



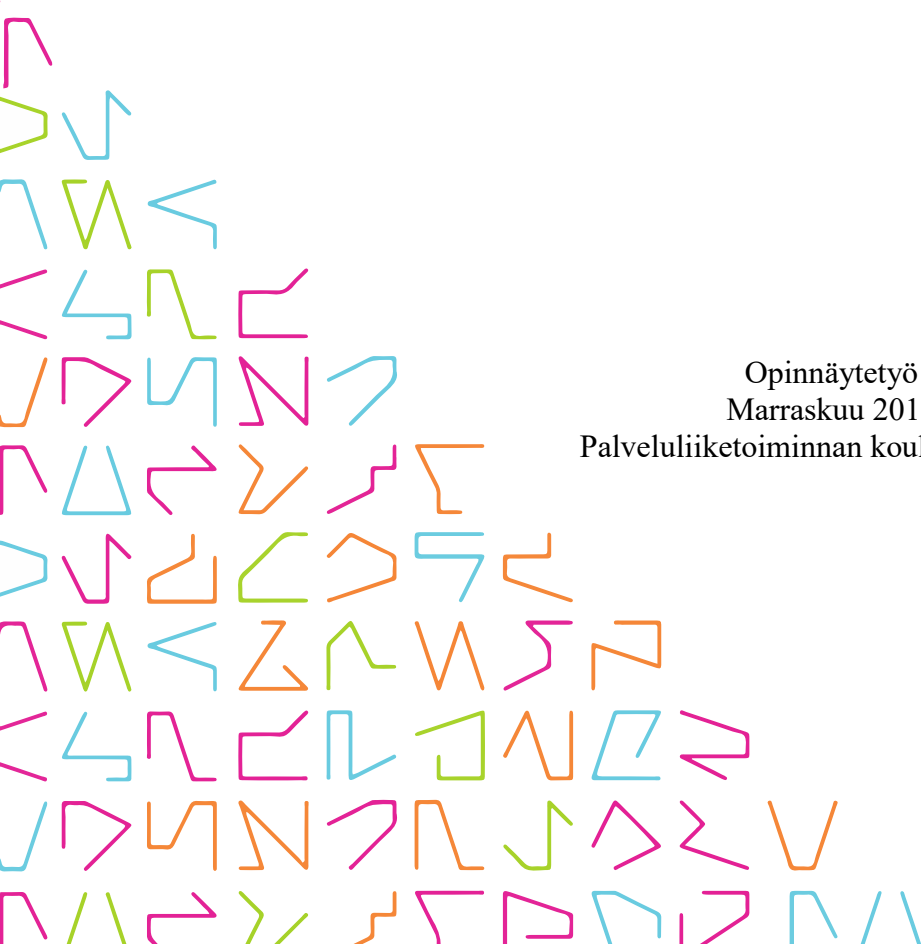
TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# **Asiakaskokemuksen ja ravintolapalveluiden kehittäminen palvelumuotoilun keinoin**

City Biljard

Roosa Laitinen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2017  
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

LAITINEN ROOSA

Asiakaskokemuksen ja ravintolapalveluiden kehittäminen palvelumuotoilun keinoin  
City Biljard

Opinnäytetyö 54 sivua, joista liitteitä 2 sivua  
Marraskuu 2017

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee palvelumuotoilua ja asiakaskokemusta. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli oululainen biljardisali City Biljard. Työn tavoitteena oli kehittää yrityksen asiakaskokemusta sekä ravintolan toimintaa. Kehittämismenetelmäksi valittiin palvelumuotoilu ja kehittämistyö noudatti Tuulaniemen (2011) määrittämää palvelumuotoiluprosessimallia ja vaiheita. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää asiakaskokemuksen nykytasoa yrityksessä, sekä luoda asiakasymmärrystä ja kehitysehdotuksia, kuinka toimintaa voitaisiin tulevaisuudessa parantaa. Teoriassa paneuduttiin palvelumuotoiluun ja sen prosessiin, asiakaskokemukseen ja sen elementteihin sekä arvon muodostumiseen asiakkaalle.

Asiakaskokemusta tutkittiin kvalitatiivisilla menetelmillä, sillä tutkimuksessa haluttiin kuulla asiakkaiden tunteita, ajatuksia, tarpeita ja odotuksia, joita on määrällisesti tutkimalla haastavaa selvittää. Tutkimuksen suunnittelu ja rajaaminen toteutettiin kontaktipisteiden avulla. Asiakaskokemukseen vaikuttaviksi kontaktipisteiksi määriteltiin tuotteet, henkilöstö, miljöö ja palvelut. Tutkimusmenetelmänä asiakasymmärryksen luomiseksi käytettiin teemahaastattelua. Lisäksi tutkimusprosessissa haluttiin tuoda esiin yrityksen työntekijöiden näkökulmia, palveluprosessien tuottamisesta ja sen haasteista. Tähän hyödynnettiin työkaluna luotainta, joka on palvelumuotoilun itsedokumentointiin perustuva tutkimusmenetelmä.

Tutkimuksen luotettavuutta ja analysointia arvioitaessa tultiin siihen lopputulokseen, että tutkimusta voidaan pitää pätevänä sekä luotettavana. Tutkimusten keskeisimmässä tuloksissa kävi ilmi, että henkilökuntaan sekä palveluun ja juomatarjontaan oltiin erityisesti tyytyväisiä. Yrityksen asiakkaat ovat vastausten perusteella sitoutuneita yritykseen, he viihtyvät siellä hyvin ja yrityksessä vallitsevaa yhteisöllisyyttä arvostetaan. Kehitettävää on ravintolan ruokatarjonnan sekä miljööön kohdalla, sillä sen tulisi vastata paremmin asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Henkilökunnan näkökulmasta nousi esiin myyntipisteiden toimivuuteen liittyvät haasteet ja sen epäkäytännöllisyys. Vastauksista kävi ilmi, että yrityksen tarjoamat palvelut herättivät asiakkaisissa mielenkiintoa, mutta niiden laadussa ja näkyvyydessä nousi esiin puutteita. Tutkimustulosten perusteella laadittiin kehitysehdotukset kontaktipisteittäin. Tämän opinnäytetyön ulkopuolelle jäivät palvelumuotoiluprosessin vaiheista prototyyppiointi, tuotanto sekä arviointi.

---

Asiasanat: palvelumuotoilu, asiakaskokemus, asiakasymmärrys, ravintola

## **ABSTRACT**

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

LAITINEN, ROOSA

Developing customer experience by methods of Service design thinking  
City Biljard

Bachelor's thesis 54 pages, appendices 2 pages  
November 2018

---

This thesis is about Service design thinking and customer experience. The case company of this thesis is billiard hall City Biljard in Oulu. The aim of this study was to develop customer experiences and restaurant business in the company. Service design thinking was chosen as a development method for this work. The planning and service design process was carried out by according to the definitions by Tuulaniemi (2011). The main objective of this thesis was to determine the current level of customer experience in the company, create customer understanding and the means by which it could be improved. The theoretical framework explores service design and the process, customer experience and its elements and customer value.

Customer understanding and experience were explored by versatile service design tools, semi-structured interviews and design probe. Those tools were chosen because the aim of the study was to learn about customers' feelings, thoughts, needs and expectations. Design probe was chosen because the idea was also bring into question the perspective of workers in the case company, how they see the process of providing the service and have they faced any challenges. Research planning and limiting the subject was conducted by the touchpoints of customer journey. Products, personnel, ambience and services were defined as four touchpoints affecting customer experience.

The findings showed that customers were satisfied with the service and its fluency and also the supply of beverage selection. Customers were committed to the company and they liked the warm atmosphere. The findings indicate that improvements should be made within the food selection. It requires to meet the customers' needs and expectations ought to be considered in order to create value. Also investing in ambience by better lightning and updating the furniture is valuable, so it will raise the attractiveness and comfort of the restaurant. Customers thought that the company offers a lot of interesting services, but the visibility and quality needs improving. Development proposals were drafted according to the results by each touchpoint. Planning, production and evaluation of the service desing process were excluded from the scope of this thesis.

---

Key words: service design, customer experience, customer understanding, restaurant

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	LÄHTÖKOHDAT.....	7
	2.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus .....	7
	2.2 Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät .....	8
	2.3 City Biljard .....	8
3	PALVELUMUOTOILU .....	12
	3.1 Palvelumuotoilu käsitteenä .....	12
	3.2 Palvelumuotoilun tarpeen kehittyminen .....	13
	3.3 Palvelumuotoilun tarkoitus .....	14
	3.4 Palvelumuotoilun tavoitteet .....	15
	3.5 Palvelumuotoiluprosessi .....	16
4	ASIAKASKOKEMUS .....	19
	4.1 Asiakaskokemuksia palveluiden tuottamisen sijaan .....	19
	4.2 Asiakaskokemuksen elementit ja kontaktipisteet .....	21
	4.3 Palveluun vaikuttavat tekijät .....	23
	4.4 Arvon muodostuminen .....	24
	4.5 Asiakaskokemuksen johtaminen.....	25
5	LAADULLINEN TUTKIMUS .....	26
	5.1 Tutkimussuunnitelma.....	26
	5.2 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä .....	27
	5.3 Luotain tutkimusmenetelmänä.....	28
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	29
	6.1 Haastattelu .....	29
	6.2 Tulokset kontaktipisteittäin.....	29
	6.3 Luotain .....	37
	6.4 Luotaimen tulokset kontaktipisteittäin.....	38
	6.5 Tutkimuksen luotettavuus ja analysointi .....	40
7	TULOSTEN YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSET .....	43
	7.1 Tulosten yhteenveto .....	43
	7.2 Kehitysehdotukset.....	43
8	POHDINTA.....	50
	LÄHTEET.....	52
	LIITTEET .....	54
	Liite 1. Haastattelulomake (1) 2 .....	54

## 1 JOHDANTO

Nykypäivänä asiakkaat ovat tietoisempia siitä, mitä palveluilta odottavat ja he haluavat tulla kuulluiksi toiveidensa suhteen. Asiakaskokemus muodostuu monista tekijöistä ja osista, jotka yrityksen tulee ottaa huomioon tuottaessaan palveluita. Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen palveluiden kehittämisessä on avainsana menestyvälle yritystoiminnalle. Kokemuksen luomisessa on onnistuttu, jos se tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja koskettaa asiakasta merkitystasolla. Onnistuneella ja mieleenpainuvalla asiakaskokemuksella yritys voi lisätä asiakastyytyväisyyttään, joka heijastuu yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn markkinoilla. Menestyäkseen yrityksen on tunnistettava ja tunnettavana asiakaskuntansa ja huomioitava heidän toiveensa sekä tarpeensa tuottamiaan palveluita kohtaan. Palvelumuotoilu tarjoaa yrityksille prosessin ja työkalut kehittää tai luoda uusia palveluita sekä tuotteita, jotka vastaavat käyttäjien tarpeisiin. Asiakkaille arvoa tuottavien palveluiden luominen vaatii, paitsi asiakasymmärryksen rakentamista, myös tulevaisuuden näkymien ennakkointia sekä asiakaskokemuksen johtamista.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii oululainen biljardisali City Biljard. Työn tutkimuksen tavoitteena on kehittää City Biljardin ravintolapalveluita ja asiakaskokemusta palvelumuotoilun menetelmin. Tutkimuksen tarkoitus on lisätä asiakasymmärrystä ja sen pohjalta luoda kehitysehdotuksia, miten ravintolatoimintaa voidaan tulevaisuudessa parantaa. Lähestymistavaksi tutkimukselle valittiin palvelumuotoilu, koska se on innovatiivinen ja monipuolinen menetelmä palveluiden kehittämiseen. Lisäksi palvelumuotoilun yksi tärkeimmistä lähtökohdista on suunnitella ja tuottaa palveluita, jotka ovat paitsi käyttäjälähtöisiä, myös yrityksen kannalta järkeviä, kannattavia ja liiketoiminnallisia riskejä vähentäviä.

Palvelumuotoilun tutkimustyökalut, joita opinnäytetyössä käytetään, ovat kaikki kvalitatiivisia menetelmiä, sillä halutaan saada selville asiakkaiden tunteita ja ajatuksia, joita on määrällisesti tutkimalla vaikea mitata ja ymmärtää. Tutkimustapoina hyödynnetään haastattelua sekä luotainta. Luotain toteutetaan yrityksen työntekijöiden toimesta. Heidän osallistamisella pyritään saamaan tietoa erityisesti palveluprosesseihin liittyvistä ongelmista ja haasteista, lisäksi heidän välityksellään saada esiin asiakkailta saatua välitöntä suullista palautetta. Haastattelut toteutetaan haastatteleamalla yrityksen asiakkaita.

Opinnäytetyön toisessa luvussa esitellään toimeksiantaja, toimintaympäristö sekä sen nykytila ja tavoitteet, joiden varaan kehittämisprosessin realiteetit nojaavat. Työ sisältää toimeksiantajan liiketoiminnan esittelyn sekä tämän hetkisen tilanteen kartoituksen. Työn teoriaosuus käsittelee palvelumuotoilun käsitteitä ja prosessia, palvelumuotoilun tarvetta sekä tavoitteita. Lisäksi teoriaosuudessa keskitytään erityisesti asiakaskokemukseen, siihen vaikuttaviin tekijöihin ja arvon muodostumiseen asiakkaalle. Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään Tuulaniemen (2011) palvelumuotoiluprosessin mallia. Palvelumuotoiluprosessin vaiheista prototypointi, tuotanto sekä arviointi jäävät tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Opinnäytetyön tarkoitus on isommassa mittakaavassa tuoda kenelle tahansa palveluliiketoiminnasta kiinnostuneelle parempaa ymmärrystä palvelumuotoilun osaamisalasta ja sen prosessin eri vaiheista. Työn tarkoitus on myös luoda kenelle tahansa palvelun tuottamisen parissa työskentelevälle ajatuksia asiakasymmärryksestä, asiakaskokemuksesta ja arvonmuodostumisesta.

## 2 LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön toimeksiantajana on oululainen biljardisali City Biljard. Tämän työn tavoitteena on saada tietoa, kuinka asiakaskokemusta yrityksessä voitaisiin parantaa ja toimintaa kehittää tulevaisuudessa. Tutkimuksen kaikki vaiheet noudattavat palvelumuotoilun periaatteita ja toimintatapoja. Lähestymistavaksi on valittu palvelumuotoilu, sillä palvelumuotoajattelun keskiö on asiakasymmärryksessä ja se tarjoaa työkaluja, joilla nimenomaan asiakkaat voidaan ottaa mukaan kehittämisprosessiin.

Asiakaskokemuksen kehittäminen painottuu tässä tutkimuksessa City Biljardin ravintolapalveluiden parantamiseen. Pelisali ja biljardipalvelut pyritään jättämään tutkimuksen ulkopuolelle, jotta voidaan keskittyä niihin palveluihin, jotka tällä hetkellä vaativat kehittämistä ja uudistamista. Biljardisalin ja baarin toiminta ovat kuitenkin riippuvaisia toisistaan ja kulkevat käsikädessä, joten työssä on mahdotonta sulkea toista täysin ulkopuolelle.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka olemassa olevaa ravintolaliiketoimintaa voitaisiin uudistaa ja kehittää, miten palveluprosesseja voidaan parantaa asiakkaiden ja henkilökunnan näkökulmasta sekä luoda lisää ymmärrystä palveluiden käyttäjistä selvittämällä asiakkaiden toiveita ja tarpeita. Tavoitteena on ennen tutkimusta määritellä kontaktipisteet, joiden avulla tutkimusalue on helpompi jäsenellä. Kontaktipisteiden avulla pyritään löytämään heikkoudet ja vahvuudet asiakkaan kokemasta palvelupolusta. Jatko-tavoite on konkreettisesti kehittää tai luoda uusia palveluja saatujen tulosten perusteella.

Opinnäytetyön tarkoitus on palvella myös muita palvelumuotoilusta kiinnostuneita tutustumaan palvelumuotoilun prosessiin ja sen mahdollisuuksiin kehittää palveluita asiakaslähtöisemmin. Työn on tarkoitus näyttää konkreettinen esimerkki siitä, kuinka liiketoiminnan ja palveluiden kehittämistä yrityksessä voidaan tutkia, suunnitella ja kehittää käyttäjäkeskeisesti palvelumuotoilun avulla.

## 2.2 Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoreettisesta viitekehuksesta, tutkimusosiosta ja tuloksista sekä johtopäätöksistä ja pohdinnasta, kuinka saatujen tulosten pohjalta toimintaa kehitetään tulevaisuudessa. Teoreettisessa viitekehyksessä määritellään palvelumuotoilun käsitettä ja mitä palvelumuotoilulla halutaan saavuttaa. Selitetään palvelumuotoiluprosessin vaiheet ja kerrotaan, millaisia työkaluja palvelumuotoilu tarjoaa. Toisessa vaiheessa teoriassa syvennetään asiakaskokemuksen määritelmää, kuinka se muodostuu, mitkä tekijät siihen vaikuttavat, kuinka arvoa luodaan asiakkaalle ja miten sitä voidaan johtaa. Teoriaosuuden jälkeen käydään läpi valitut tutkimusmenetelmät, tutkimussuunnitelma sekä keskeisimpiä tuloksia ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, Lopuksi analysoidaan saatuja tuloksia teorian ja tutkimuskysymysten pohjalta. Tuloksista kootaan johtopäätökset ja pohditaan, kuinka ravintolan liiketoimintaa tulisi kehittää asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Tässä työssä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta rajatun tutkimusongelman selvittämiseksi. Laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen, pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan vielä tuntemattomia ilmiöitä, ominaisuuksia tai merkityksiä sekä osaltaan luomaan teoriaa, toisin kuin kvantitatiivisella tutkimuksella, jonka tarkoitus on olla teoriaa varmistava. Laadulliset tutkimusmenetelmät palvelevat palvelumuotoilun tarkoitusta ja asiakasymmärryksen muodostamista paremmin. Laadullisen tutkimuksen aineiston keruu voi perustua havainnointiin, haastatteluun ja erinäisten dokumenttien kuten asiakirjojen, kenttämuistiinpanojen, ääninauhojen, kuvien ja videoiden keräämiseen. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2001, 165.). Palvelumuotoilu valikoitui opinnäytetyön kehittämismalliksi, sillä se on innovatiivinen, monimuotoinen ja käyttäjäkeskeinen tapa luoda palveluita. Sen avulla voidaan hyödyntää olennaisia työkaluja palveluiden ja asiakkaan kokemuksen kehittämiseksi.

## 2.3 City Biljard

City Biljard on vuonna 1990 perustettu perheyritys Oulussa. Nykyisissä tiloissa se on toiminut vuodesta 2004 lähtien. Biljardisali sijaitsee Vällkylässä noin puolentoista kilometrin päässä keskustasta. Yrityksen läheisyydessä on opiskelija-asuntoja sekä paljon



muita urheilumahdollisuuksia kuten jäähalli, pesäpallostadion, uimahalli, urheiluhalli ja seikkailupuisto. City Biljardissa on yhteensä 27 pöytää, joka tekee siitä Pohjoismaiden suurimman biljardisalin. Salilla on 14 snookerpöytää, 13 pool-pöytää ja yksi Kaisa-pöytä. Lisäksi salilla on darts-tauluja, pokeripöytä, tv-näyttöjä sekä petanquekenttä terrassin yhteydessä kesäisin. City Biljardissa on aktiivista kilpailutoimintaa viikoittain ja runsas pöytä määrä mahdollistaa myös suurten turnausten järjestämisen, joita salilla pidetään useita vuodessa.

Biljardisalin yhteydessä on ravintola, jossa on täydet anniskeluoikeudet ja baarin valikoimaan kuuluu siidereitä, lonkeroita, viiniä, drinkkejä, shotteja sekä kattava valikoima kotimaisia sekä ulkolaisia oluita. Ravintolasta saa myös erilaisia kahvilatuotteita, kuten makeisia, pullaa ja pientä suolaista. Myynnissä on lisäksi kahvijuomia, virvoitusjuomia sekä alkoholittomia oluita. Ravintola myy R-Menun ruokatuotteita ja saatavana on pizzaa, erilaisia snackkoreja, muikkuja ja siipiä.

Yrityksessä oli vuoden 2017 loppuun asti yksityis- ja yrityskäyttöön varattavat sauna- ja kokoustilat, mutta maaliskuussa 2018 niiden tilalle rakennettiin kaksi pakohuonetta. City Escape Games on City Biljardin omassa omistuksessa. Idea pakohuoneisiin lähti sauna- ja kokouspalveluiden matalan käyttöasteen takia, sillä varauksia oli pääasiassa vain pikkujoulukaudella. Pakohuoneet ovat nousseet suureen suosioon Suomessa ja ne ovat sopineet hyvin biljardisalin liiketoiminnan tueksi.

City Biljard on auki kaikkina viikonpäivinä. Arkisin se on auki kello kahdesta puoleen yöhön ja viikonloppuisin kahteen asti yöllä. Yrityksessä työskentelee kaksi kokoaikaista työntekijää ja kaksi osa-aikaista työntekijää, joiden lisäksi yrityksen omistaja tekee vuoroja satunnaisesti. Osa työntekijöistä tekee töitä myös pakopelien ohjaamisen parissa. Työvuoroissa työskennellään arkisin pääasiallisesti yksin ja viikonloppuiltaisin työvuoroissa on kaksi työntekijää.

Yrityksen historia on pitkä ja samoin asiakassuhteet. Suurin osa kävijäkunnasta on asiakkaita, jotka käyttävät yrityksen palveluita viikoittain ja joiden motiivi on biljardin harrastaminen sekä sen yhteisöön kuuluminen. City Biljard haluaa taata asiakkailleen laadukkaat peliolosuhteet, edistää lajin kehittymistä ja tarjota asiakkailleen henkilökohtaista ja asiantuntevaa palvelua. Asiakaskuntaan kuuluu biljardiharrastajien lisäksi lähialueen opiskelijoita, lapsiperheitä, yrityksiä ja kaveriporukoita, jotka tulevat viettämään aikaa

ystäviensä kanssa biljardin pelaamisen parissa. Asiakkaita, jotka käyttävät vain ravintolan palveluita on vain pieni osuus.

### **Nykytila, todellisuus ja tavoitteet**

Ravintolassa on tällä hetkellä 50 asiakaspaikkaa ja kesäaikaan auki olevalla terassilla 20. Ravintolan käyttöaste on tällä hetkellä alhainen ja sen asiakaskunta koostuu yleensä urheilua seuraavista ja pokeria tai lautapelejä pelaavista asiakkaista. Lähimmät kilpailevat ravintolat ja baarit ovat kilometrin päässä yrityksestä. Potentiaalisia asiakkaita olisivat erityisesti lähialueen opiskelijat, ympärillä olevien urheilukeskusten asiakkaat ja biljardia sekä pakopelejä pelaamassa käyvät asiakkaat, jotka käyttäisivät ravintolan palveluita enemmän käyntiensä yhteydessä. Haasteena ravintolassa nähdään tällä hetkellä tutkijan näkökulmasta erityisesti miljöön viihtyvyys ja mielikuvan luominen, että ravintolaan voi tulla myös ilman, että on kiinnostunut biljardin pelaamisesta.

Tutkimuksella halutaan parantaa asiakasymmärrystä ja selvittää mitä asiakkaat toivoisivat ravintolan palveluilta ja millaiset tekijät vaikuttavat siihen, että he viihtyisivät siellä paremmin. Millaisia ruoka- ja juomatuotteita asiakkaat mielellään ostaisivat ja mitä palveluita he yritykseltä kaipaavat ja millaista asiakaspalvelua he arvostavat. Erityisesti, koska yrityksen asiakaskunta koostuu uskollisista ja pitkäaikaisista kanta-asiakkaista, heidän mielipiteensä koetaan yrityksen tulevaisuuden ja toiminnan kehittämisen kannalta arvokkaana. Myös työntekijöiden rooli palvelumuotoiluprosessissa ja tutkimuksessa on tärkeä, jotta heidän kauttaan saadaan tietoa mitä haasteita he kokevat nykytilanteessa ja kuinka toimintaa voitaisiin tehdä tehokkaammin, paremmin tai täysin uudella tavalla.

Tavoitteena tutkimuksella on kartoittaa ravintolan kontaktipisteiden vahvuuksia sekä heikkouksia. Kontaktipisteiden avulla on helpompi jäsenellä palvelupolku kokonaisuudessaan ja yksityiskohtaisemmin. Kontaktipisteiksi tutkimuksessa määriteltiin miljö, henkilöstö, tuotteet sekä palvelut. Näiden ympärille muodostetaan kehitysideoita asiakaskokemuksen parantamiseksi. Kehitettävien palveluiden tulee olla sellaisia, jotka ovat mahdollisia toteuttaa yrityksen resurssien puitteissa ja joille on todellista kysyntää. Asiakaslähtöisellä kehittämisellä saadaan aikaan palveluita, joita asiakkaat toivovat ja haluaavat saada, mutta ilman taloudellisen näkökulman huomioonottamista ei voida toteuttaa palveluita, jotka olisivat kestäviä.

Tämän tutkimuksen ja palvelumuotoiluprosessin tavoite, on luoda asiakkaille enemmän arvoa tuottavia kokemuksia, saada yrityksen potentialiset resurssit käyttöön ja vahvistaa yrityksen brändiä. Ravintolapalveluiden kehittämällä käyttäjälähtöisesti voidaan luoda kiinnostavia palveluita, joita asiakkaat arvostavat ja tarvitsevat. Mieleenpainuvilla asiakaskokemuksilla yritys voi vahvistaa asiakkaiden sitoutuneisuutta yritykseen, joka saa heidät käyttämään palveluita useammin ja suosittelemaan sitä herkemmin.

### 3 PALVELUMUOTOILU

#### 3.1 Palvelumuotoilu käsitteenä

Palvelumuotoilua voidaan pitää uutena innovatiivisena tapana kehittää käyttäjälähtöisiä palveluja. Palvelumuotoilulla halutaan vahvistaa palvelua ja sen menestymistä. (Service Design Toolkit 2015.) This is service design thinking -kirjan kirjoittaja Marc Stickdorf (2010) on todennut, että palvelumuotoilun vahvuus on se, että sitä ei ole tarkkaan määritetty, eikä se ole rajattu osaamisalue vaan yleinen ajatustapa, prosessi ja työkaluvalikoima, joka yhdistää muotoiluosaamisen ja palveluiden kehittämisen lisäten palveluiden arvoa. Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia, analyttisesti, että intuitiivisesti. Analyttisellä lähestymisellä tarkoitetaan faktoihin, dataan ja loogiseen päättelyketjuun pohjautuvaa tietoa. Intuitiivinen lähestymistapa taas tarkoittaa taitoa ja kokemusta nähdä asioita, joita ei vielä ole olemassa, mutta jotka olisivat tulevaisuudessa mahdollisia. (Tuulaniemi 2011, 10, 60.)

Palvelumuotoilija Mikko Koivisto (2007, 65) tutki taiteen maisterin lopputyössään laajasti palvelumuotoilun sisältöä ja kuinka sitä voidaan hyödyntää osana palvelujen tuotekehitystä. Tiivistelmässä hän kirjoittaa palvelumuotoilun tarkoittavan palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin. Yhteenvetona eri lähteistä keräämistään määritelmistä hän toteaa palvelumuotoilun olevan elämyksellisten, haluttavien ja käytettävien palvelujen kehittämistä ja johtamista, jossa suunnitellaan palvelun aineellisista ja aineettomista tekijöistä johdonmukainen kokonaisuus.

Palvelumuotoilu jäsentää palveluja ja asiakaskokemuksia uusilla käsitteillä, jotta niiden määrittely ja tuotteistaminen olisi konkreettisempaa sekä hallittavampaa. Käsitteiden avulla on helpompaa ymmärtää ominaisuuksia ja tekijöitä, jotka tulee ottaa huomioon suunnitellessa tai kehittäessä palveluja (Miettinen 2016, 13.) Palvelumuotoilun suunnitteluprosessista ja sen menetelmistä ei ole olemassa vain yhtä ja ainutta selkeää mallia vaan tulokulmia on useampia. Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään Tuulaniemen (2011) esittämää palvelumuotoiluprosessinmallia, sillä se on selkeä ja johdonmukainen, mutta myös sen takia, koska sen avulla palvelumuotoilu on tullut kirjoittajalle alun perin tutuksi.

### 3.2 Palvelumuotoilun tarpeen kehittyminen

Palvelumuotoilun syntyyn on vaikuttanut palvelujen yhteiskunnallisen merkityksen kasvu ja palveluiden kysynnän jatkuva kasvu. Eniten palvelumuotoilun kehittymiseen on vaikuttaneet teolliset muotoilijat ja muotoilun tehtäväkentän laajentuminen. Muotoilussa on kaivattu käyttäjäkeskeisempää ja vuorovaikutteisempaa suunnittelua, mikä on vienyt muotoilun keinojen hyödyntämisen myös aineettomien palveluiden suunnittelun. Palveluiden suunnittelun kehittymättömyys, heikko tuottamisen ja innovatiivisuuden taso sekä tyytymättömyys palveluiden laatuun, ovat luoneet tarpeen palvelumuotoilun menetelmille. (Koivisto 2007, 77.)

Saffer (2007, 181-182) mainitsee palvelumuotoilun motiiveina ympäristötietoisuuden, taloudellisen kasvun sekä erottautumisen kilpailijoista. Palvelumuotoilun arvo pohjautuu kestävään kehitykseen, sillä halutaan edesauttaa käyttämistä – ei omistamista. Vähäisempi tavarain valmistaminen ja ympäristön kuluttaminen ovat vastuullista liiketoimintaa. Palvelut voidaan suunnitella ympäristöystävällisemmiksi kuin useimmat fyysiset tuotteet. Palvelumuotoilun haaste on luoda palveluiden käytöstä, kuten auton vuokraamisesta halettavampaa, kuin oman auton omistamisesta. Ihmiset viestivät tavaroilla itsestään, identiteetistään ja statuksestaan. Jotta se onnistuisi, ihmisten on kyettävä kommunikoimaan palvelujen kulutuksella itsestään ja arvoistaan samaan tapaan kuin he kuluttavat tavaroita. (Koivisto 2007, 70.) Hyvä palvelu tuottaa hyvää liiketoimintaa ja vain monopoliasemassa olevilla yrityksillä voi olla mahdollisuus tuottaa huonoa palvelua liiketoiminnan kärsimättä. Hyvällä palvelulla voidaan tehokkaasti erottua muista vastaavista kilpailijoista markkinoilla. (Saffer 2007, 181-182.) Palvelumuotoilulla voi olla ratkaiseva merkitys missä tahansa organisaatiossa ja sillä on mahdollista tuottaa 10 erilaista muutoksen ajuria (Moritz 2005, 57), joita ovat:

1. Markkinatarpeiden todellinen ymmärrys
2. Saatavilla olevien resurssien korkeampi arvostus
3. Organisaatiokulttuurin muutos
4. Uusia näkökulmia tuleviin kehityslinjoihin
5. Parantunut vaikuttavuus
6. Parantunut tehokkuus
7. Yhdistää organisaation ja sen asiakkaat
8. Parempilaatuinen palvelukokemus menestyksen taustalla

9. Erottautuminen kilpailijoista

10. Brändiuskollisuus

Palvelumuotoilun pyrkimys on vaikuttaa palvelun käyttötarkoitukseen, toiminnallisuuteen, käytettävyyteen, haluttavuuteen, ergonomiaan, ekologisiin seikkoihin sekä esteettiseen miellyttävyyteen, toisin sanoen palvelun käyttökokemukseen (Mager 2004, 60).

### 3.3 Palvelumuotoilun tarkoitus

Palvelumuotoilu asettaa palvelun käyttäjän keskiöön ja sen juuret ovat teollisessa muotoilussa ja se noudattaa, jo siellä pitkään käytettyjä menetelmiä käyttäjakeskeisen suunnittelun periaatteista ja ideoiden visuaalisesta esittämisestä (Miettinen 2016, 13). Muotoilijan osaamista on kiinnittää huomiota tuotteen tuleviin käyttäjiin koko suunnitteluprosessin ajan sekä muuntaa visualisoimalla abstraktit asiat ja ideat ymmärrettäviksi ja helposti tartuttaviksi todellisuudeksi (Koivisto 2007, 21). Mattelmäen (2006, 27) mukaan muotoilussa käyttäjäaineistosta etsitään tuotemahdollisuuksia, tarpeita sekä uusia tapoja tehdä ja ajatella, jonka vuoksi tietoa pitääkin hyödyntää jo suunnittelun alkumetreiltä lähtien, kun suunnitteluun ja tuotemääräyksiin vaikuttaminen on suurimmillaan. Perinteinen palveluiden kehittäminen pohjautuu markkinatutkimuksiin, asiakaspalautteista saatuun dataan sekä määrälliseen myyntiin liittyvään tietoon. Näiden avulla ei saada tietoa, jolla varsinaista asiakaskokemusta voitaisiin arvioida, kun taas palvelumuotoilun menetelmät tuovat asiakkaat, asiakasymmärryksen ja palvelun käyttäjän näkökulman keskiöön. Käyttäjälähtöisyyden ja asiakasymmärryksen avulla voidaan tuottaa uusia palveluinnovaatioita, kun ymmärretään kokonaisvaltaisemmin ja syvällisemmin asiakkaiden tarpeet, tunteet, inhimillinen toiminta sekä motiivit. (Miettinen 2016, 13.)

Palvelumuotoilun keskeisimmistä ydinasioista on asiakasarvon ja liiketoiminta-arvon tasapaino. Palvelumuotoilijan haasteena on ymmärtää toimintaympäristön haasteet, käyttäjien tarpeet, yrityksen liiketoimintatapa ja käyttökelpoisten teknologisten ratkaisujen soveltaminen liiketoiminta-alueella. (Miettinen 2011, 34). Jos asiakas ei koe saavansa palvelusta tai ratkaisusta arvoa, hän ei osta palvelua tai ainakaan ensioston jälkeen uudelleen tai suosittele palvelua jatkossa. On organisaation kannalta elintärkeää ymmärtää asiakkaiden toiveet, tarpeet sekä haaveet palvelun suhteen. Palvelumuotoilun työkalut tarjoavat keinoja, miten luodaan tätä ymmärrystä tutkimalla ja havainnoimalla asiakkaita. Jos

taas palvelun tuottaminen ei tuota rahaa palveluntarjoajalle niin palvelu ei ole kauaa markkinoilla, koska sen tuottaminen ei ole kannattavaa ja toiminta elinkelpoista. Olennaista ennen palveluiden suunnittelemista on tunnistaa palvelua tuottavan organisaation nykytila, todellisuus ja tavoitteet. Näihin realiteetteihin nojaten suunniteltavalla palvelulla voidaan vahvistaa organisaation joka päiväistä taloudellista menestystä (myyntiä) sekä mennä kohti pitkäaikaisia tavoitteita (strateginen suunta). (Service Design Toolkit 2015.)

### 3.4 Palvelumuotoilun tavoitteet

Palvelumuotoilulla yritys voi saavuttaa liiketaloudellista hyötyä, sillä se auttaa havaitsemaan uusia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia, luomaan tai kehittämään palveluita, jotka ovat strategisesti järkeviä ja jotka tuovat arvoa asiakkaille. Palvelumuotoiluprosessin tavoite on auttaa havaitsemaan, missä, milloin ja kuinka organisaatio voi tehdä palvelunsa arvokkaammaksi asiakkaallensa sekä itselleen. (Tuulaniemi 2011, 96).

Hyvin suunniteltu, yhdenmukainen palvelukokonaisuus tuo lisäarvoa asiakkaalle, jättäen positiivisen muistijäljen. Asiakas asioi mielellään yrityksessä, missä hän kokee itsensä arvostetuksi. Se miten asiakas kokee palvelun, vaihtelee laajasti eri ihmisten välillä. Kyse on pääosin siitä, että asiakas tuntee tulleen huomioduksi, mikä korostaa henkilökohtaisen palvelun roolia. Asiakas maksaa mielellään onnistuneesta palvelukokemuksesta enemmän ja palvelumuotoiluun laitettua panokset saadaan takaisin asiakkaiden sitoutuessa yritykseen. (Honkola & Jounela 2000, 19.)

Palvelumuotoilu tarjoaa ravintoloille keinon erilaistua ja erottua massasta sekä kilpailijoista. Hyvällä palvelulla ja onnistuneella asiakaskokemuksella yritys saa pitkäaikaista kilpailuetua, jonka kautta saadaan voittoja ja säästetään kuluissa. Erilaistamalla ravintola kilpailijoista palvelukokemuksen avulla, voidaan varmistaa sen kilpailukykyisyys ja ainituolaisuus, sillä palvelu on elementtinä vaikea kopioida. (Honkola ym. 2000, 19.) Shawn ja Ivens (2005, 11) toteavat kirjassaan *Building Great Customer Experiences*, että palvelu on yrityksen brändin ja imagon ruumiillistuma.

Erinomainen palvelukokemus vaatii asiakkaiden odotusten ylittämistä sekä fyysisellä, että henkisellä tasolla. Palvelu täytyy suunnitella asiakkaiden toiveita ja tarpeita ajatellen,

ei niin, että päätetään mitä tarjotaan. Palvelumuotoilun avulla asiakkaalle voidaan luoda halittu asiakaskokemus. Asiakkaan tarpeiden lisäksi huomioon otetaan samanaikaisesti myös palveluntarjoajan näkökulma ja tavoitteena onkin palvelukokonaisuus, joka näytetään asiakkaalle haluttavana sekä käytettävänä ja samanaikaisesti palvelun tuottajalle tehokkaana ja tunnistettavana. (Tuulaniemi 2011, 71-71.)

### 3.5 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoilu on prosessi, joka noudattaa luovan ongelmanratkaisun periaatteita. Prosessi itsessään tarkoittaa sarjaa loogisesti ja eteneviä ja toistuvia toimintoja. Kun toistuvista tapahtumista kuvataan prosessi, ei tapahtumaketjua tarvitse kehittää aina uudelleen, vaan voidaan säästää voimavaroja rutiineista luovaan työhön. (Tuulaniemi 2011, 126.) Palvelumuotoilu prosessi alkaa käyttäjäkokemuksen ja asiakasymmärryksen kasvattamisella, koska tavoitteena on tunnistaa piilevät asiakastarpeet. Piilevät tarpeet ovat niitä, joita asiakkaat eivät osaa vielä edes kuvitella tai tiedä haluavansa, ne voivat olla joko uusia ratkaisuja tai tuotteelle asetettuja vaatimuksia. Muotoilun keinojen hyödyntäminen mahdollistaa ajattelun laajentamisen olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden ulkopuolelle. Prosessin eri vaiheissa käytettävät menetelmät ja toimintatavat pyrkivät paljastamaan ihmisten käyttäytymisen ja kokemusten takana piilevät reaktiot, ajatukset ja motivaatio. (Miettinen 2016, 31.) Palvelumuotoilun pääperiaatteet ovat samanlaiset kaikissa palvelumuotoilun toimijoiden esittämissä eri toteutusmalleissa.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään Juha Tuulaniemen Palvelumuotoilu -kirjassa (2011) esitettyyn palvelumuotoiluprosessin toimintamalliin. Prosessin vaiheet koostuvat määrittelystä, tutkimuksesta, suunnittelusta, tuotannosta ja arvioinnista. Määrittelyssä selvitetään ongelma, jota ollaan ratkaisemassa ja määritetään suunnitteluprosessin tavoite. Tutkimusvaiheessa rakennetaan ymmärrys kehittämiskohteista, toimintaympäristöstä, resursseista ja käyttäjätarpeista. Sen jälkeen suunnitellaan, ideoidaan ja konseptoidaan vaihtoehtoisia ratkaisuja. Palvelutuotanto tarkoittaa vaihetta, jossa palvelukonsepti vietään markkinoille asiakkaiden testattavaksi ja kehitettäväksi. Arvioinnissa arvioidaan prosessin onnistumista mittareiden avulla ja jalostetaan palvelua saatujen palautteiden perusteella. (Tuulaniemi 2011, 130-131.)

Palveluiden ideointi ja kehittäminen saa Kinnusen (2003, 41-43) mukaan erilaisen luonteen riippuen siitä, ollaanko kehittämässä täysin uutta palvelua vai halutaanko uudistaa



olemassa olevaa palvelua. Jos kehitetään jo olemassa olevaa palvelua, alkaa kehittämisprosessi nykyisen palvelun analysoinnilla. Analyysin tarkoitus on selvittää, vastaako palvelu asiakkaiden tarpeisiin, tuottaako palvelu asiakkaalle arvoa, onko palvelun tuotantoprosessi asiakkaan odotusten mukainen ja onko sillä kyetty saavuttamaan toivottu laadullinen taso. Analyysissä löydetyt asiakkaiden toiveet ja tarpeet tulisi olla palvelun kehittämisen ja ideoinnin lähtökohtana, sillä muuten se perustuu väärin oletuksiin ja uudistettu palvelu voi olla asiakkaan silmissä hyödytön. Jos taas ollaan kehittämässä markkinoille täysin uudenlaista palvelua, aloitetaan suunnittelutyö ideoinnilla.

Luova ajattelu koostuu kahdentyyppisestä ajattelusta, joita ovat ideoiden tuottaminen (divergenssi) ja ideoiden arvioiminen (konvergenssi), joita suunnittelutyössä on tärkeää olla sekoittamatta vaan käyttää peräkkäin. Divergenssi perustuu ennen kaikkea lapsenomaiseen, rajoittamattomaan mielikuvitukseen ja asioiden vapaaseen yhdistelyyn. Konvergenssi tarkoittaa analyttistä ja tietoon perustuvaa asiantuntevaa päättelyä. Divergenssijattelua hyödynnetään tuottaessa uusia ideoita ja ratkaisuja, jonka jälkeen otetaan käyttöön konvergenssijattelu ja arvioidaan tuotetut ideat. (Tuulaniemi 2011, 113.) Kinusen (2003, 59-60) mukaan jatkoon valittavien ideoiden tulee olla sellaisia, että ne tuottavat asiakkaalle arvoa ja hyötyä. Niiden täytyy olla myös mahdollista toteuttaa palveluntarjoajan resursseilla sekä sopia organisaation toiminta-ajatukseen, visioon, strategiaan ja imagoon. Palveluntarjoajan toiminnassa voi olla rajoitteita, jotka tulisi ottaa arviointivaiheessa huomioon, kuten esimerkiksi henkilöstön osaaminen, tilaratkaisut, tietotekniikan taso tai taloudellinen tilanne. Iteratiivisessa eli toistuvassa kehittämisessä divergenssiä ja konvergenssiä toistetaan, kunnes saavutetaan haluttu tulos. Iteratiivisuudella pyritään ketteryyteen ja iteraation tarkoituksena on tuottaa jokaisen lyhyen jakson päätteeksi asiakkaan käytettäväksi jonkinlainen toimiva tuote tai palvelu, joka on hieman edellistä valmiimpi ja parempi. Lyhyiden työskentelyjaksojen etuna on nopea havainnointi, toimiiko idea oikeasti, mihin suuntaan kehityksen tulisi jatkua ja rahaa ei tarvitse kiinnittää pitkäksi aikaa toiminnallisuuden odottamiseen. (Tuulaniemi 2011, 113.)

Palvelumuotoilun keskeisimmistä asioista ja haasteista on antaa muoto jollekin tyhjälle, jota ei ole vielä konkreettisesti olemassa. Kehitetty idea voidaan luoda näkyväksi visualisoinnin ja prototypoinnin eli koemallintamisen avulla. Visualisoiduilla esimerkeillä tulisi antaa käsitys tarjottavan palvelun laatutasosta ja odotusarvosta asiakkaalle. Yleisesti ottaen visualisointi tarkoittaa minkä tahansa tiedon muuttamista, ihmisen omaa ymmärrystä tukevaan muotoon. Tällä tavalla idean toimivuutta voidaan testata aikaisessa vaiheessa,

mahdollisimman pienellä työllä. Visualisointi toimii vahvempana kommunikaatiovälineenä kuin pelkät sanat tai puhe. Prototypoimalla palveluita tai tuotteita voidaan tarkastella käyttäjien kokemuksia. Prototypingia voidaan toteuttaa esimerkiksi tarinoiden, kuvakäsikirjoitusten, videoiden, animaatioiden ja service blueprint -kaavion avulla. Visualisoinneilla ja prototyypeillä luodaan tehokkaammin yhteisymmärrystä suunnitteluryhmissä tai pajoissa, jotta kehitysprosessi saadaan etenemään nopeammin. (Tuulaniemi 2011, 94.)

## 4 ASIAKASKOKEMUS

### 4.1 Asiakaskokemuksia palveluiden tuottamisen sijaan

Löytänä ja Kortesus (2011) puhuvat asiakastyytyväisyyden, laadun tai asiakaspalvelun sijaan asiakaskokemuksesta. Asiakaskokemukseksi kuvataan niiden tunteiden, mielikuvien ja kohtaamisten summaa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Hyvä asiakaskokemus muodostuu, kun yritys tukee asiakkaan minäkuvaa vahvistaen hänen identiteettiään ja omakuvaansa. Mielikuvien, tunteiden ja kohtaamisten summan voimakkuus vaikuttaa muistijälkeen asiakaskokemuksesta. Mikäli summa on voimakkaasti negatiivinen tai positiivinen, on myös asiakaskokemuksen muistijälki vahva. Keskinkertainen ja tavallinen palvelukokemus ei muodosta säilyvää muistijälkeä. Myönteisellä muistijäljellä jäädytään asiakkaiden mieleen, jolloin palvelun uudelleenkäyttämisen mahdollisuus parane. (Löytänä & Kortesus, 2011,11.)

Positiivisten muistijälkien luominen tapahtuu erilaisissa kosketuspisteissä asiakkaan kanssa ja, jotta niiden toteutuminen onnistuisi mahdollisimman hyvin, yrityksen tulee tiedostaa etukäteen mitä ne voivat heillä olla. Niiden taso tulee olla suhteessa asiakkaan valintoihin ja ravintolassa ne voivat olla pieniäkin yksityiskohtia sisustuksessa, asiakkaan tarpeiden muistamista tai suosittellevaa palvelua. Pienet eleet ja henkilökohtaiseen palveluun panostaminen luo herkästi elämyksen, jonka avulla asiakkaan odotukset ylittyvät. (Löytänä & Kortesus, 2011,11.)

Käyttäjä saa aina uuden kokemuksen, kun hän käyttää jotakin palvelua. Palvelun pituudella ei ole vaikutusta tähän, sillä se voi olla niin pitkä kuin lyhytkin. Kokemus on joka tapauksessa se mistä palvelu muistetaan. Asiakkaat eivät enää halua vain yksinkertaista palvelua, joka ratkaisee heidän ongelmansa, sillä tätä pidetään jo itsestäänselvytenä. Ongelman ratkaisemisen lisäksi palvelun pitää tuottaa mielihyvää sekä kokemuksia. Palveluntarjoajat pyrkivätkin luomaan erilaisia palveluita kilpailijoihinsa nähden, tarjoamalla asiakkaille unohtumattomia palvelukokemuksia. (Stickdorn & Schneider 2010, 141.)

Asiakaskokemuksilla pyritään maksimoimaan asiakkaalle tuotettu arvo. Ne voivat myös vahvistaa asiakkaan suhdetta yritykseen ja siten lisätä asiakasuskollisuutta. Onnistuneet

asiakaskokemukset lisäävät asiakastyytyvääisyyttä, sekä vahvistavat asiakkaiden suositteluhaluutta. Asiakkaiden sitoutuminen yritykseen kasvattaa asiakkaiden antamien kehitysideoiden ja palautteen määrää. Tämä vahvistaa yrityksen brändiä ja kykyä kehittyä muuttuvilla markkinoilla. (Löytänä & Korteso 2011, 13.)

Tuulaniemi (2011, 74) on muodostanut asiakaskokemuksesta mallin, jossa on kolme eri tasoa: toiminta, tunteet ja merkitys (Kuvio 1.) Alimmalla toiminnan tasolla tarkoitetaan palvelun kykyä vastata asiakkaan funktionaalisiin tarpeisiin. Toiminnan tasoa voidaan kutsua hygieniatasoksi: tämän tason vaatimuksien tulee täytyä, koska ilman näitä peruselementtejä palvelulla ei ole mahdollisuutta pärjätä markkinoilla. Tunnetasossa asiakkaalle syntyy välittömiä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia. Kokemus voi olla asiakkaalle miellyttävä, helppo, kiinnostava, innostava, tunnelmallinen, tyylikäs tai se kykenee koskettamaan aisteja. Merkitystasolla eli ylimmällä tasolla saavutetaan asiakkaassa tunteita, että palvelu voi luoda hänestä paremman ihmisen. Kokemukseen liittyy silloin unelmia, oivalluksia, henkilökohtaisuutta, suhdetta asiakkaan elämäntapaan tai omaan identiteettiin. (Tuulaniemi 2011, 74.)



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

Asiakkaan kokemus palvelusta on laaja kokonaisuus, jonka lopputulokseen voidaan vaikuttaa. Se vaatii yritykseltä tarkkaavaisuutta sekä jatkuvaa panostusta asiakkaiden seurantaan ja kuuntelemiseen. Asiakkaita tutkimalla yritys kerää itselleen asiakasymmärrystä, jonka avulla on mahdollista kehittää erilaisia arvoa tuottavia asiakaskokemuksia. (Miettinen 2011, 18) Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan, että yritys ymmärtää todellisuuden, jossa heidän asiakkaansa toimivat ja elävät. Asiakasymmärrys selventää mistä elementeistä arvo palvelussa asiakkaalle muodostuu. Tähän ei riitä pelkkä tieto asiakkaan asuinpaikasta, ammatista tai tulotasosta. Asiakasymmärrystä yrityksessä voidaan muodostaa erilaisten tutkimusmenetelmien kuten kyselyiden, havainnoinnin ja haastatteluiden avulla ja niitä analysoimalla. (Tuulaniemi 2011, 145.) Kun yritys ymmärtää asiakkaitaan se voi hyödyntää tietoa jatkossa myös uusien palveluiden kehittämiseen ja erottuvien asiakaskokemusten luomiseen. Asiakaskokemus on aina ainutkertainen ja yksilöllinen kokemus, johon yritys ei voi täysin vaikuttaa, mutta yritykset voivat pyrkiä luomaan näitä kokemuksia parhaalla mahdollisella tavalla asiakasymmärryksen avulla. (Löytänä & Kortesuo, 2011, 9.)

## **4.2 Asiakaskokemuksen elementit ja kontaktipisteet**

Asiakkaan palvelupolku on yksi palvelumuotoilun käytetyimmistä työkaluista. Asiakkaan palvelupolku muodostuu erilaisista palvelutuokioista ja jokainen palvelutuokio taas useista kontaktipisteistä. Kontaktipisteistä muodostuvat palvelutuokiot ovat siis lineaarisesti etenevän palvelupolun osia. Palvelupolulla kohdattavat kontaktipisteet ovat kaikki ne ärsykkeet, joiden kautta ollaan vuorovaikutuksessa asiakkaaseen. (Koivisto 2007, 66.) Kontaktipisteet ovat havaittavissa kaikilla ihmisen aisteilla (kuulo, näkö, haju, tunto, maku). Miettinen (2011, 51) on jakanut kirjassaan kontaktipisteet neljään eri ryhmään, joitas ovat kanavat, esineet, ihmiset ja toimintamallit.

### **Kanavat ja ympäristö**

Palvelu toteutuu erilaisissa ympäristöissä, jotka voivat olla fyysisiä tiloja tai virtuaalisia, digitaalisia ympäristöjä tai kanavia. Useimmat palvelut ovat monikanavaisia ja ympäristön merkitys palvelun onnistumiseen on suuri. Erilaiset aistiärsykkeet ovat olennaisia kontaktipisteitä ja vaikuttavat asiakkaan viihtyvyyteen palveluympäristössä. Näitä voivat olla esimerkiksi valot, värit, äänet, tuoksut, maut ja materiaalit. (Miettinen 2011, 52.)

## **Esineet**

Palvelun tuottamiseen ja kuluttamiseen liittyy kontaktipisteinä myös tavaroita ja laitteita, joita asiakas itse käyttää, tarvitsee tai saa omakseen palvelua kuluttaessaan. Tavarat ja laitteet voivat olla myös vain henkilökunnan käytössä, mutta asiakkaille näkyvillä ja silloin niillä on vaikutus palvelukokemukseen. Esineitä ovat myös ostettavissa olevat tuotteet, jolloin ne heijastavat asiakkaalle helposti palvelun laatua jo ennen se kuluttamista. (Miettinen 2011, 52.)

## **Ihmiset**

Kontaktipisteisiin kuuluvat palvelua tuottavat ja kuluttavat ihmiset, sillä heidän kauttaan palvelu herää eloon. Palveluhenkilöstön roolit ja toimintamallit määritellään palvelumuotoiluprosessissa, jotta palvelun tuottaminen olisi sujuvaa. On otettava huomioon missä laajuudessa asiakaspalvelija huolehtii palvelun tuotannosta ja missä määrin asiakkaan on vastattava palvelun tuotannosta itse. Palveluntarjoajan tulee pyrkiä ennakoimaan ja ohjaamaan asiakkaan kulkemaa palvelupolkua ja kontaktipisteitä. Tärkeää on myös miettiä asiakaspalvelijoiden työroolit ja selkeä vastuunjako. Palvelumuotoilun pohjalta voidaan tehdä määritelmiä, joiden pohjalta osataan rekrytoida oikeanlaisia työntekijöitä, tukemaan palvelun brändiä. (Miettinen 2011, 53.)

## **Toimintamallit**

Toimintamallit muodostavat kokonaisuuden, jolla yrityksen palvelu näyttäytyy asiakkaalle. Palveluissa kaikki prosessit ja rutiinit voi olla määritettyjä pieninkin yksityiskohtaa myöten, ne voivat olla laajoja ja mutkikkaita tai hyvin lyhyitä ja yksinkertaisia ohjeistuksia. Palveluiden toimintamallien pienimpiä yksityiskohtia voidaan kutsua palvelueleiksi, vaikka ne ovatkin hyvin pieni osa kokonaisuutta, niillä saattaa olla merkittävä rooli asiakaskokemuksen kannalta. (Tuulaniemi 2011, 52.)

Palvelupolun pilkkominen osiin palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden avulla auttaa palveluntarjoajaa pohtimaan ja suunnittelemaan asiakkaan kokemusta strategian sekä tavoitteiden mukaiseksi niin, että se vastaa asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin. Asiakkaan palvelupolun tuominen esille konkreettisesti työntekijöille, auttaa myös heitä ymmärtämään omaa merkitystään asiakkaan palvelukokemuksessa, sillä sen avulla he kykenevät näkemään oman roolinsa polun varrella paremmin. Kaikki kontaktipisteet tulisi pyrkiä suunnittelemaan niin, että ne muodostavat selkeän, johdonmukaisen ja yhtenäisen palvelukokemuksen. (Miettinen 2011, 53.)

### 4.3 Palveluun vaikuttavat tekijät

Palveluissa tärkeintä on asiakkaan kokemus palveluista. Tämä kokemus kattaa koko palvelupolun, jonka asiakas kulkee käyttäessään yrityksen palveluita. Asiakkaan kokemukseen voi kuulua koko yrityksen tarjoama, kuten mainonta tai muut kontaktit ennen palvelua, asiakaspalvelun laatu, palveluominaisuudet sekä käytön helppous ja luotettavuus. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Palvelu kulutetaan ja tuotetaan vuorovaikutteisessa prosessissa asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Prosessi koostuu kolmesta osatekijästä: palvelun saavutettavuudesta, vuorovaikutuksesta palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistumisesta. Palvelun saavutettavuuteen vaikuttavat tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelun kulluttamisen ja ostamisen helppoudesta. Näitä tekijöitä ovat muun muassa palveluntarjoajan henkilöstön määrä ja osaaminen, aukioloajat ja sijainti. Asiakkaan kokemukseen vaikuttavaa vuorovaikutusta taas ovat henkilöstön käyttäytyminen ja kommunikointi. Palveluntarjoajan järjestelmien ja rutiinien selkeys, laitteiden ja automaattien käytön ymmärrettävyys ja helppous sekä muiden asiakkaiden vaikutus. Asiakkaan osallistamisella viitataan siihen, että myös asiakkaalla itsellään on vaikutusta siihen, millainen palvelukokemus hänelle syntyy. (Grönroos 2000.)

Hyvin suunniteltu palvelukokonaisuus on asiakkaan näkökulmasta käytettävä, hyödyllinen, johdonmukainen sekä haluttava ja samaan aikaan organisaation kannalta tuloksellinen, tehokas ja erottuva (Tuulaniemi 2011, 103). Käytettävyys tarkoittaa, että palvelun käyttö näyttäytyy asiakkaalle helppona ja ymmärrettävänä. Hyödyllisyydellä puolestaan sitä, että palvelu vastaa asiakkaan todellisiin tarpeisiin ja tuottaa arvoa. Johdonmukaisuudella tarkoitetaan, että kaikkien asiakkaan palveluprosessin aikana kokemien kontaktipisteiden tulisi välittää organisaation strategian mukaista viestiä. Haluttu palvelu on sellainen, jota asiakkaat haluavat käyttää aina uudelleen, sillä sen käyttö luo positiivisia tunteita. Tuloksellisuus tarkoittaa yrityksen näkökulmasta sitä, että tuotettu palvelu tekee mitä sen oletetaan eli saavuttaa haluttuja tuloksia. Tehokas palvelu käyttää vain tarkoituksenmukaisen määrän resursseja halutun tuloksen aikaansaamiseksi eli se on taloudellinen. Erottuvalla palvelulla haetaan positiivista poikkeavuutta kilpailijoiden tuottamista palveluista. (Hiltunen 2006.)

#### 4.4 Arvon muodostuminen

Arvot ovat tavoitteita ja uskomuksia, jotka ohjaavat yksilön ajattelua, valintoja ja tekoja. Arvomaailma näkyy ihmisten asenteissa, mutta asenteet muuttuvat arvoja helpommin. (Kiiras, Korkeamäki & Pakkanen 2012.) Organisaatioiden perustehtävä on luoda arvoa asiakkailleensa. Tällä arvolla tarkoitetaan hinnan ja hyödyn välistä suhdetta, joka on aina suhteellista. Asialla on tietty arvo vain, jos joku kokee sen tietyn arvoiseksi. Arvo on aina suhteessa aikaisempiin kokemuksiin. Arvo ei ole aina rahallista, vaan se on myös koettua hyödyllisyyttä. Arvo syntyy, kun ihmiset kohtaavat jossain miljöössä ja tietyt asiat toteutuvat. Käyttäessämme aikaa ja rahaa ja olemalla osallisena jossain hetkessä syntyy tälle hetkelle aina joku arvo. (Rantanen, 2016, 40.) Löytänän ja Kortesuon (2011) mukaan arvon muodostuminen liittyy aina sekä järkipäiset, että emotionaaliset kokemukset. Järkipäisiä lähteitä ovat sellaiset, joita voidaan mitata ja ne toimivat keinona saavuttaa jotakin. Emotionaaliset lähteet perustuvat tunneperäisyyteen ja ne ovat subjektiivisia kokemuksia. Arvo muodostuu silloin elämyksistä, tunteista ja kaikilla aisteilla havaittavista asioista. Ravintolassa arvo voi muodostua asiakkaalle järkipäisesti esimerkiksi hinnasta, ruuan valmistusajasta, teknisestä toimivuudesta ja palveluprosessien sujuvuudesta. Tunneperäinen arvon muodostuminen voi syntyä henkilökohtaisesta ja suositteluvasta palvelusta, tuoksuista, kokemuksen hauskuudesta, yllätyksellisyydestä tai hyvästä tunnelmasta. (Löytänä & Kortesus 2011, 54–55.)

Palvelumuotoilun kannalta ymmärrys asiakkaan arvonmuodostusprosessista on keskeisiä asioita. Asiakasymmärryksessä keskiössä on asiakas ja hänen todelliset motiivinsa sekä arvot, joihin hänen valintansa perustuvat. Ilman asiakkaan arvonmuodostumisen ymmärtämistä, on arvolupauksen lunastaminen yritykselle mahdotonta. Arvonmuodostumisen elementtejä ovat muun muassa tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat, elämänarvot, muiden ihmisten mielipiteet, palvelun hinta ja ominaisuudet sekä muiden vastaavien palveluiden hinta. Näiden pohjalta asiakas muodostaa odotuksia saamastaan arvosta. (Tuulaniemi 2011, 30-33.)

Yritys antaa asiakkailleen arvolupauksen, joka määrittelee ja kuvaa tuotteen, kertoo siitä saatavan hyödyn sekä kuvaa, miksi tuote on ainutlaatuinen. Tämä arvolupaus on tärkeä, sillä se määrittää miten yritys erottuu kilpailijoista ja kiteyttää mitä yritys tarjoaa asiak-



kailleen. Asiakkaalla on lisäksi omat odotuksensa saatavasta arvosta, joka perustuu aikaisempiin kokemuksiin, toiveisiin, tarpeisiin, yrityksen ulkoiseen viestintään ja maineeseen. (Tuulaniemi 2011, 33.)

#### **4.5 Asiakaskokemuksen johtaminen**

Asiakaskokemuksen tasot voidaan Löytänän ja Kortesuon (2011) mukaan jaotella kolmeen eri tasoon, sen mukaan kuinka johdettuja ne yrityksessä ovat. Tasoja ovat: satunnainen kokemus, odotettavissa oleva kokemus ja johdettu kokemus. Satunnainen asiakaskokemus on riippumaton paikasta, ajasta ja erityisesti henkilöstä. Odotettavissa oleva kokemus on ennalta suunniteltu, mutta sekin on riippumaton paikasta ja ajasta. Odotettavissa olevaan kokemukseen liittyy tiettyjä elementtejä, kuten esimerkiksi tervehdykset kaupassa asioidessa. Johdettu asiakaskokemus on myös riippumaton paikasta ja ajasta, mutta se on suunniteltu, erottuva ja sillä voidaan tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Johdetun asiakaskokemuksen tavoite on maksimoida yrityksen asiakkaalleen tuottaman arvon, luomalla heille merkityksellisiä kokemuksia. Sen lopputavoitteena on kasvattaa yrityksen tuottoja, sitouttamalla asiakas käyttämään yrityksen palveluja ja mahdollisuudet lisämyynnin tekemiseen kasvavat. Asiakassuhteet saadaan kestävämpään pidempään, joka vähentää yrityksen asiakashankinnan kuluja. Tyytyväiset asiakkaat myös suosittelevat yritystä ahkerammin ja negatiivista palautetta tulee vähemmän. (Kortesus & Löytänä 2011, 50-53.)

Kun asiakaskokemusta johdetaan hyvin, pystyy henkilöstö myös sitoutumaan siihen ja yritykseen paremmin. Asiakaskokemusta johtaakseen, tulee ymmärtää sen mahdollisuudet, sitoutua ja panostaa siihen. Asiakaskokemusten johtamisen tulee olla osana yrityksen strategiaa ja henkilökunnalle tulee antaa siihen työkalut. Yrityksellä tulee olla selkeä yhteinen päämäärä ja tavoitteet, jotka ovat toteutettavissa. Jokainen toiminto ja työntekijä on osana asiakaskokemuksen luomisessa. (Kortesus & Löytänä 2011, 13.)

## 5 LAADULLINEN TUTKIMUS

### 5.1 Tutkimussuunnitelma

Tutkimuksen toimeksiantaja oli oululainen biljardisali City Biljard. Tutkimuksen aihealueeksi rajattiin yrityksen ravintolatoiminnan ja asiakaskokemuksen kehittäminen. Taavoitteena tutkimukselle oli lisätä asiakasymmärrystä ja selvittää, millainen mielikuva asiakkailla on yrityksestä ja kuinka toimintaa voitaisiin kehittää. Tutkimuksen tarkoitus oli luoda tietoa, kuinka asiakaskokemusta voitaisiin parantaa ja mitkä ovat kontaktipisteiden vahvuudet ja heikkoudet. Tutkimusongelma muodostui seuraavanlaiseksi: Mitkä ovat asiakkaiden toiveet ja tarpeet yrityksen ravintolatoiminnan kehittämiseksi ja miten asiakkaille voidaan tuottaa mahdollisimman hyvä asiakaskokemus?

Opinnäytetyön empiirinen osuus suunniteltiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, hyödyntäen palvelumuotoilun tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua sekä luotainta eli itsedokumentointiin perustuvaa tutkimustyökalua.

Teoreettisen viitekehyksen ja tutkittavan kohteen nykytilan kartoituksen pohjalta laadittiin neljä eri kontaktipistettä, jotka toimivan tutkimuksen suunnittelun runkona. Kontaktipisteiksi valittiin miljö, tuotteet, palvelu ja henkilöstö. Näiden avulla pystyttiin rajaamaan tutkimusta paremmin ja jäsentämään sitä yksityiskohtaisemmaksi. Tutkimuksen taavoitteena oli selvittää palveluiden kokonaiskuvaa sekä asiakkaiden kokemuksia ja mielikuvia. Tutkimalla kontaktipisteiden kokonaiskuvaa pystyttiin löytämään ne epäkohdat, jotka eivät tuottaneet asiakkaille arvoa ja mikä on tällä hetkellä kannattavaa, mistä kannattaisi luopua, mitä voisi lisätä ja mitä taas poistaa kokonaan. Tutkittaessa haluttiin tuoda esiin asiakkaiden mielipiteiden lisäksi, myös yrityksen henkilökunnan ajatuksia ja kokemuksia, sillä ihmisten sitouttaminen tiettyihin toimintatapoihin on helpompaa, kun he ovat itse saaneet vaikuttaa niihin ja näkevät niiden toimivan oikeasti. (Moritz 2005, 2010.)

## 5.2 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Teemahaastattelu perustuu siihen, että haastattelu suoritetaan ennakkoon valitun teeman mukaan ja se etenee teemaan liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77). Haastattelun ollessa puolistrukturoitu, etuna on, että haastattelijalla on oikeus muuttaa tai jättää kysymyksiä pois kesken haastattelun. Haastattelulomakkeen kysymykset muodostettiin tutkimuksen tavoitteita ja tutkimusongelmaa silmällä pitäen. Kysymykset esitettiin myös toimeksiantajalle ja opinnäytetyöohjaajalle ennen varsinaisia haastatteluja. Haastattelulomake, jonka pohjalta haastattelut toteutettiin, löytyy liitteestä 1.

Haastattelut suoritettiin vuoden 2018 kesän ja syksyn aikana paikan päällä yrityksessä. Haastattelevilta kysyttiin halukkuutta osallistua haastatteluun kasvokkain yrityksessä etukäteen. Haastateltaviksi valittiin yrityksen asiakkaita, joista osa oli satunnaisia kävijöitä, osa pitkäaikaisia kanta-asiakkaita ja biljardinharrastajia sekä lähialueen opiskelijoita. Haastateltaviksi valittiin tietoisesti yrityksen eri kohderyhmiin kuuluvia henkilöitä, sillä yrityksen asiakaskunta on laaja ja eri kohderyhmillä on erilaisia tarpeita käyttäessään yrityksen palveluita. Haastateltavien valinnalla haluttiin saavuttaa mahdollisimman kattava otos, jotta tutkimuksessa on esillä erilaisia asiakastyyppejä, joille yrityksen palvelut ovat suunnattu. Tavoite oli haastatella 10 asiakasta, joista kaksi haastateltavaa olisivat potentiaalisia asiakkaita, mutta jotka eivät ole vielä koskaan käyneet yrityksessä. Lopullinen haastattelujen määrä oli 8, koska potentiaalisten asiakkaiden haastatteleminen jäi tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, sillä tutkimuksen aikataulu venyi.

Haastattelujen kesto vaihteli 20 minuutista 40 minuuttiin. Haastatteluiden alussa haastateltavilta kysyttiin perustietoina ikää ja sukupuolta sekä heidän asiakaskäyttämistään yrityksessä, kuten kuinka usein he käyvät asiakkaina, kauanko he yrityksessä keskimäärin viipyvät ja mitä palveluita he pääosin käyttävät. Lisäksi heiltä kysyttiin yleistä mielikuvaa yrityksestä. Jokaisesta kontaktipisteestä muodostettiin neljästä kuuteen kysymystä, joista kahdella ensimmäisellä kysymyksellä pyrittiin saamaan kuva nykytilanteesta. Sen jälkeen kysymyksillä pyrittiin saamaan esiin asiakkaiden toiveita ja tarpeita sekä kehitysehdotuksia. Koska tavoitteena oli lisätä asiakasymmärrystä, jotta ravintolaa voidaan kehittää asiakaslähtöisesti, haastateltavat saivat kertoa mielipiteensä mahdollisimman vapaasti ja avoimesti. Haastattelijan esittämillä apukysymyksillä oli tarkoitus saada syvällisempää tietoa jostakin asiasta ja tukea haastateltavaa kertomaan siitä tarkemmin.

### 5.3 Luotain tutkimusmenetelmänä

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa toisena tutkimusmenetelmänä käytettiin luotainta. Luotain on itsedokumentointiin perustuva työtapa ja sen tarkoituksena on saada käyttäjä näkemään ja dokumentoimaan ympärillään olevia arkisia asioita ja kokemuksiaan niin, että ne välittyvät tutkijalle. Luotain antaa työkalun kirjata, arvioida ja ilmaista ne mielenpitoensa toimintaympäristöstä ja toimenpiteistä, jotka liittyvät kehitettävään asiaan. Ideana on luoda yhteys käyttäjien ja suunnittelijoiden välille. (Miettinen 2016, 21.) Tässä tutkimuksessa luotainta hyödynnettiin luomaan yhteyttä tutkijan ja tutkittavan yrityksen työntekijöiden välille, jotta saatiin tietoa palvelun tuottamiseen liittyvistä haasteista ja työntekijät osaksi palvelumuotoilun prosessia. Luotaimen rooli oli tuoda esiin tekijöitä, jotka vaikuttavat heidän näkökulmastaan asiakaskokemuksen luomiseen, koska henkilökunta on avainasemassa kokemuksen muodostumisessa.

Luotain toteutettiin kolmessa kahden viikon mittaisessa jaksossa, yrityksen työntekijöiden toimesta, päiväkirjanomaisesti kirjaamalla huomiot ylös tai vaihtoehtoisesti lisäksi myös valokuvien muodossa. Välineinä luotaimen toteutukseen työntekijät saivat käyttöönsä muistivihon sekä kameran. Dokumentointi tapahtui heidän työvuorojensa aikana. Tutkimusjakson jakamisella lyhyisiin kahden viikonmittaisiin jaksoihin pyrittiin pitämään yllä heidän mielenkiintoaan, sekä lisäämään luotaimen luotettavuutta. Aineiston analysointi toteutettiin jakamalla se teemoihin, aiemmin määritettyjen kontaktipisteiden mukaan.

Luotaimen tarkoitus ja tavoitteet käytiin läpi yhdessä tutkijan ja luotaimen käyttäjien eli työntekijöiden välillä ennen ensimmäisen jakson alkua. Luotaimen tarkoitus oli kerätä tietoa, mitä haasteita työntekijät kohtaavat työvuorojensa aikana asiakaspalvelutilanteissa tai palvelun tuottamisen prosesseissa. Luotaimeen kirjattavat asiat saattoivat olla työntekijöille arkipäiväisiä asioita tai poikkeustilanteita. Tarkoitus oli kerätä tietoa heidän kokemuksistaan. Lisäksi luotaimeen kirjattiin asiakkailta saatua välitöntä palautetta, jota he mahdollisesti saivat työvuorojensa aikana. Kirjattavat asiat saivat olla suoria kehittämissuhteita, tunteita, ajatuksia tai uusia ideoita, joita työntekijöille tuli mieleen. Luotaimen tarkoitus ei ole kysyä suoria kysymyksiä tutkittavilta henkilöiltä, vaan sen mahdollisuus on tuoda esiin tuntemattomia tekijöitä. (Miettinen 2012, 21).

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Haastattelu

Haastateltavina asiakkaina oli yhteensä kahdeksan henkilöä. Neljä haastateltavista oli naisia, joista kaksi heistä oli lähialueen opiskelijoita ja kaksi heistä yrityksen ravintolassa asioivia asiakkaita. He vierailivat yrityksessä säännöllisesti ja he viettivät siellä aikaa keskimäärin pari tuntia. Neljä haastateltavaa olivat miehiä ja he kävivät yrityksessä säännöllisesti viikoittain pelaamassa biljardia. Biljardiharrastajat käyttivät yrityksen palveluita useita kertoja viikossa ja he viipyivät keskimäärin kolmesta viiteen tuntiin, joskus heidän vierailunsa yrityksessä saattoi kestää jopa yhdeksän tuntia.

Haastateltavilta kysyttiin yleistä mielikuvaa yrityksestä ja kaikkien vastaajien kommentista välittyi positiivinen mielikuva yrityksestä. Haastateltavien mielestä yritys oli rento paikka ajanviettoon, hyvä kokonaisuus, mukavan rauhallinen sekä viihtyisä. Kolme vastaajista nosti esiin yhteisöllisyyden tunteen muiden asiakkaiden ja henkilökunnan kanssa. Yritykseen oli vastaajien mukaan helppo tulla ja heillä oli sinne tullessaan aina tervetullut olo.

### 6.2 Tulokset kontaktipisteittäin

#### **Ruoka- ja juomatuotteet**

Haastateltavilta kysyttiin mielikuvaa ravintolan nykyisestä ruoka- sekä juomatarjonnasta. Heiltä kysyttiin myös toiveita ja kehitysehdotuksia niiden suhteen. Ruokatuotteet saivat suurimmaksi osaksi huonoa palautetta vastaajilta, sen epäterveellisyyden ja pikaruokamaisuuden takia. Mielikuva R-Menusta oli selkeästi negatiivinen, vaikka ruoan makua kukaan vastaajista ei kommentoinut huonoksi. Ruoka-annosten hinta-laatusuhde ei usean mielestä kohdannut. Valikoimaa kuitenkin kehitettiin laajaksi, mutta sen vaihtuvuus saisi muutaman vastaajan mielestä olla tiheämpää. Suurin osa haastateltavista mainitsi syövänsä ruokia ”jos oli pakko” ja muutama mainitsi joskus, jopa lähtevänsä sen takia, kun oli syötävä, eikä yrityksen tarjoamat ruokatuotteet houkuttaneet laadultaan. Moni vastaaja kuitenkin kehui pizzapaloja, helppona ja hyvänä vaihtoehtona pienempään nälkään ja niiden hinta mainittiin houkuttelevaksi. Yksi vastaajista kehui siipien olevan herkullisia.

Haastateltavat biljardiharrastajat kritisoivat erityisesti sitä, että pitkien pelipäivien tai kilpailujen aikaan vaihtoehdot eivät sovellu keskelle urheilusuorituista, joten he saattavat käydä silloin syömässä muualla.

*”Ei hirveen hyvä, mutta kyllä täällä tulee joskus syötyä, jos on nälkä ja pakko saaha jotakin sopuskaa. Mutta ei silleen, että tulisin tänne varta vasten syömään.”*

*”R-menu ei oo ihan mun lempparia, mutta jotkut annokset on ihan hyviä. Kyllä sitä joskus nälkäänsä syö, mutta monesti jätän ottamatta. Joskus lähen siksikin pois, että pakko lähtä syömään.”*

*”Suhteessa siihen kuinka paljon mää oon täällä käyny niin aika vähän mää oon syöny. Viime aikoina itseasiassa vähän enemmän, kun on jääny syöminen väliin niin on ollu pakko syödä. Mutta sanotaanko, että se on sen tyylistä, että aika helposti löytys läheltä joku toinen paikka mistä vois hakea vähän mielekkäämpää.”*

Kahvilatuotteet saivat kritiikkiä biljardiharrastajilta siitä, että niistä ei löydy terveellisiä vaihtoehtoja, vaan tarjolla on vain suklaapatukoita, sipsiä ja suolapähkinöitä. Neljä vastaajista oli kiinnostunut esimerkiksi myslipatukoista, raakasuklaasta ja proteiinituotteista välipalavaihtoehtoina, joita voisi ostaa pitkän pelipäivän aikana. Moni heistä oli myös valmis maksamaan terveellisemmistä vaihtoehdoista enemmän. Yleisesti ottaen biljardiharrastajat toivoivat ruokatarjonnalta terveellisempiä, ravitsevimpiä ja tuoreempia vaihtoehtoja. Heidän toiveenaan ruokatarjontaan olivat esimerkiksi salaattit, pastat ja smoothiet. Haastateltavat mainitsivat arvostavansa, jos ruoka oli itsetehtyä, mutta ymmärsivät myös ravintolan haasteen valmistaa sellaisia itse. Haastateltavat, jotka tulivat ensisijaisesti ravintolan asiakkaiksi, eivätkä pelaamaan biljardia toivoivat parempaa, itsetehtyä pubiruokaa ja heille ruuan terveellisyys ei ollut kriteeri. Heidän toiveissaan oli pienemmät annokset sekä suurempi valikoima suolaisia naposteltavia.

*”Semmosia smoothieitä jos ois mahdollista saaha. Ne menis. Ihan mielellään, ku tulee pellaamaan nii ottas sitte jonku smoothien. Vähän semmoseksi niinku energiaksi. Ja sitenhän jotaki terveellisempiä patukoita, vaihtohtona snickersille ja marsseille.”*

*”Varmaan kyllä siis ihan semmosta pikaruokaa, mutta että se ois enemmän niinku ite tehtyä. Jos se ois vastaavaa ku jossain muualla, niin mieluummin tulis tänne syömään ku tää on tässä lähellä entä lähtisin kaupunkiin syömään.”*

Juomatarjonta oli kaikkien vastaajien mielestä todella hyvä alkoholijuomien osalta. Vastauksista nousi erityisesti esiin olutvalikoiman laajuus sekä väkevien tuotteiden tarjonta, joka oli usean mielestä yllättävän hyvä ajatellen, että kyse oli biljardisalista. Moni vastaaja mainitsi, että erityisesti pienpanimotuotteiden saaminen valikoimaan oli ollut mukava lisä. Muutama vastaajista toivoi, että siiderivalikoimaan saisi lisää vaihtoehtoja ja siideriä voisi olla myös hanassa. Limukoiden ja muiden alkoholittomien juomien valikoimaan oltiin tyytyväisiä. Kaksi vastaajista toivoi luontaistuotteita, kuten kombuchaa ja kookosvettä valikoimaan, terveellisemmäksi vaihtoehdoksi limukoille. Kahvi sai usealta vastaajalta kritiikkiä siitä, että se tulee automaatista eikä sen maku ole niin hyvä kuin itse keitetyn. Yksi vastaajista ehdotti kylmiä kahvijuomia tarjottavaksi kesällä. Vastaajien mielestä tuotteet olivat selkeästi esillä.

*”Aika hyvä, varsinki ku on tullu noita muutamia erikoiskaljoja niin se on ollu hyvä lisä, niitä tykkään juua. Löytyy muutenki tosi kattavasti olutta ja kaikenlaista ja väkevät siihen päälle. Ei oo kyllä siitä jääny mulla kiinni, että ei ois vaihtoehtoja.”*

*”Hyvä ja on monipuolinen, varsinki alkoholituotteiden osalta. Tsekkiläisiä oluita saa, sillonko pystyy juomaan eikä oo autolla niin se on hyvä. Se mitä vois olla muuta niin kombucha ja kookosvesi. Tuo kookosvesiki noista semmonen yleisempi ja tiedetympi. Kombuchasta ei monet tiä mitä se on ja vähän erilainen terveysjuoma. Kaljan tilalta vois sin ottaa kombuchan.”*

## **Miljöö**

Haastateltavilta kysyttiin mielikuvaa ravintolan ympäristöstä ja sen viihtyisyydestä. Heiltä kysyttiin mistä he pitävät ravintolan miljöössä, mitä he siltä toivoisivat ja mikä lisäisi sen viihtyisyyttä sekä houkuttelevuutta. Vastaajat kuvailivat ravintolaa rennoksi, pubimaiseksi ja erityisesti biljardiharrastajien kommentteista nousi esiin ravintolan olevan heille kuin toinen olohuone. Heille oli tärkeää, että siellä on mukava oleskella ja tavata biljardituttuja. Biljardiharrastajien mielestä ravintolan puolelta kuuluvat äänet eivät ole koskaan häirinneet pelaamista, vaan ne ovat riittävän erillään toisistaan.

*”Siis tähän on tämmönen, uskon, että moni vakituinen kävijä ajattelee tätä olohuoneenaan. Ja se toimii silleen tosi hyvin. Sitä ei kannata sitä ajatusta muuttaa. Helppo tulla tänne, melkeempä millon vaan ja vaikka vaan oleskella.”*

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että ravintola on melko hämärä, etenkin sen peränurkka, jossa on pokeripöytä ja looseja. Haastateltavat mainitsivat huomanneensa, että ravintolan peräpöydät ovat yleensä tyhjillään. Osa vastaajista piti hämyisyyttä kuitenkin hyvänä asiana, koska heidän mielestään se toimii pubimaiseen ympäristöön tunnelmanluojana ja sopii esimerkiksi juuri pokerin pelaamiseen. Hämyyyttä lisäsi vastaajien mielestä ravintolan yleisesti tumma ilme, ei vain valaistus. Vastaajien mielestä tilan viihtyisyyttä ja yleisilmeen houkuttelevuutta vähensi kalusteiden vanhanaikaisuus, kokolattiamatto sekä sohva-alueen epäkäytännöllinen järjestely. Televisioiden sijoittelu sai kritiikkiä siitä, että niitä oli vaikea katsoa pöydistä. Kalusteiden järjestyksessä vastaajia häiritsi, kun sisään tultaessa sohvien selkänojat olivat asiakkaisiin selin, mikä sai aikaan luotaantumattoman vaikutuksen. Yhden vastaajan mielestä, myös sohvot ovat sijoitettu liian lähelle tiskiä, mikä tekee kulkureitistä ahtaan ruuhkaisina aikoina. Sohvat saivat osakseen kehuja niiden mukavuudesta ja asiakkaat pitivät sitä tärkeänä asiana viihtyvyyden kannalta. Useiden vastaajien mielestä ravintolan miljööön vahvuuksia oli se, että siellä sai olla rauhassa yksin tai kaveriporukan kanssa viettämässä iltaa ja tunnelmaa pidettiin yleisesti miellyttävänä. Vahvuutena pidettiin myös sitä, että yritykseen oli helppo saapua omalla autolla, koska se ei sijainnut ydinkeskustassa.

*”Joo kyllä tämä on, tää on semmonen enimmäkseen oleskelupaikka ja pelipaikka ja toivottavasti semmosena myös säilyykin. Ei tuu semmonen mihin tullaan enimmäkseen nauttimaan alkoholia. Kyllähän tähän niinku auttaa, että tähän on niin helppo tulla. Saa auton parkkiin, se varmaan tukee sitä yhteisön olohuone ajatusta. Siihen ei liity semmosia kynnystekijöitä ja hankaluuksia. Jos tää ois tuolla keskustassa niin sitä pitäis jostain hankkia autopaikka tai jotenkin muuten päästä niin ei se ehkä ois samanlaista. Sitten taas toisaalta tää on sen verran erossa tuosta pääkeskustasta, että tänne ei eksy sattumalta, mutta kuitenkin hyvä, kun on noita opiskelijoita tossa lähellä niin se vähän sekottaa sitä.”*

Muutama naishaastateltava mainitsi paikan näyttävän ulospäin torjuvalta ja he olivat ajatelleet paikan olevan täynnä vain biljardia pelaavia miehiä. Ulospäin vaikutelma oli kolkko, koska esimerkiksi ikkunoista ei näe sisälle, paikka näyttää pieneltä ja pimeältä. Heidän oletuksensa olivat kuitenkin haihtuneet, kun he olivat uskaltaneet yritykseen



sisälle. Kaksi vastaajista piti ravintolan tyyliä ehjänä ja piti seinillä olevista tauluista. Musiikki oli vastaajien mielestä ravintolassa sopivalla voimakkuudella niin, että se ei häirinnyt keskustelua. Biljardiharrastajien mielestä musiikki soi kuitenkin joskus turhan lujalla pelialissa, mikä vaikeutti harjoitteluun keskittymistä. Suurimpana ongelmana äänentoistossa oli asiakkaiden mielestä kaiuttimien sijoittelu. Joissain paikoissa musiikkia ei tahdo kuulua ollenkaan ja jossain taas kaiutin on suoraan pöydän vieressä, jolloin se kuuluu liian voimakkaalla. Lisäksi yksi vastaajista harmitteli musiikin olevan tyyliään välillä sellaista, että se ei palvele sen hetkistä asiakaskuntaa. Tiskin aluetta pidettiin miellyttävänä, mutta baarituolit saivat kritiikkiä epämukavuudesta, koska tuolit ovat turhan korkeat ja ne eivät olleet asiakkaiden mielestä miellyttävät istua. Yksi haastateltavista oli kiinnittänyt huomiota myös työntekijöiden haasteisiin toimia baarissa, koska myyntipisteiden sijoittelussa on kehitettävää ja asiakkaaseen joudutaan olemaan paljon selin juomia valmistaessa.

*”Ulkoapäin tää paikka näyttää tosi torjuvalta. Määkin asuin pitkään tossa naapurissa ja mää en käyny täällä ku mää luulin, että tää on pieni ja pimee ja tää on vaan täynnä vanhoja setiä, jotka tuijottaa mut maanrakoon.”*

*”Musiikista piti sanoa, kun se että tää on pelipaikka niin sen musiikin täytyy olla silleen, että se ei estä keskittymästä siihen ja että kaiuttimien paikat, että se ei kuulu jossain tosi lujalla ja jossain ei kuulu ollenkaan. Ja vähän enemmän semmosta aistimusta minkälaisia asiakkaita on, että minkälaista musiikkia soittaa. Kun se on tunnelmaan liittyvä niin iso juttu. Että miten sais riittävän tyydyttävästi palveltua kaikkia asiakkaita.”*

*”Baaritiskillä vois olla kivemmat tuolit. Ja sen näkee, että se on työntekijällekin hankala, kun pitää olla selin ja kassa on ihan muussa paikassa, kun kaikki mitä myyt, kun sitä puolta aattelee. Mutta muuten siinä on kiva istua ja hengailta ja sen on varmaan työntekijöillekin mukava, että siinä voi jutella asiakkaille.”*

Vastauksista suurimpina kehitysehdotuksina houkuttelevuuden parantamiseksi nousi kalusteiden päivittäminen, lattian vaihtaminen toisenlaiseen ravintolan puolella ja vaaleuden lisääminen sisustuksessa. Järjestyksen miettiminen toimivammaksi ja valoisuuden tuominen toisi heidän mielestään viihtyisyyttä tilaan. Yksi haastateltavista ehdotti viherkasveja ravintolan sisustukseen ja samalla parantamaan ilmanlaatua. Yksi kehitysehdotus tuli myös pation päivittämisestä, viihtyisämmäksi ja mukavammaksi, koska tällä hetkellä

se on melko kolkko, eikä mukavuuteen ole panostettu. Ravintolan peräosion kehittämistä ja hyödyntämistä paremmin ehdotti muutama haastateltava, mutta he eivät osanneet mainita mitä he sinne toivoisivat.

*” No tuota, oishan tässä päivittämistä. Ois kiva, kun olis uudet sohvat ja pöydät ja tuolitkin vähän vanhanaikaisia. Mutta valaistus on tosi hyvä ja äänetkin, kuulee musiikin, mutta voi myös jutella rauhassa. Mikä on tosi kiva. Vähän semmosta pientä uudistamista, pientä pintaremonttia. ”*

*”Uus sisustus ois semmonen mikä tekis viihtyisämmäksi. Kokolattiamaton vois vaihtaa johonki laattaan tai laminaattiin. Kalusteet vois olla vaaleempia. Sais vähän avaruutta, tää on vähän synkkä. Taulut seinillä on kivoja.”*

## **Henkilöstö**

Haastateltavilta kysyttiin heidän mielipidettään yrityksen henkilökunnasta ja saamastaan palvelusta. Heiltä kysyttiin myös, onko palvelu ollut sujuvaa vai ovatko he kohdanneet siinä ongelmia. Haastateltavilta kysyttiin yleisesti heidän mielipidettään hyvästä palvelusta ja mitä he palvelulta odottavat ja palvelussa erityisesti arvostavat. Kaikkien vastaajien mielipiteet koetusta palvelusta olivat positiivisia ja palveluodotuksissa oli samankaltaisuuksia. Kaikki haastateltavat kertoivat saaneensa yrityksessä todella hyvää palvelua ja he olivat kokeneet sen ystävällisenä ja mukavana. Kukaan ei ollut saanut negatiivisia tuntemuksia asioidessaan yrityksessä henkilökunnan takia. Muutama vastaaja luonnehti palvelua, jopa erinomaiseksi. Henkilökunnalta saatua palvelua kuvailtiin myös asiantuntevaksi, tehokkaaksi ja rennoksi. Asiakkaat pitivät siitä, että heidän kanssaan juteltiin ja palvelu on ollut läsnäolevaa. Muutama vastaaja kommentoi, että yritykseen tullessa heillä oli aina tervetullut olo ja siitä on tullut heille itselleen hyvä olo. Muutamat haastateltavat olivat sitä mieltä, että kaikki yrityksen työntekijät eivät olleet niin ulospäinsuuntautuneita ja he eivät jutelleet asiakkaiden kanssa niin paljon kuin toiset, mutta palvelu oli kuitenkin ollut aina asiallista ja iloista.

*” Todella hyvää palvelua ja en muista kertaakaan, että olis ollut mitään negatiivista kokemusta liittyen palveluun. ”*

*” Tosi mukavaa henkilökuntaa, aina tulee semmonen hyvä fiilis ku tulee tänne. Rento ja iloinen palvelu.”*

Haastateltavat kertoivat arvostavansa palvelussa henkilökohtaisuutta, asiakkaiden yhtenäistä kohtelua, positiivisuutta ja, että heidän kanssaan juteltiin kuulumisia palvelutilanteen yhteydessä. Eräs vastaaja kommentoi, että jokainen asiakaspalvelija palvelee tyylillään ja persoonallaan, eikä kenenkään tarvitse muuttaa sitä. Palvelun tulee olla aitoa ja persoonallista. Yksi vastaajista kannatti kehitysehdotuksena palvelun suhteen pöytiintarjoilun mahdollisuutta, erityisesti viikonloppuisin. Ja yksi vastaajista mainitsi pitävänsä erityisesti siitä, että ruoka tuodaan heille pöytään. Kehitysehdotuksena henkilökunnalle yksi biljardiharrastaja toivoi, että uusille peliasiakkaille kerrottaisiin lyhyesti ”talon säännöt”, koska hän oli välillä nähnyt, kuinka juomia saatettiin pitää biljardipöytien päällä tai niiden päällä saatettiin istua, mikä vaikuttaa pöytien kuntoon. Hän toivoi henkilökunnalta enemmän huomiota tähän asiaan jo asiakkaiden saapuessa.

### **Palvelut**

Haastateltavilta kysyttiin heidän mielipidettään yrityksen tarjoamista palveluista sekä yleisestä hintatasosta ja toiveita, kuinka palveluita voisi kehittää tai mitä uusia ajatuksia tai ideoita heillä olisi. Haastateltavilta kysyttiin myös olisiko jotain sellaista mikä saisi heidät käyttämään yrityksen palveluita useammin. Palveluiden tarjontaa pidettiin riittävän laajana ja osan haastateltavien mielestä palveluiden lisääminen nykyisestä saattaisi olla, jopa negatiivinen asia, että joka nurkasta ei löytyisi jotain erilaista aktiviteettia. Vastauksissa tuli kuitenkin paljon uusia ideoita, erityisesti erilaisten kilpailuiden suhteen. Palveluiden suhteen tuli runsaasti kehitysehdotuksia. Selkeimpänä parannuksen kohteena kaikkien vastaajien kesken nousi palveluiden näkyvyys ja markkinointi. Kaikki vastaajat olivat tyytyväisiä yrityksen nykyiseen hintatasoon, ainoastaan opiskelijoiden kohdalla kävi ilmi toiveita erikoistarjouksista. Suurin osa vastaajista ei osannut mainita suoraan mitään sellaista mikä saisi heidät käyttämään yrityksen palveluita useammin. Yksi vastaaja mainitsi, että voisi käydä useammin, jos saisi myös lapsensa tulevaisuudessa innostumaan pelaamisesta. Yksi taas kommentoi, että kesäisin saattaisi tulla pelaamaan useammin, jos tietäisi, että ilmastointi olisi parempi kuumilla keleillä.

*”Ite oon tuon pelin parissa enimmäkseen, mutta onhan tässä vaihtoehtoja. Ehottomasti tänne vois tulla pakohuoneeseen, jos ois joku työporukan juttu tai kavereitten kanssa. En*

*mää tiiä voisko sitä enempiä ennään laajentaa, enkä tiiä kannattaako sitä. Ite en kaipaa mitään kummempaa.”*

Biljardiharrastajat olivat tyytyväisiä peliolosuhteisiin muuten, mutta pöytien valaistus nousi esiin kaikkien heidän haastatteluiden yhteydessä ja siihen toivottiin parannusta. Darts taulut olivat monen haastateltavan mielestä hyvä asia, mutta tikkojen laatu ja heittopaikan ympäristö vähensivät sen houkuttelevuutta. Kahden haastateltavan mukaan olosuhteiden parantuessa, se voisi olla maksullista ja he uskoivat sen lisäävän dartsin suosiota. He toivoivat parempia tikkoja, valoisuutta ja tunnelmaan panostamista, esimerkiksi musiikin kuulumista heittopaikalla pidettiin tärkeänä. Neljä Haastateltavaa mainitsi pitävänsä siitä, että ravintolasta löytyy lautapelejä, mutta kaikki olivat sitä mieltä, että niiden tarjontaa voisi uudistaa ja laajentaa. Lisäksi niiden esillepanoon voisi panostaa enemmän, jotta asiakkaat huomaisivat ne helpommin.

*”Lautapelivalikoimaa vois vähän uudistaa ja nekin vois olla vähän paremmin esillä. Mutta ei tarvi lähtä niinku änkeemään lisää, että ois joka nurkassa jotaki niin menee vähän idea. Joku visa vois olla ihan hauska, mutta senki toteuttamisessa on aina omat haasteensa, mutta semmostakin vois kokeilla. Musta on ihan kiva, että täällä käy tommosia bridgeporukoita ja semmosta järjestetään. On kiva nähä, että tänne löytää muutkin, ku vaan ne ketkä käy pelaamassa biljardia. ”*

Kolme vastaajista oli kiinnostunut tietovisojen järjestämisestä ja yksittäisiä ehdotuksia tuli myös bingon, karaoken, pelikonsolin ja Beer Pong-pelin suhteen. Muutama haastateltava oli innostunut myös pokeri-iltojen tai turnauksien järjestämisestä. Kaikki biljardiharrastajat toivoivat lisää isompia sekä pienempiä kilpailuja. Poolin viikko tai kuukausikisat nousivat esiin kaikkien pelaajien kesken. Erityisesti kesäajalle toivottiin kilpailutoimintaa ja tänä kesänä ensimmäisen kerran järjestetyt Yökisat saivat kiitosta. Joulun Kinkukisojen kaltaista, mutta kesäaikaan järjestettyä kilpailua kannatettiin. Biljardiharrastajat olivat kiinnostuneita myös rennommista kilpailuista, jotka voisivat olla esimerkiksi kaupungin sisäiset, useamman lajin kattavat ja pareittain pelattavat. Myös opiskelijat olivat kiinnostuneita heille suunnatuista biljardikilpailuista ja toivoivat enemmän tapahtumia. Opiskelijat toivoivat myös heidän huomioimistaan pelialennuksella esimerkiksi arkisiin. He olivat kiinnostuneita myös Happy Hour -tarjouksista ja erikoistarjouksia esimerkiksi televisiosta tulevien urheilulähetysten kuten jääkiekkopelien ja MM-jalkapallo kilpailuiden aikaan.

Kuusi haastateltavista mainitsi tärkeänä kehityskohteena palveluiden paremman markkinoinnin sekä näkyvyyden lisäämisen. Palveluiden kattaus yrityksessä on laaja ja monet eivät olleet pitkäänkään asiakkuuden aikana huomanneet kaikkia palveluita ja tekemistä mitä yritys tarjoaa. Siihen toivottiin enemmän panostusta yrityksen sisällä. Ehdotuksina muutama vastaaja ehdotti televisionäyttöjä, joissa pyörisi mainoksia pakopeleistä juomatarjouksiin. Yksi vastaajista ehdotti yleistä ilmoitustaulua, jossa voisi tiedottaa kilpailuista ja tapahtumista. Myös yrityksen ulkopuolinen markkinointi vaatisi vastaajien mielestä kehittämistä. He tiedostivat yrityksen haasteena olevan sen sijainti, koska liiketila ei sijaitse keskustassa, jolloin satunnaisia ohikulkijoita ja potentiaalisia asiakkaita ei kulje ohi vaan sinne pitää tietää tulla, jolloin markkinointi on erityisen tärkeää.

*”Näkyvyyttä hän sitä voisi olla lisää, joka tuuttiin vaan. Ja aika paljohan te laitatteki jo nyt. Viikonloppusihan täällä tietty käy paljon porukkaa. Siihen voisi keksiä jotaki ove-laaki, mutta en tiää mitä se voisi olla. Että ihmiset innostuis tulemaan ja hoksais että hei sinnekkihän voi lähtä. Siitähän se varmaan enemmän on kiinni, kyllähän täällä porukka viihtyy ku ne vaan ossaa tulla. Tänne ei kukkaan eksy, että tänne pittää tulla. Keskustassa ois semmosia ohikulkijoita jatkuvasti jotka pysähtyis käymään. Se pitäis jotenki oikee lävähtää jostain muistutuksena viikonloppua kohen.”*

### **6.3 Luotain**

Luotain toteutettiin kolmessa kahden viikon jaksossa ja dokumentointiin osallistui yrityksen neljä työntekijää. Merkintöjä kertyi ensimmäisen jakson aikana yhteensä 12 kappaletta, toisen jakson aikana 15 kappaletta ja kolmannen jakson aikana 20 kappaletta. Kaiken kaikkiaan merkintöjä jaksojen aikana kertyi 47 kappaletta. Luotaimen tulokset analysoitiin kontaktipisteittäin ja tuotteisiin liittyviä merkintöjä oli yhteensä seitsemän kappaletta, miljööseen liittyviä viisi, henkilöstöön 15 kappaletta ja palveluihin liittyviä 20 kappaletta. Kaikki merkinnät olivat kirjallisia, kukaan ei ollut dokumentoinut valokuvamalla, vaikka se oli myös vaihtoehtona merkintöjen tekemiseen.

## 6.4 Luotaimen tulokset kontaktipisteittäin

### Ruoka- ja juomatuotteet

Ruoka- ja juomatuotteisiin liittyvät merkinnät olivat kaikki asiakkailta saatuja palautteita. Useat asiakkaat olivat toivoneet kisaviikonlopun aikana terveellisempiä vaihtoehtoja ruokatarjontaan, koska pitkien pelipäivien aikana oli syötävä välissä eikä heillä välttämättä ollut aikataulujen takia mahdollisuutta lähteä muualle syömään ja listalla olevat vaihtoehdot olivat heidän mielestään liian raskaita. Asiakkaalta oli tullut ehdotus salaattien ottamisesta valikoimaan. Yksi asiakas oli toivonut myös kevyempiä ja terveellisempiä välipalavaihtoehtoja kuten tuoreita hedelmiä sekä myslipatukoita. Eräs asiakas toivoi siipikastikkeen vaihtamista toiseen ja yhtä asiakasta oli harmittanut, ettei vodkassa ollut valikoimaa.

### Miljöö

Miljööseen liittyen asiakaspalautteissa oli toivottu parannusta ilmastointiin sekä biljardipöytien valaistukseen. Biljardipöytien valaisimet eivät myöskään sisustuselementtinä miellyttäneet asiakasta, vaan niitä pidettiin vanhanaikaisen näköisinä. Henkilökunnan toiveina oli ravintolan sisustaminen viihtyisämmäksi. Tiskin ”kioskivaikutelmasta” voitaisiin kehittää sitä muistuttamaan enemmän baaria. Ravintolan seinien ja lattian uudistamista toivottiin myös, sillä kokolattiamatto on paikoitellen kulunut törkyisen näköiseksi. Snookerkisojen aikaan henkilökunnan mielestä ravintolan puolella ongelmana oli musiikin soittaminen, koska pelisalissa ei saanut soida musiikki kovalla äänenvoimakkuudella. Kaiuttimien ollessa yhteydessä toisiinsa, myös ravintolan puolella volyyymi täytyi olla todella hiljaisella, millä oli vaikutusta tunnelmaan.

### Henkilöstö

Henkilökunnan omat huomiot palveluprosessin parantamiseksi ja tehostamiseksi liittyivät myyntipisteen sekä keittiön järjestykseen, tavaroiden epäkäytännölliseen sijoitteluun ja pitkiin välimatkoihin. Erityisesti haasteet tulivat esiin kiireen aikana, kun palvelun pitäisi olla sujuvaa ja tehokasta. Työntekijöiden mielestä oli ikävää, kun asiakkaaseen joutui olemaan palvelutilanteessa paljon selin, koska kaikki muut juomat kuin oluthana ovat tiskin toisella seinällä. Pitkät välimatkat syntyivät, koska tiskin läheisyydessä ei ole vesihanaa, drinkkipisteessä on puutteita, lasit on epäkäytännöllisesti sijoitettu ja oluthana on kaukana kassasta. Yleisesti baaritiski on todella laajalla alueella ja siinä työskenteleminen

ei ole tehokasta, koska aikaa menee paljon turhiin askeliin. Osa viinapulloista ja laseista on sijoitettuna niin korkealle, että lyhyemmät työntekijät yltävät niihin vain varvastelemalla. Kehitysehdotuksina olivat muun muassa mikserille tarkoitettu oma pikkujääkaappi, vesikannujen korvaaminen isommalla hanallisella vesiastialla tai vesiautomaatilla sekä keittiön jääkaappien ja pakastimen järjestäminen niin, että välimatkat ruokaannoksia valmistaessa lyhenisivät. Lisäksi yksittäisinä huomioina toivottiin omaa henkilökunnalle tarkoitettua vessaa, huolellisuutta siivoamiseen iltaisin ja E-passin kanssa toimimiseen kaivattiin lisäohjeita. Työntekijältä tullut toive oli myös, että asiakkaiden pelaika loppuisi jo puoli tuntia ennen sulkemisaikaa, koska pelaajia oli välillä haastavaa saada lähtemään ennen sulkemisaikaa.

*”Tiski ei ole toimiva kiireen aikana, välimatkat pitkiä. Kioskityylistä baarityyliin? Myyn-tipiste missä kaikki lähellä. Ei ole kiva kääntää selkää drinkkien teossa asiakkaille.”*

Asiakkailta saatuna palautteena oli kommentti siitä, että K-18 kielto ilta-aikaa on vaihdellut työntekijöiden mukaan, jolloin on syntynyt epämurkavia tilanteita, koska asiakas ei olekaan päässyt pelaamaan. Kiitosta henkilökunnalle oli tullut hyvästä palvelusta.

*”Asiakaspalautte siitä, että miksi K-18 kieltoa ei ole aina ts. kaikki ei kiellä. Tulee epämurkavia tilanteita, kun ei pääsekään pelaamaan. Voisiko tähän tehdä yhteisen linjan, jota kaikki työntekijät noudattaa K-18 klo 21 jälkeen KE-LA.”*

*”Oulun paras baarin asiakaspalvelu!”*

## **Palvelut**

Asiakaspalautteena oli ehdotettu keppivaraston siivoamista, koska se oli ollut ahdas ja vaikeakulkuinen. Yksi asiakas oli ollut tyytymätön pallojen puhtauteen ja henkilökunnan huomiona pallojen pesuväli olikin venynyt jo viikolla liian pitkäksi. Darts tikat eivät olleet miellyttäneet asiakasta, hän oli toivonut parempia ja painavampia tikkoja. Henkilökunnan ehdotuksena dartsista voitaisiin pyytää maksua, jos välineisiin panostettaisiin enemmän. Useampi asiakas oli toivonut Easybreak -maksutapaa vaihtoehdoksi, jotta sitä voisi hyödyntää pelimaksuissa. Eräs asiakas oli kysellyt pelihanskoja kuumilla ja nihkeillä keleillä, mutta kaikki olivat valitettavasti myyty loppuun. Asiakkaille tarjottavaa pelipassia toivottiin puhelinsovelluksena, koska paperinen passi unohtuu monesti kotiin.

Henkilökunnan huomiona oli nettisivujen päivittäminen ajantasaisemmaksi tai vaihtoehtoisesti nettisivuille linkit yrityksen Facebook sivuille, joista löytyy ajankohtaisempaa tietoa esimerkiksi kilpailuista ja tapahtumista.

Useampi asiakas oli kysellyt opiskelijoiden pelialennuksen ja Happy hour – tarjousten perään. Myös henkilökunnan huomiona oli, että erityisesti vaihto-opiskelijat tulisi saada houkuteltua opiskelija-alennuksilla asiakkaiksi, koska he tulevat yleensä isolla kokoonpanolla, juovat pelatessaan ja tuovat mukavaa tunnelmaa ravintolaan. Asiakas oli toivonut tietovisailtaa. Eräs asiakas oli kehunut kesällä järjestettyjä Yökisoja uudelleen järjestettäväksi, mutta paremmalla mainonnalla. Yksi asiakas oli esittänyt toiveen ”Haasta Jouko -päivästä”. Myös poolin kuukausikisoja toivottiin ohjelmistoon.

## **6.5 Tutkimuksen luotettavuus ja analysointi**

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan tulee pystyä kuvaamaan mahdollisimman hyvin tutkimuksen vaiheet, sekä se kuinka tutkimustuloksiin on päästy. Jonka takia luotettavuuden arviointi koskettaa koko tutkimusprosessia (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2001, 227). Tämän opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuuteen pyrittiin vaikuttamaan alusta saakka tekemällä tutkimussuunnitelma, jossa esitettiin tutkimuksen tausta, tarkoitus sekä tavoitteet. Tutkimuksen tarkoitus pysyi samana alusta saakka ja prosessi sujui suunnitelman mukaisena, mutta sen aikataulu venyi pidemmäksi alkuperäisestä. Palvelumuotoilu-prosessin toteuttaminen eteni kuten sen oli tarkoituskin ja työntekijöiden ja asiakkaiden osallistaminen tutkimukseen sujui onnistuneesti. Haastattelututkimus toteutettiin niin, että tutkittavien henkilöiden anonymiteetti säilytettiin.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tutkiminen perustuu kokonaisuuden tutkimiseen yksittäisten vastausten sijaan (Alasuutari 2011, 38). Eskolan ja Suorannan (2008, 210) mukaan laadullisen tutkimuksen perusta on, että tutkija tiedostaa olevansa tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline ja hänen on oltava avoin subjektiviteetti. Kvalitatiivisen tutkimuksen raportoinnit ovat usein henkilökohtaisempia ja enemmän tutkijan omaa pohdintaa sisältäviä, kuin kvantitatiivisen eli määrällisten tutkimusten. Haastattelujen analysointi tapahtui valittujen kontaktipisteiden teemojen mukaisesti. Tuloksia esiteltäessä



nostettiin esiin vastauksista myös suoria lainauksia, syventämään esitettyjä tuloksia. Tulosten analysoinnissa pyrittiin dokumentoimaan saadut vastaukset mahdollisimman selkeästi ja läpinäkyvästi.

Tutkiessa tutkimuksen luotettavuutta käytettiin arviointikriteereinä validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetti tarkoittaa pätevyyttä ja sillä mitataan miten hyvin saadut tulokset vastaavat todellisuutta ja miten hyvin käytetyt tutkimusmenetelmät mittaavat sitä tutkittavaa ilmiötä, mitä on tarkoitus mitata (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 34). Tässä opinnäytetyössä käytetty teoriaosuus liittyi tutkimusongelmaan, kuten myös haastattelussa käytettyihin kysymyksiin. Haastateltavat saivat vastata kysymyksiin vapaamuotoisesti ilman niiden rajaamista. Haastatellut asiakkaat olivat kaikki tutkimuskohteena olevan yrityksen asiakkaita, mutta haastatteleamalla henkilöitä, jotka eivät ole yrityksen asiakkaina oltaisiin voitu saada hieman poikkeavuutta ja uusia näkökulmia haastatteluihin. Haastattelujen avulla saatiin olennaista ja hyödyllistä tietoa tämän hetkisestä tilasta ja niiden avulla saatiin lisättyä asiakasymmärrystä. Luotain toi esiin uutta tietoa työntekijöiden näkökulmasta asiakaskokemuksen luomiseen vaikuttavista tekijöistä, sekä sillä saatiin kerättyä toivottua välitöntä palautetta asiakkailta. Yrityksen työntekijät saivat myös riittävän perehdytyksen sekä kirjalliset ohjeet luotaimen käyttöön. Heillä oli myös mahdollisuus kysyä tutkimusjakson aikana neuvoja sen käyttämiseen. Tutkimusta voitiin näin ollen pitää validina. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja sen jälkeen litteroitiin, joten vastaukset ovat säilytetty alkuperäisessä muodossaan. Myös luotaimen muistiinpanot ovat säilytetty muokkaamattomana. Tämä lisäsi tutkimuksen pätevyyttä sekä luotettavuutta.

Mäntynevan ym. (2008, 34) mukaan reliabiliteetilla mitataan tutkimuksen luotettavuutta ja se ilmaisee miten toistettavasti käytetty tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä, eli johtuuko tutkimustulos vain sattumasta, vai kyetäänkö niitä riippumattomasti myös toistamaan. Tutkimusongelmaan valittiin siihen nähden sopivat tutkimusmenetelmät ja haastateltavat henkilöt valittiin yrityksen erilaisista asiakasryhmistä. Haastatteluista saatu aineisto oli riittävän laaja, sillä haastattelujen edetessä, vastauksissa alkoi olla samankaltaisuuksia ja niistä nousi esiin selkeästi tietyt pääkohdat. Asiakaskunta yrityksessä kuitenkin on niin laaja, että eri asiakasryhmiltä nousi myös selkeästi erilaisia huomioita. Luotaimen reliabiliteetti varmistettiin riittävän pitkällä ajanjaksoilla, yhteensä dokumentointia tehtiin kuuden viikon ajan. Luotaimen vastauksissa oli havaittavissa toistuvuutta ja niistä nousi

esiin samoja havaintoja eri työntekijöiden välillä. Luotaimen ja teemahaastatteluiden tulokset olivat myös tosiaan tukevia. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää riittävänä, mutta tutkijan oman näkemyksen mukaan, jos haastateltavien otanta olisi ollut suurempi, olisi vastauksista mahdollisesti selvinnyt myös uusia näkökulmia, joita ei tässä tutkimuksessa noussut esille.

## **7 TULOSTEN YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSET**

### **7.1 Tulosten yhteenveto**

Tehdyllä laadullisella tutkimuksella saatiin hyvin tietoa kohdeyrityksen nykytilasta sekä arvokasta palautetta ravintolatoiminnan ja asiakaskokemuksen kehittämistä varten. Tutkimuksella saavutettiin laajasti tietoa ja saadut tulokset vastasivat tutkimusongelmaan ja tutkimuksen tavoitteisiin. Tuloksista nousi esiin monia selkeitä kehittämisen kohteita, joita käydään läpi tässä luvussa kontaktipisteittäin tärkeimpien esille nousseiden teemojen mukaan. Kehittämisehdotuksia käsitellään asiakkaiden haastatteluiden sekä luotaimen avulla saatujen tulosten, tutkijan omien havaintojen ja henkilökunnalta saadun palautteen kanssa.

Tuloksista voidaan päätellä, että nykyinen asiakaskokemus yrityksessä on hyvä ja asiakkaat ovat sitoutuneita yritykseen. Asiakkaiden sitoutuminen yritykseen kasvattaa asiakkaiden antamien kehitysideoiden ja palautteen määrää. Asiakaspalautteen ja asiakasymmärryksen avulla voidaan vahvistaa yrityksen brändiä ja pitää yllä kykyä kehittyä muuttuvilla markkinoilla. (Löytänä & Kortesus 2011, 13.) Jotta yrityksen kilpailukykyä voidaan pitää yllä ja yritys onnistuu tuottamaan merkittäviä asiakaskokemuksia, tulee asiakkaiden mielipiteille ja toiveille antaa arvoa. Selkeimmiksi teemoiksi asiakaskokemuksen parantamiseksi nousivat palveluiden laadun takaaminen, ruoan merkityksellisyys asiakkaalle, ravintolan miljööön houkuttelevuus ja sujuvan palvelun tuottaminen.

### **7.2 Kehitysehdotukset**

#### **Ravintolan ruoka- ja juomatuotteet**

Haastatteluiden ja luotaimen avulla saatujen tulosten perusteella voidaan sanoa, että ravintolan tarjoamat ruoat eivät vastaa kaikkien asiakkaiden tarpeita. Mielikuva R-menun ruokatuotteista oli melko negatiivinen ja ruokatuotteet eivät täydy asiakkaiden odotuksia ja tarpeita. Ruokatuotteet eivät muodosta asiakkaalle arvoa, vaan niillä pystytään vastaamaan vain asiakkaan toiminnalliseen tarpeeseen ja järkiperäiseen arvonmuodostumiseen.

Arvon muodostumisen pyramidia ajatellessa (Tuulaniemi 2011, 75) tunteiden ja merkityksen tasot jäävät täyttymättä, joka heikentää asiakaskokemusta. Ruokatuotteiden tarjonnan tulisi tarjota asiakkaille sopivia vaihtoehtoja, vastata mielikuviin ja tuntemuksiin joita he haluavat kokea ja, että se mahdollistaa asioita, joita asiakas haluaa saavuttaa. Tulokset ovat kuitenkin osittain ristiriidassa sen kanssa, että ruokatuotteiden menekki on ollut yrityksessä koko ajan vahvasti nousujohteista.

Biljardiharrastajille ei riitä, että he saavat hyvänmakuista ruokaa vaan, heille on tärkeää ruoan ravitsemuksellisuus ja he toivovat saavansa tuoreempaa ruokaa sekä kevyempiä vaihtoehtoja, ollessaan yrityksessä pitkiä aikoja pelaamassa. Lisäksi heille olisi tärkeää monipuolisempi ja terveellisempi valikoima välipalavaihtoehtoihin. Ruokatuotteiden osalta tapahtui kahtiajakoa siinä, että asiakkaat, jotka eivät tule yritykseen harrastus edellä, vaan viihtymään ja viettämään aikaan, eivät odota ruokatarjonnalta samaa. Heille tärkeä kriteeri ei ole ruoan terveellisyys. Haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että myös he arvostavat ruoassa tuoreutta ja kun se on itsetehtyä. Ruokatarjonnalla pitäisi pyrkiä kohti merkityksellisuyttä. Ruoan ei tule palvella vain toiminnallisia tarpeita. Palvelun avulla siitä voidaan tuottaa elämys ja kun se linkittyy, johonkin asiakkaalle tärkeään asiaan ja arvoihin, voidaan sillä onnistua tuottamaan merkityksellinen asiakaskokemus.

R-menun konsepti on ollut yrityksessä yli viisi vuotta, sillä se on ollut hyvä ratkaisu palvelun sujuvuuden kannalta, koska ruoka-annokset ovat helposti ja nopeasti valmistettavissa, vaikka työvuoroissa työskennellään pääosin yksin. Myöskään laitteet eivät ole vaatineet kalliita investointeja ja ruoan valmistuksessa ei synny hävikkiä, kun kaikki annokset voidaan valmistaa tilauksesta. On selvää, että asiakkaat kaipaavat uusia tuotteita ja vaihtelua, varsinkin kun yrityksen asiakaskunta koostuu pääosin kanta-asiakkaista ja he käyttävät palveluita useita kertoja viikossa. Ruokatarjonnan uudistamisessa on paljon haasteita ja kehitettävää, mutta siihen liittyy myös paljon mahdollisuuksia. R-menun rinnalle tai tilalle tulisi keksiä vaihtoehto, jonka avulla voidaan vastata käyttäjien tarpeisiin. Yrityksen resurssit kuten henkilökunta, tilat ja laitteisiin investoiminen on kuitenkin otettava huomioon ruokatarjontaa kehitettäessä.

Sopivia välipalatuotteita voidaan tulevaisuudessa pilotoida ja kokeilla erilaisia vaihtoehtoja. Hedelmien ja erilaisten patukoiden ottaminen valikoimaan ei vaadi minkäänlaisia

investointeja ja niiden kokeileminen on yritykselle vaivatonta, mutta niillä voidaan saavuttaa merkittävää arvoa asiakkaille. Erityisesti kilpailujen aikana on tulevaisuudessa tärkeää panostaa erilaisiin välipalavaihtoehtoihin.

Juomatuotteiden tarjontaa voidaan tulosten perusteella pitää hyvänä ja asiakkaat ovat siihen tyytyväisiä. Erityisesti alkoholituotteiden tarjonta on kehittynyt hyvään suuntaan ja asiakkaat ovat tyytyväisiä laatuun sekä tuotteiden hintatasoon. Kehitysehdotuksena on automaattikahvin vaihtaminen itse keitettyyn kahviin, kahvin laadun parantamiseksi. Siiderivalikoimaan voisi tulevaisuudessa ottaa esimerkiksi kotimaisten panimoiden tuotteita ja siinä voisi olla enemmän vaihtuvuutta. Siiderin ottamista hanaan tulee harkita sen menekin ja hanalaitteiden sijoittamisen kannalta. Väkevien alkoholijuomien osalta valikoimaa olisi mahdollista, jopa supistaa, sillä niiden laaja valikoima ei ollut tulosten perusteella asiakkaille niin merkittävä. Terveellisyys ja hyvinvointi näkökulmaa tulee tutkimuksista saatujen tulosten takia miettiä myös juomavalikoimassa. Uusien juomatuotteiden toimivuutta on vaivatonta ja taloudellisesti melko riskitöntä kokeilla valikoimassa.

### **Ravintolan miljö**

Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että asiakkaat pitävät tunnetasolla ravintolaa miellyttävänä, rentona ja sinne on helppo tulla. Tunneperäinen arvomuodostuminen asiakkaille syntyy hyvästä tunnelmasta ja ympäristöllä on tärkeä merkitys asiakaskokemuksen muodostumisessa. Miljö on yksi näkyvimmistä tekijöistä ja siihen vaikuttavat kaikki aistiärsykkeet kuten valot, värit, äänet ja materiaalit. Ympäristö, jossa palvelu tuotetaan heijastaa palvelun laatua jo ennen sen kuluttamista (Miettinen 2011, 52.) Koska ensivaikutelma syntyy jo ennen palvelun kuluttamista, asiakas saattaa miljöön perusteella tehdä päätöksen, ettei hän halua käyttää palvelua. Tutkimuksesta kävi ilmi, että osa asiakkaista oli jättänyt käyttämästä yrityksen palveluita, koska ravintolan julkisivu ei vetänyt puoleensa ja se oli synnyttänyt heille ennakkoluuloja. Yritys näyttäytyy ulospäin vain biljardisalina, eikä esimerkiksi ravintolan mahdollisuudesta viesti muut kuin yrityksen ulkoseinissä olevat ”A-oikeudet” teippaukset. Jotta ravintola houkuttelisi asiakkaita puoleensa, täytyisi siitä viestiä jo ravintolan ulkopuolella huomiota herättävästi ja näkyvästi.

Ravintolan miljöössä on tutkimuksen perusteella kehitettävää viihtyvyyteen panostamisessa sekä houkuttelevuuden lisäämisessä. Merkittävimpinä kehittämiskohteina ovat ra-

vintolan kalusteet, lattia- ja seinäpinnat sekä valaistus. Lisäksi ravintolan tilankäyttöä tulisi miettiä uusiksi, jotta se palvelisi asiakkaita sekä työntekijöitä paremmin. Kalusteiden ja lattian uusiminen ovat isoja investointeja tulevaisuudessa, mutta ravintolan viihtyvyyteen panostaminen, on mahdollisuus kasvattaa ravintolan asiakaskuntaa ja liikevaihtoa. Ravintola ja biljardisali ovat yhtenäistä tilaa, mutta niiden välille voitaisiin luoda selkeämpää jakoa, jotta ravintolan puoli erottuisi selkeämmin omanaan. Tämä lisäisi asiakkaiden tunnetta siitä, että ravintolaan voi tulla myös vain istuskelemaan ja juomaan, eikä yritykseen tulla vain ja ainoastaan pelaamaan biljardia. Uudessa sisustuksessa tulisi panostaa tunnelman luomiseen valaistuksella, houkuttelevuutta lisäisi vaaleampien värien käyttö ja mukavuutta lisäisi sohvaryhmien ja nojatuolien lisääminen loosien ja pöytäryhmien tilalta.

Tulosten perusteella biljardisalin miljöötä tulisi parantaa kaiuttimien ja äänentoistojärjestelmän kehittämällä, jotta musiikki kuuluisi tasaisemmin pöydissä, eikä sillä olisi negatiivista vaikutusta kokemukseen. Myös erityisesti snookerpöytien valaistuksen uusiminen on tärkeä asia asiakkaille ja sitä onkin yrityksessä suunniteltu pitkään. Pöytien runsaan määrän takia valaistuksen uusiminen on rahallisena investointina suuri. Dartsin heittopaikan kehittäminen viihtyisämmäksi nousi esiin ja siihen on mahdollista panostaa pienilläkin asioilla, kuten kaiuttimen asentamisella, paremmalla valaistuksella ja panostamalla yleisesti sen viihtyvyyteen.

### **Henkilöstö ja palveluprosessit**

Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella henkilökunnalta saatu palvelu on koettu miellyttävänä ja palvelulla on onnistuttu tuottamaan asiakkaille arvoa. Asiakkaat asioivat mielellään yrityksessä, koska he kokevat tullessa arvostetuiksi ja heitä on huomioitu henkilökohtaisella tasolla, mikä on sitouttanut heitä käyttämään yrityksen palveluita. Palvelun taso ei ollut asiakkaiden mielestä aivan yhtä hyvää kaikkien työntekijöiden kohdalla, mutta siitä huolimatta kellekään ei ollut negatiivisia palvelukokemuksia. Jotta ravintolan palvelutaso säilyy jatkossakin asiakkaille arvoa tuottavana, on yrityksen syytä panostaa asiakaskokemuksen johtamiseen. Positiivisten muistijälkien jättäminen palvelussa onnistuu mahdollisimman hyvin, kun yrityksen koko henkilökunta tiedostaa millaisissa kosketuspisteissä sitä voidaan tuottaa asiakkaille. Asiakkaat kokevat palvelun olevan heille merkityksellistä, esimerkiksi silloin kun heidän tarpeensa muistetaan, heille suositellaan tuotteita henkilökohtaisesti ja pieniinkin eleisiin kiinnitetään huomiota. Palveluun

panostaminen on yrityksen arvokkain keino luoda elämyksiä, joilla ylitetään asiakkaan odotukset. (Kortesus & Löytänä 2011, 13, 50-52.)

Tutkimuksen perusteella yrityksen työntekijät kokivat paljon haasteita myyntipisteellä työskentelyssä. Suurin ongelma myyntipisteiden alueella on sen laajuus, mikä on harvinaista, koska yleisesti ottaen baaritiskin ongelmat syntyvät liian ahtaasta tilasta. Tiskin haasteet ovat olleen tiedossa yrityksessä jo pitkään, mutta koska suurin ongelma on baaritiskin rakenteissa, asiaa ei ole voitu ratkaista vain tiskin uudelleenjärjestelyllä. Erityisesti palvelutilanteissa haasteena on, että juomienvalmistus piste ja tuotteet ovat takaseinällä ja asiakkaisiin ollaan paljon selin, joka vaikuttaa palveluun. Välimatkat ovat pitkiä ja baarialueesta tulisi saada kompaktimpi. Oluthanan ja juomakaappien tulisi olla mahdollisimman lähellä kassaa, jotta asiakkaiden palvelu olisi sujuvampaa. Positiivista on, ettei tutkimuksen perusteella asiakkaat olleet kokeneet ongelmia palvelun sujuvuudessa kiireenkään aikana.

Yrityksen henkilöstö oli kokenut muutamia ongelmia myös yhteisten käytäntöjen suhteen. Yrityksen henkilökunnan sisäistä viestintää voitaisiin tehostaa ja henkilökunta voisi kokousta yhdessä säännöllisesti muutaman kerran vuodessa tai kun toiminnassa tapahtuu muutoksia. Yleensä tiedottaminen tapahtuu työvuorojen aikana tai yrityksen työntekijöiden keskusteluryhmässä. Yhteiset kokoukset ovat myös hyvä paikka tuoda esiin asiakkailta saatua palautetta, työntekijöiden kehitysehdotuksia sekä ideoita. Merkittävänä vaikutuksena myös se, että työntekijät sitoutuvat paremmin, kun he kokevat pääsevänsä vaikuttamaan yrityksen asioihin.

Yhteisellä ja suunnitellulla toimintamallilla yrityksessä, voidaan vaikuttaa asiakkaan kokemukseen. Koska kyseessä on pieni yritys, jokaisen työntekijän panostuksella on sitäkin suurempi merkitys kokonaisuuden kannalta. Haastattelujen mukaan, pienetkin palvelueleet olivat asiakkaille merkittäviä. Toimintamallin ei tarvitse olla pikkutarkka, mutta asiakkaan kulkeman palvelupolun konkreettinen hahmottaminen, auttaisi työntekijöitä ymmärtämään oman roolinsa ja merkityksensä polun varrella paremmin. Kaikkien asiakkaan kontaktipisteiden tulisi muodostaa selkeä, johdonmukainen ja yhtenäinen palvelukokemus. (Miettinen 2011, 53.)

## Yrityksen tarjoamat palvelut

Yritys tarjoaa laajan kattauksen erilaisia palveluita ja tulosten perusteella asiakkaat arvostivat siitä, että harrastusmahdollisuuksia ja tekemistä on paljon, mutta he olivat osaltaan pettyneet yrityksen palveluiden markkinointiin ja palveluiden laaduissa oli heikkouksia. Televisionäytöt, joissa pyörisi mainoksia yrityksen tarjoamista palveluista ja kilpailuista oli todella hyvä kehitysehdotus, palveluiden esiin tuomiseksi. Palveluiden näkyvyys ja käytettävyys ovat osana asiakkaan arvonmuodostumisprosessia. Palveluiden käytettävyyttä ja houkuttelevuutta, tulisi tulosten perusteella parantaa dartsin ja lautapeliin osalta. Palvelut ovat ilmaisia asiakkaille, mutta jos palvelun kuluttaja ei ole tyytyväinen palvelun laatuun se ei tuota hänelle arvoa, vaikka se olisikin hänelle maksuton. Yrityksen näkökulmasta palveluiden täytyy olla tuloksellisia, tehokkaita ja erottuvia, jotta niitä kannattaa ylipäästänsä tuottaa. Hyvin suunnitellut palvelut luovat arvoa asiakkaille sekä yritykselle. Yrityksen saama hyöty ilmaisista palveluista on se, että asiakkaat, jotka tulevat yritykseen käyttämään näitä palveluja, kuluttavat kuitenkin raahaa yrityksen ruoka- ja juomatuotteisiin. Palveluihin panostaminen edellyttää sitä, että asiakkaat myös tietävät tarjolla olevista palveluista, jottei panostus mene hukkaan.

Lähialueiden opiskelijoita ajatellen yrityksen tarjoamat palvelut palvelisivat heitä hyvin, mutta heidät pitäisi saada houkuteltua yrityksen asiakkaiksi. Opiskelijoille suunnattuun markkinointiin tulisi panostaa tulevaisuudessa, sillä heille suunnatut tapahtumat ja alennukset olivat vastausten mukaan houkuttelevia. Opiskelijat ovat saaneet alennusta juomatuotteista ja tämän opinnäytetyön kirjoittamisen aikana siirryttiin myös 20 prosentin pelialennuksen antamiseen arkisin. Opiskelija-alennuksia voisi mainostaa enemmän myös yrityksen ulkopuolella esimerkiksi ulkoständin tai ikkunateippausten avulla.

Tutkimuksessa nousi selkeästi esiin asiakkaiden toiveet kilpailuiden lisäämisen suhteen. Tästä voidaan päätellä, että yrityksen järjestämiin kilpailuihin ollaan oltu tyytyväisiä ja ne ovat olleet asiakkaille merkityksellisiä. Yrityksen järjestämät snookerkilpailut ovat pääosin virallisempia ja koko Suomen laajuudella merkittäviä. Asiakkaiden toiveissa oli pienempien ja rennompien kisojen lisääminen vuosittain. Myös pooliin kaivattiin lisää kilpailuja. Yrityksessä on viimeisten vuosien aikana ollut vähän pool-kilpailuja niiden heikon menestyksen vuoksi, mutta tuloksista voidaan päätellä, että niillä olisi jälleen suosiota. Haasteena kilpailuiden järjestämisessä on niiden taloudellinen näkökulma ja muiden kuin kilpailuun osallistuvien pelaajien pettyminen, koska pelipöydät ovat päivän tai



viikonlopun ajan varattuina kilpailukäyttöön. Pienempiä kilpailuja ja esimerkiksi opiskelijoiden turnauksia olisi mahdollista järjestää myös arki-iltaisinkin, joka voidaan nähdä mahdollisuutena. Kilpailut ovat keino sitouttaa asiakkaita yritykseen ja luoda heille unohtumattomia kokemuksia. Kilpailuissa ja tapahtumissa on yhteisöllinen tunnelma ja ne tarjoavat asiakkaille mahdollisuuksia saavuttaa jotain haluamaansa, oppia uutta ja ne voivat vahvistaa asiakkaan identiteettiä, jolloin saavutetaan arvon muodostumispyramidin korkein huippu eli merkitystaso (Tuulaniemi 2011, 75).

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyön suunnittelu alkoi syksyllä 2017 ja ajatuksena oli tehdä tutkimus oululaiseen biljardisaliin City Biljardiin. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli City Biljard, koska kirjoittaja työskentelee itse perheyrityksessä ja yrityksen toiminnan kehittäminen on hänelle itselleen tärkeä asia. Yrityksessä pitkään työskennelleenä ideoita on kertynyt paljon ja yrityksen ravintolatoiminnan kehittämisessä on paljon potentiaalia. Opinnäytetyön teemaksi muodostui asiakaskokemuksen ja ravintolatoiminnan kehittäminen palvelumuotoilun keinoin. Yrityksessä ei ole koskaan tehty laadullista tutkimusta ja tutkimuksen tavoitteita ajatellen, tutkimuksen haluttiin ehdottomasti olevan laadullinen ja tutkimuksessa haluttiin ottaa huomioon sekä asiakkaiden, että yrityksen työntekijöiden näkökulma.

Palvelumuotoilu valittiin lähestymistavaksi, koska sen pääpaino on nimenomaan asiakkaan asettamisessa palveluiden kehittämisen keskiöön. Muutenkin kirjoittaja kokee palvelumuotoilun innovatiiviseksi ja kiinnostavaksi kehitysmalliksi ja palvelumuotoilua voidaan edelleen pitää melko tuntemattomana käsitteenä. Sen puolesta palvelumuotoilu opinnäytetyön aiheena, palvelee myös muita aiheesta kiinnostuneita ja toimii esimerkiksi, kuinka palvelumuotoilun avulla, asiakaskokemuksen kehittämistyötä voidaan toteuttaa ravintolassa tai missä tahansa muun toimialan yrityksessä.

Aiheen päättämisen jälkeen kirjoitettiin tutkimuksen tavoitteista ja rajattiin tutkimusongelma ja päätettiin millä tutkimusmenetelmillä ongelmaa lähestyttäisiin. Tavoitteena tutkimukselle oli lisätä asiakasymmärrystä ja tutkimusongelma muodostui seuraavaksi: Mitkä ovat asiakkaiden toiveet ja tarpeet yrityksen ravintolatoimintaa kohtaan ja miten asiakkaille voidaan tuottaa mahdollisimman hyvä asiakaskokemus? Laadullisessa tutkimuksessa päätettiin hyödyntää tiedonkeruumenetelminä luotainta sekä haastattelua. Tämän jälkeen koottiin tutkimusta tukeva teoriaosuus. Teoriaosuudessa keskityttiin palvelumuotoilukäsityksen avaamiseen, itse palvelumuotoiluprosessiin, asiakaskokemukseen ja siihen liittyviin tekijöihin ja arvonmuodostumiseen sekä käytettyihin tutkimustapoihin. Teorian koettiin tukevan kokonaisuutta ja valitut tutkimusmenetelmät palvelivat tutkimukselle asetettuja tavoitteita.

Opinnäytetyön tutkimusosuus suoritettiin vuoden 2018 kesän ja syksyn aikana. Haastatteluiden määrä väheni kymmenestä kahdeksaan, koska potentiaalisten asiakkaiden haastatteleminen jätettiin tutkimuksesta pois, mutta haastattelujen määrän koettiin olevan riittävän laaja ja luotettava ilman niitä. Luotaimella kerätyn tiedon määrä yllätti tutkijan positiivisesti ja merkintöjen perusteella yrityksen työntekijät ovat sitoutuneita ja halukkaita kehittämään yrityksen toimintaa ja myös asiakkaat antavat yrityksessä paljon suoraa palautetta henkilökunnalle, mitä voidaan pitää arvokkaana asiana. Haastatteluiden ja luotaimen avulla saadut vastaukset tukivat toisiaan ja niissä esiintyi samankaltaisuuksia, joka lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Merkittävämpinä vahvuuksina asiakaskokemuksen kannalta, voidaan pitää palvelun laatua, sekä ravintolan juomatuotteiden tarjontaa, kun taas merkittävämpänä kehitettävänä kohteena asiakaskokemuksen kannalta on miljöön houkuttelevuus sekä ravintolan ruokatuotteet.

Tutkijan omasta mielestä tutkimuksen tekeminen oli mielekästä ja sillä saavutettiin arvokasta tietoa, jolla ravintolan asiakaskokemusta ja koko yrityksen toimintaa voidaan kehittää tulevaisuudessa. Tutkijana pyrkimyksenä oli pysyä mahdollisimman objektiivisena tutkimuksen ajan, mutta tutkimustuloksiin saattoi vaikuttaa se, että tutkija itse oli haastateltaville tuttu henkilö yrityksestä. Yrityksen asiakaskunta koostuu niin pitkälti kanta-asiakkaista, että toimintaa uudistaessa heidän huomioimisensa on avainasemassa. Palvelumuotoiluprosessin edetessä tutkimuksen jälkeen, asiakkaita on tarkoitus ottaa mukaan myös ideointiin ja suunnitteluun. Tutkimusmenetelmät soveltuivat hyvin työn tarkoitukseen ja koska luotain oli uusi työkalu kirjoittajalle, työn tekeminen opetti senkin puolesta uutta. Luotainta olisi voinut hyödyntää dokumentointimenetelmänä myös asiakkaiden kautta, niin, että valituille henkilöille olisi annettu muistiinpanovälineet ja he olisivat kirjoittaneet kokemuksistaan ja huomioistaan asioidessaan yrityksessä esimerkiksi kuukauden ajan.

Tutkimus vastasi kirjoittajan mielestä asetettuihin tavoitteisiin, tutkimus oli onnistunut ja työllä voi olla arvoa myös muille palvelumuotoilusta kiinnostuneille. Tutkimuksen avulla saadut tulokset eivät tulleet tutkijalle täytenä yllätyksenä, mutta ne vahvistivat oletuksia, joita tutkijalla itsellään oli. Kehitysehdotusten suhteen asiakkailta tuli paljon suoria ideoita ja niistä nousi esiin uusia mahdollisuuksia. Opinnäytetyön tekemisessä haastavinta oli aikataulussa pysyminen ja osittain se johtui siitä, ettei opinnäytetyön etenemistä aikataulutettu tutkijan toimesta riittävän tarkasti.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uud. p. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Bueno, M. & Podolsky, J. 2010. Experiencing Services Before They Become Real. Touchpoint. The Journal of Service Desing. Volume 2. No. 2. September 2010. Service Desing Network. Cologne.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. p. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Grönroos C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WS Bookwell
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Honkola, J. & Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Hiltunen, A. Palvelumuotoilija, TEKOLondon, 29.3.2006. Haastattelu.
- Kiiras, H., Korkeamäki, A. & Pakkanen, R. 2012. Palvelun taitajaksi. Sanoma Pro Oy.
- Kinnunen, R. 2003. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY.
- Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.
- Löytänä, J & Korteso K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki. Talentum.
- Mattelmäki, T. 2006. Desing probes - Muotoiluluotaimet. University of Art and Design Helsinki. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11829/isbn9515582121.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Miettinen, S. Asiakasymmärrys - Työkalut käyttäjätiedon hankkimiseen. <http://videonet.fi/web/tekes/uudisraivaajat/2011/palvelumuotoilu-asiakasymmarrys/kalvot.pdf>
- Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Teknologiateollisuus, Savonia-ammattikorkeakoulu & Kuopion Muotoiluakatemia.
- Miettinen, S. (toim.) 2016. 3. Painos. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Tegnologiainfo Teknova Oy.
- Metropolia. 2008. Palvelumuotoilu. Lähde: Anna Sperryn. IDBM Pro projektityö 2008. <https://wiki.metropolia.fi/download/attachments/16288842/Palvelumuotoilu.pdf>

Moritz, S. 2005. Service Design: Practical access to envolving field. Slideshare-esitys. Julkaistu 18.7.2009. <http://www.slideshare.net/fred.zimny/practical-access-to-service-design>

Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrang, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Saffer, D. 2007. Designing for interaction. Creating Smart Applications and Clever Devices. Berkeley CA: New Riders.

Service Design Toolkit. Mitä on palvelumuotoilu? [http://sdt.fi/mita\\_palvelumuotoilu.html](http://sdt.fi/mita_palvelumuotoilu.html)

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This is service design thinking. Basics-Tools-Cases. Amsterdam: BIS Publishers.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelulomake

(1) 2

#### HAASTATTELULOMAKE

Ikä ja sukupuoli: \_\_\_\_\_

Töissä käyvä, opiskelija vai muu : \_\_\_\_\_

Kuinka usein asioit yrityksessä?

: \_\_\_\_\_

Asioitko yrityksessä yleensä yksin vai seurassa, millaisessa?

: \_\_\_\_\_

Millainen on mielikuvasi yrityksestä?

: \_\_\_\_\_

Mitä palveluita yrityksessä yleensä käytät?

: \_\_\_\_\_

Kuinka kauan yleensä asioit yrityksessä?

: \_\_\_\_\_

#### TUOTTEET

##### **Ruoka & kahvilan tarjoamat tuotteet**

Millainen mielikuva sinulla on yrityksen tarjoamista ruokatuotteista?

Millaisia ruokatuotteita yrityksessä yleensä ostat? Jos et, miksi?

Millaisia toiveita tai tarpeita sinulla on yrityksen tarjoamia ruokatuotteita kohtaan?

##### **Juoma**

Millaisena koet yrityksen juomatuotteiden tarjoaman?

Millaisia juomatuotteita yrityksessä yleensä ostat?

Millaisia toiveita sinulla on yrityksen tarjoamia juomatuotteita kohtaan?

**MILJÖÖ**

2 (2)

Millaisena koet yrityksen miljöön (erityisesti ravintolan)?

-sisustus, valaistus, äänet, tunnelma

Mistä pidät ravintolan miljöössä, mistä et?

Mikä lisääisi ravintolanympäristön houkuttelevuutta ja viihtyvyyttä?

Onko sinulla toiveita ravintolan miljöön suhteen?

**HENKILÖSTÖ**

Millaisena koet ravintolan henkilökunnan ja palvelun?

Kuinka helppona tai sujuvana koet asioimisen yrityksessä?

Mikä palvelussa on erityisesti hyvää tai oletko kokenut haasteita palvelutilanteissa?

Millaista palvelua arvostat ja toivot saavasi asioidessasi yrityksessä?

**PALVELUT**

Mitä mieltä olet yrityksen tarjoamista palveluista?

Mitä mieltä olet yrityksen palveluiden ja tuotteiden hintatasosta?

Koetko jotain puutteita, mitä palveluita kaipaisit lisää?

Mikä saisi sinut käyttämään palveluita useammin?

Onko sinulla jotakin kehitysehdotuksia palveluiden suhteen?

