

Tanja Pajula

Lounasravintolan kehittäminen asiakaskokemuksen näkökulmasta

Opinnäytetyö

Kevät 2016

SeAMK Elintarvike ja maatalous

Restonomi (AMK), Ravitsemispalvelut



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Elintarvike ja maatalous

Tutkinto-ohjelma: Restonomi (AMK), Ravitsemispalvelut

Tekijä: Pajula Tanja

Työn nimi: Lounasravintolan kehittäminen asiakaskokemuksen näkökulmasta

Ohjaaja: Juurakko Paula

Vuosi: 2016

Sivumäärä: 51

Liitteiden lukumäärä: 9

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön kehityskohteena oli lounas- ja tilausravintola Trahteri. Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia lounasravintolalle kehityssuunnitelma kehityskansion muodossa. Työ pohjautui Gustafssonin ym. (2006) laatimaan Five Aspects Meal Model (FAMM) -malliin. FAMM-malli määrittelee ravintolakokemukseen vaikuttaviksi, tärkeimmiksi näkökohdiksi tilan, kohtaamisten ja tuotteiden laadun, jotka yhdessä johtamisjärjestelmän kanssa luovat tunnelman.

Asiakaskyselyssä kartoitettiin asiakkaiden kokemuksia ja kehitystarpeita liittyen FAMM-mallin näkökohtiin. Lisäksi kehitystyössä kiinnitettiin huomioita tarinallistamisen hyötyihin, linjaston toiminnallisuuteen ja sen parantamiseen sekä yrityksen vastuullisuuteen sekä sen näkymiseen asiakasviestinnässä.

Lounasravintolan tarkoitus on paitsi tarjota ravitsevaa ja maukasta ruokaa asiakkailleen, myös tarjota levähdyshetki päivän keskellä. Vastuullisuus ja kestävä kehityksen näkökulma kiinnostavat kuluttajia yhä enemmän, ja vastuullisuus voidaan nähdä jo kilpailuetuna, jota ravintolat voisivat asiakasviestinnän avulla tuoda esille jokapäiväisessä toiminnassaan. Vaikka yrityksen tulee huomioida kaikki vastuullisuuden ulottuvuudet, tässä opinnäytetyössä keskityttiin ympäristö- ja ravitsemusvastuuseen, tuoteturvallisuuteen sekä paikallisen hyvinvoinnin ulottuvuuksiin, sillä niiden vaikutukset ovat konkreettisimmat lounasravintolan toiminnassa.

Kehitystyön tuloksena on vuosikvartaaleihin sidottu kehityskansio. Kansioon jäseneltiin tiloihin, tuotteistukseen, sesonkeihin, kohtaamisiin, tarinallistamisen keinoihin ja johtamiseen liittyvät kehityskohteet ja niiden aikataulutus. Pidemmän aikajänteen kehityskohteiksi tehtiin suunnitelmat vastuullisuuden näkymiselle ja linjaston toiminnan parantamiselle. Toimeksiantajayritys voi käyttää suunnitelmaa vuosittaisena pohjana. Päivittämällä ja uudelleen kehittämällä siitä saa tärkeän työkalun vuosiksi eteenpäin.

Avainsanat: asiakaskokemus, ravintolat, kehittäminen, lounaat, vastuullisuus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Food and Agriculture

Degree programme: Food and Hospitality

Author: Tanja Pajula

Title of thesis: Development of Lunch Restaurant based on Customer Experiences

Supervisor: Juurakko Paula

Year: 2016

Number of pages: 51

Number of appendices: 9

The aim of this operational thesis work was to compile a development plan for the lunch and order restaurant Trahteeri.

The work was mainly based on the Five Aspects Meal Model (Gustafsson etc. 2006). The aspects of the FAMM model are the premises, meeting the customer, the quality of the products, the management control system and the entire atmosphere. Other targets of development were the sustainability and responsibility of the business and the buffet operations of the restaurant.

The customer inquiry was based on the aspects of the FAMM-model. The inquiry showed that the most significant factors are the taste of the food, the profusion of alternatives and local food when choosing the lunch restaurant. The customers valued good service, reasonable prices and healthy food.

The purpose of the lunch restaurant is except offering its customers nourishing and savoury food, also to offer a relaxing moment in the middle of the day. Sustainability and responsibility are growing trends and they can already be seen as a competitive advantage. The thesis concentrated on the environmental and nutritional responsibility, product safety and the local welfare, because their effects are the most concrete dimensions of the operations of lunch restaurants.

The result product of development work can be used as an annual operating plan. By updating, it can be an essential tool in the future.

Keywords: developing, restaurants, responsibility

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Työn lähtökohdat	7
1.2 Työn tavoitteet	8
1.3 Työn rajaukset ja sisältö.....	9
2 RAVINTOLAKOKEMUKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	11
2.1 Tila	11
2.2 Kohtaaminen.....	12
2.3 Tuote	13
2.4 Johtamisjärjestelmä	13
2.5 Tunnelma.....	15
2.6 Tarinallistaminen.....	15
3 RAVINTOLAN LINJASTON TOIMINNALLISUUDEN VAIKUTUS ASIAKASKOKEMUKSEEN	17
4 VASTUULLISUUS OSANA LOUNASRAVINTOLAN TOIMINTAA. 19	
4.1 Ympäristövastuullisuus	20
4.2 Tuoteturvallisuus.....	22
4.3 Ravitsemusvastuu.....	23
4.4 Lähiruoan käyttö paikallisen hyvinvoinnin lisääjänä	25
5 LOUNASRAVINTOLA TRAHTTEERIN TOIMINNAN KEHITTÄMISEN PROSESSIKUVAUS	27
5.1 Toimeksiantajan esittely.....	27
5.2 Käytetyt menetelmät	28
5.3 Asiakaskyselyn tulokset	30

6 KEHITYSKANSION LAATIMINEN LOUNASRAVINTOLA TRAHTEERIN KÄYTTÖÖN	36
6.1 Tila	38
6.2 Kohtaaminen.....	39
6.3 Tuote	40
6.4 Johtamisjärjestelmä	41
6.5 Tarinallistaminen.....	42
7 POHDINTA.....	43
LÄHTEET.....	46
LIITTEET	51

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Five Aspects Meal Model.....	11
Kuva 2. Ympäristövastuullinen lautasmalli.....	21
Kuva 3. Lautasmalli-ateria	24
Kuva 4. Trahteerin Sali joulukuussa 2015.....	27
Kuvio 5. Trahteerin palvelujen käyttö.	30
Kuvio 6. Trahteerin palvelujen käyttötiheys.....	31
Kuvio 7. Palvelujen laadun arviointi	31
Kuvio 8. Lounaslinjaston toimivuus.	32
Kuvio 9. Lounaspaikan valintaan vaikuttavat tekijät.	33
Kuvio 10. Trahteerin näkyvyys ja löydettävyys.....	34

1 JOHDANTO

Liiketoimintaa suunniteltaessa tulisi suunnitelmista ja ajatuksista laatia myös kirjallinen versio. Selinit (2013, 43) kehottavat laatimaan riittävän selkeän toimintasuunnitelman, joka antaa kuitenkin tilaa myös luovuudelle. Asiakaslähtöinen ajattelu ja asiakasnäkökulma tarkastelevat tuotetta ja palvelua kokonaisuutena kaikkine kohtaamisineen. Näkökulman avulla pystytään kehittämään omaa toimintaa ja luomaan lisäarvoa asiakkaalle. (Selin & Selin 2013, 18.)

Luodakseen pitkäaikaisia, vahvoja asiakassuhteita, yrityksen on luotava asiakkailleen tarjooma, jonka mukana asiakas kokee saavansa enemmän kuin hän siihen aikaa, vaivaa tai rahaansa uhraa (Bergström & Leppänen 2009, 31). Arvot määrittelevät paljolti sen, miten toimitaan; se mitä pidetään tärkeänä ja mihin keskitytään, kertoo niin henkilön kuin yrityksenkin arvomaailmasta (Selin & Selin 2013, 100). Selinit toteavatkin, että asiakasta kiinnostaa yleensä sellainen yritys, jonka arvomaailma vastaa heidän omaansa. Yrityksen arvojen tulisikin tästä syystä näkyä jokapäiväisessä työssä ja olla kaikkien yrityksen työntekijöiden sisäistämä.

1.1 Työn lähtökohdat

Toimeksiantajana tälle toiminnalliselle opinnäytetyölle toimii M-Trahteerin Oy. Trahteerin on ProAgria Etelä-Pohjanmaan omistama lounas- ja tilausravintola. Trahteerin sijaitsee Etelä-Pohjanmaan Elinkeinotalossa ja toimii talon työntekijöiden yhteisenä tapahtuma- ja tapaamispaikkana. Trahteerin on avoin myös kaikille talon ulkopuolisille asiakkaille. Trahteerin haluaa tarjota asiakkailleen suomalaista ja paikallista ruokaa, mitä kuvastaa yrityksen sloganin: "Ruokaa, jonka tiet ja taustat tunnemme" (Trahteerin 2013.)

Trahteerin on toiminut nykyisellään noin 30 vuotta. Asiakasmäärät ovat viime vuosina pienentyneet, ja toiminnan turvaamiseksi korjausliike on nyt välttämätön. Asiakasmäärän vähentymiseen ovat vaikuttaneet mm. talossa tapahtuneet muutokset, kun isot yritykset ovat muuttaneet talosta toisaalle. Trahteeria alusta saakka johtanut

pääemäntä on jäänyt vuodenvaihteessa eläkkeelle. Uudistumiselle ja toiminnan kehittämiseksi on nyt luonnollinen ajankohta, kun uusi ravintolapäällikkö on aloittanut työnsä.

1.2 Työn tavoitteet

Työn tavoitteena on luoda työkalu ja aikataulutus kehitystyölle. Työkaluna suunnitelma helpottaa kehitystyön toteutumista ja säästää ravintolan henkilökunnan työaikaa.

Tuote- ja palveluvalikoimaa kehittämällä pyritään paremmin vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Tavoitteena on löytää myös keinoja, joilla välitetään tietoa yrityksen arvoista asiakkaalle. Vaikka yritys arvostaa suomalaista maaseutua sekä käyttää paljon myös lähituottajien tuotteita, nykyisellä toimintatavalla kyseiset arvot jäävät asiakkaalta pimentoon. Kehitystyössä pyritään löytämään keinoja, joilla kyseiset arvot näkyisivät jokapäiväisessä toiminnassa. Laatimalla suunnitelma tietyille ajanjaksoille tuotteiden ja teemojen osalta päivittäinen ajanhallinta helpottuu, eikä raaka-ainetilausten, tuotevalikoimamuutosten, markkinoinnillisten toimenpiteiden tai sesonkijuhlien suunnitteluun tarvitse käyttää niin paljon aikaa. Tarinallistamisen keinoin voidaan avata ruokaketjun näkyvyyttä loppukäyttäjälle. Kyseisiä keinoja voivat olla esimerkiksi tarinat ruoan tuottajista. Toiminnallisuutta parantamalla selkiytetään ravintolan toimintoja, lisätään tilan viihtyisyyttä sekä näin ollen vahvistetaan myönteistä asiakaskokemusta.

Vastuullisuus ja kestävä kehitys näkökulma kiinnostavat yhä enemmän nykyajan kuluttajia. Vastuullisuus voidaan nähdä jo kilpailuetuna ja ravintolat voisivat asiakasviestinnän avulla tuoda asiaa esille jokapäiväisessä toiminnassaan. (Ympäristöosaava, [viitattu 3.4.2016].) Vaikka yrityksen tulee huomioida kaikki vastuullisuuden ulottuvuudet, tässä opinnäytetyössä keskitytään ympäristö- ja ravitsemusvastuuseen, tuoteturvallisuuteen sekä paikallisen hyvinvoinnin ulottuvuuksiin, sillä niiden vaikutukset ovat konkreettisimmat lounasravintolan toiminnassa.

Kehittämistyön alkutilanteen kartoittamiseksi laadittiin kysely, jolla selvitettiin asiakkaiden mielipiteitä ja toiveita. Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä, joka lähetettiin

sähköpostilla ravintolan asiakkaille. Enemmistö Trahteerin asiakkaista koostuu Etelä-Pohjanmaan Elinkeinotalossa työskentelevistä henkilöistä. Paperisia kyselylomakkeita annettiin muille asiakkaille ostosten yhteydessä, jolloin myös talon ulkopuolisilla asiakkailla oli mahdollisuus vastata kyselyyn. Lomakkeen kysymykset olivat enimmäkseen strukturoituja, mutta myös avoimia kysymyksiä. Tulokset antoivat suuntaa kehitystyön painopisteille. Myös keväällä 2015 tehtyä asiakastyytyväisyyskyselyä käytettiin apuna kysymysten laadinnassa.

1.3 Työn rajaukset ja sisältö

Tuotoksena tälle toiminnalliselle opinnäytetyölle laadittiin vuosikelloa mukaileva kehityskansio, joka jaettiin vuodenaikojen mukaisiin vuosikvartaaleihin.

Vuosikello on ideoinnin työkalu toiminnan ja ajanhallinnan suunnitteluun. Toimintaympäristön hahmottaminen ja ennakointi helpottuvat, kun tiedetään, mitä tehdään ja mitä milloinkin tapahtuu. Vuosikello voidaan laatia joko graafiseen tai sanalliseen muotoon. Sisältö voidaan määritellä esimerkiksi kalenterivuoden, tilikauden, vuodenaikojen tai matkailusesonkien mukaan. Vuosikelloa tulee päivittää ja ylläpitää jatkuvasti. (Vuosikello, [viitattu 16.5.2016].)

Työ rajattiin käsittelemään seuraavia kehityskohteita:

- ó sesonkien näkyvyys tuotteistuksessa ja tilassa
- ó juhlapyhät, teemapäivät ja kampanjat
- ó somistus tilassa viihtyisyyden lisääjänä
- ó kohtaamiset ja johtaminen.

Lisäksi kauaskantoisempina kehityskohteena olivat:

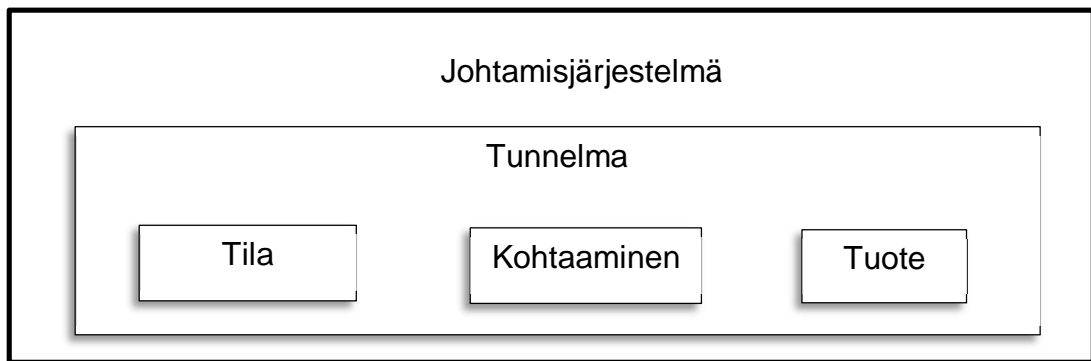
- ó palvelulinjaston uudelleen suunnittelu
- ó vastuullisuuden lisääntyminen ja näkyminen toiminnassa.

Vastuullisuuden ulottuvuuksista käsiteltiin ympäristövastuullisuutta, tuoteturvallisuutta, ravitsemusvastuuta sekä lähiruoan käyttöä paikallisen hyvinvoinnin lisääjänä.

Työstä rajattiin pois juhla- ja kokouspalvelujen kehittäminen, taloudelliset mittarit, markkinointi ja elämykselliset tapahtumat, sillä ne laajuudessaan vaatisivat omat, yksilölliset kehityssuunnitelmansa. Kehitystyölle ei ole laadittu budjettia, jonka vuoksi kehitystyö täytyy toteuttaa ilman isompia investointeja. Kauaskantoisempien kehityskohteiden toteutuessa voidaan budjetti arvioida suunnitelmien perusteella. Näin ollen rahaa vaativia muutoksia voidaan investoida yrityksen talouden niin salliessa. Elämyksellisiä tapahtumia varten yritys laatii erilliset suunnitelmat. Tämä kehitystyö rajautui käsittelemään yrityksen tavanomaista toimintaa lounas- ja kahvila-palvelujen parissa.

2 RAVINTOLAKOKEMUKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Gustafsson ym. (2006, 84) mallintaa asiakaskokemuksen käyttämällä viittä näkökohtaa: tilaa, kohtaamista, tuotetta, tunnelmaa ja johtamisjärjestelmää. Nämä tekijät muodostavat FAMM-mallin, The Five Aspects Meal Model (kuvio 1).



Kuvio 1. Five Aspects Meal Model (Gustafsson ym. 2006, 86).

Pitkäkösken (2015, 30) on vertaillut tutkimusperusteisia ravintolan tärkeimpiä laatutekijöitä. Pitkäkösken mukaan ateriakonteksti koostuu ruokailijasta, ruoasta ja ruokailuympäristöstä. Näitä kolmea tekijää pitäisi kuitenkin tarkastella samanaikaisesti, sillä ne vaikuttavat vahvasti toisiinsa. Pitkäkösken nostaa vertailussaan ravintolan tärkeimmiksi laatutekijöiksi tilan, tuotteen, tunnelman ja kohtaamisen. Pitkäkösken mukaan nämä tekijät korostuvat parhaiten FAMM-mallissa, jossa lisäksi on mukana yhtenä laatutekijänä johtamisjärjestelmä.

Yrityksen arvojen näkyvyyttä asiakkaalle voidaan lisätä tarinallistamisen keinoin. Tarinoidentiteetti pitää sisällään yrityksen arvoja, osaamista ja visiota tarinamuotoon sidottuna. Läpinäkyvällä, persoonallisella ja inhimillisellä toiminnalla yritys luo haluttuja palveluja. (Kalliomäki 2014, 15.)

2.1 Tila

Tila käsittää ympäristön ja paikat, joissa asiakas ravintolassa käyntinsä aikana oleskelee. Tilaan vaikuttavat myös valaistus, äänimaailma, värit, kalustus ja tekstiilit. (Gustafsson ym. 2006, 86.) Ennen ateriasuunnittelua tulisi Gustafssonin ym. (2006,

87) mukaan huomioida ravintolan konsepti, aterian tyyppi, asiakassegmentti, vuodenaika, pöytien järjestys, tekstiilit, valot ja äänet sekä se, miten näiden avulla saadaan asiakas tyytyväiseksi.

Tilan estetiikalla, tunnelmalla ja ruokailutilan layoutilla on merkittäviä vaikutuksia yhdessä henkilökunnan kanssa siihen, miten vahvana asiakas kokee mielihyvän tunteen (Ryu & Han 2010, 7.) Bergström ja Leppänen (2009, 186) mainitsevat, että hyvässä palveluympäristössä on kaikille aisteille virikkeitä. Erilaisia virikkeitä tarvitaan, sillä toiset asiakkaat hahmottavat asioita näkemällä, toiset kuuntelemalla ja jotkut kokeilemalla. Selinit (2013, 36 - 39) luokittelevat nämä miellejärjestelmien aistikanaviksi, joissa informaatio otetaan vastaan kehon eri aistien avulla. Selinien (2013, 39) mukaan yritysten tulisi tiedostaa nämä erilaiset tavat tarkastella ympäristöä ja muokata toimintojaan paremmin vastaamaan asiakkaiden erilaisia tarpeita.

2.2 Kohtaaminen

Hyvän palvelukokemuksen takeena on ajattelumalli, jossa ymmärretään sekä oman käyttäytymisen että muiden yksilöiden ja yksiköiden vaikutus asiakaskokemuksen syntymiseen (Fischer & Vainio 2014, 9 - 10). Fischerin ja Vainion (2014, 167) mukaan positiiviset laatuhyteydet niin yrityksen sisällä kuin eri sidosryhmiä kohtaan vahvistavat palveluliiketoiminnan kilpailukykyä. Täten edellytyksenä on positiivisesti poikkeava käyttäytyminen eli kohtaamisten laatu, keskinäinen arvostus, osallistaminen sekä kiinnostuksen ja kiitollisuuden osoitus muita, myös asiakkaita, kohtaan.

Positiivisten laatuhyteyksien perustana on optimistisuus. Optimistisuus on positiivinen asenne, jonka ansiosta psykologinen pääoma karttuu. Psykologinen pääoma sisältää toivoa ja uskoa tulevaan, tavoitteellisuutta ja tahdonvoimaa, sinnikkyyttä ja itseluottamusta. Yrityksessä yksilöiden korkea psykologinen pääoma voi lisätä sekä tuottavuutta että tuloksellisuutta. (Fischer & Vainio 2014, 53.)

Kohtaamisia ravintolaympäristössä ovat henkilökunnan ja asiakkaan kohtaamiset, mutta myös sekä asiakkaiden että palveluhenkilökunnan keskinäiset kohtaamiset (Gustafsson ym. 2006, 87). Ammattimaisuus, inhimillinen lämpö ja nautinto ovat

Hansenin (2005, 64) mukaan tärkeimmät tekijät ihmisten välisissä kohtaamistilanteissa.

Palveluhenkilökunnan ja asiakkaan yhteistoiminnan vaikutus korostuu palvelukokemuksessa. Asiakkaat ja asiakaspalveluhenkilökunta arvostavat kohtaamisissa samanlaisia asioita, kuten ystävällisyyttä, huolenpitoa ja empatiaa. Asiakas kokee palvelun arvon jo ennen kokemusta ja sen aikana, eikä vain palvelutapahtuman jälkeen. Tämä nykykäsitys korostaa sosiaalisen vuorovaikutuksen olevan osa kokemusprosessia, eikä palvelun tuottaja ole yksinomaan vaikuttamassa palvelun laatuun. Yksilöiden väliset sosiaaliset tilanteet luovat oman vaikutuksensa palvelukokemukseen. (Pitkäköskei 2015, 38.)

2.3 Tuote

FAMM-mallin mukaan tuotteita ovat ruoat ja juomat sekä niiden esillepano. Ruokalista suunniteltaessa on keittiöhenkilökunnan huomioitava ruoka-aineiden vaihtelevuus ja tasapaino, maku, aromikkuus, ravitseminen, valmistustavat, tarjoiltavan ruoan lämpötila, rakenne, värit, muodot sekä ruokiin sopivat juomat. (Gustafsson ym. 2006, 88.)

Pitkäkösken (2015, 41) mukaan ravintolan ydintuotteeksi määritellään ruoka ja juoma sekä niiden esillepano, tarjoilutapa ja palvelu. Hänen mukaansa ruokalista ja ruoan laatutekijät vaikuttavat huomattavasti asiakastyytyvyyteen, palvelukokemukseen ja asiakaskäyttämiseen.

2.4 Johtamisjärjestelmä

Johtamisjärjestelmään kuuluvat taloudelliset näkökulmat, lait ja liiketalous (Gustafsson ym. 2006, 89.) Pitkäköskei (2015, 29) muistuttaa, että palvelukohtamisen onnistumiseen vaikuttaa myös taustalle näkymättömäksi jäävä johtamisjärjestelmä: toimintojen sujuvuus, henkilökunnan motivaatio palvelua kohtaan ja palvelun kokonaisilmapiiri kertovat johtamisjärjestelmän laadusta.

Toiminnan hallinta voidaan karkeasti jakaa suunnitteluun, organisointiin, ohjaukseen ja valvontaan. Suunnittelu on valmistautumista ja tavoitteiden asettelua ja organisointi on valittujen keinojen muuttamista toiminnaksi. Ohjauksella johdetaan toimintaa kohti tavoitteita ja valvonta on seuranta siitä, miten on onnistuttu ja että suunta on oikea. Johtamistyön pääpaino on ihmisten toiminnan kehittämisessä, mutta siinä on huomioitava myös yrityksen strategiset tavoitteet (Laurent 2006, 8 - 9, Eräsalo 2011, 14 - 15.) Eräsalon (2011, 15) mukaan †Strategia on polku tulevaisuuteen‡. Yritysstrategiassa luodaan näkymä tulevaisuuteen sisältäen perustavoitteet, toimintaperiaatteet sekä päätoiminnot.

Positiivinen asennoituminen yritystä kohtaan luodaan jo perehdytysvaiheessa. Toimintaa ohjaavat arvot ja niiden tarkoitus jokapäiväisessä työssä tulee selvittää työntekijälle, jolloin hänellä on paremmat valmiudet sitoutua yritykseen. (Eräsalo 2011, 61.) Eräsalon mukaan tärkeää on paitsi myönteinen asenne, yhtä lailla myönteinen suhtautuminen työhön ja työkavereihin. Perehdyttämisen tavoitteita ovat riittävien valmiuksien saavuttaminen oman työkokonaisuuden hallintaan sekä yrityksen puolesta tarpeellisten tietojen välittäminen uudelle työntekijälle (Eräsalo 2011, 61.) Laurent (2006, 100) muistuttaa, että puutteellisesti perehdytetty työntekijä kuluttaa paljon muiden aikaa, mikä helposti heijastuu asiakaspalvelun laatuun. Yrityksessä tulisi olla perehdyttämisen yleissuunnitelma, jonka pohjalta voidaan tarkentaa kullekin työntekijälle yksilöllinen perehdyttämissuunnitelma, täsmentää Eräsalo (2011, 64 - 65).

Henkilöstön toimintaa ohjataan henkilöstöstrategiaa noudattamalla (Eräsalo 2011, 15). Eräsalo toteaa, että liiketoimintaa turvaamassa on oltava sekä määrällisesti että laadullisesti oikeanlainen henkilöstö. Täten myös henkilöstön hyvinvointi sekä toiminnan ja osaamisen kehittäminen ovat henkilöstöstrategian keskiössä.

Vaikka kirjanpito olisi ulkoistettu, täytyy yrityksen johdon ymmärtää, mistä tuotot ja kustannukset koostuvat, mitkä toiminnot ovat kannattavia ja mitä osuutta täytyy kehittää paremmaksi. Tuloslaskelma kertoo, miten tarkastelukaudella on onnistuttu, mikä on ollut liikevaihto ja paljonko rahaa on kulunut mm. palkkoihin ja raaka-aineisiin. (Rauhala 2011, 99.) Rauhalan (2011, 100) mukaan taloudellisen toiminnan tavoitteita eli tuloksellisuuden osia ovat kannattavuus, tuottavuus ja taloudellisuus.

Yleisimpiä ravintolatoiminnan tuloksellisuutta parantavia keinoja ovat kulujen vähentäminen, myyntimäärien ja -hintojen kasvattaminen sekä sidotun pääoman optimointi. Keinoja, joilla voidaan vaikuttaa kuluihin, ovat henkilökunnan motivointi sekä tuotantoprosessin kehittäminen työsuorituksia, logistiikkaa, tuotantolaitteita ja myyntikanavia järkeistämällä. Myyntimäärien ja myyntihintojen kasvattaminen vaatii usein avuksi tuotekehitystä ja tehokasta markkinointia sekä myyntiorientoitunutta henkilökuntaa. Pääoma, joka on sidottu toimintaan, koostuu varaston arvosta, käyttöomaisuudesta ja myyntisaamisista. Maksuaikoja järkeistämällä saadaan rahaa kassaan riittävän nopeasti ostolaskuja varten. Tehokkaalla varastokierrolla järkeistetään varastoitavien raaka-aineiden määrää, eikä näin ollen sidota rahaa turhaan. Käyttöomaisuutta on hyvä tarkastella sen arvon ja tarkoituksenmukaisuuden osalta. (Rauhala 2011, 100 - 102.) Näiden tunnuslukujen lisäksi tulisi huomioida asiakas-tyytyväisyys, työtyytyväisyys sekä henkilöstön vaihtuvuus, muistuttaa Rauhala (2011, 103). Hänen mukaansa menestyksekkään yritystoiminnan takaa löytyy yrityksen, henkilöstön ja asiakkaiden yhtäaikainen tyytyväisyys.

2.5 Tunnelma

FAMM-mallin mukaan tunnelma koostuu kokonaisuudesta, jonka tila, tuote, kohtaaminen ja johtamisjärjestelmä luovat. Gustafsson ym. (2006, 86) mukaan myös kaikkien viiden aistin, näkö-, kuulo-, haju-, maku-, ja tuntoaistin, on saatava tasapainoinen ja miellyttävä aistimus, jolloin ateria koetaan kokonaisvaltaisesti positiiviseksi kokemukseksi. Kaikkien aistien täytyy olla harmoniassa, joka johtaa hyvään ateriakokemukseen. Gustafsson ym. täydentävät, että kokemukseen ja mieltymykseen siitä, mikä on hyvää tai pahaa, vaikuttavat myös yksilölliset, kulttuuriset ja sosiaaliset tekijät.

2.6 Tarinallistaminen

Tarinoiden hyödyntäminen liiketoiminnassa on keino saada aikaan jatkuvuuden, turvallisuuden ja johdonmukaisuuden tunne, muistuttavat Selinit (2013, 18, 81). Hei-

dän mukaansa tarinoissa kuvien merkitys on suurempi kuin sanojen. Kuva luo asiasta jokaiselle oman tunnekokemuksen. Kuvien käyttö on myös haasteellista, sillä niiden aiheuttamat sisäiset tarinat voivat poiketa hyvinkin paljon toisistaan eri ihmisillä.

Tarinallistamisen puolesta puhuu myös Kalliomäki (2014, 15 - 37). Tarinallistaminen tukee sekä yrityksen markkinointia että myyntiä. Kalliomäki listaa muiksi eduiksi muun muassa erottuvuuden, kilpailuedun, asiakkaiden sitouttamisen, palvelujen ja tuotteiden merkityksen syventymisen, asiakkaan muistijäljen vahvistamisen sekä luottamuksen ja inhimillistämisen lisääntymisen asiakkaan ja yrityksen välillä. Tarina toimii punaisena lankana koko palvelukokemuksen ajan. Markkinoinnissa käytetty tarina on lunastettava asiakkaan kokiessa palveluprosessin, kiteyttää Kalliomäki.

Inhimillistämisessä piilee tarinallistamisen ydin. Puhuttaessa empaattisesta suunnittelusta, asiakkaan ymmärtämisestä ja hänen tilanteeseensa eläytymisestä, empatialla tarkoitetaan eläytymistä asiakkaan tarpeisiin. Tarinat voivat näin ollen tukea asiakaskokemusta syvällisemmällä tasolla (Kalliomäki 2014, 202 - 203.) Kalliomäki uskoo nykyajan yritysten inhimillisyyteen ja läpinäkyvyyteen, jolloin särötkin näkyvät. Tämä lisää luottamusta ja aitoutta enemmän kuin kasvottomuus ja täydellisyyttä henkivä kiiltokuva.

3 RAVINTOLAN LINJASTON TOIMINNALLISUUDEN VAIKUTUS ASIAKASKOKEMUKSEEN

Organisaation palveluympäristön pitäisi yhtäaikaaisesti tukea sekä asiakkaan että henkilökunnan tarpeita ja mieltymyksiä. Itsepalvelutilanteissa tilan layout ja toiminnallisuuden näkökulma ovat äärimmäisen tärkeitä. Selkeys ja yksinkertaisuus auttavat asiakasta toimimaan tilassa. Asiakkaan positiiviseen kokemukseen vaikuttaa tunne henkilökohtaisesta tilan hallinnasta. (Bitner 1992, 57.)

Bitnerin (1992, 65 - 66) mukaan kokemukseen palveluympäristössä vaikuttaa kokonaisuuden hallinta, johon kuuluvat muun muassa ympäröivän tilan kunto, tilan asetelu ja toiminnallisuus, kyltitys ja muut merkinnät sekä tilassa käytetyt esineet, materiaalit ja design, äänet, musiikki sekä lämpötila. Jos henkilökohtaisen tilan hallintaa huomattavasti häiritsee jokin tekijä, se vaikuttaa asiakkaan käyttäytymiseen negatiivisesti, eikä hän viihdy hyvin. Positiivista käyttäytymistä, viihtymistä, sitoutumista, taasen tukee tunne tilan hallinnasta. Sama pätee niin asiakkaaseen kuin henkilökuntaankin. (Bitner, 1992, 64).

Perusturvallisuuden tunnetta luo tilan nopea hahmottaminen. Uuteen paikkaan tullessa selkeällä layoutilla ja opasteilla autetaan asiakasta jäsentämään tilan toimintoja. Jos tilaa ja toimintoja ei pystytä hahmottamaan, hämmennys ja epämukava olotila lisääntyvät (Pitkäkoski 2013, [viitattu 16.4.2016].)

Noutopöydän ja linjaston aloituspisteen tulee olla luontevasti asiakkaiden tulosuuntaan nähden, jolloin asiakkaat näkevät pöydän tuotteet ja pystyvät hallitsemaan tilaa (Mykkänen & Ursin 2011, 39 - 40.) Mykkäsen ja Ursinin mukaan noutopöydät ovat oivallisia tarjoilutapoja silloin, kun lähes samanaikaisesti ruokailevia asiakkaita on paljon ja kun käytettävä tila, työntekijämäärä ja ruokailuaika ovat rajallisia eikä tilaisuus ole virallinen. Itsepalvelulinjastossa asiakas kokoaa itse tarvitsemansa astiat ja aterian osat (Kaikkonen ym. 2010, 297.) Kaikkosen ym. (2010, 305 - 311) mukaan ruokailun etenemisjärjestyksessä ensin tulevat alkuruoat, sitten pääruoat ja jälkiruoat. Leivät ja juomat voivat olla vaikkapa omassa erillisessä pöydässä. Joka tapauksessa astiat, ruokalajit ja somisteet tulee järjestää niin, että asiakkaan on mah-

dollisimman helppo toimia ja edetä alusta loppuun ilman edestakaista liikettä. Kaikkosen ym. (2010, 305) mukaan ruokalajikohtaiset nimikyltit ja erityisruokavaliotiedot vahvistavat tunnetta hyvästä palvelusta.

Ympäristöosaava (viitattu 8.4.2016) huomioi vastuullisuuden näkökulman linjaston toiminnallisuudessa. Sen mukaan kasvisten lisäämistä ruokavalinnoissa voisi tehostaa kasvisruoan tarjoamista lämpimien ruokien ensimmäisenä vaihtoehtona, sallimalla kasvis- ja liharuokien valinta samaan ateriaan sekä laatimalla houkuttelevia nimiä kasvispainotteisille ruoille. Hävikin vähentämiseksi Ympäristöosaava suosittaa pienempien ruokaerien tuomisen kerralla buffetlinjastoon sekä astiapalautuksen ja jätteiden keruun suunnittelun siten, ettei biojäte sekoitu sekajätteeseen. Koska asiakkaiden kiinnostus ruokaa kohtaan kasvaa koko ajan, suosittaa Ympäristöosaava kiinnittämään huomiota myös asiakasviestintään. Asiakkaiden tietoutta yrityksen toiminnan kestävydestä tuovat ruokalistan ympäristö-, alkuperä- ja luomumerkinnot. Paikallisen ruokakulttuurin vaaliminen, vuotuisten ruokajuhlien huomiointi sekä henkilökunnan tietous tarjoamista tuotteista edesauttavat vuorovai-
kutusta asiakkaiden kanssa, muistuttaa Ympäristöosaava.

Itsepalvelulinjaston suunnittelussa tulee huomioida myös omavalvonnan toteutuminen. Tuotevalikoima ja esimerkiksi salaattien ainesosien määrä tulee olla hallinnassa. Tuotteiden säilytyslämpötilat ja -ajat on hyvä kirjata toimintaohjeeksi, josta on helppo tarkistaa vaadittavat lämpötilat ja ohje, mitä jääneille ruoille tehdään. Itsepalvelulinjaston hoitoon täytyy perehtyä ja perehdyttää koko henkilökunta. (Salaattia itsepalveluna -projektin tulokset. 8.7.2015.)

Vaikka liikeidea ja brandi vaikuttavat sisustuksen tyyliin, on sisustuksen myös oltava toimiva, miellyttävä ja viihtyisä (Pitkälampi 2010, [viitattu 5.5.2016]). Pitkälampin mukaan ympäröivä arkkitehtuuri sekä käytännölliset tarpeet, kuten puhdistettavuus sekä huollettavuus ovat myös huomioitavia asioita sisustusta suunniteltaessa.

4 VASTUULLISUUS OSANA LOUNASRAVINTOLAN TOIMINTAA

Ruokaketjun vastuullisuus perustuu seitsemään ulottuvuuteen, joita ovat ympäristö, tuoteturvallisuus, ravitsemus, työhyvinvointi, eläinten hyvinvointi, paikallinen hyvinvointi ja talous (Heikkurinen ym. 2012, 3.) Vastuullisen liiketoiminnan tavoite on toimia kestävän kehityksen mukaisesti. Heikkurisen ym. (2012, 3) mukaan vastuullisuus on paitsi kansallinen myös globaali haaste. Vastuullinen toiminta suomalaisessa ruokaketjussa tarkoittaa lainsäädännön vaatimusten ylittämistä kaikkien seitsemän ulottuvuuden kohdalla.

Ympäristöosaava-sivuston (viitattu 3.4.2016), mukaan kuluttajien mielenkiinto ympäristövastuullisuutta ja eettistä toimintaa kohtaan on kasvussa koko ajan. Ympäristövastuullinen toiminta ammattikeittiöissä säästää kustannuksia, parantaa tuottavuutta ja voi olla myös kilpailuetu muihin toimijoihin nähden.

Kuluttajat pyrkivät vastuullisilla valinnoillaan lisäämään omaa tai perheensä hyvinvointia sekä toiminnallaan tukemaan ympäristön ja muiden ihmisten ja eläinten elämän edellytyksiä. Vastuullinen kuluttaja siis ajattelee kauaskatseisemmin omien valintojensa vaikutuksia. Ruoasta ja ruokatuotannosta on käyty runsaasti keskustelua sekä perinteisessä että sosiaalisessa mediassa. Tämä on lisännyt ihmisten tietoisuutta, ja kriteerit valintojen pohjaksi ovat muuttuneet. Hinta ei välttämättä ole enää ainoa vaikuttaja valinnoissa. Vastuullisuuden sisältöä ei tavallinen kuluttaja todennäköisesti vielä osaa hahmottaa kaikkien seitsemän ulottuvuuden kautta, sillä vastuullisuus on käsitteenä vielä melko tuore. Tutuimmiksi vastuullisuuden elementeiksi mielletään todennäköisesti ympäristöasiat, eläinten hyvinvointi ja globaali oikeudenmukaisuus sekä luomu- ja lähiruoan suosiminen. (Nurro 2013, 71 - 72.)

4.1 Ympäristövastuullisuus

Ruokatiedon (viitattu 8.4.2016) mukaan ruoan tuotannosta ja kulutuksesta syntyy noin kolmannes ihmisen aiheuttamasta ympäristökuormituksesta.

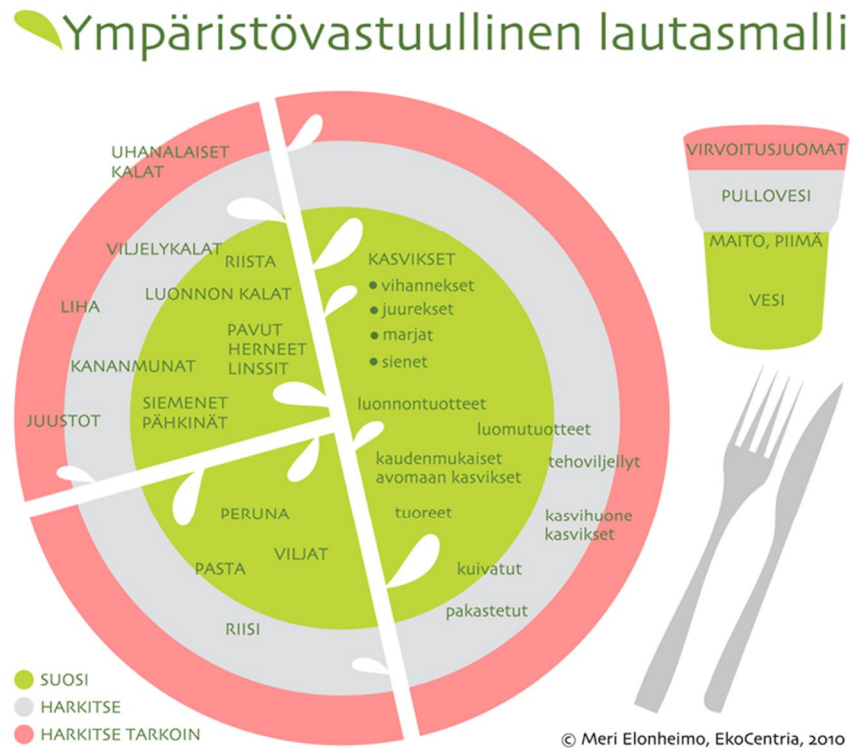
Ympäristövastuullisia tekoja ammattikeittiössä ovat energian ja veden käytön tehostaminen, jätteiden ja ruokahävikin minimointi sekä ympäristöystävällisten pesuaineiden käyttö (Nurro 2013, 19.) Ympäristöosaavan (viitattu 8.4.2016) mukaan ruokapalvelujen tuottajien tulisi huomioida ympäristövastuussaan myös ruoan varastoinnin ja valmistusmenetelmien vaikutus. Ympäristöosaava mainitsee ympäristövastuullisena vaikuttamismahdollisuutena myös tarjoilun ja asiakasviestinnän keinot.

Vettä ja pesuaineita voidaan säästää keittiön puhtaanapidossa. Mikrokuitusiivous perustuu siivousliinojen ja -pyyhkeiden materiaaliin, mikrokuituun (Korhonen 2010). Korhosen mukaan mikrokuitusiivous on paitsi ympäristöystävällinen, ekologinen teko, se myös keventää siivoustyön fyysistä kuormitusta. Oikein säädetyillä väliaineilla mikrokuitusiivous tukee myös työntekijän ergonomiaa (Korhonen 2010.)

Aktiivivesi on kaikkein vastuullisin menetelmä vastuullisessa puhtaanapidossa. Aktiivivesi hyödyntää happiatomien reaktiivisuutta ja sopii käytettäväksi kaikille pinoille. Aktiivivesi ei sisällä mitään kemikaaleja ja on siten turvallinen sekä käyttäjälle että ympäristölle. Aktiivivesi valmistetaan paikan päällä kylmästä vesijohtovedestä aktiivivesilaitteella. Investointia suunniteltaessa kannattaa huomioida, että laitteen hankinnan jälkeen ei tarvita muita yleispuhdistusaineita, ei varastointia eikä logistisia maksuja. (Otsonivesi, [viitattu 30.4.2016].)

Ruokalistasuunnittelussa ympäristö huomioidaan käyttämällä sesonkituotteita. Kasvien osuutta tulisi lisätä myös sen vuoksi, että niiden tuotannon ympäristövaikutukset ovat merkittävästi pienemmät kuin eläinkunnan tuotteissa. Ravitsemusalan ammattilaisille on laadittu valmennus- ja testiaineisto (Ympäristöpassi, [viitattu 8.4.2016]), jonka suorittamalla saa tärkeää tietoa omaan keittiötyöhön sovellettavista ympäristövastuullisista näkökulmista. (Nurro 2013, 19.)

Ympäristöosaavan, (viitattu 9.4.2016) mukaan kestävä ruokalistasuunnittelu huomioidaan koko ateriakokonaisuudessa. Ruokalistasuunnittelun apuna toimii ympäristövastuullinen lautasmalli (kuvio 2.) Ympäristövastuullinen, kestävä ruokavalio on samansuuntainen suomalaisten ravitsemussuosituksen (2014) kanssa.



Kuva 2. Ympäristövastuullinen lautasmalli auttaa valitsemaan raaka-aineita eri ateriansiiniin (EkoCentria, [viitattu 8.4.2016]).

Seuraavat keinot ovat kestävän ruokalistasuunnittelun pääperiaatteet (Ympäristöosaava, [viitattu 9.4.2016]):

- ó Lisätään kasvien määrää (vähentää ilmasto- ja ravinnekuormitusta).
- ó Käytetään erityisesti palkokasveja (pavut, herneet, linssit) proteiinin lähteenä (vähentää ilmasto- ja ravinnekuormitusta).
- ó Vähennetään lihan ja maitotuotteiden käyttöä (vähentää ilmasto- ja ravinnekuormitusta).
- ó Suositetaan luomuraaka-aineita (vähentää kemikaalien käyttöä, lisää luonnon monimuotoisuutta).

- ó Käytetään kauden mukaisia raaka-aineita (vähentää ilmastokuormitusta).
- ó Suositaan helposti säilyviä ruoka-aineita (vähentää ilmastokuormitusta).
- ó Suositaan lyhyen toimitusketjun ruoka-aineita (vähentää ilmastokuormitusta ja jätteitä).
- ó Suunnitellaan ruokalistakierto siten, että raaka-aineita on mahdollista hyödyntää seuraavilla aterioilla (vähentää jätemäärää ja kaikkia ympäristövaikutuksia).

Kalavalinnoissa tulisi suosia kestävästi pyydettyä kalaa (WWF 7.9.2015). WWF on laatinut Kalaoppaan, jonka avulla lisätään tietoisuutta vastuullisista kalavalinnoista. Oppaan suositukset huomioivat kalakantojen tilan sekä pyyntitapojen kestävyys. Kasvatetun kalan osalta opas huomioi ympäristövaikutukset.

4.2 Tuoteturvallisuus

Koko ruokaketju on vastuussa ruoan turvallisuudesta. Tuloksellinen työ ruokaketjussa sekä Suomen elintarvikelainsäädännön vaatimukset ovat nostaneet maamme ruokatuoteturvallisuuden kansainvälisesti korkealle tasolle. Tuoteturvallisuutta valvotaan tarkasti alkutuotannosta ja elintarviketeollisuudesta loppukuluttajalle saakka. Ammattikeittiössä tuoteturvallisuutta varmistavat omavalvonta, pakkausmerkinnät, jäljitettävyyssasiakirjat ja hygieniapassi. Lisäksi tuoteturvallisuutta varmistavat hyvät käytänteet, kuten toiminnan avoimuus ja viestintä ruokaketjun osapuolten välillä. (Nurro 2013, 24.)

Omavalvonta tarkoittaa toimijan itselleen laatimaa järjestelmää. Omavalvontasuunnitelman avulla toimijan tulee hallita toimintansa riskit sekä varmistaa, että elintarvike, alkutuotantopaikka, elintarvikehuoneisto sekä siellä harjoitettava toiminta täyttävät niille elintarvikelainsäädännössä asetetut määräykset. (Evira 6.8.2013.) Oiva-järjestelmä tuo elintarvikevalvonnan tulokset kuluttajan tietoon ja lisää näin elintarviketuotantoketjun läpinäkyvyyttä. Oiva-raporteissa hymynaamat kertovat, miten valvontaviranomaiset ovat arvioineet yrityksen elintarviketurvallisuuden. (Oivahymy, [viitattu 29.4.2016]). Eviran (11.3.2016) mukaan tuoteturvallisuutta parantavat myös pakkausmerkinnät, sillä niistä kuluttajat saavat tietoa elintarvikkeesta.

Tieto voi suojata terveysvaaroilta sekä taloudellisilta tappioilta. Niin ikään jäljitettävyyys ruokaketjussa lisää turvallisuutta, sillä jokaisen toimijan on pystyttävä määrittämään, mistä raaka-aine tai tuote-erä on tullut ja mihin se on toimijalta lähtenyt (Evira 28.11. 2011.)

4.3 Ravitsemusvastuu

Kansanterveydellisesti ravitsemus on tärkeässä roolissa (Haavisto 2013, 31) Suomalainen ravitsemus- ja elintarvikepolitiikka perustuu valtion ravitsemusneuvottelukunnan laatimiin ravitsemussuositukseen (Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014.)

Työpaikkaruokailu ja ruokailun rytmittäminen antavat virtaa sekä työhön että vapaa-aikaan. Lounaan nauttiminen auttaa jaksamaan myös henkisesti . ruokailu on sosiaalinen tilanne, jolloin on mukava jutella työkaverien kanssa. (Työterveyslaitos, 26.1.2015.)

Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa (2010, 25) mukaan ruokailijat muodostavat valintansa omien tarpeidensa, arvojen ja mieltymystensä pohjalta. Tehdäkseen terveyttä edistäviä valintoja tarvitsee asiakas tietoa niiden tueksi. Edellä mainitun toimenpidesuosituksen (2010, 41) mukaan ruokapalveluiden tulisikin merkittävästi tehostaa viestintää terveellisistä valinnoista. Ravitsemuksellisesti parempiin valintoihin voivat ohjata esimerkiksi terveellisistä valinnoista kertovat linjastomerkit, lautasmalli-kuvat (kuva 3) tai teemapäivät ja kampanjat. Annosten ja lisäkkeiden ravintosisällöistä voi olla kuvallista tai sanalista tiedotusta lounaspöydässä. Hyödyllinen tieto aterian ja sen lisäkkeiden energiasisällöstä auttaa asiakkaita myös painonhallinnassa.

Terveyttä edistävä ruokavalio on monipuolinen kokonaisuus. Suomalaiset ravitsemussuositukset (2014, 17 - 18) suosittelee seuraavia terveyttä edistäviä muutoksia ruokavalioon:

- ó Vähennetään ruoan energiatiheyttä, lisätään ravintoainetiheyttä ja parannetaan hiilihydraattien laatua.
- ó Parannetaan ruoan rasvan laatua lisäämällä tyydyttymättömän rasvan ja vähentämällä tyydyttyneen rasvan saantia ruokavaliossa.

- ó Vähennetään lihavalmisteiden ja punaisen lihan käyttöä.
- ó Vähennetään suolan käyttöä elintarvikkeissa ja ruoan valmistuksessa.

Näin ollen tulisi ruokavalioon lisätä kasvisten, palkokasvien, marjojen ja hedelmien, kalojen ja muiden merenelävien sekä pähkinöiden ja siementen määrää. Viljavalmisteissa tulisi suosia täysjyväviljavalmisteita ja maitovalmisteissa rasvattomia ja vähärasvaisia tuotteita. Voit ja voita sisältävät levitteet tulisi vaihtaa kasviöljypohjaisiin levitteisiin ja kasviöljyihin, erityisesti rypsiöljyyn. Lihavalmisteiden ja punaisen lihan määrää tulisi vähentää, samoin lisättyä sokeria sisältävien ruokien ja juomien sekä suolan ja alkoholijuomien määrää. (Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014, 18.)



Kuva 3. Lautasmalli-ateria (Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014, 20).

Terveelliset valinnat työaikaisessa ruokailussa heijastuvat myös vapaa-ajan ja kodin ruokavalintoihin (Työterveyslaitos 2015.) Työpaikkaruokailu vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja terveyteen - Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa (2010, 36) mukaan henkilöstöravintoloissa tehdään hyviä ruokavalintoja ja säännöllisesti käytettynä lounasruokailu ohjaa ruokailutottumuksia myös kotona. Vikstedt ym. (2012, 33) tutkimus osoitti, että tuoreiden kasvisten syönti yleistyi sekä varsinkin miehillä kasvoi todennäköisyys valita kalaa aterialleen.

Tutkimuksessaan myös Lassen, Hansen ja Trolle (2006, 295) toteavat, että buffet-lounaalla syötyjen kasvien määrä on suurempi ja aterioiden energiatiheys pienempi verrattuna à la carte -lounaisiin. Tutkimus osoitti, että sekä naiset että miehet koostivat annokseensa enemmän vihanneksia ja hedelmiä. Lassen ym. (2006, 296) näkevätkin buffettarjoilun oivallisena käytäntönä kasvien kulutuksen lisäämiseen.

Vaikka terveyden kannalta ravitsemuslaatu on keskeisin tekijä, tulisi ruokapalveluissa huomioida myös muut laadulliset tekijät. Kyseisiä tekijöitä ovat mikrobiologinen ja kemiallinen turvallisuus, ruoan aistinvarainen laatu, ruokailutilan viihtyvyys, kestävän kehityksen tukeminen, ruoan maku ja raaka-aineiden tuoreus sekä alkuperä. (Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa 2010, 36.)

4.4 Lähiruoan käyttö paikallisen hyvinvoinnin lisääjänä

Kuluttajalle paikallista hyvinvointia konkretisoi lähiruoka (Haavisto 2013, 58) Haavisto mainitsee muina paikallisuuden lisäarvoina maaseudun säilymisen elinvoimaisena, kriisiaikojen omavaraisuuden sekä vaikutukset työllisyyteen ja talouteen.

Suomalaiset arvostavat kotimaista ruokaa ja pitävät sitä turvallisena (Ajatuspaja e2, MTK ja Maaseudun Sivistysliitto 2013, 4 - 5). Tutkimuksen mukaan suomalaiset korostivat lähiruoan merkitystä ja toivoivat ruoan alkuperän näkymistä ravintoloissa, koulu- ja työpaikkaruokailussa. Luomu sai kasvisruokaa merkittävämmän tuen, mutta hinta oli tutkimuksen perusteella merkittävä tekijä ruokaa valittaessa.

Kotimaisen ruoan arvostus on yhä vahvistunut. (Ajatuspaja e2, MTK ja Maaseudun Sivistysliitto 2014, 6 - 7). Tutkimus osoitti muun muassa, että naiset ovat miehiä halukkaampia maksamaan perhetiloilla viljellystä ruoasta ja haluavat alkuperätietoja ruoista. Erot sukupuolten välillä eivät ole suuria, mutta tutkimuksen mukaan naiset painottavat enemmän ruoan laatua ja ympäristöarvoja. Valmiutta maksaa hieman enemmän perhetiloilla viljellystä ruoasta löytyi toimihenkilöiltä ja viljelijöiltä. Myös luomutuotteiden suosio on kasvussa edelliseen (Ajatuspaja e2 ym. 2013) tutkimukseen verrattuna. Tutkimus selvitti myös suomalaisten näkemyksiä lähiruoka-käsitteestä. Tulosten mukaan kolme neljästä vastaajasta mielsi lähiruoan olevan omalla

kotiseudulla sen omista raaka-aineista valmistettua ruokaa. Suomalainen ruoka koettiin liian laajaksi käsitteeksi lähiruoka-nimikkeelle.

Valtioneuvoston periaatepäätös (2013, 4 - 8) listaa lähiruoan eduiksi muun muassa alueellisen työn ja toimeentulon sekä kuluttajan elintarvikevaihtoehtojen lisääntymisen, lisäarvon niin kaupalle, matkailulle kuin ammattikeittiöille sekä jäljitettävyyden mahdollistamisen. Lähiruoka antaa kasvot tuottajalle tuotteensa takana ja auttaa suomalaisen, alueellisesti rikkaan ruokakulttuurin kehittämistä. Ammattikeittiöiden näkökulmasta raportin mukaisia lähiruokasektorin tavoitteita vuoteen 2020 mennessä ovat lähiruoan jalostusasteen ja valikoiman monipuolistuminen myös ammattikeittiöiden tarpeisiin. Pienten erien logistiikka tulee olla kehittynyttä ja mahdollistaa kannattavan liiketoiminnan. Lähiruoka toisi näin lisäarvoa matkailu- ja ruoka-alan toimijoille. Raportin mukaan lähiruoka on kasvava trendi maailmalla, joka vahvistuu myös Suomessa. Kuluttajat ovat yhä kiinnostuneempia ruoan alkuperästä. Ruoka halutaan nauttia mahdollisimman tuoreena, käsittelemättömänä, aitona ja maukaana. Paikallisuus, vastuu hyvinvoinnista sekä puhdas ja turvallinen tuotanto antavat mahdollisuuden elämyksiin ja tarinoihin, joita asiakaskunta odottaa. (Valtioneuvoston periaatepäätös 2013, 11 - 13.)

Lähellä tuotetun ruoan trendikkyuden puolesta puhuu myös The National Restaurant Association (2016). Listalle on nimetty 20 suosituinta trendiä keittiö- ja ruoka-alalla. Paikallinen ruoka näkyy listauksessa kuusi kertaa. Lähellä tuotetun ruoan trendejä listan mukaan ovat paikallisesti tuotettu liha- ja kalaruokat, paikallisesti kasvatetut tuotteet, +super-lähi+-tuotteet, luonnonmukaiset ainekset, prosessoimaton ruoka, ympäristön kestävyys ja maatila-tuotteet.

Ympäristönäkökulmasta lähiruoan pienemmät hiilidioksidipäästöt tai energiankulutus eivät ole kiistattomia, sillä suurimmat ympäristökuormitukset tapahtuvat jo alkutuotannossa (Paloviita 2014). Paloviidan raportin mukaan lähiruoan suurimpia ongelmia aiheuttavat volyymien pienuus sekä kuljetusten ja jakelun järjestäminen.

5 LOUNASRAVINTOLA TRAHTEERIN TOIMINNAN KEHITTÄMISEN PROSESSIKUVAUS

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aihevalinta lähti todellisesta tarpeesta, sillä lounasravintola Trahteri (kuva 4) tarvitsi yrityksenä kehittämistä. Nopeatempoisessa työelämässä kehittämiselle jäävä aika on rajallista, joten tämä työ toimii pohjana kehitystyölle ja säästää työntekijöiden aikaa.



Kuva 4. Trahterin Sali joulukuussa 2015.

Kehityskansion tarkoitus on toimia suunnittelupohjana ja perustana yritystoiminnan kehittämisessä. Kehittämisen tulisi olla jatkumo, jolloin yritys pysyy elinvoimaisena ja kiinnostavana myös asiakkaan näkökulmasta.

5.1 Toimeksiantajan esittely

Koska kohdeyritys on Pro Agria Etelä-Pohjanmaan omistama, ovat yrityksen arvot yhteneväisiä Pro Agrian arvojen kanssa. Arvostus suomalaista maaseutua, sen tuottajia ja tuotteita kohtaan haluttiin paremmin näkyväksi tekijäksi jokapäiväisessä toiminnassa. Tavoitteiden määrittämisen ja toteutustavan valinnan jälkeen aihe ra-

jattiin koskemaan ravintolan tärkeimpiä laatutekijöitä, palvelulinjaston toiminnan kehitystä ja vastuullisuutta. Suunnittelussa pyrittiin huomioimaan erityisesti asiakkaan näkökulma. Tärkeimmät laatutekijät määriteltiin pääasiassa FAMM-mallin mukaisesti. Gustafssonin ym. (2006) FAMM-malli on hyvä pohja suunniteltaessa ja kehitettäessä ravintolan toimintaa. Pitkäkoski (2015) on tutkinut ravintolan tärkeimpiä laatutekijöitä ja todennut niiden korostuvan parhaiten juuri FAMM-mallissa. Palvelulinjaston toiminnallisuus valittiin aiheeksi kokemusperusteisesti ja asiakaspalautteen perusteella. Vastuullisuus aihealueena on paitsi yrityksen arvopohjaa tukeva myös nykyaikainen tapa hankkia lisäarvoa yrityksen palveluille.

5.2 Käytetyt menetelmät

Aineistonkeruun menetelminä käytettiin kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perustuvaa aineistoa sekä kvantitatiivisena menetelmänä kyselylomaketta (liite 1).

Teoreettiseen viitekehykseen kerättiin tietoa kirjoista, lehtiartikkeleista ja tutkimuksista. Tietoa löytyi melko helposti kirjallisuudesta ja tutkimusraporteista. Pääosa lehtiartikkeleista ja tutkimuksista oli englanninkielisiä. Kyselylomake laadittiin mukailemaan FAMM-mallin pääkohtia. Kyselyssä otettiin huomioon myös edellisenä vuonna tehty asiakaskysely ja sen tulokset. Näin voitiin kohdeyrityksessä verrata kehitystä myös siltä kantilta. Tässä työssä ei kyselyiden vertailua yksityiskohtaisesti käsitelty.

Kyselylomakkeen (liite 1) laadinnassa käytettiin tutkimusaineistoon pohjautuvia teemoja, joita olivat tila, kohtaaminen, tuote, tunnelma, arvot, toiminnallisuus ja vastuullisuus. Kysely selvitti asiakkaiden mielipiteitä ja odotuksia.

Kvantitatiivista menetelmää apuna käyttäen voitiin vahvistaa käytänteiden todenperäisyyttä ja sitä, etteivät päätelmät perustu ainoastaan tuntumaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Tässä tapauksessa kysely toteutettiin Webropol-kyselynä, joka lähetettiin liiketalon jokaiselle työorganisaatiolle, vaikka kaikki eivät ravintolan palveluita käytäkään. Perusjoukkona toimivat Etelä-Pohjanmaan Elinkeinotalon työntekijät. Lisäksi tarjolla oli paperisia kyselylomakkeita talon ulkopuolelta tuleville asiakkaille.

Kysely valittiin tutkimusmenetelmäksi kahdesta syystä. Ensinnäkin kohderavintola on kerännyt vuosittain palautetta asiakkailtaan asiakaskyselyn avulla. Kyselyn tulosten perusteella toimintaa on jonkin verran pyritty kehittämään. Toisena syynä anonyymi asiakaskysely koettiin luotettavammaksi tavaksi hankkia tietoa kuin haastattelu. Tutkimuksen tekijän ollessa myös ravintolatoiminnasta vastaava henkilö saatettaisiin vastauksia kaunistella. Jos aiheesta on annettava negatiivista palautetta, se on helpompi antaa anonyymisti lomakkeella kuin kasvotusten tutulle henkilölle. Käytettäessä kyselylomaketta aineistonkeruumenetelmänä, tulee tarkastella keinoja, miten tutkimusjoukko valitaan. Jos ravintolan asiakkaille jaetaan ostoksen yhteydessä kyselylomake tai aineisto kerätään sähköisesti asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta, on huomioitava, että tutkimusjoukosta rajautuvat pois ne, jotka eivät halua käyttää tai ovat jostain syystä lopettaneet kyseisen ravintolan palvelujen käytön.

Kyselyn (liite 1) kysymykset liittyivät tilaan, tuotteisiin, kohtaamisiin, tunnelmaan ja välillisesti myös johtamisjärjestelmään. Aluksi kartoitettiin mitä ravintolapalveluja vastaaja oli käyttänyt ja miten usein. Lomakkeessa oli myös kysymys lounaslinjaston toimivuudesta, lounaspaikan valintaan johtavista arvoperusteista ja ravintolan löydettävyydestä. Myös uudistus- ja kehitystoiveita kysyttiin. Vuosi sitten tehty kysely osoitti, että salaattipöydän ja lounaan laadussa oli laadullista vaihtelua sekä huomattavasti parantamisen varaa. Asiakaspalvelun laatuun toivottiin myös parannusta. Uuden kyselyn tavoitteena oli myös saada tietoa, ovatko toiminnan tähänastiset muutokset ja kehitystoimet olleet riittäviä.

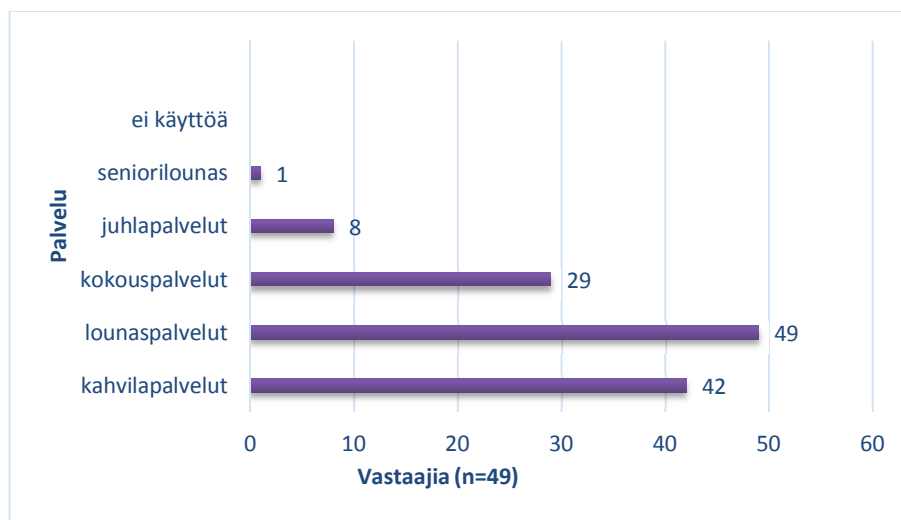
Teoreettisen viitekehyksen pääasiallisena perustana olivat Pitkäkosken (2015) ja Gustafssonin ym. (2006) ravintolan tärkeimmät laatutekijät ja FAMM-malli. Palvelulinjaston toiminnallisuuden parantaminen otettiin yhdeksi kehityskohteeksi, sillä kirjoittajan kokemuksen mukaan kohderavintolan toiminnallisuus aiheuttaa asiakkaissa hämmennystä viikoittain. Oman kokemuksen vahvistamiseksi linjaston toi-

minnallisuuden tilaa kysyttiin myös asiakaskyselyssä. Vastuullisuus toiminnassa tukee kyseisen yrityksen arvopohjaa ja oli täten luonnollinen valinta ja linjaus yrityksen uudeksi keinoksi erottua markkinoilla.

5.3 Asiakaskyselyn tulokset

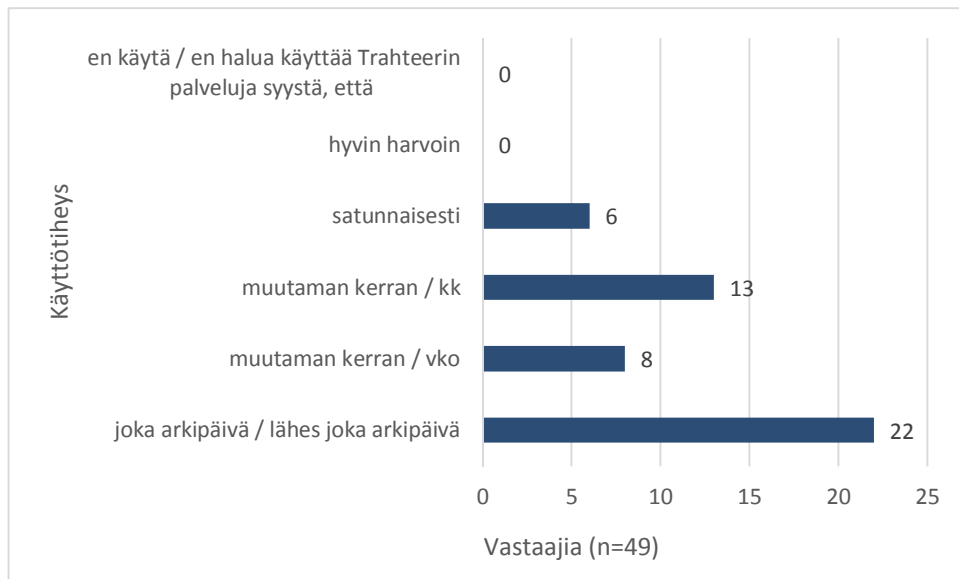
Asiakaskyselyyn saatiin vastauksia 49 kappaletta. Lukumääräisesti lähetettyjen kyselyiden määrää on vaikea määrittää, sillä osa sähköposteista lähetettiin organisaatiokohtaisesti, jolloin kuitenkin usealla työntekijällä oli mahdollisuus vastata kyselyyn. Aiemman kokemuksen perusteella vastaavista kyselyistä oli saatu kerättyä reilut 30 vastausta, joten saatu vastausmäärä koettiin hyväksi. 44 oli vastannut Webropolissa ja 5 paperilomakkeeseen. Kyselyn kaikki tulokset liitteessä 2.

Vastaajista kaikki olivat käyttäneet Trahteerin lounaspalveluja, lähes kaikki kahvilapalveluja ja reilu puolet kokouspalveluja. Juhlapalveluja oli käyttänyt 8 ja seniorilounasta 1 vastaaja. (Kuvio 5.)



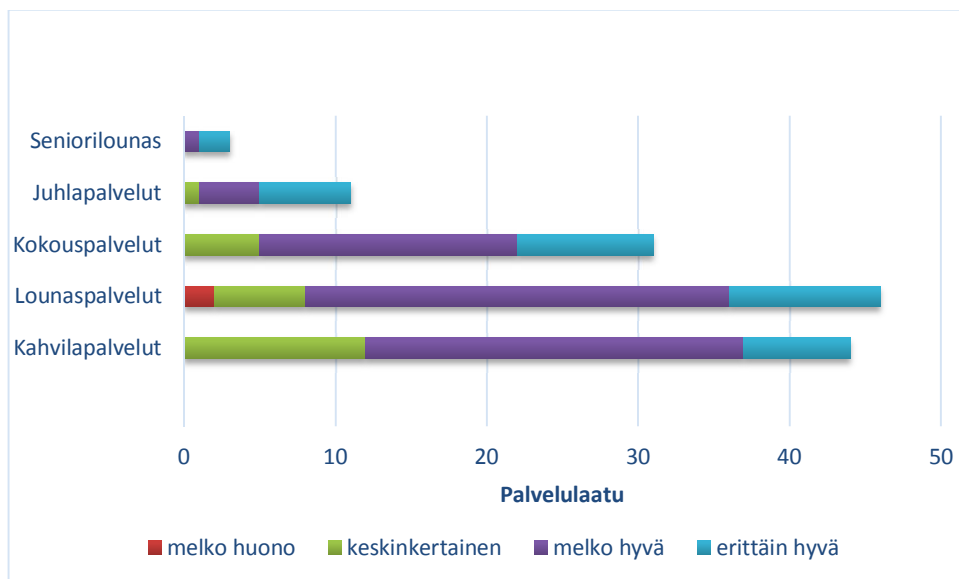
Kuvio 5. Trahteerin palvelujen käyttö.

Vastaajista 22 käytti palveluja päivittäin, 21 muutaman kerran viikossa tai kuukaudessa ja loput 6 satunnaisesti. (Kuvio 6.) Vastauksia ei saatu henkilöiltä, jotka eivät käytä tai halua käyttää Trahteerin palveluja.



Kuvio 6. Trahterin palvelujen käyttötiheys.

Palvelujen laatu arvioitiin kaikkien palveluiden osalta enimmäkseen melko hyväksi tai erittäin hyväksi. (Kuvio 7.)



Kuvio 7. Palvelujen laadun arviointi.

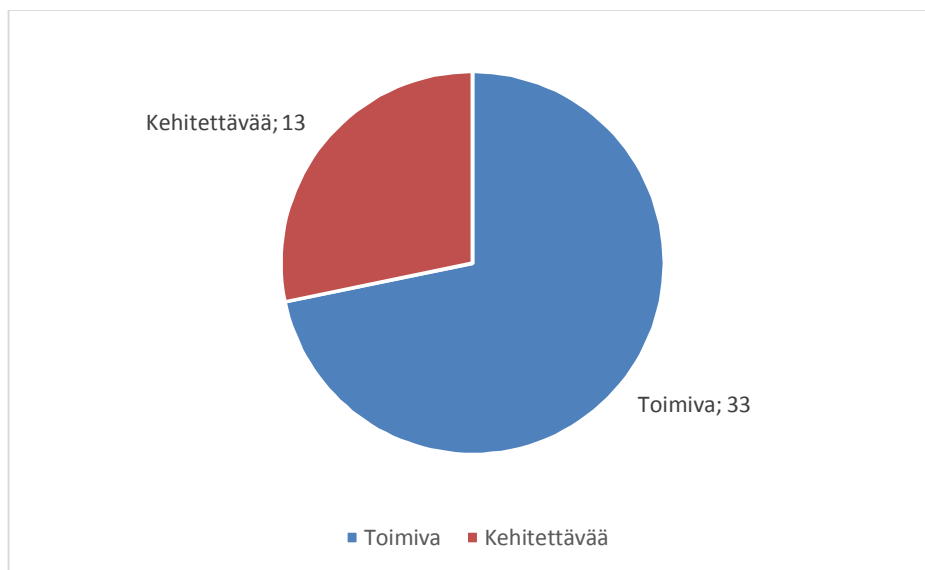
34 vastaajista koki tuotevalikoiman riittäväksi, 11 toivoi täydennystä. Toiveet tuotevalikoiman täydennykseksi koskivat pääasiassa suolaisia leivonnaisia, terveellisiä välipaloja sekä salaattipöydän valikoimaa. Lounas koettiin hyväksi vaikkakin hinta

koettiin muutamassa vastauksessa liian korkeaksi. Salaattipöytää keuhuttiin osassa vastauksia monipuoliseksi ja osassa liian suppeaksi.

Sekä asiakaspalvelu että henkilökunnan keskinäinen ilmapiiri koettiin hyväksi. Yleinen ilmapiiri ja tunnelma ravintolassa sai myös positiivisia kommentteja, kuten leppoisaa, rentoa, mukavaa, luonnollista, kodikasta ja rauhallista.

Ruokailutilan viihtyvyys koettiin pääasiassa hyväksi, vaikkakin avointen vastausten mukaan pintaremontti ja tilan päivitys tulisi tarpeeseen. Tila on alkuperäisessä 80-luvun kuosissa.

Lounaslinjaston toimivuus (kuvio 8) aiheutti melko paljon toiveita. Edestakainen liike linjastolla sekä ruoan ottaminen henkilökunnan "silmiä alta" aiheutti eniten sanomista. Talossa työskentelevät ovat linjastolla totuneet toimimaan, mutta erityisesti uudet asiakkaat kokevat hämmennystä linjaston käytössä. Tulokset vahvistivat toiminnallisuuden kehittämisen perustelluiksi.

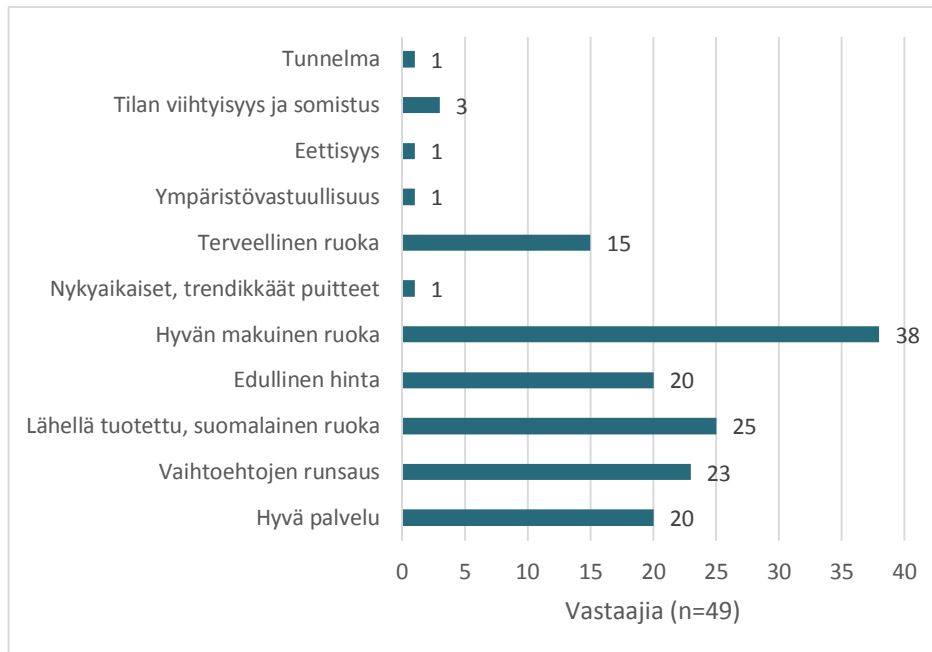


Kuvio 8. Lounaslinjaston toimivuus.

Myös avoimet vastaukset koskien uudistus- ja kehitystoiveita kohdistuivat pääasiassa linjaston nykyaikaistamiseen ja tilan ulkonäön uudistukseen.

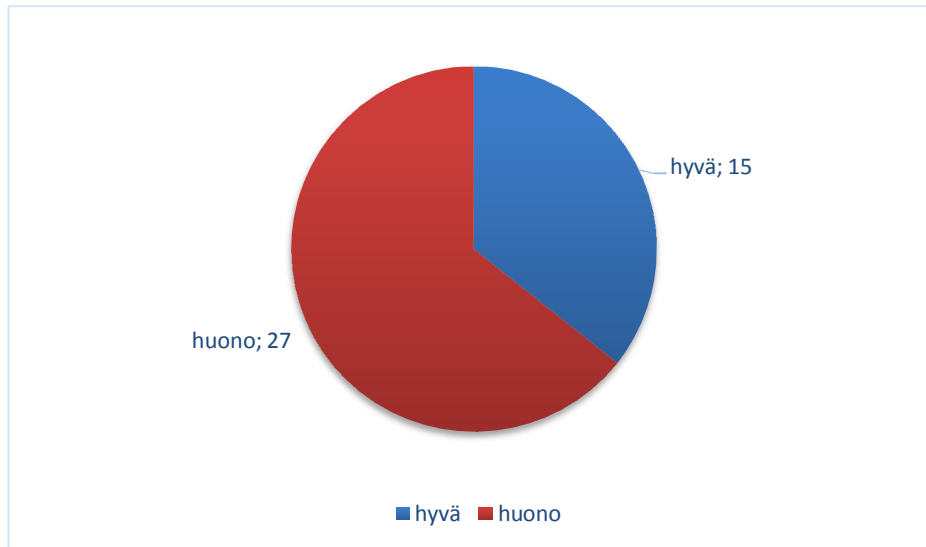
Lounaspaikan valintaan liittyvissä tekijöissä vastaajat saivat valita kolme tärkeintä arvoperustetta. Vastausten (kuvio 9) mukaan ne *olivat ruoan hyvä maku, lähellä tuotettu ja suomalainen ruoka sekä vaihtoehtojen runsaus*. Myös *palvelu, hinta ja*

terveellisyys olivat tärkeitä perusteita. Ravintolapalvelujen suunnittelussa täytyy kuitenkin huomioida, että kokonaisuus ratkaisee. Vain yhtä osa-aluetta kehittämällä ei saada toivottuja vaikutuksia vaan asiakkaan täytyy kokea tyydytystä kaikilla kehityssektoreilla tilaan, kohtaamisiin, tuotteisiin ja tunnelmaan liittyen.



Kuvio 9. Lounaspaikan valintaan vaikuttavat tekijät.

Trahteerin löydettävyys (kuvio 10) koettiin 15 vastaajan mielestä hyväksi, 27 oli sitä mieltä, että ravintolaan on vaikea löytää. Huonon näkyvyyden ja löydettävyyden syitä olivat mainonnan vähäisyys ja heikko näkyvyys sekä talon ulkopuolella että sisätiloissa. Kyltitykset ja viitoitukset sekä mainonta lisäisivät näkyvyyttä ja löydettävyyttä. Parkkitilan vähäisyys ja käsitys talon sisäisestä *ruokalasta* koettiin myös syiksi, miksi Trahteria ei tunneta.



Kuvio 10. Trahterin näkyvyys ja löydettävyys.

Yhteenvetona asiakaskyselyn tuloksista voi todeta, että palaute oli positiivista ja rakentavaa. Monet vastasivat avoimiin kysymyksiin runsassanaisesti, minkä voi päätellä olevan merkki kiinnostuksesta yrityksen kehittämistä kohtaan. Vaikka kaikki yksittäisiä toiveita ei voi toteuttaa, on tuloksista nähtävissä selkeät linjaukset kehitystyön perustaksi.

Trahterin ydinpalveluna lounas koettiin hyväksi ja parantuneeksi edellisvuotiseen kyselyyn verrattuna. Edellisessä kyselyssä salaattipöytä sai paljon kehitystoiveita. Nyt tilanne koettiin jo paremmaksi, vaikka vieläkin toiveita oli valikoiman monipuolistamiseksi. Palvelu sai myönteistä palautetta, eikä negatiivisia kommentteja ollut. Ilmapiiri ja tunnelma koettiin mukavaksi ja rennoksi. Trahterin kahvilapalvelujen tuotevalikoima on ollut melko suppea, sillä kysyntä on tilaisuuksia lukuun ottamatta ollut heikkoa. Asiakassegmentti koostuu pääosin työpaikkaruokailijoista, jotka käyvät myös kahvitaulla Trahterissa. Välipalojen suhteen toiveita olivat pääasiassa suolaiset leivonnaiset sekä terveelliset välipalat. Terveellisenä välipalavaihtoehtona Trahteri avasi jo vuoden vaihteessa rahkabaarin, jossa asiakas saa koostaa buffetvaunusta rahka-annoksen marja-, hedelmä- ym. lisukkeineen. Kyselyssä rahkabaari saikin paljon kiitosta.

Sisustuksen suhteen kyselyssä toivottiin Trahterin nykyaikaistamista ja tilan rai-
kastamista, vaikkakin toisaalta tila koettiin kotoisana+nykyisellään. Elinkeinotalo ja

myös Trahteerin osuus on arkkitehti Olavi Norosen suunnittelema, mikä rajaa mahdollisuuksia tilojen uudistamiselle. Tilan ilmeen parantaminen onkin tehtävä tekstiilien, somisteiden sekä mahdollisesti valaisinten ja kalustemuutosten avulla.

Lounaslinjaston toiminnallisuus koettiin melko heikoksi . varsinkin, jos tilannetta pohdittiin uuden asiakkaan kannalta. Edestakainen liike kahvin ja kahvikuppien suhteen sekä lämpimän ruoan annostelu +kouluruokalatyliin+koettiin tärkeäksi kehityskohteeksi. Trahteerin näkyvyys ja löydettävyys oli tulosten mukaan heikko, mikä todennäköisesti johtuu osaltaan sijainnista ja paljolti markkinoinnin vähyydestä.

Vastuullisuuden näkökulmaa tuloksissa tukivat lähellä tuotetun ruoan arvostus sekä toiveet terveellisistä ja kasvispainotteisista ruoista. Tuntemus asiakaskunnan arvoista ja valintaperusteista auttavat yritystä kehittämään toimintaansa asiakastytyväisyyttä tukevaksi. Trahteerin koettiin vastausten mukaan miellyttäväksi ja kotoiseksi taukopaikaksi. Kuten Työterveyslaitos (2015) muistuttaa, on työaikaisella ruokailulla suuri merkitys myös henkisen hyvinvoinnin kannalta, sillä sosiaalinen kanssakäyminen virkistää ja auttaa jaksamaan.

6 KEHITYSKANSION LAATIMINEN LOUNASRAVINTOLA TRAHTTEERIN KÄYTTÖÖN

Kehityssuunnitelma päätettiin toteuttaa vuosikellotyypisenä suunnitelmana. Kalenterivuosi jaettiin vuosikvartaaleihin vuodenaikojen mukaisesti. Työstä tehtiin kehityskansio (liite 9) sekä sähköisenä että paperiversiona. Käytäntö osoittaa, kumpi muoto on toimivampi ja helpompi päivittää.

Suunnitelma helpottaa päivittäistä toimintaa ja muun muassa markkinointitoimenpiteiden toteutusta. Suunnitelmassa otetaan huomioon asiakaskyselyn tulokset sekä FAMM-mallin teemat. Mallissa Gustafsson ym. (2006) ovat laatineet jokaiseen teemaan kysymyksiä ravintolan esimiehille. Näiden kysymysten avulla saadaan huomioitua jokaisen teeman vaikutus kehityssuunnitelmassa.

Kehityskansioon laadittiin suunnitelmia ja ideoita tilaan, somistukseen ja tuotteistukseen. Ravitsemusteemoille ja kampanjoille laadittiin aikataulut ottaen huomioon markkinoinnilliset toimenpiteet. Trahtteri käyttää ProAgrian markkinointi- ja viestintäosaston palveluita, joten varsinaisia mainoksia ei tarvitse laatia itse. Materiaalien ja kampanjoiden aineistot on kuitenkin ajoissa toimitettava markkinointiosastolle. Tuotteistuksessa, tilan somistuksessa ja kampanjoissa huomioidaan sesonkien näkyvyys.

Kansion ilme laadittiin visuaalisesti miellyttäväksi, mikä osaltaan voisi lisätä kansion käyttöä. Kansioon liitettiin eteläpohjalaisia valokuvia, joiden käyttöä myös tilan viihtyisyyden lisäämiseksi voisi harkita.

Terveellisyyteen perustuvaa tietoa pyritään jakamaan tietoisuuden ja linjastomerkinnoin. Niin ikään tietoa vastuullisista valinnoista, lähellä tuotetuista raaka-aineista ja ruokakulttuuriin perustuvista teemoista voidaan antaa linjastolla tai pöytästandeissa ja esitekorteissa. Liitteessä 3 on esimerkki perunaviikon tietoisuudesta. Esite voidaan jakaa ruokasalin pöytiin muovistandeeihin, jolloin asiakkailta on mahdollisuus lukea tekstiä ruokailun lomassa. Linjastolle sijoitettavien esitteiden on parempi olla kuvitettuja tai kirjalliselta asultaan lyhyen ytimekkäitä, että asiakas ehtii huomioida ne ruokia valitessaan. Raaka-aineiden alkuperästä tai vastuullisista valinnoista voi viestiä pienin lappumerkinnoin, kuten liitteessä 5 on esitetty.

Toiminnallisuuden suunnitteluun käytettiin MetosKitchenPlanner-ohjelmaa (Metos 2014.) Ohjelman avulla saatiin uutta asettelua hahmotettua, mikä auttoi selkeyttämään linjaston toimintoja ja ratkaisemaan ongelmia, joita esiintyi asiakaskyselyssä. Linjasto suunniteltiin pääosin hyödyntämällä jo olemassa olevia kalusteita ja laitteita. Asiakaskyselyssä toiminnallisuuden epäkohtina nähtiin edestakainen liike kahvikuppien ottamisen kannalta sekä lämpimän ruoan annostelu kassan vieressä, ~~myyjän silmien alla~~. Linjastoa muutettiin siten, että edestakainen liike jää pois ja lämmin buffetvaunu sijoitetaan eri paikkaan.

Nykyisen toimintatavan etuna on se, että asiakkaalle on voitu kertoa suullisesti ruokien sisällöstä, raaka-aineista ja alkuperästä. Uuden suunnitelman toteutuessa tiedotus jää lähes kokonaan linjastomerkintöjen varaan. Merkinnät tuleekin laatia jo ruokalistaa suunniteltaessa ja siten, että ne antavat riittävän tiedon, mutta eivät häiritse asiakkaan toimintaa, kuten Kaikkonen ym. (2010, 305) täsmentävät. Toiminnallisuutta parantaisivat myös selkeät kyltit ja opasteet, jolloin asiakkaan on helppompi hahmottaa tila ja se, miten tilassa toimitaan. Liitteessä 6 on esimerkkejä uusista kylteistä. Asiakas havainnoi tilaa heti ravintolaan astuessaan, jolloin selkeä layout ja opasteet vahvistavat perusturvallisuuden tunnetta, kuten Pitkälampi (2013) sekä Mykkänen ja Ursin (2011, 39 - 40) muistuttavat. MetosKitchenPlanner -ohjelmalla tehdyt suunnitelmat esitellään liitteessä 7.

Vastuullisuuden näkökohtia otetaan huomioon kohteittain ympäri vuoden. Suunnitelmassa keskitytään vastuullisiin raaka-aine- ja puhdistusainevalintoihin, energian- ja vedenkulutukseen, ruoanvalmistustapoihin sekä puhtaanapitoon. Suunnitelman toteutuessa yritys on jo vuoden kuluttua siirtynyt mikrokuitusiivoukseen tai jopa aktiivivesilaitteen käyttöön. Tulevaisuudessa yritys osaa huomioida paremmin energian- ja vedenkulutustaan sekä kiinnittää enemmän huomiota vastuullisiin raaka-ainevalintoihin sekä ruoanvalmistustapoihin. Vaikka mikrokuitusiivousvälineiden hankinta aiheuttaa investointeja, täytyy samalla huomioida veden- ja pesuainekulutuksen pienentyminen, siivoukseen kuluvan ajan säästö sekä ergonomian lisääntyminen. Aktiivivesilaitte taasen on yksittäisenä investointina melko suuri, mutta mahdollinen yhteistyö talon sisällä voisi olla myös mahdollista. Aktiiviveden käyttö sopisi yrityksen arvomaailmaan ja konkretisoisi vastuullisuuden mahdollisuutta kilpai-

luetuna. Kuten Korhonen (2010) kirjoittaa: tavoitteen saavuttaminen tuottaa työnantajalle ja työntekijälle useita hyötyjä: työntekijän hyvinvointi, palvelutuotannon jatkumisen varmistaminen ja työkyvyttömyydestä aiheutuvien kustannusten hallinta.+ Ympäristövastuuta tuodaan asiakkaiden tietoisuuteen asiakasviestinnän keinoin, kuten Ympäristöosaava (viitattu 8.4.2016) suosittaa. Liitteessä 8 on kuvattu esimerkki yrityksen vastuullisuuden periaatteista.

Vastuullisista raaka-ainevalinnoista laadittiin taulukko kehityskansion liitteeksi, muistin tueksi. Laadinnassa käytettiin apuna Ympäristöosaavan (viitattu 8.4.2016) verkkosivustoa.

6.1 Tila

Kehityssuunnitelman laadinnassa lähdettiin vastaamaan FAMM-mallin kysymyksiin, jotka tilan osalta ovat: Mikä on ravintolan konsepti ja mikä menutyyppi on kyseessä? Minkä tyyppinen on asiakaskunta, jolle ruokaa tarjotaan ja millaista ruokaa he odottavat? Mikä vuodenaika tai sesonki on kyseessä? Miltä ruokailutila näyttää ja onko jotain tehtävissä, että se sopisi paremmin sesonkiin tai ravintolan konseptiin? Miten pöydät tulisi järjestää? Minkä tyyppisiä tekstiilejä tulisi käyttää? Voidaanko valaistukseen tai äänimaailmaan vaikuttaa? (Gustafsson ym. 2006, 87.)

Kehityssuunnitelmassa vastataan näihin kysymyksiin seuraavasti: Ravintola on lounas- ja tilausravintola, jossa on myös kahvila- ja kokouspalveluja sekä tilauksesta juhlapalveluja. Asiakaskunta on pääosin työssäkäyviä lounas- ja kahvilapalvelujen käyttäjiä. Asiakkaat haluavat asiakaskyselyn mukaan nauttia monipuolista, maukasta suomalaista ruokaa, joka on tuotettu lähellä. Asiakkaat arvostavat myös hyvää, ystävällistä palvelua, kohtuullista hintaa ja terveellistä ruokaa.

Ruokailutilassa huomioidaan jatkossa vuodenajat ja sesongit somisteilla ja pöytästandien mainoksilla, tietoiskuilla ja kuvilla. Pöytien järjestystä muokataan kaksi kertaa vuodessa tai tarpeen mukaan. Vaihtelu virkistää erityisesti vakiasiakkaita. Asiakaskyselyssä toivottiin tilan raikastamista. Puupinta on nyt hyvin hallitseva, sillä katto, seinät ja kalusteet ovat samaa puunsävyä. Raikkautta ja valoisuutta voidaan

tilaan tuoda tekstiileillä ja somisteilla. Pöytäliinat ja verhot vaihdetaan keväällä vaaleisiin ja syksyllä tummempisiin. Myös juhlapyhät vaikuttavat tekstiilien värivalintoihin. Kesällä käytössä on myös terassi, johon viihtyisyyttä tuovat muun muassa kesäkkat. Valaistukseen voidaan vaikuttaa lähinnä syksyisin ja talvisin kynttilöillä sekä jouluvalonauhoilla. Taustamusiikkia ravintolassa ei käytetä, koska asiakkaat ovat niin toivoneet aiemmissa asiakaskyselyissä. Myös uusimmassa kyselyssä kiitettiin, ettei taustamusiikkia ole. Toiminnallisuuden osiossa tilaan ehdotetaan myös muutamaa pystypöytää, sillä niitä toivottiin jo edellisvuotisessa asiakaskyselyssä. Pystypöydät olisivat hyvä valinta istumatyötä tekeville asiakkaille. Pystypöytien ja baarijakkaroitten värivalinnoissa voisi huomioida asiakaspalaute ja toiveet tilan nykyaikaistamisesta.

6.2 Kohtaaminen

Gustafsson ym. (2006, 87) ehdottaa ravintolan johdon asettamaan itselleen kysymyksiä, joita pohtimalla pystyisi paremmin täyttämään asiakkaiden tarpeet. FAMM-mallin kysymykset ovat: Minkälaista henkilökuntaa meillä on? Mitä ovat heidän vahvuutensa? Tarvitsevatko he lisää koulutusta? Kuka tekee, mitä tekee ja missä tekee? Erityisesti muodollisia aterioita tarjottaessa on tärkeää kirjoittaa aikataulutus ylös. (Gustafsson ym. 2006, 87.)

Kehityssuunnitelmassa huomioidaan nämä aiheet vuosittaisilla kehityskeskusteluilla, työnkierrolla ja yhteisillä ideariihillä. Päivitetään tuotetietoutta, omavalvonnan sujuvuutta ja vastuullisen työtavan käytäntöjä ja päämääriä.

Kohtaamisissa henkilökunnan ja asiakkaan välillä sekä henkilökunnan kesken pyritään positiivisuuteen sekä myönteiseen ajatteluun, kuten Fischer ja Vainio (2014, 167) kirjoittavat.

Positiivisesti poikkeavaa käytöstä voidaan toteuttaa myös teemapäivinä, jolloin asiakkaille tarjotaan mukavaa ajankulua tai toimintaa, joka ei maksa mitään. Kuten Fischer ja Vainio (2014, 167) kiteyttävät, korkealaatuinen vuorovaikutussuhde asiakkaaseen jättää muistijäljen, jonka vuoksi tapahtumasta tulee merkityksellinen.

Muodollisia aterioita ei lounasravintolassa juurikaan tarjoilla, mutta tilaisuuksia, kuten syntymäpäiviä varten määritellään jokaiselle oma työnkuva toiminnan sujuvuuden takaamiseksi.

6.3 Tuote

Suunnitellessaan tuotteita, tulisi FAMM-mallin mukaan ensin vastata seuraaviin kysymyksiin: millainen menu vastaa parhaiten ravintolan teemaan? Millainen on asiakas ja heidän tarpeensa, taustansa ja erityisruokavalionsa? Mikä sesonki on kyseessä ja onko hinta sopiva kustannuksiin ja asiakashintaan nähden? Mikä on keittiön varustetaso ja henkilöstön tietotaito? (Gustafsson ym. 2006, 88.)

Kehityssuunnitelmassa huomioidaan sesonkien vaihtuvuus sekä lounaalla, että kahvilatuotteissa. Satokauden kasviksia hyödynnetään sesongin mukaan. Apuna käytetään Satokausikalenteria [Viitattu 14.2.2016.] Satokausikalenterin mukaan sesonkikasvisten käyttöhyötyjä ovat mm. edullisuus, ekologisuus, maku ja tuoreus. Satokauden tuotteet ovat usein myös tukkujen tarjouslistalla, jolloin myös sesonkituotteiden käyttö tukee myös talouden näkökulmaa.

Tuotteistuksessa otetaan huomioon työpaikkaruokailun terveellisyden näkökanta ja kuten Joukkoruokailun seuranta- ja kehittämistyöryhmän toimenpidesuosituksessa (2010, 41) neuvotaan, asiakkaille lisätään viestintää terveellisistä valinnoista tietoisuuden, linjastomerkein ja teemapäivin. Kohderavintolaan tehdyn asiakaskyselyn tulosten mukaan tuotevalikoimaan toivottiin lisää terveellisiä välipaloja sekä valinnanvaraa suolaisiin piirakoihin ja leivonnaisiin. Satokautta seuraamalla ja kasviksia vaihdellen saadaan helposti uusia tuotteita ja vaihtelua tuotteisiin niin kahvila- kuin lounaspuolellakin.

Asiakaskyselyssä kartoitettiin asiakkaiden arvoperusteita lounaspaikkaa valittaessa. Arvostetuimpia asioita olivat ruoan hyvä maku, kotimaisuus ja vaihtoehtojen runsaus. Myös palvelu, hinta ja terveellisyys koettiin tärkeiksi tekijöiksi. Asiakaskunnan taustat vaikuttavat myös ruokalistasuunnitteluun sekä muuhun tuotteistukseen. Etelä-Pohjanmaan Elinkeinotalossa työskentelee Pro Agrian lisäksi mm. Maa- ja

metsätaloustuottajain keskusliitto (MTK), Eläinten terveys ry (ETT), Kalatalouskeskus ja Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu (PLU). Kotimaisen, puhtaan ja turvallisen sekä terveellisen ruoan valinta sekä lähellä tuotetun ruoan päivittäinen käyttö on luontevaa ja toivottavaa asiakaskunnan taustat huomioitaessa. Keittiön varustetaso ja kapasiteetti on huomioitava ruokalistaa suunniteltaessa. Henkilökunta osallistuu aktiivisesti toiminnan eri osa-alueiden kehittämiseen, jolloin mielenkiinto työtä kohtaan lisääntyy sekä arvostuksen tunne omaa ammattitaitoa kohtaan vahvistuu.

6.4 Johtamisjärjestelmä

Johtamisjärjestelmä ei varsinaisesti näy asiakkaalle, mutta puutteet tuotteiden tai palvelujen laadussa ovat merkkejä johtamisjärjestelmän epäonnistumisesta. FAMM-mallin kysymykset johdolle ovat: mihin hintaan erilaisia aterioita tai palveluja voidaan tarjota? Ovatko tavoitteet realistisia? Ovatko tavarantoimittajat oikeat vai pitäisikö tarjouksia päivittää? Miten lait ja säädökset vaikuttavat toimintaan ja miten niiden vaatimuksia ylläpidetään? Onko henkilöstö riittävää, tarpeeksi koulutettua ja ovatko työohjeet toimivia? (Gustafsson ym. 2006, 89.)

Kehityssuunnitelmassa johtamisjärjestelmä on tuki kaiken toiminnan sujuvuudelle. Työntekijöiden motivointi ja ponnistelu yhteisen hyvän eteen on paljolti kiinni asenteesta, johon johtamisjärjestelmällä voidaan vaikuttaa. Positiivisesti poikkeavan käytöksen palkitseminen ja yhteishengen luominen ovat tärkeitä osa-alueita tavoiteltaessa kohti menestystä. Kuten Fischer ja Vainio (2014, 81) toteavat, positiivisuudella voidaan lisätä positiivisen ajattelun kierrettä, jonka ansiosta innostus ja innovatiivisuus sekä näin ollen myös tuottavuus ja kilpailuetu lisääntyvät. Työntekijöiden mielipiteiden kysyminen ja osallistaminen kampanjoiden ja teemojen suunnitteluun antavat myös vaikuttamisen mahdollisuuksia ja lisäävät arvostuksen tunnetta. Keskusteluilla ja palaverilla pyritään kehittämään työ- ja toimintatapoja mahdollisimman hyväksi.

Positiivisuudesta palkitaan positiivisuudella. Asiakaspalautteiden kerääminen on mittari, jonka tuloksia voidaan pohtia henkilökunnan kanssa. Myönteisille palautteille laaditaan tavoite, joka toteutuessaan palkitsee henkilökunnan pari kertaa vuodessa.

Asiakaspalautetta kerätään vuosittain ja tuloksia käsitellään palaverissa. Asiakkaan kannalta oleellisia toimintoja kannattaa käyttää yrityksen toiminnan kehittämisessä. Kuten Selinit (2013, 131) toteavat: «Ei tietoa pysty hyödyntämään käytännössä, se ei ole todellista tai edes tarpeellista yritykselle». Näin ollen on erittäin tärkeää, että asiakaspalautteisiin reagoidaan nopeasti ja vähättelemättä.

6.5 Tarinallistaminen

Kehityssuunnitelmassa tarinallistamista käytetään apuna tuomaan tietoa lähiruuan toimittajista ja itse lähiruokatuotteista. Koska lounas kerätään asiakkaiden toimesta itsepalvelulinjastolta, ei henkilökunnalla ole helposti mahdollisuutta kertoa jokaiselle ruoan alkuperästä. Erilaisilla linjastomerkeillä ja pöytästandeilla tieto tavoittaa asiakkaat paremmin. Kalliomäen (2014, 139) mukaan erityisesti visuaaliset keinot ilmentävät tarinaa yrityksen toiminnassa. Kuvaesitykset esimerkiksi kotisivuilla sekä printatut kuvat asiakkaiden nähtävillä ovat keinoja visuaalisille tarinoille. Kalliomäki vinkkaa esimerkkinä jälkiruoan, jonka viereen on liitetty kuva paikasta, josta ruoan marjat on poimittu. Liitteessä neljä (liite 4) on esimerkki, jossa kerrotaan kananmunantuottajasta. Kuvat kertovat pääasian, jolloin tekstin määrän ei tarvitse olla suuri. Tarinoiden keruu on prosessi, joka kannattaa aloittaa heti, kun mahdollista. Jos tarinoissa esiintyy henkilöitä tai yrityksiä, tulee heiltä pyytää lupa kuvien ja tietojen käyttöön.

Kaikkien edellä mainittujen kehityskohteiden yhteisvaikutuksesta syntyy tunnelma, johon vaikuttavat paitsi yrityksen luomat puitteet, myös yksilölliset, kulttuuriset ja sosiaaliset tekijät, kuten Gustafsson ym. (2006, 89 - 90) FAMM-mallissa mainitsevat. Heidän mukaan asiakkaat kokevat ravintolakokemuksen kaikilla aisteillaan. Näin ollen kaikkien aistien tulisi kokea harmoniaa: kaiken näkyvillä olevan tulisi luoda miellyttävä kokonaisuus, tuoksut ja maku tulisi kokea hyvinä. Tunto ja kuuloaistiin vaikuttavat aterian osien erilaiset rakenteet ja suutuntumat, kuten rapeat vihannekset ja pehmeä leipä. Äänimaailmaan vaikuttavat paitsi tilan äänet, kuten musiikki, myös asiakkaan sisäisesti kuulevat, pureskelusta aiheutuvat äänet. Esimerkkinä rapea salaatti voimistaa tunnetta tuoreudesta.

7 POHDINTA

Yritysten tulisi kehittää toimintaansa koko ajan pysyäkseen ajan hermolla ja asiakaskunnan suosiossa. Laatomalla kirjallisen tai sähköisen kehityssuunnitelman, jota voi helposti päivittää, yritys saa selkiytettyä vuosisuunnitelmiaan ja sen vaatimia markkinointitoimenpiteitä. Yrityksen arvojen tulisi näkyä päivittäisessä toiminnassa ja toiminnan tulisi näin ollen olla arvoja vahvistavaa. Erottavuus tuo kilpailuetua ja erottua voi myös arvojen kautta. Selinit (2013, 18) kehottavat yrityksiä esittämään itselleen kysymyksiä: +Mitä tämä tarkoittaa tai miltä tämä näyttää asiakkaan silmissä?+ Näihin kysymyksiin pyrittiin antamaan vastauksia kehityskansiossa, joka pohjautuu teoriatietoon ja asiakaskyselyn tuloksiin.

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin lounasravintolan kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä. Samojen tekijöiden vaikutuksia voidaan soveltaa myös muuhun ravintola- ja kahvilatoimintaan.

Työn teoriatausta pohjautuu paljolti Gustafssonin ym. (2006) FAMM-malliin, jossa asiakaskokemusta tarkastellaan tilan, tuotteen, kohtaamisten, johtamisjärjestelmän ja tunnelman kautta. FAMM-malli valittiin työn perustaksi, sillä sitä voi käyttää monenlaiseen ravintolatoimintaan ja se huomioi monen näkökohdan kautta sekä asiakkaan tarpeet että henkilöstön ja suunnittelun vaatimukset. Myös Pitkälä (2015) väitöskirja antoi hyvää tietoperustaa ja lähdevinkkejä työn koostamiseen. Kirjallisuuteen pohjautuvan tiedon lisäksi menetelmänä käytettiin asiakaskyselyä, jonka tulokset ohjasivat myös kehityskansion laatimista.

Lounasravintolan arki on yleensä hyvin hektistä, sillä pienessä ajassa käy paljon asiakkaita. Aamupäivä kuluu lounaan valmisteluun, varsinainen lounasaika buffetlinjaston ylläpitoon, kassatyöskentelyyn ja astiahuoltoon. Loppupäivä menee tilausten tekoon, siivoukseen ja seuraavan päivän valmisteluun. Aikaa suunnittelulle ja kehittäville toimenpiteille jää vähän, joten kehityskansio on hyvä ja perusteltu apu suunnittelu- ja kehitystyöhön.

Kehityskansio jaettiin vuodenaikojen mukaan neljään vuosikvartaaliin. Kansioon on laadittu kehityssuunnitelmia koskien tilaa, tuotteistusta, sesonkien ja juhlapyhien

vaikutusta, kohtaamisia sekä johtamisjärjestelmän toimenpiteitä varten. Toimenpiteitä varten laadittiin aikataulutus sekä taulukko, johon voidaan kerätä palautetta, muutos- ja parannusehdotuksia. Linjaston toiminnallisuuden sekä vastuullisuuden kehittämiseen laadittiin pidemmän aikavälin suunnitelma, sillä toimenpiteet vaativat investointeja, jolloin suunnitelmista pitää tehdä yksityiskohtaisempia tarjousten kilpailuttamisen ja tuotevertailujen helpottamisen vuoksi.

Kehityskansiota on tarkoitus täydentää jatkuvasti toiminnan aikana. Vuodenaika-kohtaisten suunnitelmien perään voidaan lisätä esimerkiksi hyväksi havaittuja reseptejä, sesonkitilausten menekkejä ja tilaisuuksiin laadittuja ruokalistoja. Kansioon kerätään muistiin hyväksi havaitut ideat ja toimenpiteet sekä myös epäonnistumiset. Pelkän muistin sijaan kaikesta on silloin dokumentit tallessa. Kehityskansio toimii yrityksessä käsikirjan tavoin. Tämän opinnäytetyön kehityskansiota ei julkaista vaan se jää toimeksiantajan, lounasravintola Trahteerin, käyttöön. Päivittämällä ja täydentämällä kansiota Trahteerin saa siitä työkalun vuosiksi eteenpäin.

Toiminnallinen opinnäytetyö prosessina oli mielenkiintoinen. Vaikka kehityskohteiden moninaisuus ja rajaus aiheuttivat välillä haasteita, se lisäsi silti myös työn kiinnostavuutta. Erityisesti johtamisjärjestelmän näkyvyys kehityskansiossa oli vaikeaa, sillä koko kehityskansion käyttö perustuu operatiiviseen johtamiseen, eli suunnitteluun, käytäntöön panoon ja valvontaan. Pyrin koko prosessin ajan säilyttämään pääpainon myönteisen asiakaskokemuksen luomisessa ja myös työntekijöiden työtyytyväisyyden varmistamisessa.

Vaikka kehityskohteita oli useita, ne kaikki vaikuttavat kokonaisuuteen. Kehityskohdeet myös limittyivät toisiinsa, sillä niissä on paljon yhteneväisyyksiä. Tilan ja tunnelman kehittämisessä on paljon samankaltaisuutta linjaston toiminnallisuuden kehittämiseen. Ympäristövastuullisten valintojen suunnittelu liittyy suoraan tuotteistukseen, ravitsemusvastuuseen, työaikaiseen ruokailuun, lähiruoan suosimiseen ja myös tuoteturvallisuuteen jäljitettävyyden osalta. Johtamisjärjestelmä ottaa huomioon kohtaamisten laadun ja on vahva vaikuttaja yrityksen ilmapiirin luomisessa. Tarinallistamisella tuodaan julki yrityksen arvoja, viestitään yrityksen vastuullisista valinnoista ja kerrotaan tarinoita maakunnan ruokakulttuurista ja lähiruokatuottajista.

Onnistuneeksi ratkaisuksi tässä prosessissa koin asiakaskyselyn laadinnan, sillä siihen saatiin nivottua sekä FAMM-mallin teemat että vastuullisuuden näkökohdat. Uskon, että asiakaskunta huomaa toiminnan kehittyessä, että heidän kommenttejaan on kuunneltu.

Työn haasteellisuutta olisi vähentänyt tiukempi rajaus, joka olisi esimerkiksi sisältänyt sesonkiteemoihin liitetyt tapahtumaviikot ruokalistoineen ja oheismateriaaleineen. Nykyisellään työn arvo on kuitenkin ehkä vielä suurempi, sillä se luo vahvan perustan jokapäiväiselle toiminnalle eikä kehityskansion käytettävyyttä ei ole rajattu. Perustoiminnan sujussa valmiiden suunnitelmien mukaan, voi esimerkiksi elämys-tapahtumien suunnittelulle jäädä paremmin aikaa.

Opinnäytetyötä koostaessa koin tärkeäksi järjestelmällisyyden ja työn rajauksen tärkeyden. Keskittymällä yhteen asiakokonaisuuteen kerrallaan pystyy aiheeseen pureutua kunnolla, eikä tieto jää hajanaisiksi ajatuksiksi tai poiminnoiksi. Rajaus pitää asian koossa eikä anna aiheen laajentua epäolennaisuuksiin tai työn tavoitteista poikkeaviin seikkoihin. Keskustelut ohjaavan opettajan kanssa säännöllisin välein auttoivat myös pysymään asiassa ja ymmärtämään työtä lukijan kannalta.

Johtopäätöksenä tästä opinnäytetyöstä voin todeta, että katsomalla asioita asiakkaan näkökulmasta, yrityksellä on hyvät mahdollisuudet kehittää toimintaansa. Myönteinen ja avoin ilmapiiri innostavat henkilöstöä luomaan uutta ja parantamaan työn laatua. Kuten tässä työssä on todettu, kokonaisuus ratkaisee. Ravintolan on kehittyäkseen kiinnitettävä huomiota kaikkiin ruokailutapahtumaan vaikuttaviin tekijöihin luodakseen laadukkaan kokemuksen. Lounasravintolalla on merkittävä rooli asiakkaiden päivissä, sillä se tarjoaa paitsi maukasta ja terveellistä ruokaa, myös levähdys- ja virkistyshetken työpäivän lomassa.

Kehitystyön tärkeyttä ei voi vähätellä. Kehittymällä yritys pysyy elinvoimaisena ja kiinnostavana niin asiakkaittensa kuin työntekijöidensä silmissä.

LÄHTEET

- Ajatuspaja e2. MTK & Maaseudun Sivistysliitto. 2013. Tutkimus suomalaisten ruoka- ja maatalousasenteista: lähiruokaa, kiitos! Muttaö [Verkojulkaisu]. [Viitattu 7.2.2016]. Saatavana: https://www.mtk.fi/maatalous/tutkimus_ruoka_maatalous/fi_FI/tutkimus_suomalaisten_ruoka_ja_maatalousasenteista_tukea_kotimaiselle_ruualle_ja_ympariston_huomioimiselle/fi-les/8917869880631402/default/LAHIRUOKAA,%20KIITOS.pdf
- Ajatuspaja e2. MTK & Maaseudun Sivistysliitto. 2014. Tutkimus suomalaisten ruoka- ja maatalousasenteista: kotimaista arvostetaan, ympäristötekoja kaivataan. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 7.2.2016]. Saatavana: <http://e2.fi/wp-content/uploads/2014/09/RAPORTTI-FINAL-LR-2014.pdf>
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Bitner, M. 1992. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. [Verkkosivu]. Journal of Marketing 56 (April), 57 - 61. [Viitattu 16.3.2016]. Saatavana: <http://edtech2.tennessee.edu/projects/USDA/servicescapes.pdf>
- EkoCentria. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Kestävä ruokalistasuunnittelu. [Viitattu 8.4.2016]. Saatavana: http://www.ekocentria.fi/kestava_ruokalista
- Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Helsinki: Restamark.
- Evira. 28.11.2011. [Verkkosivu]. Jäljitettävyyys. [Viitattu 29.4.2016]. Saatavana: <http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/valmistus+ja+myynti/jaljitettavyys/>
- Evira. 6.8.2013. [Verkkosivu]. Omavalvonta. [Viitattu 29.4.2016]. Saatavana: <http://www.evira.fi/portal/fi/tietoa+evirasta/asiakokonaisuudet/omavalvonta/>
- Evira. 11.3.2016. [Verkkosivu]. Pakkausmerkinnät. [Viitattu 29.4.2016]. Saatavana: <http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/valmistus+ja+myynti/pakkausmerkinnat/>
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Gustafsson, I-B., Öström, Å., Johansson, J. & Mossberg, L. 2006. Five Aspects Meal Modell: a tool for developing meal services in restaurants. The Authors Journal compilation. Journal of Foodservice. 17, 84 - 93.

- Haavisto, P. 2013. Paikallinen hyvinvointi. Teoksessa: P. Haavisto & M. Nurro. Vastuullisuus ruokaketjun kilpailuetuna: verkko-opiskelumateriaali 2013 . 2014. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Ruokatieto Yhdistys ry, 19 - 25. [Viitattu 8.4.2016]. Saatavana: <http://docplayer.fi/796867-Vastuullisuus-ruokaketjun-kilpailuetuna.html>
- Hansen, K. V. 2005. Restaurant Meal Experiences from Customers Perspectives: A Grounded Theory Approach. [Verkkojulkaisu]. Örebro: Örebro Studies in Culinary Arts and Meal Science. [Viitattu 24.3.2016]. Saatavana: <http://oru.diva-portal.org/smash/get/diva2:135531/FULLTEXT01.pdf>
- Heikkurinen, P., Jalkanen, L., Järvelä, K., Järvinen, M., Katajajuuri, J-M., Koistinen, L., Kotro, J., Mäkelä, J., Pesonen, H-L., Riipi, I., Ulvila, K-M. & Forsman-Hugg, S. 2012. Vastuullisuus ruokaketjussa: eväitä johtamiseen, mittaamiseen ja viestintään. [Verkkojulkaisu]. Jokioinen: MTT. [Viitattu 17.3.2016]. Saatavana: <http://www.mtt.fi/julkaisut/vastuullisuusruokaketjussa.pdf>
- Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa. 2010. Joukkoruokailun seuranta- ja kehittämistyöryhmän toimenpidesuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:10. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Kaikkonen, A., Mäkynen, T., Tiusanen, M. & Viinikka, E. 2010. Kokkiprokkis. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen. Palvelukokemuksen punainen lanka. Helsinki: Talentum.
- Korhonen, L. 2010. Ekologista tehokkuutta ammattikeittiöiden puhtaanapitoon. Kehittyvä Elintarvike 21 (3), 43.
- Lassen, A., Hansen, KL. & Trolle, E. 2006. Comparison of buffet and á la carte serving at worksite canteens on nutrient intake and fruit and vegetable consumption. Public Health Nutrition 2007 10, 3, 292 - 297.
- Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Metos. 2014. Professional Kitchen Planner. [Verkkosivut]. [Viitattu 29.4.2016]. Saatavana: http://www.metos.com/metoskitchenplanner/fi/Metos_Kitchen_Planner.html
- Mykkänen, J. & Ursin, H. 2011. Tarjoilukirja. 4. p. Helsinki: Restamark Oy.
- Nurro, M. 2013. Ympäristövastuullisuus ja tuoteturvallisuus. Teoksessa: P. Haavisto & M. Nurro. Vastuullisuus ruokaketjun kilpailuetuna: verkko-opiskelumateriaali 2013 . 2014. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Ruokatieto Yhdistys ry, 19 - 25.

[Viitattu 8.4.2016]. Saatavana: <http://docplayer.fi/796867-Vastuullisuus-ruoka-ketjun-kilpailuetuna.html>

Oivahymy. Ei päiväystä. [Verkkosivut]. Oiva . valvontatietojen julkaiseminen. [Viitattu 29.4.2016]. Saatavana: <https://www.oivahymy.fi/portal/fi/>

Otsonivesi. Ei päiväystä. [Verkkosivut]. Aktiivivesi. [Viitattu 30.4.2016]. Saatavana: <http://www.otsonivesi.fi/Ymparistoystavallisyys/sublist-2.html>

Paloviita, A. 2014. Lähiruoan yhteiskunnalliset vaikutukset. [Verkkajulkaisu]. Kotikulmilla keittiön -hanke, JAPA ry. Jyväskylä: Jyväskylän kestävä kehitys JAPA ry. [Viitattu 4.4.2016]. Saatavana: http://www.japary.fi/pdf/Lahiruokaraportti_Paloviita.pdf

Pitkäkoski, T. 2010. Ravintolan ja kahvilan suunnitteluun liittyvät perustiedot. Esteettisyyden ja yrityskuvan kehittäminen. Luentomateriaali. Vaatii sisäänkirjautumisen. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Elintarvike ja maatalous. [Viitattu 5.5.2016]. Julkaisematon.

Pitkäkoski, T. 2015. Elämysperusteisen ruokapalvelutapahtuman tuottamisen konseptointi: teemallisuus, prosessimaisuus ja kokonaisvaikutelma markkinoinnin johtamisen haasteena. Vaasa: Vaasan yliopisto. Acta wasaensia 330.

Pitkäkoski, T. 2013. Ruokapalvelun laatutekijät ja niiden vaikutus asiakkaisiin: tilan ja tunnelman tekijöiden tarkastelua. Luentomateriaali. Vaatii sisäänkirjautumisen. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Elintarvike ja maatalous. Kurssi: Esthetics and functional space design. [Viitattu 16.4.2016]. Julkaisematon.

Rauhala, M. 2011. Miten ohjata ravintolan tai kahvilan toimintaa ja taloutta? Teoksessa: E. Aunola & V.A. Heikkinen (toim.) Näkökulmia vieraanvaraisuusalan tulevaisuuteen ja johtamiseen. Helsinki: Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu, 99 - 103.

Ruokatieto. Ei päiväystä. Ruuan ympäristövaikutukset. [Verkkosivut]. [Viitattu 8.4.2016]. Saatavana: <http://www.ruokatieto.fi/ruokakasvatus/ruokavisa-vas-tuullisuus-ruokaketjussa/ymparisto/ruuan-ymparistovaikutukset-0>

Ryu, K. & Han, H. 2010. Influence of Physical Environment on Disconfirmation, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty for First-time and Repeat Customers in Upscale Restaurants. [Verkkajulkaisu]. Massachusetts: University of Massachusetts-Amherst. ScholarWorks@UMass Amherst. [Viitattu 17.4.2016]. Saatavana: <http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1497&context=refereed>

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [Verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Viitattu 20.3.2016] Saatavana: <http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/>
- Satokausikalenteri. Ei päiväystä. [Verkkosivut]. [Viitattu 14.2.2016]. Saatavana: <http://www.satokausikalenteri.fi/news/2/10-hyvaa-syyta-suosia-sesonki-kasviksia>
- Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. 2. uud. p. Turku: SelinSelin®.
- Suomalaiset ravitsemussuositukset. 2014. Terveyttä ruoasta. 2. uud.p. Helsinki: Valtion ravitsemusneuvottelukunta.
- Salaattia itsepalveluna -projektin tulokset. 8.7.2015. [Verkkajulkaisu]. Tampereen elintarvikevalvonta. Elintarvikevalvonnan valvontasuunnitelmaan kuuluva projekti. [Viitattu 16.3.2016]. Tampere: Tampereen kaupunki. Saatavana: <http://docplayer.fi/9742084-Salaattia-itsepalveluna-projektin-tulokset.html>
- The National Restaurant Association. 2016. Top 20 +What's Hot 2016 Culinary Forecast+. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 13.2.2016]. Saatavana: <http://www.restaurant.org/Downloads/PDFs/News-Research/WhatsHot2016>
- Trahteeri. 2013. [Verkkosivut]. [Viitattu 12.5.2016]. Saatavana: <http://www.trah-teeri.net>
- Työterveyslaitos. 26.1.2015. [Verkkosivut]. Elintavat ja työkyky. [Viitattu 28.2.2016]. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavana: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat_ja_tyokyky/tyoaikainen_ruokailu/sivut/default.aspx
- Valtioneuvoston periaatepäätös. 16.5.2013. [Verkkajulkaisu]. Lähiruokaa . totta-kai! Hallituksen lähiruokaohjelma ja lähiruokasektorin kehittämisen tavoitteet vuoteen 2020. [Viitattu 1.3.2016]. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriö. Saatavana: <http://mmm.fi/documents/1410837/1890227/L%C3%A4hiruokaohjelmaFI.pdf/a30211ac-ff80-4722-984f-3fc26e5c1467>
- Vikstdt, T., Raulio, S., Helakorpi, S., Jallinoja, P. & Prättälä, R. 2012. Työaikainen ruokailu Suomessa 2008 . 2010: ruokapalveluiden seurantaraportti 4. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus. Raportti 23/2012.
- Vuosikello. [Verkkosivut]. Lapin korkeakoulukonserni. [Viitattu 16.5.2016]. Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti. Saatavana: <http://matkailu.luc.fi/Tuotekehitys/Tyokaluja-Ideointiin/Vuosikello>
- WWF. 7.9.2015. Kalaopas. [Verkkosivusto]. [Viitattu 8.4.2016]. Saatavana: <http://wwf.fi/kalaopas/Mika-on-WWF-n-Kalaopas--2548.a>

Ympäristöosaava. Ruokapalvelut ja ympäristö. [Verkkosivusto]. [Viitattu 3.4.2016]. Saatavana: <http://www.ymparistoosaava.fi/ruokapalveluala/index.php?k=22422>

Ympäristöosaava. Ympäristövastuullinen lautasmalli. [Verkkosivusto]. [Viitattu 8.4.2016]. Saatavana: <http://www.ymparistoosaava.fi/ruokapalveluala/index.php?k=22440>

Ympäristöosaava. Kestävä ruokalistasuunnittelu. [Verkkosivusto]. Viitattu 9.4.2016]. Saatavana: <http://www.ymparistoosaava.fi/ruokapalveluala/index.php?k=22438>

Ympäristöpassi. [Verkkosivu]. [Viitattu 8.4.2016]. Saatavana: <http://www.ymparistoosaava.fi/ruokapalveluala/index.php?k=22741>

LIITTEET

Liite 1. Trahteerin asiakaskysely

Liite 2. Trahteerin asiakaskyselyn tulokset PowerPoint -esityksenä.

Liite 3. Esimerkki teemaviikon tietoiskusta.

Liite 4. Esimerkki tarinallistamisesta.

Liite 5. Linjastomerkitään pidikkeitä ja esimerkkilappuja.

Liite 6. Kylttiesimerkkejä.

Liite 7. Linjastosuunnitelmat MetosKitchenPlanner -kuvauksina.

Liite 8. Trahteerin vastuullisuuden periaatteet.

Liite 9. Kehityskansio

Liitteet 2 . 9 jäävät vain toimeksiantajan käyttöön.

LIITE 1**Trahteer*i****Trahteerin asiakaskysely***1. Mitä Trahteerin palveluja olet käyttänyt?**

- kahvilapalvelut
- lounaspalvelut
- kokouspalvelut
- juhlapalvelut
- seniorilounas
- en ole käyttänyt Trahteerin palveluja

2. Miten usein käytät jotain Trahteerin palveluja?

- joka arkipäivä / lähes joka arkipäivä
 - muutaman kerran / vko
 - muutaman kerran / kk
 - satunnaisesti
 - hyvin harvoin
 - en käytä / en halua käyttää Trahteerin palveluja syystä, että
-

3. Miten arvioisit Trahteerin palveluja? Vastaa vain käyttämiesi palvelujen osalta.

	erittäin huono	melko huono	keskinkertainen	melko hyvä	erittäin hyvä
kahvilapalvelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lounaspalvelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kokouspalvelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
juhlapalvelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
seniorilounas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Vastaako Trahteerin tuotevalikoima tarpeitasi?

- kyllä
ei (Mitä haluaisit lisätä valikoimaan?)

5. Onko asiakaspalvelu ystävällistä?

kyllä (alle voit antaa palautetta asiakaspalvelusta)

ei (alle voit antaa palautetta asiakaspalvelusta)

6. Millaiseksi arvioit Trahteerin henkilökunnan keskinäisen ilmapiirin?

- erittäin hyvä
 hyvä
 melko huono
 huono
 en ole kiinnittänyt huomiota

7. Kuvaile muutamalla sanalla Trahteerin ilmapiiriä asiakkaan näkökulmasta.

8. Jos tuotevalikoimaa laajennettaisiin, mitä haluaisit lisättävän?

(esim. makeat leivonnaiset, suolaiset leivonnaiset, terveelliset välipalat, makeiset, juomat tai jotain muuta)

9. Mitä mieltä olet Trahteerin lounaasta?

10. Onko ruokailutila mielestäsi viihtyisä?

kyllä

ei (Mitä muuttaisit toisin?)

11. Koetko lounaslinjaston toimivaksi?

kyllä

en (Mitä muuttaisit toisin?)

12. Millaisena koit Trahteerin tunnelman viimeksi kun kävit?

13. Mitä näistä arvostat eniten kun valitset lounaspaikan? (Valitse vain kolme)

- Hyvää palvelua
- Vaihtoehtojen runsautta
- Lähellä tuotettua, suomalaista ruokaa
- Edullista hintaa
- Hyvän makuista ruokaa
- Nykyaikaisia, trendikkäitä puitteita
- Terveellistä ruokaa
- Ympäristövastuullisuutta
- Eettisyyttä
- Tilan viihtyisyyttä ja somistusta
- Tunnelmaa

14. Mitä uudistusta tai kehitystä toivoisit Trahteeriin?

15. Jos arvioit Trahteeria ulkopuolisen silmin, onko ravintolaan helppo löytää?

- kyllä
ei (Minkä arvioisit syyksi?)
