

Saimaan ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-ala Lappeenranta
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon ylempi AMK-koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Riitta Kujala

Lounasruokailun asiakaskokemuksen kehittämisen palvelumuotoilun keinoin

Opinnäytetyö 2018

Tiivistelmä

Riitta Kujala

Lounasruokailun asiakaskokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin,
60 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Hotelli -ja ravintola-ala Lappeenranta

Hotelli -ja ravintola-alan liikkeenjohdon ylempi AMK

Restonomi (YAMK)Saimaan ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyö 2018

Ohjaaja: lehtori Emmi Maijanen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän laadullisen kehittämistyön tavoitteena oli löytää keinoja paremman asiakaskokemuksen saavuttamiseksi, käyttämällä palvelumuotoilun periaatteita kehittämisen välineenä. Tarkoituksena oli myös selvittää, mitkä asiat vaikuttavat asiakkaiden lounasruokailupaikan valintaan ja millaisia voisivat olla uudet tavoiteltavat asiakasryhmät.

Teoreettinen viitekehys muodostui ravintola-alan nykyhetken- ja tulevaisuuden visioiden esittelystä, palvelumuotoilusta, palvelumuotoiluprosessin keskeisistä elementeistä, kuten asiakaskokemuksesta ja asiakasarvosta, palvelupolusta ja palvelutuokiosta. Lisäksi teoriaosuudessa käsiteltiin tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmiä.

Kehittämistyö tehtiin palvelumuotoiluprosessin mukaisesti, jolloin ensin lisättiin ymmärrystä yrityksestä ja sen toiminnasta. Työvälineinä käytettiin SWOT -analyysia ja asiakasprofilointia. Aineiston keruussa käytettiin havainnoinnin keinoista, piilohavainnointia, suora havainnointia ja osallistuvaa havainnointia. Tämän jälkeen tehtiin kontekstahaastattelut ja lopuksi hyödynnettiin netnografiaa. Kehittämistyökaluina käytettiin blueprinttausta, jonka avulla voitiin havaita palvelupolku ja kontaktipisteet sekä pohdittiin yritykselle erikoistumisstrategiaa.

Tutkimuksen mukaan esille tuli fyysisen kohtaamisen puute ja heikkous palvelupolun varrella. Tuloksissa esiintyivät myös epäselvät tai puuttuvat hinta- ja erityisruokavaliomerkinnot, tasalatuisuuden puute ja lisäksi ruuan ulkonäköä ei pidetty houkuttelevana. Erikoistumisstrategiaksi nousi asioinnin helppous ja uutena asiakasryhmänä ikäihmiset, jonka tavoittelemiseen tulisi panostaa.

Kehittämistyön tuloksena syntyi ehdotuksia asiakaskokemuksen parantamiseen, jotka on esitetty taulukkomuodossa toimintaympäristön mukaan. Lisäksi toimenpide-ehdotuksena esitettiin erikoistumista helpon ruokailun paikaksi ja perusteltiin asiakasryhmänä seniorien lisäämistä asiakkaisiksi.

Asiasanat: asiakaskokemus, palvelumuotoilu, palvelukokemus, palvelupolku, palvelutuokio

Abstract

Riitta Kujala

Developing customer experience of lunch by means service design, 60 pages, 2 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Master's Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

Master of hospitality Management

Master's Thesis 2018

Instructor: Ms Emmi Maijanen, Senior lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

The objective of this research is to find ways to improve the customer service, by improving the awareness of the quality of customer service by using methods of Service design. Another object was to find out the reason for customer behavior when choosing the place for lunch or who could be a new target customers.

Theoretical framework consists of presentation of current and future visions in restaurant field, service design methods i.e. customer experience, customer value, blue print and phases of customer journey. In addition research methods were studied.

The research was done according to concept of Service Design. Observation was used to collect the data, hidden observation, direct observation as well as participatory observation were used. The contextual interviews were concluded and netnography was utilized. As a development tool, blueprinting was used to identify the service path and contact points to reflect on the company's specialization strategy.

The outcome of the research showed a lack of physical contact and a weak service path. The result also showed unefficient, unclear pricing or dietary requirement information or irregularity on quality as well as the display was not appetising or appealing. This resulted in to recommendations for better customer experience.

The Specialisization strategy that came up from the study was an "easy access for services" and a new target market to be senior citizens, which might require some extra efforts.

Keywords: customer experience, service design, service experience, service path, customer journey step

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	7
1.3	Raportin rakenne.....	9
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	10
1.5	Aikaisemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset.....	11
2	Tutkimusprosessi.....	12
2.1	Menetelmien valinta palvelun kehittämiseen.....	15
2.2	Määrittely.....	16
2.3	Tutkimus.....	16
2.3.1	Havainnointi.....	17
2.3.2	Kontekstihaastattelu.....	17
2.3.3	Etnografia ja Etnografia online eli netnografia.....	18
2.4	Suunnittelu.....	18
3	Kehittyvä toimintaympäristö.....	19
3.1	Matkailu- ja ravintola-ala.....	19
3.1.1	PESTEL -analyysi.....	21
3.2	Ravintola X ja sen nykytilanne.....	24
4	Palvelumuotoilulla parempaan palvelukokemukseen.....	24
4.1	Mitä on palvelumuotoilu?.....	24
4.2	Palvelumuotoilun keskeisimmät elementit.....	26
4.2.1	Asiakasymmärrys.....	26
4.2.2	Asiakaskokemus ja arvo.....	26
4.2.3	Palvelupolku, palvelutuokiot ja kontaktipisteet.....	28
5	Lounaan merkitys hyvinvoinnin edistäjänä.....	29
5.1	Ravitsemussuositukset.....	29
5.2	Suomalaisten ruokavaliassa tapahtuneet muutokset.....	29
6	Palvelumuotoiluprosessi.....	30
6.1	Brief.....	30
6.2	SWOT-analyysi.....	31
6.3	Havainnoinnin toteutus.....	31
6.4	Kontekstihaastattelut.....	32
6.5	Online etnografia.....	33
6.6	Samankaltaisuuskaaviot.....	33
6.7	Asiakasprofiilit.....	34
6.8	Palvelupolku.....	34
6.9	Blueprint.....	35
6.9.1	Differointi eli erikoistumisstrategia.....	36
7	Kehittämistyön tulokset ja johtopäätökset.....	38
7.1	Esitutkimuksen tuloksia.....	38
7.2	Asiakasprofiilien määrittely.....	40
7.3	Tavoitteena laadukas asiakaskokemus.....	46
7.4	Kilpailukeinona Differointi.....	51
7.5	Uudet asiakasryhmät.....	52
8	Pohdintaa.....	53
	Kuvat.....	57
	Kuviot.....	58
	Taulukot.....	59

Lähteet.....60

Liitteet

Liite 1 Tutkimuksessa useimmiten esille tulleita asioita asiakasprofiilien mukaan luokiteltuna

Liite 2 Haastateltavien kommentteja lounasruokailupaikan valintaan vaikuttavista asioista

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tämän kehittämistyön tavoitteena on tehdä kehitysehdotuksia kohdeyrityksen toiminnan kehittämiseen siten, että asiakaskokemuksesta saadaan miellyttävämpi. Kyseinen ravintola on tullut tutuksi asioidessa kauppakeskuksessa, sekä opiskelijoiden harjoittelupaikkana, jolloin olen vierailut ravintolassa kouluttajan roolissa. Kiinnostuin paikasta opintojen aikana, kun kuulin, että ruokailijamäärät ovat puolessa vuodessa vähentyneet huomattavasti. Olen huomannut myös, että ravintolan toiminta ei ole juurikaan muuttunut vuodesta 2012 lähtien, jolloin ravintola on avattu. Matkailu- ja ravintola-alan, eli Maran mukaan ala on kasvussa ja kohdeyrityksen kaltaisissa yrityksissä ruokailijamäärät ovat kasvussa (MARA 2017). Ostoskeskusten yhteydessä olevat ravintolamaailmat edustavat uudenlaisia yhteisöllisiä olohuoneita. Kuluttajat haluavat ruokailla kodin ulkopuolella, ja myöskin uusavuttomuus ruuanlaiton suhteen on lisääntynyt.

Opinnäytetyön keskeisenä aiheena on palvelumuotoilu ja sen käyttäminen toiminnan kehittämisen välineenä. Palvelumuotoilun avulla pyritään ratkaisemaan monenlaisia palvelua tuottavan organisaation ja sen asiakkaiden vuorovaikutukseen liittyviä haasteita. Tätä vuorovaikutusta tapahtuu, kun organisaatio tarjoaa palveluja, joihin asiakas osallistuu, nauttii ja kuluttaa palvelua. Palvelumuotoilu pyrkii vahvistamaan palvelun onnistumista. On tärkeää ymmärtää asiakkaiden tarpeet, toiveet ja haaveet palvelun suhteen, sekä tiedostaa mitkä seikat vaikuttavat asiakkaan ostopäätösprosessiin. Täytyy ymmärtää mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa tai mitä tarvetta täyttämässä. Tämän vuoksi meidän täytyy tuntea asiakkaat ja ymmärtää heidän käyttäytymistään. Tietoa ja tuntemusta asiakkaista saadaan tutkimalla ja havainnoimalla asiakkaita.

Jos palvelun tuottaminen ei tuo arvoa palvelua tuottavalle organisaatiolle, niin palvelun tuottaminen ei ole kannattavaa ja toiminta ei ole elinkelpoista. Olen näistä palvelumuotoilussa on tunnistaa palvelun tuottavan organisaation nykytila, todellisuus ja tavoitetila. Näihin asioihin suunniteltavalla palvelulla voidaan vahvistaa organisaation jokapäiväistä menestystä ja pitkántähtäimen tavoitteita.

Palveluprosesseja voidaan piirtää auki, mallintaa ja suunnitella, samoin palveluympäristöjä voidaan suunnitella ja muotoilla käytettäviksi ja houkutteleviksi. Palvelumuotoilussa puhutaan asiakaskokemuksesta. Palveluprosesseja ja palveluympäristöjä suunnitteleminen voidaan vaikuttaa asiakkaan saamaan kokemukseen palvelusta (SDT. Palvelumuotoilun työkalupakki.). Liiketaloudellisten seikkojen lisäksi suunnittelussa tulee huomioida myös prosessien kehittäminen. Prosessissa pyritään tunnistamaan kriittiset kosketuspisteet, joita kehitetään. Näin pystytään tarjoamaan tasalaatuisempia kokemuksia. Asiakaskokemus on lopputulos arvoketjusta, jonka läpi asiakas palvelua käyttäessään kulkee. (Gerdt & Korhonen 2016,46).

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

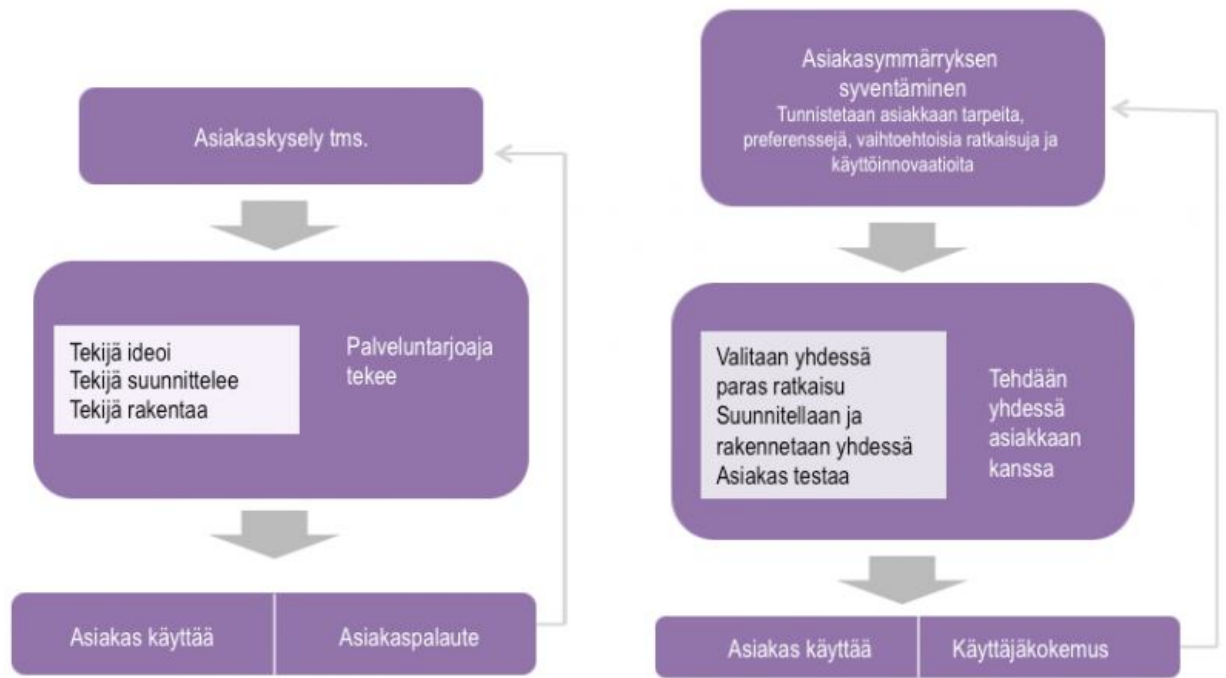
Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kehittämissuunnitelma, jossa palvelumuotoilun keinoin kehitetään ravintolan toimintaa. Lähtökohtaisesti pyritään selvittämään millaiset seikat ovat asiakkaalle merkityksellisiä ja tärkeitä lounaspaikan valinnassa, sekä minkälaisilla muutoksilla kohdeyrityksessä päästään laadukkaaseen asiakaskokemukseen yrityksen tehdessä kannattavaa liiketoimintaa. Lisäksi kartoitetaan potentiaalisia uusia asiakasryhmiä. Palvelumuotoilun tavoitteena on, että palvelutuotanto tehostuu ja asiakkaat ovat tyytyväisiä ja sitoutuneita palveluihin. Kehittämistyön lopullisena tavoitteena on tuottaa palvelua, joka on asiakkaan näkökulmasta käytettävää, hyödyllistä sekä haluttavaa ja yrityksen kannalta liiketoiminnallisesti kannattava tuottaa ja tarjota (Haukkamaa, Koivunen & Vuorela 2014).

Hyvän palvelukokemuksen muodostaminen palvelumuotoilun avulla on rajattu koskemaan ravintola X:n palveluista vain lounasruokailua. Aiheen ulkopuolelle jätetään muut tällä hetkellä tarjolla olevat palvelut. Aineistoa kerätään ravintolassa ruokailevilta henkilöiltä. Kontekstihaastatteluun otetaan mukaan muutamia henkilöitä, joille kyseinen ravintola on tuntematon tai lähes tuntematon. Näillä haastatteluilla pyritään saamaan ”ulkopuolisen” henkilön palautetta. Rutinoitunut ruokailija ei välttämättä kiinnitä enää huomiota itsestään selvytenä pidettäviin asioihin.

Tutkimuskysymyksinä on kolme pääkysymystä;

1. mitä muutoksia ravintola X:n lounasruokailuun liittyvään palveluun tulisi tehdä, jotta asiakkaille saataisiin laadukkaampi asiakaskokemus?
2. mitä asioita ravintola X:n asiakkaat pitävät tärkeinä lounaspaikkaa valitessaan?
3. mitkä voisivat olla ravintola X:n uudet asiakasprofiilit?

Palvelumuotoilua käytetään joko uusien palvelujen suunnitteluun, tai jo olemassa olevien kehittämiseen. Tässä tehtävässä on kyse olemassa olevan palvelun kehittamisestä, sen lisäksi kartoitetaan mahdollisen uuden asiakasryhmän löytämisestä asiakkaaksi. Perinteinen palvelujen kehittäminen hyödyntää kerättyä asiakaspalautetta ja markkinatutkimuksia. Palvelumuotoilu sen sijaan osallistaa käyttäjät kehitystyöhön ja keskittyy asiakkaisiin, asiakasymmärrykseen, käyttäjiin ja käyttäjätietoon, sillä pelkän asiakaspalautteen avulla varsinaista käyttäjäkokemusta ei voida arvioida. Palvelumuotoilun keräämä käyttäjätieto sisältää syvempää tietoa käyttäjästä kuin asiakastieto (Kaivola 2017, 16.) Asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakkaan oma henkilökohtainen odotusarvo, joten alan toimijan on mahdotonta tietää mitkä ovat ne asiat, jotka vaikuttavat eniten kulloiseenkin kokemukseen. Positiivinen asiakaskokemus saadaan aikaiseksi, kun asiakas huomiodaan, häntä kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään hänen tilansa, pidetään häneen yhteyttä ja vastataan hänen esittämiin kysymyksiin, ja lisäksi pidetään annetut lupaukset (Fischer & Vainio 2015, 9.)



**KUVIO 1. Käyttäjäkeskeinen vs. käyttäjälähtöinen kehittämismalli (Haukka-
maa, Koivunen & Vuorela 2014)**

Kuviossa 1 on esitetty perinteisen käyttäjäkeskeisen kehittämismallin käyttäminen esimerkiksi asiakaskyselyn muodossa. Palveluntarjoaja tuottaa ideoimansa, suunnittelemansa ja rakentamansa palvelun, jota asiakas käyttää ja antaa asiakaspalautetta esim. asiakaskyselyn muodossa. Käyttäjälähtöisessä kehittämismallissa tunnistetaan asiakkaan tarpeet ja lähdetään kehittämään palvelua yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkaan kanssa yhdessä suunnitellun ratkaisun jälkeen asiakkaalta saadaan käyttäjäkokemusta, jonka jälkeen kehittämistä voidaan tarvittaessa jatkaa.

1.3 Raportin rakenne

Raportin alussa esitellään opinnäytetyön taustaa, tutkimuksen tavoite ja rajaukset sekä keskeisiin käsitteisiin ja aikaisempiin aiheeseen liittyviin tutkimuksiin. Teoreettinen viitekehys on jaettu kahteen osioon. Kehittyvä toimintaympäristö osiossa tutustutaan ravintola-alaan toimialana. Lisäksi tutkimuksessa kartoitetaan matkailu- ja ravintola-alan nykytilannetta ja tulevaisuuden ennakointia. Seuraavana tutustutaan kehitettävään yritykseen ja sen nykytilaan.

Kappaleessa palvelumuotoilulla parempaan palvelukokemukseen esitellään mitä palvelumuotoilu on, palvelumuotoiluprosessista sekä palvelumuotoilun keskeisistä elementeistä, kuten asiakasymmärrys, asiakaspolku ja asiakaskokemus. Lisäksi määrittelimme palvelun tuotteena.

Tutkimuksessa keskeisenä asiana on lounasruoka. Lounaan merkitys hyvinvoinnin edistäjänä osiossa kerrotaan ravitsemissuosituksista sekä suomalaisten ruokailutottumuksissa tapahtuneista muutoksista.

Hermeneuttisessa kehässä (kuvio 2) on esitetty, kuinka esiyymmärryksen pohjalta tarkastellaan reflektoiden kohteen yksityiskohtia. Tarkastelun tulosten pohjalta pyritään rakentamaan uusi käsitys kohteesta ja tämän myötä syvempi ymmärrys. Uuden ymmärryksen myötä, asioita voidaan alkaa tarkastelemaan uudelleen ja edetä syvempää ymmärrystä kohti kehän jatkaessa kulkuaan ja ymmärryksen lisääntyttyä. Kappaleessa kuusi, eli palvelumuotoiluprosessi, on esitetty palvelumuotoiluprosessin etenemistä yhdessä tutkimusprosessin kanssa. Nämä kulkevat kehässä rinnakkain kohti syvempää ymmärrystä työn edetessä sitä mukaa, kun merkityskokonaisuudet kasvavat.

Keräämäni aineiston tulokset ja tuloksien analysoinnin esittelen kehittämistyön tulokset ja johtopäätökset kappaleessa. Kehittämistyön ollessa kyseessä, esitän kehittämisehdotukset ja lopussa jatkotutkimusaiheita ja omaa pohdintaa.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

ASIAKASARVO

Asiakasarvolla tarkoitetaan asiakkaan saaman hinnan ja hyödyn välistä suhdetta. Hintaa ei voida määritellä pelkästään rahallisena, vaan voidaan puhua myös uhrauksista ja vaivasta, joita asiakas joutuu hankinnan eteen tekemään. (Fischer & Vainio 2015, 30-31.)

ASIAKASKOKEMUS

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan tunnetta ja kokemusta, joka saa asiakkaan palaamaan uudestaan ja kertomaan muille positiivisista kokemuksistaan (Fischer & Vainio 2015, 9-11).

Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa (Löytänä & Korteso 2011, 11).

ASIAKASYMMÄRRYS

Asiakasyymmärryksellä tarkoitetaan tietojen keräämistä tutkittavasta kohteesta, sekä analysoimalla kohderyhmä toiveita ja odotuksia (Tuulaniemi 2016,142-143).

PALVELUMUOTOILU

Palvelumuotoilu on palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin.

PALVELUPOLKU

Palvelupolku kuvaa miten asiakas kulkee ja kokee palvelun tapahtuman aikana. Palvelupolku jaetaan palvelutuokioihin ja nämä sisältävät kontaktipisteitä. (Tuulaniemi 2016, 78-79.)

PALVELUTUOKIO

Palvelupolku on jaettu vaiheisiin, joita kutsutaan palvelutuokioiksi eli kontaktipisteiksi (Tuulaniemi 2016, 79).

1.5 Aikaisemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset

Palvelumuotoilusta ja sen käyttämisestä kehittämisen välineenä on tehty useita Yamk-tason opinnäytetöitä. Aiheesta on tehty myös väitöskirjoja, kuten Nea Monosen Pro gradu ”Palvelumuotoilu osana palvelun kehittämisprosessia” (2016). Tutkielmassa käsitellään palvelumuotoilua osana yrityksen palvelun kehittämisprosessia yrityksen näkökulmasta ja tutkimusongelmaa lähestyttiin kahden osaongelman avulla. Osaongelmina selvitettiin, mitä palvelumuotoilu on ja miten palvelumuotoilu integroituu yrityksen palvelujen kehittämisprosessiin. Jaana Mustonen on Pro gradussaan ”Palvelukokemus palvelumuotoiluprosessissa; tapaustutkimuksena päivittäistavarakauppapalvelukokemus” (2012) tutkinut palvelumuotoilu prosessia asiakkaan palvelukokemuksen näkökulmasta. Työssä oli tavoitteena selvittää, kuinka asiakkaan palvelukokemus tulisi huomioida palvelumuotoiluprosessissa.

Olen tutustunut myös Silja Linen sekä Viking Linen ravintolakonsepteihin tehtyihin YAMK -opinnäytetöihin, joissa ollaan laivayhtiöiden ravintolamaailmaa tai ravintolaa lähdetty kehittämään palvelumuotoilun avulla. Sanni Luomahaara (2017) on YAMK opintojen kehittämistyössään ”Elämyspalveluiden tuotteistaminen palvelumuotoilun avulla” tuottanut yrityksen käyttöön tuotekortit uusista ohjelmapalveluista. Kehittämistyö on toteutettu palvelumuotoilun keinoin ja siinä on käytetty monipuolisesti palvelumuotoilun menetelmiä, kuten benchmarking, aivoriihityökentelyä, havainnointia ja laadittu Business Model Canvas. Lounaspalveluiden kehittämisestä on Sirpa Turunen (2017) tehnyt AMK opinnäytetyön ”Lounaspalvelun kehittäminen ja arvon luominen yhdessä asiakkaiden kanssa”, jossa pyritään luomaan kilpailuetua hyvällä asiakaskokemuksella. Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, miten lounaspalvelua voidaan kehittää yhdessä asiakkaiden kanssa. Välineenä käytettiin palvelumuotoiluprosessia ja sen avulla saatuja tietoja. Sosiaali- ja terveystieteille tehtyjä opinnäytetöitä, joissa on käytetty palvelumuotoilua kehittämisen välineenä, löytyy erittäin paljon. Aiempia tutkimuksia palvelun laadusta, asiakaskokemuksista ym. kehittämistyöhöni liittyvistä aiheista löytyy myös runsaasti.

2 Tutkimusprosessi

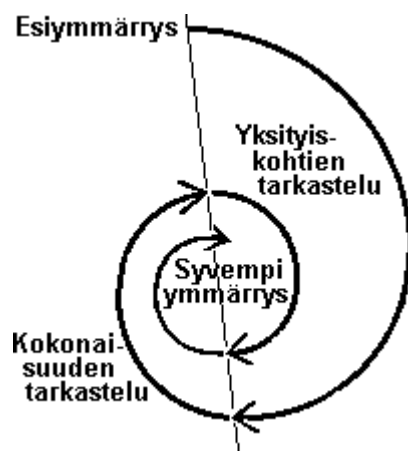
2.1 Tutkimusmenetelmä

Kehittämistyöni on kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus. Hirsjärvi & Remes & Sajavaara (2008,161) määrittelevät kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdaksi todellisen elämän kuvaamisen. Tutkimusanalyysinä käytetään fenomenologista analyysiä. Fenomenologinen tutkimusstrategia korostaa kokemusta, aistihavaintoja ja niihin perustuvaa ymmärryksen muodostumista tutkimuskohteesta (Jyväskylän yliopisto 2015.) Fenomenologisessa, sekä siihen liittyvässä hermeneuttisessa ihmiskäsityksessä ovat keskeisiä asioita kokemuksen, merkityksen sekä yhteisöllisyyden käsitteet (Valli & Aaltola 2015, 29.)

1.	Tutkijan oman esiymmärryksen kriittinen reflektio (Jatkuu koko tutkimuksen ajan)
2.	Aineiston hankinta <ul style="list-style-type: none"> • esim. avoin haastattelu
3.	Aineiston lukeminen, kokonaisuuden hahmottaminen
4.	Kuvaus <ul style="list-style-type: none"> • tutkimuskysymyksen näkökulmasta olennaisen esiin nostaminen aineistosta ja kuvaaminen luonnollisella kielellä
5.	Analyysi <ul style="list-style-type: none"> • aineiston merkitysten jäsentyminen merkityskokonaisuuksiksi • merkityskokonaisuuksien sisällön esittäminen tutkijan omalla kielellä • tulkintaa vaativien lauseiden ja lausekokonaisuuksien tarkastelu
6.	Synteesi <ul style="list-style-type: none"> • kokonaisrakenteen luominen merkityskokonaisuuksien välisiä suhteita tarkastelemalla • ensin yksilöittäin, sitten mahdollisesti uutena vaiheena yksilötulosten yhteen vientinä
7.	Tulosten tarkastelua suhteessa tutkimuskirjallisuuteen ja tutkimuksen itsearviointi
8.	Uuden tiedon käytännöllisten sovellusten arvioiminen, kehittämissideat

Taulukko 1. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen rakenne (mukailen Valli & Aaltola 2015, 50)

Vastaavasti Hermeneuttinen kehä kuvaa ymmärtämisen prosessia, jossa kohdetta reflektoidaan erilaisista näkökulmista, lisäten ymmärrystä tutkittavasta kohteesta. Uudesta kohdattavasta asiasta on olemassa esiymmärrys. Esiymmärryksen pohjalta tarkastellaan reflektoiden kohteen yksityiskohtia valitusta näkökulmasta. Tarkastelun tulosten pohjalta pyritään rakentamaan uusi kokonais käsitys kohteesta ja tämän myötä syvempi ymmärrys. Uuden ymmärryksen myötä yksityiskohtia voidaan alkaa tarkastella uudelleen ja edetä vielä syvempää ymmärrystä kohti kehän jatkaessa kulkuaan ja ymmärryksen lisääntyä.



Kuvio 2. Hermeneuttinen kehä (fiseminaari2012)

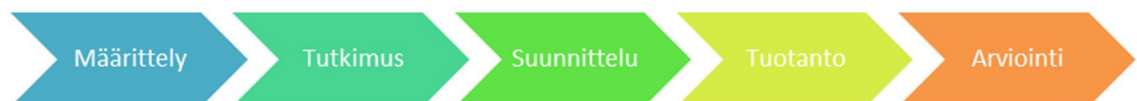
Kirjassa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (2015, 37-38), Timo Laine kirjoittaa, että tutkimusaineistoa ei pidä ymmärtää haltuun saatuna tietovarastona, vaan keskustelukumppanina, jonka kanssa ryhdytään vuoropuheluun ymmärryksen syventämiseksi asiasta. Tästä syntyy tietoa.

Työssä käytetään myös tutkimustyyleistä etnografiaa tiedonkeruumenetelmien kohdalla. Etnografisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja selittää ihmisten toimintaa heidän ympäristössään tai ryhmän jäsenten tulkintoja ja käsityksiä ympäristöstään ja toiminnastaan (Jyväskylän yliopisto 2015.). Etnografisen tutkimusote soveltuu hyvin erilaisten yhteisöjen toiminnan, sosiaalisen vuorovaikutuksen ja toimintakulttuurin tulkitsemiseen. Etnografisen tutkimuksen kohteena on kuvata mitä toimintaympäristössä tapahtuu ja miten niissä toimivat ihmiset näkevät

ja tulkitsevat oman ja muiden ihmisten toiminnan. Etnografia on tyypillinen laadullisissa tutkimuksissa, jota käytetään, kun halutaan paljastaa tavallinen arkinen toiminta ja jäsentää sitä. Se sopii erityisesti silloin kun hankittu tieto halutaan liittää kontekstiin mahdollisimman tiiviisti tavoitteena asiayhteyksien esille tuominen ja paljastaminen. (Valli & Aaltola 2015, 207 – 208.) Kirjassa *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen* (2016, 67) kirjoitetaan muotoiluetnografisesta prosessista. Siinä korostetaan muotoilun kannalta tärkeäksi asiaksi, että kohdetta tarkkailemalla tai osallistumalla vuorovaikutukseen kontekstissa, erotellaan eri näkökulmia, jotka vaikuttavat tuotteiden ja palveluiden käyttömotivaatioon. Muotoilija reflektoi omia kokemuksiaan osallistuvalla havainnoilla saatujen tietojen perusteella. Työn tarkoituksena on löytää kehittämisen avaimet palvelumuotoilun keinoin, joten keskeiset työvälineet löytyvät palvelumuotoilun työkalupakista

2.1 Menetelmien valinta palvelun kehittämiseen

Kehittämistyö tehdään palvelumuotoilun työkaluja käyttäen. Tuulaniemi (2016, 128) on määritellyt palvelumuotoiluprosessin osat seuraavasti:



Kuvio 3. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2016, 128)

Palvelumuotoilu on sarja loogisesti eteneviä ja toistuvia toimintoja, jotka kuvataan prosessiksi. Palvelu kehittämisen kohteena on aina uutta ja ainutkertaista, siksi sen kuvaaminen aina samalla tavalla toistuvana prosessina on mahdotonta. Kirjassaan Tuulaniemi on määritellyt kirjassaan mallin palvelumuotoiluprosessin toimintarungon, jota voidaan soveltaa oman palvelun kehittämiseen. (Tuulaniemi 2016, 126.)

Tutkimuksen Tuulaniemi jakaa kahteen osioon, eli asiakasymmärrykseen sekä strategiseen suunnitteluun. Tutkimusvaihe on kehittämistyön kannalta kriittinen vaihe. Tässä vaiheessa keräämme ja analysoimme kehittämistyötä ohjaavaa asiakastietoa (Tuulaniemi 2016,142). Asiakkaat profiloidaan ja tehdään samankaltaisuuskaaviot. Myös tuloksista ilmenevät samankaltaisuudet, teemat ja aiheet ryhmitellään. Näin voidaan kerralla havaita käyttäjälle merkitykselliset aiheet (Tuulaniemi 2016, 154.) Tämän vaiheen tavoitteena on kasvattaa ymmärrystä käyttäjien, sekä yrityksen henkilökunnan tarpeista, tavoitteista, odotuksista, arvoista ja toiminnan motivaatiosta sekä tarkentaa strategian kannalta organisaation tavoitteita. (Tuulaniemi 2016, 130.)

Kolmantena vaiheena on suunnittelu. Sen Tuulaniemi on jakanut ideointiin ja konseptointiin sekä prototyypointiin. Tässä kehittämistyössä tarkoituksena on tehdä kehittämissuunnitelma, joten suunnitteluvaiheen toiseen osioon emme mene vaan teemme ideointi-vaiheen ja kehittämissuunnitelman. Suunnittelussa kartoitamme löydettyt kehitettävät kohteet. Tarvittaessa näitä jaetaan pienempiin kokonaisuuksiin. Asiakkaan palvelupolku jaetaan kontaktipisteisiin ja tutustutaan löydettyihin kriittisiin asioihin sekä tehdään blueprinttaus ja erikoistumisstrategia. (Tuulaniemi 2016, 131.)

2.2 Määrittely

Kehitysprosessi aloitetaan määrittelyvaiheella. Määrittelyvaiheeseen kuuluu aloittaminen ja esitutkimus. Ensimmäisessä vaiheessa organisaatio määrittelee tarpeensa ja tavoitteet kehitystyölle. Esitutkimuksen aikana kartoitetaan yrityksen nykytila ja tavoitteet. Tässä työssä työkaluna käytetään briiffiä ja SWOT -analyysiä. Määrittelyvaiheessa tehdään pieni tarina, eli briiffi (brief) palvelun tuottamisen hyödyistä kuluttajalle sekä yrittäjälle. Briiffissä määritellään myös kehittämistyön tavoitteet. Briiffiin kirjataan myös muuta prosessin toteuttamiseen vaikuttavia tietoja. (Tuulaniemi 2016,132).

2.3 Tutkimus

Tutkimuksen Tuulaniemi (2016) jakaa kahteen osioon, eli asiakasymmärrykseen sekä strategiseen suunnitteluun. Tutkimusvaihe on kehittämistyön kannalta kriit-

tinen vaihe. Tässä vaiheessa keräämme ja analysoimme kehittämistyötä ohjaavaa asiakastietoa. Palvelujen suunnittelussa tavoitteena on, että se vastaa käyttäjien toiveita ja tarpeita. Tämän vuoksi on tärkeää, että asiakkaista on syvällistä tietoa.

2.3.1 Havainnointi

Havainnointia voidaan käyttää joko silloin, kun emme tunne ilmiötä tai silloin kun havainnointi tehdään suunnitellusti esim. listaa käyttäen. Tieteellinen tutkimus edellyttää aineison dokumentointia esim. havainnointipöytäkirjan tekoa sekä tiettyä määriteltä ajankaksaa. Havainnoinnissa tutkija seuraa kohdetta toiminnassa. Tämä toimii hyvin erityisesti silloin, jos kyseessä on prosessi, joka liittyy ihmisiin. Havainnointi sopii myös sellaisiin tutkittaviin kohteisiin, joissa on hiljaista tietoa, jota ei saa selville muutoin kuin havainnoimalla. Havainnoinnin etuna on tilanteen aitous, koska se tapahtuu reaaliajassa ja luonnollisessa ympäristössä. Havainnointia voi olla piilohavainnointia, suora havainnointia, osallistuvaa havainnointia ja osallistavaa havainnointia. (Kananen 2015, 134-137.)

2.3.2 Kontekstahaastattelu

Joissain etnografisissa tutkimuksissa pelkkä havaintoaineisto voi riittää tutkimuksen tekemiseen. Usein kuitenkin tarvitaan ihmisen puhetta täydentämään tietoa. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017,136). Tiedonkeruumenetelmistä haastattelun etuna on se, että siinä voidaan keskustelun etenemistä säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja myötäillen jo saatuja vastauksia. Haastattelun etuna on myös se, että haastateltavat on melko helppo saada osallistumaan tutkimukseen. Mikäli tarvitaan tarkentavia vastauksia tai halutaan esittää lisäksymyksiä, heidän tavoittaminen myöhemmin onnistuu. Avoimessa haastattelussa haastattelijan tehtävänä on selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sitä mukaa kun ne haastattelun edetessä tulevat vastaan. (Hirsjärvi ym. 2004, 194-198.)

Kontekstahaastattelut litteroidaan karkealla tasolla. Litteroinnilla tarkoitetaan erilaisten tallennusvälineiden, kuten äänitteiden muuttaminen tekstimuotoon. Litteroinnissa voidaan erottaa tarkkuuden suhteen eri tasoja. Usein riittää karkea taso, jolloin tuodaan esille asiasisältö tiiviissä muodossa (Kananen 2015, 160 -

161). Litteroinnin tarkkuustason määrittelevät tutkimuskysymykset ja analyysitapa. Tästä on jätetty pois ylimääräiset tauot, huokailut ja äänenpainot, jotka eivät liity tutkittavaan asiaan. Sisällönanalyyysissä analysoidaan puhuttuja sisältöjä. Tässä analyysitavassa kaikki sanat litteroidaan, mutta esim. tauot, äänensävyt, päällekkäispuheet ym. voivat jäädä kirjaamatta. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 427, 430.)

2.3.3 Etnografia ja Etnografia online eli netnografia

Tuulaniemi (2016) kirjoittaa etnografiasta, että se antaa työkaluja asiakasymmärryksen kasvattamiseen. Etnografisten tutkimusmenetelmien piirteenä on tutkia ihmisiä luonnollisissa olosuhteissa, ja siksi kerään aineistoa kontekstihaastattelulla. Etnografinen tutkimus vaatii haastatteluaineiston lisäksi muitakin täydentäviä aineistoja, joilla saadaan vastaus tutkimuskysymykseen. Etnografian ytimessä on osallistuva havainnointi, eli pyritään ymmärtämään tutkittavien henkilöiden käyttäytymistä. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 131 -132.)

Aineiston hankinnassa käytetään myös online etnografiaa. Virtuaalisella etnografialla tarkoitetaan etnografista tutkimusta, joka toteutetaan internetin avulla. Tutkija toimii verkossa tutkittavien kanssa tietyn ajan. (Kananen 2014.)

2.4 Suunnittelu

Palvelumuotoilun seuraavana vaiheena on suunnittelu. Tuulaniemi (2016, 182) on jakanut sen ideointiin ja prototyypointiin. Tässä työssä jääme suunnitteluvaiheeseen tehden kehitysehdotukset, mutta ehdotusten testaamisen vaihe jätetään pois. Teemme kuitenkin blueprintin havainnollistamaan palvelupolun ja asiakas-kontaktipisteet. Tuulaniemi (2016) on esittänyt blueprinttauksen käyttämistä palvelujen prototyypointi vaiheessa uusien palvelutuotteiden kehittämisessä, tuotantomallin kuvaamisessa sekä olemassa olevien palvelujen korjaamiseen. Ideointivaiheessa pyritään kehittämään runsaasti ratkaisuehdotuksia heränneisiin epäkohtiin. Ideointi voi olla joko laajenevaa tai supistuvaa. Tämä tarkoittaa, että ensin tehdään suuri määrä ideoita kriitikittömästi, jonka jälkeen niitä aletaan karsia ja yhdistää toisiinsa. (Tuulaniemi 2016, 182).

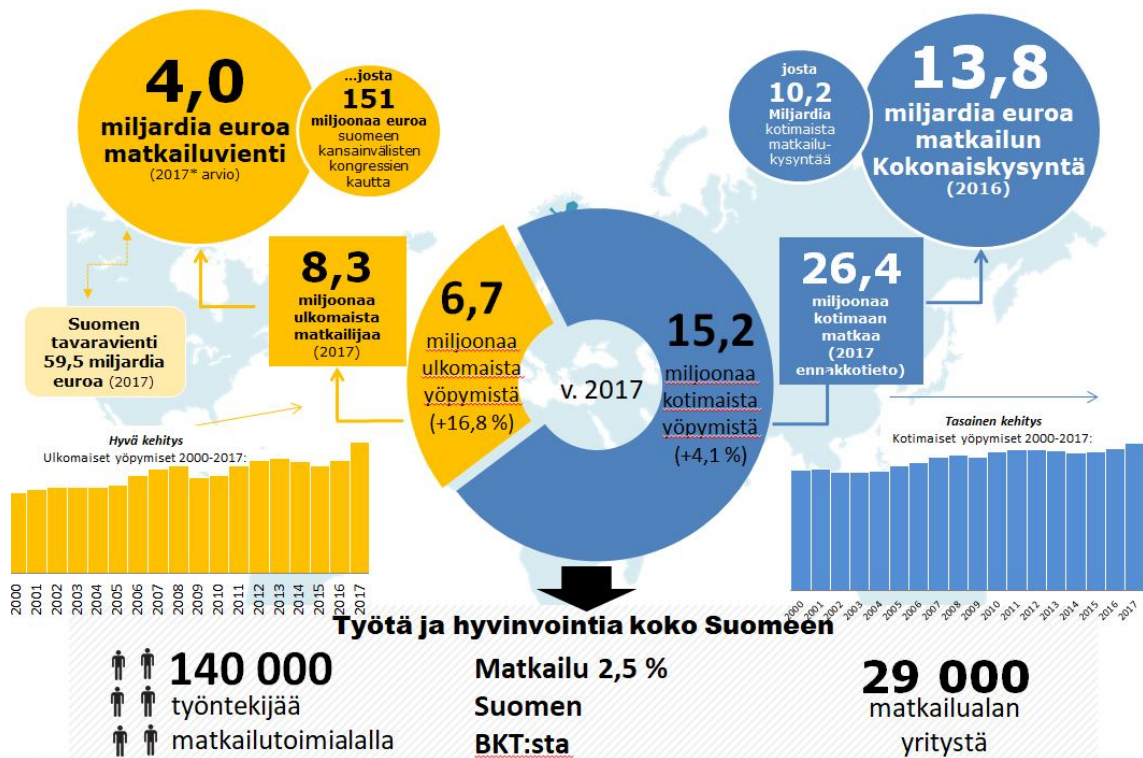
3 Kehittyvä toimintaympäristö

3.1 Matkailu- ja ravintola-ala

Matkailulla on jatkuvasti kasvava merkitys Suomen kansantaloudelle. Matkailu-ala tuo uusia yrityksiä, infrastruktuuria, merkittävästi työpaikkoja ja toimeentuloa. Matkailutoimialat edustavat 3,8 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta. Vuonna 2017 ulkomaiset matkailijat toivat Suomeen 4 miljardia euroa. Se on yli kaksi kertaa suurempi kuin terveysteknologian vienti ja suurempi kuin Suomen kaikki korkean teknologian vienti yhteensä. Matkailu on ainoa vientiala, joka maksaa Suomeen myös arvonlisäveron. Vientiin rinnastettava matkailutulo oli vuonna 2014 yli 4 miljardia. (MARA.)

Työllistävin toimiala majoitus- ja ravitsemisalalla on ravitsemistoiminta, jolla työskentelee noin puolet matkailutoimialojen työvoimasta. Matkailijat ovat löytäneet myös kauppakeskuksen, jossa kohdeyritys sijaitsee ja ravintola toimii hyvänä nappan ruokailun paikkana ostosten lomassa. Kehittämistyötä tehdessä alan tuntemus ja tulevaisuuden ennakkoinnin kartoittaminen ovat olennaisia asioita, jotka auttavat ymmärtämään asiakkaiden nykyhetken ja tulevaisuuden tarpeita, toiveita ja haaveita palvelun suhteen.

Matkailu- ja ravintola-ala toimialana



Kuvio 4. Matkailu- ja ravintola-ala lukuina (Mara. Matkailu -ja ravintola-ala toimialana).

Ravintola-alan tulevaisuutta on tutkittu mm. Jyväskylän ammattikorkeakoulussa (Paltamaa, 2017). Tulosten perusteella ravintola-alan toimintaympäristöä tulevat muuttamaan eniten kilpailun kiristyminen ja sääntelyn purkaminen. Ravintolakäytön uskotaan yleistyvän samalla, kun asiakaskunta pirstaloituu ja laadun merkitys ravintolapalveluissa lisääntyy. Arvot ja asenteet muuttavat asiakaskohtaamisen muotoja, kulutuskäyttäytymistä ja edellyttävät työkulttuurin muutosta, mutta eivät vähennä henkilökohtaisen palvelun tarvetta. Teknologisen kehityksen mahdollisuudet nähtiin ravintolapalveluiden paremman saatavuuden, tiedonhallinnan ja palveluprosessin parantamisessa sekä vuorovaikutuksen lisäämisessä.

Työssä nähtiin myös, että alan työtehtävät tulevat säilymään mielenkiintoisina ja tulevaisuuden osaamistarpeiden olevan laaja-alaista moniosaamista, jonka vaatimustaso kasvaa jatkuvasti. Samalla kilpailu työvoimasta kiristyy ja työntekijöi-

den suhde työhön odotetaan muuttuvan. Työn mielekkyyden ja arvostuksen nähtiin kasvavan ja vaativan työkuluttuuriin muutosta ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä.

Syömisen trendit seuraavat globaalia kehitystä. Tulevaisuuden matkailijan arvoihin kuuluvat alkuperäisen etsintä, lähiruoka, kiertotalous, nostalgian ja juurien arvostus, eettiset valinnat ja terveellisyys. Myös ulkona syöminen vapaa-ajalla lisääntyy ihmisten asuessa yhä useammin tiiviisti kaupunkimaisessa ympäristössä. Ostoskeskusten yhteyteen nousevat ravintolamaailmat edustavat uudenlaisia yhteisöllisiä olohuoneita. Kuluttajat eivät enää haali tavaraa ja vaatteita, vaan haluavat ruokailla kodin ulkopuolella. (Helsingin Sanomat 11.12.17.) Uusi Y-sukupolvi on myös tottunut käyttämään rahaa itseensä ja laatuun. Tämä edellyttää alan työvoimalta entistä enemmän innovaatioita, osaamista ja siirtymistä pelkistä tuotteista elämysten tarjoamiseen. Työpaikkaruokailun merkitys lisääntyy. Asiakkaat ovat yhä vaativampia. Palvelun tarjoajien on oltava valmiina panostamaan laadukkaaseen ja yksilölliseen palveluun. Ravitsemispalvelujen tarjoaminen erilaisissa toimintaympäristöissä tulee sekin lisääntymään. Palveluja tulee saada uusilla tavoilla koteihin, työpaikoille, tapahtumiin, erilaisiin elämäntilanteisiin yllätyksellisillä ja yksilöllisillä tavoilla. Rahalle halutaan vastinetta ja laadusta ja yksilöllisestä palvelusta ollaan valmiita myös maksamaan. Jo tällä hetkellä ravintoloissa on näkyvissä vahva suuntaus laadukkaampiin ruoka-valintoihin ja juomavalintoihin määrän kustannuksella.

3.1.1 PESTEL -analyysi

PESTEL- analyysillä voi selvittää ilmiön tai organisaation poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknologista, ekologista ja lainsäädännöllistä tilaa ja tulevaisuutta. Menetelmän tavoitteena on tarkastella toimintaympäristöä ja tapahtumia laajasti, useasta eri näkökulmasta.



Kuvio 5. PESTEL - analyysi majoitus- ja ravitsemisalalta

PESTEL-analyysissä (Kuvio 5) on esitetty poliittisina tulevaisuuteen vaikuttavina asioina lakimuutokset jotka ovat tulossa tai juuri tulleet säätelemään majoitus- ja ravitsemisalalan toimintaa. Tähän samaan asiaan liittyvät myös muut lainsäädännölliset tekijät, joita myös politiikka ohjaa, kuten monopolilaki, työntekijöihin liittyvä lainsäädäntö sekä elintarviketurvallisuuteen liittyvä säädäntö. Osa näistä säädöksistä on EU:n lainsäädäntöä.

Analyysissä on taloudellisessa toimintaympäristössä tuotu esille keskeisesti tähän kehittämistyöhön vaikuttavina seikkoina rekrytointiongelmien ja hinnan määrytyminen. Ravintola-alalle tehdyn kyselyn mukaan riittävän ammattitaitoisen ja motivoituneen henkilöstön löytäminen pidettiin haasteellisena. Tärkeimpinä työntekijöiden osaamisalueina pidettiin asiakaspalvelutaitoja, asiakastarpeiden tunnistamista sekä myyntiosaamista. Nämä ovat asioita, jotka keskeisesti vaikuttavat onnistuneeseen asiakaskokemuksen luomiseen. Hintaa pidetään myös määrävänä tekijänä lounasruokapaikkaa valitessa.

Eduskunnassa on tuotu esille koulujen loma-ajan siirtämistä myöhäisemmälle ke-sälle. Tämä siirtäisi lukuvuoden ajankohtaa noin kahdella viikolla. Tulevaisuu-
dessa tämä mahdollistaisi matkailukauden jatkuvuuden Suomessakin pidem-
mälle syksyyn. Tällä olisi alalle positiivinen vaikutus. Kodin ulkopuolella tapah-
tuva ruokailu lisääntyy kaikkialla länsimaissa, myöskin työntekijän tukeman ruo-
kailun määrät ovat kasvussa. Tämä on otettu jo osaksi työhyvinvointia. Erilaiset
työnantajien maksuvälinekortit ym. lisääntyvät ja kehittyvät jatkuvasti. Sosiaali-
sen toimintaympäristön vaikutteita ovat myös asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden
ja toiveiden huomioiminen.

Teknologia on muuttanut ravintola-alan käytänteitä paljon. Itse ruuan valmistus
on muuttunut kehittyvien laitteiden avulla teknisemmäksi. Tässä kehittämistyössä
korostuu teknisen toimintaympäristön osalta markkinointi. Palvelun tavoitettavuus-
dessa sosiaalinen media ja muut verkkosivut auttavat asiakkaiden lounaspaikan
valinnassa.

Usean ravintolan ruokalistoilta on viimeviikkojen aikana näkynyt hyönteisruokaa.
Tämä uusi trendiruoka on tullut lähiruuan rinnalle. Ekologisen toimintaympäristön

uutena toimijana on myös ResQ,Club joka toimii välittäjänä myymällä ylijääneitä annoksia. Kohdeyrityksessä ei ole tuotu esille näitä em. asioita.

Ravintola-alan toimijoiden täytyy kuunnella asiakkaita, ja sen lisäksi täytyy jatkuvasti olla selvillä alalla tapahtuvista muutoksista ja trendeistä, samoin kuin alan koulutuksenkin

3.2 Ravintola X ja sen nykytilanne

Kohdeyritys halusi pysyä tuntemattomana. Yrityksen omistajalta sain ohjeet suoraan keskusteluun toimipaikan esimiehen kanssa. Yrityksessä suhtauduttiin erittäin lämpimästi tutkimuksen tekemiseen, ja tämä teki aineiston keruun helpoksi. Kohdeyritys sijaitsee melko uudessa kauppakeskuksessa keskisuudessa kaupungissa. Kauppakeskuksessa sijaitsee useita ruokapaikkoja. Kohdeyrityksen läheisyydessä sijaitsee viisi muuta ravintolaa, joissa on lounasruoka tarjontaa. Hintataso on lähes sama kaikissa. Yksi kilpailija-yrityksistä on aloittanut toimintansa vasta muutama kuukausi sitten ja kilpailijoista toinen, on ottanut buffet lounaan myyntiin tämän tutkimuksen aikana. Kilpailu asiakkaista on alalla kovaa. Ravintola on toiminut kyseisissä tiloissa kuusi vuotta. Perheyrityksen juuret ovat kuitenkin 1930-luvulla ja sillä on useita toimipaikkoja Etelä-Suomessa. Ravintolassa on tarjolla kahvilatuotteita sekä lounasruokaa. Tutkimusta aloittaessa yrityksellä oli lounaan lisäksi tarjolla à la carte – annoksia, mutta ensimmäisinä havainnointipäivinä niiden valmistus lopetettiin. Lounasaika on maanantaista perjantaihin kello 10.30 – 15 ja lauantaisin 11 – 16. Tarjolla on päivittäin vaihtuva keittolounas ja buffetlounas, jossa on kolme lämminruoka vaihtoehtoa, joista yksi sopii kasvisruokailijalle. Tutkimuksen aikana kohdetoimipaikassa on vakituista henkilökuntaa neljä ja lisäksi neljän henkilön työpanoksen verran päivässä henkilöstöä vuokraavien yritysten kautta.

4 Palvelumuotoilulla parempaan palvelukokemukseen

4.1 Mitä on palvelumuotoilu?

Tuulaniemen teoksessa on lainattu This is service design thinking -kirjan kirjoittajaa Marc Stickdorffia, joka kiteyttää palvelumuotoilun käsitteen näin:

Palvelumuotoilun vahvuus on se, ettei sitä ole tarkkaan määritelty, eikä se siten ole rajattu osaamisalue vaan pikemminkin yleinen ajatustapa, prosessi ja työkaluvalikoima, joka pohjautuu useisiin osaamisalueisiin muotoilusta insinööritieteisiin ja johtamisesta yhteiskunnallisiin tieteisiin. Kaikki osaamisalueet voivat käyttää tätä jaettua ajatusmallia yhteisenä kielenä kehittäessään menestyviä palveluita. (Tuulaniemi, 2016, 60; Marc Stickdorfin mukaan.)

Palvelumuotoilu on prosessi tekemistä, jota palvelumuotoilija tekee. Tuloksena on palvelu. Muotoilijan työ on muotoilua ja lopputuloksena on muotoilu tai design. (Tuulaniemi 2016, 64).

	Prosessi	Lopputulos
Muotoilu	Muotoilua	Muotoilua
Palvelumuotoilu	Palvelumuotoilua	Palvelu

Taulukko 2. Muotoilu vs. palvelumuotoilu (Mukaihen Tuulaniemi 2016, 64; Palmu Inc).

Palvelumuotoilu (service design) terminä kuulostaa vieraalta, mutta lyhyessä ajassa se on saavuttanut paikkansa suomen kielessä. Palvelumuotoilu antaa vastauksia siihen, miksi asiakas tulee, ja parhaimmassa tapauksessa tulee vielä uudelleenkin. Artikkelissa Palvelumuotoilulla parempia asiakaskokemuksia Juha Jokinen kertoo palvelumuotoilun tarkoittavan asiakaskokemuksen suunnittelua tiettyjen palvelutuokioiden välityksellä ja että se lähtee asiakkaiden syvällisestä ymmärtämisestä ja siinä palveluja kehitellään soveltuvien työkalujen ja kokeilujen avulla yhdessä asiakkaan kanssa. (Jokinen 2018, 38.) Palvelumuotoilulla halutaan luoda asiakkaiden odotukset ylittäviä kokemuksia, jotka ovat käytettäviä, olennaisia, tunteisiin vetoavia, selkeitä ja arvoa tuottavia. Keskitytään siihen mikä menee oikein, eikä niihin, jotka menevät väärin. (Löytänä & Korteso 2011, 118-119.)

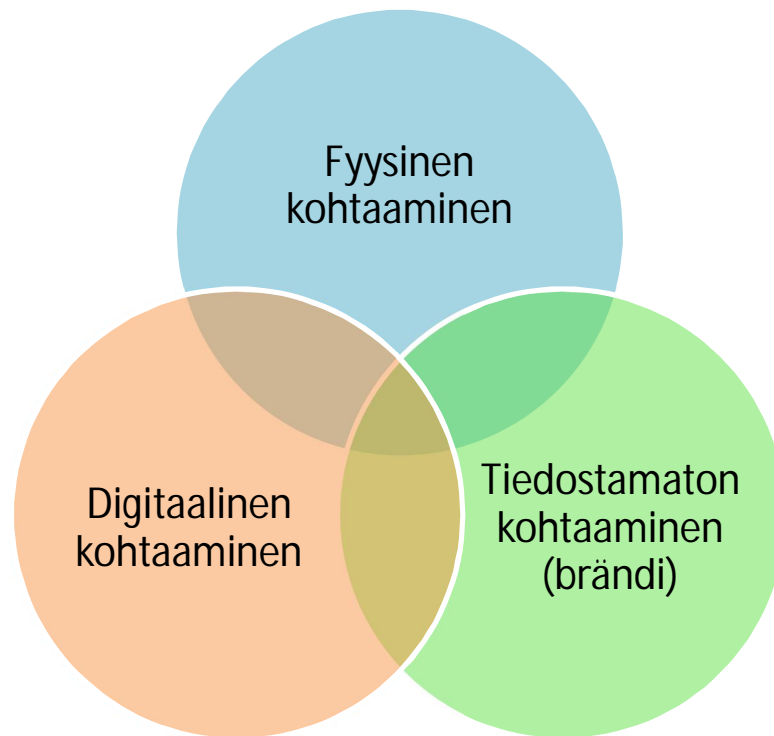
4.2 Palvelumuotoilun keskeisimmät elementit

4.2.1 Asiakasymmärrys

Palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaiheeseen kuuluu asiakasymmärryksen lisääminen. Vastaavasti hermeneuttisessa kehässä puhutaan tutkittavan aiheen syvällisestä ymmärtämisestä. Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan tietojen keräämistä tutkittavasta kohteesta, sekä analysoimalla kohderyhmä toiveita ja odotuksia. Tavoitteena on saada kattava ja luotettava tietämys kohderyhmästä, jotta heille voidaan tuottaa oikeanlaisia tuotteita ja palvelua. Asiakasymmärryksessä selvitetään kohderyhmän tarpeet, odotukset, motiivit ja tavoitteet. Tietoja kerätään haastatteluilla ja havainnointitutkimuksilla sekä online etnografialla. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät tuottavat yleensä parhaan tuloksen ja syvimmän ymmärryksen kohderyhmästä. Koska palvelun keskiössä on ihminen, asiakkaana, sekä palvelun tuottajana, on tärkeitä huomioida myös henkilöstön tarpeet ja odotukset palvelun osalta. (Tuulaniemi 2016, 142-143.)

4.2.2 Asiakaskokemus ja arvo

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan tunnetta ja kokemusta, joka saa asiakkaan palaamaan uudestaan ja kertomaan muille positiivisista kokemuksistaan. Asiakaskokemus voi herättää kolmenlaisia reaktioita; ”kyllä”, ”ei” ja ”vau”. Tavoitteena on aina saada asiakkaalle ”vau” -kokemus. Työyhteisöissä täytyy ymmärtää oman käyttäytymisen vaikutus muihin ja hyvän työilmapiirin kautta heijastuminen hyvän asiakaskokemuksen syntymiseen. Asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakkaan henkilökohtainen odotusarvo, joten palveluntarjoajan on mahdotonta tietää ne seikat, jotka eniten vaikuttavat kulloiseenkin asiakkaan kokemukseen. (Fischer & Vainio 2015, 9-11.) Asiakaskokemukseen vaikuttavat myös yrityksen brändi ja taustalla olevat tunteisiin liittyvät asiat. Asiakkaalle mieluisa brändi luo joustoa asiakaskokemuksen suhteen. (Ahvenainen & Gylling & Leino 2017, 10.)



Kuvio 6. Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen osatekijät (Sani Leino 2017, 33)

Kuviossa on esitetty kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen syntyminen kolmesta isosta kokonaisuudesta. Tiedostetuista näistä on fyysinen kohtaaminen, jossa asiakas ja palveluntuottajat kohtaavat kasvoitusten. Toinen tärkeä kokonaisuus on digitaalinen kohtaaminen, jossa asiakas käy tutustumassa erilaisiin vaihtoehtoihin ja kohdeyritykseen. Kolmas kokonaisuus on tiedostamaton tunnekokemus, johon vaikuttavat kaikki aiemmat kokemukset, näkemykset ja mielikuvat, mainonta, muiden palautteet jne. Nämä muodostavat meidän kokonais-, eli brändimielikuvan syntymisen. Näiden kokonaisuuksien painoarvot vaihtelevat tuote- ja alakohtaisesti. (Ahvenainen & Gylling & Leino 2017, 10.)

Arvolla tarkoitetaan hinnan ja hyödyn välistä suhdetta. Hintaa ei voida määrittellä pelkästään rahallisena, vaan voidaan puhua myös uhrauksista ja vaivasta, joita asiakas joutuu hankinnan eteen tekemään. Arvoa peilataan aina aikaisempiin kokemuksiin ja siihen mitä arvostamme. Arvo on suhteellista ja jokainen kuluttaja kokee arvon eri tavalla. Absoluuttista arvoa ei ole olemassa. Jos ihminen pystyy tyydyttämään tarpeensa tai ratkaisemaan ongelmansa palvelulla tai tuotteella, hän kokee saaneensa arvoa. (Fischer & Vainio 2015, 30-31.)

Hyödyn (arvon) kokemiselle saattaa olla esteitä, esim. riskin tunne, jolloin asiakas pelkää uhranneensa palveluun liikaa tai asiakas pelkää saavansa muualta paremman. Toisaalta asiakas ei tunne palvelun arvoa, jolloin asiakas ei ymmärrä palvelun sisältöä tai asiakas ei ymmärrä palvelun vaativuutta. Myöskään arvokemusta ei pääse syntymään, mikäli asiakas ei tarvitse palvelua, asiakas ei kuulu kohderyhmään tai asiakkaan ostoikkuna ei ole auki. (Tonder 2017)

Suunnittelu osuudessa käytämme hyväksi asiakaskokemuksen nelikenttää havainnollistamaan kehitettäviä kohteita.

4.2.3 Palvelupolku, palvelutuokiot ja kontaktipisteet

Palvelupolku kuvaa miten asiakas kulkee ja kokee palvelun tapahtuman aikana. Palvelupolku jaetaan palvelutuokioihin ja nämä sisältävät kontaktipisteitä. Palvelutuokiossa tapahtuu palvelun tuotanto sekä asiakkaan ja palvelun tarjoajan välinen vuorovaikutus. Näiden avulla voidaan nähdä palvelu käyttäjän silmin (Miettinen 2016, 49). Palvelukokonaisuuden kuvauksen analysointi ja suunnittelu ovat helpompaa, kun tapahtuma on kuvattu vaiheittain. Koska asiakas käyttää kontaktipisteissä kaikkia aistejaan, voi palveluntarjoaja pyrkiä vaikuttamaan asiakkaan aisteihin. Tätä ambient designia voidaan hyödyntää erittäin hyvin ravintola-alalla, sillä siinä voidaan hyödyntää ääniä, valoja, värejä, tuoksua, makuja, materiaaleja jne. erilaisten tunnelmien luomiseen. (Tuulaniemi 2016, 78.)

Kontaktipisteisiin kuuluvat olennaisesti ihmiset. Nämä voivat olla joko palvelua tuottavia tai kuluttavia henkilöitä. Palveluntarjoaja pyrkii ennakoimaan ja ohjaamaan asiakkaan toimintaa suunnittelemalla asiakkaan polun ja kontaktipisteet. Ihmisten, eli asiakaspalvelijoiden yksi määrittävä kohde onkin työasut ja asiakaspalvelijan käyttäytyminen. (Tuulaniemi 2016, 81.) Palvelulla voi olla erilaisia ympäristöjä. Fyysisen ympäristön lisäksi voi olla virtuaalisia ja digitaalisia ympäristöjä. Ympäristöllä on suuri osuus palvelun onnistumiselle. Fyysiset ympäristöt ohjaavat ihmisten käyttäytymistä sekä vaikuttavat mielialaan. Virtuaaliset tilat, kuten internet-sivut, ympäristöllä on merkittävä vaikutus asiakkaan ostopäätökselle. Palvelun tuottamiseen ja kuluttamiseen liittyy yleensä fyysistä tavaraa, jotka mahdollistavat kuluttamisen. Ravintolassa nämä ovat esim. ruokailuvälineet ja astiat, joita käytetään palvelun kuluttamiseen. Palveluhenkilökunnan tulee noudattaa

sovittuja käyttäytymismalleja, joita kutsutaan toimintatavoiksi. (Tuulaniemi 2016, 82.) Palvelupolku voidaan jakaa myös saadun arvon mukaisesti esipalveluun, ydinpalveluun ja jälkipalveluun. Varsinaisen arvon asiakas saa ydinpalveluvaiheessa. (Tuulaniemi 2011, 78-79.)

5 Lounaan merkitys hyvinvoinnin edistäjänä

5.1 Ravitsemussuositukset

Suomessa julkaistiin ensimmäiset ravitsemussuositukset vuonna 1987 Valtion ravitsemusneuvottelukunnan toimesta. Valtion ravitsemusneuvottelukunta julkaisi uusitut suositukset tämän jälkeen vuosina 1998 ja vuonna 2005. Viimeisin päivitys ravitsemussuositukseen on tehty 2014. Suositukset laaditaan vastaamaan uusinta tutkimustietoa ravinnon ja terveyden välisistä yhteyksistä. Ravitsemussuosituksilla pyritään vaikuttamaan kansanterveyteen. Suosituksia on tarkoitettu käytettäväksi ruokapalveluiden suunnittelussa, elintarvikkeiden kehitystyössä, ravitsemusopetuksen ja kasvatuksen perusaineistona sekä vertailukohteena arvioitaessa eri väestöryhmien ruoankäyttöä ja ravintoaineiden saantia. (Evira 2014). Yhä enemmän myös ravitsemussuositukset huomioidaan lounasravintoloissa asiakkaiden ollessa valistuneempia terveellisestä ruuasta.

5.2 Suomalaisen ruokavaliossa tapahtuneet muutokset

Suomalaiset ovat lisänneet huomattavasti kasviksien, hedelmien ja marjojen syöntiä vuosikymmenien aikana, mutta edelleen joidenkin ruokavalioon niitä kuuluu liian vähän. Viljan kulutus on vähentynyt, ja ruista syödään nykyään vähemmän kuin viisi vuotta sitten. Tämä muutos vähentää kuidun saantia. Lapsilla sekä aikuisilla sokerin osuus energianmäärästä on liian suuri. Lihaa syödään Suomessa yli kaksinkertainen määrä verrattuna kulutukseen 1950-luvulla. Nousu kohdistuu erityisesti sian ja siipikarjan lihaan. Suomalaisen ruokavalion rasvan laatu on pitkällä aikavälillä parantunut: tyydyttyneen rasvan osuus on selvästi pienentynyt ja monitydyttymättömän rasvan osuus hieman lisääntynyt. Suolan saantia on vähentynyt viime vuosikymmeninä, tämä johtuu eri toimijoiden ja lainsäätäjien yhteistyön ansiosta. Nyt kuitenkin viimeisimmän väestötutkimuksen perusteella suolan saanti on lisääntynyt. Aikuisilla folaatin ja sekä aikuisilla että

lapsilla raudan keskimääräinen saanti on suosituksiin nähden niukkaa. D-vitamiinin saantitilanne on parantunut kaikissa väestöryhmissä lähinnä maitovalmisteiden ja rasvaveitteiden vitaminoinnin ansiosta. Huomiota pitäisi kiinnittää hiilihydraattien ja rasvojen laatuun, sekä yksittäisten ravintoaineiden saantiin. On myös huomioitava, että säännöllinen ateriarytmi on tärkeää. Tätä tukee täysipainoinen lounas työpäivän aikana. (Evira 2014.)

Lounaan pitäisi kattaa noin kolmasosa päivän energiantarpeesta. Lautasmallin mukainen ateria tulisi koostaa siten, että neljäsosan lautasesta peittää liha, kala, kana tai jokin muu runsaasti proteiinia sisältävä raaka-aine, toisen neljäsosan täysjyväriisi, makaroni tai perunat ja puolet lautasesta kasvikset. (Sydänliitto). Työpaikkaruokalassa tai lounasravintolassa syöty lounas on tutkimusten mukaan yleensä terveellisempi kuin eväslounas. Tämä johtuu siitä, että noutopöydässä tai paikassa jossa esim. salaatti otetaan noutopöydästä, kasviksia tulee otettua reilummin. Juomaksi valitaan useammin maito tai piimä, ja ruoka on monipuolisempaa kuin esimerkiksi voileivästä koostetut eväät. Terveellistä kalaa valmistetaan ruuaksi yhä harvemmin, joten lounasravintolassa sen nauttiminen onnistuu helpommin suositusten mukaisesti. (terve.fi.)

6 Palvelumuotoiluprosessi

6.1 Brief

Kehittämistyön tekeminen alkoi yhteydenotolla sähköpostitse yrittäjään, juttelimme myös muutaman sanan työstä puhelimitse. Sähköpostin välityksellä keskustelimme keittiömestarin ja ravintolapäällikön kanssa tavoitteista ja nykytilasta, sekä kehittämistyön menetelmistä ja aikataulusta. Ensimmäisen havainnointipäivän jälkeen juttelimme myös muista taustatiedoista, jotka olivat tutkimuksen kannalta olennaisia. Keskeisimpänä tavoitteena kehittämistyölle on luoda asiakkaille miellyttävä asiakaskokemus palvelumuotoilun välineitä käyttäen. Näin saataisiin heidät kertomaan muille hyvistä kokemuksistaan sekä pysyviä asiakkaita.

6.2 SWOT-analyysi

SWOT -analyysillä tarkastellaan yrityksen tilannetta suhteessa ympäristöön. SWOT tulee englanninkielisistä sanoista strengths, weaknesses, opportunities sekä threats. Analyysia käytetään yrityksen vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien sekä uhkien tunnistamiseen. Tuloksilla on tarkoitus lisätä ymmärrystä kohde yrityksestä, sen toiminnasta ja tavoitteista. Sisäiset vahvuudet ovat sen tärkeimmät menestystekijät ja asiat, jotka tekevät yrityksestä ainutlaatuisen. Seikkoja kannattaa katsoa myös siitä näkökulmasta, mikä on yrityksen vahvuus-suhteessa kilpaileviin yrityksiin. Tällöin analyysista tulee tarkempi ja realistisempi. Vahvuudet ovat sellaisia asioita, joita jatkossa vahvistetaan ja kehitetään. Näitä seikkoja voidaan pitää toiminnan kivijalkana. Heikkouksien määrittelyssä huomioidaan asioita, jotka yrityksessä kaipaavat kehitystä. Kun nämä on tunnistettu, voidaan miettiä, millaisella toiminnalla heikkoudet saadaan käännettyä vahvuuk-siksi tai miten niistä päästään kokonaan eroon tai niiden vaikutusta pienennettyä. Mahdollisuuksien kartoituksessa on tärkeää, että tuntee kehitettävän toimialan. Tähän saamme apua tutkimuksista, jotka koskevat tulevaisuuden ennakkointia. Uhkan muodostaa ulkoinen ympäristön tekijä, johon ei yritys voi itse toiminnal-laan vaikuttaa. Uhka voi olla joko globaali muutos tai toimintaympäristöön liittyvä tekijä. (Onnistu yrittäjänä 2015.)

Määrittelyvaiheen esitutkimuksen aikana raporttiin tehtiin SWOT-analyysi sekä suoritettiin havainnointi. Tulokset kirjattiin ylös ja lisäksi päivittäin nauhoitin omia ajatuksia. Nämä toimivat hyvän esitiedon lähteenä ja siltana seuraavaan palvelumuotoiluprosessin vaiheeseen, eli tutkimukseen. Tuulaniemen (2016) mukaan määrittelyvaiheen tavoitteena on tavoitteen määrittely ja luoda ymmärrys palvelua tuottavasta yrityksestä ja sen tavoitteista. Tavoitteena on tehdä palveluntuot-tajan toimintaympäristöanalyysi SWAT-analyysillä, jolla luodaan ymmärrystä yri-tyksestä. (Tuulaniemi 2016,130).

6.3 Havainnoinnin toteutus

Kehittämistyössäni käytin piilohavainnointia, suora havainnointia sekä osallistu-vaa havainnointia. Havainnointi sopi työhöni hyvin, sillä tutkimuksen kohteena oli

prosessi. Havainnoinnissa seurattiin asiakasta hänen saapuessa ravintolaan, toiminnasta lounaslinjastossa, astiapalautusta ja asiakaspalvelua, eli koko palvelupolkua. Havainnointi tapahtui siten, että yksi päivä havainnoinnista oli täydellistä piilohavainnointia, jolloin henkilökunnasta vain esimies tiesi läsnäoloni. Kolme seuraavaa päivää tein osittaista suoraa havainnointia, jolloin henkilökunta tiesi, että teen havainnointia. Neljännen päivän tein osallistuvaa havainnointia, jolloin olin toimipisteessä työvaatteet yllä, tiskasin ja tein muita avustavia tehtäviä lounaan ajan. Samalla havainnoiden asiakkaiden käyttäytymistä sekä henkilökunnan toimintaa. Piilohavainnoinnissa ja suorassa havainnoinnissa tein jatkuvasti muistiinpanoja kirjoittaen ja pienen määrän nauhoittaen sekä osallistuvassa havainnoinnissa tein muistiinpanot työskentelyn jälkeen kirjaten ne ylös. Tässä strukturoimattomassa havainnoinnissa ei ole listaa havainnoitavista asioista, vaan kirjataan ylös mahdollisimman paljon tilanteessa tapahtuvia asioita (Kananen 2015).

6.4 Kontekstihaastattelut

Tässä tutkimuksessa kontekstihaastattelu on avoin haastattelu, joka tehtiin asiakkaan lounasruokailun palvelupolun aikana.

Kontekstihaastattelut toteutettiin kolmen viikon aikana kohdeyrityksessä. Kontekstihaastattelut tapahtuivat lounasaikaan ja sovittuina ajankohtina asiakkaiden kanssa. Haastattelut nauhoitettiin palvelupolun aikana. Haastatteluja tehtiin 18 kpl ja kestoiltaan ne olivat ½ - 1 ½ tuntia. Haastateltavista asiakkaista 10 oli miestä ja 8 naista. Haastatteluun osallistuvien iät olivat 16 – 18 vuotiaita 1, 18 – 30 vuotiaita oli 5, 31 – 45 vuotiaita oli 2, 46 – 60 vuotiaita oli 3 ja yli 60 vuotiaita oli 7. Haastateltaville pidettiin pieni briiffi ennen aloitusta, jossa kerroin työni aiheesta ja kuinka haastattelu tapahtuu. Osalle haastateltavista olin kertonut asiat jo sähköpostissa tai puhelimitse ennakkoon. Haastatteluissa oli mukana kaksi pariskuntaa, joiden kohdalla haastattelu suoritettiin samanaikaisesti. Pidin tätä hyvänä keinona, sillä pariskunta unohti haastattelussa minut ja nauhurin ja keskustelivat keskenään tutkimuksen kannalta oleellisia asioita. Osalle haastateltavista tein avoimia kysymyksiä palvelupolun aikana, toiset aloittivat puhumisen ilman ohjaita kysymyksiä. Avoimessa, eli strukturoimattomassa haastattelussa käytetään

avoimia kysymyksiä, mutta esitin myös haastateltaville syventäviä lisäkysymyksiä vieden siten haastattelua eteenpäin. Avoin haastattelu on keskustelunomainen ja sen aiheen määrittely väljää. Haastattelu etenee haastateltavan ehdoilla ja tässä tapauksessa eteen tulevien tapahtumien, ja havaintojen ehdolla. Asiakkaan eli haastateltavan ruokaillessa tein syvällisempää haastattelua. Syvähaastattelu on luottamuksellista keskustelua aiheesta, pyysin haastateltavaa kertomaan lounasruokailuun liittyvistä asioista mahdollisimman syvällisesti ja avoimesti. Kontekstihaastattelun pohjana ei ollut valmiiksi laadittuja kysymyksiä. Yritin ohjata keskustelua siten, että esille tulisi luokiteltavia asioita, kuten ruokailun helppous, ruuanmaku, ulkonäkö ja monipuolisuus, asiakaspalvelu ja ympäristö. Haastateltaessa pidin myös mielessä tutkimuskysymykset. Haastattelun kesto riippui haastateltavan ruokatauon pituudesta. Eläkeläiset tai muutoin vapaalla olevilla oli runsaasti käytettävissä aikaa haastatteluun. Nauhoitetut keskustelut litteroin välittömästi haastattelun jälkeen ja laitoin ylös asioita, jotka mahdollisesti vaikuttivat kyseisen päivän palautteisiin.

6.5 Online etnografia

Tässä työssä oli online etnografian tarkoituksena saada täydentävää tietoa tutkimuksen kohteena olevista aiheista. Virtuaaliryhmässä tai -yhteisössä keskustellaan esim. päivän lounaasta, johon myös tutkija voi osallistua ja olla herättämässä keskustelua tutkittavasta aiheesta.

6.6 Samankaltaisuuskaaviot

Litteroiduista kontekstihaastatteluista ja online etnografian keskusteluista saaduista tuloksista tein samankaltaisuuskaaviot. Kaavioon luokittelin pääotsikot;

1. Ruokailun helppous (saavutettavuus, linjasto, tarvittavien tietojen saanti)
2. Ruoka (maku, ulkonäkö, monipuolisuus)
3. Asiakaspalvelu (henkilöstön kohtaaminen ja saatu palvelu)
4. Ympäristö (siisteys, viihtyisyys, miljöö)

Pääotsakkeiden alle tulevat tulokset lajittelin mielestäni positiivisiin ja negatiivisiin tuloksiin. Näiden lisäksi keräsin myös muita huomioita, kuten haastateltavien kertomia kehitysehdotuksia. Luokiteltuja tuloksia laitoin taulukkoon asiakasprofiilien mukaisesti siten, että useimmiten esille tulleet asiat ovat siitä nähtävissä (Liite 1).

6.7 Asiakasprofiilit

Asiakasprofiilien määrittely on tärkeä menetelmä tutkimuksista saadun käyttäjätiedon kiteyttämiseen ja esittämiseen. Asiakasprofiili on kuvaus tietyn ryhmän eli tutkimusryhmästä esiin nousseen ihmisryhmän kuvaus. Asiakasprofiilien tarkoitus on yleistää kohderyhmän toimintamalleja ja siten auttaa luomaan kohderyhmälle sopivia palveluja. Hyvin rakennetut asiakasprofiilit toimivat suunnittelutyökaluina ideoinnissa, päätöksenteossa sekä palvelun suunnittelussa. Asiakasprofiilien avulla voidaan helposti ja tehokkaasti testata ja kehittää uusia palvelumalleja. (Tuulaniemi 2016, 154-156).

6.8 Palvelupolku

Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus, joka jakaantuu palvelutuokioihin, jotka sisältävät useita kontaktipisteitä. Kun polku on kuvattu ja purettu pienempiin osiin, on sitä helpompi lähteä kehittämään. Palvelupolku voidaan jakaa myös saadun arvon mukaisesti esipalveluun, ydinpalveluun ja jälkipalveluun. Varsinaisen arvon asiakas saa ydinpalveluvaiheessa. (Tuulaniemi 2016, 78-79.) Palvelupolku voidaan kuvallisesti esittää palvelun vaiheista lineaarisesti, kuinka se etenee valitusta näkökulmasta tarkasteltuna, esimerkiksi asiakkaan tai asiakaspalvelijan tai palvelun tuottajan näkökulmasta.

6.9 Blueprint

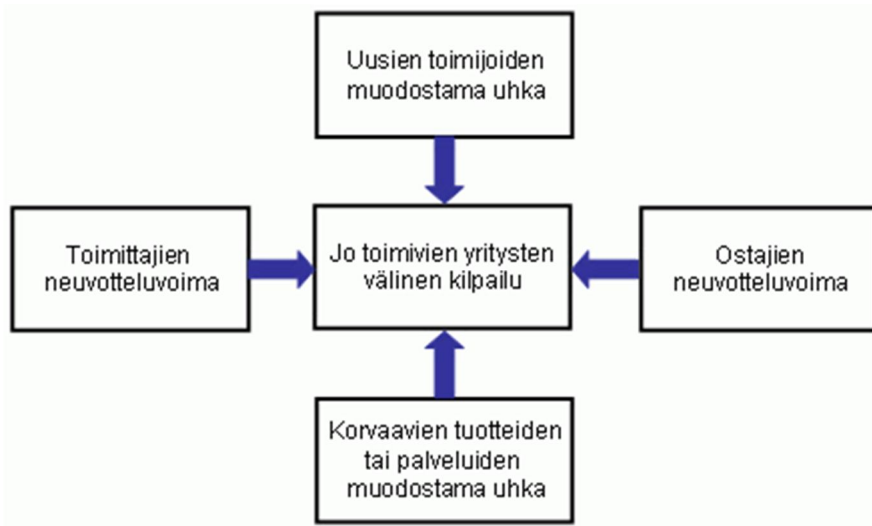
FRONT OFFICE (asiakkaalle näkyvä)	Toimintaympäristö	Puhelin/ Internet	Parkkipaikka	Ravintola-aula	Linjasto	Kassa	Astiapalautus
	Asiakkaan polku	Asiakas katsoo internetistä lounastarjontaa, valitsee mieluisan paikan tarjonnan mukaan	Asiakas saapuu ravintolan parkkipaikalle, etsii parkkipaikan	Asiakas saapuu ravintolan edustalle, tutustuu ruokalistaan ja tervehtii henkilökuntaa	Asiakas kerää tarjottimelle halumansa ruuan, juoman leivät ja levitteet, mahdollisesti jälkiruuan	Asiakas tulee linjaston päädyssä olevalle kassapisteelle maksamaan lounaan	Ruokailun jälkeen asiakas palauttaa tarjottimen astiapalautusvaunuun, kiittää henkilökuntaa ja poistuu ravintolasta
	Palvelu kontakti			Henkilökunta tervehtii saapuvia asiakkaita, opastaa ruokailun aloittamiseen ja tarvittaessa antaa lisätietoja tarjolla olevista ruuista	Henkilökunta tervehtii linjastossa asioivia asiakkaita, opastaa ruokailun aloittamiseen ja tarvittaessa antaa lisätietoja tarjolla olevista ruuista	Henkilökunta ottaa asiakkaalta maksun vastaan kassalla ja toivottaa hyvää ruokahalua	Henkilökunta kiittää asiakasta, toivottaa tervetulleeksi uudelleen.
VUOROVAIKUTUS							
ASIAKKAALLE NÄKYVÄN RAJA							
BACK OFFICE (asiakkaalle näkymätön)	Palvelutuotanto	Kokki suunnittelee ruokalistat, tilaa raaka-aineet lounasta varten, esivalmistelee ja valmistelee raaka-aineet lounasruuaksi. Henkilökunta huolehtii pöytien siisteydestä	Valmistetut tuotteet laitetaan buffet-linjastoon tarjolle, samoin muut tarjolla olevat tuotteet	Buffet linjastoa ja muita tarjoilupisteitä täydennetään ja siistitään jatkuvasti, ruokaa valmistetaan tarvittaessa lisää	Buffet linjastoa ja muita tarjoilupisteitä täydennetään ja siistitään jatkuvasti, ruokaa valmistetaan tarvittaessa lisää	Buffet linjastoa ja muita tarjoilupisteitä täydennetään ja siistitään jatkuvasti, ruokaa valmistetaan tarvittaessa lisää	Henkilökunta tyhjä palautusvaunua, siistii ruokasalia ja täydentää tarjoilupisteitä
	Tukitoiminnot	Ravintolapäällikkö laatii viikon menun internetiin ruokapaikka.fi sivustolle, siivousfirma on huolehtinut ravintolasalin siisteydestä, markkinointi	Piha-alueen siisteydestä on huolehdittu kauppakeskuksen toimesta, kiinteistönhuolto	Kauppakeskuksen kuulutukset ilmoittavat maittavasta lounaasta, markkinointi		Maksukortti ohjelma huolehtii korttien toimivuudesta	Piha-alueen siisteydestä on huolehdittu kauppakeskuksen toimesta, kiinteistönhuolto

Kuvio 7. Yksinkertaistettu palvelu blueprint lounasruokailusta kohdeyrityksessä (Mukaillen Tonder 2017).

6.9.1 Differointi eli erikoistumisstrategia

Differointistrategiassa kehitetään tuotteita tai palveluita, joilla on ainutlaatuisia ominaisuuksia ja jotka asiakkaiden mielestä eroavat kilpailijoiden tuotteista yhdellä tai useammalla ominaisuudella tai ovat niitä parempia. Differointi kasvattaa tuotteen arvoa, minkä ansiosta yritys voi veloittaa siitä korkeampaa hintaa. Tavoitteena on, että kilpailijoita korkeammalla myyntihinnalla saadaan katettua ainutlaatuiseen tuotteeseen liittyvät ylimääräiset kulut. Differointiin liittyy ainutlaatuudessa tuotteessa sellaisen edun muodostaminen, jonka kuluttaja pystyy helposti ymmärtämään. Erikoistumiseen pyrkivällä yrityksellä tulisi olla luova ja kehittävä henkilöstö, joka pystyy perustellusti kertomaan tuotteen vahvuuksista sekä sellainen yritys, jolla on tuotteistaan hyvä maine. Palvelumuotoilulla saadaan lisäarvoa palvelun käyttäjille ja pyritään siihen, että asiakkaat palaisivat yritykseen uudelleen. (Tuulaniemi 2016, 175-176.)

Tuulaniemi (2016) kirjoittaa kirjassaan Porterin kehittämästä geneerisestä strategiamallista. Porterin malli on strategiamallina sellainen, että se sopii välineeksi kaikille yrityksille toimialasta riippumatta, joten sitä voidaan hyödyntää tässä kehittämistyössä, kun tarkkaillaan, kuinka voisimme erottautua kilpailijoista.



Kuvio 8. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Strategy train 2009).

Porterin viiden kilpailuvoiman malli on analyysityökalu, jossa on keskitytty viiteen toimialalla vaikuttavaan kilpailuvoimaan. Nämä viisi kilpailuvoimaa ovat: uusien

tulokkaiden uhka, ostajien neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka, yritysten välinen kilpailu ja tavarantoimittajien neuvotteluvoima.

Yritysten välinen kilpailu

Markkinatilanne voi olla epävakaa, jos yritykset ovat samankokoisia ja niillä on käytettävissään samanlaiset resurssit. Tällöin voi pienillä muutoksilla olla vaikutusta kaikkeen. Kovasta kilpailusta johtuen ravintola-alalla korostuu markkinoinnin tärkeys. PESTE-analyysissä oli esitetty poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia ja ekologisia asioita, jotka vaikuttavat myös yrityksen toimintaan ja kilpailuun, mutta voivat toimia myös suunniteltaessa erikoistumista. Kirjassa Uusi sininen meri – rohkeus kasvaa (Chang & Mauborgne 2017) sinisen meren strategiassa noudatetaan arvoinnovaation strategiaa, joka yhdistää nimensä mukaisesti luodun arvon ja innovaation. Yhdeksi työkaluksi Chang & Mauborgne ovat luoneet strategiaprofiilin. Yrityksessä voidaan miettiä toimintaa Strategiaprofiilin luomiseen laadittujen kysymyksien avulla:

Mitkä toimialoilla selviöinä pidettävät tekijät tulisi poistaa?

Mitä tekijöitä tulisi supistaa selvästi alan normia vähäisemmiksi?

Mitä tekijöitä tulisi korostaa selvästi enemmän kuin alalla on totuttu?

Mitä sellaisia tekijöitä tulisi luoda, joita alalla ei ole koskaan tarjottu?

Uusien toimijoiden muodostama uhka

Uudet tulokkaat ovat aina uhka jo olemassa oleville yrityksille. Se voi johtaa mahdolliseen hintojen laskuun ja markkinaosuuksien menetykseen, mikä voi aiheuttaa painetta olemassa oleville yrityksille.

Korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka

Korvaavat tuotteet tai palvelut muodostavat uhan, jos asiakas voi korvata yrityksen valmistaman tuotteen tai palvelun vastaavalla tuotteella tai palvelulla. Jos tuotteidesi hinnat nousevat tai niissä tapahtuu muutosta, asiakkaat etsivät niille

korvaavia tuotteita toisilta yrityksiltä. Eritäin tärkeätä olisi laadun pitäminen hyvänä tasaisena. Asiakas toimii herkästi, ja yhdenkin huonon kokemuksen jälkeen asiakkaan luottamista on vaikeata saavuttaa takaisin.

Tavarantoimittajien neuvotteluvoima

Yritykset ovat riippuvaisia tuotteiden laadusta ja tavarantoimittajien palveluista. Ravintola-alalla ollaan erityisen riippuvaisia tavarantoimittajista. Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä volyymilla saadaan kilpailuetua joihinkin yrityksiin nähden. Ison yrityksen ollessa kyseessä hintoja saadaan alhaisemmaksi. Yrityksellä on myös omaa elintarviketuotantoa, josta saadaan huomattavaa etua. Tämän edun olemassaolo tuli esille voimakkaasti tutkimustuloksissa positiivisena asiana.

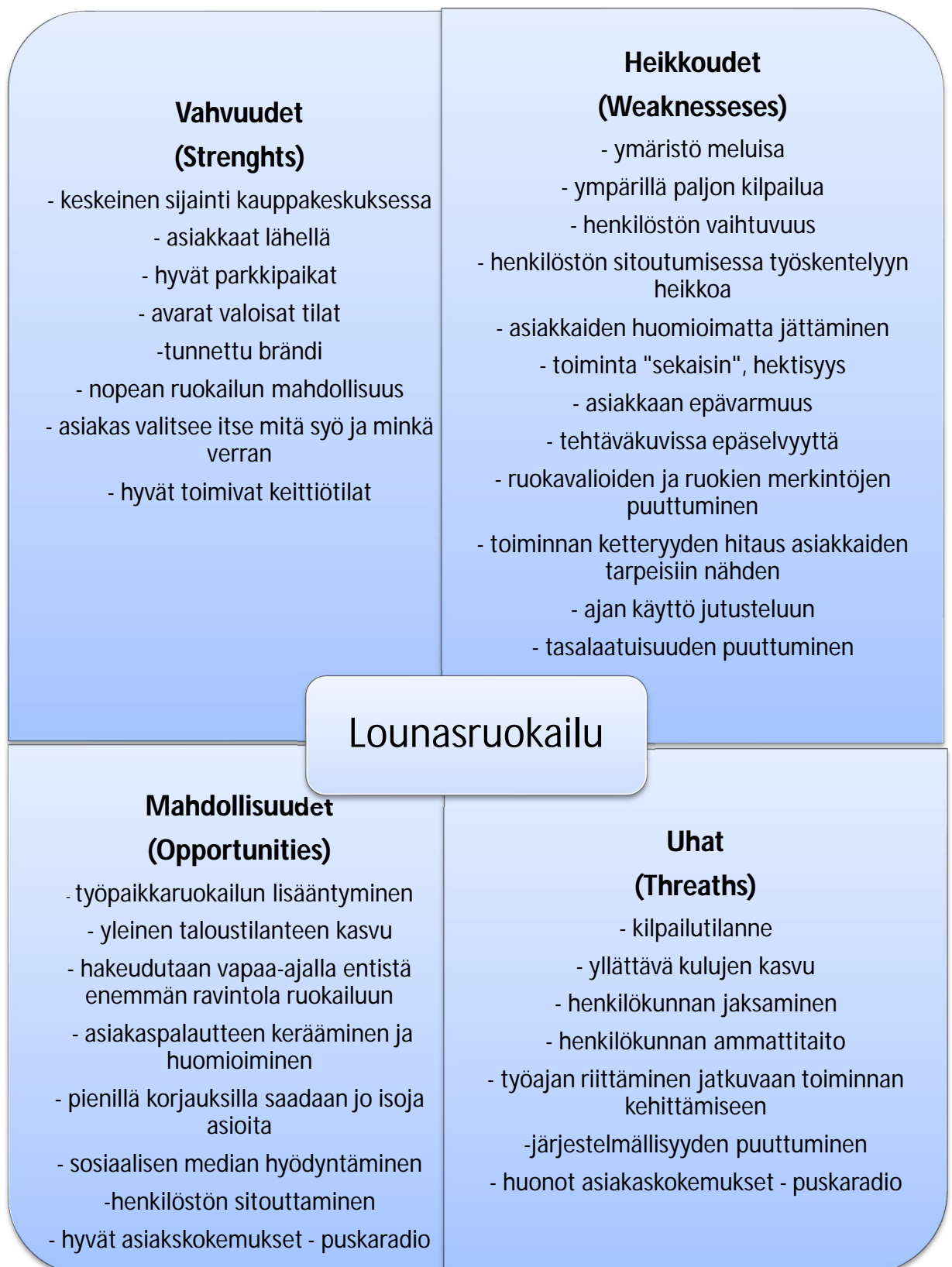
Asiakkaiden neuvotteluvoima

Asiakas on se, joka lopulta kuitenkin päättää kenen palveluita tai tuotetta käyttää. Palveluntuottajan tuli tehdä tuotteestaan asiakkaalle niin hyvä ja tärkeä, että asiakkaan ei tarvitse harkita ostavansa korvaavia tuotteita. On hyvä muistaa, että asiakasta tuli kuunnella ja tulla häntä vastaan niin paljon, kuin se liiketoiminnan kannattavuuden ja -toiminnan kannalta on mahdollista ja järkevää.

7 Kehittämistyön tulokset ja johtopäätökset

7.1 Esitutkimuksen tuloksia

SWOT-analyysissä (Kuvio 9) on kuvattu sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, joita tuli esille esitutkimuksen aikana. Kartoittamiani sisäisiä vahvuuksia nousi esille useasti myös asiakkaiden kommentteissa, kuten sijainti, mahdollisuus nopeaan ruokailuun, pysäköintitilat ja avara- ja valoisa miljö. Mielestäni työn kehittämisen kannalta tärkeimmät seikat löytyivät kuitenkin heikkouksista, joita työssä lähdettiin syvällisemmin tarkastelemaan.



Kuvio 9. SWOT-analyysi havainnoinnin tuloksista

Ympäristön sijainti kauppakeskuksen yhteydessä vaikuttaa meluisuuteen. Kovalla äänellä tulevat kuulutukset häiritsivät joitakin tutkimukseen osallistujia, mutta osa piti niitä luonteva tähän ympäristöön. Kilpailua on, siksi täytyykin miettiä erottautumista muista lounaspaikoista. Henkilöstön sitouttaminen ja toiminnan selkeyttäminen ovat mielestäni asioita, jotka tekevät paikasta haavoittuvan.

7.2 Asiakasprofiilien määrittely

Havainnointien ja haastattelun jälkeen laaditut ”kasvolliset” asiakasprofiilit auttavat samaistumaan kohderyhmään ja asiakasymmärrys paranee. Tämä auttaa myös ongelmien ratkaisussa, kun pohditaan tietyn asiakasryhmän antamia palautteita kontekstihaastattelussa. Asiakasprofiilit on laadittu havainnointi ja haastattelupäivien jälkeen, jolloin tietyt asiakasprofiilit olivat nousseet esille.



Kuva 1. Keikkatyötä paikkakunnalla tekevä Joonas

25 -vuotias Joonas on parisuhteessa ja työskentelee maansiirtoyritykselle. Maansiirtoyrityksen työmaan sijainnit vaihtelevat ympäri Suomea, mutta valta osa työmaista sijaitsee kymenlaaksossa. Joonas arvostaa elämässään ystäviä ja hauskanpitoa. Vapaa-aikana hän harrastaa kalastamista ja moottoriurheilua. Joonas pitää keikkatöistä, sillä siten näkee Suomea monipuolisesti. Joonaksen unelma on tulevaisuudessa perustaa oma maansiirtoyritys ja siellä ryhtyä esimiestehtäviin.

Joonaksen avopuoliso opiskelee ja käy töissä. Kumpikaan pariskunnasta ei erityisemmin pidä ruuanlaitosta, siksi Joonaksella ei ole kotoa tuotuja eväitä mukanaan. Lounaalle lähdetään aina isommalla työporukalla ja lounaspaikan valintaan vaikuttaa sen läheinen sijainti ja se, että ruoka kerätään itse linjastosta. Joonas haluaa syödä runsaasti, tekeehän hän ruumiillista työtä. Hän ei niinkään kiinnitä huomiota lautasmalliin ja ravitsemissuosituksiin. Lempiruokana on uunimakkara ja perunasose. Vapaa-ajalla Joonas ja avopuoliso suosivat pitsapaikkoja ja rahatilanteen niin salliessa pihviravintolaa. Joonas on tyytyväinen asiakas. Hän ei yleensä huomautta mistään, kunhan saa vatsan täyteen ruokaa.



Kuva 2. Aktiivisia eläkepäiviä viettävä Elsa ja Juhani

Elsa ja Juhani ovat juuri eläkkeelle jäänyt avioliitossa oleva pariskunta. Heillä on yksi lapsi ja kolme lastenlasta. Elsa teki pitkän työuran matkaoppaan ammatissa ja sen jälkeen tulkkina. Juhani on eläkkeellä rakennusmestarin työstä. Pariskunta rakastaa vapaa-ajallaan pelata golfia ja he nauttivat elämän pienistä asioista. He käyvät golfaamassa myös ulkomailla. Elsa ja Juhani nauttivat elämässään hyvästä ruoasta ja ystäviensä kanssa yhteydenpidosta. Elsa järjestää myös satunnaisesti kaupunkikiertoja, joissa hän toimii oppaana. Juhaniin vapaa-aikaa kuuluu vanhaa omakotitaloa remontoidessa.

Elsa ja Juhani ovat molemmat tehneet pitkän työuran ja he ovat eläneet säästelellästi. Nyt eläkepäivinä heillä on tarkoituksena viettää aktiivista elämää, johon kuuluu myös ruokailut kodin ulkopuolella. Elsa ja Juhani nauttii lounasta 2 – 3 kertaa viikossa kodin ulkopuolella, ja usein kohteeksi valikoituu kauppareissun

matkan varrella oleva lounasravintola. Lasten ja lastenlasten kanssakin ravintolareissut kohdistuvat muualle kuin pikaruokaketjuihin. Nämä maailmanmatkaajat ovat kriittisiä ruuan suhteen, siksi he tarkastelevat ruokalistat netistä ennen paikan valintaa. Elsa toivoo lounaspaikoilta siisteyttä ja ripausta kansainvälisyydestä sekä uusia ideoita kotiin ruuanlaittoon. Juhani taas toivoo kalaruokia ja keveyttä ruuan suhteen, sillä hänen kolesteroliarvot ja verenpaine ovat koholla. Kaupunkikiertoja järjestäessään Elsa suosittelee mieleisiään ravintoloita kierroksella oleville henkilöille. Elsa ja Juhani harvoin huomauttavat epäkohdista ravintolassa. Toisilleen he kyllä kertovat. Kokeneena asiakaspalvelijana Elsa kiinnittää asioihin paljon huomiota, mutta huomauttaa henkilökunnalle vain äärimmäisissä tapauksissa.



Kuva 3. Elämyksiä metsästävä Johanna

Johanna on parisuhdestatukseltaan sinkku, ja hän on 32 vuotias. Hän työskentelee unelma-ammattissaan kiinteistönvälitysyrityksessä, joka sijaitsee samassa rakennuksessa ravintolan kanssa. Työnsä takia hän pitää valokuvaamisesta ja sisustamisesta. Johanna päivittää aktiivisesti sosiaalista mediaansa, sekä seuraa muita somettajia. Johannalla on paljon kavereita, joiden kanssa hän lounastaa ja viettää villiä vapaa-aikaa. Johanna matkustaa paljon, sillä hän haluaa inspiraatiota, sekä kokea uusia elämyksiä.

Johannan työpäivään kuuluu lounasruokailu työpaikan ulkopuolella. Lyhyen ruokataujan aikana hän ei ehdi ruokailemaan rakennuksen ulkopuolelle vaan ruokailun täytyy tapahtua samassa kiinteistössä. Usein lounaspaikka valitaan yhdessä samassa rakennuksessa työskentelevien kavereiden kanssa, ja sovitaan yhteisestä lounaasta. Lounaspaikoista Johanna valitsee usein trendikkään paikan sekä sisustuksen, että ruuan suhteen. Johanna on usein se, joka huomauttaa

likaisista ruokailuvälineistä tai tahrasta pöydällä. Hyvän palvelukokemuksen Johanna kertoo kuvien kera kaikille 1248:lle instagram seuraajalle. Huonon yhtä monelle. Vapaa-aikana Johanna viettää paljon aikaa kavereiden kanssa lähikau-punkien ravintolatarjontaan tutustuen.



Kuva 4. Mikkolan perhe

Mikkolan perheeseen kuuluu äiti Kaisa, tytär Kikka ja isä Kimmo. Perhe asuu perheiden suosimalla idyllisellä omakotitaloalueella. Kaisa on hoitovapaalla hoitamassa Kikkaa, mutta hän palaa töihin puolen vuoden päästä hotellin vastaanoton esimiestehtäviin. Kimmo on töissä puutavaran teollisuusyrityksessä kouluttajana oppisopimusoppilaille. Perheen arvomaailman ykkösenä on yhdessä tekeminen. Perheen arki on kuitenkin vilkasta, ja pariskunnan yhteiselle harrastukselle tennikselle ei ole löytynyt viime aikoina aikaa.

Kaisa käy paljon ravintoloissa Kikan kanssa, sillä hän tykkää tavata muita äitejä äiti - lapsi lounastreffiin parissa. Ravintolakäynnit sattuvat usein juuri lounasai-kaan. Lounastreffit täytyy usein sopia sellaiseen paikkaan, johon on hyvät julkiset kulkuyhteydet ja jonne on helppo mennä myös lastenvaunujen tai -rattaiden kanssa. Plussaa on, jos paikassa on huomioitu leikki-ikäiset lapset. Äiti – lapsi lounastreffit seurueeseen kuuluu muutama vegaani, joten se vaikuttaa myös pai-kan valintaan. Kimmo nauttii lounasta työpaikallaan, jossa on työpaikkaruokala, mutta vapaa-ajalla hän tykkää käydä Kaisan kanssa ruokailemassa jo vaimon hyväksi toteutetuissa paikoissa. Kaisa on näpäyttävä. Hän mielellään antaa negatiivista palautetta, joskus myös muidenkin puolesta. Kaisan antamiin palautteisiin

kannattaa myös reagoida, sillä hän ei mielellään poistu ravintolasta kuin tyytyväisenä.

ASIAKASPROFIILI	ENITEN ESILLE NOUSSEET ASIAT -	ENITEN ESILLE NOUSSEET ASIAT +
KEIKKA-TYÖTÄ PAIKKAKUNNALLA TEKEVÄ JOONAS 25 V.	salaattilautaset, erityisruokavaliomerkinnot puutteelliset, ruoka ok	henkilökunta tervehtii ja on kivaa, yksinkertaisen siistiä
AKTIIVISIA ELÄKEPÄIVIÄ VIETTÄVÄ ELSA JA JUHANI 65V. JA 67V.	epäselvää mitä ruokaan kuuluu, ei erityisruokavaliomerkinntöjä, ruokalista liian pienellä kirjoitettu, maitopurkin korkki olisi saanut olla auki, ruuan ulkonäkö ei houkuttele, ei henkilökuntaa saatavilla, kukaan ei tervehdi, ei ole salaattilautasia, ruokalista huonosti suunniteltu	leipäpöytä erinomainen, valoisa paikka, salaattit monipuolisia, hyvät parkkipaikat
ELÄMYKSIÄ METSÄSTÄVÄ JOHANNA 32V.	salaattipöytä melko tyhjä, ei erityisruokavaliomerkinntöjä, levitteet osittain loppu ja sotkuiset, paljon eineksiä, vegaanille ei usein mitään tarjolla, saisi olla enemmän kalaa ja kanaa, ruokailuasteissa ei ole mietitty käyttäjää, ruuassa saisi olla makuja	helppo mennä, tilava paikka, siisti paikka, nopea ruokailu
MIKKOLAN PERHE KAISA 29V., KIMMO 33V. JA KIKKA 1,5 V.	ei selvää mitä mihinkin ruokaan kuuluu, henkilökunta hukassa, ruokien ulkonäkö ei houkuttele, kuulutukset kovalla	kiva leikkipaikka vieressä, linjastosta kaikki löytyi hyvin, valoisa tilava paikka, jokaiselle löytyy jotain, lapsetkin huomioitu

Taulukko 3. Tutkimuksessa useimmiten esille tulleita tuloksia asiakasprofiilien mukaan luokiteltuna

Taulukossa 3 on kerrottu asiakasprofiilien mukaan useimmiten esille tulleita asioita. Kaikissa asiakasryhmissä esille tulivat puutteelliset merkinnät, jotka koskivat erityisruokavalioita tai erilaisen lounasvaihtoehdon sisältöä. Eri profiilit kiinnittävät huomiota eri asioihin palvelupolun aikana. Osa ruokailijoista haluaa ”vain syödä” ja toiselle profiileille lounasruokailu on päivän ohjelmanumero tai -kohokohta, johon liittyy muutakin kuin päivittäisen energiatarpeen tyydyttäminen.

Selkeästi vähiten palautetta antoivat ”Joonas” profiilit. Heille tärkeintä oli, että ruokailu sujui nopeasti ja pysäköintitilat ovat riittävän tilavat. He ovat tyytyväisiä, kun saavat vatsan täyteen välittämättä ruuan ulkonäöstä. Toiveina oli isommat salaattilautaset tai salaattikulhot, jotta ruokalautaselle jää tilaa enemmän lämpimälle ruualle.

Elsalle ja Juhaniille tärkeätä on, että heidät asiakkaina huomioidaan. Elsalla ja Juhaniilla on aikaa ruokailuun. He kiinnittävät huomiota toiminnallisiin asioihin, joihin ikä saattaa vaikuttaa, kuten valmiiksi avatut maitopurkit ja helppokäyttöiset tarjoiluastiat. Tilavat pysäköintipaikat helpottavat myös ruokailuun tuloa. He toivovat, että ruokalista ja erityisruokavaliot on kirjoitettu isolla tekstillä ja selkeällä fontilla, jotta huonompinäköisempikin pystyisi ne lukemaan. Elsa ja Juhani kokeineina lounasruokailijoina kiinnittävät huomiota myös ruuan ulkonäköön sekä erityisesti ruuan makuun.

Johannat kiinnittävät katseen ensimmäisenä salaattitarjontaan. Lounas saattaa koostua pääosin salaattista ja keitosta, joten niillä on iso merkitys. Johannalle on tärkeätä, että ruokailuvälineet ja astiat ovat puhtaat, samoin ympäristö. Ruuassa pitäisi olla makuja ja mielellään tarjottava ruoka muuta kuin eineksiä. Tämän profiilin ruokailijat kyselevät paljon tietoa ruuasta henkilökunnalta.

Kaisalle ja Kikalle lounasruokailussa keskeisemmiksi asioiksi nousi enemmän muut kuin itse lounasruoka. Tärkeinä asioina perhe piti liikkumisen helppoutta vaunujen kanssa, hoitopaikan läheisyyttä ja ympäristön viihtyvyyttä. Kaisa toivoi selkeämpiä merkintöjä ruokalistaan ja ruokien sisältöön. Kaisa piti myös tärkeänä asiana henkilökunnan tavoitettavuutta.

7.3 Tavoitteena laadukas asiakaskokemus

Kehittämistyön tutkimusaineiston avulla saatiin esille asioita, joilla ravintola X:n lounasruokailun toimintamallissa voitaisiin kehittää. Kehitysehdotukset on luokiteltu Blueprinttauksessa (kuvio 7) esiin tulleiden palvelupolun kontaktipisteiden mukaisesti.

Blueprinttauksen avulla saatiin esille asiakkaan palvelupolku, jossa toimintaympäristöt ovat luokiteltuina: Internet, kauppakeskuksen ulkotilat, ravintolan sisäänkäynti, linjasto, kassa ja astiapalautus. Nämä ovat kaikki asiakkaalle näkyvää toimintaa. Toimintaympäristön mukaan esittelen kehitysehdotuksia, lukuun ottamatta piha-aluetta ja astiapalautuspistettä, sillä niihin ei kohdentunut kehitettävää.

Internet	Ravintolan sisäänkäynti	Linjasto	Kassa
Kehitysehdotuksia	Kehitysehdotuksia	Kehitysehdotuksia	Kehitysehdotuksia
<ul style="list-style-type: none"> - facebook-sivujen päivitystä useammin, näkyviin ruokalistat ja tietoja muista tapahtumista - yrityksen verkkosivuilla olevat ruokalistat pitäisi saada täsmäämään ravintolassa olevien listojen kanssa (hyvä selkeä menu) - yrityksen verkkosivut ajan tasalle ruokatarjonnan suhteen (a la carte) - menu esille myös ruokapaikka.fi sivustoille 	<ul style="list-style-type: none"> - valotauluun selkeästi päivittäinen menu näkyviin ja pidempi lukuaika - asiakkaan ensikontaktiin kiinnitettävä huomiota – usein vaikuttaa siihen, että jääkö asiakas ruokailemaan - asiakkaan opastusta lisättävä – usea on ensikertalainen - asiakkaan poistussa myös silloin huomioiminen - hinnoittelu selkeästi esille eri vaihtoehdoille, millaisia eri lounasvaihtoehtoja on ja mitä niihin sisältyy 	<ul style="list-style-type: none"> - menu esille erityisruokavaliointeen linjastoon - sekoitettuihin salaateihin sisällöt ja erityisruokavaliomerkinnot - kylmiin kastikkeisiin merkinnot ovatko tarkoitettu ruualle vai salaatile, mitä sisältää ja erityisruokavaliomerkinnot – huomiota myös sijoitteluun, jos on tarkoitettu ruuan kanssa - salaattilautaset tai isommat laajat kulhot pienten jälkiruokakulhojen sijaan - salaattipöytään tarjottavia enemmän komponentteina - jälkiruokien ruokailuastiat ja -välineet tulisi olla sellaiset, että ruokailu onnistuu - ruokien järjestykseen ja aseteluun kiinnitet- 	<ul style="list-style-type: none"> - asiakkaan huomioimista ja opastusta lisätään

		<p>tävä huomiota (molemmilta puolilta saavutettavuus)</p> <ul style="list-style-type: none"> - henkilökunta tavoitettavissa lisäkysymyksiä varten - ruokien koristeluun ja ulkonäköön kiinnitettävä huomiota koko ruokailun ajan - ruuan valmistuksen oikea ajoitus (rakenne pysyy hyvänä) - linjaston ennakoiva siisteydestä ja täydentämisestä huolehtiminen, myös leipä- ja jälkiruokapöytä - huomioidaan mahdollisuuksien mukaan erityisruokavaliot, henkilökunta tietoiseksi ruokien sisällöstä - reseptiikka käyttöön – ruuan tasalaatuisuus - ruokalistasuunnitelussa huomioitava ravitsemussuositukset 	
--	--	---	--

Taulukko 4. Kehitysehdotuksia asiakaskokemukseen vaikuttavista asioista.

Internetissä tapahtuvassa markkinoinnissa esille tuli ruokalistojen yhdenvertaisuus ravintolassa olevien listojen kanssa. Internetissä olevat listat eivät aina täsmänneet ravintolan listojen kanssa. Tämä harmitti erityisesti pidemmästä matkasta tulevia, jotka odottivat saavansa jotain tiettyä ruokaa. Ruokalistaa toivottiin myös maksulliselle ruokapaikka.fi -sivustolle.

Ravintolan sisäänkäyntiin saapuessa asiakas saa ensivaikutelman ravintolasta. Tässä kohtaa asiakas vielä pohtii, että tulisiko kyseiseen ravintolaan lounastamaan. Tässä palvelupisteessä tulisi kiinnittää huomiota valotaulun selkeään päivittäiseen ruokalistaan. Ruokalista tulisi olla näkyvissä joka päivä. Näkyvissä tulisi olla myös selkeästi lueteltuna mitä kuuluu keittolounaaseen ja mitä Buffetlounaaseen sekä näiden hinnat. Ruokalista tulisi olla myös näkyvillä riittävän

kauan aikaa, jotta asiakas ehtisi sen lukea. Tutkimuksen aikana ruokalista vaihtui toiseen sivuun niin nopeasti, ettei asiakas sitä ehtinyt lukea. Tässä kohtaa olisi myös hyvä huomioida asiakas, ottaa hänet vastaan ja opastaa kuinka ruokailu tapahtuu. Tässä vaiheessa asiakas usein haluaa ja tarvitsee myös lisätietoja tarjolla olevasta ruuasta.

Linjaston kehitysehdotukset liittyivät myös menun esille tuomiseen. Linjaston päälle toivottiin päivittäistä menua, josta voi nähdä päivän tarjonnan. Tämä tulisi olla riittävän isolla tekstillä kirjoitettuna, jotta asiakas sen näkee. Tässä tulisi olla myös merkittynä erityisruokavaliot. Menun suunnittelussa tulisi huomioida ravitsemissuositukset ja monipuolisuus. Salaattilautasina olivat pienet lasikulhot, joiden tilalle sopisi paremmin lautaset tai kookkaammat salaattikulhot. Ruuan lisukkeena olevat kylmät kastikkeet tulisi merkitä ja erottaa salaattinkastikkeista. Merkinöissä tulisi olla maininta mille ruualle kastike on tarkoitettu lisukkeeksi ja mitä se sisältää. Ainakin lueteltuina allergeenit ja erityisruokavaliomerkinnot. Tutkimukseen osallistuneista vain yksi toivoi enemmän sekoitettuja salaatteja. Muut toivoivat salaattipöydän koostuvat komponenteista, jolloin asiakas voi koota mieluisan salaattiannoksensa itse. Lämpimien ruokien osalta ruokien järjestystä linjastossa tulisi pohtia. Ruuat tulisi olla otettavissa molemmilta puolilta. Ruokien ulkonäköön tulisi kiinnittää huomiota koko lounasajan, koska ruuan tulisi olla yhtä houkuttelevana tarjolla päivän ensimmäiselle sekä viimeiselle lounasruokailijalle, kuten myös linjaston siisteyttä. Ruuanvalmistuksen ajoitusta tulisi myös tarkistaa, jotta rakenne pysyisi hyvänä myös viimeiselle ruokailijalle. Tasalaatuisuuteen päästää käyttämällä reseptiikkaa, jolloin asiakas tietää saavansa aina yhtä hyvää ruokaa kokista riippumatta. Linjastosta ruokia ottaessaan asiakkaat toivoivat myös henkilökunnan tavoitettavuutta, sillä he olisivat halunneet kysellä ruokien sisällöistä. Henkilökunnan tulisi myös olla tietoisia tarjoamiensa ruokien sisällöistä tai ainakin tietää mistä asian tarkistaa, jos on epävarma. Jälkiruuan tarjoiluastiat ja välineet pitäisi vaihtaa jälkiruuan mukaan. Kaikkien jälkiruokien nauttaminen ei onnistu samoista astioista ja samoilla välineillä kuin kiisselin syöminen esim. tutkimuksen aikana köyhien ritarien.

Kassapisteen asiakaspalvelija voisi opastaa asiakkaita enemmän. Kaksipuoleinen linjasto ei toimi, jos asiakkaita ei opasta sen käyttöön.

Miljööön osalta asiakkaat toivoivat viherkasveja, akustiikkalevyjä tai muita ”pehmentäviä” sisustustauluja seiniin. Ruokailutilaan toivottiin myös vaatenaulakoita, etenkin talvisaikaan. Pöytien- ja yleiseen siisteyteen oltiin valtaosin tyytyväisiä. Ihmiset ymmärsivät paikan luonteen, johon kuuluivat kuulutukset ja muu asiakkaiden tuottama hälinä.

Online etnografiassa tiedonsaanti jäi melko vähäiseksi, sillä läheskään kaikkia kontekstihaastattelussa olevia henkilöitä en saanut liitettyä facebook -ryhmän jäseniksi. Ryhmässä oli 10 jäsentä minun lisäksi. Tutkimuksessa oli mukana kaksi pariskuntaa, joten facebook kommentteja tuli 12:lta henkilöltä. Facebook sivun alussa kerroin samoja asioita, joita kerroin ennen kontekstihaastatteluja.



Kuvio 10. Suljetussa Facebook-ryhmässä annettuja palautteita palvelusta ja ruuan mausta

Kuviossa 10 on kuvattu Facebook-kyselyllä tehtyjä tuloksia. Kysymyksenä oli kontekstihaastattelupäivänä olleen ruuan maku ja saatu palvelu. Useimmilla palautteita tuli jo haastattelun aikana, mutta halusin vielä tarkennusta asteikolla 1 – 5, koska puhuttu palaute oli melko kirjavaa. Pisteytyksen tuloksia sain 12:lta. Ruuan mausta kaksi antoi arvoksi 1 ja 4, viisi antoi arvioksi 2 ja kolme antoi pisteitä 3. Kukaan ei antanut viittä pistettä. Huomioitavaa on, että haastatteluja teh-

tiin kolmen viikon aikana, eli asiakkaat nauttivat eri ruokia. Palvelun osalta pisteytys meni lähes samalla tavalla. Kuvaan ei antanut palvelulle viittä pistettä. Yhden pisteen antoi 3, viisi antoi 2 pistettä ja 3 ja 4 saivat kahden henkilön pisteet.

Online etnografian hyötynä koin myös sen, että usein kun haastattelutilanteissa on taipumuksena antaa sosiaalisesti toivottavia vastauksia, jäivät ne näissä kommentteissa pois. Keskustelu oli paljon suorapuheisempaa.

Otteita ryhmäkeskustelusta suljetuilla Facebook-sivuilla:

Erityisruokavalioita oli vaikea löytää, kun en ollut käynyt paikassa lounaalla aiemmin. En myöskään löytänyt selkeästi, että mitä kuuluu lounaaseen, ja olisiko esim. pelkän keittolounaan hinta mikä

Ruokalista oli vähän pimennossa ja omalla kohdalla asiakaspalvelua ei osunut kohdalle lainkaan... olisin myös mielellään syönyt esim. keitto + salaattilounaan tai pelkän salaatin

Palvelupolku nimikkeenä ei vastaa oikein ainakaan odotettua palvelua. Meinaan, että palvelutiski vaikutti itsepalvelulta meidän siellä ollessamme. Myyjä näppäili keittiössä puhelintaan ja toinen oli keittiön puolella kauempana. Eli niin etäällä, että ei oikein viitsinyt huudella ja kysellä erityisruokavaliostakaan. Kassalle ilmestyi kyllä myyjä ja siinä sai sitten esittää kysymykset, mutta aika lailla myöhään. Toivoisin, että myyjät huomattessaan asiakkaan tulevan ottamaan ruokaa tulisivat tarkastamaan, että kaikkea on tarjolla ja vastaisivat mahd kysymyksiin

Annan kakkosen vain sen vuoksi, että leivät olivat hyviä. Salaatti oli aika hyvää ja ruoka aivan luokatonta

Tarjottavien maun osalta toivottiin enemmän makuja. Kommentit ruuan mausta olivat vaihtelevat. huomioitavaa kuitenkin on, että haastattelujen eri päivinä ruuan laatu vaihteli huomattavasti. Facebook-kyselyssä keskiarvoksi saatiin 2,4. Enemmän palautetta sai ruokien rakenne, joka johtui kypsennyksen ajoituksesta. Lounasaika 10.30 – 14.00 on melko pitkä, ja ruuan laatu tulisi pysyä samanlaisena koko tarjolla olon ajan. Ruuan valmistuksen ajoittamista tulisi porrastaa siten, että ruoka ei pääsisi kuivamaan tai kypsymään liikaa lämpösäilytyksen aikana. Ruuan ulkonäköön liittyviä kommentteja oli runsaasti. Toivottiin lisää värejä

ja selkeyttä. Lähes kaikilta haastateltavat suhtautuivat kielteisesti pakastevihanneksiin. Niiden tilalle toivottiin kotimaisia juureksia.

Asia, jonka huomasin havainnoinnin, kontekstihaastattelun, ja online-etnografian tulosten perusteella eniten vaikuttavan asiakaskokemukseen, oli palvelukontaktin puuttuminen lähes kokonaan. Henkilökunnalta toivotaan enemmän vuorovai- kusta palvelupolun aikana. Asiakkaat toivovat huomioimista saapuessaan ravin- tolaan, sekä sieltä pois lähtiessään. Havainnoiteja tehdessä huomioin monen asiakkaan käyvän katsomassa linjastoa ja hakevan katseellaan henkilökuntaa, mutta ketään ei ollut tavoitettavissa. Asiakkaiden poislähtö saattoi johtua tästä asiasta tai siitä, että linjastossa oleva ruoka ei houkuttanut. Tähän vuorovaikutuk- sen puuttumiseen pitäisi mielestäni pikaisesti saada muutos. Pohdin SWOT -ana- lyyysin yhteydessä (Kuviossa 9) esitettyihin asioihin, että olisiko henkilöstö sitou- tuneempaa asiakaspalveluun, jos he olisivat yrityksen työntekijöitä, eivätkä hen- kilöstöä välittävän yrityksen palkkalistoilla. Asiakkaat olivat myös kiinnittäneet huomiota henkilöstön vaihtuvuuteen.

7.4 Kilpailukeinona Differentointi

Kyselin haastattelussa, että kuinka he valitsevat lounaspaikan. Monella se mää- räytyy työpaikan sijainnin mukaan, kuten samassa kiinteistössä työskentelevät. Joillain ratkaiseva tekijä on pysäköintitilojen riittävyys sekä koon- että lukumäärän osalta. Lähes kaikki tutkimukseen osallistujat katsovat paikkakunnan lounastar- jonnasta ruokapaikka.fi palvelusta. Sieltä he näkevät missä mitään on tarjolla ja valitsevat sen mukaan, mitkä ovat omat makutottumukset. Joillain valinnan pai- notuksena on keittoruoka, toinen pitää tärkeänä kalaruokaa. Erityisruokavaliota noudattaville vaikuttaa ruokien sopivuus heidän ruokavalioon. Haastatteluissa tuli esille myöskin haastateltavien aiempien omien- sekä muiden kokemuksien tär- keys ruokapaikan valinnassa. Jos paikka on hyväksi havaittu, sinne mennään uudelleen.

Palvelumuotoilussa yhtenä kehittämisen keinona voidaan käyttää erikoistumis- strategiaa. Tällöin luomme tuotteita tai palveluita, joilla on ainutlaatuisia ominai- suuksia ja jotka asiakkaiden mielestä eroavat kilpailijoiden tuotteista yhdellä tai

useammalla ominaisuudella tai ovat niitä parempia. Porterin mallia ja sinisen meren strategiaa hyödyntäen voimme miettiä arvotekijöitä, kuinka lisäämme asiakkaalle arvoa tuottamastamme palvelusta. Kohdeyritys teki mielestäni hyvän ratkaisun jättäessään annosruuat pois valikoimistaan ja keskittyä buffet-lounaaseen kahvilatuotteiden lisäksi. Muutoin en lähtisi poistamaan tämän hetkisestä toiminnasta mitään.

Lounaalla on tarjolla useita ruokavaihtoja. Tutkimuksen tekohetkellä oli esim. yhtenä päivänä neljä erilaista energialisäkettä samaan aikaan tarjolla kasvisten lisäksi. Mielestäni tätä voisi supistaa. Keskityttäisiin suppeampaan määrään, jolloin tuotantokulut ovat pienemmät ja taloudellisuutta voidaan saada volyyymistä. Myöskin lämminruokavaihtoehtoista jättäisin toisen pois, ja selkeyttäisin jäljelle jääviä ruokia.

Asiainnin helppous

Hyvän asiakaskokemuksen nelikentässä keskeisimpänä asiana on asiainnin helppous. Lähtökohtaisesti asiainnin helppous tulee tuotteen saavutettavuudesta, palvelun nopeudesta, palveluprosessin sujuvuudesta ja asiainnin miellyttävyydestä. Haastattelussa esille tulevat positiiviset kommentit liittyivät juuri asiainnin helppouteen. Tämä on asia, jota lähtisin korostamaan markkinoinnissa ja pyrkisin erikoistumaan tällä keinolla. Tehokkuus ja nopeus luovat kilpailuetua. Pyritään siihen, että asiakas pystyy hoitamaan ruokailun halutessaan nopeasti. Monella ruokataulun pituus on vain puolituntia. Ruokailuprosessi sujuu selkeästi ja asiainnista tulee miellyttävää, kun toteutetaan taulukossa X olevia kehitysehdotuksia.

7.5 Uudet asiakasryhmät

Tutkimuksessa olevien asiakasprofiilit vastasivat laajalti ravintolan asiakasprofiileja. Asiakasryhmänä, jota ei tutkimuksessa ollut, niin yksittäiset seniorit. Yksinäisiä ikäihmisiä kävi ruokailemassa jonkin verran päivittäin. Kauppakeskuksessa kilpailevien yritysten tarjonta on erilaista, kuin tutkimuksen kohteena olevan yrityksen tarjonta. Ympäriältä löytyy kiinalaista- ja italialaista ruokaa, lisäksi pikaruokapaikkoja, pitsaravintoloita ja kahviloita. Ikäihmiset nauttivat mieluummin tuttua

kotiruokatyypistä lounasta, jonka saavat itse kerätä linjastosta. He juovat mielellään ruuan kanssa kotikaljaa ja syövät palan leipää. Jälkiruoka kruunaa aterian.

Aineistoa kerätessä kyselin joiltain haastateltavilta, että kenelle suosittelisit ravintolaa lounaspaikkana. Vastauksena sain talossa työskenteleville, omien eväiden sijaan ja usean vastauksen, jossa puhuttiin ikäihmisistä. Lähtisinkin kohdentamaan markkinointia ikäihmisille. Brändi on jo tuttu heille ja jo logo luo mielikuvan pitkistä perinteistä. Moni asia tukee ravintolassa ruokailun sopivuutta iäkkäimmillekin henkilöille. Paikassa on paljon tilaa liikkua ja vaikka ravintola on toisessa kerroksessa, niin sinne pääsee hissillä tai tiukuportaita pitkin. Parkkipaikat ovat tilavat ja sieltä on helppo saapua ravintolaan. WC-tilat ovat ravintolan vieressä, joten sitäkään ei tarvitse lähteä etsimään kiinteistön toisesta päästä. Tarvittaessa samasta rakennuksesta saa muita palveluita ja kaupassa käynnin voi yhdistää samalle matkalle. Markkinoinnissa hyödyntäisin etenkin kauppakeskuksessa olevia ikäihmisille tarkoitettuja teemapäiviä, joita järjestetään melko usein.

8 Pohdintaa

Tämän työn tarkoituksena oli laatia ehdotuksia ravintola X:n lounasruokailun palvelupolun aikana saadun asiakaskokemuksen kehittämiseen.

Kehitystyössä käytettiin palvelumuotoilun työkaluja, jotka koin käytännöllisiksi palvelukehittämisprosessin luomisessa. Näillä keinoin pystyin ratkaisemaan monenlaisia palvelua tuottavan organisaation ja sen asiakkaiden vuorovaikutukseen liittyviä haasteita. Tutkimuskysymyksenä ”mitä muutoksia ravintola X:n lounasruokailuun liittyvään palveluun tulisi tehdä, jotta asiakkaille saataisiin laadukkaampi asiakaskokemus?” saatiin runsaasti vastauksia. Mielestäni kyse ei ole isoista asioista, vaan pienistä muutoksista, joita voidaan lähteä viemään eteenpäin.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli ”mitä asioita ravintola X:n asiakkaat pitävät tärkeinä lounaspaikkaa valitessaan?”. Tähän vastauksen saaminen oli osittain helppoa, mutta mielestäni parhaat vastaukset sain kuuntelemalla tutkimukseen osallistujia ja lukemalla ”rivien välistä” heidän pohtimistaan kontekstahaastatteluissa.

Uusien asiakasprofiilien kartoituksessa kyselin haastateltavilta suoraan, että keitä he näkisivät uusina asiakasprofiileina. Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että paikan potentiaaliset uudet asiakkaat löytyisivät senioreista. Olen samaa mieltä paikan vahvuuksien ja ruokatarjonnan huomioiden.

Palvelumuotoilu kehittämisen välineenä sopii mielestäni hyvin majoitus- ja ravitsemisalalle, koska keskiössä on ihminen ja hänen tarpeet. Tässä kehittämissä on tärkeitä, että palvelua suunnitellaan ja kehitetään niille ihmisille, jotka ovat palvelun todellisia käyttäjiä. Tässä kehittämissä palvelumuotoilun työkaluja käytetään asiakasymmärryksen hankkimiseen.

Työssä tuli monesti esille hermeneuttisen kehän kuvaama ymmärtämisen prosessi. Mielestäni minulla oli hyvä esiymmärrys toimialasta, mutta aineistonkeruun jälkeen ymmärrys syveni ja laajeni. Mielestäni olin tehnyt hyvän valinnan useasta aineistonkeruumenetelmästä, koska näin pystyin rakentamaan uuden kokonaiskäsityksen kohteesta ja jatkaa toisella menetelmällä aineiston keruuta ja taas syventää ymmärrystä.

Kehittämistyön luotettavuuden tarkastelu on haasteellista. Alla olevasta kuviosta (kuvio 10) voidaan havaita virheriskille alttiit kohdat. Näitä on aineisten keruun aikana tapahtuvat virheet sekä aineiston analysoinnissa tapahtuvat virheet. Kehittämissä pyritään lopputuloksena muutokseen ja muutoksen tulisi tapahtua siten, että se olisi mahdollisimman helposti toteutettavissa. Luotettavuutta voidaan tutkia kahdella eri käsitteellä; reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tulokset pysyvät samana, vaikka tutkimus tehtäisiin uudelleen. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että ollaan tutkittu kehittämistyön kannalta oikeita asioita. Tutkijan tekemät tulkinnat vaikuttavat tutkimuksessa aina laadullisessa opinnäytetyössä lopputulokseen. Tulkintoja tehdessä täytyy jatkuvasti peilata asioita teoriaan ja tutkimuskysymyksiin. (Aaltonen & Högbäck 2015, 195.). Tutkimustuloksien luotettavuutta voidaan lisätä triangulaatiolla, jolloin tuloksia voidaan verrata keskenään, ja katsoa tukevatko vastaukset toisiaan (Kananen 2014, 183). Tässä työssä pyrin käyttämään useaa eri lähdettä ja menetelmää, joita voitiin verrata keskenään, ja saatiin pitävämpi tulos.



Kuvio 11. Luotettavuuden kulmakivet teoreettisessa tutkimuksessa (Kajaanin ammattikorkeakoulu, opinnäytetyöpankki)

Haastattelulla saatujen tulosten luotettavuutta saattaa heikentää se, että usein haastattelutilanteissa on taipumuksena antaa sosiaalisesti toivottavia vastauksia. Kontekstahaastattelu on sidoksissa sen hetkiseen tilanteeseen, jolloin tutkittavat saattavat puhua haastattelutilanteessa eri tavalla kuin toisessa tilanteessa. (Hirsjärvi s.195 - 196.) Jossain vaiheessa pohdin laajempaa otantaa kontekstahaastatteluun, mutta samat asiat alkoivat toistumaan, eli syntyi kylläntyminen. Tämän jälkeen en kokenut tarpeelliseksi lisätä haastateltavien määrää aiemmin suunnitellusta määrästä. Haastateltavat saattoivat tuoda asiat esille eri sanoin, mutta asiasisältö pysyi samana. Haastattelujen nauhat ja litteroinnit ovat arkisoituna. Kontekstahaastattelujen litteroinnin tein karkealla tasolla, jolloin toin esille asiasisällön tiiviisti. Jätin pois ylimääräiset tauot, huokailut ja äänenpainot, jotka eivät liittyneet tutkittavaan asiaan. Luokittelut olivat selkeät tehdä, enkä kokenut niitä haasteellisiksi tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Luotettavuuden kannalta aineiston keruu menetelmänä havainnointi, oli hyvä tapa saada välitöntä ja suoraa tietoa yksilön ja ryhmän toiminnasta ja käyttäytymisestä luonnollisessa ympäristössä. Kehittämistyössäni käytin piilohavainnointia, suora havainnointia sekä osallistuvaa havainnointia. Piilohavainnoinnissa läsnäolostani ei tiennyt edes henkilökunta, eli silloin näin palvelutilanteet aidoimmillaan. Suoraa havainnointia tein useamman päivän, joten mielestäni sain silloin riittävän kuvan tapahtumista.

Osallistuvassa havainnoinnissa pääsin kurkistamaan kulissien taakse. Se oli mielestäni erittäin hyvä havainnointitapa, sillä se auttoi näkemään kehittämisen kannalta olennaisia asioita. Online etnografian avulla saatavat tulokset on myös kirjattu luokittelutaulukkoon. Tämän suljetun Facebook-ryhmän olen kuitenkin poistanut, koska niin keskusteluun osallistujille lupasin.

Kehitysehdotukset esittelen kohdeyrityksen työntekijöille sekä johdolle, ja he voivat halutessaan ottaa kehitysehdotuksia käyttöön. Kaikki nämä kehittämistoimenpiteet ovat mielestäni toteutettavissa nykyisillä henkilöstöresursseilla, koska nämä eivät huomattavaa työpanosta vaadi. Korostaisin lähiesimiesten tärkeyttä kehitysehdotusten toimeenpanossa. Asiakaskokemuksen johtaminen lisää asiakasarvoa, kun saadaan asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia. Kohdeyrityksessä toimiville työntekijöille pitäisi pilkkoa asiakaskokemus niin pieniin osiin, että jokainen ymmärtäisi oman roolinsa tärkeyden hyvän ja laadukkaan asiakaskokemuksen toteuttamisessa.

Jatkumona tälle työlle olisi hienoa nähdä kehittämissuositusten jalkauttaminen kohdeyritykseen. Työhön sopisi hyvin reseptiikan laatiminen, tehtäväkuvien päivittämisen, digitaalisuuden lisääminen ja ruokatuotantoprosessin tarkentamisen. Hyvänä jatkeena tälle työlle näkisin myös kehittämistyön asiakaskokemuksen johtamisesta.

Tämän työn tuloksista voisi jokin muu saman alan yritys saada ideoita oman toimintansa kehittämiseen. Asiakkaiden tarpeet ja toiveet pysyvät samoina, vaikka eri paikoille kohdistetut odotukset voivat vaihdella.

Kuvat

- Kuva 1. Keikkatyötä paikkakunnalla tekevä Joonas, s. 40
- Kuva 2. Aktiivisia eläkepäiviä viettävä Elsa ja Juhani, s.41
- Kuva 3. Elämyksiä metsästävä Johanna, s.42
- Kuva 4. Mikkolan perhe, s.43

Kuviot

- Kuvio 1. Käyttäjäkeskeinen vs. käyttäjälähtöinen kehittämismalli, s.9
- Kuvio 2. Hermeneuttinen kehä, s.14
- Kuvio 3. Palvelumuotoiluprosessi s.15
- Kuvio 4. Matkailu- ja ravintola-ala lukuina, s.20
- Kuvio 5. PESTEL - analyysi majoitus- ja ravitsemisalalta, s.15
- Kuvio 6. Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen osatekijät, s.27
- Kuvio 7. Yksinkertaistettu palvelu blueprint lounasruokailusta kohdeyrityksessä, s.35
- Kuvio 8. Porterin viiden kilpailuvoiman malli, s.36
- Kuvio 9. SWOT-analyysi havainnoinnin tuloksista, s.39
- Kuvio 10. Suljetussa Facebook-ryhmässä annettuja palautteita palvelusta ja ruuan mausta, s.49
- Kuvio 11. Luotettavuuden kulmakivet teoreettisessa tutkimuksessa, s.55

Taulukot

Taulukko 1. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen rakenne, s.10

Taulukko 2. Muotoilu vs. palvelumuotoilu, s.25

Taulukko 3. Tutkimuksessa useimmiten esille tulleita tuloksia asiakasprofiilien mukaan luokiteltuna, s. 44

Taulukko 4. Kehitysehdotuksia asiakaskokemukseen vaikuttavista asioista, s.47

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4.uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aaltonen, S. & Högbäck, R. (toim.). 2015. Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi faneja. 1.painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Arkkola, Tuula. 2009. Terve.fi. Kunnon lounas antaa puhtia päivään. <https://www.terve.fi/artikkelit/kunnon-lounas-antaa-puhtia-paivaan>. Luettu 1.5.2018
- Evira. 2014. Terveystä ruuasta. Suomalaiset ravitsemussuositukset. <https://www.evira.fi/elintarvikkeet/terveytta-edistava-ruokavalio/ravitsemussuositukset/aikuiset/>. Luettu 1.5.2018.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen – asiakaskokemus luodaan yhdessä. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Fiseminaari2012. Filosofian seminaarikurssin verkkosivut. <http://fiseminaari2012.wikispaces.com/hermeneutiikka>. Luettu 2.4.2018.
- Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus – työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Haukkamaa, Koivunen & Vuorela 2014. Käyttäjät ovat merkittävä, mutta vähän hyödynnetty mahdollisuus tutkimus- ja kehitystyössä. e-Pooki. Oulun ammattikorkeakoulun kehittämis- ja tutkimustyön julkaisut. <http://www.oamk.fi/epooki/2014/kayttajat-ovat-merkittava-mutta-vahan-hyodynnetty-mahdollisuus-tutkimus-ja-kehitystyossa/>. Luettu 16.1.2018.
- Helsingin Sanomat. Ruuasta tuli uusi vetonaula kauppakeskuksiin. 11.12.17.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvaara, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Jokinen, J. 2018. Palvelumuotoilulla parempia asiakaskokemuksia. Ammattikeittäosaajat ry:n jäsenlehti 1/2018. 38.
- Jyväskylän yliopisto 2015. Koppa. Menetelmäpolku. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>. Luettu 16.1.2018.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Kananen, J. 2014. Netnografia. Verkkoyhteisöjen tutkiminen opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

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

Mara. Matkailu- ja ravintola-ala toimialana. [http://www.mara.fi/toimiala/matkailu- ja ravintola-ala lyhyesti](http://www.mara.fi/toimiala/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti). Luettu 24.3.2018.

Mara. Tiedotteet. 2017. [https://mara.fi/uutishuone/tiedotteet-2/matkailu-- ja-ravintola-ala-hyvassa-kasvuvireessa-yritysten-kannattavuus-on-heikko](https://mara.fi/uutishuone/tiedotteet-2/matkailu--ja-ravintola-ala-hyvassa-kasvuvireessa-yritysten-kannattavuus-on-heikko). Luettu 20.4.2018.

Miettinen, Satu (toim.). 2016. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiatieto Teknova Oy.

Onnistu yrittäjänä. SWOT-analyysi - uhka vai mahdollisuus? <https://www.onnistuyrittajana.fi/swot-analyysi-uhka-vai-mahdollisuus>. Luettu 29.3.2018.

Opinnäytetyöpakki. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Luotettavuus. Teorialähtöinen tutkimus. <https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Luotettavuus>. Luettu 20.1.2018.

Paltamaa, H. 2017. Näkökulmia suomalaisen ravintola-alan tulevaisuuteen. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma.

SDT. Palvelumuotoilun työkalupakki. Mitä on palvelumuotoilu? http://sdt.fi/mita_palvelumuotoilu.html. Luettu 31.12.2017.

Strategy train. 2009. Small Enterprise Strategic Development Training. Koulutusmateriaali. Moduuli strateginen diagnostiikka. <http://st.merig.eu/index.php?id=53&L=2>. Luettu 13.4.2018.

Suomen sydänliitto. Ravitsemuspassi. <https://sydanliitto.fi/koulutus/ravitsemuspassi-koulutus>. Luettu 1.5.2018.

Tonder, M. 2017. Palveluliiketoimintojen kehittäminen. Saimaan ammattikorkeakoulu. Hotelli- ja ravintola-ala. Luentomuistiinpanot.

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.

LIITE 1

Tutkimuksessa useimmiten esille tulleita tuloksia asiakasprofiilien mukaan luokiteltuna

ASIAKASPORFIILI	ENITEN ESILLE NOUSSEET ASIAT -	ENITEN ESILLE NOUSSEET ASIAT +
KEIKKATYÖTÄ PAIKKAKUN- NALLA TEKEVÄ JONAS 25 V.	salaattilautaset puuttuvat, erityisruokavaliomerkinnot puutteelliset, ruoka ok	henkilökunta tervehtii ja on kivaa, yksinkertaisen siistiä
AKTIIVISIA ELÄ- KEPÄIVIÄ VIET- TÄVÄ ELSA JA JU- HANI 65V. JA 67V.	epäselvää mitä ruokaan kuuluu, ei erityisruokavaliomerkinntöjä, ruokalista liian pienellä kirjoitettu, maitopurkin korkki olisi saanut olla auki, ruuan ulkonäkö ei houkuttele, ei henkilökuntaa saatavilla, kukaan ei tervehdi, ei ole salaattilautasia, ruokalista huonosti suunniteltu	leipäpöytä erinomainen, valoisa paikka, salaattimonipuolisia, hyvät parkkipaikat
ELÄMYKSIÄ MET- SÄSTÄVÄ JO- HANNA 32V.	salaattipöytä melko tyhjä, ei erityisruokavaliomerkinntöjä, levitteet osittain loppu ja sotkuiset, paljon eineksiä, vegaanille ei usein mitään tarjolla, saisi olla enemmän kalaa ja kanaa, ruokailuas- tioissa ei ole mietitty käyttä- jää, ruuassa saisi olla ma- kuja	helppo mennä, tilava paikka, siisti paikka, nopea ruokailu
MIKKOLAN PERHE KAISA 29V., KIMMO 33V. JA KIKKA 1,5 V.	ei selvää mitä mihinkin ruokaan kuuluu, henkilökunta hukassa, ruokien ulkonäkö	kiva leikkipaikka vieressä, linjastosta kaikki löytyi hyvin, valoisa tilava paikka,

	ei houkuttele, kuulutukset kovalla	jokaiselle löytyy jotain, lapsetkin huomioitu
--	---------------------------------------	--

LIITE 2

Haastateltavien kommentteja lounasruokailupaikan valintaan vaikuttavista asioista:

- omat makutottumukset, ei tahallaan hakeuduta sellaiseen paikkaan, jossa tarjolla sellaista ruokaa jota ei syö
- helppo mennä, hyvät parkkipaikat
- puskaradio, muiden hyvät kokemukset
- hinta
- sinne mistä saa kalaa
- sinne missä on hyvä keitto
- monipuolisesti ruokaa myös gluteenittomalle
- mielellään pöytäliinat ja siisti paikka
- vertailevat eri paikkoja missä houkuttelevin ruoka (ruokapaikka.fi)
- työskentely lähellä
- sinne mennään, minne on helppo mennä
- parkkipaikat ratkaisevat
- useasti ostosreissun yhteydessä markettien ravintolaan