



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Terassitoiminnan kehittäminen palvelumuotoilun keinoin: Case: Ravintola Nuevo

Kyynäräinen, Krista

2015 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

Terassitoiminnan kehittäminen palvelumuotoilun  
keinoin: Case: Ravintola Nuevo

Kynnäräinen, Krista  
Palvelujen tuottaminen ja  
johtaminen  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2015

Kyynäräinen, Krista

**Terassitoiminnan kehittäminen palvelumuotoilun keinoin: Case: Ravintola Nuevo**

Vuosi 2015 Sivumäärä 48

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli parantaa ravintola Nuevon terassitoimintaa. Työn tavoitteena oli luoda terassille uusia toimintatapoja ja käytänteitä, joiden avulla palvelun laatu ja asiakaskokemus paranisi, ja henkilökunnan olisi mukavampi työskennellä terassilla. Tavoitteena oli, että terassilta saataisiin karsittua turhat työtehtävät pois, jotta henkilökunnan toiminta olisi ripeämpää ja täten mielekkäämpää.

Ravintola Nuevo on yksi Royal Ravintolat Oy:n ravintoloista. Nuevolla on käytössään kesäisin terassi, jonka toimintaan on kaivattu ehostusta. Nuevo on à la carte -ravintola, jossa on tarjolla espanjalaisia ruokia ja juomia.

Työn toteuttamiseksi oleellisia teoksia olivat Tuulaniemen Palvelumuotoilu (2013) ja Moritzin Service Design (2005) -teokset. Aluksi oli tärkeää perehtyä terassisäädöksiin ja vaatimuksiin. Teoria pohjautuu palveluun liittyviin käsitteisiin, kuten laadukkaaseen palveluun, palvelutahtumaan, palvelumuotoiluun, asiakasymmärrykseen ja -kokemukseen. Asiakkaista tarvittiin ymmärrystä, sillä asiakas on keskeisessä osassa palvelua.

Opinnäytetyö tehtiin toiminnallisena työnä, ja se toteutettiin palvelumuotoilun menetelmiä käyttäen. Työn tutkimusmenetelminä käytettiin haastatteluja, benchmarkingia, varjostusta ja aivorihtä. Saatujen tulosten perusteella terassille luotiin palvelupolku, Service Blueprint ja käyttäjäprofiilit. Hanke etenee viisiportaisen mallin, jonka osat ovat asiakasymmärrys ja määrittely (1), tutkimus (2), suunnittelu ja ideointi (3), toteutus (4) ja arviointi (5). Malli on muokattu Tuulaniemen (2013) ja Moritzin (2005) malleista. Opinnäytetyön lopussa on hankkeen arviointia, jossa pohditaan työn onnistumista. Viimeisessä luvussa on yhteenveto ja johtopäätöksiä työstä.

Asiasanat: asiakas, palvelu, palvelumuotoilu, ravintola, terassi

Kyynäräinen, Krista

**Improving Terrace Services by Using Service Design Methods: Case: Restaurant Nuevo**

Year	2015	Pages	48
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to improve the terrace services of restaurant Nuevo. The objective was to create new ways to work and minimize unnecessary work tasks. As a result of these, service quality and customer experience are better, and it will be more comfortable for the staff to work at the terrace.

The commissioner of this thesis was restaurant Nuevo, which is one of the Royal Ravintolat restaurants. Nuevo is an à la carte restaurant in Helsinki and the menu includes Spanish cuisine and drinks. Nuevo has a terrace in summer, and the staff wanted some suggestions for improvement.

In the theoretical framework the essential exploited books were *Palvelumuotoilu* written by Tuulaniemi (2013) and *Service Design* by Moritz (2005). The theoretical framework is based on service concepts such as service quality, service design, customer experience and understanding the customer. At first it was important to get acquainted with terrace guidelines and demands, especially in the Helsinki area.

This functional thesis was made by using service design methods. The objective of the research was to make terrace improvement suggestions, and this project consists of five steps. The steps are understanding the customer (1), research (2), planning and creating ideas (3), execution (4) and evaluation (5). This template has been made by mixing Tuulaniemi's (2013) and Moritz' (2005) service design bases. The research methods were interviews, benchmarking, shadowing and brainstorming. Based on these results, a customer journey, service blueprint and personas were drawn up. Useful results were for example a new way to set up the tables, new drink lists, a functional side table and changes concerning work shift lists and table reservations. This thesis also includes an evaluation of success and conclusions.

Keywords: customer, restaurant, service, service design, terrace

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Ravintola Nuevon terassitoiminta.....	7
2.1	Ravintola Nuevon terassi.....	7
2.2	Terassitoiminta.....	8
3	Palvelun ominaisuudet.....	9
3.1	Palvelutapahtuma ja palvelun kehittäminen.....	10
3.2	Palvelun laatu.....	11
3.3	Tarjooma.....	12
3.4	Arvon muodostuminen.....	13
3.5	Asiakslähtöisyys.....	13
3.6	Asiakaskokemus.....	14
3.7	Palvelumuotoilu.....	16
4	Terassinkehittämishanke.....	17
4.1	Asiakasymmärrys ja määrittely.....	20
4.2	Tutkimusvaihe.....	23
4.3	Suunnittelu- ja ideointivaihe.....	27
4.4	Toteutus ja tulokset.....	31
4.4.1	Terassin lähtötilanne.....	32
4.4.2	Terassin uudet toimintatavat.....	33
4.5	Arviointi.....	36
5	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	37
	Lähteet.....	39
	Kuvat.....	41
	Kuviot.....	42
	Taulukot.....	43
	Liitteet.....	44

## 1 Johdanto

”Palvelut ovat hyvin monimutkaisia aikaan sidottuja vuorovaikutteisia systeemejä” (Tuulaniemi 2013, 28). Asiakas on aina osana palvelua, ja hän muodostaa kokemuksensa palvelusta henkilökohtaisesti. Palvelukokemuksen onnistumiseen liittyy monia palvelun ominaisuuksia, ja kriittisiä pisteitä ovat esimerkiksi palveluprosessi, työtavat, tilat ja vuorovaikutus. Tarkoituksena on luoda mahdollisimman positiivinen palvelukokemus, sillä ilman asiakkaita ei ole palvelua. (Tuulaniemi 2013, 26.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää ravintola Nuevon terassitoimintaa palvelumuotoilun menetelmin. Opinnäytetyössä keskityttiin pelkkään terassitoimintaan, ei koko ravintolan toiminnan tehostamiseen. Aihetta tarkasteltiin palvelun laadun ja asiakaskokemuksen näkökulmasta.

Hanke toteutettiin Moritzin (2005) ja Tuulaniemen (2013) palvelumuotoilun malleja hyväksi käyttäen. Työn tavoitteena oli luoda terassille uusia toimintatapoja ja käytänteitä, ja karsia turhat työtehtävät pois. Tätä kautta saataisiin terassi toimivammaksi, asiakaskokemus paransi ja henkilökunnan olisi helpompi ja mukavampi työskennellä. Palvelumuotoilun keinoin luotujen toimintatapojen avulla yritys pystyy tehostamaan tarjoamaansa palvelua, jonka avulla yritys saa väistämättä tehostettua liiketoimintaansa ja mainettaan. Lisäksi tavoitteena oli, että yritys keskittyisi oleellisiin asioihin, ja turhat työtehtävät saataisiin karsittua pois uusien työtapojen myötä. Tavoitteena oli kerätä tietoa asiakkaiden kokemuksista ja tarpeista, ja tehdä parannusehdotuksia niitä vaativiin asioihin. Lisäksi henkilökunnan haastattelut olivat oleellisia, jotta henkilökunnan toiveisiin voitiin vastata.

Opinnäytetyö tehtiin toiminnallisena työnä. Yritys hyötyy opinnäytetyöstä niin, että voi hyödyntää parannusehdotuksia ja uusia menetelmiä käytännössä. Opinnäytetyön tuotoksia ovat terassin uudet toimintatavat, jotka on luotu palvelumuotoilun keinoja hyödyntäen.

Luvussa 2 käsitellään opinnäytetyön toimintaympäristöä, ravintola Nuevoa ja sen terassia. Lisäksi luvussa käsitellään Helsingin terassiohjeita ja säädöksiä. Lukuun 3 on koottu työn teoreettinen viitekehys, ja aihetta tarkastellaan palvelun ominaisuuksien kautta. Palvelua käsitellään palvelutapahtuman, palvelun kehittämisen, palvelun laadun ja tarjoaman kautta. Lisäksi hyvään palveluun liittyy arvon muodostuminen, asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemus. Teoriaosuudessa on avattu palvelumuotoilun keskeisimmät piirteet, mutta sen eri vaiheet on avattu hankekuvaukseen, lukuun 4. Hanke noudatti palvelumuotoilun viisivaiheista mallia, joiden osat olivat asiakasymmärrys ja määrittely, tutkimus, suunnittelu ja ideointi, toteutus ja tulokset sekä lopuksi arviointi. Opinnäytetyön loppuun, lukuun 5 on koottu yhteenveto ja johtopäätökset työstä.

## 2 Ravintola Nuevon terassitoiminta

Ravintola Nuevo on yksi Royal Ravintolat Oy:n ravintoloista. Royal Ravintolat on perustettu vuonna 1998, ja on alansa suurin yksityinen yrityskokonaisuus. Sillä on 33 ravintolaa 26 eri toimipisteessä, joita ovat esimerkiksi Bank, Casino Helsinki, Presto, Nokka, Savoy, Sipuli, Salutorget ja Svenska Klubben. Hotellipalveluita tarjoavat Hotel Haven ja Fabian. Lisäksi Royal Ravintoloihin kuuluu 15 Hanko Sushi -ravintolaa eri puolella Suomea. (Royal Ravintolat Oy 2015.)

Ravintola Nuevo on perustettu vuonna 2001. Ensimmäiset neljä vuotta se toimi perheyriytynä, ja vuonna 2005 siirtyi Royal Ravintolat Oy:n omistukseen. Nuevo on ”korkealaatuinen, mutta kohtuuhintainen espanjalaistyyppinen hyvän palvelun ruoka- ja seurusteluravintola” (Perehdytysmateriaali 2015, 1). Ravintola Nuevo kunnioittaa Royal Ravintoloiden perusarvoa: tavoitteena on tyytyväinen asiakas - aina. Nuevossa on tarjolla laadukkaita espanjalaisia viinejä, ja ravintolan keittiö hakee vaikutteensa Espanjan gastronomisilta alueilta. Ruokalistalla on esimerkiksi paellaa, tapaksia, gazpacho-keittoa ja flan-paahtovanukasta. Nuevossa on myös pienimuotoinen baari, josta saa halutessaan esimerkiksi erilaisia oluita tai drinkkejä, kuten Sangriaa. (Perehdytysmateriaali 2015, 1.)

Nuevo on à la carte -ravintola, joka sijaitsee Helsingin Sofiankadulla Kauppatorin ja Senaatin torin välissä. Nuevon asiakaskunta koostuu pääosin ohikulkijoista, turisteista, lähialueen asukkaista ja lähialueen yritysten henkilökunnasta. Erityisesti kesäisin Kauppatori vetää paljon turisteja puoleensa, minkä ansiosta turistit ovat Nuevon suuri asiakasryhmä kesäkausina. (Perehdytysmateriaali 2015, 2.)

### 2.1 Ravintola Nuevon terassi

Kesäisin Nuevolla on käytössä terassi, jossa käy paljon asiakkaita erityisesti aurinkoisella säällä. Terassi on ollut toiminnassa yhtä kauan kuin itse ravintolakin. Terassilla voi syödä ja juoda. Osan terassialueen päällä on markiisi, joka suojaa esimerkiksi auringonpaahteelta ja saateelta, ja siihen on asennettu lämpölamput jotka laitetaan päälle sään viilentyessä. (Vuoropäällikön haastattelu 15.3.2015.)

Aikaisempina vuosina terassi on katettu ruokailijoille joka aamu. Pöydät on katettu sitä mukaan uudestaan, kun asiakkaat ovat lähteneet. Terassilla on työskennellyt sama henkilökunta kuin salissa. Kaikissa pöydissä on ollut tabletit, alku- ja pääruokavälineet, leipälautaset, kangasservietit kirjaitolla sekä vesi- ja viinilasit. (Vuoropäällikön haastattelu 15.3.2015.)

Terassilla on ollut käytössä apupöytä, ja sen toimivuutta on kokeiltu eri tavoin. Välineiden ja lasien lisäksi apupöydällä on ollut servietit, öljykulhot, öljy- ja balsamico-pullot, vesikannut, tarjottimet (’prikat’), maksupäätteet, viinipullot ja pullojen viilennysastiat (’syylarit’). Erää-

nä vuonna terassilla pidettiin lipastoa tarvikkeille, mutta se oli vaivalloista siirtää eikä se kestänyt sadetta, joten lipastosta luovuttiin. Aikaisempina kesinä terassilla on ollut jalallinen syyleri, jossa on jäitä ja esimerkiksi kuohuviinipulloja ja olutta. Syylerista luovuttiin, koska pullotuotteita alkoi kadota. (Vuoropäällikön haastattelu 15.3.2015.)

Terassille on otettu pöytävarauksia aivan kuten saliinkin. Terassilla on saanut istua siihen asti kun ravintola suljetaan, klo 24 saakka. Tämän jälkeen henkilökunta on siivonnut alueen ja käyttänyt kalusteet vaijerilla. Kalusteiden lukitseminen on saatu ulkoistettua talonmiehelle vuonna 2014. (Vuoropäällikön haastattelu 15.3.2015.)

Aikaisempina vuosina terassialue on rajattu niin, että se on suljettu molemmista päistä. Alue oli tämän vuoksi rauhallinen ja viihtyisä, sillä alueella oli vain asiakkaita ja henkilökuntaa. Vuonna 2015 Helsingin kaupunki asetti säädöksen, että terassialue tulee olla avoin molemmista päistä. (Vuoropäällikön haastattelu 15.3.2015.)

Henkilökunnan puolesta terassitoimintaan kaivattiin parannusehdotuksia tai muutoksia, sillä sitä ei ole jostain syystä koettu toimivaksi. Työnteko terassilla on koettu raskaaksi ja sekavaksi, ja siihen kaivattiin henkilökunnan puolelta muutosta. Parannusehdotuksia luodessa tuli ottaa huomioon yleiset terassisäädökset, Helsingin kaupungin vaatimukset sekä Royal Ravintoloiden ja ravintola Nuevon omat toiveet ja vaatimukset. (Vuoropäällikön haastattelu 15.3.2015.)

## 2.2 Terassitoiminta

Terassi tarkoittaa "kahvilan, ravintolan tai muun liiketilan edessä sijaitsevaa kalustettua ulkotarjoilualueutta, jolla on toiminnallinen yhteys liiketilaan" (Terassiohjeet Helsingissä 2014, 3). Terassikausi on jaettu kesä- ja talvikauteen: kesäkausi on huhtikuun alusta lokakuun loppuun, ja talvikausi marraskuun alusta maaliskuun loppuun. Luvat terassille myöntää kaupunki. Ulkotarjoilun sopimuksen edellytyksenä on, että alueella on turvallista ja esteetöntä liikkuu, eikä terassin käytöstä aiheudu häiriötä tai melua alueelle. Lisäksi liiketilan edessä olevien kalusteiden tulee sopia kaupunkikuvaan. (Terassiohjeet Helsingissä 2014, 3.)

Helsingin kaupungin asettamien ehtojen tarkoituksena on ottaa liikenne huomioon, varmistaa turvallinen käyttö ja huomioida viihtyisä yleisilme. Esimerkiksi kalusteiden, rakenteiden ja päivänvarjojen ilmeellistä sopivuutta arvioi lopulta rakennusvalvontaviranomainen, terveellisyttä ympäristöviranomaisen ja yleistä turvallisuutta ja järjestystä poliisi. Terassialue varusteineen saa viedä korkeintaan puolet jalankulkualueen vapaasta leveydestä, kuitenkin kulkuväylän ollessa vähintään 150 senttimetriä. Korkeussuunnassa vapaan tilan tulee olla vähintään 220 senttimetriä. Markiisien ja muiden, julkisivuun kiinnitettyjen rakenteiden kohdalla alikulun tulee olla vähintään 250 senttimetriä. Terassialueen sisäänkäynnin tulee olla vähintään 90



senttimetriä leveä, jotta se sopii myös liikuntarajoitteisille. (Terassiohjeet Helsingissä 2014, 4 - 5.)

Kalusteiden tulee olla ulkokäyttöön tarkoitettuja, kestäviä ja ympäristöön sopivia. Valkoisia kalusteita ei suositella, ja niin kutsutut halvat muovikalusteet ovat kokonaan kiellettyjä. Kalusteissa tulee myös huomioida, että ainakin osa kalusteista sopii korkeutensa ja syvyytensä puolesta pyörätuolin käyttäjälle. Seinämäisiä rakenteita ei sallita, mutta rajauksen voi toteuttaa esimerkiksi kukkalaatikoiden tai avonaisten metallikaiteiden avulla. (Terassiohjeet Helsingissä 2014, 5 - 6.)

Mainontaa säätelee maankäyttö- ja rakennuslaki, joissa on määritelty, milloin mainos vaatii toimenpideluvan. Alkoholimainontaa säätelee tämän lisäksi alkoholilaki. Ruokalista, hinnasto ja aukioloajat sallitaan terassialueella joko ilmoitustelineessä tai esimerkiksi kaiteeseen kiinnitettynä. Ilmoitustelineen tulee olla terassialueen sisäpuolella. Mikäli terassilla on tarjoilupiste, on myynnin tapahduttava tarjoilualueen sisäpuolella. Anniskelualueen rajat tulee olla asiakkaalle selkeät myös niin, että anniskelua voidaan valvoa tehokkaasti. (Terassiohjeet Helsingissä 2014, 6 - 8.)

### 3 Palvelun ominaisuudet

Teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään opinnäytetyön keskeisimpiin käsitteisiin. Palvelu on suuressa osassa terassitoimintaa, ja palvelua tarkastellaan esimerkiksi sen ominaisuuksien, sisällön, laadun ja tarjoaman kautta. Palveluun liittyvät oleellisesti asiakkaat, joten arvon muodostuminen, asiakasymmärrys, asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemus ovat keskeisiä käsitteitä. Lopuksi keskitytään itse palvelumuotoiluun: mitkä ovat sen keskeisimmät piirteet ja prosessin eri vaiheet. Palvelumuotoilun prosessin vaiheet on avattu hankekuvauksessa, luvussa 4.

Ihminen on keskeisessä osassa palvelua. Asiakas on aina osana palvelutapahtumaa, ja joka palvelutapahtumassa hän muodostaa kokemuksensa palvelusta henkilökohtaisesti uudestaan. Palvelukokemus on subjektiivinen, eikä sitä voi suunnitella, sillä se tapahtuu asiakkaan pään sisällä. Koska tavoitteena on mahdollisimman positiivinen palvelukokemus, tulee organisaation keskittyä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin kuten palveluprosessiin, tiloihin, vuorovaikutukseen ja työtapoihin. (Tuulaniemi 2013, 26.) Lisäksi "Toisen työn arvostaminen on aivan yhtä tärkeää kuin asiakkaan huomioiminen ja asiakaspalvelu" (Valvio 2010, 78). Mikäli yritys kohtelee henkilökuntaansa hyvin, on seurauksena henkilökunta motivoitunut kohtelemaan myös asiakkaita hyvin, joka näkyy väistämättä palvelun laadussa. (Mayo-Smith & Brooks 2008, 16.)

"Palvelun sisältö rakennetaan vastaamaan asiakkaan tavoittelemaa hyötyä" (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 11). Palvelun sisältö voidaan jakaa ydinpalveluun ja tuki- ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelu on palvelun oleellisin ominaisuus, miksi asiakas ostaa sen. Tukipalvelut eivät aina näy asiakkaille, ja ovat ydinpalvelun tueksi välttämättömiä oheispalveluja, kuten laskutusta. Joskus toiminnan tehostaminen voi kohdistua pelkkiin tukipalveluihin, ja sillä saadaan hyviä muutoksia aikaan. Lisäpalvelut ovat asiakkaalle rahanarvoisia etuja, jotka antavat asiakkaalle enemmän valinnanvaraa. Lisäpalvelut nostavat usein laatumielikuvaa palvelusta, ja voivat olla keino erottautua kilpailijoista, jos usean palveluntarjoajan ydinpalvelu on sama. Lisäpalvelujen ei välttämättä tarvitse tuottaa katetta, jos niiden avulla saadaan lisättyä asiakasvirtaa. (Jaakkola ym. 2009, 11 - 12.)

### 3.1 Palvelutapahtuma ja palvelun kehittäminen

Palvelussa on aina kyse asiakkaan auttamisesta ja hänen tarpeidensa tyydyttämisestä. Tarve on se, jota yritys tarjoaa: ruokaa nälkään, huone yöpymiseen, kohtaamispaikka, elämys tai autohuolto. Palvelun aineettomuus tarkoittaa sitä, että siitä ei jää mitään konkreettista, vaan se on ennemminkin koettu tuntemus. Koko palvelutapahtuma on kulutettu, kun asiakas poistuu palvelupaikalta. Palvelua ei voi korjata jälkikäteen tai palauttaa, joten sen on onnistuttava ensimmäisellä kerralla. (Eräsalo 2011, 12 - 13.)

"Muuttuvien markkinoiden seuraaminen, palveluun liittyvien taitojen ja ominaisuuksien kehittäminen sekä innovaatiokyky ovat ratkaisevan tärkeitä palveluntuottajalle entisten asiakkaiden pitämiseksi ja uusien saamiseksi" (Miettinen 2011, 29). Palveluntuottajat tarvitsevat yhä tarkempia menetelmiä tavoittaakseen kuluttajat ja saadakseen selville heidän odotuksensa ja tarpeensa. Koska suurin osa palvelusta on vuorovaikutusta palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä, on palvelun onnistumisen tai epäonnistumisen kannalta merkittävää käyttäjän ymmärtäminen, sillä se on palvelun suunnittelemisen lähtökohta. (Miettinen 2011, 29 - 30.)

"Palvelubisnes on prosessi, ei projekti" (Tuulaniemi 2013, 245). Uusia palveluja kehittäessä tarve voi tulla erilaisista lähteistä: henkilöstöltä, asiakkailta, kilpailijoilta tai kumppaneilta (Jaakkola ym. 2009, 9). Asiakas voi kokea palvelun tuhansilla eri tavoilla, jopa täysin erilailla miten palvelun tuottaja on sen suunnitellut. Tämä tuo paljon lisähaastetta, sillä palvelun käytön ja valinnan syyt saattavat joskus olla erittäin yllättäviä: tietyssä kaupassa käydään ystävällisen henkilökunnan, ei niinkään tarjoaman vuoksi tai käydään auton "väärässä" merkkihuollossa kätevän sijainnin takia. (Rissanen 2005, 18 - 19.)

Koska palvelu kulutetaan samaan aikaan kun se tarjotaan, on ennen palvelun esittämistä markkinoilla vaikea tietää, kuinka palvelu todellisuudessa toimii huolimatta siitä, kuinka kauan suunnitteluun on käytetty aikaa. Tehokas tapa optimoida asiakkaan kokemus ja palvelun

tarjoaminen on malli, jossa palvelua kehitetään jatkuvasti. (Tuulaniemi 2013, 115.) Asiakkaan tarpeisiin reagoiminen harvoin riittää, joten yrityksen tulisi havaita kehitystyön pohjalle myös markkinoilla piilevät tarpeet ja mahdollisuudet. Palvelujen kehittäminen voi tähdätä eritasoihin uudistuksiin, ja kohteena voi olla esimerkiksi nykyisen palvelun tyylin tai ilmeen muutos, palvelun parannus, palvelutarjoaman laajennus nykyisille kohdemarkkinoille, uudenlainen palvelu olemassa olevaan tarpeeseen tai täysin uusi ratkaisu uuteen tarpeeseen. Kehitystyötä voi tehdä normaalin toiminnan ohessa tai erillisinä isompina hankkeina. (Jaakkola ym. 2009, 3.)

Palveluissa tarvitaan ihmisiä asiakaspalvelussa, palveluprosessien kehittämisessä ja palvelujärjestelmien johtamisessa. Palvelujen kehittäminen on mahdollista vain, jos tunnetaan sen logiikka ja prosessit. Teoriatuntemus on tärkeää, jottei palvelua muuteta sattumanvaraisesti silloin, kun sitä halutaan kehittää. Teoriaa tarvitaan itse palvelusta, asiakastuntemuksesta ja palveluprosessien kehittämisestä. (Wahlgrèn & Kitunen 2012, 59 - 60.)

### 3.2 Palvelun laatu

Palveluiden laatuksiteereistä tuottavuus ja laatu kulkevat käsi kädessä (Wahlgrèn & Kitunen 2012, 62). Asiakas kokee palvelun laadun usein jo odotuksissaan ja lopulta palveluprosessin jälkeen (Valvio 2010, 55). Palvelun laadulla on pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Asiakkaille on tärkeää se, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa ja tällä on merkitys siihen, millaiseksi he arvioivat palvelun laadun. Kyseessä on vain yksi palvelun laadun ulottuvuus, ja sitä kutsutaan palveluntuotantoprosessin tuloksen tekniseksi laaduksi. Tämä jää asiakkaalle, kun ostajan ja myyjän vuorovaikutus on ohi. Koska palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on paljon vuorovaikutustilanteita, ei teknisen laadun ulottuvuus pidä sisällään kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Asiakkaaseen vaikuttaa myös se, miten hän saa palvelun ja millaiseksi hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Tämä on prosessin toiminnallista laatua, joka liittyy pitkälti palveluntarjoajan toimintaan. Tekninen laatu vastaa kysymykseen mitä, ja toiminnallinen laatu kysymykseen miten, ja ne molemmat vaikuttavat asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun palvelusta. (Grönroos 2000, 64 - 65.)

Palvelun laatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia. Jos odotukset on asetettu liian korkealle, kokonaislaatu on alhainen, vaikka laatu olisikin muuten mitattu hyväksi. Odotettu laatu riippuu monista tekijöistä: markkinaviestinnästä, sanallisesta viestinnästä, yrityksen imagosta ja asiakkaan tarpeista. Markkinaviestintään kuuluu esimerkiksi mainonta ja suoramarkkinointi, ja ne ovat suoraan yrityksen valvonnassa. Imago ja sanalliset tekijät ovat yrityksen epäsuorassa valvonnassa, ja pohjimmiltaan ne riippuvat yrityksen aikaisemmasta menestyksestä. Asiakkaan tarpeet vaikuttavat odotuksiin: haluaako hän esimerkiksi pikaista

palvelua kassalla vai jäädä jutustelemaan työntekijän kanssa. Jos kassahenkilö esimerkiksi kyselee kuulumisia ja asiakkaalla on kiire, voi asiakas kokea palvelun huonommaksi kuin kii-reettömänä päivänä. (Grönroos 2000, 67 - 68.)

Ihmisillä on erilaiset laatuvaatimukset palvelun suhteen, ja osa asiakkaista on vaativampia kuin toiset (Valvio 2010, 84). Voidaan kuitenkin määrittellä, että laadukkaaksi koetulla palve-lulla on kuusi kriteeriä. Ammattitaito on teknisen laadun ulottuvuus, ja on lopputulokseen vaikuttava kriteeri. Maine ja uskottavuus liittyvät imagoon, ja toimivat suodattimena. Loput neljä kriteeriä, asenne ja käyttäytyminen, luotettavuus, normalisointi sekä lähestyttävyyys ja joustavuus liittyvät prosessiin, ja edustavat palvelun toiminnallista laatua. On toki olemassa tilanteita, joissa laatu riippuu jostain tekijästä jota listassa ei ole mainittu. Esimerkiksi hin-nan merkitys laadulle saattaa jollekin asiakkaalle olla oleellinen kriteeri. (Grönroos 2000, 73.)

### 3.3 Tarjooma

Palvelutarjooma tarkoittaa yrityksen tarjoamien palvelujen kokonaisuutta. Palvelujen kehi-tyshankkeiden perustana on palvelutarjooman määrittäminen: mitä palveluja tarjotaan ja mitä pitäisi tarjota, jotta saavutettaisiin asetetut tavoitteet. (Jaakkola ym. 2009, 7 - 8.) Asi-akkaille on suunniteltava täydellinen, kattava palvelutarjooma. Palvelutarjooman on oltava asiakaslähtöinen, ja siinä on huomioitava kaikki asiakkaan kokemat palvelun näkökulmat: pal-veluprosessin toiminnallinen laatu ja lopputuloksen tekninen laatu. Lisäksi on muistettava imagon ja viestinnän vaikutus palvelun laadun kokemiseen. (Grönroos 2009, 223.)

Kun palvelutarjooma on määritelty, kannattaa sitä arvioida sekä yksittäisten palvelujen että kokonaisuuden tasolla. Kokonaisuuden arvioimisen ja kuvaamisen kautta saadaan käsitys siitä, millaisista palveluista yrityksen liiketoiminta sillä hetkellä koostuu. Kehitystyön tueksi voi-daan määrittellä tavoitteellinen palvelutarjooma, johon pyritään tulevaisuudessa. Vertaamalla nykytilannetta tavoitteisiin saadaan selville, miten liiketoimintaa pitäisi kehittää ja uudistaa. (Jaakkola ym. 2009, 7 - 8.)

Arvioinnin tarkoituksena on havaita kehityskohteet ja antaa suuntaa kehitystyölle. Kehitys-työn pohjaksi kannattaa esimerkiksi miettiä, miten palvelu tyydyttää asiakkaiden tarpeet, puuttuuko tarjoomasta jokin tavoiteltu asiakassegmentti tai palvelu, tai kuinka kannattavaa ja tehokasta kunkin palvelun tuottaminen on. Lisäksi tulee huomioida mitä mahdollisuuksia markkinoilla on tulevaisuudessa, miten palvelutarjooma erottuu kilpailijoiden palveluista tai millaisia riskejä palvelutarjoomaan liittyy. (Jaakkola ym. 2009, 7 - 8.)

### 3.4 Arvon muodostuminen

Arvolupaus on yksi liiketoiminnan keskeisiä asioita. Se tiivistää, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen ja määrittää sen, miten erotutaan kilpailijoista. Arvolupaus määrittelee ja kuvaa tuotteen, määrittelee kenelle se on tarkoitettu, kertoo asiakashyödyn sekä kuvaa tuotteen ainutlaatuisuuden: mitkä ovat sen erottautumistekijät muista tuotteista. Asiakkailla on omat odotuksensa saatavasta arvosta, ja ne liittyvät esimerkiksi aikaisempiin kokemuksiin, toiveisiin ja tarpeisiin. (Tuulaniemi 2013, 33.)

Arvon tuottaminen on jokaisen organisaation perustehtävä, ja se muodostuu yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta. Palvelumuotoilussa pyritään yhdistämään liiketoiminta- ja asiakasnäkökulmat, tarkemmin määriteltynä käyttäjäkokemus ja liiketoiminnan tarpeet. Olennaista on, että nämä ovat tasapainossa keskenään. Arvonmuodostumisessa on erilaisia elementtejä, joita ovat muun muassa tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat, arvot, muiden mielipiteet, palvelun hinta, palvelun ominaisuudet ja muiden vastaavien palveluiden hinta. (Tuulaniemi 2013, 33, 38, 71 - 72, 105.)

"Arvolla tarkoitetaan hyödyn ja hinnan välistä suhdetta" (Tuulaniemi 2013, 30). Hinta ei välttämättä ole suoraan rahallista arvoa, vaan voidaan puhua myös uhrauksista joita asiakas hankinnan eteen tekee. Taloudellisen arvon lisäksi tällöin otetaan huomioon myös vaiva, jonka hankinta on vaatinut. Arvo on aina suhteessa siihen mitä asiakas arvostaa, ja millaisia aikaisempia kokemuksia henkilöllä on ollut. Lisäarvo on kilpailukeino, jota tehdään karkeasti ottaen alentamalla tuotteen hintaa tai lisäämällä siitä saatua ja kokemaa hyötyä. (Tuulaniemi 2013, 30 - 31, 38.)

Asiakasymmärrys on asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämistä. Yrityksen on tunnettava asiakkaidensa motiivit, tarpeet ja odotukset sekä ymmärrettävä, mihin arvoihin asiakkaiden valinnat perustuvat. Asiakasymmärrystä hyödyntämällä yritykset voivat kehittää uusia palvelukonsepteja sekä suunnitella muista palveluista erottuvia asiakaskokemuksia. (Tuulaniemi 2013, 71 - 72.)

### 3.5 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys on välitöntä reagoimista asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin, ja tärkein yksittäinen kyky kehittyä asiakaslähtöiseksi on kyky kuunnella (Aarnikoivu 2005, 69, Valvio 2010, 73). Olennaista on tietää riittävästi asiakkaasta: "Jos kuvittelee tietävänsä kaiken asiakkaista, on kaukana asiakaslähtöisestä toiminnasta" (Aarnikoivu 2005, 51). Asiakasta ei tule kuunnella vain silloin, kun asiakkuus alkaa tai kehittyy vaan erityisesti silloin, kun se on päättynyt. Tällöin yrityksellä on eniten opittavaa. Kun asiakkuus päättyy, tarvitaan arvokkaita lähteitä, ku-

ten tietokantoja ja asiakkuuden historiaa selittämään tilannetta. Ennen kaikkea keskustelu ja kuuntelu ovat arvokkaimpia lähteitä, mikäli asiakas siihen suostuu. (Mattinen 2006, 140.)

Vakioasiakkaita ei tule vähätellä. Usein yritys kiinnittää liikaa huomiota siihen, miten saa luotua uusia asiakassuhteita. Jo olemassa olevat asiakkaat sen sijaan ovat jopa arvokkaampia, sillä maksaa viisi kertaa enemmän saada uusia asiakkaita kuin pitää kiinni jo olemassa olevista asiakkaista. (Valvio 2010, 70.)

Asiakaslähtöisen toiminnan tavoitteena on tyytyväinen asiakas ja positiivinen kokemus. Palvelun hyvyys tai huonous on asiakkaan kokemus. Palvelun tarjoajalla on usein hieman erilainen näkemys palvelun onnistumisesta, ja se muodostuu omien kriteerien mukaisesti. Asiakkaan arvioinnin perustana sen sijaan on palvelusta syntynyt tunne, johon liitetään odotuksia ja havaintoja. (Rissanen 2005, 17.)

### 3.6 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on keskeinen osa palvelua, ja se voidaan jakaa kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkitykseen. Toiminta tarkoittaa palvelun käytettävyyttä, tehokkuutta ja monipuolisuutta, prosessien sujuvuutta sekä palvelun kykyä vastata asiakkaan tarpeisiin. Tunnetasolla tarkoitetaan asiakkaan kokemia välittömiä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia. Merkitystaso tarkoittaa esimerkiksi kokemukseen liittyviä mielikuvavulottuvuuksia, unelmia ja lupauksia, ja on asiakaskokemuksen tasoista merkittävin. Asiakasarvo määrittää sen, kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan palvelusta, kuinka usein hän on valmis maksamaan sen ja suositteleeko asiakas palvelua kysyttäessä. (Tuulaniemi 2013, 74, 105.)

Asiakaskokemus ei ole päätös vaan kokemus, johon vaikuttavat tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Tämän vuoksi yritys ei täysin pysty vaikuttamaan siihen, millainen asiakaskokemus syntyy. Yritykset pystyvät kuitenkin vaikuttamaan siihen, millaisia kokemuksia ne pyrkivät luomaan. (Löytänä & Korteso 2011, 11.) Hyvän kokemuksen saanut asiakas tulee todennäköisemmin uudelleen kuin huonon kokemuksen omaava asiakas. Suusta suuhun kulkeva markkinointi palvelusta tehoaa paremmin kuin mikään median välittämä tieto, koska se perustuu kokemukseen. Tämän vuoksi yrityksen tulee tarjota ensiluokkainen kokemus, sillä ilman asiakkaita ei ole palvelua. (Eräsalo 2011, 16.) Henkilökunnan tulisi tarjota niin hyvä asiakaskokemus, että asiakkaat haluaisivat kertoa siitä muille: tämän ansiosta yritys saa lisää asiakkaita ja ilmaista markkinointia (Mayo-Smith & Brooks 2008, 21). Hyvän palvelukokemuksen tärkeimpiä piirteitä ovat asiakkaan tervehtiminen, asiakkaan huomioiminen eri vaiheissa palvelutapahtumaa, kohtelias käytös, ystävällisyys, asiakkaan puhutteleminen, viestintä, asiantuntemus, tekninen osaaminen ja työn hallinta. Lisäksi ripeä ja oikeanlainen reagointi epäsu-

tuisassa tapahtumassa sekä asiakaspalvelijan ulkoinen olemus vaikuttavat suuresti palvelukokemuksen onnistumiseen. (Eräsalo 2011, 16 - 17.)

Ensivaikutelmaa ei tule vähätellä, sillä usein kohtaamistilanteesta saatu vaikutelma ohjaa toimintaa koko tapahtuman ajan (Eräsalo 2011, 78). Ihmisten välinen vuorovaikutus perustuu pääosin tunteille, ja vuorovaikutukseen on usein liitetty termi henkilökemia. Henkilökemiassa on kyse arvojen samankaltaisuudesta tai erilaisuudesta, joista tehdään tulkintoja jo ensikon-taktin perusteella. Tarkastelun kohteena voi olla esimerkiksi tapa tervehtiä tai pukeutua. Jos henkilöillä on samanlaiset arvot, he tulevat keskenään hyvin toimeen, ja myönteisyys vaikuttaa käyttäytymiseen. Mikäli kemia ei toimi, toisen henkilön olemuksessa tai käyttäytymisessä on jotain sellaista, joka ei sovi oman arvopohjan kanssa yhteen. Kielteiset tunteet synnyttävät ärtymystä, josta vuorovaikutus vaikeutuu. Tämä aiheuttaa kielteisiä tuntemuksia josta tehdään johtopäätös, että toisessa osapuolella on jotain vikaa. Todellisuudessa kyse on omista tunteista, ei toisesta henkilöstä. Ensivaikutelmaan vaikuttaa myös ennakkokäsitys toisesta osapuolesta etnisen taustan tai muun tekijän toimesta. Omia vuorovaikutustaitojaan voi kehittää muuttamalla omia ajattelutapoja. Se on merkittävä ammattitaito palveluammattissa, jossa toimiva vuorovaikutus on välttämätöntä hyvän palvelukokemuksen syntymiseksi. (Eräsalo 2011, 111 - 112.) Lisäksi asiakkaan tullessa liikkeeseen yrityksen olemus ja yleisilme vaikuttavat kokemukseen. Paikat, joihin asiakas luo ensikatseen antavat kuvan siitä, miten asioista huolehditaan. Ei ole yhdentekevää, miltä eteinen näyttää tai miten siistit pöydät ravintolassa on. (Valvio 2010, 70.)

Palvelutilanteessa tulisi lisäksi kiinnittää huomiota sanalliseen ja sanattomaan viestintään. Sanalliseen viestintään liittyy ilmeet, eleet, äänenpainot ja sanat, ja sanattomaan viestintään kehon asento, liikkuminen, katsekontakti ja oman innostuneisuuden näyttäminen. Ilmeiden kautta koetut tunteet tarttuvat helposti, joten asiakaspalvelijan kannattaa kiinnittää huomiota siihen, miten asian ilmaisee ja millä sanoilla. Sanattomassa viestinnässä liian nopeat liikkeet voivat näyttää asiakkaasta hermostuneelta, ja kädet taskussa viestittävät kiireettömyydestä. Katsekontakti on yksi voimakkaimpia vaikuttamisen keinoja ja se antaa asiakkaalle tunteen, että on tullut huomatuksi. (Valvio 2010, 107- 108, 114 - 116.)

Asiakkaan ominaispiirteet, kuten esimerkiksi persoonallisuus, tausta, kulttuuriarvot ja motiivit vaikuttavat käyttäjäkokemukseen, joten organisaation tulee ottaa ne huomioon ymmärtääkseen asiakasta ja parantaakseen asiakaskokemusta. Lisäksi fyysiset toimenpiteet ja kognitiiviset prosessit kuten havaitseminen, tutkiminen, muistaminen, käyttäminen, ymmärtäminen ja vertaaminen edistävät käyttäjäkokemusta. Niin kutsutun empaattisen muotoilun tavoitteena on tunnistaa piilevät asiakastarpeet, joita asiakkaat eivät välttämättä edes itse tiedä haluavansa tai tarvitsevansa. (Miettinen 2011, 30 - 31.)

### 3.7 Palvelumuotoilu

"Palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakasymmärryksen kasvattamisella ja käyttäjäkokemuksen ymmärtämisellä" (Miettinen 2011, 31). Palvelumuotoilun ottaminen mukaan palvelunkehitysprosessiin tuo lisää ymmärrystä siitä, miten toimintaa parannetaan hyödyllisimmin niin, että sekä palvelun tuottajan että asiakkaan tarpeet on ennakoitu ja otettu huomioon. Palvelumuotoilu auttaa organisaatiota innovoimaan uusia palveluita, kehittämään jo olemassa olevia palveluita sekä havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa. Tavoitteena on ymmärtää ihmisten elämää ja tarpeita paremmin, havaita uusia palvelu- ja liiketoimintamahdollisuuksia, suunnitella toimivia palveluita ja toteuttaa tehdyt suunnitelmat. (Tuulaniemi 2013, 12, 24, 111.)

Palvelumuotoilu auttaa palvelujen kehittämisessä viidellä eri tavalla. Muotoilun avulla pystytään selvittämään hiljaista tietoa, joka auttaa ymmärtämään käyttäjien näkökulmaa ja arvo maailmaa. Palvelumuotoilussa pystytään hyödyntämään sidosryhmien tietämystä, joka auttaa osanottajia tarkastelemaan asioita eri näkökulmista ja rohkaisee suunnittelemaan ja toimimaan. Kokeilujen avulla nähdään nopeasti ideoiden toimivuus, joka auttaa resurssien säästämässä ja riskienhallinnassa. Palvelujen kustannustehokkuus paranee, sillä resurssit pystytään käyttämään tehokkaammin. Lisäksi osallistamalla käyttäjät heidän vaikutusmahdollisuus kasvaa ja voidaan vastata paremmin erilaisiin tarpeisiin. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 40 - 41.)

Palvelumuotoilussa suunnittelu keskittyy tuotteiden, teknologian ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen suunnitteluun, jonka avulla tuotetaan kokemuksia, toimintoja ja palveluja (Miettinen 2011, 26). Palvelun suunnittelua ohjaavat palvelun tuottamisessa olevat resurssit sekä organisaation liiketoiminnalliset ja muut tavoitteet. Niiden lisäksi ymmärrys asiakkaista ja heidän tarpeistaan ohjaavat suunnittelua. Nämä lähestymistavat yhdistetään käytännössä esimerkiksi palvelumuotoilun kolmivaiheisella lähestymistavalla. Ensimmäisessä vaiheessa tulee tunnistaa ja erottaa liiketoiminnan tavoitteet ja asiakkaiden tarpeet mitattaviksi tavoitteiksi palvelussa. Toisena vaiheena palvelu tulee optimoida siten, että sillä saavutetaan määritellyt tavoitteet, jossa mittareiden tulee linkittää sekä liiketoiminnan että asiakaskokemuksen tavoitteet. Kolmantena vaiheena on jatkuva seuranta, joka tulee toteuttaa niin, että kriittiset vaiheet palvelun tuottamisessa voidaan arvioida. (Tuulaniemi 2013, 104.)

Palvelumuotoilu on yhteiskehittämistä, ja sen keskeinen ajatus on osallistaa palvelun eri osapuolet palvelun kehittämiseen. Palvelumuotoilussa on keskeistä ymmärtää loppukäyttäjän motiivit ja tarpeet, joten loppukäyttäjän ottaminen mukaan palvelun kehittämiseen edistää palvelun kehittymistä oikeaan suuntaan. Yhteiskehittäminen ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki osapuolet olisivat päättämässä millainen palvelu kehitetään, sillä tarkoituksena on huomioida kaikki palveluun liittyvät näkökannat tiedon keräämis- ja analysointivaiheessa. Li-



säksi palvelun elementtejä tulisi testata niin aikaisessa vaiheessa kuin mahdollista, jotta yhteisen ymmärryksen luominen ja tavoitteiden määrittäminen on helpompaa. (Tuulaniemi 2013, 116 - 117.) Käyttäjälähtöisyys on ollut yrityksille itsestäänselvyys jo aiemmin, mutta palvelumuotoilussa työskennellään asiakkaan ja yhteistyökumppanien kanssa vielä tiiviimmin. Etuna on se, että saadaan käyttäjäpalautetta prosessin edetessä ja käyttäjätieto saadaan mukaan palvelun kehittämiseen. (Miettinen 2011, 23.)

Palvelumuotoilun prosessi painottaa vahvoja sosiaalisia taitoja, empatiaa käyttäjiä kohtaan, visuaalista ajattelua ja luovuutta (Miettinen 2011, 32). Luovuudessa kehoitetaan ajattelemaan ”laatikon ulkopuolelta”, sillä se on yleensä edellytys menestykseen. Palvelumuotoilussa pyritään usein keksimään jotain, mitä muut eivät ole vielä keksineet. Palvelumuotoilussa saatetaan keskittyä myös vain toiminnan tehostamiseen, eikä aina ole tarkoituksena keksiä jotain uutta. (Kuosa & Westerlund 2012, 91.)

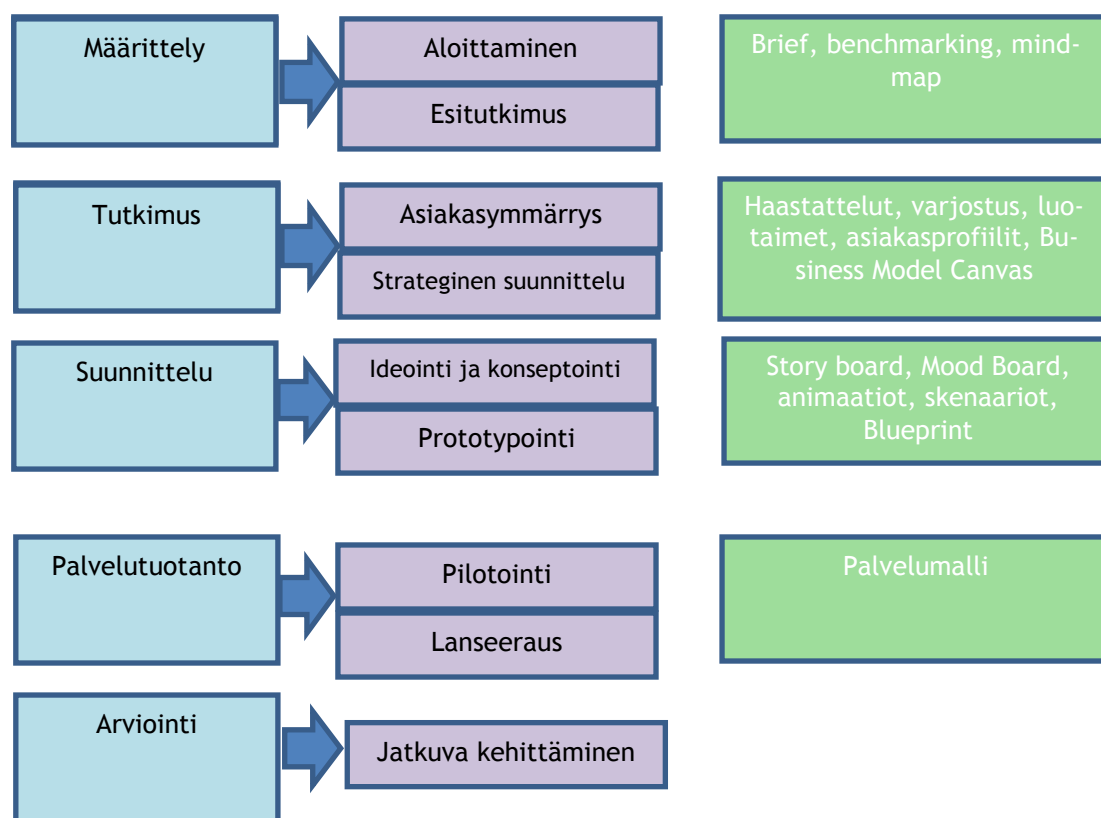
Palvelumuotoilussa edetään vaiheittain. Malleja on useita, mutta Tuulaniemen (2013) ja Moritzin (2005) mallit lienevät tunnetuimmat. Näiden vaiheet on kuvattu luvussa 4.

#### 4 Terassinkehittämishanke

Hankkeen tarkoituksena oli kehittää Nuevon terassitoimintaa palvelumuotoilua apuna käyttäen. Tässä luvussa on eritelty hankkeen eri vaiheet ja niissä käytetyt menetelmät. Työssä käytetty etenemisjärjestys ja vaiheisiin kuuluvat työkalut ovat mukaelma Moritzin (2005) ja Tuulaniemen (2013) palvelumuotoilun malleista.

Esimerkiksi palvelumuotoilutoimisto Enginellä (2015) on kolmivaiheinen palvelumuotoilun prosessi, jonka vaiheet ovat tunnistaminen, suunnittelu ja toteutus sekä arviointi. Tunnistamisvaiheessa pyritään ymmärtämään palvelun toimintaympäristö, liiketoiminta ja käyttäjät. Toteutusvaiheeseen liittyy suunnitteluratkaisun tunnistaminen ja luominen sekä prototyyppi eli suunnitteluratkaisujen mallintaminen ja visualisoiminen. Arviointivaiheessa koemalleja verrataan keskenään mittareita käyttäen, ja pyritään todentamaan palvelun kannattavuus ja suunniteltujen palvelujen arvo asiakkaille. (Engin 2009.)

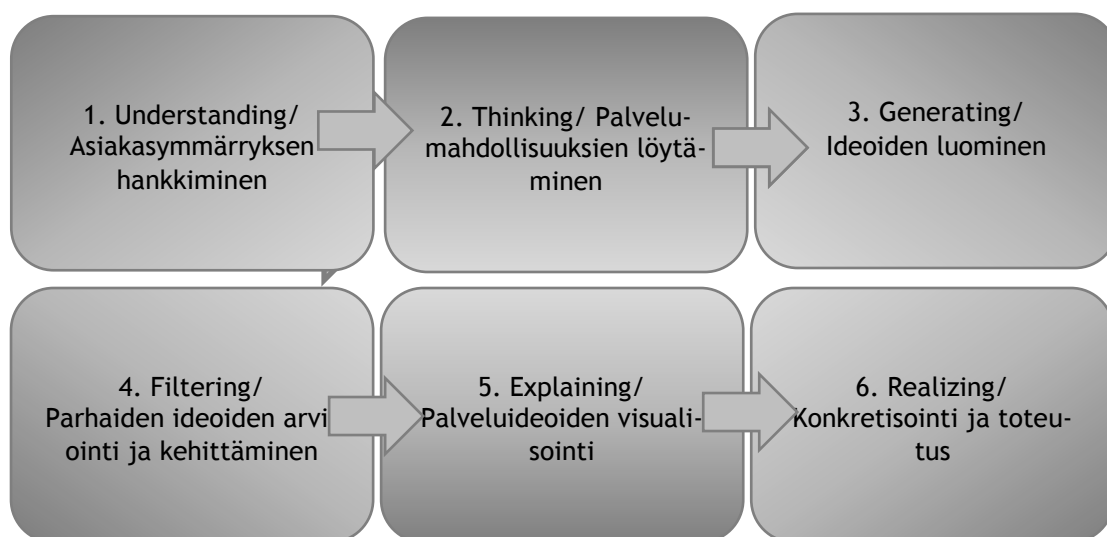
Tuulaniemen (2013, 128) mukaan palvelumuotoiluprosessi koostuu viidestä osasta, joita ovat määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi (Kuvio 1).



Kuvio 1: Palvelumuotoiluprosessin vaiheet ja niissä käytettävät menetelmät (Tuulaniemi 2013, 128 - 251)

Kuvioon 1 on merkitty palvelumuotoiluprosessin eri vaiheet, niihin liittyvät osat ja niissä käytettävät menetelmät. Menetelmät on kuvattu alaluvuissa 4.1-4.5. Ensimmäisessä, määrittelyvaiheessa laitetaan työ alulle ja tehdään esitutkimusta kehitettävästä kohteesta. Tutkimusvaiheessa asiakasymmärrys on erityisen tärkeää, ja sitä hankitaan erilaisin menetelmin. Tutkimusvaiheeseen kuuluu strategista suunnittelua, jonka jälkeen on varsinainen suunnitteluvaihe. Siinä ideoidaan, konseptoidaan ja tehdään prototyyppejä. Palvelutuotantovaiheessa tehdään esilanseeraus ja viedään ensimmäinen versio palvelusta käyttöön. Tämän jälkeen on varsinainen lanseeraus, jolloin tuote tai palvelu on muokkautunut esimerkiksi palautteiden avulla. Lopuksi on arviointivaihe, johon kuuluu palvelun jatkuva kehittäminen. (Tuulaniemi 2013, 130 - 131.)

Palvelumuotoiluprosessina Moritzin (2005) malli lienee tunnetuin. Siinä on kuusi vaihetta, jotka ovat asiakasymmärryksen hankkiminen, palvelumahdollisuuksien löytäminen, ideointi, parhaiden ideoiden arviointi ja kehittäminen, palveluideoiden visualisointi sekä konkretisointi ja toteutus. Vaiheet on kuvattu kuvioon 2.



Kuvio 2: Moritzin (2005, 123) palvelumuotoiluprosessin vaiheet

Moritzin (2005) mukaan palveluprosessin vaihteita on kuusi (Kuvio 2), joissa on paljon samoja piirteitä kuin Tuulaniemen (2013) mallissa. Aluksi hankitaan asiakasymmärrystä, jonka pohjalta pohditaan eri palvelumahdollisuuksia. Sen jälkeen ideoidaan, ja parhaita ideoita arvioidaan ja jatkokehitetään. Ideoiden visualisoinnin jälkeen konkretisoidaan ja toteutetaan palvelu. (Moritz 2005, 123.)

Hanke toteutettiin Moritzin (2005) ja Tuulaniemen (2013) palvelumuotoilun malleja apuna käyttäen, mutta pääpaino oli Tuulaniemen mallissa. Molempia malleja käytettiin, jotta se sopisi hankkeeseen paremmin ja työstä tulisi kattavampi. Moritzin malli (2005) on jo 10 vuotta vanha ja Tuulaniemen (2013) huomattavasti nuorempi ja päivitetympi, joten se koettiin sopivammaksi työn luonteeseen. Lisäksi Moritzin mallissa ei ollut arviointivaihetta ollenkaan, joka koettiin työssä tärkeäksi.

Tässä opinnäytetyössä palvelumuotoilun vaihteita on viisi. Vaiheet ovat asiakasymmärrys ja määrittely (1), tutkimusvaihe (2), suunnittelu, ideointi ja kehittäminen (3), toteutus ja tulokset (4) ja lopuksi arviointi (5). Ne on tiivistetty kuvioon 3.



Kuvio 3: Opinnäytetyössä käytetyt palvelumuotoilun vaiheet

Kuvio 3 on mukaelma Moritzin (2005) ja Tuulaniemen (2013) malleista, jossa on yhdistelty molempia. Ensimmäisessä, asiakasymmärrys ja määrittely -vaiheessa suunniteltiin aikataulu ja laitettiin hanke alulle. Määrittelyvaiheessa asetettiin työn tavoitteet, ja kehitystyö suunniteltiin haastattelujen ja keskustelujen avulla. Ensimmäinen vaihe on kuvattu lukuun 4.1. Toisessa, tutkimusvaiheessa keskityttiin terassin toimivuuteen ja asiakasymmärrykseen, ja sitä hankittiin benchmarkingin ja käyttäjäprofiilien luomisen avulla. Tämä vaihe on kuvattu lukuun 4.2. Seuraavaksi toteutettiin suunnittelu, ideointi ja kehittäminen, joka on kuvattu lukuun 4.3. Siinä luotiin terassitoiminnalle palvelupolku ja Service Blueprint -kaavio. Näiden avulla toteutettiin ideointi, ja ideoinnissa keskityttiin kaavioiden eri vaiheisiin brainstorm-menettelmää käyttäen. Ideoita myös kehitettiin brainstorm-menettelmällä. Toteutus ja tulokset on kuvattu lukuun 4.4, ja hankkeen arviointi on luvussa 4.5.

Projektin aikatauluksi sovittiin toimeksiantajan kanssa noin puoli vuotta. Taustatöitä alettiin tekemään helmikuussa 2015 ennen terassikauden alkua. Itse terassikautena, 1.5.-1.9.2015, aloitettiin varsinainen työ, jolloin toteutettiin tutkimus- ja suunnittelutyöt sekä ideointi ja toteutus.

#### 4.1 Asiakasymmärrys ja määrittely

Ensimmäisessä, määrittelyvaiheessa pohditaan, mitä ollaan ratkaisemassa ja mitkä ovat suunnitteluprosessin tavoitteet. Määrittelyvaiheessa henkilökunta pitää erilaisia briefejä, joissa määritellään suunnittelutyön tavoitteet, tekee benchmarkingia eli vertailee muita yrityksiä ja niiden toimintatapoja, tai tekee mindmapeja eli ajatuskarttoja oleellisista, huomioonotettavista asioista. (Tuulaniemi 2013, 132 - 141.) Muita määrittelyvaiheen hyviä työkaluja ovat asiakassegmentointi ja haastattelut (Moritz 2005, 127). Ensimmäisessä vaiheessa (Moritz 2005, Kuvio 2) on tärkeää tiedostaa palvelun asiakkaat ja palveluntarjoajat sekä se, mitä palvelua yritys tarjoaa. Lisäksi on hyvä selvittää konteksti ja voimavarat, ja pohtia yrityksen rajoja ja mahdollisuuksia. (Moritz 2005, 124 - 125.)

Palveluprosessin määrittely kannattaa aloittaa kuvaamalla palvelun toteutusvaiheet mahdollisimman tarkasti. Se auttaa selvittämään, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen missäkin vaiheessa ja kuinka pitkän ajan. Kun resurssit palvelun tuottamisessa on määritetty, voidaan toimintaa suunnitella ja aikatauluttaa tehokkaammin. Palveluprosessi voidaan kuvata yksinkertaisena toimintakaaviona, johon on merkitty työvaiheet ja niihin osallistuvat henkilöt. Siihen voidaan myös merkitä vaiheiden keskimääräinen kesto-aika, jolloin se soveltuu aikataulutuksen apuvälineenä. On hyvä arvioida mistä työvaiheista palvelu koostuu, ketkä siihen osallistuvat, mitä työpanoksia ja resursseja vaaditaan ja mitkä ovat palveluprosessin kriittiset kohdat. Kaavioon voidaan myös merkitä, missä vaiheissa asiakas on läsnä ja missä ei, sillä yrityksen tilojen ulkonäöllä tai sijainnilla on tällöin merkitystä. (Jaakkola ym. 2009, 15 - 16.)

Työ laitettiin alulle haastatteluilla. Ensimmäisen, vapaamuotoisen haastattelun osa-alueita olivat terassitoiminnan parantamisen mahdolliset hyödyt ja tavoitteet. Haastattelu pidettiin Nuevon toimistotiloissa haastattelijan, vuoropäällikön ja ravintolapäällikön kesken. (Vuoropäällikön ja ravintolapäällikön haastattelu 12.2.2015.) Seuraavassa haastattelussa keskityttiin pitkälti jo olemassa olevaan tietoon aikaisemmista vuosista sekä yleiskuvaan tulevasta projektista. Siinä ilmeni, että tavoitteena on ennen kaikkea saada henkilökunta viihtymään työskennellessä terassilla, sillä se on jostain syystä koettu epämukavaksi aikaisempina vuosina. Lisäksi haluttiin parantaa asiakaskokemusta ja luoda enemmän arvoa asiakkaalle. (Vuoropäällikön haastattelu 15.3.2015.) Myöhemmässä haastattelussa aiheita olivat esimerkiksi kilpailutilanne ja terassitoimintaan liittyvä lainsäädäntö. Siinä keskusteltiin esimerkiksi siitä, että alueella on kesäisin useita terasseja, joten niistä voisi saada vinkkejä Nuevon terassin toimivuuteen. (Vuoropäällikön ja ravintolapäällikön haastattelu 20.4.2015.) Tavoitteet asetettiin matalalle, eikä alkutavoitteissa niinkään ollut esimerkiksi yrityksen liiketoiminnallinen hyöty. Haastattelujen rungot ovat liitteessä 1.

Organisaation tavoitteiden lisäksi prosessin ensimmäisessä vaiheessa oli Moritzin (2005) mallin mukaisesti tärkeää ymmärtää itse asiakasta: mitkä ovat asiakkaan piilevät ja tietoiset tarpeet (Moritz 2005, 125). Asiakas tulee ravintolan terassille syömään, juomaan ja/tai seurustelemaan, joten pääpaino on tuotteessa - ruoassa tai juomassa. Palvelukokemus liittyy oleellisesti siihen, millaiseksi tuote koetaan, joten on tärkeää palvella asiakas mahdollisimman hyvin tuotteen laadusta tinkimättä. Toisaalta osa asiakkaista saattaa tulla terassille kuluttamaan aikaa, joka on huomioitava erilailla - asiakas saattaa kaivata palvelua enemmän kuin itse tuotetta. Ruoan ja palvelun lisäksi ympäristö ja toimintapaikka on pidettävä viihtyisänä ja siistinä, jotta asiakkaan kokemus jää positiiviseksi.

Haastattelujen ja alkusuunnittelun jälkeen toteutettiin benchmarking eli oman toiminnan kehittäminen toisilta oppimisen kautta (Tuulaniemi 2013, 138). Benchmarkingissa käytettiin lomaketta ja kiinnitettiin huomiota asioihin, jotka on kuvattu taulukkoon 1. Tarkoituksena oli saada vinkkejä muiden toimintatavoista ja tarkastella muiden terassien käyttämiä tekniikoita, apuvälineitä ja palvelutapoja. Benchmarking toteutettiin 20.5.2015. Projektissa vertailtiin kahta muuta Helsingin terassia, jotka jäävät tässä työssä nimettömiksi. Työssä ne on kuvattu terassi A:na ja terassi B:nä. Nuevon terassi on kuvattu terassi X:nä.

Terasseilla oli monia samoja piirteitä, mutta niissä esiintyi myös eroavaisuuksia (Taulukko 1). Tarkastelun kohteena oli esimerkiksi pöytien sisältö, apupöydät ja terassin rakenteet. Lisäksi kiinnitettiin huomiota henkilökunnan toimintatapoihin muun muassa maksamiseen liittyen.

	Terassi A	Terassi B	Terassi X
<b>Pöydissä</b>	Ei katteita	Ei katteita	Katteet
	Ei listoja	Ei listoja	Ei listoja
<b>Apupöytä</b>	2 kpl	1 kpl	1 kpl
<b>Apupöydän sisältö</b>	Katteet, servietit, ruokalistat	Katteet, servietit, leipä-lautaset, ruokalistat	Katteet, servietit, lasit, leipä-lautaset, leipätarvikkeet, listat, syyleri, juomia, maksupäätteet, vesikannut, prikat
<b>Terassissa markiisi tai aurinkovarjot</b>	Ei	Kyllä	Kyllä
<b>Lasku</b>	Sitä mukaa kuin tilaa	Lopuksi	Lopuksi
<b>Tarjoilijalla rahavyö</b>	Ei	Kyllä	Ei

Taulukko 1: Benchmarkingin tulokset

Asiakkaan saapuessa pöytään hänelle ojennetaan ruokalista, ja kysytään alkujuomat. Millään terassilla ruokalista ei ollut valmiina pöydässä (Taulukko 1). Hetken kuluttua tarjoilija kysyy tilauksen, ja tuo ruokailuvälineet ja lasit pöytään. Nuevon terassilla ruokailuvälineet on jo valmiiksi katettu pöytään, joten tämä vaihe jäi välistä. Mikäli asiakas tilaa Nuevossa vain pääruoan, ottaa tarjoilija alkuruokavälineet pois pöydältä. Kun asiakas on syönyt, hän maksaa ja poistuu paikalta. (Benchmarking 2015.)

Jokaisella terassilla oli apupöytä käytössä, mutta terassilla A niitä oli kaksi. Apupöytien sisältö vaihteli: terassin A apupöydällä oli ruokailuvälineet eli katteet, servietit ja ruokalistat, terassilla B katteet, servietit, leipä-lautaset ja ruokalistat. Terassilla X oli kaikista kattavin apupöytä, sillä siinä oli lähes kaikki tarvittava: katteiden ja astioiden lisäksi siinä oli menut, vesikannut, prikat, maksupäätteet, ja öljy- ja balsamico-pullot. Terassilla B ja X oli markiisi ja aurinkovarjot, terassilla A ei ollut kumpaakaan. Ainoastaan terassilla B tarjoilijoilla oli käytössä rahavyö, josta voi antaa asiakkaalle vaihtorahat. Myös laskutuskäytäntö vaihteli: terassilla B ja X lasku tuotiin pöytään vasta ruokailun päätteeksi tai asiakkaan niin pyytäessä. Terassi A toi päivitetyn laskun sitä mukaa kuin asiakas tilasi esimerkiksi lisää juotavaa ruokailun edetessä, joka on melko poikkeuksellinen tapa toimia. (Benchmarking 2015.)

Benchmarking tuotti hyviä vinkkejä ja huomioita. Siinä huomasi erityisesti sen, miten pienet asiat vaikuttivat palvelukokemukseen ja miten erilaisia terassit loppujen lopuksi olivat. Erityisen hyödylliseksi koettiin apupöydän sisältö ja laskutustapa. Mitä enemmän apupöydällä oli tarvittavia katteita ja tavaroita, sen sujuvammaksi terassitoiminta koettiin. Koska terassilla A lasku tuotiin sitä mukaa pöytään kuin asiakas tilasi, ei henkilökunnan tarvinnut tarkistaa muilta tarjoilijoilta onhan laskussa laskutettu kaikki tarvittava, ja toisaalta asiakas oli tietoinen kuinka paljon lasku oli minäkin hetkenä. Asiakas pystyi maksamaan heti niin halutessaan, eikä hänen tarvinnut odottaa että henkilökunta tuo sen erikseen pöytään. (Benchmarking 2015.)

#### 4.2 Tutkimusvaihe

Tutkimusvaiheessa rakennetaan ymmärrys kehittämiskohteesta, toimintaympäristöstä, resursseista ja tarpeista, ja se tehdään haastattelujen, keskustelujen, varjostuksen tai asiakastutkimusten avulla. Haastattelu voi olla avoin tai strukturoitu, eli vapaamuotoinen tai tarkoin määritetyillä kysymyksillä. Varjostuksessa havainnoidaan asiakasta kuluttaessa palvelua. Luotaimet ovat itsedokumentointimenetelmiä, jossa henkilö täyttää hänelle annettuja materiaaleja. Asiakasprofiileissa kiteytetään ja esitetään asiakastutkimuksista saatu asiakastieto. BMC eli Business Model Canvas on liiketoimintamallin kehittämistyökalu, jonka avulla voidaan havaita ja tuoda esiin arvon muodostuminen asiakkaalle. BMC on kaavio, johon täytetään asiakassegmentit, arvolupaus, jakelukanavat, asiakassuhde, ansaintamalli, resurssit, ydinprosessit, kumppanuudet ja kulurakenne. (Tuulaniemi 2013, 142 - 181.) Tutkimusvaiheessa käsitellään ensimmäisessä vaiheessa saatua aineistoa. Tarkoituksena on etsiä mahdolliset ongelmatkohdat ja parannusehdotukset ja miettiä, mihin tulisi keskittyä. Lisäksi tässä vaiheessa tulisi asettaa päämäärät ja luoda visio. (Moritz 2005, 128 - 131.)

Projektissa kehitettiin käyttäjäprofiilit eli persoonat, joka on tutkimusvaiheen tuotos. Käyttäjäprofiilit ovat kuvitteellisia, havainnollistavia kuvauksia potentiaalisista palvelun käyttäjistä. Käyttäjäprofiilien avulla hahmotetaan erityyppisten käyttäjien ominaisuuksia, joka on tärkeää kehiteltäessä palvelua juuri tietyn tyyppisille asiakasryhmille. (Käyttäjäprofiilit ja persoonat 2013.) Käyttäjäprofiilit on luotu Ravintola Nuevon perehdytysmateriaalin (2015) ja vuoropäällikön ja ravintolapäällikön haastattelusta (20.4.2015) saatujen tietojen perusteilla, sekä varjostusta apuna käyttäen. Varjostus tarkoittaa asiakkaan toiminnan havainnointia hänen kuluttaessaan palvelua. Siinä seurataan palvelutuotantoa ja palvelun kuluttamista. Menetelmällä saadaan tietoa siitä, miten ihmiset todellisuudessa käyttäytyvät, ja miten palvelu tuotetaan. (Tuulaniemi 2013, 150.)

Varjostusta toteutettiin aikavälillä 1.-14.6.2015. Varjostuksessa kiinnitettiin ensimmäisenä huomiota asiakkaiden ikään ja sukupuoleen sekä siihen, saapuvatko he ravintolaan yksin, pariskuntana vai porukkana. Ostokäyttäytymiseen, eli siihen mitä asiakas tilaa, kiinnitettiin myös huomiota - syövätkö he kolmen ruokalajin menun vai pelkän pääruoan, vai vain juovat.

Lisäksi huomioitiin maksutapa ja kulutettu aika ravintolassa. Varjostuksessa käytetty havainnointilomake on liitteessä 2.

Ravintola Nuevolla on monipuolinen asiakaskunta (perehdytysmateriaali 2015), joten erilaisia käyttäjäprofiiileja luotiin viisi (Kuvat 1-5). Näin pystyttiin huomioimaan kaikenlaiset asiakkaat ja heidän tarpeensa otettiin huomioon palvelua kehitettäessä. Kolme käyttäjäprofiilia viidestä on pariskuntia, sillä valtaosa Nuevon asiakkaista on nimenomaan pariskuntia.

## Pirkko ja Pentti Perinteinen

- Ikä 60 v. ja 65 v.
- Molemmat eläkkeellä
- Asuvat Helsingin keskustassa
- Kaksi lasta, tytär 35 v. ja poika 40 v.
- Ravintolassa
  - Kaipaavat perinteistä ruokaa
  - Kaipaavat palvelua
  - Saapuvat "ajan kanssa"
  - Henkilökunnan kohteliaisuus tärkeää
  - Viini, alku-, pää-, jälkiruoka, kahvi, avec



Kuva 1: Käyttäjäprofiili 1 (kuva ClipArt)

Nuevon terassin yksi asiakasryhmistä on keski-ikäiset pariskunnat (Kuva 1). He arvostavat laadukasta ja kohteliasta palvelua, ja kaipaavat perinteistä ruokaa viinilasillisen kera. He käyvät ravintolassa yleensä ajan kanssa ilman kiirettä. Useimmiten he käyvät ravintolassa arkipäivinä, jolloin ravintolassa on hiljaisempaa kuin viikonloppuisin. Pariskunta tilaa alku-, pää- ja jälkiruokaa, ja juovat lopuksi kahvia avecin kera. Pariskunta maksaa käteisellä.



## Kalle ja Kaisa Kokeilija

- Ikä 25 v. ja 27 v.
- Molemmat töissä
- Asuvat Helsingin Kalliossa
- Matkustelevat paljon
- Ravintolassa
  - Kaipaavat uusia makuja ja ruokia
  - Kaipaavat uusia kokemuksia
  - Tarjoilija hauska, pirteä, leikkisä
  - Drinkit
  - Alku-, pää-, jälkiruoka



Kuva 2: Käyttäjäprofiili 2 (kuva ClipArt)

Käyttäjäprofiili 2 kuvaa nuorta työssäkäyvää pariskuntaa (Kuva 2). Nuoret kaipaavat uusia kokemuksia ja ruokia, hieman eksotiikkaa arkeen. Tarjoilijan piirteistä he arvostavat hauskuutta, pirteyttä ja leikkisyyttä, mutta haluavat keskittyä toisiinsa ruokailun ajan. Pariskunta tykkää erilaisista drinkeistä, ja nauttii terassilla pullollisen viiniä, alku-, pää- ja jälkiruokaa. Pariskunta maksaa pankkikortilla.

## Kimmo Kiireinen

- Ikä 36 v.
- Sinkku
- Työskentelee toimistossa
- Kiireinen elämä
- Asuu Espoossa, töissä Helsingissä
- Ravintolassa
  - Käy useimmiten vain lounaalla
  - Kaipaa pikaista palvelua
  - Kaipaa nopeaa ruokaa
  - Pääruoka, kahvi



Kuva 3: Käyttäjäprofiili 3 (kuva ClipArt)

Terassilla käy myös business-miehiä (Kuva 3) erityisesti lounaalla. He saapuvat terassille yksin kiireisellä aikataululla. Tämä asiakaskunta kaipaa ripeää palvelua ja pikaista ruokaa. Useimmiten he syövät vain pääruokaa, ja juovat kahvin ruokailun päätteeksi. Henkilö maksaa lounasetelillä ja loput pankkikortilla.

## Piia ja Paula Bilettäjä

- Kaverukset
  - Ikä 29 v. ja 28 v.
  - Tykkäävät juhlia viikonloppuisin
  - Sinkkuja
  - Molemmat töissä asiakaspalvelutyössä
- Ravintolassa
    - Kaipaavat erilaisia asioita päivästä ja tilanteesta riippuen
    - Tulevat seurustelevaan ja viettämään iltaa
    - Drinkkejä, kuohuviiniä, viiniä



Kuva 4: Käyttäjäprofiili 4 (kuva ClipArt)

Asiakaskunta koostuu myös kaveruksista, jotka tulevat viettämään iltaa ravintolaan ja vaihtamaan kuulumisia (Kuva 4). He arvostavat palvelussa tilannetajua - joskus he haluavat tarjoilijan olevan näkymätön, ja joskus kovinkin esillä. Varsinkin naispuoleiset asiakkaat juovat erilaisia drinkkejä, kuohuviiniä tai viiniä illan aikana. Joskus he syövät, mutta juovat usein erilaisia suositusjuomia ruoan yhteydessä. Tämä asiakasryhmä maksaa useimmiten pankkikortilla.

## Tiina ja Tauno Turisti

- Ikä 38 v. ja 42 v.
- Töissä
- Lomamatkalla Suomessa
- Kotoisin Keski-Euroopasta



- Ravintolassa
- Tykkäävät jäädä juttelemaan henkilökunnan kanssa
- Ei ole kiire
- Syövät usein suosituksia
- Viini, alku-, pää-, jälkiruoka, kahvi

Kuva 5: Käyttäjäprofiili 5 (kuva ClipArt)

Nuevossa käy paljon turisteja eri puolelta maailmaa. Suuri osa turisteista on Keski-Euroopasta, mutta niitä saapuu myös esimerkiksi Venäjältä ja Kauko-idästä. Käyttäjäprofiilissa (Kuva 5) pariskunta on kotoisin Keski-Euroopasta, joka tykkää jäädä juttelemaan niitä näitä henkilökunnan kanssa. Turistit arvostavat palvelussa rempseyttä, eikä heillä useimmiten ole kiire. Turistit syövät usein suosituksia, ja tilaavat viiniä, alku-, pää- ja jälkiruoan sekä kahvia. He maksavat käteisellä.

Tutkimusvaiheessa tarkoituksena oli etsiä mahdolliset ongelmakohdat ja parannusehdotukset ja miettiä, mihin tulisi keskittyä (Moritz 2005, 128 - 131). Käyttäjäprofiilien perusteella todettiin, että terassitoimintaa tulee kehittää niin, että se palvelee ravintolan kaikenlaisia asiakkaita: kiireisiä ja kiireettömiä, nuoria ja vanhoja, suomalaisia ja turisteja, syöjiä ja juojia. Terassia ei siis tule suunnitella vain yhdelle asiakasryhmälle. Lisäksi sen tulee olla toimiva henkilökunnalle. Päämääränä on, että terassi palvelee kaikenlaisia asiakassegmenttejä.

#### 4.3 Suunnittelu- ja ideointivaihe

Ideointivaiheessa tarkoituksena on kehittää ideoita ja ratkaisuja, ja luoda suunnittelu- ja konseptivaihtoehtoja. Ideointivaiheessa keskitytään yksityiskohtaisemmin itse palveluun. Hyviä työkaluja ovat esimerkiksi aivoriihi ja muut toimintatavat, jossa työskennellään tiiminä. Tässä vaiheessa valitaan parhaat ideat ja ratkaisut, joita yhdistetään, muokataan ja arvioidaan. (Moritz 2005, 132 - 135.) Lisäksi siinä testataan vaihtoehtoisia ratkaisuja esimerkiksi skenaarioiden ja Blueprintin avulla. Skenaariot ovat vaihtoehtoisia kuvauksia tulevaisuudesta ja suunnitella olevasta palvelusta. Service Blueprint eli palvelumalli on kuvio, johon on merkitty asiakkaan kulkema reitti eli palvelupolku, palvelun tuottajan ja asiakkaan kontaktipisteet, sekä prosessiin kuuluvat toimijat. (Tuulaniemi 2013, 207, 212.) Ideoista parhaat siirtyvät jatkokehittelyyn. Tässä seulontavaiheessa päätöksentekokyky on tärkeää ja sen voi tehdä eri tavoin, esimerkiksi arviointien ja analyysien avulla. (Moritz 2005, 136 - 139.)

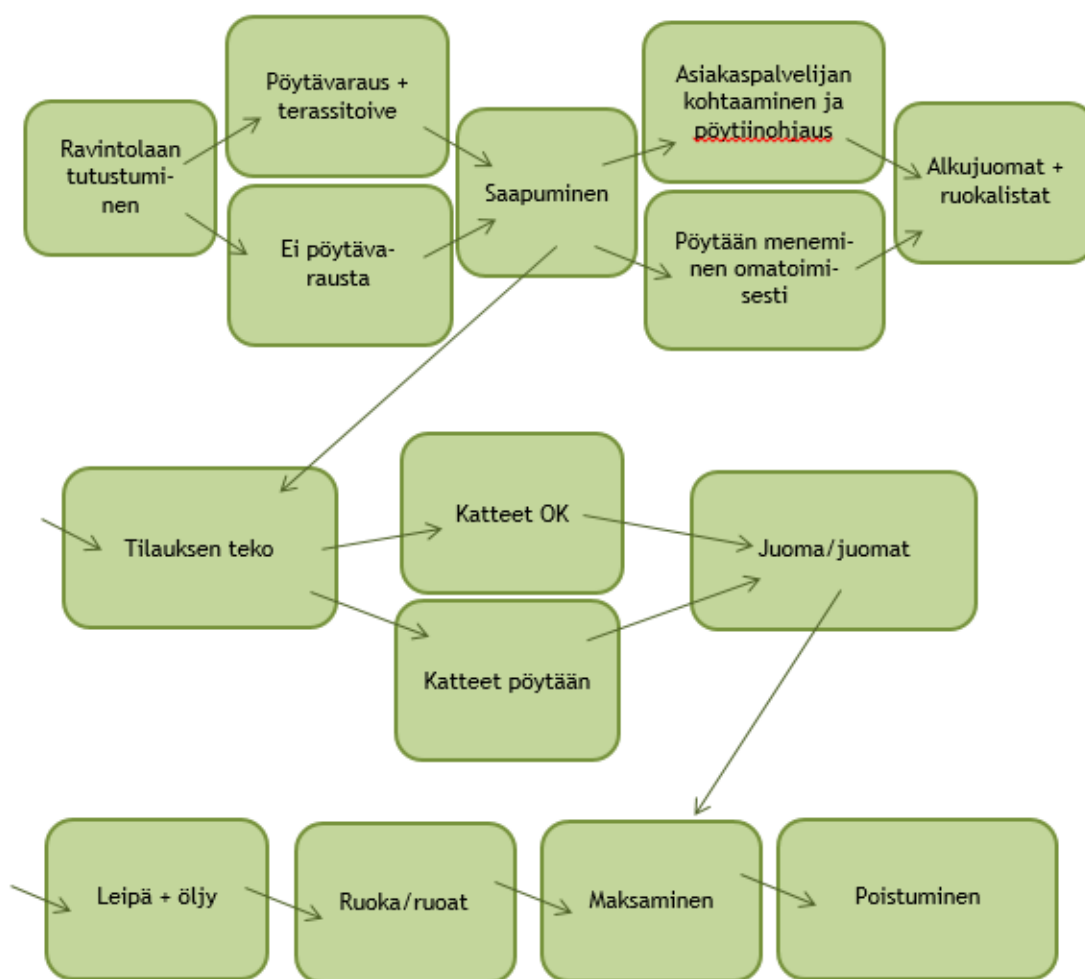
Suunnittelu- ja ideointivaiheeseen kuuluu myös visualisointi. Visualisointivaiheessa kuvataan koko kehitettävän palvelun idea ja konsepti, kartoitetaan prosessit ja esitetään mielikuva tulevasta tai tulevista mahdollisuuksista. Visualisointivaiheessa voidaan käyttää eri tekniikoita, kuten animaatioita tai karttoja. Viimeistään tässä vaiheessa on tärkeää, että koko tiimi on tietoinen suunnitelluista ideoista. (Moritz 2005, 132 - 139.) Visualisointi on toteutettu tässä työssä palvelupolkuna ja Blueprint-kaaviona.

Palvelun testausta eli prototyyppointia (Tuulaniemi 2013, 196) tehtiin erityisesti projektin suunnitteluvaiheessa. Siinä testattiin kehiteltyjä ideoita ja niiden toimivuutta käytännössä. Prototyyppi lisäsi ymmärrystä terassitoiminnasta: mikä on jo toimivaa ja mitä ulottuvuuksia tulisi

parantaa. Prototyöinnin tavoitteena oli nähdä palvelu asiakkaan näkökulmasta: onko terassi toimiva asiakkaan näkökulmasta ja onko asiakkaan helppo toimia siinä.

Palvelumuotoilussa keskitytään usein asiakkaalle näkyvään osaan. Jokainen palvelu koostuu päävaiheista, jossa tapahtuu palvelun tuotanto ja asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus. Näitä keskeisiä vaiheita kutsutaan palvelutuokioiksi. Palvelutuokio on vain yksittäinen vaihe asiakkaan kokemasta palvelusta, ja toisiaan seuraavat palvelutuokiot muodostavat palvelupolun. Palvelupolku muodostaa asiakkaalle arvoa tuottavan kokonaisuuden palvelusta. Siihen vaikuttavat tuotantoprosessi ja asiakkaan omat valinnat. (Miettinen 2011, 49.) Jokainen palvelutuokio sen sijaan koostuu monista kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas kokee, aistii ja näkee palvelun. Kontaktipisteet voidaan jakaa neljään osaan - kanaviin, esineisiin, toimintamalleihin ja ihmisiin. Kanavat ovat ympäristöjä, joissa palvelun asiakkaalle näkyvä osa tapahtuu. Ne voivat olla fyysisiä, kuten esimerkiksi ravintola, digitaalisia, kuten Internet-sivut tai aineettomia, kuten esimerkiksi puhelinpalvelu. Esineet ovat laitteita tai tavaroita, joita asiakas käyttää, tarvitsee tai saa omakseen palvelua kuluttaessaan. Toimintamallit määrittävät tuotantotavan palvelutuokioissa. Toimintamalli on esimerkiksi se, mikä on asiakkaan rooli osana tiettyä prosessia. Ihmisillä on keskeinen osuus palvelun tuotannossa, ja palvelumuotoilussa on tärkeää luoda roolit sekä asiakaspalvelijoille että asiakkaille: onko kyseessä esimerkiksi itsepalvelu. Suunniteltaessa tiettyä palvelutuokiota on mietittävä, mitkä kontaktipisteet ovat asiakkaan kannalta oleellisia ja mitkä tuovat eniten arvoa vähin kustannuksin. (Miettinen 2011, 52 - 53.)

Projektissa tuotettiin terassitoiminnan palvelupolku (Kuvio 4). Palvelupolku on laadittu vuoropäällikön ja ravintolapäällikön haastattelun (1.6.2015) perusteella sekä varjostuksessa saatujen tietojen perusteella. Kuvion selkeyden vuoksi kontaktipisteet on avattu vain tekstissä.

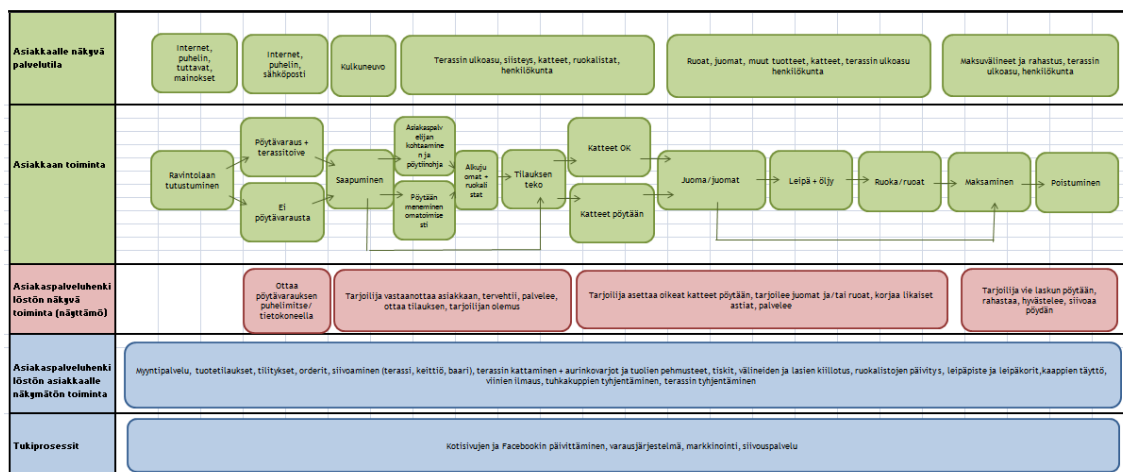


Kuvio 4: Palvelupolku

Palvelupolku (Kuvio 4) etenee vasemmalta oikealle, riviltä toiselle. Ensimmäisenä asiakas tutustuu ravintolaan Internetin kautta, suositusten perusteella tai paikan päällä. Kontaktipisteitä ovat tietokone, Internet, ravintola ja tuttavat. Sen jälkeen hän tekee pöytävarauksen Internetissä tai puhelimitse, tai jättää sen tekemättä. Kontaktipisteet ovat puhelin, Internet ja tietokone. Seuraavaksi asiakas saapuu paikan päälle - voi myös olla, että aikaisemmat palvelutuokiot, tutustuminen ja pöytävaraus ovat jääneet välistä, ja asiakas saapuu terassille ilman niitä. Asiakas kohtaa tarjoilijan joka ohjaa hänet pöytään, tai vaihtoehtoisesti asiakas menee pöytään omatoimisesti. Näiden kontaktipisteitä ovat henkilökunta ja terassitilat. Tarjoilija tuo ruokalistas pöytään ja kysyy alkujuomat. Tämän jälkeen asiakas tekee tilauksen. Kontaktipisteitä ovat ruokalista, henkilökunta ja juomat. Voi myös olla, että asiakas tilaa heti saavuttuaan, jopa ennen pöytään istuutumista. Tilauksen jälkeen tarjoilija asettaa sopivat katteet eli ruokailuvälineet ja lasit pöytään, jotka saattavat olla myös valmiina pöydässä. Tarjoilija ottaa lisäksi ylimääräiset katteet pois pöydästä, jotta pöydällä ei ole ylimääräisiä astioita ja välineitä. Kontaktipisteitä ovat henkilökunta ja katteet. Sen jälkeen tarjoilija tuo ruoka-

juomat, leivän ja öljyn pöytään. Seuraavaksi tarjoilija tuo ruoan tai ruoat, jonka jälkeen jäljellä on enää maksaminen ja asiakkaan poistuminen paikalta. Kontaktipisteitä ovat tuotteet, ja maksamisessa kontaktipisteitä ovat maksuvälineet, maksupääte, kassakone ja henkilökunta. Juoma-vaiheen jälkeen on myös mahdollista, että asiakas siirtyy suoraan maksamiseen ja poistumiseen, mikäli hän on tullut nauttimaan vain juomista.

Koska pelkän palvelupolun luominen koettiin suppeaksi, projektissa tehtiin myös Service Blueprint -kuviota (5). Myös Blueprint laadittiin haastattelusta (1.6.2015) ja varjostuksesta saatujen tietojen pohjalta. Kun palveluprosessin vaiheet halutaan kuvata yksityiskohtaisemmin, Blueprint on hyvä menetelmä vaiheiden kuvaamisessa. Siinä prosessin vaiheet kuvataan vuokaviona, jossa erotellaan asiakkaalle näkyvät toiminnot yrityksen sisäisistä toiminnoista. Blueprint-kaavio kuvaa palvelun vaiheet tarkasti, ja sen tarkoituksena on kiinnittää huomiota kehittämistä tarvitseviin vaiheisiin ja palvelun laadun kannalta kriittisiin kohtiin. (Jaakkola ym. 2009, 16.) Blueprintissä tarkastellaan asioita sekä asiakkaan että palveluntarjoajan näkökulmasta (Stickdorn & Schneider 2010, 204). Blueprint koostuu viidestä komponentista, joita ovat asiakkaalle näkyvä palvelutila, asiakkaan toiminta, asiakaspalveluhenkilöstön näkyvä toiminta, asiakaspalveluhenkilöstön näkymätön toiminta sekä tukiprosessit. Se auttaa hahmottamaan mitä henkilökunta tekee, ja mitä tukiprosesseja koko palvelupolkuun vaaditaan. (Service Blueprint 2015.)



Kuvio 5: Service Blueprint

Service Blueprint on kuvattu isompana liitteessä 4. Blueprint-kaavio (Kuvio 5) on jaettu viiteen eri osaan: asiakkaalle näkyvään palvelutilaan, asiakkaan toimintaan, asiakaspalveluhenkilöstön näkyvään toimintaan, asiakaspalveluhenkilöstön näkymättömään toimintaan ja tukiprosesseihin. Kahdessa ensimmäisessä osassa on kuvattu asiakkaalle näkyvä palvelutila ja asiakkaan toiminta, ja toiminta on kuvattu palvelupolkuun, joka on avattu aikaisemmassa kappaleessa (Kuvio 4). Aluksi näkyvää palvelutilaa ovat Internet, puhelin ja sähköposti jolla asiakas tekee varauksen ja kulkuneuvo jolla asiakas saapuu paikalle. Tämän jälkeen konkreettinen

tila on terassi, sen henkilökunta ja siellä olevat välineet kuten katteet, ruokalistas, ruoat ja juomat. Tämän jälkeen palvelutilassa näkyvää ovat maksu- ja rahastusvälineet, itse terassi ja henkilökunta.

Asiakkaalle näkyvää palvelun osaa ovat varauksien vastaanottaminen, asiakkaan vastaanottaminen ja tervehtiminen, tilauksen ottaminen, ruokien ja juomien tuominen, pöydän kattaminen, astioiden siivoaminen, laskuttaminen, rahastaminen ja asiakkaan hyvästeleminen. Lopuksi tarjoilija siivoaa pöydän. Tarjoilijan olemus ja asenne ovat tärkeitä piirteitä asiakkaalle näkyvässä palvelussa, joten sen tulisi olla positiivista koko palvelun ajan. Asiakkaalle näkymätöntä toimintaa ovat esimerkiksi myyntipalvelu, tuotetilaukset, tilitykset ja ruokalistojen päivitys. Terassin, keittiön ja baarin siivoaminen tehdään päivän päätteeksi, mutta niitä pyritään pitämään siistinä koko päivän ajan. Terassi katetaan ennen ravintolan avausta ja aurinkovarjot ja tuolien pehmusteet laitetaan paikoilleen. Tiskit, ruokailuvälineiden ja lasien kiillotus ja kaappien täyttö kuuluvat jokaisen työtehtäviin, ja niitä tehdään pitkin päivää. Leipäpiste pidetään siistinä ja huolehditaan, että leipäkorit ovat täynnä. Illan päätteeksi on siivousta, viinipullojen ilmaus, terassin siivous ja sen tyhjentäminen. Yleisesti tarvittavia tukiprosesseja ovat esimerkiksi kotisivujen ja Facebookin päivittäminen, varausjärjestelmät, markkinointi ja siivouspalvelu.

Service Blueprintin pohjalta tehtiin varsinainen ideointi, ja pidettiin brainstorm eli aivoriihi henkilökunnan kesken. Aivoriihi on ryhmätyömenetelmä, jossa ryhmäläiset tuottavat ideoita tai ratkaisevat ongelmia ja tekevät niiden pohjalta päätöksiä. Tarkoituksena on luoda mahdollisimman paljon ideoita, eikä haittaa vaikka ne tuntuisivat aluksi jopa huonoilta. Aivoriihessä on kolme vaihetta: ongelman määrittely, ideointivaihe ja ratkaisuvaihe. Ensiksi määritellään ongelma, jonka jälkeen ideoidaan aiheesta. Ratkaisuvaiheessa arvostellaan ja parannellaan tuotettuja ideoita. (Aivoriihi 2015.) Ongelman määrittelyssä käytiin läpi eri palvelutuokioita ja näkyvää ja näkymätöntä osaa palvelusta: mitä parannettavaa missäkin olisi. Ideointia tehtiin vapaasti ja mahdollisimman paljon kaikista osa-alueista, ja pyrittiin keksimään ratkaisuja mahdollisiin ongelma-kohtiin. Ratkaisuvaiheen tulokset on esitetty seuraavassa luvussa 4.4.

#### 4.4 Toteutus ja tulokset

Palvelutuotantovaiheessa palvelukonsepti viedään asiakkaiden testattavaksi ja kehitettäväksi, ja suunnitellaan palvelumallin avulla itse palvelun tuottaminen (Tuulaniemi 2013, 131). Toteutusvaiheessa ideat toteutetaan, ja kaikki tehdään valmiiksi. Lisäksi toteutusvaiheessa voidaan testata prototyyppiä tai itse palvelua. (Moritz 2005, 144 - 145.) Prototyypointi suoritettiin hankkeen suunnitteluvaiheessa.

Koska ravintola haluaa ymmärtää asiakasta ja hänen tarpeitaan, oli tärkeää asettua asiakkaan rooliin hankkeen eri vaiheissa. Terassitoiminnan parantamishankkeessa haluttiin keskittyä itse palveluprosessiin, siisteihin ja viihtyisään yleisilmeeseen, työtapoihin, terassin toimivuuteen ja ennen kaikkea positiiviseen asiakaskokemukseen ja arvon tuottamiseen.

Kokonaisuudessaan hankkeessa keskityttiin erityisesti tukipalveluiden parantamiseen, ei yksinään ydinpalveluun. Muutamat asioista olivat jo toimivia, kuten terassirakenteet ja kalusteet, joten niihin ei tarvinnut keskittyä missään vaiheessa projektia. Osaavan henkilökunnan vuoksi koulutuksia tai muita ei tarvittu. Muutosideat olivat pieniä, joka mahdollisti sen että kehitysideoita testattiin suoraan käytännössä. Toimimattomat ideat karsittiin suoraan pois ilman sen suurempaa harmia tai vahinkoa.

#### 4.4.1 Terassin lähtötilanne

Nuevon terassi on auki vain kesäkausina. Terassilla on turvallista ja esteetöntä kulkea, terassin päädyt on suljettu ja alueella on vain asiakkaita ja henkilökuntaa. Terassilla soi ravintolan tyyliin sopiva espanjalainen musiikki niin, ettei siitä ole meluhaittaa. Terassi on kalusteiden ja rakenteiden puolesta viihtyisä, ja kalusteet sopivat Helsingin kaupungin ja Sofiankadun yleisilmeeseen. Sisäänkäynti on tarpeeksi leveä huomioon ottaen liikuntarajoitteiset henkilöt, ja ruokalista ja muut ravintolaan kuuluvat esineet ja kalusteet on terassialueen sisäpuolella. Terassin rajaus on tehty kukkalaatikoiden ja köysikaiteiden avulla. (Vuoropäällikön haastattelu 15.3.2015.)

Ravintola Nuevolla on osaava henkilökunta, joka oli motivoitunut toiminnan parantamiseen. Niin kutsuttuja ”ekstroja” ja tuuraaajia ravintolassa työskentelee harvoin, joten henkilökunta on koko ajan perillä senhetkisestä tilanteesta. Täten laadukas palvelu on helpompi saavuttaa, sillä ammattitaito on vahvaa, henkilökunnan asenne kohdillaan ja maine hyvä. Laadukas palvelu kaipaa lisäksi lähestyttävyyttä, joustavuutta ja hyvän palvelutarjoaman (Grönroos 2000, 73), jotka on myös koettu ravintolassa hyväksi. Lisäksi ravintola Nuevossa on hyvä työilmapiiri, ja koko henkilökunta tulee keskenään hyvin toimeen. Työyhteisöllä on vahva vaikutus palveluun, joten tältä osalta terassitoiminnan ja palvelun parantamisella oli hyvät puitteet. (Vuoropäällikön haastattelu 15.3.2015.)

Nuevolla on melko kirjava asiakaskunta. Jokaisella asiakassegmentillä on omat laatuvaatimuksensa, jolloin henkilökunnan tulee palvella asiakkaita hyvinkin erilaisella tyyllillä asiakas huomioon ottaen. Tämä on koettu moitteettomaksi, sillä yleistasolla henkilökunnalla on hyvä kielitaito ja tilannetaju. Ravintolassa on painotettu henkilökunnalle, että jokaisessa asiakaskohtaamisessa tervehditään tai vähintään huomioidaan asiakas katsekontaktilla, sillä ensivaikutelma kulkee koko palveluprosessin läpi. Tämä vaikuttaa huomattavasti siihen millainen pal-



velukokemus asiakkaalle jää, joten sitä pidetään Nuevossa erityisen tärkeänä. (Vuoropäällikön haastattelu 15.3.2015.)

Asiakkaan kokema arvo on hyödyn ja hinnan välinen suhde (Tuulaniemi 2013, 30). Nuevossa koetaan, että ravintolan erilaisuus ja ainutlaatuisuus on yksi tärkeimmistä tekijöistä, joista arvo muodostuu asiakkaalle. Pienet asiat asiakkaan palvelukokemuksessa, kuten yhteisen tapas-lajitelman jakaminen seuralaisensa kanssa tuo yhteisöllisyyden tunnetta ja rentoa otetta. Tässä keskitytään käyttäjäkokemuksen erilaisuuteen verrattaessa valtaosaan ravintoloista, joka vetoaa asiakkaisiin useimmiten positiivisella tavalla. (Vuoropäällikön haastattelu 15.3.2015.)

#### 4.4.2 Terassin uudet toimintatavat

Hankkeessa tehtiin muutoksia pöytien kattamiseen liittyen. Erilaisia kattamistyyliä kokeiltiin: katetaanko kaikki pöydät vai vain osa niistä, ja millä tavalla. Ravintolan seinustalla on seitsemän kahden hengen pöytää, ja osassa niistä on aurinkovarjot. Keskellä terassialuetta on kolme aluetta, joissa on sekä kahden että neljän hengen pöytiä. Näissä alueissa on markiisit. Alueiden väleissä on neljän hengen pöydät, ja toisessa välissä yksi apupöytä.

Nuevon terassi katetaan joka päivä, jolloin yleisilme on houkuttelevampi ja kutsuvampi. Kalusteisiin asennetaan aurinkovarjot ja tuoleille laitetaan pehmusteet, ja pöydät katetaan. Terassipöydistä vain osa, niin kutsuttu yläterassi katetaan, ja alaterassin pöydillä on pelkät tabletit ja tuhkakupit. Terassijako on selkeä, sillä yläterassilla on bambutabletit, ja alaterassilla mustat muovitabletit. Yläterassin pöytiin katetaan vesilasi, viinilasi, aterinnyytti ja leipälautanen.

Alaterassi on suunnattu asiakkaille, jotka nauttivat vain kahvista tai virvokkeista, ja yläterassi asiakkaille, jotka myös syövät. Asiakkaan näkökulmasta on mukavampi istua katettuun pöytään jos on tulossa syömään, ja kattamattomaan pöytään jos on tulossa vain juomaan, jolloin pöydällä ei ole turhia katteita. Lisäksi tämä helpottaa henkilökuntaa huomattavasti, sillä se säästää henkilökunnan vaivan turhalta pöydän tyhjentämiseltä tai uudelleen kattamiselta. Mikäli terassilla on paljon asiakkaita, on toki mahdollista myös syödä alaterassin puolella ja päinvastoin juoda yläterassilla. Yksinkertaisen katteen ansiosta pöydät on nopea kattaa ja päinvastoin tyhjentää. Lasit katetaan pöytiin ylösalaisin jolloin huomaa heti, onko lasi likainen vai puhdas.

Hankkeessa kokeiltiin kattaa vain markiisien alla olevat pöydät, ja seinustalla olevat pöydät jätettiin tyhjiksi. Tämä koettiin kuitenkin huonoksi, sillä seinustalla on tarvittavia kahden hengen pöytiä, jotka muuten jäisivät usein käyttämättömäksi. On esimerkiksi hyödyllisempää,

jos kahden hengen seurue istuu kahden eikä neljän hengen pöytään, sillä silloin ei jää asiakaspaikkoja niin helposti käyttämättä terassin ollessa täynnä.

Aikaisempina vuosina terassilla on ollut samat katteet kuin salissa. Hankkeen jälkeen terassilla käytetään eri ruokailuvälineitä ja laseja kuin salissa, jolloin välineet tai lasit loppuvat epätodennäköisemmin, eikä henkilökunnan tarvitse esimerkiksi kesken illan alkaa tiskaamaan välineitä jotta niitä riittäisi molemmissa paikoissa. Terassilla käytetään pienempiä viinilaseja ja isompia vesilaseja kuin salissa, jotka ovat tähän asti olleet pitkälti käyttämättöminä. Välinenyytit on tehty yksinkertaisiksi - haarukka ja veitsi kietaistaan paperiserviettiin, ja niitä säilytetään punotussa korissa terassin apupöydällä. Tämä helpottaa pöytien kattamista, sillä pöytiin ei tarvitse asetella alku- ja pääruokavälineitä, kangasserviettiä, vesilasia ja viinilasia kuten aikaisempina vuosina. Mikäli asiakas tilaakin alku- ja pääruoan, on tarjoilijan helppo hakea toinen välinenyytti pöytään. Lisäksi välinenyyttejä on helppo tehdä etukäteen valmiiksi.

Aikaisempina vuosina terassilla on käytetty kangasserviettejä kuten salissa, jotka pestään pesulassa. Uusissa aterinnytteissä käytetään paperiserviettejä, ja uudistuksen myötä pesulakulut ovat pienentyneet huomattavasti. Lisäksi käyttämättömiä aterinnyttejä voi käyttää seuraavinakin päivinä, kun aikaisempina vuosina servietit tuli taitella joka päivä uudestaan pöytiin.

Hankkeessa kokeiltiin pitää juomalistoja jo valmiiksi pöydissä. Ne kuitenkin laitettiin vain pöytiin, joissa on sadesuoja. Osa ohikulkijoista jäi katselemaan ja lukemaan listoja, ja luultavasti osa asiakkaista jäi nauttimaan virvokkeista tai kahveista niiden avulla, sillä asiakas oli nähnyt valikoimaa ja hinnastoa ennen ostopäätöstä. Lisäksi terassille tehtiin omat Sangrialistat, joissa on viittä eri Sangriaa: puna- ja valkoviinipohjaista Sangriaa, karpalo- ja siiderisangriaa sekä alkoholiton Sangria. Aikaisempina vuosina ravintolassa on mainostettu vain punaviinipohjaista Sangriaa. Sangria on tyypillinen drinkki Espanjassa, ja sitä mainostetaan harvassa ravintolassa. Tämä koettiin positiiviseksi lisämyynniksi, sillä listojen lisäksi henkilökunta suositteli niitä pöydissä. Lisämyynti kuuluu laadukkaaseen palveluun, ja asiakas kokee itsensä huomioituksi.

Yksi parhaimmista terassin uusista ominaisuuksista on toimiva apupöytä. Apupöydällä on kaikki tarvittava pöytien kattamiseen: vesi- ja viinilasit, aterinnyytit, keittolusikat, pihviveitset, jälkiruokalusikat ja -haarukat, leipälautaset, öljykulhot, oliiviöljy ja balsamico, suola- ja pippurimylly, vesikannut, leipäkori, tarjottimet, ruoka- ja viinilistat sekä pelkistetyt juomalistat. Lisäksi apupöydällä on pöytienpyyhkimistarvikkeet, jotta pöytien uudelleenkattaminen olisi ripeää. Pöydällä ei säilytetä mitään myytävää, esimerkiksi viinipulloja, sillä aikaisempina vuosina siitä oli huonoja kokemuksia. Toimivan apupöydän ansiosta henkilökunnan ei tarvitse ravata sisällä hakeakseen vain esimerkiksi yhtä lasia, vaan siinä on kaikki tarvittava pöytien kat-

tamiseen. Asiat, miksi henkilökunnan tulee käydä sisällä on karsittu minimiin: ruokien ja juomien hakeminen, likaisten astioiden vieminen, tilausten lisääminen koneelle, kassakoneen käyttö sekä kahvien valmistaminen. Mutta koska esimerkiksi välineet, ruokalistas ja öljyt ovat jo ulkona, ripeyttää se toimintaa huomattavasti. Likaiset astiat voisi jättää apupöydälle, mutta yleisilmeen ja viihtyvyyden vuoksi ne viedään suoraan sisälle tiskiin. Koska lähes kaikki tarvittava löytyy apupöydältä, on palvelu paljon ripeämpää, jolloin myös palvelun laatu paranee.

Nuevossa on tapana tarjoilla leipää ennen ruoan saapumista ja ruokailun aikana. Leipä tarjoillaan oliiviöljyn ja balsamicon kanssa, ja tarkoituksena on kastaa leipäpalaa pöytään tuotuun öljykulhoon. Koska nämä välineet ovat apupöydällä, ripeyttää se palvelua, kun henkilökunnan ei tarvitse hakea öljyä keittiöstä ja leipää salista. Hankkeen alkuvaiheessa näitä ei säilytetty apupöydällä, mutta toimintatapa otettiin käyttöön työn edetessä. Nykyään leipäkori on suojattu sekä servietillä että tarjottimella, ja öljyssä ja balsamicossa on kaatonokat ja suojat etteivät ötökät pääse pulloihin tai leipäkoriin.

Viini- ja vesilaseja säilytetään näyttävissä puisissa viinilaatikoissa. Terassikauden alussa niitä säilytettiin normaaleissa muovisissa ”lasipakeissa” helppouden vuoksi, mutta ulkoasun ja yleisilmeen parantamiseksi pakit vaihdettiin puulaatikoihin. Henkilökunta on yhtä mieltä siitä, että se tuo terassille paljon paremman ilmeen.

Kesäisin Nuevo avaa ulko-oven lisäksi keskellä ravintolaa olevan terassioven. Telineessä oleva ruokalista on ennen ollut pääsisäänkäynnin vieressä, mutta terassikautena sitä pidetään terassioven läheisyydessä. Tällöin valtaosa myös sisälle tulevista asiakkaista saapuu samasta väylästä, ja hovimestarin on helpompi kontrolloida asiakasvirtaa. Jos asiakas tulee kysymään vapaata terassipöytää sisälle, on järkevää ottaa hänen tai heidän juomatilaus jo sinä hetkenä, jolloin asiakkaan on mukavampi odottaa palvelua pöydässä juoman kanssa.

Elokuusta 2015 lähtien työvuorolistoihin on merkattu erikseen terassivuorot. Asiaksmäärästä riippuen terassilla työskentelee tietyt työntekijät tai tietty työntekijä, joka helpottaa sekä henkilökuntaa että asiakkaita. Asiakkaille on mieluisampaa jos heillä on sama tarjoilija koko palvelun ajan. Henkilökunnalle on helpompaa palvella samoissa pöydissä, tai helpompi kontrolloida esimerkiksi jo maksaneita ja lähteviä asiakkaita. Toki salin puolen tarjoilijat auttavat esimerkiksi ruokien viemisessä, pöytien siivoamisessa ja asiakkaiden rahastamisessa tai päinvastoin terassivuorossa oleva auttaa salin puolella työskenteleviä.

Terassilla on pöytiä kahdelle ja neljälle hengelle. Kevyiden tuolien ja pöytien ansiosta pöytämuotoja on helppo vaihdella, mikäli terassille saapuu esimerkiksi kuuden hengen seurue. Sekä henkilökunta että osa asiakkaista toivoivat vanhan terassirakenteen, eli terassin joka on suljettu päistä. Terassin molemmin puolin on kävelytie, ja henkilökunnan olisi helpompi työskennellä terassilla jos alue olisi suljettu, sillä tällöin ihmiset eivät kulkisi alueen läpi. Se oli

myös turvallisuussyistä toivottua. Tätä ei kuitenkaan ollut mahdollista toteuttaa Helsingin kaupungin asettamien säädösten vuoksi.

Terassi suljetaan tuntia ennen kuin ravintola menee kiinni. Mikäli terassilla ei ole illalla enää asiakkaita, terassi tyhjennetään jo aikaisemmin. Koska terassi sulkeutuu aikaisemmin, henkilökunnan työpäivä ei pitene terassin tyhjentämisen ja siivoamisen vuoksi kuten aikaisempina vuosina, jolloin terassi suljettiin samaan aikaan kuin ravintolakin.

Terassille ei oteta pöytävarauksia toisin kuin aikaisempina vuosina. Niin kutsutut ”walkerit” eli asiakkaat ilman pöytävarausta jäivät usein terassille, ja ”walkereiden” määrää eri päivinä on lähes mahdotonta arvioida esimerkiksi sään vuoksi. Lisäksi jos esimerkiksi pariskunta olisi varannut terassipöydän lauantai-illalle mutta yllättäen sään vuoksi he eivät haluaisikaan syödä ulkona, on heille varattava pöytä myös sisältä: toisin sanoen varattava kaksi pöytää. Myös aurinkoisina päivinä ei ole fiksu pitää terassipöytää tyhjillään varauksen vuoksi. Mikäli asiakas on varannut pöydän sisältä mutta haluaakin syödä ulkona, on se mahdollista jos ulkona on asiakaspaikkoja jäljellä. Toki terassitoiveet pyritään aina toteuttamaan.

Parannus, jota henkilökunta jäi kaipaamaan, on kassakone terassilla, sillä se helpottaisi huomattavasti työskentelyä. Idea hylättiin, sillä sen tulisi olla suojatussa paikassa ja sitä joutuisi siirtelemään melko paljon sisältä ulos, missä on omat riskinsä. Lisäksi olisi hienoa, jos terassilla olisi oma myyntipiste esimerkiksi kuohuviineille, mutta aikaisempien vuosien kokemuksella pullojen varastamisesta idea hylättiin. Henkilökunnan toiveena oli myös suljettava leipäkori, mutta se on helppo hankkia esimerkiksi seuraavana terassikautena.

#### 4.5 Arviointi

Palvelumuotoilun viimeisessä vaiheessa arvioidaan kehitysprosessin onnistumista, mitataan palvelun toteutumista markkinoilla ja säädetään palvelua saatujen palautteiden ja kokemusten mukaan. Palvelun on tarkoitus vakioitua, ja siirtyä kehitystilasta tuotantotilaan. Arviointivaiheeseen kuuluu myös jatkuva kehittäminen. (Tuulaniemi 2013, 131.)

Aloittaessa hanketta oli tärkeää rajata aihe tarpeeksi hyvin. Hankkeessa koettiin positiiviseksi, että keskityttiin pelkkään terassitoimintaan eikä koko ravintolan toimintaan. Näin keskityttiin kaikista olennaisimpaan. Teoriatieto tuki käytännön työtä hyvin, jolloin esimerkiksi projektissa edettiin oikeassa aikajärjestyksessä ja otettiin oikeat asiat huomioon kussakin vaiheessa. Teoria hyödytti myös käyttämään oikeita menetelmiä palvelumuotoilun prosessin eri vaiheissa.

Työssä käytetyt menetelmät koettiin hyväksi, sillä niillä saatiin riittävästi tietoa jotta pystyttiin keksimään kehitysideoita. Aluksi haastatteluista saatu tieto oli erittäin oleellista, jotta

tiedettiin, millaista terassitoiminta on ennen ollut. Benchmarking tuotti hyviä tuloksia, ja niistä sai luotua hyviä kehitysideoita. Persoonat auttoivat henkilökuntaa keskittymään juuri oikeisiin kohderyhmiin, eikä suunnitellut parannusehdotuksia vain esimerkiksi tietylle kohderyhmälle. Service Blueprint auttoi hahmottamaan koko palvelun ja sen osa-alueet. Aivoriihellä sai tuotettua paljon ideoita, joita pääsi testaamaan käytännössä.

Hanke koettiin kokonaisuudessaan erittäin positiiviseksi ja onnistuneeksi, vaikkakin terassitoiminnan muutokset olivat melko pieniä. Toimeksiantaja, ravintola Nuevon henkilökunta oli tyytyväinen hankkeen tuotokseen. Hankkeessa saavutettiin asetetut tavoitteet, koska ne oli asetettu tarpeeksi matalalle. Muutokset olivat pieniä, mutta toimivia. Tuotokset olivat käytökelpoisia, sillä niitä on käytetty terassilla heti ideoiden testausvaiheesta alkaen. Henkilökunta kehitti ja laati hyvin uusia ideoita, ja sitoutui hankkeeseen hyvin. Henkilökunta noudatti uusia käytänteitä, ja koki ne positiiviseksi muutokseksi edellisiin vuosiin verrattuna. Hanke pysyi aikataulussa, ja toteutus onnistui hyvin.

## 5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Hanke onnistui kaikin puolin hyvin. Työ pysyi aikataulussa, ja työssä saavutettiin asetetut tavoitteet. Työn tarkoituksena oli kehittää Nuevon terassitoimintaa sekä asiakkaille että henkilökunnalle viihtyisämmäksi. Tarkoituksena oli panostaa palvelun laatuun ja samalla asiakaskokemukseen, ja henkilökunta toteutti sen hyvin. Terassitoimintaa saatiin parannettua ja yksinkertaistettua pienillä, mutta toimivilla korjauksilla.

Aluksi oli tärkeää perehtyä aiheeseen liittyvään teoriaan. Se auttoi keskittymään oikeisiin asioihin, ja etenemään oikeassa järjestyksessä. Teoriaosuudesta oli hyötyä myös siinä, että työssä käytettiin oikeanlaisia menetelmiä sen eri vaiheissa. Haastattelut olivat oleellinen tietolähde työn alussa, jotta tiedettiin, miten on toimittu aikaisempina vuosina. Benchmarking tuotti hyviä tuloksia, joiden pohjalta saatiin hyviä parannusideoita Nuevon terassille. Tutkimusvaiheen tuotos, käyttäjäprofiilit, toivat konkreettisen kuvan siitä, minkälaisia ihmisiä ravintolan asiakkaat ovat. Tämä auttoi kehittämään terassia oikeanlaisille asiakassegmenteille, eikä tarjoamaan kaikille ihmistyypeille jotain, sillä se on lähes mahdotonta toteuttaa. Suunnitteluvaiheen prototypoinnissa testattiin ideoita käytännössä, ja siinä oli helppo huomata, mikäli jokin idea kaipasi parannusta tai muokkausta. Palvelupolun ja Service Blueprintin luominen olivat erittäin hyödyllisiä, sillä niissä tuli esille eri kontaktipisteiden heikkouksia, joita ei aikaisemmin oltu tajuttu. Aivoriihessä tuotettiin hyviä ideoita, ja se oli menetelmänä hyvä, sillä siinä työskenneltiin ryhmässä. Arviointivaiheessa pyrittiin olemaan kriittisiä, vaikkakin parannusehdotuksiin oltiin tyytyväisiä. Lisäarvoa työlle olisi tuonut asiakkaiden haastattelut, mutta aikataulusta johtuen siihen ei ollut mahdollisuutta.

Työn tavoitteena oli luoda uusia toimintatapoja ja parannusehdotuksia terassitoimintaan, ja parantaa asiakaskokemusta ja palvelun laatua. Tavoitteet saavutettiin, ja niihin oltiin tyytyväisiä. Uusien toimintatapojen ansiosta henkilökunta kokee, että terassilla on mukavampi työskennellä, ja työskentely on ripeämpää.

Palvelumuotoilu koettiin hyväksi välineeksi kehitettäessä palvelua. Yritys hyötyi opinnäytetyöstä niin, että voi hyödyntää parannusehdotuksia ja uusia menetelmiä käytännössä. Hankkeessa luodut toimintatavat otettiin jokapäiväiseen käyttöön, ja niitä käytettiin lopun terassikauden ajan. Olisi positiivista, jos henkilökunta olisi sitoutunut päivittämään toimintatapoja jatkossakin, sillä palvelu kaipaa jatkuvaa seuranta ja päivittämistä.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Porvoo: WS Bookwell.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: WS Bookwell.

Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Vantaa: Hansaprint Direct.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta on kilpailuetua. Opas yrityksille. Tekes. 4. painos. Helsinki: Libris.

Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. 2015. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Helsinki: Unigrafia.

Kuosa, T. & Westerlund, L. 2012. Service Design - On the Evolution of Design Expertise. Viljandi: Print Best printing house.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Helsinki: Talentum Media.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen - kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum Media.

Mayo-Smith, D. & Brooks, I. 2008. 101 Quick Tips Create a Great Customer Experience. New Zealand: Penguin Group.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

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

Rissanen, T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Pohjantähti.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2. painos. Helsinki: Talentum.

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

Wahlgrèn, A. & Kitunen, A. 2012. Kohti laadukasta palveluliiketoimintaosaamista. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Suomen yliopistopaino.

### Sähköiset lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Sähköinen kirja. Talentum Media.

Aivoriihi. 2015. Työkalupakki.net. Viitattu 16.9.2015.  
<http://www.tyokalupakki.net/pages/index.php?id=117&pid=4>

Engine. 2009. Approach. Viitattu 31.3.2015.  
<http://enginegroup.co.uk/approach/>

Käyttäjäprofiilit ja persoonat. 2013. Innokylä. Viitattu 14.9.2015.  
<https://www.innokyla.fi/web/malli111484>

Royal Ravintolat Oy. 2015. Royal Ravintolat. Viitattu 7.4.2015.  
<http://www.royalravintolat.com/royal-ravintolat-oy>

Service Blueprint. 2015. Innokylä. Viitattu 31.3.2015.  
<https://www.innokyla.fi/web/malli111516>

Terassiohjeet Helsingissä. 2014. Ulkotarjoiluun käytettävien katuterassien ohjeistus 1.1.2014 alkaen. Helsingin kaupunki. Päivitetty 19.3.2014. Viitattu 7.4.2015.  
<http://www.hel.fi/static/hkr/luvat/terassiohjeet.pdf>

### Julkaisemattomat lähteet

Benchmarking ravintoloissa. Toteutettu 20.5.2015. Helsinki.

Perehdytysmateriaali. Nuevo 2015. Viitattu 6.8.2015.

Varjostus. Ravintola Nuevo 1.-14.6.2015. Helsinki.

Vuoropäällikön ja ravintolapäällikön haastattelu 12.2.2015. Ravintola Nuevo. Helsinki.

Vuoropäällikön haastattelu 15.3.2015. Ravintola Nuevo. Helsinki.

Vuoropäällikön ja ravintolapäällikön haastattelu 20.4.2015. Ravintola Nuevo. Helsinki.

Vuoropäällikön ja ravintolapäällikön haastattelu 1.6.2015. Ravintola Nuevo. Helsinki.



## Kuvat

Kuva 1: Käyttäjäprofiili 1 (kuva ClipArt).....	24
Kuva 2: Käyttäjäprofiili 2 (kuva ClipArt).....	25
Kuva 3: Käyttäjäprofiili 3 (kuva ClipArt).....	25
Kuva 4: Käyttäjäprofiili 4 (kuva ClipArt).....	26
Kuva 5: Käyttäjäprofiili 5 (kuva ClipArt).....	26

## Kuviot

Kuvio 1: Palvelumuotoiluprosessin vaiheet ja niissä käytettävät menetelmät (Tuulaniemi 2013, 128 - 251).....	18
Kuvio 2: Moritzin (2005, 123) palvelumuotoiluprosessin vaiheet.....	19
Kuvio 3: Opinnäytetyössä käytetyt palvelumuotoilun vaiheet .....	19
Kuvio 4: Palvelupolku .....	29
Kuvio 5: Service Blueprint.....	30

## Taulukot

Taulukko 1: Benchmarkingin tulokset .....	22
---	----

## Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset.....	45
Liite 2: Varjostuksessa käytetty havainnointilomake.....	46
Liite 3: Palvelupolku .....	47
Liite 4: Service Blueprint .....	48

## Liite 1: Haastattelukysymykset

### Haastattelu (12.2.2015)

- Terassitoiminnan parantamisen mahdolliset
  - hyödyt
  - tavoitteet

### Haastattelu (15.3.2015)

- Kuinka kauan/kuinka monta vuotta terassi on ollut käytössä?
- Onko ollut apupöytä?
- Apupöydän sisältö?
- Pöytien katteet?
- Onko pöydät katettu joka päivä vai vaan tarvittaessa?
- Onko terassilla ollut oma henkilökunta?
- Muuta?
- Mihin on toivottu parannusta?
- Mikä on ollut hyvää?
- Missä parannettavaa?
- Miten parannus hyödyttäisi?

### Haastattelu (20.4.2015)

- Työn tavoitteet
- Nuevon kilpailutilanne
- Terassisäädökset vs. miten halutaan muuttaa
- Nuevon asiakaskunta

### Haastattelu (1.6.2015)

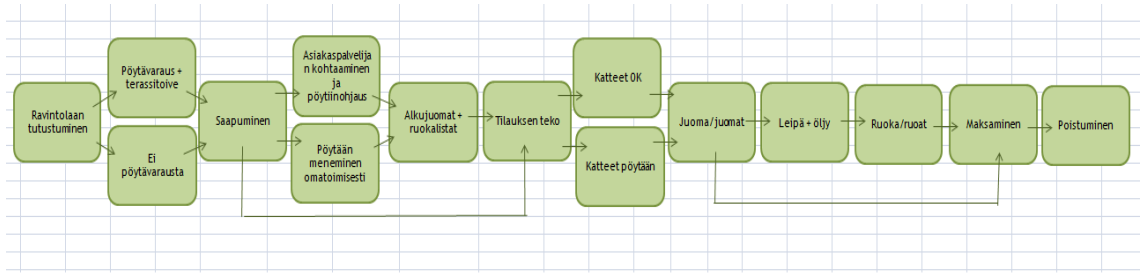
Kuvaile henkilökunnan toiminta eri vaiheissa palvelu

Liite 2: Varjostuksessa käytetty havainnointilomake

Havainnointilomake

- Asiakkaan ikä  
\_\_\_\_\_
- Asiakkaan sukupuoli  
\_\_\_\_\_
- Kokoonpano (yksin/kaksin/porukassa...)  
\_\_\_\_\_
- Mitä tilaa (vain juoma/monta juomaa/3 ruokalajia/pelkkä kahvi tms.)  
\_\_\_\_\_
- Maksutapa (käteinen/kortti/lounasseteli)  
\_\_\_\_\_
- Asiakkaan kuluttama aika ravintolassa (noin vartti/tunti/kaksi tuntia...)  
\_\_\_\_\_

### Liite 3: Palvelupolku



Liite 4: Service Blueprint

