

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

2013

Annika Järvinen, Essi Taanila

# ASIAKASLÄHTÖISEN TERASSIKONSEPTIN KEHITTÄMINEN

– kehityssuunnitelma ravintola Yokille kesäksi  
2013



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Kevät 2013 | 62

Annika Karppelin

Annika Järvinen, Essi Taanila

## ASIAKASLÄHTÖISEN TERASSIKONSEPTIN KEHITTÄMINEN

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää ravintola Yokille toimiva, tehokas ja käytettävä terassikonsepti. Kehittämisen pääpaino oli ravintolan tavoitteleman asiakassegmentin todellisten tarpeiden ja toiveiden huomioonottaminen sekä työntekijöiden työn selkeyttäminen parhaan mahdollisen asiakaspalvelun aikaansaamiseksi. Tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat asiakaslähtöisen konseptin suunnitteluun ja miten konseptista saadaan toimiva palvelutuote. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi ravintola Yoki. Tutkimustulosten pohjalta suunnitelimme Yokille terassin konseptisuunnitelman kesäksi 2013. Tämä kehityssuunnitelma on opinnäytetyömme varsinainen tuotos.

Työn teoriaosuus koostuu palvelujen kehittämisestä palvelumuotoilun menetelmin. Käytettävyys on esitelty teoriaosuudessa, koska sillä on ollut merkittävä rooli palvelukonseptin toimivuuden ja tehokkuuden suunnittelun apuvälineenä. Tutkimusmenetelminä käytettiin havainnointia, palvelupolkua, ryhmäkeskustelu sekä service blueprintin hahmotelmaa. Tutkimustulokset perustuvat näiden menetelmien avulla kerättyyn tietoon.

Havaitsimme, ettei Yokin todellinen asiakaskunta vastaa sen tavoittelemaa asiakassegmenttiä niin hyvin kuin se voisi eivätkä kaikki ravintolan prosessit tue työntekijöiden kykyä luoda parasta mahdollista palvelukokemusta asiakkaalle. Palvelupolkuun perustuvan ryhmäkeskustelun tuloksina saatiin uusia ideoita houkuttelevan terassin fyysisistä ominaisuuksista, kiinnostavista palvelutuotteista sekä toivotuista juoma-, ruoka- ja ohjelmatarjonnasta. Lisäksi saimme uutta näkökulmaa jo suunniteltuihin palvelukonseptin osiin. Service blueprint hahmotelmalla halusimme havainnollistaa toivotunlaista palvelutilannetta.

Opinnäytetyön lopussa esitetään ehdotuksia siitä, mitä jatkotoimenpiteitä Yokin tulisi tehdä toimivan terassin toteuttamiseksi. Jos Yoki päättää toimeenpanna kehittämämme konseptisuunnitelman, tulee sen jatkuvasti arvioida konseptin toimivuutta ja reagoida mahdollisiin palvelussa ilmeneviin ongelmakohtiin. Opinnäytetyön lopussa olemme ehdottaneet Yokille arvioinnin ja kehittämisen apuna käytettäviä menetelmiä.

### ASIASANAT:

Asiakaslähtöisyys, palvelukonsepti, palvelumuotoilu, palvelujen kehittäminen, palveluprosessi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Hospitality Management

Spring 2013 | 62

Annika Karppelin

Annika Järvinen, Essi Taanila

## DEVELOPING A CUSTOMER ORIENTATED TERRACE CONCEPT

The aim of the present bachelor's thesis, commissioned by the restaurant Yoki, is to develop a functional and effective terrace concept for their first summer season. The main focus of the development project was to analyse the needs and wishes of Yoki's customer segment together with the elucidation of the tasks of the staff in order to foster the best possible customer service for the target group in question. The goal was to discover which factors impact the design of a customer-orientated concept and how this generates a well functioning service product. The design of Yoki's 2013 terrace concept, the main outcome of the thesis, is based on the results of the research.

The theory section consists of service development by the means of Service Design. Usability is covered as it has had an important role to play as an aid for functionality and effectiveness in the planning process of the service concept. The research methods include observation, Customer Journey, a group discussion and a draft of Service Blueprint. The research findings are based on the data gathered by these methods.

It was observed that Yoki's actual clientele does not match well with the targeted customer segment and not all existing processes in Yoki support the staff's ability to provide the best possible service experience to their customer. The group discussion, which was based on the Customer Journey, revealed new ideas concerning the physical attributes of an attractive terrace, captivating service products and desired drink, food and program selection. In addition, new perspectives are obtained for some parts of the previously designed service concept. With the draft of the Service Blueprint we aimed to illustrate the desired service situation.

At the end of the thesis recommendations which apply to a well functioning terrace are suggested. If Yoki chooses to implement the concept design, they must continuously assess the effectiveness of the concept and react to potential complications in the service. In addition, methods for assessment and development have been proposed.

### KEYWORDS:

Customer orientation, service concept, service design, service development, service process

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 PALVELUJEN KEHITTÄMINEN</b>	<b>9</b>
2.1 Tuotekehityksestä palvelumuotoiluun	9
2.2 Palvelumuotoilu	11
2.2.1 Palvelumuotoilun tavoitteet ja hyödyt	12
2.2.2 Asiakasymmärrys	13
2.2.3 Palvelujen konseptointi	14
2.2.4 Palvelumuotoiluprosessi	15
2.3 Käytettävyys palvelumuotoilussa	16
2.3.1 Käyttäjärühmä	17
2.3.2 Käytettävyyden suunnittelu	18
<b>3 MORITZIN PALVELUMUOTOILUPROSESSI</b>	<b>20</b>
3.1 Asiakasymmärryksen hankkiminen	21
3.1.1 Yrityksen hiljaisen tiedon merkitys	22
3.1.2 Asiakassegmentointi	23
3.1.3 Kokonaisvaltaisen ymmärryksen luominen	24
3.2 Palvelumahdollisuuksien löytäminen ja kehittäminen	26
3.2.1 Palvelupolku	28
3.2.2 Ryhmäkeskustelu	30
3.2.3 Ryhmäkeskustelun tulokset	33
3.3 Ideoiden arviointi ja jatkokehittäminen	35
3.4 Kehityssuunnitelma Yokin terassikonseptista	38
3.4.1 Service Blueprint	40
3.4.2 Kehityssuunnitelma	41
<b>4 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>45</b>
4.1 Toimiva terassikonsepti	45
4.2 Arviointi ja kehittäminen jatkossa	46
4.3 Pohdinta	47
<b>LÄHTEET</b>	<b>50</b>

## LIITTEET

Liite 1. Ryhmäkeskustelun kysymykset.

Liite 2. Ryhmäkeskustelun tulokset.

Liite 3. Service blueprint hahmotelma.

## KAAVIOT

Kaavio 1. Kehittämistyössä käytetty palvelumuotoiluprosessimalli. (Moritz 2005, 123)

# 1 JOHDANTO

Terassi on ravintolalle merkittävä kilpailuetu. Terassi antaa ravintolalle näkyvyyttä siellä missä ihmiset liikkuvat, lisää ravintolan asiakaspaikkoja ja houkuttelee uusia asiakkaita, jotka eivät aiemmin ole tienneet ravintolan olemassa olostaan. Lisäksi terassin omaavat ravintolat tekevät usein kesällä koko vuoden parhaan liikevaihtonsa, mahdollistaen ravintolan ympärivuotisen toiminnan. Turun kesä tuo ihmiset Aurajoen rantaan, josta myös suurin osa kaupungin juoma- ja ruokatarjonnasta löytyy. Kilpailu jokirannassa on kovaa ja pakottaa ravintolat panostamaan sekä terassiansa ulkoasuun ja viihtyvyyteen että tarjottaviin tuotteisiin ja palveluihin. Suomalaiset viihtyvät ulkona, minkä vuoksi terassin omaavilla ravintoloilla on etulyöntiasema niihin nähden, joilla on kesällä ainoastaan sisätila käytössään.

Opinnäytetyömme toimeksiantajana toimi ravintola Yoki. Yoki on Turun ravintolamaailman uusimpia tulokkaita. Se avasi ovensa Turun Vähätorilla, vanhan Seipelin majatalon rakennuksessa, joulukuun alussa vuonna 2012. Kaikkiaan ravintolassa on 256 asiakaspaikkaa erilaisissa tiloissa ja se yhdistyy sisäkautta myös sisarravintolaansa Roccaan. Erilaisista tiloista koostuvaa Yokia markkinoidaan luonnehdinnalla ”seitsemän huonetta ja aasialainen fuusiokeittiö”. Yoki on avaamassa kesäterassinsa ensimmäistä kertaa tulevana kesänä 2013. Aikaisempina vuosina koko terassitila ja lähes sata asiakaspaikkaa on ollut ravintola Roccan käytössä, mutta nyt Yoki saa käyttöönsä osan tilasta.

Saimme toimeksiantajaltamme vapaat kädet sekä aiheen valinnan että opinnäytetyön toteutustavan suhteen. Päätimme valita aiheeksemme Yokin tulevan terassin kehittämisen useasta syystä. Meitä kiinnosti suunnitella jotain sellaista, jota ei ollut vielä olemassa. Aiheen ajankohtaisuus ja työelämälähtöisyys takasi meille mahdollisuuden päästä käyttämään oppimaamme teoriaa sekä erilaisia tutkimusmenetelmiä toimialalla. Opinnäytetyön toiminnallisuus taas mahdollisti meille konseptimme toimeenpanovaiheen seuraamisen ja siihen vaikuttamisen siinä tapauksessa, että Yoki päättäisi sen toteuttaa. Yokin terassikonseptin to-

teuttamisen seuraaminen ja siihen vaikuttaminen on meille mahdollista, koska tulemme molemmat työskentelemään Yokissa kesällä 2013. Toimeksiantajallemme halusimme tuottaa jotain hyödyllistä ja käytettävää. Ulkoistettu kehittäminen antaisi nuorelle ravintolalle mahdollisuuden keskittyä jokapäiväiseen liiketoimintaansa. Yritys saisi käyttöönsä opinnäytetyömme tuotoksen eli valmiin kehityssuunnitelman, joka on kehitetty yhdessä asiakkaiden ja ravintolan henkilökunnan kanssa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää ravintola Yokille toimiva, tehokas ja käytettävä terassikonsepti ottaen huomioon ravintolan tavoitteleman asiakassegmentin todelliset tarpeet ja toiveet sekä työntekijöiden työn selkeyttämisen parhaan mahdollisen asiakaspalvelun aikaansaamiseksi. Konseptin kehittämisellä tarkoitamme Yokin jo olemassa olevan konseptin vahvistamista sekä sen soveltamista ravintolan terassille. Konseptin kehittäminen opinnäytetyössämme perustuu palvelujen kehittämiseen palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Palvelumuotoilu eroaa perinteisestä palvelunkehityksestä asettamalla asiakkaan kehittämisprosessin keskiöön. Palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen pystytään palveluprosessit suunnittelemaan sekä palvelun tuottajan että asiakkaan tarpeet huomioiden. Palvelumuotoilu on pitkäaikainen ja jatkuva prosessi. Opinnäytetyömme palvelumuotoiluprosessi alkaa asiakasymmärryksen hankkimisesta sekä ravintola Yokin nykytilan kartoittamisesta ja päättyy terassikonseptin esittämiseen toimeksiantajalle. Konseptin toteutus käytännössä sekä sen vaatimat taloudelliset resurssit jäävät opinnäytetyömme ulkopuolelle ja toimeksiantajan päätettäväksi.

Opinnäytetyömme tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat asiakaslähtöisen konseptin suunnitteluun ja miten konseptista saadaan toimiva palvelutuote. Suunnittelutyön pohjana käytimme erilaisia menetelmiä tarkoituksenaamme saada tietoa kohderyhmään kuuluvista olemassa olevista sekä potentiaalisista asiakkaista ja havainnollistaa palveluprosesseja sekä niissä ilmeneviä hädästäviä ja turhia tekijöitä. Terassikonsepti muotoutui näiden menetelmien tulosten pohjalta.

Opinnäytetyön toisessa luvussa esitellään lyhyesti palvelujen kehittämisen ja palvelumuotoilun eroja ja käydään läpi palvelumuotoilun keskeiset näkökulmat ja prosessit sekä palvelumuotoilusta saatavat hyödyt. Kolmannessa luvussa käsittelemme palvelumuotoiluprosessin sekä opinnäytetyömme eri vaiheita vetoketjumallin mukaisesti. Kolmannen luvun lopussa esittelemme opinnäytetyömme kannalta kehityssuunnitelmamme tärkeimmät kohdat. Neljännessä ja viimeisessä luvussa esitämme ehdotuksemme jatkotoimenpiteistä mikäli Yoki päättää toteuttaa konseptisuunnitelmamme. Luku sisältää konseptin käyttöönoton ja sen viestimisen asiakkaalle sekä arvioinnin ja siihen perustuvat muutokset, jotta kehittyminen jatkossa olisi mahdollista.



## 2 PALVELUJEN KEHITTÄMINEN

Palvelumuotoilu on asiakaslähtöinen keino kehittää palveluita. Olemme käyttäneet opinnäytetyössämme pääosin palvelumuotoilun menetelmiä Yokin terassikonseptin kehittämiseen. Tässä luvussa käsitellään lyhyesti perinteisen palvelujen kehittämisen ja palvelumuotoilun eroja. Lisäksi käydään läpi palvelumuotoilun keskeiset näkökulmat ja prosessit sekä palvelumuotoilusta saatavat hyödyt.

### 2.1 Tuotekehityksestä palvelumuotoiluun

Palvelut ovat enemmän tai vähemmän aineettomia eikä niitä voida omistaa tai varastoida. Tästä syystä ne koetaan yleensä subjektiivisesti ja niiden arviointi on vaikeaa. Palvelut ovat useista toiminnoista rakentuvia prosesseja, jotka tuotetaan ja kulutetaan jossain määrin samaan aikaan. Palveluille on ominaista vuorovaikutus asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä, jolloin asiakas ei ole vain palvelun kuluttaja vaan myös osallistuu palvelun tuotantoprosessiin. Koska palvelu on aikaan sidottu ja ihmisten vuorovaikutuksen tulos, yhden asiakkaan kokemana palvelu ei voi koskaan toistua täysin samanlaisena. (Grönroos 1990, 50-52.)

Alati kasvava kysyntä ja asiakkaiden muuttuvat tarpeet pakottavat yritykset kehittämään palveluitaan ja pyrkimään näin erottumaan muista. Palveluiden kehittämisellä tarkoitetaan joko olemassa olevan palvelun parantamista tai uuden palvelun suunnittelua. (Moritz 2005, 25-27.) Palvelujen kehittäminen mahdollistaa siis yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämisen ja kuluttajien odotuksiin vastaamisen. Tuloksekas kehittäminen on kuitenkin vaikeaa, jos kehitysideat lähtevät ainoastaan yrityksen sisältä. Palvelujen kehittämisprosessissa onkin tärkeää, että asiakas eli palvelun loppukäyttäjä on kehittämistyön keskiössä. (Tuulaniemi 2011, 66.) Haasteena kehittämistyössä on myös palvelujen aineettomuus, joka ilmenee hankaluutena testata ja tutkia niiden ominaisuuksia (Rissanen 2006, 15). Palvelujen kehittäminen vaatii yritykseltä selkeät tavoitteet, tarkoituksen ja

toimintamallit, jotka mahdollistavat haluttuihin, yrityksen kannattavuutta lisääviin lopputuloksiin pääsemisen.

Aina 1970-luvulle asti maailman talous rakentui teolliselle tuotannolle (Mager & Gais 2009, 29). Tavarakeskeiseen yhteiskuntaan tarvittiin ratkaisuja, joiden kautta tuotteita pystyttiin hyödyntämään ja keskittyminen tuotteiden valmistamisesta siirtyi niiden kuluttamiseen (Tuulaniemi 2011, 16). Esineet eivät olleet enää itse tarkoitus vaan välineitä palvelutoiminnassa tai sen tuottamisessa. Palvelujen osuus yritysten liikevaihdosta on kasvanut huimasti ja samalla myös palvelujen kehittämisen tärkeys on korostunut. Perinteinen tuotesuunnittelu on muuttunut käyttäjälähtöisemmäksi ihmisten ja tuotteiden vuorovaikutuksen tutkimiseksi. (Miettinen 2011,21-26.) Perinteinen palvelujen kehittäminen ja tuotekehitys hyödyntää markkinatutkimusta ja asiakaspalautetta käyttäjätiedon hankintaan. Tämä ei kuitenkaan anna tietoa asiakkaan palvelukokemuksesta. Palvelumuotoilussa asiakasymmärrys perustuu kokonaisvaltaiseen asiakkaan tarpeiden, tunteiden ja motiivien ymmärtämiseen, jotka vaikuttavat palvelukokemukseen. (Miettinen 2011,13)

Palvelumuotoilussa sekä asiakas että palvelun tuottaja osallistuvat kehitystyön eri vaiheisiin (Tuulaniemi 2010,116). Tuotekehityksessä käyttäjätiedon hankinnan jälkeen asiakkaan vaikutus suunnitteluprosessiin on hyvin vähäinen ennen palvelun varsinaista lanseerausta. Palvelumuotoilu tuo perinteiseen tuotekehitykseen toimivat ja selkeät prosessit, joilla varmistetaan, että palvelut ovat kustannustehokkaita ja vastaavat sekä asiakkaiden tarpeisiin että yrityksen liike-toiminnallisiin tavoitteisiin. (Tuulaniemi 2011, 25).

Edellä mainituista tuotekehityksen ja palvelumuotoilun eroista johtuen, opinnäytetyömme kannalta palvelumuotoilu kehittämisen menetelmänä oli parempi ratkaisu kuin tuotekehitys. Yoki ei tällä hetkellä tavoita asiakassegmenttiään halulla tavalla, joten asiakkaan osallistaminen suunnittelutyöhön mahdollistaa konseptin kehittämisen asiakkaiden näkyvät ja piilevät tarpeet huomioiden. Työntekijöiden eli palveluiden tuottajien huomiointi suunnittelussa on myös tärkeää, koska tuotteen ja yrityksen toimintatavan lisäksi itse palvelun tuottajalla on suuri merkitys asiakkaan palvelukokemukseen (Reinboth 2008, 5). Palvelun

tulisi olla käytettävä sekä työntekijöiden että asiakkaiden kannalta, jotta palvelukokemus pystytään tarjoamaan tehokkaasti, miellyttävästi ja yrityksen tavoitteita vastaten (Väyrynen ym. 2004, 17). Käytettävyyden sisällyttämisestä palvelumuotoiluun kerrotaan tarkemmin luvussa 2.3.

## 2.2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on tieteenalana niin uusi, ettei siitä ole olemassa yhtä yleispätevää määritelmää. Magerin ja Gaisin (Miettinen & Koivisto 2009, 34) mukaan palvelumuotoilu on keino varmistaa, että palvelu on tarpeellinen, käytettävä sekä houkutteleva asiakkaalle, samalla kun se on tehokas, toimiva ja muista palveluista erottuva palvelun tarjoajalle. Mager ja Gais painottavat määritelmässään palvelumuotoilun tavoitetta hyödyttää molempia osapuolia. Moritz kuvaa saman asian hieman eri sanoin. Hän määrittelee palvelumuotoilun palvelun kokonaisvaltaisen kokemuksen suunnitteluksi sekä sellaisten prosessien ja strategian laatimiseksi, jotka mahdollistavat palvelun tarjoamisen (Moritz 2005, 39). Moritzin määritelmästä käy paremmin ilmi palvelumuotoilun holistisuus ja sen kautta pyrkimys luoda asiakkaalle kokonaisvaltainen ja asiakaslähtöinen palvelukokemus. Uudemman, eri yliopistojen yhteistyössä laatiman määritelmän mukaan palvelumuotoilu on holistinen lähestymistapa, joka organisoii palvelun elementtejä kuten fyysistä ympäristöä, asiakkaita ja työntekijöitä sekä palvelun tuottamisessa tarvittavia prosesseja. Tämän tarkoituksena on osallistaa asiakkaat yhteissuunnittelemaan toivomiaan ja haluamiaan palveluita. Tässä määritelmässä holistisuutta on avattu tuomalla esille palvelumuotoilun eri osa-alueita. Asiakkaiden rooli on myös tuotu konkreettisemmin ja havainnollistavammin esille. (Teixeira ym. 2012, 2.)

### 2.2.1 Palvelumuotoilun tavoitteet ja hyödyt

Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda asiakkaan tarpeita tyydyttävä palvelu siten, että myös palvelun tarjoajan liiketoiminnalliset tavoitteet saavutetaan (Tuulaniemi 2011, 103). Moritz (2005, 57) on listannut kirjassaan kymmenen organisaation kannalta saavutettavissa olevaa hyötytekijää, jotka ovat palvelumuotoilun seurauksia. Hyötyjä ovat markkinoiden tarpeiden todenmukainen ymmärtäminen, korkealaatuisemman palvelun tuottaminen jo käytettävissä olevilla resursseilla, muutokset yrityskulttuurissa, uusi näkökulma alan tulevaisuuden kehityskulusta, tehokkuuden- ja suorituskyvyn parantaminen, asiakkaiden ja organisaation yhteenliittäminen, ensiluokkaiset palvelukokemukset menestyksen lähtökohtana, kilpailusta erilaistuminen sekä luotettava brändi. Hyötyjä on tarkasteltu palvelun tarjoajan näkökulmasta, koska asiakkaan kokema arvo ja hyöty ovat myös yrityksen etu. (Moritz 2005, 57-63.)

Yokille tehdyssä kehityssuunnitelmassa esille nousseet hyödyt liittyvät markkinoiden tarpeiden todenmukaiseen ymmärtämiseen, paremman ja toimivamman palvelun tuottamiseen kohtuullisen vähillä resursseilla, tehokkuuden parantamiseen käytettävyyden keinoin sekä kilpailevista terasseista erilaistumiseen.

Markkinoiden tarpeita tutkimme perehtymällä Yokin asiakaskyselyn tuloksiin, havainnoimalla asiakkaita ja heidän käyttäytymistään ravintolassa sekä järjestämällä ryhmäkeskustelun asiakassegmenttiä edustaville henkilöille. Keräämämme asiakasymmärrys oli siis niiltä ihmisiltä, jotka todellisuudessa palvelua käyttävät tai tulevat käyttämään. Ryhmäkeskustelusta saamamme tieto oli pie-neltä, vaikkakin monipuoliselta, asiakasryhmältä kerättyä. Keskustelun tarkoituksena oli kuitenkin tuottaa laadullista eikä määrällistä tietoa.

Terassin palvelukonseptin kehitimme mahdollisimman tehokkaaksi sekä asiakaspalvelijoille että asiakkaille niillä resursseilla ja edellytyksillä, jotka meillä olivat käytössä. Rahallisen budjetin puuttuessa suunnittelimme konseptimme nykyiseen verrattuna toimivammaksi kehittämällä ravintolan sisäisiä prosesseja, tilankäyttöä sekä edellä mainittujen käytettävyyttä. Ainoa kehityssuunnitelmasamme suurempaa investointia vaativa tekijä olivat uudet terassikalusteet, jotka

paremmin tukisivat Yokin pyrkimystä erottua imagolisesti kilpailijoiden terasseista.

### 2.2.2 Asiakasymmärrys

Palvelumuotoilun keskiössä on aina asiakas eli ihminen, eikä suotta. Palvelua ei voi olla olemassa ilman asiakasta, joka palvelua kuluttaa tai asiakaspalvelijaa, joka palvelua tuottaa. (Tuulaniemi 2011, 71.) Jotta asiakas voi todella olla koko suunnitteluprosessin ytimessä, on palvelumuotoilijoiden hankittava syvälinen ja kokonaisvaltainen asiakasymmärrys palvelun tulevista käyttäjistä (Miettinen 2011, 49). Kokonaisvaltaisella asiakasymmärryksellä tarkoitetaan palvelun loppukäyttäjien tietoisten sekä tiedostamattomien tarpeiden, toiveiden, arvojen ja motiivien selvittämistä (Moritz 2005, 124).

Sekä tuotteiden että palveluiden suunnittelu on muuttunut aina vain ihmiskeskisemmäksi. Kun aiemmin eri alojen suunnittelijat ja muotoilijat kuvittelivat mielessään mahdollisen loppukäyttäjän sekä tämän tarpeet, osallistetaan asiakas nykyisin enenevässä määrin suunnitteluprosessiin. Palvelumuotoilussa asiakkaan osallistaminen on viety vielä pidemmälle asiakkaan ”upottamisella” suunnitteluprosessiin sen kaikissa vaiheissa. (Moritz 2005, 34.) Kun asiakas mielleltään suunnittelun tärkeimmäksi yksittäiseksi vaikuttajaksi, ovat suunnittelun keskiössä tulevan tai kehitettävän palvelun todelliset käyttäjät. Koska palvelu perustuu asiakkaan todellisiin tarpeisiin, minimoidaan palvelun epäonnistumisen riski. (Tuulaniemi 2011, 72.) Tällaista suunnittelumuotoa kutsutaan käyttäjäkeskeiseksi suunnitteluksi (Moritz 2005, 34). Palvelumuotoilussa tätä voidaan kutsua myös yhteissuunnitteluksi (Miettinen 2011, 80).

Yhteis- ja käyttäjäkeskeistä suunnittelua voidaan käyttää synonyymeinä. Niiden ainoana erona on, että yhteissuunnittelussa asiakkaiden lisäksi mukana voi olla eri alojen asiantuntijoita. Yhteissuunnittelun menetelmät ovat yleensä luovia ja niiden tarkoituksena on inspiraation kautta löytää uutta tietoa ja luoda uusia ratkaisuja. (Miettinen 2011, 77, 80.) Koska yhteissuunnittelutiimin jäsenet ovat yksilöitä, on heillä jokaisella omat kokemuksensa ja kiinnostuksensa joiden kautta

he muodostavat esille tuomansa näkökulmat. Tätä näkökulmien ja mielipiteiden kirjoa voidaan pitää yhteissuunnittelun vahvuutena. Parhaimmillaan uudet ja erilaiset näkökulmat voivat johtaa huomaamatta jääneiden ongelmien löytymiseen sekä niiden ratkaisemiseen. (Miettinen 2011, 80.)

### 2.2.3 Palvelujen konseptointi

Konsepti esittää kirjoitettuna tai myös visualisoituna kuvauksen tuote- tai palveluideasta, jossa otetaan huomioon tekniset mahdollisuudet, asiakastarpeen ymmärtäminen ja yrityksen strategia (Taskinen ym. 2007, 229).

Konseptilla kuvataan palvelun keskeinen idea ja siitä saadaan ymmärrys mitä tarjottava palvelu on, miten se tuotetaan, miten se vastaa asiakastarpeeseen ja mitä se vaatii palvelun tuottajalta. Näiden avulla pystytään konkretisoimaan palvelun tuotantotapa ja sen eri vaiheet, vaikka palvelua ei varsinaisesti ole vielä olemassa. Palvelukonsepti on yleiskuva, jonka mukaan palvelu pystytään määrittelemään kokonaisvaltaisemmin ja sen yksityiskohtaisia elementtejä pystytään kehittämään. (Tuulaniemi 2011, 189-190.) Konseptoinnin tavoitteena onkin valmistautua varsinaiseen toteutukseen, keskittyä oleellisesti niihin ratkaisuihin mitkä erottavat konseptin jo olemassa olevista tuotteista tai palveluista sekä välittää yrityksen liikeidea ja toimintatavat ymmärrettävästi kaikille sidosryhmille. (Keinonen & Jääskö 2003, 29-37.)

Kun ideoista edetään konseptien suunnitteluun, käyttäjätietoa tarvitaan tavoitteiden, toimintojen, vaatimusten ja teknisten ominaisuuksien määrittelyssä. Esitutkinnassa saadut laadulliset ja määrälliset aineistot analysoidaan asiakastarpeiden selvittämiseksi. Valittuja ideoita kehitetään ja niistä rakennetaan konsepteja, jotka vastaavat asiakkaiden odotuksiin. (Hyysalo 2009, 220-224.) Visualisointi on keskeinen menetelmä palvelukonsepteja luodessa, koska palvelu on olemukseltaan aineetonta ja sen immateriaaliset ominaisuudet olisi muuten vaikea ymmärtää (Miettinen 2011,108).

#### 2.2.4 Palvelumuotoiluprosessi

Palveluiden kehittäminen on jatkuva prosessi. Prosessilla tarkoitetaan sarjaa ajassa eteneviä tarkoituksenmukaisia toimintoja, joille määritellään päämäärä. Koska prosessi on etenevä, se kasvaa vaihe vaiheelta, kasvattaen aina prosessiin mukaan tuodun tiedon määrää. Prosessin tuloksena syntyy uutta tietoa. (Borgman & Packalén 2002, 24-25.)

Palvelumuotoiluprosessin tarkoituksena on löytää ja määrittää loogisesti etenevät ja toistuvat toiminnot, jotka kuvataan prosesseiksi. Prosessikuvaukset säästävät resursseja, koska koko tapahtumaketjua ei tarvitse joka kerta kehittää uudelleen vaan muuttuvat tekijät voidaan lisätä siihen tapauskohtaisesti. (Tuulaniemi 2011, 126.) Palvelumuotoiluprosessi ei voi koskaan toistua täysin samantaisena missään muussa tilanteessa kuin mihin se on tietyssä ajassa sidottu. Tämä johtuu palveluiden kehittämisen olemuksesta, joka on aina luovaa ja uuden ideoimista. Siksi palvelumuotoilua ei voida määrittää generiseksi prosessiksi, joka toimisi kaikissa tilanteissa kaikkiin palveluihin. (Tuulaniemi 2011, 126). Vakiintuneet pääpiirteet palvelumuotoiluprosesseissa ovat asiakasymmärrykseen, ideointiin, konseptointiin, prototypointiin ja pilotointiin keskittyminen (Tuulaniemi 2011, 128).

Yksi yleispätevä prosessimalli ei ole mahdollinen, joten alan toimijat ovat kehittäneet palvelumuotoiluprosessien malleja, jotka on sovellettu heidän omia tarpeitaan vastaaviksi (Tuulaniemi 2011, 126). Olemme poimineet näiden joukosta kolme alalla sekä kirjallisuudessa useasti esiintyvää palvelumuotoiluprosessimallia, koska olemme halunneet löytää omaan opinnäytetyöhömme parhaiten soveltuvan mallin.

Engine palvelumuotoilutoimisto esittelee nelivaiheisen palvelumuotoiluprosessin, johon kuuluvat vaiheet ovat havaitse (discover), määrittele (define), kehitä (develop) ja toteuta (deliver). Ensimmäisessä vaiheessa tehdään tutkimustyötä ihmisten ja asiakkaiden kanssa sekä tarkastellaan heidän käyttämiään palveluita. Toisessa vaiheessa ensimmäisen vaiheen tuottamat oivallukset muokataan yksityiskohtaisiksi ja käytännöllisiksi ratkaisuisiksi. Kolmannessa vaiheessa kehi-

tetään konseptia ja niitä kokemuksia, jotka ovat linjassa operatiivisen järjestelmän kanssa. Viimeisessä vaiheessa toimisto lupaa toteuttaa intuitiivisia sekä toteutusvalmiita tuloksia. (Engine Group.)

Mager ja Gais (2009, 68) ovat myös luoneet nelivaiheisen palvelumuotoiluprosessin, jonka vaiheet on jaettu palveluratkaisujen tutkimiseen, uusien ratkaisujen luomiseen, arviointiin ja toteutukseen. Ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan palveluratkaisuja, tunnistetaan palvelujärjestelmään vaikuttavat tekijät sekä selvitetään käyttäjien tarpeita ja kokemuksia. Toisessa vaiheessa ideoidaan ja suunnitellaan yhdessä käyttäjän kanssa tavoitteena tuottaa paras mahdollinen palveluratkaisu. Kolmannessa vaiheessa testataan ja arvioidaan aiempien vaiheiden tuotoksia. Tässä vaiheessa siis selviää, vastaako suunniteltu palvelu asiakkaiden tarpeisiin ja kokemuksiin. Viimeisessä vaiheessa testattu palvelu toteutetaan käytännössä. Vaiheen onnistuminen vaatii paitsi hyvin suunniteltua ja asiakkaiden tarpeisiin vastaavaa palvelua, myös yrityksen sisäisten prosessien ymmärtämistä sekä työntekijöiden kouluttamista uuteen palvelumalliin. (Miettinen 2011, 33.)

Moritzin (2005, 123) palvelumuotoiluprosessimalli on jaettu kuuteen kategoriaan, jotka ovat ymmärrä, pohdi, kehitä, seulo, selitä ja toteuta. Olemme valinneet Moritzin palvelumuotoiluprosessimallin oman suunnittelutyömme pohjaksi. Valintamme perustuu mallin sovellettavuuteen kehitystyömme tarpeita vastaavaksi. Lisäksi se oli kattavin löytämämme palvelumuotoiluprosessimalleista.

Moritzin prosessimalli esitetään etenevän vaiheittain, mutta palvelumuotoilun ollessaan luonteeltaan luovaa on vaiheiden järjestys sovellettavissa. Moritz myös esittelee jokaisessa palvelumuotoiluprosessivaiheessa tavoitteet ja mahdolliset menetelmät joiden avulla näihin tavoitteisiin päästäisiin.

### 2.3 Käytettävyys palvelumuotoilussa

Käytettävyydellä tarkoitetaan sitä vaikuttavuutta, tehokkuutta ja tyytyväisyyttä, jolla tietyt määritellyt käyttäjät saavuttavat määritellyt tavoitteet tietyssä ympäristössä (ISO 9241-11). Tieteenalana käytettävyyden tavoitteena on tutkia, mitkä



ominaisuudet tekevät ihmisen käyttökokemuksesta hyvän tai huonon (Kuutti 2003, 14). Käytettävyyttä on yleisemmin tutkittu tuotteen tai tietokoneen käyttöliittymän käytettävyytenä, mutta yhtälailla sitä voidaan käyttää palveluiden käytettävyyden tutkimisen välineenä. Kuutin (2003, 13) mukaan käyttäjällä on aina tuotetta tai palvelua käyttäessään jokin päämäärä. Käytettävyys on se tuotteen tai palvelun ominaisuus, joka auttaa käyttäjäänsä saavuttamaan tämän päämäärän (Kuutti 2003, 13). Käyttäjän päämääränä voi olla tomaatin pilkkominen, jolloin käytettävä tuote on veitsi. Veitsen terävyys tai tylsyys taas määrittää sen, kuinka käytettävä eli tehokas veitsi on tämän tavoitteen saavuttamiseksi.

Käytettävyyden voidaan katsoa koostuvan useasta osa-alueesta, joita ovat käyttötilanteen opittavuus, virheiden minimointi, muistettavuus, tehokkuus sekä miellyttävyys (Sinkkonen ym. 2006, 17; Kuutti 2003, 13). Opittavuudella tarkoitetaan käyttäjän kykyä suoriutua tuotteen kannalta olennaisista tehtävistä, joita hän kohtaa käyttäessään tuotetta ensimmäistä kertaa. Virheiden minimointi edellyttää tuotteen testaamista käyttäjällä: kuinka monta virhettä käyttäjä tekee, kuinka vakavia virheet käytettävyyden kannalta ovat ja kuinka helposti käyttäjä niistä selviää. Muistettavuudella tarkoitetaan käyttäjän kykyä käyttää tuotetta uudestaan tietyn ajanjakson jälkeen ensimmäisestä käyttökerrasta: kuinka helposti he pystyvät palauttamaan mieliinsä tuotteen käyttötavan? Tuotteen tehokkuus määräytyy sen mukaan, kuinka tehokkaasti tai nopeasti käyttäjä pystyy tuotetta käyttämään opittuaan sen käyttöominaisuudet. Miellyttävyydellä tarkoitetaan käyttäjän kokemusta tuotteen miellyttävyydestä sitä käytettäessä. (Nielsen 2012.)

### 2.3.1 Käyttäjäryhmä

Käyttäjäryhmään katsotaan kuuluvan kaikki ne henkilöt, jotka käyttävät tuotetta tai palvelua niiden käyttötarkoituksen kannalta yhdenmukaisesti. Käyttäjät kategorisoidaan usein sen perusteella, mitä tarpeita heillä on tai mikä heidän aiempi kokemuksensa on tuotteen tai palvelun käyttäjinä. Segmentoinnin perustana ovat usein myös demografiset tekijät, kuten ikä, toimintaa rajoittavat tekijät tai

koulutus. (Sinkkonen ym. 2006, 29.) Näiden käyttäjien ominaisuuksien perusteella voidaan määrittää käyttäjäprofiili. Käyttäjäprofiilin tulisi kuitenkin olla monipuolinen, eikä voida olettaa että esimerkiksi kaikki tiettyyn ikähaarukkaan kuuluvat ihmiset käyttäytyvät samoin.

Tuotetta suunniteltaessa tulisi asennoitua siten, että kaikki voivat käyttää tuotetta. Tätä kutsutaan design for all -periaatteeksi. (Väyrynen ym. 2004, 114-115.) Palveluiden kohdalla asia ei ole näin. Toisin kuin tuotteet, palvelut ovat aikaan sidottuja tapahtumia, joiden tuloksena asiakkaalle eli käyttäjälle muodostuu kokemus. Palveluissa käyttäjäryhmä pyritään segmentoimaan. Kun taas tuotekehityksessä puhutaan käyttäjäprofiloinnista. Ravintola, joka on profiloitunut nuorten aikuisten kohtaamispaikaksi tuskin houkuttelee lapsiperheitä, ja tämä on tarkoituskin. Jos paikalle ilmestyy sekä segmenttiin kuuluvia nuoria aikuisia että lapsiperheitä, on tämä väistämättä epämiellyttävä kokemus molemmille osapuolille. Kumpikaan osapuolista ei saa sitä palvelua ja niitä kokemuksia, joista ovat olleet valmiita maksamaan.

### 2.3.2 Käytettävyyden suunnittelu

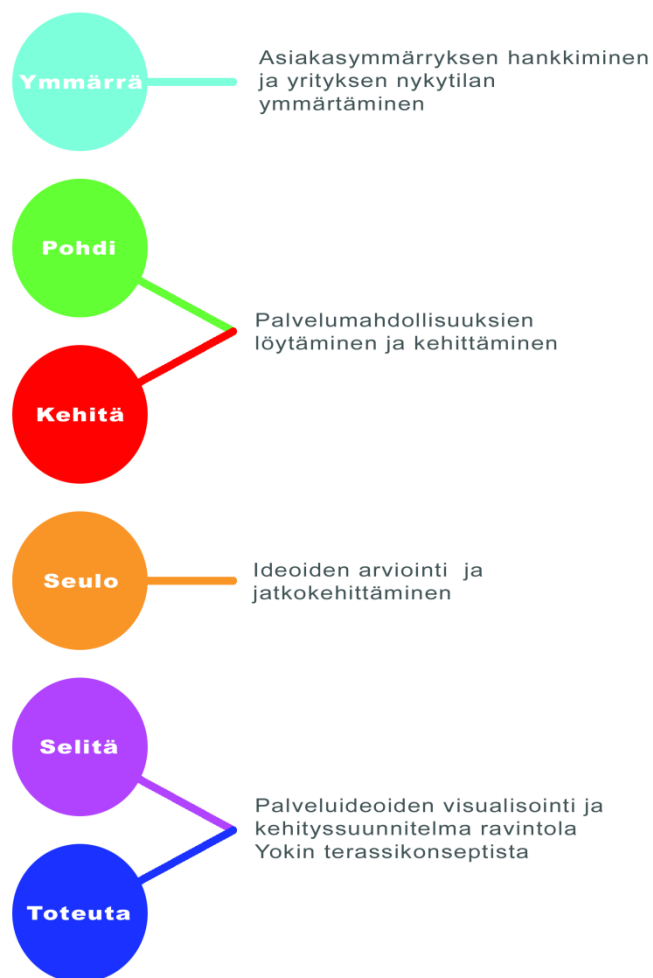
Käytettävyyden suunnittelun kannalta on oleellista pitää mielessä, että tuotteen tai palvelun kohteena on aina käyttäjä eli ihminen. Olettaminen ja asioiden itsestäänselvytenä pitäminen ovat suunnitteluvaiheen suurimpia riskejä. Vaarana on, että suunnittelija suunnittelee tuotteen itseään miellyttäväksi ja olettaa käyttäjän osaavan käyttää sitä samoin kuin suunnittelija itse. (Kuutti 2003, 140.) Tulee muistaa, että tuotteen suunnittelija ja sen lopullinen käyttäjä omaavat hyvin erilaisen taustan sekä osaamisessaan että toimintatavoissaan (Sinkkonen ym. 2006, 29). Suunnittelijan tulee ymmärtää ja ottaa huomioon käyttäjän havaintojärjestelmä ja sen sisältämät ominaispiirteet. Esimerkkejä näistä ovat suunnittelijan kyvyttömyys tarkastella tuotostaan ulkopuolisen näkökulmasta ja käyttäjän aiempien kokemusten muodostaman kokemusmaailman vaikutus tämän tapaan ymmärtää tuotetta ja sen käyttötapoja. (Sinkkonen ym. 2006, 69.) On kuitenkin huomioitava, että havainto on aina subjektiivinen kokemus, ei yk-

siselitteinen jäljennös todellisuudesta (Sinkkonen ym. 2006, 80). Välttääkseen oletuksen varaan rakennettujen päätösten tekoa on suunnittelijan havainnoitava ja tutkittava tulevaa käyttäjää tai käyttäjäryhmää ennen suunnittelua, sen aikana ja sen jälkeen (Sinkkonen ym. 2006, 29).

Käyttäjakeskeisen suunnittelun mukaan käyttäjän tulisi olla olennainen osa jo tuotekehitysprosessivaiheessa, jolloin tuotteen tai palvelun loppukäyttäjään perehdytään (Väyrynen ym. 2004, 28; Kuutti 2003, 140). Käyttäjään perehtymisen apuvälineenä toimii käyttäjätutkimus. Käyttäjätutkimuksessa käytetään usein empiirisiä tutkimusmenetelmiä, kuten havainnointia, kyselyä tai yksilö- tai ryhmähaastattelua. (Väyrynen ym. 2004, 113.) Empiirisissä tutkimusmenetelmissä kuten kyselyssä ja haastattelussa oletetaan, että käyttäjä tietää mitkä hänen tarpeensa ovat. Tämä ei ole itsestäänselvyys. Käyttäjä tietää harvoin mitä hän haluaa, tai jos tietää ei välttämättä osaa pukea sitä sanoiksi (Kuutti 2003, 140).

### 3 MORITZIN PALVELUMUOTOILUPROSESSI

Tässä luvussa käsittelemme Moritzin palvelumuotoiluprosessin eri vaiheita ja sitä miten vaiheet ovat toteutuneet opinnäytetyömme edetessä. Alla oleva kaavio havainnollistaa oman palvelumuotoiluprosessimme etenemistä Moritzin mallia pohjana käyttäen.



Kaavio 1. Kehittämistyössä käytetty palvelumuotoiluprosessimalli. (Moritz 2005, 123)

### 3.1 Asiakasymmärryksen hankkiminen

Moritzin (2005, 124) palvelumuotoiluprosessin ensimmäinen vaihe on kokonaisvaltaisen asiakasymmärryksen hankkiminen. Jotta asiakasymmärrystä voidaan hankkia tehokkaasti ja tuloksekkaasti on palveluntarjoajayrityksen asiakassegmentin eli kohderyhmän oltava selvillä ja tarkasti määriteltynä. Yritykselle validia tietoa ovat sen kohderyhmän edustajien tarpeet ja toiveet, eivät niiden henkilöiden, joille palvelua ei ole ensisijaisesti suunniteltu. Asiakkaan ymmärtämisen lisäksi palveluntarjoajan on ymmärrettävä omat liiketoiminnalliset tavoitteensa projektin suhteen. (Tuulaniemi 2011, 132.) Yrityksen on pohdittava, ovatko tavoitteet tarkoituksenmukaisia ja realistisia ja sopivatko ne yrityksen strategiaan. Tämän vaiheen tavoitteena onkin saavuttaa syvälinen ymmärrys paitsi asiakkaasta, myös yrityksestä itsestään sekä sen tarpeista ja rajoitteista. (Moritz 2005, 124-125.)

Syvän asiakasymmärryksen hankkiminen ei ole helppoa. Usein ajatellaan, että ymmärrys saavutetaan kun asiakkaalta kysytään suoraan mitkä ovat hänen tarpeensa ja toiveensa. Tässä näkökulmassa on omat ongelmansa. Ensinnäkin, asiakkaalta kysyttäessä saadaan vastaukset vain asiakkaan tietoiisiin tarpeisiin. Toiseksi, ei ole mitenkään itsestään selvää että asiakas tietää omat tarpeensa saatikka kykene kommunikoimaan niitä ulkopuoliselle (Moritz 2005, 125).

Asiakasymmärryksen saavuttamisen apuvälineenä on lukuisia tiedonkeruumenetelmiä. Näistä esimerkkeinä Moritz listaa benchmarkkauksen, segmentointitutkimukset, asiantuntijahaastattelut, asiakashaastattelut, fokusryhmän käytön, kuiluanalyysin, mystery shoppingin, havainnoinnin, varjostamisen sekä asiakaskyselyn (Moritz 2005, 125). Menetelmä tulisi valita siten, että sen tuottama tieto on tarkoituksenmukaista ja hyödynnettävissä palvelumuotoiluprosessin seuraavissa vaiheissa (Tuulaniemi 2011, 142). Opinnäytetyöprosessillemme oleellimmat asiat tässä vaiheessa olivat hiljaisen tiedon kerääminen sekä asiakassegmentin määrittäminen.

### 3.1.1 Yrityksen hiljaisen tiedon merkitys

Hiljaisen tiedon käsite on peräisin 1940-luvulta ja sen kehittäjänä pidetään Michael Polanyiilta. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, jonka ihminen omaa ja se vaikuttaa hänen toimintaansa, mutta sitä ei pystytä tarkasti kuvaamaan. Hiljainen tieto onkin hyvin henkilökohtaista ja ihmisten omiin kokemuksiin perustuva osaamista, jonka jakaminen ja esiin tuominen on erittäin tärkeää, mutta joskus hyvin hankalaa. (Virtanen 2006, 1.)

Yrityksellä voi olla tietoa asiakkaistaan, markkinoista ja kilpailusta kirjallisena aineistona, mutta tämän lisäksi myös hiljaisena tietona. Määrällisen tiedon lisäksi palveluiden kehittämisessä ja suunnittelussa juuri tämä hiljainen tieto on erittäin hyödyllistä. Hiljaisen tiedon selvittämiseen on useita menetelmiä, joista mainittakoon henkilökunnalle suunnatut kyselyt, haastattelut ja erilaiset keskustelutilaisuudet. Tausta-aineiston ja henkilökunnalta kerätyn hiljaisen tiedon perusteella voidaan syventää asiakasymmärrystä. (Tuulaniemi 2011, 145-146.) Koska hiljaisen tiedon esiin tuominen verbaalisesti on usein haasteellista, voidaan saatua tietoa syventää havainnoinnilla.

Havainnointi on laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa tutkija tarkkailee tutkittavaa kohdetta tehden samalla muistiinpanoja havainnoistaan. Ennen varsinaista havainnointia on päätettävä ne asiat joita halutaan havainnoida ja mihin asioihin kiinnitetään erityisesti huomiota. Havainnoinnissa tärkeitä asioita ovat usein ihmiset, ajankohdat ja tilanteet. Havainnoinnin avulla pyritään useimmiten selvittämään, toimivatko ihmiset siten kuin sanovat toimivansa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 84; Koskinen ym. 2005, 90-92.) Kysely esimerkiksi ei paljasta tätä tietoa, sillä vastaaja voi itse valita mitä tietoa haluaa itsestään antaa, vaikkei se olisi-kaan todenmukaista. Havainnointi on toimiva menetelmä kun havainnoinnin kohde halutaan nähdä sille ominaisessa ympäristössä, esimerkiksi tarjoilija itse työssään (Tuomi & Sarajärvi 2002, 84; Koskinen ym. 2005, 90-92).

Keräsimme hiljaista tietoa sekä havainnoimalla että keskustelemalla ravintolan henkilökunnan kanssa. Koska toinen meistä on ollut saman yrityksen sisarravintolassa töissä ja toinen on töissä Yokissa, oli meillä myös omakohtaista kokemusta yrityksen kirjoittamattomista säännöistä sekä toimintatavoista. Keskustelemalla työntekijöiden kanssa saimme muodostettua kuvan siitä, mitkä asiat heidän mielestään ovat palvelun suhteen ongelmallisia ja estävät heitä palvelemasta asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Tätä tietoa saimme myös havainnoimalla asiakaspalvelua ravintolassa.

### 3.1.2 Asiakassegmentointi

Opinnäytetyömme kannalta oli oleellista määrittää Yokin asiakassegmentti jo opinnäytetyöprosessimme alkuvaiheessa. Asiakassegmentoinnilla tarkoitetaan yrityksen tavoitetta kategorisoida sekä nykyisiä että potentiaalisia asiakkaitaan asiakasryhmiin, joiden erityistarpeisiin yritys pyrkii palvelullaan vastaamaan (Hannus 2004, 64). Asiakassegmentoinnin kannalta juuri nämä erikoistarpeet ja -halut ovat oleellisia, sillä ne erottavat asiakkaat ostokäyttäytymiseltään yrityksen silmissä eriarvoisiin ryhmiin.

Halusimme selvittää kuinka hyvin ravintolan itse määrittämä segmentti vastasi sen todellista asiakaskuntaa. Tämä tieto oli meille merkityksellistä, sillä on aina mahdollista, ettei segmentille suunniteltu palvelu ja tarjooma vastaa ravintolan todellisten asiakkaiden tarpeita. Silloin tulee miettiä, onko markkinointi kohdennettu toivotuille asiakkaille, onko markkinoinnissa onnistuttu, ovatko todelliset asiakkaat potentiaalisesti tuottavampia kuin toivotut asiakkaat ja jos näin on, tulisiko palvelua ja tarjoomaa muokata heidän tarpeisiinsa sopiviksi. Yokin ravintolatoimenjohtajalta saatujen tietojen mukaan määrittelimme Yokin asiakassegmentin seuraavasti:

*Yokin kohderyhmään kuuluvat nuoret ja nuorekkaat, maksukykyiset ja rennompaa palvelua haluavat aikuiset, jotka ovat ennakkoluulottomia ja uusille kokemuksille avoimia. Kohderyhmän ikähaarukka ovat noin 25-35-vuotiaat aikuiset.*

*Kohderyhmän henkilöillä on aikaa seurustella ja nauttia hyvästä juomasta, ruoasta sekä seurasta.*

Meillä oli käytössämme Yokissa maaliskuussa 2013 tehdyn asiakaskyselyn tulokset. Kyselyn pääteemana oli Yokin tulevaa kesäterassia tukevan tiedon hankkiminen asiakkaalta. Kyselyä oli jaettu asiakkaille noin kahden viikon ajan henkilökunnan toimesta. Kyselyssä tiedusteltiin muun muassa vastaajan ikää, työllisyystilannetta sekä hänen kolmea suosikkiterassiaan Turun alueella. Viimeisimmällä pyrittiin sekä tarkastelemaan tulevan kesän kilpailutilannetta että vastaajan validiutta. Vastauksia oli yhteensä 92.

### 3.1.3 Kokonaisvaltaisen ymmärryksen luominen

Yokin hiljaisesta tiedosta keskusteluiden kautta selvisi sekä positiivisia että negatiivisia asioita. Työntekijät eivät olleet täysin tyytyväisiä joihinkin Yokin prosesseihin, joiden he kokivat estävän heitä palvelemasta asiakasta heidän parhaan osaamisensa mukaisesti. Suurin osa näistä prosesseista olivat asioita, jotka hidastivat heidän työntekoaan samalla aiheuttaen asiakkaalle turhan pitkäkestoista odottamista. Tällaisia prosesseja olivat muun muassa tarjoilijoiden vähyyys ruuhka-aikoina, tiskihuoneen toimimattomuus, baaritiskin rakenne sekä epäselvät vastualueet esimerkiksi siinä, kenen tehtävänä on olla baarin takana ja vastaanottaa saapuvat asiakkaat. Työntekijät sanoivat asiakkaiden odotuttamisen aiheuttavan paitsi taloudellista haittaa hyvitysten vuoksi, myös oman palveluinnokkuuden laskua. Kun he kokevat etteivät voi vaikuttaa ongelmakohtiin ja niiden ratkaisuun. Positiivisina asioina mainittiin työyhteisö, jossa jokainen auttaa ja tukee toisiaan. Työntekijät kokevat vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tuntevat olevansa osa tiimiä. Usko konseptiin ja tarjoiltaviin tuotteisiin ilmeni myös vahvana. Yksi tarjoilijoista sanoi, ettei ole koskaan ollut töissä paikassa, jossa kehtaa suositella sekä ruoka- että viinilistalta melkein mitä tahansa.

Havaintojemme tulokset sisältävät pääosin samoja tuloksia kuin mitä keskusteluista kävi ilmi. Suurimmat näkyvät ongelma ovat asiakkaiden pitkät odotusajat



sekä baaritiskin sekavuus ja toimimattomuus. Walk-in asiakas saattaa joutua odottamaan viinilasillistaan viisikin minuuttia, vaikka tiskin takana olisi kolmekin tarjoilijaa samaan aikaan. Tämä johtuu luonnollisesti siitä, että tarjoilijoilla on kiire pöydissä istuvien asiakkaiden tilausten toteuttamisessa. Walk-in asiakas ei tätä ymmärrä eikä hänen pidäkään. Yokin on varmistettava, että joku on aina vastaanottamassa ja palvelemassa tiskille tulevia asiakkaita. Myös pöytävara-uksissa havaitsimme ongelmia. Vaikka varaukset tehdään pääosin netissä, eivät asiakkaat saa aina vahvistusta odottamassaan ajassa ja soittavat ravintolaan. Puhelimeen vastataan vain harvoin ja se saattaa soida useita kertoja ilman että siihen vastataan. Tämä ei luo asiakkaalle hyvää mielikuvaa ravintolasta, johon hän on päättänyt mennä ruokailemaan.

Positiivisina tekijöinä havaitsimme työntekijöiden hyväntuulisuuden, palvelualttiuden sekä sali- ja keittiöhenkilökunnan välisen yhteishengen. Tiivis työyhteisö on hyvä pohja hyvän asiakaspalvelun tuottamiselle, vaikka siinä on myös haasteita. Yksi havaittu haaste on työntekijöiden tapa välttää kritiikin ja rakentavan palautteen antamista toisilleen. Positiivista palautetta annetaan, mutta negatiivista ei. Tämä taas voi hidastaa sekä työntekijöiden kehittymistä yksilöinä että tiiminä.

Yokin asiakaskyselystä selvisi, että ikänsä perusteella kohderyhmään kuului 29,3 % vastaajista, mikä oli samalla suurin yksittäinen vastaajaikäryhmä. Vastanneista 71,4 % oli työelämässä, 23,1% opiskelijoita, 3,3 % eläkeläisiä ja 2,2 % työttömiä. Näiden tietojen perusteella Yokin asiakassegmentin voidaan sanoa käyttävän ravintolan palveluita enemmän kuin segmenttiin kuulumattomien asiakkaiden. Suosikkiterasseiksi eli kilpailijoiksi mainittiin jokilaivat 55 %, Tintä 34 % sekä Blanko 27,5 %.

Kyselyn positiivisuudesta huolimatta tulimme siihen tulokseen, ettei Yoki ollut onnistunut saavuttamaan toivottua asiakaskuntaansa niin hyvin kuin se olisi voinut. Tulos perustuu sekä omiin havaintoihimme että työntekijöiden huomioihin ja kokemuksiin. Työntekijöiden mukaan ravintolassa asioi sekä segmentin asiakkaita että sen ulkopuolelle sijoittuvia. Koska ravintolassa asioi esimerkiksi huomattavasti segmentin edustajaa vanhempia asiakkaita, heidän odotuksensa

ravintolaa kohtaan eivät kohdanneet sen todellisen tarjooman ja palvelun kanssa. Moni oletti Yokin olevan palvelutasoltaan fine dining ravintola vaikka sen tarjoama palvelu luokitellaan casual diningiksi. Tästä voi seurata paitsi huono palvelukokemus vanhemmille asiakkaille, myös asiakassegmenttiä edustaville asiakkaille. Nuoremmat asiakkaat, jotka olivat tulleet ravintolaan vain juomaan, kokivat usein olonsa epämukavaksi samassa tilassa ruokailevien, hienosti pu-keutuneiden ja iäkkäämpien asiakkaiden kanssa.

### 3.2 Palvelumahdollisuuksien löytäminen ja kehittäminen

Käsitlemme Moritzin palvelumuotoiluprosessin toista ja kolmatta vaihetta yhdessä, koska käyttämämme tutkimusmenetelmän, ryhmäkeskustelun, avulla pyrimme saamaan sekä uusia ideoita että kehittämään jo olemassa olevia suunnitelmia.

Toisena vaiheena Moritzin palvelumuotoiluprosessissa on pohdinta. Pohdinta -vaiheessa analysoidaan ymmärrys -vaiheen aikana kerätty monipuolinen tieto. Analysoidun tiedon pohjalta voidaan selvittää palvelussa ilmenevät ongelma-kohtat. (Moritz 2005, 128-129.) Analyysivaiheessa voidaan myös huomata asiakkaan tarpeiden ja palvelun tarjonnan välinen puutteellisuus tai riittämättömyys vastata olemassa oleviin asiakastarpeisiin.

Analysoidusta tutkimusmateriaalista valitaan projektin kannalta oleellinen ja tarkoituksenmukainen tieto. Tämän tiedon pohjalta tehdään päätös siitä, mihin suuntaan projektia lähdetään viemään. Valittu tieto toimii siis perustana kaikille tuleville palvelumuotoiluprosessin vaiheille. (Moritz 2005, 128-129.) Valittua suuntaa kutsutaan design draiveriksi eli suunnitteluohjuriksi. Suunnitteluohjurit ovat tutkimustuloksista saatuja määrittelyjä siitä, mitä palvelun tulisi tarjota ja mihin asiakkaiden tarpeisiin sen tulisi vastata. (Tuulaniemi 2011, 156-157.) Esimerkiksi Yokiin tehdyssä asiakaskyselyssä selvisi, että asiakkaat toivovat Yokin terassille elävää musiikkia. Tässä tapauksessa suunnitteluohjuri olisi varmistaa, että terassilla on elävää musiikkia tarjolla.

Päätöksen palvelun kehittämisestä on myös perustuttava yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Kehityssuunnan ja strategian yhteensopivuuden indikaattoreita ovat muun muassa palvelun sopivuus yrityksen imagoon, palvelun vaatimat resurssit ja osaaminen, sekä palvelun vaikutus yrityksen kasvuun ja kilpailukykyyn (Tuulaniemi 2011, 137).

Kehitä -vaihe on Moritzin palvelumuotoiluprosessin kolmas vaihe. Kehitä -vaiheen pohjana ovat valitut suunnitteluohjurit sekä pohdintavaiheen luoma asiakasymmärrys. Tiedon pohjalta pyritään ideoimaan ja innovoimaan uusia omaperäisiä ratkaisuja vahvan palvelukonseptin luomiseksi. (Moritz 2005, 132-133). Ideointivaiheessa on tärkeää antaa osallistujien heittää ilmoille ideoita ilman kritiikkiä tai arvostelua. Prosessin kehittyessä ideoinnille asetetaan tarkentavia rajoja, jonka jälkeen ideoita aletaan valitsemaan, poistamaan ja yhdistelemään. Valiyseminen, poistaminen ja yhdisteleminen tapahtuvat määriteltyihin arviointiperusteisiin nojaten. (Tuulaniemi 2011, 180). Ideoinnin tuloksena palvelukonsepti alkaa muotoutua. Koska kaikki tieto perustuu asiakkailta kerättyyn tutkimustietoon, ovat asiakkaiden todelliset tarpeet ja toiveet kehittämisvaiheen keskiössä. (Moritz 2005, 132-133).

Moritz mainitsee pohdinta -vaiheen apuvälineiksi muun muassa käyttäjäpersoonien laatimisen, samankaltaisuuskaavion, kalanruotodiagrammin, palvelukokemuskartan, mindmapin sekä kontaktipisteet. Kehittämis -vaiheen menetelminä voidaan käyttää aivoriihtä, erilaisia visualisoinnin tekniikoita, eläytymismenetelmää sekä erilaisia haastatteluja (Moritz 2005, 135).

Pohdi -vaiheen menetelmistä halusimme käyttää palvelupolkua, joka sisältää palvelutuokion sekä sen sisältämät kontaktipisteet. Kehitä -vaiheen ideoinnin avuksi valitsimme ryhmäkeskustelun. Halusimme yhdistää nämä kaksi menetelmää toisiinsa, jotta pystyisimme testaamaan suunnittelemaamme palvelupolkua ryhmäkeskustelutilanteessa sekä reagoimaan keskustelussa nouseviin palvelupolun kriittisiin pisteisiin ja sitä kautta poistamaan tai kehittämään niitä.

### 3.2.1 Palvelupolku

Palvelumuotoilu on käyttäjälähtöistä suunnittelua, joten on tärkeää tietää miten asiakkaat palvelua käyttävät ja miten he sen kokevat. Palvelupolku mahdollistaa tämän tiedon jäsentämisen asiakkaan näkökulmasta. (Miettinen 2011,49.) Palvelupolku on kuvaus palvelukokonaisuudesta, joka koostuu useista palvelutuokioista ja kontaktipisteistä. Lisäksi palvelupolku voidaan jakaa eri vaiheisiin, joita ovat esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Esipalvelulla tarkoitetaan yhteydenpitoa ennen varsinaista ydinpalvelua, esimerkiksi pöytävarauksen tekemistä ravintolaan. Jälkipalvelulla taas viitataan kontaktiin asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä varsinaisen ydinpalvelun jälkeen. Esimerkkinä tästä voidaan mainita asiakaspalautteiden antaminen. (Tuulaniemi 2011, 79.) Suunnitteluvaiheen alussa onkin tärkeää määritellä mistä palvelu alkaa ja mihin se loppuu, eli ensimmäinen ja viimeinen kontaktipiste. (Miettinen 2011, 55.)

Palvelutuokio on yksi monista palvelupolun vaiheista, jotka yhdessä muodostavat palvelun kokonaisuuden. Palvelutuokioita voidaan lisätä ja vähentää niiden tarkoituksenmukaisuuden, puutteellisuuden tai lisäarvon tuottamisen perusteella. Turhista tuokioista olisi päästävä eroon, jotta asiakkaalle pystyttäisiin tarjoamaan eheämpi palvelukokemus. (Miettinen 2011, 51.)

Palvelutuokio koostuu useista kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas kokee palvelun kaikilla aisteillaan. Kontaktipisteet voidaan jakaa neljään ryhmään: kanavat, esineet, prosessit ja ihmiset. (Koivisto 2009, 145.) Kontaktipisteiden avulla muotoillaan jokainen palvelutuokio vastaamaan yrityksen strategisia tavoitteita ja asiakkaan odottamaa palvelukokemusta (Miettinen 2011, 53). Kanavilla tarkoitetaan ympäristöjä ja tiloja, joissa asiakkaalle näkyvä palvelu tapahtuu. Kanavat voivat olla fyysisiä tiloja kuten ravintola tai digitaalisia kuten internet. Useimmat palvelut koetaan lukuisten kanavien välityksellä ja yksikin kanava voi sisältää useita eri kontaktipisteitä. (Koivisto 2009, 145.) Esineillä tarkoitetaan niitä tavaroita ja laitteita, joita asiakas käyttää, tarvitsee tai saa käyttäessään palvelua. Esineet voivat olla myös henkilökunnan käyttämiä, mutta kuitenkin asiakkaalle näkyviä ja siten myös palvelukokemukseen vaikuttavia. Esineiden

kautta asiakas muodostaa ensimmäisen mielipiteensä palvelusta näkemänsä kautta, joten niillä on suuri vaikutus palvelun tuottamisessa. (Koivisto 2009, 147.) Prosesseilla kuvataan sitä miten palvelu tuotetaan ja miten se koetaan. Prosessit pystytään määrittelemään hyvinkin yksityiskohtaisesti ja näitä yksityiskohtia kutsutaan palvelueleiksi. Palvelueleet ovat pieni osa palvelun tuotantoa, mutta niillä on suuri merkitys asiakaskokemukseen. (Koivisto, s147.) Esimerkkinä tästä ravintolassa tarjoilija suosittelee asiakkaalle hänen tilaamaansa ruokaan sopivaa viiniä. Suosittelu ei vaikuta palveluprosessin kulkuun merkittäväällä tavalla, mutta se tuottaa asiakkaalle toivottua lisäarvoa.

Ihmisillä on keskeinen osa palvelun tuottamisessa sekä palvelujen käyttäjinä että tuottajina. Palvelumuotoilun avulla pystytään määrittelemään henkilökunnan sekä asiakkaan rooleja ja sitä miten nämä roolit vaikuttavat asiakaskokemukseen. (Koivisto 2007, 147-148.) Koska palvelupolun keskiössä ovat nimenomaan ihmiset, on muistettava että asiakas itse on aina myös vaikuttajana omassa palvelukokemuksessaan. Useimpia palvelutuokioita voidaan kuluttaa eri tavoin kuin palveluntuottaja on sen tarkoittanut. Tämän vuoksi palvelupolut tulisi suunnitella ottaen huomioon useita vaihtoehtoisia palvelunkulutustapoja. (Koivisto 2007, Safferin 2007, 178-179 mukaan).

Palvelupolku on erinomainen työväline paitsi jo olemassa olevalle palveluyritykselle, myös täysin uutta palvelua konseptoitessa. Palvelupolun avulla voidaan havainnollistaa ja demonstroida suunnitteilla olevan palvelun tuotantotapaa, rakennetta sekä päävaiheita. (Miettinen 2011, 51.)

Yokille suunnittelemamme palvelupolku oli perinteisestä, havainnollistavasta kaaviosta poikkeava. Olimme päättäneet käyttää tutkimusmenetelmämme kohderyhmähenkilöille suunnattua ryhmäkeskustelua. Päätimme tehdä keskustelun kysymykset etenemään kronologisesti palvelupolun mukaisesti siitä hetkestä kun asiakas valitsee Yokin terassin siihen hetkeen kun hän sieltä poistuu.

### 3.2.2 Ryhmäkeskustelu

Ryhmäkeskustelulla tarkoitetaan järjestettyä keskustelutilannetta, johon osallistuu haastattelijan lisäksi yleensä viidestä kymmeneen ihmistä. Nämä ihmiset on kutsuttu keskustelemaan määrätystä aiheesta fokusoidusti, mutta vapaamuotoisesti, tietyksi ajaksi. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 223-224.) Ryhmähaastattelun ja –keskustelun välinen ero syntyy ryhmän vuorovaikutuksen luonteesta. Haastattelutilanteessa vuorovaikutus painottuu vetäjän ja kunkin haastateltavan välille, jolloin vuorovaikutuskontrolli on haastattelijalla itsellään. Keskustelutilanteessa vetäjä taas pyrkii tietoisesti saamaan aikaan osallistujien välistä vuorovaikutusta. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 224.)

Keskustelutilanteessa osallistujat vaihtavat vapaasti käsityksiään tutkitusta aiheesta tutkijan laatiman keskustelurungon pohjalta. (Koskinen ym. 2005, 123-124.) Tutkija eli moderaattori toimii siis ryhmän vetäjänä ja hänen pääasiallinen tehtävänsä on virittää otollinen ilmapiiri, ohjata keskusteluja tavoitteiden mukaisesti sekä rohkaista ja kannustaa osallistujia keskustelemaan. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 224.)

Ryhmäkeskustelun avulla saadaan nopeasti tietoa samanaikaisesti usealta vastaajalta ja se on ekonominen vaihtoehto sekä ajallisesti että rahallisesti. Ryhmädynamiikan vuoksi tilanteella on potentiaali tuottaa kattavampi aineisto kuin yksilöhaastattelulla, koska joukko ihmisiä keksii enemmän kysymyksiä kuin yksi haastattelija. Ryhmäkeskustelu on myös objektiivisempi vaihtoehto, koska haastattelija ei pysty kysymyksillään vaikuttamaan keskustelijoihin ja sitä kautta heidän vastauksiinsa. (Koskinen ym. 2005, 125.)

Ryhmäkeskustelun keskeisin ongelma liittyy ryhmän muodostamiseen ja keskustelutilaisuuteen tulisikin osallistua mahdollisimman samanlaisia ihmisiä. (Koskinen ym. 2005, 125.) On toivottavaa, että jokaisella ryhmän jäsenellä olisi jonkinlainen yhteinen pohja ja kiinnostus keskustella aiheesta toistensa kanssa. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 63.)

Ryhmäkeskustelumme tarkoituksena oli saada luovia ideoita ja tuoreita näkökulmia tulevalle terassille usealta eritaustaiselta henkilöltä. Näitä henkilöitä kuitenkin yhdisti kiinnostus ravintola-alaa kohtaan ja keskustelijoiden joukossa oli myös asiantuntemusta alalta. Kaikki keskustelijat olivat myös Yokin määrittämää asiakassegmenttiä edustavia henkilöitä. Keskustelijoita oli viisi, yksi kulttuurituottaja, yksi kolmannen vuoden rakennusinsinööriopiskelija, yksi turkulaisen ravintolan vuoropäällikkö, yksi matkailualan taustan omaava kolmannen vuoden restonomiopiskelija Turun ammattikorkeakoulusta ja yksi palvelumuotoilua pääaineenaan opiskeleva kolmannen vuoden restonomiopiskelija Laurean ammattikorkeakoulusta.

Jotta keskustelijoiden oli mahdollista käsittää heiltä haluttua kokonaisuutta, oli aihe pilkottava pienempiin osakokonaisuuksiin (Tuulaniemi 2011, 182). Päätimme tehdä keskustelukysymykset tarinamuotoon ja etenemään palvelupolun mallin mukaisesti.

Sisällytimme kysymyksiin palvelutuokion kontaktipisteet, eli kanavat, esineet, prosessit sekä ihmiset. Keskusteluun sisällytettyjä kanavia olivat fyysinen tila eli terassi sekä sen houkuttelevuuteen vaikuttavat aistikokemukset. Asiakkaan käytettäviksi esineiksi valitsimme juoma- ja ruokalistan sekä terassin kalusteet. Koska tavoitteenamme oli lennokas ja etenevä keskustelu, emme halunneet ryhmän keskittyvän asioihin, kuten miten jokin palvelu tuotetaan, vaan mitä se voisi olla ja miten he sen kokisivat. Tämän vuoksi kysymyksiä päätettiin tarkentaa, jos se koettaisiin keskustelutilanteessa aiheelliseksi. Jos esimerkiksi keskustelusta kävisi ilmi että pöytiintarjoilua terassilla pidetään itsestäänselvyytenä, moderaattorin on esitettävä vastakkainasettelu: Entä jos terassilla ei olisi pöytiintarjoilua? Tämän tarkoituksena on saada keskustelijoista välitön reaktio poikkeaman aiheuttamasta muutoksesta heidän kokemuksiinsa. Viimeistä kontaktipistettä eli ihmisiä ei sisällytetty itse kysymyksiin, sillä ryhmä koostui juuri niistä ihmisistä, joiden rooleja, palvelun kulutustapoja sekä vaikuttamista omaan palvelukokemukseen keskustelu tulisi ilmentämään. Moderaattorin tärkeimmäksi tehtäväksi kysymysten esittäjänä, tunnelman luoja ja sekä keskustelun kulun

edistäjänä tulisi olemaan myös ryhmän jäsenten havainnointi ja havaintojen kirjaaminen. (Katso kysymykset LIITE 1)

Kysymyksiä miettiessämme kiinnitimme huomiota siihen, mitä tietoja halusimme keskustelijoille kysymysten kautta antaa. Päätimme olla asettamatta raameja omien suunnitelmien pohjalta, jotta saisimme mahdollisimman paljon pohdintaa eri vaihtoehdoista ja niistä koetuista hyödyistä sekä haitoista. Päätimme myös moderaattorin roolin keskustelutilaisuudessa passiiviseksi. Moderaattori esitti kysymykset ja asetti keskustelutilaisuuden tunnelman. Katsekontaktia keskustelijoihin vältettiin kirjaamalla muistiinpanoja, jotta ryhmä ei välittömästi keskustelun hiljetessä tukeutuisi moderaattoriin vaan mahdollisesti pyrki jatkamaan keskustelua itsenäisesti. Katsekontaktin välttämällä edesautetaan myös ryhmän toimimista itsenäisesti ilman että omille mielipiteille haetaan hyväksyntää keskustelun vetäjältä. Päätimme myös, että ryhmän eksyessä kysymyksen aiheesta sivuraiteille moderaattori ei välittömästi ohjaa ryhmää takaisin aiheen pariin, vaan katsoo mihin vapaa keskustelu johtaa. Ryhmäkeskustelu videoitiin litteroinnin ja analysointivaiheen helpottamiseksi.

Keskustelussa oli tarinamuotoisten, johdattelevien kysymysten lisäksi kaksi luovaa tehtävää. Keskustelijoita pyydettiin laatimaan oma ruokalista, joka sisältäisi heidän suosikkiruokiaan sekä jotain sellaista, jota he eivät ole koskaan ravintolassa syöneet mutta jota haluaisivat kesällä ravintolan terassilla nauttia. Keskustelijoiden piti myös kuvailla annoksiaan heidän mielestään sopivilla adjektiiveilla. Ruokalistan piti koostua kahdesta alku-, pää- sekä jälkiruoosta. Aikaa keskustelijoilla oli viitisen minuuttia. Toinen luova tehtävä liittyi kesäkannun värittämistehtävään. Keskustelijoita pyydettiin keksimään, piirtämään, värittämään ja nimeämään oma kesäkannu, joka olisi heidän suosikki kesäjuomansa. Täähänkin tehtävään keskustelijoilla oli aikaa viitisen minuuttia. Sekä ruokalista että oma kesäkannu piti esitellä muille keskustelijoille.



### 3.2.3 Ryhmäkeskustelun tulokset

Ryhmäkeskustelusta saatiin kattava määrä erilaisia ideoita ja mielipiteitä. Olemme tässä alaluvussa esittäneet niitä tuloksia, jotka olemme kehityssuunnitelmassamme ottaneet huomioon sellaisinaan tai joita olemme jatkokehittäneet. Tulokset kokonaisuudessaan ovat nähtävillä liitteessä 2.

Keskustelijoiden mielestä houkutteleva terassi on sijainniltaan saavutettava sekä esteettisellä paikalla. Vähätorin, jolla Yokin terassi tulee olemaan, koettiin täyttävän näiden ominaisuuksien lisäksi tietty keskieurooppalainen viehättävyyden elementti ympäröivän, kauniin ja historiallisen miljööön mahdollistamana. Houkuttelevalla terassilla soi musiikki, päiväsaikaan jokin monipuolinen soittolista ja iltaisin mahdollisesti dj. Musiikin toivottiin kuitenkin soivan sen verran hiljaa, että samassa pöydässä istuvien ystävien kanssa keskustelu on mahdollista. Kalustukselta terassille toivottiin paljon rentoja sohvaryhmiä ja vähemmän ruokailuun soveltuvia pöytiä.

Terassille haluttiin juoman kanssa nautittavia tapaksia ja sormisyötäviä, joita pystyisi jakamaan ja syömään vaivatta myös matalilta sohvapöydiltä. Keskustelijoiden mielestä Yoki voisi näin erottua muista Turun ravintoloista ja terasseista, joilla ei ole laadukkaita pikkupurtavia tarjolla. Keskustelijat saivat myös suunnitella omat ruokalistansa, jotka osoittautuivat hyvin erilaisiksi kattaen sekä liha-, kala- että kasvisruoat ja tuoden esille etenkin kasvisruokavaihtojen merkityksen sekä suosion kasvun. Jopa miespuoliset keskustelijat pitivät kasvisruokavaihtoehtojen tarjoamista positiivisena, kunhan ruoat maustetaan muullakin kun suolalla. Ihmeteltiin, miten Turussa ei edelleenkään ole tarpeeksi tarjontaa veegaaneille ja kasvissyöjille vaikka kysyntä on valtavaa ja jatkuvassa kasvussa. Ruoan erilaisuuden lisäksi keskusteltiin tarjoiluastioista. Keskustelijat olivat yksimielisiä luonnonmateriaalien, kuten puun, kiven ja esimerkiksi banaanin lehtien kiinnostavuudesta tarjoiluelementteinä. Ruoka haluttiin syödä joko sormin, puikoilla tai vaikkapa naanleivällä. Ruoan tuominen astiassa, josta ruokaa voidaan jakaa pöytäseurueen kesken, pidettiin mielenkiintoisena ja toivottavana.

Juomapuoli kiinnosti ja innosti keskustelijat pohtimaan eri juomatuotteita, joita terassilla voisi tarjota. Keskustelijat olivat yksimielisiä pienpanimoiden tuotteiden kiinnostavuudesta, jonka lisäksi niitä on helpompi suositella sekä suomalaisille asiakkaille että turisteille. Kesäkannuja pidettiin hauskana ja hyvänä tuotteena, joita on helppo myydä. Keskustelijoita pyydettiin piirtämään ja värittämään oma kesäkannunsa. Tuotoksina olivat muun muassa kossuvichy limellä, erilaiset mojot, frozen margaritat mansikasta tai muista hedelmistä, Pina Colada sekä mangolassi. Tuoreet ja luonnolliset raaka-aineet olivat keskustelijoille tärkeitä, samoin laadukkaat alkoholit varsinkin rommien kohdalla. Keskustelijat halusivat myös Yokin makumaailman mukaisia drinkkejä, joissa olisi jokin hauska ”yokimainen” yllätystekijä. Myös itse juomalistasta, sen mahdollisista materiaaleista ja ulkonäkövaihtoehdoista keskusteltiin. Juomalistan pitäisi olla mielenkiintoinen, muttei liian pitkä. Terassibaarin tarjoilijalta voisi kysyä tuotteista enemmän. Keskustelijat pohtivat eri materiaaleja, kuten peltiä, puuta, vanhanai-kaista kirjekääröä, juomalistan voisi kaivertaa kiveen, jolloin se tosin olisi fyysisesti paikkaan sidottu ja kaikille asiakkaille yhteinen, se voisi olla pieni tötsä joka löytyisi kaikista pöydistä tai sen voisi heijastaa ravintolan ulkoseinään.

Olimme itse pohtineet moninaisia mahdollisuuksia asiakkaalle annettavasta pöytätunnisteesta ruoan tilaamisen yhteydessä ja halusimme kuulla keskustelijoiden mielipiteitä ja ideoita erilaisen pöytätunnisteen suhteen. Keskustelijoilta kysyttiin myös pöytätunnisteen mahdollista virikkeellisyyttä eli sitä, voisiko pöytätunnisteella tehdä jotain. Pöytätunniste on perinteisesti ollut asiakkaalle mukaan annettava numeropalikka, jonka perusteella tarjoilija osaa tuoda ruoan oikeaan pöytään. Vaihtoehtoiksi esitettiin erilaisia pulmapelejä, muita pelejä, muunneltua rubikinkuutiota ja pöydissä olevia lamppeja jotka sytytettäisiin asiakkaan tilattua ruokaa. Tunnisteet voisi erottaa toisistaan vaikkapa eri väreillä. Pöytätunnisteen virikkeellistä ominaisuutta pidettiin pääsääntöisesti mielenkiintoisena. Yksi keskustelijoista huomautti, että kaveriporukassa on aina joku joka repii lasinaluset ja pullojen etiketit pieneksi silpuksi tarjoilijan siivottavaksi, joten jokin virike voisi olla siltäkin kannalta hyvä.

Viimeisen kysymyksen avulla halusimme selvittää Yokin sisätilan käyttömahdollisuuksia kesäaikana. Sisätila on suuri, mutta kesäaikaan sen käyttöasteen oletetaan huomattavasti laskevan. Keskustelijat pitivät ihmisten houkuttelemista sisälle kesäaikana haasteellisena. Musiikki nousi taas esille, tällä kertaa sisälle houkuttelevana tekijänä. Myös ainoastaan sisällä voimassaolevien juomatarjousten pohdittiin tuovan asiakkaita sisätiloihin. Yokin kellariin toivottiin erilaisia klubi-iltoja sen uniikin miljöönsä vuoksi. Yokin ehdotettiin myös hankkivan luvat anniskelun jatkamisesta aamuneljään asti, jolloin turkulaisille tarjoutuisi vaihtoehtoja illan viettoon muutoin yksipuolisen yökerhotarjonnan rinnalle. Erilaiset pukeutumisteemaillat koettiin Turussa harvinaisiksi mutta toimiviksi tavoiksi saada turkulaiset nuoret liikkeelle. Yläkerran ongelmaksi ja haasteeksi miellettiin sen nykyhetkinen tilajärjestely sekä ruokailevat asiakkaat:

*”Se on ehkä just se ongelma, mitä on itse joinakin viikonloppuina ollut täällä, että jos siihen haluaisi jotain semmosta meininkiä nii se on tosi pieni osa missä - - voi istuskella ja hengaila. Ja sitten siinä tulee sellainen olo ehkä kuitenkin, että kun muut syö siinä hienosti ympärillä että miten tässä pitäis olla.. Vaikka siellä soittaa ihan dj ja siinä haetaan sellasta meininkiä että sinne jäätäisiin hengaillemaan ja muuta.”*

Ratkaisuksi ehdotettiin ruokapöytien raivaamista sivuun tietyn kellonajan jälkeen. Kuitenkaan tyhjää tilaa yläkerrasta ei haluta, vaan tilalle pitäisi tulla rennompia istumisvaihtoehtoja. Tämänhetkisen lounge-tilan ei ole kooltaan riittävä, vaan sohvia tarvitaan enemmän sekä myös muihin tiloihin.

### 3.3 Ideoiden arviointi ja jatkokehittäminen

Seulontavaiheessa analysoidaan aiemmissa vaiheissa kerättyä aineistoa ja arvioidaan kehitettyjä konsepteja. Arvioinnin tulee tapahtua pohdi -vaiheessa valittujen suunnitteluohjureiden tarkoin määriteltyjen kriteereiden mukaisesti. Konsepteja voidaan myös arvioida toimintaympäristön asettamiin rajoitteisiin verraten. (Moritz 2005, 136-137.)

Suunnitellun palvelun komponentteja, kuten palvelutuokioita, testataan ja arvioidaan, jotta niitä voidaan edelleen kehittää. Seulontavaiheessa tulisi kyetä osoittamaan suunnitellun palvelun ongelmakohtia tai palveluprosessin kannalta turhia tekijöitä. (Moritz 2005, 136-137.) Turhilla tekijöillä tarkoitetaan niitä palveluprosessissa ilmeneviä tapahtumia, jotka eivät tuota asiakkaalle arvoa tai jotka vaikuttavat suoraan negatiivisesti asiakkaan kokemukseen palvelusta. Moritz (2005, 137) huomauttaa, että seulontavaiheeseen tulisi osallistaa kaikkia projektin kannalta merkittäviä henkilöitä mahdollisimman paljon. Koska asiakkaan merkitys palvelumuotoiluprosessissa on keskeinen, saadaan konseptin kehittämisen kannalta merkittävin palaute testaamalla konseptia potentiaalisilla tulevilla asiakkailla (Moritz 2005, 137, 139).

Testaamisen ja arvioinnin kautta parhaat konseptit erottuvat edukseen, jonka jälkeen niitä lähdetään jatkokehittämään. Konsepteja voidaan myös yhdistellä sen perusteella, mitä asioita testaajat arvostivat eniten missäkin konseptissa. (Moritz 2005, 136-137).

Moritz (2005, 138-139) mainitsee arvioinnin apuvälineenä menetelmiä, kuten asiakasprofiilit, asiantuntijan arvioinnin, käyttökelpoisuustarkistuksen (engl. feasibility check), fokus ryhmien käytön, heuristisen arvioinnin, PEST analyysin sekä SWOT analyysin. Testasimme Yokin terassikonseptia jo edellisessä vaiheessa, ryhmäkeskustelun yhteydessä, joten nyt valitsimme tarkempaan käsittelyyn heuristisen käyttäjätutkimuksen, koska se on mielestämme hyvä menetelmä havainnollistamaan suunnitellussa palvelussa ilmeneviä ongelmakohtia sekä palveluun suunniteltuja tekijöitä, joita asiakas ei oletuksista huolimatta koekaan arvokkaiksi.

Yksi tapa tutkia seulontavaiheessa potentiaalisia ongelmakohtia ja palvelun kannalta turhia tekijöitä on käyttää heuristista käyttäjätutkimusta (Kuutti 2003, 48-49). Käyttäjillä voidaan testata erilaisia malleja palvelutapahtumasta esimerkiksi jättämällä pois tiettyjä palveluun suunniteltuja komponentteja. Tämän jälkeen havainnoidaan ja tutkitaan käyttäjiä ja näiden kykyä käyttää palvelua ilman tätä tiettyä komponenttia. Jos käyttäjät kokevat palvelun hyväksi ja tarpeitaan

tydyttäväksi, voidaan vetää johtopäätös, ettei tämä komponentti ole välttämättä asiakkaan kannalta oleellinen. (Moritz 2005, 137.)

Itse emme ehtineet käyttää heuristista käyttäjätutkimusta oman suunnitellun palvelukonseptimme testaamiseen ja arviointiin. Jos tämä olisi ollut meille ajallisesti mahdollista, olisimme halunneet suorittaa käyttäjätutkimuksen itse terassilla. Koska tulemme molemmat olemaan kesän töissä Yokissa, on mahdollista että toteutamme oman versiomme heuristisesta käyttäjätutkimuksesta ja siksi olemme laatineet tutkimukselle toimintasuunnitelman.

Meille on tärkeää tietää miten terassi toimii käytännössä jos suunnittelemamme konsepti otetaan Yokissa käyttöön. Suunnitelmamme on kerätä tätä tietoa terassilla havainnoinnin ja haastattelun yhdistelmänä. Havainnointi on helppoa suorittaa istumalla itse terassilla. Havainnoinnin kohteena ovat terassia käyttävät asiakkaat ja havainnoinnit kirjataan ylös koontia ja analysointia varten. Tärkeimpiä asioita terassin käytettävyyden kannalta ovat asiakkaan kyky toimia terassilla. Istuuko hän pöytään ja odottaa tarjoilijaa? Kuinka kauan hän istuu ennen kuin huomaa tilaamisen tapahtuvat terassibaarista vai huomaako ollenkaan? Miten hän reagoi tähän? Ilmaiseeko hän ääneen tyytymättömyyttään tai tietämättömyyttään, esimerkiksi ”Mistä täältä nyt tilataan?” Jos hän tilaa ruokaa, osaako hän ottaa aterimet mukaan ja ohjeistaako tarjoilija häntä riittävästi? Kun hän saapuu takaisin pöytään, kommentoiko hän tilaustapahtumaa jotenkin, ”Olipas tämä nyt hankalaa” tai ilmaiseeko mielipidettään jotenkin muuten? Havainnoitavia asioita olisivat siis eri tapahtumien kestot, asiakkaan kyky ymmärtää terassin toimintaperiaate sekä asiakkaan reaktiot palvelutapahtumien tuloksena.

Havainnointia täydentävänä menetelmänä voisimme käyttää lyhyitä haastatteluja. Esittelemme itsemme havainnoidulle asiakkaalle ja kerromme mitä olemme tekemässä ja miksi. Pyydämme suostuisiko hän vastaamaan muutamaan kysymykseen tai kertomaan kokemuksestaan omin sanoin. Asiakkaalta voimme kysyä muun muassa mikä oli hänen mielestään hankalaa, mikä informaatio ja missä muodossa olisi auttanut välttämään tämän hankalan tilanteen ja millä tavoin hän kuvailisi Yokin terassia vaikkapa ystävälle. Haluamme myös toki

haastatella tyytyväisiksi havaitsimme asiakkaita. Miksi valitsit Yokin terassin? Koitko kykeneväsi toimimaan terassilla siten että sait haluamasi? Mitkä tekijät auttoivat sinua ymmärtämään miten palvelu terassilla toimii?

Sekä havainnot että haastattelut tulisi analysoida siten, että saman tyyppiset ongelmat kirjataan omaan taulukkoonsa, samoin hyviksi koetut asiat. Taulukosta voimme tehdä johtopäätöksiä siitä, mitkä asiat on koettu ongelmallisiksi ja mitkä toimiviksi. Taulukoita verraten käy myös ilmi ovatko kokemukset enemmän negatiivisia vai positiivisia. Negatiivisiin kokemuksiin on reagoitava ja niitä aiheuttavia tekijöitä kehitettävä paremmin toimiviksi.

Alla oleva taulukko on esimerkki siitä, millaisia huonoja kokemuksia terassin käytettävyydessä voisimme mahdollisesti havainnoida. Esimerkkitaulukossa havainnoitavia henkilöitä on ollut yhteensä kolmekymmentä.

Ongelma:	Asiakas ei tiennyt mistä tilata	Asiakas oletti pöytiintarjoilua	Tiskiltä tilaaminen hankalaa	Ruokalista epäselvä	Juomalista epäselvä	Terassilla liikkuminen hankalaa
Henkilömäärä, joka koki tämän ongelmaksi:	7/30	15/30	4/30	3/30	2/30	2/30

### 3.4 Kehityssuunnitelma Yokin terassikonseptista

Viimeisessä opinnäytetyömme palvelumuotoiluprossin vaiheessa valmistelimme kehityssuunnitelmaamme Yokin terassikonseptista. Olemme yhdistäneet Moritzin selitä ja toteuta -vaiheet, koska opinnäytetyömme tarkoitus ja tavoite oli kehittää toimiva terassikonsepti, mutta varsinaisen konseptin lanseeraus tapahtuu vasta opinnäytetyöprosessimme jälkeen.

Selitä -vaiheessa pyritään saavuttamaan yhteisymmärrys palvelumuotoilutiimin ja palvelukonseptin tilaajien välille. Selitä -vaiheen tärkein tehtävä on havainnollistaa, mielellään aistilähtöisesti, seulontavaiheessa parhaiksi todetut palveluideat ja konseptit. Tarkoituksena on konkretisoida prosessit, ideat ja konsepti yksityiskohtaisesti mutta monipuolisesti, jotta palvelukokemuksen ymmärtäminen ja testaaminen olisi mahdollista. (Moritz 2005, 140-141.) Havainnollistamisen ja visualisoinnin tarkoituksena on myydä palvelukonsepti eli vakuuttaa konseptin tilaaja sen paremmuudesta muihin konsepteihin nähden.

Havainnollisten skenaarioiden avulla rakennetaan erilaisia kuvauksia suunnitellusta palvelusta ja sen käyttömahdollisuuksista. Prosesseja ja palvelumalleja voidaan kuvata erilaisten kuvien, analyysien ja karttojen avulla. Myös palvelutilanteiden näyttelemisen avulla palveluympäristössä voi havainnollistaa esimerkiksi kuinka monin eri tavoin samaa palvelua voidaan kuluttaa. (Moritz 2005, 140-143.)

Moritzin viimeisessä palvelumuotoiluprosessin vaiheessa palvelukonseptia testataan ja testauksessa ilmenneiden muutosten korjauksen jälkeen konsepti määritellään valmiiksi palvelutuotteeksi. Määriteltävänä ovat kaikki ne osat, jotka vaikuttavat palvelun onnistuneeseen tuottamiseen. Liiketoiminta- ja lanseeraussuunnitelmat tulee laatia palvelumuotoiluprosessin edellisten vaiheiden tulosten pohjalta. Koska tässä vaiheessa palvelukonsepti realisoituu, on myös markkinointisuunnitelman laatiminen ajankohtaista. Palveluprosessin määrittely kuvaa asiakkaan kulkeman palvelupolun ja siihen liittyvät palvelutuotot sekä kontaktipisteet. Lisäksi tulee ottaa huomioon asiakkaalle näkymättömät prosessin vaiheet. (Moritz 2005, 144-145.)

Jotta uusi palvelukonsepti voidaan sisäistää yrityksen toiminnan tasolla, on sekä yrityksen että sen työntekijöiden ymmärrettävä, miten konseptin eri komponentit linkittyvät toisiinsa. Palveluprosessien onnistumisen kannalta on myös tärkeää selkeyttää henkilökunnan työtehtävät ja järjestää mahdollisia koulutuksia. (Moritz 2005, 144-146.)

Moritz mainitsee selitä -vaiheen hyödyllisiksi havainnollistamisen menetelmiksi muun muassa animaation, sarjakuvat, skenaariokartoitukset, erilaiset tunnelmakuvaukset, palvelukokemusprototyypit, konseptin esittämistä kuvin tai näytelmän keinoin sekä Personaksen. Toteuta -vaiheessa tapahtuvan palvelukonseptin esittämisen apuna voidaan käyttää käsitekarttaa, skenaario testauksia, palvelutilanne simulaatioita, palveluprototyyppejä sekä Service blueprinttiä. (Moritz 2005, 142-147.)

Moritzin kahden viimeisen vaiheen menetelmistä valitsimme Service blueprintin, josta teimme hahmotelman toivotunlaisesta palvelupolusta terassilla. Koska terassia ei ole vielä olemassa, halusimme tehdä hahmotelman siellä tapahtuvista prosesseista ja Service blueprintin avulla se oli mahdollista. Lisäksi tämän vaiheen tuotoksena saimme valmiiksi kehityssuunnitelmamme Yokin terassille. Kehityssuunnitelmamme pohjalta toimeksiantajamme pystyy toteuttamaan tai käyttämään osia konseptiehdotuksestamme käytännössä.

### 3.4.1 Service Blueprint

Service blueprint on tapa määritellä ja tarkentaa palveluprosessia käytännössä (Stickdorn & Schneider 2011, 204). Service blueprinting tarkoittaa palveluprosessin kronologista ja yksityiskohtaista kuvaamista niin, että sekä palveluntarjoajan että asiakkaan näkökulma on vahvasti mukana. Blueprint tuo näkyviin, ettei palveluprosessi ole sama palveluntarjoajalla ja asiakkaalla. Molemmissa on paljon toiselle osapuolelle näkymättömiä toimintoja. (Silab 2013.) Kuvauksesta käy ilmi asiakkaan palvelukokemus eli palvelun näyttämö. Lisäksi malli havainnollistaa palveluntuottajan näkyvää toimintaa sekä näkyvän palvelun taustalla tapahtuvia prosesseja eli backstage -toimintoja. Blueprint kuvaa myös palveluun olennaisesti liittyvät asiakkaalle näkyvät laitteet ja tavarat, joita tarvitaan palvelun tuottamiseen tai joita asiakas palvelun aikana käyttää. Näitä kutsutaan fyysisiksi todisteiksi. (Tuulaniemi 2011, 210-211.)

Blueprint toimii sekä uusia palvelukonsepteja luodessa että jo olemassa olevien palveluiden kehittämisessä. Mallia tulee hyödyntää palvelulle tarkoituksenmu-



kaisella tavalla. Liian yksityiskohtainen kuvaaminen saattaa aiheuttaa toiminnan kokonaiskuvan häviämisen ja yleisellä tasolla kuvaaminen ei taas paljasta mahdollisia ongelmatilanteita palveluprosessissa. (Tuulaniemi 2011, 210-215.)

Teimme hahmotelman Yokin terassin toiminnasta blueprint -analyysia hyödyntäen. (LIITE 3) Terassin päätuotteena on juoman valmistus ja myynti asiakkaalle. Hahmotelmamme ei ole tarpeeksi kattava, voidaksemme kutsua sitä varsinaiseksi blueprint analyysiksi. Kaaviomme tarkoitus olikin lähinnä havainnollistaa terassin palveluprosessin kulkua asiakkaan ja henkilökunnan näkökulmasta.

Palveluprosessi käynnistyy kun asiakas saapuu terassille ja tilaa tuotteen. Tekemämme kaavio on esimerkki toivotunlaisesta palveluprosessin kulusta Yokin terassilla. Kaaviossa on määritely myös fyysiset todisteet sekä tukiprosessit, joita tarvitaan prosessin kulkuun. Blueprint -kaaviosta näkee mitä erilaisia toimintoja tapahtuu samanaikaisesti henkilökunnan ja asiakkaan näkökulmasta.

Kriittisiä pisteitä Yokin palveluprosessin kulussa saattaa olla, kun asiakas odottaa juoman valmistusta. Juomien esivalmisteluiden ollessa puutteellisia, juoman valmistus saattaa kestää pidempään ja näin ollen asiakas joutuu odottamaan juomaansa pidempään, mikä hidastaa palveluprosessia. Toinen kriittinen piste minkä havaitsimme, on kun asiakas suorittaa maksutapahtumaa. Maksupäätteen järjestelmässä on usein häiriöitä, mikäli maksupäätteen ei saa yhteyttä toivotulla tavalla, maksutapahtuma viivästyy ja palveluprosessi hidastuu. Asiakkaan palveluprosessi päättyy kun asiakas poistuu terassilta.

Service Blueprintin hahmotelman avulla pystyimme tarkastelemaan palveluprosessia tarkemmin ja määrittämään mahdollisia ongelmatilanteita. Koska fyysistä terassia ei vielä ole, perustimme prosessikuvauksemme Roccan terassin käytettävyyteen sekä alustaviin terassisuunnitelmiin.

### 3.4.2 Kehityssuunnitelma

Palvelumuotoiluprosessimme viimeisessä vaiheessa aloimme analysoida aiemmin pohtimiamme ja kehittämämme palvelukonsepteja. Havainnollistava

materiaalimme oli opinnäytetyömme tuotos eli kehityssuunnitelma, joka toimi meille palvelukonseptimme selittämisen perustana. Havainnollinen materiaalimme ei siis ollut kovinkaan aistilähtöistä. Tämä johtui osittain toimeksiantajamme pyynnöstä esittää tuotoksemme kirjallisessa muodossa.

Olimme selvittäneet eri vaihtoehtoja pääasiallisesti siitä, tulisiko terassilla olla pöytiintarjoilu vai tapahtuisiko tilaaminen joko terassibaarista tai Yokin sisäbaarista. Tarkastelimme vaihtoehtojen toimivuutta ja tehokkuutta pääosin käytettävyyden näkökannalta. Halusimme varmistaa tilaamisen tapahtuvan mahdollisimman käyttäjäystävällisesti asiakkaalle. Toisena tärkeänä näkökulmana halusimme luoda Yokin sisäiset prosessit sellaisiksi, että ne asiakkaan lisäksi palvelisivat myös työntekijöitä. Prosessien helppous ja selkeys on suoraan verrannollinen työntekijöiden kykyyn tehdä työnsä ja palvella asiakasta parhaan osaamisensa mukaisesti. Lisäksi suunnittelimme terassin juoma-, sormisyötävä- sekä ohjelmatarjoomaa Yokin asiakaskyselyssä sekä ryhmäkeskustelussa ilmenneiden toiveiden pohjalta.

Verrattuamme eri palvelumuotoja päädyimme jatkokehittämään konseptia, jossa asiakas saa tilattua kaiken haluamansa terassibaarista. Tämä tarkoittaa kaikkia niitä ruoka- ja juomatuotteita, jotka terassin listoissa mainitaan. Koska terassibaari ei fyysisiltä ominaisuuksiltaan sovellu monimutkaisten juomien valmistukseen, on harvemmin tilattavat sekä työtä ja aikaa vaativat juomat tilattava Yokin sisäbaarista. Ainoa tuote, jonka päätimme tarjoilla asiakkaalle pöytään on samppanja, koska koemme sen tuotteen laadulliselle mielikuvalle sopivaksi. Pöytiintarjoilua terassilla ei siis olisi. Asiakkaan itsepalvelu tulee suunnitella niin, että se on helppoa, vaivatonta, nopeaa ja edullista. Haasteena itsepalvelussa on lisämyynnin aikaansaanti. Ostopäätöksiin pystyy kuitenkin vaikuttamaan tuotesijoittelulla, kylteillä ja ennen kaikkea asiakaspalvelijan asenteella. Tilan suunnittelulla on suuri vaikutus, jotta asiakas kokisi itsepalvelun tapahtuvan sujuvasti ja henkilökunta pystyisi ohjaamaan asiakkaita liikkumaan tilassa halutulla tavalla. (Reinboth 2008, 19-20.)

Yokilta toivottiin kyselyn, ryhmäkeskustelun sekä puskaradion perusteella rennompaa terassia, jonne voisi tulla nauttimaan myös pelkästään juomia. Yoki

haluaa myös itse profiloitua nuorekkaammaksi ja rennommaksi ravintolaksi, joka houkuttelee kaveriporukoita ja nuoria aikuisia. Mielestämme itsepalvelu korostaisi nuorekkaampaa ja rennompaa tunnelmaa varsinkin kesäaikaan ja karsisi samalla ne asiakkaat, jotka pöytiintarjoilua haluavat. Tästä johtuen päätimme olla kattamatta pöytiä valmiiksi, sillä valmiiksi katetut pöydät karkottavat osan juoma-asiakkaista. Valmiiksi katetut pöydät antavat myös mielikuvan pöytiintarjoilusta terassilla. Itsepalvelun periaatteen mukaisesti asiakas ottaisi ruokatilauksensa yhteydessä tarvitsemansa katteet itse.

Terassibaarista tapahtuva tilaaminen mahdollistaa pienimmän mahdollisen työntekijätarpeen silti mahdollistaen koko terassin asiakkaiden palvelun terassin ollessa täynnäkin. Asiakas tulee tilaamaan päätettyään mitä haluaa, jolla vältetään tarjoilijan ajan tuhlaantuminen asiakkaan ostopäätösten odottamisessa. Tarjoilija on siis aina käytettävissä niille asiakkaille, jotka ovat valmiita tilaamaan. Asiakas pystytään samalla myös rahastamaan, minkä seurauksena vältetään asiakkaalle pitkästä laskun odottamisesta aiheutuva negatiivinen muistikuva ravintolakäynnistä. Laskuttamisella ostotilaisuuden yhteydessä vältetään myös ongelmat kuten tahallisesti tai tahattomasti maksamatta poistuminen sekä asiakkaan ja tarjoilijan väliset erimielisyydet tilatuista tuotteista.

Terassibaarilla on myös merkittävä rooli terassin lainmukaisen valvonnan kannalta. Työntekijän ollessa fyysisesti terassilla hän pystyy puuttumaan välittömästi muun muassa asiakkaiden tai ulkopuolisten häiriökäyttäytymiseen, omien juomien nauttimiseen terassilla sekä alkoholin välittämiseen alaikäiselle tai selvästi päihtyneelle henkilölle. (Alkoholilaki 1143/1994, 24 §.)

Terassilla tarjottavan ohjelman ja tuotetarjonnan on tuettava ja elävöitettävä Yokin terassilleen haluamaa imagoa. Asiakaskyselyn ja ryhmäkeskustelun tuloksista käy selkeästi ilmi, että eniten toivottua ohjelmaa on hyvä ja monipuolinen musiikkitarjonta. Terassille on suunniteltu dj soittamaan ainakin keskiviikko-, perjantai- ja lauantai-illoiksi. Musiikki on tarkoitettu leppoisaksi taustamusiikiksi mahdollistaen asiakkaiden keskustelun ja seurustelun, jolloin volyymitaso on pidettävä sen mukaisena. Toivotuin ruokatarjonta rakentuu erilaisten sormisyötävien ja pikkunaposteltavien ympärille. Koska nuoret asiakkaat haluavat

jakaa kokemuksiaan ja keskustella niistä, on Yokin tärkeää pystyä vastaamaan tähän tarpeeseen tarjoamalla asiakkaille keskustelua herättäviä tuotteita. Mielenkiintoisina teemoina ruoan yhteydessä pidetään tuoreita raaka-aineita, ”yokimaisia” kansainvälisiä makuja, ruoan syömisen helppoutta sekä mahdollisuutta jakaa ruokaa pöytäseurueen kesken. Juomapuolelta kiinnostusta löytyy pienpanimoiden oluista, hinta-laatusuhteeltaan hyvistä viineistä, pöytäseurueen kesken jaettavista kesäkannuista sekä Yokin teeman mukaisista drinkeistä. Yokilla on hyvät lähtökohdat tuoda tähän asti toimivaksi ja erilaiseksi miellettyä makumaailmaansa omalle kesäterassilleen.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyömme tavoitteena oli luoda Yokille kehityssuunnitelma käytettäväs- tä ja asiakaslähtöisestä kesäterassista. Olemme tehneet suunnitelman terassi- konseptista sisällyttäen siihen palveluprosessit henkilökunnan ja tavoitellun asiakassegmentin näkökulmista. Konseptisuunnitelmamme sisältää myös tuki- prosessit, -laitteet ja -tavarat sekä terassilla tarjottavat tuotteet ja palvelut. Suunnitelmamme kehittyminen valmiiksi palvelutuotteeksi jää kuitenkin opinnäy- tetyömme ulkopuolelle. Mikäli Yoki päättää toteuttaa konseptisuunnitelmamme, tulee Yokin ymmärtää jatkuvan kehityksen vaatimat toimenpiteet. Tässä luvussa esitämme ehdotuksemme jatkotoimenpiteistä sisältäen konseptin käyttöönoton, asiakkaalle viestimisen, arvioinnin ja arvioinnin pohjalta tehtävistä mahdollisista muutoksista.

### 4.1 Toimiva terassikonsepti

Jokaisen palvelukonseptin pohjaksi tarvitaan suunnitelma tuotettavasta palve- lusta ja määritelmä kaikista palveluun keskeisesti vaikuttavista tekijöistä aina asiakassegmentin määrittelystä henkilökunnan ohjeistukseen erilaisissa tilan- teissa. Konseptilla ei ole arvoa ennen kuin se on onnistuneesti pystytty viesti- mään yrityksen oikealle asiakassegmentille. Konsepti näkyy asiakkaalle mark- kinointiviestinnällisin keinoin, henkilökunnan käyttäytymisenä sekä erilaisina palvelusisältöinä. Merkittävin osa palvelukonseptin onnistumisen kannalta on henkilökunnan palveluosaaminen ja asenne. Konseptin tavoitteet ja suunnitel- mat tulisi näkyä työntekijöiden toiminnassa, jotta oikeanlainen palvelukokemus saavutettaisiin. (Tuulaniemi 2011,190-193).

Yokin on koulutettava henkilökuntansa palvelukonseptin tavoitteiden mukaisesti saavuttaakseen kehityssuunnitelmassa esitetyt hyödyt. Tasalaatuisen palvelun ja toimivien prosessien aikaansaamiseksi ja ylläpitämiseksi henkilökunnalla on oltava selkeät ja ymmärrettävät työtehtävät, roolit sekä vastualueet. Palvelu ei

voi olla asiakaslähtöistä ilman henkilökunnan palveluultista asennetta, joten asiakaskeskeisen palvelukulttuurin luominen Yokissa on tärkeää.

Palvelukulttuurin luominen on merkityksetöntä, jos Yoki ei pysty markkinoimaan konseptiaan oikeille asiakkaille oikeaan aikaan. Kesällä ihmiset liikkuvat ulkona ja käyttävät ravintolapalveluja enemmän. Tämä mahdollistaa vaivattomamman ja taloudellisia resursseja säästävän tavan markkinoida ja saada näkyvyyttä fyysisen terassin avulla.

Tukiprosessit, -laitteet ja tavarat on suunniteltu tukemaan toivotunlaisen palvelukokemuksen tuottamista. Palvelu ei voi toteutua toivotunlaisena ilman näitä tukitoimia, joiden tarkoituksena on tukea konseptia mahdollistaen työntekijän keskittymisen asiakkaaseen ja asiakkaalle taidon palvella itseään niiltä osin kuin niin on suunniteltu. Koska itsepalvelun aikaansaaminen saattaa olla haasteellista, on asiakasta Yokin tapauksessa hienotunteisesti koulutettava esimerkiksi ottamaan omat ruokailuvälineet baaritiskiltä mukaansa ruokaa tilatessaan. Vastuu toivotunlaisen palvelun toteutumisella on kuitenkin aina viimekädessä henkilökunnalla ja heidän kyvyllään lukea asiakasta. Asiakkaan tehtäviin ei kuulu huolehtia esimerkiksi asiakaspalvelijan muistuttamisesta serviettien puuttumisesta, vesikannujen likaisuudesta tai likaisten pöytien pyyhkimisestä (Reinboth 2008, 18-20).

#### 4.2 Arviointi ja kehittäminen jatkossa

Palvelun lanseeraamisen jälkeen on aika arvioida suunnitteluprosessia ja sen tuloksia. Palvelumuotoiluprosessin tuloksia on vaikea mitata palvelujen immateriaalisesta luonteesta johtuen, mutta se on kuitenkin mahdollista, mikäli palvelun keskeiset suorituskyvyn mittarit eli Key Performance Indicators (KPI) on suunniteltu hyvin. Arvioinnin apuna käytettävien menetelmien valinnan tulee perustua kyseisen konseptin arviointiin sopiviksi. KPI-mittaristo tulee valita niistä elementeistä, jotka keskeisesti vaikuttavat yrityksen menestykseen. (Tuulaniemi 2011, 243-246.)

Yokin tulisi valita KPI-mittaristo yrityksen strategiaan ja liiketoiminnallisiin tavoitteisiin perustuen. Mittareita valittaessa ehdotamme kehittämämme konseptin perusteella ottamaan huomioon henkilökunnan, palveluprosessin sujuvuuden sekä työntekijän että asiakkaan näkökulmasta, asiakastyytyvyyden, työntekijöiden hyvinvoinnin sekä tavoitellun asiakassegmentin saavuttamisen. Nämä asiat ovat olleet keskeisiä terassikonseptia kehitettäessä, joten niiden arviointi olisi tärkeää. Asiakastyytyvyyttä ja tavoitellun segmentin saavuttamista pystytään tutkimaan muun muassa asiakaskyselyiden ja -haastattelujen avulla. Ryhmäkeskustelu tutkimusmenetelmäni oli mielestämme toimiva ja Yokin tulisi harkita sen käyttämistä uusien ideoiden etsintään sekä jo olemassa olevien palvelunosin kehittämiseen. Työntekijöiden tuntitehojen laskemisella pystytään tarkkailemaan henkilökunnan määrän suhdetta päivän myyntiin ja reagoimaan mahdollisiin tehoja heikentäviin tekijöihin. Henkilöstön hyvinvoinnilla on suuri merkitys työntekijöiden sitouttamisessa yritykseen sekä heidän asenteisiinsa jokapäiväisissä työtehtävissä. Avoimet keskustelutilaisuudet työntekijöiden kanssa antavat heille mahdollisuuden ilmaista mielipiteensä työyhteisöstä, prosessien sujuvuudesta ja ongelmatilanteista. Palveluprosessin toimivuutta asiakkaiden kannalta voidaan selvittää esimerkiksi havainnoinnin ja mystery shoppingin avulla. Mahdollisiin arvioinnin seurauksena ilmenneisiin puutteisiin tai ongelmatilanteisiin tulisi reagoida nopeasti, jotta palveluprosesseja pystyttäisiin kehittämään entistä toimivimmiksi ja näin vastaamaan asiakkaan odotuksiin.

Vaikka palvelumuotoiluprosessin tuloksena tulisi aina olla paras mahdollinen palvelukonsepti, on yrityksen silti ymmärrettävä jatkuvan kehittämisen, testaamisen, arvioinnin ja reagoinnin merkitys alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Palvelu ei voi koskaan olla täydellinen, jonka seurauksena se on aina kehitettävissä. (Moritz 2005, 145.)

#### 4.3 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda Yokille kehityssuunnitelma toimivasta, tehokkaasta ja käytettävästä terassikonseptista niin, että sen huomion

keskipisteenä ovat sekä tavoitellun asiakkaan tarpeet että henkilökunnan työtä helpottavat ja nopeuttavat prosessit. Tavoitteena oli tutkia asiakaslähtöisen konseptin kehittämistä palvelumuotoilun menetelmin ja suunnitella palveluprosessit toimivimmiksi sekä konseptia tukeviksi.

Saavutimme opinnäytetyölle asettamamme tarkoituksen ja tavoitteet mielestämme hyvin. Olemme tyytyväisiä suunnittelemaamme terassikonseptiin, johon päädyimme punnittuamme ja tutkittuamme useita eri vaihtoehtoja. Käytettyjen menetelmien kautta saimme kattavan määrän luovia ajatuksia ja ideoita houkuttelevasta ja asiakkaiden toivomasta terassista, joiden pohjalta meidän oli mahdollista suunnitella terassia asiakkaiden tarpeita ja toiveita vastaavaksi. Ryhmäkeskustelu oli sekä kattavin että tuloksekkain käyttämistämme menetelmistä. Keskustelijat oli tarkkaan valittu eri taustojensa sekä osaamisensa perusteella. Ryhmäkeskustelun puutteena voidaan kuitenkin pitää riittämätöntä varautumista sen ajallisen keston suhteen. Olimme varanneet itse keskustelulle kaksi tuntia, mikä ei itse keskustelutilanteessa riittänyt kukaan kaikkien kysymysten esittämiseen ja siten arvokkaan tiedon keräämiseen. Myös keskustelijat toivoivat, että keskustelulle olisi varattu enemmän aikaa. He olivat innoissaan sekä menetelmästä että aiheesta ja olisivat jaksaneet keskustella vielä pidempään, mutta osa ryhmäläisistä oli sopinut muuta pakottavaa menoa heti ilmoitetun päättymisajan jälkeen.

Haastavinta konseptin mahdollisessa toteuttamisessa tulee olemaan asiakkaiden ja henkilökunnan kouluttaminen. Itsepalvelun konsepti eroaa dramaattisesti viereisen Roccan terassin pöytiintarjoilun periaatteesta. Koska terassi on aiempina vuosina kuulunut kokonaan Roccalle, on asiakassegmenttiin kuulumattomien asiakkaiden hämmennystä ja sen kautta aiheutuvaa tyytymättömyyttä pidettävä mahdollisena uhkana. Segmentin ulkopuoliset asiakkaat voivat myös karkottaa terassilta Yokin asiakassegmenttiin kuuluvia asiakkaita, jonka huomasimme tapahtuneen jo Yokin sisätiloissa talven ja kevään aikana. Toisena uhkana on tiedostettava tavoiteltujen asiakkaiden kyvyttömyys tai haluttomuus käyttää terassia sen tarkoitetulla tavalla. Henkilökunnan kouluttaminen toivotunlaisen konseptin toteuttamiseksi ja ylläpitämiseksi ei myöskään ole mutkatonta.



Asiakaslähtöisen palvelun tarjoaminen edellyttää sen jokaiselta tuottajaosapuolelta ymmärrystä paitsi kaikista konseptin osa-alueista, myös siitä miksi mikäkin osa-alue on tärkeä, mihin se vaikuttaa ja miten. Palvelualtis asenne on työntekijöiden tärkein ominaisuus, jos Yoki aikoo ottaa käyttöön suunnitellun terassikonseptin.

*”Valtava innostus, hirveä hämmennys, paniikki, syyllisten etsintä, syyttömien rankaisu ja ulkopuolisten kiittely – siinäpä ne projektin päävaiheet.” -anonyymi*

Tämä sitaatti kuvaa hyvin kokemuksiamme läpi opinnäytetyöprosessimme. Emme aluksi ymmärtäneet miten suuren työn olimme ottaneet tehtäväksemme. Jouduimme muokkaamaan, karsimaan ja rajaamaan aihealuettamme lähestulkoon jokaisessa uudessa vaiheessa, jotta lopputulos vastaisi siihen tarkoitukseen ja niihin tavoitteisiin jotka olimme itsellemme opinnäytetyön alkuvaiheessa asettaneet. Saavutimme henkilökohtaiset tavoitteemme päästä käyttämään opimaamme teoriaa sekä tutkimusmenetelmiä käytännössä, sekä tuottaa toimeksiantajallemme hyödyllisen ja käytettävän kehityssuunnitelman. Toivomme, että se edes jossain määrin helpottaa Yokin vielä alkuvaiheessa olevaa toimintaa Turun ravintolamaailmassa.

## LÄHTEET

Alkoholilaki 8.12.1994/1143

Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Engine Group. Viitattu 9.5.2013. <http://enginegroup.co.uk/>

Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu -teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy.

Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

ISO 9241-11. ISO standardin mukainen käytettävyyden määritelmä Keinonen, T. & Jääskö, V. 2004. Tuotekonseptointi. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteenmaisterin lopputyö. Teollisen muotoilun koulutusohjelma. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

Koskinen, I. & Alasuutari, P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Kuutti, W. 2003. Käytettävyys, suunnittelu ja arviointi. Saarijärvi: Talentum.

Mager, B. & Gais, M. 2009. Service Design. Stuttgart: Wilhelm Fink.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy.

Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. Designing services with innovative methods. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Moritz, S. 2005. Service Design – Practical Access to an Evolving Field. Köln International School of Design <http://stefan-moritz.com/Book.html>

Nielsen, J. 2012. Usability 101: Introduction to Usability. Viitattu 5.4.2013 <http://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/>

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Jyväskylä: Tammi.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu - tutkimustilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Saffer, D. 2007. Designing for Interactions. Creating Smart Applications and Clever Devices. Berkley: New Riders

Silab. Service Blueprinting palveluliiketoiminnan kehittäjän työkaluna. Viitattu 14.5.2013 <http://social.silab.fi/material/282>

Sinkkonen, I.; Kuoppala, H.; Parkkinen, J. & Vastamäki R. 2006. Käytettävyyden psykologia. Helsinki: Edita Prima Oy.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is service design thinking. Amsterdam: BIS Publishers.

Teixeira, J.; Patrício, L.; Nunes, N.; Nóbrega, L.; Fisk, R. & Constantine, L. 2012. Customer experience modeling. from customer experience to service design. Emerald Group Publishing Limited. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=17042374>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.

Virtanen, I. 2006. Hiljaisen tiedon ongelma: kuinka hiljaista hiljainen tieto on? Pro gradu - tutkielma. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Tampere: Tampereen Yliopisto.

Väyrynen, S.; Nevala, N. & Päivinen, M. 2004. Ergonomia ja käytettävyys suunnittelussa. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy.

## Ryhmäkeskustelun kysymykset

- käydään läpi palveluprosessin mukaisesti

1. Kävelet jokirannassa ja eteesi avautuu unelmiesi terassi. Kuvaile sitä, miksi se on juuri sinun unelmaterassisi? Miltä se näyttää, mitä siellä tapahtuu?

2. Valitset paikan, johon haluat istua. Millainen se on? Miltä se tuntuu ja näyttää? Miksi valitsit sen?

3. Nyt istut terassilla. Terassilla on mukavaa ja lämmintä. Millainen tunnelma terassilla on nyt läheltä katsottuna? Kuvaile mitä näet, kuulet ja haistat.

4. Pöydässä on ruokalista. suunnittele OMA kesämenusi: 2 alku-, 2 pää- ja 2 jälkiruokaa. Mitkä ovat parhaita kesäjuttuja joita olet syönyt ja mitä sellaista haluaisit/keksit mitä muualla ei ole?

- Anna ruoille hinta

- Miksi olet valmis maksamaan annoksesta? Miten sitä on listassa kuvailtu, adjektiiveja, assosiaatioita?

- Esittele lyhyesti muille omat listasi

- Essi: ”No mitäs muut olivat mieltä, mitä itse olisit valmis maksamaan tästä menusta tms.?”

5. Pöydässä on myös drinkkilista, joka on mielestäsi hieno ja yllättävä. Mikä se on, mitä materiaalia se on, miltä se näyttää? Listassa ei lue drinkkilista, mitä siinä lukee?

- Drinkkilistalla on myös kesäjuoma. Millainen se on, miltä kesä mielestäsi maistuu? Piirrä pöydällä olevien väriliitujen avulla oma kesäkannusi. Keksikää juomallenne nimi! + hinta

6. Olette valmiita tilaamaan. Ruokalistassa lukee, että tilaaminen tapahtuu terassibaarista. Osasitko odottaa sitä vai odotitko pöytiintarjoilua? Miltä sinusta

tuntuu kun pitääkin hakea ruoka terassibaarista? TÄTÄ KYSYMYSTÄ EI ESITETTY AJANPUUTTEEN VUOKSI

7. Menet terassibaarille ja tilaat ruoan. Tarjoilija on ystävällinen. Tarjoilija ottaa tilauksenne ja laskuttaa. Hän antaa teille käteen objektin, jonka perusteella ruoka osataan tuoda teidän pöytäänne. Mikä se on, mitä sillä voi tehdä?

8. Ruoan tulossa kestää hetki. Mitä teette sillä aikaa, onko jotain mitä haluaisitte tehdä/puuhailia? Onko se jotain mitä ravintola voi teille tarjota? Mitä?

- Mikä on se aika, jonka olette valmiita odottamaan? TÄTÄ KYSYMYSTÄ EI ESITETTY AJANPUUTTEEN VUOKSI

9. Saatte ruoan. Millaisessa astiassa se tuodaan, millä se syödään?

10. Olette syöneet, mitä teette seuraavaksi?

- Mitä tarvitsisi tapahtua jotta jäisitte vielä terassille jatkamaan? TÄTÄ KYSYMYSTÄ EI ESITETTY AJANPUUTTEEN VUOKSI

11. Mitä kello on? Mikä päivä on?

- Miten tilanne olisi muuttunut jos tämä olisikin tapahtunut maanantai aamupäivällä? Entä lauantai-illalla? Onko sillä väliä? Miten skenaario muuttuisi, jos aika ja päivä olisikin toinen (Essi antaa esimerkin, pe ilta klo 22) TÄTÄ KYSYMYSTÄ EI ESITETTY AJANPUUTTEEN VUOKSI

12. Yokissa on myös upeat puitteet sisällä, mutta kuka nyt haluaisi kesällä sisällä olla! Mitä sisällä pitäisi olla/tapahtua, jotta ihmisten mielenkiinto heräisi mennä sinne kurkkaamaan? Miten teidät saisi houkuteltua pois ulkoilman lämmöstä?

Palautteen keruu: Mitä mieltä olit tästä keskustelusta? Mikä oli hyvää ja mitä

voisi parantaa? Tuntuiko ryhmä siltä että sai vapaasti kertoa oman mielipiteensä, eli toimiko ryhmä

## Ryhmäkeskustelun tulokset

Ryhmäkeskustelusta saatiin kattava määrä erilaisia ideoita ja mielipiteitä. Keskustelijoiden mielestä houkutteleva ja kutsuva terassi sijaitsee hyvällä paikalla sekä fyysiseltä sijainniltaan että sijainnin esteettisyyden puolesta. Keskustelijat kokivat Yokin terassin täyttävän molemmat kriteerit. Kesällä turkulaiset siirtyvät syrjäisemmistä kantapaikoistaan jokirannan läheisyyteen. Vähätoria keskustelijat kuvailivat Turun kauneimmaksi alueeksi, joka muistuttaa tunnelmaltaan eurooppalaista aukeaa. Terassille toivottiin mukavia sohvaryhmiä perinteisten terassipöytien rinnalle. Tuolit ja pöydät eivät saa olla kiikkeriä. Keskustelussa eurooppalaisen tunnelman seurauksena nousi esille myös mahdollisuus isommista pöytäryhmistä, jolloin olisi ”pakko” istua vieraiden ihmisten kanssa samaan pöytään. Nuoret keskustelijat pitivät tätä mielenkiintoisena ajatuksena ja mahdollisuutena tutustua uusiin samanhenkisiin ihmisiin samalla tiedostaen tämän hankaluuden suomalaisten yksityisyyden vuoksi. Terassia ei mielletty kuitenkaan niin intiimiksi tilaksi kuin ravintoloiden sisätiloja, jonka vuoksi keskustelijat kokivat tämän mahdolliseksi toteuttaa. Asiakkaiden rohkaisemista mietittiin erilaisten alkoholijuomien tarjoamisella samaan pöytään istuville vieraille, alennettuja alkoholijuomia tai mahdollisesti vain pöytäjakoa niin, että intiimimmät pöydät erotetaan selkeästi kaveriporukoille tarkoitetuista, isommista pöydistä ja sohvaryhmistä. Muita terassin houkuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä olivat juoma- ja ruokatarjonta. Toivottiin maukasta mutta raikasta ruokaa kuten tapaksia ja salaatteja, mahdollisuutta poiketa vain juomaan ilman ruoan tilaamiseen painostamista sekä iloista henkilökuntaa jonka näkee viihtyvän työssään. Houkuttelevan terassin voi saada aikaan myös muilla aistivirikkeillä, kuten ulkogrillistä leijailevalla tuoksulla tai hyvällä rennolla musiikilla. Kutsuva terassi ei myöskään saa olla tyhjä, vaan siellä pitää olla aina pientä vipinää ja vilskettä.

Keskustelijoita pyydettiin kuvailemaan, mitä he näkevät, kuulevat ja haistavat omalla unelmaterassillaan. Keskustelijat olivat yksimielisiä siitä, että terassilla tulee soida musiikki. Dj voisi soittaa iltaisin ja viikonloppuisin, muutoin taustalla

soisi hyvä ja monipuolinen soittolista. Myös dj illoilta toivottiin musiikin soivan sen verran hiljaisella, että ystävien kanssa samassa pöydässä keskustelu olisi mahdollista. Terassille toivottiin seesteistä ja iltaisin utuista tunnelmaa, jonka voisi luoda pehmeällä valaistuksella. Pehmeän valaistuksen vastapainoksi tarvitsisi sitten menevämpää musiikkia, jotta tunnelma olisi oikeanlainen eikä väsyttävä. Toiset keskustelijat toivoivat mahdollisuutta valmistaa ruokaa itse terassilla, jolloin ruoan tuoksu loisi myös tunnelmaa, toiset taas eivät halunneet ruoan tuoksua terassille, jottei jatkuvasti tekisi mieli tilata ruokaa. Juomien kylkiäisiä, kuten itse tehtyä leipää jonka kanssa olisi sormisuolaa, oliiviöljyä sekä tomaattia ja muita tapaksia toivottiin. Suolapähkinät olivat keskustelijoiden mielestä aikaa sitten loppuunkulutettu idea, eivätkä pienet, yksinkertaiset tapakset olisi rasite keittiölle, jonka lisäksi raaka-aineet ovat todella halpoja ja tuovat asiakkaalle lisäarvoa. Tämän lisäksi Turussa ei keskustelijoiden mielestä ole mitään muuta ravintolaa, jossa saisi kylkiäisiä (muuta kuin pähkinöitä) juomien kanssa. Pikkutapaksia voitaisiin tuoda vaikka silloin, kun asiakas tilaa toisen juoman, jolloin häntä myös houkutellaan ostamaan lisää juomatuotteita. Keskustelussa toivottiin Yokin jatkavan samalla, kansainvälisellä linjalla ruokatuotteidensa kanssa. Yokilta toivottiin myös omaa olutta, jossa olisi jokin ”yokimainen” yllätystekijä. Terassilla voisi vaikkapa tarjoilla oluita eri maista, mutta samoin suomalaisia pienpanimo-oluita, ei mitään Lapinkultaa hanasta. Keskustelijat olivat yksimielisiä erikoisluitten kysynnän kasvamisesta, eikä ravintola heidän mielestään pärjää enää pelkillä perinteisillä Lagereilla. Myös hyvät viinit ovat toivottuja, jokin edullinen mutta laadukas perusviini. Rosé viini olisi mukava ja Suomessa vielä harvinainen lisä, samoin Hoegaardenin rosé olut olisi loistava kesäolut.

Ensimmäisenä luovana tehtävänä keskustelijoita pyydettiin luomaan oma kesämenu, joka koostuisi kahdesta alku-, pää- ja jälkiruoasta. Nämä ruokalajit olivat joko keskustelijoiden mieleen jääneitä herkkuja tai heidän itse keksimiään ruokalajeja. Tulokset on esitelty siten, kuin keskustelijat menunsa laativat.

Menu 1.



Alkuruoka: Avokadosetti ja riisipallerot –avokadosetti: ei perus salaatti, vaan avokadoa ja riisipalleroita

Pääruoka: a) Jaloviinalla marinoidut jättikatkaravut b) Karkkipossu (Farang)

Jälkiruoka: a) Ananassorbetti b) Drinkki jälkiruoksi (basilikadrinkki)

#### Menu 2.

Alkuruoka: a) Kalapala, kevyttä ja hyvää. Kiva alkuruoka. b) Kikherneet alkupalana, kuubalainen resepti, jossa taisi olla pekonia joukossa.

Pääruoka: a) Grillattu jättikatki b) Kasviswokki ei ole pakko olla kasvisyöjä nauttiakseen kasvisruoasta

Jälkiruoka: Jätskiä ja mansikkaa

#### Menu 3.

Alkuruoka: a) Liha Carpaccio b) Chorizoa ravuilla –makkaraa ja rapuja

Pääruoka: a) Paahdettu possunniska curry b) Grillattu lammas salaattilla

Jälkiruoka: a) Suklaaunelma: suklaajätskiä, suklaakastiketta, suklaamoussea ja suklaapaloja b) Sesonkimarjahärpäke

#### Menu 4.

Alkuruoka: Sushi alkupalat, ei perinteistä vaan jottai uutta.

Pääruoka: a) Sandwich tuoreista raaka-aineista esim. avocadolla b)

Riisipaperirullat tuoreilla vihanneksilla.

Jälkiruoka: a) Espresso ja wanhanajan vaniljajäätelöpallo b) Lakritsikreemi

#### Menu 5.

Alkuruoka: a) Etanoita puolikas pannu jollain Yokin omalla twistillä, ei perus valkosipuli b) Mustekalaa ei fritattua vaan eri tavalla tehtyä, esim. paistettuna.

Pääruoka: a) Kevyt keitto, esim. kookoskanakeitto tai ei edes tarvi kanaa.

Kesällä kevytruoka on hyvää, keittoa ei tunnu saavan enää mistään. b) Salaatti tuoreista lähiraaka-aineista ja juustoista, vaikka kolmella eri juustolla. c) Pasta tai Risotto liha ja kasvisversiona Yoki meiningillä.

Jälkiruoka: a) Suklaaleivos jätskillä b) Mansikoita kermavaahdolla ja kuohuviiniä

Ehdotus: Voisiko kaiken ruoan kanssa olla joku oma drinkki? Yhdessä olis edullisempi ruoka+juoma.

Toisena luovana tehtävänä keskustelijoita pyydettiin suunnittelemaan ja värittämään oma juomasekoituksensa, jota voisi myydä kesäkannuna. Tulokset on esitelty siten, kuin keskustelijat kuvailivat tuotoksiaan.

Kannu 1. Kossuvichy murskatulla limellä.

Kannu 2. Cuba Libre ja Pina Colada hyvällä rommilla.

Kannu 3. Sitruunalime kirpeä kesädrinkki. Soodavettä, jotain viinaa, suolalla, sokerilla tai ihan sellaisenaan.

Kannu 4. Kossuvichy limellä ja sitruunalla, raikas kesäjuoma. Mojito kannu, perinteinen tai basilika mojito, tai chilillä maustettu mojito. Kannussa voisi olla myös juoma kahdelle ja omat pillit. Mojito helppo muokata esim. rommia vaihtamalla. Mojito hyvä pohja erilaisille juomasekoituksille.

Kannu 5. Mansikka margarita oikeista mansikoista (frozen), voisi myös sekoittaa basilikaa. Ilman lisäaineita. Myös Mangolassi kannu rommilla ja liköörillä voisi toimia. Raikas kesäinen, hieman makeampi mutta luonnollisesti makea.

Kysyimme keskustelijoilta, millainen Yokin tulevan kesän juomalista voisi olla. Mitä materiaalia se voisi olla, minkä näköinen se olisi ja millä nimellä sitä voisi kutsua? Juomalista on yksi palvelupolun kontaktipisteistä, joka vaikuttaa asiakkaan kokemukseen palvelusta sekä auttaa asiakasta luomaan mielikuvia palvelun tuottajasta ja tämän kommunikoimasta imagosta. Keskustelijat pohtivat eri materiaaleja, kuten peltiä, puuta, vanhanaikaista kirjekääröä, juomalistan voisi kaivertaa kiveen, jolloin se tosin olisi fyysisesti paikkaan sidottu ja kaikille asiakkaille yhteinen, se voisi olla pieni tötsä joka löytyisi kaikista pöydistä tai

sen voisi heijastaa ravintolan ulkoseinään. Juomalista ei saa olla liian pitkä ja kattava, vaan lisää tietoa juomista saisi terassibaarin tarjoilijalta. Juomalistassa saa olla kuvia, ei tosin liikaa. Ruokalistassa kuvat taas miellettiin halvoiksi. Juomalistalle tai drinkkilistalle keskustelijat eivät keksineet uusia nimiä, sillä heidän mielestään on parempi kutsua asioita niiden omilla nimillä. Juomalistan uudelleennimeämistä pidettiin hieman mauttomana. Samaa mieltä oltiin kuitenkin siitä, että juomalista on parempi nimitys kuin drinkkilista

Seuraavaksi keskustelijat johdateltiin tilanteeseen, jossa he ovat tilanneet ruokaa ja tarjoilija antaa heille pöytään mukaan otettavaksi tunnisteiden, jolla ruoat osataan tuoda oikeaan pöytään. Mikä se voisi olla ja voisiko sillä mahdollisesti tehdä jotakin? Ensimmäinen keskustelijoilta esiin noussut idea oli rubikin kuutio, tai jokin muu pulmapeli jolla voisi puuhastella ruokaa odotellessa. Yksi keskustelijoista mietti, olemmeko oikeasti niin levottomia että jopa pöytä-tunnisteella on oltava jokin virikkeellinen merkitys. Sama keskustelija mietti myös pöytä-tunnisteiden tarpeellisuutta, mutta muut keskustelijat olivat samaa mieltä siitä ettei ruoka muuten löydä perille oikeaan pöytään tarpeeksi vaivattomasti. Muiden mielestä virikkeellisyys oli hauska ja uusi idea. Huomautettiin, että kaveriporukassa on aina joku joka repii lasinaluset ja pullojen etiketit pieneksi silpuksi tarjoilijan siivottavaksi, joten jokin virike voisi olla hyväkin asia. Oli pöytä-tunniste mikä tahansa, niiden oli erotuttava selkeästi muista esimerkiksi värin perusteella. Keskustelijat miettivät myös erivärisiä lappuja, jotka olisivat kiinteinä pöydissä. Kun pöydän asiakas tilaa ruokaa, pöydän lamppu sytytetään ja kun ruoka on viety tai asiakkaat lähteneet sen voisi sammuttaa. Esille nousi myös erilaisia pelejä, kuten risti-nolla peli. Rubikin kuutio otettiin myös takaisin keskusteluun ja sen eri mahdollisuuksia mietittiin. Perinteisten värineliöiden sijasta sillä voisi ratkaista esimerkiksi sanoja, lauseita, tai jopa aiemmin keskusteltu juomalista voisi ilmetä kuution ratkaisijalle. Joidenkin mielestä pelit taas eivät kuulu terassille.

Kun pöytä-tunniste oli käsitelty loppuun, pyydettiin keskustelijoita kuvailemaan ruoan pöytään saapumista. Minkälaisessa astiassa ruoka tulee, eli miltä syöt

ruoan ja millä? Keskustelijat miettivät sen riippuvan aina siitä, mitä ruokaa syö. Tintässä käytettävää lankun palasta pizzalautasena pidettiin hauskana ja erilaisena. Astiat voisivat näyttää tavallisilta keramiikkalautasilta, mutta lähemmin katsottuna olisivatkin jotain yllättävää materiaalia. Kaikkien keskustelijoiden mielestä luonnonmateriaalit kuten puu ja kivi ovat silmää miellyttäviä, samoin yksinkertainen miellettiin kauniiksi. Esimerkiksi puusta leikatut kiekot, joissa näkyisivät vuosirenkaat, voisivat olla hienoja. Banaaninlehdeltä tai joltain muulta suurelta lehdeltä tarjoilu olisi hienoa ja Turun ravintolamaailmasta erottuvaa. Ruoan voisi tuoda pöytään kuumalla kivellä, jolloin ruoka vielä tirisee ja kypsyy saapuessaan pöytään, tai sitten sen voisi tuoda jollain pienellä paistinpannalla. Paistinpannulta ruokaa voisi jakaa pöytäseurueen kesken. Ruoan jakaminen on mukava tapa saada ruokailukokemuksesta kollektiivisempi kuin mitä pelkkä lautastarjoilu mahdollistaa. Keskustelijat puhuivat siitä, miten Yokin nykyhetkenkin tapa tuoda ruoka isommissa astioissa on varsinkin nuoria asiakkaita miellyttävä eikä se ole Suomessa kovinkaan yleistä. Näin kaikki voivat ottaa ruokaa omalle lautaselleen ja maistaa kaikkea. Myös Yokin astiat saivat kehuja ja olivat keskustelijoiden mielestä kauniita ja konseptiin sopivia. Kysymys siitä millä ruoka voitaisiin syödä oli hilpeyttä herättävä, sillä kaikki keskustelijat pitivät ajatuksesta, jossa suomalaiset pakotetaan syömään käsin. Ruokailuvälineitä ei siis yksinkertaisesti vain olisi, vain käsipyyhkeet. Asiaa hetken pohdittuaan keskustelijat halusivat ainakin mahdollisuuden syödä ruokansa syömäpuikoilla, mielellään kestävillä eikä kertakäyttöisillä. Tai sitten ruokaa voisi syödä naanleivällä.

Viimeisen kysymyksen avulla halusimme selvittää Yokin sisätilan käyttömahdollisuuksia kesäaikaan. Sisätila on suuri, mutta kesäaikaan sen käyttöasteen oletetaan huomattavasti laskevan. Keskustelijat pitivät ihmisten houkuttelemista sisälle kesäaikana haasteena, lukuun ottamatta sateisia ja kylmiä päiviä. Keskustelijat miettivät musiikin, kuten dj:n tuovan ihmisiä myös sisälle istumaan, varsinkin jos terassi on täynnä. Kellaritilaan toivottiin klubi-iltoja, joita voisi syystäkin kutsua underground -klubeiksi. Kellarin käytön

vähäisyyttä ihmeteltiin, sillä sen koettiin sisältävän suuren potentiaalin Turun muutoin homogeenisessä yöelämätarjonnassa. Klubi-illoilta toivottiin villiä meininkiä, jonka kellari voisikin tarjota täysin erilaisella miljööllään. Ihmisiä voisi houkutella ainoastaan kellarissa voimassaolevilla juomatarjouksilla, kuten omalla kellarikannulla tai matalampihintaisilla kuohuviinipulloilla. Yokin pitäisi hankkia luvat olla auki myöhempään, toivottavasti neljään asti, jolloin Dynamon pitkistä jonoista saataisiin varmasti houkutelua Yokiin asiakkaita. Kellariin ehdotettiin myös lounasdiskoa, joka oli yhden keskustelijan mukaan toiminut Dynamossa. Lisäksi ehdotettiin teemailtoja etenkin pukeutumisen kannalta:

”Nii ja sit silleen että pitäisi pukeutua, ei pääse sisään ilman että on pukeutunut. Koska muuten se menee siihen, että ”en mä kehtaa”. Sitten siellä on joku kolme kun on pukeutunut ja niillä on tosi tyhmä olo kun on pukeutunut ja kukaa muu ei ole.”

Yläkerran ongelmaksi miellettiin sen nykyhetkinen tilajärjestely sekä ruokailevat asiakkaat:

”Se on ehkä just se ongelma, mitä on itse joinakin viikonloppuina ollut täällä, että jos siihen haluaisi jotain semmosta meininkiä nii se on tosi pieni osa missä - - voi istuskella ja hengaila. Ja sitten siinä tulee sellainen olo ehkä kuitenkin, että kun muut syö siinä hienosti ympärillä että miten tässä pitäis olla.. Vaikka siellä soittaa ihan dj ja siinä haetaan sellasta meininkiä että sinne jäätäisiin hengaillemaan ja muuta.”

Ratkaisuksi ehdotettiin ruokapöytien raivaamista sivuun tietyn kellonajan jälkeen. Kuitenkaan tyhjää tilaa yläkerrasta ei haluta, vaan tilalle pitäisi tulla rennompia istumisvaihtoehtoja. Tämänhetkisen loungetilan koko ei ole riittävä, vaan sohvia tarvitaan enemmän ja myös muihin tiloihin. Kesällä myös Linnankadun puoleiset ikkunat voisi avata sekä luonnonvalon, ilmanvaihtuvuuden että terassin ja sisätilan yhtenäistämiseksi.

## Service blueprint hahmotelma

