



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# Lounasruokailun kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Marika Hautala

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2016  
Palveluliiketoiminnan koulutus  
Restonomi



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan koulutus  
Restonomi

HAUTALA MARIKA:

Lounasruokailun kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Opinnäytetyö 50 sivua, joista liitteitä 11 sivua  
Toukokuu 2016

---

Yhteiskuntien tuotanto- ja työllisyysrakenteet ovat muuttuneet ja palvelujen osuus on kasvanut tasaisesti 1970-luvulta. Muutokset rakenteissa ovat johtaneet siihen, että palvelut ovat kasvaneet suurimmaksi talouden toimialaksi länsimaissa. Muutoksesta huolimatta huomio palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen on ollut vähäistä ja se ei ole ollut systemaattista

Tämä opinnäytetyö on ravintola X:n lounasruokailun kehittäminen palvelumuotoilun keinoin. Tavoitteena on kasvattaa asiakasymmärrystä ja tuoda esiin käyttäjäasiakkaista uutta tietoa. Lisäksi tavoitteena on tarkastella voimassa olevan konseptin riittävyttä tälle kohderyhmälle. Tutkimuksesta saadun tiedon toivotaan tuovan ratkaisuja ja uusia näkemyksiä, joilla on positiivinen vaikutus lounasasiakkaiden määrän kasvuun sekä asiakastytyväisyyteen.

Tutkimus on kvalitatiivinen ja lähestymistapa on palvelumuotoilu. Työssä käytettyjä tutkimusmenetelmiä ovat palvelupolun kuvaus, yksilöhaastattelut, puhelinhaastattelu, online etnografia, havainnointi ja luotain. Tutkimuskäytössä oli myös yrityksen viimeisin asiakastytyväisyysraportti sekä asiakastutkimusraportti ja konseptin uudistusmateriaali.

Tutkimuksella lisättiin toimeksiantajan tietoa kohderyhmästä sekä kasvatettiin toimeksiantajan asiakasymmärrystä. Tutkimus osoittaa, että ravintolan tämän hetkinen konsepti on riittävä ja asiakas on tyytyväinen palveluun ja ravintolan tarjoamaan. Tutkimuksesta saatiin tietoja, jonka tuloksena ideoitiin lounasruokailuun liittyviä uusia ratkaisumalleja sekä kehitysehdotuksia. Tämän tutkimustyön tuloksena voidaan edesauttaa ravintolan lounasruokailun kehittymistä positiiviseen suuntaan niin asiakasmäärässä kuin asiakastytyväisyydessä.

---

Asiasanat: asiakas, kehittäminen, lounas, palvelu, palvelumuotoilu

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree programme in hospitality management

**MARIKA HAUTALA:**

The Development of Lunch Service Through Service Design Thinking

Bachelor's thesis 50 pages, appendices 11 pages

May 2016

---

Production and employment structures have changed in societies and the share of services has increased steadily since 1970. Changes in structures have led to the fact that services have grown the largest sector of the economy in the western world. In spite of the changes, the planning and development of services has been limited and it has not been systematic.

The topic of this thesis is development of lunch service through service design thinking. The aim is to increase customer understanding and get new information from customers. This study will also examine the adequacy of the existing concept for this target group. This study tries to bring solutions and new insights that have positive effects on the growth of the number of lunch customers as well as on customer satisfaction.

This study is qualitative and the approach is service design thinking. Research strategies are description of the service path, individual interviews, telephone interviews, online ethnography, observation and probe. In this research, also a recent report of customer satisfaction of the company, report of customer research and concept development material were in use.

This thesis increased the client's general knowledge of the target group and principal customer understanding. The study indicates that the current concept of this restaurant is adequate and the customer is satisfied with the service level and the restaurant's service portfolio. Data from the research produced new ideas resulting innovated new solutions related to lunch services as well as suggestions for improvement. The results of this research can be used for lunch service development and to increase the number of customers and customer satisfaction.

---

Key words: customer, developing, lunch, service, service design

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TAUSTATIETOA.....	8
	2.1 Toimeksiantaja ja toiminnan haasteita.....	8
	2.2 Ravintolan nykyinen konsepti .....	8
	2.3 Ravintolatoiminnan nykytila.....	9
3	TOIMEKSIANTO JA KOHDERYHMÄ .....	12
	3.1 Toimeksianto .....	12
	3.2 Kohderyhmä ja asiakasprofiilit .....	12
4	PALVELUN MERKITYS KASVAA.....	14
	4.1 Muuttunut maailma.....	14
	4.2 Palvelu yritysten kilpailukeino .....	14
5	KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ PALVELUMUOTOILU .....	16
	5.1 Mitä on palvelumuotoilu?.....	16
	5.2 Palvelumuotoilu prosessina .....	19
	5.3 Palvelumuotoilun hyödyt liiketoiminnalle.....	21
	5.4 Toiminnan kehittäminen palvelumuotoilulla.....	23
	5.5 Asiakaskokemus ja arvon muodostuminen.....	24
	5.6 Palvelumuotoilun arvon mittaaminen.....	25
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	27
	6.1 Tiedonkeruumenetelmät .....	27
	6.2 Asiakasymmärryksen kasvattaminen.....	27
	6.3 Kohderyhmän palvelupolku.....	29
	6.4 Haastattelut .....	30
	6.5 Online etnografia .....	32
	6.6 Havainnointi.....	33
	6.7 Luotaimet .....	34
	6.8 Muut tiedonkeruumenetelmät .....	34
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	36
	7.1 Asiakasymmärryksen kasvattaminen.....	36
	7.2 Toimeksiantaja haastattelu.....	36
	7.3 Ravintolan työntekijähaastattelut.....	37
	7.4 Valitun kohderyhmän yksilöhaastattelut .....	38
	7.5 Online etnografia .....	39
	7.6 Havainnointi.....	40
	7.7 Luotain ja muut tiedonkeruumenetelmät .....	41
8	PROTOTYPOINTI .....	42

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET .....	43
10 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS .....	46
11 POHDINTA.....	47
LÄHTEET .....	49
LIITTEET .....	51
Liite 1. Yhteyshenkilön haastattelulomake .....	51
Liite 2. Palvelupolun palvelutuokiot .....	52
Liite 3. Henkilökunnan haastattelulomake .....	58
Liite 4. Kuvakaappaus Facebook-sivuilta .....	59
Liite 5. Kuvakaappaus Facebook-sivuilta .....	60
Liite 6. Piirroshahmotelma .....	61

## 1 JOHDANTO

Palvelut mahdollistavat nykypäivänä yrityksille merkittäviä uusia liiketoimintamalleja ja niiden avulla asiakkaat voidaan sitouttaa vahvemmin yrityksen toimintaan. Palveluiden avulla yritys voi myös erottautua kilpailijoistaan. Sanotaan, että ihmiset eivät enää etsi ja osta perinteiseen tyyliin tavaroita tai palveluita vaan haluavat enemmänkin elämäänsä helpottavia ratkaisuja. Aineettomiin palveluihin voidaan aina lisätä tavaroita ja tavaroiden ympärille palveluja.

Palvelumuotoilu mahdollistaa yrityksille systemaattisen prosessin, joka avaa mahdollisuuden havainnointiin, kehittämiseen sekä innovointiin liiketoiminnassa. Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa, jossa yhdistetään käyttäjien tarpeita ja odotuksia sekä palveluntuottajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Koska kokemus palvelusta tapahtuu asiakkaan pään sisällä, ei palvelukokemusta voida sinällään suunnitella. Palvelumuotoilussa tavoite onkin optimoida asiakkaan palvelukokemus, eli muodostaa mahdollisimman positiivinen palvelukokemus. (Tuulaniemi 2011, 26.)

Tämä opinnäytetyö on toimeksianto. Toimeksiantajana on suomen suurimpiin lukeutuva ruokailupalvelualan yritys. Työ tehdään toimeksiantajan määrittelemään ja ylläpitämään avoimeen henkilöstöravintolaan. Ravintolasta käytetään tässä työssä nimenä, kirjainta X. Toimeksiantona on kehittää ravintola X:n lounasruokailua palvelumuotoilunkeinoin. Tutkimus tehtiin valitulle asiakaskohderyhmälle. Työlle asetetut tavoitteet ovat lounasruokailuun liittyvien uusien kehitysideoiden tuottaminen, kohderyhmän asiakasymmärryksen kasvattaminen ja voimassa olevan konseptin riittävyyden varmistaminen kohderyhmälle.

Työssä käydään läpi palvelun merkitystä nykymaailmassa sekä palvelumuotoilun teoriaa ja syntyhistoriaa. Lisäksi tuodaan esiin palvelumuotoilun hyötyjä yritykselle, sekä sen tarjoamia mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämisessä. Työ sisältää toimeksiantajan liiketoiminnan esittelyä sekä tämän hetkisen tilanteen kartoitusta tutkimuskohteesta.

Tutkimusmenetelminä on käytetty palvelupolunkuvausta, havainnointia, online etnografiaa, luotaimia sekä haastatteluja. Näiden lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin ravintolan viimeisintä asiakastyytyväisyysraporttia, asiakastutkimusraporttia sekä Enjoy-konseptimateriaalia. Tutkimus noudattaa osaa perinteisestä palvelumuotoiluprosessin vaiheista.

Nämä vaiheet ovat määrittely, tutkimus ja suunnittelu. Asiakasmäärän ja asiakastytyväisyyden kasvuun vaikuttavia kehitysehdotuksia esitettiin toimeksiantajalle prototyypointi-mallinnuksena.

## **2 TUTKIMUKSEN TAUSTATIETOA**

### **2.1 Toimeksiantaja ja toiminnan haasteita**

Tehtävän toimeksiantaja on pohjoismaiden johtava ruokailupalveluyritys, jolla on lähes 1 100 ravintolaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Palveluvalikoimaan kuuluu muun muassa henkilöstö- ja opiskelijaravintoloita, tavaratalojen kahvila-ravintoloita, koulujen ja julkisten laitosten ruokailupalveluja, suur tapahtumien ruokapalveluita ja juhlien järjestämistä. (Rantamäki 2016a.)

Kontaktihenkilönä on Johanna Rantamäki. Rantamäki toimii yrityksessä ryhmäpäällikkönä. Rantamäellä on ravintolaryhmässään 8 ravintolaa. Tämä tutkimustyö tehdään yhteen hänen vastuulla olevaan ravintolaan. Ravintolaa kutsutaan tässä työssä nimellä X. Ravintola X, on avoin ravintola, jonka liiketoimintaan kuuluu myös kokous- ja juhlat palvelukonsepti. Toimeksianto on ravintolan lounasruokailun kehittäminen palvelumuotoilun keinoin. Tutkimus tukee yrityksen arvojen mukaista toimintaa, jossa jokainen ravintola on yksilöllinen ratkaisu, joka suunnitellaan yhteistyössä asiakkaan kanssa. Lähtökohdina ovat aina asiakasyhteisön tarpeet, tavat ja tyyli. Yritykselle on tärkeää kuunnella asiakkaita ja kehittää toimintaa asiakkaiden toiveiden pohjalta. (Rantamäki 2016a.)

Ravintolassa on tarve palveluiden kehittämiseksi, jotta liiketoiminnalle asetettuihin haasteisiin ja tavoitteisiin pystytään vastamaan. Tutkimuskohde ja siihen valittu lähestymistapa palvelumuotoilu, tukee myös yrityksen arvojen mukaista toimintaa. Tutkimuksella on tarkoitus kehittää palveluja systemaattisen lähestymistavan mukaan sekä tuoda uudenlaista ajatusmallia esille. (Rantamäki 2016a.)

### **2.2 Ravintolan nykyinen konsepti**

Ravintolassa on tehty konseptiuudistus vuonna 2011. Yhtiössä määritellään konsepti seuraavasti:

Ravintolapalvelukonseptimme on tapamme ryhmitellä ravintolat ja perustuvat tutkimustietoon ja trendeihin. Konsepti linjaa ruoka-, juoma- ja palvelutuotteen, suositushinnoittelun, tuotanto- ja palveluprosessit, miljööni ja



esillepanosuositukset sekä markkinoinninviestinnän pelisäännöt. Konsepti valitaan asiakastarpeiden ja -ymmärryksen pohjalta. Kuhunkin ravintolaan määritellään parhaiten sopiva tarjoama, joka vastaa asiakkaiden odotuksia toiminnastamme. Konseptiohjaus ja operatiivinen toiminta yhdessä valitsee sopivan lounaskonseptin ja sitä täydentävät moduulit, unohtamatta mahdollisesti tarvittavia asiakaskohtaisia sopeutuksia. (Rantamäki 2016a.)

Konseptiuudistuksen myötä ravintolassa toteutettiin Enjoy-konseptin mukaiset muutokset. Konkreettisia asiakkaalle näkyviä muutoksista olivat muun muassa ravintolan ilmeen uusiminen konseptissa määritetyillä teksteillä, erilaisilla pintojen teippauksilla, astias-tolla sekä linjastojen uudelleen järjestelyllä. Henkilökunnan työvaatteiden määrittely työtehtävänimikkeen mukaan, ravintolassa käytetty värimaailma, servietit sekä tulostepaperit oli konseptissa määritelty valmiiksi. (Rantamäki 2016a.) Enjoy-konseptiin kuuluvien ravintoloiden konseptikuvaus määritellään yhtiössä seuraavasti:

Enjoy on kaikille avoin monipuolinen lounasravintola, joka toimii businessparkissa tai muussa vastaavassa avoimessa toimintaympäristössä. Tavoitteena on olla asiakkaan ensimmäinen valinta ruokapaikaksi työpäivän aikana. Lounasvaihtoehtojen lukumäärä on yli 4 ja tarjoamaa täydennetään moduuleilla kuten: Fresh Buffet ja Just for You. Markkinointi ja myynti korostuvat avoimessa kilpailutilanteessa. Osa ravintoloista on mukana yhtiön kokouskonseptissa. (Rantamäki 2016a.)

Enjoy- konsepti on syntynyt yrityksessä tarkan suunnittelun ja tutkimustiedon pohjalta. Konsepti vahvistettiin ravintolalle sopivaksi erikseen tehdyllä asiakaskyselyllä. Asiakaskyselyn tuloksia analysoitaessa tehtiin vastaajista myös asiakasprofilointi. Profiloinnissa erottui kolme asiakasprofiilia. Asiakasprofiilit nimettiin päivän rytmittäjä-, nälkäinen konservatiivi- ja laatu tietoinen nautiskelija. (Rantamäki 2016a.)

### **2.3 Ravintolatoiminnan nykytila**

Ravintola X on kaikille avoin ravintola. Ravintolan toiminta koostuu kahvilasta, lounas-tarjonnasta sekä kokous ja -juhlapalveluista. Henkilökuntaa ravintolassa on neljä. Heistä kolme työskentelee täysiaikaisesti ja yksi osa-aikaisesti. Ammattinimikkeinä heillä on ravintolaesimies, kokki, kassa-tarjoilija sekä keittiöapulainen. Ravintolan lounasvalikoima koostuu useasta eri hintaisesta lounasvaihtoehdosta. (taulukko 1.)

TAULUKKO 1. Lounasvalikoima ja hinnoittelu (Rantamäki 2016a).

	<b>Asiakas 1</b>	<b>Asiakas 2</b>
<b>Lounas 1</b>	7,80 €	2,60 €
<b>Lounas 2</b>	9,80 €	4,95 €
<b>Keittolounas</b>	7,10 €	2,60 €
<b>Fresh Buffet</b>	1,89 € /100g	1,89 € /100g
<b>Grillikori</b>	4,90 €	4,90 €
<b>Jälkiruoka</b>	1,50 €	1,50 €

Kaikki lounasvaihtoehdot ovat vapaasti itseotona, lukuun ottamatta grillikoria. Lounas 1 on edullisempi kotiruokalounas ja lounas 2 on kalliimmista raaka-aineista valmistettu hinnaltaan myös kalliimpi lounas. Lounas 1 ja 2 sisältävät lisäkesalaattivalikoiman, salaatikastikkeet sekä ripotteet ja lämpimän energia- ja kasvislisäkkeen. Lämminenergialisäke on vaihtelevasti, perunaa, riisiä tai pastaa. Lämminkasvislisäke on päivittäin vaihtuvia kauden kasviksia. Keittolounas on päivittäin vaihtuva kasviskeitto. Lounas 1 ja 2 sekä keittolounas hinnat sisältävät ruokajuomaa, lisäkesalaattivalikoiman, leipävalikoiman ja kahvin.

Fresh buffet on kilohinnoiteltu salaattibuffet, josta asiakas voi itse koota sopivan annoksen. Fresh buffet sisältää neljä tai viisi salaattikomponenttia. Komponentit ovat päivittäin vaihtuvia erilaisia salaatteja, vihanneksia, kasviksia ja hedelmiä. Niiden houkuttelevuutta ja monipuolisuutta lisätään marinadeilla ja mausteilla. Salaattikomponenttien lisäksi Fresh buffetissa on kaksi tai kolme proteiinikomponenttia. Proteiinikomponentit vaihtuvat päivittäin ja ovat lihaa, kalaa, kanaa, juustoa tai kasvisperäistä proteiinivalmistetta. Proteiinikomponenttien makujen monipuolisuutta lisätään erilaisilla marinadeilla, kypsennystavoilla sekä yrteillä ja mausteilla. Salaatti- ja proteiinikomponenttien lisäksi Fresh buffet sisältää 1-2 eri salaatikastiketta sekä 1-2 ripotetta. Ripotteina ravintolassa käytetään pääosin siemeniä ja pähkinöitä. Asiakas kokoaa fresh buffet-valikoimasta itselleen mieluisan annoksen ja punnitsee sen vaa'alla. Annoksen hinta määräytyy kilohinnoittelu periaatteella. Grillikori on annos, jossa on ranskalaisten perunoiden lisäksi viikottain vaihtuva liha. Lihavaihtoehtoina on paneroitua kanaa, lihapyöryköitä tai makkaraa. Grilliannos valmistetaan tilauksesta. Jälkiruoka on päivittäin vaihtuva asiakkaan mieltymysten pohjalta valituista raaka-aineista tehtyjä annoksia. Näiden vaihtoehtojen lisäksi asiakkaalla on mahdollisuus ostaa ruokaa kilohinnalla mukaan. (Rantamäki 2016a.)

Asiakas 1 on henkilö, joka maksaa täyden lounashinnan. Asiakas 2 on opiskelija, joka maksaa lounas 1, 2 ja keittolounaasta opiskelijahinnan, johon ravintolan saa Kelan määrittämän ateriatuen. (Rantamäki 2016a.) Kelan ohjeistusta liittyen ateriatukeen:

Kela myöntää valtion talousarvioon varattujen määrärahojen puitteissa avustusta korkeakouluopiskelijaravintoloille ja muualla kuin korkeakoulun tiloissa sijaitseville ravintoloille korkeakouluopiskelijoiden opiskelija-aterioiden hintojen alentamiseksi. Ateriatuki maksetaan ravintolan pitäjälle, joka vähentää ateriatuen opiskelijalounaan hinnasta. (Kela 2014.)

Ravintolassa on kaksi lounaslinjastoa, joista linjasto 1 on tarkoitettu asiakas 1 käyttöön ja linjasto 2 on tarkoitettu asiakas 2 käyttöön. (Rantamäki 2016a.)

### 3 TOIMEKSIANTO JA KOHDERYHMÄ

#### 3.1 Toimeksianto

Tämä opinnäytetyö on toimeksianto. Toimeksianto on ravintola X:n lounasruokailun kehittämisen palvelumuotoilun keinoin. Tavoitteena on kasvattaa asiakasymmärrystä ja tuoda esiin käyttäjäasiakkaista uutta tietoa. Toimeksiannon tavoitteena on myös peilata voimassa olevan konseptin riittävyttä tälle kohderyhmälle. Tutkimuksesta saadun tiedon toivotaan tuovan ratkaisuja ja uusia näkemyksiä, joilla pystytään vaikuttamaan positiivisesti asiakasmäärän kasvuun sekä asiakastyytyväisyyteen.

Yrityksessä nähdään ruokailupalveluliiketoiminnassa uusia mahdollisuuksia muuttuvassa ravintolamarkkinassa. Koko yrityksen tavoitteena on rakentaa vahvaa tarjontaa ja laajentaa liiketoimintaansa myös perinteisen sektorinsa ulkopuolelle. Samalla se kehittää innovatiivisia ratkaisuja ja kasvattaa myyntiä nykyisissä ravintoloissaan. Asiakkaille annettussa arvolupauksessa nousee esiin kolme kohtaa, joita ovat asiakaslähtöisyys, laadukkuus ja yhteistyö. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa pyrkimystä ylittää asiakkaiden odotukset. Laadukkuus tarkoittaa vastuullisuutta kaikessa mitä tehdään. Yhteistyö on työskentelemistä yhdessä toisia kunnioittaen. Yleisenä tavoitteena on kannattava kasvu, ja mahdollisuuksia sen saavuttamiseen on nähtävissä. Kasvumahdollisuudet ovat merkittäviä, mutta kasvun eteen on tehtävä työtä. (Rantamäki 2016b.)

#### 3.2 Kohderyhmä ja asiakasprofiilit

Tutkimuksen kohderyhmä on ravintola X:n lounasruokapalvelua käyttäviä asiakkaita. Kohderyhmän henkilöt ovat työssäkäyviä, täyden lounashinnan maksavia asiakkaita. Kohderyhmä on taulukko (1) sivu 10, asiakas 1. Kohderyhmän henkilöiden työpisteet sijaitsevat ravintolan kanssa samassa rakennuskompleksissa. Rakennuskompleksissa vuokralla olevien yritysten määrä on 32. Yrityksien toimialat ovat pääosin korkeaa teknologiaa tuottavia suunnittelu-, asiantuntija- ja konsultointiyrityksiä. Toimialat ovat muun muassa materiaalitekniikan suunnittelua, tekniikan asiantuntijuutta, tietojärjestelmien suunnittelijoita, sähköisen liiketoiminnan asiantuntijoita, suunnittelu- ja konsultointipalveluja. (Rantamäki 2016b.) Yritysten toimialoista tehdystä yhteenvedosta voisi

olettaa, että asiakaskunnassa on paljon insinöörejä ja heille ominaista luonteenpiirrettä edustavaa introverttiutta.

Käytökseltään introvertit suuntautuvat sisäänpäin. Heille heidän sisäinen maailmansa on ulkoista maailmaa selvästi tärkeämpää Carl Jungin mukaan introvertti kuluttaa psyykkistä energiaa kanssakäymisessä ihmisten kanssa ja latautuu olemalla yksin mietiskellen. Introvertit yleensä nauttivat aktiiviteeteista, joita voi tehdä yksin omassa rauhassa, kuten lukemisesta, kirjoittamisesta, tietokoneista tai luonnossa liikkumisesta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei introverteilla olisi ystäviä. Heillä on yleensä vain muutamia todella hyviä ystäviä, joiden kanssa voi jakaa ideoita ja keskustella asioista todella syvästi. Introvertit menestyvät yleensä hyvin ammateissa, jotka vaativat paljon ajattelutyötä ja pohdiskelua, ja joissa on vähemmän tiimityöskentelyä, esim. tiedemiehinä, taiteilijoina, kirjailijoina ja insinööreinä. (Introvertit.net. 2016)

Ravintolaan tehdyn konseptiuudistuksen myötä asiakkaista tehtiin profilointi. Profiloinnissa korostuivat kolme kuluttajaryhmää. Niitä olivat Päivän rytmittäjä, Nälkäinen konservatiivi ja Laatatietoinen nautiskelija. Asiakasodotuksena heillä on monipuolinen päivittäin vaihtuva ruokatarjoama klassikoista maailman ruokatrendejä seuraileviin makuihin. Tarjolla tulee olla myös terveellinen lounasvaihtoehto. He arvostavat viihtyisää ravintolaympäristöä ja ruokataun sosiaalista merkitystä. (Rantamäki 2016b.)

## **4 PALVELUN MERKITYS KASVAA**

### **4.1 Muuttunut maailma**

Yhteiskuntien tuotanto- ja työllisyysrakenteet ovat muuttuneet ja palvelujen osuus on kasvanut tasaisesti 1970-luvulta. Muutokset rakenteissa on johtanut siihen, että palvelut ovat kasvaneet suurimmaksi talouden toimialaksi länsimaissa. (Tahkokallio 2009, 32.) Länsimaissa elinkeinoelämän kehitystä pitkään ohjannut trendi on ollut palvelujen merkityksen kasvussa (Vähä, Kettunen, Ryyänen, Halonen, Myllyoja, Antikainen, Kaikkonen 2009, 5). Suomen bruttokansantuotteesta palveluiden osuus kasvaa jatkuvasti vuosi vuodelta. Suurin osa suomen taloudesta tulee palveluista. Palveluiden merkityksen kasvu on jatkuvaa ja palveluiden ollessa taloutemme perusta, voidaan todeta elävämme palveluiden maailmassa. (Tuulaniemi 2011, 22–23.) Heli Arantola toteaa, että teollisesta suomesta on tullut palveluiden suomi (Arantola 2010, 9).

Yritysten kilpailu kotimarkkinoilla on muuttunut. Kansainvälisten ketjujen tuleminen markkinoille, on tuonut paineita yritysten taloudelliselle menestykselle. (Miettinen 2011a, 9.) Arantolan (Arantola 2010, 50) mukaan kilpailun lisääminen on kuitenkin palvelumarkkinoiden kehittämisen elinehto. Hänen mukaansa kilpailulle avatut toimialat tai sitä ennakoivat alat ovat aloittaneet kehittämään palveluitaan. Ohtonen (2015.) toteaa väitöskirjassaan monen toimialan oleva murroksessa. Asiakas odotusten kasvu sekä toiminnan kehittäminen perinteisillä tavoilla ei nykypäivänä enää riitä. Toiminnan kehittämisessä tulee keskittyä lisäarvon tuottamiseen asiakkaille yritykselle kannattavalla tavalla. Hän painottaa, että taloudellisesti haastavina aikoina on erityisen tärkeää kehittää yritystä. (Ohtonen 2015.) Markkinoilla menestyäkseen yrityksellä tulee olla jokin kilpailuetu. Kilpailuetu erottaa yrityksen muista samoilla markkinoilla olevista kilpailijoista. (Reinboth 2008, 28.)

### **4.2 Palvelu yritysten kilpailukeino**

Elinkeinoelämän kasvua pitkään ohjannut trendi länsimaissa on ollut palvelun merkityksessä. Palvelut kiinnostavat liiketoimintana sekä tieteenalana. Palvelulla on merkittävä vaikutus yrityksen toimintatapaan sekä prosesseihin. Prosesseilla sekä toimintatavalla on

merkittävä vaikutus palveluun. Toimintatapa vaikuttaa millaisia palveluja tuotetaan ja miten ne tuotetaan. Muutosprosessissa, jossa siirrytään tuotokeskeisestä toimintatavasta, palvelukeskeiseen toimintatapaan on prosessi, joka koskettaa koko yhteiskuntaa ja se näkyy myös tavallisen ihmisen arjessa. (Vähä ym. 2009, 3, 15.)

Palveluiden merkityksen kasvu yhteiskunnassamme luo uusia ja kiinnostavia näkökulmia. Palvelut tarjoavat yrityksille uusia liiketoimintamalleja ja keinoja erottua kilpailijoistaan. Ne luovat uusia mahdollisuuksia liiketoimintamallien hyödyntämisessä, sekä kasvun mahdollisuuksia aivan uudella tavalla. Lisäksi ne luovat uusia toimintamalleja asiakkaiden ja kilpailijoiden kanssa. Palveluiden avulla yrityksellä on hyvä mahdollisuus sitouttaa asiakkaansa. (Tuulaniemi 2011, 16, 18.)

Tavaroiden ostaminen ei ole niin merkityksellistä kuin aiempien sukupolvien aikana. Tavarakylläisyyden sijaan ihmiset haluavat enemmän elämää helpottavia ratkaisuja. Usein nämä ratkaisut tarkoittavat jotakin palvelua ja palveluita pidetäänkin lähitulevaisuuden suurena innovaatioalustana, joka tarjoaa organisaatioille mielenkiintoisia liiketoimintamahdollisuuksia. (Tuulaniemi 2011, 16, 19.)

## 5 KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ PALVELUMUOTOILU

### 5.1 Mitä on palvelumuotoilu?

Mikko Koivisto toteaa maisterin työssään, että ”Palvelumuotoilu on elämyksellisten, halettavien ja käytettävien palvelujen kehittämistä ja johtamista, jossa suunnitellaan palvelun aineellisista ja aineettomista tekijöistä johdonmukainen yli kanavarajojen kulkeva kokonaisuus” (Koivisto 2007, 65.) Palvelumuotoilu on palveluiden systemaattista innovointia. Se on tieteidenvälinen lähestymistapa, joka yhdistää erilaisia menetelmiä ja eri alojen työkaluja. Se on uudennainen tapa ajatella toisin ja uusi erillinen koulutusala. (Stickdorn & Schneider 2012, 29.) Palvelumuotoilun professori, Satu Miettisen (2009, 3) mukaan palvelumuotoilu on palveluiden kaupallista kehittämistä muotoilun menetelmiä hyödyntäen. Hänen mukaan palvelukokemus suunnitellaan vastaamaan palvelunkäyttäjän tarpeita sekä palveluntarjoajan liiketaloudellisia tavoitteita. Tuulaniemen (2011, 27) mukaan palvelumuotoilun on liiketoiminnan systemaattista kehittämistä. Palvelumuotoilu on prosessi joka sisältää valikoiman useista osaamisaloista hyödynnettäviä työkaluja ja menetelmiä. Palvelumuotoilussa muodostettu kokonaiskuva palveluun vaikuttavista tekijöistä tulee pitää koko suunnittelu ajan mielessä.

Palvelumuotoilu on melko uusi osaamisala ja sen syntyä 1990-luvun alkupuolella vauhditti palvelualan merkittävä kasvu. Palvelumuotoilun osaamisalan todennäköisimpänä lanseeraajana on ollut professori Michael Erlhoff vuonna 1991. Merkittävimpana kansainvälisenä vaikuttajan pidetään ilmeisemmin kuitenkin professori Birgit Mageria, joka toimii KISD ( Köln International School of Design) palvelumuotoilun professorina. (Tuulaniemi 2011, 61–62.)

Tuulaniemi (2011, 12) toteaa, että palvelumuotoilun määrittely on vaikeaa. Tarkan määrittelyn sijaan, voitaisiin puhua jokapäiväisestä palvelukulttuurista ja sen kehittämisestä uusilla ajatuksilla ja ennennäkemättömillä tulokulmilla. (Tuulaniemi 2011, 12.) Palvelumuotoilua voidaan pitää uutena tapana kehittää käyttäjälähtöisiä palveluja (Miettinen 2011a, 12). Palvelumuotoilu on asiakaskokemuksen innovointia ja kehittämistä muotoilun menetelmin, jossa erityisesti painottuu asiakkaan käyttökokemuksen ymmärtäminen. (Löytänä & Korteso 2011, 118; Tahkokallio 2009, 34.)



Suunnittelun lähtökohtana voidaan pitää asiakkaan palvelukokemusta (Koivisto 2007, 67). Niin kuin kaikki kokemukset myös palvelukokemus tapahtuu ihmisen pään sisällä. Tästä syystä palvelukokemusta ei sinällään voi suunnitella, vaan kyse on asiakkaan palvelukokemuksen optimoimisesta. (Tuulaniemi 2011, 26.) Yksi maailman parhaimpiin luokitellun muotoilun ja innovaation konsulttitoimiston johtaja on Stefan Moritzin (Moritz 2015). Moritz on antamassaan haastattelussa kuvaillut palvelukokemuksesta, joka muodostuu tietyissä tilanteissa ja konteksteissa. Niihin vaikuttaa asiakkaan tunnetila, ennakko-odotukset, arvostukset, kuluttajan osaaminen, ihmisten välinen vuorovaikutus, aistihavainnot, ympäristö ja esineet. (Koivisto 2007, 67.)

Palvelumuotoilussa käyttäjätiedon hankintaan ja sen hyödyntämiseen käytetään muotoilussa jo pitkään käytettyjä menetelmiä. Perinteinen palvelujen kehittäminen koostuu markkinatutkimuksia ja asiakaspalautteita, kun taas palvelumuotoilussa keskiössä on asiakkaat, asiakasymmärrys, käyttäjät ja käyttäjätiedot. Palvelumuotoilun kehittäminen lähtee inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä. (Miettinen 2011a, 13.) Palvelumuotoilussa uudet palvelukonseptit ja ideat syntyvät usein asiakkaiden tiedostamattomista tarpeista. Tiedostamattomat tarpeet saadaan esiin tutkimalla sekä havainnoimalla tai varjostamalla asiakkaiden toimintaa. (Koivisto 2009.) Palvelumuotoilusta puhuttaessa kyse on kokonaisvaltaisesta ja monialaisesta jatkuvasta kehitysprosessista (Muova 2015).

Palvelumuotoilu antaa palveluiden ja liiketoiminnan kehittämislle yhteiset reunaehdot, kielen sekä työkaluja ja menetelmiä. Palvelumuotoiluprosessia pidetään yleensä monen eri alan ammattilaisten yhdessä tekemänä kehitysprosessina. Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on osallistuttaa kaikki palvelussa mukana olevat osapuolet prosessiin mukaan. Keskeistä palvelumuotoilussa on syvälinen asiakasymmärrys. Syvälinen asiakasymmärrys tarkoittaa, että tunnustetaan ihmisten tarpeita, arvoja sekä heidän toiminnan todellisia motiiveja. (Tuulaniemi 2011, 28, 69, 97.) Koivisto (Koivisto 2009) esittää olemassa olevien palveluiden kehittämisen eroavan palvelumuotoilusta seuraavassa taulukossa (taulukko 2).

Taulukko 2. Perinteiset palvelujen kehittämisen mallit vs palvelumuotoilu. (Koivisto 2009)

Olemassa olevat palvelujen kehittämisen mallit	Palvelumuotoilu
Reaktiivisuus: Mikä meni väärin?	Proaktiivisuus: Mikä voisi mennä oikein?
Tiedostetut tarpeet	Tiedostamattomat tarpeet
Organisaatiolähtöisyys	Käyttäjälähtöisyys
Segmentit	Käyttäjäpersoonat
Monialaisuutta suunnittelussa ei painoteta	Monialaisuus keskeistä
Määrällinen tutkimus: suuri otos, tilastollisesti oikein, esiin poikkeamat, ei inspiraatiota	Laadullinen tutkimus: pieni otos, runsaasti inspiraatiota
Brändääminen painottuu lupauksen luomiseen	Brändääminen kokemuksen ja toiminnan kautta
Asiakkaat etäisesti mukana	Asiakkaat mukana suunnittelun alusta loppuun
Valmiin konseptin testaaminen	Ideoiden varhainen testaus, visualisointi, protot

Taulukossa 2 esitettyjen lauseiden vastakkaisuus avaa hyvin perinteisten palvelujen kehittämisen mallin sekä palvelumuotoilun eroja. Reaktiivisuus perinteisessä palvelujen kehittämisen mallissa tarkoittaa palvelumuotoilussa proaktiivisuutta. Perinteisen palvelujen kehittämisen mallissa tiedostetut tarpeet tarkoittaa palvelumuotoilussa tiedostamattomat tarpeet. Perinteisessä palvelujen kehittämisen mallissa organisaatiolähtöisyys on palvelumuotoilussa käyttäjälähtöisyyttä. Segmentit perinteisessä palvelujen kehittämisen mallissa tarkoittaa palvelumuotoilussa käyttäjäpersoonaa. Perinteinen palvelujen kehittämisen malli ei painota suunnittelussa monialaisuutta kun taas palvelumuotoilussa monialaisuus on keskeistä. Perinteisessä palvelujen kehittämisen mallissa pyritään määrälliseen tutkimukseen, kun palvelumuotoilussa keskitytään enemmän laadulliseen tutkimukseen. Perinteisen palvelujen kehittämisen mallissa brändääminen painottuu lupauksen luomiseen kun palvelumuotoilussa brändääminen tehdään kokemuksen ja toiminnan kautta. Perinteisessä palvelujen kehittämisen mallissa asiakkaat ovat etäisesti mukana, palvelumuotoilussa asiakkaat ovat mukana suunnittelun alusta aina loppuun saakka. Perinteisessä palvelujen kehittämisen mallissa konsepti tehdään valmiiksi ja sitten testataan kun palvelumuotoilussa tehdään varhaisia testauksia, visualisointeja sekä prototypointia. (Koivisto 2009.)

## 5.2 Palvelumuotoilu prosessina

Palvelumuotoiluprosessi on tapa hahmottaa palvelun kehittämismalli, jossa pyritään huomioimaan mahdollisimman kattavasti koko palvelumuotoiluprosessi. Palvelumuotoilumalleissa on perinteisesti kuvattu asiakasymmärrystä, palvelumallin ideointia, konseptointia, prototyyppointia sekä pilotointia. Käytännössä kuitenkin prosessiin vaikuttaa palveluntuottajaorganisaation realiteetit, jotka on hyvä ottaa huomioon jo prosessin alkuvaiheessa. Edellä mainittujen perinteiden kuvauksien lisäksi palvelumuotoiluprosessi sisältää palvelun viemisen markkinoille, digitaalisten palvelujen sekä fyysisten palveluympäristöjen suunnittelun, toteuttamisen ja tuotannon ja niihin liittyviä muita vaatimuksia. Nämä vaiheet jäävät usein mallintamatta palvelumuotoilun teoriassa. (Tuulaniemi 2011, 128–129.)

Palvelumuotoilu ei ole tarkasti määriteltävissä, mutta sen prosessista on erilaisia mallinuksia, joissa kaikissa korostuu käyttäjälähtöisyys, yhteissuunnittelu, toteutus sekä prosessin eri vaiheiden päällekkäisyys. Palvelumuotoiluprosessi kuvataan pääosin lineaarisena prosessina. Todellisuudessa prosessissa edetään useiden päällekkäisten vaiheiden kautta siten, että aikaisempiin vaiheisiin voidaan aina palata takaisin. (Moisio-Varpela 2014, 19.) Prosessille on ominaista luovan ongelmaratkaisun periaatteet. Prosessissa on sarja loogisesti eteneviä sekä toistuvia toimintoja. (Tuulaniemi 2011, 126) Palvelumuotoiluprosessia voidaan havainnollistaa seuraavilla palvelumuotoiluprosessikuvauksella. (kuvio 1.)



KUVIO 1 Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011, 127).

### 1. Määrittely

Palvelumuotoiluprosessi alkaa. Organisaatio määrittelee tarpeensa ja tavoitteensa työlle sekä määrittellään aikataulu, budjetti, resurssit sekä kohderyhmä. Vaihe pitää sisällään esitutkimuksen, josta saatujen tietojen pohjalta luodaan ymmärrys palvelun tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista. Esitutkimusvaiheessa tehdään analyysi

palveluntuottajan toimintaympäristöstä, nykytilasta ja tavoitteista. (Tuulaniemi 2011, 127, 130.) Miettisen ja Koiviston (2009, 13) mukaan prosessin tässä vaiheessa luodaan myös ymmärrystä käyttäjien palveluyhteydestä sekä asiakkaan toimintaympäristöstä.

## 2. Tutkimus

Palvelumuotoiluprosessissa tutkimusvaihe alkaa asiakasymmärryksen kasvattamisella. Palvelumuotoilussa yksi kriittisimmistä vaiheista on tutkimuksessa tehtävä asiakasymmärryksen kasvattaminen. Asiakasymmärrystä kasvatetaan hankkimalla tietoa asiakkaiden sekä palvelun tuottavan henkilökunnan tarpeista, toiveista, tavoitteista, odotuksista ja arvojen sekä toiminnan motiiveista. Saatujen tietojen perusteella varmistetaan asiakkaan kanssa yhteinen ymmärrys kehittämiskohteesta, toimintaympäristöstä sekä resursseista ja käyttäjätarpeista. Tässä vaiheessa on hyvä tarkentaa palvelun tuottajan strategisia tavoitteita. (Tuulaniemi 2011, 127, 130, 142.)

## 3. Suunnittelu

Suunnitteluvaiheessa ideoidaan ja konseptoidaan. Ideoidaan eri vaihtoehtoja ja ratkaisuja joissa huomioidaan työn tavoitteet sekä asiakastarpeet. Ideoinnin tuotokset viedään käyttäjäasiakkaille ja ne testataan nopeasti. Toimiviksi todetut testausideat viedään jatkokehitykseen. Tässä vaiheessa määritetään palveluntuottamiselle mittari. (Tuulaniemi 2011, 127, 130.) Käytettävien mittareiden valinta on tehtävä huolella ja mittareiden valinnassa tulee huomioida, mikä on niiden vaikutus. Mittareiden valinnassa on tärkeää varmistaa, että ne mittaa toivottua asiaa. (Miettinen 2011a, 147.) Palvelumuotoilulle tyypillinen prototyyppi kuuluu prosessin tähän vaiheeseen. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2014, 76.) Prototyyppi on ideoiden muuttamista konkreettiseksi ja kosketettaviksi asioiksi. Prototyypin tarkoitus on viedä ideat nopeasti käytäntöön, kokeiltavaksi ja testattavaksi. Prototyypimalla uusien ideoiden hallitsemista riskejä sekä ennakoimaan mahdollisia ongelmia. (Miettinen 2011b.)

## 4. Tuotanto

Tuotantovaihe pitää sisällään pilotoinnin ja lanseerauksen. Pilotoinnissa uusi palvelukonsepti viedään markkinoille, jotta asiakkaat voivat testata sekä kehittää sitä. Saatujen palautteiden perusteella palvelua kehitetään. Tämä on vaihe, jolloin suunnitellaan palvelun tuottaminen. Prosessin tässä vaiheessa palvelu lanseerataan eli palvelu tehdään tietyksi kohderyhmälle. (Tuulaniemi 2011, 128, 131, 238.) Ojasalon ym.

(2014, 76) mukaan palvelumuotoiluprosessi päättyy palvelun lopulliseen konseptointiin ja saattamiseen käytäntöön. Tuulaniemen (2011, 127) mukaan prosessi vielä jatkuu.

## 5. Arviointi

Palvelumuotoiluprosessi päättyy arviointiin. Tässä vaiheessa arvioidaan kehitysprosessin onnistumista sekä mitataan palvelun kehittämisen vaikutuksia. Tuulaniemen (2011, 240, 243) mukaan voidaan todeta, että palvelumuotoilun mittaaminen on vaikeaa ja joidenkin mielestä sitä ei ole järkevää edes mitata. Prosessin tämä vaihe pitää sisällään myös jatkuvan kehittämisen. Palvelu, palvelumuotoilu sekä palvelubisnes ovat prosesseja. Näin ollen palvelu on jatkuvaa kehittämistä.

Palvelumuotoilun ihannetilasta puhutaan silloin, kun kaikki osapuolet osallistuvat palvelumuotoiluprosessiin koko prosessin ajaksi. Ihannetilanteessa sisäinen tai ulkopuolinen palvelumuotoiluosaaja mahdollistaa, suunnittelee ja tukee eri alan asiantuntijoiden osallistumista palvelumuotoiluprosessiin. Prosessin laajuuteen sekä toteutukseen vaikuttaa suunnittelukohde sekä käytettävissä olevat taloudelliset sekä ajalliset resurssit. Tärkeintä palvelumuotoilussa on soveltaa ja hyödyntää prosessimallia aina kulloisenkin tarpeen mukaan. (Tuulaniemi 2011, 129.)

### 5.3 Palvelumuotoilun hyödyt liiketoiminnalle

Nykyisin liiketoiminta rakentuu erikoisosaamisten sekä pirstaloituneiden vastuiden varaan. Hallitsemattomaksi levinnyt data, informaatio sekä ymmärrys tekee suuria vaikeuksia ymmärtää toiminnan kokonaiskuvaa. Liiketoiminnan suurimmat heikkoudet ovat niin sanotut kuolleet kulmat tai sokeat pisteet. ”pahimmillaan sokeat pisteet johtavat yrityksen autistiseen tilaan, jossa omia heikkouksia ei edes huomaa, eikä organisaatiolla ole riittävää kyvykkyyttä päästä niistä eroon”. Yrityksissä, joissa on edellä mainittua piirrettä, ei menesty ja kasva. Pahimmillaan tällainen yritys kuihtuu pois markkinoilta. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 9.)

Palvelumuotoilulla autetaan organisaatioita huomaamaan liiketoiminnan strategisia mahdollisuuksia. Palvelumuotoilu auttaa uusien palveluiden innovoimisessa, sekä jo ole-

massa olevien palveluiden kehittämisessä. Palvelumuotoilun avulla pystytään tunnistamaan liiketoimintapaikat, joilla on merkitystä organisaation sekä asiakkaan arvonmuodostuksessa. Palvelumuotoilua hyödyntäen voidaan auttaa yrityksen sisäisten prosessien kohdistamista asiakkaan tarpeisiin sekä asiakkaalle arvoa tuottavien toimintojen ympärille. (Tuulaniemi 2011, 24, 96–97.)

Miettisen (2011a, 14) mukaan palvelumuotoilulla saavutetaan yrityksille liiketaloudellista hyötyä. Palveluiden suunnittelu nojaa aina yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin, brändiin ja osaamiseen (Miettinen 2011a, 9). Palvelumuotoilun tavoite on luoda asiakkaalle merkityksellinen palvelukokemus, yhtenäinen palvelupolku sekä helppokäyttöiset kontaktipisteet. (Muova 2015.) Press & Cooperin (2003, 38) mukaan muotoilua on vaikea mitata taloudellisilla mittareilla, koska muotoilun vaikutukset ovat yleensä kvalitatiivisesti havaittavia yrityksen menestystekijöitä. (Koivisto 2007, 26).

Palvelumuotoilu on prosessi. Prosessi auttaa huomaamaan miten, missä ja milloin palvelun voi tehdä arvokkaammaksi asiakkaalleen ja myös yritykselle itselle. (Tuulaniemi 2011, 96.) Palvelumuotoilun avulla luodaan ratkaisuja palveluiden tuottamiseen ja käyttämiseen. Vahva asiakasnäkökulma takaa, että kehitettävät palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeita ja toiveita, parantaen näin asiakassuhdetta. (Miettinen 2011a, 9.)

Palvelumuotoilun hyödyt ovat moninaisia. Palvelumuotoilija Mikko Koivisto (2009, 54) luettelee ne seuraavasti:

1. nopeuttaa palvelujen kehittämistä
2. vähentää epäonnistumista uusissa tuotelanseerauksissa
3. paremmin suunniteltu palvelu: tyytyväisemmät & uskolliset asiakkaat
4. luo mahdollisuuden hinnoitella palveluita asiakkaan kokeman arvon mukaan, jolloin palvelusta saadaan enemmän katetta
5. auttaa differoinnissa (brändin erottuminen asiakaskokemuksen kautta)
6. ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja tavoitellusta kokemuksesta tukee myös sisäistä kehitystyötä
7. helpottaa organisaation sisäistä muutosprosessia (yhtenäinen asiakasnäkökulma koko ajan mukana)
8. tuo esiin tiedostamattomia asiakastarpeita, jotka toimivat pohjana uusille innovatiivisille palvelukonsepteille
9. tyytyväisemmät työntekijät: tuottavuuden kasvu
10. kasvattaa suosittelua: lisääntyvä liikevaihto

Tuulaniemen mukaan (2011, 103) voidaan puhua asiakasymmärryksen ja liiketoimintatavoitteiden symbioosista. Symbioosilla tarkoitetaan molempia osapuolia hyödyntäviä

vuorovaikutus ja yhteistyöratkaisuja (Keskinen & Lipiäinen 2013, 12). Palvelumuotoilun tavoitteena ovat asiakasta ilahduttavat palvelutuotteet, jotka täyttävät palveluntuottavan organisaation liiketoiminnan tavoitteet. Liiketoiminnan näkökulmasta täytettäviä tavoitteita on tuloksellisuus, tehokkuus, erottuvuus ja hyödyllisyys. Asiakasnäkökulman tavoitteita on hyödyllisyys, käytettävyys, johdonmukaisuus ja haluttavuus. (Tuulaniemi 2011, 103).

#### **5.4 Toiminnan kehittäminen palvelumuotoilulla**

Palvelumuotoilu on palvelun yhteiskehittämistä. Palvelun keskiössä on palvelun käyttäjä. Palvelunkäyttäjä, eli asiakas on oman elämän ja toiminnan asiantuntija. Palvelumuotoilu on menetelmänä hyvä, silloin kun halutaan luoda entistä parempia ja arvokkaampia palveluja. (Tuulaniemi 2011, 13, 116.) Käyttäjälähtöisessä suunnittelussa pyritään hyödyntämään käyttäjän kokemuksellista asiantuntemusta. Lähitulevaisuudessa uskotaankin käyttäjien haluavan yhä enemmän osallistua palveluiden suunnitteluun sekä kokeiluun. Käyttäjälähtöisyys tarkoittaa käyttäjien osallistamista ja osallistumista tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan. (Vähä ym. 2009, 36.) Miettisen (2011a, 14) mukaan palvelumuotoilulla saavutetaan yrityksille liiketaloudellista hyötyä.

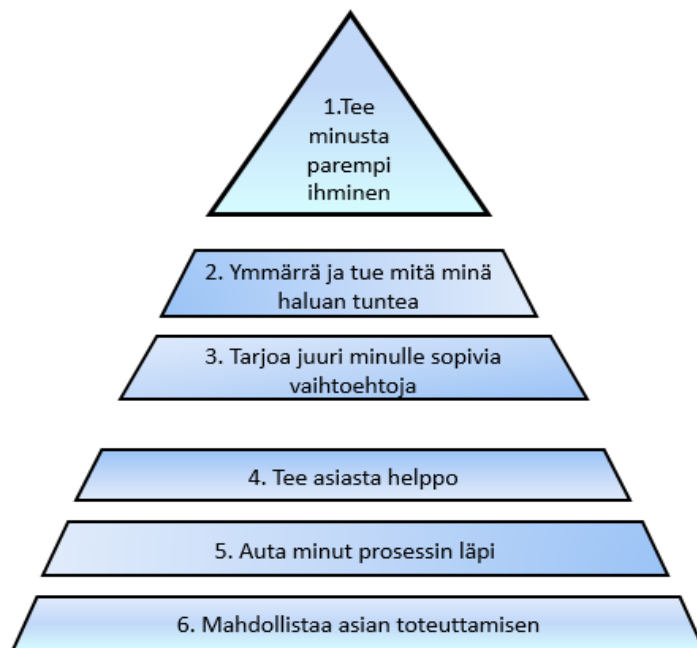
Palvelumuotoilu tarjoaa yrityksille kehittämistyöhön selkeän prosessin ja helppokäyttöisiä menetelmiä ja työkaluja. Palvelumuotoilun keskiössä on käyttäjät, joille pyritään luomaan helppokäyttöisiä, hyödyllisiä sekä haluttavia palvelukokemuksia. Palveluntuottajan näkökulmasta palvelumuotoilulla pyritään vaikuttaviin, tehokkaisiin, kannattaviin ja erottuviin palvelukonsepteihin. Palvelumuotoilulle ominaispiirteitä on siis eri osapuolten osallistaminen kehittämistyöhön, kokemuksellinen suunnittelu, jossa korostuu visualisointi ja prototyyppi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 72.)

Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa. Palvelumuotoilussa yhdistetään käyttäjien tarpeita ja odotuksia sekä palveluntuottajan liiketoiminnallisia tavoitteita. (Tuulaniemi 2011, 25.) Palvelumuotoilun avulla pyritään tuotteen tai palvelun kokonaisvaltaiseen elämykselliseen käyttäjäkokemukseen, jolla on pitkänkin ajan vaikuttavuus. Palvelukokemuksen tuottaminen asiakkaalle, johon sisältyy henkilökohtaisia merkityksiä, arvoja sekä odotuksia on osa palvelumuotoilua. (Miettinen 2009, 7–8.)

## 5.5 Asiakaskokemus ja arvon muodostuminen

Tuulaniemen (2011, 74) mukaan keskeisintä palvelussa on asiakkaan kokemus palvelusta. Asiakaskokemus sisältää yrityksen koko tarjooman. Asiakaskokemus rakentuu mainonnasta sekä ennen palvelua tapahtuvista kontakteista, asiakaspalvelun laadusta, palveluominaisuuksista sekä käytön helppoudesta ja luotettavuudesta.

Arvonmuodostumisen pyramidi on kuvaus asiakaskokemuksen eri tasoista. Asiakaskokemuksen tasoja ovat toiminnan-, tunteen- ja merkitysten tasot. Asiakaskokemuksen tasojen sisältöä kuvataan seuraavassa arvonmuodostumisen pyramidissa (Tuulaniemi 2011):



KUVIO 2. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2011)

Arvonmuodostumisen pyramidissa ensimmäinen taso on toiminnantaso. Toiminnantaso on kuvio 2, kohdat neljä, viisi ja kuusi. Kohta 6. mahdollistaa asian toteuttamisen, kohta 5. auta minut prosessin läpi ja kohta 4. tee asiasta helppo. Toiminnan taso vastaa asiakkaan toiminnalliseen tarpeeseen. Toiminnan tasossa on kyse siitä, miten vaivattomasti ja sujuvasti toteutuu asiakkaan tavoitteet. Toiminnan tasolla tarkoitetaan palvelun kykyä



vastata asiakkaan funktionaaliseen tarpeeseen, prosessien sujumista, palvelun hahmotettavuutta, saavutettavuutta, käytettävyyttä, tehokkuutta sekä monipuolisuutta. Taso kutsutaan myös nimellä hygieniataso. (Tuulaniemi 2011, 74–75; Koivisto 2009.)

Arvonmuodostumisen pyramidissa toinen taso on tunnetaso. Tunnetaso on kuvio 2, kohdat kolme ja kaksi. Kohta 3. tarjoa juuri minulle sopivia vaihtoehtoja, kohta 2. ymmärrä ja tue mitä haluan tuntea. Tunnetasossa on kyse siitä, miten hyvin konsepti kohtaa asiakkaan mielikuvat ja tuntemukset. Tunnetaso tarkoittaa asiakkaalle heti palvelusta syntyviä tuntemuksia ja kokemuksia henkilökohtaisella tasolla. Tunnetasolla tarkoitetaan kokemuksen miellyttävyyttä, helppoutta, kiinnostavuutta, innostavuutta, tunnelmaa ja tyyliä sekä kokemuksen tuntemista aisteilla. (Tuulaniemi 2011, 74–75; Koivisto 2009.) Koiviston (2009) mukaan 50 % asiakaskokemuksesta on asiakkaan tunnetta.

Arvonmuodostumisen pyramidin kolmas ja ylin taso on merkitystaso. Merkitystaso on kuvio 2, kohta 1. Kohta 1. tee minusta parempi ihminen. Merkitystasolla on kyse siitä, miten konsepti mahdollistaa asiakkaalle asioita mitä hän haluaa oppia, oivaltaa ja saavuttaa. Merkitystasolla tarkoitetaan kokemukseen liittyviä mielikuvia- ja merkitysulottuvuuksia, kulttuurillisia koodeja, unelmia, tarinoita, lupauksia, oivalluksia kokemuksen henkilökohtaisuudesta, suhdetta asiakkaan elämäntapaan sekä identiteettiin. (Tuulaniemi 2011, 74–75; Koivisto 2009.)

## **5.6 Palvelumuotoilun arvon mittaaminen**

Toiminnan kehittäminen palvelumuotoilun avulla tarkoittaa asiakastarpeiden ja mahdollisuuksien muuttamista mitattaviksi palvelutavoitteiksi. Onnistunut kehitysprojekti sekä siitä saadut hyödyt tulisi huomioida liiketoimintasuunnitelmaa kehitettäessä. Palvelun tuottaminen tulee optimoida niin, että asetetut tavoitteet kyetään saavuttamaan. Palvelun jatkuva arviointi tulee toteutua, jotta palvelun toteutukseen tehdyt muutokset voidaan arvioida. Palvelumuotoilun arvoa voidaan mitata palvelumuotoilijoiden käyttämällä suorituskykyilmaisimella KPI (Key Performance Indikator). (Miettinen 2011a, 15.)

Suorituskykyilmaisinta KPI kuvataan seuraavasti:

Suorituskyvyn mittaamista käytetään työkaluna organisaation saavutusten arvioimiseen ja ohjaamiseen kohti organisaatiolle asetettuja tavoitteita.

Suorituskyvyn mittaussysteemi koostuu suorituskriteereistä, tavoitearvoista, standardeista ja mittareista, joiden avulla suunnitellaan, seurataan, valvotaan ja ohjataan resurssien käyttöä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Miettinen 2011, 147.)

Jotta palvelu menestyy, tulee yrityksen tavoitteet ja asiakastutkimuksessa saatu tieto siirtyä palvelun tuotantoon saakka. Palvelumuotoilun avulla autetaan yrityksiä ja organisaatioita huomaamaan palveluiden mahdollisuuksia niin strategisesti kuin innovoimaan uusia palveluja tai kehittämään jo olemassa olevia. (Tuulaniemi 2011, 127.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 6.1 Tiedonkeruumenetelmät

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat kokonaisvaltainen tiedonhankinta, aineiston kokoaminen luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa, tiedonkeruu instrumenttina on suosittu ihmisiä ja aineiston hankinnassa on käytetty laadullisia metodeja sekä tutkimukseen valitaan tarkoituksenmukainen kohdejoukko. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös tyypillistä käyttää useita tiedonkeruumenetelmiä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 164.)

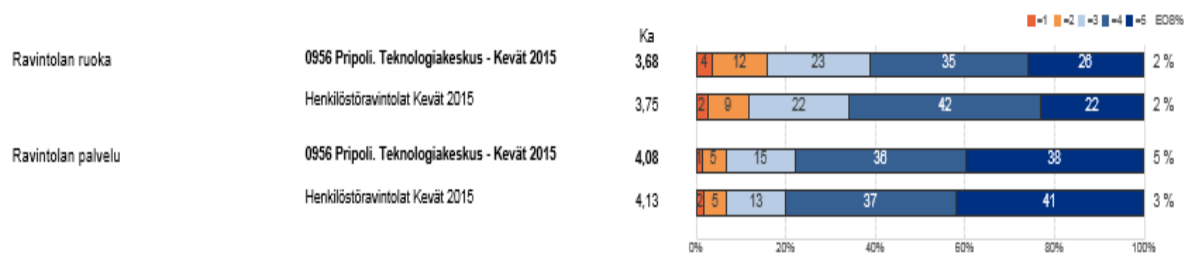
Työssä käytettyjä tiedonkeruumenetelmiä ovat palvelupolun kuvaus, yksilöhaastattelut, puhelinhaastattelu, online etnografia, havainnointi ja luotain. Tutkimuskäytössä oli myös yrityksen viimeisin asiakastyytyväisyysraportti sekä konseptiuudistuksessa käytetty materiaali. Usealla tiedonkeruumenetelmällä pyritään saamaan työhön erilaista tietoa, erilaisilla näkökulmilla (Ojasalo ym. 2014, 40).

### 6.2 Asiakasymmärryksen kasvattaminen

Asiakasymmärryksen kasvattaminen on palvelumuotoilun kriittisimpiä vaiheita. Tässä vaiheessa kerätään ja analysoidaan tietoa, mikä ohjaa suunnittelua. (Tuulaniemi 2011, 142.) Asiakasymmärryksen kasvattaminen alkoi ravintolan sekä yritysten nettisivuihin tutustumalla. Asiakasymmärrystä vahvistettiin Rantamäelle tehdyllä kyselyllä, jossa käytettiin puolistrukturoitua kyselylomaketta (liite 1). Lisäksi Rantamäki luovutti konseptiuudistuksessa käytetyn materiaali sekä siihen liittyvän asiakastutkimusraportin ja 2015 vuoden asiakastutkimuskyselyn tulosraportin. Kyselyt oli toteuttanut ulkopuolinen alan toimija.

Ravintolan asiakastyytyväisyyskysely oli kohdistettu ravintolan ruokaan sekä ravintolan palveluun. Raportin alussa tulokset oli tiivistetty indekseiksi antamaan tiivistetyn yleiskuvan tuloksista (taulukko 3).

TAULUKKO 3. Indeksit (HR4Promenade 2015)



Raportista saatujen tulosten perusteella ravintolan ruokaindeksi on 3,68 oli hieman alle yrityksen kokonaiskeskiarvoa, kun verrataan yrityksen kaikkien henkilöstöravintoloiden keskiarvotulosta. Ravintolan palveluindeksi on 4,08 ja sekin on hieman alle yrityksen henkilöstöravintoloiden keskiarvotulosta.

Asiakastyytyväisyystutkimuksen kokonaiskuva oli esitetty indeksi-kysymys taulukossa. Aihealueet oli otsikoitu ja jaettu ravintolan ruoka- ja ravintola-palveluindekseihin. Otsikot oli yhteenveto kaikista aiheen kysymyksistä. Näiden pääotsikoiden alla olevien kysymysten tuloksista oli saatu asiakastutkimustulosten keskiarvo (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Indeksi kysymykset ((HR4Promenade 2015)

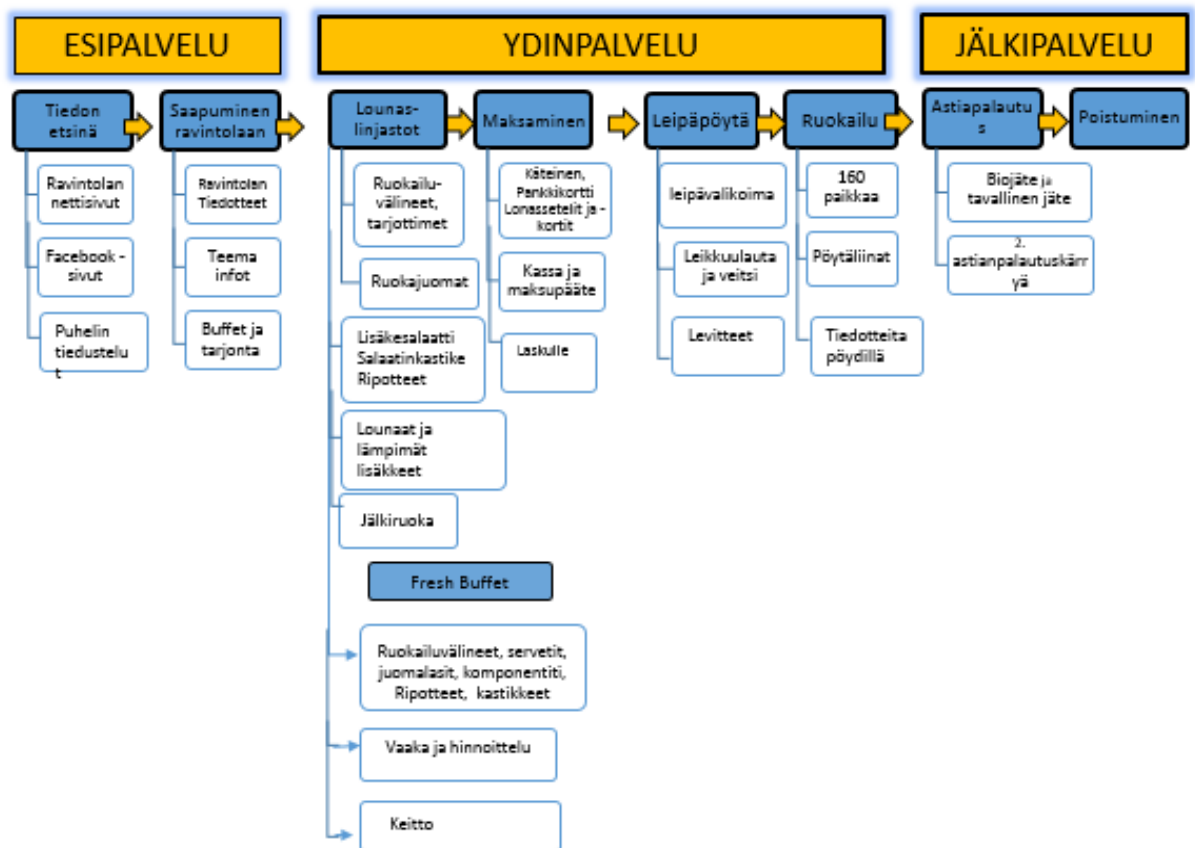
Ravintolan ruoka -indeksi	Ravintolan palvelu -indeksi
Ruoat ovat hyvänmakuisia	Henkilökunta on palvelualtista
Ruoat näyttävät herkullisilta	Asiointi ravintolassa on sujuvaa
Ruoka on tasalaatuista (ruoat ovat yhtä hyviä kullakin kerralla)	Löydän yleensä ruokalistalta minulle sopivan vaihtoehdon
Lounaassa on hyvä hinta-laatusuhde	Ravintolan teemaviikot tuovat mukavaa vaihtelua lounasruokaan
Ravintolan salaattitarjonta on riittävän monipuolista	Listalla ilmoitettua ruokaa on riittävästi tarjolla koko lounasajan
Olen tyytyväinen leipäpöydän tarjontaan	Ravintolan aukioloajat ovat minulle sopivat

Taulukon mukaisesti asiakastutkimuksen aihealueet oli jaettu ravintolan ruoka- ja palveluindekseihin. Ravintolan ruokaindeksissä oli tutkittu ruuan makua, ruuan ulkonäköä,

ruuan tasalaatuisuutta, lounaan hinta-laatusuhdetta, salaattitarjonnan monipuolisuutta sekä leipäpöydän tarjontaa. Ravintolan palvelu-indeksissä oli tutkittu henkilökunnan palvelualttiutta, ravintolassa sujuvaa asiointia, ruokalistalla yleensä sopiva vaihtoehto, ravintolan teemaviikkojen tuoma vaihtelevuus, listalla ilmoitetun ruuan riittävyys sekä ravintolan aukioloajan sopivuutta.

### 6.3 Kohderyhmän palvelupolku

Palvelupolku kuvaa palvelukokonaisuutta, jossa esiintyy asiakkaan kulkema ja kokema palvelu aika-akselilla. Palvelupolku voidaan jakaa eri vaiheisiin asiakkaalle sekä eripituisiin osiin. Palvelupolun vaiheita on esipalvelu, ydinpalvelu sekä jälkipalvelu. Palvelupolun osia ovat palvelutuokiot ja kontaktipisteet. Palvelupolun kuvaus vaiheittain auttaa palvelun analysoinnissa sekä suunnittelussa. (Tuulaniemi 2011, 78–79). Asiakkaan etenemistä palvelussa kuvattiin kohderyhmän palvelupolulla (kuvio 2). Palvelupolku kuvaa tutkimuskohderyhmän lounasruokailussa käyttämiä palvelutuokioita sekä kontaktipisteitä. Palvelupolku rakennettiin palvelun tuotantoprosessin mukaisesti.



### KUVIO 3. Kohderyhmän palvelupolku

Tämän tutkimuksen palvelupolku pitää sisällään esipalvelu -, ydinpalvelu- ja jälkipalveluvaiheet. Esipalveluvaiheen palvelutuokioina on tiedonetsintä ja saapuminen ravintolaan. Tiedon etsinnän kontaktipisteet on ravintolan netti- ja Facebook-sivut sekä puhelin-tiedustelut. Saapuminen ravintolaan kontaktipisteet on ravintolan tiedotteet, teeman mukaiset infotaulut sekä linjasto.

Ydinpalveluvaiheen palvelutuokioina on lounaslinjasto, Fresh buffet, maksaminen, leipäpöytä ja ruokailu. Lounaslinjaston kontaktipisteitä ovat ruokailuvälineet, juomavalikoima, lisäkesalaatti, lounasvalikoima ja jälkiruoka. Fresh buffetin kontaktipisteitä ovat ruokailuvälineet, salaattivalikoima, hinnoittelu ja päivän keitto. Maksamisen kontaktipisteitä on käteinen, pankkikortti, lounassetelit ja laskupalvelu. Leipäpöydän kontaktipisteet ovat leipävalikoima, leikkuulauta ja veitsi sekä levitteet. Ruokailun kontaktipisteet ovat 160 istumapaikkaa, pöytäliinat ja koristeet sekä tiedotteet pöydällä.

Jälkipalvelun palvelutuokioina ovat astianpalautus ja poistuminen ravintolasta. Astianpalautuksen kontaktipisteinä on jätteenkeräys ja astianpalautusvaunut. Poistumiselle ei ole määritelty kontaktipistettä.

Työn tavoitteena on lounasruokailun kehittäminen. Tavoitteen saavuttamiseksi tutkimuksen pääpaino on osassa palvelupolun palvelutuokioista. Nämä palvelutuokiot ovat saapuminen ravintolaan, lounaslinjasto, Fresh buffet, maksaminen, leipäpöytä, ruokailu sekä astianpalautus. Nämä palvelutuokiot ovat työlle asetetun tavoitteen kannalta keskeisiä tutkimuskohteita.

## 6.4 Haastattelut

Haastattelu on menetelmänä hyvä silloin kun halutaan saada tietoa asiakkaiden elämästä, ajatuksista ja kokemuksista. Haastattelun avulla voidaan rakentaa myös ymmärrystä asiakkaiden elämästä ja arjesta. (Tuulaniemi 2011, 147.)

Toimeksiantajan haastattelu tehtiin ravintola X:n ravintolasalissa 16.2.2016 kello 9.00 - 10.30. Toimeksiantajaa haastateltiin puolistrukturoidulla kyselylomakkeella (liite 1).

Haastattelussa esiin tulleet asiat kirjattiin paperille ja ne kirjoitettiin puhtaaksi niiltä osin kun se oli tarpeellista työn tavoitteen saavuttamiseksi. Haastattelu sisälsi paljon keskustelua työn aiheesta, työn toteutuksesta sekä tavoitteista.

Käyttjäasiakas haastatteluun valittiin toimeksiantajan pyynnöstä yritykselle potentiaalisimmat yritysten yhteyshenkilöt. Yhteyshenkilöt kutsuttiin puhelimitse haastatteluun ja haastattelu tapahtui lounaan ja kahvihetken yhteydessä avoimena haastatteluna. Haastattelut tehtiin ravintolasalissa 3.5.2016 kello 9.30-10.30 ja 10.45-11.30. Haastattelupaikaksi valittiin pöytä, joka oli rauhallisella ja valoisalla kohtaa ravintolasalissa. Haastattelussa pyrittiin avoimeen rentoon keskustelunomaiseen tunnelmaan, jotta haastateltavien olisi helppo kertoa ajatuksistaan ja toiveistaan. Haastateltaville näytettiin palvelupolun palvelutuokioista otettuja valokuvia (liite 2) helpottamaan aiheen sisäistämistä sekä parantamaan ideoiden syntymistä. Samalla haastattelija kirjasi paperille esiin tulleita ajatuksia ja mielipiteitä.

Tutkimuksessa haluttiin kiinnittää huomiota yrityksen hiljaiseen tietoon ja sitä tietoa haettiin haastattelemalla yrityksen henkilökuntaa. Heidän haastattelunsa tapahtui ravintola X:n ravintolasalissa. Henkilökuntahaastattelut suoritettiin kolmelle henkilölle. Haastattelut tapahtui 8.2 kello 12.30 – 13.30 ja 20.2.2016 kello 12.45 – 13.15. Henkilökuntahaastattelut tapahtui puolistrukturoiduilla kyselylomakkeilla (liite 3). Haastattelupaikaksi valittiin ravintolasalin pöytä, mikä oli rauhallisella ja valoisalla kohtaa ravintolasalissa. Haastattelija kirjasi haastattelulomakkeeseen haastateltavien vastauksia kysymyksiin, sekä muita heidän ajatuksia ja mielipiteitä. Yksi henkilökunnan haastatteluista toteutettiin sähköpostitse. Haastattelulomake lähetettiin henkilölle 2.5.2016 sähköpostiviesti liitetiedostona. Lomake palautettiin täytettynä 6.5.2016 sähköpostiini.

Rakennuskompleksissa olevien yritysten todellisen henkilöstövahvuuden ja toimeksiantajalle todellisen asiakaspotentiaalimäärän selvittämiseksi, tehtiin puhelinsoitto jokaiseen rakennuskompleksissa sijaitsevaan yritykseen. Puhelinsoitolla selvitettiin yritysten henkilöstövahvuus. Puhelinnumerot ja yritystiedot saatiin rakennuskompleksin omilta nettisivuilta. Puhelinsoitot tehtiin 24.3.2016. Jokaiselle vastaajalle kerrottiin tutkijan nimestä ja miksi soitto tehdään sekä mihin tietoa tullaan käyttämään. Lisäksi kysyttiin rakennuskompleksissa olevan yrityksen tai toimipisteen henkilöstövahvuus. Kaikki vastaajat vastasivat mielellään kysymykseen.

## 6.5 Online etnografia

Online etnografia on internetissä tapahtuvaa etnografista tutkimusta jolle on keskeistä, että tutkija voi osallistua myös yhteisön toimintaan ja samalla havainnoida. (Tuulaniemi 2011, 152.) Etnografisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta mikä tehdään ihmisistä, heidän kanssaan ja heidän parissa (Hirvi & Koskinen-Koivisto 2016). Tutkija voi rakentaa verkkoon tutkimusympäristöjä. Ympäristöjä voi olla esimerkiksi blogit tai Facebook-ryhmät. (Tuulaniemi 2011, 153.)

Online etnografia tarkoittaa tässä tutkimuksessa, että kohderyhmälle perustettiin suljettu palvelumuotoiluryhmä Facebookiin. Sivut perustettiin 4. helmikuuta ja ne lopetettiin 29. maaliskuuta. Sivut aktivoitiin esittämällä jäsenille aihe. Aihe esiteltiin palvelumuotoilu Palmun nettisivulinkityksenä. Sivuilla kerrottiin sivujen olemassa olon tavoite, mitä jäseniltä odotetaan ja mikä jäsenien rooli on kyseisessä ryhmässä. Sivuilla kerrottiin myös sivujen ylläpitoaika olevan noin kuukauden. Jäsenien motivointiin ja aktiivisuuteen pyrittiin vaikuttamaan tuotepakettiarvonnalla. Tuotepaketti arvottiin aktiivisten jäsenien kesken ja se toteutettiin ennen sivujen lopettamista.

Sivujen perustamisessa huomioitiin Facebookin ohjeet ja säännöt. Henkilöiden valinta Facebook-ryhmään tapahtui asiakasyritysten nettisivuilta saatujen tietojen perusteella. Facebook-sivujen tarkoitus oli saada käyttäjäasiakaskokemuksia sekä aktivoita käyttäjäasiakkaita yhdessä kehittämään ravintolan lounasruokailua. Tutkija toimi sivuilla aktiivisena keskustelun herättäjänä. Sivuilla käytiin läpi kohderyhmän palvelupolun palvelutuokioita. Palvelupolun palvelutuokioita havainnollistettiin valokuvilla. Valokuvat oli otettu palvelutuokioista, jotka asiakas kohtasi ravintolaan tullessa ja palveluja käyttäessä. Valokuvia päivitettiin sivuille 2-4 päivän välein ja kuvan yhteyteen lisättiin aina pieni ajatuksia herättelevä teksti. Liitteenä kuvakaappaus Facebook-sivuilta (liite 4). Sivuille lisättiin päivittäisiä lounasvalikoimia aktivoimaan ryhmää ja pitämään sivut mielenkiintoisena. (liite 5)

Vähäisen aktiivisuuden vuoksi sivujen ylläpitoaikaa pidennettiin alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen vielä kahdella lisäpäivällä. Ryhmänjäsenille luvattiin ilmainen lounas ravintolassa jos kommentoi jollain tapaa jokaiseen sivuilla esitettyyn palvelupolun kontaktipisteen kuvaan. Tämä aktivointi yritys ei tuottanut yhtään lisäkommenttia.



## 6.6 Havainnointi

Havainnointimenetelmää suositellaan kaikkeen kehittämistyöhön. Havainnointia voi toteuttaa usealla tavalla, riippuen työn tavoitteesta. Havainnointi mahdollistaa tiedon hankkimisen toiminnasta luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnointia käytetään itsenäisesti tai tukemaan muita tiedonkeruumenetelmiä. Palvelumuotoilun yksi tyypillisimmistä menetelmistä on havainnointi. (Ojasalo ym. 2014, 114.) Tuulaniemi (2011, 150) puhuu varjostuksesta ja määrittelee, että se on palvelun loppuasiakkaan toiminnan seuraamista ja havainnointia.

Käytän tässä työssä tästä menetelmästä termiä havainnointi, koska se kuvaa mielestäni paremmin sitä, miten menetelmää toteutettiin. Havainnointia tehtiin helmi- ja maaliskuun aikana vuonna 2016. Havainnointijakso kesti yhteensä noin kuukauden. Havainnointi kertoja oli kuusi. Havainnointi tapahtui ravintolasalissa lounaslinjaston läheisyydessä lounasaikaan. Havainnointi ajoittui 10.30 – 13.00 väliselle ajalle. Havainnointi aika oli 30 – 45 minuuttia kerrallaan. Havainnointia tehtiin lounasajan alusta, lounasajan keskivaiheelta sekä lounasajan loppuvaiheesta.

Havainnointi toteutettiin niin, että havainnoitsija asettui ravintolasalissa niin, että pystyi näkemään tutkimuksen kannalta oleelliset palvelutuokiot. Havainnoinnissa kiinnitettiin erityistä huomiota työn tavoitteen mukaisen kehityskohteenä olevaan lounasruokailuun liittyviin palvelutuokioihin ja kontaktipisteisiin. Näitä ovat saapuminen ravintolaan, lounaslinjastot sekä leipäpöytä. Huomiota kiinnitettiin asiakaskäyttäytymiseen ja asiakkaan reagoituihin heidän tullessa ravintolaan ja kohdatessa lounaslinjaston. Havainnoinnissa pyrittiin näkemään asiakkaiden katseen kohdistus, näkyikö ilmeistä jotain tulkittavaa oliko asiakastyytyväinen näkemäänsä, löysikö sopivaa vaihtoehtoa sekä lisäksi pyrittiin huomioimaan kiinnittikö jokin erityinen asiakkaan huomion. Havainnoinnin aikana seurattiin myös asiakaspalvelutilanteita sekä henkilöstön ja asiakkaan kohtaamisia. Havainnointikerrat raportoitiin. Raporteissa tuli ilmi päivämäärä ja kellonaika, jolloin havainnointi tehtiin. Lisäksi kirjattiin ylös, oliko jotain poikkeavaa asiakkaan käyttäytymisessä, mitä pystyi kertomaana asiakkaan käyttäytymisestä ja nousiko esiin kehitysideoita.

Havainnointien aikana huomiota kiinnitettiin myös ravintolan ilmeeseen sekä ravintolan miljööseen. Tätä tietoa verrattiin ravintolan Enjoy-konsepti materiaalista saatuihin tietoihin.

## **6.7 Luotaimet**

Luotaimet ovat itsedokumentointimenetelmä (Tuulaniemi 2011, 151). Luotain menetelmän avulla tutkimukseen osallistuvien henkilöiden on mahdollista kirjata, arvioida sekä ilmaista mielipiteensä kehitettävään asiaan liittyviä asioita. He saavat ilmaista mielipiteensä toimintaympäristöstä ja toimenpiteistä. Tämä menetelmä luo yhteyden käyttäjien ja suunnittelijoiden välille. (Miettinen 2011, 21.)

Tässä työssä luotainmenetelmä tarkoitti henkilökunnalle jaettavaa lomaketta, jossa otsikona oli palaute asiakkaalta. Lomakkeessa luki mitä kommentteja siihen toivotaan. Henkilökunta ohjeistettiin ja perehdytettiin lomakkeen täyttämiseen. Lomakkeita jaettiin yksi keittiöön ja yksi ravintolasaliin kassan viereen. Henkilökunta sai kuukauden ajan kirjoittaa saamansa suorat asiakaspalautteet lomakkeelle. Ohjeena oli, että he kirjoittavat myös ohimennen kuulemiensa asioita, tai jos he huomasivat jotain oleellista ja merkityksellistä lounaan kehittämiseen liittyvää. Heidän omia ajatuksia ja ideoita toivottiin kirjattavan lomakkeeseen. Tällä menetelmällä haluttiin osallistaa henkilökuntaa havainnoimaan ympäristöä sekä tuomaan omia kehitysideoita joilla vahvistuu haastatteluissa esiin tulleita asioita.

## **6.8 Muut tiedonkeruumenetelmät**

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin yrityksen Enjoy-konseptimateriaali sekä siihen liittyvää asiakastutkimustuloksia. Konseptimateriaali esitettiin powerpoint-esityksenä. Esitys piti sisällään konseptikuvauksen, jossa esitettiin koko konseptimateriaali. Konseptimateriaalin esitys sisälsi visuaalinen ilmeen, hyllyreunalistat, opasteet, opastetelineet, infotaulut, kyltit, aulaopastus mallin, brändi kuvion, lattiatarraopastuksen, sisustuskuvat, ovi- ja ikkunateippaukset sekä työvaatteet. Lisäksi mukana oli valikoiman tarjooma, tarjooman tarkempi kuvaus ja sisältö sekä valkoimien palvelumalleja sekä tarvittavia lisälaitteita. Lisäksi esitettiin markkinointitoimenpiteet sekä avausmateriaali. Materiaalissa

oli ohjeistus eri tason brändielementeille. Brändielementtitasot olivat määritelty tasoihin yksi, kaksi ja kolme. Tasot tarkoittivat, että ravintola oman tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan valitsi vaihtoehdon, joka on sopiva ravintolan budjettiin.

Tutkimuksessa hyödynnettiin konseptiuudistusta varten tehtyä asiakastutkimusta. Asiakastutkimuksen oli tehnyt ulkopuolinen toimija. Asiakastutkimus vahvisti oikean konseptin valinnan ravintolaan. Tutkimuskysymyksillä saatiin vastauksia asiakkaiden ikään, sukupuoleen, ruokavalioon, heidän työn luonteeseen, ruokailukertojen määrään ravintolassa, ruokailujen määrä muualla tai muulla tavalla toteutettuna. Lisäksi asiakastutkimuksesta selvisi kuinka monta lounasruokaravintola vaihtoehtoa on, lounasruokailuun liittyviä erilaisia ratkaisevia tekijöitä ja niiden painotusarvot, houkuttelevimmat lounasvaihtoehdot, maksutapa sekä muita liiketoiminnan mahdollistavien palveluiden käyttöä vastauksia saatiin myös lounasruokailuun liittyvistä toiveista ja haaveista.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

### 7.1 Asiakasymmärryksen kasvattaminen

Asiakasymmärrystä saatiin kasvatettua työhön valituilla tiedonkeruumenetelmillä. Rakennuskompleksissa sijaitsevien yritysten määrä on tämän hetken mukaan 32. Yrityksien toimialat ovat pääosin korkeaa teknologiaa tuottavia suunnittelu-, asiantuntija- ja konsultointiyrityksiä. Nämä yritykset edustavat noin 60 % koko rakennuskompleksin asiakaspotentiaalista. Henkilöstömäärältään suurin yritys edustaa talous- ja henkilöstöhallinnan toimialaa. Sen henkilöstömäärä on rakennuskompleksin asiakaspotentiaalista noin 34 %.

Asiakastyytyväisyysraportista kävi ilmi ravintolan tämän hetkinen asiakastyytyväisyyden indeksiarvot. Indeksiarvot ovat yrityksen keskiarvoa hieman matalammat. Asiakastyytyväisyys- sekä asiakastutkimusraportin analyyseissa saatiin tietoa kohderyhmästä sekä heille tärkeistä asioista ja heidän näkemyksestään ravintolan onnistumisista. Asiakastutkimuksessa neljä tärkeintä asiaa oli tilaisuus hengähtää, saada lounas nopeasti ja helposti, terveellisyys ja ruoan vaihtelu. Asiakastyytyväisyystutkimukseen oli osallistunut 98 henkilöä. Tulosten mukaan ravintolan onnistumisprosentit jakautuivat seuraavalla tavalla. 86 % vastaajista piti ravintolan palvelualltiutta sekä sujuvuutta onnistuneena. Vastaajista 77 % oli tyytyväisiä leipäpöydän tarjontaan. 70 % vastaajista piti ruokia hyvänmakuisina. 59 % vastaajista piti hinta-laatusuhdetta sopivana ja 55 % mielestä ravintola on onnistunut salaattitarjonnassa. Ravintola on vastaajien mielestä onnistunut parhaiten aukioloaikojen määrittelyssä, henkilökunnan palvelualltiudessa, leipätarjonnassa, asiointi on asiakkaalle sujuvaa, listalla oleva ruokaa on riittävästi tarjolla koko lounaan ajan sekä ruoat ovat hyvänmakuisia. Ravintola oli onnistunut parhaiten palvelualltiudessa, Avoimissa vastauksissa asiakas sai kertoa ihanteellisesta lounasruokahetkestä tai lounaselämyksestä. Vastauksissa korostui monipuolisen salaattipöydän, rauhallisen ja viihtyisän ympäristön sekä jonotuksen minimointi.

### 7.2 Toimeksiantaja haastattelu

Toimeksiantajan haastattelussa nousi esiin työn merkitys sekä työn tavoitteet. Ravintolassa on tarve palveluiden kehittämiseksi, jotta liiketoiminnalle asetettuihin haasteisiin

pystytään vastaamaan. Yrityksen strateginen tavoite on parantaa asiakaskokemusta, luoda innovatiivisia ratkaisuja sekä kasvattaa myyntiä. Yritys näkee uusia mahdollisuuksia muuttuvassa ravintolamarkkinassa. Ravintolassa on toteutettu konseptiuudistus 2011. Tämän hetkinen asiakastuntemus toimeksiantajahaastattelussa luokiteltiin huonoksi. Toimeksiannon tulosten mitattavuus tapahtuu asiakastyytyväisyys tulosten vertailulle sekä asiakasmäärän kasvun seuraamisella. Haastattelun aikana saatiin tutkimuskäyttöön kolme linkkiä yrityksen operatiivisen toiminnan työkaluihin, asiakastyytyväisyyden mittaaminen sekä ravintolasuunnitteluun. Näiden linkkien kautta pääsi tutustumaan yrityksen toiminnan työkaluihin sekä jo valmiiksi mietittyihin ratkaisumalleihin.

### 7.3 Ravintolan työntekijähaastattelut

Ravintolan työntekijähaastatteluisa kysymyksillä haluttiin saada esiin yrityksen hiljaista tietoa sekä henkilön sisäistä ajatusmaailmaa yrityksestä ja työn motivaatiotekijöistä sekä näkevätkö työntekijät tarpeellisenä kehittää toimintaa. Isoimmaksi motivaatiotekijäksi työntekijöiden keskuudessa nousi työn mielekkyys. Haastateltavat kokivat työn vastaavan osaamistaan sekä sitä, mitä haluavat tehdä. Kysyttäessä yrityksen arvoista ja strategiasta vastauksissa nousi esiin, että ne ovat tiedossa, mutta niitä oli vaikea pukea sanoiksi. Kysymykseen, miten henkilö kokee kehityksen ja uudet innovaatiot, kaikki vastaajat kokivat asian positiivisena, kunhan sitä ei ole liikaa. Ravintolan toiminnan kehittämässä nähtiin potentiaalia. Kehitysehdotuksia oli kassalinjan uudelleen muokkaaminen, lounaan hinnan määrittäminen painon mukaan, laitteiden tehokkuus sekä tyylikkäämpi visuaalinen ilme lounaslinjastoon sekä esillelaittoon. Kyselyssä nousi esiin toive riittävän aikaisesta informaatiosta sekä henkilöstön kuulemisesta ennen muutoksen tekemistä. Asiakkaiden ja asiakastarpeiden tunteminen oli kyselyn perusteella pintapuolista ja perustui osin olettamukseen ja yksittäisen asiakkaan tarpeen tunnistamiseen. Tärkeää on kuitenkin huomioida työntekijöiden kokemus ja hiljainen tieto, mikä voi tehdä olettamuksesta vahvaa potentiaalista tietoa. Yksi haastateltavista kommentoi asiakastuntemustaan seuraavasti, ”omat asiakkaat tuntee, mutta heidän taustoista on vähän tietoa.”

Kysyttäessä asiakkaiden erityispiirteitä ja miten ne tulee huomioida palvelussa, esiin nousi asiakkaiden luonnikkuus sekä moninaisuus. Lounasasiakkaana on työssäkäyviä aikuisia sekä AMK opiskelijoita. Kahdessa vastauksessa oli tuotu esiin asiakasryhmä insi-

nöorit. Insinöörit oli määritelty kapeakatseiseksi paljon henkilökohtaista infoa tarvitseviksi. Kysyttäessä tunnistaako tai tunteeko työntekijä ravintolan kilpailijat ja onko niillä vaikutusta omaan työhön, vastaajat tiesivät kilpailijoita olevan, mutta niiden merkitystä ja tuntemusta ei osattu määritellä kovin hyvin.

#### **7.4 Valitun kohderyhmän yksilöhaastattelut**

Yksilöhaastatteluun valittiin toimeksiantajan pyynnöstä kolmen suurimman yrityksen edustaja. Haastattelukutsun jälkeen tuli tieto, että yksi näistä yrityksistä oli siirtynyt muualle. Haastattelu toteutettiin kahdelle yritysedustajalle. Haastateltavat edustavat 40% rakennuskompleksin asiakaspotentiaalista. Haastatteluissa vallitsi ilmapiiri, joka kertoi yleisestä tyytyväisyydestä ravintolan toimintaan ja sen kehitykseen. Haastateltaville esitettiin palvelupolun kontaktipisteistä otettuja valokuvia (liite 2). Kuvaus LIITE 2 mukaan:

##### **Palvelupolun kuva 1**

Esitettäessä haastateltaville palvelupolun kontaktipisteen kuvaa 1, saapuminen ravintolaan. Tiedotteiden määrää pidettiin laajana ja niitä ei tule luettua. Haastateltavat olivat kiinnittäneet huomiota asiakkaiden ”palloiluun”. Heidän mielestä asiakkaan oli vaikea hahmottaa miten toimia kun tulee ruokailemaan.

##### **Palvelupolun kuva 2**

Esitettäessä palvelupolun kontaktipisteen kuvaa 2, lounaslinjastot. Molemmat haastateltavat olivat tyytyväisiä lounasvalikoimaan, ruuan ulkonäköön ja makuun. Esiin nousi toivomus ruokiin kohdennettujen nimikylttien käytöstä. Kysyttäessä onko haastateltavat kuullut muilta kollegoilta kommentteja, lounas 2 pidettiin liian kalliina vaihtoehtona ja se ei kohdannut mielikuvaa hinta-laatusuhteeltaan. Fresh buffettiin vaihtoehtona oltiin tyytyväisiä. Fresh buffettiin toivottiin enemmän tuoretta kuin marinoituja tai säilyke vaihtoehtoja. Mukaan otettava kilohinnoiteltu ruoka on haastateltavien mukaan lisännyt asiakasmääriä sekä tyytyväisyyttä.

##### **Palvelupolun kuva 3**

Esitettäessä palvelupolun kontaktipisteen kuvaa 3, maksaminen. Tämä oli haastateltavien mielestä toimiva

ja asiakaspalvelu oli hyvää. Joskus jonot tuottivat harmia, mutta sitä ei koettu kovin suurena ongelmana.

#### **Palvelupolun kuva 4**

Esitettäessä palvelupolun kontaktipisteen kuvaa 4, leipäpöytä. Leipävalikoimaan oltiin tyytyväisiä ja etenkin tuoreeseen ja lämpimään leipään. Laskutilaa tarjottimelle toivottiin enemmän.

#### **Palvelupolun kuva 5**

Esitettäessä palvelupolun kontaktipisteen kuvaa 5, ruokailu. Toinen haastateltavista koki miljöön hyvänä. Hän arvostaa rauhallista lounashetkeä, missä voi keskustella kollegoiden kanssa ilman suuria taustameluja. Toinen haastateltavista koki miljöön hieman kylmänä ja toivoi enemmän väriä. Hän korosti erityisesti pitävän ravintolassa siitä, että vaatteisiin ei jää mitään ravintolan hajuja.

#### **Palvelupolun kuva 6**

Esitettäessä palvelupolun kontaktipisteen kuvaa 6, astianpalautus. Molemmat haastateltavat kokivat sen hyvänä ja toimivana. Laskutilaa toivottiin enemmän.

### **7.5 Online etnografia**

Facebook-sivuilla ryhmän jäseniä aktivoitiin esittämällä heille palvelupolun kontaktipisteistä otettuja valokuvia. Kuvaus LIITE 2 mukaan:

#### **Palvelupolun kuva 1**

Palvelupolun ensimmäinen palvelutuokio, saapuminen ravintolaan. Tämä kuva tuotti kaksi kommenttia. Kommenttien mukaan toivottiin parempia opasteita, koska asiakas ei aina tiennyt mistä aloittaa. Toinen kommentti oli, että asiakas unohtaa aina ottaa lautasen.

#### **Palvelupolun kuva 2**

Toinen palvelutuokio, lounaslinjastot. Tämä palvelutuokio tuotti fresh buffetin osalta kommentteja. Toiveena oli, että leipä saisi kuulua hintaan sekä avokadoa voisi olla välillä tarjolla.

### **Palvelupolun kuva 3**

Palvelupolun kolmas palvelutuokio, maksaminen. Tämä palvelutuokio tuotti kaksi kommenttia. Kommentteja oli, että kassalla kaikki toimii ja aina ystävällinen henkilökunta.

### **Palvelupolun kuva 4**

Neljäs palvelutuokio, leipäpöytä. Tämä kuva tuotti yhden kommentin. Kommenttina oli, että leivät ovat pääsääntöisesti hyviä, mutta tarjolla saisi aina olla sekä ruisleipää että vaaleaa leipää.

### **Palvelupolun kuva 5**

Viides palvelutuokio oli ruokailu. Tähän kuvaan kommentteja tuli yksi. Kommentissa toivottiin lisää väriä. Nyt se koettiin vähän kolkkona.

### **Palvelupolun kuva 6**

Palvelupolun kuudes kontaktipiste, astianpalautus. Tämä kontaktipiste ei tuottanut yhtään kommenttia.

Facebook-sivuilla käytetty väliaktivointi, jossa esitettiin päivänlounasta. Aktivointi tuotti kommentin jossa oltiin tyytyväisiä Fresh buffetin valikoimaan ja tuoreuteen. Toinen kommentti oli, että ”hyvältä näyttää” ja kolmas kommentti ”hyvältä vaikuttaa”.

## **7.6 Havainnointi**

Havainnoinnissa asiakastyytyväisyys vaikutti hyvältä. Asiakkaiden ilmeet, ilmapiiri ruokailussa sekä tasainen puheensorina loivat mielikuvaa tyytyväisestä asiakkaasta. Havainnoinnissa merkittävä huomio oli asiakkaiden saapuminen ravintolaan. Saapuminen tapahtui usein niin, että asiakas käveli suoraan lounaslinjaston viereen ja tarkasteli tarjoaman silmämääräisesti. Osa asiakkaista jatkoi tarkasteluaan fresh buffetin luokse. Näytti siltä, että ostospäätös tehtiin sillä hetkellä, kun tarkastelu oli tehty tai huonoimmassa tapauksessa ostospäätös jätettiin tekemättä, jolloin asiakas poistui ravintolasta. Havainnoinnissa huomio kiinnittyi myös asiakkaiden käyttäytymiseen, joka näytti usein siltä, että asiakas ei tiennyt miten toimia. Huomion kiinnitti myös ravintolan logistinen järjestys, jossa tulevat asiakkaat ja lähtevät asiakkaat ”törmäsivät” keskenään palvelutuokioiden kassan ja



astianpalautuksen kohdalla. Astianpalautuspiste aiheutti monelle harmia ja sen pystyi näkemään ilmeestä ja toiminnasta. Asiakkaan oli ahdas ja vaikea toimia siinä.

### **7.7 Luotain ja muut tiedonkeruumenetelmät**

Luotaimena oli ravintolanhenkilökunnalle jaettu päiväkirjamallinen dokumentointi lomake. Tämä tiedonkeruumenetelmä ei tuottanut yhtään kirjattua kommenttia tai kehitysehdotusta.

Konseptimateriaalin analysointi ja ravintolatilán havainnointi osoittivat, että ravintolan ilme ei täysin vastannut konseptin täysimääräistä brändielementtitason ohjeistusta. Asiakastutkimustulosten perusteella Enjoy-konsepti on oikea valinta tälle kohderyhmälle ja se vastaa hyvin heidän tarpeisiinsa.

## 8 PROTOTYPOINTI

Tutkimustulosten pohjalta toimeksiantajalle esitettiin kolme ideaa lounasruokailun kehittämiseksi. Ideoista tehtiin piirroshahmotelma paperille (liite 6). Piirroshahmotelmassa ensimmäinen idea oli lounaslinjastojen sekä kassapisteen uudelleen sijoittelu. Tällä muutoksella pyritään suoralinjaiseen helposti hahmoteltavaan malliin, jossa maksu tapahtuu kahden maksupisteen periaatteella. Tämä muutos vaatii ravintolahenkilökunnan työaikaa sekä lisäksi rahallista panostusta kassan yhteyksien siirtämisestä aiheutuvien kulujen vuoksi. Toinen idea oli opastekylttien hankinta ja tiedotteiden uudelleen sijoittelu. Tämä muutos auttaa asiakasta hahmottamaan nopeasti ravintolan eri toimintakohdat. Tämä muutos on toteutettavissa pienellä panostuksella. Yrityksen päävarastolla on opastekylttejä, joita on mahdollista saada ravintolaan. Tiedotteiden kohdennus asiakkaan kannalta oleellisiin kohtiin vaatii uudelleen sijoittelun. Kolmas idea on asiakaspalvelija lounasjaksi. Asiakaspalvelija myy, esittelee tuotteita sekä palveluita sekä on asiakkaalle läsnä ja lähellä. Idea vaatii onnistuakseen myyntihenkistä, motivoitunutta ja asiakaspalvelun osaavaa henkilöä. Tämä idea on toteutettavissa töiden uudelleen järjestelyllä.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Yrityksessä on tehty paljon liiketoiminnan kehitystä tukevia linjauksia. Linjaukset näkyvät myös ravintolan kehityksessä. Yrityksen organisaatiotasolla ollaan tietoisia tulevaisuuden haasteista ja uusista liiketoiminnan mahdollisuuksista. Tutkimuksen perusteella voi sanoa, että ravintolassa aiemmin tehdyt konseptimuutokset ovat luoneet positiivisia mielikuvia asiakkaille sekä lounasvaihtoehtojen määrällä on saatu lisää käyttäjäasiakkaita.

Työlle asetettiin kolme eri tavoitetta. Ensimmäinen tavoite oli kasvattaa asiakasymmärrystä ja tuoda esiin käyttäjäasiakkaista uutta tietoa. Tutkimuksella saatiin toimeksiantajalle uutta tietoa käyttäjäasiakkaista. Tutkimuksen mukaan rakennuskompleksissa sijaitsevien yritysten henkilöstömäärä on yhteensä 175 henkilöä. Tämä kertoo rakennuskompleksin maksimi asiakaspotentiaalin ravintolalle. Tieto on liiketoiminnalle tärkeää, kun kehitetään uutta ja toimintaa suhteutetaan olemassa olevaan potentiaaliin. Asiakasymmärrys kasvaa, kun saatiin tieto rakennuksessa olevien yritysten toimialoista ja yritysten kokoluokista. Asiakasymmärryksen kasvattaminen ei ole vielä riittävää, jotta voidaan puhua asiakaskokemuksen tunnetason täyttymisestä sekä merkitystason saavuttamisesta. Asiakasymmärryksen kasvattamista tulee parantaa ja syventää.

Toimeksiannon toisena tavoitteena oli peilata voimassa olevan Enjoy-konseptin riittävyyttä tälle kohderyhmälle. Tutkimuksesta saadun tiedon perusteella voidaan todeta, että yritys on pystynyt hyvin vastaamaan asiakastarpeeseen ja ravintolan kehitystä pidetään asiakkaan näkökulmasta onnistuneena. Voimassa oleva konsepti palvelee hyvin tätä kohderyhmää. Palvelua voidaan kuitenkin vielä parantaa noudattamalla konseptin ohjeistusta tarkemmin.

Toimeksiannon kolmas tavoite oli tuottaa uusia näkemyksiä ja ratkaisuja, joiden avulla voidaan kasvattaa lounasasiakkaiden määrää sekä asiakastyytyvääsiä. Tutkimuksessa nousi esiin useita pieniä kehitysehdotuksia. Tutkimusmateriaalin analyysivaiheessa vertailtiin kaikista menetelmistä saatuja tietoja. Tiedon perusteella valitut kehitysideat ovat konkreettisia keinoja parempaan asiakastyytyvääsiyteen, jossa on huomioitu käyttäjäasiakkaan näkemys, ravintolahenkilökunnan toiveita sekä yrityksen liiketoiminnan tavoitteita. Tutkimuksen tuloksena esitettiin toimeksiantajalle kolme kehitysehdotusta.

### 1. Linjastojen uudelleen sijoittelu

Linjastojen uudelleen sijoittelulla ja opastekylttien käytöllä voidaan selkeyttää ja helpottaa käyttäjäasiakkaan toimimista ravintolassa.

### 2. Kassan uudelleen sijoittelu

Kassan uudelleen sijoittelulla saadaan nopeutettua asiointia ravintolassa, sillä maksun voi suorittaa kassan molemmilta sivuilta. Tällä ratkaisulla voidaan vähentää asiakkaiden jonotuksen tarvetta.

### 3. Asiakaspalveluhenkilö lounasaikana

Asiakaspalveluhenkilön läsnäolo ravintolasalissa tarjoaa lisämyyntimahdollisuuksia. Asiakaspalveluhenkilön avulla pystytään luomaan hyvää mielikuvaa ravintolasta ja sen sujuvasta toiminnasta. Asiakaspalveluhenkilö on avainasemassa, kun rakennetaan uutta toimintakulttuuria, jossa tarinankerrontaa halutaan korostaa. Lounaspaikkavalinnassaan epäilevien asiakkaiden kohtaaminen ja heidän saaminen ravintolaan kasvattaa asiakasmäärää ja myyntiä.

Tutkimuksesta saaduilla tuloksilla ja niistä tehdyillä johtopäätöksillä suositellaan, että yrityksen oma Enjoy-konseptimateriaali käydään läpi henkilöstön kanssa ja tehdään tarvittavat muutokset ilmeeseen sekä toimintatapaan. Tärkeää on varmistaa konseptin toimintatavan jatkuvuus.

Prototyppoinnissa esitetyt kehitysideoit tukevat ravintolan kehitystä. Niiden avulla voidaan kehittää uusia kilpailijoista erottuvia toimintatapoja. Prototyppoinnissa esitetty piirros layout oli toimeksiantajan mielestä hyvä ja siinä olevat kehitysehdotukset tullaan ottamaan ravintolan käyttöön syksyllä 2016.

Kun analysoidaan tutkimuksesta saatuja tietoja asiakaskokemuksen toiminta-, tunne- ja merkitystasolla, voidaan toiminnantasoon olla tyytyväisiä. (Tuulaniemi 2011, 74–75) Tutkimuksessa esiin tulleet kehitysideoit tälle tasolle olivat vähäisiä. Tunnetason kokemus on melko hyvä ja se on vuosien saatossa kehittynyt positiiviseen suuntaan. Tunnetason kokemusta voidaan parantaa tutkimuksesta saadulla tiedolla ja sitä hyödyntämällä kasvatetaan ja parannetaan asiakasymmärrystä. Asiakaskokemuksen merkitystasoa pidetään ylimpänä asiakaskokemustasona. Tätä tasoa ei tunnistanut työntekijät eikä asiakas. Koska

palvelumuotoilussa on pyrkimys tunnistaa asiakkaan tarpeet, joita hän ei edes itse vielä tunnista, voisi merkitystason kokemusten luominen asiakkaille tuoda yritykselle ja ravintolan toiminnalle uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia. Tästä kehittämisestä oli jo viitteitä yrityksen uudessa liiketoimintastrategiassa.

## 10 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohta ei ole teorian tai hypoteesien testaamisessa vaan aineiston monitahoisessa ja yksityiskohtaisessa tarkastelussa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillinen piirre, jossa tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihin sekä työssä käytetyt tutkimusmenetelmät tekevät työn luotettavuuden arvioinnin haastavaksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineiston tulkinta on myös ainutlaatuista. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen tutkija tekee tutkimuksensa omalla ainutlaatuisella tavallaan. (Hirsijärvi ym. 2009, 164–165.)

Tutkimuksessa tuotettiin paljon tutkimusmateriaalia. Dokumentointi vaiheessa huolehdittiin ajan sekä päivämäärien merkitsemisestä. Tutkimusmateriaaliin merkittiin kuka kyseisen materiaalin tuotti ja kenen kanssa. Materiaali kirjoitettiin puhtaaksi niiltä osin, kun sillä oli pienintäkään merkitystä työn tavoitteen saavuttamiseksi. Työn reliäbeliutta voidaan pitää hyvänä, siltä osin kun se työn luonne huomioiden on mahdollista.

Tutkimuksen validiutta voidaan pitää hyvänä. Työlle asetetut tavoitteet saatiin täytettyä työhön valituilla tutkimusmenetelmillä.

## 11 POHDINTA

Palvelumuotoilu on tutkimuksen lähestymistapana monipuolinen ja joustava. Palvelumuotoilu tarjoaa useita tapoja ja keinoja kehittää liiketoimintaa, jossa käyttäjäasiakkaat ovat keskiössä. Palvelumuotoilussa palvelumuotoiluprosessi tukee tutkijaa ja vie tutkimusta systemaattisesti eteenpäin. Tutkimuksen eteneminen tapahtuu kuitenkin niin, että tutkijalle jää itselle valinnanvapautta rakentaa tutkimus erilaisin menetelmin ja tavoin toimeksiantajalleen parhaiten katsomallaan tavalla, parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi. Palvelumuotoilun ydintä on jatkuva yhdessä tekeminen kehittäminen jo prosessin alkuvaiheesta lähtien.

Ravintolassa on tehty paljon hyvää kehittäväää työtä. Kehittämistä on ohjattu voimakkaasti pääpaikalta Helsingistä. Asiakkaan tunteminen ja tarpeiden ymmärtäminen vaatii kuitenkin paikallista osaamista, tietoa ja taitoa sekä asiakkaan kanssa läsnä olemista, jotta päästään mikrotason asiakasymmärrykseen. Maantieteelliset, paikkakunta- ja paikkakohdittaiset asiakaskäyttäytymiserot voivat olla suuria ja merkityksellisiä. Liian karkeat ja yleisluontoiset toimintamallit eivät riitä, vaan toiminta tulee rakentaa ja kehittää paikallisesti. Toiminnan kehittäminen palvelumuotoilun keinoin oli hyvä valinta tähän tutkimukseen. Palvelumuotoilun systemaattisuus, innovointi, merkityksellisyyden tuottaminen asiakkaalle, brändin sekä ihmisten välisen vuorovaikutuksesta huolehtiminen on hyvin yhtenäisiä asioita yrityksen liiketoiminnan linjauksen kanssa. Linjauksessa korostetaan jokaisen ravintolan olevan yksilöllinen ratkaisu, joka suunnitellaan yhteistyössä asiakkaan kanssa. Lähtökohtana ovat aina asiakasyhteisön tarpeet, tavat ja tyyli. Yritykselle on myös tärkeää kuunnella asiakkaita ja kehittää toimintaa asiakkaiden toiveiden pohjalta.

Tämä tutkimus on opinnäytetyö ja toimeksiantajan mukaan pienellä budjetilla tehtävä kehittämistyö. Tähän tutkimukseen käytettävissä olevat resurssit eivät mahdollistaneet palvelumuotoilulle tyypillisen kokonaisprosessin läpiviemistä. Työssä ei käytetty palvelumuotoilulle tyypillisiä muita alan asiantuntijoita. Vaikka tämä työ ei ole täysin palvelumuotoilun oikeaoppinen työnäyte, vastaa se annettuun toimeksiannon tavoitteeseen onnistuneesti. Toimeksiantajalle saatiin luotua uusia kehitysehdotuksia, jotka otetaan käyttöön syksyllä 2016. Kehitysideat viedään käytäntöön ja niiden onnistumista mitataan asiakasmääräraporttien seurannalla sekä tulevilla asiakastytytyväisyyskyselyllä.

Palvelumuotoilu on laaja ja moniulotteinen tapa tutkia ja kehittää liiketoimintaa. Palvelumuotoilun monipuolisuus ja laajuus tekee siitä haastavan, mutta myös antoisan tavan kehittää palveluita. Omakohtaisesti voi sanoa, että palvelumuotoilu on tullut tutuksi ja sen pääkohdat on hallussa. Palvelumuotoilun ytimen ymmärtäminen mahdollisti tämän työ tekemisen. Tulee kuitenkin muistaa, että työ on minulle ensimmäinen laajempi työ palvelumuotoilun parissa, joten aiheen syvyyden saavuttaminen ja kokonaishallinta vaatisi lisää harjoitusta ja muita ammattilaisia rinnalle. Vielä ei voida puhua palvelumuotoilijasta, mutta potentiaalinen alku on jo olemassa.

Tutkimuksessa lisähuomion herätti tutkimusmateriaaleissa esiin nousseet insinööri-asiakkaat ja heille tyypillinen toiminta- ja käyttäytymistapa. Asiakastytyväisyyden sekä asiakasuskollisuuden vahvistamiseksi, myös tämän asian huomioiminen voisi tuoda uusia ja yllättäviäkin palveluratkaisuja ravintolassa.

Hyvästä palvelusta sanotaan, että se on hyödyllinen, vastaa tarpeisiin ja on helppo ymmärtää ja käyttää. Hyvä palvelu on johdonmukainen. Tämä tarkoittaa samaa kokemusta yli kaikkien palvelukanavien. Hyvä palvelu on haluttava, joka vetoaa tunteisiin. Hyvä palvelu on tehokas, erilainen ja tuloksellinen.



## LÄHTEET

Arantola, H. 2010. Palveluiden suomi. Eva-raportti. Helsinki. Taloustieto Oy. Luettu 12.5.2016. <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/10/palveluidensuomi.pdf>

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Hirvi, L & Koskinen-Koivisto, E. 2014. Etnografiassa tutkija heittäytyy mukaan. Luettu 13.5.2016. [https://www.avoin.helsinki.fi/ajankohtaista/2014/laura\\_hirvi\\_ja\\_eerika\\_koskinen-koivisto.htm](https://www.avoin.helsinki.fi/ajankohtaista/2014/laura_hirvi_ja_eerika_koskinen-koivisto.htm)

HR4 Promenade 2015. Asiakastyytyväisyysraportti 0956. Helsinki. HR4 Promenade.

Introvertit.net.2016. Luettu 13.2.2016. <http://www.introvertit.net/>

Kela. 2014. Ateriatuki. Luettu 13.1.2016. <http://www.kela.fi/ateriatuen-ohje>

Keskinen, T & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa. Tuotokeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki. Talentum Media Oy.

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu. Taiteen maisterin lopputyö. Helsinki. Taiteellinen korkeakoulu. [http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Loppu-tyo\\_TaM\\_MikkoKoivisto\\_2007.pdf](http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Loppu-tyo_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf)

Koivisto, M. 2009. Taivas. Palvelumuotoilun hyödyt liiketoiminnalle. Muistio. Luettu 13.5.2016. [http://www.lansi.fi/koko/Materiaalit/Palvelumuotoilu\\_MikkoKoivisto\\_Muistio2.pdf](http://www.lansi.fi/koko/Materiaalit/Palvelumuotoilu_MikkoKoivisto_Muistio2.pdf)

Löytänä, J & Korteso K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki. Talentum.

Miettinen, S & Koivisto, M. 2009. Designing Services with Innovative Methods. Helsinki. University of art and design.

Miettinen, S. 2009. Johdatus palvelumuotoiluun. Luettu 12.5.2016. <http://www.sli-deshare.net/samietti/johdatus-palvelumuotoiluun>

Miettinen, S. 2011. Asiakasymmärrys. Työkaluja käyttäjätiedon hankkimiseen. Luettu 14.5.2016. <http://videonet.fi/web/tekes/uudisraivaajat/2011/palvelumuotoilu-asiakasymmarrys/kalvot.pdf>

Miettinen, S. 2011a. Palvelun prototyyppi. Luettu 16.4.2016. <http://www.sli-deshare.net/samietti/palvelun-prototyyppi>

Miettinen, S. 2011b. Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki. Teknologiainfo Teknova Oy.

Muova. 2015. Palvelumuotoilulla uutta liiketoimintaa. Vaasa. Luettu 14.2.2016. <http://www.muova.fi/fi/muotoilu/palvelumuotoilu/>

Moisio-Varpela, A-M. 2011. Palvelumuotoilu yksityisessä ja julkisessa tehostetussa palveluasumisessa. Progradu. Turun yliopisto. Luettu 11.2.2016.  
<http://docplayer.fi/1998075-Palvelumuotoilu-yksityisessa-ja-julkisessa-tehostetussa-palveluasumisessa.html>

Moritz, S. 2015. Customer deserve better services and experiences. Luettu 13.5.2016.  
<http://www.stefan-moritz.com>

Ohtonen, J. 2015. Business Process Management Capabilities. Väitös. Turun yliopiston tiedote 21.5.2015. Luettu 12.5.2016. <https://www.utu.fi/fi/Ajankohtaista/mediatiedotteet/vaitostiedotteet/Sivut/vaitostutkimus-listaa-35-avaintekijaa-yrityksen-toiminnan-kehittamiseen-janne-ohtonen.aspx>

Ojasalo, K., Moilanen, T. Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Rantamäki, J. 2016a. Ryhmäpäällikkö. Henkilökohtainen tiedonanto 10.1.2016.

Rantamäki, J. 2016b. Ryhmäpäällikkö. Haastattelu 16.2.2016. Haastattelija Hautala, M. Pori.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki. Tammi

Stickdorn, M., Shneider, J. This is service design thinking. 5.painos. Amsterdam.BIS Publishers. 2012

Tahkokallio, P. 2009. Tulevaisuus on saavutettava. Helsinki. THL ja Suomen DfA-verkosto.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki. Talentum.

Vähä, P., Kettunen, J., Ryyänen, T., Halonen, M., Myllyoja, J., Antikainen, M., Kaikkonen, J. 2009. Palvelut muokkaavat kaikkia toimialoja. Palveluliiketoiminnan toimialakohtaiset tiekartat. Artikkelit. Helsinki. Edita Prima Oy. Luettu 12.5.2016.  
<http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/T2508.pdf>

**LIITTEET**

Liite 1. Yhteysenkilön haastattelulomake

**Lounasruokailun kehittäminen Palvelumuotoilun keinoin**  
**Haastattelu 16.2.2016**  
**Ryhmäpäällikkö, Johanna Rantamäki**

1. Miksi työ tehdään?
2. Mikä on työn tavoite/haaste/ Ongelma?
3. Liiketoiminnallinen näkemys / strateginen tavoite?
4. Ravintolan konsepti? Milloin tehty, mikä se on?
5. Budjetti työlle?
6. Tämän hetkinen asiakastuntemus ravintolassa?
7. Työn mitattavuus?
8. Jatko ideat / ajatukset
9. Muut esille tulleet asiat?

## Liite 2. Palvelupolun palvelutuokiot

1(6)

## Palvelupolku asiakkaan silmin

Palvelutuokio 1. Saapuminen ravintolaan

(jatkuu)

## Palvelupolun palvelutuokiot

2 (6)

## Palvelupolku asiakkaan silmin

## Palvelutuokio 2. Lounaslinjastot



(jatkuu)

## Palvelupolun palvelutuokiot

3 (6)

## Palvelupolku asiakkaan silmin

## Palvelutuokio 3. Kassa, maksaminen



(jatkuu)

## Palvelupolun palvelutuokiot

4(6)

## Palvelupolku asiakkaan silmin

Palvelutuokio 4. Leipävalikoima, Esillelaitto

|



(jatkuu)

## Palvelupolun palvelutuokiot

5 (6)

## Palvelupolku asiakkaan silmin

Palvelutuokio 5. Yleinen miljöö, pöydät, liinat, värimaailma

|



(jatkuu)



Palvelupolun palvelutuokiot

6 (6)

Palvelupolku asiakkaan silmin

Palvelutuokio 6| Astianpalautus



Liite 3. Henkilökunnan haastattelulomake

**Lounasruokailun kehittäminen Palvelumuotoilun keinoin**  
**Haastattelu pvm.**

**Nimi**


1. Mikä on työssäoloaikasi ja työtehtäväsi
2. Miksi olet täällä töissä?
3. Tiedätkö yrityksen arvot, liiketoimintastrategian ja tiedätkö mitä ne tarkoittavat?
4. Mikä on tärkeää työssäsi ja miksi?
5. Mikä motivoi sinua työssäsi ja miksi?
6. Keitä ovat asiakkaanne?
7. Onko asiakkaissa joitain erityispiirteitä, mitkä tulee huomioida palvelussa?
8. Miten koet asiakaspalvelun?
9. Mikä siinä on mielestäsi tärkeintä?
10. Mitä mieltä olet uusista muutoksista ja innovaatioista?
11. Voiko mielestäsi ravintolanne toimintaa vielä kehittää?
12. Miten kehittäisit lounasruokailua?
13. Mikä auttaa sinua onnistumaan työssäsi?
14. Onko ravintolallanne muita kilpailijoita?
15. Miten se vaikuttaa työhösi
16. Muita esiin tulleita asioita:

## Liite 4. Kuvakaappaus Facebook-sivuilta

Facebook-sivun näkymä, jossa on kuvakaappaus ravintolan sisästä.

**Hautala Marika**  
11. helmikuuta

Ja palvelupolku jatkuu. Kontaktipisteenä linjaston alku. Tarjottimet, lautaset, ruokailuvälineet, servitit ja juomalasit. Any ideas?? Onko toimiva? Kaipaanko tähän jotain uutta tai ehkäpä vanhaa?



Sivun oikealla puolella on suositeltuja sivuja:

- Sunny Spanish Homes**  
Kiinteistönvälittäjä  
Kutsu kavereita
- Peltomaan Parhaat**  
Maaila  
Kutsu kavereita

EHDOTETUT Sivut Näytä kaikki

**Ravintola Myllynkivi**  
Ravintola · 229 tykkäystä  
Riitta-Liisa ja Lassi tykkäävät tästä.

Tykkää sivusta

Suomi · English (US) · Svenska · Eesti · Español · Português (Brasil) +

Yksityisyys · Käyttöehdot · Evästeet · Mainostaminen · Mainokseni ▶ · Lisää · Facebook © 2016

## Liite 5. Kuvakaappaus Facebook-sivuilta



The screenshot shows a Facebook post from Marika Hautala. The post is in Finnish and lists catering options for a day. The post includes a list of food items and a comment thread with two replies.

**Facebook Post:**

**Hautala Marika**  
8. helmikuuta

Tämän päivän tarjontaa.

- LOUNAS 1 Chili Con Carnea jauhelihasta, tummaa riisiä
- KASVISKEITTO Täyteläistä mustajuurisosekeittoa
- LOUNAS 2 Broileritortilloja Cheddarjuustokastiketta ja Nachoja
- JÄLKIRUOKA Mustikkarahkaa
- FRESH BUFFET
- GRILLIKORI

**Comments:**

- Hautala Marika** Kävitkö tänään syömässä? Miten onnistuimme? Jäikö jokin asia mietyttämään?  
Tykkää · Vastaa · 8. helmikuuta kello 16:10
- Leena Isomäki** Salaattibuffet on ollut vuoden alusta todella hyvä! Paljon vaihtoehtoja, hyviä makuja ja selkeästi erilaisia vaihtoehtoja päivittäin. Kiitos!  
En tykkääkään · Vastaa · 1 · 11. helmikuuta kello 21:26
- Hautala Marika** Kuullostaa Leena hyvälle. Tuleeko mieleesi jotain uutta ideaa tai kehitettävää?  
Tykkää · Vastaa · 13. helmikuuta kello 14:39

## Liite 6. Piiroshahmotelma

