

Heli Nevala

Asiantuntijapalveluiden kysyntä Food Service - sektorilla ja palvelun kehittäminen asiakaslähtöisesti

Opinnäytetyö

Syksy 2018

SeAMK Ruoka

Restonomi (AMK), Ravitsemispalvelut

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Ruoka

Tutkinto-ohjelma: Restonomi (AMK), Ravitsemispalvelut

Tekijä: Heli Nevala

Työn nimi: Asiantuntijapalveluiden kysyntä food service-sektorilla ja palvelun kehittäminen asiakaslähtöisesti

Ohjaaja: Ilkka Latomäki

Vuosi: 2018

Sivumäärä: 51

Liitteiden lukumäärä:4

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää asiantuntijapalveluiden kysyntä food service -sektorilla sekä kehittää palvelua asiakaslähtöisesti tutkimustulosten sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona suomalaiselle elintarvike- ja ravintola-alan asiantuntijayritykselle Yritys X:lle. Opinnäytetyö koostuu kirjallisuuskatsauksesta, kvalitatiivisesta food service -haastattelututkimuksesta sekä asiakaslähtöisen palvelun kehittämisprosessista.

Food service -haastattelut toteutettiin keväällä ja syksyllä 2018 ja niihin osallistui yhdeksän ruokapalvelualan esimiestä. Haastattelututkimuksen tavoitteena oli selvittää ruokapalvelualan yritysten haasteet liiketoiminnassa sekä kiinnostus Yritys X:n asiantuntijapalvelukonseptia kohtaan kuluttajaymmärryksen, tuotekehityksen ja laadun ja elintarviketurvallisuuden osa-alueella. Tulosten mukaan food service -yritykset kokivat hyvin erilaisia haasteita liiketoiminnassaan. Yritys X:n palvelut koettiin melko kiinnostavina ja asiantuntijapalveluille voisi mahdollisesti olla kysyntää. Haastattelun aineistoa hyödynnettiin palvelun asiakaslähtöisessä kehittämisessä.

Palvelua kehitettiin asiakaslähtöisen palvelun kehittämisprosessia mukaillen, joka koostui strategisesta suunnittelusta, ideoiden tuottamisesta ja seulonnasta, liiketoiminta-analyysistä, moniammatillisen ryhmän muodostamisesta sekä palvelumuotoilusta ja prosessin suunnittelemisesta. Osana kehittämisprosessia toimeksiantoyritykselle järjestettiin palvelumuotoilu-workshop, jossa asiantuntijatiimi sai johdetusti tuottaa asiakaslähtöisiä ideoita tutkimusaineiston pohjalta.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi yksi potentiaalinen palvelu, Raportti-X. Lisäksi Yritys X sai runsaasti tietoa potentiaalisten food Service -asiakkaiden tarpeista sekä palvelutarjonnan nykyisestä tasosta. Food service -alalle suunnattujen asiantuntijapalveluiden kysynnän uskotaan lisääntyvän tulevaisuudessa ja aiheelle suositellaan lisätutkimuksia.

Avainsanat: ateriapalvelut, asiantuntijapalvelut, palvelun kehittäminen, palvelumuotoilu, asiakaslähtöisyys, työpajat

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Food and Agriculture

Degree programme: Bachelor of Food and Hospitality Management

Author: Heli Nevala

Title of thesis: Demand for Professional Services in Food Service Sector and Customer-Oriented Service Development

Supervisor: Ilkka Latomäki

Year: 2018

Number of pages:51

Number of appendices:4

The aim of this thesis was to gather information about the demand for professional services within the food service field and to develop a customer-oriented service, based on the research data and theoretical framework. The study was commissioned by a Finnish, professional service firm, Company X. The thesis consists of the theory section, qualitative interview study and the service development process.

The food service interviews were conducted during spring and autumn 2018 and nine food service supervisors attended the study. The purpose of the interview study was to find out the challenges of the food service companies and to gain a better perspective on the demand for the professional service concept of Company X. The results showed that the challenges of different food service companies varied considerably and the services of Company X were considered quite interesting.

The service development was conducted according to the customer-oriented service development process. A service design workshop was organized as a part of the process, where the personnel of Company X produced ideas based on the food service challenges.

As a result, one potential service idea was found. Furthermore, Company X gained a lot of knowledge about potential customers and about the quality of the current services of the company.

Keywords: food service, professional services, service development, service design, customer-oriented action, workshop

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
1 JOHDANTO JA TYÖN TAVOITTEET	7
2 FOOD SERVICE -SEKTORIN OMINAISPIIRTEET.....	9
2.1 Ruokapalveluiden nykytila.....	9
2.2 Ruokapalveluprosessi.....	10
2.2.1 Ruokatuotannon kokonaissuunnittelu	11
2.2.2 Ruokatuotevalikoiman hallinta	12
2.2.3 Ruokatuotannon toteutuksen suunnittelu	12
2.2.4 Ruokatuotannon toteutus.....	13
2.2.5 Ruokatuotannon toteutuksen seuranta	13
2.3 Food service -sektorin tulevaisuuden haasteet ja kehittämiskohteet.....	14
3 ASIAANTUNTIJAPALVELUT OSANA B-TO-B-PALVELUITA	17
3.1 Asiantuntijapalvelut	18
3.2 Business-to-business-palvelut	19
4 ASIAKASLÄHTÖISEN PALVELUN KEHITTÄMISPROSESSI.....	21
4.1 Strateginen suunnittelu ja ideoiden tuottaminen	22
4.1.1 Asiantuntijapalveluiden strategiset valinnat.....	22
4.1.2 Ideoiden tuottaminen	24
4.2 Asiakastiedon keruu.....	25
4.2.1 Tutkimusmenetelmä.....	25
4.2.2 Otoksen valinta	26
4.2.3 Aineistonkeruumenetelmän valinta	26
4.2.4 Haastattelulomakkeen luonti.....	27
4.2.5 Aineiston analysointimenetelmän valinta	27
4.2.6 Asiakastiedon keruun tulokset	29
4.2.7 Asiakastiedon keruun yhteenveto	31
4.3 Ideoiden seulonta ja liiketoiminta-analyysi	33

4.3.1	Palveluideoiden seulominen	33
4.3.2	Toimintaympäristön analysointi.....	34
4.4	Moniammattillisen ryhmän muodostaminen	35
4.5	Palvelumuotoilu ja prosessin suunnittelu	36
4.5.1	Workshopin järjestäminen.....	36
4.5.2	Raportti X.....	40
4.5.3	Service Blueprinting	40
4.5.4	Kehitetyn palvelun yhteenveto	41
5	POHDINTA	42
	LÄHTEET	45
	LIITTEET	49

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Ruokapalveluprosessi	11
Kuvio 2. Asiakslähtöisen palvelun kehittämisprosessi	21
Kuvio 3. Kiinnostusta mittaavien kysymysten luokittelu	26
Kuvio 4. Workshopin vaiheet Double Diamondia mukaillen.....	37
Kuvio 5. Raportti X:n sijoittuminen Food service -markkinoilla.....	41
Kuva 1. Työpajan asettelu	38
Kuva 2. Haasteiden seulominen Post-it-lapuilla.....	39

1 JOHDANTO JA TYÖN TAVOITTEET

Asiantuntijapalveluiden käyttö jatkaa yleistymistään, kun yritykset haluavat keskittyä omaan ydinosansaamiseen. Asiantuntijapalveluiden hyödyntämisestä hotelli- ja ravintola-alalla on kuitenkin vielä vähän tutkimuksia. Koivistoinen (2017) on tutkinut ulkoistettujen konsultointipalveluiden kysyntää hotelli- ja ravintola-alalla, jossa suurimmaksi esteeksi asiantuntijapalveluiden hankinnassa muodostui hinta. Erityisesti ruokapalveluyrityksien asiantuntijapalveluiden tarpeet ja ostohalukkuus ovat tutkimatta vielä kokonaan.

Asiakslähtöisyyttä korostetaan jatkuvasti enemmän palveluiden ja tuotteiden kehittämisenä. Asiakkaiden osallistamista konsultointiyrityksen palvelukonseptin kehittämiseen on tutkittu esimerkiksi Sandströmin ja Heiskasen (2013) työssä ”Konsultointiyrityksen palvelukonseptin muotoilu: Case: Liike4K-myönteisen muutoksen mahdollistaja”, jossa teorian pohjalta luotujen palvelukonseptien toimivuus tutkittiin yrityksillä teemahaastattelun keinoin. Lopputuloksena yritykset pitivät asiakslähtöistä konseptia mielenkiintoisempina.

Tämän opinnäytetyön aihe syntyi toimeksiantajan tarpeesta tutkia heille potentiaalisia asiakkaita ja kehittää uusia food service -sektorille suunnattuja palveluja. Työn kirjallisuuskatsauksessa määritellään ruokapalvelut, asiantuntijapalvelut sekä business-to-business-palvelut. Työn kehittämisosuus koostuu asiakslähtöisen palvelun kehittämisprosessista, jonka eri vaiheissa käsitellään muun muassa asiantuntijapalveluiden strategiaa, ideointia, liiketoiminta-analyysyjä sekä moniammatillisuutta. Osana palvelun kehittämisprosessia toteutetaan food service -haastattelut. Palvelumuotoilu toteutetaan järjestämällä workshop haastatteluiden tuloksia hyödyntäen.

Tutkimusaiheen valinta ja työn tavoitteet. Tutkimus toteutettiin toimeksiantona. Toimeksiantajasta puhutaan tässä työssä nimellä Yritys X. Toimeksiantoyritys tarjoaa elintarvike- ja ravintola-alan asiantuntijapalveluita usealla eri osa-alueella. Yritys X toimii Suomessa.

Tutkimusaihe saatiin suoraan toimeksiantajalta. Toimeksiantajan toiveena oli haastattelujen toteuttaminen food service -alan yrityksissä kysynnän selvittämiseksi. Lisäksi toivottiin, että Yritys X:n toimintaa kehitettäisiin asiakaslähtöisemmäksi. Myös opinnäytetyön tekijä oli kiinnostunut palvelujen kehittämisestä, joten siitä tehtiin opinnäytetyön toinen osuus.

Työn tavoitteet määriteltiin yhdessä Yritys X:n johdon kanssa. Ensimmäiseksi päätavoitteeksi asetettiin food service -yritysten palvelutarpeiden sekä yritys X:n palvelutarjonnan kiinnostavuuden selvittäminen. Toiseksi päätavoitteeksi asetettiin asiakaslähtöisen food service -asiantuntijapalvelun kehittäminen kirjallisuustaustan sekä tutkimusaineiston pohjalta.

Tutkimusongelmaksi asetettiin seuraavat:

1. Mitkä ovat potentiaalisten asiakasyritysten keskeisimmät haasteet liiketoiminnassa?
2. Miten yritykset suhtautuvat Yritys X:n palvelutarjontaan tällä hetkellä?

Rajaukset. Tässä tutkimuksessa tutkitaan vain toimeksiantajan valikoimia food service -yrityksiä. Food service -sektorilla tarkoitetaan ruokapalveluyrityksiä, jotka järjestävät joukkoruokailua Suomessa. Työssä tutkittava asiantuntijapalvelutarjonta rajataan laatuun ja elintarviketurvallisuuteen, kuluttajaymmärrykseen ja tuotekehitykseen. Nämä samat rajaukset pätevät myös tässä työssä kehitettävään palvelukonseptiin. Työssä kehitettävästä palvelukonseptista rajataan pois henkilöstön kouluttamisen, palvelun testauksen sekä kaupallistamisen vaiheet.

2 FOOD SERVICE -SEKTORIN OMINAISPIIRTEET

Kansainvälisellä food service -termillä tarkoitetaan kodin ulkopuolista ruokailua (Rodgers 2011, 477). Suomenkielinen käsite tälle on ruokapalvelut. Ruokapalveluilla tarkoitetaan kodin ulkopuolella järjestettävää ruokailua (Lampi, Laurila & Pekala 2009, 9). Tässä luvussa kuvataan ruokapalvelualan nykytilaa, rakennetta ja keskeisintä prosessia, jonka kehittämisessä asiantuntijapalveluille voisi mahdollisesti olla kysyntää.

Mertasen (2012, 9—10) mukaan ruokapalvelut ovat yläkäsite kaikille julkisille sekä yksityisille ruokapalveluntarjoajille. Lammen ym. (2009, 9) mukaan ruokapalvelu sisältää ruokatuotteet sekä sen tarjoamiseen tarvittavan henkilökunnan ja asiakaspalvelun. Heidän mukaansa ruokapalvelut vaativat paljon suunnittelua, toteutusta, seurantaa ja kehitystyötä. Muihin aloihin verrattuna ruokapalvelut voivat todella monimuotoisia. Ruokapalveluita voidaan tarjota muun muassa päiväkodeissa, kouluissa, sairaaloissa, työpaikoilla, hotelleissa ja ostoskeskuksissa erilaisille asiakasryhmille. Ruokapalvelut voivat tarjota ainoastaan lounasta tai tarjota asiakkaalle kaikki päivään kuuluvat ateriat. Osa ruokapalveluista voi olla verovaroin tuettuja, kuten opiskelijaruokailu. (Lampi ym. 2009, 9.)

2.1 Ruokapalveluiden nykytila

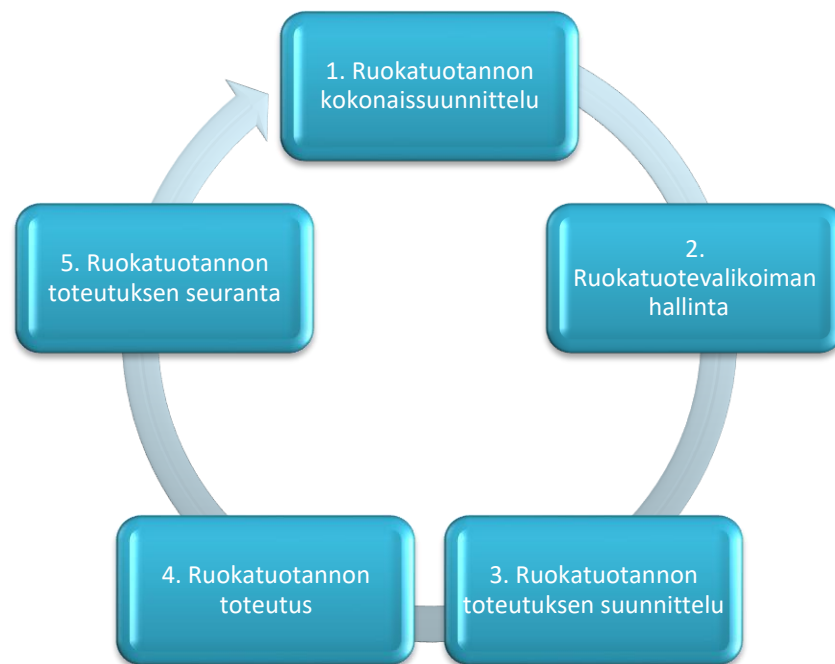
Ruokapalvelut ovat osa matkailu- ja ravintolatoimialaa, mutta ne voidaan nähdä osaksi myös elintarvike- tai ruoka-alaa. Vuonna 2015 ravitsemispalvelut työllisti 68 000 henkilöä ja tuotti valtiolle noin 2,4 miljardia euroa arvonlisäystä (Knuutila & Vatanen 2017, 6). Työ- ja elinkeinoministeriön (2018b, 1) matkailualan katsauksessa uskotaan, että matkailuklusteriin kuuluvan ravitsemispalveluiden liikevaihto tulee kasvamaan tasaisesti. Myös (2018a, 1) elintarvikealan katsauksen mukaan food service -tukkukaupan vähittäismyynti kasvoi viime vuonna 1,8 %, mikä kertoo lisääntyneestä ravintolaruokailusta. Ruokapalvelut tekevät kuitenkin muihin ruoka-alan toimijoihin verrattuna vähemmän investointeja. Investointeihin käytettiin 104 miljoonaa euroa vuonna 2015. (Knuutila & Vatanen 2017, 21). Ruokapalveluita voidaan tarkastella myös palvelualan toimintana. Suomen virallisen tilaston mukaan

(2017) ravitsemistoiminnan liikevaihto kasvoi loppuvuodesta 7,1 % verrattuna edelliseen vuoteen.

Taloustutkimuksen teettämän Työelämän päättäjien kyselytutkimuksen (TEP) 2016 mukaan Suomen tunnetuimmat ruokapalvelualan yksityiset toimijat ovat Fazer Food Services, Sodexo, ISS Palvelut ja Antell Catering (Ruokapalvelualan toimijat ranskattu 2017, 11). Tässä yrityskuvatutkimuksessa tärkeimmät henkilöstöruokapalveluiden ominaisuudet olivat tuotelaatu ja hintataso. Toimintavarmuus oli myös yksi tärkeä henkilöstöruokailun kriteeri. Henkilöstöruokapalveluiden toiminnan kehittämisessä oli työelämän päättäjien mielestä kuitenkin edelleen parantamisen varaa vuonna 2016.

2.2 Ruokapalveluprosessi

Ruokapalveluprosessin hallitseminen on keskeinen osa ruokapalveluiden johtamista. Lampi, Laurila ja Pekkala (2009, 17) kuvaavat ruokapalveluprosessia erilisten toimintojen ketjuna, joissa panokset muuttuvat tuotokseksi. Heidän mukaansa prosessin hahmottaminen ja tarkasteleminen eri osa-alueiden kautta auttaa havaitsemaan mahdollisia kehittämiskohteita prosessin eri vaiheissa. Taskisen (2007, 19) työtä ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosesseista on laajasti hyödynnetty alan kirjallisuudessa. Hän esittelee ruokatuotannon viisi pääprosessia, jotka ovat ruokatuotannon kokonaissuunnittelu, ruokatuotevalikoiman hallinta, ruokatuotannon toteutuksen suunnittelu, ruokatuotannon toteutus ja ruokatuotannon toteutuksen seuranta. Seurannan tulokset vaikuttavat aina ruokatuotannon kokonaissuunnitteluun. Ruokatuotannon prosessien suhdetta toisiinsa kuvataan kuviossa 1.



Kuvio 1. Ruokapalveluprosessi (soveltaen Taskinen 2007, 19).

2.2.1 Ruokatuotannon kokonaissuunnittelu

Taskinen (2007, 21) tarkoittaa ruokatuotannon kokonaissuunnittelulla laadullisen ja määrällisten linjausten sekä tavoitteiden asettamista toiminnalle. Tästä prosessin vaiheesta käytetään myös nimeä toiminnan suunnittelu. Lampi ym. (2009, 18—21) tarkoittavat toiminnan suunnittelulla liikeidean määrittelyä sekä johdon tekemiä linjauksia ruokapalvelutoiminnasta, jotka ohjaavat prosessin suunnittelua, toteutusta ja seuranta. Heidän mukaansa ruokapalveluiden toiminta-ajatus ja liikeidea täsmentävät, miksi palvelua tarvitaan ja ketkä sitä käyttävät. Mertasen (2012, 14—15) mukaan ruokapalvelujärjestelmän suunnittelun tärkeitä osia ovat organisaatio- ja yritysmuodon valinta, keittiöverkostojen luominen ja tuotannon rakenteen suunnittelu. Hänen mukaansa tähän vaiheeseen kuuluu myös työntekijöiden rekrytointi ja henkilökunnan perehdyttämissuunnitelman laatiminen. Toiminnan suunnitteluun voi kuulua lisäksi myös tuotantotilojen suunnittelu, varustaminen ja omavalvontasuunnitelman laatiminen.

2.2.2 Ruokatuotevalikoiman hallinta

Lammen ym. (2009, 19) mukaan tuotevalikoiman hallinta koostuu ruokalistasuunnittelusta, tuotekehityksestä, tavarantoimittajien kilpailutuksesta sekä raaka-aineiden hankinnasta. Tavarantoimittajien ja palveluntoimittajien sekä raaka-aineiden kilpailutus korostuu varsinkin julkisissa ruokapalveluissa. Taskisen (2007, 24—29) mukaan ruokatuotevalikoiman hallinnan suunnittelutyön tarkoituksena on asiakkaille tarjottavan valikoiman hallitseminen ja ylläpito, sekä sen uudistaminen ja päivittäminen.

Ruokapalveluiden tuotekehitys on ruokalajien kehittämistä ruokalistoja varten sekä reseptien ja annoskorttien vakiointia ja päivittämistä hintojen tai raaka-aineiden muuttuessa. Myös työtapojen ja ruoanvalmistusmenetelmien hiominen tehokkaaksi vaatii jatkuvaa tuotekehitystä. (Lampi ym. 2009, 19.) Ruokalistasuunnittelusta vastaavat yleensä siihen keskittyneen henkilöt tai isompien ruokapalveluorganisaatioiden omien tuotekehitysyksiköiden asiantuntijat. Ruokalistasuunnittelussa ja tuotekehitystyössä tulee aina huomioida yleiset toimintaa ohjaavat tekijät, yleiset lainalaisuudet sekä raaka-aineiden käyttö ja palaute (Taskinen 2007, 25.)

Mertanen (2016, 40) kutsuu reseptiikkaa yhdeksi johtamisen välineeksi, koska sillä taataan laadukas tuote sekä liikevaihto. Ruokapalveluiden reseptiikka pitää sisällään elintarvikelainsäädännön, ravitsemuksellisuuden, tuoteselosteet sekä erityisruokavaliot. Digitalisoitumisen myötä suurkeittiön järjestelmät sisältävät valtavasti tietoa sekä tarjolla on erilaisia tuotannonohjausjärjestelmiä. Tuotevalikoiman hallintaan kuuluu myös erityisruokavalioiden ja allergeenien hallinta. Raaka-aine pitää myös pystyä jäljittämään tuotannossa esimerkiksi ruokamyrkytyspäilyn takia. (Mertanen 2016, 40.) Allergeenimerkintöjen tietojen päivittämisestä tulee huolehtia jatkuvasti, koska tuotteiden raaka-ainekoostumukset saattavat vaihdella (Tiainen 2018, 13).

2.2.3 Ruokatuotannon toteutuksen suunnittelu

Tuotannon ja palvelun toteutuksen suunnitteluvaiheessa huomioidaan resurssien ja tuotevalikoiman mukaan muun muassa työajat, työvuorosuunnittelu, valmistusmäärät, laitteiden käyttö sekä ruoanvalmistuksen jaksotus ja logistiikka (Mertanen 2012,

15). Lammen ym. (2009, 20) mukaan suunnittelua toteutetaan pitkällä sekä lyhyellä aikavälillä, esimerkiksi työvuorolistojen tai tilausaikataulujen mukaisesti. Suunnittelun tueksi voidaan luoda tuotantosuunnitelma tai erilaisia tehtävöohjeistuksia. Resurssien määrittämisessä arvioidaan tehtävien aterioiden määrää, niiden valmistamiseen kuluva aikaa ja työtehtäviä sekä työvoiman tarvetta. (Taskinen 2007, 37.)

2.2.4 Ruokatuotannon toteutus

Taskinen (2007, 43—46) määrittelee ruokatuotannon toteutuksen osaprosesseiksi raaka-aineiden vastaanoton, ruokatuotteiden valmistuksen ja jakelun asiakkaille sekä raaka-ainevaraston hallinnan. Myös omavalvonnan kirjaukset muodostuvat näissä käytännön työvaiheissa. Ruoanvalmistus käsitetään useiksi eri päällekkäisiksi prosesseiksi, joita toteutetaan päällekkäin sekä ne ovat osittain ennalta suunniteltuja ja ennakoivia. Ruokapalvelutyöntekijät toteuttavat ruokatuotantoa suunnitelmien, ohjeiden ja reseptien mukaisesti. Lammen ym. (2009, 81) mukaan ruokatuotannon toteutusta voidaan pitää tehokkaana, kun tuotteen valmistusnopeus ja työmäärä ovat mahdollisimman pieniä. Raaka-ainevaraston hallintaan kuuluvia käytännön tehtäviä ovat raaka-aineiden vastaanotto, tavaroiden ja tilausten vastavuuksien tarkistus, laadunvalvonta sekä varaston käyttö ja hoito (Lampi ym. 2009, 20).

2.2.5 Ruokatuotannon toteutuksen seuranta

Ruokapalveluilla tulee olla myös erilaisia seurantajärjestelmiä. Lampi ym. (2009, 18) ja Taskinen (2007, 19) luokittelevat ruokapalveluprosessin seurannan omaksi erilliseksi osaksi, josta tieto toiminnan arvioinnista kulkee jokaiselle prosessin tasolle. Ruokapalvelujärjestelmän eri osien toteutumisen seuranta on keskeinen osa prosessin johtamista ja siitä saatua tietoa hyödynnetään prosessin kehittämisessä. Lampi ym. (2009, 20—21-9) esittelevät esimerkkejä ruokatuotannon seurannasta. Näitä ovat tehdyt työtunnit, raaka-aineiden käyttö, hävikki, asiakasmäärä, valmistusmäärä ja menekki. Laurentin (2006, 73—74) mukaan ravintola-alalla voidaan tehokkuuden mittaamiseen erilaisia laatu- ja tuottavuusmittareita. Näistä mittareista

saadaan nopeampaa tietoa päivittäiseen johtamiseen, kuin tuloslaskelmasta. Hänen mukaansa yleisesti ravintola-alalla käytetty tuottavuusmittari on työtuntien ja myynnin suhde, eli tuntitehokkuus. Myös asiakaspalautejärjestelmät sekä työntekijöiden palautejärjestelmät ovat tärkeitä toiminnan kehittämisessä. Laurentin (2006, 73–74) esittelemissä käytännön johtamisvälineissä ravintolaketju toteuttaa esimerkiksi asiakastyytyväisyys-, secret visitor-, henkilöstö- ja konseptitutkimuksia esimiesten päätöksentekoa varten.

2.3 Food service -sektorin tulevaisuuden haasteet ja kehittämiskohteet

Food service -sektorin tulevaisuuden näkymistä on julkaistu erilaisia tutkimuksia sekä kirjallisuutta. Elinkeinoelämän keskusliiton Palvelut 2020 -osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa -hankkeen loppuraportissa (2006, 38—40) majoitus- ja ravitsemisalalan visiona oli palvelu- ja tuotantoprosessien korkea taso, toiminnan kansainvälisyys, verkostoituneisuus, kannattavuus ja vastuullisuus. Lisäksi ravitsemispalveluiden tarjoamat palvelut ja tuotteet kykenevät tyydyttämään asiakkaiden tarpeet monipuolisesti. Hankkeessa toteutetussa tutkimuksessa tärkeimpiä majoitus- ja ravitsemisalalan asiantuntijan tai esimiehen osaamisalueita olivat muun muassa palveluiden konseptoinnin sekä tuotteistuksen osaaminen, markkinatuntemus sekä liiketoimintaprosessien ymmärrys. Tulevaisuuden johtamistaidoissa tärkeimpänä pidettiin taaskin asiakkaiden tarpeiden tunnistamista ja ennakkointia sekä palveluketjun kokonaisuuden hallitsemista.

Food management -tutkimuksessa (Mertanen 2012, 33—34) selvitettiin julkisten ruokapalveluiden ja ravintoloiden näkemyksiä ammattikeittiöiden tulevaisuuden haasteista. Näitä haasteita olivat esimerkiksi kannattavuuden ja laadun kehittäminen sekä kasvun hallinta. Esiin tulivat myös alan ja yrityksen imago sekä henkilökohtainen jaksaminen. Tutkimuksessa ravintolat näkivät kannattavuuden kehittämisen haasteina erityisesti asiakasmäärien kasvattamisen, markkinaosuuden säilyttämisen tai toiminnan kehittämisen vastuullisesti. Haastavaa oli myös tasalaatuisuuden ja laadun saavuttaminen eri osa-alueilla. Lisääntyneiden asiakasmäärien myötä kasvua tulisi hallitsemaan esimerkiksi ulkoistamalla palveluja. Mielenkiintoisin Mertasen (2012, 35) tutkimuksessa esille tullut asia oli julkisten ruokapalveluiden ja

ravintoloiden haluttomuus laajentaa nykyistä toimintaa. Tätä perusteltiin muun muassa kapasiteetin riittämättömyydellä. Mertasen (2012, 17) mielestä kansainvälisesti vertailtuna suomalaiset ruokapalveluorganisaatiot kuitenkin toimivat jo erittäin ammattimaisesti. Suomalaisia ruokapalveluja hän luonnehtii tehokkaiksi, vastuullisiksi, asiakaslähtöisiksi sekä kehittyviksi.

Meronen (2016, 40) taaskin esittää ammattikeittiöiden suurimmiksi haasteiksi tuoteturvallisuuden, jäljitettävyyden sekä laadunhallinnan. Koko ruokapalveluprosessin tulee toimia virheettömästi vaaratilanteiden ehkäisemiseksi. Tulevaisuuden ammattikeittiössä tärkeää on hänen mielestään laatu- ja turvallisuusosaaminen sekä korkeaan hygieniatasoon tähtääminen jo tilojen suunnitteluvaiheessa. Kojon (2014, 50—53) mielestä ruokapalveluiden suurin virhe on kustannustehokkuuteen pyrkiminen ja kulujen liiallinen minimointi. Sen sijaan yritysten tulisi keskittyä olemaan aidosti asiakaslähtöisiä ja rakentamaan kilpailuetua asiakkaiden toiveiden mukaan rakennetuilla yksilöllisillä konsepteilla. Tulevaisuuden menestystekijöiksi Kojo (2014, 53) listaa yksityiskohdissa onnistumisen, innovatiivisuuden, joustavuuden ja uudistumishalun sekä toimivan markkinointiviestinnän. Myös Heikkinen (Havas (toim.) 2017, 53) esittää huomioita kotimaisen matkailu- ja ravintola-alan liiketoimintaympäristön tulevaisuudesta. Hänen mielestään ravintola-alan ydintuotteiden pysyessä samoina, palveluiden tuottaminen tehostuu älykkäillä keittiöillä, uudella teknologialla, tuotantoprosessien hiomisella sekä digitalisoituvilla palveluilla.

Tuominen (Aunola & Heikkinen (toim.) 2015, 11—16) puhuu taaskin heikkojen signaalien tulkitsemisesta matkailu- ja ravintola-alalla tulevaisuuden kilpailuedun saavuttamiseksi. Hän kertoo kuluttajaymmärryksen haasteista, jotka ovat olleet tiedon hajanaisuus, tulkitseminen sekä merkityksellisyys. Tulevaisuuden ravintola-alan liiketoiminnan kehittämisessä korostuu massapalveluiden sijaan kohdennetut ja räätälöidyt palvelut, joiden kehittämiseksi tarvitaan luotettavaa ja ajantasaista tietoa sekä analyysijä kuluttajatrendien havaitsemiseksi sekä kohderyhmien tunnistamiseksi. Varsinkin erilaisten verkkoympäristöjen, kuten blogien, median tai keskustelupalstojen analyysit, eli digitaalinen markkinatutkimus tulee olemaan yrityksen strategisen suunnittelun kannalta tärkeää. (Aunola & Heikkinen (toim.) 2015, 11—16).

Poiminnat ruokapalvelualan ennusteista ja tulevaisuuden kehittämiskohteista tukevat käsitystä siitä, että kuluttajaymmärrykseen, tuotekehitykseen ja laatuun ja elintarviketurvallisuuteen erikoistuneille asiantuntijapalveluille voisi mahdollisesti olla kysyntää tulevaisuudessa. Kirjallisuus selventää myös kuvaa siitä, minkälaista osaamista food service -asiantuntijalla tulee olla sekä minkälaisia palveluita asiantuntijayritys voisi tarjota ruokapalveluyrityksen liiketoiminnan kehittämisen tueksi.

3 ASIANTUNTIJAPALVELUT OSANA B-TO-B-PALVELUITA

Koska tässä opinnäytetyössä kehitetään palvelua, tulee palvelun käsite ja rakenne määritellä. Grönroos (2009) ja Rissanen (2005) ovat julkaisseet runsaasti palveluiden kirjallisuutta. Grönroosin (2009, 77) palvelun määritelmä on seuraavanlainen:

Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmaan ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.

Rissanen (2005, 18) taaskin kuvaa palvelua jonkinlaisena tekona, tapahtumana tai valmiutena, jossa asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa esimerkiksi helppouden, vaivattomuuden, elämyksen, nautinnon, kokemuksen tai ajan tai raaka-aineiden säästöjen kautta. Palvelun kokeminen on siis aina käyttäjästä riippuvaa. Rissanen (2005, 18) ja Grönroos (2009, 21—22) kokevat yleisesti palveluiden määrittelyn ongelmallisena, koska palvelua pidetään usein talouden yhtenä liiketoimintasektorina sen sijaan, että se voidaan nähdä keinona luoda kilpailuetua millä tahansa sektorilla.

Grönroosin (2009, 76) mukaan palvelulla voidaan tarkoittaa henkilökohtaista palvelua, tuotetta tai erilaista palveluiden ja tuotteiden tarjoomaa. Palveluille ominaista on, että sen keskeinen osa on yleensä aineeton, eli sen tuottaminen etukäteen on mahdotonta. Palvelun tuottaminen vaatii siis suurta etukäteispanostusta. Kaupallisilla palveluilla on aina palvelun tuottaja ja sen käyttäjä. Käyttäjä maksaa käytetystä palvelusta tuottajalle korvauksen. (Rissanen 2005, 18). Tuottajan ja käyttäjän välillä tapahtuu aina jonkinlaista vuorovaikutusta palveluprosessin aikana. Vuorovaikutusta voi olla erilaisten järjestelmien kautta tai vain tietyissä palveluprosessin osissa. (Grönroos 2009, 77—78).

Grönroosin (2009, 78—79) mielestä palveluilla on kolme peruspiirrettä:

1. Ne ovat toiminnoista koostuvia prosesseja
2. Niitä tuotetaan ja kulutetaan jossain määrin samanaikaisesti.
3. Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin.

Prosessiin sisältyviä toimintoja ja resursseja käytetään vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Koska näitä resursseja ovat muun muassa työntekijät, järjestelmät, tiedot sekä fyysiset resurssit, asettavat ne haasteita palveluiden johtamiselle, sekä niiden laadunvalvonnalle ja markkinoinnille. (Grönroos 2009, 78—79).

3.1 Asiantuntijapalvelut

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 9) määrittelevät asiantuntijapalvelut hyötyä tuottaviksi vaihdon välineiksi, jotka ovat erikoisosaamiseen perustuvia aineettomia toimintoja. Heidän mielestään vasta palveluihin liittyvä erikoisosaaminen tekee niistä asiantuntijapalveluja.

Asiantuntijapalvelut ovat osa palvelualaa. Suomen virallisen tilaston mukaan (2017) palvelualojen liikevaihto kasvoi viime vuoden lopussa keskimäärin 6 % verrattuna edelliseen vuoteen. Liikkeenjohdon konsultointi kasvoi 11,1 % sekä muut liike-elämän erikoistuneet palvelut nousivat 10,9 %. Euroopassa tietointensiivisten palveluiden kasvun nähdään johtuvan palvelujen ulkoistamisesta, kansainvälistymisestä ja eri osaamisalueiden kysynnän kasvusta. Asiantuntijaorganisaatioiden luokittelu on Lehtisen ja Niinimäen (2015, 12—13) mielestä haastavaa, koska ne toimivat monella eri alalla, eri kokoisina organisaatioita, verkostoina tai yrityksen sisällä. Asiantuntijaorganisaatioksi voidaan laskea muun muassa pankit, sairaalat ja korkeakoulut. Pienempiä asiantuntijaorganisaatioita ovat esimerkiksi konsultointiyritykset ja tilintarkastustoimistot.

Sipilä on kirjoittanut laajasti asiantuntijapalveluista (1995, 1995, 1998) sekä niiden markkinoinnista ja tuotteistamisesta. Asiantuntijuus on hänen mielestään suhteellista, asiantuntija voi olla ylivertainen osaaja tietyllä osa-alueella, mutta muilla aloilla aloittelija. Asiantuntijan ja asiakkaan suhde perustuu siihen, että asiantuntijalla on asiakasta enemmän osaamista jollain osa-alueella. Asiantuntijan palveluja käytetään, kun halutaan ratkaista yrityksen tämän hetkinen tai tulevaisuuden ongelma. Yrityksestä puuttuu tällöin siis asiantuntijan hallitsemaa osaamista. Palvelusta voidaan hakea keinoja riskien minimoimiseen tai hyödyn kasvattamiseen. (Sipilä 1998, 12—21).

Asiantuntijapalvelut ovat kaikista aineettomimpia ja vaikeasti määriteltäviä palveluja. Ne voivat olla erilaisia ohjeita, suunnitelmia tai pelkästään ideoita (Sipilä 1996, 13–19). Ravintoloille asiantuntijapalvelujen tuotos voi olla esimerkiksi resepti, ruokalista, kestävän kehityksen suunnitelma, prosessisuunnitelma, keittiön pohjapiirustus tai kuluttajatutkimus (Tarinapata Oy, [viitattu 27.3]; Ekocentria, [viitattu 27.3.2018]; DesignLime, [viitattu 27.3.2018]; Taloustutkimus, [viitattu 27.3.2018]). Edellä mainittujen esimerkkien perusteella voidaan kuitenkin todeta, että ruokapalveluille suunnatut asiantuntijapalvelun tuotokset voivat olla joltain osin myös aineellisia, kuten erilaisia dokumentteja.

Koska asiantuntijatyön kesto, laajuus ja tulokset ovat vaikeasti arvioitavissa, palvelu sisältää myös isoja riskejä. Asiakkaan on ostopäätöksen hetkellä mahdoton arvioida tilatun palvelun tuloksia tai onnistumista. Riskien suuruuden vuoksi asiantuntijan ja asiakkaan välillä tulee vallita luottamus. Asiakassuhteen merkitys asiantuntijatyössä on valtava ja onnistuneet asiakassuhteet voivat kestää vuosikymmeniä. (Sipilä 1998, 12—21)

3.2 Business-to-business-palvelut

Suurin osa asiantuntijayrityksistä tarjoaa b-to-b-palveluita, mitä myös tässä työssä kehitetään. Business-to-business-palveluilla tarkoitetaan palveluja, jossa ostajana on yritys tai organisaatio (Ojasalo & Ojasalo 2010, 19). Ojasalojen (2010, 19—20) mukaan b-to-b -palveluiden markkinointi perustuu ongelmia ratkaisevien palvelukonaisuuksien myymiseen. Yksilöllisen asiakasratkaisun kehittäminen ja myyminen ovat siis avainasemassa.

Laine (2015, 116—128) kertoo b-to-b -myynnin muuttuneesta luonteesta, jossa nykypäivän yritysasiakas on kuluttajamarkkinoiden tavoin vaativa, oma-aloitteinen ja sitoutumaton. Asiakkaan ostokyvyyden lisääntyminen ja ostokäyttäytymisen muuttuminen ovat Laineen (2015, 116—128) mielestä seurauksia esimerkiksi yritysten paremmasta ostojen suunnittelusta ja organisoinnista. Myös digitalisaation myötä asiakas voi omatoimisesti selvittää ja vertailla tarjontaa ennen yhteydenoton tekemistä. Lisäksi yritysasiakkaat arvostavat kuluttajamarkkinoiden tapaan nopeaa, läpinäkyvää ja yksinkertaista palvelua.

Kangasperko (2014, 41—42) tutki opinnäytetyössään yrityspäätäjien ostokäyttäytymistä asiantuntijapalveluiden hankinnassa. Hänen mukaansa yritykset kokivat ostoprosessissa turhauttavimmiksi asioiksi tiedusteluihin vastaamisen myyntipuheilla, myyjien aggressiivisuuden sekä eri ratkaisujen vertailujen vaikeuden. Lisäksi noin kolmasosa oli sitä mieltä, että tiedusteluihin saadut vastaukset tai tarjolla oleva informaatio olivat epäselviä. Asiantuntijapalvelun valinnassa ratkaisevia asioita olivat Kangasperkon (2014, 42—43) mukaan omat tai muiden positiiviset kokemukset, hyvät referenssit, luotettavuus ja maine. Lisäksi yritykset arvostivat asiantuntijuutta, kiinnostusta asiakasta kohtaan sekä halua auttaa asiakasta menestymään.

Nykypäivän b-to-b -palveluita tarjoavan yrityksen tulee Laineen (2015, 116—128) mukaan nähdä entistä enemmän vaivaa asiakkaan ymmärtämiseksi. Asiakas tulee siis osata tavoittaa jo mahdollisen ostotarpeiden herätessä, ei siinä vaiheessa, kun asiakas on ehtinyt selvittää omat tarpeensa ja markkinoiden palvelutarjonnan. Asiantuntijapalvelut voidaan nähdä Laineen (2015, 124) mielestä erityisesti ratkaisutai arvomyyntinä. Tällöin yritys myy toiselle yritykselle palvelujen ja tuotteiden sijaan kokonaisratkaisuja tai liiketoimintahyötyjä. Hän kuvaa ratkaisu- ja arvomyyntiä toiminnaksi, jossa korostuu erityisesti syvempi asiakasymmärrys, luottamus ja kumppanuus. Ostetun palvelun arvo yritykselle määräytyy Laineen (2015, 124) mukaan kokonaisarvon ja kokonaisuhrauksen erotuksena.

B-to-b- palveluille on siis ominaista asiantuntijapalveluiden tapaan asiakassuhteiden huolellinen ylläpito ja hallinta. Myös vahva brändi voidaan nähdä yhtenä keinona hyvän asiakassuhteen luomiseksi. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 20—25.)

4 ASIAKASLÄHTÖISEN PALVELUN KEHITTÄMISPROSESSI

Opinnäytetyön kehittämisosa mukaili Alamin ja Perryn (2002, 525) muodostamaa asiakaslähtöistä palveluiden kehittämisprosessia. He tutkivat asiakkaiden osallistamista palveluiden kehittämisessä julkaisussa ”A customer oriented service development process” (2002). Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten uuden palvelun kehittämisprosessia voidaan johtaa talousalalla ja mitä hyötyä asiakkaiden osallistaminen toi prosessiin. He suosittelivat työtä hyödynnettäväksi myös muilla aloilla. Tutkimuksen tuloksena muodostettiin asiakaslähtöisen palvelun kehittämisprosessi, jossa kuvataan yrityksessä tapahtuvia palvelun kehittämisen vaiheita (kuvio 2).



Alamin ja Perryn (2002, 526) tutkimuksen mukaan palveluiden kehittämisprosessissa joitakin prosessin vaiheita voidaan toteuttaa päällekkäin prosessin nopeuttamiseksi. Näitä vaiheita olivat strateginen suunnittelu ja ideoiden tuottaminen, ideoiden seulonta ja liiketoiminta-analyysi sekä henkilökunnan kouluttaminen ja palvelun testaaminen. Tähän työhön valittiin päällekkäisten vaiheiden malli kehittämisprosessin nopeuttamiseksi. Palvelun kehittämisprosessin vaiheessa ”ideoiden tuottaminen” (luku 4.2) toteutettiin food service -haastattelututkimus ja vaiheessa ”palvelumuotoilu ja prosessin suunnittelu” (luku 4.5) toteutettiin workshop Yritys X:n asiantuntijoille.

Kuvio 2. Palvelun kehittämisprosessin päällekkäisten vaiheiden malli (soveltaen Alam & Perry 2002, 525).

Asiakkaiden ottaminen mukaan kehittämisprosessin eri vaiheisiin todettiin nopeutavan kehittämisprojektien etenemistä. Arvioiden mukaan asiakkaiden osallistaminen oli välttämätöntä laadukkaiden, erottuvien ja asiakkaille arvoa tuovien palveluiden kehittämisessä. Asiakkaan ja palveluntuottajan yhteistyö jo palvelun kehittämisen aikana voitiin nähdä yhtenä osana asiakaslähtöistä toimintaa. Asiakaslähtöisyyteen keskittyvät yritykset tuottivat todennäköisemmin parempia palveluita ja kasvativat asiakastytyvyyttä. (Alam & Perry 2002, 530—534).

Tässä opinnäytetyön kehittämisosuudessa ei käsitellä asiakaslähtöisen kehittämisprosessin viimeisiä vaiheita, jotka ovat henkilöstön kouluttaminen ja palvelun testaus, koemarkkinointi sekä kaupallistaminen. Nämä vaiheet Yritys X voi toteuttaa, jos työn tuloksena syntyneessä palvelussa nähdään potentiaalia.

4.1 Strateginen suunnittelu ja ideoiden tuottaminen

Strategia on laadittu suunnitelma yrityksen tulevaisuudesta ja asemasta markkinoilla (Sammallahti 2009, 27). Yritys X:n tuli valita asiantuntijapalveluille sopiva strategia, jota food service -konseptilla pyritään toteuttamaan. Alamin ja Perryn (2002, 522—527) palveluiden kehittämisprosessissa strategisen suunnittelun vaihe voidaan toteuttaa ennen tai saman aikaisesti ideoiden tuottamisvaiheen kanssa. Kehittämisprosessissa yritykset pitivät ideoiden tuottamista huomattavasti strategisen suunnittelun vaihetta tärkeämpänä (Alam & Perry 2002, 522, taulukko 2).

Yritys X oli tehnyt strategiset valinnat jo ennen tämän kehittämisprosessin aloittamista ja päättänyt lähteä tarjoamaan palveluita myös food service-markkinoille. Tämä opinnäytetyö toteutettiin siis yhtenä toimenpiteenä strategian eteenpäin viemiseksi. Tässä osiossa kuvataan mitä asiantuntijayrityksen tulee ottaa huomioon strategiaa valitessa.

4.1.1 Asiantuntijapalveluiden strategiset valinnat

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 20—21) mukaan asiantuntijapalvelun strategian laadinta koostuu strategisesta analyysistä, strategian määrittelystä sekä strategisesta

toimeenpanosta. Lehtinen ja Niinimäki (2005, 20—21) suosittelevat, että asiantuntijaorganisaatio tekee valinnan siitä, onko tarkoituksena olla kokonaisvaltainen palveluyritys vai vain tiettyyn palveluun erikoistunut yritys. Kokonaisvaltaisen palveluyrityksen tulee tyydyttää asiakkaiden monipuoliset tarpeet, kun erikoistunut yritys panostaa ylivoimaisen osaamisen hankkimiseen. Kolmantena vaihtoehtona on painopistestrategian soveltaminen, jolloin asiantuntijaorganisaatiolla on laaja palveluvalikoima, mutta ylivoimaiseen osaamiseen tähdätään vain tietyillä alueilla. Sipilän (1996, 119) mukaan asiantuntijayrityksen tulee taaskin huomioida strategian laadinnassa, mitkä ovat tavoiteltavia asiakkaita ja projekteja.

Lehtisen ja Niinimäen (2015, 24) mukaan asiantuntijayrityksen yleisimmät kilpailukeinot ovat osaamisen ylivertaisuus tai matalien kustannusten mahdollistama hinnan ylivertaisuus. Heidän mielestään asiantuntijapalvelut ovat aina hyvin samanlaisia, jolloin palvelutarjontaa erilaistetaan imagolla ja markkinointiviestinnän luomalla mielikuvalla. Asiantuntijapalveluita ei kuitenkaan tule tarjota liian alhaiseen hintaan, koska mielikuva laadusta kärsii.

Palvelukonseptin kehittämistä varten tulee tuntea asiantuntijayrityksen strategiset vaihtoehdot. Lehtinen ja Niinimäki (2005, 25—26) esittelevät neljä strategista vaihtoehtoa asiantuntijayrityksen myynnin kasvattamiseen:

1. markkinapenetraatio
2. markkinoiden kehittäminen
3. palvelun kehittäminen
4. diversifiointi

Markkinapenetraatiolla tarkoitetaan myynnin kasvattamista nykyisillä palveluilla ja markkinoilla. Markkinoiden kehittämisellä viedään nykyinen palvelu uusille markkinoille. Palvelun kehittämisellä luodaan uusi tai parannettu palvelu nykyisiä markkinoita varten. Diversifioinnilla tarkoitetaan palvelun erilaistamista kilpailijoista. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 25—26).

Yritys X:n tapauksessa kyse on markkinoiden kehittämisestä, koska olemassa olevaa palvelua viedään uusille markkinoille. Yritys X:n food service-konseptin strategiana on tarjota kokonaisvaltaista palvelua hyvin monipuolisiin food service -alan tarpeisiin

4.1.2 Ideoiden tuottaminen

Alamin ja Perryn tutkimuksessa (2002, 522—527) yritykset pitivät ideoiden tuottamista palvelun kehitysprosessin tärkeimpänä vaiheena, koska mitä enemmän yritys pystyy tuottamaan ideoita, sitä todennäköisempää on tuottaa yksi menestyvä idea. Tutkimuksen mukaan asiakkaan osallistuminen tässä prosessin vaiheessa tarkoitti esimerkiksi kehitettävän palvelun toiveiden listaamista, nykyisen palvelutarjoaman ongelmakohtien ja markkinarakojen esilletuomista ja ongelmien ja ongelmanratkaisukeinojen esilletuomista. Myös kirjallisuudessa korostuu ideoiden tuottamisen tärkeys.

Paljon ideoita tuottavaa yritystä voidaan sanoa innovatiiviseksi. Mäntynevan (2012, 56—74) mukaan innovaatioiden tuottaminen voi olla yritykselle keino luoda jatkuvuutta tai kasvua, sekä tuottaa entistä parempia palveluja ja tuotteita. Hänen mukaansa Ideoiden tuottamiseen kykenevä yritys pyrkii jatkuvasti havainnoimaan omaa toimintaansa ja kilpailuympäristöään sekä tunnistamaan uusia kehittämismahdollisuuksia. Ideointia tukevana strategiana voi taaskin olla siirtyminen uusille markkinoille tai palvelujen luominen uusille asiakkaille.

Mäntyneva (2012, 96—97) esittää onnistuneen ideoinnin ehdoiksi tavoitteiden asettamisen sekä ideoinnin kohdentamisen toiminnassa havaittujen ongelmien ratkaisemiseen. Edvardssonin ym. (2000, 81—82) mukaan asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät ovat potentiaalisia uusien palveluideoiden tuottajia. Heidän mielestään kaikkein tunnistetuin uusien ideoiden lähde on kuitenkin tuotteiden ja palveluiden käyttäjät. Innovaatioprosessiin ja erilaisiin ideoiden tuottamistekniikoihin on hyvä siis osallistaa työntekijöitä sekä asiakkaita.

Ideoiden tuottamisvaiheessa pyritään keksimään niin paljon ideoita kuin mahdollista, ilman sen tarkempaa analysointia tai todenmukaisuutta. Tätä vaihetta voidaan

kutsua myös divergoivaksi vaiheeksi, jota hyödynnetään yleisesti luovassa työskentelyssä (Heikkilä 2010, 289—290). Ideoiden tuottamiseksi käytetään erilaisia luovuutta hyödyntäviä menetelmiä, kuten ideariiheä. (Edvardsson ym. 2000, 82). Edvardsson ym. (2000, 177) luokittelee yhdeksi aktiiviseksi ideoiden tuottomenetelmäksi haastattelun.

Ideoiden tuottamiseksi toteutettiin food service -haastattelut, jossa yritykset saivat kertoa omia haasteitaan sekä palvelutarpeitaan kuluttajaymmärryksen, tuotekehityksen ja laadun ja elintarviketurvallisuuden osa-alueilla. Ideoita kerättiin suoraan mahdollisen asiantuntijapalvelun käyttäjiltä.

4.2 Asiakastiedon keruu

Food service -haastattelut toteutettiin keväällä ja syksyllä 2018. Tutkimuksella saatu aineisto analysoitiin palvelun kehittämistä varten. Oikeiden tutkimusmenetelmien ja työskentelytapojen valitsemiseksi perehdyttiin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan opinnäytetyön tutkimusosuuden kulkua. Haastatteluiden tulokset käsitellään alaluvussa 4.2.6.

4.2.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä valitaan tutkimusongelman, aineiston ja teoreettisen viitekehityksen pohjalta. Menetelmä valitaan sen mukaan, minkälaista tietoa ongelman ratkaisemiseksi tarvitaan ja mikä on paras keino kyseisen tiedon keräämiseen. Menetelmillä on tarkoitus kerätä ja analysoida tutkimusaineistoa. Tutkimusmenetelmä voi olla joko laadullinen tai määrällinen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.).

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) nimeävät laadullisen tutkimuksen elementeiksi aiemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset, empiirisen aineiston sekä tutkijan oman päättelyn. Heidän mukaansa laadullisia aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset haastattelut, päiväkirjat ja havainnointi. Kvalitatiiviselle tutkimuk-

selle on myös tyypillistä pieni aineistokoko sekä näytteiden valinta sosiaalisesta todellisuudesta. Tähän tutkimukseen valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote koska tarkoituksena oli tutkia yritysten asenteita sekä mielipiteitä.

4.2.2 Otoksen valinta

Kun kvalitatiivisessa tutkimuksessa halutaan ymmärtää jotain tiettyä tapahtumaa, otoksen ei välttämättä tarvitse olla suuri. Muutamia henkilöitä haastattelemalla voidaan saada jo paljon tärkeää informaatiota sekä selvittää erilaisia toimintoja ja tilanteita. Tällaista tiettyihin aiheisiin ja tapahtumiin suunnatun tutkimuksen otosta voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 59) mukaan kutsua *harkinnanvaraiseksi näytteeksi*.

Koska tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa Yritys X:n palvelutarjonnan kiinnostavuudesta, harkinnanvaraisen näytteen piti koostua ruokapalveluyrityksen henkilöistä, jotka voisivat tehdä päätöksen palveluiden hankinnasta. Alam ja Perry (2002, 519) käyttävät yrityksen johdon ja päätöksentekijöiden haastattelusta nimeä *eliittihaastattelu*. Harkinnanvaraiseen näytteeseen valittiin food service -alalla toimivien potentiaalisten yritysten esimiehiä.

4.2.3 Aineistonkeruumenetelmän valinta

Toimeksiannon vaatimuksesta ensisijaiseksi aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu. Haastattelut ovat aina suunniteltuja sekä niillä on tietty päämäärä. Haastattelutyylit jaotellaan strukturointiasteen mukaan. Vähiten strukturoitu haastattelumuoto on avoin haastattelu. Puolistrukturoidun haastattelun yleisin muoto on teemahaastattelu. Kaikkein strukturoiduin muoto on lomakehaastattelulla, jossa myös vastausvaihtoehdot voivat olla valmiiksi määriteltynä. (Ruusuvuori, Tiittula & Aaltonen 2005, 11—12; Hirsjärvi & Hurme 2008, 43—47). Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 44) mukaan strukturoidumpi haastattelu sopii tilanteisiin, jossa haastateltavien tiedetään osaavan vastata haastattelun kysymyksiin. Koska tutkimuksen haas-

tattelija oli kokematon, oli hyvien vastauksien saamiseksi parempi käyttää strukturoidumpaa haastattelumuotoa vapaamuotoisempien haastattelumenetelmien sijaan.

4.2.4 Haastattelulomakkeen luonti

Ennen haastattelulomakkeen luontia tulee perehtyä tutkittavaan ilmiöön ja analysoida sitä, sen osia ja prosesseja (Hirsjärvi & Hurme 2018, 47). Tätä tutkimusta varten perehdyttiin food service -alaan ja yrityksiin, ruokapalveluiden tuottamisen keskeisiin prosesseihin sekä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen.

Tutkimukseen valittiin lähes kokonaan strukturoitu haastattelu, jossa haastattelu etenee ennalta määritettyjen avoimien kysymysten mukaan (liite 1). Haastattelulomakkeen demografisina tekijöiksi kerättiin yrityksen liikevaihto, sijaintikunta, henkilöstön määrä sekä haastateltavan henkilön asema. Tutkimuskysymykset jaoteltiin kolmeen eri kategoriaan: kuluttajaymmärrys, tuotekehitys ja laatu. Tutkimuksen toisena tavoitteena oli selvittää haastateltavien suhtautuminen Yritys X:n tähänhetkiseen palvelutarjontaan. Haastattelussa haastateltavalle esiteltiin kolme erilaista asiantuntijapalvelukuvausta, jonka jälkeen haastateltava vastasi palvelukuvaukseen liittyviin kysymyksiin. Haastattelut toteutettiin haastateltavissa yrityksissä tai Skype-haastatteluina. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin aineiston analysointia varten.

4.2.5 Aineiston analysointimenetelmän valinta

Kvalitatiivinen aineisto on mahdollista analysoida usealla eri tavalla. Tämän tutkimuksen aineistoa tarkasteltiin sisällönanalyysin kautta. Sisällönanalyysi on menetelmä, jota voi käyttää kaikissa kvalitatiivissa tutkimuksissa (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4). Siihen voidaan joustavasti soveltaa erilaisia teoreettisia lähtökohtia.

Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi koostuu neljästä eri vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa tutkija valitsee asiat, mistä aineistossa ollaan kiinnostuneita. Näiden asioiden tulee aina olla linjassa tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelmien kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1). Tässä työssä tutkimusongelmana olivat

ruokapalveluyritysten keskeisimmät haasteet liiketoiminnassa sekä kiinnostus Yritys X:n palveluja kohtaan.

Toisessa vaiheessa tutkija merkitsee omilla koodimerkeillään aineistosta kaikki kiinnostuksen kohteena olevat osa-alueet sekä siirtää ne erilleen muusta aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1). Litteroidusta aineistosta koodattiin kiinnostavat vastaukset yliviivaustussia käyttämällä sekä ne siirrettiin Excel -taulukkoon tarkempaa analysointia varten.

Kolmannessa vaiheessa tutkijan tulee luokitella, teemoittaa tai tyypitellä aineisto. Luokittelussa aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan luokkien esiintyminen aineistossa. Koska luokittelu on myös kvantitatiivinen analysointitapa, voidaan luokiteltu aineisto esittää myös taulukoina. Teemoittelulla tarkoitetaan laadullisen aineiston ryhmittelyä haastattelussa esiin tulleiden aihepiirien mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1).

Tämän tutkimuksen aineisto jakautui haastattelulomakkeen mukaisesti kolmeen eri osa-alueeseen haastateltavien demografisten tekijöiden (asema, henkilöstön lukumäärä, sijaintikunta, liikevaihto) lisäksi: kuluttajaymmärrys, tuotekehitys ja laatu ja elintarviketurvallisuus. Jokaisen osa-alueen aineistosta luokiteltiin haasteiden esiintyvyys sekä esiintyneet haasteet teemoiteltiin aihepiirien mukaisesti. Kiinnostus Yritys X: palveluihin analysoitiin luokittelemalla jokaisen teeman aineisto palvelukonseptien kiinnostavuudesta, tarpeesta ja ostohalukkuudesta kolmeksi eri muuttujaksi (kuvio 3). Lisäksi aineistosta poimittiin mahdollisia palvelutarpeita ja markkinarakoja palvelun kehittämistä varten.



Kuvio 3. Kiinnostusta mittaavien kysymysten luokittelu.

4.2.6 Asiakastiedon keruun tulokset

Tässä luvussa käsitellään haastatteluiden tuloksia food service -yritysten toiminnan, haasteiden ja palvelutarpeiden osalta. Tutkimuksessa otettiin yhteyttä 16:een eri ruokapalveluyritykseen, joista 9 osallistui haastatteluun. Kaikki haastatellut yritykset sijoittuivat Länsi- tai Etelä-Suomen alueelle ja vain yksi sijoittui isojen kaupunkien ulkopuolelle. Otos koostui hyvin eri kokoisista yrityksistä; henkilöstön määrä vaihteli 20—750 työntekijään ja tarjottavien ruoka-annosten määrä noin 500:sta 50 000:een /päivä. Yrityksien liiketoiminta piti sisällään lounas- tai henkilöstöravintoloita, päivä- koti-, koulu- tai opiskelijaruokailua, sairaala- ja hoivakotiruokailua, kokous-, tilaus-, juhla- tai edustuspalveluja, ruokien ja kakkujen ulosmyyntiä sekä kahvilapalveluita tai à la cartea. Haastateltavien asema yrityksessä oli vähintään ravintola- tai keittiöpäällikkö tai vastuualueena oli useita toimipaikkoja tai laajempia osa-alueita. Vastauksissa tulee ottaa huomioon, että yli puolella haastateltavista ei kuitenkaan ollut suoraa päätäntävaltaa asiantuntijapalveluiden hankintaan.

Kuluttajajymmärrys. Haastattelun ensimmäisessä osiossa puhuttiin kuluttajajymmärryksestä. Suurin osa haastateltavista vieroksui kuluttaja-termiä, koska kyse on ravintolan asiakkaasta. Asiakasymmärrys olisi siis mahdollisesti parempi termi palvelulle.

Yleisin asiakasymmärryksen lisäämiseen käytetty menetelmä ruokapalveluyrityksissä oli asiakastyytyväisyyskysely. Lisäksi asiakaspalautetta kerättiin suullisesti päivittäisen työn ohella, laatikkopalautteena tai sähköisellä palautekanavalla. Osa teetti asiakastyytyväisyyskyselyt ostopalveluna, osa hyödynsi opiskelijoiden päättö- töitä tutkimustarpeissaan sekä osalla oli käytössä erilaisia tiedonkeruujärjestelmiä, kuten Happy or Not, Taplause tai SurveyMonkey. Lisäksi tehtiin kumppanuus- tai asiakaskyselyjä sekä toteutettiin yhteistoimintaryhmiä tai ruokaraateja tuotekehityksen tueksi. Lähes kaikki vastaajat sanoivat analysoivansa palautteet huolella, sekä asiakaspalautteet vaikuttivat yrityksen tuotekehitykseen ja päätöksentekoon. Eräs henkilöstöravintoloiden esimies sanoi:

”Tottakai me halutaan tietää, että ne jotka on niitä potentiaalisia asiakkaita, että miten ne kokee meidän tuotteet. Jos niistä tulee jotain kehitysehdotuksia niin kyllä niihin aina vahvasti reagoidaan ja tehdään muutoksia sen mukaan.”

Viisi yritystä (n=9) sanoi kokevansa haasteita kuluttaja- tai tuotetutkimusta tehdessä. Haasteina koettiin muun muassa oikean kohderyhmän tavoittaminen, oikeiden tutkimuskysymysten asettaminen sekä vastausten riittävä määrä ja oikeaoppinen tulkinta. Isommissa yrityksissä laaja asiakaskunta ja useat eri palautekanavat toivat haastetta. Kuluttajaymmärryksen palvelut koettiin tärkeämmäksi niissä ruokapalveluissa, joissa kuluttajat voivat äänestää jaloillaan, kuten henkilöstöruokailussa. Palvelusopimuksilla tarjottavissa päiväkot-, koulu-, sairaala tai hoivaruokailuissa tätä samaa painetta ei ole. Kuluttajaymmärryksen palvelutarpeita kysyttäessä mainittiin markkina-, asiakas- tai konseptitutkimus sekä uusien tuotteiden ja trendien ennakointi.

”Jos tulee ihan kokonaan uus juttu et kun nyt aatellaan vaikka vuosi, puoltoista taaksepäin niin kuinka paljon siitä ajasta on kasvanu vegaaniruoka, se on ihan niinku vois sanoo räjähtäny....niinku tämmösiä isoja juttuja mitä tulee nii niistä olis aina kiva saada etukäteen tietoa.”

Tuotekehitys. Haastattelun toisessa osiossa selvitettiin, miten tuotekehitystä toteutetaan ruokapalveluyrityksissä. Pienemmissä ruokapalveluyrityksissä tuotekehitys toteutettiin kokkien toimesta keittiöpäälliköiden ohjaamana tavallisen työn ohella, kun isommissa organisaatioissa tuotekehitys tapahtui erillisessä asiantuntijatiimissä, johon saattoi kuulua muun muassa ravitsemussuunnittelija, tuotekehittelijöitä sekä tuote- ja palvelusuunnittelijoita. Suurin osa vastaajista nimesi tuotekehityksen suurimmaksi haasteeksi raaka-aineet. Haasteena oli erityisesti raaka-aineiden hinta, saatavuus ja sopivuus toimintaan. Raaka-aineen tulisi kestää lämpösäilytyksessä ja kuljetuksessa sekä olla ravintoarvoiltaan sopiva. Lisäksi hinta-laatusuhteeltaan hyvien erityisruokavalio- tai trendituotteiden löytäminen oli vaikeaa ja aikaa vievää.

”On hyvä kun tuotteen bongaa niin sit menee muutama kuukausi niin se onki jo lopetettu ja korvattu ja sit se alkaa taas uudelleen.”

Uusiin raaka-aineisiin käytettävää tuotekehitysprosessia kuvattiin pitkäksi ja työlääksi prosessiksi ennen kuin valmis tuote saatiin asiakkaalle asti.

”Resurssi on semmonen, että kaikkea reseptiikkaa ei oo järkevää itse suunnitella tai tehdä, et on jossain kohtaa sit järkevää hyödyntää yhteistyökumppaneiden tarjoamaan apua..he on tuotteita testanneet ja koekäyttäneet niin semmoista ulkoistusta on järkevää tehdä.”

Laatu ja elintarviketurvallisuus. Haastattelun kolmannessa osuudessa eli laatu- ja elintarviketurvallisuusasioissa konsultoitiin paljon terveystarkastajaa. Laadun ja elintarviketurvallisuuden järjestäminen ja ylläpito olivat yleensä jokaisen toimipaikan omalla vastuulla. Isommissa yrityksissä oli myös laadun suunnittelijoita tai koordinaattoreita, joiden vastuulla on elintarvikelainsäädännön vaatimien suunnitelmien luominen sekä asioista tiedottaminen. Noin kolmasosalla vastaajista oli sertifioitu laaturjestelmä tai muita sertifikaatteja liittyen ympäristöön tai vastuullisuuteen. Toisella kolmasosalla oli kiinnostusta kehittää toimintaa sertifioituksi laaturjestelmäksi. Laatuun ja elintarviketurvallisuuteen liittyvinä haasteina koettiin jatkuvasti muuttuva ja tiukentuva lainsäädäntö. Lisäksi toiminnan laajuus aiheutti haasteita:

”Meillä on hirveen laaja kenttä, meillä on tosiaan 450 työntekijää, 70 tuotantokeittiötä ja liki 200 palvelukeittiötä, että tottakai se on haasteena, että siellä oikeesti sitten tehdään niin kuin pitääkin tehdä.”

Monen yrityksen mielestä laadun ja elintarviketurvallisuuden ylläpidon täytyi olla osa ravintolatyöntekijän päivittäistä työtä ja osaamista, kuten eräs ravintolapäällikkö sanoi:

”Mä en halua päästää mun henkilökuntaa, ettei niiden tarvi ite tehdä sitä, kun se on se asia mistä pitää joka ikisen huolehtia ja olla koko ajan tietoinen.”

Tuotetietojen sekä allergeenien hallitseminen haluttiin myös pitää kokon vastuulla myös siksi, että ainesosaluettelot ja allergeenit tulee aina tarkastaa allergisen asiakkaan saapuessa ravintolaan. Vastauksen sävyistä näkyi, että tämän osa-alueen asiantuntijapalveluiden merkitystä laadun ja elintarviketurvallisuuden johtamisen välineenä ei välttämättä ymmärretty. Ravintolat kokivat vähiten haasteita tällä osa-alueella eivätkä kaikki osanneet nimetä selkeitä palvelutarpeita. Erilaiset aihepiiriin liittyvät koulutukset ja auditoinnit kiinnostivat jonkin verran.

4.2.7 Asiakastiedon keruun yhteenveto

Yleisesti kaikkia palvelukuvauksia pidettiin melko mielenkiintoisina eikä niissä ollut asioita, mistä vastaajat eivät olisi pitäneet. Food service -yritykset olivat myös melko

kiinnostuneita hankkimaan ainakin joitakin osia palvelusta palvelukuvausten perusteella, varsinkin tuotekehityksen osa-alueella. Tuloksia tulkitessa tulee kuitenkin huomioida, etteivät haastateltavat tienneet, minkä hintaisia palvelut ovat. Aineiston perusteella tarve edellä mainittujen osa-alueiden hankkimiseen ostopalveluina esiintyi usein vain tiettyinä hetkinä, esimerkiksi kiireisimpinä tuotekehityskausina, ruuhkahuippuina, uusien toimipisteiden avaamisen aikana, asiakaskyselyiden toteutushetkellä, sairas- tai äitiyslomien aikaan tai jos tehtävää hoitanut työntekijä irtisanoutuu sekä kun toimintaan kaivattiin uusia tuulia. Eräs keittiöpäällikkö kommentoi tuotekehityksen palvelukuvausta näin:

”Kyl se toimii kun tavallaan...tuki sille omalle työlle ja toiminnalle, että pahintahan on jos sä niinku juutut johonki ja pyörität sitä niin se kehittyminen äkkiä loppuis siihen niin tällänenhän parhaimmillaan herättäis itse ajattelemaan asioista eri tavalla.”

Asiantuntijapalvelu koettiin osittain myös uhkana, koska se voisi korvata esimerkiksi tuotekehityksestä vastaavan työntekijän. Kuluttajaymmärryksen, tuotekehityksen tai elintarviketurvallisuuden asiantuntijapalveluiden osien hankinta saattoi olla yritykselle edullisempi vaihtoehto, kuin vakinaisen asiantuntijan palkkaaminen. Ulkoistetuksi harkitun työn tuli olla laaja ja aikaa vievä, jolloin se toisi ajansäästöä yrityksen omassa arjessa. Varsinkin julkisissa ruokapalveluissa ostopalvelun tuli myös olla riittävän laaja, jotta se täyttäisi hankinnan kriteerit.

Asiantuntijapalvelua voitiin siis ajatella hyödyllisenä lisäresurssina, tukena tai apuna, kun osa-alueesta vastaavan työntekijän aika ei riitä tai toimintaan kaivataan uutta näkökulmaa ulkopuolelta. Haastateltavien vastauksissa korostui erityisesti halu palvella omia asiakkaita mahdollisimman hyvin ja muokata palvelua asiakkaiden toiveiden mukaiseksi:

”Ei meitä oo jos ei asiakas niinkun meiltä tarvitse mitään ja me ei tuote sellaista palvelua mitä asiakas haluaa.”

Palvelun tuoma hyöty onkin luultavasti vahvasti sidoksissa siihen, kuinka hyvin asiantuntija pystyy omaksumaan yrityksen toiminnan ja asiakaskunnan. Yksi haastateltavista kyseenalaista asiantuntijan tuoman hyödyn ja osaamisen:

”Se näkemys on niin kovin erilainen siitä kokonaisuudesta, että pystyykö tällainen asiantuntija ymmärtämään oikeesti missä meidän yritys menee ja mihin se sijoittuu”.

Yritykset pääosin kuitenkin luottivat asiantuntijoiden tarjoamien palveluiden laatuun, vaikka kaikilla ei välttämättä ollut tarvetta niille. Koska tuotekehityksen osa-alueella oli eniten palvelutarpeita sekä suuri osa haasteista kohdistui food service -elintarvikkeisiin, asiantuntijapalvelu voisi sijoittua myös ruokapalveluiden ja elintarvikeyritysten väliin.

Haastateltujen kokemat haasteet liiketoiminnassa olivat hyvin food service -alalle tyypillisiä eikä niissä nousut varsinaisesti esille mitään uutta. Haastatteluiden perusteella voitiin todeta, että Yritys X:n palvelutarjonta oli jo yleisesti hyvällä tasolla sekä palvelukuvaukset herättivät mielenkiintoa. Haastatteluissa nousi esille ainakin yksi idea, mitä Yritys X ei vielä tuota ja mihin ainakin kahdella yrityksellä oli tarvetta. Palvelun kehittämistä ideoiden pohjalta jatketaan seuraavissa luvuissa.

4.3 Ideoiden seulonta ja liiketoiminta-analyysi

Ideoiden seulonta oli Alamin ja Perryn tutkimuksessa (2002, 522, taulukko 2) asiakaslähtöisen palvelun kehittämisprosessissa toiseksi tärkein vaihe. Koska yritykset pyrkivät tuottamaan ideoita mahdollisimman paljon, heidän mielestään ideoiden seulontavaihe ja tehokkaat seulontatekniikat ovat välttämättömiä aidosti potentiaalisten liiketoimintaideoiden löytämiseksi. Liiketoiminta-analyysiä yritykset pitivät taaskin melko tärkeänä vaiheena.

4.3.1 Palveluideoiden seulominen

Edvardssonin (2000, 83-84) mukaan ideoiden seulontavaihe ei ideoiden tuottamisvaiheen tavoin ole sidottu mihinkään tiettyyn kaavaan vaan sitä voidaan toteuttaa eri tavoin. Hänen mukaansa systemaattinen seulontaprosessin avulla voidaan kuitenkin tehokkaammin kehittää uusia toimivia palveluita. Heikkilän mukaan ideoiden seulontavaihetta kutsutaan luovassa työskentelyssä konvergoivaksi prosessiksi, jol-

loin ideoita pyritään karsimaan erilaisten kriteerien avulla. Näitä kriteerejä ovat esimerkiksi idean taloudellisuus, käytettävyys tai ymmärrettävyys (Heikkilä 2010, 290—291). Heikkilän mielestä ideoiden seulontavaiheessa tärkeintä on äärimmäinen realistisuus ja kriittisyys. Kun potentiaalinen idea on löydetty, se muotoillaan alustavaksi palvelukonseptiksi jatkojalostamista varten. Tässä työssä kehitettiin jo olemassa olevaa food service -palvelukonseptia, jolloin alustavaa muotoilua ei tarvinnut tehdä.

Alam ja Perry (2002, 527) esittelivät tapoja, jolla asiakas voi osallistua ideoiden seulontaa. Yksi näistä tavoista oli asiakkaiden reaktioiden, mielekkyyden ja ostohalukkuuden tutkiminen kehitettävistä palvelukonsepteista. Koska food service -haastatteluissa osana oli kehitettävien palvelukonseptien kiinnostavuuden, käytettävyyden ja ostohalukkuuden kartoitus, voitiin ideoita seuloa aineistoa hyödyntäen. Palvelukonseptissa päädyttiin erittäin räätälöityjen food service -asiantuntijapalveluiden tarjoamiseen, koska haastateltavat kokivat positiivisena asiana asiantuntijapalveluiden kokoamisen heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa.

4.3.2 Toimintaympäristön analysointi

Kehitettävää palveluidea tulee tarkastella myös liiketoiminnan ja kannattavuuden näkökulmasta. Liiketoiminnan eri analyysit ovat Viitalan ja Jylhän (2006, luku 4, kappale ”Toimintaympäristön analyysit liikeidean arvioinnissa”) mukaan tärkeitä yrityksen perustamisvaiheen suunnittelussa, mutta niitä tulee tehdä myös uutta palvelua kehitettäessä. Heidän mielestään yksi tärkeä liiketoiminta-analyysi kohdistuu yrityksen tai palvelun toimintaympäristöön, jossa arvioidaan markkinoita, kysyntää, kilpailua sekä muita ympäristötekijöitä. Tässä työssä toimintaympäristöä analysoitiin erityisesti suhteessa kilpailijoihin, joihin tutkimusaineistoissa oli paljon viittauksia. Yritys X:n toimintaa voitiin verrata tutkimuksessa esiin tulleeseen toimintaympäristöön Viitalan ja Jylhän (2013, luku 4, kappale ”Liikeidea”) ehdottamalla kysymyksillä, joita olivat:

”Mitä uutta pystytään tarjoamaan? Missä yritys on paras? Millä pystytään valloittamaan asiakkaita jo toimivilta yrityksiltä?”

Liiketoiminta-analyysin pohjalta voitiin todeta, että tuotekehityksen osa-alueella oli eniten tarjottavaa suhteessa kilpailijoihin. Kuluttajaymmärryksen osa-alueella uutta food service -markkinoilla voisi olla muut, kuin asiakastyytyvää- ja palautetta mittaavat tutkimukset, kuten konsepti- tai trenditutkimukset. Laadun ja elintarviketurvallisuuden osa-alueella ruokapalveluyritykset voivat konsultoida muun muassa elintarviketurvallisuusvirasto Eviraa. Lisäksi edellä mainitulla osa-alueella toimii jo isoja kansainvälisiä sertifiointiyrityksiä. Toisaalta Yritys X:n etuna on kyky tarjota laajoja palvelukokonaisuuksia kaikilta osa-alueilta.

4.4 Moniammatillisen ryhmän muodostaminen

Food service –palvelua varten asiantuntijayrityksen tuli koota moniammatillinen ryhmä, jolla varmistetaan, että asiakasyritys tulee saamaan mahdollisimman kokonaisvaltaista palvelua. Alam ja Perryn tutkimuksessa (2002, 522, taulukko 2) yrityksen pitivät moniammatillisen ryhmän muodostamista palvelun kehittämisprosessin kolmanneksi tärkeimpänä vaiheena. Asiakkaat voisivat tässä kehittämisprosessin vaiheessa ehdottaa palvelukonseptissa työskenteleviä henkilöitä, jos yritys niin haluaa.

Moniammatillisuuden käsitteelle löytyy erilaisia määritelmiä. Isoherrasen (2005, 13–15) mukaan moniammatillisuudessa on aina kyse yhteistyöstä, jota voidaan hyödyntää hyvin erilaisissa tilanteissa. Moniammatillisen työn organisointi tapahtuu yleensä ryhmissä tai tiimeissä sekä yhteistyön lähtökohtana on aina asiakas. Hän erottaa moniammatillisessa yhteistyössä viisi ominaispiirrettä, jotka ovat asiakaslähtöisyys, tiedon ja eri näkökulmien yhteen kokoaminen, vuorovaikutustietoinen yhteistyö, rajojen ylitykset sekä verkostojen huomioiminen.

Vaikka Isoherranen (2005, 14–33) käsittelee moniammatillisuutta erityisesti sosi- ja terveysalan asiantuntijatyön näkökulmasta, sopivat edellä mainitut ominaispiirteet myös muihin asiantuntijapalveluihin. Hänen mielestään moniammatillisen yhteistyön etuina on kaiken tiedon ja osaamisen kokoaminen yhteen ymmärryksen lisäämiseksi ja ongelmien ratkaisemiseksi.

Yritys X:n food service -palvelua varten koottiin moniammatillinen asiantuntijaryhmä, johon kuului osaajia kuluttajaymmärryksen, tuotekehityksen, laadun ja elintarviketurvallisuuden osa-alueita. Koska tuotekehityksen palveluille oli eniten tarvetta, tulisi sillä osa-alueella työskennellä enemmän osaajia. Tutkimusaineiston pohjalta tuotekehityksen moniammatilliseen tiimiin tulisi rekrytoida myös palvelusuunnittelija tai -muotoilija sekä ravitsemussuunnittelija, koska näitä asiantuntijoita työskentelee isompien food service -yritysten tuotekehityksessä.

4.5 Palvelumuotoilu ja prosessin suunnittelu

Food service -asiantuntijapalvelua kehitettiin asiakaslähtöiseksi palvelumuotoilun keinoin. Palvelumuotoilu ja prosessin suunnittelu oli neljänneksi tärkein vaihe palvelun kehittämisprosessissa (Alam & Perry 2002, 522, taulukko 2). Alamin ja Perryn (2002, 527) mukaan asiakasta voitiin tässä palvelumuotoiluvaiheessa pyytää arvioimaan tai kehittämään palveluprosessia, ehdottamaan mahdollisia parannuksia tai huomauttamaan palvelun heikkouksista. Tässä työssä kehitettyä palvelua ei kuitenkaan testattu uudestaan asiakkaalla.

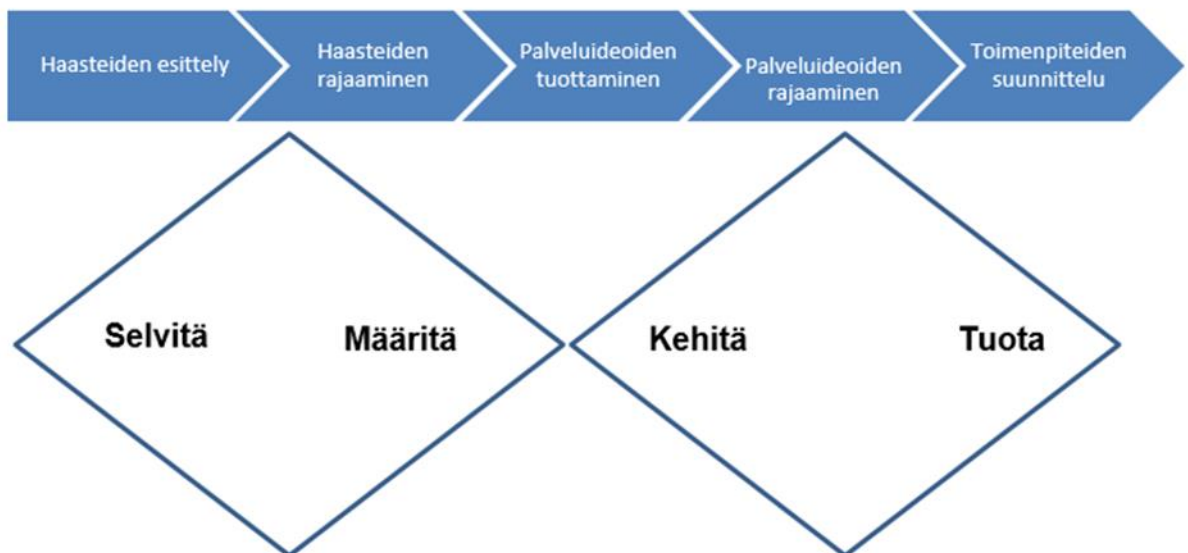
Miettinen (2009, 11) kuvaa palvelumuotoilua yrityksen ja asiakkaan yhdessä luomisena. Palvelumuotoilijan tehtävänä on innovoida uusia yhdessä luomisen prosesseja yrityksen ja asiakkaan välille. Hänen mukaansa palvelumuotoilusta keskeisintä on arvon luonti sekä vuorovaikutuksen prosessit. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 71—73) mielestä palvelumuotoilu sopii palvelun kehittämisen kaikille tasoille, tarkoituksenaan luoda helppokäyttöisiä ja hyödyllisiä palveluja. Palvelumuotoilu sopii siis hyvin myös asiakaslähtöisen palvelukonseptin muotoiluun.

4.5.1 Workshopin järjestäminen

Palvelumuotoilu päätettiin toteuttaa järjestämällä Yritys X:lle moniammatillinen työpaja (liite 3). Työpaja rajattiin tutkimusongelman mukaisesti food service -yritysten haasteisiin sekä niiden pohjalta uusien palveluiden asiakaslähtöiseen ideointiin. Esimerkiksi Ojasalo ym. (2014, 75—80) mukaan ideointityöpaja soveltuu palvelumuotoilun metodiksi. Työpajan ohjaamista kutsutaan fasilitoinniksi ja sen tarkoituksena

on suunnitella ryhmätyöprosessi parhaimpia työpajatekniikoita hyödyntäen. Työpajatyöskentelyn tavoitteena on käyttää työpajaan varattu aika mahdollisimman tehokkaasti ja ohjata työpajaan osallistujia innovoimaan ja ratkaisemaan liiketoimintaan liittyviä ongelmia yrityksen toiminnan kehittämiseksi. (Kantojärvi 2012, 10—11)

Inspiraatiota työpajaan haettiin Kantojärven (2012, 17—30) luovan ongelmanratkaisun prosessista, joka koostuu viidestä vaiheesta: aloittaminen, tavoitteen, tiedon ja ongelmien selkeyttäminen, ratkaisujen suunnittelu ideoinnin ja kehittämisen keinoin, toiminnan ja toimenpiteiden valmistelu sekä työpajan lopetus. Lisäksi työpajaan hyödynnettiin Double Diamond sekä Idea Generation -tekniikoita (Stickdorn & Schneider 2011, 126—135, 180—181).



Kuvio 4. Workshopin vaiheet Double Diamondia mukaillen (Stickdorn & Schneider 2011, 126—135).

Double Diamond -mallissa palvelumuotoilu rakentuu neljästä vaiheesta, joista kaksi on divergoivaa eli tuottavaa vaihetta ja kaksi konvergoivaa eli karsivaa vaihetta: selvitä, määritä, kehitä ja tuota. Idea Generation -tekniikassa tarkoituksena on tuottaa ideoita ryhmässä erilaisten harjoitusten kautta. Visuaalisuus ja erilaisten materiaalien käyttö tässä tekniikassa oli Stickdornin ja Schneiderin (2011, 181) mukaan välttämätöntä. Workshopissa päätettiin tuottaa kaikki materiaali seinälle ja osallistujat saivat käyttää eri värisiä Post-it-lappuja sekä tarroja visuaalisuuden lisäämiseksi (kuva 1).

Workshop järjestettiin syksyllä 2018 Yritys X:n tiloissa ja siihen osallistui viisi yrityksen työntekijää. Tavoitteeksi asetettiin Yritys X:n palveluiden kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi. Workshopin ohjelma tehtiin PowerPoint-tiedostoon (Liite 3). Workshopissa aloituksessa ja motivointivaiheessa pohdittiin asiakaslähtöisyyden merkitystä työntekijälle sekä yritykselle. Osallistujat saivat vuorotellen kertoa, mitä asiakaslähtöisyys merkitsi heille ja työpajan ohjaaja kirjoitti vastaukset fläppitaululle. Asiakaslähtöisyys merkitsi asiantuntijoille muun muassa palvelun räätälöintiä, asiakkaan tuntemista ja tarpeisiin mukautumista, kumppanuutta ja jatkuvuutta sekä kokonaisvaltaista. Lisäksi pidettiin tärkeänä myös sitä, että uskalletaan tarjota myös muita ratkaisuja, jos asiantuntijan mielestä tilattava palvelu on väärä tai asiakas ei ymmärrä täysin omaa ongelmaansa. Asiakaslähtöisen palvelun tulisi olla sujuvaa ja nopeaa sekä se toimitettaisiin asiakkaan haluamalla tavalla. Työn tulisi olla laadukas ja toiveet ylittävä sekä asiakkaan tehokkaasti hyödynnettävissä.



Kuva 1. Työpajan asettelu.

Seuraavaksi kysyttiin miksi Yritys X:n tulisi toimia asiakaslähtöisemmin. Kysymyksen tarkoituksena oli motivoida osallistujia ymmärtämään mitä hyötyä asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisestä on. Vastaukset kysymykseen osoitti hyvin sen, että asiakaslähtöisyyteen panostaminen tuo useita positiivisia asioita. Osallistujat totesivat sen tuovat lisää asiakkaita ja liikevaihtoa, mutta myös syvempiä kumppanuuksia, kohdennetumpaa palvelua ja tehokkaampia palveluprosesseja. Oivallukset olivat hyvin linjassa kirjallisuuskatsauksen kanssa, jossa todettiin asiakaslähtöisesti toimivien yritysten tuottavan parempia palveluja ja enemmän liikevaihtoa.

Tiedon ja ongelmien selkeyttäminen aloitettiin tarkastelemalla food service -haastatteluissa esiintyneitä haasteita, joista työpajan ohjaaja oli valinnut neljä haastetta jokaiselta osa-alueelta sekä tulostanut ne seinälle korteiksi. Osallistujat saivat valita kolme heidän mielestään ratkaisua kaipaavaa haastetta viemällä post-it-lapun valinnan kohtaan. Jatkoon valittiin kolme eniten Post-it-lappuja saanutta haastetta, yksi haaste jokaiselta osa-alueelta.



Kuva 2. Haasteiden seulominen Post-it-lapulla.

Ideointivaiheessa osallistujille annettiin seitsemän minuuttia aikaa jokaista haastetta kohden keksiä asiakaslähtöisiä palveluratkaisuja ja kirjata niitä Post-it-lapuille. Tässä divergoivassa vaiheessa osallistujia pyydettiin astumaan food service -yrityksen asemaan, unohtamaan asiantuntijana tarjotut palvelut ja keksimään palveluideoita ilman harkintaa toteuttamiskelpoisuudesta. Kun aika oli kulunut, ideat vietiin seinälle haasteen viereen ja ne käytiin yksitellen läpi. Sen jälkeen konvergoivassa vaiheessa ideat rajattiin kriteerillä, että ne sopisivat Yritys X:lle toteutettavaksi. Osallistujat saivat kolme tähtitarraa, jolla äänestää Yritys X:lle toimivat ideat.

Toteuttamiskelpoisia ideoita valikoitu viisi, kaksi kuluttajaymmärryksen ja laadun ja elintarviketurvallisuuden osa-alueella ja yksi tuotekehityksen. Jotta työpajassa tuotetut ideat eivät jäisi merkittömäksi, työpajassa tulee olla toimintaa valmisteleva osa-alue, millä ideoita jalkautetaan myös yrityksen toimintaan (Kantojärvi 2012, 28—30). Osallistujat jaettiin kahden ja kolmen hengen ryhmään ja he saivat ryhmässä keskustella ja miettiä tarvittavia toimenpiteitä ideoiden toteuttamiseksi Yritys X:ssä. Nämä toimenpiteet listattiin paperille sekä ryhmät saivat kertoa niistä. Lopuksi pidettiin palautekierros. Kaikki seinälle syntyneet tuotokset dokumentoitiin ja koottiin PowerPoint-esitykseksi niiden myöhempää hyödyntämistä varten. Workshopin tuloksena saatiin kolme asiakkaiden haasteiden pohjalta ideoitua palvelua Yritys X:n food service -konseptiin. Työpajan dokumentointeja ei esitellä tässä työssä, vaan ne jäävät Yritys X:n tietoon.

4.5.2 Raportti X

(Salattu toimeksiantajan toiveesta.)

4.5.3 Service Blueprinting

(Salattu toimeksiantajan toiveesta.)

4.5.4 Kehitetyn palvelun yhteenveto

Food service -haastatteluilla kartoitettujen haasteiden pohjalta sekä workshopin ideoinnin avulla löydettiin kolme asiakaslähtöistä palveluideaa, joista Raportti X osoitti eniten aitoa potentiaalia. Yritys X koki workshopin ajatuksia herättäväksi ja haastavaksi. Workshopiin käytetty aika oli aikataulujen yhdistämisen takia erittäin lyhyt, mutta se käytettiin tehokkaasti. Workshopin kautta saatu palveluidea Raportti X huomioi food service -haastateltavien tarpeet sekä siinä noudatettiin myös työpajassa syntyneitä ajatuksia asiakaslähtöisyydestä.

Prosessin suunnittelulla pystyttiin hahmottamaan palvelun eri osia ja etenemistä. Raportti X:n asiakkaan prosessi toimii asiakaslähtöisesti, koska asiakkaalla on mahdollisuus tilata yrityksen tarpeisiin räätälöity palvelu, asiakas voi ilmaista tarpeensa sekä kommentoida edistyvää työtä. Asiantuntijapalveluprosessiin lisättiin palautteen kerääminen ja dokumentointi, jota ei kuulunut prosessiin. Tämän vaiheen lisääminen oli välttämätöntä palveluiden kehittämiseksi jatkossakin sekä asiakaslähtöisyyden varmistamiseksi. Palvelu voi mahdollisesti syventää Yritys X:n kumppanuutta food service -yrityksiin sekä food service -elintarvikeyrityksiin. Tässä kehittämissessissä ei kuitenkaan käsitelty palvelun aiheuttamia kustannuksia tai hinnoittelua.

Jos palvelulle voidaan kartoittaa tarpeeksi ostajia, se jatkaa todennäköisesti Alamin ja Perryn (kuvio 2) asiakaslähtöisen palvelun kehittämissessissä mukaisesti Yritys X:n henkilöstön kouluttamiseen sekä palvelun testaukseen sekä kaupallistamiseen. Työn laajuuden takia näitä vaiheita ei kuitenkaan enää dokumentoitu.

5 POHDINTA

Asiantuntijapalveluiden kysynnän tutkiminen food service -alalla koettiin ajankohtaisesti aiheeksi niin toimeksiantajan, opettajien sekä haastateltavien keskuudessa ja se herätti paljon mielenkiintoa. Haastattelu todettiin sopivaksi menetelmäksi selvittää kiinnostusta asiantuntijapalveluita kohtaan. Riittävien tulosten saamiseksi toimeksiantajalle oli kuitenkin hyvä esitellä myös palvelun sisältöä, jotta saatiin tarkempia vastauksia.

Haastatteluiden tuloksissa food service -yritykset kuvasivat yrityksessä tapahtuvaa toimintaa Taskisen (2007, 19) ruokapalveluprosessin kaltaisesti, jolloin prosessi kehittyi jatkuvasti asiakkaalta saadun tiedon kautta. Tutkimuksen tulokset olivat linjassa food service-sektorin tulevaisuuden näkymien kanssa, jossa korostui laadukkaat tuotteet ja prosessit sekä asiakkaan tarpeiden monipuolinen tyydyttäminen. Varsinkin isot ruokapalveluyrityksen kokivat haasteita liiketoiminnan kasvun hallinnassa, johon asiantuntijapalvelu koettiin hyväksi avuksi. Ainakin osa ruokapalveluiden esimiehistä oli hyvin tietoisia siitä, että asiakkaille tulisi tarjota Tuomisen (Aunola & Heikkinen (toim.) 2015, 11—16) esittämää entistä räätälöidämpää ja kohdenetumpaa palvelua, jonka tuottamisessa kuluttajaymmärryksen palvelut ovat isossa roolissa. Tulevaisuuden trendinä oleva palvelujen digitaalisuus tai uudet teknologiset ratkaisut eivät kuitenkaan esiintyneet aineistossa haasteina.

Yritys X:n toiminta asiantuntija- ja business-to-business-palveluyrityksenä oli kirjallisuuskatsaukseen verraten hyvällä tasolla, koska yrityksellä oli selkeä strategia sekä toiminnassa pyritään keskittymään syvempään kumppanuuteen asiakkaan liiketoimintahyötyjen maksimoimiseksi. Asiakaslähtöisyys ja kumppanuus sekä asiakkaiden toiveiden ylittäminen korostui myös workshopissa tuotetussa materiaalissa. Yritys X:n olemassa oleva palvelutarjonta vastasi jo hyvin ruokapalveluiden tarpeita ruokapalveluprosessin eri vaiheissa, mutta tutkimuksen avulla palvelutarjontaan pystyttiin kehittämään vielä uusi palvelu.

Aikaisemmassa tutkimuksessa asiantuntijapalveluiden kysynnästä hotelli- ja ravintola-alalla (Koivistoinen 2017) todettiin, että ulkoistetuille asiantuntijapalveluille oli kysyntää monella eri osa-alueella. Koivistoinen tutkimuksessa oli kuitenkin sama ongelma kuin tässä työssä, eli vastausmäärä edusti hyvin pientä osaa ravintola-

alasta, jolloin yleistystä ei voida tehdä. Vastaajilla ei myöskään tämän työn tavoin ollut välttämättä suoraa päätäntävaltaa ostopalvelun hankkimiseen. Koivistoisen (2017, 30) mukaan palveluiden kysyntä saattaisi olla yhteydessä yrityksen kokoon, mutta tässä tutkimuksessa vastaavaa yhteyttä ei havaittu. Otos oli pienempi, mutta siinä oli edustettuna eri kokoisia ruokapalveluja: 44,4 % pieniä yrityksiä (liikevaihto alle 5 milj. €), 22,2 % keskisuuria yrityksiä (lv 5-10 milj. €), 33,3% isoja yrityksiä (lv yli 10 milj. €). Myöskään maantieteellisiä eroja ei pienessä aineistossa pystytty havaitsemaan, koska yrityksen sijaittivat pääosin isoimmista kaupungeissa.

Tutkimuksessa selvitettiin aikaisempaa tutkimusta tarkemmin sitä, miten food service -yritykset toteuttavat liiketoimintaansa ja mitä haasteita he kohtaavat. Tällä saatiin tarkempaa tietoa siitä, minkälaisia asiantuntijapalveluita alalle tulisi kehittää. Lisäksi food service -haastattelussa tutkittavat asiantuntijapalvelut olivat paljon rajatumpia ja palvelujen aihepiirit ja sisältö esiteltiin haastateltaville, jolloin saatiin parempia tuloksia palvelujen kiinnostavuudesta ja ostohalukkuudesta. Vastauksista sai myös sen mielikuvan, että haasteltavien mielestä Yritys X:n palvelut voisivat tuoda lisäarvoa yrityksen arkeen ja asiantuntijan työtä arvostettiin, kun Koivistoisen (2017, 31) tutkimuksessa asiantuntijapalveluiden hyötyä ei aina tunnustettu. Tässäkin tutkimuksessa ei kuitenkaan tutkittu tärkeitä ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä, kuten palvelun hintaa tai yrityksen imagoa.

Alamin ja Perryn (2002, 525) asiakaslähtöisen palvelun kehittämisprosessi (Kuvio 2) koettiin sopivaksi tämän opinnäytetyön rungoksi, vaikka asiakkaita pyydettiin kommentoimaan palvelua vain yhdessä kehittämisprosessin vaiheessa. Mikään vaihe ei kuitenkaan tuntunut turhalta, vaikka ne vaativat erilaisia työmääriä. Haastatteluiden toteuttaminen oli hidasta, mutta aineiston avulla päästiin mahdollisesti heti oikeille jäljille palvelun kehittämisessä. Asiakkaiden tutkiminen nopeutti siis tällä tavoin konseptin kehittämistä, mitä todettiin myös Alamin ja Perryn tutkimuksessa (2002, 530—534).

Tässä opinnäytetyössä yhdistettiin onnistuneesti haastattelun tulokset työpajamenetelmän kanssa, mitä ei ole usein toteutettu opinnäytetöissä. Työntekijöiden osallistaminen workshop-menetelmällä tuotti yritykselle hyödynnettävimpiä ideoita, koska workshopin osallistujien tehtävä yrityksessä oli juuri food service -asiakasra-

japinnassa työskentely. Palveluideoiden tuottamista työpajamenetelmillä voisi mahdollisesti tuotteistaa myös asiantuntijapalveluksi. Koska valmista palvelua ei testattu asiakkailta, muut asiakaslähtöisyydestä mainitut hyödyt jäivät nähtäväksi, kun Raportti X otetaan käyttöön Yritys X:ssä.

Asiakaslähtöisen kehittämisprosessin mallia (kuvio 2) suositellaan mukailtavan myös muille palvelualoille, koska asiakkaan hyödyntäminen palvelun kehittämisessä todettiin kirjallisuuskatsauksessa sekä tässä opinnäytetyössä kannattavaksi. Tällä tavalla voidaan kehittää uusia palveluita asiakkaiden nykyisten tarpeiden tyydyttämiseksi. Food service -yritysten tarpeita olisi hyvä tutkia vieläkin syvemmin ja asiantuntijapalveluiden melko varma lisääntyminen mahdollistaakin erilaiset lisätutkimukset aiheesta. Yritys X jäi kaipaamaan myös vieläkin syvempää tutkimusta yritysten tarpeista. Työn tekijää jäi lisäksi mietityttämään, miten asiantuntijapalvelun käyttäminen voitaisiin tehdä entistä sujuvammaksi ja helppokäyttöiseksi food service -yritykselle esimerkiksi digitaalisuutta hyödyntämällä.

Restonomiopiskelijalle food service -haastattelut antoivat uutta ymmärrystä ruokapalveluiden toiminnasta sekä valmiutta toimia tulevaisuuden esimiehenä tai konsulttina alalla. Aiheen teoriaan perehtymisen myötä valittujen työskentelymenetelmien onnistunut toteuttaminen toi itsevarmuutta toteuttaa niitä myös työelämässä. Varsinkin asiantuntijapalvelukonseptin kehittäminen oli haastava tehtävä Yritys X:n laajan palvelutarjonnan ja palvelun räätälöinnin vuoksi. Vaikka työn edetessä voitiin todeta, että Yritys X toimii jo erittäin asiakaslähtöisesti, pystyttiin kuitenkin löytämään uusia palveluita, kuten Raportti-X sekä kehittämään olemassa olevaa food service -konseptia Yritys X:n liikevaihdon lisäämiseksi.

LÄHTEET

- Alam, I. & Perry, C. 2002. A customer oriented new service development process. *Journal of services marketing* (6), 515—534.
- Aunola, E. & Heikkinen, V.A. (toim.) 2015. Näkökulmia vieraanvaraisuusalan tulevaisuuteen ja johtamiseen. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Canvanizer. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. [Viitattu 26.11.2018]. Saatavana: <https://canvanizer.com/>
- DesignLime. Ei päiväystä. Tuotteet ja palvelut. [Verkkosivu]. Helsinki: DesignLime. [Viitattu 27.3.2018]. Saatavana: www.designlime.fi/tuotteet.html
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Johnson, M. & Sandén, B. 2000. *New service development and innovation in the new economy*. Lund: Studentlitteratur
- Ekocentria. Ei päiväystä. Asiantuntijapalvelut. [Verkkosivu]. [Viitattu 27.3.2018]. Saatavana: <http://www.ekocentria.fi/fi/page/100>
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2006. *Palvelut 2020: Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa*. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOYpro.
- Havas, K. (toim.) 2017. *Vieraanvaraisuusala muutoksessa: Näkemyksiä hotelli-, ravintola-, ja matkailualasta*. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Heikkilä, J. 2010. *Luovasta ideasta innovaatioon. Luovuus ja innovatiivisuus selviytymiskeinona*. Turku: Enostone.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Isoherranen, K. 2005. *Moniammatillinen yhteistyö*. Helsinki: WSOY.
- Kangasperko, L. 2014. [Verkkajulkaisu]. *Yrityspäätäjien ostokäyttäytyminen asiantuntijapalveluiden hankinnoissa*. Laurea ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Julkaisematon. [Viitattu 10.5.2018]. Saatavana: <http://www.theseus.fi/handle/10024/79873>
- Kantojärvi, P. 2012. *Fasilitointi luo uutta*. Helsinki: Talentum.

- Knuutila, M. & Vatanen, E. 2017. Ruokaketjun merkitys kansantaloudelle ja alueille Suomessa 2013-2015. [Verkkójulkaisu]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. [Viitattu 21.3.2018]. Saatavana: https://mara.fi/site/attachments/RUOKA-KETJU_DIAT_final_1.pdf
- Koivistoinen, A. 2017. [Verkkójulkaisu]. Ulkoistettujen konsultointipalveluiden kysynnän tutkiminen hotelli- ja ravintola-alalla. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Julkaisematon. [Viitattu 10.5.2018]. Saatavana: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/137360/Koivistoinen_Anukka.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kojo, M. 2014. Julkisen ruokapalvelun brändi: asiakaslähtöisyys uudelle tasolle. Elintarvike ja terveys (1), 50–51.
- Laine, K. 2015. Myynti on rikki B-to-B myynnin uusi aika. Helsinki: Talentum Pro.
- Lampi, R., Laurila, A. & Pekkala, M-L. 2009. Ruokapalvelut työnä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Meronen, K. 2016. Digiajan keittiössä korostuvat täydellinen reseptiikka ja tuoteturvallisuus. Lihalehti (6), 40—41.
- Mertanen, E. (toim.). 2012. Ruokapalveluja kehittämässä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Mäntyneva, M. 2012. Kasvua innovaatioista. Helsinki: Kauppakamari.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamisella liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Haapaniemi: Kustannusosakeyhtiö Pohjanmaa.
- Rodgers, S. 2011. Food service research: an integrated approach. [Verkkójulkaisu]. International Journal of Hospitality Management (30), 477—483. [Viitattu 16.3.2018]. Saatavana: <https://pdfs.semanticscholar.org/bd08/bafc40656b25b09bfb333719459c15f09bc2.pdf>
- Ruokapalvelualan toimijat rankattu. 2017. Nova (4), 11. Meira Novan asiakaslehti Foodservice-alan ammattilaisille.

- Ruusuvuori, J., Tiittula, L. & Aaltonen, T. 2005. Haastattelu. Tampere: Vastapaino.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Verkkosivusto]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 19.3.2018]. Saatavana: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2.html
- Saharinen, P. 2009. [Verkkojulkaisu]. Asiantuntijayritysten uusasiakashankinta. Metropolia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Julkaisematon. [Viitattu 14.6.2018]. Saatavana: <http://www.theseus.fi/handle/10024/3898>
- Sammallahti, T. 2009. Konseptisuunnittelun supersankari. Helsinki: Books on Demand.
- Sandström, O. & Heiskanen, E. 2013. Konsultointiyrityksen palvelukonseptin muotoilu: Case: Liike4K-myönteisen muutoksen mahdollistaja. Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Julkaisematon.
- Sipilä, J. 1995. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas. Helsinki: WSOY.
- Sivonen, S. & Työppönen, K. 2006. Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä: laadun kehittäjän käsikirja. Helsinki: Efeco.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is service design thinking. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Suomen virallinen tilasto (SVT). 2017. Palvelualojen liikevaihtokuvaaja. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu: 27.3.2018]. Saatavana: http://www.stat.fi/til/plv/2017/12/plv_2017_12_2018-03-14_tie_001_fi.html
- Taloustutkimus. Ei päiväystä. Tuotteet ja palvelut. [Verkkosivu]. [Viitattu 27.3.2018]. Saatavana: https://www.taloustutkimus.fi/tuotteet-ja-palvelut.html?category=14&gclid=EAlalQobChMIcOciMiM2glVi4eyCh3-hQk_EAAYASAAEgLaY_D_BwE
- Tarinapata Oy. Ei päiväystä. Tarinapata Oy. [Verkkosivu]. [Viitattu 27.3.2018]. Saatavana: <http://www.tarinapata.fi/tarinapata>
- Taskinen, T. 2007. Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. Mikkelin ammattikorkeakoulu. A: tutkimuksia ja raportteja 22.

- Tiainen, P. 2018. Erityisruokavalioiden hallinta valvonnan näkökulmasta. *Elintarvike ja terveys* (1), 12—15.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. [Verkkokirja]. Helsinki: Tammi. [Viitattu 15.9.2018]. Saatavana Ellipse-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden. Saatavana: <https://www.ellibrary.com/book/9789520400118>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 14.3.2018a. Elintarvikealalla kasvu tulee kulutuksen pirstumisesta, kansainvälistymisestä ja uusiutumisesta. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 21.3.2018]. Saatavana: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160674/Elintarvikeala_katsaus_maaliskuu2018.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 14.3.2018b. Ennätyksellinen matkailun kasvu jatkuu edelleen. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 21.3.2018]. Saatavana: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160685/Matkailu_katsaus_maaliskuu2018.pdf
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yrityksen perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja, 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

LIITTEET

Liite 1. Palvelukuvaukset (salattu toimexiantajan toimesta)

Liite 2. Haastattelurunko

Liite 3. Workshop

Liite 4. Service Blueprint (salattu toimexiantajan toimesta)

Liite 2. Haastattelurunko

TAUSTATIEDOT

Haastattelupäivämäärä:

Haastattelija:

Haastateltava henkilö:

Yrityksen nimi:

Sijaintikunta:

Liikevaihto:

Henkilöstön määrä:

1. Asemanne yrityksessä?
2. Mitä työnkuvaanne kuuluu?
3. Voisitteko kuvailla liiketoimintaanne?
4. Oletteko käyttäneet asiantuntijapalveluita aikaisemmin? Mitä, miksi? Jos ei, miksi?

A KULUTTAJAYMMÄRRYS

A1 Miten yrityksessä kerätään kuluttajatietoa? Kuinka se on järjestetty? Esim. ostopalveluna.

A2 Kuinka hyödynnätte tutkimustietoa päätöksenteossa, tuotekehityksessä tai muilla tavoin?

A3 Kuinka tutkitte uusien konseptien, tuotteiden tai raaka-aineiden toimivuutta toimipaikoissanne?

A4 Oletteko kohdanneet haasteita kuluttaja- ja/ tai tuotetutkimusta tehdessä?
Jos kyllä, millaisia?

A5 Onko yrityksellänne tutkimustarpeita? Jos kyllä, minkälaisia?

Palvelukuvaus esitellään haastateltavalle

A6 Pidätkö palvelukuvausta kiinnostavana? Miksi (eli miksi on tai ei ole kiinnostava)? Mikä siinä on erityisen kiinnostavaa? Onko kuvauksessa jotain mistä et pidä?

A7 Kuinka hyvin tällainen palvelu sopisi teidän yrityksenne käyttöön? Miksi/ miksi ei?

A8 Olisiko yrityksenne valmis hankkimaan yllä kuvailtua palvelua ostopalveluna? Jos kyllä, mistä palvelusta erityisesti olisit kiinnostunut?

B TUOTEKEHITYS

B1 Miten yrityksessä tehdään tuotekehitystä? Kuinka se on järjestetty?

B2 Oletteko kohdanneet haasteita tuotekehitykseen liittyvissä asioissa? Jos kyllä, millaisia?

B3 Oletteko kohdanneet haasteita ruokalistasuunnittelussa? Jos kyllä, millaisia?

B4 Oletteko kohdanneet haasteita käyttämienne raaka-aineiden kanssa? Jos kyllä, millaisia?

B5 Onko yrityksellänne tuotekehitykseen, raaka-aineisiin tai ruokalistaan liittyviä palvelutarpeita? Jos kyllä, millaisia?

Palvelukuvaus esitellään haastateltavalle

B6 Pidätkö palvelukuvausta kiinnostavana? Miksi (eli miksi on tai ei ole kiinnostava)? Mikä siinä on erityisen kiinnostavaa? Onko kuvauksessa jotain mistä et pidä?

B7 Kuinka hyvin tällainen palvelu sopisi teidän yrityksenne käyttöön? Miksi/ miksi ei?

B8 Olisiko yrityksenne valmis hankkimaan yllä kuvailtua palvelua ostopalveluna? Jos kyllä, mistä palvelusta erityisesti olisit kiinnostunut?

C LAATU JA ELINTARVIKETURVALLISUUS

C1 Miten yrityksessänne hoidetaan omavalvontaan ja elintarviketurvallisuuteen liittyvät asiat? Kuinka se on järjestetty?

C2 Onko käytössänne laatujärjestelmiä tai kiinnostusta kehittää toimintaa sertifioiduksi laatujärjestelmäksi?

C3 Oletteko kohdanneet haasteita laatuun ja elintarviketurvallisuuteen liittyvissä asioissa? Jos kyllä, millaisia?

C4 Onko yrityksellänne elintarviketurvallisuuteen liittyviä palvelutarpeita?

C5 Onko yrityksellänne laadunhallintaan liittyviä palvelutarpeita? Jos kyllä, millaisia?

Palvelukuvaus esitellään haastateltavalle

C6 Pidätkö palvelukuvausta kiinnostavana? Miksi (eli miksi on tai ei ole kiinnostava)? Mikä siinä on erityisen kiinnostavaa? Onko kuvauksessa jotain mistä et pidä?

C7 Kuinka hyvin tällainen palvelu sopisi teidän yrityksenne käyttöön? Miksi/miksi ei?

C8 Olisiko yrityksenne valmis hankkimaan yllä kuvailtua palvelua ostopalveluna? Jos kyllä, mistä palvelusta erityisesti olisit kiinnostunut?

Food service –
konseptin
asiakaslähtöinen
kehittäminen

ESITTELYKIERROS

Kerro kuka olet?

Mikä on tehtäväsi Food service –konseptissa?

Mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa sinulle?

TAVOITE

Miksi toimintaa kannattaa kehittää
asiakaslähtöisemmäksi?

TEHTÄVÄ 1

Valitse mielestäsi 3 tärkeintä food service – asiakkaiden kokemaa haastetta ja vie post-it laput niiden kohdalle

TEHTÄVÄ 2

Kuvittele nyt, että olet food service -asiakas, jolla on tämä kyseinen haaste.

Mikä olisi mielestäsi kaikkein paras ratkaisu/vastaus haasteeseesi? **Ideoi vapaasti**, ilman mietintää toteuttamiskelpoisuudesta. Kerro ideastasi mahdollisimman tarkasti.

Kirjoita niin monta ideaa kuin haluat, yksi idea / post-it lappu. Vie laput seinälle ratkaistavan haasteen viereen. Aikaa tehtävään on **5 min.**

TEHTÄVÄ 3

Tarkastellaan seinällä olevia haasteiden ratkaisukeinoja.

Mitkä ideat ovat mielestäsi eniten toteuttamiskelpoisia?

Merkitse jokaiselle haasteelle mielestäsi toteuttamiskelpoisin
idea tähdellä

TEHTÄVÄ 4

Mitä toimenpiteitä näiden ideoiden toteuttaminen vaatisi FW:lla?

Listatkaa tarvittavia toimenpiteitä paperille parinne kanssa. Aikaa tehtävään on **5 min**

LOPETUSKIERROS

Tuliko esille käytäntöön vietäviä asioita?

Mikä fiilis jäi?

Palautetta työpajan vetäjälle?