

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous, ICT ja kemiantekniikka

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

2015

Satu Helle

KANTA-ASIAKKAIDEN OSALLISTAMINEN RAVINTOLATOIMINNAN KEHITTÄMISEEN

– Case Pinella



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Satu Helle

KANTA-ASIAKKAIDEN OSALLISTAMINEN RAVINTOLATOIMINNAN KEHITTÄMISEEN

Toimeksiantajayritys ravintola Pinella on saavuttanut vakiintuneen joukon asiakkaita, joka ovat kehittäneet molemminpuolisesti merkittävän suhteen yritykseen. Yritykseltä kuitenkin puuttui tapa, jonka avulla arvokkaimpia asiakkuuksia voidaan palkita ja samalla saada heiltä tietoa yrityksen asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseksi. Opinnäytetyön lähtökohtana oli kerätä yrityksen kanta-asiakkailta arvokasta tietoa heidän odotuksistaan ja tarpeistaan, sekä sitouttaa heitä yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palvelujen asiakaslähtöiseen kehittämiseen osallistumalla yhteiskehittämisen muodossa toteutettuun asiakasiltaan.

Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden vaiheet perustuivat palvelumuotoilu prosessimalliin. Asiakasymmärrystä pyrittiin saavuttamaan potentiaalisten asiakkaiden kartoituksen, sekä valituille kanta-asiakkaille lähetetyn kyselyn avulla. Kyselyn tarkoituksena oli Pinellan yleisen toiminnan kartoittamisen lisäksi selvittää vastaajien halukkuutta asiakasiltaan osallistumiselle. Yhteiskehittämistä sisältävän asiakasillan suunnittelun pohjana käytettiin luovan ongelmanratkaisun mallia.

Kanta-asiakkaille tarkoitettu kysely lähetettiin kahdeksalle henkilölle, joista viisi vastasi kyselyyn. Kyselyyn vastanneista kaksi kanta-asiakasta osallistuivat Pinellassa järjestettyyn asiakasiltaan. Tutkimukset osoittivat, että asiakkaiden ja yrityksen välistä yhteistyötä toiminnan kehittämiseksi pidettiin mielenkiintoisena ja kiinnostusta säännölliseen, esimerkiksi menumaistelun muodossa toteutettavaan asiakkuustoimintaan on olemassa. Asiakuustoiminnan systemaattinen toteuttaminen vaatii kuitenkin vielä jatkotoimenpiteitä, kuten kanta-asiakkaan tarkempaa määrittelyä ja osallistujien määrän laajentamista, jotta toiminnasta saadaan yhä kannattavampaa.

ASIASANAT:

kanta-asiakas, palvelumuotoilu, yhteiskehittäminen, luovan ongelmanratkaisun prosessi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Hospitality Management

October 2015 | 43

Annika Karppelin

Satu Helle

THE PARTICIPATION OF THE KEY CUSTOMERS IN THE DEVELOPMENT OF THE RESTAURANT BUSINESS

The present bachelor's thesis was commissioned by the restaurant Pinella. The company has reached a stable group of customers and developed a mutually significant relationship with its stakeholders. Nevertheless, the company does not have a system by which the most valuable customerships can be rewarded and which would allow it to acquire information in order to develop its business to become more customer-oriented. The main goal of this thesis was to collect valuable information about the key customers' expectations and needs and to commit them to the development of the company's offering by participating in a customer evening executed by using the method of co-creation.

The phases of the functional part of the thesis were based on service design. The data were collected by defining the potential customers and conducting a survey among the chosen ones in order to obtain customer insight. The aim of the survey was to explore Pinella's overall business and the respondents' willingness to participate in the customer night. The creative problem solving process (CPS) was used to blueprint the event.

Five of the eight receivers of the survey responded to it and two of them participated in the customer night arranged by Pinella. The results indicated that the collaboration between the customers and the company was considered interesting and the willingness to continue similar activities exists. However, the systematic execution of customership activities requires further development, for example re-definition of the key customers in order to expand the number of the participants and to make the function more profitable.

KEYWORDS:

Key customer, service design, co-creation, creative problem solving process.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 ASIAKAS MÄÄRITTÄÄ LAADUN	8
2.1 Asiakkuudet ja niiden merkitys yritykselle	8
2.1.1 Kanta-asiakkaiden merkitys	9
2.1.2 Asiakkaan rooli kehittyvässä organisaatiossa	10
2.1.3 Arvokkaiden asiakkuuksien säilyttäminen	12
2.2 Pinellan asiakkuudenhallinta	13
3 PALVELUMUOTOILU KANTA-ASIAKKUUSTOIMINNAN KEHITTÄMISEN PERUSTANA	15
3.1 Palvelumuotoilun perusteet ja prosessimallin esittely	15
3.2 Pinellan toimintaympäristö ja tavoitteet	19
3.3 Asiakasymmärryksen hankinta	20
3.3.1 Kanta-asiakkaiden kartoitus	21
3.3.2 Kysely kanta-asiakkaille ja sen tulokset	22
3.4 Co-creation eli yhteiskehittäminen	24
3.4.1 Yhteiskehittämisen hyödyt	25
3.4.2 Ryhmäkeskustelu	27
3.4.3 Asiakasillan suunnittelu luovan ongelmanratkaisun mallin mukaan	28
3.5 Asiakasillan toteutus	32
4 YHTEENVETO	34
4.1 Kanta-asiakkaiden arvio	34
4.2 Pohdinta ja kehitysehdotukset	35
LÄHTEET	40

LIITTEET

Liite 1. Kysely kanta-asiakkaille

KUVIOT

Kuvio 1. Palvelumuotoilun prosessimalli
Kuvio 2. Luovan ongelmanratkaisun prosessi

TAULUKOT

Taulukko 1. Tuulaniemen palvelumuotoilun prosessimalli vs. opinnäytetyö

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Turussa sijaitseva ravintola Pinella, joka on pitkän historiansa aikana saavuttanut vakiintuneen asiakasryhmän koostuen sekä asiakkaista, jotka käyttivät yrityksen palveluja jo ennen sen sulkemista vuonna 2004 että heistä, jotka ovat tutustuneet ravintolaan vasta sen uudelleen avaamisen jälkeen vuonna 2011. Yritykseltä ei kuitenkaan ole tapaa, jonka avulla arvokkaimpia asiakkuuksia voidaan palkita ja syventää, sekä samalla saada heiltä tietoa yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Opinnäytetyön lähtökohtana on kerätä yrityksen kanta-asiakkailta arvokasta tietoa heidän Pinellan toimintaan liittyvistä odotuksistaan, motiiveistaan ja tarpeistaan, sekä sitouttaa heitä yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palvelujen asiakaslähtöiseen kehittämiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa ravintolaa toteuttamaan toimivaa sekä molemminpuolista, lisäarvoa tuottavaa asiakkuustoimintaa, joka pohjautuu alennuksien tai korttijärjestelmän sijasta ravintolan ja sille tärkeiden asiakkaiden väliseen yhteistyöhön, jota toteutetaan erilaisin tilaisuuksin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on integroida toimeksiantajayrityksen, sekä yritykselle tärkeiden asiakkaiden välinen yhteistyö tuotteiden ja palveluiden asiakaslähtöisen kehittämisen tueksi. Tavoiteltua asiakkuustoimintaa testataan asiakasillan muodossa, jossa kanta-asiakkaat pääsevät kehittämään cocktaileja lokakuussa järjestettävää kieltolaki-temaista Speakeasy-tapahtumaa varten.

Asiakkaiden sitouttamisella yrityksen tuotteiden ja palveluiden kehitykseen vahvistetaan asiakasuskollisuutta, sekä luodaan arvoa niin asiakkaille, kuin yritykselle. Asiantuntemuksen yhdistäminen ja osaamisen jakaminen eivät ole pelkästään tärkeitä menestystekijöitä vaan mahdollisuus olla parempi kuin kilpailijat. Tuotteiden ja palveluiden kehittäminen ei ole enää vain yrityksen velvollisuus. Näin ollen tavoitteeseen päästyään opinnäytetyön tulokset mahdollistavat sekä toimeksiantajayrityksen erottautumisen haastajistaan, että tuottavat lisäarvoa vahvistamalla ravintolan sekä sille tärkeiden asiakkaiden välistä asiakassuhdetta molemminpuolisesti.

Ensin esitellään tutkimuksen kannalta tärkeimmät teoreettiset taustat, joita tarkastellaan sekä yleisellä tasolla, toimeksiantajayrityksen näkökulmasta, että varsinaisen tutkimuksen kannalta. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee asiakkuuksia, niiden merkitystä, asiakkuussuhteiden vahvistamista sekä yritykselle tärkeiden asiakkaiden sitouttamista yritykseen niin asiakkaana kuin päätöksentekijänä. Työn varsinainen tutkimuksellinen osio etenee vaiheittain perustuen palvelumuotoilun prosessimalliin, joka etenee lähtötilanteen määrittelyn, tutkimusten, suunnittelun ja palvelutuotannon kautta arviointiin.

Lähtötilanteen määrittely käsittää kuvauksen toimeksiantajayrityksen toimintaympäristöstä, tavoitteista sekä esittelyn Speakeasy-tapahtumasta. Tutkimusaineistoa on kerätty potentiaalisia tutkimukseen sopivia kanta-asiakkaita kartoittaen, sekä valituille lähetetyn kyselyn vastauksia analysoiden. Asiakasillan suunnittelu perustuu yhteiskehittämisen ja ryhmäkeskustelun teoriaan. Tilaisuuden aikana kanta-asiakkaat pääsevät ensimmäisenä kertomaan mielipiteensä jo alustavasti suunnitelluista cocktaileista ennen niiden lanseerausta Speakeasy-tapahtumassa, sekä vaikuttamaan niiden lopulliseen muotoon. Asiakasillan vaiheittaisen kulun suunnittelun perustana on käytetty luovan ongelmanratkaisun mallia. Lopuksi käydään läpi kuvaus asiakasillan varsinaisesta toteutuksesta.

Asiakasillan toteutusta, sekä koko opinnäytetyötä arvioidaan asiakasiltaan osallistuvien kanta-asiakkaiden palautteen ja yleisen pohdinnan kautta. Kehitysehdotuksissa käydään läpi erilaisia keinoja yhä useampien Pinellan asiakkaiden asiakastietojen keräämiseksi heitä osallistavaa kehittämistoimintaa varten. Ajankohtaisinta osallistavan toiminnan esiin tuomisessa on hyödyntää asiakasillassa yhdessä kehitettyjä cocktaileja, jotka tulevat baarin valikoimaan Speakeasy-tapahtuman ajaksi.

2 ASIAKAS MÄÄRITTÄÄ LAADUN

2.1 Asiakkuudet ja niiden merkitys yritykselle

Yritys tarvitsee asiakkaita toimintansa jatkuvuuden sekä sen kannattavuuden turvaamiseksi. Asiakkuus voidaan määritellä asiakassuhteeksi, jossa palveluntuottaja ja sen käyttäjä ovat vuorovaikutteisessa yhteistyössä keskenään. Laadukas yhteistyö on onnistunutta vaihdantaa, ja sen piirteinä pidetään ihmisyyttä ja ihmislähtöisyyttä. (Pyyhtiä 2009, 12.) Asiakkuusajattelu on vuorovaikutusta palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä, jossa asiakas haluaa tulla kohdatuksi ja kuuluksi.

Asiakkuusajattelussa tulee kiinnittää huomio kokonaisuuteen, kaikkiin siihen liittyviin prosesseihin sekä osatekijöihin, jotta yhteistyötä voidaan jatkuvasti kehittää ja näin ollen edesauttaa liiketoiminnan jatkuvuutta. Palveluntuottajan ja asiakkaan välisestä asiakkuussuhteesta ei pyri hyötymään pelkästään yritys, vaan se on yhteisen hyödyn tavoittelua. Tavoitteena ei ole olla ainoastaan lähellä asiakasta, vaan elää vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä asiakkaan kanssa. (Lehti & Storbacka 1999, 20.)

Asiakkuuksien ryhmittelyllä pyritään tehostamaan markkinointia ja kohdistamaan sitä erityisesti arvokkaimmille asiakkuuksille asiakasuskollisuuden ja kannattavuuden lisäämiseksi (Mäntyneva 2001, 32). Asiakassuhteita voidaan ryhmitellä eri tavoin tarkastelutavasta riippuen. Yksinkertaisimmillaan ne voidaan jakaa esimerkiksi kanta-asiakkaisiin, satunnaisiin asiakkaisiin, potentiaalsiin asiakkaisiin sekä entisiin asiakkaisiin (Lecklin 2002, 107). Tässä opinnäytetyössä ravintola Pinellan arvokkaista asiakkaista käytetään termiä kanta-asiakas sen yksiselitteisyyden vuoksi. Kanta-asiakkaalla tarkoitetaan tässä yhteydessä henkilöä, joka käyttää yrityksen tuotteita ja palveluita vähintään muutaman kerran vuodessa tai jopa viikottain. Oleellinen ja kaikkia Pinellan kanta-asiakkaita yhdistävä tekijä on, että he ovat tehneet tietoisin päätöksen pysyä yrityksen asiakkaana huolimatta vierailuvälien tiheydestä.

2.1.1 Kanta-asiakkaiden merkitys

Ainoastaan suurta kassavirtaa tuottavat asiakkaat eivät välttämättä ole kannattavia asiakkaita, sillä paljon ostavat asiakkaat voivat aiheuttaa yritykselle vastavuoroisesti niin paljon töitä, että ne muodostuvat kannattamattomiksi. Kannattavaa sen sijaan ovat pitkäkestoiset asiakassuhteet, eli yrityksen kanta-asiakkaat, jotka tuottavat säännöllisesti arvoa sekä asiakkaalle itselleen että yritykselle. (Lehti & Storbacka 1999, 31–32.)

Pyyhtiä (2009, 13) määrittelee kanta-asiakkaan asiakkaaksi, joka käyttää samaa tuotetta tai palvelua pitkäkestoisesti joko usein, harvakseltaan tai silloin tällöin. Hänellä ei ole tarvetta kääntyä kilpailijan puoleen, sillä nykyinen suhde yritykseen ja sen tuotteisiin ja palveluihin on koettu hyväksi. Se vastaa hänen tarpeitaan ja tuo riittävän tyytyväisyyden. Kanta-asiakkaat ovat siis tietyllä tavalla sitoutuneita yritykseen, huolimatta siitä minkälaisella aikavälillä he yrityksessä asioivat.

Kanta-asiakkaiden odotukset yrityksen tuotteita ja palveluita kohtaan ovat yleensä korkeat, sillä he odottavat saavansa vastinetta ajalle ja vaivalle, jonka he yritykseen investoivat. Toisaalta herkkyys asiakkuudesta luopumiseen ei ole kovin suuri, varsinkaan jos asiakkuus on kestänyt pitkään ja ehtinyt jo syventyä henkilökohtaisten suhteiden tasolle. Näin ollen asiakas ei välttämättä helposti huomaa lieviä epäonnistumisia, jotka vastaavasti esimerkiksi ensiostotilanteessa voivat olla ratkaisevia ja johtaa asiakassuhteen päättymiseen (Pöllänen & Rope 1998, 138.)

Mitä enemmän yrityksellä on asiakkaita ja mitä laadukkaampia ne ovat, sitä enemmän yritys saa tuloja ja sitä paremmin yrityksen asiakkaisiinsa tekemät panostukset tuottavat. Asiakkaat ovat myös asiakaspääomaa. (Hellman & Värlä 2009, 173.) Lojaalisuuden tai kannattavuuden lisäksi uuden arvon luomisen mahdollisuuksia voi löytyä jaottelemalla asiakkaita ostohetken tai tarpeen mukaan. Usein kiinnostavimmat segmentoinnit löytyvät eri tarpeista tai käyttötilanteista demografisten ryhmien sijaan. (Tuulenmäki 2010, 100.) Tähän sopii tässä työssä käytetty määritelmä kanta-asiakkaasta.

2.1.2 Asiakkaan rooli kehittyvässä organisaatiossa

Asiakkuusajattelussa asiakkaiden ja yrityksen välistä rajapintaa on vaikea määrittellä, sillä kun asiakkuus on onnistunut, asiakkaan ja yrityksen prosessit ovat yhdistyneet toisiinsa. Yritys ja asiakas luovat arvoa yhdessä yhteisen hyödyn saavuttamiseksi, eli siirrytään arvon jakelusta sen luomiseen. (Lehti & Storbacka 1999, 27.) Tässä yhteydessä voidaan puhua myös arvon yhteiskehittelystä (value co-creation), johon palataan opinnäytetyössä myöhemmin. Asiakkaan selkein rooli on osallistuminen asiakkuuden kohtaamisiin, sillä palvelua ei voi syntyä, ellei asiakas ole mukana sen tuotannossa. (Lehti & Storbacka 1999, 82.) Asiakkaan rooli liiketoiminnassa ei kuitenkaan ole yksiselitteinen.

Tuulenmäen (2010) mukaan asiakkaan perinteisin rooli on yrityksen toiminnan mahdollistaja. Nykyään roolit voidaan nähdä yhä moninaisemmin, työllistämisen lisäksi asiakas toimii myös sisällön tuottajana esimerkiksi kirjoittamalla arvoste-luja yrityksen Facebook-sivuille muiden asiakkaiden hyödynnettäväksi. (Tuulenmäki 2010, 154.) Sisältöä tuottamalla asiakas toimii myös yrityksen referenssinä sekä kontaktin luoja, etenkin jos tuotettu sisältö on positiivista. Sitoutunut ja tyytyväinen asiakas on myös usein valmis suosittelemaan yritystä muille. Asiakas voi toimia referenssinä myös tietämättään. (Lehti & Storbacka 1999, 82.)

Word of Mouthilla eli WOM:illa tarkoitetaan ”yrityksen palvelua, tuotetta tai muuta toimintaa koskevaa viestiä yhdeltä ihmiseltä toiselle” (Grönroos 2009, 363). Näin ollen sitoutunut ja yritystä suosittleva asiakas on hyvin arvokas, sillä hän käytännössä markkinoi yritystä sen puolesta. Asiakkaiden on todettu uskovan herkemmin viestiä, joka tulee toiselta asiakkaalta, kuin yritykseltä itseltään. (Lehti & Storbacka 1999, 58.) Yritys voi tällä tavoin saada uusia kontakteja niistä, joita tavanomainen markkinointi ei välttämättä lainkaan olisi tavoittanut.

Asiakas on myös yrityksen tärkein resurssi jatkuvan ja asiakaslähtöisen kehityksen mahdollistamiselle. Kuuntelemalla henkilöä, joka näkee yrityksen tarjoaman eri näkökulmasta kuin palveluntarjoaja itse, voidaan paremmin vastata kysyntään. Avoin vuorovaikutus vahvistaa myös asiakkaan ja yrityksen välistä suhdetta, sekä antaa edellytyksiä asiakasuskollisuuden kehittymiselle. (Tuulenmäki 2010, 155.) Asiakkaiden mukaan ottaminen tuotekehitystoimintaan tai yrityksen toiminnan kehittämiseen vaatii yritykseltä ennen toiminnan käynnistämistä päätöstä siitä, millaisia käyttäjiä halutaan mukaan (Nyström & Leminen 2011, 50). Parhaat asiantuntijat löytyvät tuotteiden ja palveluiden loppukäyttäjistä, joten heidän hyödyntäminen tuotteiden ja palveluiden kehitysprosesseissa on kannattavaa. (Tuulenmäki 2010, 155.)

Vuorovaikutteista toimintaa hyödyntämällä voidaan luoda ja muokata uusia merkityksiä olemassa oleville tuotteille ja palveluille sekä muokata niitä aina uudestaan. Aloittaessa vuorovaikutteisen toiminnan käyttämisen yhteisen ymmärryksen luominen tuotteistamisen kohteesta, tavoitteista ja menetelmistä on tärkeää. Vuorovaikutuksen avulla kehittämiseen osallistuvat eri toimijat oppivat toisiltaan ja samalla opettavat toisiaan, jolloin eri toimijoiden mukanaan tuoma tieto saadaan parhaiten hyödynnettyä ja laajennettua näkökulmia. Vuorovaikutuksen avulla ajatuksia ja ideoita voidaan kehittää ja niihin saadaan välitöntä palautetta. (Tuominen ym. 2015, 31.)

Vuorovaikutteista toimintaa ravitola-alalla hyödyntävät esimerkiksi SOK ja HOK-elanto yhteisen kehityshankkeensa, Food Lab-ravintolan kautta, jossa asiakkaat osallistuvat uusien tuotteiden kehitystyöhön sekä pääsevät testaamaan uusia konsepteja. (HOK-elanto 2015.) HOK-elannon kehityspäällikkö Marita Parkkari kertoo, että ”ottamalla asiakkaat mukaan kehitystyöhön he myös sitoutuvat konseptiin aivan uudella tavalla ja osallistuvat aktiivisesti markkinointiin myös omassa verkostossaan. Muita osallistumismotiiveja ovat muun muassa vaikutusmahdollisuus, yhteisöllisyys, halu oppia ja saada virikkeitä” (Vitriini 2014). Tähän pohjautuu opinnäytetyön perimmäinen tavoite – asiakkaiden osallistaminen tarjoaman kehittämiseen parantaa sekä tarjonnan vastaamista kysyntään, että vahvistaa palveluntarjoajan ja asiakkaan välistä asiakassuhdetta.

2.1.3 Arvokkaiden asiakkuuksien säilyttäminen

Asiakkuuden pitkä kesto ja ostojen määrän kasvu tekevät yleensä asiakkuudesta kannattavan. Uskolliset asiakkuudet ovat tyypillisesti kannattavia, koska niihin ei liity uuden asiakkuuden hankinnan myötä tulevia kustannuksia, kuten ensiostotilanteeseen liittyvä riski asiakkaan saamasta huonosta ensivaikutelmasta. Asiakkuutta tulee pyrkiä lujittamaan korostamalla aktiivista asiakasuskollisuutta aidolla ja säännöllisellä vuorovaikutuksella yrityksen ja asiakkaan välillä. (Mäntyneva 2001, 18.)

Asiakkuuksien säilyttämiseen liittyvät toimenpiteet perustuvat asiakkaiden syvälyliseen ymmärtämiseen. Asiakkuudenhallinnalla (customer relationship management) tarkoitetaan yrityksen asiakkaiden määrätietoista johtamista. Jotta tuotteita ja palveluita voidaan kehittää yhä asiakaslähtöisempään suuntaan, sekä tehdä yrityksen toiminnasta kannattavampaa, yritysten on pystyttävä tutkimaan asiakkaidensa käyttäytymistä, tarpeita, sekä arvoja. Käytännössä asiakkuudenhallinta on asioiden tarkastelemista asiakkaan näkökulmasta. (Mäntyneva 2001, 9, 11.) Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on hallita nykyisiä asiakkuuksia paremmin yrityksen kilpailukyvyyn parantamiseksi (Lehti & Storbacka 1999, 29).

Asiakasuskollisuus ja asiakkuuksien keston pidentyminen saavutetaan pelkkään asiakastyytyväisyyteen panostamisen lisäksi keskittymällä myös asiakkaiden säilyttämiseen liittyviin toimiin. Tämä tapahtuu panostamalla erityisesti asiakkuuksien keston pidentämiseen, eli tekemällä asiakkaista yritykselle uskollisia. Aktiivinen asiakasuskollisuus tarkoittaa sitä, että asiakas ei ainoastaan osta yrityksen tarjoamia palveluja vaan pysyy tietoisesti sen asiakkaana. Asiakasuskollisuus ei ole itsestään selvää, vaan se on ansaittava. (Mäntyneva 2001, 22–24.) Tämä voi tapahtua esimerkiksi erilaisten asiakasiltojen, palautteen keräämisen tai ideapajojen avulla. Tässä opinnäytetyössä vuorovaikutusta pyritään lujittamaan ensiksi potentiaalisten osallistujien kartoittamisen, sekä valituille kanta-asiakkaille lähetetyn kyselyn avulla. Tämän jälkeen seuraa asiakasilta, jossa asiakkaat pääsevät ideoimaan yhdessä Pinellan henkilökunnan kanssa cocktaillistaa myöhemmin järjestettävää tapahtumaa varten.

2.2 Pinellan asiakkuudenhallinta

Pinellan kanta-asiakkuus pohjautuu pääosin työntekijöiden ja asiakkaan väliseen asiakassuhteeseen, jota pyritään yksilöllisen ja laadukkaan palvelun avulla syventämään pysyväksi asiakasuskollisuudeksi. Pinellalla ei ole olemassa varsinaista asiakasrekisteriä, jonka avulla tilastoidaan esimerkiksi asiakkaiden vierailuvälien tiheyttä, ostojen keskimääräistä summaa tai ostojen mahdollista keskittymisestä tiettyyn tarjontaan. Esimerkiksi kanta-asiakaskortin käyttöönottoa ei kuitenkaan pidetä tarpeellisena, sillä yritykselle on taloudellista näkökulmaa tärkeämpää saavuttaa asiakkaidensa kanssa henkilökohtaisten suhteiden taso. Kanta-asiakkaat määritellään sen mukaan, miten säännöllisesti he vierailevat yrityksessä ja miten tunnistettavissa he ovat henkilökunnan puolesta.

Pinellassa käytetyn Live Bookings-varausjärjestelmän avulla voidaan tarkastella varausten tehneiden asiakkaiden vierailuvälien tiheyttä, pöytäseurueen suuruutta sekä mahdollisia erityistoiveita pöydän tai ruoan suhteen. Järjestelmään on kirjattu myös vähintään asiakkaiden puhelinnumerot. Joidenkin asiakkaiden kohdalla varausjärjestelmän kautta tehtävää kirjanpitoa voidaan pitää mittarina asiakkaan sitoutumisesta yritykseen, mutta se ei kokonaisuudessaan ole pätevä tapa kanta-asiakkaiden määrittelylle. Etenkin lounaalle tulevat asiakkaat tekevät harvoin pöytävarauksen, ellei kyse ole suuremmasta ryhmästä. Lounaalla käyvien asiakkaiden uskollisuuden määrittely perustuu lähinnä työntekijöiden kasvoistulle. Lounasasiakkaiden lisäksi pelkän varausjärjestelmän pätevyyttä kanta-asiakkaiden tunnistamisessa heikentävät kesäaikana suuri terassi, sekä ympäri vuoden PuuPinellan baari, joihin ei pääsääntöisesti oteta varauksia vastaan.

Näin ollen Pinellan asiakkaiden tunnistaminen kanta-asiakkaiksi perustuu lähinnä suhdetoimintaan. Kanta-asiakkuuden huomioiminen toteutuu asiakkaalle henkilökohtaisempana palveluna asiakaskohtaamisissa. Etuohjelman sijasta voidaan puhua asiakaskokemuksen jatkuvasta kehittämisestä. (Pöllänen 2011.) Suhdetoimintaeduksi luokitellaan normaalikäytännöstä poikkeavat palvelut kanta-asiakkaille, joiden avulla pyritään helpottamaan asiointia yrityksen kanssa sekä sy-

ventämään osapuolten välistä suhdetta. Suhdetoimintaetuja voivat olla Bergströmin & Leppäsen (2009) mukaan esimerkiksi kutsut asiakastilaisuuksiin. Tämän kaltaisia etuja pidetään jopa rahallisia etuja tärkeämpänä, sillä suhdetoimintaetujen käyttäminen edesauttaa asiakkaan sitoutumista yritykseen. (Bergström & Leppänen 2009, 479–481.) Näin voidaan perustella Pinellan kohdalla asiakasiltujen parempi sopivuus kanta-asiakastoiminnan ylläpitämiseksi esimerkiksi kanta-asiakaskortin ja sitä kautta saatujen alennuksien sijasta.

Seuraavissa kappaleissa lähestytään opinnäytetyön varsinaista toiminnallista osuutta, joka kokonaisuudessaan pohjautuu palvelumuotoilun prosessimalliin. Ensiksi kyseinen malli, sekä palvelumuotoilun teoreettinen osuus esitellään, jonka jälkeen tarkastellaan opinnäytetyön vaiheittaista etenemistä palvelumuotoilun prosessin viitekehyksessä.

3 PALVELUMUOTOILU KANTA-ASIAKKUUSTOIMINNAN KEHITTÄMISEN PERUSTANA

3.1 Palvelumuotoilun perusteet ja prosessimallin esittely

Palvelumuotoilu (service design) on osaamisala, joka tuo muotoilun toimintatavat palveluiden kehittämiseen yhdistäen ne perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin. Sen avulla yhdistetään vanhoja asioita uudella tavalla, tavoitteena yhdistää sekä käyttäjien tarpeet ja odotukset että palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Palvelumuotoilussa tuotekehitysprosessin painopiste on siirtynyt uusien ideoiden muokkaamiseen, joka tapahtuu asiakkaiden kanssa tehtynä luovana työnä. (Tuulaniemi 2011, 24–25.) Tähän liittyy vahvasti termi yhteiskehittäminen (co-creation), joka on yksi palvelumuotoilun menetelmistä. Yhteiskehittämiseen palataan opinnäytetyössä myöhemmin.

Palvelumuotoilu on kokonaisvaltainen, monitieteellinen ja useampia toimintatapoja yhdistävä ala, jonka avulla voidaan innovoida tai parantaa palveluja ja tehdä niistä käytettävämpiä ja hyödyllisempiä asiakkaille sekä tehokkaampia palveluntarjoajalle. Muotoilu ei ole enää ainoastaan tuotteen yksityiskohtien kehittämistä, vaan se on osaamisala, jonka avulla voidaan suunnitella monitahoisia ja vuorovaikutteisia menetelmiä palvelun kehittämisen tueksi. Palvelumuotoilussa on kyse asiakkaiden, organisaation ja markkinoiden ymmärtämisestä, ideoiden kehittamisestä, ratkaisujen luomisesta yhdessä, sekä niiden toimeenpanosta. Palvelumuotoilun avulla yhdistetään sekä asiakkaiden että yrityksen tarpeet molempia osapuolia hyödyttäväksi kokonaisuudeksi. (Moritz 2005, 7, 39–41.)

Palvelumuotoilu on asiakaslähtöistä ja tulevaisuuteen suuntautunutta palveluiden kehittämistä eri toimijoiden kesken. Sen painopiste on jo ennen kehittämissprosessin käynnistämistä asiakasymmärryksen hankkimisessa ja hyödyntämisessä sekä prosessissa syntyvien ideoiden testauksessa asiakkailla. Tavoitteena ovat tulokset, jotka tuovat lisäarvoa juuri kyseiselle asiakkaalle hänen omiin lähtökohtiinsa perustuen. (Aunola 2014, 44.)



Kuvio 1. Palvelumuotoilun prosessimalli (Tuulaniemi 2011, 128.)

Kuvio 1. osoittaa Tuulaniemen (2011) mallin palvelumuotoiluprosessista, jonka pohjalta tämän opinnäytetyön toiminnallinen osuus tavoitteiden asettamisesta asiakasillan onnistumisen arviointiin on toteutettu. Moritz (2005) korostaa, että palvelumuotoilun prosessi ei ole lineaarinen, jolla on alku ja loppu, kuten esimerkiksi tuotekehityksessä. Oleellinen ero on, että palvelumuotoilu on jatkuva prosessi, jonka kautta palvelua voidaan jatkuvasti kehittää saadun palautteen ja arvioinnin avulla. Syklimäisen luonteen johdosta on myös mahdollista, että prosessin vaiheet tapahtuvat eri järjestyksessä tai samanaikaisesti. Palvelumuotoilun hyödyntäminen ei ole nopein tapa uuden palvelun lanseerauksessa, sillä kehitysprosessi on jatkuva. Näin päästään mahdollisimman lähelle kaikkia osapuolia hyödyttävää ja miellyttävää lopputulosta, joka elää jatkuvassa muutoksessa. (Moritz 2005, 154.)

Palvelumuotoiluprosessi noudattaa luovan ongelmanratkaisun periaatteita. On oleellista huomata, että palvelun kehittäminen on aina ainutkertaista, joten sen määrittäminen täysin yhdenmukaiseksi on mahdotonta. Mallin avulla pystytään hahmottamaan prosessin kokonaiskuva ja sitä voi soveltaa kunkin palvelun kehittämisen tueksi tarpeen mukaan. (Tuulaniemi 2011, 126.)

Seuraavaksi esitellään (Taulukko 1.) rinnakkain sekä Tuulaniemen (2011, 128, 130–131) prosessimallin sisältämien vaiheiden kuvaus että miten vaiheet ovat käytännössä opinnäytetyössä toteutettu. Tämän jälkeen seuraavissa kappaleissa käydään yksityiskohtaisemmin läpi opinnäytetyöprosessin eteneminen lähtötilanteen määrittelystä koko työn arviointiin.

Taulukko 1. Tuulaniemen palvelumuotoilun prosessimalli vs. opinnäytetyö

	TUULANIEMEN MALLI		OPINNÄYTETYÖ	
	Mitä tehdään?	Tavoite	Mitä tehdään?	Tavoite
Määrittely	Suunniteluhaasteen määrittely ja tilaaja-organisaation esittely	Luoda ymmärrys organisaatiosta, tavoitteista, resursseista ja toimintaympäristöstä.	Lähtötilanteen ja resurssien määrittely	Selkeä kuvaus Pinellan toimintaympäristöstä ja tavoitteista
Tutkimus	Tutkimukset määrittelystä kohderyhmästä	Kasvattaa ymmärrystä käyttäjien tarpeista, arvoista ja odotuksista	Kanta-asiakkaiden kartoitus, Webropol-kysely ja ryhmäkeskustelu	Käyttäjätiedon kerääminen ja asiakasymmärryksen kasvattaminen asiakasillan suunnittelua varten
Suunnittelu	Ideoidaan ratkaisuja asiakasymmärryksen perustuen	Kehittää ratkaisuja suunniteluhaasteeseen	Yhteiskehittämisen menetelmän, ryhmäkeskustelun ja luovan ongelmanratkaisun prosessin esittely	Asiakasillan konseptointi
Palvelutotanto	Viedään palvelukonsepti asiakkaiden testattavaksi	Antaa palveluun liittyville osapuolille ymmärrys tarvittavista resursseista	Asiakasillan toteutus luovan ongelmanratkaisun mallia mukailleen	Asiakasillan toteutus
Arviointi	Kehitysprosessin onnistumista arvioidaan ja jatkokehitetään	Jatkuva kehittäminen	Kerätään palaute asiakailta ja muilta prosessiin osallistuneilta	Prosessin ja koko opinnäytetyön perusteellinen arviointi kehitysehdotuksin ja johtopäätöksin

Palvelumuotoilun prosessi alkaa lähtötilanteen määrittelyllä ja tilanteen taustoituksella. Tavoitteena on luoda ymmärrys palvelua tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista, sekä nykyisestä toimintaympäristöstä. Lisäksi määritellään resurssit, mahdollinen budjetti ja kehitysprosessin aikataulu. Organisaation sisällä ja sen toimintaympäristössä olevaa ei dokumentoitua tietoa hankitaan organisaation edustajien kanssa keskustelemalla. (Tuulaniemi 2011, 132–133.) Tutkimusosan tavoitteena on saavuttaa asiakasymmärrystä eli kasvattaa tietämystä kohderyhmän odotuksista, tarpeista ja tavoitteista. Asiakastutkimukset palvelumuotoilussa tarkoittavat tarkoituksenomaista tiedonhankintaa materiaalista, joka hyödyttää palvelun suunnittelun inspirointia ja ohjaamista. Käyttäjätiedon keräämisen menetelmiä voivat olla esimerkiksi jo olemassa oleva tieto asiakkaista, eri menetelmin toteutetut kyselyt sekä kohderyhmän osallistamista suunnitteluun eli yhteiskehittämistä. (Tuulaniemi 2011, 142, 146.)

Suunnittelu- ja palvelutuotanto -osiot sulautuvat vahvasti toisiinsa palveluidean täsmentämisenä ja sen toteutuksena. Tuulaniemen (2011) mukaan suunnittelun tavoitteena on kehittää vaihtoehtoisia ratkaisuja suunnitteluhaasteeseen organisaation tavoitteiden ja asiakkaiden tarpeiden ohjaamina. Lisäksi suunnitellaan kehitettävää palvelua testaamalla ideoita vuorovaikutustilanteissa ja määritellään mittarit palvelun tuottamiseen. Palveluntuotannossa uusi kehitetty palvelukonsepti viedään kehitettäväksi yhdessä asiakkaiden kanssa. Prosessin viimeisessä vaiheessa arvioidaan kehitysprosessin onnistumista ja kehitetään palvelua saadun palautteen mukaan. On tärkeää huomata, että palvelun kehittäminen on prosessi ja se vaatii jatkuvaa kehittämistä. (Tuulaniemi 2011, 128, 131, 232.)

Tässä opinnäytetyössä määrittelyllä sisältää Pinellan toimintaympäristön ja tavoitteiden kuvaamista, Speakeasy-tapahtuman tarkemman esittelyn sekä resursien määrittelyn. Tutkimus eli asiakasymmärryksen hankinta aloitetaan kanta-asiakkaiden kartoituksella, jonka jälkeen siirrytään heille lähetettyyn kyselyyn ja siitä saatuihin tuloksiin. Suunnitteluvaiheen tarkoituksena on asiakasillan konseptointi hyödyntäen ryhmäkeskustelua, yhteiskehittämistä sekä luovan ongelmanratkaisun mallia. Palvelutuotannon, eli asiakasillan toteutuksen jälkeen sen onnistumista ja opinnäytetyötä kokonaisuudessaan arvioidaan.

3.2 Pinellan toimintaympäristö ja tavoitteet

Pinella on saavuttanut vakiintuneen asiakasryhmän, jotka ostavat yrityksen palveluita säännöllisesti ja ovat henkilökunnan tunnistettavissa. Yritykseltä kuitenkin puuttui tapa, jonka avulla arvokkaimpia asiakkuuksia voidaan palkita ja syventää entisestään, sekä samalla saada heiltä tietoa yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Työn lähtökohtana oli kerätä yrityksen kanta-asiakkailta arvokasta tietoa heidän odotuksistaan ja tarpeistaan, sekä sitouttaa heitä yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palvelujen asiakaslähtöiseen kehittämiseen.

Tarkoituksena oli testata asiakkuustoimintaa asiakasillan muodossa ja pyrkiä motivoimaan sekä toimeksiantajaa että asiakkaita toiminnan jatkumiseen ja kehittämiseen. Kyseiset tilaisuudet voivat sisältää esimerkiksi uuden tai jo olemassa olevan tuotteen tai palvelun kehittämistä tai sitä voidaan toteuttaa rennon illanvieton muodossa ruoasta nauttien ilman varsinaista teemaa tai tarkoitusta. Oleellista oli saada kanta-asiakkaat tuntemaan itsensä ja oman panostuksensa merkityksekkääksi yritykselle. Heidän mielipiteillään on väliä ja niiden kautta saavutettu hyöty sekä arvo ovat molemminpuolisia.

Pinellan ensimmäinen asiakasilta järjestettiin PuuPinellan tiloissa keskiviikkona 23. syyskuuta. Osallistujat pääsivät vaikuttamaan neljään baarimestareiden alustavasti suunnitteleman cocktailin lopulliseen muotoon maistelun ja siitä seuranneen keskustelun kautta. Baarimestareiden ja kanta-asiakkaiden yhteistyössä viimeistellyt cocktailit tulevat lokakuussa järjestettävään Speak Easy-tapahtumaan, joka toteutetaan kieltolaki-teeman hengessä koristeita, pukeutumista sekä cocktaileja myöten. Tapahtumaa markkinoidaan sen järjestäjien toimesta erilaisten mainosten avulla sekä sosiaalisen median kautta Pinellan Facebook-sivuilla. Edellä mainittujen keinojen, sekä word of mouthin toivotaan saavuttavan vähintään 60 paikalle saapuvaa juhlijaa. Tapahtuman tavoiteltu kohderyhmä on 22–35-vuotiaat nuoret aikuiset. Ikää tärkeämpi tekijä on kuitenkin vieraiden heittäytyminen ajan henkeen ja tunnelmaan.

Asiakasilta ja kanta-asiakkaiden ottaminen mukaan cocktailien suunnitteluun tehtiin tiiviissä yhteistyössä eri toimijoiden kanssa ja siihen osallistuivat ravintolapäällikkö, baarimestarit sekä keittiöhenkilökuntaa. Ravintolapäällikkö oli vastuussa potentiaalisten osallistujien valinnasta, sekä kyselyn kysymysten tarkistamisesta ennen sen julkaisua. Keittiöhenkilökunta valmisteli pienimuotoiset tarjottavat asiakasiltaan, joita osallistujat nauttivat keskustelun ja yhteiskehittämisen lomassa. Kyselyyn vastaajille tarjottiin lounaslahjakortti kiitoksena kyselyyn osallistumisesta, sekä hyvästä asiakkuudesta. Toimeksiantaja kustansi lahjakortit sekä asiakasillassa tarjottavat ruoat ja juomat.

3.3 Asiakasymmärryksen hankinta

Palvelumuotoiluprosessin tutkimus-osa alkaa käyttäjätiedon ja asiakasymmärryksen kasvattamisella. (Miettinen 2011, 31). Kehitettäessä yrityksen tarjoamaa kysyntää ja tarpeita vastaavaksi, on kerättävä käyttäjätietoa, eli selvitettävä käyttäjien mielipiteitä, näkemyksiä ja kokemuksia jo olemassa olevista sekä kehitettävistä tuotteista tai palveluista. Käyttäjätiedon kautta saavutetaan asiakasymmärrystä. Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan yrityksen tuntemusta sekä asiakkaiden todellisista motiiveista ja arvoista, joihin heidän valintansa perustuvat, että siitä, mitä tarpeita ja odotuksia heillä on. Asiakasymmärrystä hyödyntämällä yritykset voivat suunnitella ja kehittää uusia palvelukonsepteja sekä kilpailijoista erottuvia asiakaskokemuksia suunnittelemalla ne ihmisten kanssa, jotka oikeasti tulevat käyttämään palvelua. (Tuulaniemi 2011, 71–72.)

Palvelumuotoilun keskiössä ovat asiakkaat, asiakasymmärrys, käyttäjät ja käyttäjätieto. Oleellisin elementti on asiakkaan muuttunut rooli palvelun vastaanottajasta aktiivisen käyttäjän sekä palvelun kehittäjän rooliin. Tarkoituksena on tuoda käyttäjän näkökulma palvelujen kehittämiseen ja luoda palveluita asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. (Miettinen 2011, 13, 21.) Palvelumuotoilu keskittyy tarkastelemaan palvelun toimivuutta käyttäjän näkökulmasta. Sen tavoitteena on varmistaa, että tuotteet ja palvelut ovat hyödyllisiä ja haluttavia, sekä palveluntarjoajan näkökulmasta erottuvia ja tehokkaita. (Miettinen & Koivisto 2009, 34.)

Tässä opinnäytetyössä käyttäjätietoa ja sitä kautta asiakasymmärrystä saavutettiin ensin potentiaalisten tutkimukseen sopivien kanta-asiakkaiden kartoituksella ja sen jälkeen valituille henkilöille lähetetyn kyselyn vastausten perusteella.

3.3.1 Kanta-asiakkaiden kartoitus

Tutkimukseen osallistuvien valinta riippuu aina tutkimuskysymyksestä. Erilaiset ryhmäkoonpanot vaikuttavat vuorovaikutuksen luonteeseen ja näin ollen myös toteutuksen onnistumiseen. Ryhmän jäsenillä tulee jossain määrin olla sama nimittäjä, yhteinen tehtävä ja tavoite, jotta heillä on samat lähtökohdat prosessiin osallistumiselle. Lisäksi osallistujien asenteilla ja mielipiteillä tulee olla merkitystä tarkasteltavana olevaan ilmiöön. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 229; Hirsjärvi & Hurme 2004, 62.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein vain pieneen määrään tapauksia ja pyritään selittämään niitä mahdollisimman perusteellisesti, sillä sen tarkoituksena on ennemminkin selittää tiettyä ilmiötä eikä tehdä yleistyksiä. (Eskola & Suoranta 2008, 18.) Toimeksiannon kannalta laadullinen tutkimus oli perusteltu valinta, sillä tarkoituksena oli tarkastella vain tiettyä asiakasryhmää, eli kanta-asiakkaita. Opinnäytetyössä käytettiin siis harkinnanvaraista otosta, eli tutkittavat valittiin tutkijan asettamien kriteerien perusteella ja heitä haettiin jo olemassa olevien kontaktien avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kanta-asiakkaaksi määriteltiin asiakas, joka vieraillee yrityksessä säännöllisin väliajoin, on henkilökunnan tunnistettavissa ja asiakkaan ja yrityksen välinen suhde on edennyt henkilökohtaisten suhteiden tasolle. Tässä opinnäytetyössä kanta-asiakkaiden kartoituksessa oli pidettävä silmällä kaikkia tutkimusprosessin vaiheita; kyselyä, yhteiskehittämisen muodossa toteutettavaa ryhmäkeskustelua ja tätä kautta osallistumisalttiutta tuotekehitykseen sekä mahdolliseen asiakkuustoimintaan myös jatkossa.

Kyselyn vastaanottajat ja tätä myöten mahdolliset ryhmäkeskusteluun osallistujat valittiin Pinellan ravintolapäällikön toimesta perustuen niihin asiakkaisiin, jotka käyvät ravintolassa säännöllisin väliajoin ja ovat kehittäneet arvokkaan ja luottamuksellisen suhteen yritykseen. Yksi valintakriteeri kartoituksessa oli myös osallistujien halu vaikuttaa ja osallistua; heillä täytyi olla jotain sanottavaa. Potentiaalisille osallistujille yhteystietoja avattiin opinnäytetyön toiminnallisen tutkimuksen taustoja, tavoitteita sekä toteutustapoja. Yhteystietojen, eli sähköpostiosoitteen ja puhelinnumeron, kerääminen tehtiin asiakkaiden asioidessa ravintolassa. Tavoitteena oli saada 20 asetettuihin kriteereihin sopivaa kanta-asiakasta. Tällöin tutkimus tuottaisi yleistettävää tietoa, mutta asiakasiltaan osallistuva ryhmä ei olisi liian suuri, olettaen että kaikki eivät vastaa kyselyyn tai pääse paikalle.

3.3.2 Kysely kanta-asiakkaille ja sen tulokset

Verkkokysely luokitellaan kvantitatiivisen tiedonkeruun menetelmäksi. Kuitenkin otoksen ollessa pieni, siitä saatuja vastauksia käsitellään laadullisena aineistona niiden vertailua ja tarkempaa kuvausta varten. Tässä opinnäytetyössä verkkokyselyä voidaan kutsua lomakehaastatteluksi, joka on mahdollista toteuttaa myös verkossa ikään kuin henkilökohtaisena haastatteluna (Kananen 2014, 70, 73, 75.)

Lomakehaastatteluihin käytetään usein strukturoituja kysymyksiä, eli niiden vastausvaihtoehdot ovat tiedossa. Yleensä kysely kohdistuu faktoihin, mutta sitä voidaan käyttää myös mielipiteiden keräämiseen, kuten tässä tapauksessa pyritään saamaan selville Pinellalle tärkeiden asiakkaiden näkemyksiä yrityksen toiminnasta, sekä mahdollista kiinnostusta kehittämään sitä asiakasiltojen muodossa. Otoksen pienuus antaa mahdollisuuden myös avointen kysymysten käyttöön, jolloin tuotetaan enemmän ja laajempaa tietoa sekä ymmärrystä tutkittavasta asiasta kuin ainoastaan strukturoituja vastausvaihtoehtoja käyttämällä. (Kananen 2014, 79.)

Webropol-kysely (Liite 1.) lähetettiin sähköpostitse kesäkuun alussa kahdeksalle kanta-asiakkaalle, jotka valittiin ravintolapäällikön toimesta. Valittujen henkilöiden kanssa oli käyty jo aiemmin alustavaa keskustelua yhteiskehittämistä sisältävän ryhmäkeskusteluillan, sekä mahdollisen jatkuvan asiakkuustoiminnan toteuttamisesta. Valituissa henkilöissä oli neljä työssä käyvää naista ja miestä nuoresta aikuisesta keski-ikään. Turun lisäksi kaksi tutkimukseen valittua kanta-asiakasta tulivat Helsingistä ja otanta sisälsi kaksi pariskuntaa. Valittujen osallistujien myötä voidaan todeta, että Pinellan kanta-asiakkaiksi mielletyt asiakkaat eivät lukeudu ainoastaan yhteen rajattuun asiakassegmenttiin, vaan ravintola on onnistunut saavuttamaan heterogeenisen ryhmän kanta-asiakkaita, jotka ovat yritykselle tärkeitä ja panostamisen arvoisia. Pienestä otannasta huolimatta se edustaa monipuolisuutensa vuoksi myös Pinellan asiakasprofiilia kokonaisuudessaan, joka koostuu pariskunnista, liikelounastajista sekä yleisesti ottaen yhä nuorenevammasta asiakaskunnasta, joka arvostaa ravintolan laadukasta tarjontaa ja palvelua, sekä ainutlaatuista historiaa ja miljööttä.

Kahden viikon vastausaikana kaksi naista ja kolme miestä valituista kanta-asiakkaista vastasivat kyselyyn. Kolmelle kyselyyn vastaamattomalle henkilölle lähetettiin vastausajan päättymisen jälkeen ystävällinen muistutusviesti mahdollisuudesta osallistua kyselyyn. Kyselyyn vastanneet viisi henkilöä vastasivat hyvin kattavasti avoimiin kysymyksiin ja olivat kiinnostuneita tai mahdollisesti kiinnostuneita osallistumaan järjestettävään ryhmäkeskustelun ja yhteiskehittämisen muodossa toteutettavaan asiakasiltaan, sekä osallistua vastaavaan toimintaan myös jatkossa, mikäli toimintaa jatketaan. Vastausten perusteella vastaajat vaikuttivat kiinnostuneilta mahdollisuudesta vaikuttaa Pinellan toimintaan, joten kanta-asiakkaiden kartoituksen pätevyyttä voidaan heidän osaltaan pitää onnistuneena.

Kaikki kyselyyn vastanneet käyvät Pinellassa säännöllisin väliajoin, muutamasta kerrasta vuodessa jopa viikoittaiseen vierailuun. Oleellista otantaan valittujen kohdalla ei ole vierailuvälien tiheys vaan asiakkaan tekemä päätös siitä, että hänellä ei ole tarvetta vaihtaa kokonaan kilpailijan tarjontaan. Aktiivinen asiakasuskollisuus tarkoittaa sitä, että asiakas ei ainoastaan osta yrityksen tarjoamia palveluja vaan pysyy tietoisesti asiakkaana (Mäntyneva 2001, 24).

Muutamalle vastaajalle ravintola on tullut tutuksi jo usean vuosikymmenen ajalta ja osa on tutustunut yritykseen vasta sen uudelleen avaamisen jälkeen vuonna 2011. Kyselyn vastausten perusteella Pinella edustaa rentoa syömistä, upeaa miljöötä, erinomaista palvelua sekä ”astetta juhlavampaa syömistä”. Yksi vastaajista käytti Pinellan baarista myös kuvausta ”toinen olohuone”, jota voidaan pitää osoituksena kyseisen asiakkaan sekä yrityksen välisestä onnistuneesta asiakassuhteen luomisesta. Kanta-asiakkailta kehuja saaneiden ruoka-, viini- ja cocktaillistojen lisäksi parhaita puolia Pinellassa olivat erityisesti viihtyisä tunnelma sekä ammattitaitoinen henkilökunta, joka takaa henkilökohtaisen ja välittömän palvelun.

Käyttäjätiedon keräämisen ja asiakasymmärryksen saavuttamisen jälkeen siirrytään asiakastilaisuuden suunnitteluun. Yhteiskehittäminen on yksi palvelumuotoilun menetelmistä, joten se on tämän opinnäytetyön kannalta erittäin oleellinen. Asiakasillan tarkoituksena oli yhdessä ideoinnin ja kehittämisen lisäksi myös synnyttää keskustelua kaikkien osapuolten kesken. Asiakasillan suunnittelun tukena käytettiin teoriaa yhteiskehittämisestä sekä ryhmäkeskustelusta. Varsinainen illan kulku perustuu luovan ongelmanratkaisun malliin.

3.4 Co-creation eli yhteiskehittäminen

Prosessista, jossa palveluntarjoaja ja loppukäyttäjät eli asiakkaat kehittävät yhdessä tuotetta tai palvelua voidaan käyttää useampaa eri termiä. Yhteissuunnittelu (co-design) on menetelmä, jonka avulla pyritään määrittämään ongelma sekä ratkaisu siihen. Sitä esiintyy kun vähintään kaksi ihmistä suunnittelee määriteltä asiaa yhdessä. Yhteistuotannon (co-production) avulla pyritään ottamaan käyttöön ehdotettu ratkaisu, johon vaaditaan yhteissuunnittelun tavoin kaksi tai useampi ihminen. Yhteiskehittäminen (co-creation) puolestaan on termi, jota käytetään kuvaamaan prosessia, joka käsittää molemmat vaiheet. (McDougall 2012.)

Yhteiskehittäminen on hyvin laaja termi, sillä voidaan yleisesti ottaen viitata mihin tahansa kollektiiviseen luovuuteen, eli luovuuteen, joka jaetaan kahden tai useamman ihmisen kesken (Sanders & Stappers 2008, 6.) Yhteiskehittäminen liittyy vahvasti palvelumuotoiluun ja siinä on yleensä kolme osapuolta – fasilitoija, asiakasorganisaatio ja heidän toivomansa kehittäjien ryhmä (Komonen 2015). Asiakkaat eli palvelun käyttäjät osallistuvat palvelun kehittämiseen yhdessä muotoilutiimin kanssa. Menetelmän avulla käyttäjiltä saadut ideat, tieto ja kehitysehdotukset saadaan vietyä nopeasti eteenpäin, jolloin saavutetaan ulkopuolista asiantuntijuutta baarimestarien jo omatun tiedon lisäksi. Näin ollen voidaan puhua aktiivisista arvon ja palvelukokemuksen yhteiskehittäjistä passiivisten käyttäjien sijaan. (Miettinen 2011, 23; Miettinen & Koivisto 2009, 38.)

Ryhmää motivoivat yhteiskehittämisen tulokset, eli osoitukset siitä, että yhdessä käytetystä ajasta ja vaivasta syntyy jotain konkreettista, joka otetaan käyttöön. Yrityksen on yhteiskehittämisprosessissa kommunikoitava selkeästi suunnittelu-ryhmälle siitä, miten ja milloin yritys toimeenpanee yhdessä kehitetyt asiat. Yhteiskehittämisessä kaikki osallistujat ovat tasavertaisesti luomassa jotain uutta. (Kaskinen ym. 2013, 21.)

3.4.1 Yhteiskehittämisen hyödyt

Bhallan (2011, 91) mukaan yhteiskehittämisellä on kolme keskeistä roolia. Sen avulla voidaan luoda uusia kontakteja ja saattaa ihmisiä tekemään yhteistyötä keskenään ja sitä kautta saavuttaa innovatiivisia kehitysideoita. Lisäksi se sitouttaa asiakasta yrityksen toiminnan kehittämiseen. Yhteiskehittämisen kautta saavutetut vuorovaikutustilanteet, jotka mahdollistavat asiakkaan luoda yksilöllisiä kokemuksia yrityksen ja muiden asiakkaiden kanssa, ovat avain asiakasuskollisuuden ja tätä kautta myös kilpailuedun kehittämiseen. Arvo tulee tuottaa yrityksen ja asiakkaan yhteistyössä, jolloin hyöty on molemminpuolinen. (Pralhad & Ramaswamy 2004, 7-8.)

Asiakkaalle eivät tuota arvoa palvelun ominaisuudet itsessään vaan niiden tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Arvoa syntyy, kun palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä (value co-creation). Arvoa ei tuoteta yksipuolisesti vain itselle, vaan se syntyy yhteisen prosessin tuloksena. Kun asiakkaat ovat mukana esimerkiksi tuotteen tai palvelun kehittämisprosesseissa, suora vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä toteutuu, jolloin arvoa luodaan yhdessä sen sijaan, että asiakas tai yritys loisi arvoa vain itselleen. (Arantola & Simonen 2009, 2; Grönroos 2011, 291.)

Yhteiskehittämisellä kanta-asiakkaiden kanssa arvon muodostus Pinellan näkökulmasta tulee näkymään yhä syventyvänä asiakasuskollisuutena. Bloemerin & Ruyterin (1999) empiirinen tutkimus osoittaa (ks. Mustak ym. 2013, 350), että erityisesti palveluympäristöt, joissa asiakas viettää suhteellisen paljon aikaa kerralla, kuten ravintolat, asiakkaiden osallistaminen yrityksen tarjonnan kehittämiseen johtaa parempaan asiakastyytyväisyyteen. Auh ym. (2007, 360) mukaan asiakkaiden osallistaminen yrityksen kehittämiseen johtaa yrityksen näkökulmasta vahvempaan käsitykseen tuotteiden ja palveluiden räätälöinnin tärkeydestä, joka pitkällä aikavälillä johtaa kulujen pienenemiseen, kun tarjonta on kehitetty kysyntää vastaavaksi. Tätä kautta myös asiakkaiden alttius käyttää enemmän rahaa Pinellassa kasvaa ja heidän yrityskuva paranee entisestään.

Opinnäytetyön kannalta tärkein yhteiskehittämisen rooli oli asiakkaiden sitouttaminen yhteiseen toimintaan sekä samalla koko yritykseen. Kun yritys ja asiakkaat valitsevat toteutettavia ratkaisuja yhdessä, asiakas kokee olevansa yritykselle merkityksenkäs ja hänen kokemansa arvo yrityksen asiakkaana nousee. Tavoitteena oli luoda ympäristö, jossa asiakkailla on mahdollista ylläpitää aktiivista keskustelua tuoden esille yksilöllisiä kokemuksiaan, uusia ideoita sekä kehitysehdotuksia.

3.4.2 Ryhmäkeskustelu

Tutkimuksessa on oleellista määritellä ero ryhmähaastattelun ja -keskustelun välillä. Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 34, 42) mukaan haastattelutilannetta voidaan jossain määrin verrata keskusteluun, ja se voidaan myös määritellä keskusteluksi, jolla on ennalta mietitty tarkoitus. Sekä haastatteluun että keskusteluun sisältyvät verbaalinen ja non-verbaalinen vuorovaikutus, joiden avulla ajatukset, asenteet, mielipiteet, tiedot ja tunteet välittyvät. Lisäksi molemmissa tilanteissa osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Näiden tietojen perusteella asiakasillastilaisuudesta voidaan puhua joko haastatteluna tai keskusteluna.

Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 42) mukaan suurimpana erona haastattelun ja keskustelun välillä on, että haastattelu tähtää nimenomaan informaation keräämiseen ja on ennalta suunniteltua päämääränhakuista toimintaa. Boddyn (2005, 251–252) mukaan ryhmän vuorovaikutuksen luonne on haastattelun ja keskustelun erottava tekijä; ryhmähaastattelussa vuorovaikutus painottuu vetäjän ja kunkin osallistujan välille niin, että ryhmän vetäjä pitää vuorovaikutuskontrollin itsellään ja esittää kysymyksiä osallistujille vuorotellen, sen sijaan että hän rohkaisi osallisia keskustelemaan keskenään. Haastattelutilanteessa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa ja tämä antaa haastattelijalle mahdollisuuden ohjata tiedonhankintaa haastattelutilanteessa (Hirsjärvi & Hurme 2004, 34).

Ryhmäkeskustelulla viitataan järjestettyyn keskustelutilaisuuteen, johon on kutsuttu joukko ihmisiä keskustelemaan määrätystä aiheesta vapaamuotoisesti, tietyn ajaksi. Tilaisuuden kesto on yleensä noin kaksi tuntia. Keskusteluun osallistujien määrä riippuu sekä aiheesta, osallistujista että tutkimuspaikasta. Ryhmäkeskustelulle ominainen käyttötilanne on, kun halutaan selvittää keskusteluun osallistujien asenteita ja mielipiteitä määritellystä ilmiöstä. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 223, 226.)

Tässä opinnäytetyössä puhutaan ryhmäkeskustelusta, sillä tarkoituksena ei ole keskittyä kunkin osallistujan mielipiteisiin yksittäin vaan luoda rento ja avoin ilmapiiri, jossa informaatiokeskeisyyden sijasta keskitytään asiakkaiden sekä yrityksen välisen suhteen syventämiseen. Perusteena ryhmäkeskustelun paremmalle sopivuudelle lisäksi keskustelun vetäjän, eli moderaattorin, ennemmin ohjaava kuin osallistuva rooli. Moderaattorin pääasiallinen tehtävä on virittää keskustelulle otollinen ilmapiiri, ohjata sitä tavoitteiden mukaisesti ja ennen kaikkea rohkaista ja kannustaa osallistujia keskustelemaan keskenään. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 62 & Ruusuvuori & Tiittula 2005, 223.) Keskustelun vetäjästä voidaan käyttää myös nimitystä fasilitaattori, viitaten ryhmäkeskustelun sisältävän myös yhteiskehittämisen piirteitä. Fasilitaattori toimii yleensä erilaisten työpajojen ohjaajana, tehtävänään huolehtia toiminnan etenemisestä suunnitelman mukaan, sekä inostaa osapuolia osallistumaan (Kantojärvi 2012, 11).

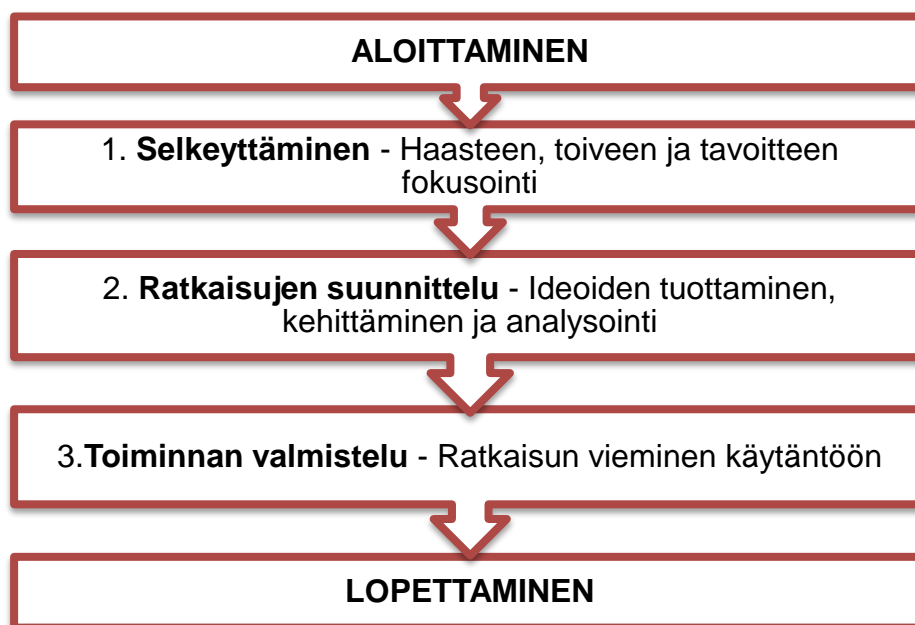
Kaikki kyselyyn vastanneet viisi henkilöä kutsuttiin asiakasiltaan puhelimitse ja heistä kaksi vahvasti osallistumisensa. Kutsutuille kerrottiin puhelun yhteydessä asiakasillan tarkoitus, eli mahdollisuus vaikuttaa kieltolaki-teemaisen Speakeasy-tapahtuman cocktaileihin ennen niiden lanseerausta. Lisäksi tilaisuuden tarkoituksena oli keskustella vapaamuotoisesti esimerkiksi kyselystä esiin nousseista asioista tai uusista ideoista asiakassuhdetta syventävällä tavalla yhdessä ravintolapäällikön sekä baarimestarien kanssa pienimuotoisen tarjoilun lomassa. Tuotekehitys toimii asiakasillan keskeisimpänä elementtinä, jota ryhmäkeskustelun tavat tukevat.

3.4.3 Asiakasillan suunnittelu luovan ongelmanratkaisun mallin mukaan

Asiakasillan ja yhteiskehittämistilaisuuden sisältö on ainakin osittain syytä miettiä etukäteen, jotta siitä saadaan mahdollisimman selkeä kaikille osapuolille. Rakenteen selkeyttämiseksi tässä opinnäytetyössä käytetään luovan ongelmanratkaisun prosessin vaiheita, mukaillen niitä opinnäytetyöhön sopivaksi. Luovan ongelmanratkaisun prosessin (Creative problem solving process, CPS) juuret ovat 1950-luvun Pohjois-Amerikassa.

Prosessin kehittäjiä on vuosien varrella ollut useita ja siitä on erilaisia variaatiota mutta sen pääperiaatteet ovat kuitenkin pysyneet samana eri tulkinnoissa. Luovan ongelmanratkaisun prosessia käytetään usein apuna ideointipalaverien pohjana ja sen tueksi on kehitetty useita erilaisia työkaluja, jotka helpottavat osallistujien luovuuden ilmentämistä. (Kantojärvi 2012, 18, 23.)

Tämän opinnäytetyön tukena kuvaamaan asiakasiltaa yhteiskehittämisen muodossa on käytetty Kantojärven (2012, 29–30) käyttämää mallia luovan ongelmanratkaisun prosessista. Opinnäytetyössä ei perehdytä prosessin tueksi kehitettyihin työkaluihin, sillä asiakasilta on lyhykestoinen ja sen pääasiallisena tavoitteena on vahvistaa kanta-asiakkaiden ja yrityksen välistä asiakassuhdetta sen päätöksentekoon sitouttamalla. Luovan ongelmanratkaisun malli toimii hyvänä runkona asiakasillan suunnittelulle ja toteuttamiselle, sillä se sopii tilanteisiin, jossa edellytetään mielikuvitusta ja eri mahdollisuuksien esille tuomista (Kantojärvi 2012, 11). Seuraavaksi malli esitellään (Taulukko 2.) kokonaisuudessaan ja käydään tämän jälkeen vaiheittain läpi Pinellassa toteutettavan asiakasillan kulun suunnittelun kautta.



Kuvio 2. Luovan ongelmanratkaisun prosessi (Kantojärvi 2012, 29–30.)

Tapa, jolla tilaisuus aloitetaan, on erittäin suuri merkitys sen onnistumisen kannalta, kun halutaan osallistujien työskentelevän yhdessä. Miettisen (2011, 81) mukaan yhteiskehittämistilaisuus alkaa tyypillisesti sen sisältämien tavoitteiden ja päämäärien esittelyllä. Tilaisuuden vetäjän on kyettävä luomaan turvallinen ja avoin ilmapiiri, saada osallistujat olemaan kokonaisvaltaisesti läsnä, sekä ennen kaikkea fokusoida osallistujille syyt siihen, miksi he ovat täällä, mitkä ovat eri toimijoiden roolit ja miten kyseinen prosessi tulee etenemään. (Kantojärvi 2012, 47–48.) Miettinen (2011, 81) kutsuu osallistujien aktivoimista ja rohkaisua avoimeen kommunikointiin lämmittelyn ja virittäytymisen vaiheeksi. Voidaan todeta, että avoimen kommunikaation saavuttaminen ja rennon ilmapiirin luominen on avainasemassa asetettujen tavoitteiden täyttymisen kannalta. Avoimen keskusteluympäristön luominen on hyvä aloittaa rennosti kuulumisten kyselemisellä ja muihin osallistujiin tutustumisella, etenkin jos ryhmässä on uusia jäseniä. (Kantojärvi 2012, 47–48.)

Aloittamisen jälkeen on selkeytettävä yhteinen ymmärrys siitä, mitkä ovat tilaisuuden tavoitteet ja ne käydään yhdessä läpi ennen ideoinnin ja suunnittelun alkua, jotta voidaan kiteyttää ydinkysymys, johon etsitään vastausta. Tavoitteiden selkeyttämisen jälkeen siirrytään varsinaiseen yhteiskehittämisvaiheeseen, jota Kantojärvi (2012, 28) kutsuu ratkaisun suunnitteluksi. Vaihe voidaan toteuttaa joko pienryhmissä tai kaikkien osallistujien kesken aiheesta riippuen (Miettinen 2011, 83). Ratkaisun suunnittelu voi sisältää useita vaiheita, etenkin jos vaaditaan radikaalimpaa ideointia. Vaiheiden määrä määräytyy ydinkysymyksen perusteella – mikäli kovin suuria muutoksia vaativaa suunnittelua ei tarvita, ratkaisujen suunnittelu-vaihe voi olla lyhempi. (Kantojärvi 2012, 28.)

Ideoinnin jälkeen siirrytään toiminnan valmistelun ja konkretisoinnin vaiheeseen, jonka tarkoituksena on pohtia, miten juuri kehitetty ratkaisu toimeenpannaan ja ketkä ovat parhaat henkilöt sen toteuttamiseksi. Tämän lisäksi varaudutaan käsittelemään mahdollisia syntyneitä erimielisyyksiä. Luovan ongelmanratkaisun prosessi lopetetaan arvioimalla tavoitteiden ja odotusten toteutumista, sekä sovietaan yhteisesti jatkotoimenpiteistä. (Kantojärvi 2012, 28, 30.)

Asiakasillan onnistumisen kannalta on oleellista, että sekä baarimestarit, ravintolapäällikkö, osallistuvat kanta-asiakkaat että fasilitaattori, osallistuvat hyvän tunnelman luomiseen. Luottamuksellista ilmapiiriä edesauttaa myös tilaisuuden alkaessa ryhmän vetäjän muistutus siitä, että kaikkea tilaisuuden aikana kerättyä aineistoa käsitellään luottamuksellisesti. Asiakasillan tavoitteena on jalostaa baarimestarien alustavasti suunnittelemat neljä cocktailia lopulliseen muotoonsa ja ideoida mahdollisia muita tapahtumaan tai teemaan liittyviä tekijöitä, kuten koristeita. Motivaatiotekijänä suunnittelulle toimii se, että yhdessä kehitetyt cocktailit tulevat oikeasti olemaan saatavilla Speakeasy-tapahtuman ajan.

Tässä opinnäytetyössä osallistujien vähäisestä määrästä johtuen käsitellään kaikkia asiakasiltaan liittyviä henkilöitä yhtenä ryhmänä. Yhteiskehittämistilaisuudesta tekee poikkeavan se, että Speakeasy-tapahtumaan ei suunnitella cocktaileja alusta saakka kyseisen asiakasillan aikana, vaan baarimestarit ovat jo etukäteen suunnitelleet niille ja niissä käytettäville raaka-aineille tietyt suuntaviivat, joita käydään läpi asiakkaiden kanssa. Osallistuvien asiakkaiden tehtävä on kertoa mielipiteensä alustaville suunnitelmille ja saattaa ne lopulliseen muotoonsa yhdessä henkilökunnan kanssa.

Näin ollen kun erityisen luovia ratkaisuja ei vaadita, sillä asiakasillan pääpaino on asiakkaiden ja yrityksen välisen luottamussuhteen syventämisessä samanaikaisesti, kun asiakkaat saavat mahdollisuuden vaikuttaa suunniteltuihin cocktaileihin. Varsinaisia toimenpiteitä ratkaisujen eteenpäinviemiseksi ei tarvita, sillä paikalla olevat baarimestarit ovat juuri heitä, jotka toimeenpaneuvat valmiit cocktailit käytäntöön 10.10. Speakeasy-tapahtuman ajaksi.

3.5 Asiakasillan toteutus

Pinellan kanta-asiakkaille suunnattu asiakasilta toteutettiin keskiviikkona 23.9.2015 klo 18 alkaen PuuPinellan tiloissa. Tilaisuutta alettiin valmistelemaan noin tuntia ennen kutsuttujen saapumista yhdessä ravintolapäällikön sekä baarimestareiden kanssa. Baarimestarit valmistelivat cocktailien tekoon vaadittavat raaka-aineet ja välineet, sekä asettelivat mainoksia Speakeasy-tapahtumasta asiakkaiden nähtäväksi. Lisäksi paikoille asetettiin kyniä ja paperia muistiinpanojen tekemistä varten ja kameran toimivuus testattiin. Tilaisuuden kulku käytiin yhdessä henkilökunnan kanssa läpi ennen sen varsinaista alkamista.

Ravintolapäällikön rooli oli olla mukana tilaisuuden avaamisessa toivottamassa asiakkaat tervetulleiksi. Baarimestarit valmistelivat ja esittelivät cocktaileja sekä taustoittivat inspiraatioita niiden ja yleisesti kieltolaki-teeman takana. Minun roolini tilaisuudessa oli toimia fasilitaattorina, eli luoda avoin ilmapiiri, selkeyttää koko työn taustaa sekä asiakasillan kulkua, tehdä muistiinpanoja sekä pitää huolta, että keskustelu etenee.

Kutsuttujen saapuessa tervehdyksien ja istumaan asettumisen jälkeen heille esiteltiin asiakasillan toteutukseen osallistuvat baarimestarit sekä ravintolapäällikkö ja heidän roolinsa asiakasillan kulussa. Tarkempaa tutustumista ei koettu tarpeelliseksi tehdä, sillä kaikki osapuolet olivat toisilleen tuttuja ja myös kutsutut tunsivat toisensa. Kyseinen seikka oli valtava avoimen ilmapiirin mahdollistava tekijä ja hyvä alku kokonaisuudessaan hyvä edellyttäjä illan etenemiselle. Osapuolten esittelyn jälkeen kanta-asiakkaille fokusoitiin syyt siihen miksi he ovat täällä, mikä on asiakasillan tavoite ja miten ilta tulee etenemään.

Toinen baarimestareista, joka toimi yhtenä Speakeasy-tapahtuman järjestäjänä, kertoi asiakasillan avauksen jälkeen kanta-asiakkaille taustoja sille, mistä idea kieltolaki-teemaisen tapahtuman järjestämiselle on saanut alkunsa. Tämän jälkeen kanta-asiakkaille näytettiin tapahtuman markkinointia varten tehty video, joka toimi aasinsiltana ajanhenkiseen tunnelmaan pääsemiseen ennen varsinaista yhteiskehittämistä, eli cocktailien maistelua.

Asiakasillan aikana kanta-asiakkaat saivat maistaa neljää erilaista Speakeasy-tapahtumaa varten suunniteltua cocktailia, joista osa oli valmiita ja osa vielä hie-
man työn alla. Maistelun lomassa Pinella tarjosi heille myös keittiön lajitelmat ta-
lon tapaksia. Jokaisen cocktailin yhteydessä baarimestarit kertoivat inspiraatioita
ja perusteita, jotka johtivat kunkin juoman syntymiseen. Kanta-asiakkaat olivat
hyvin avoimia sekä oma-aloitteisia mielipiteidensä ilmaisussa, jolloin jokaisesta
cocktailista saatiin paljon hyvää keskustelua aikaiseksi. Mielipiteiden lisäksi kes-
kusteltiin makujen tai raaka-aineiden herättämistä muistoista ja mielikuvista.
Heitä aktivoitiin myös kysymyksillä kuten ”mitä sinulle tulee tästä ensimmäiseksi
mieleen”, ”sopiiko cocktail mielestäsi teemaan” tai ”mikä tekisi ulkoasusta hou-
kuttelevamman”.

Kommentteja cocktailien maun lisäksi pyydettiin myös laseista, joissa ne tarjoil-
laan sekä juomiin tulevista koristeista. Myös lasi- ja koristeratkaisujen tarpeelli-
suudesta ja eri vaihtoehtojen vaikutusta kokonaisuuteen arvioitiin ja niistä käytiin
hyvää keskustelua. Lisäksi keskusteltiin aidon kieltolaki-tunnelman luovista teki-
jöistä, pukeutumisasiideoista, mahdollisista vaihtoehdoista pieneksi syötäväksi sekä
musiikista. Ryhmäkeskusteluun osallistuvat kanta-asiakkaat ovat osallistuneet
aiemmin samanlaisen teeman omaaviin juhliin, joten hyviä ja pohtimisenarvoisia
ideoita riitti runsaasti.

Cocktailien maistelun sekä niiden ja koko teeman herättämän keskustelun jäl-
keen valittiin osallistujien suosikkijuoma ja lopuksi käytiin läpi asiakasillan herät-
tämiä tuntemuksia sekä arvioitiin sen onnistumista ja vastaamista kanta-asiak-
kaiden odotuksiin. Asiakasilta lopetettiin hyvässä hengessä ja ilta oli kaikin puolin
onnistunut niin opinnäytetyön kuin cocktailien herättämien mielipiteiden osalta.
Tilaisuus oli varmasti hyödyllinen kaikille siihen osallistuville tahoille. Virallisen
osuuden jälkeen kanta-asiakkaiden kanssa jäätiin istumaan iltaa PuuPinellan ti-
loihin ja keskustelua jatkettiin vapaamuotoisesti. Asiakasiltaan osallistujille tarjot-
tiin 4 ruokalajin illallinen lokakuun alussa järjestettävässä Food & Fun-tapahtu-
massa Pinellassa ja he saivat henkilökohtaisen kutsun Speakeasy-tapahtumaan.

4 YHTEENVETO

4.1 Kanta-asiakkaiden arvio

Kanta-asiakkaat, jotka osallistuivat yhteiskehittämisen ja ryhmäkeskustelun muodossa toteutettavaan asiakasiltaan, olivat alusta asti avoimesti ja innokkaasti mukana koko prosessissa. Kieltolaki-teema herätti kiinnostusta, kuitenkin ennakko-odotuksia heillä ei asiakasillan kululle tai itse juomille ollut, vaan toisen heistä mukaan ”kaikki yllätti positiivisesti”. Asiakasillan lopuksi keskusteltiin myös yleisesti heidän tuntemuksistaan kaikkia tutkimuksen vaiheita kohtaan kokonaisuutena. Heidän mukaansa on ollut mielenkiintoista olla mukana ja seurata, kun prosessia on tietoisesti rakennettu kohti määränpäättä, eli asiakasiltaa.

Asiakkaiden osallistaminen yrityksen kehittämiseen oli molempien asiakasiltaan osallistuneen mielestä hieno ja kiinnostava idea ja tässä tapauksessa osan ottamista ei tarvinnut edes miettiä, vaan päätös osallistumisesta oli jo tehty ennen kuin mitään oli vielä varsinaisesti ehtinyt edes tapahtua. Tästä voidaan päätellä, että heidän suhteensa Pinellaan on vakaalla pohjalla ja halua osallistua yrityksen tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen heidän osaltaan löytyy.

Kanta-asiakkaille lähetetyn Webropol-kyselyn kysymykset olivat asiakasiltaan osallistuneiden mukaan olleet sellaisia, joihin oli mukava vastata, eivätkä ne tuntuneet itsestään selviltä. Se, että asiakkailta kysytään ja ollaan aidosti kiinnostuneita heidän mielipiteistään, on jo tärkeää. Yritysten tulisi hyödyntää enemmän asiakkaitaan päätöksiä ja kehittämistoimintaa tehdessään. Asiakasillojen jatkuminen etenkin menumaistelun muodossa herätti suurta kiinnostusta paikalla olleiden kanta-asiakkaiden osalta. Annosten näkemistä ja maistamista ennen niiden virallista julkistamista muille asiakkaille pidettiin ehdottomasti lisäarvoa tuottavana tekijänä.

4.2 Pohdinta ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyön lähtökohtana oli kerätä yrityksen kanta-asiakkailta arvokasta tietoa heidän odotuksistaan, motiiveistaan ja tarpeistaan, sekä sitouttaa heitä yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palvelujen asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Tämä toteutui, mutta tutkimuksellista osuutta kuitenkin varjosti otoksen pienuus. Alkuperäinen suunnitelma 20:stä tutkimukseen pyydetystä kanta-asiakkaasta ei toteutunut ja näin ollen myös kyselyn kautta saadut vastaukset eivät muodostaneet kovin kattavaa kuvaa kanta-asiakkaiden näkemyksistä Pinellan toiminnasta. 20 osallistujan vastaukset olisivat tuottaneet yleistettävämpää aineistoa, sekä mahdollistaneet useamman kanta-asiakkaan osallistumisen asiakasiltaan.

Kriteerit kanta-asiakkaiden valitsemiseksi oli rajattu liian tarkasti, mikä jätti potentiaalisia osallistujia rajauksen ulkopuolelle. Potentiaalisia osallistujia ja heidän kartoittamistaan olisi pitänyt miettiä teoreettisella tasolla syvällisemmin, sekä käyttää muitakin tapoja sekä muiden työntekijöiden ehdotuksia heidän hankkimisekseen. Tutkimukseen valitut kahdeksan henkilöä pohjautuivat ainoastaan ravintolapäällikön näkemyksiin ja asettamiin kriteereihin, mikä johti suppeaan otokseen. Huomioitavaa kuitenkin on, että kyselyyn vastanneet viisi henkilöä olivat vastanneet hyvin kattavasti ja samansuuntaisesti, sekä osoittivat, että heillä on arvostusta yritystä kohtaan. Pienestä vastaajamäärästä huolimatta kaikki vastaukset olivat arvokkaita ja hyödyllisiä Pinellalle. Positiivista oli myös, että kaikki kyselyyn vastanneet olivat kiinnostuneita asiakasiltaan osallistumisesta, mutta töiden ja pitkän välimatkan takia ajankohta ei ollut kaikille kutsuilla otollinen.

Kahdeksasta kyselyn saaneesta kanta-asiakkaasta kolme jätti vastaamatta. Vastaamatta jättäminen herätti kysymyksiä kartoituksen onnistumisesta sekä siitä, sopivatko he Pinellan määritelmään kanta-asiakkaasta, jos he eivät halua vaikuttaa sen toimintaan. Myös Pinellan kanta-asiakkaan määrittäystä olisi pitänyt pohtia laajemmin, sillä virallista koko henkilökunnan käytössä olevaa määritelmää heille ei ole. Henkilökunnan tunnistettavissa oleminen on yhtenä kriteerinä hieman kyseenalainen, sillä ravintola-alalla henkilökunnan vaihtuvuus on melko suurta, mikä tuo oman haasteensa kanta-asiakkaiden tunnistamiseen ja huomioimiseen.

Asiakkuustoiminnan onnistumisen kannalta on oleellista määritellä siihen vaikuttavat tekijät selkeästi ja yleistettävästi. Kanta-asiakkaat ovat yritykselle tärkeitä ja heiltä saadun tiedon hyödyntämisen kannalta on hyvä olla olemassa menetelmiä, joiden avulla heistä pidetään kirjaa. Osallistujien ei kuitenkaan tarvitse lukeutua ainoastaan kanta-asiakkaisiin. Myös muiden halukkaiden yhteiskehittämistoimintaan osallistuvien asiakkaiden saavuttaminen on tärkeää.

Asiakastietojen keräämistä asiakkaita osallistavaan toimintaan voidaan toteuttaa eri tavoin. Tärkeintä on tehdä asiakastietojen keruun syyt ja tavoitteet asiakkaalle selväksi, jotta hän tietää mihin on osallistumassa ja mihin hänen antamiaan tietojaan käytetään. Oletettavasti tehokkainta asiakkaan näkökulmasta on nähdä tähän mennessä toteutetun asiakkaiden osallistamisen tuloksia. Ajankohtaisinta on hyödyntää ensimmäisessä asiakasillassa yhdessä kehitettyjä cocktaileja, jotka tulevat baarin valikoimaan Speakeasy-tapahtuman ajaksi.

Tapahtuman aikana yhteiskehittämistoiminnan voi tehdä näkyvämmäksi mainitsemalla sen hyödyntämisestä cocktailien kehittämisen apuna juomalistan ohessa, esimerkiksi ”kanta-asiakkaiden hyväksi testaama”, ”yhteistyössä kanta-asiakkaiden kanssa kehitetty – haluatko sinäkin osallistua?” tai muu mielenkiintoa herättävä mainoslause. Osallistavan toiminnan markkinoiminen voi herättää muiden Speakeasy-tapahtumassa vierailevien asiakkaiden kiinnostuksen ja halukkuuden olla osa ryhmää, jolla on sanavaltaa Pinellan tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä.

Asiakastietoja voidaan kerätä myös laskukoteloon Pinellan käyntikortin sekä palautelomakkeen lisäksi laitettavan asiakastietojenkeräyskortin avulla, jossa mainitaan asiakastietojen keräämisestä mahdollisia tulevia yhteiskehittämistilaisuuksia varten. Lisäksi Pinella toimii aktiivisesti myös Facebookin välityksellä, jossa yrityksellä on yli 5000 tykkääjää. Facebookissa julkaistun ilmoituksen yhteydessä voidaan halukkaita osallistujia pyytää jättämään yhteystietonsa ilmoituksessa olevan Webropol-linkin kautta. Esimerkiksi 50 ensimmäistä ilmoittautujaa otetaan mukaan kehityspaneeleihin, jolle voidaan lähettää erilaisia Pinellan toimintaan liittyviä kyselyitä myös sähköisesti. Varsinaiisiin yhteiskehittämistilaisuuksiin lähetetään erillinen kutsu, joihin enintään 10 nopeinta voivat ottaa osaa.

Word of mouth, eli henkilöltä toiselle kulkeutuva viesti, on myös tehokas keino tuoda näkyvämmäksi yhteiskehittämistä sisältävää asiakkuustoimintaa. Onnistuneessa toiminnassa mukana ollut asiakas kertoo siitä muille ja näin ollen toimii yrityksen referenssinä. Mahdollisesti toiselta asiakkaalta kuultu palaute voi jopa olla toimivampi keino osallistujien saamiseksi, kuin yrityksen kautta tullut aloite.

Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli auttaa ravintolaa toteuttamaan toimivaa sekä molemminpuolista, lisäarvoa tuottavaa asiakkuustoimintaa, joka pohjautuu ravintolan ja sille tärkeiden asiakkaiden väliseen yhteistyöhön, jota toteutetaan erilaisin tilaisuuksin tuotteiden ja palveluiden asiakaslähtöisen kehittämisen tukena. Opinnäytetyön loppuhuipennuksena oli yhteiskehittämisen ja ryhmäkeskustelun muodossa toteutettava asiakasilta, jonka tarkoituksena oli testata asiakkuustoiminnan mahdollisuuksia. Asiakasillan toteuttamisessa onnistuttiin erittäin hyvin, mutta toiminnan systemaattinen jatkuminen vaatii vielä suurempia panostuksia, joten varsinaiseen tavoitteeseen ei ylletty. Kuitenkin asiakasiltaan osallistuneet kaksi kanta-asiakasta arvostivat tilaisuutta, mikä varmasti lujitti myös heidän ja Pinellan välistä vahvaa asiakassuhdetta entisestään.

Pinellassa käydään tällä hetkellä läpi organisationaalisia muutoksia, jotka asettavat haasteita asiakkuustoiminnan jatkokehittämiselle ja sen jatkamiselle. Kysyntää ja kiinnostusta vastaavanlaiselle toiminnalle on, joten ajan ollessa otollisempi edellytykset sekä mahdollisuudet sen toteuttamiselle ovat ehdottomasti olemassa. Ennen sitä kuitenkin vaaditaan tarkempaa rajausta siitä, onko asiakasiltojen tarkoitus kanta-asiakassuhteiden syventäminen vai kaikkien halukkaiden asiakkaiden osallistaminen Pinellan tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Otollisinta on, jos osallistavaa toimintaa sisältävien asiakasiltojen osallistajat koostuvat asiakassegmentteihin keskittymisen sijasta kaikkiin niihin asiakkaisiin, jotka haluavat osallistua toiminnan kehittämiseen.

Joka tapauksessa vaaditaan kanta-asiakkaan yleistettävämpää määritelmää, systemaattista asiakastietojen keräämistä sekä yhteiskehittämisen hyötyjen ja tulosten tekemistä näkyväksi, jotta potentiaalisten osallistujien kiinnostus herää. On hyvä huomioida, että palvelumuotoilu on syklimäinen prosessi ja saadun palautteen sekä arvioinnin jälkeen jatketaan kehittämistyötä entistä paremmilla edellytyksillä.

Yhteistyö ja kommunikaatio toimeksiantajan kanssa ovat toimineet, sekä sisältäneet myös haasteita esimerkiksi aikataulutukseen liittyen. Alussa asetetut tavoitteet menettivät selkeyttään prosessin edetessä, osittain aikataulun venymisestä johtuen. Tästä syystä alkuperäisten tavoitteiden hämärtyessä päälimmäiseksi päämääräksi muodostui lähinnä prosessin loppuun saattaminen. Opinnäytetyön sisältö on muuttunut myös molemmista osapuolista riippumattomista syistä mutta kaikkien muutosten voidaan ajatella olevan onni onnettomuudessa - ilman niitä opinnäytetyöstä ei olisi muovautunut sitä, mitä siitä nyt tuli ja asiakasiltaa samalla kokoonpanolla ei olisi alkuperäisen suunnitelman mukaan ollut.

Asiakasillan järjestämiseen saatu apu ja tuki ravintolapäälliköltä ja etenkin baarimestareilta oli tärkein tekijä asiakasillan onnistumisen kannalta. Heidän panoksensa järjestelyiden suunnittelussa, auttamisessa sekä toiminta ja läsnäolo itse tilanteessa olivat korvaamatonta sekä oleellista kanta-asiakkaiden kannalta avoimen, ammattitaitoisen ja rennon ilmapiirin luomisessa. Tilaisuus oli myös baarimestareiden kannalta hyödyllinen, sillä he saivat suoraa palautetta ja kehityskelpoisia ideoita cocktaileista ennen niiden varsinaista lanseerausta lokakuuisessa tapahtumassa.

Opinnäytetyöprosessi on oman oppimiseni kannalta ollut pitkä mutta opettavainen. Haasteena ja samalla myös hyötynä on ollut aikaisempi suhde Pinellaan, sen henkilökuntaan ja asiakkaisiin. Olen saanut tutkimuksen ja toteutuksen kanssa toisaalta melko vapaat kädet toimia, mikä on ollut sekä hyvä että huono asia. Itselleni ennalta tuntemattoman yrityksen kanssa tehty yhteistyö olisi mahdollisesti ollut tarkempaan rajattu sekä aiheellisesti että aikataulullisesti ja kommunikaatio olisi ollut virallisempaa.

Lisäksi paineet onnistua olisivat mahdollisesti olleet suuremmat ja omalta osaltani olisin todennäköisesti muussa tapauksessa ryhtynyt jatkotoimenpiteisiin otoksen laajentamiseksi. Toisaalta on ollut hyvin mielekästä tehdä yhteistyötä tuttujen ihmisten kanssa ja yrityksessä, jonka tunnen. Myös vapaus toimia itse parhaaksi näkemällään tavalla on ollut hyvin opettavaista sekä ongelmanratkaisukykyä kehittävää, vaikkakin aiheuttanut myös paineita.

Kokonaisuudessaan olen opinnäytetyöhöni tyytyväinen. Työni tekeminen on ollut pitkä prosessi, joka on muuttanut muotoaan useamman kerran sen tekovaiheessa ja asettanut osaltaan myös haasteita motivaation säilymiselle. Ainoa harmittamaan jäänyt asia on otoksen pienuus, jonka laajentamiseksi olisin voinut tehdä enemmän työtä ja keksiä useampia vaihtoehtoja potentiaalisten osallistujien saavuttamiseksi. Lopputulos ja tutkimuksen laajuus eivät ehkä vastanneet alussa asettamiani tavoitteita, mutta asiakasillan sujuvuus ja siellä kanta-asiakailta saatu positiivinen palaute tekivät työstäni onnistuneen. Lisäksi uskon, että toimeksiantajayritys on saanut prosessista myös hyötyä itselleen, sekä hyvät edellytykset asiakkuustoiminnan kehittämiseksi.

LÄHTEET

- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Viitattu 31.8.2015 https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf
- Auh, S., Bell, S.J., McLeod, C.S. and Shih, E. 2007. Co-production and customer loyalty in financial services. *Journal of Retailing*. Vol. 83 No. 3, 359-370.
- Aunola, E. 2014. Palvelumuotoilulla asiakastyytyväisyys ja kassavirta kasvuun. *Vitriini-lehti* 8/2014. Viitattu 20.9.2015 http://www.silab.fi/wp-content/uploads/2014/12/Vitriini8_2014Service-Design.pdf
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Bhalla, G. 2011. Collaboration and co-creation. *New Platforms for marketing and Innovation*. London: Springer.
- Bloemer, J. and Ruyter, K.D. 1999. Customer loyalty in high and low involvement service settings: The moderating impact of positive emotions. *Journal of Marketing Management*. Vol. 15 No. 4, 315-330.
- Boddy, C. 2005. A rose by other name may smell as sweet but “group discussion” is not another name for a “focus group” nor should it be. *Qualitative Market Research: An International Journal*. Vol. 8 No. 3, 248–255.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOYpro.
- Grönroos, C. 2011. Value co-creation in service logic: a critical analysis. *Marketing Theory*. Vol. 11 No 3, 279–301.
- Hellman, K.; Värälä, S. 2009. *Arvokas asiakas. Asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen*. Hämeenlinna: Talentum.
- HOK-elanto. 2015. Food Lab. Viitattu 20.9.2015 <http://www.hok-elanto.fi/syo-ja-juo/foodlab/>
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu: Juvenes Print.
- Kantojärvi, P. 2012. *Fasilitointi luo uutta – Menesty ryhmän vetäjänä*. Helsinki: Talentum.
- Kaskinen, T.; Korhonen, S. & Mokka, R. 2013. *Peloton yhteiskehittämisen työkirja – Luo uudet markkinat ryhmien kanssa*. Tutkimushanke SHAPE. Viitattu 10.9.2015 http://www.demoselsinki.fi/wp-content/uploads/2014/03/peloton_yhteiskehitt%C3%A4misenty%C3%B6kirja-1.pdf
- Komonen, P. 2015. Yhteiskehittäminen menetelmänä ja kokemusasiantuntijuuden arvo. Viitattu 17.9.2015 <http://paulikomonen.com/2015/01/16/yhteiskehittaminen-menetelmana-ja-kokemusasiantuntijuuden-arvo/>
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. *Enterprise Adviser-kirjasarjan nro 2*. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- McDougall, S. 2012. *Stakeholder Design. Co-production, co-design and co-creation: what is the difference?* Viitattu 28.07.2015 <http://www.stakeholderdesign.com> > Design methods > Co-production, co-design and co-creation

- Miettinen, S. 2011. *Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Tampere: Tammerprint Oy.
- Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. *Designing services with innovative methods*. Keuruu: Otava
- Moritz, S. 2005. *Service Design. A Practical Access to an Evolving Field*. London. Viitattu 15.9.2015 http://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign.
- Mustak, M., Jaakkola, E. & Halinen, A. 2013. Customer participation and value creation: A systematic review and research implications. *Managing Service Quality*. Vol. 23 No. 4, 341-359.
- Mäntyneva, M. 2001. *Asiakkuudenhallinta*. Helsinki: WSOY.
- Nyström, A-G. & Leminen, S. 2011. *Innovoi(tko) yhdessä asiakkaittesi kanssa. Näkemyksiä Living Lab-toimintaan*. 2.painos. Vantaa: Hansaprint.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing* Vol. 18 No. 3, 5-14.
- Pyyhtiä, L. 2009. Asiakkuus – kohtaamista, asiakkaan asettamaa arvoa, aineetonta pääomaa. *Hieroja 2/2009*. Viitattu 4.5.2015 <http://www.khl.fi/pdf/leapyyhtia2.pdf>.
- Pöllänen, J.; Rope, T. 1998. *Asiakastytyväisyysjohtaminen*. Juva: WSOY.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Helsinki: Vastapaino.
- Sanders, E.B. & Stappers, P.J. 2008. Co-creation and the New Landscapes of Design. *International Journal of CoCreation in Design and the Arts*, Vol 4 No. 1, 5-18.
- TeKes. Tutkimusprojektijulkaisu 2013. Tutkimustuloksista arvoa liiketoimintaan. Serve – Palveluliiketoiminnan edelläkävijöille –ohjelma 2006-2013. Viitattu 6.9.2015 http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/serve_tutkimusprojektijulkaisu_2013.pdf
- Tuominen, T.; Järvi, K.; Lehtonen, M.H.; Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. *Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen*. Aalto-yliopiston julkaisusarja Tiede + Teknologia 5/2015. Viitattu 22.9.2015 <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1>
- Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum.
- Tuulenmäki, A. 2010. *Lupa toimia eri tavalla*. Porvoo: WSOYpro.

Kysely kanta-asiakkaille



Kaikki vastauksesi käsitellään luottamuksellisesti ja niitä käytetään ainoastaan ravintola Pinellan tuotteiden ja palveluiden asiakaslähtöisen kehittämisen tukena. Nimeäsi ja vastauksiasi avoimiin kysymyksiin ei yhdistetä toisiinsa ja ne jäävät vain opinnäytetyöntekijän ja ravintolapäällikön tietoon.

1. Kuinka usein käyt Pinellassa? *

2. Milloin kävit ensimmäisen kerran Pinellassa? *

3. Minkälaista ravintolakulttuuria Pinella mielestäsi edustaa? *

Esimerkiksi rentoa syömistä, mukavaa yhdessäoloa jne.

4. Mikä saa sinut tulemaan Pinellaan? *

Esimerkiksi hyvä ruoka, juoma, tunnelma, palvelu tai jokin muu.

5. Mitkä asiat ovat mielestäsi parasta Pinellassa? *

6. Olisitko halukas osallistumaan ryhmäkeskustelun muodossa syksyn aikana toteutettavaan asiakasiltaan? *

Tarkempi ajankohta ilmoitetaan myöhemmin.

- Kyllä
 Ehkä
 En

7. Olisitko jatkossakin kiinnostunut asiakkuustoiminnasta, jota toteutettaisiin yhteisin iltamin yritykselle tärkeiden asiakkaiden kesken esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa? *

- Kyllä
 Ehkä
 En

Ryhmäkeskustelusta saadun aineiston läpikäymisen vuoksi tilanne tullaan videoimaan. Keskustelu puretaan nimettömänä ja video on vain minun sekä ravintolapäällikön nähtävänä vastausten analysoinnin ajan, jonka jälkeen se poistetaan.

8. Sopiiko ryhmäkeskustelun videoiminen sinulle? *

- Kyllä
 Ei

9. Vapaat kommentit koskien Pinellan toimintaa, kehittämistä tai ryhmäkeskustelua.**10. Nimesi. ***

Nimesi yhdistetään ainoastaan kysymyksiin 6-8, jotta pystymme kartoittamaan mahdollisen kiinnostuksesi ryhmäkeskusteluun osallistumisesta.

Lähetä