

Opinnäytetyö (AMK)

Koulutusohjelma: Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Restonomi

Valmistumisvuosi: 2014

Marika Vääntinen

# UUDEN PALVELUTUOTTEEN KEHITTÄMINEN SAGA KANALINRANTAAN



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma | Restonomi

Opinnäytetyön valmistumisajankohta : 2014 | Sivumäärä: 45

Ohjaaja: Annika Karppelin

Marika Vääntinen

## UUDEN PALVELUTUOTTEEN KEHITTÄMINEN SAGA KANALINRANTAAN

Tämän kvalitatiivisen opinnäytetyön tavoitteena on uuden palvelutuotteen kehittäminen yksityiseen vanhustenpalvelutalo Saga Kanalirantaan. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Saga Care Finland Oy. Opinnäytetyön tuotoksena syntyi juhlaillallisen markkinointiesite ja palvelumalli, jota seuraamalla pystytään järjestämään pöytiin tarjottava juhlaillallinen laadukkaasti. Uuden palvelun tavoitteena on arvon luominen asiakkaalle ja keittiöhenkilökunnan motivaation kohottaminen.

Teoriaosuudessa käsitellään asiakaslähtöistä palvelua, palvelutuotteen kehittämisen prosessia sekä sisäisen markkinoinnin ja palautteen antamisen tärkeyttä henkilökunnan motivoimisessa. Juhlaillallisen kehittämismenetelminä käytettiin teemahaastattelua sekä havainnointia.

Uuden palvelutuotteen kehittäminen sai alkunsa asiakaspalautteista ja keittiöhenkilökunnan laskeneesta työmotivaatiosta. Saga Kanalirannan asiakkaat ovat antaneet palautetta iltaan sijoittuvien tapahtumien vähyydestä, joten illallinen oli sopiva lähtökohta palveluidean kehittämiseksi. Illallisen ajankohdaksi valikoitui itsenäisyyspäivä, koska se on asiakaskunnalle erityisen tärkeä juhlapäivä.

Keittiöhenkilökunnan työmotivaatio ja ammatti-identiteetti ovat laskeneet työtehtävien lisääntyessä ja työtahdin kiristyessä. Juhlaillallisen tarkoituksena oli keittiöhenkilökunnan ammattitaidon ja erikoisosaamisen esiin tuominen asiakkaille ja esimiehille. Juhlaillallisen suunnittelussa ja toteutuksessa käytettiin osallistavaa työotetta ja palautteen antamista motivaation nostamiseksi. Itsenäisyyspäivän juhlaillallisen kuvauksessa käydään läpi suunnittelu, markkinointi ja toteutus.

Tutkimuksen tuloksena kehittämiskohteeksi nousi asiakasymmärtämisen lisääminen illallisen menun suunnittelussa. Osallistavan työotteen käyttämisellä esimiestyössä, ja rakentavan palautteen antamisella oli haastatteluiden ja havainnoinnin mukaan keittiöhenkilökunnan motivaatiota ja ammatti-identiteettiä kohottava vaikutus.

### ASIASANAT:

Asiakaslähtöisyys, motivaatio, osallistava työote, palaute, palvelun kehittäminen, palvelumalli, sisäinen markkinointi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hospitality Management | Bachelor of Hospitality Management

Completion year of the thesis : 2014 | Total number of pages : 45

Instructor : Annika Karpelin

Marika Vänttinen

## DEVELOPING A NEW SERVICE PRODUCT AT SAGA KANALINRANTA

The present qualitative bachelor's thesis aims to develop a new service product for a private service house Saga Kanaliranta. The thesis was commissioned by Saga Care Finland Oy. As an output of this thesis a service model and a marketing brochure for a banquet were developed. The aims of the new service are creating value to the customer and raising the motivation of the kitchen personnel.

The theoretical part of this thesis discusses customer-oriented service, the development process of a service product, the importance of internal marketing and constructive feedback from the point of view of the personnel's motivation. The methods used in this study were theme interview and observation.

The starting points for developing a new service were customer feedback and the declined work motivation of the kitchen personnel. The customers of Saga Kanaliranta have given feedback regarding the small number of events taking place in the evenings, thus a banquet was a good starting point for the development of the service idea. The Independence Day was selected because it is a highly valued feast day for the senior customers.

The motivation and professional identity of the kitchen personnel have declined as a consequence of the increased number of duties. The goal of the banquet was to show the customers and managers the professional skills and expertise of the kitchen personnel. The banquet was planned and implemented by applying a participatory approach to work and giving feedback. The description of the Independence Day banquet covers planning, marketing and execution.

As a result of this study the need to develop customer understanding in menu planning was identified. Based on the interviews and observations conducted during the study the participatory approach to work and giving constructive feedback have an uplifting effect on the kitchen personnel's motivation and occupational identity.

### KEYWORDS:

Customer orientation, motivation, participatory approach to work, feedback, service development, service model, internal marketing.

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 SAGA CARE FINLAND OY</b>	<b>6</b>
2.1 Organisaatiokuvaus ja toiminta-ajatus	6
2.2 Saga Kanalinrannan toimintaympäristö	6
2.2.1 Ravintola Kanalinrannan toiminta	7
2.2.2 Ravintola Kanalinrannan kilpailutilanne	9
<b>3 ASIAKASLÄHTÖINEN PALVELU</b>	<b>10</b>
3.1 Asiakslähtöisyyden määritelmä	10
3.1.1 Asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutus Saga Kanalinrannassa	11
3.1.2 Asiakaspalvelun haasteet Saga Kanalinrannassa	13
3.2 Palvelun kehittämisprosessi	14
3.2.1 Palveluidean määrittelemine	15
3.2.2 Palvelun tuotantokonseptin laatiminen	16
3.2.3 Palvelumallin laatiminen ja käyttöönotto	17
<b>4 SISÄINEN MARKKINOINTI</b>	<b>19</b>
4.1 Sisäisen markkinoinnin näkökulmat	19
4.2 Asennejohtaminen ja viestintäjohtaminen	20
4.3 Palautteen voima	22
4.3.1 Työyhteisön ilmapuntari	24
4.3.2 Uuden palvelutuotteen vaikutus motivaatioon	26
<b>5 ITSENÄISYYSPÄIVÄN ILLALLINEN</b>	<b>29</b>
5.1 Itsenäisyyspäivän illallisen suunnittelu	29
5.2 Itsenäisyyspäivän illallisen markkinointi	30
5.3 Itsenäisyyspäivän illallisen toteutus	32
5.4 Itsenäisyyspäivän illallisen palveluprosessin kehittämismenetelmät	34
5.4.1 Palveluprosessin kehittämismenetelmänä teemahaastattelu	35
5.4.2 Palveluprosessin kehittämismenetelmänä havainnointi	37
<b>6 POHDINTA</b>	<b>39</b>

6.1 Itsenäisyyspäivän illallisen kehittämiskohteet	39
6.2 Itsenäisyyspäivän illallisen positiiviset palautteet	41
6.3 Henkilökohtainen oppiminen	42
<b>LÄHTEET</b>	<b>44</b>

## **LIITTEET**

- Liite 1. Palveluesite.
- Liite 2. Mainos.
- Liite 3. Työnjako keittiöön ja saliin.
- Liite 4. Juhlailallisen toteuttamismalli juhlapalvelussa.
- Liite 5. Juhlailallisen toteuttamismalli ravintolan järjestämänä.
- Liite 6. Haastattelukysymykset osallistuneille asiakkaille.
- Liite 7. Haastattelukysymykset osallistumatta jättäneille.
- Liite 8. Havainnointitaulukko.

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät pohjautuen Fischerin ja Vainion (2014, 16.) näkemykseen.	13
Kuvio 2. Palvelujen suunnittelu prosessikaaviona (Kinnunen 2004, 96).	15
Kuvio 3. Haastatteluaineiston käsittely (Hirsjärvi & Hurme 2008, 144).	37

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Työyhteisön ilmapuntari (Nummelin 2007, 73).	25
--	----

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on uuden palvelun kehittäminen. Tarkoituksena on luoda työpaikalleni ravintola Kanalinrantaan palvelumalli, jota seuraamalla pystytään järjestämään pöytiin tarjoitava juhlaillallinen. Prosessikuvaus toimii henkilökunnan työvälineenä juhlaillallisen toteuttamisessa. Päivitin uuden palvelun kuvauksen juhlapalvelujen myyntikansioon, josta asiakkaat pystyvät tutustumaan tilaisuuteen myös valokuvien avulla.

Opinnäytetyöni aiheen valintaan vaikuttivat asiakaspalautteet iltaan painottuvien tapahtumien vähyydestä ja keittiöhenkilökunnan laskenut työmotivaatio. Tavoitteena on työmotivaation kohottaminen mielenkiintoisella ja haasteellisella työtehtävällä ja arvon tuottaminen asiakkaalle. Uuden palvelun tarkoituksena on mahdollistaa keittiöhenkilökunnan ammattitaidon ja erityisosaamisen näyttäminen, jota se ei nykyisellä toiminnalla pysty tuomaan esiin esimiehille ja asiakkaille.

Työn ensimmäinen vaihe kertoo Saga Care Finland Oy:n ja ravintola Kanalinrannan toiminnasta. Toinen vaihe käsittelee asiakaslähtöistä palvelua ja asiakaspalvelua Saga Kanalinrannassa. Käyn läpi palvelujen kehittämisen prosessia ja uuden palvelun merkitystä henkilökunnan työmotivaatioon. Keskityn sisäisen markkinoinnin tärkeyteen ja palvelun kehittämiseen osallistavalla työotteella, sekä sen vaikutukseen työyhteisön ilmapiirissä.

Kehittämismenetelminä käytin tässä työssä haastattelua ja havainnointia. Haastattelin illalliselle osallistuneita ja osallistumatta jättäneitä asiakkaita ja illallisen toteuttanutta henkilökuntaa. Havainnointia tehtiin illallisen aikana ja huomiot kirjattiin taulukkoon, johon oli ennalta määritelty havainnoinnin kohteet.

Lopuksi kerron illallisen suunnittelusta, markkinoinnista ja toteutuksesta. Pohdin myös kehittämistyöni tuloksia ja siinä esille tulleita kehittämiskohteita, sekä omaa oppimistani.

## 2 SAGA CARE FINLAND OY

### 2.1 Organisaatiokuvaus ja toiminta-ajatus

Saga palvelutaloja on kolmella paikkakunnalla; Helsingissä, Turussa ja Raumalla. Ensimmäinen talo rakennettiin Helsingin Munkkiniemeen 1997, jonka jälkeen ovat valmistuneet Turun Kaskenpuisto ja Kaskenniitty, Rauman Kanalinranta ja Helsingin Helapuisto. Saga Care Finland Oy:n toiminta-ajatuksena on tuottaa Ruissalosäätiön omistamissa kiinteistöissä laadukasta ja turvallista senioriasumista. Asukkaiden palvelupaketit suunnitellaan tarpeen mukaiseksi yhdistämällä hoidollisiin palveluihin siivous- ja ateriapalvelut. Asunnot ovat seniori-ikäisille suunnattuja esteettömiä ja itsenäistä asumista tukevia. (Saga Care 2014)

Saga Care Finland Oy on osa Esperri Care konsernia 1.9.2013 tehdyn yrityskaupan jälkeen. Saga Care on jatkanut toimintaansa omana brändinään. Organisaation johtoryhmään kuuluvat Esperri Caren, Saga Caren ja Ruissalo säätiön sekä palvelutalojen johtajat. Johtoryhmään kuuluvat myös Turun ja Helsingin talojen ruokahuoltopäälliköt. Jokaisessa talossa toimii eri työryhmien tiimivastaavat, jotka suunnittelevat ja johtavat operatiivista toimintaa. Saga Caren palveluksessa on noin 350 hoito- ja palvelualan henkilöä. (Esperri Care 2013)

### 2.2 Saga Kanalinrannan toimintaympäristö

Saga Kanalinranta sijaitsee nimensä mukaisesti Rauman kanaalin rannalla. Kanaalin puolelle avautuu näkymä kävelytielle, jota reunustavat isot poppelit. Toisella puolella on vilkasliikenteinen satamaan johtava katu, jossa kulkee raskas liikenne. Sagan asukkaat pystyvät kulkemaan jalan kaupunkiin ilman kadun ylittämistä. Lähin pankki ja kauppa ovat noin kilometrin päässä ja torille on matkaa noin puolitoista kilometriä. Talolta pääsee kaupunkiin minibussilla, joka liikennöi edullisesti muutaman kerran viikossa. Asukkaat pystyvät myös ostamaan peruselintarvikkeita sekä posti- ja apteekkipalveluja vastaanotosta.

Saga Kanalinrannassa on palvelukeskuksen puolella 83 asuntoa, sekä dementiakodin puolella 15 asuntoa. Talossa ovat isot ja rehevät sisäpuutarhat kaikissa kolmessa siivessä. Talo on neljä kerroksinen ja jokaisessa siivessä on kattoikkunat, jotka tuovat valoa, mutta kesäisin on haittana paahtava aurinko ja talvella kylmyys. Asukkaille on suunniteltu puutarhojen väliin tuoliryhmiä, joissa he voivat rentoutua ja vaikka pelata lautapelejä muiden asukkaiden kanssa. Talossa on myös Saga -sali, jossa järjestetään usein konsertteja, lauluhetkiä ja muuta ohjelmaa. Jokaisessa kerroksessa on asukkaille omat kirjastotilat sekä sohva-ryhmät, joissa he voivat seurustella muiden asukkaiden kanssa. Maatason kerroksessa saunaosaston lähellä on pesula sekä kuntosali, jotka ovat asukkaiden vapaassa käytössä. Kulku talossa on suunniteltu esteettömäksi.

Vastaanoton yhteydessä on kahvio, johon keittiö toimittaa myytävät tuotteet ja vastaanoton henkilökunta palvelee asiakkaita. Kahvion yhteydessä on muutama pöytä, sekä vieressä sijaitsee ravintolapuutarha, jossa voivat istua sekä kahvilan asiakkaat että ruokailijat. Ravintola sijaitsee kahvilan välittömässä läheisyydessä ja toimii yhteistyössä vastaanoton henkilökunnan kanssa esimerkiksi tuotteiden menekin ja laadun seurannassa. Ravintolasalissa on 40 asiakaspaikkaa ja ravintolapuutarhan puolella 30. Tarvittaessa pystytään järjestämään asiakaspaikkoja lisää pöytien järjestystä muuttamalla ja tuoleja lisäämällä.

### 2.2.1 Ravintola Kanalinrannan toiminta

Keittiössä työskentelee neljä vakituista ja yksi määräaikainen työntekijä. Kaikilta vaaditaan vähintään kokin koulutus. Esimiehellä ja varaesimiehellä on ravintola-, hotelli- ja suurkeittiöesimiehen erikoisammattitutkinto. Ruoka valmistetaan paikan päällä tuoreista raaka-aineista omavalvontasäädöksiä noudattaen. Ruokahuoltopäälliköt suunnittelevat ruokalistat ikäihmisten ravitsemussuosituksen mukaisesti. Keittiö toteuttaa ruokalistaa osittain omalla reseptiikalla sekä ruokahuoltopäälliköiden suunnittelemissa resepteillä. Reseptiohjelmana käytetään Jamix-ohjelmistoa, jolla voidaan yhdistää kaikkien Sagan ravintoloiden kassa- ja varastotoiminnot. Jamix- käyttöjärjestelmä otettiin käyttöön neljä vuotta sitten ja



siihen on vähitellen yhdistetty resepti- ja kassatoiminnat. Varastojen seuranta on myös kehitteillä. Jamix- käyttöjärjestelmä helpottaa yhteisen ruokalistan reseptiikan ja laadun vakioimista. Varastotilanteiden mukaan voidaan muokata sisältöä säilyttäen ruoan pääraaka-aineen samana kuin yhteisellä listalla. Ruokalistat ovat nähtävillä Saga Caren nettisivuilla. Ravintolassa ruokailee pääasiassa talon asukkaita, omaisia ja henkilökuntaa. Ravintola on avoin myös kaikille vieraille joka päivä.

Keittiössä valmistetaan aamupala, joka on tarjolla ravintolassa klo 8-10. Lounas tarjotaan klo 11.30–14 ja iltapuuro klo 16.45–17.15. Työvuorossa on samana päivänä kolme henkilöä, joista ensimmäinen tulee seitsemältä ja valmistaa aamupalan sekä palvelee asiakkaita salin puolella ja hoitaa astioiden tiskauksen. Kahdeksalta tuleva valmistaa päivän aterian ja valmistelee seuraavan päivän ruoan. Yhdeksältä tai kymmeneltä tulee iltavuoro, joka valmistaa kahviotuotteet ja kylmät ruoat sekä jakaa iltapuuron. Esimiehellä on kerran viikossa toimistopäivä, jolloin hän hoitaa tilaukset ja työvuorosuunnittelun, muutoin hän työskentelee keittiön eri tehtävissä. Työvuorot vaihtelevat päivittäin, jolloin työkuorma pysyy kaikille tasapuolisena.

Ravintola Kanalinrannan keittiöstä kuljetetaan ruoka-annoksia Kivitasku nimiseen Esperi Caren omistamaan vammaisten yksikköön. Lounas lähetetään lämpimänä ja päivällinen kylmänä. Ruokakuljetuksesta vastaa hoitohenkilökunta talon omalla autolla päivittäin. Ruokaa lähetetään 15–18 annosta ja talon täytyessä annoksia menee 30 kpl.

Keittiö toimittaa tilauksesta myös juhlapalvelutuotteita kuten laatikoita, salaatteja, piirakoita, täytekakkuja ja voileipäkakkuja. Ravintola on myös varattavissa yksityiseen käyttöön, jolloin keittiö suunnittelee yhdessä asiakkaan kanssa tarjoilun. Ravintolassa järjestetään muistotilaisuuksia, syntymäpäiviä ja henkilökunnan omia juhlahetkiä. Ravintolan oven vieressä on juhlapalvelun esitekansio, josta asiakas voi jo etukäteen valita itselle sopivan menun, tai suunnitella omien tarpeidensa mukaisen listan.

### 2.2.2 Ravintola Kanalinrannan kilpailutilanne

Raumalla on paljon lounasravintoloita keskustan alueella ja isojen työmaiden kuten sataman ja tehtaiden yhteydessä. Lähellä Sagaa sijaitsee teatterin ravintola Ankkuri kanaalin rannalla. Se ei kilpaile talon asukkaista, mutta se on erityäin kilpailukykyinen Rauman virastotalon henkilökunnasta. Virastotalo sijaitsee aivan Sagan vieressä, ja Saga olisi sijaintinsa puolesta helppo valinta lounaspaikaksi. Teatterin lounasravintola tarjoaa kuitenkin enemmän vaihtoehtoja edullisemmin, sekä joustavammat aukioloajat. Työssäkävillä on yleensä lyhyt ruokatunti, joten lounaan nauttimisen pitäisi tapahtua nopeasti. Sagan ravintolassa asiakkaat yleensä liikkuvat hitaasti, ja ruuhka-aika ajoittuu juuri samaan aikaan työssäkävien lounasajan kanssa. Nämä asiat vaikuttavat Sagan vetovoimaan lounaspaikkana. Muita lounasravintoloita ei ole Ravintola Kanalinrannan välittömässä läheisyydessä.

Vanhusten palvelutaloja, joissa on ravintola, on Raumalla kaksi. Villa Jussoilan Helmi ravintola on 1,5 kilometrin päässä ja palvelutalo Iltatuulen lounas – kahvila kahden kilometrin päässä. Rauman kaupunki myöntää omaishoitajille palvelusetelin, jonka summan he voivat käyttää kuukauden aikana tarvitsemiinsa palveluihin, kuten lounaaseen. Iltatuulen lounas- kahvila on edullisempi ja lähellä keskustaa, joten lähes kaikki palveluseteliasiakkaat käyvät Iltatuulella. Villa Jussoilan ravintolapalveluja tarjoaa Klapsakka -ravintolaketju. Villa Jussoilan lounas on lähes samanhintainen kuin ravintola Kanalinrannassa, ja asiakaskunta koostuu asukkaiden lisäksi samasta segmentistä kuin Kanalinrannassa. Arvon tuottaminen palvelutapahtumalla onkin tärkeä tekijä kilpailutilanteessa.

## 3 ASIAKASLÄHTÖINEN PALVELU

### 3.1 Asiakaslähtöisyyden määritelmä

Palveluyrityksen on pyrittävä kasvattamaan tietoa asiakkaiden arvontuotantoprosessista ja ymmärtämään, miten yritys pystyy elämään yhdessä asiakkaansa kanssa. Palveluyrityksen liiketoiminnan peruspilari on asiakas ja asiakkuus. Yrityksen lähtökohtana on kasvattaa asiakkaan mahdollisuutta tuottaa arvoa itselleen. (Storbacka ym.1999, 21.)

Storbackan ym. (1999, 15.) mielestä yritys kykenee luomaan ainutlaatuisen tarjooman sekä omat asiakkuusprosessinsa, kun se on oppinut ymmärtämään asiakkaiden arvontuotannon ja sen prosessin, jossa arvo muodostuu. Heidän mielestään yritys pystyy silloin rakentamaan asiakkuusstrategioita, joilla luodaan kilpailuetua. Yrityksen haasteena on kilpailukyvyyn siementen löytäminen asiakkuuksien paremmasta ymmärtämisestä, sekä henkilöstön vapauttaminen ajatuksellisista kahleistaan. Yrityksen on kannustettava henkilöstöään omalla luovuudellaan uudistamaan yrityksen tapoja hoitaa asiakkaitaan. Menettelemällä näin, pystyy koko yritys uudistumaan ja jatkamaan menestystään. (Storbacka 1999, 15.)

Asiakaslähtöisyyden ensimmäinen avaintekijä on saavutettavuus. Asiakaslähtöinen yritys on asiakkaan saavutettavissa ja helposti lähestyttävissä fyysisesti ja tunteen tasolla. Kilpailutilanteessa yrityksen tulee voittaa asiakkaan tunteet ja sydän, ja olla aina tavoitettavissa. Yrityksen on oltava näkyvillä silloin kun asiakas valitsee toimittajaa, sillä valinnat tehdään nopeasti, ja silloin näkyvyys markkinoilla on tärkeää. Toinen avaintekijä on vuorovaikutteisuus. Kyse on osittain asiakkaan tarpeisiin kehitettyjen palvelujen tarjonnasta, ja osittain tiedonvaihdannasta asiakkaan kanssa. Internetin ja sosiaalisen median luomat mahdollisuudet ovat yhtä tärkeitä vuorovaikutus tilanteita kuin perinteiset fyysiset kohtaamiset asiakkaan kanssa. Vuorovaikutteisuus on edellytyksenä asiakkuusprosessien kehittämiseksi. Mitä enemmän asiakas on prosesseissa suo-

raan tai välillisesti mukana, sitä paremmin yritys pystyy kehittämään hyviä asiakkuuksia. (Storbacka ym. 1999, 23–24.)

Storbackan ym. (1999, 25.) mukaan asiakaslähtöisyyden kolmas tekijä on arvontuotanto. Arvonluonti tapahtuu asiakkaan ja yrityksen asiakasrajapinnoissa, edellyttäen yhteen toimivia prosesseja. Yritys, joka kykenee jatkuvaan prosessiansa arviointiin ja kehittämiseen luodakseen asiakkaalleen uusia mahdollisuuksia arvontuotantoon, vahvistaa kilpailukykyään. Fischer ja Vainio (2014, 165.) toteavat asiakaskokemuksen syntyvän asiakkaan omista arvoista. Jokaisella asiakkaalla on odotusarvo palvelulle ja sen ylittyessä, asiakaskokemuksesta syntyy positiivista tunne-energiaa yrityksen ja asiakkaan välille.

Palveluyrityksen asiakkaat eivät etsi vain tuotteita ja palveluja, vaan he etsivät kokonaisvaltaista palvelutarjoomaa, jonka he haluavat saada ajallaan, luotettavasti ja jouhevasti. Palveluyritykselle tarjooman ytimenä on palvelu, mutta nykyisessä kilpailutilanteessa pelkkä ydin ei riitä tuottamaan hyviä tuloksia ja pysyvää asemaa markkinoilla. Yrityksen on tärkeä hallita tarjooman lisäaineksia paremmin kuin kilpailijat, riippumatta siitä, mikä asema sillä on jakelukanavassa. Tyytymättömyys liittyy harvemmin itse ydintuotteeseen, pikemminkin ydintä ympäröiviin osiin. Esimerkkinä ravintolan asiakas voi pitää ateriala hyvänä, mutta on kokonaisuuteen tyytymätön huonon palvelun takia. Ydintuotteella kilpailu ei siis riitä, vaan pitää kilpailla kokonaispalvelutarjoomalla, jossa ydintuote on vain yksi palvelu. (Grönroos 2009, 55.)

### 3.1.1 Asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutus Saga Kanalinrannassa

Korkman ja Arantola (2009, 25–27.) näkevät asiakkaan aktiivisena osallistujana, jolloin asiakas ja yritys ovat vuorovaikutuksessa luoden arvoa toisilleen. Kyseessä ei ole vain rahan ja hyödykkeen vaihtaminen, vaan arvontuominen kaikissa asiakaskohtaamistilanteissa. Yritykset ovat saaneet paljon tietoa asiakkaistaan erilaisilla tutkimuksilla, mutta ongelmaksi onkin tullut liiallinen asiakastietämys ja palvelutarjooman pirstaloituminen. Useasti asiakkuustyö onkin turhan monimutkaista eikä tuota haluttua tulosta. Kun yritys haluaa luoda selkeän

jatkumon ja aktiivisen vuorovaikutuksen asiakkaaseen, lisätään usein kohtauspisteitä. On hyvä huomata mitä asiakas kaipaa arjen elämiseen, monet ylimääräiset toiminnot palvelun ympärillä saattavat olla vain häiriöksi asiakkaalle, rasittaa yrityksen resursseja ja lisätä kustannuksia. Mietittäväksi jää, onko tarpeellista huomioida asiakkaiden erilaisuus, ja kuinka paljon asiakas kaipaa erilaistamista. (Korkman & Arantola 2009, 25–27.)

Mielestäni juuri tämä molemminpuolinen arvonluominen sopii Saga Kanalinrantaan. Vanhuksille luotu palvelutarjoama pitää olla selkeää ja mutkatonta, ilman ylimääräisiä toimintoja. Saga Care on mielestäni sisäistänyt asiakkaan arvontuotannon prosessin luomalla räätälöidyn palvelutarjoaman, jolla pystytään vastaamaan asiakkaan perustarpeisiin. Asiakas tuntee turvallisuuden tunnetta, kun hänellä on turvaranneke, jolla pystyy hätätilanteessa hälyttämään hoitajan paikalle. Asiakkaan kokemaa arvoa luo myös ammattitaitoinen ja helposti lähestyttävä henkilökunta, jonka puoleen voi kääntyä missä asiassa vain. Tarjottavat palvelut ovat helposti ostettavissa ilman tilaamisia ja sopimisia.

Asuminen palvelutalossa on suunniteltu palveluiltaan niin kattavaksi, että asukkaan ei tarvitse lähteä palvelutalon ulkopuolelle saadakseen perustarpeensa tyydytettyä. Joissakin tapauksissa kuitenkin palvelupaketille saattaa muodostua niin paljon hintaa, että asiakas ei pysty ostamaan kaikkia palveluja, mitä hän tarvitsisi. Asiakaslähtöisyyttä haetaan kuuntelemalla Saga Kanalinrannan asukkaiden mielipiteitä ja ehdotuksia asukaspalaverissa ja palautelaatikon välityksellä, henkilökohtaisissa tapaamisissa, sekä asiakastyytyväisyyskyselyillä.

Palveluja muokataan jatkuvasti asiakkaiden tarpeita huomioiviksi. Henkilökunta on tiiviissä kontaktissa asukkaiden kanssa oppien tuntemaan heidän historian, persoonansa ja arvonsa. Henkilökunnan ja asukkaiden välille muodostuu tunnesiteitä, joiden avulla asukas kokee olonsa hyväksi palvelutalossa. Vastavuoroisesti henkilökunta kykenee tarjoamaan asukkaalle hoitoa ja palveluja, jotka tukevat hänen mahdollisuuksiaan asua itsenäisesti mahdollisimman pitkään.

### 3.1.2 Asiakaspalvelun haasteet Saga Kanalinrannassa

Saga Kanalinranta on vanhusten palvelutalo, jossa kaikki palvelut ovat maksullisia, joten ymmärrettävästi asiakkaiden ja omaisten vaatimukset palvelun tasosta ovat melko korkealla. Palvelutalossa onkin paljon kontaktpisteitä asiakkaiden kanssa ilman palvelutilannetta, koska he asuvat talossa, eivätkä ole ainoastaan käymässä tai ostamassa palveluja. Muistihäiriöiset asiakkaat vaativat useasti erityishuomiota ja eri työryhmien välistä tehokasta viestintää. Työntekijät tekevätkin jatkuvaa asiakaspalvelutyötä, sillä esimerkiksi keittiöhenkilökunta palvelee asiakkaita myös ravintolan ollessa suljettuna. Tällainen palvelumuoto on haastava työntekijälle, koska asiakkaan ja organisaation vaatimukset ystävällisyydestä, tehokkuudesta ja tavoitettavuudesta ovat korkealla.

Fischerin ja Vainion (2014, 16–17.) mielestä palveluliiketoiminta luodaan koko työyhteisön voimin, eikä vain yrityksen tasoisena asiana. Avainroolissa ovat yksilöt, jotka palvelevat sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita, ja näin vaikuttavat toimilaan muihin palvelua tuottaviin työntekijöihin. He kuvaavat (kuvio1) asiakaskokemukseen vaikuttavia asioita kolmena toisiinsa vaikuttavana tekijänä.



Kuvio 1. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät pohjautuen Fischerin ja Vainion (2014, 16.) näkemykseen.

Fischer ja Vainio (2014, 91.) ovat sitä mieltä, että hyväksyvä ja arvostava vuorovaikutus on laadullisten yhteyksien keskiössä. Ihmiset ovat laumasieluja ja tunteet ja tunnetilat tarttuvat vuorovaikutustilanteissa. Kaikkia palvelutilanteita tulisikin tarkastella kokonaisuutena ja miettiä, miten positiivinen vire pystytään pitämään.

Mielestäni Saga Caren linja on yrityskaupan jälkeen etääntynyt asiakkaalle arvontuottamisesta laadukkaan palvelun avulla. Kiristynyt työtahti väsyttää työntekijät ja vähentää asiakkaan palvelutilanteessa kokemaa arvoa. Jos tavoitteena on pelkästään hyvä tulos, tulee unohtaa palvelutilanteen herkkyyks ja asiakaspalvelun vaatima aika. Saga Kanalinrannassa on asiakaskunnan terveys heikentynyt huomattavasti vuosien aikana, ja se luo palvelutilanteisiin haasteita, sillä esimerkiksi muistisairaana asiakkaan palveleminen vie enemmän aikaa kuin terveeseen. Muistisairaiden ja liikuntaesteisten asiakkaiden kanssa käyttämä aika ei näy tuloksessa suoraan, vaan välillisesti asiakkaan tyytyväisyytenä ja halukkuutena suositella Sagan palveluja.

### 3.2 Palvelun kehittämisprosessi

Jatkuva kehittäminen voidaan nähdä prosessina. Prosessi on sarja toimintoja, se vaatii aikaa, se etenee ja muuntuu, sekä siihen liittyvät vaiheet on kohdattava ajallaan. Prosessille voidaan asettaa päämäärä, jonka saavuttamisen aikana tieto lisääntyy koko ajan. Prosessi on alussa yksinkertaista ja heikommin tiedostettua, ja se etenee kohti tarkentuvia toimenpiteitä jättäen pois turhia toimintoja päämäärän saavuttamisen kannalta. Prosessissa syntyy uutta tietoa, joka käsitteellistämisen kautta pystytään siirtämään eteenpäin toisille. Prosessin tavoite on mennä koko ajan eteenpäin kohti muutosta ilman taantumia. Kehittämisen prosessissa arvioidaan nykytila, määritellään tavoitteet, suunnitellaan niiden saavuttamisen keinot ja laitetaan suunnitelmat käytäntöön. Viimeiseksi tarkistetaan tavoitteiden saavuttaminen ja tehdään korjaavat toimenpiteet. Onnistuneessa prosessissa ei voi oikaista esimerkiksi jättämällä arviointi pois. Jatkuva kehittäminen vaatii hyvää projektinhallinta taitoa, suunnittelutekniikoiden hallit-

semistä ja ongelmanratkaisua erilaisten menetelmien avulla. (Borgman & Packalen 2002, 24–26.)

Palvelujen kehitysprosessia voidaan jakaa ideointivaiheeseen, palvelun tuotantokonseptin laatimiseen, palvelumallin laatimiseen, ja siitä käytännössä testaamiseen. Kinnunen (2004, 96.) esittää palveluprosessin selkeästi (kuvio 2).



Kuvio 2. Palvelujen suunnittelu prosessikaaviona (Kinnunen 2004, 96).

### 3.2.1 Palveluidean määrittely

Kinnunen (2004, 40–41.) toteaa, että palveluideoiden syntyminen on usein hyvin epämääräistä, ja palvelun keksijän on jälkikäteen vaikea määrittellä mistä idea on syntynyt. Hänen mielestään palveluideat syntyvät tyypillisesti yrityksessä työskentelevän henkilöstön oivalluksina heidän miettiessä ratkaisuja käytännössä ilmenneisiin ongelmiin. Ideat saattavat syntyä myös yhteistyökumppaneiden tarpeista sekä kopiaimalla kilpailijoita. Suurin osa ideoista syntyy kuitenkin suoraan asiakkaiden esittämistä toiveista, ja niiden pohjalta kehitettyjen ideoiden julkistamisessa ovat asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt avainasemassa.



Idea palvelutuotteesta sai alkunsa asiakaspalautteista ja ravintolahenkilökunnan havainnoista. Henkilökunta on saanut vuosien varrella suullista palautetta esimerkiksi joulunajan juhlien puutteesta, sillä iltaisin kahvion sulkemisen jälkeen asukkaat menevät omiin huoneisiinsa ja yleiset tilat ovat autiot. Saga Kanalinnan kahvion aukioloaikoja lyhennettiin kahdella tunnilla noin puolitoista vuotta sitten. Kahvilan sulkemisen jälkeen asukkaat ovat jääneet istumaan kahvioon television ääreen, mutta ympäristö ei ole kovin viihtyisän oloinen suljettujen sermien takia. Talossamme onkin pyritty lisäämään iltatapahtumia, ja erityisesti ravintolassa järjestettävät omaisten illat ovat olleet hyvin suosittuja. Omaisten illat ovat kuitenkin olleet ilmaisia, eikä niitä ole taloudellisesti järkevä järjestää kovin usein. Näistä lähtökohdista sain idean itsenäisyyspäivän illalliseen. Kinnunen (2004, 42.) toteaa, että on tärkeää ottaa huomioon jo palvelusuunnittelun ensiaskeleissa asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden määrittely, sekä säilyttää tämä ajatus kirkkaana koko palvelukehityksen ajan. Muuten kehitetty palvelu tulee olemaan kaukana asiakkaan toivomasta ja asiakkaalle tavoiteltu hyöty jää saavuttamatta.

### 3.2.2 Palvelun tuotantokonseptin laatiminen

Konseptointi on kriittinen vaihe, sillä silloin lyödään lukkoon lähes kaikki tuotteen menestymisen kannalta tärkeät tekijät. Konseptointiin liittyy paljon epävarmuutta, erityisesti jos ollaan luomassa täysin uutta, eikä pelkästään paranneta vanhaa. Uuteen innovaatioon liittyy aina epävarmuutta koskien organisaatiota, markkinoita ja resursseja. Konseptointivaiheelle on olemassa käyttökelpoinen malli, johon kuuluu viisi aluetta: mahdollisuuden tunnistaminen, analysoiminen, idean luominen ja jalostaminen, idean valitseminen ja konseptin määrittely. (Inno-risk 2008, 19.)

Kinnusen (2004, 64- 65.) mielestä palvelukonseptien testaaminen etukäteen on melko harvinaista. Yleensä ajaututaan palvelujen suunnittelussa tilanteeseen, jossa projektit elävät omaa elämäänsä, eikä niitä pysähdytä tarkemmin testaamaan ja arvioimaan. Usein myös kriteerit suunnittelun jatkamiselle tai lopettami-

selle puuttuvat, joten palvelut testataan käytännössä, jolloin selviää onko uusi palvelutuote onnistunut ja asiakkaalle tarpeellinen. Palvelun tuotantokonseptilla tuodaan esille palvelun tärkeimmät piirteet, eli toiminnallinen kuvaus miten palvelu tuotetaan ja mikä on sen antama lopputulos asiakkaalle. Tuotantokonsepti auttaa arvioimaan teknistä lopputulosta, ja minkälaisia prosesseja tarvitaan palvelun onnistumiseksi. Tässä vaiheessa on hyvä myös miettiä, ratkaistaanko palvelulla asiakkaan todellinen ongelma. Palvelun tuotantokonseptia testataan haastattelemalla mahdollisia asiakkaita ja asiantuntijoita, jotta saadaan muitakin mielipiteitä konseptista. (Kinnunen 2004, 64- 65.)

### 3.2.3 Palvelumallin laatiminen ja käyttöönotto

Kun palvelukonseptin testaamisessa on saatu riittävästi positiivista palautetta, luodaan siitä palvelumalli, jossa kuvataan palvelu yksityiskohtaisesti, sekä mietitään konkreettiset toimet. Palvelumalli on tuotantokaavio, joka on esitetty palveluntuottajan näkökulmasta. Kaaviota voidaan selventää sanallisilla ohjeilla ja kuvioilla. Palvelumallikaaviota voidaan käyttää myös henkilöstön kouluttamiseen, jolloin haluttu palvelumalli on selkeästi kokonaisuutena nähtävillä. Työntekijä pystyy mallista näkemään oman työnsä vaikutukset kokonaisuuteen. (Kinnunen 2004, 77.)

Valmista palvelumallia voi testata esimerkiksi rajatulla asiakaspiirillä, tai ilmoittamalla asiakkaille uuden tuotteen testaamisesta, jotta eivät palvelun kriittiset vaiheet epäonnistuessaan levitä huonoa mainetta liian laajalti. Kriittiset vaiheet ovat palvelutapahtumissa sellaisia asioita, jotka aiheuttavat positiivisia ja negatiivisia tunteita. Ennen palvelun testaamista voi käydä muun muassa läpi tilanteet, joissa asiakkaat joutuvat jonottamaan tai odottamaan palvelua, ja varautua näihin erityisen tarkasti. Jos asiakkaat eivät palvelun käyttöönotto vaiheessa ole kiinnostuneita siitä, voidaan olettaa sen tuottaman hyödyn asiakkaalle olevan heikko, tai sitten sitä ei ole markkinoitu oikein. Jos palvelu on alusta asti suosittu, on luultavasti kyetty luomaan onnistunut palvelu. Tärkeää on saada asiakkaat ostamaan palvelu useammin kuin kerran. Jos palvelun ostosta tulee kerta-

luonteinen toivotun kanta-asiakkuuden sijaan, vaatii se palvelukonseptin uudelleen miettimistä. (Kinnunen 2004, 80–81.)

Saga Kanalinrantaan kehitettyä juhlaillallista testattiin varsinaisella asiakaskunnalla. Heille kerrottiin illallisen olevan osa opinnäytetyötä. Näin varmistettiin asiakkaiden ymmärtämys mahdollisiin ongelmatilanteisiin, sekä heidän halukkuutensa osallistua illallisen jälkeen haastattelujen kautta sen kehittämiseen. Ennen illallista kävimme työntekijöiden kanssa läpi mahdolliset kriittiset pisteet, kuten asiakkaiden pöytiin saattaminen, apuvälineiden sijoittaminen pois kulkuväyliltä, ruoan odottaminen ja juomien maksaminen. Tämä ennakoiminen auttoi sujuvan tapahtuman järjestämisessä, vaikka kaikkiin poikkeaviin tilanteisiin ei ennalta pystynytäkään varautumaan. Aina löytyy inhimillisiä tekijöitä, jotka voivat palvelutapahtumaa heikentää.

## 4 SISÄINEN MARKKINOINTI

### 4.1 Sisäisen markkinoinnin näkökulmat

Grönroos (2009, 443–444.) kuvaa sisäistä markkinointia kolmella näkökulmalla. Ensimmäisessä näkökulmassa hän korostaa, miten tärkeää oman henkilöstön on ensin kokea ja arvioida kaikki, mitä palveluntarjoaja markkinoi ulkoisille asiakkailleen. Jos työntekijät eivät osaa toteuttaa palvelutarjoomaa, tai käyttää prosessissa tarvittavia tekniikoita, he eivät osta tarjoomaa. Työntekijöiden tulee uskoa ulkoisen markkinoinnin toimenpiteissä ja kampanjoissa annettuihin lupauksiin, ja taitojensa olevan riittävät toteuttamaan niitä, jotta he ostavat tarjooman. Työntekijät muodostavat sisäiset markkinat, joihin tulee ensin kohdistaa huomio. (Grönroos 2009, 443–444.)

Toisessa näkökulmassa korostetaan sitä, että kaikki sisäiset toimenpiteet, hankkeet sekä prosessit tulee suunnitella siten, että ne säilyttävät yrityksen ulkoisen suorituskyvyn tai parantavat sitä. Henkilöressurssien johtaminen ei ole pelkästään sisäinen asia, vaan se osaltaan pitää huolen siitä, että työntekijät myötävaikuttavat palveluntarjoajan ulkoisiin suorituksiin. Nämä toimenpiteet tulee suunnitella ja toteuttaa koordinoitusti, aktiivisesti ja määrätietoisesti, eli aivan kuten ulkoinenkin markkinointi. (Grönroos 2009, 444.)

Kolmannessa näkökulmassaan Grönroos (2009, 444.) toteaa, että organisaation sisäisiin suhteisiin vaikuttaa tapa kohdella sisäisiä asiakkaita kuten ulkoisiakin asiakkaita. Jos sisäisesti tarjotaan henkilöstölle hidasta ja välinpitämätöntä palvelua ja tukea, kyky palvella yrityksen ulkoisia asiakkaita kärsii pahan kolahduksen. Lankinen ym. (2004, 45.) ovat sitä mieltä, että jos halutaan luoda sitoutumista ja sisäistä henkeä, pitää organisaation johtaminen olla sitä tukevalla arvopohjalla. Useiden työtyytyväisyystutkimusten perusteella voidaan todeta, että usein yrityksen johdolla ja työntekijöillä on erilaiset näkemykset siitä, miten arvot on saatu näkymään käytännössä. Suurimmat erot ovat sisäisen viestinnän

avoimuudessa, esimies-alaiskeskustelujen säännöllisyydessä sekä työhyvintointiin tähtäävässä toiminnassa. (Lankinen 2004, 45.)

Suunnitellessani asiakaslähtöistä palvelua halusin ottaa erityisen hyvin huomioon sisäisen markkinoinnin. Saga Care on viimeisen kahden vuoden aikana käynyt läpi suuria organisaatiomuutoksia, ja operatiivista toimintaa on tehostettu jatkuvasti. Nämä haastavat seikat ovat vaikuttaneet yrityksen henkilöstön jakamiseen ja yleiseen ilmapiiriin. Halusin suunnitella uuden palvelun, joka olisi sekä asiakaslähtöinen että keittiöhenkilöstön ammatti-identiteettiä kohottava. Uusi palvelutuote tukee mielestäni ammatti-identiteettiä, koska sen toteutuksessa henkilöstö pystyy näyttämään erilaista ammattitaitoa, mitä arjen työskentelyssä tulee näkyviin. Oman osaamisen näyttäminen, ja siitä palautteen saaminen, antaa uutta intoa normaaliin työskentelyyn, sekä myös innoittaa ajattelemaan asiakaspalvelua uudesta näkökulmasta.

#### 4.2 Asennejohtaminen ja viestintäjohtaminen

Sisäisessä markkinoinnissa tarvitaan kahdenlaista johtamista; asennejohtamista ja viestintäjohtamista. Ensinnäkin on tärkeää johtaa työntekijöiden asenteita sisäisen markkinoinnin näkökulmasta ja motivoida heidät toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Asennejohtaminen on erityisen tärkeää organisaatiolle, joka tavoittelee kilpailuetua palvelustrategian turvin. Asennejohtamisessa on tärkeää luoda hyvät suhteet organisaatioon kuuluvien asiakaspalveluhenkilöiden, tukihenkilöiden, tiiminvetäjien, työnjohtajien ja esimiesten välille. Asennejohtamisen tavoitteena on suhteiden ylläpitämää ja parantaminen niin, että työntekijät ovat motivoituneita palvelemaan sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Asennejohtamisella pyritään varmistamaan, että työntekijöillä ovat tarvittavat taidot ja tiedot tällaista työskentelyä varten, sekä esimiehiltä, sisäisiltä palveluntuottajilta, järjestelmiltä ja tekniikoilta tarvitsemansa tuki. (Grönroos 2009, 449–450.)

Sisäiseen markkinointiin oleellisesti kuuluva viestintäjohtaminen taas tarkoittaa esimiesten, asiakaspalvelijoiden ja tukihenkilöiden tarvitsevan tietoa suoriutuak-

seen tehtävistään ja pystyäkseen tarjoamaan palveluja sisäisille ja ulkoisille asiakkailleen. Henkilöstö tarvitsee tietoa työrutiineista, tuotteista sekä palvelun piirteistä ja erityisesti asiakkaille esimerkiksi mainoskampanjoissa annetuista lupauksista. Heidän on tärkeää kertoa omista tarpeistaan ja vaatimuksistaan, työsuoritusten tehostamista koskevista käsityksistään sekä asiakkaiden tarpeista saamistaan tiedoista. (Grönroos 2009, 449.)

On tärkeää muistaa, että molempia johtamistapoja tarvitaan jos halutaan päästä hyviin tuloksiin. Pelkkien sisäisten esitteiden ja lehtisten jako henkilöstölle ja kokouksien pito, joissa jaetaan henkilöstölle kirjallista ja suullista tietoa ilman muuta viestintää, ei ole riittävää viestintää. Jos esimiehet ja työnjohtajat eivät ole riittävän kiinnostuneita alaisistaan, jotta ymmärtäisivät heidän tarvitsevan palautetta ja rohkaisua, eli kaksisuuntaista viestintää, tarkoittaa se tietysti, että suurella osalla tiedosta ei ole mainittavaa vaikutusta vastaanottajiin. Asenne- muutos ja motivaation kasvattaminen jäävät puuttumaan, joten oletettavissa on, että työntekijät eivät ota saamaansa tietoa kunnolla vastaan. Sisäinen markkinointi on prosessi, joka onnistuakseen tarvitsee sekä asenne- että viestintäjohtamista. Asennejohtaminen on jatkuva prosessi kun taas viestintäjohtaminen voi olla irrallisempi prosessi. Nämä kaksi ovat sidoksissa toisiinsa ja esimiesten ja työnjohtajien työhön kuuluu erottamattomasti molemmat johtamistavat. (Grönroos 2009, 449.)

Uuden palvelutuotteen suunnittelussa otin huomioon keittiöhenkilökunnan motivoitumisen illallisen suunnitteluun ja järjestämiseen. Koin parhaaksi ottaa kaikki mukaan suunnitteluun jo alkuvaiheessa, jotta pystyisimme toteuttamaan illallisen kaikkien mielestä parhaalla tavalla. Halusin myös sitouttaa henkilöstön yhteiseen tavoitteeseen, kuitenkin siirtämättä liikaa vastuuta heille. Minulla oli selkeä tavoite ja aikataulu, jotka määrittivät illallisprosessia, ja työskentelyäni sen vetäjänä.

Pidin aloituspalaverin, jossa selvitin kaikille illallisen tavoitteet ja yleiset suunta- viivat. Palaverin aikana sovittiin yhteiset pelisäännöt, aikataulut ja vastuualueet. Pidin palavereja henkilöstön kanssa tilanteen vaatiessa, jotta kaikilla oli ajan- kohtaiset tiedot, sekä pystyimme seuraamaan miten työtehtävät olivat pysyneet

aikataulussaan. Mielestäni tässä työtehtävässä tuli selkeästi esille Grönroosin (2009, 449.) esille tuoma asennejohtamisen ja viestintäjohtamisen yhteistyön tärkeys. Ei voida käyttää vain toista tapaa, sillä erikseen toteutettuna ei työyhteisöä pystytä motivoimaan ja sitouttamaan asiakaspalvelutyöhön.

#### 4.3 Palautteen voima

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen työyhteisössä on ensiarvoisen tärkeää, jotta sisäinen markkinointi toimii. Palaute antaa kaikille mahdollisuuden vaikuttaa, ja niissä yrityksissä, joissa on toimiva palautekäytäntö, kaikki auttavat kaikkia onnistumaan, eikä vain ainoastaan esimies alaistaan. Palautteen antaminen moninkertaistaa johtamisen tehon. Palautteen pitää kulkea kolmeen suuntaan; ylhäältä alas, alhaalta ylös ja vaakatasoon eli esimieheltä alaiselle, alaiselta esimiehelle ja työkaverilta työkaverille. Kun palautejärjestelmä on toimiva ja kaikki auttavat toisiaan saavuttamaan tavoitteensa, johtaminen vahvistuu moninkertaiseksi. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 24.)

Jos sisäinen viestintä on enimmäkseen johdon monologia, kertoo se siitä, että johdolla on kova tarve puhua mutta ei kuunnella. Haluttomuus tai kyvyttömyys kuunnella taas kertoo johdon pitävän itseään työntekijöitään fiksumpana, ja johtaminen on lähinnä käskemistä, ja viestintä lähempänä tiedottamista kuin vuoropuhelua. Tällaisessa organisaatiossa vain rohkeimmat tai röyhkeimmät työntekijät uskaltavat antaa palautetta, ja saavat ideansa esille. Tällaista organisaatiota kuvataan lääkeruiskumalliksi, jossa fiksu johtaja ruiskuttaa viisauttaan tyhmiin alaisiinsa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011,34.)

Joissakin työpaikoissa uskotaan kuitenkin kaikkien fiksuuteen, ja niissä vallitsee yhteisömalli, jossa ihmiset pystyvät keskustelemaan tasavertaisina keskenään työtehtävästä tai asemasta riippumatta. Jokaisella on oma näkemyksensä, miten hänen ja häntä lähellä olevien ihmisten työ tehdään hyvin, ja kun pystymme tuomaan nämä näkemykset kaikkien tietoon, pystymme kehittämään kaikkien työtä ja koko organisaatiota. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 34–35.)

”Henkilöjohtamisen vaikeimpia asioita on keskustelu, jolla yritämme vaikuttaa toisen henkilön toimintatapaan. Sitä kutsutaan korjaavaksi palautteeksi.”( Helin 2006, 179.) Ranne (2006, 79.) toteaa, että korjaavassa palautteessa kerrotaan asioita, joilla pystytään parantamaan suoritusta. Palautteessa tulisi olla rakentava ja neuvova sävy, sekä siitä pitää tulla esille palautteen antajan vilpitön halu auttaa toista kehittymään. (Ranne 2006, 79.)

Halusin toteuttaa uuden palvelun kehittämisen niin, että työtoverini saisivat minulta mahdollisimman rakentavaa palautetta, sekä saisin vastavuoroisesti palautetta omasta työstäni. Kupias ym. (2011, 34.) suosittelevat palautteen antamiseen niin sanottua hampurilaismallia, jossa työntekijälle annetaan ensin hänen toiminnastaan positiivista palautetta, jonka jälkeen annetaan palautetta kehittämistä vaativasta asiasta. Lopuksi palautteesta annetaan positiivisessa sävyssä yhteenveto, jolloin palautteen saajalle jää ajatuksiin positiivinen vire. (Kupias ym. 2011, 34.) Korjaavaa palautetta on helpompi antaa, jos pyytää työntekijää ensin arvioimaan omaa suoritustaan, jolloin hän saattaa itse oivaltaa asioita jotka tukevat työskentelyn kehittymistä. Olennaista on, että esimies antaa alaiselle mahdollisuuden oivaltaa itse muutostarpeet. (Aarnikoivu 2008, 146–147.)

Koska palautteen antaminen usein unohtuu arkipäivän työskentelyssä, koin erittäin tärkeäksi kannustaa työtovereita yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Vaikka kyseessä oli opinnäytetyöhöni liittyvä illallinen, oli selkeästi havaittavissa henkilöstön innostunut ja yhteinen tavoite mahdollisimman edustavan ja laadukkaan tapahtuman luomiseen. Illallinen vaati kaikilta suurta työpanosta, mutta se tehtiin mielellään, koska siitä sai hyvää palautetta jatkuvasti. Keskusteluissa henkilöstön kanssa ilmeni, miten tärkeäksi koettiin myös omien rajojen kokeileminen ammatillisesti, sekä uuden oppiminen.



### 4.3.1 Työyhteisön ilmapuntari

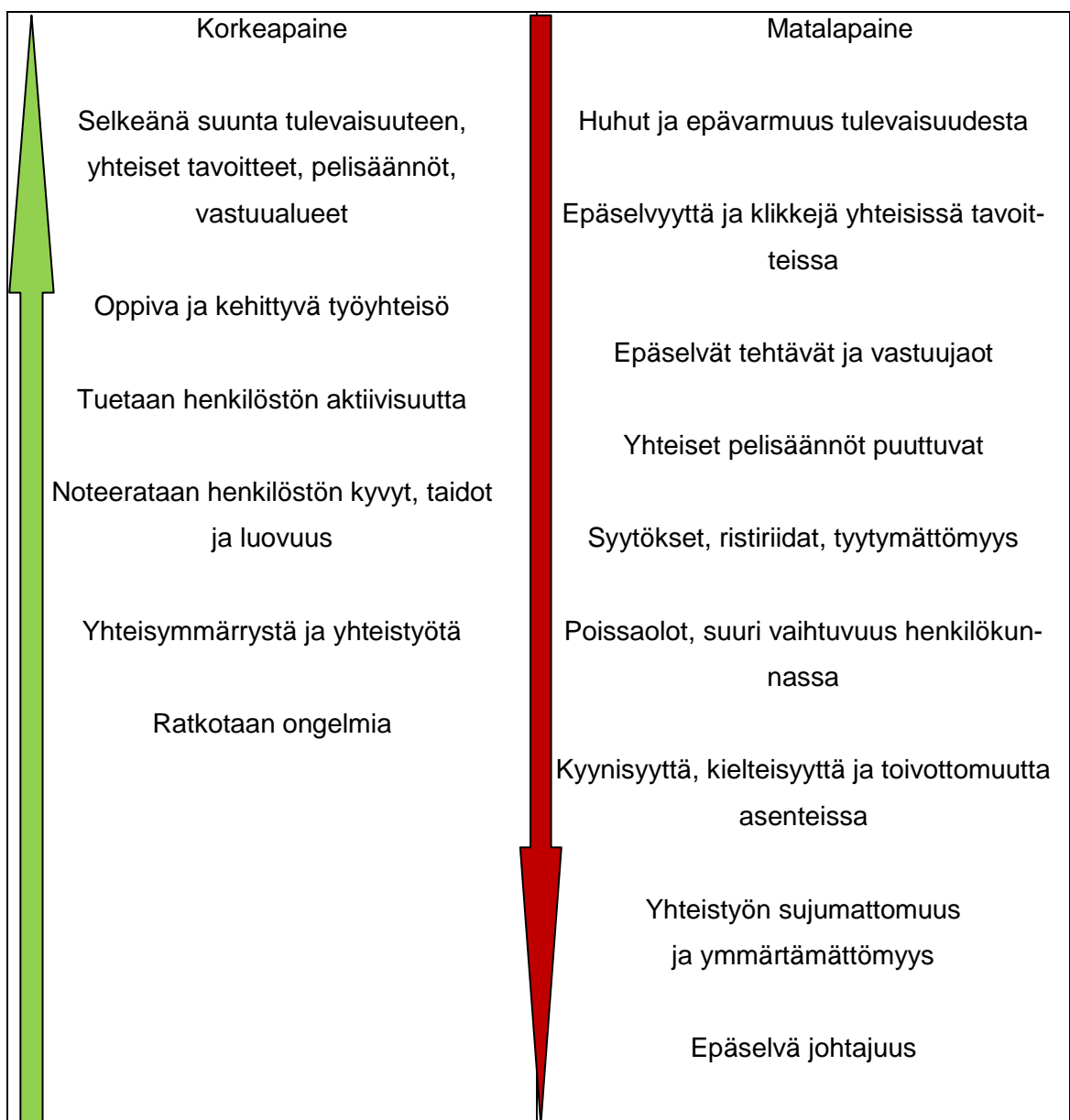
Borgman ja Packalen (2002, 110–112.) jakavat työyhteisön toiminnalliseen ja symboliseen yhteisyyteen. Vuorovaikutuksessa kehittyä toiminnallinen yhteys, jolloin konkreettisen toiminnan seurauksena yhteisölle muodostuu ryhmäidentiteetti. Jos ryhmässä syntyy yhteenkuuluvuuden tunne, voidaan puhua symbolisesta yhteydestä, joka vahvistaa ryhmäidentiteettiä. Nämä kaksi kehityssuuntaa tukevat toisiaan, konkreettinen toiminta saattaa johtaa ryhmän symboliseen yhteyteen, joka taas vahvistaa ryhmän vuorovaikutustaitojen kehittymistä. He pohtivatkin, pitäisikö puhua työyhteisön kehittamisestä vai työryhmän symbolisen yhteisyyden kehittamisestä, jotta toiminnallinen vuorovaikutus parantuisi. Organisaatioihin tulisikin löytää me-henkeä kehittävä yhteinen työvisio, jonka toteuttamiseen jokainen voisi osaamisellaan osallistua. Ryhmiin voidaan edistää yhteisöllisyyden ja me-hengen tunnetta osallistavalla menetelmällä. Kun ryhmässä vallitsee vahva koheesio, eli yhteistyöhalu ja –kyky, on toiminta pääsääntöisesti tehokkaampaa ja työntekijät tyytyväisempiä. (Borgman & Packalen 2002, 110–112.)

Mielestäni koko työryhmän ottaminen mukaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, on tärkeä koko työelämässä. Se luo sidoksia ja yhteenkuuluvuutta, antaa vahvuutta myös yrityksen heikoimmille jäsenille sekä pienentää kuilua esimiesten ja työntekijöiden välillä. Organisaatioilla on haastava tehtävä luoda sellainen toimintaympäristö ja yrityskulttuuri, jossa tällainen symbolinen yhteisyys pystyy muodostumaan. Kuitenkin yritysten suunta vaikuttaa olevan tehokkuuden lisääminen, jolloin paine työssä kasvaa asettaen haasteita vuorovaikutus tilanteisiin.

Nummelin (2007, 72–74.) tuo esille, miten suuri vaikutus esimiestyöllä on yrityksen ilmapiiriin ja kulttuurin muodostumiselle. Hänen mielestään johto- ja esimiestyössä olevat luovat yrityksen kulttuuria muovaavat säännöt, ja toimivat itse esikuvina työpaikoilla. Kulttuuriin kuuluu toimintatavat, työmoraali, säännöt jotka työtä ohjaavat, vuorovaikutustavat sekä asiakas- ja sidosryhmäsuhteet. Työkulttuuri määrittelee herkästi, minkälaiset asiat siirretään myös uusien työntekijöi-

den työmalliksi. Työyhteisö tarvitsee turvakseen luovuutta ja sallivuutta, sekä rutiineja ja järjestystä. Turvallinen ilmapiiri syntyy kun työyhteisössä puhutaan säännöllisesti työtehtävistä ja niihin liittyvistä aikatauluista sekä keskustellaan työtä helpottavista pelisäännöistä. Mielestäni Nummelin (2007, 73.) kuvaa hyvin selkeästi työilmapiiriä ja sen vaikutusta organisaatioon ilmapuntarilla (taulukko 1), josta näkee mitkä asiat saavat työyhteisössä aikaan korkeapaineen tai matalapaineen.

Taulukko 1. Työyhteisön ilmapuntari (Nummelin 2007, 73).



Nummelin (2007, 73–74.) selvittää taulukollaan, miten työilmapiiri syntyy yhteisöllisyydestä ja yhteisen työn tuloksena. Hänen mukaansa aito vuorovaikutus ei kuitenkaan muodostu työyhteisöön automaattisesti, vaan se vaatii suunnitelmallista ja pitkäjänteistä työtä kehittyäkseen. Esimiesasemassa olevien olisi tärkeä oivaltaa oman sitoutumisensa vaikutukset yhteisöllisyyttä tukevien toimintatapojen käytössä, sillä se toimii esimerkkinä henkilöstön sitoutumiselle työhönsä ja työn kehittämiseen. Yhteisöllisyys on vuorovaikutusta ja sitä, että luodaan työn yhteyteen aikaa yhteisille keskusteluille, jolloin annetaan taas mahdollisuus kehittämisasioiden syntymiselle. Kanssakäyminen ja yhteisöllisyyden luominen on helpompaa, jos mahdollistetaan työntekijöiden kohtaaminen ja keskustelu työn ohessa ja tauoilla. Hyvä ilmapiiri heijastuu myös ongelmatilanteisiin, sillä keskusteluyhteyden ollessa hyvä voidaan puhua hankalastakin asioista rakentavasti ja hyvällä mielellä. (Nummelin 2007, 73–74.)

#### 4.3.2 Uuden palvelutuotteen vaikutus motivaatioon

Lähtökohtana uuden palvelun kehittämisessä oli palvelun asiakaslähtöisyys ja keittiöhenkilökunnan motivointi. On selvää, että yksi tilaisuus ei pysty muuttamaan pysyvästi henkilöstön ilmapiiriä ja työssä jaksamista, mutta tavoitteena oli näyttää asiakkaille ja esimiehille, minkälainen voimavara henkilöstön ammattitaidossa piilee. Valitettavasti arkipäivän rutiineissa ei pystytä käyttämään koko ammatillista osaamista, koska perustyö vie niin paljon resursseja, ettei erikoisosaaminen näy. Vuosien ajan olemme keskustelleet työyhteisössä palautteen vaikutuksesta ja sen puutteesta. Annamme työntekijätasolla palautetta toisillemme, mutta se ei pelkästään riitä, vaan myös esimiesten rakentavaa palautetta kaivataan.

Fischer ja Vainio (2014, 41–43.) korostavat työn merkityksellisyyttä ja sen vaikutusta omaan elämänlaatuun. He toteavat työn merkityksellisyyden vaikuttavan hyvinvointiin ja motivaatioon pyrkii kohti tavoitteitaan. Kun työntekijä kokee ammatillista identiteettiä, osaamista, kykenevyyttä ja organisaatiopohjaista itsetuntoa, luo se hänelle merkitystä työnteolle, ja merkityksen tunne taas luo posi-

tiivisia ajatuksia. Työntekijän positiivisten tunteiden lisääntyttyä työnilo nousee saaden aikaan parempaa tuottavuutta. Vaativat haasteet luovat myös työntekijöille merkityksellisyyden kokemuksen, sillä haasteet tukevat pyrkimyksiä kohti parempia tuloksia ja omien rajojen ylittämistä. He korostavat sitä, miten työyhteisöjen vuorovaikutustilanteissa pystytään synnyttämään toisille positiivista energiaa kertomalla miten tärkeitä ja arvostettuja he työyhteisössä ovat. Positiivisesti poikkeava käyttäytyminen tarkoittaa auttamista, arvostamista, kiitollisuutta ja osallistamista. Organisaatioiden on saatava työntekijöiden keskuuteen positiivinen tunne-energia, jolloin he pystyvät kokemaan yrityksen tavoitteet merkitykselliseksi. (Fischer & Vainio 2014, 41–43.)

Pugh (2001, 20–21.) toteaa, että asiakaspalvelijan positiiviset tunteet tarttuvat asiakkaaseen ja lisäävät asiakkaan tunnetta onnistuneesta palvelukokemuksesta. On myös tutkittu tunteiden tarttuvan työntekijästä toiseen, sekä asiakkaasta työntekijään. Hänen mukaansa hymy huulillaan työtä tekevä henkilö on siis tuottava, koska asiakkaat suosittelivat mielellään yritystä, jossa ovat saaneet hyvän kokemuksen. Positiivisten tunteiden näyttäminen voi olla yritykselle potentiaalinen työkalu asiakkaan arvon tuottamisessa, asiakkaan lojaalisuuden luomisessa ja paremman tuloksen aikaansaamisessa. Tutkimuksen päätelmissä ehdotettiin, että työnantajan kannattaa palkata positiivisen elämän asenteen omaksuvia työntekijöitä tuottavuuden parantamiseksi, ja sijoittaa voimavaroja koulutukseen positiivisemmän asenteen aikaansaamiseksi. (Pugh 2001, 20–21.) Mielestäni on myös tärkeää saada positiivinen vire organisaation sisälle arvostuksella ja palkkiojärjestelmillä, varsinkin jos ei ole mahdollista lähteä uutta henkilöstöä palkkaamaan. Positiivinenkin työntekijä muuttuu negatiiviseksi, jos ilmapiiri on huono.

Arvioin uuden palvelutuotteen vaikutuksia henkilöstön motivaatioon haastattelujen ja havainnoinnin perusteella. Halusin saada realistisen vaikutelman henkilökunnan tunnelmista, joten haastattelin heitä työn ohessa välittömästi illallisen jälkeen. Kaikki olivat pitkästä ja raskaasta päivästä väsyneitä, mutta he olivat silti täysin yksimielisiä siitä, miten hienolta tuntui, kun sai näyttää asiakkaille ja henkilökunnalle erityisosaamistaan. Kaikki olivat sitä mieltä, että illallisesta pitää

tehdä perinne ja toteuttaa se vaikka kaksi kertaa vuodessa. Motivaatiota kohotti myös talon johtajan henkilökohtainen hyvä palaute, jota hän antoi illallisen aikana ja sen loputtua.

Haastattellessani asiakkaita kommenteissa tuli ilmi, että henkilökunta oli ollut erittäin palvelualtis ja iloisin oloinen illallisen aikana. Asiakaspalvelusta saimme pelkästään positiivista palautetta. Haastattelutulosten vaikutus oli selkeästi henkilökunnan motiivia kohottava. Myös talon muun henkilökunnan hyvä palaute kohotti ammatti-identiteettiä. Sain myös itse palautetta selkeästä tehtävänannosta ja viestinnästä.

Ohjeistus oli selkeä, joten kaikilla oli yhteinen tavoite ja pystyimme näyttämään taitomme ja erityisosaamisemme. Avaintekijöinä onnistumisessa oli yhteistyö ja ongelmien ratkomiskyky. Toivon illallistapahtuman näyttäneen asiakkaille ja esimiehille, mihin henkilökunta pystyy, kun sillä on yhteinen tavoite ja motivaatio sen toteuttamiseen.

## 5 ITSENÄISYYSPÄIVÄN ILLALLINEN

### 5.1 Itsenäisyyspäivän illallisen suunnittelu

Uuden palvelun kuvaus juhlapalvelukansiossa on nimeltään juhlaillallinen (liite 1). Valitsin illallisen toteuttamiseen itsenäisyyspäivän, koska sillä on erityisen suuri tunnelataus iäkkäämpien ihmisten keskuudessa. Illallisen tarkoituksena oli mahdollistaa asukkaiden ja heidän omaistensa tai ystävien yhteinen arvokas juhla. Illallisen lähtökohtana oli arvokkaan juhllallisen tunnelman luominen kauniilla ja päivään sopivalla somistuksella, sekä henkilökunnan ammattimaisella palvelulla.

Pidimme keittiöhenkilökunnan alkupalaverin ruokahuoltopäällikön, johtajan ja keittiöesimiehen kanssa, jolloin laskettiin karkeasti, miten monta illalliskorttia pitäisi myydä, jotta tilaisuus olisi edes nollatuloksessa. Illalliskortin hinnaksi laskettiin 30€ vieraille ja 24€ asukkaille. Olin laskenut raaka-aineiden hinnat anoksille, ja näiden tietojen pohjalta esimiesten kanssa sovittiin hinnoittelusta. Laskimme myös henkilöstötarvetta ja sen vaikutusta hintaan. Päädyimme laskemaan illallisen hinnan sellaiselle tasolle, että saisimme asiakkaita. Osallistuvat asiakkaat olivat tärkeitä, sillä illallinen itsessään toimi uuden palvelun markkinointina. Illallisen tarkoituksena oli uuden palvelun testaaminen ja markkinointi, joten totesimme nollatuloksenkin olevan ihan hyvä. Tavoitteeksi asetettiin palveluprosessin onnistuminen ja kehittäminen uudeksi palvelutuotteeksi.

Suunnittelupalaveri pidettiin heti kun illallisidea sai hyväksynnän esimieheltä. Suunnittelupalaveri selkeyttää hankkeen päämäärät ja keskeiset haasteet suunnitellussa palvelussa tai tuotteessa. Siinä tehdään selkeä jaoteltu dokumentti, jossa esitetään tavoitteet, rajoitukset, budjetit ja aikarajat. Dokumentista näkee hankkeen tuloksia, mahdollisia riskejä ja niiden minimoimiseksi löytyneitä ratkaisuja. (Design methods for developing services).

Suunnittelin illallisen toteuttamiseen liittyvän aikataulun, jonka tarkoituksena oli toimia seurantalistana hoidettavista asioista. Kävimme suunnittelupalaverissa

keittiöhenkilökunnan kanssa läpi aterian toteutuksen, siihen liittyvät haasteet ja illallisen aikataulun. Salin somistuksen suunnittelussa käytin apuna työtöveideni mielipidettä ja ammattitaitoa. Näin jokainen pääsi antamaan näkemyksensä ja mielipiteensä itsenäisyyspäivän illallisen järjestämiseen. Tämä lisäsi selkeästi henkilökunnan motivaatiota osallistua, sillä helposti illallisen järjestelyt olisivat voineet jäädä vain minun hoidettavakseni. Osallistava työote sitoutti työntekijät myös mahdollisimman hyvään lopputulokseen. Työnjako meni työvuorolistan mukaisesti. Esimies laati työvuorot antamieni henkilöstön tarpeen laskelmien mukaan.

Käytin itsenäisyyspäiväksi laatimaani aikataulua ja työnjakoa suunnitellessani keittiön käyttöön tarkoitettua prosessikuvausta illallisesta. Kuten Leppänen ym. (2002, 47.) sanovat, työprosessien mallintaminen toimii organisaatioiden sisäisenä kehittäjänä. Jatkuva työelämän kehittäminen ja prosessien mallintaminen ovat tulleet osaksi organisaatioiden toimintaa. Kehittäjän työtä voidaankin tarkastella työotteena ja orientaationa, ja kehittäjänä voi olla kuka tahansa työyhteisöstä, kunhan saa toiset vakuuttumaan kyvyistään olla edelläkävijä. Työprosessien mallintaminen on kehitystyökalu työ- ja tuotantoprosessin, sekä sen kehittämistarpeen analysoimiseen. Prosessin mallintamisessa tehtävät analyysit käsitellään toiminnallisissa työryhmissä, jolloin organisaation eri toimijat tarkastelevat prosessia omasta näkökulmastaan. Näin kaikki pääsevät jakamaan tietämystään ja kokemustaan. (Leppänen ym. 2002, 47.)

## 5.2 Itsenäisyyspäivän illallisen markkinointi

Grönroosin (2009, 62.) mielestä on hyödyllistä ymmärtää suhdemarkkinoinnin käsite. Hänen mielestään asiakkaan ja palveluntarjoajan välille on muodostunut suhde, kun he ajattelevat samanhenkisesti. Suhde tarkoittaa, että asiakas on hyödyksi yritykselle ja yritys asiakkaalle. Yrityksen pitää tuoda asiakkaansa arvostus esille jatkuvasti ja pysyä uskollisena asiakkailleen, jotta pystyttäisiin syventämään suhdetta. Erittäin tärkeä osa on vuorovaikutustilanteilla, jotka pitävät sisällään kaikki asiakaskohtaamisen muodot, sekä viestinnällä, jota tapahtuu

kaikissa vuorovaikutustilanteissa. Viestintää tapahtuu myös erikseen suunnitelluissa viestintätilanteissa kuten suoramarkkinoinnissa, mainonnassa ja myyntineuvotteluissa. Markkinoijan tulisikin ottaa suhde huomioon markkinointiviestintää suunnitellessaan, ja pyrittävä asiakassuhteen kannalta parhaaseen tulokseen. (Grönroos 2009, 62.)

Pidin suhdemarkkinoinnin käsitteet mielessäni suunnitellakseni mahdollisimman asiakassuhteita ymmärtävän markkinoinnin, joka tarkoittaa vanhusten tapauksessa selkeää, kunnioittavaa, hillittyä ja henkilökohtaista markkinointia. Itsenäisyyspäivän illallisen suunnittelupalaverin jälkeen laadin tilaisuuden mainoskampanjan. Ensimmäinen mainos tilaisuudesta suunniteltiin yhdessä vapaa-ajan ohjaajan ja johtajan kanssa. Vapaa-ajan ohjaaja laatii talossamme mainoksia järjestettävistä tilaisuuksista, joten hänellä oli kokemusta tietokoneohjelmasta, jolla mainoksen pystyy muokkaamaan oikeankokoiseksi ja informatiiviseksi.

Ensimmäinen mainos annettiin omaisille ja asukkaille omaistenillan yhteydessä lokakuun lopussa. Tämän jälkeen laadin A4 kokoisen mainoksen (liite 2) ilmoitustauluille ja vastaanottoon, jossa oli illallispaikan lisäksi maininta itsenäisyyspäivän illalliskorttien myyntiajasta ja – paikasta. Illallisen mainos, menu sekä hinnasto liitettiin asukkaille jaettavaan viikkotiedotteeseen kolme kertaa ennen itsenäisyyspäivää. Kaksi viikkoa ennen illallista jaettiin asukkaille koteihin A4 kokoinen mainos muistuttamaan, että tilaisuuteen tulee varata paikka etukäteen. Viikko ennen itsenäisyyspäivää tein suurennoksen mainoksesta ja asetin sen standiin sisääntulo aulaan, jolloin oli melkein mahdotonta ohittaa se lukematta. Tämä mainos oli kohdistettu erityisesti talossa vieraileville omaisille.

Mainonnassa korostettiin asukkaiden ja omaisten mahdollisuutta viettää juhlava itsenäisyyspäivän illallinen yhdessä. Mainoksesta piti käydä myös selkeästi selville, että illalliselle piti varata paikka ja että se olisi maksullinen myös asukkaille. Illalliskorttien osto oli mainonnan alussa hiljaista, joten mainontaa piti lisätä, jotta saisin 60 asiakkaan tavoitteeni täytettyä. Koska toiseksi viimeisellä viikolla tavoitteesta puuttui vielä lähes puolet, kehoitin koko talon henkilökuntaa mainostamaan tilaisuutta. Keittiöhenkilökunnassa on eräs työntekijä, joka iloisuudellaan ja asiakkaat huomioon ottavalla työotteellaan, on asiakkaidemme ehdoton



suosikki. Pyysin häntä mainostamaan illallista lounasaikana, jolloin asiakkaamme käyvät ravintolassamme. Haastatteluissa selvisi, että moni osallistui illalliselle henkilökohtaisen keskustelun jälkeen. He olivat mainonnan kautta saaneet tiedon illallisesta, mutta tekivät ostopäätöksen vasta henkilökohtaisen kutsun jälkeen. Kuten Kotler ym. (2011, 183.) toteavat, tunteet ovat tärkeässä asemassa ostopäätöksiä tehtäessä, sillä tunteet johtavat toimintaan ja järki päätelmiin. Heidän mukaansa liiketoiminnassa pitää rakastaa asiakkaitaan, jotta pääsee kosketuksiin heidän tunteisiinsa ja sisimpäänsä, sekä pystyy voittamaan heidän luottamuksensa ja kykenee tuottamaan suurta arvoa. Olen asiasta samaa mieltä, sillä mielestäni juuri vanhukset ovat sellainen asiakasryhmä, joiden ostopäätöksiin vaikuttaa suuresti luottamus ja asiakaspalvelijan iloisuus ja vilpittömyys.

Asiakkaat ostivat illalliskortteja eniten viimeisellä viikolla, jopa itsenäisyyspäivänä tuli vielä yksi asiakas lisää. Koska olimme ruoan suhteen tähän varautuneet, pystyimme ottamaan vastaan kaikki halukkaat tulijat myös ilmoittautumisen umpeuduttua. Kokonaismääräksi tuli 51 asiakasta, joka jäi hieman tavoitellusta 60 asiakkaasta, mutta oli silti hyvä tulos.

### 5.3 Itsenäisyyspäivän illallisen toteutus

Illallisen aikana työvuorossa oli kaksi salityöntekijää ja kaksi kokkia. Lounaan hoitaneista työntekijöistä kaksi henkilöä jäi avustamaan salin pöytien siirtelyssä, liinojen laittamisessa ja kattamisessa. Lounasvuorolaiset hoitivat lounaaseen liittyvän siivouksen. Olin suunnitellut työnjaon saliin ja keittiöön (liite3), joten oli helppo työskennellä vastuutehtävien ollessa selvillä. Koska työtehtävät jaettiin kaksi viikkoa ennen illallista, pystyivät työparit suunnittelemaan oman työnsä mahdollisimman tarkkaan etukäteen. Kokit pääsivät harjoittelemaan annosten valmistusta ja esille laittoa, ja tarjoilijat ehtivät miettimään illallisen järjestelyjä sujumuuden varmistamiseksi. Keskustelimme myös mahdollisista ongelmatilanteista ja niiden ratkaisusta. Suurimman pulman aiheutti ensikertaa tehtävä pöytien järjestely, kattaminen ja siihen laskettava aika, sillä ei ollut vertailupohjaa,

miten kauan siinä saattaisi mennä. Kokkien työaika oli klo 12–20 ja tarjoilijoiden klo 13–21. Alkuvalmisteluihin jäi sopivasti aikaa, sillä olimme noin puoli tuntia ennen illallisen alkua valmiita vastaanottamaan asiakkaita. Molemmilla työryhmillä venyi työaika tunnilla, jotta saimme illallisen toteutettua onnistuneesti loppusiivoukseen asti.

Kiinnitimme erityistä huomiota juhlanan ja esteettisen vaikutelman luomiseksi. Pöydällä oli sinivalkoiset isot kukka-asetelmat, itsenäisyyspäivän kynttilät, sininen kateliina ja servietit, ja kahvikupin vieressä oli Pandan Suomi-konvehti. Sinivalkoinen väri toistui myös tarjoilijoiden asussa, johon kuului valkoinen paitapusero ja sininen liivi ja mekko. Somistus loi saliin yhtenäisen ja vahvasti isänmaallisen tunnelman. Kokit käyttivät normaalia työasua, koska he pysyivät enimmäkseen keittiössä.

Talossa järjestetty itsenäisyyspäivän juhla venyi 20 minuuttia yli sovitun, joten keittiölle tuli haasteita aikataulutuksessa. Asiakkaat saatiin nopeasti istumaan ennalta määrättyihin paikkoihin vaikka kaikki saapuivatkin samaan aikaan. Olin suunnitellut toivottavani asiakkaat tervetulleeksi yhdellä kertaa, sillä heillä oli tiedossa, että illallinen on osa opinnäytetyötä, mutta he eivät tieneet tarkkaan kenen opinnäytetyöstä oli kysymys. Ajanpuutteen vuoksi jätin tervetuloivotuksen pois ja aloitimme juomatilauksilla.

Menussa oli huomioitu kotimaisuus ja tuoreet raaka-aineet. Alkuruokana oli jääkellarin lohta, hovimestarin kastiketta ja talon saaristolaisleipää. Annos oli helppo toteuttaa, sillä komponentit pystyttiin valmistamaan etukäteen. Saaristolaisleipä vaatii muutaman päivän maustuakseen, samoin jääkellarin lohi. Pääruokana oli pippuripihvi uunilohkoperunoilla, kermakonjakkikastikkeella ja karamellisoiduilla juureksilla. Annos oli haastavampi, koska se piti ajoittaa niin, että kaikki raaka-aineet olivat samaan aikaan kypsiä. Jälkiruokana oli tyrnikermahyytelöä mansikkamelba kastikkeella. Annos oli tehty konjakkilasiin, jotta se olisi mahdollisimman näyttävä. Astiastossamme ei ollut tarpeeksi hyväkuntoisia jälkiruokakulhoja annokselle, joten konjakkilasi oli mielestämme hyvä ratkaisu. Jälkiruoka sai paljon kehuja ja sen ulkonäöstä pidettiin. Kahvi tarjoiltiin viimeiseksi,

jonka jälkeen asiakkaat tulivat maksamaan juomat ja poistuivat. Ehdimme kiittämään ja hyvästelemään lähes kaikki asiakkaat henkilökohtaisesti.

#### 5.4 Itsenäisyyspäivän illallisen palveluprosessin kehittämismenetelmät

Kehittämistyössäni on lähtökohtana kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata monitahoista todellista elämää ottaen huomioon kokonaisuuden. Tutkija ei voi mielivaltaisesti pilkkoa todellisuutta osiin, vaan hänen on pyrittävä tutkimaan asiaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu ihmisten käyttäminen tiedonkeruussa, eli tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin käyttäen tiedonkeruun apuvälineinä lomakkeita ja testejä. Tutkimuksen tarkoituksena on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen analysoiminen, jotta löydetään odottamattomia seikkoja tutkimuskohteesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen metodeina käytetään usein osallistuvaa havainnointia, teemahaastatteluja, ryhmähaastatteluja sekä tekstien diskursiivisia analyysejä. Kohderyhmät valitaan tarkoin, eli ei käytetä satunnaisotantaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu myös tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä, suunnitelmat saattavat muuttua ja toteutus vaatii joustavuutta. Tutkimustapaukset ovat ainutlaatuisia ja siksi aineistoa tulkitaankin ainutlaatuisuus huomioonottaen. (Hirsjärvi ym. 2004, 152 -155.)

Koska itsenäisyyspäivän illallisesta syntyy tuotoksena malli (liitteet 4-5), miten palvelu voidaan jatkossa toteuttaa, lähestymistapana on konstruktiiivinen tutkimus. Konstruktiiivinen lähestymistapa tarkoittaa sitä, että käytännönläheiseen ongelmaan luodaan uusi rakenne käyttämällä olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta empiiristä eli käytännöstä kerättävää tietoa. Kyseessä ei ole niinkään innovaatioiden tuottaminen vaan kehitystyön tuloksena syntyneiden uusien rakenteiden aikaan saaminen. Kehitystyön tuloksia voidaan arvioida niiden käytännön hyödyn perusteella. Oleellisinta konstruktiiivisessä tutkimuksessa on teorian ja käytännön yhteyden osoittaminen. ( Ojasalo ym.2009, 65.)

#### 5.4.1 Palveluprosessin kehittämismenetelmänä teemahaastattelu

Päädyin kehittämään palvelua haastattelemalla illalliselle osallistuneita asiakkaita, sekä asiakkaita, jotka kuuluivat tilaisuudesta, mutta eivät osallistuneet. Osallistuneita asiakkaita haastattelin, koska halusin selvittää markkinoinnin tehokkuuden ja illallisen kriittiset pisteet (liite 6). Osallistumatta jättäneitä haastattelin selvittääkseni, miksi he eivät tilaisuuteen osallistuneet (liite 7). Harkitsin tiedonkeruu menetelmäksi haastattelua tai kyselylomaketta. Olen käyttänyt aikaisemmissa kehittämistehtävissä kyselykaavaketta, koska se on melko nopea tehdä eikä vie tutkijan aikaa, mutta olen havainnut sen huonoksi vaihtoehdoksi iäkkäiden asiakkaiden kanssa. Vanhuksilla on useasti heikentynyt näkö, jolloin lomakkeen teossa täytyy ottaa huomioon suuri ja selkeä fontti. Heille täytyy esittää myös hyvin selkeästi kysymykset, jotta saadaan vastaus juuri tutkimusongelmaan. Suurin ongelma kyselylomakkeessa on se, että iäkkäät asiakkaat eivät yleensä jaksa vastata niihin.

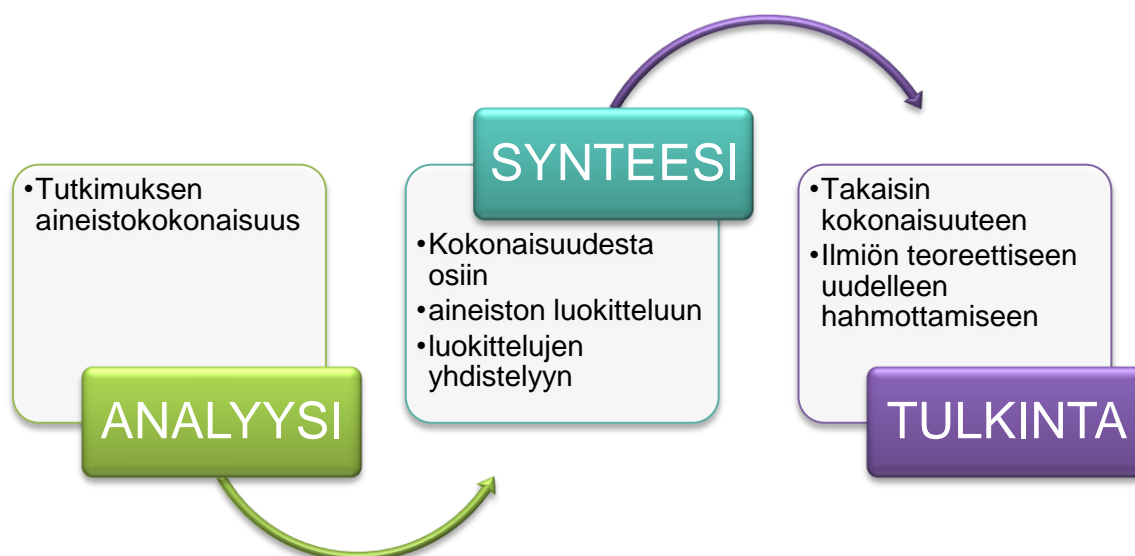
Valitsin teemahaastatteluun, koska saisin puolistrukturoidulla haastattelulla kerättyä juuri haluamani tiedon käyttäen esilaadittuja kysymyksiä, mutta vaihdellen kysymysten muotoa ja paikkaa haastateltavasta riippuen. Päädyin kirjaamaan vastaukset haastattelun kuluessa, sillä uskon, että mahdollinen kuvaaminen tai keskustelun nauhoittaminen olisi häirinnyt haastateltavia. Sovin haastattelut etukäteen paikkaan, johon haastateltavan oli helppo saapua. Kuten Ojasalo ym. (2009, 97.) sanoo, haastattelu on sellainen vuorovaikutustilanne, että osallistujien välillä tulee olla luottamuksellinen ilmapiiri. Haastattelijan tulee kertoa haastateltavalle, miksi häntä haastatellaan ja mihin kerättyä aineistoa käytetään. Loin luottamusta haastateltavaan keskustelemalla aluksi hänen kanssaan muista asioista ja tarjoamalla kahvia ennen haastattelua. Haastattelun tarkoituksen kerroin jo tapaamisen sopimistilanteessa. Pääsääntöisesti haastattelin asiakkaita Ravintola Kanalinrannan tiloissa, paitsi yhden haastattelun tein puhelimitse. Haastattelut kestivät noin 20- 60 minuuttia. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2008, 133.) toteavat, tulee tutkijan varautua vanhusten haastatteluun tavallista pidemmällä ajalla, sillä heillä ei ole kiire, ja jos tutkija haluaa luoda hyvän luottamuksuhteen vanhukseen, kannattaa unohtaa vain omat päämääränsä ja antaa

vanhuksen keskustella omasta elämästään vapautuneesti. Aarnikoivu (2011, 167.) toteaa, että sillä, miten istumme keskustelukumppaniin nähden, on merkitystä, sillä istumaetäisyys ja istuma-asento kertovat keskustelijoiden välisestä asenteesta. Eteenpäin kumartuminen ja käsien pitäminen vapaana sivuilla kertoo vastaanottavaisuudesta ja mielenkiinnosta haastateltavaa kohtaan. Asento luo mahdollisuuden avoimeen vuorovaikutukseen. (Aarnikoivu 2011, 167.)

Halusin luoda hyvän keskusteluilmapiirin haastatteluun, jotta haastateltavat pysyisivät antamaan myös kritiikkiä illallisesta. Huomasin haastatteluja tehdessäni, että keskustelu siirtyi helposti muihin aiheisiin, jolloin piti hieman kysymysten kautta ohjata keskustelu teemaa koskeviin aiheisiin. Haastattelin asiakkaat kahden viikon sisällä illallisesta, jotta saisin mahdollisimman tuoreessa muistissa olevat tiedot käyttööni.

Hyödynsin haastateltavien valinnassa kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä ositettua otantaa. Ositetulla otannalla pyritään saamaan mahdollisimman kattava otos asiakkaana olleista merkittävistä ryhmistä. Otannassa tulee ryhmät olla edustettuina samassa suhteessa kuin perusjoukossa. (Ojasalo ym. 2009, 114.) Jaoin asiakkaat kolmeen ryhmään, asukkaisiin, omaisiin ja henkilökuntaan. Illallisella asiakkaita oli yhteensä 51 ja haastattelin seitsemää asukasta, kolmea omaista ja yhtä henkilökunnan edustajaa. Haastateltavien määrä oli mielestäni sopiva, sillä uutta tietoa ei enää tullut esille viimeisten kohdalla. Valitsin haastateltavaksi myös henkilöitä, jotka eivät illalliselle osallistuneet. Tein lyhyen kyselyn kuudelle henkilölle syistä, miksi he eivät osallistuneet. Valitsin sellaisia henkilöitä, jotka olisivat kuntansa puolesta pystyneet illalliselle osallistumaan. Kyselyn lähtökohtana oli saada selville, olivatko osallistumisen esteenä ne syyt, joita sain selville osallistuneiden haastattelussa.

Haastattelujen jälkeen kirjoitin keräämäni aineiston puhtaaksi ja etsin suurimmat ja useimmin toistuvat teema-alueet. Seuraava kuvio 1 osoittaa, miten käsittelin haastatteluista saamani aineiston.



Kuvio 3. Haastatteluaineiston käsittely (Hirsjärvi & Hurme 2008, 144).

Kuviossa esitetään Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 144.) kuviota mukailleen, miten kokonaisaineistoa voidaan analysoida. Ensin aineisto jaetaan luokkiin esimerkiksi teemoittain, jonka jälkeen niitä voidaan yhdistellä ja luoda uusi kokonaisuus, jonka pohjalta hahmotetaan uusi teoreettinen näkemys. Tärkeää on tutkimustulosten tulkinta, jolloin tutkija pyrkii onnistuneisiin tulkintoihin. Kriteerinä onnistuneessa tulkinnassa on, että saman näkökulman omaksunut lukija löytää tekstistä ne asiat, jotka tutkijakin löysi, huolimatta siitä, onko lukija asiasta samaa mieltä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 151.)

#### 5.4.2 Palveluprosessin kehittämismenetelmänä havainnointi

Havainnointi ja informaation kerääminen on ihmisen geneeissä, ja ihminen pystyy tekemään havainnoistaan päätelmiä ja päätöksiä. Ihminen kohdistaa huomionsa pääsääntöisesti joko ulkoiseen ympäristöön tai ideamaailmaamme, sekä hankkii tiedon nojaten tähän taipumukseen. Teemme mielellään havainnoista päätelmiä joko loogisesti järkeillen tai nojautuen enemmän tunnepohjaiseen arvostukseen. (Laukkanen 2007, 278.)

Toisena menetelmänä käytin systemaattista havainnointia, jota tehdään tarkasti rajatuissa oloissa kuten laboratorioissa, tai sitten luonnollisissa tilanteissa luokahuoneissa ja työpaikoilla. Systemaattinen havainnointi tulee tapahtua ennalta sovittujen teemojen mukaan ja havainnoitsijat on koulutettava havainnoimaan samoja asioita samalla tavalla. Systemaattista havainnointia on käytetty työpaikoilla työn rationalisointiin ja toiminnan tehostamiseen. Havainnot pyritään tekemään mahdollisimman tarkasti ja systemaattisesti kirjatun ne saman tien ylös. Tähän tarkoitukseen laaditaan usein kohdelistoja, jotka toimivat havainnoitsijan apuvälineenä. (Hirsjärvi ym. 2004, 204.)

Laadin havainnointia varten taulukon (liite 8), johon olin kirjannut tärkeimmät asiat, mihin haluan havaintoja. Havainnoinnin kohteena olivat muun muassa sisääntulohetki, tunnelma, aikataulut ja pöytäkeskustelut. Annoin havainnointilistat henkilökunnalle kaksi päivää ennen illallista ja kerroin, miten sitä voi täyttää, jotta he pystyivät tutustumaan siihen ja opettelemaan hieman ulkoa, mihin halusin havaintoja. Tiesin illan olevan kiireinen ja neuvoin heitä merkitsemään huomionsa sitten, kun heillä oli siihen sopiva aika. En halunnut aiheuttaa lisäpaineita henkilökunnalle pyytämällä välitöntä kirjaamista, sillä se olisi heikentänyt havaintojen laatua ja määrää.

Havaintojen tulkinnassa on löydettävä punainen lanka, jolla pystytään irralliset havainnot saamaan loogiseen järjestykseen. Havaintojen analysoimisen ensimmäisessä vaiheessa havainnot yhdistetään eli pelkistetään. Toisessa vaiheessa tuloksia tulkitaan, sillä pelkkä aineiston kerääminen on dokumentointia ja vasta sen analysointi johtaa tulkintaan. (Ojasalo ym. 2009, 106–107.)

Yhdistin havainnointitaulukon tiedot, jolloin havainnot joko tukivat toisiaan, tai sitten esille tuli salinpuolen ja keittiönpuolen henkilökunnan erilaiset havainnot asioista. Vertasin havaintoja haastattelulla saamiini tietoihin ja yhdistin kaiken tutkimustiedon, jolloin ne analysoinnin kautta nivoutuivat loogisiksi päätelmiksi illallisen kehityskohteista. Käsittelen pohdinta kappaleessa tarkemmin haastattelujen ja havainnoinnin tuloksia.

## 6 POHDINTA

### 6.1 Itsenäisyyspäivän illallisen kehittämiskohteet

Asiakkaat syttyivät hieman hitaasti uuteen ideaan maksullisesta tapahtumasta. Saga Kanalinrannassa ei ole ennen järjestetty asiakkaille myytävää tapahtumaa, joten olikin mielenkiintoista seurata, miten asiakaskuntamme reagoi tällaiseen mahdollisuuteen. Osallistumatta jättäneiden haastattelussa tuli 100 % esille, että tilaisuuden maksullisuus oli osallistumisen esteenä. Heidän mielestään tilaisuuden olisi pitänyt olla maksuton. Usea haastateltava toi esiin, että itsenäisyyspäivän juhlan seuraaminen televisiosta kuuluu heidän perinteisiinsä. Keskusteltuani heidän kanssaan, tein tulkinnan, että se ei ollut tärkein este osallistumiselle, vaikka keskusteluissa esille nousikin. Monet osallistuneet asiakkaat kertoivat, että heitä hieman harmitti, koska eivät nähneet itsenäisyyspäivän juhlia. He kuitenkin kertoivat illalliselle osallistumisen olleen tärkeämpää. Palvelun kehittämisessä on otettava huomioon asiakkaiden itsenäisyyspäivän perinteet, ja harkittava, voisiko illallisen ajoittaa aikaisemmin alkavaksi.

Haastatteluissa nousi esille selkeät teemat, joista tuli negatiivista palautetta. Teemat olivat pääruoka, ruokailuvälineet ja tarjoilijoiden kiire. Haastattelin 11 osallistunutta henkilöä illallisen onnistumisesta, ja kysyin heiltä tilaisuuden kriittiset pisteet. Suurimpana ongelmana nousi esille pippuripihvin kypsyys. Kuusi henkilöä sanoi, että se oli liian raaka, ja henkilökunnan havainnointi tuki samaa tietoa. Osa jätti pihvin täysin syömättä, koska ei tykännyt medium kypsyydestä pihvistä. Tässä onkin selkeä kehittämisen kohde, sillä menun suunnittelu vaatii enemmän asiakasymmärrystä. Jälkikäteen mietittynä virhe tapahtui, koska pääruokaa ei pohdittu asiakaskunta huomioon ottaen. Asiakkailta olisi pitänyt varmistaa, minkälaisen kypsyyden he haluavat. Ruoan maku sai poikkeuksetta kiitosta ja annokset olivat sopivan kokoisia. Havainnoinnissa oli tehty sama huomio, että ainoastaan raaimmat pihvit palautuivat keittiölle, ja kaikki muu oli syöty. Nuoremmat osallistujat pitivät kovasti pihvistä, mutta vanhemmat asiak-



kaat eivät olleet tottuneet medium pihviin. Tilannetta olisi voitu korjata jälkikypsymisellä, mutta asiakkaat eivät ilmoittaneet pihvien raakuudesta. Osittain he jättivät ilmoittamatta, koska henkilökunnalla oli kiire, eivätkä saaneet yhteyttä tarjoilijaan heti, tai sitten he eivät halunneet lisätä tarjoilijoiden työtä.

Tästä nousee esiin toinen kehittämiskohde, sillä asiakkaat kertoivat haastattelussa huomanneensa tarjoilijoiden kiireen. Asiakkaiden vastaanotto tilanteessa olisi ollut hyvä olla vielä yksi tarjoilija, joka ohjaa asiakkaita paikalleen, sekä vie apuvälineet aulaan asiakkaan istuuduttua. Asiakkaiden vastaanottoa häiritsi myös pianon siirtäminen juhlatilaisuudesta ruokasaliin, jolloin toinen tarjoilija oli avustamassa siirrossa. Juomatilausten vastaanottamisen jälkeen tuli tarjoilijoille toinen ruuhkatilanne juomien mittauksessa, ja pöytiin viemisessä. Juomien mittaaminen oli hidasta työtä, ja se tarvitsee kehittelyä toimiakseen nopeammin. Suosituimpia juomia, kuten punaviiniä ja valkoviiniä, olisi voinut mitata valmiiksi nopeuttaaksemme prosessia. Tämä asia tuli esille myös salin ja keittiön puolen havainnoinnissa. Myytyjen alkoholiannosten kirjaaminen pöytäkarttaan sujui hyvin, sillä pöydät oli jaettu vastuualueisiin palvelun ja laskuttamisen selkeyttämiseksi. Maksutilanteessa oli hetkellinen ruuhka ja kassan edessä oli ahdasta, koska siinä oli piano. Yhdeltä asiakkaalta tuli palautetta siitä, että molempien tarjoilijoiden olisi pitänyt osata käyttää korttimaksupäätettä. Asiakaspalvelu ei kuitenkaan hidastunut sen takia, sillä molemmat tarjoilijat olivat kassan ääressä. Korttipäätte oli uusi, joten sen käyttöä ei ollut vielä kaikille opetettu. Asia vaatii kuitenkin kehittämistä, jotta kaikki osaavat ottaa eri maksutapoja vastaan.

Kolmanneksi kehittämiskohteeksi nousivat ruokailuvälineet ja lautaset. Viisi haastatteluun osallistunutta kaipasi pihviveistä, jotta he olisivat pystyneet paremmin leikkaamaan pihvin. Pihvi oli mureaa, ja normaalit voimat omaava asiakas sai hyvin leikattua tavallisella veitsellä, mutta usealla vanhuksella ovat heikentyneet käsivoimat, eivätkä he pystyneet pilkkomaan pihviä. Kolme asiakasta toivoi isompaa ruokalautasta, jotta annos olisi tullut kauniisti esille lautasella. Yksi asiakas koki jälkiruoassa käytetyn konjakkilasian hankalaksi kapean suuaukon takia. Välineiden uudistamista pohdittiin palautteiden jälkeen, mutta tu-

limme siihen tulokseen, että jos tilaisuuksia ei järjestetä säännöllisesti, ei ole järkevää sijoittaa erillisiin lautasiin ja välineisiin.

## 6.2 Itsenäisyyspäivän illallisen positiiviset palautteet

Erityisruokavalioina toteutettiin gluteeniton annos ja kypsennetty kala. Kaksi gluteenittoman ruokavalion noudattajaa ilmoitti vasta paikanpäällä ruokavaliossaan, mutta pystyimme toteuttamaan kaikki toiveet. Totesimme tärkeäksi varautumisen gluteenittomaan ruokavalioon ja allergioihin, sillä useasti työssämme törmää oletukseen, että kaikki toiveet pystytään toteuttamaan ilman ennakkoilmoitusta. Asiakkaat olivat hyvin tyytyväisiä, kun saivat kaikkia ruokia toiveidensa mukaisesti.

Haastattelussa yli puolet nimesi alkuruoan suosikikseen illallisen annoksista. Annoksen koko oli myös heidän mielestään sopiva. Asiakkaat kehuivat myös jälkiruoan makua ja ulkonäköä. Osalle asiakkaista kahvi saattoi olla jo hieman liikaa, sillä se pystyttiin tarjoamaan vasta puoli yhdeksän aikaan. Osa asiakkaista taas halusi juhlistaa itsenäisyyspäivää kahvilla ja konjakilla.

Positiivista palautetta keräsi eniten illan esiintyjä, lahjakas nuori pianonsoittaja, joka oli valinnut tilaisuuteen sopivia, vanhempia ja rauhallisia suomalaisia kapaleita. Hän soitti musiikkia taustalla, ja tämä loi erittäin hyvän tunnelman saliin. Ilman musiikkia tilaisuus ei olisi ehkä ollut niin juhlallinen ja tunnelmallinen. Toiseksi kiitoksen kohteeksi nousi juuri tunnelma. Useat asiakkaat sanoivat juhlan tunnelman olleen parasta koko illassa, sekä asiakkaiden huomioiminen henkilökohtaisella palvelulla. Useassa pöytäkeskustelussa mainittiin, miten hienoa on, kun palvellaan kaikki pöytiin. Kaikki osallistuneet asiakkaat sanoivat tulevansa uudelleen, jos vastaavaa järjestetään, sekä he olivat tilaisuutta valmiit suosittelemaan muillekin.

Tilaisuuden järjestäminen esimerkiksi vappuna ja sadonkorjuun aikaan nousivat myös monen haastattelussa esille. Heti illallisen jälkeisellä viikolla, eräs asiakas varasi samalla konseptilla toteutetun illallisen miehensä syntymäpäiväjuhliä varten. Tämä antoi keittiöhenkilökunnalle mahdollisuuden hioa tilaisuudesta laa-

dukkaan palvelutuotteen. Tämä antoi myös todisteen siitä, että tällaiselle palvelulle on tarvetta, joko ravintolan suunnittelemana ja markkinoimana, tai asiakkaalle räätälöitynä palveluna.

Henkilökunnan haastatteluissa sain selville, että he olivat pitäneet erittäin paljon tilaisuuden järjestämisestä, ja he olivat heti suunnittelemassa seuraavaa kertaa. Mielestäni se on paras mittari kertomaan palvelun motivoivasta vaikutuksesta. Muun henkilökunnan ja johtajan antama hyvä palaute nosti koko keittiöhenkilökunnan ylpeyttä työstään, sillä kaikki onnistuivat omalla työpanoksellaan luomaan mieleenpainuvan, onnistuneen ja positiivisen illallisen.

### 6.3 Henkilökohtainen oppiminen

Opinnäytetyöni aihetta miettiessäni käytin apunani siihen mennessä opinnoissa käsittelemiämme aiheita, kuten asiakaslähtöisyys ja sisäiset markkinat. Olin jo vuosia miettinyt, että tämän kaltainen palvelu Saga Kanalinrannasta puuttuu, ja sain opinnäytetyössäni mahdollisuuden sellaisen kehittämiseen. Samalla oma motivaationi työskentelyyn kohosi, kun pääsin suunnittelemaan täysin uudenlaista palvelua. Työnantaja oli heti idean kannalla, ja antoi mahdollisuuden sen toteuttamiseen.

Aloittaessani idean työstämistä, se oli hieman suurempi, ja siihen kuului myös itsenäisyyspäivän juhlan järjestäminen. Idean työnimenä olikin gaalailallinen. Hyvin alkuvaiheessa kävi selville, että paketti on turhan suuri, eikä vastaa opinnäytetyöni tutkimuskysymystä. Jättämällä palvelukonseptista juhlan pois, sain sen pysymään melko selkeässä paketissa. Suurimman haasteen koin kirjoitustyön alussa, miettiessäni aiheen rajauksia ja sisällysluetteloja. Ponnistelin tyhjän paperin edessä luvattoman kauan, mutta sain opiskelutovereilta ja ohjaajaltani väliseminaarissa niin hyviä neuvoja, että uskalsin vain aloittaa kirjoittamisen. Alkuun pääsemisen jälkeen kirjoitustyö on sujunut ajanpuutteesta huolimatta melko nopeasti. Mielestäni onnistuin pitämään punaisen langan mielessä koko työn ajan, tosin huomasin mielenkiinnon jakautuvan hieman liikaa työilmapiiriin

kehittämiseen. Koin sen kuitenkin niin tärkeäksi työni kannalta, että annoin siitä tulla hieman laajemman kokonaisuuden.

Olen oppinut opinnäytetyöni aikana keräämään tietoa eri menetelmillä, ja pohdimaan työn kehittämistä useaa näkökulmaa käyttäen. Olen ymmärtänyt, miten tärkeää on hakea asioille tietoperustaa, ennen omaa tulkintaa. Sisäiseen markkinointiin perehtyessäni totesin, miten suuri merkitys omalla hyvinvoinnilla ja johtamisella on työyhteisön ilmapiiriin. Kiinnostukseni aiheeseen vahvistui työn edetessä, ja mielestäni työilmapiirin parantaminen voisi olla seuraava kehittämiskohde.

Palveluala on murroksessa, sillä alan opiskelupaikkoja ja opettajia vähennetään, vaikka palveluliiketoiminta on kasvava bisnes. Tulevaisuuden haasteeksi tulee ammattitaitoisen ja motivoituneen henkilökunnan rekrytointi. Alhaiset palkat, raskaat työt ja huonot työajat ovat omiaan viemään viehätystä alalta. Palvelualalla pitäisikin miettiä sen vetovoimaisuutta, ja työntekijöiden mahdollisuutta etenemiseen alalla. Siinä on miettimisen ja kehittämisen aihetta, niin minulla kuin muillakin alalla toimivilla.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin Kamari Oy.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Infor.

Borgman, M. & Packalen, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.

Esperi 9.1.2013. Esperi Care on ostanut Saga Care Finland Oy:n. Viitattu 26.4.2014. <https://www.esperi.fi/fi/uutiset/2>

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3., uudistettu painos. Suomentanut Tillman, M. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Innorisk väliraportti II. 2008. Innovaatiot liiketoiminnan uudistajana. Yrityskokemuksia eri toimialoilta ja erikokoisista yrityksistä toimintamallin kehittämiseksi. Turku: Corporate Foresight Group CoFi/ Åbö Akademi. Viitattu 27.4.2014. [http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/INNORISK\\_valiraportti2.pdf](http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/INNORISK_valiraportti2.pdf)

Keeping connected business challenge. Design methods for developing services. Technology Strategy Board/ Design Council. Viitattu 27.4.2014. <http://www.slideshare.net/fred.zimny/design-methods-services>

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Lankinen, P.; Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.

Laukkanen, M. (toim.) 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum.

Leppänen, A.; Tuominen, E. & Hynninen, K. 2002. Työterveyslaitos. Työ ja ihminen. Työympäristötutkimuksen aikakauskirja 2/2002. Artikkelit Työprosessin mallintaminen- organisaation sisäinen kehittämisväline. Viitattu 26.4.2014. [http://www.ttl.fi/fi/tyo\\_ja\\_ihminen/Documents/Tyojaihminen\\_2\\_2002.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tyojaihminen_2_2002.pdf)

Kupias, P.; Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Korkman, O. & Arantola, H. 2009. ARKI. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kotler, P.; Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0 - Tuotteista asiakkaisiin ja ihmis-keskeisyyteen. Helsinki: Talentum.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.

Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pugh, D. 2001. Service with a smile: emotional contagion in the service encounter. San Diego: Department of Psychology. Viitattu 26.4.2014  
<http://www.aom.pace.edu/amj/October2001/pugh.pdf>

Ranne, J. 2006. Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja. Porvoo: Ai-ai Kustantamo.

Saga Care. 2014. Viitattu 26.4.2014. <http://www.sagacare.fi/fi/yritys>

Storbacka, K.; Blomqvist, R.; Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Suomentanut Tillman, M. Helsinki: WSOY.

## Liite 1. Palveluesite



### Juhlaillallinen

Ravintola Kanalirannan ammattitaitoinen henkilökunta suosittelee syntymäpäiviin ja erityisiin juhlahetkiin pöytiin tarjoiltavaa juhlaillallista. Ravintolan henkilökunta suunnittelee illallisen yhdessä kanssanne mieleenpainuvaksi juhlahetkeksi. Juhlaillallisen valmiit menuvaihtoehdot ovat nähtävillä juhlapalvelukansiossa, tai voitte sopia kanssamme itseänne miellyttävän menun.



Illallispaikaksi on mahdollista valita ravintolasali sekä ravintolapuutarha. Somistamme juhlatilan toiveidenne mukaan. Juhlaillallinen voidaan tilata ottamalla yhteyttä ravintola Kanalirantaan käymällä tai puhelimitse 02- 83399510 tai sähköpostilla [kanaliranta.ravintola@sagacare.fi](mailto:kanaliranta.ravintola@sagacare.fi).

Tervetuloa!

## Liite 2. Mainos

### *Itsenäisyyspäivän illallinen*

*Tule nauttimaan itsenäisyyspäivän illallista yhdessä omaisenne kanssa 6.12.2013.*

*Sagan itsenäisyyspäivän juhla alkaa klo. 17.00 Saga-salissa ja kolmen ruokalajin illallinen klo. 18.00 Sagan ravintolassa.*

*Illalliskortit ovat myynnissä vastaanotossa*

*sunnuntaihin 24.11 asti!*

*Tervetuloa!*





## Liite 3. Työnjako keittiöön ja saliin

Työvuorojen jako illallispäivänä

Keittiön työvuoron vastualueet (työaika sovitaan tapauskohtaisesti)	Tarjoilijan työvuoron vastualueet (työaika sovitaan tapauskohtaisesti)
Lounaalla avustaminen tai lounasvuoron teko	Ruokien esivalmistuksessa auttaminen (tarpeen vaatiessa)
Tiskissä avustaminen (lounas)	Tiskissä avustaminen (lounas)
Illallismenun ruokien esivalmistus	Salin tyhjentäminen ja siivoaminen lounaan jälkeen
Avustaminen salin valmistelussa (jos ehtii)	Pöytien ja laitteiden siirtely
Illallisruokien valmistaminen ja lautasille asettaminen	Pöytien liinoittaminen ja kattaminen
Avustaminen tarjoilussa (jos tarve vaatii esim. juomien kaatamisessa valmiiksi lasiin)	Salin somistus
Illallistiskien hoitaminen	Asiakkaiden ohjaaminen pöytiin ja tervetuloitovotus
Salin siivouksessa avustaminen (jos tarve vaatii)	Apuvälineiden siirtäminen pois kulkureiteiltä
	Juomailausten vastaanotto ja tarjoileminen
	Asiakaspalvelun erinäiset tehtävät illallisen aikana
	Laskutus
	Salin siistiminen ja valmistaminen aamupalaa varten

## Liite 4. Juhlailallisen toteuttamismalli juhlapalvelussa

### Juhlailallisen toteuttamismalli juhlapalvelussa

4 viikkoa ennen illallista	3 viikkoa	2 viikkoa	1 viikko
<p>Illallispalvelun tilauksen vastaanotto asiakkaalta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- menu</li> <li>- päivämäärä ja aika</li> <li>- liinat ja somistus</li> <li>- ruokavaliot tai toiveet</li> <li>- laskutusosoite tai maksamistavan sopiminen (käteinen tai kortti)</li> </ul> <p>Salin varaaminen ja ilmoittaminen vastaanottoon</p> <p>Henkilöressusin laskeminen ja varaaminen / työvuorojen teko</p> <p>Keittiöhenkilökunnan palaveri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- menun toteutus ja valmistusmenetelmät</li> <li>- esillelaitto</li> <li>- työaika suunnittelu/toiveet</li> <li>- ruokavaliototeutukset</li> <li>- erityisjärjestelyiden suunnittelu (siirrettävät kalusteet, liinoitukset, somisteet, lounasajan lyhentäminen ym.)</li> </ul>	<p>Tarkistus liinoista, pesulaan vienti ja varmistus palautuksesta</p> <p>Toimivimman reseptiikan valinta</p> <p>Ruoka-aineiden listaaminen reseptiikan pohjalta</p> <p>Tarjoiluastioiden varaaminen, kunnan tarkastaminen, uusien tilaaminen</p> <p>Tiedotetaan kokotalon henkilökunnalle, jos illallinen vaatii muutoksia esim. ilta-palan jakelussa</p> <p>Keittiöhenkilökunnan palaveri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- käydään läpi toteutetut toimenpiteet, ongelmat kohdat sekä aikataulut</li> </ul>	<p>Raaka-aineiden tarpeen laskeminen ja tilaaminen</p> <p>Somistuksen tilaaminen</p> <p>Mahdollinen pöytäkartan luominen (jos asiakas toivoo)</p> <p>Juomahinnastojen teko</p> <p>Juomailauslistan teko tarjoilijoille laskutusta varten</p> <p>Alkoholituotteiden riittävyden varmistaminen</p> <p>Ruokailuvälineiden kiillotus</p> <p>Henkilökunnan työasujen (erityisesti tarjoilijoiden) siisteyden ja sopivuuden tarkistaminen</p> <p>Keittiöhenkilökunnan palaveri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tarpeen vaatiessa</li> </ul>	<p>Edellisten työtehtävien tarkistus</p> <p>Laskituksen teko jos niin on sovittu</p> <p>Varmistetaan ilta-palan jako</p> <p>Valmistetaan menuun liittyvät esivalmistelut ja reseptiikan testaaminen</p> <p>Keittiöhenkilökunta hoitaa esivalmisteluun liittyvän aikataulutuksen menu huomioiden</p> <p>Salihenkilökunta hoitaa aikataulun saliin liittyvissä esivalmisteluissa</p>

## Liite 5. Juhlailallisen toteuttamismalli ravintolan järjestämänä

### Juhlailallisen toteuttamismalli ravintolan järjestämänä

4 viikkoa ennen illallista	3 viikkoa	2 viikkoa	1 viikko
<p>Illallisajankohdan sopiminen esimiesten ja vapaa-ajan ohjaajan kanssa</p> <p>Illallisen suunnittelu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- menu huomioiden juhla</li> <li>- päivämäärä ja aika</li> <li>- liinat ja somistus</li> <li>- ruokavaliot</li> </ul> <p>Salin varaaminen ja ilmoittaminen vastaanottoon</p> <p>Mainoskampanjan suunnittelu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kenelle suunnataan (asukkaat, omaiset, vierailijat, henkilökunta)</li> <li>- hinta</li> <li>- lipunmyynnin toteutus</li> <li>- mainosesitysten teko</li> <li>- markkinoinnin aloittaminen ja jakelukanavat</li> </ul> <p>Henkilöresurssin laskeminen ja varaaminen / työvuorojen teko</p> <p>Keittiöhenkilökunnan palaveri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- menun toteutus ja valmistusmenetelmät</li> <li>- esillelaitto</li> <li>- työaika suunnittelu/toiveet</li> <li>- ruokavaliototeutukset</li> <li>- erityisjärjestelyiden suunnittelu (siirrettävät kalusteet, liinotukset, somisteet, lounasajan lyhentäminen ym.)</li> </ul>	<p>Tarkistus liinoista, pesulaan vienti ja varmistus palautuksesta</p> <p>Toimivimman reseptiikan valinta</p> <p>Ruoka-aineiden listaaminen reseptiikan pohjalta</p> <p>Tarjoiluastioiden varaaminen, kunnon tarkastaminen, uusien tilaaminen</p> <p>Tiedotetaan koko talon henkilökunnalle, jos illallinen vaatii muutoksia esim. iltapalan jakelussa</p> <p>Tiedotetaan tilaisuuden luonteesta henkilökunnalle palaverien yhteydessä / tiedotetaan asiakkaille lounaan yhteydessä</p> <p>Keittiöhenkilökunnan palaveri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- käydään läpi toteutetut toimenpiteet, ongelmat kohdat sekä aikataulut</li> <li>- varmistetaan markkinointikanavien hyödyntäminen ( ilmoitustaulut, dementia koti, Kivitasku, ravintolan ikkuna, seinätilat, hissit, ständit, suullinen markkinointi, viikkotiedote</li> </ul>	<p>Ostettujen illallislippujen menekin tarkistaminen / mahdollinen arvio tulevasta myynnistä</p> <p>Raaka-aineiden tarpeen laskeminen ja tilaaminen</p> <p>Somistuksen tilaaminen</p> <p>Mahdollinen pöytäkartan luominen</p> <p>Juomahinnastojen teko</p> <p>Juomatilauslistan teko tarjoilijoille laskutusta varten</p> <p>Alkoholituotteiden riittävyyden varmistaminen</p> <p>Ruokailuvälineiden kiillotus</p> <p>Henkilökunnan työasujen (erityisesti tarjoilijoiden) siisteyden ja sopivuuden tarkistaminen</p> <p>Keittiöhenkilökunnan palaveri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tarpeen vaatiessa markkinoinnin tehostaminen tarvittaessa, koko henkilöstö markkinointi asukkaille</li> </ul>	<p>Edellisten työtehtävien tarkistus</p> <p>Varmistetaan iltapalan jako</p> <p>Valmistetaan menuun liittyvät esivalmistelut ja reseptiikan testaaminen</p> <p>Keittiöhenkilökunta hoitaa esivalmisteluun liittyvän aikataulutuksen menu huomioiden</p> <p>Salihenkilökunta hoitaa aikataulun saliin liittyvissä esivalmisteluissa</p> <p>Pyydetään siistijät pesemään lattia ennen salin valmistelua</p>

## Liite 6. Haastattelukysymykset osallistuneille asiakkaille

Kysymyksiä osallistuneille asiakkaille

- Mistä/ miten sait tietää tilaisuudesta?
- Oliko mainontaa mielestäsi tarpeeksi
- Oliko mainos tarpeeksi selkeä ja tietoa antava?
- Oliko itsenäisyyspäivä hyvä ajankohta illallisen järjestämiselle?
- Oliko kellonaika hyvä/ liian aikainen /liian myöhäinen?
- Mitä etukäteen odotit / toivoit illalta?
- Vastasiko ilta odotuksiasi?
- Oliko ympäristö mielestäsi juhlan henkeen sopiva?
- Mitä piditte ruoasta? Parannettavaa?
- Mitä piditte palvelusta?
- Mikä oli erityisen hyvä kokemasi asia/palvelutapahtuma illan aikana?
- Mikä oli erityisen huono kokemasi asia/ palvelutapahtuma illan aikana?
  - o Mitä tapahtui (toiminta)
  - o Kuka teki ja mitä (henkilöt)
  - o Missä tapahtui (paikka)
  - o Milloin tapahtui (aika)
  - o Kuinka arvioit tapahtuman?(haastateltavan oma arvio)(kouluarvosana 4-10)
  - o Mikä teki tilanteesta epäonnistuneen/onnistuneen (perusteet)
  - o Miten aioit reagoida / reagoit tilanteeseen (seuraukset)
- Osallistuisitko uudelleen vastaavanlaiseen tapahtumaan? Miksi?
- Minkälaisia ravintolan järjestämiä tapahtumia toivoisit enemmän?
- Vapaa mielipide tilaisuudesta, ravintolan palveluista, hinnoista, aukioloajoista ym.

## Liite 7. Haastattelukysymykset osallistumatta jättäneille

Kysymyksiä ei-osallistuneille henkilöille

- Tiedätkö, että itsenäisyyspäivän juhlan jälkeen alkaa illallinen ravintolassa?
- Oletko nähnyt tilaisuudesta jotain mainoksia?
- Tiedätkö, kenelle illallinen oli suunnattu?
- Oliko mainonta mielestäsi riittävää?
- Oliko mainos selkeä ja tarpeeksi tietoa antava?
- Suunnittelitko osallistuvasi?
- Mikä asia vaikutti eniten illalliselta pois jäämiseen?
- Vaikuttiko muiden asukkaiden mielipide osallistumiseesi?(asukkaalle tarkoitettu kysymys)
- Oliko hinta liian korkea? (minkä hinnan maksaisi?)
- Oliko itsenäisyyspäivä ajankohtana huono? Miksi? (mihin juhlapyhään tai muuhun yhteyteen haluttaisiin tapahtumia?)
- alkamisajankohta liian aikainen/ myöhäinen? (toiveet kellonajasta?)
- Muita syitä tehtyyn päätökseen? (kiire, väsymys, ympäristö, seura, palvelu...)
- Minkälaiseen Sagan ravintolan järjestämään tapahtumaan osallistuisit?
- vapaa mielipide ravintolan palveluista, aukioloajoista, asiakaspalvelusta, esteettömyydestä, hinta-laatusuhteesta ym, ym.

## Liite 8. Havainnointitaulukko

Havainnointiohjeita henkilökunnalle itsenäisyyspäivän illallisella:

- Tarkastele taulukossa olevia kohteita illan aikana ja merkitse mahdollisimman pian havaitsemasi asiat ylös
- merkitse asiat niin kuin ne itse havaitset, ei tarvitse kirjata esim. miten asian voisi korjata vaan niin kuin ne tilanteessa ovat
- Jos tulee mieleen jotain muita asioita havainnoinnissa, lisää ne viimeiselle sivulle
- Kuunnelkaa asiakkaiden pöytäkeskusteluja, jos tilaisuuteen liittyvää positiivista tai negatiivista palautetta, niin kirjatkaa ne ylös

Ympäristö:

Valaistus ruokasalissa	
Lämpötila ruokasalissa	
Keittiöstä kuuluvat äänet	
Tunnelmallisuus	
Siisteys (salin ja henkilökunnan ulkoasun)	
Esteettömyys pöytiin mentäessä, rollaattorit	
Ruoan tuoksu/käry	
Salin akustiikka esityksen aikana	

Palvelupisteet:

Asiakkaiden vastaanotto ja pöytiin ohjaaminen	
Juomien myynti ja rahastus	
Pöytiin tarjoilu ja astioiden pois kerääminen	

Erityistoiveiden täyttämiset	
tarjoilohenkilökunnan mieliala ja kiireen tuntu	
Keittiöhenkilökunnan mieliala ja kiireen tuntu	
Asiakkaiden opastaminen illan aikana	
Asiakkaiden kiittäminen ja hyvästely	

Ruoka ja juoma:

Ajoitus	
Ulkonäkö	
Tuoksu	
Annoskoko	
Astioiden soveltuvuus tilanteeseen	
Juomien lämpötilat	
Lautaselle jätetyt ruokalajit ja määrät	
Menun yhtenäisyys asiakkaiden mielestä	

Asiakkaiden tunnelma ja pöytäkeskustelut, kehittämissuhteet ja muut mielipiteet

Tunnelmia:	Pöytäkeskustelut:
Kehittämissuhteet:	Mielipiteitä:

