



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Palvelukonseptin laajentaminen lounasruokailuun keilahallilla

Vuorinen, Markus

2015 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Palvelukonseptin laajentaminen lounasruokailuun keilahallilla

Vuorinen, Markus
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2015

Vuorinen, Markus

Palvelukonseptin laajentaminen lounasruokailuun keilahallilla

Vuosi 2015 Sivumäärä 51

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on arvioida lounasruokailun kannattavuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä keilahallilla. Tavoitteena on luoda toimintasuunnitelma lounasruokapalvelun toteuttamiseksi ja ruokapalveluiden kehittämiseksi. Toimeksiantaja on pääkaupunkiseudulla sijaitseva keilahalli. Toimeksiantaja haluaisi monipuolistaa keilahallin palveluita ja lisätä liiketoimintaa ruokamyynnillä.

Palvelukonseptin laajennusta tarkasteltiin asiakkaan näkökulmasta ja tuottajan näkökulmasta. Asiakasnäkökulmassa keskeisiä käsitteitä ovat asiakaspalvelu, asiakaslähtöisyys ja asiakkaan kokemus palvelun laatu. Tuottajan näkökulmasta palvelukonseptin laajennuksessa tässä opinnäytetyössä on kyse ruokapalvelutuotannon kehittämisestä kannattavaksi liiketoiminnaksi.

Lounasruokatoiminnan mahdollisuuksia pohdittiin ensin analysoimalla toimintaympäristöä ja lähialueen lounastarjontaa. Asiakasnäkökulmaa tutkittiin kvalitatiivisella asiakaskyselyllä ja havainnoinnilla. Tuottajan näkökulma saatiin toimintaympäristön analysoinnista ja havainnoinnista keilahallilla. Näkökulmat yhdistettiin asiakaslähtöisesti blueprint-kaavioon, jota käytettiin toimintasuunnitelman kehittämiseen ja havainnollistamiseen. Blueprint-kaaviota käytettiin kehittämistyökaluna, koska sen avulla haluttiin tuoda esille asiakkaan ja tuottajan prosessien yhteys ja asiakkaalle näkymättömien prosessien vaikutus asiakaspalvelun laatuun.

Lounasruokatoiminnalle nähdään riittävän kysyntää lähialueen laajan tarjonnan rinnalla täyttämällä asiakkaiden toiveet lounasruokailusta ja markkinoimalla lounasruokailua riittävästi asiakasvirtojen luomiseksi. Kannattavuus edellyttää asiakasvirtojen lisäksi kehittämiskohteiden korjaamista. Kehittämiskohteiksi havaittiin tuotannossa seurannan lisääminen ja asiakkaiden kuunteleminen. Hävikistä ei ole olemassa kirjanpitoa. Myös asiakaspalautetta tulisi kerätä aktiivisemmin. Raaka-aineiden tilaukseen suositellaan otettavaksi käyttöön ruokatuotannon järjestelmä.

Asiasanat: Asiakas, kannattavuus, palvelukonsepti, prosessit, ruokapalvelu, tuottaja

Vuorinen, Markus

Developing a Service Concept for a Lunch Dining Service at a Bowling Alley

Year	2015	Pages	51
------	------	-------	----

The purpose of this thesis is to estimate a lunch dining service's profitability and its factors at a bowling alley. The objective is to create a strategy for implementation and further development of the lunch dining service. The commissioner of this thesis is a bowling alley located in the metropolitan area. The commissioner would like to diversify the bowling alley's services and increase the sales with food services.

The development of the service concept was studied from the customers' and service provider's perspective. The core concepts from the customer's perspective are customer service, customer orientation and perceived service quality. From the service provider's perspective the advancement of the service concept in this thesis is about developing the food service production to a profitable business.

The possibilities of the lunch dining service were first considered by analyzing the operating environment and lunch services nearby. The customers' perspective was studied by qualitative customer survey and observation. The service provider's perspective was obtained by analyzing the operating environment and observing at the bowling alley. The two perspectives were combined onto customer-oriented blueprint diagrams, which were used to develop and visualize the plan of action of the lunch dining service. The blueprint diagrams were chosen for developing and describing the service strategy because blueprinting highlights connections between the customers' and provider's processes and the influence of invisible processes to the quality of the customer service.

The demand for a lunch dining service is seen sufficient alongside with the broad lunch services nearby by fulfilling wishes of the customers and marketing the service enough to create a flow of customers. In addition to the flow of customers, a profitable service requires correcting the development targets. The discovered targets in need of development are increasing to the monitoring of production and listening to customers. There is no monitoring of wastage. Collecting customer feedback should be more active. The supply order chain should have a system of food production.

Keywords: Customer, food service, profitability, processes, producer, service concept

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimintaympäristö	7
2.1	Ruoanvalmistuksen mahdollisuudet	7
2.2	Tavoite ja ongelmat ruokapalveluissa	8
2.3	Lähialueen lounastarjonnan kartoitus	9
3	Palvelukonseptin laajennus	10
3.1	Asiakasnäkökulma	12
3.1.1	Asiakaspalvelu	13
3.1.2	Asiakslähtöisyys	14
3.1.3	Asiakkaan kokema palvelun laatu	15
3.2	Tuottajan näkökulma	18
3.2.1	Ruokapalvelutuotannon kehittäminen	18
3.2.2	Kannattavuus	20
4	Lounasruokatoiminnan kehittäminen	22
4.1	Lähtötilanteen selvitys asiakkaan näkökulmasta asiakaskyselyllä	22
4.2	Ruokapalvelun toimivuuden arviointi ja kehitys havainnoimalla	25
4.3	Palveluprosessin kehittäminen ja kuvaus blueprinting -kaaviolla	28
4.4	Arviointi kannattavuudesta	33
5	Johtopäätökset	34
	Lähteet	37
	Kuviot	39
	Taulukot	40
	Liitteet	41

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on lounasruokatoiminnan suunnittelu ja ideointi keilahallille. Keilahallilla on keilaratojen lisäksi biljardipöytiä, saunaosasto ja oma keittiö. Asiakaskuntaan kuuluu paljon yksityisiä ja yritysasiakkaita, joista monet ovat kanta-asiakkaita jopa vuosien takaa. Keittiöstä on jo monta vuotta valmistettu ruoka-annoksia ja menu-kokonaisuuksia ryhmille. Ruokamyynnin kasvattamiseksi viimeisimpänä toimenpiteenä on ollut ruokalistan päivittäminen ja monipuolistaminen sellaiseksi, että keilahallille voi tulla myös ainoastaan ruokailun vuoksi. Ruokapalveluiden kehittämiseksi ja toiminnan monipuolistamiseksi keilahallilla halutaan tarjota jatkossa myös lounasruokaa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on keilahallin kanssa yhteistyössä saada arvio päivittäisen lounasruokailun kysynnästä ja kannattavuudesta ennen varsinaisen lounasruokailutoiminnan aloittamista. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimintasuunnitelma lounasruokailusta, jota pystyy soveltamaan keilahallilla lounasruoan sisällöstä riippumatta. Toiminnallisen opinnäytetyön toimintasuunnitelma sisältää ne osa-alueet, jotka ovat lounasruokailun toteuttamisen kannalta olennaisia kohde yritykselle. Toimintasuunnitelmassa otetaan kantaa ruokatuotantoon keilahallilla, henkilökuntasuunnitelmaan ja kehitettäviin kohteisiin, mitkä vaikuttavat keskeisesti lounasruokailun kannattavuuteen.

Lounasruokapalvelua lähdettiin kehittämään asiakkaan ja palvelun tarjoajan näkökulmista. Kehittämismenetelminä käytettiin asiakkaan näkökulman saamiseksi kvalitatiivista asiakaskyselyä ja havainnointia ja palveluntarjoajan näkökulma saatiin havainnoimalla keilahallin työntekijänä. Palveluprosessin kehitys tapahtui blueprinting -prosessikaaviolla, jossa eri näkökulmat ja niiden väliset yhteydet kuvataan samassa kaaviossa.

Opinnäytetyössä esitellään ensin toimintaympäristö keskittyen ruokapalveluiden tuottamiseen ja tarjoamiseen keilahallilla. Toimintaympäristöä on tarkasteltu myös keilahallin ulkopuolella kartoittamalla lounastarjonta lähialueelta muista toimijoista erottumiseksi. Toiminnan kehittämistä ja kannattavuuden arviointia edeltää teoreettinen viitekehys palvelukonseptin laajenuksesta asiakkaan ja tuottajan näkökulmien kautta. Lopuksi esitellään toimintasuunnitelma prosessikaavion avulla ja arvio lounasruokailun kysynnästä ja kannattavuudesta.

2 Toimintaympäristö

Keilahalli sijaitsee pääkaupunkiseudulla kauppakeskuksen yhteydessä. Keilahallissa on keilaratojen lisäksi biljardipöytiä, ruokailutilat, kokoustilat ja saunaosasto. Saunaosastolla on kabinetti, jossa on mahdollista myös ruokailla saunomisen ohessa. Keilahallissa pystyy järjestämään monipuolisesti erilaisia tilaisuuksia, kuten kokouksia, kahvituksia, ruokailuja ja yksityistilaisuuksia. Keittiössä valmistetaan ruokailun annoksia kaikkina aukioloaikoina ja lisäksi ryhmille valmistetaan tilauksesta erilaisia menu kokonaisuuksia.

Ruokailemaan pystyy tällä hetkellä nykyisellä pöytäjärjestyksellä yli 70 henkilöä samanaikaisesti, kun mukaan lasketaan myös kokoustilat. Ruokailutilat ovat kahdessa kerroksessa, joiden välillä pystyy kulkemaan ainoastaan portaita eli hissiä ei ole. Alakerran ruokailutilat ovat yhtenäistä tilaa keilaratojen kanssa, joten keilauksesta aiheutuva melu kantautuu kaikkialle alakerrassa. Yläkerta on lasitettu parvi, jonne keilahallin melu ei kantaudu voimakkaasti. Ruokailuun ainoana tarkoituksena saunaosastoa ei voi suositella pöytien korkeuden vuoksi ja sohvien ollessa ainoat istumapaikat. Ruokailutilaa pystyy lisäämään kokoamalla pöytälevyistä pöytä biljardipöydän päälle. Biljardipöytiä pystyy käyttämään noutopöytänä ja ruokailupöytänä ja sen kasaaminen ja purkaminen on helppoa ja tapahtuu nopeasti kahden hengen voimin.

2.1 Ruoanvalmistuksen mahdollisuudet

Keittiön koko on hyvin rajallinen. Keittiössä on ruoanvalmistukseen vain yksi varsinainen työskentelypöytä, uuni, rasvakeitin, yhden levyn induktioliesi ja paistolevy. Keittiössä on yhden korin astianpesukone, toinen astianpesukone sijaitsee baarissa. Säilytystilaa ruoille löytyy yhdestä suuresta kylmiöstä sekä pysty- ja arkkupakastimesta. Kolmas pakastin sijaitsee juomavarastossa, jonne pääsee parkkihallin kautta eli se soveltuu lähinnä pidempiaikaiseen pakastukseen. Keittiön koko ja laitteiden määrä vaikuttavat siihen, minkälaista lounasta keilahallilla pystytään tarjoamaan. Uunissa pystyy valmistamaan ja pitämään ruokaa lämpimänä paisto- ja höyrytoiminnoilla. Koska keittiössä on vain yksi uuni täytyy eri lämpötiloissa valmistettavat ruoat valmistaa erikseen ja silloin kun uunia halutaan käyttää ruokien lämpimänä pitämiseen ei siellä voi ruokaa samanaikaisesti kypsentää.

Lämpimiä ruokia on haasteellista valmistaa suurta valikoimaa kerralla ja siksi onkin helpompi keskittyä laatuun pienemmällä valikoimalla. Kypsennettäviä ja lämpimänä pidettäviä ruokia pystyy kuitenkin valmistamaan kolmella eri laitteella samanaikaisesti. Induktioliesi soveltuu hyvin keitoille ja kastikkeille. Parila soveltuu hyvin paistamiseen ja siihenkin saa kattilan. Rasvakeitin soveltuu parhaiten heti tarjottavien annosten valmistamiseen yksi tai kaksi annosta kerralla. Uuniin mahtuu 4-6 GN astiaa kerralla niiden korkeudesta riippuen, joten

yksittäisen lisukkeen tai pääruoan valmistaminen yhdellä kertaa on mahdollista koko ravintolakapasiteetille.

Ruoanlaitto- ja esillepanotarvikkeita, kuten kattiloita ja vuokia on runsaasti. Lämpölevyjä ja lämpöhauteita löytyy molempia kaksi kappaletta ja niitä saa tarvittaessa lisää muista toimipisteistä eikä uusien ostaminen ole välttämättä tarpeellista. Lämpölevyn päälle saa minkä tahansa astian tai kattilan ja lämpöhauteeseen saa GN-astian. Noutopöydät on tehty ruokapöytien tai biljardipöytien päälle asetettavien levyjen päälle lämpölevyjä ja lämpöhauteita käyttäen. Siirreltävää linjastoa ei ole ja jos sellainen hankitaan olisi se aina esillä pienien varastotilojen vuoksi.

2.2 Tavoite ja ongelmat ruokapalveluissa

Keilahallin palveluita on pyritty kehittämään niin, että asiakaskäynnit olisivat pidempikestoisia. Ruokalista on uudistettu ja tarjontaa parannettu laadullisesti ja määrällisesti niin, että asiakkaita käy kasvavissa määrin päätarkoituksenaan ruokailu. Kaikkina aukioloaikoina tarjottavien ruoka-annosten lisäksi on myös tarjottu valittuina päivinä brunssi, johon on halutessaan voinut yhdistää keilauksen. Tavoitteena on kehittää keilahallin ruokapalveluita ja lisätä ruoan myyntiä tuottaen samalla voittoa.

Päämääränä keilahallin lounasruoalle on erottuminen muusta alueen lounasruokatarjonnasta. Erottumisella tarkoitetaan erityisesti sitä, että pyritään minimoimaan kilpailu samoilla tuotteilla ja tuodaan jotain erilaista ja uutta alueen lounastarjontaan. Lounasruoan tulee olla yhteensopiva yrityksen konseptin kanssa.

Arkipäivisin, kun ei ole suuria ryhmävarauksia, keilahallilla on useimmiten töissä ainoastaan yksi työntekijä kerrallaan. Yksin töissä ollessa ruoanvalmistus on haasteellista, kun pitää samanaikaisesti pystyä valmistamaan ruoka-annokset sekä palvella tiskillä ja salissa olevat asiakkaat. Päiväsaikaan myytävä lounas lisäisi mahdollisesti henkilökunnan tarvetta niin, että työskentely yksin vuorossa vähenisi merkittävästi ja hyvä asiakaspalvelu pystyttäisiin pitämään yllä myös silloin, kun tulee ruokatilauksia.

Haasteena tulee olemaan yksityistilaisuudet ja suuret ryhmätilaukset, jotka menisivät lounaan kanssa samaan aikaan. Esimerkiksi keilahallin pystyy varaamaan kokonaisuudessaan yhdelle ryhmälle vaikka koko päiväksi, jolloin lounasta ei pystyisi järjestämään samaan aikaan ollenkaan. Tällöin tulee löytää ratkaisu siihen perutaanko lounas vai saadaanko se järjestettyä osassa keilahallia niin, että keilahallin varannut asiakas on tyytyväinen. Lopullinen päätös tehdään tapauskohtaisesti, mutta tässä opinnäytetyössä voidaan ottaa kantaa siihen kuinka ne olisi toteutettavissa samanaikaisesti ruokatuotannon kannalta.

Lounastoiminnassa tulee ottaa huomioon yhteistyön mahdollisuus saman yrityksen toisen toimipisteen ravintolan kanssa, joka sijaitsee myös pääkaupunkiseudulla. Kyseisessä ravintolassa on A la Carte -lista ja lounasruokatarjoilu noutopöydästä. Yhtenä vaihtoehtona on lounasruoan toimittaminen keilahallille kokonaan tai osittain kyseisestä ravintolasta. Henkilökunta liikkuu myös helposti toimipisteiden välillä, jolloin uutta työntekijää ei välttämättä tarvitse palkata vaikka työmäärä kehitettävässä kohteessa nousisi.

2.3 Lähialueen lounastarjonnan kartoitus

Kauppakeskuksessa ja sen lähialueella on useita yrityksiä, jotka tarjoavat asiakkailleen lounasta. Lounastarjontaa lähdettiin selvittämään, jotta saadaan tietoa siitä, minkälaista lounasta muut yritykset tarjoavat, miten lounas on tarjoiltu, mihin aikaan ja millä hinnalla. Tutkittava alue rajattiin kauppakeskukseen, jossa keilahalli sijaitsee ja kauppakeskuksen kanssa samalla tiellä sijaitseviin ravintoloihin. Kartoitukseen kirjattiin aukioloaika, lounasaika, tarjonta lyhyesti, lounaan hinta ja tarjoilutapa eli onko lounas tarjoiltu noutopöydästä vai lautasannoksina pöytiin. Mikäli ravintolalla ei ollut lounasaikaa kirjattiin ylös edullisin ja kallein ateria, jonka voisi nauttia lounaalla eli alku- ja jälkiruokia ei huomioitu. Kartoitus tehtiin taulukkomuotoon alla olevan esimerkkitaulukon tapaan. Tässä työssä esitetään vain esimerkkitaulukko 1 yritysten anonyymiteetin säilyttämiseksi.

Ravintola	Aukioloaika	Lounasaika	Tarjonta	Hinta	Tarjoilutapa
Ravintola 1	Ma-pe 11-20 La-su 12-21	Arkisin 11.00-14.00	Sushia	9,00€- 21,90€	Tilaus tiskiltä
Ravintola 2	Ma-pe 10-21 La 09-21 Su 12-21	Arkisin 11.00-15.00 La-su 12-18	Kotiruokaa	10,00€ ma- pe 12,00€ la-su	Noutopöytä

Taulukko 1: Lähialueen lounastarjonnan kartoitus

Tarvittavat tiedot kartoitusta varten saatiin pääasiassa kauppakeskuksen internetsivuilta ja sieltä johdetuilta linkeiltä ravintoloiden omille sivuille. Muutamien ravintoloiden kohdalla joutui käymään paikan päällä havainnoimassa lounasajan ja hinnat. Muutamia ristiriitoja löytyi joidenkin ravintoloiden kohdalla kauppakeskuksen tietojen ja yritysten omien internetsivujen kanssa. Ristiriitoja aukioloajoissa selittänee kauppakeskuksen muuttuneet aukioloajat, joita ei ole päivitetty joko ravintoloiden tai kauppakeskuksen toimesta. Pääasiassa ravintolat ovat kuitenkin avoinna kauppakeskuksen aukioloaikojen mukaan, kun ravintolaan ei pääse kauppakeskuksen ulkopuolelta sisälle. Muussa tapauksessa ravintoloilla

on itse määräämät aukioloajat. Kauppakeskuksella ja viihdekeskuksella, jossa osa ravintoloista sijaitsee on eri aukioloajat. (Kauppakeskuksen internetsivut 2015.)

Lähiympäristöstä löytyi yhteensä 27 liikettä, jotka tarjoavat asiakkailleen lounasta tai ruokaa, joka on tarpeeksi riittoisaa lounaaksi. Lounasruokaa tarjoavat ravintoloiden lisäksi myös useimmat kahvilat. Useimmat ravintolat avaavat ovensa lounasaikaan tai korkeintaan tunti ennen lounasajan alkua. Kaikki ravintolat ovat vielä auki lounasajan jälkeen, josta voidaan päätellä ettei yksikään ravintola ole olemassa ainoastaan lounasruokailun vuoksi. Lounasaika vaihtelee arkisin aamu 10.30 ja iltapäivä klo 15 välillä ja muutamissa ravintoloissa lounasta saa myös viikonloppuisin. Osalla ravintoloista ei ole määritelty lounasaikaa ollenkaan eli hinnoittelu ja tarjonta on sama kaikkina aukioloaikoina. Useimmista kahviloista aterioita saa ainoastaan lounasaikaan, jonka jälkeen on tarjolla vain kahvilatuotteita.

Tarjonta vaihtelee ravintoloiden välillä paljon. Noutopöydissä on tarjolla kotiruokaa, kiinalaista, intialaista, japanilaista, thaimaalaisista ja malesialaista ruokaa. Annoksittain tarjottavaa on pizzaa, kebabia, pastaa, hampurilaisia, salaatteja, keittoja ja nuudeliannoksia. Päiväsaikaan tarjottavan lounaan hinta on edullisimmillaan 6,30€ ja kalleimmillaan 18,90€. Lähes koko lounastarjonta sijoittuu 9 ja 14 euron välille. Koska lounas on suunnilleen saman hintainen kaikkialla voidaan päätellä, ettei tarjoilutavalla ole yhteyttä lounasruoan hintaan. Tarjoilutavan vaikutus näkyy selkeimmin ravintoloissa, joissa hinnoittelu lounaan ulkopuolella on edullisempi muihin ravintoloihin verrattuna. Tällaisissa ravintoloissa tilaukset ja usein myös ruoka noudetaan itse myyntitiskiltä, esimerkiksi pikaruokaravintoloissa toimitaan näin.

Pöytiin tarjottua lounasta saa ainoastaan 5 ravintolasta ainoana vaihtoehtona, jonka lisäksi yhdessä ravintolassa voi valita haluaako edullisemmän noutopöydän vai kalliimman lautasannoksen. Muut ravintolat tarjoavat lounasta noutopöydästä tai osittain itsepalveluna, jolloin vähintään tilaus tehdään tiskille ja mahdollisesti odotetaan asiakkaan vievän likaiset astiat pöydästä astioiden keräyspisteeseen.

3 Palvelukonseptin laajennus

Tässä luvussa kerrotaan lounasruokapalvelun kehittämiseen liittyvä teoreettinen viitekehys. Lounasruokapalvelun tuomisesta osaksi keilahallin ydinpalveluita on kyse palvelukonseptin laajennuksesta. Palveluita voidaan tarkastella eri näkökulmista, joista yleisimmät ovat asiakkaan ja tuottajan eli palvelun tarjoajan näkökulmat. Tämän vuoksi lounasruokapalvelua lähdettiin kehittämään näistä näkökulmista. Asiakasnäkökulman alakäsitteiksi määriteltiin asiakaspalvelu, asiakaslähtöisyys ja asiakkaan kokemus palvelun laatu, koska asiakkaan näkökulma muodostuu siitä kuinka hän kokee, näkee ja tuntee palvelun. Tuottaja näkee lounasruokailun puolestaan ruokapalvelutuotantona. Kannattavuus valittiin tuottajan

näkökulmaan käsitteeksi, koska kannattavuuden arviointi on ratkaisevana tekijänä ruokapalvelutoiminnan laajentamiseksi lounasruokailulla.

Palvelukonsepti käsittää palveluidean kuvauksen ja toimintaperiaatteet palvelun toteuttamiseksi. Palvelukonsepti voi koostua yhdestä tai useammasta palvelutuotteesta ja sen tarkkuus voidaan määritellä riippuen sen käyttötarpeesta. Ansaintamalli, palvelun ominaisuudet, asiakkaalle tuotettu arvo ja tarvittavat resurssit muodostavat palvelukonseptin liiketoiminnan perustana käytettäessä. (Palveluliiketoiminnan sanasto 2010.)

Palvelukonsepti voidaan rinnastaa myös palveluvision, jonka tarkoitus on selittää palvelukeskeisen yrityksen työntekijöille ja asiakkaille mitä yritys edustaa ja mitä se pyrkii tarjoamaan. Palveluvision sisältää ydinpalvelun, sitä tukevat oheispalvelut, kuinka ne on saatavilla, miten asiakkaan vuorovaikutusta on kehitettävä ja kuinka asiakas osallistuu prosessiin. Palveluvision tai palvelukonsepti edustaa siis mielikuvaa yrityksestä, jonka asiakkaat muodostavat yrityksestä sen tarjoamien palveluiden kautta. Palvelukonsepti on ilmaisu suunnitellusta palvelutarjonnasta sisältäen palvelutarjonnan järjestelmän ja menettelyt tavoitteiden saavuttamiseksi. Palvelukonsepti voidaan määritellä tuotteiden ja palveluiden lisäksi myös asiakkaille tuotettujen tulosten perusteella. (Kandampully 2007, 134–137.)

Gröönroos (2009, 224–225) erottelee kolme palveluryhmää, jotka muodostavat palvelukonseptin. Palvelukonsepti sisältää yhden tai useamman ydinpalvelun, johon yrityksen markkinoilla olon syy perustuu. Ydinpalveluita käyttääkseen asiakkaat tarvitsevat usein lisäpalveluita. Silloin kun lisäpalveluita tarvitaan ydinpalveluiden käyttöön niitä kutsutaan mahdollistaviksi palveluiksi. Toisinaan voidaan tarvita myös mahdollistavia tuotteita. Kolmas palveluryhmä on tukipalvelut, jotka ovat lisäpalveluita, joita ei tarvita ydinpalvelun kuluttamiseen vaan tuovat lisäarvoa sille ja mahdollistavat kilpailijoista erottumisen. Keilahallin palvelukonseptia havainnollistaa seuraava kuvio 1, johon on ryhmitelty palveluryhmät ja niiden vaatimat resurssit.

Keilahallin palvelukonsepti		
Palveluryhmät		Resurssit
Ydinpalvelu	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Keilaus</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Biljardi</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Ruokailu</div> </div>	Palveluhenkilökunta Huoltohenkilökunta Laitteisto ja välineet Raaka-aineet
Mahdollistavat palvelut ja tuotteet	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Keilauskengät ja -pallot</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Asiakkaiden vastaanotto</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Biljardikepit ja -pallot</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Keittiöpalvelut</div> </div>	
Tukipalvelut ja tuotteet	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Baarin palvelut</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Tarjoilu</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">AV-palvelut</div> </div>	

Kuvio 1: Keilahallin palvelukonsepti

Keilahallin ydinpalveluita ovat keilaus, biljardi ja ruokailu. Toistaiseksi ruokailun voisi tulkita tukipalveluksi, mutta lounasruokatoiminnalla se on tarkoitus nostaa osaksi ydinpalveluita. Ydinpalveluiden tarvitsemia mahdollistavia oheispalveluita ja tuotteita ovat asiakkaiden vastaanotto, keilaukseen ja biljardiin liittyvät tuotteet ja ruokailuun liittyvät keittiöpalvelut. Vastaanotossa asiakkaat maksavat palvelut ja saavat opastusta keilahallin palveluihin. Keilaukseen ja biljardiin liittyvät oheispalvelut ovat sinänsä mahdollistavia, että ne ovat välttämättömiä palvelun kulutuksen kannalta, mutta asiakas ei kuitenkaan tarvitse niitä silloin kun hän omistaa tarvittavat välineet. Tukipalvelut, joilla erotutaan muista alan toimijoista ovat muun muassa baarin palvelut A-oikeuksilla, tarjoilu pöytiin ja radoille ja AV-palvelut, kuten musiikki ja videotykit. Palveluiden vaatimat resurssit ovat asiakkaita palveleva henkilökunta, asiakkaille näkymätön huoltohenkilökunta, laitteisto ja välineet ja raaka-aineet. Laitteistoon ja välineisiin kuuluu AV-laitteet, keilakoneet, biljardipöydät ja näihin kaikkiin liittyvät välineet joita henkilökunta tai asiakkaat tarvitsevat. Raaka-aineisiin luetaan keittiön ja baarin raaka-aineet ja tuotteet.

3.1 Asiakasnäkökulma

Kinnusen (2004, 7) mukaan palvelulla on tuottajan ja asiakkaan näkökulma. Tuottaja näkee palvelun toimintojen ja prosessien summana, joista asiakas saa hyödyn. Asiakas osallistuu omalla toiminnallaan aina jonkin verran palveluun ja tuo siihen osuuden, jota ei voida täysin

hallita. Asiakkaan toimintaa voidaan kontrolloida tuottajan omilla toimilla halutulla tavalla. Asiakas näkee palvelun yleensä omasta näkökulmastaan eikä välttämättä ajattele tuottajan toimenpiteitä vaan omia tavoitteita ja tarpeita. Asiakkaan kannalta palvelussa on oleellista palvelun helppous, sujuvuus ja miellyttävyyys ja suurempi hyöty palvelulle saavutetaan kun asiakkaalta vaaditaan pienempiä uhrauksia palvelun toteutumiseen.

Asiakas on aina osana palvelun tuotannossa ja palvelujärjestelmissä. Palveluja suunniteltaessa ja toteuttaessa joudutaan tekemään päätöksiä siitä, kuinka paljon asiakkaiden yksilöllisiä toiveita voidaan toteuttaa niin, että palvelu on vielä kannattavaa. Päätöksiä palveluiden räätälöimisestä ja standardoimisesta joudutaan tekemään tapauskohtaisesti tavoitteena asiakkaan saaman hyödyn pysyminen. Mitä enemmän pystytään vastamaan asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin sitä ainutlaatuisemmaksi asiakas kokee palvelun. Jotta palvelua pystytään räätälöimään ja vastaamaan useimpien asiakkaiden tarpeisiin tulee henkilökunnalla olla vapautta palvelun toteuttamisessa ja palvelun vähemmän ohjekirjan noudattamista. (Kinnunen 2004, 7–8.)

Grönroosin (2010, 25–26) mukaan asiakkaat ostavat tuotteita ja palveluita niiden tuottaman hyödyn vuoksi. Hänen mukaansa riippumatta siitä, mitä yritys tuottaa, tarjoavat yritykset aina lopulta asiakkaille palvelua. Palvelu on tarjooma, joka voi sisältää tuotteita, palveluita, tietoa, asiakkaan huomioimista tai muita tekijöitä. Palvelut ja tuotteet tuovat asiakkaille arvoa vasta, kun asiakas pääsee niitä hyödyntämään. Asiakkaiden arvontuottamisprosesseihin sisältyy se arvo, jonka asiakas kokee saavansa tarpeisiinsa tai toimintoihinsa jokapäiväisessä elämässä. Esimerkiksi ravintolassa asiakas ei koe saavansa arvoa aterialta työpäivän lounastauolla, jos tarjoilu kestää liian pitkään. Palveluvaatimuksesta voidaan myös tinkiä hinnan tai palvelunopeuden vuoksi. Pikaravintoloissa käyvä asiakas noutaa annoksensa mieluummin myyntitiskiltä, kuin odottaa pöytiin tarjoilua saadakseen ateriansa mahdollisimman nopeasti. Samalla ravintola pystyy tarjoamaan edullisempia hintoja, kun ei tarvita henkilökuntaa kuljettamaan ruoka-annoksia pöytiin.

Asiakasnäkökulma yrityksessä saavutetaan asiakaslähtöisellä ajattelulla. Ei riitä, että tunnetaan tuotteet ja osataan palvella asiakasta. On tärkeää ymmärtää mitä arvoa asiakkaalle tuotetaan tuotteilla ja palveluilla. (Selin & Selin 2013, 18.)

3.1.1 Asiakaspalvelu

Palvelu määritellään aineettomaksi toiminnoksi tai hyödyksi, jota ei voi omistaa. Palvelu kuitenkin sisältää hyvin usein fyysisen tuotteen, joka vaihtaa omistajaa kaupan yhteydessä. Palvelulla voidaan tarkoittaa myös pelkkää tuotetta, mutta useimmiten palvelut ovat

yhdistelmä molemmista. Ravintolapalvelut sisältävät molempia palvelun ollessa aineetonta siihen asti, kunnes asiakas saa juoman tai ruoan. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 21–22.)

Palvelussa useimmiten asiakas on vuorovaikutuksessa asiakaspalvelijan kanssa, mutta vuorovaikutus voi tapahtua osittain tai kokonaan myös palveluntarjoajan tietoteknisessä järjestelmässä ja vuorovaikutuksessa toiseen asiakkaaseen. Palveluilla on peruspiirteitä, jotka pätevät kaikkiin palveluihin. Palvelut ovat toimintoja sisältäviä prosesseja, joita tuotetaan ja kulutetaan ainakin osittain samanaikaisesti ja asiakas on osallisena palvelun tuotantoprosessissa. Toimintoja sisältävä prosessi vaatii useita resursseja, kuten henkilöstöä, ammattitaitoa ja siihen liittyvää tietoa, järjestelmiä ja infrastruktuureja. Palveluita ei voi varastoida samalla tavalla kuin fyysisiä tuotteita. Olennaista on kapasiteetin suunnittelu niin, että mahdollisimman moni asiakaspaikka on täytetty ja kaikki palvelua haluavat ja tarvitsevat asiakkaat pääsevät palvelua kuluttamaan. Asiakkaita voi pyytää jäämään odottamaan tilan vapautumista, jolloin asiakas on varastossa odottamassa palvelua. (Grönroos 2010, 77–80.)

Yritys ja asiakas kohtaavat rajapinnassa, jossa palvelun tukena käytetään laitteita ja järjestelmiä. Asiakkaan osallistumisen määrää palvelun tuotantoprosessiin pystyy hallitsemaan laitteiden ja järjestelmien määrällä ja ulkoasulla, mikä on osa kustannustehokasta suunnittelua. Osallistamalla asiakasta enemmän palveluprosessissa esimerkiksi internetvarausjärjestelmällä voidaan pienentää henkilöstökuluja, kun taas henkilökohtaisen asiakaspalvelun ollessa suuremmassa asemassa voidaan asiakkaalle saada myytyä enemmän. (Normann 2002, 115–117.)

3.1.2 Asiakslähtöisyys

Aarnikoivu (2005, 16–17) määrittelee asiakaspalvelun asiakaspalvelijan ja asiakkaan väliseksi kohtaamiseksi, jossa asiakaspalvelija edustaa yritystä ja tuo esille yrityksen arvoja. Asiakslähtöinen palvelu edellyttää asiakaspalvelijalta sitoutumista yrityksen arvoihin ja asiaksläheisyyttä. Asiaksläheisyys on tietoa asiakkaasta.

Asiakslähtöisyydellä tarkoitetaan, että asioita yritetään katsoa niin kuin asiakas ne näkee. Selin ja Selin (2013, 22–24) mukaan asiakslähtöisyyttä on ajatella asiakasta palvellessa, miten itse ajattelisi ja toimisi, jos olisi se asiakas, jota palvelee. Itseään tarkastelemalla asiakkaan asemasta tulee pohtia onko kaikki mahdollisuudet huomioitu ja olisiko toinen toimintatapa mahdollinen ja mikä se olisi. Asettumalla toisen ihmisen asemaan on häntä helpompi ymmärtää.

Asiakkaan havainnot, kokemukset ja tunteukset erityisesti ensivaikutelmassa vaikuttavat siihen tuleeko asiakas uudelleen. Kyky ymmärtää asiakasta on tärkein asiakaspalvelutaito. Asiakaspalvelussa asiakas tulee saada tyytyväiseksi ja kokemaan laatua, mikä onnistuu asiantuntevalla ja nopealla palvelulla, joka täyttää asiakkaan tarpeet ja vastaa hänen ongelmiinsa. Asiakkaalle totuus on se, mitä hän tuntee ja näkee ja niiden pohjalta asiakas tekee omat johtopäätökset. Vuonna 1994 tehdyn eurooppalaisen asiakasuskollisuusselvityksen mukaan tärkeimpiä ominaisuuksia asiakaspalvelijalle on muun muassa lupausten pitäminen, tuotteiden ja omien palveluiden tuntemus, rehellisyys ja ymmärrettävyys. Tärkeimpiin sosiaalisiin taitoihin asiakaspalvelussa listattiin vuonna 1997 muun muassa ystävällisyys, iloisuus, toimeliaisuus ja yhteistyö- ja edustuskykyisyys. (Pesonen ym. 2002, 59–60.)

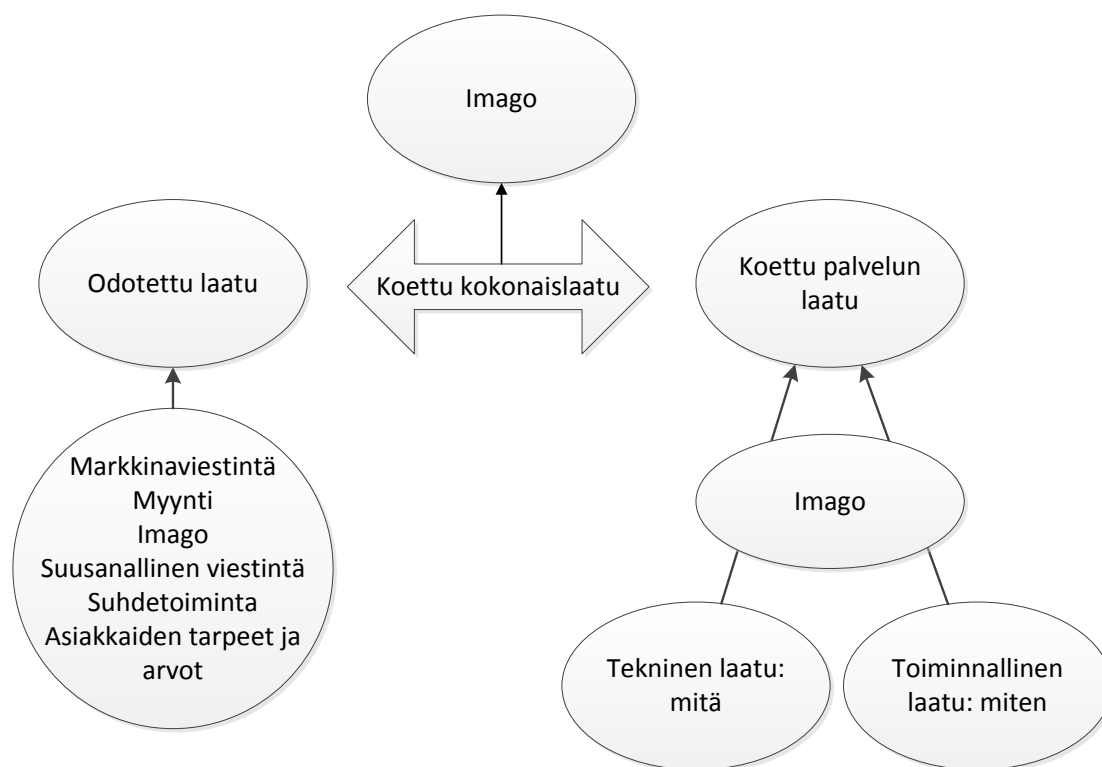
Jotta asiakkaita voisi ymmärtää täytyy tietää milloin asiakkaat ovat tyytyväisiä. Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakaspalvelun kokonaisuudesta ja siihen vaikuttaa asiakkaan kokemus palvelu suhteessa odotuksiin. Tyytyväisyys voi kehittyä nopeasti tai kasvaa vähitellen hyväksi koetun palvelun jatkuessa. Asiakkailta on paljon huolenaiheita ja tarpeita, joihin asiakaspalvelijan tulisi palvelullaan vaikuttaa stressiä vähentävästi luomalla miellyttävän palvelukokemuksen ja antaa asiakkaille tietoa ja ratkaisuja heidän ongelmiinsa. Asiakastyytyväisyys voi muodostua myös jälkeen päin, kun palvelu on jo tapahtunut asiakkaan muistellessa palvelutapahtumaa. (Harris 2014, 7.)

3.1.3 Asiakkaan kokemus palvelun laatu

Grönroos (2009, 100) toteaa alan kirjallisuutta lainaten palvelun laadun sellaiseksi kuin asiakkaat sen tuntevat tai kokevat. Hänen mukaan laatua eritellään usein tuotteen tai palvelun teknisten ominaisuuksien tai onnistumisien mukaan varsinkin tekniikkakeskeisissä yrityksissä. Yleensä teknisillä ominaisuuksilla ei ole merkitystä laatukokemuksissa, vaan palvelun laatu koetaan paljon laajemmin. Pesonen ym. (2002, 44) korostaa palvelun tarjoajan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen merkitystä palvelutapahtuman aikana koetussa palvelun laadussa. Palvelun laatua arvioitaessa asiakkaat pitävät vuorovaikutuksen toimivuutta palvelun tarjoajan kansa hyvin tärkeänä tekijänä. Asiakkaille muodostuu helposti kuva palvelun kokonaislaadusta niiden ihmisten kautta, jotka heitä palvelevat. Palvelun laatuun vaikuttaa kuitenkin myös kaikki yhteydet yritykseen, jotka ovat osana vuorovaikutuksessa, kuten resurssit ja järjestelmät.

Asiakkaiden kokemaa palvelun laatua voidaan jaotella palvelun laadun ulottuvuuksiin. Grönroos (2009, 100–103) määrittelee palvelun laadulle kaksi pääulottuvuutta, jotka ovat tekninen ja toiminnallinen laatu. Tekninen laatu käsittää palvelun sisällön eli mitä asiakkaalle tarjotaan ja toiminnallinen laatu kuvaa miten asiakas saa palvelun. Pääulottuvuuksien lisäksi on myös lisäulottuvuuksia. Rust ja Oliver on määritellyt palveluympäristön kolmanneksi

palvelun laadun ulottuvuudeksi. Grönroos kuitenkin sisällyttää fyysisen ympäristön toiminnalliseen ulottuvuuteen. Kuviolla 2 Grönroos havainnollistaa palvelun laadun kokemista ja yrityksen imagon merkitystä.



Kuvio 2: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105.)

Palvelun laadun ulottuvuuksien kokemiseen vaikuttaa yrityksen imago. Kun asiakas näkee yrityksen toimintatavat, prosessit ja resurssit on imagolla suurempi vaikutus koettuun laatuun. Imago vaikuttaa asiakkaiden odotuksiin palvelusta ja vaikuttaa asiakkaiden suhtautumiseen virheiden sattuessa. Kun palvelu ylittää tai alittaa asiakkaiden odotukset voi yrityksen imagokin vähitellen muuttua. (Grönroos 2009, 102.) Toisaalta palvelu ei saa olla myöskään liian korkeatasoista tai teknisesti liian haastavaa asiakkaiden odotuksiin nähden tai asiakas voi kokea olonsa epämukavaksi. Palvelukokemus kääntyy negatiiviseksi, kun asiakas ei tiedä miten palvelutilanteissa tulee käyttäytyä tai toimia. (Pesonen ym. 2002, 46–47.) Palvelun laadun toleranssin voisi lisätä odotettuun laatuun Grönroosin kaavaan koetusta kokonaislaadusta.

Silloin kun palvelun laatu on sopivan tasoista puhutaan palvelun laadun toleranssista. Hyväksyttynä palvelun tasona pidetään, kun palvelu ei ylitä odotuksia tai alita niitä niin, että asiakas vaatii mahdollisesti hyvitystä. Asiakkaiden odotuksia palvelun laadun mittareina tulee kuitenkin käyttää kriittisesti. Asiakkailta ei välttämättä ole odotuksia kaikkien palveluiden suhteen, kun heillä ei ole vertailukelpoisia palvelukokemuksia. Tutkimuksissa on myös todettu

asiakkaiden tekevän toisinaan johtopäätöksensä palvelun laadusta pääasiassa kokemusten perusteella. Silloin kun asiakkailla ei ole odotuksia palvelun laadun suhteen tai palvelulla ei ole helposti määriteltävissä olevia normeja sietävät asiakkaat enemmän vaihtelua palvelun laadussa. Kun normit palvelulle on helposti määriteltävissä myös odotukset vaikuttavat koetun palvelun laatuun enemmän. Konkreettiset palvelut, joita voi nähdä tai kokea selkeästi, vastaavat helpommin odotuksiin kuin palvelut, mitä ei voi aistia selkeästi. (Kinnunen 2003, 19.)

Keilahallilla monilla asiakkailla palveluodotuksena on keilaus tai biljardi. Ruokapalveluja tarjottaessa monelle tulee yllätyksenä, että ruokaakin on saatavilla. Usein ruokamenun nähtyään, mutta siihen tutustumatta asiakkaat olettavat sen sisältävän pääasiassa pientä naposteltavaa, jollaista yleensä voitaisiin tarjota sellaisessa baarissa, mikä ei ole ruokaravintola. Keilahallin asiakkaat ovat usein yllättyneitä ruokamenun luettuaan tai kun heille on ruokaa tarjottu, että listalla on myös kokonaisia ravintola-annoksia. Ryhmämenuja tilaavat lähinnä yritykset, yhdistykset ja urheiluseurat. Usein yritysasiakkaat yllättyvät keilahallilla syödessään, kun kuulevat ruokien tulevan keilahallin omasta keittiöstä. Tämä kertoo palvelun laadun odotusten olevan alhaisella tasolla ruoan suhteen. Palvelun laadun ei voida kuitenkaan todeta olevan hyvää, jos asiakas odottaa huonoa palvelua ja saa odotukset ylittävää palvelua, joka on yhä huonotasoista (Kinnunen 2003, 19). Palvelua voidaan pitää hyvänä esimerkiksi silloin kun asiakas kiittää hyvästä palvelusta.

Yrityksen imagon lisäksi koettuun palvelun laatuun vaikuttavat myös muut asiakkaat, mikä voidaan määritellä asiakasulottuvuudeksi. Asiakkaat muokkaavat ilmapiiriä joko positiiviseksi tai negatiiviseksi palvelusta riippuen. Konsertissa tai yökerhossa suuri asiakaskunta houkuttelee helposti enemmän asiakkaita paikalle toisin kuin ruokakaupassa, jossa asiakkaat asioivat mieluummin itsekseen ilman ruuhkaa tai häiriötä muista asiakkaista. Asiakasulottuvuutta on hankala hallita, koska ihmiset kontrolloivat itse käyttäytymistään, mutta asiakasulottuvuuden vaikutusta koettuun palvelun laatuun voi kuitenkin ohjailta palveluprosesseja suunnitellessa. (Kandampully 2007, 82–83.)

Keilahallilla asiakasulottuvuutta on hallittu määrittelemällä eri asiakasryhmille poikkeavia hintoja tiettyinä ajankohtina sekä ikäraja sisäänkäynnille. Esimerkiksi nuorten aikuisten suosimaan ajankohtaan illalla ennen sulkemista on sisäänkäynnin ehdoksi asetettu alaikäraja, jolloin alaikäisiä ei päästetä sisälle. Lapsiryhmille suositellaan hiljaisempia ajankohtia ja suurten ryhmien kohdalla voidaan antaa myös alennusta heidän saamiseksi tietyille päville, jotta muut asiakkaat eivät häiriintyisi melusta. Varauksia vastaanotettaessa pyritään myös saamaan yritysasiakkaat ja lapsiryhmät eri ajankohtiin. Odotetun asiakaskunnan on havaittu vaikuttavan useiden asiakkaiden kohdalla siihen millon he mieluiten tulevat keilahallille. Esimerkiksi useat kanta-asiakkaat kysyvät keilaratavarausta tehdessään onko siihen aikaan

koululaisryhmillä varauksia ja pyrkivät varaamaan itselleen hiljaisemman ajankohdan. Näillä toimilla pyritään maksimoimaan kaikkien asiakkaiden tasapuolinen viihtyvyys ja anniskelun valvonta. Asiakasulottuvuus vaikuttaa siis koettuun laatuun ja asettaa odotuksia laadulle.

3.2 Tuottajan näkökulma

Palvelukonseptin laajennusprosessi noudattaa samoja periaatteita kuin yksittäisen palvelun tai tuotteen kehitys. Hyysalo (2009, 17–20) määrittelee tuotekehitykseen kolme peruspilaria, jotka ovat tekniset toteutusmahdollisuudet, liiketoiminta ja käytön suunnittelu. Uuden palvelun tai tuotteen kehityksessä tulee ottaa huomioon jokainen osa-alue, jotta palvelusta tulee onnistunut. Teknisillä toteutusmahdollisuuksilla tarkoitetaan toimintaympäristön antamia mahdollisuuksia. Liiketoiminnassa tärkeintä on kannattavuus. Käytön suunnittelu sisältää asiakashyödyn ja asiakastiedon. Tuotteiden ja palveluiden suunnitteluun ja jatkokehitykseen tulee tietää keitä asiakkaat ovat ja miksi, milloin, mihin tarkoitukseen ja missä ympäristössä he haluavat palveluita saada ja kuluttaa. Vasta tämän jälkeen tiedetään mihin tuotekehityksessä kannattaa tavoitella. Tuotteelle ja palvelulle tavoiteltuja ominaisuuksia on haluttavuus, hyödyllisyys, käytettävyys ja miellyttävyys. Haluttava palvelu täyttää asiakkaiden toiveet ja tarpeet. Hyödyllinen palvelu auttaa asiakkaita pääsemään tavoitteisiin. Helppo käytettävyys palveluissa johtaa tavoiteltuihin tuloksiin ja miellyttävä palvelu tuottaa mielihyvää ja iloa perus tarpeiden ja toiveiden lisäksi.

Grönroos (2010, 26–27) kirjoittaa palvelunäkökulmasta yritysten välisessä kilpailussa. Hänen mukaan kilpailuetu saavutetaan tarkastelemalla liiketoimintaa palvelunäkökulmasta. Lisäpalveluilla olivat ne sitten näkyviä tai piilopalveluita pystyy kilpailemaan muiden yritysten palveluiden kanssa, joiden hinta ja laatu on samalla tasolla kuin omassa yrityksessä. Hintakilpailu ydintuotteella on hankalaa, ellei yrityksen kustannukset ole pysyvästi alhaisemmat kuin kilpailijoiden tai yrityksellä ole jatkuvaa teknistä etua. Hintakilpailu voi olla hetkellisesti tehokas keino, jolla voi saada omaa erottumistaan näkyviin, mutta jatkuvasti hinnalla kilpaileminen ei ole kannattavaa, koska asiakas vaihtaa toisen yrityksen palveluihin heti edullisemman hinnan havaittuaan.

3.2.1 Ruokapalvelutuotannon kehittäminen

Ruokapalveluiksi kutsutaan asiakaspalvelua, joka sisältää ruokatuotteen. Ruokapalvelut tarjotaan kodin ulkopuolella tai toimitetaan asiakkaan haluamaan toimituspaikkaan. Ruokapalvelut sisältävät asiakkaalle näkyvää ja näkymätöntä palvelua, joihin kuuluu muunmuassa tarjoilu tai toimitus, joka on aina näkyvää ja ruoan valmistus, joka on yleensä asiakkaalle näkymätöntä palvelua. Ruokapalveluihin liittyy myös paljon suunnittelua ja kehitystyötä, joka ei näy asiakkaalle. (Lampi, Laurila & Pekkala 2012, 9.)

Ravintolan keittiö on valmistuskeittiö, jossa ruoka valmistetaan itse. Ruoka voidaan valmistaa itse alusta asti tai käyttää joko osittain tai kokonaan puolivalmisteita. Puolivalmisteet voi olla keittiön ulkopuolelta tuotuja tai itse tehtyjä. Ruokapalvelut tulee tuottaa niin, että toiminta on kannattavaa ja tuottaa tulosta. Tulosta saadaan aikaan silloin, kun ateriat ja palvelut tuottavat enemmän kuin niiden vaatimat kulut tuovat kustannuksia. Kustannuksia tulee työvoimasta, raaka-aineista, energiasta ja pääomasta, kuten kiinteistöstä. (Lampi ym. 2012, 14–15.)

Ruokapalvelutoiminta sisältää ruokatuotannon prosessit, joita ovat ruoan tuotanto ja asiakaspalvelu, sekä tukiprosessit, joihin kuuluu talouden, henkilöstön ja kiinteistön hallintaprosessit. Ammattikeittiön ruokatuotantoprosessin hahmottamisen helpottamiseksi on liitteeseen 1 havainnollistettu toiminnan eteneminen. Prosessikaavion avulla pystyy hahmottamaan toiminnan yleiskuvan lisäksi myös kehittämistä vaativia kohteita. Prosessikuvio havainnollistaa ydinprosessin, jossa jokaisella vaiheella on yhteys asiakkaaseen ja tuotteen valmistumiseen tai kehitykseen. Ydinprosessi koostuu pääprosesseista, joita ovat Toiminnan suunnittelu, Ruokatuotevalikoiman hallinta, Ruokatuotannon toteutuksen suunnittelu, Ruokatuotannon toteutus, valmistus, jakelu ja Seuranta. Pääprosessit sisältävät kukin osaprosesseja. (Lampi ym. 2012, 17–19.)

Kaikkien prosessien ja niiden vaiheiden tulee tuottaa asiakkaalle arvoa. Arvon tuottamiseksi asiakkaalle ja toimivan lopputuloksen saamisen varmistamiseksi on hyvä ottaa asiakas mukaan tuotekehitykseen koko prosessin ajaksi. Eteneminen tuotekehityksessä on hyvä suunnitella etukäteen ja edetä järjestyksessä prosessi tai jakso kerrallaan. Kun jokaisessa etenemisen vaiheessa saadaan palvelusta tai tuotteesta osa valmiiksi nähdään työn eteneminen, voidaan mukautua muutoksiin ja motivaatio säilyy. (Parantainen 2008, 97–100.)

Toimintaa suunniteltaessa tehdään toiminta-ajatusta ja liikeideaa noudattavat linjaukset, jotka ohjaavat prosessien suunnittelua, toteutusta ja seuranta. Linjauksista päättää yleensä yrityksen omistaja ja johto. Ruokatuotevalikoiman hallintaan kuuluu tuotteiden kehitys, suunnittelu ja hankinta. Suunnittelutyö on jatkuvaa ja voi toistua jaksoissa esimerkiksi ruokalistan uudistusten mukaan. Tuotekehitystä tarvitaan raaka-aineiden hinnan, saatavuuden tai ominaisuuksien muuttuessa. Myös kysyntä ja ajankohta vaikuttavat tuotekehitykseen esimerkiksi vuodenaikojen tai kulttuurillisten sesonkien mukaan. (Lampi ym. 2012, 19–20.)

Ravintolan tuotekehityksessä kehitetään uusia ja vanhoja tuotteita listalla ja niiden valmistusohjeita. Valmistusohjeiden kehityksessä kiinnitetään huomiota tehokkuuteen ruoanvalmistuksen menetelmissä ja työtavoissa. (Lampi ym. 2012, 19–20.) Tehokkuutta pystyy

parantamaan valmistusohjeiden yhtenäistämällä ja helppolukuisuudella. Raaka-aineet tulee olla lueteltuina siinä järjestyksessä, kun niitä tarvitaan ruoan valmistuksessa ja ruokamittoina tulee käyttää samoja yksiköitä kaikissa valmistusohjeissa. (Arduser 2003, 79–82.)

Tavarantoimittajien kilpailutuksessa voidaan kiinnittää huomiota hintaan, laatuun, toimituksiin ja yrityksestä riippuen enemmän tai vähemmän kotimaisuuteen ja yhteiskuntavastuuseen. Ruokatuotannon toteutuksen suunnittelussa arvioidaan kysyntää ja suunnitellaan sen mukaan tarvittavien resurssien määrä laitteiden käytön ja työajan suhteen. Ruokatuotannon toteutuksessa ruoka valmistetaan asiakkaalle. Toteutus vaiheeseen kuuluu myös varastonhallinta ja työvuorosuunnittelua päivätasolla sekä puhtaanapito ja omavalvonnan toimenpiteet. Seurannan avulla saadaan tietoa ruokatuotannon onnistumisesta ja kannattavuudesta. (Lampi ym. 2012, 19–20.)

Tarjoilu on osa ruokatuotannon toteutusta ja vaatii myös suunnittelua. Tuotteiden, ja tässä tapauksessa ruokatuotteiden, esillepano ja asettelu vaikuttaa sekä myyntiin, että asiakkaiden viihtyvyyteen. Asiakasinformaation tulee olla selkeästi esillä oikeassa paikassa erityisesti silloin, kun henkilöstön määrä on pieni tai asiakkaita on paljon. Houkutteleva esillepano niin ravintolan noutopöydässä kuin missä tahansa liikkeessä voi saada aikaan ostopäätöksen. Yleispäteviä sääntöjä esillepanoon ei voi antaa, koska siihen vaikuttavat muun muassa myymälän tyyppi, -koko ja -sisustus, haluttu tunnelma ja liikeidea. (Raatikainen, 189–190.) Keilahallilla ruokatuotteiden asiakasinformaatio löytyy ruokamenusta. Noutopöytien ruokatuotteiden tarpeelliset tiedot on tulostettu paperille ja laitettu telineessä esille noutopöydälle tai sen läheisyyteen. Lisäksi jokaisella työntekijällä on tiedossa keilahallilla myytävien ruokatuotteiden sisällöstä ja muutosten tullessa tiedot päivitetään kaikille yhteisissä kokouksissa. Noutopöydän sijoittamiseen vaikuttaa valikoiman määrä noutopöydässä, noutopöydästä syövien asiakkaiden määrä ja muu keilahallin toiminta.

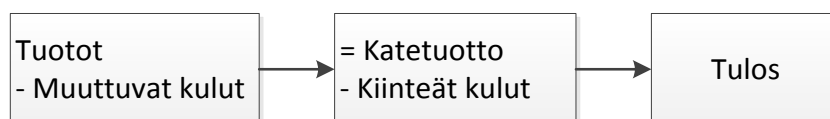
3.2.2 Kannattavuus

Kannattavuudella tarkoitetaan sitä, että tuotot ovat suuremmat kuin kustannukset. Kannattava yritystoiminta tuottaa voittoa ja voiton tuottaminen on edellytys jatkuvalla yritystoiminnalle. Yrityksen tilinpäätöksestä selviää onko sen toiminta ollut kannattavaa kokonaisuudessaan, mutta se ei vielä kerro yksittäisten tuotteiden, palveluiden tai osastojen kannattavuudesta. Kannattavuutta voidaan tarkastella lukuina, mutta sitä verrataan yleensä liikevaihtoon, jotta vertailu eri tilikausien ja toisten yritysten välillä helpottuisi. (Selander & Valli 2007, 36.)

Matkailu- ja ravitsemisalalla kustannukset jaetaan yleensä kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Kiinteisiin kustannuksiin ei vaikuta myynnin määrä, vaan kiinteät kustannukset

ovat usein säännöllisiä, kuten vuokratulot, mutta niitä voi syntyä myös epäsäännöllisesti itse aiheutettuna esimerkiksi markkinoinnista. Muuttuvia kustannuksia kutsutaan myös välittömiksi kustannuksiksi ja niihin vaikuttaa suoraan myynnin määrä. Vuokratulot voivat olla myös muuttuvia kustannuksia, jos vuokra on sidottu esimerkiksi liikevaihtoon. Muuttuviin kustannuksiin ravitsemistoiminnassa lukeutuu muun muassa raaka-aineet ja kertakäyttöiset tuotteet kuten servietit. Toisinaan kustannuksia voidaan pitää myös puolikiinteinä, esimerkiksi silloin kun joudutaan käyttämään vuokratyövoimaa, mutta käytännössä kaikki myyntimäärästä riippumattomat kustannukset kannattaa laskea kiinteisiin kustannuksiin ja myynnistä riippuvat kustannukset muuttuviin. (Selander & Valli 2007, 42–49.) Tarkempia laskelmia voidaan tarvita päätöksenteossa ja silloin voidaan jaotella kustannuksia tarkemmin, mutta todellisuus saadaan kuvattua jo kustannusten kahtia jaolla (Hallamaa 1997, 24).

Yrityksen, yksittäisen tuotteen tai yrityksen osan kannattavuuden suunnitteluun ja tarkkailuun käytetään katetuottolaskentaa. Katetuottolaskentaan lähdetään yleensä, kun oletetaan rahan riittävän kannattavan toiminnan ylläpitämiseen, muussa tapauksessa pitää tehdä myös rahoituslaskelmia. Katetuottolaskentaa voi käyttää joustavasti kannattavuuden laskemiseen tilanteen mukaan ja joustavuuden vuoksi sitä kutsutaankin usein katetuottoajatteluksi. (Hallamaa 1997, 16–17.) Kuvio 3 esittää katetuottolaskennan vaiheet, joilla saadaan laskettua paljonko tuotoista jää kulujen jälkeen tulosta.



Kuvio 3: Katetuottoajattelu (Selander & Valli 2007, 61.)

Katetuottolaskentaa käytettäessä yrityksen kannattavuuslaskelmissa kustannukset jaetaan lähtökohtaisesti muuttuviin ja kiinteisiin menoihin. Katetuotto saadaan laskettua vähentämällä muuttuvat kulut tuotoista. Saadusta katetuotosta vähentämällä vielä kiinteät kulut saadaan laskettua yrityksen tulos. Tuloksen ollessa positiivinen on laskettu kohde taloudellisesti kannattava. (Selander & Valli 2007, 61.)

Ravitsemisalalla suuri osa yrityksen kustannuksista muodostuu tuotteista syntyvistä muuttuvista kustannuksista. Tuotekohtaisella katteella on suuri merkitys kokonaiskannattavuuden suunnitelmassa. Katteeseen ja koko ruokatuotannon kannattavuuteen voidaan vaikuttaa tuotesuunnittelulla, toimintatavoilla ja työmenetelmillä. Ruokatuotannon vaatimaan työaikaan tulee kiinnittää erityisesti huomiota, koska työvoimakustannukset ovat Suomessa korkeat. Kun verrataan esivalmistelemattomia tuotteita puolivalmisteesiin ja valmiisiin tuotteisiin tulee puolivalmiit ja valmiit tuotteet usein edullisemmiksi, koska

esivalmistuksen aikana syntyy yleensä painohäviötä ja esivalmistus vaatii työaikaa. (Selander & Valli 2007, 107; 130–131.)

4 Lounasruokatoiminnan kehittäminen

Tässä luvussa kerrotaan lounasruokatoiminnan kehityksestä vaihe kerrallaan etenemisjärjestyksessä. Kehitystyö alkoi toimintaympäristön lähialueen lounasruokatarjonnan kartoituksella, joka löytyy toimintaympäristö luvun alalukuna. Asiakasnäkökulmaa lounasruokailun kehitykseen haettiin asiakaskyselyillä ja havainnoinnilla keilahallilla. Tuottajan näkökulma on saatu havainnoinnista ja blueprinting kehitystyökalulla. Blueprintingillä on yhdistetty asiakkaan ja tuottajan näkökulmat asiakaslähtöisesti. Lopuksi on arvioitu kannattavuutta.

Lounasruokailun blueprintingissä on tarkasteltu erikseen keittiön toimintaa, koska keittiötyöskentelyn suunnittelulla on tutkitusti vaikutusta asiakkaan kokemaan laatuun. Keittiötyöskentelyn vaikutusta ruokatuotantoprosessin tuloksen laatuun on tutkittu aikaisemmin Jyväskylän ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä, jossa kehittämiskohteena oli keittiöhenkilökunnan ammattitaito ja prosessin hallinta. (Mertanen 2012, 119–125.) Kaavion avulla henkilökunta pystyy kehittämään omaa toimintaa ja etukäteen suunniteltu toiminta takaa tasalaatuisen lounasruokailun.

4.1 Lähtötilanteen selvitys asiakkaan näkökulmasta asiakaskyselyllä

Asiakkaan näkökulman saamiseksi lounasruokapalvelun kehitykseen tehtiin asiakaskysely lounasruokailusta. Asiakaskyselyllä tavoiteltiin vastauksia kysymyksiin lounasruoasta ja lounasruokapaikan valintaan vaikuttavista tekijöistä. Asiakkailta kysyttiin mihin aikaan he haluavat lounastaa, miten ravintolan miljöö vaikuttaa lounaspaikan valintaan, minkälaista lounaspaikkaa he suosivat, miten he haluavat lounaan tarjoiltavan ja miten alueen lounastarjontaa voisi täydentää. Kysymyksillä haluttiin saada selville, milloin lounasruokaa kannattaa tarjota, tulisiko keilahallin ravintola-alueen ilmettä mahdollisesti muokata, mitä asiakkaille voisi tarjota lounaaksi ja miten. Asiakaskyselyiden tärkein tarkoitus oli saada vastauksia lounasruoan sisältöön eli ideoita siihen, kuinka erottua alueen muista toimijoista.

Asiakaskysely valittiin menetelmäksi, jotta saataisiin asiakaslähtöisesti tietoa, kuinka voitaisiin parhaiten vastata asiakkaiden tarpeisiin lounasruokailussa. Tarpeet synnyttävät ihmisessä halun ostaa tuotteen tai palvelun. Lounasruokailun ei ole tarkoitus tyydyttää ainoastaan perustarpeet vaan tuottaa nautintoa ja tehdä ruokailusta viihtyisä kokemus. (Lahtinen & Isoviita 2001, 22.)

Lomakekyselyn alussa on hyvä kertoa kyselyn tarkoitus ja vastausten tärkeydestä. Yleiset ja helpot kysymykset kannattaa sijoittaa kyselylomakkeen alkuun ja yksityiskohtaisemmat kysymykset vasta näiden jälkeen. Kysymyksille on tärkeää niiden selvyys. Selvä ja helposti ymmärrettävä kysymys ei sisällä kaksoismerkityksiä eikä ole liian pitkä. (Hirsjärvi ym. 2010, 202-204.)

Lomakehaastattelua käytetään useimmiten kerätessä aineistoa kvantitatiiviseen tutkimukseen, mutta sitä voidaan käyttää myös kvalitatiivisissa eli laadullisissa tutkimuksissa, kun halutaan saada enemmän vastauksia kyselyyn. Lomakehaastattelussa ei voi kysyä mitä tahansa mihin haluaa saada lisää tietoa, vaan kysymykset tulee johtaa tutkimuksen ongelmista ja liittyä viitekehykseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lomakehaastattelun vastauksia voidaan luokitella laadullisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74–75.)

Yrittäjän kanssa käydyn keskustelun tuloksena päädyimme ratkaisuun tehdä asiakaskysely keilahallin lisäksi myös kauppakeskuksessa. Kauppakeskuksen etuna asiakaskyselyn näkökulmasta on kauppakeskuksen huomattavasti suurempi kävijämäärä sekä monipuolisempi asiakaskunta. Haastattelut tukevat lomakekyselyä ja haastatteluiden avulla asiakkailta voidaan saada selkeämpiä ja syvempiä vastauksia kuin itse täytettävällä lomakekyselyllä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95).

Kauppakeskuksessa asiakaskyselyillä haastatteleamalla olennaista oli saada tarkempia vastauksia kysymyksiin kuin itse täytettävä lomakehaastattelu olisi mahdollisesti antanut. Toisin kuin lomakehaastattelussa, kysymysten esittämisjärjestykseen pystyttiin vaikuttamaan. Haastatteluiden etuna oli myös se, että haastateltaviksi pystyi poimimaan asiakkaita, jotka poistuivat ravintoloista juuri syöneinä ja ovat varmasti tavoiteltua asiakaskuntaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75–77.) Lomakekyselyssä ja haastatteluissa käytettiin kontrolloitua ja informoitua kyselymuotoa, jossa tavoiteltiin kyselyn kannalta otollisinta kohderyhmää ja tarvittaessa tarkennettiin kysymyksiä tai pyydettiin tarkentavia vastauksia (Hirsjärvi ym. 2010, 196–197).

Keilahallilla asiakas sai täyttää kyselylomakkeen itse. Kirjallinen vastaaminen on luontevampaa keilahallin tiloissa kuin suullinen vastaus keilahallin ajoittaisen melun vuoksi. Asiakas voi myös kokea suullisen haastattelun vievän enemmän maksullista keila-aikaa, kun taas kirjallista vastaamista pystyy helposti jatkamaan keilatessa heittovuorojen välissä. Liikkeellä ollessa suullinen vastaaminen on usein helpompaa kuin kirjoittaminen, joten vastausten saamisen helpottamiseksi päätin toteuttaa asiakaskyselyn kauppakeskuksessa lyhyinä haastatteluina, joissa haastattelijä täytti lomakkeen haastattelun aikana. Tällöin myös asiakaskysely eteni asiakkaan kannalta sujuvasti, koska haastattelijä pystyy käyttämään lyhenteitä ja täydentämään vastaukset jälkikäteen.

Lomakekyselyitä jaettiin keilahallilla 13.3.2015-22.3.2015 ja kauppakeskuksessa asiakaskyselyihin kerättiin vastauksia 20.3.2015 klo 11-13, jolloin oletettiin olevan eniten lounasasiakkaita liikkeellä. Keilahallilla asiakaskyselylomakkeita jaettiin ensisijaisesti kanta-asiakkaille ja keilahallilla ruokaileville asiakkaille. Kauppakeskuksessa vastauksia kerättiin asiakkailta, joiden havaittiin syöneen ravintoloissa ja kaikilta vastaantulevilta, jotka suostuivat kyselyyn vastaamaan. Asiakaskyselyt keilahallilla ja kauppakeskuksessa sisälsivät samat kysymykset.

Ennen kuin lounasasiakkaita oli mahdollista mennä haastattelemaan kauppakeskukseen ja sen lounasravintoloihin tuli siihen pyytää kauppakeskukselta lupa. Keilahallin yrittäjä sai luvan haastatteluita varten soittamalla kauppakeskuksen toimistoon. Haastattelupäivänä tuli vielä ilmoittaa puhelimitse kauppakeskuksen toimistoon sekä kauppakeskuksen valvomoon asiakkaiden haastattelemisesta.

Haastatteluissa tulee ottaa huomioon haastattelijan ulkonäkö, käyttäytyminen ja haastattelupaikan vaikutus (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 97). Lounasaikaan useimpien asiakkaiden oletetaan olevan työpäivän lounastauolla, jolloin heillä on kiire. Jotta haastatteluista tulisi mahdollisimman vähän häiriötä ei kysymyksiä voitu laatia montaa eivätkä ne saaneet olla liian pitkiä tai monimutkaisia. Haastattelijan ammattimaisuus ja haastatteluiden tärkeys tuotiin esille siistillä pukeutumisella ja kysymykset pidettiin mukana paperilla niin, että asiakkaat näkivät kyselyn ja kysymysten olevan ennakkoon suunniteltuja.

Asiakaskyselyyn saatiin 32 vastausta, joista 11 saatiin keilahallilla keilaavilta ja ruokailevilta asiakkailta ja 21 kauppakeskuksessa asiakkaita haastatteleamalla. Asiakaskysely sisälsi kuusi kysymystä, joista ensimmäinen oli monivalinta ja loput viisi avoimia kysymyksiä. Asiakaskyselylomake on liitteenä 2 ja asiakkaiden vastaukset liitteenä 3. Vastaukset analysoitiin laadullisesti ja yhteenveto koottiin taulukkoon 2.

Kuinka usein vastanneet käyttävät alueen lounaspalveluita	Mihin aikaan lounasruoalle on eniten kysyntää	Millainen ravintolan miljöö tulisi olla tai miten se vaikuttaa lounaspaikan valintaan	Minkälaista lounaspaikkaa suositaan	Miten lounas halutaan tarjoiltavan	Miten alueen lounastarjontaa voisi täydentää
13% päivittäin	50% vastaajista tulisi lounaalle klo 11-13	34% mielestä miljööllä ei merkitystä	edullista, hyvän makuista ruokaa, laadukasta ja tuoretta	53% haluaa itse hakea noutopöydästä	Enemmän takeaway mahdollisuuksia
25% viikoittain	65% vastaajista haluaa syödä vielä klo 14 jälkeen	rauhallinen, siisti, käytännöllinen, vähän liikennettä ympärillä	nopea palvelu	38% tarjoilumuodolla ei väliä	kotiruokaa, kasvisruokaa, grilliruokaa
59% joskus/1-2 kertaa kuukaudessa	13% vastaajista haluaisi lounasta klo 10 jälkeen			9% haluaa pöytiin tarjoillut lautasannokset	Salaattilounas noutopöydästä
3% ei koskaan	6% haluaa lounasta myöhään iltapäivällä				Ranskalaista ruokaa

Taulukko 2: Yhteenveto vastauksista

Yhteenvetotaulukkoa luetaan sarakkeittain. Samalla rivillä olevia vastauksia ei pidä yhdistää toisiinsa, vaan tulkita jokainen solu erikseen. Useammin eli päivittäin tai viikoittain ja harvemmin eli joskus tai ei koskaan syövien vastauksia on vertailtu toisen, viidennen ja kuudennen kysymyksen kohdalla, koska usein syövät ovat potentiaalisimpia kanta-asiakkaita.

Koska jo nykyisiä lounaspaikkoja on hankala löytää sekavasta kauppakeskuksesta, on näkyvyydellä suuri merkitys saada asiakkaita. Keilahalli sijaitsee hiljaisella alueella, joten asiakkaat tulisi saada tietoiseksi keilahallin lounaan lisäksi myös sen sijainnista. Vastausten perusteella keilahallin lounaan tulee olla tuoretta kilpailukykyisellä hinnalla ja helposti mukaan otettavissa asiakkaan sitä toivoessa. Tarjottava lounasruoka voisi olla kotiruokaa tai salaattinoutopöytä. Vastaukset ja niiden analysointi yksityiskohtaisemmin liitteessä 4.

4.2 Ruokapalvelun toimivuuden arviointi ja kehitys havainnoimalla

Havainnointia keilahallilla suoritin palvelun tarjoajan näkökulmasta ja asiakkaan näkökulmasta erikseen. Palvelun tarjoajan näkökulman sain havainnoimalla työvuorojen aikana. Asiakkaan näkökulman saamiseksi päätin havainnoida keilahallin brunssilla. Havainnointi brunssilla oli osallistuvaa nauttimalla brunssi asiakkaana ja tarkkailemalla muita asiakkaita sekä miten henkilökunta näkyy asiakkaille. Brunssilla havainnoitiin miten brunssi on tarjoiltu asiakkaalle, miten se on laitettu esille ja kuinka asiakkaat näyttäisivät sen kokevat. Havainnoinnin avulla pyritään saamaan käsitys, kuinka asiakkaat suhtautuvat siihen, että he tulevat keilahallille syömään ja miten he viihtyvät ruokaillessa keilahalliympäristössä. Havainnointi keittiössä ja sen toimivuudesta brunssilla, ryhmäilauksissa ja muissa

ruoanvalmistustilanteissa tapahtui työvuorojen ohessa tarkkailemalla omaa ja muiden työskentelyä keilahallilla.

Havainnoijan rooli voi olla ulkopuolinen tarkkailija, aktiivinen osallistuja tai jotain niiden väliltä. Havainnointia suunniteltaessa täytyy myös kiinnittää huomiota siihen, kuinka näkyvä havainnoija on ja tietääkö kohde havainnoinnista. Osallistuva havainnointi tarkoittaa, että havainnoija osallistuu tutkittavien toimintojen suorittamiseen joko asiakkaana tai työntekijänä. Kuinka strukturoitua havainnointi on, riippuu siitä mitä havainnoinnilla on tavoitteena saada selville. Strukturoidussa havainnoinnissa ongelmat määritellään etukäteen ja niihin yritetään löytää ratkaisut, kun taas strukturoimattomassa havainnoinnissa kerätään mahdollisimman paljon ja monipuolista tietoa. Havainnoinnille on asetettava tavoitteet ja määritellä havainnoinnin tarkkuus. (Ojasalo ym. 2009, 105.)

Havainnoinnilla voidaan saada suoraa tietoa kuinka yksilöt, ryhmät ja organisaatiot toimii ja käyttäytyy. Havainnointi tapahtuu luonnollisessa ympäristössä ja toimii sen vuoksi hyvänä kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmänä. Havainnointi sopii tilanteisiin, joissa tutkitaan vuorovaikutusta ja tilanteet voivat muuttua arvaamattomasti ja nopeasti. (Hirsjärvi ym. 2010, 213.) Lounasruokailun toiminnalliseen kehittämiseen oli tarkoitus saada kehitysideoita havainnoinnista brunssilla ja tilanteista, jolloin ruokaa joudutaan valmistamaan noutopöydästä tarjoiltavaksi tai lautasannoksina ryhmälle. Brunssilla pystyy havainnoimaan noutopöydästä tarjoilua käytännössä, sekä miten keittiö toimii, kun valikoimaa noutopöydässä on runsaasti.

Havainnoinnissa on riskinä, että havainnointia tekevä henkilö häiritsee tilannetta ja mahdollisesti vaikuttaa tällöin lopputulokseen tai tilanteen kulkuun. Riskinä on myös, että havainnoija ei pysty tarkastelemaan tilannetta objektiivisesti vaan kokee tuntemuksia tutkittavia henkilöitä tai tilannetta kohtaan. Ongelmaksi voi myös muodostua tiedon tallennus havainnoinnin aikana, jolloin täytyy luottaa havainnoijan muistiin. (Hirsjärvi ym. 2010, 213-214.) Keilahallin työntekijänä havainnointiin oli helppo saada sekä työntekijän, että asiakkaan näkökulma, koska brunssilla toteutettu havainnointi tehtiin työajan ulkopuolella. Objektiiviseen ja yksityiskohtaiseen havainnointiin olisi työvuoron aikana merkittävästi vaikuttanut kiire hoitaa omat tehtävät, jolloin ei olisi välttämättä jäänyt aikaa tarkkailla muiden työntekijöiden ja asiakkaiden toimintaa. Muistiinpanojen ylöskirjaaminen brunssilla oli myös helppoa, kun sai rauhassa havainnoida sekä työntekijöiden, että asiakkaiden toimintaa.

Brunssiasiakkaat olivat saaneet tietää brunssista mainoslehtisestä, keilahallin internetsivuilta, sähköisestä uutiskirjeestä tai toiselta asiakkaalta. Brunssia mainostettiin myös keilahallilla kaikille asiakkaille ruokalistojen yhteydessä ja mainoskylteillä. Suurin osa brunssiasiakkaista

oli tehnyt brunssivarauksen etukäteen puhelimitse ja osa asiakkaista sähköpostitse tai paikanpäällä etukäteen. Brunssille tuli myös muutamia asiakkaita ilman varausta.

Asiakkaat otetaan vastaan keilahallin myyntitiskillä, jota kutsutaan myös vastaanotoksi. Siinä asiakkaat maksavat useimmiten saapuessaan paikalle, mutta voivat myös halutessaan maksaa lähtiessään, jolloin he joutuvat mahdollisesti jonottamaan uudelleen. Vastaanotossa neuvotaan asiakkaita, kuinka keilahallilla menetellään ja näytetään muun muassa keilakenkähyllyn ja wc-tilojen sijainti. Opastusta tarvitsevat pääasiassa keilaavat asiakkaat varsinkin silloin, kun keilahalli on asiakkaalle uusi ja vieras paikka. Asiakkaiden neuvominen jo ennen asiakkaan kysymistä, jopa itsestään selvissä asioissa helpottaa selvästi keilahallilla asiointia. Asiakkaita seuraamalla huomaa heidän viihtyvän paremmin silloin, kun heidän ei tarvitse tulla myöhemmin kysymään neuvoa. Keilahallilla työntekijät joutuvat liikkumaan paljon, jolloin myyntitiskin takana ei ole välttämättä ketään ja silloin asiakas ei heti osaa etsiä työntekijää apuun. Brunssilla ei tällaisia tilanteista päässyt käymään, koska henkilökuntaa oli paikalla normaalia enemmän, mutta henkilökuntaa ollessa vähemmän näin voi käydä ja silloin ongelmatilanteiden ennaltaehkäisy on tärkeää.

Brunssin tarjoilut oli esillä kahdella eri noutopöydällä ja juomat sai itse haettua baaritiskiltä. Tarjoilut on mahdollista asetella myös yhdelle suuremmalle noutopöydälle, mutta silloin ruokailupöytiä joutuu järjestelemään niin, että asiakaspaikat vähenevät. Järjestely näytti toimivan tällä kerralla oikein hyvin eikä asiakkailta tullut palautetta tarjoiluiden sijoittelusta. Pöytien sijoittelussa kiinnitin huomiota helppokulkuisuuteen. Pyörätuolilla kulkevalle asiakkaalle ruoan hakeminen itse olisi ollut hankalaa, koska noutopöydän vieressä oli askelma, jonka kiertäminen olisi tarkoittanut edestakaisin kulkemista ruokaa haettaessa. Helppokulkuisuuteen tulee kiinnittää enemmän huomiota lounasruokailussa, jos se tarjoillaan noutopöydästä.

Keittiötyöskentelyn kannalta brunssi vaati hyvin paljon esivalmistelua. Keittiössä tarvittavia työtunteja lisää merkittävästi ruokien alusta alkaen itse tekeminen. Kaikki mikä oli mahdollista tehdä valmiiksi etukäteen, esimerkiksi kylmänä tarjottavat ruoat ja jälkiruoat, oli valmisteltava ennen brunssipäivää. Lounasruokailun valikoiman tulee olla huomattavasti suppeampi vaadittavan työajan vuoksi. Puolivalmisteitakin käytettiin brunssilla ja käytetään muutenkin keittiössä mahdollisuuksien mukaan ilman, että ruoan laatu heikkenisi verrattuna itse tehtyyn. Brunssiruokien ja monien ryhmämenujen toteutuksen perusteella lounasruokailussa lämpimiä ruokia voi olla korkeintaan pääruoka ja lisuke, jotta ne pystyy joka päivä tarjoamaan asiakkaille yhden kokin toimesta.

Ruokatuotanto vaatii paljon salityöskentelyä myös varsinaisen ruoan tarjoiluajan ulkopuolella. Brunssin tarjoiluajan loputtua oli vielä paljon siivottavaa sekä keittiön, että salin puolella.

Brunssin ajaksi oli henkilökunnan määrää lisätty keittiöön ja keilahallin puolelle, kun normaalisti keilahallilla saattaa olla vain yksi työntekijä kerrallaan, joka valmistaa myös ruoka-annokset kaiken muun työn lisäksi. Lounasruokailua ajatellen salityöskentelyä varten tuskin tarvitsee varata lisää henkilökuntaa kunhan keittiön työmäärä saadaan pois keilahallityöntekijöiltä.

4.3 Palveluprosessin kehittäminen ja kuvaus blueprinting -kaaviolla

Lounasruokailun toiminta kuvattiin prosessikaaviona, johon kirjattiin prosessin toiminnot, henkilöt ja roolit ja näiden väliset tietovirrat. Prosessikaavion aiheet, joista kaavio rakennetaan ovat soveltamisala, asiakkaat, tavoite, tuotteet, prosessin eteneminen ja vastuut. (Laamanen & Tinnilä 2009, 124.) Prosessikaaviot perustuvat havainnointiin, asiakaskyselyistä saatuihin tuloksiin ja keilahallin esimiesten ja yrittäjän kanssa käytyihin keskusteluihin.

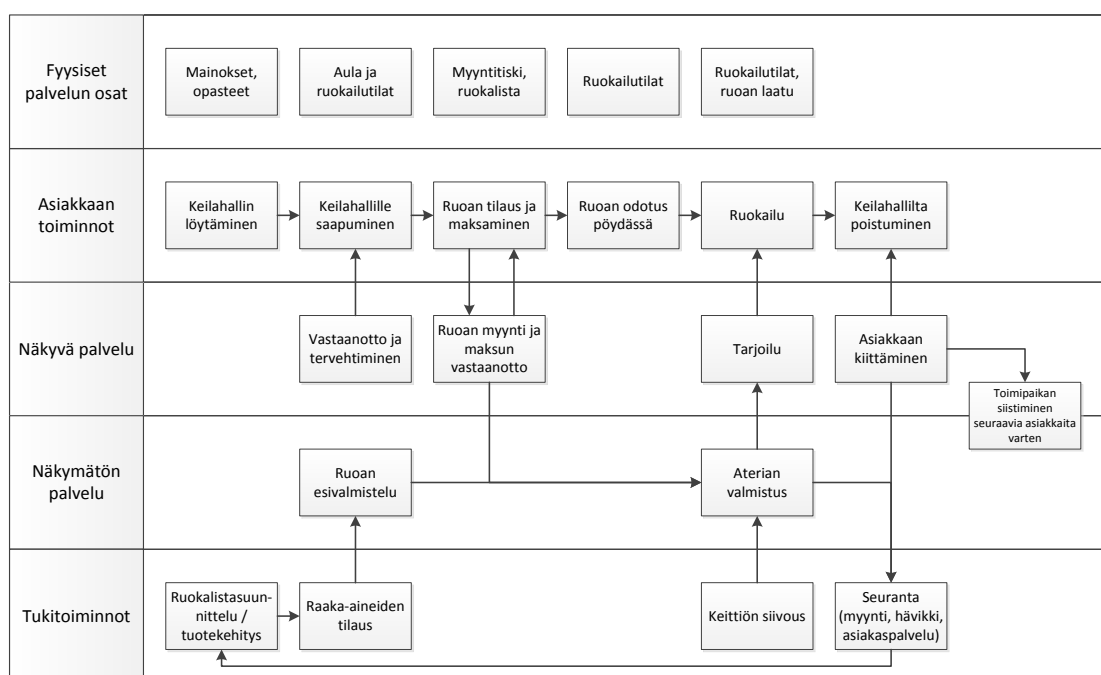
Blueprintingiksi kutsuttuun prosessikaavioon kuvataan yksityiskohtaisesti ja objektiivisesti toiminnot palveluprosessin etenemisestä eri näkökulmista. Blueprint prosessikaavio on osoitettu henkilöstölle, asiakkaille ja yrityksen johdolle. Palveluprosessi on tarkoitus kuvata blueprinting kaavioon niin, että kaikki osapuolet ymmärtävät palvelun kokonaisuuden samalla tavalla. Tällöin prosessikaavion avulla on helpompi kehittää palvelua minkä tahansa osapuolen kanssa. (Ojasalo ym. 2009, 158–159.)

Blueprint kaavion tulee kuvata todellisuutta, sitä miten prosessit toimii eikä miten niiden tulisi toimia. Prosessikaaviosta tulee ilmetä palveluun liittyvät totuuden hetket eli kriittiset toiminnot, jotka vaikuttavat palvelun toteutumiseen ja asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Blueprint prosessikaavioita voi tehdä useampia, jotka toimivat yhdessä. Prosessikaavion osaprosesseista voi tehdä yksityiskohtaisempia kaavioita. Osaprosessien kaavoittamisesta voi olla hyötyä esimerkiksi silloin, kun havaitaan ongelmia jossain toiminnossa. (Kandampully 2007, 154–159.)

Eri näkökulmat tai toimijat ja niiden toiminnot kootaan prosessikaavioon omiin lohkoihin. Lohkojen rajapinnat erottelevat asiakkaan toiminnot ja hänen kanssa käytävän vuorovaikutuksen, asiakkaalle näkyvät toiminnot, asiakkaalle näkymättömät toiminnot ja johdon toimet. Palveluprosessin kuvauksen tulisi aina perustua asiakkaan palvelupolkuun ja päätöksen tekoon. Blueprintingia käytettäessä jo olemassa olevan palvelun kehittämiseen havainnointia kannattaa suorittaa asiakkaan ja työntekijöiden näkökulmien luomiseksi. (Kinnunen 2004, 14–15.)

Kehitettävän prosessin alku- ja loppukohtien ja asiakassegmentin määrittelyn jälkeen prosessikaaviota lähdetään kehittämään asiakkaan näkökulmasta. Ensin selvitetään asiakkaan valinnat ja toiminnot palvelun eri vaiheissa ostopäätöksen tekemisestä palvelun arvioimiseen. Seuraavaksi kaavioon piirretään asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen ja asiakkaalle näkyvien ja näkymättömien toimintojen eli näkyvyyden rajapinta. Sen jälkeen piirretään asiakasrajapinnassa tapahtuvat työntekijöiden toiminnot ja mahdolliset tekniset ratkaisut palvelusta riippuen. Sisäiset toimet ja johdon toimenpiteet piirretään työntekijöiden toimintojen jälkeen ja etsitään sisäisten toimien yhteys asiakkaisiin, jolloin kaikkien toimintojen vaikutus ja tärkeys asiakkaalle tulee selville ja havainnollistettua. Viimeiseksi lisätään asiakkaan toimintoihin liittyvät palvelun fyysiset osat palveluprosessin vaiheisiin. (Ojasalo ym. 2009, 159–163.)

Lounasruokatoiminnan kehittämiseksi tehtiin prosessikaaviot lounaan eri tarjoilumuotoihin. Tarjoilumuotoja ovat pöytiin tarjoillut annokset ja noutopöytä. Kaavioihin on piirretty lounastoimintaan liittyvät prosessit ja muu keilahallin toiminta on jätetty prosessikaavioiden ulkopuolelle. Kaavioissa on yhdistetty asiakkaan näkökulma ja tuottajan näkökulma piirtämällä asiakkaan palvelupolku ja päätöksenteko ja niihin liittyvät työntekijöiden toiminnot ja tukitoiminnot. Fyysisillä palvelun osilla tarkoitetaan konkreettisia asioita palveluympäristössä, joita asiakas näkee, kokee ja tuntee, ja mitkä vaikuttavat asiakkaan päätöksentekoon ja koettuun palvelun laatuun. Vaikka eri tarjoilumuotojen kaaviot ovatkin hyvin samankaltaiset oli ne hyvä tehdä erikseen, jotta päätös lounaan tarjoilumuodosta perustuu harkintaan, jossa on otettu huomioon kaikki prosessit ja niiden vaatimat resurssit.

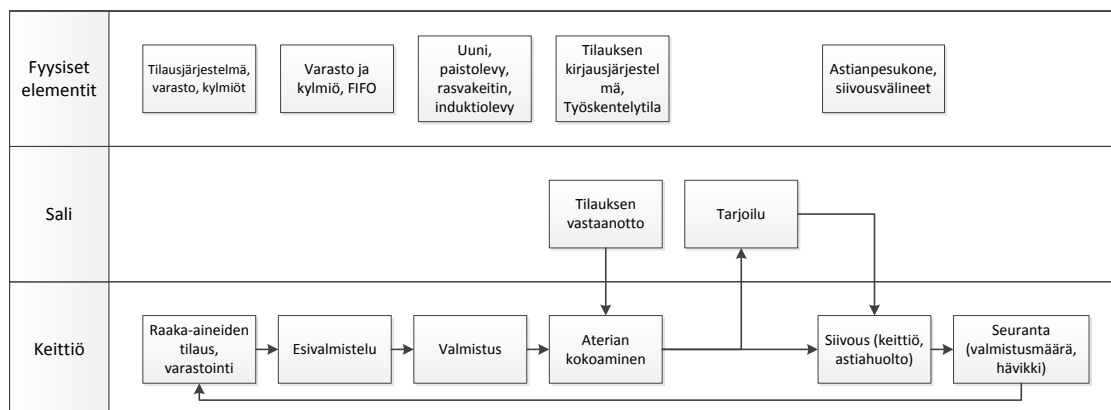


Kuvio 4: Prosessikaavio lounasruokailusta pöytiintarjoiltuna (Liite 5.)

Lounasruokailun prosessikaavioissa, kuviot 4 ja 6, asiakkaan palveluprosessi lähtee uusien asiakkaiden kohdalla keilahallin löytämisestä. Keilahallin sijainti ei ole keskeisellä paikalla suhteessa kauppakeskukseen, joten mainonnalla ja opasteilla on suuri merkitys asiakkaiden saamiseen ja asiakkaiden perille löytämiseen. Keilahallin löytämistä voi pitää ensimmäisenä kriittisenä toimintona lounasruokailun onnistumiselle. Uusien asiakkaiden huomioimen palvelupolulla on oleellista, koska lounasruokailijat ovat uusi asiakassegmentti keilahallilla. Lähialueen ravintoloiden kartoituksen perusteella lounasajalla asiakas maksaa hyvin usein ruoan suoraan myyntitiskille ennen ruokailua, joten myös keilahallin prosessikaavioon maksu suunniteltiin suoritettavaksi ennen ruokailua. Tällöin asiakas säästää aikaa, kun hänen ei tarvitse ruokailtuaan jäädä odottamaan laskua. Pöytiin tarjoillessa tilaukset ja maksun voi myös käydä ottamassa vastaan pöydistäkin, mutta silloin tulee huomioida keilahallin muiden toimintojen vaatima työaika ja tarvittava henkilökunnan määrä. Asiakkaan tilatessa lounaansa myyntitiskiltä pystyy keilahallin toimintoja hoitava työntekijä hoitamaan myös ruokamyynnin vaarantamatta muiden asiakkaiden palvelun laatua.

Näkyvä palvelu tapahtuu asiakastiloissa ja useimmiten asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen rajapinta sijaitsee asiakkaan toimintojen ja näkyvän palvelun välissä, missä asiakkaan ja työntekijän toiminta kohtaa. Toimipaikan siistiminen on näkyvän ja näkymättömän palvelun välissä. Näkyvää palvelua on ruokailutilan siistiminen asiakkaan ruokailtua ja näkymätöntä on esimerkiksi astioiden ja aterimien pesu keittiössä.

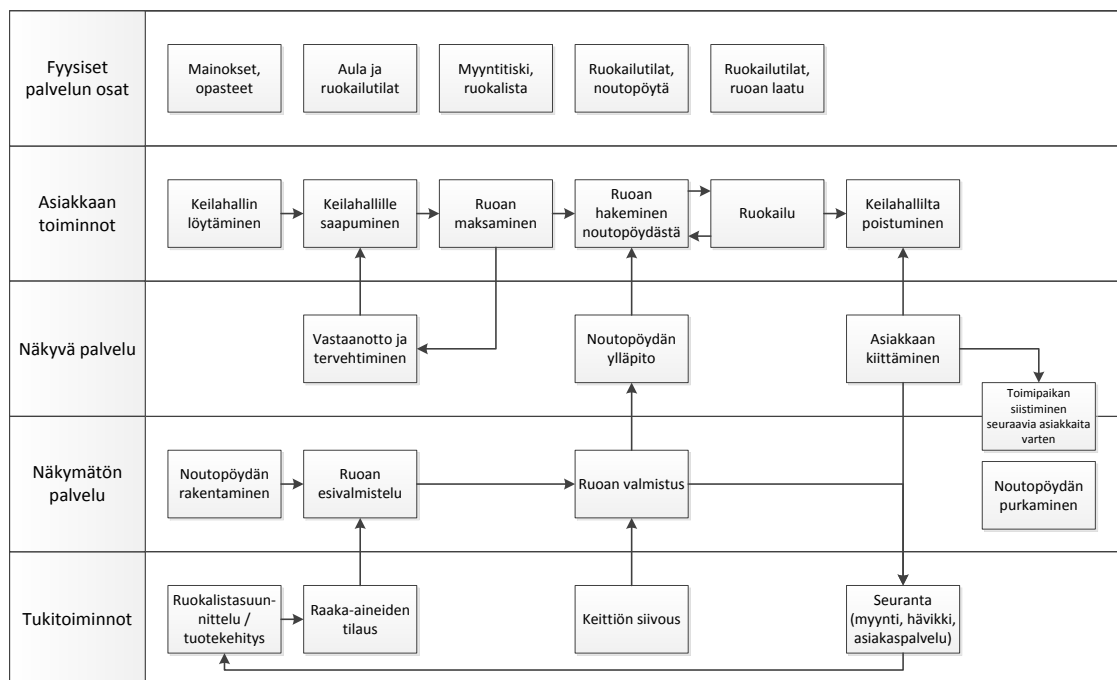
Näkymätöntä palvelua lounasruokailussa tapahtuu keittiössä ja keittiöön vaikuttavien tukitoimintojen kautta. Lounasruokapalvelu lähtee ruokalistasuunnittelusta ja tuotekehityksestä, jossa päätetään, minkälaista lounasta asiakkaalle halutaan tarjota. Raaka-aineiden saavuttua tulee ne esivalmistella ja tehdä muut ruokavarastoon liittyvät toimenpiteet, jotta ruoan valmistus sujuu tehokkaasti. Esivalmistelulla on hyvin suuri merkitys keilahallin keittiössä, kun valmistetaan ruoka-annoksia annos kerrallaan keittiön pienen koon vuoksi. Keilahallilla esivalmistelu on aina ollut välttämätöntä ruoka-annoksia tehdessä yksin vuorossa ollessa. Lounasruokatoiminta tulee vaatimaan sekä keittiötyöntekijän, että esivalmistelun, jotta keittiöstä saa riittävällä nopeudella annokset asiakkaille. Keittiön tehokkuus vaikuttaa merkittävästi asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Vaikka ruoka olisi laadultaan erinomaista ei lounasasiakkaat voisi tulla sitä nauttimaan, jos he eivät ehdi sitä lounastauolla syömään. Palvelun laadun ulottuvuudet ovat tasapainossa, kun hyvän makuinen ateria tulee ajallaan hyvällä palvelulla. Kuviossa 5 keittiön prosessit avattiin omaan prosessikaavioon toimintojen tarkempaa suunnittelua varten.



Kuvio 5: Keittiön ruokatuotantoprosessi pöytiintarjoilussa

Keittiön prosesseissa esivalmistelun ja valmistuksen ero tulee lämpimiä ruokia valmistessa. Kylmien ruokien esivalmistelun jälkeen ne on tarkoitus olla valmiita aterian kokoamista varten, esimerkiksi salaattiannos voidaan valmistella omiin astioihin ja koota lautaselle tilauksen tullessa. Lautasannoksina lämpimän ruoan vieminen asiakkaalle nopeasti ja lämpimänä voi edellyttää koko päivän vaatiman ruoan valmistusta ennen lounasaikaa ainakin osittain ja ruoan lämpimänä pitämistä koko lounasajan ja tarvittaessa lisävalmistus lounasaikana. Keilahallin keittiössä kaikki lämpimänä tarjottava tulee olla valmiina täsmällisesti samaan aikaan, koska keittiössä ei ole lämpölamppuja tai lämpökaappia. Rajallisen laitteiston vuoksi etukäteen valmistus on suositeltavaa, kun tulee saada paljon ruoka-annoksia tehtyä lyhyessä ajassa. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa pääruoan ja lisukkeen valmistusta aamulla ja päivällä ne pidettäisiin uunissa lämpimänä, josta ne koottaisiin asiakkaan lautaselle tilauksen tultua. Lämpimän lounasruoan valmistus myös hankalaoittaa tai jopa tekee mahdottomaksi muiden tilausten toteuttamisen lounasaikaan.

Noutopöydästä tarjoiltuna lounasruokailu sisältää vähemmän vuorovaikutusta asiakkaan ja työntekijän välillä. Ruoan maksamisen jälkeen asiakkaan toiminnot ovat lähinnä itsepalvelua, jolloin palvelun fyysisten osien merkitys kasvaa. Asiakkaan toimiessa itsenäisemmin kuva palvelun laadusta muodostuu ruokailutilan ja noutopöydän yleisilmeestä ja siisteydestä sekä ruoan laadusta, kuten kuviossa 4 on osoitettu.



Kuvio 6: Prosessikaavio lounasruokailusta noutopöydästä (Liite 6.)

Lounasruokailun tarjoaminen noutopöydästä vaatii enemmän työtä lounasajan ulkopuolella verrattuna pöytiintarjoiluun lounaaseen. Keilahallilla ei ole liikuteltavaa linjastoa, joten noutopöytä joudutaan rakentamaan tavallisten pöytien päälle samaan tapaan kuin brunssilla tehtiin. Lämmintä ruokaa tarjottaessa tulee pöydälle asettaa lämpöhaude, jotta ruoka pysyy lain ja ruoan laadun vaatimassa lämpötilassa. Lämpöhauteet vaativat lämpöliekin, josta tulee materiaalikustannuksia.

Noutopöytä on helpompi toteuttaa keittiön näkökulmasta, kuin lautastarjoilu.

Tarjoiluastioiden täyttäminen vaatii vähemmän työskentelytilaa keittiössä, kuin yksittäisten annosten kokoaminen. Keittiön työntekijä pystyisi ylläpitämään noutopöydän yksin, jolloin keilahallin puolella voidaan keskittyä myyntityöhön ja keilahallin muihin toimintoihin vapaammin.

Lounasruokailussa myyntityöllä on suurempi merkitys myytäessä yksittäisiä annoksia verrattuna noutopöytään, koska silloin pystyy vaikuttamaan asiakkaan valintoihin suosituksilla. Suosituksilla pystyy parantamaan katetta, vähentämään hävikkiä ja tarvittaessa myös lisäämään tehokkuutta, suosittelemalla edullisempien raaka-aineiden tai nopeammin valmistettavia annoksia. Hävikin vähentäminen myyntityöllä tapahtuu suosittelemalla annoksia, joihin käytetään esimerkiksi suurissa erissä tilattavia raaka-aineita tai lounasajan ulkopuolella valmistettavien ruoka-annosten raaka-aineita.

Hävikin kontrollointi voi olla helpompaa lautasannoksien valmistuksessa verrattuna noutopöytä. Noutopöydästä joudutaan kaikki ylimääräinen heittämään pois päivän päätteksi, kun taas keittiössä valmistettuihin ruoka-annoksiin käytetään ennalta suunniteltu määrä raaka-aineita ja ylimääräinen jää myöhemmin hyödynnettäväksi. Mikäli tilausmäärät ovat selvästi liian suuria, voidaan hävikkiä kontrolloida myös kuljettamalla ruokaa ja raaka-aineita yrityksen muihin toimipisteisiin. Eri tarjoilumuotojen vertailu on koottu taulukkoon 3.

Lounas pöytiin tarjoiltuina annoksina	Lounas noutopöydästä
Ylimääräinen ruoka hyödynnettävissä	Ylimääräinen ruoka hävikkiä
Vaatii henkilökuntaa lounaan aikana	Integroituu joustavammin keilahalliin
Palvelu henkilökohtaista	Palvelu välittyy noutopöydän kautta
Lämpimän ruoan valmistaminen lounaan aikana haasteellista	Valmistettu ruoka noutopöydässä vapauttaa laitteet valmistukselle

Taulukko 3: Tarjoilumuotojen vertailu

Molemmilla tarjoilumuodoilla on omat hyvät ja huonot puolensa. Vähintäänkin toteutuksen kannalta, jos ei myös kannattavuuden, paremmuuden ratkaisee lounasruokailijoiden määrä. Lounasruokailijoiden määrän ollessa niin vähäinen, että keittiön työntekijä pystyy annokset myös ruokailijoille tarjoilemaan soveltuu lautasannokset paremmin tarjoilumuodoksi. Siinä vaiheessa, kun keittiössä ei ehditä muuta tekemään kuin valmistamaan annoksia, tulee noutopöytä tarjoilumuotona siirtyä kannattavuuden ja palvelun laadun varmistamiseksi. Mikäli lautastarjoilua jatkettaisiin tulisi henkilökuntaa lisätä ja riskinä on keittiön kapasiteetti ei enää riitä kaikkien annosten valmistamiseen. Maksimina voidaan pitää kahdeksan ruoka-annoksen samanaikaista kokoamista. Tällöin keittiössä on koko työskentelytila käytössä.

4.4 Arviointi kannattavuudesta

Tarkastelen kannattavuutta siihen vaikuttavien tekijöiden kautta. Pidän lounasruokapalvelun kannattavuutta keilahallilla mahdollisena, kunhan asiakasvirrat saadaan luotua ja toiminnassa on otettu huomioon mainitsemani kannattavuuden edellytykset. Opinnäytetyöstä saatujen tulosten ja kehitystyön pohjalta ehdotan lounasruoaksi tarjottavan salaattilounasta noutopöydästä, koska sitä ei ole vielä alueen lounastarjonnan kartoituksen perusteella tarjolla ja asiakaskyselyissä se nousi esille useammassa vastauksessa asiakkaiden itse toivomana tai ehdottamana. Salaattilounas olisi myös helpoin toteuttaa keittiötyöskentelyn sekä raaka-aineiden varastoinnin ja käsittelyn kannalta. Lisäksi se sisältää vähemmän riskejä kuin lämmin ruoka.

Kannattavuutta pohdittaessa voidaan tässä opinnäytetyössä jättää kiinteät kustannukset suurimmaksi osaksi huomioimatta, koska kiinteät kustannukset ovat olemassa joka tapauksessa keilahallin muun toiminnan vuoksi. Keilahallin toiminnan voidaan olettaa jo kattavan kiinteistöstä ja tiloista aiheutuvat kulut. Kaikkia keittiölaitteita käytetään jo nyt päivittäin, joten energiakulut ovat myös olemassa lounasruokailusta huolimatta. Ainoat kiinteät kustannukset, jotka tulee huomioida lounasruokailuun ovat siis henkilöstökulut.

Toiminta on silloin kannattavaa, kun tuotot ovat suuremmat kuin muuttuvat kustannukset ja lounasruokailun vaatimat henkilöstökulut yhteensä. Muuttuviin kustannuksiin pystyy vaikuttamaan hävikin seurannalla ja kontrollilla. Tilausmäärien ollessa sopivia suhteessa menekkiin, jää hävikki mahdollisimman pieneksi. Hävikkiä pystyy myös pienentämään suunnittelemalla lounasruokalista niin, että lounaalla tarvittavia raaka-aineita voidaan hyödyntää myös tuleviin, etukäteen tilattuihin ryhmämenuihin tai ruokalistan annoksiin. Muuttuvia kustannuksia tulee aina raaka-aineista. Kuljetuksesta tulee kuluja, jos ruoka tuodaan muualta tai ruokaa jää lounaalta niin paljon, että se kannattaa kuljettaa toiseen toimipisteeseen hyödynnettäväksi.

Kuten aikaisemmin mainitsinkin asiakkaille keilahallin löytäminen on kriittinen tekijä. Tällä seikalla on suuri merkitys lounasruokailun kannattavuuteen, joten mainontaan ja markkinointiin tulee investoida riittävästi näkyvyyden ja asiakasvirtojen saamiseksi. Kauppakeskuksessa ja parkkihallissa on opasteita, jotka helpottavat keilahallin löytämistä. Haasteena voi olla asiakkaiden tietämys keilahallin ruokatarjonnasta perustuen luvussa 3.1.3 mainittuihin asiakkaiden odotuksiin ja reaktioihin ruokamenusta.

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoitus oli arvioida lounasruokailun kannattavuutta keilahallilla ja luoda toimintasuunnitelma, jonka pohjalta lounasruoan tarjoaminen asiakkaille voidaan aloittaa seuraavan myyntisesongin alussa. Kannattavuutta arvioitiin siihen vaikuttavien tekijöiden kautta ilman tarkempia laskelmia ja annettiin ehdotus tarjottavasta lounasruoasta. Laskelmat tulee tehdä siinä vaiheessa, kun päätetään minkälaista lounasta asiakkaille päätetään tarjota. Lounasruokatoimintaa kehitettiin eri näkökulmia hyödyntäen ja ne yhteen asettaen.

Asiakkaan näkökulmasta lounasruokailua tarkasteltuani tulini siihen tulokseen, että lounasruoalle riittää kysyntää ja mahdollisuuksia tarjonnan monipuolistamiseen on olemassa siitä huolimatta, että lähialueella lounasruokaa tarjoavia yrityksiä on hyvin paljon. Ideoita lounasruoan sisältöön saatiin jo pienellä asiakaskyselyiden otannalla. Asiakkaiden vastauksiin ja havainnointiin perustuen keilahalliympäristö toimii hyvin lounasruokailuun, eli toiminnan aloitus ei edellytä asiakkaalle näkyviä muutoksia toimintaympäristöön. Useimmille asiakkaille

palvelun nopeus ja ruoan laatu ovat ratkaisevia tekijöitä lounasruokailussa, jossa ensisijainen tarve on saada ravintoa.

Palvelun tarjoajan näkökulma saatiin havainnoimalla keilahallilla. Havainnointi riitti tuottajan näkökulman saamiseksi, koska havainnointia pystyi suorittamaan työntekijänä keilahallilla työtä tehdessä. Havainnoinnissa pystyin hyödyntämään yli vuoden aikana saatuja kokemuksia ja havainnot keilahallilla. Tuloksia voidaan pitää luotettavina, koska havainnointia suorittaessa ja analysoitaessa pidin teorian mielessä ja vertasin havainnot käytännöstä teoriaan aktiivisesti. Asiakaspalvelussa asiakaslähtöisyydellä on hyvin suuri vaikutus asiakkaan kokemaan palvelun laatuun keilahallilla, missä syntyy helposti teknisistä laitteista negatiivisia kokemuksia, joihin asiakaspalvelija ei aina voi vaikuttaa. Asiakaspalvelun laadun parantaminen on kehitettävä kohde koko keilahallin palvelukonseptissa, jotta keilahallin eri palveluita käyttävät asiakkaat tulevat huomioitua yhdenvertaisesti ja palvelun taso pysyy yllä uusien palveluiden tullessa rinnalle.

Lounasruokapalvelun toiminta suunniteltiin blueprint -prosessianalyysin avulla. Prosessikaavioissa yhdistyy eri näkökulmat ja niiden väliset yhteydet. Prosessikaaviot perustuvat omiin ja muiden työntekijöiden ja asiakkailta saatuihin havaintoihin kehitettävistä kohteista keilahallin ja keittiön toiminnassa. Kehitettävää löytyi toiminnan suunnittelusta ja seurannasta. Keittiön toiminta vaatii vielä kehitystä keilahallin toiminnan kanssa yhteen soveltamiseksi, jotta palvelun laatu pysyy hyvällä tasolla ja työ ei ole liian kuormittavaa. Suurien ruokaerien valmistus edellyttää kaikkien ruoanvalmistusvaiheiden suunnittelua ja ajoittamista. Työvuorosuunnittelussa ja työtehtävissä tulee huomioida työtehtävien määrä ja niihin tarvittu aika, jotta työtehtävät saa hoidettua niin, että asiakaspalvelun laatu ei laske.

Kannattavuuden arvioinnissa en pitänyt tärkeänä tässä työssä lounasruoan hinnan määrittelyä tai muuttuvien kulujen teoreettista laskemista, koska toiminnan kehittämisellä pystytään näihin kuluihin niin paljon vaikuttamaan eikä tarjottavasta ruoasta tai tarvittavista raaka-aineista ole vielä päätetty. Keittiön seuranta vaatii kehitystä. Kirjallisen tiedon puuttuminen hävikin määrästä voi vaikuttaa koko ruokatoiminnan kannattavuuteen. Kannattavuuteen vaikuttaa merkittävästi keilahallin sijainti. Asiakkaiden tulee löytää keilahalli ja heidät tulee saada houkuteltua kokeilemaan keilahallin lounasta sen sijaan, että he valitsisivat jonkun toisen ravintolan matkalta keilahallille. Asiakaskyselyiden perusteella ja alueen lounastarjonta huomioiden kannattava toiminta edellyttää ruoalla ja sen laadulla erottumista.

Tarjottavaksi lounasruoaksi ehdotan salaattilounasta noutopöydästä. Tulosten perusteella sillä olisi eniten kysyntää ja sen toteuttamisessa näen toiminnan kannalta parhaimmat mahdollisuudet keilahallin toimintaympäristössä. Lounasruokapalvelun toteutuessa on syytä kerätä asiakkailta aktiivisesti palautetta palvelun laadusta ja kehittää toimintaa asiakkaiden

toiveiden pohjalta. Asiakaskyselyn voisi myöhemmin toteuttaa uudelleen keilahallin lounasasiakkaille miljöön ja tarjonnan kehittämiseksi. Tämän opinnäytetyön asiakaskyselyssä kohderyhmään kuului paljon asiakkaita, jotka eivät ole keilahallilla syöneet jolloin vastaukset miljöön merkityksestä perustuivat kokemuksiin perinteisimmissä ravintoloissa. Asiakaskysely keilahallilla syöville asiakkaille voisi antaa enemmän ja parempia tuloksia keilahallin ruokailutilojen kehittämiseen.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.
- Arduser, L. 2003. Food Service Menus: Pricing and Managing The Food Service Menu For Maximum Profit. Ocala: Atlantic Publishing Group.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Hallamaa, T. 1997. Majoitus- ja ravitsemisalalan katetuottolaskennan perusteet. Porvoo: WSOY.
- Harris, E. 2014. Customer Service: A Practical Approach. Harlow: Pearson.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Hämeenlinna: Karisto.
- Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä: Tieto, tutkimus, menetelmät. Keuruu: Otava.
- Kandampully, J. 2007. Service Management: The New Paradigm in Hospitality. New Jersey: Pearson.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY.
- Laamanen, K & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Helsinki: Teknologianfo Teknova.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus.
- Lampi, R., Laurila, A. & Pekkala, M. 2012. Ruokapalvelut työnä. Helsinki: Sanoma.
- Mertanen, E. 2012. Ruokapalveluja kehittämässä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tampere: Yliopistopaino.
- Normann, R. 2002. Service Management: strategy and leadership in service business. England: Wiley.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Keihtämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.
- Parantainen, J. 2008. Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.
- Pesonen, H., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena: markkinointia, viestintää ja psykologiaa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita.
- Selander, K. & Vuokko, V. 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalla. Helsinki: WSOY.
- Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta: Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Espoo: Hansaprint.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Sähköiset lähteet

Kauppakeskuksen internetsivut. Viitattu 10.2.2015.

Kauppakeskuksen ravintoloiden ja kahviloiden internetsivut. Viitattu 10.2.2015.

Keilahallin internetsivut. Viitattu 20.2.2015.

Palveluliiketoiminnan sanasto. 2010. Tekes - teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus. Viitattu 1.4.2015.

Kuviot

Kuvio 1: Keilahallin palvelukonsepti.....	12
Kuvio 2: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105.)	16
Kuvio 3: Katetuottoajattelu (Selander & Valli 2007, 61.)	21
Kuvio 4: Prosessikaavio lounasruokailusta pöytiintarjoiltuna (Liite 5.)	29
Kuvio 5: Keittiön ruokatuotantoprosessi pöytiintarjoilussa	31
Kuvio 6: Prosessikaavio lounasruokailusta noutopöydästä (Liite 6.)	32

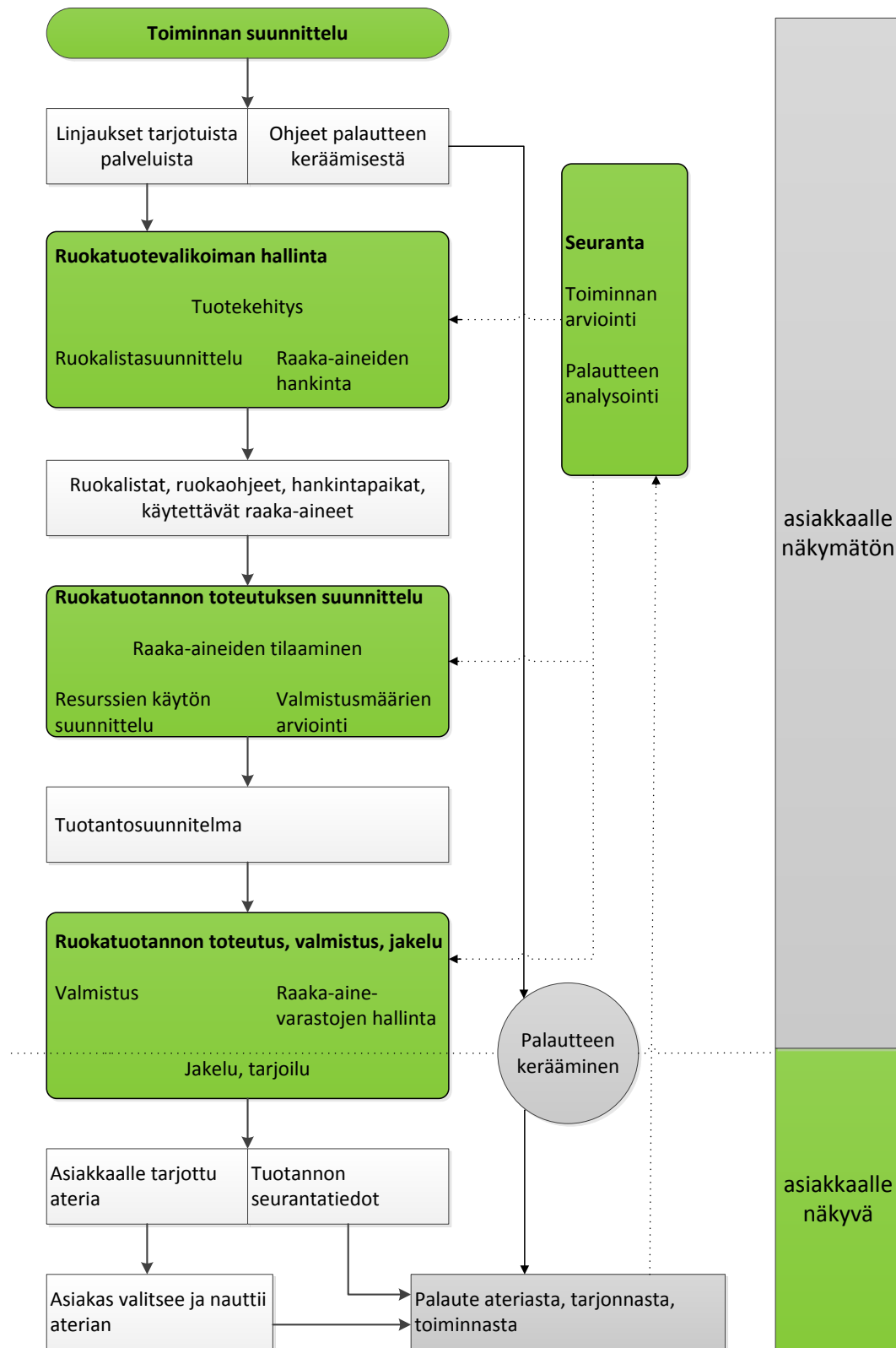
Taulukot

Taulukko 1: Lähialueen lounastarjonnan kartoitus	9
Taulukko 2: Yhteenvedo vastauksista.....	25
Taulukko 3: Tarjoilumuotojen vertailu	33
Taulukko 4: Lounaspalveluiden käytön yleisyys	47
Taulukko 5: Toivottu lounasaika	48

Liitteet

Liite 1 Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit (Taskinen 2007.)	42
Liite 2 Kyselylomake	43
Liite 3 Kyselylomakkeen vastaukset	44
Liite 4 Asiakaskyselyiden analysointi	47
Liite 5 Prosessikaavio lounasruokailusta pöytiintarjoiltuna	50
Liite 6 Prosessikaavio lounasruokailusta noutopöydästä	51

Liite 1 Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit (Taskinen 2007.)



Liite 2 Kyselylomake

Asiakaskysely

Tämä asiakaskysely toteutetaan osana Laurea-ammattikorkeakouluun tehtävää opinnäytetyötä, jolla pyritään monipuolistamaan alueen lounastarjontaa kehittämällä keilahallille lounasruokapalvelu. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kiitos vastauksista jo etukäteen.

1. Kuinka usein käytätte alueen lounaspalveluita? Ympyröi tai rastita sopivin vaihtoehto.

- 1 Päivittäin
- 2 Viikoittain
- 3 Joskus
- 4 En koskaan

2. Mihin aikaan haluatte lounastaa?

3. Miten ravintolan miljöö vaikuttaa lounaspaikan valintaan?

4. Minkälaista lounaspaikkaa suositte?

5. Minkälainen lounaan tarjoilumuoto/-tapa olisi teille mieluisin?

6. Miten alueen lounastarjontaa voisi täydentää?

Liite 3 Kyselylomakkeen vastaukset

1. Kuinka usein käytätte alueen lounaspalveluita?	2. Mihin aikaan haluatte lounastaa?	3. Miten ravintolan miljöö vaikuttaa lounaspaikan valintaan?	4. Minkälaista lounaspaikkaa suositte?	5. Minkälainen lounaan tarjoilu-/-tapa olisi teille mieluisin?	6. Miten alueen lounastarjontaa voisi täydentää?
Viikoittain	12	jonkin verran	rauhallista, missä voi jutella	pöytiin tarjottu	hyvä näin
Viikoittain	11-15 arkisin	ruoan jälkeen tärkein tekijä, siisti ja käytännöllinen	erilaisissa paikoissa, ei joka päivä samaa ruokaa	buffet	kotiruokamainen
En koskaan	12-14	ratkaisevasti, ravintolan pitää olla siisti	hyvä ruoka, kiinalaiset omia suosikkeja, paljon valinnanvaraa ruoassa	buffa	kahviloita paljon ja ravintolat hajallaan, sekava kauppakeskus
Päivittäin	11-13	ei väliä	vaihtelua eri lounaspaikkojen välillä	välillä lautas, välillä noutopöytä	hankala sanoa kun löytyy jo niin monipuolista
Joskus	12-14 arkisin	vaikuttaa	Kiinalaista tällä alueella	buffet	-
Joskus	11-12 arkisin	rauhallinen ja kodinomainen mieluinen	Kotiruokatyyppistä	buffet	-
Viikoittain	11	ruuhkaiset, missä paljon ihmisiä kivoja, ihmisiä kiva katella	tuoretta ruokaa	noutopöytä paras, lautastarjoilu sopii	hyvä, kunnon pihvipaikka puuttuu
Päivittäin	10.30 jälkeen	ei mitenkään	puhdasta ruokaa	ei väliä kunhan saa punnittua (tietää paljonko syö)	Että saisi edellä mainittua ruokaa
Joskus	11-12	kodikas, pieni	-	noutopöytä helpoin	Täällä on jo kaikkea
Joskus	11-14	rauhallista, ei liikennettä ympärillä	kevyttä, ei ABC/rekkamiesravintolaa	ei väliä	kauppakeskus sekava ja paljon hällinää
Päivittäin	12-14	ei vaikuta, ruoka edellä	riittävä valikoima lautasannoksia (valikoima aterioissa tai buffassa)	lautastarjoilu/buffa	-

Viikoittain	12-15	hieno ja kodikas vetää puoleen	kiinalaista	buffa	enemmän valikoimaa ruokapaikoissa, grilli ruokaa
Joskus	10 jälkeen	ei merkittävästi	sushi (saa ruoan mukaan)	takeaway	takeaway tarjontaa
Joskus	14-15	ei vaikutusta	nopeaa	noutopöytä 2-3 vaihtoehdolla	monipuolistaa eri omistajilla
Joskus	12	paljon	siisti, avara, lapsen kanssa helppo asioida	buffet	salaattibuffa
Viikoittain	12-16	aika paljon, keskeinen ja rauhallinen	terveellistä kotiruokaa	buffa	pidempään lounaspaikat auki, 16-17 asti
Viikoittain	10-14	ei kovasti, kunhan ruoka tulee nopeasti	buffet - monipuolinen	buffet	kotiruoka
Joskus	11-13	-	burger	lautas	hyvä näin
Päivittäin	n. Klo 12	ei vaikutusta	mistä saa kasvisruokaa	buffet	ei kaipaa mitään lisää
Joskus	11-14	jonkin verran, mielummin rauhallinen	perinteistä ruokaa, jälkiruoka lounaalla	seisova pöytä	-
Joskus	11.30-13	ei vaikutusta	erilaista ruokaa	lautasannoksina	ei kaipaa mitään lisää
Joskus	11-12	Viihtyvyyys ja asiakaspalvelu tärkeitä	Rauhallinen, edullinen	Buffet	-
Joskus	klo 13	paljon	Italialaista	seisova pöytä	ei ole tarvetta
Viikoittain	11.30-12.30	kodikas/rento kiehtoo	salaattipöydän pitää olla monipuolinen, ruoan pitää maistua joltain	buffet	?
Joskus	10.30-12.00	ruoka on tärkeämpää, miellyttävä miljöö vasta sen jälkeen	nopea palvelu, hyvä ruoka, hinta	buffee	ranskalaista ruokaa
Joskus	klo 14-16 viikonloppuisin	viihtyisä ympäristö on tärkeä	hyvä ruoka, kohtuullinen hinta, ei hampurilaispaikka	buffet tai pöytiin tarjoilu	vastaa jo nyt meidän tarpeitamme
Joskus	12	Ei juurikaan	halpaa	seisova pöytä	-

Viikoittain	klo 11-12	mieluiten rauhallinen, ei liikaa porukkaa tai meteliä	ruoan laatu merkitsee ja vaihtelu, kevyttä ruokaa	Käyn aika tasaisesti buffet lounaalla ja muissa	alueella on aika hyvin kaikkea, ehkä monipuolinen salaatti(+keitto)buffet puuttuu
Joskus	12 jälkeen	rauhalliselta näyttävä paikka, ei paljon häiritsevää liikennettä tms.	sellaista josta tiedän että saan mieleistä ruokaa, plussaa terveelliset vaihtoehdot	kaikki käy	salaattibuffet, jossa olis kaikkee hyvää, rax ei kelpaa
Joskus	11-14	ei millään tavalla, ruoka pääasia	viihtyisää ja rauhallista	pikaruoka	kauppakeskuksessa on riittävästi
Joskus	12:00	Menen yleensä kauppakeskuksiin, jossa on valinnanvaraa lounaspaikoissa. Rauhalliset paikat, joissa on nopea palvelu	Buffet, edullinen	--"--	?
Joskus	11-13	plussaa: rauhallinen, pöytiä erikokoisille seurueille, miinusta: ruuhka, ahtaus, kovaääninen taustamusiikki	läheinen sijainti, hyvä hinta-laatusuhde, vaihtuva menu, lounaslista nähtävillä netissä	annos valmiilta listalta, pöytiintarjoilu; vaihtoehtona annoksen ottaminen mukaan	eos.

Liite 4 Asiakaskyselyiden analysointi

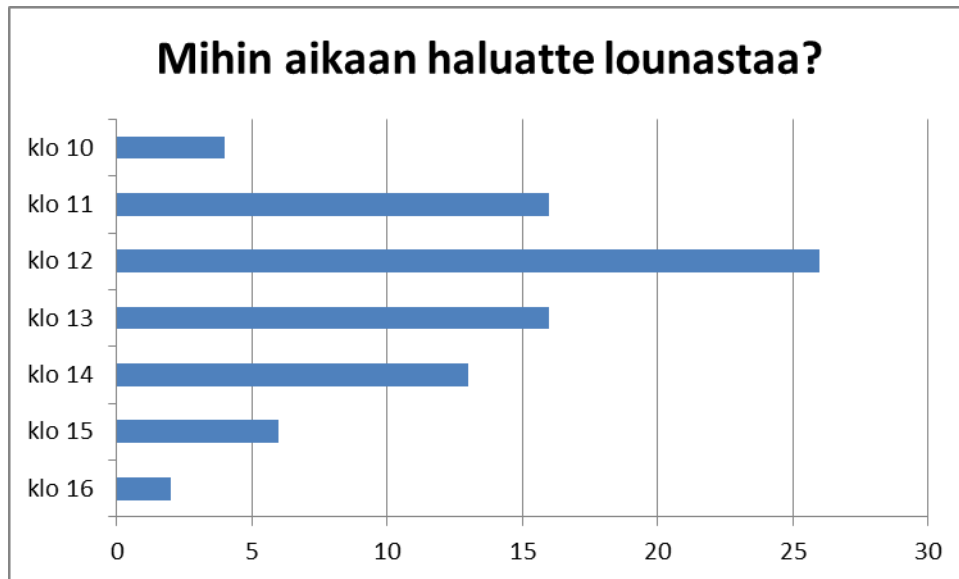
Ensin haluttiin kyselyssä selvittää asiakkaan lounasruokailutottumuksia kysymällä kuinka usein asiakas syö lounasruokaa kauppakeskuksessa tai sen läheisyydessä olevassa ravintolassa. Monivalintakysymyksessä oli neljä vaihtoehtoa, mitkä olivat päivittäin, viikoittain, joskus ja en koskaan. Vastaukset koottiin taulukkoon 4 vastausten hajaantumista selkeyttämään.



Taulukko 4: Lounaspalveluiden käytön yleisyys

Kyselyyn vastanneista asiakkaista 4 syö lounasta päivittäin, 8 viikoittain, 19 joskus ja ainoastaan yksi vastanneista kertoi ettei ollut koskaan vielä lounastanut alueen ravintoloissa. Useat joskus vastanneista tarkensivat syövänsä lounasta kerran tai kaksi kuukaudessa tai kahdessa eli vastausvaihtoehto olisi myös voinut olla kuukausittain. Päivittäin ja viikoittain lounastavat vastaajat ovat todennäköisimmin työpäivän lounastaolla ruokailevia ja arvokkaimpia asiakkaita keilahallin lounaalle.

Sopivaa aikaa lounasruokailulle kysyttiin avoimena kysymyksenä, johon asiakkaat antoivat vastaukseksi kellonajan tai kellonaikavälin ja muutamat vielä tarkensivat, että haluavat syödä lounasruokaa arkisin. Ainoastaan yksi vastaajista halusi lounasruokaa tarjoiltavan myös viikonloppuisin. Vastauksista tehtiin taulukko 5, johon jokainen vastauksen tasatunti sai yhden pisteen, jolloin vastaus klo 11-14 antoi pisteen neljälle tunnille.



Taulukko 5: Toivottu lounasaika

Taulukosta 5 voi havaita, että lounasruoalle on eniten kysyntää keskipäivän aikaan painottuen enemmän iltapäivän puolelle kuin aamuun jo ennen klo 11. Tekemällä taulukko huomioiden ainoastaan viikoittain tai useammin lounastavat olisi jakauma muuten samanlainen, mutta klo 12 ei erottuisi niin merkittävästi. Kysyntää lounasruoalle on eniten klo 11 ja 14 välillä. Vastaajien joukossa oli kaksi, jotka toivoivat enemmän myöhäisempiä lounasmahdollisuuksia kuten neljän ja viiden välille iltapäivällä vuorotyön vuoksi.

Kysymykset ravintolan miljöön vaikutuksesta lounaspaikan valintaan ja minkälaista lounaspaikkaa asiakas suosii tuottivat monille vaikeuksia antaa selkeää vastausta tai asiakkaat saattoivat myös vastata molempiin kysymyksiin samanaikaisesti. Monet vastasivat miljöön vaikutukseen ensin ”jonkin verran” tai ”vaikuttaa” ennen kuin heiltä kysyi, että millä tavalla vaikuttaa. Keilahallilla tarkentavia vastauksia ei saanut, koska asiakas täytti itse lomakkeen, kun taas kauppakeskuksessa haastatteleamalla sai vastauksiin tarkennusta kysymällä jatkokysymyksiä tai muotoilemalla kysymys uudelleen suullisesti. Tärkeimpänä tekijänä lounaspaikan valintaan asiakkaat pitivät ruokaa ja ravintolan miljöötä aina tärkeysjärjestyksessä ruoan jälkeen. 11 vastaajaa eli noin kolmasosa oli sitä mieltä, että ravintolan miljööllä ei ollut merkitystä lounaspaikan valintaan. Muiden vastaajien mielestä ravintolan tuli olla siisti ja rauhallinen. Rauhallisuuden sisältyy vähäinen meteli eikä liikennettä ympärillä. Monille myös keskeinen sijainti oli tärkeä tekijä lounaspaikkaa valittaessa. Lounaspaikan tulisi olla myös käytännöllinen. Käytännöllisyyttä on esimerkiksi pöytien löytyminen erikokoisille seurueille ja helppo liikkuminen pyörätuolilla.

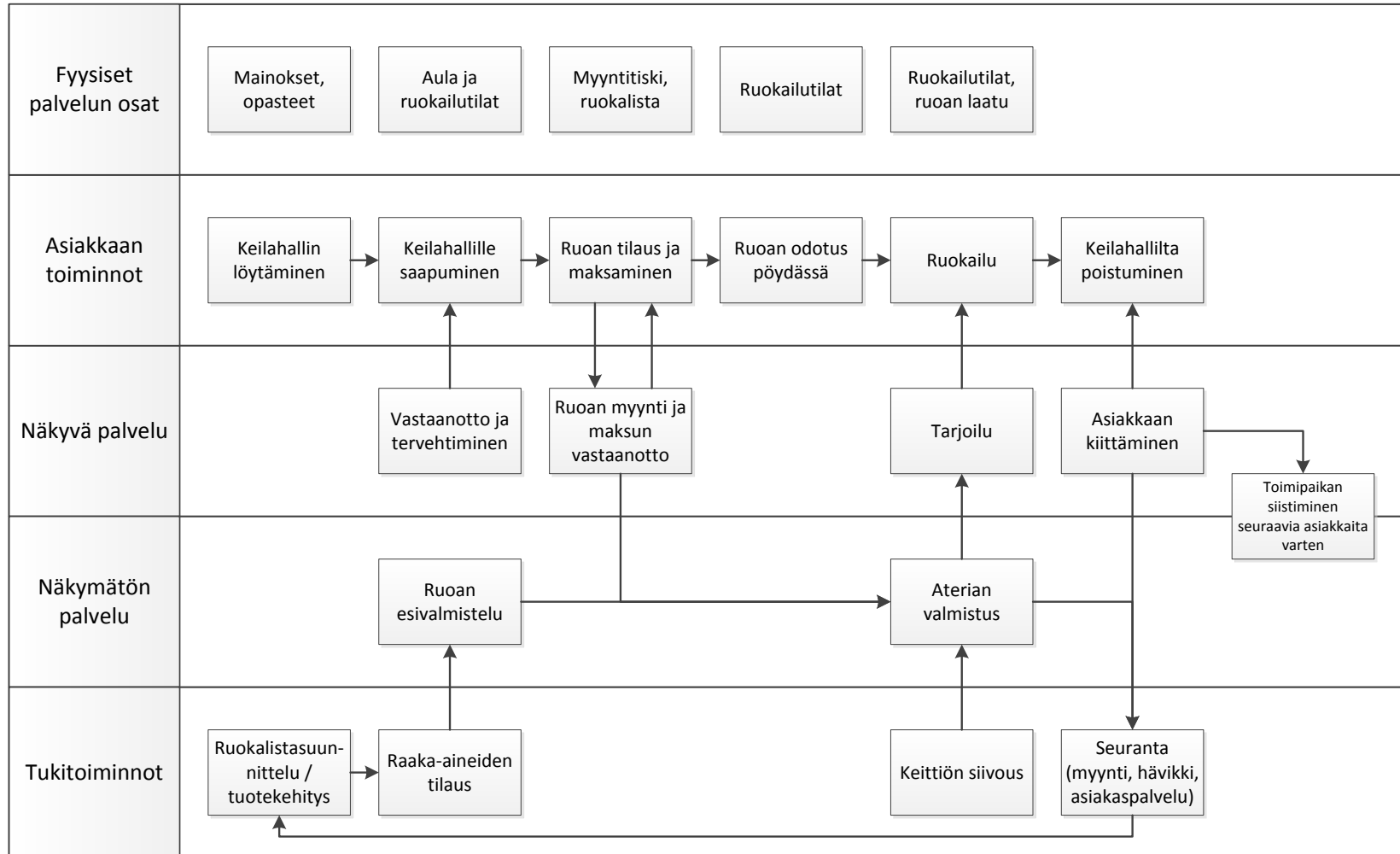
Miljöön merkitystä suhteessa ruokaan täydensi neljäs kysymys asiakkaiden suosimasta lounaspaikasta. Ainoastaan neljä vastaajista mainitsi miljöön suosimassaan lounaspaikassa ja

vastauksissa korostui lounaspaikan rauhallisuus ja käytännöllisyys esimerkiksi lapsen kanssa asioidessa. Lounaspaikassa ruoan tulisi olla edullista, hyvän makuista, laadukasta ja se pitäisi saada nopeasti. Vastaajista noin yhtä suuri osa suosi aasialaista ja kotiruokaa. Ruoan laadussa korostui tuoreus ja puhtaus. Säännöllisesti lounastavat pitivät vaihtelusta ja kävivät vaihdellen eri paikoissa vaihtelua saadakseen.

Kysymys lounaan halutusta tarjoilutavasta avoimena kysymyksenä sisältää kaikki eri tarjoilumuodot ja asiakkaat pääsevät halutessaan kertomaan yksityiskohtaisesti, kuinka tarjoilu tulisi tapahtua. Haluttu tarjoilutapa voi olla esimerkiksi noutopöytä, lautastarjoilu tai niiden yhdistelmä. Noutopöytä tarjoilutapana oli selvästi suosittu kuin lautastarjoilu. Vastaajista 17 halusi lounaan tarjottavan mieluiten noutopöydästä, kolme halusi lounaan pöytiin tarjottuna ja 12 vastaajalle ei ollut väliä tarjoilumuodolla. Kukaan vastaajista ei ilmaissut haluavansa näiden yhdistelmää, esimerkiksi pääruoka pöytään tarjottuna ja salaatti itse haettuna noutopöydästä.

Viimeiseksi asiakkailta kysyttiin miten alueen lounastarjontaa voisi täydentää. Nykyistä tarjontaa pidetään yleisesti riittävänä eikä tarjonnan laajentumiselle nähdä tarvetta uuden tyyppisellä ruoalla. Jo olemassa olevaan tarjontaan toivottiin lisää vaihtoehtoja kotiruokaa ja kasvisruokaa tarjoaviin ravintoloihin sekä grilliruokaa tarjoavien ravintoloiden pihvitarjontaa pidettiin suppeana. Vastauksista nousi esille tieto ruoan ravintoarvoista ja -aineista sekä annoskoosta. Ruoan olisi oltava valmiiksi punnittua tai punnittavissa. Takeaway mahdollisuudet ovat hyvin rajalliset tällä hetkellä, joten mahdollisuuksia saada ruoka mukaan ravintolasta on tärkeää. Salaattilounasta ei tällä hetkellä ole varsinaisesti saatavilla kauppakeskuksen ravintoloista noutopöydästä vaan ainoastaan lautastarjoiltuna tai salaattinoutopöytä on lisukkeena pääruoalle. Eri kansallisuuksien ruokia tarjoavia ravintoloita on hyvin laajasti, esimerkiksi aasialaista ruokaa tarjoavia ravintoloita on useita, mutta eurooppalaista, kuten ranskalaista ruokaa, ei ole tällä hetkellä tarjolla.

Liite 5 Prosessikaavio lounasruokailusta pöytiintarjoiluna



Liite 6 Prosessikaavio lounasruokailusta noutopöydästä

