



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Lounaspalvelun kehittäminen ja arvon luominen yhdessä asiakkaiden kanssa

Turunen, Sirpa

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Lounaspalvelun kehittäminen ja arvon luominen yhdessä  
asiakkaiden kanssa

Sirpa Turunen  
YAMK Palveluliiketoiminta  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2017

Turunen, Sirpa

## Lounaspalvelun kehittäminen ja arvon luominen yhdessä asiakkaiden kanssa

Vuosi 2017 Sivumäärä 107

---

Ravintola-alalla on kilpailu asiakkaista kiristynyt. Muuttuva toimintaympäristö haastaa ravintolaryitykset erottautumaan kilpailijoista jatkuvalla kehittämistyöllä. Lisäksi asiakkaiden rooli ja osaaminen ovat muuttuneet, samoin tietoisuus ravintolapalveluista. Ravitsemispalvelun tarjoajan on näin ollen ymmärrettävä asiakasta ja asiakkaan palvelukokemusta paremmin, jotta voidaan luoda kilpailukykyisiä palveluja. Olennaista on kuitenkin luoda kilpailuetua, olla edelläkävijä ja tunnistaa kumppaniorganisaatioiden strategioita ja haasteita. On tärkeää tunnistaa ne elementit, jotka luovat asiakkaalle arvoa, sekä tunnistaa keinot, joiden avulla voidaan tukea asiakasta arvon luomisen prosessissa liiketoiminnassa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu neljän teoreettisen lähestymistavan ympärille, jotka ovat palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka (service-dominant logic), palvelumuotoilu (service design), palvelun kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa (co-creation) ja asiakkaan arvon yhdessä luominen (customer value creation).

Tämän kehittämistyön tavoitteena on ollut selvittää, miten lounaspalvelua voidaan kehittää yhdessä asiakkaiden kanssa. Työssä on käytetty palvelumuotoilun prosessia. Työkaluina ja menetelminä on käytetty sähköistä asiakastyytyväisyyskyselyä, benchmarking-menetelmää, ideointipajaa, henkilöstön tiimipalavereita ja ideointeja, asiakaspersoonia ja asiakkaan palvelupolkua sekä CIT-menetelmää (Critical Incident Technique). Palvelumuotoiluprosessin avulla ja siitä saatujen tietojen pohjalta on löydetty kehittämisideoita vieden lounaspalvelua asiakas-keskeisesti kohti yhä parempaa palvelukokemusta.

Opinnäytetyön tulokset voidaan jakaa kahteen osioon, jossa lounaspalvelua kehitettiin konkreettisesti prosessin toimivuuden näkökulmasta sekä toisaalta palvelua kehitettiin aineettomasti asiakkaan palvelukokemuksen laadullisesta näkökulmasta. Lounasasiakkaalle tärkeät tekijät, jotka vaikuttivat palvelukokemukseen, jakautuvat lounasruoan, eli tarjottavan tuotteen sekä palveluprosessin sujuvuuden ympärille. Toimenpiteinä kehitettiin uudenlainen lounas-konsepti, joka vastasi asiakkaiden toiveita.

Opinnäytetyön johtopäätöksien mukaan ravintola-alallakin tulee kehittyä toimintatavalta kohti asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa, jossa tavoitteena on ymmärtää asiakasta syvällisemmin ja kehittää palvelua yhdessä asiakkaiden kanssa. Jatkuvan kommunikoinnin avulla voidaan luoda luotettavaa ja läpinäkyvää kommunikointikulttuuria ihmiseltä ihmiselle kehittämismenetelmien avulla. Lounaspalvelussa asiakkaille muodostuu arvoa enemmän aineettomista asioista, kuten hyvästä olostä ja positiivisesta hyödyistä, joita ravitsemispalvelun tarjoaja voi tukea omien resurssien ja palvelun kautta.

Asiasanat: Arvon muodostumisen tukeminen, asiakasymmärrys, palvelun kehittäminen, yhteis-kehittäminen

Turunen, Sirpa

**Developing lunch service and value creation together with customers**

Year	2017	Pages	107
------	------	-------	-----

---

In the restaurant business competition for customers is hard. The changing business environment challenges restaurant companies to stand out from their competitors through continuous development work. In addition, the role and knowledge of customers have changed as well as awareness of restaurant services. Therefore, the restaurant service provider must understand the customer and customer service experience better in order to create competitive services. However, it is essential to create a competitive advantage, to be a pioneer and to identify the strategies and challenges of partner organizations. It is important to identify the elements that create value for the customer, as well as identify the means to support the customer in the process of value creation in the business.

The theoretical framework of the thesis is based on four theoretical approaches which are service-dominant logic, service design, co-creation and customer value creation.

The aim of this thesis has been to find out how lunch service can be developed together with customers. Service design process has been used in this thesis. Tools and methods which have been used are electronic customer satisfaction survey, benchmarking method, innovation and ideation workshop, staff meetings and ideation, creating customer persona cards and customer service path, and critical incident interview technique. Using the service design process and the information obtained from it, ideas for development have been found, pushing lunch service customer-centrally towards an ever-better service experience.

The results of the thesis can be divided into two sections, where lunch service was developed specifically from the point of view of the functionality of the process and the service was developed intangibly from the qualitative perspective of customer service experience. Service experience for the customer which affected lunch service were divided into two sections, the product offering and the smoothness of the service process. As an action, a new type of lunch concept was developed that responded to customers' wishes.

According to the conclusions of the thesis the restaurant business should develop toward customer-dominant business logic, where the aim is to understand the customer more deeply and to develop the service together with the customer. Continuous communication can create a reliable and transparent communication culture from human to human with the help of service design development methods. In the lunch service, the value of the customers is more intangible, such as good feeling and positive benefits, which the lunch service provider can support through its own resources and service.

Keywords: co-creation, customer understanding, service development, value support

## Sisällys

1	Ravintola-alaa ohjaa tiukka lainsäädäntö ja kilpailu asiakkaista.....	7
1.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoite ja rajaukset .....	8
1.2	Kehittämistehtävän keskeiset käsitteet.....	10
2	Yrityskeskuksen lounasravintolatoiminnasta .....	12
2.1	Yrityskeskittymät toimintaympäristönä .....	13
2.2	Lounasravintolatoiminta business park -yrityskeskuksessa .....	14
2.3	Business Park -yrityskeskuksen asiakaskunta .....	17
2.4	Lounasravintolan sidosryhmät .....	19
3	Palvelu- ja asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka kehitystyötä ohjaamassa .....	21
3.1	Palvelu- ja asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka ravitsemisalnan näkökulmasta	22
3.2	Asiakkaan osallistaminen palvelun kehittämiseen palvelumuotoilun avulla ...	23
3.3	Yhteiskehittäminen, kaikki ovat vain asiakkaita.....	25
3.4	Asiakasymmärrys ja asiakaskokemus .....	26
3.5	Arvon ja asiakkaan arvon muodostuminen palvelussa .....	28
3.6	Asiakkaan arvon tukeminen palvelussa.....	30
3.7	Arvon mittaaminen tuo kilpailuedun .....	31
4	Tutkimuksellinen kehittämisprosessi, työkalut ja toteutus .....	35
4.1	Palvelumuotoiluprosessi kehittämisen keskiössä .....	39
4.2	Kehittämistehtävän työkalut ja tutkimuksellinen toteutus.....	40
4.2.1	Asiakastyytyväisyyskysely perinteisenä menetelmänä ja toteutus .....	42
4.2.2	Benchmarking menetelmänä ja toteutus .....	43
4.2.3	Ideointipaja menetelmänä ja toteutus.....	44
4.2.4	Ravintolan henkilöstön tiimipalaverit ja ideoinnit .....	48
4.2.5	Lounasravintolan asiakasprofiilit ja lounasasiakkaan palvelupolku menetelmänä ja toteutus.....	49
4.2.6	CIT-syvähaastattelu, kriittisten tapahtumien tekniikka menetelmänä ja toteutus.....	51
4.2.7	Affiniteettidiagrammi ja sisällönanalyysi menetelmänä .....	52
5	Lounaspalvelun kehittämisprosessin tulokset .....	53
5.1	Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset .....	53
5.2	Benchmarkingin tulokset.....	62
5.3	Ideointipaja ja tulokset .....	64
5.4	Ravintolan henkilöstön tiimipalaverit ja ideoinnin tulokset.....	68
5.5	Lounasravintolan asiakasprofiilit ja asiakkaan palvelupolun tulokset .....	70
5.6	CIT-syvähaastattelun tulokset .....	77
5.7	Palvelumuotoilun tutkimusmenetelmien perusteella syntyneet kehitysehdotukset ja toimenpiteet lounasravintolassa .....	80

6	Johtopäätökset ja pohdinta .....	87
6.1	Tavoitteeseen vastaaminen .....	87
6.2	Osaamisen kehittyminen lounasravintolassa .....	88
6.3	Menetelmällinen arviointi .....	90
6.4	Palvelun arvo asiakkaille .....	92
6.5	Siirrettävyys ja seuraavat tutkimusaiheet .....	93
Kuvat	.....	99
Kuvio	.....	100
Taulukot	.....	101
Liitteet	.....	102

## 1 Ravintola-alaa ohjaa tiukka lainsäädäntö ja kilpailu asiakkaista

Ravintola-alalla kamppaillaan myynnin ja kannattavuuden kanssa, jota raskas kulurakenne ja kiristynyt verotus eivät helpota. Ravintola-alan haasteita on raaka-aineiden hinnan nousu, mikä vaikuttaa suoraan ravintolan tuotteiden myyntihintoihin ja -katteisiin. Suomen kokonaisveroaste nousee, mikä vaikuttaa kotitalouksien kuluttajakäyttäytymiseen asiakkaiden kiristessä lompakkoa. Tämä dilemma aiheuttaa sen, että ravintoloilla ei ole varaa nostaa hintoja säilyttääkseen asiakkaat, jolloin minimaalinen voitto menee veroihin, työnantajamaksuihin, raaka-aineisiin, palkkoihin ja vuokriin. Ravintola-alalla parhaiten ovat pärjänneet pikaruokaravintolat, jonne esimerkiksi perheillä on varaa mennä syömään edullisen hintatason takia. (Kansan Uutiset Lappi, 2015.)

Matkailu- ja ravintola-alan toimintaa ohjaa myös vahva byrokratia, jonka säännökset linjaavat tarkasti ravintola-alan toimintaa. Sääntelyä ohjataan tiukalla elintarvikelainsäädännöllä ja alkoholilainsäädännöllä, joiden puitteissa tuotteita, palveluja ja hintoja säädellään ja kehitetään. Timo Lapin (Vitriini 2015) mukaan matkailu- ja ravintola-alan kasvua haittaavaa byrokratiaa on kehitettävä asiakasmyönteisemmäksi, jotta elinkeinotoiminta voisi kehittyä ja tuoda näin ollen lisää työpaikkoja ja verotuloja.

Elintarvikelainsäädännössä ravintola-alan toimijalle asetetaan monia vaatimuksia. EU:n lainsäädäntö ohjaa elintarvikelainsäädäntöä ja Suomen elintarvikelain tehtävänä on täydentää sitä. (Elintarvikelainsäädäntö, 2015.) Suomessa kansanterveydestä vastaavat tahot osallistuvat myös esittämällä uusia velvoitteita toimijoille. Yhtenä vaatimuksena on, että ravintoloiden tulisi esittää ruoka- ja alkoholiannoksissa kalorien määrä, sekä suola- ja rasvapitoisuuden määrä, joiden tarkoituksena on ohjata asiakkaita terveellisempiin ruokavalintoihin. (Helsingin Sanomat 2014.)

Monella ruoka-alan lainsäädäntöuudistuksella pyritään ohjaamaan asiakasta siihen suuntaan, jossa annetaan mahdollisuus tehdä tietoisempia valintoja lisäämällä informaatiota. Tämä antaa asiakkaalle mahdollisuuden vaikuttaa ruokaketjun toimintaan ja samalla ottaa vastuuta omista valinnoistaan. Asiakkaita painostetaan tekemään yhteiskunnallisesti terveellisempi aterialainta, joka ei kuormita esimerkiksi terveyspalveluita tulevaisuudessa. Emotionaalinen ostoperuste on toiminnan takana, jolloin suuressa mittakaavassa lainsäädännöllä ohjataan sekä kuluttajia että muita toimijoita. Toisaalta tämä uudistus ohjaa tuottajia kehittämään ruokatuotteita, jotka näyttävät hyvältä ravintosisältöineen ja kulkevat käsi kädessä tämänhetkisen ruokakulttuurin kehittämisessä. (Kuluttajaliitto 2015.)

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 71) mukaan yritykset ovat omaksumassa asiakaskeis- keisen arvoajattelun, jonka avulla liiketoimintaa kehitetään yrityksissä yhdessä asiakkaiden ja käyttäjien kanssa. Muuttuva toimintaympäristö epävakassa taloudellisessa tilanteessa haas- taa ravintolayritykset kilpailemaan asiakkaista ja erottautumaan kilpailijoista jatkuvalla ke- hittämistyöllä. Uudenmaan alueella näkyy katukuvassa paljon tyhjiä teollisuushalleja ja toimi- tiloja, jotka ovat tyhjillään yritysten muuttaessa yrityskeskittymiin, joissa palvelut, verkostot ja asiakaskunta ovat olemassa valmiina.

### 1.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoite ja rajaukset

Kehittämistehtävän kontekstina on lounasravintola Alberga business park -yrityskeskuksessa. Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on kehittää Espoon Leppävaaran business park -yritys- keskuksessa sijaitsevan lounasravintolan toimintaa yhdessä asiakkaiden kanssa. Kehittämistehtäv- tässä havainnoidaan erityisesti niitä elementtejä, jotka ovat asiakkaalle merkityksellisiä ja yritetään paikantaa ne kohdat asiakkaan palvelupolulta. Näin pystytään tukemaan asiakasta lounasravintolan palvelukokemuksessa ja erottautumaan lähialueen kilpailijoista. Tuulaniemi (2011, 142) muistuttaakin, että palvelut ja tuotteet suunnitellaan vastaamaan asiakkaiden to- dellisia mieltymyksiä ja toiveita, joten asiakasymmärrystä tulisi kasvattaa tutkimalla ja ha- vainnoimalla näitä elementtejä osallistamalla asiakas palvelumuotoilun prosessin eri vaihei- siin.

Kehittämistyössä haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten asiakas saadaan sitoutettua ravintolapalvelun vakituiseksi käyttäjäksi ja toimin- nan kehittäjäksi?
- Mitkä asiat lisäävät asiakasymmärrystä?
- Mitkä ovat merkityksellisiä tekijöitä arvon muodostumiseen?
- Miten asiakkaan arvon muodostumista pystytään tukemaan ja kehittämään ravintola- palveluilla?
- Miten arvolupaus kytketään mukaan lounasravintolan toimintaan?

Kehittämistehtävässä keskitytään kohderavintolan pitkäaikaisiin, vakituisiin asiakassuhteisiin. Työn ulkopuolelle rajataan ravintolan kerta-asiakkaat, uudet asiakkaat ja tulevat asiakkaat. Näkökulmana on huomioida kaikki pitkäaikaiset toimijat tässä kyseisessä toimintaympäris- tössä. Ne jotka voivat tukea asiakkaan arvon syntyä lounasravintolan lisäksi ovat kiinteistön edustajat, rakennuttaja ja muut palveluntuottajat, kuten aulapalvelun henkilökunta.

Kehittämistehtävässä keskitytään ravitsemispalveluista lounaspalveluun, joka on ravintolayrityksen tärkein tulonlähde ja ydinpalvelu. Lounasta tarjoillaan yrityskeskuksessa ravintolayrittäjälle tarkoitettussa ja vuokratuissa toimitiloissa, jonne asiakkaat tulevat lounastamaan omien yritystensä tiloista. Kehittämistehtävän ulkopuolelle rajataan ravintolapalveluista kahvilapalvelut, kokouskahvitukset, catering-palvelut ja edustustilaisuudet sekä take away-palvelut. Työelämälähtöisessä kehittämistehtävässä ovat rajaavina tekijöinä myös kohdeyrityksen resurssit, voimavarat ja muutosmahdollisuudet. Toimintaa kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa kiinteistön toimitilan, ravintola-alan säädöksiä ja ravintolayrittäjän kannattavan liiketoiminnan näkökulmasta.



Kuvio 1: Työelämälähtöisen opinnäytetyön rakenne

Tämä työelämälähtöinen opinnäytetyön raportti on jaettu seitsemään osioon. Kuten kuvio 1 esittää, ensimmäisessä luvussa on kuvattu kehittämistehtävän ajankohtaisuus, kehitettävän ilmiön kuvaus ja kytkeytyminen ravintolatoimialaan, kehittämistyön tavoite ja rajaukset, sekä keskeiset käsitteet. Luvussa kaksi esitellään kehittämistehtävän kehittämisen kohteen toimintaympäristöä, alan liiketoimintaa ja kehittämisen kohdetta ja sen asiakaskuntaa. Luvussa kolme esitellään aiheen teoreettinen perusta ja alan yhteys aikaisempiin tutkimuksien ja kirjallisuuden teorioihin. Neljännessä luvussa kerrotaan tutkimuksellinen kehittämisprosessi ja kehittämisen menetelmät ja analysointitavat, jotka toteutettiin opinnäytetyössä. Viidennessä luvussa esitellään kehittämisen menetelmien tutkimustulokset ja kuudennessa luvussa palveluprosessin kehittämisehdotukset ja toteutettavat toimenpiteet. Viimeisessä eli seitsemännessä luvussa pohditaan kehittämistyön johtopäätöksiä ja luotettavuutta. (Kananen 2012, 15-18.)

## 1.2 Kehittämistehtävän keskeiset käsitteet

Kanasen (2012) mukaan teorialähtöisessä kehittämistehtävässä käsitteet nousevat opinnäytetyön teoriasta (Kananen 2012, 58). Hän jatkaa, että myös tutkimusongelmaan liittyvät ilmiöt ja kehittämistyön aihe määrittelevät käsitteitä, jotka toimivat kommunikoinnin välineenä ja joiden avulla pystytään ymmärtämään käsiteltäviä ilmiöitä. (Kananen 2012, 58.) Ojasalo ym. (2014) tiivistävät käsitteistön järjestelmäksi, jossa käsitteet ja niiden väliset suhteet tullaan määrittelemään (Ojasalo ym. 2014, 34). Keskeisiksi käsitteiksi on tähän opinnäytetyöhön valikoitunut asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka, palvelu, asiakas, asiakasymmärrys, arvo, yhteiskehittäminen ja palvelumuotoilu.

### *Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka*

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (customer-dominant logic) on näkökulma liiketoimintaan, jossa fokuksena on tuotannon tai palveluyrityksen sijaan itse asiakas ja asiakkaan elämä (Voima, Heinonen ja Strandvik 2010, 123). Asiakkaan ollessa toiminnan keskiössä tulisi yritysten ottaa liiketoimintalogiikan näkökulmaksi se, mitä asiakas tekee palvelulla ja miten palvelun avulla asiakas voi saavuttaa tavoitteensa. (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvarsson, Sundström ja Andersson 2009, 4)

### *Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka*

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka (service-dominant logic), jossa näkökulmana on palveluyrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutussuhde, toimintaympäristö ja arvontukemisen prosessi. Asiakas nähdään palveluyrityksen kumppanina, jossa asiakas on aktiivisesti kehittä-

mässä palvelua ja palvelun arvoa, jonka asiakas itse arvioi. (Vargo & Lusch, 2006, 286.) Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa näkökulma keskittyy yrityksen toimintaympäristöön, tuoden fokuksen yritykseen asiakkaan sijasta.

### *Palvelu*

(Service) palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa tarkoitetaan Luschin ja Vargon (2006, 282) mukaan kokonaisvaltaista prosessia, jossa yritys tarjoaa palvelua asiakkaalle. Tämä kattaa koko prosessin, esimerkiksi asiakaskontaktin, tuotteen, palvelukulttuurin ja palvelukokemuksen. Käsite *palvelut* (services) liittyvät tuotekeskeiseen liiketoimintaan tarkoittaen enemmän yksittäistä tuotetta tai palvelun osaa. Grönroos (2008, 300) määrittää palvelun olevan prosessi, jossa yritys avustaa asiakasta erilaisissa toimissa tai prosessissa. Esimerkiksi lounasravintola valmistaa lounaan asiakkaalle lounastauolla.

### *Asiakas*

Modernin markkinoinnin teorian mukaan asiakkaiden tarkka roolijako on turhaa, kaikki osapuolet nähdään toimijoina, A2A (actor to actor). Liiketoiminnan suhde on toimija-toimija, jossa kaikki osapuolet tasavertaisesti tuottavat arvoa omien resurssien ja palvelun kautta (Gummesson 2011, 192).

### *Asiakasymmärrys*

Asiakasymmärrys perustuu siihen, että palveluntarjoaja ymmärtää asiakkaan tarpeet, toiminnan motiivit, toiveet ja unelmat. Yrityksen tulee siis selvittää asiakkaan profiili ja elämäntyyli, jotta voidaan tukea asiakasta hänen elämässään ja liiketoiminnan prosesseissa (Grönroos ym. 2010, 16).

### *Arvo*

Arvo on käsitteenä moninainen. Grönroosin ja Voiman (2012) mukaan arvo on ainutlaatuinen ja yksilöllinen, joka muodostuu käyttäjälle kokemuksen yhteydessä, ja jonka vain käyttäjä voi määrittää. Gummessonin (2008) mukaan arvo syntyy käyttäjälle omista kokemuksista, mieltymyksistä ja arvioinneista perustuen henkilön emotionaaliseen tilaan. Helkkula, Kelleher ja Pihlström (2012) mukaan arvo muodostuu käyttäjälle kumulatiivisesti, johon vaikuttavat aikaisemmat kokemukset, odotukset, mielikuvitus ja elämän arvot. Grönroos (2011) määrittelee *asiakkaan arvon* olevan interaktiivisen palveluprosessin jälkeinen tunne, jossa asiakkaasta tuntuu paremmalta, kuin ennen palveluprosessia. Asiakas on hyötynyt positiivisesti palveluprosessin seurauksena (Grönroos 2011; Grönroos 2008, 242).

### *Yhteiskehittäminen*

*Yhteiskehittäminen (co-creation) tarkoittaa asiakkaan ja palveluntuottajan vuorovaikutteista toimintaa palveluprosessissa. Muita verrattavia käsitteitä ovat yhdessä suunnitteleminen (co-design), yhdessä tuottaminen (co-production) ja yhdessä ideointi (co-ideation). Tavoitteena yhteiskehittämisessä on muodostaa arvoa asiakkaalle, yritykselle, sidosryhmille ja mahdollisesti jopa asiakkaan asiakkaalle (Grönroos 2011, 245-246; Ramaswamy ja Gouillart 2010, 113.)*

### *Palvelumuotoilu*

Palvelumuotoilu (service design) on lähestymistapa, jossa suunnitellaan, kehitetään ja innovoidaan yritysten ja julkisen sektorin palvelukonsepteja. Palvelumuotoilu linjaa asiakaskeistä lähestymistapaa, jossa erilaisten menetelmien ja työkalujen avulla tuodaan käyttäjä palvelun keskiöön ja pystytään testaamaan aineettomia palvelukonsepteja (Ojasalo 2014, 71). Stickdorn ja Schneider (2010) kertovat, että palvelumuotoilun prosessin menetelmien ja työkalujen avulla pyritään selvittämään kokonaisvaltainen palvelun toimintamalli asiakkaan näkökulmasta. Olennaista on ymmärtää asiakkaiden kulttuuria, tapaa toimia ja motivaatiota palvelun tarpeiden ja toiveiden suhteen.

## 2 Yrityskeskukseen lounasravintolatoiminnasta

Opinnäytetyön kohderavintola sijaitsee Alberga business parkissa (ABP) Espoon Leppävaarassa, joka on avannut ovensa vuonna 2012, ja on edelleen kasvava ja laajentuva yrityskeskus. Tällä hetkellä kiinteistössä on neljä taloa, joista neljäs (talo D) valmistui joulukuussa 2015. Tämän jälkeen yrityskeskukseen nousee vielä yksi talo (talo E), jonka arvioitu valmistumisaikataulu on syksyllä vuonna 2017. Yrityskeskuksen rakennuttamisesta vastaa NCC Property Development. Alberga business park sijaitsee kauppakeskus Sellon välittömässä läheisyydessä ja Glo-hotellia vastapäätä. Julkiset liikenneyhteydet koostuvat junaradasta ja linja-autoliikenteestä ja yrityskeskuksen vieressä kulkee Kehä-I ja Turunväylän moottoritie. Muita lähialueen palveluja ovat julkiset ja yksityiset sosiaali- ja terveystalot, liikuntakeskukset, Leppävaaran urheilupuisto ja oppilaitoksia. (NCC, Alberga business park - Espoon modernit ja innostavat toimitilat, 2015.)



Kuva 1: Lounasravintola, Alberga business park, Espoon Leppävaara

Alberga business parkin ravintolayritys (Kuva 1) on toiminut yrityskeskuksessa alusta asti kasvua ja kehittäen toimintaansa. Yritystoimintaa harjoittaa Suomessa toimiva ravintola-alan yritys, jonka ydintoimintaan kuuluu tuottaa asiakkaille kattavia ravitsemispalveluita; lounasravintoloita, kahvilatoimintaa, edustustilaisuuksia ja pitopalvelua. Yritys on perustettu vuonna 1994 ja tällä hetkellä ravintoloita on 19 ravintolaa ympäri Suomea. Yhtiön vuoden 2015 liikevaihto oli yli 21 miljoonaa. Ravintolayritys on Suomen Kansanterveysyhdistys ry:n tytäryhtiö. Ravintolayrityksen asiakkailta on mahdollisuus tukea yhdistyksen jäsenjärjestöjä, joita ovat Lastentautien tutkimussäätiö, Suomen Mielenterveysseura ry, Suomen Sydänliitto ry ja Vanhustyön keskusliitto ry käyttämällä yrityksen palveluja. (Kanresta, 2015.)

## 2.1 Yrityskeskittymät toimintaympäristönä

Kaupunkimaisen infrastruktuurin kasvaessa liiketoimintayritykset hakeutuvat keskelle maantieteellisiä alueita, joissa sijaitsee laaja tarjonta julkisia palveluita, hyvät ja nopeat liikenneyhteydet ja monipuoliset verkostoitumismahdollisuudet. Espoossa ja Vantaalla on havaittavissa yrityskeskittymiä eli alueellisia klustereita, jotka ovat kasvavia yrityskeskuksia ja näin palveluillaan ja tarjonnallaan houkuttelevat liiketoimintaa alueelle. Hyvä esimerkki on Helsinki-Vantaan lentokentän läheisyydessä sijaitseva Aviapolisalue, joka on etenkin tie- ja liikenneverkostoltaan kehittynyt saatuaan uuden junayhteyden eli kehäradan lentokentän ja Helsingin keskustan välille. Näissä keskittymissä on myös kauppakeskuksia, tavarantoimittajia, oppilaitoksia ja kouluja sekä asuinalueita. (Aviapolis, 2015.)

Yrityskeskukset eli business parkit ovat vetovoimaisia toimipaikkoja yrityksille niiden tarjotessa innovatiivisen työympäristön. Liiketoiminnan näkökulmasta yrityskeskukset tarjoavat monipuoliset ja laajat yrityksiensä verkostot. Ojasalo ym. (2014, 97) sanovatkin, että verkostoituminen tuo yritykselle hyötyä, jossa yhteistyöllä voidaan saada aikaan lisää osaamista, hyödyntää verkostoon kuuluvien yritysten markkinointi- ja brändiosaamista, ja siten voidaan päästä uusille markkinoille.

Business park -yrityskeskuksesta toimii useita eri alojen palveluntuottajia, joten ravintolatoimijalle asiakaskunta on valmiina muodostuen yrityskeskusten vuokralaisista. Lähialueella sijaitsee tyypillisesti useita kilpailijoita, joten kova kilpailutilanne pakottaa ravintolat tarkkailemaan toimintaympäristöä ja kehittämään jatkuvasti tuotteita ja palvelujaan yhdessä yrityskeskusten ja lähiseudun asiakaskunnan kanssa erottautuakseen massasta.

Ravintolayrityksen toimiessa business park -yrityskeskuksesta asettaa se toiminnalle näkökulman, jossa talon sisällä tehdään yhteistyötä kaikkien sidosryhmien kanssa, etenkin rakentajan, kiinteistön edustajien, aulapalvelun ja business park -yrityskeskusten vuokralaisten eli asiakkaiden kanssa. Liiketoiminta perustuu asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin, jossa näkökulmana ovat toimitilan ja kiinteistön säädökset ja puitteet.

Työnantajalla on velvollisuus järjestää henkilöstöruokailun mahdollisuus työntekijöilleen, tässä tapauksessa business park -yrityskeskuksesta yritykset solmivat lounassopimuksen yksityisen ravintolan kanssa, joka toimii samassa kiinteistörakennuksessa valmistuen ja tarjoten lounasta business park -yrityskeskusten yrityksille ja lähiseudun yrityksille. (Verohallinto, 2015.)

## 2.2 Lounasravintolatoiminta business park -yrityskeskuksesta

Terveiden ja hyvinvoinnin laitokselta erikoistutkija Susanna Railio (2015) kertoo artikkelissa ”Henkilöstöravintolassa on helppo syödä terveellisesti”, että lounasravintoloissa käyvät työntekijät ovat tehokkaampia työpäivän aikana ja tyytyväisempiä työhönsä. Työtataturmiakin sattuu vähemmän henkilöstön ollessa valppaampia ja energisempiä. Lounasravintola tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden täysipainoiseen ateriaan, näin ravinnon avulla tuetaan työntekijöitä niin työterveyden kuin työtehokkuudenkin osalta. (Palkkatyöläinen-lehti, 2015.)

Työterveyslaitoksen tutkimus ”Työ ja terveys Suomessa 2012” (2013) kertoo, että panostaminen työhyvinvointiin ravitsemispalveluiden osalta lähtee työnantajan kiinnostuksesta työntekijöiden terveyttä ja työhyvinvointia kohtaan. Työnantajan tulee välittää ja kannustaa työntekijöitä terveelliseen työaikaiseen ruokailuun, joka antaa työntekijöille henkisen tauon työntösta ja mahdollisuuden tavata työtovereitaan. Säännöllinen ja monipuolinen lounasruokailu voi myös auttaa työntekijöitä painonhallinnassa. Tutkimus antaa myös näkökulman ravitsemispalveluiden tarjoajalle, jossa ravintolan toiminnalla ja ruoan rakenteella näytetään mallia terveellisestä ruokavaliosta asiakkaille. (Työterveyslaitos 2013.)

Ravitsemissuosituksia suositellaan Suomessa usealta taholta. Avaintoimijoita ovat muun muassa Terveiden ja hyvinvoinninlaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö, Ympäristöministeriö, Ope-

tusministeriö ja Elintarvikevirasto Evira. Maa- ja metsätalousministeriön Valtion ravitsemusneuvottelukunta (2016) kertookin, että ravitsemuspolitiikkaa ohjataan Suomessa kuluttaja-, terveysterveys- ja maatalouspolitiikan näkökulmista, jossa väestölle suositellaan ravitsemussuosituksia, jotka pyrkivät edistämään terveyttä ja vähentämään sairauksia. Ravitsemussuosituksia ohjaavat muutkin tahot, kuten ravintolat, elintarvikeyritykset tai järjestöt. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2016.)

Työaikaisen ruokailun tulisi tukea työntekijän työhyvinvointia, vireystasoa ja työkykyä. Suomalaiset ravitsemussuositukset kattavat tasapainoisen aterian, johon kuuluu tärkeimmät ravintoaineet: rasvat, proteiini, vitamiinit ja kivennäisaineet. Kasviksia, marjoja ja hedelmiä tulisi syödä runsaasti, täysjyväviljavalmisteita ja perunaa päivittäin, vähärasvaisia ja -suolaisia maitovalmisteita noin puoli litraa päivässä ja kalaa tulisi syödä vähän useammin, eli noin kolme kertaa viikossa. Punaista lihaa suositellaan syömään 500 g viikossa. Lounasruoan tulisi sisältää vain vähän suolaa ja sokeria. Olennaista onkin syödä niin, että energian tarve vastaa kulutukseen. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2016.)

Työterveyslaitos (2016) listaa myös muita hyvinvointia tukevia elementtejä, jotka ovat ruokailu oikeaan aikaan, annoskoon tarkkailu, kevyet ravintorikkaat raaka-aineet ja ruokajuoma. Ravitsemussuosituksia esitetään myös lautasmallin tai ravitsemuskolmion avulla, jolloin visuaalisesti on helppo hahmottaa, miten ravitsemuksen saannin tulisi rakentua. Kehittämiskohteen lounasravintolan ruokatuotantoa ohjaa neljä jäsenjärjestöä, joista yksi on Suomen Sydänliitto. Tämä näkyy tuotannossa niin, että lounasruoassa pyritään tarkkailemaan ja vähentämään suolan käyttöä, jotta voidaan omalla toiminnalla estää sydänsairauksia.

Tämä näkökulma antaa suuntaa liiketoiminnan kehittämiseksi ja opinnäytetyön prosessille. Opinnäytetyössä kehitetään olemassa olevaa palvelua kuitenkin niin, että se on yritykselle taloudellisesti kannattavaa ja palvelukokemukseltaan kilpailisi lähiseudun ravintolayrityksiä vastaan. Liiketoimintaa kehitetään palvelumuotoilun keinoin, jonka keskiössä on asiakas ja asiakkaan käyttäjäkokemus. Stickdorn ym. (2010) kertovat, että palvelumuotoilun prosessin menetelmien ja työkalujen avulla pyritään selvittämään kokonaisvaltainen palvelun toimintamalli asiakkaan näkökulmasta. Olennaista on ymmärtää asiakkaiden kulttuuria, tapaa toimia ja motivaatiota palvelun tarpeiden ja toiveiden suhteen. Stickdorn ym. (2010) myös muistuttavat, että asiakkaat ovat yksilöitä, joilla jokaisella on omat henkilökohtaiset tarpeet ja muodostunut arvo palvelusta oman käyttäjäkokemuksen ja elämäkokemuksen perusteella (Stickdorn ja Schneider 2010, 36-37).

Morelli (2009) kertoo artikkelissaan ”Service as value co-production: reframing the service design process”, että asiakkaat hakevat ratkaisuja ongelmiinsa, mitkä helpottavat jokapäiväistä

elämää. Palveluntuottajan on ratkaistava nämä asiakkaiden ongelmat ja tarpeet. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat osallistetaan aktiivisesti palvelun kehittämiseen, jotta yritykset pystyvät vastaamaan näihin tarpeisiin. Olennaista onkin yritysten selvittää, miten asiakkaat näkevät palvelukokonaisuuden, jotta prosessia voidaan kehittää vastaamaan asiakkaan näkökulmaa. (Morelli 2009; Morelli & Nielsen 2007, 569.)

Yritykset olettavat palvelujen ja tuotteiden vastaavan asiakkaiden tarpeita. Palvelumuotoilun avulla yritykset voivat selvittää, miten asiakkaat näkevät palvelun kokonaisuuden. Tämä kuva voi poiketa huomattavasti siitä, mitä yritykset tuottavat ja mitä asiakkaat oikeasti tarvitsevat, haluavat ja toivovat. Tärkeää on yrittää hahmottaa ja oppia palvelumuotoilun menetelmien ja työkalujen avulla, mitä yksilöllinen asiakas ajattelee kehitettävästä kokonaisuudesta. (Ojasalo ja Ojasalo 2015; Strandvik ym. 2012.)

Tärkeä rooli on myös yhteistyökumppaneilla. Se mahdollistaa yhteistyökumppanit tuomaan heidän osaamisensa, kokemuksensa, odotuksensa ja kulttuurinsa osaksi palvelumuotoiluprosessia, jolloin kokonaisvaltainen yhteistyö tukee asiakkaan arvoa. (Morelli 2009, 570.) Tämä vaatii business park -yrityskeskusten toimintaympäristössä tiivistä yhteistyötä toimitilan omistajan, isännöitsijän ja rakennuttajan kanssa, koska ravintolatoimintaa harjoitetaan tarkasti valvotussa kiinteistössä, jota ohjaa talon omat säädökset ja toimintatavat.

Business park- yrityskeskusten toimintatapa vaatii ravintolapalveluntuottajaa osallistamaan kaikki talon tahot ravintolapalvelujen kehittämiseen ja suunnitteluun. Business park -yrityskeskusten toimintaperiaate on tuoda kaikki vuokralaisten tarvitsemat palvelut saman katon alle. Asiakkaiden ollessa kiinteistön vuokralaisia, ravintolapalvelun tehtävänä on tarjota ravintolapalveluja juuri business park -yrityskeskusten vuokralaisille. Näitä palveluja tukee aulapalvelu, jolla on informoiva, valvova ja ohjaava rooli. Lisäksi palvelutarjontaa tukevat isännöitsijä ja rakennuttaja, jotka säätelevät talon logistisia, rakenteellisia ja imagollisia muutoksia. (NCC Alberga business park, 2015.)

Asiakas kokee palvelun yhtenä kokemuksena, eikä pysty aina erottamaan palveluprosessiin osallistuneita tahoja. Siksi yhteistyö eri sidosryhmien kanssa on olennainen osa tätä kehittämisen prosessia. Ravintolapalvelun tarjoajan velvollisuus on kehittää yrityskeskusten asiakkaille sellaisia lounasravintolapalveluja, joita asiakasryhmä haluaa, tarvitsee ja toivoo business park -yrityskeskusten säädöksiensä puitteissa. Haasteena onkin, että yrityksen palvelu ei aina kohtaa siihen, mitä asiakas haluaa tai toivoo palvelulta. On siis selvitettävä asiakkaan haluama tai toivoma palvelu, jotta pystytään vastamaan ja tukemaan asiakkaan arvon muodostumista mahdollisimman hyvin. (Strandvik, Holmlund ja Edvardsson 2011, 137.)

Yrityskeskukseen sijaitessa aivan asutuksen ja kauppakeskus Sellon läheisyydessä on ravintolapalveluiden tarjonta alueella laajaa. Lähialueella on useita kymmeniä erilaisia ravintoloita pikaruokaravintoloista fine dining-ravintoloihin, erityisesti etniset ravintolat ovat viime aikoina löytäneet paikkansa alueelta. Alueella sijaitsee myös kahviloita ja vähittäisruokakauppoja, jotka kilpailevat ruokapalvelun tarjonnasta. Kohdeyrityksen business parkin vierellä Kehä I-varrella Leppävaarassa on myös muita yrityskeskuksia, joissa on lounasravintolatoimintaa, joista lähin on Sola business park.

### 2.3 Business Park -yrityskeskuksen asiakaskunta

Business parkin asiakaskunta voidaan jakaa ravintolan näkökulmasta useaan kohderyhmään: vanhoihin pitkäaikaisiin asiakkaisiin (A-talo), pitkäaikaisiin asiakkaisiin (B-talo), uusimpiin asiakkaisiin (C-talo) ja uusiin tuleviin asiakkaisiin (D-talo) ja talon ulkopuolisiin vakioasiakkaisiin ja ulkopuolisiin kerta-asiakkaisiin. Ravintolan asiakaskunta koostuu siis business parkin vuokralaisista ja lähialueen yritysten asiakkaista. (NCC Alberga business park, 2015.) Yrityskeskuksessa asiakaskunta tulee ravintolatoimijalle pitkällä aikajänteellä tutuksi, ravintoloitsija tunnistaa ravintolapalvelun käyttäjät ja osaa yhdistää asiakkaat yrityksiin. Myös yritysten toimintakulttuuri, arvot, tavat toimia ja tehdä liiketoimintaa tulevat ravintolapalveluntuottajalle tietoon ajan kanssa.

Kehittämistehtävän kohdekiinteistössä business park -yrityskeskuksessa toimii tällä hetkellä noin 23 asiantuntijayritystä ja kolme uutta yritystä muutti taloon vuoden 2016 vaihteessa. Ravintolayrityksestä kommunikoidaan niiden business park yritysten yhteyshenkilöiden kanssa, jotka edustavat oman yrityksensä henkilökuntaa. Tämä yhteyshenkilö välittää informaatiota oman yrityksensä sisällä henkilöstölle. Asiakasyhteyshenkilölistauksen ravintolayritys on saanut kiinteistön edustajalta. Listausta on kuitenkin kasvatettu yhdessä yritysten edustajien kanssa selventäen yhteyshenkilöiden vastuun osa-alueita, jolloin oikea informaatio, tiedotteet ja markkinointimateriaalit saavuttavat oikean vastuuhenkilön. Näin informaatio saavuttaa myös yritysten henkilöstön eli ravintolapalvelun kuluttaja-asiakkaat (B2C-asiakkaat). Neuvottelut lounassopimuksista ja muut palaverit tapahtuvat yritysten yhteyshenkilöiden kanssa, eli yritysasiakkaiden (B2B-asiakkaiden) kanssa. Nämä yritysasiakkaat ovat myös lounasravintolan kuluttaja-asiakkaita käyttäen lounasravintolan palveluja.

Business park -yrityskeskuksen asiakaskunnasta rakennuttaja (NCC) on koonnut ravintolayrityksen pyynnöstä asiakaspotentiaalitaulukon, johon rakennuttaja on arvioinut prosentuaalisesti potentiaalisten lounastajien osuuden yritysten henkilömäärästä. Rakennuttaja toimii yrityskeskuksessa yritysten vuokraneuvottelijana, jolloin heillä on mahdollisuus arvioida neuvottelujen yhteydessä yrityksen henkilöstön läsnäolo. Ravintolayritys on pyytänyt aulapalvelua (29.10.2015) kokoamaan tämän hetkisen business park -yrityskeskuksen yritysten henkilöstön

määrän perustuen sähköisiin kulkuavaimiin, mitkä vaaditaan olevan kaikilla yrityskeskuksen vuokralaisilla.

Vuokralainen	Talo	Henkilömäärä	Arvio potentiaalisten lounastajien osuudesta	Arvioidut lounastajat
Qentinel	B	91	30 %	27,3
Chiquita	B	8	50 %	4
Evolvit	B	60	30 %	18
Omron Electronic	B	41	50 %	20,5
Swegon	B	27	50 %	13,5
GS-Hydro	B	15	50 %	7,5
Ramse	B	19	50 %	9,5
				<b>100,3</b>

Vuokralainen	Talo	Henkilömäärä	Arvio potentiaalisten lounastajien osuudesta	Arvioidut lounastajat
Hempel	C	5	50 %	2,5
Biogen	C	23	50 %	11,5
Talenom	C	49	10 %	4,9
Reebok	C	12	50 %	6
System Frugt	C	4	50 %	2
Hansaworld	C	9	50 %	4,5
TVV	C	8	50 %	4
Enfo	C	233	50 %	116,5
Novo Nordisk	C	58	50 %	29
Regus	C	60	20 %	12
KJ-Kiinteistö	C	2	50 %	1
				<b>193,9</b>

Vuokralainen	Talo	Henkilömäärä	Arvio potentiaalisten lounastajien osuudesta	Arvioidut lounastajat
Silicon Laborat.	D	60	50 %	20
Esri Finland	D	40	50 %	20
Prometheus P	D	6	50 %	3
				<b>43</b>
<b>Ravintolan asiakaspotentiaali</b>				
<b>Alberga Business Parl -yrityskeskuksessa:</b>				<b>603,9</b>

Taulukko 1: Business parkin asiakaspotentiaali (NCC Alberga business park, 2015)

Ravintolayrityksen asiakaspotentiaali (Taulukko 1) on tällä hetkellä 604 henkilöä. Tämä potentiaali on kuitenkin suuntaa antava. Tulee huomioida, että osa asiakkaista toimii yrityksiensä muissa toimipisteissä, pitävät säännöllisesti etäpäiviä, matkustavat, eivätkä logistisesti suorita töitä toimistolla. Asiakaspotentiaalissa tulee huomioida myös yritykset, jotka toimivat toimistoajan ulkopuolella, kuten yrityskeskuksessa sijaitseva liikuntakeskus. Osa avaimista on

myös vara-avain-statuksella. Tämä kuitenkin antaa näkemystä siitä, mikä asiakaspotentiaali voisi olla business park -yrityskeskukseen palvelun tarjoajille.

Ravintolan asiakaskunnan koostuessa yrityskeskukseen asiakkaista on palvelut suunnattu vakituisille käyttäjille. Tämä mahdollistaa palveluntuottajan tutustumisen, kommunikoinnin ja kehittämisen vastaamaan asiakaskunnan tarpeita. Palveluja tuotetaan juuri tälle pitkäaikaiselle kohderyhmälle.

#### 2.4 Lounasravintolan sidosryhmät

Ravintolatoimintaa ohjaa kansanterveysyhdistys ja neljä jäsenjärjestöä. Rinnalla toimii myös Suomen kansanterveysyhdistys ry:n varainhankinta eli Kantele varainhankinta Oy ja sairaalakahvio- ja kioskitoimintaa. Business park -yrityskeskukseen lounasravintolan sisäiset sidosryhmät muodostuvat ylemmästä johdosta, johon kuuluu toimitusjohtaja, liiketoimintajohtaja ja ravintolatoimenpäällikkö. Tämän lisäksi toimintaa ohjaa konttori, taloushallinto ja erilaiset tuotannonohjausjärjestelmät. Ravintolayrityksen liiketoimintaa ohjaa myös neljä ohjelmaa (Kuvio 2) Oiva ja Ekokompassi ovat yrityksen linjauksia ohjaavia ohjelmia, jonka mukaan toimitaan yhteiskunnallisesti oikein. AAA-luottoluokitus ja Yhteiskunnallinen yritys ovat ravintolayritykselle myönnetty luokitus ja diplomi. (Kanresta, 2015.)

Viranomaiset ja lainsäädäntö vaikuttavat ja ohjaavat ravintolan toimintaa, erityisesti elintarvikevirasto (Evira), sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (Valvira) ja ravintola-alan työehtosopimus. Henkilökunta on lounasravintolassa pieni ja tiivis, jokaisella on vastuu toiminnan onnistumisesta ja liiketoimintaa kehitetään yhdessä tiiviinä tiiminä. Ravintolan tärkeitä voimavaroja ovat vakiohenkilöstön lisäksi tarvittaessa töihin kutsuttavat työntekijät ja henkilöstövuokrauksen yritykset ja heidän työntekijänsä. Ulkoisista sidosryhmistä ravintolan kanssa tiivistä yhteistyötä tekevät tavarantoimittajat. Ravintolalla on useita sopimuksia erilaisten tavarantoimittajien kanssa. Heidän kanssaan aktiivisesti kartoitetaan ja etsitään oikeanlaisia tuotteita, jotka vastaavat ravintolan toiminnan linjausta ja asiakkaiden toiveita ja tarpeita.

Lounasravintolan tärkeimmät sidosryhmät asiakkaiden lisäksi ovat talon oma henkilökunta, yrityksen hallitus ja ylin johto, konttorihenkilökunta, Kansanterveysyhdistys jäsenjärjestöineen, rakennuttaja, kiinteistön vuokranantaja, kiinteistön edustaja ja aulapalveluhenkilökunta. Muut tärkeät sidosryhmät muodostuvat tavarantoimittajista, kilpailijoista, viranomaisista, mediasta ja ravintolayrityksen muiden toimipisteiden ravintolayksiköistä.



Kuvio 2: Kohdeyrityksen lounasravintolan sidosryhmäanalyysi

Tärkeänä tukena kohdeyrityksen ravintolatoiminnassa ovat muut saman omistajan ravintolat, etenkin toinen ravintola, joka sijaitsee Vantaan Aviapolisalueella. Vantaan ravintola on avattu pari vuotta aikaisemmin kuin kehittämistehtävän kohderavintola, joten kohteena ja vertaistukena tämä Vantaan ravintola on ideaalinen suunnittelun, prosessien ja liiketoiminnan linjauksissa. Sosiaalinen media, ruoka- ja liikuntatrendit vaikuttavat ja ohjaavat myös ravintolan toimintaa, kommunikointi ja markkinointi tapahtuvat verkossa ja sähköisesti. (Kanresta, 2015.)

Business park -yrityskeskuksessa ravitsemispalveluita tuottavan yrityksen palvelulogiikka on erilainen, kun esimerkiksi Sellon ravintoloissa. Ravintolan suosio perustuu sijaintinsa lisäksi osittain siihen, että kiinteistössä on asiakkaille tarvittavat palvelut valmiina.

Anderson ja Narus (1998, 55) kertovat artikkelissaan ”Business Marketing: Understand What Customers Value”, että yritykset lähestyvät palvelujensa kanssa sellaisia asiakkaita, joiden he luulevat tarvitsevänsä palveluja. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritykset luovat liiketoimintasuunnitelman esimerkiksi tietyn tuotteen, teeman tai ilmiön ympärille, minkä mukaan he valitsevat asiakasryhmänsä, joille he markkinoivat yrityksensä palveluja.

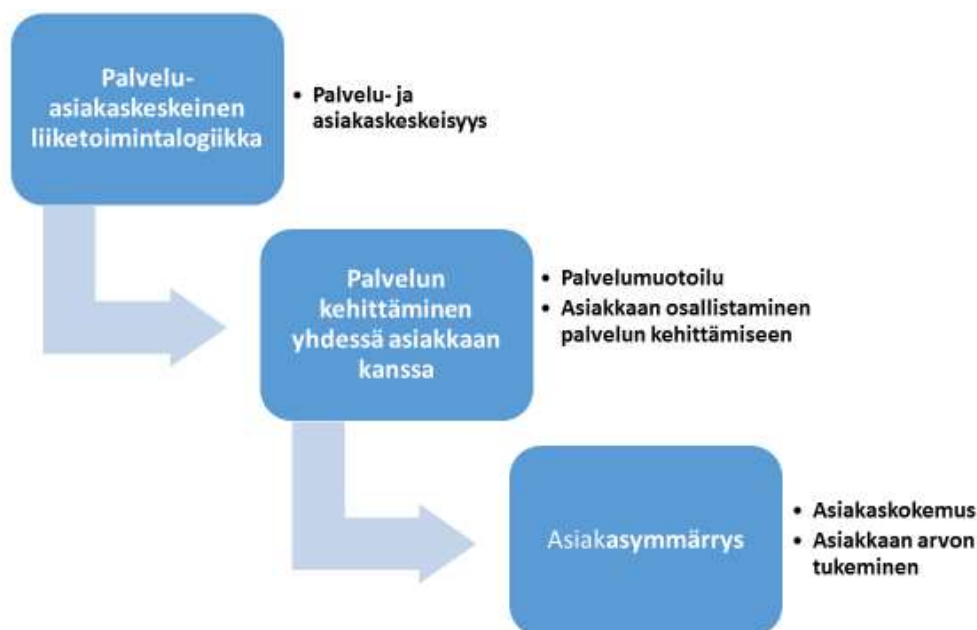
Yrityksen tulisi lähtökohtaisesti katsoa liiketoimintaa asiakkaiden näkökulmasta. Valitessaan palveluntarjoajaa, asiakas hakee edullista hintaa ja maksimaalista hyötyä. Asiakas vertaa tarjottavan palvelun hyötyjä, ja valitsee palvelun, joka vastaa asiakkaan yksilöllisiä vaatimuksia ja joka luo asiakkaalle eniten arvoa. Miten kilpailla markkinoilla, jossa kaikki tarjoavat samaa? Anderson, Narus ja Van Rossum (2006) kertovat artikkelissaan ”Customer value propositions in Business markets”, että palveluntuottajan tulisi investoida aikaa ymmärtääkseen asiakkaan liiketoiminnan prioriteetit, lähtökohdat ja tarpeet. Näin asiakkaille pystytään tarjoamaan mahdollisimman yksilöllistä palvelua, joka tarjoaisi asiakasyritykselle säästöä ja eniten hyötyä. (Anderson, Narus ja Van Rossum 2006, 2.)

Haasteena Anderson ym. (2006, 7) kokevat sen, miten löytää ne elementit, joka tuovat asiakkaalle arvoa. Miten tuotetaan paras palvelu? Asiakkaat ovat tottuneet mainonnan ”turhiin lupauksiin”. Asiakkaalle osoitetut lupaukset tulee täyttää toteen ja osoittaa ne yksityiskohdat, jotka ovat syntyneet asiakasymmärryksen myötä. Olennaista on myös se, että palvelu on inhimillistä ja jatkuvaa - ihmiseltä ihmiselle. (Anderson ym. 2006, 7.)

Business park -yrityskeskuksissa palvelulogiikka muuttuu siten, että palvelut ovat kohdennettu vastaamaan juuri yrityskeskusten asiakkaiden tarpeisiin, ja ne tullaan edelleen konseptoimaan yrityskeskuksen asiakkaiden tarpeiden, toiveiden, vaatimusten ja arvomaailman mukaan toteuttaen palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa.

### 3 Palvelu- ja asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka kehitystyötä ohjaamassa

Yritystoiminta on vuosien saatossa muuttanut muotoaan kohti palvelumarkkinoinnin asiakaskeskeistä liiketoimintaa. Kaikki yritykset edustavat jollain tapaa palvelukeskeistä liiketoiminta-ajattelua, jolla pyritään ymmärtämään syvemmin asiakkaan arvoajattelua ja vastaamaan kovan kilpailun haasteeseen (Ojasalo ym. 2014, 71). Tässä luvussa tarkastellaan palvelu- ja asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikan kehitystä työelämälähtöisen opinnäytetyön ja ravitsemisalan näkökulmasta.



Kuvio 3: Kehitystyön prosessi palvelu- ja asiakaskeskeisen liiketoiminnan näkökulmasta

Opinnäytetyössä teoria rakentuu kolmeen osioon, jonka kuvio (Kuvio 3) havainnollistaa. Ensimmäisenä avataan palvelu- ja asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa, jossa palvelu- ja asiakaskeskeisyys on vallitsevia elementtejä. Opinnäytetyö rakentuu palvelumuotoilun lähestymistapaan, jolloin käsitellään yhteiskehittämistä ja asiakkaan osallistamista palvelun kehittämiseen. Asiakasymmärrys, asiakaskokemus ja se, miten liiketoiminnassa pystytään tukemaan asiakkaan arvoa, ovat keskiössä tässä kappaleessa. Lopuksi käsitellään vielä mahdollista arvon mittaamista ja yritysten tapoja havainnollistaa asiakkaan arvoa. Tarkoituksena on selvittää, miten palvelu- ja asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan avulla pystytään osallistamaan asiakas palvelun kehittämiseen ja ymmärtämään asiakasta paremmin, jolloin pystytään tukemaan asiakkaan arvoa lounaspalvelussa.

### 3.1 Palvelu- ja asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka ravitsemisalalan näkökulmasta

1990-luvulla talouteen liittyvä kaupankäynti perustui tuotantokeskeiseen toimintatapaan, jonka näkökulmana yrityksissä oli tuotekeskeisyys (goods-dominant logic). Teollisen vallankumouksen aikaan yritykset keskittyivät tuotannon tehokkuuteen ja aineelliseen tuotantoon, tehokkuuden mittarina olivat tuotteet. (Vargo ja Lusch 2004, 14-15.)

2000-luvulla näkökulma kääntyi kohti kuluttajalähtöistä toimintatapaa, keskiössä ei ollut enää tuote, vaan tuottaja ja asiakas. Asiakkaiden kuluttajakäyttäytyminen muuttui, jolloin yritysten oli vastattava asiakkaiden tarpeisiin ja markkinoilla kilpailun kiristymiseen. Teoreettinen

näkökulma oli siirtynyt tuotteiden vaihdosta palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan (service-dominant logic), jossa tavoitteena on ymmärtää asiakasta ja asiakkaan kokemaan laatua palveluympäristössä. Näkökulmana olivat aineettomat, jatkuvat resurssit, jotka pohjautuvat tietoon, taitoon ja asiakassuhteisiin. (Vargo ym. 2004, 15.) Gummessonin (2008, 16) mukaan palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa asiakas muodostaa palvelun yhdessä yrityksen kanssa, mutta myös yhdessä muiden sidosryhmien kanssa muodostaen kokonaisvaltaisen palvelukokemuksen.

Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa keskitytään Vargon ja Luschin (2006) mukaan verrattaessa tuotekeskiseen toimintatapaan, palveluympäristöön ja palveluun, tuotteen sijasta. Asiakkaalle halutaan luoda positiivinen palvelukokemus perustuen asiakkaan tarpeisiin, jossa palveluntuottaja on asiakkaan kumppani. Asiakas on mukana yrityksen kanssa kehittämässä ja tuottamassa palvelua ja palvelun arvoa, jonka asiakas viimein itse arvioi. (Vargo & Lusch, 2006, 286.) Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa asiakas on palveluntuottajan kumppani toimintaympäristössä, näin asiakassuhteet ja -tapahtumat sijoittuivat yrittäjän toimintaympäristöön ja palveluprosesseihin, mikä sijoittaa taas yrityksen tarkastelun keskiöön asiakkaan sijasta.

Voima ym. (2010) kertovat, että asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa (customer-service logic) kyse on asiakkaasta. Tavoite on ymmärtää asiakasta ja asiakkaan elämää. Arvokysymyksissä pyritään vastaamaan neljään kysymykseen: ”mitä, miten, missä ja milloin”, nyt halutaan vastausta kysymykseen ”kuka”. Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa keskitytään tutkimaan asiakkaan elämää ja selvittämään kuka asiakas oikeasti on. (Voima ym. 2010, 123-124.) Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa palveluntuottajan tulisi tarkastella asiakkaan rutiineja, aktiviteetteja ja tapaa toimia, näin voidaan yrittää havainnollistaa asiakkaan käyttäytymistä asiakkaan omassa elämässä. (Voima ym. 2010, 134.) Näkökulmana on asiakkaan maailma, Tuulaniemen (2011, 16) mukaan palveluntuottajan tulisi pohtia asiakkaan elämänlaatua helpottavia ratkaisuja, jotka tukevat asiakkaan elämän päämääriä, tunteita, mielenkiinnonkohteita ja itsensä toteuttamista. Tämän avulla voidaan kehittää palvelua vastaamaan ja tukemaan asiakkaan elämää ja arvon muodostumista.

### 3.2 Asiakkaan osallistaminen palvelun kehittämiseen palvelumuotoilun avulla

Liikesuhteiden solmiminen on tänä päivänä helpompaa tehokkaiden työkalujen, hyvien kommunikointikanavien ja avointen asenteiden ansiosta, joka mahdollistaa yritysten tehdä yhteistyötä hyvinkin erityyylisen osaamisen ja informaation parissa (Ramaswamy ym. 2010, 96). Ojasalo ym. (2014) määrittelevät palvelumuotoilun olevan yrityksen strategian, prosessien, liiketoimintamallien, toimintakulttuurin, palveluympäristön ja asiakaskontaktien muotoilua soveltaen palvelumuotoilun prosessia ja menetelmiä palvelun kehittämiseen (Ojasalo ym. 2014,

71). Palvelumuotoilussa kehitetään prosessin ja menetelmien avulla aineetonta palvelua, niin asiakkaan kuin palveluyrityksen näkökulmasta. Tavoitteena on palvelumuotoilun avulla luoda haluttavia ja helppokäyttöisiä palveluelämyksiä asiakkaalle, ja kannattavia ja kilpailukykyisiä palvelukonsepteja yritykselle. Palvelumuotoilun keskiössä on asiakas, jolloin toiminta ja kehittäminen perustuvat asiakaskeskeiseen liiketoimintamalliin. Keskeinen ominaisuus on käyttäjäkeskeisyys ja asiakkaan osallistaminen palvelun kehittämiseen, jonka avulla pyritään ymmärtämään asiakkaiden toimintaa, tarpeita ja toiveita, kuten myös palvelun taustalla olevien muiden tekijöiden rakennetta. (Ojasalo ym. 2014, 71-72.)

Palvelumuotoilun neljässä eri vaiheessa asiakas on keskeisessä roolissa. Prosessin alkuvaiheessa pyritään ymmärtämään asiakkaiden käyttäytymistä, toimintatapoja, arvotekijöitä ja toiveita. Tämä vaatii vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa ja tehokkaita menetelmiä, joiden avulla asiakas otetaan mukaan palvelumuotoilun prosessiin. Toisessa vaiheessa ideoidaan yhdessä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa, tämä vaihe on toiminnallinen ja osallistava. Asiakas on mukana myös prosessin viimeisissä vaiheissa, jolloin testataan suunniteltua palvelua ja modifioidaan konseptoitua palvelua. (Ojasalo ym. 2014, 72-76.)

Ojasalo ym. (2015) kertovat, että nykyiset palvelumuotoilun työkalut ja menetelmät ovat kuitenkin enemmän lähtökohdaltaan palveluntuottajan näkökulmasta. Haasteena on, että näissä työkaluissa ja menetelmissä lähtökohtana on yrityksen tarjoama, joka sitten yritetään sovittaa asiakkaan elämään. Asiakaskeskeinen palvelulogiikka ohjaa palvelumuotoilun prosessin lähtökohdan ja näkökulman aloittamaan asiakkaasta osallistamalla asiakas palvelun kehittämiseen. Näin asiakkaan kanssa yhdessä kehitetty palvelu vastaa ja tukee asiakkaan toimintaa, kontekstia ja elämää. (Ojasalo ym. 2015.)

Ramaswamy ym. (2010, 113) puhuvat sosiaalisesta ekosysteemistä (social ecosystem), jossa yhteen tuodaan useampia sidosryhmiä, eli asiakkaan asiakkaat. Vargo ja Lusch (2011) puhuvat taas palveluiden ekosysteemistä (service ecosystem). Yhteiskehittämisellä on mahdollisuus kasvattaa liiketoimintamahdollisuuksia ja kartoittaa sidosryhmäverkostoa osaamisen ja informaation lisäämiseksi. Wieland, Polese, Vargo, ja Lusch (2012, 20-21) mukaan modernin markkinoinnin teorian tunnistaessa sen, että yritys voi vain tukea asiakkaan arvoa ja liiketoiminnassa kaikki henkilöt ovat toimijoita moninaisessa palvelun yhteiskehittämisen prosessissa, missä asiakas on aktiivinen osallistuja, tavoitteena on löytää mahdollisuudet, jotka tukevat niin palveluntuottajan kuin asiakkaan liiketoimintaa.

### 3.3 Yhteiskehittäminen, kaikki ovat vain asiakkaita

Ojasalo ym. (2014, 72) kertovat, että asiakas voidaan osallistaa yrityksen palvelun kehittämiseen erilaisten yhteiskehittämisen menetelmien avulla, jolloin voidaan kehittää palvelua yhdessä asiakkaan kanssa. Heinosen ym. (2009, 8) mukaan asiakkaan ja palveluntuottajan yhteistyö linjaa asiakkaan ehtoja, asiakas luo palvelua ja arvoa yhdessä yrityksen kanssa. Grönroosin (2008, 298) mukaan yritys voi tukea yhteistyöllä asiakkaan arvon luomisen prosessia. Heinonen ym. (2009) antavat näkökulman, jonka mukaan palveluntuottajan tulisi keskittyä ymmärtämään asiakasta ja pohtia, miten palveluntuottaja pystyy osallistumaan asiakkaan liiketoimintaan tai elämään. Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan olennaisempaa on siis lähestyä asiakasta, kun keskittyä siihen, miten asiakas saadaan osallistumaan yrityksen toimintaan (Heinonen ym. 2009, 8).

Liiketoiminnassa asiakkaita ovat pitkään luokiteltu B2B (business to business), B2C (business to customer), C2B (customer to business) ja C2C (customer to customer) asiakkaiksi. Gummesson (2011, 192) mukaan tämän tyylinen tarkkaan jaoteltu roolijako on turhaa, kaikki osapuolet nähdään toimijoina. Gummesson pohjaa argumentin Luschin ja Vargon (2006) asiakaskeskeiseen liiketoimintalogiikan teoriaan, jossa on tunnustettu monimutkainen asiayhteys ja muutos asiakkaan ja palveluntuottajan rooleista, kyse on toimija-toimija (actor to actor, A2A) suhteesta.

Kyse on siis tasavertaisesta, avoimesta vuorovaikutussuhteesta, jossa asiakas, palveluntarjoaja ja sidosryhmät ovat toimijoita. Arvoa luodaan yhdessä omien palveluiden ja resurssien kautta. Business park -yrityskeskukseen asiantuntijayrityksellä voi olla lounasravintolaa helpotettavia ratkaisuja tai palveluja tarjota, jotka tukevat yhteistä prosessia. (Grönroos 2008, 243.) Yrityksillä on mahdollisuus asiakas kohtaamisten kautta vaikuttaa asiakkaiden arvonluomisen prosessiin tukien asiakkaan palvelua, ja näin mahdollisesti tukea arvon luomista positiiviseen suuntaan, jolloin asiakas ja palveluntuottaja yhdessä luovat palvelua (Grönroos 2008, 310).

Yhteiskehittäminen (co-creation / value co-creation) on vuorovaikutteista toimintaa, jossa hyötyä muodostuu asiakkaalle, palveluntarjoajalle ja sidosryhmille. Muita verrattavia termejä ovat yhdessä suunnitteleminen (co-design), yhdessä tuottaminen (co-production) ja yhdessä ideointi (co-ideation). Grönroosin (2011, 245-246) mukaan yhteiskehittämisellä on mahdollisuus saada selville asiakkaan liiketoimintaprosessit ja toimintatavat, jonka avulla palveluntuottajalla on mahdollisuus tukea asiakkaan arvon tukemisen prosessia samalla havaita ja tutkia asiakkaan palvelukokemusta.

Haasteena onkin löytää asiakkaan ja sidosryhmien kanssa yhteinen kieli, toimintatavat ja pyrkiä asiakaskeskeiseen luovaan ajattelumalliin. Opinnäytetyön kohderavintolan toiminta kohti

asiakaskeskeistä liiketoimintamallia on ensi asteilla. Liiketoiminta rakentuu vielä vahvasti tuotteiden ympärille, vaikka näkökulmana pitäisi olla palvelu. Yhteiskehittäminen toteutuu dynaamisessa vuorovaikutussuhteissa henkilöiden kanssa, jossa kommunikointi ja havainnointi ovat pääosassa. Toimintaympäristö ja konteksti ovat kuitenkin otollisia pitkäjänteiselle yhteiskehittämiseksi asiakkaiden ollessa yrityskeskuksen vuokralaisia ja näin myös ravintolan pitkäaikaisia asiakkaita antaen palveluntuottajalle mahdollisuuden syventää kumppanuussuhteita. Grönroos ym. (2012) mukaan asiakkaan ja palveluntuottajan prosessit yhteiskehittämisessä tukevat toisiaan muodostaen arvoa kummallekin toimijalle tasavertaisesti. Yhteiskehittämisestä syntyvä arvo havainnoidaan toimijoiden kokemusten kautta, nämä kokemukset syntyvät toimintaympäristössä tapahtuvien yhteiskehittämisen prosessien seurauksena (Ramaswamy ym. 2010, 36).

### 3.4 Asiakasymmärrys ja asiakaskokemus

Jotta asiakasta voidaan ymmärtää, on tarkasteltava asiakkaan elämää. Voima ym. (2010, 134) sanovatkin, että esimerkiksi asiakkaan harrastetoiminta kertoo asiakkaan intresseistä ja mahdollisista toiveista ja unelmista, joita asiakkaalla on. Ravitsemispalvelun tuottaja on myös havainnut business park -yrityskeskuksen asiakasyritysten arvojen vaikuttavan lounasasiakkaan ostokäyttäytymiseen, jolloin asiakas arvostaa ja kantaa samoja arvoja, kun yritys, jossa hän työskentelee. Ojasalo ym. (2014, 73) mukaan asiakasymmärryksessä on olennaista syvä ymmärrys siitä, mitä asiakas kokee arvokkaaksi ja miten asiakkaan arkea voidaan tukea palvelussa. Grönroos (2008, 307) kehottaa yrityksiä kehittämään palvelua asiakasymmärryksen avulla yli perinteisten ja normaalien liiketoimintalinjausten, jotka vastaisivat niitä asiakkaiden unelmia ja toiveita, joita halutaan palvelulla saavuttaa.

Voima ym. (2010, 135) mukaan palveluntuottajan tulee tiedostaa asiakkaan elämäntapaa, jotta asiakasta voidaan ymmärtää. Pitää ymmärtää, mitkä asiat ärsyttävät ja mitkä asiat miellyttävät asiakasta, mihin asiakas uskoo ja mitkä ovat asiakkaan haasteet elämässä. Tämän tiedon avulla palveluntuottaja voisi vastata asiakkaiden tunteisiin ja haasteisiin kehittämällä palvelua tai luoden uuden innovatiivisen palvelun, joka tukisi, vaikuttaisi ja olisi osana asiakkaan elämää. Helkkula ym. (2012, 71) havainnollistavat myös, että selvittämällä asiakkaan kuviteltu ennako-odotus palvelukokemuksesta ja yhdistämällä siihen koettu palvelukokemus, voidaan selvittää asiakkaan mieltymykset, toiveet ja ärsykkeet palvelun kehityksessä.

Opinnäytetyön kohdeyrityksen lounasravintolan asiakkaat vertaavat palvelukokemustaan muihin samankaltaisiin kokemuksiin sekä lähialueen ravintolakokemuksiin. Asiakkaan käyttökokeemukset rakentuvat aina viimeisimmän kokemuksen myötä ja sen myötä, mitä asiakas on elä-

mänsä aikana kokenut, kuullut, ajatellut, odottanut ja tuntenut (Helkkula ym. 2012, 67). Asiakkaat jakavat positiiviset ja negatiiviset kokemukset omassa sosiaalisessa verkossaan muiden ihmisten kanssa tai sähköisesti sosiaalisessa mediassa.

Asiakkaalle positiivinen kokemus muodostuu palvelukokonaisuudesta. Ojasalo ym. (2014, 73) kertovat, että asiakkaan prosessin kaikkia vaiheita voidaan havainnollistaa esimerkiksi palvelupolun avulla, joka kuvaa kaikki asiakkaan kokemat palveluvaiheet alusta loppuun. Ravitsemispalveluissa ruoka herättää hyvinkin emotionaalisia tunteita asiakkaissa, myös lounaspalvelussa pienet asiat voivat vaikuttaa asiakkaan kokemukseen positiivisesti tai negatiivisesti. Olennaista on kuunnella ja tulkita asiakasta ja avaamalla keskustelu kuullaan asiakkaiden toiveita, mielipiteitä ja kantavia arvoja. Negatiivisen kokemuksen voi vielä välittävällä asiakaspalvelulla kääntää positiiviseksi kokemukseksi - sellaiseksi missä asiakas kokee, että häntä kuunneltiin ja palveltiin yksilöllisesti. Asiakkaiden ensisijainen motiivi tuotetta tai palvelua ostaessa tai käyttäessä on siitä saatu positiivinen hyöty. Grönroos ja Ravalid (2010, 8) sanovatkin, että arvo muodostuu hyvästä olostä, esimerkkinä lounasravintolassa asiakas nauttii hyvän ruoan lisäksi hyvästä seurasta, täydestä vatsasta ja ansaitusta tauosta töiden lomassa.

Anderson, Pearo ja Widener (2012) jaottelevat palvelukokonaisuuden osiin, jonka avulla voidaan tarkastella asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia elementtejä. Ensinnäkin palvelukokemus on asiakkaalle yksilöllinen, niin kuin Grönroos ym. (2012) ovat sanoneet, että arvo on ainutlaatuinen ja yksilöllinen, joka muodostuu käyttäjälle kokemuksen yhteydessä, jonka vain käyttäjä voi määrittää. Anderson ym. (2008) jakavat asiakaspersoonat väestöryhmän tunnusmerkkien mukaan, kuten sukupuolen, iän ja tuloluokan mukaan. Sekä olosuhteiden mukaan, onko asiakas esimerkiksi kokenut lounaskävijä, joka osaa toimia tehokkaasti lounasympäristössä, sekä sattuman mukaan, tuleeko asiakas esimerkiksi lounasravintolaan, kun sinne on saapunut juuri iso ryhmä, tai ruokalinjastossa on juuri linjaston täydennys ruoan ja astioiden osalta menossa. Palvelukonseptissa asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat kolme elementtiä, vuorovaikutus asiakkaan ja palvelutuottajan välillä, fyysiset palveluominaisuudet kuten lounasravintola, ruokailutila ja ruoka, sekä kolmantena elementtinä on palvelun ydin, lounastapah-tuma ja siihen käytettävä aika. (Anderson, Pearo ja Widener 2008, 367).

Anderson ym. (2008, 378) näkevät palvelukokonaisuuden ja asiakastyytyväisyyden yksilöllisenä, johon vaikuttavat asiakkaan omat arvoja tuovat elementit, kokemus palvelusta ja asiakkaan persoona. Palveluntuottajan onkin olennaista tietää kuka asiakas on, jotta palvelun elementtejä voidaan vahvistaa tukemaan yksilöllisen asiakkaan arvon muodostumista. Palvelukokonaisuuden modifiointi ja kehitys lähtee liikkeelle näistä tarpeista sekä ymmärryksestä, mitä asiakas erityisesti arvostaa.

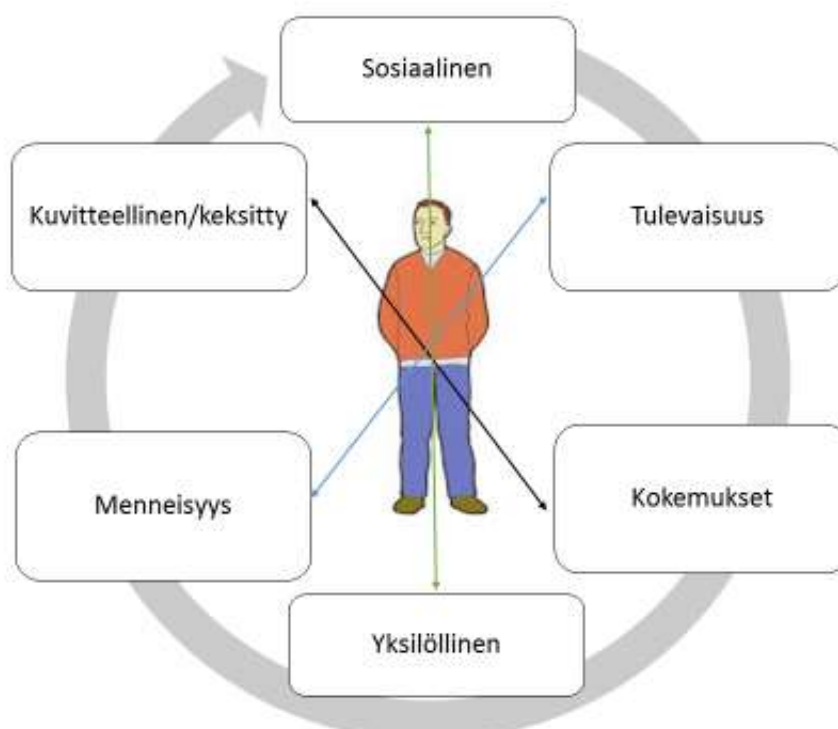
### 3.5 Arvon ja asiakkaan arvon muodostuminen palvelussa

Grönroos ja Voima (2012) kertovat, että asiakas itse määrittää arvon koetusta palvelusta, arvo on aina ainutlaatuista ja perustuu asiakkaan kokemuksiin. Palveluntuottaja voi tukea asiakkaan arvon muodostumista tarjoamalla asiakkaalle resurssit palvelukokemukseen (Grönroos ja Voima 2012).

Gummesson (2008) sanoo, että yleensä tuote itsessään ei tuota asiakkaalle arvoa, vaan asiakkaalle arvo muodostuu enemmänkin palveluprosessissa vuorovaikutuksen ja käytön seurauksena. Hän muistuttaa, että asiakkaan muodostama arvo palvelusta on yksilöllistä ja perustuu asiakkaan aikaisempiin kokemuksiin ja emotionaaliseen tilaan (Gummesson 2008, 15-16). Grönroos (2008, 303) painottaa myös, että asiakas ei ole kiinnostunut itse tuotteesta, palvelusta tai prosessista, vaan siitä mitä arvoa tämä asiakkaalle tuo. Kowalkowski (2010, 286) puolestaan kertoo, että asiakkaalle arvo ei muodostu vain taloudellisesta (hinta) ulottuvuudesta, vaan osana ovat myös asiakkaan kokema palvelun käytännöllinen ja psykologinen ulottuvuus, jolloin palveluntarjoajan rooli olla tukemassa asiakkaan arvon muodostumista on olennaista.

Voima ym. (2010) kertovat, että asiakkaan arvon muodostuminen ei aina ole aktiivinen prosessi, joka tarvitsee asiakkaan, yrityksen ja sidosryhmien välistä vuorovaikutussuhdetta. Asiakkaalle muodostuu elämänsä aikana positiivista tai negatiivista kokemusta, josta arvoa muodostuu kumulatiivisesti asiakkaan aikaisempien kokemusten, elämän ja asiakkaan sen hetkisten arvojen perusteella. (Voima ym. 2010, 125-126.)

Helkkula ym. (2012) kertovat, että asiakkaan arvo muodostuu asiakkaan käyttäjäkokemuksista elämän aikana, mutta arvo voi myös muodostua asiakkaalle etukäteen mielikuvien ja odotusten kautta. Arvokäsitys on muodostunut toisten käyttäjien kokemusten ja informaation kautta, median tuoman julkikuvan myötä tai henkilön omista uskomuksista tai kuvitelmista. Arvon muodostumiseen vaikuttavat myös asiakkaan omat mieltymykset, henkilökohtaiset valinnat ja sosiaalisesti hyväksyttävät ja hyödyttävät näkökulmat. (Helkkula 2012, 67.) Asiakkaan arvo ja asiakaspalvelukokemus muodostuvat asiakkaalle lopullisesti aina palvelun jälkeen, kun asiakas on kokenut ja tuntenut palveluprosessin (Grönroos 2009, 304). Asiakkaan arvo siis muodostuu asiakkaan omasta näkökulmasta, joka on asiakkaan kokema ja asiakkaan itse muodostamaa. Yrityksen näkökulmasta voisi asian selventää siten, että yritykset eivät luo lopullista arvoa asiakkaalle, vaan niiden tarjoama palvelu on osatekijä asiakkaan omassa toiminnassa, josta muodostuu arvoa asiakkaalle.



Kuvio 4: Asiakkaan arvon muodostumisen ympyrä (Helkkula ym. 2012, 63)

Helkkula ym. (2012) mukaan asiakkaan arvo voi rakentua kuudesta osa-alueesta (Kuvio 4), asiakkaan omasta yksilöllisestä koetusta kokemuksesta tai sosiaalisesti esimerkiksi jaettuna, kuultuna tai luettuna kokemuksena, jolloin asiakas rakentaa mielikuvansa palvelukokemuksesta jonkun toisen tarinan tai muun informaation pohjalle. Palvelukokemusta verrataan jo koettuihin palveluihin, sen hetkisiin palvelukokemuksiin ja tulevaisuuden palvelukokemuksiin, jotka asiakas rakentaa mielessään. Asiakkaan palvelukokemus on yksilöllistä, jonka vain asiakas voi määrittää perustuen asiakkaan henkilökohtaiseen arvon muodostumisympyrään. Helkkula ym. 2012, 63-67.)

Anderson ym. (2008, 376-378) muistuttavat myös, että asiakkaiden yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat arvon muodostumisen prosessiin. Muita tekijöitä ovat asiakkaan väestöluokka, koulutus, palkkataso, ja sen hetkisen palvelukokemuksen muut olosuhteet, jotka voivat vaikuttaa kokemukseen joko positiivisesti tai negatiivisesti (esimerkiksi sää).

Lounasravintolassa asiakas voi kokea palvelun usealla tasolla, tarpeen voi täyttää nälän tyydyttäminen, ruoan aistilliset ominaisuudet, ansaittu lepotauko tai sosiaalinen hetki. Arvoa syntyy yritykselle henkilöstön hyvinvoinnin kautta, työkyvykkyyden ja työtehokkuuden kautta. Palvelu ja palvelun arvo rakentuu toimijalle kokemusten kautta, omista mieltymyksistä ja

mielihyvystä, nautinnosta ja tyytyväisyydestä tai uutuuden tunteesta. Tavoitteena on tietenkin pitkäaikainen positiivisesti ylitetty palvelukokemus, joka säilyy asiakkaan mielessä ja muistoissa pitkään.

### 3.6 Asiakkaan arvon tukeminen palvelussa

Grönroos ym. (2010, 16) kertovat, että yrityksen rooli on tukea asiakasta arvon muodostumisessa. Grönroos ym. (2010) sanovat, että asiakkaan arvon luominen on kaksiosainen prosessi, johon osallistuvat palveluntuottaja ja asiakas yhdessä. Palveluntuottajan rooli palvelussa on luoda resurssit asiakkaalle ja asiakkaan käytettäväksi. Palveluntuottaja tukee asiakasta palveluprosessin vaiheissa tukien asiakkaan arvoa (Grönroos ym. 2010, 5, 9). Grönroos (2011, 240) muistuttaa, että arvo asiakkaalle muodostuu koko palvelun tuotantoketjun aikana, ei vain yhdestä asiasta tai sen osasta. Asiakaskeskeisessä palvelulogiikassa lopullisena liiketoiminnan tavoitteena on yrityksen kannattavuus, sekä asiakkaan arvon tuotannon tukeminen (Grönroos 2011, 143).

Grönroosin ym. (2012) mukaan palveluntuottajan tulee selvittää asiakkaan käyttäytymistä ja toimintaa asiakaskeskeisen palvelulogiikan näkökulmasta, tämä vaatii palveluntuottajalta näkemystä myös arvon luomisen prosessista. Liiketoiminnassa tulee keskittyä asiakkaaseen ja asiakkaan kanssa käytävään vuorovaikutusprosessiin, jossa voitaisiin tukea asiakasta sekä selvittää asiakkaan toiveet ja tarpeet tulevaisuudessa. Grönroosin (2008, 300) mukaan palveluntuottajan on tiedostettava, mistä asiakkaalle muodostuu arvoa esimerkiksi lounaspalvelussa, asiakkaalle ei ruoka ole tärkein elementti, vaan sen lisäksi asiakkaalle arvoa tuo lounastauosta saatu hyöty, joka ilmenee työtahokkuuden, työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden lisääntymisellä.

Voima ym. (2010, 133) kertovat, että yrityksen haaste on saada selville, kuka asiakas on ja mitä asiakas ajattelee juuri palvelukokemuksesta ja elämästä. Palveluntuottajan ollessa suorassa vuorovaikutussuhteessa asiakkaan kanssa, pystyy palveluntuottaja vaikuttamaan asiakkaan arvon muodostumiseen ja mahdollistamaan arvon luomisen yhdessä asiakkaan kanssa. Vuorovaikutus mahdollistaa pitkäaikaisia asiakassuhteita, verkostoitumista ja asiakkaiden arvo-odotusten tunnistamista. (Grönroos ym. 2010, 15-17.)

Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvarsson, Sundström ja Andersson (2010) painottavat taas, että pelkkä vuorovaikutus ei riitä, vaan palveluntuottajan on saatava syvälinen käsitys asiakkaan palvelukokemuksesta ja selvitettävä oma roolinsa asiakkaan elämässä. Liiketoiminnassa tulee keskittyä asiakkaan palvelukokemukseen ja siihen, miten yritykset voivat tukea asiakkaan liiketoimintaa tai asiakkaan prosesseja, näkökulmana on, että asiakas nähdään hänen omassa toimintaympäristössään, jonne palveluntuottaja asettuu (Heinonen ym. 2010, 16, 18).

Tämä vaatii palveluntuottajalta laajempaa, syvällistä näkemystä ja tuntemusta asiakkaista. Palveluntuottajan tulee ottaa askel syvemmälle asiakassuhdetta, ja selvittää ne aktiviteetit, yritykset tai palvelut, joissa asiakas on mukana ja kiinnostunut. Tuottajien tulee saada selville asiakkaiden toimintaympäristö, prosessit, harrastukset, toimintatavat, arvokäsitykset - kaikki ne elementit, joissa asiakas on mukana, ja selvittää, miten näitä toimintoja voitaisiin tukea palveluntuottajan toimesta. Lähtökohtana liiketoiminnan suunnittelussa tulee olla, mitä asiakkaat haluavat saavuttaa, tämä voi olla toiminnallinen saavutus tai henkinen kokemus, tai vähän kumpaankin. (Heinonen ym. 2010, 18-19.)

### 3.7 Arvon mittaaminen tuo kilpailuedun

Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa arvoa muodostuu asiakkaalle ja yritykselle, näkökulmana on, että liiketoiminta on kannattavaa. Grönroos ym. (2010, 16) mukaan palveluntuottajan on ensiksi tuettava asiakasta arvon luomisessa, jonka jälkeen yrityksellä on mahdollista havainnoida yritykselle syntyvää arvoa. Haasteena on kuitenkin, miten tätä arvoa pystytään konkreettisesti mittaamaan.

Asiakkaan kokemaa arvoa on yritetty havainnollistaa erilaisten määrällisten mittareiden avulla, esimerkiksi yrityksen liikevaihdon kasvulla, asiakaspalautteilla, reklamaatioiden vähenemisen määrällä, palveluprosesseja parantamalla, asiakastyytyväisyystutkimuksilla laadun ja hyödyn näkökulmista, tai asiakasmäärien kasvulla. (Ojasalo ym. 2014, 33.)

Yrityksellä voi olla erilaisia tavoitetekijöitä, jotka ohjaavat mittaamista. Näitä tavoitetekijöille voidaan tarkastella ja analysoida erilaisilla mittareilla (Taulukko 2). Yrityksen tavoitteita voivat olla yrityksen tuottavuus ja tehokkuus, joita voidaan mitata esimerkiksi henkilökuntatehoilla (myynti jaettuna tehty työtunti) tai myyntikatteella. Tavoitteena voi olla tuottaa laadukkaita tuotteita, tätä voidaan mitata hylkyprosentilla, tuotereklamaatioilla, asiakaspalautteilla tai asiakasmäärillä. Myös henkilöstöön kohdistuvia laadullisia mittauksia suoritetaan ja mitataan työtapaturmien määrällä, poissaolojen määrällä, henkilöstön vaihtuvuudella tai työtyytyväisyyskyselyillä ja kehityskeskusteluilla. Mittareille voidaan vielä määrittää pääomat, miten tavoite rakentuu, eli mitkä ajurit ohjaavat toimintaa. Mikä on tavoitteen suhde, eli ketkä ovat osallisena toiminnassa, jotta tavoite toteutetaan, ja mitkä inhimilliset tekijät kuuluvat tavoitteeseen, eli aineettomat voimavarat. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, 302-203, 318.)



Yrityksessä arvoa luodaan, kun osataan hyödyntää yrityksen henkistä kapasiteettia organisaation tarkoitusten toteuttamiseksi. Yritykset, jotka mittaavat aineetonta pääomaa ymmärtävät paremmin arvonluontiaan ja tätä kautta saadaan aikaan tulosparannuksia. Järvenpää, Länsiluoto, Partanen ja Pellinen (2010) jakavatkin aineettoman pääoman kolmeen luokkaan: suhdanepääomaan, johon kuuluvat suhteet asiakkaisiin, muihin sidosryhmiin, erilaiset yhteistyösopimukset, ja maine ja brändi. Toinen on rakennepääoma, johon kuuluvat yrityksen arvot ja kulttuuri, työilmapiiri, prosessit ja järjestelmät sekä immateriaalioikeudet, kuten patentit. Viimeisenä eli kolmantena on inhimillinen pääoma, johon kuuluu henkilöstön osaaminen, motivaatio ja asenne, tiedot ja koulutus sekä sitoutuminen. (Järvenpää ym. 2010, 325, 314.)

Grönroos ym. (2010, 16) mukaan jokin tekijä tai asia on tuottanut asiakkaalle positiivisen kokemuksen, jolloin liiketoiminnan kasvua on tapahtunut. Yritys pystyy havaitsemaan tämän asian, mutta ei porautumaan syvemmälle syy-seuraussuhteisiin. Arvon mittaaminen vaatii siis asiakasyymmärrystä. Palvelumuotoilussa sitä on selvitetty tutkimalla asiakkaiden elämäntyynejä, profiileja ja toiveita. Ojasalo ja Ojasalo (2016, 71) mukaan nykyiset työkalut perustuvat kuitenkin enemmän tuotelähtöiseen arvoketjuajatteluun, vaikka toiminnan ja kehittämisen keskiössä pitäisi olla asiakas ja asiakasyymmärrys, jotta ymmärretään asiakkaiden arkea ja haasteita.



Kuvio 5: Asiakkaan arvopyramidi (Alakoski, Arantola-Hattab & Komulainen, 2015)

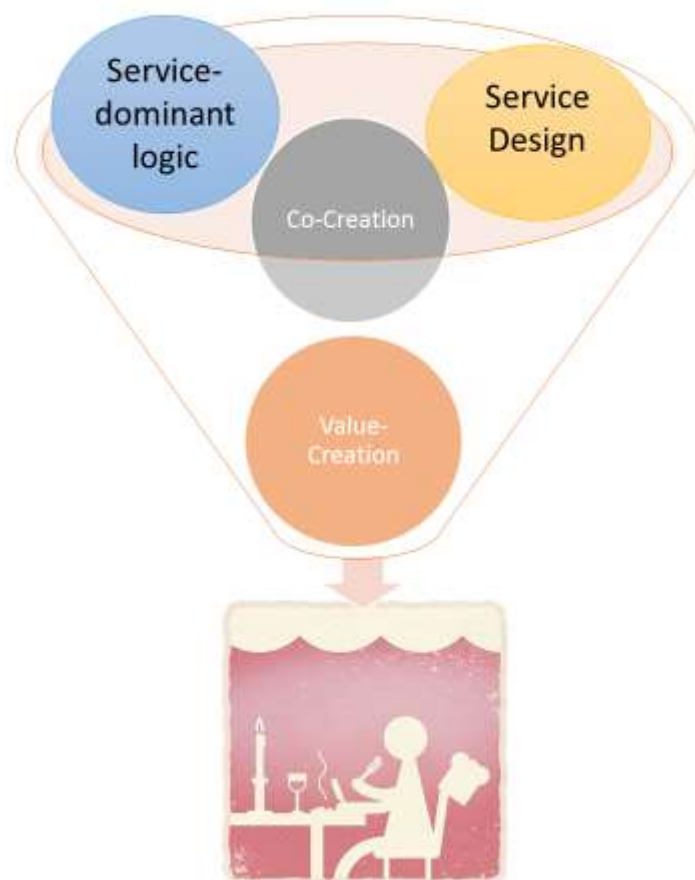
Jotta asiakkaan arvoa voidaan tarkastella tarkemmin, tarvitsee yrityksen tietää, mitä asiakas arvostaa, unelmoi ja haluaisi saavuttaa. Yritykset pitkälti tietävät jo, mitä olemassa olevat asiakkaat vaativat, tarvitsevat ja odottavat. Kun halutaan tietää, mistä asiakas unelmoi, joudutaan perehtymään tarkemmin asiakkaan elämään (Kuvio 5). Tämä vaatii

palveluntuottajilta asiakasymmärrystä, tutustumista asiakkaan arvomaailmaan. Lisäksi oikeanlaisia työkaluja, jolla tietoa selvitetään. Tällä hetkellä yritysmaailmassa on kova kysyntä tavoista, joilla tätä asiakkaan kokemaa arvoa voitaisiin helposti mitata. Voima ym. (2010, 129) kertovat asiakkaan arvon muodostumisen olevan kompleksinen ja moniulotteinen yhtälö. Arvo muodostuu asiakkaalle perustuen aikaisempiin elämän kokemuksiin, johon asiakas vertaa palvelua ja tunnetta. Tähän prosessiin vielä vaikuttavat asiakkaan senhetkiset elämänarvot ja muut näkyvät ja näkymättömät muuttujat.

Tämä asettaa haasteen arvon ja asiakkaan arvon mittaamiselle ja analysoinnille. Palveluliiketoiminnan kehityksen kulkiessa eteenpäin tulevaisuudessa yritykselle tulee entisestään tarve toimiville ja tehokkaille menetelmille ja työkaluille, joiden avulla pystytään analysoimaan asiakkaan elämää, sekä kehittämään palvelukeskeistä liiketoimintaa eteenpäin kehittyvän teknologian, kestäväen kehityksen ja kiristyvän kilpailun näkökulmasta.

Ravitsemispalveluita tuottava yritys yleensä tarkastelee ajankohtaisia ruokatrendejä, jotka ohjaavat alalla toimintaa, esimerkiksi liittyen ruoan valmistukseen, alkuperään, suuntaukseen, ravintosisältöön tai käyttötarkoitukseen liittyen. Kahviloissa ja ravintoloissa on myös hyvin tuotelähtöistä liiketoiminta-ajattelua, tämä joko perustuu liikeideaan tai ruoan markkinahintaan ja muihin kustannuksiin. Business park -yrityskeskuksesta ravitsemispalveluiden tuottajalla on mahdollisuus suunnata toiminta kohti asiakaskeskeistä liiketoimintaa kehittämällä palvelua vastaamaan yrityskeskusten asiakaskunnan arvoa, tutkimalla pitkäaikaisia asiakassuhteita ja selvittämällä, mitä juuri yrityskeskusten asiakkaat toivovat ja unelmoivat lounaspalvelun osalta.

Arvo on henkilökohtainen ja elämäkokemukseen perustuva käsite, joka muodostuu jokaisella koetusta palvelusta yksilöllisesti. Tämä antaa näkökulman, etenkin business park -yrityskeskuksesta palvelu jokainen asiakas kerrallaan ja jokainen asiakas yksilöllisesti, kuunnella ja tiedustella asiakkaan tarpeita ja toiveita. Ruoka käsitteenä on myös hyvin emotionaalinen ja tunteita herättävä. Mutta se ei ole yksin riittä tukemaan asiakkaan arvonluontiprosessia, vaan positiivinen palvelukokemus koostuu myös toimitilasta, sidosryhmistä, muista muuttuvista tekijöistä ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Palvelu on ihmiseltä ihmiselle, joka kaikki siihen liittyvät elementit tukevat.

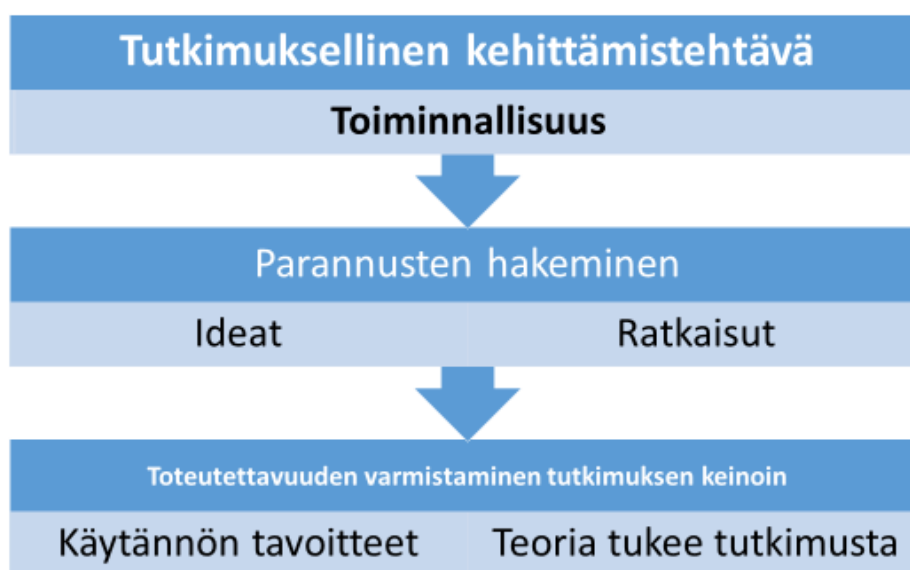


Kuvio 6: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu neljän eri elementin ympärille (Kuvio 6). Näkökulmaksi ja lähestymistavaksi teoriasta nostetaan palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka (service-dominant logic), palvelumuotoilu (service design), palvelun kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa (co-creation) ja asiakkaan arvon yhdessä luominen (customer value creation).

#### 4 Tutkimuksellinen kehittämisprosessi, työkalut ja toteutus

Kehittämisprosessin avulla pyritään tuomaan esille käytännön parannuksia ja kehittämään mahdollisia uusia ratkaisuja palvelun toteuttamiseen. Lähtökohtana on siis uudenlainen tiedontuotanto, jossa konkreettisen kehitystoiminnan kautta yhdistetään tutkimuksellinen ote ja toiminnan kautta syntynyt dokumentoitu kokemustieto. Kehittämisprosessin avulla on mahdollista myös uudistaa työelämän osaamis- ja tietoperustaa. (Ojasalo ym. 2014, 19-20.)



Kuvio 7: Tutkimuksellisen kehittämistehtävän prosessi (Ojasalo ym. 2014, 20)

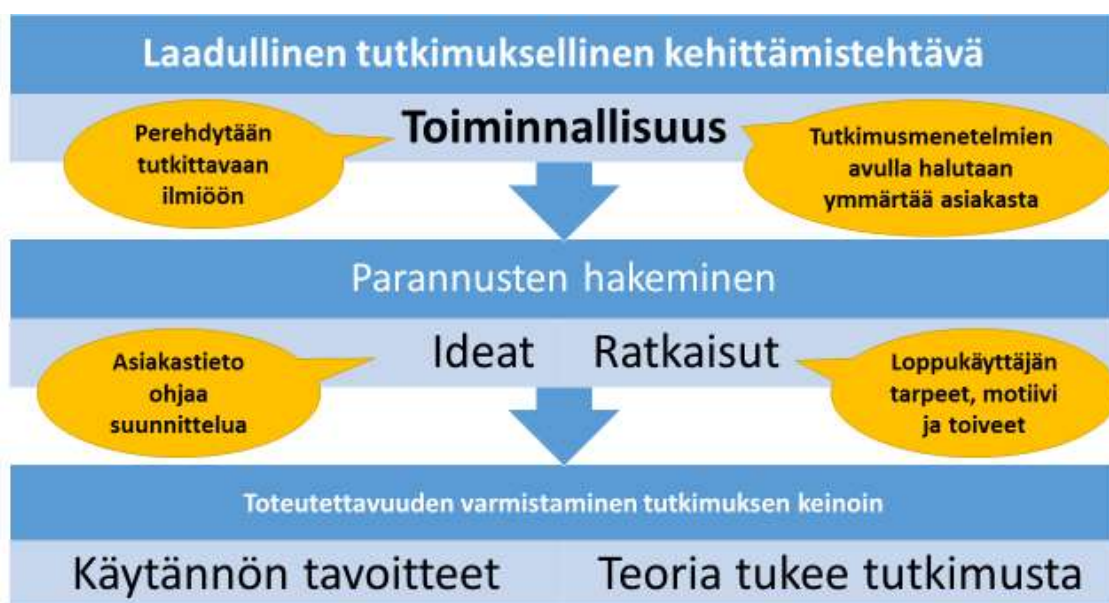
Yllä oleva kuvio (Kuvio 7) havainnollistaa tutkimuksellisen kehittämistehtävän olevan prosessimaista ja ennakoimatonta, joka alkaa ideoinnista päättyen ratkaisuun, sen toteutukseen ja arviointiin. Prosessissa korostuvat toiminnallisuus, joilla haetaan parannuksia kehitettäviin kohteisiin. Syntyneet ideat ja ratkaisut tulee varmistaa tutkimuksen keinoin, jota tukevat käytännön tavoitteet ja tutkitut teoriat. Hyödylliset tulokset ja kehitetyt ideat siirtyvät käytäntöön. (Ojasalo ym. 2014, 20.)

Ravintolayrityksen on tärkeää kehittää toimintaansa, tarkkailla toimintaympäristöä ja kommunikoida asiakkaiden kanssa tuotteiden ja palvelun laadusta. Asenteet, oletukset ja uskomukset voivat johtaa harhaan, jolloin sen perusteella yrityksissä ajatellaan kaiken olevan hyvin. Nämä oletukset voivat johtua siitä, että tyydytään katsomaan ainoastaan tuloksellisia mittareita, kuten liiketoiminnan kasvusta kertovia mittareita. Todellisuudessa toimialat kasvavat ja kehittyvät kovaa vauhtia ja toimintaympäristöt muuttuvat, jolloin on tärkeää kehittää omaa toimintaa yhdessä käyttäjien ja toimijoiden kanssa. Ravintola-alalla on tärkeää pysyä trendien tasalla, haistella uusia suuntauksia ja miettiä, mikä on seuraava ravintola-alan trendi tai seuraava ruokatrendi. Erytisen tärkeää on kuitenkin havaita, mikä yrityksen rooli voisi olla asiakkaan elämässä ja miten ravintolayritys voi tukea asiakaskuntaansa tässä prosessissa. Ravintola-alalla kilpailu asiakkaista, selviytyminen alalla ja erilaistuminen ovat tämän hetken kriittisiä elementtejä, joilla voidaan pärjätä tulevaisuudessa. (Alakoski, Arantola-Hattab, Komulainen, 23.10.2015.)

Ojasalo ym. (2014) painottavatkin, että yritysten on tutkittava ja analysoitava omaa toimintaympäristöä ja asiakaskuntaansa puolueettomasti. Kehittämisen tulisi edetä

järjestelmällisesti, analyyttisesti ja ennen kaikkea kriittisesti. Tutkimuksellisuuden avulla saadaan vaikuttavat tekijät kattavammin ja suunnitelmallisemmin otetuksi huomioon ja kehittämistyön tulokset ovat luotettavampia. (Ojasalo ym. 2014, 21.) Toimintaympäristön ollessa Leppävaaran alueella kilpailuhenkistä ja ravintolatarjonnan laajaa, on opinnäytetyön lähtökohtana selvittää ne asiat, joita business parkin asiakkaat arvostavat kohdeyrityksen lounasravintolatoiminnassa.

Tutkimuksellista kehittämistyötä voidaan tarkastella laadullisena (Kuvio 8). Metsämuuronen (2009, 220) on todennut, että laadullinen tutkimusote soveltuu, kun halutaan ymmärtää tutkimuskohdetta ja havainnoida yksityiskohtaisemmin kehitettävää kohdetta. Metsämuuronen (2009, 214) kuitenkin muistuttaa, että laadullisessa tutkimuksessa prosessi on haastava, koska päätelmät ovat pitkälti tutkijan omaa intuitiota, tulkintaa ja järkeilyä. Ojasalo ym. (2014, 105) kertovat, että laadullinen kehittämisote soveltuu hyvin, kun halutaan ymmärtää kehitettävää kohdetta kokonaisvaltaisemmin.

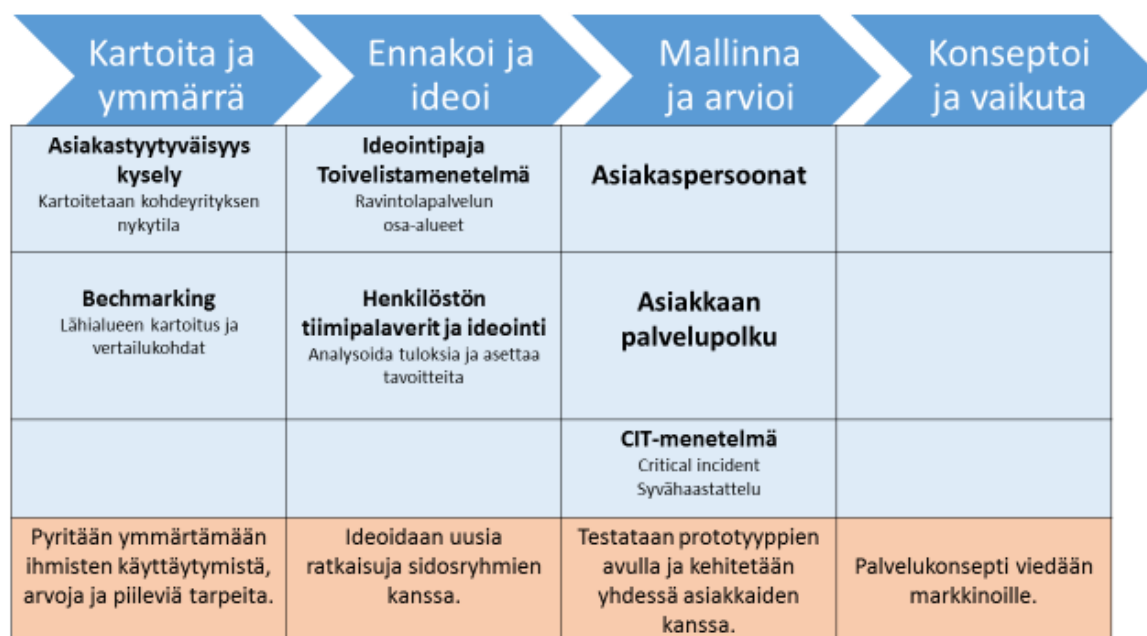


Kuvio 8: Laadullisen tutkimuksellisen kehittämistehtävän prosessi (Ojasalo ym. 2014, 20; Tuulaniemi 2011, 142-143)

Tuulaniemen (2011) mukaan laadullisten tutkimusmenetelmien avulla on tarkoitus ymmärtää kehitettävän kohteen, eli tässä tapauksessa lounasravintolan asiakaskuntaa. Valitut tutkimusmenetelmät osallistavat asiakkaan palvelun suunnitteluun ja kehitykseen palvelumuotoilun prosessin eri vaiheissa. Tuulaniemi (2011) muistuttaa, että tavoitteena asiakastutkimuksista on saada sellaista materiaalia, jota voidaan hyödyntää palveluprosessin suunnittelussa ja kehittämisessä, tämä materiaali on yleensä arvioivaa, luovaa suunnittelua ja tutkimusta ohjaavaa. (Tuulaniemi 2011, 142-143.)

Työelämälähtöisessä kehittämistehtävässä voidaan käyttää palvelumuotoilun prosessia. Palvelumuotoilussa menetelmien avulla pyritään ymmärtämään asiakkaita ja ideointivaiheessa heidät osallistetaan monipuolisesti liiketoiminnan kehittämiseen (Ojasalo ym. 2014, 76). Opin- näytetyössä kehitystoimintaan osallistetaan yrityskeskuksen asiakkaat, kiinteistön edustajat, rakennuttaja ja aulapalvelun henkilökunta. Kehittämisprosesseihin osallistetaan myös ravinto- lan oma henkilökunta. Suunnittelu kohdistetaan tulevaisuuteen ja lounaspalvelun kehittämi- seen.

Palvelumuotoilussa käytetään Ojasalon ym. (2014) palvelumuotoiluprosessia. Kehittämispro- sessi koostuu neljästä osa-alueesta (Kuvio 9). Jokaiselle osa-alueelle valitaan kohdeyritykseen soveltuvat menetelmät ja työkalut.



Kuvio 9: Palvelumuotoiluprosessin vaiheet (Ojasalo ym. 2014, 74-76)

Kuviossa 9 esitetään palvelumuotoiluprosessi vaiheineen. Työelämälähtöisessä opinnäyte- työssä toteutetaan kolme ensimmäistä vaihetta: Kartoita ja ymmärrä, Ennakoi ja ideoi ja Mal- linna ja arvioi. Kehittämisprosessi painottuu Mallinna ja konseptointi vaiheeseen, jossa keski- tytään niihin elementteihin, jotka asiakas kokee merkityksellisinä elementteinä osana lounas- palvelua, näin asiakas pystyy vaikuttamaan konkreettisesti suunniteltuun ja kehitettyyn pal- veluun ja palveluntuottaja tukemaan asiakasta tässä prosessissa. Viimeinen vaihe Konseptoi ja vaikuta rajattiin kehittämistehtävän ulkopuolelle.

#### 4.1 Palvelumuotoiluprosessi kehittämisen keskiössä

Ojasalo ym. (2015) kertovat, että palvelumuotoiluprosessi on harvoin johdonmukainen, neljässä eri prosessin vaiheessa työkalut ja metodit voivat olla hyvin samankaltaisia ja toistoa esiintyy vaiheiden limittyessä toisiinsa. Jokaiseen palvelumuotoilun prosessin vaiheeseen on valittu siihen sopivat menetelmät ja työkalut, jonka avulla kerätään tietoa kohteesta. Näiden työkalujen avulla saatu tieto analysoidaan ja tämän tiedon pohjalta kehitetään toimintaa. Palvelumuotoiluprosessi on kokonaisuudessaan tulevaisuuteen ohjaava, osallistava ja luova prosessi, jossa keskitytään tulevaisuuden muutoksiin työympäristössä. Erityisesti palvelumuotoiluprosessissa haetaan syvempää ymmärrystä asiakkaiden ja sidosryhmien näkökulmasta. (Ojasalo ym. 2015; Polaine ym. 2013.) Stickdorn ym. (2010, 126-127) muistuttavat, että palvelumuotoiluprosessi kannattaa rakentaa organisaation rakenteen ja asiakkaan palvelupolun näkökulmasta kokonaisvaltaisena prosessina, jota ohjaa yrityksessä käytettävissä oleva budjetti, voimavarat ja yrityksen asiakasnäkökulma.

Ojasalo ym. (2015) mukaan ”Kartoita ja ymmärrä” -vaiheessa kartoitetaan, hahmotetaan ja analysoidaan kehitettävää toimintaympäristöä. Stickdorn ym. (2010, 128-129) mukaan olennaista on hankkia kattavaa informaatiota yrityksen asiakaskunnalta palvelun ja toimintaympäristön nykyhetken tilanteesta, jotta pystytään identifioimaan kehittämisen kohteet palvelussa. ”Ennakoi ja ideoi” -vaiheessa Ojasalo ym. (2015) kertovat, että tulevaa palvelua kehitetään ja hahmotetaan yhdessä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Stickdorn ym. (2010) mukaan tavoitteena on tuottaa mahdollisimman paljon ideoita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita, odotuksia ja motivaatiota käyttää palvelua. Näkökulmana on kuitenkin kokonaisvaltainen suunnittelu, jossa huomioidaan palveluntuottajan palveluprosessi ja asiakkaan palvelupolku. Tavoitteena on kokonaisvaltainen kestävä ratkaisu, jossa huomioidaan kaikkien sidosryhmien näkökulmat. (Stickdorn 2010, 130-131.)

Palvelumuotoiluprosessin kolmannessa vaiheessa ”Mallinna ja arvioi” uusi tai kehitetty palvelu testataan asiakkailla, jotta palvelua voidaan vielä kehittää ennen viimeistä ”Konseptoi ja vaihuta” -vaihetta. Palvelumuotoiluprosessissa on olennaista selvittää palvelun asiakaskokemus luomalla esimerkiksi visuaalinen ja ennakoiva tarina tai prototyyppi, jonka avulla voidaan arvioida palvelun arvo asiakkaille ja yritykselle ennen palvelun konseptointia. (Ojasalo ym. 2014, 76). Stickdorn ym. (2010) kertovatkin, että palvelua testattaessa voidaan vielä modifioida ja kehittää palvelua vastaamaan asiakkaiden odotuksia. Haasteena on mallintaa kehitetty aineeton palvelu työkalujen ja metodien avulla mahdollisimman totuuden mukaiseksi asiakkaalle, jotta asiakas pystyy visioimaan palvelun ja tuomaan esille siitä heräävät tunteet ja ajatukset. (Stickdorn ym. 2010, 132-133.)

Palvelumuotoiluprosessin viimeisessä vaiheessa palvelu konseptoidaan ja se arvioidaan. Olenaista on sitouttaa ja motivoittaa asiakkaat, henkilökunta ja muut sidosryhmät tähän muutokseen. Stickdorn ym. (2010) sanovatkin, että henkilökunta on yrityksen voimavara, jonka tulee olla mukana palvelumuotoiluprosessissa alusta asti vaikuttamassa, ymmärtämässä ja kehittämässä toimintaa. Tämä mahdollistaa muutoksen onnistumisen, kun kaikki tahot ovat motivoituneita ja sitoutuneita kehittämäänsä konseptointiin. (Stickdorn ym. 2010, 134.) Arviointia voidaan suorittaa erilaisilla palvelumuotoilun työkaluilla, esimerkiksi Ojasalo ym. (2015) suosittelevat liiketoiminnan kehittämisen työkalua (Service Locig Business Model Canvas), jonka avulla voidaan visualisoiden kehittää, arvioida ja uudistaa palvelua.

#### 4.2 Kehittämistehtävän työkalut ja tutkimuksellinen toteutus

Työelämälähtöiseen kehittämistehtävään on valittu seitsemän (7) menetelmää (Taulukko 3), joita käytetään lounasravintolatoiminnan kehittämisen konseptissa. Tutkimuksellinen toteutus tapahtuu etnografisesta näkökulmasta, koska kehittämistehtävän toteuttaja on ollut pitkäaikaisessa työsuhteessa kehitettävän lounasravintolan yritystoimintaan. Ojasalo ym. (2015) sanovat, että etnografiassa tutkija osallistuu kehittämiskohteen ihmisten arkeen ja näin ollen havainnoi ihmisten kulttuuria ja toimintaympäristöä. Haasteena tutkijalla on tarkastella omaa asennetta ja eettistä lähestymistapaa tutkittavaa kehittämisen kohdetta kohtaan, koska omat tunteukset ja kokemukset voivat vaikuttaa kehittämistehtävän tutkimustulosten analysointiin ja näkökulmaan. (Ojasalo ym. 2014, 42.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä mukaillaan Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014) palvelumuotoiluprosessia (Kuvio 9). Tämän kehittämistehtävän toteutus on enemmän toiminnallinen, jossa ratkaistaan kohdeyrityksen käytännön ongelmia, ideoidaan, tuotetaan ja toteutetaan tai kehitetään palveluja hyväksytyjen menetelmien avulla. Tutkimuksellista toteutusta tukee teoria, jota kerätään systemaattisesti kehittämistehtävän viitekehyksen ympärille. (Ojasalo ym. 2014, 18-19.)

Menetelmät	Aikataulu	Kohderyhmä	Analysointitapa	Tavoite	Tutkimuskysymys
Asiakastytyväisyyskysely	30.10 - 13.11.2015	Yritys- ja kuluttaja asiakkaat	Tilastollinen analyysi ja sisällönanalyysi	Selvittää lounasravintolan nykyhetken tilanne	Miten asiakkaan arvon muodostumista pystytään tukemaan ja kehittämään ravintolapalveluilla?
Benchmarking	Lokakuu - Joulukuu 2015	Lounasravintolan oma henkilöstö	Sisällönanalyysi	Toiminta ympäristön hahmotus	Mitkä tekijät vaikuttavat arvon muodostumiseen? Mitkä tekijät lisäävät asiakasymmärrystä?
Ideointipaja	18.11.2015	Yrityskeskusten yritysasiakkaat	Affiniteetti diagrammi ja sisällönanalyysi	Kehittää lounaspalvelua vastaamaan asiakkaan toiveita	Kaikki tutkimuskysymykset
Henkilöstön tiimi palaverit ja ideoinnit	25.11.2015 ja 22.12.2015	Ravintolan oma henkilökunta	Muistoiden sisällönanalyysi	Analysoida tuloksia ja asettaa tavoitteita	Miten asiakkaan arvon muodostumista pystytään tukemaan ja kehittämään ravintolapalveluilla? Miten arvolutaus kytketään mukaan lounasravintolatoimintaan?
Asiakaspersoonat ja asiakkaan palvelupolku	Toukokuu ja kesäkuu 2016	Lounasravintolan asiakas	Havainnoinnin pohjalta tehty kuvaus	Ravintolapalveluprosessin kuvaus ja ymmärtää asiakkaan palvelukokemus	Mitkä tekijät lisäävät asiakasymmärrystä? Mitkä tekijät vaikuttavat arvon muodostumiseen? Miten asiakkaan arvon muodostumista pystytään tukemaan ja kehittämään ravintolapalveluilla?
CIT-menetelmä (Critical Incident technique)	Syyskuu ja marraskuu 2016	Lounasravintolan kuluttaja-asiakkaat	Sisällönanalyysi	Tunnistaa arvoa tukevia elementtejä	Kaikki tutkimuskysymykset

Taulukko 3: Palvelumuotoilun työkalut ja menetelmät

Ravintemispalvelun tuottajan liiketoiminnan prosessit ja tavoitteet ovat toiminnan lähtökohdana. Palvelumuotoiluprosessin mukaisesti kaiken suunnittelun ja kehittämisen keskiössä on asiakas. Kehittämistehtävän työkalujen ja toteutuksen lähtökohdaksi on tietoisuuden ja kokemuksen kasvattaminen ja operatiivinen oppiminen, mitä ohjaa teoreettinen tuki. Kehittämisen prosessi toteutettiin järjestyksessä ja kehittämisen menetelmät valittiin kehitettävän

kohteen tarpeiden ja asetettujen tavoitteiden mukaan. Seuraavaksi esitellään kehittämisen menetelmät työelämälähtöisessä opinnäytetyössä.

#### 4.2.1 Asiakastyytyväisyyskysely perinteisenä menetelmänä ja toteutus

Palvelumuotoiluprosessi aloitettiin kartoittamalla nykyhetken tilanne toimintaympäristöstä. Asiakastyytyväisyyskyselyn avulla pyrittiin kartoittamaan nykyhetken tilanne lounaspalveluiden osalta. Riippuen kyselyn asettamista avoimista kysymyksistä, kysely antaa paljon informaatiota kysytyn palvelukohteen kehittämisen kohteista ja epäkohdista, mihin vastaajat toivovat parannusta (Ojasalo 2014, 122). Kyselyn avulla saadaan selville myös, ovatko asiakkaat tyytyväisiä vai tyytymättömiä tämän hetkiseen palveluun, lounasprosessiin, tarjontaan ja tuotteisiin.

Vilka (2007) kertoo, että kysely soveltuu yhdeksi tutkimusmenetelmäksi silloin, kun perusjoukkoa eli asiakkaita on paljon. Kyselyn avulla voidaan selvittää henkilökohtaisia asioita, kuten terveyttä, ansiotuloja tai ruokatottumuksia. Kyselyssä kysytään samat asiat, samalla tavalla ja samassa järjestyksessä eli kysymysten muoto on vakioitu. (Vilka 2007, 27-28.) Myös Ojasalo ym. (2014) kertovat, että kyselyn avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto suurelta määrältä ihmisiä. Kyselyn ollessa sähköisessä muodossa mahdollistaa se nopean ja tehokkaan analyysin ja raportoinnin ohjelmistojen avulla (Ojasalo ym. 2014, 121).

Ojasalon ym. (2014, 129) mukaan, kyselyn aineiston tulosten yleistettävyyttä voidaan kyseenalaistaa. Onko kysely saavuttanut oikean kohderyhmän? Onko asiakas jaksanut vastata kyselyyn totuudenmukaisesti vai onko merkinnyt vain keskilinjän vastauksia toivoen voittavansa tästä hyvästä kyselyssä arvottavan palkinnon. Onko vastaaja edes ravitsemispalvelun tuottajan asiakas ja tietoinen ollenkaan kehitettävästä palvelusta?

Ojasalo ym. (2014, 121) kertovatkin, että laajan asiakastyytyväisyyskyselyn heikkoutena on tuotetun tiedon pinnallisuus, ovatko kyselyyn vastaajat tietoisia kysytystä palvelusta ja epäily vastausten luotettavuudesta. Asiakkaalla ei välttämättä ole kokemusta palvelusta, asiakasta ei kiinnosta vastata kyselyyn ja vastaajan sen hetkinen emotionaalinen tunnetila ohjaa vastauksia.

Asiakastyytyväisyyskysely järjestettiin business park -yrityskeskuksen asiakkaille 30.10.2015-13.11.2015 välisenä aikana. Asiakkailla oli 15 päivää aikaa vastata ravintolapalveluita käsittelevään sähköiseen asiakastyytyväisyyskyselyyn, jonka toteutti verkkokyselyohjelmisto Survey Monkey. Kysely lähetettiin 34 sähköpostiosoitteeseen, business park -yrityskeskuksen yritysten yhteyshenkilöille ja lähiseudun sopimusasiakkaille. Heitä informoitiin ravintolan asiakastyyty-

väisyyskyselystä ja pyydettiin välittämään viestiä omalle henkilöstölle. Sähköisen asiakastytyväisyyskyselyn linkki löytyi myös lounasravintolan kotisivuilta ja kyselystä ilmoitettiin lounasravintolan infotaululla. Kyselyn lopussa vastaajalla oli mahdollisuus jättää omat yhteystietonsa ja osallistua jouluisen herkkukorin arvontaan, joka arvottiin kaikkien vastaajien kesken. Vastaajia kyselyyn oli yhteensä 219, joista suurin osa vastasi maanantaina 2.11.2015.

Kyselyssä kysyttiin asiakkailta kaikki ravintolapalvelun osa-alueet läpi, mutta tässä työelämälähtöisessä opinnäytetyössä kyselystä analysoidaan vain lounasta koskeva osio. Asiakastytyväisyyskysely oli sähköinen kysely, joka sisälsi monivalinta- ja avoimia kysymyksiä ravitsemispalveluista (Liite 1). Kysely oli osoitettu business park -yrityskeskukseen kaikille vuokralaisille ja lähialueen lounassopimusasiakkaille. Sähköisiä asiakastytyväisyyskyselyjä on järjestetty asiakkaille lounasravintolan avaamisesta saakka. Kyselyjä ei kuitenkaan voi verrata keskenään, koska kiinteistö on laajentunut, asiakaskunta kasvanut ja ravintolatoiminnan linjaukset muuttaneet muotoaan.

Sähköinen asiakastytyväisyyskysely järjestettiin, koska se oli nopea ja vaivaton tapa kerätä tietoa. Ojasalo ym. (2014, 128) sanovatkin sähköisen kyselyn olevan nopea ja edullinen tapa kerätä paljon tietoa, koska paino- ja postikulut jäävät pois. Verkkokyselyohjelmisto mahdollisti myös kehittämistehtävän tekijälle valmiit tilastolliset analyysitavat, koska järjestelmä antoi analysoitua tietoa monivalintakysymysten vastauksista muodostaen valmiita diagrammeja. (Survey Monkey 2015.)

Asiakastytyväisyyskyselyn lounaspalveluita koskevat avoimet kysymykset analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, jossa aineisto pilkottiin osiin eli pelkistettiin.

#### 4.2.2 Benchmarking menetelmänä ja toteutus

Asiakkaan ja henkilöstön osallistaminen palvelun kehittämiseen edistää informaation kulkua, suunnittelua ja mahdollisuutta yrityksen tukea asiakkaan arvoa (Tuulaniemi 2011, 117). Neillimo ym. (2005, 328) kertovat menetelmän kehittävän oman toimipisteen suorituskykyä, kun vertaillaan oman yrityksen toimintatapoja, menetelmiä, laatua ja tehokkuutta muihin yrityksiin. Benchmarkingissa verrataan omaa toimipistettä toiseen kohteeseen, vertailun kohde voi olla esimerkiksi toinen lounasravintola tai aivan toinen toimiala.

Benchmarking menetelmässä havainnoidaan ja tarkkaillaan toisenlaisia tapoja toimia, käytänteitä, tuotteita tai palveluprosesseja, joita aina verrataan ja sovelletaan omaan toimintaan. Benchmarking auttaa näkemään oman toiminnan heikkoudet ja etsimään niihin kehitysideoita.

Omaa toimintaa kyseenalaistetaan ja pohditaan miten opittua voidaan soveltaa omaan toimipisteeseen. Menetelmänä benchmarking auttaa ideoimaan ja innovoimaan opitun ja havaitun materiaalin avulla. (Ojasalo ym. 2014, 43.)

Menetelmä myös sitouttaa työntekijän yrityksen kehittämiseen ja antaa työntekijälle vastuun oman toiminnan kehittämisestä. Vastuu liiketoiminnan kehittämisessä on esimiehillä, mutta osallistamalla koko henkilökunta mukaan yritys saa enemmän näkökulmia ja luovia ideoita toiminnan parantamiseen. Tässä kehittämisprosessissa benchmarking-menetelmällä haluttiin havaita erityisesti erilaisia tapoja toimia, tuoteideoita ja palvelukulttuuria.

Henkilökunta sitoutettiin prosessiin Benchmarking-kehittämismenetelmällä, jonka avulla henkilöstölle muodostui käsitys ravintola-alan tämän hetkisestä tilanteesta ja toimintatavoista. Toimintaympäristöä kartoitettiin tutustumalla lähialueen ja pääkaupunkiseudun ravintolatoimintaan ja kilpailijoihin. Henkilökunta osallistettiin mukaan myös analysointi ja kehittämisvaiheessa henkilökunnan tiimipalaverien voimin. Työntekijät pystyvät kehittämään omaa työprosessiaan ja lounaspalvelua saaden uusia ideoita ja motivaatiota kehittämiselle kehittämismenetelmän avulla.

Bechmarkkauksen suoritti ravintolan oma henkilökunta (viisi henkilöä), jotka vuorollaan kävivät työpäivän pituisen benchmarkaus-päivän osoitetuissa kohteissa. Kohteet jakautuvat pääasiassa lähialueen ja pääkaupunkiseudun lounasravintoloihin. Työntekijöille oli laadittu listaus tarkkailtavista asioista (Liite 2), joihin jokaisen tuli kiinnittää huomiota yleisilmeen ja palvelukokemuksen lisäksi. Tämä lomake auttoi työntekijää hahmottamaan yleisesti toimintaympäristön muutokset, trendit ja mahdolliset työprosessit. Tarkkailtavista kohteista otettiin myös kuvia, jotta analysointi ja ideoiden informointi helpottuisi ja benchmarkauksen tulokset ovat helposti hahmotettavissa myös muille työntekijöille. Benchmarkaus-menetelmän materiaali analysointiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

#### 4.2.3 Ideointipaja menetelmänä ja toteutus

Palvelumuotoiluprosessin alkuvaiheessa on olennaista selvittää ja ymmärtää lounasravintolan asiakkaiden arkea ja mieltymyksiä. Palveluntarjoajan on tiedettävä kenelle palvelua kehitetään.

Stickdorn ym. (2010) mukaan palvelun kehittäminen yhdessä sidosryhmien, eli asiakkaiden, henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden kanssa on olennaista palvelumuotoiluprosessissa, jotta saadaan selville ja kehitettyä ideaalinen asiakaspalvelukokemus. Ideointipajassa kaikki osalliset voivat yhdessä kehittää palvelua erilaisilla palvelumuotoilun työkaluilla ja tuottaa mahdollisimman monta ideaa ja innovaatiota. (Stickdorn ym. 2010, 198-199.) Kehittämistyön

avulla voidaan ideoida uusia liiketoimintamalleja ja palvelua, lisäksi yhdessä kehittäminen lisää henkilöstön motivaatiota ja auttaa palveluntuottajaa ymmärtämään asiakkaiden mieltymyksiä, joka tulevaisuudessa linjaa toimintaa parantaen kannattavuutta ja liiketoiminnan kasvua. (Ojasalo ym. 2014, 12.)

Palvelumuotoiluprosessin toisessa vaiheessa aloitettiin ideointi yhdessä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Ideointi ja kehittäminen tapahtuivat ravitsemispalvelun tuottajan ja sidosryhmien kesken, ideapajan muodossa. Kehittämisen kohde oli business park -yrityskeskuksen lounasravintola, joka on ollut toiminnassa jo useamman vuoden. Ideointivaiheessa haluttiin saada selville asiakkaiden konkreettisia toiveita ja kehittämisen linjauksia lounaspalvelun suhteen. Palvelun käyttäjät osallistettiin lounasravintolan kehittämiseen ideapajan avulla, jossa toteutettiin ideakävely toivelistamenettelyn avulla kehittämisen työkaluna.

Opinnäytetyössä kehitetään ravintolan lounaspalvelua. Kehittäminen tapahtuu ravitsemispalvelua tuottavan yrityksen liiketaloudellisesta näkökulmasta, jota ohjaavat yrityksen resurssit ja voimavarat. Ideointipajassa käsiteltiin kaikki ravintolan palvelun osa-alueet, jotta yrittäjä saa kokonaisvaltaisen käsityksen liiketoiminnan kannalta, näitä olivat aamupala- ja vitriinipalvelut, kokouskahvituspalvelut, lounaspalvelut ja siihen kuuluva grilli lisäpalveluna, take away-palvelut ja catering-palvelut (Kuvio 10). Tilaisuudessa käsiteltiin ajankohtaisia aiheita ja tulevaisuuden tilaisuuksia ja tapahtumia, tässä tapauksessa mainostettiin tulevaa joululounasta ja joulun take away-tuotemyyntiä. Asiakkaille informoitiin helmikuussa 2016 avattava uusi ravintolatoimipiste tulevaan D-taloon, jota yhdessä kehiteltiin vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja toiveita.



Kuvio 10: Ravintolapalvelun osa-alueet ja ideointipajassa käsitellyt asiat

Ideapaja järjestettiin keskiviikkona 18.11.2015 Alberga business parkin projektineuvottelu-huoneessa. Tilaisuus kulkee nimellä ”Ravintolatoimikunta”, joka kutsutaan koolle kaksi kertaa vuodessa. Ravintolatoimikunta on toiminut vuodesta 2014 lähtien. Tilaisuuteen on kutsuttu jokaisesta Alberga business parkin yrityksestä ja lähiseudun sopimusasiakasyrityksestä mukaan henkilöitä, jotka vastaavat ravintolapalvelutilaisuuksien tilaamisesta, edustavat yrityksessä henkilökuntaansa tai muuten vaikuttavat päätöksentekijöinä.

Kutsu lähetettiin sähköisesti 31 yrityksen edustajalle. Tilaisuuteen ilmoittautui 24 osallistujaa, joista paikalle saapui 19 osallistujaa. Osallistujien joukossa oli myös kiinteistön edustaja ja aulapalvelun palveluesimies. Tilaisuuden vetäjänä toimi opinnäytetyön tekijä, joka on myös lounasravintolan ravintolapäällikkö. Tilaisuuteen osallistui avustavana vetäjänä ravintolatoimenpäällikkö.

Ravintolatoimikunnassa asiakkaat osallistettiin ravintolapalveluiden kehittämiseen kahdella eri menetelmällä: ideointimenetelmällä ja avoimella kommunikoinnilla. Ideointimenetelmänä käytettiin toivelistatekniikkaa, jolla havainnoitiin, mitä asiakkaat haluaisivat ravintolapalveluilta ilman minkäänlaisia rajoituksia. Tämä tekniikka keskittyy vain hyötyihin, jotka voivat olla kuviteltuja tai todellisia, joten tekniikka sopii hyvin ravintolapalvelun kehittämiseen. Ojasalo ym. (2014) sanovatkin, että asiakkaan on helpompi ilmaista se, mitä he eivät saa. Siksi asiakkailta tullaan kysymään ”Jos ei olisi mitään esteitä ja voit saada ihan mitä tahansa, mitä odottaisit ravintolapalvelun tarjonnalta?” (Ojasalo ym. 2014, 172-173).



Kuva 2: Toivelistatekniikalla toteutettu ideakävely

Tilaisuus alkoi klo 10.00, jolloin asiakkaat osallistuivat ensimmäiseksi toivelistatekniikalla toteutettuun mukailtuun ideakävelyyn. Toimintaohjeet ideakävelystä esitettiin, kun osallistujat

saapuivat paikalle. Tilaisuudessa pyrittiin pitämään tehtävänanto koko ajan asiakkaiden mielessä, joten toimintaohjeet heijastettiin myös tilan seinälle projektorin avulla ja jokaiseen posteriin oli kirjattu tehtävänanto.

Asiakkaat kiertelivät tilassa kirjoittaen tarralapulle niin monta ideaa, kuin heille tuli mieleen (Kuva 2). Ideat ripustettiin seinällä oleviin palveluosa-alueen postereihin. Ojasalo ym. (2014, 161) muistuttavat, että kierrellessä asiakkaat näkevät myös muiden ideoita ja mahdollisesti kirjoittavat samoja tai samankaltaisia ideoita.



Kuva 3: Ravintolatoimikunnan ruokatarjoilut

Toivelistatekniikalla toteutetun ideakävelyn jälkeen asiakkaat tutustuivat tarjolla oleviin ruokatuotteisiin (Kuva 3), jonka jälkeen siirryttiin pöydän ympärille keskustelemaan ravintolapalvelun osa-alueista. Ideapajan vetäjä alusti kertomalla palvelun osa-alueesta uusimpia uutisia ja informaatiota seinälle Power Point-esityksen avulla, jonka jälkeen aiheesta keskusteltiin vapaamuotoisesti kehittäen palvelua. Asiakkailla oli mahdollisuus osallistua palvelun kehittämiseen ja uudistamiseen. Tilaisuus päättyi siihen, että fasilitoija kannusti asiakkaita vielä kiertämään posterit läpi ja lisäämään uusia syntyneitä ideoita seinälle.

Toivelistamenettelyllä käydyn ideapajan tulokset analysoitiin affiniteettidiagrammin, eli samankaltaisuuskaavion avulla. Ideapajassa kirjatut muistiinpanot analysoitiin sisällönanalyysin

avulla. Tutkimusmenetelmässä asiakkaat kirjasivat ajatuksensa pienille uudelleen liimattaville lapuille jokaiseen palvelun osa-alueen posteriin. Analysoitaessa tuloksia tarralapun ja otellaan ryhmiin lappujen samankaltaisten aiheiden perusteella, jolloin voidaan havaita ryhmiä aihealueiden osalta. Nämä ryhmät nimetään sopivin otsikoin. (Hämäläinen, Miettinen ja Vilka, 2011, 75.) Tuulaniemen (2011, 154) mukaan samankaltaisuuskaaviolla huomioidaan jaottelun myötä asiakkaille merkitykselliset ja tärkeät aihealueet.

#### 4.2.4 Ravintolan henkilöstön tiimipalaverit ja ideoinnit

Ojasalo ym. (2014) sanovat ideoinnin olevan luovaa ongelmanratkaisua, kun sitä tuotetaan ryhmässä, voidaan puhua aivoriihestä, jossa ideoidaan kehitysehdotuksia ja ratkaisuja johonkin ongelmaan (Ojasalo 2014, 160). Curedale (2013, 151) kertoo, että ideointiryhmät ovat yleensä kooltaan pienempiä ryhmiä, jota johtaa ja ohjaa tiimin vetäjä. Työelämälähtöisessä kehittämistehtävässä tiimin kutsui koolle kehittämistehtävän tekijä, ja paikalla olivat kehitettävän lounasravintolan esimiehet (ravintolatoimenjohtaja, ravintolapäällikkö, keittiöpäällikkö ja vuoropäällikkö). Ojasalo ym. (2014, 28) kertovat, että palvelumuotoiluprosessin toisessa vaiheessa ”Ennakoi ja Ideoi” on olennaista, että analysointi ja kehittämien pohjautuvat laajaan tietoperustaan, joka on koottu kerätyistä tutkimustiedoista. Olennaista on myös tieto, joka pohjautuu organisaatioon tai työyhteisöön.

Curedale (2013, 151) kertoo, että ideointipaja on oiva menetelmä, kun tavoitellaan erilaisia näkökulmia kehitettävään ongelmaan. Haasteena hän näkee kuitenkin sen, ovatko ideointiryhmän ideat yleistettävissä ja vastaavatko ne asiakkaiden toiveita. Myös ryhmän jäsenten mielipiteet voivat vaikuttaa ryhmän muihin jäseniin, jolloin ei uskalleta tuoda omaa mielipidettään esille.

Ravintolan henkilöstön tiimipalaverit ja ideoinnit olivat vapaamuotoisia, jotka perustuivat avoimeen keskusteluun kerätyn informaation pohjalta. Ideointi pohjautui asiakastytyväisyyskyselyn, benchmarking käyntien ja asiakkaille järjestetyn ideapajan informaatioon. Palaverissa ei käytetty innovatiivisia palvelumuotoilun työkaluja ryhmän aktivoimiseen. Näkökulmana palaverissa ja ideoinnissa on yrityksen kannattavuus, toiminnan tehokkuus ja asiakas-keskeinen suunnittelu.

Tiimipalaveri kokoontui samalla kokoonpanolla kaksi kertaa (25.11.2015 ja 22.12.2015) pohtimaan ja analysoimaan käsiteltävää aineistoa, jonka pohjalta kehittämistyö tapahtui. Asiakkaita palaverissa ei ollut mukana, vaan tiimipalaverit olivat ravitsemispalvelun tuottajan sisäisiä palaveria.

#### 4.2.5 Lounasravintolan asiakasprofiilit ja lounasasiakkaan palvelupolku menetelmänä ja toteutus

Asiakaskeskeisen palvelulogiikan mukaan on palveluntarjoajan olennaista tuntea asiakas ja asiakkaan elämä pintaa syvemmältä. Olennaista on selvittää, kuka asiakas on, jotta pystymme olemaan osana asiakkaan elämää ja tukemaan asiakasta hänen arvon muodostumisprosessissa. Seuraavaksi tarkastellaan lounasravintolan asiakasprofiileja ja lounasasiakkaan palvelupolkuja menetelmänä.

Stickdorn ym. (2010) kuvailevat asiakasprofiileja kuvitteellisiksi persooniksi, jotka luodaan käyttäjistä asiakasryhmien perustyyppien mukaan. Nämä asiakasprofiilit ovat mahdollisimman realistisia, jotta menetelmä olisi ymmärrettävä ja toisi todenmukaisen asiakasymmärryksen yritykselle. Asiakasprofiilit luodaan asiakasryhmien mukaan, joilla on samat kiinnostuksen kohteet, tavoitteet ja elämäntyyli. (Stickdorn 2010, 178.) Ojasalo ym. (2014, 77) kertovat, että normaalisti profiilit luodaan visuaalisiksi kuvauksiksi, jossa ilmenevät asiakkaat nimi, ikä, taustatiedot ja henkilökuvat. Asiakasprofiilien avulla pyritään myös kuvamaan asiakkaan arvo maailmaa, käyttäytymismallia ja toiminnan motiiveja. Näin palveluntuottaja saa näkemyksen minkälaisille asiakasryhmille palvelua ollaan kehittämässä. Asiakaspersoonien tavoite on, että asiakas on suunnittelussa päällimmäisenä ja menetelmän avulla voidaan testata palveluja ja käyttötilanteita.

Lounasasiakkaan profiilit luodaan useamman, noin neljän vuoden havaintojen, asiakasvuorovaikutussuhteiden ja asiakastuntemuksen pohjalta. Asiakkaiden ollessa yrityskeskuksen pitkäaikaisia vuokralaisia, on asiakkaiden kanssa keskusteltu vuosien varrella lounasravintolan linjauksista, lounasruoasta ja asiakkaiden mielipiteistä lounasravintolaa kohtaan. Kiinteistön edustajat järjestävät myös kaksi kertaa vuodessa käyttäjäpalaverit, jossa yhdessä vuokralaisten kanssa keskustellaan business park- yrityskeskuksen palveluntarjonnasta, myös lounasravintolasta ja sen kehityksestä. Ravintolan koko henkilökunta on myös päivittäin vuorovaikutussuhteessa asiakkaiden kanssa heidän lounastauollaan, jolloin asiakkaiden kanssa vaihdetaan kuulumisia, kerrotaan konkreettisia tapahtumia elämästä, sekä tiedustellaan lounaspalvelun laatua.

Haasteena on, että profiileissa tulee liiaksi esille kehittämistehtävän tekijän oma näkemys ja henkilökohtaiset mielipiteet. Asiakaspersoonat vaativat todellista asiakasymmärrystä, jotta voidaan luoda realistiset sekä validit persoonat, muuten kehittäminen ja suunnittelu lounasravintolan osalta voi edetä harhaan. Asiakaspersoonat ovat koottu yhdessä ravintolan henkilökunnan kanssa, jotta voidaan havainnoida lounasravintolan arkityypit, ymmärtää mikä on tärkeää lounaspalvelussa, sekä havainnoida lounasasiakkaan motiivit ja käyttäytymismallit. Myös

palvelumuotoilun muut kehittämisen menetelmät ovat auttaneet lisäämään asiakaspersooniin vaadittua asiakasymmärrystä.

Voima ym. (2010, 134) kertovat, että asiakkaiden henkilökohtainen elämäntyyli vaikuttaa siihen, mitä ja miten asiakas haluaa tulla palvelluksi. Joten asiakasprofiileja kehitetään asiakas-keskeisen palvelulogiikan mukaisesti, mukaillen Voiman ym. (2010) viiden kysymyksen sarjaa asiakkaan elämästä: ”how, where, when, what, who?”

- 1) Mikä ilahduttaa tai ärsyttää asiakasta?
- 2) Mikä on asiakkaan elämäntilanne tällä hetkellä?
- 3) Kuinka hektistä asiakkaan elämä on?
- 4) Mitä haasteita asiakkaalla on elämässään?
- 5) Mihin asiakas uskoo elämässä?

Voima ym. (2010, 135) kertovatkin, että kehittääkseen ja parantaakseen palvelua, on palveluntuottajan porauduttava syvälle asiakkaan elämään, koska vastaus innovatiiviseen kehitykseen voi löytyä asiakkaan iloista, suruista ja niistä kokemuksista, mitä asiakas kokee päivittäin. Asiakasprofiileihin lisätään vielä viimeinen kohta, jossa tarkastellaan asiakkaan tulevaisuuden tarpeita. Ojasalo ym. (2014) suosittelevat ennakoinnin kannalta rakentamaan tulevaisuuden asiakasprofiileja (Ojasalo ym. 2014, 77). Profiileja luodaan tässä kehittämislähtöisessä opinnäytetyössä kolme kappaletta, jotka vastaavat business park -yrityskeskukseen lounas-asiakkaan perustyyppisiä.

Palvelupolku on asiakkaan prosessi (customer journey), jossa esitetään kaikki asiakkaan kokeemat palvelun vaiheet tarpeen ja tietoisuuden syntymisestä aina palvelun koettuun hyötyyn asti (Ojasalo ym. 2014, 73). Asiakkaan palvelupolku on visuaalinen kuvaus asiakkaan kokemasta palvelusta. Menetelmässä esitetään lounaan palvelupolun kaikki vaiheet alusta loppuun asiakkaan näkökulmasta. Palvelupolussa kuvataan palvelupisteitä, jossa asiakas ja palveluntuottaja kohtaavat, tai mihin palveluntuottaja voi vaikuttaa. Näin voidaan tarkastella mistä palvelu koostuu, miten palvelu rakentuu ja miten palvelua voidaan kehittää. (Stickdorn 2010, 158-159.) Palvelupolku mahdollistaa palveluntuottajan havainnoida ja analysoida niitä elementtejä, jotka syntyvät vuorovaikutuksen kautta muodostaen asiakkaan kokeman palvelun. Palvelupolku mahdollistaa myös palveluntuottajan havainnoida ne palvelupisteet kohdat, jotka tuottavat asiakkaalle positiivista tai negatiivista kokemusta. (Curedale 2013, 119.)

Asiakas kokee nämä palvelupisteet kaikilla aisteillaan, näitä pisteitä ovat toimintaympäristö, ihmiset, tuotteet, esineet, palvelukulttuuri ja toimintatavat (Ojasalo ym. 2014, 74). Tuulaniemen (2011, 80) mukaan palveluntarjoajalla on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaaseen aistiärsykkeiden avulla eri palvelupisteissä, näitä ärsykeistä voi olla maku, tuoksut, materiaalit, valot,

äännet, värit, visuaalinen yleisilme ja asiakaspalvelu. Stickdorn ym. (2010) mukaan asiakkaan palvelupisteet tulee tunnistaa ja kuvata asiakkaan palvelupolulle. Nämä pisteet voivat olla suoria vuorovaikutussuhteita asiakkaan ja palveluntuottajan välillä, mutta myös virtuaalisia sähköisten kanavien kautta tai fyysisiä matkoja palveluntuottajan toimintaympäristöön. (Stickdorn 2010, 158-159.)

Business park -yrityskeskukseen asiakkaan visuaalinen palvelupolku tullaan rakentamaan yrityskeskukseen vuokralaisten näkökulmasta. Lounasravintola tuottaa lounaspalvelua ensi sijaisesti yrityskeskukseen asiakaskunnalle. Asiakkaan palvelupolun rakentaa työelämälähtöisen opinnäytetyön tekijä, joka on ollut alusta asti kehittämässä yrityskeskukseen lounasravintolaa.

#### 4.2.6 CIT-syvähaastattelu, kriittisten tapahtumien tekniikka menetelmänä ja toteutus

Symon ja Cassel (1998) kertovat, että CIT-syvähaastattelumenetelmä (Critical Incident Technique) on laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa selvitetään esimerkiksi prosessin, tapahtuman tai ongelman ominaisuuksia vastaajan näkökulmasta. Menetelmällä pyritään ymmärtämään yksilöllisen asiakkaan tunteita, käyttäytymistä ja oppimista (Symon ja Cassel 1998, 56). Ojasalo ym. (2014, 106) sanovat, että haastattelu tutkimusmenetelmänä korostaa yksilöä, jossa asioita selvennetään syvemmin ja jolloin haastateltavalla on mahdollisuus tuoda esille oma näkökulma käsiteltävästä aiheesta.

Tuulaniemi (2011) muistuttaa, että palvelumuotoilun kokonaisuus on ymmärtävä palveluntarjoajan ja asiakkaan tarpeiden näkökulmasta, jolloin myös palvelun pieniin yksityiskohtiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. On muistettava, että palveluprosessin heikot lenkit vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen negatiivisesti pilaten koko palvelukokemuksen. (Kettunen; Tuulaniemi 2011, 182.) Haastattelijan velvollisuus on kuunnella haastateltavaa, kun hän kertoo yleisesti palvelukokemuksesta. Haastattelijana analysoi prosessista ne elementit, jotka tekivät palvelusta epäonnistuneen tai onnistuneen, näin yritys pystyy kehittämään ja tukemaan asiakkaan palvelukokemusta näiden esille tulleiden elementtien kautta (Ojasalo ym. 2014, 109).

Critical Incident Technique (CIT) haastattelumenetelmällä pyritään tunnistamaan asiakkaille merkityksellisiä kriittisiä tapahtumia lounaspalvelussa. Erityisesti haastattelun avulla pyritään saamaan selville ne epäonnistumiset tai epäkohdat palvelussa, jotka aiheuttavat asiakkaalle negatiivisen palvelukokemuksen. Haastattelun avulla halutaan saada esille myös ne elementit, jotka asiakas on kokenut palveluprosessissa erityisen hyväksi.

Syvähaastattelut tullaan tekemään business park -yrityskeskukseen asiakkaille. Haastatteluihin valitaan asiakkaita satunnaisen otannan mukaan, ja olennaista ei ole, onko henkilö ruokaillut

kehitettävässä lounasravintolassa aikaisemmin. Haastateltavilta tullaan kysymään lounasravintolokokemuksia yleisesti, jotka asiakas on kokenut erityisen negatiivisena tai positiivisena. Erillisiä haastattelukysymyksiä ei ole luotu, vaan kommunikointi perustui erityisesti aiheeseen, mikä asiakasta ärsyttää lounaspalvelussa.

Asiakas käsittelee lounaskokemuksiaan kokonaisvaltaisesti, eli kokemukset voivat olla peräisin kehittämistehtävän kohderavintolasta tai aivan muusta koetusta ravintolokokemuksesta. Symon ym. (1998) sanovatkin, että haastateltavat vastaavat asiakhtiin oman elämäntilanteensa, asenteensa, suuntautumisensa ja sen hetkisen tilanteen valossa.

Haastattelut nauhoitettiin haastateltavan luvalla ja analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Haastattelussa tukitoimenpiteenä käytettiin visuaalista asiakkaan palvelupolkua (Kuvio 11), jonka avulla asiakas pystyi keskittymään lounasravintolaprosessin jokaiseen palvelun vaiheeseen. Haastattelu oli vapaamuotoinen ja haastattelut suoritettiin lounasravintolassa. Haastateltaville annettiin vaivanpalkaksi ilmainen lounaslipuke yrityskeskuksen lounasravintolaan.

CIT-syvähaastattelu tutkimusmenetelmän avulla haastateltiin yhtätoista (11) asiakasta. Haastattelut tapahtuivat lounasravintolassa, näin asiakkaan oli helpompaa hahmottaa lounaspalveluprosessi konkreettisesti, sekä analysoida tilaa visuaalisesti. Lähtökohtaisesti haastattelut olivat luonteeltaan avoimia ja tarinankerronnan omaisia, jossa haluttiin kuulla asiakkaiden palvelukokemuksia lounasravintoloiden osalta. Erityisesti haastatteluissa keskusteltiin niistä asioista, jotka ärsyttävät asiakasta lounaspalvelukokemuksessa. Näin tutkimusmenetelmän avulla pystytään tarttumaan ärsytystä emotionaalisesti aiheuttavaan palvelupisteen kohtaan, ja modifioimaan palvelua vastamaan asiakkaiden toiveita.

Haastatteluun valitut henkilöt olivat pääasiassa asiantuntijayrityksien työntekijöitä, jotka olivat ikäluokaltaan 38-55 vuoden välillä. Suurimmalla osalla oli kokemusta juuri kehitettävästä lounasravintolasta, joten he tunsivat toimintaympäristön prosessin kohtalaisen hyvin.

#### 4.2.7 Affiniteettidiagrammi ja sisällönanalyysi menetelmänä

Affiniteettidiagrammi on työkalu, jonka avulla voidaan käsitellä laajaa määrää tietoa, esimerkiksi ideoita, mielipiteitä ja kehitysehdotuksia ja organisoida tämä tieto ryhmiin perustuen aiheiden samankaltaisuuteen. Samankaltaiset aiheet tullaan laittamaan omaan ryhmäänsä, ja jokaiselle ryhmälle annetaan sopiva otsikko. Tämän jälkeen ryhmät voidaan vielä jakaa isoihin pääotsikkoihin, jonka alla voi olla useampia ryhmiä, mitkä liittyvät kyseiseen aihealueeseen. Analysointimenetelmää voidaan käyttää pienessä ryhmätyöskentelyssä, mutta tässä kehittämistehtävässä materiaalin analysoi tekijä yksin. (Affinity diagram, 2015, 2-21.) Curedale

(2013, 95) kertoo, että affiniteettidiagrammi on nopea analysointitapa, kun halutaan analysoida suurta määrää tietoa tehokkaasti. Menetelmän tulokset antavat lähtökohdan ja ratkaisuja palvelun suunnittelulle.

Metsämuuronen (2009) kertoo, että sisällönanalysissä tutkija tuntee aineiston, joka sisäistetään ja jaetaan karkeasti luokkiin tai teemoihin. Tämän jälkeen havainnoidaan ilmiöiden esiintymistiheys ja poikkeudet, mahdollisesti tehdään uusi luokittelu. Näitä luokkia tarkastellaan kriittisesti, josta nostetaan johtopäätökset ja tulkinta. Hän muistuttaa, että on hyvä hahmottaa sisältöä kuvioiden avulla, jolloin on helpompi hahmottaa suuri kokonaisuus, jolloin on mahdollista havaita myös epäoleelliset seikat ja eri osien yhteydet. (Metsämuuronen 2009, 256-257.)

Seuraavassa kappaleessa avataan tutkimusaineisto, joka on noussut esiin kehittämisen menetelmien työkalujen kautta. Aineisto voidaan määritellä kolmella tavalla, joko aineistolähtöisesti, teoriapohjaisesti tai yhdistämällä näitä molempia määritelmiä (Kananen 2015, 93).

Tässä opinnäytetyössä yhdistetään kummatkin näkökulmat. Haasteena on kuitenkin löytää tutkimustuloksista sanojen monimerkityksellisyys ja vastaavuus teoreettiseen viitekehykseen. Kananen (2015, 93) sanookin, että tutkijan tulee käyttää teorian käsitteitä ymmärtääkseen aineistoa.

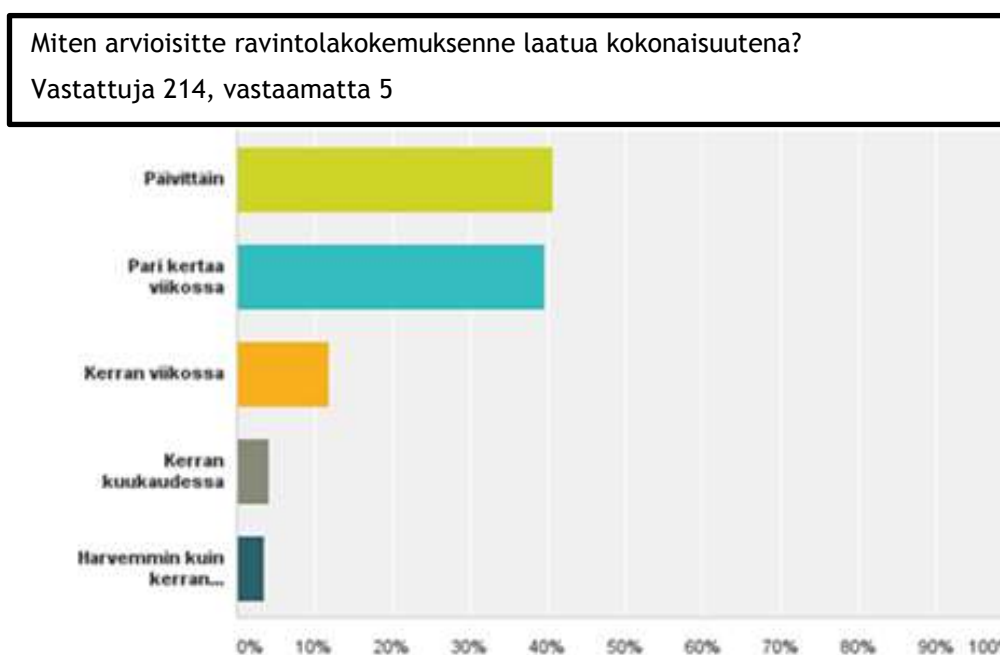
## 5 Lounaspalvelun kehittämisprosessin tulokset

Seuraavaksi käydään läpi kaikki kehittämismenetelmien analysointitavat ja tutkimustulokset. Kappaleen loppuun kootaan vielä yhteenveto, mitä on tehty ja tullaan tekemään palvelumuo-toilun prosessin tutkimusmenetelmien perusteella. Kehittämisen menetelmissä mukana olevat tahot ovat lounasravintolan oma henkilökunta, ravintolayrityksen ravintolatoimenjohtaja, kiinteistön edustajat, kiinteistön rakennuttaja ja opinnäytetyöntekijä, joka on myös kehitettävän kohderavintolan ravintolapäällikkö.

### 5.1 Asiakastytyväisyyskyselyn tulokset

Asiakastytyväisyyskyselyssä analysoitiin monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä, jotka käsittelevät ravintolan lounastoimintaa. Työelämälähtöiseen kehittämistehtävään nostettiin asiakastytyväisyyskyselystä kolme monivalintakysymystä ja kaksi avointa kysymystä, jotka analysoidaan tilastollisella analyysillä. Menetelmällä haluttiin selvittää lounasravintolan nykyhetken tilanne ja vastata tutkimuskysymykseen ”Miten asiakkaan arvon muodostumista pystytään tukemaan ja kehittämään ravintolapalveluilla?”

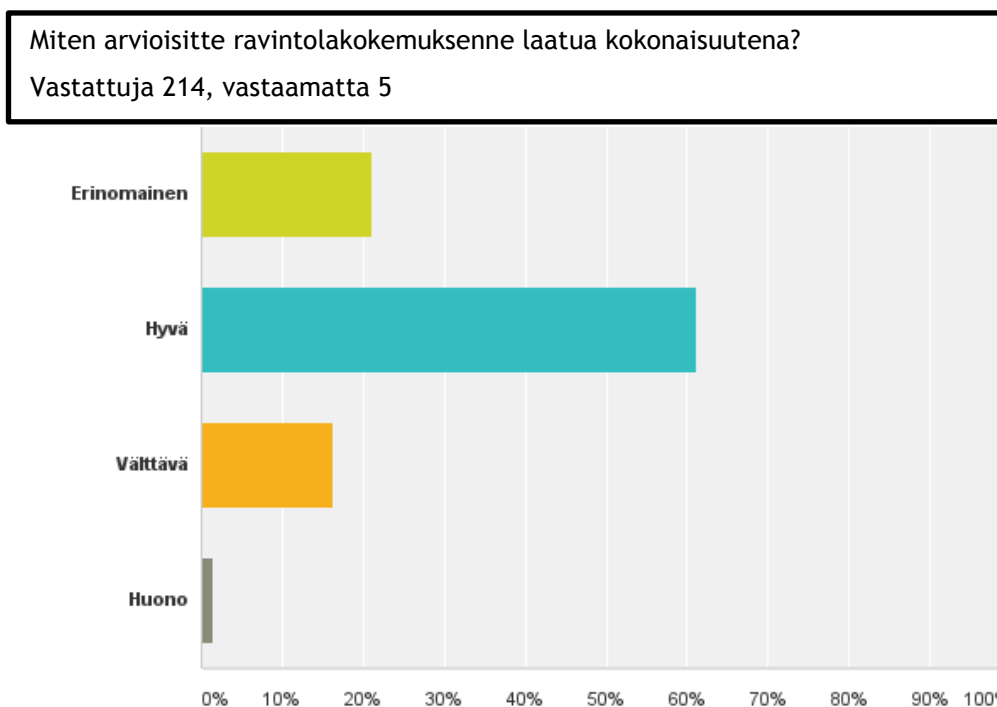
Ensimmäiseksi haluttiin kuitenkin nostaa kyselystä asiakkaiden suhde ravintolaan, eli kuinka usein he käyttävät business park -yrityskeskukseen lounaspalvelua (Taulukko 4). Tämä lisää luotettavuutta sen suhteen, että asiakkaat ovat tietoisia kehitettävästä palvelusta. Kyselyssä kysyttiin asiakkailta, kuinka usein he käyttävät kohdeyrityksen ravintolapalveluja. Kyselyyn vastanneista käyttää palveluja päivittäin (40 %) tai pari kertaa viikossa (39 %), joten 80 %:sta vastanneista käy ravintolassa säännöllisesti.



Taulukko 4: Lounasasiakkaiden käyntien määrä asiakastyytyväisyyskyselyssä

Huomioitavaa on se, että asiakastyytyväisyyskyselyn tuotokset ovat asiakkaista vain osan (219) ääni, ei suinkaan kaikkien lounasasiakkaiden. Ojasalo ym. (2014, 129) muistuttavatkin, että haasteena on yleistää ja yhdistää kyselyssä saadut tulokset vastaamaan laajemmin eli koko lounasravintolan asiakaskuntaa. Kehittämiskohteen lounasravintolassa käy päivittäin keskimäärin noin 350 lounastajaa. Jos verrataan lukua lounasravintolan keskimääräiseen asiakasmäärään, vastausprosentti on karkeasti laskettuna noin 62 %.

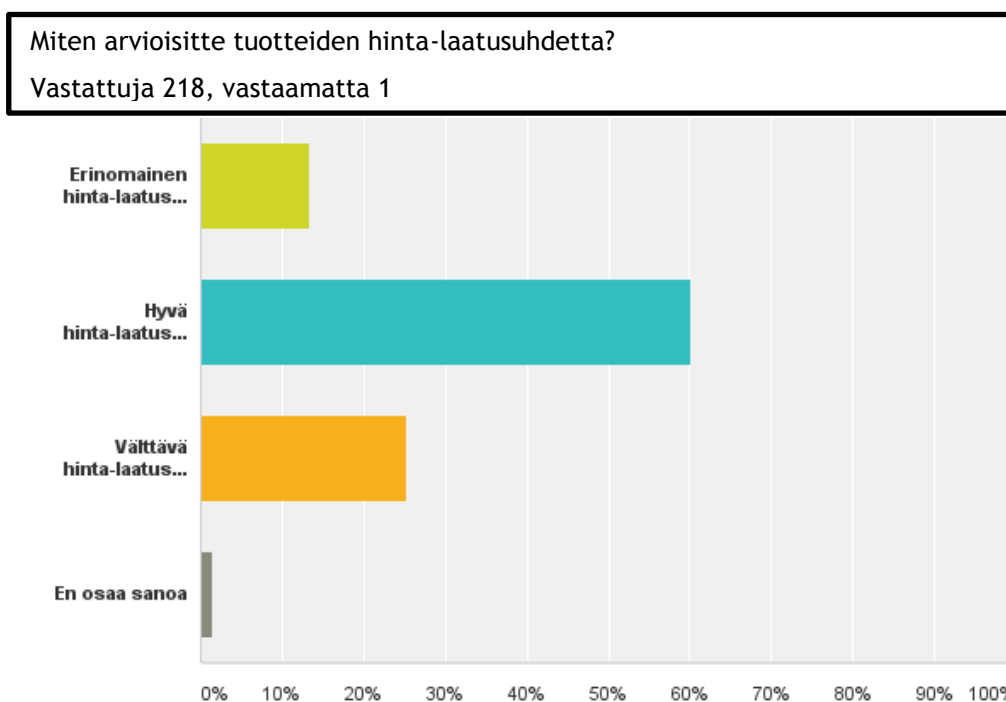
Monivalintakysymykset osoittavat sen, miten tyytyväinen tai tyytymätön asiakas on tarjottavaan palveluun tai tuotteeseen. Ensimmäinen monivalintakysymys, joka nostettiin opinnäyte-työhön, käsittelee sitä, miten asiakkaat arvioivat ravintolakokemuksen laatua kokonaisuutena.



Taulukko 5: Asiakkaan ravintolakokemuksen laadun arvioinnin diagrammi

Ensimmäisessä analysoitavassa kysymyksessä asiakkailta kysyttiin ”Miten arvioisitte ravintolakokemuksenne laatua kokonaisuutena?” Kysymykseen vastasi 214 asiakasta. Asiakkaista 61 % vastasi ravintolakokemuksen laadun olevan kokonaisuutena hyvä ja 21 % asiakkaista koki ravintolakokemuksen erinomaiseksi. Asiakkaista 82 % oli siis lounaspalveluun tyytyväisiä. Vastan-neista kuitenkin 16 % koki ravintolakokemuksen olevan välttävä ja 1 % kokemuksen olevan huono (Taulukko 5).

Toisessa analysoitavassa monivalintakysymyksessä (Taulukko 6) kysyttiin asiakkailta ”Miten arvioisitte tuotteiden hinta-laatusuhdetta?” Kysymykseen vastasi 218 asiakasta. Asiakkaista valtaosa 60 % vastasi tuotteiden hinta-laatusuhteen olevan hyvä ja 13 % vastasi kysymykseen tuotteiden hinta-laatusuhteen olevan erinomainen. Kysymykseen 25 % asiakkaista vastasi tuotteiden hinta-laatusuhteen olevan välttävä ja 1 %, eli kolme asiakasta ei osannut sanoa, mitä mieltä ovat tuotteiden hinta-laatusuhteesta.



Taulukko 6: Ravintolapalvelun tuotteiden hinta-laatusuhteen diagrammi

Viimeinen monivalintakysymys, joka nostettiin asiakastyytyväisyyskyselystä työelämälähtöiseen kehittämistehtävään, käsitteli lounaspalvelun eri osa-alueita. Kysymyksessä kysyttiin kahdeksan alakysymystä koskien lounasruokia (Taulukko 7).

Mikäli käytte ravintola K1:ssä säännöllisesti, miten arvioisitte lounaan osalta,  
Vastattuja 213, vastaamatta 6

	erinomainen	hyvä	välttävä	en osaa sanoa	Yhteensä
Ruokalistan vaihtelevuutta	10,85% 23	64,15% 136	22,64% 48	2,36% 5	212
Raastesalaattipöydän houkuttelevuutta	14,15% 30	57,55% 122	25,47% 54	2,83% 6	212
Delisalaattipöydän vaihtelevuutta	16,51% 35	48,58% 103	14,15% 30	20,75% 44	212
Lämpimien ruokien makua ja ulkonäköä	18,31% 39	54,46% 116	27,23% 58	0,00% 0	213
Leipäpisteen valikoimaa ja sujuvuutta	30,52% 65	51,17% 109	6,57% 14	11,74% 25	213
Astianpalautuspisteen käytännöllisyyttä	21,23% 45	54,72% 116	21,23% 45	2,83% 6	212
Ruokailutilanteen sujuvuutta	15,09% 32	70,75% 150	13,68% 29	0,47% 1	212

Taulukko 7: Lounaan osa-alueiden arvioinnin diagrammi

Kysymykseen vastasi yhteensä 213 asiakasta. Ruokalistan vaihtelevuutta käsittelevään kysymykseen 75 % asiakkaista oli sitä mieltä, että ruokalistan vaihtelevuus on hyvällä tasolla. Kuitenkin 22 % asiakkaista oli sitä mieltä, että ruokalistan vaihtelevuus oli välttävällä tasolla. Raastesalaattipöydän houkuttelevuus arvioidaan hyväksi 57 %:lla ja 14 % arvioi raastesalaattipöydän olevan erinomainen. Raastesalaattipöydän vaihtelevuudessa oli kuitenkin prosentuaalisesti yksi suurimpia eroavaisuuksia, asiakkaista 25 % vastasi raastesalaattipöydän olevan välttävä ja 2 % huono. Delisalaattipöydän vaihtelevuus arvioitiin myös hyväksi 48 %:lla ja loistavaksi 16,51 %:lla. Tyytymättömiä asiakkaita oli 14 %. Huomioitava on, että 20 % asiakkaista eivät osanneet vastata kysymykseen. Lounaan rakenne jakautuu niin, että asiakas saa valita lounasruoan. Yleisimpiä vaihtoehtoja ovat lämmin kolmen ruokalajin lounas raastesalaatin kera tai keitto- ja delisalaattikombinaatio. Näin ollen luku osoittaa, että osalla vastanneista ei ole käyttökokemusta tästä palvelun osa-alueesta.

Lämpimien ruokien maku ja ulkonäkö arvioitiin hyväksi 54 %:lla ja 18 % vastaajista arvioi lämpimän ruoan maun ja ulkonäön olevan erinomainen. Asiakkaista 27 % koki kuitenkin lämpimän ruoan maussa ja ulkonäössä olevan parantamisen varaa vastaten välttävä. Prosentuaalisesti verrattuna tämän kysymyksen ”välttävä”-vastausprosentti oli suurin koko taulukossa kertoen, että asiakkaat toivovat maukkaampaa ja visuaalisesti edustavampaa lounasruokaa tarjolle lounaslinjastoon. Tavoitteena on selvittää ne keinot lounasruoan linjauksessa, että tarjottavan lounasruoan tasoa pystyvään nostamaan etenkin maun ja visuaalisen ilmeen osalta.

Kolme viimeistä alakysymystä koskee enemmän logistisia ominaisuuksia lounasravintolassa. Leipäpisteen valikoimaan ollaan tyytyväisiä, 81 % asiakkaista vastasi hyvä tai erinomainen. Astianpalautuspisteen käytännöllisyyteen oltiin pääsääntöisesti myös tyytyväisiä, 54 % asiakkaista koki astianpalautuspisteen olevan hyvä ja 21 % koki sen erinomaiseksi. Vastanneista 21 % kuitenkin koki astianpalautuspisteen olevan välttävä. Ruokailutilanteen sujuvuutta 70 % asiakkaista arvioi hyväksi, 15 % koki ruokailutilanteen sujuvuuden olevan erinomainen ja 13 % vastanneista välttävä.

Monivalintakysymysten avulla voidaan enemmänkin havaita onko asiakas tyytyväinen vai tyytymätön. Tutkimusmenetelmän avulla ei päästä porautumaan syy-seuraussuhteeseen ja selvittämään esimerkiksi miksi asiakas on tyytymätön palveluun tai sen tiettyyn osa-alueeseen. Sähköinen asiakastyytyväisyyskysely vaatisi monivalintakysymyksiin alakysymykseksi avoimen kysymyskohdan, johon asiakas voisi kuvailla tuntemuksiaan. Toinen vaihtoehto olisi, että tutkija lähestyisi asiakkaita toisella tutkimusmenetelmällä, joka olisi asiakaskeskeisempi ja jonka avulla päästäisiin lähemmäs asiakkaan ajatuksia, toiveita, tarpeita ja unelmia.

Sähköisen asiakastytyväisyyskyselyn avointen kysymyksiä avulla ravintolapalveluntuottaja saa konkreettisia ehdotuksia ja ideoita kehittää lounaan palvelua, kuten toimintaympäristöä, tuotteita, asiakaspalvelua ja lounaan palvelupisteitä. Asiakkaat huomioivat kehittämisen kohteita omien havaintojen, kokemusten ja tunteiden perusteella. Avoimet kysymykset analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Avoimet kysymykset, jotka valittiin opinnäytetyöhön ja analysoitiin:

- Toiveita ja kommentoitavaa lounaspalveluista?
- Mitä asioita ravintolassamme tulisi ottaa huomioon tai muuttaa, että kävisitte useammin?

LOGISTIIKKA	LOUNAS RUOKA	KASVIS RUOKA	DELI SALAATTI	MUUT
Jonottaminen lounaslinjastossa	Ruoan hinta-laatusuhde kohdilleen	Takaisin tarjolle päälinjastoon	Halutaan puhtaita raaka-aineita	Lounasruokiin aineosaluettelot
Jonottaminen kassalla	Ruokaan makua	Laatua pitää nostaa	Ei haluta sekoitus salaatteja	Toivotaan terveellistä lounasruokaa
Ruokailupaikkoja on vähän	Erikoisruokavaliot huomioon tarkemmin	Ravintoarvoa lisää kasvisruokaan	Lisää vaihtoehtoja tarjolle (proteiini, hiilihydraatti ym.)	Toivotaan kalaruokia
Ruokailupöydät ovat ahtaasti				Toivotaan haudutettuja ruokia
Tiskipisteen lasitasoa alemmas				Ei eineksiä
Ravintolasali on kylmä ja hälyinen				

Taulukko 8: Asiakastytyväisyyskyselyn avointen kysymysten tulokset sisällönanalyysin avulla

Avoimista kysymyksistä nousi esille viisi teemaa (Taulukko 8), jotka liittyivät logistiikkaan, lounasruokaan, kasvisruokaan, delisalaattiin ja muihin asioihin. Näistä viidestä teemasta nostettiin esiin vielä erilaisia alakäsitteitä, jotka kertovat, mitä asiakas toivoo lounaspalvelulta. Kehittämällä näitä lounaspalvelun osa-alueita, voidaan tukea asiakkaan lounasprosessin sujuvuutta, vastata asiakkaan odotuksiin ja toiveisiin, joita asiakas arvostaa. Palveluntuottajan rooli onkin helpottaa asiakkaan prosessia ja tukea asiakkaan arvon muodostumista yhdessä kehittämällä asiakkaan kanssa (Grönroos 2011, 245-246). Täytyy kuitenkin muistaa, että yritys tekee ratkaisut kehittämisen suhteen, perustuen kannattavaan liiketoimintaan ja sidosryhmiin, jotka vaikuttavat toiminnan sujuvuuteen. Tässä tapauksessa liiketilan logistisessa ja rakenteellisessa kehittämisessä tulee ottaa mukaan kiinteistön omistaja ja isännöitsijä. Asiakastytyvyyskyselyn avoimista kysymyksistä nousi esille viisi kehittämisen kohdetta lounasravintolan palveluprosessin ja sen sisällön osalta. Nämä teemat ovat logistiikka, lounasruoka, kasvisruoka, delisalaatti ja muut asiat.

### *Logistiikka*

Lounasravintolan logistiikan osalta asiakkaat kokevat, että lounaslinjaston jonot ovat liian pitkät kaksipuoleisessa linjastossa. Myös kassapisteellä joutuu jonottamaan, varsinkin silloin kun asiakkaat maksavat maksukortilla. Alla olevan kuvan mukaisesti (Kuva 4) lounasravintolassa on yksi kaksipuoleinen linjasto, jonka päädyssä on yksi kassa ja maksupääte.



Kuva 4: Kohdeyrityksen lounasravintolan kaksipuoleinen lounaslinjasto ja kassapiste

Asiakkaiden kerättyä lounasruoan ja hoitaessa maksutavan siirtyvät he ruokailemaan pöytään. Asiakkaat kokevat, että etenkin klo 11.00-12.00 välillä ravintolasalista ei löydy istumapaikkoja. Lounasravintolassa on 210 asiakaspaikkaa, jotka sijaitsevat pääravintolasalissa ja B-talon pääovien läheisyydessä aulapalvelua vastapäätä (Kuva 5). Asiakkailta on myös tullut palautetta ruokailupöytien ahtaudesta, etenkin ylätasanteella valkoisten sermien kohdalla olevat pöydät ovat logistisesti sijoitettu liian tiuhaan aiheuttaen sen, että asiakkaille on haasteita päästä pöytään istumaan tai sieltä pois lounastarjottimien kanssa. Palauttaessaan astioita ravintolan astianpalautuspisteen, asiakkaat kokivat juomalasisatojen olevan liian korkealla, jolloin juomalasin asettaminen lasipakkiin koettiin hankalaksi.



Kuva 5: Kohdeyrityksen lounasravintolan ravintolasali ja asiakaspaikat

Lounasravintola ja ravintolasali sijaitsevat business park -yrityskeskukseen ensimmäisessä kerroksessa b-talossa. B-talo on seitsemän kerrosta korkea, jossa on kaksi näköalalohissa. Näin ollen tila on todella korkea, jolloin talon lämpö karkaa katon korkeuksiin. Ravintolasalin läheisyydessä on myös b-talon pääsisäänkäynti jossa on automatisoidut liiketunnistimella toimiva oven avaus. Asiakkailta on tullut palautetta ravintolasalin kylmyydestä, tämä ongelma esiintyy etenkin talvella.

### *Lounasruoka*

Lounasruoan osalta nousi kolme teemaa esille, ruoan hinta-laatu suhde, ruoan maku kohdilleen ja erikoisruokavaliot tulisi huomioida tarkemmin lounaalla.

Ruoka herättää meissä emotionaalisia tunteita, jokaisella on siitä oma mielipide, mitä ruokaa suosii tai välttää. palveluntuottajan haasteena on havainnoida ja selvittää asiakkaan suosikki-ruoat ja ne ruoat, joista asiakas ei tykkää. Asiakkaalla voi olla myös ruoan suhteen linjauksia, esimerkiksi asiakas suosii kevyttä ruokavaliota, pyritään syömään keittoa tai salaattia, asiakas

voi välttää liharuokia, suosien kasvisruokaa ja osalle ehtoja asettaa erikoisruokavaliot ja allergiat. Päivittäin lounaalla on tarjolla kolmea lämmintä ruokalajia, jotka on suunniteltava vastaamaan erilaisten asiakaspersoonien mieltymyksiä ja toiveita.

Asiakkaat ovat erittäin tuote- ja hintatietoisia, heitä kiinnostavat tieto ruoan alkuperästä ja valmistustavasta. Asiakkaat myös punnitsevat lounaspalvelun arvoa ja vertailevat sitä maksettua hintaan. Pääasiassa asiakas vertaa tarjottavaa ruokaa ja lounaan hintaa, halvemmista raaka-aineista ei haluta maksaa ja kalliita raaka-aineita suositaan, itsetehtyjä ruokia suositaan, einestä vältellään. Ravintolapalveluntuottajan onkin löydettävä tasapainoinen lounas-tarjonta, joka rakentuu järkevälle kustannustehokkaalle pohjalle ollen laadukasta ja näkökulmaltaan asiakasta miellyttävää.

### *Kasvisruoka*

Kasvisruoan osalta esille nousi kolme teemaa, asiakkaat haluavat kasvisruoan takaisin tarjolle päälinjastoon, kasvisruoan laatua pitää nostaa ja kasvisruokaan halutaan lisää ravintoarvoa.

Kasvisruokaa lisää suositaan ja useimmat ihmiset pyrkivät valitsemaan kasvisruoan jokapäiväiseen ruokavalioonsa. Tämä voi johtua muun muassa terveydellisistä tai eettisistä syistä. Lounasravintolassa on kasvisruoka tarjoiltu asiakkaalle erikseen pyynnöstä kassapisteen vieressä sijaitsevasta lämpökaapista. Kasvisruoka ei ole ollut päälinjastossa esillä, koska tällä on pyritty vähentämään kasvisruoan menekkiä ja toisaalta tarjoamaan kasvisruokailijoille laadukkaampaa, ravintosisällöltään rikkaampaa ruokaa.

Asiakas aistii ruoan näkö- haju- ja makuaistilla. Kasvisruoan ollessa ”piilossa” asiakkaalta, asiakkaan on vaikea hahmottaa tarjolla olevaa ruokaa. Asiakkaalle muodostuu mielikuva tarjottavasta kasvisruoasta, jonka hän on lounaslistalta lukenut. Lounaslinjastossa asiakas valitsee lautaselleen ruokia nähtyään ruoan, jotka hän juuri sillä hetkellä kokee miellyttäväksi. Kassatyöntekijän antaessa kasvisruokaa asiakkaalle, voi asiakkaan mielikuva tarjottavasta ruoasta olla eri, kuin todellisuudessa ruoka on, jolloin asiakkaan luoma arvokuva ei kohtaa ja palvelun koetaan epäonnistuneen.

Kasvisruokailijat kiinnittävät erityistä huomiota lounasruokien ravintoarvoon. Näkökulmana kasvisruoan valmistuksessa on, että ruoka sisältää vähintään yhtä proteiininlähdettä. Olen-naista kuitenkin on, että monipuolinen ja päivän mittaa useampi nautittu ruokailu on olen-naista terveellisessä ja monipuolisessa ruokavaliossa. Ravintolapalveluntuottaja on havainnut, että asiakkaille työpaikkaruokailun lounasruoka voi olla ainut lämmin ruoka päivän aikana, kun illalla kotona syödään enää välipaloja.

### *Delisalaatti*

Lounasravintolassa asiakkaalla on mahdollisuus nauttia lounaaksi delisalaatti, eli ruokaisalaatti. Asiakaspalautteista delisalaatin osalta nousi kolme teemaa esille, jonka mukaan asiakas haluaa puhtaita raaka-aineita salaattiin, asiakas ei suosi sekoitussalaatteja ja ruokaisaan salaattiin halutaan lisää vaihtoehtoja (raaka-aineita) tarjolle.

Asiakas aloittaa ruokaisansalaatin kokoamisen lounaslinjaston alusta, josta hän poimii salaattipohjan raastesalaattipöydästä edeten kohti erillistä pientä pöytää, jossa sijaitsevat salaattiin proteiinilisät, hiilihydraatit ja muut ruokaisimmat komponentit. Tässä pienessä erillisessä pöydässä on kylmällä, johon mahtuu karkeasti 10 lisuketta, mistä asiakas täydentää delisalaattinsa. Tämän prosessin asiakkaat kokevat haastavaksi, sekä salaatin valinnanvaran liian suppeaksi. Asiakkaat eivät osaa hahmottaa, että nämä kaksi erillistä pöytää muodostavat ruokaisan salaatin tarjonnan. Asiakkaat arvoivat ruokaisansalaatin arvon erillisen pöydän perustella, jossa sijaitsevat lisukekomponentit.

Haasteena delisalaatti-vaihtoehdon tarjonnassa on kylmältaan koko, joka linjaa esillä olevien tuotteiden määrää, lisäkomponenteille pöydässä ei ole tilaa. Delisalaatin kiinteä hinta asettaa myös palveluntarjoajalle haasteita kulukustannusten suhteen, koska asiakkaalle ei myöskään ole asetettu rajoitusta kerättävän salaatin suhteen, vaan tämä vaihtoehto toimii samalla periaatteella kuin normaali lämmin linjastolounas, jossa ei rajoiteta ruoan määrää.

### *Muut asiat avointen kysymysten analysoinnista*

Sähköisessä asiakaspalautekyselyssä asiakkaat myös toivoivat lounasruokiin aineosaluettelot, terveellistä lounasruokaa, kalaruokia ja haudutettuja ruokia, eineksiä taasen haluttiin välttää.

Ravintolapalvelun tuottaja on havainnut lounaspalvelussa, että asiakkaat eivät katso erillisiä lounaslistoja kovinkaan tarkkaan. Tai jos katsovat, tarjottava ruoka unohtuu asiakkaan edessä linjastossa eteenpäin. Asiakas ei aina myöskään tunnista ruokia, jotka ovat esillä. Luottavuutta ruoan suhteen lisää asiakkaalle siitä saatu informaatiota ja erikoisruokavaliomerinnät, sekä ainesosaluettelot.

## 5.2 Benchmarkingin tulokset

Benchmarking tulokset analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Benchmarking-menetelmän avulla haluttiin hahmottaa ravitsemisalan toimintaympäristöä ja saada vastauksia kahteen tutkimus-

kysymykseen; mitkä tekijät vaikuttavat arvon muodostumiseen ja mitkä tekijät lisäävät asiakasymmärrystä? Benchmarkingin suoritti ravintolan henkilökunta, mikä on olennaista, sillä tämän kehittämiskohteen kehittämisen vastuu on yrityksen henkilökunnalla. Ihmistietoisuuden lisääminen liiketoimintamalleihin vaikuttaa positiivisesti yrityksen toimintaan, kun ymmärtää toiminnan tarkoituksen fyysinen etu, selvennetään miksi tätä työtä tehdään, luodaan työlle merkitys ja kasvatetaan sosiaalista vuorovaikusta. (Salonen ja Toikkanen 2015, 204-208.)

Benchmarking-menetelmän avulla henkilöstö asettui asiakkaan rooliin. Olennaista oli tuntea, aistia, kokea ja oivaltaa, mistä hyvä palvelu syntyy. Tosin tulee huomioida, että jokainen työntekijä koki palvelun omasta näkökulmastaan, koska jokaisen henkilön arvo on yksilöllistä ja perustuu ihmisen omiin arvoihin ja tunteisiin.

<b>Palvelu kulttuuri</b>	<b>Palvelupolun sujuvuus</b>	<b>Valikoima ja laatu</b>	<b>Ympäristö ja logistiikka</b>
Asiakkaan huomioiminen, tervehtiminen, henkilökunnan ilmeet ja olemus	Opasteet, astiat, lounaslinjasto, kassa, ruokailupöydät, astianpailautuspiste	Tarjonta, tuoksut, siisteys, ruoan määrä linjastossa, lämpötila, tuoreus, ulkoasu, uutuus	Palvelutarjonnan logistinen sijoittelu, viihtyvyys, kalusteet, sisustus, yksilöllisyys, opastus, tarinat ja hyödyt

Taulukko 9: Benchmarking tulokset sisällönanalyysin avulla

Benchmarking tuloksista nousi esille neljä teemaa (Taulukko 9), mitkä vaikuttivat työntekijöiden lounaan palvelukokemukseen. Ensimmäisenä oli palvelukulttuuri ja asiakkaan ja henkilökunnan vuorovaikutussuhde. Asiakas kokee itsensä tervetulleeksi, kun häntä tervehditään, pelkkä huomioiminen riittää, esimerkiksi katsekontakti ja nyökkäys. Tämä vaikuttaa yleiseen ilmapiiriin ja siihen, tunteeko asiakas itsensä rentoutuneeksi, tervetulleeksi ja osaksi toimintaympäristöä.

Toisena esille nousi palvelun sujuvuus. Kun asiakas on astunut sisälle ravintolaan, hän etsii pistettä, mistä aloittaa lounasruokailun prosessi. Tätä voidaan viestiä asiakkaalle opastein, sijoittamalla kassa tai ruokailulinjaston alku sisäänkäynnin läheisyyteen. Aloittaessaan ruokailun asiakas tarvitsee siihen ruokailuvälineitä, tarjottimen, lautasen, ruokaa, maksutavan ja astioiden palautuspisteen. Olennaista on myös, että tarjolla on aisteja miellyttävää ruokaa tarjolla. Ruoka jakaa mielipiteitä, se on hyvin henkilökohtaista ja yksilöllistä, minkä tyylistä

ruoasta kukin henkilö pitää. Tämän ruoan on oltava maistuvaa, koostumukseltaan oikeanlaista, jossa lämpötila on kohdillaan. Valikoima ja laatu on kolmas teema, joka nousi esiin lounasravintolan benchmarking-menetelmässä.

Palvelukokemuksen viimeistelee ruokailun kokonaisuus, johon kuuluu myös toimintaympäristö, jossa asiakas ruokailee. Ruokapöydät, sisustus, kalusteet ja ne elementit ja erilaiset palvelun osa-alueet, kuten lisämyynti, kahvila ja oheismyynti lisäävät mielenkiintoa ja positiivista kokemusta palvelussa. Se miten voidaan erottautua kilpailijoista, lähtee monesta elementistä ja näiden elementtien yhteistyöstä. Hyvä palvelukokemus koostuu toimivasta prosessista, jossa on olennaiset työkalut, jotka lisäävät toiminnan sujuvuutta. Ystävällinen ja ammattitaitoinen henkilökunta, joka palvelukulttuurillaan lisää asiakkaan viihtyvyyttä aidolla välittämällä ollen ylpeä omasta liiketoimestaan. Sekä toimivalla, yksilöllisellä sisustuksella ja ympäristöllä luodaan aisteja stimuloivia positiivisia ärsykeitä ja positiivisia palvelukokemuksia.

Olellaista oli havaita se emotionaalinen tunne, miten asiakas otetaan huomioon. Miten palveluntuottajan ja asiakkaan vuorovaikutussuhde ja kanssakäyminen vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen. Työntekijät havainnoivat, miten asiakkaan huomioiminen vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen. Interaktiivinen palvelu, jossa asiakas huomioidaan ja häntä palveluaan, keskustellaan ”ihmiseltä ihmiselle”. Mielestäni onkin tärkeää, että yrittäjähenkisessä yksikössä luomme oman palvelukulttuurin, joka on asiakkaiden ja henkilöstön näköinen. Tärkeää on, että palvelukulttuuri on henkilöstön näköinen, sillä palvelun ollessa vaivatonta, vilpittöntä ja aitoa, asiakas kokee palvelun yksilölliseksi, juuri hänelle tarkoitetuksi. Salonen ym. (2015) muistuttavat, että asiakas aistii fraasit ja opetellut ”asiakaspalvelu”-ilmaukset, joten he kehottavat olemaan ihmisiä ihmisille. Ja hyviä sellaisia, loppujen lopuksi ihmiset hakevat yhteenkuuluvuutta, sosiaalista hyväksyntää ja haluavat kuulua ryhmään. (Salonen ym. 2015, 137-138.)

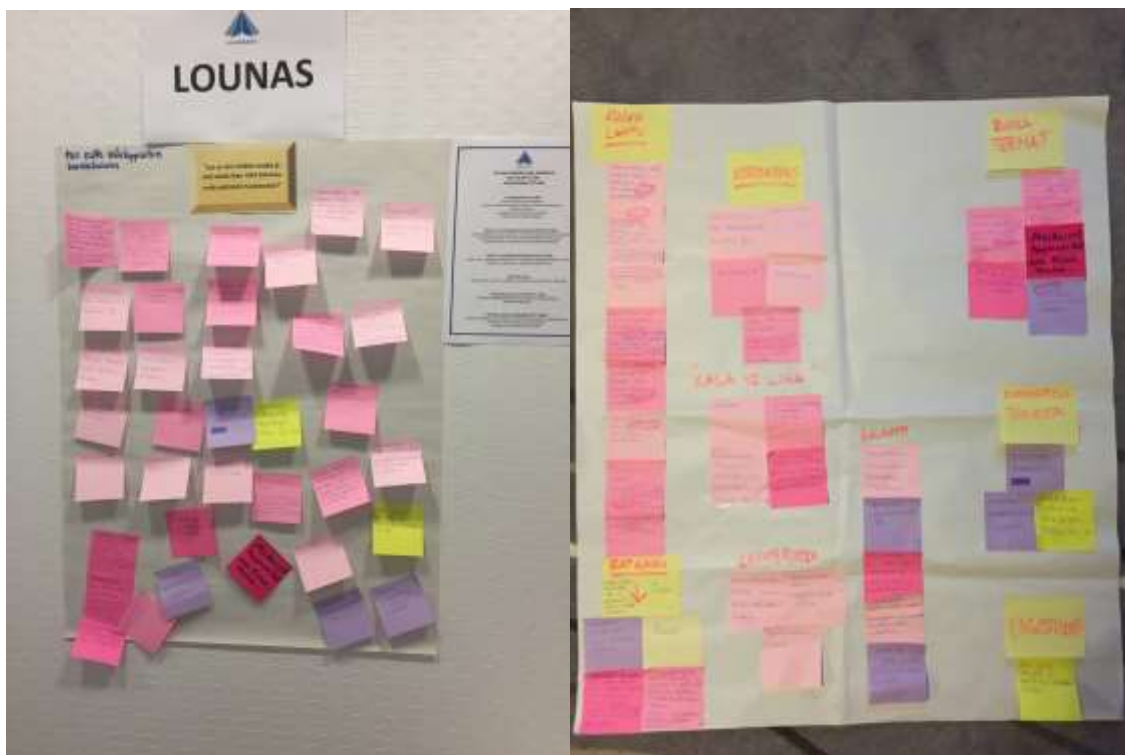
### 5.3 Ideointipaja ja tulokset

Ideointipaja analysoitiin affiniteettidiagrammin ja sisällönanalyysin avulla. Kehittämismenetelmän tavoite oli kehittää lounaspalvelua vastaamaan paremmin asiakkaiden toiveita, yhdessä asiakkaiden kanssa. Kehittämismenetelmän avulla pyrittiin saamaan vastauksia kaikkiin tutkimuskysymyksiin.

Ideapajassa käytettiin kahta erilaista tapaa tuottaa informaatiota asiakkailta: toivelistamennettelyllä käyty ideakävely ja avoimen kommunikoinnin kautta käyty keskustelu ravintolapalvelun osa-alueista. Tulokset kuvattiin posterille. Lopuksi kaikki laput yhdistettiin muistakin

palvelun osa-alueen postereista ja jaoteltiin lapuissa olevien aiheiden perusteella samankaltaisiin ryhmiin. Näin voitiin havaita suuntausta, trendejä ja tarpeita kokonaisuudessaan ravintolapalveluista business park -yrityskeskukseen asiakkaiden keskuudessa.

Lounasposterista nousi jaottelun jälkeen kolme konkreettista osa-aluetta, lounasruoan laatu, ruoan kotimaisuus ja ruokateemat. Jaottelun myötä syntyi myös kaksi pienempää osa-aluetta, jotka koskivat ravintolan logistiikkaa ja konkreettisia ruokatoiveita.



Kuva 6: Lounasposterin affiniteettidiagrammin analysoinnin lähtökohta ja jaottelu

### *Lounasruoanlaatu*

Ruoan laatu sai jaottelussa eniten tarralappuja (Kuva 6), kehitystä toivottiin lounasruoan hinta-laatusuhteeseen, terveellisyyteen ja puhtaisiin raaka-aineisiin. Tämä tarkoittaa, että asiakkaat toivoivat ravintolan valmistavan lounasruoan alusta asti itse paikanpäällä ja panostavan omatekoiseen ja näkökulmaltaan terveelliseen lounasruokaan. Ravintolan tulisi luopua eineksistä ja käyttää ruoan valmistuksessa puhtaita raaka-aineita, joita ei mielellään sekoiteta keskenään. Näiden toimenpiteiden myötä lounasruoka vastaisi asiakkaiden hinta-laatusuhdetta, josta ollaan valmiita maksamaan lounasravintolassa.

### *Ruoan kotimaisuus*

Toisena nousi esiin lounasruoan raaka-aineiden kotimaisuus. Tärkeänä koettiin, että ravintola käyttää kotimaisia raaka-aineita lounasruoan valmistuksessa. Ravintolalla on ollut melkein vuoden käytössä kotimaisen ruoan linjaus, jossa pääraaka-aineet ovat kotimaisia, sekä lounasruoan lisätuotteet, kuten maito- ja piimätuotteet. Tämä linjaus tuli esille edellisessä ravintolatoimikunnan palaverissa, jolloin kotimaisia tuotteita otettiin käyttöön. Lounasravintolan tulee entistä enemmän tuoda esille lounaalla käytettävien kotimaisten tuotteiden kirjoa viestinnän keinoin, jotta asiakkaiden esille tuomaa arvoa voidaan tukea lounasprosessissa.

Raaka-aineiden kotimaisuuteen jaoteltiin lounasruoan kolme suurinta osa-aluetta: liha- ja kalaruokat, kasvisruoka ja vihreät kasvikset. Jaottelu osoittaa, että asiakkaat haluavat lounaalla syödä tasapainoisesti, mutta erityisesti vihreitä kasviksia ja salaattia, kalaruokia ja laadukkaita, ravinteikkaita kasvisruokia. Terveellisyys ja hyvinvointi ovat yksi ravintolapalveluntuottajan suurimmista sisäisistä arvoista, yrityksen ollessa Suomen kansanterveyden sisaryhtiö, joten tämä suuntaus tukee niin asiakkaiden kuin ravintolan arvoja ja linjausta.

### *Ruokateemat*

Asiakkaat toivovat, että ravintola järjestäisi säännöllisesti teemoja lounasruoan ympärille, esimerkkinä mainittiin Intia, Kiina, Lappi, Italia, hampurilaisteema tai Marokko. Ruoan teeman ympärille toivotaan myös rekvisiittaa ja musiikkia, jotta voidaan tukea ja saada toimintaympäristöön asiakkaalle elämyksellisyyttä kaikilla aisteilla.

Analysoinnin lopuksi koottiin kaikki tarralaput yhteen kaikista ravintolapalvelun osa-alueen postereista (Kuva 7). Näin saatiin selville asiakkaiden tuottama kokonaiskuva toivelistamentelyllä käydyssä ideakävelyssä. Tarkoituksena on saada esille asiakkaiden kokemus ravintolapalveluiden osalta.



Kuva 7: Toivelistamenettelyllä käydyn ideakävelyn samankaltaisuuskaavio

Toivelistatekniikan analysointi ravintolapalveluiden osalta nosti esille neljä olennaista teemaa, ruoan laatu, ruoan kotimaisuus, ruoan terveellisyys, ruokateemat.

Ruokatuotteiden laatuun tulee kiinnittää huomiota, erityisen tärkeää on ruoan tasalaatuisuus, kotimaiset raaka-aineet ja terveellinen tarjonta ja valmistustapa. Toivottiin terveellisiä tuotteita kahvilaan, lounasruoan linjaus tulisi rakentaa salaattien ja kasvien ympärille, kokouskahvitustuotteiden tulisi olla terveellisiä ja itsetehtyjä, esimerkkinä makean kokouskahvitustuotteen toivottiin olevan kooltaan pienempiä suupaloja. Ruokateemat nousivat myös vahvasti esille. Asiakkailta tuli konkreettisia toiveita erityisesti ravintolan lounasteemoiksi ja grilliruoaksi. Lounasruoan teemat kestäisivät yhden päivän ajan, josta viestitettäisiin asiakkaille hyvissä ajoin. Olennaista on myös, että teemaa kannatellaan asianmukaisella sisustuksella ja rekvisiitilla, jonka avulla voidaan luoda teeman tunnelmaa. Logistiikasta tuli yllättävän vähän kehitysehdotuksia verrattaessa sähköiseen asiakastytyvyyskyselyyn, johon vastasi 219 ravintolan asiakasta.

Tässä kehittämisen menetelmässä tulee huomioida, että osallistujat olivat asiakkaita, jotka edustavat omaa yritystään ja henkilökuntaansa, kehittämisessä ja ilmaisussa he nostavat ensimmäisenä esille omat tarpeensa, omasta näkökulmastaan.

#### 5.4 Ravintolan henkilöstön tiimipalaverit ja ideoinnin tulokset

Ravintolan henkilöstön omat tiimipalaverit järjestettiin kaksi kertaa. Tavoitteena oli analysoida tuloksia ja asettaa tavoitteita toiminnan kehittämiseksi. Kehittämisen menetelmällä pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin ”miten asiakkaan arvon muodostumista pystytään tukemaan ja kehittämään ravintolapalveluilla?” ja ”miten arvolupaus kytketään mukaan lounasravintolatoimintaan?”.

Tiimipalaverissa suunniteltiin prototyyppisiä ja skenaarioita erilaisille toimintaprosesseille. Toimintaa ja kehittämistä ohjasivat asiakastyytyväisyyskyselyistä, benchmarkingista ja ideointipajasta nousseet tulokset. Kehittämisen näkökulma sijoittui lounasprosessin suunnitteluun ja uuden konseptin avaamiseen. Kehittäminen perustui toimitilan puitteisiin ja käytettävissä oleviin resursseihin tilan modifioinnin suhteen.

Ravitsemispalvelun tuottaja toimii yrityskeskuksessa, josta palveluntuottaja on vuokrannut liiketilan toiminnan harjoittamiselle. Kiinteistöä ohjaa rakennuttaja, kiinteistön omistaja ja isännöitsijä, eli kiinteistön edustaja. Kaikki visuaaliseen ilmeeseen, rakennallisiin toimenpiteisiin tai yleisilmeen muutoksiin tulee yhteistyötä tehdä näiden tahojen kanssa. Kehittäminen alkoi ensimmäisessä palaverissa ravintolasalin kehittämisestä, jossa pohdinnan alaisia aiheita olivat saada lisää asiakaspaikkoja, saada linjaston sujuvuutta nopeutettua ja konseptoinnin kehittäminen.

Kehittäminen eteni monen skenaarion kautta. Haluttiin hyödyntää käyttämätöntä neliötilaa, koska se on kallista yrityskeskuksissa. Ravintolassa oli yksi vanha linjasto toimettomana (Kuva 8), joka toimi leipä- ja jälkiruokapisteinä. Tähän tilaan oli kaksi vaihtoehtoa. Ensimmäinen vaihtoehto oli, että linjasto muutetaan kolmanneksi lämpimäksi linjastoksi, joka toimisi vain sopimuslounasasiakkaille, jotka leimaavat lounaansa sähköisellä kulkuavaimella. Haasteena tässä olisi, että muutkin asiakkaat asettuvat linjastoon, jossa ei ole rahastusmahdollisuutta. Jos rahastusmahdollisuus olisi, pitäisi palkata henkilökuntaa sitä hoitamaan. Muita haasteita olisi, että asiakkailla ei edelleenkään olisi tarpeeksi ruokailupöytiä missä lounastaa. Tähän pitäisi kartoittaa sitten kiinteistön käyttämätöntä tilaa, ja vuokrata lisää neliöitä ruokailupöytiä varten.



Kuva 8: Lounassalin kehittämisen ja modifioinnin kohteena oleva linjasto

Toisena vaihtoehtona olisi, että tämä linjasto purettaisiin ja tilalle rakennetaan asiakaspaikkoja lisää, eli lounaspöytiä. Tämä skenaario vaatisi kiinteistön sidosryhmien kanssa tiivistä yhteistyötä ja heidän hyväksyntäänsä. Tulisi myös selvittää missä määrin tämän linjaston purkaminen olisi mahdollista, ja aiheuttaisiko se toiminnan rajoittamista, esimerkiksi purkamisen ja rakentamisen osalta.

Asiakkailta oli vahvasti tullut esille ruoan terveellisyys, keveys, kasvikset ja salaattit. Ravitsemispalveluyritys lähti viemään tätä linjausta ja konseptointia eteenpäin. Tiimipalaverin ideointia ohjasivat myös rakennuttajan informaatio valmistuvan talon (talo D) vapaista vuokratavista kiinteistötiloista. Tämä ohjasi suunnittelua kohti mahdollisuutta avata toinen ravintola seuraavaan kiinteistöön. Toimintaa ohjasi myös ravitsemisyrityksen toinen samankaltainen ravintolatoiminta Vantaalla, jossa oli kaksi ravintolaa. Ensimmäisessä ravintolassa Vantaalla on lämmin linjastolounas ja toisessa delisalaattibaari, jossa asiakas kerää ja kokoaa itse salaattinsa erilaisista komponenteista, ja hinnoittelu perustuu kilohinnalle.

Kolmas skenaario oli uuden toimitilan avaaminen ravintolaksi uuteen valmistuvaan taloon, jonne tulisi runsas salaattibaari ja keitto. Tila toimisi myös kahvilana, jonne asiakkaat voivat tulla muun muassa nauttimaan aamupalaa, kahvittelemaan tai jopa pitämään pieniä palave-

reja. Uutta konseptia lähdettiin siis yhdessä kehittämään ja ideoimaan. Ideointia ja kehittämistä yhdessä ravintolatoimenpäällikön, ravintolatoimen johtajan ja toimitusjohtajan kanssa jatkettiin muun muassa sähköpostien ja puhelinpalaverien avulla.

### 5.5 Lounasravintolan asiakaspersoonat ja asiakkaan palvelupolun tulokset

Lounasravintolan asiakaspersoonat ja asiakkaan palvelupolku analysoidaan havainnoinnin pohjalta. Tavoitteena on ymmärtää ravintolapalvelun prosessi ja asiakkaan palvelukokemus. Vastauksia haluttiin tutkimuskysymyksiin ”mitkä tekijät lisäävät asiakasymmärrystä?”, ”mitkä tekijät vaikuttavat arvon muodostumiseen?” ja ”miten asiakkaan arvon muodostumista pystytään tukemaan ja kehittämään ravintolapalvelulla?”.

#### *Asiakaspersoonat*

Lounasravintolan asiakaspersoonia rakennettiin neljä kappaletta. Yrityskeskuksesta on pääasiassa globaaleja asiantuntijayrityksiä, jotka tuottavat erilaisia palveluja energian, kemian, tekniikan, digitalisaation ja ICT-palveluiden saralla. Lounaspalvelun käyttäjät ovat toimistotyöläisiä, joilla on mahdollisuus tulla ruokailemaan business park -yrityskeskukseen omaan ravintolaan lounastauolla. Ravintolapalveluntuottaja on havainnut ja tarkkaillut käyttäjiä useamman vuoden ajan sekä tutustunut kaikkien yritysten toimintaan ja arvoihin.

Asiakaspersoonat ovat noin neljän vuoden havainnoinnin, sekä asiakkaiden lounasravintolassa asioinnin yhteydessä käytyjen arkisten keskustelujen, sekä ravintolatoimikunnan ja käyttäjäpalaverien tulos. Asiakkaat ovat tuttuja persoonia ravintolan henkilökunnalle, koska asiakasryhmä koostuu yrityskeskukseen omista vuokralaisista, joten yrityskeskukseen asiakkaat ja ravintolan henkilökunta tuntevat toisensa hyvin päivittäisen vuorovaikutuksen seurauksena. Myös palvelumuotoilun prosessin kehittämisen menetelmien kautta syntynyt informaatio on lisännyt asiakastuntemusta. Lounasravintolan asiakaspersoonia tarkastellaan ravintolapalveluiden näkökulmasta.

#### **1.persoonat:**

Henkilöstöjohtaja, joka mielellään kehittää koko business park -yrityskeskukseen toimintaa. Mainitsee palveluntuottajille ohimennen pienistä kehittämistä vaativista asioista, isoista asioista antaa palautetta kirjallisesti ja asiantuntevasti. Tietää oikeutensa vuokralaisena. Business park -yrityskeskukseen ensimmäisiä asiakkaita, jolla ansaittu auktoriteetti ja näkemys kiinteistön kehityksestä. Ison yrityksen henkilöstöjohtaja, jolla on useita alaisia. Käyttää ravintolan lounaspalvelua säännöllisesti. Kannustaa myös henkilökuntaansa ruokailemaan yrityskeskukseen lounasravintolassa, työtehokkuuden ja työhyvinvoinnin takia. Ruoan suhteen suosii

itse tehtyjä lounasruokia, monipuolista valinnanvaraa ja suomalaisia raaka-aineita. Arvostaa henkilökunnalta henkilökohtaista palvelua, räätälöintiä ja opastusta.

<p><b>1.persoonaa</b> <b>Liisa, henkilöstöjohtaja</b> <b>50 vuotta, Kirkkonummi</b></p>	<p><b>Tausta:</b> <i>Pitkä työhistoria asiantuntijayrityksessä. Oman alansa ammattilainen, lapsia ja lapsenlapsia, työyhteisön äiti-hahmo.</i></p>	<p><b>Kuluttajakäyttäytyminen:</b> <i>Solmii sopimukset palvelun tuottajan kanssa sitouttaen henkilöstönsä ruokailemaan yhtenäisesti, vaatii paljon räätälöityjä, kohdennettuja palveluja yrityksen tarpeiden mukaan.</i></p>
	<p><b>Persoonaa:</b> <i>Pikkutarkka ja puuttuu jokaiseen epäkohtaan jämäkästi, harrastaa kotona aamusaunomista ja uimista (myös talvella).</i></p>	<p><b>Kipukohdat:</b> <i>Lounasravintolan asiakaskokemukseen vaikuttavat epäkohdat, esimerkiksi ravintolasalin kylmyys.</i></p>
	<p><b>Mikä ilahduttaa tai ärsyttää asiakasta:</b> Lounaslistalla ilahduttaa erilaiset kalaruoat.  <b>Mikä on asiakkaan elämäntilanne tällä hetkellä:</b> Juhli juuri 50v. syntymäpäiviään.  <b>Kuinka hektistä asiakkaan elämä on:</b> Kiire painottuu työssä yrityksen hallinnollisiin periodeihin.  <b>Mitä haasteita asiakkaalla on elämässään:</b> Ylläpitää terveyttä ja hyviä elämäntapoja.  <b>Mihin asiakas uskoo elämässä:</b> Rehellisyyteen ja suoraviivaiseen toimintaan.</p>	

## 2.persoonaa:

Markkinointijohtaja, jolle oman yrityksen arvot ovat erittäin tärkeitä. Haluaa, että palvelut ympärillä vastaavat omia ja yrityksen arvoja, joten ajaa palveluntarjoajia siihen suuntaan. Erityisesti suomalaiset tuottajat ovat persoonalle tärkeitä, koska nämä ovat hänen asiakkaitaan. Kysyy usein ravitsemispalvelun tuottajalta raaka-aineiden alkuperää ja tuottajaa. Matkustelee jonkin verran, joten voi olla ajanjaksoja poissa työpisteeltään. Takaisin tullessaan viihtyy lounaalla, kertoen palveluntuottajalle maailman trendejä. Keskustelee mielellään sidosryhmien kanssa. Sosiaalinen henkilö, haluaa vaikuttaa toimintaympäristöön, jossa työskentelee. Käy salilla töiden jälkeen, joten lounaalla suosii kevyttä ja ravintorikasta ruokavaliota. Tuo myös vieraitaan ravintolaan lounaalle ruokailemaan, koska haluaa palata nopeasti omalle toimipisteelleen jatkamaan töitä. Tehokas henkilö, joka haluaa tuloksia aikaan nopealla sykillä. Elää kiireistä elämää, mihin kuuluu työ, perhe ja harrastukset.

<p><b>2.persoonaa</b> Jari, markkinointijohtaja, 43v. Espoo</p>	<p><b>Tausta:</b> <i>Kouluttautunut maatalousmetsätieteellisestä tiedekunnasta. Kiinnostunut ympäristöasioista ja tieteenaloista. Matkustelee jonkin verran ja nähnyt erilaisia ravintoloita. Harrastaa vaellusta.</i></p>	<p><b>Kuluttajakäyttäytyminen:</b> <i>Suosii lounaspaikassa vaihtelevuutta. Arvostaa tuotteissa ja raaka-aineissa kotimaisuutta. Välttää hiilihydraatteja ja lihaa.</i></p>
	<p><b>Persoonaa:</b> <i>Avoin ja sosiaalinen henkilö. Yrityksen arvot heijastuvat henkilökohtaiseen elämään ja ostomotiiveihin. Arvostaa elämää helpottavia valintoja.</i></p>	<p><b>Kipukohdat:</b> <i>Vaatii lounasravintolaa käyttämään pääraaka-aineissa kotimaisia tuotteita.</i></p>
<p><b>Mikä ilahduttaa tai ärsyttää asiakasta:</b> Ulkomaalaiset tuotteet ärsyttävät.  <b>Mikä on asiakkaan elämäntilanne tällä hetkellä:</b> Taloudellinen tilanne erinomainen. Aika on rahaa.  <b>Kuinka hektistä asiakkaan elämä on:</b> Paljon vastuuta yrityksessä. Joskus tekee töitä myöhään yön. Viikonloput kuluvat lasten harrastusten parissa.  <b>Mitä haasteita asiakkaalla on elämässään:</b> Haasteita sovittaa työ-, harrastus - ja perheaikaa.  <b>Mihin asiakas uskoo elämässä:</b> Suomalainen työmentaliteetti, kova työ palkitaan.</p>		


### 3.persoonaa:

Toimistotyöläinen, jonka päivän kohokohta on ruokatauko ja kotiin pääsy. Ei kiirettä lounaalla, vaan ottaa oman aikansa. Käy mieluummin lounaalla myöhemmin heti lounaan alettua tai iltapäivästä, jolloin ravintolasalissa on hiljaisempaa. Ei halua jonottaa, ja haluaa rauhassa syödä omassa pöydässä. Ujompia persoonia, joka viihtyy yksin. Sosiaalinen kanssakäyminen on työstä, joten ryhmässä on enemmän kuuntelijan ja havainnoitsijan roolissa. Paljon mielipiteitä, mutta ei sano niitä ääneen. Ei kiinnitä huomiota ruokavalioon, on kaikki ruokainen. Suosii perinteistä kotiruokaa. Käy säännöllisesti lounaalla, jos myöhästyy ostaa mehun ja energia-patukan lounaaksi.

<p><b>3.pesoona</b>  <b>Veli-Pekka, rakennesuunnittelija</b>  <b>36v. Helsinki</b></p>	<p><b>Tausta:</b>  <i>Vähäisempi sosiaalinen elämä. Harrastukset kulttuurin ja kirjallisuuden parissa.</i></p>	<p><b>Kuluttajakäyttäytyminen:</b>  <i>Ruoan sisältö ei niin suuressa osassa, vaan laaja valikoima.</i></p>
	<p><b>Persoona:</b>  <i>Ujompi, viihtyy enemmän yksikseen, seurassa havainnoijan roolissa.</i></p>	<p><b>Kipukohdat:</b>  <i>Kallis lounaan hinta, suosii enemmän määrää.</i></p>
<p><b>Mikä ilahduttaa tai ärsyttää asiakasta:</b> Ärsyttää, jos on lounasravintolassa ruuhkaa ja melua.  <b>Mikä on asiakkaan elämäntilanne tällä hetkellä:</b> Työ on tasaista, vapaa aikana sivistää itseään opiskelun ja kirjallisuuden parissa. Ei ole kiinnostunut urheilusta.  <b>Kuinka hektistä asiakkaan elämä on:</b> Aikaa on, välillä uppoutuu kirjojen maailmaan.  <b>Mitä haasteita asiakkaalla on elämässään:</b> Syödä terveellisesti ja sopeutua ryhmään tai työyhteisöön.  <b>Mihin asiakas uskoo elämässä:</b> Kiire heikentää luovuutta ja lisää stressiä, ottaa rauhallisesti.</p>		

#### 4.persoona:

Työskentelee naisvaltaisessa yrityksessä, jossa trendinä kiireellisyys. Almanakka täyttyy nopeasti työasioista. Käyttää paljon energiaa, jota myös vaatii ruoan ravintosisällöltä. Suosii kevyttä lounasta puhtaista, ravintorikkaista raaka-aineista. Haluaa tietää mitä syö, joten ei suosi erilaisia ruokasekoituksia, esimerkiksi sekoitussalaatteja. Ei halua käyttää energiaa palveluprosessissa, vaan haluaa saada sitä palvelulta. Edustaa paljon ja tuo myös vieraita lounaalle. Haluaa henkilökunnalta ohjausta ja kansainvälistä palvelua vieraille. Arvostaa visuaalista, kaunista ja selkeää ruokatuetta, nopeaa, ystävällistä ja asiantuntevaa palvelua. Erietyisesti arvostaa sitä, että hänet ja hänen tarpeensa tunnetaan. Työyhteisössään on vahva mielipiteiden esittäjä ja trendien edelläkävijä. Tiedostaa roolinsa työyhteisössä ja nauttii siitä, kun osaa organisoida ja hallita monia asioita kerralla. Vaatii myös muilta ihmisiltä ympäriltään tehokkuutta, tarkkuutta ja hymyä päivään.

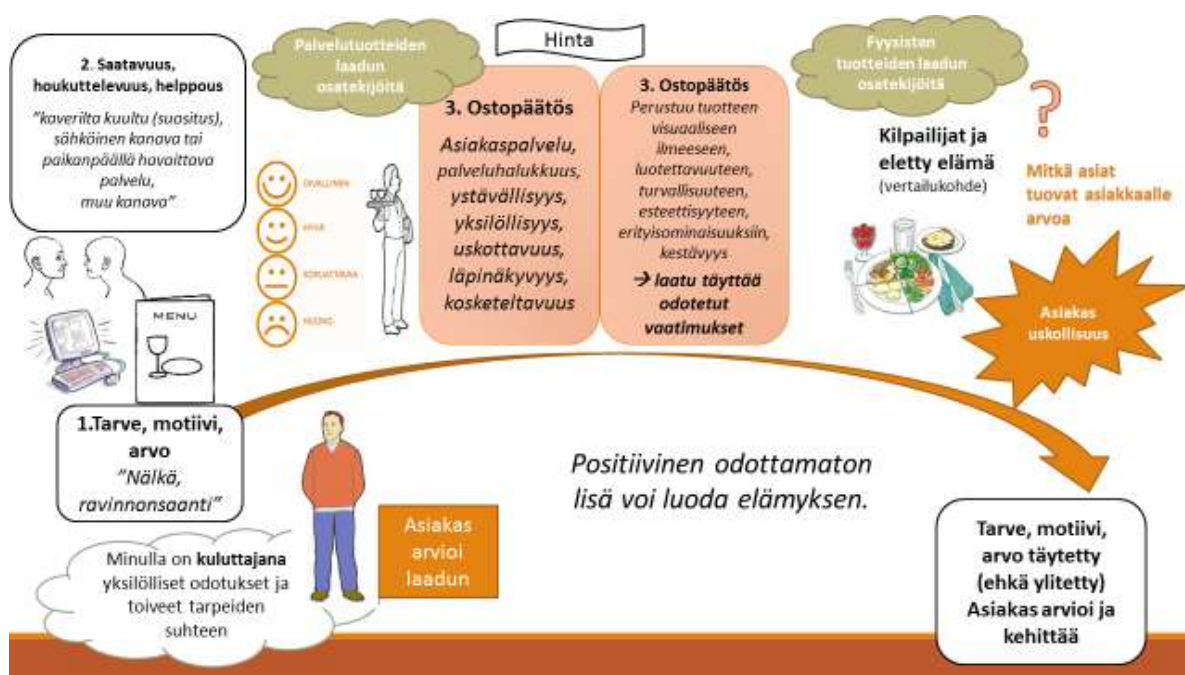
<p><b>4. persoona</b> Elsa, 39v. projektipäällikkö, Espoo</p>	<p><b>Tausta:</b> Opiskellut ulkomailla ja työhistoriaa Euroopasta. Aviomies saksalainen, ala-asteikäinen tytär. Harrastaa pilatusta.</p>	<p><b>Kuluttajakäyttäytyminen:</b> Ruoan laatu korvaa määrän. Puhtaita raaka-aineita, suosii salaatteja ja kevyitä keittoja.</p>
	<p><b>Persoona:</b> Pedantti ja pikkutarkka, siivoushullu. Kupliva persoona, pikkuruokainen.</p>	<p><b>Kipukohdat:</b> Siisteys ja esillepano tärkeää, ruoan alkuperä kiinnostaa.</p>
<p><b>Mikä ilahduttaa tai ärsyttää asiakasta:</b> Sotkuisuus ja epämukavuus ärsyttää. Jokin pieni asia ruoassa voi ilahduttaa. Esimerkiksi porkkanaraasteen sekaan ei ole sekoitettu lanttua.</p> <p><b>Mikä on asiakkaan elämäntilanne tällä hetkellä:</b> Keskittyy pitämään itsestään huolta terveellisillä elämäntavoilla.</p> <p><b>Kuinka hektistä asiakkaan elämä on:</b> Työ, koti ja harrastukset ovat tasapainossa.</p> <p><b>Mitä haasteita asiakkaalla on elämässään:</b> Huomaa olevansa pedantti ja pikkutarkka. Pyrkii sanomaan asioista asiallisesti ja ystävällisesti, huomaa kuitenkin, että joskus puhuu kuin lapselle.</p> <p><b>Mihin asiakas uskoo elämässä:</b> Perheeseen, terveelliseen ruokavalioon ja liikuntaan. Pyrkii näyttämään hyvältä, koska tiedostaa sen tuovan auktoriteettia ja hyvää oloa.</p>		

Yllä olevat neljä persoona ovat lounasravintolan yleisimmät asiakaspersoonat. Yleisesti asiakaskunnan voi jakaa keski-ikäisiin tai hieman vanhempiin henkilöihin, toimistotyöläisiin, jotka työskentelevät asiantuntijayrityksissä. Löytyy myös poikkeuksia, yksi asiakasryhmä kuitenkin vain väliaikainen on työmaan rakennusmiehet, jotka ovat kiinteistössä vuoteen 2017 asti rakentaen kiinteistökompleksin loppuun. Kehittämismenetelmän avulla lounasravintolan henkilöstölle avautui selkeämmin lounasravintolan käyttäjäprofiilit, asiakkaiden käyttäytymis- ja toimintamallit sekä mikä on asiakkaalle tärkeää palvelussa. Tämän avulla voitiin esimerkiksi konkreettisesti kehittää ruokalistasuunnittelua, sekä ruokatuotteen laadun linjausta eteenpäin.

#### *Lounasasiakkaan palvelupolku*

Toimintaa voidaan kehittää palvelun palvelupolkuja tarkastellessa. Näin voidaan kohdistaa ja paikantaa ne palvelupisteet, jossa palveluntuottaja voi tukea asiakasta. Palvelupisteitä tarkastaessa havaitaan kohteita, joissa on kehittämisen varaa tai mitkä asiat erottavat meidät kilpailijoista.

Kuviossa (Kuvio 11) on rakennettu kohdeyrityksen palvelupolku lounasasiakkaan näkökulmasta. Asiakkaalla on aina tarve tai motiivi palvelun tai tuotteen suhteen. Käytämme palvelua saavuttaaksemme jotain: päämäärää, mielihyvää, tavoitetta tai velvollisuutta. Valitsimme palvelun sen tuottaman arvon perusteella, arvon voi luoda hinta, laatu, aika tai saavutettu päämäärä. Asiakkaalla on jo syntynyt myös mielikuva tästä tuotteesta tai palvelusta omien arvojen pohjalta (vertaa myös kilpailijoihin tai muihin palvelukohteisiin ja -kokemuksiin). Arvo syntyy tuotteen ja palvelun kokonaisuudesta, eli fyysisten tuotteiden ja palvelutuotteiden osatekijöistä. Toivottavaa on tietenkin vielä, että lounasasiakkaan odottama arvo ylitetään, jolloin erotutaan kilpailijoista.



Kuvio 11: lounasravintolan asiakkaan palvelupolku

Asiakkaan lounaspalvelun palvelupolku (Kuvio 11) alkaa asiakkaan halusta, motiivista ja tarpeesta. Lounasasiakkaalla on palvelusta yksilölliset odotukset ja toiveet henkilökohtaisten tarpeiden suhteen. Asiakkaalle on muodostunut etukäteen mielikuvat ja toiveet siitä, miten palvelu täyttäisi hänen toiveensa. Maslow'n tarvehierarkian mukaan tarve alkaa hengissä pysymisestä ja etenee ylöspäin kohti turvallisuuden, sosiaalista, pitämistä ja arvostusta, ja itsensä kehittämisen tarvetta. Tarvitsemme ruokaa pysyäksemme hengissä, näkökulmana voi olla myös terveellinen ruokavalio, joka liittyy turvallisuuden tunteeseen. Ruoka on myös sosiaalinen tapahtuma, joka mahdollistaa interaktiivisen seurustelun muiden ihmisten kanssa. Ruoan avulla voidaan myös kohottaa itsetuntoa ja saavuttaa tuloksia esimerkiksi kehonmuokkauksen, ruokavalion linjauksen tai kunnioituksena eläimiä kohtaan. Arvostus voi ilmetä niin, että kieltäytyy tai välttelee eläinperäisiä raaka-aineita tai erityisesti suosii ruoassa jotain esimerkiksi kotimaisuutta.

Lounasravintolan asiakkaan perustarpeita on yleensä nälkä ja energian tarve keskellä työpäivää. Se on myös tilaisuus viettää sosiaalista aikaa työkavereiden kanssa, tai antaa itselleen rauhallinen hetki ruoan parissa. Asiakas valitsee lounaspaikkansa joko ruokalistan, käytettävän ajan tai ryhmän mielipiteiden perusteella. Asiakas katsoo lähilounasravintoloiden lounas tarjonnan, joka voi ohjata ruokapaikan valintaa. Kesken kiireisen työpäivän business park -yrityskeskukseen lounasravintola on oiva valinta, kun taas henkilö, jolla on aikaa ja tarvetta käydä myös muilla asioilla valitsee kauppakeskus Sellon ravintolamaailman, sekä sen ostosliikkeet. Lounasryhmäseurueen mielipiteet vaikuttavat myös lounaspaikan valintaan.

Lounaspalveluja tuotetaan yrityskeskukseen asiakkaille, jolloin myös asiakkaat mieltävät lounasravintolan heidän omaksi lounasravintolakseen. Onnistuneen palvelun on oltava päivittäistä, tasalaatuista ja pitkäjänteistä kehitystyötä, jossa yhdistyvät palvelun laadun osatekijät sekä fyysisten tuotteiden laadun osatekijät. Muita vaikuttavia tekijöitä on hinta, sekä kilpailijat. Täytyy muistaa, että asiakkaan arvo ja asiakaspalvelukokemus muodostuvat asiakkaalle lopullisesti aina palvelun jälkeen, kun asiakas on kokenut ja tuntenut palveluprosessin (Grönroos 2009, 304). Yrityskeskukseen asiakkaat kokevat lounaspalvelun useasti viikossa, mahdollista on, että todella huonon palvelukokemuksen jälkeen asiakas boikotoi ravintolaa, vaihtaen lounaspaikkaa. Hyvän palvelukokemuksen kokenut asiakas taas toimii sosiaalisena kanavana muille asiakkaille, tuoden lisää asiakkaita lounasravintolaan.

Asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttavat asiakaspalvelu, henkilökunnan ja toiminnan yksilöllisyys, uskottavuus, kosketeltavuus sekä läpinäkyvyys, jotka ovat olennaisia elementtejä asiakkaan palvelun tukemisessa. Myös tuotteen visuaalinen ilme, turvallisuus, koostumus ja muut aistin varaiset ominaisuudet ovat asiakkaille yksilöllisiä, jolloin jokainen määrittelee itselleen palvelun tärkeimmät arvoa tuovat elementit. Grönroos (2011, 240) mukaan arvo asiakkaalle muodostuu koko palvelun tuotantoketjun aikana, ei vain yhdestä asiasta tai sen osasta. Asiakkaan palvelupolun kokemus voi olla kauttaaltaan positiivinen tai neutraali kokemus, jos asiakkaan tarve ja motiivi täyttyvät, asiakkaalla ei ole mitään huomautettavaa tai tuntemuksia palvelua kohtaan. Positiivinen odottamaton lisä voi luoda elämyksen, positiivisen palvelukokemuksen. Tämä voi esimerkiksi olla henkilökunnan kanssa käyty kommunikointi tai muu odottamaton lisä palvelussa, joka tuo asiakkaalle arvoa.

Kehittämisprosessin asiakkaan palvelupolun työkalulla pyrittiin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin; Mitkä tekijät vaikuttavat arvon muodostumiseen? Miten asiakkaan arvon muodostumista pystytään tukemaan ja kehittämään ravintolapalveluilla? Palvelupolun avulla pystyttiin havaitsemaan niitä elementtejä, mitkä asiakas kokee arvokkaana ja miten ravitsemispalvelun tuottaja pystyy tukemaan asiakasta tässä palveluprosessissa. Business park -yrityskeskukseen lounasravintolan palvelupolun keskeisiä arvon muodostamisen elementtejä ovat

asiakkaalle sujuva ja nopea lounaspalveluprosessi, siistissä toimintaympäristössä. Visuaalinen ilme lounasravintolassa ruoan ja sisustuksen osalta on tärkeää. Tyhjät ja epäsiistit lounaslinjat eivät houkuttele asiakasta ruoan pariin. Asiakas arvioi aina lounasruokaa ja toimitilaa visuaalisesti odottaen tarjottavan ruoan näyttävän hyvältä ja houkuttelevalta. Asiakaspalvelun merkitys on suuressa asemassa asiakkaan lounaspalvelupolulla, yksilöllisen, huomioidun, asiakaspalvelukeskeisen lähestymistavan avulla voidaan tukea asiakasta lounaspalvelun onnistumisessa, sekä tarjota asiakkaalle mahdollisuutta osallistua palvelun kehittämiseen. Mahdollisuus on myös sitouttaa asiakas palvelun kehittämiseen pitkäjänteisen vuorovaikutuksen avulla, jossa asiakkaan kanssa ollaan liiketoimintayhteistyössä jatkuvalla syklillä.

Ruoka kontekstina on henkilölle hyvin emotionaalinen ja yksilöllinen asia. Ravintolapalveluntuottaja on myös havainnut, että lounasruokaa syödään entistä enemmän ja suuria määriä työpäivän aikana. Asiakkaiden ravinnonsaanti painottuu lounaalla saatuun ruokaan, jota he voivat nauttia helposti yli kilon. Aamulla nautitaan kahvi ja illalla pieni iltapala kotona. Asiakkaan odottavat lounaalla kokonaisvaltaista ateriaa, mihin kuuluvat kaikki alkusalaatista jälkiruokaan. Asiakkaiden tavoitteena on saada lounaasta päivässä tarvittavat ravintola-aineet, proteiinit, hiilihydraatit ym. tarvittavat hivenaineet päivän energian kattamiseen. Näkökulmana asiakkailla on kuitenkin terveellinen, turvallinen ja maukas palvelukokonaisuus, joka on samalla sosiaalinen tapahtuma ruokkien kehoa ja mieltä.

## 5.6 CIT-syvähaastattelun tulokset

CIT-syvähaastatteluiden avulla haluttiin selvittää asiakkaiden ajatuksia, käsityksiä, kokemuksia ja tunteita lounaspalvelusta. Avoin haastattelu eteni keskustelunomaisesti ja teemana oli lounasravintolakokemus, jossa haastattelijä kysyi asiakkailta epäonnistuneista, sekä onnistuneista palvelukokemuksista. Haastattelun avulla asiakkailta voitiin kysyä tarkentavia kysymyksiä, sekä monipuolistaa haastattelua niin, että asiakas esitti ongelmaan ratkaisun. Haastatteluiden aikana asiakkailta nousikin yksi lausahdus esiin ”Jos itse olisin ja saisin päättää..”. Näin asiakkaat asettuivat palveluntuottajan rooliin ja analysoivat palveluprosessia omien mieltymysten ja kokemuksien kautta.

Haastattelun tulosten avulla voitiin paikantaa asiakkaan palvelupolulta ne elementit ja asiat, jotka mahdollisesti ärsyttävät asiakasta. Palveluntuottajan lounasprosessin tavoitteena on tyytyväinen asiakas, eli asiakkaan kokonaisvaltainen asiakastyytyväisyys lounasravintolan palvelua kohtaan. Yksikin negatiivinen emotionaalinen kokemus, ajatus tai aisti vie palvelukokemuksesta epäonnistumisen suuntaan ja valitettavasti asiakas muistaa helpommin ne asiat palvelukokemuksesta, mitkä ovat menneet pieleen.



ravintolaan. Palvelun toivotaan olevan nopeaa ja sujuvaa. Erityisesti asiakkaita ärsyttivät tapaukset, jossa lounaslistassa oleva luvattu ruoka oli loppunut kesken lounaan. Asiakkaat tekevät ostopäätöksen tarkastellessa lounaslistoja, jonka mukaan he luovat mielikuvat palvelulle ja tuotteelle, tässä tapauksessa lounasruoalle. Lounastajan saapuessa ravintolaan nauttimaan lounaslistan myötä luvattua ruokaa, on pettymys suuri, kun kyseistä ruokaa ei ole enää tarjolla, vaan se on korvattu jollain muulla ruoalla. Asiakkaalle jää palvelusta negatiivinen mielikuva, koska hänen odotuksensa eivät täytyneet. Näin voi myös käydä, jos kyseinen ruoka ei ole maultaan tai tekstuuriltaan sitä, mitä asiakas on sen kuvitellut olevan. Negatiivinen palvelukokemus on valmis. Asiakas on hyvinkin ärsyyntynyt tästä tapahtumasta, onhan reaktio ruoasta emotionaalinen ja yksilöllinen. Ruoan suhteen asiakasta ärsyttää myös, kun raaka-aineita sekoitetaan keskenään. Asiakas toivoo puhtaita, selkeitä ruokia jossa turhat kikkailut voi jättää pois. Esimerkkinä salaattipöydässä porkkanaraasteen sekaan on laitettu lantturaastetta, toivomuksena on puhtaus, yksinkertaisuus ja ruoan raaka-aineiden kunnioitus.

Asiakkaan edetessä lounaslinjastosta läpi kohti kassaa ja väistämätöntä vuorovaikutussuhdetta palveluntuottajan kanssa, ärsytyksen kohteita voi olla asiakaspalvelun hitaus kassalla tai asiakaspalvelijan olemus, käytös ja tervehtiminen - tai tervehdyksen puuttuminen. Tämä on se palvelupiste, jossa asiakkaan kanssa voi vuorovaikutussuhteella kääntää palvelukokemus positiiviseksi opastamalla asiakasta, sekä tarjoamalla hänelle yksilöllistä palvelua asiakkaan tarpeiden mukaan. Esimerkkinä asiakkaalle tarjotaan gluteiiniton ruoka keittiöstä yksilöllisenä palveluna tai asiakasta opastetaan kauhomaan keittokattilaa syvemmltä, missä kaikki perunat ovat. Kokkien tarkkaillessa linjastoa, sen laatua, sekä runsautta, on tässä kohtaa myös mahdollista opastaa ja avustaa asiakasta palveluprosessissa.

Fyysisiin ominaisuuksiin kuuluvat myös ravintolasali ja ruokailupöydät. Haastatteluista nousi esille kaksi ärsytyksen aihetta, ravintolasalin kylmyys ja vetoisuus (etenkin talvella), sekä ruokailupaikan etsiminen ruuhkaisessa ravintolasalissa. Lounaan ydinpalvelu koostuu lounaasta, ravintolatilasta, johon vaikuttavat asiakkaan odotusten täytyminen ja kallisarvoinen aika. Lounasasiakas punnitsee usein lounaan hinta-laatusuhdetta, mutta palveluntuottaja on havainnut, että asiakas ei hahmota kokonaispalvelua vaan arvioi vain ruoan arvoa hintaa kohden. Lounasravintolan palvelu ja hinta perustuvat monelle elementille, kuten asiakaspalvelu, toimitilat, kiinteät kalusteet sekä astiastot, ruoan valmistus ja esille laitto sekä lounaaseen kuuluvat oheistuotteet (leipä, levite, kahvi tai tee). Lounasasiakkaalle aika on myös kallisarvoinen, koska kysy on yleensä työajasta, jolloin pyritään olemaan tehokas ja tuottelias.

Kokonaisvaltainen asiakastyytyväisyys koostuu monesta elementistä lounaan prosessin aikana. Palveluntuottajan on pyrittävä hiomaan prosessia vastaamaan alati muuttuvia asiakastoiveita. Olennaiseksi asiaksi ”ärsykkeiden” minimoimisessa on havaita ne olemalla asiakkaiden kanssa jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa. Olennaista on myös tarttua ärsykkeisiin sillä hetkellä, kun

ärsyke on tapahtunut, hyvällä asiakaspalvelulla ja yksilöllisellä palvelulla on mahdollisuus kääntää asiakaspalvelukokemus positiiviseksi lounasravintola kokemukseksi, missä asiakas on kokenut saavansa yksilöllistä palvelua, joka vastaa juuri hänen tarpeitaan, odotuksiaan, toiveitaan ja unelmiaan. Palvelu on ytimeltään kuitenkin ihmiseltä ihmiselle.

### 5.7 Palvelumuotoilun tutkimusmenetelmien perusteella syntyneet kehitysehdotukset ja toimenpiteet lounasravintolassa

Opinnäytetyössä tutkimusmenetelmien kautta syntyneet kehittämissuositukset voidaan jakaa kahteen luokkaan, jotka ovat asiakkaan lounasravintolan palvelukokemuksen näkökulmasta kaksi kulmakiveä; lounaspalvelun kehittämistä sekä lounaspalvelun käytännön prosessia. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 13) on esitetty kaikki ne toimenpiteet, jotka opinnäytetyön tutkimusmenetelmien perusteella on toteutettu opinnäytetyön kohdeyrityksessä.

Lounaspalvelun kehittämistä	Lounaspalvelun käytännön prosessia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusi ravintolakonsepti "delisalaattibaari"</li> <li>• Ruoan valmistuksessa näkökulmana terveellisyys</li> <li>• Ruoka valmistetaan tuoreista raaka-aineista pakastetuotteiden sijasta</li> <li>• Pääraaka-aineet kotimaisia ja laadukkaita</li> <li>• Kasvisruoka lounaslinjastoon ja ravintosisältö</li> <li>• Raaka-aineiden arvostus (ei sekoituksia)</li> <li>• Suosikkiruokat lounaslistalla <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lounaslistan rakenne ja linjaus</li> </ul> </li> <li>• Teemalounaat → teemakalenteri</li> <li>• Erikoisruokavaliot huomioon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusi ravintolatoimitila</li> <li>• Lisää asiakaspaikkoja</li> <li>• Lounaslinjastoon kaksi maksupäätettä</li> <li>• Juomalasihissi lounaslinjastoon</li> <li>• Ruoka-ainekyltit lounaslinjastossa</li> <li>• Astiapalautuspisteen kaksi lasitasoa alemmaksi</li> <li>• Palvelukulttuuri <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Oma persoona, yksilöllisyys, henkilöstön osaaminen ja taito</li> </ul> </li> <li>• Asiakkaille tiedottaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ruuhkaiset ajat, lounaslista muutokset</li> </ul> </li> <li>• Ravintolatoimikuntaan palvelumuotoilun kehittämisen menetelmiä</li> <li>• Lounasravintolan lämpötila</li> </ul>

Kuvio 13: Tutkimusmenetelmien perusteella syntyneet kehitysehdotukset ja toimenpiteet

Lounasasiakkaalle tärkeät kokemat, jotka vaikuttavat palvelukokemukseen jakautuvat lounasruoan, eli tarjottavan tuotteen sekä palveluprosessin sujuvuuden ympärille. Nämä kokemat voivat olla hyvinkin pieniä konkreettisia muutoksia, jotka helpottavat asiakkaan toimimista palveluympäristössä, ja tuovat sujuvuutta tai mukavuutta palvelukokemukseen. Ruoan osalta kehitysehdotukset linjaavat asiakkaiden toivomaa lounaskonseptin suuntausta. Palvelumuotoilun prosessi ja tutkimusmenetelmistä syntyneet kehitysehdotukset linjasivat alusta asti ravitsemispalvelun tuottajan ajatusta uuden ravintolatoimitilan avaamisesta sekä lounaskonseptin kehittämisestä.

### *Uusi ravintolatoimitila ja lisää asiakaspaikkoja*

Palvelumuotoilun tutkimusmenetelmien perusteella esille nousi lounasravintolasalin ruuhkaisuus sekä asiakaspaikkojen vähäisyys. Asiakkaat joutuivat odottamaan lounaslinjastoon kertyneessä pitkässä jonossa, kassalla maksutapahtuman kohdalla sekä etsimään tarjottimet kädessä istumapaikkaa, jonne asettua lounastamaan.

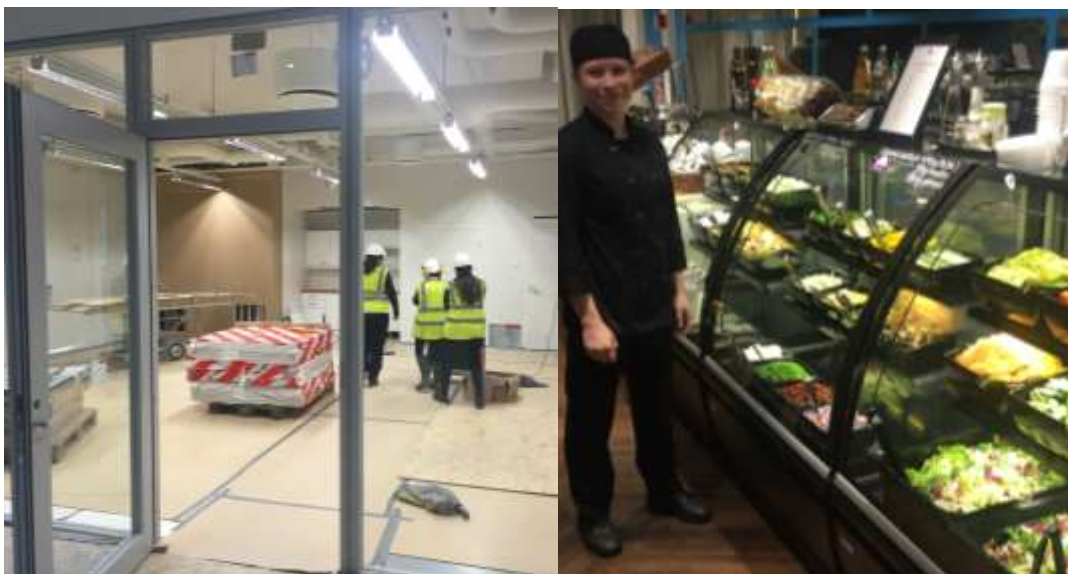
Palvelumuotoiluprosessin aikaisessa vaiheessa rakennuttajalta oli tullut informaatiota business park -yrityskeskukseen toimitilan vuokrausmahdollisuuksista uudessa D-talossa. Näin ollen palvelumuotoilun tutkimusmenetelmien perusteella syntyvä tieto mahdollistaa ravintolayritykselle tiedon hyödyntämisen suunnitellessa uudenlaista lounasravintolakokonaisuutta, johon kuului uusi ravintolatoimipiste yrityskeskukseen D-talossa. Ravintolayrityksen laajentuessa ja investoidessa rahaa uuteen toimitilaan tulee kehittämistehtävästä saatu tieto konseptoitua ja lanseerattua uuden yksikön liiketoimintasuunnitelmaan.

Uuden ravintolatoimipisteen myötä asiakkaille syntyi lisää lounasvaihtoehtoja sekä uusia asiakaspaikkoja. Tulevaisuudessa business park -yrityskeskukseen avautuu vielä viimeinen kiinteistö-rakennus talo-E (syksyllä 2017), jonne ravintolayrityksellä on vielä mahdollisuutta laajentaa toimipistettään. Alustavasti tulevaisuuden suunnitelmana on lisätä asiakaspaikkoja, eli investoida lisää ruokailupöytiä uuden ravintolan ympäristöön.

### *Uusi ravintolakonsepti ”delisalaattibaari”*

Ravitsemispalvelun tuottaja avasi uuden ravintolatoimipisteen business park -yrityskeskukseen uuteen D-taloon helmikuussa 2016. Syntyneistä kehitysehdotuksista nousi esille lounasruoan terveellisyys, puhtaat raaka-aineet ja kasvisruoan tärkeys. Uuteen ravintolakonseptiin kuului laaja salaattibaari, päivän keitto ja uuniperuna täytteenä. Salaattibaarista asiakas voi kerätä mieluisan salaattiannoksen oman ruokavalion mukaan.

Konseptin avulla pyrittiin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja toivomuksiin lounasruoan osalta. Ravitsemispalvelun tuottaja palkkasi myös uuden työntekijän, jonka ammattitaito vastaa konseptin vaatimustasoa. Olennaista on, että ruokatuote on uudessa konseptissa laadukas, vaihteleva ja ravintorikas, asiakkaiden toiveiden mukainen sekä perustuu kauden sesonkituotteisiin.



Kuva 9: Ravitsemispalvelun tuottajan uusi ravintolakonsepti

Uusi lounaskonsepti (Kuva 9) palvelee erityisesti asiakkaita, jotka haluavat syödä kevyesti, suosivat kasviksia ja omaavat erikoisruokavalioita. Uusi ravintolatoimitila toimii myös kahvilana, jossa aamuisin tarjoillaan aamupalana aamupuuroa ja rahkabaari sekä erilaisia vitriinituotteita.

#### *Lounasruoan valmistuksen näkökulmat*

Lounasruoan valmistuksen näkökulmia ja linjauksia syntyi useita. Lounasasiakkaat arvostavat erityisesti terveellistä, tuoreista ja kotimaisista raaka-aineista valmistettua ruokaa. Ravintola K1:ssä tarjoillaan kolmen ruokalajin lämmin buffelounas, joista yksi on kasvisruoka. Uudessa konseptissa ravintola K2:ssä tarjoillaan delisalaattibaari, päivän keittoa ja uuniperunaa. Ravitsemispalvelun tuottaja onkin linjannut lounaan valmistuksen suosivan kotimaisia ja tuoreita raaka-aineita, jossa näkökulmana on, että ruoka tehdään itse sekä löydetään suosittu ja laadukkaat puolivalmisteet.

Olennaista on myös palveluntuottajan viestittää ja tuoda asiakkaalle esille ne elementit lounasruoassa, jotka ovat kotimaisia. Nämä voivat näkyä esimerkiksi tarrana maitosäiliön ovesa. Tai ilmoituksena, että pääraaka-ainehankinnoissa ravintolalla on linjauksena kotimaiset raaka-aineet.

Tutkimusmenetelmät nostivat esille myös, että asiakkaat arvostavat puhtaita raaka-aineita ja erilaisia ruoan sekoituksia karsastetaan. Esimerkkinä ravintola K1:sen raastesalaattipöydässä toivotaan porkkanaraasteen olevan esillä sellaisenaan ja välttämään sekoituksia, jossa raasteen seassa on esimerkiksi lanttua, palsternakkaa tai ananasta. Olennaista palveluntuottajan on pohtia myös tuotteiden vaihtelevuutta, jotta voidaan miellyttää koko ravintolan lounasasiakaskuntaa. Esimerkkinä raastesalaatissa näkökulmana on, että pari kertaa viikossa se on

sekoitus porkkanaraastetta ja lanttua, ja kolme kertaa viikossa puhdas porkkanaraaste. Tämä pätee myös lämpimiin ruokiin, asiakas ei näe tarpeellisena lounasruokien kanssa kikkailut, jossa ruoan sekaan sotketaan liikaa elementtejä. Asiakkaat arvostavat perinteisiä lounasruokia, jossa raaka-aineita kunnioitetaan.

Ravintola K1:ssä kasvisruoka oli ennen poissa linjastosta, joka tarjottiin asiakkaalle pyynnöstä kassalla. Tutkimusmenetelmien kehitysehdotukset nostivat esille kasvisruoan tärkeyden päivittäisessä ruokavaliossa. Kasvisruoka palautettiin takaisin lämpimään linjastoon ja erityisesti kiinnitettiin huomiota kasvisruoan ravintosisältöön. On kuitenkin muistettava, että terveellinen ja ravintorikas ruokavalio syntyy säännöllisestä ruokailusta, jossa päivän mittaan syödään useampi ruokalaji päivässä.

#### *Lounaslistan rakenne vastaamaan lähiseudun kilpailuun*

Havaittavissa on, että lounasasiakkaat arvostavat monipuolista, kasvispainotteista ja terveellistä lounasruokaa. Myös tulevaisuudessa ravitsemispalvelun tuottajan olisi kyettävä tarjoamaan laajaa valikoimaa asiakaskunnalleen, jossa näkyvät asiakkaan yksilölliset tarpeet ja vaatimukset lounasruoan suhteen.

Leppävaaran business park -yrityskeskukseen läheisyydessä on runsaasti lounasravintoloita, joista asiakas voi valita mieluisan paikan lounaalle. Palveluntuottajan lounaslistan linjausta ja rakennetta on vahvistettu luomalla ravintola K1:sen lounaslistalle kilpailukykyisiä elementtejä. Lounaslistan kolme ruokalajia rakentuvat *perinteinen, maailmalta ja kasvis* lounasruoan ympärille. Listalle nostetaan joka päivä suosittu ruokalaji, mausteisempi ruoka maailmalta sekä kasvisruoka, ja näistä yksi on aina kevyempi vaihtoehto. Kerran viikossa on myös ruokaisampi keitto ja jälkiruoka, jonka päivä vaihtelee. Lounaslista on rakennettava houkuttelevaksi, jossa myös adjektiivit luovat positiivista mielikuvaa ja kiinnostavuutta, jotka vastaavat lähiseudun tarjontaan.

Kehittämismenetelmien perusteella syntyneistä kehitysehdotuksista ravitsemispalvelun tuottaja loi itselleen työkalun, vuoden teemakalenterin. Teemakalenterissa on kaikki vuoden aikana olevat juhlapyhät, sekä eri vuoden ajan teemat, esimerkiksi ystävänpäivä, pääsiäinen, vappu, syksyn sadonkorjuu, joulukuun ynnä muut ajankohdat, jonka ympärille voi kehittää teemalounaita, lisämyyntimahdollisuuksia sekä tapahtumia. Kalenteri auttaa palveluntuottajaa suunnittelemaan tapahtuman hyvissä ajoin, sekä reagoimaan ajoissa markkinointimateriaalin ja markkinoinnin luomisessa. Lounasravintolassa olennaisinta ovat teemakalenterin teemalounaat, jotka järjestetään kerran kuukaudessa. Teema rakentuu vaihtuvan ruokateeman ympärille, jossa huomioon otetaan ruoan lisäksi ravintolasalin koristelu ja valaistus.

Ravitsemispalvelun tuottajan liikevaihto perustuu yli 90 % ruoan ympärille, joten ruoan laatu, konseptointi, tarjonta sekä kaikki siihen liittyvät elementit ovat olennaista linjata vastaamaan lounasravintolan asiakaskunnan tarpeita ja toiveita. Toimivan ja sujuva asiakaspalveluprosessi täydentää positiivisen asiakaspalvelukokemuksen. Seuraavaksi käydään läpi kehittämisen menetelmien kautta syntyneet lounaspalvelun prosessia koskevat kehitysehdotukset ja toimenpiteet.

#### *Teknisiä muutoksia lounasprosessin toimivuuden kannalta*

Ravintola K1:sen kaksi puoleisen linjaston lasitasolle sijoitetaan lounasaikaan lämpimien ruokien yläpuolelle pienet informaatiolaput, jossa informoidaan tarjottava ruoka, sekä erikoisruokavaliot. Näin asiakas havaitsee heti, mitä ruokaa on tarjolla, sekä tärkeät erikoisruokavaliot informaatiot, kuten sisältääkö ruoka laktoosia tai gluteiinia. Linjaston alussa on myös ruokalista, jossa päivän lounas on lueteltu, mutta palveluntuottaja on havainnut, että asiakkaan edetessä linjastoa eteenpäin asiakas ei muista ruoka-aineiden sisältöä. Nämä pienet lounasruoan informaatiolaput lisäävät luottamusta lounasruokaa kohtaan (Kuva 10), kun asiakas voi ruoan kohdalla tarkistaa ruoan ja erikoisruokavaliomerkinnot.



Kuva 10: lounaslinjaston yläpuolella olevat lounaslaput ja linjastossa oleva lasihissi

Lounaslinjastossa vesilasit olivat tarjottimien päällä kasattuna, jolloin linjastoon asiakkaille ei mahtunut tarpeeksi vesilaseja kerralla esille. Laseja oli myös hankala täyttää, koska silloin katkaistiin asiakkaiden eteneminen kassalle. Linjastoon asennettiin lasihissi (Kuva 10), johon pystyttiin nostamaan juomalasipakkeja päällekkäin suuria määriä nopeasti ja vaivattomasti. Tämä konkreettinen kehitysehdotus tuli henkilökunnalta.

Ravintola K1:sen lämpimän lounaslinjaston päätyyn sijoitettiin toinen kassa ja maksupääte. Lounaslinjaston ollessa kaksipuolinen, kassalla asiakaspalvelija voi palvella asiakkaita tehokkaasti molemmilta puolilta. Asiakkaiden ei tarvitse enää odottaa, että maksupääte vapautuu toiselta puolelta toisen asiakkaan käytöstä. Näin tämä palvelupiste saatiin sujuvaksi ja nopeaksi, joka ei muodosta enää linjastoon tukkoista pullonkaulaa. Palveluntuottaja lisäsi myös maksutapojen määrää, jotta voidaan palvella suurempaa lounasasiakaskuntaa. Uusia maksutapoja ovat esimerkiksi erilaiset mobiilimaksut sekä sovellukset.

Astianpalautuspisteellä lasitasoa laskettiin alas huoltomiehen toimesta. Osalla asiakkaista oli vaikeuksia sijoittaa vesilaseja lautasten ja tarjottimien yläpuolella olevaan lasinpalautuspakkeihin, koska he eivät nähneet mihin sijoittaa lasia. Astianpalautuspisteellä pyrittiin pakkeihin kirjaamaan vielä palautettavan astian kohta, joka helpottaisi asiakkaan astioiden palautusta. Myös jätteenpalautuksiin kiinnitettiin erityistä huomiota ja jättepisteille laitettiin jätteenlajittelun ohjeet asiakkaille.

### *Palvelukulttuuri*

Palvelukulttuuri palveluyrityksessä on erityisen tärkeää linjata yhdessä henkilöstön kanssa, jotta voidaan vastata lähialueen kilpailuun. Palvelun avulla voidaan erottautua kilpailijoista, luoda asiakkaalle tervetullut hyvä olo, sekä viestiä aitoa välittämistä toimintaan ja asiakassuhteisiin. Kehittämisen kohdeyrityksen henkilökuntaa kannustetaan yksilölliseen palveluun, jossa omaa persoonaa vaalitaan. Asiakas aistii kaikki fraasit ja opetellut lausahdukset, olennaista on yksilöllisesti palvella asiakas kerrallaan. Operatiivisessa toiminnassa henkilöstön osaaminen ja tieto-taito on kehittyvän ja innovatiivisen toiminnan peruste. Konkreettisesti tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstöllä on kaikki valtuuden tehdä asiakas tyytyväiseksi ja palvella asiakasta yksilöllisesti hänen toiveiden ja tarpeiden mukaan. Myös henkilöstön voimavarat ja resurssit ohjaavat toimintaa eteenpäin kehittämällä lounaspalvelua ja palvelukulttuuria eteenpäin. Palvelukulttuuri linjaa omaa persoonaa, yksilöllisyyttä, ja omaa osaamista ja taitoa.

Asiakkaiden ja henkilöstön vuorovaikutussuhde ja informaation kulku on tärkeä osa lounaspalvelun onnistumisen osalta. Business park -yrityskeskukseen asiakkaille ja uusille lounasasiakkailla pyritään viestimään lounaan ruuhka-ajoista ja informoimaan rauhallisemmista hetkistä mitkä sijoittuvat lounaan alkuun ja loppuun. Joskus informaation on saavutettava asiakas nopeasti, ennen asiakkaan ostopäätöstä. Lounasasiakkaan ostopäätös perustuu lounaslistan sisältöön, asiakas on esimerkiksi tehnyt päätöksensä lounaspaikan valinnan suhteen lounaslistan perusteella ja saapunut ravintolaan lounastamaan tiettyä ruokalajia. Jos asiakas linjastoa

edetessään huomaa, että ravintolan lupaamaa ruokaa ei ole tarjolla on palvelukokemus negatiivinen ja asiakas kokee, että hän maksaa palvelusta jota ei tilannut/halunnut. Olennaista on siis palveluntuottajan varmistaa, että luvattu lounasruoka ei lopu kesken. Jos ruoka uhkaa loppua, linjastoon nostetaan viereen korvaavaa tuotetta hyvissä ajoin vähentämään loppuvan ruoan menekkiä, näin myös valinnan vapaus lisääntyy. Asiakasta on informoitava muutoksista ennen ostopäätöstä ilmoittamalla se lounaslistalla sähköisesti kotisivujen kautta, linjaston alussa informaatiokyllillä tai suullisesti saapuvalla lounasasiakkaalle. Näin asiakas tekee ostopäätöksensä tämän informaation valossa. Näillä pienillä asioilla voidaan vaikuttaa asiakkaan positiiviseen lounaspalvelukokemukseen.

#### *Ravintolatoimikuntaan kehittämisen menetelmät*

Opinnäytetyön kohderavintola järjestää kahdesti vuodessa ravintolatoimikunnan palaverieita, jonne kutsutaan lounasravintolan asiakkaita. Tilaisuudessa kehitetään ravitsemispalvelua yhdessä asiakkaan kanssa. Palvelumuotoilun kehittämisen menetelmät ja fasilitointimenetelmät nousevat tulevaisuudessa ravintolatoimikunnan prosessiin osana luovaa kehittämisprosessia. Kehittämisen menetelmien kautta asiakkaat voidaan sitouttaa toimintaan tehokkaammin, sekä palaverieista voidaan rakentaa interaktiivisempia, luovempia sekä mielenkiintoisempia. Menetelmien avulla pystytään mahdollisesti tuomaan laajempaa asiakasnäkemyksiä tasapuolisesti esille.

#### *Lounasravintolan lämpötila*

Ravitsemispalvelun tuottaja toimii kiinteistössä, jossa toimitaan kiinteistön säädösten ja toimitilan puitteissa. Asiakkailta tulee useasti palautetta koskien kiinteistöä, kuten kehitysehdotuksista nousi esille lounasravintolasalin lämpötila. Lämpötila laskee talvisin ravintolasalin puolella todella kylmäksi ja viimaiseksi. Pääovet sijaitsevat lounasravintolan välittömässä läheisyydessä ja kulku ovesta on varsinkin lounasaikaan runsasta. Näissä tapauksissa kiinteistön palveluntuottaja ja asiakkaat viestivät kiinteistön omistajalle tilanteesta, jossa vastuu tilanteen korjaamisesta on kiinteistön omistajalla. Tämä vaatii ravitsemispalvelun tuottajalta sekä kiinteistön omistajalta saumatonta yhteistyötä, jotta voidaan viestiä kummankin tahon yhteiselle asiakkaalle mahdollisista toimenpiteistä sekä sen aikataulusta.

Lounasravintolan lämpötilan korjaaminen vaatii kiinteistöltä pääoven uusimista, mikä on suuri investointi. Väliaikaisena ratkaisuna pääovien eteen on sijoitettu voimakas lämpöpuhallin, mikä lämmittää kiinteistön aulatilaa edustan ja lounasravintolan sisäilmaa. Tilannetta seurataan mittaamalla säännöllisesti lounasravintolan lämpötiloja, jotta asiakkaiden on miellyttävä lounastaa ravintolassa. Tulevaisuudessa kiinteistö informoi palveluntuottajia tulevista pitkäaikaisista ratkaisuista.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Viimeisessä kappaleessa arvioidaan kehittämistyön panoksia, muutosprosessia, lopputuotoksia ja sitä miten kehittämistehtävässä onnistuttiin. Arvioinnin kohteena on myös kehittämistehtävän tekijän sekä oman organisaation toiminta. Kappaleessa pohditaan myös kehittämistehtävän siirrettävyyttä ja käyttökelpoisuutta palveluliiketoiminnan muihin toimialoihin ja esitetään seuraavia tutkimuksellisuuteen liittyviä aihealueita.

Kehittämistehtävä kohdennettiin business park -yrityskeskukseen sijaitsevaan lounasravintolaan, erityistarkastelussa lounaspalvelu. Liiketoiminnan prosessia kehitettiin yhdessä sidosryhmien kanssa, etenkin asiakkaiden, ravintolan henkilöstön ja ravintolayrityksen johdon kanssa. Kehittämistyö eteni palvelumuotoilun prosessin mukaisesti käyden läpi kolme ensimmäistä vaihetta. Vaiheet sisälsivät niihin valitut työkalut ja menetelmät, joiden avulla kerättiin systemaattisesti asiakasymmärrystä. Menetelmät valittiin perustuen siihen millaista tietoa tarvittiin lounasravintolan kehittämisen tueksi.

### 6.1 Tavoitteeseen vastaaminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää lounasravintolan toimintaa yhdessä asiakkaiden kanssa ja havainnoida niitä elementtejä, jotka ovat asiakkaalle merkityksellisiä ja paikantaa nämä kohdat asiakkaan palvelupolulta.

Ravintola-ala perustuu vieläkin vahvasti tuotantokeskeiseen toimintatapaan, jonka näkökulmana yrityksissä on tuotokeskeisyys (goods-dominant logic). Toimintaa ohjataan ja kehitetään tuote edellä ilman asiakasta, kuitenkin toivoen asiakkaan sitä ostavan. Mahdollisuus on katsoa toimintaa toiselta suunnalta kehittäen palvelua yhdessä asiakkaan kanssa valiten linjauksia, jotka asiakas kokee tärkeinä. Ravitsemisalalla tulee kuunnella ja tiedustella asiakkailta heidän tavoitteitaan, ja luoda näihin ratkaisu ammattitaidolla. Asiakas ei kuitenkaan aina edes tiedä mitä haluaa, eikä hänen tarvitsekaan sitä tietää. Palveluntuottaja on asiantuntijana tukemassa asiakasta palvelussa. Niin kuin Grönroos ym. (2010,16) sanovat, yrityksen tulee selvittää asiakkaan profiili ja elämäntyyli, jotta asiakasta voidaan tukea hänen elämässään ja liiketoiminnan prosesseissa. Tavoitteena on ymmärtämään asiakasta syvällisemmin, ja kehittää yrityksessä asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa ja palvelukonseptia.

Palvelumuotoiluprosessissa kehittämisen menetelmien kautta syntyi paljon pieniä konkreettisia parannuksia, mutta myös laadullisia aineettomia linjauksia. Näissä olennaista on tuoda linjaukset koko henkilökunnan tietoon, jotta voidaan yhdessä työskennellä asiakkaan hyväksi kohti linjattua päämäärää. Myös asiakkaille on tärkeää tiedottaa prosessin myötä syntyneitä muutoksia ja linjauksia. Usein käykin niin, että prosesseja ei vielä loppuun asti, ja asiakas jää

miettimään oliko hänen työpanoksellaan mitään merkitystä. Ojasalo ym. (2014, 71) sanovatkin palvelumuotoilun olevan yrityksen strategian, prosessien, liiketoimintamallien, toimintakulttuurin, palveluympäristön ja asiakaskontaktien muotoilua soveltaen palvelumuotoilun prosessia ja menetelmiä palvelun kehittämiseen luoden kilpailukykyisiä palvelukonsepteja. Kehittämistehtävän alussa asetettiin viisi tutkimuskysymystä, johon toivottiin löytävän vastauksia kehittämisenprosessin myötä. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä haluttiin löytää vastauksia siihen, *miten saadaan asiakas sitoutettua ravintolapalvelun vakituiseksi käyttäjäksi ja toiminnan kehittäjäksi*. Opinnäytetyön alussa koin haasteeksi sen, miten asiakas saadaan konkreettisesti osallistumaan yrityksen toimintaan, etenkin säännöllisesti. Koin tämän asiakkaan osallistumisen roolin yrityksen kehittämiseen vahvaksi, melkein kuin asiakas olisi ollut yhdenvertainen työyhteisön jäsen. Pohdin tilaisuuksia tai työpajoja, jossa yhdessä asiakkaiden kanssa kehittäisimme ja loisisimme uutta palvelua. Palvelumuotoilun prosessi on kuitenkin opettanut, että jatkuva, läpinäkyvä ja aito kohtaaminen asiakkaan kanssa lounaspalvelussa ja asiakkaan osallistaminen lounaspalvelun kehittämiseen ovat olennaisia toimintaa kehittäessä. Heinonen ym. (2009, 8) sanovatkin, että asiakaskeksisen liiketoimintalogiikan mukaan olennaisempaa on kuitenkin lähestyä asiakasta, kun keskittyä siihen, miten asiakas saadaan osallistumaan yrityksen toimintaan. Lähestymisen tasoja on erilaisia, olennaista on kuitenkin pitää yhteys asiakkaaseen jatkuvan kommunikoinnin avulla luoden luotettavaa ja rentoa kommunikointikulttuuria asiakkaan ja palveluntuottajan välillä.

Opinnäytetyön tavoitteeseen päästiin palvelumuotoiluprosessin ja kehittämisen menetelmien ja työkalujen avulla. Kehittämisen menetelmät mahdollistivat asiakkaan osallistumisen lounaspalvelun kehittämiseen. Kehittämisen menetelmien kautta saadut tulokset osoittivat useita konkreettisia muutoksia kuin myös laadullisia aineettomia linjauksia, jotka voitiin paikantaa asiakkaan palvelupolulta tukien asiakkaan arvon luomista kohti positiivista palvelukokemusta.

## 6.2 Osaamisen kehittyminen lounasravintolassa

Kehittämistehtävän tekijä on osa kohderavintolan työyhteisöä, joten suhteeni kehitettävään kohteeseen, sekä alan ammattitaito ja kokemus vaikuttivat kehittämisen menetelmien valintaan, analysoimiseen sekä ymmärrykseen. Kehittämistehtävän myötä kasvatin omaa ammattitaitoani ja yrittäjähenkisenä yksikön vetäjänä linjasin toimintaa kohti asiakaskeksistä arvoajattelua omaksuen liiketoimintamallin, jossa toimintaa ja palvelua kehitetään yhdessä asiakkaiden (kiinteistön omistajat ja kiinteistöjohto) ja käyttäjien (yrityskeskuksen vuokralaiset) kanssa.

Kokonaisprosessia arvioidessani palvelun tarjonnassa onnistuttiin, mutta logistiikassa epäonnistuttiin hieman. Suurin investointi oli uuden toimitilan vuokraus ja ravintolakonseptin laajennus erilliseen toimitilaan. Asiakkaat ovat ottaneet konseptin hyvin vastaan, negatiivista palautetta on tullut uuden ravintolan sijainnista. Prosessissa olisi voitu kiinnittää enemmän huomiota yhteiseen koko henkilökunnan kattavaan suunnitteluun, sekä pohtia enemmän skenaarioita ja riskejä uuden toimipaikan suhteen. Ravintolakonseptin (salaattibaarin) sijoitusta olisi voitu pohtia enemmän liikutettavaksi yksiköksi, joka olisi voitu rakentaa oikeastaan minne vain.

Prosessin aikana pohdin paljon myös palvelukulttuuria, sekä ihmiseltä ihmiselle toimintaa, joka perustuu rehellisyyteen, läpinäkyvään toimintaan sekä yksilön kunnioitukseen. Ravintolan palvelukulttuuri on muotoutunut ensisijaisesti yrityksen arvopohjaan perustuen, minkä näkökulmana on ollut yrityshenkinen johtaminen. Näin ollen palvelukulttuuri on muotoutunut vetäjän henkilökohtaiseen arvopohjaan, yrityksen arvopohjaan ja sellaiseen palvelukulttuuriin minkä keskiössä on asiakas. Ajan saatossa, kun henkilöstön lukumäärä on kasvanut, palvelukulttuuria on muokattu yhteisesti vastaamaan toimivaa, kehittävää henkilöstöä. Asiakkaita palvellaan yksilöllisesti, loppuun saakka. Toimipiste on oma olohuone, jossa henkilökunta toimii emäntänä tai isäntänä. Kommunikointi tapahtuu ihmiseltä ihmiselle avoimesti ja rehellisesti. Henkilökunta tuo omia ideoita ja vahvuuksia esiin, ja jokaisella on vastuu kehittää toimintatapoja, tuotteita ja palvelukulttuuria yhdessä asiakkaiden kanssa.

Prosessissa investoitiin myös henkilökunnan kasvuun ja ammattitaitoon palkkaamalla lisää henkilökuntaa tiimiin. Lounaspalvelussa panostettiin laatuun linjaamalla lounasruokaa kohti kotimaisia raaka-aineita, kiinnittämällä huomiota kasvisruokaan ja tarjontaan sekä huomioidamalla terveellinen ruoanvalmistus toimintaprosesseissa. Muutosprosessia voidaan tarkkailla asiakasmäärien kasvulla, joka on noussut kumulatiivisesti noin 120 asiakkaalla. Liikevaihto on kasvanut sekä asiakaspalautte on ollut ruoan, että asiakaspalvelun osalta positiivista.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli selvittää *mitkä asiat lisäävät asiakasymmärrystä ja mitkä tekijät ovat merkityksellisiä asiakkaan arvon muodostumisessa*. Koin, että tässä asiakasymmärryksen lisäämisessä jatkuva interaktiivinen vuorovaikutussuhde on olennainen tekijä, jota palvelumuotoilun kehittämisen menetelmät tukevat. Grönroos (2008, 307) kehottaakin yrityksiä kehittämään palvelua asiakasymmärryksen avulla yli perinteisten ja normaalien liiketoimintalinjausten, jotka vastaisivat niitä asiakkaiden unelmia ja toiveita, joita halutaan palvelulla saavuttaa.

Grönroos (2010, 16) sanookin, että asiakasymmärrys perustuu siihen, että palveluntarjoaja ymmärtää asiakkaan tarpeet, toiminnan motiivit, toiveet ja unelmat. Yrityksen tulee siis sel-

vittää asiakkaan profiili ja elämäntyyli, jotta voidaan tukea asiakasta hänen elämässään ja liiketoiminnan prosesseissa. Asiakasymmärrystä voidaan kasvattaa monella tavalla, kysymällä asiakkaalta, keräämällä dataa eri kehittämisen menetelmien avulla, selvittämällä asiakkaan yrityksen rakennetta, arvoja ja prosesseja voidaan jo ymmärtää asiakasta paremmin.

Huomioitavaa on myös, että asiakkaan rooli, osaaminen ja tietoisuus ovat muuttuneet asiakkaan ollessa enemmän tietoisempi palvelusta tai sen eri osa-alueista. Grönroos ym. (2012) sanovatkin, että asiakas itse määrittää arvon koetusta palvelusta ja arvo perustuu asiakkaan kokemuksiin. Asiakaskokemuksen muuttujina ovat asiakkaan osaaminen ja tietoisuus kyseisestä palvelusta, esimerkiksi asiakas arvioi lounaspalvelun hintaa vertailemalla sitä tarjottavien lounasruokien raaka-aineiden hintaluokkaan, alkuperään tai valmistustapaan. Grönroos ym. (2012) kertovat, että asiakas itse määrittää arvon koetusta palvelusta, arvo on aina ainutlaatuista ja perustuu asiakkaan omiin kokemuksiin. Palveluntuottaja voi tukea asiakkaan arvon muodostumista tarjoamalla asiakkaalle oikeanlaiset resurssit palvelukokemukseen. Gummeson (2011, 192) sanookin, että liiketoiminnassa kaikki osapuolet nähdään toimijoina, A2A (actor to actor), jossa tasavertaisesti luodaan arvoa omien resurssien ja palvelujen kautta.

### 6.3 Menetelmällinen arviointi

Kehittämistehtävän kolmannessa tutkimuskysymyksessä haetaan vastausta siihen, *mitkä ovat merkityksellisiä tekijöitä arvon muodostumiseen*. Palvelumuotoilun kehittämisen menetelmien avulla voidaan kasvattaa asiakasymmärrystä ja selvittää ne tekijät, jotka ovat merkityksellisiä asiakkaan arvon muodostumisessa erityisesti tapauskohtaisesti kohdistettuna kehittämisen kohteeseen. Tulokset osoittavat, että kehittämistehtävään valitut menetelmät tukivat hyvin toisiaan ja vahvistivat jo saatua informaatiota. Erityisesti CIT-syvähaastattelumenetelmä (Critical Incident Technique) ja asiakkaan palvelupolku auttoivat ymmärtämään palvelun kokonaisuutta ja sujuvuutta, johon syntyikin paljon pieniä korjausliikkeitä ja konkreettisia muutoksia, jotka parantavat asiakkaan palvelukokemusta lounaspalvelussa.

Symon ym. (1998, 56) kertoivat, että CIT-menetelmän avulla pystytään ymmärtämään asiakkaan yksilöllisiä tunteita ja käyttäytymistä, myös Ojasalo ym. (2014, 106) vahvistivat, että haastattelu tutkimusmenetelmänä antaa mahdollisuuden porautua syvemmälle asiakkaan elämään ja tuo mahdollisuuden käsitellä tutkittavaa asiaa laajemmin ja eri näkökulmista. Curedale (2013, 119) puolestaan kertoo, että palvelupolku mahdollistaa palveluntuottajan havainnoida ja analysoida niitä elementtejä, jotka syntyvät vuorovaikutuksen kautta muodostaen asiakkaan kokeman palvelun. Näin CIT-haastattelun tulokset pystyttiin kohdentamaan asiakkaan palvelupolkuun, josta palveluntuottajan oli mahdollista havainnoida ne palvelupisteet kohdat, jotka tuottivat asiakkaalle positiivista tai negatiivista kokemusta.

Palvelun kehittämiseen on tärkeää osallistaa siihen kuuluvat tahot, erityisesti yrityksen henkilökunta mahdollistaa palvelun ja on palvelun sielu ja sydän. Stickdorn ym. (2010) sanovatkin, että henkilökunta on yrityksen voimavara, jonka tulee olla mukana palvelumuotoiluprosessissa alusta asti vaikuttamassa, ymmärtämässä ja kehittämässä toimintaa. Henkilöstö voidaan osallistaa palvelun kehittämiseen erilaisin menetelmin, kuten benchmarking ja yhteiset palaverit. Tällöin kehitettyä palveluprosessia pystytään toteuttamaan ja viemään läpi yhtenäisenä sitoutuneena ja motivoituneena tiiminä.

Opinnäytetyön kehittämisen menetelmien sähköinen asiakastyytyväisyyskysely tuotti ainoastaan validia tulosta avoimien kysymysten osalta lounaspalvelusta, jota palveluntuottaja pystyi käyttämään hyväksi. Monivalintakysymykset eivät tuottaneet validia dataa, diagrammeja analysoitaessa pohdin kysymystä, mistä johtuu jos asiakas on vastannut kysymykseen ”välttävä” tai ”huono”. Tutkimusmenetelmä antaa informaatiota vain sen hetkisestä tilanteesta, jossa palveluntuottajalla ei ole mahdollista selvittää syy-seuraussuhdetta, eli miksi asia on niin. Ojasalo ym. (2014, 121) mukaan laajan asiakastyytyväisyyskyselyn heikkous onkin tuotetun tiedon pinnallisuus, asiakas ei vastatessa tiedä palvelusta tai asiakasta ei vain kiinnosta vastata kyselyyn ja asiakkaan emotionaalinen tila ohjaa vastauksia.

Haasteena on tulevaisuudessa löytää sopivat työkalut ja menetelmät, jotka ovat näkökulmaltaan tarpeeksi asiakaskeskeisiä, eikä lähtökohtaisesti perustu yrityksen tarjoomaan, jotka siten Ojasalon ym. (2015) mukaan yritetään sovittaa asiakkaan elämään. Tulevaisuudessa sähköinen asiakastyytyväisyyskysely korvataan erilaisella kehittämisen menetelmällä, sähköisellä Bisnode-palvelulla, joka tuottaa liiketoimintainformaatiota esimerkiksi yrityksen kohderyhmän asiakkaista tarjoten kuluttaja-analyyseja ja ennusteita. Palvelun avulla palveluntuottaja pystyy paremmin profiloimaan asiakassegmentit, tunnistamaan mistä asiakkaat tulevat, mitä he ostavat ja millaisia ihmisiä he ovat. Tavoitteena on saada kumulatiivista tietoa laajasta asiakaskunnasta, eikä esimerkiksi tietoa yhdeltä asiakkaalta, jonka sanomiset vaikuttavat koko toimintaan.

Kaksi kertaa vuodessa järjestettävässä ravintolatoimikunnassa tullaan taas tulevaisuudessa hyödyntämään yhteisöllisiä ideointimenetelmiä sekä muita kehittämistyössä hyödyllisiä menetelmiä. Uuden tyylisillä ja ajankohtaisilla työkaluilla on palveluntuottajan mahdollisuus tiedostaa paremmin asiakkaan elämäntapaa, jotta asiakasta voidaan ymmärtää. Voima ym. (2010, 135) sanovatkin, että pitää selvittää ja ymmärtää, mitkä asiat ärsyttävät ja mitkä asiat miellyttävät asiakasta, mihin asiakas uskoo ja mitkä ovat asiakkaan haasteet elämässä. Grönroosin (2011, 245-246) mukaan yhteiskehittämisellä on mahdollisuus saada selville asiakkaan liiketoimintaprosessit ja toimintatavat, jonka avulla palveluntuottajalla on mahdollisuus tukea asiakkaan arvon tukemisen prosessia samalla havaita ja tutkia asiakkaan palvelukokemusta.

Palvelumuotoilun prosessissa syntyi konkreettisia muutoksia, jossa ravitsemispalvelun tuottaja investoi uuteen toimitilaan uudistaen lounaskonseptia, luoden muutoksia asiakkaan palvelupolkuun helpottaen ja tukien asiakkaan palvelupisteitä kohti positiivista palvelukokemusta.

#### 6.4 Palvelun arvo asiakkaille

Vastauksia haettiin myös kahteen viimeiseen tutkimuskysymykseen, joiden avulla haluttiin selvittää *miten asiakkaan arvon muodostumista pystytään tukemaan ja kehittämään ravintolapalveluilla, ja miten arvolupaus kytketään mukaan lounasravintolan toimintaan*. Ravitsemispalvelun tuottajan pääpaino on tuottaa business park -yrityskeskuksesta ravitsemispalveluja kiinteistön vuokralaisille. Kiinteistön omistajat ja edustajat vaativat kilpailukykyisiä ja laadukkaita palveluita kiinteistöön, jotta heidän asiakkaitaan pystytään palvelemaan paremmin ja kokonaisvaltaisesti yrityskeskuksesta. Tavoitteena omistajilla on toimiva ja laadukas palvelukokonaisuus yrityskeskuksesta, joka kilpailee pääkaupunkiseudulla asiakasyrityksistä, eli vuokralaisista.

Grönroos ym. (2010, 16) kertovat, että yrityksen rooli on tukea asiakasta arvon muodostumisessa. Ravintoloitsijan tehtävä on tukea asiakasta, eli kiinteistön omistajia ja edustajia tässä asiassa. Ravitsemispalvelun tuottajan tärkein tehtävä on vastata ravitsemispalvelun asiakaskokemuksesta ja toiminnan kehittämisestä, varmistaa että palvelu, ruoka, juoma ja kaikki elementit ovat kohdallaan. Tavoitteena on kuitenkin erottautua kilpailijoista ja vahvistaa asemaa markkinoilla ja asiakkaan silmissä tunnistamalla kumppaniorganisaatioiden strategia ja haasteet, ja keinot jolla näitä voidaan tukea. Olennaista onkin jatkuva kehittäminen ja innovatiivinen yhteistyö yhdessä sidosryhmien kanssa. Grönroos ym. (2010, 5,9) sanovat, että asiakkaan arvon luominen on kaksiosainen prosessi, johon osallistuvat palveluntuottaja ja asiakas yhdessä. Ravitsemispalvelun tuottajalla business park -yrityskeskuksesta on vakavarainen tausta, joka mahdollistaa mahdollisuuden investointeihin, muutoksiin sekä erilaisiin kasvumahdollisuuksiin.

Grönroos (2008, 303) mukaan positiivinen arvo ilmenee luottamuksena, positiivisena tuntemuksena, helppokäyttöisyydellä palvelua kohtaan, jossa asiakas on mukavuusalueella. Palveluntuottajan on ajateltava palveluprosessi aina asiakkaan näkökulmasta. Tapauksia voi olla, jossa palveluntuottajan prosessi helpottuisi, mutta asiakkaan prosessi vaikeutuisi jolloin tämä tuottaisi asiakkaalle enemmän harmitusta ja negatiivista kokemusta palvelua kohtaan. Esimerkiksi ravitsemispalvelun tuottajalla oli ajatus siitä, että linjastolounaan prosessista asiakailta poistettaisiin tarjottimet, jolloin asiakas voisi kokea prosessin haastavammaksi, kun taas tämä vähentäisi palveluntuottajan prosessia tarjottimien pesun osalta. Tässä tapauksessa

on olennaisen tärkeää ottaa asiakas huomioon, ajatella prosessia kummastakin näkökulmasta, sekä punnita arvon muodostamisen tekijöitä.

Lounasravintolan asiakkaille arvo muodostuu kokemuksen yhteydessä (Grönroos ja Voima, 2012), omista mieltymyksistä ja arvioinneista perustuen asiakkaan emotionaaliseen tilaan (Gummesson 2008), kumulatiivisesti, johon vaikuttavat asiakkaan aikaisemmat kokemukset, odotukset, mielikuvitus ja elämän arvot (Helkkula ym. 2012), sekä palveluprosessin jälkeisestä tunteesta jossa asiakkaasta tuntuu paremmalta, kuin ennen palveluprosessia (Grönroos 2011). Opinnäytetyön aikana pohdin paljon asiakkaan arvoa ja sitä, miten arvoa voidaan konkreettisesti selvittää tai hyödyntää liiketoiminnan prosesseissa. Arvo on käsitteenä moninainen ja yksilöllinen, tai niin kuin Grönroos ym. (2012) sanovat, ainutlaatuinen ja yksilöllinen. Ravintola-alalla näkökulmana tuotokeskeisyys (goods-dominant logic) voi ohjata ajattelemaan, että asiakkaan arvo muodostuu ruoan eli tuotteen ympärille, vaikka asiakkaille arvoa muodostuu enemmän aineettomista asioista, kuten Grönroos ym. (2010, 8) sanovat, että hyvästä olostä ja positiivisesta hyödystä. Grönroos (2008, 303) huomauttaa myös, että asiakas ei ole kiinnostunut itse tuotteesta, palvelusta tai prosessista, vaan siitä mitä arvoa tämä asiakkaalle tuo.

Nykytilanteen ja tulevaisuuden trendejä on seurattava aktiivisesti, asiakkaiden tietämystä ei pidä aliarvioida. Hyvinvointi- ja terveystrendit ovat alalla voimakkaasti vellova liike, josta kulluttajille tulee tietoa enemmän kuin he pystyvät välillä vastaanottamaan. Asiakkaat ovat nykyään myös hyvin kiinnostuneita ruoan alkuperästä ja valmistusmaasta, johtuen kriittisestä uutisoinnista ja mediakäyttäytymisestä ruokateollisuutta ja ravintola-alaa kohtaan. Asiakaskäyttäytyminen ravitsemisalalla on kriittisempää ja asiakkaat vaativat informaatiota enemmän ruoan valmistuksesta ja alkuperästä, sekä ravintolan toimintatavoista sekä yhteistyökumppaneista. Tulevaisuudessa ravitsemispalvelun tuottaja keskittyy kehittämään palvelua eteenpäin yhdessä asiakkaan kanssa. Haasteena on löytää olennainen ja validi data informaatiotulvan keskeltä, mutta myös oikeanlaiset työkalut oikean informaation tuottamiseen. Tulevaisuudessa ravitsemispalveluntuottaja investoi uusiin yhteistyökumppaneihin, joiden avulla ja tuella voidaan tuottaa asiakastietoa uudenaikaisin toimintatavoin sekä työkaluin. Olennaista on keskittyä pitämään kilpailukykyä yllä ja luomaan uudenlaista kilpailuetua, jonka avulla voidaan erottautua kilpailijoista, sekä olla ravitsemisalan tuottajista edelläkävijä.

## 6.5 Siirrettävyys ja seuraavat tutkimusaiheet

Kehittämistehtävän palvelumuotoilun prosessia ja tutkimusmenetelmiä voidaan kokonaisvaltaisesti soveltaa muissa samantyyillisissä toimipaikoissa, sekä tuloksia voidaan hyödyntää modifioiden niin ravitsemisalan kuin muiden palveluliiketoiminnan yrityksissä, jossa tavoitteena on

kehittää toimintaa ja parantaa asiakaskokemusta yhdessä asiakkaiden kanssa. Erityisesti opinäytetyön kohdeyrityksen muut ravintolayksiköt voivat hyödyntää tuloksia tarkkailemalla asiakkaan palvelupolkua ja kriittisiä palvelupisteitä, sekä niiden toimivuutta ja vaikutusta asiakaskokemukseen. Kehittämistehtävän prosessi, tulokset sekä pohdinta mahdollistavat muiden ravitsemisalalan yksiköiden havainnoida ja sisäistää uuden lähestymistavan, joka kehittää yrityksessä palvelu- ja asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa ja palvelukonseptia.

Kehittämistehtävän seuraava askel tulevaisuudessa olisi Ojasalon ja Ojasalon (2015) kehittämä Service Logic Business Model Canvas- menetelmä (SLBMC), joka linjaa palvelu- ja asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa. Menetelmä on modifioitu ja kehitetty Osterwalderin ja Pigneur´sin (2010) Business Model Canvas -menetelmästä. Menetelmä vaatii syvää asiakastuntemusta, yhdistämällä tämä menetelmä palvelumuotoiluprosessiin pystytään havaitsemaan tehokkaammin asiakkaan maailmaa, asiakkaan palvelukokemusta ja asiakkaan arvon tuotannon prosessia

Tulevaisuudessa tämän työkalun avulla voidaan entisestään spesifioida sitä merkityksellistä arvoa, ymmärtää asiakasryhmien arjen haasteita ja arvostusten muutoksia. Ojasalo ym. (2015) mukaan työkalun avulla voidaan havainnoida, miten arvoa voidaan luoda yhdessä tai erikseen kaikille osapuolille (asiakas, palveluntuottaja, sidosryhmät, muut kumppanit ja asiakkaan asiakkaat). Tavoitteena on luoda siis arvoa yhdessä, joten tähän menetelmään on olennaista osallistaa kaikki osapuolet palvelun kehittämiseen mukaan. Heinonen (2010, 535) kertoo, että usein suden kuoppana on, että asiakkaan näkemys palvelun käyttötarkoituksesta on eri, kuin palveluntuottajalla.

SLBMC-työkalu muodostuu yhdeksästä osa-alueesta, joissa jokaisessa osa-alueessa otetaan huomioon niin asiakkaan, kuin organisaation näkökulma. Ojasalo ym. (2015) sanovatkin, että työkalussa asiakas on suunnittelun keskiössä. Jokaisessa yhdeksässä osa-alueessa on kysymyksiä, joihin vastaamalla voidaan pohtia mikä on käytännön arvolupaus, millainen rooli yrityksellä voisi olla asiakkaan arjessa ja miten sidosryhmien, kumppanien ja muiden resursseja ja kumppanuuksia voidaan hyödyntää arvon luomisessa (Ojasalo ym. 2015). Työkalun kehittäjät suosittelevat, että erilaisille asiakasryhmille luodaan oma canvas. Seuraava tutkimusaihe voisi olla tässä kehittämisprosessissa canvas, jonka asiakasryhmänä ovat lounasravintolan asiakkaat. Työkalun avulla yritys voi testata kehitettyä liiketoimintamallia prototyypinä, sekä jalkauttaa ja syventää asiakaskeskeistä ajattelua. (Ojasalo ym. 2015.)

Tulevaisuudessa kehittämistyössä on myös olennaista ottaa näkökulmaksi katsoa pitkälle tulevaisuuteen. Kehittäminen tulisi kohdentua useamman vuoden, jopa kymmenen vuoden päähän. Tulevia tutkimuskysymyksiä voisi olla esimerkiksi, minkälainen on lounaspalvelu tulevai-

suudessa tai mitä asiakas odottaa lounaspalvelulta kymmenen vuoden päästä? Ravitsemispalvelun tuottaja tulee tulevaisuudessa ottamaan palvelumuotoilun prosessin osaksi liiketoiminnan kehittämistä, sekä lisäämään ennakointiin liittyviä tutkimusmenetelmiä kehittämistyöhön.

## Lähteet

- Anderson J.C. & Narus J.A. 1998. Business Marketing: Understand What Customers Value. Harvard Business Review. November-December 1998.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. & Van Rossum, W. 2006. Customer value proposition in business market. Harvard business review. March 2006. 240-247.
- Anderson, S., Pearo, L. K. & Widener, S. K. 2008. Drivers of service satisfaction. Linking customer satisfaction to the service concept and customer characteristics. Journal of service research. Vol. 10, No. 4, 365-381.
- Curedale, R. 2013. Service design 250 essential methods. Community collage Inc. USA.
- Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? European business Review. Vol. 20, No. 4, 298-314.
- Grönroos, C. 2011. A service perspective on business relationship: The value creation, interaction and marketing interface. Industrial Marketing Management.
- Grönroos, C. & Ravald, A. 2010. Service as business logic: implications for value creation and marketing. Journal of service management. Vol. 22, No.1, 5-22.
- Grönroos, C. & Voima, P. 2012. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. Journal of the Academy of Marketing Science. 14. June 2012.
- Gummesson, E. 2008. Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 36, No. 1, 15-17.
- Gummesson, E. 2011. 2B or not 2B: That is the question. Industrial Marketing Management. 190-192.
- Heinonen, K., Strandvik, K-J., Edvarsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service. Journal of Service Management. Vol. 21, 531-548.
- Helkkula, A., Kelleher, C. & Pihlström, M. (2012). Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers. Journal of service research. Vol. 15, No. 1, 59-75.
- Hämäläinen, K., Miettinen, S. & Vilkkä, H. 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tammerprint Oy: Helsinki.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. WSOY, Helsinki.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Juvenes print: Jyväskylä.
- Kowalkowski, C. 2010. What does a service-dominant logic really mean for manufacturing firms? CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology. Vol. 3, 285-292.
- Lusch, R. F & Vargo, S. L. 2006. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. Marketing theory, Vol. 6, No. 3, 281-288.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteessä. 1.painos. Gummerus kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Morelli, N. 2009. Service as value co-production: reframing the service design process. *Journal of Manufacturing Technology Management*. No. 5. Emerald Group Publishing Limited. 568-590.

Neilimo, K & Uusi-Rauva, E. 2005. *Johdon laskentoimi*. 6. uudistettu painos. Edita Prisma Oy: Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3 uudistettu painos. Sanoma Pro Oy: Helsinki.

Ojasalo, K. & Ojasalo, J. 2015. *Adapting business model thinking to service logic: An empirical study on developing a service design tool*. Hanken School of Economics: Helsinki.

Ojasalo, K. & Ojasalo, J. 2016. *Ketteryyttä asiakaskeskeisen toimintamallin jatkuvaan kehittämiseen ja uudistamiseen*. Teoksessa Inka Lappalainen & Toni Ahonen & Maaria Nuutinen & Tiina Valjakka & Heli Talja (toim.) *Arvonluonnin muutoksen aakkoset - arvot, arki, arvostus*. Tampere: Juvenes Print, 71-75.

Salonen, V. & Toikkanen, P. 2015. *Selittävä tekijä, ihmistietoisuus liiketoiminnassa*. Bookwell Oy: Porvoo.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. *This is service design thinking. Basics - Tools - Cases*. BIS Publishers.

Strandvik, T., Holmlund, M. & Edvardsson, B. 2011. *Customer needing: a challenge for the seller offering*. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 27, 132-141.

Symon, G. & Cassell C. 1998. *Qualitative methods and analysis in organizational research*. Sage Publications: London.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. *Evolving to a new dominant logic for marketing*. *Journal of Marketing*. Vol. 68, January 2004, 1-17.

Vilka, H. 2007. *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Tammi: Jyväskylä.

Voima, P., Heinonen, K. & Stranvik, T. 2010. *Exploring customer value formation - a customer dominant logic perspective*. Hanken School of Economics. 118-143.

Wieland, H., Polese, F., Vargo, S. & Lusch, R. 2012. *Toward a Service (Eco)Systems Perspective on Value Creation*. *International Journal of Service Science, Management, Engineering and Technology* 3(3), 12-25.

Lehdet:

Vitriini. *Matkailu- ja ravintolayritysten ammattilehti*. Toukokuu 2015.

Sähköiset lähteet:

Affinity diagram. *Balanced Scorecard Insitute*. Module 4. Basic tools for process improvement. Tulostettu 25.11.2015. <http://www.balancedscorecard.org/portals/0/pdf/affinity.pdf>

Aviapolis. Tulostettu 8.11.2015. <http://aviapolis.fi/>

Helsingin Sanomat. THL: Suolan ja voin käyttö uhkaa suomalaisten terveyttä. Tulostettu 15.11.2015. <http://www.hs.fi/hyvinvointi/a1415242465881>

Kanresta. Tulostettu 15.11.2015. <http://www.kanresta.fi/etusivu/>

Kansan Uutiset. Matkailu- ja ravintola-alan ahdinko jatkuu. Tulostettu 10.11.2015. <http://www.kansanuutiset.fi/artikkeli/3191737-matkailu-ja-ravintola-alan-ahdinko-jatkuu>

Kuluttajaliitto. Annika Marniemi. Tulostettu 15.11.2015. <http://syohyvaa.fi/kalorit-ruokalis-toihin/>

NCC. Alberga Business Park - Espoon modernit ja innostavat toimitilat. Tulostettu 9.12.2015. <http://www.ncc.fi/toimitilat/tilahaku/espoo/alberga/>

Net-Foodlab Oy. Elintarvikelainsäädäntö. Tulostettu 15.11.2015. <http://www.netfood.fi/oma-valvonta-info/elintarvikelainsaadanto>

Survey Monkey. Hanki vastauksia maailman johtavan kyselytutkimustyökalun avulla. Tulostettu 18.12.2015. [https://fi.surveymonkey.com/mp/take-a-tour/?ut\\_source=header](https://fi.surveymonkey.com/mp/take-a-tour/?ut_source=header)

Työterveyslaitos. Tiedote 37/2013. Työpaikkaruokailu antaa virtaa sekä työhön että vapaa-aikaan. Tulostettu 22.11.2015. [http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote\\_372013.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote_372013.aspx)

Työterveyslaitos. Työaikainen ruokailu. Tulostettu 19.4.2016. [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat\\_ja\\_tyokyky/tyoaikainen\\_ruokailu/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat_ja_tyokyky/tyoaikainen_ruokailu/sivut/default.aspx)

Valtion ravitsemusneuvottelukunta Ravitsemuspolitiikka Suomessa. Tulostettu 19.4.2016. <http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/portal/fi/ravitsemuspolitiikka/>

Valtion ravitsemusneuvottelukunta. Suomalaisten ravitsemussuositusten lähtökohtana on suomalaisten terveys ja kansallinen ruokakulttuuri. Tulostettu 19.4.2016. <http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/portal/fi/ravitsemussuositukset/suomalaiset+ravitsemussuositukset/>

Verohallinto. Henkilöstöruokailun arvonlisäverotuksesta. Tulostettu 22.11.2015. [https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Verohallinnon\\_ohjeet/2002/Henkilostoruokailun\\_arvonlisaverotuksest\(10191\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Verohallinnon_ohjeet/2002/Henkilostoruokailun_arvonlisaverotuksest(10191))

Henkilökohtainen tiedonanto:

Alakoski, L., Arantola-Hattab, J. & Komulainen, J. Tapaaminen 23.10.2015. Laurea-ammattikorkeakoulu, Espoo Leppävaara.

## Kuvat

Kuva 1: Lounasravintola, Alberga business park, Espoon Leppävaara .....	13
Kuva 2: Toivelistatekniikalla toteutettu ideakävely .....	46
Kuva 3: Ravintolatoimikunnan ruokatarjoilut .....	47
Kuva 4: Kohdeyrityksen lounasravintolan kaksipuoleinen lounaslinjasto ja kassapiste .....	59
Kuva 5: Kohdeyrityksen lounasravintolan ravintolasali ja asiakaspaikat .....	60
Kuva 6: Lounasposterin affiniteettidiagrammin analysoinnin lähtökohta ja jaottelu .....	65
Kuva 7: Toivelistamenettelyllä käydyn ideakävelyn samankaltaisuuskaavio .....	67
Kuva 8: Lounassalin kehittämisen ja modifioinnin kohteena oleva linjasto .....	69
Kuva 9: Ravitsemispalvelun tuottajan uusi ravintolakonsepti .....	82
Kuva 10: lounaslinjaston yläpuolella olevat lounaslaput ja linjastossa oleva lasihissi .....	84

## Kuviot

Kuvio 1: Työelämälähtöisen opinnäytetyön rakenne .....	9
Kuvio 2: Kohdeyrityksen lounasravintolan sidosryhmäanalyysi .....	20
Kuvio 3: Kehitystyön prosessi palvelu- ja asiakaskeskeisen liiketoiminnan näkökulmasta ..	22
Kuvio 4: Asiakkaan arvon muodostumisen ympyrä (Helkkula ym. 2012, 63) .....	29
Kuvio 5: Asiakkaan arvopyramidi (Alakoski, Arantola-Hattab & Komulainen, 2015) .....	33
Kuvio 6: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys .....	35
Kuvio 7: Tutkimuksellisen kehittämistehtävän prosessi (Ojasalo ym. 2014, 20).....	36
Kuvio 8: Laadullisen tutkimuksellisen kehittämistehtävän prosessi (Ojasalo ym. 2014, 20; Tuulaniemi 2011, 142-143).....	37
Kuvio 9: Palvelumuotoiluprosessin vaiheet (Ojasalo ym. 2014, 74-76).....	38
Kuvio 10: Ravintolapalvelun osa-alueet ja ideointipajassa käsitellyt asiat.....	45
Kuvio 11: lounasravintolan asiakkaan palvelupolku.....	75
Kuvio 12: Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavia elementtejä lounasravintolassa.....	78
Kuvio 13: Tutkimusmenetelmien perusteella syntyneet kehitysehdotukset ja toimenpiteet	80

## Taulukot

Taulukko 1: Business parkin asiakaspotentiaali (NCC Alberga business park, 2015) .....	18
Taulukko 2: Yrityksen tulostittareita (Neilimo ym. 2005, 302-303, 218) .....	32
Taulukko 3: Palvelumuotoilun työkalut ja menetelmät .....	41
Taulukko 4: Lounasasiakkaiden käyntien määrä asiakastytyväisyyskyselyssä .....	54
Taulukko 5: Asiakkaan ravintolakokemuksen laadun arvioinnin diagrammi .....	55
Taulukko 6: Ravintolapalvelun tuotteiden hinta-laatusuhteen diagrammi .....	56
Taulukko 7: Lounaan osa-alueiden arvioinnin diagrammi .....	56
Taulukko 8: Asiakastytyväisyyskyselyn avointen kysymysten tulokset sisällönanalyysin avulla .....	58
Taulukko 9: Benchmarking tulokset sisällönanalyysin avulla .....	63

## Liitteet

Liite 1 Sähköinen asiakastyytyväisyyskysely.....	103
Liite 2 Benchmarking arviointilista työntekijöille.....	107

## Liite 1 Sähköinen asiakastyytyväisyyskysely

## Asiakastyytyväisyyskysely

1. Miten arvioisitte ravintolakokemuksenne laatua kokonaisuutena? Oliko se mielestänne

- Erinomainen
- Hyvä
- Välttävä
- Huono

2. Miten arvioisitte henkilökuntaa seuraavien ominaisuuksien osalta?

	erinomainen	hyvä	välttävä	huono
Asiakaspalvelu asennetta	<input type="radio"/> Asiakaspalvelu asennetta erinomainen	<input type="radio"/> Asiakaspalvelu asennetta hyvä	<input type="radio"/> Asiakaspalvelu asennetta välttävä	<input type="radio"/> Asiakaspalvelu asennetta huono
Ystävällisyys ja kohteliaisuus	<input type="radio"/> Ystävällisyys ja kohteliaisuus erinomainen	<input type="radio"/> Ystävällisyys ja kohteliaisuus hyvä	<input type="radio"/> Ystävällisyys ja kohteliaisuus välttävä	<input type="radio"/> Ystävällisyys ja kohteliaisuus huono
Tietämystä tarjolla olevista ruoista	<input type="radio"/> Tietämystä tarjolla olevista ruoista erinomainen	<input type="radio"/> Tietämystä tarjolla olevista ruoista hyvä	<input type="radio"/> Tietämystä tarjolla olevista ruoista välttävä	<input type="radio"/> Tietämystä tarjolla olevista ruoista huono
Ulkoinen olemus	<input type="radio"/> Ulkoinen olemus erinomainen	<input type="radio"/> Ulkoinen olemus hyvä	<input type="radio"/> Ulkoinen olemus välttävä	<input type="radio"/> Ulkoinen olemus huono

3. Miten arvioisitte tuotteiden hinta-laatusuhdetta?

- Erinomainen hinta-laatusuhde
- Hyvä hinta-laatusuhde
- Välttävä hinta-laatusuhde
- En osaa sanoa

4. Kuinka usein olette keskimäärin käynyt ravintola K1:ssä viimeisen kuukauden aikana?

- Päivittäin
- Pari kertaa viikossa
- Kerran viikossa
- Kerran kuukaudessa
- Harvemmin kuin kerran kuukaudessa

## 5. Mikäli käytte ravintola K1:ssä säännöllisesti, miten arvioisitte lounaan osalta,

	erinomainen	hyvä	välttävä	en osaa sanoa
Ruokalistan vaihtelevuutta	<input type="radio"/> Ruokalistan vaihtelevuutta erinomainen	<input type="radio"/> Ruokalistan vaihtelevuutta hyvä	<input type="radio"/> Ruokalistan vaihtelevuutta välttävä	<input type="radio"/> Ruokalistan vaihtelevuutta en osaa sanoa
Raastesalaattipöydän houkuttelevuutta	<input type="radio"/> Raastesalaattipöydän houkuttelevuutta erinomainen	<input type="radio"/> Raastesalaattipöydän houkuttelevuutta hyvä	<input type="radio"/> Raastesalaattipöydän houkuttelevuutta välttävä	<input type="radio"/> Raastesalaattipöydän houkuttelevuutta en osaa sanoa
Delisalaattipöydän vaihtelevuutta	<input type="radio"/> Delisalaattipöydän vaihtelevuutta erinomainen	<input type="radio"/> Delisalaattipöydän vaihtelevuutta hyvä	<input type="radio"/> Delisalaattipöydän vaihtelevuutta välttävä	<input type="radio"/> Delisalaattipöydän vaihtelevuutta en osaa sanoa
Lämpimien ruokien makua ja ulkonäköä	<input type="radio"/> Lämpimien ruokien makua ja ulkonäköä erinomainen	<input type="radio"/> Lämpimien ruokien makua ja ulkonäköä hyvä	<input type="radio"/> Lämpimien ruokien makua ja ulkonäköä välttävä	<input type="radio"/> Lämpimien ruokien makua ja ulkonäköä en osaa sanoa
Leipäpisteen valikoimaa ja sujuvuutta	<input type="radio"/> Leipäpisteen valikoimaa ja sujuvuutta erinomainen	<input type="radio"/> Leipäpisteen valikoimaa ja sujuvuutta hyvä	<input type="radio"/> Leipäpisteen valikoimaa ja sujuvuutta välttävä	<input type="radio"/> Leipäpisteen valikoimaa ja sujuvuutta en osaa sanoa
Astianpalautuspisteen käytännöllisyyttä	<input type="radio"/> Astianpalautuspisteen käytännöllisyyttä erinomainen	<input type="radio"/> Astianpalautuspisteen käytännöllisyyttä hyvä	<input type="radio"/> Astianpalautuspisteen käytännöllisyyttä välttävä	<input type="radio"/> Astianpalautuspisteen käytännöllisyyttä en osaa sanoa
Ruokailutilanteen sujuvuutta	<input type="radio"/> Ruokailutilanteen sujuvuutta erinomainen	<input type="radio"/> Ruokailutilanteen sujuvuutta hyvä	<input type="radio"/> Ruokailutilanteen sujuvuutta välttävä	<input type="radio"/> Ruokailutilanteen sujuvuutta en osaa sanoa

## 6. Mikäli ette ruokaile ravintolassamme, ruokailetteko

- Syötte omia eväitä
- Ostatte take away lounaan
- Ruokailette jossain muussa lounasravintolassa (syöttäkää kommenttikenttään ravintola)
- Joku muu vaihtoehto (syöttäkää kommenttikenttään)

Tarkenna muut vaihtoehdot

7. Toiveita ja kommentoitavaa lounaspalveluista, esimerkiksi toiveruokia

**Ravintolan aamiainen ja kahvilan vitriinituotteet:**

8. Mitä mieltä olette K1 ravintolan aamiaistarjonnasta?

9. Mitä mieltä olette K1 ravintolan kahvilan vitriinin tuotevalikoimasta ja mitä tuotteita toivoisitte valikoimaan?

**Kokoustarjoilut ja edustustilaisuudet**

10. Mikäli käytätte kokouskahvituspalveluja säännöllisesti, miten arvioisitte

	erinomainen	hyvä	välttävä	en osaa sanoa
Tuotevalikoimaa	<input type="radio"/> Tuotevalikoimaa erinomainen	<input type="radio"/> Tuotevalikoimaa hyvä	<input type="radio"/> Tuotevalikoimaa välttävä	<input type="radio"/> Tuotevalikoimaa en osaa sanoa
Kattausta ja astiastoa	<input type="radio"/> Kattausta ja astiastoa erinomainen	<input type="radio"/> Kattausta ja astiastoa hyvä	<input type="radio"/> Kattausta ja astiastoa välttävä	<input type="radio"/> Kattausta ja astiastoa en osaa sanoa
Hinta-laatusuhdetta	<input type="radio"/> Hintalaatusuhdetta erinomainen	<input type="radio"/> Hintalaatusuhdetta hyvä	<input type="radio"/> Hintalaatusuhdetta välttävä	<input type="radio"/> Hintalaatusuhdetta en osaa sanoa
Nopeutta	<input type="radio"/> Nopeutta erinomainen	<input type="radio"/> Nopeutta hyvä	<input type="radio"/> Nopeutta välttävä	<input type="radio"/> Nopeutta en osaa sanoa
Palvelualttiutta	<input type="radio"/> Palvelualttiutta erinomainen	<input type="radio"/> Palvelualttiutta hyvä	<input type="radio"/> Palvelualttiutta välttävä	<input type="radio"/> Palvelualttiutta en osaa sanoa

11. Toiveita ja kommentoitavaa lounaspalveluista? Esimerkiksi toiveruokia?

12. Mitä asioita ravintolassamme tulisi ottaa huomioon/muuttaa, jotta kävisitte useammin?

13. Toiveita, ideoita, kehitettävää ravintolapalvelun tarjoajalle?

14. Avaamme uuteen D-taloon uuden ravintolatoimipisteen, jonne haluamme ideoitanne!  
Mitä toivoisit tilassa tarjottavan, minkä tyyllisille palveluille on kysyntää?

15. Mikä on sukupuolenne?

- Mies  
 Nainen

16. Mihin ikäryhmään kuulutte?

- 16-24  
 25-34  
 35-44  
 45-54  
 yli 55

17. Jos haluatte osallistua vastanneiden kesken tehtävään herkkukorin arvontaan, jätä yhteystietosi

Nimi

Yritys

Sähköpostiosoite

Puhelinnumero

Liite 2 Benchmarking arviointilista työntekijöille

**Benchmarking**

Päivämäärä ja kellonaika \_\_\_\_\_

Käyntipaikka \_\_\_\_\_

**Toimitilan siisteys** (pöydät, lattiat, seinät, vapaita huomioita)

---

---

**Kalusteet** (ruokailupöydät ja asiakaspaikat)

---

---

**Logistiikka ja linjastot** (sujuvuus, esillepano, siisteys, helppous, vaivattomuus)

---

---

**Henkilökunta** (palvelu, ystävällisyys, avustus/ohjeistus, siisteys)

---

---

**Tuotteet** (lounas, vitriini, oheistuotteet, hinta, laatu, tarjonta, yleisilme)

---

---

**Ruuhkaisuus, asiakaskäyttäytyminen** (tarkkaile asiakkaiden viihtyvyyttä)

---

---

**Vapaata sanailua ja huomioita kohteesta**

---

---

**Tarkkailija:**

---