



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Palvelumallin kehittäminen nopean syömi- sen konseptiin

Villanen, Anna

2014 Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Palvelumallin kehittäminen nopean syömisen konseptiin

Anna Villanen
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2014

Villanen, Anna

Palvelumallin kehittäminen nopean syömisen konseptiin

Vuosi 2014 Sivumäärä 59

Tässä opinnäytetyössä kehitetään palvelumalli nopean syömisen konseptiin. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Food Lab, joka on SOK:n ja HOK-Elannon yhteistyönä syntynyt testiravintola. Food Labissa testataan puolen vuoden ajan yhtä nopean syömisen konseptia kerrallaan. Food Labin toiminnan ajatuksena ovat joukkoistamisen hyödyntäminen konseptien kehityksessä ja asiakkaiden mielipiteet ja osallistuminen ovat toivottavia. Testikonseptien toimintatapoja voidaan muuttaa nopealla aikataululla asiakkaiden palautteiden perusteella.

Opinnäytetyön tavoitteena on suunnitella palvelumalli Food Labin nopean syömisen konseptiin. Opinnäytetyötä tehdään Food Labin kolmannen testikonseptin, Urbanfarmin, kehittämisen yhteydessä. Opinnäytetyön tarkoituksena on, että tuloksia ja johtopäätöksiä hyödynnetään Urbanfarmin lanseerausvaiheessa ja Food Labin tulevien testikonseptien kehittämisessä.

Opinnäytetyössä esitellään aluksi toimeksiantaja. Toimeksiantajan esittelyn yhteydessä käsitellään myös joukkoistamista Food Labin toiminnassa. Opinnäytetyön tietopohja koostuu kahdesta isommasta osuudesta, jotka ovat palvelumallin merkitys ravintolapalvelujen tuottamisessa ja palvelukonseptien kehittäminen. Ensimmäisessä osuudessa käsitellään palveluiden erityispiirteitä ja palvelun laadun sekä asiakaskokemuksen merkitystä. Toisessa osuudessa käydään läpi palvelukonseptien muodostumisen elementit sekä palvelujen suunnitteluprosessi.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus toteutetaan palvelumuotoilun avulla. Palvelumuotoiluprosessissa käytetään Stefan Moritzin palvelumuotoilun mallia karsittuna ymmärrä-, kehittä- ja toteuta-vaiheisiin. Ymmärrä-vaiheessa menetelminä käytettiin net scoutingia ja ravintolaräätö-aineiston analysointia sisällön analyysin avulla. Menetelmien avulla pyrittiin saamaan ymmärrystä ravintola-alan trendeistä ja siitä, mitä asiakkaat haluavat tulevalta konseptilta. Kehittä-vaiheessa ymmärrä-vaiheen tuloksia havainnollistettiin mind mapin avulla ja kehitettiin edelleen Food Labin VIP-kehittäjille järjestetyissä workshoppeissa. Toteuta-vaiheessa aiempien vaiheiden tulosten perusteella laadittiin blueprint-kaavio, jonka avulla kuvataan Urbanfarmin uusi palvelumalli. Blueprint-kaaviota voidaan hyödyntää Urbanfarm-konseptin myöhemmässä kehityksessä.

Blueprintillä kuvatussa palvelumallissa pyrittiin ottamaan huomioon etenkin workshoppeissa esiintyneitä ideoita ja VIP-kehittäjien mielipiteitä. Urbanfarmin palvelumalli on nopea ja selkeä kokonaisuus, jossa tuotteet on hinnoiteltu selkeästi ja yksinkertaisesti. Opinnäytetyön tuloksista selvisi myös, että palvelumallissa tulisi huomioida ravintoarvojen selkeä näkyminen, teknologian hyödyntäminen ja etätilausmahdollisuuden käyttöönotto. Tulevissa Food Labin konsepteissa ja Urbanfarmin jatkokehitysvaiheessa näitä asioita voisi ottaa vielä enemmän huomioon.

Asiasanat: joukkoistaminen, palvelumalli, palvelukonsepti, konseptien kehittäminen

Villanen, Anna

Developing a Service Model for a Quick Service Restaurant Concept

Year	2014	Pages	59
------	------	-------	----

The purpose of this thesis is to develop a service model for a quick service restaurant concept. The thesis was commissioned by Food Lab, which is a test restaurant founded by SOK and HOK-Elanto. In Food Lab quick service concepts are tested in six month periods. The idea is to utilize crowdsourcing in concept development. Therefore customers' feedback and involvement are desirable. Based on customers feedback the methods in the test concept can be altered quickly.

The objective of this thesis is to develop a service model for Food Labs' quick service restaurant concept. The thesis was carried out simultaneously with the development of Food Labs' third test concept, Urbanfarm. The purpose of this thesis is that conclusions and results can be utilized in the launch stage of Urbanfarm and when developing future concepts in Food Lab.

The thesis starts with the introduction of the commissioner, Food Lab, and crowdsourcing in their operations. The theory base of this thesis consists of two larger sections which highlight the importance of service models in service development and development of service concepts. The first section consists of special characteristics of services and the importance of service quality and customer experience. The second section concentrates on the elements of service concepts and the development process of service concepts.

The thesis is conducted by using service design. The development of the service model is made by using Stefan Mortiz's service design phases of understanding, generating and realizing. In the understanding phase net scouting and material analysis were used as methods. The purpose was to enhance the understanding of trends in the restaurant industry and what kind of concept customers would like to have. The results of the understanding phase were illustrated by using a mind map and developed further in workshops in the generating phase. In the realizing phase the results were gathered and utilized to make a blueprint to represent Urbanfarm's final service model. The blueprint can be applied in further development and in the launch of the Urbanfarm concept.

Especially the results of workshops were taken into account in the final blueprint. The service model of Urbanfarm entails fast and explicit working methods and the pricing of the salads is simple and clear. The development process illustrated that nutritional values should be clearly on display. Customers would also like to use new technology in the service process and order home by using the phone or the Internet. These are factors that could be considered when developing Urbanfarm further and developing new concepts in Food Lab.

Keywords: crowdsourcing, service model, service concept, concept development

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Food Lab toimintaympäristönä	7
2.1	SOK ja HOK-Elanto	7
2.2	Joukkoistaminen Food Labin toiminnassa.....	8
2.3	Nopean syömisen ravintolat	11
3	Palvelumallin merkitys palvelujen tuottamisessa	11
3.1	Palveluiden erityispiirteet	12
3.2	Palvelun laadun huomiointi palvelumallin kehittämisessä.....	14
3.3	Asiakaskeskeisyyden ja asiakaskokemuksen merkitys	15
4	Palvelukonseptin suunnittelu	18
4.1	Palvelukonseptien peruskivet	18
4.2	Palvelujen suunnitteluprosessi.....	22
5	Palvelumallin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin	23
5.1	Ymmärrä-vaiheen avulla tietoa asiakkaista	24
5.1.1	Net scouting ravintolatrendeistä	24
5.1.2	Ravintolaraati-aineiston analysointi	27
5.2	Asiakasymmärryksen kasvattaminen kehittä-vaiheessa	30
5.2.1	Mind map ideointimenetelmänä	30
5.2.2	Palvelumalli -skenaariot workshoppeja varten	33
5.2.3	Workshop asiakasprofiilien kehittämisestä	34
5.2.4	Workshop palvelumalleista	39
5.2.5	Workshopien tulokset.....	41
5.3	Palvelumallin kuvaus blueprintin avulla	42
6	Johtopäätökset	46
	Lähteet	50
	Kuvat.....	52
	Kuviot.....	53
	Taulukot	54
	Liitteet.....	55

1 Johdanto

Nopean syömisen ravintoloiden suosio on viime vuosina kasvanut merkittävästi. Nopea ruokailu sopii etenkin kiireiseen lounaaseen kun aikaa ruokailuun ei ole käytettävissä paljon. Nopean syömisen ravintoloiden suosion kasvaessa myös niiden tarjonta on monipuolistunut ja muuttunut laadukkaammaksi. Aiemmin tarjolla oli vain pizzeriaa, kebabia ja hampurilaisia, mutta nykypäivänä erilaisten pikaruokatyylisen ravintoloiden määrä on valtava ja asiakkaat voivat valita esimerkiksi erilaisia etnisiä ruokia, kuten meksikolaista tai thaimaalaista tai salaattia ja täytettyjä sämpylöitä. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 44 & Aromi-lehti 2/2013, 35.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää palvelumalli nopean syömisen konseptiin. Palvelumallia kehitetään Food Labin kolmannen testikonseptin, Urbanfarmin, yhteydessä, mutta opinnäytetyön tarkoituksena on, että tuloksia ja johtopäätöksiä hyödynnetään jatkossa mahdollisesti testikonseptin lanseerausvaiheessa ja uusissa konsepteissa. Opinnäytetyössä tehtiin blueprint, jonka avulla palvelumalli kuvataan. Toimeksiantajan toiveena on, että blueprintiä voidaan myös hyödyntää jatkossa Urbanfarmin lanseerausvaiheessa ja opinnäytetyön avulla saataisiin selville asiakkaiden arvoja ja motiiveja, jotka vaikuttavat palvelumallin muodostumiseen.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Food Lab, joka on SOK:n ja HOK-Elannon yhteinen testiravintola. Food Labissa testataan nopean syömisen konsepteja kuuden kuukauden testijaksoissa ja konseptien kehittämiseen toivotaan myös asiakkaiden osallistumista. Toimeksiantajan puolelta Urbanfarmin kehittämisessä olivat mukana Food Labin ravintolapäällikkö sekä SOK:n ja HOK-Elannon kehityspäälliköt.

Opinnäytetyö aloitetaan toimintaympäristön esittelyllä. Aluksi kerrotaan Food Labin toiminnasta sekä SOK:sta ja HOK-Elannosta, joiden yhteisprojekti Food Lab on. Food Labin yhteydessä kerrotaan myös joukkoistamisesta käsitteenä, Living Lab-toiminnasta yhteiskehittämisen muotona sekä nopean syömisen ravintoloista.

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat palvelumallin merkitys palveluiden tuottamisessa sekä palvelukonseptien suunnittelu. Niitä käsitellään teoriaosuudessa. Teoriaosuuden jälkeen seuraa opinnäytetyön toiminnallinen osuus, jonka alussa esitellään palvelumuotoilu palveluiden kehittämisen menetelmänä. Opinnäytetyössä käytetään Stefan Moritzin (2005) palvelumuotoilun mallia tiivistettynä ymmärrä-, kehitä- ja toteuta-vaiheisiin. Lopuksi tehdään vielä johtopäätökset opinnäytetyöstä.

2 Food Lab toimintaympäristönä

Food Lab on SOK:n ja HOK-Elannon yhdessä kehittämä "testiravintola", jossa kokeillaan puolen vuoden ajan kerrallaan yhtä nopean syömisen konseptia. Food Lab avattiin huhtikuussa 2013 ja ensimmäinen testikonsepti oli Subille - Premium Sandwiches, joka tarjosi laadukkaista raaka-aineista valmistettuja täytettyjä leipiä. Subille-konseptia testattiin lokakuuhun 2013 asti ja 16.10. avattiin uusi konsepti Smoothdog Machine. Smoothdog Machinen tuotteina ovat hot dogit ja smoothiet, joiden makuyhdistelmät vaihtelevat perinteisistä hieman kokeilevampiin. (S-Kanava 2013 & Yhteishyvä 2013.)

Food Labissa asiakkaat pääsevät aktiivisesti mukaan toiminnan ja tuotteen kehittämiseen. Asiakkailta toivotaan palautetta ja kehitysehdotuksia ja Food Labissa toimintaa voidaan muuttaa kehitysehdotuksien perusteella nopeallakin aikataululla. Palautetta voi jättää suoraan ravintolassa tai Food Labin Facebook-sivuilla. Asiakkaat voivat myös hakea Food Labin VIP-kehittäjäksi. VIP-kehittäjät pääsevät osallistumaan konseptien ja tuotteiden kehittelyyn ennistä tiiviimmin. Myös uusien konseptien aiheet päätetään osittain asiakkaiden mielipiteiden perusteella. Tarkoituksena on, että jos testattava ravintolapilotti saa paljon suosiota, se jatkaa myöhemmin toisissa tiloissa. (S-Kanava 2013.)

Uusi huhtikuussa 2014 avattava testikonsepti tulee olemaan Urbanfarm, salaattibaari, joka "valmistaa monipuolisia, maukkaita, rehtejä ja rutkasti makua sisältäviä premiumtason salaatteja. Urbanfarmin konseptin ytimenä on unohtumattoman makuinen salaatti. Urbanfarm avataan 24.4.2014.

2.1 SOK ja HOK-Elanto

SOK ja alueosuuskaupat toimivat osuustoimintaperiaatteella, joka eroaa tavallisesta yritystoiminnasta. Osuuskauppatoiminnan tarkoituksena on tuottaa sellaisia palveluita ja tuotteita, joita osuustoiminnan jäsenet voivat käyttää hyväkseen ja näin tuetaan asiakasomistajien taloutta. Liiketoiminnan tuotto käytetään palvelujen kehittämiseen ja ylijäämä jaetaan asiakasomistajien kesken. Osuuskaupan tärkeitä periaatteita ovat ylijäämän jakamisen lisäksi kansanvaltaisuus ja kaikille avoin jäsenyys. Kaikilla osuuskaupoilla on demokraattisesti valittu hallinto, joka valvoo asiakasomistajien etuja. (HOK-Elanto 2013.)

SOK eli Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta on vuonna 1904 perustettu suomalainen osuus-kunta, joka muodostaa yhdessä tytäryhtiöidensä kanssa SOK-Yhtymän. Se kehittää ja tuottaa keskitetysti tuki- ja palvelutoimintoja alueosuuskaupoille ja tytäryhtiöilleen. Lisäksi se on mukana S-Ryhmän strategioiden kehittämisessä ja ohjaamisessa. SOK:n omistavat kaikki alueosuuskaupat yhdessä. (S-Kanava 2013.)

Alueosuuskauppoja on yhteensä 20, joiden lisäksi on myös 8 paikallisuosuuskauppaa. Kaikki osuuskaupat ovat omia yrityksiään ja niillä on oma hallinto. Osuuskauppojen verkosto kattaa koko Suomen ja ne ovat merkittävä työllistäjä monella alalla koko maassa. Alueosuuskaupat ja SOK yhdessä muodostavat S-Ryhmän. Osuuskauppojen jäsenet eli asiakasomistajat omistavat yhdessä osuuskaupat, jotka taas omistavat SOK:n eli osuuskauppojen keskusliikkeen. S-Ryhmän tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja sen omistaville asiakasomistajille. (S-Kanava 2013.)

HOK-Elanto eli Helsingin osuuskauppa Elanto on S-Ryhmän suurin alueosuuskauppa. Sen omistusosuus SOK:sta on noin 20 % ja sillä on asiakasomistajia yli 500 000. HOK-Elanto tuottaa palveluja ja muita etuja pääkaupunkiseudun ja sen lähialueiden asukkaille. Sen liikevaihto on vuosittain noin 1,9 miljardia euroa ja se työllistää yli 6200 ihmistä. HOK-Elanto omistaa muun muassa vähittäiskauppoja, liikennemyymälöitä ja ravintoloita. S-Ryhmällä on yhteisiä ketjuravintoloita, jotka toimivat valtakunnallisesti eri alueosuuskauppojen alueilla, mutta HOK-Elannon on myös omia ravintoloita ja ravintolaketjuja omistuksessaan. Food Lab on HOK-Elannon ja SOK:n yhteisesti kehittämä ravintolakonsepti. (HOK-Elanto 2013.)

2.2 Joukkoistaminen Food Labin toiminnassa

Food Labin toiminnan periaatteena on kehittää toimintaa yhdessä asiakkaiden kanssa ja löytää ja kehittää juuri sellaisia palveluita ja tuotteita, joita asiakkaat haluavat. Yhteiskehittäminen asiakkaiden kanssa on yleistynyt monilla toimialoilla. Sitä voidaan toteuttaa monilla tavoin ja sille myös löytyy monia eri termejä. Food Labissa käytetään toiminnalle termiä joukkoistaminen (Food Lab ja joukkoistaminen 2013).

Joukkoistaminen eli crowdsourcing on alun perin yhdysvaltalaisen Howen kehittämä termi, jota käytettiin ensimmäisen kerran vuonna 2006. Vaikka termi itsessään on vielä uusi, on joukkoistamista hyödynnetty jossain määrin jo pitkään. Vasta internetin myötä se on kuitenkin noussut todelliseksi kilpailukeinoksi yrityksille. (Howe 2006.) Joukkoistaminen tarkoittaa sitä, että ”työ, jonka yleensä suorittaa yrityksen nimetty työntekijä, ulkoistetaan suurelle ja määrittelemättömälle joukolle ihmisiä avoimella kutsulla”. Joukkoistamisen tarkoituksena on siis hyödyntää yrityksen toiminnoissa, kuten ongelmien ratkaisuisissa, tuotekehityksessä tai mainonnassa, ulkopuolisia ihmisiä. (Hintikka 2008, 35 - 36.)

Töiden ulkoistamista on tehty yrityksissä jo pitkään, mutta teknologian kehittyminen on luonut mahdollisuuden uudellelaiselle halvemman työvoiman käyttämiselle toiminnassa. Internet on mahdollistanut miljoonien ihmisten käyttämisen yritysten liiketoiminnassa ilman ajan ja paikan rajoituksia. Monet kaikille tutut internetissä toimivat yritykset, kuten esimerkiksi Wi-

kipedia, toimivat samalla tavalla. Wikipediassa käyttäjät lisäävät kaiken tiedon palveluun ja myös korjaavat muiden virheellisiä tietoja. (Howe 2006.)

Yhteistä kaikille joukkoistamista hyödyntäville yrityksille on se, että siihen tarvitaan aina käyttäjiä. Aluksi joukkoistaminen onkin koskettanut lähinnä internetin kautta toimivia yrityksiä, mutta joukkoistamisen hyödyn ovat havainneet jo perinteisemmällä tavalla toimivat yritykset. Monilla aloilla ammattilaisten ja amatöörien raja onkin hämärtyneessä, kun yritykset pystyvät yhä enemmän hyödyntämään harrastajien taitoja ja tietoja. (Howe 2006.)

Internetiin on myös perustettu yhteisöjä, niin kutsuttuja ”aivopankkeja”, joissa yritykset voivat antaa ongelmiansa ulkopuolisten tekijöiden ratkaistaviksi. Ongelman ratkaisija saa rahallisen palkkion yritykseltä, joka taas säästää rahaa ja aikaa. Monet suuret yritykset, kuten Boeing ja Procter & Gambler hyödyntävät tätä palvelua. Alkuun joukkoistamisen ajatus onkin suunnattu lähinnä tiettyjen erikoisalojen osajille, mutta hiljalleen joukkoistamista on alettu siirtää myös massoille. Howen (2006) mukaan suurin osa joukkoistamisen tuloksista ovat täysin käyttökelvottomia, mutta se kuitenkin antaa mahdollisuuden todellisuudessa hyvän idean löytymiseen. Joukot pystyvät myös löytämään hyvän materiaalin huonon seasta. Esimerkiksi Google ja Youtube hyödyntää tätä nostamalla hakutuloksissa suositut sivustot järjestyksessä korkeammalle. (Howe 2006.)

Joukkoistamisen hyöty perustuu James Surowieckin (2004) käsitykseen siitä, että joukko on älykkäämpi kuin viisaskaan yksittäinen ihminen (Surowiecki 2004, 21). Etenkin internetissä toimivien yhteisöjen vahvuutena onkin eri alojen asiantuntijuuden ja tietämyksen monimuotoisuus. Yrityksellä ei välttämättä ole resursseja työllistää yhtälailla eri alojen asiantuntijoita kehitystoimintaan tai ratkaisemaan ongelmia. Kollektiivisen älykkyyden voimaa voi kuitenkin myös hyödyntää muissakin kuin erityistaitoja vaativissa tehtävissä. (Howe 2006.)

Hintikan (2008) mukaan joukkoistamista voi nykyään hyödyntää niin moniin erilaisiin toimintoihin, että sitä on vaikeaa kuvata pelkästään yhdellä termillä ja yhtenä yksittäisenä ilmiönä. Joukkoistamisen hyödytkin riippuvat paljon siitä millä tavoin ja mihin toimintoihin sitä käytetään. Joukkoistamisen hyötyinä voidaan kuitenkin nähdä pienemmät kustannukset ja suuremman tarjonnan ja mahdollisuudet innovaatioihin kuin omassa yrityksessä. (Hintikka 2008, 35.)

Internetistä joukkoistaminen on levinnyt myös muihin yrityksiin ja sitä voidaan hyödyntää yrityksen toimintoihin monipuolisesti. Esimerkiksi tuotekehityksessä on hyödynnetty jo jonkin aikaa joukkoistamista käyttämällä Living Lab - toimintaa. Tuotteiden ja palveluiden kehittämistä testautetaan todellisilla ihmisillä ja asiakkailla aidoissa ympäristöissä ja tilanteissa. Testaajat palkitaan yleensä jollain tavoin. Joukkoistamista voidaan hyödyntää yhtenä tuotekehityksen tapana. (Hintikka 2008, 41 - 42.)

Yleisesti Living Lab - toiminnalla tarkoitetaan tutkimustoimintaa, jossa asiakas tai käyttäjä on mukana kehittämistoiminnassa, joko kehittäjänä tai ainakin tutkimuksen kohteena. Toinen määritelmä Living Lab - toiminnalle on, että tutkimus ei tapahdu perinteisissä laboratorio-olosuhteissa, vaan tutkimukseen käytetään tosielämän tilanteita ja - ympäristöä. Living Lab - toiminnassa on myös tärkeää, että yhteistyössä on mukana kaikki palvelun kannalta tärkeät tahot. (Nyström & Leminen 2011, 13.)

Verrattuna muihin kehityskonsepteihin, kuten prototyyppeihin tai markkinapilotteihin, painotetaan Living Labissa enemmän suunnittelua ja siinä palvelun käyttäjät pyritään näkemään enemmän aktiivisina ideoijina kuin passiivisina palvelun testaaajina. Nyströmin ja Lemisen (2011) mukaan suomalaiset yritykset usein kokevat kehittävänsä tuotteita ja palveluita hyvin asiakaslähtöisesti, mutta usein vuorovaikutus asiakkaiden kanssa keskittyykin lähinnä esimerkiksi käyttäjätutkimuksiin, eikä Living Lab - tyylistä toimintaa hyödynnetä yrityksissä. Living Lab - toimintaa kuuluu olennaisesti avoimen innovaation periaatteet ja monet yritykset saattavat kokea tämän vuoksi yrityksen ulkopuolisten ihmisten hyödyntämisen tuotekehityksessä riskinä liikesalaisuuksien vuotamisen uhan vuoksi. (Nyström & Leminen 2011, 14 - 15.)

Käyttäjäkeskeinen suunnittelu on kasvattanut lähivuosina paljon suosiotaan ja menestyvän tuotteen tai palvelun edellytyksenä on, että se vastaa asiakkaan odotuksiin ja sopii osaksi heidän arkirutiineita ja elämää. Koska Living Lab - toiminnan periaatteena on asiakkaiden ja muiden sidosryhmien osallistaminen kehitystoimintaan, on yhteissuunnittelu hyvä osallistamisen keino. Siinä asiakkaat ja lopputuotteen tai - palvelun käyttäjät otetaan kehitys- ja suunnitteluprosessiin mukaan tasapuolisesti ammattisuunnittelijoiden kanssa. Koska yhteissuunnittelu vie asiakkaan aikaa joskus paljonkin, on yhteissuunnitteluun osallistuvalla asiakkaalla yleensä jokin henkilökohtainen motiivi, kuten kiinnostus kyseistä tuotetta kohtaan yksityiselämässä tai ammatillisesti. Asiakas voidaan myös palkita joko rahallisesti tai tavaralla. (Nyström & Leminen 2011, 55 - 59.)

Food Lab hyödyntää joukkoistamista toiminnassaan ja asiakkaat ovat mukana kehittämistoiminnassa alusta loppuun saakka. Kehittämistyössä apuna käytetään VIP-kehittäjiä, joita rekrytoidaan asiakkaiden joukosta. VIP-kehittäjiä yhdistää halu olla mukana kehittämässä uusia ideoita. VIP-kehittäjien lisäksi jokaisella asiakkaalla on mahdollisuus osallistua mukaan kehitystoimintaan ja antaa uusia ideoita toiminnan parantamiseksi. Food Labin kehittämistyössä tärkeässä roolissa ovat myös henkilökunta ja tavarantoimittajat. Food Lab toimii itsessään eräänlaisena Living Labina, jossa ideoita ja erilaisia konsepteja testataan asiakkaiden kanssa. Testiajan jälkeen mietitään konseptin mahdollista lanseerausta. Food Labissa joukkoistamista toteutetaan palvelumuotoilun keinoin, joista puhutaan lisää luvussa 5. (Food Lab ja joukkoistaminen 2013.)

2.3 Nopean syömisen ravintolat

Pikaruokatyyliset nopean syömisen ravintolat lisääntyvät jatkuvasti ihmisten kiireisen elämäntavan kasvaessa. Pikaruoka on helppo ratkaisu esimerkiksi lounaalla, jolloin on kiire, eikä välttämättä ehdi pitää pitkää ruokataukoa. Se on helppoa ottaa mukaan ja syödä vaikka kävellessä. Pikaruokan etuja hyviä puolia ovat muun muassa helppous, nopeus ja vaivattomuus sekä edullisuus. Nykypäivänä, kun pikaruokaravintolat ovat yleistyneet, on myös niiden valikoima ja monipuolisuus kasvanut. Kun ennen oli mahdollista saada lähinnä hampurilaisia, kebabia ja pizaa, on nykyään tarjolla lähes kaikkea salaateista kiinalaiseen ja meksikolaiseen ruokaan. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 44.)

Walker (2011) on erotellut ravintolakonsepteja tarkemmin niin, että pikaruokaa edustavien quick service-ravintoloiden ja casual dining -ravintoloiden, jotka ovat jo pöytiintarjoiluravintoloita, väliin jäävän markkinaraon täyttää quick casual ravintolat, joihin myös Food Lab voitaisiin luokitella. Walkerin (2011) mukaan juuri quick casual ravintolat ovat kasvamassa oleva ryhmä ja uudenlaisia konsepteja avataan jatkuvasti. Quick casual -ravintoloiden konsepteihin kuuluu usein laadukkaat raaka-aineet, terveelliset vaihtoehdot, näyttävä sisustus sekä jossain määrin rajoitetut menuvaihtoehdot. Quick casual -ravintolat eivät ole siis aivan quick service -ravintoloiden tyyliä suuren volyymin ravintoloita, kuten hampurilaispaikat, mutta verrattuna casual -tyyliin ravintoloihin ne ovat kuitenkin nopeampia ja mutkattomampia asioita, sekä yleensä myös edullisempia. (Walker 2011, 34 - 35.)

Sukula (2013) puhuu pikaruokan nousemisesta uudelleen suureen suosioon. Nykypäivänä pikaruokaravintolat ovat vain monipuolistuneet ja tulleet laadukkaammiksi. Sukulan mukaan pikaruoka on jopa raivaamassa tietään ruokaravintoloihin, jotka kaipaavat uudistusta toimintaansa. (Aromi-lehti 2/2013, 35.) Lounasmaailmassa salaattit ja muut terveelliset vaihtoehdot nostavat suosiotaan jatkuvasti. Theron Cateringin Tero Blomin (2013) mukaan etenkin naisten keskuudessa salaattien suosio saattaa ylittää jopa peruslounaan menekin. (Aromi-lehti 2/2013, 26.)

3 Palvelumallin merkitys palvelujen tuottamisessa

Tuulaniemen (2011) mukaan palvelumallin avulla kuvataan palvelun toteutus käytännössä. Siihen kuuluu kaikki palveluun liittyvät resurssit ja elementit sekä vuorovaikutus asiakkaan ja henkilökunnan kanssa. Palvelumallissa otetaan siis huomioon palvelupolun lisäksi myös asiakkaalle näkymättömät asiat, jotka vaikuttavat tämän kokemaan palvelun laatuun. Palvelumalliin kuuluvat myös yhteisesti sovitut tavat kommunikoida ja toimia asiakkaan kanssa. (Tuulaniemi 2011, 233.)

Tuulaniemi (2011) käyttää palvelumallin havainnollistamisessa esimerkkinä teatterinäytöstä, jossa edetään tarkasti käsikirjoituksen mukaisesti. Palvelumallia voi siis ajatella palvelun tuottamisen käsikirjoituksena. (Tuulaniemi 2011, 233.) Sammallahten (2009) mukaan palveluprosessin yksityiskohtainen suunnitteleminen ja palvelumallin laatiminen kuuluu oleellisesti toimivan palvelukonseptin suunnitteluun. Tästä syystä luvussa 4 perehdytään tarkemmin myös palvelukonseptin suunnitteluun kokonaisuutena. (Sammallahti 2009, 79.)

Usein ajatellaan, että palvelun liiallinen standardisoiminen ja etukäteen suunnittelu on huono asia ja tekee palvelusta liian tavanomaista. Sammallahti (2009) kuitenkin korostaa, että palvelumallin yksityiskohtainen suunnittelu luo resurssit onnistuneelle ja brändin mukaiselle asiakaspalvelulle. Palvelu on aina ainutlaatuista eikä kaikkea pysty ennalta määrittelemään, mutta kun palvelumalli on ennalta mahdollisimman tarkkaan mietitty ja erilaiset mahdolliset palvelutapahtumat otettu huomioon, voidaan epäonnistumisen riski minimoida. Palveluprosessin tarkka suunnittelu on tärkeää jokaisessa ravintolassa ja muussa palveluyrityksessä, mutta etenkin ketjuravintoloissa ja -myymälöissä, joiden asiakkaat odottavat tasalaatuista palvelua jokaisessa ketjun toimipisteessä. (Sammallahti 2009, 79 & 89.)

Lähes jokainen ihminen käyttää päivittäin erilaisia palveluita ja nykypäivänä ihmiset ovat niistä tietoisia ja osaavat käyttää niitä. Asiakkaat ovat alkaneet yhä enemmän vaatimaan vähintään hyvää palvelua ja palveluyritykset ovat huomanneet, että menestyäkseen kilpailussa ei enää riitä hyvä palvelutuote, vaan myös vuorovaikutus asiakkaan kanssa on tekijä, johon kannattaa panostaa. Palvelut kuitenkin eroavat konkreettisista tavaroista monella tavalla ja niillä on erityispiirteitä, joita palvelun tarjoajien tulee ottaa huomioon. Tämän vuoksi myös palvelujen kehittämisessä tulee huomioida eri asioita kuin tuotekehittämisessä. (Ylikoski 2001, 13 & 17.)

3.1 Palveluiden erityispiirteet

Palveluille ei ole olemassa selkeää ja kaiken kattavaa määritelmää. Niihin kuitenkin pätee sanonta ”palvelu on jotakin jota voidaan ostaa ja myydä, mutta jota ei voi pudottaa varpailleen.” Yksi palveluiden tärkeimpiä erityispiirteitä on niiden aineettomuus. Palveluihin kuitenkin saattaa liittyä tavaroita - palvelutuotteita. Esimerkiksi ravintolassa saa asiakaspalvelun lisäksi myös ruoka-annoksen. (Grönroos 2009, 76 - 77.)

Polaine, Løvlie ja Reason (2013) liittävät palveluun käsitteenä kolme perusominaisuutta. Jokaiseen palveluun liittyy vähintään yksi näistä ominaisuuksista. Ensimmäinen ominaisuus on huolenpito ihmisistä tai tavaroista. Esimerkiksi terveyspalvelut pitävät huolta ihmisten terveydestä ja autohuoltopalvelut korjaavat ja huoltavat autoja. Palveluihin voi myös liittyä

käyttämisen ja saatavuuden tarjoaminen. Tällaisia palveluita voivat olla esimerkiksi lentoyhtiöt, jotka tarjoavat pääsyn lentokoneella toiseen maahan tai koulu, joka tarjoaa oppilaille pääsyn opiskelemaan. Tämä palvelun ominaisuus tarjoaa ihmisille pääsyn tai käyttömahdollisuuden, joka ei onnistuisi heiltä itse. Kolmas palveluiden ominaisuus on vastaaminen ihmisten tiedostettuihin ja tiedostamattomiin tarpeisiin. Esimerkiksi poliisin suojelu vaarallisessa tilanteessa tai tarjoilijan ruokasuositus ovat tällaisia palveluita. (Polaine, Løvlie ja Reason 2013, 29 - 30.)

Koska palvelu on aineetonta, sitä ei voida varastoida. Palvelu myös kulutetaan samalla kun se tuotetaan. Tästä syystä palvelua ei varsinaisesti ole konkreettisesti olemassa, vaan se alkaa ja loppuu palvelutapahtumassa. Siitä jää asiakkaalle kuitenkin jonkinlainen vaikutus. Koska palvelu on aina vuorovaikutteista asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä, on asiakkaalla myös mahdollisuus vaikuttaa palvelun lopputulokseen toisin kuin konkreettisen tavaran kohdalla. (Grönroos 2009, 79.)

Tuulaniemen (2011) mukaan palvelu on aina prosessi. Siihen liittyy myös aina asiakkaan läsnäolo ja palvelun kuluttaminen on samanaikaista sen tarjoamisen kanssa. (Tuulaniemi 2011, 77 - 79). Palveluprosessi alkaa jo ennen asiakkaan saapumista, kun hän tulee tietoiseksi yrityksen palveluista ja päättää tulla yrityksen asiakkaaksi. (Hiekkataipale, Keränen & Soininen 2002, 15.)

Tuulaniemi (2011) kuvaa palveluprosessia palvelupolun avulla. Siinä kuvataan asiakkaan koko palvelutilanne ja missä järjestyksessä palvelu etenee sekä mitä asiakas kokee palveluprosessin aikana. (Tuulaniemi 2011, 77 - 79.) Jokainen asiakas kuitenkin kokee palvelun erilailla ja muodostaa omanlaisensa palvelupolun, joten palvelun onnistumisen kannalta on palveluprosessia mielekästä tarkastella myös asiakkaan näkökulmasta. (Koivisto 2011, 49 - 50.)

Palvelupolku jaetaan eripituisiin vaiheisiin, joissa palvelu tapahtuu. Näitä vaiheita kutsutaan palvelutuokioiksi, jotka koostuvat monista kontaktipisteistä. Kontaktipisteiden avulla asiakas on yhteydessä palvelun tuottamiseen kaikilla aisteillaan. Erilaisia kontaktipisteitä voivat olla ihmisten lisäksi myös palveluympäristö, palveluun liittyvät esineet ja palveluun liittyvät toimintatavat. Asiakkaan palvelukokemukseen voidaan yrittää vaikuttaa kontaktipisteissä erilaisilla aistiärsykkeillä. Vaikka jokainen asiakas muodostaa henkilökohtaisen palvelupolkunsa, voi palveluntarjoaja kuitenkin pyrkiä ohjaamaan asiakasta ja suunnittelemaan palvelupolun ja sen kontaktipisteet pääpiirteittäin tietynlaiseksi. (Tuulaniemi 2011, 78 - 81.)

Valvio (2010) korostaa palvelutapahtumassa etenkin ensimmäisen ja viimeisen palvelukontaktin merkitystä. Hänen mukaansa asiakas muistaa parhaiten ensimmäiset ja viimeiset hetket palvelutapahtumasta. Tämän vuoksi on tärkeää, että palveluprosessissa kiinnitetään huomiota

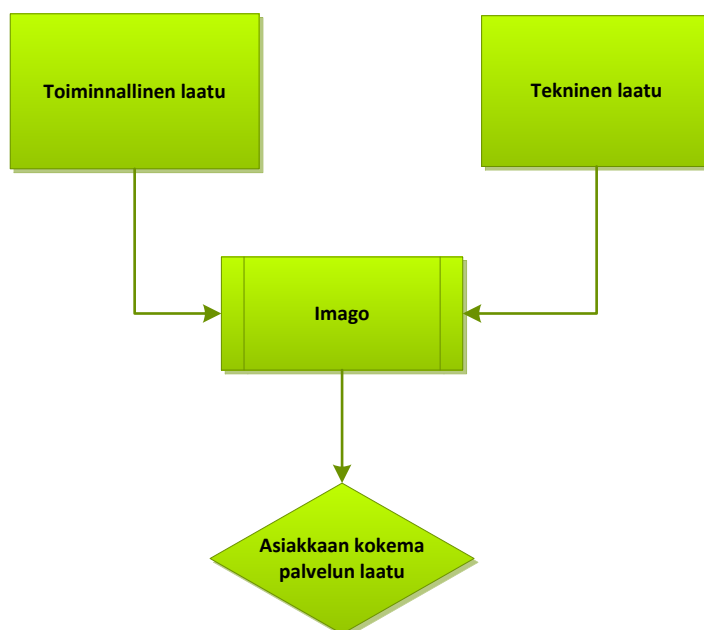
erityisesti asiakkaan vastaanottamiseen ja asiakkaan huomioimiseen myös palveluprosessin loppuessa. (Valvio 2010, 143 - 145.)

3.2 Palvelun laadun huomiointi palvelumallin kehittämisessä

Palveluiden merkityksen kasvaessa yhteiskunnassa on palvelun laadusta tullut kilpailukeino ja tapa erottua kilpailijoista. Nykypäivänä yritysten on yhä hankalampi erottua kilpailijoistaan pelkästään tuotteidensa avulla, joten on tärkeää panostaa palvelun laatuun vaikka tuote olisi hyvä. Palvelun laadulla tarkoitetaan sitä miten hyvin tai huonosti asiakas kokee tarpeidensa täyttyneen ja millaisen käsityksen asiakas muodostaa yrityksestä sekä sen onnistumisesta palvelussa. Palvelun laadun arvioinnissa on siis yrityksen näkökulman sijaan kyse asiakkaan näkökulmasta. Palvelumallia laadittaessa tulisi myös huomioida miten asiakkaat arvioivat palvelun laatua ja mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota, jotta asiakkaan kokemus palvelun laadusta olisi hyvä. (Ylikoski 2001, 117 - 118.)

Palvelun laadun kokemus asiakkaan mielessä muodostuu palvelun lopputuloksen lisäksi myös itse palvelun tuottamisen prosessista ja sen sujumisesta. Grönroos (2009) jakaa palvelun laadun kahteen osatekijään, tekniseen ja toiminnalliseen laatuun (Kuvio 1). Tekninen laatu tarkoittaa palvelun lopputulosta eli sitä mitä asiakas konkreettisesti saa käyttämästään palvelusta. Toiminnallinen laatu taas tarkoittaa sitä miten palveluprosessi on sujunut. Toiminnalliseen laatuun vaikuttaa kaikki palveluprosessin kulkuun liittyvä asiakaspalveluhenkilöstöstä esineisiin ja muihin asiakkaisiin. (Grönroos 2009, 101 - 102.)

Yhtenä palvelun laadun osatekijänä toimii myös yrityksen imago. Imago toimii eräänlaisena laadun suodattimena. Kun asiakkaalla on jonkinlainen mielikuva yrityksestä, hän arvioi palvelun toiminnallista ja teknistä laatua sen läpi. Hyvä mielikuva saattaa suodattaa virheitä niin, että niistä huolimatta asiakas kokee palvelun laadun hyväksi. Imago toimii myös toisin päin ja jos asiakkaan mielikuva yrityksestä on huono, ei välttämättä edes hyvä toiminnallinen tai tekninen laatu riitä parantamaan koettua palvelun laatua. (Grönroos 2009, 101 - 102.)



Kuvio 1: Asiakkaan kokema palvelun laatu (Grönroos 2009)

Kaikki ihmiset ovat erilaisia ja asiakkaan arvioon palvelun laadusta vaikuttaa monet yritykseen riippumattomat tekijät, kuten asiakkaan ikä tai sukupuoli. Myös tilannetekijät vaikuttavat palvelun laadun arviointiin. Kiireellä ja asiakkaan yleisellä mielialalla saattaa olla suuri vaikutus asiakkaan kokemaan palveluun. Eri ihmiset myös näkevät palvelun laadun eri tavalla. Asiakkaan omat aiemmat kokemukset ohjaavat käyttäytymistä ja laadun arviointi ja joku saattaa kokea palvelun huonona kun taas toisen asiakkaan mielestä palvelu on hyvää. Asiakaspalveluhenkilöiden pitäisi olla hyviä ihmistuntijoita, jotta osaisivat palvella asiakkaita juuri heidän odottamallaan yksilöllisellä tavalla. (Valvio 2010, 81 - 85.)

3.3 Asiakaskeskeisyyden ja asiakaskokemuksen merkitys

Yritysten perustehtävänä on voiton tavoittelemine. Löytänen ja Kortessuo (2011) mukaan ”yrityksen tuotto on suoraan verrannollinen yrityksen asiakkailleen tuottamaan arvoon.” (Löytänen & Kortessuo 2011, 13.) Asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan toimintaa, jonka lähtökohtana on asiakas ja asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen. Etenkin palveluiden tuottamisessa asiakaskeskeisyys on tärkeää, sillä asiakas osallistuu usein konkreettisesti palveluiden tuottamiseen ja kokee palvelutilanteen henkilökohtaisesti. Kuten jo aiemmin on todettu, asiakkaille tuotettu arvo on tärkeää yrityksen tuoton kannalta, joten palveluiden tuottamisessa ja kehittämisessä on erityisen tärkeää ottaa huomioon asiakkaan näkökulma ja tarpeet. Jotta palvelumallista saataisiin hiottua toimiva, tulisi sen olla asiakaslähtöinen ja huomioida asiakaskokemuksen merkitys. (Ylikoski 2001, 36 - 37 & Löytänen & Kortessuo 2011, 11.)

Asiakaskeskeisyyden toteuttamisen edellytyksenä on, että yritys ymmärtää asiakkaidensa tarpeet ja tekijät, jotka vaikuttavat heidän ostopäätöksiin. Asiakaskeskeisyys edellyttää myös sitoutumista koko yritykseltä ja koko yrityksen toimintatavat pitää sopeuttaa asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Yrityksen tulee myös tarkastella laajasti kilpailua alalla ja ymmärtää sen merkitys sekä tuntea asiakkaiden suhde oman yrityksen lisäksi myös kilpailijoihin. (Ylikoski 2001, 38 - 40.)

Asiakaskeskeisyys ei saa olla pelkkää sanahelinää, vaan sen myös tulee näkyä toiminnassa asiakkaille. Tämä korostuu erityisesti palveluiden tarjoamisessa, sillä puutteellinen asiakaspalvelu näkyy saman tien asiakkaalle. Asiakaskeskeisyyden ja hyvän asiakaspalvelun kannalta on tärkeää, että koko henkilöstö ymmärtää asiakkaan tärkeyden ja palvelun laadun merkityksen. (Ylikoski 2001, 41 & Löytänä & Kortessuo 2011, 16.)

Asiakaskokemuksesta on alettu puhua yritysten toiminnassa vasta 2000-luvun alussa. Löytänä ja Kortessuo (2011) määrittelevät asiakaskokemuksen seuraavasti: ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas toiminnasta muodostaa.” Asiakaskokemuksessa on siis kyse ihmisten tekemistä yksittäisistä ja omakohtaisista tulkinnoista, joihin vaikuttaa vahvasti myös tunteet ja alitajunta. Tästä huolimatta yritykset pystyvät ainakin jossain määrin valitsemaan ja suunnittelemaan, minkälaisia asiakaskokemuksia he haluavat luoda asiakkailleen. (Löytänä & Kortessuo 2011, 11.)

Polainen, Løvlien ja Reasonin (2013) mukaan asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaan kokemien palvelutapahtumien summaa. Asiakaskokemus on myös kytköksissä asiakkaan odotuksiin palvelusta. Odotukset muodostuvat brändistä, palvelun hinnasta ja kokemuksista muista samanlaisista palveluista. Odotuksia peilataan toteutuneeseen palveluun ja asiakaskokemus muodostuu sen lopputuloksena. Polaine, Løvlie ja Reason korostaakin asiakaskokemuksen luomisessa asiakasodotuksien ja palvelun tuottamisen johtamisen tärkeyttä. (Polaine, Løvlie ja Reason 2013, 134.)

Asiakaskokemuksen tietoisella suunnittelulla ja johtamisella yritys pystyy lisäämään asiakkaalle tuottamaansa arvoa ja siten kasvattamaan tuottojaan. Sen avulla saadaan muun muassa vahvistettua asiakkaan sitoutumista, lisäämään asiakastyytyväisyyttä, sitouttamaan henkilöstöä, parantamaan imagoa ja vahvistamaan brändiä sekä vähentämään huonoja asiakaspalautteita ja lisäämään asiakkaiden suositteluhalukkuutta. (Löytänä & Kortessuo 2011, 11.)

Asiakaskokemuksesta puhuttaessa ajatellaan usein pelkästään asiakaspalvelun roolia, mutta siihen kytkeytyy kaikki yrityksen toiminnot markkinoinnista tietoliikenteeseen. Asiakaspalvelulla on tietysti erittäin tärkeä rooli, sillä asiakaspalveluhenkilöstöllä on eniten kontaktia asi-

akkaiden kanssa, mutta muut toiminnot mahdollistavat sen, että asiakaspalvelija pystyy vastaamaan asiakkaan odotuksiin ja jopa ylittämään ne. Tämän vuoksi on myös tärkeää, että koko yrityksen henkilökunta ymmärtää asiakaskokemuksen merkityksen. Nykypäivänä sosiaalisen median käytön lisääntyessä asiakaskokemuksen merkitys on lisääntynyt entisestään. Erialaisten internetyhteisöjen ja keskustelupalstojen kautta on todella helppo jakaa kokemuksiaan ja kun ennen huonosta palvelusta kuuli asiakkaan lähipiiri, on internet mahdollistanut sen, että huono asiakaskohtaaminen välittyy hetkessä isolle joukolle ihmisiä. (Löytänä & Kortessuo 2011, 14 - 16, 31.)

Löytänä ja Kortessuo (2011) käyttävät asiakaskokemuksen muodostamisessa neljää näkökulmaa. Asiakaskokemuksen tulisi vahvistaa ja tukea asiakkaan minäkuva. Huono ja työkeä palvelu saattaa loukata asiakkaan identiteettiä joskus vahvastikin ja hyvällä asiakaskokemuksella taas parhaassa tapauksessa vahvistaa asiakkaan minuutta luomalla hänelle positiivisia kokemuksia. Toisen näkökulman mukaan asiakaskokemuksen muodostuminen vaatii elämyksiä ja sen pitäisi yllättää asiakas myönteisesti. Yllätyksessä saatetaan myös mennä helposti pieleen, joten on tärkeää miettiä tarkasti ne asiat, joilla yritys pystyy positiivisesti yllättämään asiakkaat. Se vaatii asiakassegmenttien hyvää tuntemusta ja tietoa asiakkaista. Asiakaskokemuksen pitää myös jäädä mieleen. Jos palvelu on tavanomaista ja arkista, se ei jää mieleen asiakkaalle. Saadakseen yrityksen jäämään positiivisesti asiakkaan mieleen on tärkeää tunnistaa ne kontaktipisteet, joissa voidaan palvella asiakas mahdollisimman hyvin ja ylittää hänen odotukset. Neljännen näkökulman mukaan asiakaskokemus muodostuu siitä, että se saa asiakkaan haluamaan lisää ja palaamaan käyttämään yrityksen palveluita. (Löytänä & Kortessuo 2011, 43 - 50.)

Asiakaskokemuksen muodostumisessa on kyse olennaisesti asiakkaan odotusten ylittymisestä. Odotukset ylittänyt kokemus jakautuu kolmeen osaan, ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen ja odotukset ylittäviin elementteihin. Perustana asiakaskokemukselle on aina ydinkokemus, joka tarkoittaa sitä hyötyä tai arvoa minkä vuoksi asiakas päätyy kyseiseen palveluun. Odotusten ylittäminen ei kuitenkaan ole helppoa ja usein on hankalaa edes täyttää asiakkaan odotukset. Tämän vuoksi on olennaista aluksi pyrkiä minimoimaan tapaukset, jolloin asiakkaan odotukset eivät edes täyty. Asiakaspalautteet ja reklamaatiot pitää käsitellä hyvin, jotta negatiivisilta asiakaskokemuksilta vältytään ja ydinkokemus saadaan kuntoon. (Löytänä & Kortessuo 2011, 60 - 62.)

Odotukset ylittävien elementtien lisääminen kokemukseen synnyttää lopullisen odotukset ylittävän kokemuksen. Näitä elementtejä ovat muun muassa henkilökohtaisuus, aitous, räätälöitävyys, tunteisiin vetoaminen, yllättävyys, ja yksilöllisyyden mahdollistaminen. Esimerkiksi henkilökohtaisuus on tärkeää, koska asiakkaat yleensä haluavat, että heitä kohdellaan yksilöinä. Henkilökohtaisuus on kiinni pienistä teoista ja eleistä, joilla huomioidaan asiakas. Se ei

kuitenkaan ole aina helppoa ja vaatii paljon perehtymistä ja tietoa asiakkaista. (Löytänä & Kortessuo 2011, 64 - 65.)

4 Palvelukonseptin suunnittelu

”Konsepti tarkoittaa liiketoiminnan suunnittelua ja toteuttamista yrityksen hengen ja tavoiteltavan brändimielikuvan mukaan. Konsepti on liikeidean toiminnallinen ja konkreettinen lopputulema, joka on yksityiskohdiltaan määritetty” (Sammallahti 2009, 11.)

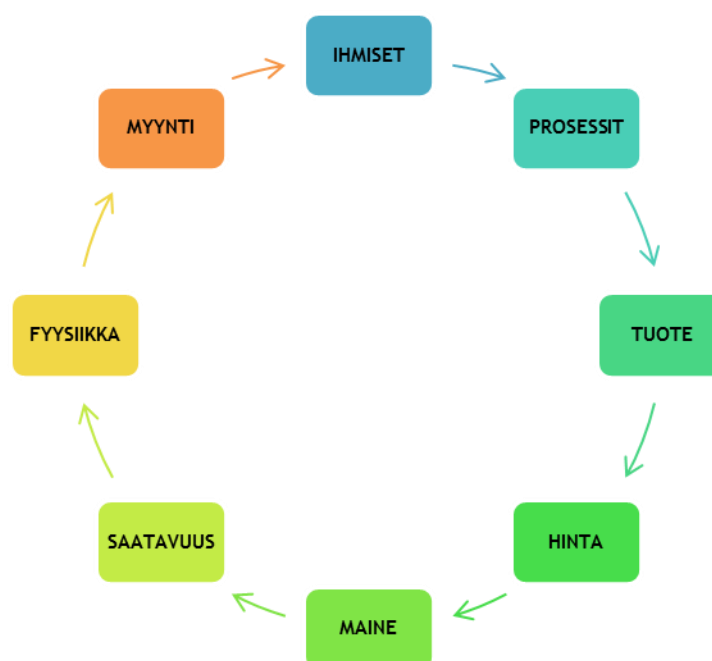
Palveluilla on monia erityispiirteitä, jotka erottavat ne tuotteista. Nämä erityispiirteet tulee ottaa huomioon myös palveluita kehittäessä. Meroni ja Sangiori (2011) painottavat, että palveluiden kehittämisessä on tärkeää ottaa huomioon niiden aineettomuus. Palvelumuotoilijat pyrkivät tekemään palvelusta aineellisen lisäämällä siihen visuaalisia ja aineellisia elementtejä, jolloin sitä on helpompi hahmottaa. Koska palvelun on vuorovaikutteista ja sen tuottaminen vaatii yleensä asiakkaan läsnäolon, vaatii myös kehittäminen asiakkaan asettamisen päähuomion kohteeksi aivan eritavoin kuin tuotekehityksessä. Meroni ja Sangiori (2011) painottavat, että asiakasta tulisi pitää enemmän resurssina ja mahdollisuutena kuin ongelmana. Tähän perustuu myös palvelumuotoilussa hyödynnetty yhteiskehittäminen ja asiakkaan osallistaminen kehitystoimintaan, josta puhutaan enemmän luvuissa 2.2 ja 5. (Meroni ja Sangiori 2011, 18 - 19.)

Palvelutapahtuma on aina ainutlaatuinen ja siihen vaikuttavat muun muassa palvelutilanteen olosuhteet ja asiakkaan odotukset. Jokainen palvelutilanne on aina erilainen ja niihin vaikuttavat erilaiset tekijät, joita ei välttämättä pysty etukäteen ennustamaan. Palveluiden kehittämisessä tulisi ottaa huomioon eri tekijät, jotka voivat vaikuttaa palvelutilanteeseen. Meronin ja Sangiorin(2011) mukaan ei ole kuitenkaan tarpeellista standardoida palvelutilannetta liikaa, vaan luoda palvelutilanteelle puitteet, jossa voidaan ottaa paremmin huomioon erilaisten tilanteiden syntyminen. (Meroni & Sangiori 2011, 20 - 21.)

4.1 Palvelukonseptien peruskivet

Sammallahti (2009) kuvaa palvelukonseptien suunnittelua termillä operatiivisten konseptien suunnittelu. Ennen operatiivisen konseptin suunnittelua pitäisi olla päätettyä kohderyhmä ja yrityksen toimintaidea. Palvelukonsepti tulee suunnitella niin, että se tukee kohderyhmän tarpeiden täyttymistä. Palvelukonseptia suunnitellessa tulee pitää mielessä yrityksen palvelutuote, se mitä yritys on konkreettisesti myymässä ja kenelle sitä myydään eli valitut asiakassegmentit. Palvelukonseptien kahdeksan peruskiveä (Kuvio 2) ovat Sammallahtien (2009) mukaan tuote, prosessit, fysiikka, ihmiset, myynti, hinta, saatavuus ja maine. Asiakas näkee ja kokee palvelun näiden perusosien kautta. Nämä kaikki osa-alueet tulisi ottaa myös huomioon

palvelukonseptin suunnittelussa. Palvelukonsepti pitää aina rakentaa tukeutuen yrityksen imagoon ja brändiin. (Sammallahti 2009, 78 - 130.)



Kuvio 2: Palvelukonseptien kahdeksan peruskiveä (Sammallahti 2009)

Vaikka palveluiden luonteesta johtuen tuotteeseen kuuluu palveluliiketoiminnassa aina oleellisesti myös sen tuottamisen prosessi, Sammallahti (2009) käsittelee palvelukonseptin luomisessa tuotetta ja prosessia erikseen. Palvelukonseptin suunnittelua aloittaessa tulisi miettiä mitä konkreettisesti myydään ja mitkä ovat myytävään tuotteeseen liittyviä lisäpalveluita. Tuotetta mietittäessä tulisi myös pitää mielessä vastaako tuote yrityksen brändiä ja onko se yrityksen toiminnan kannalta tarpeellinen. Tuotteen pitäisi kohdata yrityksen valikoitujen asiakassegmenttien tarpeita ja arvoja. Ravintolakonseptia kehitettäessä pitäisi esimerkiksi miettiä, onko ravintolan tarjoama ruoka sen toivoman asiakaskunnan tarpeita vastaava. Tuotteessa pitäisi myös pohtia sen uudistumistarvetta. (Sammallahti 2009, 87 - 88.)

Palvelut koostuvat erilaisista toiminnoista ja prosesseista. Palvelukonseptia kehitettäessä prosessilla tarkoitetaan ensisijaisesti juuri sitä tapahtumaa, jonka kautta asiakas saa palvelukokemuksen. Konseptin toimivuuden kannalta on tärkeää suunnitella tarkkaan mistä palvelu alkaa ja mihin se päättyy ja mitä tapahtuu sillä välillä. Palveluprosessin pitää olla ennalta suunniteltu, jotta se voi olla yrityksen brändin mukaista. Jokaisen palvelun kontaktipiste tulee suunnitella tarkasti ennalta. Palveluprosessin tarkka suunnittelu ei kuitenkaan tarkoita, että palvelun tulisi olla tarkkaan ennalta määrättyä niin sanottua liukuhinnapalvelua, vaan sillä varmistetaan, että kaikki palveluprosessin vaatimat resurssit ja tukipalvelut pystytään

suunnittelemaan mahdollisimman hyvin ja asiakas saisi mahdollisimman laadukasta ja brändin mukaista palvelua. Palveluprosessin tarkka määrittely myös helpottaa asiakaspalvelijan työtä, kun hän tietää mitä häneltä odotetaan ja miten tulee toimia. Sammallahti (2009) täsmentää, että palveluprosessien suunnittelussa kannattaa käyttää visuaalisia apuvälineitä, kuten blue-printia, jota käytetään myös tässä opinnäytetyössä palvelumallin kuvaamisessa. (Sammallahti 2009, 89 - 91.)

Fyysisiä puitteita ovat muun muassa nimi, henkilökunnan vaatteet ja toimipaikan ulkonäkö. Visuaalinen ilme ja fyysiset puitteet ovat ensimmäisiä joihin asiakkaat kiinnittävät huomiota ja myös muodostavat usein ensimmäisen mielikuvansa niiden perusteella. Sen vuoksi ne on myös tärkeää ottaa huomioon konseptin suunnittelussa. Fyysisten puitteiden tulisi olla samassa linjassa palvelun peruskonseptin ja palvelutuotteen kanssa. Esimerkiksi palvelun ja tuotteen nimen tulisi kuvasta tuotetta ja kertoa siitä. Nimeä ja logoa suunniteltaessa tulee ottaa huomioon niiden käyttökohteet ja niitä kannattaa Sammallahtien (2009) mukaan pohtia laajemmassa mittakaavassa, sillä niihin yleensä kiinnittävät huomiota myös muut kuin yrityksen asiakkaat. Myös palvelutilan suunnittelussa pitää ottaa huomioon yrityksen brändi-identiteetti ja palvelun toiminnallinen konsepti. Palvelutilat luovat asiakkaille myös mielikuvia yrityksen tarjoamista palveluista ja tuotteista. (Sammallahti 2009, 94 & 97.)

Palvelutilanteen onnistumisen ja palvelukonseptin kehittymisen kannalta tärkein konseptiikan peruskivistä on ihmiset. Koska yksi palvelun erityispiirteistä on sen vuorovaikutteisuus ja jokaisen palvelutapahtuman ainutlaatuisuus, vaikuttaa sen kulkuun aina ratkaisevasti henkilökunta ja asiakas. Asiakkaan ja henkilökunnan välinen myönteinen vuorovaikutus on ratkaisevan tärkeää palvelutilanteen onnistumisen kannalta ja asiakaspalveluhenkilökunta pystyy vaikuttamaan tilanteeseen hyvin pienilläkin asioilla, kuten elekielellä ja äänenävyllä. Palvelukonseptin onnistumisen kannalta onkin tärkeää rekrytoida konseptiin sopivat työntekijät ja panostaa henkilökunnan koulutukseen. (Sammallahti 2009, 104.)

Sammallahtien (2009) mukaan parhaimpia palvelun eteenpäin suosittelijoita ovat kanta-asiakkaat. Hyvin palveltuina he tuovat uusia asiakkaita ja ovat näin yksi konseptin ja maineen rakentumisen tärkeimpiä tekijöitä. Vaikka asiakas on aina oikeassa, heitä pitää myös ”kouluttaa” ja opastaa palvelun käyttämisessä erilaisin ohjeistuksin ja opastein. Koska asiakas on osallisena palveluprosessin muotoutumisessa, on tärkeää, että myös asiakas ymmärtää oman roolinsa palvelun tuottamisessa, jotta palvelutapahtuma on onnistunut. Asiakaskuntaa mieltiessä pitää ottaa huomioon, että kaikkia ei voi miellyttää samanaikaisesti ja onnistuneen palvelukonseptin luominen yleensä laatii asiakassegmenttien rajaamista. Kun palvelukonsepti luodaan ja kohdennetaan tietyille kohderyhmälle, se yleensä rajaa automaattisesti toisia asiakassegmenttejä ulkopuolelle. (Sammallahti 2009, 112 - 114.)

Viides Sammallahden (2009) konseptiikan peruskivistä on myynti. Myyntiä pidetään yleensä osana markkinointiviestintää, johon se liittyykin. Myyntiin kuuluu kuitenkin niin paljon elementtejä, että sitä voidaan mieltää omana kokonaisuutenaan. Myynti on tärkeä osa koko liiketoimintaa ja maineen rakentumista. Kuten palveluprosessien, myös myyntijärjestelmien tulee tukea asiakaskohderyhmän tarpeita ja ostoperusteita. Myyntityö on iso osa palvelukokemuksen muodostumista ja myyjän sosiaaliset taidot ja ammattimaisuus ovat tärkeitä tekijöitä asiakkaan kehittäessä mielikuvaa yrityksestä ja sen tarjoamasta palvelusta. Etenkin ravintolassa, kuten Food Labissa, laadukas ja henkilökohtainen myyntityö on avainasemassa. Henkilökohtaisen myyntityön tärkeydestä huolimatta palvelukonseptin myyntityöhön tarvitaan myös myyntimateriaalia, kuten hinnastoja, opasteita ja tuote-esittelyjä. Itse myyntitapahtuma on asiakkaalle tärkeä. Esimerkiksi ravintolassa tulee ottaa huomioon sen toimintaperiaate. Pikaruokaravintoloissa voisi nykypäivänä toimia hyvin itsepalvelumaksupäätteet, kun taas hienommissa a la carte -ravintoloissa ne eivät sovi palvelukonseptiin. (Sammallahti 2009, 115 - 118.)

Palvelutuotteiden hinnoittelu on usein hankalaa. Asiakaspalvelulle ja henkilökohtaiselle kontaktille on vaikea laskea hintaa ja aina pitää mieltää kuinka paljon asiakas on palvelusta valmis maksamaan. Myös maine vaikuttaa paljon hinnan muodostumiseen. Vahvat ja tunnetut brändit pystyvät usein pyytämään palveluistaan korkeampaa hintaa. Maineella rahastukseen ei kuitenkaan riitä pelkästään palvelun erikoisuudet tai laadukas tuote. Jos asiakas ei koe tunnesidettä brändiin, ei hän välttämättä ole valmis maksamaan siitä korkeampaa hintaa. Hinnoitteluun vaikuttaa paljon valittu kohderyhmä ja palvelutuote. Lisäksi pitää ottaa huomioon kilpailevat toimijat. Esimerkiksi nopean syömisen konsepteissa on niin paljon kilpailijoita markkinoilla, että hintoja ei välttämättä voi nostaa kovin korkeiksi kilpailijoihin nähden, vaikka asiakkaat olisivatkin valmiita maksamaan laadukkaammasta tuotteesta. (Sammallahti 2009, 122.)

Sammallahden (2009) mukaan palvelukonseptin saatavuudesta päättäminen on merkittävä osa konseptin suunnittelussa. Saatavuutta mietittäessä voidaan päättää tuotteen ja palvelun jakelutievalinta. Erilaisia jakeluteitä ovat omat toimipisteet, internet ja jälleenmyyntien kautta jakelu. (Sammallahti 2009, 126.) Food Labissa jakelu tapahtuu pääsääntöisesti oman toimipisteen kautta, mutta tulevaisuudessa tuotteita voi olla saatavilla myös muissa SOK:n ja HOK-Elannon toimipisteissä, kuten huoltoasemilla. Internetiä ei varsinaisesti voi käyttää ruokatuotteen jakelukanavana, mutta tulevaisuudessa voisi olla mahdollista internetin kautta tilaaminen ja maksaminen, kuten monissa ruokapaikoissa jo on. Saatavuuteen voi vaikuttaa myös fyysisellä sijainnilla ja toimipisteen koolla. Esimerkiksi ravintolan asiakaspaikat rajoittavat ja luovat puitteet myynnin volyymille. (Sammallahti 2009, 129.)

Viimeinen konseptiikan peruskivistä on maine. Maineella tarkoitetaan asiakkaiden mielikuvaa ja arviota yrityksestä ja sen edustamasta brändistä. Maineeseen vaikuttavat ratkaisevasti

kaikki muut seitsemän konseptiikan peruskiveä, joiden perusteella asiakkaat arvioivat palvelukonseptia. Niiden lisäksi maineeseen ja sen hallintaan vaikuttaa mainerypäs. Maineryppäeseen kuuluu markkinointiviestintä ja erilaisia toiminnan osia, jotka ovat yrityskohtaisia ja vaikuttavat asiakkaiden mielikuvaan sekä henkilökuntaan. Niitä voivat olla esimerkiksi yritysvas-
tuu ja yhteistyökumppanien valinta. (Sammallahti 2009, 130.)

4.2 Palvelujen suunnitteluprosessi

Ylikoski (2001) jakaa palvelujen kehitysprosessin kuuteen osaan. Kehitysprosessi alkaa ideoinnista ja ideoiden karsimisesta ja jatkuu konseptitestiin. Konseptitestissä ideoinnin tulokset muokataan palvelukonseptiksi, jossa kuvataan suunniteltava palvelu yksityiskohtaisesti. Konseptin toimivuutta testataan yleensä palveluiden käyttäjien kanssa. Konseptitestin jälkeen tehdään liiketoiminnallinen analyysi, jossa selvitetään palvelukonseptin toteutuskelpoisuus ja kannattavuus. Viides vaihe on palvelutuotteen kehittäminen, jossa palvelun sisältö ja tuotantoprosessit sekä palvelun tuottamiseen kuuluvat konkreettiset tekijät suunnitellaan. Viimeinen vaihe on lanseeraus eli palvelun markkinoilletulo ja sen suunnittelu. (Ylikoski 2001, 249 - 254.)

Ylikosken (2001) mukaan palveluiden suunnittelussa tärkeää on palvelun laadun varmistaminen ja se, että palvelu suunnitellaan niin, että se on uudelleen tuotettavissa samalla lailla ja yhtä laadukkaasti. Ylikoski jakaa palveluntuotannon asiakkaalle näkyviin ja näkymättömiin osiin. Suunnittelun tulisi lähteä liikkeelle tutkimalla palveluun vaikuttavat toiminnot ja resurssit. Usein laaditaan visuaalinen kaavio eli blueprint, josta käy ilmi kaikki kontaktipisteet, joissa asiakas on tekemisissä yrityksen kanssa. Lisäksi kaavioon merkitään kaikki muut asiakaspalveluun ja taustalla asiakkaan näkymättömissä suoritettaviin tehtäviin liittyvät toiminnot. Blueprinttiin merkitään asiakkaan toiminta sekä kaikki palvelun kannalta oleellinen asiakkaalle näkyvä ja näkymätön toiminta sekä järjestelmät, ihmiset ja muut resurssit. Kaavion avulla on helppo tunnistaa jo suunnitteluvaiheessa mahdolliset ongelmat ja riskit. (Ylikoski 2001, 237 - 240.)

Kinnunen (2004) korostaa innovatiivisuuden merkitystä palvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä verrattuna tuotekehitykseen. Erityisesti oikeanlaisen ilmapiirin luominen henkilöstön keskuuteen ja henkilöstön kannustaminen uusien ideoiden kehittämiseen on tärkeää. Vaikka fyysisten tuotteiden ja palvelujen suunnittelu on monelta kannalta hyvin samanlaista, on Kinnusen (2004) mukaan palvelujen suunnittelu paljon epämääräisempää. Tuotekehityksessä kehitysprosessilla on usein selkeä tavoite ja strategia ja siinä käytetään ammattilaisia. Palveluita taas usein kehitetään muiden töiden ohessa ilman tarkempaa suunnitelmaa tai tavoitetta. Koska palveluin tuottamisen onnistuminen on riippuvainen myös yhteistyöstä asiakkaan kanssa, on uuden palvelun onnistumisen arviointi yleensä hankalaa. (Kinnunen 2004, 30.)

Myös Miettinen, Kalliomäki ja Ruuska (2011) painottavat palveluiden ja tuotteiden kehittämisvaiheiden samankaltaisuutta. Molempien kehitysprosessi lähtee asiakkaan tarpeiden tunnistamisesta ja molempiin liittyy konseptin kehittämistä ja testausta. On myös tärkeää, että palvelukonseptista selviää miten sen avulla tuotetaan yritykselle ja asiakkaille lisäarvoa. (Miettinen, Kalliomäki & Ruuska 2011, 107 - 109.)

Palveluprosessin suunnittelussa ensimmäisellä sijalla pitäisi olla aina asiakas ja fokuksen tulisi olla helppouden sijaan aina asiakkaiden tarpeet. Tämä on tärkeää etenkin siksi, että palvelu on usein vuorovaikutusta palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä ja asiakas osallistuu aktiivisesti palvelun tuottamiseen. Uusien palveluiden kehittäminen on monilta osin hyvin samanlaista kuin perinteinen tuotekehitys. Palveluiden erityispiirteet, kuten aineettomuus ja se, että palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, asettaa kuitenkin myös niiden kehittämislle tuotekehityksestä eroavia piirteitä. Palveluita on helpompi ja nopeampi muokata kuin tavaroita, mutta aineettomuudesta johtuen palveluita on myös hankalampi testata. (Ylikoski 2001, 240 - 248.)

Hyysalon (2009) mukaan tuotteiden ja palvelujen suunnittelussa kannattaa hyödyntää käyttäjätietoa. Onnistunut tuote tai palvelu on toimiva, kannattava ja se tuo arvoa käyttäjille. Käyttäjätietoa hyödyntämällä saadaan suunnittelussa tarkempaa tietoa palvelun käyttäjistä ja heidän toiveistaan ja tarpeistaan. Samanlaista tietoa ei välttämättä saada markkinatutkimusta ja asiakastiedosta, jotka kertovat lähinnä ostotottumuksista. (Hyysalo 2009, 17 - 18.)

5 Palvelumallin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Opinnäytetyössä käytetään palvelumallin kehittämiseen palvelumuotoilun keinoja. Stickdornin ja Schneiderin (2011) mukaan yksi palvelumuotoilun vahvuuksista on, että se on kehittyvä ala ja ajattelutapa, joka yhdistää erilaisia menetelmiä ja työkaluja eri alojen toimintatavoista. Palvelumuotoilun periaatteita on asiakaskeskeinen lähestymistapa palveluiden kehittämiseen ja yhteiskehittäminen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Palvelumuotoilussa palvelusta pyritään muodostamaan toisiinsa yhteydessä oleva tapahtumien ketju ja palveluiden aineettomuuden vuoksi ne pyritään visualisoimaan fyysisillä esineillä. Palvelumuotoilu on kokonaisvaltainen lähestymistapa palveluiden kehittämiseen ja siinä otetaan huomioon koko palveluympäristö ja siihen liittyvät asiat. (Stickdorn & Schneider 2011, 29 & 34.)

Palvelumuotoilun ytimessä on asiakasymmärrys eli voidakseen kehittää palvelua onnistuneesti, yrityksen on ensin ymmärrettävä maailma, jossa sen asiakkaat elävät ja toimivat ja se mikä asiat tuottavat asiakkaille arvoa. Kun palvelujen suunnittelun perustaksi laitetaan asiakas, suunnitellaan palvelu juuri niille ihmisille, jotka todellisuudessa tulevat käyttämään palvelua.

Lisäksi silloin epäonnistumisen riski on pieni, sillä palvelun suunnittelu pohjautuu asiakkaan oikeisiin tarpeisiin ja toiveisiin. (Tuulaniemi 2010, 71 - 72.)

Palvelumuotoiluprosessissa painotetaan luovuutta ja visualisointia sekä empatiaa palvelun käyttäjää kohtaan. Palvelumuotoilussa voidaan käyttää monenlaisia prosessin malleja. (Miettinen 2011, 32.) Tässä opinnäytetyössä käytetään Stefan Moritzin (2005) mallia hieman supistettuna sopimaan paremmin opinnäytetyön tarkoitukseen. Moritzin mallissa on kuusi vaihetta: ymmärrä-, pohdi-, kehitä-, seulo-, selitä- ja toteuta-vaiheet. (Moritz 2005.) Tässä opinnäytetyössä käytetään ainoastaan vaiheita ymmärrä, kehitä ja toteuta.

5.1 Ymmärrä-vaiheen avulla tietoa asiakkaista

Ymmärrä - vaiheessa pyritään saamaan tietoa ja ymmärrystä asiakkaan tiedostetuista ja tiedostamattomista tarpeista. Ymmärrä - vaiheessa on myös tarkoitus selvittää uuden palvelun tarkoitus ja tavoite sekä yrityksen sidosryhmän tarpeet ja yrityksen toimintaympäristö. Tässä vaiheessa pyritään käytännössä ymmärtämään palvelun kehittämisen yhteys tosielämään ja ihmisten arkipäivään. (Moritz 2005, 124 - 127.)

Ymmärrä - vaihe on tärkeä osa palvelumuotoiluprosessia, koska siinä juuri varmistetaan, että palvelun kehittäminen on yhteydessä asiakkaiden todelliseen elämään. Menetelminä ymmärrä - vaiheessa voi käyttää esimerkiksi benchmarkingia, net scoutingia, haastatteluja, havainnointia ja asiakassegmentointia. Tässä opinnäytetyössä ymmärrä - vaiheen menetelmiä ovat net scouting ja sisällön analyysi, jonka avulla analysoidaan ravintolaraadin tuloksia. (Moritz 2005, 124 - 127.)

Ymmärrä-vaiheen menetelmien avulla pyritään saamaan parempi käsitys siitä, minkälaiset asiakkaat tulisivat käyttämään palvelua sekä mikä on heille tärkeää palvelussa. Net scoutingin avulla pyritään myös selvittämään, minkälaisia samankaltaisia palveluita on jo olemassa ja mitä voitaisiin hyödyntää myös Food Labin konseptissa. Ravintolaraadin tulosten analysoinnin avulla saadaan myös tietoa siitä mikä asiakkaille on tärkeää juuri salaattibaari-konseptissa.

5.1.1 Net scouting ravintolatrendeistä

Net scouting tarkoittaa internetin tietolähteiden selaamista ja tiedon etsimistä sähköisistä kanavista. Siitä on tullut yhä hyödyllisempi menetelmä sitä mukaan kun tieto internetissä on lisääntynyt. Net scoutingin avulla on mahdollista saada tärkeää tietoa toimintaympäristöstä ja käsiteltävästä kehityskohteesta. Net scoutingin avulla myös voi löytää jo olemassa olevia käyttökelpoisia ideoita ja kerätä tietoa vallalla olevista trendeistä. Moritzin (2005) mukaan net scoutingia käyttäessä tulee huomioida oikeanlaisten ja tarpeeksi tarkkojen hakusanojen

käyttö. Materiaalia ja lähteitä pitää myös arvioida kriittisesti ja miettiä mikä on oleellista oman työn kannalta. (Moritz 2005, 194.)

Opinnäytetyössä net scoutingia käytetään pääasiassa, jotta saataisiin parempi käsitys siitä minkälaisia salaattibaareja Suomessa ja ulkomailla on olemassa ja mitkä ovat tämän hetken trendejä. Toivottavaa on, että net scoutingin avulla löytyy myös uudenlaisia ja Suomessa ennäkemättömiä ideoita palvelumalliin. Net scouting toteutettiin tutkimalla erilaisten salaattibaarien ja vastaavien ravintoloiden internetsivuja sekä ravintola-alaan liittyviä sivustoja. Net scoutingin teemoiksi valikoitui pikaruokatrendit, ravintolatrendit, palvelutrendit ja salaattibaari. Hakukoneena käytettiin Googlea, jossa käytettiin seuraavia hakusanoja: salad bar, quick service restaurant, quick casual restaurants, restaurant trends, restaurant trends europe ja fast food trends. Net scoutingin tulokset ovat kuvattuna taulukkona (Taulukko 1). Käytetyillä hakusanoilla löytyi paljon aiheeseen liittyviä internetsivuja, joita arvioitiin niiden hyödyllisyyteen nähden. Lopulliseen net scouting-tilaukseen valittiin viisi eri sivustoa, joista löytyi eniten tietoa ravintola- ja palvelutrendeistä.

Suurin osa net scoutingin avulla löydetyistä tiedoista koski lähinnä erilaisia raaka-aineita ja ruoanvalmistustekniikoita, jotka ovat trendikkäitä. Ne eivät varsinaisesti koske opinnäytetyön aihetta. Net scoutingin avulla löytyi kuitenkin myös hyödyllistä tietoa kuluttajien mieltymyksistä ja trendeistä, joita on mahdollista hyödyntää palvelumallin kehittämisessä.

Ravintola- ja pikaruokatrendeissä korostui kaikilla sivuilla terveellisyys. Kuluttajat haluavat terveellistä ruokaa ja ovat myös kiinnostuneita luonnonmukaisesti ja lähellä tuotetusta ruoasta. Terveellisyyttä korostettiin niin pikaruokaravintoloihin liittyvillä sivustoilla, kuten QSR Magazine-sivustolla (2014), kuin ylipäätään ravintolatrendeihin liittyvillä sivustoilla. Restaurant Hospitality - sivustolla (2014) korostettiin myös terveellisuuden yhdistämistä nautinnollisuuden kanssa. Sen mukaan kuluttajat haluavat syödä terveellisesti, mutta samaan aikaan kuitenkin ruoan pitäisi olla nautinnollista eikä sen maku saisi kärsiä terveellisuuden kustannuksella.

Palvelutrendejä tutkittaessa keskityttiin lähinnä ravintolapalveluihin. Suurin trendi oli selkeästi digitalisoituminen ja teknologian käyttäminen. Erityisesti mobiiliteknologian ja tablettitietokoneiden hyödyntäminen tuli vahvasti esille monella sivustolla. Esimerkiksi QSR Magazine - sivuston (2014) mukaan yhä useammat ravintolat käyttävät tablettitietokoneita tilauksen tekemiseen ja keittiön työkaluna. Myös sosiaaliset mediat ovat suosiossa myös ravintoloiden markkinoinnissa ja kuluttajat käyttävät aktiivisesti erilaisia sosiaalisia internetyhteisöjä, joiden perusteella valitaan ravintola (Restaurant Hospitality 2014).

Teemat ->	salaattibaari	pikaruokatrendit/ ravintolatrendit	palvelutrendit
Internetsivut			
www.restaurantindustrytrends.com		terveellisyys,	
www.qsrmagazine.com	tuoreus, luonnonmukaisuus, turvallisuus	terveellisyys, teknologia (mobiili, tabletit)	teknologian hyödyntäminen
www.europacafe.com	hyvä tilausjärjestelmä salaatteissa	internetissä tilaaminen	
www.restaurant-hospitality.com		vastuullisuus, terveellisuuden ja nautinnon yhdistäminen, teknologia ja sosiaaliset mediat	vastuullisuus, teknologia
www.nowandnext.com		lähi- ja kausiruoka, terveellisyys	nopeus

Taulukko 1: Net scoutingin tulokset

Salaattibaareista ei net scoutingin avulla löytynyt paljon tietoa. Terveellisuuden korostuminen myös pikaruokaravintoloissa kuitenkin sopii myös salaattibaarikonseptiin ja QSR Magazinen (2014) mukaan salaattibaareissa ja vastaavissa ravintoloissa tärkeää on tuoreet raaka-aineet ja tuoreuden mielikuvan luominen. Kuluttajat haluavat mieluummin tilauksesta valmistettavan salaatin, joka luo tuoreemman vaikutelman kuin buffet-tyylinen järjestelmä, josta salaatti kootaan itse. (QSR Magazine 2014.)

Net scoutingin avulla löytyi myös yksi mahdollinen idea palvelumallista, jota työstetään eteenpäin kehittä-vaiheessa. ”Salad bar” -hakusanaa käyttämällä löytyi newyorkilainen Europa Cafe -ravintola, jonka internetsivuilla oli myös mahdollisuus tilata ruokia ennakoon internetin kautta. Sivuilta sai tilata salaattien lisäksi myös muita tuotteita, kuten keittoja ja sämpylöitä. Sivustoilla oli todella selkeä ja yksinkertainen tilausjärjestelmä, joka voisi toimia myös tabletilla tilaamisessa. Tilaus toimii Europa Cafessa niin, että ensin valitaan haluaako tehdä

omanlaisensa salaatin vai valita jonkun valmiin vaihtoehdon. Jos haluaa tehdä salaatin itse, valitaan ensin kolmesta erilaisesta salaattipohjasta, joista kaikista on kaksi kokovaihtoehtoa. Sen jälkeen siirrytään valitsemaan salaattiin haluttavat raaka-aineet. Raaka-aineet on jaoteltu listaan hinnan mukaan. Hintaluokkia on neljä erilaista ja raaka-aineita voi valita niin monta kuin itse haluaa. Kun nuolen vie raaka-aineen kohdalle, tulee näkyviin kuva siitä. Tämän jälkeen valitaan kastike, joita on useita eri vaihtoehtoja. Lopuksi näytölle tulee vielä yhteenveveto salaatista ja voi valita kuinka monta salaattia haluaa. Salaatin voi tallentaa ostoskoriin ja jatkaa tilaamista tai maksaa tilauksen heti. Koko tilauksen teon ajan on näkyvissä valittavien tuotteiden hinnat ja ohjelma myös ilmoittaa koko ajan mikä on asiakkaan tilauksen sen hetkinen hinta tuotteita valittaessa, jotta hinta ei tule yllätyksenä maksamisvaiheessa. (Europa Cafe 2014.)

5.1.2 Ravintolaraati-aineiston analysointi

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2010) jakavat aineiston analysoinnin kahteen vaihtoehtoon. Selittämässä käytetään enemmän tilastollista analyysia ja tehdään sen perusteella päätelmiä. Ymmärtämisessä sen sijaan analysoidaan aineistoa ja tehdään päätelmiä laadullisesti. Tärkeintä on valita sellainen analysointitapa joka sopii omaan tutkimukseen. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2010, 224.)

Laadullisessa analyysissa on tärkeää keskittyä oman tutkimuksensa kannalta oleellisiin asioihin. Useimmissa aineistoissa löytyy monia kiinnostavia aiheita, mutta analyysia tehdessä on tärkeää osata rajata analysointi vain tärkeisiin asioihin. Analysointia aloittaessa on siis tärkeää tehdä päätös siitä mikä on tutkimuksen kannalta tärkeää juuri kyseisessä aineistossa. Sen jälkeen aineisto käydään läpi ja merkitään asiat, jotka kiinnostavat. Seuraavaksi alkaa aineiston varsinainen analysointi, jonka voi tehdä luokittelemalla, teemoittamisella tai tyyppittelemällä. Opinnäytetyössä aineistoa analysoidaan teemoittelua käyttämällä. Teemoittelun avulla aineisto jaetaan ja ryhmitellään aiheiden mukaan. Tämän jälkeen aineistosta etsitään päätettyihin teemoihin liittyviä asioita. Teemoitteluun saattaa sisältyä myös luokittelun tyyppistä kvantitatiivista analysointia. (Tuomi & Sajjärvi 2009, 92 - 93.)

Sisällönanalyysi on laadullinen analysointimenetelmä, joka sopii laadulliseen tutkimukseen hyvin. Laajasti katsoen sisällön analyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kultujen ja nähtyjen erilaisten sisältöjen analysoimista. Sisällön analyysilla dokumentteja, kuten kirjoja, haastatteluja, raportteja tai artikkeleita, voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällön analyysia käytetään usein synonyymina sisällön erittelyn kanssa. Sisällön erittelyssä sisältöä kuvataan kuitenkin enemmän kvantitatiivisesti kun taas sisällön analyysissa dokumentin sisältöä pyritään kuvaamaan sanallisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, 103 - 105.)

Sisällön analyysin tekeminen jaetaan kolmeen tapaan, jotka ovat aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriaohjaava sisällönanalyysi. Tässä opinnäytetyössä tullaan käyttämään lähtökohteisesti aineistolähtöistä sisällönanalyysia, jossa teoria toimii apuna analysoinnissa. Analyysi ei kuitenkaan pohjaudu suoraan teoriaan, vaan analysoitavat asiat nousevat teoriapohjan sijaan analysoitavasta aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95 - 97.)

Sisällön analyysin avulla ymmärrä -vaiheessa analysoidaan HOK-Elannon kehityspäälliköltä saatua aineistoa ravintolaraadista, joka järjestettiin syksyllä 2013. Kysely lähetettiin 3354 ravintolaraatilaisille, joista 877 vastasi. Asiakasraatilaista, joille kysely lähetettiin, suurin osa oli naisia. Ikäjakauma oli monipuolinen, mutta alle 25-vuotiaita ja yli 60-vuotiaita oli selkeästi vähemmän. Lapsitalouksia oli kolmasosa. Suurin osa vastaajista oli siis työssäkäyviä ihmisiä.

Rautilaisille esiteltiin kolme erilaista konseptivaihtoehtoa, joista he äänestivät parhaimman. Lisäksi he saivat antaa vapaita kommentteja siitä mitä he haluaisivat kyseiseltä konseptilta. Opinnäytetyössä käytettävä aineisto käsittää ainoastaan vastanneiden perustiedot ja äänestyksen voittaneen salaattikonseptiin liittyneet vastaukset. Aineiston analysoinnin perusteella toivotaan saatavan parempaa käsitystä siitä mitkä asiat salaattibaarissa ovat asiakkaille tärkeitä ja mistä he ovat valmiita maksamaan.

Aluksi koko aineisto käytiin huolellisesti läpi, jotta saatiin kokonaiskuva sen sisällöstä. Seuraavaksi aineisto käytiin uudelleen läpi miettien mikä siinä on oleellista opinnäytetyön kannalta ja samalla mietittiin aineiston pohjalta teemat. Aineistossa oli paljon tietoa, joka on varmasti hyödyllistä koko konseptin kehittämisen kannalta, mutta on opinnäytetyön rajauksen kannalta epäoleellista. Esimerkiksi suurin osa avoimista vastauksista koski raaka-aineita, joka ei liity palveluun. Aineistosta valikoitui teemoiksi palvelun käyttämisen aktiivisuus, palvelun käyttämisen motiivit ja tekijät, joita valitussa konseptissa on tärkeää huomioida. Teemoihin löydettyt tärkeät tekijät esitellään taulukossa 2.

Ensimmäiseen teemaan etsittiin tietoa siitä kuinka usein ja mihin aikaan päivästä vastaaja syövät salaattia. Suurin osa vastaajista syö salaattia vähintään kerran viikossa ja suurimmaksi osaksi salaatin syöminen painottuu lounasaikaan. Myös iltaisin salaattia syö noin 50 prosenttia vastaajista. Mielenkiintoista vastauksissa oli se, että noin kymmenen prosenttia ilmoittaa syövänsä salaattia välipalaksi, mutta kun kysyttiin mihin aikaan päivästä voisi kuvitella syövänsä salaattia siinä tapauksessa, että konsepti toteutuisi, kasvoi välipala-vaihtoehdon vastaajien määrä kymmenellä prosenttiyksiköllä. Koska suurin osa rautilaisista on työikäisiä ja suurin osa vastaajista ilmoitti syövänsä salaattia eniten lounaalla, täytyy palvelupolkua suunnitellessa ottaa huomioon tilauksen nopeus. Monilla ihmisillä on työpäivän aikana vain lyhyet ruokatauot, eikä heillä ole käyttöä paljon aikaa tilaamiseen.

Palvelun käyttämisen aktiivisuus	Palvelun käyttämisen motiivit	Palvelumallissa huomioitavaa
Suurin osa vähintään kerran viikossa	Terveellisyys tärkein motiivi	Tuoreus
Eniten lounasaikaan	Herkuttelu myös tärkeää	Nopeus
50 % vastaajista syö salaattia myös iltaisin	Lounasaikaan hyvä vaihtoehto	Ravintoarvojen näkyminen
Välipalaksi vain 10 % vastaajista		Monipuolisuus, salaatin koostuminen itse
Jos konsepti toteutuisi, söisivät ihmiset salaattia enemmän myös välipalaksi		Yllätyksellisyys
		Eri kokovaihtoehtoja

Taulukko 2: Aineiston analysointi teemoittain

Toinen teema koski vastaajien motiiveja valita kyseinen palvelu eli salaatteja tarjoava ravintola. Aineistosta selviää, että suurin osa valitsee salaatin sen terveellisyyden vuoksi. Noin 38 prosenttia haluaa kuitenkin herkutella salaattia syödessään. Myös palvelupolussa voisi yrittää jotenkin huomioida terveystietoa, mutta niin, että se ei korostu liikaa ja asiakkailta on kuitenkin mahdollisuus herkutteluun tuntematta huonoa omaatuntoa.

Viimeiseen teemaan pyrittiin löytämään huomioita siihen, minkälaisia asioita salaattibaarin palvelumallissa täytyisi huomioida. Tähän teemaan löytyi paljon hyödyllisiä tietoja aineiston osiosta, jossa vastaajat saivat jättää vapaita kommentteja. Osiossa kysyttiin kolme tärkeintä asiaa konseptissa. Yleisin vastaus oli tuoreus, jota suurin osa vastaajista painotti. Se ei varsinaisesti liity palvelupolkuun, mutta sitä voisi mahdollisesti hyödyntää joissakin yksittäisissä palvelupolun kontaktipisteissä ja yrittää luoda asiakkaille tuoreuden mielikuvaa. Toinen tärkeä asia, joka tuli esiin, oli nopeus. Nopeus oli vastaajille tärkeää varmasti juuri sen vuoksi, että suuri osa syö salaattia lounaalla jolloin on kiire päästä jatkamaan töitä. Muita tärkeitä asioita vastaajille oli muun muassa monipuolisuus, yllätyksellisyys ja kaloritietoisuus sekä ravintoarvojen näkyminen. Kaloritietoisuuden ja ravintoarvojen korostuminen näkyy selkeästi myös aiemmin mainitussa terveellisyyden tärkeydessä asiakkaille. Salaatit mielletään selkeästi terveellisemmäksi vaihtoehdoksi kuin monet muut nopeasti saatavat ruoat ja salaattia tilatessaan asiakkaat haluavat myös tarkemmin tietää sen sisällöstä ja kalorimäärästä. Vastaajien mielestä olisi myös hyvä, että raaka-aineisiin saisi itse vaikuttaa eikä tarvitsisi valita valmiita annoksia. Toivottiin myös eri kokovaihtoehtoja, jolloin voisi valita pienemmän annoksen jos ei ole kova nälkä eikä tarvitsisi maksaa turhaan isosta salaatista.

5.2 Asiakasymmärryksen kasvattaminen kehittä-vaiheessa

Kehittä - vaiheessa on tarkoituksena kehittää innovatiivisia ja uusia ideoita, ratkaisuja ja palveluprosesseja. Ideoinnin tuloksena pitäisi olla runsas määrä ideoita, joista karsitaan osa pois niin, että kaikista käyttökelpoisimmat kehitetään edelleen konsepteiksi. Konseptissa tulee ottaa huomioon pienetkin yksityiskohdat palvelusta. (Moritz 2005, 132 - 135.)

Kehittä - vaiheessa ei ole tarkoitus ideoida ilman suuntaviivoja, vaan ideoinnin tulisi olla linjassa palvelun kehittämisen strategian ja tavoitteiden kanssa. Kehittä - vaiheen menetelmiä ovat esimerkiksi brainstorming, ideakerros, think tank ja expectation map. Tässä opinnäytetyössä käytetään kehittä-vaiheen menetelminä mind mapia ja yhteiskehittämistä workshopin muodossa. (Moritz 2005, 132 - 135.)

Opinnäytetyössä kehittä-vaiheen menetelmien avulla pyritään kehittämään ymmärrä-vaiheen tuloksia lisää. Mind mapin avulla net scoutingilla ja aineiston analyysillä saatuja tuloksia pyritään havainnollistamaan ja selkeyttämään. Workshopien avulla taas pyritään saamaan selville, mitä asioita Urbanfarm-konseptissa pitäisi ottaa huomioon ja mitkä asiat ovat todellisille asiakkaille ja valikoiduille asiakasprofiileille tärkeitä.

5.2.1 Mind map ideointimenetelmänä

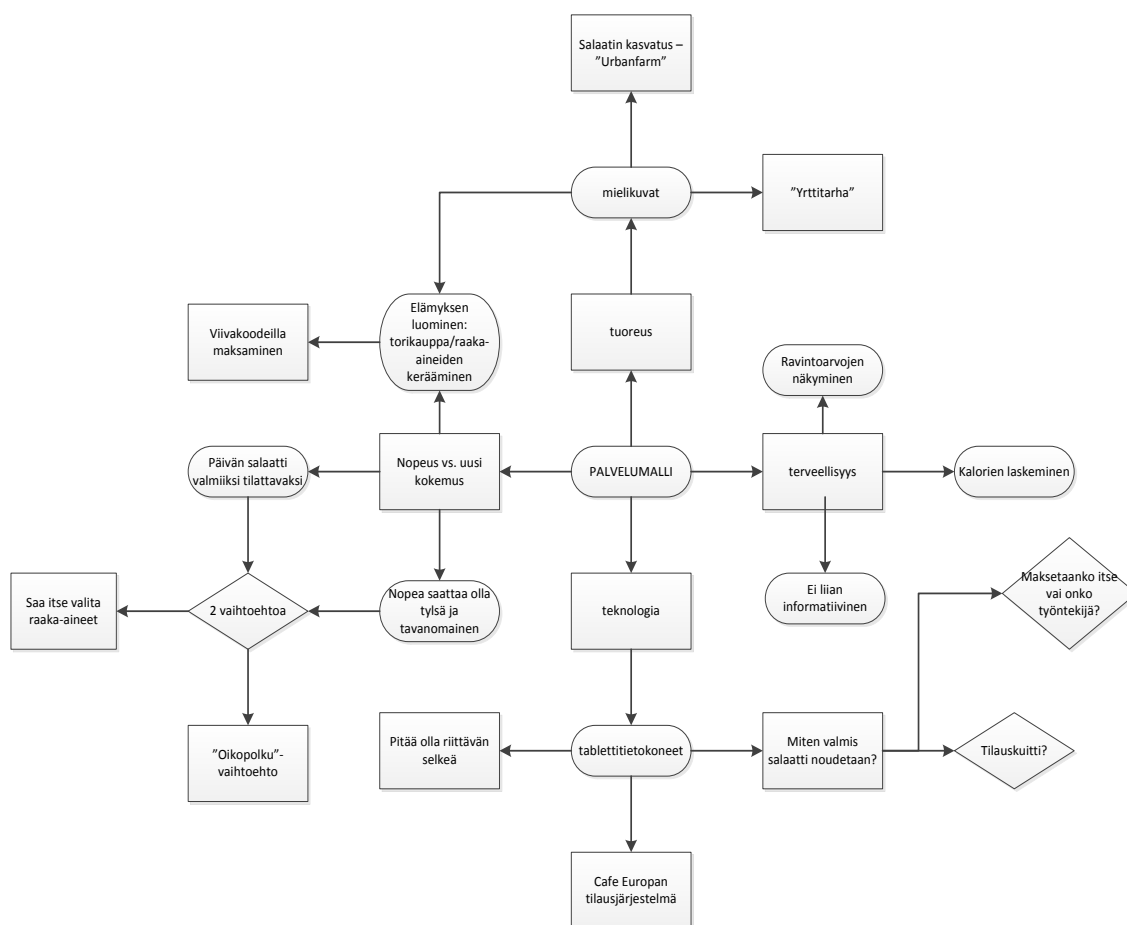
Mind mapia voi käyttää asioiden ja käsitteiden hahmottamiseen, syy-seuraussuhteiden ymmärtämiseen tai esimerkiksi ideoiden kehittämiseen. Sen avulla voidaan käsitteitä ja aihepiiriin liittyviä asioita esittää graafisesti kaaviona. Mind mapia käyttämällä saadaan muodostettua kokonaiskuva aiheesta ja sen avulla käsitteiden väliset aiheyhteydet on helpommin ymmärrettävissä, kun ne ovat visuaalisesti esillä. Mind map on kuva, johon esimerkiksi keskelle paperia kirjoitetaan ongelman tai aiheen nimi ja nimen ympärille kirjoitetaan aiheeseen liittyviä asioita. Niistä voi vielä johtaa uusia mieleentulevia asioita. Käsitteiden välille voi vetää viivoja, jotka kuvaavat syy-seuraussuhteita. (Tuulaniemi 2011, 140.)

Opinnäytetyössä mind map toteutettiin kehittä-vaiheessa, jolloin sen avulla pyrittiin saamaan ideoita palvelumallin kehittämiseksi. Mind mapin teki opinnäytetyön tekijä ja sen pohjana käytettiin net scoutingista saatuja tuloksia sekä asiakasraadin tuloksista havaittuja asioita. Lisäksi mind mapissa tuotiin esille omia ajatuksia siitä millainen palvelumalli voisi olla. Tarkoituksena oli, että mind mapin avulla saataisiin ideat vähintään kahteen erilaiseen palvelumalliin, joita esiteltäisiin asiakkaille kehittä-vaiheen aikana pidettävissä workshoppeissa.

Pääaiheiksi mind mapiin (Kuva 1) valikoitui tuoreus, terveellisyys, teknologia ja nopeuden ja uuden elämyksen yhdistäminen. Tuoreus tuli esiin etenkin asiakasraatilaisten vapaasti jättä-

missä kommenteissa siitä, mitä he haluaisivat salaattikonseptilta. Tuoreus liittyy enimmäkseen raaka-aine valintoihin ja tuotekehitykseen, joten se ei varsinaisesti kuulu palvelumallin kehittämiseen, mutta sen voisi kuitenkin pyrkiä jollain lailla huomioimaan myös palvelussa. Asiakkaille voisivat esimerkiksi kerätä tuoreita yrttejä salaattiinsa. Toinen vaihtoehto voisi olla Urbanfarm- nimeen viitaten pieni kasvima, jossa kasvatettaisiin salaattia. Salaattimaa luultavasti olisi aika hankala toteuttaa pienessä toimitilassa, joten yrttien keräilyyn tarkoitettu ”Yrttitarha” voisi toimia paremmin.

Toisena näkökulmana mind mapissa (Kuvio 3) on terveellisyys, joka tuli net scoutingia tehdessä esiin vahvasti kasvavana trendinä pikaruokamaailmassa. Terveysnäkökulma tuli esiin myös asiakasraadissa, jossa suuri osa vastaajista valitsisi salaatin terveellisuuden vuoksi. Salaatti mielletään usein terveelliseksi ja kevyeksi ruokailuvaihtoehdoksi ja ravinnon terveellisyys on ollut jo pidempään jatkuva trendi. Lyhyempiaikaiset terveystrendit vaihtelevat kuitenkin paljon. Välillä vähähiilihydraattisuus on suosittua, kun taas tällä hetkellä lihaksikkuuden ja jännevyyden ollessa muodissa, pidetään runsasta proteiinin saantia hyvänä.



Kuvio 3: Mind map

Salaatin raaka-aine vaihtoehtoihin voisi laittaa merkinnät esimerkiksi siitä, onko se vähähiili-hydraattinen, vähäkalorinen tai sisältää runsaasti proteiinia. Monet laskevat nykyään päivittäin saatavien kalorien määriä, joten raaka-aine tietoihin voisi myös merkitä kuinka monta kaloria on yhdessä annoksessa jotain tiettyä raaka-ainetta, jolloin asiakas pystyy helposti laskemaan aterian kokonaiskalorimäärän. Jos tilaus tapahtuu erillisellä laitteella, voisi siihen yhdistää kalorilaskennan, jolloin raaka-aineita valitessa ohjelma päivittäisi aina tilauksen sen hetkisen kalorimäärän, jolloin asiakkaan ei tarvitsisi itse laskea.

Uuden teknologian käyttäminen ravintoloissa on net scoutingin perusteella selkeästi yleistynyt. Etenkin tablettipäätteitä käytetään nykyään paljon. Tabletit ovat monikäyttöisiä ja ne toimivat hyvin esimerkiksi tarjoilijoiden tilausalustoina, jolloin tilauksen lähettäminen nopeutuu ja helpottuu, kun enää ei tarvitse erikseen kirjoittaa tilausta ylös ja lyödä kassapäätteelle. Food Labissa käytetään toiminnassa jo paljon sosiaalista mediaa, muun muassa Facebookia ja Instagramia, mutta sitäkin voisi mahdollisesti kehittää vielä lisää. Tablettitilaus järjestelmä taas olisi kokonaan uudenlainen järjestelmä, eikä Suomessa vielä kovin monessa paikassa sellaista ole. Tablettitilausta pystyisi varmasti myös suhteellisen helposti kehittämään eteenpäin ja tekemään siitä sovelluksen joka olisi saatavilla älypuhelimille ja tableteille, jolloin asiakkaat voisivat tilata ruokaa kotona tai työpaikalla ja tulla noutamaan paikanpäältä.

Tablettitilausjärjestelmä toimisi hyvin aiemmin esitellyssä Europa Cafen internettilausjärjestelmässä (Europa Cafe 2013). Tabletilla tilaaminen vaatii selkeän ja helpon järjestelmän, jossa asiakas pystyy yksinkertaisesti ja nopeasti valitsemaan haluamansa täytteet ja hinta on koko ajan näkyvillä. Sillä pitää myös pystyä helposti määrittelemään ottaako asiakas annoksen mukaan vai syökö sen paikan päällä. Tabletilla tilatessa pitää olla myös selkeä järjestelmä siihen, miten asiakas saa valmiin salaattinsa. Jokainen tilaus voitaisiin esimerkiksi numeroida ja tilausnumeroa vastaan saisi hakea oman salaattinsa.

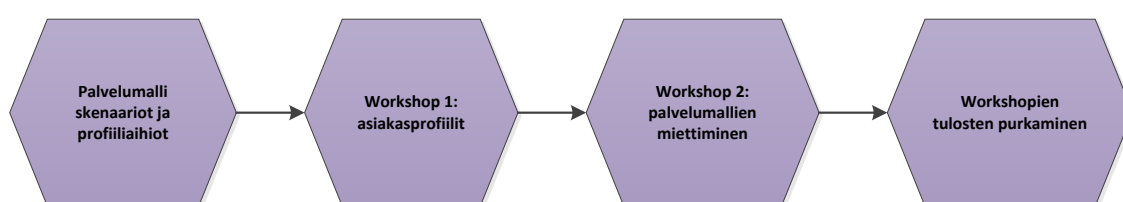
Nopeus oli selkeästi tärkeää monille vastaajille asiakasraadissa ja se pitää ehdottomasti huomioida palvelumallissa. Palvelumalli ei voi kuitenkaan olla liian tavanomainen. Tällöin palvelumalliin ei saada uutta aspektia ja se olisi liian samanlainen kuin muissa salaattibaareissa. Palvelumalliin pitäisi keksiä jotain uutta lisäarvoa tuottavaa toimintoa asiakkaille. Yhtenä ratkaisuna voisi olla palvelumallin rakentaminen niin, että asiakkaalla olisi kaksi eri vaihtoehtoa miten tilata. Kiireiset asiakkaat voisivat valita esimerkiksi valmiista salaattivaihtoehdoista ja maksaa heti, jolloin salaatin saisi nopeasti. Jos asiakas haluaa miettiä tarkemmin mitä haluaa ja päättää itse raaka-aineet olisi mahdollisuus myös siihen.

Hitaampaan, ”tee-se-itse-salaatti” -vaihtoehtoon pitäisi kuitenkin ideoida palvelua differoivia tekijöitä, jotka erottaisivat sen kilpailijoista ja jäisivät asiakkaan mieleen. Mind mapia

tehdessä tuli esiin eräänlainen market-ravintola, jossa asiakas olisi ikään kuin kaupassa ja keräisi ostoskoriin salaattiin haluamansa raaka-aineet. Raaka-aineet eivät tietysti voisi olla oikeita, vaan ne olisivat esimerkiksi pussia miniatyyrikokoisia esineitä, jotka kuvaisivat tiettyjä raaka-aineita tai raaka-ainekortteja, joissa olisi kyseisen raaka-aineen nimi ja kuva. Asiakas voisi keräillä ”tuotteet” hyllyistä ostoskoriinsa ja siirtyä maksamaan ne. Raaka-ainekortteihin pystyisi myös hyvin lisäämään tiedot allergeeneista ja ravintoarvoista.

5.2.2 Palvelumalli -skenaariot workshopeja varten

Food Labin VIP-kehittäjille järjestettiin kaksi asiakasiltaa, joiden tarkoituksena on saada asiakkaat mukaan uuden konseptin palvelumallin kehittämiseen. Asiakasiltojen tavoitteena oli saada tietoa asiakkaiden todellisista motiiveista ja arvoista sekä tietoa siitä, minkälaisia palveluita he arvostavat. Molemmat illat järjestettiin workshopeina ja tarkoituksena oli, että iltoihin tulisivat eri osallistujat ja ensimmäisen workshopin tuloksia voitaisiin jatkokehittää seuraavassa workshopissa. Workshopien kulku esitellään kuviossa 4 ja niiden eteneminen kuvataan tarkemmin luvuissa 5.2.3 ja 5.2.4.



Kuvio 4: Workshopien eteneminen

Ymmärrä-vaiheessa tehtyjen päätelmien ja mind mapin avulla opinnäytetyön tekijä kehitti workshopia varten kaksi erilaista palvelumallia. Tarkoitus oli, että palvelumallit eroaisivat selkeästi toisistaan ja niistä molemmista löytyisi palvelua differoivia tekijöitä. Palvelumallit ovat visualisoituna liitteessä 2.

Palvelumalli A:ssa pohjana käytettiin Europa Cafen tilausjärjestelmää. (Europa Cafe 2014.) käytössä on kosketusnäytöllinen tabletti, jonka kautta asiakas tilaa salaatin. Tabletilla voidaan valita esimerkiksi salaatin koko, jos konseptiin tulee mahdollisuus erikokoisiin annoksiin. Seuraavaksi valitaan asiakkaan haluamat raaka-aineet ja kastike. Sitä mukaa kun asiakas valitsee komponentteja salaattiin, hinta päivittyy tabletin näytölle. Tabletilla voi myös palata taaksepäin jos haluaa muuttaa tilausta. Sillä valitaan myös haluttu juoma ja ilmoitetaan ote taanko annos mukaan vai syödäänkö paikanpäällä. Asiakkaan vahvistettua tilauksen, salaatti lähtee valmistukseen ja asiakkaalle tulostuu kuitti, jossa on tilausnumero. Tilausnumeron

kanssa asiakas siirtyy kassalle maksamaan. Jos salaatti ei ole vielä maksun päättyessä valmis, asiakas siirtyy ”odotusalueelle” odottamaan salaatin valmistumista. Asiakas kutsutaan tilausnumerolla noutamaan valmis salaatti. Tässä mallissa tilaus siis tehdään itse koneen avulla, mutta maksaminen tapahtuu asiakaspalveluhenkilön avustuksella.

Palvelumalli B muodostui mind mapissa pohditusta ideasta, että asiakkaalla pitäisi olla vaihtoehto tilata nopeasti ruoka mukaan tai valita raaka-aineet itse kekseliäällä tavalla. Asiakkaan tullessa ravintolaan, hän voi valita kahdesta vaihtoehdosta. A-vaihtoehto on ”Design by you” ja B-vaihtoehto on ”Oikopolku”. B-vaihtoehdon valitessaan asiakas valitsee päivän salaatin ja siirtyy suoraan maksamaan sen. A-vaihtoehdossa asiakas aloittaa ottamalla itselleen pienen ostoskorin. Asiakas keräilee ostoskoriinsa hyllyillä olevista laatikoista haluamansa raaka-ainekortit. Jokaista raaka-ainevaihtoehtoa vastaa kortti, jossa on sitä kuvaava symboli tai kuva sekä raaka-aineen nimi. Lisäksi kortissa on tietoja raaka-aineesta, kuten onko se vähäkalorinen tai proteiinerikas. Jokaisessa kortissa on myös viivakoodi. Komponentit valittuaan asiakas siirtyy ostoskorin kanssa ”market-alueelle”, jossa on itsepalvelukassa. Kassalla asiakas lukee valitsemiensa korttien viivakoodit ja maksaa itse tuotteet automaattiin. Market-alueella on myös tori, josta voi ostaa kotiin erilaisia vaihtelevia tuotteita, kuten oliiviöljyä tai siemeniä. Myös torilta ostetut tuotteet maksetaan itse viivakoodinlukijan avulla. Maksuautomaattista tilaus siirtyy valmistettavaksi ja asiakkaalle tulostuu kuitti, jossa on tilausnumero. Tämän jälkeen asiakas siirtyy odotusalueelle hakemaan juomansa, joka on maksettu salaatin maksun yhteydessä. Odotusalueella on myös ”Yrttitarha”, josta asiakas voi leikata itselleen yrttejä salaatin päälle laitettavaksi. Asiakas saa valmiin salaattinsa tilausnumeroa vastaan.

Workshopia varten on myös kolmas palvelumalli, jonka suunnitteli Food Labin tiimi. Palvelumalli C:ssä asiakkaan palvelupolku alkaa jo ravintolan ulkopuolelta, jossa soi maatilaan sopiva äänimaailma, joka herättää asiakkaan kiinnostuksen. Itse tilaus toimii niin, että asiakas valitsee itse hyllyiltä erilaisissa pakkauksissa olevat salaattipohjan ja täytteet sekä kastikkeen. Salaatin hinta määräytyy siihen valittujen komponenttien mukaan. Valittujen tuotteiden kanssa asiakas siirtyy kassalle maksamaan ja jos jokin tuote vaatii lämmityksen, se hoidetaan samalla kassalla. Lämmitetyn tuotteen saa noutaa kassalta tilausnumeroa vastaan. Ruokailun jälkeen ja ennen lähtöä ravintolasta asiakas voi vielä ottaa mukaansa Food Labin suosittelemia reseptejä ja äänestää ”liitutaalubarometrissä” seuraavia mahdollisia tuotteita ja raaka-aineita.

5.2.3 Workshop asiakasprofiilien kehittämistä

Yhteiskehittäminen on oleellinen osa palvelumuotoilua ja eri osallistujien ja sidosryhmien osallistaminen palvelun kehittämiseen on palvelumuotoilun keskeisimpiä ajatuksia. Etenkin palvelun loppukäyttäjien eli tulevien asiakkaiden mukaan ottaminen kehittämistoimintaan

edesauttaa palvelun arvon tuottamista ja tarkoituksenmukaisuutta. Yhteiskehittäminen hyödyttää palvelun suunnittelua myös sen takia, että se sitouttaa osapuolia kehittämisen lisäksi myös palvelun tuottamiseen ja käyttämiseen. (Tuulaniemi 2011, 116 - 117.)

Tarkoituksena on, että kehitettävään palveluun liittyvät asiat, toiminnot ja näkökulmat tulevat mahdollisimman kokonaisvaltaisesti esiin jo palvelun kehittämiseen liittyvässä tiedon keruussa ja analysoinnissa. Yhteiskehittämisen tarkoituksena ei siis ole se, että aivan kaikki sidosryhmät otettaisiin kehittämiseen mukaan päättämään palvelun lopullista muotoa. Yhteiskehittämisen tuloksena palvelun kehittäjät valitsevat tavoitteisiin nähden esiin nousseet parhaat ajatukset. Opinnäytetyössä yhteiskehittämistä hyödynnetään workshopien avulla. (Tuulaniemi 2011, 116 - 117.)

Ensimmäinen workshop järjestettiin 28.1.2014 ja siihen osallistui viisi VIP-kehittäjää.

Workshopin aiheena oli asiakasprofiilien kehittäminen uuteen konseptiin. Tuulaniemen (2011) mukaan asiakasprofiilien tarkoituksena on ymmärtää asiakkaiden arvonmuodostusta ja asiakkaan arkea. Asiakasprofiilin avulla voidaan kuvata tietyn ryhmän toimintamalleja ja motiiveja. Tarkoituksena on kuvata laajemman ryhmän toimintamalleja, jolloin niitä voidaan hyödyntää palveluiden suunnittelussa ja palveluista saadaan asiakkaan arvoja ja toimintamalleja vastaan. (Tuulaniemi 2011, 154 - 156.)

Workshopia varten Food Labin ravintolapäällikkö ja HOK-Elannon sekä SOK:n kehityspäälliköt olivat valmiiksi luoneet kolme erilaista asiakasprofiilia, sen perusteella mitkä olisivat Urbanfarmin kohderyhmät. Workshopin tarkoituksena oli, että osallistujat kehittäisivät profiileja lisää. Valmiit profiilit olivat nuori tiedostava ruokailija, ”äijä” ja salaattia päivittäin lounasruoaksi syövä asiakas. Alun perin osallistujia piti olla enemmän ja oli tarkoitus, että muodostettaisiin kolme ryhmää, joista jokaiselle annettaisiin yksi profiili, mutta koska ryhmiä saatiin vain kaksi, tehtiin kolmas profiili Food Labin tiimin voimin.

Workshopin alussa osallistujille esiteltiin ensin Food Labin toimintaa ja kerrottiin lyhyesti palvelumuotoilusta ja siitä millainen uusi konsepti tulee olemaan. Tämän jälkeen osallistujat jaettiin kahteen ryhmään ja heille annettiin tehtävänanto. Ryhmien tehtävänä oli yrittää sisäistää profiilin elämää ja miettiä minkälainen ihminen hän on, mitä asioita hän arvostaa elämässä ja mitkä ovat hänen arvojaan. Ryhmät tekivät profiililleen kollaasin, joka kuvasi hänelle tärkeitä asioita. Kollaasiin sai kirjoittaa ja sitä varten oli varattu myös erilaisia lehtiä, joista sai leikellä kuvia ja tekstiä. Lisäksi workshopia varten tehtiin hahmokortit, jotka täytettiin. Hahmokorttiin lisättiin tiedot profiilin harrastuksista ja siitä kuinka usein ja missä tilanteissa käyttää ravintolapalveluita. Lisäksi kortteihin merkittiin myös muun muassa asioita, joita profiili arvostaa elämässä sekä asiat, joita hän tarvitsee päivittäin. Workshopin päät-

teeksi profiilit esiteltiin kaikille ja jokainen sai äänestää, kuka asiakasprofiileista oli samais-tuttavin.

Toinen ryhmä valitsi ”äijän” ja toinen salaattia päivittäin lounaaksi syövän asiakkaan. Nuori tiedostava ruokailija jäi Food Labin tiimille tehtäväksi. Salaattia syövä lounasasiakas nimettiin ryhmässä Saraksi. Saran kollaasissa (Kuva 1) korostui laadukkaat raaka-aineet, runsaat vaihtoehdot, terveellisyys ja lähiruoka sekä rakkaus ruokaa ja myös hyvää viiniä kohtaan. Saran hahmokorttiin ryhmä merkitsi harrastuksiksi lenkkeilyä ja golfin. Sara käyttää ravintolapalveluita 3-5 kertaa viikossa ja eri kellonaikoihin. Lisäksi hän käy ravintoloissa juhlimassa ja taapaamassa ystäviään. Sara arvostaa ruoassa makua, laatua, tuoreutta, ulkonäköä ja monipuolisuutta. Hän tarvitsee päivittäin kännykkäänsä, turvallisuutta ja hyvää elämän laatua.



Kuva 1: Saran kuvakollaasi

”Äijän” nimeksi ryhmä valitsi Veskun ja hänen kuvakollaasissa (Kuva 2) korostettiin ” urbaania äijää”. Vesa ei siis ole perinteinen ”äijä”, joka syö lenkkimakkaraa ja harrastaa penkkiurheilua, vaan hän osaa myös arvostaa eksotiikkaa. Vesku olisi valmis kokeilemaan salaattissa esimerkiksi hevosenlihaa tai mustaa makkaraa. Veskulle tärkeää ovat runsaat annoskoot, laatu ja proteiinien saanti. Vesku harrastaa lenkkeilyä, kuntosalilla käyntiä ja elokuvia. Hän käyttää ravintolapalveluita myös 3-5 kertaa viikossa ja lounaan lisäksi hän käy ravintoloissa viikonlopun juhlimassa. Vesku arvostaa ruoassa laatua, oikeaa annoskoko, ruokaisuutta, helppoutta ja monipuolisuutta. Veskulle tärkeää päivittäin on proteiinien saanti, treeni ja lepo.



Kuva 2: Veskun kuvakollaasi

Koska ryhmiä ei saatu tarpeeksi, jäljelle jääneen profiilin teki SOK:n ja HOK-Elannon kehityspäälliköt. Nuori tiedostaja syöjä on nimeltään Ella ja hänen kuvakollaasissa (Kuva 3) korostuu luomu- ja lähiruoka sekä flexitarismi. Ellalle oli kuitenkin tärkeää myös helppous ja ruoan maku on hänelle terveellisyyttä tärkeämpää. Ella myös luottaa paljon sosiaalisen median suosituksiin.



Kuva 3: Ellan kuvakollaasi

Ellan hahmokorttiin kirjoitettiin harrastuksiksi kuntoilu, matkustelu ja hengailu. Kahden muun profiilin tavoin myös Ella käyttää ravintolapalveluita usein ja etenkin lounaalla ja viikonloppuisin. Ella arvostaa ruoassa makua, helppoutta, ravintoarvomerkinäköä, jäljitettävyyttä sekä luonnon huomioimista ja monipuolisuutta. Ella tarvitsee päivittäin tablettitietokonetta, kännykkää sekä matkapuhelinta ja hänelle sosiaalisen median yhteisöt ovat tärkeitä päivittäin.

Ensimmäisessä workshopissa profiilit herättivät paljon keskustelua ja osallistujat osasivat samaistua profiileihin ja miettiä Urbanfarmin konseptia profiilin näkökulmasta. Profiilien hah-

mokortit ja kuvakollaasit saatiin täytettyä loppuun asti ja osallistujat osasivat myös perustella miksi olivat valinneet profiilille tietyt kuvat ja tekstit. Kaikki VIP-asiakkaat myös osasivat heittäytyä profiilin elämään ja samaistua siihen. Kaikkiin profiileihin löytyi näkökulmia, jotka varmasti pätevät laajasti profiilin edustamaan asiakasryhmään. Olisi ollut hyvä, että osallistujia olisi ollut enemmän ja myös kolmas profiili olisi saatu tehtyä VIP-asiakkaiden voimin.

5.2.4 Workshop palvelumalleista

Toinen workshop-ilta pidettiin 29.1.2014 ja siihen osallistui 9 Food Labin VIP-kehittäjää. Illan tarkoituksena oli perehtyä tarkemmin workshopia varten tehtyihin palvelumalliskenaarioihin ja tarkastella niiden hyviä ja huonoja puolia edellisenä iltana tehtyjen asiakasprofiilien näkökulmasta. Alkuun osallistujille kerrottiin Food Labin toiminnasta ja palvelumuotoilusta. Tämän jälkeen heille esiteltiin ensimmäisessä workshopissa tehdyt asiakasprofiilit ja kerrottiin niistä tarkemmin. Osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään ja jokaiselle annettiin yksi profiili, johon he tutustuivat ja pyrkivät samaistumaan.

Profiileihin tutustumisen jälkeen ryhmille esiteltiin kolme vaihtoehtoista palvelumallia, jotka ovat kuvattuna aiemmin luvussa 5.2.2. Ryhmille annettiin kaikki kolme palvelumallia paperiversioina ja tehtävänä oli miettiä malleja ryhmälle annetun profiilin näkökulmasta ja merkitä ja perustella mitkä asiat eri palvelumalleissa olivat hyviä ja mitkä asiat eivät toimi. Ryhmät myös laitoivat palvelumallit paremmuusjärjestykseen omaa asiakasprofiiliaan mieltien. Tämän jälkeen ryhmille annettiin vielä tehtäväksi keksiä lisää palvelua erilaistavia tekijöitä, joita voitaisiin ottaa mukaan palvelumalliin. Uudet ideat kerättiin yhteen valmiina olevien palvelumallien erilaistavien tekijöiden kanssa. Workshopin päätteeksi jokainen osallistuja äänesti mielestään parasta palvelua erilaistavaa tekijää.

Toisen workshopin aikana keskusteltiin paljon niin palvelupoluista kuin edellisen illan asiakasprofiileista. Ryhmät onnistuivat samaistumaan profiileihin, vaikka osittain olivatkin eri mieltä profiilien arvostuksista ja motiiveista. Jokaisesta ryhmästä ja profiilista tuli paljon mielipiteitä ja ehdotuksia eri palvelupolkuihin. Äänestys parhaimmasta palvelumallista oli hyvin tasainen. Eniten ääniä sai palvelumalli A, jossa tilataan tablettitietokoneen avulla ja vähiten ääniä sai toinen vaihtoehto, jossa oli tilausvaihtoehdot A ja B. Jokaisessa palvelumallissa oli osallistujien mielestä sekä hyviä että huonoja puolia.

Palvelumalli A:ssa ryhmät, joilla oli profiileina nuori tiedostava ruokailija Ella ja ”äijä” Vesku, pitivät teknologian hyödyntämisestä tilaamisessa. Veskun ryhmän mielestä oli myös hyvä, että tilauksen aikana päivittyvät koko ajan hinta ja mahdollisesti myös ravintoarvot. Vesku ei kuitenkaan pitänyt odottelualueesta, jossa ei ole mitään tekemistä. Veskun ryhmä ehdotti esimerkiksi ”piipparilaitetta”, joka annetaan asiakkaalle mukaan ja se ilmoittasi kun asiakkaan

annos on valmis. Tällöin asiakkaalla olisi mahdollisuus poistua odottelemaan myös ravintolan ulkopuolelle.

Salaattia lounaaksi syövä Saran ryhmä taas ei pitänyt teknologiasta, koska se on epäsosiaalista. He haluaisivat mieluummin perinteisemmän tilaustavan. Ryhmän mielestä palvelumalli A:ssa on kuitenkin hyvää se, että salaatin saa itse koota eri raaka-aineista. Saran ryhmä myös piti siitä, että palvelumallissa oli perinteisempi maksamistapa ja saa kontaktin asiakaspalvelijaan. Myöskään Saran ryhmä ei pitänyt odotusalueesta ja pohti, että olisi parempi jos salaatin valmistumista voisi odottaa pöydässä.

Palvelumalli B herätti paljon keskustelua etenkin Veskun ja Saran ryhmissä. Ellan mielestä palvelumalli oli toimiva ja helppo tapa ostaa tuotteita, mutta viivakoodilla maksaminen sopisi ryhmän mielestä paremmin palvelumalli A:han. Saran ryhmä mielestä palvelumalli B:ssä on liikaa vaiheita, jonottamista ja ylimääristä tekemistä. Sara kuitenkin piti ”oikopolku” - vaihtoehdosta, mutta ryhmä oli sitä mieltä, että jos on useampi asiakas samaan aikaan, ei sekään toimi kunnolla. Saran ryhmän mielestä korttien keräily saattaa olla liian lapsellista, mutta palvelumallissa oli hyvää se, että raaka-ainetiedot on selkeästi korteilla nähtävissä. Viivakoodilla maksamisesta ryhmä ei pitänyt, koska ei ole asiakaspalvelijaa jos asiakkaalle tulee lisäkysymyksiä. Saran mielestä maksutapa on myös liian ”hassu” jos tulee syömään esimerkiksi ystävien kanssa. Ryhmän mielestä palvelumallissa oli hyvää se, että odotusalueella oli jotain tekemistä, kun odotellessa saisi kerätä yrtejä.

Veskun ryhmän mielestä palvelumalli B:ssä on hyvää, että vaihtoehtona on salaatin kokoaminen itse. ”Oikotie” on ryhmän mukaan muuten hyvä ajatus, mutta vaihtoehtoja on silloin liian vähän. ”Design by you” - vaihtoehtoon tilaustapa on liian monimutkainen Veskun mielestä. Siinä on ryhmän mielestä liikaa tehtävää ja helposta ja yksinkertaisesta asiasta tehty vaikea. Itsepalvelumaksaminenkaan ei Veskun mielestä toimi, hän ei halua olla itse vastuussa maksamisesta. Kokonaisuudessaan palvelumallissa oli Veskun ryhmän mielestä liikaa itsepalvelua ja ruokaillessa ei halua olla ostoksilla.

Palvelumalli C:n kohdalla kaikki ryhmät pitivät selkeästä tilaamistavasta. Etenkin Saran ja Veskun ryhmät pitivät myös siitä, että maksaminen oli perinteinen ja sosiaalinen tilanne ja asiakaspalvelijalta sai apua tarvittaessa. Veskun ja Ellan ryhmät eivät pitäneet ravintolan ulkopuolella soivasta äänimaailmasta, mutta Saran ryhmän mielestä se olisi uusi ja hauska idea. Ellan ryhmän mielestä palvelumalli C:ssä oli epäselvä hinnoittelu, Veskun ryhmä taas korosti sitä, että jos komponentit ovat valmiina purkeissa, on salaatin muokattavuus tärkeää. Saran ryhmän mielestä valmiina purkeissa olevat komponentit herättävät kysymyksen raaka-aineiden tuoreudesta ja muovipurkit eivät myöskään ole ekologinen vaihtoehto.

Ryhmän mielestä ”liitutaalubarometri” sopii hyvin konseptin ja Food Labin henkeen ja oli hyvä, että asiakas pääsee osallistumaan tuotteistukseen ja saisi vinkkejä reseptin muodossa. Veskun ryhmän mielestä urbaania äijää taas eivät reseptit ja äänestykset kiinnosta. Palvelumalli C:ssä on sama ongelma kuin palvelumalli A:ssa - odotusalueella ei ole mitään tekemistä.

Vapaassa keskustelussa ja uusia erilaistavia tekijöitä mietittäessä osallistujien kesken tuli myös monia muita ideoita ja ehdotuksia. Etenkin toivottiin etätilauksen mahdollisuutta ja rohkeita ja eksoottisia makuvaihtoehtoja. Osallistujien mielestä voisi järjestää myös esimerkiksi erilaisia teemailtoja, kuten sinkkuiltoja tai luentoja esimerkiksi terveellisestä ruokavaliosta ja ekologisuudesta. Ravintolassa voisi olla myös ruohonurkkaus, jossa voisi kävellä paljain jaloin tai oma viherhuone. Viherhuone ja esimerkiksi salaatin kasvattaminen itse loisi lisää Urbanfarm -mielikuvaa ja takuuta tuoreudesta. Ravintolaan voisi myös muun muassa yrttien avulla luoda raikasta ja kutsuvaa tuoksumailmaa.

5.2.5 Workshopien tulokset

Workshopien avulla sai hyvin viitteitä siitä, minkälaisia asioita palvelumallissa tulisi ottaa huomioon ja minkälaisille asiakkaille sitä tulisi suunnata. Vahvimmin esille tuli workshopien aikana tilauksen yksinkertaisuus, etätilausmahdollisuus ja tuoreen ja raikkaan mielikuvan luominen. Hinnoittelun tulisi olla myös tarpeeksi yksinkertaista ja olisi hyvä, että salaatin saisi koota itse. Toivottiin myös, että annoskokoja voisi muuttaa.

Myös ravintoarvojen näkyminen ja erityisruokavalioiden huomioiminen osoittautui tärkeäksi asiaksi. Asiakasprofiilien mukaan etenkin nuoret ja paljon treenaavat, kuten ”äijä”-asiakasprofiili, kiinnittävät paljon huomiota tärkeiden ravintoaineiden saantiin ja haluaa koota annoksensa sen mukaan. Asiakasprofiileille oli myös tärkeää ruoan terveellisyys ja ekologisuus. Palvelumallissa ja myös raaka-aineissa olisi hyvä ottaa huomioon ympäristön kuormittuvuus ja tuotteiden jäljitettävyyys.

Terveellisyys ja ekologisuus -näkökulmassa on huomioitava, ettei se korostu liikaa. Workshoppeissa luoduille asiakasprofiileille oli kuitenkin tärkeää maku ja laatu, jotka menivät arvojärjestyksessä terveellisyyden edelle. Terveellisyyden korostamisesta ei saa myöskään tehdä liian vakavaa ja opetusmaista ja asiakkaalle tulisi antaa mahdollisuus hyvällä omatunnolla valita myös komponentteja, jotka eivät ole ravintosuosituksien mukaisia. Raaka-aineiden huomioimisen lisäksi pitäisi kiinnittää huomiota myös materiaalien ekologisuuteen, joka tuntui olevan workshoppeihin osallistujien mielestä tärkeää ja myös tämänhetkisen trendin ja arvojen mukaista.

5.3 Palvelumallin kuvaus blueprintin avulla

Seulo- ja selitä - vaiheissa on tarkoitus työstää eteenpäin kehittä -vaiheessa aikaansaatuja palvelukonsepteja. Arvioinnin pohjalta paras palvelukonsepti valitaan toteuta - vaiheeseen. Näissä vaiheissa on tarkoitus saada parempi kokonaiskuva palvelukonseptin mahdollisuuksista ja riskeistä. Toteuta - vaiheessa palvelukonsepti on jo toteuttamiskelpoisessa vaiheessa ja se määritellään lopputuotteeksi. Toteuta - vaiheessa myös yleensä tehdään palvelulle liiketoiminta- ja markkinointisuunnitelmat sekä koulutetaan henkilökunta käyttämään uutta palvelua. Menetelminä voi käyttää esimerkiksi SWOT-analyysia, storyboardingia, roolipeliä, blueprintiä, business model canvasia ja prototyyppejä. Opinnäytetyössä tullaan tekemään toteutavaiheessa blueprint. (Moritz 2005, 136 - 147.)

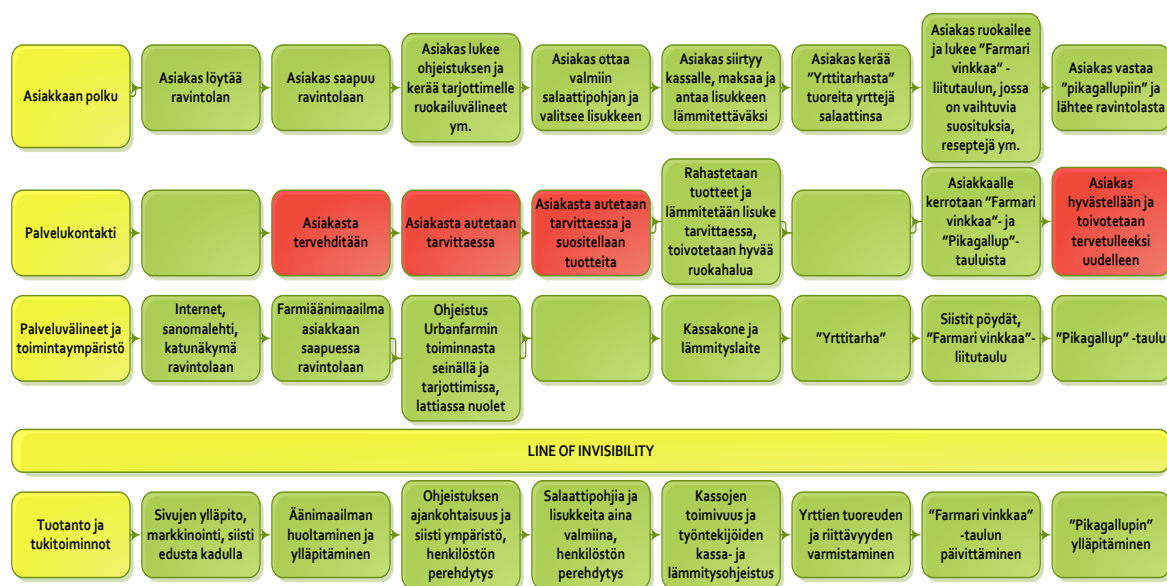
Blueprintillä tarkoitetaan palveluprosessin kuvausta, jossa näkyy asiakkaan kulkeman palvelupolun lisäksi kontaktipisteet palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä sekä muut prosessiin kuuluvat toimijat ja tekijät. Blueprintissä saadaan selkeästi ja visuaalisesti esille palvelun tuottamiseen liittyvät osatekijät ja resurssit. Blueprintillä voidaan kuvata uusia tai jo olemassa olevia palveluja. (Tuulaniemi 2011, 210.)

Blueprint eroaa muista prosessikuvauksista sillä, että siinä kuvataan prosessi myös asiakkaan näkökulmasta. Blueprintissä palvelu kuvataan kronologisessa järjestyksessä niin yksityiskohtaisesti kuin kyseisen palvelun kannalta on tärkeää. Ylimmällä tasolla blueprint-kaaviossa kuvataan asiakkaan palvelupolku. Seuraava taso kuvaa palvelutarjoajan teot ja vuorovaikutuksen asiakkaan kanssa. Kolmannella tasolla kuvataan kaikki kanavat ja järjestelmät, joita asiakas käyttää palvelun aikana ja neljäs taso kuvaa palveluntarjoajan toimintoja, jotka ovat asiakkaille näkymättömiä, mutta kuitenkin välttämättömiä palveluprosessin kannalta. (Tuulaniemi 2011, 211 - 212.)

Blueprint-mallin tekeminen pitäisi aina aloittaa asiakkaan palvelupolusta, jotta kehitystyöhön saadaan mukaan kaikki palvelun arvontuottoon luodut mahdollisuudet, ennen kuin aletaan miettiä palveluntarjoajien tuomia haasteita. Blueprint-mallin hyödyllisyys perustuu tarkasti kuvattuihin ja suunniteltuihin ”totuuden hetkiin” eli niihin palveluprosessin hetkiin, jolloin asiakas arvioi yrityksen kykyä tuottaa palvelua. Blueprint-mallista on myös helposti tunnistettavissa palvelun kriittiset pisteet. (Tuulaniemi 2011, 212 - 214.)

Lopullisessa Urbanfarmin palvelumallissa hyödynnettiin kehittä-vaiheen tuloksia. Palvelumallissa piti kuitenkin ottaa huomioon myös käytettävissä oleva tila ja sen hetkiset resurssit. Toteutavaiheessa tehtiin blueprint-kaavio (Taulukko 3) Urbanfarm-konseptin palvelumallista. Kuva on myös liitteenä (Liite 1). Blueprintissä (Taulukko 3) kuvataan ylimmällä rivillä asiakkaan palvelupolku askel askeleelta, seuraavalla rivillä kuvataan tilanteeseen liittyvä palvelu-

kontakti asiakkaan ja henkilökunnan välillä ja kolmannella rivillä on merkittynä palvelun toteuttamiseen tarvittavat palveluvälineet sekä palvelutilanteen toimintaympäristö. Kolmannen ja neljännen rivin välillä menee raja, jota kuvataan nimellä ”line of invisibility”. Sen yläpuolella olevat toiminnot ovat asiakkaalle näkyvissä ja linjan alapuolella olevat toiminnot ovat näkymättömissä asiakkaalle, mutta ovat oleellisia palvelun toimivuuden kannalta. Blueprint-kaaviossa on merkitty punaisella värillä kohdat, joita voidaan pitää ”totuuden hetkinä”.



Taulukko 3: Blueprint -kaavio palvelumallista

Asiakkaan polku alkaa hänen tullessaan tietoiseksi Food Labista. Hän saattaa vieraillla Food Labin Facebook- tai internetsivuilla, lukea siitä esimerkiksi lehdestä tai kävellä ravintolan ohi. Seuraavalla askeleella asiakas saapuu Food Labiin ruokailemaan. Urbanfarmin terassilla on ruohomatto, joka luo mielikuvaa maatilasta ja luonnosta. Lisäksi asiakkaan astuessa ravintolaan sisään soi maatalaan viittaava äänimaailma. Asiakas astuu sisään ja näkee ensimmäisenä seinällä ohjeen miten Food Labissa toimitaan (Kuva 4). Lattialla kulkee mahdollisesti myös teipattu suuntaviiva, joka on suunniteltu seuraamaan asiakkaan kulkemaa palvelupolkua. Sitä seuraamalla asiakas siis siirtyy oikeassa järjestyksessä valitsemaan salaatin ja maksamaan kassalle.

Urbanfarm-salaatti koostuu salaattipohjasta, kastikkeesta ja leivästä. Asiakas voi myös valita salaattiinsa lisätäytteitä, joilla salaattista saa muokattua omanlaisensa. Ohjeessa kerrotaan, että asiakas ottaa ensin tarjottimen ja ruokailuvälineet ja sen jälkeen salaattipohjan, leivän ja kastikkeen. Tämän jälkeen asiakas voi valita halutessaan lisätäytteen. Tarjottinalustassa (Kuva 5) on lisäohjeita salaatin kokoamisesta. Salaattipohja on itsessään niin ruokaisa, että se

sopii syötäväksi sellaisenaan. Halutessaan salaatin voi kuitenkin tehdä omanlaisekseen valitsemalla siihen lisätäytteitä. Salaattipohjan hintaan kuuluu myös leipä ja kastike.

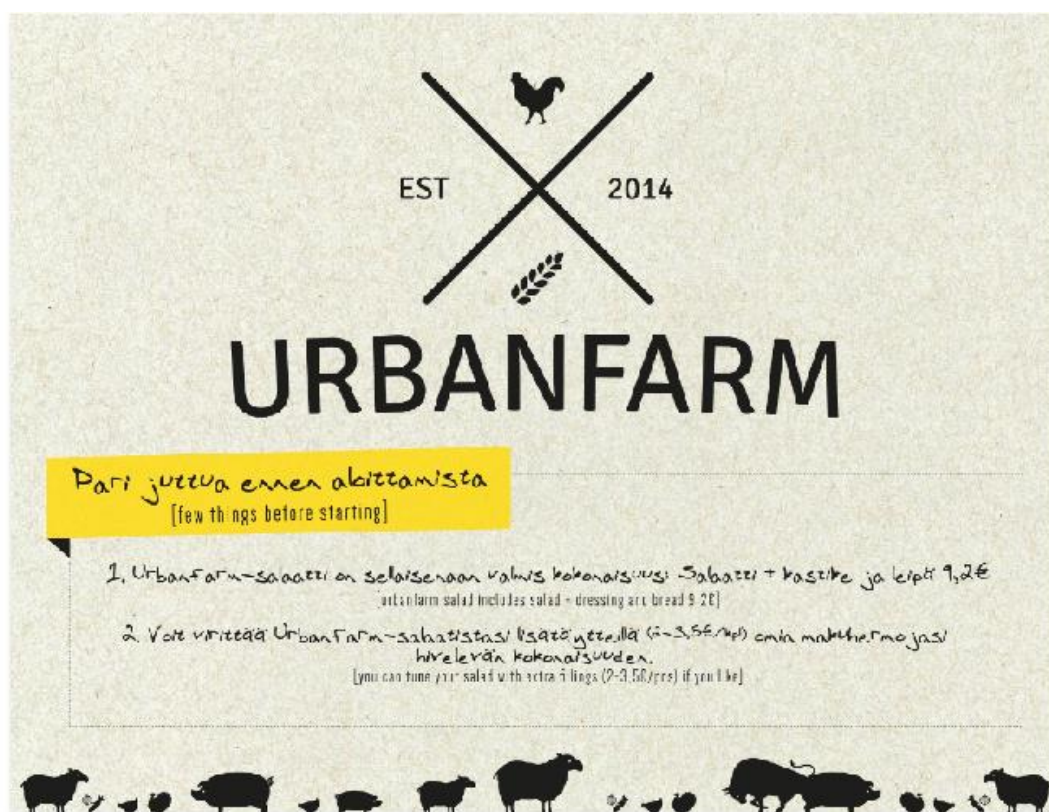
Salaattipohja ja lisätäytteet tulevat erillisissä kannellisissa muoviastioissa, jotka kerätään kylmähyllystä. Muoviastioissa on tarroilla merkityt symbolit (Kuva 6), jotka kertovat mikä tuote on kyseessä, lisäksi hyllyn reunalla lukevat tuotteiden nimet. Hyllyn yläpuolella on iso hinnasto, jossa on merkittynä kaikki erilaiset lisätäytteet, joita on kahdessa eri hintaluokassa.



Kuva 4: Urbanfarmin opastekyltti

Lisätäytteiden valitsemisen ja ottamisen jälkeen asiakas ottaa haluamansa juoman ja menee kassalle maksamaan. Maksaminen tapahtuu perinteiseen tyyliin asiakaspalvelijan välityksellä eli Urbanfarm-konseptiin ei ole otettu itsepalvelumaksamista. Maksamisen yhteydessä asiakaspalvelija myös lämmittää lisätuotteen, jos siihen on tarvetta. Maksamisen jälkeen asiakas voi halutessaan hakea ”Yrttitarhasta” tuoreita yrttejä salaattinsa päälle. Tämän jälkeen asia-

kas menee pöytään syömään tai ottaa salaatin mukaansa. Pöydässä istuessaan asiakas voi lukea seinällä olevaa ”Farmari vinkkaa”-liitutaulua, jossa on vaihtuvia suosituksia ja esimerkiksi reseptejä, joita asiakkaat voivat hyödyntää. ”Farmari vinkkaa” - taulun vieressä on ”Pikagal-lup”-taulu, jolla asiakas voi äänestää oliko ruoka hyvää. Tauluun merkitään minkä ruoan söi kyseistä annosta kuvaavalla tarrasymbolilla (Kuva 6). Symbolit ovat samoja, joita käytetään salaattitayerasioiden merkitsemiseen. Tarra laitetaan joko ”maistui” tai ”ei maistunut” kohtaan. Tämän jälkeen asiakas poistuu ravintolasta.



Kuva 5: Urbanfarmin tarjotinalusta

Blueprinttiin (Taulukko 3) on merkitty neljä totuuden hetki - kohtaa. Ensimmäinen totuuden hetki on kohta, jossa asiakas saapuu ravintolaan ja asiakaspalvelija tervehtii häntä ystävällisesti. Tämä valittiin totuuden hetkeksi, koska on tärkeää, että asiakas tietää tullessaan huomioiduksi ja saa positiivisen kokemuksen saapuessaan Food Labiin. Kuten luvussa 3.1 todettiin, asiakas muistaa tilanteesta parhaiten ensimmäisen ja viimeisen tilanteen, joten tämä kohta asiakkaan polussa on tärkeä (Valvio 2010, 143 - 145). Food Labiin tullessa myös soi Urbanfarmin konseptiin sopiva äänimaailma, joka jää asiakkaan mieleen.



Kuva 6: Esimerkkejä pakkauksien tarrasymboleista

Toinen totuuden hetki on seuraava kohta asiakkaan polussa, jossa hän lukee ohjeistuksen ja aloittaa tuotteiden keräämisen. Tämä kohta on merkitty totuuden hetkeksi, sillä on tärkeää, että asiakas saa apua tarvittaessa. Uusi konsepti ja toimintaohjeet saattavat olla aluksi uudelle asiakkaalle hämmentäviä ja jos tilaustapa tuntuu liian vaikealta, hän saattaa kokea, ettei kannata tulla uudestaan tai jopa lähtee pois ravintolasta. Sen vuoksi on tärkeää, että henkilökunta osaa opastaa asiakasta tarvittaessa ja kertoa ravintolasta, toiminnasta ja tuotteista tarkemmin. Henkilöstön perehdytys tuotetuntemuksessa, asiakaspalvelussa ja laitteiden käytössä on tärkeää, jotta asiakasta voidaan palvella kunnolla.

Seuraava kohta, jossa asiakas valitsee salaattipohjan ja lisukkeet valittiin totuuden hetkeksi samasta syystä kuin edellinen. Lisukkeita valittaessa asiakkaalla saattaa olla kysymyksiä tuotteista, joten asiakkaan aktiivinen huomiointi ja tuotetuntemus tässä kohdassa on hyvin tärkeää. Siinä on myös hyvä suosittelun ja lisämyynnin mahdollisuus. Suosittelulla on mahdollista saada asiakkaalle positiivinen kokemus asiakaspalvelusta ja se myös tuo lisää rahaa ravintolalle. Viimeiseksi totuuden hetkeksi valittiin viimeinen kohta, kun asiakas lähtee ravintolasta. Myönteisen palvelukohtaamisen aikaansaamiseksi on tärkeää, että asiakas huomioidaan myös hänen lähtiessä ja toivotetaan tervetulleeksi uudestaan.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli palvelumallin kehittäminen nopean syömisen konseptiin. Kehittämistyötä tehtiin palvelumallin keinoin Food Labin kolmannen testikonseptin, Urbanfarmin kehittämistyön yhteydessä. Tarkoituksena oli, että opinnäytetyöprosessin aikana havaittuja huomioita ja johtopäätöksiä voitaisiin hyödyntää seuraavissa Food Labin konsepteissa ja Urbanfarm -konseptin jatkokehityksessä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdyttiin palvelumallin käsitteeseen, palvelujen erityispiirteisiin, palvelun laadun ja asiakaskokemuksen merkitykseen palvelujen kehittämisessä sekä palvelukonseptien suunnitteluun. Teoriaosuuden perusteella palvelumallin kehittämisessä ja palvelujen tuottamisessa tulee lähteä liikkeelle asiakkaan näkökulmasta (Meroni ja Sangiori 2011, 18 - 19). Palvelumalli tulee suunnitella mahdollisimman tarkasti askel askeleelta, jotta asiakas saa mahdollisimman hyvää, konseptin ja brändimielikuvan mukaista palvelua. Palvelumallin yksityiskohtainen suunnittelu helpottaa myös henkilöstön työtä, kun jokainen tietää miten palvelun kuuluu toimia ja mitä heiltä odotetaan. (Sammallahti 2009, 79.)

Palvelumallin kehittäminen eteni Stefan Moritzin (2005) karsitun palvelumuotoiluprosessin mukaisesti ymmärrä-, kehitä- ja toteuta-vaiheissa. Ymmärrä-vaiheessa haettiin net scoutingin avulla tietoa ajankohtaisista trendeistä pikaruoka- ja ravintola-alalla. Lisäksi ymmärrä-vaiheessa analysoitiin Food Labin uutta konseptia koskeneen ravintolaraadin tuloksia. Kehitä-vaiheessa ymmärrä-vaiheen tuloksia ideoitiin eteenpäin mind mapin avulla. Mind mapin pohjalta kehitettiin erilaisia palvelumalliskenaarioita, joita hyödynnettiin Food Labin VIP-kehittäjille järjestetyissä workshoppeissa. Workshoppeissa luotiin Urbanfarm-konseptille asiakasprofiilit ja analysoitiin palvelumalliskenaarioita asiakasprofiilien näkökulmasta. Toteuta-vaiheessa workshopien tuloksien perusteella luotiin lopulliselle palvelumallille blueprint-kaavio, jossa palvelumalli kuvattiin asiakkaan polkuna askel askeleelta, jokaisen askeleen palvelukontakti ja siihen liittyvät palveluvälineet sekä toimintaympäristö. Lisäksi blueprinttiin merkittiin palvelun mahdollistamisen vaatimat tukitoiminnot askel askeleelta.

Lopullinen, blueprint-kaaviolla kuvattu palvelumalli on selkeä, yksinkertainen ja nopea tapa tilata salaatti. Ymmärrä- ja kehitä- vaiheiden tulosten perusteella palvelumallissa tuli huomioida juuri nopeus ja selkeys. Lisäksi workshoppeissa tuli esiin, että tuotteiden hinnoittelun tulisi olla selkeää. Urbanfarmissa hinnoittelu on tehty helpoksi ja ymmärrettäväksi niin, että salaattipohjan hinta on vakio ja siihen on mahdollista ottaa lisätäytteitä, joita on saatavilla kahdessa eri hintaluokassa.

Opinnäytetyöprosessin edetessä tuli esiin myös ravintoarvojen ja allergeenien selkeän merkitsemisen tärkeys. Workshoppeissa luoduille asiakasprofiileille ruoan terveellisyys oli tärkeää ja heitä kiinnostivat ruoan koostumus ja ravintoarvot. Urbanfarmissa allergeenit merkitään selkeästi hyllyjen reunalle, mistä tuotteet valitaan. Lisätietoja tuotteista voi kysyä henkilökunnalta. Tulevaisuudessa voisi olla hyvä miettiä ravintoarvojen merkitsemistä tarkemmin niin, että asiakas saisi helposti tietää tuotteiden kaloripitoisuudet ja ravintoarvokoostumuksen. Haasteena on se, miten ravintoarvojen merkitseminen ja terveellisyyden korostaminen saataisiin tehtyä niin, ettei siitä tule liian informatiivista ja opetusmaista.

Palvelumallissa näkyy myös hyvin Food Labin ideologia. ”Farmari vinkkaa” - taulussa vaihtelevat erilaiset suositukset asiakkaille. Siihen voidaan merkitä esimerkiksi reseptejä tai Food Labin asiakkaiden kehittämisiä tuotteita. Myös ”Pikagallup” - taulu sopii hyvin Food Labin toimintaan. Sen avulla saadaan ajantasaista tietoa siitä, mistä tuotteista asiakkaat pitävät ja mitkä tuotteet eivät toimi. ”Pikagallup” on myös helppo ja nopea tapa asiakkaalle vaikuttaa Urbanfarmin kehittämiseen ja Food Labin toimintaan.

Ymmärrä- ja kehittä-vaiheiden aikana tuoreuden ja sen mielikuvan luomisen merkitys tuli vahvasti esiin. Myös siinä Urbanfarmin palvelumalli ja toiminta onnistuvat. Urbanfarmin visuaalinen ilme luo mielikuvaa tuoreudesta ja kaupungin ja maaseudun yhdistämisestä. Ravintolaan tullessa soi maatalaan viittaava äänimaailma ja terassilla on ruohomatto, joka luo oikeanlaista mielikuvaa. Blueprintissä kuvattu ”Yrttitarha” antaa myös asiakkaalle mahdollisuuden lisätä tuoreita yrttejä salaattinsa ja se myös luo ”Urbanfarm” - mielikuvaa, kun yrttejä kasvatetaan ravintolassa.

Toisena isompana tekijänä etenkin net scoutingin tuloksena ja workshoppeissa tuli esiin uuden teknologian hyödyntäminen. Net scoutingissa selvisi, että monet ravintolat hyödyntävät mobiililaitteita ja tablettitietokoneita tilausjärjestelmissä ja myös muulla tavoin. Myös sosiaalista mediaa hyödynnetään nykyään paljon ravintoloiden toiminnassa. Toisessa workshopissa esitellyssä palvelumalli A - vaihtoehdossa oli tilausjärjestelmänä hyödynnetty tablettitietokonetta ja workshoppeissa se koettiin suurimmaksi osaksi myös hyvänä tilaustapana. Workshopissa korostui vahvasti myös etätilauksen mahdollisuuden tarve. Vaikka Food Lab hyödyntää jo toiminnassaan hyvin erilaisia sosiaalisen median kanavia, kuten Facebookia ja Instagramia, voisi tulevaisuudessa olla hyvä ajatus pohtia myös muiden teknologisten ratkaisujen hyödyntämistä toiminnassa. Workshopien tulosten ja ravintola-alan trendien perusteella sille olisi kysyntää. Tablettitilauslaitteeseen olisi todennäköisesti myös helppo yhdistää ravintoarvotietojen välittäminen asiakkaille helposti tilauksen tekemisen yhteydessä.

Urbanfarmin tuleva palvelumalli on toimiva kokonaisuus, jossa asiakkaan on helppo tilata salaatti ja tehdä siitä mieleisensä kokonaisuus lisätätteitä valitsemalla. Asiakkaan on myös helppo saada kontaktia henkilökuntaan tarvittaessa apua. Avainasemassa palvelun toimivuudessa tulee olemaan henkilökunnan riittävä perehdytys ja opastuksen, tuotetietojen ja muun oheismateriaalin ajantasaisuus ja hyvä näkyvyys.

Toimeksiantajan toiveena ja opinnäytetyön tarkoituksena oli saada palvelumallin kehittämisen avulla tietoa siitä, minkälaisia asioita tulevaisuudessa tulisi huomioida. Opinnäytetyön koko toteutusprosessi sekä tulokset palvelevat hyvin tätä tarkoitusta ja hankkeen aikana löytyi paljon huomioitavia asioita, joita voidaan hyödyntää tulevaisuudessa niin Urbanfarmissa

kuin Food Labin tulevissa testikonsepteissa. Myös toteuta-vaiheessa tehtyä blueprintiä voidaan jatkossa hyödyntää Urbanfarmin kehityksessä testikonsepti-vaiheen jälkeen.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Aromi-lehti. 2/2013.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. Painos. Juva: WS Bookwell.

Hemmi, M. & Lahdenkauppi, M. 2002. Avec - asiakaspalvelua ravintoloissa. 4. Painos. Porvoo: WS Bookwell.

Hiekkataipale, A, Keränen, S & Soininen, L. 2002. Bongaa - Palvelun ja tarjoilun avaimet. Porvoo: Bookwell.

Hintikka, K. 2008. Johdatus osallistumistalouteen- internetin uusia taloudellisia toimintaympäristöjä. Helsinki: TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus.

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. - 16. Painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. 2. uudistettu laitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa: Miettinen, S (toim.) 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

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

Meroni, A. & Sangiori, D. 2011. Design for services. Farnham: Gower Publishing.

Miettinen, S, Kalliomäki, A. & Ruuska, J. 2011. Palvelun konseptointi. Teoksessa: Miettinen, S (toim.) 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Moritz, S. 2005. Service design. Practical access to an evolving field. Köln: International School of Design, KISD.

Nyström, A & Leminen, S. 2011. Innovoitko yhdessä asiakkaittesi kanssa: näkemyksiä Living Lab -toimintaan. 2. uudistettu painos. Espoo.

Polaine, A., Løvlie, L. & Reason, B. 2013. Service Design: From insight to implementation. New York: Rosenfeld Media.

Sammallahti, T. 2009. Konseptisuunnittelun supersankari. Helsinki: Books on demand.

Surowiecki, J. 2007. Joukkojen viisus. Helsinki: Terra Cognita.

Stickdorn, M & Schneider, J. 2010. This is service design thinking. Amsterdam: BIS Publishers.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9., uudistettu laitos. Vantaa: Hansaprint.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Walker, J. 2011. The restaurant: from concept to operation. 6. painos. Hoboken: Wiley.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? Toinen uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Sähköiset lähteet

Europa Café. 2014. Viitattu 15.1.2014.
<https://www.europacafe.com/>

Howe, J. 2006. The rise of crowdsourcing. Viitattu 17.3.2014.
<http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>

Now and next. 2014. Top trends in food & drink. Viitattu 30.3.2014.
http://www.nowandnext.com/?action=top_trend/list_trends§orId=5

QSR Magazine. 2014. Viitattu 15.1.2014.
www.qsrmagazine.com

Restaurant Hospitality. 2014. Trends. Viitattu 30.3.2014.
www.restaurantindustrytrends.com

Restaurant Industry Trends. 2014. Consumer trends. Viitattu 15.1.2014.
<http://restaurantindustrytrends.com/briefs.html>

S-Kanava. 2013. Food Lab testaa ravintolaideat. Viitattu 27.10.2013.
https://www.s-kanava.fi/uutinen/food-lab-testaa-ravintolaideat/558075_384136

Yhteishyvä. 2013. Food Labin konsepti vaihtuu. Viitattu 27.10.2013.
<http://www.digipaper.fi/hok-elanto/114924/>

Julkaisemattomat lähteet

Food Lab ja joukkoistaminen. 2013. Food Labin esittelymateriaali.

Kuvat

Kuva 1: Saran kuvakollaasi	36
Kuva 2: Veskun kuvakollaasi	37
Kuva 3: Ellan kuvakollaasi	38
Kuva 4: Urbanfarmin opastekyltti	44
Kuva 5: Urbanfarmin tarjotinalusta	45
Kuva 6: Esimerkkejä pakkauksien tarrasymboleista	46

Kuviot

Kuvio 1: Asiakkaan kokema palvelun laatu (Grönroos 2009)	15
Kuvio 2: Palvelukonseptien kahdeksan peruskiveä (Sammallahti 2009).....	19
Kuvio 3: Mind map	31
Kuvio 4: Workshopien eteneminen.....	33

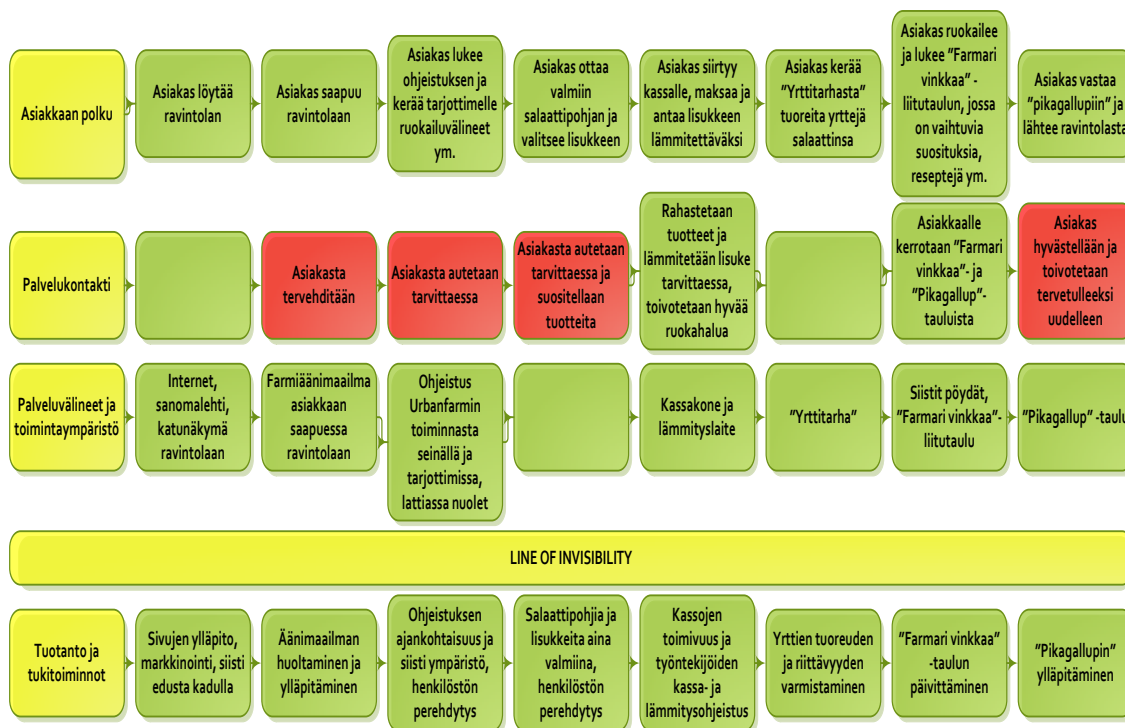
Taulukot

Taulukko 1: Net scoutingin tulokset	26
Taulukko 2: Aineiston analysointi teemoittain	29
Taulukko 3: Blueprint -kaavio palvelumallista.....	43

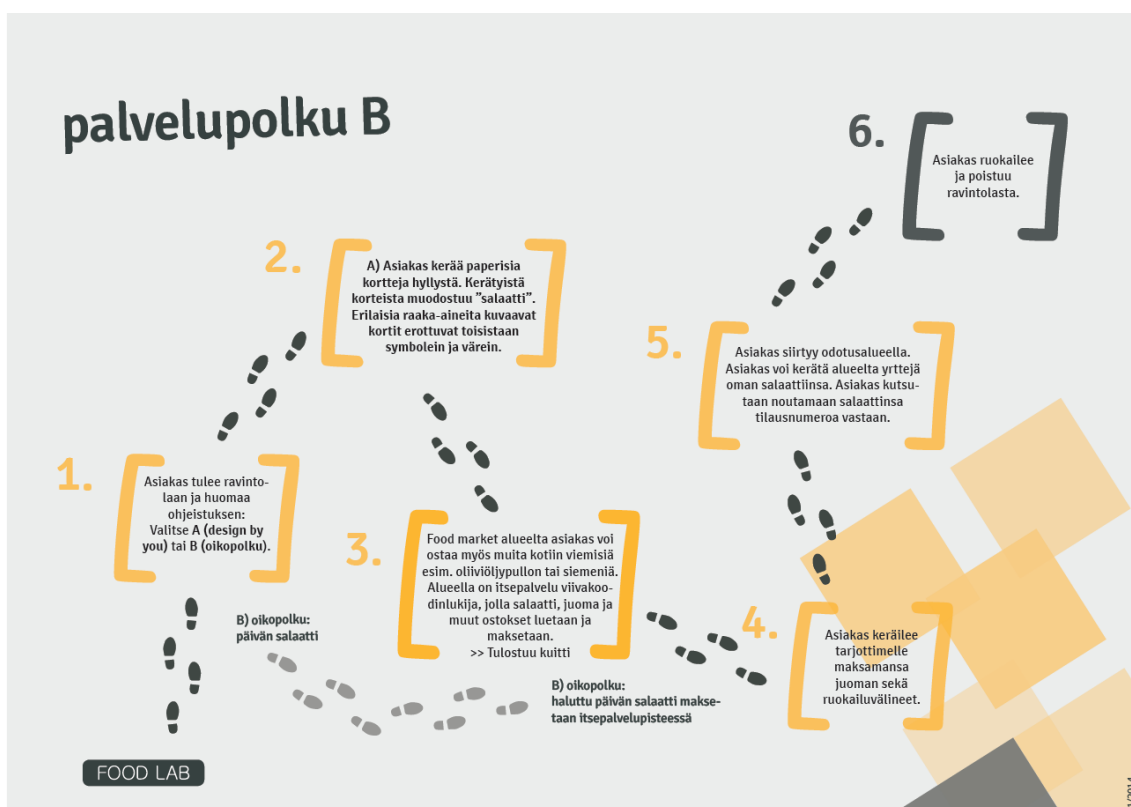
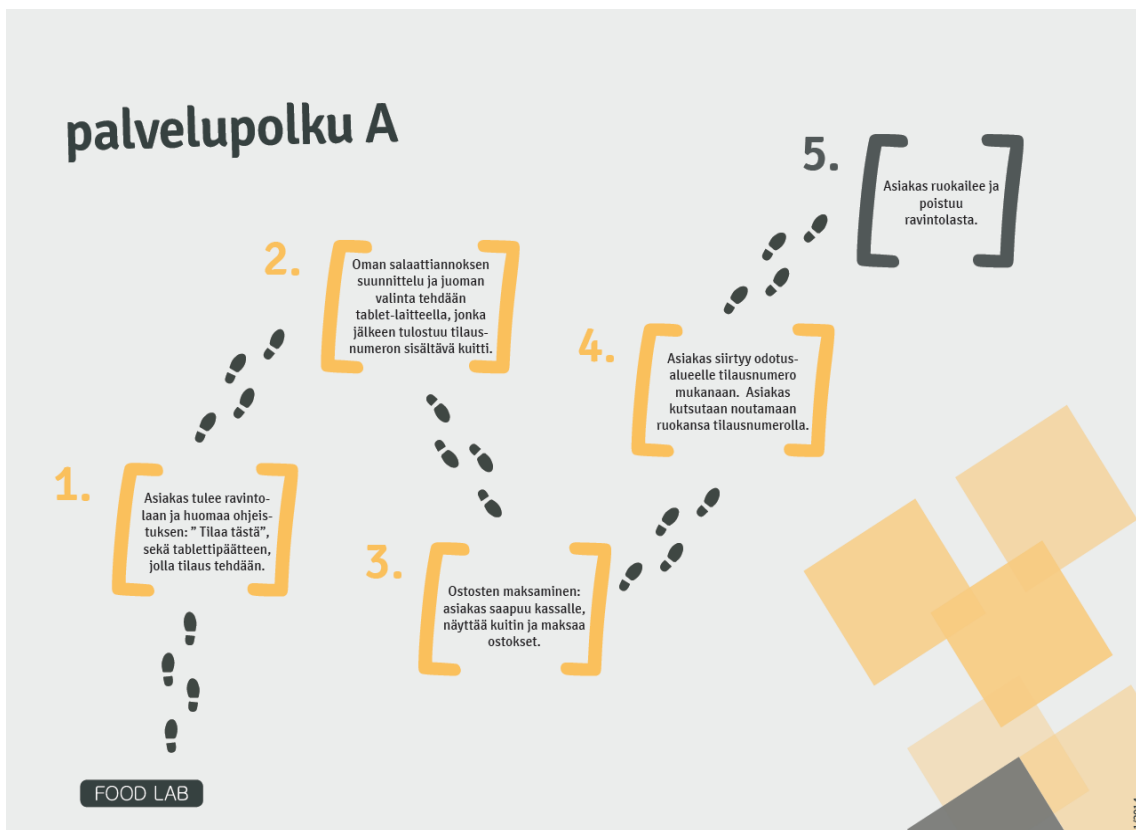
Liitteet

Liite 1: Blueprint-kaavio palvelumallista	56
Liite 2: Palvelumalli-skenaariot A, B ja C	57

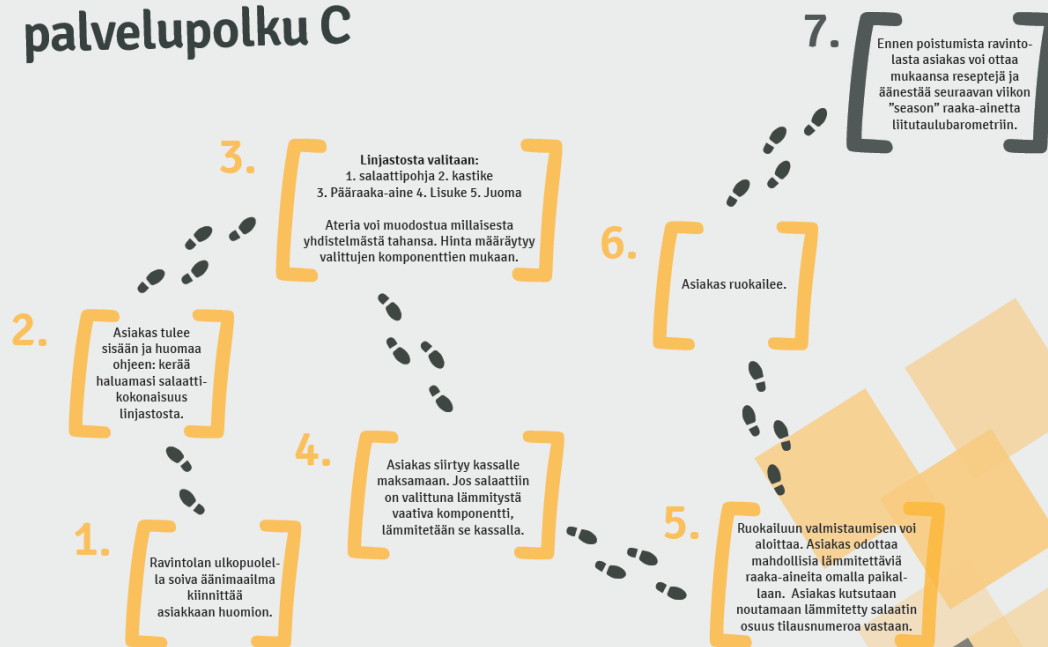
Liite 1: Blueprint-kaavio palvelumallista



Liite 2: Palvelumalli-skenaariot A, B ja C



palvelupolku C



FOOD LAB