



Palveluprosessin kehitys ravintolassa

Joonatan Panula

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Restonomi

Amk-opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Joonatan Panula
Tutkinto Restonomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Palveluprosessin kehitys ravintolassa
Sivu- ja liitesivumäärä 32 + 7
<p>Ravintolan täytyy kehittää itseään viimeistään seinän tullessa vastaan. Lähtökohta toiminnalliseen opinnäytetyöhön oli sekä toimeksiantajayrityksen tarvitsema uusi toimintapa vastaamaan asiakaskäyttäytymiseen, että oma mielenkiinto prosessia kohtaan. Tavoitteena oli luoda pienillä resursseilla toteutettava malli tukemaan lounasmyyntiä. Työn tueksi tutkittiin toimeksiantajayrityksen asiakkaiden lounaanaikaista käyttäytymistä. Tutkittu tieto toimi ideoinnin perustana. Itse kehityksessä hyödynnettiin palvelumuotoiluprosessia. Prosessin mukaisesti ideoinnin päätteeksi parhaimmat vertailtiin ja niistä valittiin yksi toimenpidemalli toteutettavaksi. Asiakkaiden käytöstä tutkittiin maaliskuussa 2024. Varsinainen opinnäytetyö toteutettiin saman vuoden kesä- ja marraskuun välille sijoittuvalla ajanjaksolla.</p> <p>Tietoperusta esittelee palvelumuotoilun, sen keskeiset käsitteet, visuaaliset työkalut ja esittelee palvelumuotoiluprosessin toiminnan. Palvelumuotoilu antaa sen kehyksen, jonka puitteissa toimia. Se miten palvelumuotoilua lopulta harjoittaa, on jokaisen kehittäjän omakohtainen tyyli. Palvelumuotoilua ei voi toteuttaa ilman asiakasta. Asiakkaan voidaan todeta olevan kaiken lähtökohta. Yrityksessä asiakasta vastassa on henkilökunta. Henkilökunnan osallistaminen muutoksessa jo sen suunnitteluvaiheessa voidaan todeta luovan pohjaa sujuvalle muutokselle. Miten jono vaikuttaa ravintolaan tai miten digitaalisuus luo mahdollisuuksia? Näiden mainittujen aiheiden käsittelyllä täydennetään tietämystä valitun kehitystyön ymmärtämiseksi.</p> <p>Empiriaosuudessa käydään vaihe vaiheelta läpi tuotokseen johtaneet toimenpiteet. Empirian perustana käytetään kerättyä ja dokumentoitua tietoa asian ratkaisemiseksi sekä päätelmien tekemiseksi. Empiria osuus noudattelee pääosin palvelumuotoiluprosessia vaikkakin tekijä on ottanut vapauksia sen käytössä. Tällaisen käytöksen kuitenkin voidaan todeta olevan tärkeä osa palvelumuotoilua ja sen käyttövapautta. Pyritäänhän prosessilla luomaan edellytyksiä liiketoiminnalle eikä tukahduttamaan sitä kehitysvaiheen liiallisella prosessimaisuudella.</p> <p>Toisin kuin oli suunniteltu, tuotoksena syntyi yleishyödyllinen opas yrityksen muutosprosessiin. Tuotoksen muotoon vaikutti ennakoimaton, mutta nykyravintola-alalle tyypillinen negatiivinen tapahtuma. Tuotoksessa käydään läpi yksinkertaistaen kehitysprosessi. Tällä pyritään näyttämään kehitystoiminnan olevan yksinkertaista sekä muodostamaan asiasta helposti lähestyttävää. Tämän lähestymistavan tekijä uskoo auttavan niitä yrityksiä, joilla on epäilyksiä tai esteitä kehittämisen suhteen.</p>
Asiasanat palvelumuotoilu, asiakkaat, digitaalisuus, henkilöstö, jonot

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantaja	2
1.2	Lähtökohdat	2
1.3	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	3
2	Palvelumuotoilu osaamisalana	4
2.1	Palvelumuotoilun termistö	6
2.2	Palvelumuotoilun visuaaliset työkalut	8
2.3	Palvelumuotoiluprosessi.....	9
3	Asiakasymmärrys	12
3.1	Tunne asiakkaasi	13
3.2	Henkilökunnan osallistaminen muutokseen	14
3.3	Jonotuksen hallinta.....	14
3.4	Digitaalisuus apuna	16
4	Produktin toteutus	18
4.1	Työskentelyprosessi.....	18
4.1.1	Toimeksiantajakeskustelu	19
4.1.2	Kehityskohteiden määrittely ja valinta	19
4.1.3	Työn vaatimusten ymmärtäminen	20
4.1.4	Asiakaskäyttäytymisen ymmärtäminen	21
4.1.5	Resurssien vaikutus / mahdollisuudet	23
4.1.6	Ratkaisumallien ideointi, vertailu ja valinta	24
4.1.7	Ratkaisu.....	25
4.2	Käytetty aineisto	26
4.3	Tuotos	27
5	Pohdinta	28
5.1	Jatkokehitys	29
5.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	30
	Lähteet.....	31
	Liitteet	33
	Liite 1. Customer Journey Map.....	33
	Liite 2. Pöytäkartta.....	34
	Liite 3. Tuotos.....	35

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö esittelee toimeksiantajayrityksen lounaanaikaisen palveluprosessin kehittämisen palvelumuotoilullisin keinoin. Kehittämisprosessia lisätään uusi palvelutapahtuma vastaamaan lounasajan palvelun kysyntää. Uusi palvelutapahtuma toteutetaan digitaalisena lisäyksenä vanhan, henkilökohtaisesti palvelevan, palvelutapahtuman rinnalle. Opinnäytetyön tietoperustassa avataan palvelumuotoilua osaamisalana. Mikä merkitys sillä on yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta. Mitkä ovat palvelumuotoilun keskeiset käsitteet ja visuaaliset työkalut. Palvelumuotoiluprosessista esitellään kaksi erilaista prosessimallia. Tietoperustassa käsitellään palvelumuotoiluprosessiin läheisesti vaikuttavat asiakaskokemus ja työntekijäkokemus. Lisäksi esiin nostetaan, tämän opinnäytetyöprosessin kannalta, jonomuodostus ja digitaalinen ulottuvuus.

Jokaisella yrityksellä, niin mikro- kuin suuryrityksellä, tulee aika, jolloin on pysähdyttävä ja jouduttava miettimään mitä seuraavaksi. Varsinkin, jos lukujen perusteella ei tapahdu haluttua muutosta tai toimintaympäristö itsessään on muutoksessa. Tällöin on tultu siihen pisteeseen, että joudutaan kehittämään omaa toimintaa. Asiakaspalvelukeskeisissä yrityksissä palveluprosessilla on suuri merkitys toiminnan kannalta. Palveluprosessia läpikäymällä voidaan saada selville toiminnan niin sanotut kipukohdat. (Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg 2019, 57–58.) Palveluprosessin kehittäminen vaikuttaa lopulta asiakaskokemukseen. Mikä olisikaan parempi asia ravintolalle kuin tyytyväinen asiakas ja sitä kautta myynnillinen kasvu. (Ahvenainen, Gylling ja Leino 2017, 20–23.)

Tuotoksena syntyy uusi digitaalisesti avustettu toimintatapa vahvistamaan ja tukemaan vanhaa henkilökohtaisesti palvelevaa toimintamallia. Empiirisessä osassa tuotoksen synnyttänyt palvelumuotoiluprosessi avataan kohta kohdalta. Uuden digitaalisen palvelutapahtuman lisäämisellä pyritään nopeuttamaan asiakaspalvelua, vähentämään jonotuksen aiheuttamaa asiakaskatoa sekä pitämään henkilökunnan resursointi sekä työtehtävät vakioituina päivästä riippumatta. Opinnäytetyöllä pyritään osoittamaan pienen, mutta ratkaisevan muutoksen vaikutus palveluprosessiin ja siitä saatava käytännön hyöty pienelle yritykselle resurssien hallinnassa ja käytännöntyön järjestelyssä sekä asiakaskokemuksen paranemisen ajankäytöllisen aspektin suhteen.

Omaan yli 20 vuoden kokemuksen ravintola-alalta. Olen useaan otteeseen osallistunut ravintolan kehitystoimenpiteisiin. Omalla kohdalla ne ovat olleet pienimuotoisia ja omaan työnkuvaan liittyviä, kuten ruokalista- tai valikoimamuutokset. Mielenkiintoa ravintolan suuremman mittakaavan muutokseen on ollut ja se on vahvistunut restonomiopintojen aikana. Kyseessä olevan prosessin myötä tarjoutui mahdollisuus kehittää ravintolan toimintaa tavalla, joka on itselle jäänyt vielä tuntemattomaksi käytännöksi.

1.1 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana toimii yksityinen eteläsuomessa toimivat yritys, josta käytetään, tässä opinnäytetyössä, nimeä toimeksiantajayritys. Toimeksiantajayritystä voidaan pitää mikroyrityksenä, sillä sen palveluksessa työskentelee 9 työntekijää kahdessa yksikössä. Toimeksiantajayrityksen yksiköt ovat perinteinen pub ja kahvilaravintola. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön kohteena on kahvilaravintola. Kahvilaravintola on koronahuipussa kaatuneen isomman kahvilaketjun raunioille rakennettu yksittäinen kahvilayksikkö, joka toimii keskeisellä sijainnilla Helsingin keskusta-alueella. Kahvilaravintolan liikeidea on tarjota lounas- ja kahvilapalveluita henkilökohtaisen palvelun saattelemana. Pääkohderyhmänä kahvilaravintola yrittää tavoittaa kevyemmästä lounasvaihtoehdosta kiinnostuneet, kiireiset ihmiset, ja onkin profiloitunut terveellisemmän lounasvaihtoehdon lounaspai-kaksi, jossa asiakasta palvellaan henkilökohtaisesti.

Kohdeyrityksen ja sen omistajat olen tuntenut jo pitkään. Yksikön toimintaan olen osallistunut melkein koko nykymuotoisen olemassa olon ajan niin työntekijänä, kuin välillisesti muiden yritysten palveluksessa. Vaikken kokoaikaisesti olekaan ollut kytköksissä kyseessä olevaan yritykseen olen ollut tietoinen sen toiminnan keskeisimmistä vaikeuksista ja haluista kehittää yksikön toimintaa.

1.2 Lähtökohdat

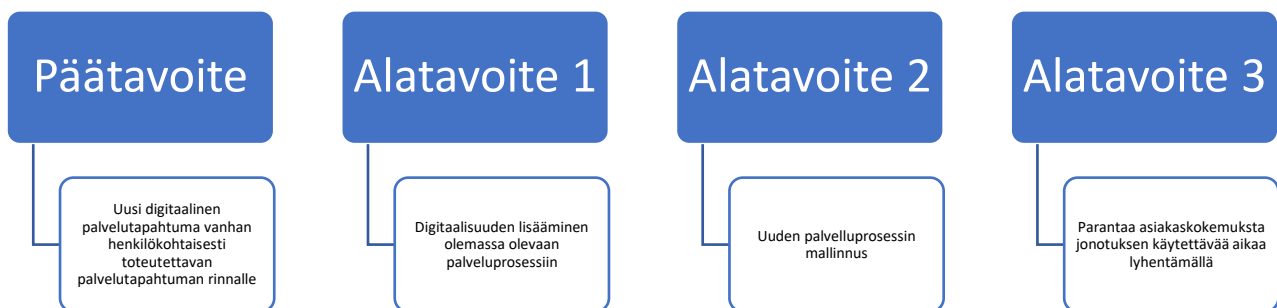
Toimeksiantajayrityksellä on ollut vaikeuksia pystyä vastaamaan asiakkaiden aiheuttamaan kysyntään eli palvelu ruuhkautuu erityisesti työskentelykuukausien (syyskuu – maaliskuu) lounasajan kohtana. Tämä on aiheuttanut jonosta kääntymistä, negatiivista asiakaspalautetta sekä henkilökunnan väsymistä. Vaikka ruuhka-ajan piikki on vain pieni osa päivittäisestä aukioloajasta, on sen prosentuaalinen osuus myynnistä suuri. Tämä tarkoittaa 40 - 60 prosentin osuutta kokonaisymyynnistä puolentoista tunnin aikaikkunan aikana yhdeksästä aukiolotunnista. Ruuhkapiikin ennustettavuutta vaikeuttavat muun muassa päivittäisen ajankohdan vaihtelu sekä sään vaikutus lopulliseen asiakasmäärään.

Vaikka toimeksiantajayritys on pystynyt palvelemaan suurimman osan asiakkaista moitteettomasti, tavoittelee se luotettavaa palvelukokemusta kaikille asiakkaille. Muita tavoitteita ovat asiakasmäärän lisääntyminen, henkilökunnan työssäjaksaminen ja henkilökuntaresurssien kohdentaminen oikein. Liikevaihdon kasvamisen katsotaan yrityksessä luovan pohjaa laaja-alaiselle kehittymiselle ja uudistumiselle. Kehittymisen kannalta yksikön eri prosessien sujuvoittaminen on tärkeää päivittäisen työnteon ja asiakaskokemuksen kannalta. Erilaisia ratkaisumalleja yrityksessä on etsitty jo jonkin aikaa, mutta kehitystoimet ovat jääneet tekemättä osin vähäisen henkilökunnan määrän, mutta myös osaavan tekijän puutteen vuoksi.

Itselle opinnäytetyön tuoma hyöty on osoitus omasta osaamisesta. Miten pystyn kehittämään uskottavasti ravintolan toimintaa ja ottamaan huomioon erilaisia ulottuvuuksia ja toimintatapoja kehitystyössä sekä oppimaan prosessin aikana uutta.

1.3 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Tavoitteena on luoda toimiva, helposti omaksuttava ja asiakasystävällinen palvelutapahtuma, joka liitetään vanhaan palvelukonseptiin. Tämä luo pohjaa yrityksen myynnin kasvulle ja toiminnan vakiinnitulle arkkipäivinä tapahtuvaa lounasmyyntiä. Projektin toiseksi tavoitteeksi tulee mallinnus yrityksen uudesta palveluprosessista sisältäen sen osa-alueet; prosessin vaiheet, työntekijöiden ja asiakkaiden roolit sekä asiakasrajapinnan kuvauksen. Projektin kolmas tavoite on lounasaikaan muodostuvan jonon pienentäminen ja jonotusajan vähentäminen. Onnistumisen mittareina toimivat asiakkaiden käyttämän uuden tilauskanavan käyttöaste, asiakkaiden jonotusajan vähentyminen, kääntyvien asiakkaiden määrän väheneminen ja myytyjen annosten määrän kasvu. Kun annokset valmistetaan suoraan keittiöstä, on tarjoiluhävikin määrä nolla ja annokset tasakokoisia. Tämä takaa asiakkaiden tasapuolisen kohtelun. Myynnin kasvaminen luo parhaassa tapauksessa työpaikkoja, kun yritys tarvitsee myynnin kasvaessa lisää henkilökuntaa.



Kuva 1. Opinnäytetyön pää- ja alatavoitteet.

Projektissa käytetään valmista, käytössä olevaa, menukonseptia, eikä sen sisältöön tässä vaiheessa ole tarvetta puuttua. Projektille on asetettu tietyt henkilökuntaresurssit, joiden puitteissa toimitaan ja joita lopputuotos tulee tukemaan. Tämä tarkoittaa, että ulkopuolelle rajataan palvelukonseptiin kuuluva palvelulupaus, yrityksen strategiat, asiakashallintajärjestelmä (CRM) ja yrityksen sisäiset prosessit, lukuun ottamatta asiakkaan läpikäymään palveluprosessiin kuuluvaa asiakaspalveluprosessia. Myös markkinointitoimenpiteet ja sosiaalisen median käyttö tullaan rajaamaan ulkopuolelle.

2 Palvelumuotoilu osaamisalana

Suunniteltaessa tai muutettaessa ravintolan toimintaa tai palvelukonseptia on palvelumuotoilulla merkittävä rooli suunniteltaessa palveluprosessiin kuuluvia palveluita. Palvelumuotoilu on kokonaisvaltaisesti kantaa ottava, käytännönläheinen ja suunnitelmallinen toimintatapa yrityksen palvelujen kehittämisessä. Palvelumuotoilu ohjaa palvelun suunnitteluprosessia kolmesta eri näkökulmasta. Se kertoo millä tavalla prosessi kulkee alusta loppuun sitä käyttävän asiakkaan näkökulmasta katsottuna, asiakaspalvelijan työntekijäkokemuksen perusteella sekä yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Palvelumuotoilulla tuodaan aineeton näkyväksi ja luodaan sille arvo, tätä tehostetaan visuaalisin työkaluin sen eri osa-alueiden ymmärtämiseksi ja dokumentoimiseksi. (Tuulaniemi 2011, 10–12, 18, 25; Koivisto ja muut 2019, 34–35.) Kun edellä oleva kuvaus yhdistetään uuden innovointiin tai vakiintuneen uudistamiseen, mihin muualla palvelumuotoilu sopisikaan paremmin kuin ravintola-alalle, jossa ihmiset ovat luovia, käytännönläheisiä, järjestelmällisiä ja asiakasorientoituneita.

Vaikka palveluja voidaan katsoa tuotetun niin kauan kun ihmiset ovat käyneet jonkin tasoista kaupaa, on palvelumuotoilun käyttö vasta alkamassa. Palvelumuotoilun, osaamisalan, kehittäjänä voidaan pitää professori Michael Erlhoffia hänen vuonna 1991 esitettyä uutta osaamisalaa, palvelumuotoilua, uudeksi opetettavaksi osaamisalaksi (Tuulaniemi 2011, 62). Koivisto ja muut (2019, 32) lisäävät idean toiseksi tekijäksi Birgit Magerin. Molemmat mainituista toimivat tällöin Kölnin kansainvälisen muotoilukoulun professoreina, heistä Birgit Magerin kerrotaan olevan ensimmäinen professori palvelumuotoilun osaamisalalla (KISD s.a.).

Palvelumuotoilun voidaan sanoa jatkokehitetyn tuotemuotoilusta, jäljempänä muotoilu, jota nimen jälkimmäinen sana kuvastaa. Muotoilusta on palvelumuotoiluun ammennettu vahva prosessi- ja menetelmäosaaminen sekä visualisointi ja prototypointi (Tuulaniemi 2011, 24, 63). Koivisto ja muut (2019, 31) kertovat kirjassaan muotoilun tavanomaisesti kiinnittyneen materiaaleihin, esineisiin ja tiloihin, kunnes teollisessa muotoilussa alettiin käyttämään vuorovaikutussuunnittelua 1990-luvulla. Tämä puolestaan tarkoitti siirtymistä kohti näkymättömien aikaan sidottujen elementtien, kuten palvelujen, suunnittelua.

Palvelumuotoilun ensimmäinen sana on juuri palvelu. Tilastokeskus määrittelee palvelun seuraavasti:

Palvelut ovat sellaisen tuotannollisen toiminnan seurausta, joka muuttaa niitä kuluttavien yksiköiden olosuhteita tai edistää tuotteiden ja rahoitusvarojen vaihdantaa. Palvelut eivät yleensä ole erillisiä eriä, joihin voisi kohdistua omistusoikeuksia, ja yleensä palvelua ja palvelun tuottamista ei voi erottaa toisistaan. (Tilastokeskus s.a.)

Tilastokeskuksen näkökulma on talouskeskeinen. Palvelun määrittelemisen käsitteenä ei ole kiistattoman yksiselitteistä, vaan siihen liittyy monia ulottuvuuksia, kuten Tuulaniemi (2011, 58–59) kirjassaan listaa. Näitä elementtejä ovat esimerkiksi: Omistettavuus, aineettomuus, kokeminen, toiminta sekä useat liitännäiselementit, kuten ympäristön mukana tuomat ärsykkeet ja fyysisten asiat. Yhteistä niille on Tuulaniemen (2011, 59) mukaan neljä seuraavaa ominaisuutta:

1. se ratkaisee jonkin ongelman
2. toimii prosessina
3. palvelu koetaan, mutta sitä ei voi omistaa
4. keskeisenä ihmisten muodostama vuorovaikutus

Palvelumuotoilun osaamisalasta on tullut lyhyessä ajassa merkittävä työkalu yrityksille. Palvelumuotoilun avulla yritys pystyy tulkitsemaan kokonaisvaltaisesti omaa toimintaansa. Tämän tulkinnan avulla yritys hahmottaa liiketoimintaansa vaikuttavat strategiset mahdollisuudet, kehittää ja muokkaa eli innovoi sekä uusia että vanhoja, jo vakiintuneita, palveluita (Tuulaniemi 2011, 24). Myös nykyajan muutoksen nopeus ja sattumanvaraisuus vaikuttavat palvelumuotoilun asemaan ratkaisijatyökaluna, kun yritys pystyy sopeutumaan ja vastaamaan muutokseen paremmin, omasta toiminnasta, kerätyn tiedon avulla (Koivisto ym. 2019, 26–27).

Palvelumuotoilun merkityksen oletetaan kasvavan yhä. Sitä hyödyntäen pyritään ensinnäkin ymmärtämään omaa ja asiakkaiden toimintaa, toiseksi vastaamaan asiakkaan toiveisiin ja käytökseen, kolmanneksi tuottamaan arvoa ja neljänneksi sitouttamaan asiakasta yritykseen. Tämä kaikki tehdään tiedon perusteella prosessinomaisesti, eikä arvaten, olettaen ja toivoen (Koivisto ja muut. 2019, 19, 37–41, 49). Reason, Løvlie ja Brand Flu (2016, 2–3) nostavat kirjassaan *Service Design for Business* esiin kolme palvelumuotoilun asemaan vaikuttavaa trendiä; ekonomisen, sosiaalisen ja teknillisen.

Jotta palvelumuotoilu kykenee vastaamaan sille asetettuihin haasteisiin, ratkaisutyökaluna, on sen pohjaututtava joihinkin ideologisiin otaksumiin. Stickdorn ja muut (2017, 24) esittelivät alun perin kirjassaan *This is Service Design Thinking* viisi periaatetta, taulukko 1, joita siitä lähtien on palvelumuotoilussa käytetty ja tarkensivat näitä vuonna 2017 julkaistussa jatko-osassa *This is Service Design Doing*. Koivisto ja muut (2019, 34–41) kertovat palvelumuotoilun periaatteiden pohjautuvan juuri muotoiluajatteluun ja nostavat periaatteiden määrän kahdeksaan ongelmanratkaisussa muotoiluajattelun periaatteiden mukaisesti, mutta toteavat että palvelumuotoilussa keskitytään palveluihin ja aineettomiin kokemuksiin. Molemmat lähteet toteavat, että periaatteiden lisäksi palvelumuotoilun pitää kehittää myös yrityksen liiketoimintaa, koska ilman kestäväää ja kannattavaa liiketoimintaa on kokemuksen kehittämistä on pidettävä jokseenkin turhana. Tällä tarkoitetaan liiketoiminnan kehittämistä palvelumuotoilua hyödyntäen sekä liiketoimintahyötyjen tarkastelua, johon Koivisto ja

muut (2016, 152) listaavat neljä tarkasteltavaa näkökulmaa eli taloudellisen näkökulman, markkinanäkökulman, sisäisten prosessien näkökulman sekä työkuultuurin ja osaamisen näkökulman.

Taulukko 1. Palvelumuotoilun keskeiset periaatteet ja niiden nykyaikaistuminen.

Periaate	Marc Stickdorn ja muut vuonna 2010	Marc Stickdorn ja muut vuonna 2017	Koivisto ja muut vuonna 2019
1. periaate	Käyttäjäkeskeinen	Ihmiskeskeinen	Ihmislähtöisyys
2. periaate	Kumppanillinen	Yhteistoiminnallinen	Oikean ongelman ratkaisu
3. periaate	Sekvensointi	Iteratiivinen	Eksploratiivisuus
4. periaate	Todisteellinen	Perättäinen	Iteratiivisuus
5. periaate	Holistinen	Todellinen	Divergentin ja konvergentin ajattelun vuoropuhelu
6. periaate		Holistinen	Protoilu ja testaus
7. periaate			Yhteiskehittäminen
8. periaate			Monialaisuus

2.1 Palvelumuotoilun termistö

Vaikka palvelumuotoilun määrittäminen ei ole yksiselitteistä ja suurimmalla osalla toimijoista niin käytännön kuin teoreettisilla tuntuu olevan oma käsityksensä palvelumuotoilun käsitteen tarkoituksesta, on palvelumuotoilun termistö silti vakiintunutta. Esimerkiksi Tuulaniemi (2011, 58, 60) lainaa Marc Stickdornia korostaessaan palvelumuotoilun vahvuuden olevan juuri sen käsitteen määrittelemättömyydessä ja sen tarjoaman työkaluvalikoimassa ja prosessissa.

Palveluprosessilla tarkoitetaan kuvausta siitä, miten palvelu tuotetaan ja kulutetaan vaihe kerrallaan. Prosessin sujuvuutta voidaan tarkastella niin asiakkaan, palvelutuottajan tai henkilökunnan perspektiivistä saavutettavakseen parhaimman lopputuloksen. Palveluprosessin kuvaus sisältää työvaiheet ja siihen käytettävät resurssit ja ottaa huomioon taloudelliset, sosiaaliset, ekologiset ja teknologiset elementit. Vaikka palveluprosessi on suunniteltu palvelukokonaisuus, jokainen asiakas kulkee palveluprosessin läpi yksilöllisesti hyödyntäen prosessin tarjoamia vaihtoehtoja

kuluttaakseen palvelun. *Service Blueprint* on palveluprosessin kuvaukseen käytettävä visuaalinen työkalu. (Koivisto ja muut 2019, 57–58, Tuulaniemi 2011, 76–77.)

Palvelukonsepti on yritykselle tunnusomainen ja loppuun asti viimeistelty toimintatapa riippumatta missä yrityksen yksikössä asiakas asioi. Ravintola-alalta menestyksekkään palvelukonseptin tiedetään olevan McDonald´illa, jonka yksikköön, missä tahansa maailmassa, mennessä asiakas tietää miten toimia ja minkä vastineen odottaa saavansa panokseensa. (Gerdt ja Korkiakoski 2016, 107–108.) Koivisto ja muut (2019, 232) tiivistävät käsitteen lauseeseen ”*palvelun perusajatusta kuvaavaksi määriteltyyn palveluideaan*”, joka suppeudessaan herättää lisää kysymyksiä.

Palvelulupaus tarkoittaa tiivistetympää keinoa kertoa asiakasviestinnässä yrityksen tasalaatuisesta palvelukonseptista. Palvelulupaukseen sisältyy konkretia, kuten ”*meiltä tuoreet salaattitilauksesta*”. Palvelulupaus saatetaan sotkea yrityksen arvolupauksen kanssa sen sisältämän odotusarvon takia, esimerkiksi: ”*ennakkoon tilaamalla saat tuotteen heti saapuessasi noutamaan sitä*” on palvelulupaus, mutta kertoo samalla arvolupauksen sisältämän ajansäästöllisen asiakashyödyn. (Gerdt ja Korkiakoski 2016, 107–108; Tuulaniemi 2011, 33.)

Arvolupaus, 1) rajaa ja kuvaa tarjottavan tuotteen, 2) rajaa tuotteen käyttäjäkohderyhmän, 3) antaa ymmärtää sen asiakashyödyn ja 4) määrittää tuotteen erottautumistekijät eli sen miksi tuote on vertaistaan vailla oleva. (Tuulaniemi 2011, 33.) Nämä yhdessä muodostavat yrityksen ymmärrettävän lupauksen asiakkaalle. Asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutus sekä asiakkaan omakohtainen odotus palvelun arvosta ja palvelun kuluttamistapa määrittävät palvelun arvontuoton aina subjektiivisesti asiakkaan kokemuksen perusteella. Tämän perusteella asiakas päättää onko yritys lunastanut antamansa arvolupauksen.

Palvelupolku/asiakaspolku on ajallinen kuvaus asiakkaan kulusta yrityksen toteuttamassa palvelussa. Se jaetaan esipalvelu-ydinpalvelu-jälkipalvelu tai ennen-aikana-jälkeen osa-alueisiin. Palvelupolku alkaa tiedon etsimisestä, kuten ruokalistan etsiminen internetistä ja päättyy mahdollisen palvelusta saadun palautteen käsittelyn päättymiseen. Palvelupolku sisältää ketjuuntuneet palvelutuokit ja kontaktipisteet. Visuaalisesti se esitetään Customer Journey Map kuvauksella. Palvelupolun kuvauksessa esitetään, miten asiakas kokee, mitä asiakas havaitsee ja miten asiakas toimii. (Innanen 2018a; Koivisto ja muut 2019, 233; Tuulaniemi 2011, 79.)

Palvelutuokio/palveluhetki tarkoittaa aikaa, jolloin asiakas on aktiivisessa kontaktista palvelutuottaja kanssa. Palvelutuokio on yksittäinen tapahtuma, joka asiakas kokee palveluprosessissa ja jota seuraa aina seuraava palvelutuokio, kunnes palveluprosessi on kokonaisuudessaan läpi käyty. Palvelutuokio koostuu kontaktipisteistä, joita palvelutuokio voi pitää sisällään useita. (Stickdorn ja muut 2017, 56; Tuulaniemi 2011, 79.)

Kontaktipiste/kohtaamispiste on se fyysinen (tai virtuaalinen) ja toiminnallinen asia, jossa asiakas on välittömässä kontaktissa palvelun kanssa. Kontaktipisteitä ovat ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat (sekä aistimukset ja tuntemukset). Kontaktipisteet suunnitellaan tarkasti jokaista palvelutuokiota varten. (Stickdorn ja muut 2017, 56; Tuulaniemi 2011, 80–82.)

Asiakaskokemus on asiakkaan henkilökohtainen kokemus. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakaskokemuksen syntyyn vaikuttavat kaikki miellelyhtymät ja emotionaaliset elementit, jotka asiakkaalla on yrityksestä. Ne ovat muodostuneet eri tilanteissa yrityksen ja sen henkilökunnan kanssa toimimisesta. Asiakaskokemusta muodostaessa tunneassosiaatiolla on suuri merkitys. Merkitys korostuu tarpeen täyttämisen uudelleen valinnassa, jolloin asiakas valitsee todennäköisemmin sen, johon sillä on vahva tunneside. (Ahvenainen, Gylling ja Leino 2017, 9–11.)

Työntekijäkokemus on osa palvelumuotoilua. Vaikka palvelumuotoilu keskittyy lähtökohtaisesti asiakkaaseen ja asiakaskokemukseen ovat työntekijät yhtä lailla osa sitä. Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan työntekijän muodostamia käsityksiä oman työyhteisönsä toiminnasta, arvosta ja tavoista oman ymmärryksensä, tunteidensa sekä käytöksensä perusteella. Luukka (2019, 128) lyhentää työntekijäkokemuksen henkilökohtaiseksi kokemukseksi työpaikastaan.

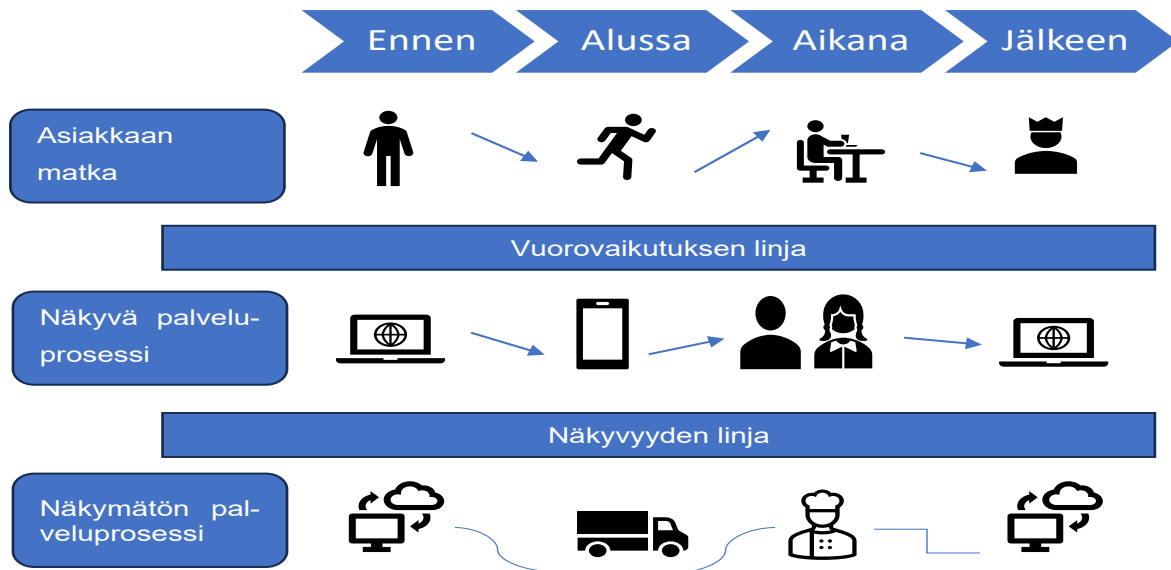
2.2 Palvelumuotoilun visuaaliset työkalut

Palvelupolun kuvaus eli **Customer Journey Map** kuvaa asiakkaan matkan yrityksen palvelun käyttäjänä kronologisella aika-akselilla, ennen – aikana – jälkeen. Kuvauksessa esitetään, miten asiakas kokee, mitä asiakas havaitsee ja miten asiakas toimii ketjuuntuneissa palvelutuokioissa ja niiden sisältämissä kontaktipisteissä, jotka avataan yksityiskohtia myöten. Visuaalinen kuvaus helpottaa aineettoman muuttamista näkyväksi. (Innanen 2018) Toimeksiantajayrityksen Customer Journey Map on esitetty liitteessä 1.

Asiakasprofiili on tutkittuun tietoon pohjautuva kuvaus yrityksen asiakasryhmästä. Se kertoo ryhmän motiiveista, tarpeista ja palvelun käyttöön sekä valintaan liittyvistä asioista. Se ei sisällä asiakasryhmän demografisia kuvauksia, kuten asiakaspersoonaa, vaan keskittyy ryhmän käyttäytymis- ja tarvemallinnukseen. Asiakasprofiiliin laadinnassa suositellaan käytettäväksi kattavaa tutkimusta tiedon saamiseksi. Profiiliin oikeanlaisella nimeämisellä saadaan nopeasti käsitys ryhmän pääominaisuudesta. (Innanen 2018). Toimeksiantaja yrityksen asiakasprofiili on esitetty kuvassa 8.

Palveluketjuanalyysi eli **Service Blueprint** on prosessikaavio, joka auttaa visuaalisesti tarkastelemaan organisaatiossa toimivien henkilöiden osallisuutta palveluprosessiin ja palvelun eri elementtien sidokset toisiinsa. Yksinkertaistettuna, kuten kuvassa 2, siinä esitetään aikajanalla asiakkaan toimet, asiakkaalle näkyvän vuorovaikutuksen toimet näkyvässä palveluprosessissa sekä palveluprosessin asiakkaalle näkymättömät toiminnot. Service Blueprintin tehokkaammassa käytössä

siihen sisällytetään asiakkaan fyysiset todisteet sekä tukitoimintojen prosessit. Kolmas linja eli sisäisen vuorovaikutuksen linja kuuluu laajempaan kaavioon ja sijoitetaan näkymättömän palveluprosessin ja tukitoimintojen prosessien väliin. (Reason ja muut 2016, 12; .) Laajemman kaavoin käyttö on suositellumpi tapa toimia.



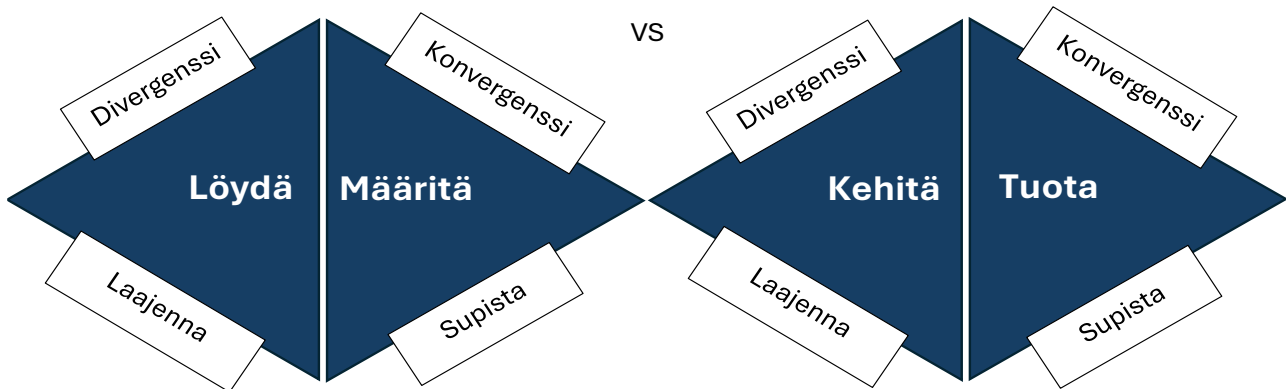
Kuva 2. Service Blueprint prosessikaavio (mukaillein Reason ja muut 2016, 13)

2.3 Palvelumuotoiluprosessi

Vaikka asiakaslähtöisyys on edellytys palvelumuotoilulle on prosessissa otettava huomioon organisaatiolliset aspektit. Näitä ovat muun muassa organisaation strategia ja nykytila sekä prosessin vaatimukset, kuten aikataulu ja tavoitteet. Kuvassa 3 on esitetty vaihtoehtoiset mallit palvelumuotoiluprosessiin. Tuulaniemi (2011, 130–132) esittää palvelumuotoiluprosessin suoraviivaisena prosessina, kun Koivisto ja muut (2019, 42–48) sekä Stickdorn ja muut (2017, 88) tuovat esiin niin kutsutun tuplatimanttimallin, jonka esitteli Design Council vuonna 2006. Molemmat mallit tuovat esille samat toimenpiteet prosessin läpiviemiseksi. Tuulaniemen esittämää mallia voidaan pitää helpompana hahmottaa. Tuulaniemi (2011, 113) esittää luovaa ongelmanratkaisumallia, eli timanttimallia myös oman mallinsa tueksi (Tuulaniemi 2011, 113).

Koska vaiheita toteutetaan iteroivasti eli taakse toistuvasti palaten, saattavat niiden sisältämät osat alueet kytkeytyä osittain toisen vaiheen kanssa luonnollisesti yhteen. Tämän saattaa huomata varsinkin suunnittelu- ja tuotantovaiheiden aikana, erityisesti, kun verataan kahta hieman toisistaan poikkeavaa muotoiluprosessimallia. Olennaista prosessissa on vahva dokumentointi, visualisointi sekä asiakaslähtöisyys.

Määrittely		Tutkimus		Suunnittelu		Palvelutuotanto		Arviointi
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Aloittaminen	Esitutkimus	Asiakas- ymmärrys	Strateginen suunnittelu	Ideointi ja konseptointi	Prototy- poini	Pilotointi	Lanseeraus	Jatkuva kehittä- minen



Kuva 3. Palvelu muotoiluprosessit (mukailien Tuulaniemi 2011, 130–132 ja Koivisto ja muut 2019, 43)

Koiviston ja muiden (2019, 57) mukaan kehittämiskohdekokonaisuuksia on viisi. Ne ovat esitetty kuvassa 4. Jokaisessa kokonaisuudessa palvelumuotoiluprosessi alkaa tarpeiden määrittelyllä niin organisaation kuin asiakkaan. Tässä vaiheessa luodaan aikataulu ja tavoitteet sekä määritellään kohderyhmät että käytettävät resurssit eli luodaan suunnitelma prosessin läpi viemiseksi. Mikäli organisaatio ostaa palvelumuotoilun ulkopuoliselta palvelutarjoajalta määrittää tehty suunnitelma tarjouspyynnön. Seuraavaksi kerätään tietoa erilaisin tutkimusmenetelmin ymmärtämisen kasvattamiseksi ja esiin nostetun ongelman ratkaisemiseksi. Erilaisia tutkimusmenetelmiä ovat vertaisanalyysit, haastattelut, havainnointi ja kyselyt. Kaikki kerätty tieto dokumentoidaan myöhempää käyttö varten ilman karsimista. Kerätyllä tiedolla tarkoitetaan muun muassa asiakaskäytöstä, henkilökunnan työskentelytapoja sekä organisaation toiveita. (Tuulaniemi 2011, 132–141; Koivisto ja muut 2019, 44–45.)

Analysoinnissa dokumentoidusta tiedosta muokataan käyttökelpoisempaan muotoon. Käyttökelpoisempaa muotoa edustavat prosessissa sen visuaaliset työkalut, kuten asiakasprofiili tai asiakaspolku. Analysointivaiheessa pyritään löytämään piileviä ja tiedostamattomia käyttäytymismalleja ja tiedon murusia, kerätyn tiedon joukosta, joista organisaatio voi hyötyä tulevaisuudessa uusien innovaatioiden avulla, ei vain nykyisen ongelman ratkaisemisessa. (Tuulaniemi 2011, 142–179; Koivisto ja muut 2019, 45–46.)

Suunnittelu- tai kehitysvaiheessa etsitään ratkaisua esillä olevaan ongelmaan ja luodaan erilaisia toimintatapuonnoksia. Tämän vaiheen alussa määrän voi sanoa korvaavan laadun ja kaikkiin ideoihin tulisi suhtautua kriitikittömästi. Vaiheessa ideoinnin apuna käytetään aiemmissa vaiheissa kerättyä ja analysoitua tietoa. Kun tarpeellinen määrä ideoita katsotaan tulleen täyteen, voidaan osasta tehdä prototyyppejä. Tätä sanotaan prototypoinniksi. Tässä vaiheessa ideoita testataan valitulla kohderyhmällä, jotka voivat kuulua organisaation eri sidosryhmiin. Suunnittelu- ja kehitysvaiheessa visuaalisella ajattelulla on suuri merkitys. Ideoiden ja kokemusten visualisoinnin ajatellaan lisäävän luovuutta. Määrittelyvaiheessa tehdyt päätökset tarpeesta antavat suunnitteluvaiheelle raamit, joidenka perusteella suunnittelu- ja kehitystyötä tehdään. (Tuulaniemi 2011, 180–229; Koivisto ja muut 2019, 46.)

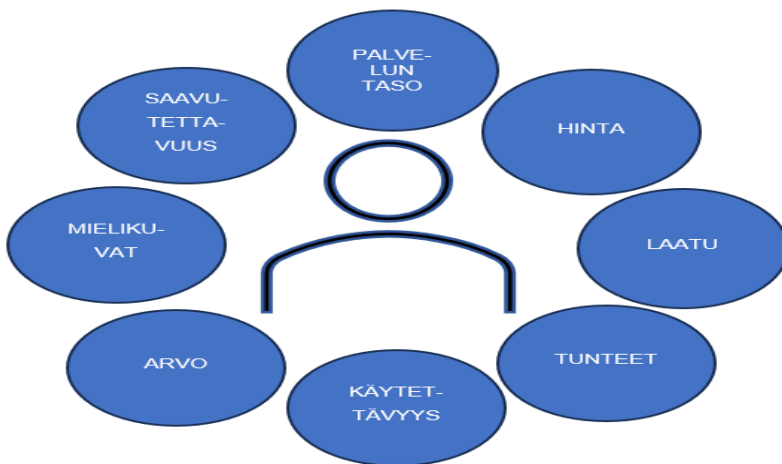
Tuotantovaiheessa suunniteltuja ideoita rajataan, tunnistetaan ja arvioidaan määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti. Määritellyt tavoitteet saadaan määrittelyvaiheesta, ne saattavat olla taloudellisia, teknisiä tai toiminnallisia. Vaiheeseen kuuluu myös vaihtoehtojen testaus asiakkailla. Vaiheen lopputulema on toteutuskelpoinen idea, joka otetaan käyttöön organisaatiossa. Lopullisen palvelukonseptin dokumentoiminen on ensiarvoisen tärkeää, koska palvelumuotoilua toteutetaan prosessimaisena ei projektimaisena työnä (Tuulaniemi 2011, 230–238; Koivisto ja muut 2019, 46–47.). Tämän takia Tuulaniemen (2011, 131, 239–243) esittämässä mallissa on viimeisenä arviointi ja jatkuva kehittäminen.



Kuva 4. Palvelumuotoiluprosessin tavanomaiset kehittämiskohdekokonaisuudet (mukaillen Koiviston ja muut 2019).

3 Asiakasymmärrys

Palvelumuotoilun keskeinen lähtökohta on asiakas itse ja hänen omakohtainen kokemuksensa palvelun eri osa-alueista eli asiakaskokemus. Asiakas muodostaa asiakaskokemuksen omien aikaisempien kokemustensa perusteella, joita hän reflektoi tällä hetkellä vaikuttaviin odotuksiinsa, haluihinsa ja toiveisiinsa. Myös ympäröivällä maailmalla ja sen muutoksilla on vaikutus muuttaa asiakkaan odotuksia, haluja sekä toiveita. Ympäröivän maailman muuttuminen aiheuttaa sen, ettei asiakaskokemuksen voida olettaa olevan valmis kerta kokemuksena, vaan vaatii jatkuvaa kokemuksen uudistamista. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 93; Tuulaniemi 2011, 71).



Kuva 5. Asiakas itse muodostaa asiakaskokemuksen.

Asiakaskokemuksen muodostavat kolme eri komponenttia: fyysinen kohtaaminen, digitaalinen kohtaaminen ja tiedostamaton kohtaaminen. Näistä digitaalisista kohtaamista voidaan pitää ovena palvelutuottajalle ja fyysistä kohtaamista sinä kaikkein tärkeimpänä, jossa asiakas on yhteydessä yrityksen kanssa. Tiedostamatonta kohtaamista sanotaan myös brändikokemukseksi ja se sisältää asiakkaan puolelta niin tiedostamattomia kuin tiedostettuja osia. Brändikokemus koostuu tarkoituksellisesti tehdyistä osista, kuten yrityksen värimaailma, ja toisaalta asioista joihin vaikuttamismahdollisuudet saattavat olla rajalliset tai olemattomat, kuten ulkoa tulevat äänet tai viereisen miljööän habitus. (Ahvenainen ja muut 2017, 33–35, 44.) Gerdt ja Korkiakoski (2016, 71) tähdentävät asiakaskokemuksen koostuvan kohtaamisista, mielikuvista sekä tunteista eli siinä vaikuttavat yrityksen brändin eri osa-alueet ja toteavat vahvan kytköksen olevan brändin ja asiakaskokemuksen välillä. Tuulaniemi (2011, 74–75) taas jakaa asiakaskokemuksen kolmeen hieman käsitteellisempään tasoon. Ne ovat toiminta, tunteet ja merkitys. Toiminnan tason vaatimukset määrittelevät palvelun olemassa olon eli vastaavat asiakkaan käytännön läheiseen tarpeeseen, kuten lounasruokailuun. Tunnetasolla asiakkaalle muodostuvat spontaanit tuntemukset sekä omakohtaiset aistimukset.

Merkitystasolla asiakaskokemus ulottuu asiakkaan identiteettiin ja elämäntapaan luoden yhteyksiä yrityksen ja asiakkaan välille.

3.1 Tunne asiakkaasi

Asiakaspalvelualalla olevan yrityksen tiedetään elävän asiakkaista ja on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää omaa asiakaskuntaa. Ahvenainen ja muut (2017, 128) kertovat yritysten olevan tilanteessa, jossa tietoa kyllä tallennetaan, muttei sitä osata vielä hyödyntää. Filenius (2015, 133) kertoo järjestelmällisyyden puutteen päällimmäiseksi syyksi tilanteeseen. Tämä tarkoittaa, että materiaali, jota saadaan asiakaskyselyistä tai jonka kassajärjestelmät tallentavat, jää hyödyntämättä. Voi olettaa, että pienissä yrityksissä, joissa henkilökuntaresurssit ovat rajalliset, näin tapahtuukin. Tämä puolestaan saattaa aiheuttaa mutu-ajattelun korostumisen asiakaspäästösten suhteen. Hellmanin (2003, 84) mukaan asiakas odottaa yrityksen tuntevan hänet, mutta toteaa, että kilpailun vaikutuksesta yhden yrityksen edellytysten muovata asiakkaiden odotuksia olevan pieni, koska asiakkaat asioivat toisissa yrityksissä saaden ymmärrystä niiden toimintatavoista.

Useat mittarit, kuten Net Promoter Score (NPS), asiakastyytyväisyyskyselyt tai julkiset palautteet sosiaalisessa mediassa antavat yritykselle tilannekuvan palvelun lopputulemasta. Ne eivät kuvaa asiakasta itseään, vaan asiakaskokemuksen onnistumista. (Gerdt & Korhikoski 2016, 160,168.) Palvelumuotoilu antaa monia työkaluja yrityksen avuksi asiakkaan tuntemiseksi. Customer Journey Map antaa ymmärrystä asiakkaan ostoprosessista alusta loppuun. Sen avulla yritys voi selvittää missä vaiheissa asiakas muodostaa haluamansa yhteyden yritykseen. Ehkä käyttökelpoisempi yhden asiakkaan tuntemiseksi on asiakasprofiili eli persoona. Sen syvempi käyttö vaatii kuitenkin syvempää tuntemusta asiakkaista ja sitoutumista sen käyttöön. Syvempää tuntemusta asiakkaista saadaan tekemällä henkilökohtaisia kyselytutkimuksia tai haastatteluilla ja siirtämällä analysoidut tulokset profiileiksi. Asiakaskäyttäytymisestä saadaan myös varjostamisella käyttökelpoista dataa. Varjostamisella havainnoidaan miten asiakas todellisuudessa kuluttaa yrityksen palvelun (Tuulaniemi 2011, 150). Kassajärjestelmät tallentavat valtavat määrät erilaista dataa. Kassajärjestelmästä saadaan helposti selville asiakasmäärä tuntitasolla, ostetut tuotteen tai yksittäisiä kuitteja analysoimalla mahdollisia päätuotteen liitännäistuotteita.

Yksikään organisaatio ei voi silti tuntea omaa asiakaskuntaansa täydellisesti. Ulkoisten tekijöiden aiheuttamat yllättävät muutokset vaikuttavat aina asiakaskäyttäytymiseen. Asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilökunnan osuus niin asiakaskokemuksen luontiin kuin asiakasymmärryksen tiedon keruuseen on organisaatiolle tärkeää. Asiakasrajapinnassa työskentelevä on päivittäin yhteydessä asiakkaaseen yrityksen edustajana ja välittää tietoa asiakkaalle. Tieto voi olla puhuttua ja sanatonta viestintää yrityksen arvoista ja toimintatavoista, mutta toisaalta rajapinnassa työskentelevät keräävät tahtomattaan tietoa asiakkaista. (Gerdt & Korhikoski 2016, 113–115.)

3.2 Henkilökunnan osallistaminen muutokseen

Luodessa uutta järjestelmää, vanha toimintapa lakkaa tai muuttuu. Mitä aikaisemmassa vaiheessa muutoksesta viestitään henkilökunnalle ja annetaan mahdollisuuden osallistua muutoksen suunnitteluun, sitä todennäköisemmin muutos pystytään toteuttamaan kaikkia tyydyttävällä tavalla.

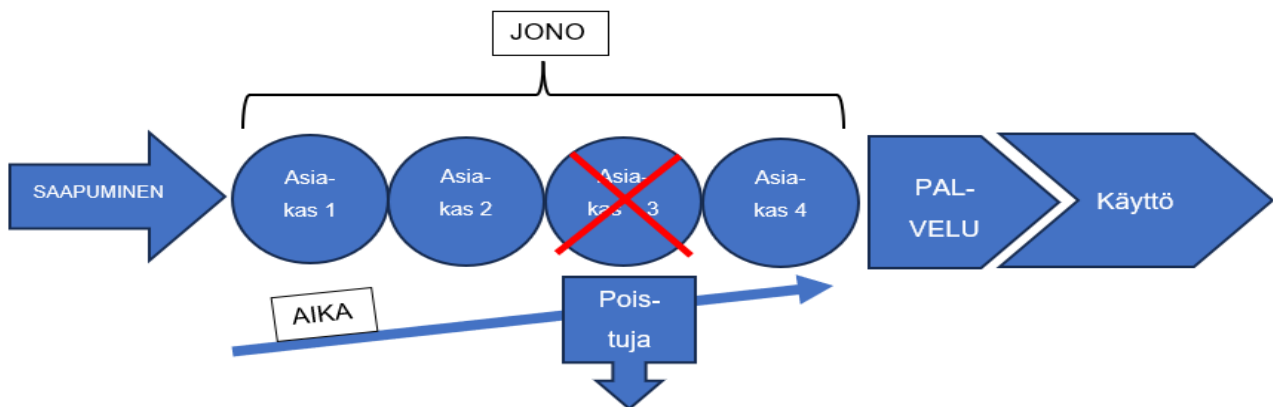
Fischer ja Vainio (2015, 149) sanovat yhdessä kehittämällä syntyvän toimintakykyä organisaatioon. Kotler ja muut (2011, 99) kertovat osallistamisen olevan niin ikään vallan jakamista henkilökunnalle. Fischer ja Vainio (2015, 151) lisäävät yhteisen käsityksen tärkeyden sekä luottamuksen johtoa kohtaan, että viestinnän olevan tärkeää muutoksessa. Huonon viestinnän voidaan katsoa johtavan työntekijöissä epävarmuuden ja toimimattomuuden tilaan. Joki (2021, 171) katsoo onnistuneen muutosviestinnän olevan yksinkertaista ja selkeää perustelua muutoksesta ja sen vaikutuksesta. Työterveyslaitoksen (s.a.) mukaan osallistaminen lisää muutosvalmiutta ja sitoutuneisuutta henkilökunnan osalta. Samalla tullaan huomioineeksi henkilökunnan mielipide muun muassa tilojen vastaavuudesta uudenlaista toimintaa varten.

Henkilökunnan osallistamisen voidaan siis katsoa hyödyttävän organisaatiota muutoksessa ja pelkän sanelupolitiikan ehdoin tehtävän muutoksen voidaan katsoa johtavan muutosvastarintaan. Kun henkilökunta pääsee aikaisessa vaiheessa mukaan muutoksen ideointiin, kehittämiseen tai vain kertomaan omat mielipiteensä asiasta, muutoksen läpiviennin voidaan katsoa helpottuvan sekä lisäävän organisaation yhteisöllisyyttä ja työkykyä. Huomioitava on mahdollisten työnkuvien muutos ja miten se vaikuttaa työntekijöiden tulevaisuuteen. Fischer ja Vainio (2015, 149), Gerdt ja Korhikoski (2016, 111) ja Tuulaniemi (2011, 53) mainitsevat asiakasrajapinnassa työskentelevien tärkeyden asiakaskokemuksen luonnissa. Heidän huomiotta jättäminen muutoksessa olisi organisaatiolta lyhytnäköistä toimintaa.

3.3 Jonotuksen hallinta

Lounasaikaan jonon muodostus on yleistä, kun ihmiset lyhyessä ajassa yrittävät täyttää tarpeensa lounasruokailun suhteen. Jonotusta voidaan oikeastaan pitää luonnollisena ja ihmisille tyypillisenä ilmiönä. Kun ihmisiä on enemmän samassa paikassa ja kohteena on sama tarve, on jonon muodostuminen itsestään selvyys. Jonosta tulee rasite palvelutarjoajalle siinä vaiheessa, kun palvelupaikan tuotannon suorituskyky on riittämätön eikä yritys pysty palvelemaan kaikkia asiakkaitaan joko toivotulla palvelun tasolla tai ollenkaan vaan menettää osan asiakkaistaan ja sitä kautta myynnistään ja ehkäpä maineestaan. (Reijo Rautauoman säätiö sr. s.a.) Kwangji, Mi-Jung & Jae-Kyoon (2020) ovat havainneet tutkimuksessaan, että pieniltä ravintoloilta puuttuvat suunnitelmat ruuhkajonon hallintaan. Tällainen on esimerkiksi jononhallintasuunnitelma. Tämä tarkoittaa sitä, että toimintaa harjoitetaan mutu-tuntumalla ja hyväksi koetulla tavalla niin kauan, kuin ongelmat

kasaantuvat ylitse pääsemättömiksi. Jonolla tarkoitetaan joukkoa peräkkäisiä tapahtumia. Tässä tapauksessa tapahtumat ovat palveltavia asiakkaita, jotka saapuvat yrityksen tiloihin ja muodostavat jonon odottaessaan saavansa palvelua ja päästäkseen kuluttamaan palvelun joko yrityksen tiloissa tai muualla parhaaksi katsomassaan paikassa.



Kuva 6. Jonon anatomia (mukaillen Reijo Rautauomansäätiö s.a.).

On asiakkaan omakohtainen kokemus, miten kauan hän jaksaa jonottaa tiettyä asiaa ja kuinka merkityksellinen tämä asia on hänelle. Jonotukseen on syytä suhtautua samalla intensiteetillä kuin muihin palvelupolun aikaisiin palvelutuokioihin ja koitettava lyhentää asiakkaan viettämää aikaa jonoissa joko tehostamalla palveluprosessia tai lisäämällä siihen uusi toimintamalli (Liang 2019.)

Rongrong ja Soman (2003) summaavat, että asiakkaat eivät ole pakotettuja viettämään jonoissa aikaa enemmän kuin katsovat sen tarpeelliseksi ja voivat muuttaa omaa käytöstään eli poistua jonosta. Poistumiseen saattaa kuitenkin vaikuttaa paikka jonossa. Mitä enemmän muita asiakkaita jonottaa poistumista ajattelevan asiakkaan takana saattaa tällä olla vaikutusta poistumista ajattelevan asiakkaan aikomukseen. On kuitenkin todettava, että muut tekijät, kuten jo käytetty aika ja valalla oleva kokemus meneillään olevan palvelun kapasiteetista, voivat vaikuttaa tähän enemmän kuin muut asiakkaat ja sijainti jonossa.

Ravintolan kapasiteetin ja prosessien hallinnalla on merkitys asiakkaan odotusaikaan ja tätä kautta asiakkaan kokemaan palveluun. Kapasiteetin sekä prosessien hallinnan tulisikin koskea koko palveluprosessia, vaikka palvelun odotusvaiheessa sen merkitys korostuu ja tuottaa yleensä negatiivisia mielikuvia. Liang (2019) kirjoittaa tutkimusraportissaan odotusympäristön vaikutuksesta odotusaikaan, kuten asiakkaiden oletuksesta ravintolan tarjoamista pöydistä heidän käyttöönsä tai virikkeellisestä ympäristöstä, kuten mainoksista ja myynninedistämisestä. Toisaalta kiireiselle asiakkaalle oma rauha ja älypuhelin saattavat muodostua tärkeimmiksi elementeiksi lounaanajan palvelun odotusajalle positiivisen odotusajankokemuksen luojiksi ja liiallisen ärsyketulvan taas

vaikutuksiltaan negatiiviseksi. Nämä tosin saattavat olla kulttuurisidonnaisia asioita tutkimuksen aasialaisuuden ja kohdeyrityksen pohjoismaalaisuuden välillä.

Tasar, Ventura ja Cicekli (2020) ovat huomanneet omassa tutkimuksessaan lisäresurssien vaikutuksen odotusaikaan sekä sen negatiiviseen kokemiseen sitä laskevalla tavalla. Muun muassa pöytien tarjoamisen asiakkaan käyttöön koettiin lisäävän positiivista kokemusta. Kwangji ja muut (2020) kirjoittavat dynaamisen pöytäjärjestyksen ja istumapaikkojen ryhmäkokoja vastaavan määrän lisäävän palveltavien asiakkaiden määrää. Tämän voidaan todeta vaativan liika lisäresursseja pieneltä ravintolalta, jonka strategian mukaisesti asiakkaat valitsevat istumapaikkansa itse vasta saatuaan palveluun kuuluvan tuotteen. Tasar ja muut (2020) puhuessaan palvelujen lisäresursseista tarkoittavat ihmisresursseja. Ajatusta voidaan laajentaa koskemaan myös digitaalisia resursseja, jos niillä saadaan aikaan samanlainen odotusaikaa vähentävä vaikutus. Bolton ja kumppanit (2018) ovat tutkineet digitaalisen, fyysisen ja sosiaalisen ulottuvuuden yhdistämistä asiakaskokemukseen. Tutkijat toteavat näiden kolmen ulottuvuuden olevan jo yhteydessä keskenään palveluja tuottaessa ja tämän kaltaisesti tuotettujen palvelujen lisääntyvän tulevaisuudessa ja luovan uudenlaisia asiakaskokemuksia. Kuten Liang (2019), Bolton ja kumppanit (2018) tähdentävät kapasiteetin ja resurssien tärkeyttä ja kehittämistä ulottuvuuksien välisessä yhteydessä, mutta lisäävät myös asiakkaan omien valintojen vaikutuksen tähän yhteyteen ja sen onnistumiseen positiivisen asiakaskokemuksen tuottajana.

Voidaan siis ajatella, että lisäämällä digitaalinen komponentti, joka nopeuttaa odotusaikaa ja antaa mahdollisuuden tehdä jotain muuta kuin seistä paikoillaan, on tervetullut lisä yrityksen odotusaikaiseen kapasiteetin ja resurssien hallintaan auttamalla niiden hallinnassa sekä lisää asiakkaan vaihtoehtoja että muuttaa asiakkaan ajankäyttöä positiivisempaan suuntaan palvelun läpikäymisen aikana asiakasnäkökulmasta.

3.4 Digitaalisuus apuna

Digitaalisuutta voidaan pitää nykypäivän kaupankäynnin edellytyksenä. Asiakkaat tutkivat, valitsevat, arvioivat ja jakavat tietoa eri yrityksistä ja niiden palveluista internetissä. Ostopäätökset saataan tehdä loppuun ennen astumista palveluyrityksen tiloihin eli aloittaa asiakaspolku digitalisesti jo kotoa käsin. Näin toimien fyysinen asiakaskohtaamiseen käytetty aika lyhenee. Tämä tarkoittaisi asiakkaan ja yrityksen välisen kanssakäymisen osalta sitä, että sen tulisi olla mahdollisimman kitkatonta ja sujuvaa. Filenius (2015, 80 – 81) painottaa, että tämän takia käytettävien digitaalisten komponenttien käyttökokemus tulee olla ensiluokkaisella tasolla.

Tilastokeskuksen mukaan suomalaisista 90 % omistaa älypuhelimien (Tilastokeskus 2023). Filenius (2015, 19) toteaa asiakkailla olevan mahdollisuus käyttää digitaalisia palveluita ajasta ja

paikasta riippumatta. Digitaalisuus tarjoaa uusia toimintamalleja palvelualan yritykselle. Hellman (2003, 137) listaa, että teknologia uudistaa yrityksen ansainta- ja toimintamalleja, tuo palveluihin uusia ominaisuuksia ja muovaa yrityksen ja asiakkaan välistä kanssakäymistä. Gerdt ja Kor-kiakoski (2016, 143) kertovat digitalisaation aikaansaannokseksi uusien työkalujen kehittymisen vastaamaan paremmin asiakaskokemusta. Samaan näkemykseen ovat päätyneet Ahvenainen ja muut (2017, 124). Yksi digitaalinen työkalu, joka on nykyään yleistynyt, on QR-koodi, jonka avulla asiakas pystyy periaatteessa ohittamaan palvelujonon ja tilaamaan tarvitsemansa ruoka-annoksen pöydästä käsin. Fileniuksen (2015, 192–193) mukaan tietoteknistenjärjestelmien hankinta on lähdeittävä aidosta tarpeesta, sillä siihen vaikuttavat erilaiset vaatimukset, kustannukset sekä aikataulut. Kun ollaan tekemässä uutta, tulisi tekemiseen olla tehtynä suunnitelma. Näin lopullinen tavoite pysyisi selkeänä. Filenius (2015, 36) toteaa yksinkertaisen ohjeen digitaliseen kehitykseen, että tekemällä yhden asian kerrallaan hyvin asiakkaita kuunnellen, päästään parempaan tulokseen.

Vaikka lopullinen tavoite olisikin selkeä, ei voida suunnitelmasta jättää käyttöönottovaihetta tai jalkautusta pois. Käyttöönottovaiheen tulisi sisältää niin henkilökuntaa kuin asiakkaita varten ajatellut toimintatavat. Filenius (2015, 29) huomauttaa, että työntekijä joutuu omaksumaan yrityksen järjestelmät osaksi rutiinejaan. Asiakkaan kohdalla taas voidaan todeta, ettei näin ei ole, vaan yritys antaa asiakkaalle päätäntävällän asian suhteen varsinkin, jos yritys palvelee asiakkaitansa monikanavaisesti. Uuden toimintatavan työnopastuksella tulisikin saada henkilökunta tietoiseksi ja luottavaiseksi uuden järjestelmän kuin lisätuen saamisen suhteen (Viitala 2021, 99). Osaavan henkilökunnan voidaan olettaa olevan kykenevä auttamaan asiakasta henkilökohtaisesti mahdollisissa ongelmatilanteissa.

Valitessa järjestelmää tulisi kiinnittää huomiota siihen mitä toimintoja siltä haluaa. Nykyaikaiset kassajärjestelmät tallentavat paljon erilaista tietoa ja sisältävät erilaisia ominaisuuksia. Esimerkiksi ravintoissa yleisesti käytössä oleva restolution-kassajärjestelmä sisältää verkkokauppaominaisuu- den ja pöytätilausjärjestelmän (Restolution Oy s.a.). Pienille yrityksille järjestelmät, joiden avulla se pystyy kehittämään toimintaansa helposti, on tervetullut apu. Yhteen kassa- ja tilausjärjestelmään turvautuminen luo synergiaa sen päivittäisiin toimintoihin. Tämä tarkoittaisi, että järjestelmän eri osien tulisi olla luotettavasti toiminnassa keskenään niin maksu- kuin tilaus- ja työmääräysosien osalta. Asiakaskäyttötymisen analysointi tallennettujen ostotietojen perusteella auttaa yritystä ke- hittämään toimintaansa tulevaisuudessa esimerkiksi valikoiman tai henkilökuntaresurssien suh- teen. Mikäli tilausjärjestelmä toteutettaisiin täysin digitaalisena, tarkoittaen työmääräysten eli bon- gien tai asiakasmaksukuittien puuttumisena, voitaisiin puhua ekologisesta toimintatavasta ilman viherpesun mahdollisuutta.

4 Produktin toteutus

Produktin alun voidaan todeta saaneen alkunsa jo vuoden 2023 keväällä, kun toimeksiantaja yrityksen kanssa käytiin keskustelua yrityksen toimintojen kehittämisestä. Tuolloin päätettiin mihin yksiköön kehystoimet suuntautuisivat sekä mietittiin jo alustavasti tärkeimpiä kehityskohteita että mitkä niistä soveltuisivat opinnäytetyön aiheeksi. Loppuvuosi 2023 osoitti, että lounaanaikaista asiakaspalveluprosessia piti kehittää.

4.1 Työskentelyprosessi

Työskentelyprosessi noudattaa pääpiirteissään palvelumuotoilussa käytettävää palvelumuotoilu-prosessia. Työskentelyprosessista löytyvät määrittely-, tutkimus-, suunnittelu- ja palvelutuotanto- sekä arviointivaiheet (Tuulaniemi 2011, 130–131). Suunnitelmassa arviointivaihe on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle epäillyn ajanpuutteen takia. Suunniteltu työskentelyprosessi on kuvattu työskentelyvaiheittain kuvassa 6 ja toteutunut prosessi avattu jäljempänä tarkemmin sanallisesti.



Kuva 7. Suunniteltu työskentelyprosessi produktin aikaansaamiseksi

4.1.1 Toimeksiantajakeskustelu

Toimeksiantajakeskustelun ensimmäinen osa käytiin keväällä 2023 ja toinen syksyllä 2023, jolloin todettiin yksikön kokonaisvaltaisen kehittämisen olevan ainoa tapa jatkaa nykymuotoista toimintaa ja hyväksi havaittua lounaskonseptia. Lounaskonseptin säilyttämisen puolesta puhuivat sen ylivoimaisesti suurin osuus päivittäisestä tuoteyksikkömyynnistä, asiakkaiden positiivinen palaute sekä kaikkien toimintaprosessien liittyminen siihen, kuten keittiöhenkilökuntaresurssien määrä ja tilojen vastaavuus tämän kaltaiseen toimintaan. Uuden konseptin kehityksen taas katsottiin olevan liian suuri kokonaisuus tehtäväksi päivittäisten työtehtävien ohessa ilman väliaikaisia katkoksia yrityksen aukioloihin, joita ei ole mahdollista ilman kolmannen osapuolen suostumusta toteuttaa, tai tuotavuuteen eli liian uhkarohkea toimenpide nykyisessä taloudellisessa tilanteessa. Toimeksiantajakeskustelua voidaan pitää Tuulaniemen (2011, 130–131) mukaisen palvelumuotoiluprosessin määrittelyvaiheen ensimmäisenä osana eli aloittamisena ja seuraavaa kehityskohteiden määrittelyä ja valintaa määrittelyvaiheen toisena osana eli esitutkimuksena vaikka se sisältää myös elementtejä ensimmäisestä osasta.

4.1.2 Kehityskohteiden määrittely ja valinta

Kokonaisvaltaisen kehittämispäätöksen jälkeen listattiin kehittämistoimenpiteitä ja näille annettiin arvo, sen mukaan kuinka tarpeellisia ja kiireellisiä kehittämistoimenpiteet ovat. Osa toimenpiteistä jätettiin suosiolla myöhempään ajankohtaan toteutettavaksi, sen jälkeen, kun ne katsottiin ei kiireellisiksi tai taloudellisesti mahdottomiksi toteuttaa. Ensimmäisen kiireellisyys- tai tarpeellisuusluokan kehittämistoimenpiteiden määrittelyn jälkeen katsottiin niiden kehittämisen olevan samanarvoisessa asemassa ja kehittämistoimenpiteitä tulisi tehdä samanaikaisesti.

Kehittämiskohteiden arvotuksessa käytettiin seuraavia kehittämisen kannalta oleellisia teesejä:

1. toteuttaminen on perusteltua yrityksen kehittymisen kannalta
2. toteuttamisen vaikutus asiakastyytyväisyyteen prosessin aikana ei ole negatiivinen
3. toteuttamisella on vaikutus asiakasmäärään ja -tyytyväisyyteen sitä nostavasti
4. toteuttamisen tulokset ovat asiakkaalle näkyviä ja nostavat yrityksen imagoa
5. toteuttaminen parantaa yrityksen kannattavuutta, niin myynnillisesti kuin käyttökuluin

Opinnäytetyönäiheeseen valintaan vaikuttivat myös ne seikat, joiden voitiin todeta olevan kokonaisvaltaisesti kytköksissä yrityksen toimintojen eri osa-alueiden kanssa. Näitä osa-alueita olivat päätöksentekohetkellä henkilökuntaresurssit niin keittiö- kuin salitoiminnoissa, raaka-aineiden optimaalinen käyttö ja sen parantaminen hävikin muodostumisen pienenemisen myötä, asiakkaiden tyytyväisyyden varmistaminen sekä asiakastyytyväisyyden pitäminen hyvällä tasolla prosessin aikana ja sen nostaminen prosessin lopuksi produktin myötä, produktin vaikutus yrityksen digitaaliseen

osaamiseen ja prosessien nykyaikaistaminen vastaamaan yleistä kilpailutilannetta. Myös produktin toteuttamisen edullisuus sekä matalat käyttökustannukset katsottiin puoltavan produktin toteuttamista sekä opinnäytetyönä että tarvittavana ja kiireellisenä uudistuksena. Opinnäytetyön aiheeksi ja yrityksen yhden tärkeimmistä kehityskohteista todettiin olevan lounaan aikaisen piikin muodostaman jonon purkaminen ja asiakaspalvelun nopeuttaminen olemassa olevien resurssien puitteissa tai niiden maltillisella lisääntymisellä.

4.1.3 Työn vaatimusten ymmärtäminen

Osana prosessia tuli selvittää mitä vaatimuksia työlle asetetaan sen mallikkaan suorittamisen läpiviemiseksi. Koska opinnäytetyössä ajateltiin jo aluksi hyödyntää palvelumuotoilua sen kokonaisvaltaisuuden takia, oli tutustuttava palvelumuotoiluprosessiin tarkemmin ja ymmärrettävä prosessin kulku alusta loppuun. Tämä osalta vaikutti opinnäytetyöntekijän omaan osaamisen lisääntymiseen ja mielenkiinnon kasvuun asiaa kohtaan, mutta myös projektiin sitoutumiseen. Opinnäytetyöntekijän oli kehitettävä omaa ymmärrystensä niin palvelumuotoilun kuin asiakasymmärryksen osalta, mutta myös henkilökunnan osallistamisen ja perehdyttämisen kuin digitaalisten vaatimusten että toimipaikan työtapojen suhteen.

Henkilökuntaresurssien mallintaminen niin sali- kuin keittiötoimintojen osalta tuli tehdä ennen lopullista päätöstä ratkaisumallin kehittämisessä. Osana yrityksen kehitystyötä syntyi, omana erillisenä projektina, työntekijäkansio tukemaan salityöskentelyä. Kansioon määriteltiin kaikki ne työt vaiheineen, jotka päivän aikana tuli toteuttaa suunnitellun työajan puitteissa niin aamu- kuin iltavuoron osalta. Tämä antoi arvokasta tietoa työajankäytöstä. Keittiön työprosessien ja ajankäytön mallintaminen tehtiin henkilökunnan haastattelujen sekä tarkkailun perusteella. Kuten salityöskentelyn osalta niin keittiötoiminnoissa huomattiin vain pientä päivittäistä vaihtelua lounaan aikana koskien muita mahdollisia suoritettavia työtehtäviä, jotka vaativat välttämätöntä sitoutumista muiden työtehtävien kustannuksella. Työntekijöiden perehdyttämisen todettiin olevan ensiarvoisen tärkeää, kun uusi toimintamalli otetaan käyttöön

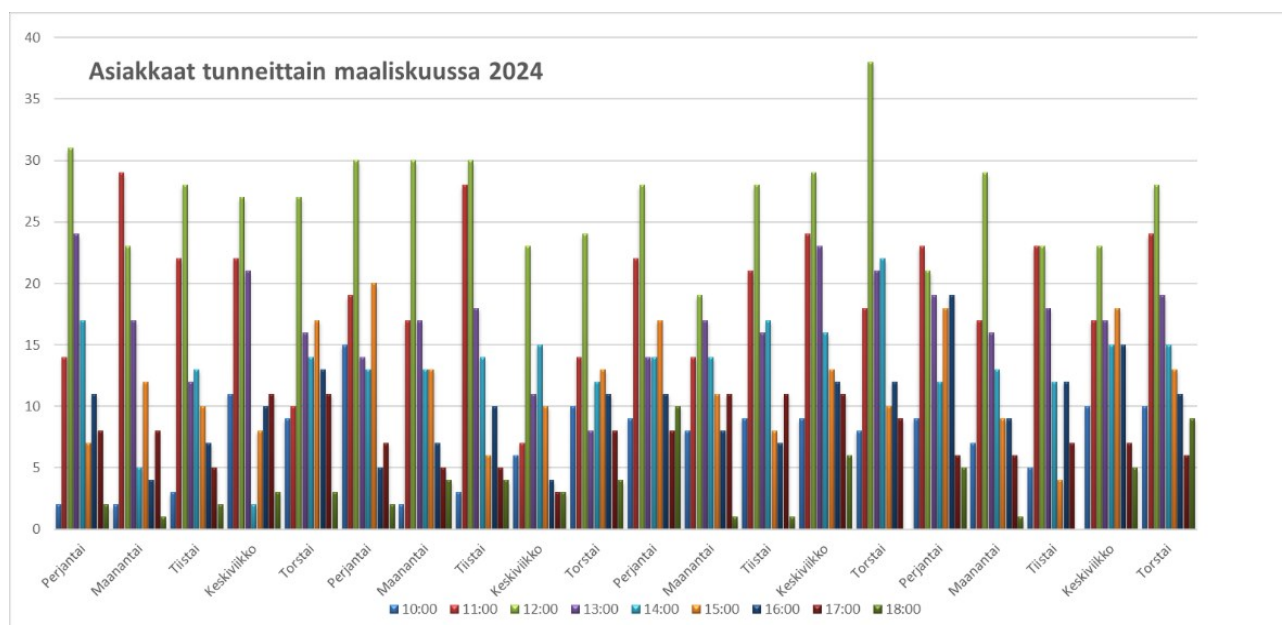
Toimipaikan kaikki tilat oli otettava huomioon. Valmistustilojen ja sen sisältämien laitteiden käyttö rajoituksineen, muuteltavuus sekä varastotilat oli selvitettävä. Selvityksessä kävi ilmi, että keittiötilat ovat suunniteltu vain kahvilakäyttöön eikä valmistustiloissa voinut kypsentää paistamalla tai aiheuttaen suurta määrää rasvapitoista- tai vesihöyryä. Valmistustilassa laitteiden paikat olivat kuta-kuinkin vakiot, johtuen esimerkiksi vesiliitännöistä tai huuvan paikasta, joten tilojen uudelleen järjestäminen siellä katsottiin aiheuttavan enemmän haittaa kuin hyötyä. Asiakastilojen osalta vaikuttamisen todettiin olevan vähäistä. Myyntialue oli rakennettu kiinteäksi, kuten myös siellä olevat sähkö- ja vesiliitännät. Tämän takia muutoshalukkuus oli vähäistä. Muutoksen vaatimuksen

katsottiin olevan liian työläs ja pitkäaikainen toteuttaa ilman toimipisteen sulkemista. Lisäksi vuokranantajan vaikutusmahdollisuuden katsottiin olevan liian määräävä lopputuloksen suhteen.

Toimipaikan digitaaliset kyvykkyudet määriteltiin niin teknologian kuin käyttäjän osalta, samalla saatiin tietää mahdollisista koulutustarpeista digitaalisten apuvälineiden käytön suhteen. Tällä hetkellä käytössä olevan kassajärjestelmän todettiin tarjoavan yritykselle vielä käyttämättömiä resursseja. Kassajärjestelmän sisältämä verkkokauppamahdollisuus antoi ideoita sekä pöydästä että enakkoon tapahtuvasta myynnistä. Kustannuksiltaan tämä toiminto olisi ilmainen ja nykyiseen sopimukseen sisältyvä, mutta maksunvälittäjä perisi pienen palkkion maksun välityksestä. Digitaalisia valmiuksia päätettiin kehittää myös omana erillisenä projektina koskien sosiaalista mediaa ja sisältötuotantoa toimipisteen tarjoamista palveluista.

4.1.4 Asiakaskäyttäytymisen ymmärtäminen

Asiakasymmärryksen lisäämiseksi päätettiin suorittaa toimipaikassa kaksiosainen asiakastutkimus hyödyntäen varjostusta. Varjostus on havainnointitutkimusmenetelmä. Tässä menetelmässä seurataan kuinka havainnoinnin objekti toimii spesifissä ympäristössä, esimerkiksi miten asiakas toimii ravintolaympäristössä (Pöyhönen, Santavuori & Mustonen 2023, 197). Asiakastutkimuksen tavoitteena oli saada selvyyttä palveluprosessin toimivuudesta ajallisesti. Tutkimuksessa mitattiin asiakkaan käyttämää aikaa jonossa, tuotteen valmistamisen aikaa sekä asiakkaan viipymää yrityksen ravintolasalissa. Tutkimus toteutettiin kahden viikon aikana maaliskuussa. Tutkimuspäivät olivat arkipäivät maanantaista perjantaihin ja kellon ajaksi valikoitui päivätasolla oletettu lounasaika. Tutkimuskohteita valittiin päivässä noin viisi.



Kuva 8. Asiakkaat tunneittain arkipäivisin maaliskuussa 2024.

Tutkimuksessa saatiin selville tuotteen valmistusprosessiajan olevan samankaltainen työntekijästä riippumatta. Eniten ajallista vaikutusta prosessiin oli siinä oliko asiakas niin sanottu kanta-asiakas vai uusi. Yhden työntekijän todettiin pystyvän tuloksien perusteella palvelemaan ainakin 20 asiakasta tunnissa ja optimitilanteessa 30 asiakasta tunnissa.

Asiakkaiden todettiin ilmaantuvan ravintolaan ryppäissä, riippumatta siitä olivatko he samaa seuruetta vai eivät. Tämän todettiin aiheuttavan jonon muodostumista. Kun ajatellaan yhden asiakkaan palveluajaksi 2,5 minuuttia, on viidennen asiakkaan palveluaika vasta kymmenen minuutin kuluttua. Tämän todettiin olevan liian pitkä odotusaika lounasaikaan, varsinkin, jos asiakkaat sattuvat olemaan samaa ryhmää.

Eri tuotteilla todettiin olevan myös ajallista merkitystä. Valmiiden annosten myynnin todettiin olevan tehokkaampaa, mutta menekiltään huomattavasti pienempää. Erikoiskahvien kohdalla jonon voitiin käytännössä todeta pysähtyneen ja jonotusajan lisääntyneen huomattavasti yhdellä työntekijällä. Tämä saattoi aiheuttaa jonosta poistumista, joita päivän aikana todettiin tapahtuvan 1 – 2 henkilöä, erinäköisistä hidastusongelmista johtuen. Mikäli asiakkaalla oli jo rahallinen panostus yrityksen tuotteeseen, kuten ennakkoon ostettu ResQ-tuote, ei jono pituudella ollut väliä. Sama toistui alennukseen oikeutettujen ryhmien keskuudessa.

Asiakkaan viipymän ravintolasalissa todettiin olevan maltillinen, keskimäärin 10 – 15 minuuttia. Mukaan otettavien tuotteiden prosentuaalisen osuuden huomattiin olevan korkea, toisaalta havaittiin esiintyvän huomattavaa päivittäistä vaihtelua mukaanoton suhteen.

Pääasiakasprofieileja analysoinnissa saatiin neljä erilaista:

1. Lounasasiakas, Markku von Banq
2. Kahvin parissa tapailija, Katrin Friiman-Vapaala
3. Satunnainen kävijä, Silja Shopalot
4. Alennusryhmäläinen, Tuomo Takehoff

Kahden viikon varjostus-tutkimuksen sekä kahden kuukauden päivittäisen työskentelyn seurauksena saatiin käsitys asiakasprofieileista ja niihin sopivista henkilöistä. Profieileita varten luotiin alustava profiilitaulukko, johon arvioitiin määrää käyntikerroista, käynnin kestosta, arvioitiin jonon aiheuttamaa ärtyneisyyttä, motivaatiota tulla palvelun piiriin sekä asiakkaan hyötymistä palvelusta, että mikä vaikuttaisi negatiivisesti asiakkaan palvelukokemukseen.

Koska mitään asiakaskyselyä tai -haastattelua ei tehty, voidaan tuloksia pitää vain yleisenä tietona. Myöskään asiakkaiden demografisiin ominaisuuksiin ei liiemmästi otettu kantaa. Sukupuolijakaumaa huomioitiin mies-nais-tasolla, jonka huomattiin olevan kutakuinkin tasan sukupuolten välillä. Toisaalta huomattiin, että nuoremmat, alle 25-vuotiaat, olivat aliedustettuina asiakaskunnassa.

Koska toimipiste sijaitsee korkean yritysprofilin alueella, pääteltiin suuren osan lounasasiakkaista olevan läheisten yritysten työntekijöitä.



Kuva 9. Nelikenttä neljästä pääasiakasprofiilista.

4.1.5 Resurssien vaikutus / mahdollisuudet

Resursseja pohdittaessa, työntekijäresurssit otettiin ensimmäiseksi tarkasteluun. Kahdella työntekijällä ei luvussa 4.1.4 kuvattuja ongelmatilanteita tai merkittävää jononmuodostumista päässyt syntymään. Kahden työntekijän mallin todettiin olevan toimiva, mikäli asiakasmäärät pysyisivät tarpeeksi korkealla. Ennakoon tiedossa oli, että kesäkuukaudet, toukokuun loppupuolelta elokuun alkuun, ovat merkittävästi hiljaisempia myynnillisesti. Kahdella työntekijällä todettiin olevan negatiivisia vaikutuksia työntekoon mikäli asiakkaita ei ollut riittävästi. Ajan huomattiin kuluvan enemmän sosiaaliseen kanssakäymiseen, kuin työtehtävien hoitoon. Tämä saattoi pahimmillaan johtaa huonontuneeseen asiakaspalveluun ja työtehtävien laiminlyönteihin.

Keittiön työntekijäresursseja tarkasteltaessa huomattiin, että hieman tarkemmalla työtehtäväsuunnittelulla keittiössä työskentelevät voitaisiin saada avuksi asiakaspalvelutilanteisiin ruuhkapiikkeinä eikä päiväkohtaisen piikin ajankohdalla olisi sen suurempaa vaikutusta työtehtävien hoitamisen kannalta. Työntekijöiden kyvykkyyksien, molemmissa osastoissa, todettiin olevan riittävät toteuttamaan valittua konseptia. Sen sijaan perehdytykseen huomattiin tarvittavan enemmän tehoa varsinkin salihenkilökunnan erikoistehtävien osalta. Keittiöhenkilökunnan innovatiivisuuteen sekä uuden uskallukseen tulisi suunnata esimiehen kannustusta.

Laiteresursseja käsiteltäessä todettiin niiden olevan riittävät tai juuri oikeanlaiset määritellyn konseptin toteuttamiseen. Laiteresurssien toisaalta todettiin suurimmaksi osaksi olevan käyttöikänsä loppupuolella ja niiden uusiminen tulisi piakkoin ajankohtaiseksi. Uusiminen tulisi koskemaan niin salin kuin keittiön laitekantaa. Uusimisen ajankohtaan ei oteta tässä työssä enempää kantaa.

Kapasiteettiresursseja, kuten volyyminmyyntiä ja istumapaikkakapasiteettia, tarkasteltaessa huomattiin näiden suhteen olevan epätasapainossa. Salissa olevien 22 pöydän tai pöytäryhmän ja 78 asiakaspaikan täyttämiseen ei ollut resurssillisia valmiuksia, vaikka yksi asiakaspalvelija pystyisikin optimitilanteessa palvelemaan 30 asiakasta tunnissa. Tästä huolimatta päätettiin pilkkoa useita pöytiä sisältävät ryhmät, omiksi pöydikseen. Toimen todettiin helpottavan esimerkiksi pöytien numerointia tai ajatusta siitä, että suomalainen valitsee mieluummin tyhjän pöydän kuin istuu tuntemattoman seuraan. Toimella saatiin lopputulokseksi 25 pöytää asiakaspaikkojen pysyessä samana, kuten liitteestä 2 ilmenee.

4.1.6 Ratkaisumallien ideointi, vertailu ja valinta

Ratkaisumallien ideoinnissa kiinnitettiin huomiota aiemmin esiin tulleisiin aspekteihin, kuten tilojen muokkaus, henkilökuntaresurssit ja asiakkaiden käyttäytyminen. Kolmen ratkaisumallien todettiin olevan keskeytymättömän toiminnan takia käyttökelpoisimmat. Ne olivat:

1. Työvuorojen muokkaus vastaamaan asiakaskäyttäytymistä
2. Ennako- ja pöytämyynnin käyttöön ottaminen valmiiden salaattien myynnissä
3. Ruokatuotteistuksen uusiminen asiakasmäärien kasvattamiseksi

Työvuorojen muokkauksessa laadittiin viisi erilaista esimerkki työvuorolistaa. Niissä vaihdeltiin niin vakituisen, osa-aikaisen kuin tilapäishenkilökunnan työssäoloaikoja vastaamaan kysyntään henkilökuntakulujen puitteissa. Vertailussa todettiin, ettei henkilökuntamäärä pystyttäisi kasvattamaan ilman merkittävää henkilökuntakulujen lisäystä suhteessa saatavaan hyötyyn. Toisaalta toisessa esimerkissä osalla henkilökunnasta suunniteltu työaika jäi liian lyhyeksi. Huomattiin niin ikään, että henkilökuntaresurssit jäisivät liian vähälle käytölle päivätasolla työtehtävien määrän takia, mikäli työvuoroja pidennettäisiin. Tilaispäistyövoiman käytössä, 4 tuntia per päivä, todettiin olevan riski ja epävarmuus lyhyen työskentelyajan suhteen niin työvoiman saatavuudessa kuin saatavan hyödyn epävarmuudessa.

Ennako- ja pöytämyynnin käyttöönotto digitaalisesti herätti eniten mielenkiintoa. Ratkaisumalli päätettiin jakaa kahteen erilliseen osaan ja keskittyä pöytämyynnin kehittämisen ensivaiheessa ja jättää ennakkomyyntimahdollisuus tulevaisuuteen. Kassajärjestelmätoimittajalta saadun tiedon mukaan kassajärjestelmän sisältämä verkkokauppa- ja pöytämyyntipalvelu pystyttäisiin toteuttamaan menekkituotteen kanssa eikä lisäkuluja tulisi kuin maksunvälityksestä. Ratkaisumallin

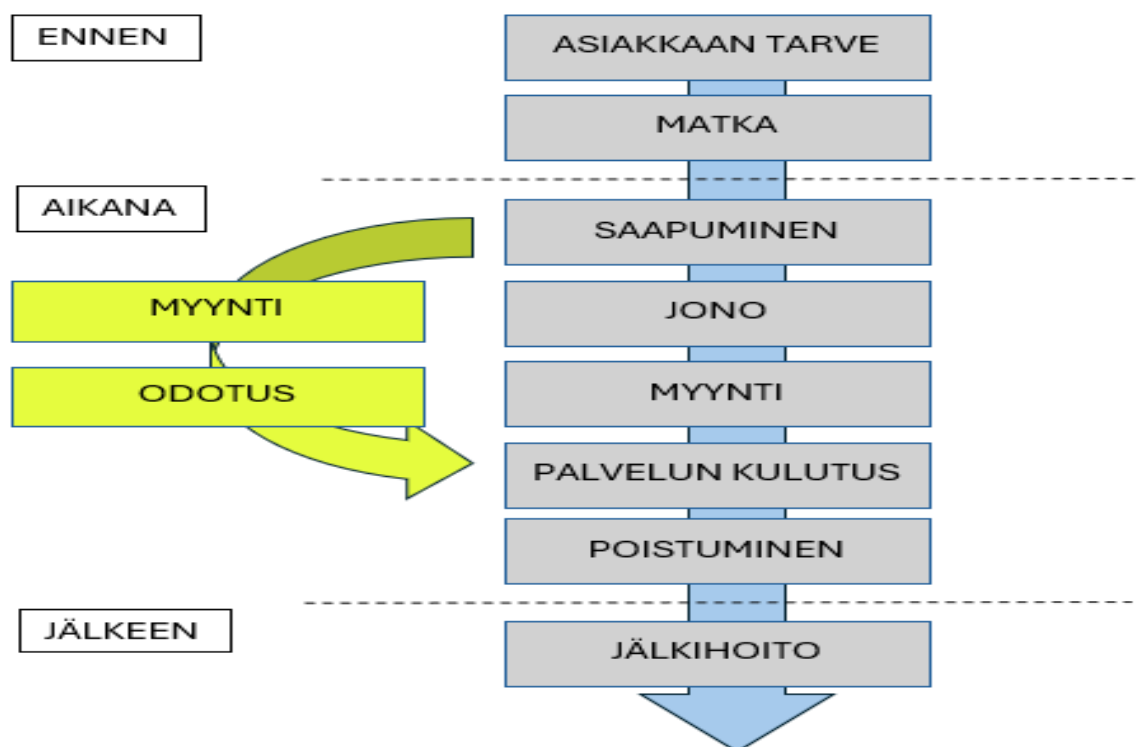
ideoinnin suunta vaihtui ja keskityttiin menekkituotteen pöytämyynnin suunnitteluun sen sijaan, että olisi kasvatettu valmiiden annosten määrää pöytämyynnissä ja näin ollen päivittäisessä kierrossa olevien raaka-aineiden määrää.

Ruokatuotteistuksen uusimisen suhteen todettiin sen tarpeellisuus yrityksen uudistumisen kannalta, mutta kokonaisuutta pitää miettiä tarkoin. Menekkituotteen todettiin olevan ylivertainen muihin tuotteisiin nähden eikä sen muotoon haluttu koskea. Sen sijaan komponentteja voitaisiin muokata ja päivittää tekemällä raaka-aineiden kiertosuunnitelma sekä tarjottavien tuotteiden vaihtoehtojen, että varastonkierron suhteen. Menekkituotteen todettiin olevan asiakkaiden pääostotuote. Tätä puolisivat niin kassajärjestelmästä saatu data kuin henkilökunnan kokemus asiasta.

Vertailtaessa kolmea päävaihtoehtoa digitalisesti tapahtuva pöytämyynti todettiin kaikista ratkaisuista järkevämmäksi toteuttaa. Sitä puolisivat asiakkaiden jonossa käyttämän ajan todennäköinen lyheneminen, jonomuodostelman siirtyminen käytävältä pois, henkilökunnan voimavarojen suunnittaminen parempaan asiakaspalveluun, vaihtoehtoisen tilauskanavan luonti helpottamaan ruuhka-aikaa, annosten tasalaatuisuus, usean annoksen yhtäaikainen teko, raaka-ainehävikin pieneminen, keittiöhenkilökunnan tuominen näkyväksi asiakaspalveluprosessiin sekä uuden toimintatavan laajennusmahdollisuudet tulevaisuudessa että siitä syntyvien kulujen maltillisuus. Digitalisuuden katsottiin olevan tätä päivää. Todettiin, että saman toimittajan eri komponenttien integraatio yksinkertaistaa tietoteknisiä valmiuksia niin käytön kuin lisäävun suhteen. Henkilökunnan osalta todettiin, ettei uusi toimintatapa aiheuta vähennyksiä työaikoihin vaan todennäköisesti lisää työssä jaksavuutta vähentyneen kiireen ansiosta.

4.1.7 Ratkaisu

Ratkaisun todettiin vaikuttavan eniten asiakkaan kulkeman palvelupolun saapumis- ja palvelun kulutusvaiheen väliseen palvelun kokemiseen. Alkuperäinen palvelupolku, kuten kuvassa 10 siniharmaalla värillä, osoittaa asiakkaan palvelupolkuun sisältyvän pakollisen jonovaiheen. Ratkaisun tuoma hyöty asiakkaalle ilmenee jonovaiheen poistumisena ja korvaamisena pöytäpaikkaisena odotusvaiheena, jonka voidaan olettaa olevan miellyttävämpi tapa odottaa palvelun kulutusta vapauttaen asiakkaan toimintamahdollisuuksia muualle. Aiemmassa toimintamallissa asiakas jonotti, kun hänelle tehtiin toiveiden mukainen lounasannos henkilökohtaisesti, jonka jälkeen suoritettiin maksu. Uudessa toimintamallissa, esitetynä kuvassa 10 vihreänkeltaisella, asiakas saapuu ravintolaan ja istuu pöytään. Tämän jälkeen omaa matkapuhelintaan käyttämällä skannaa pöydässä olevan QR-koodin. QR-koodi vie asiakkaan suoraan valitsemaan täytteet lounasannokseensa. Tämän jälkeen asiakas suorittaa maksun ja tilaus välittyy keittiölle valmistettavaksi. QR-koodi on pöytäkohtainen ja liitteessä 2 kuvattuna vakioituna pöytäjärjestyksenä, joten annoksen valmistuttua henkilökunta löytää oikean pöydän ja asiakas saa oikean annoksen.



Kuva 10. Digitalisen komponentin aiheuttama muutos palvelupolkuun.

Kuitti asiakkaan suorittamasta maksusta lähetetään asiakkaan omaan sähköpostiin asiakkaan niin halutessa. Asiakastietoja pystytään järjestelmällä keräämään rekisteriin, mikäli siihen koetaan tarvetta, niin ostojen kuin henkilötietojen suhteen. Ostokäyttäytymisen analysointi voi osoittautua tarpeelliseksi tulevaisuuden kehitystyötä tehdessä. Rekisterien ylläpitämiseen ja niiden vaatimuksiin ei puututa tässä opinnäytetyössä.

Kun ajatellaan positiivisten palvelukokemusten mahdollisia tuottamiskohtia. Positiivisia palvelukokemusten tuottamiskohtia ovat saapumisvaiheen tervehtiminen, myyntivaiheen iloinen asiakaspalvelu, palvelun kulutusvaiheen tarpeentyydytys sekä poistumisvaiheen tervetuloa uudelleen -toivotus, että jälkihoitovaiheen tyytyväisyyden mittaaminen. Voidaan ajatella, että uusi toimintatapa lisää yhden positiivisen palvelukokemuksen tuottamiskohdan palvelupolkuun, kun jonovaihe korvataan istualtaan tapahtuvalla odotusvaiheella.

4.2 Käytetty aineisto

Opinnäytetyössä hyödynnettävä aineisto koostuu yrityksen päivittäisestä rutiinityöskentelystä mitattuja työskentelyaikoja, asiakasmääriä, jonon pituutta niin ajassa kuin asiakaslukumäärässä, kääntyvien asiakkaiden määrää, ostettujen tuotteiden lukumääriä sekä kassajärjestelmästä saatavia tietoja, kuten myytyjen tuotteiden määrää, kassapainetta ja viikkomyyntimääriä.

Aineisto on kerätty ennakkoon tarkkailemalla toimintaa yrityksen tiloissa. Aineistoa ei voi yhdistää yksittäiseen asiakkaaseen tai asiakkailta ei ole kerätty mitään tietoja, joilla yksittäisen asiakkaan voisi identifioida tai olevan yrityksen asiakas, vaan asiakas on toiminut signaalina käynnistää kello ajan mittaamiseksi. Ostettuja tuotteita ei myöskään voi yhdistää yksittäiseen asiakkaaseen, vaan saatu tieto on peräisin yrityksen kassajärjestelmästä eikä tarkkailun yhteydessä tallennetuilla toimienpiteillä. Yksittäisen työntekijän yhdistäminen aineistoon vaatii pääsyn yrityksen työvuorolistajärjestelmään.

Opinnäytetyössä ei käsitellä henkilötietoja tai tietoja, jotka ovat yhdistettävissä yhteen yksilöön millään tavalla. Aineistoa käsitellään vain tarvittaessa, sitä ei luovuteta ulkopuolisille tahoille. Aineistoa säilytetään yrityksen omassa tietojärjestelmässä, johon opinnäytetyöntyön tekijällä on oikeus päästä. Aineisto jää yrityksen käyttöön ja yrityksen hyödynnettäväksi tai tuhottavaksi.

4.3 Tuotos

Tuotoksena on syntynyt toimeksiantajayritykselle opas uudesta toimintatavasta ja sen käyttöön-otosta. Opas voidaan liittää sellaisenaan yrityksen toimintakansioon tai oppaasta voidaan irrottaa osia työntekijäkansioon työskentelyn tueksi. Opas sisältää niin visuaalisia elementtejä kuin tekstipohjaisia ohjeita ja huomioita.

Oppaan lisäksi tuotoksena syntyy yrityksessä käyttöön otettava digitaalinen pöytätilausjärjestelmä. Pöytätilausjärjestelmä toteutetaan Restolution kassajärjestelmän sisältämän RestoOnline -pöytätilausjärjestelmällä. Tilausjärjestelmään on tehty asiakkaan itse koottavaksi salaattiansios. Jokaisesta salaatin raaka-aineesta tai komponentista on otettu laadukkaat valokuvat järjestelmään. Lisäksi itsevalmistetuista komponenteista on tehty sisältö- ja ravintoarvotiedotteet helpottamaan asiakkaan valintaa.

Fyysisiä komponentteja ovat pöydissä olevat QR-koodit sekä ravintolasalissa olevat asiakasopas-teen. Sosiaalisen median kanaviin, Instagram ja Facebook, on luotu tietoisuuksia muutoksesta.

5 Pohdinta

Ravitola-ala osaa yllättää vanhan tekijänkin. Kesken opinnäytetyöprosessin toimeksiantaja yritys joutui ajamaan kahvila-ravintolan toiminnan alas. Käytännössä tämä tuli tarkoittamaan sitä, ettei opinnäytetyöprosessia voinut viedä läpi suunnitellusti. Harkinnan jälkeen sovittiin, että opinnäytetyöprosessia jatketaan normaalisti muutamin korjauksin. Tämä mahdollisti sen, että vaikutukset tulivat olemaan rajatut, koska pääosa työstä oli jo tehty. Vaikutukset tulivat koskemaan mitattavia tuloksia, kuten jonon lyhenemistä tai uuden kanavan käyttöastetta. Vaikutukset näkyivät myös siinä, ettei pöytätilausjärjestelmää tai siihen liittyviä toimenpiteitä toteutettu digitaaliseen ympäristöön.

Työn päätavoitteen saavuttamista voidaan silti pitää osittain saavutettuna. Tällä tarkoitetaan päätavoitteen teoriaperusteista onnistumista ja päätavoitteen käytäntöosan toteuttamatta jäämistä. Alatavoitteiden osalta osasta tavoitteiden saavuttamisesta jäätiin. Osittain saavutettuna alatavoitteena voidaan pitää 2. alatavoitetta. Tässä tavoitteena oli uuden palveluprosessin mallinnus. Toisaalta toimeksiantajayrityksen työntekijöiden lopulliset työnkuvat jäivät mallintamatta. 1. ja 3. alatavoite jäi saavuttamatta.

Palvelumuotoilun käyttäminen antaa sitä käyttävälle vapauksia käyttää sen prosessia ja työkaluja parhaaksi katsomallaan tavalla. Varmasti mahdollisimman tiukkaan proseduurija noudattava saattaa saada parempia tuloksia. Kuitenkin sen käyttö on suhteutettava ratkaistavan projektin ja yrityksen kokoon. Tällöin mietittäväksi jää miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää omalla kohdalla parhaiten. Palvelumuotoiluprosessia voidaan pitää raskaana pienelle yritykselle ilman ulkopuolista apua. Ehkäpä juuri kerran kunnolla kerätty ja ajan tasalla pidetty kokonaisvaltainen tieto omasta toiminnasta olisikin hyvä lähtökohta pienelle yritykselle. Tämäkin saattaa vaatia resurssillisia muutoksia. Opinnäytetyöprosessin edetessä ja tiedon lisääntyessä niin tietoperustan kuin empirian osalta, kävi selväksi prosessin loogisuus ja käytännönläheisyys. Esimerkiksi noudatettu iteroiva työskentelymalli sopi niin itse palvelumuotoiluprosessiin kuin opinnäytetyön tekoon. Oman tietotaidon kasvaessa oli mielenkiintoista huomata miten itse kokee asiakkaana palveluja. Tätä asiaa harvemmin, jos koskaan on tullut pohdittua. Miten oma käyttäytyminen saattaa löytyä kirjan sivuilta.

Asiakkaan rooli onkin se tärkein. Miten pystyä omaksumaasi asiakkaidensa käytös ja saamaan se dokumentoitua ja siirrettyä käytäntöön. Kovasti harmittaa, ettei tämän prosessin aikana voinut saada tuloksia asiakkaan käytöksen suhteen ja tiedon tämän asian onnistumisesta.

Henkilökunnan osallistamista käytettiin tässä prosessissa. Vaikka henkilökunnalta ei varsinaisia ehdotuksia muutoksen tai kehittämisen suhteen tullutkaan sai tekijä sen kuvan, että henkilökunta kuuli mielellään meneillä olevasta uudistuksesta. Yllättävää oli, että henkilökunta oli oma-

aloitteinen omien ideoiden jakamisen suhteen, kun niitä syntyi. Tämä korostui pöytäjärjestystä mietittäessä, jolloin pöydistä saatiin asiakasystävällisempiä.

Jonon negatiivisuus on suhteellista. Sanotaanhan, että jono kertoo paikasta jotain. Varmasti osa ravintoloista käyttääkin jonoa markkinointikeinona. Mitä pidempi jono sen halutumpi paikka. Pie-nelle ruuhkapiikistä elävälle ravintolalle jono on rasite, vaikka se kertoisi haluttavuudesta. Jonon taklaaminen tuottavaksi liukuhihnaksi on haaste. Mitä aikaisemmassa vaiheessa siihen uskaltaa puuttua, sitä todennäköisemmin sen markkinointivaikutus kertaantuu jossain muussa kanavassa esimerkiksi tyytyväisten asiakkaiden jättämässä kommentissa. Miten jonon lyhentäminen olisi onnistunut tässä prosessissa on vain spekulatiota. Kun ajattelee asiakaskuntaa, todennäköinen lyheneminen olisi ruuhkapiikissä asettunut 40 – 60 % luokkaan.

Digitaalisuus on vain yksi osa ravintolan toimintaedellytyksistä. Sen rooli tulee jatkuvasti kasvamaan tulevaisuudessa. Jos ravintola ei halua olla digitaalisessa vallankumouksessa mukana onko sillä toimintaedellytyksiä? Vielä tällä hetkellä pienenkin askeleen ottaminen auttaa pysymään kehityksessä mukana. Olisiko tuo askel silti välttämätöntä ottaa nyt vai voisiko odottaa vielä hetkisen? Luultavasti vastaus on ei. Digitaalisuutta olisi se sitten tilausjärjestelmä tai sosiaalinen media ei voi enää jättää huomiotta. Poikkeuksia kyllä löytyy aina, mutta niitä voidaan pitää niin marginaalisina, että se kannattelee vain uniikkia murto-osaa.

Alkuperäinen tuotos ja sen liitännäistuotokset esitettiin luvussa 4.3. Lopullisesta tuotoksesta kuitenkin muodostui yleishyödyllinen opas. Tämän oppaan voidaan ajatella olevan suunnattu pienelle ja aloittelevalle yritykselle. Opas esittää helposti lähestyttävässä muodossa aloittamisen helppouden. Tuotos on esitetty liitteessä 3. Lopullisen tuotoksen voidaan ajatella olevan tarpeellisempi kuin yhdelle yksittäiselle yritykselle luodun toimintaohjeen. Liitännäistuotokset jäivät niin sanotusti suunnittelupöydälle eikä niiden suunnitteluun enää palattu. Niiden suunnittelun jatkamisen ei katsottu olevan tarpeellista opinnäytetyön muuttuessa.

5.1 Jatkokehitys

Kyseessä oleva pöytätilausjärjestelmä on ensiaskel ravintolan digitaaliseen maailmaan. Tällä kehityskohteella pyrittiin tuomaan pikainen helpotus toimeksiantajayrityksen arkeen. Ensivaiheessa käyttöönotetun menekkituotteen myynnin olisi voinut valjastaa järjestelmän koskemaan koko tuotevalikoimaa. Luultavasti tulevaisuudessa näin tulisikin tapahtumaan. Tulevaisuudessa internet mahdollistaa monenlaisia selainpohjaisia ennakkomyynti- ja ennakkotilausmahdollisuuksia. On kuitenkin vielä harvinaista pystyä kokoomaan komponenttiperustainen kiinteähintainen annos ennakkoon tilatessa. Olisiko tällaiselle kysyntää muillakin toimioilla vai luottavatko ne omien valmiiden annosten jatkuvaan vetovoimaan? Miten pystyä kohdistamaan tilauksen nouto juuri oikeaan

ajankohtaan? Miten välttyttäisiin turhalta käytävällä odottamiselta tai jonottamiselta? Juuri niiltä mi-
hin tällä prosessilla pyrittiin vaikuttamaan.

5.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Projektin käyntiin saattaminen tuntui isolta kynnykseltä. Miten sovittaa yhteen opinnäytetyön teke-
minen, perhe-elämä, työ ja oman mielenterveydenkannalta tarvittava vapaa-aika. Suurin yksittäi-
nen syy taisi olla se, ettei aihe ollut kirkastunut itselle tarpeeksi.

Ennen varsinaista aloitusta toimeksiantajayrityksessä suoritettu työskentelyjakso antoi valmiuksia
suorittaa työ paremmin. Henkilökunta ja työympäristö liitännäisorganisaatioineen kävi tutummaksi.
Tiedonkeräys osana päivittäisrutiinia loi myös pohjaa tulevalle projektille. Toimeksiantajayrityksen
luottamus ja kannustus itsenäiseen työn- ja päätöksentekoon antoi valmiuksia toimia itsenäisenä
päällikkönä, sekä kirkasti valittua aihetta.

Tästä oli luontevaa siirtyä suunnitelman pariin. Kesäkuukautena tehty suunnitelma kavensi ehkä
tarpeelliselta tuntuva lepoaikaa, mutta antoi mahdollisuuden keskittyä sen tekoon parhaalla ma-
dollisella tavalla. Suunnitelmasta tuli tarkka. Tämä auttoi koko kirjoitusprosessin ajan. Pääosa tar-
vittavasta tiedosta oli kerätty ennen tietoperustan kirjoitusta. Tämä mahdollisti tietoperustan ja em-
pirian kirjoittamisen ja vertaamisen keskenään projektin aikana. Iteroivan työskentelytapa tuntui hy-
vältä tavalta tehdä projektia. Tämän huomasi niinä hetkinä, jolloin jokin osa-alue ei edennyt toivo-
tusti.

Suunnitelmassa laadittu aikataulu vastaa aikataulullisesti suunniteltua tilannetta. Odottamattomien
vastoin käymisten aiheuttamat muutokset ja sen myötä aikataulullisen paineen alentuminen mah-
dollisesti loppuvaiheessa väljemmän työskentelyrytmin.

Opinnäytetyöprosessi itsessään oli mielenkiintoinen ja innostava kokemus. Olisin toivonut, että
projektin olisi voinut viedä läpi suunnitellulla tavalla. Työstä pois jääneet järjestelmän rakennus- ja
tulosten analysointivaihe olisivat tuoneet mielenkiintoisen lisän työhön. Toisaalta nykymuotoinenkin
työ antoi suuntaa siihen mitä tulevaisuudessa voisi tehdä. Itselle oli alusta asti selvää, että opin-
näytetyö olisi toiminnallinen.

Lähteet

- Ahvenainen, P., Gylling, J & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakkaista faneja. Kauppakamari. Helsinki.
- Bolton, R. N., McColl-Kennedy, J. R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L. & Zaki, M. 2018. Customer experience challenges: Bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*. 29, 5, s. 776–808.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Docendo. Jyväskylä.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä. 2. painos. Talentum Pro. Helsinki.
- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Talentum. Helsinki.
- Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat: Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot. WSOY. Helsinki.
- Innanen P. 2018. Palvelupolulla kehitetään parempia palveluita. Luettavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelupolulla-kehitetaan-parempia-palveluita/>. Luettu: 4.6.2024.
- Kwangji, K., Mi-Jung, K. & Jae-Kyoon, J. 2020. Small Queuing Restaurant Sustainable Revenue Management. *Sustainability*. 12, 8, 3477–3490.
- KISD s.a. Prof. Birgit Mager. Luettavissa: <https://kisd.de/studium/menschen/prof-birgit-mager/>. Luettu: 20.8.2024.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent. Helsinki.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0: Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeytyteen. Talentum. Helsinki.
- Liang, C-C. 2019. Enjoyable queuing and waiting time. *Time & Society*. 28, 2, s. 543–566.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 8.10.2024.
- Pöyhönen, P., Santavuori, H. & Mustonen, S. 2023. Asiakastutkimus: Perusteet ja käytännöt. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 24.10.2024.

Reason, B., Løvlie, L. & Brand Flu, M. 2016. Service Design for Business: A practical guide to optimizing the customer experience. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.

Reijo Rautauoman säätiö sr. s.a. Jonottamisen hallinta. Luettavissa: <https://www.logistiikanmaa-ilma.fi/aineistot/logistiikka-lukiolaisille/jonottamisen-hallinta/>. Luettu: 12.6.2024.

Restolution Oy s.a. Pöytätilaus. Luettavissa: <https://restolution.eu/pilvipalvelut/poytatilaus/>. Luettu: 7.10.2024.

Rongrong, Z. & Soman, D. 2003. Looking back: Exploring the psychology of queuing and the effect of the Number of People Behind. The Journal of consumer research. 29, 3, s. 517–530.

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: Applying service design thinking in the real world: A practitioners' handbook. O'Reilly Media, Inc. Sebastopol. E-kirja. Luettu: 28.8.2024.

Tasar, B., Ventura, K. & Cicekli, U. G. 2020. A simulation model managing customer waiting time in restaurants: Scenarios and beyond. British food journal. 122, 9, s. 2881–2894.

Tilastokeskus 2023. Digitalisaatio. Luettavissa: https://stat.fi/tup/suoluk/suoluk_digitalisaatio.html. Luettu: 1.8.2024.

Tilastokeskus s.a. Palvelut. Luettavissa: <https://www2.stat.fi/meta/kas/palvelut.html>. Luettu: 28.8.2024.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Helsinki.

Työterveyslaitos s.a. Osallista henkilöstöä. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/onnistu-tyoymparistomuutoksessa-opas-suunnittelun-tueksi/osallista-henkilostoa>. Luettu: 7.10.2024.

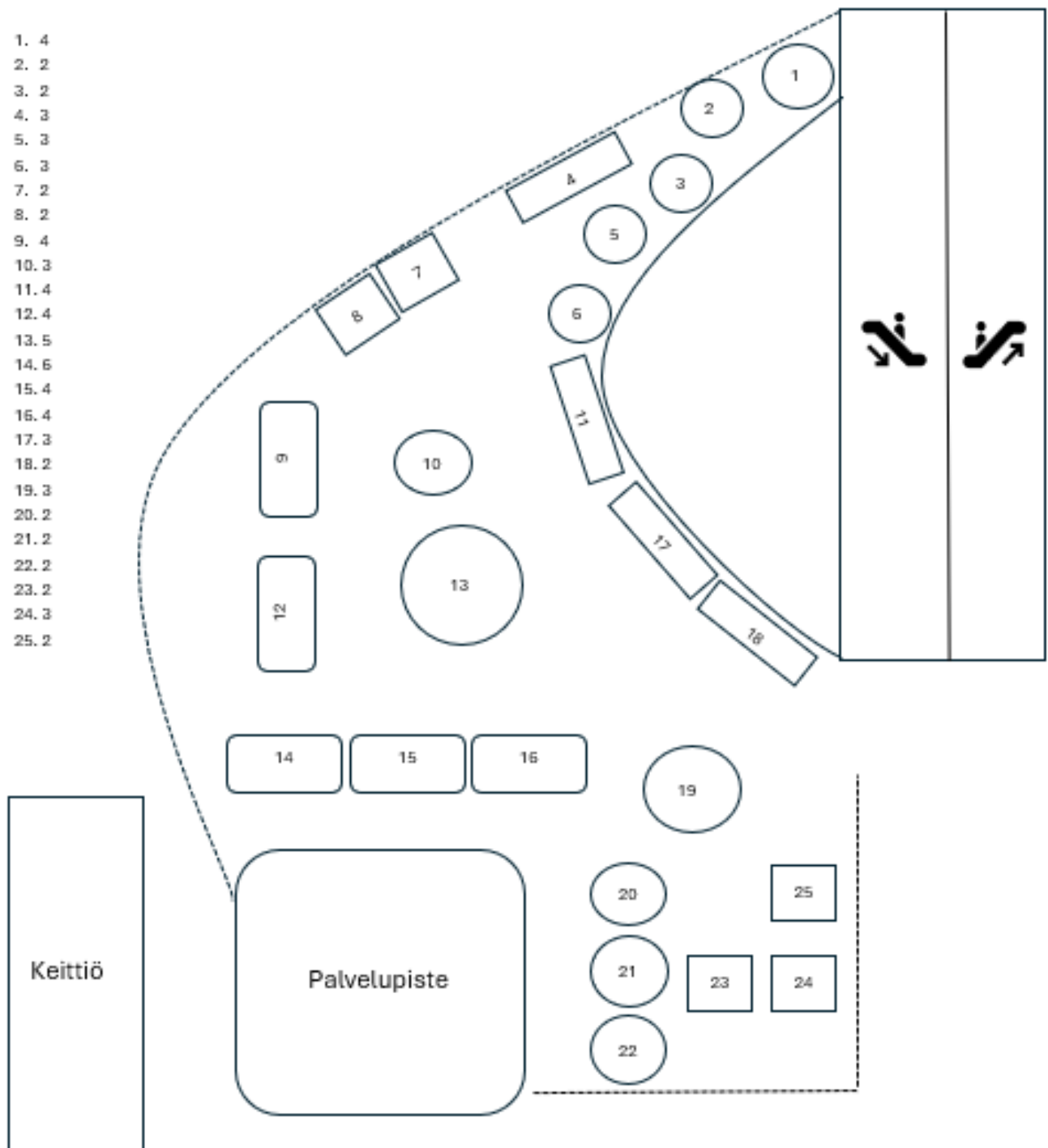
Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Customer Journey Map

Aika-akseli: 0 min - 45 min		Ennen						Aikana			Jälkeen					
Asiakkaan tunteet																
Asiakkaan aistimukset		Nälkä	Säätila ulkona, kadun ruuhkaisuus, nälän kasvu.	Kahvin ja leivonnaisten tuoksu, keittiön äänet, kahvikoneiden äänet. Puheensorina.	Myyntituotteiden esillelaitto, taustamusiiikki, myyntitiskin valot, ravintolan habitus, nälän kasvu.	Komponenttien värimaailma, asiakaspalvelijan energia ja puhe, tarjoiluottimien äänet.	Valmiin annokset värit, asiakaspalvelijan puhe, maksupäätteen komennot, astioiden äänet.	Komponenttien maut, kahvin tuoksu, taustamusiiikki, puheensorina, aterimien äänet, valaistus ja värimaailma.	Kylläisyys, tyytyväisyys, puheensorina, taustamusiiikki, ravintolan värimaailman, käytetyt ruokailuastiat ja -välineet.							
Asiakkaan ajatukset		"Minulla on nälkä"	"Matka on lyhyt, mutta täytyy aina mennä ulkokautta" "Taidan tänään syödä kevyesti" "Tiedän hyvän ravintolan tässä lähellä"	"Onneksi tämä ravintola on lähellä" "Kylläpä kahvi tuoksuu hyvältä" "Mitkä täytteet valitsisin tänään"	"Täällä joutuu aina jonottamaan" "Onkohan uusia täytevaihtoehtoja" "Taustamusiiikki häiritsee vähän" "kauankohan on mennyt aikaa"	"Kaikki näyttää taas niin herkulliselta" "Koitan jotain uutta tänään" "Vaihtoehtoja on niin runsaasti" "Mukavaa, kun saan vaikuttaa sisältöön itse"	"Kuuluko kahvi hintaan, vai pitköse maksaa erikseen?" "Kävikö täällä ePassi?"	"Maut ovat taas hyviä" "Viereisen pöydän vauvan itkeminen häiritsee hieman ruokarauhaa"	"Pitäisi käydä täällä useammin" "Ei uskoisi, että salaattilla tulee näin kylläiseksi"	"Päivittäjäjökukaan sosiaalista mediaa" "Onkohan tällä ravintolalla kanta-asiakasjärjestelmä"						
Palvelutuokio		Tarve	Matka (välinta)	Saapuminen	Jono	Myynti tilanne		Kulutus	Poistuminen	Jälkihoito						
						Teko	Maksu									
Kontaktipisteet	Ihmiset	Asiakas	Asiakas	Kassatarjoilija, keittiöhenkilö-	Kassatarjoilija, asiakas	Kassatarjoilija, asiakas	Kassatarjoilija, asiakas	Asiakas	Asiakas, henkilökunta							
	Ympäristö	Internet, sosiaalinen media, puskaradio	Internet, sosiaalinen media, puskaradio	Kauppakeskusten aulatila	Myyntisaarekkeen edusta, kauppakeskusten aulatila	Myyntisaarekkeen edusta	Myyntisaarekkeen edusta	Ravintolasali	Kauppakeskusten aulatila							
	Esineet	Tietokone, tabletti, matkapuhelin	Tietokone, tabletti, matkapuhelin	Myyntisaareke, hinnastot, myyntivitriinit, baarituolet, pöytäryhmät, valaistus, Tervetuloa-kyttili	Myyntisaareke, hinnastot, myyntituotteet, myyntivitriinit, hinnasto, Tervetuloa-kyttili, mainokset, somistus	Myyntivitriini, esillelaittoastiat ja -välineet, lautanen, ruoka,	Kuitti, tarjotin, salaattiannos, ruokailuvälineet, kahvikuppi, kassakone, maksupäätteen	Pöytä, tuoli, astiat, servetti, ruoka-annos, valaistus, koristelu, mainokset, ravintolasalin sisustus	Pöytäryhmät, sisustus, somistus, kyttili, hinnastot, mainokset							
	Toimintavat			Huomioiminen pienellä eleellä, tervehtiminen	Huomioiminen pienellä eleellä, tervehtiminen	Tervehtiminen, katskontakti, esittely, tilauksen vastaanotto, annoksen kokoaminen	Maksun periminen, malsaminen, kiittäminen, hyvän ruokailun toivottaminen	Läsnäolo, valmistautuminen, siisteyden ylläpito	Kiittäminen, uudelleentulon toivotus, astioiden keräys pöydästä, siisteyden ylläpito							

Liite 2. Pöytäkartta



Liite 3. Tuotos



Kuva on luotu käyttämällä Microsoft designer -tekoälyä

Pois edestä

Pieni opas jonon
siirtämiseen kassalta QR-
koodilla tapahtuvaan
pöytätilaukseen

Sisällys:

Johdanto

Suunnittelemalla
paranee

Järjestelmän
luonti

Muista vielä...

Valmis, Pling!



Moodboard on luotu käyttämällä Microsoft designer -tekoälyä

Johdanto

Tämä opas keskittyy henkilökohtaisesti palvelevan ravintolan / kahvilan digitalisen pöytämyynnin käyttöönottoon ja nostaa esiin huomioita, jotka tulisi ottaa muutosprosessia mietintään.

Oppaassa johtajatuksena on QR-koodi ja ruuhkapiikin aikaisen jonon siirtäminen kassalta pöydästä tapahtuvaan tilaukseen. Opas käsittelee aihetta niin, että esitetyn prosessilla avulla voidaan tehdä muitakin muutoksia.

Tämä opas syntyi opinnäytetyön tuotoksena, jonka aiheena oli ravintolan palveluprosessin kehitys.

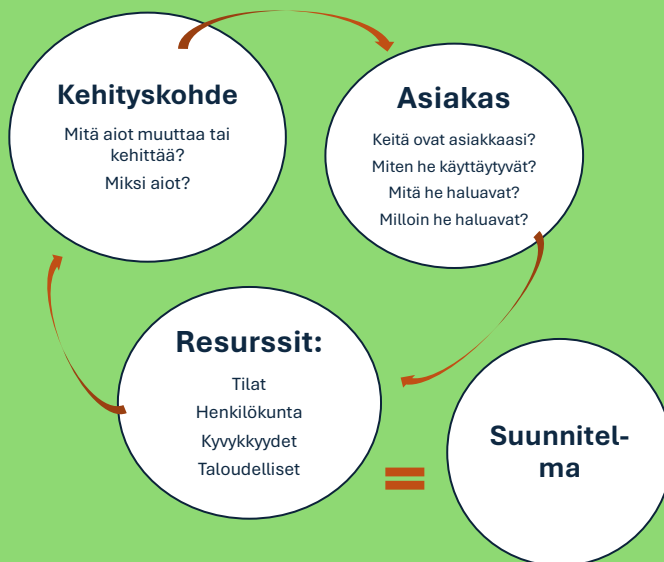
Espoossa 2024, Joonatan Panula



QR-koodi

Moderni tapa ohjata asiakasvirtoja ja tehostaa asiakkaiden itseohjautuvuutta. QR-koodi nopeuttaa ravintolan asiakaspalveluprosessia ja vähentää tilausvaiheen jonon muodostumista. QR-koodi vapauttaa henkilökuntaresursseja toisaalle.

Suunnittelemalla paranee



Onnistuneen muutoksen takana on suunnitelmallisuus. Ennakkoon mietityt prosessille tärkeät osa-alueet auttavat keskittymään olennaiseen.

Prosessin kannalta on tärkeää tehdä kirjallisia muistiinpanoja. On helpompi palata edelliseen, kun aiemmat suunnitelmat ja ajatukset ovat löydettävissä.

Mieti:

Mitä aiot muuttaa tai kehittää.

Miksi aiot.

Ketkä ovat muutoksen kohteena ja miten muutos vaikuttaa heihin.

Miten muutos vaikuttaa organisaatioon, tiloihin, henkilökuntaan ja heidän työskentelyynsä. Mitkä ovat taloudelliset kannustimet tai millaisella budjetilla muutos tehdään.

Kehityskohde

Kehityskohteen valinta alkaa tarpeen kartoittamisella. Onko jotain syytä muuttaa, että asiat sujuisivat paremmin? Esimerkiksi jonoutuuko asiakaspalvelu ruuhkatilanteessa ja onko henkilökuntaa liian vähän tilanteen hoitamiseen?

Kehityskohteen tulisi olla tarpeeseen tuleva ja toimintaa helpottava. Asiakaspalvelualalla kehityskohteen tulisi vaikuttaa niin asiakkaaseen kuin yrityksen toimintoihin. Kun muutetaan asiakkaalle näkyvää osaa tulisi sen loppukäyttäjää eli asiakas ottaa huomioon heti suunnittelun alussa.

Asiakas

Asiakas on kaiken lähtökohta. Tiedätkö keitä ovat asiakkaasi ja mikä on heidän motivaationsa tulla juuri sinun ravintolaasi. Mikä helpottaisi heidän palvelemistaan tai miten voisit tehdä sen paremmin.



Kuva on luotu käyttämällä Microsoft designer -tekoälyä

Resurssit

Taloudelliset resurssit määrittävät kehityksen kokoluokan. Kehitysprosessista syntyy väistämättä kuluja tai niitä muodostuu tulevan käytön myötä.

Ota huomioon tilojen soveltuvuus tulevalle käytöllä. Miten voit tai saat muokata niitä. Millä tavalla muutos vaikuttaa asiakkaan kulkemaan palvelupolkuun.

Henkilökunta on tärkein resurssi. Ota henkilökunta mukaan suunnittelemaan muutosta alusta alkaen. Mitä vaatimuksia uusi toiminta aiheuttaa henkilökunnan suhteen ja mikä on koulutustarve toiminnan tehokkaaseen käyttöön.

Järjestelmän luonti

• Järjestelmän valinta

Järjestelmiä on useita, vertaile. Tarkasta ensin, sisältääkö käytössä oleva kassajärjestelmä jo mahdollisuuden pöytämyynnin käyttöönottoon.

• Järjestelmään tutustuminen

Tutustu rauhassa järjestelmään ja sen luomiin mahdollisuuksiin. Mikäli järjestelmä ei vastaa käyttötarkoitustaan, harkitse vaihtoa.

• Myyntituotteiden valinta

Mieti haluatko kaikki tuotteet myyntiin vai keskitytkö aluksi vain menekkituotteisiin ja helpottamaan ruuhkapiikkejä.

• Tuotteiden tuotekuvat ja sisältötiedot

Tuotekuvilla on tärkeä rooli digitalisissa kanavissa, parempi esille laitto luo paremman myynnillisen edellytyksen. Sisältötiedoista asiakas saa tarvitsemaansa tukea päätöksen tekoon. Muista päivittää molempia aina tarpeen vaatiessa.

• Pöytien luominen ja QR-koodi

Järjestelmät luovat automaattisesti pöytänumerot ja QR-koodin. Tee pöytäkartta henkilökunnan käyttöön, että oikeat pöydät löytyvät helposti.

• Maksutavat

Mieti riittävätkö pelkät luottokortit vai haluatko laajentaa mobiili- tai verkkomaksuun tai ottaa digitaaliset lounasedut valikoimaasi.

• Maksun välittäjä

Tarkasta tukeeko nykyinen maksujärjestelmäsi pöydästä käsin maksamista. Mikäli mahdollista vertaile eri maksunvälittäjiä, sillä niiden ottamat komissiot vaihtelevat.



Järjestelmät luovat pöytäkohtaiset numerot automaattisesti. On kuitenkin varmistettava että pöydät ovat ja pysyvät oikeilla paikoillaan.

Mikäli lisätään uusia verkkopohjaisia laitteita, kuten keittiökirjoitin, varmista että ne tullaan kytkemään ennen käyttöä.

Muista vielä...

Miten informoit asiakasta. Asiakasinfot ja -opasteet, niin ravintolassa kuin sosiaalisen median kanavissa, ovat valmiina ja sisältävät oikeanlaisen ja paikkansa pitävän informaation.

Pöytätarat ovat jokaisessa pöydässä ja pöydät oikeilla paikoilla. Henkilökuntaa varten on tehty pöytäkartta, joka on laitettu esille.

Koko henkilökunta on opastettu käyttämään uutta järjestelmää sekä toimimaan sen mukaisesti. Varmista että henkilökunta osaa puuttua niin digitaalisiin ongelmiin kuin siitä johtuviin asiakaspalvelutilanteisiin.

Ulkoasun ja -tyylin tulisi vastata nykyistä brändiä ja viestinnän olla linjassa yritysennäkyisen viestinnän kanssa. Huolimattomasti tehdyt uudistukset näyttävät epäammattimaiselta.

Ennen kuin päästät asiakkaat käyttämään tilausjärjestelmää:



joko itse tai järjestä asiakastesti, jolloin saat arvokasta tietoa käyttökokemuksesta suoraan loppukäyttäjältä ja huomaat, jos jokin osa-alue ei toimi odotetusti.

Valmis, Pling!

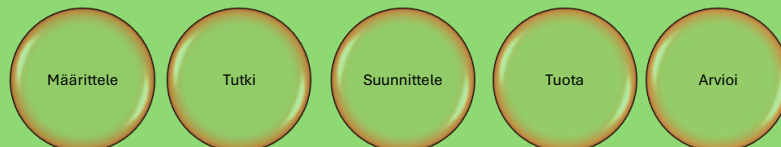
Kun kaikki osa-alueet ovat valmiina ja testatut, voit lanseerata uuden toimintatavan asiakaskäyttöön.

Kehittäminen ei ole projekti, vaan prosessi. Sen onnistumista on seurattava. Vaikka kaikki olisikin kunnossa, antaa seuranta tietoa uusia kehittämiskohteita varten.

QR-koodilla tapahtuva pöytämyynti on yksi tapa lisätä vaihtoehtoisia myyntitapoja asiakkaalle. Tulevaisuudessa voit laajentaa myynnin kanavia esimerkiksi internetin kautta tapahtuvaan ennakkotilaukseen niin paikan päällä tapahtuvaan ruokailun kuin mukaan otettavaan ruuan suhteen.



Muista prosessin viisi kohtaa



- Lähteet

- Microsoft Designer, <https://designer.microsoft.com/image-creator>
- QR-koodi, <https://www.qr-koodit.fi/generaattori>