

RAVINTOLA X, KANNATTAVUUDEN KEHITTÄMINEN TUOTEKEHITYSPROSESSIN AVULLA

Katriina Keitaanpää

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2021

Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma
Restonomi

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma
Restonomi

KEITAANPÄÄ KATRIINA

Ravintola x:n kannattavuuden kehittäminen tuotekehitysprosessin avulla

Opinnäytetyö 45 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Marraskuu 2021

Opinnäytetyön tavoitteena oli ravintola x:n kannattavuuden kehittäminen tuotekehitysprosessin avulla. Tuotekehitysprosessin tarkoituksena oli lisätä liiketoiminnan kannattavuutta tehostamalla raaka-aineresursseja ja palvelunkäyttäjien käyntitiheyttä kehittämistyön eri menetelmien avulla. Opinnäytetyö perustui tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Teoreettisena viitekehystenä käytettiin kannattavuutta sekä tuotekehitysprosessia. Kannattavuuden viitekehystä tarkasteltiin kannattavuuden kehittämisen ja laskennan myötä. Tuotekehitysprosessia käsiteltiin teoreettisesti eri kehittämistyön menetelmien kautta, joita käytettiin opinnäytetyön toiminnallisessa vaiheessa.

Tuotekehitysprosessissa käytettiin erilaisia palveluliiketoimintaan sekä kannattavuuden kehittämiseen kehitettyjä menetelmiä, kuten tuotteistamista ja siihen sisältyvää palvelumuotoilua, service blueprintiä ja kokeilemalla kehittämistä. Kannattavuuden kehittämistä tuotekehitysprosessin avulla tarkasteltiin opinnäytetyössä vertaamalla ravintola x:n vuosien 2019-2021 tuloslaskelmien kannattavuutta kuvaavia lukuja toisiinsa. Tuloslaskelmien kannattavuutta kuvaamina lukuina opinnäytetyössä oli liikevaihto ja myyntikateprosentti sekä tuloslaskelman ulkopuolelta keskiostos. Tuotekehitysprosessin onnistuminen sekä tavoiteltu kannattavuuden kehittyminen analysoitiin indeksilukujen perusteella salassapitovelvollisuuden vuoksi.

Tuotekehitysprosessin lopputulokseen johdatti palvelunkäyttäjien erilaiset tarpeet, motiivit ja arvot, jotka nousivat esiin tuotekehitysprosessin toiminnallisessa vaiheessa. Tuotekehitysprosessilla ei saatu nostettua ravintola x:n liikevaihtoa, mutta kehittyminen onnistui myyntikateprosentin ja keskiostoksen nousulla. Käytettyjen kehittämistyön menetelmien ansiosta saatiin tehostettua ravintola x:n raaka-aineresursseja. Tehostettujen raaka-aineresurssien ansiosta varaston läpäisykyky ja hävikin minimointi kehittyi sekä palvelunkäyttäjien käyntitiheys nousi. Tuotekehitysprosessin lopputulos oli kannattava, koska uusi palvelunkäyttäjä lähestyttävämpi konsepti kehitti ravintola x:n myyntikateprosenttia ja keskiostosta.

Asiasanat: kannattavuus, tuotekehitysprosessi, kehittäminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

KEITAANPÄÄ KATRIINA

Developing the Profitability of Restaurant X Through the Product Development Process

Bachelor's thesis 45 pages, appendices 1 pages
November 2021

The aim of the thesis was to develop the profitability of Restaurant X by means of a product development process. The purpose of the thesis was to increase the profitability of the business by improving efficiency of raw material resources and the frequency of visits by customers with the help of various development work methods. The thesis was based on research of product development.

In the product development process, methods developed for service and profitability were used, such as productisation and included service design, service blueprint and experimentation development. The development of profitability through the product development process was examined in the thesis work by comparing the figures describing the profitability of Restaurant X's income statements from years 2019-2021. The figures used to describe profitability were sales and sales margin, as well as the average purchase price outside the income statement. The success of the product development process and targeted development of profitability were analyzed on the basis of index figures in order to maintain the obligation of confidentiality.

In the operational phase of the product development process, the different needs, motives and values of the customers were taken into account. The product development process did not increase the sales of Restaurant X, but the development was successful with an increase in the gross margin percentage and the average purchase price. The end result of the product development process was profitable as the new concept, which is more suitable to customers, developed Restaurant X's gross margin and average purchase price.

Key words: profitability, product development, develop

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	KANNATTAVUUS	8
	2.1 Kannattavuuden kehittäminen.....	8
	2.2 Kannattavuuden laskenta.....	10
3	TUOTEKEHITYSPROSESSI	13
	3.1 Tuotekehitysprosessi ja palvelunkäyttäjien merkitys.....	13
	3.2 Tuotteistaminen	14
	3.3 Palvelumuotoilu	17
	3.4 Service – blueprint.....	21
4	RAVINTOLA X:N TUOTEKEHITYSPROSESSI	24
	4.1 Tuotekehitysprosessin aikajana.....	24
	4.2 Ravintola x:n kannattavuus ennen tuotekehitysprosessia	25
	Liikevaihto	26
	Myyntikateprosentti.....	26
	Keskiostos.....	27
	4.3 Tuotteistamisen tuotekehitysprosessissa	27
	4.4 Palvelumuotoilun osuus tuotekehitysprosessissa	28
	4.5 Service blueprint - tuotekehitysprosessissa	32
	4.6 Kokeilemalla kehittäminen tuotekehitysprosessissa	33
5	TUOTEKEHITYSPROSESSIN TULOKSET	36
	5.1 Ravintola x:n kannattavuus tuotekehitysprosessin jälkeen.....	36
	5.1.1 Liikevaihto	37
	5.1.2 Myyntikateprosentti.....	38
	5.1.3 Keskiostos.....	39
	5.2 Tuotekehitysprosessin yhteenveto.....	40
6	POHDINTA	44
	LÄHTEET	46
	LIITTEET	47
	Liite 1. Service blueprint - palveluprosessikaavio.....	47

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena oli nostaa ravintola x:n kannattavuutta tuotekehitysprosessin avulla. Opinnäytetyö perustui tutkimukselliseen kehittämistyöhön, jonka lähestymistapana toimi palvelumuotoilu. Tutkimuksellinen kehittäminen keskittyy käytännön ongelmien ratkaisemiseen sekä luomaan uusia käytäntöjä, ideoita, tuotteita ja palveluja ja kehittää niistä käytäntöön sopivia ratkaisuja (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 19).

Opinnäytetyöhön perustuvalla tuotekehitysprosessilla uusittiin ravintola x:n konsepti, jonka kautta suurimman muutoksen koki palveluprosessi ja ruokalista. Konseptimuutoksen uusi palvelulupaus kehittyi raikkaiden ja vaihtelevien makujen ympärille eri puolilta maailmaa ja jättäen edellisten ruokalistojen vahvasti espanjalaiset maun sekä perinteiset kausittaiset tuotteet taakseen. Opinnäytetyön eli tuotekehitysprosessin tarkoituksena oli lisätä liiketoiminnan kannattavuutta varmistamalla tuotekehityksen yhteydessä tuotteiden suunniteltu sekä tavoiteltu kate, varaston läpäisykyky, hävikin minimointi ja lisätä palvelunkäyttäjien käyntitiheyttä eri menetelmien avulla. Tuotekehitysprosessissa käytettiin erilaisia palveluliiketoimintaan sekä kannattavuuden kehittämiseen soveltuvia kehittämistyön menetelmiä, kuten tuotteistamista ja siihen sisältyvää palvelumuotoilua, service blueprintiä ja kokeilemalla kehittämistä.

Opinnäytetyön toiminnallinen toteutus tapahtui marraskuun 2020 – toukokuun 2021 välillä. Kannattavuuden analysointi tapahtui vertaamalla ravintola x:n vuosien 2019 – 2020 liikevaihtoa, myyntikateprosenttia sekä vuoden 2020 keskiostosta ja niitä verrattiin vuoden 2021 kannattavuutta kuvaaviin edellä mainittuihin lukuihin. Analysoinnin tarkoituksena oli selvittää mahdollinen tuotekehitysprosessin onnistuminen indeksilukujen perusteella. Mahdollisella tuotekehitysprosessin onnistumisella tarkoitetaan kannattavuuden kehityksen mahdollista nousevaa tulosta. Katetavoitteiden kehittymistä sekä kannattavuuden onnistumista opinnäytetyössä seurattiin ja tarkasteltiin indeksiluvuilla eikä euroina liiketoiminta salassapidon vuoksi.

Ravintola x:n konsepti ennen tapahtunutta tuotekehitysprosessia oli vahva espanjalainen lounas, a lá carte – ja seurusteluravintola aivan ydinkeskustassa kävelykadulla, torin laidalla. Ravintola x on osa isoa organisaatiota. Organisaatiossa on monta eri konseptin omaista palveluliiketoiminnan toimipaikkaa. Ravintola x:n liiketoiminnallinen kuvaus oli ennen tapahtunutta tuotekehitysprosessia, ravintola x:ssä nautit aidoista espanjalaisista makuelämyksistä sekä mutkattoman lämpimästä palvelusta. Ravintola x:n palvelunkäyttäjinä oli ennen tapahtunutta muutosta noin 38 – ja 65 – vuotiaat henkilöt, jotka nauttivat hyvästä ruoasta, viinistä ja palvelusta. Ravintola x tarjosi ennen tuotekehitysprosessia ruokalistoillaan sesonkiset sekä perinteiset ruokatuotteet, kuten alkuvuoden blinit, kevään – ja kesäkauden tankoparsat sekä tunnelmalliset pikkujoulut.

2 KANNATTAVUUS

Kannattavuus on aina liiketoiminnan tuottoa. Kannattavuus tarkoittaa yksinkertaisesti, että yrityksen saamat tuotot ovat isommat kuin kustannukset. Yrityksille kannattavuus on elinehto, jonka tavoitteena on keskittyä liiketoiminnan tuotolliseen tulevaisuuteen. Monet asiat vaikuttavat liiketoiminnan kannattavuuteen, mutta tärkeimpänä näkökulmana on keskittyä kannattavuuden peruskomponentteihin, jotka ovat liiketoiminnan tuotot ja kustannukset. (Alhola & Lauslahti 2009, 77.) Liiketoiminnan tuotot kertyvät tuloista, jotka yritys saa myymistään tuotteistaan tai palveluistaan palvelunkäyttäjiltä tietyn ajanjakson aikana. Liiketoiminnan kustannuksiin sisältyy toimintoja, joihin yritys kuluttaa pääomaansa edistääkseen toimintaansa ja tulostansa. Kustannuksia jaetaan liiketoiminnan sisällä monella tavalla, perinteisesti liiketoiminnan kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset kohdistuvat suoraan tuotteen valmistukseen tai myyntiin liittyviin kustannuksiin, kuten esimerkiksi myyntimäärästä eli toiminnan volyyymistä. Kiinteät kustannukset ovat liiketoiminnassa kustannus, mikä ei liity suoraan myyntimäärään, kuten kiinteä vuokra. (Selander & Valli 2007, 38-40.)

2.1 Kannattavuuden kehittäminen

Kannattavuuden kehittäminen vaatii erilaisia toimia, kuten myynnin lisäämistä sekä kustannusten minimointia. Myynnin lisääminen vaatii toimenpiteitä koskien myynnin volyyymia sekä markkinointia. Luonnollisesti, kun myynnin volyyymi kehittyi nousuun, kannattavuus paranee. Yhtenä toimenpiteenä myynnin volyymin nousemiseen on kysynnän kehittyminen, toisaalta myynnin lisäämiseksi tarvittavat markkinointiin aiheutuvat lisäkulut pitää olla oikeassa suhteessa myynnin kehittymiseen. Liiketoiminnallisesti pitää huomioida, että myynnin volyymin nostaminen voi alentaa asetettua hintatasoa. (Alhola & Lauslahti 2009, 71-74.)

Liiketoiminnan tärkein tavoite on olla kannattava. Onnistuakseen kannattavuudessa yrityksen on kehitettävä liiketoimintaansa jatkuvasti

määrittelemällä tarvittavat resurssinsa. Resurssien käyttäminen tuottaa yritykselle kuluja, sen vuoksi niiden tehokas käyttäminen on keskeistä kannattavuuden ylläpitämiseksi. (Selander & Valli 2007, 18.) Raaka-aineresurssit ovat tehokkaita silloin, kun tarjottavasti tuotteista on laskettu käytettävien raaka-aineiden määrät täsmällisesti, jotta liiketoiminta pystyy varmistamaan kannattavan tuloksen itselleen. Raaka – aineresurssien käyttö on kannattavaa, kun niiden pohjalta rakennetaan liiketoiminnan mukaisen tarkat esivalmiste- ja annoskortit edellyttäen, että raaka-aineiden jatkojalostettavuus otetaan huomioon ruokalistojen tuotekehityksessä. Kannattavat raaka-aineresurssit edellyttävät myös, että raaka-aineista tuleva piilohävikki otetaan huomioon ruokatuotteiden esivalmiste- ja annoskortteja suunniteltaessa, jolloin käsittely - ja mittaushävikki jää minimaaliseksi. (Selander & Valli 2007, 18.) Tehokkaaseen raaka-aineresursseihin kuuluu myös ammattitaitoinen työyhteisö. Työyhteisön osaaminen vaikuttaa laatuun ja tehokkuuteen, jotka heijastuvat suoraan liiketoiminnan asiakastyytyvyyteen, joka vaikuttaa kannattavuuteen. (Alhola & Lauslahti 2009, 77.) Huomioni kiinnittyi tätä opinnäytetyötä tehdessä raaka-aineresursseihin, koska ne ovat iso osa liiketoiminnallisia resursseja yrityksen kannattavuuden kannalta palveluliiketoiminnassa, varsinkin ravintola-alalla.

Tuotevalikoiman muuttaminen on yksi vaihtoehto nostaa liiketoiminnan kannattavuutta, kuten kannattamattomien tuotteiden poistaminen valikoimastaan. Toisena vaihtoehtona on lisätä valikoimaan uusia tuotteita, jotka vastaavat palvelunkäyttäjien itse ilmaisemia tarpeita. Isoimpana osana kannattavuuden kehittämistä on kustannusten karsiminen koskien liiketoiminnan muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia. Karsiminen voidaan suorittaa tehostamalla olemassa olevia toimintoja, jolloin turhat toiminnot tai kustannukset poistetaan. Kilpailuttamalla ja neuvottelemalla tarvittavien raaka-aineiden hinnat ja toimittajat liiketoiminta pystyy tehostamaan raaka-ainekustannuksia. Liiketoiminnan kiinteiden kustannuksien minimointi voi kehittää ja nostaa liiketoiminnan tehoa. (Alhola & Lauslahti 2009, 71-74.)

Liiketoiminnan kannattavuutta voidaan yrittää kehittää, vaikka nykyistä hintatasoa nostamalla. Hintatason nostaminen ei takaa käytännössä kannattavuuden parantumista, koska riskinä voi olla kysynnän laskeminen tällöin hintojen nostaminen ei kohdistu kannattavuuden kehittämiseen. Hintatason

nostamisen onnistumiseen vaikuttaa alan liiketoiminnallinen alueellinen kilpailu, koska mitä enemmän on kilpailua sitä heikommin hintojen nostamisella, onnistutaan kehittämään kannattavuutta. (Alhola & Lauslahti 2009, 71-74.)

2.2 Kannattavuuden laskenta

Liiketoiminnan tuottojen ja kustannusten erotus on joko voittoa tai tappiota. Liiketoiminnan voitolla tarkoitetaan, että saadut tuotot ovat isoimmat kuin toiminnasta aiheutuvat kustannukset. (Selander & Valli 2007, 36.) Liiketoiminta, joka tavoittelee kannattavuutta, on tietoinen tuloslaskelmansa rakenteesta ja sen sisältämistä eristä. Liiketoiminnan tuloslaskelmasta he saavat kerättyä tarvittavat tiedot, jotta voivat toimia kannattavuuteensa edistämiseksi. Kannattavuudella tarkoitetaan liiketoiminnan tulontuottamiskykyä määritetyn ajanjakson aikana. Kannattavuuden ymmärtäminen ja hallitseminen edellyttää kokonaisvaltaista tietoa liiketoiminnasta. Kannattavuuden laskemisella on monta eri tapaa. Liiketoiminnan kannattavuutta eli tuloksen suuruutta voidaan tarkastella seuraavasti. (Alhola & Lauslahti 2009, 50-51.)

$$\text{Tulos} = \text{Tuotot} - \text{Kustannukset} \text{ (Alhola \& Lauslahti 2009, 50).}$$

Liikevoitto kertoo liiketoiminnan ensimmäisen tuloksen erän tuloslaskelmassa, eli kuinka paljon on tuottoja jäänyt ennen kuin siitä vähennetään verot ja mahdolliset rahoituserät. Liikevoitto ilmaisee myös käyttöomaisuuksien kulumiset eli poistot. Muodostunutta lukua pystytään käyttämään liiketoiminnallisten kilpailijoiden vertailuun. (Alma Talent n.d.)

$$\text{Liikevoitto} = \text{Liikevaihto} + \text{toiminnan muut tuotot} - \text{toimintakulut} - \text{poistot ja arvoalennukset} \text{ (Alma Talent n.d).}$$

Liikevoittoprosentin avulla pystytään tulkitsemaan liiketoiminnallisten kilpailijoiden kannattavuutta operatiivisesti, sillä liiketulos ei sisällä tässä vaiheessa vielä yrityksen rahoituskuluja. Tällöin kaikki yritykset ovat samalla linjalla olkoon velallisia tai ei. Liiketoiminnallisesti raja-arvot kannattavuuden kannalta tuloksena

10 % on hyvä, 5 – 10% on tyydyttävää tasoa ja tulos vähemmän kuin 5 % on heikko. (Alma Talent n.d.)

$$\text{Liikevoittoprosentti} = 100 \times \text{liikevoitto/liikevaihto} \text{ (Alma Talent n.d.)}$$

Yritys pystyy tarkastelemaan liiketoimintansa kannattavuutta suhteuttamalla kannattavuutta kuvaavia lukuja tuloslaskelman eriin, kuten liikevaihtoon. Liikevaihto ilmaisee liiketoiminnan myynnistä saatua tuottoa, josta on vähennetty arvolisävero sekä mahdolliset avustukset. Liikevaihdosta kannattavuuden tärkeimpiä laskettuja lukuja on myyntikate-, käyttökate- ja liikevoitto - sekä palkkakateprosentti. (Selander & Valli 2007, 36.) Myyntikatteella tarkoitetaan tuoteryhmäkohtaista kannattavuutta ja pitää sisällään koko liiketoiminnan yhteenlasketun myynnin katetason eli kertoo kuinka paljon liikevaihdosta, on jäänyt liiketoiminnalle katetta suoritettujen ostojen jälkeen. Myyntikatteen laskentakaava on, kun liikevaihdosta vähennetään muuttuvat kustannukset (ainekulut + ulkopuoliset palvelut). (Alhola & Lauslahti 2009, 138.)

$$\text{Myyntikate} = \text{Liikevaihto} - \text{Muuttuvat kustannukset} \text{ (Alhola \& Lauslahti 2009, 138.)}$$

Myyntikateprosenttia pystytään käyttämään tarkkailuvälineenä oman kannattavuuden kehityksessä. Kannattavan ravintolan myyntikateprosentti tavoite on yleisimmin 65%. (Alhola & Lauslahti 2009, 138.)

$$\text{Myyntikateprosentti} = \text{Myyntikate/Liikevaihto} \times 100 \text{ (Alhola \& Lauslahti 2009, 138.)}$$

Yrityksen käyttökate kuvaa liiketoiminnan voittoa ennen poistojen, verojen ja mahdollisten rahoituserien summia. Käyttökate ilmaisee liiketoiminnan liikevaihdon katteen, kun siitä on poistettu toimintakulut. (Alma Talent n.d.)

$$\text{Käyttökate} = \text{Liikevoitto} + \text{poistot ja arvoalentumiset} \text{ (Alma Talent n.d.)}$$

Käyttökateprosentti ilmoittaa käyttökateen suhteen liikevaihtoon. Palvelualoilla käyttökateprosentti kannattavuuden näkökulmasta on 5 – 15%. (Alhola & Lauslahti 2009, 138.)

Käyttökateprosentti = Käyttökate/liikevaihto x 100 (Alhola & Lauslahti 2009, 138).

Palveluliiketoiminnassa palkkakate ilmoittaa liiketoiminnan katteen käytettyjen työtuntien jälkeen. Palkkakate saadaan, kun myyntikatteesta vähennetään liiketoiminnasta muodostuneet henkilöstökulut. Palkkakate kertoo toiminnallisten kulujen, materiaalien ja henkilöstökustannuksien jälkeistä katetta, josta pitää saada katettua vielä toimintaan edellyttävät kulut, kuten poistot, korot ja verot. Kannattavan palveluliiketoiminnan palkkakateprosentti on 30 %:n tienoilla. (Peda.net.)

Palkkakate = Myyntikate – Henkilöstökulut (Peda.net).

Palkkakateprosentti = Palkkakate / Liikevaihto x 100 (Peda.net).

3 TUOTEKEHITYSPROSESSI

Tuotekehitysprosessin yleisin tehtävä on kerätä tietoa palvelunkäyttäjiltä heidän tarpeistaan, motiiveistaan, arvoistaan ja kehittää niitä käyttäen liiketoiminnan mukaista tuotetta sekä palvelua erilaisilla kehittämistyön menetelmillä, kuten tuotteistamisella ja siihen sisältyvällä palvelumuotoilulla (Raatikainen 2008, 59). Tuotteistamisen tehtävänä on tuoda liiketoiminnalle hyötyä suunnittelemalla tietyille palvelunkäyttäjryhmälle kohdistettu tuote sekä palvelu (Raatikainen 2008, 64). Palvelumuotoilu sisällytetään tuotteistamiseen ja sitä kautta osaksi tuotekehitysprosessia, kun halutaan kerätä syvällisempää tietoa itse palvelunkäyttäjiltä (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 73). Tuotekehitysprosessilla on hyötyjen lisäksi myös haasteita, kuten välinpitämättömyys. Kehitysprosessin välinpitämättömyys aiheutuu yleensä mielikuvasta, että tuotekehitysprosessi kuluttaa liiketoiminnan resursseja ja aikaa. Ilman tuotekehitysprosessia tuotteiden elinkaari lyhenee sekä niiden kysyntä saattaa laskea, koska liiketoiminnalliset kilpailijat voivat kehittää tuotteitaan tai palveluitaan jatkuvasti. Tehokas, kannattava ja jatkuva tuotekehitys tuo liiketoiminnalle kilpailuetua laadukkaalla toiminnallaan, koska tällöin yritys pystyy luomaan tuotteistaan tai palveluistaan laadukkaita, myyviä sekä kustannustehokkaita. (Villanen 2016, 140.)

3.1 Tuotekehitysprosessi ja palvelunkäyttäjien merkitys

Tuotekehitysprosessin tehtävänä on palvelunkäyttäjiltä kerätyn syvällisestiedon jälkeen kehittää tuotteita tai palveluita vastaamaan heidän tarpeitaan ja valmistaa ne tuotantoa varten. Tuotekehityksen tavoitteena on kannattavasti kehittää ja innovoida liiketoiminnan tarjoamia tuotteita tai palveluita heidän palvelunkäyttäjien tarpeiden mukaan sekä ottamalla liiketoiminnallista kilpailutilannetta huomioon. (Raatikainen 2008, 59-64.) Syvällisemmän käyttäjätiedon perusteella pystytään kehittämään jo olemassa olevaa palveluliiketoimintaa tai luomaan tarvittaessa uutta palvelumallia (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 73).

Tuotekehitys voidaan perustaa kokonaan uuden tuotteen tai palvelun suunnitteluun tai jo markkinoilla olevan tuotteen kehitykseen. Tavoite tuotekehitykselle on aina sama, joka on vastata palvelunkäyttäjien tarpeita, arvoja sekä motiiveja. Liiketoiminnan kilpailijatilanteen seuraaminen ja asiakaspalautteiden kerääminen on sen vuoksi liiketoiminnalle tärkeää. Tuotekehityksen takana on palvelunkäyttäjien tarpeet, joista eri menetelmien avulla, kehitetään uusia tuotteita tai palveluita. Tuotekehityksen avaimena toimii palvelunkäyttäjät sekä yrityksen oma henkilökunta, jotka ovat parhaimpia osaajia ja muodostavat uudet ideat osaamisellaan. (Raatikainen 2008, 59.) Tuotekehityksen lopputuloksena on kehittää lisäarvon tuntua palvelunkäyttäjille liiketoiminnan tuotteita tai palveluita kohtaan, joista he olisivat valmiita maksamaan enemmän. Lisäarvon pitäisi tällöin kohdistua ainoastaan liiketoiminnan tuottamaan toimintaan, jolla kehitetään uusia tuotteita tai palveluita. Samalla karsitaan hyödyttämättömät tuotteet tai palvelut, jotka eivät ole kannattavia liiketoiminnassa. (Villanen 2016, 106.)

3.2 Tuotteistaminen

Tuotteistaminen on tuotekehitysprosessin kehittämisen menetelmä, jonka taustalla on tietyille palvelunkäyttäjille suunniteltu palvelu tai tuote liiketoiminnan oman strategian mukaisesti. Tuotteistamiseen on tuntomerkkejä, jonka avulla liiketoiminta pystyy harkitsemaan mahdollisuuksiaan kannattavaan toimintaan. Ensimmäisenä tuntomerkkinä liiketoiminnan on hyvä pohtia, onko heidän palvelullaan tai tuotteellaan jatkuva kysyntä palvelunkäyttäjien keskuudessa. Seuraavana tuntomerkkinä on, liittyykö palvelun tai tuotteiden valmistukseen toistuvia työvaiheita sekä komponentteja. Kolmantena tuntomerkkinä pohditaan, onko liiketoiminnan palvelu tai tuote määritellyn liiketoiminnan strategian kuvan mukainen. Ennen tuotteistamista, liiketoiminnan on selvitettävä, onko tuotteistettava palvelu tai tuote nyt jo kannattava ja jollei ole vielä niin voisiko ne olla. Tuotteistamisen aloittamisessa suositaan käyttämään palvelumalleja, jotta nämä eri tuotteistamisen tavoitteet huomioidaan vielä syvällisemmin palvelunkäyttäjien näkökulmasta. (Raatikainen 2008, 64.)

Tuotteistamisen avulla pystytään muodostamaan kokonaisvaltainen kuva, mistä erilaisista komponenteista uusi tuote tai palveluprosessi koostuu ja mikä on niiden kannattavuus kohdistuen liiketoimintaan. Tuotteistamisen avulla suunnitellulle tuotteelle tai palvelulle kehittyy nimi sekä palvelunkäyttäjä – ja tuotelähtöiset kuvaukset. (Raatikainen 2008, 64.) Tuotteistamisella on monta erilaista hyväksyttyä määritelmää, joissa kaikilla on samanlainen tavoite (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009). Tuotteistamisen tarkoituksena on tuoda liiketoiminnalle monenlaista hyötyä, kunhan yritys on asettanut itselleen selkeät tavoitteet, mitä tuotteistamiselta haetaan (Järvi, Lehtonen, Martinsuo, Tuominen & Valtanen 2015). Yleisempiä tuotteistamisen tavoitteita:

- Kehittää tasalaatuiset palvelutilanteet. Ammattitaitoisten ihmisten taitojen/osaamisen jakaminen kaikille työyhteisössä auttavat varmistamaan palvelunkäyttäjille tasalaatuisen palvelun
- Taata palvelun toistuvuus. Työyhteisön palvelun yhtenäinen prosessi ja palvelutilanteen rungon vakioiminen
- Varmistaa tiedonjako työyhteisössä. Työyhteisön keskeinen tiedonjako tehostuu, kun heidät osallistutetaan tuotteistamiseen mukaan, jonka myötä sitoutetaan työyhteisön jäseniä, jolloin tiedonjako lisääntyy
- Markkinoinnin ja myynnin helpottaminen. Liiketoiminnan sisällä syntynyt ymmärrys palvelun kokonaisuudesta ja tasalaatuisesta palvelukokemuksesta käyttäjälähtöisesti. Tuotteistamisen lopputuloksena laaditut palvelukuvaukset, tuotekortit ja markkinointi lähtöiset materiaalit antavat liiketoiminnalle vauhtia markkinoida palvelun käyttäjilleen
- Jatkuva halu kehittyä. Tuotteistamisen avulla kehittämisestä syntyy liiketoiminnan sisälle yhtenäinen ymmärrys, joka edes auttaa kehittämisen jatkumoa. Ymmärrys turvaa seuraavalle tuotteistamisen kohteelle sulavamman kehittymisen. (Järvi, Lehtonen, Martinsuo, Tuominen & Valtanen 2015.)

Tuotteistamisen tarkoituksena on mahdollisesti uudistaa sekä kehittää yrityksen laadullista ja tuotannollista toimintaa niin, että palvelunkäyttäjän samaa hyöty nousee ja liiketoiminnan kannattavuus paranee (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009).

Tuotteistamisen prosessia käytetään, kun liiketoiminnan palvelusta tai tuotteesta halutaan kehittää selkeä kokonaisuus, jonka tavoitteena on saada realistinen kuva tuotteen tai palvelun sisältämisestä eri osista sekä hinta - laatusuhteesta. Tuotteistamisen lopputuloksena muodostuu liiketoiminnan mukaiselle tuotteelle tai palvelulle nimi sekä tuotanto – ja asiakaslähtöiset kuvaukset, kuten esivalmiste – ja annoskortit sekä annoskuvaukset ruokalistaan. Onnistunut tuotteistaminen sisältää erilaisia osaprosesseja (kuvio 1), jotka kulkevat koko tuotteistamisen ajan rinnakkain toistensa kanssa. (Raatikainen, 2008, 64.)



KUVIO 1. Tuotteistamisen osaprosessit, jotka etenevät osittain rinnakkain (Raatikainen 2008, 64, muokattu)

Niin kuin jokaiseen kehittämismenettelyyn, kuuluu tuotteistamiseenkin haasteensa ja riskinsä. Tuotteistamisen haasteet pyritään ratkaisemaan osallistuttamalla mahdollisimman paljon työyhteisöä sekä palvelunkäyttäjää mukaan eri vaiheisiin. Mikäli liiketoiminta hukkaa palvelukäyttäjän näkökulman tuotteistamisen yhteydessä on se suuri riski, että kehitetty palvelu tai tuote ei vastaa enää heidän tarpeitaan. Tuotteistaminen voidaan kokea myös liiketoiminnan sisällä vaarana, mikäli yrityksen työyhteisössä on henkilöitä, jotka haluavat pitää oman ammattitaitonsa itsellään. Tällöin ei saada parhaita työyhteisön taitoja jaettua tasa-arvoisesti kaikille, joten palvelua tai tuotetta ei pystytä kehittämään tasalaatuisiksi. Tuotteistamisprosessin lopputuloksena muodostuneet uudet toimintatavat sekä prosessit voivat olla liian tarkkoja ja jäykkiä työyhteisön mielestä, jolloin heidän motivaationsa sekä luovuutensa työtänsä kohtaan laskee. Suurimpia haasteita tuotteistamisessa on, ettei

lopputulos vastaa palvelukäyttäjien muuttuvia tarpeita, joten palveluprosessista tulee ylituotteistettu tai epäaito. (Järvi, Lehtonen, Martinsuo, Tuominen & Valtanen 2015.)

3.3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilua käytetään kehittämistyön menetelmänä, kun halutaan mennä lähemmäs palvelukäyttäjän arvoajattelua (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 73). Arvoajattelun tarkoituksena on ymmärtää liiketoiminnan tarjoamien palvelu- ja tuotekonseptien vaikutukset palvelukäyttäjien omaa toimintaansa kohtaan ja mitä liiketoiminnan on tehtävä, jotta saisi itselleen osan tästä muodostuneesta arvosta (Jaatinen 2020). Nykyisin palveluliiketoiminnan yritysten tavoitteena on keskittyä tukemaan palvelukäyttäjien tuomaa arvoa yritykselle (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 73).

Palvelumuotoilu on konkreettinen lähestymistapa, jolla saadaan kerättyä syvällistä käyttäjäymmärrystä palvelukäyttäjiltä, jolla pystytään kehittämään uutta palvelukonseptia tai jo olemassa olevaa palveluliiketoimintaa. Liiketoiminnan strategisella tasolla palvelumuotoilulla pystytään kehittämään kilpailuetua markkinoilla palvelukäyttäjän arvoajattelun avulla. Palvelukäyttäjän arvoajattelun takana on muodostaa palvelumuotoilun avulla selkeä prosessi käyttäen erilaisia menetelmiä. Erilaisten menetelmien avulla saadaan palvelukäyttäjät eli asiakkaat keskiöön. Tuomalla palvelukäyttäjät keskiöön liiketoiminta pystyy konkretisoimaan ja testaamaan uusia mahdollisia palveluita tarvittaessa nopeallakin aikataululla. Palvelumuotoilun myötä palveluntarjoaja saa kehittämistyöhönsä tarvitsevaansa todellista ja syvää käyttäjälähtöisyyttä sekä asiakaskokemusta. (Moilanen, Ojasalo, & Ritalahti 2014, 71 -73.)

Palvelumuotoilun tarkoituksena on erilaisten prosessien ja kehittämisen menetelmien avulla kehittää liiketoimintaa kannattavaksi. Tavoitteena palvelumuotoilulla pyrkiä luomaan palvelukäyttäjille helposti lähestyttäviä, tarpeellisia ja haluttavia palvelukokemuksia sekä palveluntarjoajan puolesta vaikuttavaa, erottuvaa, kannattavaa ja tehokasta palvelua. Ominaispiirteinä

palvelumuotoilussa on käyttäjäkeskeisyys, koska koko kehittämismenetelmä perustuu palvelunkäyttäjien syvälliseen ymmärtämiseen, kuten heidän toimintaansa, tarpeisiinsa, tilanteisiinsa sekä toiveisiinsa liittyen tarjottavaan palveluun. Syvällisen ymmärryksen saavuttamiseksi palvelumuotoilussa käytetään monenlaisia eri menetelmiä korostaen laajaa tiedonkeruuta, kuten havainnointia, osallistamista, ennakkointia, visualisointia ja prototypointia. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 72.) Havainnointi palvelumuotoilussa on yksi tärkeimmistä menetelmistä, koska sillä saadaan kerättyä tietoa, miten palvelunkäyttäjät käyttäytyvät ja toimivat palvelutilanteessa ja liiketoiminnan ympäristössä (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 114).

Palvelunkäyttäjien ja työntekijöiden osallistaminen palvelumuotoilussa hyvin oleellinen menetelmä. Osallistamisella ja aktivoimalla palvelunkäyttäjät sekä työntekijät kehittämisen eri vaiheisiin pystytään kehittämään uusia ideoita koskien tarjottavaa palvelua nopeasti ennen kuin niihin tarvitaan lisää resursseja, kuten aikaa ja rahaa. Ennakointi on tulevaisuuden tekemistä, jolla yritetään tarkastella liiketoiminnan tulevaisuutta systemaattisesti. Ennakoimisella edistetään liiketoiminnan tulevaisuuden kehittämistä, joista mahdollisesti syntyy suuri taloudellinen hyöty yritykselle. Ennakointi palvelumuotoilun prosessissa on tärkeä tekijä, koska palvelumuotoilua käytetään kehittämään liiketoiminnan tulevaisuutta, koskien sen toimintaa ja palvelunkäyttäjien kokemuksia. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 90-91.)

Palvelumuotoilussa nousee suurena osana palvelunkäyttäjien kokemuksellisuus tarjottavaa palvelua tai tuotetta kohtaan, jolloin niiden kehittämiseen käytetään visualisointia ja prototypointia. Visualisoinnin työkalulla yritetään konkretisoida kehitettyjä palveluita esimerkiksi piirroksien avulla, kuten palveluprosessikaavio ja prototytoita ne erilaisissa testiympäristöissä. Prototytoinnilla pystytään kokeilemaan ja arvioimaan kehitetyn tuotteen tai palvelun onnistuminen palvelunkäyttäjien tarpeita, arvoja tai motiiveja kohtaan aidossa ympäristössä. Palvelumuotoilua käytetään kehittämistyön menetelmänä useasti uudenlaisen palveluliiketoiminnan konseptin tekemiseen käyttäjälähtöisesti, jolloin pystytään palvelumuotoilun avulla tarjoamaan konkreettisia kehittämisen menetelmiä prosessien, ympäristön ja palvelutilanteiden kehittämiseen. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 72-74.)

Palvelumuotoilu koostuu erilaisista prosessimalleista, joissa kaikissa on samoja yhtenäisyyksiä, kuten laaja tiedonkeruu, osallistaminen, prototyyppien kehittäminen, testaaminen ja prosessin analysointia sekä mahdollinen uudelleen määrittely tarvittaessa. Palvelumuotoilua suositetaan kehittämistyön menetelmänä osana tuotteistamista, koska ero muihin palveluja kehitettäviin prosesseihin on keskittyminen ensin syvällisen käyttäjätiedon hankkimiseen ennen kuin lähdetään ideoimaan uutta palvelumuutosta. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 74.) Palvelumuotoiluprosessin kokonaisvaltaiseen kuvaamiseen yhdeksi menetelmäksi on kehitetty tuplatimanttimalli (kuva 2). Tuplatimanttimallissa kuvataan kahta toisiaan seuraavaa vaihetta timantteina. Ensimmäinen timantti kuvaa ongelman tunnistamista, jonka tarkoituksena on pyrkiä ratkaisemaan oikea ongelma. Prosessina ensimmäinen timantti on sisältään tutkimuksellinen ja analyttinen. Toinen timantti kuvaa prosessissa ratkaisun kehittämistä, jolloin tarkoituksena on kehittää ensimmäisen timantin löydettyyn ongelmaan tulos ja kehittää sovellettu ratkaisu. Luonteeltaan toinen timantti on luova, jonka avulla ratkaistaan ongelma oikein. (Forsberg, Koivisto & Säynäjäkangas 2019.)



KUVIO 2. Tuplatimanttimalli (Forsberg, Koivisto & Säynäjäkangas 2019)

Tuplatimanttimalli jaetaan neljään osaan löydä, määritä, kehitä ja tuota. Prosessin päävaiheet löydä ja määritä kehittyvät ensimmäisen timantin avulla, jossa ratkaistaan havainnoitu ongelma. Kehitä ja tuota kehittyvät toisen timantin prosessi vaiheesta, jossa ratkaistaan oikea ongelma. Ensimmäisen timantin löydä vaihe on ensimmäinen askel tuplatimanttimallissa, joka perustuu jo liiketoiminnan olemassa olevaan tietoon, jossa kerätään laajalti tietoa yrityksen toiminnasta ja tavoitteista tulevaisuudessa. Löydä -vaiheessa syvennyttään myös

palvelunkäyttäjien käyttäytymiseen, motiiviin, tarpeisiin ja arvoihin. Löydä – vaiheen lopputuloksena on kerätty syvällinen käyttäjä – ja toimintaympäristötietous. Käytettynä tutkimusmenetelmä on kontekstuaalinen eli havainnoidaan palvelunkäyttäjiä. Palvelunkäyttäjien havainnointi sidotaan tiettyyn aikaan, paikkaan ja tilanteeseen aidossa palveluympäristössä. (Forsberg, Koivisto & Säynäjäkangas 2019.)

Ensimmäisen timantin toisena vaiheena on määritä, jonka tarkoituksena on määrittää oikean ongelman ratkaisu. Määrittämisessä analysoidaan löydä – vaiheessa löydetty syvälliset tiedot koskien palvelunkäyttäjien tarpeita, käyttäytymistä, motiivia ja arvoja, joiden perusteella määritellään kehittynyt ongelma. Analysoinnissa keskitytään palvelunkäyttäjien tarpeisiin ja liiketoiminnan kannattavuuteen edistäviin valintoihin. Määritä – vaiheen lopputulos hyödynnetään seuraavassa tuplatimanttimallin timantissa, joten siitä on hyvä muodostaa esimerkiksi palvelupolku. (Forsberg, Koivisto & Säynäjäkangas 2019.)

Toisen kokonaisen timantin aloittaa kehittä – vaihe, jossa kehitellään ensimmäisessä timantissa määritettyyn ongelmaan ratkaisu erilaisia uusia ratkaisuja ja konsepteja suunnittelemalla. Ratkaisun apuna käytetään erilaisia kehittämistyön menetelmiä, esimerkiksi työpajoja, joita pidetään eri sidosryhmien kanssa esimerkiksi palvelunkäyttäjien tai työyhteisön jäsenien. (Forsberg, Koivisto & Säynäjäkangas 2019.) Työpajojen tarkoituksena on ideoida ja kehittää ryhmässä vaihtoehtoisia ratkaisuja työpajan asetettuun teemaan (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 74). Ongelman ratkaisussa käytetään kerättyä syvää ymmärrystä työpajojen lopputuloksista sekä palvelunkäyttäjien tarpeista, käyttäytymisestä, motiiveista ja arvoista. Tuloksien mukaan aletaan kehittämään mahdollisia prototyyppejä ja visualisoida kehittämisen tuloksia, kuten palveluprosessia, service blueprintiä. (Forsberg, Koivisto & Säynäjäkangas 2019.)

Viimeisenä vaiheena tuplatimanttimallissa on tuottaminen. Tuota - vaiheen tarkoituksena on tunnistaa kehitettyjen ideoiden joukosta ratkaisut, jotka pystyvät ratkaisemaan tuplatimanttimallin ensimmäisessä timantista muodostuneen havaitun ongelman. Kehitetyt ratkaisut tai ideat voidaan myös arvioida

toteuttamisen ja kannattavuuden näkökulmasta. Tuota – vaiheen tavoitteena on alkuperäisestä palvelusta kehitetty uusi idea tai konsepti, jonka pohjalta tehdään päätös, otetaanko syntynyt palvelu tai tuote käyttöön asti. Tuplatimanttimallin eri vaiheisiin palataan aina uudelleen ja kehitetään eri vaiheita niin kauan, kunnes liiketoiminta on saavuttanut haluamansa kehityksen eli lopputuloksen. (Forsberg, Koivisto & Säynäjäkangas 2019.)

3.4 Service – blueprint

Service – blueprint on prosessikaavio, jonka tarkoituksena on kuvata yksityiskohtaisesti palveluprosessin kulkua ja palvelunkäyttäjien erilaisia rooleja niin, että kaikki liiketoimintaan liittyvät osapuolet ymmärtävät palvelun kokonaisuuden samalla tavalla. (Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 72.) Palveluprosessinkaaviossa käydään yksityiskohtaisesti askel askeleelta läpi koko tapahtuva palvelu huomioon otettuna kaikki palveluprosessiin osallistujat myös palvelunkäyttäjät. Blueprintin prosessikaaviossa havainnollistetaan palvelun kokonaisuus, asiakaskontaktit, työntekijöiden ja palvelunkäyttäjän roolit sekä näkyvät että näkymättömät palvelun tekijät prosessin takana. Prosessikaaviossa palvelunkäyttäjien mahdollinen toiminta muodostaa palvelupolun, jossa kaikki palvelunkäyttäjän valinnat ja toimet vaikuttaa hänen sekä palveluntarjoajan vuorovaikutukseen. Blueprintin prosessikaavion yläosassa, jokaisen vuorovaikutustilanteen kohdalla sisällytetään prosessikaaviossa fyysiset ja tekniset osat, jotka liittyvät palvelupolkuun. Palveluntarjoajan asiakaspalveluhenkilöstön toimet jakautuvat palvelunkäyttäjille näkyviin ja näkymättömiin toimintoihin. Palvelunkäyttäjien näkymättömillä toimilla valmistellaan palvelun näkyviä toimia, joiden tarkoituksena on tukea palveluntarjoajia työssään. Blueprintin vuorovaikutusrajan tehtävänä on havainnollistaa tilanteita, joissa palvelunkäyttäjä on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Toisena rajana blueprintissa on näkyväraja, jossa palveluntarjoajan asiakaspalvelijat tuovat palvelutilanteen tekemiset näkyviin ja näkymättömiin toimintoihin palvelunkäyttäjille. Tukiprosessit sisältävät liiketoiminnallisia sisäisiä palveluita ja toimintoja. Kolmantena rajapintana blueprintissa muodostuu sisäinen vuorovaikutusraja, joka erottaa asiakaspalvelijoiden tehtävät muista henkilöstön toimista. Kun prosessikaaviossa

ylitetään sisäinen vuorovaikutusraja, puhutaan liiketoiminnan sisäisestä palvelutilanteesta. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 178-179.)

Blueprint - prosessikaaviota koostetaan viidestä eri osasta, ensimmäiseksi valitaan kehitettävä palveluprosessi. Palveluprosessi voi olla esimerkiksi tuplatimanttimallin lopputuloksena syntynyt ongelman ratkaisu. Tärkeintä on määrittää kehitettävän palveluprosessin alku – ja loppuosa. Toisena osana on rajata ja valita palvelua käyttävät käyttäjäryhmät. Mikäli palveluprosessia voi käyttää useampi käyttäjäryhmä on heille suositeltavaa tehdä oma prosessikaavio. Kolmantena osana on määritellä palveluprosessi käyttäjien näkökulmasta, joka toimii pohjana prosessikaavion suunnannäyttäjänä kaavion muille osille. Näkökulmien selvittäminen auttaa löytämään palvelunkäyttäjien tarpeet, valinnat, odotukset ja tunteet ostaessaan sekä nauttiessaan palvelukokemuksesta. (Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 72.) Neljäntenä osana prosessikaaviota kehitettäessä, selvitetään palvelunkäyttäjien kanssa työskentelevien työntekijöiden näkyvät ja näkymättömät asiakaskohtaamiset, joten syntyy sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta. Vuorovaikutuksen rajapinnan muodostamisen selvittää asiakaskohtaamiseen liittyvät toimet ja niitä edellyttävät tukevien toimien yhteydet, jolloin muodostuu tukiprosessi. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 181.) Tukiprosessit ovat suoritettuja toimintoja liiketoiminnan sisällä, jotka eivät vaadi työntekijöiden panosta, mutta on tapahduttava onnistuneen palvelukokemuksen takaamiseksi (Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 72). Viides ja viimeinen osa, mitä tarvitaan prosessikaavion koostamiseen, on tuoda palveluidenkäyttäjien näkökulmista kerätyt fyysiset asiat tukemaan prosessia. Prosessikaavion lisätään konkreettisesti palvelussa muuttuvat asiat, jotka palvelunkäyttäjät näkevät ja kokevat koko palveluprosessin aikana. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 181.)

Muihin olemassa oleviin prosessikaavioihin verrattuna palveluprosessikaavion erovaisuus on, että siinä keskitytään tuomaan palvelunkäyttäjän rooli esiin koko palvelutapahtumaan kuluvan ajan. Tämän vuoksi se on konkreettinen kehittämisen menetelmä palvelualoilla. Palveluntarjoajat hyötyvät myös fyysisestä palveluprosessikaaviosta, koska he näkevät tarjoamansa palvelun vahvat ja heikot puolet sekä työnsä osana isoa kokonaisuutta. Prosessikaavion

näkyvän rajapinnan avulla havainnollistetaan käyttäjien palvelun laadun odotukset kohtaamisessa. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 182.)

4 RAVINTOLA X:N TUOTEKEHITYSPROSESSI

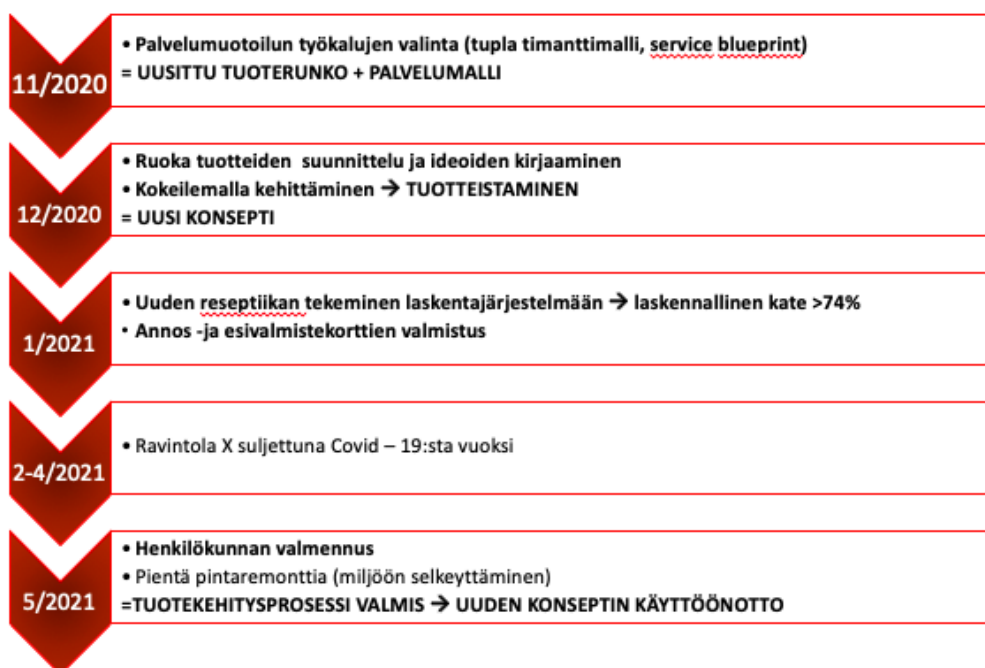
Tuotekehitysprosessin tavoitteena oli nostaa ravintola x:n kannattavuutta kehittämällä uusia ruokatuotteita ja palveluita, joilla pystytäisiin nostamaan kannattavuutta, laskea hintaluokkaa pykälän alaspäin sekä nostaa palvelunkäyttäjien käyntitiheyttä. Tuotekehitysprosessin piti olla käyttöönottovalmis helmikuussa 2021, mutta vallitsevan Covid – 19 pandemian vuoksi käyttöönottoa piti siirtää paremmaksi ajankohdaksi, tuotekehitysprosessin toteutuminen oli toukokuussa 2021. Tuotekehitysprosessin toiminnallinen vaihe tapahtui marraskuusta 2020 – toukokuuhun 2021.

4.1 Tuotekehitysprosessin aikajana

Tuotekehitysprosessin eteneminen aloitettiin viikoittaisilla tapaamisilla marraskuussa 2020, jotka kestivät keskiarvollisesti kahdeksan tuntia, sisältäen tuotekehitysprosessin toiminnalliset eri vaiheet. Ensimmäinen toiminnallinen vaihe lähti käyntiin viikolla 46 palvelumuotoilun kehittämismenetelmällä ja jatkui viikolle 47, jonka lopputuloksena syntyi suunnitelma mahdollisesta uusitusta ruokalistarungosta. Seuraava toiminnallinen vaihe toteutettiin marraskuun 2020 lopulla, viikolla 48, jossa määriteltiin uusi palvelumalli ja luotiin uusittu palveluprosessikaavio eli service blueprint (liite 1).

Joulukuun 2020 alussa, viikolla 49 tuotekehitysprosessi eteni ruokatuotteiden suunnitteluun ja ideoiden kirjaamiseen aivoriihimenetelmällä. Seuraava tuotekehitysprosessin vaihe tapahtui joulukuussa 2020, viikoilla 50 – 51, jossa keskityttiin konkreettisesti ruokatuotteiden kokeilemalla kehittämiseen keittiössä. Kokeilemalla kehittämisen kertoja muodostui kolme erillistä kertaa, joiden lopputuloksena kehitettiin uudet ruokatuotteet ruokalistalle tupla timanttimallin lopputuloksen perusteella. Viikolla 52, joulukuussa tuotekehitysprosessi kiteytettiin yhteen ja muodostettiin tuotteistamisen avulla uusittu konsepti. Tammikuussa 2021, viikoilla 1-2 valmistui ruokatuotteiden esivalmiste- ja annoskorttien tekeminen organisaation laskentajärjestelmään, jonka lopputuloksena selvitettiin tuotteiden laskennallinen kate. Vallitsevan pandemian

vuoksi tuotekehitysprosessin käyttöönotto venyi alkuperäisestä suunnitelmasta. Ravintola x joutui sulkemaan kuluneen vuoden aikana toistamiseen ovensa Covid- 19-pandemian vuoksi, joten suunniteltua konsepti muutosta lykättiin helmikuulta toukokuulle. Tuotekehitysprosessissa kehitetty ruokalista valmennettiin työyhteisölle ja otettiin käyttöön palvelunkäyttäjille toukokuussa 2021, viikolla 19. Kuviossa kolme ilmaistaan tuotekehitysprosessin toteutunut aikajana.



KUVIO 3. Tuotekehitysprosessin aikajana kuukausittain

4.2 Ravintola x:n kannattavuus ennen tuotekehitysprosessia

Kannattavuuden kehittymistä tuotekehitysprosessin avulla tarkasteltiin opinnäytetyössä vertaamalla vuosien 2019-2021 tuloslaskelmien kannattavuutta kuvaavia lukuja toisiinsa. Tuloslaskelmien kannattavuuden lukujen pohjana toimi opinnäytetyössä edellä mainittujen vuosien liikevaihto ja myyntikateprosentti sekä keskiostos. Myyntikateprosentti otettiin kannattavuuden kehittymisen vertailuun, koska se on yksi tärkeimmistä kannattavuutta kuvaavista tunnusluvuista sekä toimeksiantajan tavoitteena oli nostaa ravintola x:n myyntikateprosenttia tuotekehitysprosessin avulla. Myyntikateprosentin nostamisella kannattavuuden kehittämisessä tuotekehitysprosessissa

tavoitteena oli tehostaa raaka-aineresurssien käyttöä eli pitää liiketoiminnan katteen mahdollisimman korkealla suoritettujen raaka-aine ostojen jälkeen.

Ravintola x:n kannattavuuden tilanne ennen tuotekehitysprosessia oli kehittämisen tarpeessa. Ruokalistoilla oli paljon yksittäisesti käytettäviä raaka-aineita, jonka vuoksi hävikkiä muodostui paljon. Vanhalla konseptillaan ravintola x omasi vahvat espanjalaiset maust ja tarjolla oli sesonkiset sekä perinteiset ruokatuotteet suurena osana ruokalistaa. Tuotekehitysprosessissa havaittiin, että raaka-ainekustannukset olivat suuremmat kuin tarpeet.

Ravintola x on palveluliiketoiminnan toimipaikka ison organisaation sisällä. Kyseisessä organisaatiossa on keskitetty asiakastytyväisyyskysely kaikissa palveluliiketoiminnan toimipaikoissa. Asiakastytyväisyyskyselyjen mukaan palvelunkäyttäjät käyttävät ravintola x:n palveluita ainoastaan, jonkun syyn vuoksi, kuten merkkipäivät, teatteri tai sovittu tapaaminen ja eivät edes ajatelleet piipahtamista.

Liikevaihto

Ravintola x:n liikevaihto oli kokenut suurta vaihtelevuutta ennen tuotekehitysprosessin aloittamista. Vuosien 2019 ja 2020 vertailukelpoisuus keskenään on lähes mahdotonta Covid19 – pandemian aiheuttaman liiketoiminnallisen epävakauden vuoksi. Vuoden 2019 liikevaihto oli kokonaisuudessaan muodostunut ilman pandemiasta muodostuneita poikkeusoloja ja vuoden 2020 liikevaihto on kokonaan pandemian aikaan tapahtunutta myyntiä, sisältäen ravintoloiden pakkosulut ja valtion myöntämät korona tuet yrityksille. Liikevaihdon tilanne ennen tuotekehitysprosessia vaati uutta katsetta liiketoiminnan kehitykselle, koska liiketoiminnan resurssit olivat suuremmat kuin mitä palvelujenkäyttäjät niitä käyttivät.

Myyntikateprosentti

Liiketoiminnan kannattavuutta edellyttää hyvä myyntikateprosentti. Myyntikateprosenttia käytetään opinnäytetyön toimeksiantajalla tarkkailun välineenä kannattavuuden arvioimiseksi. Ennen tuotekehitysprosessia ravintola x:n myyntikateprosentit ovat olleet noin 70 prosenttia edellisten vuosien aikana. Aiemmat myyntikateprosentit ovat ylittäneet yleisemmän palveluliiketoiminnan

myyntikatetavoitteen 65 prosentin, mutta jää alle organisaation asettaman 74 prosentin myyntikateprosentti tavoitteen. Tuotekehitysprosessin tavoitteena oli raaka-aineresurssien tehostamisen avulla nostaa myyntikateprosenttia karsimalla kannattamattomia tuotteita.

Keskiostos

Keskiostos kuvaa liiketoiminnan palvelunkäyttäjien kuittien loppusummien keskiarvoa. Kannattavuuden tunnuslukuna keskiostoksen summalla liiketoiminta pystyy laskemaan monta palvelutapahtumaa he tarvitsevat, jotta tuotot olisivat suuremmat kuin kulut. Mitä enemmän palvelunkäyttäjät ostavat palvelutapahtuman yhteydessä, vaikuttaa se nousevasti yrityksen myyntikatteeseen. Keskiostos lasketaan määritellyn ajanjakson kokonaismyynnistä ja jaetaan se palvelunkäyttäjien kokonaismäärällä saman ajanjakson aikana. Liiketoiminta pystyy kehittämään keskiostoksensa summaa esimerkiksi lisämyynnin avulla. Lisämyynnillä tarkoitetaan, että palveluntuottaja tarjoaa palvelunkäyttäjälle parempaa tuotetta, mitä hänen oli alun perin tullut ostamaan tai myy jotain oheistuotetta vielä lisäksi, kuten palveluntarjoaja myy sooda vettä normaalin veden sijaan tai ruoka-annokseen lisäkastiketta. Ennen tuotekehitysprosessia lisämyynnin mahdollisuus nostaa keskiostoksen summaa on ollut pieni, koska entisellä ruokalistarungolla eri ruokatuotteiden yhdistäminen oli vaikeampaa kuin uudistetun ruokalistarungon jälkeen.

4.3 Tuotteistamisen tuotekehitysprosessissa

Opinnäytetyön tuotekehitysprosessin isoimpana tekemisenä oli varmistaa oikeanlainen tuotteistaminen, jonka myötä palvelumuotoilu tuli osaksi suunniteltua tuotekehitysprosessia. Tuotteistamista lähdettiin toteuttamaan ja kiteyttämään palvelumuotoilun kautta joulukuussa 2020 ja menetelmäksi määrittyi tuplatimanttimali. Tuotteistamisen tarkoituksena oli suunnitelluista ideoista kehittää uudistettu konsepti. Tuotteistaminen muodosti uudelle konseptille tavoitteen, joka oli tarjota palvelunkäyttäjille erinomaista ruokaa ja juomaa ilman maateemarajoja ja kikkailuja. Idean tarkoituksena oli madaltaa palvelunkäyttäjien kynnystä sekä nostaa heidän käyntitiheyttään uudistettuun kortteliravinteliin.

Uuden palvelukonseptin myötä uusittiin palvelunkäyttäjryhmä, jonka perusteena oli asiointikynnyksen madaltaminen sekä käyntitiheyden lisääminen, joten käyttäjäryhmäksi määriteltiin 27-55 – vuotiaat palvelunkäyttäjät. Palvelukäyttäjien saavuttamiseksi käytettiin johdonmukaista ja puhuttelevaa markkinointia varsinkin sosiaalisessa mediassa ravintola x:n markkinointitiimin avulla. Konsepti muutos tapahtui pienin askelin, koska aikaisempia palvelunkäyttäjiä ei haluttu karkottaa uuden palvelumallin vuoksi. Näin ollen ruokatuotekehityksessä huomioitiin tuotteet, joiden vuoksi palvelunkäyttäjät käyvät ravintola x:ssä ja muokkaus tapahtui niitä päivittämällä ainoastaan ne uusilla kokeilemalla kehittämisen myötä tulleilla ruokatuotteilla.

4.4 Palvelumuotoilun osuus tuotekehitysprosessissa

Kannattavuus, kysyntä, toimivuus, toiminnan kestävyys ja suosio. Edellä mainitut sanat johdattivat käyttämään tuotteistamisen sisältyviä palvelumuotoilun menetelmiä, ratkaisemaan kannattavuuteen, kysyntään ja tehokkuuteen kohdistuvia liiketoiminnallisia haasteita. Palvelumuotoilun tavoitteena oli luoda tuotekehitysprosessin kautta käyttäjäystävällisiä palvelutuotteita, jotka ovat helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja kannattavia, jotka vastaisivat palvelunkäyttäjien tarpeita, arvoja sekä motiiveja.

Ravintola x:n näkökulmasta palvelumuotoilun tavoitteena eri menetelmien avulla kehittyä vaikuttavaksi, tehokkaaksi, kannattavaksi ja liiketoiminnallisesta kilpailusta erottuvaksi yritykseksi. Käyttäjälähtöisyys on palvelumuotoilun ominaispiirre, joten tuotekehitysprosessi aloitettiin marraskuussa 2020 tuplatimanttimallin (kuvio 2) lähestymisellä. Ensimmäisessä tupla timanttimallin löydä -vaihe aloitettiin perustutkimusmenetelmällä, keräämällä asiakas -ja käyttäjätietoja tutkimalla ravintola x:n asiakastytyväisyyskyselyitä, etsien tietoa koskien heidän käyntien tarkoitusta ja koettua tunnelmaa. Perustutkimuksen tuloksia analysoitiin eli asiakastytyväisyyskyselyitä tutkimalla tulokseksi kerättiin, että kohderyhmän palvelunkäyttäjät eivät käy ”piipahtamassa muuten vaan” palvelunkäyttäjinä vaan he tulevat ainoastaan, kun siihen on jokin tarkoitus,

kuten esimerkiksi vuosipäivä, syntymäpäivä tai erilaisten kulttuuri tapahtumien jälkeen.

Löydä – vaiheessa käytettiin benchmarking menetelmää. Benchmarkingin menetelmän avulla kartoitettiin sekä havainnoitiin mahdollisten uusien palvelunkäyttäjien toimintaa ja käyttäytymistä liiketoiminnallisten kilpailijoiden keskuudessa. Benchmarkingin tiedonhankinta menetelmää käytettiin kilpailijoiden luona tehtävissä tutustumiskäynneissä sekä aikaisempien kokemusten vertailussa. Lopputuloksena benchmarkingin avulla todettiin, että ”matalamman kynnyksen” ravintoloissa käy enemmän asiakkaita kuin ravintola x:n vanhan konseptin omaavien kilpailijoiden ovet. ”Matalamman kynnyksen” ravintoloilla tarkoitettiin yrityksiä, joissa palvelunkäyttäjät käyttävät heidän tarjoamansa palvelunsa ja tuotteensa helpoksi, rennoksi, sopiviksi piipahtamiseen sekä irtiottoon. Benchmarking on kehittämistyön menetelmä, jolla kerätään vertailutietoa siitä miten mahdolliset liiketoiminnalliset kilpailijat toimivat menestyäkseen ja opitaan jotain uutta kilpailijoiden liiketoiminnoista, kuten kannattavuutta edistävästä toimintatavoista (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 186).

Seuraavaksi määritettiin tuotekehitysprosessin tarkoitus eli oikea ongelma, joka oli kova alueellinen kilpailu ”laadukkaista”, korkeampaa hintaluokkaa edustavista a lá carte ravintoloista. Lopputuloksena määritä - vaiheeseen löydettiin oikea ongelma, joka syntyi syvällisen ymmärryksen palvelunkäyttäjien ajattelutapojen, tarpeiden ja käyttäytymismallien kautta. Palvelunkäyttäjiltä saatu ymmärryksen lopputulos nosti esiin haasteita ja liiketoiminnallisesti kiinnostavia mahdollisuuksia. Tuplatimanttimaliproessin kahteen ensimmäiseen vaiheeseen eli ensimmäiseen kokonaiseen timanttiin käytettiin tuotekehitysprosessissa eniten aikaa analysoidessa palvelunkäyttäjien tarpeita, arvoja ja motiivia asiakastytyväisyyskyselyiden ja benchmarkingin avulla.

Palvelumuotoilun tuplatimanttimalissa toisen timantin havaitun ongelman löytämisen jälkeen tavoitteena oli löytää kehittämistyön menetelmät, joilla ratkaistiin havaittu ongelma oikein. Ongelma pyrittiin ratkaisemaan käyttämällä erilaisia kehittämistyön menetelmiä. Tuotekehitysprosessissa siirryttiin seuraavaksi kehittä – vaiheeseen, jossa suunniteltiin ratkaisuja tunnistettuihin

ongelmiin erilaisten menetelmien avulla koskien uusia suunniteltuja ruokatuotteita sekä palvelumallia. Tarkoituksena oli muodostaa henkilökunnan kanssa työpaja mahdollisista ratkaisuista ongelmiin, mutta vallitsevan pandemian vuoksi yritys sulki ovensa määräaikaisesti ja siirsi henkilökuntansa muihin tehtäviin pakkosulun ajaksi. Tuotekehitysprosessia jatkettiin pienryhmässä toimeksiantajan, ravintolapäällikön ja työkollegan kanssa. Uusia ratkaisuja, erilaisia visuaalisia ideoita koskien kannattavaa tuotekehitysprosessia alettiin keräämään hyödyntäen aiemmista vaiheista saavutettua ymmärrystä palvelunkäyttäjien tarpeista, arvoista ja motiiveista. Ideoita kerättiin brainstorming -eli aivoriihimenetelmän avulla ongelman ratkaisemiseksi keskittyen uusien ruokatuotteiden suunnitteluun. Opinnäytetyön toimeksiantaja antoi ennen varsinaista aivoriihityöskentelyä tehtäväksi tutkia tämän päivän ruokatrendejä ja pohtia mahdollisia uusia ruokatuotteita ravintola x:lle. Aivoriihi on ongelmanratkaisukeskeistä työskentelyä, jossa tavoitteena on tuottaa uusia ideoita, lähestymistapoja tai ratkaisuja ryhmässä ryhmän vetäjän avulla (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 160).

Aivoriihityöskentelyn ensimmäisellä kerralla keskityttiin ainoastaan tuotekehitysprosessin tavoitteiden asettamiseen, lämmittelyvaiheeseen sekä ideointivaiheeseen käymällä ennakko ajatusten mietteet läpi kirjaamalla kaikki tieto avoimesti ylös. Lämmittelyvaiheessa jätettiin ennakkoluulot pois, esimerkiksi pohdinnat, mitä mahdolliset palvelunkäyttäjät haluaisivat, käykö aiemmat palvelunkäyttäjät enää, jos ruokatuotteita tai palvelumallia lähdetään muuttamaan radikaalisti. Ideointivaiheessa kerrottiin avoimesti omia ehdotuksia uusista tuotteista, joita oli etsitty käyttäen erilaisia keittokirjoja ja nettisivuja. Aivoriihityöskentelyn mukaisesti jokainen idea kirjoitettiin ylös. Toisella kerralla aivoriihityöskentelyssä siirryttiin valintavaiheeseen, jossa ideointivaiheessa syntyneitä tuotteita aloitettiin tarkastelemaan kriittisesti, pohtimalla tuotteiden valmistuksen toimivuutta, jatkojalostettavuutta, kysyntää, hintaa ja varastointia. Aivoriihityöskentelyssä nousseita asioita:

- Uusi ruokalistajaottelu. Ei alkuruokia eikä pääruokia vaan eri hintaluokkiin kuuluvia osioita, kuten small's, medium's, large's (yhdistelemällä palvelunkäyttäjä saa monipuolisemman valikoiman)
- Hallittavampi tarjonta, tehokkaampi raaka-ainepohja ja esivalmisteet.

- Uudet maut eri maita yhdistelemällä, esimerkiksi lähi-idästä. Ruokalistan menestyjät jäävät, niihin vain uutta puolta tuomalla eri makumaailmoista
- Nykyisen/ edellisen ruokalistan jaettavat isommat annokset poistetaan – tilalle uusia, mutta annokset tulee omissa astioissaan yksittäisesti (tarvittaessa uusi jaettava pääruoka)
- Keittiön tekeminen, uudistuminen = aina maku ja laatu edellä (helpot, mutta maittavat esivalmisteet)

Aivoriihityöskentelyn jälkeen siirryttiin tuplatimanttimallin viimeiseen vaiheeseen tuota. Tuota – vaiheen tarkoituksena oli aivoriihimenetelmän jälkeen rajata ja tunnistaa ideat, jotka olisivat toimivia sekä mahdollisia ratkaisemaan oikea ongelma tuotekehitysprosessissa. Tuotekehitysprosessin tavoitteet:

- Tuotekehitystä tehdään johdetusti, kalenteroidusti kolme kertaa vuodessa sekä kehitystä rullaavasti koko vuoden
- Luoda kiinnostusta herättävää tarjontaa ja laajempi makumaailma ympäri maapalloa, ei maa teemarajoja, jolloin edeltävän konseptin mukaiset perinteiset blini – ja parsalistat jäävät pois. Hypätään pois perinteisistä kausilistoista
- Ravintola x street & to go = oma miljöö alue, piipahdukseen sopiva, Isona osana tiskiltä tilattavat ja mukaan ostettavat tuotteet. Palvelukäyttäjien asiointikynnys madaltuisi sekä käyntitiheys nousisi sujuvan palvelukokemuksen vuoksi
- Keittiötoiminta olisi sujuvaa ja kannattavaa = prosessin ja tarjonnan laajuus huomioitaisiin varaston läpäisykyvyssä.

Tuplatimanttimallissa palaaminen eri vaiheiden välillä on tyypillistä menetelmän kannalta, jotta saadaan tavoiteltu lopputulos. Tuotekehitysprosessissa tuplatimanttimallin tuota – vaiheen jälkeen palattiin takaisin kehittä vaiheeseen, jotta pystyttiin kehittämään suunnittelussa olevan uuden konseptin mahdolliset ruokatuotteet sekä muokatut olemassa olevat ruokatuotteet (taulukko 1) ja palveluprosessin. Taulukossa yksi esitetään uudet mahdolliset ruokatuotteet niiden suunnittelunimillään sekä pääraaka-aineillaan, jotta ravintola x:n liiketoiminnallinen salaisuus säilyy. Tuotekehitys – ja miljöö ideoiden jälkeen palattiin takaisin tuota – vaiheeseen ja laskettiin suunnitellun konseptin sisältämät

muutokset taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta sekä kokeilemalla kehittämisen avulla kokeiltiin uusia ruokatuotteita.

TAULUKKO 1. Tuotekehitysprosessin suunnitteluvaiheessa muodostunut tuotenimikelista

Small 3-7€	Medium 8-19€	Large -20€	Jälkiruoat
Talon leipä & humus	Etanat	Pihvi	Maustettu catalana
Valkosipulileipä	Rapupannu	Maksa	Suklaafondant
Pimientos	Grillattu karitsavarras	Broiler	Churrot
Patatas Bravas	Kolme juustoa	Lohi	Tryffelit
Marinoidut oliivit		Vege	Jäätelöt
Jättiravut	Flat pita x 3	Mustekala	
Salaatti	Salaattiannos	Paella 1hlö tai 2hlö	
Grillattu kasvisvarras			
Mustekala	Päivän keitto		
Broileivarras		Jaettava annos	

4.5 Service blueprint - tuotekehitysprosessissa

Tuotekehitysprosessista muodostuneesta palvelumallista valmistettiin marraskuussa 2020 service blueprint – prosessikaavio, jonka tarkoituksena oli toimia uudistetun palvelumallin pohjana (liite 1). Palvelumalli tuotiin osaksi tuotekehitysprosessia, koska uutta konseptia suunniteltaessa sekä astetta alaspäin laskeminen liiketoiminnallisessa kilpailussa vaatii tarkat suunnitelmat tulevista muutoksista. Prosessikaaviossa pystyttiin tunnistamaan ja kuvaamaan suunniteltuun konseptiin muodostuneet palvelun keskeiset ja kriittiset pisteet sekä määrittelemään uusien kontaktipisteiden järjestyksen, palvelun keston ja tiedonkulun. Palveluprosessia kuvaavasta service blueprintistä tarjottava palvelu jaettiin viiteen eri osaan, palvelunkäyttäjille näkyvään palvelutilaan sekä toimintaan, henkilökunnan näkyvään toimintaan, henkilökunnan sisäiseen toimintaan ja tukiprosesseihin, jotka ovat huomaamattomia palvelunkäyttäjille. Service blueprint mukaisen prosessikaavion, tarkoituksena on kuvata yksityiskohtaisesti uudistetun palveluprosessin kulkua ja palvelunkäyttäjien erilaisia rooleja (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 178).

Service Blueprintin avulla havainnoitiin tuotteistamisprojektin vaatimat uudet työntehtävät palveluprosessissa, jotta pystyttiin muodostamaan yhtenäinen kuva suunnitteilla olevan uuden konseptin toiminnallisuudesta henkilökunnalle sekä

palvelunkäyttäjille. Tuotekehitysprosessin jälkeen kannattavuuden näkökulmasta palvelun ja myynnin prosessi muuttuu:

- Vastaanottaminen – piipahtamaan vai ”pitkän kaavan kanssa” ehdotetaan ja ohjataan aina tiettyihin pöytiin
- Aina suositellaan alkuun juomaa, kuten cocktailia tai cavaa.
- Viinien rinnalle myydään aina kivennäisvettä. Myyntivaiheessa jo suositeltavat pullot mukaan tai käden ulottuville
- Viinit kaadetaan ja annostellaan aina palvelunkäyttäjien edessä.
- Viinit esillä salissa – lisää rohkeaa myyntityötä
- Näytetään aito kiinnostus kohtaamisissa – tuodaan omat kokemukset ja mielipiteet esiin
- Ruoasta ja juomasta kerrotaan jotain yksityiskohtaa pöytään viedessä, koskaan ei riitä: kenelle oli kanaa
- Välikäynnillä tuntuu aina aito välittäminen ja lisämyyntimahdollisuudet käytetään. Koskaan ei kysytä: Maistuuko teille? Vaan kysymys esitetään niin, ettei palvelunkäyttäjä voi käyttää kyllä tai ei sanoja
- Kokit näkyvät salissa, käyvät pöydissä juttelemassa palvelunkäyttäjille, tekee välikäyntejä
- Jaettavan annoksen viimeistely salissa
- Hyvän asiakaskokemuksen varmistamiseksi, maksaminen ja pois lähteminen pitää tehdä tilanteen mukaan helpoksi, ei pelätä lausetta ”haluatteko laskun?”

4.6 Kokeilemalla kehittäminen tuotekehitysprosessissa

Kokeilemalla kehittäminen on hyvä menetelmä, kun tavoiteltu lopputulema on vielä epäselvä. Prosessina kokeilemalla kehittäminen on iteratiivista eli jatkuvasti elävää, koska lopputulosta ei voida ennakoida tarkasti ja uusien mahdollisten kokeilemalla kehittämisen ratkaisujen kokeileminen saattaa tuoda syvempää tietoa palvelunkäyttäjien tarpeista. Käytännössä kokeilemalla kehittäminen ohjaa nopeasti tuottamaan uutta tietoa, menetelmää ja tuotetta kustannus tehokkaasti. Yleensä kokeilemalla kehittäminen aloitetaan kehitettävän prosessin keskeisiin kysymyksiin vastaamalla, kuten palvelunkäyttäjien määrittämiseen sekä heidän tarpeidensa tunnistaminen. (Hassi, Maila & Paju 2015, 35-39.)

Tuotekehitysprosessissa aloitettiin suunnittelemaan uusia mahdollisia ruokatuotteita kokeilemalla kehittämisen kautta joulukuun 2020 lopulla ja tammikuun 2021 alussa. Opinnäytetyön tuotekehitysprosessin aiemmissa vaiheissa oli jo keskitytty kehitettävän prosessin keskeisiin menetelmiin aiemmin tuotteistamisen ja siihen sisältyvän palvelumuotoilun menetelmien avulla. Kokeilemalla kehittämisen menetelmällä keskityttiin uusien ruokatuotteiden tuottamiseen aiempien menetelmien tuloksien perusteella. Ruokatuotteiden kehittämistä tapahtui jo tuplatimanttimalia sekä aivoriihityöskentelyä suorittaessa, jossa keskusteltiin avoimesti mitä uudet kannattavuutta kehittävät ruokatuotteet voisivat olla. Lähdemateriaalina käytettiin monenlaisia keittokirjoja ja nettisivuja. Kokeilemalla kehittäminen oli hyppimistä eri vaiheiden ja tuotekehitysprosessin liittyvien menetelmien välillä. Kun uudet mahdolliset ruokatuotteet olivat koottu eri lähteistä ja niistä oli valittu palvelunkäyttäjien tarpeiden mukaisia tuotteita, siirryttiin kokeilun kehittämisen vaiheessa tuotteiden kokeilemiseen käytännössä. Tuotekehitysprosessin yhteydessä käytettiin kokeilemalla kehittämistä, eli erilaisten yksittäisten uusien ruokatuotteiden kokeiluja. Yksittäiset kokeilut edellyttävät viittä eri vaihetta onnistuakseen kokeilun kehittämisen syklissä (Hassi, Maila & Paju 2015, 39).

Ennen kuin tuotekehitysprosessissa lähdettiin konkreettisesti kokeilemalla kehittämään uusia mahdollisia ruokatuotteita, kerättiin pohjatyötä tuplatimanttimalin kehittä-vaiheessa aivoriihityöskentelyllä. Monipuolisten lähteiden perusteella tutkittiin mahdollisia reseptejä, jotka uskottiin toimivan kannattavuuden kehittämisen mukaisesti. Löytyneiden reseptien avulla mahdolliset uudet ruokatuotteet kokeiltiin ravintola x:n keittiössä joulukuussa 2020. Ruokatuotteiden suunnittelupohjana käytettiin suunnitteluvaiheen tuotenimike – pääraaka-ainelistaa (taulukko 1). Kokeilemalla kehittämisen toiminnallinen vaihe koskien uusien ruokatuotteiden kehittämistä vaati oikean ruokalistarungon saavuttamiseksi kolme erillistä kertaa ravintola x:n keittiössä. Työskentely kerrat jaettiin suunniteltuvaiheen tuotenimike listauksen mukaan, jotta pystyttiin varmistamaan varaston läpäisykyky eli varastokierto, raaka – aineiden jatkojalostettavuuden sekä minimoimaan mahdolliset raaka-aine hävikit.

Kokeilemalla kehittämisen myötä tavoitteena oli huomioida esivalmisteiden ja raaka-aineiden jatkojalostuvuus eri tuotteissa sekä pitää tuotevalikoimat mahdollisimman tuoreena ja tiiviinä. Reseptien avulla lähdettiin seuraavan yksittäisen kokeilun vaiheen mukaan kokeilemaan eli laatimaan prototyyppejä, konkreettisia ruokatuotteita. Ruokatuotteiden kokeiluilla kehitettiin reseptejä niin, että palvelunkäyttäjille pystytään varmistamaan aina tasainen ja korkea laatu. Kokeilun aikana muodostuneet huomioidut ja palautteet kehitetyistä ruokatuotteista kirjattiin ylös ja muokattiin esivalmiste- ja annoskortteja, kunnes toimeksiantaja oli tyytyväinen kehitettyihin ruokatuotteisiin.

Yksittäisten kokeilujen pohjalta lopputulokseksi kehittyi viimeistelty ruokalistarunko. Ruokatuotteiden kokeilemalla kehittämisen jälkeen joulukuussa 2020 lopulla uudet ruokatuotteet saatiin kiteytettyä tuotekehitysprosessin tavoitteisiin, jonka avulla tuotteistamisen kanssa uusi konsepti valmistui loppuun asti. Tammikuussa 2021 laskettiin uusien ruokatuotteiden esivalmiste – ja annoskortit organisaation laskentajärjestelmään ja saatiin uusien ruokatuotteiden laskennallinen kate liiketoiminnan tavoitteiden mukaisesti.

5 TUOTEKEHITYSPROSESSIN TULOKSET

Tuotekehitysprosessin tuloksena muodostui kehittämistyön menetelmiä käyttämällä vallan uusi konsepti, jonka päätöksenä syntyi laskea alueen liiketoimintakilpailussa astetta alaspäin. Astetta alaspäin alueellisessa liiketoiminnallisessa kilpailussa tarkoitetaan, että ravintola x jätti tuotekehitysprosessin tuloksena vanhan konseptinsa hienona a lá carte -ravintolana ja alkoi kilpailemaan ”matalamman asiointikynnyksen” ja helpommin lähestyttävien omaavien ravintoloiden kanssa alueellisessa liiketoimintakilpailussa. Tuotteistamisen menetelmien kautta tuotekehitysprosessissa muodostui uusi konseptikuvaus, joka keskittyy tunnelmalliseen kortteliravinteliin, johon on helppo piipahtaa tilanteessa kuin tilanteessa. Ruoassa on makuja maailmalta oikein olan takaa ja viini virtaa tyylikkäästi, mutta ilman turhia kikkailuja. Tuplatimanttimallin määrittä vaiheessa, benchmarking – menetelmää käytettäessä havainnoitiin, että ravintolat, jotka omaavat matalamman asiointikynnyksen ja ovat helpommin lähestyttävissä arkisissakin tilanteissa palvelunkäyttäjien käyntitiheys on korkeampi, kuin ravintola x:n entisen konseptin omaavien kilpailijoiden.

5.1 Ravintola x:n kannattavuus tuotekehitysprosessin jälkeen

Tuotekehitysprosessilla ja siihen käytetyillä kehittämistyön menetelmillä, haettiin uuden konseptin kautta keittiötoiminnan sujuvuutta sekä kannattavuutta tuomalla erikokoisia ja hintaisia annoksia, määrittämättä ruokalistaan erikseen alkuruokia ja pääruokia. Vaihtoehtoisesti tarkoituksena oli määrittää ja hinnoitella tuotteet eri osioihin. Menuun eri osiot olisivat small, medium ja large, joiden mukaan palvelunkäyttäjä saa koota mieleisensä annoksen, jolloin heille tulisi enemmän valinnan vapautta.

Tuotekehitysprosessin onnistuneisuus ja tavoiteltu kannattavuuden nousu analysoitiin opinnäytetyössä indeksilukujen perusteella, jotta salassapitovelvollisuus pysyy. Myös muut kannattavuuteen vaikuttavat esitettävät osa-alueet käsitellään indeksiluvuilla. Indeksien vertailua käytetään

opinnäytetyön toimeksiantajalla, jotta he pystyvät näkemään tietyn ajanjakson muutoksen suhdeluvun. Toimeksiantajan liiketoiminnassa indeksiä käytetään vertaamaan määrien ja muutosten suuruutta verrattuna edelliseen vuoteen. Tilastokeskus kertoo, esimerkiksi liiketoiminnalle hintatason tai arvojen muutoksista johtavaa suhdelukua. Indeksi ilmaisee hinnan, kustannuksen tai määrien muuttumista tietyn ajanjakson aikana. Indeksiä laskiessa valitaan ajankohta, joka voi olla kuukausi tai edellinen vuosi. Indeksiluvulla pystytään siis vertailemaan muutosten tuomaa arvoa. Indeksiluvun laskukaava on:

$$\text{Uusi havainto} / \text{vanha havainto} \times 100 \text{ (Tilastokeskus).}$$

Esimerkiksi liiketoiminnan marraskuun (vanha havainto) liikevaihto on oli 160 000 € ja joulukuun (uusi havainto) liikevaihto oli 172 000 €.

$$172\,000 / 160\,000 \times 100 = 107,5$$

Indeksiluku on siis 107,5, josta saadaan muutoksen prosentuaalinen suuruus. Saadusta indeksiluvusta vähennetään vanhan havainnon arvo eli 100, saadaan selville, mitä liikevaihdon muutoksen nousu tai lasku on ollut tietyn ajanjakson jälkeen 7,5 prosenttia ($107,5 - 100 = 7,5\%$).

5.1.1 Liikevaihto

Toimeksiantajan liikevaihto indeksi oli tuotekehitysprosessin jälkeen analysoitava huomioon ottaen monta erinäistä osaa, kun sitä verrataan vuosiin 2019 ja 2020 taulukossa kaksi. Huomioita herättäviä asioita indeksi vertailussa oli, Covid-19 pandemian vuoksi ravintoloiden sulkua, ruokalistan vaihto kesken liiketoimintavuoden, organisaation käyttöjärjestelmän kokonaisvaltainen vaihto toiseen järjestelmään aiheuttaen epävertailevia lukuja esimerkiksi varastoarvon kohdalle sekä liiketoiminnalle saatu koronatuki valtiolta. Indeksien analysointi tuotti näin ollen haastavuuksia saada selville tuotekehitysprosessin mahdollinen kannattavuuden onnistuminen. Taulukossa kaksi esitetään vuosien 2019, 2020 ja 2021 liikevaihto indeksit. Taulukkoa analysoidessa pitää huomioida, että

vuoden 2021 indeksi oli vain laskettu toteutuneiden tammi – elokuun liikevaihtojen mukaan sekä vuoden 2019 koko liikevaihto oli ennen Covid19 – pandemiaa tapahtunutta myyntiä.

TAULUKKO 2. Liikevaihdon indeksi vertailut vuosilta 2021-2019

	2021	2020	2019
LIIVEVAIHTO%	100,00	100,00	100,00
INDEKSI		66	39

Taulukossa kaksi liikevaihdon summaa kuvaa indeksin mukainen vanha havainto arvo on kuvattu taulukossa 100 prosenttiseksi, liiketoiminta salaisuuden ylläpitämisen vuoksi. Vuoden 2021 liikevaihtoa verrattiin vuoden 2020 ja 2019 liikevaihtoihin laskemalla niiden indeksi muutokset. Taulukon kaksi perusteella liikevaihdon kehitystä ei ole muodostunut tuotekehitysprosessin avulla, koska lasketut indeksit olivat jääneet vanhojen havainto arvojen eli 100 prosentin alle. Taulukosta kaksi voidaan valitettavasti havaita vallitsevasta pandemiasta aiheutunutta menetystä liikevaihdollisesti, koska vuoden 2021 liikevaihdon indeksiluku on ainoastaan 39 prosenttia 2019 vuoden liikevaihdosta eli indeksimuutos jäi alle vanhan havainto arvon. Vuoden 2021 indeksiluku kohdistuen vuoteen 2020 on 66 prosenttia, joten liikevaihto ei ole ylittänyt vanhaa havainto arvoa eikä ole kokenut nousevaa indeksi muutosta tuotekehitysprosessin ansiosta.

5.1.2 Myyntikateprosentti

Kannattavuuden kannalta tuotekehitysprosessin tavoitteena oli nostaa liiketoiminnan myyntikate 74 prosentin. Taulukossa kolme verrataan vuoden 2021 myyntikateprosentin kehitystä vuosiin 2020 ja 2019, jossa nähdään, että myyntikateprosentin indeksi oli kehittynyt tuotekehitysprosessin johdosta. Kun vuoden 2021 myyntikateprosenttia verrattiin vanhaan havainto arvoon eli vuoden 2020 myyntikateprosenttiin saatiin indeksiksi 102,4 prosenttia, kun saadusta indeksistä vähennetään vanhan havainnon arvo eli 100, saatiin selville myyntikateprosentin muutoksen nousu, joka oli 2,4 prosenttia. Indeksijä laskiessa, positiivista oli huomata, että vuoden 2021 myyntikateprosentin indeksi

oli kehittynyt vuodesta 2019 2,6 prosenttia, koska 2019 vuoden myyntikateprosentti oli kokonaisuudessaan ilman Covid19-pandemiasta aiheutuneita kustannuksia.

TAULUKKO 3. Myyntikateprosentin kehitys indeksi

	2021	2020	2019
MYYNTIKATE%	72,30	70,60	70,50
INDEKSI		102,4	102,6

Tuotekehitysprosessin kannattavuuden kehittämisen tavoitteena asetettu myyntikateprosentin nousu ei vielä toteutunut, mutta selvästi tuotekehitysprosessin ansiosta indeksikehitystä oli tapahtunut nousu johdantoisesti, joten kannattavuuden kehittäminen tuotekehitysprosessin avulla oli onnistunut.

5.1.3 Keskiostos

Tuotekehitysprosessin tavoitteena oli nostaa keskiostoksen summaa lisämyynnin sekä uudenlaisen ruokalistarungon avulla. Tuotekehitysprosessissa ruokalistaa suunniteltaessa otettiin huomioon myös lisämyynnin mahdollisuudet, jonka tarkoituksena on nostaa keskiostoksen summaa. Keskiostos kuvaa siis palvelujenkäyttäjien keskimääräistä kulutettua summaa yrityksessä. Tuotekehitysprosessissa kehitetty ruokalistarunko koottiin eri osioista small, medium ja large, joista palvelunkäyttäjä saa valita itse haluamansa ruokatuotteet yhdistelemällä eri hintaisia osioita. Lisämyynnin tarkoituksena on, että palvelunkäyttäjä ostaa, jotain mitä alun perin ei ollut suunnitellut tai ostaa jonkun tuotteen vielä lisäksi. Keskiostoksen muutoksen kehitys edelliseen vuoteen eli 2020 verrattuna kuvataan taulukossa neljä.

TAULUKKO 4. Keskiostoksen muutoksen kehitys vuoteen 2020 verrattuna

KESKIOSTOS INDEKSI	KESKIOSTOS € EDV ERO
101	0,49 €
KUITTIEN LKM INDEKSI	KUITTIEN LKM EDV KPL ERO
114	1 513
TUOTTEITA PER KUITTI INDEKSI	TUOTTEITA PER KUITTI EDV ERO

Taulukossa neljä keskiostoksen laskettu indeksi kehitys oli yhden prosentin verran, joka kuvaa siis positiivista indeksi muutosta verrattuna vuoteen 2020. Euromääräisesti kehitystä edelliseen vuoteen verrattuna oli tapahtunut 0,49€. Kuittien lukumäärällä seurataan palvelujenkäyttäjien määrää, paljonko tuotteita palvelunkäyttäjät ostavat keskimäärin käyntinsä aikana eli keskiostosta. Kuittien lukumäärä indeksi nousi 14 prosentilla eli kuittien lukumäärää oli saatu nostettua 1 513 kappaleella verrattuna edelliseen vuoteen, vanhaan havaintoon eli vuoteen 2020. Tuotteita per kuitti indeksi oli noussut 23 prosentilla verrattuna 2020 vuoteen. Tarkoittaen, että palvelunkäyttäjät olivat ostaneet 23 prosentilla enemmän tuotteita vuonna 2021 kuin 2020 eli oli saatu 0,94 tuotetta lisää per kuittia kohden. Indeksien kehittymiset osoittavat siis keskiostoksen onnistuneen nousun tuotekehitysprosessin johdosta.

5.2 Tuotekehitysprosessin yhteenveto

Tuotekehitysprosessin tavoitteena oli nostaa ravintola x:n kannattavuutta. Taulukossa viisi hahmotetaan yhteenvetona tuotekehitysprosessin kannattavuuden tulokset. Tulokset muodostuivat vertailemalla tuotekehitysprosessin käyttöönoton jälkeisiä lukuja edellisten vuosien 2019-2020 liikevaihtoon, myyntikateprosenttiin sekä vuoden 2020 keskiostokseen. Kannattavuuden kehittämisen tuloksena liikevaihdon indeksikehitystä ei ole muodostunut tuotekehitysprosessin avulla, koska 2021 liikevaihdon indeksi oli jäänyt vanhan havainto arvon eli 100 prosentin alle molempien vertailu vuosien 2019-2020 kohdalla. Kannattavuuden kehittäminen tuotekehitysprosessin avulla ei vaikuttanut liikevaihdon kehittymiseen nousevasti. Kehittymisen askeleita oli otettu kannattavuuden kehittämisen osalta, koska tuotekehitysprosessin avulla ravintola x:n muuttuvat kustannukset eli kustannukset, jotka koskevat suoraan tuotteen valmistusta tai niiden myyntiä oli laskenut tuotekehitysprosessin jälkeen prosentuaalisesti 3 prosenttia. Ennen tuotekehitysprosessia vuosien 2019 ja 2020 muuttuvat kustannukset olivat noin 30 prosenttia liikevaihdosta ja nyt tuotekehitysprosessin jälkeen vuonna 2021, muuttuvat kustannukset olivat 27

prosenttia liikevaihdosta. Liikevaihdon laskennallisen indeksin tuloksia verrattaessa ennen tuotekehitysprosessia ja sen jälkeen oli huomioitava Covid-19 pandemian aiheuttamat ravintoloiden sulut vuosina 2020 ja 2021, valtion antamat korona tuet yrityksille, tuotekehitysprosessin käyttöönotto kesken liiketoiminta vuoden ja organisaation käyttöjärjestelmän kokonaisvaltainen vaihto.

TAULUKKO 5. Yhteenveto tuotekehitysprosessin kannattavuuden tuloksista

	2021	2020	2019
MYYNTIKATE%	72,30	70,60	70,50
INDEKSI		102,4	102,6
% - KEHITYS	2,4 %		
LIKEVAIHTO%	100,00	100,00	100,00
INDEKSI		66	39
% - KEHITYS	-		
KESKIOSTOS	100,00	100,00	
INDEKSI		101	
% - KEHITYS	1 %		
KUITTIEN LKM	100,00	100,00	
INDEKSI		114	
% - KEHITYS	14 %		
KUITTIEN LKM	100,00	100,00	
INDEKSI		123	
% - KEHITYS	23 %		

Tuotekehitysprosessin yhtenä tavoitteena oli nostaa ravintola x:n myyntikateprosenttia 74 prosenttiin. Tuotekehitysprosessin kehittämismenetelmillä, kuten kokeilemalla kehittämisellä oli tarkoitus huomioida esivalmisteiden ja raaka-aineiden jatkojalostuvuus eri tuotteissa sekä rajata tuotevalikoima mahdollisimman tuoreeksi sekä tiiviiksi. Tavoiteltu 74 prosentin myyntikateprosentti ei toteutunut tuotekehitysprosessin myötä, mutta indeksilukujen perusteella voidaan todeta, että kehitystä on tapahtunut edellisiin vuosiin verrattuna jopa 2,3 prosenttia. Myyntikateprosentin kannattavuuden kehittäminen on menestyksekkäästi toteutunut, vaikka liikevaihto ei ole noussut tuotekehitysprosessin jälkeen. Myyntikateprosentin nousu tarkoittaa, että raaka-aineresurssit olivat tehostuneet kehittämistyön ansiosta, joten kannattavuuden kehittäminen tuotekehitysprosessin avulla oli onnistunut.

Keskiostoksen kehittämisen tuloksena oli myös nouseva indeksikehitys, joka sitoo yhteen myyntikateprosentin kannattavuuden kehittymisen onnistumisen tuloksen, koska keskiostos määrittyy palvelukäyttäjien keskimääräisestä ostamisen summasta. Mitä enemmän palvelukäyttäjät kuluttavat liiketoiminnan palveluita nousee yrityksen myyntikate. Keskiostoksen yhden prosentin indeksikehitys merkitsee, että keskiostoksen summa nousi, joten kannattavuuden kehittäminen tuotekehitysprosessin avulla on saavuttanut tavoitellun tuloksen lisämyynnin ja uudenlaisen ruokalistarungon avulla. Keskiostoksen onnistunutta kehitystä tukee 14 prosentin indeksikehitys kuittien lukumäärää kohtaan sekä ostamien tuotteiden määrää kuitilla, jonka indeksikehitys on 23 prosenttia vuoteen 2020 verrattuna tuotekehitysprosessin käyttöönoton jälkeen.

Liiketoiminnallisen kannattavuuden nostaminen vaatii yleensä myynnin kehittymistä. Kannattavuuden kehittäminen tuotekehitysprosessilla muodosti lopputuloksen, että liikevaihto ei kehittynyt. Ravintola x:n myyntikateprosentti nousi kustannusten tehostetulla karsimisella, joka nosti myös keskiostoksen summaa. Tuotekehitysprosessin kehittämistyön menetelmien avulla karsittiin tuotevalikoimasta kannattamattomat tuotteet ja tuotiin uusia tuotteita valikoimaan, jotka vastasivat uuden palvelukäyttäjien arvoja, motiiveja ja tarpeita. Vaikka liikevaihto ei noussut, kannattavuus parani myyntikateprosentin kautta, joka kehittyi tehostetun raaka-aineresurssin ansiosta.

Tuotekehitysprosessista muodostui ravintola x:lle uusi konsepti. Uuden konseptin palvelulupauksena on toimia palvelukäyttäjille piipahduspaikka ja kortteliravinteli, toimia palvelukäyttäjille arkihetken pelastuksena, paikkana, johon on helppo piipahtaa hetkestä riippumatta ja varmistaa palvelukäyttäjien virkistäytymisen ja arjen irtioton mahdollisuuden. Tuoda elämän erityishetket, juhlat ja elämykset esiin ja juhlistaa niitä vielä käyttäjälähtöisemmin kuin ennen tuotekehitysprosessia. Tuotekehitysprosessin konseptin tulokseen johdatti määriteltyjen palveluidenkäyttäjien erilaiset tarpeet, motiivit ja arvot, jotka nousivat esiin tuotekehitysprosessin tuplatimanttimallissa. Uudistettuun ravintola x:n palvelulupaukseen sisältyy makuja maailmalta ja Mibrasa - puuhiiligrillin ympäriltä oikein olan takaa ilman turhaa kikkailua. Vallan uutena ideamallina kehittyi Ravintola X Block Food & To Go, joka sisältää tuotekehitysprosessista

syntyneitä ruokatuotteita, jotka ovat piipahdukseen sopivia, tiskiltä tilattavia sekä mukaan ostettavia annoksia.” Ideamalli Ravintola X Food & To Go” tuotiin osaksi liiketoimintaa, jotta palvelunkäyttäjät saisivat normaalin arjen keskelle irtioton mahdollisuuden ja ostamaltaan palvelultaan helppoutta, rentoutta sekä kokemuksellisuutta. Ravintola X Block Food & To Go tuotteet rajattiin ruokalistan small ja medium annoksista, joiden tarkoituksena oli saada palvelunkäyttäjät tuotteiden koon sekä hinnan perusteella tulla piipahtamaan sekä lisäämään palveluprosessin helppouden kautta heidän käyntitiheyttään. Block Food & To Go hinnat vaihtelevat 4.50 eurosta 15 euroon. Uuden konseptin arvolupaus sisällyttää myös Ravintola X Block Food & To Go tarkoituksen, joka on tunnelmallinen kortteliravinteli, johon on helppo piipahtaa. Ravintola X Block Food & To Go – tuotteiden suunnittelussa otettiin myös huomioon, että ne olisivat mahdollista tilata myös eri kuljetuspalveluiden kautta.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli näyttää toimeksiantajalle toteutuneen tuotekehitysprosessin kannattavuuden kehittämisen onnistuminen. Aloitin opinnäytetyöhön valmistautumisen tuotekehitysprosessin toiminnallisen vaiheen alkaessa marraskuussa 2020. Teoreettisen viitekehyksen aihe opinnäytetyöhön varmistui toiminnallisen vaiheen loputtua määriteltyäni, mitkä asiat koin tärkeimmiksi tuotekehitysprosessissa. Kokosin teoreettisen viitekehyksen lähdemateriaalit tutustumalla kannattavuuden kehittämisen näkökulmaan sekä tuotekehitysprosessin eri vaiheisiin liiketoiminnassa. Opinnäytetyö kokonaisuudessaan toimi oman ammattitaitoni kehittämisen työvälineenä.

Tuotekehitysprosessin tarkoituksena oli nostaa ravintola x:n kannattavuutta käyttäen eri kehittämistyön menetelmiä. Kehittämistyön menetelmiä, joita käytettiin tuotekehitysprosessissa, oli kokeilemalla kehittäminen, tuotteistaminen ja siihen sisältyvä palvelumuotoilu sekä service blueprint. Näiden eri menetelmien avulla saatiin aikaiseksi tuotekehitysprosessi ja omasta mielestäni prosessissa ei käytetty ylimääräisiä resursseja tarpeettomiin menetelmiin. Mainitut kehittämistyön menetelmät olivat itselleni tuttuja ainoastaan opintojeni kautta, nyt oli mukavaa päästä kokeilemaan niitä onnistuneesti käytännössä. Ravintola x:n kannattavuuden kehittäminen vaati onnistuakseen erilaisia toimia, kuten myynnin volyymin lisäämistä, joka tuli tuotekehitysprosessin jälkeisen keskiostoksen nousun myötä sekä kustannuksien karsimista, jonka ansiosta tuotekehitysprosessin avulla pystyttiin parantamaan ravintola x:n myyntikateprosenttia.

Tavoitteita tarkasteltaessa vertailin ravintola x:n liikevaihtoa, myyntikateprosenttia vuosilta 2019 - 2020 ja keskiostosta vuodelta 2020 tuotekehitysprosessin käyttöönoton jälkeiseen aikaan eli vuoteen 2021 indeksilukujen perusteella toisiinsa. Koin opinnäytetyössä kerrotut prosentuaaliset indeksiluvut helpommaksi luettavaksi kuin taas numeraalisesti ilmaistut luvut. Mielestäni opinnäytetyöstä saa oikean kuvan kannattavuuden kehittämisen onnistumisesta indeksilukujen perusteella.

Tuotekehitysprosessilla ei saatu nostettua ravintola x:n liikevaihtoa, mutta kehittäminen onnistui myyntikateprosentin ja keskiostoksen nousujen osalta. Käytettyjen kehittämistyön menetelmien ansiosta saatiin tehostettua raaka-aineresursseja, jonka vuoksi varaston läpäisykyky, hävikin minimointi kehittyivät ja palvelunkäyttäjien käyntitiheys nousi, joten tuloksena oli myyntikateprosentin positiivinen kehittyminen. Palvelunkäyttäjien käyntitiheyden nouseminen näkyi lisääntyneiden kuittien lukumäärästä sekä keskiostoksen noususta. Opinnäytetyössäni jäin pohtimaan olisiko liikevaihdon kehitysindeksi ollut korkeampi ja ollut myyntikateprosentin ja keskiostoksen kanssa samassa nousukehityksessä, mikäli tuotekehitysprosessissa ei olisi päätetty laskea hintatasoa astetta alaspäin kilpailun vuoksi. Uskon, että ei, koska näin ollen käyntitiheyden kehitystä ei olisi tapahtunut eikä keskiostos olisi parantunut, jolloin myyntikateprosenttikan ei olisi kokenut nousua.

Opinnäytetyötä tehdessä ja kannattavuuden kehittämiseen perehtyessä mieleenpainuvuin asia oli, että kannattavuuden kehittäminen alkaa aina liiketoiminnan halusta toimia itsensä hyväksi. Ennen opinnäytetyötä koin kannattavuuden kehittämisen kohdistuvan ainoastaan myynnin parantamiseen, kun myynti on nousussa, lisääntyy kannattavuuskin. Teoreettiseen viitekehikseen tutustuessani sain kannattavuuden sisältöön uuden näkökulman tuotekehitysprosessin lopputuloksen kautta. Uusi näkökulmani on, että kustannusten karsiminen, tuotevalikoiman muuttaminen eli raaka-aineresurssien tehostaminen ja kannattamattomien tuotteiden poistaminen sekä uusien tuotteiden lisääminen palvelunkäyttäjien toiveiden mukaisesti parantaa myös kannattavuutta.

LÄHTEET

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2009. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. WSOY Pro Oy. Helsinki.

Alma Talent. n.d. Tunnuslukuopas. Käyttökate.
<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/kayttokate-prosentti>

Bitner, M., Ostrom, A. & Morgan, F. 2008. Service Blueprinting. A practical technique for service innovation. Vol.50 (3). s.66-94. <https://journals-sagepub-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdf/10.2307/41166446>

Forsberg, S., Koivisto, M. & Säynäjäkangas, J. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent.
[https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/JAHBFXDTEB#/kohta:\(\(20\)Palvelumuotoilun\(\(20\)bisneskirja/piste:tiu](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/JAHBFXDTEB#/kohta:((20)Palvelumuotoilun((20)bisneskirja/piste:tiu)

Hassi, L., Maila, R. & Paju, S. 2015. Kehitä kokeillen. Organisaation käsikirja. Talentum Pro. Helsinki. 21-44, 52-54

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki. Tekes. <https://www.keuke.fi/client/keuke2017/userfiles/palvelujen-tuotteistamisesta-kilpailuetua.pdf>

Jaatinen, T. 2020. Myynti on moniulotteinen kokonaisuus. Essee. Julkaistu 15.12.2020. Luettu 1.11.2021. <https://esseepankki.proakatemia.fi/myynti-on-moniulotteinen-kokonaisuus/>

Järvi, K., Lehtonen, M. H., Martinsuo, M., Tuominen, T. & Valtanen, J. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Helsinki. Unigrafia Oy Helsinki.

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. Sanomo Pro.

Peda.net. N.d. Tilinpäätösanalyysi. Luettu 27.7.2021.
<https://peda.net/poke/verkkokurssit/la/verkkoo-pintojaksot22/tjb/3t:file/download/a9a8c765480eca3e225c87d692f09a2600e2887a/3.2Tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6sanalyysi.pdf>

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki. Print.

Selander, K. & Valli, V. 2007. Hinnointelu ja kannattavuus. Matkailu – ja ravitsemusalalla. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki

Tilastokeskus. N.d. Tilastokoulu. Indeksit. Luettu 10.10.2021.
https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xql?course_id=tkoulu_inde&lesson_id=1&subject_id=1&page_type=sisalto

Villanen, J. 2016. Tuotteista tähtituotteita. Tarinoita, tehtävää, teoriaa. Helsinki. Kauppakamari.

LIITTEET

Liite 1. Service blueprint - palveluprossessikaavio

