asiakkaan tarjouspyynnöstä ja päättyy tilaisuuden laskutukseen. Kokouspalvelun prosessiin osallistuvat asiakas, myyntipalvelu, ravintola, keittiö ja AV-tekniikan osasto. Prosessikuvauksesta käy ilmi, että asiakkaan ensimmäinen kosketus Lasarettiin palveluhenkilöstöön tapahtuu myyntipalvelun kautta. Ensivaikutelman tärkeys on Lasaretille tiedostettu, joten tähän kohtaan kiinnitetään erityistä huomiota asiakkaan yhteydenottotavasta riippumatta (puhelin, sähköposti, tapaaminen). Asiallinen, ystävällinen ja asiantunteva työskentely- ja kommunikointitapa on toteutettava jokaisen asiakkaan kohdalla.

Kokouspalvelun tuottamiseen osallistuu useita henkilöitä ja monta eri osastoa. Tästä johtuen myös prosessin aikana syntyvien virheiden mahdollisuus kasvaa. Muun muassa tiedonkulku organisaation sisällä on tämän vuoksi tärkeässä roolissa ja sen on toimittava virheettömästi ja tehokkaasti. Prosessikuvauksesta voidaan huomata myös se, kuinka paljon toimintoja tapahtuu asiakkaan näkymättömissä eli palvelun takahuoneessa (back stage). Palvelun takahuone on organisaation sisäinen prosessi, joka ei ole asiakkaan nähtävissä (Koivisto 2011, 57). Lasaretille näitä asiakkaalle näkymättömiä, mutta merkittävästi palvelukokonaisuuteen vaikuttavia toimintoja tapahtuu esimerkiksi keittiössä (kokoustarjoilujen valmistus) ja AV-osastolla (tilojen järjestäminen, audiovisuaalinen suunnittelu, laitteiden asetukset). Huomioitava on myös se, että prosessin kesto vaihtelee noin viikosta jopa pariin vuoteen. Tämä johtuu siitä, että osa kokouksista varataan esimerkiksi hyvin lyhyellä aikajänteellä jopa viikon tai parin päähän, mutta suuremmat tapahtumat ennakoituaan hyvissä

ajoin, jolloin tilat saatetaan varata jo reilua vuotta ennen tapahtumaa. Pitkäkestoisissa prosesseissa informaation tallentaminen on todella tärkeää, jotta kaikki tarvittava on saatavilla pidemmän ajan takaa. Palvelunäyttämönä eli asiakkaille palvelun näkyvänä osana Lasaretissa toimii muun muassa ravintola Virta, kokoustilat ja yrityksen piha-alueet. Tuulaniemi tuo esille sen, että palvelunäyttämöllä tapahtuva toiminta vaatii asiakaspalveluhenkilöstöltä improvisaatiotaitoja. Koska palvelu kulutetaan samalla kun se tuotetaan, se voi kehittyä asiakkaan valintojen mukaan odottamattomaankin suuntaan. (2011, 76–77.)

Kokouspalvelun prosessia tulee tarkastella myös asiakkaan näkökulmasta eli mitkä asiakkaan toiminnot tapahtuvat ennen palvelua (pre-service period), palvelun käytön aikana (service period) ja palvelun käytön jälkeen (post-service period). Lasaretin kokouspalveluprosessissa asiakkaan toiminnot palvelun eri vaiheissa on kuvattu alla olevassa kuviossa 6.



KUVIO 6. Asiakkaan toiminnot kokouspalvelun prosessissa.

Asiakkaan odotukset itse palvelusta muodostuvat jo ennen varsinaisen palvelun käyttöä. Asiakaskokemukset taas muodostuvat palvelua käytettäessä. Tyytyväisyys tai pettymys kulutetusta palvelusta on kokonaisuus näistä kaikista. Vaikka kyseessä olisi sama tuote tai palvelu, asiakas voi kokea sen eri tavoin riippuen asetetuista ennako-odotuksista. (Stickdorn 2011, 260–261.) Tutkimuksessa asiakaskokemuksen parantamisessa ja kehittämissuhteissa keskitytään kuviossa 6 palvelun aikana lueteltuihin asiakkaan toimintoihin.

4.2 Palvelujärjestelmän kuvaus

Palvelupaketissa ydinpalvelu on se osa palvelua, jolla vastataan asiakkaan varsinaiseen tarpeeseen ja muu palvelupaketti muodostuu sen ympärille. Kokouspalveluissa ydinpalvelua on tarjolla oleva kokoustila, joka ratkaisee asiakkaan tarpeen sellaisesta tilasta, jossa voi esimerkiksi käydä neuvotteluita tai pitää koulutusta. Useat kilpailijat tarjoavat samanlaista ydinpalvelua, joten erottautuminen tapahtuu ydinpalvelun ympärille muodostuneilla liitännäispalveluilla. (Koivisto 2011, 43–44.)

Liitännäispalvelut jaetaan edelleen avustaviin palveluihin ja tukipalveluihin. Avustavat palvelut niimensä mukaisesti auttavat asiakasta ydinpalvelun käyttämisessä, ja usein ne ovat myös välttämättömiä ydinpalvelun käytön onnistumiselle. (Koivisto 2011, 44.) Kokouspalveluissa avustavaa palvelua on esimerkiksi myyntipalvelu. Asiakas tarvitsee myyntipalvelua sopiakseen palvelun sisällöstä, hinnasta ja muista ehdoista. Tarjouksen hyväksymisen jälkeen myyntipalvelu välittää tarjouksen sisällön tiedot prosessin muille osapuolille. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakas ei voi ilman kontaktia myyntipalveluun käyttää ydinpalvelua.

Koivisto (2011, 44) määrittelee palvelun tukipalvelut Grönroosin (2000) ja Kinnusen (2003) avulla, joiden mukaan tukipalvelut eivät ole pakollisia ydinpalvelun käyttämiselle, vaan ne tekevät palvelun käyttämisen asiakkaalle miellyttävämmäksi, tuovat palvelulle lisäarvoa ja voivat differoida eli erilaistaa palvelua erottumaan paremmin kilpailijoiden tarjonnasta. Kokouspalveluissa tukipalvelua on esimerkiksi koko palveluympäristö: parkkipaikalle ohjaus, kokousvieraiden vastaanottaja, tilojen sisustus ja valaistus, käytännölliset kalusteet, toimivat laitteet, luonnonvalo kokoustiloissa, käytettävissä oleva AV-tekniikan apu ja niin edelleen.

“Laajennettu palvelupaketti sisältää myös palvelun tuotantoprosessin. Kyseinen prosessi rakentuu kolmesta osatekijästä: palvelun saavutettavuudesta, vuorovaikutuksesta palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistumisesta.” Palvelun saavutettavuudella tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelun ostamisen ja kuluttamisen helppoudesta tai vaikeudesta. Näitä voivat olla esimerkiksi palveluntarjoajan henkilöstön riittävä määrä ja osaaminen, toimipaikan aukioloajat ja sijainti. Asiakkaan käymä vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa vaikuttaa myös olennaisesti asiakkaan muodostamaan kokemukseen palvelusta. Vuorovaikutusta ei ole ainoastaan henkilöstön kanssa tapahtuva kommunikointi, vaan siihen kuuluvat myös palvelun-

tarjoajan järjestelmien ja rutiinien selkeys, laitteiden ja automaattien käytön ymmärrettävyys ja helppous sekä jopa muiden asiakkaiden vaikutus. Asiakkaan osallistumisella tarkoitetaan sitä, että myös asiakas itse vaikuttaa siihen, millainen palvelukokemus hänelle muodostuu. (Koivisto 2011, 45.)

Palvelujärjestelmä kuvaa (katso kuvio 7) kaikki palvelutuotteen tuottamiseen vaadittavat resurssit ja tukitoiminnot. Palvelujärjestelmässä toiminnot kuvataan asiakkaalle näkyvässä ja näkymättömässä osassa. Asiakkaalle näkymätöntä on tukiosa, joka sisältää johtamis-, fyysisen- ja järjestelmätuen. Tukiosan toiminnot nimensä mukaisesti tukevat asiakkaalle näkyvää vuorovaikutteista osaa. Näkymättömät osat eivät ole suoraan asiakkaan arvioitavissa, mutta ne muodostavat tärkeän osan asiakkaalle tarjotusta palvelusta. Johdon kannustus ja esimerkki toimia asiakaslähtöisesti on edellytys sille, että sama toimintamalli toteutuu myös organisaation alemmilla tasoilla. Fyysisellä tuella tarkoitetaan niitä tukiosan tukihenkilöitä, jotka mahdollistavat asiakaspalveluhenkilöstön toimimisen asiakasrajapinnassa. Kokouspalveluissa fyysinen tuki tarkoittaa esimerkiksi tilojen siivous- ja kunnossapidon henkilöstöä. Järjestelmätukea ovat palveluorganisaation tekniikka, kuten tietojärjestelmät, rakennukset, toimistot, kulkuvälineet, työkalut, laitteet ja asiakirjat. (Koivisto 2011, 48–49.)

| Tukiosa | Näkyvyysraja | Vuorovaikutteinen osa | Asiakkaat |
|-----------------|---------------------|--|------------------|
| Johtamistuki | | Asiakasresurssit | |
| Fyysinen tuki | | Kontaktiresurssit | |
| Järjestelmätuki | | Järjestelmät ja operatiiviset rutiinit | |
| | | Fyysiset resurssit | |

KUVIO 7. Palvelujärjestelmä (Koivisto 2011, 46).

Asiakkaalle näkyvä vuorovaikutteinen osa sisältää asiakas- ja kontaktiresurssit, järjestelmät ja operatiiviset rutiinit sekä fyysiset resurssit. Palvelumuotoilussa asiakkaalle näkyvät vuorovaikutteiset resurssit ovat yleensä ne, joihin kehittämistyössä keskitytään. Asiakasresurssit ovat yksi tuotantontekijöistä, koska kuluttaessaan palvelua asiakkaat osallistuvat omilla toimillaan palvelun tuotantoprosessiin ja itse palvelun tuottamiseen. Kontaktiresurssit tarkoittavat asiakkaiden kanssa välittömässä vuorovaikutuksessa olevaa asiakaspalveluhenkilökuntaa tai laitteita. Kanssakäymisenä pidetään fyysisiä tapaamisia, mutta myös yhteydenpitoa puhelimen tai sähköpostin välityksellä.

Palveluhenkilökunnan ulkoasu, käyttäytyminen ja viestintä vaikuttavat huomattavasti asiakkaan mielikuvaan palvelusta. (Koivisto 2011, 46–47.)

Asiakkaiden palvelukokemukseen ja kontaktihenkilöstön tehtävien suorittamiseen vaikuttavat merkittävästi myös operatiiviset ja hallinnolliset järjestelmät sekä työrutiinit. Asiakkaan täytyy olla vuorovaikutuksessa organisaation rutiinien ja järjestelmien kanssa ja toisaalta asiakaspalveluhenkilökunnan tulee toimia näiden käytäntöjen mukaan. (Koivisto 2011, 47.) Lasaretissa tällaisena rutiinina voidaan nähdä myyntipalvelun prosessi. Siinä on määritelty esimerkiksi erilaisia aikamääreitä, jolloin asiakkaaseen otetaan yhteyttä tarjouksen lähettämisen jälkeen tai tapahtuman lähestyessä. Tilausvahvistuksen yhteydessä asiakkaalle kerrotaan päivämäärä, johon mennessä tapahtumaan liittyvät lisätiedot tulee ilmoittaa. Jos lisätietoja ei ole määräaikaan mennessä ilmoitettu, myyntipalvelun henkilöstö ottaa yhteyttä asiakkaaseen ja pyytää tietoja. Usein tämä koetaan asiakkaan puolesta hyvänä asiana ja mahdolliset muutokset ehditään hoitaa hyvissä ajoin ennen tilaisuutta.

Yrityksen fyysiset resurssit vaikuttavat myös asiakkaiden palvelusta saamaan kokemukseen ja viestivät osaltaan palvelun laadusta. Palveluun liitettäviä fyysisiä resursseja ovat palveluyrityksen ulkoasu, tiloihin liittyvät olosuhteet kuten lämpötila, tuoksut, äänimaailma ja sisustustyyli sekä tiloissa olevat ja käytettävät esineet (kalusteet, laitteet ja opasteet). Näistä tekijöistä muodostuu yrityksen koko palvelumaisema (serviscape), josta kerrottiin aikaisemmin luvussa 3.2. (Koivisto 2011, 48.) Hyvin suunniteltu palvelumaisema helpottaa esimerkiksi asiakasta löytämään oikean kokoustilan tai luo halutunlaisen tunnelman kokoustilaan.

4.3 Toimialan markkinatilanne Oulussa

Kokouspalveluiden tarjoajia löytyy Oulusta runsaasti. Oulun Matkailu Oy:n (2015, 34–35) mukaan asiakaspaikkoja on jokaisen palveluntarjoajan suurimman tilan mukaan laskettuna yhteensä yli 3 500 tarjolla samanaikaisesti. Jos lasketaan mukaan muut mahdolliset kokoustilan tarjoajat, kuten teatterit, jäähalli ja kirjasto, tavoitellaan jo lähes 10 000 kokousasiakasta. Näissä luvuissa eivät ole mukana Oulun lähialueille (esimerkiksi Oulunsalo, Yli-Ii, Liminka) sijoittuvat kokouspaikat. Huomioitavaa on myös se, että moni tarjoaa useampia tiloja ja edellä mainitut luvut sisältävät vain palveluntarjoajien kaikkein suurimmat kokoustilat.

Oulun markkinatilanteen suurimmat tiedossa olevat muutokset koskevat tarjolla olevien kokoustilojen kapasiteetin vaihtelua sekä uusien toimijoiden markkinoille tuloa. Holiday Inn lopettaa toimintansa kesäkuun alkupuolella ja loppuvuodesta samoissa tiloissa avaa Lapland Hotels oman hotellinsa (Murtovaara 2015, viitattu 18.2.2015). Tämän muutoksen myötä kokoustarjonta pysyy luultavasti lähestulkoon samana, koko kaupungin kapasiteetti vain on muutaman kuukauden ajan tavallista pienempi. Lisää tarjontaa on odotettavissa loppuvuodesta kauppakeskus Valkean aloittaessa toimintansa. Tavaratalo- ja ravintolatoiminnan lisäksi on ilmoitettu, että Valkean tiloissa tulee olemaan myös kokoustiloja. (Leskinen 2013, 4.) Näiden sijainti aivan Oulun keskustassa on ihanteellinen ja kaikki kaupungin palvelut löytyvät läheltä.

Suomessa järjestettiin vuonna 2014 yli 700 kansainvälistä kongressia. Oulu on kongressikaupunkien listalla sijalla seitsemän isännöityään 22 näistä kongresseista. Näihin Oulun kongresseihin osallistui yhteensä 2708 vierasta. Taulukossa 1 on nähtävissä yhteenveto vuoden 2014 osalta. Lasaretissa näistä kongresseista järjestettiin kolme, joten osuus koko kaupungin kongresseista oli 13,6 %. Yhteensä kansainvälisiä kongresseja järjestettiin yhdessätoista eri paikassa. Selkeästi suurin osa tapahtumista (8 kpl, 36 %) järjestettiin Oulun yliopistolla. (Finland Convention Bureau 2015a, 2015b.)

TAULUKKO 1. Kansainväliset kongressit Oulussa 2014 (Finland Convention Bureau 2015b).

| Kongressipaikka | Kongressien lukumäärä | %-osuus kongresseista | Osalistujia | % -osuus osallistujista |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|-------------------------|
| Oulun yliopisto | 9 | 40,1 | 1218 | 45 |
| Lasaretti | 3 | 13,6 | 207 | 7,6 |
| Radisson Blu | 2 | 9,1 | 500 | 18,5 |
| Oamk | 1 | 4,5 | 200 | 7,4 |
| Pohto | 1 | 4,5 | 180 | 6,6 |
| Kastellin tutk.keskus | 1 | 4,5 | 118 | 4,4 |
| Oulun kaupunginkirjasto | 1 | 4,5 | 90 | 3,3 |
| Oulun kaupungintalo | 1 | 4,5 | 71 | 2,6 |
| Scandic Oulu | 1 | 4,5 | 44 | 1,6 |
| Kierikkikeskus & VTT | 1 | 4,5 | 40 | 1,5 |
| Yhteensä | 22 | 100 | 2708 | 100 |

Taulukosta 1 voidaan huomata, että kongressien määrässä mitattuna Lasaretissa järjestettiin vuonna 2014 toiseksi eniten Oulun seudulla kansainvälisiä kongresseja. Osallistujamäärää vertailtaessa sijoitus oli kolmas Oulun yliopiston ja Radisson Blun jälkeen. Lasaretti voi siis palveluitaan kehittämällä myös pyrkiä kasvattamaan osuuttaan kansainvälisten kongressien pitopaikkana.

4.4 Lasaretin Design-kyvykkyyden arviointi

Design Capacity Model oli esillä tammikuussa 2015 järjestetyssä Northern Service Day -tapahtumassa, joka kokoaa yhteen palveluiden kehittämisestä kiinnostuneita asiantuntijoita yksityiseltä ja julkiselta sektorilta (Northern Service Day 2015, viitattu 16.5.2015). Oulun ammattikorkeakoulu esitteli yrityksen design-kyvykkyyden arviointiin soveltuvaa mallia ja sitä päätettiin hyödyntää tutkimuksessa sen monipuolisuuden ja uutuusarvon takia. Arvioimalla Lasaretin design-kyvykkyyttä voidaan esimerkiksi pohtia, miten yritys tulee suhtautumaan työn tuloksina esitettyihin ideoihin ja niiden hyödyntämiseen.

Design Capacity Model on University of Southern Denmark -yliopiston D2i - Design to innovate -projektissa kehitetty malli, jolla arvioidaan yrityksen design-kyvykkyyttä. Sen avulla voidaan muodostaa katsaus yrityksen potentiaalista käyttää muotoiluajattelua innovoinnissa ja suorituskyvyn parantamisessa. Mallin vahvuudet ovat sen viidessä eri ulottuvuudessa, joiden avulla saadaan katkava kuva nykytilanteesta ja se auttaa myös löytämään lukuisia mahdollisuuksia, joissa designin käyttöä voidaan lisätä ja näin saavuttaa haluttu taso. (D2i-Design to innovate 2014, 2.)

Malli perustuu viiteen ulottuvuuteen, joiden avulla voidaan mitata millaiset valmiudet yrityksellä on käyttää designia osana kehitystä ja kasvua. Design Capacity Model toimii hyvin osana viitekehystä, jota voidaan täydentää esimerkiksi haastatteluiden ja konsulttien avulla, jotta design-kyvykkyydestä saadaan luotua kokonaisvaltainen käsitys. Mallin avulla saatuja tuloksia voidaan hyödyntää vertailemalla niitä toisten yritysten vastaaviin tuloksiin. Myös kehitystyössä malli on käyttökelpoinen apuväline. Sitä voidaan käyttää myös pohjana tavoitekeskusteluille: missä määrin yritys haluaisi käyttää muotoilua osana toimintaansa seuraavien vuosien aikana. Se mahdollistaa siis sekä nykytilan mittaamisen että tulevaisuuden tavoitteiden asettamisen. (D2i-Design to innovate 2014, 2.)

Design Capacity Model koostuu siis viidestä ulottuvuudesta, jotka ovat:

1. Design-tietoisuus (Design awareness)
2. Design-ajattelu sisäisissä prosesseissa (The importance of design in internal processes)
3. Käyttäjien hyödyntäminen (Users involvement)
4. Innovaatioajurit (Innovation drivers)
5. Design-osaajat (Design capabilities) (D2i-Design to innovate 2014, 3.)

Design-tietoisuus mittaa sitä, kuinka suuri osa henkilökunnasta on tietoinen muotoiluajattelusta ja käyttää sitä ja siihen liittyviä välineitä työssään.

1. Kukaan ei ole tietoinen muotoilun tarjoamista mahdollisuuksista, eikä sitä nähdä edes mahdollisuutena.
2. Muotoiluajattelu nähdään mahdollisuutena, mutta se ei ole osana johdon työskentelyä tai omana erillisenä toimintonaan.
3. Johto on tietoinen muotoiluajattelusta ja se on osana strategiaa, mutta käyttö keskittyy vain johtotasolta tuleviin toimiin.
4. Yrityksessä on erillinen design-osasto, joka ymmärtää sen arvon, mutta sama ajattelumalli ei koske yrityksen muita osastoja ja ylintä johtoa.

5. Design on integroitu osaksi kaikkia yrityksen liiketoimintaprosesseja. Tietoisuus saavuttaa kaikki organisaation tasot työntekijöistä johtoon. (D2i-Design to innovate 2014, 5.)

Designin hyödyntäminen sisäisissä prosesseissa ilmenee siitä, kuinka laajasti sitä käytetään yrityksessä ja kuinka se tulee ilmi. Design saattaa esiintyä useilla eri tasoilla ja tässä kohdassa on mahdollista saada useita eri vastauksia.

1. Design ei sisälly millään tavalla yrityksen määrittämiin prosesseihin.
2. Designia käytetään lähinnä markkinoinnissa, kuten myynninedistämässä ja brändäyksessä.
3. Designia käytetään tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä, etenkin muotoilussa ja viimeistelyssä.
4. Design on osana tuotantoprosessia, esimerkiksi apuna materiaalien, teknologian ja toimitajien valinnassa.
5. Designia käytetään osana innovaatioprosesseja ja se edistää prosessin kulkua ja näyttää suuntaa kehittämiselle.
6. Design on merkittävä tekijä yrityksen strategiassa ja sen avulla määritellään ja ratkaistaan monimutkaisia ongelmia. (D2i-Design to innovate 2014, 7.)

Käyttäjien hyödyntäminen arvioi sitä, kuinka laajasti käyttäjät osallistuvat designin hyödyntämiseen. Käyttäjät voivat tässä kohdassa olla joko asiakkaita, loppukäyttäjiä tai omistajia, jotka osallistuvat kehittämisprosessiin.

1. Käyttäjät eivät osallistu millään tavalla yrityksen kehittämisprosesseihin.
2. Käyttäjien tarpeita kerätään kyselyillä ja asiakaspalautteita hyödynnetään myös. Käyttäjät eivät kuitenkaan osallistu aktiivisesti kehittämisprosessiin.
3. Käyttäjien on vaikeaa ilmaista tarpeita ja toiveita, koska niiden tunnistaminen voi olla hankalaa. Informaatiota kuitenkin kerätään esimerkiksi havainnoimalla käyttäjiä. Tällä tasolla käyttäjät ovat aktiivisempia, mutta eivät kuitenkaan täysin sitoutuneita kehittämisprosessiin. Yritys kuitenkin käyttää saamaansa tietoa uusien tuotteiden ja palvelujen tuottamiseen ja prosessien kehittämiseen.
4. Käyttäjät ovat sitoutuneita koko kehittämisprosessiin tai osaan siitä.
5. Tällä tasolla käyttäjät oma-aloitteisesti määrittelevät ja tuovat esiin ongelmakohtia tai uusia ratkaisuja ja kehittämis ehdotuksia. (D2i-Design to innovate 2014, 9.)

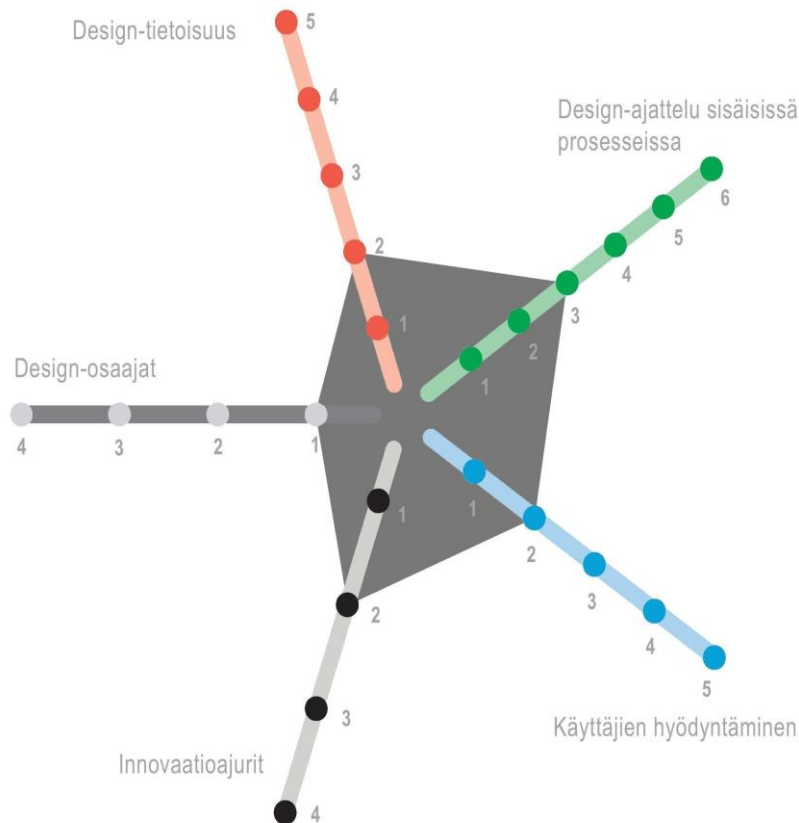
Innovaatioajurit käsittelevät keskeisiä motivaatioita yrityksen innovaatioissa. Ovatko innovaatiot lähtöisin teknologian tarjoamista mahdollisuuksista, toimittajilta, markkinoilta vai saavatko ne alkunsa designista?

1. Uudet innovaatiot perustuvat kehittyvään teknologiaan ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin niin tuotteissa, palveluissa kuin prosesseissa. Teknologian kehitys voi tapahtua yrityksen omien toimenpiteiden kautta tai sitä voidaan myös ostaa.
2. Toimittajilla on suuri rooli, jonka avulla he saavat yrityksen panostamaan uuteen teknologiaan, joiden avulla luodaan uusia tuotteita, palveluita tai prosesseja.
3. Markkinat ja kysyntä ovat pohjana uusille innovaatioille, joten käyttäjien tarpeet näyttelevät tärkeää osaa kehittämisessä.
4. Design itsessään ohjaa innovaatioita, jotka saattavat liittyä kiinteänä osana tiettyyn elämäntyyliin. Teknologia ja markkinat ohjaavat myös näitä innovaatioita, mutta hieman eri näkökulmasta. (D2i-Design to innovate 2014, 11.)

Design-osaajia ja heidän hyödyntämistään kartoitetaan etsimällä mitä kyvykkyyttä löytyy organisaatiosta itsestään vai käytetäänkö apuna ulkopuolisia asiantuntijoita tai näiden yhdistelmää. Tässä kohtaa designerilla voidaan tarkoittaa myös esimerkiksi arkkitehtia tai graafista suunnittelijaa.

1. Yrityksessä ei työskentele yhtään designeria ja näiden palveluiden osto on todella vähäistä.
2. Yritys palkkaa ulkopuolisen designerin palvelukseensa määrittelemättömäksi ajaksi.
3. Osalla yrityksen työntekijöistä on koulutus designin alalta.
4. Yritys käyttää sekä omia että ulkopuolisia designereita. (D2i-Design to innovate 2014, 13.)

Lasaretin Design-kyvykkyyden arvioinnin tulokset näkyvät kuvioista 8. Harmaalle alueelle on piirtynyt Lasaretin Design-kyvykkyyden nykytila. Arvot ovat Design-tietoisuus 2, Design-ajattelu sisäisissä prosesseissa 3, Käyttäjien hyödyntäminen 2, Innovaatioajurit 2 ja Design-osaajat 1. Analyysiä tehdessä tämän tutkimuksen on ajateltu olevan osa Lasaretin myönteistä toimintaa designin suhteen. Arvioinnissa saatiin hahmoteltua kuva siitä, mikä on yrityksen designin nykytilanne ja tuloksia voitaisiin mahdollisesti hyödyntää myöhemmässä päätöksenteossa.



KUVIO 8. Lasareti Design-kyvykkyys (mukaillen *D2i-Design to innovate 2014*).

Design-tietoisuus: Lasareti toimintaa analysoidessa voidaan todeta, että design-tietoisuutta organisaatiosta löytyy jo jonkin verran. Taide ja muotoilu näkyvät tiloissa lukuisina taideteoksina ja esimerkiksi astiastoissa, lamputissa ja kalusteissa suositaan kotimaista designia. Nämä antavat hyvät lähtökohdat sille, että kaikenlainen design nähdään lisäarvoa tuovana asiana. Uusia tuotteita ja palveluita suunnitellessa on ollut keskustelua palvelumuotoilusta, mutta tämän työn lisäksi sitä ei ainakaan vielä ole hyödynnetty enempää.

Design-ajattelu sisäisissä prosesseissa: Kuten edellisessä kohdassa kävi ilmi, design näkyy Lasaretissa varsinkin ulospäin. Sisäisissä prosesseissa sitä käytetään tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi tämän tutkimuksen myötä. Lasareti puolesta on saatu riittävästi resursseja esimerkiksi työpajan järjestämiseen.

Käyttäjien hyödyntäminen: Asiakaspalautteita kerätään Lasaretissa aktiivisesti ja niiden pohjalta tehdään muutoksia mahdollisuuksien mukaan. Käyttäjiin ollaan tarpeen vaatiessa suoraan yhtey-

dessä esimerkiksi myyntiprosessin aikana, jotta asiakkaan tarpeet ymmärretään syvällisesti ja valmiit tuotteet saadaan räätälöityä asiakkaan toiveiden mukaisiksi. Tässä tutkimuksessa käyttäjät (asiakkaat) osallistuivat kehittämisprosessiin työpajan kautta, mutta se on ainakin toistaiseksi ainutkertainen tapahtuma.

Innovaatioajurit: Suurin osa uusista tuotteista ja palveluista saa alkunsa toimittajien tarjonnasta. Tuotteiden kohdalla kyseessä ovat yleensä myyntiedustajat tai tukkuliikkeen myyjät, jotka antavat tietoa uutuuksista. Usein palveluiden kohdalla yrittäjät tulevat kertomaan omasta tarjonnastaan ja näistä parhaita ideoita otetaan liitännäispalveluiksi mahdollisuuksien mukaan. Teknologisilla ratkaisuilla on suurin rooli kokoustekniikan puolella, josta on esimerkiksi syntynyt asiakkaalle myytävänä palveluna videoneuvottelumahdollisuus kokouksen yhteydessä. Myös mobiililaitteiden mahdollisuudet on hyödynnetty hyvin, esimerkiksi tapahtuman aikana osallistujat voivat lähettää kommenttejaan suurelle valkokankaalle reaaliajassa.

Design-osaajat: Lasaretissa ei työskentele yhtään koulutettua design-osaajaa. Tarvittaessa ostetaan palveluita esimerkiksi sisustusarkkitehtitoimistolta tai graafikolta. Yksi tämän työn tavoitteista on lisätä organisaation palvelumuotoiluosaamista, joten tulevaisuudessa tämän osa-alueen arviointi voi olla huomattavasti parempi.

Kokonaisuudessaan Lasaretin design-kyvykkyys on tekijöiden kokemuksiin perustuen (aiempi työskentely suurissa ketjuorganisaatioissa) alaan nähden hyvällä tasolla. Yleinen ilmapiiri on innovaatioiden osalta salliva ja toimintaa kehittämällä myös design-kyvykkyyden eri osa-alueita on mahdollista parantaa. Potentiaalia yrityksestä siis löytyy, toivottavasti sen hyödyntäminen ymmärretään osana organisaation kehittymistä.

5 TUTKIMUSMENETELMIEN TOTEUTUS JA TULOSTEN ANALYSOINTI

Tässä kappaleessa esitellään tutkimusaineiston hankintamenetelmät ja niiden analysointi. Palvelumuotoilutyöpaja oli tutkimuksen aineiston hankinnassa vaativin ja laajin osuus, joten se käsitellään omassa luvussaan 6 Palvelumuotoilutyöpaja. Aineistoa kertyi runsaasti, mutta kuten Ojasalo ym. (2014, 72) kertoivat, laaja tietojen keruu korostuu palvelumuotoiluprosessissa. Osa hankitusta aineistosta osoittautui tutkimuksen kannalta merkityksettömäksi. Kaksi Kongressimessuilla (Helsinki, Finlandia-talo 25.–26.3.2015) nauhoitettua luentoa eivät odotusten vastaisesti olleet relevanttia aineistoa tämän työn kannalta.

Tutkimusaineiston analyysi on tutkimuksen yksi tärkeimmistä vaiheista. Sen avulla saadaan vastauksia tutkimusongelmaan ja on myös mahdollista, että oikea tutkimusongelman asettelu selviää vasta tässä vaiheessa. Laadullisessa tutkimuksessa, jossa käytetään runsaasti erilaisia aineistonhankintamenetelmiä, analyysia on aiheellista tehdä koko tutkimuksen ajan. Analyysin kulun voidaan ajatella olevan spiraalimainen eikä sen tarvitse edetä suoraviivaisesti selkeiden vaiheiden kautta. (Hirsjärvi ym. 2007, 217–219.) Aineistoa analysoitaessa on myös varauduttava aineiston kylläntymispisteen eli saturaation saavuttamiseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että aineisto alkaa toistaa itseään eikä tarjoa enää valitun tutkimusongelman suhteen uusia vastauksia. (Vilka 2015, 152.)

Alasuutari (2011, 39) kertoo, että pelkistettynä laadullinen aineisto koostuu kahdesta osasta, aineistojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Aineiston pelkistämällä havaintojen massasta poimitaan vain sitä tietoa, joka on tutkimuksen viitekehysten ja tutkimusongelman kannalta olennaista. Samasta aineistosta voisi saada siis eri näkökulmasta tarkasteltuna myös aivan toisenlaista tietoa. Pelkistämisen jälkeen tietomäärää karsitaan edelleen yhdistelemällä havaintoja. Arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa tulosten tulkintaa (Alasuutari 2011, 44).

Laadullisen aineiston analyysissa keskeisessä osassa on keksimisen logiikka. Koska tähän ei ole olemassa yksityiskohtaisia ja selkeitä sääntöjä, se asettaa tutkijalle haasteita. Vastausten löytyminen aineistosta on tutkijan tulkintojen varassa ja tähän vaikuttavat myös oma ymmärrys sekä kokemukset. Siksi tutkijan on pystyttävä perustelemaan valintansa, jotta lukija voi pitää tutkimusta uskottavana. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 100.) Aineiston kriittinen tarkastelu on muistettava koko analyysin ajan (Ojasalo ym. 2009, 123). Tutkimuksen luotettavuutta käsittelemme vielä tarkemmin

luvussa 8. Aineiston analyysin ja tulkinnan välille ei ole järkevää tehdä jyrkkää eroa, vaan niiden voidaan ajatella kulkevan hermeneuttisena kehänä. Tulkintaa aineistosta tehdään jo analyysivaiheessa ja tämä ohjaa edelleen analyysiä eteenpäin. Tärkeää on tuntea aineisto tarkkaan, jotta se avautuu tutkijalle. (Eskola & Suoranta 2005, 149–151.) Kuten luvussa 2.1 on kerrottu, tämän tutkimuksen tuottaman tiedon tavoitteena on selittää ja lisätä ymmärrystä ilmiöstä. Tämän pohdinnan avulla voidaan perustella aineiston tulkinnan ja analyysin eteneminen rinnakkain.

5.1 Kvantitatiivisen aineiston analyysi

Yrityksestä kerätyn aineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysiä: teksteistä valmiista tai tuotetuista aineistoista erittelyä, yhtäläisyyksien ja erojen etsintää ja tiivistämistä. Lomakekyselyiden tulokset oli esitetty kirjallisesti ja sen lisäksi erilaisina kuvioina, minkä vuoksi ensimmäiseksi kuvat muunnettiin numero- ja tekstimuotoon, jotta analysoitavat ja vertailtavat tiedot olisivat samanlaatuisia. Saatavilla oleva kirjallinen aineisto siirrettiin eri dokumenteista excel-tiedostoon, josta niiden sisältöä ryhdyttiin tutkimaan sisällönanalyysin menetelmien avulla. Tiedot ryhmiteltiin niistä esiin nousseisiin yleisimmin esiintyneisiin teemoihin, joita olivat tilat, asiakaspalvelu, kokoustekniikka, tarjoilut ja opasteet. Aineistosta esiin nousseet teemat ovat käytössä myös esikuvakohteen vertailussa.

Teemojen sisällä eroteltiin tekstistä poikkeavalla värillä ne adjektiivit, jotka kuvaavat millaista koettu palvelu tai toiminto on. Tämän avulla pyrittiin rakentamaan esiyymmärrystä asiakkaan kokemuksesta kyseisestä teemasta. Koetun asiakaspalvelun merkitys toistui asiakkaiden palautteissa samankaltaisena ilmauksena, kuten ”henkilöstöllä on erittäin positiivinen palveluasenne - mikä on tärkeä juttu”. Lasaretin teettämän asiakastutkimuksen kysymysten vastausvaihtoehtoina olivat erinomainen, hyvä, tyydyttävä ja huono. Ainoastaan kokouspaikan opasteet olivat saaneet arvioksi myös tyydyttävän ja huonon, joten muissa kategorioissa huomiota kiinnitettiin hyvän prosenttiosuuteen. Kvantitatiivisen aineiston perusteella suurimpia kehittämiskohteita olivat opasteet, kokousteknisen palvelun laitteisto ja välineistö, kokoustilän viihtyisyys sekä kokoustarjoilut. Aineiston analysoinnin tuloksena havaituista kehittämiskohteista otettiin työpajan ideointitehtävässä huomioon kokoustilojen viihtyisyys ja kokoustarjoilut. Kokousteknisen palvelun laitteiston ja välineistön uusintaan ja digitalisointiin on investoitu tutkimuksen suorittamisen aikana, minkä vuoksi se rajattiin kehittämiskohteiden ulkopuolelle. Lasaretissa on laadittu myös opasteiden parannussuunnitelma, mikä on huomioitu työssä jättämällä opasteiden kehitysehdotukset pois.

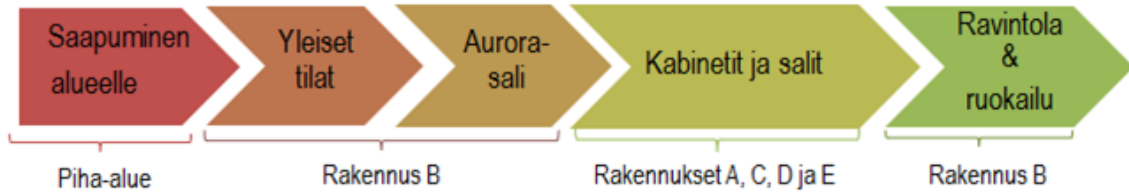
Mielikuvatutkimuksen aineistosta analysointiin ainoastaan vastausten avoimet kommentit, joiden määrä vaihteli yli kahdesta sadasta kommentista viiteen sataan kommenttiin. Vastauksia oli määrällisesti runsaasti, mutta aineisto kylläntyi nopeasti vastausten ollessa erittäin samankaltaisia. Lasarettiin liitettiin voimakkaimpana mielikuvana kokous- ja kongressipalveluiden tarjonta. Yrityksen nimi toi vastaajien mieleen mielikuvan sairaalasta, mitä nimi Lasaretti virallisesti tarkoittaakin. Seuraavaksi suurimman ryhmän muodostivat kommentit alueen historiasta sekä ainutlaatuisesta ympäristöstä Oulujoen varressa ja Ainolan puiston läheisyydessä. Näiden jälkeen Lasarettiin liitettiin vahvimmin ruoka ja erityisenä huomiona nousi esille oletamus siitä, että ravintola toimisi opetusravintolana, mitä selittänee vastapäätä sijaitsevan ammattioppilaitos Luovin läheisyys. Lasaretin sijainti ydinkeskustan ulkopuolella koettiin tilaisuuksien järjestämisen kannalta hyvänä ympäristön rauhallisuuden ja luonnon läheisyyden vuoksi, mutta kulkuyhteyksien vuoksi ongelmallisena. Kvantitatiivinen aineisto kasvatti käsitystä siitä, minkälaisena asiakkaat näkevät ja kokevat Lasaretin palvelut.

5.2 Havainnointi Lasaretissa palvelun läpikävelyn menetelmällä

Lasaretin palvelujen läpikävely toteutettiin työn tekijöiden toimesta siten, että organisaatiossa työskentelevä piti esittelykierroksen, joka sisälsi myös lounaan, ja toinen tekijöistä asettautui asiakkaan asemaan ja pyrki käyttäytymään kuten potentiaalinen kokouspalveluun osallistuja. Ennen varsinaisen esittelykierroksen alkua havainnoija toimi kuten haamuostaja eli perehtyi itsenäisesti Lasaretin ympäristöön sekä päärakennuksen tiloihin ilman, että henkilökunta tiesi havainnointia tapahtuvan. Asiakkaan roolissa oleva havainnoija ei ollut ennen käyttänyt Lasaretin palveluita eikä käynyt alueella, minkä vuoksi läpikävelyssä saatiin hyödynnettyä sekä aito ensikohtaaminen että perehtymisen kehitettävään kohteeseen.

Havainnoinnin suorittamista varten asiakaskokemukseen vaikuttavaksi tekijöiksi oli määritelty kvantitatiivisen aineiston tulkinnasta ja kokouspalveluprosessista (katso liite 1) **saapuminen alueelle** (parkkipaikat, opasteet, yleinen siisteys ja pihan kunto), **rakennusten julkisivut ja yleiset sisätilat**, **palveluhenkilöstö**, **muut asiakkaat**, **yleinen ilmapiiri** (tuoksut, äänet, valot) sekä **tarjoilut**. Edellä mainitut tekijät oli otsikoitu luentolehtiön sivuille, joiden alle havainnoija listasi huomi-

oitaan. Läpikävelyn aikana havainnoija myös valokuvasi tiloja helpottamaan myöhempää havainnoinnin raportointia ja analysointia. Havainnointi suoritettiin alla olevan kuvion 9 mukaisessa järjestyksessä.



KUVIO 9. Lasaretin läpikävelyn suoritusjärjestys.

Lasaretin alue muodostuu useasta eri rakennusta, jotka on nimetty kirjaimin ja niissä sijaitsevat tilat lisäksi numeroin, katso alle oleva kuvio 10. Havainnoinnin alussa otettu valokuva (kuvio 10) opasteineistä toimii apuna seuraavan kappaleen läpikävelyn havaintojen kuvauksessa. Seuravissa kappaleissa lukuun 5.3 saakka kuvataan havainnoinnista tehtyjä johtopäätöksiä ja kokonaisuudessaan läpikävely havaintoineen on kuvattu liitteessä 2.

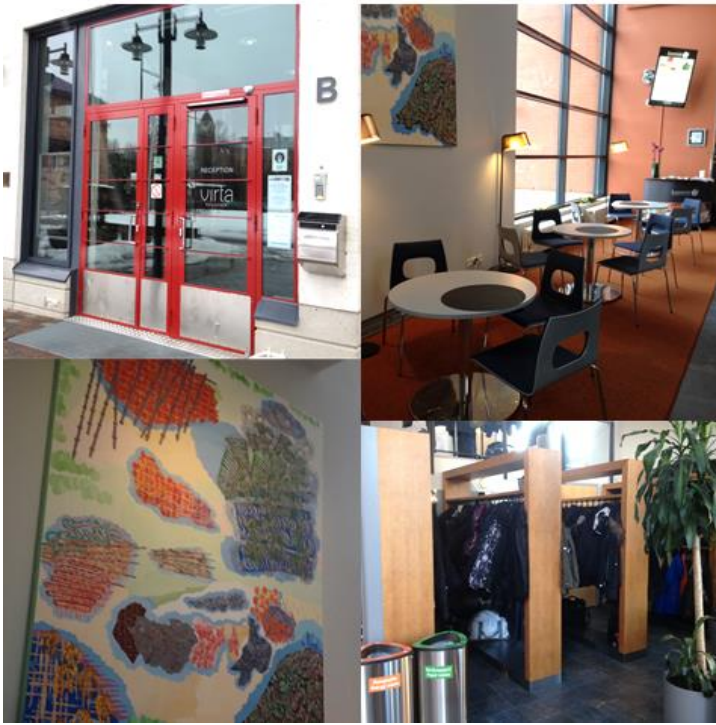
Saapuminen alueelle: Ruuhkaisena päivänä liikenteenohjaaja helpottaa ja nopeuttaa parkkipaikan löytämistä. Stressi myöhästymisestä ja paikan löytymisestä pienenee. Piha-alue näyttää talvella hoidetulta, se on hyvin aurattu lumesta ja hiekoitettu, joten kävely pääovelle on vaivatonta. Yleiset opasteet näyttävät kuluneilta ja niiden kirjasinkoko saisi olla huomattavasti suurempi.



KUVIO 10. Lasaretin alueen karttakuva.

Yleiset tilat: Vastaanoton sijoittuminen portaikon taakse tekee sen sijainnin oudoksi ja vähentää sen lähestymisen helppoutta. Vastaanoton edusta on kapea ja pieni, joten se ruuhkautuu helposti,

kun iso joukko asiakkaita tulee kerralla paikalle. Yleisissä tiloissa yksin kulkiessa henkilökunta huomioi vieraan hyvin ja tarjoaa auliisti apua. Tilat olivat erittäin puhtaat ja siistijöitä näkyi useammassa rakennuksessa. Tiloissa tuli tunne, että niitä huolletaan hyvin, jotta niissä olisi miellyttävää olla. Alla olevassa kuviossa 11 näkyy Lasaretin B-rakennuksen pääsisäänkäynti, aulatilojen seurustelualuetta sekä vaatenaulakot.



KUVIO 11. Näkymiä Lasaretin B-rakennuksesta.

Kaikkien rakennusten WC-tilat olivat puhtaat ja päärakennuksen WC-tiloissa oli useita erillisiä ”vesakoppeja” sekä runsaasti peilejä, mikä varmasti helpottaa siistiytymistä ruuhka-aikana. Käytävillä oli useita info-televisioita, joita voisi hyödyntää enemmän myös tilaopastuksessa. Havainnoijan mielestä kulkureitti hotellihuoneiden ohitse kokoustiloihin on outo hotellivieraiden kannalta, jotka eivät ole kokouspalvelun käyttäjiä. Kokouspalvelun käyttäjän kannalta huoneiden sijainti taas on käytännöllinen, kun hotellihuone sijaitsee kokoustilan lähetyvillä. Tiloissa huomion kiinnittää myös runsas erilaisten taideteoksien käyttö. Taideteokset luovat tiloihin erilaisia tunnelmia ja tilaan sopivina ne lisäävät palveluun ainutlaatuisuutta. Vakuutusehdoista johtuen taideteokset ovat nimettömiä eikä niiden tekijää ole mainittu, mutta tämä voi jopa luoda enemmän tunnetta siitä, että teos on juuri kyseiseen tilaan tehty.

Aurora-sali: Oulussa ei ole täysin vastaavaa tilaa tapahtumien järjestämiseen ja salin kehittämällä Lasaretti voi erilaistaa kokouspalveluitaan ja luoda entistä vaikuttavampia asiakaskokemuksia. Aurora-sali poikkeaa muista kokoustiloista myös sillä, että siellä ei ole yhtään ikkunaa, minkä vuoksi sinne voi suurten valkokankaiden ja äänimaailman avulla luoda tilaisuuksiin muista tiloista poikkeavan ja ainutlaatuisen tunnelman.

Rakennus A: A-rakennukseen täytyy kiertää ulkokautta. Kulku on mahdollista myös sisäkautta, mutta opasteet eivät tätä kerro. Talvikuukausina kokousvieraiden vastaanottajan kannattaa ohjata vieraat myös sisäkautta kabinetteihin.

Yrjö-sali: Havainnoijan mielestä tilan sisustusta tulisi päivittää. Seinät ja pylväät on maalattu sekä paneloitu tavalla, joka tekee tilasta vanhentuneen ja hiukan tunkkaisen, vaikka joka puolella onkin valoisaa lukuisien ikkunoiden ansiosta. Suuret pylväät peittävät näkyvyyttä ja hallitsevat tilaa.

Ravintola Virta: Maksaminen käy nopeasti, mutta ruokaravintolan maksupiste voisi olla selkeämmin opastettu. Myyntitiskin voi helposti olettaa olevan kahvilatuotteita varten ja varsinaisen ruokaravintolan maksupisteen olevan edempänä ravintolassa. Ruokalinjastossa ilahduttavaa on runsas salaattipöydän valikoima, talossa leivottu tuore leipä sekä vaihtoehtoiset lämpimät lisukkeet. Ravintola poikkeaa alueen lounaspaikoista sillä, että henkilökunta kerää astiat pöydästä, huolehtii jatkuvasti pöytien siisteydestä ja ohjaa asiakkaita vapaisiin pöytiin. Kokouspalvelun asiakkaat maksavat toisinaan itse lounaansa, jonka hinta on kalliimpi kuin alueen muiden ravintoloiden. Ravintolassa tarjottava lähiruoka, luomu sekä tarjoiluhenkilökunnan määrä vaikuttavat hinnoitteluun, mikä on ymmärrettävää. Ruoan alkuperää kannattaisikin tuoda palveluiden myynnissä entistä vahvemmin esille. Palvelunäyttämöön vaikuttavat positiivisesti ammattitaitoisen henkilökunnan läsnäolo ja ravintolan yleinen siisteys.

Yleinen havainnoijan huomio kokouspalveluita tuottavan Lasaretin ja kuntoutuspalveluja tarjoavan Verven toiminnasta samassa rakennuksessa on epäselvyys siitä, mitä palveluita Lasaretti tarjoaa. Hieman liioitellusti esitettynä liitურaitapuvuissa kulkeva kokousvieras ja kylpytakissa liikkuva vanhus voivat kohdatessaan kummatkin tuntea olevansa väärässä paikassa. Yrityksessä voisikin pohtia sitä, millä tavoin nämä kahden yrityksen ydintoiminnot voitaisiin selkeämmin erottaa toisistaan siten, että kumpikin asiakasryhmä tuntisi olevansa juuri heille tarkoitettussa paikassa. Palvelunäyttämön tapahtumat olisivat aina juuri oikealle yleisölle suunnatut. Lopuksi havainnoijalle tuli vahva tunne siitä, että kehittämisen kohteeseen tutustuminen ja tilojen läpikävely toivat havainnoijaa aidosti asiakkaan kokemusta lähemmäksi ja havainnoija sai mielikuvan kehittämiskohteen kokouspalveluiden kokonaisuudesta.

5.3 Benchmarking-matkan opit ja soveltaminen Lasaretissa

Benchmarking-käynnin tavoitteena oli saada vertailupohjaa siihen, miten kokouspalveluita tuotetaan toisessa yrityksessä ja sitä kautta löytää uusia ideoita myös Lasaretin kokouspalveluiden kehittämiseen. Käyntiä varten tehtiin ennakkoon tutustuminen yritykseen sen internetsivujen ja blogitekstien myötä. Tapahtumahotelli Huoneen tarjoamat kokouspaketit kartoitettiin sisältöineen ja hinnoineen (liite 3). Käyntiä varten laadittiin lomake, johon huomioita kirjattiin ylös. Huoneen yrittäjään otettiin etukäteen yhteyttä sähköpostitse ja pyydettiin häneltä lupaa suorittaa havainnointia Huoneen tiloissa. Näin huomioitiin myös benchmarkingin eettinen puoli, joka on hoidettava hyvän käytännön mukaisesti. Samalla tiedusteltiin mahdollisuutta haastatteluun yrittäjän aikataulujen puitteissa. Sekä havaintojen tekemiseen että haastatteluun saatiin myöntävä vastaus.

Tapahtumahotelli Huone on Helsingin Ruoholahdessa sijaitseva vuonna 2014 perustettu kokous- ja juhlapaikka, joka tarjoaa kahdeksan modernia, keskenään erilaista ja erikokoista (5-60 hengelle) tilaa tapahtumien järjestämiseen. Huone on voittanut lyhyen olemassaolonsa aikana monia palkintoja, joten benchmarking -käyntiin valittu kohde sopi erinomaisesti. Palkintoja ovat: Vuoden paras tapahtumapaikka 2014 (Evento Awards), Best Leisure Interior 2013–2014 (European Property Awards) ja Vuoden arvokkain yrittäjä 2014 (PwC Suomi). (Tapahtumahotelli Huone 2014, viitattu 4.3.2015.)

Etukäteistutustumisen perusteella Huoneella nähtiin olevan paljon potentiaalisia ideoita tarjottavana Lasaretille. Kumpikaan ei kuulu mihinkään yrityskehityksen ja laadukkaan ruoan arvostus korostuu molempien yritysten kohdalla. Huone kertoo internet-sivuillaan tarjoavansa henkilökohtaista ja asiakaslähtöistä palvelua. Myös tilojen värikäs ja aasialaishenkinen sisustus voi tarjota uudenlaisia ideoita tilaratkaisujen kohdalla. Tapahtumahotelli Huoneeseen tehtiin kahtena peräkkäisenä päivänä benchmarking-käynti samalla, kun toinen tekijöistä osallistui asiakkaana yrityksessä järjestettyyn tilaisuuteen. Havainnot kirjattiin ylös ennalta valittujen teemojen pohjalta. Myös yrityksen omistajaa haastateltiin hänen kokemuksistaan kokouspalveluiden tuottajana.

Lomakkeen laadinnassa käytettiin teemojen valintaan siihen tutkimuksen vaiheeseen mennessä kertynyttä aineistoa eli kvantitatiivista tietoa asiakaspalautteista ja tarjouspyynnöistä.

Havainnoitavat asiat kirjattiin seuraavien otsikoiden alle:

1. Kokoustila: kalusteet, sisustus, yleisilme, käytössä olevat tarvikkeet, internetyhteys.
2. Tarjoilut: sisältö, maku, tarjoilupaida, esillepano, terveellisyys.

3. Asiakaspalvelu: saapuminen, tilaisuuden aikana, mahdolliset kysymykset/ongelmatilanteet.
4. Opasteet: ulkona, sisällä, kokoustilat, WC:t, muuta?
5. Muut tilat.
6. Muuta erityistä. Liitteessä 3 ovat vierailulta kokonaisuudessaan 9.–10.3.2015 kertyneet havainnot.

Kokoustilaan liittyvät tärkeimmät havainnot olivat tilaan saatu eloisuus punaisella ja kuvioidulla seinällä, kapselikahvinkeitin, WiFi:n selkeät käyttöohjeet ja kiinnostavana yksityiskohtana ikkuna kokoustilan ovesta. Lasarettiin näistä voisi soveltaa ensimmäiseksi tilojen muokkaamista värikäemmiksi. Jokainen tila voisi olla persoonallisempi, väreillä tiloihin saisi eloa eivätkä maalaustyöt aiheuttaisi isoja lisäkustannuksia yritykselle. Värien avulla tilat myös erottautuisivat muiden alueen tarjoajien yleensä vaaleista ja neutraaleista kokoustiloista. Langaton internetyhteys on asiakkaille nykyään niin merkittävä tekijä, että varaajat tiedustelevat yhteyden salasanaa usein jo varausvaiheessa. Langattoman lähiverkon nimen ja salasanan voisi laittaa selkeästi esille kokoustilaan, jotta asiakkaan ei tarvitsisi nähdä vaivaa sen etsintään tai asian kysymiseen. Tämä pieni seikka vaikuttaisi varmasti asiakaskokemukseen positiivisesti.

Tarjoiluista tehtiin seuraavia huomioita: aamutarjoilu oli monipuolinen aamiainen (myös lämpimiä ruokalajeja), aasialaista ruokaa lounaalla, kaunis esillelaitto, kahvia tarjolla koko päivän ajan, ilta-päivällä ei kahvileipää vaan raikas hedelmävati (kuvio 12). Kaikki tarjoilut olivat esillä loungessa eli yleisellä oleskelualueella, johon kaikki kokousasiakkaat tulivat ne nauttimaan. Tarjoilut ovat nykytilanteessa merkittävässä osassa Lasaretin positiivisia palautteita. Aamukahvin ja sämpylän sijasta asiakkaille voisi tarjota useammin hotellin aamiaista, joka kuitenkin valmistetaan joka aamu. Noutopöydän runsaasta ja monipuolisesta valikoimasta asiakas voisi koostaa mieleisensä kokonaisuuden. Aamiaistarjoilu olisi myös yrityksen kannalta tehokas vaihtoehto: kahveja ei tarvitsisi erikseen kuljettaa tilaan vaan asiakkaat tulisivat valmiiksi katettuun pöytään. Myös erityisruokavaliot olisi helpompi huomioida, koska noutopöydässä on aina suurempi valikoima ja valinnanvaraa.



KUVIO 12. Iltapäiväkahvien seurana oli kauniisti aseteltu hedelmävat.

Yhtenäinen kahvitustila (Huoneessa lounge) tehostaisi palveluprosessia huomattavasti samalla periaatteella kuin aiemmin mainitun aamiaisen kohdalla. Lasaretissa ei tosin suoraan ole ilman tilamuutoksia tällaista tarjoilutilaa, mutta ravintola Virta voisi sopia myös tähän käyttötarkoitukseen. Asiakkaille olisi mahdollista tarjota runsaammat kahvitarjoilut, kun kaikki asiakkaat nauttivat kahvitukset samassa paikassa. Usein asiakkaat myös toivovat kahvia tarjolle koko päiväksi ja tämäkin olisi helppo toteuttaa yhteisen kahvitilan myötä. Aivan oma lukunsa ovat mielenkiintoiset kontaktit ja keskustelut, joita tällainen asiakkaiden yhteinen kahvihetki mahdollistaisi.

Asiakaspalvelusta kirjattiin ylös seuraavaa: vastaanotto heti ovella, kokoustilaan ohjaus, vastaanotossa koko ajan henkilökuntaa asiakkaita varten, osa palvelusta oli pelkästään englanniksi. Lasaretissa on oma vastaanottotiski kokousasiakkaille, mutta sitä voisi käyttää aktiivisemmin. Huoneen vastaanotosta tuli havainnoijalle asiakkaan roolissa todella hyvä kokemus, koska ei tarvinnut käyttää aikaa oikean kokoustilan, naulakoiden tai muiden toimintojen sijainnin etsintään. Vastaanotto on loppukäyttäjän roolissa olevan asiakkaan ensimmäinen kosketus Lasaretin henkilöstöön, joten tällä on suuri merkitys koko palvelumielikuvan muodostumisessa. Huono alku saattaa vaikuttaa negatiivisesti koko palvelun kokemiseen.

Opasteet: karttapalvelu opastaa väärään paikkaan (tästä oli maininta internetsivuilla), kokoustilojen opastauluina toimivat tablettitietokoneet, WC-tilat löytyivät selkeästi heti aulasta. Opasteiden merkitystä asiakkaalle, joka saapuu paikkaan ensimmäistä kertaa, ei voi väheksyä. Lasaretin opasteisiin tehty kehityssuunnitelma olisi suositeltavaa toteuttaa. Kokoukset sijaitsevat viidessä eri rakennuksessa, joten lähtökohtaisesti opasteiden tarve verrattuna yhdessä rakennuksessa toimimiseen on merkittävä. Sähköisiä opastustauluja voisi hankkia lisää, koska ne eivät vaadi paperitulos- teita kuten nykyiset opastetelineet. Ekologisuus, nykyaikaisuus ja muutosten helppous korostuisivat digitaalisissa opastusnäytöissä. Nämä tukisivat myös mielikuvaa laadukkaasta palvelusta. Jokaisen kokouksetilan sähköisen opasteen voisi personoida esimerkiksi asiakkaan omalla logolla tai väreillä. Tämä saattaisi olla sellainen yksityiskohta, joka asiakkaalle jää mieleen ja jonka avulla voitaisiin erottautua kilpailijoista.

Muut tilat: raikas, valkoinen sisääntulo, tarjoiluloungessa vihreä metsämaisema ja musiikkia, himmeä valaistus, tuoreita kukkia. Kaikki kokouksetilat on sisustettu teemoittain, esimerkiksi Kirjasto, Kellari, Viini, Lotus ja Sportti. WC-tiloissa oli kori naisten kauneudenhoito- ja hygieniatuotteille, WC:n ovesa liitutaulu. Eteisen seinään oli maalattu palautepuu.

Tuoreita kukkia Lasaretissa hyödynnetään jo ja tällä panostuksella vaikutetaan asiakkaiden viihtyvyyteen ja tilojen viimeistelyyn ilmeeseen. Huoneen tarjoiluloungon rauhoittavaa värimaailmaa ja musiikin hyödyntämistä voisi kokeilla Aurora-salissa, jossa tämä olisi suurten valkokankaiden avulla helppo toteuttaa. Tilaisuuden alku ja tauot veisivät asiakkaat pois perinteisestä seminaari- tunnelmasta, jolloin tilaisuus jäisi miellyttävän kokemuksen kautta paremmin osallistujan mieleen ja ajatukset voisi välillä siirtää pois asiapitoisesta sisällöstä.

Pienet, yllättävät yksityiskohdat jäävät helposti asiakkaan mieleen. WC-tilojen varustuksen parantaminen naisten tarvitsemilla hygieni- ja kauneudenhoitotuotteilla toisi lisäarvoa asiakkaalle. Ker- takustannuksena näihin panostaminen ei ole suuri erä, mutta aiempien kokemusten perusteella hävikki on valitettavasti aika suurta. Palautepuusta jalostui idea liikuteltavasta palautetaulusta, jolla saisi helposti kerättyä ideoita ja palautetta tietystä tilaisuudesta, tilasta tai palvelusta. Taulussa voisi olla kysymys esimerkiksi mielilounaasta, parhaasta kahviherkusta tai tilan sisustuksesta. Us- komme, että palautteen määrä kasvaisi, koska sen antaminen olisi helppoa. Hyvänä puolena tässä palautetaulussa olisi sen helppo ja nopea käyttö sekä liikuteltavuus. Taulu voisi olla joko pyyhittävä valkotaulu tai versio, johon palautteet ja kommentit voisi jättää post it -lapuilla. Halutessaan ko- kousvetäjä voisi pyytää sen avulla palautetta itselleen.

Muuta erityistä -kohtaan kirjattiin kommentit Online-varausjärjestelmästä ja eduista kanta-asiakkailla, jotka eivät yleensä kosketa palvelun loppukäyttäjää, vaan enemmänkin palvelun varaajaa. Kun asiakas järjestää Huoneella neljä tilaisuutta, viides tarjotaan ilmaiseksi. Online-varausjärjestelmä on nykyaikaa ja sen syvemmän pohtimisen ja arvioimisen jätämme osaksi jatkotutkimuskohdetta, josta kerromme tarkemmin luvussa 8.

Isot hotelliketjut tarjoavat kanta-asiakasetuja kokousvaraajille. Tämä voi joskus olla valintaperuste kokouspalveluita ostettaessa, joten Lasaretin kannattaisi panostaa tähän. Lasaretin kohdalla ei ole järkevää tarjota asiakkaalle koko tilaisuutta ilmaiseksi, mutta tähän voisi soveltaa tiettyä alennusta. Suurimmat varaajat voisi joskus huomioida myös henkilökohtaisesti esimerkiksi lahjakortilla Lasarettiin. Asiakkaan huomioimista voisi soveltaa myös kokousvetäjiin. He ovat usein varaajia tai ainakin heillä on valtaa päättää käytettävästä kokouspaikasta. Pieni muistaminen jättäisi Lasaretista hyvän muistijäljen, mikä voi vaikuttaa seuraavan tilaisuuden varaamisen toteutumiseen.

Tapahtumahotelli Huoneen yrittäjän ja toimitusjohtajan Evon Söderlundin haastattelu tehtiin aamukahvin yhteydessä 10.3.2015 ja haastattelukielenä oli englanti. Kysymyksiä ei lähetetty haastateltavalle ennakoon, mutta valmistautumista helpottamaan kerrottiin haastattelun liittyvän palveluiden kehittämiseen ja ideointiin. Haastattelua varten ei laadittu etukäteen kysymyspatteristoa vain teemat (palveluiden kehitys, ideointi, asiakaskokemus) oli kirjattu ylös ja jätetty vapaus avoimille kysymyksille ja etenemiselle keskustelun kehittymisen mukaan. Haastattelu aloitettiin selvittämällä mistä yrittäjä Söderlund on saanut ideansa kokouspaikan perustamiseen. Idea on peräisin Aasiasta, jossa on kohteita, joissa jokainen seurue voi laulaa karaokea omissa huoneissaan. Tätä kautta hän on jalostanut idean erilaisista huoneista toimimaan myös kokouspalveluiden puolella. Aasiasta on saanut vaikutteita myös Huoneen keittiö, mutta ruokaa on mukautettu suomalaiseen makuun sopivaksi. Saunatilaisuuksiin myydään kuitenkin edelleen eniten makkaraa, sillä sitä suomalaiset haluavat.

Söderlund (2015) korosti, että jokainen tilaisuus on erilainen ja sen huomiointi on todella tärkeää. Hän haluaisi yllättää asiakkaita luomalla täysin uusia tuotteita, mutta niiden vastaanotto ei aina ole ollut kovin positiivista. Esimerkin hän kertoi aamiaiselta: hän haluaisi tarjota asiakkaille vähähiilihydraattista, proteiinipitoista ja terveellistä ruokaa, mutta asiakkaat haluavat kinkkusämpylää. Osa on jopa sanonut jättävänsä kokonaan tulematta, jollei tarjolla ole perinteistä aamusämpylää. Toinen

esimerkki liittyi lisäpalveluihin, eräänlaiseen herättelevään venyttely-/joogatuokioon. Asiakkaat eivät halua tilata tällaista palvelua, koska he pelkäävät hikoilevansa. Kuitenkin lyhyt venyttelytuokio antaisi kokouspäivälle todella energisen alun.

Keskustelun myötä kävi ilmi, että Söderlund (2015) uskoo muutoksen kuitenkin olevan tulossa. Työskentelytyyli muuttuu entistä rennommaksi ja asiakkaat ovat valmiita kokeilemaan myös erikoisempia tuotteita ja palveluita. Vielä asiakkaat eivät kuitenkaan ole olleet valmiita suuriin muutoksiin ja uuden kokeiluun, eikä yrittäjällä ole varaa päättää asiakkaansa ostotottumuksista. Joskus tilaisuuden varaaja saattaisi haluta jotain erityistä, mutta ei uskalla tehdä päätöstä koko kokoustajajoukon puolesta. Lopuksi Söderlund muistutti, että kaikkia ei kannata yrittää miellyttää, eikä koskaan pidä kysymättä luulla tietävänsä mitä asiakas oikeasti haluaa.

Haastattelusta voi yhteenvetona todeta, että jokaisen tilaisuuden erilaisuuden huomioiminen on tärkeää etenkin asiakkaan näkökulmasta. Heille tilaisuuksiin osallistuminen ja niiden järjestäminen eivät ole samanlaista rutiinia kuin niitä tarjoavalle yritykselle. Asiakkaan yllättäminen ja odotusten ylittäminen täytyisi tuoda käytäntöön joka päivä. Söderlundin ajatus siitä, että ei saa luulla tietävänsä mitä asiakas haluaa, tuo pohdittavaa myyntipalvelun työhön. Asiakkaalle tulisi antaa riittävästi vaihtoehtoja eikä automaattisesti olettaa, että hän haluaa vain peruspalvelua. Tässä tiivistyy myös perusajatus palvelumuotoilusta: kaiken keskiössä oleva asiakas ja hänen tarpeidensa ymmärtäminen.

6 PALVELUMUOTOILUTYÖPAJA

Tässä kehitystyössä on tärkeimpänä pyrkimyksenä tuottaa ja jopa visualisoida uusia ideoita, joilla voidaan kehittää kokouspalvelua kontaktipisteiden kautta ja näin parantaa asiakkaan palvelukokemusta. Rontti (haastattelu 12.2.2015) kertoi, että palvelumuotoilutyöpajat voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri kategoriaan: asiakasymmärrystä kasvattavaan työpajaan, ideointiin keskittyvään työpajaan sekä kehittä- ja kokeilupainotteiseen työpajaan. Ideointipainotteisuuden vuoksi yhteiskehittämisen työpajan työkaluiksi on valittu tässä luvussa myöhemmin esiteltävät asiakasprofiili, kuvakäsikirjoitus, ideointi OPERA-menetelmällä sekä asiakkaan palvelupolun kuvaaminen, jossa hyödynnettiin ideoinnin tuloksia. Kappaleessa 6.2 Palvelumuotoilutyöpajan kuvaus esitellään edellä mainittujen menetelmien tietoperustaa, tehtävien ennakkovalmistelut sekä toteutus. Kokouspalvelun asiakkaaksi on määritelty palvelun loppukäyttäjä, koska suurin osa palvelun käyttäjistä on heitä, eikä esimerkiksi varaajan asemassa olevia. Tämä asiakasryhmän rajaaminen vaikutti merkittävästi käytettävien työkalujen valintaan sekä koko työpajan muuhun sisältöön ja ohjeistuksiin.

6.1 Työpajan suunnittelu

Työpajan suunnittelua varten pidettiin kolme kokoontumista, kaksi työn tekijöiden kesken ja kolmas ohjaavan opettajan kanssa. Lisäksi työpajaa suunniteltiin eri yhteydenpitovälineiden kautta. Suunnittelussa täytyi huomioida muun muassa tavoitteet työpajalle, tehtävien aikataulutus, kutsuttavat osallistujat sekä sijaiset estymisten varalle, henkilöstön työvuorot, tarvittavat materiaalit ja tilat sekä käytössä ollut budjetti. Työpajaan päätettiin ottaa maksimissaan kymmenen osallistujaa, jotta ryhmä pysyy fasilitaattorien hallinnassa. Pieni koko myös nopeuttaa ryhmäytymistä ja ajatuksena oli, että jokainen uskaltaisi helpommin osallistua yhteiseen kehittämiseen. Henkilökunnasta paikalle pyydettiin neljä henkilöä, joiden joukossa on sekä työntekijöitä että esimiehiä. Heidän puolestaan Lasaretista olivat edustettuina ravintola, keittiö sekä AV-tekniikkaosasto. Työpajaan osallistuminen järjestettiin työaikana ja suunniteltu ajankohta ilmoitettiin hyvissä ajoin osastojen esimiehille, jotta heidän oli mahdollista varautua osallistumiseen työvuorosuunnittelussa.

Työpajaan kutsuttavat asiakkaat kartoitettiin valmiiden asiakkuussuhteiden pohjalta. Työpajaan kutsuttiin neljä asiakasta seuraavilla statuksilla:

- ammattiostaja (myös loppukäyttäjä)
- varaaja (myös loppukäyttäjä, 2 henkilöä)
- loppukäyttäjä.

Asiakkaisiin otettiin yhteyttä jo ennen varsinaisen kutsun lähettämistä ja tiedusteltiin halukkuutta osallistua työpajaan. Jokainen kysely antoi myönteisen vastauksen. Lisäksi työpajaan osallistui Oulun ammattikorkeakoulusta kaksi opettajaa kokouspalvelun loppukäyttäjän roolissa. Kutsut (liite 4) työpajaan osallistuville lähetettiin 11.3.2015 sähköpostilla. Vastausaikaa annettiin viikko, jotta tarvittaessa jäisi vielä aikaa hankkia korvaavia osallistujia. Kaikki vastasivat kutsuun määrääjässä ja ilmoittivat joko tulevansa paikalle itse tai järjestävänsä sijaisen.

Parhaiten työpajaan soveltuvien työkalujen kartoitus vaati oletettua enemmän aikaa ja perehtymistä lukuisiin eri vaihtoehtoihin. Myös päivän rakennetta mietittiin tarkoin. Käytettävät työkalut pyrittiin järjestämään niin, että ne etenisivät helpommasta vaikeaan ja niistä saadut tuotokset tukisivat seuraavaa tehtävää. Huomiota kiinnitettiin myös siihen, että osallistuvaa tekemistä olisi tasaisesti koko työpajan ajan, jotta osallistujien mielenkiinto säilyisi yllä. Työpajaa varten valmistettiin powerpoint-esitys (liite 5), jonka pääasiallisena tarkoituksena oli välittää työvaiheiden ohjeet mahdollisimman yksinkertaisesti ja selkeästi. Valmistettavista töistä näytettiin myös esimerkkimallit. Rontti (haastattelu 12.2.2015) ohjeisti aloittelevia fasilitaattoreita näin:

Ihmisille pitää antaa tosi selekeet ohjeet. Jokainen vaihe mielellään niinku näin isoilla kirjaimilla power point -slideen ja hyvin konkreettinen asia. Jos sanoo, että tuottakaa tähän ideoita, niin ei sillai vaan että tuottakaa tähän viisi ideaa. Kirjoittakaa ne yhdelle A4-lapulle. Koska se, että ihmiset tullee työpajaan ja ne käyttää omaa aikaansa siihen, pitää olla tosi yksselitteinen ja niinku tehä helpoksi se, että ei tarvi ihmisillä niinku aikaa käyttää eikä aivokapasiteettia sen proseduurin ja sen struktuurin miettimiseen vaan ne vain voi suoltaa ite sen ite sisällön siihen. Et se on tärkeä.

Tilaksi valittiin riittävän iso kokoustila, jotta siellä oli mahdollisuus liikkua ja tehdä ryhmätöitä. Tila valmisteltiin ennakkoon työpajaa edeltävänä päivänä. Tuoleja ja pöytiä järjesteltiin koululuokkamaiseen järjestykseen ja lisäksi tehtiin kaksi isoa pöytää ryhmätöitä varten sekä apupöytiä tehtävissä käytettävillä materiaaleilla. Apuvälineiksi otettiin fläppitauluja sekä runsaasti materiaalia pajassa syntyvien tuotosten luomiseen: erilaisia lehtiä, post it -tarralappuja, kyniä, liimaa, paperia. Kuviossa 13 esitellään kooste valmistellusta työpajatilasta. Jokaiselle osallistujalle tehtiin myös nimikyltit, joissa mainittiin etunimi ja organisaatio. Osa materiaaleista jaettiin etukäteen ryhmille, jotta niiden keräämiseen ei kuluisi aikaa. Etukäteen jaettiin myös osallistujista koostuvat ryhmät yksi ja kaksi,

jotta voitiin varmistua riittävän monipuolisista ja mahdollisimman toimivista kokoonpanoista. Molempiin ryhmiin jaettiin kaksi henkilökunnan edustajaa, yksi Oamk:n opettaja ja kaksi asiakasta. Ryhmillä oli kaksi tehtävää: asiakasprofiilin ja kokousasiakkaan palvelupolun valmistaminen.



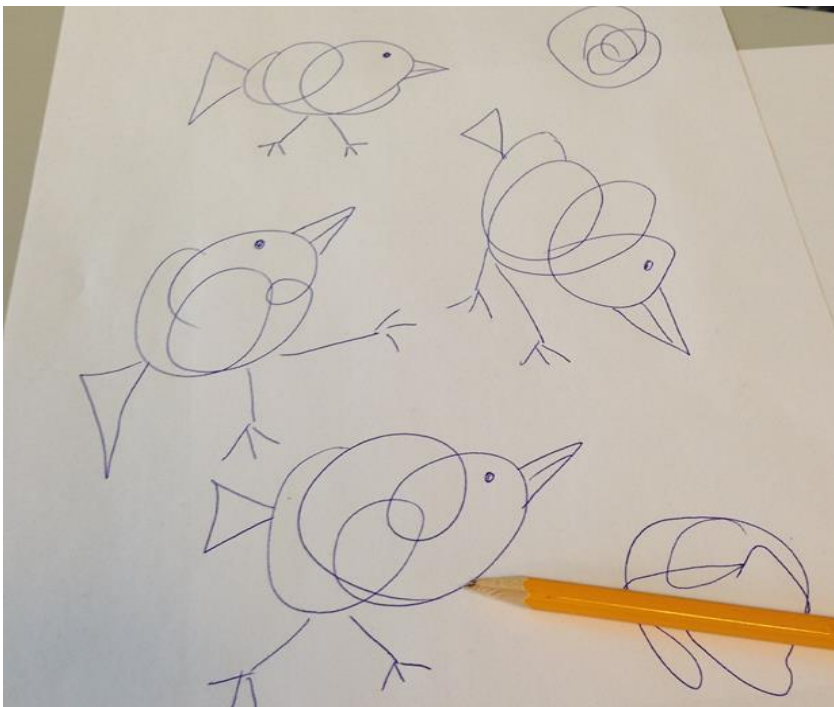
KUVIO 13. Ennakkovalmisteltu työpajatila.

Rontin (haastattelu 12.2.2015) ohjeiden mukaisesti työpaja pilotoitiin läpi edellisenä iltana. Se osoittautui erittäin hyödylliseksi neuvoksi, koska tällöin tuli ilmi joitakin ongelmallisia käytännön toteutuksen seikkoja, jotka pystyttiin ratkaisemaan ennen kuin osallistujat olivat paikalla. Tällöin huomattiin esimerkiksi, että parien muodostamistapa OPERA-menetelmää varten täytyisi vielä ratkaista. Nopean parinmuodostuksen ja puolueettomuuden vuoksi päädyimme siihen, että parit arvotaan työpajan aikana. Ennakkoharjoitus antoi myös itsevarmuutta fasilitaattoreille ja helpotti aikataulussa pysymistä.

6.2 Palvelumuotoilutyöpajan kuvaus

Palvelumuotoilutyöpaja aloitettiin yhteisen lounaan jälkeen esivalmistellussa tilassa osallistujien esittelyillä. Työpajan alustettiin tavoitteiden ja tarkoituksen kertomisella sekä kokouspalveluiden nykytilaan perehdyttämällä näyttämällä videomateriaalia eri tiloista ja kertomalla mihin asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä, tyytymättömiä ja mitä asiakkaat haluavat. Alustuksen yhteydessä esitettiin

video What is Service Design (Shuman 2014, viitattu 24.3.2015), jonka tarkoituksena oli visuaalisesti ja nopeasti kertoa osallistujille mitä palvelumuotoilu on. Ennen varsinaisia ideointeitä osallistujat saivat lämmittelytehtävänä piirtää erilaisia töherryksiä, joista lopulta tuli lintuja (katso alla kuvio 14). Lämmittelyn tarkoituksena oli osoittaa, että kaikki osaavat piirtää ja nähdä kuvioissa muotoja, kun vain lähtee ennakkoluulottomasti liikkeelle.



KUVIO 14. Töherryksistä muodostuu lintuja.

Tehtävä 1. Storyboard eli kuvakäsikirjoitus hyödyntää visuaalisuutta kertomalla palvelusta kuvien tai piirrosten avulla. Tilanne voi olla kuvaus joko olemassa olevasta palvelusta tai hahmotelma uudesta palvelusta. Kuvakäsikirjoitukseen saadaan paljon yksityiskohtia, joten kaikkien on helppo muodostaa kokonais käsitys palvelun kulusta. Työkalua voidaan käyttää työpajoissa, jolloin sen avulla saadaan aikaan keskustelua palvelun hyvistä puolista ja toimimattomista kohdista. Asiakaskokemusten kerääminen palvelun käyttäjiltä auttaa analysoimaan ongelmakohtia ja löytämään uusia mahdollisuuksia. (Van Dijk ym. 2011, 186–187.)

Valmistelu: Valitsimme kymmenen valokuvaa palvelupolun eri vaiheista. Osa kuvista oli valmiita markkinointikuvia, osa otettiin itse. Itse otettujen kuvien ajateltiin antavan realistisemman kuvan palvelusta toisin kuin viimeistellyt markkinointikuvat olisivat tehneet. Kuvista tehtiin powerpoint-esitys, jonka lisäksi kuvat myös tulostettiin ja liimattiin edellispäivänä valmiiksi fläppitauluille arviointia varten. Kuvien vaihtoväli oli esityksessä kahdeksan sekuntia, jotta aikaa ei jäisi turhaan miettimiseen vaan ylös kirjattaisiin ensimmäinen mieleen tuleva asia.

Toteutus: Osallistujia ohjeistettiin kirjoittamaan post-it -lapulle yksi tai kaksi mielleyhtymää, joita kuva herättää. Mielleyhtymien kerrottiin voivan olla esimerkiksi adjektiivi, väri tai tietty tunne. Laput pyydettiin myös numeroimaan kuvien mukaisesti ennen kuvaesitystä, jotta ne olisi myöhemmin helppo yhdistää oikeaan kuvaan. Kuvaesityksen jälkeen tulostetut kuvat paljastettiin ja osallistajat liimasivat omat lappunsa oikeiden kuvien yhteyteen. Kommentit käytiin läpi pintapuolisesti käyttämättä siihen kuitenkaan paljoa aikaa. Tämä siksi, että kyseessä oli helpoksi tarkoitettu aloitustehävä eikä näitä tuloksia ollut tarkoitus hyödyntää päivän muissa töissä. Kuviossa 15 esitellään valmis tuotos ensimmäisestä työpajan tehtävästä.




KUVIO 15. Mielleyhtymät kuvista: valmiit laput liimattuina palvelupolun kuviin.

Tehtävä 2. Asiakasprofiilit ovat fiktiivisiä kuvauksia eri asiakassegmenttien perustiedoista. Materiaalia kootaan asiakasymmärrystä kasvattavista aineistoista kuten haastatteluista tai asiakkaita tarkkailemalla. Rakennettujen profiilien avulla ymmärretään asiakkaan motiiveja, toiveita ja odotuksia sekä käyttäytymistä. (Van Dijk ym. 2011, 178.) Huolellisesti laaditut asiakasprofiilit ovat käyttökelpoinen apuväline jokaisessa palveluutoiluprosessin vaiheessa, koska niiden avulla palvelun kohdentaminen, saavutettavuus ja viestintä saadaan jokaiselle asiakasryhmälle sopivaksi (Tuulaniemi 2011, 156).

Asiakasprofiilit ovat kuvitteellisia, mutta käyttäjän arkkityyppiä edustavia. Ne perustuvat potentiaalisten tai todellisten asiakkaiden käyttäytymiseen, asenteisiin ja tavoitteisiin. Nimet, persoonallisuudet, taustat, perheet ja valokuvat ovat usein avainasemassa profiilien rakentamisessa. Persoonan valokuvan valinnassa käytetään yleisesti kahta tapaa: se valitaan aikakauslehdistä tai oikeista valokuvista. Oikea valokuva, joka ei ole kuvankäsittelyohjelmalla viimeistelty, auttaa luomaan elävämmän ja todellisemman kuvauksen persoonasta. Tilanteessa, jossa ei ole mahdollista luoda asiakasprofiilin persoonaa kehityskohteen tutkimustietojen perusteella voidaan se tehdä myös organisaation henkilöstön asiakastuntemuksen sekä olettamusten pohjalta. Tällä tavoin luotujen persoonien on todettu tarjoavan suunnittelutyöhön useita samoja hyötyjä kuin todelliseen käyttäjätutkimukseen perustuvan persoonan. Asiakastuntemukseen perustuvan asiakasprofiilin on todettu vastaavan 75–80-prosenttisesti etnografisen tutkimusmenetelmän tietojen perusteella luotua persoonaa, joten sitä voidaan pitää riittävän tarkkana suunnittelun apuvälineeksi. Tarkoitus ei ole, että persoona rakennetaan edustamaan keskiarvoa kaikista käyttäjistä, vaan se on yksilön kuvaus, joka voi sisältää tietystä kohderyhmästä sille ominaisia keskeisiä piirteitä. (Williams 2006, 21, 24, 52.)

Laajemmassa merkityksessä persoonia käytetään hyväksi, kun pyritään ymmärtämään asiakasta ja hänen toimintojaan. Asiakasprofiilit toimivat apuvälineenä palvelun suunnittelussa, koska käyttäjä on kuvattu visuaalisesti ja yksinkertaisemmin perinteisiin tilastotietoihin verrattuna. Empatian ja asiakasymmärryksen on todettu olevan aidompaa kehitystyössä, jossa käytetään persoonia, koska tällöin puhutaan henkilöistä nimillä sen sijaan, että puhuttaisiin kasvottomasta kuluttajasta, asiakkaasta tai käyttäjästä. Erityisesti palveluntarjoajan edustajien ja asiakkaiden keskinäisessä yhteiskehittelyssä persoonat toimivat apuna kommunikoinnissa; tekijät löytävät helpommin yhteisen kielen ja voivat suunnitella palvelua persoonan ympärille. (Williams 2006, 1–4, 16.)

Valmistelu: Asiakasprofiililomakkeen viimeistely, lehtien ja muun materiaalin kerääminen. Ryhmien osallistujien määrittely. Kuviossa 16 on työpajassa käytetyn asiakasprofiilin pohjalomake.

| | |
|---|----------------------------|
|  | Harrastukset: _____ |
| | _____ |
| | Asumismuoto: _____ |
| | _____ |
| Mistä haaveilen: _____ | |
| _____ | |
| Mikä on pelkoni: _____ | |
| _____ | |
| Elämän mottoni: _____ | |
| _____ | |
| Lempimusiikkini: _____ | |
| _____ | |
| Lempivuodenaikani ja miksi: _____ | |
| _____ | |
| Nimi: _____ | |
| Perhe: _____ | |
| _____ | |
| Työ: _____ | |
| _____ | |

KUVIO 16. Asiakasprofiilin pohjalomake.

Toteutus: Asiakasprofiilista näytettiin malli (liite 5, sivu 2) ja kerrottiin sen tarkoituksesta. Osallistujat jaettiin kahteen ryhmään, jotka ohjattiin omiin työskentelypisteisiinsä. Ryhmille kerrottiin asiakasprofiilin ainoa ennakkoon valittu kriteeri: ryhmä 1 valmisti miesasiakkaan profiilin ja ryhmä 2 keskittyi naisasiakkaan kuvaamiseen. Aikaa tehtävän tekemiseen oli 15–20 minuuttia. Valmiit profiilit esiteltiin koko ryhmälle. Kuviossa 17 esitellään asiakasprofiilin valmistamista. Lehtimateriaalien kuvia käytettiin hyvin täydentämässä profiilin tekstiosiota.



KUVIO 17. Ryhmä 1 etsii sisältöä omaan asiakasprofiiliinsa.

Asiakasprofiilit muodostuivat lähelle kokouspalvelun loppukäyttäjän arkkityyppiä, ammatit (statukset) ja ikäryhmät olivat asiakkaisiin sopivat. Epäsopiva asiakasprofiili olisi ollut esimerkiksi teini-ikäisestä rakennettu, koska tällöin palvelupolku olisi myös rakennettu persoonan näkökulmasta eivätkä alle 20-vuotiaat ole kokouspalvelun pääkohderyhmää tai -käyttäjiä.

Tehtävä 3. OPERA-menetelmä on Innotiimin kehittämä osallistava työkalu, jota voidaan käyttää analysointiin, ideointiin tai ratkaisujen löytämiseen. OPERA on jatkokehitetty laajemmasta Tupla-tiimi-menetelmästä hieman kevyemmäksi ja nopeammaksi versioksi. OPERAN viisi osavaihetta ovat: **O**ma näkemys, **P**arin näkemys, **E**sittely, **R**istiinarviointi ja **A**iheiden ryhmittely. OPERA etenee seuraavasti:

1. Jokainen kirjoittaa paperille omat näkemyksensä valitusta aiheesta. Näin jokainen osallistuu ja voi rauhassa paneutua aiheeseen. Ylös kirjattuina asiat edesauttavat muiden kuuntelua myöhemmissä vaiheissa.
2. Omista ideoista keskustellaan parin kanssa, jolloin vaihdetaan mielipiteitä ja oivalletaan uusia asioita. Pari kirjoittaa omat uudet ideansa ylös.

3. Esittelyssä jokainen pari tuo esille omat ideansa ja niitä perustellaan. Jokainen pari saa rauhassa tuoda omat mielipiteensä esille.
4. Ristiinarvioinnissa etsitään kaikista löydettyistä ideoista parhaat. Parit paneutuvat myös muiden ideoihin, joista parhaat pääsevät jatkoon ja huonoimmat karsitaan pois.
5. Ryhmittelyvaiheessa kaikki ideat ryhmitellään aihealueittain, jolloin tulokset selkiytyvät ja voidaan myös havaita näkemysten välisiä yhteyksiä. (Stratox 2011, viitattu 7.3.2015.)

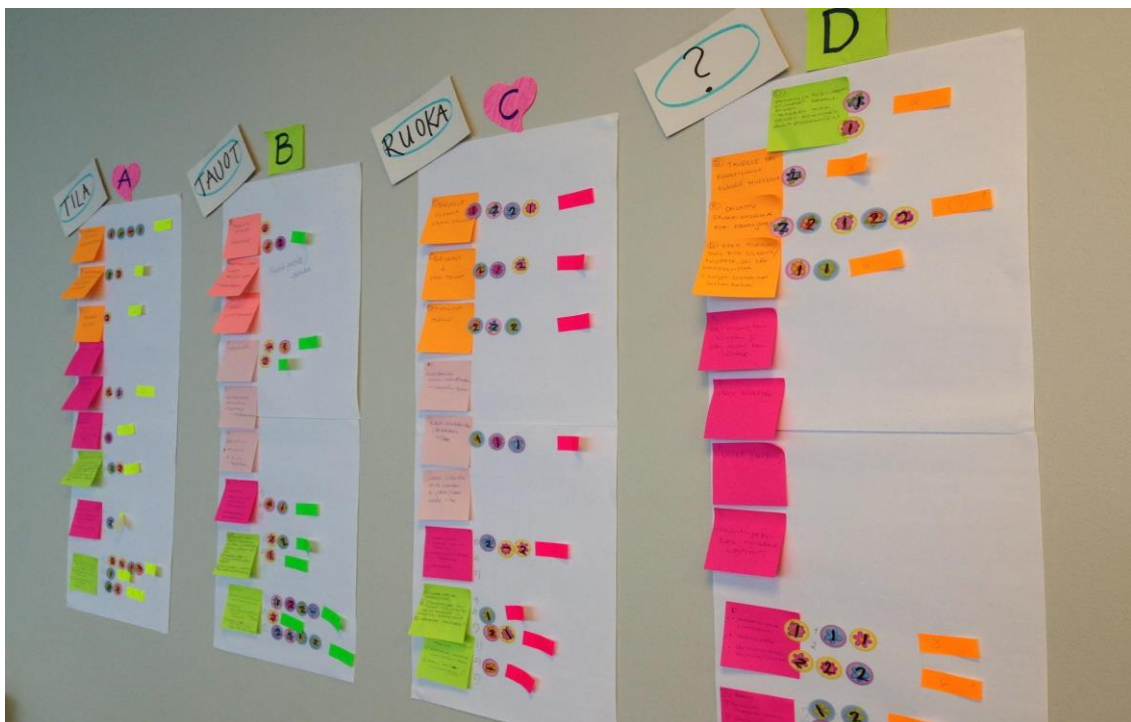
OPERA-menetelmällä voidaan saada tehokkaasti lyhyessä ajassa paljon ideoita, jotka on helppo ryhmitellä teemoittain jatkokäsittelyä varten. Siinä saadaan osallistettua introvertit ihmiset ensimmäisessä vaiheessa ja ekstroverttien ominaisuudet pääsevät esille keskusteluosioissa. Ristiinarvioinnilla vältetään rakastuminen pelkästään omiin ideoihin, koska pisteitä on pakko antaa myös muiden oivalluksille. (Rontti, haastattelu 12.2.2015.)

Valmistelu: Koska tarkoituksena on tuottaa uusia ideoita kokouspalvelun kehittämiseksi, pohdimme mistä tyypillinen kokouspaketti koostuu. Tuloksena syntyivät teemat: tilat, ruoka, tauot ja ? eli yllätystekijä. Ennakkovalmisteluna kokoustilan seinälle kiinnitettiin paperiliuskat (katso kuvio 18), jotka nimettiin teemojen mukaan. OPERA:n toisen vaiheen parien arvontaa varten oli valmisteltu nimilaput. Osallistujien paikoille varattiin valmiiksi paperia ideoiden kirjoittamista varten. Ristiinarviointia varten numeroitiin pistetarrat: jokainen sai antaa kaksi pistettä jokaisen teeman mielestään parhaalle idealle ja yhden pisteen toiseksi parhaalle idealle.

Toteutus: Osallistujia pyydettiin viivojen avulla jakamaan paperi neljään osaan teemojen mukaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa jokainen kirjoitti ideoita ylös niin paljon kuin mahdollista, aikaa tähän oli varattu 5–8 minuuttia. Tämän jälkeen arvottiin parit, jotka kerääntyivät esittelemään omat ideansa parille ja valitsemaan yhdessä parhaat jatkoon pääsevät ideat, jotka kirjoitettiin post it -lapuille. Arvontatulokset parien suhteen oli yllättävä, mutta toivottu: kaikki neljä henkilökunnan edustajaa päätyivät eri pareihin. Parien ideoiden läpikäyntiin käytettiin aikaa kymmenen minuuttia. Seuraavaksi parit esittelivät ideansa teemoittain ja liimasivat post it -laput seinällä oleviin paperiliuskoihin.

Neljännessä vaiheessa jokainen sai antaa omat pisteensä mielestään parhaalle idealle. Ainoana rajoituksena oli, että omalle idealle ei saa antaa kahta pistettä. Ohjelmassa oli tässä vaiheessa kahvitauko, jonka aikana fasilitaattorit laskivat kunkin idean saamat pisteet yhteen. Tarkoituksena oli pisteiden avulla saada arvotettua jokaisesta teemasta kaksi parasta ideaa. Fasilitaattorit tekivät

siis vaiheen 5 ryhmittelyn yhdistämällä samanlaiset ideat tässä vaiheessa yhteen. Ideoiden yhdistämistä ei tehty ennen pisteiden laskua, jotta mikään idea ei tulisi väheksytyksi. Pisteiden laskussa tuli eteen tasatilanne, johon emme olleet varautuneet etukäteen. Ratkaisimme ongelman niin, että tasapisteissä jatkoon pääsi se idea, joka oli saanut enemmän täysiä pisteitä. Koko ryhmän parhaiksi arvioidut kahdeksan ideaa (2 ideaa/teema) kirjoitettiin yhteenvetona kahdelle paperille, jolloin molemmilla papereilla oli yksi idea jokaisesta teemasta. OPERA-menetelmän toteutuksessa ajan seuranta oli merkittävässä roolissa. Tehtävän edetessä eri osioihin suunniteltua aikataulua jouduttiin muokkaamaan, mutta OPERA-ideoinnin kokonaiskesto pysyi ennakoitun mukaisena. Kuviossa 18 näkyvät kaikki ideat pisteytettynä seinällä.



KUVIO 18. OPERA-menetelmän ideat määriteltyjen teemojen alla.

Tehtävä 4. Palvelupolku kuvaa asiakkaan matkaa läpi palvelun ja se koostuu palvelutuokioista ja kontaktpisteistä. Nämä mainittakoon kertauksena, tarkemmin palvelupolusta on kerrottu jo aiemmin luvussa 3.3.1.

Valmistelu: Hankittiin isot paperipohjat, joihin asiakkaiden palvelupolut rakennettiin. Riittävän isolla paperilla haluttiin varmistaa se, että kuvat ja muut visuaaliset elementit varmasti mahtuisivat palvelupolkuun. Iso paperi ei myöskään aseta rajoituksia palvelupolun vaiheiden määrään tai polun

mallin suhteen. Lehdet, post it -tarralaput, kynät, liima, tarrat ja muu materiaali oli kerätty ja aseteltu valmiiksi.

Toteutus: Palvelupolun mallintaminen ohjeistettiin kaikille yhteisesti ja esimerkkipalvelupolkuna käytettiin konferenssimatkailijan palvelupolkua (liite 5, sivu 4). Palvelupolut tehtiin samoissa ryhmissä kuin ensimmäinen ryhmätehtävä ja niissä hyödynnettiin aiemmin tehtyjä asiakasprofiiileita ja OPERA-menetelmän tuloksena syntyneitä ideoita. Palvelupolkujen suunnittelun edetessä ryhmiä rohkaistiin vielä lisäämään polkuihin uusia ideoita. Aikaa polun luomiseksi oli varattu tunnin verran. Valmiit polut esitettiin molempien ryhmien toimesta kaikille osallistujille ja nämä esitykset nauhoitettiin. Kuviossa 19 esitellään osa valmiista palvelupolusta. Sydämen muotoiset KR-tarralaput osoittavat palvelun kriittisiä pisteitä eli niitä kohtia, jotka ovat asiakkaalle onnistuneen palvelukokemuksen kannalta erityisen tärkeitä. Valmiisiin palvelupolkuihin kiinnitettiin myös ne asiakasprofiilit, joiden kulkemaa matkaa polku kuvaa. Liitteistä 10 ja 11 löytyvät kuvat työpajassa valmistuneista palvelupoluista sekä niiden litteroinnit.



KUVIO 19. Kokousasiakkaan palvelupolku. Kuvia käytettiin havainnollistamaan palvelun kontaktipisteitä.

6.3 Palvelumuotoilutyöpajasta kertyneen aineiston analysointi

Seuraavaksi esitellään ja analysoidaan palvelumuotoilutyöpajassa syntyneet tuotokset. Kaikki aineisto litteroitiin, jotta sen analysointi olisi helpompaa. Mielleyhtymät kuvista -tehtävän kommentit kirjoitettiin exceliin, jossa jaottelu tehtiin värikoodien avulla. OPERA-menetelmän tuotokset siirrettiin myös exceliin. Asiakasprofiilien tekstit kirjoitettiin puhtaaksi ja palvelupolut mallinnettiin vastaamaan alkuperäisiä tekstien osalta.

Mielleyhtymät kuvista

Kaikkien kuvien saamat kommentit jaoteltiin seuraaviin luokkiin: adjektiivi tai substantiivi, positiivinen, negatiivinen tai neutraali. Jokainen kommentti sai siis kaksi määritelmää ollen esimerkiksi positiivinen adjektiivi tai neutraali substantiivi. Luokittelu tehtiin aineiston valmistumisen jälkeen. Kommenttien jako positiiviseen, negatiiviseen ja neutraaliin on tehty tutkijoiden arvion ja tulkinnan mukaan. Esimerkiksi steriili on sairaalaympäristössä varmasti positiivinen kommentti, mutta tässä yhteydessä se on tulkittu negatiiviseksi.

Kuvassa 1 on Lasaretti kuvattuna puistosta päin, kuva löytyy liitteestä 6 (sivu 1). Kaikki sitä kuvaavat sanat olivat positiivisia, suurimmaksi osaksi substantiiveja. Useita kertoja esiintyvät sanat: kesä, loma, luonto ja lämpö. Muita kommentteja olivat muun muassa: piknik, raikas, vihreä ja solina. Vastauksista voidaan päätellä, että kesäinen kuva kauniista ympäristöstä herättää positiivisia mielikuvia. Tämä seikka kannattaa huomioida markkinoinnissa ja pyrkiä käyttämään tämänkaltaisia kuvia silloin kun se on mahdollista.

Kuvassa 2 on kokoustiski, jonka takana seisoo Lasaretin henkilökunnan edustaja (liite 6, sivu 1). Hymy, ystävällisyys, iloisuus ja näiden johdannaiset (iloinen palvelu, ystävällinen palvelu) tulivat esille monista kommentteista. Vastauksista 82 % oli positiivisia tai neutraaleja. Tästä voidaan vetää johtopäätöksiä, että kokousasiakkaiden vastaanottopalvelua pidetään erittäin tärkeänä asiana ja hymyilevä henkilökunta huomataan. Kehittämiskohteena näiden kommenttien pohjalta voidaan mainita negatiivissävytteiset sanat hämärä ja nurkka. Ehkä tiskin sijoittelua ja valaistusta voisi miettiä uudelleen.

Kuvassa 5 esiintyy kokki lounaspöydän vieressä (liite 6, sivu 2). Tämä oli yksi kolmesta kuvasta, joka ei saanut yhtään negatiivista kommenttia. Kuvailuun käytettiin monia ruokaan liittyviä sanoja/sanapareja: ihana ruoka, hyvä ruoka ja herkku. Samantyyppisiä arvioita saatiin myös asiakaspalautteista ja muusta kvantitatiivista aineistosta. Hyvään ruokaan kannattaa siis edelleen keskittyä, koska se jää asiakkaille mieleen ja sillä on positiivinen vaikutus Lasaretin maineeseen.

Kuva 6 on yksi Lasaretin lukuisista taideteoksista (liite 6, sivu 2). Kuvauksina taideteoksesta käytettiin adjektiiveja värikäs ja yllättävä. Kaksi kommenttia (? ja mikä) kertoivat, että kaikki eivät joko osaa yhdistää taidetta Lasarettiin tai eivät ylipäättään pidä sitä mitenkään tärkeänä asiana. Kuitenkin "vau" mainittiin kaksi kertaa. Yllättävyyttä voisi hyödyntää paremmin ehkäpä tuomalla taidetta enemmän asiakkaiden tietoisuuteen esimerkiksi myymällä tehokkaammin opastettuja taidekierroksia osaksi kokouspäivää.

Kuvassa 7 on ravintola Virran aulabaari (liite 6, sivu 2). Kommenteissa adjektiivit ja substantiivit jakautuivat lähes tasan, aulabaaria kuvailtiin muun muassa sanoilla baari, ravintola, ahdas ja täysi. Sekava mainittiin kolme kertaa. Joukossa oli vain yksi positiivinen kommentti: tyylikäs. Johtopäätöksenä voisi ajatella, että asiakas ei tiedä onko kyseessä ravintola vai baari ja pitää sitä joka tapauksessa ahtaana ja sekavana. Näiden kuvien perusteella tämä nousi toiseksi suureksi kehittämiskohteeksi opasteiden ohella. Lasaretin kannattaisi miettiä ja kehittää aulabaarin ilmettä ja toimintoja mahdollisen remontin yhteydessä.

Kuvassa 9 on kahvipöytä, jossa on keksejä Aalto-vadeilla (liite 6, sivu 3). Kommenteina mainittiin tylsä, tyylikäs, kaloreita ja makeaa. Kuvan sisältö ei vastaa asiakkaiden normaalia kahvitarjoilua, joten olisi ollut mielenkiintoista nähdä millaisia kommentteja se olisi herättänyt. Kalorit ja rasvaisuus laittavat tietysti pohtimaan, voisiko kahvitarjoiluissa hyödyntää terveellisempiä vaihtoehtoja.

Kuva 10 on ilmakuva Lasaretinsaaren alueesta (liite 6, sivu 3). Tämä oli kuvien 1 ja 5 lisäksi ainoa kuva, joka sai vain positiivisia ja neutraaleja kommentteja. Ilmakuvaa luonnehdittiin sanoilla: Oulu, kaunis ympäristö, kaunis maisema (2 kertaa), sijainti ja hieno. Markkinoinnissa kannattaisi hyödyntää koko aluetta samaan tapaan kuin kuvan 1 kohdalla esitettiin. Positiivisten mielikuvien avulla asiakasta on helpompi houkutella tutustumaan palveluntuottajan tarjontaan. Monen kuvan kommenttien kohdalla tuli ilmi, että kauniit kuvat ympäristöstä saavat aikaan myönteisiä mielleyhtymiä.

Kuvat 3, 4 ja 8 eivät tuottaneet kokonaan uusia kehitysideoita, joten niiden analysointi on jätetty työn ulkopuolelle. Kuvat kommentteineen kuitenkin löytyvät liitteestä 6.

Asiakasprofiilit

Ryhmä 1 laati asiakasprofiilin (liite 7), jonka ainoa kriteeri olla miesasiakas. Tässä esitellään Henry Koistinen:

Nimi: Henry Koistinen 38 v.

Perhe: Vaimo Crisse, 1 lapsi Mikael

Työ: ICT-konsultti

Harrastukset: Kodin remontointi, purjehdus, mökkeily, erikoisluet

Asumismuoto: Omakotitalo, kesällä mökillä

Mistä haaveilen: Maailmanympäripurjehdus

Mikä on pelkoni: Paikalleen jämähtäminen

Elämän mottoni: Tartu hetkeen, carpe diem

Lempimusiikkini: Proge

Lempivuodenaikani ja miksi: Kesä → mökille saareen ja purjehtimaan

Henryn idoli: Steve Jobs

Ryhmä 2 laati vastaavaan asiakasprofiilin naisasiakkaasta (liite 8).

Nimi: Kirsi Kokoustaja 39 v.

Perhe: 2 lasta (11 v. tyttö ja 13 v. poika), naimisissa insinöörin kanssa

Työ: IT-alan projektipäällikkö (kaupallinen koulutus)

Harrastukset: Jympä (fitness, kahvakuula), jooga, matkailu, viinit

Asumismuoto: Paritalo 140 m², omistus

Mistä haaveilen: Urakehitys, kansainväliset tehtävät, joogamatka

Mikä on pelkoni: Perheeseen kohdistuvat pelot (terveys jne)

Elämän mottoni: Elämä on liian lyhyt tuhlattavaksi

Lempimusiikkini: Jenni Vartiainen yms. suomalaiset, klassinen musiikki

Lempivuodenaikani ja miksi: Kevät, vahva vuodenaika

Molempien ryhmien profiilien henkilöt olivat lähes samanikäisiä ja ammatitkin olivat hyvin samankaltaiset. Myöhempää ja pidemmälle vietyä hyödyntämistä ajatellen voisi laatia muutaman toisistaan erilaisen profiilin olemassa olevista asiakasryhmistä. Tämän työpajan suunnitelman pohjalta

asiakasprofiilit laadittiin helpottamaan palvelupolun laatimista, johon tarkoitukseen ne soveltuivatkin erittäin hyvin.

OPERA

Opera-menetelmällä haluttiin saada mahdollisimman paljon ideoita seuraavien teemojen alle: (kokous)tila, tauot, ruoka ja ? (muu yllätystekijä). Tässä kohden tuodaan esille ne ideat, jotka menetelmän viimeisessä arviointivaiheessa saivat pisteitä. Arviointivaiheeseen seuloitui 16 tilaan liittyvää ideaa, 18 taukoidea, 15 ruokaa sivuavaa ideaa ja 13 yllätystekijään kytkeytyvää ideaa.

TAULUKKO 2, tilaan liittyvät ideat.

| Idea | Pisteet |
|--|---------|
| Luonnon äänimaailma käytäville, WC-tiloihin, luentosaliin tauoilla | 5 |
| Tekniikka kunnossa, helppokäyttöinen | 4 |
| Vaihtoehtoisia sisustuksia, sohvat, säkkituolit | 4 |
| Olohuonemainen luentosali, sohvat | 4 |
| Miellyttävä miljö (muutakin kuin harmaa ja valkoinen, sohvaryhmät + nojat, säkkituolit ym) | 4 |
| Luonto näkyville | 3 |
| Sisustus raikas, kevyt, pehmeät, pirteät värit | 2 |
| Muunneltavuus | 2 |
| Vaihtuvat näyttelyt käytäville | 1 |
| Pöytien sijoittelu, rennompi fiilis | 1 |

Useat tilaan liittyvät ideat koskivat sisustusta, kuten taulukosta 2 voidaan huomata. Värejä toivotaan käytettäväksi enemmän ja myös vaihtoehtoiset, rennommat kalusteet saavat kannatusta. Olettavasti Lasaretin sijainti vesistön ja puiston lähellä luo ideoita luonnon tuomisesta osaksi tiloja. Luonnon korostamisella voi olla asiakkaisiin rauhoittava ja rentouttava vaikutus, joka voisi olla tervetullut lisä kokouspäivään. Esimerkiksi vilkkaassa ympäristössä kuten Helsinki-Vantaan lentokentällä käytetään WC-tiloissa linnunlaulua ja suomalainen metsämaisema on sisustuksessa esillä.

Sama havainto luontokuvista sisustuselementtinä tehtiin myös benchmarking-kohteessa, Tapahtumahotelli Huoneessa. Luontokuvia hyödynnetään jo tällä hetkellä Aurora-salissa, joka on ikkunaton tila. Luontokuvien käyttöä voitaisiin kuitenkin edelleen tehostaa ja samalla voisi miettiä luontotöiden hyödyntämistä myös muiden (ikkunattomien) tilojen kohdalla.

TAULUKKO 3, taukoihin liittyvät ideat.

| Idea | Pisteet |
|--|---------|
| Taukoliikunta/erilaista, Folkjam, rivitanssi | 6 |
| Buffet-kärry: tee itse tai kokki tekee toiveiden mukaan | 6 |
| Taukuhuone, jossa tikkataulu, biljardipöytä, jumppasimulaattori, hierovat tuolit | 4 |
| Pienet suolaiset paikallisista raaka-aineista | 3 |
| Rentoutus; kasvohoito, pää-/niska-/jalkahieronta, sauna, käsihoito | 2 |
| Smoothiet | 2 |
| Kehonhuolto | 2 |
| Hedelmäviipaleet | 1 |
| Kesällä ulos → kävelyreittejä, polkupyörät | 1 |

Tauoille toivottiin erilaisia aktiviteetteja, kuten liikuntaa, rentoutusta ja kehonhuoltoa. Nämä olisi mahdollista toteuttaa erikseen myytävänä lisäpalveluna, johon tarvittaisiin sopiva yhteistyökumppani. Erillinen taukuhuone/-tila sai myös mukavasti kannatusta, kuten taulukosta 3 huomataan. Tämän voisi yhdistää yhteiseen tarjoiluloungeen/-tilaan, josta on hyviä kokemuksia Tapahtumahotelli Huoneelta. Tämän toteuttaminen vaatisi merkittäviä tilamuutoksia, mutta idea on hyvä pitää mielessä tulevaisuutta ajatellen. Buffet-kärry olisi erillinen ja piristävä idea kokouspäivään. Palvelua voisi kokeilla esimerkiksi aamukahvituksen yhteydessä siten, että jokainen voisi itse koota buffet-kärrystä omien mieltymysten mukaisen leivän. Tai asiakkaalla voisi olla mahdollisuus tilata jäätelökärry, josta jokainen voisi rakentaa mieleisensä jäätelöannoksen? Hedelmät ja smoothiet ovat jo Lasaretissa myynnissä, joten näiden tuotteiden ja muiden lisätuotteiden parempi esille tuominen täytyisi huomioida myyntivaiheessa nykyistä paremmin. Ne tuovat yritykselle arvokasta lisämyyntiä ja vaikuttavat positiivisesti asiakaskokemukseen.

TAULUKKO 4, ruokaan liittyvät ideat.

| Idea | Pisteet |
|--|---------|
| Paikalliset herkut | 6 |
| Tarjoilut ulkona sään salliessa | 6 |
| Salaattibuffet, runsas ja monipuolinen | 5 |
| Grillaus + maateemat | 5 |
| Kokit asiakkaiden joukkoon, grillaus | 3 |
| Kokoa lounaasi? | 3 |
| Superruoka, lähiruoka, luomuruoka + teemat | 1 |
| Teemalliset lounaat tai piknik-korit mukaan ja aivorihi Ainolan puistoon | 1 |

Teemallisuus nousi esille useissa ideoissa, joten tämän hyödyntämistä voisi kehitellä pidemmälle. Tällä hetkellä on muutamia vuosittain toistuvia teemaviikkoja (sydänviikko, sipuliviikko, luomuviikko), mutta ne tulisi tuoda esille selkeämmin. Lisäksi eri maiden mukaiset teemat toisivat vaihtelua niin kokous- kuin lounasasiakkaille. Erilaisiin teemoihin voisi kysellä asiakkaiden toiveita, esimerkiksi jo aiemmin esille tuleen palautetaulun avulla. Teemaviikot voisivat innostaa myös kokkeja, jos heille annetaan mahdollisuus osallistua suunnitteluun. Lähiruokaa ja luomuruokaa Lasaretissa käytetään jo ja se voitaisiin tuoda entistä selvemmin esille esimerkiksi ruokien nimikylteissä. Terveellisyystrendi näkyi salaattibuffetin ja superruokien saamissa pisteissä (taulukko 4). Tätä voitaisiin hyödyntää tarjoamalla asiakkaille vaihtoehdoksi pelkästään salaatti- tai keittolounas. Ulkoaluiden hyödyntäminen tarjoiluissa tulisi myös ottaa pohdintaan. Iltapäiväkahvitarjoilu terassilla jättäisi varmasti asiakkaaseen positiivisen mielikuvan Lasaretista.

TAULUKKO 5, yllätystekijöihin liittyvät ideat.

| Idea | Pisteet |
|--|---------|
| Ohjattu tauko-ohjelma, esimerkiksi naurujooga | 9 |
| Tarjouskupongit drinkille/viinille | 6 |
| Tauoille tai ruokailuun elävää musiikkia | 5 |
| Konsertti - klassisesta räppiin | 3 |
| Stand up | 3 |
| Palvelu ja fasilitteetit ylittävät oletusarvon "tehdään aina vähän enemmän kuin pyydetään" | 2 |
| Koko tilaisuuden pito ulkona/puistossa, jos sää mahdollistaa → helppo siirtyminen sisätiloihin | 2 |

Tämän osion tarkoituksena oli saada esille niitä ideoita, jotka eivät sisältyneet edellisiin kategorioihin ja jotka voisivat tehdä asiakkaan kokemuksesta mieleenpainuvan. Osa yllä olevista ideoista (taulukko 5) on samankaltaisia taukoideoiden kanssa ja niitä on analysoitu aiemmin. Taustamusiikki olisi helposti toteutettava idea: jokaisen kokoustilan tietokoneelle voisi ladata kokoelman musiikkia, jota asiakas voisi halutessaan helposti käyttää taukojen aikana. Tauko erottuisi selvästi asiaosiosta ja musiikki täyttäisi mahdollisesti muuten hiljaiseksi jäävän tauon. Kustannuksia tulisi ainoastaan musiikin hankkimisesta ja AV-osaston työpanoksesta. Tarjouskupongien jakoa voisi myös kokeilla, sillä saataisiin lisää ravintola-asiakkaita ja asiakas saisi kokouspäivälle erilaisen päätöksen. Esittelyvaiheeseen mukana olivat myös ideat muunneltavasta valaistuksesta, viinimarjamehusta, Xylitol-pastillista/-purkasta, teelaatujen lisäämisestä ja vallet parking -palvelusta sekä timantinpesukoneesta. Kaikki parien esittelyvaiheeseen tuomat ideat löytyvät liitteestä 9.

Palvelupolku

Ryhmä 1 valmisti kokousasiakkaan palvelupolun käyttäen aiemmin luotua asiakasprofiilia (mies) ja eniten pisteitä saaneita ideoita OPERA-menetelmästä apuna käyttäen. Polussa hyödynnettävät ideat olivat: A (tila) luonnon äänet, B (tauot) taukoliikunta, C (ruoka) paikalliset herkut ja D (yllätystekijä) ohjattu taukoliikunta. Palvelupolun kriittisinä pisteinä mainittiin tekniikan opastus tilaisuuden alussa ja kokouksen ohjelman läpikäynti/varmistus myös ennen tilaisuutta. Nämä seikat tukevat

muusta aineistosta esille nousseita palautteita, joissa annettiin erityisesti kiitosta niin kokousemännälle kuin AV-palveluillekin. Näiden palveluiden kehittäminen ja säilyttäminen kokouspalvelussa vaikuttavat oleellisesti positiiviseen asiakaskokemukseen.

Koivisto (2011, 53) korostaa, että kontaktipisteitä kehitettäessä on tunnistettava asiakkaan kannalta tärkeimmät kohdat palvelusta ja varmistettava, että kontaktipisteet muodostavat johdonmukaisen ja yhtenäisen palvelukokemuksen. Palvelupolussa mainitut kriittiset pisteet ovat juuri näitä tärkeimpiä kohtia ja henkilökunnan riittävä opastaminen niin palvelun käyttämisessä kuin sen sujussa etenemisessä on asiakkaalle tärkeää. Huomioitavina seikkoina palvelupolusta nousevat esille myös salaattilounas sekä päivällisen aikana yllätyksenä ravintolassa järjestettävä stand up - show. Kuva ryhmän 1 valmistamasta palvelupolusta löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 10.

Ryhmän 2 palvelupolku (liite 11) rakentui naisasiakkaan ja seuraavien ideoiden ympärille: A (tila) muunneltava sisustus, B (tauot) Buffet-kärry, C (ruoka) tarjoilut ulkona ja D (yllätystekijä) tarjouskuponki.

Kriittiset pisteet onnistuneen asiakaskokemuksen kannalta olivat:

- parkkipaikka (löytyykö sitä?)
- verkkovirran saanti ja WLAN-ohjeet, kannettavan tietokoneen syyliä ja sohvatyyny kokoustilassa
- lounas → pöytiin ohjaus, pöytiin tarjoilu, grillimenu ja lasi viiniä

Kokoustilasta esitettiin toive, että vaatenaulakko sijaitsisi kokoustilan sisäpuolella. WC-tiloista nousi esille seuraavia huomioita: linnunlaulu, käsivoide, hoikentava peili, oma taso kännykälle ja laukulle. Kokouksen loputtua palvelupolussa oli Lasaretin järjestämänä yllätys, joka olisi "kuohari-keski- viikko", jolloin lasin kuohuviiniä saisi kahdella eurolla ja tarjolla olisi elävää musiikkia. Kannettavan tietokoneen laukulle olisi oma säilö, jonne sen voisi huoletta jättää lasillisen tai vaikka seuraavan yön ajaksi.

Palvelupolkua rakennettiin tarinanomaisesti kertoen mihin persoona eli Kirsi menisi, mitä hän ajattelisi, mitä hän haluaisi, mikä häntä ärsyttäisi ja niin edelleen. Palvelupolkua rakennettaessa persoonan kautta syntyi myös muutama uusi idea, joita ei ollut OPERA-vaiheessa esitelty. Hyvin suunniteltu persoona toimiikin ponnahduslautana uusiin mahdollisuuksiin ja luovuuteen (Williams 2006, 43).

Molemmista palvelupoluista voidaan havaita, että asiakas tekee paljon erilaisia toimintoja pelkäämään yhden kokouspäivän aikana ja jo ennen varsinaista tilaisuutta. Lasaretin internetsivujen sisältöä päivitettäessä olisi hyvä huomioida, että sivustoja eivät käytä pelkästään varaajat vaan myös tilaisuuksiin tulevat asiakkaat. Uusia internetsivuja varten voisi pohtia, tehdäänkö tilaisuuteen saatavalle oma osionsa, josta löytyisivät tiiviisti tärkeimmät tiedot. Palvelupolkujen perusteella kokousasiakkaille tärkeitä asioita ovat pysäköinnin helppous ja ruoka, joten pysäköintiohjeet ja lounaslista tulisivat olla helposti löydettävissä. Molemmat palvelupolut sisälsivät päivän päättyessä asiakkaille yllätyksen, vaikka teeman D (yllätystekijä) tarkoituksena ei ollut, että asiakas yllätetään, vaan että palvelun voi ideoida mahdollisimman vapaasti, mitä vain siihen haluaisi valittujen teemojen lisäksi tulevan.

Palvelupolkuja purettaessa esityksissä korostui palvelun sujuvuus: kokousemäntä auttaa, AV-tekniikka opastaa ja vielä tapahtuman lopuksi henkilökunta antaa ohjeet päivällistä varten. Tämä on merkittävä huomio, koska nykyään suuri osa palveluista toteutetaan itsepalveluna ja luotetaan siihen, että asiakas osaa toimia halutulla tavalla. Yrityksen henkilökunta rutinoituu palveluprosessille, mutta aina tulisivatkin muistaa, että jokaista asiakasta palvellaan siten, että asiakkaalle jää sellainen tunne, että kaikki sujui suunnitellusti ja heidän tarpeistaan huolehdittiin alusta loppuun saakka.

Ryhmien keskustelu palvelupolkujen esitysten jälkeen sisälsi vielä muutamia mielenkiintoisia ajatuksia. Tilaisuuksien budjetit ovat usein rajallisia, joten vaikka olisi mukava järjestää kokouksien yhteyteen lisäohjelmaa, se ei välttämättä onnistu. Olisikin siis syytä miettiä, millaisia lisäpalveluita/-tuotteita pystytään tarjoamaan niin, että niihin ei sitoudu normaalia enempää henkilökuntaa. Lisäpalveluiden myymiseenkin kiinnitettiin huomiota: niiden pitäisi olla helposti saatavilla ja sopivina lisäosioina, josta varaaja voisi oman budjettinsa mukaan erilaistaa kokouspäivää valitsemalla siihen sopivat lisäpalvelut.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Työssä käytettiin monimetodista lähestymistapaa, jossa yhdistetään erilaisia tutkimusmenetelmiä, aineistoja ja tutkijoita, mikä myös Vilkan (2015, 70) mukaan parantaa tutkimuksen kattavuutta ja luotettavuutta. Tässä työssä käytettiin seuraavia aineistoja:

- kvantitatiivinen aineisto, joka muodostettiin Lasaretin asiakaspalautteista ja tarjouspyyntöjen avoimista kentistä
- asiantuntijan haastattelu (käytetty pääosin lähteenä)
- mielikuvatutkimuksen avoimet vastaukset (n=627)
- benchmarking-havainnot Tapahtumahotelli Huoneelta sekä yrittäjän haastattelu
- havainnointi Lasaretissa asiakkaan näkökulmasta
- työpajasta kertynyt aineisto (Mielleyhtymät kuvista, Asiakasprofiili, OPERA-ideat, Palvelupolku).

Aineisto oli laaja ja kattava, joten sen avulla löydettiin vastaus tutkimusongelmaan sekä työn tavoitteena olleeseen uusien ideoiden löytämiseen. Työn tutkimusongelmana oli selvittää, millaisiksi Lasaretin kokouspalveluita tulisi kehittää, jotta asiakaskokemus saadaan paremmaksi. Työn aineistosta kävi ilmi, että asiakaskokemusta voitaisiin parantaa tuomalla kokouspalveluihin lisää kokemuksia ja jopa elämyksellisyyttä, joten perehdyimme myös elämyksellisyyden ja kokemuksellisuuden määritelmiin. Asiakaskokemuksen parantaminen elämyksellisyyden kautta ei tarkoita palveluntarjoajalta jokainen kerta värikästä ilotulitusta tai ylimääräisiä yllätyksiä, vaan enemmänkin sitä, että asiakkaan tunne palvelun jälkeen on aina positiivisen muistijäljen jättävä ja siitä yksinkertaisesti "jää hyvä fiilis".

Komppula (2002, 56) viittaa Saarisen (2001) määrittelyyn kokemuksen ja elämyksen melkein pä huomaamattomasta erosta.

Elämys on emotionaalisesti rakentunut, kun taas kokemus on sisällöltään tiedollinen. Elämys on yksilöllisempi kuin kokemus, eikä se siten ole samalla tavalla yksilöiden välillä vertailtavissa oleva, kuten kokemus on. Elämys on aina subjektiivinen, eikä sen oikeellisuudesta tai vääryydestä voida neuvotella. Elämystä ei voi tilata, varata eikä noutaa, kuten esimerkiksi teatterilipun voi.

Elämys on mieleenpainuva, tilannesidonnainen ja ainutkertainen. Usein se on prosessin kaltainen eli koostuu toisiaan seuraavista tapahtumista. Elämykset voivat olla myös yksittäisiä, hetkellisiä tai

ne voivat olla pitkään jatkuvia, kuten esimerkiksi matkaelämys. Elämys vaatii sekä fyysisen että mentaalisen läsnäolon toteutuakseen; henkilö ei voi kokea tietyn palvelun elämyksellisyyttä katso-
malla siitä tehtyä esittelyvideota. (Komppula 2002, 56.)

Aho (2001, 34) taas toteaa elämysten aistimisesta, että elämys voi syntyä yhden aistin varassa, mutta toisiaan täydentävät aistihavainnot tavallisesti vahvistavat koettua tunnelmaa. Elämysten syntymisen muodostuminen voidaan tyypitellä fyysisiin, mentaalisiin ja sosiaalisiin elementteihin. Elämys voi syntyä yksin tai erilaisin yhdistelmin edellä mainituista elementeistä. Fyysiset elementit kattavat rakennetun palvelunäyttämön kokemisen, esimerkiksi aterioinnin yhteydessä tai kokousti-
loissa ollessa, mihin työssä esitetyt kehitysehdotuksetkin liittyvät. Sosiaaliset elementit tarkoittavat esimerkiksi niitä kontakteja, joita henkilölle muodostuu ryhmässä olevien muiden henkilöiden vai-
kutuksesta. Elämyksen mentaaliset eli henkiset elementit taas ovat henkilön omasta henkisyydestä
syntyviä tunteja ja asioille luotuja merkityksiä. (Aho 2001, 36–37.)

Seuraavassa esitetään aineistosta lainauksia, jotka viittasivat **elämyksellisyyden** tavoitteluun.

Kokonaisvaltaista miellyttävää palvelu- ja nautintokokonaisuutta.
Kokonaisvaltaisesti tasapainoista kokemusta; kaikki palaset sopivassa suhteessa toisiinsa.
Elämys ja arjen katkaiseminen.
Kokemusta joka jää mieleen ja saa palaamaan uudelleen.
Elämyksen kaikille aisteille.
Pieniä positiivisia yllätyksiä.
Jotain, mikä ylittäisi odotukset, jotain yllättävää, mikä jää mieleen positiivisena kokemuk-
sena.
Paikallisia erikoistuotteita ja makumaailmaa, suussasulavaa herkullista ruokaa.

Kokemuksen ja palveluympäristön tärkeyteen liittyviä lainauksia:

Ikkunasta näkyvä kaunis maisema kruunaa kokemuksen.

Jos järjestän itse tilaisuuksia, on tärkeää että kaikki palaset ovat kohdallaan ja osanottajille jää myös hyvä mieli/kokemus paikasta.

Jos tulen paikalle muualta tulevien vieraiden kanssa, on tärkeää, että paikka on edusta-
valla paikalla, viihtyisässä ympäristössä. Esimerkiksi Lasaretista on mukavaa käydä käve-
lemässä jokirannassa.

Linna-kabinetti on ihana kokouspaikka, koska ikkunasta aukeaa kappale kauneinta Oulua.

Mukava musiikki tekisi kokemuksesta täydellisen. Mieluiten elävä musiikki!

Onnistunut visuaalinen kokonaisuus: tilat, annokset, koristelu, pienet ja harkitut yksityiskohdat henkilökunnan asuista lähtien.

Tarinoita kehyksiin kokoustilojen nimistä ja historiasta.

Valinnanvaraa "esim. cupcake, josta saisi valita" → ohjelmanumero.

Talvella kuuma keittolounas muualle katettuna ja miljöo huomioiden (ei meluisa ravintolali).

Palvelun on oltava sellaista, että juuri meidät on huomioitu ja näin erotutaan massasta, tämän saman voi toteuttaa tuotteilla (räätälöiminen).

Palvelu ja fasilitteetit ylittävät oletusarvon "tehdään aina vähän enemmän kuin pyydetään".

Työpajan nauhoitteista ja muusta materiaalista kerättyjä lainauksia:

Se pöytiintarjoilu. Ja tota siinä odottaessa lasi viiniä, et se on mukava, kiva fiilis odotella. Jos on vähä vilponen tai lyhythihainen paita, niin on vilttejä, joita voi laittaa hartioille ja sulla on semmonen mukava fiilis siinä odotella ruokaa.

Jäätelöbuffet siihen, et se on sit ihan extraa. Siellä löytyy erilaisia palloja ja marjoja ja kaikkee, mitä nyt voi vaan kuvitellakkaan, ihania jäätelölaatuja.

Sit ku päätetään päivä, niin sit saa tän kuoharikeskiviikko 2 euroo, sitten tämmösen yllätyksen. Ja tuota siellä terassilla on sit elävää musiikkia, siellä on joku trubaduuri soittamassa ja sit voi kavereitten kanssa siirtyä sinne. Siellä on läppärilaukun säilö, et ei tarvii tohon jalkoihin jättää ja tota sit siellä on suklaata, mansikoita ja vähä se miljöo muuttunu siitä päivästä, että siellon vaikka vähä erilaiset tyynyt ja vähä eriväriset viltit ja vähä niinku erinäkönen se koko alue. Et se on vähä niinku vau, et se on nyt tän näkönen!

Et se tavallaan se päivä alkaa siitä ja siellä on runsas salaattilounas nyt, buffet. Ja tuota siellä kuuluu luonnon ääniä, siellä lounaspaikassa, vähä niinku tuolla aulassa myös. Siellä on semmonen kepeä tunnelma. Sitte on se tauko siinä, ja siellä saa valita tosiaan, et läheteekö kahvakuulaan vai joogaan. Ja tuota siellä on sitte smoothiet ja hedelmät on sitte niinku palaa sieltä urheilemasta ennenku jatkuu sitte hommat, että on oikein tämmönen eteerinen olo. Siellä on se päivällinen: lähiruokaa, paikallisia herkkuja, hyvää juotavaa ja siellä on sitte yllätysfaktorina siellä on sitte stand uppia sitte, siellä sitten tuota illallisella.

Palvelumuotoilutyöpajassa ideoita kokouspalvelun kehittämiseksi syntyi yhteensä 120 kappaletta. Niistä on aiemmin kerrottu jokaisen menetelmän kohdalla erikseen luvussa 6. Seuraavaksi kerrotaan tarkemmin niistä kehitysehdotuksista, jotka muodostettiin useamman aineiston avulla tai jotka muuten arvioitiin merkityksellisiksi palvelukokemuksen tai toimeksiantajan näkökulmasta.

Tiloihin liittyviä kehitysehdotuksia nousi esille useasta aineistosta, myös työpajassa tiloja koskevia ideoita tuli lukumäärältään eniten. Niin benchmarking-matkan havainnot kuin työpajassa esille tulleet ideat tukevat ehdotusta siitä, että tiloja voisi muokata värikkäämmiksi. Myös rennompi kalustus tiloissa (sohvat, nojatuolit, säkkituolit) ja tilojen muunneltavuus nousivat esille loppukäyttäjien kommentoissa. Pieniä ja helposti toteutettavia tiloihin liittyviä kehittämiskohteita ovat esimerkiksi musiikki taukojen ajaksi ja naulakoiden siirtäminen kokoustilan sisälle sekä langattoman lähiverkon käyttöohjeet. Luonnon hyödyntäminen niin äänimaailmassa kuin sisustuksessakin korostui kolmessa eri aineistossa, joten sen huomioiminen olisi suotavaa.

Benchmarking-vierailu Tapahtumahotelli Huoneelle tuotti aineistoa sekä palvelukokemukseen että kehitysideoihin liittyen. Havainnoija arvioi kokousvieraan vastaanoton erittäin tärkeäksi osaksi onnistunutta kokouspäivää. Hyvin alkanut palvelutapahtuma loi positiiviset odotukset koko palvelulle. Viihtyisä ja toimiva palveluympäristö lisäsi tunnetta siitä, että asiakasta todella arvostetaan. Myös toimitusjohtaja Söderlund (2015) kertoi haastattelussa, että jokainen tilaisuus ja asiakas tulee nähdä erilaisena yksilönä. Havainnointi vahvisti sen, että he ovat onnistuneet periaatteensa noudattamisessa. Benchmarking-aineisto hankittiin tutkimuksen alkuvaiheessa ja myöhemmin huomattiin, että myös muu aineisto tuki Huoneelta saatuja tuloksia. Tarjoilujen monipuolisuus ja terveellisyys, yhtenäinen lounge-tila sekä tilojen värikkyyden tulivat esille tutkimuksen edetessä työpajasta saadun aineiston analysointiin saakka. Tilaisuuden huomioiminen yksilönä tuli ilmi myös Mielikuvatutkimuksen aineistosta (n=627). Näistä seikoista johtuen voidaan todeta, että benchmarkingkohteen valinta vastasi sille tässä työssä asetettuja tavoitteita.

Tarjoiluja koskevia kehittämiskohteita esiintyi kaikissa aineistoissa. Asiakaspalautteiden perusteella Lasaretin tarjoama ruoka koetaan maukkaaksi ja laadukkaaksi, joten tason pitäminen yllä on tärkeää. Nykypäivän trendien mukaisesti terveellisyys tuli myös esille. Terveellisten vaihtoehtojen kehittämistä ja tarjoamista kannattaa harkita. Tauot ovat oleellinen osa kokouspäivää, koska ne katkaisevat asiaosuuden, jonka sisältöön Lasaretti ei voi vaikuttaa. Tauon sisällöllä voidaan vaikuttaa asiakkaan kokemukseen ja saada lisää elämyksellisyyttä peruspalveluun. Tauot ja tarjoilut liittyvätkin kiinteästi yhteen, koska usein taukoon sisältyy jotain tarjoilua. Erilaiset liikunta-aktiviteetit saivat etenkin työpajassa runsaasti kannatusta. Niiden toteuttaminen voi olla melko haastavaa, mutta lisäpalveluna tätä voisi kehittää eteenpäin. Taukojumppa voisi olla mahdollista toteuttaa valmiiksi tietokoneelle ladattuna videona, jonka kokouksen vetäjä voisi halutessaan näyttää päivän agendaan sopivassa kohdassa.

Lasaretin myyntipalvelun toimenpiteillä voidaan vaikuttaa palvelun ostajan kautta loppuasiakkaan kokemukseen. Nykyistä toimintamallia voisi parantaa tarjoamalla jokaisessa tarjouksessa tilaisuuden sopivia lisäpalveluita tai -tuotteita. Tuotteiden tulisi olla mahdollisimman helposti ostettavissa ja niiden tulisi sopia asiakkaan tarpeisiin. Lisätuotteina voisivat olla esimerkiksi taidekierros, jo aiemmin mainittu tauko-ohjelma tai hedelmät/smoothiet. Asiakaskokemuksen lisäksi paranisi myös keskiostos ja lopulta tulos olisi toivottavasti näkyvissä myös yrityksen taloudellisella puolella.

Asiakkaan huomioiva ja odotukset ylittävä palvelu on tukeva perusta onnistuneelle asiakaskokemukselle. Siksi olisikin muistettava ajatella jokainen tilaisuus yksilönä ja asiakkaalle erityisenä, arjesta poikkeavana tapahtumana. Yrityksen tiloissa huolellisesti harkitut pienetkin palvelutodisteet eli aineelliset yksityiskohtat voivat herättää asiakkaassa miellyttäviä tunteita, jotka vahvistavat tunteita siitä, että palveluntarjoaja välittää asiakkaistaan. Nämä ovat myös merkkejä siitä, että palveluntarjoaja on nähnyt ylimääräistä vaivaa pitääkseen parempaa huolta asiakkaistaan. (Lo 2011, 7–8.) Kokouspalveluissa aineellisten pienten yksityiskohtien huomioiminen voi tarkoittaa esimerkiksi kannettavan tietokoneen laukun säilytyspaikkaa tai talvella käsivoidepurkkia naisten- ja miestenhuoneissa. Jopa sähkörsioiden tai mobiililaitteiden latauspisteiden lisääminen vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyteen tilan toimivuudesta ja näin parantaa palvelukokemusta.

Lo (2011, 10–11) viittaa artikkelissaan asiakkaiden palvelua kohtaan osoittamaan alati kasvaviin ennako-odotuksiin, joita ylittämällä asiakkaan kokemusta voidaan parantaa. Mitä homogeenisempia palveluita kilpailijat tarjoavat, sitä tärkeämpää on pyrkiä kehittämään palvelunäyttämöllä asiakkaalle näkyviä ja huomioivasta palvelusta viestiviä yksityiskohtia. Palvelunäyttämön suunnittelussa tulisi kiinnittää huomiota asiakkaan tarpeisiin palvelun kuluttamisen aikana ja pyrkiä ymmärtämään (empatia) asiakasta. Näin voidaan löytää mahdollisuuksia, joilla voidaan konkreettisesti näyttää asiakkaalle, että heistä todella välitetään. (Lo 2011, 10–11.) Kokouspalveluissa esimerkiksi vapaasti käytettävissä oleva vesiautomaatti, lainattavat sylituet kannettaville tietokoneille tai vaikkapa hiirimatot voisivat olla tällaisia pieniä, mutta näkyviä tekijöitä, jotka kertovat, että palveluntarjoaja on ennakkoon ajatellut asiakkaan tarpeita.

Aineistosta löytyi kehitettävää myös Lasaretin markkinointiin. Kaunista aluetta ja sijaintia kannattaisi tuoda paremmin esille, koska sillä voi olla vaikutusta asiakkaan odotuksiin ja palvelukokemukseen, jos palvelumaisemaan liittyvät odotukset täyttyvät tai ylittyvät. Lähes kaikki voivat tarjota identtisen kokoustilan, mutta ympäristön kopioiminen on mahdotonta. Erilaisen ja luonnonläheisen ympäristön voidaan olettaa vaikuttavan positiivisesti asiakaskokemukseen. Luonnon korostamista

sivuttiin aiemmin jo tilojen kohdalla ja se sai runsaasti mainintoja useassa eri aineistossa. Myös ravintolapalveluiden markkinointi kokousasiakkaille toteutuisi vaivattomasti kokoustilaan jaettavalla viini- tai muulla tarjouskupongilla. Asiakkaat voisivat halutessaan jäädä päivän päätteeksi joko terrassille tai ravintolaan. Oleellista on, että asiakkaan todelliset palvelun käytön aikaiset tarpeet tulee huomioiduksi, jotta asiakaskokemus paranisi. Asiakaspalautteiden ja työpajan palvelupolun kriittisten pisteiden perusteella voidaan todeta, että kokouspalvelun asiakkaat tarvitsevat usein varsinaisen palvelun kuluttamisen aikana myös käyttöä tukevia palveluita. Näitä palvelua tukevia osia Lasaretissa ovat esimerkiksi nopeat ja helposti saatavilla olevat internetyhteydet. Tarjoamalla internetyhteyden vapaasti ja selkein käyttöohjein voidaan yksinkertaisesti ja edullisesti parantaa asiakkaan palvelukokemusta.

Kappaleessa 4.4 arvioitiin Lasaretin design-kyvykkyyttä, jonka avulla mitataan yrityksen valmiuksia käyttää designia osana kasvua ja kehitystä. Lasaretin tulos etenkin designin hyödyntämisessä sisäisissä prosesseissa oli rohkaiseva, joten uskomme, että työssä esitettyjä kehitysehdotuksia tullaan toteuttamaan yrityksessä. Koiviston (2011, 53) mukaan asiakkaalle palvelun aikana näkyvien esineiden tulisi olla yrityksen tavoitteleman imagon mukaisia, koska asiakkaat arvioivat palvelun laatua myös näiden esineiden kautta. Design-tietoisuutta arvioitaessa kävi ilmi, että Lasaretti suosii tarjoiluastiastoissa, lampuissa ja kalusteissa kotimaista designia, jotka parantavat asiakkaan laatumielikuvaa yrityksestä.

Sekä design-kyvykkyys että palvelumuotoilun teoria korostavat käyttäjien ja henkilöstön osallistamista kehitystyöhön. Tämän huomioimisen entistä tehokkaammin voisi asettaa Lasaretissa tavoitteeksi esimerkiksi seuraavan vuoden ajaksi. Henkilöstön kannalta kehitystyöhön mukaan ottaminen toimisi motivoijana, koska kuka tuntee tehtävän työn paremmin kuin sitä päivittäin tekevät? Houkuttelevien tuotteiden ja kokouspakettien kehittelyyn kannattaa ehdottomasti pyytää mukaan Lasaretin pitkäaikaisia asiakkaita, jotka voisivat kokeilla uusia palveluita ja antaa niistä palautetta. Hyvänä kokemuksena osallistamisesta voidaan pitää palvelumuotoilutyöpajaa. Kaikki asiakkaat, joilta suunnitteluvaiheessa tiedusteltiin osallistumishalukkuutta olivat asiaan erittäin myönteisesti suhtautuvia sekä valmiita osallistumaan.

Tutkimusongelman alakysymyksenä oli selvittää, millaisia kokonaisuuksia kokouspalveluista voisi paketoita. Kokouspalveluiden paketoitua eli lisäpalveluiden liittämistä kokoustilan ympärille sivuttiin aikaisemmin myyntityöhön sekä taukoihin liittyvissä ideoissa. Lasaretin myyntipalvelun edustajan aiempien kokemusten perusteella voidaan sanoa, että tarkasti määritellyt kokouspaketit harvoin

sopivat asiakkaalle sellaisinaan. Tämän vuoksi lisäpalveluiden tulisi olla erillisiä kokonaisuuksia, jolloin niiden yhdistäminen ydinpalveluun olisi helpompaa. Työpajasta kertyneestä aineistosta kävi ilmi, että asiakkaan positiiviseen kokemukseen vaikuttavat juuri nämä kokouspäivän erilaistavat lisäpalvelut, kuten vaihtoehdot taukoliikuntaan tai ohjelmanumero taukotarjoilun yhteydessä.

8 POHDINTA

Työmme tavoitteena oli löytää kehitysideoita Hotelli-ravintola Lasaretin kokouspalveluiden kehittämiseksi palvelumuotoilun avulla. Tavoite täyttyi yli odotusten, koska ideoita löytyi yksittäistasolla paljon (yli 120). Kehitysehdotuksia varten ryhmittelimme ja yhdistelimme ideoita ja poimimme ehdotettaviksi ne, jotka esiintyivät useammassa aineistossa. Toimeksiantaja saa toki käyttöönsä kokonaisuudessaan kaikki pienimmätkin ideat, voihan olla että sieltä nousee esille vielä jotain, jota emme ole arvioineet soveltuvaksi ideaksi.

Tutkimusongelmana oli selvittää, millaisiksi Lasaretin kokouspalveluita tulisi kehittää, jotta asiakaskokemus saadaan paremmaksi. Tulimme siihen johtopäätökseen, että kokouspalveluiden tulisi olla asiakkaalle elämyksellisiä. Lasaretti on siis jo oikealla tiellä, koska sen toiminta-ajatuksena on tuottaa kokonaisvaltaisia elämyksiä asiakkailleen. Elämyksellisyys vaatisi päivittäisessä toiminnassa tarkempaa määrittelyä, koska se on niin laaja ja moniulotteinen käsite. Elämyksellisyys merkitsee jokaiselle asiakkaalle eri asioita, aiemmista kokemuksista ja taustasta riippuen. Täytyisi kuitenkin muistaa, että se voi koostua hyvinkin pienistä yksityiskohdista: odotuksia paremmasta palvelusta, taatusti hyvästä ruoasta ja siitä, että palvelukokonaisuus toimii saumattomasti alusta loppuun saakka. Pienillä tekijöillä voidaan tuoda kokouspalveluun odottamatonta elämyksellisyyttä, jolloin asiakaskokemus parantuu ja tyytyväiset asiakkaat palaavat uudelleen Lasarettiin.

Vaikka jokainen kokee elämyksen omalla tavallaan, on kuitenkin mahdollista rakentaa elämyksille altis ympäristö, jonka avulla voidaan suunnata asiakkaan huomio tekijöihin, jotka edesauttavat mielen painuvien elämysten syntymistä. Tarssanen ja Kylänen (2007, 137–138) viittaavat suomalaisen matkailun kehittämisen asiantuntijoiden Raija Komppulan ja Matti Boxbergin (2002, 29) määritelmään emotionaalisesta elämyksestä, joka on lopulta pohjimmiltaan henkilökohtainen, subjektiivinen kokemus, mutta johon on mahdollista vaikuttaa kehittämällä yrityksen palvelukonseptia, -järjestelmää ja -prosessia. Palvelukonseptin kuvaaminen ja elämyksellisyyden rakentaminen edellä mainittujen tekijöiden kautta ovat mukana jatkotutkimusehdotuksissamme. Tämän työn lopputuotoksiksi voidaan lukea myös Lasaretille ensimmäistä kertaa kuvatut luvussa 4 esiintyneet *kokouspalvelun prosessi asiakkaan näkökulmasta* (4.1) sekä *arviointi Design-kyvykkyydestä* (4.4), joista toivomme olevan hyötyä yritykselle tulevaisuuden kehitystehtävissä.

Valitsimme palvelumuotoilun kehittämistyön lähestymistavaksi ja valinta oli onnistunut työn tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Ennakoimme jo työn alkuvaiheessa, että sen avulla luotaisiin ja löydettäisiin kekseliäitä ja asiakaslähtöisiä ratkaisuja. Työpajan tuloksista nousikin esille luovia ja oivaltavia ideoita, joissa korostuivat asiakkaan toiveet ja tarpeet. Palvelumuotoilu on niin laaja ja monipuolinen kokonaisuus, että sen voi sanoa sopivan monenlaiseen kehittämiseen ja uuden luomiseen. Voimme suositella palvelumuotoiluun tutustumista lämpimästi: se avautuu kyllä, mutta vaatii oman aikansa. Perehtymisaika ei silti mene hukkaan, sillä uusista menetelmistä ja ideoista innostuu varmasti. Palvelumuotoilun lisäksi saimme oppia ja kokemusta eri aineistonkeruumenetelmistä. Molemmat työn tekijät saivat ensimmäistä kertaa tilaisuuden toteuttaa suunnitelmallisen havainnoinnin ja työpajan fasilitoinnin. Näistäkin uskomme olevan hyötyä tulevaisuudessa. Myös asioiden yhdisteleminen ja looginen päättely kehittyivät tätä työtä tehdessä.

Työn onnistumiseen vaikutti merkittävästi myös Rontin haastattelu, jonka hyödynnettävyyden laajuutta emme osanneet odottaa. Rontin haastattelusta (2015) opinnäytetyön tekijät saivat kattavan kuvauksen siitä, millaisia osallistavia työpajoja Lapin yliopiston palvelumuotoilun opiskelijat ovat projekteissaan järjestäneet. Rontti myös kertoi erilaisista ideointimenetelmistä, joista työpajaan lämperehtymisen jälkeen valittiin OPERA-menetelmä. Työpajan toteutuksessa haastattelusta hyödynnettiin myös seuraavat alla mainitut asiat.

- Työpajan pilotointi: työnjako fasilitaattoreiden kesken, ongelmien ennakointi ja ajankäytön hallinta.
- Lämmittelytehtävä, joka ei liity ideoitavaan aiheeseen.
- Tehtävien ohjeistus: kirjallisesti koko tehtävän aikana näkyvillä olevat ja jokaiselle tehtävälle omansa (ohjeet luettavissa liitteessä 5).
- Valmistuneista tehtävistä esittely kaikille osallistujille.
- Työpajan päättyessä päivän yhteenveto osallistujille.

Haastattelun aikana keskusteltiin myös havainnoinnista eli palvelusafarista ja haamuostamisesta. Rontti ohjeisti, että havainnointi tulisi tehdä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa työtä ja siinä kannattaisi käyttää ulkopuolista havainnoijaa tai haamuostajaa, mikäli työn tekijät molemmat tuntevat yrityksen entuudestaan. Ulkopuolista havainnoijaa ei tarvittu, koska toiselle opinnäytetyön tekijöistä Lasaretin tilat ja palvelut olivat uusia. Myös Tapahtumahotelli Huoneessa havainnointi tehtiin ensimmäisen käyntikerran yhteydessä.

Tutkimuksen luotettavuus

Tuomen ja Sarajärven (2009, 134, 140–141) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille ei ole olemassa aukotonta ja yksiselitteistä kriteeristöä. He kehottavat arvioimaan tutkimusta kokonaisuutena, jonka tulisi olla hyvin johdonmukainen. Apuna luotettavuuden arvioinnissa täytyy kiinnittää huomiota muun muassa seuraaviin kohtiin: tutkijoiden sitoumukset, aineiston keruu, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi ja tutkimuksen raportointi.

Tutkijoiden sitoumuksia tarkasteltaessa olemme alusta alkaen tuoneet esille, että toinen työn tekijöistä työskentelee toimeksiantajan palveluksessa. Siksi toisen, kokonaan ulkopuolisen tutkijan mukana olo parantaa työn luotettavuutta tältä osin. Tällä on merkittävä vaikutus myös aineistojen analyysissä ja työ on saanut uusia näkökulmia täysin toisella alalla työskentelevän tutkijan huomioista. Aineiston keruussa on kiinnitetty huomiota siihen, että aineisto olisi mahdollisimman monipuolinen. Tämä on toteutettu käyttämällä sekä valmista että itse kerättyä aineistoa. Tutkimuksen pohjana olevat aineistot kerättiin siten, että ne myös tukivat työn tekemistä prosessin eri vaiheissa. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa asiakasymmärryksen kasvattaminen saavutettiin lukemalla ja yhdistelemällä kvantitatiivista materiaalia sekä hyödyntämällä palvelun havainnointia. Palvelumuotoilun asiantuntijan haastattelu syvensi tekijöiden tietämystä palvelumuotoilusta konkreettisten esimerkkitapausten myötä. Kokouspalvelun kehitysideoiden muodostamisessa hyödynnettiin Benchmarking-vierailua ja yrittäjän haastattelua, palvelumuotoilutyöpajaa sekä mielikuvatutkimuksen aineistoa. Aineistoa olivat luomassa tutkijat, palvelun ostajat ja käyttäjät sekä henkilökunta, mikä mielestämme luo kattavan pohjan tutkimukselle ja siinä esitetyille tuloksille. Kaikki kerätty aineisto on tutkijoiden hallussa ja tärkeimmät osiot löytyvät tämän työn liitteistä. Tästä yhteenvedosta voidaan päätellä, että aineistoja käytettiin ristiin tutkimusvastausten löytämiseksi. Aineistot tukivat toisiaan ja niistä nousi samoja johtopäätöksiä. Tämä parantaa esitettyjen johtopäätösten luotettavuutta.

Tutkimus kesti kaikkienensa noin kahdeksan kuukautta, jonka voidaan arvioida olevan riittävän pitkä aika tämänkaltaiselle tutkimukselle. Käytimme paljon aikaa palvelumuotoilun teoriaan tutustumiseen, mikä näkyi myöhemmin etenkin työpajan onnistumisessa. Ilman kunnollista perehtymistä työkalujen valinnassa olisi voitu mennä vikaan, jolloin työpajan kulku ja siitä kertynyt aineisto eivät tukisi tätä työtä. Palvelumuotoiluun syventyminen ja aiheesta keskustelu alan asiantuntijan kanssa toi työpajan fasilitaattoreille varmuutta, joka toivottavasti näkyi myös ulospäin. Aineistoa analysoi-

taessa pyrittiin siihen, että kaikki oleellinen oivalletaan ja saadaan lopulta esitettyä kehitysehdotuksina. Tutkimusraportti on kirjoitettu niin, että lukija pystyy sen perusteella seuraamaan työn etene- mistä aineiston keruusta analysoinnin kautta johtopäätöksiin. Työssä tehdyt valinnat pyritään pe- rustelemaan niin, että kaikki nivoutuu yhteen loogiseksi kokonaisuudeksi. Joku toinen tutkija voisi tehdä samasta aineistosta erilaisia tulkintoja omien kokemustensa ja muun taustansa ohjaamana. Kuten Shuttleworthilta (2008, viitattu 3.2.2015) aiemmin opimme, tapaustutkimuksella saatava tieto ei ole faktatietoa, vaan se perustuu aina tutkijan tulkintaan kohdeilmiöstä.

Oppiminen opinnäytetyöprosessissa

Palvelumuotoilua käsittelevät artikkelit ja suuri osa luetuista ja työssä käytetyistä lähteistä olivat englanninkielisiä, eikä sisällölle löytynyt aina suomeksi täysin saman sisältöistä vastinetta. Esimer- kiksi englannin kielen “experience” voi tarkoittaa suomeksi sekä elämystä että kokemusta, mutta niilläkin on sisällöltään hieman eri merkitys. Toinen keskustelua herättänyt monimerkityksellinen sana oli “design” (suunnittelu tai muotoilu), jota päätimme käyttää sellaisenaan design-kyvykkyy- den arvioinnin kuvaamisessa (katso kappale 4.4). Käännöstyötä tehtäessä englanninkielinen pal- velumuotoilun termistö tuli tutuksi ja osittain alkuperäisiä termejä käytetään myös suomenkieli- sessä kirjallisuudessa. Työssä käytimme tarkoituksellisesti alkuperäisiä termejä yhdessä suomen- nosten kanssa ja kaikki käännöstyö on tehty parhaan taitomme mukaan.

Työn osatavoitteena oli tekijöiden palvelumuotoiluosaamisen paraneminen. Tämän voidaan sanoa toteutuneen monipuolisen ja syvällisen perehtymisen myötä palvelumuotoilun periaatteisiin ja me- netelmiin. Yhtenä tärkeimmistä opeista voisi mainita asiakkaaseen keskittymisen: kehitystyötä on tarpeetonta tehdä, ellei kysytä asiakkaan mielipidettä. Mielipidettä on turha arvailla, kun sitä voi kysyäkin. Työpajaan osallistuneelta henkilökunnalta tuli jälkepäin palautetta, että tilan värytys on kyllä aika tylsä, kun sitä koko päivän katselee. Tämä on hyvä esimerkki siitä, että henkilöstö saa harvoin tilaisuuden astua asiakkaan saappaisiin niin konkreettisesti, että pystyisi kriittisesti arvioi- maan omia palveluitaan. Palvelumuotoilutyöpajaan olisimme toivoneet kokonaista työpäivää, jotta erilaisista valinnoista ja näkemyksistä olisi voitu käydä enemmän keskustelua, mutta annettuna resurssina oli puolikas työpäivä, jonka pyrimme käyttämään mahdollisimman tehokkaasti. Käytet- tävässä oleva aika takasi sen, että työpajaan valmistautuminen, mahdollisten ongelmien ennakointi ja varasuunnitelmat tehtiin huolellisesti. Mielenkiintoisena yksityiskohtana kirkastui työn tuloksia luettaessa se, että kehittäminen ja palvelun parantaminen voivat lähteä liikkeelle todella pienistä

yksityiskohdista. Tekijöiden omien työelämän kokemusten mukaan kehittämisessä lähdetään liikkeelle usein suurista kokonaisuuksista, kun loppujen lopuksi asiakkaan näkökulmasta merkittäviä muutoksia voidaan saada aikaan yksittäisiä kontaktipisteitä parantamalla.

Parityöskentely voi olla kuormittava tekijä, mutta kohdallamme se sujui moitteettomasti. Molempien työn tekijöiden elämät soljuivat taustalla aiheuttaen välillä haasteita aikataulujen suhteen, mutta kaikesta selvitettiin. Kuten jo aiemmin on mainittu, työpari jossa on henkilö sekä organisaation sisä- että ulkopuolelta, parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Tulokset ovat varmemmin objektiivisia, kun ne seuloutuvat läpi kahden tutkijan ajattelun. Kokonaisuudessaan voisi sanoa, että tämän työn tekeminen on ollut erittäin antoisaa, opettavaista ja olemme myös tyytyväisiä saatuihin tuloksiin. Työn tekeminen kahden tutkijan voimin edesauttoi myös työn valmistumista aikataulun mukaisesti. Tämän voidaan laskea yhdeksi onnistuneen työn kriteeriksi.

Jatkotutkimusehdotukset

Tähän olemme keränneet työn aikana syntyneitä ideoita, joita voisi lähteä työstämään eteenpäin.

- Projektin jatkaminen ideoiden toteuttamiseksi ja niiden arviointi (taloudellisuus, asiakastytyväisyys).
- Samankaltainen kehittämistyö, jossa asiakkaana on pelkästään palvelun varaaja/ostaja. Tulokset olisivat varmasti erilaisia ja kehittämisprosessi keskittyisi suurelta osin toimintoihin ennen palvelua ja palvelun jälkeen.
- Missä yhteydessä tai millä kanavalla palvelu pitäisi myydä asiakkaalle? Tekniikan kehittyminen ja asiakkaiden tottuminen digitaalisiin palveluihin asettaa paineita esimerkiksi online-varausjärjestelmän käyttöönotolle.
- Mitä uusia kanavia tai kumppanuuksia on mahdollista käyttää? Asiakkaiden toiveet lisäpalveluista edellyttävät uusien yhteistyökumppaneiden kartoittamista ja mahdollista ristiinmyynnin harkitsemista.
- Palvelukonseptin rakentaminen ja raportointi, huomioiden yhtiöitymisen vaikutukset.
- Elämyksellisyyden lisääminen toimintaan palvelujärjestelmän ja palveluprosessin kautta.

Aihe antaa paljon ajateltavaa jatkoa varten ja samankaltainen kehittämistyö eri tekijöiden ja osallistujien tuotoksena antaisi luultavasti samansuuntaisia, mutta silti erilaisia tuloksia. Tämän työn tulosten hyödynnettävyys toisessa saman alan yrityksessä on mahdollista tietyn ehdoin. Hyödynnettävyys riippuu asiakaskunnasta, koska on erityisen tärkeää hankkia asiakasymmärrystä juuri

omista asiakkaista. Heidän tarpeensa eivät välttämättä ole aivan samanlaisia kuin Lasaretin asiakkaiden. Osa ideoista liittyi niin vahvasti Lasaretin ympäristöön, että niiden käyttäminen sellaisenaan ei välttämättä toimi muualla. Hyödynnettäväksi työstä sopivat kuitenkin esittelyt käytetyistä ideoinnin menetelmistä ja niiden toteuttamisesta sekä kuvaus prosessin etenemisestä. Toimeksiantajan kanssa on ennen lopullisen raportin valmistumista käyty keskustelua työpajassa syntyneistä ideoista. Tämän seurauksena iloksemme voimme todeta, että Aurora-salin syksyn aikana valmistuvissa teknissä ratkaisuissa tullaan käyttämään tilaisuuksien taukojen aikana musiikkia ja tunnelma-/luontokuvia. Idea luonnon äänien ja kuvien käytöstä syntyi työpajassa, jossa sitä myös kahvitauon aikana testattiin. Lisäksi Lasaretissa suunnitellaan tarjoilultaan uudenlaista kokouspakettia, jossa hyväksikäytetään myös tutkimuksessa esitetyjä ideoita ja ajatuksena on, että uutuutta testataan asiakkailta. Toivomme, että tästä suuntauksesta tulee pysyvä, sillä onhan asiakkaiden osallistaminen palveluiden kehittelyyn yksi palvelumuotoilun perusajatuksista. Toivottavasti joku saa tämän työn myötä inspiraation toteuttaa oman palvelumuotoiluprojektinsa. Kuten Rontti (2015) työn alkuvaiheessa valisti ”nykyään mennään palvelumuotoilusilmälasi päässä joka paikassa”. Tämä on havaittu myös kehittämistehtävän aikana, joten palveluiden kehittämistyölle palvelumuotoilun keinoin on varmasti kysyntää tulevaisuudessakin.

Lopuksi pohdimme opinnäytetyömme etenemistä iteratiivisena prosessina, jonka kulkua voisi kuvata näin:

Innostu aiheesta. Tee suunnitelma. Perekdy teoriaan. Ymmärrä, että sitä on paljon. Masennu. Innostu uudestaan. Hanki aineistoa. Ymmärrä, että sitä kertyy paljon. Masennu. Epätoivoinen pala-peli on hajallaan. Pohdi ja ymmärrä. Hahmottele. Tee kaksi edellistä vaihetta uudelleen. Innostu. Niin se lopulta valmistuu.

LÄHTEET

Aaltio-Marjosola, I. 1999. Casetutkimus metodisena lähestymistapana. Viitattu 2.2.2015, http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/aaltio_case_tutkimus/?tree:D=168988&tree:selres=&hrpDelimChar=%3B&parentCount=1.

Aho, S. 2001. Matkailuelämys prosessina: elämysten synnyn ja kehityksen vaiheet. Teoksessa S. Aho, A. Honkanen, & J. Saarinen (toim.) Matkailuelämykset tutkimuskohteina. Rovaniemi: Lapin yliopiston matkailun julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 6. 32–50.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Best, K. 2010. The Fundamentals of Design Management. Lausanne: AVA Publishing.

Blomkvist, J., Åberg, J. & Holmlid, S. 2012. Service walkthroughs to support service development. Linköpings universitet. Viitattu 21.4.2015, <http://www.ida.liu.se/~johbl/PlanEatSmile-CameraReady-BlomkvistAbergHolmlid.pdf>.

Clathworthy, S. 2011. AT-ONE: Becoming AT-ONE with your customers. Teoksessa M. Stratox & J. Schneider (toim). This is service design thinking. Amsterdam: BIS Publishers. 136–143.

D2i - Design to innovate. 2014. Design Capacity Model. Kolding: D2i - Design to innovate.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Finland Convention Bureau. 2015a. Tapahtumatilasto kaupungin mukaan lopullinen –raportti. Sisäinen lähde. (Ei julkaisupaikkaa).

Finland Convention Bureau. 2015b. List of Events final –raportti. Sisäinen lähde. (Ei julkaisupaikkaa).

Ghobadian, A., Woo, H.S., Gallear, D., Viney, H. & Liu, J. 2001. Benchmarking - Concept and Practice. With Particular Reference to the Finance Function. London: The Chartered Institute of Management Accountants.

Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. 1998. Johdatus tieteelliseen ajatteluun. Helsinki: Helsingin yliopiston Filosofian laitos.

Harjunpää, J. 2015. Kokousasiakkaat 2013 vrt 2014 joulukuuhun -raportti. Sisäinen lähde. (Ei julkaisupaikkaa).

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hotanen, J., Laine, R. & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking-opas. Opi hyviltä esikuvilta. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.

Hotelli-ravintola Lasaretti intranet. 2015a. Lasaretti yleisesittely. Sisäinen lähde. Viitattu 23.2.2015, <https://intra.verve.fi/fi/lasaretti/lasaretti-yleisesittely.html>

Hotelli-ravintola Lasaretti. 2015b. Kokoukset ja juhlat. Viitattu 5.3.2015, <http://www.lasaretti.com/kokoukset-ja-juhlat.html>.

Hotelli-ravintola Lasaretti. 2015c. Function Space Utilization Report 01-12/2014. Sisäinen lähde. (Ei julkaisupaikkaa).

Hotelli-ravintola Lasaretti. 2015d. Function Space Utilization Report. 01-04/2015. Sisäinen lähde. (Ei julkaisupaikkaa).

Hotelli-ravintola Lasaretti. 2015e. Tabella kokonaismyynti –raportti 2014. Sisäinen lähde. (Ei julkaisupaikkaa).

Hotelli-ravintola Lasaretti intranet. 2015f. Lasaretti prosessit. Sisäinen lähde. Viitattu 24.2.2015, https://intra.verve.fi/files/intra/lasaretti/lasaretti-yleisesittely/lasaretti-prosessit/prosessit_uusi.pdf

Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa S, Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Kuopio: Teknologiateollisuus ry ja Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion muotoiluakatemia, 43–59.

Komppula, R. 2002. Voiko matkailuyritys tuottaa elämyksiä? Keskustelua matkailutuotteesta ja tuotekehityksestä. Teoksessa J, Saarinen (toim.) Elämys: teollisuutta, taloutta vai jotain muuta? Rovaniemi: Lapin yliopiston menetelmätieteellisiä julkaisuja 2. 55–71.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Helsinki: Vastapaino.

Kurkela, R. 2015. Tilastollinen tiedonkeruu -verkko-oppimateriaali. Tilastokeskus & Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia. Verkko-opas. Viitattu 21.1.2015, <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>.

Kyrö, P. 2003. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus 1/2004. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto.

Leskinen, M. 2013. Sokoksen kaveriksi on tunkua. Kaleva 2.10.2013, 4.

Lo, K. 2011. Designing service evidence for positive relational messages. Special Issue on Designing for Services. International Journal of Design 5 (2), 5–13. Viitattu 6.7.2015, <http://www.ij-design.org/ojs/index.php/IJDesign/article/viewFile/898/333>.

Mager, B. 2009. Service Design as an Emerging Field. Designing Services With Innovative Methods. Helsinki: University of Art and Design. 28–43.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu -yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa S, Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Kuopio: Teknologiateollisuus ry ja Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion muotoiluakatemia. 20–41.

Murtovaara, H. 2015. Lapland Hotels tulee Ouluun - hotelli auki jo tänä vuonna. Kaleva 29.1.2015. Viitattu 18.2.2015, <http://www.kaleva.fi/uutiset/talous/lapland-hotels-tulee-ouluun-hotelli-auki-jotana-vuonna/688071/>.

Moritz, S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. Viitattu 8.2.2015, http://stefan-moritz.com/_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf.

Niiniluoto, I. 1997. Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Oinonen, S. 2013. Yhteiskehittämisen keinoin Living Lab- toimintaa: Periaatteita, keinoja ja esimerkkejä. Living Lab palvelumuotoilun menetelmänä –seminaari. Kasarminmäki Living Lab, KY-AMK 23.4. 2013. Viitattu 24.4.2015, <http://www.kyamk.fi/folders/Files/kassulives/Yhteiskehittamisen%20keinoin%20Living%20Lab%20-toimintaa%2023%204%20%202013%20v1.pdf>.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanomapro Oy.

Oulun Matkailu Oy. 2015. Oulun Kokouskäsikirja. Oulu: Oulun Matkailu Oy

Rontti, S. 2015. Projektipäällikkö. Lapin yliopisto, Taiteiden tiedekunta. Haastattelu 12.2.2015. Teikijän hallussa.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 3.2..2015, http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html.

Schultz, K. 2014. Twelve touchpoints for understanding your customer's journey. Viitattu 24.4.2015, <http://asmarterplanet.com/mobile-enterprise/blog/2014/01/twelve-touchpoints-understanding-customers-journey.html>.

Shuman, Y. 2014. What is Service Design? A short animation explaining the basics of service design. Video. Viitattu 26.3.2015, <https://youtu.be/BeEUemtdoJQ>.

Shuttleworth, M. 2008. Case Study Research Design. Viitattu 3.2.2015, <http://explorable.com/case-study-research-design>.

Stickdorn, M. 2011. It is an Iterative Process. Teoksessa M. Stickdorn & J. Schneider (toim). This is service design thinking. Amsterdam: BIS Publishers. 122–135.

Stratox. 2011. Viitattu 7.3.2015, <http://www.stratox.fi/wp-content/uploads/2011/11/Tuplatiimi-kaappattu.pdf>.

Söderlund, E. 2015. Toimitusjohtaja. Tapahtumahotelli Huone. Haastattelu 10.3.2015. Tekijän halussa.

Tapahtumahotelli Huone. 2015. Viitattu 4.3.2015, <http://www.huone.fi/>.

Tarssanen, S. & Kylänen, M. 2007. A Theoretical Model for Producing Experiences – A Touristic Perspective. Teoksessa M, Kylänen (toim.) Articles on Experiences 2. 3rd edition. Rovaniemi: Lapland Centre of Expertise for the Experience Industry, 134–154.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Karisto.

Van Dijk, G., Raijmakers, B. & Kelly, L. 2011. This is a Toolbox - Not a Manual. Teoksessa M. Stickdorn & J. Schneider (toim). This is service design thinking. Amsterdam: BIS Publishers. 146-149.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Williams, K. 2006. Personas in the design process: A tool for understanding others. Georgia Institute of Technology. Viitattu 11.6.2015, https://smartech.gatech.edu/bitstream/handle/1853/11623/Williams_Karen_L_200608_Mas.pdf?sequence=1_

LIITTEET

| | |
|---------------------------------|----------|
| LASARETIN KOKOUSPALVELUPROSESSI | LIITE 1 |
| HAVAINNOINNIN KUVAUS | LIITE 2 |
| BENCHMARKING-HAVAINNOT | LIITE 3 |
| KUTSU TYÖPAJAAN | LIITE 4 |
| ESITYS TYÖPAJAN KULUSTA | LIITE 5 |
| MIELLEYHTYMÄT KUVISTA | LIITE 6 |
| ASIAKASPROFIILI 1 | LIITE 7 |
| ASIAKASPROFIILI 2 | LIITE 8 |
| OPERAN IDEAT | LIITE 9 |
| PALVELUPOLKU 1 | LIITE 10 |
| PALVELUPOLKU 2 | LIITE 11 |