



# Vermon tulevaisuuden ravintolapalvelut

**Palveluiden kehittäminen vastaamaan tulevaisuuden kysyntää**

Senja Laakkonen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Huhtikuu 2026

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtaminen

**Laakkonen Senja**

**Vermon tulevaisuuden ravintolapalvelut. Palveluiden kehittäminen vastaamaan tulevaisuuden kysyntää.**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Huhtikuu 2026**, 58 sivua.

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtaminen. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

## **Tiivistelmä**

Vermon ravirata-alueen palveluympäristöä kuvattiin ja arvioitiin kasvavan asukaspuhjan ja monipuolistuvan tapahtumakysynnän kontekstissa. Tavoitteena oli tuottaa asiakaslähtöisiä kehittämissuhteita, jotka palvelivat sekä lähialueen asukkaita että tapahtumakävijöitä ja vahvistivat alueen vetovoimaa.

Toteutuksessa hyödynnettiin monimenetelmällistä asetelmaa: sähköinen asiakaskysely analysoitiin Formsin ja Excelin tuottamien koontien pohjalta, ja syventävää tietoa kerättiin tapahtumajärjestäjien teemahaastatteluilla. Avoimet vastaukset ja haastattelut teemoiteltiin laadullisesti.

Tuloksissa sijainti ja kapasiteetti koettiin vahvuuksiksi. Kehittämistarpeita ilmeni erityisesti ulkoalueiden viihtyisyydessä ja opasteissa, ravintolapalvelujen monipuolisuudessa ja sujuvuudessa sekä tapahtumakohtaisessa koordinaatiossa. Asiakkaat toivoivat lisää kevyitä ja kasvisvaihtoehtoja, nopeampaa palvelua ja ennakotilausmahdollisuuksia.

Johtopäätöksenä suositeltiin integroitua kehityskokonaisuutta: ympäristön ja opastuksen parantamista, ravintolapalvelujen modulaarista skaalausta (esim. pop up -pisteet, mobiilitilaus) sekä viestinnän ja "yhden luukun" kumppanuusmallin vahvistamista.

## **Avainsanat (asiasanat)**

Asiakaskokemus, mixed methods, palvelukehitys, palvelumuotoilu, ravintolapalvelut, tapahtumatuotanto

-

**Laakkonen Senja**

**Future Restaurant Services at Vermo: Developing Service Concepts to Meet Emerging Customer Demand**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, April 2026, 58 pages.

Degree Program Tourism and Service Business Management. Master's Thesis (YAMK).

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

**Abstract**

The service environment of the Vermo arena was examined in the context of growing local population needs and increasing event activity. The aim was to identify customer-oriented development priorities that would support both residents and event visitors.

A mixed-methods approach was used: a digital survey provided quantitative insights into customer experiences, and themed interviews with event organisers offered qualitative depth. Data were analysed using descriptive statistics and thematic analysis.

Findings showed that location and capacity were considered strengths, while development needs emerged in outdoor comfort, signage, restaurant service variety and efficiency, and event-specific coordination. Customers highlighted the need for faster service, more light and vegetarian options, and advance-order possibilities.

The conclusions emphasised integrated development focusing on improved environment and signage, modular and scalable restaurant services, and stronger communication and coordination models to enhance the overall customer experience.

**Keywords/tags (subjects)**

Customer experience, event management, mixed methods, restaurant services, service design, service development

-

## Sisältö

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Johdanto .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>2</b> | <b>Asiakslähtöinen palvelukehitys .....</b>                                | <b>6</b>  |
| 2.1      | Palvelukehityksen periaatteet.....   | 6         |
| 2.1.1    | Asiakastutkimukset .....   | 7         |
| 2.1.2    | Palvelumuotoilu.....   | 7         |
| 2.1.3    | Asiakasosallistaminen ja yhteiskehittäminen .....                          | 8         |
| 2.2      | Palvelujen konseptointi.....   | 8         |
| 2.2.1    | Keskeiset määrittelyt palvelukonseptoinnissa .....                         | 9         |
| 2.2.2    | Visuaaliset työkalut palvelukonseptoinnissa.....                           | 10        |
| 2.2.3    | Konseptin testaus ja iterointi.....  | 10        |
| 2.2.4    | Konseptin vieminen toteutukseen .....                                      | 10        |
| 2.3      | Elämyksellisyys ja asiakaskokemuksen merkitys palvelukehityksessä .....    | 11        |
| 2.4      | Digitaalisten palvelujen rooli asiakslähtöisessä palvelukehityksessä ..... | 11        |
| 2.4.1    | Reaaliaikainen data ja analytiikka palvelujen kehittämisessä.....          | 12        |
| 2.4.2    | Digitaalinen asiakaskokemus ja monikanavainen palvelu.....                 | 12        |
| 2.4.3    | Teknologian rooli elämyksellisyyden vahvistamisessa .....                  | 13        |
| 2.4.4    | Asiakkaiden osallistaminen digitaalisten kanavien kautta .....             | 13        |
| 2.4.5    | Digitaalisen palvelukehityksen haasteet .....                              | 13        |
| <b>3</b> | <b>Toimintaympäristön kuvaus.....</b>                                      | <b>14</b> |
| 3.1      | Karttamainen kuvaus ja alueen rakenne .....                                | 15        |
| 3.2      | Kilpailuympäristö.....   | 16        |
| 3.3      | SWOT-analyysi.....   | 17        |
| 3.4      | Ravintola- ja tapahtuma-alan yleinen kehitys Suomessa .....                | 19        |
| 3.5      | Toimintaympäristön tulevaisuuden kehityssuunnat .....                      | 20        |
| 3.5.1    | Vaikutukset Vermon palvelu- ja tilakonsepteihin .....                      | 21        |
| 3.5.2    | Ilmaston ja sään ääri-ilmiöiden huomiointi.....                            | 21        |
| 3.6      | Riskit ja varautuminen.....  | 22        |
| 3.6.1    | Hävikinhallinta ja materiaalivirrat .....                                  | 23        |
| 3.6.2    | Skenaariotyö ja varautumisen minimilistat Vermolle .....                   | 23        |
| <b>4</b> | <b>Toteutus .....</b>  | <b>23</b> |
| 4.1      | Tutkimuksen suunta .....   | 24        |
| 4.2      | Kysely ja aineiston analyysin kuvaaminen .....                             | 24        |
| 4.3      | Teemahaastattelu ja teema analyysin kuvaaminen .....                       | 26        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>5 Tulokset</b> .....   | <b>27</b> |
| 5.1 Asiakaskysely.....  | 28        |
| 5.1.1 Taustatiedot.....   | 28        |
| 5.1.2 Saapumisen helppous.....  | 30        |
| 5.1.3 Asiakaspalvelun ystävällisyys ja ammattitaito.....                    | 31        |
| 5.1.4 Ravintolapalveluiden laatu .....                                      | 32        |
| 5.1.5 Ruoka- ja juomavalikoiman arviointi .....                             | 33        |
| 5.1.6 Tapahtuma-alueen viihtyisyys .....                                    | 35        |
| 5.1.7 Istumapaikkojen, wc-tilojen ja palvelupisteiden riittävyys .....      | 36        |
| 5.1.8 Viihtyvyyteen ja tilaratkaisuihin liittyvät kehitystoiveet .....      | 37        |
| 5.1.9 Asiakkaiden odotukset Vermon tapahtumilta.....                        | 38        |
| 5.1.10 Yksi muutos palveluissa – asiakkaiden tärkeimmät kehitystoiveet..... | 39        |
| 5.1.11 Muita kehitysehdotuksia ja palautetta.....                           | 40        |
| 5.2 Haastattelu .....   | 41        |
| 5.2.1 Tapahtumapuitteet ja tilaratkaisut.....                               | 41        |
| 5.2.2 Ravintola- ja asiakaspalveluiden toimivuus ja yhteistyö .....         | 42        |
| 5.2.3 Asiakaskokemus ja sen kehittäminen.....                               | 43        |
| 5.2.4 Tulevaisuuden yhteistyömahdollisuudet ja palveluideat.....            | 43        |
| 5.3 Tulosten synteesi.....  | 44        |
| <b>6 Pohdinta</b> .....   | <b>44</b> |
| 6.1 Tulosten tulkinta ja merkitys.....                                      | 45        |
| 6.2 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi.....                            | 46        |
| 6.3 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset.....                             | 49        |
| 6.3.1 Ympäristön ja asiakaskokemuksen kehittäminen .....                    | 49        |
| 6.3.2 Ravintolapalveluiden monipuolistaminen ja joustavoittaminen .....     | 50        |
| 6.3.3 Viestinnän ja yhteistyömallien vahvistaminen .....                    | 50        |
| 6.4 Jatkotutkimuksen ja kehittämisen näkökulmat .....                       | 51        |
| 6.5 Yhteenveto .....  | 52        |
| <b>Lähteet</b> .....  | <b>54</b> |
| <b>Liitteet</b> .....   | <b>59</b> |
| Liite 1. Asiakaskysely .....  | 59        |
| Liite 2. Haastattelu .....  | 62        |
| <b>Kuviot</b>   |           |
| Kuvio 1. Asiakaskyselyn vastaajien ikäjakauma.....                          | 29        |

|   |    |
|---|----|
| Kuvio 2. Asiakaskyselyn vastaajien asuinpaikkakunta.....  | 29 |
| Kuvio 3. Asiakaskyselyn vastaajien käyntitiheys.....  | 30 |
| Kuvio 4. Asiakaskyselyn vastaajien saapumisen helppous.....   | 30 |
| Kuvio 5. Asiakaskyselyn vastaajien arvio palvelun ystävällisyydestä ja ammattitaidosta.....                 | 31 |
| Kuvio 6. Asiakaskyselyn vastaajien arvio palveluiden laadusta.....  | 33 |
| Kuvio 7. Asiakaskyselyn vastaajien arvio ruoka- ja juomavalikoimasta.....                                   | 34 |
| Kuvio 8. Asiakaskyselyn vastaajien arvio tapahtuma-alueen viihtyisyydestä.....                              | 35 |
| Kuvio 9. Asiakaskyselyn vastaajien arvio wc-tilojen, istumapaikkojen ja palvelupisteiden riittävydestä..... | 36 |

## **Taulukot**

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Taulukko 1. Swot – analyysi..... | 18 |
|----------------------------------|----|

# 1 Johdanto

Ravintola-ala on viime vuosina elänyt voimakasta murrosvaihetta, jossa kuluttajien muuttuvat odotukset, vastuullisuuden korostuminen ja palveluliiketoiminnan uudet ilmiöt ohjaavat alan kehitystä entistä voimakkaammin. Asiakkaat etsivät ravintoloilta samanaikaisesti merkityksellisyyttä, vastuullisia valintoja, laadukkaita makuelämyksiä ja yhteisöllisiä kohtaamisia, minkä seurauksena ravintolat toimivat paitsi palveluntuottajina myös yhteiskunnallisten arvojen ja trendien heijastajina (Kespro 2026).

Alan tutkimustieto tukee tätä muutosta: esimerkiksi Jokisen (2025) tutkimuksessa korostuu, kuinka YK:n Agenda 2030 -tavoitteet, kuten ruokahävikin vähentäminen ja kulutustapojen kestävyys, ovat konkretisoituneet ravintoloiden päivittäisessä toiminnassa ja henkilöstön osaamisvaatimuksissa (Jokinen 2025). Samanaikaisesti ajankohtaiset trendikatsaukset osoittavat, että vastuullisuus ei ole enää kilpailuetu, vaan asiakkaiden perusodotus: esimerkiksi lähituotetut raaka-aineet, ruokahävikin hallinta ja ekologiset tilaratkaisut vaikuttavat suoraan ravintolan imagoon ja asiakaskokemukseen (Tilanna 2025).

Kestävä kehitys näkyy alalla kokonaisvaltaisesti myös sosiaalisissa ja kulttuurisissa ulottuvuuksissa, kuten henkilöstön hyvinvoinnin merkityksessä ja paikallisen ruokakulttuurin vaalimisessa, joiden painoarvo on kasvanut osana alan kilpailukykyä (Kesko 2025). Lisäksi toimialatutkimukset osoittavat, että ravintola-ala on merkittävä työllistäjä ja taloudellinen toimija, jonka kehittäminen vaikuttaa laajasti alueelliseen elinvoimaan ja kansantalouden kestävään kasvuun, mikä tekee vastuullisuuden edistämisestä myös yhteiskunnallisesti merkittävän tavoitteen (MaRa 2025).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata ja selvittää, millaisia Vermon tulevaisuuden ravintolapalvelut voisivat olla ja miten niitä tulisi kehittää palvelemaan sekä paikallista asukaskuntaa että alueen tapahtumakävijöitä. Tavoitteena on tuottaa kehitysehdotuksia, jotka vastaavat sekä nykyisiin että ennakoituihin tulevaisuuden tarpeisiin. Erityistä huomiota kiinnitetään siihen, kuinka Vermon alueen palvelutarjonta voisi tukea alueen elinvoimaisuutta, vetovoimaisuutta ja yhteisöllisyyttä.

Vermonniityn alue kasvaa ja kehittyy nopeasti, ja sinne muuttaa jatkuvasti uusia asukkaita, vaikka palvelutarjonta ei ole kasvanut samassa tahdissa. Erityisesti ravintolapalveluiden niukkuus on

noussut keskeiseksi puutteeksi, joka vaikuttaa sekä alueen arjen sujumuuteen että sen kokonaisvaltaiseen houkuttelevuuteen. Tässä työssä tarkastellaan, millaisia odotuksia ja tarpeita lähiympäristön asukkailla on ravintolapalveluille ja millä tavoin Vermon ravintolatoiminta voisi vastata näihin kasvaviin toiveisiin.

Samanaikaisesti huomio kiinnitetään myös tapahtumien näkökulmaan, sillä Vermon ravirata on yksi pääkaupunkiseudun merkittävimpiä tapahtuma-alueita, jonka potentiaalia ei ole vielä hyödynnetty täysimääräisesti. Espoossa on selkeä tarve suurille ja monikäyttöisille tapahtumapaikoille sekä sisä- että ulkotiloissa, ja ravintolapalvelut muodostavat olennaisen osan tapahtumakokemuksen onnistumisesta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena onkin selvittää, miten Vermon ravintolapalveluita voidaan kehittää palvelemaan sekä erilaisia tapahtumia että alueen asukkaita entistä kokonaisvaltaisemmin, vahvistaen samalla tapahtumien vetovoimaa ja asiakkaiden kokemaa arvoa.

Keskeinen tutkimusongelma voidaan kiteyttää seuraavasti - nykyiset ravintola- ja tapahtumapalvelut eivät riitä vastaamaan Vermonniityn kasvavan asukasluvun ja Vermon tapahtuma-alueen kehittyvän roolin mukanaan tuomaan kysyntään.

Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Miten Vermon alueen ravintolapalveluita tulisi kehittää, jotta ne vastaisivat tulevaisuuden kysyntään?

Millä tavoin palveluita voidaan suunnitella ja toteuttaa niin, että ne palvelevat yhtä aikaa sekä lähi-alueen asukkaita että tapahtumakävijöitä?

Miten Vermon ravintolapalveluista voidaan tehdä vetovoimainen osa alueen identiteettiä ja kokonaisvaltaista tapahtumakokemusta?

Millaisia yhteistyömuotoja voidaan kehittää eri sidosryhmien – kuten kaupungin, tapahtumajärjestäjien ja yksityisten toimijoiden – kesken?

## 2 Asiakslähtöinen palvelukehitys

Asiakslähtöinen palvelukehitys on nykyajan keskeinen suuntaus, jossa palveluiden suunnittelu ja kehittäminen perustuvat asiakkaiden tarpeisiin, odotuksiin ja kokemuksiin. Tällainen lähestymistapa edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa sekä heidän palautteensa huomiointia kehittämisprosessissa (Tuulaniemi, 2011; Stickdorn & Schneider, 2011).

Asiakslähtöinen palvelukehitys on olennainen osa nykyaikaista palveluliiketoimintaa, jossa korostuvat asiakkaiden tarpeiden ja kokemusten ymmärtäminen sekä heidän osallistamisensa palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen. Tuulaniemen (2011) mukaan asiakslähtöisyys merkitsee sitä, että palveluiden kehittäminen perustuu asiakkaiden todellisiin tarpeisiin ja heidän näkökulmastaan tunnistettuihin ongelmiin, ei organisaation sisäisiin oletuksiin. Grönroosin (2015) mukaan palveluliiketoiminnan keskiössä on palvelukeskeinen logiikka, jossa arvo ei synny pelkästään palveluntarjoajan toimesta, vaan asiakkaan ja organisaation yhteisissä vuorovaikutustilanteissa.

Asiakslähtöinen palvelukehitys voidaan nähdä prosessina, jossa asiakkaan rooli muuttuu passiivisesta vastaanottajasta aktiiviseksi toimijaksi. Lemon ja Verhoef (2016) korostavat, että asiakaskokemusta tulisi tarkastella kokonaisvaltaisesti koko palvelupolun näkökulmasta – ennen palvelutillannetta, sen aikana ja sen jälkeen. Tämä kokonaisvaltainen ymmärrys asiakkaan matkasta mahdollistaa palvelun kehittämisen siten, että se vastaa paremmin asiakkaiden odotuksia ja luo positiivisia kokemuksia jokaisessa kontaktipisteessä.

### 2.1 Palvelukehityksen periaatteet

Palvelukehityksen periaatteet perustuvat ajatukseen, että asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja niihin vastaaminen ovat palveluliiketoiminnan ytimessä. Asiakslähtöinen kehittäminen yhdistää liiketoiminnalliset tavoitteet ja asiakkaan kokemuksen siten, että palvelusta muodostuu arvoa molemmille osapuolille (Grönroos, 2015; Tuulaniemi, 2011).

Palvelukehityksen onnistuminen edellyttää myös organisaation sisäistä sitoutumista asiakslähtöisyyteen. Zeithaml ja Bitner (2018) korostavat, että asiakslähtöinen kulttuuri näkyy sekä johdon strategiassa että työntekijöiden arjen toiminnassa. Asiakkaan ääni tulee huomioida päätöksenteossa, palvelumuotoilussa ja palautteen hyödyntämisessä.

### **2.1.1 Asiakastutkimukset**

Asiakastutkimukset ovat kehittämisprosessin perusta. Niiden avulla selvitetään asiakkaiden tarpeet, odotukset ja ongelmat, joihin palvelun kehittämisellä pyritään vastaamaan. Tyypillisinä tutkimusmenetelminä käytetään kyselyitä, haastatteluja sekä havainnointia. Lisäksi olemassa olevan asiakasdatan ja käyttäjätilastojen analysointi tarjoaa pohja tietoa palvelun kehityskohteista. Asiakaspulun kartoitus auttaa puolestaan hahmottamaan asiakkaan kokonaiskokemuksen ja tunnistamaan kriittiset kohtaamispaikat (Miettinen, 2016; Ojasalo, Koskelo & Nousiainen, 2015).

### **2.1.2 Palvelumuotoilu**

Palvelumuotoilu on asiakaslähtöinen lähestymistapa, joka tarjoaa menetelmiä ja työkaluja palveluiden kehittämiseen käyttäjien tarpeiden, tunteiden ja motiivien pohjalta (Miettinen, 2011; Stickdorn & Schneider, 2011). Palvelumuotoilu korostaa asiakkaan kokemuksen kokonaisvaltaista ymmärtämistä ja palvelun eri kosketuspisteiden suunnittelua niin, että palvelukokonaisuus on käyttäjälle johdonmukainen ja mielekäs.

Tuulaniemen (2011) mukaan palvelumuotoilun tavoitteena on muuttaa palvelu konkreettiseksi, ymmärrettäväksi ja testattavaksi kokonaisuudeksi jo ennen toteutusta. Tämän mahdollistavat palvelupolkujen, prototyyppien ja visualisointien käyttö kehittämisprosessin eri vaiheissa.

Zomerdijk ja Voss (2010) korostavat, että erityisesti ravintola- ja tapahtuma-alalla palvelumuotoilu tukee elämyksellisyyttä ja asiakaskokemuksen moniaistisuutta. Hyvin muotoiltu palvelu luo asiakkaalle tunteita, merkityksiä ja muistijälkiä, jotka vahvistavat asiakasuskollisuutta.

### **Prototyyppien testaaminen**

Kehitysprosessin varhaisessa vaiheessa prototyyppien eli malliversioiden testaaminen on oleellista. Tavoitteena on saada käyttäjäpohjaista palautetta siitä, miten palvelu toimii käytännössä ja miten sitä tulisi kehittää. Prototyyppien avulla voidaan tunnistaa mahdolliset ongelmakohdat ja kehitystarpeet ennen laajempaa käyttöönottoa, mikä vähentää palvelun käyttöönottoon liittyviä riskejä (Miettinen, 2016).

### **Jatkuva palaute ja iterointi**

Asiakaslähtöinen palvelukehitys on iteratiivinen prosessi, jossa palvelua kehitetään jatkuvasti kerätyn palautteen pohjalta. Palautteen säännöllinen kerääminen ja analysointi mahdollistavat palvelun jatkuvan kehittämisen sekä nopean reagoinnin asiakkaiden jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin.

Näin palvelut pysyvät ajan tasalla ja kilpailukykyisenä muuttuvassa toimintaympäristössä (Ojasalo, Koskelo & Nousiainen, 2015).

## Yhteenveto

Asiakaslähtöinen palvelukehitys korostaa asiakkaiden aktiivista roolia palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä. Integroimalla asiakastutkimusten, palvelumuotoilun, prototyypin testaamisen ja jatkuvan palautteen keräämisen prosessit organisaatio pystyy tuottamaan entistä käyttäjäystävällisempiä ja innovatiivisempia palveluita. Tämä kokonaisvaltainen lähestymistapa edistää paitsi asiakkaiden tyytyväisyyttä myös organisaation pitkän aikavälin kilpailukykyä ja menestystä.

### 2.1.3 Asiakasosallistaminen ja yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen (co-creation) viittaa asiakkaiden ja organisaation väliseen aktiiviseen yhteistyöhön palveluiden suunnittelussa, testauksessa ja kehittämisessä (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Asiakkaiden osallistuminen kehitysprosessiin lisää palvelun relevanssia, sillä asiakkaat tuovat mukanaan käytännön näkökulmia ja kokemuksia, joita organisaation sisäinen kehitystyö ei välttämättä tavoita.

Payne, Storbacka ja Frow (2008) esittävät, että yhteiskehittämisen kautta syntyy arvoa molemmille osapuolille – asiakkaalle paremman kokemuksen muodossa ja organisaatiolle syvempänä asiakasymmärryksenä. Ramaswamy ja Ozcanin (2018) mukaan yhteiskehittäminen vahvistaa asiakkaan sitoutumista ja luo emotionaalista yhteyttä palveluntarjoajaan.

Käytännössä yhteiskehittäminen voi ilmetä esimerkiksi asiakaspaneelina, työpajoina, palautteen jatkuvana hyödyntämisenä tai digitaalisten kanavien vuorovaikutuksena. Ravintolapalveluiden kehittämisessä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi asiakkaiden osallistumista ruokalistojen ideointiin, tahtumakonseptien suunnitteluun tai palvelupolun sujuvuuden arviointiin.

## 2.2 Palvelujen konseptointi

Palvelujen konseptointi on prosessi, jonka tarkoituksena on kehittää palveluidea selkeästi jäsennellyksi, merkitykselliseksi ja toteuttamiskelpoiseksi kokonaisuudeksi. Konseptointi toimii siltana

ideoinnin ja käytännön toteutuksen välillä, ja sen keskeisenä tavoitteena on varmistaa, että palvelu vastaa kohderyhmän tarpeisiin, erottuu kilpailijoista ja on toteutettavissa organisaation resursseilla ja osaamisella. Palvelukonseptointi luo rakenteen, jonka avulla palvelun arvo, toimintalogiikka ja asiakaskokemus voidaan määritellä yhtenäisesti (Tuulaniemi, 2011; Miettinen, 2016).

### **2.2.1 Keskeiset määrittelyt palvelukonseptoinnissa**

Palvelukonseptoinnin perustan muodostaa huolellinen kohderyhmän määrittely, sillä palvelu tulee suunnitella vastaamaan tarkasti oikeiden käyttäjien tarpeita ja odotuksia. Kohderyhmän ymmärtämistä syvennetään eri menetelmillä, kuten asiakaspersoonilla, jotka ovat kuvitteellisia mutta tutkustietoon perustuvia profiileja eri asiakassegmenteistä ja heidän käyttäytymisestään, tavoitteistaan ja tarpeistaan. Lisäksi hyödynnetään markkina- ja asiakastutkimuksia, joiden avulla selvitetään asiakkaiden odotuksia ja mahdollisia palveluun liittyviä ongelmakohtia. Segmentoinnin avulla asiakkaat ryhmitellään esimerkiksi demografisten, psykografisten tai käyttäytymiseen perustuvien tekijöiden mukaan, mikä auttaa tunnistamaan palvelun kannalta olennaiset käyttäjäryhmät (Stickdorn & Schneider, 2011; Ojasalo, Koskelo & Nousiainen, 2015).

Keskeinen osa konseptointia on myös arvolupauksen määrittäminen. Arvolupaus tiivistää sen, mitä merkityksellistä palvelu tuottaa asiakkaalle ja mitä konkreettista hyötyä palvelun käyttö tarjoaa. Arvolupauksen avulla kirkastetaan, millaisen ongelman palvelu ratkaisee, miten se parantaa asiakkaan tilannetta ja millä tavalla se erottuu kilpailijoiden vaihtoehdoista. Arvolupaus toimii sekä palvelun sisäisenä suunnittelun ohjenuorana että ulkoisen viestinnän ytimenä, ja se muodostaa perustan palvelun kokonaiselle identiteetille (Tuulaniemi, 2011).

Asiakaspolku, eli customer journey, on olennainen väline palvelukokemuksen hahmottamisessa. Asiakaspolku kuvaa asiakkaan vuorovaikutusta palvelun kanssa eri vaiheissa, kuten tietoisuuden syntymisestä kiinnostuksen heräämiseen, käyttöönottoon, käyttötilanteisiin ja jälkihoidon vaiheisiin. Asiakaspolun tarkastelu auttaa tunnistamaan kriittiset kosketuspisteet, mahdolliset kipukohtat ja kehitystarpeet, ja sen avulla palvelua voidaan parantaa käyttäjälähtöisesti läpi palvelun elinkaaren (Koivisto, 2011).

Konseptointiin sisältyy myös palvelun keskeisten ominaisuuksien ja prosessien määrittely. Tässä vaiheessa konkretisoidaan palvelun ydinsisältö, eli mitä asiakkaalle tarjotaan ja millaista arvoa se

tuottaa. Lisäksi määritellään palvelukanavat, eli missä ja miten palvelu toimitetaan asiakkaalle, kuten fyysisessä toimipisteessä, verkkopalveluna tai mobiilisovelluksen kautta. Tämän lisäksi tarkastellaan tukipalveluita, kuten asiakastukea, personointimahdollisuuksia ja palvelun laajennettavuutta muihin järjestelmiin, jotka yhdessä muodostavat palvelukokonaisuuden (Miettinen, 2016).

### **2.2.2 Visuaaliset työkalut palvelukonseptoinnissa**

Palvelujen konseptoinnissa hyödynnetään visuaalisia työkaluja, joiden avulla palvelun rakenne ja toiminta konkretisoituvat suunnittelijoille ja sidosryhmille. Yksi keskeisimmistä työkaluista on Customer Journey Map, joka visualisoi asiakkaan matkan ja auttaa tunnistamaan kriittiset kohdat, onnistumisen paikat ja kehitystarpeet. Toinen merkittävä työkalu on Service Blueprint, joka tarjoaa yksityiskohtaisen kuvauksen asiakkaan kokemuksesta sekä palvelun taustalla toimivista prosesseista ja niiden välisistä riippuvuuksista. Näiden työkalujen avulla palvelun suunnittelu ja kehittäminen muuttuvat selkeämmäksi ja hallittavammaksi kokonaisuudeksi (Stickdorn & Schneider, 2011).

### **2.2.3 Konseptin testaus ja iterointi**

Kun palvelukonsepti on luonnosteltu, sitä testataan käytännössä ennen varsinaista toteutusta. Testausvaihe mahdollistaa nopean palautteen saamisen kohderyhmältä ja auttaa kehittämään konseptia kohti toimivampaa kokonaisuutta. Testaus voi tapahtua esimerkiksi asiakastestauksina tai pilotteina, joissa rajattu asiakasryhmä kokeilee palvelua ja antaa kokemuksiinsa perustuvaa palautetta. Lisäksi voidaan hyödyntää prototyyppejä, jotka simuloivat palvelun käyttöä ja auttavat havainnoimaan sen käytännön toimivuutta. Iterointi on olennainen osa konseptien kehitysprosessia, sillä sen kautta palvelua voidaan vaiheittain hioa käyttäjäpalautteen ja havaintojen perusteella entistä laadukkaammaksi ja tarkoituksenmukaisemmaksi.

### **2.2.4 Konseptin vieminen toteutukseen**

Kun palvelukonsepti on testattu ja kehityskohdat on tunnistettu, on mahdollista siirtyä toteutusvaiheeseen. Tässä vaiheessa suunnitellaan palvelun markkinointi ja lanseeraus, jotta palvelu saadaan näkyväksi oikealle kohderyhmälle ja herätettyä kiinnostusta. Lisäksi varmistetaan, että henkilöstö saa riittävän koulutuksen ja perehdytyksen, jotta palvelu voidaan tarjota laadukkaasti ja suunnitellun konseptin mukaisesti. Lopuksi palvelua kehitetään jatkuvasti asiakaspalautteen ja

käytön aikana tehtyjen havaintojen perusteella, mikä mahdollistaa palvelun pitkäjänteisen parantamisen ja kilpailukyvyyn säilyttämisen (Miettinen, 2016).

### **2.3 Elämyksellisyys ja asiakaskokemuksen merkitys palvelukehityksessä**

Elämyksellisyys on keskeinen osa modernia palveluliiketoimintaa, erityisesti ravintola- ja tapahtuma-alalla. Pine ja Gilmore (1999) kuvaavat elämystalouden (experience economy) mallissaan, kuinka palvelut muuttuvat elämyksiksi, kun ne herättävät asiakkaissa tunteita ja henkilökohtaisia merkityksiä. Elämyksellinen palvelu erottuu kilpailijoista ja jättää asiakkaalle muistijäljen, joka vahvistaa suhdetta palveluntarjoajaan.

Komppulan (2018) mukaan elämyksellisyyden kehittäminen edellyttää asiakkaan tarpeiden ja odotusten ymmärtämistä sekä palvelun suunnittelua siten, että se tuottaa emotionaalista ja sosiaalista arvoa. Schmittin (2010) mukaan asiakaskokemus muodostuu moniaistisesti – visuaalisista, auditii-visista, tuntoaistiin ja tunteisiin liittyvistä tekijöistä, jotka yhdessä luovat kokonaisvaltaisen palveluelämyksen.

Ravintolaympäristössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tunnelman, palvelun laadun, ruoan esillepallon ja henkilökunnan vuorovaikutuksen yhteisvaikutusta. Kun nämä elementit suunnitellaan asiakkaan näkökulmasta, syntyy palvelukokemus, joka lisää tyytyväisyyttä ja sitoutumista.

### **2.4 Digitaalisten palvelujen rooli asiakaslähtöisessä palvelukehityksessä**

Digitalisaatio on merkittävässä roolissa nykypäivän palveluliiketoiminnan kehittämisessä, ja se on muuttanut sekä asiakkaiden käyttäytymistä että yritysten kykyä vastata asiakkaiden tarpeisiin. Digitaaliset palvelut tarjoavat uusia mahdollisuuksia palvelukokemuksen parantamiseen, asiakasymmärryksen syventämiseen sekä palveluiden tehokkaaseen suunnitteluun ja personointiin. Verhoef, Broekhuizen ja Bart (2021) korostavat, että digitaalinen transformaatio ei ole pelkkää teknologian käyttöönottoa, vaan kokonaisvaltainen muutos, joka vaikuttaa organisaation prosesseihin, kulttuuriin ja asiakasarvon tuottamiseen.

Asiakaslähtöisessä palvelukehityksessä digitaaliset kanavat ja työkalut mahdollistavat entistä monipuolisemman ja reaaliaikaisemman asiakasvuorovaikutuksen. Lemon ja Verhoefin (2016) mukaan asiakkaiden palvelupolkujen digitalisoituminen tuo uusia kosketuspisteitä, jotka vaikuttavat olennaisesti asiakkaan kokonaiskokemukseen. Esimerkiksi verkkosivut, mobiilisovellukset, varausjärjestelmät ja sosiaalinen media muodostavat tärkeän osan asiakkaan palvelukokemuksesta jo ennen varsinaista palvelutilannetta.

#### **2.4.1 Reaaliaikainen data ja analytiikka palvelujen kehittämisessä**

Reaaliaikainen data on noussut keskeiseksi voimavaraksi, joka tukee asiakaslähtöistä päätöksentekoa ja kehitystyötä. Digitaalisten palvelujen kautta kerätty data, kuten käyttäytymistiedot, palaute, varaus- ja ostotiedot sekä sosiaalisen median analytiikka, mahdollistavat syvällisemmän ymmärryksen asiakkaiden käyttäytymisestä ja tarpeista. Davenport ja Harris (2017) korostavat, että dataohjautuva päätöksenteko lisää palvelukehityksen tehokkuutta ja vähentää epävarmuutta, sillä kehitys perustuu ajantasaiseen ja mitattavissa olevaan tietoon.

Ravintola- ja tapahtuma-alalla dataa hyödynnetään esimerkiksi ruokalistasuunnittelussa, asiakasvirtojen ennakoinnissa ja palvelun ruuhkahuippujen hallinnassa. Analytiikka voi paljastaa, missä kohdin palvelupolkua asiakkaat kohtaavat haasteita, mitkä palvelutuotteet ovat kysytyimpiä ja millaiset tekijät vaikuttavat asiakkaiden tyytyväisyyteen. Tämän tiedon avulla palveluita voidaan parantaa systemaattisesti ja kohdentaa kehitystoimet sinne, missä niillä on suurin vaikutus.

#### **2.4.2 Digitaalinen asiakaskokemus ja monikanavainen palvelu**

Nykyajan asiakkaat odottavat sujuvaa ja yhtenäistä palvelukokemusta eri kanavien välillä. Monikanavaisuus (omnichannel) tarkoittaa, että asiakas voi liikkua saumattomasti kanavasta toiseen – esimerkiksi verkkopalvelusta mobiilisovellukseen ja aina fyysiseen palvelutapahtumaan asti – ilman, että palvelukokemus katkeaa tai muuttuu epä johdonmukaiseksi. Verhoef, Kannan ja Inman (2015) toteavat, että monikanavaisen palvelun kehittäminen vahvistaa asiakasuskollisuutta ja parantaa palvelukokemuksen laatua.

Ravintola- ja tapahtuma-alalla tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakas voi varata pöydän, ostaa liput, tarkistaa ruokalistan tai jättää palautetta mobiilisti. Digitaaliset ratkaisut voivat tukea

myös paikan päällä tapahtuvaa palvelua, esimerkiksi itsepalvelutermiinaalien, mobiilitilausten tai digitaalisten opasteiden avulla. Kun palvelun eri osa-alueet toimivat johdonmukaisesti, asiakkaan kokemus sujuvoituu ja odotusten hallinta paranee.

### **2.4.3 Teknologian rooli elämyksellisyyden vahvistamisessa**

Teknologian hyödyntäminen ei rajoitu vain prosessien tehostamiseen, vaan se voi lisätä myös palvelun elämyksellisyyttä. Pine ja Gilmore (2011) korostavat, että elämystalouden aikakaudella palveluiden tulee tarjota asiakkaalle arvoltaan merkityksellisiä ja mieleenpainuvia kokemuksia. Digitaaliset elementit, kuten virtuaalitodellisuus (VR), lisätty todellisuus (AR) ja interaktiiviset ympäristöt, voivat luoda uudenlaisia elämyksiä, jotka täydentävät fyysistä palvelua.

Esimerkiksi ravintolaympäristöissä AR-teknologia voi tuoda ruokalistan eläväksi visuaalisilla animaatioilla, tai tapahtumissa VR voi tarjota elämyksiä, jotka eivät olisi fyysisesti toteutettavissa. Teknologinen elämyksellisyys ei kuitenkaan saa olla irrallista palvelun ytimestä; Kompula (2018) korostaa, että sen tulee tukea asiakkaan kokonaistarinaa ja palvelun tarkoitusta.

### **2.4.4 Asiakkaiden osallistaminen digitaalisten kanavien kautta**

Digitaaliset työkalut laajentavat merkittävästi asiakkaiden osallistumismahdollisuuksia palvelujen kehittämiseen. Zwick, Bonazzi ja Schlager (2018) korostavat, että digitaalinen yhteiskehittäminen – kuten verkkokyselyt, sosiaalisen median ideointi, palautekanavat ja online-yhteisöt – lisää asiakkaiden vaikutusmahdollisuuksia ja vahvistaa koettua arvonluontia.

Esimerkiksi ravintola- ja tapahtuma-ala voi hyödyntää sosiaalisen median kyselyitä ruokalistan ideoinnissa, kerätä tapahtumakonseptien ehdotuksia verkkoyhteisöiltä tai testauttaa uusia palveluideoita rajatulle asiakasryhmälle digitaalisesti. Tämä madaltaa osallistumisen kynnystä ja mahdollistaa laajemman ja monipuolisemman asiakaspalautteen hankkimisen.

### **2.4.5 Digitaalisen palvelukehityksen haasteet**

Vaikka digitalisaatio tarjoaa uusia mahdollisuuksia, se aiheuttaa myös haasteita, jotka on otettava huomioon palvelukehityksessä. Yksi keskeisimmistä haasteista on datan keräämiseen ja käyttöön liittyvät eettiset kysymykset. Asiakkaat odottavat, että heidän tietojensa käsitellään läpinäkyvästi ja

turvallisesti, ja että heillä on selkeä käsitys siitä, mihin heidän tietojansa käytetään (European Commission, 2021).

Toinen haaste liittyy teknologian käyttöönottoon ja henkilöstön osaamiseen. Parasuramanin ja Colbyn (2015) mukaan teknologian hyödyt saavutetaan vasta, kun henkilöstö ymmärtää sen mahdollisuudet ja osaa soveltaa sitä omassa työssään. Ilman riittävää koulutusta ja muutosjohtamista digitaalisten palvelujen käyttöönotto voi jäädä pinnalliseksi eikä tuota toivottua hyötyä.

### **3 Toimintaympäristön kuvaus**

Palveluiden kehittämisen kannalta toimintaympäristön ymmärtäminen on keskeistä, sillä se määrittää palveluiden kysynnän, kilpailutilanteen ja asiakkaiden käyttäytymisen. Toimintaympäristön analyysi auttaa hahmottamaan organisaation asemaa markkinoilla ja tunnistamaan kehittämistarpeita suhteessa ympäristön muutoksiin (Johnson, Scholes & Whittington, 2017).

Toimintaympäristöön vaikuttavat sekä sisäiset että ulkoiset tekijät. Sisäiset tekijät liittyvät organisaation omiin resursseihin, osaamiseen ja strategiaan tavoitteisiin, kun taas ulkoiset tekijät muodostuvat esimerkiksi asiakkaista, kilpailijoista, yhteistyökumppaneista ja alueen vetovoimatekijöistä (Kotler, Bowen & Makens, 2016).

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltava toimintaympäristö on Vermon ravirata-alue, joka sijaitsee Espoossa, aivan Helsingin ja Espoon rajalla. Sijainti pääkaupunkiseudulla on liikenteellisesti erinomainen: alueelle on helppo saapua sekä julkisilla liikennevälineillä (juna, bussi, pikaraitiovaunu) että omalla autolla Kehä I:n ja Turunväylän läheisyyden ansiosta.

Vermo toimii sekä valtakunnallisesti merkittävänä raviurheilun keskuksena että monipuolisena tapahtuma- ja elämyspaikkana. Ravirata-alueella on noin 10 000 neliometriä sisätiloja, joihin kuuluu muun muassa katsomoita, ravintoloita, tapahtumatiloja ja toimistoja. Ulkoalueet puolestaan mahdollistavat suurten tapahtumien, kuten konserttien ja festivaalien järjestämisen. Alueen tapahtumakapasiteettia on kehitetty viime vuosina, ja nykyisellään piha-alueille mahtuu jopa 100 000 asiakasta ulkoilmatapahtumien aikana.

Alueen palvelutarjonta on monipuolinen ja palvelee eri asiakasryhmiä:

- 500-paikkainen á la carte -ravintola tarjoaa korkeatasoista ruokailua erityisesti ravipäivinä, yritystilaisuuksissa ja yksityistapahtumissa. Ravintola sijaitsee päärakennuksessa, josta on näkymä suoraan raviradalle.
- 200-paikkainen grilli-/pubityylinen ravintola tarjoaa rennompaa ruokailua ja juomatarjoilua erityisesti tapahtumien aikana.
- Pieni kahvio tallialueella palvelee ennen kaikkea tallihenkilökuntaa, hevosenhoitajia, valmentajia ja raviurheilun toimijoita.

Vermon toimintaympäristö yhdistää ainutlaatuisella tavalla raviurheilun, tapahtumatuotannon ja ravintolapalvelut. Alueen monikäyttöisyys mahdollistaa sen kehittämisen yhä asiakaslähtöisemmäksi kokonaisuudeksi, jossa voidaan palvella sekä paikallisia asukkaita, tapahtumakävijöitä että yritysasiakkaita.

### **3.1 Karttamainen kuvaus ja alueen rakenne**

Toimintaympäristön fyysinen sijainti ja alueellinen rakenne vaikuttavat merkittävästi palveluiden saavutettavuuteen, houkuttelevuuteen ja asiakasvirtoihin. Palveluiden kehittämisessä on tärkeää huomioida sekä alueen maantieteelliset ominaisuudet että liikenneyhteydet, infrastruktuuri ja ympäröivän alueen demografiset tekijät (Laakso, 2020).

Alueellinen konteksti määrittää myös potentiaalisten asiakasryhmien koostumusta. Esimerkiksi väestön ikärakenne, tulotaso, liikkumistottumukset ja vapaa-ajan viettotavat vaikuttavat siihen, millaisia palveluita alueella tarvitaan ja arvostetaan (Ympäristöministeriö, 2019).

Palveluiden sijainnin merkitystä voidaan tarkastella myös palvelujen saavutettavuuden ja näkyvyyden kautta. Pitäjänmäen ja Leppävaaran välisen alueen kaltaisissa kaupunkivyöhykkeissä, joissa yhdistyvät asuinalueet, liikennevirrat ja tapahtumatoiminta, syntyy mahdollisuuksia monipuoliselle palvelukehitykselle. Alueellinen yhteistyö, esimerkiksi tapahtumajärjestäjien ja ravintolatoimijoiden välillä, voi vahvistaa alueen kokonaisvetovoimaa ja tukea kestäväää kehitystä (Raatikainen, 2021).

Vermon päärakennus sijaitsee alueen keskiosassa, raviradan sisäpuolella. Rakennus on kolmikerroksinen, ja sen yläkerroksista avautuvat näkymät suoraan radalle. Á la carte -ravintola ja pubiravintola sijaitsevat päärakennuksessa, samoin kuin osa tapahtuma- ja asiakaspalvelutiloista. Talli-alueet sijaitsevat radan pohjois- ja koillispuolella, ja niihin sisältyy useita talleja sekä tallikahvila. Ulkotapahtumia varten käytettävissä ovat laajat pysäköinti- ja kenttäalueet päärakennuksen ympärillä, jotka mahdollistavat suurten konserttien ja festivaalien järjestämisen.

### 3.2 Kilpailuympäristö

Kilpailuympäristön analysointi on keskeinen osa toimintaympäristön tarkastelua. Kilpailu ei nykyään perustu pelkästään hintaan, vaan ennen kaikkea palvelun laatuun, asiakaskokemukseen ja brändin vetovoimaan (Porter, 2008). Ravintola-alalla kilpailu on erityisen tiivistä, ja asiakkaiden odotukset vaihtelevat nopeasti trendien ja kulutuskäyttäytymisen muutosten myötä (Horeca 2022 -raportti, 2023).

Porterin (1985) kilpailustrategioiden mukaan organisaation on tunnistettava, toimiiko se kustannusjohtajana, erilaistajana vai fokuoituneena toimijana. Ravintolapalveluissa erilaistuminen voi perustua esimerkiksi elämyksellisyyteen, paikallisuuteen, vastuullisuuteen tai asiakaskokemuksen personointiin.

Kilpailuympäristöön vaikuttavat myös paikalliset ja alueelliset toimijat, kuten lähialueen muut ravintolat, kahvilat ja tapahtumapaikat. Alueen kilpailutilannetta voidaan tarkastella myös toimialan yhteistyön näkökulmasta: yhteismarkkinointi, tapahtumakumppanuudet ja verkostoituminen voivat vahvistaa kaikkien osapuolten asemaa (Komppula & Boxberg, 2019).

Lisäksi digitaalinen näkyvyys ja asiakasarvioinnit (esimerkiksi Google ja Tripadvisor) muodostavat nykyään keskeisen osan kilpailukenttää. Hyvä online-maine ja asiakaskokemusten hallinta voivat lisätä palvelun houkuttelevuutta ja erottautumista.

Vermon kilpailukenttään kuuluu useita pääkaupunkiseudun tapahtuma- ja viihdepaikkoja, kuten Helsingin Olympiastadion, Suvilahden alue ja Messukeskus. Näihin verrattuna Vermo tarjoaa ainutlaatuisen yhdistelmän laajoja ulkotiloja ja valmiita katsomorakenteita, joita voidaan hyödyntää kustannustehokkaasti erilaisten tapahtumien järjestämisessä. Toisaalta kilpailu asiakkaiden ajasta

ja mielenkiinnosta on kovaa, mikä korostaa tarvetta asiakaslähtöiselle palvelusuunnittelulle ja brändin selkeyttämiselle.

### 3.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on keskeinen työkalu toimintaympäristön ja organisaation aseman arvioinnissa. Sen avulla tunnistetaan vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet (Opportunities) ja uhat (Threats) (Kotler et al., 2016).

SWOT-analyysin avulla voidaan jäsentää, miten sisäiset tekijät (vahvuudet ja heikkoudet) ja ulkoiset tekijät (mahdollisuudet ja uhat) vaikuttavat palvelun kehittämiseen. Tämä tukee strategista päätöksentekoa ja auttaa suuntaamaan kehittämistoimia asiakaslähtöisesti (Johnson et al., 2017).

Ravintolapalveluiden näkökulmasta vahvuuksia voivat olla esimerkiksi hyvä sijainti, monipuolinen tapahtumatarjonta, tunnettu brändi tai laadukas asiakaspalvelu. Heikkouksia taas voivat olla rajallinen asiakaspaikkamäärä, sesonkiluonteisuus tai resurssien niukkuus.

Mahdollisuuksia voivat edustaa kasvava alueellinen vetovoima, uudet asiakasryhmät tai yhteistyö tapahtumatoimijoiden kanssa, kun taas uhkia voivat aiheuttaa esimerkiksi taloudelliset suhdanteet, kilpailun kiristyminen ja asiakkaiden kulutustottumusten muutokset.

SWOT-analyysi toimii siten pohjana strategiselle palvelukehitykselle, jonka tavoitteena on hyödyntää vahvuuksia ja mahdollisuuksia sekä minimoida heikkouksien ja uhkien vaikutukset.

**Vahvuudet (Strengths)**

- Erinomainen sijainti pääkaupunkiseudulla
- Laajat sisä- ja ulkotilat
- Monipuolinen ravintolatarjonta
- Mahdollisuus yhdistää ravi ja viihdetapahtumat
- Valmiit katsomorakenteet

**Heikkoudet (Weaknesses)**

- Ei tunnettu perinteisenä konserttipaikkana
- Tilojen kunto vaihteleva, osa vaatii uudistamista
- Vajaakäyttö ravipäivien ulkopuolella
- Logistiikka suurissa tapahtumissa vaatii kehitystä
- Alueen brändi ei houkuttele kaikkia kohderyhmiä

**Mahdollisuudet (Opportunities)**

- Suurten tapahtumien ja festivaalien järjestäminen
- Ravintolapalvelujen kehittäminen laajemmalle yleisölle
- Yhteistyö kulttuuri- ja yritystoimijoiden kanssa
- Digitaaliset palvelut (esim. mobiilitilaus)

**Uhat (Threats)**

- Kilpailu muiden tapahtuma-areenoiden kanssa
- Lähialueen asukkaiden mahdollinen meluhaitta
- Raviurheilun suosion lasku
- Sääolosuhteet ulkotapahtumissa

Taulukko 1. SWOT-analyysi

### 3.4 Ravintola- ja tapahtuma-alan yleinen kehitys Suomessa

Suomen ravintola- ja tapahtuma-alat ovat vuosina 2025–2026 merkittävässä murroksessa, jossa taloudellinen epävarmuus, kuluttajakäyttäytymisen muutokset ja teknologian nopea kehitys muokkaavat toimintaedellytyksiä. Valtakunnallisen Kespron kuluttajatutkimuksen (Kesko, 2025) mukaan 91 % suomalaisista kokee, että ravintola-alaa tulisi tukea nykyistä vahvemmin, ja vain 5 % pitää oman alueensa ravintolatarjontaa riittävän monipuolisena. Samassa tutkimuksessa tuodaan esiin, että erityisesti nuoremmat ikäryhmät arvostavat rentoja, elämyksellisiä ja kasvispainotteisia ravintoloita, kun taas vanhemmat sukupolvet korostavat perinteisyyttä ja rauhallisuutta.

Ravintola-alan toimintaympäristöä määrittää myös teknologian nopea integroituminen osaksi palvelutuotantoa. Vuonna 2026 tekoälyn hyödyntäminen kysynnän ennustamisessa, henkilöstövuorojen optimoinnissa ja ruokahävikin vähentämisessä on yleistynyt, ja automaatio näkyy yhä useammassa keittiössä ja palvelutilanteessa. Teknologia tukee tehokkuutta, mutta palvelukokemuksen inhimillinen kohtaaminen säilyy keskeisenä asiakkaiden odotuksissa (Suomen Ravintolat, 2026).

Tapahtuma-alan kehitys on osittain samansuuntaista: ala on saavuttanut selvästi pandemiaa edeltävää korkeammat volyymit, mutta kannattavuushaasteet ovat merkittäviä. Vuonna 2024 tapahtuma-alan liikevaihto nousi ennätyselliseen 2,76 miljardiin euroon, ja henkilöstömäärät ylittivät vuoden 2019 tason, mutta tuotanto- ja ohjelmakulujen kasvu on kaventanut toimijoiden liikevoittoa (Tapahtumateollisuus, 2025).

Tulevaisuutta ohjaavat erityisesti teknologian hyödyntäminen, vastuullisuus ja yksilöllisten elämysten merkitys. Trendianalyysit (Noste Productions, 2025; Huone Events, 2025) korostavat tekoälyn roolia tapahtumien suunnittelussa, kävijäkokemuksen individualisoinnissa ja logistisen tehokkuuden parantamisessa. Lisäksi tiukentuva taloustilanne pakottaa tapahtumajärjestäjiä kehittämään kustannustehokkaita ratkaisuja, joissa hyödynnetään tilojen muunneltavuutta, kiertotalousratkaisuja ja uusia palvelumalleja.

Yhteenvedona voidaan todeta, että ravintola- ja tapahtuma-alojen toimintaympäristö painottaa tulevana vuosina joustavuutta, elämyksellisyyttä, teknologista integraatiota ja vastuullisia ratkaisuja. Nämä muutokset muodostavat keskeisen taustan Vermon alueen palvelukehitykselle ja luovat vaatimuksia monipuolisten, skaalautuvien ja asiakaslähtöisten palveluiden tarjoamiselle.

### 3.5 Toimintaympäristön tulevaisuuden kehityssuunnat

Vermon toimintaympäristöä muokkaavat lähivuosina erityisesti neljä toisiinsa kytkeytyvää teemaa: (1) matkailu- ja kysyntävirrät, (2) saavutettavuus ja liikkumisen muutokset, (3) vastuullisuutta ohjaava sääntely ja (4) teknologian sekä datan roolin kasvu palvelutuotannossa.

**Matkailu- ja kysyntävirrät.** Visit Finlandin tilannekuvien mukaan Suomeen suuntautunut kansainvälinen kysyntä on saavuttanut ennätystason, ja kasvu painottuu pääkaupunkiseudulle. Tämä vahvistaa tapahtuma- ja elämyslähtöisten palvelujen kysyntää ja lisää kilpailua asiakkaiden ajasta ja kulutuksesta. Matkailijoiden kulutuskäyttäytymisessä korostuvat elämyksellisyys, hyvinvointi ja vastuullisuus (Visit Finland, 2026). Kuluttajatutkimus ravintola-alasta tukee samaa: 91 % suomalaisista katsoo alan tarvitsevan vahvempaa tukea, ja vain 5 % pitää oman alueensa tarjontaa riittävän monipuolisena; nuoret aikuiset painottavat rentoutta, kasvispainotteisuutta ja elämyksiä, kun taas vanhemmat korostavat perinteistä palvelua ja rauhallisuutta (Kesko/Kespro, 2025; Kespro, 2025). Tämä segmenttien välinen ero puhuu monimuotoisen konseptiportfolion puolesta.

**Saavutettavuus ja liikkuminen.** Pikaraitiolinja 15 (Raide-Jokeri) yhdistää Keilaniemen ja Itäkeskukseen sekä Leppävaaran ja muut solmukohdat, parantaen poikittaisia yhteyksiä ja sujuvoittaen siirtymiä Vermon lähiympäristöön (Raide-Jokeri, 2023; HSL, 2026; Espoon kaupunki, 2026). Tämä mataltaa kynnystä saapua tapahtumiin ilman omaa autoa ja tukee saavutettavuus- ja vastuullisuustavoitteita. Leppävaaran keskustan kaavoitus- ja kehittämishankkeet tiivistävät ja monipuolistavat keskustaa raideyhteyksien tuntumassa, mikä lisää alueen asukas- ja työpaikkapohjaa, yhteistyömahdollisuuksia ja potentiaalisia asiakasvirtoja (Espoon kaupunki, 2026).

**Vastuullisuutta ohjaava sääntely.** EU:n CSRD-direktiivi laajentaa kestävyysraportoinnin soveltamisalaa ja vahvistaa läpinäkyvyysvaatimuksia, mikä heijastuu tapahtuma- ja ravintolatoimijoihin erityisesti arvoketjun ja Scope 1–3 -päästöjen osalta. Vaatimusten kasvu näkyy myös B2B-asiakkuuksissa (yritystilaisuuksien kilpailutukset) (EU, 2022; Climate Change Laws of the World, 2025). Samanaikaisesti kertakäyttömuovidirektiivin (SUP) kansallinen toimeenpano rajoittaa tiettyjä kertakäyttöisiä muovituotteita ja ohjaa kohti uudelleenkäytettäviä tai kierrätettäviä ratkaisuja, mikä vaikuttaa konkreettisesti tapahtumamyynnin astiavalintoihin, pakkausratkaisuihin ja jätehuoltoon (Ympäristöministeriö, 2026; Valtioneuvosto, 2022; Tukes, 2026).

**Teknologia ja data.** Dataohjautuva johtaminen ja tekoälysovellukset vahvistuvat ravintola- ja tapahtuma-alalla: kysynnän ennakointi, työvuorojen optimointi, ruuhkahuippujen hallinta ja palvelupolun kitkakohtien tunnistaminen ovat keskeisiä tehokkuus- ja laatuajureita (Deloitte, 2025a). Generatiivisen tekoälyn käyttöönotto kiihtyy suunnittelussa, operaatioissa ja asiakaskokemuksen personoinnissa – ihmiskontaktin säilyessä elintärkeänä (Deloitte, 2025a; Deloitte, 2025b). Ravintoloissa automaatio ja AI vapauttavat henkilöstöä vieraspalveluun, mikä on kriittistä elämyksellisyyden kannalta (McKinsey, 2024; McKinsey, 2026).

### 3.5.1 Vaikutukset Vermon palvelu- ja tilakonsepteihin

**Monikanavainen asiakasvirta:** Raide-Jokeri ja Leppävaaran keskuksen kehitys tukevat arkitapahtumia, after work -konsepteja ja perhetapahtumia, joihin saavutaan julkisilla tai kävellen (Raide-Jokeri, 2023; HSL, 2026; Espoon kaupunki, 2026).

**Konseptiportfolio:** Kysynnän polarisoituminen (rentous vs. perinteisyys; kasvispainotteisuus; alkoholittomuuden kasvu) puoltaa selkeästi profiloituja ravintola- ja tapahtumakonsepteja (Kesko/Kespro, 2025; Kespro, 2025).

**Vastuullisuus ja hankinnat:** CSRD ja SUP korostavat hankinta- ja pakkausratkaisuja, jätehuoltoa ja kumppanivalintaa kilpailuetuna (EU, 2022; Ympäristöministeriö, 2026).

**Dataohjautuvuus:** AI-pohjainen ennakointi ja kapasiteetin suunnittelu tehostavat ruuhkien tasaimista, hävikinhallintaa ja työvuoroja, parantaen kannattavuutta ja asiakaskokemusta (Deloitte, 2025a; Deloitte, 2025b).

### 3.5.2 Ilmaston ja sään ääri-ilmiöiden huomiointi

Suomen ilmasto lämpenee maailman keskiarvoa nopeammin, mikä lisää pitkällä aikavälillä hellejaksoja ja rankkasateita. Tällä on suoria vaikutuksia ulkotapahtumiin (suoja, varjostus, hulevesien hallinta, evakuointireitit) ja asiakasvirtoihin (Yle/FMI, 2025). Ilmatieteen laitoksen aineisto korostaa säätilojen vaihtelevuuden kasvua ja tarvetta ennakointiin: varoitusjärjestelmien seuranta ja ennalta määritellyt toimintasuunnitelmat ovat olennainen osa turvallista tapahtumatuotantoa (Ilmastokatsaus, 2025; FMI, 2026).

### 3.6 Riskit ja varautuminen

Vermon toimintaympäristöön kohdistuu sekä strategisia että operatiivisia riskejä. Niitä voidaan jäsentää PESTEL-kehikolla ja priorisoida todennäköisyys–vaikutus-matriisin avulla.

**Poliittis-sääntely (P):** EU-tason vastuullisuussääntely (CSRD) laajenee ja tiukentaa raportointia; SUP-toimeenpano ohjaa kertakäyttöisten muovituotteiden korvaamista. Vaikutus: raportoinnin ja toimitusketjun läpinäkyvyysvaatimukset kasvavat; pakkaus- ja jätelinjastot on päivitettävä. Toimenpiteet: aikataulutettu ESG-tiekartta, kumppanivaatimukset ja selkeä viestintä (EU, 2022; Ympäristöministeriö, 2026; Tukes, 2026).

**Taloudelliset (E):** Kysyntä on vahvaa, mutta ostovoiman vaihtelu ja kustannusinflaatio vaikuttavat kannattavuuteen. Toimenpiteet: dynaaminen hinnoittelu, menusuunnittelun joustot, sesonkipohjainen hankinta ja katteiden seuranta; tapahtumakohtainen break-even-analyysi (Deloitte, 2025a).

**Sosiaaliset (S):** Mieltymysten eriytyminen (nuoret: rento, kasvis, alkoholiton; vanhemmat: perinteisyys ja rauhallisuus) edellyttää selkeästi profiloituja palveluja (Kesko/Kespro, 2025; Kespro, 2025).

**Teknologiset (T):** AI:n mahdollisuudet ovat huomattavat, mutta riskit liittyvät osaamiseen, tietoturvaan ja muutoksen johtamiseen. Toimenpiteet: AI-tiekartta, pilotit (kysyntäennuste, vuorotus, jononhallinta) ja henkilöstön koulutus; teknologia tukee, ei korvaa vieraspalvelua (Deloitte, 2025b; McKinsey, 2026).

**Ympäristö (E):** Äärisään todennäköisyys kasvaa; vaikutukset ulkotapahtumien turvallisuuteen ja toteutettavuuteen korostuvat. Toimenpiteet: sääprotokolla (FMI-varoitusten seuranta), helteelle viilennyspisteet ja varjo, sateelle suojarakenteet ja hulevesisuunnitelma; varasuunnitelmat ja evakointireitit (Yle/FMI, 2025; FMI, 2026).

**Lainsäädäntö (L):** SUP-velvoitteet (merkinnät, kiellot, kustannusvastuut) ja jätehuollon järjestämisvastuut konkretisoituvat tapahtumamyynnissä. Toimenpiteet: uudelleenkäytettävät/kierrätettävät

ratkaisut, selkeät sopimukset lajittelusta ja tuottajavastuusta (Ympäristöministeriö, 2026; Tukes, 2026).

### **3.6.1 Hävikinhallinta ja materiaalivirrat**

Pääkaupunkiseudun ravitsemispalveluissa syntyy arviolta 18,5 miljoonaa kiloa ruokahävikkiä vuodessa (noin 37 miljoonaa annosta), josta suurin osa on tarjoiluhävikkiä ja lautastähteitä (Luke, 2024). Tämä korostaa menekkiennusteen, eräkokojen ja myöhäisen lisävalmistuksen merkitystä erityisesti suurissa tapahtumissa. Valtioneuvoston katsaukset korostavat, että perehdytys, työympäristön toimivuus (esim. astioiden sijoittelu, kylmäketju) ja käyttäytymistekijät vaikuttavat lajitte- luun ja hävikkiin (Valtioneuvoston kanslia, 2025). Luke koordinoi kansallista ruokahävikkiseurantaa ja tiekarttaa, mikä tarjoaa vertailupohjaa tavoitteiden asettamiselle (Luke, n.d.).

### **3.6.2 Skenaariotyö ja varautumisen minimilistat Vermolle**

Sää- ja turvallisuusskenaario: FMI-varoitusten seuranta; go/no-go-kriteerit ulkoaktiviteeteille; vii- lennys- ja sadevarautuminen; roolit ja viestintä (FMI, 2026).

Kysyntäskenaario: A/B-skenaariot hinnoittelulle ja menulle; joustava resursointi (keikkalistat, mo- niosaaajuus); AI-ennuste yhdistettynä manuaaliseen ohjaukseen (Deloitte, 2025a).

Vastuullisuusskenaario: CSRD-aikataulu ja datavaatimukset (energia, jätteet, hankinnat, Scope 3); SUP-ratkaisujen päivitys; toimittajapoolin auditointi (EU, 2022; Ympäristöministeriö, 2026).

## **4 Toteutus**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa asiakaslähtöisiä kehittämissuhteita Vermon ravi- rata-alueen palveluille, erityisesti ravintola- ja tapahtumakokemuksen näkökulmasta. Tutkimuksen empiirinen osa koostuu kahdesta osa-alueesta: asiakkaille suunnatusta kyselystä sekä tapahtuma- järjestäjille eli yhteistyökumppaneille tehdyistä teemahaastatteluista. Näillä menetelmillä pyritään

saamaan mahdollisimman kattava kuva sekä loppuasiakkaiden tarpeista että palveluiden tuottamiseen osallistuvien sidosryhmien näkemyksistä.

Monimenetelmällisyyden hyödyntäminen on perusteltua erityisesti silloin, kun tutkimusaihe edellyttää sekä määrällistä yleistettävyyttä että laadullista syvyyttä. Mixed methods -lähestymistavassa kahden menetelmän tuottama aineisto täydentää toisiaan, mikä parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollistaa ilmiön tarkastelun useasta näkökulmasta (Creswell & Plano Clark, 2018). Tämä on tyypillistä palvelukehityksen tutkimuksille, joissa käyttäjien kokemukset, motiivit ja odotukset eivät aina avaudu pelkän määrällisen kyselyaineiston avulla.

#### **4.1 Tutkimuksen suunta**

Tutkimuksessa sovellettiin laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistelmää eli monimenetelmällisyyttä (mixed methods), jotta saataisiin mahdollisimman laaja-alainen ja syvälinen ymmärrys asiakaskokemuksesta ja kehitystarpeista. Kyselylomakkeella kerättiin määrällistä tietoa asiakkaiden mielipiteistä, tarpeista ja kokemuksista, kun taas haastatteluilla syvennyttiin tapahtumien toteuttamiseen liittyviin kokemuksiin ja näkemyksiin palveluiden toimivuudesta ja kehittämismahdollisuuksista.

Mixed methods -tutkimuksen etuna on niin kutsuttu triangulaatio, jossa eri aineistolähteitä ja menetelmiä yhdistämällä voidaan vahvistaa tutkimustulosten luotettavuutta ja vähentää yksittäisen menetelmän mahdollisia vinoumia (Teddlie & Tashakkori, 2009). Määrällinen osuus tarjoaa kokonaiskuvan asiakaskokemuksen laajuudesta, kun taas laadullinen osuus tuottaa syvällisempää tietoa siitä, miksi asiakkaat kokevat palvelut tietyllä tavalla. Tätä lähestymistapaa suositellaan erityisesti palvelumuotoilun ja tapahtumatutkimuksen konteksteissa, joissa tavoitteena on tunnistaa asiakastarpeita sekä näkyvien että piilevien ilmiöiden tasolla (Noste Productions, 2025).

#### **4.2 Kysely ja aineiston analyysin kuvaaminen**

Asiakaskysely toteutettiin sähköisesti verkkolomakkeena, ja se suunnattiin sekä ravitapahtumien että muiden yleisötapahtumien asiakkaille. Kysely sisälsi sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä, jotka käsittelivät muun muassa seuraavia teemoja:

- Palveluiden saavutettavuus ja asiakaspalvelu
- Ravintolapalveluiden laatu ja valikoima
- Tapahtuma-alueen viihtyisyys ja tilaratkaisut
- Asiakkaiden odotukset ja kehitysehdotukset

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, miten asiakkaat kokevat nykyiset palvelut ja missä he näkevät kehittämistarpeita. Kyselyyn vastasi yhteensä 39 henkilöä, ja vastaajajoukko koostui eri-ikäisistä ja eri asiakaskohderyhmistä (raviasiakkaat, konserttikävijät, paikalliset asukkaat). QR-koodi oli esillä ravintolassa kaksi viikkoa pöydissä, jonka lisäksi sitä jaettiin muun muassa Weekend-festivaaleilla käyneille sähköisesti. Päivittäin lounaalla käy keskimäärin 150 asiakasta ja ravi-iltoina keskimäärin 80 asiakasta. Asiakasmäärään nähden tavoite vastaajien määrä oli noin sata, joten otanta jäi toivottua pienemmäksi.

Kyselytutkimus soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa halutaan kartoittaa laajempien käyttäjäryhmien näkemyksiä ja saada määrällisesti vertailukelpoista dataa palveluiden toimivuudesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2016). Sähköisen kyselyn etuna on vastaajien saavutettavuus ja matala osallistumiskynnys. Lisäksi kysely mahdollistaa useiden osa-alueiden kuten palveluiden saavutettavuuden, laadun ja asiakastyytyvyyden tarkastelun yhdellä mittarilla. Kyselymenetelmä on laajasti käytetty myös tapahtuma-alan tutkimuksissa, joissa tarvitaan tietoa suurten yleisöjen kokemuksista (Huone Events, 2025).

Monivalintakysymykset tuottavat helposti analysoitavaa numeerista tietoa, kun taas avoimet kysymykset mahdollistavat vastaajien vapaamman palautteen ja uusien kehitysideoiden esiin nousun. Tämä yhdistelmä tukee sekä määrällistä että laadullista tulkintaa, mikä tekee kyselystä kokonaisvaltaisen tiedonkeruumenetelmän.

Kyselyaineisto kerättiin Microsoft Forms -työkalulla, joka mahdollisti vastausten joustavan keräämisen eri päätelaitteilla ja piti kyselylomakkeen rakenteen yhdenmukaisena. Forms soveltui tiedonkeruuseen hyvin, koska se tukee selkeitä vastausmuotoja sekä tehokasta datan vientiä jatkoanalyysiä varten. Kun kysely suljettiin, aineisto ladattiin Exceliin, jossa suoritettiin määrällinen analyysi. Excelin avulla laskettiin vastausjakaumat, tunnistettiin eri vastaajaryhmiä ja muodostettiin havainnollistavia taulukoita ja yksinkertaisia kuvioita, jotka auttoivat tulosten tulkinnassa.

Kyselyn avoimet vastaukset analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Ensin vastaukset luettiin läpi useaan kertaan, jonka jälkeen niistä tunnistettiin toistuvia käsitteitä, kokemuksia ja kehitystoiveita. Nämä ryhmiteltiin teemoiksi, joiden avulla oli mahdollista jäsentää laajaa palautemateriaalia systemaattisesti. Sisällönanalyysi soveltui menetelmäksi hyvin, koska tavoitteena oli ymmärtää asiakkaiden näkemyksiä palveluista ja nostaa esiin kehittämistä ohjaavia teemoja (Braun & Clarke, 2006).

Analyysin luotettavuuden varmistamiseksi määrällisen aineiston eheys tarkistettiin ennen analyysia: puuttuvat merkinnät, erikoiset vastausajat ja päällekkäiset rivit käytiin läpi ja varmistettiin, että laskelmat pohjautuivat todellisiin vastausmääriin. Laadullisen aineiston osalta huomioitiin koodauksen johdonmukaisuus, ja teemoista raportoitiin vain sellaiset, joita tuki useampi aineistohavainto. Lisäksi analyysiprosessi dokumentoitiin vaiheittain, mikä lisäsi tulosten läpinäkyvyyttä ja jäljitettävyyttä (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019/2023; Braun & Clarketa, 2006). Menetelmällinnat noudattivat Tailored Design -lähestymistavan periaatteita, joiden mukaan vastaajien helpous ja luottamus ovat keskeisiä verkkokyselyn onnistumisessa (Dillman, Smyth & Christian, 2014).

### **4.3 Teemahaastattelu ja teema analyysin kuvaaminen**

Tutkimuksen toinen osa muodostui teemahaastatteluista, jotka toteutettiin valituille yhteistyökumppaneille eli tapahtumien järjestäjille ja sidosryhmille, jotka toimivat Vermon alueella tai sen tapahtumatuotannossa. Haastatteluiden tavoitteena oli syventää ymmärrystä siitä, millaisena palvelut koetaan järjestäjän näkökulmasta ja millaisia odotuksia yhteistyökumppaneilla on Vermon toiminnalle tulevaisuudessa. Haastatteluissa käsiteltiin seuraavia teemoja:

- Tapahtumien järjestämiseen liittyvät puitteet ja tilaratkaisut
- Ravintola- ja asiakaspalveluiden sujuvuus ja yhteistyö
- Tapahtumien asiakaskokemus ja sen kehittäminen
- Tulevaisuuden yhteistyömahdollisuudet ja palveluideat

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, joko etänä tai paikan päällä. Haastateltavia oli yhteensä 3, ja he edustivat mm. konserttituottajia, kokousjärjestäjiä sekä muiden tapahtumien järjestäjiä.

Teemahaastattelu on joustava kvalitatiivinen menetelmä, joka soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa halutaan ymmärtää toimijoiden kokemuksia, odotuksia ja tarpeita syvällisesti (Eskola & Suoranta, 1998). Menetelmä perustuu ennalta määriteltyihin teemoihin, mutta sallii haastateltavien nostaa esiin omia näkökulmiaan ja tarkentaa vastauksiaan.

Tapahtuma-alan tutkimuksissa teemahaastattelu on keskeinen aineistonkeruumenetelmä, koska palvelutuotanto ja tapahtumakokemukset muodostuvat monen toimijan yhteistyönä, ja järjestäjillä on ainutlaatuista hiljaista tietoa tapahtumien käytännön toteutuksesta (Tapahtumateollisuus, 2025). Haastattelujen avulla voidaan tunnistaa sellaisia kehityskohteita, joita asiakkaat eivät välttämättä osaa itse kuvata, kuten logistiikan sujuvuus, henkilöstöresursointi tai tapahtumien operatiiviset haasteet.

Myös haastatteluaineisto käsiteltiin laadullisen teemoittelun periaatteiden mukaisesti. Haastatellut litteroitiin, minkä jälkeen niistä tunnistettiin teemoja, jotka toistuivat eri haastateltavien näkemyksissä. Näitä olivat esimerkiksi tilojen toimivuus, yhteistyö Vermon henkilöstön kanssa, asiakaskokemuksen kehittämismahdollisuudet ja tulevaisuuden palveluideat. Teemoittelun avulla voitiin verrata haastateltavien näkökulmia sekä hahmottaa yhteneviä ja poikkeavia havaintoja. Menetelmä tukee laadullisen aineiston systemaattista käsittelyä ja antaa mahdollisuuden syvempään tulkintaan (Braun & Clarke, 2006).

Näiden analyysimenetelmien avulla kysely- ja haastatteluaineistosta muodostettiin tasapainoinen kokonaisuus, joka tarjoaa kattavan kuvan sekä asiakkaiden, että tapahtumajärjestäjien näkemyksistä. Aineisto toimii pohjana seuraavassa luvussa esitettäville tuloksille ja palvelukehityksen suuntaviivoille.

## 5 Tulokset

Tässä luvussa esitellään asiakaskyselystä sekä Vermon yhteistyökumppaneiden haastatteluista saadut keskeiset tulokset. Tulosten tarkastelun tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva nykyisestä

asiakaskokemuksesta, palveluiden vahvuuksista ja kehittämiskohteista sekä siitä, millaisia odotuksia Vermon asiakaskunta ja sidosryhmät kohdistavat tulevaisuuden palveluihin. Aineistoa tarkastellaan sekä määrällisen kyselyaineiston että laadullisten avovastausten ja haastattelujen näkökulmista, jotta palvelukehityksen kannalta olennaiset teemat nousevat esiin mahdollisimman monipuolisesti.

Kyselyn tulokset ja haastatteluista nousseet havainnot on koottu neljän pääteeman alle, jotka heijastavat Vermon ravirata-alueen palvelujen kokonaisuutta. Ensimmäinen teema käsittelee asiakaskokemusta ja siihen liittyviä tekijöitä, kuten saavutettavuutta, viihtyvyyttä ja asiakaspalvelun laatua. Toisessa teemassa tarkastellaan ravintolapalveluita ja niiden kehitystarpeita sekä asiakkaiden toiveita liittyen ruoka- ja juomavalikoimaan. Kolmas teema keskittyy tapahtumapuitteisiin, kuten tilaratkaisuihin, istumapaikkoihin ja yleiseen ympäristöön, joilla on merkittävä rooli asiakkaiden kokemaan viihtyvyyteen. Neljännessä teemassa tarkastellaan yhteistyötä, viestintää ja markkinointia, jotka vaikuttavat Vermon näkyvyyteen ja tapahtumien tavoitavuuteen.

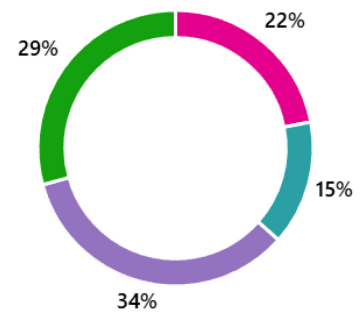
Luvun lopuksi esitetään yhteenveto tuloksista sekä pohditaan niiden merkitystä Vermon palveluiden kehittämisen näkökulmasta. Yhteenvedossa kootaan keskeiset johtopäätökset ja nostetaan esiin ne tekijät, joihin tulevassa palvelusuunnittelussa ja strategisessa kehittämisessä on syytä kiinnittää erityistä huomiota

## **5.1 Asiakaskysely**

### **5.1.1 Taustatiedot**

Kyselyyn vastasi yhteensä 39 henkilöä, ja vastaajajoukko edustaa pääosin Vermon vakiintunutta asiakaskuntaa. Ikärakenteeltaan suurin ryhmä olivat 45–59-vuotiaat, joita oli 34% kaikista vastaajista. Lähes yhtä suuri ryhmä muodostui 60 vuotta täyttäneistä, mikä kertoo siitä, että Vermon palvelut ovat erityisen tunnettuja ja käytettyjä keski-ikäisten ja seniori-ikäisten kävijöiden keskuudessa. Nuorempia vastaajia oli mukana selvästi vähemmän: 18–29-vuotiaita 22% ja 30–44-vuotiaita 15%. Tämä ikäjakauma heijastelee Vermon tämänhetkistä yleisöpohjaa ja on olennaista huomioida palvelujen kehittämisen lähtökohtana.

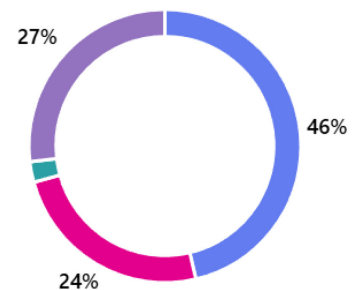
|           |    |
|-----------|----|
| ● Alle 18 | 0  |
| ● 18–29   | 9  |
| ● 30–44   | 6  |
| ● 45–59   | 14 |
| ● 60+     | 12 |



Kuvio 1. Asiakaskyselyn vastaajien ikäjakauma

Alueellisesti vastaajat keskittyivät selvästi pääkaupunkiseudulle. Lähes puolet kaikista vastaajista oli espoolaisia, ja noin neljännes helsinkiläisiä. Lisäksi vastaajissa oli jonkin verran kirkkonummelaisia sekä yksittäisiä vastaajia muilta paikkakunnilta, kuten Vantaalta, Tuusulasta, Vihdistä, Jyväskylästä ja aina Oulusta ja Tampereelta asti. Muut yksittäiset vastaukset osoittavat, että Vermon tapahtumat tavoittavat toisinaan myös kauempaa tulevia kävijöitä, mutta asiakaskunta on selvästi Espoo–Helsinki-painotteinen. Tämä korostaa Vermon sijaintietua sekä helppoa saavutettavuutta pääkaupunkiseudun sisällä.

|            |    |
|------------|----|
| ● Espoo    | 19 |
| ● Helsinki | 10 |
| ● Vantaa   | 1  |
| ● Muu      | 11 |



Kuvio 2. Asiakaskyselyn vastaajien asuinpaikkakunta

Käyntitiheyden tarkastelu osoittaa, että kysely tavoitti erityisesti Vermossa usein vierailevia asiakkaita. Ylivoimainen enemmistö, yli 80 prosenttia vastaajista, ilmoitti käyvänsä Vermossa yli kolme kertaa vuodessa. Vain muutama vastaaja kertoi käyvänsä harvemmin tai ensikertaa. Tämä tarkoittaa, että aineisto painottuu vahvasti aktiivisiin kävijöihin, joilla on vakiintuneita käsityksiä palveluista ja niiden kehitystarpeista. Tämän vuoksi heidän antamansa palaute ja toiveet heijastavat todennäköisesti säännöllisten asiakkaiden odotuksia paremmin kuin satunnaisten kävijöiden näkökulmaa.



Kuvio 3. Asiakaskyselyn vastaajien käyntitiheys

Kokonaisuutena vastaajajoukko antaa hyvän kuvan Vermon nykyisestä asiakaskunnasta: se on pääosin keski-ikäistä ja aktiivisesti alueella vierailevaa, ja suurilta osin pääkaupunkiseudulla asuvaa. Tämä taustaprofiili muodostaa vahvan perustan tulosten tarkemmalle tarkastelulle ja auttaa tulkitsemaan, millaisia palvelukokemuksia ja kehitystoiveita juuri tämä kävijäryhmä pitää tärkeinä.

### 5.1.2 Saapumisen helppous

Kyselyn perusteella Vermoon saapuminen koettiin kautta linjan helpoksi. Lähes kaksi kolmasosaa vastaajista arvioi saapumisen erittäin helpoksi, ja loput pitivät sitä melko helppona. Yhtään vastausta, jossa saapuminen olisi koettu vaikeaksi, ei aineistossa esiintynyt. Tulokset osoittavat, että saavutettavuus on yksi Vermon vahvuuksista, ja erityisesti pääkaupunkiseudulla asuvat sekä alueella usein vierailevat asiakkaat kokevat saapumisprosessin selkeäksi ja sujuvaksi.



Kuvio 4. Asiakaskyselyn vastaajien saapumisen helppous

Tuloksia tarkasteltaessa on huomioitava, että vastaajajoukko koostui pääosin aktiivisista kävijöistä, jotka tuntevat Vermon tapahtuma-alueen ja kulkureitit ennestään. Tämä todennäköisesti vähentää koettua vaivannäköä ja helpottaa orientoitumista. Siten aineisto heijastelee ennen kaikkea

säännöllisesti Vermossa asioivien näkökulmaa eikä välttämättä kerro satunnaisten tai ensimmäistä kertaa saapuvien kävijöiden kokemuksista yhtä kattavasti.

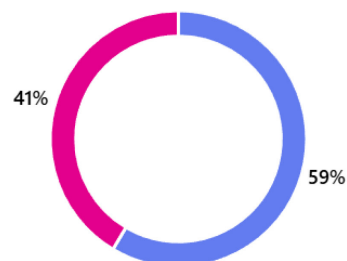
Avoimissa vastauksissa nousi kuitenkin esiin yksittäisiä kehittämiskohteita, jotka liittyvät erityisesti saapumisreittien selkeyteen ja esteettömyyteen. Muutama vastaaja toivoi lisää parkkipaikkoja tai selkeämpää opastusta pysäköintialueilta sisäänkäynnille. Myös portaiden suuri määrä ja hissien rajallinen saavutettavuus nousivat esiin haasteina erityisesti liikuntarajoitteisille ja iäkkäämmille kävijöille. Lisäksi sisäänkäynnin tunnistettavuutta toivottiin parannettavan visuaalisesti, sillä osa vastaajista koki sen jäävän helposti ympäristön rakenteiden ja kasvillisuuden taakse.

Kokonaisuutena saapuminen Vermoon koetaan sujuvaksi, mutta asiakaspolun alkuvaiheessa on yksittäisiä kitkakohtia, jotka voivat vaikuttaa erityisesti ensikertalaisiin ja liikkumisesteisiin. Kehittämistoimenpiteissä olisi hyödyllistä kiinnittää huomiota opasteiden yhtenäisyyteen, sisäänkäynnin näkyvyyteen sekä esteettömien kulkureittien parantamiseen. Tällaiset toimenpiteet voisivat parantaa kokemusta niillä asiakasryhmillä, joille kulkeminen ei ole helppoa, ja samalla tukea Vermon tavoitetta tarjota saavutettavia ja käyttäjäystävällisiä palveluja kaikille kävijöille.

### 5.1.3 Asiakaspalvelun ystävällisyys ja ammattitaito

Vastaajien arviot asiakaspalvelun ystävällisyydestä ja ammattitaidosta olivat kauttaaltaan erittäin myönteisiä. Lähes 60 prosenttia vastaajista arvioi asiakaspalvelun olevan *erittäin hyvää*, ja loput hieman yli 40 prosenttia piti sitä *hyvänä*. Kielteisiä tai neutraaleja arvioita ei tullut lainkaan, mikä osoittaa, että asiakaspalvelu on yksi Vermon selkeimmistä vahvuuksista asiakkaiden näkökulmasta.

|                 |    |
|-----------------|----|
| ● Erittäin hyvä | 24 |
| ● Hyvä          | 17 |
| ● Tyydyttävä    | 0  |
| ● Heikko        | 0  |



Kuvio 5. Asiakaskyselyn vastaajien arvio palvelun ystävällisyydestä ja ammattitaidosta

Tulokset viittaavat asiakaspalvelun olevan johdonmukaisesti laadukasta riippumatta tapahtumatyypistä tai asiakkaan käyntitiheydestä. Koska suurin osa vastaajista on Vermossa usein vierailevia, heillä on laajempaa vertailupohjaa palvelun laadusta. Säännöllisesti toistuvat myönteiset kokemukset vahvistavat käsitystä siitä, että palvelun laatu on ollut tasaisen korkealla tasolla pidemmällä aikavälillä.

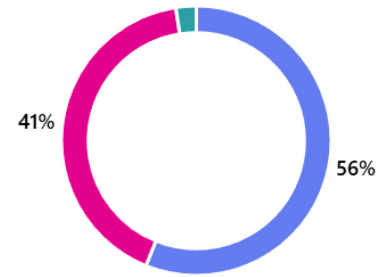
Avoimissa vastauksissa asiakaspalvelua kuvattiin muun muassa erittäin ystävälliseksi ja helpoksi lähestyä. Näissä kommentteissa korostuivat henkilökunnan avuliaisuus, hyvä palveluasenne sekä kokemus siitä, että asiakkaiden tarpeet huomioidaan yksilöllisesti. Nämä havainnot tukevat määrällisiä tuloksia ja osoittavat, että hyvä palvelukokemus syntyy sekä teknisestä osaamisesta että vuorovaikutuksen laadusta.

Myönteisten arvioiden perusteella Vermon asiakaspalvelu muodostaa vahvan lähtökohdan palvelukokonaisuuden kehittämiseksi. Kun asiakaspalvelun peruslaatu on näin korkealla, muut kehittämistoimenpiteet – kuten ravintolapalveluiden laajentaminen tai tapahtumapuitteiden parantaminen – voidaan rakentaa jo valmiiksi positiivisen palvelukokemuksen varaan. Asiakaspalvelun vahva maine on myös merkittävä kilpailuetu, joka tukee Vermon asemaa tapahtuma- ja ravipalveluiden tarjoajana.

#### **5.1.4 Ravintolapalveluiden laatu**

Kyselyn perusteella asiakkaat olivat erittäin tyytyväisiä Vermon ravintolapalveluiden laatuun. Selvä enemmistö arvioi palvelun *erittäin hyväksi* tai *hyväksi*, ja kokonaiskuva vastauksista oli poikkeuksellisen positiivinen. Asiakkaat kokivat ravintolapalvelut laadukkaina, tasaisina ja luotettavina, ja tyytyväisyys ulottui sekä ruokien makuun ja tuoreuteen että palvelun sujuvuuteen. Ravintolahenkilökunnan ystävällisyys sekä ruoan ja juomien tasalaatuisuus vaikuttivat merkittävästi myönteisiin arvioihin.

|                        |    |
|------------------------|----|
| ● Erittäin tyytyväinen | 23 |
| ● Melko tyytyväinen    | 17 |
| ● Melko tyytymätön     | 1  |
| ● Erittäin tyytymätön  | 0  |



Kuvio 6. Asiakaskyselyn vastaajien arvio palveluiden laadusta

Avoimissa vastauksissa ravintolapalveluja kuvattiin muun muassa hyvin toimiviksi ja selkeästi Vermon vahvuudeksi. Moni vastaajista kertoi käyvänsä Vermossa erityisesti lounaan tai ravintolan vuoksi, ja osa mainitsi tulevansa paikalle jopa muualta Espoosta ja Helsingistä, koska palvelun laatu koettiin kilpailukykyiseksi alueen muihin vaihtoehtoihin verrattuna. Nämä havainnot viittaavat siihen, että ravintolapalvelut ovat muodostuneet keskeiseksi osaksi asiakkaiden kokonaiskokemusta ja syyksi palata Vermoon yhä uudelleen.

Vaikka valtaosa palautteesta oli erittäin myönteistä, yksittäisissä kommentteissa toivottiin valikoimaan lisää vaihtoehtoja, erityisesti lämpimiä kala- ja kasvisruokia sekä joidenkin ruokatuotteiden lämpötilan parantamista kiireisimpinä hetkinä. Nämä toiveet olivat kuitenkin määrällisesti vähäisiä kokonaisuuteen nähden, mutta ne tarjoavat arvokasta tietoa pienistä yksityiskohdista, joilla palvelun laatua voidaan kehittää entisestään.

Kokonaisuutena ravintolapalveluiden laatu näyttyy erittäin vahvana osa-alueena Vermossa. Palvelun tasaisuus, ystävällisyys ja hyvä ruokatuotanto muodostavat onnistuneen palvelukokonaisuuden, jota asiakkaat arvostavat. Nämä vahvuudet luovat hyvän pohjan tulevalle palvelukehitykselle ja voivat toimia myös Vermon kilpailuetuna alueen tapahtuma- ja ravintolatarjonnassa.

### 5.1.5 Ruoka- ja juomavalikoiman arviointi

Vastaajien arviot ruokien ja juomien valikoimasta olivat kokonaisuutena myönteisiä. Valtaosa vastaajista koki valikoiman joko *erinomaiseksi* tai *hyväksi*, ja palautteen perusteella Vermon nykyinen tarjonta vastaa hyvin asiakkaiden perustarpeisiin niin lounaspalveluiden kuin tapahtumapäivien

ruokailun osalta. Erityisesti tuoreus, vaihtoehtojen riittävyys ja palvelun tasaisuus nousivat palautteissa esiin valikoiman vahvuuksina. Moni vastaajista kertoi kokevansa, että ”kaikkea on vähintään riittävästi”, ja jotkut korostivat valikoiman olevan jopa parempi kuin muissa lähialueen vastaavissa toimijoissa.



Kuvio 7. Asiakaskyselyn vastaajien arvio ruoka- ja juomavalikoimasta

Vaikka suurin osa arvioista oli selvästi positiivisia, vastaajien avopalautteissa nousi esiin myös toiveita valikoiman laajentamisesta. Useampi vastaaja toivoi lisää lämpimiä kala- ja kasvisruokia sekä selkeästi merkittyjä vegaanisia vaihtoehtoja erityisesti lounaslistalle. Lisäksi jotkut mainitsivat, että spesifit juomatuotteet – kuten kotikalja, mehu tai erilaiset virvoitusjuomavaihtoehdot – voisivat täydentää valikoimaa. Nämä toiveet olivat yksittäisiä mutta toistuivat muutaman asiakkaan palautteissa, mikä viittaa siihen, että pienet, kohdennetut lisäykset voisivat parantaa asiakastyytyväisyyttä entisestään.

Joissakin vastauksissa mainittiin myös toiveita erityistuotteista tai erikoispäivistä, kuten teemavii-koista, maakohtaisista ruokapäivistä tai laajemmasta tarjonnasta tapahtumapäivinä. Nämä palautteet viittaavat haluun saada vaihtelua ja pientä elämyksellisyyttä ravintolapalveluihin erityisesti kiireisimpinä tapahtumasesonkeina.

Kokonaisuutena valikoima koetaan siis laadukkaaksi ja riittäväksi, mutta asiakkaat arvostaisivat muutamia lisäyksiä, jotka tukisivat erilaisia ruokavaliota ja toisivat vaihtelua arkeen ja tapahtumiin. Tämä antaa ravintolapalveluiden kehittämislle selkeän suunnan: pienikin valikoiman monipuolistaminen voisi lisätä asiakastyytyväisyyttä edelleen ja vahvistaa Vermon ravintolapalveluiden jo valmiiksi hyvää mainetta.

### 5.1.6 Tapahtuma-alueen viihtyisyys

Vastaajien arviot tapahtuma-alueen viihtyisyydestä olivat pääosin myönteisiä. Suurin osa vastaajista koki alueen *melko viihtyisäksi* tai *erittäin viihtyisäksi*, ja yleinen tunnelma sai useissa palautteissa kiitosta. Asiakkaat arvostivat erityisesti alueen avaruutta, siisteyttä ja selkeyttä. Viihtyisyys näyttäytyy siis alueen kokonaiskokemuksen vahvana osa-alueena, joka tukee Vermon vetovoimaa tapahtumapaikkana.



Kuvio 8. Asiakaskyselyn vastaajien arvio tapahtuma-alueen viihtyisyydestä

Avoimissa vastauksissa nousi kuitenkin esiin muutamia toistuvia kehityskohteita. Osa vastaajista koki, että alueen yleisilme kaipaisi päivitystä ja modernisointia, erityisesti sisätiloissa ja sisäänkäynnin läheisyydessä. Myös ulkotilojen kalusteiden ja viihtyisyyden parantamiseen liittyviä toiveita esitettiin, kuten istumapaikkojen lisäämistä kesäkaudella, erilaisia oleskelualueita sekä vehreyden ja visuaalisten elementtien tuomista ympäristöön. Lisäksi muutamat vastaajat kokivat, että osa tiloista vaikuttaa kuluneilta tai vanhahtavilta, mikä heikentää alueen yleistä tunnelmaa.

Tapahtuma-alueen viihtyvyyteen liittyvät palautteet olivat luonteeltaan rakentavia, ja ne keskittyivät pääasiassa yksittäisiin yksityiskohtiin, eivät alueen kokonaisuuteen. Tämä viittaa siihen, että asiakkaiden kokemus viihtyvyydestä on lähtökohtaisesti myönteinen ja pienillä kohdennetuilla parannuksilla sitä voidaan entisestään vahvistaa. Viihtyvyyden kehittämisessä korostuivat erityisesti tilojen päivitys, oleskelualueiden lisääminen sekä sisä- ja ulkotilojen visuaalinen modernisointi.

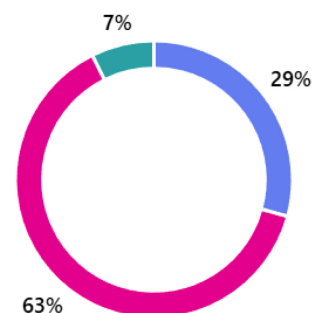
Kokonaisuutena tapahtuma-alue toimii hyvin ja tarjoaa miellyttävän ympäristön asiakkaille, mutta sen kehittämisessä olisi mahdollista siirtyä perustoimivuudesta kohti elämyksellisempää ja houkuttelevampaa kokonaisuutta. Pienillä visuaalisilla parannuksilla ja asiakasystävällisillä tilaratkaisuilla

voidaan tukea Vermon tavoitetta vahvistaa asemaansa viihtyisänä ja monipuolisena tapahtuma-alueena.

### 5.1.7 Istumapaikkojen, wc-tilojen ja palvelupisteiden riittävyys

Vastaajien arviot tilojen ja palvelupisteiden riittävydestä olivat kokonaisuutena melko myönteisiä, mutta selvästi jakautuneempia kuin muut aiemmin tarkastellut osa-alueet. Suurin osa vastaajista koki palvelupisteiden ja istumapaikkojen määrän joko *riittäväksi* tai *erittäin riittäväksi*, mikä viittaa toimivaan perusrakenteeseen ja siihen, että alue vastaa kohtuullisen hyvin asiakkaiden käytännön tarpeisiin. Viihtyvyyteen ja arkiseen käyttömukavuuteen liittyvät peruspalvelut ovat siis useimmille kävijöille riittävällä tasolla.

|                          |    |
|--------------------------|----|
| ● Erittäin riittävä      | 12 |
| ● Riittävä               | 26 |
| ● Puutteellinen          | 3  |
| ● Erittäin puutteellinen | 0  |



Kuvio 9. Asiakaskyselyn vastaajien arvio wc-tilojen, istumapaikkojen ja palvelupisteiden riittävydestä

Kuitenkin osa vastaajista koki, että tilojen määrä tai saavutettavuus ei kaikilta osin vastaa odotuksia. Erityisesti wc-tilojen riittävyys nousi muutamissa palautteissa esiin toistuvana kehityskohteenä, ja muutama vastaaja toivoi lisää istumapaikkoja ulkotiloihin, erityisesti kesäkauden tapahtumiin. Lisäksi muutamit avovastaukset käsittelivät sisätilojen kuluneisuutta ja sisälogistiikan selkeyttä, mikä korostaa sitä, että määrällinen riittävyys ei yksin riitä, jos tilojen yleisilme tai toiminnallinen käytettävyys koetaan puutteelliseksi.

Osa asiakkaista koki myös tapahtuma-alueen kulkureitit ja palvelupisteiden sijoittelun osittain hajanaisiksi, mikä saattaa heikentää käytännön sujuvuutta erityisesti ruuhka-aikoina. Tämä näkyi erityisesti palautteissa, joissa toivottiin selkeämpää ohjausta, opasteiden päivittämistä sekä tilojen kokonaisvaltaisempaa uudistamista vastaamaan nykyaikaisia tapahtuma-alueita.

Vaikka suurin osa arvioista oli positiivisia, palautteiden perusteella voidaan todeta, että asiakkaat arvostaisivat erityisesti *wc-tilojen lisäämistä, istumapaikkojen monipuolistamista sekä tilaratkaisujen päivittämistä* nykyistä toimivammiksi ja visuaalisesti miellyttävämmiksi. Nämä toiveet eivät viittaa järjestelmätason ongelmiin, mutta niiden huomioiminen voisi selvästi parantaa asiakkaiden kokemaa käyttömukavuutta ja viihtyisyyttä.

Kokonaisuutena palvelupisteiden ja tilojen riittävyys toimii nykyisellään hyvin, mutta kehittämisen painopisteeksi nousevat selkeästi käytännön arkikokemusta parantavat ratkaisut: lisää wc-kapasiteettia, toimivampia istuma- ja oleskelualueita sekä selkeämpiä opasteita ja kulkureittejä. Nämä muutokset voisivat vahvistaa tapahtuma-alueen kokonaiskäytettävyyttä ja tukea Vermon tavoitteita tarjota sujuvia, asiakaslähtöisiä palveluja kaikissa tapahtumatyypeissä.

### **5.1.8 Viihtyvyyteen ja tilaratkaisuihin liittyvät kehitystoiveet**

Avoimista vastauksista nousi esiin useita konkreettisia toiveita, jotka liittyivät sekä sisä- että ulkotilojen viihtyvyyden parantamiseen. Vaikka asiakkaat kokivat tapahtuma-alueen yleisesti melko toimivaksi ja miellyttäväksi, monet nostivat esiin yksityiskohtia, joiden parantaminen voisi vahvistaa tilojen houkuttelevuutta ja lisätä mukavuutta erityisesti pidempien tapahtumien aikana.

Yksi yleisimmin esiin noussut teema oli *istumapaikkojen lisääminen ulkotiloihin*, erityisesti kesäkaudella. Asiakkaat toivoivat rentoja oleskelualueita, kuten sohvia, ryhmäistuimia ja viihtyisiä nurkkauksia, joihin voisi pysähtyä seuraamaan tapahtumaa, nauttimaan tarjoiluista tai viettämään aikaa yhdessä. Tällaiset ratkaisut koettiin tärkeiksi erityisesti tapahtumapäivinä, jolloin alueelle kohdistuu enemmän kävijävirtaa ja oleskelun tarve kasvaa.

Toinen keskeinen kehitystoive liittyi *sisätilojen yleisilmeeseen ja modernisointiin*. Osa vastaajista koki sisätilat vanhahtaviksi tai kuluneiksi, ja toiveena oli tuoda niihin lisää visuaalista raikkautta ja nykyaikaisuutta. Tähän toivottiin ratkaisuksi esimerkiksi kalusteiden päivittämistä, viihtyisyyttä lisääviä sisustuselementtejä sekä vihersisustusta. Moni vastaaja mainitsi, että pienet visuaaliset muutokset voisivat parantaa huomattavasti tilojen tunnelmaa ja tukea Vermon modernia ilmettä.

Lisäksi muutamat vastaajat toivoivat *tilaratkaisujen selkeyttämistä*, kuten parempia opasteita, loogisempaa kulkua sisätiloissa ja tapahtuma-alueen eri pisteiden välisten yhteyksien sujuvoittamista.

Joissakin palautteissa nousi esiin myös toiveita erityisistä teema-alueista tai elämyksellisistä elementeistä, jotka voisivat tuoda tapahtumiin lisää vaihtelua ja persoonallisuutta.

Kokonaisuutena vastaajien kehitystoiveet osoittavat, että Vermon tapahtuma-alue koetaan jo nykyisellään miellyttäväksi ja toimivaksi, mutta sen viihtyvyyttä voidaan edelleen vahvistaa suhteellisen pienillä mutta vaikutuksiltaan merkittäville parannuksilla. Istumapaikkojen lisääminen, sisätilojen modernisointi ja visuaaliset kohennukset nousivat selkeinä kehityskohteina, joiden toteuttaminen voisi tukea asiakaskokemusta ja vahvistaa Vermon asemaa laadukkaana tapahtuma-alueena.

### 5.1.9 Asiakkaiden odotukset Vermon tapahtumilta

Avoimista vastauksista käy ilmi, että asiakkaiden odotukset Vermon tapahtumilta painottuvat ennen kaikkea elämyksellisyyteen, viihtyisyyteen ja monipuoliseen ohjelmaan. Suuri osa vastaajista kertoi odottavansa tapahtumilta hyvää tunnelmaa, sosiaalista yhdessäoloa ja laadukasta ohjelmasisältöä, joka sopii erilaisille yleisöille. Asiakkaat toivoivat erityisesti mukavaa ilmapiiriä, rentoa tekemistä sekä mahdollisuutta viettää aikaa ystävien ja perheen kanssa. Tapahtumien yhteisöllisyys ja mahdollisuus irtautua arjesta nousivat vahvasti esiin useissa kommentteissa.

Monet vastaajista mainitsivat arvostavansa myös tapahtumien *monipuolista tarjontaa*, kuten konsertteja, ravikilpailuja, messuja ja perhetapahtumia. Toiveena oli, että Vermon tarjoaisi jatkossakin erilaisia tapahtumatyyppejä, jotka puhuttelevat laajaa asiakaskuntaa eikä pelkästään hevosurheilun harrastajia. Erityisesti konserttien ja isompien viihdetapahtumien jatkumista toivottiin, mutta samalla osa vastaajista painotti myös rauhallisempien päivä- ja yritystapahtumien merkitystä. Tämä kertoo tarpeesta tasapainottaa erilaisia tapahtumamuotoja ja huomioida samalla lähialueen asukkaiden toiveet ja tapahtumien soveltuvuus alueelle.

Useissa vastauksissa nousi esiin myös *hyvä ruokatarjonta ja palveluiden sujuvuus*, jotka koettiin tärkeänä osana onnistunutta tapahtumakokemusta. Asiakkaat toivoivat laadukkaita ja monipuolisia ravintolapalveluita, riittävästi tarjoilupisteitä sekä helppoa asiointia ilman pitkää jonotusta. Osa vastaajista korosti myös tilojen ja tapahtuma-alueen viihtyvyyttä, ja toiveissa oli parannuksia istumapaikkoihin, yleiseen siisteyteen ja selkeisiin kulkureitteihin.

Kokonaisuutena asiakkaiden odotukset muodostavat johdonmukaisen kokonaisuuden: he toivovat tapahtumilta mukavaa tunnelmaa, laadukasta sisältöä, monipuolisia elämyksiä ja hyvin toimivia palveluita. Asiakkaat arvostavat Vermossa erityisesti sen monipuolisuutta ja toimivuutta, mutta toivovat samalla, että tapahtumatarjontaa kehitetään edelleen vastaamaan erilaisia tarpeita ja vahvistamaan Vermon asemaa monipuolisena ja helposti lähestyttävänä tapahtuma-alueena.

#### **5.1.10 Yksi muutos palveluissa – asiakkaiden tärkeimmät kehitystoiveet**

Avoimista vastauksista käy ilmi, että asiakkaiden käsitykset tärkeimmistä kehityskohteista jakautuvat useisiin teemoihin, joista mikään ei nouse yksinään dominoivaksi. Tämä kertoo siitä, että palveluiden kokonaisuus koetaan toimivaksi ja muutostarpeet liittyvät useimmiten yksittäisiin, käytännön toimivuutta parantaviin yksityiskohtiin. Vastauksista hahmottuu kuitenkin selkeitä linjoja, jotka antavat suuntaviivoja palvelukehitykselle.

Yksi toistuvista teemoista oli *liikkumisen ja esteettömyyden parantaminen*. Useat asiakkaat kokivat portaiden määrän haasteelliseksi ja toivoivat helpompia kulkureittejä, hissien parempaa saavutettavuutta tai vaihtoehtoisia liikkumisratkaisuja erityisesti ravintolatilojen yhteyteen. Nämä palautteet liittyivät usein iäkkäämpiin kävijöihin tai niihin asiakkaisiin, joiden liikkuminen on jollain tavoin rajoittunutta. Tämä osoittaa tarpeen tarkastella kulkureittien selkeyttä ja esteettömyyden perusratkaisuja osana tulevia tilamuutoksia.

Toinen merkittävä teema liittyi *tilojen ja yleisilmeen päivittämiseen*. Osa vastaajista toivoi sisätiloihin lisää raikkautta, nykyaikaisuutta ja visuaalisia parannuksia, kuten istuinalueiden uudistamista, lisää viihtyisyyttä tuovia sisustuselementtejä tai tilojen loogisempaa järjestystä. Tähän liittyi myös toive opetuksen parantamisesta ja selkeämmistä kulkureiteistä, mikä helpottaisi asiointia erityisesti suurissa tapahtumissa.

Ravintolapalveluihin liittyvissä kehitystoiveissa korostuivat *valikoiman pienet täydennykset*. Asiakkaat toivoivat esimerkiksi lisää juomavaihtoehtoja, vaihtelua buffet-tarjoiluun tai yksittäisiä erityistuotteita, kuten kotikaljaa, mehua tai tiettyjen kahvilatuotteiden lisäämistä. Yksittäiset palautteet liittyivät myös ruoan lämpötilaan tai tiettyjen ruokalajien toivottuun lisäykseen, mutta kokonaiskuva palveluiden laadusta säilyi vahvana.

Muutamat vastaajat nostivat esiin myös *tapahtumien monipuolistamisen*, erityisesti konsertteja, viihdetapahtumia ja lapsille suunnattuja aktiviteetteja toivottiin lisää. Nämä toiveet kytkeytyvät Vermon laajempaan rooliin monipuolisena tapahtuma-alueena ja osoittavat asiakkaiden arvostavan eri kohderyhmille suunnattua sisältöä.

Kokonaisuutena asiakkaiden ”yksi tärkein muutos” -vastaukset eivät osoita rakenteellisia ongelmia palveluissa, vaan ne keskittyvät pitkälti arjen sujuvuuteen, esteettömyyteen ja pieniin viihtyvyyttä parantaviin ratkaisuihin. Tämä antaa hyvän lähtökohdan kehittämiselle: panostamalla kulkureitteihin, selkeään opastukseen, sisätilojen nykyaikaistamiseen ja pienten palvelutäydennysten tekemiseen Vermon voi vahvistaa entisestään asiakaskokemustaan.

#### **5.1.11 Muita kehitysehdotuksia ja palautetta**

Avoimissa palautteissa esiin nousseet kehitysehdotukset vahvistivat aiemmin havaittuja teemoja, mutta ne toivat esille myös muutamia uusia näkökulmia, jotka liittyvät erityisesti tapahtumien kokonaiskokemukseen, palveluiden yksityiskohtiin ja alueen tulevaisuuden kehittämiseen. Suuri osa kommentteista oli sävyiltään positiivisia, ja moni vastaajista halusi korostaa tyytyväisyyttään Vermon palveluihin ja henkilökunnan ystävällisyyteen. Samalla palautteissa näkyi selkeä halu tukea Vermon toimintaa ja sen kehittymistä entistä vetovoimaisemmaksi tapahtuma-alueeksi.

Useat vastaukset liittyivät *tapahtumien monipuolisuuden ja ohjelman kehittämiseen*. Osa vastaajista toivoi lisää erilaisia tapahtumia, kuten konsertteja, stand up -esityksiä, perhetapahtumia ja pienempiä teemallisia kokonaisuuksia, jotka täydentäisivät ravikilpailujen tarjontaa. Myös sosiaalisen median näkyvyys ja tapahtumien markkinointi nousivat esiin kehityskohteina: osa vastaajista koki, että tapahtumat saattavat tulla vastaan ”vähän puskista”, ja markkinoinnin tehostamisella voitaisiin tavoittaa laajempi yleisö.

Ravintolapalveluihin liittyvissä palautteissa esitettiin sekä kiitosta että täsmällisiä parannusehdotuksia. Asiakkaat kiittivät lounaan ja buffet-tarjoilun laatua, mutta osa toivoi valikoimaan lisää vaihtoehtoja, kuten kotikaljaa, mehuja, erikoistuotteita tai vegaanisia vaihtoehtoja, jotka olisi merkitty selkeästi myös verkossa olevaan lounaslistaan. Muutama vastaaja nosti esiin myös ruokien lämpötilaan liittyviä huomioita sekä toiveita kahvilatuotteiden laajentamisesta tietyille palvelupisteille.

Tapahtuma-alueen viihtyisyyteen liittyvissä kommentteissa jatkui sama linja, joka nousi esiin jo aiemmissa kysymyksissä. Asiakkaat toivoivat *sisätilojen päivitystä*, viihtyisyyden parantamista ja visuaalisten elementtien lisäämistä sekä ulko- että sisätiloihin. Erityisenä toiveena oli rauhallisempi ja miellyttävämpi äänimaailma lounasaikoina, sillä jotkut vastaajat kokivat taustamusiikin liian äänekkääksi tai tunnelmaan sopimattomaksi. Lisäksi toivottiin selkeämpiä kulkureittejä ja parempaa opastusta, mikä tukisi erityisesti ensikertalaisia ja tiloihin vähemmän perehtyneitä asiakkaita.

Osa palautteista liittyi myös *alueen tulevaisuuteen*, erityisesti keskikentän valmistumiseen ja sen mahdollistamiin uusiin tapahtumakonsepteihin. Asiakkaat ilmaisivat toiveensa, että Vermon vuokrasopimuksen jatkuminen varmistuisi ja että alue voisi jatkossakin toimia monipuolisten tapahtumien näyttämönä. Palautteissa näkyi vahva sitoutuminen Vermoon: moni vastaaja ilmaisi odottavansa, että tapahtumatarjontaa kehitetään kestävästi, mutta samalla Vermon omaleimaisuus säilyttäen.

Kokonaisuutena avoimet palautteet osoittavat, että asiakkailla on hyvin myönteinen käsitys Vermon toiminnasta ja palveluista. Kehitysehdotukset keskittyvät pääasiassa toimivuutta, viihtyisyyttä ja monipuolisuutta parantaviin yksityiskohtiin. Näistä muodostuu arvokas kokonaisuus, joka tukee palvelukehityksen suuntaamista juuri niihin osa-alueisiin, jotka vahvistavat entisestään asiakkaiden kokemaa arvoa ja Vermon asemaa monipuolisena tapahtumaympäristönä.

## **5.2 Haastattelu**

Haastatteluaineisto koostui kolmen eri tapahtumajärjestäjän näkemyksistä. Heitä kuvataan tässä luvussa nimillä Haastateltu 1, Haastateltu 2 ja Haastateltu 3. Vaikka heidän järjestämänsä tapahtumat erosivat toisistaan mittakaavan ja luonteen suhteen, vastauksista oli nähtävissä selkeitä yhteisiä teemoja. Näiden rinnalla nousi myös tapahtumatyypistä riippuvia yksityiskohtia, jotka rikastavat kokonaiskuvaa Vermon palveluiden vahvuuksista ja kehitystarpeista.

### **5.2.1 Tapahtumapuitteet ja tilaratkaisut**

Haastateltavat kuvasivat Vermon tiloja yleisesti monipuolisiksi ja joustaviksi. Haastateltu 1 nosti esiin, että tilat soveltuvat hyvin erikokoisiin tilaisuuksiin ja ovat helposti muokattavissa esimerkiksi kokouksista suurempiin tapahtumiin. Haastatellun 2 mukaan erityisen hyödyllistä on se, että alu-

eella on laajoja sisä- ja ulkotiloja, joiden avulla voidaan hallita suuria kävijävirtoja ja rakentaa selkeitä toiminta-alueita ilman tungosta. Haastateltu 3 puolestaan painotti tilojen kokoa ja infrastruktuuria: hänen näkemyksensä mukaan Vermossa on valmiuksia toteuttaa monipuolisia yleisötapahtumia, kun perusrakenteet, kuten sähkö, vesi ja kulkureitit, on huomioitu hyvin.

Kehittämistarpeet olivat kuitenkin monella tapaa yhteneviä. Haastateltavat kokivat, että sisälogistiikkaa voisi selkeyttää ja opasteita tulisi parantaa, jotta ensikertalaiset ja suuret asiakasjoukot löytäisivät tilat helpommin. Myös portaiden ja korkeuserojen koettiin aiheuttavan käytännön haasteita, erityisesti silloin, kun tapahtumiin tuodaan runsaasti kalustoa tai varusteita. Lisäksi sisäänkäyntien visuaalista tunnistettavuutta pidettiin tärkeänä erityisesti suurissa tapahtumissa, joissa kävijämäärät ovat merkittäviä. Tilojen yleisilmeen modernisointi nähtiin pitkän aikavälin kehityskohteena, joka voisi parantaa alueen houkuttelevuutta ja tukea Vermon profiloitumista nykyaikaisena tapahtumapaikkana.

### **5.2.2 Ravintola- ja asiakaspalveluiden toimivuus ja yhteistyö**

Yhteistyö Vermon henkilöstön kanssa koettiin kaikkien haastateltavien keskuudessa positiiviseksi. Haastateltu 1 kuvaili ravintolapalveluita johdonmukaisiksi ja ennakoitaviksi, mikä on tärkeää erityisesti kokous- ja yritystilaisuuksissa. Haastateltu 2 korosti henkilökunnan tavoitettavuutta ja kykyä ratkaista ongelmia nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Haastateltu 3 puolestaan toi esiin, että erityisesti suurissa tapahtumissa Vermon henkilöstön kokemus ja toimivat käytännöt helpottavat kokonaisuuden hallintaa.

Kehittämiskohteet liittyivät pääasiassa operatiiviseen sujuvuuteen. Ruuhkahuippujen hallinta koettiin haastavaksi, ja haastateltavat toivoivat lisää palvelupisteitä, nopeampia kassaratkaisuja ja tapahtumakohtaista resursointia. Lisäksi korostettiin, että ennakkosuunnittelu ja tiedonkulku ennen tapahtumaa ovat keskeisiä onnistuneelle yhteistyölle. Vaikka yhteistyön perusta nähtiin vahvana, sen toivottiin olevan vielä systemaattisempaa ja ennakoivampaa erityisesti silloin, kun tapahtumat poikkeavat tavanomaisesta tai niihin liittyy erityistarpeita.

### 5.2.3 Asiakaskokemus ja sen kehittäminen

Haastateltavien mukaan asiakkaat viihtyvät Vermossa yleisesti hyvin. Haastateltu 1 mainitsi tilojen rauhallisuuden ja toimivuuden, jotka tukevat erityisesti kokouksia ja pienempiä tapahtumia. Haastateltu 2 korosti tilojen väljyyttä ja ulkoalueiden hyödyntämismahdollisuuksia, mikä lisää mukavuutta ja mahdollistaa monipuolista liikkumista tapahtumakokonaisuuden sisällä. Haastateltu 3 puolestaan nosti esiin positiivisen tunnelman ja tapahtumien saavutettavuuden, jotka hänen mukaansa ovat keskeisiä syitä asiakkaiden palaamiseen.

Kehitystoiveissa korostuivat viihtyvyyttä parantavat ratkaisut. Haastateltavat toivoivat lisää istumapaikkoja sekä sisälle että ulos, visuaalisesti miellyttävämpiä tiloja, selkeämpiä kulkureittejä ja ulkotilojen varjopaikkoja etenkin kesätapahtumiin. Lisäksi nostettiin esiin, että markkinointi ja ennakotiedottaminen ovat tärkeä osa asiakaskokemusta: selkeät ennakotiedot tapahtuman sisällöstä, aikatauluista ja palveluista auttavat asiakkaita valmistautumaan ja lisäävät onnistuneen käyntikokemuksen todennäköisyyttä.

### 5.2.4 Tulevaisuuden yhteistyömahdollisuudet ja palveluideat

Haastateltavat näkivät Vermossa merkittäviä mahdollisuuksia erilaisten tapahtumakonseptien kehittämiseen. Haastateltu 1 piti alueen vahvuutena sen muuntojoustavuutta ja ehdotti hybriditapahtumia sekä yritystilaisuuksia, joissa yhdistyvät sekä fyysiset tilat että virtuaaliset elementit. Haastateltu 2 toi esiin harraste- ja vapaa-ajantapahtumien potentiaalin, sillä Vermon yhdistelmä suuria sisä- ja ulkotiloja sopii monenlaiseen toimintaan. Haastateltu 3 näki Vermon erityisen soveltuvaksi keskikokoisiin festivaaleihin ja viikonlopputapahtumiin, erityisesti kun keskikentän suunniteltu kehitys etenee.

Yhteistyön kehittämiseksi haastateltavat ehdottivat selkeämpää yhteyshenkilömallia, säännöllisiä ennakkopalavereja ja tapahtumakohtaisia suunnitteluprosesseja, joissa logistiset ratkaisut ja palvelut käydään läpi yhdessä. Lisäksi toivottiin valmiita tapahtumapaketteja ja teemoitettuja kokonaisuuksia, jotka helpottaisivat järjestäjien työtä ja tekisivät Vermosta entistä kilpailukykyisemmän tapahtumapaikan.

### 5.3 Tulosten synteesi

Kysely- ja haastatteluaineisto tukevat toisiaan useissa keskeisissä teemoissa. Molemmat aineistot korostavat Vermon vahvuuksia saavutettavuudessa, asiakaspalvelun laadussa ja tapahtumien yleisessä toimivuudessa. Samoin molemmat tuovat esiin tilojen päivitystarpeita, esteettömyyteen liittyviä haasteita sekä opasteiden ja kulkureittien selkeyttämistä.

Kysely antaa vahvan asiakaskokemuksellisen näkökulman, kun taas haastattelut avaavat järjestäjänäkökulman tilojen käytännön toimivuuteen, logistiikkaan ja yhteistyöprosesseihin. Näiden yhdistelmä osoittaa, että Vermon palvelukokonaisuus on vahva, mutta kehittämistarpeet liittyvät erityisesti:

- tilojen modernisointiin ja esteettömyyteen
- oleskelu- ja istumapaikkojen lisäämiseen
- palvelupisteiden riittävyyteen suurissa tapahtumissa
- tapahtumien monipuolistamiseen ja markkinointiin
- yhteistyöprosessien ennakoointiin ja sujuvaan tiedonkulkuaan

Yhteenvedon voidaan todeta, että Vermolla on vahvat perusvalmiudet ja selkeä asiakaskunta, ja palvelukehitys tulisi suunnata erityisesti viihtyvyyttä, toimivuutta ja modernia tapahtumaosaaamista tukevien ratkaisujen suuntaan.

## 6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Vermon ravirata-alueen palveluita asiakaslähtöisesti hyödyntäen asiakaskyselyn ja yhteistyökumppaneiden haastattelujen tuloksia. Tutkimuksessa tarkasteltiin erityisesti ravintolapalveluiden, tapahtumapuitteiden ja viestinnän kehittämistarpeita sekä niiden vaikutusta asiakaskokemukseen. Työn teoreettinen viitekehys pohjautui asiakaslähtöisen palvelukehityksen ja palvelumuotoilun periaatteisiin, joissa korostuvat käyttäjien tarpeiden ymmärtäminen, vuorovaikutteisuus ja palveluprosessien kokonaisvaltainen tarkastelu.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että Vermon alueella on vahva perusta laadukkaalle tapahtumatuotannolle ja monipuolisille palveluille, mutta asiakaslähtöisyyden näkökulmasta kehittämistä tarvitaan erityisesti kokonaiskokemuksen hallinnassa. Sekä asiakkaiden että yhteistyökumppaneiden näkemykset painottivat tarvetta lisätä palveluiden joustavuutta, selkeyttä ja saavutettavuutta. Tämä on linjassa palvelumuotoilun ajattelun kanssa, jossa korostetaan käyttäjien tarpeisiin vastaamista ja palvelupolun sujuvuutta.

## 6.1 Tulosten tulkinta ja merkitys

Asiakaskyselyn tulokset osoittivat, että asiakkaat arvostavat Vermon sijaintia ja toimivaa infrastruktuuria, mutta tapahtumaympäristön viihtyvyyteen ja palveluiden saavutettavuuteen toivotaan parannuksia. Näitä havaintoja voidaan tarkastella Grönroosin (2015) palvelukokemuksen mallin kautta, jossa palvelun tekninen laatu (mitä asiakas saa) ja toiminnallinen laatu (miten palvelu tarjotaan) muodostavat yhdessä asiakkaan kokonaiskokemuksen. Vermon tapauksessa tekninen laatu – esimerkiksi tilat, ravintolapalvelut ja pysäköinti – koettiin pääosin hyvänä, mutta toiminnallisen laadun osalta, kuten viestinnän, opasteiden ja palvelun joustavuuden suhteen, tunnistettiin selkeitä kehittämistarpeita. Tämä havainto tukee myös Lemonin ja Verhoefin (2016) näkemystä siitä, että asiakaskokemus syntyy useiden kontaktipisteiden summana ja että heikoin lenkki palvelupolussa vaikuttaa koko kokemuksen arviointiin.

Ravintolapalvelut nousivat keskeiseksi osatekijäksi asiakaskokemuksessa. Tulokset osoittivat, että ruokapalveluiden monipuolisuutta ja palvelunopeutta tulisi parantaa erityisesti suurten tapahtumien yhteydessä. Aiemman tutkimuksen mukaan oheispalveluilla on merkittävä rooli tapahtumakokonaisuuden onnistumisessa, ja sujuvat tukipalvelut vahvistavat yleisökokemusta (Komppula & Boxberg 2019; Pine & Gilmore 1999). Ravintolapalveluiden kehittäminen kohti modulaarista ja skaalautuvaa mallia – jossa palvelu mukautuu tapahtuman luonteeseen ja kävijämäärään – voisi parantaa sekä asiakastytyväisyyttä että yhteistyökumppaneiden kokemusta Vermosta tapahtumapaikkana. Lisäksi Parasuramanin ja Colbyn (2015) mukaan asiakkaiden odotukset palvelujen teknologisesta sujuvuudesta kasvavat, mikä lisää tarvetta tehostaa esimerkiksi tilausten käsittelyä ja ruuhkahuippujen hallintaa.

Haastattelut vahvistivat käsitystä siitä, että Vermo nähdään potentiaalisena mutta osin alihyödynnettynä tapahtuma-alueena. Kaikki haastatellut painottivat yhteistyön, vuorovaikutuksen ja selkeän vastuunjaon merkitystä. Palvelukehityksen näkökulmasta tämä liittyy yhteiskehittämiseen (co-creation), jossa eri toimijat osallistuvat palvelun suunnitteluun ja toteutukseen. Payne, Storbacka ja Frow (2008) korostavat, että yhteiskehittäminen mahdollistaa arvoa tuottavan vuorovaikutuksen asiakkaiden ja palveluntarjoajien välillä, mikä lisää palvelun merkityksellisyyttä ja laatua. Myös Ramaswamy ja Ozcan (2018) näkevät yhteiskehittämisen strategisena lähestymistapana, joka auttaa palveluntarjoajaa ymmärtämään sidosryhmien tarpeita ja kehittämään ratkaisuja ketterämmin. Vermon tapauksessa tämä voisi tarkoittaa tiiviimpää ja rakenteellisempaa yhteistyötä tapahtumatuottajien kanssa esimerkiksi kapasiteetin, aikataulujen, tilankäytön ja palveluvalikoiman suunnittelussa.

Viestinnän ja markkinoinnin osalta tulokset osoittivat, että asiakkaat eivät aina saa riittävästi tietoa tapahtumista ja palveluista. Tämä viittaa palvelupolun katkeamiseen jo ennen varsinaista tapahtumakokemusta. Palvelumuotoilun näkökulmasta kyse on palvelupolun alku- ja loppuvaiheen kehittämisestä, sillä asiakkaan kokemus alkaa jo ennen tapahtumaa ja jatkuu sen jälkeen (Miettinen 2016; Stickdorn & Schneider 2011). Verhoefin, Broekhuizenen ja Bartin (2021) mukaan digitaalisten kosketuspisteiden merkitys kasvaa jatkuvasti, ja asiakkaat odottavat reaaliaikaista, selkeää ja personoitua viestintää. Kohdennettu ja ajantasainen viestintä parantaisi paitsi osallistumiskokemusta, myös tapahtumien näkyvyyttä sekä alueen brändimielikuvaa.

## **6.2 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi**

Tutkimuksen menetelmävalinnat – kysely ja teemahaastattelut – osoittautuivat toimiviksi kokonaiskuvan muodostamisessa. Kysely tarjosi määrällistä tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä ja kehitystoiveista, kun taas haastattelut täydensivät aineistoa laadullisilla näkökulmilla ja yhteistyökumppaneiden kokemuksilla. Aihe on valittu siten, ettei toimeksiantajan liikesalaisuuksia vaaranneta; raportissa ei avata ei-julkisia, tunnistettavia tai liiketoiminnallisesti arkaluonteisia yksityiskohtia, ja tulokset esitetään kooste- ja teematasolla. Tietoperusta rakentuu huolellisesti valituista lähteistä, joihin viitataan johdonmukaisesti ja täsmällisesti, mikä tukee sekä tulosten tulkintaa että toistettavuutta.

Aineiston koko ( $n = 39$ ) oli melko rajallinen, mutta sen voidaan katsoa antaneen suuntaa-antavia tuloksia erityisesti palveluiden laatuun ja asiakaskokemukseen liittyen. Haastattelut syvensivät ymmärrystä tapahtumatuottajien tarpeista ja toivat esiin sellaisia operatiivisia haasteita, joita pelkkä asiakaskysely ei olisi tavoittanut. Tutkimusmenetelmien yhdistäminen tuki näin palvelukehityksen kokonaisvaltaista lähestymistapaa. Raportoinnissa on erotettu havainnot ja tutkijan tulkinnat, ja rajaukset (esim. otoskoko, aineiston kontekstisidonnaisuus) on tuotu näkyviin, mikä vahvistaa läpinäkyvyyttä ja arvioitavuutta.

Luotettavuuden kannalta voidaan todeta, että kyselyn vastaajajoukko oli edustava niiltä osin, kun tarkastellaan Vermon tapahtumakävijöitä ja ravintola-asiakkaita. Jatkossa laajempi otanta voisi tuottaa tarkempaa tietoa eri asiakasryhmien eroista. Myös haastattelujen määrä oli rajallinen, mutta ne edustivat kolmea erilaista tapahtumakontekstia, mikä vahvisti havaintojen monipuolisuutta. Toteutuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä: osallistuminen oli vapaaehtoista, ja tutkittavilla oli oikeus kieltäytyä tai keskeyttää osallistuminen milloin tahansa. Haastatteluihin hankittiin informoitu suostumus, tallenteet tehtiin luvalla, ja litteroinnissa käytettiin pseudonyymejä (esim. H1–H3).

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta vahvistaa monimenetelmällinen (mixed methods) tutkimusasetelma, jossa määrällisen verkkokyselyn tulokset ja teemahaastattelujen laadulliset havainnot täydentävät toisiaan. Triangulaation etuna on se, että samaa ilmiötä voidaan tarkastella useasta näkökulmasta, mikä vähentää yksittäiseen menetelmään liittyvien vinoumien vaikutusta ja parantaa tulosten uskottavuutta (Dillman, Smyth & Christian, 2014; Saunders, Lewis & Thornhill, 2019/2023). Kyselyaineiston analyysi toteutettiin hyödyntämällä Formsin tuottamia yhteenvetoja sekä Excel-pohjaista käsittelyä, mikä mahdollisti toistettavan laskennan ja läpinäkyvän päätöksentekoprosessin. Laadullisen osuuden analyysi noudatti refleksiivisen temaattisen analyysin periaatteita, joissa aineistoon tutustuminen, koodaus, teemojen muodostaminen sekä tarkentaminen ja raportointi etenevät systemaattisesti (Braun & Clarke, 2006). Raportoinnissa on kuvattu menetelmät ja analyysivaiheet sellaisina kuin ne toteutettiin, eikä tuloksia ole liioiteltu otoksen tai kontekstin ulkopuolelle.

Tutkimukseen liittyi myös rajoitteita, jotka on huomioitu tulosten tulkinnassa. Verkkokyselyissä esiintyy tyypillisesti peitto- ja valikoitumisharhaa, sillä vastaajajoukko voi painottua aktiivisimpiin kävijöihin tai niihin, jotka seuraavat tapahtumaviestintää säännöllisesti. Lisäksi itseraportointiin

liittyy tulkintaan ja muistamiseen liittyviä rajoitteita. Tailored Design -lähestymistapa pyrkii vähentämään näitä riskejä korostamalla saavutettavuutta, helppokäyttöisyyttä ja selkeää kommunikointia vastaajille, mutta se ei voi poistaa niitä kokonaan (Dillman et al., 2014). Laadullisen aineiston tulkintaa rajoittaa haastattelujen pieni määrä ( $n = 3$ ), mikä vaikuttaa tulosten siirrettävyyteen. Kuitenkin haastattelujen arvo oli siinä, että ne tarjosivat syvällistä ja toimijakohtaista tietoa, jota kysely ei yksin olisi tuottanut. Refleksiivisen analyysin luotettavuutta vahvistettiin ankkuroimalla tulkinnat useisiin aineistoesimerkkeihin sekä peilaamalla teemoja määrällisiin havaintoihin (Braun & Clarke, 2006; Saunders et al., 2019/2023).

Eettisyyden varmistamiseksi työlle laadittiin aineistohallintasuunnitelma (DMP), jossa määriteltiin aineiston keruun, säilytyksen, käytön ja hävittämisen periaatteet sekä vastuut. Tietosuojaseloste liitettiin sekä kyselyyn että haastattelukutsuun; siinä kerrottiin käsittelyn tarkoitus, oikeusperuste, säilytysaika, tutkittavien oikeudet ja yhteystiedot. Kysely kerättiin Forms-työkalulla ilman yksilöiviä tunnistetietoja; mikäli yhteystietoja olisi kerätty erillisestä syystä (esim. yhteydenottoa varten), ne olisi erotettu analyysidatasta. Aineistoja säilytettiin suojatusti rajatuin käyttöoikeuksin, eikä niitä luovutettu kolmansille osapuolille. Opinnäytetyön valmistuttua tutkimusaineisto hävitetään turvallisesti (lopullinen poisto tallennuspaikoista), eikä raakadataa julkaista. Lisäksi raportoinnissa on varmistettu, ettei yksittäisiä vastaajia tai yhteistyökumppaneita voida tunnistaa: sitaattit on anonymisoitu, ja määrälliset tulokset esitetään koosteina.

Näiden menetelmien, dokumentointikäytäntöjen ja eettisten toimien kokonaisuus tukee tutkimuksen luotettavuutta ja eettistä kestävyttä. Vaikka tutkimuksessa on menetelmäkohtaisia rajoitteita, ne on tunnistettu ja huomioitu tulosten tulkinnassa ja jatkotutkimusehdotuksissa (Dillman et al., 2014; Braun & Clarke, 2006; Saunders et al., 2019/2023).

Lisäksi tutkimuksessa noudatettiin sekä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan Hyvän tieteellisen käytännön (HTK) ohjetta että Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettisiä periaatteita. TENKin HTK-ohje (2023) korostaa tutkimuksen rehellisyyttä, huolellisuutta, tarkkuutta ja avointa raportointia sekä velvoittaa tutkijaa toimimaan läpinäkyvästi tutkimuksen kaikissa vaiheissa, mukaan lukien aineiston keruu, käsittely ja säilytys (TENK, 2023). Ohje painottaa myös vastuullista aineistohallintaa ja tieteellisen vilpin ennaltaehkäisyä, mikä näkyi tässä työssä muun muassa huolellisena dokumentointina, tarkkana viittaamiskäytäntönä sekä anonymisointiperiaatteiden johdonmukaisena noudattamisena.

Jamkin eettiset periaatteet täydentävät kansallista ohjeistusta painottamalla yhdenvertaisuutta, vastuullisuutta, opiskelijan ja tutkittavan oikeusturvaa sekä hyvän tieteellisen käytännön noudattamista opinnoissa ja TKI-toiminnassa (Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 2024). Näiden periaatteiden mukaisesti tutkimuksessa varmistettiin informoitu suostumus, vapaaehtoisuus, tietosuojan toteutuminen sekä aineiston turvallinen säilytys rajatuilla käyttöoikeuksilla. Raportoinnissa esitettiin vain analyysin kannalta oleellinen ja anonymisoitu tieto ilman yksittäisten vastaajien tai yhteistyökumppaneiden tunnistamismahdollisuutta. Näin tutkimus täytti sekä TENKin HTK-ohjeen että JAMKin organisaatiokohtaiset eettiset vaatimukset ja vahvisti työn kokonaisvaltaista eettistä kestävyyttä.

### **6.3 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset**

Tulosten perusteella Vermon palvelukehityksen keskeisin haaste liittyy asiakaskokemuksen kokonaisvaltaiseen johtamiseen. Vaikka yksittäiset palveluelementit – kuten ravintola, tapahtumatilat ja pysäköinti – toimivat pääosin hyvin, niiden välinen yhteys ja asiakkaan kokemus kokonaisuudesta eivät aina muodosta sujuvaa ja yhtenäistä palvelupolkua. Tämä on tyypillinen haaste monipalveluympäristöissä, joissa useat toimijat vastaavat eri osa-alueista.

Asiakaslähtöisen palvelukehityksen näkökulmasta Vermon tulisi pyrkiä rakentamaan integroitu palvelukokonaisuus, jossa asiakas kokee eri palvelut osana samaa kokonaisuutta. Tämä voidaan saavuttaa esimerkiksi vahvistamalla palvelumuotoilun käytäntöjä, kuten asiakaspolkujen visualisointia, kontaktipisteiden arviointia ja palvelukonseptien yhteissuunnittelua eri sidosryhmien kanssa.

#### **6.3.1 Ympäristön ja asiakaskokemuksen kehittäminen**

Tulosten perusteella fyysinen ympäristö vaikuttaa merkittävästi asiakkaiden kokonaiskokemukseen. Opasteiden, valaistuksen, istuinalueiden ja ulkotilojen viihtyisyyden parantaminen lisää tapahtuma-alueen houkuttelevuutta ja tukee positiivista mielikuvaa Vermosta modernina tapahtumapaikkana.

Asiakaskokemuksen kehittämisen tulisi olla jatkuvaa ja perustua käyttäjäpalautteen seurantaan. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa säännöllisiä asiakaskyselyitä, palautepisteitä ja digitaalista asiakaspalautteen keruujärjestelmää. Näin Vermo voisi kehittää ympäristöään iteratiivisesti ja asiakasdatan ohjaamana.

### **6.3.2 Ravintolapalveluiden monipuolistaminen ja joustavoittaminen**

Ravintolapalveluiden osalta keskeinen johtopäätös on, että asiakkaat arvostavat laatua, mutta toivovat enemmän vaihtoehtoja ja sujuvuutta. Tämä korostaa tarvetta kehittää mukautuvaa palvelumallia, jossa ravintola- ja ruokapisteiden tarjonta sekä kapasiteetti säätävät tapahtuman luonteen ja kävijämäärän mukaan.

Palvelukehityksen kannalta tämä edellyttää tiivistä yhteistyötä tapahtumajärjestäjien ja ravintolapalveluiden tuottajien välillä. Esimerkiksi pop up -ruokapisteet, mobiilitilausjärjestelmät ja joustavat tarjoiluratkaisut voisivat tuoda Vermolle kilpailuetua ja parantaa asiakaskokemusta huomattavasti.

### **6.3.3 Viestinnän ja yhteistyömallien vahvistaminen**

Viestinnän ja markkinoinnin kehittäminen on strategisesti tärkeää Vermon brändin vahvistamiseksi. Ajantasainen, visuaalisesti houkutteleva ja kohdennettu viestintä lisää tapahtumien tunnettuutta ja houkuttelee uusia kävijöitä. Yhteistyö paikallisten toimijoiden, median ja sosiaalisen median vaikuttajien kanssa voisi tuoda Vermolle näkyvyyttä myös uusissa asiakasryhmissä.

Yhteistyökumppaneiden näkökulmasta selkeä yhteyshenkilömalli ja keskitetty tapahtumakoordinaointi ovat keskeisiä kehittämiskohteita. Tällainen toimintamalli vähentää epäselvyyksiä, parantaa tiedonkulkua ja tukee pitkäjänteistä kumppanuutta.

Näiden kehityssuuntien toteuttaminen tukee Vermon strategista tavoitetta olla vetovoimainen, moderni ja asiakaslähtöinen tapahtumapaikka, joka pystyy palvelemaan niin urheilu-, kulttuuri- kuin yritystapahtumiakin.

## **6.4 Jatkotutkimuksen ja kehittämisen näkökulmat**

Tämä tutkimus tarjoaa lähtökohdan asiakaslähtöiselle palvelukehitykselle, mutta jatkossa tarvitaan syvempää ja jatkuvaa asiakasymmärryksen kartoitusta. Seuraavat tutkimus- ja kehittämisalueet nousevat tulosten perusteella erityisen merkittäviksi.

### **Asiakassegmenttien tarkempi analyysi**

Nykyinen tutkimus antoi yleiskuvan asiakkaiden kokemuksista, mutta tulevaisuudessa olisi hyödyllistä tunnistaa erilaiset asiakassegmentit – esimerkiksi raviasiakkaat, tapahtumakävijät, yritysvieraat ja paikalliset asukkaat. Segmentointi mahdollistaisi kohdennetumman palvelukehityksen ja markkinoinnin.

### **Palvelupolkujen ja asiakaskosketuspisteiden tutkiminen**

Palvelumuotoilun näkökulmasta olisi tärkeää kartoittaa asiakkaan kokemus koko palvelupolun ajan – ennen tapahtumaa, sen aikana ja jälkeen. Tämä auttaisi tunnistamaan kipupisteitä ja kehittämään sujuvampia asiakasprosesseja esimerkiksi lipunmyynnin, saapumisen, ruokailun ja poistumisen osalta.

### **Kumppanuus- ja yhteistyömallien kehittäminen**

Jatkokehittämisen kannalta on keskeistä arvioida, miten Vermon ja sen kumppaneiden välinen yhteistyö organisoidaan ja miten sitä voidaan tukea rakenteellisesti. Pilottihankkeet, joissa testataan tapahtumakohtaisia palvelumalleja, voisivat toimia konkreettisina kokeiluina ennen laajempaa käyttöönottoa.

### **Kestävän tapahtumatuotannon näkökulma**

Tulevaisuudessa palvelukehityksessä olisi perusteltua tarkastella myös kestävä kehityksen ja vastuullisuuden teemoja – esimerkiksi ruokahävikin vähentämistä, kierrätystä, energiatehokkuutta ja

julkisen liikenteen käyttöä tapahtumiin saapumisessa. Tämä lisäisi Vermon houkuttelevuutta erityisesti ympäristötietoisempien yleisöjen keskuudessa.

Näiden jatkotutkimusten avulla Vermo voisi rakentaa pitkäjänteisen kehittämissuunnitelman, joka perustuu mitattavaan tietoon ja asiakaslähtöiseen päätöksentekoon.

## 6.5 Yhteenveto

Tämä opinnäytetyö on tuonut esiin Vermon ravirata-alueen vahvuudet ja kehitystarpeet asiakaslähtöisen palvelukehityksen näkökulmasta. Tulokset osoittavat, että Vermo on rakenteellisesti ja sijainniltaan vahvassa asemassa tapahtuma- ja elämystoiminnassa, mutta palveluiden kokonaiskokemus ja näkyvyys edellyttävät edelleen kehittämistä.

Keskeinen johtopäätös on, että asiakaslähtöisyys on Vermon kilpailukyvyyn ja tulevaisuuden elinvoimaisuuden ydin. Tämä tarkoittaa siirtymistä reaktiivisesta palveluntuotannosta proaktiiviseen kehittämiseen, jossa asiakkaiden tarpeita ennakoidaan ja palveluita muokataan joustavasti niiden mukaisesti. Asiakaslähtöinen kehittämissuunnitelma ei ole yksittäinen projekti, vaan jatkuva prosessi, joka edellyttää kulttuurista muutosta, yhteistyötä ja pitkäjänteistä sitoutumista.

Vermo voi tulevaisuudessa profiloitua kaupunkilaisten yhteisöllisenä tapahtuma-alustana, joka yhdistää raviurheilun, viihteen, gastronomian ja yritystapahtumat uudella tavalla. Tämä edellyttää sekä strategisia että operatiivisia kehittämistoimia:

- asiakaskokemuksen jatkuvaa mittaamista ja kehittämistä,
- ravintola- ja tapahtumapalveluiden monipuolistamista,
- vahvempaa digitaalisuutta ja näkyvyyttä markkinoinnissa, sekä
- kumppanuusmallien kehittämistä, jotka tukevat pitkäaikaista yhteistyötä eri toimijoiden kanssa.

Pitkällä aikavälillä tällainen kehittämissuunnitelma vahvistaa Vermon brändiä paitsi tapahtuma- ja urheilupaikkana, myös kaupunginosan vetovoimatekijänä ja osana Espoon tapahtumakulttuurin kokonai-

suutta. Näin Vermo voi toimia esimerkkinä siitä, miten perinteinen toimija uudistuu asiakaslähtöisen palvelukehityksen ja yhteiskehittämisen keinoin vastaamaan muuttuvan tapahtumaympäristön tarpeisiin.

## Lähteet

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

Climate Change Laws of the World. (2025). Directive (EU) 2022/2464 amending Regulation (EU) No 537/2014... Corporate Sustainability Reporting Directive. <https://climate-laws.org/>

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE.

Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Review Press.

Deloitte. (2025a). How AI is revolutionizing restaurants. Deloitte Consumer Industry Center. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/ai-in-restaurants.html>

Deloitte. (2025b). 2025 travel industry outlook. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com/us/en/Industries/consumer/articles/travel-hospitality-industry-outlook.html>

Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method* (4th ed.). Wiley.

Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

Espoon kaupunki. (2026). Leppävaaran uusi ilme. <https://www.espoo.fi/fi/hankkeet/leppavaaran-uusi-ilme>

European Commission. (2021). Data Governance Act. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/data-governance-act> ; sekä Regulation (EU) 2022/868 (Data Governance Act) <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/868/oj/eng>

Finnish Meteorological Institute. (2026). Weather warnings and observations. <https://www.ilmatieteentilaitos.fi/varoitukset>

Grönroos, C. (2015). *Service management and marketing: Managing the service profit logic* (4th ed.). Wiley.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2016). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.

Horeca 2022 -raportti. (2023). Ravintola-alan trendit ja tulevaisuus. MaRa ry. <https://www.mara.fi/toimiala/tutkimukset.html>

Huone Events. (2025). Yritystapahtumien tärkeimmät trendit 2026 – mitä järjestäjien on tiedettävä. <https://www.huone.events/fi/kokous-ja-tapahtumatrendit-jotka-sinun-pitaisi-ottaa-huomi-oon-vuonna-2026/>

Ilmastokatsaus. (2024–2025). Ilmastovuosikatsaus 2024. <https://www.ilmastokatsaus.fi/ilmasto-vuosikatsaus-2024/>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring corporate strategy* (11th ed.). Pearson.

Jokinen, J. (2025). *Kestävyys ja vastuullisuus ravintola-alalla* [AMK-opinnäytetyö, Jyväskylän ammattikorkeakoulu]. Theseus. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/880874/Jokinen\\_Jenna.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/880874/Jokinen_Jenna.pdf)

Jyväskylän ammattikorkeakoulu (2024). Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet. <https://www.jamk.fi/fi/media/44086>

Kesko. (2025). Ravintolailmiöt 2025 -raportti. <https://www.kesko.fi/4b04ab/contentassets/35aa387542954a8aaf4fd95c0a8897/kespro-ravintolailmiot-2025-raportti.pdf>

Kesko. (2025). Tutkimus: Suomi tarvitsee ravintoloihin keskittyvän ruokastrategian – 91 % suomalaisista ajattelee, että ravintola-alaa pitäisi tukea vahvemmin. <https://www.kesko.fi>

Kespro. (2025). Ravintolailmiöt 2025 – artikkelit ja uutiset. <https://www.kesko.fi>

Kespro. (2026). Ravintolailmiöt 2026. <https://www.kesko.fi/48e68d/contentassets/131be424f12f401e9695db69fc86d1ad/kespro-ravintolailmiot-2026.pdf>

Koivisto, M. (2011). *Miten kehittää palvelumuotoilun avulla*. Talentum.

Komppula, R. (2018). *Elämysten johtaminen matkailussa*. Gaudeamus.

Komppula, R., & Boxberg, M. (2019). *Matkailuyrityksen palvelujen kehittäminen* (3. painos). Edita.

Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2016). *Marketing for hospitality and tourism* (7th ed.). Pearson.

Laakso, S. (2020). *Kaupunkialueiden kehitys ja saavutettavuus*. Helsingin kaupunkitutkimusverkosto.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.

Luonnonvarakeskus. (2024). *Pääkaupunkiseudun ravitsemispalveluiden ruokahävikki – raportti*. <https://www.luke.fi>

Luonnonvarakeskus. (n.d.). *Kansallinen ruokahävikkiseuranta*. <https://www.luke.fi>

MaRa ry. (2025). Tutkimukset matkailu- ja ravintola-alalta. <https://www.mara.fi/toimiala/tutkimukset.html>

McKinsey & Company. (2024). The state of tourism and hospitality 2024. <https://www.mckinsey.com>

McKinsey & Company. (2025). Future of restaurants: Redefining dining out. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/the-next-normal/restaurants>

McKinsey & Company. (2026). A taste of what's next: Perspectives on the future of restaurants. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/a-taste-of-whats-next-perspectives-on-the-future-of-restaurants>

Miettinen, S. (2011). Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova.

Miettinen, S. (2016). Palvelumuotoilu – uusien palvelujen suunnittelu ja kehittäminen. Teknologiainfo Teknova.

Noste Productions. (2025). Tapahtumatrendit 2025: Innovaatioita, vastuullisuutta ja yhteisöllisyyttä. <https://www.nosteproductions.fi>

Ojasalo, K., Koskelo, M., & Nousiainen, A. (2015). Foresight and service design boosting dynamic capabilities in service innovation. *Service Science*, 7(4), 257–273.

Parasuraman, A., & Colby, C. L. (2015). An updated and streamlined technology readiness index: TRI 2.0. *Journal of Service Research*, 18(1), 59–74.

Payne, A., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy*. Harvard Business Review Press.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy (Updated ed.)*. Harvard Business Review Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. Free Press.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Review Press.

Raatikainen, J. (2021). Alueellisen yhteistyön merkitys kaupunkikehittämisessä. Suomen Kuntaliitto.

- Raide-Jokeri / HSL. (2023–2026). Pikaraitiolinja 15 – reitti, pysäkit ja liikenne. <https://www.hsl.fi> | <https://raidejokeri.info>
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2018). What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research*, 84, 196–205.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019/2023). *Research methods for business students* (8th/9th ed.). Pearson.
- Schmitt, B. (2010). Experience marketing: Concepts, frameworks and consumer insights. *Foundations and Trends in Marketing*, 5(2), 55–112.
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2011). *This is service design thinking*. BIS Publishers.
- Suomen Ravintolat. (2026). Ravintola-alan tulevaisuus 2026: Teknologia ja trendit. <https://suomenravintolat.fi>
- Tapahtumateollisuus ry & Turun yliopiston kauppakorkeakoulu. (2025). Tapahtumateollisuuden toimialatutkimus 23.10.2025. [https://tapahtumateollisuus.fi/content/uploads/2025/11/Tapahtumateollisuus2025\\_.pdf](https://tapahtumateollisuus.fi/content/uploads/2025/11/Tapahtumateollisuus2025_.pdf)
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research*. SAGE.
- TENK (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot>
- Tilanna. (2025). Ravintola-alan trendit 2025. <https://tilanna.fi/ravintola-alan-trendit-2025/>
- Tukes. (2021–2026). Single-use plastics (SUP) – tuotekiellot ja merkintävaatimukset. <https://tukes.fi>
- Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*. Talentum.
- Valtioneuvosto. (2022). Kertakäyttömuovidirektiivin (SUP) kansallinen toimeenpano – päätöksiä ja asetuksia. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi>
- Valtioneuvoston kanslia. (2025). Biojätteen lajittelu ja ruokahävikin hallinta ravintola-alalla – käytäytymistieteellinen näkökulma. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi>
- Visit Finland. (2025–2026). Matkailun pulssi – matkailun tilannekuva ja ennätysvuosi 2025. <https://www.visitfinland.fi>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., & Bart, Y. (2021). Creating value with digital transformation: A multiple stakeholder perspective. *Journal of Service Management*, 32(3), 507–518.

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181.

Yle Uutiset. (2025). Finland's climate warming faster than global average. <https://yle.fi>

Ympäristöministeriö. (2019). Kaupunkiseutujen kehittäminen ja alueellinen vetovoima (Julkaisuja 2019:10). <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/items/4b4576aa-38d1-4237-ab30-fc87b50ff77a>

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill.

Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2010). Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67–82.

Zwick, D., Bonazzi, R., & Schlager, T. (2018). Towards a digitally enabled co-creation framework: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 92, 242–254.

# Liitteet

## Liite 1. Asiakaskysely

### Asiakaskysely – Vermon tapahtumat ja ravintolapalvelut

Hei! Haluamme kehittää Vermon tapahtuma- ja ravintolapalveluita asiakaslähtöisesti. Kysely vie noin 5–10 minuuttia. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja niitä käytetään palvelujen parantamiseen.

#### 1. Taustatiedot

1. Ikäryhmä:

- Alle 18
- 18–29
- 30–44
- 45–59
- 60+

2. Asuinpaikka:

- Espoo
- Helsinki
- Vantaa
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_

3. Kuinka usein vieraillet Vermossa?

- Ensimmäistä kertaa
- Harvemmin kuin kerran vuodessa
- 1–3 kertaa vuodessa
- Yli 3 kertaa vuodessa

4. Missä tapahtumissa olet käynyt viimeisen vuoden aikana?

- Ravikilpailut
- Konsertit
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_

## 2. Palveluiden saavutettavuus ja asiakaspalvelu

5. Kuinka helppoa Vermoon on saapua?

- Erittäin helppoa
- Melko helppoa
- Melko vaikeaa
- Erittäin vaikeaa

6. Miten arvioit asiakaspalvelun ystävällisyyttä ja ammattitaitoa?

- Erittäin hyvä
- Hyvä
- Tyydyttävä
- Heikko

7. Mitä parannuksia toivoisit saavutettavuuteen tai asiakaspalveluun?

[avoin vastaus]

## 3. Ravintolapalveluiden laatu ja valikoima

8. Kuinka tyytyväinen olet ravintolapalveluiden laatuun?

- Erittäin tyytyväinen
- Melko tyytyväinen
- Melko tyytymätön
- Erittäin tyytymätön

9. Miten koet ruokien ja juomien valikoiman?

- Erinomainen
- Hyvä
- Riittävä
- Puutteellinen

10. Mitä ruoka- tai juomavaihtoehtoja toivoisit lisää?

[avoin vastaus]

#### 4. Tapahtuma-alueen viihtyisyys ja tilaratkaisut

11. Kuinka viihtyisäksi koet tapahtuma-alueen?

- Erittäin viihtyisä
- Melko viihtyisä
- Melko epäviihtyisä
- Erittäin epäviihtyisä

12. Miten arvioit istumapaikkojen, wc-tilojen ja palvelupisteiden riittävyyttä?

- Erittäin riittävä
- Riittävä
- Puutteellinen
- Erittäin puutteellinen

13. Mitä muutoksia toivoisit viihtyvyyteen tai tilaratkaisuihin?

[avoin vastaus]

#### 5. Odotukset ja kehitysehdotukset

14. Mitä odotat eniten Vermon tapahtumilta?

[avoin vastaus]

15. Jos saisit muuttaa yhden asian palveluissa, mikä se olisi?

[avoin vastaus]

16. Muita kehitysehdotuksia tai palautetta:

[avoin vastaus]

Kiitos vastauksestasi!

## **Liite 2. Haastattelu**

### **Teemahaastattelulomake – Vermon yhteistyökumppanit**

Hei, ja kiitos, että osallistut haastatteluun. Haastattelun tarkoituksena on syventää ymmärrystä siitä, miten Vermon palvelut koetaan tapahtumien järjestäjän näkökulmasta ja millaisia odotuksia yhteistyökumppaneilla on tulevaisuudessa. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, ja niitä hyödynnetään Vermon palveluiden kehittämisessä.

#### **1. Tapahtumien järjestämiseen liittyvät puitteet ja tilaratkaisut**

Miten kuvailisit Vermon tiloja ja tapahtumapuitteita järjestäjän näkökulmasta?

Mitkä ovat vahvuudet tilojen ja alueen käytön suhteen?

Missä näet kehittämistarpeita?

#### **2. Ravintola- ja asiakaspalveluiden sujuvuus ja yhteistyö**

Miten arvioisit ravintolapalveluiden ja asiakaspalvelun toimivuutta tapahtumien aikana?

Miten yhteistyö Vermon henkilöstön kanssa on sujunut tapahtumien yhteydessä?

Onko jokin asia, joka parantaisi yhteistyötä?

#### **3. Tapahtumien asiakaskokemus ja sen kehittäminen**

Millaisena koet yleisön viihtyvyyden ja palveluiden toimivuuden tapahtumissa?

Mitkä asiat saavat asiakkaat palaamaan uudelleen?

Mitä voisimme tehdä asiakaskokemuksen parantamiseksi?

#### **4. Tulevaisuuden yhteistyömahdollisuudet ja palveluideal**

Millaisia uusia tapahtumamuotoja tai konsepteja näkisit toimiviksi Vermossa?

Miten yhteistyötä voisi kehittää pitkällä aikavälillä?

Onko sinulla konkreettisia palvelu- tai kehitysideoita tulevaisuutta varten?

Kiitos ajastasi ja arvokkaista näkemyksistäsi. Nämä tiedot auttavat kehittämään Vermon palveluita ja yhteistyömahdollisuuksia.