



Palveluprosessin kehittäminen palvelupolun avulla - Finlandia Hotel Seurahuone Riihimäki

Satu Karhumäki

2021 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

**Palveluprosessin kehittäminen palvelupolun avulla - Finlandia
Hotel Seurahuone Riihimäki**

Satu Karhumäki
Palveluliiketoiminnan koulutus
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2021

Satu Karhumäki

Palveluprosessin kehittäminen palvelupolun avulla - Finlandia Hotel Seurahuone Riihimäki

Vuosi 2021 Sivumäärä 51

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle kehitysideoita ruokaravintolan kehittämiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli, että toimeksiantaja voi käyttää kehitysideoita ruokaravintolan toiminnan, asiakaslähtöisyyden ja palvelun laadun kehittämiseen. Opinnäytetyö oli toiminnallinen ja toimeksiantaja oli Finlandia Hotel Seurahuone Riihimäki. Työssä keskityttiin Bull'et American Dinerin toimintaan, ja erityisesti arkisin tapahtuvaan a la carte -ruokailuun.

Työn teoreettinen viitekehys kohdentui palvelun, palveluprosessin, palvelun laadun ja asiakaslähtöisyyden käsitteisiin. Näiden lisäksi käsiteltiin palvelupolkua, asiakkaan kokemaa arvoa ja laatua, asiakaskokemusta, asiakasymmärrystä sekä palvelumuotoilun prosessin teoreettista viitekehystä. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus toteutettiin hyödyntäen palvelumuotoiluprosessia, rajaten prosessi kahteen vaiheeseen; Ymmärrä ja Ideoi. Ymmärrä -vaiheen tutkimuksellisessa työssä käytettiin apuna visualisoitua palvelupolkua ruokaravintolan nykytilasta. Ideoi -vaiheessa järjestettiin työpaja, jossa palvelupolkua apuna käyttäen ideoiittiin työryhmän kesken aivoriihi- ja 8x8 -menetelmää hyödyntäen. Työpajan avulla palvelupolusta voitiin todeta palvelupolun heikot palvelutuokiot ja kontaktipisteet sekä asiakkaan totuuden hetket.

Palvelupolusta saatuun ymmärrykseen, työpajan tuloksiin ja opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen muodostettiin opinnäytetyön tuotos eli kehitysideat toimeksiantajalle. Kehitysideat jaoteltiin pääteemoittain ja ne keskittyivät ravintolan palveluympäristöön, sen sisäiseen ja ulkoiseen saavutettavuuteen, reagointiin ja huomioimiseen, asiakkaan ja tarjoilijan vuorovaikutustilanteisiin sekä verkkosivuihin ja sosiaaliseen mediaan.

Kehitysideoiden myötä yrityksellä on valmiudet kehittää toimintaa lyhyellä aikavälillä sekä korostaa palvelun laatua ja asiakaslähtöisyyttä. Toimeksiantajan kehittäessä toimintaa henkilökunnan ammattitaito ja positiivinen yrityskuva paranevat. Kehitysideat toimeksiantaja voi hyödyntää sellaisenaan tai jatkojalostaa niitä tarpeidensa mukaan.

Asiasanat: asiakaskokemus, asiakaslähtöisyys, palvelumuotoilu, palvelupolku, palveluprosessi

Satu Karhumäki

Developing the Service Process Using Customer Journey: Case Finlandia Hotel Seurahuone Riihimäki

Year	2021	Pages	51
------	------	-------	----

The objective of this thesis is to produce development ideas for the commissioner concerning Bull'et American Diner restaurant. The main focus of the research is the restaurants a la carte dining on weekday evenings. With the development ideas the commissioner can develop the restaurant, its service process, the customer-oriented approach and the quality of the service. The commissioner of this thesis was Finlandia Hotel Seurahuone Riihimäki.

The theoretical framework of this thesis focuses on customer service, service process, quality of the service and customer-oriented approach. These main concepts are explored in more depth with the subordinate concepts of customer journey, value and quality experienced by the customer, customer insights and customer experience. In the last section of the theoretical framework is presented the service design process. The functional section of the thesis is implemented by using two stages of service design process. These stages are Understanding and Ideation and in both stages are used service design methods. In the first stage, Understanding, the customer journey was developed to gather customer insight. In the second stage, Ideation, a workshop was conducted to develop ideas by using brainstorming and the 8x8-method. The workshop helped to identify the customer journeys weak service moments, weak touchpoints and the customers' moments of truth.

The output, development ideas to the commissioner, are formed on the basis of the results of the workshop, customer journey, service design process and methods, and the theoretical framework of this thesis. These ideas are categorized in main themes, which concern the restaurant's service environment, customer consideration, interaction between customer and staff, and online visibility.

With the development ideas the commissioner can develop its services in the short term emphasizing the quality of the service and customer-oriented approach. When developing operations, the commissioner can improve its image, but also the professionalism of the staff. The commissioner can utilize the development ideas presented in the thesis.

Keywords: customer experience, customer journey, customer-oriented approach, service design, service process

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Ravintolan toimintaympäristö ja toimeksiantajan esittely.....	8
3	Palvelun keskiössä prosessi, laatu ja asiakaslähtöisyys.....	9
3.1	Palvelu.....	9
3.2	Palvelupolku osana palveluprosessia.....	11
3.2.1	Palveluprosessin kuvaus palvelupolun avulla.....	12
3.2.2	Palvelupolun vaiheet.....	14
3.3	Palvelun laatu.....	16
3.3.1	Asiakkaan kokema laatu.....	16
3.3.2	Asiakkaan kokema arvo.....	18
3.4	Asiakaslähtöisyys.....	20
3.4.1	Asiakaskokemus.....	21
3.4.2	Asiakasymmärrys.....	23
3.5	Palvelumuotoiluprosessi.....	25
4	Kehitysideoiden tuottamisen prosessi.....	26
4.1	Ymmärrystä palvelupolun avulla.....	27
4.1.1	Palvelupolun tietoperusta.....	27
4.1.2	Palvelupolun toteutus.....	28
4.1.3	Palvelupolku nykytilassa.....	28
4.2	Ideoita työpajan avulla.....	33
4.2.1	Aivoriihen ja 8x8 -menetelmän tietoperusta.....	33
4.2.2	Työpajan toteutus.....	34
4.2.3	Työpajan tulokset.....	35
4.3	Kehitysideat.....	41
5	Johtopäätökset.....	45
	Lähteet.....	48
	Kuviot.....	51
	Taulukot.....	51

1 Johdanto

Jatkuva kehittyminen on edellytys menestykselle (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 12). Jokaisen asiakkaan reitti yrityksen palveluprosessissa on erilainen ja jokaisen palvelupolun päässä odottaa asiakkaan oma, henkilökohtainen asiakaskokemus. Jotta yritys voi toimia asiakaslähtöisesti, ymmärtäen asiakasta ja parantaen asiakkaan asiakaskokemusta, on sen syvennyttävä palveluprosessiin, ja sen perusteella kehitettävä toimintaansa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle kehitysideoita ruokaravintolan kehittämistä varten. Palveluprosessia ja palvelupolkua tutkimalla sekä palvelumuotoiluprosessia käyttämällä laadittiin kehitysideoita. Toimeksiantaja voi hyödyntää niitä kehittäessään ruokaravintolan toimintaa, sen asiakaslähtöisyyttä sekä palvelun laatua ja sen tasalaatuisuutta. Toimeksiantajan kehittäessä toimintaa henkilökunnan ammattitaito ja positiivinen yrityskuva paranevat. Opinnäytetyö on toiminnallinen ja siinä keskityttiin Riihimäellä sijaitsevan Finlandia Hotel Seurahuoneen ruokaravintolan, Bull'et American Dinerin toimintaan ja erityisesti arkisin tapahtuvaan a la carte -ruokailuun. Opinnäytetyön tekijä työskentelee esimiehenä toimeksiantajayrityksessä hotellin ja ruokaravintolan puolella.

Tutkimus- ja kehittämismenetelmien avulla muodostettiin käsitys tämänhetkisestä palveluprosessista ja palvelupolusta. Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämistyö tehtiin mukailen Ojasalo, Moilanen & Ritalahden (2014) palvelumuotoilun prosessia. Tässä opinnäytetyössä palvelumuotoilun vaiheet rajautuivat ymmärrä ja ideoi -vaiheisiin. Ymmärrä -vaiheen tutkimuksellisessa työssä käytettiin apuna visualisoitua palvelupolkua ja ideoi -vaiheessa järjestettiin työpaja, jossa palvelupolkua käytettiin apuna ideoimiseen työryhmän kesken. Työpajassa käytettiin menetelminä aivoriittä ja 8x8 -ideointimenetelmää. Näiden vaiheiden jälkeen työpajassa kehitettyjen ideoiden ja opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen perusteella tuotettiin kehitysideat toimeksiantajalle.

Raportin luvussa 2 esitellään ruokaravintolan toimintaympäristö ja kerrotaan toimeksiantajasta. Tämän jälkeen, luvussa 3 kuvataan opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, joka perustuu palvelun, palveluprosessin, palvelun laadun ja asiakaslähtöisyyden sekä palvelumuotoiluprosessin käsitteisiin. Luvussa 4 raportoidaan opinnäytetyön toiminnallinen osa eli kehitysideoiden tuottamisen prosessi, jonka tuotoksia ovat kehitysideat toimeksiantajalle. Viimeisenä tässä opinnäytetyössä esitellään johtopäätökset opinnäytetyön kokonaisuudesta.

2 Ravintolan toimintaympäristö ja toimeksiantajan esittely

Ravintolatoiminta sisältyy matkailun toimialaan, jonka ydinklusteri on majoitus- ja ravitsemistoiminta. Matkailun toimialoilla oli vuonna 2019 yli 28 600 yritystä, joista noin 10 000 oli ravitsemistoimijoita. Koko matkailun toimialan liikevaihto oli yli 21 miljardia euroa vuonna 2019. Ravitsemistoiminnan liikevaihto oli tästä noin 6 miljardia euroa.

Matkailutoimialoista ravitsemistoiminnan liikevaihto on kasvanut eniten vuonna 2019, eli 7,2%. Matkailualan työllistävä merkitys kokonaisuudessaan vuonna 2019 oli noin 120 000 henkilötyövuotta, ravitsemistoiminnan ollessa sen suurin työllistäjä noin 54 000 henkilötyövuodella. (Marski 2021, 10, 17, 20.)

Finlandia Hotel Seurahuone Riihimäki, myöhemmin Hotel Seurahuone, on Riihimäen ydinkeskustassa sijaitseva hotelli- ja ravintolatalo, jolla on pitkät perinteet paikallisten ja matkailijoiden palvelemisessa. Toimintaa harjoittaa Fiesta Hotellit Oy, joka osti liiketoiminnan vuonna 2012. Fiesta Hotellit Oy:llä on vakituista henkilökuntaa noin 25 henkilöä ja lisäksi extratyöntekijöitä, jotka ovat myös yrityksen palkkalistoilla, kasvattaen kokonaishenkilöstön määrän noin 50 henkeen. (Uuden työntekijän opas 2020.)

Ravintolatoiminta on laajaa ja moninaista Hotel Seurahuoneella. Tiloissa toimii amerikkalaisuomalainen ruokaravintola Bull'et American Diner, myöhemmin ruokaravintola, pubi J. A. Sandels pub ja yökerho Iskelmäbaari Riihimäki. Nämä toiminnot kokonaisuutena edistävät myös hotellimyyntiä, koska kaikki tarvittava on saman katon alla ja asiakasta voidaan palvella laaja-alaisesti alusta loppuun saakka lisäpalveluiden ansiosta. (Tulisalmi 2020.)

Ruokaravintola on suomalaisen ja amerikkalaisen ruoan kohtaamispaikka, jossa voi nauttia myös viiniä, drinkkejä, erikoiskahveja ja muita juomia. Ravintolassa voi nauttia illallista a la carte -listalta ja se on avoinna viikon jokaisena päivänä. Ruokalistalla vaalitaan kotimaisia raaka-aineita. Lounasta tarjoillaan arkisin ja ravintola toimii myös hotellin aamiaisravintolana. Ruokaravintolan asiakkaina ovat hotellin asiakkaat, muut matkailijat, paikalliset sekä myös yritykset esimerkiksi lounaiden tai muiden tilaisuuksien merkeissä. Ruokaravintolan toimintaa on kehitetty viime vuosina lähinnä konseptin ja ravintolan ulkoisen olemuksen myötä. (Tulisalmi 2020.)

Riihimäellä sijaitsevan ruokaravintolan lisäksi yrityksellä on Hämeenlinnassa ruokaravintola Fresno Bar & Kitchen, joka liitettiin yrityskaupan myötä yritykseen kesällä 2019. Fresno on Bull'et American Dinerin sisäravintola remontin ja ruokalistavaihdoksen myötä, ja sen toimintaa on kehitetty yrityksen liikeideaan sopivaksi. Fresno sekä Bull'et kulkevat käsi kädessä kehityskaareissa. Fiesta Hotellit Oy kehittää ja vie ravintolatoimintaa jatkuvasti eteenpäin, palvellen asiakkaiden tarpeita joka saralla ja nykyaikaisesti. Vuoden 2020 syksyllä

molempiin ruokaravintoloihin asennettiin uudet kassajärjestelmät tablettiominaisuudella. (Tulisalmi 2020.)

Hotel Seurahuoneella on 50 huonetta, saunatilat ja 3 kokoustilaa. Arkisin suurin osa hotellin asiakkaista on komennuksella olevia työmiehiä ja liikemiehiä sekä viikonloppuisin majoittuvat yleisimmin vapaa-ajan matkustajat. Hotellin asiakkaat käyttävät talon muita palveluja majoituessaan eli ruokailevat ravintolassa ja nauttivat juomia pubissa. (Tulisalmi 2020.) Finlandia Hotel Seurahuone on yksityinen hotelli, ja kuuluu Finlandia Hotels -ketjuun. Ketjussa on 13 hotellia ympäri Suomen ja hotelleilla on yhtenäinen kanta-asiakasjärjestelmä tukemaan ketjun toimintaa. Bonuksia ja etuja kanta-asiakas saa hotellin sekä ruokaravintolan palveluista. (Finlandia Hotels 2021.)

3 Palvelun keskiössä prosessi, laatu ja asiakaslähtöisyys

Tässä luvussa tarkastellaan palvelua, palveluprosessia ja niitä kuvaavaa palvelupolkua sekä palvelun laatua. Laatua käsitellään sekä asiakkaan kokeman laadun että asiakkaalle luodun arvon kautta. Sen jälkeen käsitellään asiakaslähtöisyyttä, asiakaskokemusta ja asiakasymmärrystä. Lopuksi tässä luvussa kuvataan palvelumuotoilun prosessia. Ilman asiakasymmärrystä yritys ei voi kuvata palveluprosessia eikä kehittää palvelun laatua tai korostaa asiakaslähtöisyyttä. Jotta palvelun laatu olisi tasalaatuista ja hyvää, on yrityksen kehitettävä palveluprosessia sekä palvelupolkua.

3.1 Palvelu

Palvelu on tapahtumien ja prosessien summa, joka ratkaisee asiakkaan jonkin ongelman. Se on toimintaa, joka helpottaa asiakasta tekemään tai kokemaan jotain. Palveluun liittyy vuorovaikutusta, ja sen arvo syntyy ihmisten välisessä kanssakäymisessä. (Tuulaniemi 2013, 59.) Palvelu on aineeton tapahtuma, joka yleensä sisältää konkreettisen asian, kuten ruoan, jonka asiakas näkee, jota voi koskea ja syödä. Palvelu koostuu ydinpalvelusta, lisäpalveluista ja tukipalveluista. Ravintolassa ydinpalvelu on esimerkiksi a la carte -ruokailu, sen lisäpalvelut ovat palveluntuottamiseksi välttämättömiä osia ydinpalvelun käyttämiseksi, sekä tukipalvelut niitä palveluja, jotka erottavat ravintolan sen kilpailijoista ja lisäävät asiakkaalle arvoa. (Bergström & Leppänen 2016, 180; Cousins, Foskett & Pennington 2011, 13.)

Asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen. Palvelussa asiakkaalle tarjotaan jotain sellaista, mikä kulutetaan samanaikaisesti ja se tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Palvelun tuottamisen aikana asiakkaalle siirtyy jotain, mikä ei ole konkreettista, syötävää tai koskettavaa. Mutta usein palvelun aikana asiakas saa kuitenkin jonkun konkreettisen tavarana, kuten ravintolassa ruoka-annoksen tai juoman. (Ylikoski 2000, 20-25.)

Palveluilla kilpailu on muuttunut rajummaksi ja se tekee asiakkaista vaativampia, koska he odottavat palvelulta enemmän ja etsivät palvelulla parempaa arvoa itselleen. Kun yritykset kiinnittävät enemmän ja enemmän huomioita palveluun, pakottaa se myös yrityksen kilpailijat panostamaan palvelun laatuun. Aiemmin palveluita on markkinoitu perinteisesti markkinointiosastojen kautta asiakkaille. Palvelukilpailun noustessa, on yrityksen ymmärrettävä, että yrityksen koko henkilökunta toimii sen markkinointikanavana. Usein tämä on asiakkaalle palvelun näkyvä osa, eli esimerkiksi ravintolan tarjoilija ja tarjoilijan tuottama asiakaspalvelu tai nautittu illallinen. Näitä kaikkia elementtejä kohtaan asiakkaalla on odotuksia, jotka tulisi ylittää. (Ford & Sturman 2020, 8, 12; Grönroos 2015, 34-35.)

Ravintolassa palvelu tapahtuu palveluympäristössä, joka on yksi kilpailutekijöistä. Palveluympäristö koostuu niistä asioista, mitä asiakas näkee, kuulee ja tuntee. Ulkoisen palveluympäristön muodostaa yrityksen saavutettavuus sekä esimerkiksi aukioloajat, parkkipaikkojen löydettävyys ja opasteet. Sisäinen saavutettavuus muodostuu sisustuksesta, asiakaspalvelijan työasusta tai valaistuksesta. Kun palveluympäristö tuottaa asiakkaalle elämyksiä, esimerkiksi miellyttävän asiakaspalvelun tai tunnelmallisen sisustuksen myötä, on asiakaskokemus onnistunut ja laatumielikuva nousee. (Bergström & Leppänen 2016, 164-165.)

Asiakaspalvelu on asiakkaan ja yrityksen edustajan eli asiakaspalvelijan välistä vuorovaikutusta. Asiakaspalvelija on oman alansa asiantuntija, jolla on tietoa ja taitoa luoda asiakaspalvelutilanteesta luonteva ja ammattimainen asiakkaan näkökulmasta. Asiakaspalvelijan ollessa asiakkaan mielestä arvoa tuottava, ja asiakaskokemus ollessa positiivinen, tulee asiakkaalle olo, että hän on yritykselle tärkeä. Tässä tapauksessa asiakas herkemmin palaa myös tulevaisuudessa. Hyvä asiakaspalvelutilanne luodaan esimerkiksi tervehtimällä, huomioimisella palvelutilanteen eri vaiheissa, ystävällisyydellä, asiantuntemuksella, nopealla reagoinnilla sekä työn teknisellä osaamisella, eli laadukkaalla palvelulla kokonaisuudessaan. Asiakaspalvelulla tulee ylittää asiakkaan odotukset. (Eräsalo 2011, 14, 16-17.)

Palvelun ostoprosessi voidaan jakaa kolmeen erilaiseen tilanteeseen; rutiiniostoon, jonkin verran harkittuun ostoon ja harkittuun ostoon. Rutiiniostotilanteessa asiakas on esimerkiksi lounaan kanta-asiakas, joka käyttää mahdollisimman vähän aikaa ja vaivaa palvelun tutkimiseen tai ostamiseen. Jonkin verran harkitussa ostotilanteessa asiakas käyttää enemmän aikaa sekä vaivaa, esimerkiksi lyhyellä etukäteen tutustumisella palveluun ja nopealla palvelun kuluttamisella. Harkitussa ostossa asiakas käy läpi kokonaisvaltaisen ostoprosessin. Ostoprosessi käynnistyy, kun asiakas saa ärsykkeen ja havaitsee eli tiedostaa tarpeen ravintolailalliselle. Asiakas kerää tietoja ravintoloiden aukioloajoista, ruokalistoista ja mahdollisista suosituksista, eli vertailee vaihtoehtoja. Näiden kerättyjen tietojen perusteella asiakas tekee päätöksen ja tekee mahdollisesti pöytävarauksen. Lopulta asiakas tekee varsinaisen oston, eli kuluttaa palvelua ravintolassa illallisen ajan. Oston jälkeen

asiakas käy läpi kokemuksiaan, antaa mahdollisesti palautetta ja kertoo kokemuksiaan eteenpäin. Ollessaan tyytyväinen ostoprosessiin, asiakas tekee uusintaoston eli palaa ravintolaan hyvien kokemusten perusteella. (Bergström & Leppänen 2016, 121; Saarijärvi & Puustinen 2020, 214-216.)

3.2 Palvelupolku osana palveluprosessia

Palvelut syntyvät prosesseista, joihin asiakas osallistuu. Jos asiakas ei käynnistä prosessien joukkoa, ei palvelua synny. (Grönroos 2015, 221-222.) Palveluprosessi on asiakkaan tuottama tapahtumaketju, jota kuvataan yleensä sekä asiakkaan että asiakaspalvelijan näkökannalta. Kun palvelua kehitetään, on tärkeää kuvata palveluprosessi vaihe vaiheelta. Jos jokaisen vaiheen kuvaa tarkasti, saa esille tärkeimmät ja kriittisimmät kohdat, joita voidaan alkaa seuraamaan, ja lopulta myös tarpeen mukaan kehittämään. (Bergström & Leppänen 2016, 168-169.)

Palveluprosessissa tuodaan esille palvelun eri vaiheet, palvelun toteutuspaikka, vaiheiden toteutusjärjestys, vaiheisiin osallistujat, tarvittavat resurssit, vaiheet asiakkaan kannalta, kriittiset kohdat asiakkaan ja yrityksen kannalta sekä mikä tuo prosessissa arvoa asiakkaalle. Varsinaisen palvelun aikana asiakas toimii monin eri tavoin, kuten tutustuu palveluympäristöön, odottaa, tekee päätöksiä, kyselee, käyttää mahdollisesti jonkinlaista teknologiaa, havaitsee muita asiakkaita sekä odottaa prosessilta helppoutta, joustavuutta ja asiantuntevuutta. Prosessia luodessa on erityisen tärkeää huomioida myös asiakkaan vaiheet ennen varsinaista palvelutapahtumaa tai sen jälkeen tapahtuvat vaiheet. Ennen varsinaista palvelua asiakas voi hakea tietoa yrityksestä ja sen palveluista, vertailla niitä muihin alan toimijoihin ja tehdä esimerkiksi pöytävarauksen etukäteen. Palvelun jälkeen asiakas pyritään sitouttamaan yritykseen esimerkiksi jälkimarkkinoinnin tai palautekyselyn avulla. (Bergström & Leppänen 2016, 168-170.)

Palveluprosesseja mitataan, seurataan ja kehitetään, jotta prosessista saadaan uutta tietoa ja ymmärrystä prosessin eri osa-alueista. Jos yritys mittaa ja kehittää toimintaansa, sen palveluprosessin vakiintuessa estetään myös poikkeamien sekä virheiden tapahtumista. Prosesseja voidaan myös uudistaa, eli vanha palveluprosessi korvataan kehitetyllä prosessilla. Palveluprosessin suorituskyvyn tärkeimpänä mittarina voidaan pitää asiakkaan tyytyväisyyttä. Palveluprosessia itsessään mitataan ja seurataan esimerkiksi henkilökunnan innostuksen pohjalta. Jotta osaamista saadaan kehittymisen tueksi, on tärkeää ottaa henkilökunta mukaan prosessien kehittämiseen. (Pitkänen 2006, 179-180.)

Jotta palvelua ja palveluprosessia voidaan kehittää asiakaslähtöiseksi, tulee yrityksellä olla tarpeeksi tietoa saatavilla asiakkaan toiminnasta. Kehitysprosessi voi koskea uutta palvelua tai jo olemassa olevaa palvelua, jonka kehitys alkaa uudesta ajatuksesta. Alkuvaiheesta lähtien tarvitaan tarpeeksi asiakasymmärrystä siitä, onko palvelulle markkinarakoa tai edes

asiakasta, jolle sen kohdistaa. Usein asiakasymmärrys otetaan mukaan kehitykseen liian myöhään. (Arantola & Simonen 2009, 8.)

Palveluprosessi on palvelumuotoiluprosessin tyypillisin kehittämiskohde ja sen avulla voidaan kehittää uusia palveluprosesseja, luoda nykyisiin prosesseihin uusia toimintoja ja ominaisuuksia. Muotoilun avulla asiakkaan näkökulmasta prosessi on johdonmukainen ja ymmärrettävä, ja henkilökunnan näkökulmasta prosessi on tehokas. Palvelumuotoiluprosessin avulla kehitetty palveluprosessi muuttaa sekä asiakkaiden että henkilökunnan toimintamalleja. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 57-58.)

3.2.1 Palveluprosessin kuvaus palvelupolun avulla

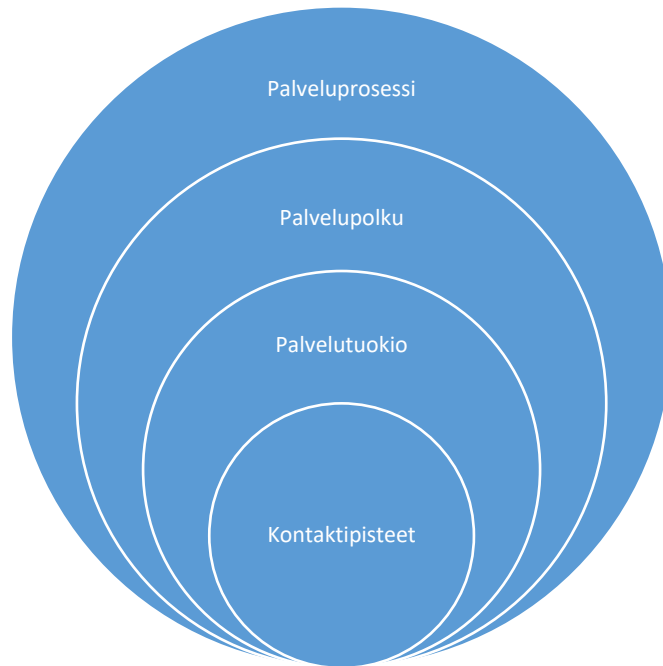
Palveluprosessia voidaan kuvata palvelupolun avulla. Palvelupolku on kokoelma aikajanalla olevia palvelutuokioita eli asiakkaan valitsema reitti yrityksen palveluprosessissa ja palvelua käyttäessä. Palvelutuokioiden eli prosessin yksittäiset vaiheet sisältävät useita palvelun kontaktipisteitä. Kun palvelupolku kuvataan vaiheittain, sisältäen monta palvelutuokiota ja useita kontaktipisteitä, on palveluprosessin analysointi ja kehittäminen helpompaa. Vaiheet ovat ydinpalvelu sekä se, mitä tapahtuu ennen ja jälkeen ydinpalvelun. (Koivisto ym. 2019, 35; Tuulaniemi 2013, 78-79.)

Jokainen asiakas kulkee palvelupolulla eri tavalla, ja siksi polkuja voi olla yhtä monta erilaista kuin on asiakkaitakin. Palvelupolku kuvaa aina yhtä osaa yrityksen palveluista eli sitä, minkä takia kyseinen asiakas on yrityksen palveluita alun perin alkanut kuluttaa. Palvelupolun avulla voi keskittyä tiettyihin palvelukokemuksen osiin ja perehtyä uuden asiakkaan tai rutiiniostosta tekevän asiakkaan tarpeisiin, tunteisiin ja tekoihin. (Reason, Flu & Løvlie 2015, 133.)

Polkua kuvatessa olisi hyvä huomioida asiakasprofiili, jonka näkökulmasta polkua rakennetaan sekä polun eri vaiheet eli ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen. Palvelupolussa tulisi kuvata kaikki asiakkaan kontaktipisteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa ja ne hetket, kun asiakas siirtyy vaiheesta toiseen. Palvelupolkuun voi kuvata myös asiakkaan odotukset ja tunteet, joita asiakas kokee eri vaiheissa sekä totuuden hetket, eli erityisen tärkeät kontaktipisteet asiakkaan kannalta. Polkuun voi lisätä kipupisteitä eli niitä kontaktipisteitä, joissa asiakas voi kokea turhautumista tai hämmennystä sekä ilahduttamispisteet, joissa asiakas kokee helpotusta tai mielihyvää. Palvelupolku kuvataan aikajanalla. (Saarijärvi ja Puustinen 2020, 209.)

Palvelupolku kuvaa, kuinka yrityksen on mahdollista tarjota asiakkaalle juuri oikeanlainen palvelukokemus. Palvelupolku koostuu toisiaan seuraavista palvelutuokioista, jotka luovat kokonaisuuden, jossa asiakas kulkee. Palvelupolun kulkuun vaikuttaa oleellisesti palveluprosessi, mutta myös asiakkaan valinnat. Palvelupolku muodostuu siis yksilöllisesti asiakkaan tarpeiden ja valintojen mukaan, mutta yrityksen prosessin rajoissa. Palvelupolku

yhdistää asiakkaan päävaiheet palvelussa eli vaiheet ennen - aikana - jälkeen, joista jokainen vaihe on yhtä tärkeä. Asiakaslähtöisen yrityksen on tärkeä muistaa, että palvelupolku tulee aina kuvata asiakkaan näkökulmasta, lisäten siihen yrityksen toimia ja näkökantoja. (Ford & Sturman 2020, 336; Koivisto 2011, 49-50; Reason ym. 2015, 22, 27-28.) Kuviossa 1 kuvataan palveluprosessin sisältämän palvelupolun rakenne, kun palveluprosessia kuvataan palvelupolun avulla.



Kuvio 1: Palveluprosessin kuvaus palvelupolun avulla (mukaillen Karhumäki 2021; Tuulaniemi 2013, 78-79)

Palveluprosessin sisältämän palvelupolun rakenne (Kuvio 1) kuvataan palvelutuokioiden ja niissä tapahtuvien useiden kontaktipisteiden avulla. Palvelutuokiot ovat palvelun päävaiheita, joissa tapahtuu kohtaamisia sekä palvelun tuotanto ja vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen välillä. Kun tiettyä palvelutuokioita suunnitellaan, on tärkeää pohtia, mitkä kontaktipisteet ovat tärkeitä asiakkaan, mutta myös yrityksen kannalta. (Koivisto 2011, 49, 53.)

Kontaktipisteitä ovat kaikki palvelun konkreettiset elementit eli ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat palvelupolulla, joiden kanssa asiakas on vuorovaikutuksessa. Näiden kontaktipisteiden kautta asiakas aistii, kokee ja näkee palvelun. Ihmiskontakteja voivat olla asiakaspalvelija tai asiakas itse, ja ihminen onkin usein palvelun päätekijä. Ympäristö kontaktipisteenä voi olla joko fyysinen tila tai digitaalinen tila, jossa asiakas toimii palvelupolun aikana. Fyysisillä tavaroilla ja esineillä on suuri vaikutus polussa ja sen toimivuudessa, koska ne mahdollistavat palvelun kuluttamisen. Toimintamalli kontaktipisteenä määrittää, kuinka palvelua tuotetaan jokaisessa palvelutuokiossa. Jotta

asiakaskokemus on selkeä ja johdonmukainen, tulee kontaktipisteet suunnitella harkitusti. (Koivisto 2011, 51-53; Koivisto ym. 2019, 35; Tuulaniemi 2013, 80-82.)

3.2.2 Palvelupolun vaiheet

Palvelupolku on jaettu kolmeen vaiheeseen; ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen. Tämä on yleinen jaottelutapa, kun pohditaan asiakkaan polkua asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta. Voidaan ajatella, että varsinaisen palvelun aikana asiakkaalle luodaan varsinaista arvoa. Ennen palvelua -vaihe on valmistellut asiakasta arvon muodostumiseen asiakkaan mahdollisesti ollessa yhteydessä yritykseen. Palvelun jälkeen asiakas voi sanoittaa arvoaan esimerkiksi asiakaspalautteen muodossa. (Tuulaniemi 2013, 79.) Kuviossa 2 kuvataan palvelupolun palvelutuokiot ravintolassa.



Kuvio 2: Palvelutuokiot ravintolassa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 214-216; Tuulaniemi 2013, 79.)

Kuten kaikissa palvelupoluissa, myös ravintolassa (Kuvio 2), asiakkaan polku jaetaan kolmeen osaan: tapahtumiin ennen varsinaista palvelua, sen aikana sekä sen jälkeen. Ennen varsinaista palvelua tapahtuvassa palvelupolun vaiheessa luodaan asiakkaalle ensivaikutelma yrityksestä. Yrityksen tulee muistaa, että ensivaikutelman voi luoda vain kerran. Tämä voi tapahtua digitaalisessa ympäristössä, esimerkiksi hakukoneissa, yrityksen omilla verkkosivuilla tai suosittelupalveluissa. Ensivaikutelmaan voi vaikuttaa verkkosivujen latausnopeus tai se, vastaako yrityksen verkkosivut asiakkaan kysymyksiin. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 217-218.)

Ravintolan palvelupolku koostuu palvelutuokiosta ja niiden sisällä olevista kontaktipisteistä. Asiakkaan ensimmäinen palvelutuokio tapahtuu jo kotona, kun asiakas etsii tietoa ravintolasta ja varaa pöydän. Tämän tuokion sisällä kontaktipisteinä ovat esimerkiksi yrityksen verkkosivut ja tarjoilija, kun asiakas tekee varauksen puhelimitse. Seuraavassa palvelutuokiossa asiakas saapuu ravintolaan, asiakas ohjataan pöytään ja asiakkaalle annetaan ravintolan ruokalistat. Tässä palvelutuokiossa kontaktipisteinä ovat ravintolan sisäänkäynti, opasteet, tarjoilija sekä ruokalista. (Ford & Sturman 2020, 337; Saarijärvi & Puustinen 2020, 214-216.)

Varsinaisen palvelun aikana voi asiakkaan kokemuksessa tapahtua eniten nousuja ja laskuja tai tilanteita ja ongelmia, joihin tarvitaan ratkaisuja. Nämä nousut ja laskut ovat suunniteltuja tai suunnittelemattomia vaiheita tai kontaktipisteitä palvelutuokioissa. Asiakas

on taipuvainen muutokselle, pienessäkin hetkessä, jopa palvelun aikana. Asiakkaan tarpeet muuttuvat tai jotain yllättävää voi tapahtua, jotka yrityksen tulisi ottaa huomioon palvelun aikana ja niihin tulisi reagoida siinä hetkessä. Varsinaisen palvelun aikana on riski, että asiakas kokee jäävänsä huomiotta, koska usein yritys tai asiakaspalvelija huomaamattaan lopettaa palvelemisen sen jälkeen, kun asiakas on tehnyt tilauksen tai ostoksen. (Reason ym. 2015, 24.) Viimeisimpien palvelutuokioiden vaiheilla varsinaisen palvelun aikana tulisi pyrkiä siihen, että asiakkaan kokemus päättyy positiivisesti. Palvelupolun aikana on voinut tapahtua jotain, mikä saa asiakkaan tuntemaan negatiivisuutta, kuten ruoan tai palvelun pitkä odottaminen. Näitä tunteita pitäisi korjata pienillä eleillä jo palvelun viimeisten vaiheiden aikana, jotta asiakas lähtee ravintolasta tyytyväisenä. Helpoin tie asiakastyytyvyyteen on korjata virheet ennen asiakkaan poistumista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 218.)

Ravintolan palvelupolku jatkuu palvelun aikana tapahtuvissa palvelutuokioissa, joissa asiakas tilaa juomat ja ruoan, nauttii juomaa ja odottaa ruokaa, nauttii ruokaa sekä tekee mahdollisia lisätilauksia. Näissä tuokioissa kontaktipisteinä ovat esimerkiksi tarjoilija, ravintolan siisteys, ruoan laatu ja maistuvuus, teknisten ominaisuuksien kuten kassajärjestelmän toimivuus sekä ravintolan tunnelma. Viimeisenä palvelun aikana tapahtuvana palvelutuokiona on laskun maksu ja poistuminen ravintolasta. Palvelun jälkeen palvelutuokion sisällä tapahtuu esimerkiksi palautekyselyn vastaanottaminen, ravintolan arvostelu sekä mahdollinen uusintaostos. Nämä kaikki tuokion osat ovat käytännössä kontaktipisteiltään ravintolan digitaalisissa palveluissa tapahtuvien asioiden ympärillä. (Ford & Sturman 2020, 337; Saarijärvi & Puustinen 2020, 214-216.)

Palvelun jälkeen tapahtuvat palvelutuokiot voidaan yrityksessä kokea merkityksettömiksi, vaikka ne ovat asiakkaalle yhtä tärkeitä kuin muut palvelupolun palvelutuokiot. Koska aiemmin käyneet asiakkaat ovat myös mahdollisia tulevia asiakkaita, on tärkeää pitää jo käyneisiin asiakkaisiin yhteyttä. Kun asiakkaita huomioidaan varsinaisen palvelun jälkeen, palaavat he helpommin ja heidän asiakaskokemuksensa paranee. (Reason ym. 2015, 25.)

Totuuden hetki on asiakkaan ja yrityksen yksittäinen kohtaamisen hetki, jossa ratkaistaan asiakkaan kokemus, suositteluhaluus ja arvostelu. Tämä hetki voi tapahtua jo ennen asiakkaan astumista sisään ravintolaan tai ravintolasta poistumisen jälkeen, mutta ravintolaympäristössä se todennäköisesti tapahtuu kuitenkin fyysisen vierailun aikana. Koska yritys ei voi päättää tai tietää, missä ja miten tämä kohtaaminen tapahtuu, on yrityksen oltava valmis lunastamaan asiakkaan odotukset asiakaskokemuksen, palvelutuokioiden ja palvelupolun kaikissa kohdissa. Totuuden hetki voi ravintolassa olla joko tervehtimisen hetki, asiakaspalvelun tai ruoan laatu, jonka mukaan asiakkaan koko kokemus on sinetöity. Usein negatiivista kokemusta tarjoilija voi omalla toiminnallaan korjata, jos negatiivinen totuuden hetki huomataan asiakkaan vielä ollessa ravintolassa. Toisaalta jokainen totuuden hetki antaa mahdollisuuden luoda asiakkaalle positiivisen kokemuksen ravintolasta, mutta myös

esimerkiksi koko yrityksestä tai ketjusta. (Ford & Sturman 2020, 13-14; Korhonen 2019, 209-210.)

3.3 Palvelun laatu

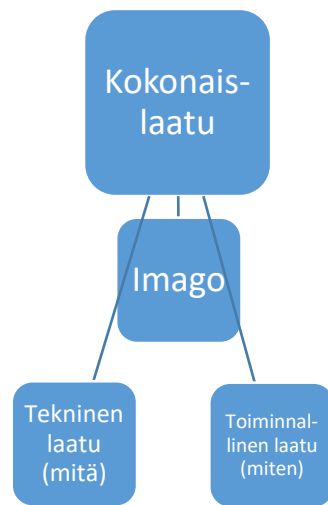
”Asiakas on laadun tuloksija”, toteaa Ylikoski (2000), ja laatua tulisikin aina käsitellä asiakkaan näkökulmasta, koska vain asiakas voi määrittää laadun. Palvelun laatu on kilpailukeino, jonka avulla yritys pyrkii erottumaan kilpailijoistaan sekä hankkimaan uusia asiakkaita ja ylläpitämään nykyisiä asiakassuhteitaan. Asiakkaat, nykyiset ja potentiaaliset, odottavat saavansa laadukasta ja hyvää palvelua koko palveluprosessin ajan. Jokaisella asiakkaalla on oma käsitys palvelun laadusta, ja siitä syystä yrityksen on tarkasteltava palvelun laatua myös asiakkaan silmin eikä vain nojautua omaan käsitykseensä. (Ylikoski 2000, 117-118.)

Laatua mittaa aina ihminen eli asiakas. Palvelun laatu on käsitteenä vaikeasti ymmärrettävä ja haasteellinen toteuttaa, koska yritys ei osaa lukea asiakkaan ajatuksia. (Eräsalo 2011, 17.) Palvelun laadun lähtökohtana voidaan ajatella niitä ennako-odotuksia, joita asiakkaalla on jo ennen palvelun kokemista. Nämä odotukset syntyvät siitä, mitä asiakas on kuullut yrityksestä tai minkälaista markkinointiviestintää yritys tekee. Mitä suuremmat asiakkaan odotukset palvelun laadusta ovat, sen suurempi mahdollisuus on asiakkaan pettymiseen, jos laatuodotuksiin ei pystytä vastaamaan. Palvelun laatu koetaan hyväksi silloin, kun asiakkaan kokemukset vastaavat odotuksia, tai ne jopa ylittävät ne. (Hämäläinen & Patjas 2018, 128-129.)

Asiakas muodostaa käsityksen palvelun laadusta eri tekijöiden perusteella. Näitä tekijöitä ovat henkilökunnan pätevyys ja ammattitaito palveluprosessissa, tuotetun palvelun luotettavuus ja uskottavuus, palvelun helppo saavutettavuus ja palvelun turvallisuus. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat kohteliaisuus eli henkilökunnan käytöstavat, pukeutuminen ja viestiminen, palvelualttius ja laadukas viestintä niin palvelutilanteessa kuin ennen ja jälkeen sen. Myös asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ammattitaitoisesti ja tapauskohtaisesti sekä palveluympäristön toimivuus, viihtyvyys ja siisteys vaikuttavat asiakkaan käsitykseen palvelun laadusta. (Rissanen 2006, 215-216.)

3.3.1 Asiakkaan kokema laatu

Asiakas osallistuu aktiivisesti palveluprosesseihin, jonka takia yrityksen on tärkeä ymmärtää, mitä asiakkaat odottavat palvelulta tai mitä he arvioivat palvelun laadusta. Kun yritys ymmärtää miten asiakas kokee palvelun laadun tai edes asiakkaan arvion laadusta, voi yritys jollain tapaa ohjata laadun kokemista. (Grönroos 2015, 98-99.) Kuviossa 3 kuvataan palvelun laadun ulottuvuudet, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun.



Kuvio 3: Laadun ulottuvuudet Grönroosin (2015, 103) mukaan

Palvelun kokonaislaatuun (Kuvio 3) sekä asiakkaan koettuun palvelun laatuun vaikuttaa suuresti se, miten asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutustilanne palveluprosessissa asiakkaan mielestä onnistui. Koetun laadun kaksi ulottuvuutta ovat palvelun tekninen laatu ja toiminnallinen laatu. Asiakas mittaa teknistä laatua verraten siihen mitä asiakas yritykseltä saa palveluprosessin aikana, on se sitten esimerkiksi nälkää poistava ateria tai janon sammuttava juoma, sekä niiden laatua. Asiakas saa teknisen ratkaisun ongelmaansa, jonka vuoksi asiakas on alun perin yrityksen palveluja tarvinnut. Asiakkaalla on käsitys yrityksen laadun toiminnallisuudesta sen saavutettavuuden, asiakaspalvelun, henkilökunnan ammattitaidon tai muun palveluntarjoajan toiminnan takia, jonka avulla asiakas käsittelee laadun toiminnallista puolta eli sitä, miten asiakas saa tarvitsemansa palvelun. (Grönroos 2015, 100-102.)

Kolmantena laadun ulottuvuutena voidaan pitää yrityksen imagoa, koska se yleisesti vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan yrityksestä. Jos asiakkaalla on positiivinen mielikuva yrityksestä ja sen palveluista, on todennäköisempää, että asiakas kokee saavansa laatua helpommin kuin sellainen asiakas, jolla on negatiivinen mielikuva yrityksestä. Imago jollain tapaa siis toimii asiakkaan suodattimena hänen arvioidessa palvelun laatua. Positiivinen mielikuva suodattaa palvelussa tapahtuvia virheitä ja asiakas kokee tämän takia palvelun laadun vähintään tyydyttäväksi. (Grönroos 2015, 102; Ylikoski 2000, 118.)

Jotta yritys voi pitää palvelun laatua kilpailukeinonaan, on sekä teknisen laadun että toiminnallisen laadun oltava asiakasta miellyttävää. Vaikka palveluprosessin teknistä laatua usein ajatellaan palvelun laadun mittariksi, ilman toiminnallisen laadun onnistumista ei yritys erotu kilpailijoistaan. Kilpailijoiden kesken, tekniset ominaisuudet palveluprosessin laatua

tarkastellessa voivat olla hyvinkin samankaltaisia, mutta erottuakseen on yrityksen päihitettävä muut toiminallisella laadulla eli sillä, miten palvelu toimitetaan asiakkaalle. (Grönroos 2015, 104.)

Koettu laatu ja odotettu laatu muodostavat kokonaislaadun. Mielikuvat vaikuttavat molempiin tekijöihin. Odotettuun laatuun voidaan ajatella myös vaikuttavan asiakkaan tavoittanut yrityksen markkinointiviestintä sekä omat ja muiden kokemukset, jotka asiakas on saanut tietoonsa. Odotusten ja kokemusten ero kertoo, onko palvelu ollut laadukasta. (Kinnunen 2004, 17.)

Jo siinä vaiheessa, kun asiakas pohtii palvelun kuluttamista, syntyy hänelle odotuksia siitä, minkälaista palvelu tulee olemaan. Nämä odotukset koskevat koko palveluprosessin laatua, mutta myös hintaa, asiakaspalvelua ja palveluympäristöä. Kun asiakas valitsee palvelua ensimmäistä kertaa, ovat odotukset ennakoivia. Kun taas asiakas kuluttaa samaa palvelua uudelleen, asiakas odottaa palvelun olevan vähintäänkin yhtä laadukasta kuin aiemmin. Laadun odotukset ovat asiakaskohtaisia ja perustuvat asiakkaan kuvaan yrityksestä. Näitä laadun odotuksia asiakas peilaa kokemaansa, ja näin asiakkaalle muodostuu kuva laadusta. Asiakkaalla on odotuksia riittävästä laadusta, mutta myös sellaisesta laadusta mitä hän toivoisi saavan. Näiden kahden tason väliin jää hyväksyttävä taso, joka toimii joustovarana sille, mitä asiakas sietää. Mitä tärkeämpi asia palvelussa toteutuu asiakkaalle, sitä vähemmän tasoissa on joustovaraa, koska asiakkaan odotusten taso on yleensä korkeampi. Vähemmän tärkeissä asioissa joustovaraa taas löytyy, koska asiakkaan sietokyky on suurempi laadukkuuden suhteen. (Ylikoski 2000, 119-121.)

Asiakkaan valittua ravintolan tiedonhaun perusteella, on asiakkaalla odotuksia siitä, kuinka laadukasta palvelun pitäisi olla, miltä ravintolassa näyttää, miltä siellä tuoksuu ja miten siistiä siellä on. Odotuksia on myös sen suhteen, miten tarjoilija asiakasta palvelee tai käyttäytyy sekä kuinka koko palveluprosessin tulisi toimia. Yrityksen tulisi pyrkiä luomaan asiakkaalle sellaisia odotuksia, esimerkiksi viestinnän ja markkinoinnin avulla, jotka ravintola pystyy saavuttamaan tai jopa ylittämään. Jos yrityksen markkinointi on vajavaista, etsii asiakas tiedon jostain muualta. NykYTEknologia on tuonut asiakkaan ulottuville suuren määrän palveluja, joissa asiakas voi tutustua tuntemattomien ihmisten arviointeihin. Näitä palveluja, joissa yksittäinen asiakas vaikuttaa toisen asiakkaan odotusten luomiseen, käytetään yhtenä valintakriteerinä ravintolan valitsemisessa. (Ford & Sturman 2020, 17-18.)

3.3.2 Asiakkaan kokema arvo

Yrityksen yksi perustehtävistä on luoda arvoa asiakkaalle palvelun tai tuotteen kautta. Arvo on niin haluttua asiakkaan kannalta, että asiakas on valmis maksamaan siitä. Kun ihminen ostaa tuotteita tai kuluttaa palveluita, on perimmäinen tarve yleensä se, että asiakas haluaa tehdä jotakin tai ratkaista ongelman. Kun asiakkaan ongelma on ratkaistu ja alkuperäinen

tarve täytetty, on arvoa luotu. Arvo muodostuu asiakkaan ja yrityksen välisestä vuorovaikutuksesta palvelupolun eri vaiheissa ja eri kanavissa. Esimerkiksi ravintolassa asiakas haluaa nauttia illallisen poistaakseen nälän tunteen. Kun illallinen on nautittu, on ongelma poistunut ja arvonluonti alkanut. (Lillicrap & Cousins 2006, 11; Tuulaniemi 2013, 30-31, 33.)

Asiakkaan kokema arvo on saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten summa. Asiakas hyötyy yrityksen tuottamista kokemuksista, jolloin ne helpottavat asiakkaan elämää, tyydyttävät asiakkaan tarpeen tai ratkaisevat asiakkaan ongelman. Se, miten asiakas kokee arvon tai palvelun tuottaman hyödyn, on jokaiselle asiakkaalle yksilöllistä, ja se perustuu asiakkaan omaan arvioon. Arvosta saadaan hyötyjä, jotka voivat olla esimerkiksi säästäminen, hyvä laatu, helppous, turvallisuus tai viihteellisyys. Jos asiakas kokee saavansa arvoa tai hyötyä enemmän kuin asiakas on uhrannut siihen rahaa, vaivaa tai aikaansa, on asiakassuhde hyvällä pohjalla. Aiemmin uhraus on ollut pääsääntöisesti hinta tai raha, mutta nykyään asiakkaat haluavat tuhata vähemmän aikaa ja myös arvostavat palveluja, jotka säästävät heidän aikaansa. Joskus tämä on jopa hintaa tärkeämpää, joten nopeasta ja sujuvasta palvelusta ollaan valmiita maksamaan. (Bergström & Leppänen 2016, 23-24; Löytänä & Korteso 2011, 54.)

Yksi asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttavista tekijöistä ravintolassa on odottaminen. Se voi koostua ajansäästöstä, asiakkaan mielestä nopeasta palvelusta tai mistä tahansa palveluprosessin yksittäisistä palvelutuokioista, joihin sisältyy odottamista. Asiakas ei aina ole valmis odottamaan palvelua tai tilattua ruokaansa. Mutta, mitä enemmän arvoa asiakas saa tai odottaa saavansa, sitä kauemmin asiakas on valmis odottamaan. (Ford & Sturman 2020, 378.)

Asiakas vaikuttaa itse arvon kokemiseen omien toimien ja käyttäytymisen kautta. Se kuinka asiakas on itse valmistautunut vuorovaikutustilanteeseen tai palvelutapahtumaan, vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti arvon kokemiseen. Palvelun koettu arvo on myös muuttuva käsite, koska asiakas muokkaa käsitystään kokemastaan arvosta palvelun aikana ja sen jälkeen. (Kinnunen 2004, 21.)

Koska asiakas muodostaa itse arvon itselleen, yritysten tulee luoda toiminnallaan ja palveluillaan edellytyksiä arvon muodostumiselle. Nämä arvon luomisen muodot ovat taloudellinen, toiminnallinen, symbolinen ja emotionaalinen arvo. Taloudellinen arvo muodostuu edullisesta hinnasta sekä alennuksista ja tarjouksista. Usein saman alan yritykset ja toistensa kilpailijat tuottavat samankaltaisia palveluita ja niiden jakelutapa on sama, joten ainut erottava tekijä voi olla hinta. Toiminnallinen arvo on palvelun toiminnallisesta suorituksesta muodostunut arvo sekä sen seurauksena varmuus ja luottamus, jonka koettuaan asiakkaan kokema arvo nousee. Symbolinen arvo muodostuu yrityksen mielikuvan ja brändin, mutta myös asiakkaan koettujen hyötyjen osalta. Emotionaaliset arvot muodostuvat asiakkaan

tunnekokemuksista eli siitä, miten palvelu on mahdollistanut asiakkaan tuntea jotain tai se on luonut asiakkaalle mielihyvää. (Löytänä & Korhikoski 2014, 18-20.)

Yritys tuottaa arvoa asiakkaalle jokaisessa kohtaamisessa ja arvon määrä voi vaihdella kohtaamisissa. Toisaalta, kun kohtaamisia on enemmän ja toistuvasti, voi arvon määrä kasvaa asiakassuhteen jatkuessa aktiivisena, koska yrityksellä on näin ollen mahdollisuus kerätä lisää tietoa asiakkaasta ja hyödyntää sitä seuraavissa kohtaamisissa. Kun asiakassuhde on kestävä ja syvä, asiakkaalle muodostuu arvoa esimerkiksi asiakassuhteen luottamuksen myötä. Mitä pidempi asiakassuhde, sen suurempi tuotettu arvo. (Löytänä & Korteso 2011, 54-56.)

3.4 Asiakslähtöisyys

Kun yritys kykenee ennakoimaan asiakkaan muuttuvia tarpeita, ottaa niistä opikseen ja reagoi asiakkaan tarpeisiin, on yritys asiakslähtöinen. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yrityksen tulisi tarjota asiakkailleen aina kaikkea mitä asiakas haluaa tai miellyttää asiakasta joka hetkessä. Asiakslähtöisyys on asiakkaan kannalta parhaiden ratkaisujen löytämistä sekä niiden tarjoamista niin, että toiminta on kannattavaa ja kilpailullisesti realistista. Jos yritys pystyy ennakoimaan, oppimaan ja reagoimaan, ja olemaan aidosti asiakslähtöinen, on se kilpailuetu. Asiakslähtöisyys on tärkeä lähtökohta asiakaskokemuksen johtamiselle ja sen kehittämiseksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21, 58.)

Jotta yritys on asiakslähtöinen, on sillä oltava keinoja selvittää asiakkaan odotuksia ja tarpeita sekä toteuttaa ratkaisuja asiakasymmärrykseen nojaten. Asiakslähtöisyys, yrityksen toimet asiakslähtöisyyden puolesta ja palvelumuotoilu kulkevat käsi kädessä ja vain silloin yritys kykenee kehittämään palvelujaan aidosti asiakkaan tarpeita huomioiden. (Koivisto ym. 2019, 166.) Asiakslähtöisyyden perustana on sen oivaltaminen, että kaikki asiakkaat tai potentiaaliset asiakkaat eivät ole toistensa kopioita. Kaikki eivät arvosta samoja asioita tai palvelun yksityiskohtia tai kaikki eivät toimi samalla lailla. Tämän takia, kaikkiin asiakkaisiin ei voida vaikuttaa samalla tavalla. (Vuokko 1997, 19.)

Aiemmin tuotelähtöisyys oli yrityksen kulmakiviä, mutta asiakslähtöisyys on tullut sen rinnalle ja jopa ohittanut sen strategiakeinona. Kun tuotelähtöisyydestä siirrytään enemmän asiakslähtöisyyteen, on yrityksen ymmärrettävä se, mikä on asiakkaan kokema arvo ja miten se syntyy. Tuotelähtöisyydessä arvioidaan itse tuotteen luomaa arvoa ja sen toiminnallisuutta, kun taas asiakslähtöisyydessä keskistytään enemmän esimerkiksi hinta-laatusuhteeseen tai palvelun laatuun. (Arantola & Simonen 2009, 3.)

Yrityksen kehittäessä toimintaansa kohti asiakslähtöisyyttä, on sen otettava huomioon, että muutokseen tulee keskittyä kokonaisvaltaisesti ja siinä on otettava aidosti huomioon kaikki yrityksen osa-alueet. Usein yrityskulttuuri on juurtunut yrityksen toimintamalleihin, ja sen päivittäminen asiakslähtöisemmäksi kulttuuriksi on vaikeaa, koska yrityksessä on samaan

aikaan opittava uusia toimintamalleja sekä hylättävä vanhoja piirteitä. Asiakaslähtöisessä kulttuurissa uskotaan siihen, että asiakasymmärrys ansaitaan asiakkaiden mukana elämisessä. (Koivisto ym. 2019, 171.)

Kun yritys haluaa painottaa toiminnassaan asiakaslähtöisyyttä, tulee yrityksen ottaa asiakaskokemus ja asiakasymmärrys mukaan kehitykseen. Asiakaskokemus on luontainen jatke asiakaslähtöisyydelle, koska se laajentaa yrityksen katsontakantaa sen kyvystä luoda haluttuja palveluja siihen pisteeseen, että yritys ymmärtää koko palvelupolun kulun ja huomioi asiakasta asiakkaan haluamalla tavalla kaikissa palvelutuokioissa ja kontaktipisteissä. Asiakasymmärryksen avulla yritys pysty keskittymään kehityksessä asiakkaan odotusten ja tarpeiden täyttämiseen, vaikka asiakas ei välttämättä omia odotuksia ja tarpeita osaa sanoittaa. (Arantola & Simonen 2009, 3-4; Saarijärvi & Puustinen 2020, 23.)

3.4.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus tuo konkretiaa asiakaslähtöisyyteen ja se on väline, jolla toteuttaa asiakaslähtöisyyttä käytännössä, toteaa Saarijärvi ja Puustinen (2020). Asiakaskokemus tuo palveluun aina asiakkaan näkökulman, eli asiakkaan kokemuksen kokonaisuudesta. Asiakkaan ja yrityksen välisissä vuorovaikutushetkissä, eli palvelupolun kontaktipisteissä rakentuu asiakkaalle asiakaskokemus, jota asiakas kokee järjellä ja tunteella. Kuten palveluprosessikin, asiakaskokemus koostuu asiakkaan kokemasta ennen varsinaista palvelua, sen aikana sekä sen jälkeen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 20-21.)

Forresterin tutkimusyhtiön vuonna 2011 julkaiseman tutkimuksen mukaan, 1960-luvulle saakka vallitsi valmistusteollisuuden kausi, 1960-1990 jakelun aikakausi ja 1990-2010 informaation kausi. 2010-luvulla alkunsa on saanut asiakkaan aikakausi, joka jatkuu edelleen 2020-luvulla. Asiakkaan aikakautena asiakaskokemus on yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista, koska tällä aikakaudella asiakas on oppinut odottamaan yritykseltä asiakkaan odotusten ylittäviä palveluita. (Korkiakoski 2019, 20-21.) Vaikka elämme asiakkaan ja erityisesti palvelun aikakautta, palveluyrityksen on kuitenkin huomioitava, että myös tuotelähtöisyys on otettava huomioon palvelua kehittäessä; ilman hyvää tuotetta ei asiakaslähtöisyys riitä hyvän ja positiivisen asiakaskokemuksen luomiseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 26-27.)

Asiakkaat ovat erilaisia ja he arvostavat erilaisia asioita, joten jokaisen asiakkaan asiakaskokemus on myös erilainen. Asiakas itse määrittää, millainen on hyvä tai huono asiakaskokemus. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 26.) Koska asiakas kuluttaa joka päivä valtavan määrän erilaisia tuotteita ja palveluja, on hyvä asiakaskokemus avain parantamaan ihmisten elämänlaatua. Kun palvelun tai tuotteen kuluttaminen on asiakkaalle helppoa, vaivatonta, innoittavaa tai toisaalta hidasta, epämiellyttävää tai stressaavaa, vaikuttaa se asiakkaan tunteisiin ja kokemuksiin. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 31.)

Asiakkaalle hyvä kokemus tarkoittaa tehokkuutta, helppoutta ja tunnetta, kertoo Korhonen (2019). Kun yrityksen sisäiset prosessit ovat toimivia ja sujuvia, on lopputuloksena arvon tuottaminen asiakkaalle. Tehokkuus konkretisoituu ravintolassa asiakkaan odotuksia vastaavalla ruoalla. Kun taas asiakas saa esimerkiksi ruokailun onnistumaan kerralla, asiakas kokee asioinnin olleen helppoa ja asiakas on saanut kerralla tyydytettyä alkuperäisen tarpeensa. Kolmas elementti eli tunne on kuitenkin se tärkein ja yritykselle haastavin. Jopa yli puolet asiakaskokemuksesta koostuu tunteesta, joka syntyy yksilöllisesti ja tilanteen mukaan kaikilla asiakkailla eri tavalla. Kun asiakas kokee, että tarjoilija osoittaa asiakasta kohtaan kiinnostusta, on lopputulemana tunne joka asiakkaalle jää tilanteesta tai koko asiakassuhteesta. Sama tapahtuu, kun asiakas on huomioitu henkilökohtaisesti tai asiakkaan odotukset ylitetään. (Cousins ym. 2011, 45-46, 186; Korhonen 2019, 49-51; Lillicrap & Cousins 2006, 12.)

Odotukset ylittävä kokemus pohjautuu ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen sekä odotukset ylittäviin elementteihin. Ydinkokemus on kaiken perusta ja se koostuu hyödyistä ja siitä muodostuvasta arvosta, jonka asiakas saa palvelusta. Asiakas usein arvostaa sitä, että asiakkaan odotukset täytetään, ei ylitetä. Odotusten täyttäminen tapahtuu ydinkokemuksessa. Kun ydinkokemukseen tuodaan lisää elementtejä, se myös lisää palvelun arvoa asiakkaalle. Kun asiakkaan palveluun tuodaan uusi elementti, joka auttaa ydinkokemuksen edistämässä tai mahdollistamisessa, on laajennettu kokemus arvoisensa. Näiden kahden kokemuksen jälkeen tulee odotukset ylittävän kokemuksen elementit. Odotukset ylittävä kokemus on henkilökohtainen, aito, olennainen, räätälöity, oikea-aikainen, jaettava, selkeä, tunteisiin vetoava ja yllättävä. (Löytänä & Kortesoja 2011, 60-64.)

Asiakas saapuu ravintolaan mukanaan monia erilaisia odotuksia, jotka voivat liittyä itse ravintolaan ja sen palveluympäristöön, palvelun laatuun sekä asiakaspalveluun, toisiin asiakkaisiin ja siihen, mitä onnistuneesti toimitettuun palveluun liitetyn hinnan sekä luodun arvon tulisi asiakkaalle olla. Ensi kertaa ravintolaan saapuvan odotukset ovat markkinoinnin ja suositusten luoma kuva, jonka odotusten täyttämiseksi markkinoinnin tulee olla läpinäkyvää sekä todenmukaista, jotta asiakas ei luo itse kuvaa yrityksestä muiden kuin yrityksen itse hallinnoimien kanavien kautta. Muuten asiakkaan odotukset eivät ole täytettävissä. Palaavalla asiakkaalla on usein odotukset, jotka ovat suuremmat kuin edellisellä kerralla. (Ford & Sturman 2020, 17-18.)

Asiakaskokemus koostuu kolmesta isommasta kokonaisuudesta; fyysisestä kohtaamisesta, digitaalisesta kohtaamisesta ja tiedostamattomasta kohtaamisesta. Nämä kolme ulottuvuutta synnyttävät kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen ja eri osa-alueiden painoarvo vaihtelee asiakkaiden tarpeiden, toiveiden ja odotusten mukaan. Jos yksi näistä osa-alueista ei asiakkaan mielestä ole kunnossa, voi tuloksena olla pettynyt asiakas. Fyysinen eli kasvotusten tapahtuva kohtaaminen on asiakaskokemuksen kannalta tärkein ja asiakas odottaakin

asiantuntemusta ja palveluasennetta. Fyysisessä kohtaamisessa lunastetaan asiakkaan odotukset ja mukaudutaan muuttuvaan palvelutilanteeseen, ja lopputuloksena poistuu asiakas, jonka tilanne on parempi kuin saapuessa. Digitaalisen kohtaamisen tiedetään tapahtuvan digitaalisessa ympäristössä, esimerkiksi hakukoneessa, yrityksen verkkosivuilla tai sosiaalisessa mediassa, kun asiakas etsii tietoa yrityksestä. Tiedostamattomat kohtaamiset eli tiedostamattomat tunnekokemukset ovat asiakkaan olettamuksia, näkemyksiä ja mielikuvia yrityksestä, jotka on luotu jo ennakkoon ennen palvelun kuluttamista. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 34-35, 56-57.)

Asiakaskokemuksen parantamiseksi, palvelua tulee kehittää vastaamaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Tarpeet muuttuvat jatkuvasti olosuhteiden ja elinympäristön muuttuessa sekä alan trendien ja kilpailijoiden toimien vuoksi. (Juuti 2015, 49.) Kun asiakaskokemusta kehitetään, tulee kiinnittää huomioita hyötyyn, helppouteen ja miellyttävyyteen. Hyötyä seurataan sillä, vastaako palvelu asiakkaan tarpeita esimerkiksi kysymällä asiakkaalta hyödyn muodostumista. Kun palvelun kuluttaminen on asiakkaalle vaivatonta ja saavutettavaa, on se myös helppoa. Miellyttävyyteen vaikuttaa edellisten lisäksi fyysinen palveluympäristö, asiakaspalvelu sekä ennen kaikkea se, että asiakkaan tarve on tyydytetty kerralla. (Hämäläinen & Patjas 2018, 127-128.)

Asiakaskokemusta voidaan kehittää sekä asiakkaan että yrityksen ja sen osaamisen näkökulmasta. Kun asiakaskokemusta kehitetään yrityksen kautta, kehitetään esimerkiksi digitalisaatiota, brändiä, asiakaspalvelua ja yrityskulttuuria. Kehittämistä ei voida kuitenkaan rajata yksittäisiin osa-alueisiin ja kehitystä toteutetaan yleensä palvelumuotoilun keinoin, koska yritykset ovat ymmärtäneet, että sen tulee ymmärtää asiakkaita sekä muuttaa toimintatapojaan vastaamaan asiakkaan muuttuneita tarpeita. Tämä vahvistaa myös yrityksen tietä kohti asiakaslähtoisempää toimintaa. Kun asiakaskokemusta lähdetään kehittämään asiakkaan kannalta, tulee yrityksen ensin ymmärtää ero asiakkaiden odotusten ja yrityksen nykytilan välillä. Asiakaskokemusta kehitetään useimmiten viestinnän, asiakkaan ongelman ratkaisemisen eli reagoinnin sekä sitouttamisen ja asiakkaan lojaliteetin lisäämisen osa-alueilla. Syventyessä kehittämiseen, on hyvä ottaa huomioon myös asiakkaan ongelmanratkaisu ennakoivasti. Silloin yritys pyrkii vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ennakkoon, joskus jopa aiemmin, kun asiakas on ongelman edes huomannut. (Korkiakoski 2019, 42-48.)

3.4.2 Asiakasymmärrys

Kuten asiakaskokemus, on myös asiakasymmärrys yksi asiakaslähtöisyyden toteuttamisen edellytyksistä. Asiakkaan toiminnan ymmärtäminen auttaa yritystä ymmärtämään asiakkaan kokemaa arvoa (Arantola & Simonen 2009, 4). Tämän seurauksena yrityksen on helpomp

tuottaa asiakkaalle arvoa palveluillaan, kun tiedetään miten asiakas sen kuluttaa (Tuulaniemi 2013, 33).

Kun yritys ymmärtää asiakkaan tarpeita ja odotuksia, on sen helpompi täyttää ne. Ravintolan tulee pystyä muokkautumaan asiakkaan erilaisiin tarpeisiin, jotta se pystyy palvelemaan asiakasta hänen odottamallaan tavalla. Saman asiakkaan käyntien eroavaisuus tulee myös ottaa huomioon ja muuntautua asiakkaan vaatimalla tavalla joka käyntikerta. Sama asiakas voi olla erilaisessa tilanteessa tai erilaisella tuulella eri käyntikerroilla. (Ford & Sturman 2020, 6.)

Yrityksen erilaiset asiakkaat ovat aina jollain tavalla samankaltaisissa tilanteissa, joissa he tarvitsevat yrityksen palveluita, mutta jokainen on kuitenkin yksittäinen asiakas, jolla on oma yksilöllinen tarpeensa. Asiakkaalla on palvelutarve erilaisissa tilanteissa kuten nälän yllättäessä, illanvietossa ystävien tai perheen kanssa, lounastauolla tai työpäivän jälkeen, kun asiakas ei halua itse valmistaa ateriaansa. Nämä tilanteet toistuvat kaikenlaisilla asiakkailla hyvin samankaltaisina, oli asiakas muilta ominaisuuksiltaan millainen tahansa. Kun näitä asiakkaan tilanteita tunnistetaan, voidaan niitä hyödyntää myös asiakasymmärryksessä. (Arantola & Simonen 2009, 16; Ford & Sturman 2020, 6.)

Asiakasymmärrystä varten yrityksen tulee kerätä asiakkaasta monenlaista tietoa sekä olla kiinnostunut asiakkaan mieltymyksistä päivittäisellä tasolla ja yrityksen eri osa-alueilla. Tiedonkeruuta tapahtuu asiakaskuuntelussa, asiakaspalvelussa ja kumppaneiden kautta. Näitä kerättyjä tietoja ja asiakkaan tapoja toimia, joita on kerätty esimerkiksi kasvotusten palvelutilanteessa, kyselyin, digitaalisissa palveluissa tai sosiaalisen median kautta sekä erilaisista tutkimuksista ja tilastoista, voidaan lopulta käyttää yrityksen päätöksentekoon. (Arantola 2006, 56; Hämäläinen & Patjas 2018, 140.)

Kun näitä tietoja yhdistellään ja analysoidaan, tuotetaan asiakasymmärrystä, jonka avulla voidaan kehittää yrityksen toimintaa, palveluita ja asiakaspalvelua sekä näiden lopputulemana parempia asiakaskokemuksia. Asiakasymmärryksen tärkeimpiä tuloksia on se, että yritys osaa viestiä asiakkaalle oikein, oikeaan aikaan ja oikeissa paikoissa. (Bergström & Leppänen 2016, 423.)

Yritykset eivät hyödynnä asiakastietoa tarpeeksi, jotta asiakasymmärrystä rakentuisi asiakaslähtöisyyden ympärille. Tietoa kerätään ja sitä syntyy automaattisesti monissa eri yrityksen kanavassa, mutta ilman toimivia malleja ei tätä tietoa saada kehityksen perustaksi. Palvelutilanteissa syntyy paljon sellaista tietoa, mikä ei koskaan siirry esimerkiksi kehityksen tai markkinoinnin tueksi. Usein myös yksittäiset asiakaspalvelijat voivat tietää ja ymmärtää mitä heidän asiakkaansa haluavat ja näin ollen palvelevat heitä asiakaslähtöisesti. Tämä hiljainen tieto tulee saada kaikkien tietoon. Joskus myös eri yksiköissä tapahtuva

asiakasymmärrys jää vain kyseiseen yksikköön, eikä siirry muille tahoille, vaikka sillä voisi olla suuri merkitys koko yrityksen kannalta. (Arantola & Simonen 2009, 7-8.)

3.5 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoilu on vakiintunut yhtenä menetelmänä palveluiden kehittämisessä, mutta sen avulla voidaan muodostaa myös täysin uusia palveluita. Palvelumuotoilun avulla selvitetään, miten asiakkaat reagoivat yrityksen tarjoamiin palveluihin ja sen avulla luodaan asiakkaalle asiakkaan tarpeiden ja odotusten mukainen kokemus. Palvelumuotoilun eri vaiheissa hyödynnetään erilaisia menetelmiä. Palvelumuotoiluprosessin alussa tehdään laajasti tutkimusta ja kerätään asiakasymmärrystä. Tämän jälkeen ideat muokataan malleiksi. Sen jälkeen näitä malleja kehitetään erilaisten tekniikoiden ja menetelmien avulla. (Miettinen 2011, 29-31, 36-37.)

Palvelumuotoilun tarkoituksena on aikaansaada yritykselle tapoja tuottaa arvoa asiakkaalle ymmärtämällä ja tunnistamalla asiakkaiden tarpeita. Palvelun kehittämisen ja ratkaisujen avulla lopulta luodaan arvolupauksia ja parannetaan palvelun laatua. Muotoiluprosessin tehtävänä on varmistaa, että prosessin lopputulos ja sen myötä kokonaisuus on konseptin mukainen, ja että alun perin haluttu asiakaskokemus toteutuu. (Koivisto ym. 2019, 42, 47.)

Palvelumuotoiluprosessin hyödyt ovat kaksisuuntaiset, sen hyödyttäessä sekä asiakasta että yritystä, koska se yhdistää prosessin aikana asiakkaita ja yritystä. Palveluaan kehittävä yritys hyötyy esimerkiksi siten, että se saa tarkan ymmärryksen siitä, mitkä ovat asiakkaiden ja markkinoiden tarpeet. Yritys myös kasvattaa arvoa, joka tuotetaan saatavilla olevilla resursseilla, sekä kasvattaa tehokkuutta, erottuu kilpailijoista ja tehostaa brändiin kiintymistä. (Moritz 2005, 57.)

Ojasalon ym. (2014) mukaan palvelumuotoiluprosessi koostuu neljästä eri vaiheesta, jotka ovat Kartoita ja ymmärrä, Ennakoi ja ideoi, Mallinna ja arvioi sekä Konseptoi ja vaikuta. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan ymmärrystä ja kerätään laajasti faktatietoa, sekä sen menetelmät ovat paikkaan ja aikaan sidonnaisia tai ne perustuvat jo olemassa olevaan tietoon. Kun tietoa on kerätty, siirrytään luovaan ja yhteisölliseen ideointivaiheeseen. Hankitun tiedon pohjalta ideoidaan ratkaisuja työpajojen avulla ja niissä luodaan kuvauksia asiakkaan palvelupolusta tai asiakaskokemuksesta. Mallinna ja arvioi -vaiheessa palvelu konkretisoidaan erilaisten visuaalisten menetelmien avulla, kuten luomalla asiakaspolun tai simuloimalla erilaisia palvelutilanteita. Näitä testataan asiakkailla tai muilla henkilöillä, jotta saadaan esille sen vahvuudet ja heikkoudet. Viimeisessä vaiheessa valmis malli konseptoidaan eli saatetaan se käytäntöön. (Ojasalo ym. 2014, 74-76.)

Tuulaniemen (2013) mukaan palvelumuotoilu on viiden vaiheen prosessi, jonka vaiheet ovat määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi. Tätä mallia käytetään

kokonaisuudessaan erityisesti uutta palvelua kehitettäessä, mutta olemassa olevaa palvelua muotoilussa voidaan käyttää sen soveltuvia osia. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään kehitystyön tarpeet ja tavoitteet sekä tehdään esitutkimusta ja arvioidaan nykytilaa. Tutkimusvaiheessa kerätään tietoa asiakkaista, kohderyhmästä ja tarkennetaan yrityksen tavoitteita esimerkiksi liiketoimintamallin avulla sekä erottautumistekijöiden perusteella. Suunnitteluvaiheessa kehitetään vaihtoehtoisia ratkaisuja, kehitetään prototyyppi tai palvelukonsepti, jota testataan kohderyhmällä. Tämän jälkeen palvelut pilotoidaan eli tuodaan asiakkaiden saataville, jotta he voivat antaa siitä palautetta ennen valmiin konseptin lanseerausta. Viimeinen vaihe on jatkuvaa kehittämistä, jossa mittaamalla asiakaskokemusta voidaan palvelua kehittää tarpeen mukaan, vaikka palvelu on jo vakiintunut. (Tuulaniemi 2013, 128-131.)

Moritzin (2005) mukaan prosessissa on kuusi vaihetta, jotka ovat ymmärtäminen, pohtiminen, kehittäminen, seulominen, selittäminen ja toteuttaminen. Jokaisessa vaiheessa on erilaisia tehtäviä ja työkaluja, joiden avulla vaiheen tavoite saadaan saavutettua. Jokainen vaihe vaatii erilaisen ajattelutavan, jotta tavoite voidaan saavuttaa ja käytetyt menetelmät ovat toteutettu onnistuneesti. Vaiheita voidaan käyttää yhtäaikaisesti tai päällekkäin, liukuen vaiheesta toiseen. Palvelumuotoiluprosessin eri vaiheisiin voidaan palata prosessin eri vaiheissa, jos yhden vaiheen tavoite tai tulos sitä vaatii. Näin ollen, prosessi on monimutkainen, jatkuva ja toistuva vaiheiden summa. (Moritz 2005, 123, 149.)

Palvelumuotoilun prosessissa käytetään harvoin vain yhtä muotoiluprosessia tai sen kaikkia vaiheita, vaan siinä voidaan käyttää eri muotoiluprosessien yhdistelmiä tai vain osia niistä. Menetelmät ja vaiheet valitaan kyseisen projektin mukaan sekä niitä voidaan soveltaa. (Miettinen 2011, 35.) Tässä opinnäytetyössä käytetään mukaillen Ojasalon ym. palvelumuotoiluprosessin keinoja, ja tämän opinnäytetyön muotoiluprosessin vaiheet ovat ymmärrä ja ideoi.

4 Kehitysideoiden tuottamisen prosessi

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle kehitysideoita ruokaravintolan kehittämistä varten. Palveluprosessia ja palvelupolkua tutkimalla sekä palvelumuotoiluprosessia käyttämällä laadittiin kehitysideoita, joita toimeksiantaja voi hyödyntää kehittäessään ruokaravintolan toimintaa, sen asiakaslähtöisyyttä sekä palvelun laatua ja sen tasaisuutta. Toimeksiantajan kehittäessä toimintaa henkilökunnan ammattitaito ja positiivinen yrityskuva paranevat.

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön toiminnallinen osa, jota lähestytään Ojasalon ym. (2014) palvelumuotoiluprosessin avulla. Tässä opinnäytetyössä toteutetaan kaksi ensimmäistä

vaihetta, ymmärrä ja ideoi, ja niiden tuotoksena ovat kehitysideoit. Ensimmäisessä eli ymmärrä -vaiheessa kuvataan ruokaravintolan palvelupolku sekä tarkastellaan lähemmin sen palvelutuokioita ja kontaktipisteitä ennen palvelua, sen aikana ja palvelun jälkeen. Toisessa vaiheessa eli ideoi -vaiheessa perehdytään työpajan menetelmien teoriaan, toteutukseen ja itse työpajan tuloksiin. Toiminnallisen osan viimeisessä alaluvussa esitellään kehitysideoit ruokaravintolan toimintaa varten, jotka on muodostettu työpajan tulosten ja palvelupolun heikkojen kohtien avulla.

4.1 Ymmärrystä palvelupolun avulla

Palvelumuotoiluprosessin ensimmäisessä vaiheessa eli tämän opinnäytetyön ymmärrä -vaiheessa perehdyttiin asiakkaan toimiin ja kerättiin ymmärrystä. Prosessin ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu yleensä eniten aikaa, koska se kannattaa tehdä huolella ja syvällisesti. Ymmärrä -vaiheessa kerätään erilaisten menetelmien avulla laajasti tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä, arvoista ja tarpeista. Menetelmät perustuvat aikaan, paikkaan ja tilanteeseen sidonnaisina osina osana ymmärryksen luontia. (Ojasalo ym. 2014, 74.)

Tässä opinnäytetyössä ymmärrä -vaiheen kehittämismenetelmänä käytettiin palvelupolkua. Palvelupolun luomisen ja visualisoinnin tavoitteena oli etsiä palvelupolun avulla mahdolliset heikot palvelutuokiot ja kontaktipisteet sekä kehittää niitä palvelumuotoiluprosessin ideoi-vaiheessa. Palvelupolku tässä vaiheessa palvelumuotoilun prosessia käytettävänä menetelmänä valittiin, koska se antaa kokonaisvaltaisen kuvan asiakkaan teoista ja toiminnasta palvelussa sekä siihen on yhdistettävissä yrityksen toiminta ja teot. Palvelupolun kautta on mahdollista havainnollistaa kokonaisuus sekä asiakkaan näkökulma koko palvelun aikana, ja se tuo esille asioita, joita normaalissa palvelutilanteessa ei aina osata ottaa huomioon.

4.1.1 Palvelupolun tietoperusta

Palvelupolku on visuaalinen menetelmä, jolla kuvataan asiakkaan polkua palvelussa ja palvelun kokemista asiakkaan näkökulmasta. Palvelupolku on usein monikanavainen kartta asiakkaan kokemuksista, perustuen asiakasymmärrykseen. Siinä on aikajanalla asiakkaan palvelutuokiot ja kontaktipisteet, eli ne toiminnot, joissa asiakkaan kanssa tapahtuu vuorovaikutusta. (Stickdorn & Schneider 2012, 151, 153.)

Ei ole vain yhtä oikeaa tapaa kuvata palvelupolkua, kuvaus toteutetaan yrityksen tarpeiden ja polun vaatimalla tavalla. Palvelupolusta muodostettu kartta voi olla yksinkertainen tai hyvinkin vaiheikas, se voi kuvata koko polkua tai vain osia siitä, riippuen siitä, mitä osaa yritys haluaa tutkia ja kehittää. Palvelupolun avulla voidaan selvittää kaikki kontaktipisteet sekä niiden avulla asiakkaan odotuksia, tunteita ja tarpeita. (Saarijärvi ja Puustinen 2020, 208.)

Kun synnytetään syvällistä ymmärrystä siitä, miten asiakas toimii ja kokee palvelun sekä luoselleen arvoa, on toiminnan kehittäminen helpompaa. Palvelupolku osana palvelumuotoilun prosessia tuo uuden ulottuvuuden asiakasymmärrykselle, koska sen perustana ja tarkoituksena on asiakkaan kokeman palvelun tarkka kuvaaminen. Palvelupolun luominen ja mallintaminen tuo asiakkaan kokemuksen aidosti kehittämisen keskiöön, ja sen avulla yritys voi kehittää kilpailuetuaan ja löytää uusia mahdollisuuksia liiketoiminnassaan. (Ojasalo ym. 2014, 73.)

4.1.2 Palvelupolun toteutus

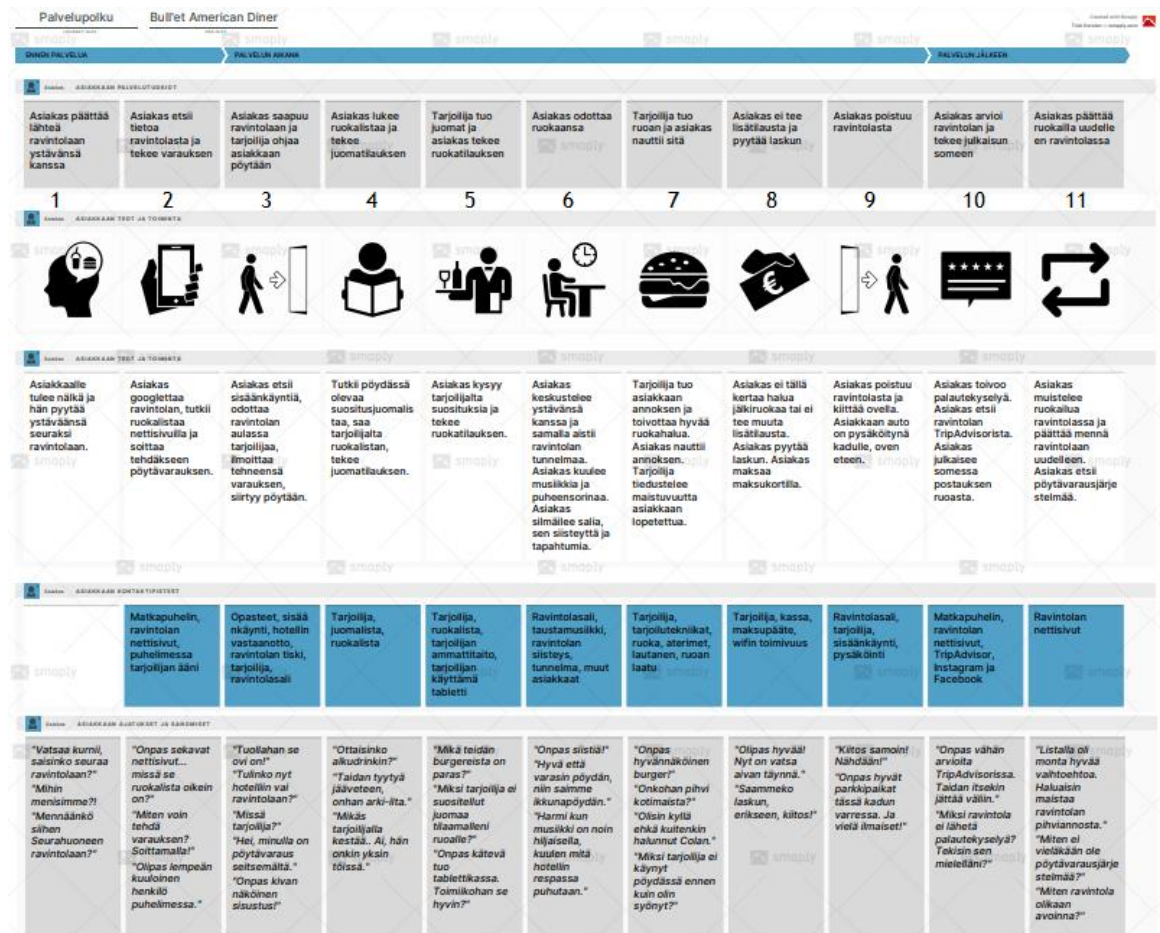
Tässä opinnäytetyössä palvelupolku oli osa palvelumuotoiluprosessin ymmärrä -vaihetta ja sitä käytettiin tutkimuksellisenä menetelmänä. Palvelupolku rakennettiin Bull'et -ruokaravintolan a la carte -asiakkaan arki-iltana tapahtuvasta illallisesta asiakkaan näkökulmasta opinnäytetyön toiminnallisen osan aluksi. Siinä tunnistettiin ja kuvattiin palvelutuokiot sekä kontaktipisteet palvelukokonaisuuden aikana. Palvelupolku perustui opinnäytetyön tekijän omaan kokemukseen ja työhön.

Palvelupolku laadittiin käyttämällä Smaply -ohjelmaa, jossa voi visualisoida palvelupolun ja asiakaskokemuksen vaihe vaiheelta, huomioiden totuuden hetket ja muut palvelupolkuun vaikuttavat tekijät. (Smaply 2021.) Palvelupolku toteutettiin opinnäytetyön tekijän kokemukseen perustuen ja ohjelman avulla hahmoteltiin yksittäisen asiakkaan polku ruokaravintolassa arki-iltana, kun asiakkaana on ruokaravintolalle tyypillinen asiakas. Varsinaista asiakasprofiilia ei laadittu, vaan asiakasta ajateltiin keskivertoasiakkaana, joita kokemuksen mukaan ravintolassa käy asiakkaana. Palvelupolun mukaan asiakas käy läpi perinteisen ostoprosessin vaiheet.

Hahmottelun aluksi ohjelmaan muodostettiin palvelutuokiot palvelua ennen, sen aikana ja sen jälkeen tapahtuvien vaiheiden mukaan. Jokainen palvelutuokio kuvattiin sekä kuvien avulla että avattiin tekstimuotoon niiden ymmärtämisen helpottamiseksi. Jokaiseen palvelutuokioon liittyvät asiakkaan teot ja toiminta avattiin sanallisesti. Tämän jälkeen voitiin todeta jokaisen palvelutuokion kontaktipisteet. Viimeisenä vaiheena palvelupolun luomisessa saatiin esille asiakkaan ajatuksia ja sanomisia verraten keskivertoasiakkaan käyttäytymiseen ruokaravintolassa palvelupolun eri vaiheissa. Palvelupolun valmistuttua se jaettiin kolmeen vaiheeseen, ennen - aikana - jälkeen, ja näitä vaiheita analysoitiin tarkemmin.

4.1.3 Palvelupolku nykytilassa

Käyttäen palvelupolkua yhtenä opinnäytetyön menetelmänä ymmärrä -vaiheessa saatiin esille yksityiskohtaisen tarkka asiakkaan kulkema ja sen myötä kokema palvelupolku ruokaravintolan palveluprosessissa. Palvelupolku on kuvaus ruokaravintolan nykytilan polusta monitasoisesti. Kuviossa 4 on esitelty ruokaravintolan palvelupolku nykytilassa.



Kuvio 4: Ruokaravintolan palvelupolku

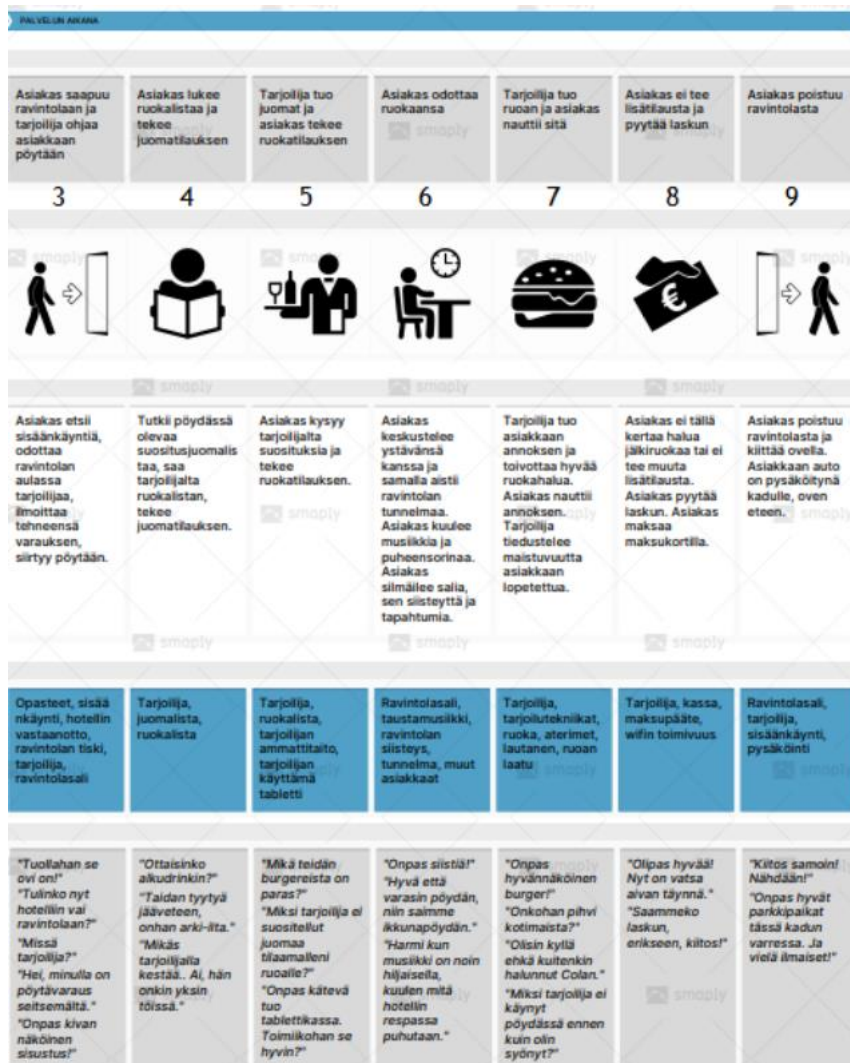
Ruokaravintolan palvelupolku on kuvattu asiakkaan näkökulmasta (Kuvio 4). Palvelupolussa on aikajanalla esitelty asiakkaan polku ennen palvelua, palvelun aikana sekä palvelun jälkeen, joissa jokaisessa vaiheessa on monta palvelutuokiota. Jokainen palvelutuokio on oma sarakeensa, jossa on esitelty asiakkaan teot ja toiminta kuvina sekä tekstinä, jokaisen palvelutuokion sisältämät kontaktipisteet sekä asiakkaan ajatukset ja sanomiset. Näitä palvelupolun vaiheita ja palvelutuokioita kontaktipisteineen tarkastellaan seuraavaksi yksityiskohtaisemmin. Kuviossa 5 kuvataan asiakkaan palvelupolun ensimmäisiä vaiheita.



Kuvio 5: Palvelupolun palvelutuokit ennen varsinaista palvelua

Bull'et -ruokaravintolan palvelupolun ensimmäisessä vaiheessa (Kuvio 5), ennen varsinaista palvelua, asiakas saa ärsyksen ja päättää lähteä ravintolaan syömään. Asiakas alkaa tutkia ravintolan verkkosivuja. Asiakas haluaa varata pöydän, mutta ei ole varma, miten se tulisi tehdä. Asiakas päättää soittaa ravintolaan ja tekee varauksen puhelimitse.

Kaksi ensimmäistä palvelutuokiota tapahtuu jossain muualla kuin fyysisesti itse ravintolassa, joten kontaktpisteinä ovat lähinnä digitaaliset toiminnot, asiakkaan matkapuhelin ja asiakaspalvelu tarjoilijan ollessa puhelinyhteydessä asiakkaaseen. Tämän jälkeen asiakas siirtyy varsinaisen palvelun vaiheeseen. Kuviossa 6 kuvataan palvelupolun varsinaisen palvelun aikana tapahtuvat palvelutuokit.



Kuvio 6: Palvelupolun palvelutuokiot varsinaisen palvelun aikana

Bull'et -ruokaravintolan varsinaisen palvelun aikana (Kuvio 6) asiakas saapuu ravintolaan, ruokailee ja poistuu ravintolasta. Saapuessaan asiakas etsii sisäänkäyntiä ravintolan ulkopuolella ja saapuu pääovesta, joka on samalla myös hotellin pääsisäänkäynti. Asiakas joutuu odottamaan tarjoilijaa ja samalla silmäilee ravintolasalia, sisustusta ja yksityiskohtia. Tarjoilija ohjaa asiakkaan pöytään ja asiakas alkaa tutkia juomalistoja. Asiakas tekee juomatilauksen ja jää odottamaan juomaa sekä ruokatilauksen tekemähdollisuutta. Asiakas joutuu odottamaan tarjoilijaa. Asiakas toteaa tarjoilijan olevan yksin töissä ja palvelevan hotellin asiakkaita hotellin vastaanotossa, joka on samassa tilassa ravintolan kanssa. Tarjoilija tuo juomat pöytään ja tiedustelee ruokailausta. Asiakas kysyy suositteluja, joihin tarjoilija vastaa omalla mielipiteellään. Asiakas tekee ruokatilauksen ja tarjoilija poistuu pöydästä. Edellä mainittujen palvelutuokioiden kontaktipisteinä ovat opasteet, sisäänkäynti, tarjoilija, ravintolasali sekä juoma- ja ruokalistat, tarjoilijan käyttämä tablettijärjestelmä ja tarjoilijan ammattitaito.

Seuraavissa palvelutuokioissa asiakas odottaa ruokaansa sekä aistii ravintolan tunnelmaa. Asiakas kuulee muiden asiakkaiden puheensorinaa ja hiljaista taustamusiikkia. Asiakas huomaa ravintolan siisteyden, kuulee muita palvelutilanteita ravintolan ja hotellin puolella sekä keskustelelee ystävänsä kanssa. Tarjoilija tuo ruoka-annokset pöytään ja toivottaa hyvää ruokahalua. Asiakas nauttii ruokaa sekä odottaa, että tarjoilija tulisi pöytään lisätilauksen takia. Tarjoilija tulee pöytään vasta, kun asiakkaat ovat lopettaneet ruokailun. Asiakas ei enää tässä vaiheessa tee lisätilausta vaan pyytää laskun jaettuna erikseen asiakkaiden kesken. Asiakas maksaa maksukortilla. Asiakas poistuu ravintolasta kiittäen ovella ja poistuen autollensa, joka on parkissa aivan oven edessä.

Näiden palvelutuokioiden kontaktipisteinä ovat muut asiakkaat, sisustus, musiikki, tunnelma, tarjoilija, tarjoilutekniikat, ruoka, ruoan laatu sekä kassa, maksupääte, sisäänkäynti ja pysäköinti. Kuviossa 7 kuvataan palvelupolun viimeiset palvelutuokioiden asiakkaan siirtyessä palvelupolun viimeiseen vaiheeseen.



Kuvio 7: Palvelupolun palvelutuokioiden varsinaisen palvelun jälkeen

Palvelupolun viimeiset palvelutuokiot (Kuvio 7) tapahtuvat Bull'et -ruokaravintolasta poistumisen eli varsinaisen palvelun jälkeen. Viimeiset palvelutuokiot tapahtuvat usein digitaalisessa ympäristössä, kun asiakas tekee ravintolasta arviointeja tai sosiaalisen median päivityksiä. Asiakas jää odottamaan palautekyselyä, jota ei koskaan tule. Asiakas huomaa, että suosittelupalveluissa, esimerkiksi TripAdvisor-sivustolla ei kyseisestä ravintolasta ole kuin muutama vanha arviointi. Myöhemmin, uuden ärsyksen syntyessä, asiakas muistelee kokemustaan ravintolasta ja päättää vierailla siellä uudelleen. Asiakas vierailee ravintolan verkkosivuilla ja huomaa, että ne ovat ennallaan. Palvelun jälkeen olevissa palvelutuokioissa kontaktpisteinä ovat ravintolan verkkosivut, suosittelusivustot, asiakkaan sekä ravintolan sosiaalisen median kanavat ja asiakkaan matkapuhelin.

4.2 Ideoita työpajan avulla

Tässä opinnäytetyössä työpajaa ja aivoriihi -menetelmää käytettiin palvelumuotoiluprosessin ideoi -vaiheessa. Menetelmä valittiin, jotta opinnäytetyöhön saadaan validi katsontakanta kokeneiden asiakaspalvelijoiden puolesta. Työntekijöillä on lähin kontakti asiakkaisiin päivittäisellä tasolla, joten työpajan tuloksissa on totuuden mukaista näkökulmaa.

Ymmärrä -vaiheen eli kattavan ymmärryksen hankkimisen jälkeen siirrytään palvelumuotoilun prosessissa yleensä ideointivaiheeseen. Ideoi -vaiheessa korostuu luovuus ja yhteisöllisyys. Yhteisöllisten menetelmien avulla ideoidaan hankitun tiedon ja ymmärryksen pohjalta uusia ratkaisuja toiminnan kehittämistä varten. Ideoi -vaiheessa käytetään menetelminä usein erilaisia työpajoja, muotoilupelejä tai luodaan asiakasprofiileja, joihin usein sitoutetaan yrityksen työntekijöitä tai asiakkaita. (Ojasalo ym. 2014, 75.)

Henkilöstön mukaan ottaminen työpajaan on hyödyllistä, koska henkilökunta on usein se, jolla on huomattavat resurssit innovointiin ja palveluiden kehittämiseen. Henkilökunta myös tuntee palvelut erityisen hyvin. Asiakasrajapinnassa toimivilla henkilöillä on vahva ymmärrys asiakkaista ja heidän käyttäytymisestään, koska he ovat jatkuvasti tekemisissä asiakkaiden kanssa. Henkilökunnan tunnistaessa asiakkaiden tarpeet sekä toimintatavat, on näin ollen heidän mukaansa ottamisella suuri vaikutus työpajan tulosten oikeellisuuteen. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 22-23.)

4.2.1 Aivoriihen ja 8x8 -menetelmän tietoperusta

Yhteiskehittäminen on yksi palvelumuotoilun keskeisimmistä ajatuksista, koska eri osapuolien osallistaminen on kehityksen keskiössä. Palveluun kuuluvat ihmiset, asiakaspalvelijat, kannattaa osallistaa kehitysprosessiin. (Tuulaniemi 2013, 116.) Yhteisöllisiä kehittämismenetelmiä, kuten brainstorming eli aivoriihi, käytetään usein silloin kun halutaan luoda uusia ideoita ja näkökulmia sekä kehittää uusia ratkaisuja erilaisiin kehittämishankkeisiin. Ryhmätyöskentelyllä on suuri merkitys uuden keksimisessä ja

palvelujen kehittämisessä. Ryhmässä ideoita syntyy paljon. Kaikki ideat eivät ole välttämättä hyviä, mutta kun tähdätään suureen määrään ideoita, ne kaikki eivät aluksi ole käyttökelpoisia, mutta osoittautuvat myöhemmässä vaiheessa kehityskelpoisiksi. Yhteisöllisille kehittämismenetelmille on yhteistä pyrkimys poistaa normaalin ajattelun rajoitukset, motivoida jakamaan huonotkin ideat ja kehittämään muiden ideoita. (Ojasalo ym. 2014, 159-160.)

Aivoriihi on luova tapa tuottaa ideoita ryhmässä. Aivoriihi toteutetaan työpajana sen ohjaajan johdolla, joka asettaa aluksi tavoitteet ja lämmittelee ryhmää niin, että ryhmä rentoutuu ja vapautuu ennakkoluuloista. Ideointi aloitetaan niin, että ryhmä ideoi vapaasti eikä ideoita tarvitse sen koommin perustella. Ideat kirjataan ylös ja niitä voidaan yhdistellä tai kehittää kunnes ideoiden kehitys hidastuu. Tämän jälkeen siirrytään valintavaiheeseen, jossa syntyneitä ideoita tarkastellaan ja arvioidaan koko ryhmän voimin. Myöhemmässä vaiheessa voidaan käyttää apuna jotain muuta menetelmää, kuten esimerkiksi 8x8 -menetelmää. 8x8 -menetelmä on kuin ajatuskartta, mutta siinä yksittäistä ongelmaa ratkotaan kahdeksalla eri näkökulmalla. Nämä kahdeksan näkökulmaa kirjoitetaan paperille ja jokaiselle näkökulmalle ideoidaan kahdeksalla idealla. Näin jopa 64 uutta ideaa. (Ojasalo ym. 2014, 160-163.)

Aivoriihi -työpajan ryhmän tulisi olla sen kokoinen, että uusia ideoita saadaan aikaiseksi reilusti. Kun ryhmä on suuri, saadaan ideoita aikaan luonnollisesti enemmän kuin pienemmän ryhmän kanssa. Jos ryhmä on taas liian suuri, voi joku jäädä helposti sivustakatsojaksi eikä synnytä ideoita. Kun osallistujat liittyvät jollain tapaa aivoriihen alkuperäiseen ongelmaan tai kehitettävään kohteeseen, on heidän helpompi sitoutua tuottamaan käyttökelpoisia ideoita. (Ojasalo ym. 2014, 162.)

4.2.2 Työpajan toteutus

Työpaja järjestettiin toimeksiantajan tiloissa olevassa kokoustilassa torstaina 18.3.2021 klo 11.00-13.30. Työpaja järjestettiin ravintolan henkilökunnan ja opinnäytetyön tekijän muodostamassa työryhmässä. Paikalla henkilökunnasta oli viisi jäsentä. Osallistujat olivat neljä ruokaravintolan tarjoilijaa, joista kaksi vuoropäällikköä, ja opinnäytetyön tekijä, joka toimi työpajan ohjaajana. Työpajan tavoitteena oli saada uusia näkökulmia palvelupolkuun, löytää palvelupolun sekä kontaktipisteiden heikot kohdat, ja tuottaa ideoita opinnäytetyön kehittämiseksi varten yhteiskehittämisen menetelmin.

Aluksi osallistujille esiteltiin opinnäytetyön tavoitetta ja toimeksiantajan kanssa sovittuja linjauksia esimerkiksi opinnäytetyön aiheen valinnassa. Osallistujien kanssa käytiin läpi mikä on opinnäytetyö, miksi sitä tehdään ja miten se auttaa toimeksiantajaa tulevaisuudessa palvelemaan asiakkaitaan paremmin sekä toimimaan asiakaslähtöisemmin. Tämän jälkeen esiteltiin työpajan, aivoriihen ja 8x8 -menetelmän käytännöt sekä tämän kyseisen työpajan säännöt ja ohjeet. Osallistujille kerrottiin työpajan tavoitteet opinnäytetyön kannalta.

Opinnäytetyön sekä menetelmien esittelyjen jälkeen osallistujien kanssa käytiin läpi opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja keskeisimmät käsitteet. Tässä yhteydessä kuvailtiin palvelupolku yleisesti, siinä olevat palvelutuokiot, niiden kontaktipisteet ja totuuden hetken käsite. Sen jälkeen tutustuttiin Bull’et -ruokaravintolan palvelupolkuun nykytilassa ja perehdyttiin sen palvelutuokioihin sekä kontaktipisteisiin.

Varsinaisessa aivoriihessä oli neljä vaihetta. Aivoriihi käynnistyi palvelutuokioiden läpikäynnillä yksi kerrallaan (vaihe 1), palvelupolulle asetetussa järjestyksessä. Jokainen palvelutuokio käytiin läpi, arvioitiin ja keskusteltiin niiden todellisuudesta sekä mahdollisista positiivisista ja negatiivisista ajatuksista (vaihe 2), joita työryhmällä niiden kohdalla heräsi. Jokaisen palvelutuokion kontaktipisteet saatiin esille ja keskusteltiin niiden oikeellisuudesta sekä nimettiin jokaisen palvelutuokion heikot kontaktipisteet (vaihe 3). Tämän jälkeen nimettiin viisi heikointa palvelutuokiota asiakkaan kannalta ja pohdittiin totuuden hetket palvelupolulla (vaihe 4), joita löytyi kolme kappaletta. Nämä totuuden hetket voivat olla asiakkaan kannalta joko positiivisen tai negatiivisen asiakaskokemuksen luovia hetkiä. Lopuksi valittiin näiden neljän vaiheen tuloksista tärkeimmät palvelutuokiot tai kontaktipisteet tai niihin liittyvät aiheet, joita haluttiin lähteä kehittämään ja pohtimaan syvällisemmin. Nämä työryhmän mielestä tärkeimmät kehityskohteet koottiin 8x8 -taulukoon. Menetelmän avulla ideoitiin keskustellen sekä nopeasti pohtien jokaiselle valitulle aiheelle parannusideoita työntekijöiden kokemukseen, ammattitaitoon ja asiakastuntemukseen pohjautuen.

Työpajan kulku ja toteutus suunniteltiin etukäteen opinnäytetyön tekijän eli työpajan ohjaajan puolesta. Työpajan aikana ohjaaja teki muistiinpanoja työpajan kulusta ja siinä esille tulleista aiheista. Jokaisen työpajan vaiheen tulokset taltioitiin kirjallisesti ohjaajan puolesta. Vaiheet kirjattiin post-it -lapuille teemoittain niin, että jokainen vaihe oli erillään toisistaan selkeyden vuoksi. 8x8 -taulukko tehtiin työpajassa suoraan taulukoon post-it -lappuja hyödyntäen. Työpajan päätyttyä aineisto kuvattiin, kerättiin talteen ja opinnäytetyön tekijä raportoi tuoreeltaan pääaiheet sekä työpajan vaiheet aineistoista ja tuloksista opinnäytetyön raporttiin. Työpajassa saatuja aineistoja ja tuloksia tulkittiin muistiinpanojen, post-it -lappujen ja taulukon perusteella sekä niiden avulla laadittiin seuraavassa alaluvussa olevat tulokset.

4.2.3 Työpajan tulokset

Työpajassa käytettyjen menetelmien avulla voitiin todeta työryhmän mielestä heikoimmat palvelutuokiot, heikoimmat kontaktipisteet ja niihin liittyvät muut aiheet sekä totuuden hetket. Nämä ovat kuvattuina asiakkaan kannalta. Esille nousseiden asioiden perusteella työryhmä ideoi käyttäen 8x8 -menetelmää kehitysideoita. Taulukossa 1 esitellään työpajan tulokset heikkojen kontaktipisteiden ja muiden keskustelun ohessa nousseiden aiheiden osalta.

Palvelutuokio		Heikot kontaktipisteet ja muut aiheet
Ennen palvelua	2. Tiedonhaku	<ul style="list-style-type: none"> hakukoneiden tulokset heikot kilpailijoihin verrattuna ravintolan verkkosivut vajavaiset asiakkaan soittaessa hämmennys, kun vastataan hotellin nimellä: "Tuliko Bullettiin...?"
Palvelun aikana	3. Saapuminen	<ul style="list-style-type: none"> tulee ensin pubiin eli väärästä ovesta nykii ensin oven väärää puolta sisääkäynnissä opasteet heikot tiskit sekaisin (hotelli/ravintola) asiakkaan kohtaaminen jos ei heti kontaktia, kääntyykö asiakas? "Missä ruokalistat, otanko tästä mukaani?"
	5. Ruokatilaus	<ul style="list-style-type: none"> tahriintunut ruokalista tarjoilijan pakko ohjata tilausjärjestys, jotta tilaus tulee oikein tabletille tarjoilijan ohjattava asiakasta: "Odot... Sinä ensin loppuun." tabletti ei toimi ilman wifiä silmiin katsominen tabletin kanssa
	6. Ruoan odottaminen	<ul style="list-style-type: none"> pöytä täynnä mainoksia, astioita, koristeita musiikin äänen taso välillä hiljainen musiikin genret joskus sopimattomat tilanteeseen
	7. Ruoan nauttiminen	<ul style="list-style-type: none"> lautasen asettelu niin, että pääraaka-ainetta ei ole huomioitu ei ole kerrottu burgerin kotimaisuudesta asiakkaan hylkääminen saatavilla oleminen lisämyynnin mahdollisuus liika väijyminen häiritsee asiakasta
	8. Laskun maksu	<ul style="list-style-type: none"> "Tuonko laskun?" - miten toimia, kun asiakas ei itse pyydä laskua? laskun jakamisessa virhe maksupäätte ei toimi tai on hidas "Ei myyntilupaa" - asiakas ei ymmärrä maksupäätteen viestiä
	9. Poistuminen	<ul style="list-style-type: none"> kiittäminen jää puuttumaan toisen työtehtävän takia

Palvelun jälkeen	10. Arviointi	<ul style="list-style-type: none"> • sähköpostin kerääminen mahdotonta • arvioiden vähyys ei innosta arvioimaan • sosiaalisen median voima
------------------	---------------	---

Taulukko 1: Työpajan esille tuomat heikot kontaktipisteet ja muut aiheet palvelutuokioissa

Kun palvelupolkua tarkasteltiin työpajan alussa, käytiin läpi jokainen palvelutuokio ja yksityiskohtaisesti niiden sisällä olevat kontaktipisteet. Keskustelun perusteella nostettiin esille heikkoja kontaktipisteitä ja muita aiheita (Taulukko 1), jotka tarvitsevat kehitystä asiakaskokemuksen kannalta. Palvelupolun vaiheessa ennen varsinaista palvelua tapahtuvissa palvelutuokioissa tiedonhaku koetaan hankalaksi ja sen kontaktipisteet, kuten yrityksen verkkosivut ja hakukoneiden tulokset, ovat vajavaisia. Verkkosivut ovat epäjohdonmukaiset ja niistä on hankala löytää työryhmän saaman asiakaspalautteen mukaan tarvittava tieto.

Varsinaisen palvelun aikana tapahtuvissa palvelutuokioissa sisäänkäynti ja opasteet ravintolaan ovat epäselvät ja vajavaiset. Kun asiakas saapuu pääovista sisään, on vastassa sekä hotellin että ruokaravintolan tiski, joissa ei ole opasteita. Työryhmä pohti, jääkö asiakas odottamaan vai kääntykö pois, jos kontaktia henkilökuntaan ei ole heti sisään astuessa saatavilla. Asiakkaalle on myös epäselvää tuoko tarjoilija ruokalistat pöytään, kun asiakas on ensin ohjattu sanallisesti pöytään. Menuun tutustuminen ja juomatilaus sekä ruokatilaus tapahtuu asiakkaan kannalta monella eri kontaktipisteellä, joista kriittisin on tilauksen ottaminen ja sen myötä tablettikassa. Usein tilausta ottaessa katsekontakti asiakkaaseen unohtuu ja katse kiinnittyy tablettiin tilaukseen keskittyessä. Koska tabletti tarvitsee nettiyhteyden toimiakseen, johtaa tämä usein ongelmiin, jos nettiyhteys ei toimi tilausta ottaessa.

Ruoan odottamisen aikana on asiakkaalla usein aikaa silmäillä ravintolaa, sen sisustusta ja aistia sen tunnelmaa. Asiakas voi ajatella, että ravintolan pöydässä on liikaa tavaraa. Musiikin äänen voimakkuus on välillä häiritsevän hiljainen, koska joskus asiakas kuiskailee pöydässä, jotta puhe ei kuulu ravintolan muille asiakkaille. Ruoan nauttiminen alkaa siitä, kun tarjoilija tuo annoksen asiakkaalle. Tarjoilijan asettaessa annoksen väärin päin asiakkaan eteen pöydälle, ei asiakas saa heti käsitystä annoksesta, kun päätuote annoksessa on väärin päin asiakkaaseen nähden. Yksi heikoimmista kontaktipisteistä tässä palvelutuokiossa on asiakkaan hylkäämisen tai saatavilla olemisen. Tämä tapahtuu usein sen jälkeen, kun asiakkaalle on toimitettu annos, jonka jälkeen keskitytään muihin asiakkaisiin tai työtehtäviin niin, että asiakas kokee tullessa hylätyksi ja samalla menetetään lisämyynnin mahdollisuus.

Laskun maksun palvelutuokiossa on suurin mahdollinen riski tuottaa asiakkaalle negatiivista kokemusta liittyen digitaalisiin laitteisiin. Tässä palvelutuokiossa käytetään kassaa, maksupäätettä ja sen kautta myös nettiyhteyttä. Kun nettiyhteys ei toimi, on maksupäätteen kanssa ongelmia ja asiakkaan maksutapahtuma pitkittyy. Maksupäätteen voi myös ilmoittaa

erilaisilla näytölle ilmestyvillä teksteillä maksun hylkäämisestä. Työryhmä kokee erittäin vaikeaksi tilanteeksi sen, kun asiakas ei ole pyytänyt laskua, mutta ei myöskään ole tehnyt lisätilausta tarjoilijan kyselyistä huolimatta. Poistuminen ravintolasta tapahtuu joskus niin, että asiakas ei saa kontaktia tarjoilijaan tarjoilijan ollessa takahuoneessa, keittiössä tai muissa työtehtävissä esimerkiksi hotellin vastaanotossa.

Palvelupolun viimeisen vaiheen eli palvelun jälkeen tapahtuvat palvelutuokiot ovat pääasiassa arviointia, joka tapahtuu digitaalisten kontaktipisteiden kautta ja usein niin, että ravintolalla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa näihin palveluihin. Suosittelupalveluissa on vähän arviointeja ravintolasta ja sosiaalisessa mediassa vähän paikkamerkintöjä, joten ne eivät houkuta asiakasta antamaan palautetta. Heikkojen kontaktipisteiden tunnistamisen jälkeen työpajassa voitiin todeta kokonaiset heikot palvelutuokiot tai heikoin osa niistä, jotka esitellään taulukossa 2.

	Heikot palvelutuokiot
2.	Tiedonhaku
3.	Saapuminen
5.	Ruokatilaus
7.	Asiakkaan hylkääminen (ruoan nauttiminen)
8.	Laskun maksu

Taulukko 2: Työpajan esille tuomat heikot palvelutuokiot

Palvelupolulla olevien palvelutuokioiden heikoimpina kohtina tai niiden osina (Taulukko 2) pidettiin työryhmän mielestä tiedonhakua (palvelutuokio 2), saapumista (palvelutuokio 3), ruokatilausta (palvelutuokio 5), asiakkaan hylkäämistä (palvelutuokiossa 7) sekä laskun maksua (palvelutuokio 8). Asiakkaan tehdessä vertailua hakukoneiden ja ravintolan verkkosivujen kautta, voivat vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan ja sen myötä ennako-odotuksiin. Toisen asiakkaan kokemuksien lukeminen suosittelusivustoilta ja niiden pitäminen asiantietona ravintolasta voi vääristää asiakkaan odotuksia. Työryhmä pitää myös hotellista erillään olevaa ruokaravintolaa, sen nimeä ja konseptia asiakkaita sekaannuttavana.

Saapuessa ravintolaan sisäänkäyntiä on vaikea löytää. Ulkoisen palveluympäristön eli yrityksen saavutettavuuden, opasteiden ja kylttien vähäinen määrä ei ohjaa asiakasta tarpeeksi, sekä hotellin ja ravintolan oven ollessa sama, asiakas voi joutua etsimään sisäänkäyntiä. Ruokatilauksen palvelutuokioon kulminoituu asiakkaan odotukset asiakaspalvelusta ja palvelun laadusta. Asiakkaan muodostaessa käsitystään palvelun

laadusta, kun hän on ruokatilauksen ajan vuorovaikutuksessa tarjoilijan kanssa, asiakkaan huomion voi tarjoilijan sijaan viedä tarjoilijan käyttämä tabletti.

Asiakkaan hylkääminen erotettiin omaksi aiheeksi heikkoihin palvelutuokioihin. Asiakas odottaa jatkuvaa tarjoilijan saatavilla olemista ja mahdollisuutta esimerkiksi lisätilauksen tekemiseen. Joskus tarjoilijalla voi olla palvelutilanne kesken toisen asiakkaan kanssa ravintolassa, hotellin vastaanotossa tai puhelimessa, ja tämä pakottaa tarjoilijan hylkäämään asiakkaan hetkellisesti. Laskun maksu on viimeinen palvelutuokio, jossa tarjoilija voi omalla toiminnallaan nostaa asiakaskokemusta. Asiakas on tottunut käyttämään laskun maksun yhteydessä käytettäviä välineitä, kuten maksupäätettä, ja kokee sen negatiivisena, jos maksupäätte ei toimi tai hylkää asiakkaan maksusuorituksen. Palvelutuokioiden, kontaktipisteiden sekä muiden aiheiden jälkeen työpajassa koottiin asiakkaan mahdolliset totuuden hetket palvelupolulla, jotka esitellään taulukossa 3.

Totuuden hetket
Ruoka +
Odottaminen -
Tarjoilija ja tarjoilijan ammattitaito +-

Taulukko 3: Työpajan esille tuomat mahdolliset totuuden hetket

Työpajan työryhmän pohdinnan tuloksena ruokaravintolan palvelupolun totuuden hetkinä (Taulukko 3) voitiin todeta ruoka, odottaminen sekä tarjoilija ja tarjoilijan ammattitaito. Totuuden hetket perustuvat työryhmän keskusteluun ja asiakastuntemukseen. Niitä pohtiessa työryhmä kulki palvelupolkua kohta kohdalta havainnoidakseen asiakkaan ajatuksia ja tunteita sen aikana. Ruoka ja sen laatu on yksi positiivisen totuuden hetken mahdollistavista tekijöistä ruokaravintolan palvelupolulla. Asiakaskokemus sekä erityisesti asiakkaan suositteluhaluus nousee maistuvan ja laadukkaan ruoan ansiosta. Odottaminen on suurin uhka positiivisen asiakaskokemuksen luomiselle. Odottamista voi tapahtua monessa eri kohdassa eli totuuden hetkiä odottamisen suhteen on monia ruokaravintolan palvelupolulla, joka kasvattaa sen myötä riskiä negatiivisesta asiakaskokemuksesta.

Tarjoilija ja tarjoilijan ammattitaito voivat vaikuttaa sekä positiivisesti että negatiivisesti asiakaskokemukseen. Tarjoilijan ollessa ammattitaitoinen, iloinen ja huomaavainen, on asiakas yleensä tyytyväinen. Tarjoilija voi myös pilata asiakkaan vierailun esimerkiksi kaatamalla jotain asiakkaan päälle. Tarjoilija voi toisaalta omalla toiminnallaan ja ammattitaidollaan korjata asiakkaan negatiivista kokemusta tai ajatuksia asiakkaan ollessa vielä ravintolassa.

Työpajassa esille tulleiden heikkojen palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden sekä totuuden hetkien perusteella työryhmä keräsi 8x8 -taulukkoon esille tulleet tärkeimmät kontaktipisteet ja muut aiheet, joita työryhmän mielestä tulisi kehittää. Nämä kehityskohteet ja ideoinnin tulokset esitellään kuviossa 8.

Ohjataan kotimaisuuteen	Näky ulospäin	Nimi esim. "Ravintola Seurahuone"	Ohjataan heti oikealle tiskille	Ruokalista respaan	Ruokalista ulos	Sälekahtimet "kiinni"	Musiikkilistat	Kukat ja kasvit
Puhelimeen vastaaminen	Nimenmuutos	Sisustus	Selkeät, isot kyltit	Hotelli vs. ravintola-opasteet		Miten näkee ulos?	Tunnelma	Ajankoh-taisuus
Helppo liittää hotelliin	Selkeämpi ymmärtää	Nimi liittyy hotellin nimeen	Kyltit ohjaa asiakasta	Odotuksen vähentyminen		Loossit pesämäiseksi	Koristetyyny	Pyykkipoika -"telineet" orrelle
Kuvia juomista kylttiin	Kyltti ja asettele	Kohtaaminen	Nimenmuutos	Hotelli vs. ravintola-opasteet	Tunnelma	Tarjoilijan tabletin käyttö	Kontakti, silmiin katsominen	Tabletin toimivuus
Juomalista kyltin kanssa	Pöytiin-ohjaus	Ohjaa asiakas pöytään asti	Pöytiin-ohjaus	Kehitys-ideat	Ruoka-tilaus	Ruoka- ja juomalistojen yhtenäistäminen	Ruoka-tilaus	Jutustelu jos aikaa (=lisämyynti)
	Suosituksesi eli "täpät"	Asiakkaan odotus päättyy heti	Asiakkaan hylkääminen	Asiakkaan huomioiminen	Nettisivut ja some	WiFi	Asiakkaan tilaus kerralla	
Saatavilla oleminen	Kierrokset salissa	Katsekontakti	Elä hetkessä	Laskun vieminen	Henk.kohtaiset viestit	Ravintoloille jokaiselle oma linkki	Yksinkertaistaminen	Yhdellä klikkauksella eteenpäin
Lisämyynti	Asiakkaan hylkääminen	"Tulen ihan kohta" -katse	Burgerista kertominen	Asiakkaan huomioiminen	Lisää somea ja kuvia asiakkailta	"Seurahuoneen" nettisivut	Nettisivut ja some	Kilpailu somessa "tägää"
Johdattelu lisätilaukseen tai laskuun		Liika väijyminen pois				Arvioiminen helpoksi	"Montako tähteä" -kysely	Lisää merkkausia tuttujen avulla

Kuvio 8: Työpajan ideoinnin tulokset 8x8 -menetelmällä

Työpajan ideoinnin tulokset (Kuvio 8) pohjautuvat työryhmän työpajassa käytyihin keskusteluihin ja asiakastuntemukseen. Työpajassa ideoitii nopeatempoisesti ja niin, että rajaavia tekijöitä ei asetettu ideoille. Ideoinnin tulokset toimivat pohjana opinnäytetyön lopullisille kehitysideoille. Nimenmuutos on yksi esille nousseista kehityskohteista ruokaravintolan toiminnassa. Ravintolan nimi on helppo liittää hotellin nimeen ja toimintaan, ja näin se on asiakkaan helpompaa mieltää osaksi kokonaisuutta. Sisustus on pienellä muutoksella muunnettavissa tunnelmaltaan nimeen sopivaksi. Hotellin ja ravintolan opasteet ovat tällä hetkellä vajavaiset ja tiskeille tulee lisätä opasteet. Tunnelmaa luodaan tuomalla ravintolaan erilaisia elementtejä. Työryhmä kuvaa ravintolan tulevaisuuden istuinryhmiä eli loosseja pesämäisiksi, joissa on koristetyynyjä ja pöydältä on siirretty ylimääräiset tavarat pois.

Asiakkaan odotus päättyy heti, jos sisäänkäynnillä seisossa voi pohtia ensimmäistä tilausta ja kertoa sen heti tarjoilijan viedessä asiakas pöytään. Jos tarjoilija on kiinni toisessa

työtehtävissä esimerkiksi vastaanotossa, tulee asiakasta kuitenkin tervehtiä heti asiakkaan sisään tullessa. Pöytiin ohjaus tulee tapahtua niin, että asiakas saatetaan pöytään saakka. Ruokatilaus tapahtuu tablettikassan välityksellä. Tarjoilijan tulee enemmälti kiinnittää huomiota tabletin kanssa toimimiseen ja siihen, että tarjoilija ottaa asiakkaaseen katsekontaktin. Ruoka- ja juomalistat ja niiden ulkoinen olemus tulee yhtenäistää. Asiakkaan kanssa tulee jutustella ja tehdä lisäsuosituksia, jos siihen aikaa on.

Asiakkaan hylkäämisen riski tai sen tunne tulee minimoida. Aktiiviset kierrokset salissa ja katsekontakti tai hidastaminen aina pöydän ohittaessa ovat avain tähän. Tämä myös lisää mahdollisia lisämyyntitilanteita. Osa asiakkaista ei pyydä laskua, vaikka ovat jo selvästi palvelupolun viimeisissä vaiheissa ja aikomuksessa poistua ravintolasta. Kun tarjoilija ei tuo laskua, voi asiakas kokea hylkäämisen tunnetta. Asiakkaan huomioiminen tapahtuu esimerkiksi burgerista ja muista annoksista kertomalla. Myös henkilökohtaisten viestien kirjoittaminen laskuun, take away -kassiin tai muu huomioiminen on tärkeää. Verkkosivut ovat kehitystä vaille ja ne tulee yksinkertaistaa niin, että jokaiselle ravintolalle on oma pääsivu. Ravintolan arvioiminen tulee tehdä helpommaksi ja työryhmä esitti ns. ”Montako tähteä?” -kyselyä sähköpostilla tai verkkosivuilla.

Työpajassa syntyneiden ideoiden joukosta etsittiin parhaita vaihtoehtoja ja jatkojalostettiin niitä lopullisessa kehitysvaiheessa, jotka tässä opinnäytetyössä on palvelumuotoiluprosessin kahden ensimmäisen vaiheen myötä syntyneet tuotokset. Työpajan ideoiden perusteella laadittiin toimeksiantajalle kehitysideoita ruokaravintolan toiminnan kehittämiseksi.

4.3 Kehitysideat

Kehitysideat pohjautuvat ideointivaiheen työpajan tuloksiin sekä opinnäytetyön tekijän kokemukseen ja ideointiin. Suurin osa työryhmän ideoimista kehitysideoista olivat lähtökohdiltaan käyttökelpoisia ajatellen ruokaravintolan kehitystä ja niiden avulla aikaansaatii lopulliset kehitysideat toimeksiantajalle. Kehitysideat esitellään pääteemoittain taulukossa 4.

Pääteema	Kehitysideat
Verkkosivut	<ul style="list-style-type: none"> • Hämeenlinnan ravintolat tulee eriyttää Seurahuoneen verkkosivuista • saapussa sivuille valitaan joko Riihimäki tai Hämeenlinna • ruokalista selkeämmäksi (esim. tekstimuotoon) • lisätään kuvia ruoka-annoksista
Saapuminen ravintolaan	<ul style="list-style-type: none"> • pääsisääkäynnin teippaukset uusitaan, jotta on selkeää mikä ovi vie ravintolaan

	<ul style="list-style-type: none"> • aulaan lisätään pöytiin ohjaus -kyltti, jossa esillä juomalista tai ravintolan sen hetkiset suositukset • vastaanoton tiskille suuri kirjainmallinen kyltti ("vastaanotto") • ruokaravintolan tiskin ylle samankaltainen kyltti ("ravintola") • ruokalistat lisätään pääsisäänkäynnin vieressä olevalle ikkunalle ja vastaanoton tiskille
Ruokatilaus	<ul style="list-style-type: none"> • tarjoilijan tulee ohjata omalla toiminnallaan tilausvaihetta niin, että jokainen asiakas tekee tilauksensa loppuun ennen seuraavaa • esimiehet muodostavat toimintamallin, jossa painotetaan asiakkaan kanssa katsekontaktia tilauksen ottamisen aikana • toimintamalliin muutamia lauseita tai lausahduksia tilauksen kulun helpottamiseksi • verkkoyhteyksien toimivuus tarkastetaan
Tunnelma	<ul style="list-style-type: none"> • korostetaan kukilla ja viherkasveilla • pöydissä ja tiskillä olevat kukat tulee olla ajankohtaisia sesongin mukaan, muut ympärivuotisia • katosta riippuvat valoketjut (ns. hehkulamppumalli) • sesongin juomalistat ja muut mainokset siirretään telineeseen tai seinämälle pöydän pätyyn • sälekaihtimet pidetään lähes kokonaan suljettuina kesäaikaan • loosseihin hankitaan koristetyynyjä • musiikkilistat päivitetään ja niitä tehdään lisää, jotta niitä on helpompi kohdistaa ajankohtaan (arki, viikonloppu, päivä, ilta)
Reagointi ja huomioiminen	<ul style="list-style-type: none"> • tarjoilijan tulee olla koko ajan saatavilla, eli niin että asiakas vähintään näkee tarjoilijan • "tulen hetken kuluttua" -katse, jos tarjoilija on kiinni toisessa työtehtävässä • aktiiviset kierrokset salissa, ettei asiakas tule hylätyksi
Laskun maksu	<ul style="list-style-type: none"> • toimintamallin kehittäminen henkilökunnan kanssa, niihin tilanteisiin, kun asiakas ei itse pyydä laskua • toimintamallissa muutamia lauseita tai lausahduksia • henkilökunnalle laaditaan selkeät ohjeet laskun jakoa ja laskun korjausta varten • maksupäätteiden verkkoyhteydet tulee tarkastaa, jotta ne ovat luotettavat ja nopeat

Poistuminen ravintolasta	<ul style="list-style-type: none"> • laskun yhteydessä ns. käyntikortti, jossa on kiitokset • käyntikorttiin lisätään ruokaravintolan tiedot ja QR-koodilinkki ravintolan verkkosivuille, sosiaaliseen mediaan tai suosittelupalveluun • muutamia tekstejä erilaisiin tilanteisiin • tarjoilija valitsee hetken sopivimman ja vie sen asiakkaalle laskun kanssa
Sosiaalinen media	<ul style="list-style-type: none"> • ”Merkaa meidät” -kampanja kilpailuna • kanta-asiakkaille, yrityksen kontakteille ja henkilökunnan ystäville tehdään erillinen kampanja, jossa pyydetään merkintöjä sosiaalisen median kanaviin • ruokaravintolan sosiaalisen median tilit (@) ja avainsanat (#) laitetaan esille ravintolaan seinille maalattaville liitutauluille
Asiakasymmärrys ja -tyytyväisyys	<ul style="list-style-type: none"> • hankitaan nykyaikainen pöytävarausjärjestelmä, jossa on mahdollisuus tehdä pöytävarauksia, kerätä asiakkaiden sähköpostiosoitteita ja muuta dataa asiakkaasta • pöytien lähettyville ja hotellin tiloihin tehdään QR-koodilla varustetut mainokset, jossa pyydetään asiakkaita antamaan arvio • hotellissa vierailleille hotelliketjun kanta-asiakkaille lähetetään hotelliketjun sähköpostijärjestelmän kautta puolivuositain sähköposti, jossa kehoitetaan tekemään arviointi • asiakastytyväisyyskysely

Taulukko 4: Kehitysideoita toimeksiantajalle pääteemoittain

Kehitysideoissa (Taulukko 4) keskityttiin palveluympäristön kehityskohteisiin, kuten opasteisiin, tunnelmaan ja asiakaspalveluun sekä palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden kehityskohteisiin. Palvelutuokioita ja niissä tapahtuvaa vuorovaikutusta kehitettiin sekä asiakkaan että asiakaspalvelijan kannalta.

Yrityksen verkkosivut ovat yksi kokonaisuus, joten yhden sivun alta löytyy sekä hotelli, ravintolat Riihimäellä, mutta myös Hämeenlinnassa. Yrityksen verkkosivut toimivat peilinä asiakkaiden odotuksille, joiden mukaan syntyy asiakkaan käsitys palvelun laadusta. Koska yrityksen verkkosivut ovat vajavaiset, voi asiakas tarvittaessa etsiä tiedon jostain muualta. Selkeät verkkosivut vaikuttavat yrityksen imagoon ja sen myötä asiakkaan mielikuvaan yrityksestä, jolloin positiivisen mielikuvan omaava asiakas kokee saavansa laatua helpommin. Hyvälaatuiset kuvat ruoasta herättää asiakkaan mielenkiinnon.

Ravintolan tai hotellin tiskeillä ei ole opasteita tai kylttejä, jotta asiakas ne erottaisivat toisistaan. Asiakas ei aina jää odottamaan tarjoilijaa, vaan itseohjautuu pöytänsä. Usein asiakas itse valitessaan valitsee ravintolan suosituimman pöydän, joka voi olla edellisten

asiakkaiden jäljiltä likainen, jos tarjoilija ei ole sitä ehtinyt siistiä. Pöytiin ohjaus -kylthin ansiosta asiakkaan odotus päättyy heti, kun asiakkaalla on ensimmäinen kontaktipiste ruoka- tai juomalistaan, vaikka tarjoilija ei olisikaan asiakasta vastaanottomassa. Kylttiä käytetään vain a la carte -aikoina.

Ruokatilausta tehdessä tarjoilijan käyttämä tabletti on pääosassa asiakaspalvelutilanteessa. Asiakas ei tiedä, että tablettiin tulee pääsääntöisesti kirjata jokainen annos tai yhden asiakkaan koko tilaus kerralla, jotta se olisi keittiölle helppolukuisempi. Tämä vaikuttaa tarjoilijan työhön niin, että tarjoilijan tulee ohjata tilausjärjestystä ja joskus jopa keskeyttää toisen asiakkaan tilaus, kun ensimmäinen on vielä kesken. Joskus tarjoilijan tulee sanallisesti ohjeistaa asiakasta tekemään tilaukset oikeassa järjestyksessä. Työpajan työryhmän kesken tuli esille, että jonkinlainen käskyttäminen tilausvaiheessa voi tuoda asiakkaalle negatiivisen kuvan kassajärjestelmästä, sen toimivuudesta ja asiakaspalvelusta. Nämä edellä mainitut ongelmat ja toimet voivat tehdä tarjoilijasta ammattitaidottoman asiakkaan silmissä.

Liialliset tavarat pöydässä kuten lasit, aterinruukku, sesongin juomalista, erikoiskahvilista, kukka ja/tai tuikku sekä musiikin vaihtelevat genret ja sopimattomuus tunnelmaan tai esimerkiksi viikonpäivään voivat häiritä asiakasta. Tunnelmaa luodaan vehreydellä ja kodikkaalla tunnelmalla, jotta asiakas viihtyy ravintolassa. Pesämäiset istuinryhmät houkuttelevat asiakasta istumaan hieman pidempään ja tekemään lisätilauksen.

Reagointi ja huomioiminen ovat asiakaspalvelun elementtejä, jolla on mahdollista ylittää asiakkaan odotukset palvelun suhteen. Asiakas usein odottaa, että tarjoilija tulee tiedustelemaan annoksen maistuvuutta ja oikeellisuutta ruokailun aikana. Tarjoilijan tulee olla saatavilla, mutta liika väijyminen ja moneen kertaan pöydässä käyminen voi olla asiakkaan näkökulmasta häiritsevää. Tarjoilijan tulee elää enemmän hetkessä, toimia impulsiivisesti ja kirjoittaa asiakkaalle esimerkiksi kyseiseen hetkeen tai ajankohtaan sopivia viestejä laskuun. Tällöin asiakas kokee tulleen huomioituksi ja ruokaravintola voi saada lisää kuvia ja merkintöjä sosiaaliseen mediaan.

Tarjoilijalla tulee olla selkeä ja hienovarainen tapa johdatella asiakas pyytämään laskua, jos asiakas ei sitä itse pyydä, vaan jää selkeästi odottamaan ilman aikomusta tehdä lisätilausta. Kehitettävän toimintamallin avulla tarjoilijalla on hienovarainen ote tilanteen hoitamiseen. Jos asiakkaan pyytämä lasku on jaettu väärin tai laskussa itsessään on esimerkiksi vääriä tuotteita, on suuri mahdollisuus tuottaa negatiivista tunnetta asiakkaalle. Toimimattomuus ja ongelmat maksussa heikentävät asiakkaan kokemusta tehokkaasta ja helposta kokemuksesta. Usein ”ei myyntilupaa” -teksti tuottaa työryhmän havaintojen perusteella asiakkaalle hämmennyksen ja nolostumisen tunnetta, ja asiakas kokee, että maksun hylkäämistekstiä tulee selitellä tarjoilijalle jollain tapaa. Asiakas ei tiedä, että teksti tulee näytölle myös muissa tapauksissa kuin tilin maksukyvyyn puitteissa.

Tarjoilija ei aina ole asiakkaan näköyhteyden päässä, kun asiakas on poistumassa ravintolasta. Asiakas voi joskus kokea, että vierailun tärkein kohta eli kiittäminen jää uupumaan ja asiakas voi poistua negatiivisen asiakaskokemuksen kanssa ravintolasta. Jotta asiakas kokee saavansa kiitoksen erityisellä tavalla, laaditaan laskun yhteydessä tuotava käyntikortti moneen hetkeen sopiviksi ja käyntikortteja voi olla monella eri kiitos -tekstillä.

Sosiaaliseen median kampanjoissa ja kilpailuissa tulee aina osallistujien kesken arpoa palkintoja, esimerkiksi lahjakortteja ruokaravintolaan. Verkostoja lähestytään vapaaehtoisten henkilökunnan jäsenien sosiaalisten medioiden kautta, sähköpostitse yrityksen kontakteille ja kanta-asiakkaita paikan päällä ruokaravintolassa vierailun yhteydessä.

Jotta yritys voisi tunnistaa asiakkaitaan paremmin ja näin ollen pyrkiä asiakaslähtöisyyteen, tulee yrityksen kerätä asiakasymmärrystä esimerkiksi asiakaspalautteiden avulla. Sähköpostiosoitteiden kerääminen yksittäisiltä ruokaravintolan asiakkailta on mahdotonta, koska ravintolalla ei ole käytössä varausjärjestelmää. Ravintolalla ei ole järjestelmällistä tapaa kerätä asiakaspalautteita, joten palautteet ovat lähinnä erilaisten suositteilupalveluiden ja sosiaalisen median kautta tulevia. Jotta asiakkaalle saadaan näiden palvelujen kautta realistinen ja ajankohtainen kuva yrityksestä, tulee arviointien määrää saada nostettua.

Viimeisenä kehitysehdotuksena on asiakastyytyväisyyskyselyn järjestäminen ruokaravintolan asiakkaille. Kyselyssä keskitytään a la carte -ruokailijoihin ja kyselyssä painotetaan asiakkaan näkökulmaa palveluprosessissa palvelua ennen, sen aikana ja palvelun jälkeen sekä palvelun laatua. Näin kerrytetään yritykselle elintärkeää asiakasymmärrystä, jonka avulla voidaan parantaa asiakaskokemusta ja kehittää palveluprosessia asiakaslähtöisesti.

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle kehitysideoita ruokaravintolan kehittämistä varten. Palveluprosessia ja palvelupolkua tutkimalla sekä palvelumuotoiluprosessia käyttämällä laadittiin kehitysideoita, joita toimeksiantaja voi hyödyntää kehittäessään ruokaravintolan toimintaa, sen asiakaslähtöisyyttä sekä palvelun laatua ja sen tasaisuutta. Toimeksiantajan kehittäessä toimintaa henkilökunnan ammattitaito ja positiivinen yrityskuva paranevat.

Palvelumuotoiluprosessin hyödyt ovat kaksisuuntaisia, koska se hyödyttää sekä yritystä että asiakasta, luoden yritykselle ymmärrystä asiakkaiden tarpeista. (Moritz 2005, 57.) Tässä opinnäytetyössä Ojasalon ym. (2014) palvelumuotoiluprosessia mukailtiin niin, että vaiheet rajattiin ymmärrä ja ideoi -vaiheisiin. Prosessin kautta saatiin tuotos, kehitysideat, jotka hyödyttävät toimeksiantajaa ja asiakasta.

Jotta on asiakaslähtöisyyttä, tulee olla asiakasymmärrystä. Kun yritys ymmärtää, mitä asiakas tarvitsee tai odottaa, on yrityksen helpompi täyttää tarpeet ja odotukset. Yrityksen tulee pystyä muokkautumaan asiakkaan odotusten vaatimalla tavalla. (Ford & Sturman 2020, 6.) Opinnäytetyön lähtökohtana ja kehityksen päämääränä voitiin ajatella sitä, että yritys kerryttää lisää ymmärrystä palveluprosessista palvelupolun avulla ja saa kehitysideoita toiminnan kehittämiseksi asiakaslähtöisemmäksi.

Palvelupolkua menetelmänä käyttävä yritys luo asiakasymmärrystä. Palvelupolun kulkua ohjaa asiakkaan valinnat, jotka tapahtuvat yksilöllisesti asiakkaan tarpeiden mukaan asiakkaan ollessa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Jokaisella asiakkaalla on omanlaisensa palvelupolku yrityksen palveluprosessin rajoissa. (Reason ym. 2015, 27-28.) Asiakas odottaa palveluprosessilta helppoutta, nopeutta ja asiantuntevuutta. Myös palveluympäristö ja asiakaspalvelija vaikuttavat asiakkaan prosessin sujuvuuteen. (Bergström & Leppänen 2016, 169.) Palvelupolun päässä odottaa asiakkaan asiakaskokemus. Jotta jokaisen asiakkaan jokainen kohtaaminen yrityksen kanssa olisi onnistunut ja synnyttäisi asiakkaalle arvoa, on yrityksen pystyttävä reagoimaan asiakkaan muuttuviin tarpeisiin. Tätä varten tulee kerryttää asiakasymmärrystä. Tässä opinnäytetyössä asiakasymmärrystä tuotettiin perehtymällä asiakkaan palvelupolkuun ja sen palvelutuokioihin, kontaktipisteisiin ja totuuden hetkiin. (Tuulaniemi 2013, 79.)

Bull'et American Diner -ruokaravintolan palvelupolkua visualisoidessa ja siihen työpajassa syntyessä kävi ilmi, että palvelun laatu ja vuorovaikutus ovat kriittinen osa ruokaravintolan palvelupolkua. Ruokaravintolassa tapahtuu vuorovaikutusta asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä lähinnä varsinaisen palvelun aikana. Työpajan tuloksista voitiin todeta, että palvelupolun heikot palvelutuokiot olivat pääasiallisesti vuorovaikutustilanteita tai palvelupolun varsinaisia asiakaspalvelutilanteita. Näihin palvelutuokioihin keskityttiin kehitysideoita pohtiessa.

Opinnäytetyön tuotoksia ovat kehitysideat, jotka on jaoteltu pääteemoittain. Ravintolan palveluympäristöön sekä sisäiseen ja ulkoiseen saavutettavuuteen liittyvät kehitysideat ovat ravintolaan saapumisen, tunnelman ja ravintolasta poistumisen pääteemoissa. Näissä kehitysideat ovat lähinnä konkreettisia asioita, joiden avulla asiakaskokemus ja laatu paranee. Ruokatilauksen, reagoinnin ja huomioimisen sekä laskun maksun pääteemoissa on huomioitu asiakkaan ja tarjoilijan vuorovaikutustilanteet ja niiden kehittäminen niin, että erilaisten toimintamallien avulla asiakaskokemusta parannetaan palvelupolun heikoimmassa kohdissa. Verkkosivujen ja sosiaalisen median pääteemojen kehitysideat parantavat yrityksen näkyvyyttä ja asiakkaan mielikuvaa yrityksestä, kun asiakasymmärrys ja asiakastyytyväisyys parantavat asiakassuhdetta yrityksen huomioidessa asiakkaan mielipiteen.

Nyt, kun toimeksiantajalle on esitelty opinnäytetyön tulokset ja sen tuotoksena kehitysideat, on tärkeimpänä jatkotoimenpiteenä toimeksiantajan pohdinta kehitysideoiden toteuttamiseksi. Kehitysideat on koottu, jotta toimeksiantajalla on valmiudet ruokaravintolan nopeaankin kehittämiseen lyhyellä aikavälillä. Tulevaisuudessa toimeksiantajan tulisi ottaa henkilökunta ja asiakkaat mukaan kehittämiseen. Yhteiskehittämistä varten voidaan henkilökunnalle järjestää opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetyn työpajan tapaisia aivoriihiä. Työpajan työryhmän palautteen mukaan yhteiskehittäminen oli mielenkiintoista ja nosti osallistujien työhön uusia näkökulmia asiakkaan perspektiivistä. Kehitykseen osallistuminen kehittää myös työntekijää. Toimeksiantaja on todennut, että opinnäytetyössä käytiin laaja-alaisesti läpi palvelun sekä asiakaskokemuksen merkitystä alati kehittyvässä markkinassa. Opinnäytetyössä huomioitiin yrityksen tarve ymmärtää asiakasnäkökulmaa ja jatkuvaa palvelupolun kehittämistä, jotta asiakkaalle saataisiin luotua mahdollisimman hyvä asiakaskokemus, joka on toimeksiantajan mielestä palvelualalla toimivan yrityksen tärkeimpiä asiakkaan sitouttamiskeinoja.

Lähteet

Painetut

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakkaistasi faneja. 1. painos. 1. p. Helsinki: Kauppakamari.

Arantola, H. 2006. Customer insight: Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan: Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2016. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16.-17. uud. p. Helsinki: Edita.

Cousins, J., Foskett, D. & Pennington, A. 2011. Food and beverage management: For the hospitality, tourism and event industries. 3rd ed. Oxford: Goodfellow Publishers.

Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Helsinki: Restamark.

Ford, R. C. & Sturman, M. C. 2020. Managing hospitality organizations. Second edition. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Hämäläinen, M. & Patjas, L. 2018. Palvelun taitajaksi. 11. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus, 42-54.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Lillicrap, D. & Cousins, J. 2006. Food and beverage service. 7th ed. Abingdon: Hodder Arnold.

Löytänä, J. & Korhikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: Rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.

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

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus, 20-41.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua: Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa? Helsinki: WSOYpro.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Pohjantähti.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2. tark. p. Helsinki: Talentum.

Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas. 2. uud. p. Keuruu: KY-palvelu.

Sähköiset

Finlandia Hotels 2021. Viitattu 13.2.2021.

<https://www.finlandiahotels.fi/>

Marski, L. 2021. Matkailun toimialaraportti. 10.2.2021. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 15.2.2021.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162841/TEM_2021_01_t.pdf?sequence=1&isAllowed=y

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

Reason, B., Flu, M. B. & Løvlie, L. 2015. Service Design for Business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. E-kirja. John Wiley & Sons, Inc.

Smapply 2021. Viitattu 21.4.2021.

<https://www.smapply.com/>

Stickdorn, M. S. & Schneider, J. 2012. This Is Service Design Thinking: Basics-Tools-Cases. E-kirja. Lanham: BIS Publishers.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopisto. Tuotantotalouden osasto 5/2015. Viitattu 10.3.2021.

<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf>

Julkaisemattomat

Tulisalmi, T. 2020. Toimitusjohtajan haastattelu 28.12.2020. Fiesta Hotellit Oy. Viitattu 29.12.2020.

Uuden työntekijän opas 2020. Fiesta Hotellit Oy. Viitattu 29.12.2020.

Kuviot

Kuvio 1: Palveluprosessin kuvaus palvelupolun avulla (mukailten Karhumäki 2021; Tuulaniemi 2013, 78-79)	13
Kuvio 2: Palvelutuokioiden kuvaus ravintolassa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 214-216; Tuulaniemi 2013, 79.)	14
Kuvio 3: Laadun ulottuvuudet Grönroosin (2015, 103) mukaan	17
Kuvio 4: Ruokaravintolan palvelupolku	29
Kuvio 5: Palvelupolun palvelutuokioiden kuvaus ennen varsinaista palvelua	30
Kuvio 6: Palvelupolun palvelutuokioiden kuvaus varsinaisen palvelun aikana	31
Kuvio 7: Palvelupolun palvelutuokioiden kuvaus varsinaisen palvelun jälkeen	32
Kuvio 8: Työpajan ideoinnin tulokset 8x8 -menetelmällä.....	40

Taulukot

Taulukko 1: Työpajan esille tuomat heikot kontaktipisteet ja muut aiheet palvelutuokioissa	37
Taulukko 2: Työpajan esille tuomat heikot palvelutuokioiden osalta	38
Taulukko 3: Työpajan esille tuomat mahdolliset totuuden hetket	39
Taulukko 4: Kehitysideat toimeksiantajalle pääteemoittain	43