

Palvelumuotoiltu ravintolamaailma

Case Silja Serenade

Ann Blomqvist



<p>Tekijä tai tekijät Ann Blomqvist.</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi YPA2011</p>
<p>Raportin nimi Palvelumuotoiltu ravintolamaailma Case Silja Serenade.</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 102 + 1</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Vesa Heikkinen</p>	
<p>Tämä opinnäytetyön tutkimuskohteena kohteena on Silja Serenade -laiva, joka on valmistunut vuonna 1990. Sen ravintolat kaipaavat uudistusta. Raportissa on keskitytty buffet-ravintolaan, suurimpaan á la carte -ravintolaan sekä baareihin. Ravintoloita ei voi rakentaa uudestaan, vaan tässä työssä haetaan palvelumuotoilusta keinoja joilla uudistaa olemassa olevia ravintoloita. Tarkoitus on välttää mittavia investointeja, ja sen sijaan keskittyä rakentamaan olemassa olevista tiloista uusia, kiinnostavia kokonaisuuksia. Jokaiseen ravintolaan on tehty ehdotuksia sisustukseen, tuotteisiin ja palveluun liittyvästä uudistuksesta. Opinnäytetyössä käytän innovatiivista ja kehittävää lähestymistapaa sekä pitkän kokemuksen tuomaa ammattitaitoa.</p> <p>Asiakkaalle pitää pystyä tarjoamaan loistavia palvelukokemuksia ja – elämyksiä. Tämä onnistuu osin hyvin suunniteltujen kokonaisuuksien avulla, mutta tärkeintä on henkilökohtainen palvelu. Asiakkaiden ja kaikkien tasojen työntekijöiden osallistuminen palvelumuotoiluprosessiin antaa hyvän mahdollisuuden kehittää palvelukulttuuri, jossa jokainen asettuu aina asiakkaan asemaan, ja miettii miten voisi parhaiten palvella juuri tätä asiakasta. Tässä tutkielmassa kiinnitetään paljon huomiota asiakaskokemuksen parantamiseen ja siihen liittyvään teoriaan sekä prosesseihin. Prosessiin liittyy benchmarking, markkinoiden seuranta ja itsensä päivittäminen lukemalla ja osallistumalla erilaisiin tilaisuuksiin. Tärkeintä kuitenkin on jatkuva sisäinen kehittäminen ja oman toimintansa arviointi kriittisesti, asiakkaan näkökulmaa unohtamatta.</p>	
<p>Asiasanat Palvelumuotoilu, asiakaskokemus, elämys, laiva, ravintola</p>	

YPA2011

<p>Authors</p> <p>Ann Blomqvist</p>	<p>Group or year of entry</p> <p>YPA2011</p>
<p>The title of thesis</p> <p>SERVICE DESIGNED RESTAURANTS CASE SILJA SERENADE</p>	<p>Number of pages and appendices</p> <p>109+1</p>
<p>Supervisor(s)</p> <p>Vesa Heikkinen</p>	
<p>The target of this report is Silja Serenade, a passenger ship sailing between Finland and Sweden. The ship was built 1990, and its restaurants need renewing. This report concentrates on the buffet restaurant, the biggest á la carte restaurant and the bars. It is impossible to rebuild the restaurants. Therefore solutions for renewing existing restaurants are searched from Service Design. The purpose is to avoid big investments and instead concentrate on building new, interesting ensembles of the existing facilities. Proposals concerning decor, products and service are made for each restaurant. In the thesis I use an innovative and developing approach together with the experience I have gained during a long professional career.</p> <p>The customer has to be offered splendid service experiences. This can be made by well planned ensembles, but the most important is personal service. By involving the customers and all levels of employees participating in the process of co-creation, it is possible to develop a service culture where everyone always settles in the customer's situation. Decisions are then made on the premises of how to provide service in the best way for this specific customer. In this thesis the focus is on improving customer service and the theory and processes related to the subject. Benchmarking, following the market situation and self-updating by reading and participating in different events are part of the process. The most important thing is though continuous internal development and a critical evaluation of one's own activities, not forgetting the customer's point of view.</p>	
<p>Key words</p> <p>Service Design, customer experience, experience, ship, restaurant</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta.....	3
1.2	Tavoitteet, menetelmät ja tutkimusasetelma	2
2	Silja Serenade	7
2.1	Silja Line yhtiönä.....	7
2.2	Silja Serenaden yleistiedot	7
2.2	Silja Serenade tänään	8
3	Palvelumuotoilu.....	12
3.1	Palvelumuotoilun määrittely	12
3.2	Palvelumuotoilun perusteet	14
3.3	Palvelu tuotteena.....	19
3.4	Palvelun jalostaminen elämykseksi.....	20
3.5	Palvelumuotoiluprosessi.....	23
3.6	Palvelumuotoilun keskeiset keinot ja metodit.....	27
3.6.1	Benchmarking.....	27
3.6.2	Visuaaliset hahmottamismenetelmät	28
3.6.3	Varjostus ja ääneen ajattelu.....	30
3.6.4	Parhaat käytännöt	31
4	Asiakaskokemuksen parantaminen palvelumuotoilulla.....	33
4.1	Palvelutuotteen arvo	34
4.1.1	Palvelukokemuksen rakentaminen.....	37
4.1.2	Asiakkaan ymmärtäminen.....	38
4.2	Asiakkaan osallistaminen palvelun muotoiluun.....	39
4.3	Asiakaskokemus ja elämys	40
4.5	Palvelukulttuurin muuttaminen	42
5	Tutkimusprosessi	45
5.1	Tutkimuksen taustat, tavoitteet ja metodin valinta.....	45
5.2	Sisäinen kehitystoiminta	47
5.3	Customer Service (CX) projekti	50
5.3.1	Projektiryhmän työskentely	52

5.3.2	Henkilöstön ja asiakkaiden osallistaminen CX-projektiin.....	55
5.3.3	Implementointivaihe	56
5.4	Benchmarking.....	58
5.4.1	Lentokentät.....	59
5.4.2	Viking Grace.....	65
5.5	Muut ulkoiset vaikutteet prosessin aikana	67
6	Palvelumuotoilun mahdollisuudet Silja Serenaden ravintoloissa	69
6.1	Yleistä Silja Serenaden ravintoloiden palvelumuotoilusta	69
6.1.2	Asiakaspalvelu	70
6.1.2	Palvelujen kehittämisen malli	72
6.2	Buffet Serenade.....	75
6.2.1	Ratkaisuehdotukset Buffet Serenade.....	75
6.3	Bistro Maximé	79
6.3.1	Ratkaisuehdotukset Bistro Maximé.....	79
6.3.1	Ratkaisuehdotukset uudelle Tavolata-ravintolalle	84
6.4	Atlantis Palace	87
6.4.1	Ratkaisuehdotukset Atlantis Palace.....	88
6.4.1.1	Atlantis Palacen sisustus.....	88
6.4.1.2	Viihde Atlantis Palacessa.....	91
6.4.1.3	Palvelu Atlantis Palacessa	91
6.5	New York Club & Lounge	93
6.5.1	Ratkaisuehdotukset New York Club & Lounge.....	96
6.6	Old Port Pub	96
6.7	Wine Bar & Shop.....	96
7	Yhteenveto ja pohdinta	98
7.1	Tutkimuksen päätulokset.....	98
7.2	Liikejohdolliset suositukset.....	100
7.3	Kritiikki.....	102
7.4	Toimeksiantajan arviointi.....	104
	Lähteet.....	106
	Liitteet.....	110

1 Johdanto

1.1 Työn tausta

Helsingin ja Tukholman välisessä laivaliikenteessä kuljetetaan vuosittain satoja tuhansia matkustajia. Silja Serenade kuljetti vuonna 2012 670.00 matkustajaa. Reitti on ollut suosittu vuosikausia. Ympärivuotinen liikenne reitillä alkoi vuonna 1972. (Malmberg & Stampehl 2007, 7.) Vuonna 1990 valmistunut Silja Serenade on maailman ensimmäinen laiva jolla on kävelykatu. Katu on 140 metriä pitkä ja sen varrella on erilaisia ravintoloita ja myymälöitä. Lähes joka hytissä on ikkuna, joko ulos tai kävelykadulle. Silja Serenaden rakennusvaiheessa kiinnitettiin huomioita ääneneristykseen, ilmastointiin ja hyvään laatuun niin rakentamisessa kuin sisustamisessa. Eri asiakasryhmät huomioitiin lisäämällä vammaishyttien ja allergisille suunniteltujen hyttien määrää. Laivan leikkimaailma oli aikansa suurin ja showravintola Atlantis Palaceen mahtuu kerralla tuhat ihmistä. (Malmberg & Stampehl 2007, 155-156.)

Laivan ravintolatarjonta edusti silloin aivan uutta ajattelua. Siihen mennessä hyvin varustetuilla laivoilla oli seisova pöytä, kahvila, grilli ja yksi à la carte-ravintola. Henkilökunnalle jaetusta konseptikuvauksesta selviää, että suunnittelun perustana ovat olleet erilaiset asiakasryhmät. Lapsiperheet olivat laivan alkutaipaleella tärkeä kohderyhmä. Naismatkustajille uutta oli saunaosaston monipuoliset virkistymis- ja kauneuspalvelut. Kokousmatkustajille tarjottiin paketteja joissa yhdistyi työ ja huviajattelu. Laiva oli sekoitus tavarataloa ja kaupunkimaista katuelämää. (Silja Serenade konseptikuvaus 1990, 1-2.)

Silja Serenaden ravintoloista suurin osa on kokenut jonkinlaisen muodonmuutoksen vuosien aikana. Ravintoloista osaa on uusittu useaan otteeseen, mutta toiset ovat selvinneet pienemmillä muutoksilla. Happy Lobster (kala- ja äyriäisravintola) toimii lähes alkuperäisellä konseptilla ja sisustuksella. Keväällä 2006 kun Silja Line oli vielä brittiläisen Sea Containersin omistuksessa, laivalla tehtiin viimeksi suurempi muutostyö. Valitettavasti osa muutoksista huononsi tarjontaa ja kannattavuutta, jolloin ratkaisuksi jäi muuttaa vielä kerran tai tyytyä huonompaan tulokseen.

Moni laiva, ravintola ja hotelli on syntyessään moderni ja hieno. Sisustukseen, teknisiin ratkaisuihin ja palveluun on panostettu paljon, ja odotukset ovat suuria. Uuden yksikön lanseeraus- ja alkuvaiheessa investoidaan yleensä henkilökunnan palvelukoulutukseen ja benchmarkingiin ulkomaita myöten. Työvälineet, -vaatteet sekä raaka-aineet ovat huippuluokkaa, eivätkä kustannus- ja tuottotietoisuus ole päällimmäisinä arvoina.

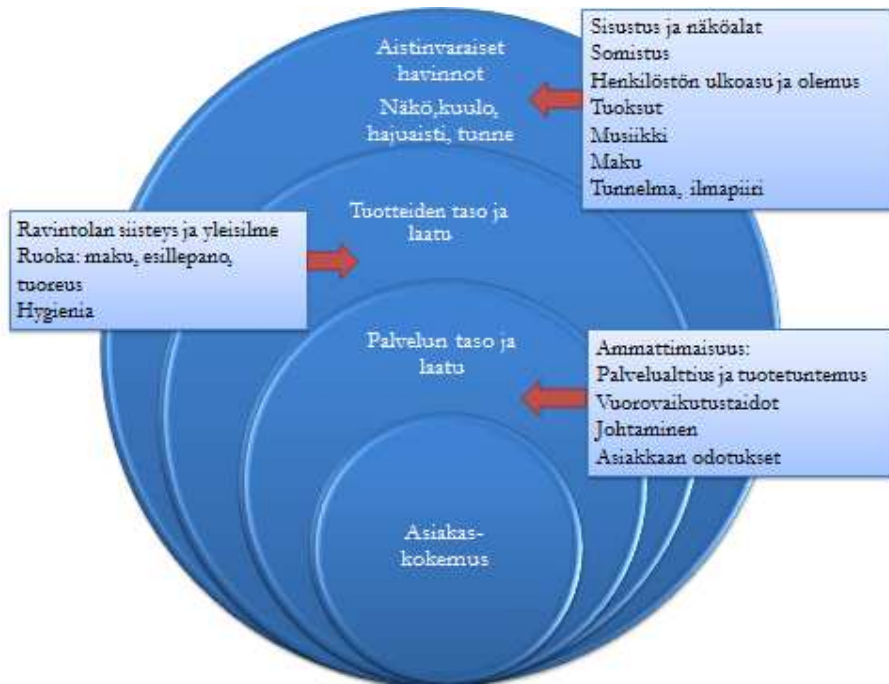
Nämä panostukset kannattavat, mutta ajan myötä valitettavasti loisto hiipuu. Ehkä usko omaan erinomaisuuteen ja positiiviseen erilaisuuteen on niin iskostunut ajatteluumme, että muu maailma ajaa ohi ennen kun huomaamme pysähtyneisyytemme? Yrityksessä ja yleisessä taloudellisessa tilanteessa tapahtuu muutoksia, joiden johdosta toimintaa on tehostettava ja samalla tingittävä sekä palvelun että tuotteiden laadusta kustannustehokkuuden varmistamiseksi? Tai trendit muuttuvat loistoa palvelevasta vaatimattomampaan (on muodikasta olla vaatimaton) kuten 1980-luvun ja 1990-luvun taitteessa tapahtui kun nousukausi vaihtui lamaan. Moni ennen loistokas hyvän palvelun kohde muuttuu vuosien aikana huippuhyvästä keskinkertaiseksi, koska hyvä tuote on säästetty kuoliaaksi. Ei nähdä tarpeelliseksi jatkaa henkilökunnan kouluttamista ja innostamista, työ sujuu rutiinilla mutta mikään ei ole enää uutta ja ihmeellistä. Palvelutuotteen elinkaari lähtee laskuun, vaikka henkilöstö tekee kaiken kuten ennen. Maailma ja sen mukana asiakaskunta muuttuu ja itse fyysinen tuote vanhenee. Usein säästökuurit poistavat pieniä, ylimääräisiä huomionosoituksia ja tarjottavien tuotteiden sekä henkilökunnan kustannukset optimoidaan, jolloin väistämättä sekä tuotteen että palvelun laatu laskee. Oli syy mikä tahansa, niin kuluneisuus näkyy tiloissa ja tekniikassa sekä väsyneisyys ja hiipuminen palvelussa ja johtamisessa. Näiden tekijöiden seurauksena tutkimusongelmaksi on muodostunut Silja Serenaden ravintolamaailman väsähtäminen. Silja Serenaden haasteena onkin, että ravintolat ovat edelleen suosittuja, mutta niiden tilat, palvelu, kokonaisilme ja osittain tuotteet kaipaavat uudistusta.

1.2 Tavoitteet, menetelmät ja tutkimusasetelma

Tässä työssä käsitellään palvelumuotoilun mahdollisuuksia asiakaspalvelun, tuotteiden sekä ravintolan tunnelman parantajana. Lähtökohtani on, että Silja Serenadella voidaan pienilläkin muutoksilla luoda uutta. Tarkoituksena on innovoivalla ja kehittäväällä tavalla löytää uusia ratkaisuja. Päämääränä on, että jokaisesta ravintolasta rakentuu kokonaisuus jossa kaikki elementit tukevat toisiaan. Ravintolan sisustuksen, palvelun, tuotteiden ja musiikki- sekä valomaaailman on tuettava toisiaan. Tämän opinnäytteen päätavoitteena on Tallink-Siljan Silja Serenaden ravintolamaailman uudistaminen sellaisin keinoin, jotka eivät vaadi mittavia investointeja kuten kokonaan uusien ravintoloiden rakentamista, vaan missä jo olemassa olevasta rungosta voidaan tehdä uutta ja kiinnostavaa. Uudistamisella tarkoitan mahdollisuuksia muuttaa kutakin ravintolaa yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Toisena tavoitteena on kuvata keinoja ja ratkaisuja, joilla parannetaan Silja Serenaden ravintoloiden asiakaskokemusta ja kokonaisuolemusta. Tarkoituksena on ideoida yksittäisiin ravintoloihin palvelukokonaisuus, jossa kaikki palveluelementit tukevat toisiaan. Näiden tavoitteiden kautta syntyy myös ehdotuksia siitä, miten ravintolamaailmaa kannattaisi uudistaa silloin kun on mahdollista tehdä suurempia muutostöitä. Tämä opinnäytetyö on osa Silja Linen palvelujen kehittämishanketta, jota syksyllä 2012 johti markkinointijohtaja Kristiina Kukkohovi ja Trainer's House. Projektissa keskityttiin Silja Linen Helsinki-Tukholma-linjan laivoihin sekä terminaalin, myynnin ja markkinoinnin toimintoihin.

Kunkin ravintolan palvelutuote pitää suunnitella niin, että kaikki palvelun osat tukevat toisiaan (kuvio 1). Asiakaskokemus rakentuu hyvin erilaisista, yhdessä vaikuttavista elementeistä. Palvelun taso (itsepalvelu vai pöytiin tarjoilu), tapa palvella ja vuorovaikutus sekä asiakkaiden että kollegojen kesken vaikuttavat ratkaisevasti palvelukokemukseen. Ruoka- ja juomatuotteiden tarjonnalla, laadulla ja esillepanolla on myös suuri merkitys, kuten myös ravintolan ja siisteydellä ja hyvällä hygienialla. Henkilökunnan pitää pukeutumisellaan ja olemuksellaan tukea ravintolan liike-idea. Sisustus, somistus, valaistus ja musiikki ovat elementtejä joita pitää hyödyntää ehjän kokonaisuuden synnyttämisessä.



Kuvio 1. Asiakaskokemukseen vaikuttavat osatekijät.

Tavoitteena on rakentaa edellytykset paremmalle asiakaskokemukselle. Jokaisella ravintolalla on olemassa peruskonsepti, jossa määritellään liikeidea, palvelun taso ja asiakas-segmentit. Ravintoloissa on silloin tällöin on teemaviikkoja, ja tässä työssä tarkastellaan miten teemat kannattaa rakentaa. Viime vuosien teemoina on ollut New York, Italia, Ranska, New Orleans ja Irlanti. Toiset teemat ovat näkyneet koko laivalla, toiset tietyissä ravintoloissa.

Tämän työn lopputuloksena syntyy ideakartta, jonka kautta kunkin ravintolan identiteetti vahvistuu ehjäksi palvelukokonaisuudeksi. Kaikenkattavan kuvan tarjolla olevista metodeista saa alan kirjallisuutta tutkimalla. Esimerkkejä metodeista ovat benchmarking, haastattelut, erilaiset analyysit, yhteiskehittäminen, haamuasiakkaat ja aivoriivet. Olen pyrkinyt nostamaan esille ne keinot, jotka ovat käyttökelpoisimmat ravintolapalveluiden muotoilussa. Ratkaisujen pitää olla taloudellisesti puolustettavia, eli niiden pitää vaikuttaa positiivisesti ravintolan tulokseen. Tuotto ei kuitenkaan aina ole suoraan mitattavissa rahassa, koska kokonaiselämys ratkaisee. Hyvän asiakaskokemuksen kokenut asiakas on halukas tulemaan uudestaan. Tarkoituksena on löytää sekä uusia ratkaisuja että ottaa uudelleen käyttöön vanhoja, hyviksi todettuja asioita. Tavoitteena

on ratkaisu, joka auttaa kunkin ravintolan kokonaisolemuksen luomisessa, jossa kaikilla aisteilla koettu elämys on ristiriidaton ja hintansa arvoinen asiakkaalle.

Olen ollut Silja Linen palveluksessa yli 30 vuotta eri tehtävissä ravintola- ja hotelliorganisaatioissa. Vuodesta 2007 olen toiminut Silja Serenaden ravintolapäällikkönä. Vastuualueeseeni kuuluvat laivan ravintolat, baarit, kokoustilat, saunat ja spa-osasto. Olen pitkän työurani aikana kokenut sekä uusien että vanhojen laivojen ja konseptien mahdollisuudet ja haasteet. Silja Serenaden ravintolamaailmaan kuuluu neljä á la carte-ravintolaa: Bistro Maximé 230 asiakaspaikkaa, El Capitan (grilli) 120 asiakaspaikkaa, Happy Lobster (kala- ja äyriäisravintola) 60 asiakaspaikkaa ja Bon Vivant (Fine dining) 64 asiakaspaikkaa. Lisäksi löytyy Buffet Serenade jossa on 600 asiakaspaikkaa sekä kaksi kahvilaa. Baareista suurin on 1000-paikkainen Atlantis Palace. Pubi ja New York Club & Lounge täydentävät baaritarjontaa, ja kesäisin kannella toimii kaksi kansibaaria.

Paremmen asiakaspalvelukulttuurin luominen koskee kaikkia ravintoloita. Tässä työssä keskitytään kokonaiselämyksen muotoilun osalta Silja Serenaden suurimpaan á la carte-ravintolaan Bistro Maximéen, buffet-ravintolaan ja baareihin. Työn ulkopuolelle jäävät pienemmät á la carte-ravintolat, kokousosasto, kahvilat ja saunat sekä kauneushoitolat.

A la carte-ravintoloista suurinta huomiota vaatii 240-paikkainen Bistro Maximé, jonka liike-idea on pirstoutunut alkuperäisestä. Bistro Maximén konsepti kaipaa selkeyttä ja uudistusta, koska ravintolaa on vaikea täyttää optimaalisesti. Ravintolaa mainostetaan Silja Linen kotivisuilla rentona ja ajattomana ravintolana, jossa on mahdollista syödä itsepalvelubuffetista tai saada ruoka tarjoiltuna pöytään. Painopiste on lapsiperheissä. Samanaikaisesti se mainostetaan ryhmille tasokkaana illallisvaihtoehtona. Ravintolan ruokalista, henkilökunnan olemus, ympäristö ja palvelukokemus kaipaavat yhtenäistämistä. Bistro Maximén houkuttelevuutta vähentää myös se, että ravintolan sisäänkäynti on hieman piilossa suurimmalta kulkuväylältä.

Buffet-ravintolan ruokatarjonta ja ruokien sijoittelu uudistettiin vuonna 2012 aika hyvin toimivaksi, mutta tuote ja palvelu kaipaavat parannusta. Baarien ongelma on osin kuluneisuus, palvelukulttuuri ja vaikeus saada asiakkaat löytämään varsinkin New York Club&Lounge alkuillasta.

Tutkimusongelma on tarkoitus ratkaista hakemalla monipuolisesti tietoa toimintatutkimuksellisin keinoin. Tutkimuksessa hyödynnetään omaa kokemusta laajennettuna haastatteluilla, benchmarkingilla ja osallistumalla alan tapahtumiin kuten messuihin ja luentoihin. Tutkimusmenetelmänä on myös käytetty observointia eri kohteissa kuten kahdella lentokentällä ja yhdellä kilpailijan laivalla. Lentokenttä muistuttaa monessa mielessä laivaympäristöä, ja niiden löytyy ideoita jotka ovat käyttökelpoisia laivalla. Viking Grace -laivan valinta observointikohteeksi oli luonnollista siksi, että laiva on aivan uusi ja laivan ravintoloiden toteutuksessa on hyödynnetty uutta sisustuksellista ajattelua. Nykyaikaiset tekniset ratkaisut esimerkiksi mainoksissa ja ruokalistojen esittelyssä ovat kiinnostavia. Tutkimuksen materiaalina käytetään kirjallisuutta, luentomateriaalia ja Trainer's House-yhteistyön aikana syntynyt materiaali.

Luvussa kaksi käsittelen Silja Serenadea ja laivan nykyistä ravintolamaailmaa. Luvussa kolme käsittelen palvelumuotoilun teoriaa ja luvussa neljä miten asiakaskokemusta voi parantaa palvelumuotoilulla. Luvussa viisi esittelen tutkimusprosessin. Luvussa kuusi kerron näkemykseni palvelumuotoilun mahdollisuuksista Silja Serenaden ravintoloissa. Luku seitsemän sisältää pohdinnat tutkimuksen tuloksista sekä liiketaloudelliset suositukset ja toimeksiantajan kommentit.

2 Silja Line

2.1 Silja Line yhtiönä

Pohjoismaiden sisällä toteutunut passivapaus vuonna 1954 toimi lähtölaukauksena kolmen varustamon yhteiselle liikennöintihankkeelle. Ruotsalainen Rederi Ab Svea ja suomalaiset FÅA (Finska Ångfartygs Aktiebolaget, 29.4.1986 alkaen EFFOA) sekä Bore (Ångfartygs Aktiebolaget Bore) perustivat vuonna 1957 Oy Siljavarustamo-Ab Siljarederiet nimisen varustamon. Yritysostojen ja fuusioiden myötä varustamo vaihtoi vuosien aikana nimeä: 1990 Effjohn Oy Ab, 1995 Silja Oy Ab (myöhemmin Silja Oyj Abp) ja vuonna 2006 Tallink Silja Oy. Silja Line on yhteinen markkinointinimi Ruotsin ja Suomen välisessä laivaliikenteessä. (Malmberg, Stampehl 14, 22-23.)

Silja Line oli pohjoismaisessa omistuksessa vuoteen 1999, jolloin brittiläinen Sea Containers osti koko osakekannan. Kesäkuussa 2006 virolainen Tallink Grupp osti Silja Linen. Silja Linen laivoista kaksi (Silja Serenade ja Baltic Princess) liikennöivät Suomen lipun alla ja kaksi (Silja Symphony ja Galaxy) Ruotsin lipun alla. Markkinointibrändinä käytetään Suomessa Silja Line kun kyseessä on Suomen ja Ruotsin välinen liikenne. Tämä työ käsittelee Silja Linea mikäli muuta ei mainita. Helsinki-Tukholma reitillä oli 2012 670.000 matkustajaa, joista noin puolet Silja Serenadella.

2.2 Silja Serenaden yleistiedot

Silja Serenade on vuonna 1990 valmistunut laiva. Laiva oli valmistuessaan sensaatio. Täysin uudenlaista ajattelua edusti sisääntulokannen 140 metriä pitkä kävelykatu. Kävelykadun varrella sijaitsi erilaisia ravintoloita ja myymälöitä, kuten oikealla kadulla. Sekä ravintola- että myymälätarjonta oli erilaista ja uutta. Laivalla oli ensimmäistä kertaa pieniä erikoisliikkeitä ja -ravintoloita. Baarivalikoimaa edusti näköalabaari Stardust joka oli rauhallinen yökerho missä elävä orkesteri huolehti musiikista. Lisäksi löytyi tuhatpaikkainen Atlantis Palace -yökerho, jossa oli pieni, elegantti illallispaikka. Sen lisäksi laivalla oli pubi ja disko, jonka sai jaettua alaikäisille ja täysi-ikäisille.

Ruokaravintoloiden tarjonta oli laaja ja korkealuokkainen. Maxim á la carte edusti perinteistä á la cartea ja Bon Vivant huipputason gourmetravintolaa. Wall Street temmaravintolan asiakaskunta oli kevyttä ruokaa haluavat liikemiehet. Casa Bonita oli

siihen aikaan niin muodikas tex-mex -ravintola ja Happy Lobster uudenlainen kala-äyriäis -ravintola. Sen lisäksi löytyi erilaisia kahviloita ja perinteinen Buffet, joskin hienostuneella liike-idealla: valkoiset pöytäliinat ja osittainen pöytiin tarjoilu. (Silja Serenade- konseptikuvaus 1990, 1-24.)

Vuonna 1990 Silja Serenaden palvelukonseptit suunniteltiin eri asiakasryhmille ja -segmenteille. Erityistä huomiota saivat lapsiperheet, liikemiehet ja naismatkustajat. Pyrkimyksenä oli rakentaa laiva, jossa erilaiset ihmiset viihtyvät samanaikaisesti. Ravintoloiden tarjonta ja miljöö tarjosi erilaisia vaihtoehtoja ja myymälöiden tuotevalikoima oli laaja ja moderni. Myös viihteeseen panostettiin suuresti. Aikuisille oli tarjolla show'ta, tanssimusiikkia ja rauhallisempaa viihdettä. Nuoret nauttivat diskossa ja lapset lastenhuoneessa. Kokousmatkustajille oli mahdollista valita halusivatko illastaa ja saunoa yhdessä muiden matkustajien kanssa vai omissa oloissaan. Laivalla oli ohjelmaa ja ajanvietettä myös satamassa oloaikana.

2.3 Silja Serenade tänään

Vuonna 2013 laivan ravintolatarjonta on hieman supistunut ja yksinkertaistunut. Baareista Atlantis Palace on viihdekeskus, jossa sesongista riippuen on erilaista ohjelmaa. Koulujen loma-aikoina alkuillasta järjestetään lapsille ohjelmaa ja show't. Aikuisemmalle yleisölle orkesteri soittaa elävää musiikkia ja keskiyön aikaan on pääshown aika. Ravintola on usein kokouskäytössä päivällä. New York Club&Lounge (entinen Stardust) on näköalaravintola jossa illalla soi karaoke ja myöhemmin diskomusiikki. Sen lisäksi löytyy Old Port pub, jossa on laaja valikoima olutta ja whiskeyä. Wine Bar Bon Vivantin yhteydessä myy viinejä sekä ravintolaan että mukaan, monet viinit ovat pieniä eriä joita ei muualta saa. Wine Barin henkilökunta osallistuu aktiivisesti tuotevalikoiman suunnitteluun.

Ruokaravintoloista asiakkaiden suosima Buffet Serenade toimii edelleen sekä perinteisenä seisovana pöytänä että kokousryhmien lounas- ja iltapäiväkahviravintolana. Buffet Serenadessa löytyy sekä perinteisiä seisovan pöydän herkkuja kuten mätia ja katkarapuja, että modernimpia tuotteita kuten sushia ja ceasar-salaattia.

Maxim á la carte on uudistettu vuonna 2006 ja on nykyään nimeltään Bistro Maximé, edeltäjänsä rennommalla konseptilla. Bistro Maximé on kuitenkin säilynyt aika perinteisenä á la carte -ravintolana, jonka ruokalistalla erilaiset teemat usein näkyvät. Tällä hetkellä ravintolassa on Heja Sverige -teema, ja ruokalista koostuu perinteisistä ruotsalaisista ravintolaruoista (Kuva 1) kuten Rydbergin pihvi, Wallenbergin pihvi ja Janssonin kiusaus.

<p>HÖYRYTETTY TURSKANSELÄKETTÄ JA KÄSINKUORITTUJA KATKARAPUJA <i>Raastettua piparjuuria, viirillemennoa ja ruskistettua voita</i> ÅNGKOKT TORSKRYGG OCH HANDSKALADE RAKOR <i>Boven papprorot, vinkelsallad och trynt smör</i> STEAMED FILLET OF COD <i>Grated horse radish, quail eggs and butter</i> ПРИГОТОВЛЕННОЕ НА ПАРУ ФИЛЕ ТРЕСКИ И ОЧИЩЕННЫЕ ВРУЧНУЮ КРЕВЕТКИ <i>Паштетный зрети, перепелчине яйце и сливочное масло</i></p> <p>..... 25,00 € / 220,00 SEK</p> <p>PAISTETTUA NIERIÄFILEETÄ <i>Friteratua hönsisipulua, peruna-västerbottenjuustomuffini ja tillkastiketta</i> STEK RÖDINGFILE <i>Friterad silverlök, potatis-västerbottenostmuffin och sylty dillås</i> PAN FRIED FILLET OF ARCTIC CHAR <i>Fried silver onion, potato and Västerbotten cheese muffin and dill sauce</i> ЖАРЕНОЕ ФИЛЕ ГОЛЬЦА АРКТИЧЕСКОГО <i>Жареный серебряный лук, картофельный маффин с сыром «Вестерботтен» и соус с укропом</i></p> <p>..... 23,00 € / 202,40 SEK</p> <p>MAISSIKANANRINTAA <i>Unstomenaa, hasselbackperunaa ja omenasidderkastiketta</i> MAJSKYCKLINGFILE <i>Ungsbakad äpple, hasselbackspotatis och äppelsidersky</i> BREAST OF CORN FED CHICKEN <i>Baked apple, potatoes a la Hasselbacka and apple cider sauce</i> ГРУДКА «КУКУРУЗНОЙ» КУРИЦЫ <i>Запеченная яблока, картофель-а-ля-хассельбак и соус из яблочного сидра</i></p> <p>..... 23,50 € / 206,80 SEK</p> <p>VASIKAN JAUHELINAPIHVI WALLEBERGIN TAPAAN <i>Hennettä, ruskistettua voita, perunapyyreetä ja puolukkasurvosta</i> WALLEBERGARE <i>Artar, byrn smör, potatispuré och rödröda lingon</i> VEAL MINCE STEAK WALLEBERG <i>Beef, braised lettuce, potato purée and lingonberries</i> РУБЛЕННЫЙ БИФШТЕКС А-ЛЯ «ВАЛЛЕНБЕРГ» ИЗ ТЕЛЯТИНЫ <i>Горошек, прожаренное сливочное масло, картофельное пюре и пропеченная брусника</i></p> <p>..... 22,00 € / 193,60 SEK</p> <p>RYDBERGIN PIHVI <i>Kastittua häringsfileti, sipulua, perunaa, munankeltuainen ja smörpillermaa</i> BIFF RYDBERG <i>Tärnad osfile, potatis, lök, äggula och senapgrädd</i> STEAK RYDBERG <i>Diced fillet of beef, onions, potatoes, egg yolk and mustard cream</i> СТЕЙК «РЮДБЕРГ» <i>Кубики говяжьего филе, лук, картофель, яичный желток и горчицные сливки</i></p> <p>..... 26,00 € / 228,80 SEK</p>	<p>SIPULIPIHVI <i>Oleusoa haudutettua punasipulua, juuresbearnaisea ja lolkoperunaita</i> SVENSK BIFFSTEK <i>Ölrekeserad rödlök, vinfriktsbearnaise och klyftpotatis</i> SWEDISH BEEF STEAK <i>Beef braised red onions, bearnaise with root vegetables and potato wedges</i> ШВЕДСКИЙ БИФШТЕКС <i>Тушеный в вине красный лук, «бернайс» с кореньями и картофелем дольками</i></p> <p>..... 23,00 € / 202,40 SEK</p> <p>LAMMASTA <i>Mastajauri-lava-artsokkahäystää, paahdettua valkosipulua ja timjamiastiketta</i> LAMB <i>Ragu på kronärtskocka och svartrot, rostad vitlök och mörk timjansås</i> LAMB <i>Ragu of artichokes and black salsify, roasted garlic and dark thyme sauce</i> БАРАНИНА <i>Ragu iz artišokka i černojo korja, obžarennyj česnek i tmjanyj соус с тимьяном</i></p> <p>..... 24,00 € / 211,20 SEK</p> <p>RUOTSALAISTA HIRVIPATAA <i>Unipansajaurta, paistettua sientä ja paikalaperunasosetta</i> KALLOPS PÅ ÄLG <i>Ungsbakade rödbetor, stekt svamp och mandelpotatispuré</i> SWEDISH ELK STEW <i>Baked beets, pan fried mushrooms and potato purée</i> ШВЕДСКОЕ РАГУ ИЗ ЛОСЯТИНЫ <i>Запеченная свекла, жареные грибы и картофельное пюре</i></p> <p>..... 20,50 € / 180,40 SEK</p> <p>SAVOJINKAALIA KANTARELLI-OMENATÄYTTTEELLÄ <i>Puoliperunasappreetti, paahdettuja hasselpökkinöitä ja kermaista sliderkastiketta</i> SAVOJKÄLL FYLLD MED KANTARELLER OCH APPLE <i>Mandelpotatispuré, rostade hasselnötter och krämig cidersås</i> SAVOY CABBAGE STUFFED WITH CHANTERELLES AND APPLE <i>Potato purée, roasted hazelnuts and creamy cider sauce</i> САВОЙСКАЯ КАПУСТА С НАЧИНОЙ ИЗ ЛИСИЧЕК И ЯБЛОК <i>Картофельное пюре, обжаренный фундук и соус из сидра на сливках</i></p> <p>..... 19,00 € / 167,20 SEK</p>
--	---

Kuva 1. Bistro Maximén pääruoat Heja Sverige! –teeman aikana syksyllä 2013

Bon Vivant on sisustukseltaan alkuperäisessä asussa, ja edelleen laivan gastronominen helmi. Seitsemän ruokalajin Signature Menu on ravintolan erikoisuus. Menun viinit ja ruoat valitaan yhdessä kauden viinitoimittajan kanssa.

Happy Lobster äyriäisvitriineineen on myös säilynyt lähes muuttamattomana kautta vuosien. Ravintola on edelleen hyvin suosittu. Ravintolan suosituin annos kautta vuosien on äyriäisvati.



Kuva 2. Happy Lobsterin äyriäistiski. Kuva: Koski, S. Valkeat laivat. 2006.

El Capitan grilli tarjoaa mutkattomasti pihvejä avokeittiöstä, ja hyvä sijainti lastenhuonetta vastapäätä tekee siitä suosittu perheravintola.

Promenade-kävelykadun varrella sijaitseva kahvila Mundo on auki lähes aina ja tarjoaa vuorokauden aikaan sopivia annoksia. Café Orient on iltapäivän ja alkuillan mukava kahvipaikka kun tekee mieli pientä suolaista tai makeaa.

Laivan ravintolamaailman kehittämisen fokuksessa on tänä päivänä kehittää palvelua. Kesällä 2012 analysoitiin markkinointijohtajan toimesta brändi, tutkittiin historia ja taustat ja valittiin suunta. Positointivaiheessa verrattiin Silja Line brändi kilpailijoihin ja siihen, missä Silja Line oli ennen ollut. Tämän perusteella todettiin että Silja Line ei tällä hetkellä ole mitenkään erityisesti profiloitunut mihinkään suuntaan eikä ole enää edelläkävijä. Laivamatkojen kehityskaari on lähtenyt laskuun, ja elinkeino tarvitsee uudistusta pitääkseen asiakkaansa. Kesällä 2012 yhtiön johto totesi, että asiakaspalvelun parantamiseen pitää panostaa. Syksyllä 2012 alkoi yhteistyö Trainer's Housen kanssa. Projektin työnimenä toimii CX (Customer Experience). Sain osallistua jäsenenä projektiryhmään syksyn ajan. Projektityöskentelystä kirjoitan tarkemmin luvussa viisi.

Henkilöstömäärä laivalla vuonna 2013 vaihtelee 140-220 välillä, ja se riippuu lähes yksinomaan matkustajamäärästä. Ravintola-osastolla työskentelee kerralla 90-140 henkilöä, joista 30-50 keittiössä. Jokaisesta ravintolasta löytyy yhteistyönä henkilökunnan kanssa tehty kuvaus, joka toimii sekä opasteena uusille työntekijöille että kehittämistyökaluna. Ravintolakuvauksessa on määritelty liikeidea, toiminta-ajatus, ravintolan taso ja laatu. Lisäksi siinä on kuvailtu kohdeasiakkaat ja palveluprosessit. Henkilökuntaa opas-

tetaan miten toimia eri tilanteissa. Tarkoitus on, että CX-prosessin etenemisen myötä päivitetään olemassa olevat ravintolakuvaukset jälleen yhteistyössä henkilöstön kanssa.

Palvelujen kehittämisen päämääränä on sitouttaa asiakkaat hyvän palvelun avulla yritykseen. Tarkoituksena on myös tehdä laivat houkutteleviksi eri asiakasryhmille, eritoten nuoria aikuisia pitäisi pystyä houkuttelemaan laivalle. Tuotekehittelyssä on parantamisen varaa: laivalla pitäisi olla uutta ja erilaista tarjottavaa, sellaista jota ei maista vielä joka paikasta saa. Ravintoloissa tämä tarkoittaa että tuotteiden pitää olla kaikkia asiakasryhmiä kiinnostavia. Asiakasryhmät ovat todella heterogeeniset, on eri-ikäisiä, eri kulttuurista tulevia ja eri tarkoituksessa matkustavia asiakkaita. Iso etu asiakkaiden kartoittamiseen on Club One eli kanta-asiakasohjelma. Ohjelman kautta tavoitamme Suomessa 300.000 taloutta. Club One -kerhon jäsenille pystymme helposti ja nopeasti kohdentamaan mainontaa. Asiakasrekisterin avulla saamme tietoa jäsenten iästä ja ostohistorian avulla heidän mieltymyksistään. Kanta-asiakkaat ovat hyvin tärkeä asiakasryhmä jota aktivoidaan matkustamaan myös matalasesonkien aikana erilaisten tarjousten avulla.

Laivalla keskiostos per asiakas on noussut viimeisten vuosien aikana muutamalla eurola per asiakas. Suurin osa on tullut hinnannousujen kautta. Yksi haaste on myydä lisää, ravintoloissa se tarkoittaa jälkiruokien lisäksi juomia. Baareissa se tarkoittaa enemmän ja kalliimpia drinkkejä, ruokaravintoloissa aperitiiveja ja jälkiruokajuomia. Henkilökunnan myynnin aktiivisuutta seurataan henkilökohtaisella myyntiseurannalla ja pistokkein kuten haamuostoksin (engl. *Mystery Shopping*). Mystery shopping testiasiointi tapahtuu Silja Serenadella niin, että haamuasiakkaat tekevät 1-2 käyntiä kuukaudessa. Laadittavien raporttien pohjana ovat Tallink Siljan tekemät listat havainnointikohteista ja ohjeet siitä, miten asiat tulee konseptien mukaisesti tehdä. Käynneistä tulee kuukausittain lyhyt kirjallinen raportti ja puolivuositain laajempi raportti. Raporttien perusteella tiedämme, miten asiakkaamme ovat palvelumme kokeneet ja sen perusteella voimme puuttua epäkohtiin.

3 Palvelumuotoilu

3.1 Palvelumuotoilun määrittelemine

Palvelumuotoilu käsitteenä pitää sisällään monia näkökohtia, joiden tavoitteena on parantaa asiakaskokemusta ja -tyytyväisyyttä uusia menetelmiä ja ajatuksia hyödyntäen (Tuulaniemi 2011, 12). Asiakastyytyväisyyden paraneminen vaikuttaa positiivisesti yrityksen brändi-imagoon. Yrityksen nykyiset asiakkaat kertovat yrityksestä myönteisiä asioita, ja he ovat valmiit käyttämään yrityksen palveluja uudestaan. Samalla uudet asiakkaat kiinnostuvat yrityksen palveluista. Tämä johtaa myynnin lisäämiseen, ja myynnin lisäämisen kautta yrityksen taloudelliset mahdollisuudet tukea kehitystä kasvaa. (Grönroos 2010, 263-264.) Hyvä asiakaskokemus ei synny massatuotannosta. Vaikka palvelu on konseptoitu, tilaa on jätettävä henkilökohtaiselle asiakaskohtaamiselle. Asiakkaan pitää tuntea että juuri tämänhetkinen palvelu ja sen tuottaja ovat olemassa juuri häntä varten. (Gilmore, Pine 2011, 107-108.)

Mager (2009, teoksessa Miettinen, Koivisto 2009, 28) esittää että talouden perusta teollisuusmaissa on muuttunut niin, että palvelut käsittävät 60-70% bruttokansantuotteesta kehittyneissä maissa. Suomessa 1,7 miljoonaa työntekijää työskentelevät palveluissa (Tuulaniemi 2011, 21). Palveluiden merkitys kasvaa jatkuvasti. Ihmisillä on enemmän rahaa käytettävissään, teknologia kehittyy ja rakenteet muuttuvat. Harvoin on kysymys siitä, että vanhat mallit poistuvat kokonaan, ne vaan muokkaantuvat paremmin nykyaikaan sopiviksi. (Tuulaniemi 2011, 23.)

Palveluvallankumoukseen johtavat Moritzin mukaan palvelutalouden kukoistaminen ja tuotemarkkinoiden tyydytys. Uusi teknologia luo uusia mahdollisuuksia, ja ihmiset haluavat yksilöllisiä ratkaisuja. (Byrne, J teoksessa Moritz 2005, 23.)

Palvelut tukevat useimmiten myös kestäväää kehitystä tavaroita paremmin. Tuulaniemen mukaan yrityksille on selkeä etu siitä, että palvelusuhdetta ei voi kopioida.

Palvelujen avulla voi selkeästi erottua kilpailijoista ja rakentaa kestäviä, pitkä-aikaisia asiakassuhteita. (Tuulaniemi 2011, 16-18.) Itse palveluja voi kopioida. Asiantuntijat ovat tunnistanee The Walt Disney Companyn palvelumuotoilun avainmalliksi sekä pienille että suurille yrityksille. Suuren kysynnän vuoksi Disney on perustanut ”Disney

Institute” -nimisen koulutuskeskuksen jossa he kertovat menestyksensä salaisuudet myös ulkopuolisille yrityksille. (Mäkelä, Nemiah 2013, 9.)

Tiukasti standardoidut konseptit kuten hampurilais -, kahvila - ja pikaruokaketjut ovat lähes kaikki palveluiltaan ja tarjonnaltaan samanlaisia. Benchmarking ja parhaat käytännöt ovat esimerkkejä siitä, miten yritys ottaa oppia toisen menestyksestä ja soveltaa ideat omaan liiketoimintaansa. Konsepteista voi kopioida kaiken, siis myös tavan palvella. Yrityksen onnistuminen hyvän palveluilmaston luomisessa on ennen kaikkea riippuvainen hyvästä implementoinnista ja hyvästä tavasta johtaa.

Tuulaniemen mukaan palveluosaaminen liittyy tekemisen kulttuuriin. Kulttuuri pitää sisällään yrityksen aineelliset ja henkiset voimavarat (Tuulaniemi 2009, 55.) Grönroosin mukaan henkinen pääoma jakaantuu yksilölliseen ja rakenteelliseen pääomaan. Yksilöllinen pääoma on henkilökunnan, sidosryhmien ja asiakkaiden osaamista ja yhteistoimintaa joka katoaa kun yksilö esimerkiksi vaihtaa työpaikkaa. Rakenteellinen pääoma on se osa yrityksen kulttuuria, jota yritys voi siirtää uusille työntekijöille, kumppaneille ja asiakkaille. Rakenteellista pääomaa - kuten esimerkiksi palvelukonsepteja - tulisi dokumentoida tarkasti. Dokumentoituina tiedot pysyvät yrityksen hallussa, eivätkä siirry pois vaihtuvien työntekijöiden mukana. (Grönroos 2009, 31-32.)

Tallink Siljalla käynnissä olevan palveluprosessin ydin on muutoksen aikaansaaminen nimenomaan tekemisen kautta. Samalla dokumentoidaan tarkasti sekä prosessin kulku että syntyneet päätökset. Syksyllä 2013 alkavan, koko henkilökunnalle suunnatun palvelukoulutuksen materiaali tulee olemaan selkeä ja yksiselitteinen.

Palvelumuotoilussa yhdistetään muotoilun ja palvelujen kehittämisen menetelmät, usein yhdistämällä innovatiivisesti vanhoja asioita. Palvelumuotoilu on jatkuvaa kehittämistä ja kehittymistä. Tavoitteena ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestävät palvelutuotteet. (Tuulaniemi 2011, 24-25.) Palvelumuotoilijan ratkaisujen pitää olla asiakkaan kannalta käytännöllisiä ja haluttuja, tuottaa arvoa käyttäjille ja samalla ratkaisujen pitää olla palvelujen tarjoajalle liiketaloudellisesti kannattavia ja selkeästi erottuvia. (Miettinen, Koivisto 2009, 34.) Palvelumuotoilun avulla yritykset oppivat tarjoamaan kilpailijoita parempia palveluita. Usein asiakkaiden tietoisuus tuotteista paranee tuotteiden parantuessa. (Moritz 2005, 13.)

”Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia yhtä aikaa sekä analyyttisesti että intuitiivisesti ” (Tuulaniemi 2011, 10). Palvelu puretaan osiksi, analysoidaan, muodostetaan kokonaiskuva ja sen jälkeen rakennetaan tavoitteiden mukaan uusi palveluelementti- tai kokonaisuus. (Tuulaniemi 2011, 27.) Tässä prosessissa on tärkeää pitää mielessä että palvelut ovat eläviä tuotteita joiden pitää olla koko ajan interaktiivisia akselilla asiakas, palveluhenkilöstö ja ympäristö. Koska palvelumuotoilu usein liittyy ihmisten käyttäytymiseen, täytyy muistaa että niin asiakkaiden, palveluhenkilökunnan kuin näiden kahden yhteistoiminnalla on ratkaiseva merkitys palvelun onnistumiselle. (Mager 2009, teoksessa Miettinen, Koivisto 2009,36-37,41.) Palvelussa saattaa olla mukana sekä fyysisiä että virtuaalisia osioita, palveluista osa hoituu koneiden välityksellä ja osa suorassa ihmiskontaktissa. Palvelu on palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutusprosessi, jossa on tärkeää että molemmat ymmärtävät toisiaan. Tuottaja ymmärtää kenelle hän tarjoaa palvelujaan ja asiakas ymmärtää mitä hän saa. (Tuulaniemi 2011, 66.)

Vuorovaikutuksen ylläpitäminen vaatii aktiivisuutta esimiehiltä. Jotta yrityksen johto saisi tietää mitä palautetta asiakkaat antavat suorassa asiakaskontaktissa, pitää olla avoin kanava. Liian byrokraattiset raportointimenetelmät eivät kokemukseni mukaan tahdo toimia, koska palvelutilanteet tapahtuvat tässä ja nyt. Useimmiten riittää, että lähin esimies saa tietoa palautteista ja tilanteista ja raportoi niistä eteenpäin. Lähiesimiehen toiminnassa on tärkeää käydä sekä yksilön että ryhmän kanssa läpi tapahtumia ja etsiä niistä keinoja parantaa palvelun sujuvuutta. Dokumentointi on tärkeää seurannan kannalta, mutta sen voi hoitaa joustavasti esimerkiksi esimiesten yhteisellä tietokonesivustolla.

3.2 Palvelumuotoilun perusteet

Palvelu on aineeton hyödyke, jota ei voi tunnustella tai nähdä ennen ostopäätöstä. Sitä ei myöskään voi viedä mukanaan kotiin tapahtuman jälkeen. Siksi palvelumuotoilun haaste on pystyä konkretisoimaan tuotteen arvo asiakkaalle. Tuotteen kulutus ja tuottaminen tapahtuvat samanaikaisesti, ja siksi asiakkaan roolilla on tärkeä osuus palvelutapahtuman onnistumisessa. Uusi teknologia mahdollistaa uusia itsepalvelutuotteita. Osapalveluja pystyy ehkä valmistamaan etukäteen, mutta aina jää

osa joka tapahtuu päällekkäin kulutuksen kanssa. Palveluja ei voi varastoida eikä niitä voi omistaa. (Moritz 2005, 30-31, Tuulaniemi 2011,59.)

Totta on, että itse palvelukohtaamisia asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä ei voi säilyttää. Jokainen kohtaaminen on erilainen, koska siihen vaikuttavat niin monet asiat. Palveluja voisi silti kuvitella olevan mahdollista varastoida, jos palvelun tuottaja ei ole ihminen. Itsepalveluautomaateissa tuotteet säilyvät varastoituina, mutta itse palvelun tuottaminen tapahtuu vasta kun asiakas ostaa tuotteita.

Internetpalveluja tarjoavan yrityksen asiakaspalvelutoiminnot (engl.*help desk*) ovat esimerkkejä siitä, miten palvelun voi varastoida seuraavalle asiakkaalle jolla on samanlainen ongelma. Asiakas saa apua ja sitä kautta siis palvelua mikäli kysymyksessä on puhtaasti asiakkaan auttaminen. Mikäli asiakaspalvelutoimintojen pääasiallinen tehtävä on käsitellä reklamaatioita, voidaan kyseenalaistaa onko se palvelua. Parasta palvelua olisi tuottaa niin hyviä tuotteita ja palveluja että asiakkaan ei tarvitse reklamoida.

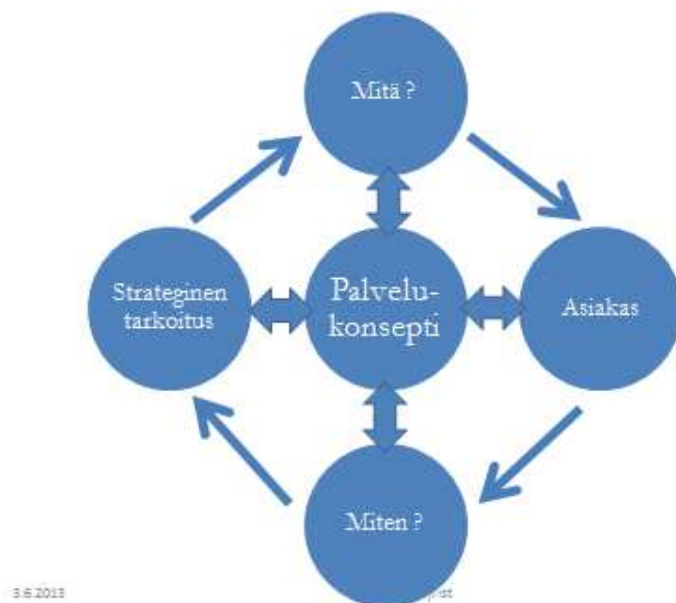
Palvelut ovat monimutkaisia prosesseja ja asiakaskokemuksen arvo määräytyy lukemattomien kohtaamisten kautta. Palvelun laatua on vaikea mitata, useimmiten käytetään kvalitatiivisia mittareita ja vain muutamia kvantitatiivisia. Tämän vuoksi palvelujen tarjonnan vaihtelu kasvaa ja laadun tarkkailu vaikeutuu. Palveluun liittyy vuorovaikutus, ympäristö ja aineelliset hyödykkeet. Palvelun arvo syntyy palvelun tarjoajan ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta. (Moritz 2005, 30-31; Tuulaniemi 2011,59.)

Palvelun tarjoaja voi edistää palvelutapahtuman onnistumista luomalla siihen mahdollistavat puitteet. Miellyttävä ympäristö ja toimivat järjestelmät parantavat asiakaskokemusta ja synnyttävät sitä kautta enemmän arvoa asiakkaalle. Henkilökunnan palvelukoulutus auttaa ymmärtämään miten asiakas pitää palvelua hyvin. Vuorovaikutus kaikilla tasoilla (visuaalinen ilme, ilmapiiri, tuotteiden ja palvelun laatu) vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon. Vuorovaikutus ei ole pelkästään asiakkaan ja palveluhenkilökunnan välinen kommunikointi, vaikka sillä on tärkeä merkitys onnistumisen kannalta. Henkilökunnan ystävällisyys ja ammattimaisuus eivät valitettavasti aina riitä hyvään palvelukokemukseen. Lopulliseen arvoon vaikuttaa sekä asiakas itse ja hänen odotuksensa sekä

mielialansa. Toiset asiakkaat vaikuttavat myös lopputulokseen joko positiivisesti, negatiivisesti tai neutraalisti.

Grönroos (2010, 77) tähdentää, että vaikka palveluun useimmiten sisältyy vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa, näin ei aina ole. Näin esimerkiksi käy silloin kun auto on korjaamossa ja asiakkaan vuorovaikutus rajoittuu auton viemiseen ja vastaanottamiseen.

Vuorovaikutus on tärkeä osa palvelumuotoilua, koska palveluaihiot ja prototyypit eivät ole helposti selitettävissä. Niitä täytyy pystyä selittämään asiakkaan ja palvelun tarjoajan välisinä kokemuksina ja ilmaisuina. Siksi palvelukonsepti parhaimmillaan toimii linkkinä yrityksen strategian ja asiakkaan välillä. Analyttisessä mallissa on neljä, toisensa kanssa vuorovaikuttavaa tasoa. Palvelukonsepti syntyy yrityksen johdon ja palvelumuotoilijoiden ideoista, mutta asiakkailla on omat odotuksensa ja tarpeensa joita pitää huomioida. ”*Mitä* tarjotaan” kertoo palvelun kokonaisvaikutelmasta, *miten* liittyy tapaan jolla palvelu tarjotaan (Kuvio 2). (Blomqvist, Holmlid 2009, 4-5).



Kuvio 2. Palvelukonsepti (Blomqvist, Holmlid Goldsteinia mukaellen)

Palvelua pitää Magerin (2009, teoksessa Miettinen, Koivisto 2009, 35) käsitellä ja kehittää kuten kuten tuotetta, ja palvelun pitää ehdottomasti olla linjassa yrityksen strategian kanssa. Parempia palveluja käyttävät useammat ihmiset. Hyvistä palveluista maksetaan ja niitä käytetään useamman kerran. Hyvän palvelun tarkoituksena on ilahduttaa ihmistä. (Tuulaniemi 2011, 29.) Palvelun tuottajan pitää keskittyä hakemaan ratkaisuja, jotka ovat asiakkaan kannalta käytännöllisiä ja haluttuja, joilla on arvoa käyttäjille. Asioita pitää miettiä asiakkaan näkökulmasta. Tämä vaatii asiakkaan perinpohjaista tuntemista. Samalla ratkaisujen pitää olla palvelujen tarjoajalle liiketaloudellisesti kannattavia ja selkeästi erottuvia. Palvelumuotoilijan pitää pystyä näkemään kokonaisuus, sekä sen miten asiat liittyvät toisiinsa. (Mager, 2009 teoksessa Miettinen, Koivisto 2009, 35-36; Tuulaniemi 2011, 25.) Larry Keeleyn (Doblin Inc.) tutkimusten mukaan olemassa olevan liiketoimintamallin kehittäminen on selkeästi tuottoisin kehityskohde. Liiketoimintamallin innovointiin ja kehitykseen satsattujen rahojen panos-tuottosuhte on lähes kymmenkertainen. (Tuulaniemi 2011, 175.)

Muotoiluun perehtyminen on tärkeää, kun yritys haluaa oppia erottumaan kilpailijoistaan. Pelkästään raaka-aineilla ja työntekijöiden osaamisella kilpaileminen johtaa siihen, että kaikki tuotteet ovat samannäköisiä. Luovuus, innovaatiot ja muotoilu ovat erityisen kriittisiä menestystekijöitä tulevaisuuden Suomessa. (FinNode, 2012.) Palvelun aineettomat osat havainnoidaan visualisoimalla ja hahmomalleilla. (Tuulaniemi 2011, 25.) Palvelumuotoilun juuret ovat muotoilussa josta hyödynnetään prosessiosaaminen (palvelu on aina prosessi), visualisointi ja prototyyppi joilla konkretisoidaan myös aineeton palvelu. Teollisilla muotoilijoilla on perinteisesti ollut vahva prosessiosaaminen, jota voi hyödyntää palvelujen kehittämisessä. Palvelumuotoilijalla pitää myös olla tietämystä alan liiketoiminnasta ja sen realiteeteista. (Tuulaniemi 2011, 63-64).

Palvelumuotoilussa on tärkeää ymmärtää, että kehittämisen keskiöön asetetaan ihminen eli asiakas ja hänen tarpeensa. Palvelumuotoilun keskiössä ei siis ole tavara ja lisäpalvelut vaan ihminen, jolle tuotetaan palvelukokonaisuus. Silti palvelumuotoiluun kuuluu olennaisesti kokonaisuus (visuaalinen ilme, fyysinen tila ja tuotteet). (Tuulaniemi 2011, 69.) Siksi hyvällä palvelumuotoilijalla on kokemusta suunnittelusta, konseptoinnista ja liiketaloudesta. Hän on sosiaalisesti pätevä ja pystyy

kommunikoimaan ja tulemaan toimeen hyvin erilaistenkin ihmisten kanssa. Hän ymmärtää kokonaisuuksia, mutta pystyy tarvittaessa myös menemään yksityiskohtiin. Hän osaa konkretisoida ja yksinkertaistaa. Hän osaa innostaa ja on kiinnostunut sekä ihmisistä että liiketaloudesta. (Tuulaniemi 2011, 70.)

Silja Serenaden asiakaskunta on erittäin heterogeeninen. Yleisesti voi sanoa että asiakkaat ovat eri-ikäisiä (0-99 vuotta) ja niiden matkan tarkoitus vaihtelee. Asiakkaista jotkut matkustavat tai tuovat rahtia ulkomailta jonnekin ja käyttävät siis laivaa kulkuvälineenä. Osa risteilee joko vapaa-aikanaan tai työnsä puolesta. Risteileville asiakkaille laiva toimii kuten hotelli maissa. Vuodenajat vaikuttavat paljon siihen, minkälainen asiakaskunta matkustaa laivalla. Koulujen loma-aikoina lapsiperheet ovat liikkeellä, joulun jälkeen venäläiset, kesällä aasialaiset ja välisesonkina kokousmatkustajat ja viikonloppujen juhlijat. Kesällä on tavallista että matkustajat edustavat jopa kuuttakymmentä eri kansallisuutta. Tämä asettaa palvelujen ja tuotteiden suunnittelulle haasteita. Pyrkimyksenä on tarjota laadukas palvelu- ja tuotevalikoima, josta jokainen löytää omalle maulle ja kukkarolle sopivia tuotteita. On täysin mahdotonta tyydyttää kaikkien mielitekoja, mutta asiakasrakenne huomioiden pystymme esimerkiksi ruokalistoissa ja ravintoloiden valikoimissa ottamaan huomioon eri kausien matkustajasegmentit. Ravintolamaailman jokaisen ravintolan ei tarvitse tarjota kaikille sopivia tuotteita, mutta jokaisen makuun pitää löytyä ainakin yksi sopiva ravintola. Esimerkkeinä asiakaskunnan huomioimisesta tällä hetkellä ovat kesän ruokalistasat. Ruokalistasuunnittelussa otetaan talvisesonkia enemmän huomioon se, että matkustajien joukossa on paljon lapsiperheitä. Aasialaiset kesämatkustajat huomioidaan palkkaamalla japanilainen opas ja tarjoamalla heille heidän makuunsa sopivia ruokia Buffet Serenadessa ja Bistro Maximéssa. Silja Serenaden palvelumuotoilun haasteena on luoda monelle eri asiakassegmentille sopivia ravintoloita ilman, että niistä tulee mitäänsanomattomia paikkoja jotka eivät ärsytä ketään, mutta eivät myöskään ole muistamisen arvoisia.

Palvelumuotoilussa on yhteiskehittäminen on keskeistä (Tuulaniemi 2011, 116). Ennen suunnittelija pääsi töihin vasta kun tuote oli loppuun mietitty, ja sille piti kehittää lopullinen muoto ja ulkonäkö (Moritz 2005, 33). Palveluntuottajan puolelta prosessissa pitää olla mukana ihmisiä, jotka edustavat palvelupolun eri vaiheita.

Suunnitteluprosessin alusta saakka pitää osallistaa kaikki, myös näkymättömät

toiminnot kuten järjestelmien ylläpidosta vastaavat henkilöt. Tämän lisäksi pitää osallistaa loppukäyttäjä eli asiakas, joka tietää parhaiten omat mieltymyksensä. Asiakkaan mukaan ottaminen edistää suunnittelua ja keskinäisen tiedon kulkua. Palvelutuotteen arvo asiakkaalle rakentuu prosessin aikana. Palvelumuotoilijan tärkeä tehtävä on antaa työkalut yhteiseen kehittämiseen. Palvelumuotoilija auttaa löytämään keinoja itseilmaisuuksiin, luovuuteen, vuorovaikutukseen ja kommunikointiin. Kommunikointi voi tapahtua paitsi verbaalisesti ja kirjallisesti, myös visuaalisesti tai muulla tavoin havainnollistamalla. (Tuulaniemi 2011, 116-117.) Yhteiskehittäminen ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki suunnitteluprosessiin osallistuvat tahot päättäisivät millainen palvelun lopputuote on. Tavoitteena on sen sijaan, että kaikki palveluun liittyvät asiat tulevat huomioiduiksi. Palvelumuotoilijat analysoivat tätä tietoa ja valitsevat työn alla olevan palvelun tavoitteisiin parhaiten sopivat elementit edelleen kehitettäväksi. (Tuulaniemi 2011, 117.) Kokonaisuus on se, mitä asiakas lopulta näkee ja siksi on tärkeää, että tuote on loppuun asti mietitty ja suunniteltu. Osittain hyvä tuote on juuri niin hyvä kun tuotteen heikoin lenkki.

3.3 Palvelu tuotteena

Koiviston mukaan palvelu koostuu aina näkyvästä ja näkymättömästä osasta, asiakaskohtaamiset tapahtuvat näkyvässä osassa. Näkymätön osa koostuu taustatekijöistä kuten johtaminen, tekniset palvelut ja tukifunktiot. (Koivisto 2009, 140.) NykYTEKNIikka mahdollistaa myös sen, että asiakaskohtaamiset tapahtuvat esimerkiksi virtuaalisesti, jolloin voi kyseenalaistaa, onko palvelutapahtuma näkyvä. Internetissä voi vaikka vuokrata itselleen virtuaalisen toimiston, käyttää sosiaali- ja terveystalvte- lujia tai opiskella. Asiakkaan ei tarvitse missään kohtaa olla tekemisissä fyysisen asiakas- palvelijan kanssa.

Palvelukokonaisuuteen kuuluu itse fyysisen palvelun lisäksi tilan ominaisuudet: lämpötila, tuoksut, äänet, somistus, sisustus, tuotteet, varusteet ja kyltit. Näistä muodostuu palvelumaisema (engl. *Servicescape*) (Koivisto 2009, teoksessa Miettinen, Koivisto 2009, 140-141). Kaikilla palvelumaiseman osasilla on tärkeä roolinsa onnistuneen kokonaisuuden luomisessa. Silja Serenadella näkymätöntä palvelua edustavat mm. siivousliikkeen palvelut, konehuone ja kansiosasto, jonka työntekijät

huolehtivat valon ja lämmön tuotannosta sekä LVI-laitteista ja laivan huollosta ja ajamisesta. Kassa- ja varastojärjestelmät sekä turvallisuusjärjestelmät kuuluvat myös näkymättömiin palveluihin, kuten myös terminaalin itsepalveluna toimiva lähtöselvitysautomaatti.

Palvelutuotteiden suunnittelussa täytyy muistaa että muotoilu pyrkii olemaan proaktiivista (ennakoivaa). Siksi suorilla kysymyksillä saa harvoin tarpeeksi syvällistä tietoa asiakkaiden toiveista ja tarpeista. Tärkeämpää on tutkia ja havainnoida ihmisten toimintaa, ja päätellä siitä, mitä ideoita kannattaa kehittää. (Tuulaniemi 2011, 73.) Koska palvelu kulutetaan samaan aikaan kun se tarjotaan, on vaikeaa tietää minkälaisen vastaanoton se saa asiakkailta. Siksi olisi hyvä testata palvelu mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja etsiä kriittiset vaiheet. (Tuulaniemi 2011, 116.) Palvelutuotetta ei voi määrittää pelkästään lopputulosta kuvaavalla palvelupaketilla. Palvelupaketti on nähtävä laajempaan kokonaisuuteen joka koostuu palvelun saatavuudesta ja vuorovaikutuksesta sekä palveluorganisaation että asiakkaan kanssa. (Koivisto 2007, 37.)

3.4 Palvelun jalostaminen elämykseksi

Elämys on Moritzin (2005, 90) mukaan asiakkaan fyysisillä ja henkisillä ominaisuuksilla sekä aisteilla mitattava palvelukokemus. Elämys on subjektiivinen tunne, joten mittauksen sijaan olisi parempi määritellä tunne vaikka kaikkiin aisteihin vetoavana palvelukokemuksena. Elämyksen määrittelemisen on hankalaa, sen monimutkaisuuden ja subjektiivisuuden takia. Saman asian kokeminen on erilaista eri kerroilla. Asiaan voivat vaikuttaa seura, sää, oma mielentila, ympärillä olevat ihmiset. (Buchenau & Fulton Suri 2000.) Kun palvelusta muotoillaan elämys, on suositeltavaa käyttää uusia tekniikoita ja käyttää hyväkseen eri alojen suunnittelua. Palveluelämykseen voi liittyä sekä fyysisiä että virtuaalisia elämyksiä kuin järjestelmiä ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. (Tuulaniemi 2009, 66.) Asiakaspalvelijan pitää olla tietoinen tästä kaikkien aistien vuorovaikutuksesta, jotta hän pystyy palvelemaan mahdollisimman hyvin. Palvelun tarjoajan pitää ymmärtää, että kokonaisuus ratkaisee.

Elämys saattaa olla asiakkaalle joko positiivista tai negatiivista. Varsinkin aistinvaraisten palveluelementtien kohdalla eteen voi tulla tilanne, jossa useimmat asiakkaat kokevat

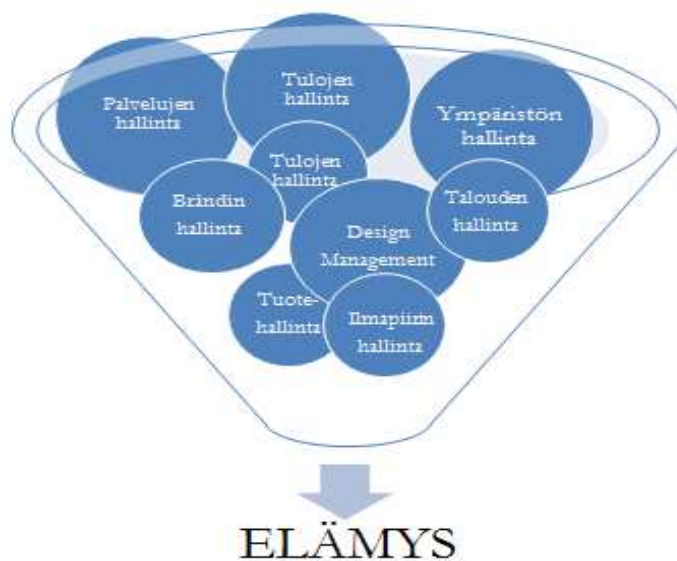
jonkun tuoksun miellyttävänä mutta joku kokee sen erittäin epämiellyttävänä. Kaikkia asiakassegmenttejä on mahdotonta miellyttää samanaikaisesti. (Buchenau & Fulton Suri 2000.)

Palvelumuotoilijan kannattaa tutustua siihen, mitä muilla aloilla on tehty. Disneylandissä kävijä varmasti ymmärtää, mikä merkitys kokonaisuudella on palveluelämyksen luomisessa. Henkilökohtaisesti olen opintomatkaillut Pariisiin Disneylandissa. Huvipuiston rakennukset, hahmot, palvelu ja myyntipisteet henkivät samaa, satumaista tunnelmaa. Erikoisaamiaisella Disneyn tunnetuimmat hahmot kiersivät pöydästä pöytään ja viihdyttivät sanattomalla viestinnällä asiakkaita. Rakastuminen Mikki Hiireen oli todellista. Vaikka aikuisen silmin näkee piinkovan liiketoiminnan alueen toimipisteissä, niin silti paikka on itsessään elämys. Voi vain kuvitella miltä se lapsesta tuntuu.

Elementeillä voi muodostaa tai rakentaa edellytykset elämykselle. Loppujen lopuksi kysymys on kuitenkin hetkestä, tilanteesta ja tilannetajusta. Varsin arkipäiväisestä kokemuksesta voi otollisella hetkellä muodostua elämys, ja vastaavasti elämykselliseen paikkaan tutustuminen voi olla pettymys jos siihen liittyy jotakin negatiivista. Elämysten suunnittelussa palvelumuotoilijan pitää ottaa huomioon, että lopputulokseen vaikuttavat monet eri asiat. Kaikkiin ei pysty vaikuttamaan edes suunnittelulla ja ennakoinnilla. Elämyksen suunnittelussa ja toteuttamisessa pitää palveluliiketoiminnassa hallita monta eri osa-aluetta (kuvio 3).

1. Brändi on asiakkaan mielessä muodostuva käsitys yrityksestä ja sen tuotteista. Brändi syntyy kun riittävän moni asiakas kokee brändin samalla tavalla. Jokainen asiakaskohtaaminen vahvistaa tai murentaa brändiä. Brändin hallinta lähtee yrityksen strategisesta brändi-identiteetistä, jonka pohjalta yrityksen on tarkoitus luoda haluttu brändi-imago. Jos identiteetti (yrityksen tavoite) ja imago (asiakkaan kokema todellisuus) ovat yhtenäiset, yritys on onnistunut. (Moilanen 2013.)
2. Talouden hallinnassa on tärkeää tietää taloudelliset resurssit ja hallita myös tulo- puolta niin, että pystyy arvioimaan missä ajassa investointi maksaa itsensä takaisin.

3. Palvelumuotoilijalla pitää olla alan ja sen tuotteiden tuntemuksen lisäksi valmiudet innovoida ja suunnitella uusia tuotteita.
4. Palvelujen hallinta käsittää henkilöstö- ja muiden käytettävissä olevien resurssien hallintaa. Tämä on tärkeää varsinkin palvelukonseptien suunnittelussa; onko kysymyksessä korkeatasoinen, henkilökohtainen palvelu vai itsepalvelutuote? Palvelujen hallintaan kuuluu myös henkilökunnan kouluttaminen ja motivointi, palvelun kehittäminen ja ylläpito sekä asiakassuhteet.
5. Ilmapiirin hallintaan (engl.*ambient management*) kuuluu hyvän johtamisen ja sitä kautta hyvän hengen luomisen lisäksi paljon muuta. Osa johtamisesta kuuluu palvelujen hallintaan, mutta ilmapiirin luo myös tapa vuorovaikuttaa asiakkaiden kanssa ja henkilökunnan kesken. Ilmapiiriin voi myös vaikuttaa sisustuksella, maisemoinnilla, valoilla, musiikilla, ja tuoksuilla.
6. Yllä oleviin asioihin yritys ja palvelumuotoilija pystyvät itse vaikuttamaan, mutta mielialojen hallinta on vaikeampaa. Mielialat vaikuttavat asiakkaan kokemukseen: palvelevan henkilökunnan, asiakkaan oma ja muiden asiakkaiden mielialat ovat osa palvelukokemusta. Mielialoihin voi yrittää vaikuttaa, mutta se ei aina ole mahdollista. Yrityksen kannattaa keskittyä niihin asioihin, joihin se voi vaikuttaa ja opastaa henkilöstöä miten voi vaistota asiakkaiden mielialoja ja toimia niiden mukaisesti.



Kuvio 3. Elämyksen muotoiluun vaikuttavat elementit

3.5 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelun kehittämisessä luodaan aina uutta ja erilaista. Siksi palvelumuotoilun kuvaaminen sabluunamaisesti on mahdotonta. Kirjallisuus tarjoaa erilaisia malleja, joista voi soveltaen käyttää tilanteeseen sopivimman. Kun palvelumuotoilija tietää omat tarpeensa ja käytettävissä olevat resurssit (ajalliset ja taloudelliset) hän voi hyödyntää niitä prosessimalleja, jotka sopivat parhaiten kyseessä olevaan projektiin.

Palvelumuotoilijan pitää muotoilijan tavoin keskittyä asiakasymmärrykseen, ideointiin ja konseptointiin. Hänen pitää sen lisäksi osata laajemmin ymmärtää palvelua tuottavan organisaation tavoitteet ja käytettävissä olevat resurssit. (Tuulaniemi 2011, 126-129.)

Tuulaniemen (2011, 127-128) mukaan palvelumuotoiluprosessi voidaan jakaa seuraavasti (kuvio 4):

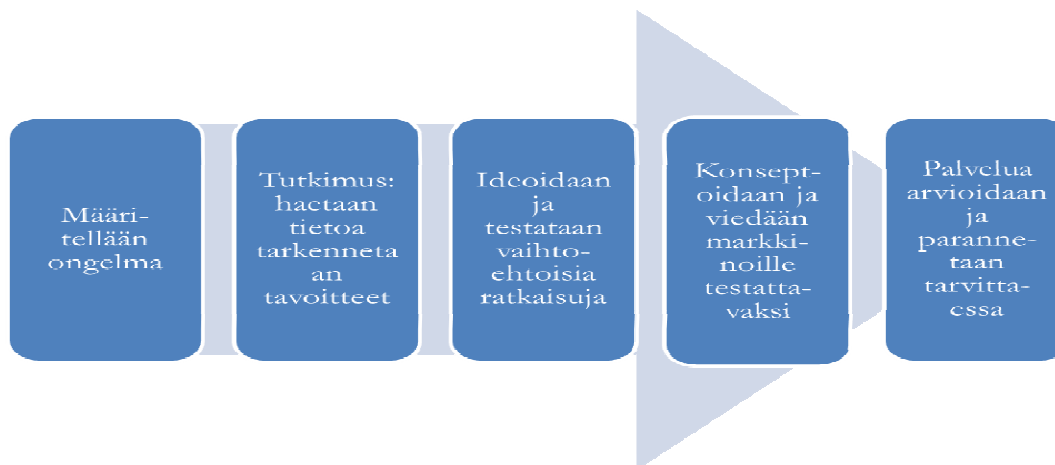
Määrittelyvaiheessa määritellään ratkaistavana oleva ongelma ja tilaajan tavoitteet.

Tutkimusvaiheessa haastatellaan, keskustellaan ja teetetään asiakastutkimuksia. Vaiheen aikana rakentuu yhteinen ymmärrys kehittämiskohteesta ja palvelun tuottajan strategiset tavoitteet tarkentuvat.

Suunnitteluvaiheessa ideoidaan vaihtoehtoisia malleja. Mallit konseptoidaan ja testataan nopeasti asiakkaiden kanssa. Palvelun tuottamisen mittarit määritellään.

Palvelutuotanto -vaiheessa tuote viedään markkinoille jotta asiakkaat saavat testata ja antaa palautetta. Suunnitellaan palvelun tuottaminen.

Arviointivaiheessa palvelutuote arvioidaan ja hienosäädetään tarpeen mukaan.



Kuvio 4. Palvelumuotoilun perusprosessi (Tuulaniemi 2009, 127)

Stefan Moritzin prosessimalli lähestyy asiaa hieman eri järjestyksessä (kuvio 5).

Ymmärrys. Oppiminen asiakkaista, taustoista, palvelun tarjoajasta ja perehtyminen palvelutuotteen resursseihin, rajoituksiin ja mahdollisuuksiin. Tarkoituksena on löytää asiakkaiden sekä tiedostetut että tiedostamattomat tarpeet.

Ajattelu. Strategisten puitteiden kehittäminen saadun informaation pohjalta.

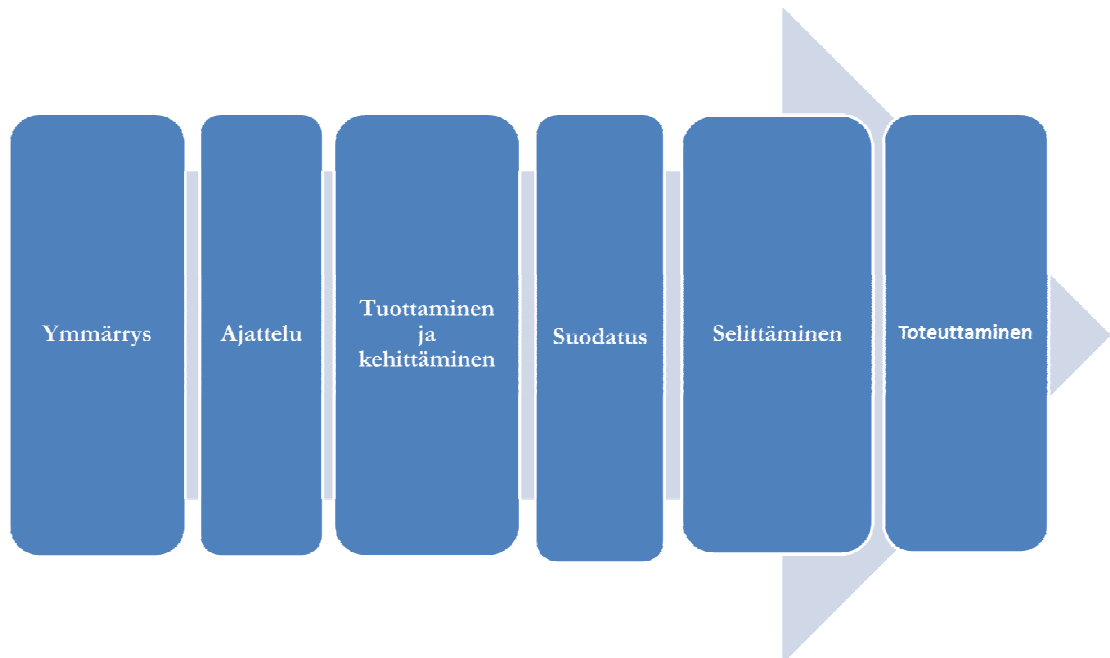
Tuottaminen ja kehittäminen. Tässä vaiheessa kehitetään merkityksellisiä, järkeviä ja innovatiivisia ideoita, joilla voi kokeilla vaihtoehtoisia palvelumalleja.

Palveluprosessiaihiot ja konsepti-ideat kuvataan yksityiskohtaisesti.

Suodatus. Ideoita ja konsepteja yhdistellään ja valitaan parhaiten palvelutuotteeseen sopivat jatkokäyttöön. Valinta tapahtuu joko tiukkojen kriteerien mukaisesti tai ammattilaisten toimesta. Ideoiden toimivuus tai laatu pitää olla testattu ja mitattu.

Selittäminen. Ideoiden ja konseptien visualisointi. Tämä vaatii sekä uuden palvelutuotteen kaikkien osasten, että tuotteen tarkoituksen ja taustojen sekä kohderyhmän perusteellista tuntemusta.

Toteuttaminen. Prototyyppien ja ratkaisujen kehittäminen, tarkentaminen ja implementointi. Tarkat ohjeet palvelusta ja henkilöstön koulutus, vaikkakin palvelutuotteessa pitää olla mahdollisuuksia parantaa tuotetta edelleen. (Moritz 2005, 124-147.)



Kuvio 5. Palvelumuotoilun prosessi Moritzin mukaan (Moritz 2005, 124-147)

Palvelumuotoilun kehitysprosessien tärkeimmät käsitteet ovat:

Iteratiivisuus eli jatkuva kehittäminen. Tehdään versio yksi jota kokeillaan ja kokeilusta saatujen kokemusten perusteella kehitetään seuraava versio. Iterointi tarkoittaa toistoa.

Inkrementaalisuus eli laajemman kehityskohteen jakaminen pienempiin osiin.

Divergenssi (laajeneva) , ideoiden tuottamista joka perustuu lapsenomaiseen mielikuvitukseen ja asioiden vapaaseen yhdistelyyn.

Konvergenssi (supistuva), analyyttinen ja tietoon perustuva asioiden käsittely. (Tuulaniemi 2011, 112-113.)

Divergenssin ja konvergenssin kohdalla suunnittelijat pitävät hyvin tärkeänä, että nämä kaksi tapaa eivät sekoitu toisiinsa. Niitä käytetään peräkkäin ja selkeästi eriytettyinä (Tuulaniemi 2011, 113.) Käytännössä tämä konkretisoituu niin, että ideoidaan ensin vapaasti. Sen jälkeen analysoidaan ideat. Iteratiivisessa kehittämisessä toistetaan ideointi- ja analyysivaiheet. Divergenssi, konvergenssi ja iteratiivisuus ovat muotoilun keskeisiä piirteitä. Visualisointi ja prototypointi auttavat havainnollistamaan ideoita. Visualisoida voi monella tavalla: piirtämällä, käyttämällä taulukoita, animaatioilla, käsitekarttoilla ja erilaisilla tietokonesovelluksilla. Visualisointi on kirjoitusta ja puhetta vahvempi kommunikaatioväline. (Tuulaniemi 2011, 112-114.)

Yllä kuvattu näkyy myös Trainer's Housen ja Silja Linen prosessissa. Työn taustalla olivat matkustamiseen ja matkustushalukkuuteen perustuvat tutkimukset sekä trendien haistelu. Pohjatyön teki markkinointitiimi. Heidän positiointityönsä perusteella yhtiön johto totesi, että asia johon pitää panostaa on asiakaspalvelu. Toivottu brändi-imago tulevaisuudessa on ystävällinen ja huolehtiva Silja Line. Yhdessä tekeminen ja yhdessä olo ovat vahvoja elementtejä. Trainer's Housen johdolla prosessi on aika tarkasti seurannut kirjallisuuden esimerkkejä palvelun kehittämisen prosessin kulusta. Ideointia on seurannut analysointi ja käytössä on ollut eri palveluaihioita joita on testattu käytännössä. Saadun palautteen perusteella palveluja on muokattu ennen uusintatestejä. Yksityiskohtaisempaa tietoa prosessin kulusta löytyy luvusta viisi.

Palvelumuotoiluprosessi alkaa siitä, että palvelun tuottaja määrittelee palvelumuotoilijalle keskeiset asiat tuotteesta: mitä, kenelle, millä hinnalla ja millä aikataululla. Palvelun tuottajalla on yleensä liiketoiminnallisia tai muita tavoitteita kuten

esimerkiksi parempi tunnettuus. Hyvin suunniteltu aloitusbrief sisältää olennaiset tiedot yrityksestä, sen asiakkaista, organisaatorakenteesta ja tulevaisuuden tavoitteista. Tällä briefillä palvelun tuottaja kilpailuttaa valitsemansa palvelumuotoilutoimistot .

Palvelumuotoilutoimistojen työ valitettavasti päättyy hyvin usein suunnitteluvaiheeseen, jolloin tuotteesta on valmiina konsepti ja prototyyppiä palvelun kulusta. Lopullinen toteutus puuttuu kuitenkin vielä. Palvelun tarjoajan on järkevää antaa samojen suunnittelijoiden olla mukana palvelun markkinoille viemiseen saakka. Tämä minimoi riskit, että palvelun rakentamisen aikana hankittu asiakasymmärrys katoaa matkalla valmiiksi tuotteeksi. (Tuulaniemi 2009, 132-135.)

Alkuvaiheen tiedonjakamisvaiheeseen kuuluu paljon sellaista materiaalia jota voi kerätä eri kirjallisista ja sähköisistä lähteistä. Organisaation visiot, arvot, strategiat ja portfoliot ovat kaikki tärkeitä työkaluja. Kilpailu- ja markkinatilanne, taloudelliset näkymät, lainsäädäntö ja muut toimintaympäristöön vaikuttavat tekijät pitää tuntea ja ottaa huomioon. Palvelumuotoilija tarvitsee myös tietoa kohderyhmästä, sidosryhmistä ja yrityksen asiakasrakenteesta. Tärkeintä on, että tuotettava palvelu on linjassa yrityksen strategian kanssa, ja että se sopii liiketaloudellisiin tavoitteisiin. Tästä syntyy liiketoimintaperuste joka vastaa kysymykseen: Miksi projekti toteutetaan? (Tuulaniemi 2011, 136-138.)

Business Model Canvas on visuaalinen työkalu, joka auttaa hahmottamaan liiketoiminnan keskeiset toiminnot ja niiden välisen vuorovaikutuksen. Business Model Canvas on jaettu yhdeksään osaan ja tarkoitus on käydä ne kaikki läpi ja niiden avulla kehittää palveluja. Mallissa huomioidaan asiakassegmentit, yrityksen arvot ja arvolupausten jakelukanavat, asiakassuhteet ja ”arvomme” asiakkaille: mitä asiakkaat ovat valmiit maksamaan palvelustamme. Resurssit, ydinprosessit, kulut ja kumppanuudet käydään läpi. Kaikki piirretään paperille. Ensin kuvataan nykyistä toimintamallia ja sitten ideoidaan uusia malleja muuttamalla laatikoiden sisältöjä. Lopulta arvioidaan muutosten vaikutusta liiketoimintaan ja valitaan paras, optimaalisin malli. (Tuulaniemi 2009, 175-179.)

3.6 Palvelumuotoilun keskeiset keinot ja metodit

Tässä luvussa esittelen muutamia, keskeisiä keinoja ja malleja. Lukemastani kirjallisuudesta, olen valinnut tähän ne keinot, jotka mielestäni soveltuvat parhaiten Silja Serenaden kaltaisten ravintolapalveluiden muotoiluun.

Prosessin alkuvaiheen tiedonkeruun yhtenä tärkeänä tehtävänä on lisätä ymmärrystä kehityskohteesta. Taustat ja nykytilanne voidaan valottaa erilaisilla analyyseilla sekä kyselyillä ja haastattelemalla asiakkaita, palveluhenkilöstöä ja asiantuntijoita. Palvelut voidaan testata esimerkiksi haamu- tai testiasekkaiden avulla. (Moritz 2005, 126, Tuulaniemi 2011, 144-145.) Tutkimuskeinona voidaan käyttää kohderyhmälle tarkoitettua menetelmää (engl. *focus group*), jossa ryhmän jäseniä interaktiivisesti haastatellaan heidän havainnoistaan, mielipiteistään ja asenteistaan tuotetta kohden (Wikipedia 2013). Asiakkaiden ideoita, mielipiteitä ja toiveita kehitteillä olevasta palvelusta voi kerätä asiakaspaneelilla (Tuulaniemi 2011, 144). Asiakkaiden ja markkinoiden segmentointi ja palvelun kriittiset kohtien arviointi kuuluvat myös prosessin alkuvaiheeseen (Moritz 2005, 127). Palvelumuotoilussa laadulliset tutkimusmenetelmät soveltuvat parhaiten suunnitteluvaiheeseen, koska aineisto perustuu usein haastatteluihin ja havaintoihin ja on moniulotteista. Määrälliset tutkimukset sopivat parhaiten arvioimaan palvelun tuottamisen onnistumista (Tuulaniemi 2011, 144.) Laadullisen tutkimuksen voi pienemmässä mittakaavassa tehdä itse joko haastattelemalla asiakkaita tai tekemällä kyselyn jossa on muutamia avoimia kysymyksiä.

3.6.1 Benchmarking

Kirjallisen ja elektronisen materiaalin keräämisen lisäksi voi esimerkiksi käyttää benchmarkingia ja sitä kautta oppia toisilta kehittämään omaa toimintaansa. (Tuulaniemi 2011, 138.) Benchmarking on oman toiminnan vertaamista toisiin yrityksiin ja organisaatioihin. Koska tarkoituksena on parantaa yrityksen omia prosesseja, benchmarking-kohteeksi valitaan yleensä alan parhaat osaajat. Benchmarkingia voi tehdä sisäisesti, ulkoisesti tai toiminnallisesti. Toiminnallinen benchmarking on ulkoisen benchmarkingin laajempi muoto, jossa vertaillaan toiminnan osia alasta riippumatta.

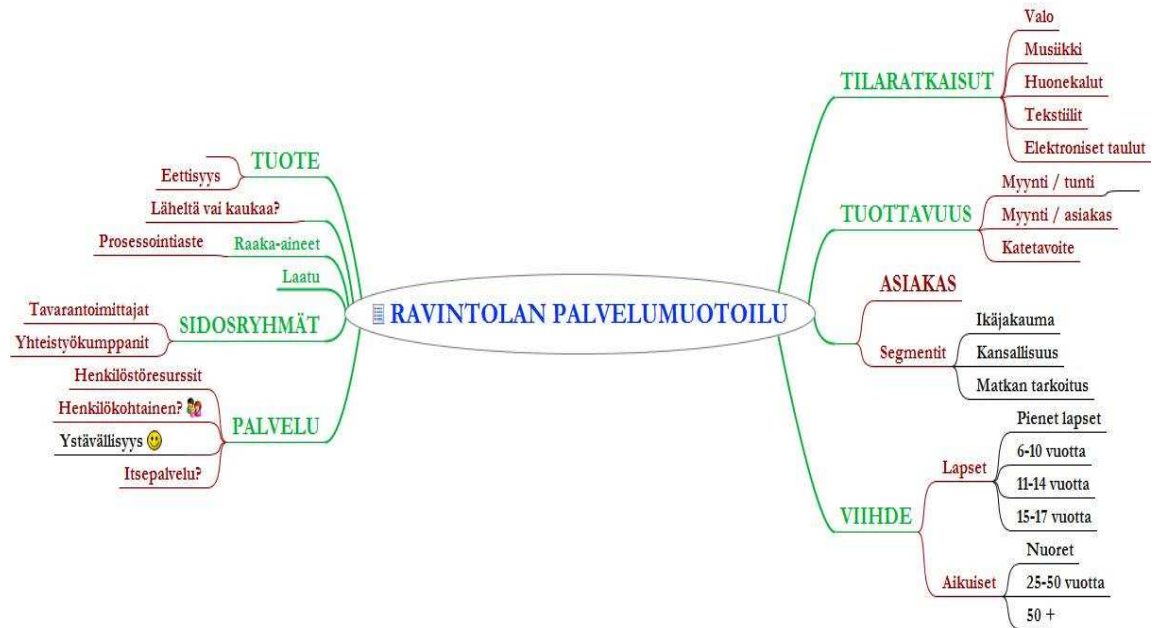
(Karlöf, Östblom 1993, 122-128.) Yleisin toteutustapa on vierailulla kohdeorganisaatiossa. Yritys voi tehdä yhteistyötä toisen organisaation kanssa, mutta benchmarkingin voi tehdä myös itsenäisesti käymällä paikan päällä tutustumassa kohdeyrityksen tuotteisiin ja palveluihin. Benchmarkingin hyöty tulee muiden yritysten parhaiden käytäntöjen soveltamisesta omaan liiketoimintaan. Benchmarkingin kautta oppii välttämään virheitä ja tuntemaan kilpailijansa. Kohteina voivat olla joko saman tai eri toimialan yrityksiä. Toiselta toimialalta opittu on ehkä sovellettavissa omaan liiketoimintaan. (Tuulaniemi 2009, 138-139.)

Oma kokemukseni on, että benchmarkingia kannattaa tehdä omasta toimialasta poikkeavassa ympäristössä. Olen käyttänyt Helsinki-Vantaan lentokenttää benchmarking-kohteena, ja saanut siellä tutustua sekä matkustaja-palvelutoimintaan (Finnair) että ravintola- ja loungetoimintaan (SSP Finland). Lentokenttäympäristössä ja laivamaailmassa on paljon yhteisiä tekijöitä joista voi oppia uusia tapoja tehdä asioita. Viking Linen uusi Grace-laiva oli myös luonnollinen benchmarkingkohde, alan uusinta laivaa ja sen ratkaisuja piti tutkia ja katsoa mitkä hyvät ratkaisut olisivat sovellettavissa Silja Serenadeen. Benchmarking-käyntieni kohteet ja niistä syntyneet ajatukset esitetään kohdassa 5.4.

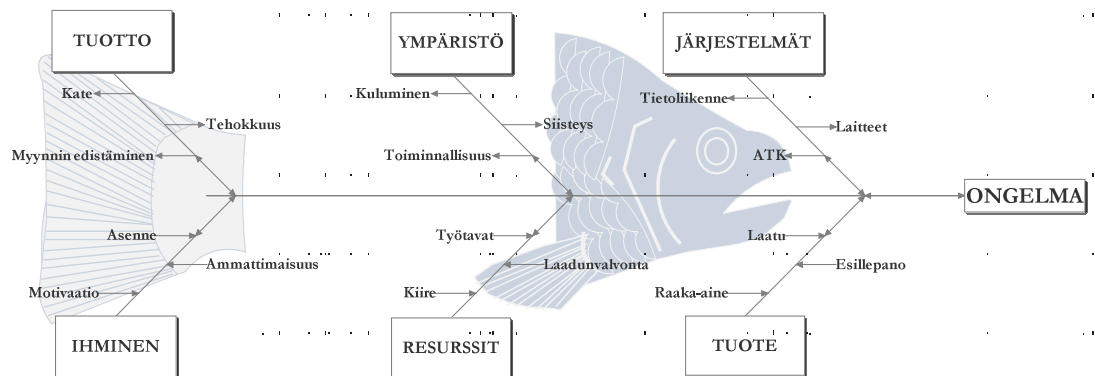
3.6.2 Visuaaliset hahmottamismenetelmät

Asioiden hahmottamisen helpottamiseksi voidaan luoda käsitekarttoja (engl. *Mind Map*) joiden keskellä on jokin asiakokonaisuus. Tämän jälkeen keskuksen ympärille kirjoitetaan asiaan liittyviä osioita. Asioiden keskinäisiä yhteyksiä ja syy-seuraussuhteita hahmotetaan yhdistämällä niitä viivoilla. Käsitekartan ideana on osoittaa, miten asiat liittyvät toisiinsa. Käsitekartta (kuvio 7) itsessään auttaa palvelun visualisoinnissa, ja visualisointia voi tehostaa kuvilla, väreillä, merkeillä ja symboleilla. (Tuulaniemi 2011, 140.) Samantyyppisistä menetelmistä löytyy erilaisia variaatioita, kuten esimerkiksi kalaruotokaavio (engl. *Fishbone diagram*, kuvio 6), jossa asiakokonaisuus on kalan pää ja selkäruotoa pitkin jakautuvat sitten asiakokonaisuudet pienempiin osiin. (Moritz 2005,

131).



Kuvio 6. Käsitekartta



Kuvio 7. Ishikawa-diagrammi (Kalanruotokaavio)

Visuaalista hahmottamista innovointi- ja suunnittelutyössä voi helpottaa erilaisin menetelmin. Monesti käsin on helpompaa havainnollistaa muille osanottajille ideansa kuin sanallisesti tai kirjallisesti. Ihmisellä on taipumus - tehdä itsensä helposti ymmärretyksi - mennä liian suoraan asiaan jolloin moni asia jää selittämättä.

Palvelutuotteiden- ja maisemien rakentamisessa pääsee suoraan asian ytimeen askartelemalla yhdessä ratkaisuja ja samalla selittäen ajatuksiaan, jolloin kaikki ymmärtävät

asiat. Yksi käyttökelpoinen menetelmä, joka herättää osanottajat keskustelemaan on Lego Serious Play. Lego-pelissä ajatuksena on rakentaa yhdessä tuote, organisaatio tai konsepti kaikille tutuista Lego-palikoista. (Rasmussen-and-associates 2012).

Service Blueprint on palvelumalli, jossa kuvataan visuaalisesti asiakkaan palvelupolku. Polun varrella on kontaktipisteitä, joissa asiakas käyttää palvelua. Joissakin pisteissä asiakas kohtaa palveluyrityksen työntekijät. Kuvauksessa ovat mukana kaikki kyseiseen palvelutilanteeseen tarvittavat resurssit. Kuvaus jaetaan asiakkaalle näkyviin palveluihin ja taustatoimintoihin. (Tuulaniemi 2009, 210). Service Blueprint on helppo muokata omaa palvelua vastaavaksi, ja sitä voi käyttää palvelun kehittämis- ja arviointityökaluna.

Palvelumuotoilija voi myös pyytää asiakkaita tai palveluhenkilökuntaa kuvailemaan tapahtumia erilaisten päiväkirjojen muodossa. Tarkoituksena on kerätä inspiroivaa tietoa ihmisten elämästä, arvoista ja ajatuksista. Nämä myöhemmin analysoitavat luotaimet (engl. *probes*) voivat olla esimerkiksi karttoja, postikortteja tai kamera jolla tallennetaan ennakkoon sovittuja tapahtumia. (Tuulaniemi 2011, 151-152; Moritz 2005, 127.) Design-pelit eli haastattelutilanteisiin tuodut kortit, kartat tai tehtävät helpottavat usein tutkimusta koska pelien avulla on helppoa avata keskustelua ja tuoda useita näkökohtia samasta aiheesta. Design-pelien vahvuus tulee esille varsinkin kun halutaan luoda prosesseja joissa aktivoidaan useampia palvelun tuottamiseen osallistuvia tahoja ja asiakkaita. (Tuulaniemi 2011, 149.)

3.6.3 Varjostus ja ääneen ajatteleva

Varjostus tarkoittaa palvelun loppuasiakkaan havainnointia todellisessa palveluympäristössä. Varjostaja havainnoi todelliset asiakaspalvelutilanteet ja kiinnittää huomiota sekä asiakkaan että palveluhenkilökunnan toimintaan. Menetelmällä saadaan todellista tietoa palvelutapahtumasta ja siitä voi päätellä miksi ihmiset käyttävät tai jättävät käyttämättä palvelua. Mitä pitempi varjostusjakso, sitä luotettavampaa tietoa palvelun toteutumisesta ja vuorovaikutuksesta. (Tuulaniemi 2011, 150.)

Moritz suosittelee myös ääneen ajattelevaa eli Thinking aloud. Menetelmässä osallistujat pyydetään tekemään tiettyjä asioita ja samalla ajattelevaan ääneen. Osallistujien pitää sanoa kaikki mikä tulee mieleen; mitä he katsovat, ajattelevat, tekevät ja tuntevat.

Palvelumuotoilija ei saa millään tavalla osallistua tai ohjata puheen kulkua. Menetelmä auttaa palvelumuotoilijaa huomaamaan prosessin rakentuminen (sen sijaan että näkisi prosessin lopputuloksen). Testisessiot videoidaan useasti, eli niihin voi palata ja miettiä reaktioita. Menetelmän tarkoituksena on löytää näkymättömät lopputulokseen vaikuttavat asiat. (Moritz 2005, 127.)

3.6.4 Parhaat käytännöt

Odotukset palvelukokemuksesta eri aloilla poikkeavat toisistaan. Palvelumuotoilu on vielä kehityksensä alkutaipaleella: Yhdysvalloissa löytyy muutamia, eri alojen yrityksiä, joiden parhaista käytännöistä on apua palvelukokemusten suunnittelussa. David Nemiahin mukaan seuraavat Yhdysvaltalaiset yritykset ovat onnistuneet erityisen hyvin palvelujensa muotoilussa: Walt Disney, Kimpton Hotels, Sherwood Diner, Mayo Clinic ja Lake George Chamber of Commerce. Yritykset edustavat eri aloja, mutta kaikille on yhteistä että he ovat pystyneet upottamaan palvelumuotoilun liiketoimintansa kaikkiin osa-alueisiin: visioon, suunnitteluun ja käyttöönottoon. (Nemiah 2013).

Suuren Walt Disneyn vahvuus on kristallinkirkas palvelustrategia jonka tavoitteet kaikki työntekijät tuntevat. Walt Disney pystyy tarjoamaan työkaluja menestykseen, koska heidän palvelun laatukompassissa on otettu huomioon eri ryhmät ja prosessit. Palvelun päämääränä on ylittää asiakkaan odotukset. Siihen päästään ”Guestologylla” eli henkilökunnan käsikirjalla, tarkoilla palvelustandardeilla, hyvällä integraatiolla ja toimivalla jakelujärjestelmällä. Pieni Sherwood Diner erottuu kilpailijoistaan hyvillä työntekijöillä, hyvällä laadulla, käytännön johtamisella ja hyvillä suhteilla raaka-aineiden toimittajiin. (Mäkelä, Nemiah 2013. 9-11, 14-16.)

Kimpton Hotels on yli 50 hotellin ketju Yhdysvalloissa, jonka asiakassegmentti koostuu hyväpalkkaisista, hienostunutta ylellisyyttä hakevista ihmisistä. Kimptonin erilaistaa muista ketjuista se, että heidän hotellinsa ja ravintolansa ovat kaikki muotoilultaan erilaisia. Kimptonin konsepti rakentuu hyvään, ennakoivaan ja asiakkaan odotukset ylittävään palveluun. Mayo Clinic ymmärsi yhteiskehittämisen mahdollisuudet, ja kokosi eri alojen asiantuntijoita yhteen. Lopputulos oli paremmat työskentelyolosuhteet ja parempi asiakastyytyväisyys. Lake George Chamber of Commerce on ei-kaupallinen, paikallista

turismia ja kauppaa kehittävä organisaatio. Organisaatio tiedottaa, saattaa yhteen matkailijat ja paikalliset yrittäjät sekä järjestää palvelukoulutuksia. (Mäkelä, Nemiah 2013. 4, 18-19, 21-24.)

Muotialan asiantuntijalla on palvelumuotoilussa hyötyä muodin nopean muutoksen vaatimasta reagoitakyvystä. Trendejä pitää osata haistella, vaikka ne ovatkin muodin maailmassa subjektiivisia ja syntyvät katsojan silmissä. Tämän päivän trendejä ovat ikääntyvä väestö, arvojen muuttuminen post-materialistisiksi ja kestävä kehitys. Megatrendejä ovat urbanisaatio ja ilmastonmuutos. Tulossa ovat läpinäkyvyys liiketoiminnassa, väliaikaisuus ja yhteishenki. Samalla tekee tuloaan todellinen, ei kaiken kansan ulottuvilla olevaa luksusta. (Björklund 2013). Palvelumuotoilijan pitäisi osata ennakoida ja käyttää hyväkseen trendin palvelujen suunnittelussa. Björklundin mukaan palvelujen erilaistamisessa pitää keskittyä kohderyhmän sijasta ihmiseen. Tämän päivän kuluttaja kulkee halvoissa farkuissa, omistaa kalliin kellon, matkustaa yleisillä kulkuneuvoilla, juo samppanjaa ja asuu ylellisessä hotellissa. (Björklund 2013). Ravintolamaailmassa en henkilökohtaisesti näe, miten palveluja voisi suunnitella segmentoimatta asiakkaita ainakin jollakin tasolla.

4 Asiakaskokemuksen parantaminen palvelumuotoilulla

Tässä luvussa tarkastellaan asiakaskokemusta ja palvelukulttuurin osa-alueita. Subjektii-
vinen palvelutuotteen arvo määräytyminen asiakkaalle riippuu monesta asiasta. Kaikkiin
palvelun tarjoaja ei pysty edes vaikuttamaan. Asiakkaan odotukset, mieliala, muut asi-
akkaat: on niin paljon asioita jotka voivat johtaa siihen, että periaatteessa hyvää palvelu-
suoritusta ei koeta sellaiseksi. Asiakas muodostaa käsityksen yrityksestä kaikissa koske-
tuspisteissä, myös passiivisissa kuten mainokset lehdissä ja Internetissä. Palvelut on
tärkeää suunnitella niin, että ”totuuden hetket” eli varsinaiset, vuorovaikutteiset asia-
kaskohtaukset tuovat mahdollisimman paljon arvoa asiakkaalle. Näissä kohtaamisissa
yrityksellä on suurin mahdollisuus päästä vaikuttamaan asiakkaan kokemukseen.

Palvelu on yritykselle parasta markkinointia. Asiakaskohtaamisten vuorovaikutus-
tilanteet ovat ainutlaatuisia mahdollisuuksia kertoa bränditarinaa. Palvelumuotoiluun
liittyvä jatkuva kehittäminen. Palautteiden kautta voidaan määrittellä miten brändi näkyy
missäkin kohtauksissa. (Tuulaniemi 2011, 51.) Useimpien palveluyritysten brändi-
identiteetti kuuluu ystävällinen ja joustava palvelu. Siksi hyvä tai erinomainen palve-
lukohtaus vahvistavat brändi-imagoa siinä missä päinvastainen toiminta heikentää sitä.
Palvelun laadun määrittelyn vaikeus piilee siinä, että sen pitää tapahtua samalla tavalla
kuin asiakkaat sen määrittelevät (Grönroos 2010, 100). Grönroosin mukaan laadun
puute maksaa enemmän kuin laatu. Hän perustelee sitä sillä, että laatuvirheisiin kuluu
paljon varoja. Laadukkaasta palvelusta tunnetulla yrityksellä on myös mahdollisuus pe-
riä korkeampaa hintaa palveluistaan. (Grönroos 2010, 176.) Miettimisen arvoista asia-
kaspalvelunäkökulmasta on myös se, lähtekö yritysten reklaamaatiokanavien rakenta-
minen asiakaslähtöisyydestä. Mikäli asiakas olisi aina tyytyväinen, hänen ei tarvitsisi ol-
lenkaan reklamoida.

Palvelutuotteen laajempi määritelmä on palvelutarjoama. Tarjoamaan kuuluu myös
palvelun tuotantoprosessi jonka osatekijät ovat palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus
ja asiakkaan osallistaminen. Saavutettavuudella tarkoitetaan tässä miten helpoksi tai
vaikeaksi asiakas kokee palvelun ostamisen ja kuluttamisen. Palvelun taso (henkilökun-
nan osaaminen ja määrä), aukioloajat, sijainti ja ulkonäkö ovat saavutettavuus-tekijöitä.
Asiakkaan kokemus palveluista rakentuu merkittävästi vuorovaikutuksen onnistumisel-

le tai epäonnistumiselle. Laitteiden ja järjestelmien käytön helppous ja selkeys mutta ennen kaikkea asiakasrajapinnassa olevien työntekijöiden kommunikointikyvyt ja käyttäytyminen ratkaisevat sen, miten asiakas kokee palvelun. Arvo muodostuu monimutkaisesta kokonaisuudesta johon liittyvät niin tilan fyysiset ominaisuudet kun yrityksen brändi ja status. Asiakas muodostaa käsityksensä saamastaan arvosta omien odotuksien ja toteutuneen subjektiivisen kokemuksen perusteella. Asiakkaan odotukset perustuvat aikaisempiin kokemuksiin, mainontaan ja yrityksen maineeseen. Asiakkaan mahdollisuus vaikuttaa palveluun parantaa hänen kokemustaan. (Grönroos 2010, 225-230; Koivisto 2007, 37-38; Tuulaniemi 2011, 33; Korteso & Löytänä 2011, 12.)

4.1 Palvelun arvo asiakkaalle

Palvelun arvon määrittäminen on vaikeaa, koska palvelu on useimmiten aineeton tuote. Sangiorgin (2013, teoksessa Miettinen, Valtonen 2013, 96-97) mukaan nykyään ymmärretään varsinkin palvelujen kohdalla, että arvo määräytyy erilaisten sosiaalisten ja taloudellisten toimijoiden yhteistoiminnasta palvelun käytön aikana. Siksi jako aineellisiin ja aineettomiin palveluihin on turhaa, koska molemmat tuottavat palveluja, joiden on tarkoitus tuottaa hyötyä sekä käyttäjille että palvelun tuottajille. Kun ymmärretään, että arvo määräytyy suoritteiden sijaan vuorovaikutuksesta, kehittämisen painopiste siirtyy ratkaisuihin jotka palvelevat asiakkaita paremmin ja samalla tuottavat arvoa yritykselle.

Palveluorganisaation perustehtävä on luoda niin merkityksellistä arvoa asiakkaille, että nämä ovat valmiit maksamaan siitä. Yrityksen omistajat määrittelevät minkä tyyppistä arvoa yritys haluaa tuottaa. Yleensä yrityksen toiminnan tavoitteeksi ja perustehtäväksi määritellään optimaalisen voiton tuottaminen omistajille. (Tuulaniemi 2011, 30.) Jotta palvelulla olisi arvoa asiakkaalle, asiakkaan täytyy hyötyä siitä jollakin tavalla. Hän säästää aikaa, rahaa tai vaivaa ja arvo rakentuu hyödyn ja hinnan välisestä suhteesta. Arvo on aina suhteellista, se määräytyy suhteessa aikaisempiin kokemuksiin ja henkilökohtaisiin arvoihin. (Tuulaniemi 201130-31.)

Palvelun tulokset ja arvo asiakkaalle koostuvat palvelukimpusta jolla on kaksi ulottuvuutta: peruspalvelut ja lisäarvo (Miettinen, Koivisto 2009, 137). Peruspalvelu

laivaliikenteessä on matkustajien ja rahdin kuljettaminen satamasta toiseen. Kilpailuetua saadaan luomalla lisäpalveluja, jotka voidaan jakaa kahteen ryhmään: palvelut, jotka ovat välttämättömiä jotta asiakas pystyisi käyttämään peruspalvelua kuten varausjärjestelmät ja lähtöselvitys. Lisäpalveluja ovat ne palvelut, jotka eivät ole välttämättömiä mutta helpottavat ja antavat arvoa asiakkaan palvelukokemukselle. Samalla ne ovat juuri niitä palveluja joista voi saada kilpailuetua kehittämällä ne selkeästi kilpailijoista erottuviksi. (Miettinen, Koivisto 2009, 139.) Hyvä peruspalvelupaketti takaa sen, että palvelun tekninen laatu on kunnossa. Erinomaisenkin palvelupaketin voi helposti pilata, jos vuorovaikutus asiakkaiden kanssa ei suju. (Grönroos 2009, 223.)

Asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta vaikuttavat palvelun tekninen (mitä asiakas saa) ja toiminnallinen (miten palvelu tuotetaan) laatu, palvelumaisema, asiakkaan odotukset ja koettu palvelu. Kokonaislaatu on hyvä silloin, kun tekninen ja toiminnallinen laatu ovat vähintään hyväksyttävällä tasolla. (Koivisto 2007, 38-39.)

Laivamatkalla asiaa voisi jakaa niin, että tekninen laatu on sitä, että laiva saapuu ajallaan ja turvallisesti määräsatamaan. Toiminnallinen laatu on palvelu laivan eri palvelupisteissä: hytin mukavuus, henkilökunnan vuorovaikutustaidot ja ammattimaisuus sekä matkanteon helppous. Toiminnallisen laadun kannalta on merkityksellistä, että jo palvelujen suunnitteluvaiheessa otetaan huomioon asiakaspalvelijat. Asiakaspalvelijoiden työn sujumuuden kannalta on tärkeätä, että prosessit ja työkalut on suunniteltu mahdollisimman joustavaksi, jolloin he pystyvät keskittymään palvelemaan asiakkaita mahdollisimman hyvin.

Asiakas voi olla tyytymätön, vaikka tekninen laatu olisi toiminut moitteettomasti jos hän kohtaa huonoa toiminnallista palvelua. Ratkaisevaa on siis, että asiakas kokee toiminnallisen laadun tasokkaaksi. Asiakkaan ja palveluntarjoajan väliset vuorovaikutustilanteet ovat totuuden hetkiä (engl. *Moments of truth*). Nämä ovat ne kriittiset hetket jotka ratkaisevat sen, haluaako asiakas tulla uudestaan ja suositteleeeko hän palveluja muille. Asiakkaan kokemuksen vaikuttaa myös palvelun fyysinen ympäristö, epäsiisti ympäristö huonontaa palvelukokemusta. (Koivisto 2007, 39.) Palvelun laatu rakentuu koettuun laatuun joka on asiakkaan arviointi yksikön kokonaisvaltaisesta paremmuudesta tai huippuosaamisesta (Zeithaml, 1988).

Asiakaskokemuksen arvo muodostuu kolmesta tasosta: toiminnan taso, tunnetaso ja merkitystaso. Toiminnan tasolla prosessit sujuvat ja asiakas saa perusolettamustensa mukaista palvelua. Tunnetasolla palvelukokemus koskettaa positiivisella tavalla asiakkaan aisteja: se on miellyttävää, helppoa tai esimerkiksi tunteisiin vetoavaa. Merkitystasolla palvelu vastaa asiakkaan henkilökohtaisiin merkityksiin ja identiteettiin. Asiakaskokemus voi siis olla erinomainen. Tämä vaatii ymmärrystä siihen, miten ja milloin ihmiset kohtaavat yrityksen palvelutarjoaman. (Tuulaniemi 2009, 74-75). Korteso & Löytänä (2011, 14-15) vertaavat asiakaspalvelua asiakaskokemukseen, ja toteavat että kaikki yrityksen toiminnot henkilöstöjohtamista myöten vaikuttavat siihen, pystyvätkö asiakaspalvelijat luomaan positiivisia asiakaskokemuksia. Asiakkaan kokema arvo on suorassa suhteessa siihen, miten usein hän käyttää yrityksen palveluja ja miten paljon rahaa hän on valmis kuluttamaan niihin (Tuulaniemi 2011, 33).

Palvelukokemus kärsii, jos asiakkaan odotukset ovat liian korkeat. Hyvä esimerkki siitä, miten ei pitäisi toimia, löytyy InterContinental-ketjusta. Loistoketju muuttui omistajavaihdosten ja brändin huonon suojelun myötä keskinkertaiseksi siksi, että ei ymmärretty yksityiskohtien merkitystä. Usein säästökuurit poistavat pieniä, mutta kokonaisuuden kannalta merkittäviä lisäelementtejä. Näitä ovat esimerkiksi pikkutervehdykset huoneissa, ja loistokkaissa hotelleissa tuoreet hedelmät ja kukat. Edellä mainituista huomionosoituksista aiheutuvat kustannukset ovat suhteellisen pienet, mutta niillä on asiakkaan kokonaiskokemuksen kannalta suuri merkitys. Kun kaikki pienet, luksusta luovat yksityiskohdat karsitaan, jäljelle jää keskinkertainen hotelliketju. Varakkaammat asiakkaat eivät enää halua tulla, tulot vähenevät ja tarvitaan taas uusia säästötoimenpiteitä. (Wittwer, R. 14.3. 2012).

Yrityksessä täytyy olla ymmärrystä sille, että onnistuneeseen palvelukokemukseen liittyy laadukkaiden asiakaskohtaamisten lisäksi paljon muuta. Palvelurutiinien ja systeemien pitää olla toimivia. Fyysiset resurssit kuten sijainnin ja tilan lisäksi lämpötila, tuoksut, somistus, sisustus, äännet, tuotteet, varustus ja kyltitys muodostavat palvelumaiseman joka vaikuttaa kokemukseen. Myös näkymättömät taustapalvelut ja – tuki sekä johtamismenetelmät vaikuttavat asiakkaan kokemukseen. (Miettinen, Koivisto 2009, 140-142.)

4.1.1 Palvelukokemuksen rakentaminen

Palveluiden keskiössä on aina asiakas, koska ilman asiakasta ei myöskään tarvita palvelua. Asiakkaat ja asiakaspalvelijat muodostavat yhdessä palvelukokemuksen. Palveluntuottajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on olennaisinta palvelukokemuksen rakentamisessa. Siksi pitää tutustua perusteellisesti molempien osapuolten tarpeisiin, motivaattoreihin, arvoihin ja odotuksiin. (Tuulaniemi 2011, 71.) Yritys voi kokemuksia luomalla erilaistaa toimintansa ja luoda uniikkeja kokemuksia. (Kortesuo & Löytänä 2011, 19.)

Hyvä palvelumuotoilu vaatii onnistuakseen ratkaisut neljään keskeiseen ongelmaan:

- 1) Pitää löytää keinot päästä lähemmäksi asiakasta. Lähemmäksi pääsee kaivamalla syvemmälle. Havainnoimalla miten ihmiset todellisuudessa käyttäytyvät, saamme oppia mitä he ajattelevat ja tuntevat yhtä hyvin kuin mitä he sanovat tai tekevät. Palvelumuotoilijan pitää seurata sekä asiakkaita että kaikkia organisaation työntekijöitä ja pitää huolta siitä, että asiakasryhmä on heterogeeninen. Kontrastit antavat enemmän tietoa kuin homogeenisen ryhmän seuraaminen, ja äärimmäistapauksista saattaa pystyä ennakoimaan uusia valtavirtauksia.
- 2) Pitää löytää tapa tehdä hyvää yhteistyötä organisaation jokaisella tasolla. Yrityksen osastot tekevät usein työtä ikään kuin siloissa, jotka tukevat enemmän heidän omia operatiivisia taloustavoitteitaan kuin kokonaisvaltaisen palvelukokemuksen luomista asiakkaille. Hyvä yhteistyö vaatii ympäristön, jossa kannustetaan yhteistyöhön avoimin mielin, ilman liian tiukkoja sääntöjä.
- 3) Pitää luoda tarina, joka inspiroi avainhenkilöt. Hyvä tarina avaa ideat eri sidosryhmille ja edesauttaa yhteistyötä. Koska eri alan ihmisillä on erilainen ammattikieli, muotoilijan pitää osata luoda yhteinen ”asiakkaan” kieli jolla hän kertoo tarinan innostavalla tavalla.
- 4) Pitää voittaa epäonnistumisen pelko. Muutos on kallista ja riskialtista. Siksi prototyypeillä voi tuoda ideat nähtäville asiakkaille, henkilökunnalle ja sidosryhmille ennen palvelun tuottamista. Malli on alussa yksinkertainen ja myöhemmin kehittyneempi. Kun prototyyppi muistuttaa tarpeeksi lopputuotetta, kaikki osapuolet saavat kuvan siitä ja he pystyvät arvioimaan tuotetta omalta näkökannaltaan (Fran Samalis teoksessa Miettinen, Koivisto 2009, 125-133.)

4.1.2 Asiakkaan ymmärtäminen

Asiakasymmärrys tarkoittaa, että palveluyrityksen on ymmärrettävä, mistä elementeistä palvelun arvo muodostuu asiakkaalle. Se muodostuu odotuksista, oletamuksista, yrityksen imagosta ja hintatekijöistä. Yrityksen arvojen pitää olla linjassa asiakkaan arvojen kanssa. Siksi palveluja pitää suunnitella niille ihmisille, jotka oikeasti niitä tulevat käyttämään. (Tuulaniemi 2011, 72.) Palvelujen suunnittelussa oikea tapa ei aina ole kysyä asiakkailta, vaan tärkeämpää on tutkia ihmisten toimintaa ja tehdä siitä johtopäätöksiä. Kysymällä saadaan kyllä jonkinlainen kuva ihmisten tarpeista ja odotuksista, mutta muotoilijan pitää osata olla proaktiivinen ja ennakoiva. Ennakointi tarkoittaa sitä, että tutkimuksen kautta tunnistaa asiakkaan todelliset ja piilevätkin tarpeet. Tätä kautta voidaan ennakkoon välttää palvelutapahtumien mahdolliset karikot ja ennakoivasti minimoida negatiiviset asiakaspalautteet. (Tuulaniemi 2011, 73.)

Koiviston (2007, 142-145) mukaan jokainen palvelu koostuu asiakkaan ja palveluhenkilökunnan kohtaamisista. Näin ei enää ole, vaan palvelun asiakaskohtaamiset voivat myös koostua asiakkaan ja koneiden tai ohjelmien kohtaamisista. Kummassakin tapauksessa nämä kohtaamiset muodostavat asiakaspolun. Asiakaspolkuun kuuluvat niin palvelun tarjoajan toimet kun asiakkaan valinnat. Asiakaspolku eroaa palveluketjusta siinä, että asiakkaalla on mahdollisuus valita eri polkujen välillä. Asiakaspolku matkailussa erilaistuu jo varausvaiheessa, koska asiakkaat voivat valita varaavatko matkan Internetistä vai puhelimitse ja tulevatko he lähtöpaikalle taksilla vai junalla.

Palvelumuotoilussa olemassa olevaa asiakaspolkua voi muuttaa, supistaa tai laajentaa sen mukaan mikä on kyseisen palvelun kehitykselle parasta. Jos identifioidaan tarvetta sellaisille palveluille joita asiakkaat tarvitsevat mutta yritys ei pysty tarjoamaan on syytä etsiä yhteistyökumppaneita. Asiakaspolun avulla on mahdollista tarkkailla että kaikki palvelut ja niiden tarjoajat ovat oikeassa järjestyksessä. (Koivisto 2007, 142-145.)

Litteenä (liite 1) Silja Linen asiakaspolku, jossa kuvataan Helsinki-Tukholma linjan asiakaspolkua. Asiakaspolun tekijä on Trainer's House. Kuvio 8 on osa litteenä olevasta isommasta kaaviosta, ja sisältää asiakaspolun laivan päällä keskittyen ravintolatoimintoihin. Punaiset kohdat ovat niitä, joissa asiakas ei kohtaa palveluhenkilökuntaa ja siniset niitä joissa kohtaaminen toteutuu. Punainen rengas sinisen pallon ympärillä tarkoittaa

taa asiakkaan omatoimista palvelujen kartoittamista. Kun asiakas saapuu, hän tutustuu ensin laivaan joko kävellen tai sisäisen TV:n tai risteilyohjelman kautta. Alkuun asiakas ehkä käy drinkillä tai kannella katsomassa laivan lähtöä satamasta. Sitten seuraa ruokailu, ja asiakas valitsee eri illallisravintoloista itselleen sopivimman. Sen jälkeen asiakas viettää aikaa joko myymälöissä, baareissa, leikkihuoneessa tai katsomalla jotakin esitystä. Loppuillasta yöpala saattaa olla ajankohtainen. Aamulla asiakas yleensä aloittaa syömällä aamiaisen.



Kuvio 8. Ravintola-asiakkaan polku Silja Serenadella

4.2 Asiakkaan osallistaminen palvelun muotoiluun

Kun asiakkaat otetaan mukaan palvelun muotoiluun, palvelutarjonnassa täytyy ottaa huomioon miten asiakkaat kokevat itse prosessin. Prosessi koostuu kolmesta osasta: palvelun helppous, osallistuminen palvelun kehittämiseen (organisaation sisällä) ja asiakkaan osallistuminen. Tähän pakettiin kuuluvat esimerkiksi henkilökunnan määrä ja osaamistaso, aukioloajat, sijainti ja palvelupisteen ulkoinen olemus. (Miettinen, Koivisto 2009, 139.) Asiakkaan osallistamiseen kuuluu myös kommunikointi henkilökunnan sekä muiden asiakkaiden kanssa. Asiakkailta pitää olla mahdollisuus tutustua palvelua tuottaviin laitteisiin ja ennen kaikkea: asiakkaalla pitää olla mahdollisuus vaikuttaa kokemaansa palveluun. (Miettinen, Koivisto 2009,140.) Grön-

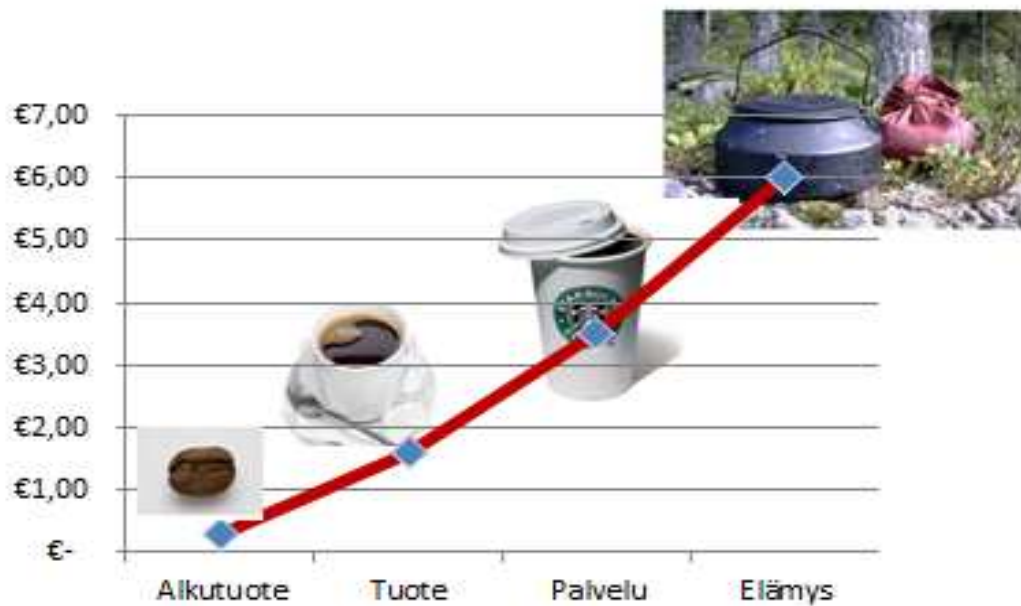
roosia lainaten: ”Jos potilas ei pysty antamaan oikeaa tietoa ongelmistaan, lääkäri ei voi tehdä oikeaa diagnoosia ja saattaa määrätä väärän tai tehottoman hoidon”. (Grönroos 2009, 230).

Tämä oletamus lähtee siitä, että asiakkaalla on kiinnostusta yrittää vaikuttaa palveluun joko koska hän uskoo voivansa muuttaa sitä tai koska hän haluaa hyvityksen huonosta palvelusta tai tuotteesta. Asiakkaalla ei kuitenkaan ole minkäänlaista velvollisuutta kertoa mielipidettään palvelusta vaan palvelun tarjoajan kuuluu itse valvoa laatuprosessejaan niin hyvin, että asiakas saa aina asiakaslupauksen mukaista palvelua.

4.3 Asiakaskokemus ja elämys

Kaikki palvelut herättävät tunteita. Tunteet ovat joko positiivisia, negatiivisia tai neutraaleja. Tässä mielessä kaikki palvelut ovat elämyspalveluita. Silti arkisia palvelutapah- tumia ei mielletä elämyksiksi. (Grönroos 2010, 36.) Löytänä & Korteso (2011, 45) määrittelevät puolestaan elämykseksi voimakasta, positiivista tunnetta kuten ilahtumi- nen, onni tai oivallus.

Onnistunut tuotteen jalostaminen elämykseksi tarkoittaa myös että sen taloudellinen arvo kasvaa. Klassinen esimerkki on Pine & Gilmoren tarina kahvin hinnan taloudelli- sen arvon kasvusta alkutuotteesta jalostuksen kautta palvelutuotteeksi (kuvio 9). Palve- lutuotetta voi parantaa rakentamalla siitä elämys, jolloin hinta on korkeimmillaan. (Pine & Gilmore 2011, 2-3.)



Kuvio 9. Kahvin hinnan taloudellinen muodostuminen (Pine & Gilmore 2011)

Palvelu on elämys, silloin kun siinä on jotakin ainutkertaista ja mieleen painuvaa. Elämys syntyy kokonaisuudesta, siitä että kaikki palvelun osat tuottavat positiivisen kokemuksen. Elämys voi olla ilmainen kuten kaunis auringon nousu. Palveluelämyksen ei myöskään tarvitse olla kallis, mutta hinnan ja odotetun laadun pitää kohdata.

Yrityksen kannattaa analysoida, mitkä ovat sen mahdollisuudet tuottaa positiivisia elämyksiä asiakkailleen. Hyvä, yksityiskohtiin panostava palvelutuotteen suunnittelu ja toteutus kertoo tekijän ammattitaidosta ja uskosta tuotteeseensa. (Kortesuo & Löytänä 2011, 45-47.) Pine & Gilmore määrittelevät elämyksen sillä, mitä yritys pystyy tarjoamaan tietyssä ajassa. Asiakkaat haluavat elämyksiä, mutta he myös tutkivat tarkasti mihin heidän kannattaa sijoittaa rahansa ja aikansa. (Pine & Gilmore 2011, 17.)

Palvelumuotoilijan pitää seurata trendejä ja ymmärtää että asiakkaat hakevat lomallaan vastakohtia jokapäiväiselle elämälleen. Tulevaisuuden megatrendejä ovat urbanisaatio joka tuo tullessaan pienet asunnot ja ilmaston muutokset jotka pakottavat ihmisiä ajattelemaan ekologisesti. (Björklund, 2013.) Tulevaisuudessa siis oletettavasti luonto, avarat huoneistot, hiljaisuus ja kestävä kehitys ovat asioita joilla palvelujen edellytykset elämyksellisyydelle paranevat.

Yksinkertaisuus voimistuu trendinä ja uuden ajan luksus on näkymätöntä ja anonyymia. Palvelujen luomisessa pitää tarjota vaihtoehtoja erilaisille asiakkaille. Fabriken Furillen on Gotlantilainen kongressihotelli, jossa on tarjolla sekä luksushuoneita että pieniä mökkejä ilman muita mukavuuksia kun Hästens-sängyt. Asiakas pystyy näin valitsemaan haluaako käyttää kaikki luksushotellin palvelut hyväkseen vai haluaako hän olla luonnon rauhassa pienessä mökissä. (Björklund 2013.) Skandinavian ulkopuolelta tulevalle asiakkaalla yö rantamökissä on varmasti elämys.

Ravintoloissa palvelun hinta korreloi usein asiakkaiden odotusten kanssa. Henkilökohtaisesti upein ja täydellisin ravintolanautinto oli kesällä 2012 nautittu lounas kolmen Michelin-tähden ravintolassa Pierre Gagnairessa Pariisissa. Kaikki oli täydellistä: palvelu, tuotteet ja ympäristö. Silja Linella Bon Vivant-ravintola edustaa kaikkein hienointa ja pisimmälle vietyä palvelukokonaisuutta, ja on sen takia myös kallein ravintolamme. Hyvän palveluelämyksen kokeminen ei kuitenkaan ole kiinni hinnasta vaan siitä, miten asiakas kohdellaan ja miten tuote vastaa odotuksia. Hyvin suunnitellussa kokonaisuudessa ruoka, juomat ja sisustus tukevat toisiaan. Muovisilla tuoleilla, kovassa metelissä nautittu illallinen ei maistu yhtä hyvältä kuin sama illallinen kynttilänvalossa kauniin pöydän ääressä. Pine & Gilmoren esimerkki toimii hyvin myös ravintolaelämyksen rakentamisessa. Loppuun asti mietittyä kokonaisuutta joka vastaa tai ylittää asiakkaan odotukset voi hinnoitella kalliimmaksi kuin vain osin toimivaa ratkaisua.

4.4 Palvelukulttuurin muuttaminen

Palvelusta ei tule asiakaskeskeistä vain siksi että johto päättää asiasta. Palvelun muuttaminen erilaiseksi vaatii palvelukulttuurin muuttamisen. Prosessi on hidas ja muutos tapahtuu askel askeleelta, mikäli on tapahtuakseen. Kulttuurin muutostyöhön on hyvä palkata ulkopuolinen taho avuksi. Ulkopuolisella ei ole tunnesiteitä yritykseen, eikä henkilökohtaista historiaa. Ulkopuolinen näkee asiat asiakkaan silmin. Ulkoa palkatulla palvelumuotoilijalla on myös ammattitaitoa ja näkemystä, jota ei välttämättä löydy oman yrityksen sisältä. Palvelumuotoilijat tai -konsultit osaavat kouluttaa joko koko henkilökunnan tai tietyt avainhenkilöt. Avainhenkilöt voivat olla esimiehiä, työnjohtajia tai henkilöitä joilla on edellytykset edelleen kouluttaa muita. Train-the-trainer on sys-

teemi, jossa koulutetaan kouluttajia. Palvelukulttuurin muutokseen kyseinen toimintatapa on hyvä siksi, että henkilökuntaa voi kouluttaa työn lomassa.

Palvelukulttuurin luomisen perimmäisenä tavoitteena on saada kaikki yrityksen työntekijät, asemasta riippumatta, ymmärtämään ja hyväksymään yrityksen tavoitteet. Tavoitteilla tarkoitetaan tässä yrityksen toiminta-ajatusta, strategiaa ja taktiikoita. Henkilökunnan pitää tietää miksi asia on tärkeä ja mihin sillä pyritään. Henkilökunnan pitää myös hallita yrityksen palvelut ja tuotteet sekä tuntea markkinointikampanjoiden sisällöt. Lisäksi palvelukulttuurilla halutaan luoda hyvät suhteet organisaation sisällä.

Esimiesten ja työnjohtajien avulla ja kautta opetetaan kaikille palveluhenkistä johtamista, viestintää ja vuorovaikutusta. (Grönroos 2010, 452.) Johtamisen haasteena on joustava toiminta: henkilökunnan pitää prosessien ulkopuolellakin pystyä ratkaisemaan ongelmia yllättävissä tilanteissa. Työkaluna tähän on konkretisointi: henkilökunnan pitää tietää millaiset kokemukset yritys tavoittelee, ja heille pitää antaa vapaat kädet hoitaa tilanteet tavoitteiden mukaisesti. Sen lisäksi heillä pitää olla sekä taidot että tahto tuottaa asiakkaan odotukset ylittävää palvelua. (Kortesuo & Löytänä 2011, 89, 173.)

Palvelukulttuuriin vaikuttaa merkittävästi myös oikeanlainen asiakaspalvelijoiden rekrytointi. Kannattaa rekrytoida oikeanlaista asennetta omaavia ihmisiä, sillä heitä pystyy kouluttamaan kun taas koulutettu, väärällä asenteella varustettu henkilö harvoin muuttuu. (Kortesuo & Löytänä 2011, 170.) Asenne on tukoksellisuutta tärkeämpää, koska oikealla asenteella pääsee oikeaan tulokseen (Paavola & Uusikylä 2013, 87).

Palvelumuotoilu auttaa strategisten valintojen teossa. Palvelumuotoilu toimii tiiviisti yhteistyössä asiakkaiden, asiakaskaspalvelijoiden ja yrityksen johdon kanssa. Palvelumuotoilussa huomioidaan kaikki palvelun tuottamisessa mukana olevat osapuolet, ihmiset ja organisaatiot. Palvelumuotoilija auttaa yritystä kohdistamaan sisäiset prosessinsa niin, että asiakkaan tarpeet ja hänelle arvoa tuottavat toiminnot ovat keskiössä. Palvelumuotoilija auttaa määrittelemään ja kehittämään organisaation prosesseja ja antaa työkaluja asiakas- ja liiketoiminta-ajattelun kehittämiseen. Kun kehitystyössä on mukana palvelumuotoilija, varmistetaan että tuotteella on todellista arvoa asiakkaille ja että se toimii ennen lopullista lanseerausta. Palvelumuotoilija kehittää myös organisaation ra-

kenteita tukemaan asiakaspalvelussa olevaa henkilökuntaa ja helpottaa osapuolten välisiä kommunikointia luomalla yhteisen kielen niin vuorovaikutuksessa kuin yleisesti viestinnässä. Palvelumuotoilu ei ole olemassa vain uusia tuotteita varten, vaan on hyvä keino kehittää olemassa olevaa palvelua. (Tuulaniemi 2011, 96-99.)

Vaikka ulkopuolisen avun tarve on olemassa, kukaan ulkopuolinen ei kuitenkaan voi tehdä muutosta, vaan muutokseen pitää panostaa yrityksen joka tasolla. Yrityskulttuurin muutos on pitkä prosessi joka vaatii pitkäjännitteisyyttä ja uskoa päämäärään. Kuitenkin asioiden saaminen alkuun ja prosessien kehittäminen on usein järkevää tehdä ulkopuolisen avulla. Hyvän johtamisen lisäksi koulutuksella on ratkaiseva merkitys muutoksen onnistumisessa. (Grönroos 2010, 456, 492.)

Kun palvelumuotoilija on tehnyt työnsä, yrityksen johdon tehtäväksi jää huolehtia siitä, että prosessit ja työkalut pysyvät käytössä ja että toimintaa ja palveluja kehitetään jatkuvasti.

5 Tutkimusprosessi

Tämä luku käsittelee prosessin lähtökohtia ja metodeja. Prosesseja on itse asiassa kaksi rinnakkaista: fyysisen tilan ja tuotteiden kehittämiseen liittyvät prosessit sekä asiakaspalvelun kehittämiseen liittyvä CX-projekti. Molempien prosessien päämääränä on parantaa asiakaskokemus ja tuottaa asiakkaille parhaimmassa tapauksessa elämyksiä. Näiden lomassa ja rinnalla on koko ajan ollut pienempiä ideointi- ja kehityshankkeita jotka ovat joko liittyneet tiettyyn ravintolaan tai teemaan.

5.1 Tutkimuksen taustat, tavoitteet ja metodin valinta

Innostus tutkimukseen alkoi keväällä 2012 HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Palveluliiketoiminnan koulutusohjelman kursseilla Service Design ja Tulevaisuuden haltuunotto -opintojaksoilla. Service Design-opintojakson aikana teimme erilaisia töitä erilaisissa 70- ja 80-luvulla rakennetuissa hotelleissa Helsingissä. Fyysisten puitteiden ongelmat olivat samanlaiset joihin törmää Silja Serenadella. Tilat ja tekniikka eivät vastaa nykyaikaisia vaatimuksia, tilat ovat kuluneet ja nuhjuiset mutta niiden muuttaminen on hankalaa ja kallista. Fyysisiin ratkaisuihin täytyy siis ideoida ratkaisuja, joita pystyy toteuttamaan kohtuullisella budjetilla. Tämä tarkoittaa useimmiten sitä, ettei seinä voi lähteä siirtämään ellei se ole varmasti taloudellisesti kannattavaa jollakin aikavälillä. Tilojen sisustukseen, somistukseen, ääneen, valoon ja tuotteisiin voi kuitenkin vaikuttaa ja luoda uutta puolustettavissa olevin kustannuksin. Tunnelmaa ei voi mitata rahassa, mutta se vaikuttaa asiakaskokemukseen positiivisesti.

Tutkimuksen päätavoitteena on löytää keinoja ja ideoita, joilla Silja Serenaden ravintolamaailmaa voisi uudistaa mahdollisimman vähäisillä rakenteellisilla muutoksilla. Tutkimuksen lopputuloksena tulee ehdotus uusista, palvelumuotoiluun perustuvista kokonaisratkaisuksista. Kokonaisratkaisu tarkoittaa tässä asiakaspalvelun, tuotteen ja tilan rakentuminen toisiaan ja ravintolan liikeideaa tukevaksi kokonaisuudeksi, palvelumaiseksi. Tutkimus keskittyy seuraaviin Silja Serenaden ravintoloihin: Maximé à la carte, Buffet Serenade ja baarit. Tutkimukseen eivät sisälly kahvilat, kokoustilat, saunat eikä kauneushoitolat.

Tutkimuksen aikana on käynyt ilmi, että Bistro Maximé mahdollisesti uudistetaan kokonaan. Haagan Helian oppilasryhmä teki ehdotuksen diskon siirtämisestä Atlantis Palacen yhteyteen. Näihin kahteen ravintolaan olen siksi tehnyt kaksi vaihtoehtoista ratkaisuehdotusta.

Alkutilanne kehitettävien ravintoloiden kohdalla on seuraava:

Bistro Maximéa mainostetaan rentona, kiireettömään nautiskeluun sopivana ravintolana. Sisustus on vaaleaa ja klassisen skandinaavista. Ravintola sijaitsee kannella 6, ja on hie- man vaikeasti löydettävissä. Ravintolassa on à la carte-listan lisäksi tarjolla alku- ja jälki- ruokapöytä. Ravintola on usein täynnä ensimmäisen kattauksen aikana ja hiljenee sitten, jollei laivalla ole kokousryhmiä jotka syövät myöhäisemmässä kattauksessa. Kaikista kabineteista ei näe ulos. Ravintolan edeltäjä Maxim á la carte oli 1990-luvun tuote. Si- sustuksessa oli käytetty paljon peilejä ja kultaa, henkilökunta oli pukeutunut Riche- takkeihin ja palvelu oli kohteliaan jäykkää. Oli syynä sitten nimessä tapahtunut vähäi- nen muutos vai se, että kyseessä on laivan suurin a la carte-ravintola, mielikuvan muut- taminen niin asiakkaille kun henkilökunnalle rennompaan suuntaan on ollut haastavaa.

Buffet Serenade on perinteinen itsepalvelubuffet, jonka konseptia on modernisoitu ruoka- tuotteen osalta vuonna 2011. Tuotetta voisi edelleen jalostaa. Sekä ruoka- että juoma- tuotteet toimivat itsepalveluna joten kehityskohteena asiakkaan parempi huomiointi tämän tyyppisessä ravintolassa.

Baareista osa ovat kuluneita ja Mystery Shoppingissa tulee selkeästi esille se, että palve- lun laatu ei aina ole parhaimmillaan. New York Club & Lounge kannella 13 on hienolla näköalalla varustettu, vuonna 2010 uusittu baari jonne asiakkaat eivät millään tahdo löytää alkuillasta. Lisäksi löytyy Joe's Pub ja Atlantis Palace joka on 1000-paikkainen yökerho.

Laivalla seinien siirtäminen on kallista, ja siihen liittyy usein teknisiä ongelmia jotka liit- tyvät joko LVI- tai sähköjärjestelmiin. Turvallisuusmääräykset ovat erittäin tiukat ja estävät monen ratkaisun toteuttamista. Tutkimuksen toisena tavoitteena on parantaa Silja Serenaden ravintoloiden asiakaskokemusta. Tähän liittyy olennaisesti CX-projekti (CX=Customer Service), joka toteutettiin 2012 yhdessä Trainer's Housen kanssa. Pro-

jektissa keskitytään tekemiseen, mutta samanaikaisesti pitää ottaa huomioon että asiakaskokemus rakentuu kokonaisuudesta johon kuuluu myös fyysiset ratkaisut. Projektiin kuului olennaisena osana asiakaspolkujen tutkiminen.

Tutkimuksen metodiksi on valittu toimintatutkimus, koska se on hyvä työkalu palvelujen ja tuotteiden kehittämisessä. Toimintatutkimuksessa tehdään samanaikaisesti tutkimuksen kanssa muutoksia, ja sitten tutkitaan mitä muutokset ovat aiheuttaneet. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 38.) Toimintatutkimus on käytännönläheistä ja ongelmakeskeistä. Sekä tutkijat että tutkittavat omaavat aktiivisen roolin muutosprosessissa joka perustuu heidän yhteistyöhönsä. (Kuula 2009, teoksessa Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2009, 42). Koska palvelumuotoilun yksi pääperiaatteita on iteratiivisuus, tämä sopii hyvin toimintatutkimuksellisiin raameihin.

Tässä työssä tutkimusongelma on tarkoitus ratkaista hakemalla monipuolisesti tietoa alan kirjallisuudesta, luennoista ja CX-projektin materiaalista. Ratkaisuihin hyödynnän myös omaa pitkän uran tuomaa kokemustani, mielikuvitustani ja analysointitaitoani. Yhteistyö HAAGA-HELIAN palveluliiketoiminnan koulutusohjelman kanssa on synnyttänyt uusia ideoita ja ratkaisuja. Benchmarking, haastattelut ja osallistuminen erilaisiin tapahtumiin syventävät osaamista ja ymmärrystä. Harva idea on uusi, mutta laajentamalla perspektiiviä syntyy usein uusia oivalluksia.

5.2 Sisäinen kehitystoiminta

Ravintoloita on sisäisesti kehitetty eri foorumeissa kuten ravintola- ja keittiöpäällikkökokouksissa joissa on paikalla Silja Serenaden ja Silja Symphonyn edustajat sekä Customer Experience Manager (nykyisin Head of Restaurant Services) konttorilta. Sen lisäksi eri ravintoloiden omia kehityshankkeita on tehty ravintolapäällikön ja hovimestarin vetäminä.

Esimerkkinä ravintola- ja keittiöpäällikkökokouksen kehityskohteista on toukokuussa 2012 tehdyt päätökset ravintola Bistro Maximén palvelukokemuksen parantamiseksi. Päätettiin mahdollistaa lyhyet 2-4 päivän työssessiot (engl. *job swap*) sisaraluksella. Tarkoituksena on nähdä oma työ eri näkökulmasta ja viedä sekä tuoda ideoita. Totesimme

että ravintolan täyttyminen kerralla asettaa haasteita palvelulle ja päätimme porrastaa etukäteen varattavissa olevat kattausajat. Sovimme että kokeilemme ruokalistaa, jossa osa koostuu klassikoista ja toivomme että niistä muodostuu etenkin kanta-asiakkaita houkuttelevia ”paikan omia klassikoita”. Tämä ratkaisu antaa suuremmat mahdollisuudet vaihdella listan muuta sisältöä välillä modernimpaan ja välillä etnisempään suuntaan. Palvelumanuaalin päivityksen päämääränä on huolehtia asiakkaasta alusta loppuun parhaalla mahdollisella tavalla. Viinisuositusten tekemistä helpottamaan suunnittelimme myyntikortit ja mapit.

Somistukseen ja sisutukseen pitää tuoda väriä ja pehmeyttä, alku- ja jälkiruokapöytää voi hyödyntää myös visuaalisessa mielessä. Tätä työtä on jatkettu Maximén henkilökunnan kanssa siten, että kaikki saivat tutustua Moodboard-vihkoseen, jossa oli tietoa seuraavasta teemasta (New Orleans). Muutamaa päivää myöhemmin järjestettiin ideointipalaveri jossa sama Moodboard ja tunnelmaan sopiva musiikki ja valaistus lisäsivät innovatiivisuutta. Ideoiden pohjalta on sitten rakennettu teema. Työskentelytapa toimi hyvin, ihmiset innostuivat ja keksivät hyviä ideoita. Kuvassa 3 näkyy ideoinnin innostamana syntynyt alku- ja jälkiruokapöydän somistus.



Kuva 3. Bistro Maximén alku- ja jälkiruokapöytä ”New Orleans-teema 2013”

Buffet Serenade-ravintolan kehitystoiminnan lähtökohtana oli seisova pöytä joka toimii itsepalveluperiaatteella. Ravintolassa on 600 asiakaspaikkaa. Ravintolassa tarjoillaan illallisen lisäksi aamiainen. Ruoat sekä ruokajuomat sijaitsevat pisteissä, joista asiakkaat hakevat niitä itse. Asiakkaat voivat tilata iltaisin tarjoilijoilta lisämaksusta alkudrinkkejä, snapseja, avec-juomia sekä halutessaan viinejä. Ravintolassa oli muutaman vuoden ajan käytäntönä tarjota viinit pöytiin. Kokeilu lopetettiin hankalan logistiikan ja ekologisen kestämyyden vuoksi. Vuonna 2010 siirryimme takaisin viinihanoihin. Koska viinipullojen tarjoaminen pöytiin oli luonut luonnollisen tavat tarjoilijoille ottaa kontaktia asiakkaisiin, tilalle piti keksiä jotakin muuta. Tarjoilijat saivat hovimestarin johdolla ideoita, miten asiakkaille kerrotaan uudistuksesta (vetoaminen luonnon säästämiseen) ja miten he saisivat edelleen kontaktia asiakkaisiin. Buffet-ravintolassa käy helposti niin, että tarjoilija vain kerää astioita. Kehitimme juomalistan jonka tarjoilija esitteli jokaiselle pöytäseurueelle kun asiakkaat saapuivat pöytänsä. Tarkoituksena oli saada asiakkaat vakuuttuneiksi siitä, että heistä huolehditaan. Juomalista toimi myös myynnin lisäämisen työkaluna. Alkuun tämä toimi kohtuullisen hyvin, mutta hetken päästä tilanne oli se, että asiakkaille ei esitelty mitään vaan useimmiten asiakkaan piti olla aktiivinen saadakseen henkilökohtaista palvelua. Lisämyynti ei toiminut, ja henkilökohtaisen lisämyynnin seuranta aiheutti tyytymättömyyttä.

Seuraavana kesänä (2011) Silja Serenaden buffet-ravintolan sai toimia pilottina uudenlaisen buffetin kokeilulle koko kesäkuun ajan. Työryhmä joka pääosin koostui keittiöpäälliköistä ja -mestareista oli ideoinut modernin seisovan pöydän. Johtoajatuksena entiseen verrattuna oli suppeampi, mutta laadukas valikoima. Modernimpi versio tarkoittaa että ei ole varsinaista aloituspistettä, vaan kylmät ruoat on jaoteltu ryhmiin. Tarjolla on sushia ja tacoja sekä salaatteja, lihaa ja kalaa joista vain pieni osa on perinteiseen tapaan valmistettuja ja maustettuja. Jälkiruokapöydän takana seisoo kylmäkkö joka asiakkaiden nähden tekee pieniä jälkiruoka-annoksia. Lämmin ruoka on tarjolla annospaloina. Tämä tekee esillepanosta esteettisemmän, ja vähentää hävikkiä. Keittiö- ja salihenkilökuntaa valmennettiin jälleen kertomaan asiakkaille mitä on tarjolla ja että uudistuksen myötä ei ollut selkeitä aloituspisteitä, vaan jokainen voi aloittaa mistä haluaa. Asian helpottamiseksi teimme asiakkaille kartat, jotka tarjoilijat jakoivat vieraita vastaanottaessaan. Pilottivaihe toimi hyvin, ja yksi erittäin hyvä puoli uudistuksessa oli, että jonot hajaantuivat entistä enemmän.

Asiakkaiden tyytyväisyys varmennettiin määrällisen tutkimuksen avulla. Koimme kuitenkin, että tutkimuksesta saatujen tietojen käsittelyaika oli liian pitkä. Siksi teimme rinnakkain varsinaisen määrällisen tutkimuksen kanssa kokeen. Tampereen yliopiston projektipäällikkö ja tutkija Mikko Manka oli samanaikaisesti Silja Serenadella tutkimassa, miten palvelut kehitetään laivalla. Hänen avullaan kehitimme kyselyn, jossa oli vain kolme kysymystä: mitä pidit ruoasta, löytyikö ruoka helposti ja miten palvelu sujui. Näillä kysymyksillä saimme nopeammin, helpommin ja halvemmallalla samat vastaukset kun määrällisessä tutkimuksessa. Pystyimme reagoimaan parannusehdotuksiin ja reklamaatioihin heti. Uudistus sai erittäin positiivisen vastaanoton asiakkailta. Uudistus laajeni koskemaan koko Tallink Siljan laivastoa vuoden 2012 alussa ja samalla korotettiin buffet-ruokailun hintaa. Korotuksen vaikutus a-hintaan Silja Serenadella jäi marginaaliseksi (0,05 € / asiakas). Säästöt näkyvät kuitenkin ainekäytön vähentymisellä ja keittiön kokonaiskatteen parantumisena, vaikka Silja Serenadella ei voi erottaa ainekäyttöä ravintoloittain. Uudistusta mainostettiin näytävästi varsinkin sisäisesti ja kanta-asiakkaiden Club One-lehdessä.

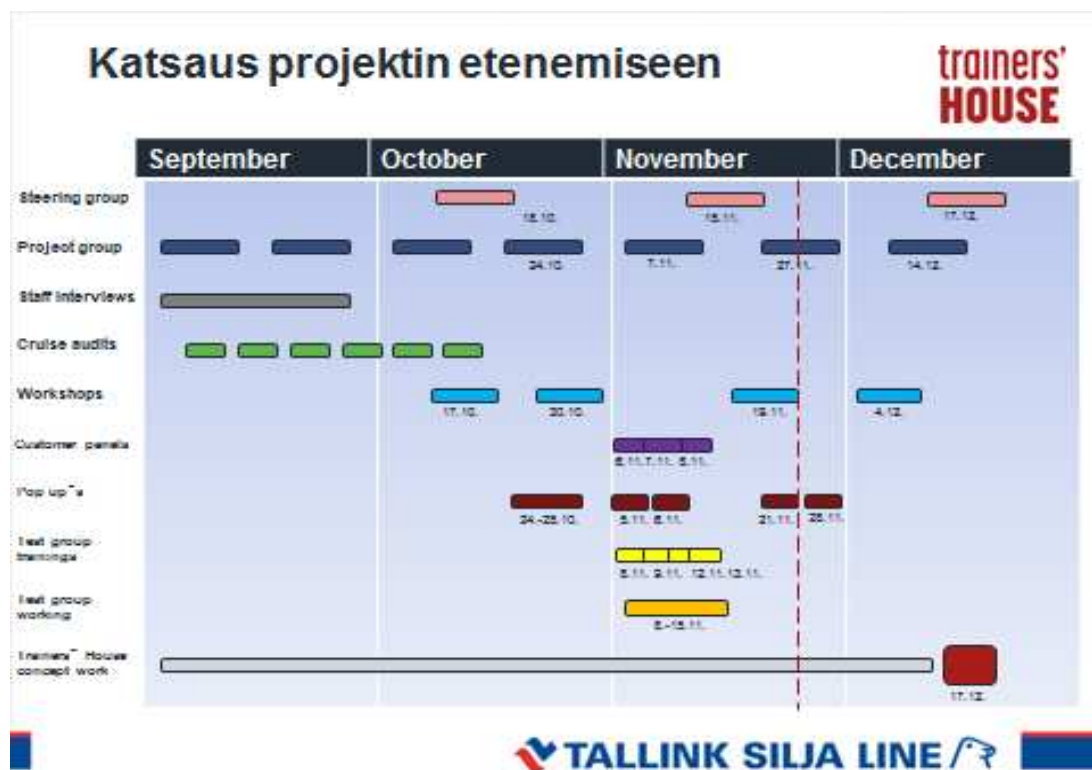
Baareissa toimintaa on vuoden 2012 aikana tehostettu niin, että baarimestarit jotka ovat omien baarensa esimiehiä pitävät omat kehityspalaverit. Palavereissa käsitellään myynnin lisäämistä, tuotteiden kehittämistä sekä oman työympäristön siisteyteen ja fyysiseen kuntoon liittyviä asioita. Erityisesti olemme korostaneet baarimestareille heidän vastuunsa esimiehinä ja oman henkilökuntansa innoittajina.

5.3 Customer Service (CX) projekti

Syyskuussa 2012 alkoi asiakaspalvelun parantamiseen tähtäävä, syksyn mittainen CX-projekti. Sain kunnian olla mukana projektiryhmässä ja näin ollen seurata aitiopaikalta miten asiakaspalvelun ammattilaiset Trainer's Housesta (jatkossa käytän TH-lyhennettä) etenivät kehitysprosessissa. Projektille luotiin ohjausryhmä ja projektiryhmä ja kaikki toiminnot aikataulutettiin (kuviot 10). Kuviossa näkyvät ohjaus- ja projektiryhmien kokousten lisäksi risteilyauditoinnit, työpajojen tapaamiset, asiakashaastattelut ja henkilökunnalle järjestetyt pop-up -tilaisuudet. Myös testiryhmien työskentelyn aikataulut ovat mukana kuviossa. Henkilökohtaisesti osallistuin projektiin projektiryh-

män ja työpajojen jäsenenä. Toimin myös yhteyshenkilönä TH:n ja laivan välillä pop-up-tilaisuuksien ja testiryhmien aikana.

Projektissa olivat mukana Silja Linen Helsingin linjan laivat, myynti- ja markkinaorganisaatio sekä Helsingin terminaali. Projektin taustalla oli kilpailutilanteen muutos ja risteilytuotteen elinkaaren hiipuminen. Yrityksen johto oli todennut, että tuote on ollut muuttumaton pitkään ja kaivataan muutosta asiakkaiden mielenkiinnon herättämiseksi. Asiakasrajapinnassa olevan henkilökunnan kouluttamisen ja motivoimisen lisäksi sähköinen myynti ja markkinointi pitää laittaa ajan tasalle ja markkinointiviestiä pitää tarkentaa. Nykyinen brändikuva (brand identity) on liian laava ja tarvitaan jotain johon asiakkaat aidosti voivat kytkeytyä (brand image). Projektin tavoitteena on kasvu, markkinajohtajuus ja korkea asiakastyytyväisyys. (K.Kukkohovi 4.9.2012). Trainer's Housen yhteistyökuvio tässä vaiheessa oli uuden palveluolemuksen konseptointi, ei käytäntöön vieminen. Projektin kesti neljä kuukautta.



Kuvio 10. CX-projektin toteutussuunnitelma

5.3.1 Projektiryhmän työskentely

Projektiryhmään kuului edustajia sekä maa- että laivaorganisaatiosta. Ideana oli, että kaikki asiakaspalveluun liittyvät osastot olivat edustettuina, mutta mahdollisimman pienellä kokoonpanolla. Projektiryhmä toimi myös linkkinä TH:n ja oman yksikön välillä. Projektiryhmällä oli tapaamisia parin viikon välein. Yhteistyö laivojen osalta alkoi Trainer's House konsulttien tutustumismatkoilla. Tutustumismatkat tehtiin Silja Serenadella ja Silja Symphonylla. Matkojen tarkoituksena oli havainnoida laivan palveluja. TH-laiset haastattelivat osaa henkilökunnasta. Ennen TH:n tuloa ja heidän matkojensa aikana henkilökuntaa informoitiin käyntien tarkoituksesta.

Projektiryhmän toisella tapaamiskerralla TH-laiset kertoivat havainnoistaan laivojen palveluista. Pääviesti oli, että laivoilla saatu palvelu vaihteli erinomaisesta välttävään. Projektin suurimpana haasteena ja tavoitteena olisi kehittää palveluprosessi, jossa toteutuisi vähintään hyvä palvelu jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Tässä vaiheessa esiteltiin ensimmäinen hahmotelma asiakkaan polusta.

Projektin aikana järjestettiin 4 työpajaa, joissa projektiryhmää oli laajennettu eri osastojen asiantuntijoilla. Työpajoissa hahmoteltiin yhdessä, minkälaisia vaiheita asiakkaalla on risteilymatkan aikana. Hahmottelun perusteella tuotettiin ensimmäiset ideat asiakaskokemuksesta testiryhmätyöskentelyä varten. Lisää ideoita saatiin pop-up tilaisuuksien kautta. Työpajoissa mietittiin myös mitkä tavoitteemme ovat, ja miten uusi brändi kytkeytyy tavoitteisiin. Henkilökunnalle järjestettävien pop-up tilaisuuksien ja asiakaspaneelien tavoitteiden suunnittelu kuului myös työjärjestykseen. Asiakkaan polun rakentumisen edistyessä tarkennettiin missä kohtaamisissa asiakas on tekemisissä Silja Linen henkilökunnan kanssa. Mitä tekemällä voisi yllättää asiakkaan positiivisesti näissä kohtaamisissa? Miten risteilytuotetta voisi uudistaa? Muutoksen täytyy syntyä Silja Linen sisällä, kukaan ulkopuolinen ei pysty muutosta tekemään puolestamme.

Uusi slogan: pohjana ajatus yhdessä olosta. Työversion slogan oli Yhdessä OHOI! joka pohjautui ajatukseen yhteisen ajan viettämisestä laivalla. Mainostoimiston kanssa kehitetty tarina ”Relation Ships” ja ”All together now” toimivat innoittajina. Sloganin tulisi kytkeytyä tiiviisti asiakaslupaukseen ja olla ohjaamassa asiakaskohtaamisia henkilökunnan näkökulmasta. Vuonna 2013 projekti laajeni koskemaan koko Tallink-konsernia, ja

slogan vakiintui muotoon ”All together now”. Palveluaihioita karsittiin ja hiottiin prosessin edetessä ja lopputulokseksi tuli kolmen tason palveluidentiteetti. Tasojen tarkoituksena oli havainnollistaa henkilöstölle palveluprosessin tavoitteet. (Kuvio 11). Jokaisen tason vaatimuksista on olemassa tarkat kuvaukset yleisellä tasolla. Sen lisäksi jokainen osasto tulee jalkauttamisvaiheessa käymään läpi, miten asiakaskohtaukset ja palvelu hoidetaan osastokohtaisesti.



Kuvio 11. Palveluidentiteetin kolme tasoa

Ryhmä pilkkoi matkustajan polun pienempiin osiin, ja pienet ryhmät kehittivät eri osaluueille palvelua parantavia toimintamalleja. Jokaisen toimipisteen kriittiset asiakaskohtaukset ja ehdotukset erilaiseen tekemiseen kirjattiin. Asiakkaan nostaminen keskiöön ja vastuun kasvattaminen asiakaskokemuksesta ovat tärkeimmät tavoitteet. Tuote kappaa myös päivitystä 2010-luvulle. Tarjonnan pitäisi minimissään olla samaa tasoa kuin trendipaikoissa maissa. Laivalla pitäisi olla enemmän valinnanvaraa vapaa-ajan vieton suhteen. Tärkeää olisi myös löytää jotain uniikkia, jotain mitä ei voi kokea maissa. Osastokohtaisten kriittisten pisteiden lisäksi kartoitettiin laivojen yleisiä ongelmakohtia palvelussa. Workshopien pienryhmät työstivät seuraavia, parannusta vaativia palveluelementtejä:

1. Asiakaskohtaamisten tärkeys. Tärkeintä on palvelun ystävällisyys, läsnäolo ja asiakkaiden odotusten täyttäminen tai ylittäminen. Haluamme kohtaamisista aitoja, rentoja ja huolehtivia. Asiakas pitää huomata välittömästi ja häntä pitää palvelulla kuunnella ja hänen tarpeitaan aistien.
2. Tiedotus parannettava illallisvaihtoehtoista ja ateriavoucherin käyttömahdollisuuksista. Illallispaikan valinta ja pöytävarausten tekeminen eivät aina ole asiakkaalle helppoja. Ruokien ja juomien suositelussa on parantamisen varaa.
3. Opastus. Todettiin, että kaivataan enemmän proaktiivisuutta henkilöstöltä opastuksessa ja että matkustaja jää aika yksin tekemään päätöksiä illanviettotavoista. Informaatio pitäisi saada asiakaslähtöisemmäksi ja oma-aloitteisemmaksi. Lisäksi kaikkiin hytteihin olisi suotavaa saada TV:t. Screenit, TV:t, internet ja sähköinen viestintä käyttöön matkan aikaiseen viestintään. Sähköisessä viestinnässä on kuitenkin huomioitava, että internetyhteys on välillä olematon. Henkilökunnan pitää oppia neuvomaan myös mitä oman osaston ulkopuolella tapahtuu ja antaa asiakkaille vinkkejä.
4. Tarvitaan joustava risteilyohjelma ja mahdollisuus räätälöidä ohjelma matkustajarakenteen mukaan. Joustavuudella tarkoitetaan tässä että jopa päiväkohtaiset muutokset olisivat mahdollisia. Muutokset pitäisi pystyä tekemään nopealla aikataululla, esimerkiksi lisätä päiväohjelmaa huonon sään aikaan.
5. Päivä laivalla. Päivisin laivalla ei ole juuri mitään tekemistä. Onko asia niin, että ei kannata järjestää mitään koska asiakkaat menevät kuitenkin maihin? Vai menevätkö asiakkaat maihin siksi, että laivalla ei ole mitään tekemistä? Mitä asiakkaat haluaisivat tehdä ja mitä on mahdollista toteuttaa?
6. Iltaohjelma. Voisivatko kahden eri illan esiintymiset ja esiintymisajat poiketa toisistaan niin, että asiakkaat eivät kyllästyisi ja jokainen ehtisi nähdä haluamansa?
7. Tulevia tapahtumia pitää pystyä markkinoimaan ja seuraavia matkoja myymään laivan päällä.
8. Segmentointi. Miten löytää mielekästä tekemistä ja ajanvietettä kaikille asiakasryhmille? Paikalla saattaa olla eri-ikäisiä ja eri kulttuurista tulevia ihmisiä samaan aikaan ja kaikkien pitää viihtyä. Kohderyhmät voivat myös jakaantua intressien mukaan.

5.3.2 Henkilöstön ja asiakkaiden osallistaminen CX-projektiin

Molemmilla laivoilla koko henkilökunnalla oli mahdollisuus tutustua ja osallistua projektiin. Laivojen henkilöstöruokalassa järjestettiin avoimia tilaisuuksia (pop-up), joista ensin informoitiin esimiehiä. Pop-up -tilaisuuksien tavoitteena oli luoda kiinnostusta CX-projektiin ja asiakaskokemuksen parantamiseen. Henkilöstölle esiteltiin TH:n toimesta suunniteltu asiakaspolku, ja pyydettiin kommentteja ja ideoita. Henkilökunta osallistui laajalla joukolla muutoksen suunnitteluun ja palvelukonseptin tuottamiseen. Pop-up -tilaisuudet toimivat niin, että paikalla oli kaksi TH:n edustajaa, jotka kiersivät keskustelemassa henkilöstön kanssa ja kannustivat tekemään ehdotuksia. He keräsivät palveluun liittyviä ideoita henkilökunnalta ja dokumentoivat ne. Ideoiden käsittely tapahtui ohjausryhmän ja työpajojen tapaamisissa. Pop-up -tilaisuudet kestivät kaksi vuorokautta ja niitä pidettiin kaksi. Pop-up -tilaisuuksien aikana ja vielä muutama päivä sen jälkeen henkilökunnan ruokalassa oli vielä mahdollisuus kirjallisesti kommentoida palveluja. Asiakaspolun kuvaaminen isoon julisteeseen auttoi henkilökuntaa hahmottamaan palvelujen keskinäistä yhteyttä. Ideoita saatiin noin 140 kpl. Näistä ideoista noin 5 % olivat tekemiseen liittyviä ideoita, muut asiat koskivat fyysisiä tiloja ja työvälineitä.

Testiryhmätyöskentely toteutettiin Silja Serenadella Bistro Maximéssa ja Bon Vivantisissa. Ryhmä tarjoilijoita ja työvuorossa olleet hovimestarit testasivat eri päivinä eri palveluaihioita. Palveluaihiot olivat aikaisemmin mainitut I see you, Be my guest ja I make your day. TH piti testiryhmäläisille 4 tunnin pohjustuksen ennen työskentelyn alkua. Työn loputtua pidettiin palautepalaveri. Testiryhmätyöskentelyn aikana ryhmäläiset havainnoivat aihoiden toimivuutta ja asiakkaiden reaktioita. He myös pitivät palvelupäiväkirjaa ja raportoivat päivittäin TH:lle. Kaikille asiakkaille, joiden kanssa testiryhmäläiset laivalla olivat tekemisissä, jaettiin kysely. Yksi mittaamisen näkökulma oli palvelukokemuksen vertailtavuus normaaliin asiakaskokemukseen. Toinen oli tietovirtojen saaminen asiakkailta: mistä asiakkaiden odotuksen ylittävät ja alittavat kokemukset syntyvät?

Asiakkaat osallistettiin järjestämällä kolme asiakaspaneelia. Yksi asiakaspaneeli kanta-asiakkaille, yksi B2B eli yritysasiakkaille ja yksi passiivisille kanta-asiakkaille. Paneelit toteutettiin ohjattuina ryhmähaastatteluina. Paneeleissa asiakkaat pyydettiin ottamaan

kantaa asiakaspolkuun, suunniteltuihin palveluidentiteetteihin ja tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Haastattelujen tulokset olivat hyvin linjassa asiakaspalautteiden ja asiakastutkimusten kautta saatuihin tietoihin. Helsingin linja koettiin miellyttäväksi, rauhalliseksi ja avuliaksi mutta samalla kiireiseksi. Uudistamishdotukset laivalla koskivat suurimmaksi osaksi viihdetarjontaa ja ruokaa. Promenade-kansi mainittiin monta kertaa positiivisena ja muista laivoista erottavana tekijänä. Asiakaspalvelua sekä kiitettiin että moitittiin, asiakaslähtöisyyttä kaivattiin.

5.3.3 Implementointivaihe

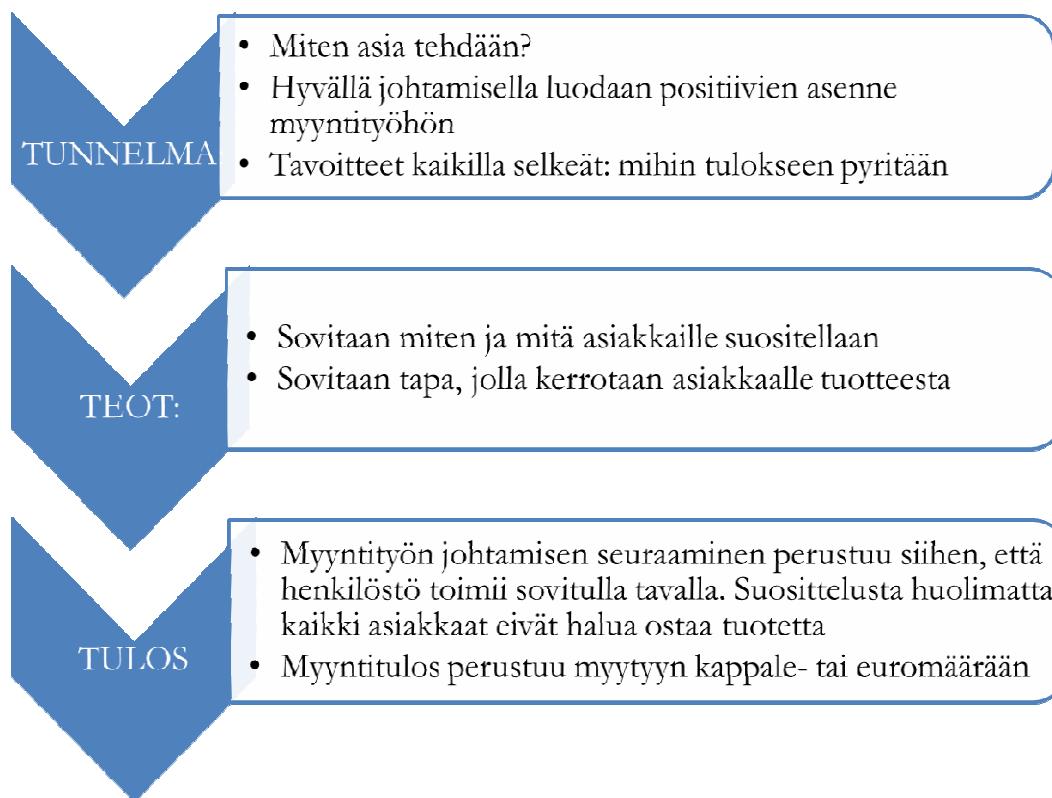
Jalkautusvaihe on tätä kirjoittaessa vasta alkuvaiheessaan. Sisäisten kouluttajien ensimmäiset koulutusjaksot ovat alkamassa. Projektiin osallistuu nyt kaikki Tallink-konsernin laivat. Sisäistä koulutusta Trainer's Housen puolesta vetää konsultti Kirsi Ranin, joka haastattelun muodossa on antanut näkemyksensä siitä, mitä onnistunut jalkauttamisprosessi vaatii.

Silja Linen vahvuutena on hyvä, onnistunut ja selkeä palvelukonsepti. Palveluidentiteettien kolme tasoa ovat sovellettavissa kaikille osastoille, niin maissa kun laivoilla. Konseptin rakentuminen ilman asiakkaan eli tässä tapauksessa Silja Linen osallistamista, ei olisi ollut mahdollista. Henkilöstölle on annettu prosessin aikana mahdollisuus kertoa mielipiteitään. Vaikka kaikkia mielipiteitä ei voi huomioida, on tärkeää jalkautusvaiheen onnistumisen kannalta että henkilökuntaa on kuunneltu. Konsepti syntyi eri vaihtoehdoista syksyn aikana. Konseptin luomiseen osallistuvat ihmiset muuttivat mieltään ja ajattelivat eri tavalla prosessin edistyessä. Tämä johtui siitä, että palveluajatukset kehittivät. Alkuun riittävältä tuntuva palvelun taso ei lopulta riittänytkään. (K.Ranin 2.4.2013).

Jalkautusvaiheessa pitää pystyä samalla tavalla viemään viestiä toteuttavalle tasolle. Henkilöstön pitää saada rauhassa tutustua palvelulupauksiin ja heille pitää antaa aikaa käydä luomisprosessi läpi. Kommunikaation pitää olla riittävän selkeä. Laivalla kaksoisjohtajuus asettaa tähän haasteita. On ensiarvoisen tärkeää, että kunkin osaston molemmat esimiehet ovat täysin jyvällä kaikesta konseptiin liittyvästä. Kick-off -tilaisuus jossa kaikki esimiehet ovat läsnä auttaa saamaan viestin samanlaisena perille kaikille. Osastoja

pitää johtaa samalla tavalla ja johdon pitää tukea muutosta täysillä. Myös seurannalla on tärkeä rooli onnistumisessa.

Myyntityön johtamisessa oikeanlaisen tunnelman luominen on tärkeä edellytys myyntityön onnistumiselle. Myyjä ei aina pysty itse vaikuttamaan siihen, ostaako asiakas ehdotetun tuotteen. Esimiehen on parempi sopia, montako kertaa pitää suositella, sen sijaan että määrää montako kappaletta pitää myydä. Myyntitulos perustuu myytyyn määrään, mutta itse myyntityön arviointi perustuu siihen että henkilöstö toimii sovitulla tavalla. (Kuvio 12). Hyvään johtamiseen kuuluu myös tervehtiminen ja kiitoksen antaminen nimenomaan tekemisestä, tekeminen on asiakaspalvelussa ratkaisevaa. Onnistumisista täytyy saada hyvää palautetta, toistuvasti. Asiakaspalautteiden jatkuva, päivittäinen seuranta on myös edellytyksenä palvelun laadun ylläpitämiselle. (K.Ranin 2.4.2013).



Kuvio 12: Myyntityön johtaminen

Implementointivaiheessa hyvä tukimateriaali auttaa kouluttajia ja esimiehiä uuden selittämässä. Palavereissa, intranetissä ja muilla tiedotuskanavilla kannattaa jakaa materiaalia koko ajan, niin että ihmiset voivat ottaa muutoksen vastaan pala palalta.

Yhteiset asiakkaat vaativat sen, että konsepti on olemassa, mutta konseptin kirjaamisessa pitää jättää tilaa henkilökunnan persoonallisuudelle. Uuden asian omaksuminen laivalla on hankalaa, koska osastot työskentelevät hyvin erillään. Esimiehelle hyvä tapa tuoda uusi prosessi ja konsepti henkilökunnalle on miettiä yhdessä. Mitä teemme jotta saamme tämän toimimaan? Mitä tämä tarkoittaa minun työssäni? Yksikön yhteiset tavat toimia pitää määritellä. Pitää löytää yhteinen ymmärrys asiakaskokemuksesta ja sen parantamisesta sekä osaston sisällä että osastojen välillä. Hyvä johtaminen ja kollegojen innostaminen ja kannustaminen edesauttavat yhteistyötä ja uuden jalkauttamista. Muutos kuitenkin tapahtuu vasta sitten, kun organisaatiossa ymmärretään miltä palvelukokemus tuntuu ja maistuu asiakkaalta. Tämä vaatii asenteen, jossa asiakkaan kokemus on koko ajan fokuksessa. (K.Ranin 2.4.2013).

5.4 Benchmarking

Olen valinnut pääasiallisiksi benchmarkingkohteiksi Helsinki-Vantaan lentokentän sekä Viking Grace -laivan. Luvuissa 5.4.1 ja 5.4.2 kerron tarkemmin, miksi olen valinnut nämä kohteet, ja mitä olen niissä havainnoinut. Benchmarking kuuluu pienemmässä mittakaavassa luontaisena osana jatkuvaan kehitystyöhön. Käynnit eri ravintoloissa ja matkojen aikana kerätyt ideat ja huomiot toimivat inspiraation ja oman toiminnan peilaamisen välineinä. Ravintola- ja kahvilakäynneillä sekä matkoilla kiinnitän huomiota tuotteisiin, hintatasoon, palvelun laatuun ja kokonaisuuteen. Vertaan kaikkia näitä asioita Silja Serenaden ravintoloihin. Miten aamiainen tarjoillaan hotellissani, onko leipä paikan päällä leivottua, lämmitettyä vai ostettua? Miltä tarjoilijoiden vaatteet näyttävät? Tuntuvatko toimivilta? Miltä ravintolasali näyttää ja minkälaiset astiat ovat käytössä? Minkälainen asiakasmäärä ravintolassa on verrattuna johonkin vastaavaan Silja Serenadella? Yritän löytää uusia ideoita sekä tuotteiden, että palvelujen tuottamisen suhteen. Havainnoin, mitä muualla tapahtuu, ja yritän kehittää näkemästäni hyvästä Silja Serenadelle toimivia tuotteita ja malleja. Internetissä ja alan lehdissä löytyy paljon kiinnostavaa tietoa ja materiaalia jota voi hyödyntää omien palvelujen kehitystyössä. Lehdistä ja Internetistä saa myös vihjeitä uusista ravintoloista ja niissä pystyy lukemaan ravintola-arvosteluja.

5.4.1 Lentokentät

Service Design -kurssin myötä oivalsin miten paljon yhteistä laiva- ja lentokenttämää-ilmalla on. Kurssilla käsiteltiin aluksi asiakaspalvelua, elämyksiä ja hyvän palvelun suunnitteleminen. Kurssipaikkana oli Helsinki-Vantaan lentokenttä. Ryhmä- ja yksittäistöissä aiheina olivat sekä tulevaisuuden lentokenttä että työ jossa piti visioida laiva. Sekä laivalla että lentokentällä liikkuvat suuret ihmismassat joille palvelutarjonta on tässä ja nyt. Turvallisuuksäännökset asettavat vaatimuksia sekä informatiivisille kylteille että mainonnalle. Visuaalisuus ja näkyvyys kärsivät: on vaikeaa ohjata asiakkaita tiettyihin paikkoihin kun on paljon kilpailevaa tietoa: ravintoloiden ja myymälöiden mainokset, turvallisuusinfo, laivakartat ja turvallisuuteen liittyvät kyltit. Tässä apua olisi varmasti uudesta mobiilitekniikasta, jolla pystyy informoimaan asiakkaita sekä matkaan että tarjontaan liittyvissä asioissa.

Palvelutarjonta laivalla ja lentokentällä on aika lailla samanlainen: kauppoja ja erilaisia ravintoloita. Lentokentällä lounge tarjoavat mahdollisuuden rauhallisempaan odotukseen sekä työntekoon. Laivalla hytit tarjoavat mahdollisuuden yksityisyyteen ja Commodore-luokan asiakkailla on oma lounge. Näköala dynaamiseen ja erilaiseen ympäristöön on tärkeää. Helsinki-Vantaan lentokentällä on onnistuneesti laitettu enemmän ravintoloita ikkunoiden äärelle ja siirretty myymälät sisemmäksi. Pariisin Charles de Gaulle lentokentän 2F terminaalissa isot ikkunat takaavat näköalan kolmeen suuntaan, ja palvelupisteet on upotettu keskelle lattiaan.



Kuvio 13. Terminaali 2F, Aeroport Charles de Gaulle, Paris

Samaa ajattelua pitäisi noudattaa laivalla, koska meri on elementti jota ei kaikki kilpailijat pysty kopioimaan. Siksi meri pitäisi saada näkyville paremmin. Valmiiseen laivaan on vaikea tehdä muuta kun kehittää nykyiset, ikkunalliset tilat mahdollisimman houkutteleviksi ja miettiä miten meren saisi näkyville ”kuolleisiin kulmiin” ja sisustukseen.

Lentokenttää ja laivaa yhdistää myös mahdollisuus olla trendien luoja ja edelläkävijä, koska molemmissa paikoissa liikkuu paljon erilaisia ihmisiä. Myymälä- ja ravintolatarjonnan sopivuus laajalle asiakaskunnalle asettaa kuitenkin samanaikaisesti vaatimuksia tietystä valikoiman pysyvyydestä. Kestävä kehitys ja luonnon kunnioittaminen ovat tärkeitä arvoja molemmissa paikoissa: lentoliikenteessä päästöt ja laivaliikenteessä Itämeren haavoittuvuus.

Vuonna 2013 olen kaksi kertaa käynyt Helsinki-Vantaan lentokentällä benchmarkingin merkeissä. Olen saanut tutustua Finnairin asiakaspalveluun sekä Select Service Partnerin (SSP Finland) ravintola- ja loungepalveluihin. Näillä käynneillä syntyi oivalluksia ja ideoita jotka olisivat joko suoraan tai osittain käytettävissä myös laivalla. Työni kannalta tärkeintä oli havainnoida ravintoloihin liittyvät asiat, mutta jotkin matkustukseen liittyvät havainnot olisivat aika suoraan sovellettavissa terminaaleihin tai laivalle. Finnairin itsepalvelu check-in laitteiden kohdalla on avustajia, jotka myös ohjaavat erityisasiakkaat kuten pienten kanssa liikkuvat ja esteettömässä kulkemisessa apua tarvitsevia asiakkaita palvelutiskeille. Samaa periaatetta voisi noudattaa laivojen terminaalissa: oppaat

kiertäisivät neuvomassa sekä lähtöselvityksen itsepalvelulaitteiden käytössä että yleisissä kysymyksissä. Samoin oppaat voisivat olla Promenade -kannella neuvomassa asiakkaita kaikissa laivaan liittyvissä asioissa sekä antamassa vinkkejä ruokailupaikoista ja laivan ajanviettomahdollisuuksista.

Silja Linella on olemassa oma lähtöselvitystiski Club One kultakorttien haltijoille sekä Commodore-luokan matkustajille. Palvelua voisi kehittää niin että se käsittäisi myös niitä asiakkaita, joille esteetön kulkeminen on hankalaa. Näille matkustajille voisi kehittää laivaan pääsyn Finnairin tavalla niin, että he pääsisivät joustavasti check-in luukulta suoraan lipputarkastukseen ja laivalle. Tällä hetkellä heidän palvelupisteensä ovat kaivimpana sisäänkulkuporteista, ja he joutuvat jonottamaan kaikkien muiden takana. Lapsiperheiden erityispalveleminen sen sijaan on hieman hankalampaa järjestää, koska varsinkin loma-aikoina valtaosa matkustajista ovat juuri lasten kanssa matkustavia. Lasten viihdyttäminen odotusaikana saattaisi palvella perheitä parhaiten.

Kiinalaisilla, korealaisilla ja japanilaisilla on lentokentällä omat oppaat jotka ovat vastassa kun koneet saapuvat ja vievät matkustajat seuraaviin koneisiin sekä auttavat ja neuvovat heitä. Silja Linella on kesäaikaan japanilainen opas. Lentokentällä opasteet ovat selkeät ja tekstitys löytyy sekä aasialaisilla kielillä että venäjäksi. Laivalla pitäisi löytää joku muu tapa kommunikoida, koska kylttejä ei yksinkertaisesti voi olla kaikilla kielillä. Yksi syy tähän on muunmaalaisten matkustuksen sesonkisidonnaisuus. Laivalla voisi sen sijaan olla mahdollista ladata applikaatioita tietokoneisiin ja puhelimiin usealla kielellä.

Ravintolatoimintaa ajatellen Finnairin lounge ja SSP:n lounge sekä ravintolaratkaisut synnyttävät ideoita, jotka toimisivat myös laivalla. Lounge-ajattelun ytimenä on rauhallisuus: ei tarvitse jonottaa ja odottaa suuren lauman keskellä vaan loungeissa voi viettää aikaa nauttien pienestä purtavasta, lukien tai töitä tehden. Sisustuksessa on otettu huomioon suomalaisuus ja huonekaluissa sekä valaisimissa näkyvät suomalainen design. Tätä ajatusta voisi mielellään kehittää myös laivan Commodore-loungeissa.

Aivan omaa luokkaansa lounge-maailmassa on SSP:N Almost@home (kuvat 4 ja 5) jossa kodikkuus on viety niin pitkälle kun se kauttakulkupaikalla on mahdollista. Sisustus on tehty tarkoituksella kodinomaiseksi: ruoka haetaan keittiöstä, olohuoneessa on kirjahylly ja sohvut, seinillä ja hyllyillä on taidetta. Lapsille löytyy puuhanurkka ja työn-

tekoon on varattu alue. Melkein kaikki on myytävänä joko suoraan mukaan tai tilaamalla. Tarjolla on Artekin tuoleja, taidelasia, maalauksia, Iittalan ja Arabian astioita ja esineitä. Vastaanotosta voi ostaa käsin kudottuja villasukkia. Henkilökunta on pukeutunut kodikkaasti, tytöillä mekko ja tarvittaessa villatakki. Laivalla kyseistä tyyliä voisi hyvin käyttää sekä kahvilassa että sellaisessa ravintolassa jossa olisi ruokailu ja oleskelu hie-
man erillisinä.



Kuva 4. Almost@home Lounge. Helsinki-Vantaa Airport. Kuvat SSP Finland.



Kuva 5. Almost@home Lounge. Helsinki-Vantaa Airport. Kuvat SSP Finland.

Lentokentällä löytyy sekä teemallisia myymälöitä kuten Angry Birds ja Santa's gift and toy store että pop-up myymälöitä joissa käyntini yhteydessä myytiin suomalaista käsitöitä erittäin hienolla esillepanolla. Lentokentän kahviloissa ja ravintoloissa hyödynnetään myös hyvin yhteistoiminta suomalaisten designyritysten kanssa. On Marimekkoa, Iittalaa, Arabiaa, Pentikiä ja Artekia. Laivalla voisi hyvin tehdä yhteistyötä tunnettujen suomalaisten ja ruotsalaisten designyritysten kanssa, tuoda heidän tuotteensa esille ja samalla myydä niitä. Valikoiman pitäisi houkuttaa kunkin sesongin matkustajia. Pop-up-ravintolaa voisi kehittää niin, että se toimisi osittain myös myymälänä.

Starbucks- kahvilakonsepti on erikoinen ja loppuun saakka hiottu. Konsepti antaa tunteen henkilökohtaisesta palvelusta ja tuotteesta: kahvilaaduilla ja kupin koolla on omat nimensä, valinnanvaraa löytyy sekä kahvipapujen paahtoasteessa että valmistustavoissa ja lisäkkeissä. (Hienonen, N. 28.2.2013). Starbucksilla on satoja kahvivaihtoehtoja ja siksi heidän on myös mahdollista hinnoitella tuotteensa kalliiksi. USA:ssa kahvikupin arvo (sisältäen infrastruktuurin) olisi \$1,60 mutta Starbucks pystyy myymään saman kupin hintaan \$2.25-\$4.75. (FinNode 2012, 3). Asiakkaan nimi kysytään tilauksen yh-

teydessä ja kun juoma on valmis henkilökunta antaa sen asiakkaalle nimen perusteella. Starbucks on hyvin tiukka konseptinsa seuraamisesta ja paikalliset vapaudet rajoittuvat lähinnä muutamiin tuotteisiin, joiden pitää saada hyväksyntä pääkonttorilta. Starbucks kouluttaa henkilökunnan tarkasti, ja paikallista koulutusta saa tehdä vain täyttämällä vaativat kriteerit joihin mm. kuuluu se, montako toimipaikkaa franchising-yrittäjällä on. Starbucksin henkilökunta ei saa olla töissä SSP:n muissa toimipisteissä, seikka joka vaikeuttaa toimintaa varsinkin yllättävien poissaolojen sattuessa. (Hienonen, N. 8.2.2013). Starbucksista voi ottaa oppia miten asiakasta palvelee henkilökohtaisesti myös itsepalveluravintolassa. Starbucksin esillepano on hienoa ja harkittua sekä kahvilan että myymälän puolella.

O'Learys ravintolana teki suuren vaikutuksen mahdollisuuksiensa takia. Franchising-sopimukseen perustuva yhteistyö on joustavaa ja ottaa huomioon paikan luonteen. O'Learys on ”toiseksi olohuoneeksi” suunniteltu, rento urheilupubi jossa on tarjolla lämmintä ruokaa osan päivästä. Konseptiin kuuluu ruoka- ja oleskelupuolet ja lisäksi löytyy 20-paikkainen ”kisastudio” jossa voi katsoa urheilua isolta näytöltä. Lentokentällä menut eivät vaihdu yhtä usein kuin ketjun muissa ravintoloissa, ja TV:iden volyyymi on säädetty hiljaiselle koska kuulutukset eivät muuten kuuluisi (Liimatainen, I. 16.1.2013). O'Learys brändi sopisi mielestäni erittäin hyvin laivalle. Brändi on ruotsalainen ja jonkun verran tunnettu myös Suomessa. Rento ja nuorekas sisustus sekä palvelutyyli voisi olla Silja Serenaden nykyisen pubin ja grillin yhdistelmänä toimiva. Ravintolassa olisi tarjolla lounasta, illallista ja yöruokaa ja sitä voisi käyttää aamuisin meriaamiaisen jatkeena jos suunnitteluvaiheessa ottaisi sen huomioon. Laaja olutvalikoima kuuluu nykyiseenkin pubivalikoimaamme. Sijainti Promenade-kannella on hyvä ja ravintola olisi helposti löydettävissä.

Wine&Wiew on lentokentän ylpeys: viinibaari jossa saa laseittain huippuviinejä ja pientä purtavaa ja näköalana lentokentän pääkiitorata. Silja Serenadella Wine Bar on erittäin tasokas, mutta näköala puuttuu.

5.4.2 Viking Grace

Tutustumismatka uudelle Viking Gracelle tapahtui 25-26.3.2013. Laivan sisustusarkkitehti Vertti Kivi (DSign) luennoi ja näytti kuvia tulevasta Habitare-messuilla syyskuussa 2012. Kivi luennoi tilan käytöstä kolmiulotteisesti. Viking Gracella on hyvin paljon seinä joissa leikatut, graafiset elementit elävöittivät pintoja. Space Alive on konsepti, jossa saman tilan käyttötarkoitus ja tunnelma muuttuu. Muutos tapahtuu valaistuksen, kuvien ja musiikin avulla. Ravintola voi aamulla olla raikas: kirkkaat värit, tunnelmaan sopiva musiikki ja taustalla, seinän peittävällä kankaalla, aamuun sopiva kuva. Illalla samassa ravintolassa on tunnelmallinen valaistus, liikeideaan sopiva musiikki ja taustakuva. Kalusteet voivat myös osittain olla liikkuvia, jolloin esimerkiksi hotellin vastaanotosta voi luoda illaksi baarin. Osa kalusteista kuten seinäelementit, lamput ja huonekalut voivat olla liikkuvia ja niitä voi ajastaa muuttamaan muotoaan ja sijaintiaan. (Kivi, V. 12.9. 2012).

Space Alive sopii erinomaisesti laivoille ja hotelleihin. Kohteet ovat pitkä-aikaisia investointeja joiden pitäisi uusiutua muutaman vuoden välein jotta asiakkaiden mielenkiinto säilyy. Laivaa ei voi suurentaa muutaman vuoden jälkeen ja joskus jopa seinien siirtäminen saattaa olla mahdotonta tai ainakin erittäin kallista.

Viking Gracen hienous piilee oivalluksessa, että laivalla ihmisten täytyy kokea meren läheisyys. Viking Grace on suunniteltu niin, että ravintoloissa ja yleisissä tiloissa on paljon ikkunoita. Keittiöt ja muut huoltotilat on sijoitettu keskelle laivaa. Matkustajat saavat näin nauttia upeista saaristomaisemista kaikkialla. Laivan hienoimman ravintolan, Oscarin, yhteydessä sijaitsee viinibaari- ja myymälä. Ravintolassa soittaa pianisti sekä illalla että aamulla. Pianomusiikki, hienot maisemat ja hyvä palvelukokonaisuus saa asiakkaat viihtymään. Laivan aamiaislinjasto sijaitsee keittiön oven vieressä, ja se peitetään verholla iltaisin. Idea on hyvä toiminnallisuuden ja esteettisyyden kannalta, joskin ruokien sijoittelussa on vielä parantamisen varaa.

Laivan buffet on toimiva, siisti ja laadukas. Kahvilassa on oma tiski jäätelöannoksille ja kaikki voileivät tehdään laivalla. Kahvilan muut tuotteet olivat raikkaat ja maukkaan näköiset. Kahvila toimi free-flow -ajatuksella eli asiakkaat keräsivät tuotteet ja menivät

sitten kassalle. Tila oli hyvin suunniteltu logistisesti ja kassoja voi olla yhdestä neljään. Silti jää mietityttämään miten ruoka säilyy lämpimänä pöytään asti jos asiakas ensin jonnottaa kassalle ja sen jälkeen vielä hakee pöydän. Ravintolamaailman uutuus on Frank's-ravintola, jonka konsepti on kopio Vapiano-ketjun ravintoloista. Asiakas saa maksukortin sisään tullessaan ja menee sen jälkeen haluamalleen tiskille hakemaan ruokaa. Vaihtoehtoina oli pizza, pastaa, kotiruokaa ja hampurilaisia joita sai hakea neljästä eri pisteestä. Asiakkaan kortille rekisteröidään jokaisessa myyntipisteessä ostokset, jotka maksetaan ulos mennessä kassalle.

Silja Serenaden ongelma on se, että Atlantis Palace tanssiravintola sijaitsee kannella 7 ja New York Club & Lounge toisella puolella laivaa kannella 13. Asiakkaat katoavat hytteihinsä matkalla discoon aamuyön tunteina. Viking Gracella baarit oli sijoitettu niin, että pääbaarin molempiin sisäänkäynteihin pääsi vain toisten baarien kautta. Rockmore pub ja disco palveli nuorempaa ja Retro bar varttuneempaa asiakaskuntaa. Kaikki juhlijat siis ovat aika lailla samassa kohdassa. Mikäli joku paikka suljetaan, on helppoa saada asiakkaat jatkamaan toisessa ravintolassa. Yökerhojen sijoittelu muuttuu epäkohdaksi silloin, kun tanssiravintolan asiakkaat joutuvat kulkemaan kovan metelin ja horjuvien disko-asiakkaiden kautta määränpäähensä.

Kokonaisuutena risteily oli palvelullisesti laadukas. Silja Serenadelle soveltuva idea on elävä pianomusiikki erikoisaamisella. Elektroniset valotaulut ja viinibaarin lista I-Padilla ovat sitä nykypäivää, jota Silja Linella ei vielä ole. Vertti Kiven luoma sisustus oli erilainen ja hieno, mutta hyvin herkkä kulumiselle ja ilkivallalle. Vaaleat värit ja helposti irti väännettävät koristeet ovat alttiita vahingonteolle varsinkin pikkujouluaikaan. Siivouksen kannalta seinäkoristeet ovat myös ongelmalliset. Sisustusta oli luotu hyödyntämällä seinätilaa ja kattoja erilaisin graafisin leikkauksin. Viinibaarin seinä oli tehty kullanvärisistä viinipulloista. Ravintoloiden konsepteissa, lukuun ottamatta Frank's-ravintolaa, ei ollut mitään uutta. Frank's soveltuu paremmin Turun kuin Helsingin linjan laivalle. Viking Gracen ravintolat olivat sisustukseltaan ja konsepteiltaan kaikki kopioitavissa ja rakennettavissa mihin tahansa laivaan.

5.5 Muut ulkoiset vaikutteet prosessin aikana

Prosessin aikana on tullut vaikutteita monelta eri taholta. Vaikutteita ei pysty aina yksilöimään, eikä laittamaan aikajärjestykseen. Prosessilla ei myöskään ole loppua vaan vaikutteita kerääntyy koko ajan lisää. Keskeisimmät vaikutteet ovat tulleet luentojen, messujen ja erilaisten tapaamisten kautta. Oppilastyöt ovat myös tuoneet uusia ideoita ja näkökulmia.

Tulevaisuuden ennakointi – kurssilla keväällä 2012 saimme tehtäväksi suunnitella tulevaisuuden lentokentän lisäksi oman yrityksemme tulevaisuus. Laivamatkan tekee erityiseksi meri ja saaristo. Siksi nämä elementit olisi tuotava asiakkaalle, niin että hän voi aistia meren läheisyyden koko matkan ajan. Silja Serenadea ei voi rakentaa uudestaan, eli ikkunoita ei voi lisätä valmiiseen laivaan. Bistro Maximén kabineteista ei näe merelle. Mainostoimisto Heyday suunnitteli ideani pohjalta vaihtoehtoiset tavat tuoda kabineteissa istuville merinäköalan. Yksi vaihtoehto oli kuvaruutujen kytkeminen laivan keulassa olevaan kameraan, jolloin matkustajat voisivat seurata reaaliaikaisesti missä laiva kulkee. Toinen vaihtoehto olisi reitin kuvaaminen valmiiksi eri vuodenaikoina, molemmista lähtösatamista. Tämä vaihtoehto toisi tunnelmaa myös pimeään aikaan ja huonolla säällä. Kolmas vaihtoehto olisi pysäytyskuvan käyttö. Kaikissa vaihtoehtoissa olisi mahdollista vaihtaa kuvia ja filmejä, esimerkiksi tukemaan teemoja tai vuodenaikoja (kuva 6).



Kuva 6. Kuvaruutujen sijoituspaikat, Bistro Maximé

Heyday tarjosi myös ideoita New York Club & Loungeen, kuten kuvien heijastaminen lasipinnoille ja ”älybaaritiskin”. Älybaaritiski (engl.*intelligent bar-counter*) on interaktiivinen tiski, jonka integroidut videoprojektorit tuottavat erilaisia kuvioita tai vaikkapa pelejä tiskin pinnalle. Pinta voi reagoida kosketukseen, valo syttyy kun lasi laitetaan siihen tai

jopa tunnistaa puolityhjän lasin ja kehottaa asiakasta ostamaan lisää. Baaritiskissä on paljon erilaisia, muutettavia ohjelmia ja se on siirrettävä. Baaritiski toisi elämyksellisyyttä paikkaan, ja saattaisi helpottaa asiakkaiden keskinäistä kontaktiottoa samalla kun se toimii myynnin edistäjänä. Tämän raportin kirjoitushetkellä mitään Heydayn ideoista ei vielä ole toteutettu.

Elämystekniikalla voi parantaa asiakaskokemusta ja luoda yllättäviä tilanteita myös vanhoihin kulissemiin. Projektorilla heijastetut lattiakuviot kuten virtuaalinen akvaario tai jalkapallopelejä yllättävissä paikoissa kuten keskellä Charles-de-Gaullen lentokenttää saavat ihmiset pysähtymään ja ilahtumaan. Esitystekniikalla voi luoda tunnelmaa ja viihdykettä asiakkaille esimerkiksi virtuaaliset hahmot ja 3D-esitykset. Vaikka laivalla ei vielä ole käytössä mitään tällaista virtuaalista viihdykettä, olen prosessin aikana tutustunut sellaisiin ja esitellyt niitä esimiehilleni ja kollegoilleni. Vertti Kiven Space Alive perustuu paitsi liikuteltaviin kalusteisiin myös esitystekniikan hyödyntämiseen. Space Alive on saanut minut miettimään uudella tavalla laivan ravintoloiden tunnelman luomisen mahdollisuuksia. Laivan sisäiseen markkinointiin löytyisi myös paljon erilaisia mobiiliratkaisuja. Ongelma on tällä hetkellä se, että laivalla puhelimet ovat satelliittiyhteyksien varassa. Käytännössä tämä tekee mobiilisovellusten käytön mahdottomaksi.

Oppilastöiden tuomat ajatukset hyödynnettiin osin myös CX-projektissa. HAAGA-HELIAN oppilaat ideoivat New York Club & Loungen alkuillan ohjelman, koska ravintolaan on hankala saada asiakkaita alkuillasta. Tilan käyttäminen alkuillasta nimenomaan loungea on käyttökelpoinen myös iltapäivän ohjelman suunnittelussa. Oppilaat ideoivat näköalabaarin jakamisen kolmeen kokonaisuuteen, joissa olisi eri asiakasryhmille suunnattua ohjelmaa samanaikaisesti. Esimerkiksi perheille olisi naisten, miesten ja koko perheen ohjelmaa. CX-projektin tapaamisten päätyttyä toisen oppilasryhmän ideoinnin kohteena oli Atlantis Palace. Ryhmän lähtökohtana oli että seinien siirtämistä pitää välttää, mutta muuten ideoida vapaasti sekä sisustusta että palvelua. Heidän pääehdotuksensa oli uudistettu viihdekeskus, jossa laivan tanssi- ja showravintola sekä disko olisivat samassa tilassa. Osaa ehdotuksista on hyödynnetty Atlantis Palacen ratkaisuehdotuksissa kappaleessa 6.5.

6 Palvelumuotoilun mahdollisuudet Silja Serenaden ravintoloissa

Tämä luku käsittelee ajatukseni palvelumuotoilun mahdollisuuksista laivan ravintoloissa. Olen ryhmitellyt luvun niin, että ensin käsittelen palvelumuotoilua yleisesti laivan ravintoloissa, asiakaspalvelua ja Silja Serenadelle sopivaksi muokattua palvelujen kehittämisen mallia. Seuraavaksi omina alalukuinaan tulevat kehitettävät ravintolat ja ideoimani ratkaisuehdotukset.

6.1 Yleistä Silja Serenaden ravintoloiden palvelumuotoilusta

Tässä luvussa esittelen Silja Serenaden palvelujen kehittämisprosessien vaiheita. Tämä työ on rakentunut tekemisen aikana, osa kehitystyöstä on alkanut ennen varsinaista prosessia ja osa on rakentunut prosessin aikana. Kunkin kehitettävän ravintolan kohdalla on siksi esitelty myös taustoja, mikäli ne liittyvät olennaisesti käynnissä olevaan kehitysprosessiin. Trainer's House on keskittynyt opettamaan parempaa palvelua nimenomaan tekemisen kautta. Oma osuuteni on ollut oppiminen ja oppien vieminen hovimestareille ja henkilökunnalle siinä määrin kun sitä ilman heille suunnattua koulutussuunnitelmaa voi viedä. Olen hakenut tietoa palvelumuotoilusta kirjallisuudesta ja luennoilta, havainnoinut sekä aikaisemmin mainitsemisani benchmarking -kohteissa että yleisesti hotelli- ja ravintola-alan toimipisteissä.

Palvelumuotoilussa on tärkeää miettiä, miten voimme erottautua kilpailijoista. Laivoja on monenlaisia, ja parhaiten meren ja merellisyyden tuominen asiakkaalle onnistuu isojen ikkunapinta-alojen kautta. Muista varustamoista voi erottua rakentamalla erikoisen laivan kuten esimerkiksi Royal Caribbean Cruises -varustamon (RCC) laivat. Laivat ovat erilaisia ja jollakin löytyy luistelurata, toisella näköalakapseli josta voi katsoa maisemaa 300 jalan korkeudessa ja kaikenlaisia huvi- ja seikkailupuistoissa löytyviä aktiviteetteja Benji-hyppyä myöten. RCC:n Voyager Class laivoilla löytyy samanlainen Promenade -ratkaisu kun Silja Serenadella. (Royal Caribbean Cruises.)

Entä jos olemassa olevaa pitää kehittää ja kaikki muut varustamot omistavat suurin piirtein samanlaisia laivoja? Silloin pitää korostaa sitä, mitä on ja missä on hyvä. Silja Serenaden kohdalla Promenade -kävelykatu ravintoloinen ja myymälöinen on edel-

leen asia jota aikaisemmin matkustaneet arvostavat ja uudet matkustajat kokevat wau-elämyksenä. Koska kävelykatu sijaitsee laivan keskellä ja hyteistä näkee joko kadulle tai merelle, Silja Serenadella on vähän ikkunapinta-alaa merelle päin. Tämän työn tavoitteena on uusia ravintolat ilman suurempia rakenteellisia muutoksia. Siksi meren tuominen lähemmäksi asiakasta ei voi tarkoittaa uusien ikkunoiden puhkaisemista tai täysin uusien ravintoloiden rakentamista. Sen sijaan Keulabaariin ja New York Club & Lounge näköalat pitää tuoda paremmin esille, sitä kautta näiden baarien löydettävyyttä myös parane. Bistro Maximéssa meri pitää tuoda esille sisustuksellisin keinoin.

Laiva erottuu myös kilpailevista hotelleista maissa sillä, että laivalla pääsee johonkin määränpäähän. Asiakkaat ovat matkalla, eivät vain iltaa viettämässä. Kaksi pääkaupunkia, Tukholma ja Helsinki, tarjoavat laivamatkailijalle mahdollisuuden nähdä ja kokea erilaisia asioita. Kilpailuvaltina voi kokousmatkan valinnassa olla se, että osallistujat pääsevät heitä kiinnostavalle retkelle määränpäässä. Kohdekaupunkien ja maiden kulttuuria sekä muotoilua kannattaa hyödyntää osassa ravintoloita. Laivan viihde käsitellään tässä työssä vain pintapuolisesti baarien kohdalla, mutta merellisyyttä voisi lisätä suunnitteleamalla mereen liittyvää viihdettä ja aktiviteetteja asiakkaille. Eniten kuitenkin laivan erottaa se että se on laiva. Meri ja sen läheisyys sekä kaunis saaristo pitäisi tuoda enemmän esille laivalla. Ainutlaatuinen saaristo on kaunis katseltava joka säällä ja jokaisena vuodenaikana. Erottuakseen muista varustamoista pitää panostaa palvelukoulutukseen ja laadukkaisiin tuotteisiin.

6.1.2 Asiakaspalvelu

Silja Serenaden ravintoloiden palvelumuotoilussa tärkeintä on tasaisen hyvän asiakaspalvelun luominen. Hyvä asiakaspalvelu tarkoittaa että asiakas huomioidaan henkilökohtaisesti ja palvelu on ystävällistä. Lisäksi hyvään palveluun kuuluu että asiakas kokee palvelun hinta-laatusuhteen hyvänä. Hyvän asiakaspalvelun lisäksi on aina eduksi, jos onnistumme ylittämään asiakkaan odotukset. Hyvän palveluilmaston luomisessa CX-projekti on jo tehnyt paljon. Kaikki ihmiset, niin johtajat kuin asiakasrajapinnassa työskentelevät ovat saaneet kuulla projektista ja keskustella ajatuksistaan projektin vetäjien kanssa. CX-projektin kolme tasoa I see you, Be my guest ja I make your day ovat henkilökunnalle tuttuja vaikka varsinainen koulutus ei ole vielä alkanut. Tasot on imple-

mentoitu Mystery Shoppingiin. Tasoja ei vielä tässä vaiheessa ole markkinoitu asiakkaille, koska ensin pitää kouluttaa henkilökunta. On ilahduttavaa huomata, että jo palveluaihiot ovat parantaneet asiakaspalvelua ja muuttaneet henkilökunnan asenteita asiakasystävällisemmiksi. Henkilökohtaisesti uskon, että mikäli CX-projekti toteutuu aiotulla tavalla sisäisten kouluttajien kautta, palvelukokemukset paranevat. Toteutumisen lisäksi seuranta, mittaaminen ja ylläpito ovat seuraavat seikat joihin yrityksen pitää kiinnittää huomiota. Tavoitteena on, että 5 vuoden kuluttua palvelun perustaso on I make your-day eli jokainen asiakas kokee saaneensa erityistä ja todella henkilökohtaista palvelua. Palvelukokemuksen nouseminen I make your day-tasolle on monesti kiinni pienistä asioista. Ystävällinen hyvän päivän toivotus, pieni huomaavainen ele tai pieni yllätys riittävät useimmiten. Erikoisella tavalla tarjottu juoma tai ateria puhuttaa asiakasta myös käynnin jälkeen. Hotellin asiakkaille tarjolla oleva kahvi, tee ja minivoisarvi veloitetusta niille, jotka joutuvat lähtemään ennen aamiaisen alkamista tai heräävät aamuyöstä on esimerkki huomaavaisuudesta joka jää mieleen. Laivan suuren ihmismäärän vuoksi asiakkaille on järjestetty automaatti, josta saa kahvia ja syötävää maksua vasten vuorokauden ympäri, mutta Commodore-osastolla voisi hyvin olla saatavilla pientä purtavaa ja kahvia jo aikaisin aamulla.

Silja Serenaden ravintoloiden palvelumuotoilun haasteet ovat asiakaskokemuksen parantamisen lisäksi kokonaisuuksien hallinta. Ravintoloilla pitää olla selkeä liike-idea, johon peilataan kaikki kyseistä ravintolaa koskevat palvelun osat. Palvelun taso, sisustus, somistus, musiikki, ruoka- ja juomatuotteet, henkilökunnan olemus: kaiken pitää toimia yhteisen palveluidentiteetin mukaisesti. Yhdessä ajattelu ja innovointi varsinkin keittiön ja ravintolapuolen kesken toisi varmasti uusia ajatuksia molemmille osapuolille. Silja Serenadella on tärkeää ottaa huomioon, että ravintolatarjoama kokonaisuudessaan on monipuolinen.

Asiakkaat tulevat erilaisista sosio-ekonomisista lähtökohdista ja monesta eri kulttuurista tai maasta. Kaikkia ei voi kuitenkaan voi miellyttää, ja järkevä taloudenpito suosii raaka-aineiden käytön optimoinnin. Silti pitää pystyä suunnittelemaan tarjontaa niin, että se on mahdollisimman monipuolinen. Monipuolisuus on yksi kriteeri, joka vahvasti nousi esille CX-projektissa kun aiheena oli risteilyn pituus. Kaksi iltaa suljetussa tilassa vaatii vaihtoehtoja niin ruokailulle kun baarien tarjonnalle ja viihteelle. Ihanteellisinta olisi, jos

joka ilta tapahtuisi jotain yllättävää ja uutta. Viihde voisi olla täysin erilaista vaikka samat esiintyjät sen esittävät. Aikatauluja, ruoka- ja drinkkilistoja voisi hieman muokata erilaisiksi.

6.1.3 Palvelujen kehittämisen malli

Birgit Magerin mukaan palvelua pitää kehittää kuten tuotetta (Mager teoksessa Miittinen, Koivisto 2009, 35). Palvelujen ja tuotteiden kehittämisessä on asioita joita pitää huomioida erikseen ja asioita jotka kulkevat limittäin. Seuraavassa taulukossa olen ideoinut apuvälineen palveluiden ja tuotteiden samanaikaiseen kehittämiseen Silja Serenaden ravintoloissa (Taulukko1). Palvelujen suunnitteluvaiheessa määritelty palvelun taso toimii ohjenuorana. Liike-idea toteutetaan muodostamalla palveluista ja tuotteista yhtenäinen, toisiansa tukeva palveluelämys. Esillepanovaihe tarkoittaa sitä hetkeä, jolloin palvelu ja asiakas kohtaavat ravintolassa. Asiakkaalle palvelukokemus rakentuu sekä fyysisestä ympäristöstä, vuorovaikutuksen tasosta että tuotteen laadusta. Esillepanovaiheen ratkaisuja pitää tarkkailla erityisen kriittisesti. Reagoitiherkkyttä pitää löytää, mikäli jokin ratkaisu osoittautuu luultua heikommaksi. Palvelutuotetta pitää arvioida jatkuvasti: sekä sisäisesti että asiakkaita kuunnellen. Asiakaskyselyt ovat yksi tapa saada palautetta, mutta tärkeämpää on jokapäiväisen vuorovaikutuksen kautta saatu palaute jonka kautta yritys voi arvioida onnistumisena reaaliaikaisesti.

Liikeidea

Palvelu	Tuote
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Palvelun taso, hintataso ✓ Palvelun sisältö, kriteerit ✓ Konseptit ja miten tarkkaan ne rajataan ✓ Toteutustapa ✓ Palvelulupausten pitäminen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Laadunvalvonta ✓ Ostoprosessit ✓ Tuotantotavat ✓ Jalostamisaste

”Esillepano”

Palvelu	Tuote
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ravintolan kokonaisilme ✓ Vuorovaikutustaidot: Henkilökunta – asiakas Henkilökunta keskenään ✓ Henkilökunnan ulkoasu ✓ Palvelun kriittinen tarkastelu ja jatkuva kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tuotteen laatu ✓ Tuoreus ✓ Ulkonäkö ✓ Astiasto ✓ Visuaalinen kokonaisuus

Palvelutuotteen arviointi

Palvelu	Tuote
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Miten asiakas kokee palvelun? Onko palvelu asiakkaalle positiivinen, neutraali vai negatiivinen kokemus? ✓ Asiakkaan kokema hinta/laatusuhde ✓ Asiakkaan saama arvo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aistinvarainen laadun ja ulkonäön tarkastus ✓ Check-lista, annoskortit ✓ Asiakaspalautteet: laatu ja valikoima sekä toivomukset

Taulukko 1: Palvelujen ja tuotteiden kehittämisen kaava Silja Serenaden ravintoloissa

Laadun valvonnassa tärkeintä on oivaltaa, että se on palveluyrityksen eikä asiakkaiden tehtävä. Asiakaspalautteet ovat arvokkaita, mutta tärkeintä on tarjota niin hyvää laatua,

että asiakkaan ei tarvitse siitä huomauttaa. Asiakaskokemus jää aina huonoksi silloin, kun asiakas joutuu reklamoimaan. Laadun valvonta kuuluu kaikille työntekijöille, jokainen joka huomaa että jokin palvelu tai tuote ei vastaa asetettuja laatu-tavoitteita on velvollinen huomauttamaan asiasta. Vastuu on kuitenkin esimiehellä. Esimiehen pitää olla sekä kriittinen että itsekriittinen jos haluaa kehittää toimintaa. Sellaiset lauseet kun ”ei kukaan ole valittanut” ja ”on se kelvannut 20 vuotta” ovat laadun kehittämistyössä kiellettyjä. Esimiehen sanomina ne vievät pohjan myös alaisten kehittämis- ja laadunvalvontainnostuksesta.

Ravintoloissa tuotteiden pitää olla mielenkiintoisia. Tuotekehittelyssä on parantamisen varaa: laivalla pitäisi olla uutta ja erilaista tarjottavaa. Optimitilanne on tarjota sellaista jota ei maista vielä joka paikasta saa, mutta jos se ei ole mahdollista niin ainakin pitää olla ensimmäisten joukossa tarjoamassa uutta. Ruokatuotteissa näkisin mielelläni että olisimme trendien tuojia ja enemmän ajan hermolla siitä, mitä suuressa maailmassa on tarjolla. Unohtamatta kuitenkaan, että trendiruokien pitäisi edustaa ainoastaan osaa tarjonnasta, koska monelle asiakkaalle on tärkeää että laivalta löytyy myös perinteisiä tuotteita. Tuotteiden laadun pitäisi olla hintaa tärkeämpi kriteeri ostoprosessissa. Laadukas tuote tarkoittaa useimmiten pienempää hävikkiä. Ruokatuotteiden esillepanoa varsinkin noutopöydissä on jatkuvasti kehitetty, ja tulos näkyy pienempinä ja siistimpinä vateina. Linjastojen koristelu on hankalaa, koska terveystarkastaja ei hyväksy kylmälinjastojen peittämistä esimerkiksi liinoilla. Liinoilla voisi pehmentää metallisten linjastojen ilmettä. Ainoastaan keinotekoiset yrtit ovat nyt tähän tarkoitukseen hyväksytyt.

Tuotetuntemus on toinen alue, jossa Silja Serenadella on paljon parannettavaa. Tarjoilijoiden pitää osata kertoa asiakkaille sekä tuotteista että niiden valmistustavoista ja alkuperästä. Ammattimainen ruokien esittely tarjoiltaessa, hyvän viinin suositteluinen annoksen kanssa ja tietämys siitä miksi juuri nämä tuotteet sopivat yhteen ovat asioita joita pitää kehittää. Asiaa hankaloittaa jatkuvasti vaihtuva henkilökunta, kaikille ei millään voi järjestää uusien ruokien esittelyä kun ruokalista vaihtuu. Keittiö joutuu tekemään annoksia nähtäväksi muun työn lomassa parin viikon ajan ruokalistojen vaihtumisesta. Viinien maistatus on mahdollista järjestää laivalla muutama viini kerrallaan. Kerran vuodessa Tallink järjestää messut, joissa kaikki uuden kauden tuotteet ovat esitellyssä. Messuilla on helppoa tutustua uuteen valikoimaan, mutta kaikki eivät aina pääse

sinne. Ruokalistojen vaihtuessa viinit pitää käydä läpi uudestaan. Tuotteiden tuntemus vaatii aktiivisuutta ja omatoimisuutta, johon esimiesten pitää kannustaa tarjoilijoita.

6.2 Buffet Serenade

Buffet Serenaden liike-idea on itsepalveluravintola, jossa asiakkaat hakevat itse sekä ruokansa että juomansa. Tarjoilijat opastavat asiakkaita pöytien löytämisessä, neuvovat ruokiin ja ruokailuun liittyvissä asioissa sekä myyvät drinkkejä ja viinejä halukkaille. Ravintolan buffet-tiskien takana työskentelevä keittiöhenkilökunta sekä huolehtii ruokien esillepanosta että neuvoo asiakkaita. Tarjolla oleva ruokaa voi kuvailla sanalla kansainvälinen keittiö. Joulupöytä on perinteinen suomalais-ruotsalainen. Buffetin suurimmat haasteet ovat henkilökohtaisen palvelutilanteen luominen ja ruokatarjonnan hahmotaminen, koska nykyisellä konseptilla ei ole tarkoitus edetä tietyssä järjestyksessä. Asiakkaat kokoavat ateriansa heille sopivassa rytmissä ja järjestyksessä.

6.2.1 Ratkaisuehdotukset Buffet Serenade

Buffetin uudistustyö on jatkuva prosessi. Henkilökohtainen palvelu ja kontaktin luominen asiakkaisiin buffet-ravintolassa on haastavaa. CX-projektin aikaisten henkilökunnan yhteisten palaverien aikana tarjoilijat itse ehdottivat, että tulisivat ovelle asiakkaita vastaan ja esittelisivät ruokatarjonnan matkalla pöytiin. Käytäntö on osoittautunut hyväksi keinoksi saada kontaktia asiakkaisiin. Asiakkaat kommentoivat myös tapaa parantuneena palveluna ja iloisena yllätyksenä. Asiakaspalvelun ja aktiivisen myyntityön kehittämisen edellytyksenä on kuitenkin vielä tiiviimpi kontakti. Tarjoilijan pitää muistaa kertoa myytävänä olevista juomista ja suositella niitä siinä vaiheessa kun hän vie asiakkaat pöytiin. Sen lisäksi pitää keskustella asiakkaiden kanssa ruokailun aikana, ja yrittää myydä lisää. Myyntitilanteista ei kuitenkaan saa muodostua asiakkaalle kiusallisia ”lisämyyntiä hinnalla millä hyvänsä” -tuokioita, vaan myyntityössä on osattava lukea asiakas. Tärkeintä asiakkaalle on henkilökunnan aito läsnäolo vuorovaikutustilanteessa.

Hyvän mielen asiakkaille saavat suositukset ja tarinat. Henkilökunnan koulutuksessa tulee panostaa tuotetietoisuuteen. Tarjoilija voisi luontevasti kertoa ruokien alkuperästä, valmistustavoista ja soveltuvuudesta erikoisruokaa tarvitseville. Pieni reseptikirjanen

jossa olisi uusia, trendikkäitä reseptejä ja muutama klassikko muistuttaa asiakasta vielä kotikeittiössäänkin laivan hyvistä ruoista. Jos tarjoilija lisäksi osaa kertoa edes vähän itse laivasta ja ikkunasta näkyvästä maisemasta, niin rupattelun aloitus helpottuu. Mikäli asiakkaalla ja tarjoilijalla ei ole yhteistä kieltä, hymy ja ystävällisyys kantavat pitkälle. Silloinkin voi vaikka osoittaa asiakkaalle jos ikkunasta näkyy jotain mielenkiintoista. Lasten ottaminen huomioon on varma tapa saada koko perhe tyytyväiseksi, ja lapsille on tarjolla puuhavikkoja ja kyniä. Lastennurkkauksen järjestäminen Buffet Serenade-ravintolaan on hankalaa. Ravintola on iso, ja sesonki-aikaan on paljon lapsia, joten kaikki eivät pääsisi kuitenkaan lähelle sitä. Kerrosta ylempänä löytyy hieno lastenhuone leikkimieleisille. Tapakasvatuksen kannalta on myös parempi keskittyä leikkimisen sijasta syömiseen ravintolassa.

Viimeisimmän uudistuksen laajenemisen myötä alkuperäinen konseptiajatus pääsi hie-
man vettymään. Tuotteiden laatu on sinänsä hyvä, mutta hinta selkeästi vaikutti jos
valittavana oli kaksi samanlaista tuotetta. Alkuperäinen ajatus oli kuitenkin että tuotteet
ovat todella laadukkaita ja säästö tulee hävikin pienenemisestä. Siksi tuotevalikoimaa
kannattaa uudistaa vuosittain trendejä seuraamalla, ja kiinnittämällä laatuun entistä
enemmän huomioita. Vuotta lyhyempi jakso ei ostotoiminnassa toimi, koska sopimuk-
set tehdään vuodeksi kerrallaan. Pitkät sopimukset takaavat paremmat hinnat ja toimit-
tajien paremman sitoutumisen tuotteiden laatuun ja toimitusvarmuuteen.

Alun perin oli tarkoitus että osa ruoasta tehtäisiin asiakkaiden silmien edessä: miehitetty
lohenleikkauspiste kalapöydässä ja salaattipiste alkuruokapöydässä olisivat tuoneet keit-
tiöhenkilökunnan lähemmäksi asiakasta. Pisteet vaatisivat kuitenkin kylmälinjaston uu-
delleen rakentamisen, joten tämä ei toteutunut. Tällaiset pisteet kannattaa kuitenkin
rakentaa, koska näkyvillä tehtävä ruoan valmistus parantaa sekä palvelua että mielikui-
vaa siitä, että ruoka on oikeasti tehty paikan päällä. Tällaisissa pisteissä voi myös käyttää
mielikuvitusta: japanilainen kokki tekemässä sushia tai teppanyakia, mexicolainen täyt-
tämässä tacoja. Kokkien ei tarvitse olla etnisesti juuri niistä maista, somistuksella ja vaa-
tetuksellakin voi luoda kuvan aitoudesta. Teemojen aikaan esillä voi olla aidosta ympä-
ristöstä tulleet kokit tai kylmäköt esittelemässä ruokiaan ja taitojaan.

Ravintolan kokonaisilmeen muutokset nykyisellä sijoittelulla rajoittuisivat varsinaisen ravintolasalin puolella mahdollisiin huonekalujen uusimisiin. Tähän ei välttämättä ole tarvetta, mutta jos joskus on enemmän rahaa uudistukseen niin kabinettien välisten seinien poistaminen tai pienentäminen tekisi tilasta avaramman. Tilan fyysiset ongelmat ovat mataluus ja sokkeloisuus. Varsinkin isompien ryhmien sijoittelu yhtenäisen tilaan on hankalaa. Vaaleat seinät ja pöytäpinnat raikastaisivat tilaa ja niillä saisi luotua skandi-naavista tunnelmaa ravintolaan. Makuasia on sitten haluaako sinne perinteisiä vai moderneja kalusteita. Sen sijaan mattojen ja tuolien päällisten pitää olla sekä väritykseltään että materiaaleiltaan helposti puhdistettavat ja mielellään sellaiset joissa kaikki lika ei helposti näy. Koska kysymyksessä on monitoimiravintola joka ajoittain on hyvinkin ruuhkainen, sisustuksen pitää olla olemukseltaan neutraali. Taulut ja koriste-esineet tukevat pää-asiaa eli ruokaa. Niissä on ruokiin ja viineihin liittyviä kuvia tai ne ovat yrt-tiruukkuja, säilykepurkkeja tai ruoanvalmistuksessa käytettäviä esineitä. (Kuva 7).



Kuva 7. Ideoita Buffet Seenaden sisutukseen mielialakartan muodossa

Ruokapöytien yläpuolella olevilla valoilla on merkitystä siihen, miten ruoka tulee esille. Vanha ravintola asettaa esteitä valosuunnitelman kaikille mahdollisuuksille, mutta jos sisustus- ja valosuunnittelija pystyvät tekemään yhteistyötä niin vanhastakin saa toimivan. Buffet Serenadessa valoilla pitäisi pystyä tuomaan tuotteet mahdollisimman houkuttelevasti esille ja luoda tunnelmaa kolkkaan ravintolaan. Valaistus pitää suunnitella

niin, että se tukee eri vuorokaudenaikoja ja että se toimii myös eri vuodenaikoina. Aamiaisen tunnelman pitää olla raikas, aurinkoinen ja rento. Lounaalla ja illalla pitää pystyä luomaan valoilla rauhaa hälinän keskelle. Hiljaiseen aikaan, kun kaikki asiakaspaikat eivät ole käytössä, valoilla pitää pystyä luomaan pienempiä, intiimejä tiloja ison tilan sisään.

Terveysviranomaiset kieltävät ruokalinjastojen metallisten kylmäpintojen peittämisen esimerkiksi kankaalla. Yhdistelmä metalli ja kivipinnat on kylmä. Yrttiruukuilla, säilykepurkeilla ja säilykkeillä voi tehdä linjastosta kutsuvamman. Astioiden joukossa on hyvä käyttää yllättäviä värejä tai muotoja elävöittämään metallista linjastoa.

Ruokalinjaston ja juomapisteen väli on joissakin kohdissa aivan liian ahdas. Ruokapisteen uudistamisessa haasteeksi tulee ruokien järkevän sijoitusmahdollisuuden lisäksi niiden löydettävyys. Löydettävyyteen löytyy ratkaisuja erilaisilla kuvaruuduilla, joilla pystyy havainnoimaan mitä missäkin on. Kuvaruutujen pitää olla sellaiset, että niihin pystyy helposti tekemään muutoksia paikan päällä. Ravintolassa on aamuisin tarjolla meriaamiainen ja päivisin lounas, joten valikoima ja sen sijoittelu vaihtelee vuorokauden ajan mukaan. Kuvaruutuja tarvittaisiin kahdenlaisia: ruokien kohdalla olevia, selittäviä kuvaruutuja joissa kuvien lisäksi olisi maininta tuotteiden alkuperästä ja soveltuvuudesta erikoisruokavaliota noudattaville. Isommalta kosketusnäytölliseltä kuvaruudulta voisi sekä selata valikoimaa että hakea tuotteen sijoituspaikka linjastossa. Tässäkin näytössä ruokien alkuperä ja erikoisruokavaliomerkinnot olisivat näkyvillä.

Buffet Serenaden taustamusiikin valinta on hankalaa, koska ruokapöytien ympärillä on hälinää ja kilinää jota kivilattia vielä pahentaa. Ihmiset liikkuvat koko ajan edestakaisin. Musiikin pitää kuulua ainoastaan kabinetteihin. Musiikki voi olla kaikenlaista, kunhan se on instrumentaalista. Aamiaisella soi rauhallinen musiikki, ja lounaalla sekä iltaisin sekoitus rauhallista ja vauhdikkaampaa.

Henkilökunnan pukeutumisen pitää olla käytännöllistä. Buffet Serenade on massaruokintapaikka, jossa vaatteet likaantuvat nopeasti. Asuna käytännöllisin on housu tai hame yhdistettynä 3/4 –hihaiseen paitaan ja esiliina, jonka voi nopeasti vaihtaa vaikka

kesken illan. Värillinen esiliina ja huivi tuovat asuun pirteyttä, ja samoja kuoseja ja värejä käytetään yhtenäisyyden vuoksi myös keittiön takeissa ja päähineissä.

6.3 Bistro Maximé

Bistro Maximén kohdalla kehitystyön suurin haaste on nykyisen sekavan tunnelman muuttaminen yhtenäiseksi palvelukokonaisuudeksi. Ravintola on hieman ruokalamainen. Asiakkaat tahtovat ikkunoiden äärelle, mutta niitä on vähän eikä niihin ole kokosalista näkyvyyttä. Sinänsä hyvä alku- ja jälkiruokapöytä hämmentää asiakkaita, moni luulee että kysymyksessä on itsepalveluravintola. Ruokalistojen tyyli on vaihdellut riippuen siitä, kuka on ollut vastuussa ruokalistojen suunnittelusta (vastuu on ollut vuoroin Silja Serenaden ja Silja Symphonyn keittiöpäälliköillä). Taustalla vaikuttaa Bistro Maximén menneisyys: Maxim á la carte joka oli perinteinen, palvelultaan jäykähkö ravintola valkoisine liinoineen. Ravintolan nimi olisi pitänyt muuttua muutoksen yhteydessä. Ravintola sijaitsee sokkeloisen käytävän varrella erillään laivan valtavyylästä ja on siksi hieman vaikeasti löydettävissä. Ravintola toimii toisinaan teema-ravintolana. Koska työn tavoitteena on tehdä uutta olemassa olevasta, alla löytyy ratkaisuehdotus, mikäli ravintola jää ennalleen. Kesän 2013 aikana on tullut selville, että on mahdollista että myymälät laivalla uusitaan keväällä 2014. Tämä tarkoittaa että nykyinen Bistro Maximé pienenisi ja tilalle tulisi italialainen ravintola nimeltään Tavolata. Kehitystyö on vielä aivan alkutekijöissään, mutta luvussa 6.3.2 esitän ratkaisuehdotuksia uudelle ravintolalle.

6.3.1 Ratkaisuehdotukset nykyiseen Bistro Maximéen:

Bistro Maximén kokonaisilmeen pitää olla helposti lähestyttävä, mutta silti mukava paikka jossa voi syödä rauhassa. Sisääntulon helpottamiseksi ravintolan ulkopuolella olevien ruokalista-julisteiden pitää olla helposti ymmärrettäviä ja houkuttelevia. Visuaalisen ilmeen pitää viestiä että kysymyksessä on ystävällistä palvelua tarjoava trendikäs ravintola.

Ravintolan tarjonnan pitää vastata modernia bistrotyyliä, tarjolla olisi trendikkäitä ruokia ja muunnoksia klassisista annoksista. Ravintola jossa voisimme esitellä tutut ja tur-

valliset maut hieman muunneltuina mutta ennen kaikkea tarjoilla uusia ja kiinnostavia annoksia. Tavoitteena olisi päästä takaisin 80- ja 90-luvun trendinnyttäjäksi. Silja Serenadella on Buffetin lisäksi perinteinen grilliravintola ja klassinen kala- ja äyriäisravintola, siksi tarjonnan Bistro Maximéssa pitää olla trendikkäämpää. Bistro Maximéssa on aika ajoin ruokaan liittyviä tema-viikkoja, jolloin koko tarjonta on suunniteltu teemaan sopivaksi. Teemat liittyvät useimmiten uuden tarjoamiseen eli useimmiten jonkun asteiseen trendikkyyteen. Ravintolan ruokatarjonta on helposti muunneltavissa eri teemojen mukaan. Useimmiten teemat liittyvät johonkin maahan tai gastronomisesti erikoiseen alueeseen.

Ravintolassa on tällä hetkellä alku- ja jälkiruokapöytä joka toimii hyvin vaikkakin aiheuttaa sekaannusta kun asiakkaat eivät ymmärrä että on myös mahdollista saada koko ateria tarjoiltuna pöytään. Alku- ja jälkiruokapöydän olemassaoloa puolustaa kuitenkin sen suosio. Suosio perustuu siihen, että asiakkaan ei tarvitse tehdä valintaa ruokalistalta vaan hän voi maistaa erilaisia tuotteita. Mahdollisuus nauttia alkuruoka ilman odotusta vaikuttaa usein ostopäätökseen. Ravintoloitsijan näkökulmasta pöytä on helpompi hoitaa kun yksittäisten annosten valmistus, ja säästää näin jonkun verran henkilöstökustannuksissa. Alku- ja jälkiruokapöydän myynti kesä- ja heinäkuussa 2013 oli 160.000€ joka tekee 1,30€ per matkustaja. Pöydän paikkaa puolustaa myös se, että ravintolassa tarjoillaan erikoisaamiainen joka vaatii buffetpöydän. Teemojen aikana tarjonta on helppoa muokata: Italia-teeman aikana antipastoa, Espanjan teeman aikana tapaksia ja Japanin teeman aikana sushia.

Bistro Maximén palvelun pitää olla henkilökohtaista ja välitöntä. Ravintolan henkilökunta saa pääsääntöisesti kiitoksia palvelualltiudestaan, ja henkilökunta lähtee innostuneesti mukaan kehittämään toimintaa sekä ideoimaan esimerkiksi teemoja. Suurin parantamisen paikka asiakaskommenttien ja haamuasiakkaiden raporttien perusteella on suosittelu. Ruokien ja viinien tuntemusta pitää parantaa. Toinen asia on jutustelu asiakkaiden kanssa. Tässäkin ravintolassa tarvitaan tarinoita jutustelun avuksi. Asiakkaan palveleminen hyvin alusta loppuun on myös tärkeää, asiakasta ei saa unohtaa sen jälkeen kun hän on maksanut laskun vaan pitää muistaa huomioida hänet kunnes hän on poistunut ravintolasta.

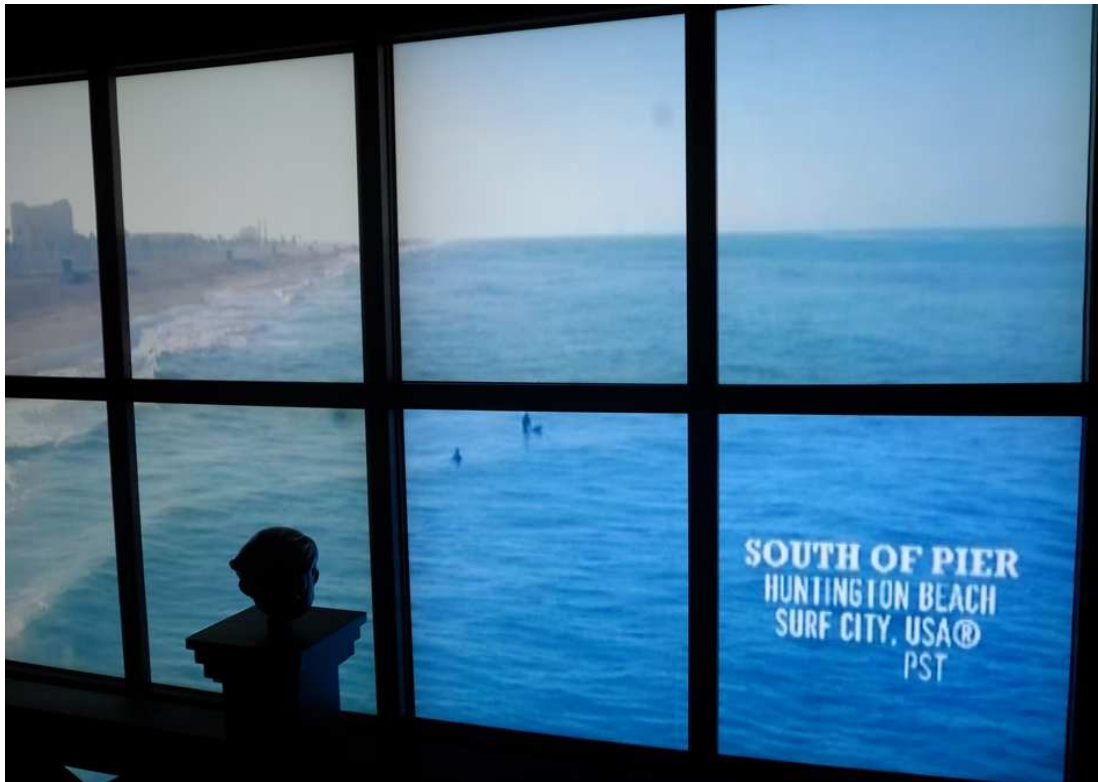
Ravintolassa pitää tuoda meri ja saaristo esille sellaisella tavalla, että se ei ole ristiriidassa tarjottavien ruokien kanssa. Modernisti, mutta selkeästi tuodaan esille että olemme laivalla joka kulkee saaristossa ja merellä. Bistro Maximén pöydät ja tuolit voivat jäädä ennalleen, mutta meri ja saaristo tuodaan eri elementeillä esille (kuva 8). Pöydät ovat vaaleaa puuta ja tuolien kehys vaaleaa puuta, selkä- ja istuinosa tummanruskeaa tekonaikkaa. Ravintolan pöydillä olevien, pellavaisten kaitaliinujen päälle sopii rantakivesttä tehty suola/pippuriteline. Pöytäliinujen väriksi valitsisin poltettua oranssia (tyrniin ja venevajojen punamultaväriin sointuva) ja servettien väriksi beige (kuten kuiva kaisla).



Kuva 8. Bistro Maximén sisustuksen mielialakartta

Ravintolan ikkunanpuoleisiin kabinetteihin saariston ja meren saa helposti tuotua tauuluilla ja aiheeseen liittyvillä esineillä. Ne kaksi kabinettia joilla on myös takaseinä, ovat varsin kapeita. Toisella puolella on merellinen näkymä, ikkunat ovat hyvin laivamaiset. Toiselle seinälle asennettu koko seinän peittävä peili saattaisi toimia sekä tilan suurentajana että merellisyyden lisääjänä. Tällainen ratkaisu toimii silloin kun meren puolella on suuret ikkunat (esimerkiksi Restaurant Chez Michel, Marseille, Ranska). Bistro Maximén tapauksessa täytyisi varmistaa että peilissä näkyy ikkunat ja meri, mutta ei esimerkiksi naapuripöytien jalat.

Toinen mahdollisuus on, että taulut ovat kuvaruutuja joilla voi olla joko liikkuvia tai liikkumattomia kuvia. Liikkuvat kuvat voivat olla reaali-aikaisia, laivalla esimerkiksi niin että ne kytketään laivan keulassa olevaan kameraan tai niissä voi olla nauhoitettua materiaalia. Kuvaruuduilla on helppoa luoda erilainen tunnelma eri vuorokauden aikoina ja ne saa helposti muokattua teemoihin sopiviksi. Esimerkkinä liikkuvasta kuvasta Tukholman Hollister-myymälän rantaan lyövä aallokko (kuva 9). Milanossa sijatsevassa Swiss Corner-ravintolassa liikkumattomat kuvat vievät asiakkaan Sveitsiläisiin tunnelmiin (kuva 10 ja 11). Erityisesti sisäänkäynnin molemmin puoli oleviin kabinetteihin kuvaruudut loisivat merellistä tunnelmaa joka olisi helposti muutettavissa teemojen mukaiseksi.



Kuva 9. Hollister-myymälän kuvaruutu Tukholmassa



Kuva 10. Swiss Corner, Milano (www.erco.com)



Kuva 11. Swiss Corner, Milano. Baarin kaksi tunnelmaa. (www.swisscornermilano.it, www.erco.com)

Bistro Maximén merellissyyttä korostaa aiheeseen sopiva musiikki. Klassiset mereen ja purjehtimiseen liittyvät kappaleet sekä maailmalla että Suomesta ja Ruotsista. Musiikki-na soitetaan kaikkea Myrskyluodon Maijasta moderneihin sovituksiin. Teemojen aikana soitetaan tietysti teemaan sopivaa taustamusiikkia.

Ravintolaan pitää tehdä uusi valoratkaisu, joka on muunneltavissa siten että se luo tilanteeseen ja vuorokauden aikaan sopivaa sopivaa tunnelmaa. Valoratkaisun pitää olla helposti hallittavissa, tyyliin muutama perusohjelma joita voi napin painalluksella muuttaa. Teemoja varten räätälöidään sopiva valoratkaisu. Valon käytöstä kirjoitan tarkemmin luvussa 6.5.

Tuoksujen käyttö ruokaravintolassa on mielestäni kyseenalaista. Toki ravintolan merellistä tunnelmaa voisi korostaa esimerkiksi tervatuilla naruilla servettien ympärillä, mutta tuoksu saattaa ärsyttää hajuille herkkää asiakasta. Lisäksi tuoksu voi vaikuttaa negatiivisesti ruoan ja viinin makuun ja tuoksuun.

Bistro Maximén tarjoilijoiden vaatteet ovat klassisia: tumma hame tai housut yhdistettynä $\frac{3}{4}$ -hihaiseen paitaan, liivi ja essu. Kokonaisuutta ajatellen on tärkeää, että eri ravintoloiden perusvaatetus pysyy samana ja erilaisuutta haetaan ainoastaan liiveillä ja essuilla. Laivalla on rajalliset tilat säilyttää vaatteita ja moni tarjoilija työskentelee illan aikana useassa eri pisteessä jolloin vaatteiden vaihtaminen on aikaa vievää ja hankalaa. Merihenkisyyden lisäämiseksi paidat voivat joka ravintolassa olla merimies-henkisiä.

6.3.2 Ratkaisuehdotukset uudelle Tavolata-ravintolalle

Bistro Maximé muuttuu mahdollisesti italialaiseksi ravintolaksi, Tavolataksi keväällä 2014. Ravintolan asiakaspaikat vähenevät noin 170:een johtuen vieressä olevan myymälän laajentumisesta. Muutoksesta huolimatta ravintolassa tarjoillaan erikoisaamiainen ja iltaisin on kaksi porrastettua kattausta. Tilan pieneneminen tarkoittaa, että alku- ja jälkiruokapöytää ei voi säilyttää. Muutos tuo tullessaan mahdollisuuksia muuttaa konsepti ja luoda kokonaan uusi ravintola. Hintatason ja keskiostoksen pitää pysyä nykyisellä tasolla. Tämä tarkoittaa että raaka-aineet ovat kalliita ja katetuotto laskee. Henkilökunnan määrä pysyy ravintolasalin puolella suhteessa samansuuruisena, mutta keittiössä voi jopa olla tarvetta lisätä henkilökuntaa. Italian keittiön valinta ei perustu asiakastutkimuksiin, vaan haluan uudistaa ravintolaa sellaiseksi että se houkuttelisi nuoria aikuisia. On mahdotonta ennakoida miten asiakkaat ottavat ravintolan vastaan. Italialaisessa ravintolassa piilee riski, että keskiostos laskee jos asiakkaat mieltävät sen yhden ruokalajin paikaksi. Ruokalista pitää suunnitella korkeatasoiseksi mutta kuitenkin houkuttelevaksi, ja tästä saattaa syntyä ongelmia koska asiakaskunnan odotukset saattavat olla ris-

tiriidassa tarjonnan kanssa. Italialaista teemaa voisi sen sijaan kokeilla ja katsoa miten asiakkaat ottavat sen vastaan sekä miten se vaikuttaa tulokseen ennen lopullista päätöstä ravintolan konseptista. Tavolatan piirustusten hyvä puoli on, että ns. kuolleet kulmat poistuvat ja ravintolasta tulee suorakaiteen muotoinen jolloin ikkunat näkyvät valtaosalle asiakkaista.

Tavolatan suunnittelussa lähtisin liikkeelle modifioimalla Bistro Maximén ratkaisuehdotukset. Ravintolan löydettävyyks tulee olemaan entistä heikompi, koska ainoa ulospäin näkyvä kohta on sisäänkäynti. Sisäänkäynti tulee olemaan myymälän ulko-oven vieressä, paikassa josta ei ole läpikulkua kuten nyt. Siksi ravintolan pitää olla todella houkutteleva, ja sen löydettävyyttä on helpotettava mainoksin ja kyltein. Tässä olisi hyvä ottaa käyttöön kuvaruudut, joiden avulla voimme ohjata asiakkaita ja mainostaa ravintolaa. Mitä erikoisempia ja huomiota herättävämpiä teemoja kuvaruudulla on, sen parempi. Lisäksi kokoustilojen ja ravintolan sisäänkäynnin välissä voisi olla lattialle projisoitu italia-aiheinen yllätys: välillä voisi kahlata viinitarhan läpi ravintolaan, toisinaan Venetsian kanavia pitkin. Italialaisuus vaatii myös visuaaliselta ilmeeltä (ruokalastat ja kuvaruudut ravintolan ulkopuolella) samanhenkisyyttä. Kaiken pitää viestiä että ravintola on moderni italialainen ravintola jossa mielellään viihtyy pitempäänkin. Tarkoitus on, että jokainen asiakas nauttii vähintään kolmen ruokalajin illallisen.

Ravintolaan on suunnitteilla avotiski ”salumeria” jossa kylmäkkö tekee alkuruokia asiakkaiden nähden. Tiskin takana on kokonaisia Parmankinkkuja ja muita italialaisia herkkua esillä. Tiskin toisessa päässä on tilaa baristalle ja tarvittaessa lasten buffet-pöydälle. Ravintolaan pitää valita sopivat italialaiset viinit ja muut juomat. Aperitiivit, avecit ja mineraalivesi tulevat Italiasta. Barista valmistaa hyvää italialaista kahvia. Asiakkaille tarjotaan ruoan odotuksen ajan pientä purtavaa, joko leipää jota dipataan pöydällä olevaan öljyyn ja balsamico-viinietikkaan tai jotakin muuta naposteltavaa. Italiassa ei koskaan tarjota alkoholia ilman syötävää, joten aperitiivien mukana tarjoillaan oliiveja, pähkinöitä tai vastaavaa.

Ravintolan perussisustusta kannattaa muunneltavuuden vuoksi suunnitella kuten Bistro Maximéa, vaikka merihenkisyyden tilalle tulee Italia. Taka-ajatuksena on, että mikäli Italia ei osoittaudu toimivaksi teemaksi, sisustuksen voi pienin kustannuksin muuttaa

joksikin muuksi. Italia tuodaan esille koriste-esineissä, kuvaruuduilla ja teksteileillä. Italialaiset ruokatuotteet toimivat osana sisustusta (kuva 12).



Tavolata - Concept

harrison:fraser
brand & design partners

Kuva 12. Hahmotelma Silja Serenaden Tavolata- ravintolasta

Tavolatan palvelukonseptin suunnittelussa noudatetaan CX-projektin mallia, jossa vähimmäistasolta I see you pyrimme heti seuraavalle tasolle eli Be my guest ja parhaimmassa tapauksessa You make my day-tasolle. Ravintolan palvelun pitää olla henkilökohtaista ja huomaavaista, ja henkilökunnan pitää tuntea tuotteet todella hyvin. Henkilökunnan pitää osata kertoa tarinoita ruoista ja juomista, heidät pitää innostaa ja motivoita niin että he aktiivisesti itse kehittävät osaamistaan. Tämä vaatii esimieheltä sekä hyvän suunnitelman että toteutuksen perehdytyksen aikana. Selvää on, että emme voi siirtää suoraan nykyisen Bistro Maximén henkilökuntaa uuteen konseptiin vaan meidän täytyy aktiivisesti valita sopivat henkilöt. Samaan koulutukseen pääsee sitten myös valitut osa-aikaiset. Tavolatassa hovimestari on koko ajan läsnä salissa varmistamassa että asiakkaat viihtyvät ja että kaikki toimii sovitun konseptin mukaisesti.

Italia-teemaa korostetaan monimuotoisella italialaisella musiikilla, modernista klassiseen. Tarjoilijat pukeutuvat mustiin t-paitoihin tai pikée-paitoihin jotka yhdistetään mustaan essuun ja housuihin tai hameeseen.

Erikoisaamiaisen ruokavalikoimaan tuodaan italialaisia elementtejä, vaikkakin on selvää että aamiaisen perusasioiden pitää olla kansainvälisiä. Asiakkaamme ovat tottuneet syömään reilun aamiaisen toisin kuin Italiassa, missä aamiainen usein koostuu kahvista, leivästä ja hilltoa. Erilaiset keksit ja briossit, Panettone, Nutella-levite ja hillot tuovat aamiaiseen italialaisuutta. Kinkut, makkarat ja juustot sekä marinoidut vihannekset ovat myös esimerkkejä siitä, mitä italialaisella aamiaispöydällä voi tarjoilla. Tavolatassa on kuitenkin huolehdittava siitä, että aamiainen ei ole illan kylmien ruokien toisto. Monet asiakkaat syövät ravintolassa sekä illalla että aamulla. Erikoisaamiaisella on perinteisesti tarjottu lasillinen kuohuviiniä halukkaille sisääntulon yhteydessä. Italialaisen proseccon voi juoda sellaisenaan, tai sekoittaa persikkanektariin jolloin saadaan italialainen klassikkodrinkki Bellini. Alkoholitonta vaihtoehtoa haluava voi nauttia pelkän nektarin.

6.4 Atlantis Palace

Uudessa Silja Serenadessa Atlantis Palace oli elegantti showravintola jossa esiintyi kansainvälisiä artisteja. Orkestereiden minimikoko oli 8 jäsentä. Ravintolassa oli Itämeren suurin casino. Osassa ravintolaa tarjottiin hienostunut menu, ja tekniikka oli uusinta uutta.(Silja Serenade-konsepti.) Menu-ravintola purettiin melko pian toimimattomuuden vuoksi, ja tilalle rakennettiin baaritiski sekä asiakaspaikkoja. Ravintola on vuosien saatossa nuhjaantunut, mutta amfiteatterimainen pohja toimii edelleen sekä iltojen showkatsomona että päiväryhmien kokoustilana. Ravintolan sisustus ja tekniset ratkaisut kaipaavat päivitystä, kuten myös palvelu ja viihde. Sisustus on lähinnä loppuun kulunut. Palvelun taso on osittainen pöytiintarjoilu, johtuen henkilökunnan monista toimipisteistä. Palvelun ystävällisyys ja asiakkaan huomiointi kaipaavat välillä parannusta. Viihteen houkuttelevuus on tärkeä, koska hyvä viihde pitää asiakkaat ravintolassa jolloin saamme heille myytyä enemmän. Viihteen aikataulutuksella on myös suuri merkitys myynnin kannalta. Risteilyohjelman suunnittelussa pitää ottaa huomioon ravintoloiden ja myymälöiden aukioloajat ja pyrkiä saamaan asiakkaat pysymään mahdollisimman myöhään ravintoloissa.

6.4.1 Ratkaisuehdotukset Atlantis Palace

Vanhan uudistaminen on työlästä ja kallista, varsinkin kun kysymyksessä on showravintola jossa kalusteiden lisäksi valot ja tekniikka pitää saattaa ajan tasalle. Nykyaikaistamisessa johtotähtinä pitää olla muunneltavuus, päivitettävyyys ja ekologisuus. Sekä valo että tekniikka vaativat erikoisosaamista jota minulla ei ole, ja tulen siksi keskittymään sisutuksellisiin ja palvelun parantamiseen tähtääviin ratkaisuihin. Muutama sana valon merkityksestä ravintolan tunnelmatekijänä ja sisutuselementtinä on kuitenkin mainittava.

Ravintolasisustus pitää muodon ja värin lisäksi sisällään myös valoa. Valon tehtävä on saada asiakkaan olo mukavaksi. Valo voi olla myös väline, jolla tuotetaan elämyksiä. Valoajattelun lähtökohtana on, että kaikissa tiloissa on oma, ihanteellinen valaistustasansa sekä dramaturgia. Valaistuksen pitää olla sisustuksellinen ja tunnelmallinen silta asiakkaan tajuntaan. Suomessa harvoin käytetyn valaistussuunnittelijan tehtävä on suunnitella tämä valon kieli. (Viisi tähteä, 2007.) Valosuunnittelijalle olisi kysyntää kaikissa Silja Serenaden ravintoloissa, mutta eritoten Atlantis Palacessa ja New York Club & Loungessa. Valosuunnittelun avulla voisi sen lisäksi, että luo erilaisia tunnelmia myös luoda ”huoneita” isoon ravintolasaliin.

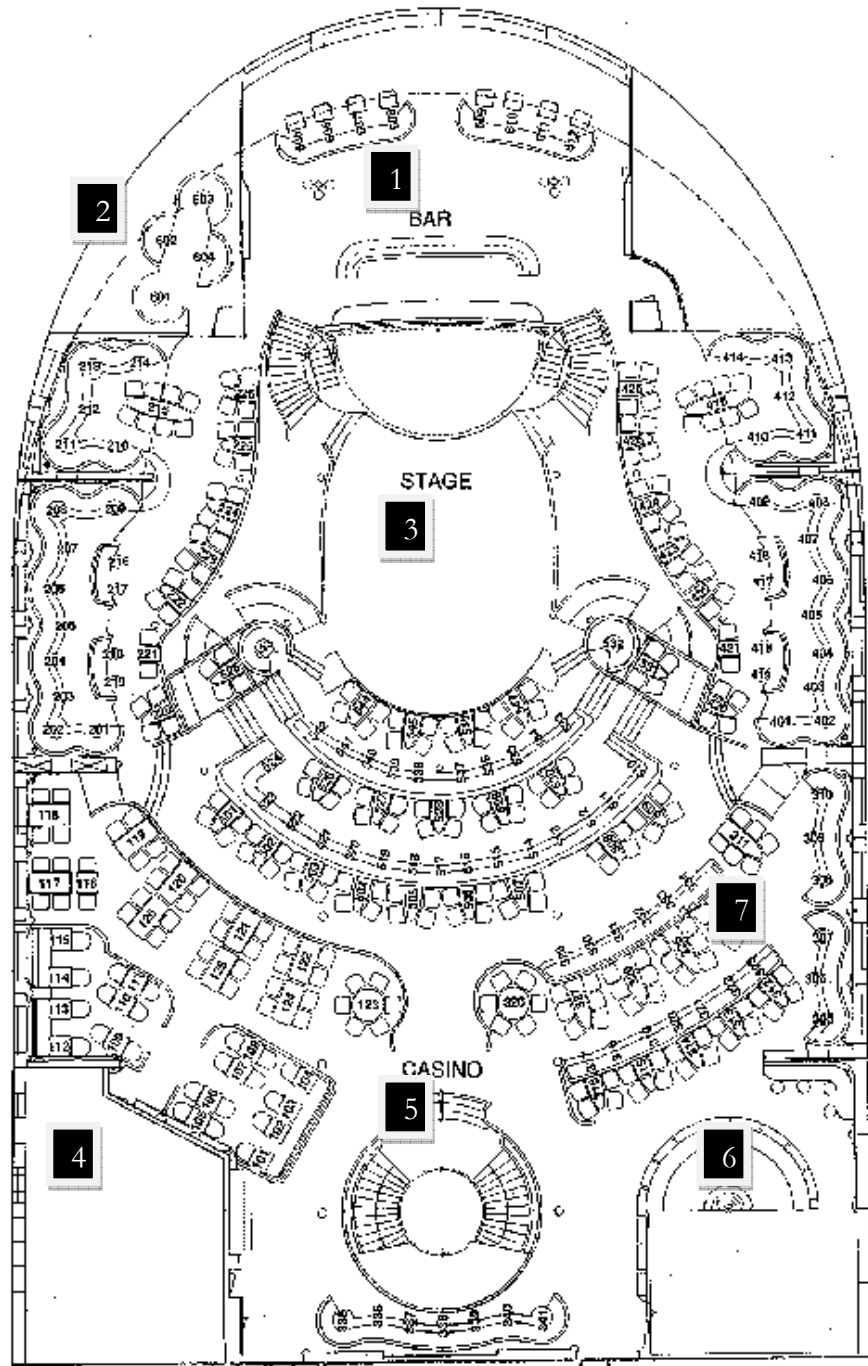
6.4.1.1 Atlantis Palacen sisustus

Atlantis Palacen sisustus pohjautuu ideaan tarunhohtoisesta valtameren kadonneesta kaupungista tai mantereesta. Sisutuksessa on paljon sinistä ja messinkiä. Tanssilattiaa reunustavat kauan sitten käytöstä poistuneet vesipylväät. Ravintolan uudistamisessa kannattaisi hyödyntää alkuperäistä sisustusideaa: vesipylväät saavat eloa nykyaikaisella valotekniikalla, baaritiskien merelliset kohokuviot kannattaa kunnostaa alkuperäiseen asuunsa ja sohvut päällystää sinisellä kankaalla. Hauskoja ja säilyttämisen arvoisia yksityiskohtia ovat salin simpukkavalaisimet ja portaikon metalliset silakkaparvet. Sen sijaan baaritiskit ja tuolit kaipaavat uudistusta. Just Bar (Casino) kaipaa kokonaan uusia kalusteita. Portaikkoihin ja porrasaskelmiin lisätyt valot toimivat sekä tehosteina että turvallisuutta lisäävinä tekijöinä (visuaalinen hahmottaminen loukkaantumisten estämiseksi).

Sisustamisen suunnittelussa kannattaa käyttää hyväkseen nykytekniikan suomia mahdollisuuksia kuten näyttöruutuja, liikkuvia projektoreita ja monitoreja. Monessa paikassa luodaan nykyisin yllätysefektejä monitorien avulla: lattia voi muuttua viidakoksi tai lumihangeksi jonka läpi kahlataan. Yksi vaihtoehto on myös valolattia jonka kautta voi heijastaa joko valoja tai kuvia. Hyvät tekniset laitteet palvelevat myös kokousvieraita. Tunnelman tiivistäminen tuoksuilla toimii baariympäristössä, tuoksut voivat olla joko show-esitykseen tai yleisesti mereen liittyviä.

Atlantis Palacessa iso sali on ajoittain ongelma, koska pienellä väkimäärällä se tuntuu autiolta ja luotaan työntävältä. Toinen ongelma on, että ravintola on hieman sokkeloinen ja Keulabaari, josta on mahtavat näkymät merelle, on hankalasti löydettävissä. Ehdotukseni on, että Keulabaari (1, kuva 13), siirrettäisiin kohtaan 2. Tällöin asiakas joka tulee joko 8 kannen sivuovista tai nousee portaat ylös Casinosta (5) näkisi baarin. Samalla tulisi lisää näköalapaikkoja nykyisen baarin kohdalle. Haaga-Helian opiskelijaryhmän nerokas lisäys oli lattiaan saakka ulottuva ikkuna Keulabaarin ja tanssilattian (3) välille. Silloin asiakkaat voisivat katsoa alkuillasta kauniita maisemia ja myöhemmin seurata tanssia ja esiintymisiä samoilta paikoilta. Koska Keulabaari on luonteeltaan rauhallinen, mietittäväksi jää pitäisikö seinä äänieristää niin, että musiikki kuuluisi vaimeana. Keulabaarin lisäksi Atlantis Palacen kahdeksannesta kerroksesta löytyy kaksi baaria (4, 6). Opiskelijaryhmän ehdotuksen mukaisesti suosittelen baarien nimeämistä Atlantis-aiheeseen sopiviksi esimerkkeinä Atlas, Poseidon ja Afrodite. Tämä antaisi baareille identiteetin ja helpottaisi asiakkaita esimerkiksi tapaamisten suunnittelussa. Numero 7 on mahdollisesti uusi baari, joka tulisi baarin numero 5:n tilalle. Tämä liittyy opiskelijoiden ehdotukseen diskon siirtämisestä Atlantis Palacen yhteyteen. Diskon siirtäminen perustuu ajatukseen, että kaikki viihde tapahtuisi samassa tilassa jolloin saman seurueen jäsenet voisivat liikkua ravintolasta toiseen, ja silti olla lähekkäin. Toinen syy on se, että pitkän siirtymämatkan aikana käy usein niin, että osa asiakkaista menee diskon sijaan hytteihinsä. Uuden baarin voi suunnitella niin, että siitä pystyy tarjoilemaan molempiin ravintoloihin.

Silja Serenade, Atlantis Palace, deck 8



Kuva 13. Atlantis Palace, kansi 8, pohjakartta.

6.4.1.2 Palvelu Atlantis Palacessa

Tällä hetkellä Atlantis Palacessa on käytössä osittainen pöytiin tarjoilu. Eniten asiakkaat kuitenkin toimivat itsepalveluperiaatteella ja hakevat juomansa baaritiskiltä. Varmasti on asiakkaita, jotka mielellään menevät katsomaan, mitä baaritiskillä on tarjolla. Mutta yhtä varmasti on niitä, jotka haluavat palvelua pöytiin. Pöytiin tarjoilun puolesta puhuu myös se, että asiakkaat ostavat helpommin tuotteita kun heiltä suoraan kysytään mitä he haluavat. Pöytiin tarjoilun estää resurssipula varsinkin alkuillasta kun osa tarjoilijoista on töissä ruokaravintoloissa. Tähän ratkaisu on joko jatkaminen nykyisellä tavalla tai systemaattinen pöytiin tarjoilun aloittaminen täydellä teholla kello 22.00 jälkeen. Ennen keskiyön show'ta tarjoilijat myyvät valmiita tarjousdrinkkejä suoraan pöytiin. Baarit ovat hyvin varustettuja, ja kanta-asiakkaille on tarjolla kampanjadrinkkejä alennettuun hintaa. Baarit kaipaisivat kuitenkin kattavan drinkkilistan, joka olisi joka pöydässä. Drinkkilistat toimisivat myynnin lisäajina ja asiakkaille inspiraation lähteinä. Drinkkilistojen suunnittelussa pitää olla ajan hermolla ja tarjota jännittäviä uutuuksia asiakkaille.

Baarien palvelu saa useimmiten moitteita siksi, että asiakkaille ei ole suositeltu mitään tai asiakkaan kanssa ei ole puhuttu mitään ylimääräistä. Henkilökuntaa pitää valmentaa ja kouluttaa niin, että tuotteet ovat tutut ja että drinkit tehdään samalla tavalla joka baarissa. Tähän projektiin on jo lähtenyt muutama innostunut baarimestari hyvällä menestyksellä. Jutusteluun tarvitaan sekä sosiaalista kompetenssia että yleissivistystä, mutta helposti saisi rakennettua puheenainetta myös tuotteisiin liittyvistä tarinoista. Jos kuuntelee asiakasta ja suosittelee hänelle sopivia juomia, voi samalla kertoa jotain juomien valmistustavoista tai alkuperästä. Sen lisäksi ei tarvita kun ystävällinen käytös, niin asiakas on tyytyväinen.

Henkilökunnan olemuksen pitää olla tyylikäs ja työntekijöiden pitää olla helposti tunnistettavissa. Siksi täälläkin perinteinen housu/hame yhdistettynä valkoiseen paitaan ja liiviin toimii. Teema-viikkojen aikaan henkilökunnalla voi olla erilainen puku.

6.4.1.3 Viihde Atlantis Palacessa

Matkustajarakenne asettaa suuria vaatimuksia viihteelle laivalla. Atlantis Palace on laivan suuri, kansainvälinen show- ja tanssiravintola jossa ohjelmaa esitetään kaikenikäisil-

le. Perhelomakausien aikana Atlantis Palacessa on lasten ohjelmaa ja perheshow alkui-
lasta. Tämä osuus toimii hyvin, ja myyntiä tulee mukavasti tarjousdrinkeistä sekä lasten
drinkeistä. Sen jälkeen tulee lyhyt illan show'n esittely ja sitten orkesteri aloittaa soitta-
misen. Kello 21.00 tanssilattia on kuitenkin useimmiten vielä aika tyhjä. Kello 22:n jäl-
keen asiakkaat alkavat kerääntyä, ja ilta huipentuu keskiyön show'hun jonka jälkeen
tanssit jatkuvat aamuyöhön asti.

Orkesterin ammattitaidolla on suuri merkitys illan onnistumiselle. Ammattitaito pitää
sisällään soittotaidon, mutta myös kyvyn lukea asiakaskuntaa ja soittaa sellaista musiik-
kia jota asiakkaat haluavat. Orkesterin taukojen aikana ravintolan teknikon tärkeä teh-
tävä on huolehtia siitä, että taukomusiikki ei latista tunnelmaa. Kriittisin hetki asiakkai-
den lähtemiselle tai jäämiselle osuu orkesterin tauoille.

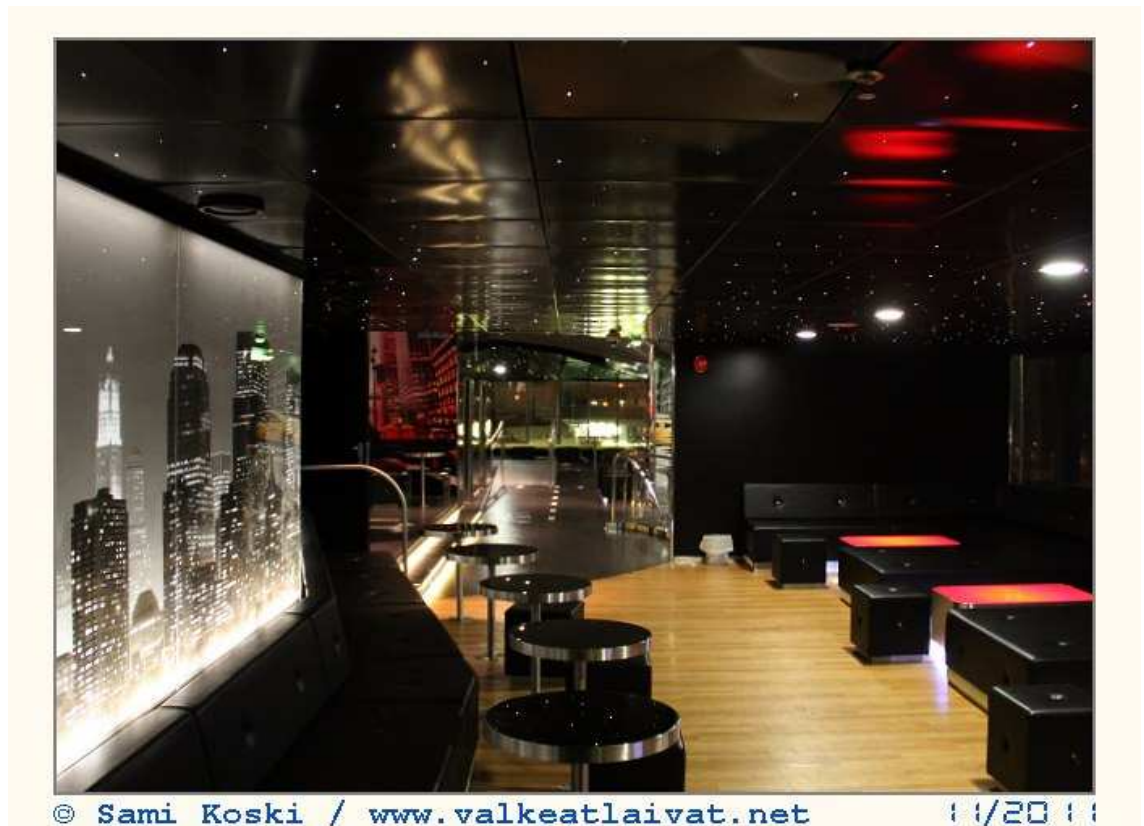
Show'n pitää olla niin mielenkiintoinen, että sitä varten kannattaa valvoa myös viikolla.
Show'sta esitellyt makupalat ovat ratkaisevassa osassa mielenkiinnon herättäjinä. Show-
tarjonnassa Silja Linella on parantamisen varaa, aika harvoin on sellaista joka todella
sykähdyttää ja erottaa kilpailijoista. Show'ssa pitää jotain erityistä: laulaja, akrobatia tai
tarina joka lumoo. On myös tärkeää miettiä mihin aikaan vuodesta tarjotaan mitäkin:
syksyn pikkujoulutunnelmiin sopiva drag-artisti ei sovi kesän perhesesonkiin eivätkä
kesän perhesirkukset sytytä talvella.

Ohjelmakokonaisuus pitää siis osata rakentaa niin, että jatkuvasti on menoa ja ilta ete-
nee loogisesti kohti huipentumaa joka Atlantis Palacen kohdalla tarkoittaa keskiyön
show'ta. Show'n jälkeen orkesterin ja teknikon pitää tehdä saumatonta yhteistyötä ylei-
sön villitsemiseksi tanssimaan valomerkkiin saakka.

Illan ohjelman rakentamisessa kannattaa myös harkita vaihtoehtoja jokailtaiselle toistol-
le: samat esitykset pienellä muutoksella tapahtuvat samaan aikaan samassa paikassa.
Risteilyasiakkaalle olisi yllätyksellisempää ja mielenkiintoisempaa jos esitykset olisivat
selkeästi erilaiset, eri aikaan ja eri paikassa. Tämä havainto perustuu keskusteluihin ja
kirjallisiin merkintöihin CX-projektin ja oppilasryhmän vierailun aikana. Asiakas kokee
paluuillan edellisen toistona, vaikka ohjelmanumerot eivät ole samoja.

6.5 New York Club & Lounge

Nykyinen New York Club & Lounge oli alkuperäiseltä nimeltään Stardust ja ravintola toimi näköalasta kiinnostuneiden rauhallisena illanviettopaikkana. Alkuillasta pianisti huolehti musiikista, myöhemmin yöllä laulava trio. Ravintolassa tarjottiin aamulla korkeatasoinen erikoisaamiainen. (Silja Serenade -konsepti, 11.) Vuonna 2006 telakoinnin yhteydessä paikalle rakennettiin nuorten pelihuone, nuorisomyymälä sekä Bali-niminen disko. Myynnillisesti muutos oli katastrofaalinen. Yökerhon paikkaluku tippui yli sadalla, myymälä ei myynyt juuri mitään ja tuottamaton pelihuone peitti osan laivan parhaisista näköalaikkunoista. Vuonna 2010 koko tila muutettiin takaisin yökerhoksi jonka nimeksi tuli New York Club & Lounge. (Kuva 14).



Kuva 14. New York Club&Lounge.

Viimeisimmän uudistuksen myötä yritimme houkuttaa asiakkaita paikalla jo laivan lähdön aikaan eli kello 17.00. Ravintolassa oli alkuillan ensimmäisinä tunteina pöytiin tarjoilu. Ravintolasta on upea näköala, mutta vaikka houkuttelimme asiakkaita kuohuviini- ja -sushitarjouksella, pianistilla ja erikoishintaisilla drinkkeillä, ravintola täyttyi vasta klo.

20.00 kun karaoke alkoi. Sen jälkeen ei ole ongelmia saada asiakkaita vaan niitä riittää valomerkkiin saakka.

Pohdimme asiaa sekä sisäisesti että erään HAAGA-HELIAN oppilasryhmän kanssa. Ravintola sijaitsee kaukana kaikesta muusta toiminnasta, kannella 13. Yritimme houkuttaa asiakkaita alkuillasta tarjousdrinkkilipuilla, isoilla tulokannen banderolleilla ja kuulutuksilla. Jaoimme kahvi/avec mainoksia ruokaravintoloissa ajatellen että ravintola voisi olla mukava paikka jatkaa iltaa ennen tansseja. Mikään ei silti tuonut asiakkaita, ja alkusyksystä 2011 muutimme aukioloajat niin, että ravintola aukeaa vasta klo. 20.00.

6.5.1 Ratkaisuehdotukset New York Club & Lounge

New York Club & Loungen (NYK) ehdoton valtti on avara näköala. Sekä CX-projektin että HAAGA-HELIAN oppilaiden ehdotuksissa ravintolaan on ehdotettu enemmän aktiviteettejä sekä satama-aikana että alkuillasta. Emme tiedä lähtevätkö asiakkaat kaupungille siksi että laivalla ei ole mitään tekemistä, vai lähtisivätkö he kuitenkin. Sijaintinsa ja kokonsa puolesta NYK sopii hyvin esimerkiksi iltapäivällä loungemaiseen toimintaan. Ehdotusten mukaisesti voisi olla ohjelmaa usealle kohderyhmälle eri puolilla ravintolaa. Luentoja, tuote-esittelyjä, musiikkia ja leikkiä pienen purtavan ohella. Ohjelma voi olla joko maksutonta ja kaikille matkustajille tarkoitettua tai erityisesti Club One kanta-asiakasohjelman kultakorttilaisille suunnattua.

Lähdön aikaan ravintolaan pitää houkuttaa asiakkaita katsomaan hienoa näköalaa. Hyvin suunniteltu drinkkilista auttaa sekä aperitiivien että jälkiruokadrinkkien valinnassa. Risteilyn ja illan lähtölaukaus voisi olla NYK:iissä, pientä asiakasrakenteeseen sopivaa ohjelmaa ja informaatiota illan muusta ohjelmasta sekä ravintoloista ja myymälöistä. Älybaaritiski voisi toimia varsinkin nuoremman väen innoittajana, ja älypuhelinsovellusten kautta voisi houkuttaa asiakkaita tulemaan. Tiettyinä aikoina voimassa olevat kilpailut tai tarjoukset toimisivat houkuttimina ja parantaisivat löydettävyyttä.

Karaoke on edelleen hyvin suosittu ohjelmanumero, jota voisi perhelomakausina järjestää aikaisemmin illalla nuoremmalle väelle. Samanaikaisesti tuote-esittelijät voisivat esitellä uutuuksiaan isommille lapsille ja vanhemmille. Perinteisen karaoken vetovoima

riittää saamaan ravintolan täyteen, ja sen jälkeen alkaa jo diskomusiikki soida. Tiskijukan tärkeä tehtävä on luoda tunnelmaa ja myös mahdollisuuksien mukaan lisätä myyntiä mainonnalla ja musiikkivalinnoilla.

New York Club & Loungen huonekalujen osalta sisustus on hyvännäköinen ja toimiva. Sohville lisätyt isot tyynyt toisivat pehmeyttä ja viihtyvyyttä ravintolaan ainakin alkuillasta. Ravintolan suuriin ikkunapinta-aloihin pitää heijastaa valoa, kuvia ja mainoksia pimeään aikaan. Kuvat luovat tunnelmaa: alkuillasta maisemia jos ne eivät enää näy ja sitten tunnelmaa kohottavia ja menoa kiihdyttäviä kuvia ja valoja myöhemmin. Diskoon sopii myös juomien ja artistien mainostaminen ikkunapintojen kautta. Musiikista pitää huolehtia myös alkuillasta aktiivisesti. Vaikka elävän musiikin ei todettu houkuttelevan asiakkaita vuonna 2010, ehkä uusi yritys yhdistettynä johonkin muuhun ohjelma-numeroon olisi kokeilemisen arvoinen. Ravintolan nimi pitää muuttaa niin, että se kertoo näköalasta: esimerkiksi New York Sky Bar tai View Bar.

Yksi oppilastyön ehdotus oli, että disko siirrettäisiin Atlantis Palacen yhteyteen. Tämä antaisi mahdollisuuden tehdä NYK:istä kokonaan erilainen ravintola. Ravintolassa voisi edelleen hyödyntää sen jakaantumista kolmeen osaan, ja sitä voisi käyttää tervetulo-ohjelmiin ja jopa vielä karaokeen. Muuttamalla nykyiset sohvaryhmät (kuvassa 11 oikealla) sellaisiksi, että niissä pystyy syömään, New York Club & Loungesta voisi tehdä eri sesonkien pop-up -ravintolan. Ravintolassa astiat, tekstiilit ja somisteet olisivat suomalaista tai ruotsalaista designia jota voisi ostaa mukaansa. Toisinaan klassista skandinaavialaista designia joka kiinnostaa varsinkin aasialaisia matkustajia ja toisinaan modernien suunnittelijoiden tuotteita. Joskus teemana voisi olla Ahvenanmaa tai saaristo. Yhteistyöllä design-yritysten kanssa voisi kaupata postimyyntiperiaatteella myös huonekalut, taulut ja taide-esineet kuten lentokentän Almost@home loungessa.

New York Club & Loungessa ei ole keittiötä, joten ruoan pitää olla sellaista, jota pystyy valmistamaan keskuskeittiössä. Samanaikaisesti tarjottava alku, lämmin- ja jälkiruokavaliokoma voisi olla toimiva vaihtoehto. Sisältö vaihtelisi sen mukaan onko kysymyksessä perhelomakausi, juhlapyhä vai erityinen gastronominen kausi. Ravintolan ulkopuolella oleva terassi sopii myös hyvin ruokatarjoiluun.

6.6 Old Port pub

Old Port pubissa on laaja valikoima oluita ja whiskyjä. Osaa erikoisoluista on mahdollista ostaa kotiin edullisella hinnalla. Pubin vakituinen henkilökunta on kiinnostunut tuotteista ja osaa kertoa niistä. Pubin sisustus on aiheeseen sopiva, mutta hieman kuluunut. Pintaremontti riittää tekemään pubista hyvän. Pubin palvelumuotoilun haasteena on tuotetietoisuus: vakituinen henkilökunta on kiinnostunut ja ottaa mielellään uusia tuotteita valikoimaansa. Ongelma muodostuu silloin, kun tuuraavat henkilöt ovat töissä siellä vai joitakin tunteja päivässä. Silloin aika ei riitä tuotevalikoiman perinpohjaiseen tuntemiseen. Määrätietoinen, jokapäiväinen johtaminen ja asiakaspalvelukoulutukset tuottavat toivottavasti hedelmää. Suurin haaste on saada kaikki työntekijät aktiivisesti suosittelemaan asiakkaille tuotteita. Asiakkaalta voi aina kysellä olisiko hän halukas kokeilemaan jotain uutta ja erilaista. Baareissa pitää myös pyrkiä myymään juomien lisäksi pikkusuolaisia. Pubin kampanjatuotteet ovat erilaiset kuin muissa baareissa, usein tarjouksessa on kuukauden oluen lisäksi esimerkiksi olut ja katkero.

6.7 Wine bar & shop

Bon Vivant-ravintolan yhteydessä toimiva Wine bar & shopista voi ostaa mukaan erikoisia viinejä myymälähintaan. Wine barin valikoimassa on paljon sellaisia viinejä, joita on vain rajoitettu erä. Baarissa on laaja valikoima laseittain maistettavia viinejä. Syksyn 2013 uutuuksena on viiniannostelija, josta voi ostaa kalliita viinejä myös pieninä annoksina. Viiniannostelijan hyvä puoli on se, että viini säilyy hyvänä pitkään, koska siihen ei pääse yhtään happea. Siksi hävikkiä tulee vähän, ja myös arvokkaampia viinejä voi myydä laseittain. Viinibaarin valikoima on laaja, mutta pääosa viineistä tulevat Euroopan maista. Henkilökunta on asiantunteva ja palvelu saa pelkästään positiivista palautetta. Viinibaarissa löytyy tuoksusalkku, josta voi nuuhkia ja sitä kautta helpommin löytää viinin ominaistuoksut. Viinibaarin kehittämisen pääpaino olisi asiakastilojen muuttaminen enemmän olohuonemaiseksi. Nykyisellään perinteisen tumma sisustus pitää vaihtaa vaaleampaan mutta säilyttää viini-aiheisena (kuva 15). Tila on pieni ja kaipaa mukavia, moderneja nojatuoleja ja pieniä pöytiä asiakaspaikkojen maksimoimiseksi. Valkoista pöytäpintaa vasten näkee hyvin viinin värin. Alta valaistu pöytä tekee viinin näkyväksi myös hämärällä, ja luo baariin tunnelmaa. Uusi baaritiski on lasia, joten sen alle voi laittaa

suoraan näkyville tarjolla olevien viinien etiketit. Baarissa tarjoillaan pieniä suolapaloja ja viinin kanssa sopivaa naposteltavaa. Viinilehtien ja kirjojen lisäksi asiakkaat voivat lainata tietokonetabletteja joissa on viinitietoutta ja viiniin liittyviä filmejä ja dokumentteja. Samat tiedot ovat ladattavissa asiakkaiden omiin laitteisiin appien muodossa.



Kuva 15. Wine Bar & Shop mielialakartta

7 Yhteenveto ja pohdinta

Palvelumuotoilun päämääränä on luoda asiakkaille erilaisia palvelukokonaisuuksia liikeloudellisesti järkevällä tavalla. Erottuminen kilpailijoista on aina eduksi. Tämä on vaikeaa, jos kilpailijalla on täysin samanlainen toimintaympäristö. Ravintolamaailmassa suuri osa palvelukokonaisuudesta on henkilökohtainen asiakaspalvelu, ja siksi palvelua kannattaa hioa huippuunsa. Kerran rakennettu palvelukonsepti saattaa toimia pitkään, mutta johdon pitää valppaasti seurata ovatko asiakkaat tyytyväisiä. Palvelu kaipaa jatkuvaa päivitystä ja seurantaa, koska maailma muuttuu nopeasti ja asiakkaiden palveluodotukset sen mukana. Joka päivä pitää miettiä miten voisi kehittää palveluja sekä kuuntelemalla asiakkaita ja henkilökuntaa, että tarkkailemalla ympäristöä. Henkilökuntaa pitää jaksaa kouluttaa ja innostaa. Muutosten aikana tämä varmasti toteutuu mutta erityisen tärkeää on olla valppaana ravintoloissa, joissa konsepti pysyy samanlaisena vuodesta toiseen.

Ravintolan johdon ja kehitystiimin pitää seurata mitä maailmalla tapahtuu, ja tarttua uutuuksiin ja trendeihin jotka sopivat omaan yritykseen ja tuovat arvoa palvelutuotteeseen. Henkilökunnalta saa usein hyviä vinkkejä alan trendeistä. Uutuuksiin pitää osata reagoida nopeasti, sillä monet trendit ovat hetkellisiä. Uuteen teknologiaan panostaminen saattaa tuoda säästöä sisustuskuluissa, ja sen avulla voi lähestyä varsinkin nuorempia kuluttajia heitä houkuttelevalla tavalla. Tekniikan nopea vanheneminen on tietynlainen riski joka täytyy ottaa huomioon. Ravintolan liike-ideasta riippuu miten muutosherkkä pitää olla, mutta harva palvelukokonaisuus kestää ikuisuuksia muuttumatta. Sekä alkuperäisen että uusitun ravintolakonseptin pitää olla loppuun asti mietitty palvelukokonaisuus. Säästäminen väärässä paikassa ei jää asiakkailta huomaamatta. Vertailukuvana esimerkiksi hotellihuone, jossa uusien lattioiden ja tapettien keskelle on jätetty kulu-neet huonekalut. Paikoissa, joissa on monta ravintolaa kuten laivalla, kannattaa uusia ravintolat yksi kerrallaan sen sijaan että hieman uudistaisi kaikkia samalla kertaa.

7.1 Tutkimuksen päätulokset

Silja Serenadella palvelumuotoilun suurimmat mahdollisuudet löytyvät asiakaspalvelun parantamisesta. Ulkopuolisten ammattilaisten apu konkreettisten parannuskohteiden

määrittelyssä ja työstämisessä varmasti sekä nopeutti prosessia että paransi muutostyön laatua. Tekemisen kautta tapahtuva asiakaskeskeinen ja henkilökohtainen palvelu saavat asiakkaan tuntemaan itsensä tervetulleeksi. Prosessin aikana olen usein kuullut että asiakkaat ovat huomanneet palvelun parantuneen, vaikka he eivät kysyttäessä osaa oikein kertoa miten palvelu eroaa entisestä. Palvelusta puhuminen, ryhmätyöt ja esimerkit ovat saaneet henkilökunnan kiinnittämään huomiota siihen, miten asiakkaat haluavat että heitä kohdellaan. On erittäin tärkeää sitoutumisen kannalta, että henkilökunta saa osallistua palvelujen kehittämiseen. Palvelukulttuurin pitää suosia yhteistyötä läpi organisaation ja johdon pitää pystyä kertomaan henkilökunnalle mitä teemme ja miksi. Ongelmia voi sitten pyrkiä ratkaisemaan yhdessä. Yleisesti voi sanoa, että kaikki nimenomaan tekemistä koskevien parannusideoiden hiotuimmat ja parhaimmat toteutukset Silja Serenadella on keksinyt kyseisen ravintolan henkilöstö. Yhtä tärkeää on, että asiakas osallistuu prosessiin koko ajan ja pystyy kertomaan mielipiteensä eri palveluvaihtoehdoista. Lopullisen, muotoillun palvelun pitää syntyä tästä iteratiivisesta kehitystyöstä.

Suosittelen aktiivista tutustumista alan yrityksiin sekä suunnitelmallisina yritysvierailuina että jokapäiväisenä työkaluna. Muissa alan yrityksissä käyminen auttaa näkemään mitä tapahtuu ja mitä on tarjolla. Ravintoloista, kaupoista, huvipuistoista tai sairaaloista saadut ideat kannattaa kopioida vapaasti omaan käyttöön. Lehdistä ja Internetistä löytyy paljon käyttökelpoisia ideoita. Internetissä löytyy myös alan ryhmiä, joita seuraamalla saa tietoa uutuuksista. Palasista saa siten hahmoteltua omaan yritykseen uusia palveluja ja palvelukokonaisuuksia, joita voi lähteä kehittämään edelleen asiakkaiden ja henkilökunnan avustuksella.

Silja Serenaden kaltaisen laivan elinikä-ennuste on 30 - 35 vuotta. Alkuperäiset piirustukset hankaloittavat muutostöitä tai jopa tekee ne mahdottomaksi. Ison keittiön purkaminen ei esimerkiksi ole taloudellisesti järkevää, siksi Bistro Maximéa ei voi siirtää nykyiseltä paikaltaan. Kehitystyössä pitää ottaa huomioon ensin nämä tosiasiat ja sitten lähteä kehittämään uutta sen pohjalta. Silja Serenaden Happy Lobster on ravintola, joka edelleen toimii hyvin alkuperäisellä konseptilla. Syynä siihen on luultavasti ajattomuus ja klassisuus, esikuvana ovat ranskalaiset brasseriet kuten La Coupole. Kaikissa muissa ravintoloissa 90-luvun alulle tyypillinen sisustus on vaatinut muutostöitä. Silja Serenade rakennettiin aikana, jolloin vain paras oli kyllin hyvää. Laadukkaat materiaalit ja ratkai-

sut ovat kestäneet hyvin, mutta joskus hyväkin tavara muuttuu auttamattomasti vanhanaikaiseksi.

Uuden konseptin palvelumuotoilussa on hyvä miettiä, miten pitkä elinaika fyysisellä tilalla pitää olla. Mitä pitempi aika, sen helpommin sen pitää olla muunneltavissa. Uutta luodessa kannattaa panostaa hyvään laatuun. Ravintolaelämyksen rakentamisen perustana ovat hyvät tuotteet, modernit tekniset ratkaisut, kulutusta ja huoltoa kestävät huonekalut ja sisustuselementit. Valo- ja äänisuunnittelijaa sekä luovia ratkaisuja suosivaa sisutussuunnittelijaa kannattaa käyttää sekä uutta luodessa että vanhojen ravintoloiden päivittämisessä. Neutraalit seinät ja lattiat, laadukkaat ja kestävät huonekalut sekä ratkaisut, joilla helposti voi muuttaa tunnelmaa tai käyttötarkoitusta pienentävät pitkän aikavälin kustannuksia. Pääasia kuitenkin on, että tarpeeksi usein pystyy luomaan uusia ja mielenkiintoisia palvelukokonaisuuksia joiden kautta asiakkaiden mielenkiinto säilyy.

7.2 Liikejohdolliset suositukset

Henkilökunnan koulutukseen ja tuotetuntemukseen panostaminen on palveluyrityksessä erittäin tärkeää. Koulutuksen pitää olla jatkuvaa ja suunnitelmallista. Käytännössä olen huomannut, että oikein hyvistä palvelukoulutuksista huolimatta into hiipuu 1-2 vuoden päästä. Palveluinnon ylläpitämisen keinona voisi toimia ammattivalmentajien toteuttama, esimiehille suunnattu train-the-trainer -koulutus parin vuoden välein. Sen lisäksi ammattilaisten vetämät koulutuspäivät koko palveluhenkilökunnalle tukisi toimintaa. Hyvinvointia ja yhteistyötä edistävät myös yhteiset vapaa-ajanviettomahdollisuudet kuten vaikka koulutuspäivien päätteeksi järjestetty iltaohjelma. Tuotekoulutukset toteutetaan yhteistyössä maahantuojien kanssa, kuten viinikoulutukset. Tuotetuntemukseen kuuluu olennaisena osana varsinkin esimiesten kohdalla benchmarking. Kehitystyön pitää olla jatkuvaa, ja siihen sisältyy muihin yrityksiin ja heidän palveluihin sekä tuotteisiin tutustuminen. Esimiehille pitää antaa mahdollisuus käydä yhdessä ja erikseen tutustumassa mielenkiintoisiin ravintoloihin ja muihin yrityksiin joista voi ammentaa ideoita.

Tallink Siljan kokoisessa yrityksessä muutosten tekeminen on usein hidasta, koska muutokset pyritään tekemään samanaikaisesti koko laivastoon. Laivat ovat kuitenkin

erilaiset kuten myös matkustajakunta. Helsinki-Tukholma linjalla matkustajat tulevat usein pääkaupungeista, joissa he ovat tottuneet syömään trendikkäissä ravintoloissa. Ostotoiminnan kannalta on tietysti järkevää tehdä sopimuksia mahdollisimman suurista eristä, mutta eri linjojen innovatiivisuudelle pitäisi jättää nykyistä enemmän mahdollisuuksia ottaa nopeasti uusia tuotteita myyntiin. Buffet-ravintoloiden yhdenmukaisuus on taloudellisesti järkevää, ja kahviloissa perusvalikoima voi hyvin olla kaikilla sama.

Suosittelen, että à la carte -ravintolakokonaisuudet rakennettaisiin linjakohtaisesti jolloin ne vastaisivat paremmin asiakkaiden toivomuksia. Ravintoloiden uusinta kannattaa tehdä pitkäjänteisesti. Nykyisen Bistro Maximén pienentäminen ja konseptin muuttaminen italialaiseksi, on mielestäni liiketaloudellinen riski. Henkilökuntamäärä pysyy melkein nykyisellään, koska kaikki alku- ja jälkiruoat tarjoillaan pöytiin. Asiakaspaiikkoja tulee olemaan 170 nykyisen 240 sijasta. Myynnin per asiakas pitäisi nousta nykyisen kannattavuuden saavuttamiseksi. Italialaisessa konseptissa piilee kuitenkin riski, että asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan annoksista nykyisiä hintoja. Jos hintoja laskeaan, ravintolan toiminta muuttuu kannattamattomaksi. Uudistuksen myötä, myymälän laajentumisen vuoksi, Bistro Maximén vieressä oleva Café Orient poistuu. Sinänsä kannattamattoman kahvilan paikkoja on aamuisin tarvittaessa käytetty erikoisaamiaisen istumapaikkoina. Kun tämä mahdollisuus poistuu, voimme myydä huomattavasti vähemmän erikoisaamiaisia. Erikoisaamiaisten lisämyynti on kannattavaa, koska resurssit ja tuotteet ovat jo olemassa: henkilökunta on paikalla ja pöydät ovat katettuja.

Silja Serenaden erikoisuus on Promenade -kävelykatu, ja siihen pitäisi panostaa rakentamalla kadun varrelle monipuolinen valikoima kahviloita ja ravintoloita. Ravintoloiden edessä pitäisi olla mahdollisimman paljon terassipaikkoja, joista voisi seurata katu-elämää ja artistien esityksiä. Ravintolat pitää kustannustehokkuuden takia suunnitella niin, että useampi ravintola pystyy hyödyntämään samaa keittiötä.

Paikallisen muotoilun parempi esille tuominen hyödyntäisi molempia osapuolia. Paikallisuus korostuisi ja muotoiluyritykset saisivat tuotteensa esille uudessa ympäristössä, missä liikkuu kaikenmaalaisia asiakkaita. Yhteistyökumppaneina voisi olla suomalaisia, ruotsalaisia ja ahvenanmaalaisia yrityksiä. Näiden tuotteet käytettäisiin ravintoloiden kattauksissa, ja ne olisivat myös myytävänä kotiini viemisiksi.

Nykypäivänä monelle asiakkaalle on tärkeää, että pystyy olemaan koko ajan yhteydessä verkkoon. Laivojen yhteydet ovat erittäin huonot, niitä parantamalla voisimme sekä houkuttaa netistä riippuvaisia asiakkaita että kehittää erilaisia sovelluksia ja uudenlaista ohjelmaa asiakkaille. Vanhasta voisi helposti luoda uutta ja kiinnostavaa, ja rahaa säästyisi ainakin painokustannuksissa. Lisäksi mobiilitekniikka soisi mahdollisuuden räätälöidä sekä ohjelman että tarjonnan nopeasti matkustajarakenteen mukaan. Elämyksellisyttä lisäävänä tekijänä voisi olla virtuaalioppaat matkustajien kielirakenteen mukaan. Laivan esittelyn voi tehdä hauskaasti virtuaalimuodossa ja samalla esitellä artistit. Asiakkaat voivat kirjoittautua laivalle, ja löytää joko tuttuja tai samanhenkisiä ihmisiä mobiilisovellusten kautta. Asiakkaiden palautteet olisi myös mahdollista kerätä ja käsitellä reaaliajassa. Tekniikkasovelluksiin, kuten erilaisiin kuvaruutuihin panostaminen loisi mahdollisuuden muuttaa tunnelmia ja nykyaikaistaa tapaa, jolla ravintoloiden ja myymälöiden tarjonta tulee esille. Innovatiiviset, interaktiiviset keksinnöt viihdyttävät sekä tekijää että katsojaa ja kertovat trendikkydestä.

Pähkinänkuoressa: asiakkaita pitää palvella hyvin ja siihen pitää olla jatkuvat valmiudet. Tuotteet ja ravintolakokonaisuudet pitää päivittää usein ja nopealla aikataululla, mutta perustan pitää olla sellainen että jokainen muutos ei vaadi mittavia investointeja. Avoimuus ja uskaliaisuus tehdä uutta ja erilaista ei aina tuota toivottua lopputulosta, mutta matkan varrella oppii. Iteratiivinen yhteistoiminta asiakkaiden ja henkilökunnan kanssa johtaa parhaisiin tuloksiin.

7.3 Kritiikki

Toimintatutkimus metodina toimi hyvin tässä tutkimuksessa. Toimintatutkimuksen keinot antoivat mahdollisuuden kokeilla ja muuttaa palveluita ennen niiden markkinointia asiakkaille. Useampien prosessien samanaikainen käsittely eri foorumeissa sekä auttoi että hidasti prosessia. Joissakin tapauksissa oli hyödyllistä päästä suoraan asian ytimeen, kuten sisäisessä kehitystoiminnassa. Työryhmissä pystyimme käyttämään hyväksemme CX-tapaamisissa sovitut uudistukset. Toisinaan päätösten piti odottaa että joku toinen foorumi oli käsitelty ne, ennen kun pääsimme kokeilemaan käytännössä palveluaihioita. Kokonaisuutena näen kuitenkin, että koko prosessi on opettanut meitä

tekemään yhteistyötä ja kehittämään palveluja asiakkaan näkökulmasta paremmin kuin ennen projektia. CX-projektin työtavat opettivat miten innostaa ryhmää ja kannustaa ihmisiä olemaan aktiivisia.

Palvelumuotoilussa on erittäin tärkeää, että palvelumuotoilijat tuntevat kyseessä olevan alan liiketoimintaa. Trainer's Housen konsulttien kunniaksi on sanottava, että he todella paneutuivat yritykseen ja alaan. Kuuden konsultin joukossa oli yksi ravintola-alan ammattilainen tukena niille, joilla ei ollut alan kokemusta.

Asiakkaiden osallistaminen kehitystyöhön on välttämätöntä. Vaikeus tulee siinä kohtaa, kun pitää osata valita mitä asioita lähtee kehittämään. Ison yrityksen vitsaus on heikko yhteistyö eri osastojen ja yksiköiden välillä. Palvelumuotoilussa on erittäin tärkeää, että kaikki palvelun tuottamiseen osallistuvat yksiköt saavat osallistua palvelun muotoiluun. Isoissa organisaatioissa kaikkien asianosaisten kuunteleminen saattaa jäädä puolitiehen, jolloin palvelun iteratiivinen kehittäminen ontuu. ”Lähdetään kehittämään à la carte-ravintolat” on luultavasti liian suuri haave kehitystyön alussa. Yksittäisten ravintoloiden tai palvelujen kehittäminen kannattaa siksi pilkkoa mahdollisimman pieniin osiin ja sitten hyödyntää divergenssiä ideointivaiheessa. Konvergenssin kautta sitten määritellään mitä, miten, miksi ja kenelle palvelu muotoillaan. Kehitystyön aikana saattaa syntyä oivalluksia, joita voi yleistäen käyttää koko ravintolaryppäessä. Metodien huonoja puolia on, että se vie aikaa ja lähtökohtana on ravintoloiden ja keittiöiden samanlaisuus. Turhat kompromissit tehdään useimmiten investointihaluttomuuden vuoksi. Sen sijaan metodi voi toimia erittäin hyvin kun keskitytään yhteen tai kahteen samanlaiseen ravintolaan.

Henkilökohtaisesti olen tämän kirjoitusprosessin aikana oppinut kiinnittämään paremmin huomiota kokonaisuuksiin, ja siihen mitä kaikkea palvelukokonaisuuksiin kuuluu. Ravintolan palvelumaisema ei faktisesti ala ravintolan ovelta, vaan jo markkinointi- ja viestintävaiheesta. Olen kehittynyt ryhmätöiden vetämisessä ja oppinut olemaan innovatiivisempi ja innostavampi esimies. Kirjoitusprosessin aikana monet asiat ovat muuttuneet kuten Bistro Maximén muuttaminen Tavolataksi. Ravintoloiden kehitystyö on jatkuvaa, ja moni asia on vielä kesken ja uusia kehityskohteita löytyy koko ajan. Siksi kirjoitusprosessin päättäminen on mielestäni ollut hankalaa: milloin on oikea hetki, mil-

loin olen vastannut kaikkiin asettamiini kysymyksiin ja tavoitteisiin? Tutkimukseni pää-tavoitteena oli ehdottaa palvelumuotoiluun perustuvia kokonaisratkaisuja ilman suuria, rakenteellisia muutoksia. Muutoksia, joita pystyy toteuttamaan tarvittaessa muutaman vuoden välein ilman mittavia investointeja. Tutkimuksen kautta syntyi myös ideoita siitä, miten Silja Serenadella kannattaisi uudistaa kokonaan uusia ravintoloita, jos siihen on mahdollisuuksia. Olen mielestäni päässyt tutkimuksessani sellaiseen pisteeseen, että olen ideoinut jokaiseen tutkimukseen kuuluvaan ravintolaan toimivan kokonaisratkaisun. Bistro Maximén / Tavolatan, Buffet Serenaden ja Atlantis Palacen ratkaisuehdotukset ovat kattavat, kun taas hyvin toimivien Joe's Place -pubin ja Wine Barin kehitysehdotukset ovat hyvin vähäiset.

Palveluliiketoiminta ja erityisesti ravintolat voivat hyötyä tutkimuksestani oivaltamalla että palvelumuotoilu tarkoittaa todellista asiakaskeskeisyyttä ja kokonaisuusien rakentamista. Hyvän asiakaskokemuksen rakentamiseen kuuluu olennaisesti myös sisäisistä asiakkaista huolehtiminen. Asiakkaan kokemus perustuu kaikkiin aisteihin, siksi jokaisen teon ja tuotteen pitää tähdätä siihen, että se tuottaa asiakkaalle mielihyvää.

Menestyvässä ravintolassa jokainen yksityiskohta tukee valittua liikeideaa, ja jos on mahdollista, kannattaa pyrkiä erottautumaan kilpailijoista muullakin kun hyvällä palvelulla.

7.4 Toimeksiantajan arviointi

Toimeksiantajan puolesta Ari Koivula (Silja Serenaden intendentti joka vastaa laivan ravintola-, myymälä- ja hotellitoiminnoista) ja Tomi Söderström (Head of Restaurant Services) ovat arvioineet tämän raportin. Koivulan mielestä raportissa on kuvattu realistisesti ja kriittisesti laivan ravintolatoimintoja ja niiden kehitysmahdollisuuksia. On huomioitava, että jos emme ole kahdeksaan vuoteen kyenneet muuttamaan ihmisten mielikuvaa Bistro Maximésta, asialle pitää tehdä jotain radikaalia. Muuten vanhan toistaminen jatkuu loputtomiin eikä ravintolasta koskaan tule ehjää kokonaisuutta.

Ari Koivula piti raportissa erityisesti siitä, että on kiinnitetty huomiota hyvän johtamisen merkitykseen palveluja parantavana ja ylläpitävänä voimana. Myös esimiehen vastuuta on korostettu: sekä laadunvalvonnassa että palvelujen kehittämisessä ja ylläpidossa. Vuorovaikutuksessa on ollut hyvä nostaa esille myös ei-verbaaliset tavat kommuni-

koida asiakkaiden kanssa, seikka jonka tärkeys korostuu kansainvälisessä kanssakäymisessä. Söderströmin mielestä raportti on realistinen ja siinä on paljon hyviä, toteuttamiskelpoisia ideoita. Ideoista hän piti eniten kuvaruutu-esimerkeistä, varsinkin Hollister-myyvälän maisemakuvasta. Lisäksi Söderström piti erittäin hyvänä ajatukset Italialaisesta aamiaisesta ja projisoidun kuvan käytöstä Tavolatan sisäänkäynnin yhteydessä mielenkiinnon herättäjänä.

Lähteet

Björklund, S. 31.1.2013. Travelling and the future - phenomena and ideas. Journalist specialized in future trends. Seminaariesitys. Helsinki.

Blomkvist, J., Holmlid, S. Exemplars in Service Design.

Luettavissa: <http://www.ep.liu.se/ecp/059/003/ecp09059003.pdf>. Luettu 8.4.2013.

Buchenau, M., Fulton Suri, J. Experience Prototyping. Luettavissa:

http://ideodesign.com.au/images/uploads/news/pdfs/FultonSuriBuchenau-Experience_PrototypingACM_8-00.pdf. Luettu 24.3.2013

Burakoff, K. Aistien merkitys vuorovaikutuksessa. Papunet. Luettavissa:

http://papunet.net/tietoa/fileadmin/muut/vuorovaikutus/aistit_ja_vuorovaikutus.pdf
Luettu 24.3.2013

FinNode 31.1.2013. Luettavissa:

http://www.finnode.fi/projektit/finnode_usa_-_design_service_design_as_business_strategy.125.xhtml. Luettu 15.2.2013.

Focus group. Wikipedia. Luettavissa:

http://en.wikipedia.org/wiki/Focus_group
http://en.wikipedia.org/wiki/Focus_group
Luettu 18.2.2013.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Ekonomia. Helsinki.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy. Juva.

Hienonen, N. 28.2.2013. SSP Finland: Starbucks konseptin esittely. Brand manager. Seminaariesitys. Vantaa.

Illumine co. Mind Map. Luettavissa: http://www.illumine.co.uk/blog/wp-content/uploads/2008/05/how_to_mind_map_500pix.jpg.

Luettu 8.4.2013.

Karlöf, B., Östblom, S. 1993. Benchmarking. Tuottavuudella ja laadulla mestariksi.

Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kivi, V. 12.9.2012. dSign Vertti Kivi & Co. Sisustusarkkitehti. Laivojen design vihdoin murroksessa. Seminaariesitys. Helsinki.

Koivisto, M. , Miettinen S.(eds.)2009. Designing Services with Innovative Methods. Otava Book Printing LTD. Keuruu.

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taideteollinen korkeakoulu. Taiteen maisterin loppuyö.

Kortesuo, K., Löytänä, J. 2011. Asiakaskokemus, palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Koski, S. Valkeat laivat. Luettavissa: <http://www.valkeatlaivat.net>. Luettu 14.11.2013.

Kuula, A. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Luettavissa: www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html. Luettu 1.3.2013.

Liimatainen, Ismo. 17.1.2013.Ravintolapäällikkö. SSP Finland. Haastattelu. Vantaa.

Malmberg T., Stampehl M. 2007. Femtio år med Silja. Frenckellska Tryckeri Ab. Espoo.

Miettinen, S., Valtonen, A. 2013. Service Design with Theory. Discussions on change, value and methods. HansaBook. Vantaa.

Moilanen, T. 15.3.2013. Palvelubrändin hallinta. Kurssimateriaali. Helsinki.

Moritz, S. 2005. Service Design. Practical Access To An Evolving Field. London.

Mäkelä M., Nemiah, D. Service Design as Business Strategy. Best Practices in Service Design / Deployment in the USA. Finpro.2013. Luettavissa:

http://www.finnode.fi/files/327/Service_Design_Case_Studies_Jan_17.2013.pdf.

Luettu 21.3.2013.

Nemiah, D. 31.1.2013. Service Design as Business Strategy. Research Director, Landor Associates. Seminaariesitys. Helsinki.

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

Paavola, H., Uusikylä, M. 2013. Rajatonta rohkeutta. Tarinoita palveluliiketoiminnan edelläkävijöistä. Tekes. MarkPrint Oy. Luettavissa:

http://www.tekes.fi/Julkaisut/rajatonta_rohkeutta.pdf. Luettu 5.10.2013.

Pine, B., Gilmore, J. 2011. The Experience Economy. Harvard Business Review Press. Boston. Massachusetts. USA.

Puusniekka, A., Saaranen-Kauppinen A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto.

KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Luettavissa:

http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf. Luettu 2.9.2013.

Ranin, Kirsi. 2.4.2013. Consultant. Trainer's House. Haastattelu. Espoo.

Rasmussen-and-assosiates.com. Lego Serious Play. Luettavissa:

<http://www.rasmussenconsulting.dk/lego-serious-play-method>. Luettu 9.4.2013.

Rautapalo, Anna. 17.1.2013. Operations Manager Lounges. SSP Finland. Haastattelu. Vantaa.

Royal Caribbean cruises. Luettavissa: <http://www.royalcaribbean.com/>

Luettu 19.8.2013

Silja Serenade -konsepti. 1990. Silja Line

Swiss Corner Bar. Luettavissa:<http://www.erco.com/projects/gastronomy/swiss-corner-bar-5534/en/intro-1.php>. Luettu 10.8.2013

Tarssanen, S. 17.9.2012. Elämykset tuotekehityksessä. Toimitusjohtaja. LEO Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus. Seminaariesitys. Helsinki.

Tuulaniemi, J.2011. Palvelumuotoilu. Kariston Kirjapaino. Hämeenlinna.

Valkeat Laivat. 3.9.2013. Luettavissa: <http://www.valkeatlaivat.net>. Luettu 3.9.2013.

Viisi Tähteä. Alussa oli valo. 23.08.2007. Luettavissa:
<http://www.viisitahta.fi/teknologia/120/2262.html>. Luettu 28.8.2013.

Wikipedia. Kalanruotokaavio.

Luettavissa:<http://fi.wikipedia.org/wiki/Kalanruotokaavio><http://fi.wikipedia.org/wiki/Kalanruotokaavio>. Luettu 19.2.2013. Kuvio 3 jaettavissa seuraavan lisenssin turvin.
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/deed.fi>

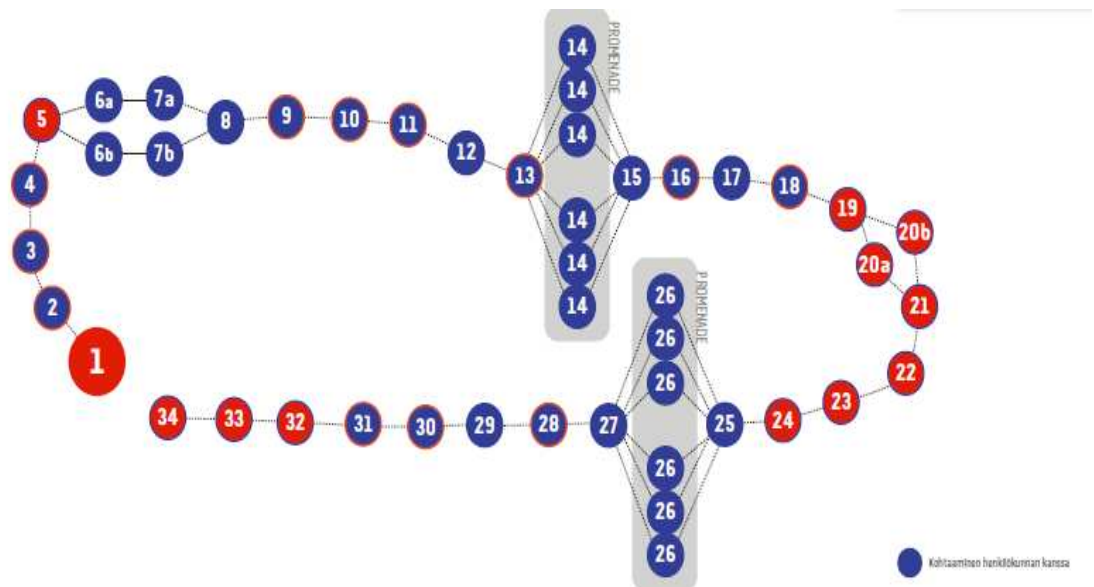
Wikipedia. Focus group. Luettavissa:http://en.wikipedia.org/wiki/Focus_group.
Luettu 14.11.2013.

Wittwer, R. 14.3.2012. GastroPro. The Future of Hospitality. President&CEO Kempinski Hotels. Seminaariesitys. Helsinki

Zeithaml, V. Consumer Perceptions on Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. Journal of Marketing. Vol. 52 (July 1988), s. 3 (artikkeli)

Liitteet:

Liite 1: Trainers Housen tekemä Asiakkaan polku. Kartta kuvaa Helsinki-Tukholman linjan risteilymatkustajan asiakaspolkua.



1. PÄIVÄ LAIVALLA	PÄIVÄ TUUKHOLMASSA/ HELSINGISSÄ / LAIVALLA	2. PÄIVÄ LAIVALLA
9. Hytin bytämisen ja asettamisen, viikistäytyminen	18. Päivän valmistaminen	23. Hytin bytämisen ja asettamisen, viikistäytyminen
10. Laksan tutustuminen	19. Pojat, nahkamuusi	24. Toinen ilan suunnittelu
11. Ilallisaikataulun kartoittaminen	20a. Päivä kotona	25. Ilahien
12. Ilahien	20b. Päivä laivalla	26. SMART, YÖKERHO, NAAKKE - KYLPYLÄ, SPA - SILJA LAND-LEIKKIHAALUA - OSTOKSET - CONFERENCE - SHOWT
13. Ajavistionmahdollisuuksien kartoittaminen	21. Paluu laivalla	27. Iltä-työpaja
14. SMART, YÖKERHO, NAAKKE - KYLPYLÄ, SPA - SILJA LAND-LEIKKIHAALUA - OSTOKSET - CONFERENCE - SHOWT	22. Saapuminen Promenadelle	28. Uni/yöyminen
15. Iltä-työpaja		29. Aamukahvi
16. Uni/yöyminen		30. Last shopping
17. Aamukahvi		31. Laivasta polstaminen / johtaminen