



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Kohti 100 % tyytyväisiä asiakkaita - henkilöstöravintolan asiakaskokemuksen kehittäminen

Saraste, Katri

2018 Laurea Leppävaara



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Laurea-ammattikorkeakoulu

Kohti 100 % tyytyväisiä asiakkaita - henkilöstöravintolan
asiakaskokemuksen kehittäminen

Saraste Katri
Palvelujen asiakaskeinen
kehittäminen
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2018

Saraste Katri

Kohti 100 % tyytyväisiä asiakkaita - henkilöstöravintolan asiakaskokemuksen kehittäminen

Vuosi 2018 Sivumäärä 85

Asiakaskokemuksesta on tullut osa yritysten strategisia painopistealueita. Kokemuksellisuus ja se, että yritys tulee osaksi asiakkaan elämää ovat yhä tärkeämmässä roolissa, kun asiakkaista halutaan pitkäaikaisia ja yrityksen toimintaan sitoutuneita. Yritykselle toimintaan sitoutuneiden asiakkaiden tarpeet on helpompi tunnistaa ja heidät on helpompi ottaa mukaan palvelujen kehittämiseen yhdessä yrityksen kanssa. Asiakkaille yritykseen sitoutuminen tuo yksilöllisempiä, juuri hänelle kohdennettuja palveluratkaisuja. Lisäksi molemmille tämä mahdollistaa arvon kehittämisen yhteistyön avulla.

Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää valitun Sodexo Oy:n henkilöstöravintolan asiakaskokemuksen nykytila ja se, miten asiakaskokemusta kehittämällä henkilöstöravintolan asiakkaiden tyytyväisyyttä tuotteisiin ja palveluihin voidaan kehittää.

Työn teoreettinen viitekehys koostui asiakaskeskeisestä liiketoimintaa ohjaavasta näkökulmasta (engl. Customer-Dominant Logic, mm. Heinonen & Strandvik 2015; Grönroos & Voima 2012), asiakaskokemuksesta (mm. Korhikoski & Gerdt 2016; Pine & Gilmore 2011). Asiakaskeskeistä näkökulmaa on tarkasteltu peilaten sitä niin tuotokeskeiseen liiketoimintaa ohjaavaan näkökulmaan (engl. Goods-Dominant Logic, mm. Lusch & Vargo 2014), palvelulogiikan mukaiseen näkökulmaan (engl. Service-Logic mm. Grönroos & Voima 2014; Grönroos & Gummerus, 2014) ja palvelukeskeiseen liiketoimintaa ohjaavaan näkökulmaan (engl. Service-Dominant Logic, mm. Grönroos & Voima 2014; Lusch & Vargo 2014; Grönroos & Gummerus 2014). Asiakaskokemusta tarkastellaan Soudagarin (2012, 18) neljän asiakaskokemukseen vaikuttavan tekijän; vuorovaikutuksen, luotettavuuden, tarkoituksenmukaisuuden ja miellyttävyyden kautta ja lisäksi analysoidaan sen hyötyjä henkilöstöravintolaliiketoiminnalle.

Kehittämistyö toteutettiin seuraamalla palvelumuotoilun tuplatimanttiprosessimallia (engl. Double Diamond, The British Design Council 2005). Ensimmäisessä selvitysvaiheessa tutustuttiin toimialaan, kohderavintolaan, yrityksen asiakastyytyväisyyden ja -kokemuksen nykytilaan haastatteleamalla ja havainnoimalla asiakkaita sekä järjestämällä työpaja. Seuraavassa määrittelyvaiheessa saatu aineisto ryhmiteltiin ja niiden pohjalta luotiin kolme asiakaspersoonaa. Lisäksi kehittämistyötä ohjaaviksi kysymyksiksi tarkentuivat ”mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstöravintolan asiakaskokemukseen?” ja ”miten henkilöstöravintolan asiakaskokemusta voidaan kehittää?”. Kehittämissivuvaiheessa listattiin kehitystoimenpiteet sekä ravintolakohtaisesti, että yritystasolla ja luotiin uusi yritystasoinen asiakaskohtaamismalli yrityksen ja asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen lisäämiseksi. Viimeistä palvelun toimitusvaihetta ei toteuteta tämän kehittämistyön puitteissa aikataulullisista syistä johtuen.

Kehittämistyön tuloksista kävi ilmi, että asiakkaille tärkeimpiä kokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat miellyttävyyteen ja tarkoituksenmukaisuuteen liittyvät tekijät. Näitä ovat esimerkiksi ruokavalikoima, ruoan maku, ruuhka-aikojen jonotusajat, ruoan hinta-laatusuhde ja erikoisruokavaliotarjonta. Näiden lisäksi myös vuorovaikutukseen liittyvät tekijät nousivat esille asiakkaiden tarpeissa. Yrityskohtaisissa kehittämissivuhdotuksissa on laadittu yrityksen käyttöön uudenlainen asiakaskohtaamismalli henkilöstöravintoloiden ja asiakkaiden vuorovaikutuksen kehittämiseen.

Asiasanat: Asiakaskokemus, Asiakaskeskeinen liiketoiminta, Asiakastyytyväisyys, Henkilöstöravintola, Kokoustarjoilu, Palvelumuotoilu, Palvelun kehitys

Saraste Katri

Setting the Target to 100 % Customer Satisfaction - On our Way by Developing Customer Experience in a Restaurant

Year	2018	Pages	85
------	------	-------	----

Customer experience is a part of strategic targets in many companies today. Customer Experience and being a part of the customers' life is very important for a company when they aim for loyal and long-term customer relationships. Having long-term customer relationships helps the company to recognise the customers' needs better and develop services together with the customer. For the customer, this brings more targeted, customized services and offers. For both, it enables value co-creation.

The purpose of this thesis was to study the status of Sodexo's customer experience today and find means to improve the customer experience in the future. A case restaurant was selected for the study.

The process of the study followed the Double Diamond service design model (The British Design Council 2005) starting with the "Discover" -phase by collecting related data about the firm and the business area and about the customer insight at Sodexo today. To do that, customer satisfactions surveys were studied and customers were interviewed and monitored. Also, a workshop for the Operational Management team was facilitated to gain information about the managers' point of view. After the "Discover" -phase, the next step was to create three kinds of customers based on the data. This "Define" - phase helped to narrow the obtained data and it eventually pointed out the most important questions, which were "what are the things that impact customer experience in a restaurant?" and "what are the tools available to improve the customer experience in a restaurant?". In the "Develop" -phase development actions were listed and a new way of increasing interaction between the firm and the customers was introduced to improve customer experience and to add value to the customers. The last phase of the process model, the "Deliver" -phase; was not executed as a part of this study.

The theoretical framework of this thesis is based on the Customer-Dominant Logic (eg. Heinenon & Strandvik 2015; Grönroos & Voima 2012) due to its' customer centric view to marketing and business. The logic was also compared to other business logics: Goods-Dominant Logic (Lusch & Vargo 2014), Service-Logic (Grönroos & Gummerus, 2014) and Service-Dominant Logic (Grönroos & Voima 2014; Lusch & Vargo 2014). It is necessary to put customers in focus to be able to develop services based on their needs and enable value creation. In the theoretical framework, customer experience is also studied as a sum of four aspects (Soudagar 2012, 18): responsiveness, reliability, relevance and convenience (was studied). Customer experience was also evaluated as a way to improve business profitability and customer satisfactions.

As a result of the study it was established that convenience and relevance were the most valued aspects of customer experience in the restaurant. This included the food selection, taste of the food, waiting times during rush hours, the food quality vs. price and the special diets selection. Also communication was highly valued by the customers and based on that, a customer interaction business model was created for the company as a part of the study.

Keywords: Customer experience, Customer satisfaction, Service Design, Restaurant services, Catering services, Customer-Dominant Logic

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Kehittämistyön taustaa.....	8
1.2	Aikaisemmat aiheeseen liittyvät opinnäytetyöt ja Pro Gradu- tutkielmat.....	11
1.3	Kehittämistyön toimeksiantaja Sodexo Oy.....	13
1.4	Sodexon asiakaskokemus tänään.....	15
1.5	Kehittämistyön tavoitteet.....	18
1.6	Kehittämistyön rajaus ja kehittämistyötä ohjaavat kysymykset.....	19
2	Tuotteista palveluihin ja palveluista kokemukseen - liiketoimintaa ohjaavat näkökulmat.....	22
2.1	Tuotekeskeisestä palvelukeskeiseen näkökulmaan.....	24
2.2	Palvelukeskeisestä asiakaskeskeiseen näkökulmaan.....	26
2.3	Asiakaskeskeys liiketoimintaa ohjaavana näkökulmana.....	27
2.4	Asiakaskokemus.....	29
2.4.1	Asiakaskokemuksen kuvaaminen.....	34
2.4.2	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	37
2.4.3	Asiakaskokemuksen kannattavuus.....	37
3	Kehittämistyön toteutus käytännössä.....	40
3.1	Käytännön työn suunnittelu ja aikataulu.....	40
3.2	Kehittämistyön menetelmät.....	43
3.2.1	Puolistrukturoitu haastattelu.....	45
3.2.2	Havainnointi.....	46
3.2.3	Asiakaskokemustyöpaja.....	47
3.2.4	Asiakastyytyväisyystutkimus.....	48
4	Kehittämistyön tulokset.....	48
4.1	Haastattelututkimusten tulokset.....	49
4.2	Asiakaskokemustyöpajan tulokset.....	51
4.3	Havainnoinnin tulokset.....	53
4.4	Asiakaspersoonat.....	57
4.5	Kehitysehdotukset ravintolan toimintaan.....	65
4.6	Kehitysehdotukset yrityksen toimintaan.....	68
5	Johtopäätökset.....	71
5.1	Oma oppiminen.....	72
5.2	Kehittämistyön hyödynnettävyys.....	73
	Lähteet.....	76
	Kuviot.....	80
	Kuvat.....	81
	Taulukot.....	82
	Liitteet.....	83

1 Johdanto

Asiakkaat ovat yrityksen elinehto. Yritys tarvitsee asiakkaitaan pitääkseen liiketoiminnan käynnissä ja mitä tyytyväisempiä he ovat, sitä todennäköisemmin he pysyvät yrityksen asiakaina jatkossakin. Tämä tuo yrityksen toimintaan jatkuvuutta ja ennustettavuutta. Useimmat yritykset pyrkivät korkeaan asiakastyytyväisyyteen, mutta on eri asia, millä keinoin siihen pyritään ja miten siinä onnistutaan. Yhä useampi yritys on tunnistanut kokemuksen merkityksen asiakastyytyväisyyden rakentajana ja havainnut kokemuksellisuuden trendin nousun asiakaskunnassaan. Ilmiö on nähtävillä muuallakin; esimerkiksi Google Trends (2010) kertoo, että hakusana "customer experience" ohitti hakusanan "customer satisfaction" volyymin jo vuonna 2010. Tämä osoittaa, että enää ei keskitytä vain asiakkaiden tyytyväisyyteen yksittäisenä liiketoiminnan mittarina, vaan siihen, mitä asiakkaat kokevat ja miten se vaikuttaa heidän ostokäyttäytymiseensä.

Asiakaskokemus on avainasemassa asiakastyytyväisyyden selvittämisessä ja tyytyväisyyden kehittämisessä, sillä asiakkaan kokemus palvelusta ja palveluyrityksestä vaikuttaa ratkaisevasti siihen, mitä mieltä hän on yrityksen palveluista tai tuotteista. Asiakaskokemuksen mitaaminen antaa realistisen kuvan siitä, missä asioissa yritys on onnistunut ja missä sen tulisi kehittyä edelleen. Soudagarin, Iyerin ja Hildenrandin mukaan (2012, 100-101) parantunut asiakaskokemus johtaa parhaimmillaan yrityksen toimintaan pitkäaikaisesti sitoutuneisiin asiakkaisiin, jotka aktiivisesti osallistuvat toiminnan kehittämiseen ja ovat valmiita suosittelemaan yrityksen tuotteita tai palveluita muille. Lojaalit asiakkaat myös kasvattavat liikevaihtoa, sillä he ostavat todennäköisemmin enemmän yrityksen tuotteita tai palveluita kuin toimintaan sitoutumattomat asiakkaat.

Asiakaskokemus voidaan helposti mieltää yksittäisten asiakkaiden palvelukokemusten selvittämiseksi, mikä nähdään liian kapea-alaisena kehittämisen työkaluna. Tosiasiassa yhden asiakkaan kokemus hyvin usein moninkertaistuu muidenkin asiakkaiden kokemukseksi, sillä monella muulla asiakkaalla saattaa olla samanlainen kokemus palvelusta. Tämän vuoksi yksittäistenkin asiakkaiden kokemuksiin tulee suhtautua vakavasti.

Asiakaskokemuksen merkitys on tänä päivänä ymmärretty monessa yrityksessä ja julkisessa organisaatiossa ja se on tunnistettu myös yritysten liiketoiminnan painopistealueena. Konsulttitoimisto Futurelab (2018) nimeää vuoden 2017 asiakaskokemuksen vuodeksi ja palvelumuotoilutoimisto Kreapalin (2018) Asiakaskokemus Suomessa 2017 -tutkimus paljasti asiakaskokemuksen kehittämisen olevan yksi strategisista painopistealueista 73 % tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä. Myös Asiakaspalvelukokemus.fi -sivuston (2017) tekemän tutkimuksen

”Asiakaskokemus ja -palvelu suomalaisissa pörssiyrityksissä” mukaan asiakaskokemusta piti strategisesti merkittävänä 20 % yrityksistä.

Vaikka asiakaskokemuksen merkitys on tunnustettu laajalti, on se vielä kohtuullisen uusi ilmiö, johon on toden teolla kiinnitetty huomiota vasta 2000- ja 2010 -luvulla. Vaikka 20 % suomalaisista pörssiyrityksistä pitää asiakaskokemusta merkittävänä strategisena painopisteenä, huomio kiinnittyy myös siihen, että samaan aikaan 80 % yrityksistä EI pidä sitä merkittävänä strategisena painopisteenä. Syynä tähän voi olla, että yritykset näkevät asiakaskokemuksen kehittämisellä heikot mahdollisuudet lisätä liikevaihtoa tai lisätä liiketoiminnan kannattavuutta. Koska asiakaskokemuksen rooli on kuitenkin viime vuosina noussut merkittävästi ja tulee yhä nousemaan, olisi siihen kannattavaa kiinnittää siihen enemmän huomiota. Pitkäaikaiset ja tyytyväiset asiakkaat myös auttavat turvaamaan yrityksen tuottavuuden, joka omalta osaltaan toimii asiakaskokemuksen puolestapuhujana liiketoiminnan strategisena linjauksena.

Asiakas käyttää ostopäätöksen tukena kokonaisvaltaisesti niin aikaisempia palvelukokemuksia, mielikuvaansa (palvelu-) yrityksestä että kokemustaan (palvelu-) yrityksen mainonnasta ja markkinoinnista. Asiakaskokemus on aina kuin suuri palapeli, joka koostuu pienemmistä osista ja yhdessä muiden palojen kanssa muodostaa kokonaismielikuvan palvelusta. Kun yksi tai useampi pienistä paloista puuttuu tai rikkoutuu, on kokonaisuuden eteen tehtävä töitä, jotta se saadaan korjattua ehjäksi uudelleen. On tavallista, että asiakaskokemuksen osat ovat erilailla tärkeitä tai vähemmän tärkeitä yksittäisille asiakkaille riippuen heidän yksilöllisistä tarpeistaan ja odotuksistaan palvelua kohtaan. Täyttääkseen mahdollisimman monen asiakkaan tarpeet, on yrityksen kyettävä tarjoamaan kaikki asiakaskokemuksen osat tai ainakin suurin osa niistä, jolloin suurten asiakasmassojen palveleminen mahdollistuu.

Klausin (2015, 58-65) tekemän tutkimuksen mukaan asiakaskokemukseen panostaminen kannattaa. Tutkimuksessa haastateltiin 311 ympäri maailmaa johtotehtävissä toimivaa henkilöä liittyen yritysten asiakaskokemusstrategiaan, kannattavuuteen, liikevaihtoon ja myyntiin. Kyselyyn vastanneista yrityksistä 63 % oli kasvattanut myyntiään edellisen kolmen vuoden aikana.

Tämän kehittämistyön aihe muotoutui kehittämistyön tekijän palvelumuotoiluopintojen ja työtehtävien kautta. Tekijän toiveena oli saattaa kehittämistyö myös osaksi käytännön toimintaa ja tehdä konkreettisia toimia asiakaskokemuksen parantamiseksi, jonka vuoksi työn kohteeksi valittiin yksi Sodexo Oy:n (myöhemmin Sodexo) henkilöstöravintola, jota käytettiin kehittämistyön kohteena. Kohteeksi valitun ravintolassa seurattiin asiakaskokemuksen kehittymistä puolen vuoden ajan syyskuusta 2017 helmikuuhun 2018.

Kehittämistyössä kartoitetaan Sodexon asiakkaiden kokemusta valitun kohderavintolan henkilöstöravintolapalveluista niin palvelun kuin ruokatuotteenkin osalta. Asiakaskokemusta selvitetään käyttämällä palvelumuotoilun menetelmiä, sillä näiden menetelmien tavoitteena on luoda uudenlaista syvempää ymmärrystä yrityksen henkilöstöravintola-asiakkaista sekä kehittämistyön tekijälle että koko organisaatiolle. Kehittämistyössä selvitetään myös mahdollisuuksia ottaa palvelumuotoilun menetelmät osaksi yrityksen asiakastiedon hankintaa ja asiakaskokemuksen mittaamista tulevaisuudessa, jotta toimintaa olisi mahdollista ohjata asiakas-keskeisempään suuntaan.

1.1 Kehittämistyön taustaa

Ruoka on asia, joka herättää tunteita ja josta ihmisillä on hyvin subjektiivinen mielipide. Se on harvoin kenellekään täysin merkityksetön asia, koska se on osa jokapäiväistä elämäämme ja se koskettaa jokaista. Mielipiteeseen ruoasta vaikuttaa yksilöllisten tarpeiden (fysiologia, aktiivisuus, ikä, sukupuoli) lisäksi henkilökohtainen arvomaailma, ruokamaailman trendit, ympäristö, varallisuus, tottumukset ja aikaisemmat kokemukset. Siksi ruokapalveluiden tuottaminen, esimerkiksi henkilöstöravintolatoiminta, on yritykselle haasteellista. Asiakaskuntaa ei voida käsitellä niin, että heillä olisi yhtenäiset tarpeet ja odotukset, vaan palveluita ja ruokatuotteita on pystyttävä muokkaamaan yksilöllisiin tarpeisiin sopiviksi.

Henkilöstöravintola-ala on Suomessa poikkeuksellinen verrattuna esimerkiksi Keski-Euroopan maihin tai Yhdysvaltoihin, jossa työpäivän aikana käydään lounaalla kotona tai ravintolassa työpaikan ulkopuolella. Työpaikkaruokailua ja sen historiaa on selvitetty mm. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisussa ”Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa” (2010), jonka mukaan Suomessa työpaikoilla järjestettävä ruokailu on ollut yleistä aina 1890 - luvulla perustetuista tehdasruokaloista lähtien. Toisen maailmansodan jälkeen jo joka toisella tehtaalla Suomessa oli oma ruokalansa työntekijöilleen. Työpaikalla tarjottava lounasruoka on monelle päivän ainoa lämmin ateria ja sillä on merkittävä rooli ruokailutottumusten ohjaamisessa.

Myös muilla työpaikoilla kuin tehtaissa henkilöstöravintolat yleistyivät koko 1900- luvun jälkipuoliskon ajan. Osasyynä tähän oli se, että Valtion talousarviossa varattiin keskitetty määräraha työpaikkaruokailun järjestämiseen ja että työterveyslaitos antoi 1971 suosituksen työpaikkaruokailun järjestämisestä. Suosituksessa todettiin työpaikkaruokailun kansanterveyttä, työntekijöiden viihtyvyyttä ja työturvallisuutta edistävä merkitys kansalaisille. Ateriaeuden poistuminen vuonna 1993 sekä henkilöstöruokailun arvonnäköalaveron aiheuttama aterian hinnan nousu vaikuttivat henkilöstöruokailun suosioon, sillä moni siirtyi syömään lounaaksi omia eväitä säästääkseen rahaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010.)

Suomessa henkilöstöravintola-alan suurimmat toimijat ovat Sodexon lisäksi Fazer Amica, ISS, Coor ja Katri Antell. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry:n tilaston (2016) mukaan vuonna 2016 henkilöstöravintoloita oli Suomessa kokonaisuudessaan 1175 kappaletta ja ne työllistivät yhteensä noin 82 000 henkilöä täysi- tai osa-aikaisesti. Henkilöstöravintoloiden liikevaihto oli vuonna 2016 noin 860 miljoonaa euroa ja huomionarvoista tämän kehittämistyön osalta on liikevaihdon laskeminen edelliseen vuoteen 2015 verrattuna -4,8 %.

Toimialan kokonaisliikevaihdon laskun syitä voidaan löytää henkilöstöravintoloiden asiakasmääriin vaikuttavista tekijöistä. Asiakasmäärät ovat laskeneet johtuen työskentelytapojen muutoksista, kuten etätyömahdollisuuksien lisääntymisestä, jonka vuoksi ihmiset eivät enää ole välttämättä sidottuja työskentelemään työpaikan tiloissa päivittäin. Lisäksi yksilöllisten ateriaratkaisujen ja ruokavalioiden suosion kasvaminen ja koko lounasruokailun merkityksen laskeminen on myös syynä henkilöstöravintoloiden asiakasmäärien laskuun. Henkilöstöravintola ei välttämättä pysty tarjoamaan asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin soveltuvia lounasvaihtoehtoja, jolloin asiakas hakee vaihtoehtoisia ratkaisuja esimerkiksi tuomalla töihin omat eväät tai valitsemalla henkilöstöravintolan sijaan työpaikan ulkopuolisen ravintolan. (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2016.)

Kuten jo todettu, henkilöstöravintola-asiakkaiden tarpeet muuttuvat jatkuvasti. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry:n ravintolaruokailun trenditutkimuksen (2016) mukaan esimerkiksi kasvis- ja vegaaniruokien kysyntä, nopean ja helpon syömisen tarve, ravintolan imagolliset tekijät sekä ruoan laadun merkitys korostuvat asiakkaiden odotuksissa. Myös trenditutkimuksessa on selkeästi näkyvissä henkilöstöravintola-aterioiden osuuden lasku kaikista ravintoloissa syödyistä aterioista. Toimialan kokonaisliikevaihdon laskua olisi hyödyllistä arvioida yleisellä tasolla suhteessa asiakkaiden tyytyväisyyteen ja asiakkaiden kokemuksiin henkilöstöravintoloissa ja toisaalta toimintaa tulisi pyrkiä kehittämään asiakkaiden tarpeisiin vastaavaksi koko alalla. Henkilöstöravintoloille tämä on tilaisuus uudistua asiakkaiden tarpeisiin vastaten.

Henkilöstöravintola-ala on liiketoimintamalliltaan ns. low margin -liiketoimintaa eli liikevaihdon katteen osuus liikevaihdosta on pieni. Tyypillisesti liikevoiton osuus liikevaihdosta on noin 7-10 %. Henkilöstöravintolat saavuttavat kannattavan liiketoiminnan usein matalien raaka-aine- ja henkilöstökustannusten sekä suurten toimijoiden tehokkaan ketjuohjauksen avulla. Lisäksi yritykset tarjoavat henkilöstöravintolatoiminnan ohella muita palveluita, joiden avulla on mahdollista tuottaa lisää liikevoittoa (korkeampi kateprosentti), kuten kokoustarjoiluja ja ruokatuotteiden mukaan myyntiä, kompensoidakseen henkilöstöravintolatoiminnan kannattamattomuutta.

Toimiala on altis talouden suhdanteille, sillä säästääkseen lounasruokailun kustannuksissa asiakkaat saattavat siirtyä syömään omia eväitä henkilöstöravintolassa asioimisen sijaan. Ta-

louden laskusuhdanteet näkyvät asiakkaiden ostokäyttäytymisessä nopeasti. Tämän lisäksi asiakasyritykset saattavat hakea liiketoiminnan kustannussäästöjä poistamalla henkilöstölle tarjottavia etuja, kuten lounaskuponkeja ja kompensoituja henkilöstölounaita.

Henkilöstöravintolan asiakkaalla tarkoitetaan tässä kehittämistyössä asiakasta, joka asioi henkilöstöravintolassa aterian (aamiainen, lounas, välipala) merkeissä tai ostamalla juomia tai ruokatuotteita (kahvi/ tee, virvoitusjuoma, makeiset, leivonnaiset, mukaanmyyntiruoka-tuote). Henkilöstöravintolan asiakas on tyypillisesti henkilö, joka työskentelee samassa kiinteistössä, jossa ravintola sijaitsee tai ns. isäntäyrityksen (sopimus Kumppani) palveluksessa. Suurin osa Sodexon henkilöstöravintolan asiakkaista käy ravintolassa lounaalla 3-5 kertaa viikossa (IRO Research 2013-2017).

Henkilöstöravintoloilla on näiden lounasasiakkaiden (engl. Business to Consumer, B2C) lisäksi jo edellä mainittuja sopimusasiakkaita (engl. Business to Business, B2B), jotka ovat yrityksiä, joiden kanssa solmitaan palveluntarjoajasopimus ravintolatoiminnasta. Sopimusasiakkaat ovat tärkeitä, päättävässä asemassa olevia yrityksen työntekijöitä, jotka pystyvät vaikuttamaan yhteistyösopimuksen syntyyn, purkuun ja sopimuksen keston. Usein sopimusasiakkaat ovat myös samanaikaisesti päivittäisasiakkaita käydessään ravintolassa esimerkiksi lounaalla.

Tämän kehittämistyön käytännön osuus tehdään palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Menetelmien tavoitteena on ravintolan - ja yritystason palvelujen kehittäminen asiakaskeskeisesti. Palvelumuotoilu tarjoaa työkaluja asiakkaiden osallistamiseen mukaan kehitystyöhön sekä uusia näkökulmia kehitystyöhön toimeksiantajayrityksessä, sillä Sodexossa palvelujen kehittäminen on suurelta osin tähän asti toteutunut erikseen asiakkaasta ja vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa toiminnan kehittämiseen liittyen on ollut heikosti.

Palvelumuotoilu on yksinkertaistettuna lähestymistapa palvelujen kehittämiseen. Se ei ole tarkasti rajattu osaamisalue, vaan ennemminkin yhteinen työkalupakki eri alojen asiantuntijoille, joiden avulla voidaan kehittää palveluliiketoimintaa. Kehittämisen tavoitteena on ikään kuin asiakkaan sydämen valloittaminen - 100% asiakastyytyväisyys. Palvelumuotoilu kehittyi nykyiseen muotoonsa 1990-luvulla, kun palvelujen kysyntä alkoi merkittävästi kasvaa ja teollisen (tuotteiden) muotoilun rinnalle tuli tarve kehittää palvelujen muotoilua. Palvelumuotoilun ja teollisen muotoilun erona on lopputuloksen lisäksi se, että teollisen muotoilun keskiössä on tuote ja kasvava liikevoitto, kun taas palvelumuotoilun keskiössä on ihminen tarpeineen. (Tuulaniemi 2011, 12-17; 42-43.)

Kehittämisen keskiössä ovat asiakkaat ja heidän roolinsa kehittämisprosessissa on merkittävä. Palvelumuotoilun avulla kyetään hahmottamaan palvelun tuottajan ja asiakkaan tarpeet, niin että palvelusta saadaan asiakkaalle arvoa tuottava kokonaisuus. Kehittämistyötä voidaan teh-

dä yhteistyössä asiakkaiden kanssa, jolloin asiakas osallistuu palvelun mahdollistaman arvon luomiseen yhteiskehittämisen (engl. value co-creation) avulla. Palvelumuotoilun avulla palvelun käytettävyys varmistetaan, sillä palvelu on kehitetty asiakkaiden tarpeiden ja odotusten pohjalta. Palvelumuotoilun tavoite on yksinkertainen: 100% asiakastyytyväisyys eli luoda ikään kuin täydellinen palvelutuote. (Miettinen 2011, 23.)

1.2 Aikaisemmat aiheeseen liittyvät opinnäytetyöt ja Pro Gradu- tutkielmat

Asiakaskokemukseen liittyviä opinnäytetöitä ja Pro Gradu -tutkielmia on olemassa runsaasti. Ravintolatoiminnan asiakaskokemusta à la carte -ravintolassa on tutkinut mm. Kaipainen (2014) joka selvitti Delifox Ravintolat Oy:n ravintoloiden asiakaskokemuksen elementtejä. Hän tutki Kalaravintolat -ketjun ravintoloiden asiakkaiden mielipidettä asiakaskokemuksen elementtien tärkeydestä käyttäen sähköistä kyselylomaketta menetelmänä. Tutkimustulokset osoittivat, että asiakkaille tärkeimmät elementit, jotka rakentavat asiakaskokemuksen, ovat ravintolan asiakaspalvelu ja juomavalikoima sekä ravintolaympäristö.

Lounasravintolan asiakaskokemuksen kehittämistä on selvittänyt Pajula (2016), jonka opinnäytetyön ”Lounasravintolan kehittäminen asiakaskokemuksen näkökulmasta” kohteena on lounas- ja tilausravintola Trahteeri. Pajula pureutuu ravintolan asiakaskokemukseen Five Aspects Modelin (Gustafsson, Öström, Johansson & Mossberg 2006) kautta. FMM -mallin viisi asiakaskokemukseen vaikuttavaa tekijää ovat ravintolatila, kohtaaminen, tunnelma, ruoka-tuote ja johtamisjärjestelmä. FMM- malli on Soudagarin ym. (2012, 18. Tarkemmin luvussa 3.7 Asiakaskokemus) asiakaskokemuksen avaintekijöihin verrattuna yksityiskohtaisempi ja kohdennettu nimenomaan ravintola-alalle ja siinä asiakaskokemusta tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta, kun taas Soudagarin ym. mallissa näkökulma on enemmän yrityslähtöinen ja yleistasoisempi sekä sovellettavissa kaikille toimialoille.

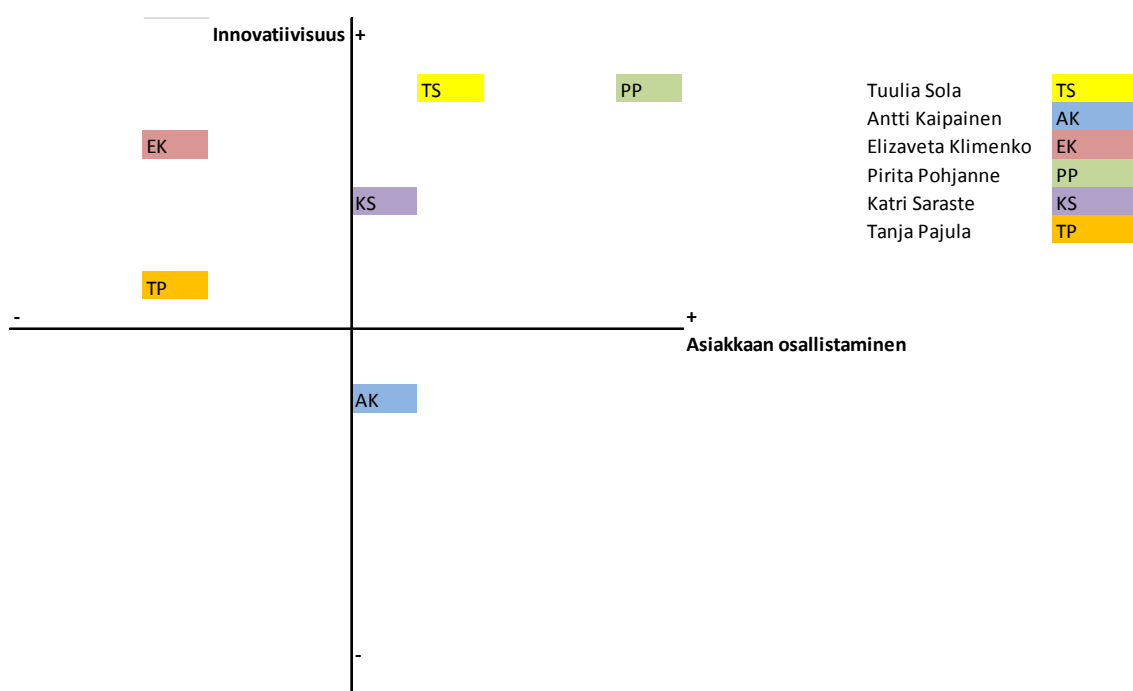
Pajula ottaa työssään huomioon myös ravintolan ympäristö- ja ravitsemusvastuullisuuden sekä tuoteturvallisuuden ja paikallisen hyvinvoinnin edistämisen, jotka muissa tarkastelluissa töissä jäävät vähemmälle painoarvolle. Toinen asia, jossa Pajulan työ erottuu muista tarkastelluista töistä on aineiston kerääminen pääosin kvantitatiivisesti kvalitatiivisen tiedon priorisoinnin sijaan.

Myös Klimenko (2016) ja Sola (2013) ovat tutkineet asiakaskokemusta ravintola-alalla; Klimenko Juvenes- ravintoloissa ja Sola uimahallin kahvilassa Café Yrjössä. Sola selvitti asiakaskokemusta kyselyn ja haastatteluiden avulla, kun taas Klimenko käytti menetelmänä vain haastattelua. Sekä Sola että Klimenko tarkastelevat asiakaskokemusta Tuulaniemen (2011) arvon muodostumisen pyramidin avulla, jonka mukaan asiakaskokemuksen kolme tasoa ovat toimin-

ta, tunteet ja merkitys, mutta Klimenko on tuonut tähän lisäelementtinä tunnelmamuotoilun. Tunnelmamuotoilussa tunnelma nähdään asiana, johon yritys voi vaikuttaa esimerkiksi palveluympäristön, valoisuuden, lämpötilan ja erilaisten ärsykkeiden avulla. Klimenkon työssä asiakkaiden kommentit ovat saaneet suuren painoarvon ja niitä on tuotu esille muihin töihin nähdessä hieman enemmän.

Sodexolle YAMK -opinnäytetöitä on tehty aikaisemmin yksi, Pohjanteen (2015) Asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittäminen asiakaskeskeiseksi. Työssä käytetään esimerkkinä Sodexon ja korkeakoulun yhteistyötä opiskelijaravintolatoiminnan kehittämiseksi. Asiakkuudessa otetaan käyttöön yhteiskehittämismalli, joka haastaa Sodexon muuttamaan toimintatapojaan asiakaslupausten täyttämiseksi.

Nelikentässä (Kuvio 2) on kuvattu tarkasteltujen opinnäytetöiden ja Pro Gradu -tutkielmien innovatiivisuutta ja asiakkaiden osallistamisen astetta. Kukin työ on merkitty kuvaajaan tekijän nimikirjaimin. Työ sijoittuu nelikentässä sitä enemmän oikealle, mitä enemmän työssä on osallistettu asiakkaita mukaan palvelun kehittämiseen ja sitä enemmän vasemmalle, mitä vähemmän asiakkaita on osallistettu kehittämiseen. Nelikenttäanalyysiin on otettu mukaan myös tämä kehittämistyö (merkintä Katri Saraste KS).



Kuvio 1. Nelikenttäanalyysi aikaisemmista aiheeseen liittyvistä opinnäytetöistä ja Pro Gradu -tutkielmista.

Pohjanteen (2015) ja Solan (2013) opinnäytetöissä asiakkaita osallistetaan paljon ja he käyttävät osallistamisen menetelminä mm. yhteiskehittämismallia ja haastatteluiden avulla. Myös

tämä kehittämistyö sijoittuu tarkastelussa asiakkaita aktiivisesti osallistavaan kategoriaan, sillä asiakkaiden kokemusta kartoitetaan vuorovaikutteisesti mm. haastattelujen avulla sekä muita sidosryhmiä osallistamalla mm. työpajan yhteydessä. Pajulan (2016) vähän asiakkaita osallistavassa kehittämistyössä lounasravintolan asiakaskuntaa on tutkittu ainoastaan kyselytutkimuksen avulla.

Innovaatioakselilla on analysoitu töiden innovatiivisuutta suhteutettuna toimintaympäristöön eli esimerkiksi toimeksiantajayritykseen. Innovatiiviset työt sijoittuvat nelikentässä ylös ja vähemmän innovatiiviset työt alas. Toimintaympäristössään innovatiivisimmiksi sijoittuvat Solan (2013) työ, sillä toimeksiantajayritys Café Yrjössä ei ollut aikaisemmin tutkittu ollenkaan asiakastyytyväisyyttä ja siksi kehittämistyö loi kokonaan uudenlaisen toimintamallin yritykseen. Myös Pohjanteen (2015) opiskelijaravintolan asiakkaiden ja Sodexon yhteiskehittämismalli sekä Klimenton (2016) Juvenes-Yhtiöille tekemät opiskelijaravintolan palvelupolut sijoittuvat innovatiivisuuden kärkeen. Tämä kehittämistyö sijoittuu nelikentässä asiakkaan osallistamisessa keskitasolle ja innovatiivisuudessaan kohtuullisen korkealle tasolle, sillä käytetyt menetelmät ovat toimeksiantajayritykselle uusia ja niitä joko ei ole hyödynnetty ollenkaan tai vain rajallisesti asiakaskokemuksen tutkimisessa.

1.3 Kehittämistyön toimeksiantaja Sodexo Oy

Kehittämistyö tehdään Sodexon toimeksiantona yhteen sen henkilöstöravintoloista Suomessa. Sodexo on maailmanlaajuisesti toimiva ravintola- ja toimitilapalveluita tarjoava yritys, joka toimii myös kehittämistyön tekijän työnantajana. Kehittämistyö haluttiin tehdä omalle työnantajalle siksi, että organisaatio oli ennestään tuttu ja kehittämistyön avulla olisi mahdollisuus laajentaa ammatillista osaamista työssä.

Sodexo Oy on osa ranskalaista Sodexo -konsernia, joka perustettiin Marseillessa vuonna 1966. Sodexo-konserni työllistää vuonna 2018 noin 427 000 ihmistä yli 80 maassa eri puolilla maailmaa ja sillä on päivittäin noin 75 miljoonaa asiakasta. Suomessa Sodexon liikevaihto on vuositasolla noin 122 miljoonaa euroa ja se työllistää noin 2000 henkilöä. Suomessa yrityksellä on noin 190 toimipistettä, joissa se tarjoaa ravintola-, siivous-, aula-, puhelinvaihte-, kokoustarjoilu- ja kiinteistöpalveluita.

Sodexon tavoitteena on tarjota asiakkailleen palveluita, jotka auttavat sen sopimuskumppaneita (yrityksiä ja yhteisöjä) toimimaan tehokkaammin ja keskittymään omaan ydinosaamiseensa. Sodexon visio on olla kaikille asiakkailleen strateginen kumppani kehittämällä, johtamalla ja tarjoamalla elämänlaatua parantavia palveluita (Quality of Life Services). Sodexon

asiakkaita ovat sekä yritykset, että julkinen sektori. Yrityksen toiminta on sertifioitu ISO 9001 ja ISO 14001 laatu- ja ympäristöstandardien mukaisesti.

Kehittämistyön tekijä työskentelee Sodexo Oy:n ruokapalveluiden kehityksestä vastaavana asiantuntijana ja oli työssään havainnut organisaatiossa tarpeen muokata toimintaa asiakas-keskeisempään suuntaan. Seuraamalla päivittäisiä asiakaspalautteita sekä vuosittaisten asiakastytyväisyystutkimusten tuloksia selvisi, että Sodexon henkilöstöravintola-asiakkaat kokivat usein palvelukokemuksen negatiivisesti. Erityisesti asiakkaat toivoivat ravintoloiden tarjoavan korkealaatuisempaa ruokaa ja yksilöllisiä palvelukokemuksia niin ruoan, kuin asiakaspalvelunkin osalta. (Sodexo Oy Taplause asiakaspalautteet 2015-2017.)

Yrityksen henkilöstöravintola-asiakkaiden tyytyväisyys palveluun oli laskenut vuosien 2013 (erittäin tyytyväisten ja tyytyväisten osuus vastaajista 88 %) ja 2016 (erittäin tyytyväisten ja tyytyväisten osuus vastaajista 82 %) välillä 6 % (IRO Research 2013-2017). Tämä johti pohdintaan siitä, mitkä asiat vaikuttavat henkilöstöravintoloiden asiakaskokemukseen ja mitä yritys voi tehdä kehittääkseen omien asiakkaidensa kokemusta positiivisempaan suuntaan. Vaikka asiakastytyväisyys vuonna 2017 nousi hieman edellisestä vuodesta, ollen 84 %, oli kehittämistyölle kuitenkin tarve pitkällä aikavälillä, sillä nousu oli maltillinen.

Sodexon strategiassa linjataan, että yrityksen toimintaa ohjaavana arvona on palveluhenkisyys ja että asiakkaat ovat toiminnan keskiössä. Yrityksen arvoihin on kirjattu palveluhenkisyys näin:

“Our values - Service Spirit

Clients and consumers are at the center of everything we do. In order to serve them well, on a daily basis, at all levels, we have to demonstrate our availability, our ability to listen, our capacity to anticipate their expectations, our sense of conviviality, our responsiveness to their needs and our pride in satisfying them. (Sodexo Group five fundamentals, Sodexo Intranet 2017.)”

Suomennettuna strategisena tavoitteena on asettaa yrityksen asiakkaat toiminnan keskiöön ja palvella heitä hyvin joka päivä olemalla läsnä, kuuntelemalla heitä sekä täyttämällä heidän odotuksensa ja tarpeensa. Tämän kehittämistyön tavoite on linjassa tämän arvon kanssa, koska työn avulla pyritään paremmin vastaamaan Sodexon asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin sekä palvelemaan heitä paremmin kehittämällä henkilöstöravintolan palveluita.

Sodexon toiminta on viime vuosina kehittynyt asiakaslähtöisestä asiakas-keskeisempään suuntaan, kuten todetaan myös Pohjanteen (2015) samaan organisaatioon tehdyssä kehittämistyössä ja se on aloittanut yhteistyön palvelumuotoilutoimiston kanssa syksyllä 2017. Silti palveluiden kehitystyö tapahtuu pääosin ilman asiakkaan osallistamista kehitystyöhön. Yrityksessä tehdään vuosittain asiakastytyväisyystutkimus, jonka tulosten pohjalta toimintaa pyritään

kehittämään (IRO Research 2013-2017) asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Asiakastyytyväisyystutkimus on kuitenkin yksisuuntainen tiedonkeruumenetelmä, joka mahdollistaa asiakkaiden antaa palautetta vain lomakkeella kysytyistä tekijöistä eikä mahdollista laajempaa vuorovaikutusta yrityksen ja asiakkaan välillä.

Asiakastyytyväisyystutkimusten tulosten trendi vuosina 2013-2017 osoittaa, että Sodexon asiakkaat ovat yhä tyytymättömämpiä yrityksen palveluun ja että nykyisten palvelujen kehittämismenetelmien käyttö ei ole johtanut toivottuihin tuloksiin eli asiakastyytyväisyyden nousuun. Asiakkaat odottavat tänä päivänä yrityksiltä vuorovaikutteista suhdetta asiakkaidensa kanssa, suhdetta jossa asiakkaan on mahdollista osallistua aktiivisesti toiminnan kehittämiseen, antaa palautetta yritykselle ja jakaa kokemuksiaan. Sodexon toiminnassa tätä mahdollisuutta on tähän asti rajoitettu, sillä toiminnan kehittäminen tapahtuu pääosin yrityksen omasta aloitteesta esimerkiksi sisäisen tehokkuuden edesauttamiseksi. Ison organisaation hitaat päätöksentekoprosessit hidastavat toiminnan kehittämistä, sillä muutokset vievät aina aikaa. Näin ollen asiakastarpeisiin vastataan hitaasti, mikä näkyy asiakaspalautteissa asiakkaiden turhautumisena.

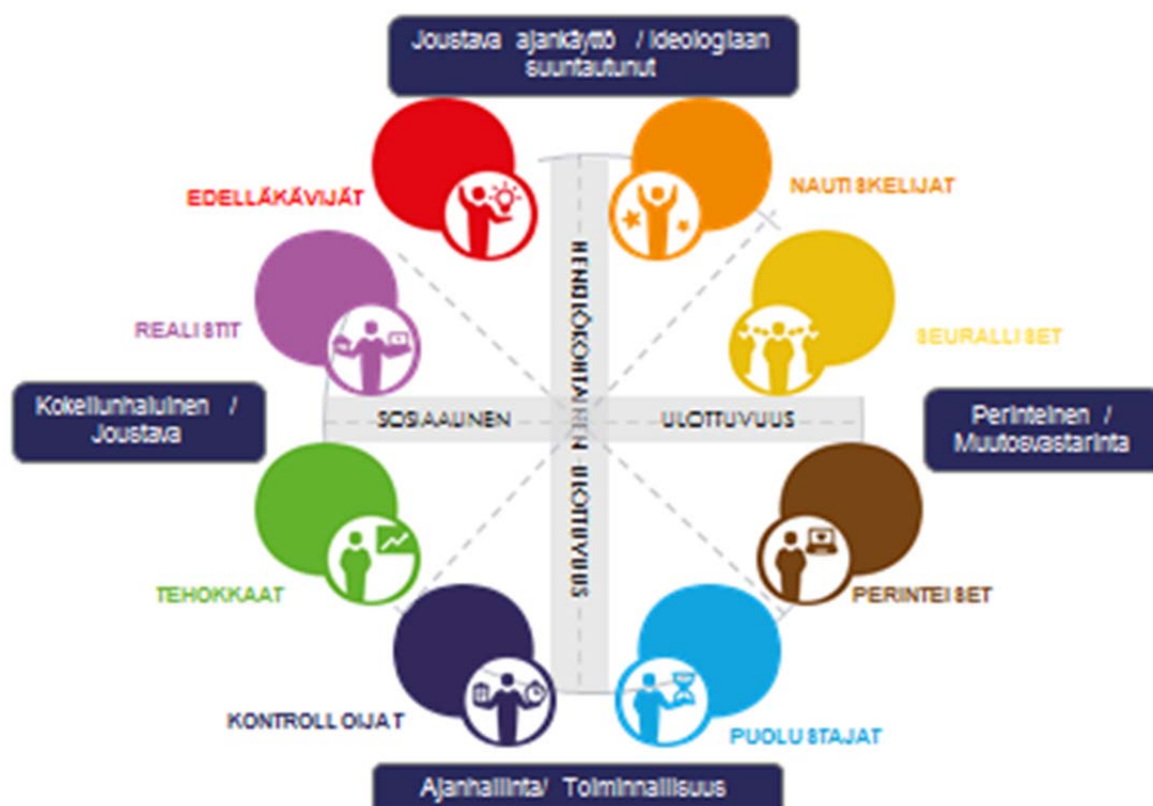
Sodexon ja sen asiakkaiden väliseen vuorovaikutteisempaan suhteeseen pyrkimiseksi palvelumuotoilun menetelmien, kuten työpajojen, haastatteluiden, yhteiskehittämismallin, havainnoinnin, palveluiden testaamisen ja pilotoinnin käyttäminen osana palveluiden kehittämistyötä lisäisi syvempää asiakasymmärrystä. Asiakasymmärryksen syventäminen taas mahdollistaisi toiminnan kehittämisen heidän tarpeitansa vastaavaksi, jolloin toiminnasta voidaan karsia pois tarpeettomat osat. Asiakkaiden osallistaminen kehitystyöhön myös parantaisi yrityksen imagoa, sillä se osoittaa Sodexon vastaavan tämän päivän asiakkaiden tarpeisiin ja se edesauttaa asiakkaiden sitoutumista yrityksen asiakkaiksi, kun heidät otetaan kokonaisvaltaisesti mukaan yrityksen kehitystyöhön ja he huomaavat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa toimintaan.

1.4 Sodexon asiakaskokemus tänään

Sodexon asiakaskokemusta tutkitaan Suomessa osana vuosittaisia asiakastyytyväisyystutkimuksia, jotka ovat pääosin kvantitatiivisiin tietoihin keskittyneitä. Kvalitatiivista tietoa asiakastyytyväisyystutkimusten yhteydessä kerätään antamalla vastaajille mahdollisuus jättää avoimia kommentteja kyselylomakkeen avulla. Sodexon asiakkailla on asiakastyytyväisyystutkimukseen vastaamisen lisäksi mahdollisuus antaa palautetta Taplause- palautekanavan, Happy Or Not -laitteiden, asiakaspalautevihkojen ja -lappujen, sähköpostin ja Sodexo Facebook -sivujen kautta. Lisäksi sopimuksen yhteyshenkilöitä tavataan vuosittain ns. vuosikokouksessa, jossa käydään läpi sopimusasiakkaiden toiveita ja tarpeita toiminnan kehittämiseksi.

Asiakaskokemuksen mittaaminen on suurelta osin riippuvainen ravintolakohtaisesta ravintolapäällikön ja sidosryhmien välisestä yhteistyöstä ja ravintolapäällikön aktiivisuudesta asiakkaiden kuuntelemisessa ja toiminnan kehittämisessä. Yritystasolla kaikille Sodexon ravintoloille tarjotaan mahdollisuus käyttää palautekanavia (Taplause, Happy Or Not, kirjallinen ja sähköinen palaute, sosiaalinen media) sekä jokaiselta ravintolalta, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, vaaditaan osallistuminen vuosittaiseen asiakastytyväisyystutkimukseen, josta heille koostetaan tulokset raporttina sekä toimenpide-ehdotuksien esittämiseen tarkoitettuna julisteena.

Sodexon henkilöstöravintola-asiakkaita profiloidaan käyttämällä yrityksen globaalia Personix™ -asiakasprofilointityökalua (kuvio 1), joka auttaa antaa tietoa kunkin asiakasryhmän tarpeista ja odotuksista palveluita kohtaan. Personix™ -asiakasprofiileita ovat edelläkävijät, nautiskelijat, seuralliset, perinteiset, puolustajat, kontrollorijat, tehokkaat ja realistit. Profiili muodostetaan sopimusasiakkaan yhteyshenkilölle ravintolan toiminnan aloitusprosessin yhteydessä tehdyn haastattelun perusteella.



Kuvio 2. Sodexon Personix™ -asiakasprofiilikartta.

Haastattelussa sopimusasiakkaan yhteyshenkilö arvioi toimipisteen henkilöstön taustatietoja (sukupuoli, koulutustaso, tulotaso, ammattinimike, asumisalue, työnantajalle työskentelyn kesto) ja odotuksia ravintolapalveluille. Haastattelun tulosten perusteella Personix™ -ohjelma koostaa jokaiselle ravintolalle yksilöllisen asiakasprofiilin, joka tyypillisesti on yhdistelmä useampaa profiilityyppiä. Asiakkaiden profiloinnin avulla toimintaa aloittelevalle ravintolalle on mahdollista räätälöidä asiakaskunnalleen sopivat tuotteet, ruokalistat ja palvelukonaisuudet.

Personix™ -asiakasprofilointityökalun haasteena on sen puutteellinen käyttöaste Suomessa. Yrityksen myyntiorganisaation tulisi käyttää työkalua jokaisen uuden toimipaikan avaamisen yhteydessä, mutta todellisuudessa järjestelmän tilastojen mukanaan (Sodexo Personix™ audits 2015-2017) haastatteluja tehdään vuositasolla keskimäärin vain 1-5 Suomessa avattavaan toimipaikkaan. Tästä voidaan päätellä, että työkalu ei tarjoa riittävästi tietoa asiakkaista ja koska palvelut näin ollen joudutaankin räätälöimään toimipaikalle myyntiorganisaation, operatiivisen johdon ja myyntiprosessin yhteydessä saatujen asiakastietojen perusteella, on vääränlaisen tuote- ja palvelutarjonnan riski merkittävä. Vääränlainen tuotevalikoima johtaa todennäköisesti tyytymättömiin asiakkaisiin.

Toinen Personix™ -työkalun haaste on asiakasprofiilien geneerisyys, joka estää asiakkaiden motiivien ja tarpeiden syvällisemmän ymmärtämisen. Esimerkiksi sama asiakas saattaa edustaa useampaa asiakasprofiilia aina tilanteen mukaan; hän saattaa olla aamiaisella puolustaja, lounaalla seurallinen ja iltapäivän kahvihetkellä edelläkävijä. Yleisluontoisuuden vuoksi asiakaspersoonien laatiminen yksilöllisemmin tarjoaisi syvempää ja palveluntarjoajalle relevantimpaa tietoa asiakkaista.

Osallistavia palvelun kehittämisen menetelmiä käytetään Sodexon ravintoloissa tänä päivänä vielä hyvin vähän. Yksittäisissä asiakkuuksissa on otettu käyttöön yhteiskehittämismalleja (esim. opiskelijaravintolassa vuonna 2015 kts. Pohjanne 2015) mutta valtaosassa nykyisistä asiakkuuksista vain sopimuksen yhteyshenkilöt osallistuvat ravintolatoiminnan kehittämiseen Sodexon kanssa. Yhteistyö rajoittuu yksittäisiin henkilöihin, jotka toimivat ns. puhemiehinä ja edustavat koko asiakaskuntaa, vaikka tosiasiaassa on epätodennäköistä, että heillä olisi riittävän syvä ymmärrys koko asiakaskunnan todellisista asiakastarpeista. Näin ollen asiakasymmärrys jää pinnalliseksi.

Asiakaspalautteiden ja asiakastyytyväisyystutkimusten tulosten perusteella asiakaskokemuksen voidaan sanoa olevan hyvin ravintolakohtainen eli riippuen suurilta osin siitä ravintolasta, jonka asiakkaasta on kyse. Joitakin kaikkia ravintoloita yhdistäviä tekijöitä vuosien 2013-2017 tutkimusten (IRO Research 2013-2017) tulosten perusteella kuitenkin pystytään linjaamaan. Asiakastyytyväisyystutkimusten vastausten perusteella asiakkaat ovat tyytymättöimpiä ruo-

an makuun, ruokatuotteiden laatuun ja ravintolan ilmapiiriin, tunnelmaan ja sisustukseen. Näistä ravintolan ilmapiiri, tunnelma ja sisustus ovat asioita, joihin yleisesti ottaen Sodexolla on rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa, sillä vastuu kiinteistön ylläpidosta, saneeraustarpeista ja sisustuksesta jaetaan tyypillisesti kiinteistön omistajan kesken. Ruoan maku ja ruokatuotteiden laatu sitä vastoin ovat kokonaan Sodexon vastuulla ja koska ne ovat kriittisen tärkeitä asiakkaille, tulisi niiden olla asetettu ensisijaisiksi prioriteettiasteikolla.

Vuoden 2017 Sodexon asiakastyytyväisyystutkimuksen avoimista kommentteista käy ilmi runsaasti yksityiskohtaista tietoa asiakkaiden toiveista ravintolan toimintaa kohtaan. Vastauksien karkean ryhmittelyn perusteella voidaan koota vastauksia yhdistäviä tekijöitä. Näitä ovat mm. seuraavat asiat:

- Ravintoloiden ruokalistojen tulisi olla selkeät ja niiden tulee sisältää ravintosisältö- ja erikoisruokavaliotiedot sekä allergeenit
- Ruokaa tulee olla tarjolla riittävästi koko lounasajan
- Ruoan tulee olla oikean lämpötilan mukaista (kylmän ruoan kylmää ja lämpimän ruoan lämmintä)
- Ravintolasalissa tulee olla selkeät ja näkyvät opasteet ohjaamaan asiakasta
- Leipäpöydässä tulee olla tarjolla tuoretta leipää sekä levitteinä kevytlevitettä ja voita/ Oivariinia
- Ruoka tulee olla mahdollisimman pitkälle itsevalmistettua ja puolivalmisteiden ja valmisruokien käyttöä tulee välttää
- Lounasruokaan toivotaan enemmän vegaani-/ kasvisruoka-/ kalaruokavaihtoehtoja sekä gluteenittomia vaihtoehtoja
- Salaattibuffetin valikoiman tulee olla tuore ja monipuolinen

Asiakaspalautteista käy myös ilmi, että asiakkaat eivät ole tyytyväisiä Sodexon kykyyn kehittää toimintaa asiakaspalautteiden perusteella. Asiakkaat kokevat, että annetun palautteen perusteella toimintaa ei pystytä kehittämään tarpeeksi nopeasti. Tämän vuoksi asiakastiedon keräämisen perusteena tulisi aina olla toimenpiteiden vieminen käytäntöön sekä toimenpiteistä kommunikointi asiakkaille. Asiakkaiden ottaminen mukaan toiminnan kehittämiseen lisäisi vuorovaikutteisuutta ja antaisi asiakkaille laajempia vaikuttamismahdollisuuksia.

1.5 Kehittämistyön tavoitteet

Kehittämistyön tavoitteena on kasvattaa palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen valitun kohderavintolan (kohderavintolasta lisää luvussa 2.1) asiakkaiden tyytyväisyyttä ravintolan palveluun ja ruokatuotteeseen ja käyttää tätä esimerkkitapauksena organisaatiossa asiakaskokemuksen merkityksen korostamisessa. Tavoitteena on myös ottaa toimeksiantajayritykses-

sä käyttöön palvelumuotoilussa käytettyjä menetelmiä ja niitä hyödyntämällä tuoda organisaatiolle uudenlaista asiakasymmärrystä toimintaan. Lisäksi tavoitteena on kasvattaa kehittämistyön tekijän tietoa ja käytännön taitoja asiakaskokemuksen mittaamisesta, kuvaamisesta ja sen kehittämisestä liiketoiminnassa.

Kehittämistyön avulla pyritään auttamaan toimeksiantajaa ymmärtämään paremmin asiakkaidensa kokemuksia Sodexosta. Työssä keskitytään Sodexon kuluttaja-asiakkaisiin (B2C), sillä juuri kuluttaja-asiakkaat toimivat palvelujen loppukäyttäjinä. Yritysassiakkaat (B2B) ovat ne päättävässä asemassa toimivat henkilöt, jotka solmivat sopimuksen Sodexon kanssa palveluntarjoajana toimimisesta. Oman lisänsä asetelmaan tuo se, että B2B -asiakkaat ovat usein samanaikaisesti myös B2C -asiakkaita käyttäessään päivittäin Sodexon palveluita. Tämän vuoksi yksittäisen B2C -asiakkaan rooli voi olla hyvin tärkeä eikä asiakaskokemuksen luomisessa kannata näin ollen epäonnistua.

Ravintolakohtaisena tavoitteena on kasvattaa valitun kohderavintolaa tyytyväisten asiakkaiden osuutta kaikista asiakkaista. Asiakastyytyväisyyden kehitystä voidaan tarkastella asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksien avulla, liikevaihdon kasvuna, asiakasmäärän nousuna ja asiakaspalautteiden avulla. Asiakastyytyväisyystutkimus järjestetään ravintolassa vuosittain lokakuussa, jonka vuoksi tulosten kehittymistä ei voida tämän kehittämistyön aikataulun puitteissa seurata, vaan tavoitteiden toteutumisessa keskitytään liikevaihdon, asiakasmäärän ja palautteiden seuraamiseen.

1.6 Kehittämistyön rajaus ja kehittämistyötä ohjaavat kysymykset

Tämä opinnäytetyö on rajattu käsittelemään Sodexo Oy:n henkilöstöravintolapalveluita. Henkilöstöravintolapalvelut ovat Suomen Sodexon suurin liiketoiminnan osa (noin 80 % liikevaihdosta) ja kehittämistyön tekijän vastuulla on segmentin asiakastyytyväisyystutkimusprosessi, joka edesauttoi henkilöstöravintolan valitsemista kehittämistyön kohteeksi. Lisäksi aihe haluttiin rajata opinnäytetyön käytännön toteuttamisen helpottamiseksi vain yhteen liiketoiminnan osaan.

Asiakaskokemus valittiin kehittämistyön aiheeksi, koska aihe oli toimeksiantajayrityksessä melko tuntematon, mutta kiinnostusta siihen oli herännyt. Kokemuksellisuuden tuominen henkilöstöravintolatoimintaan on Suomessa vasta alkutekijöissä verrattuna esimerkiksi à la carte -ravintoloiden toimintaan, jossa innovatiiviset ratkaisut (mm. ravintolat Farang ja Ultima) ja ravintolaelämysten tuottaminen ovat merkittävä osa toimintaa. Myös henkilöstöravintolatoiminnassa asiakaskokemuksen merkitys luultavasti tulee korostumaan asiakastarpeiden

muuttumisen myötä. Kehittämistyön tekijän oma kiinnostus asiakaskokemukseen ja asiakaskokemuksen kannattavuuteen palveluliiketoiminnassa vaikutti myös aiheen valintaan.

Liiketoiminnan kehittämistyö rajataan kohderavintolaksi valittuun yhteen Sodexon henkilöstöravintolaan, joka sijaitsee Helsingin Pitäjänmäessä. Kohde valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa syksyllä 2018. Kohteen valintaan vaikutti ravintolan lähtötilanne ja tarve kehittämistyölle. Kuvissa 1 ja 2 näkyy ravintolan sisäänkäynti sekä kokoustarjoilujen tarjoilutila.



Kuvio 3. Kohderavintolan sisäänkäynti.

Kehittämistyön kohderavintola on yrityspuiston ensimmäisessä kerroksessa, katutasossa toimiva henkilöstöravintola, joka on avoinna maanantaista perjantaihin kello 8-14. Kiinteistössä työskentelee kokonaisuudessaan noin 500 henkilöä ja lisäksi alueella sijaitsevilla muilla kiinteistöissä paljon kohderavintolan potentiaalisia asiakkaita. Kiinteistössä on vuokralaisena noin 70 erikokoista yritystä (Kiinteistön internetsivut 2018).

Ravintola tarjoaa asiakkailleen aamiaista ja lounasta sekä kokoustarjoiluja. Lisäksi sieltä on mahdollista ostaa mukaan kahvia, leivonnaisia, makeisia, sämpylöitä ja lounaalta ylijäänyttä ruokaa. Sodexo on toiminut henkilöstöravintolan palveluntarjoajana ravintolassa vuodesta 2010. Lounasasiakkaita ravintolassa käy päivittäin noin 170 - 200 henkilöä.



Kuvio 4. Sodexon kokoustilat ja kokoustarjoilujen tarjoilutila.

Lokakuussa 2017 toteutetun asiakastyytyväisyystutkimuksen (IRO Research 2017) tuloksista käy ilmi, että ravintolan tyytyväisten asiakkaiden osuus kaikista asiakkaista oli laskenut merkittävästi vuosien 2016 ja 2017 välillä. Vuonna 2016 erittäin tyytyväisiä ja tyytyväisiä asiakkaita oli kyselyn vastaajista vielä 95 prosenttia, kun vuonna 2017 heitä oli enää 76 prosenttia. Vastaajien kommenttien perusteella ravintolan toiminnan merkittävimmät kehittämiskohteet ovat:

- ruoan huono laatu ja laatutason vaihtelevuus
- leipäpöydän valikoiman rajallisuus
- lounasruokien epäselvä hinnoittelu
- salaattipöydän valikoima: asiakkaat toivoivat vähemmän säilykkeitä, enemmän proteiinipitoisia lisäkkeitä, enemmän vaihtuvuutta

Asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksilla pystytään perustelemaan kehittämistyön tarve, sillä ravintolan asiakkaiden lisääntynyt tyytymättömyys vaikuttaa ravintolan liikevaihtoon ja kannattavuuteen negatiivisesti. Kehittämistyön tavoitteista avainasemassa onkin ravintolan taloudellisen kannattavuuden parantaminen asiakastyytyväisyyttä kasvattamalla. Lisäksi asiakaskokemukseen panostamalla tavoitellaan kannattavuuden lisäksi sitoutuneempia ja ravintolan kehitystyöhön aktiivisemmin osallistuvia asiakkaita.

Kehittämistyötä ohjaavia kysymyksiä ovat asiakkaiden kokemuksiin, mielikuviin ja palvelun laatuun liittyvät kysymykset. Kehittämistyön lähtökohtana on selvittää Sodexon asiakaskokemus tällä hetkellä, jonka vuoksi ensimmäinen ja tärkein, ohjaava kysymys onkin:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstöravintolan asiakaskokemukseen?

Tätä ensimmäistä kehittämistyötä ohjaavaa kysymystä tukevat muut ohjaavat kysymykset, joiden avulla aihetta pystytään tarkastelemaan laajemmin ja siihen tarpeeksi syventyen. Nämä tukikysymykset ovat:

1. Miten asiakkaat kokevat kohderavintolan lounasruoka- ja kokoustarjoilun tällä hetkellä?
2. Mitä odotuksia kohderavintolan asiakkailla on lounasruokaa ja kokoustarjoiluja kohtaan?
3. Mitä ravintolan toiminnassa olisi mahdollista käytettävissä olevien resurssien puitteissa kehittää, jotta asiakkaiden kokemukset kehittyisivät myönteisimmiksi?
4. Miten asiakaskokemusta voidaan parantaa henkilöstöravintolassa?

Kehittämistyön avulla pyritään löytämään vastauksia näihin kysymyksiin. Kehittämistyön menetelmät valitaan niin, että menetelmien avulla voidaan saada kokonaisvaltaisesti tietoa henkilöstöravintolan asiakkaiden palvelukokemuksista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Kun nämä tekijät ovat selkeämmin tiedossa, myös niiden kehittäminen mahdollistuu.

2 Tuotteista palveluihin ja palveluista kokemukseen - liiketoimintaa ohjaavat näkökulmat

Kehittämistyön teoreettinen viitekehys muodostuu asiakaskokemuksen määrittelystä, sen mitaamisesta, kuvaamisesta ja kehittämisestä sekä asiakaskeskeisyydestä liiketoiminnan ohjaavana tekijänä. Teoreettiseen viitekehukseen perehdyttiin palvelumuotoiluun ja asiakaskokemukseen liittyvien teosten sekä artikkelien kautta. Luvussa on pohdittu tuotekeskeisen, palvelukeskeisen ja palvelulogiikan sekä asiakaskeskeisen mukaisen liiketoimintaa ohjaavan näkökulman eroavaisuuksia sekä niiden keskinäistä suhdetta.

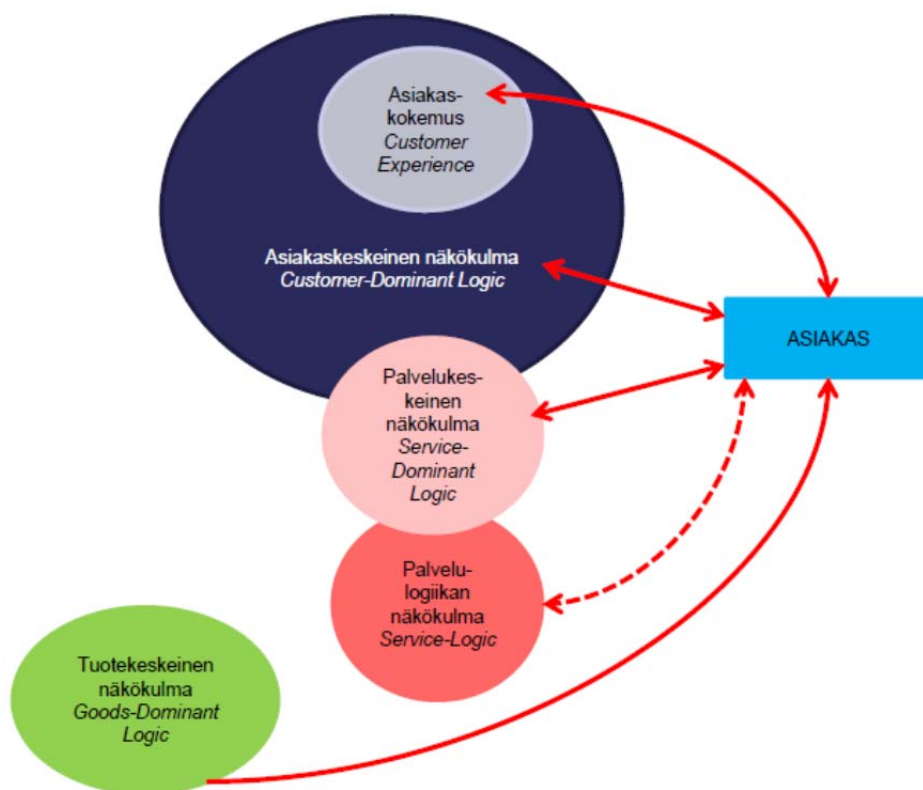
Palveluyritysten liiketoimintaa ohjaavat näkökulmat ovat viimeisen 40 vuoden aikana kehittyneet tuotekeskeisyydestä (Lusch & Vargo 2014, engl. Goods-Dominant Logic, GDL) kohti palvelukeskeisyyttä (Lusch & Vargo 2014; Grönroos & Voima 2014; Grönroos & Gummerus 2014; engl. mm. Service-Logic, SL ja Service-Dominant Logic, SDL) ja edelleen kohti asiakaskeskeisyyttä (Heinonen & Strandvik 2015; Grönroos & Voima 2012; engl. Customer-Dominant Logic, CDL). Keskeinen ero näiden liiketoimintaa ohjaavien näkökulmien välillä on näkemys arvon luomisesta; kun tuotekeskeisessä näkökulmassa asiakkaan rooli vielä nähtiin passiivisena tuotteen tai palvelun käyttäjänä ja tuotteen/ palvelun arvo muodostui hankinnan yhteydessä (arvon siirtyminen asiakkaalle), niin asiakaskeskeisessä näkökulmassa asiakkaan rooli on aktiivinen ja hän osallistuu arvon luomiseen vuorovaikutteisesti yrityksen kanssa. Yrityksen tehtävä on toimia arvon mahdollistajana, fasilitaattorina, kuten Grönroos ja Voima. (2012) esittävät, kun taas asiakas luo arvoa itselleen sekä itsenäisesti ilman palveluyritystä, että vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa arvoa yhdessä. Tämän kehittämistyön kannalta merkittävää on vuo-

rovaikutteisuuden korostuminen arvon muodostumisen mahdollistajana, sillä juuri vuorovaikutus on yksi asiakaskokemuksen kulmakivistä (esitely tarkemmin luvussa 2.4).

Kun käsitellään arvon luomisesta asiakkaalle, on hyvä myös tarkastella arvon käsitettä tarkemmin: mitä arvolla tarkoitetaan, mitkä asiat vaikuttavat sen muodostumiseen ja kuka arvon luomisesta on vastuussa? Arvo on hyvin kokonaisvaltainen asia, joka koetaan ja jota muodostuu jokaiselle ihmiselle yksilöllisesti. Yhdelle asiakkaalle arvoa saattaa muodostua tuotteen elämää helpottavista ominaisuuksista, kun taas toiselle asiakkaalle sen kaunis ulkonäkö tuo iloa. Käyttöarvo muodostuu tuotteen tai palvelun käyttämisestä pitkällä aikavälillä ja se nähdäänkin jatkuvana prosessina, jossa asiakkaan kokemuksilla ja kyvyllä hyödyntää markkinoilla olevia tuotteita ja palveluita yhdessä on vaikutusta arvon muodostumiseen asiakkaalle.

Kuviossa 3 on kuvattu kehittämistyön teoreettiseen viitekehykseen kuuluvia käsitteitä suhteessa toisiinsa ja niiden vuorovaikutteisuutta asiakkaan kanssa. Asiakaskokemus on sijoitettu osaksi asiakaskeskeistä liiketoiminnan näkökulmaa ja siihen linkittyy tiiviisti myös palvelukeskeinen liiketoimintaa ohjaava näkökulma. Sitä vastoin palvelulogiikan mukainen näkökulma ei suoranaisesti linkity asiakaskeskeiseen toimintaan. Tuotekeskeinen liiketoimintaa ohjaava näkökulma tulkitaan kokonaan erilliseksi näkökulmaksi, joka ei linkity ollenkaan asiakaskeisyyteen.

Kehittämistyön teoreettinen viitekehys ja asiakkaan rooli työn kannalta keskeisissä käsitteissä



Kuvio 5. Kehittämistyön teoreettinen viitekehys ja asiakkaan rooli.

Asiakkaan rooli on aktiivisesti vuorovaikutteinen niin osana asiakaskokemusta, asiakaskeskeistä liiketoiminnan näkökulmaa kuin palvelukeskeistä liiketoiminnan näkökulmaakin. Palvelulogiikan näkökulmassa sitä vastoin asiakkaan rooli on osittain vuorovaikutteinen, sillä asiakas voi olla yritykseen yhteydessä esimerkiksi palautetta antamalla, mutta vuorovaikutussuhde on rajoitettu nimettyihin tilanteisiin. Tuotekeskeisessä liiketoimintaa ohjaavassa näkökulmassa vuorovaikutus asiakkaan kanssa on yksipuolista; yritykseltä asiakkaalle.

2.1 Tuotekeskeisestä palvelukeskeiseen näkökulmaan

Tuotekeskeisyyden (Lusch & Vargo 2014) keskiössä on myynnin lisääminen, kun taas palvelukeskeisyydessä asiakkaan tarpeisiin vastaaminen. Palvelukeskeisiä näkökulmia on olemassa useita, joista keskeisimpiä ovat jo aiemmin mainittu palvelukeskeinen näkökulma (Lusch & Vargo 2014) ja palvelulogiikan näkökulma (Grönroos & Voima 2014). Palvelulogiikan mukainen liiketoimintaa ohjaava näkökulma kehittyi 1970 -luvulla tuotekeskeisen näkökulman rinnalle ja toi asiakkaan mukaan palveluprosessiin, tosin vielä osittain passiivisessa roolissa. Vuosituhannen vaihteen jälkeen kehittynyt palvelukeskeinen liiketoimintaa näkökulma nosti asiakkaan jo aivan erilaisilla aktiivisena vaikuttajana mukaan palveluiden kehittämiseen.

Luschin ja Vargon (2014) mukaan tuotekeskeisyyden ongelmana on se, että asiakkaat todellisuudessa haluaisivat ostaa ratkaisuja tarpeisiinsa (esimerkiksi kuljetus työpaikalle ja takaisin kotiin joka arkipäivä) eikä tuotetta (auto). Jotta nämä tarpeet voitaisiin selvittää, on asiakkaat tunnettava ja heidän todelliset tarpeensa pystyttävä selvittämään. Tarpeiden selvittäminen onnistuu vain, jos yrityksen ja asiakkaan välinen suhde on vuorovaikutteinen ja asiakas on motivoitunut ja sitoutunut yrityksen toiminnan kehittämiseen. Esimerkiksi perinteisillä kvantitatiivisilla tutkimusmenetelmillä, kuten asiakastyytyväisyystutkimuksilla ja -kyselyillä todellisten asiakastarpeiden selvittäminen on haasteellista, koska kysely ohjaa vastaajia kertomaan vain lomakkeella kysytyjä asioita sitä vastoin, että he antaisivat syvempää ja merkityksellisempää tietoa tarpeistaan.

Taulukossa (Taulukko 1) on kuvattu tuotekeskeisen, palvelukeskeisen ja asiakaskeskeisen liiketoimintaa ohjaavan näkökulman eroja. Palvelukeskeistä liiketoimintaa ohjaavista näkökulmista taulukossa on esitetty sekä palvelukeskeinen liiketoimintaa ohjaava näkökulma, että palvelulogiikan mukainen liiketoimintaa ohjaava näkökulma. Taulukosta on nähtävissä näiden neljän näkökulman eroavaisuudet esimerkiksi toiminnan tavoitteiden, arvon muodostumisen ja vuorovaikutuksen suhteen.

Tuotekeskeisessä näkökulmassa toiminnan keskiössä on tuote ja päämääränä on myynnin lisääminen eli liikevaihdon kasvattaminen. Tuotekeskeisessä liiketoiminnan näkökulmassa arvo muodostuu asiakkaalle tuotteen hankinnan kautta. Asiakkaan rooli on olla passiivinen, toimia vastaanottajana tuotteelle.

	Tuotekeskeinen näkökulma (<i>Goods-Dominant Logic, GDL</i>)	Palvelulogiikan näkökulma (<i>Service-Logic, SL</i>)	Palvelukeskeinen näkökulma (<i>Service-Dominant Logic, SDL</i>)	Asiakaskeskeinen näkökulma (<i>Customer-Dominant Logic, CDL</i>)
Lähde	Lusch & Vargo, 2014.	Grönroos & Voima, 2014. Grönroos & Gummerus, 2014.	Grönroos & Voima, 2014. Lusch & Vargo, 2014. Grönroos & Gummerus, 2014.	Heinonen & Strandvik, 2015 Grönroos & Voima, 2012.
Mikä on keskiössä	Tuote	Palvelu (prosessi)	Palvelu (prosessi)	Asiakas
Mikä on päämäärä	Myynnin lisääminen	Tuote/ palvelu, joka vastaa mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeita	Asiakastarpeisiin vastaaminen	Asiakastarpeisiin vastaaminen kokonaisvaltaisesti (kokonaispalveluratkaisut)
Koska kehitetty	Teollistumisen aikakausi, 1700-1800-luvuilla	1970-luku	2004	2010-luku
Arvon muodostuminen	Tuotteen arvo siirtyy asiakkaalle oston yhteydessä	Palvelun arvo muodostuu käytössä (käyttöarvo)	Arvon luominen yhdessä asiakkaan kanssa	Arvon luominen yhdessä asiakkaan kanssa (value co-creation) kokemusten kautta
Vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä	Hyvin vähäistä, lähes yksisuuntaista (yritys > asiakas)	Osittain kaksisuuntaista (mm. palautteen antaminen)	Aktiivista, kaksisuuntaista	Aktiivista, kaksisuuntaista
Ongelma	Asiakastarpeita ei huomioida. Ei vuorovaikutusta yrityksen kanssa.	Asiakastarpeiden puutteellinen huomiointi, pääroolissa yrityksen sisäiset prosessit.	Asiakastarpeiden puutteellinen huomiointi, pääroolissa yrityksen sisäiset prosessit.	Kannattavuuden saavuttaminen yksilöllisten palvelujen avulla.
Asiakkaan rooli	Passiivinen, erillään yrityksestä	Aktiivinen, asiakas on osa palveluprosessia	Aktiivinen, asiakas on osa palveluprosessia	Aktiivinen, asiakas osallistetaan kehitystyöhön

Taulukko 1. Tuote-, palvelu- ja asiakaskeskeisten liiketoimintaa ohjaavien näkökulmien erot.

Palvelulogiikan mukaisessa näkökulmassa arvo muodostuu asiakkaalle palvelun käytön kautta (ns. käyttöarvo) ja hänen roolinsa on aktiivisempi kuin tuotekeskeisessä liiketoiminnan näkökulmassa. Asiakas on osa palveluprosessia ja vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa mm. palvelun kontaktipisteiden kautta. Palvelukeskeisen näkökulman lisäksi taulukkoon on kirjattu liiketoimintänäkökulmien haasteita niin asiakkaan kuin yrityksenkin näkökulmasta tarkasteltuna.

2.2 Palvelukeskeisestä asiakaskeskeiseen näkökulmaan

Palvelulogiikan mukaisessa ja palvelukeskeisen liiketoiminnan näkökulmassa päävastuu asiakkaalle luodusta arvosta on yrityksellä, vaikkakin palvelukeskeisessä näkökulmassa asiakas osallistuu arvon muodostamiseen yhdessä yrityksen kanssa. Arvon muodostamisen haasteena ovat yrityksen sisäiset prosessit, jotka saattavat estää asiakkaiden tarpeiden riittävän huomioinnin. Ottaakseen askeleen eteenpäin kohti asiakkaidensa tarpeita, tulisi yritysten edetä kohti asiakaskeskeisyyttä. Asiakaskeisyydessä asiakas on palvelukehityksen keskiössä ja palvelut luodaan heidän tarpeidensa pohjalta.

Palvelumuotoilun näkökulmasta katsottuna asiakaskeinen liiketoimintaa ohjaava näkökulma vastaa hyvin asiakkaiden näkökulmasta tapahtuvaan palveluiden kehittämiseen, sillä sekä tuote-, että palvelukeskeisessä liiketoiminnan näkökulmassa katsotaan palveluiden kehittämistä ja konseptointia suurelta osin yrityksen näkökulmasta ja pyritään näin maksimoimaan palveluyritykselle tuotettu hyöty. Sitä vastoin asiakaskeisessä näkökulmassa pyritään vastaamaan asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin. Siinä missä palvelukeskeisyydessä nähdään palveluyrityksen tuottavan palveluita asiakkaalle, asiakaskeisyydessä nähdään asiakkaan itse sisällyttävän palvelut omiin prosesseihinsa, jolloin asiakkaalla on aivan erilainen aktiivinen rooli verrattuna palvelukeskeiseen näkökulmaan.

Asiakaskeinen näkökulma myös auttaa ymmärtämään asiakaspolkua koko laajuudessaan, eikä ainoastaan yrityksen kanssa tapahtuvien ns. kosketuspisteiden kautta. Kontaktipisteet ovat yritykselle se näkyvin ja tunnistettavin osa asiakaspolkua, mutta todellisuudessa kontaktipisteiden ulkopuolella tapahtuu paljon asioita, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen ja mielipiteisiin yrityksestä. Kun asiakkaan polku nähdään kokonaisuudessaan, pystytään ymmärtämään paremmin hänen valintojaan ja tarpeitaan palveluun liittyen. (Grönroos & Voima 2012).

Siinä missä Heinonen ja Strandvik (2015) esittivät asiakaskeisyyden itsessään jatkumona tuote- ja palvelukeskeisyydelle, vievät Pine ja Gilmore (2011) ajatuksen askeleen pidemmälle laittamalla asiakaskokemuksen tuotekeskeisyyden ja palvelukeskeisyyden seuraavaksi vaiheeksi. Heidän mukaan tuotteiden massatuotannosta on siirryttävä massaräätälöintiin eli tuotteiden muokkaamiseen yksilöllisten tarpeiden mukaan, mutta suurella volyyymilla. Tämä massaräätälöinti muuttaa tuotteen automaattisesti palveluksi, koska tuote on yksilöllisesti juuri kyseiselle asiakkaalle räätälöity. Kun taas näitä aikaan saatuja palveluita aletaan tuottaa suuressa mittakaavassa ja yksilöllisiin tarpeisiin perustuen, voidaan puhua asiakaskokemuksen tarjoamisesta.

2.3 Asiakaskeskeisyys liiketoimintaa ohjaavana näkökulmana

Sanotaan, että yritys ei elä ilman asiakkaitaan, koska jos yrityksellä ei ole yhtään asiakasta, ei sillä myöskään ole liiketoimintaa eikä liikevaihtoa. Kuitenkaan se, että on asiakkaita, ei vielä riitä; on oltava lojaaleja, pitkäaikaisia asiakkaita, jotta toiminta on jatkuvaa ja kannattavaa. Lojaaleja ja pitkäaikaisia asiakassuhteita edesauttaa asiakkaan asettaminen liiketoiminnan keskiöön, sillä silloin yritys pystyy tarjoamaan asiakkaalle tarkoituksenmukaisia, juuri hänelle tarpeellisia tuotteita ja palveluita.

Vielä 1970 -luvulla liiketoiminta keskittyi pitkälti itse tuotteen ympärille ja tuotteen arvo muodostui sen ns. vaihtoarvon (engl. exchange value) kautta. Vaihtoarvolla tarkoitetaan esimerkiksi sitä hintaa, jonka asiakas maksaa ostaessaan sen ja asiakkaan nähdään saavan tuotteesta arvoa sen siirtyessä asiakkaan haltuun. Tuotteen arvon määrittelee suurelta osin markkinatilanne esim. se, onko vastaavanlaisia tuotteita markkinoilla jo entuudestaan ja mihin hintaan.

Tämä vaihtoarvoon perustuva lähestymistapa edesauttaa markkinoiden ajautumista hinnalla kilpailemiseen; tuotteen alhaiseen myyntihintaan, tarjouksiin ja volyyymiin keskittymiseen katteen pienentyessä. Kim ja Mauborgne (2005) kuvaavat tätä tilannetta ”punaiseksi valtamereksi”, joka on liiketoiminnalle haasteellinen ympäristö toimia, sillä kova kilpailu ajaa yritykset ahtaalle heidän yrittäessään pitää tuotteensa markkinoilla ja asiakkaat tyytyväisinä. Tämän vuoksi tulisivat pyrkiä tilanteeseen, jossa yritys erottautuu kilpailijoistaan erityislaatuisen tuotteen tai palvelun avulla tai asiakaskokemukseen panostamisen kautta.

Lusch ja Vargo (2014, 14-26) kuvailevat palvelukeskeistä markkinoinnin lähestymistapaa niin, että sen avulla ymmärretään tuotteen arvo, joka muodostuu, kun asiakas käyttää tuotetta tai palvelua. Tämä käyttöarvoon ja palvelun asiakaskokemukseen perustuva ajatus on kokonaisvaltaisempi ja pitkäaikaisempi kuin puhtaasti tuotekeskeisyyteen perustuva, koska tuote tai palvelu tuottaa tätä arvoa koko elinikänsä eikä pelkästään sen hankintahetkellä. Esimerkiksi kun kuluttaja ostaa optikkoliikkeestä silmälasit, niiden vaihtoarvo on tyypillisesti joitakin satoja euroja, mutta käyttöarvoa ne tuottavat koko ajan ollessaan käyttäjän kasvoilla helpottamassa näkemistä.

Kilpailutekijänä palvelun luoman arvon korostaminen parantaa sen markkina-arvoa suhteessa kilpailijoihin, sillä arvon avulla sillä on mahdollisuus luoda omien palveluidensa avulla asiakkaille jotain sellaista, mitä he eivät saa muualta. Tämä voi taata yritykselle etulyöntiaseman kilpailijoihin nähden, mikä takaa hyvän asetelman liiketoiminnalle. Tämän kehittämistyön aiheena olevalla henkilöstöravintola-alalla kilpailu luo painetta hinnoitteluun, vaikka arvon luomiseen keskittyminen mahdollistaisi vahvemman aseman markkinoilla pitkällä aikavälillä.

Arvon muodostuminen onkin yksi tuotokeskeisen, palvelulogiikan mukaisen, palvelukeskeisen ja asiakaskeisemmän näkökulman tärkein erottava tekijä. Heinosen ja Strandvikin (2015) mukaan palveluntarjoajien täytyy ymmärtää roolinsa asiakkaan elämässä. Sen sijaan, että keskittyvät houkuttelemaan asiakkaita mukaan palvelujen kehittämiseen niiden tulisi pyrkiä siihen, että asiakkaat ottavat yritykset ikään kuin osaksi elämäänsä. Myös asiakkaiden käyttäytymisen, logiikan, ymmärtäminen on palveluntarjoajille ensiarvoisen tärkeää. Kun yritys on osa asiakkaan elämää, se ymmärtää asiakkaan tarpeita ja käyttäytymistä kokonaisvaltaisesti.

Asiakaskeisessä liiketoimintaa ohjaavassa näkökulmassa arvoa nähdään muodostuvan asiakkaan ja yrityksen yhteistyöllä heidän kehittäessään palveluita, kuten mm. Heinonen ja Strandvik (2015) asian esittävät, mutta Grönroosin ja Voiman (2012) mukaan myös yksin asiakkaan toimesta hänen käyttäessään tuotetta tai palvelua tai ollessa muuten yrityksen tai sen tuotteen/ palvelun kanssa tekemisissä. Tästä voidaan päätellä, että arvon muodostamisen päävastuu on siirtynyt asiakaskeisessä liiketoiminnan näkökulmassa asiakkaalle ja yrityksen tehtävä on mahdollistaa arvon muodostuminen.

Asiakaskeisessä liiketoimintaa ohjaavasta näkökulmasta puhuttaessa tulee selkeyttää asiakaslähtöisyyden ja asiakaskeisyyden eroavaisuudet. Näitä kahta käsitettä ovat määritelleet esimerkiksi Lusch ja Vargo (2014) sekä arvon muodostumisen osalta Grönroos & Voima (2012). Asiakaslähtöisessä toiminnassa pääpaino on yrityksen prosesseissa, joiden tarkoitus toki on tuottaa arvoa asiakkaalle. Asiakkaan rooli on olla enemmänkin palautteen antaja, tiedonantaja ja joka kertoo yritykselle, miten tuotteet tai palvelut vastaavat hänen tarpeisiinsa. Asiakaskeisessä liiketoimintaa ohjaavassa näkökulmassa sitä vastoin asiakkaan rooli on aktiivisempi, sillä asiakas kehittää palveluita yhdessä yrityksen kanssa. Palvelun arvo muodostuu asiakaskokemuksen kautta.

Liiketoiminnan strategisena linjana vaikka tulisi puhua asiakaskeisyydestä. Asiakaslähtöisyydessä pyritään kehittämään tuote tai palvelu, joka vastaa mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeita, kun taas asiakaskeisyydessä lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen. Asiakaskeisyydessä koko palvelunkehittämisprosessi lähtee näin olleen liikkeelle asiakkaasta, kun taas asiakaslähtöisyydessä, nimestään huolimatta, se lähtee liikkeelle yrityksen tuotteesta tai palvelusta. Siksi nimenomaan asiakaskeisyys liiketoimintaa ohjaavana näkökulmana on tärkeä asiakaskokemukseen panostamisen mahdollistaja.

Palvelujen, tuotteiden ja hyödykkeiden avulla pyritään mahdollistamaan arvon muodostuminen. Arvon muodostuminen on subjektiivinen prosessi, johon vaikuttaa lukuisat eri tekijät aina asiakkaan aikaisemmista palvelukokemuksista yrityksen strategiaan linjauksiin asti.

Tuote tai palvelu, tai myöskään yrityksen markkinointitoimenpiteet, eivät itsessään tuota asiakkaalle arvoa, mutta niiden avulla yritys voi edesauttaa arvon muodostumista yhdessä asiakkaan kanssa, joko vuorovaikutuksen tai yhteiskehittämisen kautta. On keskeistä että palveluyritys ymmärtää, keitä yrityksen asiakkaat ovat, mitkä heidän tarpeensa ovat sekä myös tiedostaa, mikä rooli arvon muodostumisella on asiakaskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden osana.

2.4 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksella (engl. Customer Experience mm. Korkiakoski & Gerdt 2016; Pine & Gilmore 2011; Soudagar ym. 2012; Carbone 2008) tarkoitetaan monen eri tekijän avulla muodostamaa mielikuvaa yrityksen toiminnasta. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi kohtaamiset yrityksen edustajien ja asiakaspalveluhenkilöiden tai myynnin kanssa, yritysimagon luoma mielikuva, markkinointi ja mainonta sekä yrityksen tuotteet ja palvelut. Asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös, vaan kokemus, johon vaikuttavat yrityksen toiminnan lisäksi myös henkilön tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Tämän vuoksi yritys pystyy vaikuttamaan asiakaidensa asiakaskokemukseen vain osittain.

Asiakaskokemuksen merkitys on tänä päivänä tärkeä monesta eri syystä. Ensinnäkin asiakkaiden roolin muuttuminen palveluiden passiivisista vastaanottajista aktiivisiksi arvonluomiseen osallistuviksi toimijoiksi tekee kokemuksista merkittävän osan arvon luomista. Asiakkaan roolin muuttuminen on myös johtanut siihen, että yritysten tulee yhä enemmän panostaa asiakaidensa sitouttamiseen, jota Grönroos ja Voima (2012) kutsuvat asiakkaiden elämään osallistumiseksi, sillä näin asiakas saadaan osallistumaan vuorovaikutteisesti palvelujen kehittämiseen yhdessä yrityksen kanssa.

Asiakaskokemuksen merkitys on korostunut myös siksi, että asiakkaat odottavat juuri heille räätälöityjä ratkaisuja, kattavaa tietoa tuotteista, palveluista ja hinnoista sekä nopeaa tai jopa reaaliaikaista tavoitettavuutta yritykseltä. Sekä Soudagarin ym. (2012) että Kimin ja Mauborgnen (2005) mukaan pelkkä tuote ja hinnoittelu eivät enää riitä erottautumaan kilpailijoista vaan siihen tarvitaan asiakkaille räätälöityjä, juuri heidän tarvitsemiaan ainutlaatuisia palveluita ja tuotteita. Näiden tuotteiden ja palveluiden sekä erilaisten asiakkaalle tarjottavien kokemusten, elämysten ja mielikuvien avulla yrityksellä on edellytykset menestyä markkinoilla, sillä ne toimivat arvon luomisen edesauttajina.

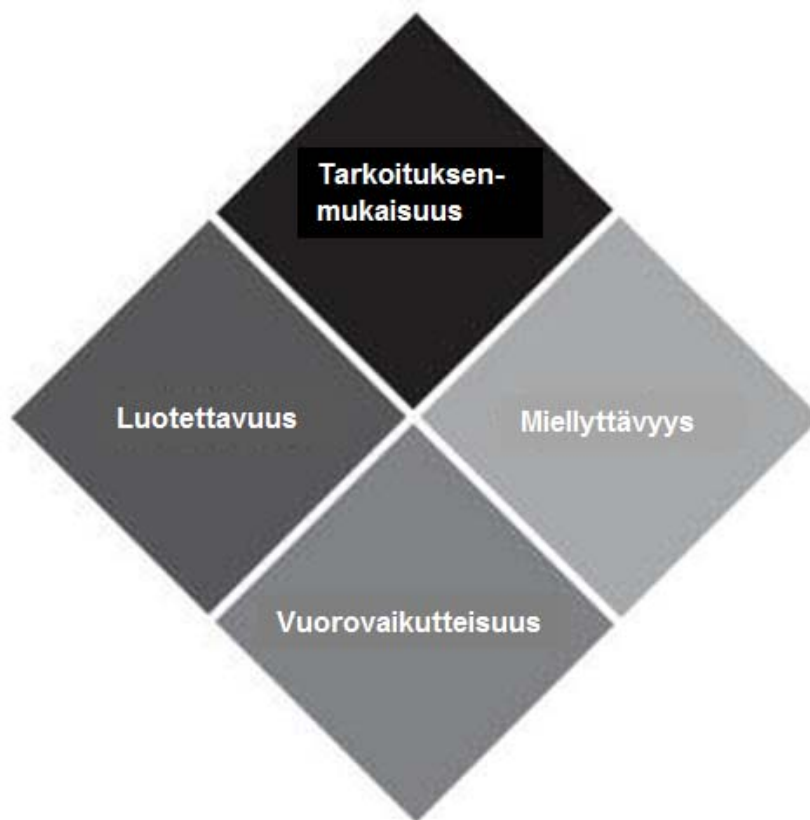
Globalisaatio, digitalisaatio ja sosiaalinen media ovat mahdollistaneet kulutuskäyttäytymisen muutokset ja kilpailun avautumisen maailmanlaajuisesti. Huonon asiakaspalvelun saa sosiaalisen median kautta tietää nopeasti suuri joukko nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaita, jotka lu-

kevat suosituksia verkkoyhteisöjen kautta. Tämä johtaa helposti asiakkaiden menettämiseen ja tätä kautta heikentyneeseen liikevaihtoon.

Asiakaskokemuksen tarkoitus on siis paitsi turvata yrityksen mainetta, myös sitouttaa asiakkaita yrityksen tuotteisiin ja palveluihin. Tyytyväinen asiakas paitsi on valmis suosittelemaan tuotetta tai palvelua muille, pysyy myös todennäköisesti yrityksen asiakkaana tulevaisuudessakin. Voidaan siis päätellä, että pitääkseen asiakkaansa, yrityksen tulee panostaa asiakaskokemukseen. Tämä koskee niin yksityishenkilöitä (B2C) kuin yritysasiakkaitakin (B2B), sillä Soudagarin ym. (2012) mukaan molemmissa on loppujen lopuksi kyse ihmiseltä toiselle (P2P) tapahtuvasta kanssakäymisestä.

Asiakaskokemusta on kuvattu kirjallisuudessa sekä staattisena kuviona (Soudagar ym. 2012, 18. Malli kuvattu kuviossa 4.), että jatkuvasti muovautuvana kolmiulotteisena mallina (Carbone 2008, 63. Malli kuvattu kuviossa 5.). Tähän kehittämistyöhön asiakaskokemuksen malliksi valittiin Soudagarin ym. (2012, 18) malli sen selkeyden ja työhön sovellettavuuden vuoksi. Lisäksi Carbonen (2008, 63) mallia tarkastellaan sen rinnalla, sillä Carbonen malli mahdollistaa asiakaskokemuksen tarkastelemisen joustavampana, elastisena prosessina.

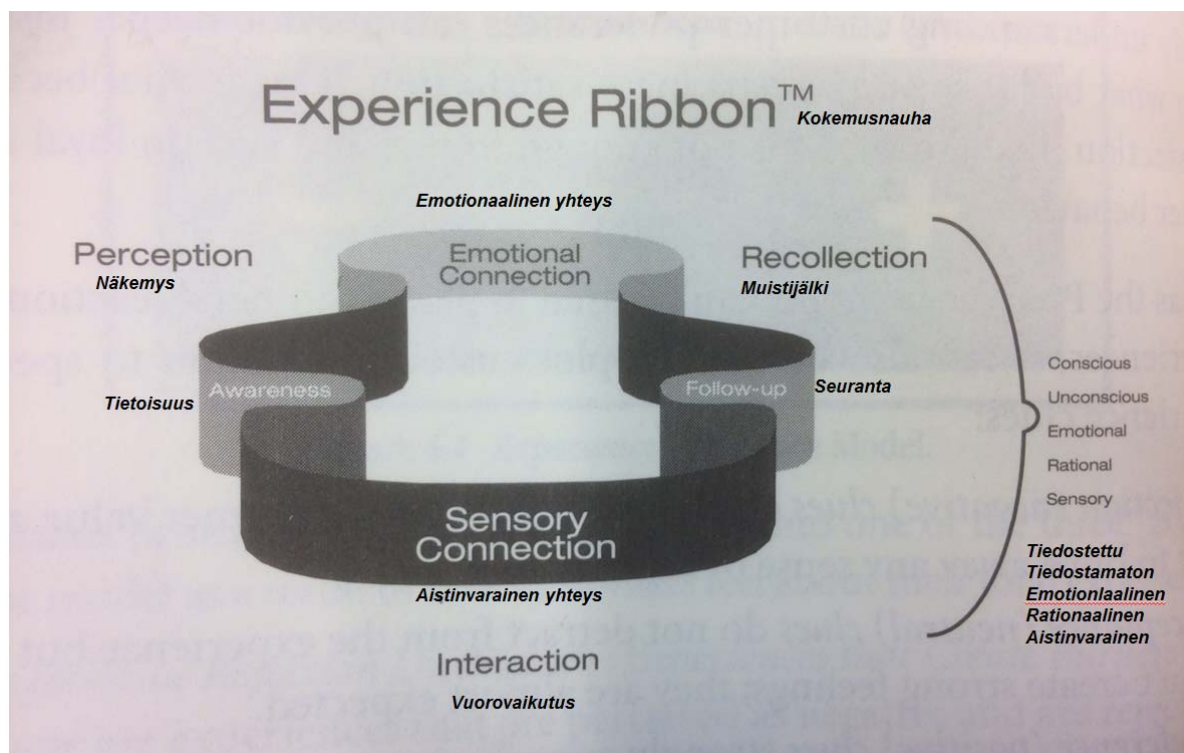
Kuviossa 4 on kuvattu asiakaskokemuksen neljä kulmakiveä, jotka ovat yrityksen luotettavuus, vuorovaikutteisuus, miellyttävyys ja tarkoituksenmukaisuus. Luotettavuus (engl. Reliability) ilmenee ennen kaikkea siinä, miten hyvin yrityksen mainonnassa antamat lupaukset ja heidän tuotteidensa tiedot, hinnat ja esimerkiksi annetut aikataululupaukset palvelun toimittamisessa pitävät paikkaansa. Vuorovaikutteisuus (engl. Responsiveness) näkyy asiakkaalle asiakaspalvelun laadussa ja nopeudessa, asiakaspalautehalukkuudessa, annettuihin palautteisiin ja viesteihin vastaamisessa, yhteistyössä ja palvelujen yhteiskehittämishankkeissa. Tämä asiakaskokemuksen osa on korostunut digitalisaation vaikutusten myötä. Miellyttävyys (engl. Convenience) ilmenee palvelukokemuksen käytön helppoutena ja sen jättämänä positiivisena mielikuvana. Tarkoituksenmukaisuus (engl. Relevance) tarkoittaa tuotteen tai palvelun istumista asiakkaan tarpeisiin.



Kuvio 6. Asiakaskokemuksen neljä kulmakiveä (mukaellen Soudagar ym. 2012, 18.)

Kuviossa 5 on kuvattu asiakaskokemus jatkuvasti muovautuvana jatkumona, jolla ei ole määriteltyä alkua eikä loppua.. Carbone (2008, 64-65) kuvaa tätä kokemuksen jatkumoa kokemusnauhana (engl. Experience Ribbon). Kokemusnauha on eräänlainen komiulotteinen tapa kuvaata asiakaskokemusta koko laajuudessaan. Kuviossa näkyy kokemusnauhan kolme vaihetta: asiakkaan näkemys yrityksestä, vuorovaikutus yrityksen kanssa ja yrityksen jättämä muistijälki.

Mielikuvat ja ennako-odotukset ovat niitä ajatuksista ja tunteista, joita asiakkaalla on yrityksestä tai tuotteesta ennen varsinaista kohtaamista yrityksen kanssa. Nämä voivat olla esimerkiksi markkinoinnin luomia miellekuvia. Ihminen peilaa kokemuksia aina näihin ennako-odotuksiin.



Kuvio 5. Kokemusnauha (mukaillen Carbone 2008, 63.)

Vuorovaikutustilanteita ovat asiakkaan kohtaamisia yrityksen kanssa joko kasvokkain tai erilaisten järjestelmien kautta. Esimerkiksi asiakaspolkua kuvatessa (Customer Journey Map, tarkemmin luvussa 2.4.1 Asiakaskokemuksen kuvaaminen) nämä kohtaamiset kuvataan ns. kosketuspisteinä ja ne merkitään asiakkaan tunnetilojen mukaan usein ikoneja käyttäen, kuvaamaan tuotteen tai palvelun tarjoamaa asiakaskokemusta. Sekä Carbone (2008, 63-65), että Soudagr (2012, 18) painottavat vuorovaikutuksen merkitystä osana asiakaskokemusta. Vuorovaikutuksen aikana saadut kokemukset ja havainnot muovautuvat koko ajan sekoittuessaan asiakkaan tunteisiin ja ajatuksiin niin tiedotetusti kuin tiedostamattakin. Muistijälki taas muodostuu asiakaskokemuksen jättämästä tunteesta ja on tärkeä osa niitä ennakkoodotuksia, jotka asiakkaalla on ennen seuraavaa asiointia yrityksen kanssa.

Asiakaskokemuksen hahmottaminen antaa yritykselle kokonaisvaltaista tietoa siitä, miten asiakkaat kokevat yrityksen kanssa asioimisen ylipäänsä ja minkälainen kuva heillä on yrityksestä. Rawson (2013) kuvaa tätä kokonaisuuden hallintaa artikkelissaan kertomalla satelliittikanavayhtiöstä, joka mittasi asiakkaidensa tyytyväisyyttä yksittäisiin kohtaamispisteisiin, mutta ei kaikkiin kohtaamisiin kokonaisuutena. Yksittäisten tilanteiden mittaaminen johti rajoittuneeseen tietoon ja kokonaiskuva jäi puutteelliseksi. Miellyttävän asiakaskokemuksen tuottaminen vaatii yhteistyötä koko organisaatiolta, jolloin vanhanaikainen siiloutunut organisaatorakenne ei enää toimi.

Kuten jo aikaisemmin todettu, asiakaskokemus nousee merkittävään rooliin, kun yritys haluaa erottua kilpailijoistaan. Luomalla asiakkailleen merkittäviä kokemuksia ja niiden kautta enemmän arvoa yrityksellä on mahdollisuus jäädä asiakkaan mieleen ja parantaa yrityskuvaansa. Kun kilpaillaan keskittyen tuotteen tai palvelun hintaan, se ei johda pitkäaikaisiin tuloksiin, sillä kilpailija voi myös laskea hintojaan. Hintakilpailu onkin hyvin epävarma kilpailutekijä.

Toinen yleinen kilpailutekijä, tuotteen tai palvelun erityislaatuisuus ja/ tai ylivertaisuus muihin markkinoilla oleviin tuotteisiin tai palveluihin nähden. Tämä kilpailutekijä korostuu tuotteiden kohdalla, sillä niitä on yleisesti ottaen helpompi kopioida muiden yritysten tuotantoon kuin palveluja, jotka ovat aina luonteeltaan yksilöllisempiä ja henkilökohtaisempia kuin tuotteet. Kimin (2005, 29) mukaan erityislaatuusella tuotteella tai palvelulla kilpaileminen ei sekään ole pitkäaikainen ratkaisu, sillä se toimii vain siihen asti, kunnes kilpailija tuo markkinoille samanlaisen tuotteen tai palvelun. Tämän vuoksi asiakaskokemus joko yksin tai yhdistettynä muihin kilpailutekijöihin on tärkeä tekijä muista yrityksistä erottauduttaessa: tyytyväiset asiakkaat ovat lojaaleja yritykselle ja todennäköisesti pysyvät sen asiakkaina pidempään kuin tyytymättömät asiakkaat.

Pitkäaikaisten ja kestävien asiakassuhteiden merkitys on mille tahansa yritykselle suuri. Asiakkaiden menettäminen ja uusien asiakkaiden hankkiminen on kallista, sillä se vaatii resursseja, kuten työntekijöiden aikaa ja rahaa esimerkiksi investointien kautta. Pysyvät ja pitkäaikaiset asiakkaat ovat valmiita suosittelemaan yritystä muille. Asiakkaiden lojaalisuus tulisi olla jokaisen yrityksen strateginen painopiste. On olemassa paljon erilaisia työkaluja, joilla voidaan pyrkiä pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentamiseen, mutta loppujen lopuksi asiakkaiden lojaalisuus rakentuu asiakaskokemuksen perusteella, kaikkien yrityksen tekemien toimien ja sen luoman yrityskuvan summana. (Lockwood 2009)

Asiakaskokemus onkin nostettu yhdeksi tämän päivän merkittävämmäksi kilpailutekijäksi (mm. Pine 2011, Asiakaspalvelukokemus.fi 2017, Soudagar ym. 2012) sillä se ensinnäkin lisää yrityksen ja sen asiakkaiden välistä vuorovaikutusta, että lisää asiakkaiden lojaaliutta yritystä kohtaan. Lojaalit asiakkaat toimivat monella tapaa yrityksen eduksi: he sekä ostavat enemmän, suosittelevat yritystä muille, sitoutuvat yritykseen ja ovat halukkaita kokeilemaan uusia tuotteita ensimmäisten joukossa. Asiakaspalvelukokemus.fi -sivuston tekemän tutkimuksen tulosten perusteella on myös huomattavissa, että liikevaihto oli todennäköisemmin kasvanut niissä suomalaisissa pörssiyrityksissä, joissa asiakaskokemus oli nostettu osaksi liiketoiminnan strategiaa. Asiakaskokemus näin ollen paitsi parantaa asiakkaiden tyytyväisyyttä yritykseen, myös kasvattaa liikevaihtoa.

2.4.1 Asiakaskokemuksen kuvaaminen

Abstraktina käsitteenä asiakaskokemuksen kuvaaminen ja mittaaminen on haasteellista. Ihmiset voivat kokea täsmälleen saman asian hyvinkin erilaisilla ja toisaalta he arvostavat erilaisia kokemuksia omiin mielipiteisiinsä, arvoihinsa ja tunteisiinsa pohjautuen. Carbonen (2008, 61) mukaan kokemusten arvostamiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa toiminnallisiin ja rationaalisiin sekä emotionaalisiin perusteisiin. Asiakkaat valitsevat tuotteita ja palveluita, joista heillä on hyvä aikaisempi kokemus. Yrityksen kannalta asiakaskokemuksen kuvaaminen on tärkeää, jotta pystytään tunnistamaan ne asiakaskokemuksen osat, joilla on merkitystä ja voidaan panostaa niihin.

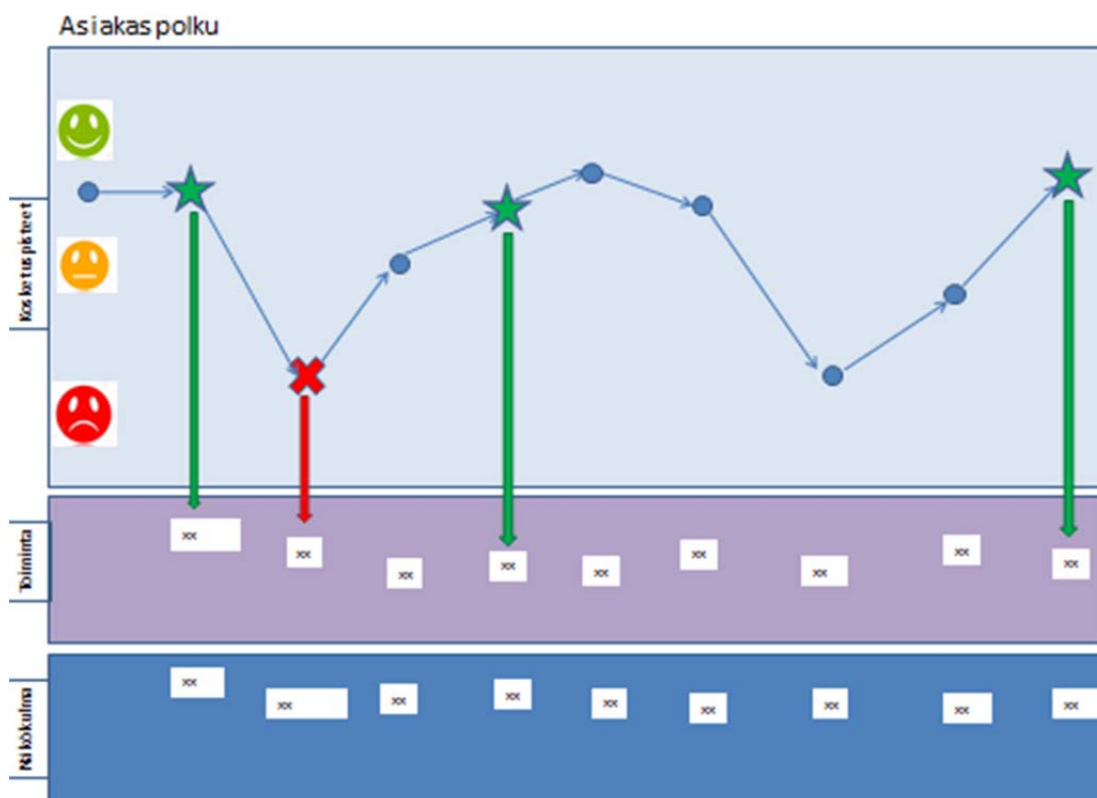
Asiakaskokemusta voidaan kuvata palvelumuotoilun työkaluista (engl. Service Design tool kit) kaikkien sellaisten työkalujen avulla, joissa kuvataan asiakkaan erilaisia tunnetiloja, asiakaspolkua ja kokemuksia palvelusta. Näistä työkaluista kehittämistyöhön valittiin asiakaspolun kuvaamiseen asiakaspolku (engl. Customer Journey Map), sillä se visualisoi ja selkeyttää asiakkaan kokemusta palvelutilanteesta. Asiakaspolun etuna on palvelutapahtuman luonteen (myönteinen tai kielteinen mielikuva) kuvaaminen ja empatiakyvyn lisääminen asiakasta kohtaan.

Asiakaspolun lisäksi toiseksi kehittämistyön työkaluksi valittiin arvolupauskanvaasi (engl. Value Proposition Canvas), koska sen avulla voidaan havainnollistaa asiakkaalle annettujen arvolupauksien hyötyjä ja haittoja. Sen etuna on yrityksen näkökulman (annetut arvolupaukset) ja asiakkaan näkökulman (palvelun/ tuotteen hyödyt ja haitat) vertailtavuus yhdessä kuvaajassa. Kuten asiakaspolkukin, myös arvolupauskanvaasi lisää empatiakykyä asiakasta kohtaan, mutta myös auttaa lukijaa ymmärtämään yrityksen toiminnan lähtökohtia.

Asiakaspolun ja arvolupauskanvaasin lisäksi asiakaskokemusta on mahdollista kuvata empatiakartalla (engl. Empathy Map), mutta työkalu jätettiin tästä kehittämistyöstä menetelmänä pois sillä siinä kuvattavat asiat tulevat esille asiakaspolkujen "asiakkaan näkökulma"- ja "kosketuspisteet" -osioissa (kuvattu luvussa 4.3). Empatiakartassa kuvataan ne asiat, jotka asiakas tuntee, näkee, kuulee, sanoo ja tekee ja ne, joita hän ajattelee asioidessaan yrityksen kanssa. Sen avulla hahmottamaan asiakkaiden tarpeita ja erilaisia tunteita yritystä kohtaan. Usein empatiakartta laaditaan yhdessä asiakkaiden kanssa esimerkiksi työpajan alussa harjoittamaan osallistujien empatiakykyä, mutta sitä voidaan myös käyttää työkaluna yrityksen sisällä asiakasryhmien profiloimiseen. Empatiakartta laaditaan lisäämään ymmärrystä kohderyhmää kohtaan ja visualisoimaan käyttäjäpersoonista, haastatteluista tai havainnoinnista saatua tietoa.

Asiakaspolku

Asiakaspolkua (engl. Customer Journey Map, malli kuviossa 5) käyttäen on mahdollista kuvata selkeästi asiakkaan kokemat asiat esimerkiksi asiakaspalvelutilanteessa. Asiakaspolku kuvaa asiakkaan kokemuksia, tunnetiloja ja toimintaa sekä hänen kosketuspisteitään asioidessaan yrityksen kanssa. Kontaktipisteet voivat olla positiivisia tai negatiivisia kokemuksen luonteen riippuen: jos asiakas kokee tapahtuman miellyttäväksi, on kontaktipiste positiivinen ja jos hän kokee tapahtuman haasteelliseksi tai ikäväksi, on kontaktipiste negatiivinen.



Kuvio 6. Asiakaspolku (Strategyzer 2017).

Asiakaspolku on tapa visualisoida palvelutilanteita ja kohtaamisia palveluyrityksen kanssa niin, että siitä saa hyvän yleiskuvan asiakaskokemuksesta. Sen vahvuus asiakaskokemuksen kuvaamisessa on visuaalisuuden ja laaja-alaisuuden lisäksi selkeys ja helppolukuisuus. Asiakaspolun heikkouksia sitä vastoin on asiakaskokemustilanteen rajoittuminen vain yhteen palvelutilanteeseen, mikä rajoittaa asiakasymmärrystä.

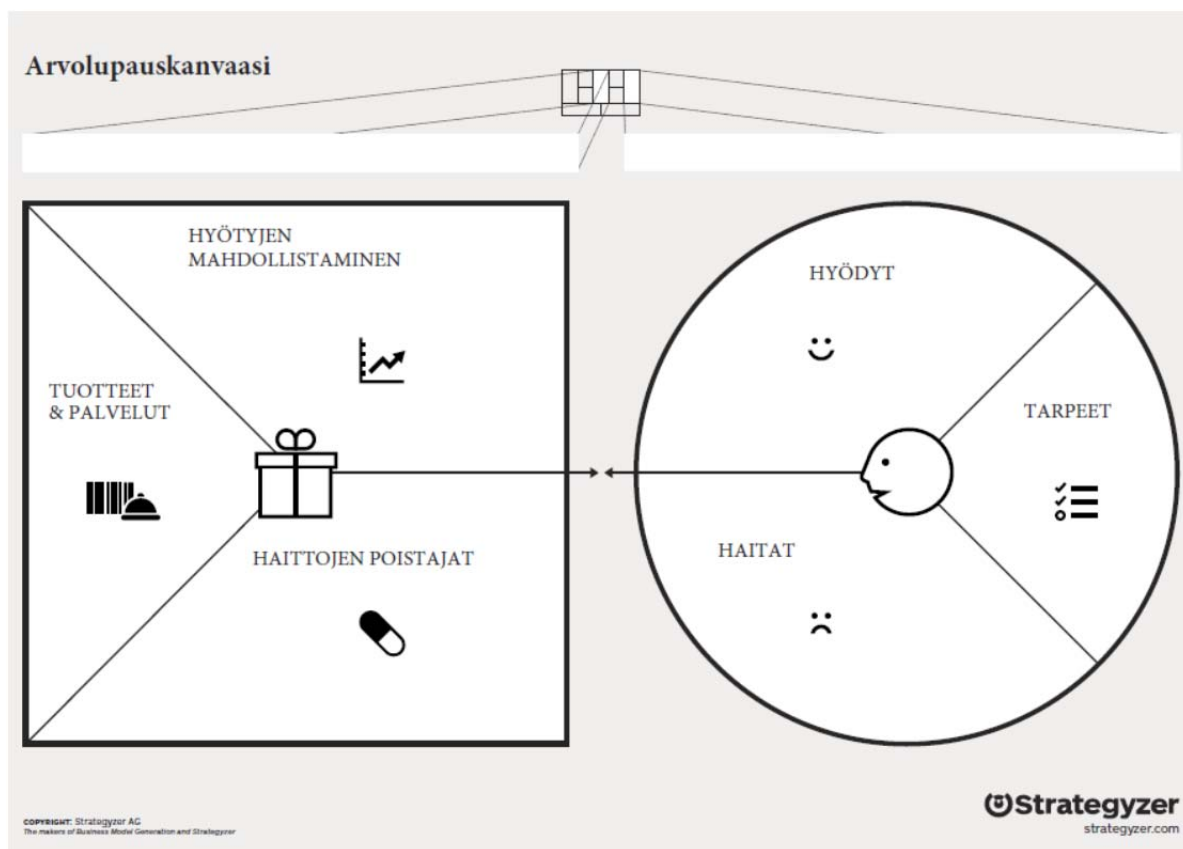
Tähän kehittämistyöhön asiakaspolku valittiin siksi, että sen avulla pystyttiin visualisoimaan ravintolan asiakkaan palvelutapahtumia. Asiakaspolku koettiin sopivaksi työkaluksi työhön, sillä sen avulla oli mahdollista kuvata palvelutilanteet riittävän yksityiskohtaisesti. Kehittä-

mistyön asiakaspolut koostettiin jo aiemmin toimivaksi todetulle englanninkieliselle Strategyzerin (2017) asiakaspolkukupohjalle, joka käännettiin työtä varten suomeksi.

Arvolupauskanvaasi

Asiakaskokemusta voidaan kuvata esimerkiksi arvolupauskanvaasin (engl. Value Proposition Canvas, malli kuviossa 6) avulla. Sen avulla suunnitellaan, kehitetään ja parannetaan jo olemassa olevia arvolupauksia ja voidaan havainnollistaa asiakkaan tarpeita. Kanvaasi tukee liiketoimintamallikanvaasia (engl. Business Model Canvas tai palveluliiketoimintaan kohdennettu Service Logic Business Model Canvas) syventämällä asiakasymmärrystä ja arvon muodostumiseen liittyvää tietoutta.

Arvolupauksilla tarkoitetaan niitä kaikkia asioita, joiden vuoksi asiakas valitsee juuri kyseisen tuotteen tai palvelun eikä esimerkiksi kilpailijan tarjoamaa. Arvolupauskanvaasin avulla pyritään kuvaamaan asiakkaalle tuotteesta tai palvelusta tuotetut hyödyt ja minkälaista arvoa ne voivat asiakkaalle tuottaa sekä myös uhraukset (esimerkiksi hinta), jotka asiakas joutuu tekemään tuotteen/ palvelun saadakseen ja sitä käyttääkseen.



Kuvio 7. Arvolupauskanvaasi (Strategyzer 2017).

Tähän kehittämistyöhön arvolupauskanvaasi valittiin kokemuksen kuvaamiseen sen soveltuvuuden vuoksi. Kanvaasin avulla sekä yrityksen, että asiakkaan näkökulma oli mahdollista tuoda selkeästi esille. Kehittämistyön tuloksia käsittelevässä luvussa 4.6 on esitetty arvolupauskanvaasi kohderavintolan asiakkaiden osalta. Kehittämistyössä käytettiin Strategyzerin (2017) luomaa arvolupauskanvaasimallia, joka suomennettiin työtä varten.

2.4.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Löytänän ja Kortesuon (2011, 189) mukaan asiakaskokemuksen mittaamisessa on kaksi näkökulmaa; puhtaasti asiakkaiden kokemuksiin liittyvät mittaukset sekä asiakaskokemuksen johtamisen tuottamien vaikutusten mittaaminen. Heidän mukaansa myös asiakaskokemuksella on return of investment eli sijoitetun pääoman tuotto. Asiakkaiden kokemusten mittaamisen keinot voidaan jakaa yrityksen näkökulmasta aktiivisiin ja passiivisiin sen mukaan, että antaako asiakas niitä aktiivisesti omasta aloitteestaan (jolloin yritys on passiivinen osapuoli) vai onko yritys aktiivinen osapuoli, joka tekee aloitteen asian tutkimiseen.

Spontaanin palautteen antaminen on tehtävä asiakkaille mahdollisimman helpoksi, koska asiakaspalaute antaa yritykselle arvokasta tietoa ja antaa mahdollisuuden käydä syvällisempää dialogia asiakkaan kanssa. Palautetta on oltava mahdollista jättää monia eri kanavia (verkkosivut, sosiaalinen media, palautelaput, puhelinsoitto, tekstiviesti...) pitkin, jotta asiakas voi helposti valita itselleen sopivan palautteen antamistavan. Asiakkaan kokemus muodostuu aina monesta eri osasta; mielikuvista, aikaisemmista kokemuksista ym.

(Löytänä & Kortesus 2011, 189.)

2.4.3 Asiakaskokemuksen kannattavuus

Vaikka asiakaskokemus on yleisesti tunnistettu merkittäväksi asiakkaiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista lisääväksi tekijäksi niin siihen tehtävien investointien esteenä voi olla se, että yhteyttä tehtyjen investointien ja niiden tuottavuuden välillä ei nähdä. Vaikka yrityksen liikevaihto kasvaisi, voidaan myynnin kasvua helposti selittää myös muilla tekijöillä ja abstraktina käsitteenä asiakaskokemus voi olla vaikea nimetä syyksi parantuneeseen liikevaihtoon. Asiakaskokemuksen kannattavuuden (engl. Return of Investment, ROI) selvittäminen onkin tämän vuoksi välttämätöntä tarpeellisten investointien mahdollistamiseksi, koska silloin pystytään hahmottamaan, kuinka paljon asiaan voi ja kannattaa investoida ja millaisia summia on odotettavissa vastineeksi.

Toimeksiantajayrityksessä kannattavuutta on kasvatettu lähestymällä asiaa toisesta näkökulmasta: palvelujen tuottavuuden lisäämisellä. Yrityksen toimintaa on tehostettu erilaisilla sisäisen tehokkuuden prosesseilla, joista viimeisin, ruokatuotantoprosessi, otettiin käyttöön Suomessa helmikuussa 2018. Ruokatuotantoprosessi tehostaa ravintoloiden raaka-ainehallintaa, ruokatuotantoa ja kassatoimintoja. Sen tavoitteena on tuoda yritystasolla raaka-ainesäästöjä ja lisätä ketjuohjattua ravintolatoimintaa niin, että ravintoloiden oma hallinnollisten töiden taakka kevenee ja asiat hoidetaan keskitetysti hallinnon toimesta.

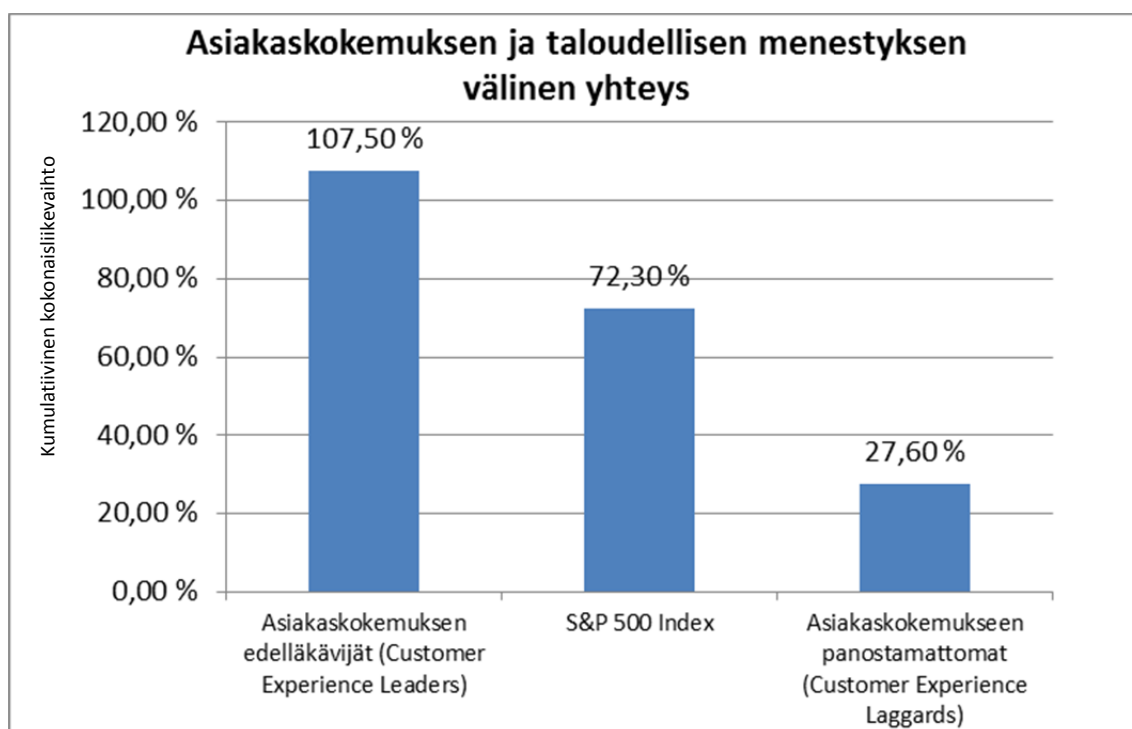
Sisäisten prosessien avulla Sodexon ravintoloiden toiminnan kustannuksia on pyritty vähentämään ja kannattavuutta lisäämään, joka on voinut olla osatekijänä asiakastyytyväisyyden laskemiseen vuosina 2013-2017 (IRO Research 2013-2017). Aivan viime aikoina asiakastyytyväisyyden tutkimuksen rooli on kuitenkin korostunut enemmän ja sisäisen tehokkuuden prosessien vaikutusta asiakaskokemukseen ja asiakkaiden tyytyväisyyteen on seurattu tiiviisti. Tämän kehittämistyön toivotaan edelleen korostavan asiakaskeskeisen toiminnan tärkeyttä ja asiakastyytyväisyyden seuraamisen merkittävyyttä Sodexolla.

Vaikka palvelujen tuottavuuden parantaminen on tärkeää liiketoiminnalle - tämän myöntävät sekä Grönroos ja Ojasalo (2000), että Polaine (2013) - mutta sen haittapuolena on se, ettei se lähes koskaan paranna asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluun. Sitä vastoin palvelun tuottavuuden parantuminen ja ns. sisäisen tehokkuuden kasvaminen yleensä heikentää palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä. Polaine on ottanut esimerkikseen lean- ajattelun, kun taas Grönroos ja Ojasalo perustelevat väitteitään tuottavuusajattelun historialla, joka johtaa juurensa teolliseen ympäristöön ja fyysisten tuotteiden tuottamiseen.

Tämän vuoksi yrityksen tulisi noudattaa erityistä varovaisuutta palvelun tuottavuuden lisäämispyrkimyksissä ja tuottavuuden lisääminen tulisikin tehdä asiakastyytyväisyyttä tiiviisti seuraten. Näin menetellen tuottavuuden lisäämisen mahdollinen vaikutus asiakkaiden tyytyväisyyteen voidaan ajoissa huomata ja siihen puuttua muuttamalla yrityksen toimintatapoja. (Grönroos & Ojasalo 2000; Polaine 2013, 152.)

Asiakaskokemuksen ymmärtämisen kautta yritys saa tietoa asiakkaiden toiveista ja odotuksista niin olemassa olevia, kuin uusia palveluita kohtaan. Vain ymmärtämällä kokonaisvaltaisesti asiakastarpeita on mahdollista tulevaisuudessa vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja vahvistaa asemaansa markkinoilla, sillä asiakaskeskeinen toiminta edesauttaa asiakkaiden lojaaliutta ja sitoutumista yritykseen. Tämä myös kasvattaa yrityksen liikevaihtoa ja asiakkaiden sitoutuminen helpottaa tuloksen ennustettavuutta. Asiakaskokemuksen ROI eli Return of Investment on siis kasvanut liikevaihto. (Grönroos & Ojasalo 2014.)

Liikevaihdon kasvattamisen esimerkkejä löytyy niin globaalisti (Korkiakoski & Gerdt 2016) kuin Suomessakin (Asiakaspalvelukokemus.fi, 2017). Sekä Korkiakoski ja Gerdt, että Soudagar ym. (2012, 100-101) viittaavat Standard & Poor'sin 500 suurimmassa listatussa amerikkalaisessa pörssiyrityksessä tehtyyn tutkimukseen, jonka mukaan asiakaskokemukseltaan parhaiden (mitattuna Forrester Customer Experience -indeksillä) yritysten vuosien 2007-2014 kumulatiivinen tulos oli osalla tarkastellulla yrityksellä jopa kolme kertaa parempi kuin asiakaskokemukseltaan heikoimpien yritysten tulos. Kuviossa 8 on kuvattu asiakaskokemuksen ja yrityksen taloudellisen menestyksen välistä yhteyttä tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä. Asiakaskokemuksen edelläkävijät näkyvät kuviossa liikevaihdon kasvattajina (107,5 %) ja asiakaskokemukseen panostamattomat Standard & Poor'sin 500 -indeksin keskiverto yritystä huonommin menestyvänä (27,6 %).



Kuvio 7. Asiakaskokemuksen ja taloudellisen menestyksen välinen yhteys amerikkalaisissa pörssilistatuissa yrityksissä 2007-2014 (Watermark Consulting 2015).

Soudagar ym. (2012, 88-105) tuo esiin vahvasti myös ne seuraukset, jotka yritys joutuu kohtaamaan jättäessään asiakaskokemuksen vähemmälle painoarvolle: yksittäinenkin huono asiakaskokemus voi kostautua asiakassuhteen menetyksenä ja huonon kokemuksen jakamisella esim. sosiaalisessa mediassa, mitkä moninkertaistuessaan vaikuttavat suoraan myyntiin ja liikevaihtoon. Soudagar ym. käsittelevät laajasti juuri kustannuksiin keskittymisen ja asiakaskokemukseen keskittymisen vastakkainasettelua ja sitä, miten yrityksen ensisijaisena liiketoiminnan strategiana ei tulisi olla voiton maksimointi vaan sillä tulisi olla jonkinlainen visio, intohimo tai tavoite, jonka eteen se työskentelee. Tämä rahan tekemisen ja asiakaskokemuk-

sen vastakkain asettelu on kattava teema myös Kimin ja Mauborgnen (2005, 12-19) teoksessa. Tästä voidaan päätellä, että asiakaskokemukseen investoiminen tulisi pystyä perustelemaan taloudellisesti esimerkiksi liikevaihdon kasvuna tai kustannussäästöinä liiketoiminnan tarkoituksenmukaisuuden lisääntyessä.

3 Kehittämistyön toteutus käytännössä

Kehittämistyöprosessi kesti kokonaisuudessaan noin vuoden alkaen kirjallisuuteen ja menetelmiin tutustumisella keväällä 2017. Käytännön työn suunnittelu aloitettiin suunnittelupalaverilla kohderavintolan esimiesten kanssa lokakuussa 2017, jolloin kartoitettiin tarpeet, menetelmät, aikataulu ja työn hyödynnettävyys toimeksiantajan kanssa. Suunnittelupalaverissa käytiin läpi myös asiakastyytyväisyyden nykytilaa ja jo havaittuja kehittämistarpeita.

Kehittämistyöprosessi toteutettiin käytännössä haastatteleamalla ja havainnoimalla kohderavintolan asiakkaita, järjestämällä työpaja asiakaskokemukseen liittyen Sodexon operatiiviselle johdolle ja palvelujen kehitystiimille sekä tutustumalla saatavilla olleeseen asiakastietoon (mm. asiakastyytyväisyystutkimus ja asiakaspalautteet). Saadun aineiston pohjalta laadittiin ravintolan asiakaspersonat sekä asiakaspolut ja kehittämissuositukset sekä ravintolakohtaisesti, että yritystasolla. Yritystasoisena kehityssuosituksena laadittiin yrityksen ja asiakkaiden vuorovaikutusta lisäävä asiakaskohtaamismalli.

3.1 Käytännön työn suunnittelu ja aikataulu

Kehittämistyön käytännön työn tekemisen tueksi valittiin palvelumuotoilussa käytetty tuplatimantti -prosessimalli (engl. Double diamond. The Design Council 2005), sillä se sopi kehittämistyön tarkoitukseen ja ohjasi työtä loogisesti ja selkeästi eteenpäin.

Tuplatimanttiprosessimallia käyttäen oli mahdollista selkeästi hahmottaa ravintolan asiakaskokemuksen nykytila ja sitä kautta myös varsinainen kehittämissongelma tai -ongelmat, jotka ratkaisemalla asiakaskokemusta saataisiin kehitettyä paremmaksi.

Tuplatimanttiprosessimallin etu onkin muihin prosessimalleihin (mm. Hasso-Plattner-Institute 2001; IDEO 2011; Moritz 2009) verrattuna juuri kehittämissongelman täsmällisessä määrittelyssä.

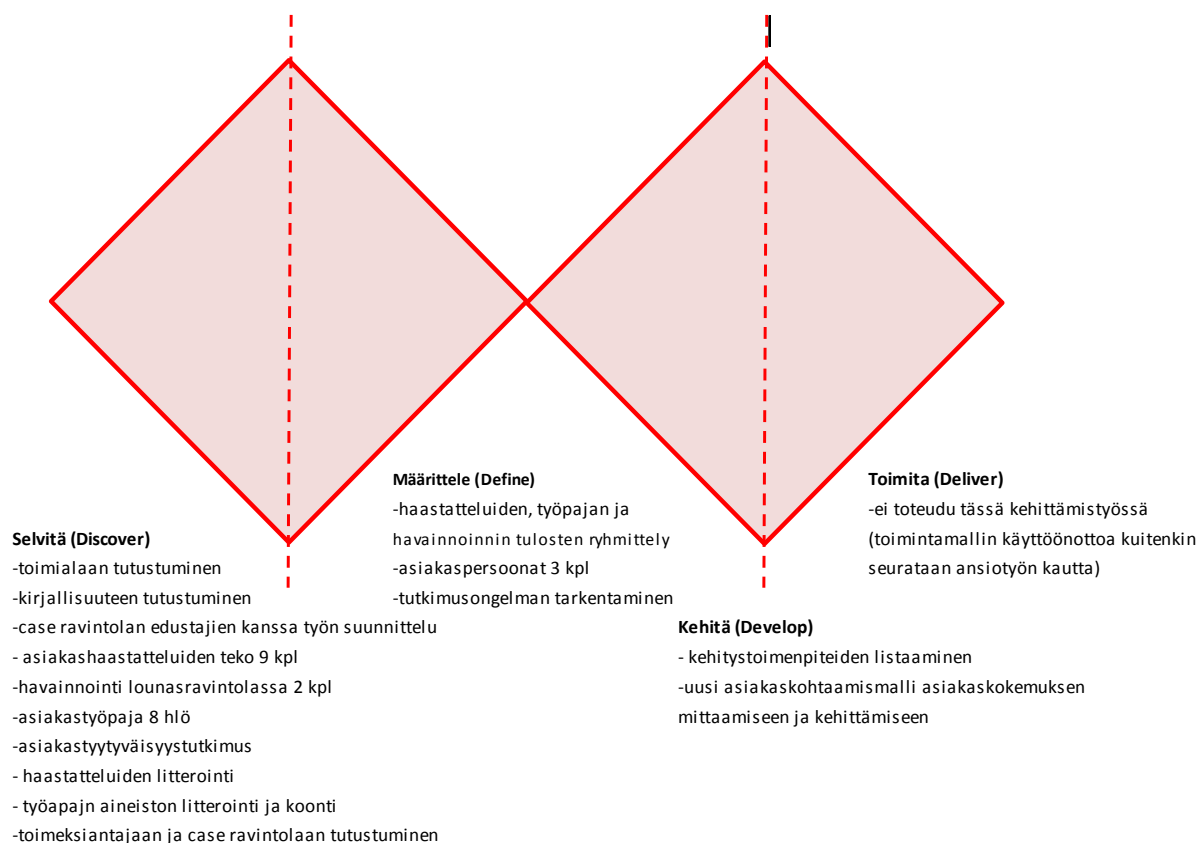
Tuplatimantti -palvelumuotoiluprosessi voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen: selvitä (discover)-, määrittele (define)-, kehitä (develop)- ja toimita (deliver) -vaiheet. Kaikissa neljässä vaiheessa keskitytään tässä työssä kohderavintolan ja toimeksiantajayrityksen

toiminnan kehittämiseen Soudagarin ym. (2012, 18) määrittelemien asiakaskokemuksen neljän kulmakiven; yrityksen luotettavuuden, tarkoituksenmukaisuuden, miellyttävyyden ja vuorovaikutteisuuden avulla. Nämä asiakaskokemuksen kulmakivet ohjaavat kehittämistyön haastattelurunkoa, havainnoinnin aiheita sekä tulosten ryhmittelyä sekä johtopäätöksiä.

Ensimmäisessä vaiheessa selvitetään käyttäjien kokemuksia ja käyttäymistä uusien näkökulmien avulla. Tässä kehittämistyössä discover -vaiheessa haastatellaan ravintolan ja kokoustarjoilupalvelun asiakkaita, havainnoidaan asiakkaiden toimintaa henkilöstöravintolan tiloissa ja kerätään toimeksiantajayrityksen operatiivisen johdon näkemyksiä työpajan avulla. Lisäksi discover -vaiheessa kerätään tietoa henkilöstöravintolan toiminnasta, ravintolan asiakkaiden tyytyväisyydestä ja toiminnan mahdollisista rajoituksista toiminnan kehittämiseksi. Tämä tehdään tutustumalla ravintolan asiakastyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen nykytilaan asiakastyytyväisyystutkimusten ja -palutteen kautta sekä järjestämällä suunnittelupalaveri kohderavintolan päällikön ja aluepäällikön kanssa.

Define -vaiheessa määritellään palvelun kehittämisen mahdollisuuksia ja tarkennetaan kehittämistyön aiheita. Define -vaiheessa kootaan discover -vaiheessa saatu aineisto ja muodostetaan aineistosta asiakaspersoonat sekä heidän palvelupolkunsa ravintolan asiakkaana. Define -vaiheessa rajataan aineistosta yksi tai useampi palvelun kipukohta, myös rajataan kehittämiseksi käytettävissä olevien resurssien ja muiden olemassa olevien toiminnan rajoitusten perusteella niin, että kehitystoimenpiteet ovat toteutettavissa ravintolan toimintaan.

Develop -vaiheessa luodaan erilaisia vaihtoehtoja, ideoita ja konsepteja palvelun kehittämiseksi sekä prototypoidaan palvelua (mm. pilotointi). Kehittämistyön develop -vaiheessa ideoidaan erilaisia ratkaisuja havaittuun palvelun ongelmakohtaan/ -kohtiin havaittujen asiakastarpeiden perusteella. Deliver -vaiheessa otetaan uudet toimintamallit käyttöön. Tässä kehittämistyössä deliver -vaihe tapahtuu pääosin kehittämistyön päättymisen jälkeen, jonka vuoksi deliver -vaihe jää dokumentoimatta. Uusien toimintamallien käyttöönottoa on kehittämistyön tekijällä kuitenkin mahdollista seurata työnsä kautta ja tarvittaessa tukea ravintolan henkilökuntaa toimintatapojen muutoksessa.



Kuvio 8. Double Diamond eli tuplatimanttimalli palvelumuotoiluprosessin kuvaamiseen (The Design Council 2005) kehittämistyön eri työvaiheineen.

Aikataulu on kokonaisuudessaan kuvattu taulukossa 2. Kuviossa on nähtävillä prosessin eri osien sijoittuminen aikajanelle toukokuun 2017 ja toukokuun 2018 välisenä aikana. Kuvio havainnollistaa hyvin eri vaiheiden työmäärän prosessin kokonaistyömäärän nähden, sillä esimerkiksi kehittämistyön kirjallisuuskatsaus ja opinnäytetyön kirjoittaminen muodostavat yhdessä suuren osan kokonaistyömäärästä.

Kehittämistyön aikataulu														
	toukokuu 2017	kesäkuu 2017	heinäkuu 2017	elokuu 2017	syyskuu 2017	lokakuu 2017	marraskuu 2017	joulukuu 2017	tammikuu 2018	helmikuu 2018	maaliskuu 2018	huhtikuu 2018	toukokuu 2018	
Aiheiden määrittely	x	x	x	x										
Kehittämistyön kirjallisuuskatsaus			x	x	x	x	x	x	x					
Työn suunnittelu yhteistyössä toimeksiantajan kanssa				x	x	x								
Lounasravintolan asiakkaiden haastattelut								x	x	x				
Lounasravintolan asiakkaiden havainnointi										x				
Työpaja operatiiviselle johdolle ja palvelujen kehitystiimille										x				
Aineiston koonti										x	x			
Tulosten analysointi ja toimenpiteiden määrittely											x			
Tulosten esittäminen toimeksiantajayritykselle											x			
Kehittämistyön viimeistely													x	x
Opinnäytetyön kirjoittaminen					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Opinnäytetyön esittäminen oppilaitokselle												x		

Taulukko 2. Kehittämistyön aikataulu.

Työ aloitettiin keväällä 2017 määrittelemällä ensin kehittämistyön aihe ja tämän jälkeen suunnittelemalla käytännön toteutus yhdessä toimeksiantajan kanssa syksyllä 2017. Käytännön toteutus aloitettiin lokakuussa 2017 yhdessä kohderavintolan päällikön ja aluepäällikön kanssa suunnittelemalla käytännön menetelmät ja aikataulu. Aineiston keruu toteutettiin haastatteluiden avulla joulukuusta 2017 helmikuuhun 2018, havainnointi ja työpaja helmikuussa 2018. Tämän jälkeen tulokset koottiin yhteen ja analysoitiin helmi-maaliskuussa 2018. Työ viimeisteltiin esittelemällä tulokset ja toimenpide-ehdotukset toimeksiantajayrityksen edustajille maaliskuussa 2018 sekä oppilaitokselle huhtikuussa 2018.

3.2 Kehittämistyön menetelmät

Kehittämistyön menetelmiksi valittiin Soudagar ym. (2012) neljän asiakaskokemuksen kulmakiven mukaan menetelmiä, joilla olisi mahdollista selvittää yrityksen luotettavuutta, vuorovaikutteisuutta, miellyttävyyttä ja tarkoituksenmukaisuutta. Asiakkaiden toivottiin kertovan kokemuksistaan palveluihin ja ruokatuotteisiin liittyen avoimesti ja rehellisesti ja sen vuoksi kehittämistyöhön osallistuvien asiakkaiden anonyymiteetti turvattiin täysin. Menetelmien oli myös sovelluttava toimintaympäristöön (henkilöstöravintola) ja asiakaskuntaan.

Tavoitteena oli saada erilaisia menetelmiä käyttämällä ja yhdistelemällä selville sellaisia kehitystoimenpiteitä, joita olisi mahdollista toteuttaa ketterästi ja ilman mittavia investointeja. Ketteryyden lisääminen toimenpiteiden nopealla käytäntöön viemisellä mahdollistaisi yrityksen luotettavuuden lisäämisen, kun he näkisivät toiveidensa toteutumisen ravintolan toiminnassa nopealla aikataululla. Kehitystoimenpiteiden toteutuminen myös lisää asiakkaiden ha-

lukkuutta osallistua toiminnan kehittämiseen jatkossa, sillä toiminnan muutos motivoi kerto-
maan toiveita uudelleen.

Taulukossa (Taulukko 3) on analysoitu kehittämistyön käytännön osuuteen valittujen mene-
telmien tavoitteita, etuja ja haasteita. Menetelmäsarakkeeseen on kirjattu valitut menetel-
mät; haastattelu, havainnointi, asiakastytyväisyystutkimus ja työpaja kohderyhmineen. Ta-
voitteisiin on kirjattu syy, miksi kyseinen menetelmä on valittu käytettäväksi ja mitä sen käy-
töllä halutaan kehittämistyössä saavuttaa. Etuihin ja haittoihin sitä vastoin on kirjattu ne te-
kijät, jotka ovat kyseisen menetelmän joko hyviä tai huonoja puolia verrattuna muihin mene-
telmiin. Niissä on tarkasteltu menetelmän hyötyjä ja haittoja myös asiakkaan näkökulmasta.
Toteutus- sarakkeeseen on kirjattu menetelmän käytännön toteuttamisen sekä tulosten ana-
lysoinnin kuvaus yksityiskohtaisesti.

Menetelmä	Tavoite	Edut	Haasteet	Toteutus
Puolistrukturoitu haastattelu lounasravintolan asiakkaille ja niille, jotka eivät käytä ravintolan palveluita päivittäin	-Saada syväymmärrystä sekä päivittäisasiakkaiden, että ei-ruokailijoiden tarpeista ja kokemuksista palvelua kohtaan.	-Tavoitetaan myös ei-ruokailijat asiakkaat. -Voidaan syventää haastattelua esittämällä lisäkysymyksiä. -Vuorovaikutteisuus asiakkaan kanssa, mahdollisuus esittää myös kysymyksiä Sodexolle. -Asiakkaalle mahdollisuus vaikuttaa.	-Haastatteluun käytettävä aika. -Haastateltujen halukkuus ja mahdollisuudet osallistua. -Luottamuksellisen ilmapiirin luominen haastattelutilanteessa.	-Teemahaastattelu häiriöttömässä tilassa haastattelulomaketta haastattelun runkona käyttäen. -Haastattelun tallentaminen nauhoittamalla. -Tulosten litterointi.
Lounasravintolan asiakkaiden havainnointi	-Seurata asiakkaiden palvelupolkua todellisessa ympäristössä sekä löytää realistisia onnistumisia ja haasteita palvelupolulla.	- Palvelutapahtumien todenmukaisuus - Mahdollisuus seurata asiakkaiden reaktioita objektiivisesti - Palvelupolkujen hahmottamiseen tarvittavan tiedon kerääminen	- Havainnointi kehittämistyön tekijälle uutena menetelmänä haasteellinen toteuttaa - Videointi ei mahdollista, dokumentointi muistiinpanoja tehden haasteellista havainnoinnissa yhtäaikaisesti	-Havainnointi lomakkeen avulla, tapahtumien dokumentointi kirjoittamalla muistiinpanoja havainnointitilanteesta. -Havainnointitulosten ryhmittely ja asiakaspolkujen koostaminen tulosten pohjalta.
Henkilöstöravintoloiden vuosittainen asiakastytyväisyys- tutkimus	-Saada kvantitatiivista taustatietoa ravintolan asiakastytyväisyydestä ja sen kehittymisestä viime vuosien aikana.	- Tutkimuksen laaja otanta antaa hyvää taustatietoa henkilöstöravintoloiden asiakkaiden tyytyväisyydestä kokonaisuudessaan sekä ravintolakohtaisesti	-Kvantitatiivisen tiedon rajallisuus asiakasymmärryksen muodostamisessa.	-Digitaalisesti ja paperilomakkeita käyttäen tehty asiakastytyväisyystutkimus kaikille Sodexon ravintoloille yhteistyössä tutkimusyritys IRO Researchin kanssa. -Tulosten analysointi ravintolakohtaisesti kehittämistyönäköteena olevan ravintolan osalta sekä yritystasolla koko Sodexon osalta.
Työpaja operatiiviselle johdolle asiakastytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä	-Saada tietoa sopimus- ja lounasasiakkaiden asiakaskokemuksesta ja heidän tarpeistaan Sodexon ruokailupalveluita kohtaan. -Yritystason asiakaskokemuksen hahmottaminen.	-Työpajan osallistujilla hyvä ylätason kokemus asiakkaiden tarpeista. -Mahdollisuus vaikuttaa osallistujien kautta.	-Äänekkäimpien/ "merkittävimpien" asiakkaiden mielipiteiden korostuminen. -Osallistujien motivointi ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen työpajassa.	-Työpajan fasilitointi Sodexo Oy operatiiviselle johdolle ja palveluiden kehitysosaston edustajille digitaalisesti Skypen kautta sekä paikan päällä Sodexo Oy:n toimistolla. -Tulosten koostaminen Mentimeter-ohjelman avulla ja toimittaminen ruokalistasuunnittelusta vastaavalle taholle.

Taulukko 3. Kehittämistyön menetelmänalyysi.

Valituista menetelmistä asiakastyytyväisyystutkimus on lähes kokonaan määrällistä, kvantitatiivista tietoa mittaava menetelmä, sillä tutkimuksen kyselylomake sisältää suurelta osin määrällisesti arvioitavia kysymyksiä. Myös työpajassa asiakaskokemusta mitattiin osin kvantitatiivisesti suorittamalla äänestys tärkeimmistä kehityskohteista ja valitsemalla eniten ääniä saaneet kohteet toteutettaviksi. Työpajan muut osiot, kuten asiakkaiden palautteiden ja operatiivisen johdon antamien kommenttien kerääminen toteutettiin kvalitatiivista tietoa korostaen. Valituista menetelmistä haastattelut ja havainnointi keskittyvät kokonaan laadullisen tiedon keräämiseen, mikä oli myös osasyynä menetelmien valinnalle, sillä kehittämistyön tavoitteena oli kerätä Sodexon asiakkaista sekä laadullista, että määrällistä asiakaskokemukseen liittyvää tietoa.

3.2.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Haastatteluiden tarkoituksena on saada tietoa ravintolan lounasasiakkaiden tarpeista ja odotuksista ravintolan palveluita kohtaan sekä heidän havaitsemistaan puutteista ravintolan toiminnassa. Saatu aineisto tuottaa tietoa siitä, mitä asiakkaiden mielestä ravintolan toiminnassa tulisi kehittää. Näiden kehityskohteiden perusteella laaditaan käytännössä testattavia asioita, joiden toimivuutta ja asiakkaiden reaktioita testataan ravintolassa.

Haastattelu valittiin kehittämistyön menetelmäksi sen vuorovaikutteisuuden vuoksi. Ravintolan asiakkaille haluttiin haastatteluiden avulla kertoa meneillään olevasta kehittämistyöstä ja heidän osallistumisensa merkityksestä ravintolan toiminnan kehittämiseen. Haastatteluiden toivottiin tiedon keräämisen lisäksi toimivan eräänlaisena viestintäkeinona Sodexon kehittämistyön kommunikoinnissa. Siinä missä Ojasalo ym. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2010, 95-102) painottavat haastatteluiden tarkoituksen kertomista itse haastateltaville, jotta nämä ymmärtävät, miksi haastattelu tehdään, haluttiin tässä kehittämistyössä ajatella hieman pidemmälle kommunikoimalla haastatteluiden avulla kehittämistyöstä kaikille ravintolan asiakkaille. Tämän toivottiin lisäävän yrityksen vuorovaikutteista ja kehittämishaluista imagoa.

Puolistrukturoitu haastattelu valittiin menetelmäksi, sillä se antaa vapauden vaihtaa kysymysten järjestystä ja kysymysten sanamuotoa tilanteen mukaan. Myös vapaus kysyä tarvittaessa mieleen tulevia lisäkysymyksiä nähtiin toivottuna asiana, sillä haastattelut haluttiin pitää mahdollisimman rentoina keskusteluhetkinä, jotta ne kannustaisivat haastateltavia luottavaisesti ja avoimesti kertomaan kokemuksistaan ravintolan asiakkaana. Puolistrukturoidun haastattelun hyötynä nähtiin myös se, että sen aineisto antaisi tulosten analysointivaiheessa enemmän mahdollisuuksia syvällisempään, kvalitatiiviseen analyysiin. Syvällisemmän analyysin mahdollisuus nähtiin tärkeänä paitsi saatavan asiakaskokemuksen laadun vuoksi, myös siksi että kvantitatiivista tietoa oli jo ennen kehittämistyön toteuttamista kerätty asiakastyytyväi-

syystutkimuksen avulla ja kehittämistyön avulla haluttiin kerätä uudenlaista tietoa asiakkaiden kokemuksista. (Ojasalo ym. 2010; Virtuaali-ammattikorkeakoulu 2017.)

Haastattelun kysymykset laadittiin siten, että niiden avulla oli mahdollista selvittää haastateltavan palvelukokemuksen molemmat ääripäät; sekä kaikkein positiivisimmat kokemukset, että kaikkein negatiivisimmat kokemukset. Tämä ns. CIT- menetelmä (Critical Incident Techniques) on Ojasalon ym. (2010, 98) mukaan erityisesti palveluyritysten toiminnan kehittämiseen soveltuva haastattelutapa. CIT - menetelmää käytettiin kysymysten ”kuvaile parasta kokemustasi kohderavintolan toiminnasta?” ja ”kuvaile huonointa kokemustasi kohderavintolan toiminnasta?” avulla (LIITE 2).

Parhaimpien ja huonoimpien kokemusten kautta oli tarkoitus selvittää Soudagarin ym. (2012, 18) asiakaskokemuksen kulmakivistä ensisijaisesti ravintolan miellyttävyyttä (esim. miten helppoa palvelun käyttäminen on ja minkälaisen mielikuvan palvelutilanne jättää asiakkaalle). CIT -menetelmällä kartoitetaan miellyttävyyden lisäksi myös muita asiakaskokemuksen tekijöitä, riippuen asiakkaan kuvailemista palvelukokemuksista. Kaikkein positiivisimmat ja kaikkein negatiivisimmat kokemukset voivat sisältää toiminnan osia aina luotettavuudesta (esim. miten yritys pitää lupauksensa hintojen, aikataulujen ja toimitusehtojen suhteen), vuorovaikutteisuuteen (esim. miten hyvin asiakkaille kerrotaan toiminnasta ja muutoksista ja miten palautteisiin vastataan) ja yhä tarkoituksenmukaisuuteen (esim. oikeiden tuotteiden ja lounasvaihtoehtojen tarjoaminen asiakkaille).

Lisäksi haastattelukysymysten avulla haluttiin selvittää haastateltavan kokemusta ruoasta, kokoustarjoilutuotteista ja henkilökunnan asiakaspalvelusta, jotta näitä arvioitavia asioita pystyttiin vertailemaan vuosittaisen Sodexo asiakastytyväisyystutkimuksen tuloksiin (IRO Research 2017). Haastatteluiden päätteeksi haastateltavia pyydettiin myös kertomaan unelmien lounasravintolastaan; millaista ruokaa sieltä saisi ostaa, millainen miljöö siellä olisi, mitä siellä näyttäisi ym. Tämän kysymyksen avulla pyrittiin ymmärtämään erilaisten ihmisten lounasruokailuun liittyviä tarpeita, toiveita ja odotuksia ilman, että ajatukset olisivat sidottuja Sodexon ravintolan toimintaan ja sen mahdollisiin rajoituksiin.

3.2.2 Havainnointi

Havainnoinnin tavoitteena kehittämistyössä oli tarjota tietoa henkilöstöravintolan asiakkaiden käyttäytymisestä ravintolassa lounasaikaan ja lisäksi siitä, mitä muuta ravintolassa tapahtuu ja miten nämä asiat vaikuttavat asiakaskokemukseen. Tavoitteena oli myös samalla observoida ravintolan henkilökunnan asiakaspalvelua (Hot Kitchen -palvelupisteen kokki, kassatarjoilija, linjaston täyttö), ravintolan asiakasvirran sujuvuutta (ruuhka-ajat, jonot, istuinpaikkojen

riittävyys, astianpalautus), asiakkaiden ostokäyttäytymistä (lounasruokavalinnat, kassanvierustuotteet) ja mahdollisesti esille tulevia palvelupolun kipupisteitä.

Havainnointi valittiin menetelmäksi sen soveltuvuuden vuoksi: se sopi menetelmänä hyvin kehittämistyön tekijälle, joka mielellään seurasi tapahtumia ja ihmisten käyttäytymistä. Havainnointi oli myös hyvin toteutettavissa ravintolassa. Ojasalon ym. (2010, 105) mukaan havainnointimenetelmä voidaan jakaa eri kategorioihin sen mukaan, mikä havainnoijan rooli siinä on; hän voi olla täysin ulkopuolinen tarkkailija tai aktiivinen osallistuja. Tässä kehittämissä haluttiin kehittämistyön tekijän ammatillisen kehittymisen vuoksi käyttää molempia rooleja ja sen vuoksi kahdesta havainnoinnista toinen tehtiin aktiivisesti tapahtumiin osallistuen ja toinen ulkopuolisena tarkkailijana.

Ojasalon ym. (2010, 103-105) mukaan havainnoinnin on oltava järjestelmällistä ja sen tulokset rekisteröidään saman tien muistiin esimerkiksi käyttämällä havainnointilomaketta. Havainnoinnin tulee olla kokonaisvaltaista eikä rajoittua ainoastaan ihmisen toimintaan vaan myös ilmeisiin, eleisiin, hajuihin, ääniin ym.). Tämän kehittämistyön havainnointi suoritettiin niin, että havainnoija pystyi samalla kokemaan mahdollisimman saman ravintolakokemuksen kuin havainnoinnin kohteet, hän oli heidän kanssaan ravintolassa ja söi samaa ruokaa kuin he, kulki saman asiakaspolun heidän kanssaan.

3.2.3 Asiakaskokemustyöpaja

Yhtenä kehittämistyön aineistonkeruumenetelmistä käytettiin työpajaa, joka järjestettiin toimeksiantajayrityksen operatiiviselle johdolle ja palveluiden kehitysimille 7.2.2018. Työpajan tavoitteena oli koota aineistoa operatiivisen johdon näkemyksiä Sodexon päivittäisasiakkaiden ja sopimusasiakkaiden tarpeista ja odotuksista palveluita kohtaan sekä heidän kokemuksiansa Sodexon asiakkaana. Osallistujia pyydettiin valmistautumaan työpajaan keräämällä tietoa oman alueensa asiakkaiden kokemuksista.

Työpaja valittiin menetelmäksi sen osallistavan luonteen vuoksi, jolloin osallistujilta olisi mahdollista saada mahdollisimman paljon aineistoa jatkokehittämistä varten. Työpajan myös koettiin sopivan yrityksen toimintatapoihin ja aineiston keräämisen tavoitteisiin hyvin. Näiden syiden lisäksi kehittämistyön tekijä halusi saada kokemusta fasilitoinnista omassa organisaatiossaan ja näki kehittämistyön hyvänä keinona kartuttaa sitä.

Työpajassa käytettäväksi menetelmiksi valittiin digitaalisesti toteutettavissa olevat menetelmät, sillä jo ennen työpajan alkua oli tiedossa, että osa osallistujista on mukana Skypein välityksellä ja myös heille haluttiin antaa mahdollisuus täysipainoiseen osallistumiseen. Ennen

työpajaa kehittämistyön tekijä perehtyi erilaisiin työpajassa käytettäviin menetelmiin ja erilaisiin verkossa toimiviin, sähköisiin aineistonkeruutyökaluihin. Työpajan ideoiden keräämisen menetelmäksi valittiin mukaeltu versio Me-We-Us -menetelmästä (Nummi 2007, 32-37) ja aineiston karsimiseen sähköisesti tapahtuvaa reaaliaikaista äänestystä, jonka tuloksena aiheista muodostettiin tärkeimmät toimenpiteet kehitystiimille.

Työpajan aineiston keräämiseen käytettiin Mentimeter -sivustoa, joka mahdollisti osallistujien kommenttien kirjoittamisen ja toimenpiteistä äänestämisen reaaliaikaisesti ja visuaalisesti myös Skypen välityksellä osallistuville henkilöille. Kehittämistyön tekijä perehtyi työkalun käyttöön ennakkoon, sillä työkalu oli hänelle uusi ja hän myös loi työpajaa varten valmiin kommenttien keräämiseen ja aineiston perusteella tehtävään äänestykseen tarvittavat pohjat Mentimeter- sivustolle valmiiksi.

3.2.4 Asiakastyytyväisyystutkimus

Asiakastyytyväisyys on liiketoiminnan mittari, jonka avulla kuvataan yrityksen asiakkaiden tyytyväisyyttä tuotteisiin tai palveluun. Tyypillisesti asiakastyytyväisyyttä mitataan erilaisten tutkimusten ja kyselyjen avulla esimerkiksi vuosittain. Tutkimustulosten avulla liiketoimintaa kehitetään vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja säännöllisten tutkimusten avulla asiakastyytyväisyyden kehitystä on mahdollista seurata pitkäjänteisesti. Sodexon asiakastyytyväisyyttä kuvataan numeerisesti esittämällä tyytyväisten asiakkaiden osuus kaikista asiakkaista prosentteina.

Perinteisten asiakastyytyväisyyskyselyjen ongelma palvelumuotoilun näkökulmasta on niiden tarjoaman asiakastiedon rajoittuminen vain kyselylomakkeella tiedusteltuihin asioihin ja valmiiksi annettuihin vastausvaihtoehtoihin. Näiden ulkopuolelle jää paljon sellaista tietoa, jota asiakkaalla ei välttämättä ole mahdollisuutta kertoa, koska siihen ei anneta tilaisuutta. Tämän vuoksi palvelumuotoilun menetelmien, kuten yhteiskehittämisen, päiväkirjojen, haastatteluiden ja työpajojen käyttäminen asiakastyytyväisyyden kartoittamiseen tuo tehokkaampia tuloksia liiketoiminnan kehittämiseen kuin perinteiset asiakastyytyväisyyskyselyt.

4 Kehittämistyön tulokset

Kohderavintolan asiakkaiden palvelukokemuksista, tarpeista ja toiveista henkilöstöravintolaa ja kokoustarjoiluja kohtaan kerättiin aineistoa erilaisilla menetelmillä noin 3 kuukauden ajan. Asiakkaiden tarpeet olivat pitkälti samassa linjassa koko yrityksen lounasravintola-asiakkaiden

tarpeiden kanssa: salaattivalikoiman monipuolisuus, tehokas ja monikanavainen markkinointiviestintä, selkeä hinnoittelu, sujuva asiointi ravintolassa (myös ruuhka-aikoina) ja ruokalistan riittävä vaihtelevuus.

4.1 Haastattelututkimusten tulokset

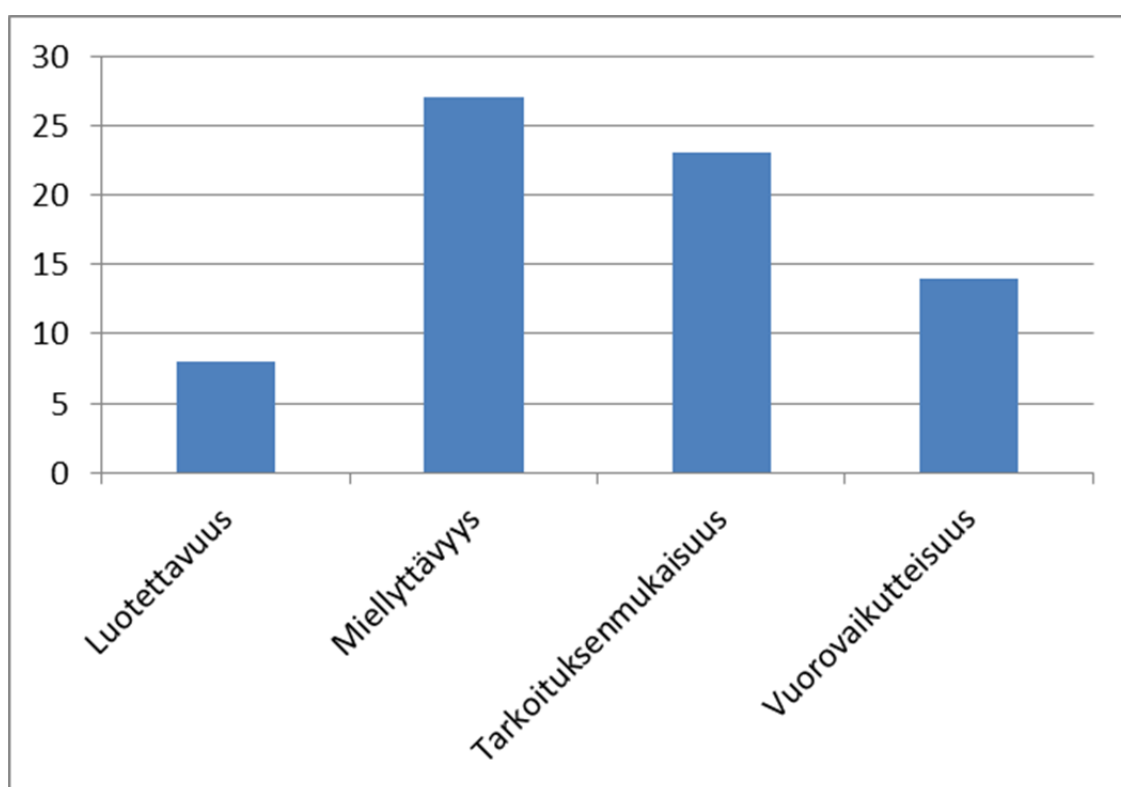
Kohderavintolan asiakkaiden haastattelut suoritettiin joulukuusta 2017 - helmikuuhun 2018 haastatteleamalla puolistrukturoidusti yhteensä yhdeksän kohderavintolan sijaintikiinteistön vuokralaisyritysten edustajaa ja ravintolan päivittäisasiakasta. Haastatelluista henkilöistä osa käytti ravintolan palveluita säännöllisesti ja osa harvoin tai ei ollenkaan. Haastattelut suoritettiin Sodexon neuvotteluhuoneissa ja muiden yritysten tiloissa ja ne tallennettiin nauhoittamalla, jotta haastattelijan oli mahdollista viedä keskustelua eteenpäin ilman, että oli tarve samanaikaisesti tehdä muistiinpanoja. Nauhoitukset litteroitiin haastattelujen jälkeen haastatteluittain lomakkeille ja vastaukset taulukoitiin aihepiireittäin.

Haastattelutilanteet antoivat kattavasti tietoa sekä haastateltujen asiakaskokemuksesta, että heidän edustamansa yrityksen henkilöstön asiakaskokemuksesta kohderavintolassa, sillä haastateltavat toimivat yrityksensä ns. puhemiehinä. Puhemiehenä toimimiseen olin ohjeistanut heitä etukäteen ennen haastattelua pyytämällä heitä keräämään työtovereiltaan palautetta ravintolan toiminnasta. Lisäksi tähän tarkoitukseen oli mahdollista kertoa muilta asiakkailta suullisesti kuulemaansa palautetta.

Haastatteluissa kävi ilmi, että asiakaskunnassa on tyytymättömyyttä ravintolan toimintaan. Moni koki ruokalistalla näkyvän liian vähän vaihtelua ja esimerkiksi broileriruokien toistuvan usein. Ruokalistalle kaivattiin enemmän normaalia kotiruokaa, kuten lasagnea, lihapullia tai makaronilaatikkoa. Lisäksi toivottiin enemmän gluteenittomia lämminruokavaihtoehtoja, niin että sellainen löytyisi joka päivä valikoimasta. Jälkiruokaksi tarjottavien hedelmien koettiin usein olevan raakoja ja vaativan kypsyttämistä ennen syömistä. Kalaruoat koettiin usein kivahtaneiksi linjastossa ja niihin kaivattiin enemmän vaihtelua seitiruokien lisäksi. Kalaruokia myös toivottiin kaiken kaikkiaan useammin ruokalistalle. Hot Kitchen -palvelupiste sitä vastoin sai asiakkailta paljon kiitosta, sekä henkilökunnan asiakaspalveluhenkisyden, että grillipisteen ruokatarjoaman osalta. Pizzapäivät ja hampurilaiset saivat erityisesti paljon kiitosta.

Haastateltavat kokivat ravintolan henkilökunnan erittäin palveluhenkiseksi ja heillä koettiin olevan hyvä paineensietokyky esimerkiksi ruuhkatilanteissa. Kokoustarjoilutilausten osalta henkilökunta oli useaan otteeseen pystynyt joustamaan ja mukautumaan muuttuviin tilanteisiin. Asiakaspalvelutilanteista negatiivista palautetta annettiin siitä, että ravintolan kassalta puuttui usein henkilö, jolloin lounaan maksaminen viivästyi ja kassalle kertyi jonoa.

Haastatteluiden tulokset taulukoitiin teemoittain käyttäen teemoina Soudagarin ym. (2012, 18) neljää asiakaskokemuksen kulmakiveä: luotettavuutta, miellyttävyyttä, tarkoituksenmukaisuutta ja vuorovaikutteisuutta. Kuviossa 10 kuvataan tulosten jakauma eri asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden välillä. Eniten kehitettävää ravintolalla on haastattelujen mukaan miellyttävyyteen liittyvissä tekijöissä. Tämän jälkeen seuraavaksi eniten mainintoja sai luotettavuuteen liittyvät tekijät. Tarkoituksenmukaisuus ja vuorovaikutteisuus saivat vähiten mainintoja.



Kuvio 9. Ravintolan kehityskohteiden määrä asiakaskokemuksen avaintekijöiden mukaan jaoteltuna.

Ravintolan toiminnan miellyttävyyteen liittyviä tekijöinä huomioitiin ruoan ja kokoustarjoilutuotteiden maku, ravintolan viihtyisyys, monipuolinen lounasruokavalikoima, asiakaspalautemahdollisuudet. Haastateltujen asiakkaiden mielestä ruoan miellyttävyys oli tyydyttävällä tasolla. Vaikka ravintolaympäristö koettiin viihtyisänä, oli ruoan maussa paljon kehittämisen varaa eikä ruokavalikoimaa koettu riittävän monipuoliseksi. Varsinkin salaattibuffetin valikoimaan toivottiin enemmän vaihtuvuutta ja monipuolisuutta.

Vuorovaikutteisuuteen liittyviin tekijöihin luettiin mukaan asiakaspalautteisiin reagoimisen nopeus ja kyky muuttaa toimintaa annettujen palautteiden perusteella, henkilökunnan kommunikointitaidot, ravintolan viestintä ja palvelujen markkinointi, asiakkaiden kohtaaminen ja

asiakaspalvelu. Vuorovaikutteisuuden liittyvissä tekijöissä ravintolan toiminta koettiin olevan tyydyttävällä tasolla, sillä asiakaspalautekanavia oli käytössä monipuolisesti ja asiakaspalautteisiin reagointi oli nopeaa ja sen perusteella toimintaa myös oli pystytty muuttamaan tarvittaessa. Asiakaspalvelu niin ravintolan kassalla kuin kokoustarjoilujenkin osalta koettiin ystävällisenä.

Vuorovaikutuksen haasteina koettiin viestinnän ja markkinoinnin puutteellisuus; ravintolan tuotteista, teemoista ja kampanjoista ei kommunikoitu asiakkaiden mielestä riittävästi. Esimerkiksi kokoustarjoilutuotelista ja hinnasto puuttuivat usealta haastatellulta, jotka kokoustarjoiluja kuitenkin ravintolalta tilasivat säännöllisesti. Lisäksi haastatellut kokivat, ettei heitä otettu mukaan ravintolan kehittämiseen muulla tavoin kuin tarjoamalla mahdollisuus vastata vuosittaiseen asiakastyytyväisyyskyselyyn tai antaa asiakaspalautetta Taplause - palautekanavan tai Happy Or Not -laitteen avulla. Haastatellut olisivat toivoneet enemmän vuorovaikutteisia tilaisuuksia tavata ravintolan henkilökuntaa esimerkiksi tuotemaistiaisten yhteydessä,

Tarkoituksenmukaisuuteen otettiin mukaan se, miten ravintola pystyy vastaamaan asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin eli miten se pystyy tarjoamaan räätälöityjä, asiakkaan todellisiin tarpeisiin vastaavia ratkaisuja esimerkiksi erikoisruokavalioita noudattaville henkilöille. Tässä kategoriassa ravintolan toiminnassa koettiin haasteita ja suuri osa haastateltavista koki, ettei ravintolan lounastarjoanta vastannut hänen yksilöllisiin tarpeisiinsa. Puutteita oli niin erikoisruokavalioita (mm. gluteeniton, vähähiilihydraattinen) noudattavien tarpeisiin vastaamisessa kuin muidenkin lounasasiakkaiden osalta.

Haastatteluissa luotettavuuteen liittyviä ilmi tulleita tekijöitä olivat ruoan tasalaatuisuus, kokoustarjoilutilausten oikeellisuus ja aikataulujen noudattaminen sekä toiminnan ennustettavuus. Ruoan laatu koettiin hyvin vaihtelevana, joka johti ravintolan toiminnan luotettavuuden huonoon tasoon. Sitä vastoin kokoustarjoilujen osalta luotettavuus oli sitä vastoin kiitettävällä tasolla.

4.2 Asiakaskokemustyöpajan tulokset

Kehittämistyöhön liittyen Sodexon operatiiviselle johdolle järjestettiin työpaja keskiviikkona 7.2.2018. Työpajassa kerättiin tietoa yrityksen operatiiviselta johdolta heidän alueensa ravintoloiden asiakkaiden tarpeista ja odotuksista sekä kokemuksista liittyen henkilöstöravintoloiden palveluihin. Työpajan tavoitteena oli muodostaa kerätystä aineistosta yhdessä työpajan osallistujien kanssa lista toimenpiteistä, joiden avulla ruokailupalveluiden kehitystiimi (Food Platform) pystyisi kehittämään Sodexon ruokailupalveluita vastaamaan paremmin asiakastar-

peita.

Työpajaan osallistui kuusi aluepäällikköä, liiketoimintajohtaja sekä palveluiden kehityksen päällikkö. Osallistujista osa oli mukana paikan päällä Sodexon toimistolla ja osa Skypen välityksellä, josta johtuen fasilitointimenetelmät valittiin niin, että niitä olisi mahdollista käyttää virtuaalisesti. Osallistujilta kerättiin heidän ravintoloidensa asiakkaiden toiveita ja odotuksia hyödyntäen Mentimeter -sivuston digitaalista aineistonkeruumenetelmää (kuvio 10), jolle tehtiin listaus kommentteista.

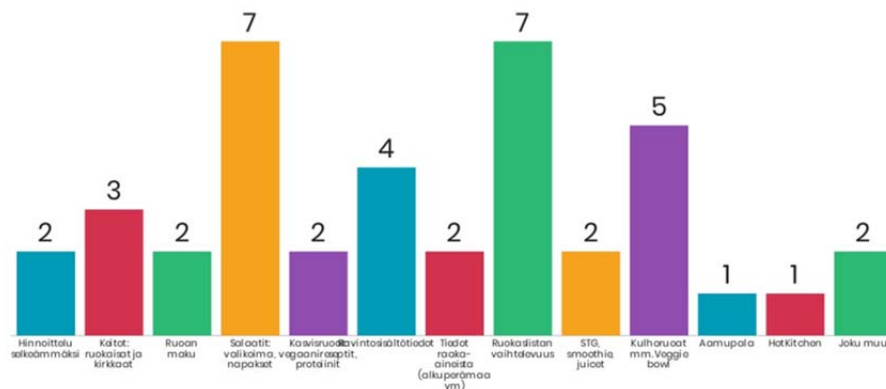


Kuvio 10. Työpajan osallistujien antamia palautteita asiakkailta.

Kun osallistujat olivat listanneet kaikki asiakkailta saamansa toiveet ja palautteet koskien lounasravintoloiden tarjontaa, palautteet koottiin yhteen ja niistä valittiin jatkokäsittelyyn 12 eniten mainintoja saanutta kehityskohdetta. Näistä 12 tekijästä sekä vapaamuotoista "joku muu" -kehityskohteesta suoritettiin reaaliaikainen äänestys (kuvio 11). Äänestyksessä osallistujat saivat valita annetuista vaihtoehdoista heidän mielestään 3-5 tärkeintä asiaa, jotka otettaisiin ruokailupalveluiden kehitysosastolle toimenpiteiksi vuoden 2018 aikana. Toimenpiteiksi valittiin: salaattivalikoiman monipuolistaminen, ruokalistan vaihtelevuuden lisääminen, kulhuruokien lisääminen valikoimaan, ravintosisältötietojen lisääminen ruokalistoille sekä keittoruokavalikoiman kehittäminen.

Mitkä 3–5 asiaa valitset kehityskohteiksi Food Platformille?

Mentimeter



8

Kuvio 11. Työpajassa valittujen toimenpiteiden äänestys.

Työpajan toimenpiteiden avulla pyritään kasvattamaan tyytyväisten asiakkaiden osuutta kaikista Sodexon henkilöstöravintola-asiakkaista vuonna 2018 sekä parantamaan asiakaskokemusta. Asiakastyytyväisyystutkimuksessa 2017 tyytyväisten asiakkaiden osuus kaikista vastaajista oli 84 % ja tavoitteeksi vuodelle 2018 asetettiin 85 % tai yli. Lisäksi työpajan tavoitteena oli löytää keinoja parantaa asiakaskokemusta, sillä tämän uskottiin vaikuttavan positiivisesti asiakastyytyväisyyteen. Asiakaskokemukseen pyrittiin vaikuttamaan vastaamalla asiakkaiden toiveisiin (keitto-, salaatti- ja kulhuruokavalikoima), tuomalla lisää vaihtelevuutta ruokailuun sekä lisäämällä tietoa raaka-aineista ja niiden alkuperästä.

4.3 Havainnoinnin tulokset

Kohderavintolan asiakkaita ja ravintolan palvelutapahtumia havainnoitiin maanantaina 12.2.2018 lounasaikaan. Havainnointi suoritettiin valitsemalla asiakaskunnasta kaksi asiakaspersoonia vastaavaa asiakasta: yksi noin 35 -vuotias nainen ja yksi noin 40 -vuotias mies. Valituilta henkilöiltä pyydettiin lupa havainnoinnin tekemiseen ja heidän toimintaansa seurattiin ravintolassa samalla muistiinpanoja tehden. Havainnoinnin avulla selvitettiin kohdehenkilöiden käyttäytymistä ravintolassa sekä seurattiin ravintolassa tapahtuneita palvelutilanteita, jotka liittyivät heidän asiakaspolkuunsa ravintolassa.

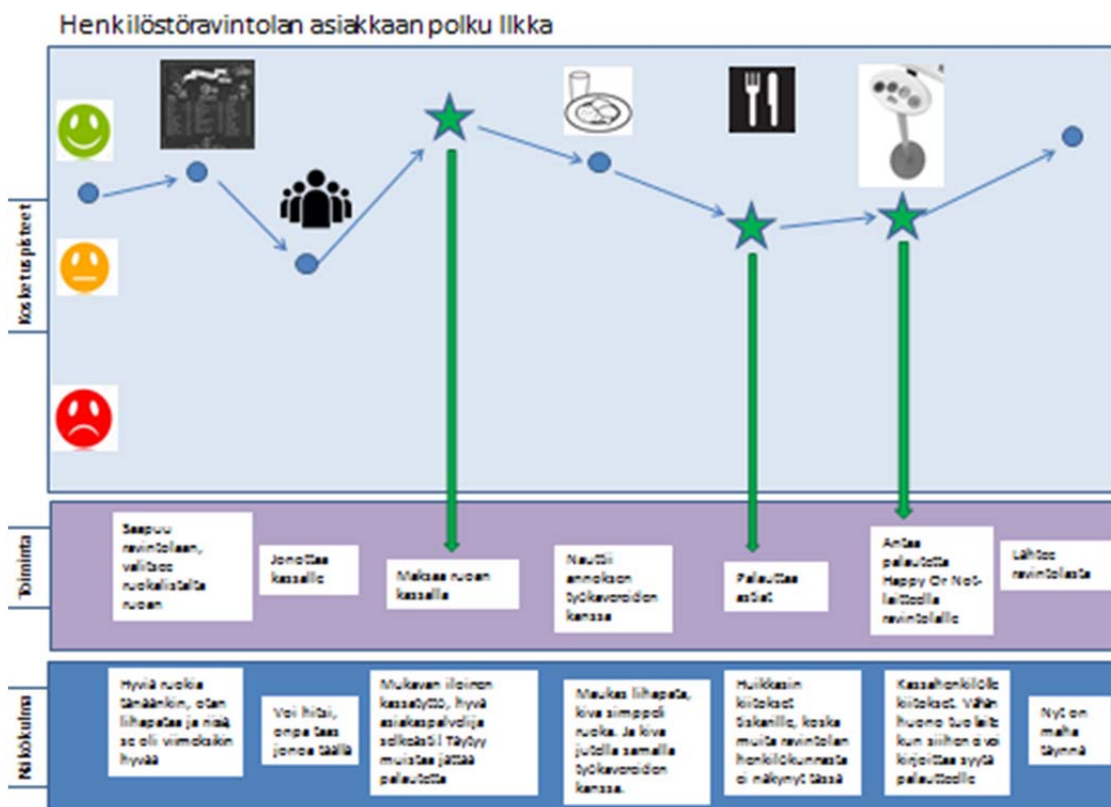
Havainnointien pohjalta kirjoitettiin paikan päällä muistiinpanoja, joissa kuvattiin yksityiskohtaisesti havainnoinnissa olleiden asiakkaiden palvelupolun kulku aina ravintolaan saapu-

misesta sieltä lähtemiseen asti. Palvelupolku alkoi asiakkaiden saapuessa ravintolaan jatkuen ruoan ottamiseen linjastosta tai tilaamiseen Hot Kitchen -palvelupisteestä ja annoksen maksamiseen kassalla. Kassan jälkeen asiakkaat siirtyivät joko hakemaan leipäpöydästä leipää tai juomia tai suoraan pöytään istumaan. Palvelupolku päättyi astioiden palauttamiseen ja ravintolasta poistumiseen. Havainnoin avulla tarkkailtiin erityisesti palvelupolun sujuvuutta ruokavaihtoehtojen välillä valitsemisen, kassajonojen ja ruoan itseoton ruuhkien osalta sekä astianpalautuksen osalta. Lisäksi huomiota kiinnitettiin asiakkaiden tunnetilojen tarkkailemiseen, vuorovaikutukseen ravintolan henkilökunnan kanssa palvelupolun kontaktipisteissä ja siihen, miten ruoka maistui heille.

Havainnoinnin muistiinpanojen avulla laadittiin kaksi asiakaspolkua; asiakaspersoonana Ilkan palvelupolku (kuvio 12) ja asiakaspersoonana Marin asiakaspolku (kuvio 13). Lisäksi aikaisemmin tehtyjen haastatteluiden perusteella laadittiin asiakaspolku asiakaspersoonana Jennille (kuvio 14), joka ei ole ravintolan päivittäisasiakas, mutta joka saattaa muiden kontaktipisteiden kautta olla tekemisissä ravintolan kanssa. Kiinteistön tiloissa työskentelee merkittävä määrä sellaisia henkilöitä, jotka eivät käy henkilöstöravintolassa syömässä ja koska myös heidän motiivejaan ja tarpeitaan haluttiin tarkastella tässä kehittämistyössä, tehtiin yksi asiakaspersoonista edustamaan heitä.

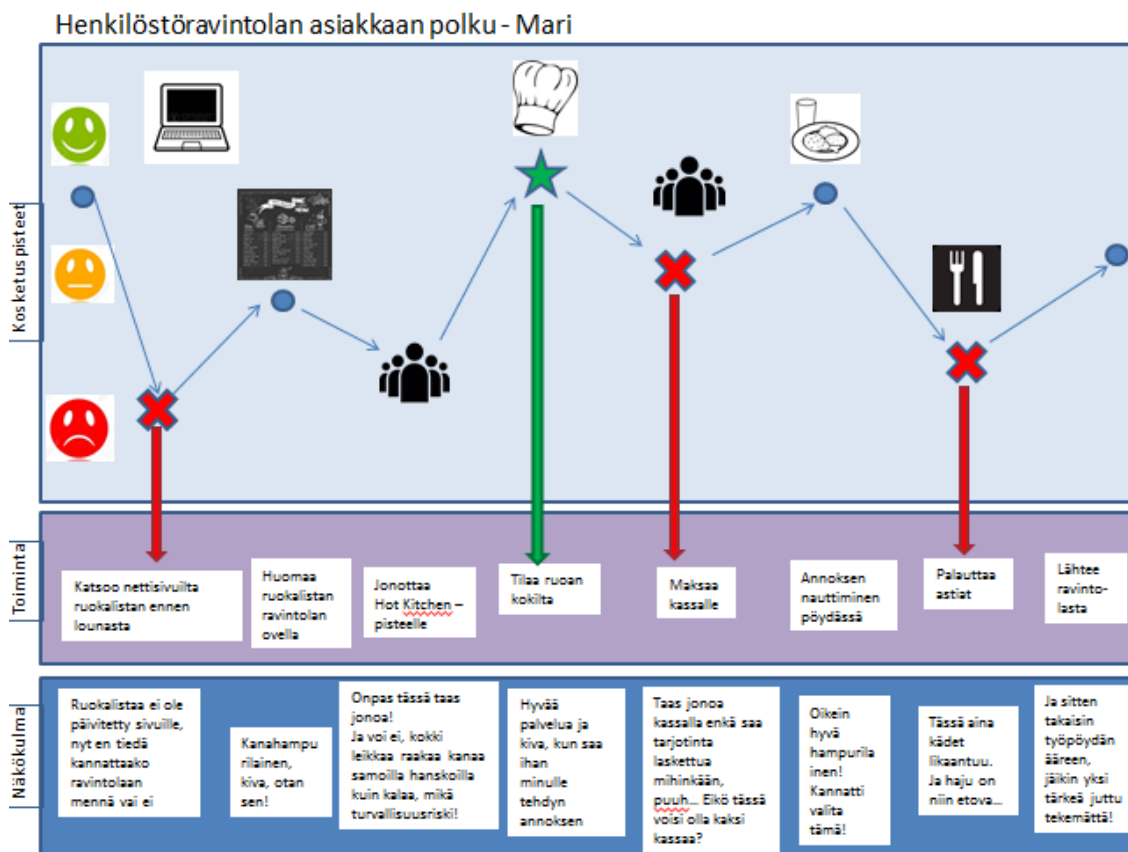
Asiakkaiden seuraaminen heidän asioidessaan ravintolassa koettiin hyödylliseksi ja uusia näkökulmia tuoneeksi menetelmäksi. Havainnoinnin avulla saatiin esimerkiksi selville, että astianpalautuspiste koettiin asiakkaan mielestä epämiellyttäväksi paikaksi sen sotkuisuuden vuoksi ja että ravintolan kassajono ruuhkauttaa ruoan hakemista ja vaikeuttaa asiakkaiden liikkumista ravintolassa. Lisäksi kassajonossa ei ole mahdollista laskea tarjotinta minnekään, mikä tekee jonottamisesta epämiellyttävää.

Asiakas Ilkan palvelupolku ravintolassa sisältää pääosin positiivisia kokemuksia ravintolan toiminnasta. Ilkan kohtaaminen asiakaspalvelutehtävissä työskentelevien henkilöiden kanssa sujuu hyvin ja hän on tyytyväinen ruoan makuun. Hänen asiakaskokemuksensa vaikuttaa myös lounasseura, sillä syöminen yhdessä kollegoiden kanssa tuo Ilkalle kaivatun tauon hektiseen työpäivään ja mahdollistaa kuulumisten vaihdon tiimin jäsenten kesken. Ilkka myös antaa asiointistaan palautetta ravintolalle Happy or Not -laitteen avulla.



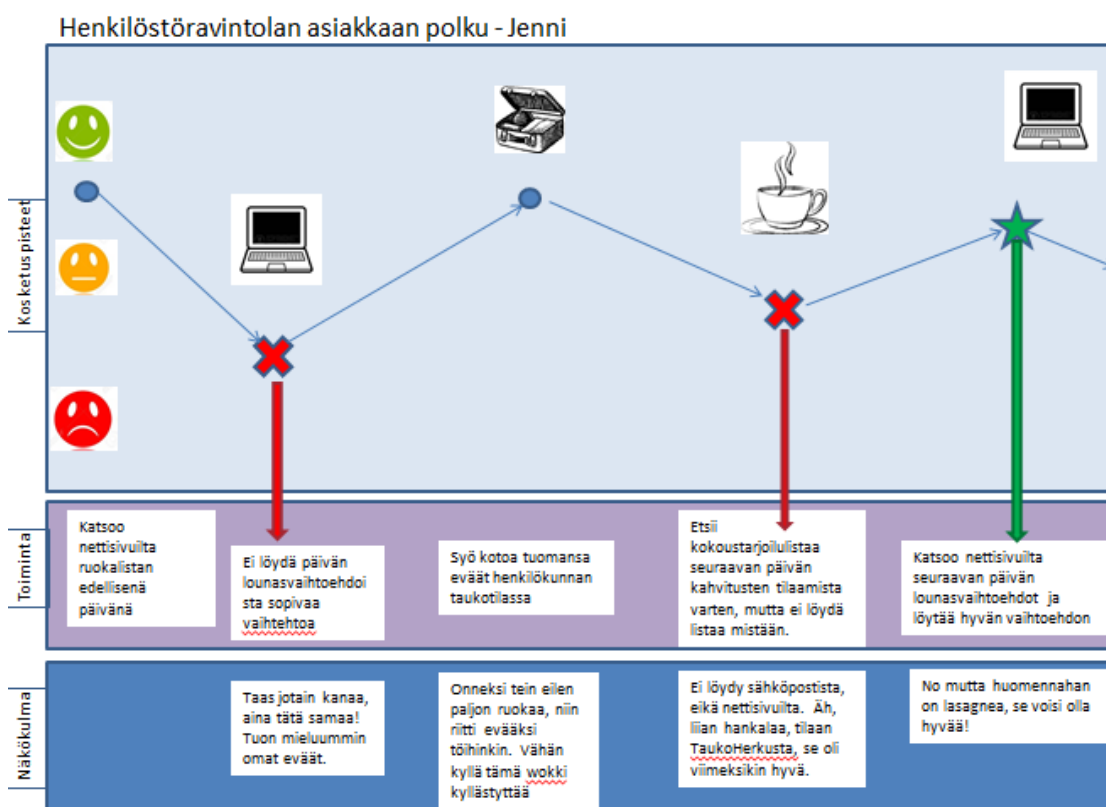
Kuvio 12. Henkilöstöravintolan palvelupolku asiakas Ilkka.

Marin palvelupolku ravintolassa sisältää niin positiivisia kuin negatiivisiakin kokemuksia. Positiivista lounasasioinnissa oli ruoan tilaaminen Hot Kitchen -palvelupisteen kokiilta sekä ruoan hyvä maku. Negatiivisia kokemuksia sen sijaan olivat ruokalistan puuttuminen nettisivuilta, jonot Hot Kitchen -palvelupisteellä ja kassalla, se että kokki rikkoi ruoanvalmistuksen hygieniahjeistuksia valmistaessaan ruokaa asiakkaille ja astianpalautuksen sotkuisuus.



Kuvio 13. Henkilöstöravintolan palvelupolku asiakas Mari.

Asiakas Jennin palvelupolku ravintolassa ei sisällä juurikaan kontaktipisteitä, sillä Jenni ei käy ravintolassa syömässä lounasta vaan on tuonut kotoa mukanaan omat eväät. Kontaktipisteitä ovat ruokalistan lukeminen ravintolan nettisivuilta ja kokoustarjoilutilauksen tekeminen, jotka molemmat epäonnistuvat siinä määrin, että Jennin kokemus niistä jää negatiiviseksi. Lisäksi Jennin palvelupolkuun sisältyy yksi positiivinen palvelukokemus, kun Jenni myöhemmin löytää mieluisan ruokavaihtoehdon ruokalistalta.



Kuvio 14. Henkilöstöravintolan palvelupolku asiakas Jenni.

Kaikkia kolme asiakaspolkua yhdistää kasvatusten tapahtuneiden vuorovaikutustilanteiden (mm. kassatapahtumat, ruoan tilaaminen Hot Kitchen -palvelupisteessä) kokeminen positiivisina tapahtumina, josta voidaan päätellä ravintolahenkilökunnan onnistuneen asiakaspalvelutilanteissa hyvin. Sitä vastoin digitaalisesti tapahtuneet kontaktipisteet, kuten ruokalistan katsominen ravintolan internetsivuilta tai kokoustarjoilutuotteiden tilaaminen, koettiin useammin negatiivisesti. Tämän kehittämistyön ravintolakohtaisissa kehitystoimenpiteissä (tarkemmin luvussa 4.5) pyritään korjaamaan digitaalisen vuorovaikutuksen haasteisiin ohjaamalla ravintolan toimintaa viestinnällisesti aktiiviseen suuntaan.

4.4 Asiakaspersoonat

Haastatteluista kerätyn aineiston pohjalta rakennettiin kehittämistyön kohteena olleelle henkilöstöravintolalle kolme asiakaspersoonaa, jotka kuvaavat ravintolan tyypillisiä asiakkaita. Ravintolan asiakaspersoonien avulla pyrittiin mahdollistamaan ravintolan asiakkaiden ja heidän tunteidensa, tarpeidensa ja toiveidensa syvällisen ymmärtämisen sekä ymmärryksen pohjalta tapahtuvan kehittämistyön tapahtumisen. Erityisesti ravintolan asiakaspersoonien avulla haluttiin edesauttaa yhteistä ymmärrystä asiakkaista kaikkien kehittämistyön sidosryhmien,

kuten toimipaikan henkilöstön, operatiivisen johdon, markkinointi- ja palveluiden kehitystiemien kesken.

Kehittämistyön pohjalta laaditut asiakasprofiilit ovat luonteeltaan yksilöllisempiä tyyppillisen asiakkaan kuvauksia kuin asiakasprofiilit. Sodexon nykyisten Personix® -asiakasprofiilien (asiakasprofiileista kerrottu tarkemmin luvussa 1.4 Sodexon asiakaskokemus tänään) rinnalle haluttiin asiakasprofiilien kautta tuoda uudenlaista asiakasymmärrystä. Yksilöllisellä lähestymistavalla on mahdollista lisätä empatian ja ymmärryksen määrää asiakkaita kohtaan, koska asiakkaista tulee helpommin samaistuttavia ja konkreettisempia kuin asiakasprofiileissa.

Kohderavintolan asiakasprofiilit ovat yritysruokailussa sijaitsevassa IT -yrityksessä työskentelevä Ilkka, ravintola-alalla työskentelevä laatuvaikuttaja Mari ja suuressa suomalaisessa tukkuliikkeessä työskentelevä sihteeriksi Jenni. Ilkka ja Mari ovat henkilöstöravintolan päivittäisasiakkaita, mutta Jenni käy ravintolassa harvemmin. Kaikki kuitenkin ovat ravintolan asiakkaita myös kokoustarjoilupalvelun kautta.

Asiakasprofiilien tarpeet on muodostettu haastatteluissa esille nousseista asiakastarpeista. Ilkan osalta grillipisteen ruoasta, tutuista ja turvallisista kotiruokaresepteistä, ystävällisestä asiakaspalvelusta, tehokkaasta viestinnästä mm. ruokalistojen suhteen, sujuvaa asiointia ja mahdollisuutta tehdä töitä ravintolassa asioidessa. Marin osalta asiakastarpeina korostuivat ruoan hinta-laatusuhde, lämpimän ruoan vaihtoehdot, salaattipöydän raikkaus ja monipuolisuus ja lounashetken sosiaalinen vuorovaikutus esim. mahdollisuus tavata työtovereita lounaan merkeissä.

Jenni ei ole ravintolan päivittäisasiakas, sillä kustannustietoisena ihmisenä hän tuo mieluummin omat eväät mukanaan töihin. Jennin tarpeita ravintolan asiakkaana voidaan kuitenkin tarkastella, sillä hän on ravintolan potentiaalinen asiakas ja jos hänen tarpeensa toteutuivat, tulisi hänestä mahdollisesti palveluiden käyttäjä. Lisäksi hän käyttää ravintolan palveluita kokoustarjoiluiden osalta, vaikka ei käy ravintolassa lounaalla. Jennin tarpeita ovat edullinen, terveellinen lounas, runsas valikoima, erikoiskahvien saatavuus ja mahdollisuus tavata työtovereita lounaan merkeissä.

Asiakas Ilkka

Ilkka työskentelee osakkaana pienessä, mutta kasvavassa IT- alan yrityksessä, joka vuokraa kiinteistöstä toimitilansa. Yritys on perustettu vuonna 2016 ja sen palveluksessa työskentelee 18 henkilöä. Yritys tarjoaa tietojärjestelmiä varastonhallintaan ja logistiikkaan pienille ja keskisuurille suomalaisille yritysasiakkaille. Ilkka on 46- vuotias ja asuu Vantaan Pähkinärin-

teessä rivitalokolmiossa vaimonsa Elisan ja teini-ikäisen tyttärensä Ellan kanssa. Vaimo työskentelee opettajana alakoulussa, tytär on lukiossa.

Ilkka käy kohderavintolassa päivittäin tai ainakin silloin, kun on toimistolla eikä esimerkiksi etätöissä. Ilkka on kaikkiruokainen ja pitää eniten tavallisesta kotiruoasta, joka on tehty laadukkaista raaka-aineista ammattitaidolla. Hän pitää kalaruoista, pizzasta, hampurilaisista, lasagnesta ja lihapullista. Pelkkää salaattia hän syö hyvin harvoin, sillä lämmin ruoka on hänen mielestään täyttävämpää ja paremman makuista.

Kohderavintolassa Ilkka valitsee usein grillipisteestä pizzan tai hampurilaisen tai sitten lämpimän liharuoan. Hän ostaa ravintolasta myös usein pullaa tai piirakoita kotiin viemisiksi perjantaitorilta. Hän ei pidä lounaan jälkiruoista eikä oikeastaan koskaan käy ravintolassa kahvila, ellei sitten tapaa asiakkaita ravintolassa.

Ilkka arvostaa ravintolassa maukkaita ruokia, jotka on valmistettu hyvistä suosikkiresepteistä. Hänen mielestään reseptejä ei saa liikaa muokkailta erikoisilla mausteilla tai raaka-aineilla vaan esimerkiksi lihapullien tulee olla sellaisia, kuin niiden odottaa olevan. Hän arvostaa myös siistiä ympäristöä, lyhyitä jonotusajkoja ja selkeää hinnoittelua. Lounasaikaan hänen tulee usein hoitaa samanaikaisesti työasioita, joten olisi hyvä, jos ravintolassa voisi puhua rauhassa puhelimesta tai olisi käytettävissä internetyhteys tietokonetta varten.



Kuvio 15. Asiakaspersoonan kuvaus: Ilkka.

Asiakas Mari

Mari työskentelee laatupäällikkönä suuressa ravintola-alan yrityksessä. Hän on 39 -vuotias ja asuu Espoon Tapiolassa miehensä Akin ja yläkouluikäisen tyttärensä kanssa. Mari on työskennellyt pitkään samalla työnantajalla, jo 9 vuotta. Hän nauttii työstään, vaikka kokeekin asian-
tuntijatyön ajoittain stressaavana, sillä työstä on vaikea irrottautua vapaa-aikana ja lomilla. Mari on tunnollinen ja lojaali työntekijä, joka nauttii työstään ja sen tuomista vastuusta.

Mari käy kohderavintolassa päivittäin, sillä hän käy mielellään ravintoloissa syömässä ja on jo työtehtäviensäkin kautta kiinnostunut ravintolan toiminnasta. Lounaalla hän usein myös tarkkailee samalla ruokatuotteiden sekä palvelun laatua. Huomatessaan puutteita toiminnassa, hän usein kertoo niistä ravintolapäällikölle. Hän tuntee ravintolatoiminnan hyvin ja hänellä on korkeat odotukset ruoan laadun suhteen.

Mari on yleisesti tyytyväinen kohderavintolan ruokatarjontaan ja hän löytää useimmiten ruokalitalta itselleen sopivan vaihtoehdon. Marille tärkeää on, että ruoka on oikein valmistettu ja että hän voi luottaa ravintolan toimintaan. Yhtä paljon kuin hyvänmakuista ruokaa, Mari arvostaa lounashetken sosiaalisuutta, sillä hän pitää kollegoiden kanssa juttelemisesta syömis-
sen ohessa.

Lounasravintolassa hän valitsee usein lämmintä ruokaa; joko liharuokavaihtoehdon tai kasvis-
ruokaa, sillä se on täyttävää ja tuntuu, että lämpimän ruoan vaihtoehdot ovat tasaisesti hy-
vän makuisia ja onnistuneita, kun taas esimerkiksi keitoissa on valitettavaa vaihtelua ja sa-
laatti taas on hänen makuunsa liian yksipuolinen. Hän toivoisi salaattibuffetin tarjoavan
enemmän vaihtoehtoja tavanomaisten jäävuorisalaatin, kurkun ja tomaatin lisäksi. Hän myös
arvostaa lämpimissä ruokavaihtoehdoissa sitä, että kokki on tehnyt ruokaa hänelle, eikä hä-
nen itse tarvitse nähdä ruoan eteen vaivaa.

Asiakas Mari



Henkilötiedot:

- 39-vuotias
- Naimisissa
- ETM
- Asuu rivitalokolmiossa Espoon Tapiolassa
- 9- vuotiaan tytön äiti

Tarpeet:

- Hyvän makuinen ruoka
- Oikein valmistettu
- Monipuolinen ateria
- Ystävällinen palvelu

Työsuhtetiedot:

- Laatupäällikkö
- Ravintola-alalla
- Työskennellyt yrityksen palveluksessa 9 vuotta

Ravintolan asiakkaana:

Mari käy ravintolassa päivittäin. Ruoan maun lisäksi hän kiinnittää usein huomiota ravintolan toiminnan laatuun.

Harrastukset: juokseminen, spinning, käsityöt, leipominen

Tavoitteet: syödä hyvinvointia tukevaa, ammattitaidolla hyvin valmistettua ruokaa

Pelot: huolehtii ravintolan henkilöstön hygieniaosaamisesta ja yhteisten sääntöjen noudattamisesta

Kuvio 16. Asiakaspersoonan kuvaus: Mari

Asiakas Jenni

Jenni työskentelee sihteerinä kohderavintolan kiinteistössä sijaitsevassa elintarvikealan tukuliikkeessä. Jenni on 28 -vuotias ja yhden esikouluikäisen pojan yksinhuoltajaäiti. Jenni on luonteeltaan ulospäin suuntautunut, positiivinen ja nopeasti asioista innostuva. Järvinen Oy:ssä Jenni on ollut töissä viisi kuukautta, aloitettuaan äitiysloman sijaisena vuoden määräaikaisessa työsuhteessa. Hän asuu poikansa Roopen kanssa Espoon Kivenlahdessa vuokratuloissa. Jenni kokee työmatkansa Kivenlahdesta Pitäjänmäelle vievän liikaa aikaa ja hankaloitettavan lapsen päivähoitoon saattamista, mutta on silti onnellinen tultuaan palkatuksi sijaisuuteen. Jenni on työntekijänä innostunut ja motivoitunut ja hän oppii helposti uusia asioita. Hän on jo lyhyessä ajassa ehtinyt saada työyhteisössä paljon ystäviä.

Kohderavintolassa Jenni ei käy ollenkaan syömässä, sillä hän kokee että ravintolan ruoan laatu ja hinta eivät kohtaa. Hän on hyvin tarkka rahoistaan, eikä halua maksaa mistään turhaan. Hän käy ravintolassa lounaalla ainoastaan erityistapauksissa, kuten tavatessaan asiakkaita tai kokouspäivien yhteydessä, jolloin lounas yleensä on työnantajan maksama.

Lounasasiakkaana Jenni suosii kevyitä, tuoreista raaka-aineista valmistettuja ruokia, kuten salaatteja ja kasviskeittoja. Hän vertailee lounaan hintaa kaupasta ostettavien raaka-aineiden hintaan ja kokee siksi, että tällä hinnalla tulisi saada ravintolasta jotain erityislaatuista. Samasta syystä hän on rutinoitunut syömään omia eväitä.

Jenni rakastaa hyvää kahvia ja hänestä olisi mukavaa, jos ravintolasta olisi mahdollista ostaa lounaan ja aamupalan lisäksi erikoiskahveja, esimerkiksi cappuccinoa. Erikoiskahvit ovatkin Jennin heikkous, joihin hän on valmis panostamaan rahaa itseään hemmotellakseen, vaikka muuten onkin hyvin kustannustietoinen kulutustottumuksissaan. Hänellä on kotona pieni espressokone, jolla hän tekee cappuccinon itselleen joka aamu.



Kuvio 17. Asiakaspersoonan kuvaus: Jenni.

Kaikissa kolmessa asiakaspersoonassa yhdistäviä asiakastarpeita ovat saada tuoreista raaka-aineista valmistettua, maukasta lounasruokaa ja erityisen tärkeänä he pitivät salaattipöydän valikoiman monipuolisuutta. Asiakkaat myös arvostavat ystävällistä palvelua, lounashetkeä sosiaalisena tilanteena, asiointin nopeutta ja mukaanmyyntituotteiden runsasta valikoimaa. Asiakaspersoonia yhdistää työpaikan sijainnin lisäksi koulutustaso (amk/ yliopisto) ja se, että heillä kaikilla on lapsia, jotka saattavat vaikuttaa heidän kulutuskäyttäytymiseensä esimerkiksi palveluihin käytettävän rahan määrän osalta.

4.5 Kehitysehdotukset ravintolan toimintaan

Haastatteluiden, havainnoinnin ja työpajan avulla kerätyn tiedon perusteella laadittiin ravintolalle toiminnan kehittämisen työkaluksi ehdotuksia käytännössä tehtävistä muutoksista toimintaan. Kehitysehdotukset on jaoteltu henkilöstöravintolatoimintaa koskeviin kehitysehdotuksiin ja kokoustarjoiluja koskeviin kehitysehdotuksiin toimenpiteiden helpomman käytön viemisen mahdollistamiseksi.

Kehitysehdotukset henkilöstöravintolatoiminnalle ovat:

1. Ruoan maku tarkistetaan ennen tarjolle viemistä
2. Ravintolan seuraavan viikon lounasruokalista tulee julkaista ravintolan internetsivuilla viimeistään edellisen viikon perjantaina
3. Salaattibuffetin valikoimaa lisätään monipuolisemmaksi huomioimalla mm. sesonginmukaiset raaka-aineet
4. Selvitetään mahdollisuus asiakkaille ottaa molempia lämpimiä ruokia samaan hintaan
5. Hot Kitchen -palvelupisteen henkilökunta koulutetaan työtehtäviin asiakaspalvelun ja ruoanvalmistuksen osalta
6. Ruokalista tarkistetaan usein toistuvien ruokien vähentämiseksi
7. Ravintolan teemoja ja kampanjoita markkinoidaan aktiivisemmin kiinteistössä työskenteleville

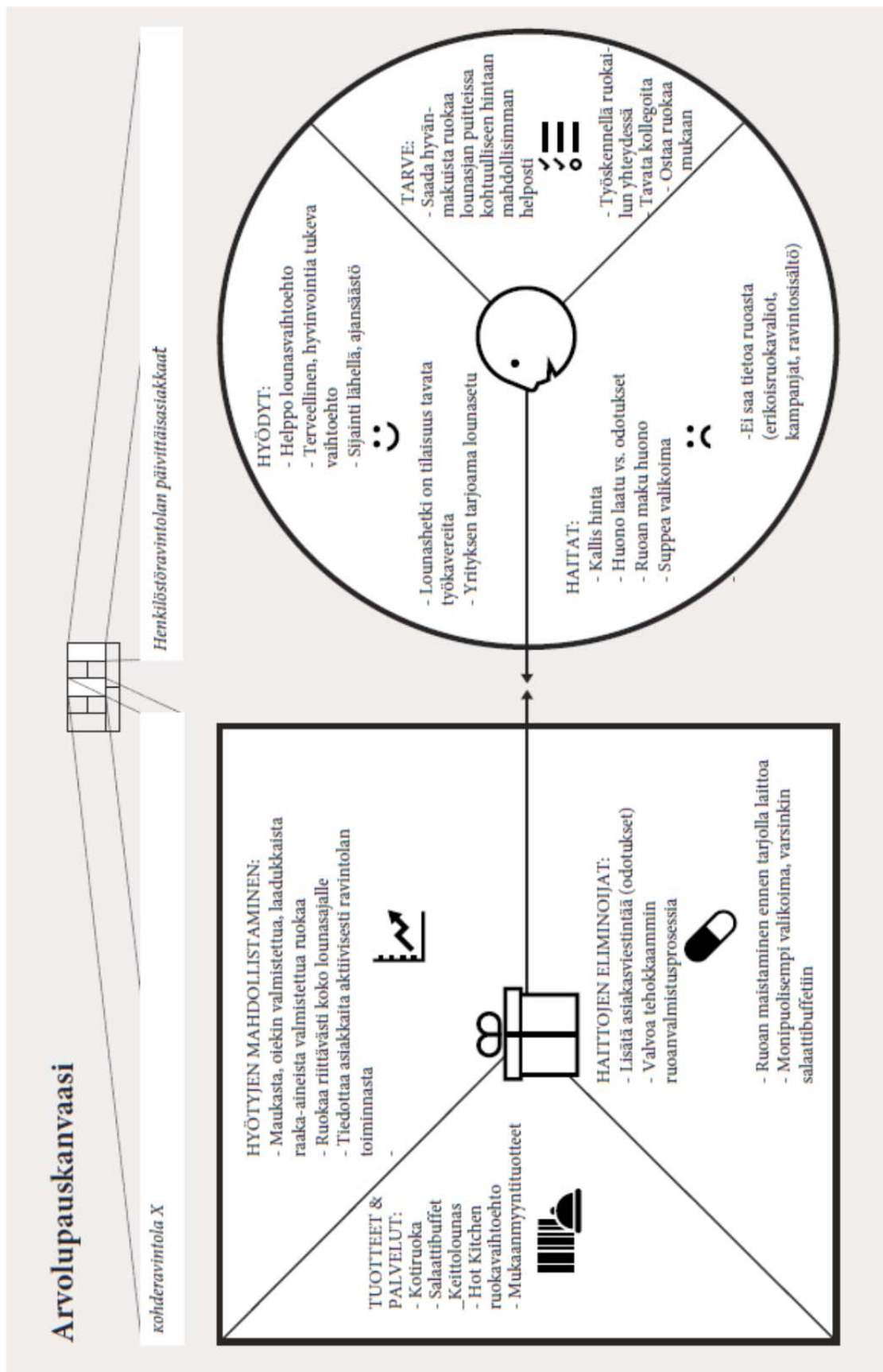
Kehitysehdotukset kokoustarjoiluille ovat:

8. Kokoustarjoilutuotteista tehdään tuotelista, jossa kuvat ja hintatiedot
9. Järjestetään ravintolassa tilaisuuksia kokouksia ja tilaisuuksia järjestäville talon vuokralaisille, joissa on mahdollista tavata muita ja maistaa kokoustarjoilutuotteita
10. Kaikille tarjouspyynnön lähettäneille toimitetaan Sodexon visuaalista ilmettä noudattava tarjous
11. Lisätään Varian -tilausjärjestelmään sesonkituotteet ja tuotekuvat tilaamisen helpottamiseksi

Tärkeimmäksi henkilöstöravintolan asiakaskokemukseen vaikuttavaksi tekijäksi nousi kehittämistyön tulosten perusteella ruoan maku. Ruoan maku oli ns. perusasia, jonka odotettiin olevan kunnossa. Subjektiiivisena asiana odotukset ruoan makua kohtaan kuitenkin vaihtelivat aina mausteisesta ruoasta peruskotiruokaan. Ruoan maun tärkeys huomattiin siinä, että kaikki kehittämistyöhön osallistuneet asiakkaat mainitsivat sen kertoessaan palvelukokemuksistaan. Sitä myös verrattiin asiakkaiden toimesta muihin asiakaskokemuksen tekijöihin, kuten ravintolamiljööseen, hinta-laatusuhteeseen ja asiakaspalveluun ja vertailussa muut asiat todettiin vähemmän merkityksellisiksi kuin ruoan maku.

Toinen tärkeä asiakaskokemukseen vaikuttava tekijä oli salaattibuffet, johon asiakkaat toivoivat lisää monipuolisuutta, selkeämpää hinnoittelumallia proteiinilisäkkeiden osalta, lisää valikoiman vaihtelevuutta. Näiden kahden lisäksi ravintolan markkinointiviestintä (ruokalistan julkaiseminen, hinnastot, teemoista ym. erikoistapahtumista tiedottaminen) ja ruokalistan vaihtelevuus nähtiin tärkeinä asioina ravintolan toiminnalle. Muut asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät, esimerkiksi ravintolamiljöö, kohtaamiset henkilökunnan kanssa, ruoan hinnoittelu ja tuotevalikoima, saivat muutamia mainintoja, mutta osoittautuivat vähemmän tärkeiksi kokonaisuuden kannalta.

Kohderavintolan lounasasiakkaiden tarpeet, odotukset ja palvelun heille tarjoama arvolupaus on kuvattu kuvion 18 arvolupauskanvaasissa käyttäen Strategyzerin mallia (Strategyzer 2018). Arvolupauskanvaasi tukee palvelulogiikan mukaista liiketoimintamallikanvaasia (lisää luvussa 4.6), tosin palvelulogiikan mukainen liiketoimintamallikanvaasi kuvaa toiminnan kehittämistä yritystasolla ja arvolupauskanvaasi tässä kehittämistehtävässä ravintolatasolla. Kanvaasissa asiakkaan lähtökohdat on kuvattu asiakasprofiiliin, joka sijaitsee kuviossa oikealla ja palvelun arvokartta vasemmalla neliössä.



Kuvio 18. Arvolupauskanvaasi kohderavintolan lounasasiakkaiden osalta (Strategyzer 2018).

Lounasasiakkaiden tarve on saada työpäivän lounastauon aikana hyvänmakuista, kohtuuhintaista ja työssä jaksamista tukevaa ruokaa mahdollisimman helposti. Asiakkailta on myös sosiaalisia tarpeita, kuten työkavereiden tapaaminen lounaan yhteydessä tai työskentely syödessä. Asiakastarpeisiin liittyviä hyötyjä ovat ravintolassa asiointin helppous ja nopeus verrattuna esimerkiksi omien eväiden valmistamiseen tai talon ulkopuolella sijaitsevassa ravintolassa asiointi, lounaan hinnan kompensoiminen työnantajan toimesta, kollegoiden tapaaminen lounaan yhteydessä ja ruoan terveellisyys.

Hyödyt mahdollistavat oikein valmistettu, hyvänmakuinen ruoka, jota on valmistettu riittävästi sekä tärkeänä seikkana myös ravintolan aktiivinen asiakasviestintä, jonka avulla tiedotetaan asiakkaita kampanjoista, tuotteista, tarjouksista ja ruokalistan sisällöstä mm. erikoisruokavaliotietoineen. Asiakasprofiiliin haitat pyritään poistamaan lisäämällä asiakasviestintää, jolloin asiakkaiden odotukset ovat realistisempia ja pettymyksiä tulee vähemmän. Ruoan mausta huolehditaan valmistamalla ruoka oikein reseptin mukaan ja käyttämällä laadukkaita raaka-aineita. Ruokalistan valikoima tarkistetaan varsinkin salaattibuffetin osalta ja tarvittaessa valikoimaan lisätään enemmän vaihtoehtoja.

4.6 Kehitysehdotukset yrityksen toimintaan

Kehittämistyön tuloksien pohjalta havaittiin tarve kehittää sodexo Oy:n toimintaa asiakaskeisempään suuntaan ja painottamalla asiakaskokemuksen merkitystä asiakastyytyväisyyden osana. Tähän päästäkseen Sodexon ravintoloiden tulisi keskittyä ensisijaisesti miellyttävyyteen liittyviin tekijöihin, kuten ruoan makuun ja ruokatuotteiden laatuun ja asiakaspalvelutilanteiden onnistumiseen. Nämä miellyttävyyteen liittyvät tekijät ovat ns. perusasioita, joista kehitystyö tulee aloittaa, jos ne eivät jo ole kunnossa. Kirjallisuudessa asiakaskokemuksen miellyttävyyttä ja sen herättämään muistijäljen sekä tuntemusten kirjon tärkeyttä asiakkaalle ovat tarkastelleet niin Soudagar ym. (2012, 18), että Carbone (2008, 63), joka tutkii asiaa erityisesti aistinvaraisten ja emotionaalisten tuntemusten kautta.

Tulosten perusteella seuraavaksi tärkein tekijä asiakaskokemuksen muodostumisessa miellyttävyyteen liittyvien tekijöiden jälkeen on ruokatuotteiden tarkoituksenmukaisuus eli se, että tarjolla on oikeat palvelut oikealle asiakaskunnalle. Ravintolassa tämä tarkoittaa mm. ruokalistan sisältöä, oikeanlaisia mukaanmyyntituotteita ja kokoustarjoilutuotteita. Tähän kategoriaan kuuluu myös erikoisruokavaliotannokset.

Miellyttävyyden ja tarkoituksenmukaisuuden lisäksi merkittäväksi puutteeksi ravintolan toiminnassa havaittiin vuorovaikutuksen puutteellisuus. Vuorovaikutus on tärkeää, sillä vain aktiivisen vuoropuhelun kautta palveluiden kehittäminen yhteistyössä yrityksen ja asiakkaan

välillä mahdollistuisi. Vuorovaikutuksen puutteita ilmeni mm. kehitystoimenpiteistä kertomisessa ja siksi siihen tuleekin jatkossa kiinnittää huomiota kertomalla aktiivisesti asiakkaille heidän palautteidensa perusteella ravintolassa tehdyistä kehitystoimenpiteistä.

Näin asiakkaat voivat havaita kehitystyöhön osallistumisensa vaikutuksen ravintoloiden toimintaan. Sekä Soudagarin ym. (2012, 18) että Carbonen (2008, 63) mukaan vuorovaikutteisuus on yksi asiakaskokemuksen tärkeimmistä tekijöistä. Se hyödyttää molempia osapuolia: se sekä lisää asiakkaiden tietoa yrityksestä että yrityksen tietoa sen asiakkaista. Lisäämällä tietoa molemmille osapuolille mahdollistaa toiminnan kehittämisen oikeaan suuntaan, mikä taas johtaa toiminnan tarkoituksenmukaisuuteen.

Sodexon toiminnan ohjeissa vuorovaikutukseen on kannustettu toki aikaisemminkin mm.

Clients for Life -asiakkuushoitomallin osana järjestämällä vuosikokouksia ja assistenttipalaveria, mutta tämän Clients for Life -toimintamallin ulkopuolelle ovat jääneet ravintolan päivittäisasiakkaat, elleivät he ole toimineet myös Sodexon yhteyshenkilöinä. Tämän vuoksi näiden päivittäisasiakkaiden kohtaamiseen oli tarve kehittää toimintamalli, jotta heillä olisi tulevaisuudessa paremmat mahdollisuudet osallistua ravintolan toiminnan kehittämiseen yhdessä Sodexon kanssa. Yrityksen vuorovaikutuksen tueksi laadittiin tässä kehittämistyössä toimintamalli toimipaikan esimiesten ja ravintolan asiakkaiden (sekä päivittäisasiakkaiden, että sopimusyhteyshenkilöiden) välisen vuorovaikutuksen lisäämiseen, jota kutsutaan asiakaskohtaamismalliksi.

Asiakaskohtaamismalli kannustaa toimipaikan esimiehiä (ravintolapäällikkö, keittiömestari, asiakaspalvelupäällikkö, aluevastaava, aluepäällikkö) tapaamaan ravintolan asiakkaita säännöllisesti haastatteleamalla heitä ravintolan toiminnan kehittämiseen liittyen. Koska toimipaikan henkilöstöä haastattelijana käytettäessä haastattelun puolueellisuus ja avoimuus saattaa vaarantua, on vaihtoehtona toimipaikan henkilöstölle oltava lisäksi nimetty henkilö Sodexon hallinnollisista tehtävistä, esimerkiksi asiakastytyväisyystutkimuksista vastaava henkilö. Mahdollisista resursointihaasteista johtuen haastatteluita kuitenkin järjestetään todennäköisesti paljon toimipaikan esimiehen toimesta.

Asiakaskohtaamismalli on kuvattu kokonaisuudessaan kuviossa 19 näkyvässä palveluliiketoimintamallin kanvaasissa (engl. Service Logic Business Model Canvas, Ojasalalo & Ojasalo 2015). Kanvaasissa näkyy uuden toimintamallin tärkeimmät kumppanit ja resurssit, asiakkaille annettava arvolupaus, arvon luomista edesauttavat tekijät, asiakkaan unelma arvosta sekä vuorovaikutus ja yhteiskehittäminen yrityksen ja asiakkaan välillä. Liiketoiminnan kanvaasi kuvaa myös kustannusrakennetta kustannuserineen ja tuloineen.



PALVELULOГИИКАН MUKAINEN LIIKETOIMINTAMALLI SODEXO ASIAKASKOHTAAMISMALLI

<p>7. AVAINKUMPPANIT</p> <p>YRITYS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ravintolan päivittäisasiäkkäät: lounasruokailijat, mukauttamisruokailijat / kahvin/ makeisten ostajat, ammattiasiäkkäät, kehittäjät - Kokoustehtävien tilaajat ja loppikäyttäjät - Ravintolapäällikkö, Unit/ Site Manager, toimipaikan henkilöitä - Aluepäällikkö ja segmenttijohto - Palveluiden kehitysosa - Markkinointi/ Consumer Insight tiimi - Sopimusstrategiat (Client) <p>ASIAKAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaan työväestö - Elinkeinoalan vaikuttajat 	<p>8. AVAINRESURSSIT</p> <p>YRITYS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toimipaikan esimiehen työaika - IT-laitteet - Alypuhelin/ rauhuri haastatteluiden rauhoittamista varten - Rohkeutta ottaa yhteyttä asiakkaisiin - Haastattelun runko - Kyselylomakkeella ASIAKAS: - Hätu ja mahdollisuus osallistua haastatteluun - Lueta toista työväestön läsnä haastatteluissa <p>8. KUMPPANIN JA RESURSSIN HYÖDYNTÄMINEN</p> <p>YRITYS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retellinen ja luottamuksellinen vuorovaikutus - Konkreettiset kehitysohjeet ja niitä viestittävä muille asiakkaille - ASIAKAS -kohtainen palautteen - Vuorovaikutus ravintolahenkilöstön kanssa, mahdollisuus esittää toiveita ja antaa palautetta sekä budjetilla asioita 	<p>2. ARVOLUPAUS</p> <p>YRITYS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wemän asiakasymmärryksen saavuttaminen, joka mahdollistaa oikeiden tuotteiden ja palveluiden tarjoamisen juuri tälle asiakasryhmälle - Asiakkaan kuunteleminen ja osallistaminen palveluiden kehittämiseen <p>ASIAKAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oikeat tuotteet ja oikea ruokailusta ravintolassa 	<p>3. ARVON LUOMINEN</p> <p>YRITYS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaan todellisten tarpeiden kartoittaminen - Palutteen saaminen nykyisistä palveluista - Yhteistyön kehittäminen mukauttamispaan ja rehellisempään suuntaan <p>ASIAKAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaan elämäntilaidun parantaminen hyvinvointia tukevan lounaan ja ruokatuotteiden avulla <p>4. VUOROVAIKUTUS JA YHTEISKEHITTÄMINEN</p> <p>YRITYS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaan kohtaaminen säännöllisesti haastattelun/ tapaamisen merkissä - Kynnys ottaa yhteyttä molemmin puolin pienenee, kun osapuolet tutustuvat toisilleen <p>ASIAKAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kertoo toiveensa, antaa palautetta, mahdollisuus saada vastauksia kysymyksiin - Löytää oikeat yhteysthenkilöt jatkoa varten 	<p>1. ASIAKKAAN MAAILMA JA UNELMA ARVOSTA:</p> <p>YRITYS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaan kuunteleminen ja ääni kohtaaminen - Kehitysohjeiden toteuttaminen ketterästi - Toiminnan läpinäkyvyys kaikille asiakkaille ja sidosryhmille - Lounasohjelma ja sidosryhmille <p>ASIAKAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lounasohjelma on tauluko työpöydän keskellä - Mahdollisuus tavata kollegoita - Muutama ruokaa ilman kohtaanisen väriä - Vatsa täyteen - Parempi jakaminen - Hyvinvoinnin tukeminen - Sosiaaliset tarpeet (kollegoiden tapaaminen)
<p>5. KULURAKENNE</p> <p>YRITYS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työajan menetykset - IT -laitteiden ja kätöpuhelimien kulut - Toiminnan kehittämisen kulut: lähteinvestoinnit, uuden reseptin opetteluun, uuden reseptin koulutus, ravintolajärjestelmän kehittämiseen tarvittavat kulut ym. <p>ASIAKAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Haastatteluun käytetty työkalupanos 	<p>6. TULOVIRTA</p> <p>YRITYS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lojalimmat, ravintolan ja yrityksen toimintaan sitoutuneet asiakkaat - Asiakkaan osallistaminen toimintaan - Yhteistyö ja molemmin puolinen ymmärrys - Kasvanut liikevaihto - Yksilöllisten tuotteiden arvostus perustuu hinnoittelu esim. erikoisannokset, erikoisruokavaliot - Turvien tuotteiden ja palveluiden kasvaminen toiminnassa - lisää kannattavuutta <p>ASIAKAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaan tarpeita vastaava tuotonta - Yhteistyö ravintolan henkilökunnan kanssa - Mahdollisuus vaikuttaa ravintolan toimintaan - Työväestön läsnäolo ravintolassa 			

Kuvio 19. Palvelulogiikan mukainen liiketoimintamalli (Ojasalo & Ojasalo 2015): Sodexo asiakas-kohtaamismalli.

Asiakaskohtaamismallin hyödyt ovat jo aikaisemmin mainittujen kasvaneiden vuorovaikutteisuuden ja palvelujen tarkoituksenmukaisuuden lisäksi sitoutuneemmat ja tyytyväisemmät asiakkaat sekä tätä kautta kasvanut liikevaihto. Malli myös ohjaa ravintolan toimintaa tehokkaammaksi, sillä selvittämällä, mitä asiakkaat ravintolan palveluilta odottavat, on ravintolan helpompi keskittyä toiminnassaan niihin asioihin, jotka ovat tarpeellisia ja karsia toiminnastaan pois asiakkaille turhat tuotteet ja palvelut. Uusi toimintamalli lisää Soudagarin ym. (2012, 18) asiakaskokemuksen neljästä kulmakivestä ensisijaisesti yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutteisuutta, mutta välillisesti myös tarkoituksenmukaisuutta, koska se auttaa ravintolaa vastaamaan paremmin asiakkaidensa tarpeisiin (esim. oikeat tuotteet ja reseptiikka) sekä luotettavuutta, sillä se edesauttaa asiakkaille tehtyjen lupauksen täyttämistä.

5 Johtopäätökset

Kehittämistyön tavoitteena oli tuoda uudenlaista asiakastietoa ja asiakasymmärrystä niin kohderavintolan henkilökunnalle kuin koko toimeksiantajayritykselle. Lisäksi tavoitteena oli kehittää kohderavintolan toimintaa asiakaskeskeisempään suuntaan asiakkaiden ja henkilökunnan vuorovaikutteisuuden lisäämisen myötä käyttämällä toimintatutkimusta kehittämismenetelmänä sekä antaa kehittämistyön tekijälle tilaisuuden perehtyä asiakaskokemuksen merkitykseen osana palveluyrityksen liiketoimintaa sekä sen mittaamiseen ja sen kehittämiseen.

Toimintatutkimuksen käyttäminen kehittämismenetelmänä ei kuitenkaan alkuperäisistä suunnitelmista huolimatta onnistunut, sillä jatkuvan kehittämisen ja kokeilemisen malli yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa ei toteutunut riittävän hyvin sen onnistumiseksi. Näin ollen kehittämistyön menetelmiä päätettiin työn etenemisen edesauttamiseksi muuttaa noudattamaan palvelumuotoilun tarjoamia menetelmiä. Tämä oli haasteellista, sillä suunnitelmiin jouduttiin tekemään merkittäviäkin muutoksia ja työtapoja jouduttiin muuttamaan palvelumuotoiluun sopiviksi, mutta koska palvelumuotoilun menetelmät olivat kehittämistyön tekijälle jo entuudestaan tuttuja, oli muutos kuitenkin vaivaton tehdä.

Kehittämistyön tavoitteista uudenlaisen asiakastiedon tuottaminen ja asiakasymmärryksen syventämisen tavoite toteutui kohtuullisen hyvin. Tietoa olisi vielä voinut lisätä ja syventää enemmän, jos työn aikataulu olisi sen sallinut. Tuolloin kehittämiskohteena toiminut ravintola olisi saanut vielä enemmän välineitä toiminnan kehittämiseen, josta olisi ollut apua heille jatkoa varten. Asiakasymmärrys jäi kehittämistyön osalta hieman suppeaksi, mutta se antoi syvällistä tietoa haastatelluista asiakkaista ja lisäksi heidän tiimeiltään, sillä moni haastateltu henkilö oli kerännyt palautteita muiltakin edustamansa organisaation työntekijöiltä.

Toimeksiantajarytykseen kohdistuneet kehittämistyön tavoitteet toteutuivat kiitettävästi, sillä palvelumuotoilu ja asiakaskokemus tulivat työn myötä tutuiksi organisaatiossa ja asiakaskokemuksen merkitys tunnistettiin. Lisäksi organisaatiolle laadittu asiakaskohtaamismalli sai positiivisen vastaanoton. Oman oppimisen tavoitteet kehittämistyön tekijä koki saavuttaneensa hyvin. Kehittämistyön avulla oma tietämys asiakaskokemuksesta lisääntyi merkittävästi ja perehtyminen aiheeseen osana palvelumuotoiluopintoja koettiin hyödylliseksi ja se toi uusia näkökulmia päivittäiseen työhön.

5.1 Oma oppiminen

Kehittämistyöprosessin tärkeimpänä oppina kehittämistyön tekijälle oli palvelumuotoiluopintojen kokonaisannin paketoiminen yhteen. Kehittämistyö mahdollisti erilaisten palvelumuotoilumenetelmien (mm. asiakaspolku, arvolupauskanvaasi) sekä kehittämistyömenetelmien (havainnointi, haastattelu) hyödyntämisen käytännössä sekä tulosten koonnin, analysoinnin ja toiminnan kehittämisen työn pohjalta. Kehittämistyön käytännön osuus oli motivoivaa, ihmisläheistä ja mielenkiintoista.

Lisäksi kirjallisuuteen tutustuminen aiempia opintojen kautta luettua kirjallisuutta huomattavasti laajemmassa mittakaavassa oli näkökulmaa avartavaa ja mielenkiintoista. Erityisesti Luschin ja Vargon (2014) palvelukeskeistä liiketoimintanäkökulmaa käsittelevä kirjallisuus sekä markkinointia ja markkinoinnin näkökulmia palveluliiketoiminnassa (Kim & Mauborgne 2005) käsittelevä kirjallisuus saivat ajattelemaan kehittämistyön aihetta monipuolisesti ja herättivät kiinnostusta myös toimeksiantajaryityksen edustajissa.

Käytännön työssä omaa oppimista vahvimmin tukivat uusiin menetelmiin, havainnointiin ja digitaalisiin fasilitointityökaluihin tutustuminen ja niiden käyttäminen aineiston keräämiseen. Erilaisiin tiedonkeruu- ja fasilitointimenetelmiin tutustuminen ja erilaisten työkalujen etsiminen sähköisistä palvelumuotoilun työkalupaketeista tutustutti monipuolisesti saatavilla oleviin työkaluihin ja niiden käyttömahdollisuuksiin. Kehittämistyön tärkeimpiä anteja oli kehittämistyön tekijän oman fasilitointikokemuksen kartuttaminen, sillä aikaisempaa kokemusta oli ennen kehittämistyön toteuttamista rajallisesti.

Havainnointi oli kehittämistyön tekijälle uusi menetelmä, jonka toteuttaminen kohderavintolassa oli mielenkiintoista ja joka oli menetelmänä helppo toteuttaa. Havainnoinnin osalta tärkein oppi oli sen haaste muistiinpanojen tekemisessä samanaikaisesti havainnoinnin lomassa, jonka vuoksi tulevaisuudessa havainnointia tehdessä kannattaa tutkia mahdollisuutta tallentaa asiakkaan käytöstä esimerkiksi videokuvaamisen avulla.

Kehittämistyön yksi merkittävimpiä menetelmiä oli puolistrukturoidut teemahaastattelut, joilla oli merkitystä sekä kehittämistyön tekijöille, että haastatelluille henkilöille vuorovaikutteisina kohtaamisina ja mahdollisuutena ”antaa kasvot” yritykselle organisaatorakenteiden takaa. Haastatteluiden toteuttamisessa yllättävää oli haastateltujen positiivinen suhtautuminen ja halukkuus osallistua haastatteluihin. Myös se, miten hyvin keskustelu sujui ja miten paljon tietoa haastattelutilanteet tarjosivat, tuli positiivisen yllätyksenä kehittämistyön tekijälle. Haastattelu koettiin menetelmänä toimivaksi ja tarkoituksenmukaiseksi, minkä johdosta se valittiin myös yritystason kehittämisehdotuksen, Sodexon uuden asiakaskohtaamismallin, menetelmäksi.

Kun tarkastellaan kehittämistyötä prosessina, tärkeimpinä oppeina olivat työn jaksottaminen ja aikatauluttaminen tasaisemmin koko prosessin ajalle. Kehittämistyöprosessin alun olisi voinut tehokkaammin hyödyntää esimerkiksi kirjallisuuteen tutustuen ja teoreettista viitekehystä kirjoittaen, sillä käytännön työn ohessa tämä oli aikataulullisesti haasteellista. Työmäärä kuormittui kehittämistehtävän prosessin loppuosaan, keväälle 2018, jolloin suurin osa käytännön tutkimustyöstä tehtiin ja sen ohella koottiin ja analysoitiin tuloksia sekä kirjoitettiin työn kirjallista osuutta. Lisäksi haasteena oli ajoittain kehittämistyön tekijän oman motivaation ylläpitäminen tasaisena koko prosessin ajan. Motivaatio oli korkeimmillaan haastatteluista, havainnoista ja työpajoista tehtäessä, mutta se laski ajankohtina, jolloin käytännössä tehtävää, asiakkaiden kanssa vuorovaikutteista työtä ei ollut.

5.2 Kehittämistyön hyödynnettävyys

Kehittämistyön toimeksiantaja otti työn tulokset hyvin vastaan ja kertoi niitä hyödynnettävän ravintolan kehittämisessä. Haastatteluissa esille tulleista asioista osaan tehtiin muutoksia jo kehittämistyön ollessa käynnissä ja esimerkiksi kokoustarjoilutuotelista lähetettiin niille asiakkaille, joilta se puuttui, sillä asia nähtiin kiireellisenä ja puute haluttiin korjata välittömästi. Kehittämistyön kanssa samanaikaisesti ravintolassa tehtiin vuokranantajayrityksen toimesta myös asiakaskysely sekä kerättiin asiakaspalautetta Happy Or Not -palautelaitteella. Näiden kaikkien kolmen väylän kautta saatu asiakastieto oli suurelta osin yhtenäinen, mikä lisäsi tulosten painoarvoa ja edesauttoi käytännön kehitystoimenpiteiden toteutumista.

Toimeksiantajayritykselle kehitetty asiakaskohtaamismalli on hyödynnettävissä kehittämistyön kohteena olleen henkilöstöravintolan lisäksi muissakin Sodexon ravintoloissa. Mallin käyttöönottoa ei seurata sen pitkäkestoisuuden vuoksi tämän työn aikana, mutta kehittämistyön tekijä pääsee seuraamaan mallin käyttöä ansiotyönsä kautta, joka myös mahdollistaa mallin käyttöönotossa tukemisen. Asiakaskohtaamismallin lisäksi kehittämistyön tarkoituksena oli

tuoda toimeksiantajayritykseen uusia asiakaskeskeiseen palveluiden kehittämiseen liittyviä toimintatapoja ja menetelmiä, joiden avulla kehitystyöhön jatkossa voitaisiin mahdollisuuksiensa mukaan ottaa asiakkaat aktiivisemmin mukaan.

Päivittäisasiakkaita ei ole aikaisemmin yrityksen toimesta haastateltu koskien heidän tarpeitaan ja toiveitaan ravintolapalveluita kohtaan ja koska nimenomaan palvelujen tarkoituksenmukaisuus on yksi tärkeimmistä asiakaskokemuksen kulmakivistä (Soudagar ym. 2012, 18), on haastattelu yksi tehokkaimmista keinoista selvittää palvelujen tarkoituksenmukaisuus asiakkaille. Haastattelun avulla voidaan kerätä tietoa paitsi tyytyväisyydestä nykyiseen tuotevalikoimaan ja palveluun, myös toiveita ja tarpeita, joita ravintola ei ole vielä pystynyt täyttämään. Asiakaskohtaamismalli soveltuu ravintola- ja kokoustarjoilupalveluiden lisäksi käytettäväksi toimeksiantajan muidenkin palveluden, esimerkiksi siivous-, aula-, puhelinvaihte- ja kiinteistöpalveluiden asiakkaille, sillä näillä on samanlaisia kulutaja-asiakkaita ja sopimusasiakkaita kuin ravintola- ja kokoustarjoilupalvullakin. Itse haastattelun sisältö tulee aina yksilöllisesti muokata kyseiselle asiakaskunnalle ja palvelulle sopivaksi.

Kehittämistyö soveltuu hyödynnettäväksi laaja-alaisesti erilaiseen liiketoimintaan, sillä sen avulla yritykset pystyvät keräämään tietoa asiakkaidensa tarpeista ja saamaan palautetta toiminnastaan. Riippuen asiakkaiden sijainnista, asiakkuuden luonteesta ja resursseista on tapaamiset asiakkaiden kanssa räätälöitävissä yritykselle soveltuviksi. Esimerkiksi yrityksestä kaukana sijaitsevien asiakkaiden kanssa kohtaaminen voidaan järjestää videohaastatteluna ja haastattelu voidaan nauhoittaa, jotta siihen on helppo myöhemmin palata tarvittaessa.

Kehittämistyön tulosten perusteella havaittiin asiakaskokemuksen henkilöstöravintolassa muodostuvan laaja-alaisesti monen eri tekijän ja aikaisemman palvelukokemuksen perusteella. Tärkeimmäksi asiakaskokemukseen vaikuttavasta tekijästä nousi hieman odotetustikin ruoan maku. Tämä on korostunut myös Sodexon asiakastytyväisyystutkimusten tuloksissa, joten kehittämistyö on linjassa näiden tutkimusten kanssa.

Ravintolan kehystoimenpiteiden toteuttamisen (Deliver -vaihe) päävastuu siirtyy kehittämistyön tekijältä työn loppuvaiheessa ravintolan henkilöstölle, joita tarvittaessa pyritään tukemaan ja ohjaamaan toimenpiteiden implementoinnissa päivittäisiin tehtäviin. Toimenpiteet ja niiden toteuttaminen käytännössä sekä niiden aikataulu on käyty ravintolapäällikön ja ravintolan aluepäällikön kanssa läpi 20.3.2018. Kehittämistyön tekijä jää tämän lisäksi vahvasti seuraamaan kehystoimenpiteiden vaikutusta ravintolan asiakastytyväisyyteen ja asiakaskokemukseen oman työnsä kautta.

Kehittämistyön antina toimeksiantajalle on kohderavintolan operatiivisen toiminnan kehittämisen lisäksi mahdollisesti koko organisaatiossa hyödynnettävien palvelumuotoilun menetelmien käyttäminen asiakaskokemuksen ja asiakastyytyvyyden tutkimisessa sekä ylipäänsä asiakaskokemuksen merkityksen korostaminen palveluyrityksen liiketoimintaa ohjaavana tekijänä. Tämän päivän henkilöstöravintola-asiakkaiden tarpeet eivät rajoitu vain ruokatuotteeseen ja ystävälliseen asiakaspalveluun, vaan muodostuu laajemmasta kokonaisuudesta, johon kuuluu lukuisia erilaisia tekijöitä.

Lähteet

Painetut lähteet:

Grönroos, C. & Ojasalo, K. 2000. Service Productivity: Toward a conceptualisation of the transformation of inputs of into customer value in services. Helsinki: Hanken School of Economics.

Grönroos, C. & Voima, P. 2012. Critical service logic : making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

Gustafsson, I-B., Öström, Å., Johansson, J. & Mossberg, L. 2006. Five Aspects Meal Modell: a tool for developing meal services in restaurants. The Authors Journal compilation. *Journal of Foodservice*.

Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing* 6/7, 472-484.

Kaipainen, A. 2014. Asiakaskokemuksen elementit ravintolatoiminnassa. Case: Delifox Ravintolat Oy. Helsinki: University of Helsinki, Faculty of Agriculture and Forestry, Department of Economy and Management.

Kim, W. Chan & Mauborgne, R. 2005. *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business Review Press.

Klaus, P. 2015. *Measuring Customer Experience. How to develop and execute the most profitable customer experience strategies*. Lontoo: Palgrave Macmillan.

Klimenko, E. 2016. Asiakaskokemuksen mittaaminen ja palvelupolun arviointi Juvenes-yhtiöiden ravintoloissa. Mikkeli: MAMK University of Applied Sciences.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. *Ylivoimainen asiakaskokemus*. Helsinki: Talentum.

Lockwood, T. 2009. *Design Thinking. Integrating innovation, customer experience and brand value*. New York: Allworth Press.

Lusch, R. & Vargo, S. 2014. *Service-Dominant Logic*. Cambridge: Cambridge University Press.

Miettinen, S. 2011. *Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Nummi, P. 2007. *Fasilitaattorin käsikirja. Tarina siitä miten Yki Hirvi vie ryhmänsä tuskasta tulokseen.* Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2010. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan.* Helsinki: WSOYpro Oy.

Osterwalder, A. 2014. *Value proposition design: how to create products and services customers want.* New Jersey: John Wileys & sons.

Pajula, T. 2016. *Lounasravintolan kehittäminen asiakaskokemuksen näkökulmasta.* Seinäjoen ammattikorkeakoulu SeAMK.

Pine, J. B. & Gilmore, J. 2011. *The Experience Economy.* Boston: Harvard Business School Publishing.

Pohjanne, P. 2015. *Asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittäminen asiakaskeskeiseksi. Esimerkkinä palveluntarjoajan ja korkeakouluasiakkaan yhteiskehittämishanke.* Espoo: Laurea-ammattikorkeakoulu.

Polaine, A., Løvlie, L., Reason, B. 2013. *Service Design: From Insight to Implementation.* New York: Rosenfeld Media.

Rawson, A., Duncan, E., Jones, C. 2013. *The Truth About Customer Experience.* Harvard Business Review.

Sola, T. 2013. *Asiakaskokemustutkimus ja aineeton pääoma liiketoiminnan kehittäjinä. Case: Cafe Yrjö.* Espoo: Laurea University of Applied Sciences.

Soudagar, R., Iyer, V., Hildebrand, V. 2012. *The Customer Experience Edge. Teoksessa Technology and Techniques for Delivering an Enduring, Profitable, and Positive Experience to Your Customers.* New York: Mc Graw Hill.

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

Sähköiset lähteet:

Asiakaspalvelukokemus.fi. 2017. *Asiakaskokemus ja -palvelu suomalaisissa pörssiyrityksissä.* Viitattu 16.3.2018

<http://www.asiakaspalvelukokemus.fi/tutkimus2017>

The Design Council. 2005. Double Diamond process model. Viitattu 11.3.2018
<http://www.designcouncil.org.uk/designprocess>

Futurelab. Asiakaskokemuksen trendit 2018. Viitattu 16.3.2018
<https://www.futurelab.fi/asiakaskokemuksen-trendit-2018/>

Google Trends. 2010. Viitattu 29.3.2017
<https://trends.google.fi/trends/explore?q=customer%20experience>

Grönroos, C. & Gummerus, J. 2014. Emerald Insight: The service revolution and its marketing implications: service logic versus service-dominant logic. Viitattu 18.2.2018
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/MSQ-03-2014-0042>

Hasso-Plattner-Institute. The Design Thinking Model. Viitattu 17.3.2018
<https://hpi.de/school-of-design-thinking/?L=1>

IDEO. Design Thinking Process Model. Viitattu 17.3.2018
https://www.researchgate.net/figure/Figure-A-IDEO-Design-Thinking-Process-Spaces_fig1_306107677

Palvelumuotoilutoimisto Kreapal. Asiakaskokemuksen tila Suomessa 2017. Viitattu 16.3.2018
<https://www.kreapal.fi/wp-content/uploads/Asiakaskokemus-Suomessa-2017-raportti.pdf>

Matkailu- ja ravintolapalvelut ry MaRa ry Hotelli- ja ravintola-alan taskutilasto 2016. Viitattu 17.3.2018
https://www.mara.fi/site/attachments/Taskutilasto16_04042017.pdf

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. Ravintolaruokailun trenditutkimus 2016. Viitattu 4.4.2018
<https://mara.fi/tiedotteet-2/ravintolaruokailun-trenditutkimus-ruokailija-haluaa-helppoa-ja-nopeaa>

Moritz, S. 2009. Service Design – Practical access to an evolving field. Viitattu 17.3.2018
https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4

Ojasalalo, K. & Ojasalo, J. Customers' World. Rethinking business models: Service Logic Business Model Canvas. Viitattu 30.3.2018
<http://www.customers.world/service-logic-business-model-canvas.html>

Sodexo. 2018. Sodexo Intranet Sodexo_Net Suomi. Viitattu 1.4.2018

<https://fi.sodexonet.com/home/tietoa-yrityksestamme/ambition-and-strategy/strategy-map.html>

Sodexo Personix. Personix audits Finland 2015-2017. Viitattu 4.4.2018

<https://personix.sodexonet.com/Pages/AuditFind.aspx>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010. Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa. Viitattu 29.04.2018

http://stm.fi/documents/1271139/1420943/SELV1011_Joukkoruokailu.pdf/9c027baa-df7c-4be3-ab5c-f5ce4c32b8c9

Strategyzer. Value Proposition Canvas. Viitattu 11.4.2018

<https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

Virtuaali-ammattikorkeakoulu. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Viitattu 19.12.2017

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289380312/1194290540422.html>

Virtuaali-ammattikorkeakoulu. 2017. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Viitattu 19.12.2017

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289380312/1194290540422.html>

Watermark Consulting. 2015. The 2015 Customer Experience ROI study. Viitattu 29.3.2018

<https://watermarkconsult.net/docs/Watermark-Customer-Experience-ROI-Study.pdf>

Julkaisemattomat lähteet:

IRO Research. 2013-2017. Sodexo Oy Henkilöstöravintoloiden asiakastytyväisyystutkimus. Helsinki: IRO Research.

IRO Research. 2017. Sodexo asiakastytyväisyystutkimus. Helsinki: Sodexo.

Sodexo. 2017. Taplause -asiakaspalautteet Sodexon henkilöstöravintoloissa.

Kuviot

Kuvio 1. Nelikenttäanalyysi aikaisemmista aiheeseen liittyvistä opinnäytetöistä ja Pro Gradu - tutkielmista.	12
Kuvio 2. Sodexon Personix™ -asiakasprofiilikartta.	16
Kuvio 3. Kohderavintolan sisäänkäynti.	20
Kuvio 4. Sodexo Oy kokoustilat ja kokoustarjoilujen tarjoilutila.	21
Kuvio 5. Kehittämistyön teoreettinen viitekehys ja asiakkaan rooli.	23
Kuvio 6. Asiakaskokemuksen neljä kulmakiveä (mukaellen Soudagar ym. 2012, 18.)	31
Kuvio 7. Asiakaskokemuksen ja taloudellisen menestyksen välinen yhteys amerikkalaisissa pörssilistatuissa yrityksissä 2007-2014 (Watermark Consulting 2015).	39
Kuvio 8. Double Diamond eli tuplatimanttimalli palvelumuotoiluprosessin kuvaamiseen (The Design Council 2005) kehittämistyön eri työvaiheineen.	42
Kuvio 9. Ravintolan kehityskohteiden määrä asiakaskokemuksen avaintekijöiden mukaan jaoteltuna.	50
Kuvio 10. Työpajan osallistujien antamia palautteita asiakkailta.	52
Kuvio 11. Työpajassa valittujen toimenpiteiden äänestys.	53
Kuvio 12. Henkilöstöravintolan palvelupolku asiakas Iikka.	55
Kuvio 13. Henkilöstöravintolan palvelupolku asiakas Mari.	56
Kuvio 14. Henkilöstöravintolan palvelupolku asiakas Jenni.	57
Kuvio 15. Asiakaspersoonan kuvaus: Iikka.	60
Kuvio 16. Asiakaspersoonan kuvaus: Mari.	62
Kuvio 17. Asiakaspersoonan kuvaus: Jenni.	64
Kuvio 18. Arvolupauskanvaasi kohderavintolan lounasasiakkaiden osalta (Strategyzer 2018).	67
Kuvio 19. Palvelulogiikan mukainen liiketoimintamalli (Ojasalo & Ojasalo 2015): Sodexo asiakaskohtaamismalli.	70

Kuvat

Kuva 1. Kohderavintolan sisäänkäynti.	20
Kuva 2. Sodexon kokoustilat ja kokoustarjoilujen tarjoilutila.	21

Taulukot

Taulukko 1. Tuote-, palvelu- ja asiakaskeskeisten liiketoimintaa ohjaavien näkökulmien erot.	25
Taulukko 2. Kehittämistyön aikataulu.	43
Taulukko 3. Kehittämistyön menetelmäanalyysi.	44

Liitteet

Liite 1. Havainnointilomake kohderavintola X	84
Liite 2 Haastattelulomake kohderavintola X	85

Liite 1. Havainnointilomake kohderavintola X

Sisääntulo

1. Mitä asiakas tekee, kun hän tulee sisään ravintolaan?
2. Miltä hän näyttää (ilmeet, eleet)?
3. Minkälainen ympäristö on: onko ruuhkaa, miltä ravintolassa näyttää/ tuoksu/ tuntuu, onko kylmä/ kuuma, siisteys, ravintolan asiakasviestintä, melu?

Ruokavalinnat ja eteneminen lounasruokalinjastossa

4. Miten asiakas valitsee annoksen (tietääkö jo etukäteen, mitä ottaa vai valitseeko listalta)?
5. Miten asiakas aloittaa ruoan hakemisen linjastosta, mitä hän ottaa ensiksi?
6. Miten hän etenee linjastossa sen jälkeen?
7. Ottaako asiakas salaattia, kuinka paljon? Lämmintä ruokaa, kumpaa ja miten paljon?
8. Ottaako hän juomat linjastosta vai leipäpöydän yhteydessä?
9. Ottaako hän jälkiruokaa, jos niin mitä?
10. Ottaako hän salaattiin kuuluvia proteiinilisiä, jos niin mitä?
11. Ottaako hän leipää, jos niin mitä?
12. Kuinka paljon ruokaa hän ottaa tarjottimelle kokonaisuudessaan?

Kassa ja maksaminen

13. Onko kassalla jonoa?
14. Millä maksuvälineellä hän maksaa lounaan?

Istuinpaikka

15. Löytyykö istuinpaikka helposti?
16. Minkä pöydän hän valitsee ja miksi?
17. Vaikuttaako asiakas tyytyväiseltä istuinpaikkaan?
18. Syökö hän yksin vai muiden seurassa?
19. Keskusteleeko hän muiden kanssa?
20. Onko ravintolassa hyvin tilaa vai onko kaikki paikat varattuja?
21. Onko ravintolassa meluisaa vai rauhallista?
22. Hoitaako asiakas työasioita samalla, kun syö lounasta (esim. puhuu puhelimeen, kirjoittaa sähköposteja)?

Astianpalautus

23. Palauttaako asiakas itse astiansa astianpalautuspisteeseen?
24. Osaako hän lajitella astiat ja jätteet oikein vai onko siinä haasteita?
25. Ottaako hän kontaktia tiskareihin esim. puhumalla, kiittämällä?
26. Peseekö hän kädet astianpesupisteessä?

Ravintolasta lähteminen

27. Antaako hän palautetta ravintolalle esim. palautelappuja tai -laitetta käyttäen?
28. Miltä asiakas näyttää lähtiessään, onko hän tyytyväinen/ tyytymätön/ neutraali?

Liite 2 Haastattelulomake kohderavintola X

1. Kuinka usein käyt syömässä lounasta kohderavintola X:ssa?
2. Tilaatko ravintolasta kokoustarjoiluja? Ovatko tuotteet vastanneet odotuksiasi?
3. Kuvaile parasta kokemustasi kohderavintolan toiminnasta?
4. Kuvaile huonointa kokemustasi kohderavintolan toiminnasta?
5. Mihin kolmeen asiaan tekisit muutoksia ravintolan toiminnassa?
6. Minkälaista palautetta olet kuullut työyhteisösi henkilöstön antavan ravintolan toiminnasta?
7. Mitä muutoksia tekisit ravintolasaliin?
(Tarvittaessa tarkentaen: onko ravintolassa helppo edetä? Löytyykö tarvitsemasi asiat hyvin?)
8. Mitä muutoksia tekisit ruokalistaan? Tarvittaessa tarkentaen: löytyykö ruokalistalta hyvin lounasvaihtoehto päivittäin?
9. Minkälainen olisi unelmiesi lounasravintola?