



# Lapsiperheiden asiakaskokemuksen kehittäminen: case Ähtärin Eläin- puisto Oy

Kaisa Vanhamäki

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Lapsiperheiden asiakaskokemuksen kehittäminen:  
case Ähtärin Eläinpuisto Oy

Kaisa Vanhamäki  
Matkailu- ja palveluliiketoiminta  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2019

Kaisa Vanhamäki

### Lapsiperheiden asiakaskokemuksen kehittäminen: case Ähtärin Eläinpuisto Oy

Vuosi 2019 Sivumäärä 78

---

Tavoitteena tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä oli palvelumuotoilun avulla kehittää lapsiperheiden asiakaskokemusta Ähtärin Eläinpuisto Oy:ssä. Toimeksiantaja Ähtärin Eläinpuisto Oy on toiminut yrityksenä vuodesta 1973 lähtien ja on tällä hetkellä Suomen vanhin luonnonmukainen eläinpuisto. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli luoda kilpailun kestäviä ja lapsiperheille soveliaampia palveluratkaisuja Ähtärin Eläinpuisto Oy:ssä sekä lisätä kohteen suosiota, tuoden lapsiperheitä paikan päälle myös hiljaisempina kuukausina. Kehittämishanke perustui osittain aikaisemmin Ähtärin Eläinpuisto Oy:ssä tehtyyn Visit Panda -hankkeeseen, joka toteutettiin yhteistyössä Haaga-Helian kanssa.

Kehittämishanke toteutettiin Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen (2015, 75) palvelumuotoiluprosessin mukaan. Prosessin vaiheisiin kuuluivat muun muassa perusteellinen lähtötilanteen kartoitus asiakaskokemuksen suhteen, työntekijöiden osallistaminen kehitysideoiden luomiseen sekä uuden palvelupolun suunnitteleminen. Työn laajuuden vuoksi palvelumuotoiluprosessin konseptointivaihe jätettiin Ähtärin Eläinpuisto Oy:n vastuulle.

Kehittämishankkeen teoreettiseen viitekehykseen haettiin tietoa pääosin asiakaskokemukseen, lapsiperheiden matkailuun sekä palvelumuotoiluun keskittyvästä materiaalista. Myös aikaisempaa määrällistä tutkimusmateriaalia Ähtärin Eläinpuisto Oy:n asiakaskokemuksen osalta hyödynnettiin työn osalta. Menetelmäksi tutkimusten osalta valikoitui laadulliset tutkimusmenetelmät. Palvelumuotoiluprosessissa sovellettiin myös kvalitatiivisten haastatteluiden ja havainnoinnin pohjalta luotuja asiakaspersoonia kuvaamaan stereotyyppistä asiakaskuntaa sekä palvelu blueprint -prosessikaaviota havainnollistamaan Ähtärin Eläinpuisto Oy:n asiakasrajapintaan vaikuttavia taustatoimintoja.

Kehittämishankkeen keskeisimmät asiakaskokemusta edistävät tuotokset pohjautuivat pääosin asiakkaan palvelupolussa esiintyviin kohtaamispisteisiin. Kehitysideat pyrittiin tuottamaan mahdollisimman asiakaslähtöisesti asiakkailta saatujen tutkimustulosten pohjalta. Asiakaskokemusta kartoitettiin myös työntekijöiden ja taustatoimien osalta. Lähtötilanteen kartoittaminen molempien osapuolien, sekä palveluntarjoajan että asiakkaan kannalta oli tärkeää koko kehittämisprosessin ja kehitysideoiden kannalta, jotta tutkimus voitiin toteuttaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kehitysideat muodostettiin yhdessä Ähtärin Eläinpuisto Oy:n asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden kanssa. Osallistamalla heidät mukaan kehittämistyöhön saatiin prosessin ideointivaiheeseen useampia näkökulmia, joiden pohjalta luotiin lopulliset ideat kehittämisprojektille.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön kehitysideat ja uusi palvelupolku on tarkoitettu Ähtärin Eläinpuisto Oy:lle antamaan suuntaa asiakaskokemuksen jalkauttamiseen yrityksen toiminnassa. Kehittämishankkeen avulla pyrittiin myös tuomaan esiin asiakaskokemuksen laaja-alainen vaikutus yrityksen jokaisessa osastossa. Tämän opinnäytetyön tuotokset ovat vahvasti sidoksissa asiakasrajapintaan, johon pääasiallinen tutkimus keskittyi.

Asiasanat: Asiakaskokemus, lapsiperheet, palvelumuotoilu, palvelupolku

Kaisa Vanhamäki

### Developing the Customer Experience of Families: Case Ähtäri Zoo

Year	2019	Pages	78
------	------	-------	----

---

The objective of this thesis was to develop the customer experience of the families in Ähtäri Zoo. Service design was used as the method to conduct this process. This thesis was commissioned by Ähtäri Zoo, which was founded in 1973 and is the oldest natural environment zoo in Finland. The purpose of this development project was to create competitive service solutions for the families visiting Ähtäri Zoo as well as to bring more segmented visitors to the zoo during off-season. This development project was partially based on former quantitative research conducted by Haaga-Helia University of Applied Sciences.

The development project follows the structure of the service design model created by Ojasalo, Koskelo and Nousiainen (2015, 75). The process includes the following aspects: mapping out the origins of the customer experience in Ähtäri Zoo and having the customer service agents participate in the process of creating the new customer journey for families. The last phase of the service design process, concepting, was not executed but remains for Ähtäri Zoo to carry out.

The theoretical framework of the project covers customer experience, families and service design. The former research conducted by Haaga-Helia University of Applied Sciences was also taken into consideration when effectuating the service design process. Qualitative research was chosen as the method to give empirical insight into implemented interviews and observations. Customer personas and a service blueprint model were created to visualize the results of the research.

The results of the process, such as developing the customer service experience, focus on the customer journey's touchpoints. Development ideas were compiled by focusing on customer needs, which were based on the executed research. Different insights of customer experience were also compared with the service providers point of view. In order to map out the foundations of the service provider as well as the customers personal experiences, it was important to gather information from multiple points of view for the development project. The ideas to enhance the customer experience were developed together with the customer service agents of Ähtäri Zoo. Having the customer service agents participate in the project was helped in composing versatile ideas in order to finalize the development task accordingly.

All the results from the service design process, including the new customer journey, are meant to guide Ähtäri Zoo in introducing customer experience into the organization's structure. This development project's objective was to emphasize the fact that the customer experience has a vast effect on every department of the organization. The results of the project mainly focus on customer surface which the research was based on.

Keywords: Customer experience, customer journey, families, service design

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Ähtärin Eläinpuisto Oy ja toimintaympäristö lapsiperheille .....	7
3	Kohderyhmänä lapsiperheet .....	9
3.1	Lapsiperheiden matkustusmotiivit.....	10
3.2	Lapsiperheiden toiveet ja odotukset palveluiden osalta .....	11
4	Asiakaskokemus ja sen kehittäminen.....	13
4.1	Elämyksien luominen ja odotusten ylittäminen .....	15
4.2	Asiakaskokemus palveluliiketoiminnassa .....	15
4.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen osaksi palvelupolkua .....	17
4.4	Net Promoter Score .....	19
5	Palvelumuotoilu ja prosessikuvaus .....	21
5.1	Kartoita ja ymmärrä .....	23
5.1.1	Asiakaskokemuksen tutkimustaustaa Ähtärin Eläinpuistossa .....	24
5.1.2	Laadullinen tutkimus ja aineiston analyysi .....	26
5.1.3	Havainnointien toteutukset ja tulokset .....	27
5.1.4	Nykyinen palvelupolku.....	32
5.1.5	Menetelmänä teemahaastattelu ja lasten haastattelemine n .....	33
5.1.6	Työntekijähaastatteluiden toteutukset ja tulokset .....	35
5.1.7	Asiakashaastatteluiden toteutukset ja tulokset.....	39
5.1.8	Asiakaspersoonat .....	45
5.1.9	Palvelun blueprint .....	46
5.2	Ennakoi ja ideoi .....	49
5.2.1	Ideontitehtävän toteutus.....	49
5.2.2	Kehitysideat.....	50
5.3	Mallinna ja arvioi: Uusi palvelupolku.....	52
6	Johtopäätökset .....	54
	Lähteet .....	57
	Kuviot .....	60
	Taulukot .....	61
	Liitteet .....	62

## 1 Johdanto

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on tutkia lapsiperheiden asiakaskokemusta Ähtärin Eläinpuisto Oy:ssä ja luoda kehitysideoita tutkimusten pohjalta toimeksiantajalle palvelumuotoilua hyödyntäen. Palvelumuotoilua menetelmänä on myös aikaisemmin hyödynnetty Ähtärin Eläinpuisto Oy:n ja sen yhteistyökumppaneiden palveluiden ja elämyksien kehittämisessä, josta idea tälle opinnäytteelle muodostui. Ähtärin Eläinpuisto Oy ja Haaga-Helia toteuttivat yhteistyöhankkeen Ähtäri Zoo Panda Visit ja talven 2019 kävijätutkimuksen, jossa perehdyttiin erityisesti asiakaskokemukseen sekä lapsiperheisiin Ähtärissä ja sen matkailualueella.

Tämä opinnäytetyö keskittyy erityisesti Ähtärin Eläinpuisto Oy:n asiakasrajapinnan tutkimiseen ja tarjottavien palveluiden parantamiseen. Kehittämishankkeessa perehdytään sekä työntekijöiden toimintatapojen että asiakkaiden asiakaskokemuksen tutkimiseen erinäisten palvelumuotoilussa hyödynnettävien tutkimusmenetelmien avulla. Kehitysideoiden avulla pyritään tuomaan uusia, kilpailun kestäviä ja lapsiperheille soveliaampia palveluratkaisuja Ähtärin Eläinpuisto Oy:lle sekä kehittämään siten vierailijoiden asiakaskokemusta vielä entistäkin asiakaslähtöisempään suuntaan. Kehittämishankkeen tarkoituksena on lisätä Ähtärin Eläinpuisto Oy:n suosiota matkailukohteena lapsiperheiden keskuudessa sekä saada täten vierailijoita puistoon myös hiljaisempina kuukausina. Asiakaskokemuksen tutkimisen avulla pyritään ymmärtämään lapsiperheiden toiveita paremmin ja saavuttamaan siten korkeampi standardi asiakaspalvelussa sekä edistämään lapsiystävällisempää ilmapiiriä puistossa.

Aiheen rajauksen määrittävimmät tekijät ovat kohderyhmäksi valitut lapsiperheet matkailijoina, asiakaskokemuksen ymmärtäminen, tutkiminen ja kehittäminen sekä palvelumuotoilun hyödyntäminen kehittämismenetelmänä. Hankkeessa on mukana Ähtärin Eläinpuisto Oy:n työntekijöitä sekä puistossa asioivia lapsiperheitä, joilla on 0-12-vuotiaita lapsia. Asiakaskokemuksen tutkimiseen kohdistuva palvelupolku keskittyy palveluiden kehittämiseen sekä Zoo Shop -myymälässä että Pandatalossa. Tällä alueella tapahtuu myös suurin osa puiston asiakaspalvelukohtaamisista. Eläinpuistokierros jätetään pois hankkeesta työn laajuuden vuoksi. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui palvelumuotoiluun soveltuva laadullinen tutkimus.

Tämä opinnäyte koostuu johdannosta, pääluvusta alalukuineen ja johtopäätöksistä. Ensimmäisessä johdannon jälkeisessä pääluvussa esitellään toimeksiantaja, Ähtärin Eläinpuisto Oy, ja sen toimiala sekä yrityksen tarjonta lapsiperheille. Seuraavassa luvussa perehdytään opinnäytteen kohderyhmään, lapsiperheisiin asiakkaina, sekä heidän matkustusmotiiveihinsa ja toiveisiinsa matkailijoina. Neljännessä luvussa määritellään asiakaskokemus ja sen merkitys palveluliiketoiminnassa sekä kehittämishankkeen kannalta huomion otettavia tekijöitä asiakaskokemuksen edistämiseksi. Viidennessä luvussa tutustutaan palvelumuotoiluun

kehittämismenetelmänä ja perehdytään hankkeen toteuttamiseen Ojasalon ym. (2015, 75) palvelumuotoiluprosessin avulla.

## 2 Ähtärin Eläinpuisto Oy ja toimintaympäristö lapsiperheille

Vuonna 1973 perustettiin Ähtärin Eläinpuisto silloisen kunnanjohtajan Väinö Jaakolan toimesta. Ähtärin Eläinpuisto Oy (tekstissä käytetään nimeä Eläinpuisto) on tällä hetkellä vanhin luonnonmukainen eläinpuisto Suomessa. Sen alaisuuteen kuuluvat myös Hotelli Mesikämmen Oy ja Snowpanda Resort. Ähtärin kaupunki omistaa Ähtärin Eläinpuisto Oy:n. (Ähtäri Zoo 2019a.)

Ähtärin Eläinpuistossa voi tavata tällä hetkellä yli 60 eri eläinlajia, joista tunnetuimpia ovat vuonna 2017 Kiinasta vuokratut pandat. Pääosin puistossa elää havumetsävyöhykkeen eläimiä, joille on järjestetty mahdollisimman tilavat ja luonnolliset elinolosuhteet. Suurelta osin Eläinpuiston toiminta perustuu elinlajien suojeluun ja eläinkantojen ylläpitoon. Tästä hyvänä esimerkkinä on muun muassa lähes sukupuuttoon kuollut vesikko, joka on saatu lisääntymään puistossa suojelun avulla. Osana puiston toimintaa on myös lisätä eläinlajien tuntemusta siellä vieraileville, jakaa kasvatuksellista tietoa sekä opastaa ihmisiä arvostamaan eläinlajeja ja niiden toimintaa. Ähtärin Eläinpuiston arvomaailma tukeekin voimakkaasti kansainvälisyyttä ja kestävän kehityksen periaatteita ja tarkoituksena on välittää viestiä asiakkaille siitä, kuinka vierailemalla puistossa osallistut eläinten hyvinvoinnin edistämiseen ja suojelutyöhön. Vieraile ja välität -kampanja vie eteenpäin tätä viestiä kuluttajille. (Ähtäri Zoo 2019a.)

Ähtärin Eläinpuisto toimii osana European Association of Zoos and Aquaria- yhdistystä, joka määrittää hyvin pitkälle sen, kuinka eläimiä on tarhattuna hoidettava. Yhdistyksen suosituksia noudattaen, Eläinpuisto tarjoaakin yli 60 hehtaarin alueen eläimille asumiseen kokonaisuudessaan. Kyseisen yhdistyksen valvonnan alaisuudessa suoritetaan myös kansainvälisesti useimmat eläinten siirrot tarhojen ja puistojen välillä. (Ähtäri Zoo 2019a.)

Yrityksen missio koostuu pitkäkestoisesta suojelutyöstä. Tarkoituksena on muun muassa säilyttää eläinlajeja ja tarjota niille mahdollisimman luonnolliset elinolosuhteet. Mission myötä Eläinpuiston vierailijat saavat ihastella luonnon monimuotoisuutta ja ymmärtää sitä paremmin. (Ähtäri Zoo 2019a.) Yrityksen arvot ovat aitous ja asiakaslähtöisyys, luonnonläheisyys, yhteisöllisyys, turvallisuus ja kannattavuus. Näihin teemoihin Eläinpuisto pohjaa toimintansa kokonaisuudessaan. (Ähtäri Zoo 2019c.)

Ähtärin Eläinpuisto-konsernissa työskentelee vakituisesti noin 50 työntekijää. Kesäisin yrityksen henkilöstömäärä nousee kuitenkin lähes 100 työntekijään, turismin ollessa voimakkaampaa tuona ajankohtana. Yrityksen hallitukseen kuuluu seitsemän jäsentä ja johtoryhmään saman verran. Toimitusjohtajana toimii Kimmo Stude. (Lahtinen 2019.)

Vuonna 2018 Eläinpuiston kävijämäärä kasvoi lähes puolella, jolloin kävijöitä oli noin 275 000. Noin 90% vierailijoista oli suomalaisia lapsiperheitä ja loput ulkomaalaisia matkailijoita. Toiveena olisi saada lisää ryhmiä ja lapsiperheitä vierailemaan puistossa myös hiljaisempina talvikuukausina. (Lahtinen 2019.)

Ähtärin Eläinpuiston lapsiperheille suunnatussa toimintaympäristössä on useampia eri palvelupisteitä ja kohteita kuten esimerkiksi Zoo Shop -myymälä, Deli & Cafen yhdistelmä kahvila-ravintola, Snowpanda Resort eli Pandatalo, Flowpark sekä Farmi eli pieneläintila. Eläinpuistokierroksen pituus on noin kolme kilometriä ja sen sisältä löytyy myös Cafe Kaarna, joka palvelee asiakkaitaan kesäisin. Puistossa on useita saniteettitiloja ja lastenhoitopisteitä ja niitä voi löytää lähes joka rakennuksesta. Parkkipaikkoja alueelta löytyy runsaasti, koiraparkit mukaan lukien. Puisto on myös tehty liikuntarajoitteisille suotuisaksi. (Ähtäri Zoo 2019c.)

Ravintolassa ja kahviloissa on tarjolla pienemmille lapsille syöttötuoleja ja vauvan ruoan voi muun muassa lämmittää Deli & Cafen mikrossa. Isommille lapsille löytyy välipaloja kahvilasta sekä lasten lämpöisiä ruoka-annoksia ravintolan puolelta. Asiakkaat voivat tuoda omat lastenvaununsa tai -rattaansa mukaan kierrokselle tai lainata puiston omaa vetokärryä ilmaiseksi. (Ähtäri Zoo 2019b.)

Ähtärin Eläinpuiston palveluetikettiin kuuluu erityisesti perheiden ja lapsien huomioiminen ja tervehtiminen. Kontaktin ottaminen lapseen palvelutilanteessa toimii osana positiivista asiakaskokemusta. Lapset ja lapsiperheet ovat suurin asiakasryhmä puistossa etenkin ruuhkaisina aikoina. (Ähtäri Zoo 2019b.) Kuviossa 1 on esitetty Ähtärin Eläinpuiston kartta nähtävyyksiin ja palvelupisteineen.





Kuvio 1: Kartta Ähtäriin Eläinpuisto (Ähtäri Zoo, 2019b)

### 3 Kohderyhmänä lapsiperheet

Lapsiperheet ovat tärkeä osa nykypäivän matkailumarkkinoita. Suomessa vuonna 2018 yli 96 % perheistä tekivät yli yön kestävän vapaa-ajan matkan kotimaassaan (Tilastokeskus 2019). Tulos kuvastaa korkeaa kotimaanmatkailun suosiota lapsiperheiden keskuudessa tänä päivänä.

Asiakasryhmänä lapsiperheet koostuvat useimmiten rentoutumisesta unelmoivista vanhemmista ja aktiviteetteja etsivistä lapsista, mikä omalta osaltaan tuo haastetta lapsiperheiden vaatimuksiin asiakkaina. Perheet kuitenkin useimmiten päätyvät tekemään kompromissinomaisesti viihdyttäviä aktiviteetteja yhdessä, mitkä ovat omasta tavanomaisesta arjesta poikkeavia. Perheloma ja siihen yhdistetty matkailu ovat useimmiten perheen tai perheitä yhdistävä sosiaalinen tapahtuma. (Schänzel, Yeoman & Backer 2012, 3.)

Lasten kanssa matkustaminen vaatii usein aikuisilta paljon joustavuutta ja positiivista asennetta, jotta matka olisi onnistunut. Aikuisten asenne ohjaa pitkälti koko perheen yhdessäoloa ja siksi lasten kanssa stressaavalta vaikuttava reissaaminen voikin olla hyvin antoisa kokemus koko perheelle. Uudet näkökulmat muokkaavat koko perheen kokemusta matkasta, vaikka

kohteena olisi tutumpikin ympäristö. Kun lasten kanssa tulevat mahdolliset haasteet ja poikkeustilanteet otetaan jo osaksi matkasuunnitelmaa, voidaan reissuun suhtautua niihin rennommin. (Fernández & Lahti 2012, 15-16.)

Asiakaspalvelutilanteissa lapset toimivat usein välittömän kommunikointinsa ja tunneherkkyytensä avulla oivina yhteyksien luojina perheen ja asiakaspalvelijan välillä. Useimmissa kulttuureissa lapset herättävätkin positiivisesti huomiota olemuksellaan ja toimivat jään murta-jina sosiaalisissa tilanteissa. Hyvä asiakaspalvelija osaa ottaa perhettä palvellessaan lapsen tai lapset taidokkaasti huomioon muun muassa kommunikoimalla suoraan heidän kanssaan ja vaihtamalla muutaman kohteliaisuuden lapsen vanhempien kanssa. On hyvä muistaa, että myös lapsi on arvokas asiakas yritykselle. (Nieminen 2014, 186.)

Lasten vaikutusta vanhempien ostopäätöksiin ei tulisi aliarvioida. Lapsia ei tulisi kohdella ”miniaikuisina” asiakastilanteissa, sillä he ajattelevat, toimivat ja näkevät kohtaamansa maailman eri tavoin kuin vanhempansa. (Carr 2011, 1.) Perheiden matkailukokemus- ja ostopreferenssiin perehtyvissä tutkimuksissa tulisikin huomioida, että ovatko lapset olleet osana tutkimusta vai perustuuko se puhtaasti vanhempien havainnoimiseen ja mielipiteisiin (Carr 2011, 12).

### 3.1 Lapsiperheiden matkustusmotiivit

Vanhemmat usein kokevat lapsiperheen arjen ja oman työn olevan stressaavaa ja aikaa perheen yhdessäololle on vähän. Halu rentoutua, maiseman vaihtaminen sekä laatuajan viettäminen läheisten kanssa ovat tärkeimpiä motivaatiota nostattavia seikkoja lapsiperheiden keskuudessa vapaa-ajan matkaa suunniteltaessa. Perheen jäsenet kokevat lomamatkan ja sen tuomat tapahtumat hyvinkin yksilöllisesti, mutta yleisesti ottaen, yhdessä koetut aktiviteetit ja tapahtumat uudessa ympäristössä lujittavat perheen sisäisiä suhteita. (Carr 2011, 38-39.)

Vanhemmilla on tarve tarjota lapsilleen unohtumattomia positiivisia kokemuksia perhesiteitä lujittaakseen. Heidän ajatusmallinsa on usein peräisin heidän omasta lapsuudessaan koetuista mielekkäistä kokemuksista. Myös tärkeänä motiivina vapaa-ajan matkailussa on vanhempien halu viedä lapsensa sellaiseen paikkaan, missä he voivat oppia jotain uutta. Tämän ajatuksen taustalla on usein vanhempien tarve käyttää matkarahansa sosiaalisesti hyväksyttävämmin johonkin lapsia kehittävään toimintaan pelkän hovin sijaan. (Carr 2011, 39.)

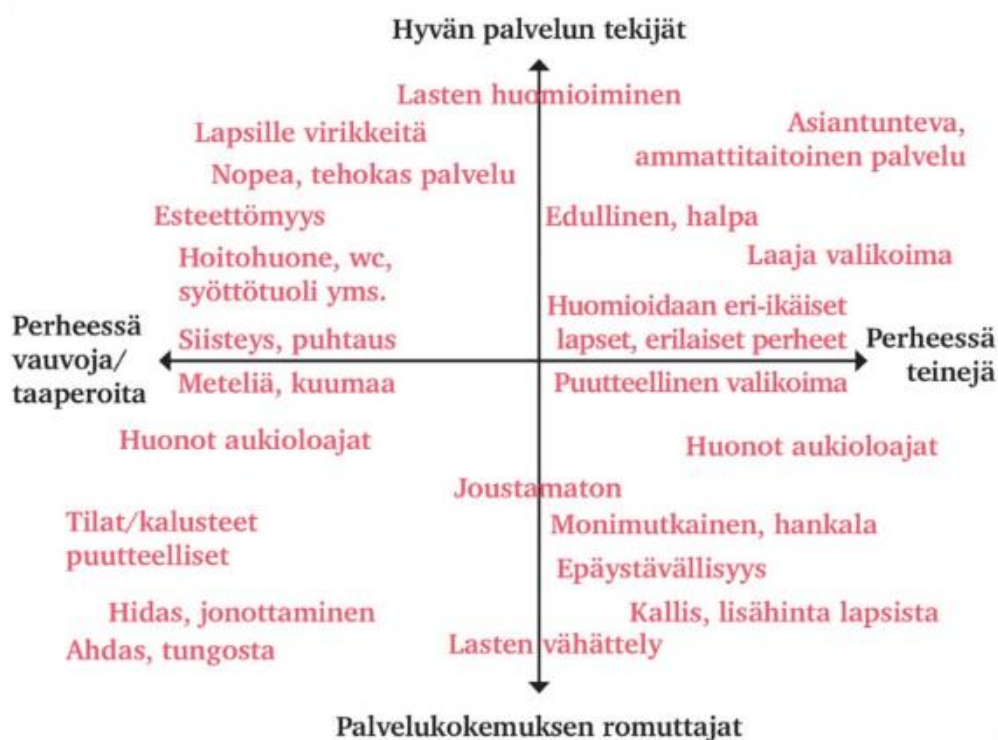
Lapsen motivaatio ja halu tuoda mielipiteitään esiin alkaa useimmiten noin viiden vuoden iässä. Tähän vaikuttaa pitkälti lapsen sosiaalisten taitojen karttuminen ja vertailu muita ikäisiään kohtaan. Suunnilleen saman ikäisenä lapset usein aloittavat esikoulun ja tarve omalle mielikuvalle vapaa-ajasta ja motivaation kehittymisestä kasvaa. Tässä iässä he myöskin jo ymmärtävät mainonnan ja markkinoinnin elementtejä, jotka vaikuttavat heidän mielipiteisiinsä mahdollisista lomakohteista. (Carr 2011, 42-43.)

Vaikka lapset kokevatkin asiat usein hyvin eri tavalla kuin aikuiset, heidän matkailumotiivinsa perustuvat hyvin samankaltaisiin aspekteihin kuin heidän vanhempiansa. Fernández & Lahti (2012, 59) tuovat esiin haastattelemiensa suomalaisten perheiden motiivit lähteä matkalle, jota ohjaavat etenkin tarve harrastuspohjaisiin aktiviteetteihin, rentoutumiseen ja mahdolliseen uuden oppimiseen. Myös Carr (2011, 42; 2006a) painottaa yhdenmukaisuutta vanhempien motiiveihin tutkimuksensa pohjalta, lasten suurimman motivaation lomailulle ollessa tarve rentoutua ja vaihtaa ympäristöä arkisista jokapäiväisistä velvollisuuksista.

Matkailijoina alle 5-vuotiaat lapset ovat vielä hyvin pitkälle vanhempiensa toiminnan ja motivaation alaisuudessa. Vanhemman vastuulla onkin itse motivoida leikki-ikäistä lasta vaikkapa mielikuvituksen avulla. Viihdykkeet ja matkailuinnostuksen pienelle lapselle saattaa löytää usein hyvinkin arkisista asioista ja hauskoista tarinoista. (Fernández & Lahti 2012, 44-45.)

### 3.2 Lapsiperheiden toiveet ja odotukset palveluiden osalta

Lapsiperheiden toiveisiin ja odotuksiin vaikuttavat hyvin pitkälle heidän omat asenteensa ja mielikuvansa valituista kohteista ja siellä tarjottavista palveluista (Fernández & Lahti 2012, 60). Vuonna 2009 tehdyn Lapsiperheet palveluiden ostajina -tutkimuksen mukaan, hyvään palveluun sisältyy erityisesti lasten huomioiminen, ammattitaitoinen ja tehokas asiakaspalvelu sekä lapsille sopivat virikkeet palvelun tarjoajalta. Negatiivisina tekijöinä taas koettiin lasten mitätöiminen, hitaat jonot ja ahtaus palvelutilanteessa sekä kallis lisähinta lapsesta. (Koho 2019,21; Kids Factory Oy & TNT- Gallup, 2009.) Nämä kaikki elementit ovat tärkeässä osassa asiakaskokemuksen muodostumisen osalta. Kuviossa 2 esitetty Lapsiperheet palveluiden ostajina -tutkimuksen tulokset.



Kuvio 2: Lapsiperheiden ajatuksia palvelun laadusta (Koho 2019, 21; Kids factory Oy & TNS Gallup 2009)

Lapsiperheiden toiveiden ja odotusten täyttäminen voi olla haastavaa palveluyritykselle. Carrin (2011, 138) mukaan palveluiden tarjoajan tulisi täyttää sekä lasten että heidän vanhempiensa toiveet ja odotukset palveluita tarjottaessa. Tämän vuoksi olisikin hyvä tutkia juuri oikeaa kohderyhmää niitä tarkastellessa. Esimerkiksi vuonna 2009 Barcelonassa tehdyssä kansainvälisessä lapsille ja nuorille kohdistetussa kyselyssä saatiin selville se, että heille olisi tärkeää se, että matkailumateriaalia oli kustomoidusti saatavilla suoraan myös nuoremmille matkailijoille luettavaksi ja tarkasteltavaksi (Schänzel, Yeoman & Backer 2012, 149). Nuoremmille asiakkaille on tärkeää, että he voivat osallistua matkalla tehtyihin aktiviteetteihin siten, että ne olisivat suoranaisesti heille suunnattuja ja markkinoituja, muuten mielenkiinto kohteeseen lopahtaa nopeasti (Schänzel, Yeoman & Backer 2012, 150).

Parhaimmillaan lapsiperheet konseptoidaan omaksi ryhmäkseen yrityksen toiminnassa. Täten heitä voidaan myös tutkia yksityiskohtaisemmin ja heidät saadaan keskeisemmälle sijalle asiakkaina. Lapsiperheille on usein tärkeää, että yritys pystyy pitämään antamansa lupaukset ja heillä on tarvittavat perusasiat kunnossa. Asiakkaina lapsiperheiden on hyvä konkreettisesti nähdä, että yritys on valmis tulemaan vastaan, jotta heidän odotuksensa täyttyisivät. Hyvänä lähtökohdana olisikin saada lapsiperhe yllättymään positiivisesti asiakaskokemuksensa osalta, jotta toiminta olisi kannattavaa. (Koho 2019, 21.)

#### 4 Asiakaskokemus ja sen kehittäminen

Customer experience eli suomeksi asiakaskokemus on liiketoiminnan menestyksen ehto monelle nykypäivän yritykselle. Tunnepitoinen asiakaskokemusajattelu juontaa juurensa asiakassuhteiden johtamisesta, joka tunnetaan yhtenä suurimpana johtamiseen vaikuttavana ajattelumallina. Termien suurimpana erona on kuitenkin se, että asiakaskokemus ja sen johtaminen on huomattavasti laajempi käsite, jossa keskitytään asiakkaiden muodostamiin kokonaisvaltaisiin kokemuksiin palvelusta, kun taas asiakassuhteiden johtamisessa perehdytään lähinnä tiedonhallinnallisiin lähtökohtiin. Asiakaskokemuslähtöisessä ajattelussa palveluyritys pyrkiikin tuottamaan asiakkailleen unohtumattomia elämyksiä maksimoimalla samalla heille tuottamansa arvon. (Löytänä & Kortesus 2011, 20-22.)

Asiakaskokemus on kokonaisuudessaan tunnetta, jonka asiakas kokee käytyään läpi yrityksen tarjoaman palvelupolun. Kokemus on ikään kuin yhteenveto asiakkaan kokemasta arvoketjusta, joka syntyy erilaisista vuorovaikutustilanteista palveluntarjoajan kanssa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 46.) Palvelun tuottaminen ja tarjoaminen ovatkin asiakaskokemuksen tärkeimpiä elementtejä ja siksi asiakaskokemus arkikielessä yhdistetään usein tunteita herättävään palvelukokemukseen (Gerdt & Korkiakoski 2016, 101).

Myös Tuulaniemi (2011, 74) määrittelee asiakaskokemuksen yhdistämällä sen arvon muodostukseen ja samalla jakaa sen kolmeen osaan; merkityksiin, tunteisiin ja toimintaan. Merkityksellinen taso, eli asiakaskokemuksen korkein taso, kuvastaa sitä, kuinka kokemus vaikuttaa asiakkaan identiteettiin ja henkilökohtaiseen elämäntapaan mahdollistaa asioita. Tunteellinen eli keskimäinen taso taas kuvastaa sitä, kuinka asiakas kokee ja aistii palvelun tarjottavalla hetkellä. Alin taso, eli toiminnan taso, vastaa asiakkaan tarvetta ja sujuvuutta suhteessa palveluun. Näiden tasojen ymmärtäminen on asiakkaan tasolla tärkeää, jotta asiakaskokemusta voidaan lähteä kehittämään. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Löytänen ja Kortesus (2011, 11) mukaan asiakaskokemus on kokonaisuudessaan useiden eri mielikuvien ja tunteiden yhdistelmänä. Palvelutilanteiden kohtaamiset määrittelevät pitkälti sen minkälaisen mielikuvan asiakas yrityksestä muodostaa. Yksittäiset tulkinnat palveluympäristöstä luovat kokemuksen ja näihin vaikuttavat jopa alitajuisesti tehdyt huomiot. Jokainen asiakas luo oman asiakaskokemuksensa ja siihen ei voi palveluntarjoaja täysin vaikuttaa. Yritys voi kuitenkin tehdä parhaansa sen suhteen, että minkälaisen mielikuvan he haluavat asiakkailleen tarjota. (Löytänä & Kortesus 2011, 11.)

Ahvenainen, Gylling, & Leino (2017) visioivat asiakkaiden arvioivan yrityksen toimintaa kolmesta eri ulottuvuudesta luodessaan asiakaskokemusta; kuinka yritys onnistuu pääsemään palvelutavoitteeseensa kohtaamispisteessä, kuinka helppoa se on ja minkälaisia tunteita kyseinen prosessi herätti. Jokaisen arvioidun vaiheen tulisi olla onnistunut ja herättää positiivisia mielikuvia, jotta kokemukselle saataisiin lisäarvoa. Asiakaskokemuksen tulisikin herättää

WAU-efekti asiakkaassa, jotta se erottuisi kilpailijoista. (Ahvenainen ym. 2017.) Asiakaskokemusta tarjoavan yrityksen tulisi ymmärtää kokonaisuudessaan asiakkaan elinkaarta ja toiveita. Asiakkaiden lähtökohdat, ensikontaktin luominen, palveluiden tuottaminen ja ratkaiseminen sekä ymmärrys siitä, mikä on asiakkaan päämäärä tai toive palvelun jälkeen ovat kaikki oleellisia tekijöitä kokemuksen myönteisyyden kannalta. Palvelumuotoilussa hyödynnetyn palvelupolun avulla voidaan tutkia ja kehittää kyseisiä kohtaamispisteitä tarkemmin asiakaskokemusta parantaessa. (Reason, Løvlie & Flu 2016, 18-23.)

Useiden eri määritelmien mukaan asiakaskokemus on hyvin tunnesidonnaista. Sen ymmärtäminen ja kehittäminen on kokonaisuuksien hallitsemista ja asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden hyväksymistä. Asiakaskokemuseläytöisen ajattelun oivaltaminen yhdistää asiakkaat palveluntarjoajaan asiakaseläytöisesti luoden heille samalla vakaan arvopohjan yrityksen toiminnasta.

Asiakaskokemuksen kehittämistä tulisi suunnitella strategian pohjalta, jossa huomioidaan kaikki asiakaskokemukseen liittyvät osa-alueet. Kokonaisvaltainen asiakaskokemus kattaa fyysisen, digitaalisen ja tiedostamattoman kohtaamisen asiakkaan toimesta. Fyysinen kohtaaminen lienee tunnistetuin osa-alue, jossa asiakas ja asiakaspalvelija kohtaavat kasvotusten palvelutilanteessa. Digitaalinen kohtaaminen tapahtuu esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tai yleisesti digitaalisessa ympäristössä. Tiedostamattomassa kohtaamisessa, eli tunnepitoisessa kokemuksessa, asiakas yhdistää kaiken aikaisemmin kokemansa ja luo mielikuvan kokonaisvaltaisesti yrityksen luomasta brändistä. Yhden osa-alueen ylivoimaisuus, luo asiakkaalle kokonaisuudessaan paremman asiakaskokemuksen. Vastaavasti taas epäonnistuminen jollain sektorilla voi johtaa suureen pettymiseen palvelukokemuksen osalta. (Ahvenainen ym. 2017.) Tässä opinnäytteessä keskitytään lähinnä fyysisen ja tiedostamattoman kohtaamisen tutkimiseen ja kehittämiseen.

Asiakaskokemuksen kehittäminen on jatkuva prosessi, joka elää yrityksen tahtotilan vaikutuksesta. Asiakkaiden palvelukokemukseen liittyvät mielikuvat ovat aina yhteyksissä heidän aikaisempiin kokemuksiinsa sekä sen hetkisiin toiveisiin ja odotuksiin palveluiden osalta. Siksi kokemuksen mukana on eletävä hetki hetkeltä yhdessä asiakkaan kanssa, jotta yritys voisi tarjota luotettavaa ja pitkäkestoista palvelua. (Gerdt & Korhikoski 2016, 93.)

Asiakaskokemuksen kehittämisessä on tärkeää oivaltaa oikeat ongelmat, joita lähdetään tutkimaan ja parantamaan. Shawn ja Hamilton (2016, 196) painottavat asiakkaan ostokäyttäytymiseen perustuvan ajattelumallin tuntemista, jotta kehittäminen olisi kannattavaa. Esimerkiksi palvelutilanteessa asiakas useimmiten tekee päätöksensä emotionaalisesti ja perustelee sen rationaalisesti. Asiakas rakentaa mielikuvansa palvelusta aikaisempien kokemusten varaan. Tästä syystä palvelun aikana tapahtuvat epäoleellisetkin seikat voivat olla vaikuttamassa asiakkaan ostopäätökseen. Palveluntarjoajan tulisi siis ennakoida ja ymmärtää asiakkaansa emotionaalisia signaaleja palvelutilanteissa ja niitä kehittäessä. (Shawn & Hamilton 2016, 196.)

#### 4.1 Elämyksien luominen ja odotusten ylittäminen

Palvelutilanteissa koettujen elämyksien ja odotuksien suhteen asiakkaat ovat hyvin yksilöllisiä. Tässä alaluvussa perehdytään elämyksien merkityksellisyyteen ja siihen mikä saa aikaan sen, että asiakas kokee odotuksia ylittävän asiakaskokemuksen. Tärkeänä tekijänä positiivisten mielikuvien luomisessa yrityksen tarjoamissa palvelutilanteissa on asiakkaan hyvä tunteminen ja hänen tarpeidensa ennakointi.

Asiakaspalvelun sujuvuuteen vaikuttaa hyvin pitkälle asiakkaan kokemus sen hetkisestä palvelutilanteesta. Jokaisella asiakkaalla on omat vaatimuksensa ja tottumuksensa, joiden pohjalta uusi asiakaskokemus rakennetaan. Hyvältä palveluhenkilökunnalta vaaditaankin äärimmäistä tilanneherkkyyttä, jotta palvelutilanne olisi onnistunut ja laadukas kokonaisuudessaan. (Valvio 2010, 83-85.)

Palvelutilanteen elämyksien luominen ja tuottaminen vaati yritykseltä paljon panostamista. Jokainen asiakas aistii asiat omalla tavallaan. Se on kuitenkin sen arvoista, sillä juuri siitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan lisää, että he saavat kokea jotain uutta ja merkittävää palvelutilanteissa. (Kalliomäki 2014, 27.)

Löytänän ja Kortesuon (2011, 45) mukaan elämys on usein voimakas positiivinen tunne, johon liittyy suurta iloa, onnea, oivaltamista ja ilahtumista. Asiakaskokemuksessa koettu elämys on hyvin yksilöllisesti ja kulttuurisidonnaisesti koettua. Tämän vuoksi elämyksien luominen voi tuoda myös antielämyksen asiakkaalle, jos vaikkapa asiakasta johdetaan väärään suuntaan palvelutilanteessa, esimerkiksi tekemällä kaikki ostopäätökset asiakkaan puolesta. Jokaisen yrityksen tulisi siis tuntea asiakkaansa ja luoda sellaisia elämyksiä, joita heidän asiakkaansa osaisivat arvostaa. (Löytänä & Kortesus 2011, 45.)

Kun asiakaskokemuksella saadaan luotua uusia elämyksiä, se usein ylittää asiakkaan odotukset palvelusta. Odotukset ylittävä kokemus voidaan jakaa kolmeen osaan: ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen ja odotukset ylittävään kokemukseen. Ydinkokemus on lähtökohtana asiakaskokemuksen kehittämiselle. Sillä varmistetaan, että palvelukokemus täyttää asiakkaan toiveet ja yrityksen lunastamat lupaukset. Laajennettu kokemus taas tuo taas kokemukseen jotain uutta, kuten esimerkiksi lisätuotteen tai palveluarvoa asiakkaalle. Tavoiteltava odotukset ylittävä kokemus syntyy, kun asiakaskokemus on ominaisuuksiltaan henkilökohtainen, selkeä, arvokas, tunteisiin vetoava, yllättävä ja tuottava. Odotukset ylittävä asiakaskokemus takaa myös kilpailuedun sitä tarjoavalle yritykselle. Enää ei riitä, että yritys tarjoaa niin sanotusti peruspalvelua. (Löytänä & Kortesus 2011, 59-64.)

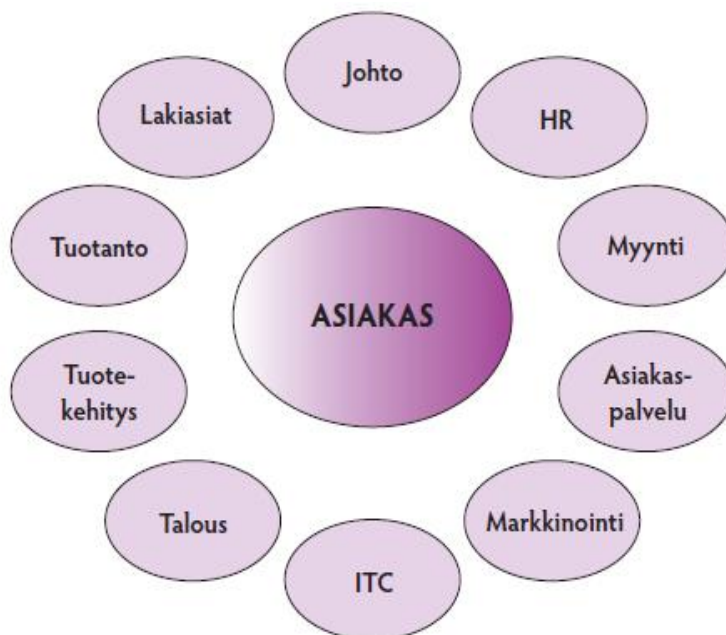
#### 4.2 Asiakaskokemus palveluliiketoiminnassa

Palveluliiketoiminnassa pyritään yhdistämään palvelu tuotteeseen asiakaslähtöistä ajattelua hyödyntämällä. Asiakkaan palveluprosessien ymmärtäminen ja kehittäminen tuo

liiketoiminnalle lisäarvoa asiakkaiden silmissä ja samalla yritys mahdollistaa itselleen paremman liiketaloudellisen voiton. Suomessa palveluliiketoiminnan kehittämistä on harjoitettu voimakkaasti noin viimeisen kymmenen vuoden ajan. (Ukipolis 2019.)

Onnistunut asiakaskokemus saavutetaan parhaiten, kun se on liitetty osaksi palveluliiketoiminnan kokonaisuutta. Kyseinen toiminta, jossa asiakas laitetaan koko organisaation keskiöön, lisää yrityksen kilpailuetua, kehittäen samalla työyhteisöä asiakasystävällisempään suuntaan. Ei ole enää riittävää, että yrityksissä olisi esimerkiksi toimiva johto tai hyvä työyhteisö, vaan on ymmärrettävä kuinka kaikki organisaation elementit vaikuttavat toisiinsa luoden samalla asiakaskokemuslähtöisempää ajattelua. Kilpailuetu muihin yrityksiin syntyy, kun ihmiset kohtaavat toisensa aidosti arvostaen. Palveluliiketoiminnan kilpailukyky ei ole pelkästään palveluiden ja tuotteiden tuomaa erottuvaisuutta, vaan organisaation eri sidosryhmien ja asiakkaiden välisen positiivisen vuorovaikutuksen tulosta. (Fischer & Vainio 2015, 7, 9-10.)

Löytänän ja Kortesuon (2011, 24-26) mukaan asiakaskokemukseen liitetään useimmiten organisaatiossa juuri ne toiminnot, jotka ovat lähellä asiakasrajapintaa. Etenkin myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu ovat toimintoja, jotka asiakas yleisimmin kohtaa asioidessaan yrityksessä. Asiakaskokemukseen yhdistyvät kokonaisuudessaan kuitenkin organisaation kaikki toiminnot tuotannosta talousosastoon ja lakiasioihin. Jokaisesta osastosta on pyrittävä etsimään ne toimintatavat, jotta asiakaskokemus saataisiin keskiöön yrityksessä. Kuviossa 3 on havainnollistettu Löytänän ja Kortesuon malli yrityksen asiakaskeskeisestä ajattelusta, jossa asiakas on siirretty keskiöön. (Löytänä & Kortesus 2011, 24-26.)



Kuvio 3: Asiakaskeskeinen ajattelumalli (Löytänä & Kortesus 2011, 26)



Asiakaskokemus ja sen kehittämisen tärkeys ovat nousemassa entistä korkeammalle liiketoimintaa harjoittaessa. Tutkimusten mukaan asiakaskokemuslähtöisen ajattelun omaavat yritykset onnistuvat tuottavuudessaan parhaiten ja täten he myös onnistuivat luomaan pysyvämpiä asiakaskontakteja. Esimerkiksi vuonna 2015 suoritetussa analyysissä vertailtiin asiakaskokemuksen hyötyjä useiden eri amerikkalaisten yritysten kesken, mukaan lukien Standard & Poor'sin 500 pörssilistattua yhtiötä. Vertailussa kävi ilmi, että asiakaskokemukseltaan parhaimmat yritykset tekivät eniten tuottoa ja onnistuivat luomaan pitkäaikaisempia asiakassuhteita. Negatiivisten asiakaspalautteiden määrä oli kokonaisuudessaan pienempi ja näitä yrityksiä myös suositeltiin normaalia enemmän muille. (Gerdt & Korhikoski 2016, 16-17.)

#### 4.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen osaksi palvelupolkua

Jotta asiakaskokemus voidaan sisällyttää osaksi liiketoimintaa, se pitää muuttaa mitattavaan muotoon. Asiakaskokemuksen mittaamisen tulisi olla osana asiakaskohtauksia, joissa asiakkaiden avointa palautetta voitaisiin analysoida tehokkaammin. Useimmilla yrityksillä onkin asiakkaista jo aikaisempaa tietoa, jota voitaisiin hyödyntää paremmin asiakaskokemusta mitattaessa. Asiakkaat eivät välttämättä osaa kertoa sitä, kuinka he haluaisivat parantaa asiakaskokemustaan, joten yrityksen tulisi omalla näkemyksellään viedä kehitysprosessia rohkeasti haluamaansa suuntaan. Perinteiset asiakastytyväisyysmittaukset tuovat usein liikaa yrityksen omien sisäisten prosessien näkökulmaa esille. Siksi mittauksen tulisi olla asiakaslähtöisempää. (Löytänä & Korhikoski 2014, 134-135.)

Asiakaskokemusta mitattaessa tulisi selvittää neljä ratkaisevaa tekijää: missä kanavassa, keneltä, koska ja mitä asiakkailta kysytään. Moniulotteinen näkökulma asiakaskokemuksen mittaamiseen ja sen rakentamiseen vie asiakaskokemusta liiketaloudellisesti kehittävämpään suuntaan. (Gerdt & Korhikoski 2016, 160-161.) Myös Löytänä ja Korhikoski (2014, 141) tuovat esiin luotettavan mittauksen elementteinä oikeat kysymykset, oikean ajan ja oikean kohderyhmän asiakaskokemusta mitattaessa. Tärkeää mittauksessa on se, että saatu tieto on niin luotettavaa, että sen pohjalta uskalletaan tehdä liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä päätöksiä. (Löytänä & Korhikoski 2014, 141.)

Mittausprosessia suunnitellessa olisi hyvä myös selvittää heti alkuun, mitä erinomainen asiakaspalvelu kohdeyrityksessä tarkoittaa ja millä tasolla todellisuudessa ollaan. Tämän jälkeen on hyvä ryhtyä toimiin asettumalla asiakkaan asemaan; pohtimalla muun muassa sitä, kuinka hyvin asiakkaita on kohdeltu, onko asiakas tyytyväinen saamaansa palveluun tai onko asiakas kenties onnistunut saamaan lisäarvoa asiakkuudelleen. Näitä asioita voidaan pohtia tarkastelemalla asiakkaan kulkemaa palvelupolkua. (Questback 2019.)

Palvelumuotoilussa esiintyvä termi palvelupolku huomioi sen, että keskeisessä asemassa ovat asiakkaan kokemat valinnat ja tarpeet, jotka ohjaavat palvelun kuluttamista. Asiakkaan valitsema palvelupolku on hyvin yksilöllinen, sillä hän on itse vastuussa oman polkunsuomisen luomisesta

hyvin pitkälle. Palvelupolun avulla pyritään määrittelemään ja tunnistamaan asiakkaiden erinäiset käyttäytymismallit, joiden avulla voidaan suunnitella palvelupolut asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. (Miettinen 2011, 50-51.)

Stickdornin ja Schneiderin (2012, 158-159) mukaan palvelupolkua käytetään visualisoimaan asiakkaan toimintaa palvelun aikana. Palvelupolkua hyödynnetään pääosin siitä syystä, että näin päästään kokemaan palvelu paremmin asiakkaan näkökulmasta. Palvelutuokiot, joissa itse palvelu tapahtuu, luovat puolestaan kokonaisuudessaan palvelupolun. Palvelutuokioita määrittelevät ne kohdat, joissa asiakas ja palveluntarjoaja kohtaavat ja palveluhetki syntyy. (Stickdorn & Schneider 2012, 158-159.)

Palvelutuokiot muodostuvat useista eri kohtaamispaikoista. Näiden kohtaamispaikoiden avulla asiakas näkee, kokee ja aistii palvelun eri muodot. Suunnitellessa palvelutuokioita olisi hyvä käydä perusteellisesti läpi ne kontaktit ovat asiakkaan kannalta tarpeellisia ja arvoa tuottavia. Kohtaamispaikat voidaan jakaa neljään eri osaan: kanaviin (ympäristö, paikat ja tilat), esineisiin, toimintamalleihin ja ihmisiin. (Miettinen 2011, 50-53.)

Löytänän ja Kortesuon (2011, 114-118) mukaan kohtaamispaikat ovat osa palvelupolkua, joissa asiakkaan kokemukset muodostuvat havainnollistettaessa. Palvelupolulla voidaan muun muassa määrittää asiakkaan ja yrityksen kaikki kohtaamiset ja niiden muodostamat vaikutukset asiakaskokemuksessa. Nobel-palkitun psykologin Daniel Kahnemanin mukaan asiakkaat muodostavat kokemuksensa eri kohtaamisista erityisesti sen mukaan, kuinka he kokevat saamansa palvelun ensi- ja loppuvaikutelman. Esimerkiksi Disney Worldissa on erityisesti kiinnitetty huomiota pysäköinnin sujuvuuteen asiakkaiden poistuessa puistosta, jotta heille jäisi positiivinen mielikuva viimeisenä mieleen puiston palveluista. (Löytänä & Korteso 2011, 114-118.)

Palvelupolkua ja kohtaamispaikoita muotoillessa ja luodessa on hyvä tarkastella, koska asiakas tarvitsisi mahdollisesti apua ja mistä asiakas selviää paremmin oma-aloitteisesti. On oleellista tietää, koska asiakas haluaa olla esimerkiksi vuorovaikutuksessa palvelun tarjoajan kanssa ja kuinka sen voisi tuottaa mahdollisimman tehokkaasti ja tuottoisasti. Asiakkaan ostoprosessin ymmärtäminen kohtaamispaikoineen on yksi kehittämisprosessin tärkeimmistä aloitustekijöistä. (Gerdt & Korhikoski 2016, 50-54.) Jokaisen yrityksen tulisikin kehittää ja priorisoida omia kohtaamispaikoitaan siten, että niihin voitaisiin rohkeasti panostaa ilman, että menetäisi jotain olennaista. Kohtaamispaikoiden merkityksellisyys taas on sidoksissa yrityksen omaan toimialaan ja mahdolliseen kilpailukentän tuntemukseen. (Löytänä & Korhikoski 2014, 103-104.)

Asiakkaan matka voidaan jakaa esimerkiksi neljään eri lähestymiskulmaan kohtaamispaikoita tutkiessa. Kuviossa 4 on havainnollistettu asiakkaan matka Questbackin (2019) mallin mukaan:



Kuvio 4: Asiakkaan kohtaamispisteet (Questback 2019)

Tutkittaessa asiakkaan mielikuvakokemusta pyritään selvittämään sitä, kuinka asiakas mahdollisesti tulee käyttäytymään ostotilanteessa, sillä mielikuvat ohjaavat pitkälti asiakkaan päätöksiä ostotilanteissa. Mielikuvan avulla pyritään myös selvittämään mitä odotuksia asiakkaalla mahdollisesti on yrityksen osalta. Asiakkaan ostokokemus on hyvin tärkeä osa asiakaskokemuksen mittaamista, joten se selvittäminen on hyvin tärkeää tietoa yritykselle. Huonoon kokemukseen tulee puuttua nopeasti ja hyvä kokemus puolestaan vahvistaa asiakkaan sitoutumista yritykseen. Käyttökokemuksen selvittämisessä on tärkeää pyrkiä selvittämään asiakkaan mielipide kokemastaan palvelusta tarpeeksi usein, jotta parantamista vaativat tilanteet saataisiin selvitettyä mahdollisimman nopeasti. Tulevaisuuden ennustamisessa voidaan mitata muun muassa asiakkaiden halua suositella yritystä tuttavilleen Net Promoter Scoren avulla. Tällä reaaliaikaisella menetelmällä saadaan selville, kuinka todennäköisesti asiakas tulee käyttämään yrityksen palveluita uudelleen. (Questback 2019.)

#### 4.4 Net Promoter Score

Asiakaskokemusta mitattaessa yhdeksi parhaimmaksi mittariksi kansainvälisesti on muodostunut Fred Reichheldin ja Bain Companyn kehittämä Net Promoter Score-malli (NPS-malli), joka perustuu suoraviivaisesti yhteen kysymyksen: kuinka todennäköisesti suosittelet yritystä X ystävällesi tai kollegallesi? Vastaus voidaan antaa asteikolla 0-10, jolloin 0 on arvoltaan pienin ja 10 suurin todennäköisyydestä suositella. Vaihtoehdot 7 ja 8 ovat neutraaleja vastauksia ja eivät vaikuta lopputulokseen. NPS-mallia hyödynnetään yrityksissä juuri sen yksinkertaisuuden vuoksi. Asiakkaiden on helppo ymmärtää heille esitetty kysymys ja vastata siihen. (Löytänä & Korteso 2011, 202-203.) Kuviossa 5 on esitetty esimerkki Net Promoter Score-mallista.



Kuvio 5: Net Promoter Score-malli (Löytänä & Korhikoski 2016, 166)

NPS-kyselyissä olisi myös tärkeää selvittää, miksi asiakas on antanut kyseisen arvosanan, jotta tietoa asiakkaan kokemuksesta ja mahdollisista toiveista palvelun osalta saataisiin lisää.

(Löytänä & Korhikoski 2014, 141.) NPS-mallin avulla voidaan arvioida yrityksen tulevaa menestystä asiakaskohtauksissa. Sen avulla pyritään selvittämään todelliset syyt niistä toiminnoista ja tuotteista, jotka vaativat kehittämistä. On kuitenkin hyvä muistaa, että oleellista NPS-menetelmässä on asiakkaan kuunteleminen, eikä niinkään itse tulos. Mittaamisen tarkoituksena on löytää tietoa asiakaskokemuksen taustoista. (Löytänä & Korhikoski 2014, 146-149.) Asiakkaan antama arvosana ja palaute kertovat paljon asiakkaan suhtautumisesta yrityksen palveluihin. Avoin vastaus antaa yritykselle valmiuden kehittää palveluitaan ja asiakaskokemusta haluttuun suuntaan. Tästä menetelmästä on apua myös silloin, kun halutaan selvittää henkilökunnan asenteita ja toimintatapoja asiakasrajapinnassa. (Pennington 2016, 150-151.)

Löytänä ja Korhikoski (2014, 146-147) tuovat esiin näkökulman, jonka mukaan NPS-kyselyt pitäisivät olla osana asiakastietoa. Kyseinen mittaus tehdään usein anonymisti pari kertaa vuodessa yrityksen toimesta. Omalla nimellä vastaamisen ja asiakastiedon hyödyntämisen avulla saataisiin kuitenkin huomioon otettua asiakaskohtaiset virheet tehokkaammin, minkä johtaisi mahdollisesti myös suositteijoiden palkitsemiseen. NPS-ajattelun olisi hyvä olla keskittynyt yksittäisiin asiakkaisiin, eikä niinkään asiakasryhmiin. (Löytänä & Korhikoski 2014, 146-147.)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa ja oikeiden mittausmenetelmien valitsemisessa tulisi huomioida kuitenkin kokonaisuus mittausprosessissa, eikä keskittyä pelkästään NPS:n käyttöön. Mittaaminen on hyvä aloittaa asiakkaan ostopolusta, jossa tunnistetaan tärkeät kohtaamispisteet ja asiakkaan käyttäytyminen. Tämän jälkeen valitaan sopivat kysymykset tukemaan mittausprosessia. Mittareiden valitsemisessa tulisi huomioida seuraavat mittarit: tulostittari (Mitkä ovat liiketaloudelliset tavoitteet?), asiakaskokemukseen liittyvät mittarit (kuvastavat

useimmiten palvelun helppoutta, tehokkuutta ja tunnetta) ja toiminnan mittarit (esimerkiksi, palvelun tarve, jonotusaika tai tuen tarve). Kolmannessa vaiheessa mittaaminen pilotoidaan ja saadut tulokset hyödynnetään. Jos yrityksellä on esimerkiksi jokin akuutti ongelma, kannattaa se selvittää jo tässä vaiheessa kehittämisprosessia. Pilotoinnin päätarkoitus on kuitenkin opetella mittaamista ja hyödyntää siitä saatuja tuloksia. Neljäntenä vaiheena asiakaskokemuksen mittausta on mittausmallin käyttöönotto. On tärkeää saada menetelmä osaksi asiakkaan ostopolkua ja kerätä mahdollisimman paljon palautetta. Tämän jälkeen tulokset hyödynnetään ja yhdistetään osaksi liiketoimintaa. (Gerdt & Korhonen 2016, 169-175.) Net Promoter Score-mallin tulisi olla suoranaisesti kytköksissä liiketoiminnan lukuihin, jotta tuloksilla olisi jotain arvoa asiakaskokemuksen parantamisen kannalta. Asiakaskokemuksen edistämällä voi olla myös vaikutus asiakkaiden elinkaaren kasvattamiseen. (Gerdt & Korhonen 2016, 42-43.)

## 5 Palvelumuotoilu ja prosessikuvaus

Tässä luvussa käydään läpi yleisemmin palvelumuotoilua käsitteenä sekä kehittämishankkeessa hyödynnetyn palvelumuotoiluprosessin toimintavaiheita Ojasalon ym. (2015, 75) mallin pohjalta. Tuulaniemen (2011, 101) mukaan palvelumuotoilu itsessään on hyvin kokonaisvaltainen menetelmä, jonka avulla pyritään luomaan kaikkien hankkeen osapuolien kannalta onnistunut kokonaisuus, joko kehittämällä uusia toimintatapoja tai uudistamalla vanhoja. Pyrkimyksenä onkin saavuttaa kaksoisvoitto, mikä tarkoittaa iloista asiakasta ja tyytyväistä organisaatiota (Tuulaniemi 2011, 101).

Palvelumuotoilu on noussut suosituksi lähestymistavaksi sekä yritysten että julkisten palveluiden kehittämistyössä. Palvelumuotoilussa hyödynnetyt työkalut ja menetelmät ovat sekä selkeitä että helppokäyttöisiä ja ne nostattavat asiakkaat kehitettävien palveluprosessien keskiöön asiakaslähtöistä arvoajattelua edistämällä. Palvelumuotoilussa sovelletaan prosesseja ja menetelmiä palveluiden kehittämisessä. Kehitysprosessi jakautuu monelle eri tasolle, kuten esimerkiksi yrityksen strategiaan, liiketoimintaan ja asiakasrajapintaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 71.)

Palvelumuotoilussa pyritään luomaan asiakkaan ja yrityksen näkökulmien välille symbioosi. Yhdistettyjen näkemysten avulla palvelut ovat asiakkaita ilahduttavia ja helppokäyttöisiä sekä yritykselle tehokkaita ja liiketoimintaa nostattavia (Tuulaniemi 2011, 103). Palvelumuotoilun tavoitteena on ymmärtää ihmisiä paremmin, havaita uusia palvelu- ja liiketoimintamahdollisuuksia, suunnitella toimivia palveluita ja lopulta implementoida ne (Tuulaniemi 2011, 111). Yleisesti ottaen palvelumuotoilu yhdistää palveluun liittyvät kovat ja pehmeät arvot tasavertaisiksi osapuoliksi. Kyseistä kehittämismenetelmää voidaan hyödyntää moniin eri tarpeisiin, huomioimalla sekä asiakkaan että palveluita tarjoavan yrityksen toimintaa. Palvelumuotoilu

yhdistää liiketoiminnan asiakkaan näkökulmaan loogisella ja toimivalla tavalla. (Tuulaniemi 2011, 95.)

Kalliomäen (2014, 46) mukaan palvelumuotoilussa on kyse palveluiden innovoinnista ja kehittämisestä muotoilun avulla. Palvelun tulisi kokonaisuudessaan olla helppokäyttöinen, elämyksellinen ja merkityksellinen asiakkaalle. Onnistunut palvelumuotoilu tuo parhaimmillaan mieleenpainuvan asiakaskokemuksen asiakkaalle palvelusta. Palvelumuotoilu on toisinaan hyvin konkreettista toimintaa, kun muotoillaan tiloja, esineitä tai vaikkapa henkilökunnan työasuja. Myös Miettinen (2011, 30-32) tuo esiin näkemyksensä, jonka mukaan esineet, tilat ja palveluprosessien muotoilu ovatkin keskeisiä lähtökohtia palvelumuotoilussa ja sen toteuttamisessa. Palvelumuotoilijan asettuminen asiakkaan asemaan empatian avulla luo prosessista asiakaslähtöisemmän. Muotoiluprosessissa empaattisuus asiakkaiden tarpeita kohtaan tuo esiin uusia ratkaisuja ja mahdollisesti myös piileviä tarpeita, joita asiakas ei osaisi edes palvelultaan odottaa. Empaattisen muotoilun avulla pyritään tuomaan uusia näkökulmia ja ratkaisuja asiakastarpeisiin. (Miettinen 2011, 30-32.)

Palvelumuotoilun prosessointi on aina ainutkertaista luomistyötä. Loogisesti jäsenneiltyjen prosessien tarkoituksena on säästää voimavaroja ja vapauttaa aikaa luomiseen. Muotoilijan tulisi ymmärtää asiakasymmärryksen, ideoinnin ja konseptoinnin ohella kohdeyrityksen tavoitteet ja käytettävissä olevat resurssit. (Tuulaniemi 2011, 126-127.)

Tässä opinnäytteessä keskitytään Ojasalon ym. (2015, 75) palvelumuotoiluprosessiin, jonka avulla pyritään havainnollistamaan palvelumuotoilun keskeinen toimintarunko. Palvelumuotoiluprosessi eroaa muista ongelmanratkaisuprosesseista siten, että sen vaiheet ovat usein ja nopeasti toistuvia. Erona muihin prosesseihin on myös se, että palvelumuotoiluprosessin alkuvaiheessa kartoitetaan asiakasymmärrys ja vaikuttavat tekijät sekä kohdeyrityksen toimintaympäristö, jotta tulevaa kehityskulkua osattaisiin ennakoida paremmin. (Ojasalon ym. 2015, 74.) Kuviossa 6 on esitetty Ojasalon ym. palvelumuotoiluprosessin vaiheet.



Kuvio 6: Ojasalon ym. (2015, 75) palvelumuotoiluprosessikaavio

### 5.1 Kartoita ja ymmärrä

Ensimmäisessä eli kartoita ja ymmärrä -vaiheessa keskitytään asiakasymmärrykseen ja sen hankkimiseen sekä kartoitetaan yrityksen toimintaympäristö. Tässä vaiheessa kerätään paljon faktoihin perustuvaa tietoa asiakkaista ja heidän toiminnastaan. Asiakkaita lähestytään empaattisin menetelmin, jotta heidän käyttäytymistään osattaisiin arvioida syvällisemmin ja heidän piilevät tarpeensa tulisivat paremmin esiin. Nämä menetelmät ovat yleensä myös kontekstuaalisia, eli aikaan ja paikkaan sitoutuvia. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan myös yrityksen toimintaympäristö, jotta saataisiin lisää tietoa yrityksen tulevasta kehityskulusta. Ensimmäinen prosessi on aikaa vievä ja vaatii tutkijalta syvällistä paneutumista aiheeseen. (Ojasalo ym. 2015, 74)

Kartoita ja ymmärrä -vaiheessa määritellään kehittämishankkeen osalta sekä asiakkaiden että yrityksen asiakaskokemuksen nykytila etnografisia menetelmiä hyödyntäen, huomioiden samalla aikaisemmat tutkimukset aiheesta. Kehittämisprosessin keskeisimpänä tutkimuskohteenä ovat Ähtärin Eläinpuistossa vierailevat lapsiperheet sekä Eläinpuiston työntekijät. Heidän mielipiteitään kuuntelemalla ja toimintatapojaan havainnoimalla, pyritään selvittämään asiakaskokemusta parantavat tekijät.

Asiakkaita koskevien laadullisten tutkimusten pohjalta analysoidaan ja luodaan nykytilaa kuvaavat asiakaspersoonat ja palvelupolku prosessin seuraavaa ennakoita ja ideoita -vaihetta varten. Palvelupolku tukee myös omalta osaltaan palvelun blueprint -menetelmää, jossa kartoitetaan sekä asiakkaan että palveluntarjoajan osallisuus palveluketjussa. Perspektiiviä ja syvyyttä nykytilan kartoitukseen haetaan organisaation sisäisiltä tahoilta haastattelemalla muun muassa Ähtärin Eläinpuiston viestintäpäällikköä, ravintolatoimenjohtajaa sekä asiakasrajapinnassa työskentelevää henkilökuntaa. Täten pyritään selvittämään yrityksen suhtautuminen

asiakaskokemukseen ja kuinka hyvin kyseinen ajattelumalli on jalkautunut osaksi jokapäiväistä palveluosaamista.

#### 5.1.1 Asiakaskokemuksen tutkimustaustaa Ähtärin Eläinpuistossa

Asiakaskokemusta ja sen taustaa lähdettiin tutkimaan perehtymällä Haaga-Helien teettämään kävijätutkimukseen Ähtärin Eläinpuistossa talvella 2019, joka oli osana Ähtäri Zoo Panda Visit -hanketta. Kävijätutkimuksen tavoitteena oli selvittää asiakaskokemusta Ähtärin Moksunniemen matkailualueella, johon myös Eläinpuisto kuuluu. Haastattelut toteutettiin satunnaisotantana ja vastaajamäärä oli kaiken kaikkiaan 209. Suurin osa tutkimukseen vastanneista olivat kotoisin Länsi-Suomesta, iältään 35-49 vuotiaita, jotka olivat alle 18-vuotiaiden lastensa kanssa lomamatkalla noin vuorokauden verran, yöpyen maksullisessa majoituksessa. Näistä vastaajista enemmistö oli naisia.

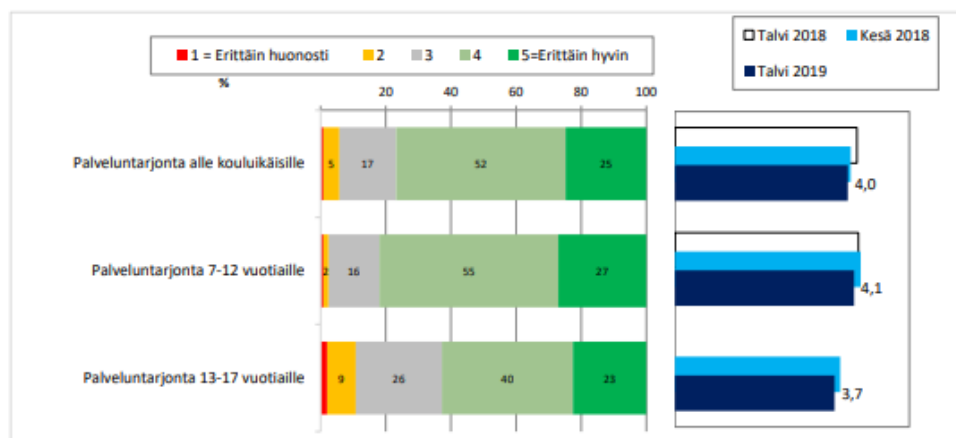
Kävijätutkimuksesta nousee esiin seuraavia kohtia, jotka toimivat suuntaa antavina myös tälle opinnäytteelle. Yhteenvedona kyselyyn osallistuneiden vastausten perusteella voidaan todeta, että kokonaispalvelu sai arvostuksen hyvän ja yleinen palveluasenne kiitettävän. Suurimpina motiiveina vierailulle olivat yhtäläisesti sekä pandat ja Eläinpuisto että halu viettää yhdessä aikaa lasten kanssa tarjoamalla heille uusia kokemuksia. Vastaajista 14 %:n mielestä Ähtärin alue ylitti odotukset, 86 %:n mukaan vastasi odotuksia ja 1 %:n mukaan ei vastannut odotuksia. Yli puolet vierailijoista olisi ollut valmis suosittelemaan aluetta tuttavilleen. Kritiikkiä alueen matkailutarjontaa sai muun muassa henkilökunnan heikosta motiivista suositella alueen muita palveluita vastaajille sekä lippujen korkeista hinnoista. Lisätoiveina alueen suhteen oli muun muassa aktiviteettien lisääminen niin aikuisille kuin lapsillekin ja panostaminen esimerkiksi lähiruokaa tarjoaviin ruokapaikkoihin. (Kävijätutkimus 2019.)

Kyselyn mukaan Eläinpuiston ja sen lähialueen palvelutarjontaa lapsiperheille arvioitiin keskimäärin arvosanalla 4 (asteikolla 1-5, jossa 1=erittäin huono ja 5=erittäin hyvä). Lapsiperheiden kehitysideoiksi vastaajien osalta muodostui muun muassa aktiviteettien ja leikkipaikkojen lisääminen, interaktiivisen toiminnan mahdollisuus ja edulliset ruokailumahdollisuudet. Myös Pandataloon kaivattiin lisää aktiviteetteja jo olemassa olevan piirustusnurkkauksen lisäksi. Vastaajista noin yksi neljäsosa oli sitä mieltä, että lapsiperheiden palvelut olivat erinomaisella tasolla. (Kävijätutkimus 2019.) Kuviossa 7 esitetty tulokset siitä, kuinka vastaajat arvioivat Ähtärin Eläinpuiston ja sen lähialueen palvelutarjontaa lapsiperheille.



## Ähtärin eläintarhan ja sen lähialueen palvelut lapsiperheille

Miten arvioitte Ähtärin eläintarhaan ja sen lähialueen palveluja lapsiperheen kannalta? Ole hyvä ja vastaa vain, jos matkustat tällä kertaa lasten kanssa. Vastaa asteikolla 5-1, jossa 5 = erittäin hyvä - 1 = erittäin huono?



Ähtäri Zoo Panda Visit -hanke: Asiakastutkimus talvi 2019

16

Kuvio 7: Ähtärin Eläinpuiston ja sen lähialueen palvelut lapsiperheille (Kävijätutkimus 2019)

Kokonaistutkimuksessa kävi myös ilmi, että suurin osa vierailijoista (68%) tulisi uudestaan Eläinpuistoon, johtuen lähinnä pandoista ja puiston sijainnista. Suurin osa näistä kävijöistä oli lähialueella asuvia henkilöitä. Kyseinen luku oli prosenttimäärältään korkeampi kuin edeltävä kesänä 2018, jolloin reilu puolet (53 %) olisi ollut valmis tulemaan takaisin. Suurin syy olla tulematta uudelleen oli kaukainen sijainti, junavuorojen vähäisyys ja tekemisen puute alueella sekä reissun kallis kokonaishinta. Asiakaskyselyssä kävi myös ilmi, että palautteen antaminen oli myös melko vähäistä. Talven 2019 kävijöistä yli 75 % ei ollut antanut palautetta, sillä sitä ei oltu kysytty. (Kävijätutkimus 2019.)

Tämän opinnäytteen tutkimuksessa pyritään huomioimaan Haaga-Helian teettämä kysely etenkin Eläinpuiston ja Pandatalon ydinpalveluiden sekä asiakaskokemuksen suhteen lapsiperheiden osalta. Tiedostamalla kävijätutkimuksen kehitystarpeet ja haastattelemalla sekä Eläinpuiston henkilökuntaa että lapsiperheitä, pyritään hyvään palvelukokemukseen viemään erinomaiselle, odotuksia ylittävälle tasolle asiakaslähtöisyyttä kunnioittaen. Kehittämispöytätyössä huomioidaan myös se, kuinka palveluiden sujuvuus olisi ympärivuotista ja kuinka myös kauem-paa tulevat matkailijat saisivat onnistuneen elämyksen vierailunsa aikana, jotta olisi kiinnostusta tulla alueelle mahdollisesti uudelleen. Myös asiakaspalautteisiin ja palautteenantoprosesseihin olisi aiheellista kiinnittää huomiota, jotta niiden määrä saataisiin nousuun. Aikaisemmin toteutettu kävijätutkimus antaa suunnan tälle opinnäytteelle, mutta ei määrää opinnäytteessä toteutetun tutkimuksen kulkua työn objektiivisuuden säilyttämiseksi.

### 5.1.2 Laadullinen tutkimus ja aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ottamaan näyte tosielämässä tapahtuvasta tilanteesta. Ominaista laadulliselle tutkimukselle on se, että tutkija itse pyrkii olemaan hyvin lähellä tutkittavia ja mahdollisesti jopa osallistumalla heidän toimintaansa. Laadulliset menetelmät ja kautuvat teema- ja ryhmähaastatteluihin ja avoimiin haastatteluihin sekä havainnointiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 105.)

Laadullinen tutkimus menetelmänä ja suuntauksena pyrkii kokonaisvaltaisesti ymmärtämään kohteen laatua, merkitystä ja ominaisuuksia. Laadullinen tutkimus toimii hyvin määrällisen tutkimuksen parina, vaikka suuntauksien välisiä eroja usein korostetaankin. Laadullisessa tutkimuksessa esiintyvät usein kohteen taustaan, merkitykseen ja tarkoitukseen liittyvät näkökulmat. (Laadullinen tutkimus 2015.)

Laadullinen tutkimus ja sen alaisuuteen kuuluvia menetelmiä valittiin tähän opinnäytetyöhön tutkittavien avoimen ja autenttisen lähestymiskulman säilyttämiseksi. Talvella 2019 toteutettu kävijätutkimus tehtiin määrällisenä tutkimuksena Ähtärin Eläinpuistoon ja sen lähialueelle Haaga-Helian toimesta, joten tarkoituksena on tämän laadullisen tutkimuksen avulla tuoda syvällisempää näkökulmaa edeltävään hankkeeseen lapsiperheiden osalta, keskittyen erityisesti Eläinpuiston ja Pandatalon palveluihin.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on ymmärtää asiakkaiden ja työntekijöiden käsitystä asiakaskokemuksesta ja siitä kuinka he kokevat sen Eläinpuiston palvelutilanteissa ja palveluympäristössä. Tavoitteena on koota sekä asiakkaiden että työntekijöiden haastatteluista ja havainnointitilanteista sellaiset yhtymäkohdat, joiden avulla tutkimuksesta saataisiin nostettua esiin juuri ne keskeiset tekijät, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. Tutkimuksessa ovat mukana lapsiperheet, joilla on 0-12-vuotiaita lapsia. Asiakkaista haastatellaan ja havainnoidaan sekä aikuisia että lapsia. Lapsille tarkoitettuihin haastatteluihin osallistuvat 5-12-vuotiaat lapset. Työntekijöistä haastatellaan yhteensä viittä eri henkilöä, joista kaksi on johtotason tehtävissä ja kolme asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä. Kahta asiakaspalvelijaa havainnoidaan myös työnsä ohella.

Kun kaikki tarvittava aineisto haastatteluista ja havainnoinneista on saatu kerättyä, aloitetaan aineiston analysoiminen. Ruusuvuoren, Nikanderin & Hyvärisen mukaan (2010, 13) laadullisessa analyysissä tutkimusongelma ja kerätty aineisto kulkevat käsi kädessä tiiviisti. Aineisto ei kuitenkaan aina aukea tutkijalle heti ja siksi olisikin tärkeää tuoda esiin analyyttisiä kysymyksiä, joiden avulla aineistoon päästään paremmin perille. (Ruusuvuori ym. 2010, 13.) Onkin hyvä muistaa, että itse tutkimuskysymys ja tutkijan oma tapa tulkita aineistoa ohjaavat pitkälle sen käsittelyä (Ruusuvuori ym. 2010, 15).

Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmänä toimii useimmiten sisällönanalyysi. Tutkija Timo Laineen mukaan analyysin tulisi edetä seuraavasti: aluksi tulisi päättää, mikä aineistossa on kiinnostavaa ja sen jälkeen aineistosta tulisi erotella kaikki ne asiat, jotka tukevat kiinnostasi. Valittu aineisto tulisi koota yhteen ja luokitella ennen kuin se yhdistetään kirjoittamalla. Tämän yleisen metodin avulla saadaan tarkasti rajattua, mikä on oleellista tutkimuksen kannalta, sillä aiheita voi olla odottamattomasti useampiakin haastatteluiden pohjalta. On siis tärkeää pitää kiinni rajatusta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 91-92.)

Analysoidessa taas havainnoinneista kerättyä materiaalia, havainnoija pystyy loogisesti yhdistämään aineistosta saadut yhtäläisyydet, vaikka kerätty aineisto ei olisikaan identtistä. Laadullisessa tutkimusanalyysissä havainnot yhdistetään aluksi pelkistämällä ja sen jälkeen saadut tulokset tulkitaan. Oleellista on muistaa, että kerätty aineisto toimii tutkimusmateriaalina kehittämistyölle eikä ratkaisuna tutkimuksen ongelmiin. Aineiston avulla saadaan selville se, miten havainnoitavat toimivat havainnoitavissa tilanteissa. (Ojasalo ym. 2015, 119.)

Kehittämishankkeen tutkimustuloksia pyritään analysoimaan mahdollisimman nopeasti niiden keräämisen jälkeen, jotta saatu tieto olisi mahdollisimman tuoreessa muistissa opinnäytetyöntekijällä. Aluksi kaikki Eläinpuistossa toteuttavat haastattelut litteroidaan, eli muutetaan tekstimuotoon nauhoituksen jälkeen sanatarkasti asiakaskokemukseen ja palvelupolkuun liittyvien keskusteluiden osalta. Hyvärinen ym. mukaan (2017, 430) se, kuinka tarkasti haastattelut tulisi litteroida, määräytyy tutkimustavan mukaan. Sisällönanalyysissä haastattelut usein kirjataan ylös sanasta sanaan, sillä oleellista on saada kaikki ne puheeseen liittyvät piirteet kirjoitettua ylös, jotka kuvaavat mahdollisesti tutkimusongelmaa (Hyvärinen ym. 2017, 430).

Aineiston analysoinnissa pyritään pitämään tutkimuksen rajaus alkuperäistä ongelmaa tukevana, jossa tarkoitus on kartoittaa ne tekijät, joiden avulla asiakaskokemusta voitaisiin kehittää Eläinpuistossa vieläkin paremmaksi lapsiperheiden osalta. Litteroiduista aineistoista kerätään haastatteluiden tärkeimmät teemat, jotka liittyvät etenkin haastateltavien mielipiteisiin palveluista, tiloista sekä yrityksen toimintatavoista ja asenteista asiakaskokemusta kohtaan. Haastatteluiden analysoinnissa pyritään myös tarkkailemaan sitä, kuinka haastateltavat vastaavat kysymyksiinsä ja minkälaisia tunnetiloja aiheet herättävät heissä.

### 5.1.3 Havainnointien toteutukset ja tulokset

Havainnointi on osa jokapäiväistä elämäämme, johon kaikki kokemuksemme perustuvat. Arkielämässä tapahtuva havainnointi toimii myös perustana tieteelliselle havainnoinnille. Suurin ero arkipäiväisen havainnoinnin ja tieteellisen havainnoinnin välillä on se, että tieteellinen havainnointi on suunnitellumpaa ja kriittisempää kuin arkipäivän havainnointi. (Vilka, 2006.)

Havainnoinnin avulla pyritään saamaan tietoa siitä, kuinka tutkimuskohteena olevat ihmiset käyttäytyvät omassa luonnollisessa toimintaympäristössään. Havainnointi tapahtuu

systemaattisesti ja sitä voidaan hyödyntää joko sellaisenaan tai täydentämään kyselyjä ja haastatteluita. Se on oiva menetelmä etenkin kehitystehtäviin ja sitä käytetäänkin paljon palvelumuotoilussa. Havainnointia käytetään menetelmänä myös silloin kun kehityskohteena ovat kuvat, esineet tai ympäristö. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015.)

Asiakkaiden havainnointi menetelmäksi tähän opinnäytetyöhön valittiin tarkkaileva havainnointi. Tarkkailevassa havainnoinnissa tutkija ei osallistu tutkimuskohteensa toimintaan, vaan tarkkailee tutkittavia ulkopuolelta. Tämä menetelmä on hyödyllinen etenkin silloin, kun tarkoituksena on tarkkailla useampia henkilöitä samaan aikaan. Tarkkailevan havainnoinnin avulla voidaan seurata tarkasti, kuinka tutkittavat reagoivat muihin, ympärillään oleviin ihmisiin sekä ympäristöönsä ja kuinka he kuluttavat heille kohdennettuja palveluita. (Vilka 2006.)

Työntekijöiden havainnoinnit suoritetaan sen sijaan osallistavana havainnointina. Tuomen ja Sarajärven (2012, 81-83) mukaan osallistavassa havainnoinnissa tutkittavat henkilöt ovat tietoisia siitä, että heitä havainnoidaan. Osallistavan havainnoinnin avulla pyritään edistämään yhteisöllisyyttä ja kokemuspohjaista ajattelua. Havainnointiin osallistuvat henkilöt pyritään saamaan mukaan osallistumaan toimintaan aktiivisemmin myös tutkimuksen päätyttyä. (Tuomi & sarajärvi, 2012, 81-83.)

Havainnointi on hyvä suunnitella perusteellisesti ennen sen toteuttamista. Seuraavat tekijät on hyvä ottaa huomioon suunnitteluprosessissa ja havainnoinnin toteutuksessa: mikä on pääsyy havainnoinnille, havainnointilomakkeen suunnitteleminen, paikka ja ajankohta havainnoimiselle sekä apuvälineiden käyttö ja aineiston riittävyys (Havainnointi 2014). Kokonaisuudessaan kyseinen menetelmä on aikaa vievä, joten sen toteuttamiseen on hyvä paneutua perusteellisesti.

Kehittämisprosessin tarkkaileva havainnointi toteutetaan siten, että sen avulla saataisiin mahdollisimman totuudenmukainen kuva asiakkaiden kohtaamisista. Havainnoinnin alussa selvitetään asiakkaiden kulkema palvelupolku ja tärkeimmät kohtaamispisteet asiakaskokemuksen osalta. Tarkkailevan havainnoinnin avulla pyritään saamaan asiakkaiden kulkeman palvelupolun kohtaamisista esille juuri ne tekijät, jotka eniten tarvitsisivat muutosta.

Työntekijöitä havainnoidaan sekä Zoo Shop -myymälässä että Pandatalon Deli & Cafessa. Heitä havainnoidaan lähinnä perheisiin kohdistuvan palvelualltiuden sekä palveluasenteidensa perusteella. Osallistava havainnointi valittiin menetelmäksi työntekijöille muun muassa siitä syystä, että havainnointitapahtumasta halutaan tehdä mahdollisimman interaktiivinen ja informatiivinen. Kyseisen menetelmän avulla saadaan siten myös kattavampia tuloksia prosessissa hyödynnetyn palvelun blueprint -menetelmän kuvaamisessa.

Kaikki asiakkaiden ja heidän palveluihinsa liittyvät havainnoinnit toteutettiin Eläinpuistossa viikoilla 42 ja 43. Havainnoinnit suoritettiin kahdessa eri erässä ja ne kestivät kaksi tuntia havainnointikertaa kohden. Havainnoinneissa kiinnitettiin huomiota palvelutilanteisiin kohtaamispisteissä, jotka olivat vahvasti sidoksissa heidän asiakaskokemukseensa. Näiden kohtaamisten avulla asiakkaista sekä aikuisia että lapsia tarkkailtiin viidessä eri kohtaamispisteessä. Nämä pisteet sijaitsivat eläinpuiston piha-alueella opasteiden ja sisäänmeno-ovien läheisyydessä, myymälässä lipunmyyntitiskillä, Pandatalon Deli & Cafessa, Pandatalon sisällä olevilla porteilla sekä Pandatalon infotiskillä, jossa oli myös mahdollisuus asiakaspalautteen antamiseen. Valituissa kohtaamispisteissä tapahtuneet tilanteet kirjattiin ylös havainnointilomakkeeseen (Liite 1). Tämän jälkeen havainnoinneista kerättiin useimmiten toistuneet, huomiota herättäneet käytänteet yhteen.

Havainnoinneissa kiinnitettiin huomiota muun muassa seuraaviin kohtiin jokaisessa kohtaamispisteessä: asiakaspalvelukohtaukset, palveluiden sujuvuus, käytävissä olevat fyysiset toiminnot sekä yleinen tunnelma ja ilmapiiri. Havainnoitaessa lapsiperheitä heidän saapuessaan Eläinpuistoon, monilla oli haasteita löytää oikeat opasteet lipunmyyntiin, mikä aiheutti valinnan vaikeutta Eläinpuistoon sisälle menemisen suhteen. Perheet valikoivat usein hetken Pandatalon ja Zoo Shop -myymälän välillä, kumpi olisi oikea paikka lipun ostolle. Lapset seurasivat vanhempiaan kyseisellä hetkellä. Yleinen ilmapiiri oli odottava ja suorituskeskeinen.

Saapuessaan lipunmyyntiin useimmat perheet ostivat lippunsa myymälästä ja tiedustelivat samalla Pandatalosta ja muista palveluista. Sujuvat palvelutilanteet nostattivat perheiden odotuksia asiakaskokemuksen osalta, mikä näkyi muun muassa ystävällisenä kanssakäymisenä asiakaspalvelijan kanssa. Lapset seurasivat useimmiten aikuisten vierellä tai katselivat myymälän leluja.

Saapuessaan porteille asiakkaat etsivät usein oikeaa porttia ja osa heistä lähti väärään suuntaan, kunnes itse päätyivät oikealle sisäänmenoportille. Apua ei useinkaan kysytty. Porteista suoriutuminen aiheutti ongelmia useimmiten etenkin monilapsisille perheille, joilla oli esimerkiksi rattaat mukanaan. Yleinen tunnelma oli toisinaan epäilevä porttien toimivuudesta johtuen. Lapset seurasivat vanhempiaan tarkasti ja pyrkivät toimimaan oikein vanhempiansa opastuksella.

Havainnoitaessa lapsiperheitä eläinpuistokierroksen jälkeen, oli tunnelma usein positiivinen ja myymälään pysähdyttiin hetkeksi katselemaan tai ostamaan matkamuuistoja. Lapset olivat iloisia nähdessään myymälän leluvalikoiman uudelleen. Kierroksen jälkeen matka jatkui useimmiten Pandataloon.

Suurin osa vierailijoista tuli syömään tai kahville Pandataloon. Tilassa hyödynnettiin saniteetitiloja ja levättiin hetki ruokailun ohella. Yleinen tunnelma oli seesteinen, mikä ilmeni muun muassa rauhallisena ateriointina ja kommunikointina. Perheiden lapset usein ilmoittivat

haluavansa useampia välipala vaihtoehtoja Deli & Cafen valikoimasta. Ruokailun päätyttyä tunnelma oli hetkittäin tylsistynyt, mikä ilmeni muun muassa nuorempien lasten osalta tuolien ja pöytien potkimisella. Vanhemmat lapset viettivät aikaansa omalla puhelimella odotellessaan muita.

Vierailtuaan Pandatalossa perheet useimmiten poistuivat paikalta lähteäkseen pois Eläinpuisto-alueelta. Huomiota ei juurikaan kiinnitetty Pandatalon infotiskillä sijainneeseen palautteenantolaatikkoon. Asiakkaat eivät useimmiten myöskään enää kohdanneet ketään asiakaspalvelijaa poistuessaan Pandatalosta.

Aikuisten asiakkaiden havainnointien perusteella voidaan yleisesti ottaen todeta, että palveluiden sujuvuus oli oleellinen tekijä onnistuneen asiakaskokemuksen kannalta. Asiakaspalvelijoiden ollessa helposti lähestyttäviä palvelutilanteista suoriuduttiin nopeasti. Suurimmat haasteet taas kohtaamispaikoissa asiakaskokemuksen suhteen olivat heti saapuessa Eläinpuistoon, lippuporteilla ja palautteenannossa. Vaikeuksia lipunmyynnin löytämisen suhteen aiheutui muun muassa opasteiden ollessa epäselviä tai sellaisella sijainnilla, mistä niitä oli vaikea löytää. Lippuporttien ongelmat olivat hyvin yleisiä ja havainnointien perusteella huomioitiin, että portit aiheuttivat ongelmia, vaikka teknisesti niissä ei ollut tarkkailun aikana mitään vikaa. Ongelma vaikutti johtuvan siitä, että porttien mekanismia oli asiakkaiden toisinaan vaikea hahmottaa. Palautteen antamiseen liittyvät haasteet olivat mahdollisesti sidonnaisia siihen, että palautteenantolaatikkoon ei useimmiten huomioitu asiakkaiden osalta. Havainnointien perusteella oli vaikeaa sanoa, että ylitettiinkö asiakkaiden odotukset ja palaisivatko he uudelleen puistoon tuomalla uusia asiakkaita mahdollisesti mukanaan vai kokivatko he tyytyväisyyttä siitä, että he olivat nyt vierailleet Eläinpuistossa ja nähneet pandat ja se riitti ainutkertaisena kokemuksena.

Havainnoitaessa lapsia voitiin huomata, kuinka he pääsääntöisesti olivat iloisia ja kiinnostuneita Eläinpuiston tarjonnasta ja se, kuinka he seurasivat vanhempiansa toimia vierailunsa aikana. Pandatalossa voitiin huomata, kuinka he kokivat olonsa aluksi viihtyisäksi syötyään, mutta muita perheenjäseniä odotellessa tuli vaihe, jolloin tylsistyminen valtasi olon, mikä näkyi muun muassa tuolien potkimisella ja pöytiin nojaamisella. Poistuessaan puistosta lapset olivat kuitenkin useimmiten tyytyväisen oloisia, mikä näyttäytyi muun muassa iloisena olemuksena.

Kahta asiakaspalvelijaa havainnointiin Eläinpuistossa viikolla 43. Ensimmäinen havainnoitava työskenteli Zoo Shop -myymälässä ja toinen Pandatalon Deli & Cafessa. Havainnoitaessa työntekijöitä huomio kiinnitettiin heidän palveluasenteeseensa ja valmiuteensa kohdata perheet asiakkaina. Myymälässä havainnointi kesti kolme tuntia ja Deli & Cafessa kaksi tuntia. Havainnoinnin aikana havainnoija osallistui keskusteluun työntekijöiden kanssa kyselemällä palvelupisteiden toimintaproseduureista. Pääasiallinen interaktio työntekijöiden kanssa tapahtui

kuitenkin myymälän puolella, missä esimerkiksi lipunmyynti suurelta osin tapahtui. Havainnoiduista tapahtumista kirjattiin ylös tärkeimmät kohtaamiset asiakaskokemuksen osalta valmiiksi kaavailtuun havainnointilomakkeeseen (Liite 2). Havainnointitilanteessa otettiin huomioon seuraavat tekijät kohtaamispisteiden osalta: asiakkaiden huomioiminen heidän saapuesaan palvelupisteelle, lipunmyynnin toteuttaminen, yleinen asiakaspalvelu ja lisämyynnin edistäminen, lapsiin kohdistuva asiakaspalvelu, palautteen antamiseen kannustaminen sekä asiakkaiden huomioiminen heidän lähtiessään pois palvelupisteestä.

Sekä myymälässä että Pandatalossa perheet huomioitiin ystävällisesti tervehtimällä. Myymälässä asiakkaille myytiin asiantuntevasti lippuja. Liput myös vaihdettiin tarvittaessa yhdistelmälipuiksi, mikäli ne olivat esimerkiksi ostettu etukäteen pelkästään Pandatalon vierailua varten. Lipunmyynnin ohella asiakkaita informoitiin Eläinpuiston palveluista ja heiltä myös tiedusteltiin, olivatko he vierailleet puistossa aikaisemmin. Palvelutilanteissa ei ilmennyt stressiä kummankaan osapuolen osalta. Pandatalon Deli & Cafessa lipunmyyntiin liittyviä tilanteita ei havainnoitu.

Havainnoidessa asiakaspalvelua huomio kiinnitettiin työntekijöiden yleiseen palveluasenteseen. Myymälässä asiakkaille tarjottiin muun muassa Eläinpuiston kartta ja heitä opastettiin Pandatalon palveluista hyvin yksityiskohtaisesti. Deli & Cafessa asiakkaat huomioitiin tiskille tullessaan ja heitä palveltiin asianmukaisesti tilanteen mukaan kahvilan työntekijän toimesta. Molemmissa palvelupisteissä lapset otettiin huomioon ja osaksi palvelutilannetta.

Palautteen antamiseen perheitä ei kannustettu kummassakaan palvelupisteessä. Myymälässä asiakkaat huomioitiin heidän lähtiessään ja heidät opastettiin oikeaan suuntaan Pandataloon mennessään. Asiakkaat huomioitiin toisinaan Pandatalosta lähtiessään Deli & Cafen henkilökunnan toimesta.

Yleisesti ottaen sekä myymälän että Pandatalon asiakaspalvelu oli ystävällistä ja informatiivista. Lasten huomioiminen oli hyvällä, mutta ei erinomaisella tasolla. Tämä ilmeni muun muassa siten, että lapsiin kyllä kiinnitettiin huomiota, mutta heille ei tarjottu mitään ylimääräistä, mikä olisi mahdollisesti ylittänyt heidän palveluodotuksensa. Palvelutilanteet suoritettiin huolellisesti ja auttavaisesti molemmissa kohteissa. Asiakkaille ei informoitu palautteen antamisen mahdollisuudesta kummassakaan paikassa. Tilannetajua hyödynnettiin muun muassa myymälässä vaihtamalla liput asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Deli & Cafen asiakaspalvelu oli luonnollisesti hyvin ruokasidonnaista sekä tasalaatuista. Perheitä palveltiin yleisesti ottaen ystävällisessä hengessä.

Palvelutilanteisiin liittyvää stressiä ei havaittu kummassakaan palvelupisteessä, mikä johtui mahdollisesti rauhallisesta asiakasvirrasta havainnointihetkellä. Asiakaspalvelijoiden havainnointiin vaikuttivat oletettavasti Eläinpuiston vähäinen asiakasmäärä ja asiakaspalvelijoiden ymmärrys siitä, että heitä mahdollisesti havainnoidaan, mikä puolestaan saattoi vaikuttaa

heidän suoritukseensa. Havainnointien myötä saatiin kuitenkin tutkimusta tukevaa aineistoa tekijöistä, jotka mahdollisesti edesauttaisivat palveluiden edistämistä asiakasystävällisempään suuntaan.

#### 5.1.4 Nykyinen palvelupolku

Oheisessa alaluvussa on kuvattu Eläinpuiston nykyinen palvelupolku valokuvineen (Liitteet 3-9). Palvelupolkua lähdettiin kartoittamaan havainnoimalla asiakkaita ja heidän toimiaan alueella aina saapumishetkestä Eläinpuistosta poistumiseen. Havainnointien perusteella hahmoteltiin aluksi tärkeimmät kohtaamispisteet palvelupolussa, mikä standardoidusti kuvaa asiakkaiden tämänhetkistä palvelutapahtumien ketjua, luoden pohjaa kehittämisprosessin lähtötason kartoitukselle. Oletuksena nykyisen palvelupolun luomisessa oli, että asiakkaat ostivat paikan päällä yhdistelmälipun, jolla heillä oli mahdollisuus päästä sekä eläinpuistokierrokselle että pandoja katsomaan. Kuviossa 8 on havainnollistettu asiakkaiden palvelupolku huomioimalla muun muassa keskeisimmät kohtaamiset asiakaspalvelijoiden kanssa.

### Nykyinen palvelupolku



Kuvio 8: Nykyinen palvelupolku Ähtärin Eläinpuistossa

Palvelupolkua kuvaavien valokuvien avulla pyritään havainnollistamaan palvelupolussa esiintyvien kohtaamispisteiden näkymät. Ensimmäinen valokuva (Liite 3) Eläinpuiston yhdestä sisään-tuloalueesta. Palvelupolkuun alussa asiakkaat saapuvat paikalle Eläinpuiston alueelle ja opastuksia seuraamalla suuntaavat kohti lipunmyyntiä. Paikan päällä lipun ostaminen tapahtuu kesäsesongin ulkopuolella joko myymälässä tai Pandatalossa, jossa lipunmyyntipisteitä on



useampia, kuten esimerkiksi kahvilan kassa, automatisoitu lipunmyyntipiste heti Pandatalon sisääntuloaulassa tai tarvittaessa käytössä oleva lipunmyyntitiski.

Toisessa valokuvassa (Liite 4) on myymälän palvelutiski, josta esimerkiksi suurin osa paikan päältä ostettavista lipuista myydään. Myymälän palvelutiski on asiakkaille usein ensimmäinen kohtaamispaikka asiakaspalvelijoiden kanssa. Myymälä on myös paikka, josta asiakkaat pääosin suuntaavat matkansa kohti portteja eläinpuistokierrokselle.

Kolmannessa valokuvassa (Liite 5) näkyy myymälä, johon tullaan kierroksen päättyessä. Kyseisessä palvelupisteessä kohtaavat sekä uudet että jo eläinpuistokierroksen kiertäneet asiakkaat. Siellä heillä on myös muun muassa mahdollisuus ostaa matkamuistoja mukaansa.

Neljännessä valokuvassa (Liite 6) on Pandatalo, jonka julkiset tilat ovat kaikille vierailijoille avoinna. Pandatalossa asiakkailta on mahdollisuus syödä ja kahvitella Snowpanda Deli & Cafessa. Siellä heille on tarjolla sekä lämpöistä ruokaa että kevyempää kahvitteluun soveltuvaa tarjottavaa. Pandatalosta löytyy myös avarat saniteettitilat sekä lastenhoituhuone perheen pienimmille. Kuvassa vasemmalla Pandatalon yhteydessä näkyy myös yksi sisäänmeno portteista eläinpuistokierrokselle.

Viides valokuva (Liite 7) on Deli & Cafen kahvilan linjastosta. Deli & Cafen tuotevalikoima on laaja ja erityisruokavaliot huomioiva. Lapsille suunnatut ateriat ovat pääsääntöisesti lämpöisiä ruokia.

Kuudennessa valokuvassa (Liite 8) näkyvät Pandatalon sisällä sijaitsevat portit. Ruokailun jälkeen asiakkaat jatkavat usein kierrostansa pandojen luokse. Siellä heillä on mahdollisuus vierailla vain kerran portit läpäistyään. Hiljaisempina kausina porteilla ei ole henkilökuntaa avustamassa. Pandojen ohella tilasta löytyy myös tietoa pandoista ja piirustusnurkkaus lapsille.

Seitsemännessä valokuvassa (Liite 9) on pandatalon infopisteen palvelutiski. Pandakierroksen jälkeen asiakkailta on mahdollisuus antaa Pandatalon yleisessä tilassa sijaitsevan palvelutiskin luona palautetta kokemastaan asiakaspalvelusta. Kyseinen palaute annetaan lomakkeen muodossa, joka palautetaan siihen tarkoitettuun laatikkoon tiskille. Suurin osa asiakkaista antaa kuitenkin palautteensa useimmiten jälkikäteen vierailtuaan puistossa. Palvelutiskillä operoi henkilökunta tilanteen vaatiessa. Poistuminen Eläinpuistosta tapahtuu samaa reittiä kuin sisääntulo. Asiakkaiden poistuminen paikalta on hyvin usein omatoimista asiakaspalvelupisteiden sijatessa etäällä pääsisääntulosta.

#### 5.1.5 Menetelmänä teemahaastattelu ja lasten haastattelemine

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa haastattelussa pyritään kohtaamaan haastateltava yksilönä. Haastateltavan kertomus ja kokemus on merkityksellinen, eikä määrällisesti sidottu

yleisempään mielipiteeseen, kuten esimerkiksi määrällisessä tutkimuksessa. Tutkija pyrkii tulkitsemaan vastauksia, ilman yleisiä lainalaisuuksia. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 89.)

Teemahaastattelu on suosittu ja sovellettu esimerkki puolistrukturoidusta laadullisesta haastattelusta. Teemahaastattelussa aihepiiri on tarkasti ennakkoon määritelty, vaikkakin osapuolien välinen vuorovaikutus on melko avointa ja monipuolista tämän haastattelumallin avulla. Ennen haastattelua aiheeseen on hyvä valmistautua kunnolla ja valita haastateltavat huolella. (Teemahaastattelu 2019.)

Teemahaastattelussa esiintyvät kysymykset ovat jo valmiiksi tiedossa ennen haastattelun alkua. Kysymykset ovat kuitenkin muokattavissa haastattelun aikana, sillä niiden järjestys ja sanamuoto voivat vaihtua haastattelun edetessä. Haastattelussa voidaan myös esittää kysymyksiä, jotka eivät ole osana alkuperäistä suunnitelmaa. (Ojasalo ym. 2015, 108.)

Teemahaastattelussa on oleellista tietää, mitä tutkitaan ja mihin viitekehykseen tutkimus perustuu. Haastattelussa olisi tärkeää löytää ne merkitykselliset elementit, jotka vaikuttavat tutkittavaan asiaan. Etukäteen valitut teemat tutkimukselle perustuvat jo etukäteen tiedettyyn tietoon. Näiden avulla lähdetään avoimesti ja kokemusperäisesti johtamaan tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 75.)

Teemahaastattelu on myös yleisesti käytetty muoto lapsia haastatellessa. Teemoittain etenevä haastattelu luo joustavan rungon lasten haastattelemiselle, mikä on hyvä usein toteuttaa keskustelunomaisesti. (Raittila ym. 2017, 321-322.) Alle kouluikäisiin ja vanhempiin lapsiin pätevät samat lainalaisuudet haastattelua tehdessä (Hyvärinen 2017, 312; Raittila ym. 2017, 312).

Lasten itsekertomat kokemukset heidän elämästään ja arjestaan ovat osa keskeistä näkökulmaa nykypäivänä monitieteisessä lapsuudentutkimuksessa. Lasten osallistuminen ja kuunteleminen yhteiskunnallisissa asioissa on lisännyt merkityksellisyyttään, ainakin länsimaissa. Lasten haastattelemisen on vakiinnuttanut paikkansa keskeisenä menetelmänä ja lasten mielipiteitä huomioidaan laajemmin niin mediassa kuin ja kotonakin. (Hyvärinen ym. 2017, 312-313; Raittila, Vuorisalo & Rautanen 2017, 312-313.)

Erityistä lasten haastattelemisessa on se, että lapsi ei voi täysin itse päättää siitä, haluaako hän osallistua tutkimukseen vai ei. Niin tutkimuseettisesti kuin lainsäädännöllisesti lapsen haastattelemisesta tulisi aina sopia alkuun huoltajan kanssa. Laadullinen haastattelu perustuu aina vähintään ”kolmiosuhteeseen” tutkijan, huoltajan ja lapsen kanssa. (Ruusuvuori & Tiitula 2005, 147.)

Lasten haastattelemiseen on hyvä valmistautua perusteellisesti. Tutkijan saatua lapsen oma suostumus haastatteluun ja usein yhteistyössä huoltajan kanssa sovittu suullinen sopimus riittää luvan hyväksymiseen. Haastateltavien lasten kannalta olisikin hyvä, jos tutkija voisi tustusta heihin alustavasti ennen haastattelua. On myös tärkeää, että haastatteliija etukäteen valmistelee lapset haastattelua varten kertomalla heille tutkimuksestaan. (Hyvärinen ym. 2017, 316-317; Raittila ym. 2017, 316-317.)

Lapsen oma kiinnostus haastattelua ja sen aihetta kohtaan on ensisijainen edellytys haastattelun onnistumiselle. Lapsen tulisi itse saada päättää, mikä olisi sopiva ajankohta haastattelulle. (Raittila ym. 2017, 318-319.) Tutkijan on hyvä muistaa, että lasten haastattelutilanteet harvoin noudattavat suunniteltua kaavaa (Hyvärinen ym. 2017, 315; Raittila ym. 2017, 315).

Yleisen ohjeen mukaan lapsen haastattelu olisi hyvä lopettaa siinä vaiheessa, kun lapsella ei ole enää mitään kerrottavaa. Haastattelun päättäminen saattaa olla kuitenkin haasteellista ja tutkijan tulisikin itse tulkita koska päätös haastattelun lopettamisesta tulisi tehdä, jos lapsi ei sitä itse tee. Useimmat haastattelut päätetään kuitenkin yhteisymmärryksessä lapsen kanssa. Tärkeintä on muistaa, että lapsi ei olisi vasten tahtoaan haastateltavana. (Roos & Rutanen 2014, 39-40).

#### 5.1.6 Työntekijähaastatteluiden toteutukset ja tulokset

Työntekijöiden haastattelut suoritettiin viikoilla 42, 43 ja 46. Haastateltavina olivat kolme asiakaspalvelijaa sekä viestintäpäällikkö ja ravintolatoimenjohtaja. Asiakaspalvelijoita haastateltiin Eläinpuistossa viikoilla 42 ja 43. Viestintäpäällikön haastattelu toteutettiin myös osittain Eläinpuistossa viikolla 43 ja hän täydensi vastauksiaan vielä sähköisesti myöhemmin. Myös ravintolatoimenjohtajan haastattelu päädyttiin toteuttamaan sähköisesti marraskuun 2019 aikana työkiireistä johtuneiden seikkojen vuoksi.

Haastateltavat työntekijät on merkattu aineistoon seuraavasti: ensimmäinen asiakaspalvelija (A1), toinen asiakaspalvelija (A2) ja kolmas asiakaspalvelija (A3) sekä viestintäpäällikkö ja ravintolatoimenjohtaja. Asiakaspalvelijoille kerrottiin ennen haastatteluiden aloittamista, että kaikki vastaukset ovat ainoastaan tämän opinnäytetyöntekijän omaan käyttöön ja ne tullaan käsittelemään anonyymisti. Kaikki haastateltavat antoivat luvat haastatteluidensa tallentamiseen. Haastattelut pyrittiin käymään luontevasti teeman mukaisesti keskustelemalla, jotta mahdollisimman paljon tietoa saatiin tallennettua aineistoon.

Työntekijöille esitettyjen kysymysten (Liite 10) avulla pyrittiin selvittämään yrityksen taustaa ja suhtautumista yleisemmin asiakaskokemukseen ja sen osallisuuteen Eläinpuiston toiminnassa. Asiakaspalvelijoiden haastatteluissa pyrittiin muun muassa saamaan selville heidän omaa ymmärrystä asiakaskokemuksen merkityksestä, Eläinpuiston toimintatavoista asiakaspalvelijoita rekrytoidessa ja kouluttaessa, asiakaspalvelijoiden toimintatavoista kohdatessaan

Eläinpuistossa asioivat perheet, palautteen antamiseen liittyvistä toimintatavoista sekä pelisilmän hyödyntämisestä asiakaskokemuksen osalta. Asiakaspalvelijoilta tiedusteltiin myös yleisesti, mikä heidän mielestään olisi tarpeellista kehittämisen kannalta.

Viestintäpäällikön ja ravintolatoimenjohtajan haastattelukysymykset valmisteltiin pääosin Eläinpuistossa tehtyjen havaintojen sekä asiakkaiden ja työntekijöiden antamien haastatteluiden pohjalta. Viestintäpäällikön sähköisen haastattelun avulla pyrittiin erityisesti kartoittamaan Eläinpuiston suhtautumista asiakaskokemukseen ja siihen, kuinka se on juurtunut osaksi yrityksen toimenkuvaa. Haastattelukysymysten (Liite 11) avulla haluttiin myös selvittää, kuinka asiakkaille on pyritty tuottamaan lisäarvoa sekä kuinka asiakaskokemusta on tähän mennessä mitattu ja kuinka usein. Ravintolatoimenjohtajan sähköisessä haastattelussa taas perehdyttiin Pandatalon ruokailupalveluihin ja siihen, kuinka ne tukevat kokonaisuudessaan lapsiperheiden odotuksia ja toiveita. Kysymysten (Liite 12) avulla pyrittiin myös selvittämään Deli & Cafen työntekijöiden valmiuksia myydä pääsylippuja ja opastaa vierailijoita liikkumaan Eläinpuistossa. Kyseiset haastattelut olivat osa lähtötilanteen selvitystä, jossa tarkoituksena oli selvittää ne osa-alueet ja toimintatavat strategisella tasolla, jotka pääsääntöisesti vaikuttavat asiakaskokemuksen syntymiseen ja kehittämiseen Eläinpuistossa.

Analysoimalla asiakaspalvelijoiden haastatteluista selvitettiin, kuinka asiakaskokemus koettiin Eläinpuistossa niin strategisella kuin arkipäiväiselläkin tasolla. Tutkimustuloksista pyrittiin tuomaan juuri ne aiheet esiin, jotka toistuvat haastateltavien vastauksissa tai vaikuttivat suoranaisesti myös asiakkaiden tuomiin epäkohtiin asiakaskokemuksensa osalta. Yhteneväisesti haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että asiakaskokemus käsitteenä ja sen edistäminen omassa työssään oli näille asiakaspalvelijoille tuttua ja hyvin hallinnassa. Heillä kaikilla oli myös työssään rooli, jossa he perehdyttivät muun muassa kausityöntekijöitä työhönsä asiakaspalvelun osalta. Näille työntekijöille ominaista oli muun muassa hyvä tilannetaju, mikä osoittautui muun muassa esimerkkien kautta hyvänä pelisilmän käyttönä asiakkaita palvellessa. Näitä tilanteita olivat muun muassa asiakkaiden erityinen ja yksilöllinen huomioiminen palvelutilanteissa sekä heidän tarpeidensa ennakointi eläinpuistokierroksen aikana.

Haastatteluiden pohjalta haastaviksi ja kehitystä vaativiksi teemoiksi valikoituivat seuraavat aiheet: yhteinen ymmärrys työympäristön toimintatavoista, mahdollisuus yhteisiin jälkipuoliteihin (debriefing) työpäivän päätteeksi, Eläinpuiston sisällä sijaitsevan Farmin tuotteistaminen omaksi kohteekseen, palautteisiin vastaaminen sekä mahdollisuus perehdyttää uusia työntekijöitä perusteellisemmin. Asiakaskokemuksen ja yhteisten työympäristön toimintatapojen kannalta olisi tärkeää, että jokaiselle työntekijälle olisi selvää, kuinka toimia. Yksi haastatteluista asiakaspalvelijoista muun muassa mainitsi: ” - - kun kaikki tietäis tavallaan, että kuinka täällä toimitaan, niin kuin esim. mitä kautta Eläinpuisto kierretään - - perusasiat pitäisi olla kaikilla hallinnassa - - (A2)”. Tukea tälle vastaukselle antoi muun muassa asiakashaastatteluista esiin noussut aihe, jonka perusteella lipunmyynti ja alueen muista palveluista

kertominen oli eritasoista riippuen lipunmyyntipisteestä. Tämä saattoi johtua juuri siitä, että työntekijöillä oli mahdollisesti eri standardit lippujen myymisessä ja kohteen muista palveluista kertomisessa, mikä puolestaan riippui heidän lähtökohtaisesta toimenkuvastaan. Toisin sanottuna muut tehtävät oli priorisoitu korkeammalle kuin lipunmyynti.

Haastatteluiden perusteella kaivattiin myös palvelutilanteiden sujuvuuteen ja purkamiseen enemmän päiväkohtaisia jälkipuinnin mahdollisuuksia, etenkin kiireisempinä päivinä, jotta työntekijöillä oli mahdollisuus tuoda kokemiaan oivalluksia tai epäkohtia palveluiden suhteen nopeammin esiin. Asiakaspalvelijan (A3) mukaan mahdollisuutta työpäivän jälkeiseen raportointiin oli jo muutaman kerran toivottu työntekijöiden osalta, sillä niiden avulla saataisiin ratkaistua mahdollisia asiakaspalveluun liittyä ongelmatilanteita etenkin uusien työntekijöiden kesken. Myös sisäisen palautteenannon mahdollisuus koettiin tärkeäksi, mikä haastateltavan mukaan henkilökunnalta puuttui.

Lipunmyynti ja lipun käyttäminen asiakkaan osalta sekä Farmin tuotteistaminen omaksi kohteekseen herätti myös keskustelua. Asiakaspalvelijan (A3) mukaan, kaikille asiakkaille ei ollut selvää, että Pandataloon, missä päätoimiset ravintola- ja kahvilapalvelut sijaitsevat, pääsee myös ilman lippua. Lippuhan on pakollinen ainoastaan, jos haluttiin mennä Pandatalon sisällä porttien läpi pandoja katsomaan. Myös itse lipunmyynti ja asiakkaiden opastaminen kierrokselle herätti kysymyksiä muun muassa siitä syystä, että oikeiden lippujen tarkastaminen ja varmistaminen, että asiakkaat tietävät minne ovat oikeutettuja menemään, vei ylimääräistä aikaa asiakaskokemusta kerryttävältä asiakaspalvelulta. Haastateltava asiakaspalvelija (A3) toi esiin myös Farmin suosion asiakkaiden keskuudessa. Etenkin kylmempinä kuukausina osa asiakkaista haluaisi vieraila ainoastaan Farmilla eläinpuistokierroksen sijaan. Haastateltavan (A3) mukaan asiakkaita oli lähtenyt pois Eläinpuistolta saadakseen toivotun maatilakokemuksen itselleen jossain toisessa paikassa. Hänen mukaansa Farmilla on omia tapahtumia paljon, joten sen tuotteistaminen olisi kannattavaa.

Kaikista haastatteluista nousi esiin asiakkaiden palautteisiin vastaamisen tehokkuus ja vastuu. Haastatteluiden ja havainnoinnin perusteella Eläinpuistossa oli yhteneväinen toimintatapa palautteen antamisen suhteen, jossa asiakasrajapintaan tulleet palautteet vietiin eteenpäin esimiehille ja työntekijöiden yhteiseen portaaliin. Toiveena oli kuitenkin, että asiakaspalautteisiin vastattaisiin nopeammin. Muun muassa yksi asiakaspalvelijoista vastasi näin: ”- - *asiakaspalautteisiin pitäis aina reagoida nopeammin - - muutama päiväkin somessa on jo aika pitkä aika* - - (A1).

Viestintäpäällikön haastatteluista saadun aineiston perusteella asiakaskokemusta johdetaan Eläinpuistossa pääosin palautteiden seurannalla ja keräämisellä sekä tyytyväisyystutkimuksilla, jotka ohjaavat päätöksentekoa. Asiakaskokemuksen johtaminen on myös osa yhteisesti määriteltyä visiota olla ”Pohjoismaiden suosituin eläinpuisto”. Kyseistä visiota ei ole

kuitenkaan vielä jalkautettu strategiselle tai mitattavalle tasolle. Viestintäpäällikön mukaan asiakaskokemusta mitataan muun muassa kaksi kertaa vuodessa tapahtuvan tyytyväisyystutkimuksen avulla, vuosittain toistuvalla haastattelututkimuksella sekä jatkuvalla palautteen keruulla, jossa on visiosta johdettavissa oleva NPS-mittari.

Tärkeinä tekijöinä asiakaskokemuksen kannalta viestintäpäällikkö näki muun muassa lipunmyynnin sujuvuuden, opasteiden toimivuuden, hyvät ruokailupalvelut, asiantuntevan ja ystävällisen palvelun sekä asiakkaan kokemusten yllätyksellisyyden ja yksilöllisyyden. Kilpailijoista Eläinpuisto pyrki haastateltavan mukaan erottautumaan luonnonläheisyydellä sekä tarjoamalla majoitus- ja ravintolapalvelut Eläinpuiston läheisyydessä resort-tyylisesti. Viestintäpäällikön mukaan lisäarvoa asiakkaille pyritään tuottamaan esimerkiksi sesonkiluonteisten eläinopastusten ja ylimääräisten tapahtumien avulla, jotka kuuluvat lipun hintaan.

Vastatessaan kysymykseen ”*Kuinka asiakkaiden tarpeet yhdistetään yrityksen omiin näkemyksiin?*”, viestintäpäällikkö vastasi ”- *Soveltuvin osin pyritään yhdistämään, joustetaan vaikka väärälle päivälle tilatun lipun käyttämisestä sovittaessa* - -”. Haastateltava mainitsi myös tuotteistuksessa tapahtuvan asiakkaiden osallistamisen esimerkiksi maksuttoman facebook -kyselyn tai tuotetestauksen avulla. Asiakaskokemuksen tavoittamiseksi asiakasrajapinnassa yrityksen johto osallistuu muun muassa suurempiin myyntitapahtumiin ja myynti- ja markkinointijohtaja osallistuvat asiakaspalveluun.

Haastatteluun osallistuneen ravintolatoimenjohtajan mukaan työntekijöitä valmistetaan työhön kuuluvaan rooliinsa kahvilassa muun muassa antamalla heille Eläinpuiston perehdytyskansio luettavaksi sekä he käyvät myös tutustumassa omaehtoisesti puiston muihin palveluihin. Kausityöntekijöille pidetään myös perehdytyspäivä, jossa perehdytyskansion lisäksi informoidaan muun muassa alueen muista palveluista ja toimipisteistä. Hän myös mainitsi, että lipunmyyntiin liittyvissä perehdytyksissä toimiston tai myymälän henkilökunta käy opastamassa kahvilan työntekijöitä muun muassa lippuvaihtoehtoihin sekä lippukoneen käyttöön liittyvissä asioissa.

Kysyttäessä ravintolatoimenjohtajalta kahvilan työntekijöiden valmiudesta opastaa asiakkaita lipunmyyntiporteilla, hän vastasi seuraavasti:”- *työntekijät auttavat tarvittaessa asiakkaita, jos heillä on ongelmia lippujen kanssa mutta sesonkiaikana lippuportilla on tätä varten oma työntekijä* - -”. Hän myös mainitsi palvelupisteiden välisestä kommunikoinnista kysyttäessä, että pääasiallisesti työntekijät viestivät Yammer-ohjelman välityksellä ja sähköpostitse.

Ravintolatoimenjohtajan mukaan lapsiperheiden asiakaskokemukseen panostetaan tarjoamalla heille omat annokset samalla, kun heidät otetaan huomioon yksilöllisesti, eikä ainoastaan aikuisen välityksellä. Kysyttäessä palautteen antamisesta, hän sanoi, että negatiivista palautetta ei yleensä tule kuin kiireisimpinä aikoina, ja tämä palaute johtuu yleensä jonoista. Positiivinen palaute taas koskee useimmiten ruokaa ja siihen liittyviä vaihtoehtoja, kuten

esimerkiksi erityisruokavalioita. Haastattelussa kysyttiin myös mahdollisista asiakasystävällisyyteen panostavista kehittämisideoista. Ravintolatoimenjohtajan mukaan ruokailun ympärille voisi järjestää esimerkiksi erilaisia tempauksia tai lippuvaihtoehtoihin voisi sisällyttää esimerkiksi lounaan.

Yleisesti työntekijöiden haastatteluista saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että asiakaskokemus on osa Eläinpuiston toimintakulttuuria eri tasoilla. Tämä ilmenee muun muassa siten, että se on osana yrityksen visiota, sitä mitataan säännöllisesti sekä sen merkitys on konkreettisesti tuttu myös asiakasrajapinnassa työskenteleville henkilöille. Haastatteluiden avulla ilmeni kuitenkin myös tekijöitä, jotka kuvaavat sitä, että asiakaskokemus ei ole kaikkialla aktiivisesti huomioituna tai ylipäättään yrityksen asiakaskokemusta edistävän ajattelumallin keskiössä. Tämä ilmeni muun muassa eri toimipisteiden toimintatapojen eroavaisuutena, mikä vaikuttaa lopulta esimerkiksi asiakkaiden kokemukseen lipunmyynnistä.

Haastatteluiden perusteella pääasiallinen kommunikointi hoidetaan Yammer-ohjelman välityksellä. Oletettavasti kuitenkin esimerkiksi asiakaspalvelijoilla olisi tarve päiväkohtaisiin raportointeihin ja tarvittaessa kasvokkain. Asiakaspalvelijoiden mahdollisuudet parempaan palautteen antamiseen työyhteisössään ja tarvittaessa osallisuus työpäivän jälkeisiin raportointeihin, toimisivat edistävänä tekijöinä sekä tulevien että asiakaspalvelutilanteiden että työilmapiirin kannalta. Tätä kautta saataisiin myös paremmin kuuluviin asiakkaiden odotukset ja toiveet heidän vierailuidensa osalta.

Erottuakseen kilpailijoista Eläinpuisto tarjoaa asiakkailleen elämyksiä muun muassa sijainnilisesti resort-tyylisillä palveluillaan ja luonnonläheisillä ratkaisuillaan. Olisi kuitenkin tärkeää saada nämä elämykset myös osaksi asiakaspalvelua harjoittamalla perhekeskeisempää palveluajattelua, jotta asiakaskokemus olisi kokonaisvaltaisempi ja odotuksia kaikin puolin ylittävä. Samaan huomioon viittaa Pandatalon Deli & Cafen palveluista saatu positiivinen palaute, joka koski useimmiten hyvää valikoimaa. Mietteitä herättää olisiko asiakaskokemuksen kannalta parempi, että suurin osa positiivisista palautteista koskisi laajaa tuotevalikoimaa vai olisiko asiakaskokemuksen kannalta onnistuttu paremmin, jos positiivinen palaute tulisikin erinomaisesta asiakaspalvelusta? Molemmat tekijät ovat tärkeä osana asiakaskokemusta. Lähtökohtaisesti kuitenkin ajateltuna asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt ovat merkittävimmissä roolissa erinomaisten elämyksien luomisessa.

#### 5.1.7 Asiakashaastatteluiden toteutukset ja tulokset

Kaikkien asiakkaiden teemahaastattelut toteutettiin Eläinpuiston Pandatalossa viikoilla 42 ja 43. Aikuisia haastateltavia oli yhteensä viisi. Haastateltavat ovat merkattu aineistossa: 30-vuotias nainen (H1), 37-vuotias nainen (H2), 34-vuotias mies (H3), 68-vuotias nainen (H4) ja 67-vuotias nainen (H5). Kaikki haastateltavat olivat vierailemassa yhden tai useamman lapsen kanssa sekä Eläinpuistossa että Pandatalossa. Kaikki haastatteluihin osallistuneet asioivat

myös Pandatalon Deli & Cafessa, vaikka vain kaksi heistä kävi perheineen katsomassa pan-  
doja. Haastateltavista kolme asui Ähtärissä, yksi Helsingissä ja yksi Oulussa. Neljä osallistu-  
neista oli naisia ja yksi mies. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin lupa haastatteluiden toteutta-  
miseen ja niiden nauhoittamiseen. Heille myös kerrottiin, että haastatteluista saatu materi-  
aali tulee olemaan ainoastaan opinnäytetyöntekijän omassa käytössä ja vastaukset tullaan kä-  
sittelemään anonyymisti.

Viittauksena aineistoon, haastateltavat ovat merkattu taulukkoon 1 ikänsä, sukupuolensa ja  
kotipaikkansa mukaan seuraavasti:

Haastateltavat ai- kuiset asiakkaat ai- neistossa:	Ikä:	Sukupuoli:	Asuinpaikka:
H1	30	Nainen	Helsinki
H2	37	Nainen	Ähtäri
H3	34	Mies	Ähtäri
H4	70	Nainen	Ähtäri
H5	67	Nainen	Oulu

Taulukko 1: Haastateltavat aikuiset asiakkaat

Haastattelukysymysten (Liite 13) avulla pyrittiin saamaan asiakkailta tietoa siitä, että vastasi-  
vatko tarjotut palvelut heidän odotuksiaan, mitkä tekijät vaikuttivat heidän asiakaskokemuk-  
seensa, kuinka palveluita voitaisiin vielä parantaa asiakaskokemuksen kannalta ja kuinka he  
kokivat palautteen annon Eläinpuistossa. Näitä kaikkia teemoja lähestyttiin asiakaspalvelun,  
ympäristön ja tunnelman avulla. Kysymysten avulla pyrittiin löytämään juuri ne tekijät palve-  
lupolussa, jotka akuuteimmin tarvitsisivat kehittämistä asiakasnäkökulmasta.

Aikuisten asiakkaiden haastatteluissa keskityttiin kolmeen eri pääteemaan asiakaskokemuksen  
osalta; asiakaspalveluun, palvelutilojen ympäristöön ja yleiseen tunnelmaan. Asiakaspalvelun  
osalta esiin nousivat pääosin kaksi seuraavaa tekijää: lasten huomiotta jättäminen ja etäinen  
asiakaspalvelu lipunmyynnissä. Yksi haastateltava kertoi: ” - - *asiakaspalvelija vaikutti joten-  
kin stressaantuneelta lippua myydessään ja siks varmaan unohti huomioida lapseni, suoritti  
tehtävänsä ehkä liikaa* - - (H1)”. Myös haastateltava asiakas (H2) oli pettynyt saamaansa pal-  
veluun, sillä ostettuaan lippunsa myymälästä häntä ei perheineen ohjattu oikeaan suuntaan



eläinpuistokierrokselle asiakaspalvelijoiden toimesta. Tästä syystä asiakas lähti perheineen kierrokselle väärään suuntaan aluksi.

Hämmennystä aiheuttivat myös eri lipunmyyntipisteet asiakkaiden kesken. H3 kertoi ostaneesta lippunsa kahvilasta lopulta, sillä hän eivät olleet löytäneet varsinaista myymälässä sijaitsevaa lipunmyyntipistettä, josta haastateltavan mukaan olisi mahdollisesti saanut enemmän informaatiota Eläinpuiston palveluista. Hänen mukaansa lipunostoprosessi oli kokonaisuudessaan kehityksen tarpeessa. Hän kuvasi tunnelmiaan muun muassa seuraavasti: ” - - *tuli kyllä tyly tunne lipunostamisesta* - - (H5)”.

Haastatteluiden perusteella yleisen tunnelman ja ympäristön osalta, positiivisiksi teemoiksi nousivat Pandatalon luonnonläheinen ilmapiiri ja tilavat puitteet. Myymälän tilasuunnittelu taas sai kaksi asiakasta pohtimaan muun muassa lipunmyyntijonon paikkaa, joka oli osittain eläinpuistokierrokselta tulevien asiakkaiden kulkureitillä heidän päättäessään kierroksensa myymälään. Kyseisen tilanteen havainneet asiakkaat (H1 ja H5) toivat esiin ehdotuksen, jonka mukaan lipunmyynnin voisi siirtää kokonaan myymälästä pandataloon, yhteen lipunmyyntipisteeseen, ” - - *täten lipunmyynti olisi helpompi löytää ja jonottaville asiakkaille olis paremmin tilaa Pandatalossa* - - (H5)”.

Vaikka myymälän ja Pandatalon yleinen ilmapiiri koettiin rauhoittavaksi, herätti palvelutilanteiden osittain automatisoitu tunnelma kuitenkin joitain negatiivisia mielipiteitä asiakkaissa. Esimerkiksi lippuihin liittyvät ongelmat porteilla viivästyttivät perheitä ja veivät heidän palvelukokemustaan heikommaksi. Näissä tilanteissa kolme haastateltavista asiakkaista olisivat kaivanneet fyysistä apua asiakaspalvelijoilta ripeämmin. Yksi asiakkaista kuvaili tilannetta seuraavasti: ” - - *porteilla olisi suotavaa, että siellä olisi ihminen, muuten vaikutelma jää kylmäksi* - - (H5)”. Myös eräs toinen haastateltavista (H1), kuvasi lipunmyyntiportteja ja niiden ympäristöä liian kolkoksi ja automatisoiduiksi. Kaikilta haastateltavilta tuli myös yhteisessä palautetta opasteista, joiden toivottiin olevan selkeämpiä ja ennakoivampia. Muun muassa yksi haastateltavista sanoi: ” - - *vaikka oon käynyt täällä aiemminkin, niin silti lähdin väärään suuntaan - - kunnon opasteet tarvittais tuomaan selkeyttä liikkumiseen* - - (H3)”.

Pandatalossa sijaitsevan Deli & Cafen osalta positiivista palautetta haastateltavat antoivat hyvästä ja monipuolisesta ruokavalikoimasta etenkin aikuisille. Yksi haastateltavista mainitsi muun muassa seuraavasti: ” - - *ruokaan liittyvä palvelu oli oikein hyvää, lapselle sai lämmitettyä ruokaa ja syöttötuolit olivat puhtaat* - - (H5)”. Monipuolisempaa, terveellisempää ja edullisempaa valikoimaa lapsille kaivattiin muun muassa kahden eri haastateltavan (H3 ja H4) osalta. Toinen muun muassa kuvaili tarvettaan ja ideaansa seuraavasti: ” - - *yleensä lapsiperheet, varsinkin isommat perheet pyrkivät ruokailemaan edullisesti reissatessaan, joten tässäkin ois voinut olla ihan kiva joku könttä hinnalla myyty edullinen ruokailupaketti, jossa olis*

*vaikka pillimehu, joku pieni leipä ja hedelmä tai vaikka joku juotava jogurtti - - se olis semmone perheet edellä menevä juttu - - (H3)”.*

Lapsille olisi myös kaivattu jotain lisääaktiviteettejä Pandatalon ilmaisalueella vanhempien toimesta. Useimmat vanhemmat eivät olleet päätyneet ostamaan lapselleen lelua myymälästä, lippujen ollessa hintavat heidän mielestään, joten toivomuksena oli saada pieni leikkinurkkaus alueelle. Siellä lapset voisivat leikkiä esimerkiksi panda-aiheisilla leluilla tai lukea lapsille sopivaa kirjallisuutta teeman ympäriltä. Yksi haastateltavista vanhemmista kertoi vanhemman lapsensa pettyneen jo heti kierroksen alussa, sillä hän olisi halunnut ostaa leluja lipunmyynnin aikana. Ratkaisuna alussa kohdattuun mielipahaan hän ehdotti seuraavanlaista: ” - - *pandataloon vois vielä lisätä jonkun lelunurkkauksen, jonne lapset vois vaikka mennä hypistelemään leluja, jos niitä ei ollut tarkoitus vanhempien ostaa - - (H1)”.*

Palautteen antamiseen haastateltavia ei oltu kannustettu. Suurin osa heistä eivät olleet tietoisia anonyymista asiakaskokemusta koskevasta palautteen anto mahdollisuudesta Pandatalossa. Haastateltavat kertoivat yksimielisesti antavansa palautteensa mahdollisesti sähköisessä muodossa, jos siihen tulisi tarvetta. Eli näin ollen, suurella todennäköisyydellä, kaikki nämä haastatteluistakin saadut palautteet ja kehittävät ideat, olisivat jääneet antamatta, jos asiakkaat eivät kokisi palautteen antamista tarpeelliseksi jälkikäteen. Yleisesti ottaen palautetta annetaan juuri siitä syystä, että asiakkaan kokemus palveluiden suhteen on ollut joko erittäin hyvä tai huono. Jos asiakkaiden kokemus oli ihan hyvä, se usein jää vain asiakkaiden omaksi tiedoksi, eikä yrityksillä ole mahdollisuutta jatkuvasti kehittää palveluitaan asiakaslähtöisemmiksi. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että asiakkaiden mielipiteet saataisiin tuotua esiin aktiivisemmin ja tavalla, mikä saisi heidät kokemaan, että heidän mielipiteillään on väliä.

Eläinpuistossa vierailleiden lasten haastatteluihin osallistui yhteensä neljä 5-12-vuotiasta henkilöä. Lasten haastattelemiseen kysyttiin lupa vanhemmalta sekä lapselta itseltään ja vanhempi sai olla mukana haastattelutilanteessa lapsen toivoessa sitä. Vanhemman läsnäololla pyrittiin myös poistamaan ylimääräistä jännitystä lapsen osalta haastateltavan edessä. Kaikki haastattelut toteutettiin Pandatalon Deli & Cafessa eläinpuistokierroksen jälkeen viikoilla 42 ja 43. Haastattelut etenivät lapsen omalla tahdilla ja ne myös päätettiin, kun haastateltava itse oli valmis. Vaikka haastattelutilanne oli ilmapiiriltään rento, pyrittiin kuitenkin keskeisimmät teemat pitämään yllä, jotta tutkimuksesta tulisi jokaisen haastateltavan lapsen osalta edistyskellinen. Lasten haastatteluista saadut vastaukset ja tilanteiden kuvaukset kirjattiin ylös heti haastatteluiden jälkeen, haastattelutilanteiden ollessa melko nopeita. Nauhureiden käytön ja haastatteluiden aikaisten muistiinpanojen tekemisen koettiin lisäävän hämmennystä haastattelutilanteissa, joten ne jätettiin suosiolla pois.

Taulukkoon 2 on merkattu haastateltavien taustatietoja aineistoon viitaten:

Haastateltavat lapsiasiakkaat aineistossa:	Ikä	Sukupuoli	Asuinpaikka
L1	5	poika	Helsinki
L2	6	tyttö	Ähtäri
L3	6	tyttö	Ähtäri
L4	12	tyttö	Oulu

Taulukko 2: Haastateltavat lapsiasiakkaat

Lasten haastattelukysymykset (Liite 14) pyrittiin muodostamaan sen mukaan, että ne olisivat helposti ymmärrettäviä ja niihin olisi helppo vastata. Kysymysten avulla pyrittiin selvittämään yleistä lasten viihtyvyyttä, lasten toivomuksia Pandatalon aktiviteettien osalta ja sitä, kuinka he kokivat asiakaspalvelijat työssään. Lasten haastatteluissa pyrittiin myös ottamaan huomioon lapsen ikä, jotta kysymykset voitiin esittää heille heidän ikäsidonnaisten ymmärrystasojensa mukaisesti.

Analysoitaessa lapsiasiakkaiden haastatteluista ja heistä saatuja havaintoja esiin nousi pääosin seuraavat teemat: henkilökunnan suhtautuminen heihin, lasten kiinnostus myymälän leluja kohtaan, tarve syödä heille soveltuvia välipaloja sekä mahdollisuus leikkiä Pandatalossa. Esimerkiksi haastateltavat L1, L2 ja L3 olivat sitä mieltä, että olisi kivaa, jos Pandatalossa olisi voinut leikkiä leluilla, kun heidän vanhempansa eivät olleet ostaneet niitä heille myymälästä. Esimerkiksi yksi lapsista sanoi seuraavasti: ” - - *ois kiva, jos täällä olis jotain leluja, kun pitää oottaa niin kauan* - - (L3)”. Kysyttäessä lapsilta henkilökunnasta ja siitä kuinka he tervehtivät lapsia, kolme lapsista (L1, L2 ja L3) kertoivat omilla sanoillaan tai puistamalla päätään, että henkilökunta ei ollut ottanut heihin kontaktia palvelutilanteissa. Vanhin haastateltavista lapsista (L4) puolestaan kertoi olleensa hyvin tyytyväinen Eläinpuistoon ja pandataloon palveluiden ja tunnelman osalta. Hänelle Deli & Cafe oli ikään kuin odotustila, jossa ruokaillaan, ennen kuin mennään katsomaan pandoja. Yleisesti ottaen kaikilla lapsilla oli omien sanojensa mukaan ollut kuitenkin kivaa Eläinpuistossa vieraillessaan ja heillä oli kiinnostusta tulla uudelleenkin vierailulle.

Ainoa suoranaisten pettymys, jonka yksi haastateltavista lapsista (L1) koki eläinpuiston palveluiden osalta, oli se, kun Pandatalossa ei ollut näytteillä yhtään kuningaskobraa. Vaikka lasten haastatteleminen olikin melko haastavaa, saatiin tutkimustulosten osalta yhteneväinen teema. Tämä koski yleisesti lapsille suunnattua asiakaspalvelua sekä tarvetta tarjota heille

sopivia virikkeitä Pandatalon kahvila-alueella. Huomionarvoista olisi myös, kuinka vanhemmat lapset saataisiin kiinnostumaan Pandatalon tarjoamista virikkeistä esimerkiksi pedagogisessa mielessä.

Kaikkien asiakashaastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että suurimmat kehitystä vaativat tarpeet ja kohteet sijaitsivat lipunmyynnissä, asiakaspalvelussa sekä Pandatalon yleisissä tiloissa. Lipunmyynti tuntui aiheuttavan sekaannusta muun muassa useampien eri myyntipisteiden osalta. Haastatteluista nousi myös esiin, että lipunmyynnin palvelu ei ollut myöskään tasalaatuista, sillä ostoprosessia kuormitti joko työntekijöiden liiallinen keskittyminen suorittamiseen tai informaation puute palvelutilanteessa. Asiakaspalvelun todettiin kuitenkin olevan yleisesti hyvin ystävällistä, mutta odotuksia ylittäväksi tai lapsiperheitä huomioivaksi se ei tulosten perusteella kuitenkaan osoittautunut. Asiakkaiden toivomuksena oli myös lapsille sopivien aktiviteettien lisääminen Pandatalossa. Etenkin pienempien haastateltavien osalta toivottiin jotain tekemistä ja mahdollisuus leikkiä leluilla sillä aikaa, kun vanhemmat esimerkiksi vielä ruokailisivat Deli & Cafessa.

Laadullinen tutkimus ja siitä saadut tulokset ohjaavat kehityshankkeen kulkua hallitsevasti. Saatujen tulosten avulla on seuraavaksi tarkoitus lähteä avaamaan kohderyhmän näkökulmaa. Asiakkaista saadun analysointimateriaalin perusteella tuodaan esiin akuuteimmat perheiden asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät, jotka vaativat kehittämistä. Asiakslähtöisyyden ja asiakasymmärryksen ollessa palvelumuotoilun peruspilareita, prosessia edistetään muun muassa asiakaspersonien avulla, mikä auttaa palveluntarjoajaa asettumaan luontevammin asiakkaansa asemaan.

Palvelupolun kohtaamispisteissä havaittuja kehitystarpeita työtetään asiakasnäkökulman ohella myös työntekijöiltä saatujen tulosten perusteella. Täten pyritään rakentamaan yhtenäinen linja yhtenäinen linja asiakkaiden ja työntekijöiden välille. Tämän avulla voidaan todentaa asiakaskokemuksen kannalta tärkeimpiä kehitystyötä vaativia epäkohtia. Esimerkiksi kaikki asiakkaat kokivat palveluiden epäkohtien koskevan opasteita sekä lisäksi osa asiakkaista korosti lipunmyynnin epämääräisyyttä ja lasten huomioimatta jättämistä. Tämän seurauksena asiakkaiden haastattelujen ja havainnointien perusteella voitiin nähdä yhtymäkohtia työntekijöiden haastatteluihin. Esimerkiksi analyysistä saatujen tulosten pohjalta asiakaspalvelijoilla meni tavallaan ylimääräistä aikaa lipunmyynnissä asiakkaiden opastamisessa kierrokselle ja Pandataloon, ynnä muun sijaintiin liittyvän informaation jakamisessa. Jos opasteet olisivat olleet selkeämmät ja paremmin näkyvillä, tämän asiakaspalveluajan olisi voinut paremmin hyödyntää esimerkiksi lasten huomioimisella sekä odotuksia ylittävän asiakaspalvelun tarjoamisella.

Kartoita ja ymmärrä -vaiheen alkukartoituksen ja tutkimusvaiheen jälkeen kaikista analyseista saatujen tulosten yhteenvetona luodaan myös nykytilaa kuvaava palvelun blueprint -

prosessikaavio. Laadullisesta tutkimuksesta saadun materiaalin avulla tuodaan esiin palveluun vaikuttavien prosessien eri tasot sekä niiden suhde toisiinsa. Tämän menetelmän myötä havainnollistetaan myös ne tekijät, jotka minimoivat asiakkaiden positiivista asiakaskokemusta ja mahdollisesti myös heidän kokemaansa palvelun arvoa.

#### 5.1.8 Asiakaspersoonat

Asiakaspersoonien luominen on yksi palvelumuotoilussa esiintyvä menetelmä, jonka avulla saadaan käyttäjät suunnitteluprosessin keskiöön. Oleellista on selvittää, kuinka käyttäjät itse kokevat palvelut ja niiden käytön. Asiakasprofiilit pohjautuvat todellisiin havaintoihin ja kerättyyn tutkimusaineistoon käyttäjistä. (Heikkinen 2013.)

Kanasen (2018, 26) mukaan asiakaspersoonat ovat ikään kuin arkkityyppejä, joissa esiintyvät segmenttien eli kohderyhmien oleelliset ominaisuudet. Asiakaspersoonien avulla pyritään samaistumaan persooniin ja samalla ymmärtämään heidän toimintaansa. Asiakasymmärrys on keskeinen osa persoonien luomisessa ja sen avulla pyritään hahmottamaan ja ymmärtämään asiakkaiden keskeisimmät tarpeet, ongelmat ja haasteet. Persoonien kuvauksissa esiintyvät useimmiten seuraavat tekijät: sosioekonomiset tekijät (ikä, sukupuoli, ammatti ja asuinpaikka), haasteet ja ongelmat, tavoitteet ja arvot sekä tapa toimia. Näiden tietojen pohjalta laaditaan henkilöistä kuvaus tai kertomus. (Kananen 2018, 26-27.)

Tässä kehittämissuunnitelmassa asiakaspersoonat luotiin haastatteleamalla sekä asiakkaita että työntekijöitä ja tarkkailemalla Eläinpuistossa vierailevia perheitä. Persoonat jaoteltiin kahdeksi eri lapsiperheeksi lähinnä hiljaisemmän sesongin mukaan, sillä opinnäytteen avulla pyritään kasvattamaan pääosin juuri kesäkauden ulkopuolella tapahtuvan ajan matkailua. Persoonissa tuodaan esiin kaksi pääsegmenttiä edustavaa perhettä asuinpaikkojen ja kokoonpanojen myötä.

Ensimmäinen perhe ”Pohjalaiset” (Liite 15) edustavat stereotyyppisesti lähiseudulla asuvia isovanhempia, jotka vierailevat Eläinpuistossa lapsenlapsensa kanssa. Heille on tärkeää viettää aikaa perheen kesken yhdessä luonnossa ja tukea lähiseudun matkailua. Yleisesti hiljaisempina kuukausina lapsien vanhemmat ovat useimmiten töissä ja puistossa vierailee paljon isovanhempia lastenlapsiensä kanssa. Suurin osa lähiseudulla asuvista asiakkaista on vierailut aikaisemminkin Eläinpuistossa.

Toinen persoonakuvaus edustaa ruuhkavuosiensa elävää eteläsuomalaista ”Eteläisten” perhettä (Liite 16), jolle yhdessäolo ja pandojen näkeminen ovat keskeisimpiä syitä tulla Ähtäriin. Heille on tärkeää, että kohteessa on aktiviteetteja ja jokaiselle perheenjäsenelle, vaikka löytyy jotain mielekästä tekemistä. Useimmat kauempaa tulevat perheet yöpyvätkin Eläinpuiston läheisyydessä sijaitsevassa Hotelli Mesikämmenessä ja ovat kiinnostuneita myös

alueen muista tapahtumista. Näille perheille Eläinpuisto on houkutteleva kohde etenkin uutuudenviehätyksensä vuoksi.

Luotuja asiakaspersoonia hyödynnetään tarkemmin prosessin toisessa vaiheessa. Tällöin heille ideoidaan Eläinpuiston työntekijöiden toimesta uusia kehitysehdotuksia parantamaan heidän asiakaskokemustaan puistossa tapahtuvien palveluiden osalta. Asiakaspersoonien avulla pyritään saamaan asiakkaiden ääni kuuluviin tässä kehitysprosessissa.

#### 5.1.9 Palvelun blueprint

Service blueprint eli palvelun blueprint kuvaa sekä asiakkaan kokeman palvelun että palvelun tuottajan näkökulman palveluprosessissa. Palvelun blueprintissä kuvataan palvelupolku, kontaktipisteet sekä muut olennaiset seikat palveluiden osalta. Kyseinen malli on visuaalinen kuvaus tuottamisesta, resursseista sekä asiakkaiden osallisuudesta. Asiakasnäkökulmalla saadaan lisää arvontuottomahdollisuuksia palvelun blueprintissä. (Tuulaniemi 2011, 210-211.)

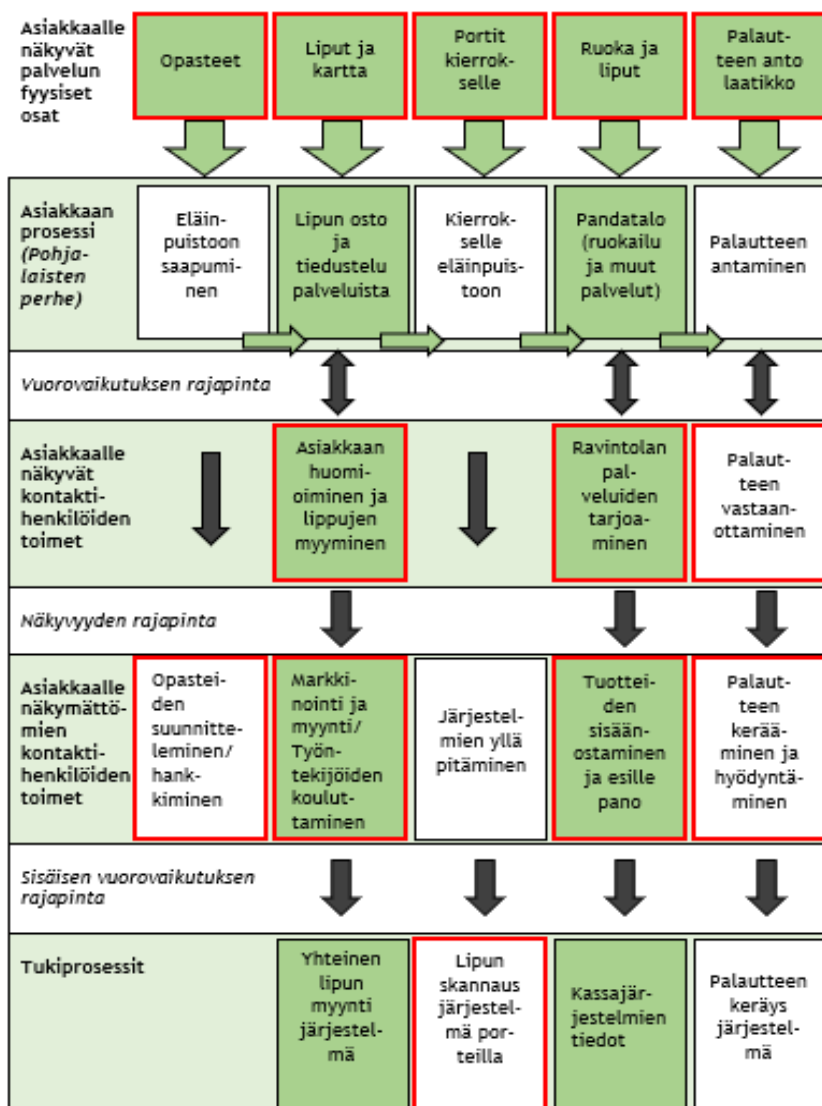
Stickdornin ja Schneiderin (2012, 204-205) mukaan palvelun blueprint avaa koko palveluprosessin ja tuo esiin taustaelementit, jotka luovat esillä olevat palvelut. Täten saadaan kokonaisuudessaan selkeämpi tapa luoda ja tuoda esiin uusia palveluita. Service blueprint erottelee ja yksilöllistää kaikki palvelun aspektit. (Stickdorn & Schneider 2012, 204-205.)

Ojasalo ym. (2015, 178) mukaan palvelun blueprint -prosessikaavio kuvaa palveluiden osallistujien rooleja ja suhteita toisiinsa prosessin edetessä. Kyseisen prosessikuvaksen avulla tuodaan palvelutapahtumat kokonaisvaltaisesti esille siten, että sen avulla on kaikkien palveluprosessin toimijoiden helpompi ymmärtää toimintojen suhteita paremmin. Blueprintin avulla havainnollistetaan palveluntuotannon kokonaisprosessi näkymättömien ja näkyvien palveluiden osalta sekä kuvataan asiakkaiden ja työntekijöiden roolit asiakasrajapinnassa. (Ojasalo ym. 2015, 178.)

Asiakkaan prosessi palvelun blueprintissä kuvaa hänen valintojaan ja toimintaansa sekä vuorovaikutustaan asiakasrajapintaan. Palveluyrityksen toimet voidaan jakaa prosessikaaviossa kahteen eri luokkaan; näkyviin ja näkymättömiin toimiin. Näkymättömät toimet tukevat ja valmistavat asiakkaille näkyviä toimia. Asiakasrajapinnan palveluntuotantoa taas kuvaavat yrityksen sisäiset tukiprosessit. Asiakkaan ja yrityksen välistä vuorovaikutusta kuvataan eri rajapinnoin, joiden avulla voidaan nähdä asiakkaan vaikutus muun muassa palveluntuotantoon. Palvelun blueprint -prosessikaaviossa on myös kuvattu asiakkaille näkyvät fyysiset osat, jotka vaikuttavat erityisen olennaisesti asiakkaan prosessiin. (Ojasalo ym. 2015, 178-179.)

Kuviossa 9 on havainnollistettu Ähtärin Eläinpuiston palvelun blueprint -prosessikaavio Ojasalon ym. mukailemasta Zeithamlin kaaviosta (Ojasalo ym. 2015, 179).

## PALVELUN BLUEPRINT, ÄHTÄRIN ELÄINPUISTO



Kuvio 9: Palvelun blueprint -prosessikaavio, Ähtärin eläinpuisto

Palvelun blueprint -prosessikaavioon on valittu kohderyhmäksi 'Pohjalaisten perhe'. Kyseinen prosessikaavio kuvaa palveluita ja niihin vaikuttavia taustatoimia perheen kulkeman palvelupolun mukaan. Prosessikaavion tarkoituksena on saada ne tekijät ja toiminnot tuotua esiin, jotka vaikuttavat pääosin asiakaskokemukseen heikentävästi saatujen tutkimustulosten perusteella. Prosessikaavioon on merkattu punaisilla reunoilla ne kohdat, joita tarkastellaan lähemmin blueprint -menetelmässä. Kaaviossa esiintyvät 'asiakkaalle näkymättömät kontaktihenkilöiden toimet' ei ole eritelty sen tarkemmin, johtuen eri osastojen vastuualueista. Nämä rajattiin opinnäytteestä pois. Prosessikaavion avulla pyritään ymmärtämään pikemminkin asiakasrajapinnan osallisuutta asiakaskokemuksen onnistumiseen.

Prosessikaaviota on hyvä lähteä tarkkailemaan asiakkaiden prosesseista käsin ja näistä ensimmäisenä kohtana on Eläinpuistoon saapuminen. Tutkimustulosten mukaan ongelmia

aiheuttivat opasteet ja niiden epäselvyys. Prosessikaavion mukaan voidaan todeta, että asiakkaille näkymättömillä kontaktihenkilöillä ja heidän toimillaan on suoranainen vaikutus opasteiden näkyvyyteen. Oikeanlaisten ja toimivien opasteiden hankintaan liittyy mahdollisesti monia tekijöitä, kuten esimerkiksi asiakkailta opasteista saadun palautteen huomioiminen tai opasteiden hankintoihin liittyvät taloudelliset kustannukset.

Prosessikaavion toisessa vaiheessa tuodaan esiin lipunmyyntiin ja palveluprosessiin keskittyviä tekijöitä. Ongelmia lipunmyynnissä aiheuttivat muun muassa asiakaspalvelijoiden liiallinen suorittaminen työtehtävänsä aikana ja se että lapsia ei huomioitu tarpeeksi. Myös lisää lippuvaihtoehtoja kaivattiin valikoimaan (Farmi) tutkimustulosten pohjalta. Kyseisten haasteiden ratkaisemiseen vaikuttavat pääosin asiakkaille näkymättömien henkilöiden toimet. Näiden toimien avulla saadaan muun muassa asiakaspalvelijat koulutettua tasavertaisemmin, jotta tarjottava palvelu olisi lähtökohtaisesti aina asiakaslähtöistä ja tarjottavaan palveluun keskittyä. Asiakkaille näkymättömät palvelut vaikuttavat myös eri lippuvaihtoehtojen tuotteistamiseen ja markkinointiin. Asiakaspalvelijoita ja heidän havaintojaan asiakkaiden tarpeista tulisi huomioida säännöllisesti asiakaspalautteiden ohella, jotta niihin voitaisiin reagoida hyvissä ajoin.

Prosessikaavion kolmannessa vaiheessa käsitellään asiakkaiden itsepalveluportteja. Hiljaisempina kausina näillä porteilla ei ole henkilökuntaa yleensä auttamassa, joten porteista läpi meneminen on asiakkaiden vastuulla. Tutkimustulosten perusteella juuri näihin automatisoituihin kohtaamispaikoihin olisi kaivattu henkilökunnan apua. Eli prosessikaavion kohta 'asiakkaille näkyvät kontaktihenkilöiden toimet' tulisi aktivoida. Tällä olisi suuri vaikutus asiakaskokemuksen onnistumiseen etenkin suurempien perheiden osalta.

Palvelun blueprint -prosessin neljännessä kohdassa keskitytään Pandatalon palveluihin. Pandatalo itsessään on hyvin toimiva kokonaisuus, joten prosessin kannalta tarvetta olisi lähinnä viedä kyseisen palvelupisteen toimia lapsiystävällisemmiksi. Asiakkaille näkymättömien taustatoimien avulla tilasta ja ruokapalvelusta saataisiin perheille positiivisia mielikuvia herättävä kokonaisuus. Myös taustatoimien avulla tulisi selkeyttää Deli & Cafen työntekijöiden rooli esimerkiksi lipunmyynnin ja muiden oheispalveluiden tarjoamisessa.

Viides blueprint -prosessin vaihe käsittelee palautteen antamista Eläinpuistossa. Palautteen antamiseen tulisi kannustaa ja sen tulisi olla mahdollisimman helppoa asiakkaiden kannalta. Asiakasrajapinnassa työskentelevien asiakaspalvelijoiden tulisi kannustaa asiakkaita tähän ja asiakkaille näkymättömien taustatoimijoiden tulisi luoda sellaiset puitteet palautteen antamiseen, että se olisi sujuvasti toteutettavissa. Palautteen antamisen kehittäminen on oikeastaan jokaisen prosessissa toimivan osapuolen vastuulla.

Yleisesti ottaen palvelun blueprint -prosessikaaviota tarkkaillessa voidaan huomata, kuinka useimmat asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät ovat keskenään vahvasti toisiinsa sidoksissa



ja vastuun ottaminen alkaa usein jo asiakkaille näkymättömistä toiminnoista. On myös huomioitava se, että asiakasrajapinnassa työskentelevillä on suuri vastuu ja tarve onnistua roolissaan, mikäli näkymättömät taustatoimijat eivät ole lähteneet ratkomaan perimmäisiä syitä huomioimalla. Tästä on mahdollisesti usein seurauksena se, että asiakaspalvelija joutuu asiakasrajapinnassa korjaamaan tilanteita pelisilmäänsä hyödyntämällä. Asiakaskokemukseen vaikuttavat toiminnot ja tekijät tulisi jokaisen yrityksen toimijan tiedostaa omalta osaltaan, jotta vastuu ja ilo onnistumisestakin jakautuisi tasaisemmin kaikkien kesken.

## 5.2 Ennakoi ja ideoi

Toisessa eli ennakoi ja ideoi -vaiheessa hyödynnetään useimmiten luovia ja osallistavia metodeja, kuten esimerkiksi ideointityöpajoja, tarinankerrontaa tai muotoilupelejä. Näihin osallistetaan usein työntekijöitä ja asiakkaita ideoimaan palveluiden elämyksellisyyttä ja tulevaisuuden visioita palveluiden osalta. Tarkoituksena on tätä edeltävän kartoita ja ymmärrä -vaiheen perusteella luoda mahdollisimman uusia ja avoimia ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2015, 75.)

Menetelmäksi tehtävään valikoitui ideointityöpajoista tutun aivoriihen (brainstorming) muunnelma brainwriting. Ojasalon ym. (2015, 161) mukaan kyseinen menetelmä voidaan toteuttaa ilman keskustelua pienissä 4-6 henkilön ryhmissä, joissa jokainen osallistuja tuo esiin ideansa tehtävän pohjalta kirjoitettuna ja seuraava henkilö täydentää edeltävän ideaa tai keksii kokonaan uuden idean annetun idean pohjalta. Hyödyntämällä äänetöntä ideointia, saadaan kaikkien työntekijöiden ajatukset tasavertaisemmin kuuluville (Ojasalo ym. 2015, 162).

Eläinpuiston asiakaspalvelijoille suunniteltiin ideointitehtävä ensimmäisestä prosessivaiheesta saatujen tutkimusten pohjalta. Asiakasrajapinnassa työskenteleville työntekijöille lähetettiin Power Pointin avulla luotu ideointitehtävä sähköpostitse. Kyseinen tehtävämalli oli ajallisesti työntekijöille helpompi suorittaa. Tehtävään osallistui yhteensä neljä asiakaspalvelijaa.

### 5.2.1 Ideointitehtävän toteutus

Asiakaspalvelijoille suunnattu brainwriting-tehtävä muodostettiin kahdesta eri asiakaspersoonaperheestä, nykyistä tilaa kuvaavasta palvelupolusta sekä oikeiden asiakaspalvelutilanteiden pohjalta luoduista fiktiivisistä asiakaskokemukseen liittyvistä ongelmatilanteista. Jokaisessa palvelupolun kohtaamispisteessä tehtävän tekijöille esitettiin asiakaskokemukseen vaikuttava epäkohta molempien perheiden osalta. Asiakaspalvelijoiden tuli keksiä luovia ja soveltavia ratkaisuja esitettyihin tilanteisiin, jotta perheiden negatiivinen kokemus saataisiin käännettyä positiiviseksi. Asiakaspalvelijoita kehoitettiin tehtävän ohjeistuksessa olemaan luovia ja miettimään ratkaisuja asiakkaan näkökulmasta. Tehtävässä esiintyvät kohtaamispisteet ongelmatilanteineen jaoteltiin seuraaviin teemoihin: saapuminen eläinpuistoon (Liite 17), asiakaspalvelu lipunmyynnissä (Liite 18), eläinpuistokierroksen aloitus (Liite 19), vierailu Pandatalossa (Liite 20) ja palautteen antaminen (Liite 21).

Tehtävä toteutettiin siten, että aluksi kaksi työntekijöistä keksivät oman ratkaisunsa asiakasongelmiin ja lähettivät vastauksensa eteenpäin kahdelle seuraavalle työntekijälle. Sen jälkeen nämä kaksi muuta työntekijää jatkoivat edeltävien työntekijöiden ratkaisujen pohjalta ongelmatilanteiden ratkomista tai kehittivät kokonaan uuden ratkaisun tehtävään. Tämän jälkeen kaikki vastaukset lähetettiin opinnäytteen tekijälle, joka annettujen vastausten perusteella jatkoi ideointia viimeistellen lopulta kehitysideat.

### 5.2.2 Kehitysideat

Tässä aluvuossa tuodaan esiin kehitysideat tämän palvelumuotoiluprosessin osalta. Nämä kehitysideat koskevat pääosin asiakkaan kulkemaa palvelupolkua, joihin haettiin yhteisesti ratkaisua ideointitehtävän avulla asiakaspalvelijoiden kanssa. Luvussa tuodaan myös esiin asiakaskokemuksen kehittämiseen vaikuttavia seikkoja asiakaspalvelun ja yrityksen taustatoimien osalta.

Ideointitehtävää lähdettiin purkamaan asiakaspalvelijoilta saatujen vastausten perusteella. Annetut kehitysideat olivat kokonaisuudessaan hyvin käytännönläheisiä ja toteutettavissa olevia ratkaisuja, jotka opinnäytteen tekijä vielä yhdisti ja viimeisteli prosessia varten. Ideointitehtävästä johdetut kehitysideat ovat esitelty kohtaamispisteittäin. Näiden ratkaisujen avulla haluttiin keksittyä palvelupolussa esiintyvien akuuteimpien ongelmien ratkaisemiseen asiakaskokemuksen osalta.

Ensimmäinen tehtävän vaihe kuvasi asiakkaiden ongelmaa huomioida ja lukea opasteita saapuessaan Eläinpuistolle. Tähän ratkaisuna toimisivat selkeät värikoodatut kyltit, esimerkiksi tassun jäljet, jotka voisivat opastaa asiakkaista jo Hotelli Mesikämmeneltä ja parkkipaikalta lähtien. Saapuessaan Eläinpuistolle asiakkaiden toimia helpottaisivat isot ja näkyvät kyltit sekä selkeämpi infotaulu. Huomioitavaa myös olisi, että kaikki eläinpuiston palveluita kuvaavat kyltit olisivat ulkoasultaan samakaltaisia eivätkä sekoittuisi alueella muihin mainoskyltteihin.

Toinen tehtävän vaihe kuvasi lipunmyyntiä ja siellä havaittuja ongelmia, muun muassa lippujen ostopaikan ja lippuvaihtoehtojen suhteen. Kehitysideana tässä olisi se, että lipunmyyntipaikkoja tulisi olla vain yksi; joko myymälässä tai vaihtoehtoisesti Pandatalossa (infotiskillä). Tämä selkeyttäisi huomattavasti monia epäkohdiksi osoittautuneita kohtia palveluiden suhteen. Ensinnäkin asiakkaiden olisi helpompi löytää lipunmyynti ja toiseksi pääasiassa lipunmyyntiin keskittyvä palvelu veisi lipunmyynnin paremmalle tasolle. Kyseinen kohtaamispiste olisi myös erittäin tärkeä asiakaskokemuksen osalta, sillä tämän kohtaamispisteen avulla luodaan usein se ensivaikutelma asiakkaalle ja siksi sen tulisi olla asiantuntevuudeltaan ja tunnelmaltaan huomiota herättävä. Kahvilan työntekijät voisivat keskittyä ainoastaan ruokapuolen palveluihin sekä asiakkaiden mahdolliseen opastamiseen Pandatalon palveluissa ja porteilla ja luoda siten asiakaskokemusta nostattavaa ilmapiiriä. Täten myös palvelupisteiden väliset

mahdolliset kommunikointiongelmät lipunmyynnin suhteen vähentyisivät. Automaattinen lipunmyyntipiste voitaisiin myös poistaa, sillä sen toimivuudessa oli havaittu ongelmia asiakaspalvelijoiden mukaan.

Toisessa tehtävässä kehitysideoina esiin tuotiin myös erillinen lippuvaihtoehto Farmille. Tämän myötä asiakkailta olisi mahdollisuus useampiin eri lippuvaihtoehtoihin eläinpuistosta ostetuna. Netin kautta saatavat lippuvaihtoehdot voisivat kuitenkin pysyä samana kuin aikaisemmin (Pandatalo, Zoo & Farmi ja yhdistelmälippu).

Lisäideoina lipunmyyntiin ja kierroksen aloittamiseen olisi eläinpuiston toimintaan ja palveluihin liittyvät selkeästi informoidut esitteet, joihin olisi sisällytetty muun muassa jo olemassa oleva kartta. Esitteissä tuotaisiin ilmi eläinpuistokierroksen kulkusuunnat, kaikki palvelupisteet selkeästi kuvattuina, kahviloiden ja ravintoloiden aukioloajat sekä informaatio Pandatalon toiminnasta; Pandatalo on avoinna kaikille mutta Pandatalon sisällä olevalle pandojen alueelle voi mennä vain kerran lipun kanssa ja niin edelleen. Esitteiden avulla saataisiin asiakaspalvelu kohdennettua muun muassa sellaisiin tekijöihin, jotka mahdollistaisivat odotuksia ylittävän palvelun paremmin. Asiakaspalvelijoilla menee tällä hetkellä paljon aikaa suorittamiseen hoitaessaan lipunmyyntiä ja antaessaan informaatiota Eläinpuiston toiminnoista, joten esitteet helpottaisivat heidän työtään ja he voisivat siten kohdentaa palvelunsa yksilöllisemmin perheiden odotuksiin palveluiden osalta.

Myös lapsille voitaisiin tehdä omat esitteet, joihin olisi lisätty kartan lisäksi esimerkiksi lapsille sopivia lyhyitä tarinoita tai kuvauksia eläimistä. Tämä toimisi sekä opettavaisena että viihdyttävänä esitteenä heille kierroksen aikana. Näiden esitteiden antaminen lapsille auttaisi myös asiakaspalvelijoita kohtaamaan lapset henkilökohtaisemmin palvelutilanteissa.

Kolmannessa tehtävässä tuotiin esiin kierroksen aloitus ja aloituspisteen portit. Ratkaisuna liian automatisoiduille porteille ja etäiselle ilmapiirille asiakaspalvelun osalta olisi selkeämmät opasteet porteille ohjaamaan asiakkaita ja työntekijä opastamaan etenkin suurempia perheitä porteilla. Täten palvelusta saataisiin kokonaisuudessaan asiakasystävällisempää myös porttien läheisyydessä. Huomiona kehitysehdotuksissa tuotiin myös esiin Farmille kulkeminen suoraan omasta portista, jolloin asiakkaiden ei tarvitsisi sinne päästäkseen kulkea matkamaisyhtymälän läpi. Tämän avulla saataisiin myös ylimääräistä kulkua rajoitettua myymälässä, jossa jonot saattavat olla pitkiä kiireisempinä ajankohtina.

Neljännessä tehtävässä perehdyttiin Pandatalon palveluihin. Kehitysehdotuksena lasten ateriavalikoimiin olisi lapsille suunnattu hylly tai vitriini, jossa lapsille olisi tarjolla esimerkiksi eri eläinaiheisilla teemoilla kuvatut välipalapakkaukset. Näissä sisältönä voisi olla esimerkiksi täytetty voileipä, pillimehu, juotava jogurtti tai hedelmä sekä jokin pieni lelu tai muu vastaava, kuten esimerkiksi panda-aiheinen heijastin. Edullisesti hinnoiteltu välipalapakkaus

helpottaisi perheiden suoriutumista kahvilassa ollessa sekä välittäisi heille mielikuvaa Eläinpuiston lapsiystävällisestä asenteesta.

Kyseisessä tehtävässä tuotiin myös esiin lasten viihtyvyys Pandatalon Deli & Cafessa. Kehitysehdotuksina olisi oman leikkinurkkauksen tarjoaminen lapsille. Kyseinen nurkkaus voisi olla esimerkiksi pehmustettu, jossa lapset voisivat levätä eläinpuistokierroksen ja ruokailunsa jälkeen. Nurkkauksessa olisi myös lapsille suunnattuja pandavideoita taustalla näkyvissä sekä palapelejä tai muita vastaavia tehtäviä tarjolla. Näkyville, esimerkiksi lasten lautasliinoin, olisi hyvä laittaa myös Eläinpuiston QR -koodi, jolla isommat lapset pääsisivät älypuhelimillaan Eläinpuiston omille lastensivuille. Tämän avulla myös isommille lapsille olisi jotain eläinpuistoaiheista tehtävää Pandatalon ruokailutiloissa.

Viimeinen, eli viides tehtävä koski palautteen antoa Eläinpuiston palveluista. Asiakaskokemuksen mittauksessa hyödynnetyn NPS-kyselyn voisi tuoda esille Eläinpuistoon näkyvämmiin. Runsaamman päivittäisen palautteen keräämisen avulla saataisiin Eläinpuiston tarjoamat palvelut huomattavasti asiakaslähtöisimmiksi kuuntelemalla asiakkaiden toiveita ja mietteitä asiakaskokemuksen suhteen. Asiakaskokemusta voitaisiin mitata joko asiakaspalvelijoiden toimesta, itsepalvelulaitteella tai paperisen palautteenannon avulla. Mikäli asiakaskokemuksen mittaaminen ei tapahtuisi asiakaspalvelijoiden toimesta, tulisi heidän kuitenkin mainita siitä tarjoamiensa palveluiden yhteydessä. Palautteenantopisteet tulisi myös merkata selkeästi, jotta palautetta kertyisi riittävästi. NPS-kyselyiden avulla saataisiin juuri nekin asiakkaat tavoitettua, jotka kokivat eläinpuiston palvelut hyväksi, mutta eivät erinomaisiksi. Menetelmän tulisi olla osa lapsiperheiden ostopolkua ja kohtaamispisteitä, jotta palautetta saataisiin mahdollisimman paljon. Sen jälkeen NPS-kyselyistä saadut tulokset tulisi yhdistää liiketoiminnan lukuihin, jotta sillä olisi jotain arvoa asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta.

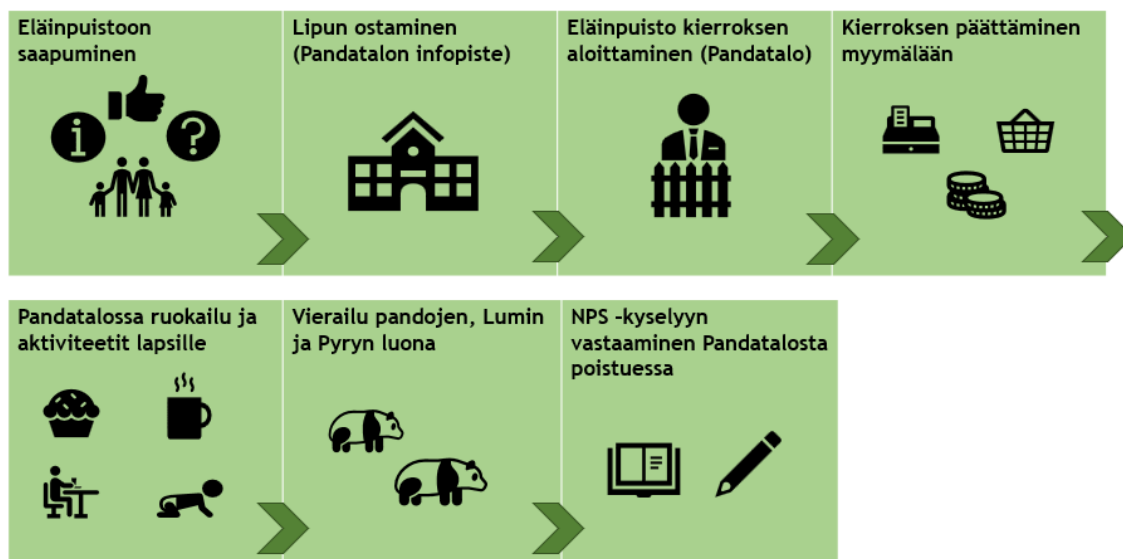
### 5.3 Mallinna ja arvioi: Uusi palvelupolku

Kolmannessa eli mallinna ja arvioi -vaiheessa pyritään visualisoimaan konkreettisesti aikaisempien vaiheiden tulokset. Tämä voidaan esimerkiksi havainnollistaa sarjakuvamaisen palvelupolun avulla. Myös prototyyppien rakentaminen ja simulointi ovat mallinnuksessa ja testaamisessa käytettyjä menetelmiä. Tämän vaiheen avulla pyritään selvittämään yleensä nopeasti, onko kehitystyö menossa oikeaan suuntaan ja kuinka valmis se on käyttöönotettavaksi. (Ojasalo ym. 2015, 76.)

Tässä tutkimushankkeessa mallinna ja arvioi -vaihe suoritetaan luomalla uusi palvelupolku asiakkaille laadullisesti kerättyjä tutkimustuloksia ja työntekijöiden kehitysehdotuksia hyödyntämällä. Uuden asiakaslähtöiseen ajatteluun perustuvan palvelupolun on tarkoitus edustaa toimivaa ja palveluiden kannalta sujuvaa vaihtoehtoa nykyiselle palvelupolulle. Kuvaus palvelupolusta ja sen kohtaamispisteistä kerrotaan tarinan avulla, Eteläisten perhettä seuraamalla. Kalliomäen (2014, 23) mukaan yrityksen toimintaa voidaan havainnoida yhdistämällä sekä

faktaa että fiktiota. Tarinaa kerrottaessa huomioidaan kohderyhmä sekä yrityksen arvomaailma. Tarinaa voi kuvata muun muassa asiakkaan näkökulmasta palvelun kulkuun liittyen. (Kallionmäki 2014, 23.) Tarinoiden avulla luodaan syy- ja seuraussuhteita palveluihin sekä niiden avulla voidaan luoda suunta yrityksen strategiselle kehittämiselle (Kallionmäki 2014, 15). Kuviossa 10 on havainnollistettu Eteläisten perheen kulkema uusi palvelupolku.

### Uusi palvelupolku



Kuvio 10: Uusi palvelupolku

Eteläisten neljän hengen perhe saapuu Eläinpuistoon ensimmäistä kertaa ja heillä on heti alkuun tarve selvittää, missä lipunmyynti sijaitsee. Parkkipaikalta tullessaan he näkevät opasteet lipunmyyntipisteeseen, Deli & Cafeseen sekä saniteettitiloihin, jotka kaikki sijaitsevat Pandatalossa. Lipunmyyntipisteelle saapuessaan heidät huomioidaan perheenä asiakaspalvelijan toimesta ja perheen isä ostaa kaikille liput sekä eläinpuistokierrokselle että pandoja katsomaan. Lipunmyynnissä työskentelevä asiakaspalvelija ohjeistaa heille kaikille opastavat esitteet ja tiedustelee asiakkailta mahdollisista lisätoiveista, samalla kun hän markkinoi alueen muita tapahtumia ja palveluita perheelle. Asiakaspalvelija kiinnittää erityisesti huomionsa myös perheen lapsiin ja kertoo heille Eläinpuiston lapsille suunnatuista palveluista.

Eteläisten perhe jatkaa matkaansa Pandatalosta eläinpuistokierrokselle, jossa porteilla heitä opastaa puiston työntekijä avuliaasti. Perhe kiertää koko kierroksen ja saapuu lopulta Zoo Shop -myymälään. Myymälän asiakaspalvelija huomioi perheen kierroksensa päätyttyä ja tiedustelee heiltä, miltä Eläinpuisto oli vaikuttanut. Samalla, kun perheen äiti ja isä juttelevat asiakaspalvelijan kanssa, perheen lapset kiinnittävät huomionsa myymälän leluihin. Onnistuneen palvelukokemuksen ja eläinpuistokierroksen jälkeen perheen isä päättää ostaa lapsilleen lelut

myymälästä muistoksi hyvästä perheen kesken yhdessä vietetystä ajasta. Perhe kiittää asiakaspalvelijaa ja poistuu Pandataloon ruokailemaan.

Pandatalossa perheen nuorimmille valitaan lasten omasta vitriinistä välipalapakkaukset ja vanhemmat päättävät syödä lämpöisen ruoan. Kahvilan kassalle saapuessa perhe huomioidaan ystävällisesti ja heille informoidaan mahdollisuudesta antaa palautetta NPS-kyselyn muodossa Pandatalosta poistuessaan. Kahvilan työntekijä myös muistuttaa perhettä syöttötuoleista, jotka ovat löydettävissä ruokailutilan läheisyydestä. Eteläisten perhe päättää asiakaspalvelukohtaamisensa tyytyväisenä ja siirtyy kohti valitsemaansa pöytää, lasten aktiviteettinurkkauksen vieressä. Lasten syötyä, perheen vanhemmat vielä jatkavat ruokailuaan. Lapset siirtyvät hetkeksi lepäilemään ja leikkimään aktiviteettinurkkaukseen vielä ennen kuin on aika mennä katsomaan pandoja. Pieni mahdollisuus rentoutumiseen Pandatalon kahvila-ravintolassa nostattaa koko perheen tunnelmaa kierroksen jatkumisen kannalta.

Porteilla pandojen luokse, Pandatalon lipunmyyntipisteessä työskentelevä asiakaspalvelija opastaa perhettä. Porteista läpikulkeminen sujuuikin jo vaivatta, sillä eläinpuistokierroksen alussa perhe sai hyvän opastuksen lippujen käytöstä porteilla työskentelevältä asiakaspalvelijalta. Pandatalosta tultuaan perhe päättää lähteä kohti Hotelli Mesikämmentä. Lähtiessään he vielä huomaavat NPS-kyselypisteen, jossa he antavat palautteensa nopeasti ja tehokkaasti. Kokonaisuudessaan eläinpuistokokemus oli koko perheelle antoisa mutta rentouttava, sillä he kokivat saavansa sujuvaa palvelua, joka oli jo valmiiksi kohdennettu heidän tarpeitaan vastaaviksi.

Kyseisen tarinan avulla pyritään tuomaan esiin ne pienimmätkin tekijät, joilla on merkitystä asiakaskokemuksen osalta. Uusi palvelupolku kohtauspisteineen kuvaa lähinnä kesäsesongin ulkopuolista ajanjaksoa, jolloin lipunmyynti olisi mahdollista toteuttaa yhdessä palvelupisteessä. Kehittämishankkeen kannalta oleellisempaa on kuitenkin reagoida aluksi kohtauspisteisiin kuin itse palvelupolun uudelleen luomiseen.

## 6 Johtopäätökset

Tämän kehittämishankkeen avulla haluttiin selvittää Ähtärin Eläinpuistossa vierailevien lapsiperheiden asiakaskokemusta laadullisin tutkimusmenetelmin. Kehittämistyössä huomioitiin myös työntekijöiden, etenkin asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden osallisuus asiakaskokemukseen. Opinnäytetyössä hyödynnetty teoreettinen viitekehys tuki yleistä ymmärrystä asiakaskokemuksen merkityksestä sekä viitoitti palvelumuotoilu prosessin edistämistä.

Kehittämishankkeessa perehdyttiin aluksi Eläinpuiston asiakaskokemuksen nykytilaan ja taustaan haastatteleamalla ja havainnoimalla asiakkaita sekä työntekijöitä ja kartoittamalla

nykyinen palvelupolku. Ensimmäisessä vaiheessa myös luotiin asiakaspersonat kuvaamaan puistossa vierailevia perheitä sekä muodostettiin palvelu blueprint -prosessikaavio havainnollistamaan yrityksen ja asiakkaiden välistä toimintaa. Eri menetelmiä hyödyntämällä pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolisesti informaatiota sekä asiakkaiden että palveluntarjoajan toiminnasta.

Kehittämisprojektissa toteutetut laadulliset tutkimukset pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman objektiivisesti ja totuudenmukaisesti. Tutkimuksen luotettavuus eli validiteetti huomioitiin muun muassa tutkijan omalla sitoutumisella aiheeseen ja luotettavia tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä käyttämällä. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat vapaaehtoisesti kehittämishankkeessa mukana ja heitä informoitiin tutkimuksen aiheesta sekä vastauksien luotettavuudesta haastatteluprosessien alkaessa. Siten haluttiin myös varmistaa osallistujien sitoutuminen kyseiseen hankkeeseen.

Kehitysideoiden työstäminen aloitettiin, kun asiakaskokemuksen nykytila asiakkaiden ja Eläinpuiston osalta oli saatu kartoitettua. Neljälle asiakaspalvelijalle luotiin brainwriting -ideointitehtävä, jonka avulla saatiin hyvin konkreettisia ja toteutettavissa olevia ratkaisuja palvelupolkuun ja kohtaamispisteisiin liittyen. Ideointi -vaiheesta saadut tulokset kerättiin yhteen opinnäytetyön tekijän toimesta ja viimeisteltiin yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Kehitysideat loivat pohjan palvelumuotoiluprosessin mallinna ja arvioi -vaiheelle, jonka avulla uusi palvelupolku ideoitiin. Prosessin viimeinen konseptointivaihe jätettiin Eläinpuiston vastuulle. Opinnäytetyön kehitysideoiden avulla haluttiin tuoda toimeksiantajalle mahdollisia esimerkkejä tutkimuksiin perustuvista ratkaisuista, joiden avulla asiakaskokemusta voitaisiin viedä eteenpäin eläinpuiston toiminnassa.

Tämä kehittämishanke myös tukee vahvasti Haaga-Helian teettämää asiakaskyselyä. Molemmissa tutkimuksissa esiintyi samankaltaisia huomioita. Esimerkiksi asiakaspalvelun todettiin olevan ystävällistä mutta ei niin informatiivista, koskien lähinnä Eläinpuiston omia tai alueen muita palveluita. Myös tarve asiakaspalautteiden antamiseen oli vähäistä. Molemmissa tutkimuksissa tuotiin esiin tarve lapsille suunnatuista lisäaktiviteeteista Pandatalossa. Kyseiset huomiot ovat hyvin varteenotettavia ja niihin tulisi reagoida nopeasti, jotta esimerkiksi ne uudet asiakkaat, jotka olivat tulleet uutuudenviehätyksen vuoksi katsomaan pandoja, saataisiin myös palaamaan Eläinpuistoon takaisin.

Tämän työn tuotokset kuvaavat lähinnä ydinpalvelua, joiden aikana asiakas muodostaa itselleen varsinaisen arvon Eläinpuiston palveluista. Kohtaamispisteisiin kohdenetut kehitysideat tarjoavat ratkaisun lähinnä asiakasrajapinnassa tapahtuviin haasteisiin. Kohtaamispisteet ovat juuri niitä kohtia, joihin tulisi puuttua ensimmäisenä palvelua parantaessa nykytila-analyysin ohella. Olisi myös tärkeää huomioida, perustuuko asiakkaan kulkema palvelupolku aikaisempaan tutkimustyöhön eläinpuistossa vai onko se osa yrityksen sisäistä työtä.

Asiakaskokemusta ja sen kehityksen tarvetta tulisi myös yleisemmin huomioida Eläinpuiston organisaation sisällä. Asiakaskokemuksen ei tulisi olla ainoastaan asiakaspalvelijoiden vastuulla. Jokaisen osaston tulisi ottaa huomioon omalta osaltaan, kuinka asiakaskokemus koskettaa heitä ja kuinka sitä voitaisiin edistää. Siksi olisikin hyvä muistaa, että peruspalvelu ei enää riitä asiakkaille. Palveluun tulisi olla arvoa nostattavaa ja odotukset ylittävää. Tämä on ainoastaan mahdollista, jos asiakaskokemus laitetaan yhdessä asiakkaiden kanssa yrityksen toimintojen keskiöön.

Jatkosuunnitelmien kannalta Eläinpuiston tulisikin kiinnittää huomiota niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen taustalla ja selvittää, kuka tarkalleen ottaen on vastuussa asiakasrajapinnassa tapahtuvien palveluiden osalta. Asiakaskokemuslähtöinen ajattelu on jo osana Eläinpuiston toimintaa; se vain pitäisi aktivoida jokaisella osa-alueella tehokkaammin. Asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii paljon aikaa ja pitkäjänteisyyttä yrityksen osalta, mutta hyvällä ja sinnikkäällä yhteistyöllä siinä onnistutaan varmasti.



## Lähteet

### Painetut

- Carr, N. 2011. Children's and families holiday experiences. Oxon: Routledge.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Kalliomäki, A., 2014. Tarinallistaminen. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J., 2018. Blogi yrityksen strategisessa viestinnässä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Löytänä, J. & Korhonen, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus, palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Nieminen, M. 2014. Monikulttuurinen asiakastyö. Tallinna: Tietosanoma.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pennington, A. 2016. The customer experience book. Harlow: Pearson Education.
- Reason, B., Løvlie, L. & Flu, M. 2016. A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience - Service Design for Business. Livework Studio.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino
- Ruusuvuori, J. & Tittula, L. 2005. Haastattelu. Tampere: Vastapaino.
- Schänzel, H., Yeoman, I. & Backer, E. 2012. Family tourism. Multidisciplinary Perspectives. Bristol: Channel view publications.
- Shaw, C. & Hamilton, R. 2016. The Intuitive Customer. London: Mcmillan Publishers.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2012. This is service design thinking. 5. painos. Amsterdam: BIS Publishers.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

## Sähköiset

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. E-kirja. Helsingin seudun kauppakamari.

Fernández, I. & Lahti, I. 2012. Lapsiperheen matkakäsikirja. E-kirja.

Havainnointi. Menetelmän kuvaus. 2014. Lähellä kaupungissa. Viitattu 24.9.2019. <http://lahellakaupungissa.fi/menetelmat/kenttatyt/havainnointi/>

Hanne Heikkinen. Käyttäjäprofiilit ja persoonat. Innokylä. Viitattu 13.11.2019. <https://www.innokyla.fi/web/malli111484>

Jyväskylän yliopisto. Laadullinen tutkimus. 2015. Viitattu 30.9.2019. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Roos, P. & Rutanen, N. Metodologisia haasteita ja kysymyksiä lasten tutkimushaastattelussa. Varhaiskasvatuksen tiedelehti. No. 2. 2014. Viitattu 26.9.2019. <https://jecer.org/fi/wp-content/uploads/2014/10/Roos-Rutanen-issue3-2.pdf>

Spoken.fi. Teemahaastattelu. Viitattu 25.9.2019. <https://www.spoken.fi/2180/>

Tilastokeskus. 2019. Viitattu 11.9.2019. [http://www.stat.fi/til/smat/2018/smat\\_2018\\_2019-03-28\\_kat\\_005\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/smat/2018/smat_2018_2019-03-28_kat_005_fi.html)

Tilastokeskus. 2019. Viitattu 11.9.2019. [http://www.stat.fi/til/smat/2018/smat\\_2018\\_2019-03-28\\_tau\\_023\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/smat/2018/smat_2018_2019-03-28_tau_023_fi.html)

Questback. Asiakaskokemuksen mittaamisen ABC. Viitattu 2.10.2019. <https://www.questback.com/fi/assets/fi/files/Questback-Asiakaskokemuksen-mittaamisen-ABC.pdf>

Ukipolis Oy. Viitattu 27.8.2019. <https://asiakas.kotisivukone.com/files/ukipolis.palvelee.fi/Vipina/amitec.pdf>

Ähtäri Zoo. 2019a. Viitattu 4.3.2019. <https://www.ahtarizoo.fi/index.php/fi/>

## Julkaisemattomat

Aikuiset asiakkaat ”H1-H5”. Haastattelut. 2019. Ähtäriin Eläinpuisto Oy. Ähtäri.

Asiakaspalvelijat ”A1-A3”. Haastattelut. 2019. Ähtäriin Eläinpuisto Oy. Ähtäri.

Lahtinen, L. 2019. Viestintäpäällikön haastattelu 5.3.2019. Ähtäriin Eläinpuisto Oy. Ähtäri.

Lapsiasiakkaat ”L1-L4”. Haastattelut. 2019. Ähtäriin Eläinpuisto Oy. Ähtäri.

Ravintolatoimenjohtaja. Sähköinen haastattelu. 2019.

Viestintäpäällikkö. Sähköinen haastattelu. 2019.

Ähtäri Zoo. Arvot. 2019b. Viitattu 31.7.2019.

Ähtäri Zoo. Pehdyttämiskansio. 2019c. Viitattu 31.7.2019.

## Kuviot

Kuvio 1: Kartta Ähtärin Eläinpuisto .....	9
Kuvio 2: Lapsiperheiden ajatuksia palvelun laadusta .....	12
Kuvio 3: Asiakaskeskeinen ajattelumalli .....	16
Kuvio 4: Asiakkaan kohtaamispisteet.....	19
Kuvio 5: Net Promoter Score-malli .....	20
Kuvio 6: Ojasalon ym. palvelumuotoiluprosessikaavio .....	23
Kuvio 7: Ähtärin Eläinpuiston ja sen lähialueen palvelut lapsiperheille .....	25
Kuvio 8: Nykyinen palvelupolku Ähtärin Eläinpuistossa .....	32
Kuvio 9: Palvelun blueprint -prosessikaavio, Ähtärin Eläinpuisto.....	47
Kuvio 10: Uusi palvelupolku .....	53

## Taulukot

Taulukko 1: Haastateltavat aikuiset asiakkaat.....	40
Taulukko 2: Haastateltavat lapsiasiakkaat.....	42

## Liitteet

Liite 1: Havainnointilomake asiakkaille .....	63
Liite 2: Havainnointilomake asiakaspalvelijoille .....	64
Liite 3: Kuva sisääntuloalueesta Ähtärin Eläinpuistossa .....	66
Liite 4: Kuva palvelutiskistä Zoo Shop -myymälässä.....	66
Liite 5: Kuva näkymästä myymälään eläinpuistokierrokselta tullessa .....	66
Liite 6: Kuva Pandatalosta parkkipaikalta katsottuna .....	67
Liite 7: Kuva Pandatalossa sijaitsevan Deli & Cafen linjastosta tuotteineen .....	67
Liite 8: Kuva Pandatalon porteista pandojen luokse .....	68
Liite 9: Kuva Pandatalon infopisteen palvelutiskistä.....	68
Liite 10: Teemahaastattelurunko asiakaspalvelijoille .....	70
Liite 11: Haastattelukysymykset viestintäpäällikölle.....	71
Liite 12: Haastattelukysymykset ravintola-toimenjohtajalle.....	72
Liite 13: Teemahaastattelurunko aikuisille asiakkaille .....	73
Liite 14: Teemahaastattelurunko lapsiasiakkaille .....	74
Liite 15: Asiakaspersoona Pohjalaisten perhe .....	75
Liite 16: Asiakaspersoona Eteläisten perhe .....	75
Liite 17: Saapuminen Eläinpuistoon .....	75
Liite 18: Asiakaspalvelu lipunmyynnissä .....	76
Liite 19: Eläinpuistokierroksen aloitus .....	76
Liite 20: Vierailu Pandatalossa .....	77
Liite 21: Palautteen antaminen .....	77

## Liite 1: Havainnointilomake asiakkaille

HAVAINNOITAVAT KOHTAAMISPISTEET:	AIKUISET ASIAKKAAT:	LAPSIASIAKKAAT:
<p><b>Eläinpuistoon saapuminen</b></p> <p>Mitä huomioitiin: opasteiden huomioiminen /sisääntulo/alkutunnelma</p>		
<p><b>Lipunmyynti</b></p> <p>Mitä huomioitiin: asiakkaiden suhtautuminen palvelutilanteeseen/palvelun tarve/palveluilmapiiri/odotusten ylittäminen</p>		
<p><b>Portit ja kierroksen aloittaminen</b></p> <p>Mitä huomioitiin: lipun käyttäminen porteilla/porteista läpi suoriutuminen/tarve opastukselle/tunnelma</p>		
<p><b>Myymä</b></p> <p>Mitä huomioitiin: tarve matkamuistojen ostamiselle tai muille lisäpalveluille/kierroksen jälkeinen tunnelma</p>		
<p><b>Pandatalossa vierailu</b></p> <p>Mitä huomioitiin: syy Pandatalossa vierailemiselle/tarve ruokailulle/ajankäyttö tilassa/palveluiden sujuvuus/yleisten tilojen ilmapiiri</p>		
<p><b>Palautteen antaminen</b></p> <p>Mitä huomioitiin: tarve palautteen antamiselle/huomioidaanko palautteenantolaatikko</p>		

## Liite 2: Havainnointilomake asiakaspalvelijoille

HAVAINNOITAVAT ASIAKAS-PALVELIJAT:	ZOO SHOP -MYYMÄLÄ	DELI & CAFE PANDATALO
<b>Asiakkaiden huomioiminen sisään tullessa</b>  Mitä huomioidaan: Asiakaspalvelijoiden suhtautuminen lapsiperheisiin/ensivaikutelman luominen		
<b>Lipunmyynti</b>  Mitä huomioidaan: palveluasenne/ asiantuntevaisuus/odotuksia ylittävä palvelu/stressin sietokyky		
<b>Muu asiakaspalvelu ja myynti (Myyvälässä matkamuistojen myyminen, Pandatalossa ravintolapalveluihin liittyvä myynti)</b>  Mitä huomioidaan: palvelutilanteiden ennakointi/asiakkaiden huomioiminen/tuotteiden ja palveluiden lisämyynti		
<b>Lisäinformaation tarjoaminen</b>  Mitä huomioidaan: lisäinformaation tarjoaminen oma-aloitteisesti/asiakastoi-veiden ennakointi		
<b>Asiakaspalvelu lapsille</b>  Mitä huomioidaan: suhtautuminen lapsiin asiakaina/kommunikointi/odotuksien ylittäminen palvelutilanteissa		
<b>Palautteen antamiseen kannustaminen</b>  Mitä huomioidaan: asiakkaiden kannustaminen palautteen antamiseen		



<b>Asiakkaan huomioiminen pois lähtiessä</b>  Mitä huomioidaan: asiakkaan tarpeiden huomi- oiminen pois lähtiessä/pal- velutilanteiden päättäminen		
---	--	--

Liite 3: Kuva sisääntuloalueesta Ähtärin Eläinpuistossa



Liite 4: Kuva palvelutiskistä Zoo Shop -myymälässä



Liite 5: Kuva näelmästä myymälään eläinpuistokierrokselta tullessa



Liite 6: Kuva Pandatalosta parkkipaikalta katsottuna



Liite 7: Kuva Pandatalossa sijaitsevan Deli & Cafen linjastosta tuotteineen



Liite 8: Kuva Pandatalon porteista pandojen luokse



Liite 9: Kuva Pandatalon infopisteen palvelutiskistä



## Liite 10: Teemahaastattelurunko asiakaspalvelijoille

1. Miten kuvailisit stereotyyppistä perhettä kooltaan ja toimintatavoiltaan asioimassa Eläinpuistossa?
2. Miten toimit kohdatessasi lapsiperheen asiakkaana?
3. Miten teitä asiakaspalvelijoita on yrityksen toimesta opastettu kohtaamaan lapsiperheet?
4. Minkä tekijöiden arvioisit olevan perheille tärkeitä palvelun onnistumisen kannalta?
5. Mitä sinulle asiakaskokemus tarkoittaa?
6. Miten asiakaskokemus on esillä yrityksenne toiminnassa?
7. Miten edistät asiakaskokemuksen onnistumista toiminnallasi?
8. Miten asiakkaat useimmiten antavat palautteensa?
9. Miten yrityksessänne toimitaan negatiivisen palautteen antamisen jälkeen?
10. Miten yrityksessä toimitaan positiivisen palautteen antamisen jälkeen?
11. Mitä palveluihin/puitteisiin liittyviä asioita lapsiperheet useimmiten tiedustelevat teiltä?
12. Minkälaisissa tilanteissa koet lapsiperheiden ilahtuneen/yllättyneen saadustaan palvelusta? (Ts. perhe on ollut huomattavasti onnellisempi lähtiessään kuin tullessaan asiakaskokemuksensa vuoksi)
13. Mitkä tekijät ovat useimmiten aiheuttaneet pettymystä asiakkaille palvelutilanteissa?
14. Esimerkki jostain palveluskenaariosta, jossa olet työntekijänä käyttänyt luovuutta ja pelisilmää?

Liite 11: Haastattelukysymykset viestintäpäällikölle

1. Kuinka lapsiperheille pääosin viestitään yrityksenne palveluista?
2. Miten asiakaskokemusta johdetaan yrityksessänne?
3. Miten asiakaskokemusta mitataan ja kuinka usein?
4. Mitkä ovat ne tekijät, joiden avulla asiakkaille pyritään tuottamaan lisäarvoa?
5. Miten kilpailijoista pyritään erottautumaan (lähinnä palveluiden osalta)?
6. Onko yrityksessänne jokin selkeä toimintamalli, jonka avulla selvitetään akuuteimmat asiakaspalautteet?
7. Kuinka johtotaso osallistuu asiakasrajapinnan tapahtumiin?
8. Kuinka asiakkaiden omat tarpeet yhdistetään yrityksen omiin näkemyksiin?
9. Mitkä ovat yleisesti asiakaskokemuksen onnistumisen kannalta huomioon otettavia tekijöitä yrityksenne toiminnassa?
10. Kuinka edeltävien tutkimusten/hankkeiden (esimerkiksi Haaga-Helian kävijätutkimus talvelle 2019) tuloksia on hyödynnetty nykyisten palveluiden osalta?
11. Yrityksenne tulevaisuuden näkymät (esimerkiksi yhteistyökuviot)?

Liite 12: Haastattelukysymykset ravintolatoimenjohtajalle

1. Miten kahvilan työntekijöitä ohjeistetaan kertomaan Eläinpuiston ja sen lähiympäristön palveluista?
2. Miten kahvilan työntekijöitä ohjeistetaan myymään lippuja?
3. Kuuluuko Deli & Cafen työntekijöiden rooliin asiakkaiden huomioiminen porteilla esimerkiksi Pandatalossa?
4. Kuinka eri osastojen välinen kommunikointi yleensä hoidetaan?
5. Kuinka lapsiperheiden asiakaskokemusta ruokapalveluiden osalta pyritään edistämään?
6. Mistä ja miten useimmiten negatiivinen palaute annetaan?
7. Mistä ja miten useimmiten positiivinen palaute annetaan?
8. Ja vielä lopuksi, olisiko teillä mitään kehittäviä ideoita, joiden avulla saataisiin Pandatalosta vielä entistäkin asiakasystävällisempi?



### Liite 13: Teemahaastattelurunko aikuisille asiakkaille

#### Asiakaspalvelu

1. Mitkä asiat ovat teille tärkeitä asioidessanne lapsiperheenä palveluiden osalta? (*jos mietitään esimerkiksi yleisesti asiakaspalvelua ja siihen liittyviä puitteita*)?
2. Minkälaisia odotuksia teillä oli Eläinpuistoon tullessanne näiden palveluiden osalta?
3. Vastasivatko mielikuvanne todellista palvelun tasoa?
4. Kuinka yritys voisi huomioida/palvella teitä vielä paremmin?
5. Kuinka asiantuntevana ja helposti lähestyttävänä piditte saamaanne asiakaspalvelua?
6. Huomioiko henkilökunta lapsenne? Miten? (*Johdatus vastauksen perusteella. Millä tavalla olisi toivonut huomioitavan?*)

#### Ympäristö

7. Kuinka Pandatalon/myymälän puitteet vastasivat toiveitanne?
8. Onko pandatalon ympäristö mielestäsi lapsiystävällinen? *Kyllä/Ei jos Ei niin miksi ei.*
9. Kuinka viihtyisäksi koitte ympäristön (Pandatalo/myymälä) kouluasteikolla 4-10?
10. Mikä ympäristöstä tekee viihtyisän ja mikä epävihtyisän?
11. Kuinka Pandatalon/myymälän ympäristön sujuvuutta voitaisiin mielestäsi parantaa?
12. Koitko, että Pandatalon ja myymälän palvelut olivat helposti löydettävissä?

#### Tunnelma

13. Kuinka kuvailisitte Pandatalon/myymälän yleistä tunnelmaa?
14. Mikä vaikutti tunnelmanne muodostumiseen?
15. Kuinka muuttaisitte tunnelmaa lapsiystävällisemmäksi?

Liite 14: Teemahaastattelurunko lapsiasiakkaille

1. Minkä ikäinen olet?
2. Onko ollut kivaa? (*Mikä on ollut kivaa/ tylsää?*)
3. Mitä kaikkea olet tehnyt?
4. Olisitko halunnut tehdä täällä jotain muuta kuin katsoa eläimiä?
5. Näitkö työntekijöitä?
6. Kävitkö sanomassa hei työntekijöille?
7. Olivatko työntekijät mukavia?
8. Haluaisitko tulla uudestaan Eläinpuistoon?

Liite 15: Asiakaspersoona Pohjalaisten perhe



## Pohjalaiset

- ▶ Kokoonpano: Isoisä 74, isoäiti 72 ja lapsenlapsi 9
- ▶ Asuinpaikka: Alajärvi (isovanhemmat), Espoo (lapsenlapsi)
- ▶ Ammatit/status: Eläkkeelle jäänyt metsäkoneenkuljettaja (isoisä), eläkkeelle jäänyt sairaanhoitaja (isoäiti), koululainen (lapsenlapsi)
- ▶ Tavoite: Viettää aikaa yhdessä lapsenlapsensa kanssa. Tukea lähiseudun matkailua ja nauttia luonnosta kiireettömästi. Vierailta puistossa uudelleen 20 vuoden tauon jälkeen.
- ▶ Odotukset: Helpot ja selkeät opastukset. Ystävällinen ja auttavainen palvelu. Mahdollisuus pysähtyä matkan varrella. Hyvät kahvilapalvelut.
- ▶ Turhaumat: Epäystävällisyys ja kiire.

Liite 16: Asiakaspersoona Eteläisten perhe



## Eteläiset

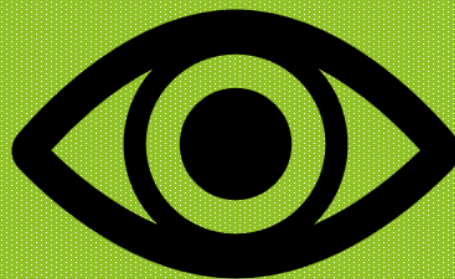
- ▶ Kokoonpano: Isä 38, äiti 34, poika 3 ja tytär 1,5
- ▶ Asuinpaikka: Tuusula
- ▶ Ammatit/status: IT -projektipäällikkö (isä), opettaja (äiti), päiväkotilaisia (lapset)
- ▶ Tavoite: Viettää viikonloppu perheen kesken Ähtärissä, yöpymällä Hotelli Mesikämmenessä. Nähdä pandat sekä vierailta päiväseltään eläinpuistossa. Lisäksi perheen isällä on tavoite käydä pelaamassa golfia muun perheen rentoutuessa hotellin kylpylässä.
- ▶ Odotukset: Saada sujuvaa palvelua ja tietoa alueen muista tapahtumista sekä kohteista. Lapsiystävällinen ilmapiiri. Nähdä pandat ja saada uusia kokemuksia lapsille eläinpuistosta. Nauttia toimivista lähiruokapalveluista.
- ▶ Turhaumat: Pitkät jonot, epäinformatiivinen palvelu, liialliset aikataulujen muutokset.

Liite 17: Saapuminen Eläinpuistoon

# 1. Sisääntulo

## Ongelma

- ▶ Pohjalaiset: ”Opasteiden ollessa vaatimattomat eksyimme heti Eläinpuistoon tullessamme”
- ▶ Eteläiset: ”Ostimme lippumme kahvilasta, sillä emme heti löytäneet varsinaista lipunmyyntiä”



Liite 18: Asiakaspalvelu lipunmyynnissä

## Ongelma

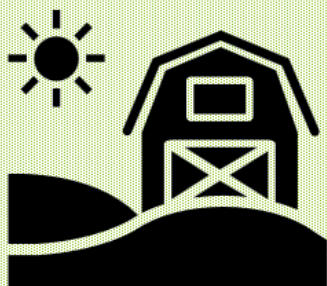
Pohjalaiset: ”Halusimme ostaa myymälästä liput ainoastaan Farmille ja Pandataloon. Kyseistä lippuvaihtoehtoa ei kuitenkaan ollut”

Eteläiset: ”Saimme väärät liput kahvilasta ja lapsiamme ei huomioitu palveluhetkellä, sillä työntekijä näytti olevan liian keskittynyt lipunmyyntiin ja suorittamiseen tehtävässään. Olisimme myös kaivanneet enemmän informaatiota Eläinpuiston ja sen lähiympäristön palveluista”

# 2. Lipunmyynti

Liite 19: Eläinpuistokierroksen aloitus

### 3. Kierroksen aloitus ja portit



#### Ongelma

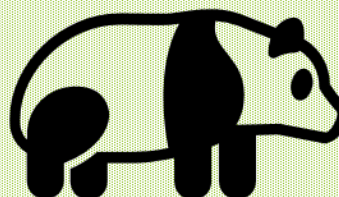
- ▶ Pohjalaiset: "Lähdimme liput ostettuamme väärään suuntaan myymälästä, sillä emme saaneet opastusta henkilökunnalta kierroksen muuttuneesta kulkusuunnasta"
- ▶ Eteläiset: "Olisimme Pandatalossa kaivanneet fyysisesti apua porteilla lastemme kanssa. Tunnelma vaikutti hyvin automatisoidulta ja kylmältä"

Liite 20: Vierailu Pandatalossa

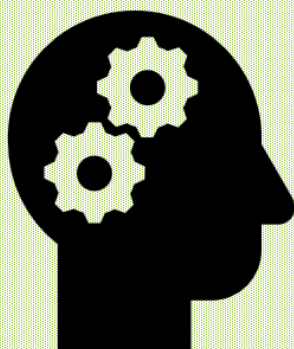
### 4. Vierailu Pandatalossa

#### Ongelma

- ▶ Pohjalaiset: "Lapsille oli haastavaa löytää nopeasti ja edullisesti jotain kahvilasta, sillä kaikki heille sopivat tuotteet olivat eri paikoissa"
- ▶ Eteläiset: "Olisimme kaivanneet lapsille lisää tekemistä Pandatalon ravintola-alueella"



Liite 21: Palautteen antaminen



## 5. Palautteen antaminen

### Ongelma

- ▶ Pohjalaiset: "Olisi ollut kiva antaa palautetta saman tien anonymisti, mutta emme löytäneet palautelaatikkoo"
- ▶ Eteläiset: "Mielipiteemme Eläinpuistosta tulee annettua varmaankin sosiaalisessa mediassa tai sähköpostitse, jos siihen on tarvetta"