



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Golfravintolan palvelun kehittäminen palvelumuotoilun menetelmillä

von Schöneman, Marika

2016 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Golfravintolan palvelun kehittäminen palvelumuotoilun menetelmillä

Marika von Schöneman
Opinnäytetyö YAMK 2016

Marika von Schöneman

Golfravintolan palvelun kehittäminen palvelumuotoilun menetelmillä

Vuosi 2016 Sivumäärä 76

Tämä opinnäytetyö on palvelumuotoilun työkaluilla tehty kehitysehdotus golfravintolan toiminnan kehittämiseksi. Palvelumuotoiluprosessi etenee määrittelystä tutkimuksen kautta suunnitteluun. Palvelumuotoilun kehittämisen keskiössä on asiakas ja tässä opinnäytetyössä palvelujen kehittämisen lähtökohtana on golfravintolan asiakkaat. Golfravintolan asiakkaiden kanssa yhteistyössä on ideoitu palveluratkaisuja, jotta yhä useampi golfasiakas kokisi ravintolan tarjoamat palvelut arvokkaiksi ja käyttäisi ravintolan palveluja käydessään golfkeskuksessa. Tässä opinnäytetyössä on käytetty palvelumuotoilun menetelmiä laajasti ja ne ovat nostaneet asiakasnäkökulman vahvasti mukaan palvelujen kehittämisen keskiöön.

Opinnäytetyön tuloksissa nousee esiin arverkoston tärkeys golfravintoloitsijan ja golftoiminnan välisenä yhteistyönä ja yhteistarjoaman kehittäminen golfkeskuksen asiakkaille, joka edistää kummankin osapuolen yritystoimintaa. Asiakkaiden vaatavuus nousi esiin tarjonnan laadun ja hinnan suhteen. Asiakkaat toivoivat myös kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen golfravintolapalveluilta, jossa on huomioitu markkinointi, tuotetarjonta, äänimaailma, tuoksumailma ja visuaalisuus.

Kehitysehdotusten onnistunut toteutus on kuvattu visuaalisesti sarjakuvina eri asiakaspersoonille ja opinnäytetyön tilaajalle on esitelty konkreettinen ohjeistus palvelujen kehittämisestä, jotta vanhat ja uudet golfasiakkaat kokisivat golfravintolan palvelut vetovoimaisiksi ja sen myötä yritystoiminnasta tulisi kilpailukykyisempää.

Marika von Schöneman

Using service design tools for developing better services to customers of a golf restaurant

Year	2016	Pages	76
------	------	-------	----

The research in this paper is based on qualitative research methods in order to develop services for a golf restaurant. The study combines theoretical and practical approaches, and the development process is made by using various service design tools. The research is made as a co-creation process with the customers. The paper provides a conclusion and offers ideas that can create value to the customers of the golf restaurant.

The results of the paper also offer a point of view for cooperation possibilities between the golf restaurant keeper and the golf club manager, as together they can continue developing better services for the customers and for their business. The results include visually presented development propositions as well as a concrete plan for developing services for the golf customers. The results offer different personas and show that golf customers like good quality services with reasonable prices. Customers like to have good marketing, good food, with nice looking restaurant, and they like that the restaurant area has a pleasant sound and good food smell.

Successfully implemented development of golf restaurant services is described by storytelling for different customer profiles. At the end of the study concrete development schedules are made for what the restaurant keeper has to do so that old and new golf customers feel that the golf restaurant services are better and the business becomes more competitive.

Keywords: Golf restaurant, Service design, Service design tools, Co-creation, Co-design, Value network

Sisällys

1.1	Raportin rakenne	6
1.2	Toimintaympäristönä golfravintola	7
1.3	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset	8
1.4	Menetelmien valinta palvelujen kehittämiseen	9
1.5	Aikaisemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset	11
2	Palvelumuotoilulla parempaan palvelukokemukseen	13
2.1	Palvelumuotoiluprosessi	16
2.2	Verkostoituminen kehittää palveluja	18
3	Kehittämistehtävän eteneminen	18
3.1	Määrittely	21
3.1.1	Benchmarkkaus	21
3.1.2	Työntekijöiden haastattelut	26
3.2	Tutkimus	27
3.2.1	Asiakaskysely golfkeskuksessa	27
3.2.2	Havainnointi ja varjostus golfkeskuksessa	31
3.2.3	Unelmien golfravintola workshop	33
3.2.4	Ladykapteenien sisustus workshop	38
3.3	Suunnittelu	42
3.3.1	Asiakaspersoonat	43
3.3.2	Palvelupolku	47
3.3.3	Service blueprint	48
4	Kehittämistyön tulokset	50
4.1	Verkostoituminen on kaikkien etu	51
4.2	Markkinointia palvelupolulle	52
4.3	Tuotevalikoiman ja hygienian kehittäminen	53
4.4	Sisustuksen kehittäminen	53
4.5	Tyytyväinen asiakas sarjakuvana	54
4.6	Ravintolan kehittämissuunnitelman aikataulu	58
5	Johtopäätökset	60
5.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	61
5.2	Kehitysehdotuksen hyödynnettävyys ja siirrettävyys	62
5.3	Jatkotutkimus aiheet	63
	Lähteet	64
	Kuviot	67
	Taulukot	68
	Liitteet	69

Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia palvelumuotoilun työkaluja käyttäen golfravintolalle kehittämisehdotuksia, joiden avulla yrityksen palveluliiketoimintaa kehitetään asiakas-keskeisempään suuntaan. Samalla pyritään etsimään yhteistyömahdollisuuksia golfravintolan yrittäjän ja golftoiminnan johtajan kesken tarjoaman kehittämiseksi yhteisille golfasiakkaille.

Palvelujen kehittäminen on aiheena ajankohtainen, sillä palvelujen osuus Suomen bruttokansantuotteesta on kasvanut jo pitkään, vuonna 2014 se ylitti 70 % rajan koko bruttokansantuotteesta. Palvelujen osuus on kasvanut teollisen tuotannon supistuessa ja nykyään palvelujen osuus on keskeinen osa Suomen taloudessa. (EK, 2016.) Palveluiden kehittäminen on ajankoh- taista lähes kaikilla liiketoiminta-alueilla ja pientenkin yritysten on hyvä varmistaa, että hei- dän palvelujen tuotantoprosessi on laadukas ja asiakaskeskeinen. Perinteisillä aloilla ja tiu- kasti kilpailuilla markkinoilla palveluliiketoimintaa kehittämällä ja uudistamalla voi saada uutta asiakaskuntaa ja samalla lisätä kilpailukykyä (Tekes 2016). Tähän muutokseen opinnäy- tetyön kehittämissuunnitelma tähtää kehityskohteenä olevan golfravintolan osalta.

Kuluttajien suhtautuminen tuotteeseen ja palveluun on muuttunut tällä vuosituhanella. Ke- hittyvien yhteiskuntien vaurastuminen antaa tilaa palveluille. Kun materialistiset perustar- peet on saatu tyydytettyä niin asiakkaiden odotukset palveluilta kasvavat. Palvelujen merki- tys kasvaa koko ajan ja kilpailu palveluista on läsnä kaikkialla. (Tuulaniemi 2013, 22-23.) Pal- veluja toivotaan lisää usealle elämänalueelle, kuten vapaa-aikaan, mihin se kytkeytyy tässä opinnäytetyössä.

Asiakkaat saavat kuitenkin ostettua palvelua helposti, joten palvelut ovat tiukasti kilpailtuja. Kuluttajat ovat yhä tiedostavampia ja aktiivisempia palvelujen ja tuotteiden käyttäjiä. Kulut- tajat haluavat vuorovaikutteista palvelua. Enää ei voi ajatella yksisuuntaisesti, että yritys suunnittelee ja tekee tuotteen, jonka asiakas ostaa. Nyt tuotetta suunnitellaan ja kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa vuorovaikutteisesti. (Pralhad ym. 2004.) Palvelumuotoilu on osaa- misala, joka auttaa yritystä kehittämään palveluja asiakaslähtöisimmiksi pysyäkseen mukana kilpailuissa ja menestyvässä liiketoiminnassa (Tuulaniemi 2013, 24).

1.1 Raportin rakenne

Tässä raportissa on alussa esitelty opinnäytetyön kohteena olevan golfravintolan palveluliike- toimintaympäristö ja opinnäytetyön tavoite. Seuraavaksi on perusteltu työssä käytettyjen kes- keisten menetelmien valinta, sekä huomioitu aiemmin aiheeseen liittyviä tutkimuksia. Sitten raportissa on esitelty teoreettinen tietoperusta palvelumuotoilusta ja sen menetelmien viite- kehyksestä ja esitelty teoriaa tutkimusosuudessa käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä. Sen

jälkeen esitellään tutkimuksen etenemisen määrittelyvaihe ja tutkimusvaihe, sekä tutkimusvaiheessa saatu aineisto ja aineiston analysointi. Aineiston pohjalta nousseet kehitysehdotukset on esitelty suunnitteluvaiheessa. Lopuksi raporttiin on kirjattu johtopäätökset ja tutkijan pohdintaa tutkimuksen luotettavuudesta ja tutkimustulosten hyödynnettävyydestä ja siirrettävyydestä muille aloille, sekä esitetty ehdotuksia jatkotutkimuksen aiheista.

1.2 Toimintaympäristönä golfravintola

Opinnäytetyön aihe on golfravintoloille ajankohtainen ja tarpeellinen, koska pitkään jatkuneessa taantumassa golfravintolat tarvitsevat uusia esimerkkejä palvelujen kehittämisestä ja laajemmasta yhteistyöstä golfkeskuksien kanssa. Usein golfravintoloitsija on yksityisyrittäjä, joka työskentelee ravintolassaan, jolloin yrittäjän omat resurssit eivät riitä tekemään palvelututkimusta omalla ajalla tai ostamaan palvelumuotoilun konsulttipalveluja vapailta markkinoilta. Ulkopuolinen tarkkailija, joka tässä opinnäytetyössä on kehitystyön tekijä, näkee ravintolan toimintaan liittyvät kehityskohdat selkeämmin kuin toimintaan jo tottunut henkilö. Palvelujen asiakaslähtöinen kehittäminen palvelumuotoilun työkaluja käyttäen on hyvä tapa kehittää golfravintoloiden toimintaa laajemminkin. Alla olevat tiedot ovat kehitystyön kohteena olevan golfravintolan toimintaympäristöstä, tiedot on saatu golfravintolan yrittäjältä, golfkeskuksen toiminnanjohtajalta tai ovat kehitystyön tekijän omia päätelmiä.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on toiminut golfklubin ravintoloitsijana golfkentän klubirakennuksessa vuokralla vuodesta 2008 lähtien. Ravintoloitsijan toive golfravintolan toiminnalta on se, että ravintolan toiminta kattaisi kulut ja toisi voittoakin. Golfkeskus omistaa rakennuksen ja ravintola on sen vuokralainen. Golfkeskus sijaitsee urheilupuistossa, uimahallin vieressä ja rajoittuu yhdeltä reunalta hevostalleihin. Alueelta löytyy myös skeittilautakenttä, tenniskenttä, squashalli, jalkapallokenttä, palloiluhalli ja jäähalli. Klubirakennus on aivan uimahallin vieressä, parkkipaikkojen läheisyydessä. Poikkeuksellisen golfkeskuksen tästä tekee sen helppo saavutettavuus asiakkaiden kannalta, sillä se sijaitsee lähellä kaupungin keskustaa. Klubitalon vieressä on kolmireikäinen harjoituskenttä, range, puttigreenit ja lähipelialueet.

Ravintolalla on tilauksesta catering toimintaa ympäri vuoden ja golfkaudella ravintola on auki päivittäin 8.00 - 21.00. Ravintola tarjoaa lounas-, kahvila-, ja cateringpalveluja kaikille asiakkailleen. Ravintolassa työskentelee kolme palkattua työntekijää, joista yksi on vakituisessa työsuhteessa, ravintolan omistaja työskentelee muualla, mutta tekee työtä myös golfravintolassa tilauksien aikana. Klubirakennuksessa työskentelee ravintolan tilojen kanssa samassa tilassa golfkeskuksen caddiemaster golfkaudella. Caddiemasterin asiakastiski on ravintolan asiakastiskin toisessa päässä. Caddiemaster on paikalla päivittäin kello: 8.00 - 20.00. Häneltä asi-

akkaat varaavat golfkierroksen, joko sähköpostilla, netin kautta tai soittamalla. Aina saapuesaan golfkeskukseen golfia pelaavat asiakkaat käyvät ilmoittautumassa caddiemasterille kierrokselle menosta ja maksavat kierroksen. Samassa rakennuksessa on myös golfkeskuksen toiminnanjohtajan toimisto ja golfosakkaiden pukuhuoneet ja saunatilat, sekä yleiset asiakasvesat. Sisäänkäyntejä rakennukseen on kolme, kaikki ovat talon eri sivuilta.

Ravintolassa on sisällä 70 asiakaspaikkaa ja 10 henkilön kokoustila. Ulkona on anniskelu- oikeuksilla varustettu terassi, jossa on 50 asiakaspaikkaa, keskellä golfkierrosta eli 9 reiän kohdalla ravintolalla on anniskelu- oikeuksilla varustettu kioski, jossa on kolikoilla toimiva kahviantomaatti ja välipala-automaatti, sekä pieni terassi. Sesonkiaikaan tai kilpailuissa kioski- servissa on palvelua, jolloin sieltä voi ostaa olutta ja grillimakkaraa. Ravintola tarjoaa klubirakennuksessa päivittäin lounaan seisovasta pöydästä hintaan 9,20€ ja a la carte - lista on käytössä muuna aikana, kysyntää a la carte listalle ei ole, eikä sitä mainosteta muualla kuin ravintolan sähköisillä kotisivuilla. Kahvilatuotteita tarjotaan aukioloajan puitteissa ja alkoholijuomia kello: 9.00 eteenpäin.

Ravintolalla on omat sähköiset kotisivut, joihin löytyy myös linkki vuokranantajana olevan golftoiminnan etusivulta. Ravintolalla on omat kotisivut ja Facebook sivut, johon päivityksiä tehdään välillä. Ravintolalla on klubitalon ulkopuolella kaksi mainoskylttiä ja rakennuksen ulkoseinällä on mainostarroja, joista osa kirjaimista on otettu pois. Sähköisissä medioissa ravintola mainostaa itseään italialaistyyllisenä ravintolana, ravintolan ulkopuolella mainoskyltit mainostavat kahvila-ravintolaa ja ravintolan seinätarrat mainostava keskiolut ravintolaa eli mainonta on hyvin ristiriitaista keskenään ja vetoaa erityylisiin kuluttajiin.

Golfasiakkaiden lisäksi ravintolan muita asiakasryhmiä ovat paikalliset urheiluseurat, kokous- asiakkaat ja ohikulkijat. Ravintolassa järjestetään kaikenkokoisia cateringtilauksia ravintolan omissa tiloissa tai vuokratuissa tiloissa, jopa tuhannen henkilön juhlien järjestäminen onnistuu. Ravintolan toiminta tukee naisten rintasyöpäpotilaita, nuorten urheilua ja liikuntaa järjestämällä hyväntekeväisyyspauksia yhteistyökumppaniensa kanssa ravintolan alueella.

1.3 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa golfravintolan palvelun kehittämiseksi ehdotuksia, jotka parantavat palveluja asiakaskeskeisesti. Työn tavoite on tehdä suunnitelma parhaasta mahdollisesta asiakaskokemuksesta klubiravintolassa niin, että yhä useampi golfasiakas haluaa käyttää sen palveluja ja liiketoiminnalliset tavoitteet toteutuvat. Tämä työ ei juurikaan ota kantaa tarkkaan tuotevalikoimaan tai hinnoitteluun. Tämän työn kehittämisehdotukset perustuvat asiakasymmärrykseen ja palveluntarjoajien realistisiin uudistusmahdollisuuksiin. Asiakaslähtöinen ajattelu keskittyy golfkeskuksen asiakkaiden näkökantaan, muiden

asiakasryhmien kanta tulee esille satunnaisesti, koska heitä oli paikalla tutkijan havainnointipäivinä toimintaympäristössä.

Toinen tavoite on kehittää yhteistyötä golfravintolan toiminnan ja golfkeskuksen toiminnan välillä verkostoituen ja kehittää yhteistä tarjoomaa yhteisille golfasiakkaille. Yhteistyön merkitys kasvaa ravintolan sisustuksen uusimisessa, koska golfkeskus omistaa ravintolan kalusteet ja laitteet ja samalla resurssit niiden uusimiseen saadaan golftoiminnasta.

Opinnäytetyö on tehty palvelumuotoilun menetelmillä, ensin määrittelyvaiheessa on tehty taustatyötä haastattelemalla ravintolan yrittäjää, golfkeskuksen toiminnanjohtajaa ja työnteekijöitä, määrittelyvaiheeseen kuuluu benchmarkkaus muiden lähialueen golfravintoloiden liiketaloudelliseen SWOT-analyysiin. Tutkimusvaiheessa on haettu asiakasymmärrystä eri menetelmillä, kuten havainnoinnilla, haastattelulla, varjostuksella ja workshopeilla. Tutkimusvaihe on rajattu fyysisesti golfkeskuksen liiketoiminta ympäristöön, missä kehittämistyön kohde sijaitsee. Suunnitteluvaiheessa aiemmin saatua tietoa on teemoitettu ja analysoitu ja niiden pohjalta on tehty palvelupolku, asiakasprofiilit ja service blueprint-malli, joita on käytetty uudistusten suunnitteluun. Lopuksi on tehty storyboards-menetelmällä kerronnallinen sarjakuva eri persoonien palvelupolusta uudistusten onnistuttua.

Palvelumuotoiluprosessia ei kokonaisuudessaan käydä läpi tämän työn aikana, vaan prosessi etenee määrittelystä suunnitteluun. Palvelutuotanto ja sen arviointi sekä mahdollinen jatkokehittäminen jää opinnäytetyön ulkopuolelle. Palvelumuotoilun menetelmiä eli työkaluja on käytetty useita prosessin etenemisen eri vaiheissa. Opinnäytetyön tekeminen on aloitettu toukokuussa 2015 ja se on valmistunut tammikuussa 2016.

1.4 Menetelmien valinta palvelujen kehittämiseen

Kehittämistyön menetelmät ovat palvelumuotoilun työkaluja, koska ne ovat erittäin monikäyttöisiä työkalu palvelujen kehittämiseen. Palvelumuotoilussa on mukana muotoiluajattelu. Muotoiluajattelu antaa yritykseen innovaatiojohtamista ja lisäarvoa palveluille ja tuotteille. Menetelminä ne ovat monikäyttöisiä työkaluja, jotka yhdistävät luovan muotoilun ja perinteisen liiketoiminta-ajatuksen, perustuen kuitenkin suunnitteluun ja järkevään ongelmien ratkaisemiseen. (Tschimmel 2012, 1-2.)

Golfravintola toimintaympäristönä on kehittämistyön tekijälle entuudestaan tuntematon, joten kehittämistyö alkoi ongelman määrittelyllä, joka käytännössä oli työn tilaajan toiveiden selkiyttäminen kehittämistyöstä haastattelujen kautta. Alan laajemman ymmärryksen hankintaa kehittämistyön tekijä sai haastattelemalla muita golfravintolyrittäjiä. Opinnäytetyön te-

kijä lähetti sähköpostikyselynä SWOT-analyysin satunnaisesti valikoidulle joukolle golfravintolayrittäjiä, mutta ei saanut määräpäivään mennessä yhtään vastausta sähköpostin välityksellä. Saadakseen laajemman näkökulman golfravintolan toimintaan kehittämistyön tekijä soitti ja haastatteli Suomen länsirannikon golfyrittäjiä ja teki jokaisesta ravintolasta puhelinhaastattelun perusteella taloudellisen SWOT-analyysin (liite 1). Humprey Albert on kehittänyt SWOT-analyysin jo 1960-luvulla ja se on edelleen paljon käytetty strategiamatriisi (Humprey, 1960). Haastattelujen vastauksista on etsitty samoina toistuvia teemoja, kun samoja asioita alkoi nousta esiin, haastattelut on lopetettu. Ojasalo ym. (2009, 100) kertoo saturaatiopisteen saavutettavan sitten, kun uudet haastattelut eivät tuo uutta tietoa vaan samat teemat toistuvat. Saturaatiopisteen jälkeen haastatteluista on tehty SWOT- kartoituksen yhteenveto. Tätä yhteenvetoa pidetään tässä kehitystyössä yleisenä golfravintoloiden taloudellisena SWOT-analyysinä. Kehitystyön tekijä haastatteli tutkimusravintoloitsijaa ja peilasi SWOT-analyysin tuloksia tutkimusravintolan toimintamalliin ja benchmarkkasi tuloksista hyviä käytänteitä ja toimintamalleja, jotka sopisivat myös tutkimusravintolaan ja tukisivat kehitystyön ta-voitetta.

Määrittelyvaiheessa kehitystyön tekijä haastatteli ravintolan yrittäjää, ravintolan työntekijää, golftoiminnan johtajaa ja caddiemastereita, jotka työskentelijät klubirakennuksessa. Golfkeskuksen toiminnanjohtajan kanssa on käyty avointa keskustelua ja puolistrukturoituja haastatteluja ja selvitetty realistiset raamit investointien määrästä, joiden perusteella voidaan kehittää klubiravintolan palveluja. Golfkeskus omistaa kaikki ravintolan kalusteet ja he myös vastaavat ravintolan uudistusten kuluista kalusteiden ja laitteiden osalta, joten heidän tuki sisustuksen päivitykseen on tärkeä. Ravintolan työntekijän ja golfkeskuksen caddiemasterien kanssa on käyty avointa keskustelua ja puolistrukturoitua haastattelua ja selvitetty mitä uudistuksia he toivoisivat ravintolan toimintaan tulevan. Liitteessä (Liite 2) on tehty tiivistelmä näiden haastattelujen tuloksista. Nämä tiedot toivat kehitystyön tekijälle paremman kuvan tutkimusympäristöstä, golftoiminnan johtajan ja työntekijöiden ajatuksista ravintolan palvelujen kehittämisen suhteen ja yleisesti lisäsi tietoutta golfravintolan liiketoimintaympäristöstä.

Määrittelyosuuden jälkeen alkoi tutkimusosuus. Tutkimusosuuden tärkein aihe on asiakasymmärryksen saaminen ja siihen on käytetty yleisesti tunnettuja tutkimusmenetelmiä, jotka ovat myös palvelumuotoilun työkaluja, kuten asiakkaiden havainnointia, varjostusta, haastattelua ja asiakaskyselyä sekä kaksi workshop tilaisuutta. Havainnointia on tehty kahtena eri päivänä ja eri ajankohtana opinnäytetyön aiheena olevassa rajatussa ympäristössä. Kehitystyön tekijä on kirjannut havainnoiteja ylös havainnointiaikana ja ottanut valokuvia havainnoista. Kehitystyön tekijä on puhtaaksi kirjoittanut eli litteroinut havainnot ja haastattelujen tulokset vuorokauden sisällä havainnoinnista, jolloin asiat olivat vielä lähimuistissa. Havainnointipäivinä kehitystyön tekijä on jakanut asiakaskyselyjä. Liite (Liite 3)

sisältää havainnointipäivien asiakaskyselyn. Kysely on annettu kaikille ravintolan ja golfkeskuksen asiakkaille, jotka olivat kehitystyön tekijän havainnointipäivinä paikalla ja halusivat vastata kyselyyn. Kyselyjen pohjalta on tehty asiakaspersoonat, joiden ympärille palveluja on kehitetty.

Asiakaskyselyyn vastanneiden kesken on valittu monipuolinen, heterogeeninen joukko osallistujia yhteiseen unelmien golfravintola-workshopiin. Valinta on tapahtunut niin, että yhdeksän henkilöä on jaettu iän mukaan kolmeen ryhmään ja jokaisessa ryhmässä on yksi nainen ja kaksi miestä, tämä suhdeluku kuvaa golfkeskuksen osakkaiden sukupuolta ja ikäryhmäjaottelu tuo esiin jokaisen ikäryhmän mielipiteet. Workshopissa asiakkaat ovat saaneet kehittää ravintolan palveluja asiakaslähtöisempään suuntaan omista lähtökohdistaan.

Workshopin aihealueet ja teemat on suunniteltu ennalta, aiheet kumpusivat haastattelujen, havainnoinnin ja asiakaskyselyissä esiin tulleista teemoista ja aiheista. Workshopissa asiakkaat vastasivat kyselyihin yksilö- ja ryhmätyöskentelynä ja tekivät nelikentän ikäjakauman mukaan heille tärkeitä palveluista golfravintolassa. Liitteet (Liite 5, 6 ja 7) sisältävät workshopin kyselylomakkeet. Workshopin jälkeen osallistujille tarjottiin lounas tutkimusravintolassa. Ilmainen lounas oli ilmoitettu osallistujille etukäteen ja oli samalla motivointikeino saada asiakkaat mukaan workshop-työskentelyyn. Workshopin tulokset toivat esille asiakkaiden toiveita ja motiiveja golfravintolan palveluilta ja kasvattivat kehitystyön tekijän asiakasymmärrystä. Workshopissa esille tulleista tiedoista on saatu kerättyä asiakkaiden toiveista ja arvoista tarkennuksia eri asiakaspersooniin, joihin on suunniteltu yksilöllisemmin eri asiakaspersoonille sopivia palveluja.

Ympäristöön liittyvä, sisustuksen ja visuaalisen ilmeen workshop on pidetty golfkeskuksen ladykapteenien kanssa, koska heillä on ollut ajatuksena uudistaa klubitalon ilmettä jo ennen tämän tutkimuksen aloittamista. Ladykapteenit ovat golfkeskuksen naistoimikunnan edustajia ja heidän kautta uudet hankintatoiveet on viety golfkeskuksen johdon tietoon. Ladykapteenien sisustus-workshopin tuloksena tuli neljä kuvaa uudesta ravintolan ilmeestä ja värimaailmasta, sekä hyvää keskustelua ravintolan kehittämisestä ladykapteenien näkökulmasta. Liite (Liite 4) sisältää kummankin workshopin etukäteissuunnitelmat.

Eri tutkimusmenetelmillä esiin tulleita tietoja on analysoitu teemoittain ja eniten mainintoja tai tärkeimpinä asioina esitetyt aiheet on nostettu esiin ja huomioitu persoonien ympärille suunnitelluissa palveluissa, sekä tutkimuksen yhteenvedossa kehitystyön tuloksissa. Kehitystyön tekijä antaa kehitysehdotukset ravintoloitsijalle ja ravintoloitsija päättää mitä niistä haluaa lähteä jatkokehittämään.

1.5 Aikaisemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset

Palvelumuotoilusta kehitystyön tekijä löysi yhden kansainvälisen väitöskirjan ja yhden suomalaisen väitöskirjan, jossa huomioidaan palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka. Palvelumuotoilusta eri aloille on Suomessa tehty useita opinnäytetöitä YAMK-tasolla, mutta golfravintolan kehittämiseen palvelumuotoilua ei kehitystyön tekijän tiedon mukaan ole käytetty. Palvelumuotoilua on käytetty kehittämään muita palveluyritysten toimintaa, kuten laivamatkustusta ja luontomatkustusta. Palvelumuotoilua, sen prosesseja ja työkaluja ja palvelumuotoilun koulutusta, sekä sen mahdollisuuksia palvelujen kehittäjänä on tutkittu useassa YAMK-opinnäytetyössä sekä kansainvälisissä artikkeleissa. Taulukkoon (Taulukko 1) on kerätty aiemmin aiheesta tehtyjä tutkimuksia.

Tekijän nimi tai tekijöiden nimet	Väitöskirjan tai opinnäytetyön nimi	Asiasanat	Tutkimusmenetelmät
Alakoski Leena 2014	Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkoilupalvelusta - palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma	Asiakkaan arvo, asiakkaan arvon muodostuminen, luontomatkoilupalvelu, palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka, yritysasiakas	Means-end-mallin haastattelutekniikka Tiedonkeruu kirjallisista lähteistä ja sähköisistä lähteistä
Angelov Bojan 2010	Service Design Capability: towards a service-based view of the firm	Palvelu, mahdollisuudet, suunnittelu, palvelumuotoilu	Haastattelu tiedonkeruu sähköisistä lähteistä, kirjallisista lähteistä ja haastattelemalla
Gloppen Judith 2011	The Strategic Use of Service for Leaders in Service Organizations	Palvelumuotoilu, muotoilujohtaminen, palveluinnovaatio	Haastattelu Tiedonkeruu kirjallisista ja sähköisistä lähteistä
Tschimmel Katja 2012	Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation	Suunnitteluajattelu, innovaatio, luova prosessi, mallit, työkalut, visualisointi, prototyyppi, kehittyminen	Tiedonkeruu kirjallisista ja sähköisistä lähteistä
Manninen Paula 2014	Ravintola- ja kahvilapalveluiden suunnitteluprosessin ke-	Palvelumuotoilu, asiakaskokemus, opas, pirkanmaan design-network hanke	Keskustelu Osallistuva havainnointi Avoin haastattelu Vuoropuhelu

	hittäminen palvelumuotoilun keinoin : Juvenes-Yhtiöt Oy		
Rantala Anna-Mari 2014	Kahvilapalvelukonseptin uudistaminen- Esimerkkinä Palmian vihreä kahvila	Palvelumuotoilu, palvelukonsepti, asiakaskeskeinen, kehittäminen, palvelu, kahvila, uudistaminen	Kysely havainnointi haastattelu
Toitturi, Salla Tramm, Piret 2013	Palvelun kehittäminen Helsingin ja Tallinnan väliseen matkustajaliikenteeseen - esimerkkinä Eckerö Line	Asiakaspersoona, elämys, laivamatkailu, palvelukonsepti, palvelumuotoilu	Service Blueprint havainnointi kysely haastattelu aivoriihiyöskentely
Liekkinen Mirka Wiik Riina 2009	PALVELUMUOTOILUN OSAAJAT- Kartoitus Matkailun ja elämys-tuotannon osamisklusterin Jyväskylän osaamiskeskuskulle.	Palvelumuotoilu, matkailu, palvelujen kehittäminen	tiedonkeruu sähköisistä lähteistä kartoitus lumipallopomenetelmällä haastattelu

Taulukko 1: Opinnäytetyön aiheeseen liittyviä aiemmin julkaistuja tutkimuksia

Tämä opinnäytetyö golfravintolan palveluliiketoiminnan kehittämistä palvelumuotoilun työkaluja käyttäen on enemmän käytäntöön perustuva, kun palvelumuotoilua ja sen opetusta ja käyttöä tutkivat opinnäytetyöt ja väitöskirja. Väitöskirjat perustuvat vahvaan teoreettiseen viitekehukseen ja asiantuntijahaastatteluihin, ne luovat ymmärrystä ja viitekehystä palvelumuotoilun käytöstä vielä vahvemmaksi. Golfravintoloille palvelumuotoiluprosessilla tehtyä opinnäytetyötä ei tutkija löytänyt tietokannasta. Tässä kehittämistyössä uutta tietoa on golfravintoloiden yleinen taloudellinen SWOT-analyysi, mikä nostaa esiin koko alan ongelmakohtia ja erityispiirteitä. Samalla tämä kehittämistyö osoittaa, että palvelumuotoilun työkaluilla pystyy hyvin kehittämään golfravintolan palveluja ja tarjoomaa. Tämän työn tuloksia ja tutkimusmenetelmiä voi hyödyntää muissakin ravintoloissa, kun pelkästään opinnäytetyön tilaajan ravintolassa.

Kehittämisehdotuksen prosessimalli tulee palvelumuotoilusta. Palvelumuotoilussa ei tutkita suuria massoja vaan tutkimus on laadullista, pienempien ryhmien tutkimusta, jossa pyritään saamaan syvälinen asiakasymmärrys (Polaine ym. 2013, 39). Tietoperustassa nostetaan esille palvelumuotoiluprosessi, jossa Tuulaniemen (2013) kirja on ollut tärkeänä lähteenä. Kirjallisuudesta mukana on myös muita menetelmä- ja kehittämistyöhön liittyvää kirjallisuutta, lähinnä palvelumuotoiluun liittyviä.

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka on 2000-luvulla syrjäyttänyt aiemmin hallinneen tavarakeskeisen liiketoimintalogiikan. Service Dominant Logic eli SDL pitää asiakkaan keskiössä ja sen mukaan kaikki liiketoiminta on jossain määrin palveluliiketoimintaa. Asiakkaalle ei tuoteta enää arvoa tehtaassa tavaroita tekemällä, kuten aiemmassa tavarakeskeisessä liiketoimintalogiikassa, vaan asiakkaalle tuottaa arvoa aineeton erityisosaamisen vaihdanta. SDL:n mukaan asiakas on aktiivinen palvelun arvon kehittäjä ja asiakkaat otetaan mukaan yhteiskehittämiseen, tätä yhteiskehittämistä kutsutaan co-creation-termillä. (Vargo & Lusch 2004.) Asiakas otetaan mukaan myös arvon suunnitteluun ja yhteissuunnittelua kutsutaan co-design-termillä. Jokainen asiakas on yksilö, jolla on oma arvomaailmansa eli asiakkaat kokevat palvelun arvon omalla yksilöllisellä tavallaan. (Prahalad & Ramaswamy, 2004.) Jotta palveluntarjoaja ymmärtää, mikä tuottaa asiakkaalle arvoa, täytyy hänen ymmärtää asiakasta. Asiakasymmärryksen saamiseen on syntynyt palvelumuotoilun menetelmiä, joka antaa useita eri työkaluja asiakkaan syvälinen ymmärtämiseen ja palvelujen muotoilemiseen asiakkaille arvoa tuottaviksi. (Tuulaniemi 2013, 24-40.)

Asiakkaan arvonmuodostusprosessi on usein monitahoinen ja siihen voi vaikuttaa rajapinnassa asiakkaan kohtaama asiakaspalvelija, tuote, ympäristö, organisaatio ja kulttuuri missä asiakas elää (Stickdorn & Schneider 2013, 50-51). Arvotoiminnot ovat kaikki toimenpiteet mitä tarvitaan tuotteen tai palvelun tuottamiseen alusta loppuun asiakkaan käytettäväksi. Asiakkaat arvottavat eri tuotteet ja palvelut kulutuskäyttäytymisensä kautta, pelkistetyimmillään se on asiakkaan maksama hinta tuotteesta tai palvelusta. (Möller ym. 2009, 29.) Esimerkiksi golfkeskuksen klubiravintolan asiakkaalla alkaa arvon muodostus jo ennen golfkeskukseen tuleamista, kun hän suunnittelee jäävänsä syömään pelin jälkeen golfklubille. Sen jälkeen arvo muodostuu kaikista niistä kokemuksista mitä muun muassa ympäristö, muut asiakkaat, asiakaspalvelu ja ravintolan tuotteet hänelle tuovat. Tämä kokemus on hyvin subjektiivinen ja henkilökohtainen.

Nykyään on siirrytty yksittäisistä palveluista tarjoamaan, jossa huomioidaan yksittäistä tuotetta kattavampi tarjooma asiakkaiden tarpeisiin. Tarjoomassa on mukana asiakkaalle suunnattuja tavaroita ja palveluita niin, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin asiakkaan toiveita ja tarpeita. Ne on kehitetty yhteistyössä yritysten välillä ja niissä yhdistyy eri yritysten

ydinosaaminen vuorovaikutuksessa asiakkaaseen (Tuulaniemi 2013, 40-41). Prahalad & Ramaswamy (2004) kertovat verkostojen tarjoaman olevan nykyään globaalia ja läpinäkyvää. Mikä käytännössä tarkoittaa esimerkiksi golfravintoloiden sähköisten kotisivujen ja muiden tietojen olevan kuluttajien saatavilla ja verrattavissa kansainvälisellä tasolla asti. Tämä tuo asiakkaisiin kriittisyyttä ja luo kilpailua yritysten tarjoamassa. Golfravintolassa yhteisen tarjoaman kehittäminen golfkeskuksen kanssa on luonteva tapa kehittää liiketoimintaa.

Palvelumuotoilussa yhdistyy muotoilu, palvelu ja asiakasymmärrys ja asiakkaan näkökanta valmiiseen tuotteeseen, jota muokataan asiakkaan lähtökohdista käsin, liiketoiminnallista aspektia unohtamatta. Palvelumuotoilussa tehdään yhteistyötä usean eri alan ammattilaisten kanssa, kuten insinöörien, analyytikkojen, johtajien, myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten ja tietysti asiakkaiden kesken. Palvelumuotoilu on ajatusmalli, jossa voidaan käyttää useita eri prosessimalleja, menetelmiä ja työkaluja, niistä palvelumuotoilija voi valita projektiinsa parhaiten sopivia työkaluja. Jokainen prosessimalli pyrkii optimoimaan asiakkaan palveluprosessin ja poistamaan häiritsevät tekijät. (Tuulaniemi 2013, 26-27, 60-69.)

Tutkijat korostavat yksimielisesti asiakkaan kanssa tehtyä yhteistyötä ja yhteissuunnittelua palvelumuotoiluprosessissa. (Gloppen 2011, Stickdorn ym., 2013, Tuulaniemi, 2013, Polaine ym. 2013, 41 ja Miettinen 2011, 23). Miettinen (2011,23) kertoo, että palvelumuotoilussa suunnitellaan yhdessä ihmisten kanssa, tuotteiden loppukäyttäjät siis yrityksen asiakkaat ovat oman arkensa asiantuntijoita, joita kannattaa ottaa mukaan palvelujen kehitystyöhön. Hyyssalo (2009, 70) toteaa, että asiakkaat voivat olla keskeisiä ja aktiivisia suunnittelijoita tuotteiden ja palveluiden kehityksessä, koska heillä on hyvä käsitys mitä tuotteita tarvitaan ja käyttäjäkokemus aiempien tuotteiden parannustarpeista.

Tutkijat Gloppen, (2011), Stickdorn & Schneider (2013), Polaine ym. (2013) ja Tuulaniemi (2013) ovat myös yhtä mieltä siitä, että asiakasymmärrys on palvelujen kehittämisessä tärkeintä. Asiakasymmärrykseen syvällisesti mentävä tapa on käyttää palvelumuotoilun menetelmiä. Palvelumuotoilun eri menetelmillä asiakasymmärrystä saadaan esille jopa niin syvällisesti, että asiakkaan piilevät toiveet nousevat esille ja palvelun tarjoaja osaa tarjota asiakkaalle tuotetta, jota tämä ei tiennyt vielä tarvitsevankaan. Palvelumuotoilun tavoitteena on asiakkaiden elämän ja tarpeiden ymmärtäminen, uusien liiketoimintamahdollisuuksien huomaaminen, toimivien palvelujen suunnittelu ja niiden toteutus.

Palvelumuotoilu auttaa luomaan uutta tai kehittämään vanhoja palveluja niin, että ne ovat käyttökelpoisempia ja halutumpia sekä asiakkaalle, että palveluja tuottavalle yritykselle (Stickdorn ym 2013, 31). Ihanteellisessa ratkaisussa kaikki palvelua käyttävät ja palvelua tarjoavat osapuolet olisivat mukana koko palvelumuotoiluprosessin ajan. Silloin palvelujen realiteetit ja fyysiset vaatimukset olisivat mukana suunnitelmia tehdessä. (Tuulaniemi 2011, 129.)

Erilaisia työkaluilla ja -menetelmiä käyttäen saadaan esiin yrityksen todelliset ongelmat ja ideoinnin jälkeen tuodaan visuaalisesti esiin ratkaisuja, joista hankitaan asiakaspalautetta ennen kuin uudet palvelut otetaan käytäntöön.

Palvelumuotoiluun kuuluu luova ongelmanratkaisu ja siihen liittyy divergenssi ja konvergenssi ongelmanratkaisuprosessi. Laajeneva divergenssi ajattelu etsii paljon uutta tietoa ja yhdistelee vapaasti erilaisia tiedon osiota toisiinsa, kun taas supistuva konvergenssi ajattelu pohjautuu tietoon ja analyyttiseen päättelyyn, jossa karsitaan divergenssijattelun aikana tulleita ideoita. (Tuulaniemi 2013, 113.) Kuvassa (Kuva 1) kuvataan luovaa ongelmanratkaisuprosessia, jota palvelumuotoilussa käytetään.

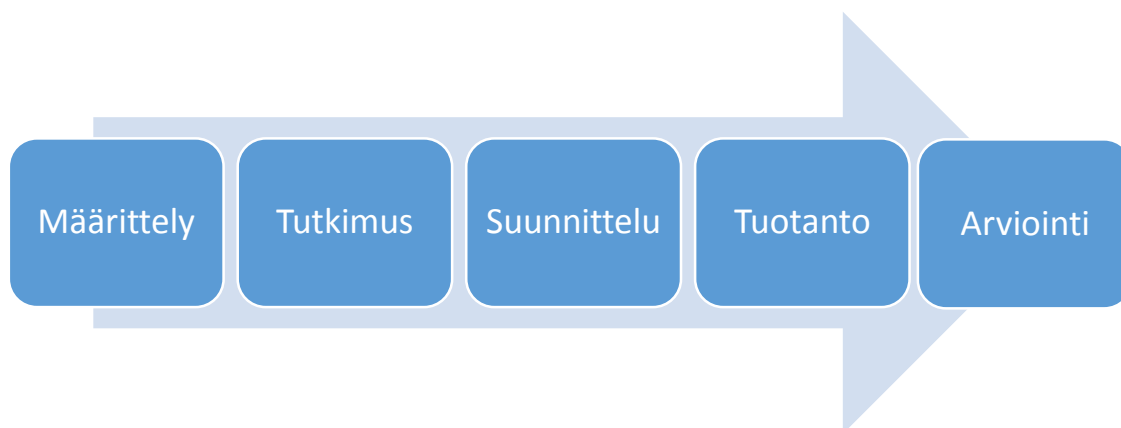


Kuva 1: Palvelumuotoilussa käytetään luovaa ongelmaratkaisun prosessimallia (Tuulaniemi 2013, 113)

2.1 Palvelumuotoiluprosessi

Yksi tunnetuimmista palvelujen kehittämisen prosessimenetelmä on double diamond eli tupla-timantti- menetelmä, joka on British Design Councilin kehittämä prosessimalli. Double diamond menetelmässä laajeneva ja supistuva osuus tehdään kahteen kertaan, jotta lopputulos olisi mahdollisimman hyvä ratkaisu ongelman poistamiseen. (Design Council 2014.) Toinen tunnettu, ja paljon käytetty, palvelumuotoiluprosessimalli on vuonna 2001 IDEO:n kehittämä kolmen I:n-malli ”Inspiration, Ideation, Impementation” eli oivallus, ideointi ja toteutus.

Tämä malli on helppo muistaa ja ymmärtää. (Brown 2008.) Tuulaniemi (2013, 128) on kuvannut palvelumuotoilun prosessin koostuvan määrittelystä, tutkimuksesta, suunnittelusta, tuotannosta ja arvioinnista. Tässä raportissa palvelumuotoiluprosessi on edennyt Tuulaniemen (2013) kuvaaman prosessin mukaan määrittelystä ja tutkimuksesta suunnitteluun asti. Tuotanto ja sen arviointi jäävät tilaajayrityksen vastuulle. Kuvassa (Kuva 2) kuvataan Tuulaniemen käyttämää palvelumuotoilun prosessimallia, jota tässäkin tutkimuksessa on käytetty.



Kuva 2: Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2013, 128)

Palvelumuotoilun lähtökohtana on ollut muotoilu ja se näkyy työkalujen visuaalisuutena. Kuvat, nopeasti rakennetut prototyypit ja visuaalisuus on vahvasti esillä, kun aineetonta tai verbaalista aineistoa konkretisoidaan näkyväksi ja ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi (Tuulaniemi 2013, 63). Tämä nopeuttaa ja helpottaa yritysjohdon ymmärtämään todellisesta ongelmaa verrattuna aiempaan kirjalliseen ja verbaaliseen viestintään (Brown 2008).

Palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja on useita ja niitä voidaan käyttää luovasti asiakasymmärryksen ja palvelujen kehittämistarpeen pohjalta. Palvelumuotoiluprosessi kuvaa tutkimuksen etenemisen eri vaiheita ja siihen voi sisältää useita eri menetelmiä ja työkaluja tutkimuksen aikana. Aluksi tutkitaan yrityksen liiketoiminnan todellista ongelmaa, mihin etsitään ratkaisuja. Sen jälkeen haetaan syvällistä asiakasymmärrystä laadullisin menetelmin ja näiden ideoiden pohjalta suunnitellaan analyyttisesti parempia palveluja tilaajayritykselle. (Tuulaniemi 2013.)

Palvelumuotoilun tuloksena viedään uusi palvelukonsepti markkinoille testattavaksi, jota arvioidaan ja kehitetään lisää palvelusta saatujen kokemusten mukaan (Tuulaniemi 2013, 128. Miettinen 2011, 18-23). Uuden palvelukonseptin testaus jää tässä opinnäytetyössä tilaajayrityksen tehtäväksi. Käytännössä malliin tulee mukaan vielä käytännön realiteetit, joita ovat rahalliset resurssit tai toimintaympäristön fyysiset tilat (Tuulaniemi 2013, 132). Nämä on huomioitu tämän työn aikana suunnitteluvaiheessa mahdollisimman realistisesti.

2.2 Verkostoituminen kehittää palveluja

Verkostotalous tarkoittaa globaaleita markkinoita, jonka keskiössä on yrityksen ydinosaaminen, yritysten välinen keskinäinen yhteistyö, yhteistyön kasvu, vuorovaikutus ja luottamus. Verkostoyrittäjyydessä yrittäjyys on kehittynyt vuorovaikutteiseksi ja verkoston rooli on keskiössä yrittäjyydessä. Verkostoyritys rakentuu yritysten välisestä tiiviistä yhteistyöstä. (Toivola 2006, 12.) Yritysten yhteistyön muuttuessa yhä vuorovaikutteisemmaksi ja yhä enemmän toisen yrityksen ydinosaamiseen tukeutumiseen, sen toiminta muuttuu verkostomaiseksi. Verkotumismuotoja on esimerkiksi ”pieni-suuri” yritys, jossa yritysten tuotteet tukevat toisiaan, siinä pieni yritys voi hyödyntää muun muassa isomman yrityksen asiakasverkostoja. (Möller ym. 2009, 18, 31.) Verkostoitumisen avulla haetaan erilaisia hyötyjä, esimerkiksi kustannustehokkuutta, hyvää laatua, tuotteiden ja palvelujen yhdistämistä (Möller ym. 2009, 8, Toivola 2006, 13). Liiketoiminnallisesti sitoutuneet yritykset tekevät yhteistyötä esimerkiksi markkinoinnissa. Vahva yhteishenki ja luottamus tukevat verkon kehittymistä (Möller ym. 2009, 76, Toivola 2006, 17, 18.)

Tässä työssä verkostoitumista pienen golfravintolan ja suuremman golfkeskuksen kanssa on pyritty kehittämään niin, että se toisi liiketoiminnallista etua yrityksille ja etuja yrityksen asiakkaille. Verkostoitumisen kehittämistä on palvelujen tuottaminen ja markkinointi yhteistyössä yhteisille asiakkaille.

3 Kehittämistehtävän eteneminen

Tässä kehitystyössä on käytetty palvelumuotoilun työkaluista määrittelyyn benchmarkkausta, haastattelua ja havainnointia. Tutkimusosioissa kyselyä, haastattelua, havainnointia, varjostusta ja workshop-menetelmiä. Suunnitteluvaiheen työkaluja on ollut desing driverit, eri persoonat, palvelupolku ja service blueprint. Uudistusten onnistuminen on kuvattu storyboards-menetelmällä eli sarjakuvana. Palvelumuotoilun työkalupakista löytyy vielä runsaasti muita menetelmiä tutkimuksen eri vaiheisiin, mutta tässä tutkimuksessa on käytetty näitä menetelmiä.

Kehittämistyön määrittely- ja tutkimusosuus oli 13.5.2015 - 6.7.2015, se alkoi kehittämistyön tilaajan eli golfravintolayrittäjän haastattelulla. Tämän haastattelun perusteella kehittämistyön tekijä selvensi tutkimuksen näkökulmaa ja tilaajan toiveita tutkimuksen tavoitteista. Haastattelun aikana sovittiin kehittämistyönaikataulu ja kehittämistyön tekijän mahdollisuus käyttää ravintolan tiloja ja palveluja kehittämistyön aikana.

Aluksi kehittämistyön tekijä tutki yrityksen sähköistä markkinointia ja teki tutkimusravintolasta SWOT-analyysin verraten sitä yleiseen golfravintoloiden liiketaloudelliseen SWOT-analyysiin, benchmarkaten tutkimusravintolaan hyviä käytänteitä. SWOT-analyysin kysely löytyy liitteestä (Liite 1). 10.6.2015 kehittämistyön tekijä pyysi lupaa golfkeskuksen toiminnanjohtajalta päästä havainnoimaan golfkeskuksen toimintaympäristöön, jossa tutkimusravintola sijaitsee ja mahdollisesti haastattelemaan golfkeskuksen asiakkaita ja sekä kertoi aikataulustaan milloin oli tulossa paikalle. Golfkeskuksen toiminnanjohtaja antoi suostumuksensa suullisesti.

Kehittämistyön tekijä havainnoi golfkeskuksessa kahtena päivänä eri ajankohtana: 18.6.2015 klo 8.00 - 15.00 ja 24.6.2015 klo 15.00 - 19.00. Kehittämistyön tekijä haastatteli golfkeskuksen toiminnanjohtajaa ja caddiemastereita ja ravintolan henkilökuntaa havainnointipäivinä. Golfkeskuksen johtajan ja caddiemasterin sekä ravintolan työntekijän haastattelumenetelmä kumpanakin havainnointipäivänä oli vapaamuotoinen avoin haastattelu, joka muistutti enemmän keskustelua ja aiheet kumpusivat havainnointipäivien aikana tulleista kehittämistyöntekijän omista havainnoista ja asiakaspalautteesta. Kehittämistyön tekijä kirjasi ylös työntekijöiden ajatuksia ja toiveita ravintolatoiminnan kehittämistä. Työntekijöiden, ravintoloitsijan ja golftoiminnanjohtajan kehitystoiveet ravintolanpalveluille löytyvät tarkemmin liitteestä (Liite 2).

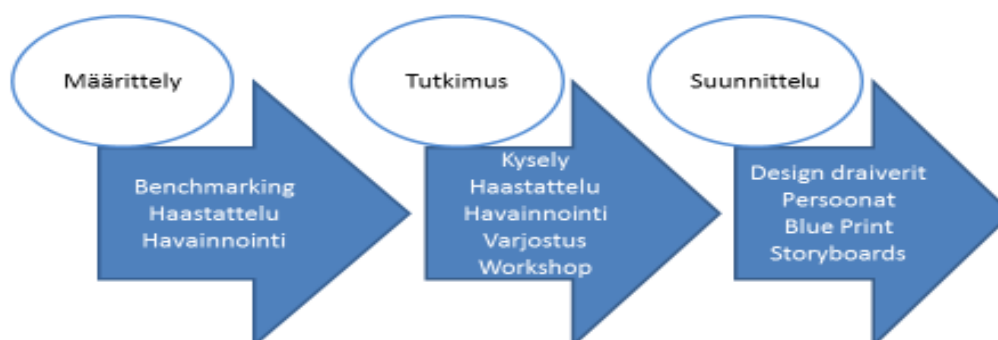
Havainnointikohteena oli golfkeskuksen liiketoimintaympäristö ja varjostuskohteena olivat golfkeskuksen asiakkaat. Kehittämistyön tekijä kirjoitti ylös muistiinpanoja kohderyhmän asiakaspalvelutapahtumista ja liikkumisesta golfkeskuksen alueella. Havainnointipäivien aikana kehittämistyön tekijä teki samaan aikaan asiakkaille kirjallisen asiakaskyselyn, johon vastasi 47 henkilöä. Asiakaskysely löytyy liitteestä (Liite 3). Asiakkaille tehty asiakaskyselylomake, joka sisälsi yhteystietokyselyn, oli tehty helpoksi ja nopeaksi vastata ja kaikille asiakkaille jaettiin sama kysely. Kehittämistyön tekijä jäi keskustelemaan asiakkaan kanssa vapaasti kysely aiheista, jos asiakas ilmensi kiinnostusta keskusteluun.

Asiakaskyselyyn vastanneista ja yhteistietonsa jättäneistä asiakkaista kehittämistyön tekijä valitsi huolellisesti workshopiin edustajia, jotka tuovat esiin kaikki ikäluokan. Workshopiryhmän sukupuolijakauma on valittu vastaamaan golfkeskuksen asiakkaiden sukupuolijakaumaa. Unelmien golfravintola workshopiksi nimetyssä työpajassa käytiin tarkemmin läpi aiemmassa tutkimuksessa esiin nousseita teemoja ravintolan palvelujen kehittämistarpeista osallistujien kanssa. Samalla kehittämistyön tekijä hankki syvällistä asiakasymmärrystä, jonka pohjalta palveluja lähdettiin kehittämään. Liitteessä (Liite 4) on workshopin etukäteissuunnitelma ja liitteissä (Liite 5, 6 ja 7) löytyvät unelmien golfravintola workshopin osallistujille annetut kyselylomakkeet.

Toiseen workshopiin kutsuttiin golftoiminnan edustajia, ladykapteeneita, ja workshopin teemana oli sisustuksen ja visuaalisen ilmeen kehittäminen. Workshopin nimeksi tuli ladykapteenien sisustus workshop. Tuloksiksi tuli visuaalisia kuvia siitä, mihin suuntaan kehittämistyön kohteena olevan golfravintolan sisustusta halutaan golftoiminnan puolelta kehittää, sekä hyviä kehitysehdotuksia ravintolan palvelujen, sekä kisatoimikunnan ja ravintolanyrittäjän yhteistyön parantamiseksi.

Tämän aineiston hankinnan jälkeen kehitystyön tekijä analysoi, teemoitti ja arvotti tutkimustulokset. Kehitystyön tekijä huomioi golfkeskuksen henkilökunnan, ravintolan yrittäjän, ravintolan henkilökunnan ja asiakkaiden tarpeet ja etsi niistä yhteisiä nimittäjiä, joista tuli suunnittelun design driverseja. Kehitystyön tekijä analysoi asiakkaiden toiveet ja arvot, sekä teki heistä asiakaspersonat, joihin liitettiin eri persoonille sopivia palveluja. Kehitystyön tekijä teki palvelupolun ja service blueprintin, joiden pohjana käytti varjostuksen ja havainnoinnin aikana saatua tietoa. Lopuksi kehitystyön tekijä suunnitteli uudistettuja palveluja. Palvelupolun sekä service blueprintin pohjiin kehitystyön tekijä suunnitteli sopivaa uudistettua markkinointia ja teki loppuyhteenvedon kehitysehdotuksista. Kehitysehdotuksia esitellään opinnäytetyössä kirjallisesti ja sarjakuvina. Sarjakuvat on tehty persoonien pohjalta ja niissä kuvataan asiakaspersonaa palvelujen kehittämisen jälkeen.

Kuvassa (Kuva 3) kuvataan miten tämä kehitystehtävä on edennyt lineaarisesti määrittelystä tutkimuksen kautta suunnitteluun Tuulaniemen (2013) palvelumuotoiluprosessin mukaan.



Kuva 3: kehitystehtävän eteneminen

3.1 Määrittely

Palvelumuotoiluprosessin alku on määrittelyvaihetta, joka on divergenssijattelua, siinä tutkitaan yrityksen tai alan todellista ongelmaa ja etsitään siitä tietoa. Määrittelyvaiheessa selvitetään mitkä tavoitteet tilaajalla ja palvelun tarjoamalla yrityksellä on työn suhteen. Määrittelyssä selvitetään muun muassa palvelumuotoiluun ajateltu kohderyhmä ja palvelun tuottajan tavoitteet, sekä tilaajayrityksen visiot ja strategiat ja tilaajayrityksen toimintaympäristöön vaikuttavat tekijät. (Tuulaniemi 2013, 128-129, 132.) Tähän vaiheeseen sopii työkaluiksi benchmarkkaus, haastattelu ja havainnointi, joita tässäkin opinnäytetyössä on käytetty.

Määrittelyllä on pyritty selvittämään golfravintolan tämänhetkinen palveluliiketoiminnan tilanne ja huomioimaan myös muiden golfravintoloiden yleinen tilanne. Tätä tilannetta on osittain esitelty kappaleessa 1.2. Tämän tiedon pohjalta on tehty benchmarkkausta yleiseen taloudelliseen SWOT-analyysiin muiden lähialueen golfravintoloiden hyvistä toimintatavoista. Määrittelyvaiheessa on haastateltu kehitystyön tilaajan lisäksi läheisesti liiketoiminnassa mukana olevia työntekijöitä ja yhteistyökumppaneita, sekä muita lähialueen golfravintolayrittäjiä.

3.1.1 Benchmarkkaus

Benchmarking tarkoittaa toiselta yritykseltä oppimista ja kopioimista siltä osin, kun se hyödyntää ja kehittää omaa yritystä. Sitä voidaan tehdä tutkimalla ja vertailemalla muita alalla toimijoita ja alan parhaiden käytänteiden hyödyntämistä. Benchmarkkauksen tavoitteena on oppia muiden toiminnasta, niin että muiden tekemät virheet voidaan välttää ja parhaat käytänteet hyödyntää. (Tuulaniemi 2013, 138-139.)

Tämän kehitystyön määrittelyvaiheessa 40 golfravintoloitsijoille lähetettyihin sähköpostikyselyihin ravintoloiden taloudellisesta SWOT-analyysistä eli vahvuuksista, heikkouksista, uhista ja mahdollisuuksista taloudelliselta näkökannalta ei tullut yhtään vastausta 22.6 mennessä, joka oli kyselyn viimeinen vastauspäivä. Kehittämistyön tekijä soitti 22.6.2015 - 24.6.2015 seitsemään eri länsisuomessa toimivaan golfravintolaan ja haastatteli ravintoloitsijoita puhelimessa. Liitteestä (Liite 1) löytyy kyselylomake taloudellisesta SWOT-analyysistä, jota on käytetty haastatteluissa. Vastaajista kuusi toimi ravintolayrittäjänä ja yksi työskenteli ravintolapäällikkönä. Yrittäjät olivat toimineet yhdestä kahdeksaan vuoteen yrittäjinä ja työntekijä oli neljättä kautta työskentelemässä samassa ravintolassa. Samat teemat toistuivat useissa vastauksissa. Vastaukset on eritelty SWOT-analyysin mukaan. Kuvassa (Kuva 4) on kuvattu SWOT-analyysin tulokset kaikkien ravintoloitsijoiden haastattelujen pohjalta.



Kuva 4: Golfravintoloiden yleinen SWOT-analyysi

Golfravintolan vahvuuksista jokaisessa ravintolassa oli buffetlounas, sitä syövät päivittäin pelaajat, golfkentän työntekijät ja osassa ravintoloita myös lähialueen ulkopuoliset käyttäjät. Muut vahvat myyntiartikkelit olivat olut, kahvi, virvoitusjuomat, vitriinituotteet ja nopeat syötävät. Vitriinituotteissa tuli esiin vaihteleva ja laadukas valikoima, jotta asiakkaiden mielenkiinto säilyy koko kauden ja nopeista syötävistä tuotteista tuli maininta mukaan otettavista lämmitetyistä focacciasta, nakkikorista sekä herefordhärän pihvistä tehdystä burgerista. Asiakkaiden uskotaan olevan vaativia, antavan herkästi palautetta ja arvostavan laatua sekä uutuuksia maailmalta. Positiivisin suhtautuminen ravintolayrittäjyyteen oli ensimmäistä vuotta

ravintoloitsijana toimivalla yrittäjällä, hän myös markkinoi ravintolaa vahvasti muillekin asiakkaille ja oli pitänyt ravintolassa suosittuja lounaita esim. vappuna ja äitienpäivänä. Hän koki, että asiakkaita riittää tarpeeksi golfkeskuksen ulkopuolelta tulevista lounastajista.

Golfravintolan heikkouksina nähtiin kausiluontoisen ravintolan erikoispiirteitä. Kausi kestää huhtikuusta syyskuuhun. Golfravintolan sijainti on golfkentän yhteydessä ja sijainti saattaa olla hyvinkin kaukana tiheästä asutuksesta, mikä luo omat haasteet saada tarpeeksi asiakaskuntaa. Tämä aihe ei tuntunut jokaista ravintolaa haittaavan, yksi ravintola kertoi, että lounasasiakkaat tulevat pääsääntöisesti muualta kuin golfasiakkaista. Yleisesti ravintola on vuokralla golfkeskuksen hallinnoimissa tiloissa ja osassa ravintoloita ravintoloitsija on vaihtunut useasti muutaman kauden jälkeen. Golfkentän asiakaskunnan profiili vaikuttaa paljon ravintolan golfasiakkaiden määrään.

Yhteistä kaikkien heikkoutena on a la carten ja kakkujen pieni menekki, sekä henkilökunnan hankinnan vaikeus. Henkilökunnan tulisi osata työskennellä itsenäisesti sekä ravintolassa, että salissa, joten anniskeluvastaavan pätevyys on vaatimuksena myös kokeilla. Sesongin ulkopuolella ravintolan myynti on pientä, mikä heikentää kauden tulosta. Golfasiakkaat eivät riittäneet tuomaan tarpeeksi myyntiä kuin yhdessä haastatellussa ravintolassa. Kyseisessä ravintolassa seura toi lähes kaikki asiakkaat, joten ravintola teki aktiivista yhteistyötä golfseuran kanssa. Ajatuksia tuli esiin ravintolan aukioloajan lyhentämisestä vain sesonkiaikaan eli 15.6 - 15.8, se parantaisi ravintolan lopullista tulosta. Golfasiakkaiden ostovoima ei riitä suurimmalla osalla ravintoloita kattamaan ravintolan menoja, joten asiakkaita pitää yrittää saada muualta, kuten catering-toiminnasta.

Golfravintoloiden uhkana pidettiin säätä, omia eväitä, hiljaisia aikoja, työvoimakuluja. Huonolla ilmalla asiakkaita on vähemmän, se oli selkeä uhka. Kioski keskellä golfkenttää on uhka työvoimakustannusten osalta, se ei tuota tarpeeksi maksaakseen itsensä ja sen tuoma myynti on pois ravintolan myynnistä. Asiakkailla on omia eväitä mukana golfkierroksella, tähän pyrittiin vastaamaan edullisilla hinnoilla. Yksi ravintoloitsija kertoi, että vaikka kenttä on täynnä, heillä ei ole yhtään asiakasta ravintolan tiloissa. Hiljaisina aikoina riittäisi yksi henkilö töissä, joka hoitaisi samalla ravintolan ja caddiemasterin työt. Kaikissa tiloissa se ei olisi mahdollista, koska ravintolan tilat ovat eripaikassa kuin caddiemasterin toimisto. Ravintolassa jossa meni paljon lounasta, ravintoloitsija ei nähnyt tarpeelliseksi hoitaa caddiemasterin tehtävää, sillä ravintolan henkilökunnalla oli kiire lounaan tekemisessä. Yrittäjän pitää olla paikalla antamalla yritykselle kasvot, muuten toiminta hyytyy, kertoi yksi pitkään toimineista yrittäjistä.

Golfravintolan tärkeimpänä mahdollisuutena pidettiin yhteistyötä golfkeskuksen kanssa. ”Seura tuo asiakkaat, seuran kilpailuihin kuuluu ruokatarjoilu” oli kiteyttävä vastaus ravintoloitsijalta. Yhteistyö golfkeskuksen kanssa toisi tullessaan asiakkaita ja yhteistä markkinointia

ja myyntiä esimerkiksi tyky-päivistä yrityksille ja tutustumiskäyntejä eri ryhmille, kuten päiväkotilaiselle. Ruokatarjoilua seuran kilpailuihin pidettiin tärkeänä. Yhteistyön muotoja oli työn jakaminen caddiemasterin kanssa ja ravintolan asiakaspalvelijan kesken, jolloin henkilöstökulut pysyvät kohtuullisina. mahdollisuutena pidettiin ravintoloitsijan markkinointi- ja myyntitaitoa golfasiakaskunnan ulkopuolelle. Yksi ravintola ei halunnut markkinoida palvelua lainkaan golfseuran ulkopuolisille, koska se ei tarvinnut seuran ulkopuolisia asiakkaita. Asiakasmäärä oli sopiva seuran sisällä ravintolan senhetkiselälle henkilökunnalle.

Aiemmin tehtyjen haastattelujen ja havainnoinnin pohjalta kehitystyöntekijä vertasi kehitystyön kohteena olevan ravintolan toimintaa yleiseen golfravintoiden SWOT-analyysiin. Kehitystyön kohteena olevan ravintolan vahvuuksista löytyy oikein hinnoiteltu itsetehty kotiruokainen buffetlounas, hanaolut, virvoitusjuomat ja vitriinituotteita. Näiden tuotteiden laajuutta, vaihtelevuutta, laadukkuutta ja uutuuksien esiintuomista voisi kehittää. Nopeat ja mukaan otettavat syötävät eivät ole ravintolan listoilla, tätä aluetta kannattaa kehittää.

Heikkouksista samaa teemaa oli a la carten pieni menekki ja uuden henkilökunnan hankinnan vaikeus. Golfasiakkaiden myynti ei kata tutkimusravintolan toimintaa, joten muita asiakkaita on saatava, jotta tulos on voitollinen.

Uhat toteutuvat kehitystyön kohteena olevassa ravintolassa sään ja golfkentän käyttäjien omien eväiden suhteen. Hinnat ovat jo hyvin kohtuulliset, joten myyntiä pitäisi lisätä houkuttelevammaksi muulla keinoin, kun hintaa alentamalla. Yrittäjä itse ei ole työskennellyt ravintolassa kovin paljoa, eikä näin ole päässyt antamaan ravintolalle omaa leimaansa, joten tämä heikkous ravintolan toiminnalla on.

Kehitystyön kohteena olevan ravintolan mahdollisuutena on saada enemmän asiakkaita golf-toiminnasta ravintolaan. Golfravintola voi parhaimmillaan saada kaikki asiakkaansa golfkeskuksen kautta, kuten aiemmassa haastattelututkimuksessa selvisi. Yhteistyötä golfkeskuksen toiminnanjohtajan kanssa pitää vuorovaikutteisesti kehittää, jotta tämänkin golfkeskuksen asiakkaista yhä suurempi osa käyttäisi ravintolan palveluja yhä enemmän. Ruokailut jokaiseen golfkisaan ja golfkeskuksen yritysvierailuun tulisi pyrkiä sisällyttämään automaattisesti tilaukseen. Tässä tarvitaan aktiivisuutta ravintolan osalta valmiiden tuotepakettien suhteen.

Yhteisiä markkinointipalavereita ja kohteita kannattaa miettiä golfseuran kanssa esimerkiksi päiväkotiryhmille tai yritysten tyky-päivien osalta. Laatua ja palvelua ja samalla yritysten toisilleen ja asiakkailleen tuomaa arvoa voi kehittää asiakasymmärryksen ja avoimen vuoropuhelun kautta. Golfkeskuksessa sijaitseva ravintola on klubin käyntikortti, joten golfkeskuksen ja golfravintolan liiketoiminnallisten arvojen tulee olla lähellä toisiaan, jotta rakentava ja sau-

maton yhteistyö on mahdollista. Tärkeintä on, että asiakas saa tarvitsemaansa ja arvostamaansa palvelua siitä hetkestä kun astuu golfkeskuksen liiketoimintaympäristöön siihen hetkeen kun poistuu siitä. Taustalla tarvitaan verkoston tuotteita ja palveluja tarjoavien yritysten vahva yhteishenki ja yhteinen visio miten palveluja tuotetaan, kuten Toivala (2009) ja Möller (2006) painottavat. Liiketoiminnallisia hyötyjä voidaan kehittää hakemalla kustannustehokkuutta yhteisillä työntekijöillä ravintolan ja golfkeskuksen caddiemasterin kanssa. Yrityksen markkinoivat toisiaan sähköisillä jo nyt kotisivuillaan, näkyvyyttä voisi vielä parantaa kummankin yrityksen osalta.



Kuva 4: Tutkimusravintolan SWOT-analyysi

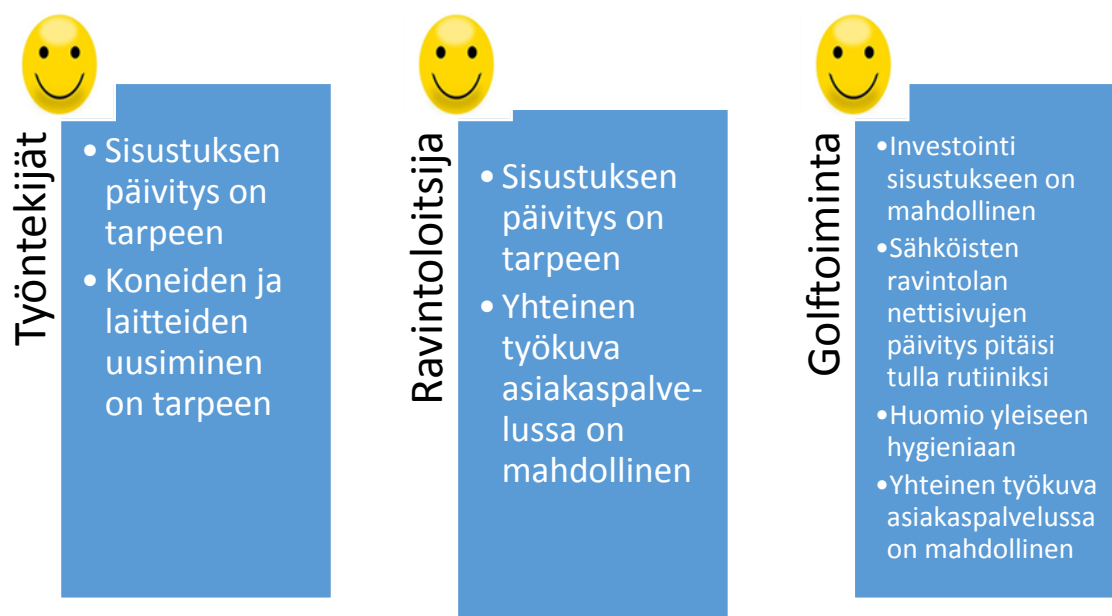
Kuvassa (Kuva 5) on kuvattu kehitystyön kohteena olevan ravintolan SWOT-analyysi, jota on peilattu aiemmin esiteltyyn golfravintoloiden yleiseen SWOT-analyysiin. Kehitystyön kohteena olevan ravintolan SWOT-analyysistä kaikki muut osa-alueet pystytään nostamaan oikealla tahotilalla ja strategialla vahvuuksiksi tai mahdollisuuksiksi, paitsi uhkana olevaa säätä, siihen ravintoloitsija ei voi toiminnallaan vaikuttaa.

3.1.2 Työntekijöiden haastattelut

Haastattelulla saadaan tietoa kohderyhmän ajatuksista ja toiveista tutkittavaan palveluun. Sillä voidaan rakentaa taustatietoa asiakasprofiileille saamalla tietoa kohderyhmän arjesta, ajankäytöstä, iästä ja arvoista. Näitä tietoja voidaan käyttää palvelua kehitettäessä. Haastattelu voidaan tehdä strukturoituna haastatteluna, jolloin tutkija on etukäteen tehnyt raamit kysymyksille ja vastauksille tai avoimena haastatteluna, jolloin asiakas voi vapaasti vastata omien motiivien mukaan. Haastattelussa on tärkeää saada haastattelutilanne niin vapaamuotoiseksi, että haastateltava uskaltaa kertoa totuuden ja hänen käytöksensä todelliset motiivit saadaan esiin. (Tuulaniemi 2013, 147-148.)

Työn tilaajan ja golfkeskuksessa työskentelevien henkilöiden haastatteluissa esiin nousseet kommentit on analysoitu kolmeen eri sisältöön, jotka olivat tuotteet, asiakaspalvelu ja ympäristö. Hinnointua ei huomioitu, koska kaikki tuntuivat olevan tyytyväisiä nykyiseen hinnoitteluun. Näkökulma on huomioitu jokaiselta haastateltavalta erikseen eli golfravintoloitsijan, golfkeskuksentoiminnanjohtajan, ravintolatyöntekijän ja golfkeskuksen työntekijöiden toiveet ja huomiot on eritelty. Liitteessä (Liite 2) on esitelty tarkemmin haastattelussa esiin nousseet näkökulmat.

Haastatteluissa nousi selkeästi esiin ravintolayrittäjän ja kaikkien työntekijöiden toive ravintolan sisustuksen päivityksestä. Työntekijöillä oli jo ehdotuksia ja ajatuksia miten ravintolan tiloja saisi kehitettyä. Golfkeskuksen puolelta oltiin valmiit investoimaan sisustukseen. Golfkeskuksen puolelta toivottiin säännöllistä päivitystä ravintolan sähköisiin sivuihin, joissa olisi selkeästi lounaslistat esillä. Golfkeskus oli kiinnostunut asiakaspalvelun kehittamisestä yhteisöllisesti ja toivoi yleiseen hygieenisyyteen kiinnitettävän lisää huomiota. Kuvassa (Kuva 6) on tiivistetty kehitystyön kohteena olevan ravintolan ravintoloitsijan, golftoiminnan johtajan ja sekä ravintolan-, että golftoiminnan työntekijöiden haastattelujen tulokset.



Kuva 5: Haastattelujen tulokset työntekijöiden, ravintoloitsijan ja golftoiminnanjohtajan näkökannalta

3.2 Tutkimus

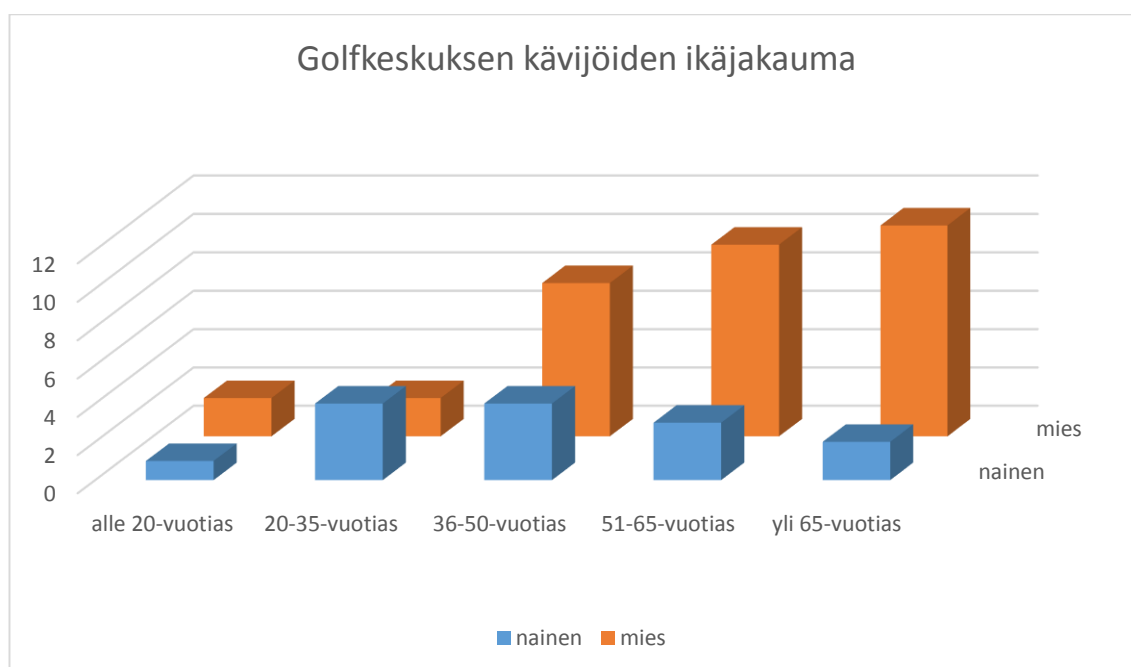
Palvelumuotoiluprosessi jatkuu tutkimusvaiheella, siinä pyritään syvälliseen asiakasymmärrykseen ja se on palvelumuotoilun kriittisimpiä vaiheita. Tutkimusvaiheen pohjana voi olla aiempi tutkimustieto tai yrityksen hiljainen tieto kohderyhmästä. Asiakasymmärrystä voidaan kasvattaa useilla eri menetelmillä, kuten haastattelulla tai havainnoinnilla. Asiakasymmärryksen saamisessa pyritään selvittämään kohderyhmän odotukset ja tarpeet tarvittavista palveluista. Tässä vaiheessa kerätään ja analysoidaan suunnittelussa tarvittavaa tietoa. Kerätyn tiedon tulee olla laadukasta, jotta suunnitteluvaiheen kehitysehdotukset vastaavat käyttäjien todellisia tarpeita ja toiveita. (Tuulaniemi 2013, 142-151.) Tutkimusvaiheessa haetaan asiakasymmärrystä ja hyviä tiedonkeruumenetelmiä on havainnointi, haastattelu, varjostus, palvelupolku, työpajat. Näitä tiedonkeruumenetelmiä on tässä työssä hyödynnetty.

3.2.1 Asiakaskysely golfkeskuksessa

Asiakaskyselyyn vastasi kahden päivän aikana 47 henkilö. Liitteessä (Liite 3) on asiakaskysely esiteltyinä. Kehitystyön tekijä antoi kyselyn golfkeskuksen asiakkaille havainnointipäivien aikana ja asiakkaat palauttivat kyselyn takaisin heti sen täytettyään. Suurin osa asiakkaista oli golfkeskuksen osakkaita, mutta vastaajien joukossa oli myös muita golfkeskuksen käyttäjiä. Vastaajista 14 henkilöä oli naisia ja 33 henkilöä oli miehiä. Golfkeskuksen jäsenmäärästä 70 % on miehiä ja vastaajien keskuudessa miehiä oli 70 %, joten vastaukset jakaantuvat satunnais-

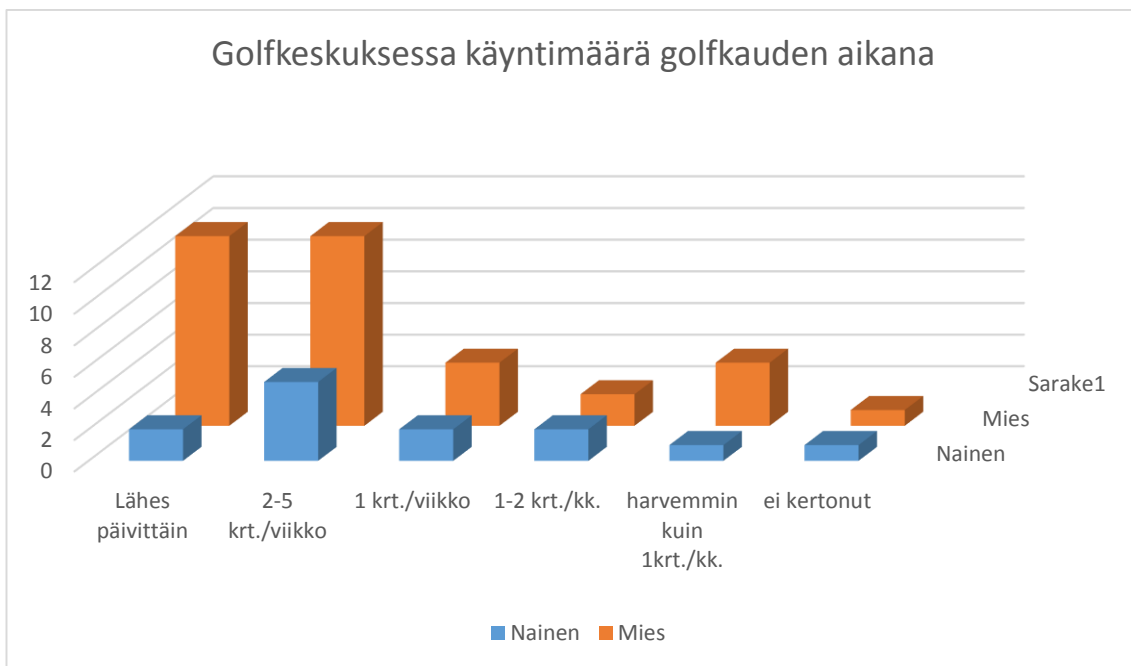
otannalla sukupuolen mukaan täysin samalla lailla kuin golfkeskuksen jäsenjakauma. Vastaukset on lajiteltu sukupuolen mukaan. Vastaukset on merkitty kaavioihin kappalemääräisesti niin, että naisten ja miesten vastausmäärät on lajiteltu omaksi kaavioksi. Kaavioihin ei ole laskettu vastausprosentteja vaan ne on tehty kappalemäärän mukaan. Vastaukset golfkeskuksen kävijöiden lapsista ja siviilisäädystä jätettiin kaavioista pois, koska niillä ei ollut merkitystä palvelujen kehittämisen suhteen.

Ikäjakauma eri sukupuolten välillä on kuvattu Kaaviossa (Kaavio 1). Kaaviosta huomaa, että yli 35-vuotiaat miehet ovat suurin asiakasryhmä golfkentän käyttäjistä. Seniori-ikäisiä eli yli 65-vuotiaita miehiä on tästä ryhmästä eniten. Naisasiakkaita on miehiä enemmän 20 - 35-vuotiaiden joukossa.



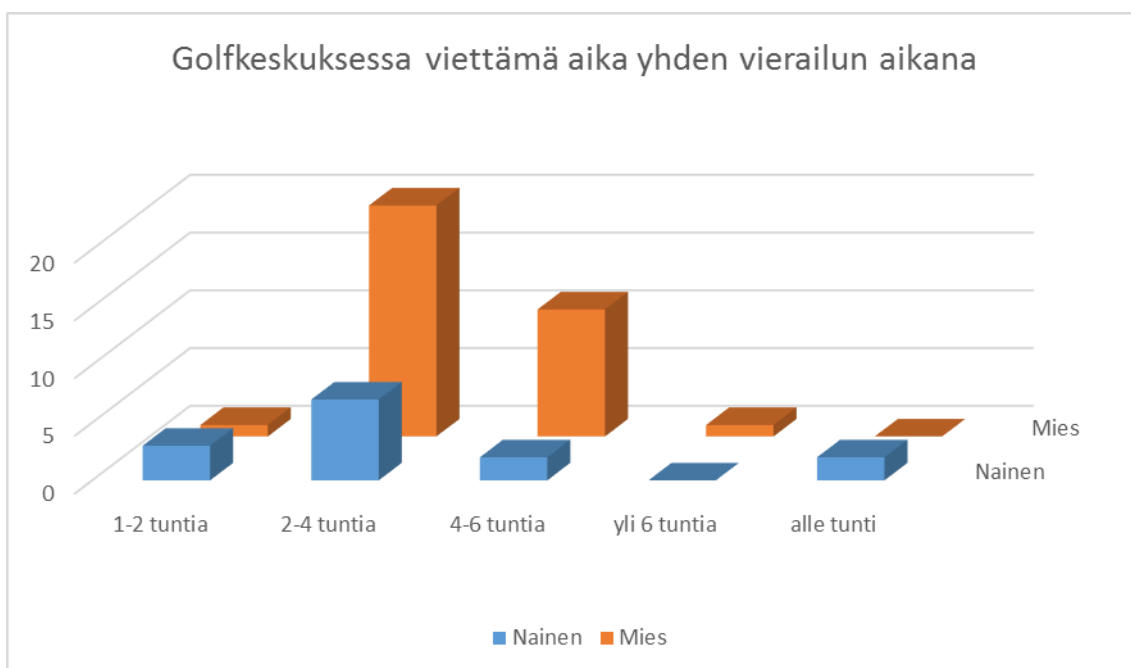
Kaavio 1: Golfasiakkaiden ikäjakauma sukupuolen mukaan

Kaavio (Kaavio 2) kuvaa golfkeskuksessa kävijöiden käyntimäärä golfkauden aikana. Kaaviosta näkee, että iso osa käyttäjistä, erityisesti miehistä, käyttää golfkeskuksen palveluja lähes päivittäin tai ainakin 2-5 kertaa viikossa koko golfkauden ajan.



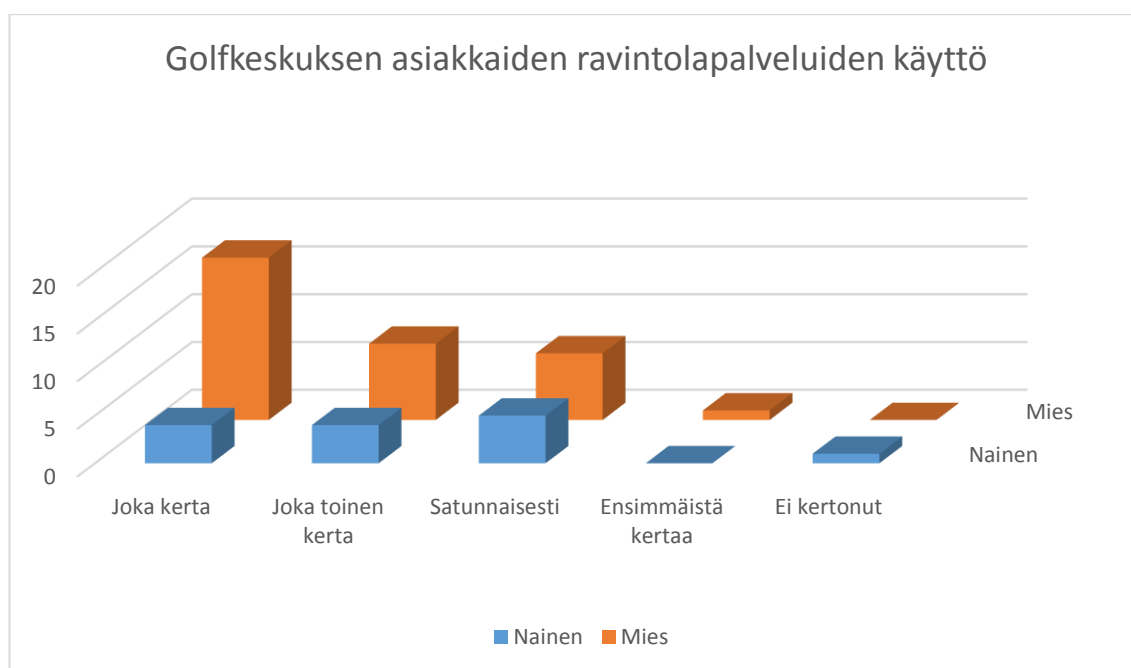
Kaavio 2: Golfkeskuksessa asiakkaiden käyntimäärä golfkauden aikana

Kaavio (Kaavio 3) kuvaa kuinka kauan asiakas viipyy golfkeskuksessa vierailunsa aikana. Kaaviosta näkee, että suurin osa asiakkaista viettää golfkeskuksessa aikaa 2-4 tuntia tai 4-6 tuntia kerrallaan. Alle tunnin vierailut selittyvät lounasasiakkaista, jotka käyttävät pelkästään ravintolan palveluja.



Kaavio 3: Asiakkaan viettämä aika golfkeskuksessa yhden käynnin aikana

Kaavio (Kaavio 4) kertoo kuinka usein golfkeskuksen asiakas käyttää ravintolan palveluja vieraillessaan golfkeskuksessa. Kaaviosta näkee, että suurin osa miesasiakkaista käyttää ravintolapalveluja joka kerta. Joka toinen kerta käyttäviä tai satunnaisesti ravintolapalveluja käyttäviä on yhtä paljon. Naiset erottuvat miehistä siinä, että satunnaisesti käyttävien ryhmä on suurempi kuin muut ryhmät.



Kaavio 4: Golfkeskuksen asiakkaiden ravintolapalveluiden käyttö

Kysymyslomakkeessa olevaan avoimeen kysymykseen miksi käytän tai en käytä ravintolan palveluja vastaukset on jaoteltu alla kahdeksaan eri aihealueeseen. Aihealueet on jaettu kunnossa olevaan tilanteeseen ja kehittämistä kaipaaviin aiheisiin. Ruoka- ja juomatarjonta oli 33 vastaajan mielestä kunnossa ja tärkein syy käyttää ravintolan palveluja ja neljän vastaajan mielestä asiakaspalvelu oli hyvää ja syy käyttää ravintolan palveluja. Kehityskohteita nousi esiin useissa vastauksissa ja ne on esitetty Kaaviossa (Kaavio 5).

Ruoka- ja juomatarjontatoiveissa eniten mainintoja sai laadukas lounas, keittolounas, ruokannosten parempi esille tuonti ja houkutteleva tuoksu. Tuoreita sämpylöitä ja leipiä toivottiin koko ajan tarjolle ravintolaan ja taukotupaan. Yksittäisiä mainintoja saivat tuoreet croissantit, erikoiskahvi ja club sandwich. Edullisemmat lounashinnat nousivat esiin. Asiakaspalvelun toivottiin paranevan ja ilta-aukioloon haluttiin joustoa. Siisteys ja hygienia nousivat selkeimmin esille kehityskohteista, siihen toivottiin parannusta esimerkiksi lounasaikaa lyhentämällä, jotta lounasruoka olisi aina tuoretta. Ravintolan peruspuhtauteen toivottiin lisää huomioita.

Yhteistyötä golfseuran kanssa kilpailujen yhteydessä nostettiin esiin esimerkiksi yhteisten ruokailujen ja eväspussin muodossa. Taukotuvan palveluja toivottiin kehitettävän nykyaikaisiksi. Sisustustoiveita oli tyylikäs terassikalusto ja ravintolasalin pintojen päivitys, sekä kuntosalipalvelut, ne on sisällytetty muu syy osioon. Muita syitä miksi ei käytä ravintolan palveluja oli ajan puute ja kotona ruokailu.

Kaaviosta (Kaavio 5) on merkitty alueittain kyselyssä eniten mainintoja saaneet kehityskohteet. Kaaviosta huomaa, että kehityskohteista eniten esiin nousi siisteys ja hygienia, ruoka- ja juomatarjonta sekä muut syyt.



Kaavio 5: Kehittämistyön kohteena olevan ravintolan kehittämiskohteet asiakaskyselyn perusteella

3.2.2 Havainnointi ja varjostus golfkeskuksessa

Havainnointi voi olla kohderyhmän passiivista tarkastelua ulkopuolisena tai tutkijan osallistumista jollain tasolla kohderyhmän elämään. Etnografinen havainnointi tarkoittaa, että kohderyhmää tutkitaan niiden luonnollisissa olosuhteissa, jossa tutkijalla on aito ja syvä kiinnostus kohderyhmään. (Tuulaniemi 2013, 147.) Myös Hyysalo (2009, 106) painottaa havainnoinnin olevan ihmisten seuraamista heidän omissa ympäristöissään. Havainnointiin kuuluu havaintojen kirjaaminen ja tärkein apuväline on kynä ja lehtiö, muistiinpanoja voi tukea esimerkiksi valokuvilla. Yksinkertaisen havainnoinnin lisäksi tarvitaan muuta tutkimusta havainnointia täydentämään. (Hyysalo 2009, 107-108.)

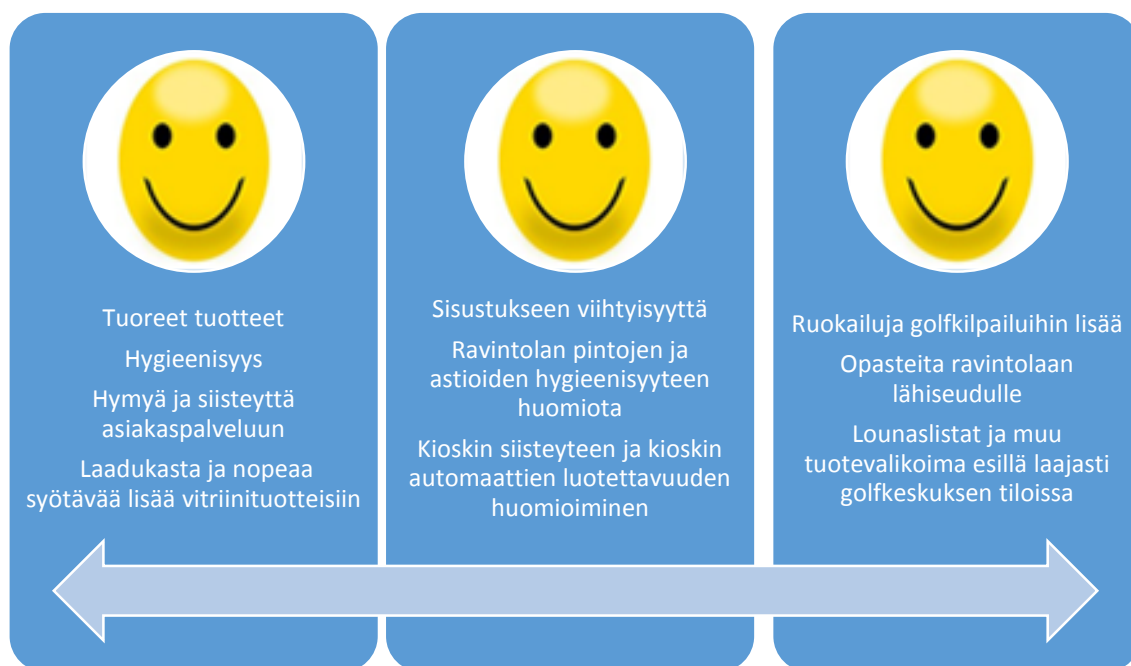
Varjostus tarkoittaa, että kohderyhmän käyttäytymistä havainnoidaan koko palvelutapahtuman ajan. Varjostuksen tulee kestää ainakin yhden työvuoron ajan, jotta saadaan selville mitä palvelua asiakkaat käyttävät ja mitä eivät. Samalla saadaan selville miten palvelutapahtuman vuorovaikutteisuus toteutuu ja miten asiakkaat liikkuvat palveluntarjoajan tiloissa. (Tuulaniemi 2013, 150.) Hyysalo (2009, 112) toteaa varjostuksen kohteena olevan henkilön, jonka toimia kartoitetaan kokonaisuudessaan.

Kehitystyön tekijä havainnoi ja varjosti 18.6.2015 kello: 8.00 - 15.00 tutkimusravintolassa päivän kulkua ja asiakkaiden toimintaa, havainnointi taltioitiin kynällä ja lehtiöllä ja muistiinpanojen tueksi otettiin valokuvia. Havainnoinnin ja varjostuksen tavoitteena oli ymmärtää millainen on golfkeskuksen asiakas ja miten hän liikkuu golfkeskuksen ympäristössä. Tavoitteena on myös ymmärtää miksi asiakkaat käyttävät tai eivät käytä golfravintolan palveluja ja mitä asiakkaat haluavat golfravintolan palveluilta. Ensin kehitystyön tekijä tutustui golfravintolan liiketoimintaympäristöön eli tiloihin ja haastatteli golfravintolan toiminnanjohtajaa, sekä ravintolan työntekijää ja caddiemasteria, jotta kehitystyön määrittely selkiintyisi, heidän kaikkien tilat olivat vierekkäin samassa klubirakennuksessa, joten yhteinen kommunikaatio oli luontevaa. Sitten kehitystyön tekijä varjosti asiakkaiden palvelupolkua, havainnoi asiakkaiden toimintaa ja jakoi klubirakennukseen tuleville asiakkaille kyselylomakkeita. Päivä oli sateinen, joten kehitystyön tekijä oli lähes koko päivän klubirakennuksen sisätiloissa. Toinen havainnointi- ja varjostuspäivä oli 23.6.2015 kello 15.00 - 19.00. Kehittämistyön tekijä oli valinnut ajankohdan junioripelaajien harjoitusten ajaksi, koska heitä ei ollut käynyt ensimmäisen havainnointipäivän aikana golfkeskuksessa. Kehittämistyön tekijä olisi halunnut junioreilta asiakaskyselyyn vastauksia ja sitä kautta kutsua heitäkin workshopiin, mutta junioripelaajia ei tullut klubirakennukseen toisellakaan havainnointikerralla, koska he menivät heti keskuksen tullessaan kentälle harjoittelemaan golftreeneihin, eivätkä käyttäneet klubirakennuksen palveluja lainkaan. Kehittämistyöntekijä sai golfkeskuksen johtajalta aktiivisen junioripelaajan yhteystiedot, jotta voisi pyytää junioripelaajaa workshopiin mukaan ja saisi hänen mielipiteen esille workshop työskentelyn aikana.

Samankaltaisuuskaaviota voi käyttää tutkimustulosten jäsentelyssä. Tutkimuksessa voi olla paljon erilaisia tuloksia. Niiden käsittelyä ja ymmärrystä helpottaa tulosten ryhmittely eri aihealueittain. Ryhmät voivat sisältää omia teemoja, joiden pohjalta saadaan esiin kohderyhmälle tärkeimmät ja olennaisimmat asiat. (Tuulaniemi 2013, 154.) Tätä teemoittelua saman teeman alle tutkija käytti kirjatessaan ylös asiakaskyselyn vastauksia ja etsiessään samoja teemoja eri asiakasryhmien toiveista ja arvoista.

Havainnoinnin ja varjostukset huomioista ja muistiinpanoista on tehty litterointi ja tutkimusmateriaali on teemoitettu samankaltaisuuskaaviomaisesti värikoodeilla. Havainnoinnin ja var-

jostuksen tuloksista on tehty palvelupolku, joka kuvaa golfasiakkaiden liikkumista golfkeskuksen ympäristössä. Tuotemenekki on huomioitu SWOT-analyysin tutkimusravintolan tuotevahvuuksissa. Eniten mainintoja saaneet aiheet kyselyssä, haastattelussa ja havainnoinnin aikana on nostettu tutkimuksen tärkeimmiksi kehityskohteiksi. Kuvassa (Kuva 7) kuvataan tutkimuksen kehityskohteita, jotka nousivat esiin havainnointipäivien aikana haastatteluissa ja kyselyssä.

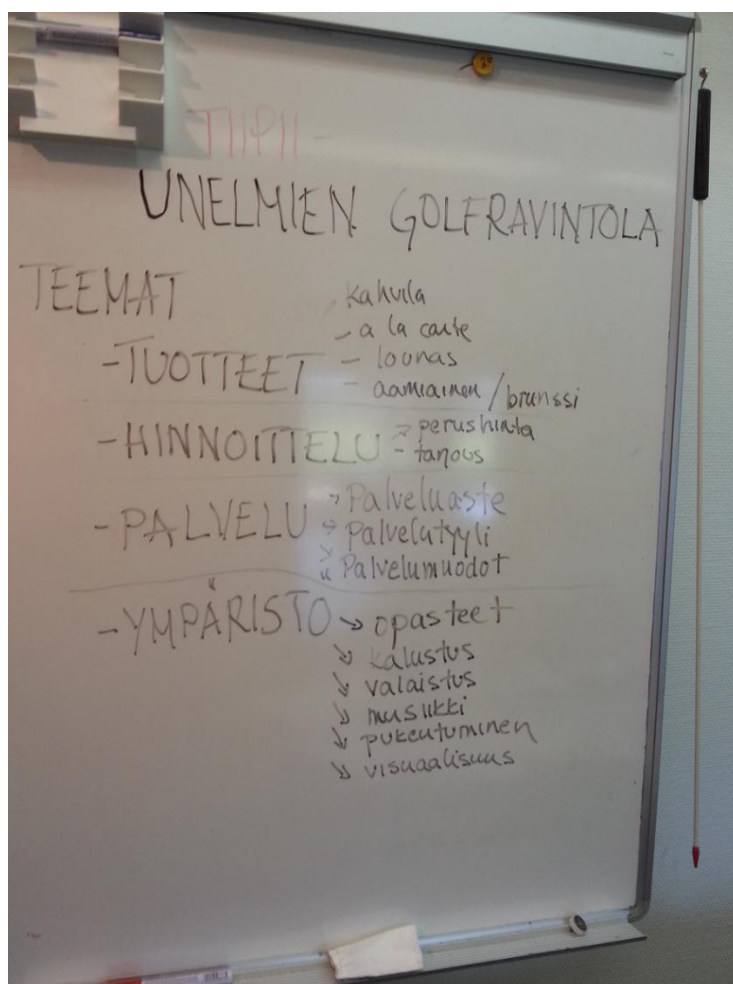


Kuva 6: Havainnointipäivien aikana esiin nousseet kehityskohteet

3.2.3 Unelmien golfravintola workshop

Tavoitteena on yhdessä suunnitella unelmien golfravintolaa. Teemoina ovat tuotteet, hinnoittelu, palvelu ja ympäristö. Kuvassa (Kuva 8) on esitelty unelmien golfravintolan teemoja, jotka havainnoinnin ja haastattelujen aikana olivat nousseet asiakkaiden vastauksissa. Samoja, havainnointipäivien aikana esiin nousseita teemoja, on nostettu esiin workshopin kyselylomakkeissa, joihin workshopin osallistujat vastaavat yksilöinä ja ryhmissä. Tavoitteena on saada syvällisempää tietoa aiemmin esiin nousseita asiakastoiveista. Asiakaskyselyihin vastanneista asiakkaista valittiin mahdollisimman heterogeeninen ryhmä workshop työskentelyyn. Ikäjakaumalta paikalle oli kutsuttu kaikki ikäluokat. Osallistujat oli jaettu iän mukaan ryhmittäin, jotta eri ikäryhmien arvoa tuottavat toiminnot voitaisiin määrittellä tarkemmin. Liitteenä (Liite 4) on workshopien etukäteen suunniteltu runko.

Osallistujiksi on lupautunut tulemaan yhdeksän asiakasta, heidät on jaettu kolmeen eri ikäryhmään niin, että jokaisessa ryhmässä on yksi nainen ja kaksi miestä. Kehittämistyön tekijä oli jakanut osallistujat kolmeen ryhmään niin, että ryhmässä yksi oli juniorit eli alle 35-vuotiaat, ryhmässä kaksi keski-ikäiset eli 35 - 65-vuotiaat ja ryhmässä kolme seniorit eli yli 65-vuotiaat. Tämä jako kuvasi hyvin miesten ja naisten välistä jakaumaa golfkeskusta käyttävistä pelaajissa ja toi kaiken ikäisten pelaajien näkökulman esille. Tilana toimivat golfravintolan kokoustilat ja osallistujat saivat ilmaisen lounaan ravintolassa workshopin jälkeen. Workshop toteutui torstaina 2.7.2015 kello 11.00 - 13.00. Yhdeksän henkilöä lupautui tulemaan paikalle, kehitystyön tekijä oli varmistanut asiakkaiden saapumisen paikalle 3-6 päivää ennen workshopia soittamalla heille tai lähettämällä sähköpostia, silloin kaikki olivat ilmoittaneet tulevansa.



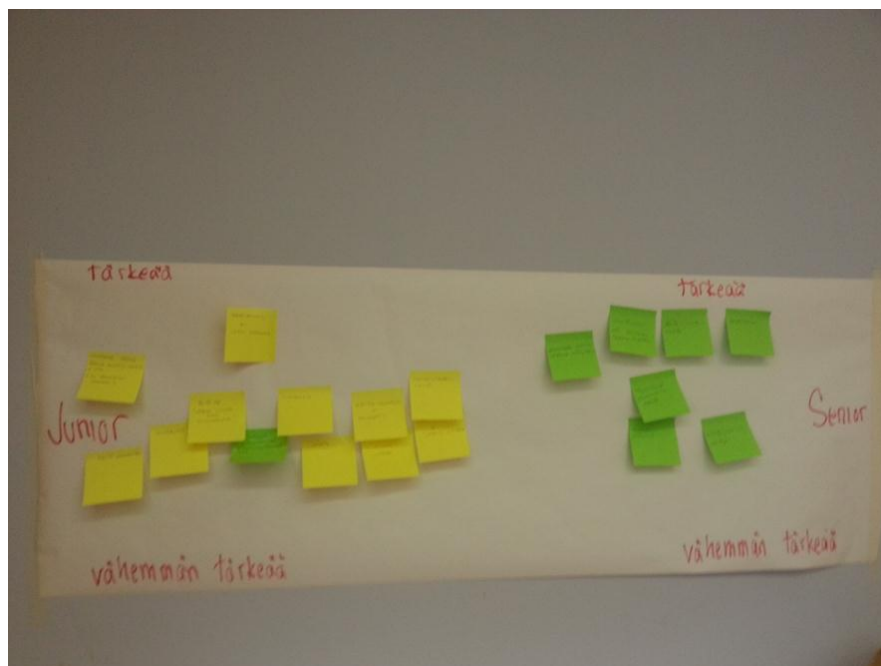
Kuva 7: Unelmien golfravintolaa suunnitellaan neljän teeman kautta

Todellisuudessa paikalle tuli 2.7.2015 klo:11.00 viisi henkilöä, joista ryhmässä yksi oli yksi miespuolinen juniori ja ryhmässä kaksi oli yksi keski-ikäinen mies sekä keski-ikäinen nainen ja ryhmässä kolme oli oli seniori-ikäinen mies ja nainen.

Osanottajat saivat ensin täytettäväkseen henkilökohtaisesti täytettävän väittämäsarjan, jossa selvitettiin väittämin osallistujien ajatuksia tutkimusravintolan tämänhetkisestä tilanteesta. Väittämäsarja on esitelty liitteessä (Liite 5). Väittämien aiheet olivat tulleet esiin kehitystyön tekijän aiemmin tehdystä asiakaskyselystä ja haastatteluista tai havainnoista. Asiakkaat tekivät väittämiin vielä tarkentavia kysymyksiä ja osa väittämistä sai ryhmän keskustelemaan keskenään. Seuraavaksi osallistujat saivat täytettäväkseen toisen väittämäsarjan, jossa he saivat arvottaa eri väittämiä tärkeysjärjestykseen. Liitteessä (Liite 6) on esitelty kyseinen väittämäsarja. Väittämissä oli ajatuksia millainen unelmien golfravintola voisi olla tulevaisuudessa. Tämän jälkeen osallistujat saivat täyttää ryhmittäin kyselyn unelmien golfravintolasta. Liitteessä (Liite 7) on esitelty kyselylomake unelmien golfravintolasta. Ryhmiä oli tässä vaiheessa 3 ikäjakauman mukaan.

Loppuajaksi osallistujista tehtiin 2 ryhmää iän mukaan jaoteltuna ja he keskustelivat vapaasti unelmien golfravintolasta. Ryhmät saivat post-it-laput ja kyniä ja saivat tehtäväkseen miettiä 10 tärkeintä asiaa millainen unelmien golfravintola olisi ja millainen ravintola tekisi heidät onnellisiksi ja viedä post-it laput seinällä olevalle suuren nelikenttään. Nelikenttä oli jaettu asiakkaan iän ja palvelun tärkeyden mukaan. Koko ryhmä ryhmitteli Post it -lappuja seinälle niin, että tärkeimmät aiheet laitettiin paperin yläreunaan ja vähiten tärkeät paperin alareunaan, nuorimmille tärkeät asiat vasemmalle ja iäkkäämmille tärkeät aiheet oikealle. Kuvassa (Kuva 9) on esitelty unelmien golfravintolan tärkeimpien aiheiden tulokset.

Tämän jälkeen keskusteltiin yhteisesti eri asioiden tärkeydestä ja kehitystyön tekijä kysyi taustoja mistä heidän aiheet ja toiveet kumpuavat ja kirjoitti motiiveja ylös. Koko workshopiin meni aikaa yhteensä 75 minuuttia, ravintolan visuaalisen ilmeen suunnittelu jäi vain pintapuolisesti käsitellyksi. Asiakkaat tutkivat ravintola- ja golfalan sisustuslehtiä ja toiveena nousi värikkäämpi ja hygieeninen pukeutuminen ravintolan työntekijöille. Tämän jälkeen kehitystyön tekijä ja kaikki osallistujat siirtyivät lounaalle ravintolan tiloihin.



Kuva 8: Post-it lapuille on kirjattu unelmien golfravintolalta toivotut palvelut

Ensimmäisen lomakkeen tulokset kertoivat osallistujien ajatuksia tutkimuksen golfravintolan tämänhetkisestä tilanteesta. Väittämien aiheet oli valittu aiemman asiakaskyselyn ja haastattelujen tulosten perusteella. Kuvaan (Kuva 10) on tiivistetty asiat, mitä mieltä workshopiin osallistujat ovat tutkimusravintolan tämänhetkisestä tilanteesta. Asiakkaat eivät olleet mistään väittämästä täysin samaa mieltä, mutta jokseenkin samaa mieltä oltiin siitä, että tutkimusravintolan palvelut ovat kunnossa, asiakaspalvelu on hyvää, ravintolan ja kioskin aukioloajat ovat hyviä, ruokalista on selkeästi esillä ja astiat ovat aina puhtaita. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että yleisellä tasolla sitä käyttävät asiakkaat ovat suhteellisen tyytyväisiä ravintolan toimintaan, mutta kehittämistä tälläkin saralla voisi olla.

Neutraali mielipide oli siitä, että henkilökunta on ammattitaitoista, hygieenisuus on kunnossa, hinnat ovat sopivat, henkilökunnan ulkoinen olemus on siisti, ruuat on laadukkaista raaka-aineista, lounas on monipuolinen, ruoka on tuoretta, sisustus on miellyttävä, on tarpeeksi seuran järjestämiä ruokailuja, mainostaa tarpeeksi sähköisessä mediassa, on piristäviä uutuuksia saatavana, sähköiset kotisivut ovat ajan tasalla, tarpeeksi monipuolista ruokatarjontaa ja kioskipalvelut ovat kunnossa. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että näihin asioihin voisi vielä panostaa, jotta aiheista tulisi todellisia mielipiteitä.



Kuva 9: Väittämien tulokset tutkimusravintolan tämänhetkisestä tilanteesta, ensimmäinen laatikko on jokseenkin samaa mieltä ja toinen laatikko on neutraali mielipide

Seuraavaksi osanottajat saivat henkilökohtaisesti vastattavakseen tulevaisuuden palvelut lomakkeen, jossa selvitettiin osanottajien toiveita ravintolan tulevista palveluista, niistä tärkeimmät on huomioitu kuvassa. Lopuksi osallistujat vastasivat pienryhmissä, aiheena millainen unelmien golf ravintola olisi. Tuloksissa selvisi, että tutkimusravintolan aukioloaika oli jo nyt aika hyvä. Ravintolan palvelutarjontaan kaikki toivoivat lounasta, kahvilapalveluja ja uutuuksia. Aamiaista ei pidetty niin tärkeänä ja vähiten tärkeä oli a la carte lista. Lisäpalveluina toivottiin kuntosalia ja laadukkaita sauna- ja pukuhuonetiloja. Asiakaspalvelijan työnkuvaan voisi yhdistää caddiemasterin työn.

Ravintolan palveluja käytettäisiin enemmän jos tarjolla on muutama nopea annosruokavaihtoehto, hyvä palvelu, viihtyisä sisustus, hyvät ruuat, paljon eri valikoimaa ruuissa, kioskin toiminta laadukkaampaa ja terassilla olisi tarjolla grillattuja tuotteita ja hampurilaisia. Ruokaannoksena voi olla pieni suolainen grillituote, keittolounas, tuoreita sämpylöitä, itse tehtyjä leivonnaisia, hedelmiä ja välipalakeksejä, mutta ei valmiita eineksiä, kuten pakastepullia. Ravintolan sisustusta voisi päivittää pintojen ja verhoilun osalta.

Aiemman tehtävän kysymysten pohjalta työryhmän jäsenet saivat kirjata post-it lappuihin omakohtaisesti tärkeitä asioita golfkeskuksen- ja ravintolan toimintaan liittyen. Ryhmät toivat

post-it lappunsa takaseinällä olevaan nelikenttään ja keskusteltiin tärkeiden aiheiden tuloksista. Huomattiin, että tärkeällä sijalla kaiken ikäisissä oli samoja asioita, kuten hyvä ruoka, kotiruokalounas, iloinen asiakaspalvelu ja viihtyisä ympäristö. Workshopin tuloksista tärkeimmät toiveet unelmien golfravintolan palveluista on nostettu esiin kuvaan (Kuva 11).



Kuva 10: Unelmien golfravintola kyselyn tiivistetyt tulokset

Lopuksi osallistujat keskustelivat yhteisesti sisustuksesta, he toivoivat työntekijöiden vaatetuksessa käytettävät raikkaampia värejä, nykyisten mustien sijasta. Osallistujat kokivat ravintolan tilat avariksi, koska ne olivat usein tyhjillään ja miettivät voisiko osaa kalustosta siirtää välillä pois ja olisiko mahdollista saada viihtyisiä pöytä ja sohvaryhmiä ravintolan tiloihin. Terrassille toivottiin muutamaa tyylikästä sohvaryhmää, nykyiset vanhat terrassituolit olivat osallistujien mielestä huonot istua.

3.2.4 Ladykapteenien sisustus workshop

Sisustuksen kehittäminen oli valittu kehittämistyön yhdeksi tavoitteeksi, sisustuksen kehittämiseen ravintolan yrittäjä tarvitsee golftoiminnan täyden tuen, koska kalusteet ja koneet kuuluvat golfkeskukselle ja resurssit sisustuksen uusimiseen tulevat golftoiminnan puolelta. Toisessa workshopissa olivat golfkeskuksen viisi ladykapteenia paikalla. Ladykapteenit ovat golftoiminnan yhteyshenkilöitä naisgolfiin puolelta ja aktiivisia golftoiminnan jäseniä. Ladykapteenit olivat jo aiemmin päättäneet vaihtaa ravintolatilan verhot uusiin, joten sisustuksen päivitys oli heidän toimenkuvanaan golftoiminnan puolelta. Workshopin aikana ladykapteenit suunnittelivat neljä visuaalista kuvaa mihin suuntaan haluaisivat kehittää ravintolan ulkoista ilmettä. Valokuva (Kuva 12) kuvaa tilannetta ennen kuin ladykapteenien workshop alkoi, kiinnostavia lehtiä ja askarteluvälineitä oli odottamassa workshopin osallistujia.



Kuva 11 Ladykapteeneita odottaa sisustuksen suunnitteluworkshop

Ladykapteenien kokouksessa pienryhmät suunnittelevat oman unelmagolfravintolan hahmottamista A3 paperiin piirtämällä, kirjoittamalla, leikkaamalla lehdistä kuvia ja hahmottamalla unelmien golfravintolan paperille. Workshop keskittyy sisustukseen ja klubin ulkoisen parantamiseen. Valokuva (Kuva 13) näyttää tilanteen, kun ladykapteenit suunnittelevat tutkimusravintolan uutta sisustusta.

Ladykapteeneita oli paikalla 5 henkilöä ja aluksi ryhmän kanssa käytiin läpi illan teema, joka liittyi ympäristöön. Ladykapteenien pitäisi kahdessa ryhmässä suunnitella unelmien golfravintolaa. Muita teemaan liittyviä aiheita ovat opasteet, kalustus, valaistus, musiikki, pukeutuminen ja yleinen visuaalisuus. Ladykapteeneille oli varattu golf-, ruoka-, sisustus- ja ravintola-alan lehtiä, joista he saivat etsiä omaa visuaalista ilmettään tutkimusravintolalle. Aluksi ryhmä kiersi yhdessä ravintolan ja huomioivat ravintolan linjaston kaipaavan uuden pinnan, lämpö- ja kylmähauteen kaipaavan uudistamista, tuolit ja pöydät, sekä terassin kalusteet kaipaivat osittain päivitystä. Valaistus koettiin muuten hyvänä, mutta roikkuvia lappuja ikkunan lähellä voisi laskea alaspäin, se loisi tunnelmallisen tilan.

Ladykapteenien mielestä suurin yhteistyötä parantava vaikutus ravintolan toimintaan olisi ravintolan ja golfkeskuksen kisatoimikunnan osalta etukäteen sovitut yhteiset palaverit. Kauden alussa olisi alustava suunnitelma kauden tilanteesta ja kerran kuukaudessa päivitettäisiin kilpailukalenteri ja osallistujamäärät. Näiden palaverien ansiosta ravintolan tietäisi tulevista kilpailuista ja osaisi varustautua oikeanlaisella tarjonnalla. Tämän lisäksi kilpailijoiden lopullinen määrä tulisi varmistaa ennen kilpailupäivää kisatoimikunnan ja ravintolan kesken. Ravintolan toivottiin olevan aktiivinen kisatoimikunnan puoleen ja tekevän erilaisia ruokapakettiehdotuksia valmiiksi erityyppisiin kisoihin. Keskustelua oli eväspussista

ennen kisoja, lounaasta tai brunssista kisojen jälkeen. Workshop kesti 1,5 tuntia ja sen aikana syntyi keskustelun lisäksi 4 visuaalista työtä unelmien golfravintolasta.



Kuva 12: Ladykapteenit suunnittelevat tulevaa tutkimusravintolan sisustusta

Kuvaan (Kuva 14) on nostettu esiin ladykapteenien workshopissa keskustelun lomassa spontaanisti esiin nousseet kehittämistulokset liittyen mainontaan, sisustukseen ja muuhun toimintaan tutkimusravintolassa.



Kuva 13 Sisustus workshopissa esiin nousseet kehityskohteet

Sisustus workshopin tulokset eli ladykapteenien visiot tutkimusravintolan tulevasta sisustuksesta ja ilmeestä on esitelty kuvassa (Kuva 15). Workshopin sisustuskuvissa värit ovat maanläheisiä ruskean, harmaan ja mustan vivahtavia, osa kalusteista oli valkeita. Pöydissä oli paljon erivärisiä liinoja tuoden erityylistä tunnelmaa ravintolan sisustukseen. Workshopin kuvissa oli valkotakkinen ja punatakkinen kokki siistissä puhtaassa hygieenisessä asussa, hattumalleja oli leikattu kuviin useita eri vaihtoehtoja, kaksi lippismallia ja yksi perinteinen kokkihattu. Kuvista löytyy myös smoothie, jota toivottiin ravintolan tarjontaan. Kuviin on leikattu annoskulhoihin uusia perunoita ja lisäkkeitä, ne oli otettu kuvaamaan sitä, että asiakkaat kaipaavat tuoretta itsetehtyä ruokaa ja tuoretta kotitekoista leipää, HK-makkaran tilalla toivottiin tarjottavan paikallista Perniön lihan makkaroita ja kioskiin pitäisi saada oluen vaihtoehdoksi muuta juotavaa, kuten smoothie. Keittolounasta, hampurilaista, sekä muuta pikkusuolaista on leikattu mukaan. Mukaan otettavaa kahvia ja erikoiskahvia toivottiin myös valikoimiin. Kuvista löytyi Technopolisin suunnittelema hymynaama- palauteautomaatti, mihin asiakas voisi antaa palautteen millaista palvelu oli tänään. Kuvien tunnelma on trendikään bistron tuomaa tunnelmaa maanläheisin maustein ja värein.



Kuva 14: Ladykapteenien visiot ravintolan sisustuksesta ja tunnelmasta

3.3 Suunnittelu

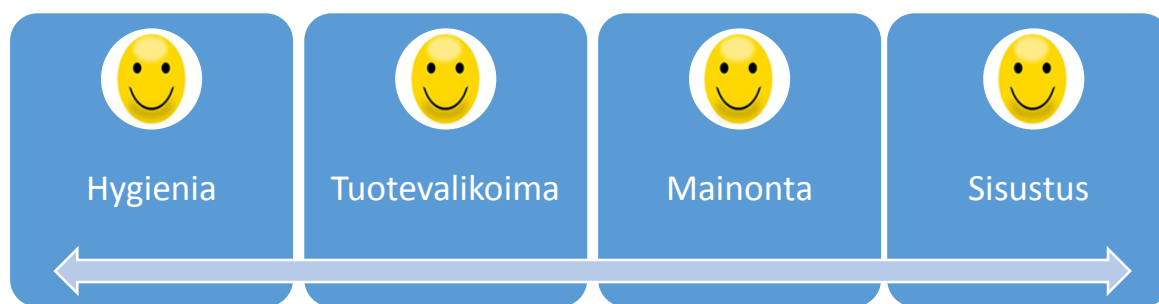
Tutkimusvaiheessa hankituista tiedoista siirrytään kongervenssiajatteluun, jossa tutkimuksessa esiin tullutta tietoa jäsennetään esimerkiksi asiakaspersoonilla, palvelupolulla tai design drivereilla. Suunnitteluvaiheessa voidaan aloittaa laaja palvelukonseptin kokonaissuunnittelu, johon kuuluu myös mainonta. Mainonnassa annettu palvelulupaus tulisi kohdata asiakkaan palvelunodotuksia. Lopulta tehdään prototyyppi, jonka työkaluja voi olla Service Blueprint tai Storyboards, jossa ongelman ratkaisu on nostettu selkeästi esiin (Tuulaniemi 2013, 132-216).

Tässä kehitystyössä suunnitteluvaiheessa aiemmin kerättyä tietoa on teemoiteltu ja sieltä on nostettu esiin eniten mainintoja saaneet kehityskohteet, sekä tärkeimmiksi ja parhaimmiksi nousseet ideat suunnittelutyön desing drivereiksi. Suunnitteluvaiheen yksi hyvistä työkaluista on asiakaspersoonat, joiden ympärille on helppo rakentaa laajempiakin palvelukokonaisuuksia tietylle asiakasryhmälle. Muita työkaluja, joita suunnitteluvaiheessa käytetään, on palvelupolku ja service blueprint, jonka ympärille on suunniteltu mainontaa. Service Blueprintissä näkee asiakaspolun lisäksi kohdat mihin ravintolayrittäjä voi vaikuttaa asiakkaan palvelupolussa ja se antaa kokonaiskuvan asiakkaan palvelutapahtumasta. Kerronnallisena työkaluna on käytetty storyboards eli sarjakuvakerrontaa eri asiakasprofileille, sarjakuvat kertovat miten

eri asiakasprofiilit kulkevat palvelupolulla uudistusten jälkeen. Sunnitteluvaiheessa on huomioitu asiakkailta kummuneet toiveet ja ideat, unohtamatta liiketoiminnallista aspektia.

Desing driversit ovat analyttisiä tulkintoja tutkimustuloksista. Niitä kutsutaan myös suunnitteluohjureiksi. Nämä suunnitteluohjurit ohjaavat tutkimuksessa nousseet asiakkaiden tarpeet ja tavoitteet suunnittelun keskiöön. Design driverit kertovat ytimekkäästi mitä kehitettävän palvelun tulisi tarjota. (Tuulaniemi 2013, 156-157.)

Suunnittelun desing driverseiksi nousivat asiakkaiden toiveet hygieenisemmästä mielikuvasta läpi ravintolan liiketoimintapalvelujen, asiakaspolun varrelle rakennetusta mainonnasta ravintolan tuotteista, sisustuksen päivitys golftoiminnan kanssa ja tuotevalikoiman kehittäminen asiakaslähtöisesti. Suunnittelun desing driverit on esitelty kuvassa (Kuva 16).



Kuva 15: suunnittelun desing driverit

3.3.1 Asiakaspersoonat

Asiakaspersoonat nostavat esiin tutkimuksessa esiin tulleet eri ryhmien toimintamallit ja käyttäytymismotiivit. Asiakaspersoonat kiteyttävät eri asiakasryhmien arvoja. Suuren ryhmän toimintamallista voidaan lähteä suunnittelemaan uusia palveluratkaisuja, vaikka yksittäinen käyttäytymismallikin voi olla tärkeä havainto. Asiakasymmärryksellä pyritään selvittämään asiat, jotka tuovat asiakkaalle arvoa ja yritys pystyy sen tiedon turvin tuottamaan erinomaista asiakaspalvelua, sekä osumaan tämän asiakasryhmän arjen tarpeisiin. (Tuulaniemi 2013, 155-156, 160.) Hyysalo (2009, 88-90) puhuu asiakassegmentoinnista fiktiivisten persoonien luomisen kautta. Persoonien pohjana on todellinen demografinen tieto, johon on liitetty fiktiivinen kuva persoonasta ja kerätty persoonan ympärille erilaista yhdistettyä tietoa. Persoonien optimi määrä voi olla 3-7. (Hyysalo 2009, 88-90.)

Tämän kehittämistyön asiakaspersoonat on tehty asiakaskyselyn pohjalta. Asiakaspersoonien ympärille on lisätty haastattelussa ja workshopissa esiin nousseet eri asiakasryhmille arvoa

tuottavat aiheet. Asiakaspersonilla kiteytetään eri asiakasryhmien arvot ja toiveet tutkimusravintolan palveluilta.

Kehittämistyön kohteena olevan golfravintolan suurinta asiakaskuntaa tällä hetkellä esittää persoonat Paavo ja kaverit (kuva 17). Asiakasryhmään kuuluvat asiakkaat käyttävät jo ravintolan palveluja, eivätkä näe suurta kehittämistarvetta ravintolan tai golfkeskuksen palveluille.

Paavo ja kaverit



Seniори-ikäinen
Viettää aikaa
golfkeskuksessa jopa 6
tuntia päivässä
sosiaalisesti
kavereiden kanssa
Ajaa mielellään
golfautolla

Käy ravintolassa lähes päivittäin, juo kahvia tai olutta, joskus syö lounasta tai makkaran ja tarvitsee eväitä kentälle
Arvostaa edullisia tuotteita ja söisi mielellään edullisen keittolounaan
Toivoo selkeitä hintoja esille ja club sandwichia aina tarjolle ravintolaan



Kuva 16: Paavo ja kaverit

Pariskunta Virtasen asiakaspersonat on esitelty kuvassa (Kuva18). Tämän pariskunnan persoonat ovat golfkeskuksen asiakunnassa toiseksi tyypillisin asiakasryhmä. Mies Virtanen käyttää ravintolan palveluja jo nyt, mutta vaimo vain harvakseltaan. Tämän ryhmän vaimo haluaisi kehittää ravintolan toimintaa sisustuksen, tuotevalikoiman ja hygienian puolelta niin, että voisi käyttää ravintolan palveluja enemmän.

Pariskunta Virtanen

Pariskunta on yli 40-vuotiaita ja he käyvät pelaamassa golfia 1-2 kertaa viikossa 4 tuntia kerrallaan, mies käy välillä myös yksin kentällä



Mies käyttää ravintolan ja kioskin palveluja viikoittain, hän tarvitsee evästä ja virvokkeita kentälle.

Vaimo arvostaa hygieenistä ja puhdasta ravintolaympäristöä, hän toivoo kioskin palvelut aina toimiviksi ja tuoreita uutuuksia valikoimaan, joita voisi kioskillla nauttia

Kuva 17: Pariskunta Virtanen

Nea Näpsä, kuvaa naisasiakkaan profiilia, joka olisi potentiaalinen ravintolan palvelujen käyttäjä. Persoona Nea Näpsä on esitelty kuvassa (Kuva 19). Nea Näpsä käyttäisi ravintolan palveluja jos ravintolan palvelut toisivat lisäarvoa hänen toiminnalleen. Tällä hetkellä hän käyttää ravintolan palveluja harvakseltaan.

Nea Näpsä



25-vuotias sinkku
Käy golfkeskuksessa 3 kertaa viikossa kaverin kanssa

Käy ravintolassa satunnaisesti
Hakee juotavaa ja pienen evään kentälle
Arvostaa lähiuokaa ja tuoreita, raikkaita raaka-aineita
Nauttisi mielellään erikoiskahvin ja croisantin tyylikkäässä ravintolaympäristössä



Kuva 18: Nea Näpsä

Junioripelaajat ovat yksi suurista asiakasryhmistä golfkeskuksessa. Junioripelaajia kuvaavat persoonat, Nooa ja Aida, on esitelty kuvassa (kuva 20). Junioripelaajat käyvät aktiivisesti golfkeskuksessa treeneissä useita kertoja viikossa ja viikonloppuisin kilpailuissa, mutta he eivät käytä useinkaan ravintolan palveluja. Junioripelaajat käyvät syömässä ravintolassa lounasta ja jäätelöä, mutta toivoisivat sisutukseen päivitystä ja lisäpalveluja golfkeskukseen.

Junnut Nooa ja Aida

Junioripelaajat

Käyvät 2 kertaa viikossa harjoituksissa tunnin kerrallaan ja käyvät kilpailuissa viikonloppuisin
Vanhemmat kuljettavat heitä harjoituksiin

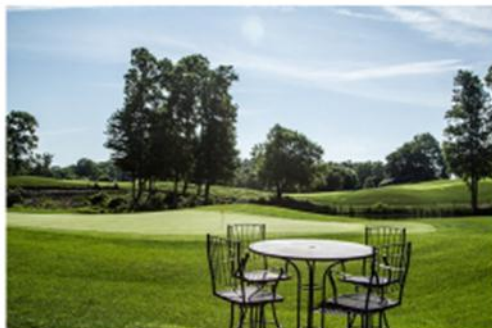


Käyttävät ravintolan palveluja satunnaisesti
Arvostavat tyylikästä sisustusta sekä terassilla, että pukutiloissa
Syövät lounaan tai hakevat jäätelöä
Kaipaavat kuntosalipalveluja

Kuva 19: Nooa ja Aida

Viimeinen persoonakuvaus on nimetty Turisti Korhoseksi. Turisti Korhosen persoona on esitelty kuvassa (kuva21). Turisti Korhonen kuvaa sellaisen asiakasryhmän profiilia, joka ei ole golfkeskuksen asiakas, mutta käyttää ravintolan palveluja vieraillessaan läheisessä urheilupuistossa. Tämä golfkeskus sijaitsee urheilupuiston vieressä, joten asiakasvirtaa voi oikealla mainonnalla saada runsaastikin muista urheilupuiston palveluja käyttävistä asiakkaista.

Turisti Korhonen



Käy ravintolassa lounaalla, mutta toivoisi selkeämpiä kylttejä ravintolaan
Arvostaa kotiruokaa, joka on selkeästi esitelty ja hinnoiteltu

Ydinperhe, joka asuu lähikunnissa ja käyttää läheisen urheilupuiston palveluja
Viettävät vapaapäivää yhdessä



Kuva 20: Turisti Korhonen

Asiakaspersoonia käytetään palvelujen suunnittelun työkaluina ja myöhemmin suunnitteluvaiheessa asiakaspersoonien ympärille suunnitellaan palveluja, jotka kohtaavat sille persoonalle sopivat toiveet ja arvot. Näitä uusia palveluja esitellään myöhemmin tässä opinäytetyössä sarjakuvamenetelmällä.

3.3.2 Palvelupolku

Palvelupolku kuvaa palvelun kokonaisuutta siitä hetkestä, kun asiakas saapuu kuluttamaan palvelua, siihen hetkeen kun hän poistuu. Palvelupolku kertoo miten asiakas kulkee lineaarisesti samalla, kun hän kuluttaa palvelukokemusta. Palvelupolku on jaettu vaiheisiin, jotka ovat omia palvelutuokioita. Nämä palvelutuokiot auttavat hahmottamaan asiakkaan toimintaa palveluntarjoajan tiloissa ja selkeyttämään mahdollisia ongelmakohtia ja niihin sopivaa ratkaisua. (Tuulaniemi 2013, 78-81.) Palvelupolku perustuu havainnointiin ja sillä pyritään kuvaamaan visuaalisesti asiakkaan käyttämä palvelupolku kohta kohdalta niin, että asiakkaan käyttämät palvelut saadaan esiin. (Tuulaniemi 2011, 212.) Customer journey map on myös yksi nimitys palvelupolulle, joka visualisoi asiakkaan käyttämiä palvelupisteitä palveluntuottajan alueella (Servicedesingtools 2015).

Havainnointipäivien yhteydessä on tässä opinäytetyössä kehitystyön tekijä huomionnut asiakkaan palvelupolkuja. Lähes jokainen pelaaja, juniorharjoituksiin menijöitä lukuun ottamatta,

kulkevat saman palvelupolun. Kuvassa (Kuva 22) kuvaa tyypillisintä golfasiakkaan palvelupolku tällä hetkellä golfkierroksen varauksesta golfkierroksen loppumiseen ja golfkeskuksen liiketoiminta-alueelta poistumiseen. Kuvassa palvelupolkuun on kuvattu oluttuopilla asiakkaalle fyysisesti helpoin tapa pistäytyä ravintolassa ja sämpylällä paras kohta pistäytyä taukokioskilla. Nyt vain osa asiakkaista käyttää ravintolan palveluja näiden pistäytymismahdollisuuksien puitteissa.



Kuva 21: Golfasiakkaan palvelupolku

Tässä kehittämistyössä palvelupolku on käytetty havainnoimaan missä tilanteessa asiakkaan on helpointa pysähtyä ravintolaan ja se on samalla ollut suunnittelutyökalu mihin kohtaan palvelupolku kannattaa panostaa mainontaan, tuoksu- ja äänimaailmaan, jotta asiakas kohtaa sen ja valitsee ravintolan palvelut.

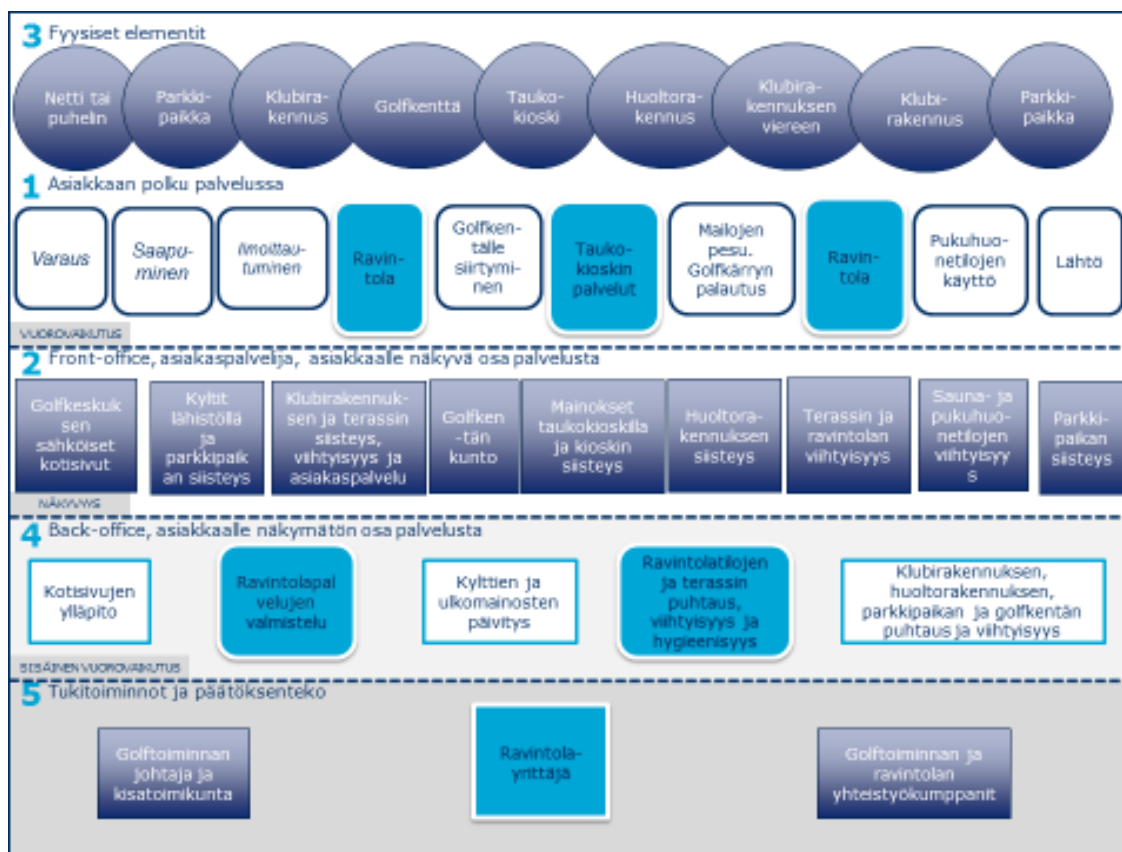
3.3.3 Service blueprint

Service blueprint-mallia voidaan käyttää uusien palvelujen kehittämisessä ja vanhojen palvelumallien korjaamisessa. Service blueprint-kuvaus on tarkoitettu kuvaamaan yrityksen tapaa tuottaa palveluja. Service blueprint- malli on jaettu neljään osaan, joista ylin taso kuvaa koko arvoketjun, minkä palveluntarjoaja tuottaa. Seuraavalla tasolla on ne palvelut, joita asiakas käy vuorovaikutteisesti palveluntarjoajan kanssa. Seuraavalla tasolla kuvataan interaktiivisesti käytettävät laitteet asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Alimmalla tasolla

kuvataan asiakkaalle näkymätön palvelunosa, mutta välttämätön, jotta palvelu toimisi. Service blueprint mallia tulisi katsoa asiakkaan näkökulmasta, jotta arvontuottomahdollisuus tulisi esille. (Tuulaniemi 2013, 212-214.)

Tämän kehitystehtävän service blueprint on tehty havainnoinnin perusteella ja sen pohjana on käytetty golfasiakkaan palvelupolkua. Tämän hetkinen tutkimusravintolan service blueprint on esitelty kuvassa (Kuva 23). Kuvan kuviossa yläriivi kertoo fyysisen tilan, johon asiakas saapuu, ollessaan tiettyssä pisteessä palvelupolkua. Toiseksi ylin riivi kertoo kronologisessa järjestyksessä miten asiakas liikkuu golfkeskuksen tilassa, sen pohjana on käytetty palvelupolkua. Kolmanneksi ylin riivi eli front-office kuvaa mitä asiakas näkee tullessaan tiettyyn palvelupisteeseen. Toiseksi alin riivi eli back-office kuvaa taustatyötä, jota yritys tekee joko ennen asiakkaan saapumista tai asiakaspalvelutapahtuman aikana. Alin riivi kuvaa taustatekijöitä, joiden ansioista kaikki sen yläpuolella tapahtuva on mahdollista eli päättäjistä ja vaikuttajista palvelujen takana.

Kuvioon on merkitty asiakkaan polkuun kirkkaan sinisellä pohjalla kohdat missä kohtaa palvelupolkua asiakas voi pistäytyä helposti ravintolassa ja käyttää ravintolan palveluja. Toiseksi alimmalle riville, eli back-office kohtaan, on merkitty kirkkaan sinisellä pohjalla ravintolan tärkeimmät etukäteisvalmistelut, sen lisäksi ravintolan on mietittävä ja huolehdittava omalta osaltaan kaikista back-officen toiminnoista. Alimmalla rivillä eli tukitoiminnot ja päätöksenteko rivillä, ravintoloitsija on yksi päättäjistä ja omalta osaltaan tekee muidenkin päättäjien kanssa yhteistyötä.

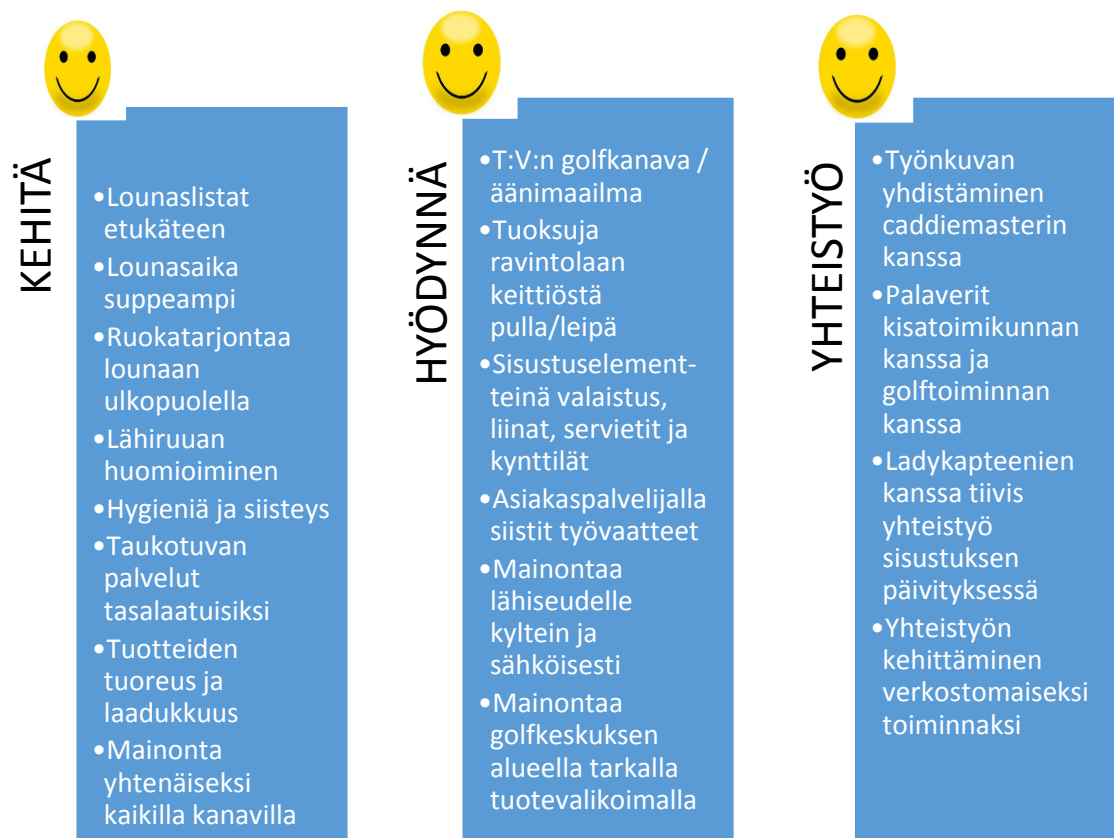


Kuva 22: Service blueprint asiakkaan palvelupolusta golfkeskuksen tiloissa

Tässä kehittämistyössä service blueprinttiä on käytetty suunnitella mainontaan sopivia fyysisiä elementtejä, joihin mainontaa kannattaa laittaa, jotta asiakas kohtaa sen. Service blueprint auttaa myös hahmottamaan miten asiakkaan kokemaan palveluun pystytään vaikuttamaan eri tilanteissa. Asiakaspalvelijan toiminta on tärkeimmässä roolissa front-office rivillä ja asiakaspalvelijan tulee huolehtia tilojen hygieniasta ja siisteydestä. Ravintoloitsija voi yksin ja yhteistyössä muiden päättäjien kanssa vaikuttaa päätöksenteolla asiakkaan kokemaan palveluun kaikissa asiakkaan palvelutuokioissa, kuten kuvasta (kuva 23) voi huomata. Kaikkien golfkeskuksessa toimivien päättäjien yhteinen päämäärä on tyytyväinen asiakas jokaisessa palvelutuokiassa.

4 Kehittämistyön tulokset

Kuvassa (Kuva 24) on huomioitu keskeisesti kehittämistyön aikana esiin nousseet rationaaliset kehittämismahdollisuudet. Tuloksissa on huomioitu benchmarkkauksen, golfravintoloitsijan, golfkeskuksen toiminnanjohtajan ja työntekijöiden haastattelut, sekä havainnoinnin, varjostuksen, asiakkaiden haastattelujen, kyselylomakkeen ja workshoppien aineistot. Kehittämissuositukset on esitetty kokonaisuudessaan kuvassa.



Kuva 24: Ravintolan kehittämisen kokonaiskuva

4.1 Verkostoituminen on kaikkien etu

Golfravintoloitsijoiden haastattelussa esiin tullut tulos oli golftoiminnan ja golfravintoloitsijan toimivan yhteistyön tärkeys. Golftoiminnan olisi tuettava ravintolaa aktiivisesti markkinomalla omille asiakkailleen ravintolaa ja tuomalla omia asiakkaitaan ravintolaan, jotta ravintolalla olisi toimintaedellytyksiä. Lisääntyvä yhteistyö ravintolan ja golfseuran välillä nousi esiin myös tutkimusravintolan asiakkaiden keskuudessa, asiakkaat toivoivat kilpailuihin sisältyvän yhteisen ruokailun ravintolassa tai ravintolasta mukaan otettava eväspaketti. Tämä lisäisi golfasiakkaiden määrää ravintolassa huomattavasti ja tukisi benchmarkkauksessa esiin tulleita golfravintolan vahvuuksia. Ladykapteenit pitivät yhteistyön parantamista golfravintoloitsijan ja kisatoimikunnan kanssa tärkeänä, johon kuuluisi säännölliset yhteiset kokoukset, jolloin

tieto kisa asiakkaista välittyisi ravintolaan ja ravintolan sen hetkinen tarjonta tulisi esille kisajärjestäjille.

Omistajien keskuudessa caddiemasterin ja ravintolan asiakaspalvelun työnkuvan yhdistäminen herätti kiinnostusta ja se toisi liiketaloudellisia hyötyjä kummallekin yritykselle. Asiakaskyselyssä aihe ei herättänyt vastustusta, joten tätä asiaa kannattaa kehittää eteenpäin.

Service blueprint (kuva 23) nosti esiin päätöksentekijät kaiken toiminnan taustalla ja ne olivat golftoiminnan johtaja sekä golfravintolan yrittäjä yhteistyökumppaneineen. Heidän sujuva yhteistyö ja verkostoituminen auttaa golfkeskuksen asiakkaan palvelujen monipuolisessa kehittämisessä.

4.2 Markkinointia palvelupolulle

Kehitystyön tekijä huomioi markkinoinnissa ristiriitaisuuksia sähköisten kotisivujen markkinoinnin, ravintolan pihalla olevien mainoskylttien ja mainostarrojen osalta. Kehitystyön tekijä ehdottaa ravintoloitsijan suunnittelevan yhtenäisen markkinointilinjan, jossa kaikki mainonta tukisi toisiaan ja antaisi ravintolasta johdonmukaisen kuvan kuluttajille. Tämä toteuttaisi Tuulaniemen (2013) ajatusta, että mainonnassa annettu palvelulupaus kohtaisi asiakkaan palvelunodotukset.

Haastattelussa golftoiminnan puolelta nousi esiin toive Facebook-sivujen säännöllisestä päivityksestä. Haastattelussa asiakkaat ja päivittäin ravintolan lounasta nauttivat toivoivat lounaslistojen esiin tuomista jo hyvissä ajoin sähköiseen muotoon, tämä olisi tärkeää, jotta asiakkaat voisivat suunnitella etukäteen lounasruokailunsa. Samalla golfkeskuksen ja golfravintolan markkinointi yhtenäistyisi.

Palvelupolun varrelle ja service blueprinttiä hyödyntäen sen eri kohtiin fyysisiä elementtejä voi lisätä mielenkiintoista mainontaa, tuoksua ja kiinnostavaa äänimaailmaa, jotta yhä useampi asiakas kokisi ravintolan palvelut houkutteleviksi ja käyttäisi ravintolan palveluja aina kun mahdollista. Palvelupolussa ja service blue printissä on huomioitu asiakkaan kokemat fyysiset ja virtuaaliset tilat, joissa ravintolan markkinoinnin tulisi tulla esille useammassa kohdassa hyvin samansuuntaisena. Näissä palvelutapahtumissa asiakas väistämättä kohtaisi ravintolan markkinoinnin. Tyylikkäätsä mainokset ja vaihtuvat esitteet ravintolan tarjonnasta palvelupolun varrella parantavat ravintolan näkyvyyttä ja kiinnostavuutta ja auttavat asiakasta tekemään ostopäätöksen käyttäen ravintolan palveluja. Tätä kehitysehdotusta tukee ladykapteenien sisustusworkshopissa noussut toive ravintolan yleisestä ulkomainoksesta ennen parkkipaikalle saapumista ja taukokioskille ja mailojenpesupaikalle keskitetystä ja vaihtuvasta ravinto-

lan tuotemainonnasta. Viikon lounaslista ja viikoittainen erikoistarjouksen mainos näihin kohtiin jätettyinä saavuttaisi useimmat golffarit ja nostaisivat ravintolan tuotteiden kiinnostavuutta.

4.3 Tuotevalikoiman ja hygienian kehittäminen

Asiakkaiden keskuudessa havainnointipäivinä ja workshopissa nousi esiin toive selkeistä ruokalistaista lounaan lisäksi eli varmuudesta että ravintolan aukioloaikana on saatavana laadukas, nopeasti tilattava ja nopeasti syötävä vaihtoehto, jota voi mainostaa myös omille vierailleen, esimerkkinä club sandwich tai tuoreet croissantit. Tämä olisi täysin uusi, kehitettävissä oleva tuoteryhmä. Tuoreet houkuttelevat raaka-aineet ovat asiakkaiden mieleen ja tuoreet nopeasti ostettavat ja syötävät vitriinituotteet. Lounasajan toivottiin supistuvan lyhemmäksi, jotta lounas pysyisi tasalaatuisena ja hygieenisenä koko päivän ajan.

Yksittäisistä kehittämiskohteista ravintolan tilojen yleinen hygienia ja puhtaus nousivat vahvasti esille, sekä golftoiminnan, että asiakkaiden keskuudessa. Hygienian toivottiin kiinnitettävän erityistä huomiota, jotta puhtaus ja tasalaatuisuus säilyisivät koko ajan. Taukokioskin palvelujen kehittäminen nousi myös esille. Taukotuvassa on automaatteja, mutta toiminta on ollut epäluotettavaa, niiden huoltamiseen kannattaa panostaa ja kiinnittää huomiota. Taukotuvan, kuten kaikkien muidenkin tuotteiden, toivottiin olevan tasalaatuisia, tuoreita ja laadukkaita.

Service blueprintia (kuva 23) tutkimalla löytyy fyysiset kohdat, joissa asiakas kulkee ollessaan golfkeskuksessa. Näiden kohtien siisteydestä hygieniasta tulee pitää huolta, jotta asiakkaalle jää mielikuva hygieenisestä ja siististä golfkeskuksesta ja golfravintolatiloista. Tilojen siisteyteen pystyvät service blueprintista löytyvät päätöksentekijät päätöksillään vaikuttamaan. Siisteyden ja hygieenisyyden ylläpitäminen on niihin tehtäviin määrättyjen työntekijöiden vastuulla.

4.4 Sisustuksen kehittäminen

Sisustuksen päivytystä kaipasivat ravintolayrittäjä ja haastateltavat työntekijät niin ravintolan kuin golfseurankin puolelta. Havainnointipäivänä nousi esiin henkilökunnan tyytyväisyys uuden television hankinnasta ravintolan tiloihin ja asiakkaiden sekä ladykapteenien keskuudesta tuli toive että televisiossa pyörisi koko ajan golfkanava äänen kanssa, koska mitään taustamusiikkia ei ravintolan tiloissa ollut. Ravintolan äänimaailman lisäksi, toivottiin ravintolaan herkullisia tuoksujä. Tuoksujä ravintolaan toisi tuoreen leivän tai pullan paistaminen päivittäin.

Workshopeissa esiin nousut toive kodikkaasta ja intiimimmistä sisustuksesta ravintolan tiloissa houkuttelisi asiakkaita jäämään ravintolaan ilmoittautuessaan caddiemasterille, hyvän ruuan tuoksun ja golfkanavan katsomisen lisäksi.

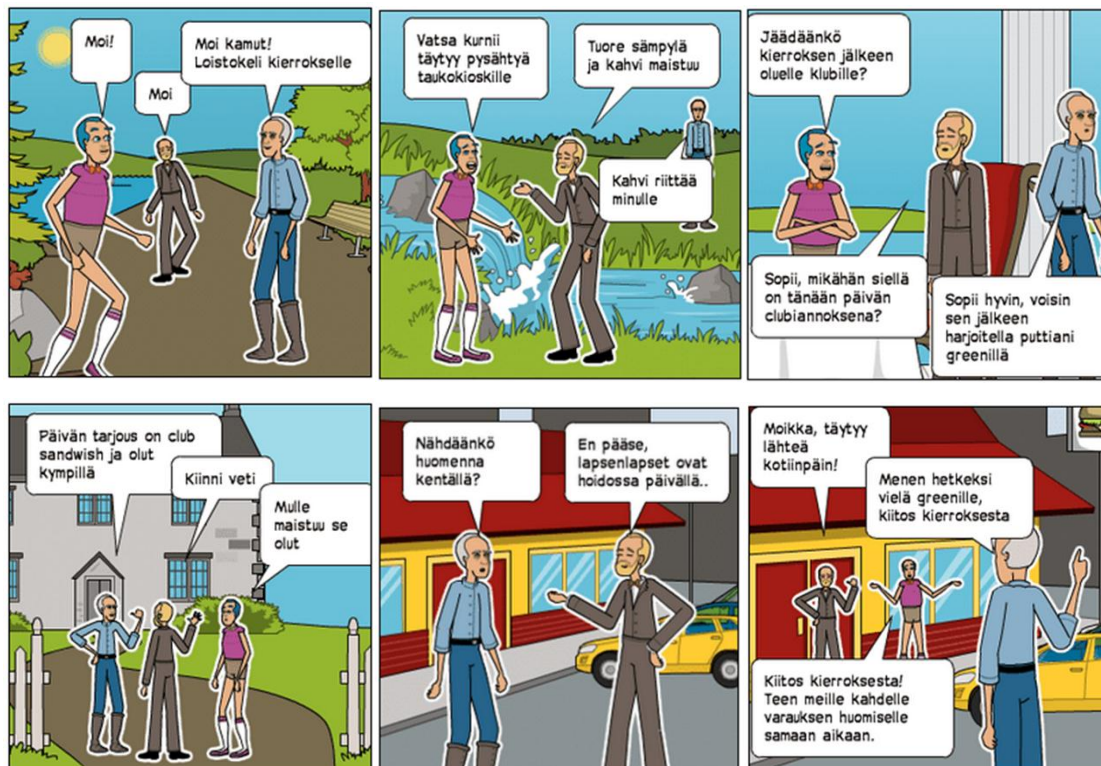
Ladykapteenien workshopissa tehtiin konkreettinen kehitysehdotus sisustuksen uusimisesta ja neljä visuaalista kuvaa, joissa suunniteltiin sisustuksen värimaailmaa ja tunnelmaa. Näihin kehitysehdotuksiin on hyvä palata sisustuksen suunnittelussa.

4.5 Tyytyväinen asiakas sarjakuvana

Storyboards eli palvelukertomus on visuaalinen kuvakertomus, joka keskittyy kuvaamaan palvelun tyypillistä tilannetta tai se on hypoteesi uuden palvelun prototyypistä. Palvelukertomuksen voi tehdä usealla eri tavalla, yleisin tapa on sarjakuvakertomus. Suunnittelija pyrkii ottamaan sarjakuvakertomuksessa mahdollisimman paljon pieniä yksityiskohtia huomioon. Sarjakuva on nopea tapa antaa kaikille katsojilleen ymmärrys, mikä asia on ongelmana tai miten ongelma voidaan ratkaista. (Stickdorn & Schneider 2013, 186-187.)

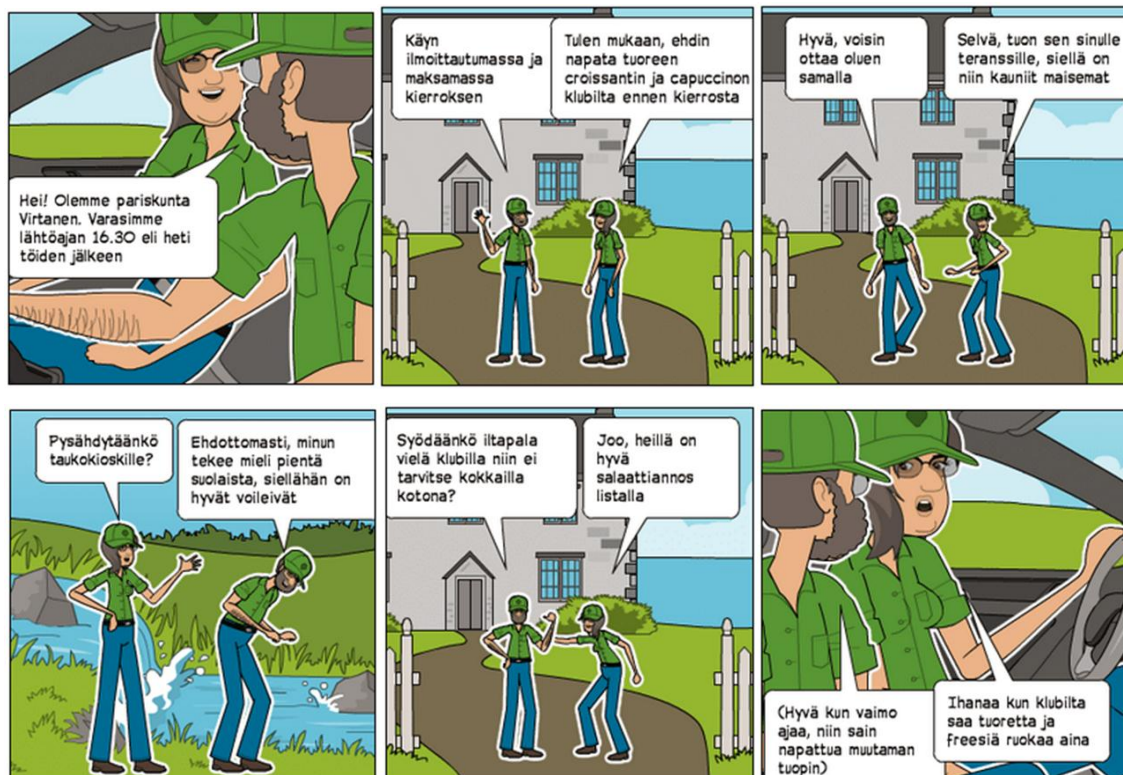
Tämän kehittämistyön tarinankerronta on tehty Pixton grafiikalla sarjakuvaksi ja se havainnollistaa miten eri persoonat käyttävät ravintolan palveluja uudistusten jälkeen. Sarjakuvat kertovat aiemmin tehtyjen persoonien tarinan golfkeskuksessa kehitystyön tuloksissa esitettyjen uudistusten jälkeen. Sarjakuvat keskittyvät asiakasryhmien ravintolan käyttöön uudistusten käyttöönoton jälkeen. Sarjakuva (Kuva 25) esittelee Paavon ja kavereiden golfkierrosta, kun kehittämissuunnitelmista on otettu käyttöön keittolounas, golfkanava televisiossa, tuoreen leivonnaisen tuoksu ravintolatiloihin, houkuttelevat taukokioskin tuotteet ja viikon erikoistarjous, jota mainostetaan ravintolan ulkopuolella ja palvelupolun varrella.





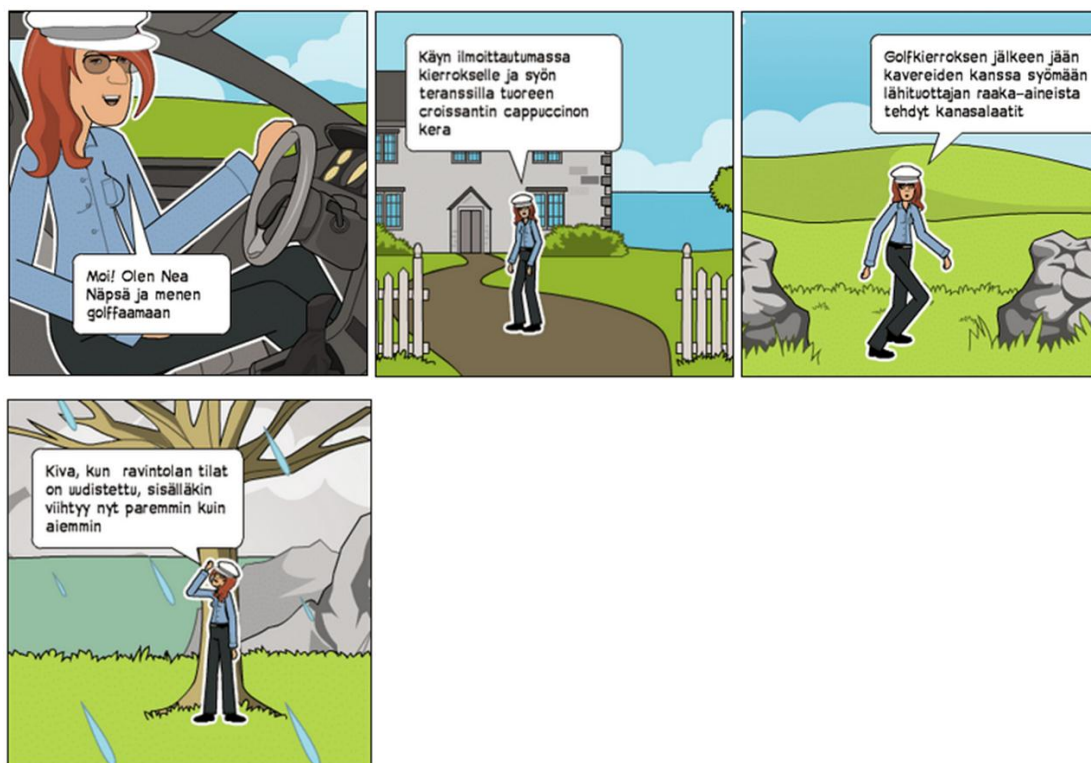
Kuva 23: Paavon ja kavereiden golfkierros uudistusten jälkeen

Pariskunta Virtasen golfkierros uudistusten jälkeen on kuvattu sarjakuvana (Kuva 26). Siinä kehittämissuunnitelmista on otettu käyttöön erikoiskahvit, tuoreet croissantit, raikkaat ja tuoreet salaattiannokset sekä pieni suolainen ruoka, jota on mahdollista saada lounasajan ulkopuolella. Hygieniaan ja yleiseen viihtyvyyteen on panostettu ravintolassa, terassilla ja taukokioskilla.



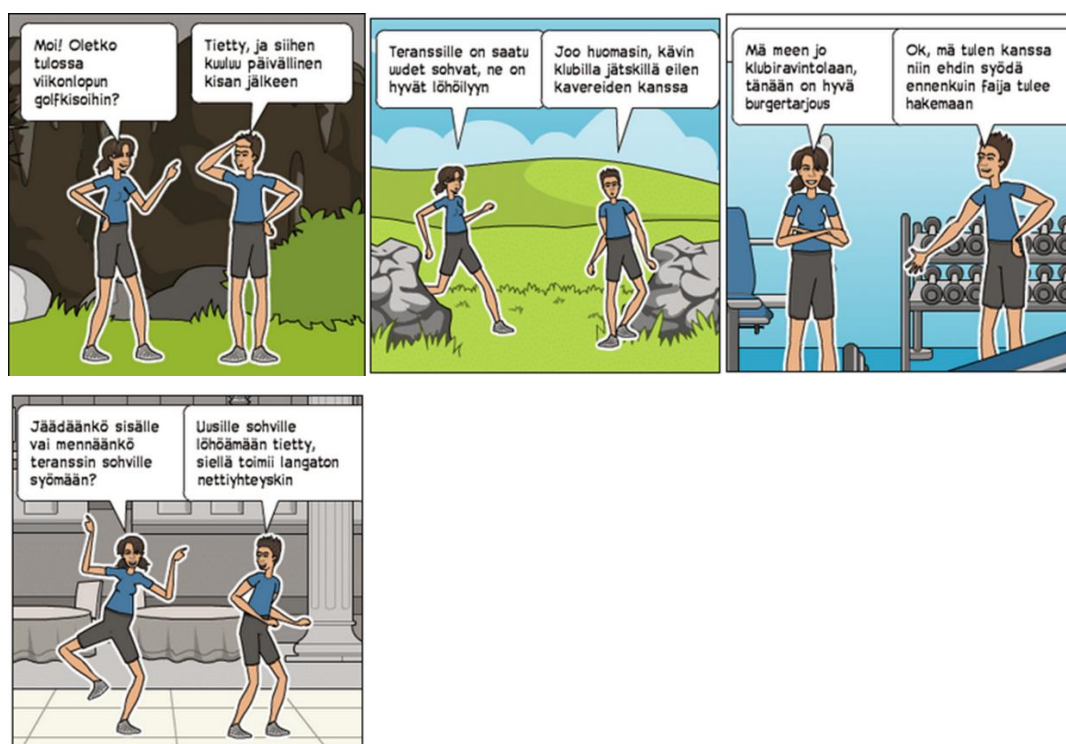
Kuva 24: Pariskunta Virtasen golfkierros uudistusten jälkeen

Nea Näpsää golfkierroksella kuvaa sarjakuvaa (Kuva 27). Siinä kehitysehdotuksista on otettu käyttöön tuoret raikkaat lähituottajan raaka-aineet, erikoiskahvi ja tuoret croissantit sekä panostettu yleiseen siisteyteen, hygieenisyyteen ja sisustuksen viihtyvyyteen.



Kuva 25: Nea Näpsä golfkierroksella uudistusten jälkeen

Junioripelaajien Noan ja Aidan golfkierros on kuvattu sarjakuvassa (Kuva 28). Siinä uudistuksista on otettu käyttöön golftoiminnan kanssa yhteistyönä markkinoitu ruokailu golfkisaan, kuntosalipalvelut klubirakennukseen, sekä pikaruokavaihtoehto tilattaessa. Sisustusta on päivitetty moderniksi ja tyylikkääksi ravintolassa ja terassilla. Lisäksi kaikille avoin wi-fi yhteys on saatavilla ravintolan alueella.



Kuva 26: Nooa ja Aida golftreeneissä uudistusten jälkeen

Nämä sarjakuvat antavat kuvan mitä iloa ja arvoa uudistukset tuottavat asiakkaalle ja samalla miksi ne tulevat lisäämään ravintolan palvelujen käyttöä jokaisessa ravintolan asiakasryhmässä.

4.6 Ravintolan kehittämissuunnitelman aikataulu

Alkuvuodesta 2016 golftoiminnan ja ravintolayrittäjän on hyvä päättää yhdessä markkinointikanavien ja -paikkojen yhtenäinen tyyli. Ravintoloitsijan tulee päivittää ravintolan kyltit ja muut mainokset lähiseudulle. Ravintoloitsijan tulisi päivittää kotisivut ja Facebook-sivut yhte-neväisiksi muun markkinoinnin kanssa. Kesällä Facebook sivuja tulisi päivittää viikoittain ja osittain päivittäinkin, jotta sosiaalista mediaa aktiivisesti käyttävät asiakkaat voisivat luoda sinne uutta sisältöä ja voisivat luottaa ravintolan toiminnan olevan aktiivista.

Ravintoloitsijan tulee miettiä jo ennen kautta 2016 valmiiksi seuraavan kauden kiertävä lounaslista niin, että se tukee markkinoinnin antamaa ravintolan brändiä ulospäin ja olisi hyvä työkalu ravintolan työntekijälle. Ravintoloitsijan pitäisi etsiä lähituottajista uusia yhteistyökumppaneita, jotta tuotevalikoima kohtaa asiakaskunnan. Tuotevalikoimaa tulee kehittää unelmien workshopin tulosten mukaan.

Maaliskuussa golftoiminnan ja ravintoloitsijan pitää päivittää yhdessä kesän kilpailukalenteri ja kilpailuihin osallistuva asiakaskunta, jotta ravintoloitsija osaa ottaa asiakaskunnan yksilöllisesti huomioon ateriapaketteja suunnitellessa. Sen jälkeen yhteisiä kokouksia on hyvä pitää säännöllisesti, jotta ravintoloitsija osaa valmistella sopivat ateriapaketit golftoiminnan eteenpäin markkinoitavaksi kisoihin tai golfkeskuksen tutustumispäiviin.

Golftoiminnan kanssa pitää sopia jo ennen kauden 2016 alkua caddiemasterin ja ravintolatyöntekijän työn yhdistämisestä hiljaisina aikoina, kuten aamuisin 8.00 - 10.00 ja iltaisin 19.00 - 21.00, sekä sesongin ulkopuolella eli keväällä ennen 15.5 ja loppusyksystä 1.9 jälkeen. Tähän työnkuvan laajenemiseen pitäisi asiakaspalvelija kouluttaa hyvissä ajoin, jotta koneet ja laitteet olisivat tuttuja.

Henkilökunnan kouluttaminen ennen kautta 2016 niin, että tilat, laitteet ja astiat saadaan pysymään hygieenisen näköisinä. Henkilökunnan vaatetukseen panostaminen niin, että henkilökunnalla on tarpeeksi puhtaita ja siistejä työvaatteita käytössä työskennellessä ravintolan asiakaspalvelussa. Työprosessin aikataulutus niin, että lounastuotteet tuodaan esille vasta 11.00 ja lounas lopetetaan kello 14.00 tai tilalle vaihdetaan kokonaan uusi ruoka kello 14.00 eteenpäin.

Juhlapyhien kuten vapun, äitienpäivän ja mahdollisesti viikonloppubrunssien suunnittelu ja markkinointi hyvissä ajoin, jolloin paikalle voisi saada golfkeskuksen asiakkaiden lisäksi muitakin lähiseudun asiakkaita.

Golftoiminnan ladykapteenien workshopissa tehty suunnitelma ravintolan tilojen päivityksestä on tehtävä yhteistyössä ravintoloitsijan kanssa. Resurssien mukaan tilojen päivitys pitää jakaa niin, että kaudella 2016 uusitaan pöydät ja tuolit, kaudella 2017 uudistetaan lämpö- ja kylmähauteet sekä muut tarvittavat laitteet ja kaudella 2018 uudistetaan asiakastiski ja muut tarvittavat kalusteet. Sisustusta tulee väri- ja tyyli maailmaan etsiä lähtökohdaksi ladykapteenien workshopin tuloksista. Sisustuksen päivityksessä ravintoloitsijan tulisi huomioida tuoksu ja äänimaailma. Tuoksua saa päivittäin tuoreen leivän tai pullan paistamisesta ja äänimaailman saa televisiosta pitämällä golfkanavan päällä.

Vaikeutena tässä on ravintolan omistajan oman ajan käyttö, jotta hän ehtii ja jaksaa pusertaa kehittämiskohteet läpi. Etukäteen suunnitellut tuoteuutuudet ja lounaslistat sekä lähituottajien etsintä vaativat oman aikansa. Yhteistyön syntyminen golftoiminnan ja ravintoloitsijan välillä tarkoittaa etukäteen koordinoituja palavereja ja aktiivista tiedonvälitystä, tähän tarvitaan vahvaa tahtoa ja aktiivisuutta kummaltakin puolelta, jotta yhteinen tarjooma asiakkaille toteutuu. Sisustuksen päivitys vaatii myös vahvaa yhteistyöpanosta golftoiminnan kanssa,

jossa koordinoitua palaverit ja sisustuksen muuttuminen golfkeskuksen, -asiakkaiden ja -ravintoloitsijan tarpeiden mukaan toteutuu. Asiakaspalvelijan työkuva muuttuminen ja laajeneminen sekä hygieenisyyteen panostaminen voi olla haastavaa, koska pitkän työkokemuksen jälkeen uusien toimintatapojen opetteluun tarvitaan vahvaa motivaatiota ja muutokseen sitoutumista. Johtajalta tämä vaatii muutosjohtajuutta, joka tarvittaessa opettaa, kouluttaa ja kannustaa alaisiaan, jotta asiakas saisi parhaan mahdollisen ja toivomansa palvelun.

5 Johtopäätökset

Yleisesti ottaen ravintolaa käyttävät asiakkaat olivat tyytyväisiä ravintolan nykyiseen tarjontaan, mutta uusia asiakasryhmiä saadakseen ravintolan pitää kehittää toimintaansa asiakkaiden toivomaan suuntaan. Panostus ravintolan siisteyteen, hygieenisyyteen ja aina tuoreisiin tuotteisiin ravintolassa ja taukokioskissa on tärkeää. Lounasaika olisi hyvä rajata selkeästi muutamaan tuntiin ja sen jälkeen voisi tilata lautasannoksina pientä syötävää. Tämä voisi tuoda uusia asiakkaita esimerkiksi yli 35-vuotiaista naisasiakkaista, koska selkeä lounasaikojen rajaustoisi luotettavan ja laadukkaan mielikuvan ruuan hygieniasta. Maukkaat kotiruokatyyppiset lounasruuat, sekä laadukas, nopeasti syötävä pikaruoka ja vitriinituotteet ovat kaikille asiakkaille mieleen. Edullisempi keittolounasvaihtoehto voisi tuoda lisää iäkkäämpiä asiakkaita, jotka ovat tähän asti menneet kotiin syömään kierroksen jälkeen, tähän asiakaskuntaan kuuluisivat yli 65-vuotiaat miehet. Tarjonta täydentäisi ja korvaisi osittain ravintolan nykyistä tarjontaa. Palvelujen tuottaminen vaatisi ravintolanhenkilökunnalta uudenlaista reipasta otetta hygieenisyyteen ja asiakastilojen puhtaanapitoon. Haasteena on henkilökunnan kouluttaminen uuteen toimintatapaan tilanteen uudistamisesta. Vaikka asiakkaat kokivat suuremaksi osaksi asiakaspalvelun hyväksi, henkilökunnan asiakaspalvelun ystävällisyyteen ja hygieenisyyteen on hyvä panostaa.

Yhteistyötä golfseuran kanssa pitää tehdä vahvemmin golfasiakkaiden ruokailujen järjestämisen suhteen golfkilpailujen aikana, sekä vierailijaryhmien ruokien järjestäjänä. Työnkuvan yhdistämistä golfseuran asiakaspalvelun ja ravintolan työntekijän kanssa voi kehittää hiljaisina aikoina, käytännössä aamuisin ja iltaisin, sekä golfsesongin ulkopuolella alkukevällä ja loppusyksyllä. Tämä tarjooma korvaisi nykyistä palvelua ja tukisi liiketoiminnallisia tavoitteita. Ravintolan sähköisten sivujen ylläpitäminen ja päivittäminen golfsesongin aikana helpottaa lounasasiakkaiden tietoa lounastarjonnasta ja tuo ravintolan markkinointipalveluja samalle tasolle golfkeskuksen kanssa. Tämä palvelu lisäisi myös ulkopuolisten asiakkaiden lounasruokailuja.

Ravintolan sisustuksen päivitystä toivoivat kaikki työntekijät ja omistajat, mutta asiakaskyselyssä aihe ei noussut vahvasti esiin, muuten kuin naisten ja junioreiden kautta. Tämä voi

johtua ravintolaa säännöllisesti käyttävien asiakkaiden korkeasta keski-ikästä, he ovat tottuneet ravintolan tiloihin, jotka ovat olleet samanlaiset jo vuosikymmeniä, eivätkä kaipaa siihen muutosta. Sisustuksen uusiminen toisi arvoa ravintolaan nuoremasta asiakaskunnasta ja keski-ikäisistä naisista, jotka eivät vielä ole asiakkaina, onnistuessaan se nostaa palvelun arvoa jokaiselle asiakkaalle.

Golfravintoloitsijoiden haastattelussa vain yksi ravintola kertoi saavansa golfasiakkaita golfkeskuksen kautta niin paljon, ettei tarvinnut muita asiakkaita. Tästä voi tehdä johtopäätöksen, että golfasiakkaat eivät yleisestikään käytä tarpeeksi golfravintolansa palveluita ja golfasiakkaita voi olla haastavaa saada tarpeeksi kuluttamaan ravintolan palveluja uudistusten jälkeenkään. Haastattelussa muut ravintoloitsijat, paitsi yksi, pitivät ulkopuolisia lounasasiakkaita ja catering toimintaa tärkeänä osana liiketoimintaa. Jokaisen ravintoloitsijan mielestä myös tiivis yhteistyö golftoiminnan kanssa oli tärkeää. Yhteistyötä toteutettiin omalla tavalla jokaisessa ravintolassa, tähän ei ole mitään yhtä ja oikeaa konseptia suunniteltu.

Tuloksena on, että golfasiakas on vaativa asiakas hinnan ja laadun suhteen ravintolapalveluissa. Golfasiakkaiden unelmien golfravintola oli hygieeninen, kodikas ja selkeä ravintola, jossa on tasokkaista raaka-aineista valmistettuja nopeita, terveellisiä ja ajanmukaisia tuotteita kotiruokalounaan lisäksi. Tärkeä tulos on sujuvan ja aktiivisen yhteistyön merkitys golftoiminnan ja golfravintolan välillä, jotta ruokailut golfkisoihin ja golfkeskuksen tutustumiskierroksiin markkinoidaan jo hyvissä ajoin.

5.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Menetelmätriangulaatio eli monimenetelmällisyys lisää tutkimuksen uskottavuutta. Tutkimusosiossa tärkein asia eli asiakaskeisyys nousi hyvin esiin jo havainnointipäivinä kyselyn yhteydessä pidetyssä vapaamuotoisessa haastattelussa asiakkaille. Kehitystyön tekijän mielestä asiakkaat kertoivat hyvin avoimesti ja rehellisesti ajatuksiaan miksi käyttävät tai eivät käytä ravintolan palveluja. Workshopin anti tuki näitä tietoja, joita kehitystyöntekijä oli saanut jo havainnointipäivien aikana. Kehitystyön tekijän mielestä eri asiakasryhmien ja golftoiminnan ladykapteenien ääni nousi hyvin esiin workshoppeissa. Havainnointipäivinä junioriasiakkaat jäivät täysin huomiotta, koska he eivät liikkuneet klubirakennuksessa ja workshop toi heidänkin näkökulmaa esille. Ladykapteenien sisustusworkshop toi hyvin esille neljä samantyyppistä viisiä ravintolan sisustuselementeistä ja värimaailmasta, joten kehitystyön tekijän mielestä se oli uskottava tulos ja siitä golfravintoloitsijan on hyvä jatkaa sisustuksen päivittämistä golftoiminnan kanssa.

Tutkimuksessa nousee vahvasti esiin kehittämiskohteet, vaikka suurin osa ravintolaa käyttävistä asiakkaista oli tyytyväisiä tämänhetkiseen tilanteeseen. Kehittämisehdotukset ovat pitkälti tulleet niiltä asiakasryhmiltä, jotka eivät vielä ole ravintolan asiakkaina, mutta joiden uskotaan käyttävän ravintolan palveluja enemmän kehittämisenehdotusten toimeenpanon jälkeen.

Määrittelyvaiheessa muiden golfravintoloitsijoiden haastattelut jäivät suppeammaksi määrältään kun kehitystyöntekijä oli aluksi ajatellut, johtuen siitä, ettei kukaan ravintoloitsijoista vastannut sähköpostikyselyyn vastausajaksi annetun aikarajan sisällä. Kehitystyöntekijä varaisi enemmän aikaan puhelinhaastatteluihin ja haastattelisi laajemmin golfravintoloitsijoita, jotta saisi benchmarkattua vielä enemmän yleisesti koettuja hyviä käytänteitä jos tekisi työn nyt uudelleen.

Ensimmäinen workshop oli kehitystyöntekijälle ensimmäinen itse vetämä työpaja ja aikataulu oli alustavasti suunniteltu liian tiukaksi, eikä kaikkia työpajaan suunniteltuja tehtäviä ehditty käydä läpi. Osalla osallistujista oli kiire ja työpaja piti lopettaa ajallaan. Jos nyt tulisi mahdollisuus pitää uusi workshop, niin kehitystyön tekijä tekisi vähemmän tehtäviä workshopiin ja pyrki keskittymään vain tulevan ideointiin, koska tärkeimmät suunnittelutyökalut saatiin niistä ideoista mitä asiakkaat toivoivat unelmien golfravintolassa olevan.

5.2 Kehitysehdotuksen hyödynnettävyys ja siirrettävyys

Kehitysehdotus on tehty huomioiden asiakkaiden toiveet ja ehdotuksissa on pyritty miettimään niiden toimivuus kehitystyön kohteena olevan ravintolan liiketoimintaympäristössä, sekä realistiset mahdollisuudet liiketaloudellisesti. Kehitysehdotuksessa on huomioitu myös työn tilaajan lähtökohdat ja toiveet, sekä golftoiminnanpuolelta esitetyt lähtökohdat ja toiveet golfravintolan palveluilta. Kehitystyön tilaaja pystyy hyödyntämään kehitysehdotuksen tuloksia suoraan joko kokonaisuudessaan tai pelkästään niiltä osin, kun itse katsoo tarpeelliseksi. Kehitysehdotuksen tuloksiin on kirjattu aikataulullisesti uudistukset miten ne olisi hyvä suorittaa, jotta uudistukset tulisivat mahdollisimman nopeasti toteutettua. Kyseistä osiota tutkimuksen tilaaja pystyy hyödyntämään kokonaisuudessaan niin halutessaan.

Tämän opinnäytetyön kehitysehdotuksia voi myös hyödyntää mukailtuna yleisesti erityylisten ravintoloiden palveluliiketoiminnan kehittämistä. Golfravintoloille kehitysehdotukset sopivat parhaiten, koska ovat toimintatavoiltaan helpoiten monistettavissa. Ravintolat ovat usein vuokralla tiloissa, mutta omistavat laitteet ja kalusteet itse. Golfravintola on yleensä vuokralla tiloissa, mutta, kuten tutkimusravintolassakin, laitteet ja kalusteet kuuluvat golftoiminnalle. Tämä vaatii yhteistyötä ja yhteiskehittämistä golftoiminnan kanssa kalusteiden ja laitteiden uusimisen suhteen. Ravintolatoimintaa yleisesti miettien, jokaisella ravintolalla on

oma asiakaskuntansa ja asiakaskunnalla on omat erityislaatuiset tarpeet. Palvelumuotoilun työkaluihin tutustuttuani suosittelen jokaista ravintoloitsijaa teettämään omalle ravintolalle palvelumuotoilun työkaluilla tehdyn kehittämis ehdotuksen, jotta se sopii juuri omalle asiakas segmentille ja omaan tarpeeseen. Silloin uudistuksista yrittäjä saa parhaan mahdollisen hyödyn ja asiakkaat suurimman ilon.

5.3 Jatkotutkimus aiheet

Tämän tutkimuksen alku, jossa haastateltiin Varsinais-Suomen golfravintoloitsijoita, antoi mielenkiintoisen näkökulman golfravintoloiden yhtenäisyyksiin ja toisaalta eroavaisuuksiin. Ravintoloiden ja golftoiminnan välillä tuntui olevan hyvin paljon toisistaan eroavia tapoja yhteistyöhön. Golfravintoloiden ja golftoiminnan laajempi yhteistyön tutkiminen ja kehittäminen erilaisine konsepteineen olisi hyvä kehittämiskohde. Toinen mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi golfravintoloitsijoiden keskinäisen yhteistyön tiivistäminen ja ravintolakonseptien yhteinen kehittäminen asiakaslähtöisesti.

Tutkimusravintolan kohdalta seuraavaksi askel ja jatkotutkimuksen kohde on kauden 2016 jälkeen tarkistaa, mitä tutkimuksessa esiin tuotuja uudistuksia on tapahtunut ja tehdä asiakkaiden kanssa uusi workshop, jossa yhteiskehitettäisiin jo seuraavan vuoden uudistustarpeita.

Lähteet

Kirjalliset lähteet:

Hyysalo S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Helsinki: Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B 97.

Miettinen S. ym. 2013. Service Design with Theory. Discussions on change, value and methods. Lapin yliopistokustannus. 2nd Revised Edition. Vantaa: HansaBook.

Möller K., Rajala A., Svahn S., 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot, johtaminen ja arvontuonti. Teknologiateollisuus ry. 3.painos. Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 11/2004. Tampere: Esa Print Oy.

Nyström A. & Leminen S. 2011. Innovoi(tko) yhdessä asiakkaittesi kanssa, näkemyksiä Living Lab-toimintaan. 2., uusittu painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Ojasalo K., Moilanen T., Ritalahti J., 2009. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1.painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Polaine Andy, Lovlie Lavrans, Reason Ben, 2013. Service Design, From Insight to Implementation. New York:Rosenfield media Brooklyn.

Prahalad & Ramaswamy (2004).The future of competition: the co-creating of unique value with customers. Harvard Business School Press.

Stickdorn & Schneider, 2011-2013 This is service design thinking. Basics-Tools-Cases. 3rd printing in paperback 2013. Amsterdam: BIS Publishers.

Toivola T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys, strategiana kumppanuus. Business Edita. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tuulaniemi J. 2013. Palvelumuotoilu, palvelu. Talentum. 2. tarkistettu painos. Liettua: Balto print.

Sähköiset lähteet:

- Angelov B. 2010, ph.D. Service design capability: Towards a service-based view of the firm. Poly-technic institute of New York university. Dissertation, business. Viitattu 8.7.2015 <http://search.proquest.com.nelli.laurea.fi/pqcentral/docview/756453998/1D7CD48992E2443BPQ/2?accountid=12003> (linkin saa auki ProQuest-palvelimelta)
- Brown, Tim 2008. Design Thinking. Harvard Business Review, June, 84-95. Viitattu 26.12.2015 http://www.ideo.com/images/uploads/thoughts/IDEO_HBR_Design_Thinking.pdf
- Design Council, 2014. Design methods for developing services. Keeping Connected Business Challenge. Viitattu 7.10.2015 <http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>
- EK 2016. Elinkeinoelämän keskusliitto, tuotanto ja investoinnit. Viitattu 12.1.2016 <http://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/>
- Gloppen J. 2011. The Strategic Use of Service Design for Leaders in Service Organizations. For Makademisk vol.4 Vr2 3-25. Viitattu 1.6.2015 <http://www.formakademisk.org/index.php/formakademisk/article/view/112/153> (linkin saa auki ProQuest-palvelimelta)
- Humphrey Albert 1960. Creative England. Viitattu 26.12.2015 applications.creativeengland.co.uk/assets/public/.../85.p...
- Prahalad C.K. ja Ramaswamy Venkat, 2004. Co-creation experiences: the next practice in value creation. Journal of interactive marketing volume 18, number 3, summer. Viitattu 26.12.2015 www.sonntag-consulting.ch/.../Prahalad%20CK%20Ra...
- Servicedesigntools, 2015. Customer journey map. Viitattu 13.12.2015 <http://www.servicedesigntools.org/tools/8>
- Tekes 2016. Kenen kannattaa kehittää palveluliiketoimintaa? Viitattu 12.1.2016 <http://www.palveluliiketoiminta.fi/kenelle/>
- Tschimmel Katja 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. The XXIII ISPIM Conference - Action for Innovation: innovating from experience - in Barcelona, Spain on 17-20 June 2012. Viitattu 31.12.2015 www.ispim.org (ISPIM members)

Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, vol. 68, January, 1-17. Viitattu 26.12.2015
<https://www.iei.liu.se/fek/frist/.../VargoLusch2004a.pdf>

Kuvaotsikkoluettelon hakusanoja ei löytynyt.

Kuviot

Kuvaotsikkoluettelon hakusanoja ei löytynyt.

Taulukot

Kuvaotsikkoluettelon hakusanoja ei löytynyt.

Liitteet
Liite 1

Golfravintoloitsijoiden haastattelu Rahaliikenteen SWOT

Golfravintolan nimi:

Vastaajan nimi:

Mieti taloudelliselta kannalta golfravintolan palveluja.

Vastauksien määrä ei ole rajattu, niitä saa olla jokaisessa kysymyksessä niin monta kun mieleesi tulee.

1. Vahvuuksia

(Mistä asioista tulee parasta tulosta yritykselle? Mistä palveluista asiakkaat ovat valmiit maksa-maan?)

-
-

2. Heikkouksia

(Mitä palveluja on tarjottava, vaikka tuotto niistä on minimaalinen/negatiivinen? Mitkä asiat heikentävät kauden tulosta?)

-
-

3. Uhkia

(Mitkä asiat uhkaavat viedä myyntiä alaspäin? Mistä palveluista asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan?)

-
-

4. Mahdollisuuksia

(Miten palveluja tai yhteistyötä sidosryhmien kanssa voisi kehittää, jotta niistä saisi paremman tuoton?, Mitä uusia investointeja tarvitaan, jotta asiakkaat käyttävät ravintolan palveluja enemmän?)

-
-

-Kiitos! Lähetäthän vastauksesi 22.6.2015 mennessä

Liite 2

	Ravintoloitsija	Golfkeskuksen johtaja	Ravintolatyöntekijä	Caddiemasterit
Tuotteet	-Sellaiset mitä golfasiakkaat ostavat	-Höyrynakkikeitin ja nopeaa ruokaa makkarabaariin -Lounaslistat selkeästi etukäteen esille	-Eniten menee lounasta ja kahvilatuotteita -Kiertävä lounaslista on tulossa, jolloin lounaat saa etukäteen tietoon	- Aamiaissämpylät ovat hyvä asia aamupelaajille
Asiakaspalvelu	-Haastavaa löytää luotettavaa ja hyvää työntekijää, joka pärjää itsenäisesti keittiössä ja salissa	-Omistaja enemmän paikalla -Tasokkaampaa -Siisti ja asiakaspalveluhenkinen -Työnkuvan yhdistäminen ravintolan ja caddiemasterin kanssa		
Ympäristö	-Kaipaa päivitystä ja tukea golftoiminnalta siihen	-Maksimi investointimäärä 8000 euroa kaudessa -Uudet verhot on tilattu -Lisää mainontaa lähitienoolla -Sähköiset verkkosivut ja facebook-ajantalla koko ajan	-Uusi annoskahvikone -Uudet tietokonejärjestelmät -Uudet kalusteet -Pienemmät ja matalammat vitriinit -Golfautot pois ravintolan seinustalta -Ulko-ovi keskeisemmälle paikalle	-Koko ravintola siirtyy kioskin paikalle -Inno-ohjelma suunnittelemaan sisustus uudestaan -Ravintolan tilat viihtyisämmät ja hygieenisemmät -Pöytien maalaaminen valkoiseksi

			-ikkunoihin roik- kumaan taidetta	-Uusi t.v. on hyvä asia
--	--	--	--------------------------------------	----------------------------

Liite 3

Asiakaskysely

1. Sukupuoli, siviilisäätö, perhe?

Mies__ nainen__
 Sinkku__ Avioliitto__ Avioliitto__
 Lapsia? Kyllä__ Ei__

2. Ikä?

alle 20-v.__ 20-35-v.__ 36-50-v.__ 51-65-v.__ yli 65-v.__

3. Kuinka usein käyt golfkentällä golfkautena?

lähes päivittäin__ 2-5krt/viikko__ 1krt/viikko__ 1-2krt/kk__ harvemmin kuin
 kerran kk__

4. Kuinka kauan viivyt golfkentällä täällä käydessäsi?

1-2 tuntia__ 2-4 tuntia__ 4-6 tuntia__ yli 6 tuntia__

5. Kuinka usein käytät klubiravintolan palveluja, kun käyt golfkentällä?

joka kerta__ joka toinen kerta__ satunnaisesti__ en koskaan__

6. Kerro miksi käytät tai et käytä klubiravintolan palveluja?

Jos haluat mukaan arvontaan, jossa saat 2.7.2015 ilmaisen lounaan klubiravintolassa ja samalla pääset kehittämään ravintolan toimintaa niin jätä yhteystietosi:

Nimi:_____

puhelinnumero tai sähköposti-

osoite_____

KIITOS VASTAUKSISTA!

Liite 4 Workshop suunnitelma

Aika: 2.7.2015 klo: 11.00-13.00

Osallistujamäärä: 9 asiakasta

Jako: 3 eri ikäryhmään niin, että ryhmissä on 1 nainen ja 2 miestä. Ajankäyttö n. 2 h, mikä sisältää lounaan.

Tilat: klubiravintolan kokoustilat.

Varusteet: A3-paperia, Post it -lappuja, tusseja, teippiä, ravintola-alan-, golf- ja sisutusalalan lehtiä.

Workshopien nimi on: unelmien golfravintola.

1) ALOITUS (jokainen kirjaa yksin ajatuksiaan 10 min)

Sarja 1 ja sarja 2

2) RYHMÄT 3 hlöä UNELMIEN GOLFRAVINTOLASTA (yht. noin 50min.)

-Keskustellaan pienryhmässä siitä, millainen on unelmien golfravintola ja tehdään yhdessä sarja 3.

-Kirjoitetaan ajatuksia post-it lapuille (10 min), jokaiselta ryhmältä vähintään 10 post-it lappua

-Millainen on unelmien golfravintolasi?

-Millainen ravintolan tarjonta tekisi sinut onnelliseksi?

Teemat: Tuotteet, hinnoittelu, palvelu, ympäristö

Ryhmä vie Post it -lappunsa isolle paperille seinällä

Koko ryhmä ryhmittelee Post it -lappuja niin, että tärkeimmät laitetaan paperin yläreunaan ja vähiten tärkeät paperin alareunaan, nuorimmille tärkeät asiat vasemmalle ja iäkkäimmille oikealle. Keskustellaan yhdessä haasteista ja tärkeistä asioista (10min.)

Lounas

Workshop 2 eli Ladykapteenit:

Teema ympäristö

-Unelmien golfravintolan suunnittelu visuaalisesti lehtiä tutkien ja niiden kuvista leikatun parille

Liite 5

Alla olevat väittämät kuvaavat klubiravintolan tämänhetkistä tilannetta. Ympyröikää väittämän perästä yksi numero 1, 2, 3, 4 tai 5 niin, että numero 1= täysin samaa mieltä, 2= joihinkin samaa mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= joihinkin eri mieltä ja 5 = täysin eri mieltä.

1. palvelut ovat kunnossa	1	2	3	4	5
2. hygieenisuus on kunnossa	1	2	3	4	5
3. kioskipalvelut ovat kunnossa	1	2	3	4	5
4. astiat ovat aina puhtaita	1	2	3	4	5
5. hinnat ovat sopivat	1	2	3	4	5
6. on tarpeeksi monipuolista ruokatarjontaa	1	2	3	4	5
7. henkilökunnan ulkoinen olemus on siisti	1	2	3	4	5
8. hinnat ovat selkeästi esillä	1	2	3	4	5
9. ruokalista on selkeästi esillä	1	2	3	4	5
10. ruuat ovat laadukkaista raaka-aineista	1	2	3	4	5
11. lounas on monipuolinen	1	2	3	4	5
12. sisustus on miellyttävä	1	2	3	4	5
13. sähköiset kotisivut ovat ajan tasalla	1	2	3	4	5
14. asiakaspalvelu on hyvää	1	2	3	4	5
15. on piristäviä uutuuksia saatavana	1	2	3	4	5
16. henkilökunta on ammattitaitoista	1	2	3	4	5
17. ravintolan ja kioskin aukioloajat ovat hyvät	1	2	3	4	5
18. mainostaa tarpeeksi sähköisessä mediassa	1	2	3	4	5
19. ruoka on tuoretta	1	2	3	4	5
20. on tarpeeksi seuran järjestämiä ruokailuja	1	2	3	4	5

Liite 6

Alla olevat väittämät kuvaavat toiveita golfravintolan tulevaisuuden tarjonnasta. Laittakaa väittämät tärkeysjärjestykseen 1-10, niin että 1 tarkoittaa tärkeintä asiaa ja 10 vähiten tärkeää, tyhjäksi jäävät kohdat eivät ole lainkaan tärkeitä.

- pitää olla hyvää lounasta
- tarvitsen nopeaa syötävää
- pitää olla tyylikäs sisustus
- pitää olla hyvä ja ystävällinen palvelu
- pitää olla hyvä jäätelövalikoima
- pitää olla tuoreita leipiä ja leivonnaisia
- pitää olla tuoretta ja hyvää kahvia
- pitää olla halvat hinnat
- pitää olla laadukkaat raaka-aineet
- pitää olla terveellistä syötävää
- pitää olla puhdasta ja hygieenistä
- pitää olla salaattiannoksia aina tarjolla
- pitää olla mukavat sohvat
- pitää olla yhteisiä illanviettoja
- pitää olla a la carte ruokalista käytössä (esim. pihvejä ja kala-annoksia)
- pitää olla hampurilaisia aina tarjolla
- pitää olla tuotteiden hinnat selkeästi esillä
- pitää olla ruokalista selkeästi esillä
- pitää mainostaa Facebookissa ja sähköisillä kotisivuillaan reaaliaikaisesti enemmän
- pitää tehdä muutoksia sisustukseen
- pitää olla grillimakkaraa kioskissa koko ajan tarjolla

Liite 7 Workshop teemat ryhmätehtävä

Unelmien golfravintola

1. Aukioloaika_____

2. Ravintolan palvelutarjonta

Aamiainen Kyllä__ ehkä__ ei__

Lounas Kyllä__ ehkä__ ei__

A la carte Kyllä__ ehkä__ ei__

Kahvilapalvelu Kyllä__ ehkä__ ei__

3. Millainen ravintolan pitäisi olla, jotta käyttäisit enemmän sen palveluja?

4. Kaipaanko uusia tuotteita ravintolan tarjontaan?

kyllä__

ehkä__

en__

Jos vastasit kyllä niin, millaisia tuotteita? (uutuuksia, tuoreita croisantteja, itseleivottua)

5. Pitäisikö ravintolan sisustusta saada päivitettyä tyylikkäämmäksi?

kyllä__

ehkä__

ei__

Jos vastasit kyllä, niin mitkä kohdat ravintolassa tarvitsisivat pikaista kohentamista?

6. Pitäisikö ravintolan asiakaspalvelun muuttua paremmaksi?

kyllä__

ehkä__

ei__

Jos vastasit kyllä, niin mitä asiakaspalvelussa voisi parantaa?

7. Mitä mieltä olisit, jos sama henkilökunta hoitaisi ravintolan toimintaa ja golfkeskuksen varauksia?

sopii hyvin __

En osaa sanoa__

Ei sovi__

Kerro, mitä ajatuksia caddiemasterin ja ravintolan asiakaspalvelun yhdistäminen tuo mieleesi?

7. Kaipaisitko terassille palvelua? (pöytiintarjoilua, pikaruokaa)

8. Mitä muuta palvelua olisit halukas käyttämään? (hieroja, fysioterapeutti, kampaaja, kuntosali ja personal trainer, laadukkaammat pukuhuoneet, saunatilat...?)

9. Mikä on parasta golfklubin ravintolassa?

10. Millaista toimintaa kaipaisit lisää ravintolan tiloihin?