

Jari Lapinlampi, Päivi Sarkkinen, Hanne Tegelberg

Viisi tietä lounasasiakkaan sydämeen

Case Vihiluodon Kala Oy:n Kalaravintola

Viisi tietä lounasasiakkaan sydämeen

Case Vihiluodon Kala Oy:n Kalaravintola

Lapinlampi, Sarkkinen, Tegelberg
Opinnäytetyö
Kevät 2018
YAMK
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma

Tekijät: Jari Lapinlampi, Päivi Sarkkinen, Hanne Tegelberg
Opinnäytetyön nimi: Viisi tietä lounasasiakkaan sydämeen, Case Vihiluodon Kala Oy:n Kalaravintola
Työn ohjaaja: Päivi Aro
Työn valmistuslukuksi ja -vuosi: Kevät 2018 Sivumäärä: 73 + 24

Vihiluodon Kala Oy jalostaa ja myy kalatuotteita. Yrityksellä on Kalaravintola, joka on erikoistunut ainoastaan kalaruokiin. Kalaravintolassa on myös tehtaanmyymälä, josta asiakkaat voivat ostaa mukaansa irtokalaa, säilykkeitä ja äyriäisiä. Yritys sijaitsee Limingassa, Tupoksessa.

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli kuvata ja ymmärtää Vihiluodon Kalaravintolan lounasasiakkaiden kokemuksia, tarpeita ja toiveita asiakaskokemuksen parantamiseksi Kalaravintolassa ruokailtaessa. Tietoperusta perustuu palvelumuotoilusta ja asiakaskokemuksesta sekä ravintolatoiminnan trendeistä. Palvelumuotoilua käytettiin, koska sen avulla voitiin kehittää Kalaravintolan prosessia ja tuottaa uusia kehitysideoita palvelun parantamiseksi. Tutkimusaineisto kerättiin havainnointien, asiakashaastatteluiden ja henkilökunnan haastatteluiden avulla helmimaaliskuussa 2017. Avoimia asiakashaastatteluita tehtiin yhteensä 19, henkilökunnan haastatteluja 3 ja havainnoiteja 13. Saadut materiaalit kerättiin ja analysoitiin palvelumuotoilutyökalujen avulla. Työkaluina käytettiin Service Blueprintia ja Value Proposition Canvasia.

Positiiviset tulokset keskittyivät hyvään ruokaan ja asiakaspalveluun. Kriittiset löydökset kohdistuivat pääasiassa yrityksen ulkoiseen viestintään ja ravintolan sisällä olevaan viestintään, toimintaan ruokalinjastolla ja tuotemyyntiin. Erityisesti viestintä koettiin heikoksi, eikä se tavoita asiakkaita. Asiakkaiden toiminta ruokalinjastolla oli paikoitellen sekavaa, koska ruokalinjastoa ei käytetty odotetulla tavalla. Suurin osa asiakkaista ei ostanut jälkiruokaa eikä tehtaanmyymälässä olevia irtotuotteita.

Kehittämistehtävässä saavutettiin tutkimukselle asetetut tavoitteet. Kalaravintolan parempi asiakaskokemus koostuu viidestä elementistä, joita ovat viestintä, ruoka, asiakaspalvelu, asiointin nopeus ja helppous sekä ympäristö. Yrityksen tulee panostaa enemmän ulkoiseen viestintään ravintolan tietoisuuden lisäämiseksi. Kalaravintolan sisällä tapahtuvaa viestintää tulee myös tehostaa opasteiden ja mainonnan avulla. Yrityksen tulee pitää kiinni ruoan hyvästä mausta ja laadusta. Asiakaspalvelua parannetaan entisestään henkilökunnan koulutuksella. Asiakkaan palvelupolkua nopeutetaan ja helpotetaan, kun ravintolan sisällä olevia erillisiä asiointipisteitä vähennetään ja keskitetään asiointi yhdelle ruokalinjastolle. Ravintolasaliin rakennetaan irtotuotteille oma ”shop” alue ja panostetaan ravintolan sisustukseen viihtyisyyden lisäämiseksi.

Asiasanat: palvelumuotoilu, asiakaskokemus, haastattelut, havainnointi, ravintolat

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Entrepreneurship and Business Competence

Authors: Jari Lapinlampi, Päivi Sarkkinen, Hanne Tegelberg

Title of thesis: Five Ways to the Hearts of Lunch Customers, Case Kalaravintola

Supervisor: Päivi Aro

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2018 Number of pages: 73 + 24

The case company, Vihiluodon Kala Ltd delivers and sells different kinds of fish and shellfish products to retailers. The company has own fish restaurant, Kalaravintola, with fish and local food factory outlet at same location in the area of Tupos in the northern Finland. Customers can also buy fish, canned food and shellfish. The purpose of this thesis was to describe and understand the restaurant's lunch customers' experiences, needs and wishes in order to achieve a better lunch customer experience when they are visiting Kalaravintola.

This thesis is based on service design and it is also an experiential case study. The theoretical section consists of different areas such as service design, customer experience theory as well as facts and trends in the restaurant business. The service design was used to develop restaurant processes and to create new development ideas for the service of the case restaurant. The research material was collected using observations in the restaurant, conducting customer interviews and interviewing the workforce of the restaurant during February-March 2017. As for the research material, nineteen customer interviews, three staff interviews and thirteen observations were carried out during thesis process. Material was collected and analyzed using some of service design tools, namely the Service Blueprint and the Value Proposition Canvas.

Several observation findings were during the service design study. The most positive findings were: food is always very good and customer service works very well. As for the points to improve more advertising is needed, customers did not use the food line as planned, retailing of the local food products did not work well and customers did not use the dessert line at all.

The targets were met in this case study. A better customer experience of the lunch customers at restaurant consists of five different elements; communication, food, customer service, fast and easy way of working, as well as environment of the restaurant. The Company should invest in external and internal communication. In the future, the restaurant should maintain offering good and tasty food with high quality. There are some points of development on food service line for better food line functionality and service points. The customer services will be developed by training staff. Local food and special products will require their own small shop area to generate more sales. The restaurant will also need also some fine tuning in terms of decoration to enhance customer comfort.

Keywords: service design, customer experience, interview, observation, restaurants

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Vihiluodon Kala Oy	9
1.2	Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset	9
2	PALVELUMUOTOILU	11
2.1	Palvelumuotoilun viisi periaatetta	12
2.2	Kalaravintolan keskeiset asiakasprofiilit	16
2.3	Kehittämistehtävän prosessin vaiheet	17
2.4	Haastattelut asiakkaille ja henkilöstölle	21
2.5	Asiakkaiden havainnointi	23
3	ASIAKASKOKEMUS	26
3.1	Asiakaskokemuksen tasot	28
3.2	Asiakas keskiössä	29
3.3	Asiakassuhteen elinkaari	30
3.4	Asiakaskokemuksen johtaminen	31
3.5	Asiakaskokemuksen mittaaminen ja menetelmät	32
3.6	Asiakasarvon luominen ja kehittäminen	34
3.7	Asiakaskokemus ja sosiaalinen media	35
4	LOUNASRUOKATRENDIT JA RAVINTOLATOIMINNAN TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT ..	36
4.1	Ravintoloiden menestystekijöitä	36
4.3	Suomalaisten lounasvalinnat vuonna 2017	38
4.4	Lisäarvoa lounasruokapöytään	40
4.5	Vuoden 2018 trendit	42
5	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSET	47
5.1	Asiakashaastattelut	49
5.2	Henkilökunnan haastattelut	51
5.3	Havainnoinnit	52
5.4	Vapamuotoinen asiakaspalaute	54
5.5	Service Blueprint	55
5.6	Kriittiset pisteet kehittämiskohteina	58
5.7	Value Proposition Canvas	59
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	63

7	POHDINTA.....	71
	LÄHTEET.....	75
	LIITTEET	80

1 JOHDANTO

Asiakaskokemus ei kiinnosta suomalaista yritysjohtoa. Vain 40 % suomalaisesta yritysjohtosta pitää hyvää asiakaskokemusta kilpailuetuna. Sen sijaan kansainvälisten yritysten yritysjohtoista hyvää asiakaskokemusta kilpailuetuna pitää jopa 78 %. Tämä selviää Accenturen tekemästä kansainvälisestä ”B2B Customer Experience Survey 2015” asiakaskokemukseen liittyvästä tutkimuksesta. Tutkimuksesta selviää, että vain 24 % suomalaisista pörssiyrityksiä kertoo asiakaskokemuksen olevan osa yrityksen strategiaa, visiota, missiota ja arvoja. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 16 – 17.) Suomalaisten yritysten tulee panostaa asiakaskokemukseen, koska vain asiakkaan palvelu voi luoda merkityksellistä kilpailuetua yritykselle. Palvelu on se lisäarvo yritykselle, josta asiakas haluaa maksaa. (Tuulaniemi 2016, 55.)

Gartnerin tekemän tutkimuksen mukaan kilpailu ravintola-asiakkaista käydään nimenomaan asiakaskokemuksella. Tutkimukseen vastanneista 89 % uskoi yritysten kilpailevan pääasiallisesti asiakaskokemuksella jo vuonna 2016, kun vastaava luku neljä vuotta sitten oli vain 36 %. Tuotamme ja käytämme palveluita enemmän kuin koskaan ennen. Vaikka asiakaskokemus ei ole pelkästään palveluiden yksinoikeus, korostuu asiakkaan saama kokemus näissä entisestään. Elinkeinorakenteesta voimme päätellä, että kilpailu ravintola-aloilla on lisääntynyt, joten joukosta erottuminen nousee keskiöön lojalin asiakassuhteen saavuttamiseksi. Ostokäyttäytyminen on myös muuttunut: tuotteen, palvelun tai yrityksen valintaan vaikuttaa yhä enemmän toisten kokemukset ja se, mitä mieltä he ovat. Verkkokauppojen asiakasarviot tuotteista sekä matkailu- ja ravintoloiden arviointisovellukset ovat nykypäivää. (Toivonen 2018, viitattu 12.2.2018.)

Oxford Researchin tekemästä raportista selviää, että suomalaisista työssäkäyvistä noin 30 % syö lounaalla omia eväitä, 35 % henkilöstöravintoloissa ja 15 % syö lounasta ravintoloissa. Kala- ja kasvisruokien sekä salaattien käyttö on monipuolisempaa ja yleisempää työntekijöillä, jotka syövät lounaansa järjestetyssä ruokailussa. Raportissa myös todetaan, että lounasruokailulla on havaittu positiiviset vaikutukset työntekijän hyvinvointiin, terveyteen ja työtehoon. Se parantaa keskittymiskykyä ja työtehoa sekä vaikuttaa positiivisesti työntekijän terveyteen. Säännöllisen ruokailun on todettu vähentävän onnettomuuksia sekä sairauspoissaoloja parantuvan yleisterveyden kautta. Säännöllinen ruokailu tukee jaksamista. Hyötyä tulee koko yhteiskunnalle. Myönteiset vaikutukset perustuvat energiansaantiin ja sen aiheuttamaan työtehon lisääntymiseen. Työpisteeltä poistuminen ja kollegoiden tapaaminen nostavat vireystilaa, antaa tukea sosiaalisille

suhteille kollegoiden välillä, lisäävät tiedonkulkua ja saavat aikaan yleistä virkistäytymistä. (Vainio & Kokkonen 2015, 5 – 7.)

Tämä kehittämistehtävä tehdään Vihiluodon Kala Oy:n Kalaravintolalle. Yritys haluaa saada lisää lounasasiakkaita ja parantaa heidän asiakaskokemustaan (Helanen, haastattelu 16.11.2016.) Kehittämistehtävän tavoitteena on parantaa Vihiluodon Kala Oy:n Kalaravintolan lounasasiakkaan asiakaskokemusta palvelumuotoilun avulla. Kalaravintolalle asiakaskokemus on tärkeä asia. Se on tunne ja kokemus, joka saa asiakkaan käyttämään palvelua uudestaan ja kertomaan positiivisesta kokemuksestaan muille. Se on mielikuvien ja kohtaamisten, sekä tunteiden summa, jonka asiakas luo yritystä ja sen palveluja käyttäessään. (Fischer & Vainio 2014, 9, 11.) Asiakaskokemus käyttää kaikkia yrityksen resursseja joko suoraan tai välillisesti asiakkaan kohtaamiseen ja kokemuksen luomiseen (Löytänä & Korteso 2011, 14 - 15).

Kehittämistehtävän tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää lounasasiakkaan kokemuksia, tarpeita ja toiveita asiakaskokemuksen parantamiseksi Kalaravintolassa ruokailtaessa. Tavoitteena on antaa yritykselle kehittämisehdotuksia asiakaskokemuksen parantamiseksi. Tietoa hankittiin henkilökunnan haastatteluilla, asiakashaastatteluilla ja havainnoinneilla helmi-maaliskuussa 2017. Toteuttamisen apuvälineenä käytetään palvelumuotoilun tietoperustaa. Palvelumuotoilu on tapa, jossa yhdistetään muotoilun toimintatavat ja palveluiden kehitysmenetelmät. Siinä asiakas asetetaan keskiöön ja sen avulla voidaan keskittyä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin parantamalla prosessia, organisaation tiloja, henkilöstön työtapoja ja vuorovaikutusta sekä poistaa palvelua heikentävät asiat. (Tuulaniemi 2016, 24 - 25.)

Tässä kehittämistehtävässä yhdistyvät tutkimus ja konkreettinen kehittäminen. Sen vuoksi voidaan puhua tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta (Toikko & Rantanen 2009, 21 - 22.) Kehittämistehtävä antaa Vihiluodon Kala Oy:n Kalaravintolan lounasasiakkaalle paremman asiakaskokemuksen, yritykselle kehittämisehdotuksia, lisätietoa päätöksenteon tueksi ja ennen kaikkea kilpailuetua kilpailijoihin nähden.

1.1 Vihiluodon Kala Oy

Vihiluodon Kala Oy on tukkumyyntiä, kalanjalostusta ja kalaravintolatoimintaa tuottava yritys. Myös lähiruokatuotteiden ja äyriäisten myyntitoiminta kuuluvat yrityksen liiketoiminta-alueeseen. Asiakkaina ovat vähittäiskauppiat, ravintolat, suurkeittiöt ja vähittäiskauppa-asiakkaat. Yritys sijaitsee Limingan kunnassa, Tupoksella. Yritys on perustettu Kempeleeseen vuonna 1989. Nykyinen Tupoksen toimipiste on rakennettu vuonna 2011. Tupoksen toimipisteessä sijaitsee yrityksen kalaravintolatoiminta, kalanjalostus ja kalatuotteiden, äyriäisten ja lähiruokatuotteiden vähittäismyynti. Yrityksessä työskentelee 13 henkilöä vakinaisena ja kiireaikoina on lisäksi kausityöntekijöitä. Yrityksen suurin osakkeenomistaja ja toimitusjohtaja on yrityksen perustaja Seppo Helanen. Lisätietoa yrityksestä löytyy internet sivuilta: www.vihiluodonkala.fi. (Helanen, haastattelu 16.11.2016.)

Kalaravintola on auki joka päivä. Sieltä voi ostaa lounasta arkisin klo 11 - 15 välillä. Lounaaseen sisältyy kahvi tai tee, mutta jälkiruoka on maksullinen. Lounaalla on tarjolla aina kalakeittoa sekä muuta kalaruokaa erilaisessa muodossa. Lounasmenu riippuu siitä, millaista kalaa ovat kalastajat saaneet. Kalakeiton hinta on 9,90 euroa. Muut kalaruoat maksavat 8,90 eurosta 24,90 euroon. Sunnuntaisin ravintolassa on brunssi, joka maksaa 24,90 euroa. Brunssi on laadukas, sisältää useaa erilaista kalaruokaa. Lisäksi kalaravintolasta voi ostaa irtomyynnissä olevia kalajalosteita, äyriäisiä ja lähellä tuotettua mehua. (Helanen, haastattelu 16.11.2016.)

Kalaravintolan asiakkaat koostuvat pääasiassa lounasasiakkaista, ilta-asiakkaista ja viikonlopun brunssi-asiakkaista. Kehittämistehtävä kohdistetaan Kalaravintolan lounasasiakkaisiin, joita ovat työssä käyvät henkilöt, eläkeläiset ja ohikulkevat matkailijat. (Helanen, haastattelu 16.11.2016). Lounasasiakkaiden asiakasprofiilit esitellään luvussa 2.2.

1.2 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Kehittämistehtävässä tavoitellaan muutosta, joka antaa aikaisempaa paremman ja tehokkaamman toimintatavan. Se voi kohdistua yrityksen nykytilanteeseen tai johonkin tiettyyn ongelmaan. (Toikko & Rantanen 2009, 16.) Tässä kehittämistehtävässä keskitytään lounasasiakkaaseen, koska toimitusjohtajan mukaan yrityksen tavoitteena on saada lisää lounasasiakkaita ja parantaa heidän asiakaskokemustaan (Helanen, haastattelu 16.11.2016). Kehittämisehdotusten toteutus ja yritys-,

ilta-, ja brunssiasiakkaat sekä kalan jalostustoiminta rajataan kehittämistehtävän ulkopuolelle. Kehittämistehtävän tavoitteena on Vihiluodon Kala Oy:n Kalaravintolan lounasasiakkaan asiakaskokemuksen parantaminen palvelumuotoilulla. Kehittämistehtävä antaa;

- Kalaravintolan lounasasiakkaalle paremman asiakaskokemuksen
- yritykselle kehittämissuhteita lounasasiakkaan asiakaskokemuksen parantamiseen
- lisätietoa yritykselle päätöksenteon tueksi
- yritykselle kilpailuetua kilpailijoihin nähden

Tutkimuksella ja kehittämistehtävällä on olemassa tarkoitus. Tarkoitus ohjaa tutkimukseen liittyviä strategisia valintoja. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 137 - 138.) Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää lounasasiakkaan kokemuksia, tarpeita ja toiveita asiakaskokemuksen parantamiseksi Kalaravintolassa ruokailtaessa.

Viikan (2009, 46) mukaan tutkimusongelma on yleisluontoinen asia, joka halutaan selvittää tutkimuksen avulla. Kalaravintolalle toteutettavan kehittämistehtävän tutkimusongelma on, miten parannetaan lounasasiakkaan asiakaskokemusta. Lisäksi halutaan tietää, onko Kalaravintolalla muita arvoa lisääviä asioita lounasasiakkaalle.

Kehittämistehtävässä haetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin:

- *Mitkä ovat Kalaravintolan kriittiset kontaktipisteet?*
- *Millaiseksi asiakas kokee viestinnän, ruoan, asiakaspalvelun ja ruokalinjaston sujuvuuden?*
- *Miksi asiakkaat eivät osta jälkiruokaa?*
- *Miten edistetään irtotuotteiden myyntiä?*
- *Mitä ovat keskeiset asiat, joista lounasasiakkaan hyvä asiakaskokemus muodostuu Kalaravintolassa?*

2 PALVELUMUOTOILU

Vihiluodon Kala Oy:n Kalaravintolan kehittämistehtävän lähestymistapana käytetään palvelumuotoilua, koska sen avulla voidaan kehittää Kalaravintolan lounasasiakkaan prosessia ja tuottaa uusia kehitysideoita palvelun parantamiseksi. Palvelumuotoilun avulla organisaatiot havaitsevat liiketoiminnan strategiset mahdollisuudet, pystyvät keksimään uusia palveluita ja voivat parantaa olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilu on tapa, jossa yhdistetään muotoilun toimintatavat ja palveluiden kehitysmenetelmät. Se sulattaa yhteen palvelun käyttäjien tarpeet ja odotukset sekä organisaation tavoitteet paremmaksi, toimivaksi palveluksi. (Tuulaniemi 2016, 24 - 25.)

Palvelumuotoilun avulla löydetään uusia mahdollisuuksia liiketoimintaan. Voidaan tuottaa uusia ideoita, ratkaistaan ongelmia, tuotetaan työkaluja ratkaisuihin ja luodaan konsepteja. Se tuottaa kriteerit parhaaseen mahdolliseen ratkaisuun. Palvelumuotoilulla voidaan jakaa ja kertoa syvällistä ymmärrystä, luoda ja muokata asiakaskontaktipisteitä sekä kehittää yksityiskohtia palvelupolusta. Yrityksille palvelumuotoilu tarjoaa mahdollisuuden luoda lisäarvoa, muuttaa organisaation kulttuuria asiakaskeskeisemmäksi, tuo näkökulmaa tulevaisuuden kehittämiseen, auttaa ymmärtämään markkinoiden tarpeita, mahdollisuuden erottua kilpailijoista, käyttää paremmin resursseja ja luo yhteyden asiakkaisiin haluttavalla tavalla. Lojaalit asiakkaat käyttävät hyvän asiakaskokemuksen tarjoavaa brändiä. Asiakkaille palvelumuotoilu edustaa jokapäiväisen elämän kehitystä ja laadukkaita kokemuksia. (Moritz 2005, 40, 58 - 63.)

Palvelumuotoilun kautta yritys voi suunnata strategiaansa paremmin, fokuoitua asiakaslähtöiseksi, kehittää sisäistä prosessiaan yrityksen brändin ja asiakassuhteiden kehittämiseen (Tuulaniemi 2016, 95). Palvelumuotoilu on palvelujen kaupallista kehittämistä muotoilun menetelmiä hyödyntäen kirjoittaa Miettinen (Miettinen 2009, viitattu 27.1.2018).

2.1 Palvelumuotoilun viisi periaatetta

Stickdorn & Schneiderin (2016, 34) mukaan palvelumuotoilussa on viisi periaatetta, joita ovat käyttäjäkeskeisyys, yhteiskehittäminen, ketjutus, visualisointi ja kokonaisvaltaisuus. Palvelut eivät ole Stickdornin mukaan aineellisia tai standartoituja tavaroita, vaikka ne luodaan palvelun tuottajan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa.

Käyttäjakeskeisyys

Stickdorn & Schneiderin mukaan Palvelun tulee kohdata asiakkaan tarpeet. Hän mainitsee käyttäjäkeskisyyden ensimmäiseksi periaatteeksi. Palvelut tulee kokea asiakkaan silmin. (Stickdorn ym. 2016, 34 - 36.) Suunnitellessa uutta palvelua tai kehitettäessä olemassa olevaa, asiakas laitetaan palvelun keskiöön. Hän on osa palvelutapahtumaa. Kokemuksensa palvelusta hän muodostaa joka kerta uudestaan. Palvelumuotoilulla voidaan keskittyä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin parantamalla prosessia, organisaation tiloja, henkilöstön työtapoja ja vuorovaikutusta sekä poistaa palvelua heikentävät asiat. Tarkoituksena on luoda mahdollisimman positiivinen palvelukokemus. Tuulaniemi kertoo, että vain asiakkaan palvelu voi tuottaa merkittävää kilpailuetua organisaatiolle. Asiakkaat, yrityksen työntekijät, palveluun liittyvät esineet ja ympäristö ovat olennainen osa palveluiden tuottamista. Organisaation tuottaessa arvoa ja ratkaisuja asiakkaille, nousee tärkeimmäksi asiaksi ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja hänen toiminnan motiiveista. Tätä kutsutaan asiakasymmärrykseksi. Yrityksen on siis tiedettävä, mistä asioista arvo asiakkaalle muodostuu. Organisaatioiden tehtävänä onkin arvon luominen asiakkaille. Arvo on asia, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan, painottaa Tuulaniemi. (Tuulaniemi 2016, 24 - 26, 28, 55, 66, 67.) Palvelua kehitettäessä tai uudistettaessa, kehittämiseen tarvittavaa tietoa saadaan perehtymällä asiakkaiden ja palvelun tuottajien tarpeisiin, toiveisiin, arvoihin ja tekijöihin, jotka vaikuttavat motivaatioon. (Tuulaniemi 2016, 97.)

Miettinen (2011, 13) täydentääkin, että palvelumuotoilu lähtee käyttäjän tarpeiden, motiivien, tunteiden ja toiminnan ymmärtämisestä. Käyttäessään palvelua, käyttäjä kuuluu osana palvelutapahtumaan. Palvelusta saadun kokemuksen käyttäjä arvioi joka asiointikerta aina uudestaan, henkilökohtaisesti. Asiakkaan palvelukokemuksen maksimaalinen optimointi onkin palvelumuotoilun tavoite. Tuulaniemen (2013, 26) mukaan se saavutetaan silloin, kun asetetaan käyttäjän saappaisiin ja keskitytään asiakaskokemuksessa oleviin kriittisiin pisteisiin, joita ovat työtavat, palveluprosessi, vuorovaikutus, tila ja poistetaan häiriötä aiheuttavat asiat. Siitä seuraa

positiivinen palvelukokemus, joka on palvelumuotoilun tarkoitus. Tuulaniemi tiivistää, että asiakasymmärrys on keskeinen osa yrityksen menestystä. Yritys menestyy, jos osaa tulkita asiakkaistaan saatua laadullista tutkimustietoa ja osaa muuttaa tarpeet haluttavaksi palveluksi tai tuotteeksi (Tuulaniemi 2016, 96).

Käyttäjakeskeisyys näkyy kehittämistehtävässä siten, että olemme keränneet asiakkailta tietoa heidän tarpeistaan, odotuksistaan ja kokemuksistaan haastatteluiden ja havainnointien avulla. Kehitysehdotuksissa on hyödynnetty asiakkailta saatua palautetta. Service Blueprintin avulla olemme rakentaneet palvelupolun, jossa olemme asettaneet asiakkaan palvelun keskiöön ja olemme löytäneet palvelun kriittiset pisteet palvelumallin kautta. Kehittämistehtävässä haetaan aidosti kehittämissuunnitelmia asiakaskokemuksen parantamiseksi. Uusi asiakkaan palvelupolku on laadittu asiakkaan näkökulmasta.

Yhteiskehittämisellä kohti parempaa asiakasymmärrystä

Laittamalla asiakas palveluprosessissa keskiöön, voidaan huomata, että palvelussa onkin useita asiakasryhmiä, joilla on omat tarpeensa ja odotuksensa. Täytyy myös huomioida yrityksen omistajat, johtajat, palvelun taustalla ja etulinjassa olevat työntekijät. Palvelun muodostamiseen osallistuu joukko eri tekijöitä, jotka kutsutaan mukaan kehittämiseen ja hyödynnetään heidän näkökulmiaan. Palvelumuotoilijat huomioivat palvelua kehitettäessä eri näkökulmat. Asiakkaiden mukaan ottaminen prosessiin kasvattaa heidän lojaalisuuttaan ja pitkän ajan sitoutuneisuutta. Toista palvelumuotoilun periaatetta kutsutaankin yhteiskehittämiseksi. (Stickdorn ym. 2016, 38.) Palvelumuotoilu on Tuulaniemen (2013, 58) mukaan yhteisesti jaettu ajattelu- ja toimintatapa. Se tarjoaa yritykselle yhteisen kielen eri osaamisalojen yhteistyöhön. Palvelumuotoilu on työkalu, jolla palvelun tarjoaja voi kehittää omaa osaamistaan sekä rakentaa parempia työkaluja toimintaympäristöönsä. (Tuulaniemi 2013, 58.)

Palvelumuotoiluun osallistuu eri alojen ammattilaisia. Heidän tehtävänä on tuottaa palvelumuotoiluun teknistä-, tutkimus-, suunnittelu- ja liiketoimintaosaamista. (Tuulaniemi 2013, 69.) Se yhdistää eri alojen asiantuntijat ja yhdistää johtamisen, markkinoinnin, tutkimuksen ja muotoilun. Palvelumuotoilu luo ainutlaatuisen yhteyden organisaation ja asiakkaan välille. Markkinointi nähdään usein yrityksen näkökulmasta ja muotoilu puolestaan asiakkaan näkökulmasta. Palvelumuotoilussa asiantuntijat luovat työkaluja, tietotaitoa, resursseja ja

kokemusta. Palvelumuotoilu nähdään keskiössä, joka tuo asiantuntijat eri aloilta yhteen, yhdistää niiden toimintatavat ja työkalut. (Mortiz 2003, 48.)

Kehittämistehtävässä hyödynnetään asiakaskyselyn ja havainnointien lisäksi yrityksen ravintolan henkilökuntaa haastatteleamalla heitä. Näin saadaan laajempaa tietoa asiakasymmärryksestä. Samalla saadaan hyödynnettyä henkilökunnan tietämystä sekä heidän parannusehdotuksia. Työntekijät työskentelevät eri tehtävissä ja näkevät asiakasymmärryksen eri tavalla, oman tehtävänsä kautta. Haastatteluiden lisäksi on pidetty yhteinen aivoriihi yrityksen tiloissa, jossa käsiteltiin asiakaskyselyjen tulokset. Aivoriiehen osallistui kehitystehtävän tekijöiden lisäksi yrityksen henkilökuntaa ja hallituksen puheenjohtaja.

Ketjutus



Palvelumuotoilun kolmatta periaatetta Stickdorn & Schneider kutsuu ketjutukseksi. Kaikki palveluun liittyvät tapahtumat ja tuokiot ketjutetaan. (Stickdorn ym. 2016, 40 – 41.) Siitä muodostuu palvelupolku, joka on prosessi, jossa kuvataan kaikki asiakkaan kokemat vaiheet prosessin aikana, alusta loppuun saakka. Toisin sanoen, se on kuvaus asiakkaan kokemasta palvelukokonaisuudesta. Se kuvataan vaiheittain ja se kuvaa myös, mitä asiakas näkee ja kokee matkan aikana. (Tuulaniemi 2016, 78.)



Palvelupolku voidaan jakaa eri vaiheisiin, joista käytetään nimitystä palvelutuokiot. Palvelutuokio on asiakkaan ja palvelun tuottajan kohtaamisen hetki, jossa he ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa toisiinsa. Palvelutuokio puolestaan muodostuu useista kontaktipisteistä. (Tuulaniemi 2016, 79.)

Palvelutuokioiden ketjutus tulee olla hyvin järjestetty miellyttäviin rytmeihin, turvaten asiakkaan mieli ja kommunikoiden tarina läpi jokaisen kontaktipisteen (Stickdorn ym. 2016, 40 – 41).



Palvelupolku muodostuu palvelutuokioiden lisäksi myös kontaktipisteistä, joita asiakas voi aistia kaikilla aisteillaan. Palvelupolkua tehdessä tulee ensin päättää ensimmäinen ja viimeinen palvelun kontaktipiste. Palvelupolku jakaantuu esipalveluksi, ydinpalveluksi ja jälkipalveluksi (Miettinen 2010, viitattu 27.1.2018; Tuulaniemi 2016, 78 - 79.) Tuulaniemi (2016, 80 - 81) luettelee kontaktipisteiksi toimintatavat, ympäristöt, ihmiset ja esineet. Kontaktipisteissä vaikutetaan asiakkaaseen kaikilla aisteilla. Niissä välitetään viesti asiakkaalle. Näitä kaikkia voidaan palvelumuotoilulla kehittää. Ihmiset ovat niitä, jotka kehittävät

palveluita ja kuluttavat niitä. Palvelu voi toteutua ympäristöissä, jotka ovat fyysisiä, digitaalisia tai virtuaalisia. Tuulaniemen (2016, 82) mukaan ympäristöllä on merkittävä vaikutus palvelun onnistumiseen. Palvelumuotoilun prosessissa määritellään tarkemmin palveluhenkilöstön toimintamallit ja roolit. Toimintatavoilla asiakas ohjataan etukäteen suunniteltuun palvelupolkuun ja kontaktipisteeseen. Fyysiset ympäristöt vaikuttavat olennaisesti asiakkaiden mielialaan ja ne myös ohjaavat ihmisten käyttäytymistä etenkin ravintoloissa. Palveluun kuuluvat erilaiset esineet, jotka ovat fyysisiä tavaroita ja ne mahdollistavat palvelun käytön. Tästä ovat esimerkkinä ravintoloiden ruokailuvälineet. Toimintatavat ovat henkilökunnan sovittuja toimintatapoja tai käyttäytymismalleja. (Tuulaniemi 2016, 82.)

Olemme rakentaneet asiakkaan nykyisen palvelupolun, josta näkee koko asiakkaan palveluprosessin siitä lähtien, kun asiakas löytää Kalaravintolan. Palvelupolku päättyy asiakkaan poistumiseen ravintolasta. Kehitysehdotuksena olemme luoneet uuden palvelupolun ja olemme suunnitelleet uuden lay outin ravintolalle, jotta se palvelee paremmin asiakkaiden tarpeita, toiveita ja odotuksia.

Visualisointi

Neljäntenä periaatteena Stickdorn mainitsee asioiden todentamisen visualisoinnilla. Yrityksen tulee tuoda esille palvelussaan arvoja, jotka ovat näkymättömiä, mutta tärkeitä asiakkaille. Esimerkkinä hän mainitsee ympäristöystävällisyyden, joka voi näkyä asiakkaalle kuitissa, esitteissä tai kylteissä. (Stickdorn ym. 2016, 42 – 43.) Palvelumuotoilun etuna on se, että aineettomat asiat saadaan näkyviin erilaisilla visualisoinnin menetelmillä ja mallinuksilla. Palvelumuotoilun avulla voidaan luoda palvelukokemus, jossa yhdistyy palvelun käyttäjän kannalta helppokäyttöisyys, hyödyllisyys, yksilöllisyys, luotettavuus ja haluttavuus. Näin asiakas saa parempaa asiakaskokemusta. Palvelua tuottavalle organisaatiolle palvelumuotoilu antaa palvelukonsepteja, jotka ovat erottuvia, käytännöllisiä, tehokkaita, haluttavia ja kannattavia. (Miettinen 2009, viitattu 27.1.2018; Tuulaniemi 2016, 102). Palvelun visualisoinnin ja mallinuksen avulla voidaan löytää myös arvoa tuottavia ja tuottamattomia elementtejä (Tuulaniemi 2016, 99).

Visualisointia hyödynnettiin asiakkaan nykyistä palvelupolkua laadittaessa sekä uudessa palvelupolkumallissa. Visualisoinnin apuvälineinä käytettiin Service Blueprintia ja Value Proposition Canvasia eli mallia, jossa on määritelty yrityksen arvolupaus asiakkaalle. Kehittämissuunnitelmissa on hyödynnetty visualisointia.

Kokonaisvaltaisuus

Asiakkaat aistivat palvelun kaikilla aisteilla, siksi kokonaisvaltaisuus on hyvä pitää mielessä koko prosessin ajan. Fokus tulee olla ympäristössä, missä palvelu sijaitsee. Palvelua tulee katsoa laajalaisesti, koska eri asiakkaat voivat käyttää palvelupolkua eri tavoin ja käyttäytyä kosketuspisteissä eri tavalla. (Stickdorn ym. 2016, 44 – 45.) Myös tässä kehittämistehtävässä löydettiin erilaiset lounasasiakastyypit, jotka käyttäytyivät ravintolan palvelupolulla eri tavoin. Kehittämisehdotuksissa on pyritty kehittämään asiakaskokemusta kokonaisvaltaisesti huomioiden asiakkaiden palvelupolku, palvelutuokiot ja kontaktipisteet sekä ravintolasalin ympäristö.

2.2 Kalaravintolan keskeiset asiakasprofiilit

Asiakasprofiilien luomisella saadaan laaja, erilainen näkökulmaa palveluihin sekä muotoilijoille mahdollisuuden yhdistää erilaiset kohderyhmät (Stickdorn & Schneider 2016, 178). Asiakasprofiili on kuvaus lounasasiakkaan eri tyypeistä. Näiden profiilien avulla yritys voi kohdentaa palveluita oikealle kohderyhmälle. Ne toimivat suunnittelun ja konseptoinnin työkaluna, apuna ideoinnissa, päätöksenteossa ja viestinnän suunnittelussa. (Tuulaniemi 2016, 154 – 156.)

Asiakasprofiilit saatiin haastattelujen ja havainnointien kautta. Lisäksi olemme hyödyntäneet asiakasprofiileissa Vihiluodon Kala Oy:lle tehtyä aikaisempaa asiakastyytyväisyyskyselyä vuodelta 2014. (Lapinlampi 2014). Tässä kehittämistehtävässä ei oteta kantaa siihen, miten palveluita tulisi kohdistaa eri lounasasiakastyypeille vaan se jää yrityksen päätettäväksi. Lounasasiakkaat arvostavat tuoreutta, nopeutta, kalasta valmistettua ruokaa. Kalaravintolan lounasasiakkaat muodostuvat neljästä asiakasprofiilista: eläkeläisistä, työssäkäyvistä, perheistä sekä matkailijoista. Yleisimmät lounasasiakasprofiilit on esitetty seuraavasti:

Eläkeläiset

- pariskunta
- lapset muuttaneet pois kotoa
- arvostavat rauhallisuutta, tuoreutta ja perinteitä
- usein paikallisia tai lähialueelta
- valitsevat usein kalakeiton lounasruoaksi

Perheet

- lapsia yksi tai useampia, 5 - 13 -vuotiaita
- vanhemmat 40 - 50 -vuotiaita
- työssäkäyviä
- ympäristökunnista tai kauempaa
- aktiivisia harrastajia
- elämä aktiivista
- arvostavat vaivattomuutta ja arkea helpottavia ratkaisuita
- kalakeitto lounasruokana

Työssäkäyvät

- paikallinen lounasasiakas tai lähialueella työskentelevä
- iältään noin 30 - 50 -vuotiaita
- pääsääntöisesti miehiä
- arvostavat nopeutta
- pitävät tärkeänä terveellistä, tuoretta ruokaa ja ruoan makua
- valitsee usein kalakeiton linjastolta

Matkailijat

- yksin tai pariskuntia
- ovat uteliaita
- hakevat elämyksiä
- ovat valmiita ostamaan paikallisia irtotuotteita tuliaisiksi
- arvostavat ruoan makua
- lukevat netistä ruoka-arvosteluita, seuraavat tienvarsi mainontaa

2.3 Kehittämistehtävän prosessin vaiheet

Kehittämistehtävän prosessia suunniteltaessa on otettu viitteitä British Design Councilin kuvaamasta palvelumuotoilun ”The Double Diamond” prosessimallista. Se muodostuu neljästä osa-alueesta: tutkiminen (Discover), selvittäminen (Define), kehittäminen (Develop) ja toimeenpano (Deliver). (Stickdorn & Schneider 2016, 127.) Tämän lisäksi olemme huomioineet muut mahdolliset prosessiteoriat. Aarne van Oosteromilla on viisiosainen prosessimalli, johon

kuuluu tutkiminen (Discover), konseptointi (Concepting), suunnittelu (Designing), rakentaminen ja toteuttaminen (Building and Implementation). Miettinen toteaaakin, että Oosteromin malli on samankaltainen kuin Magerin neljävaiheinen prosessi. Magerin mallista löytyy tutkiminen (Discovery), luominen (Creation), tarkastus (Reality Check) ja toteuttaminen (Implementation). Stickdornin, Oosteromin ja Magerin malleista löytyy samanlainen ensimmäinen vaihe, jossa perehdytään palveluun, ympäristöön ja yritykseen. Visuaalisuus näkyy vahvasti kaikissa prosessimalleissa. (Miettinen & Koivisto 2009, 13.)

Kehittämistehtävän prosessi alkaa yrityskulttuurin, nykytilanteen ja tavoitteiden **tutkimisella**. Yrityksen tulee ymmärtää palvelumuotoilua ja tulee olla valmistautunut prosessiin. (Stickdorn & Schneider 2016, 128.) Kehitystehtävää varten hankittiin syvälinen asiakas- ja toimintaympäristöymmärrys. Hankittiin faktatietoa, motiiveja ja tietoa tulevaisuudesta. Olemme hankineet tietoa haastattelemalla toimitusjohtaja Seppo Helasta, tietoa on haettu internetistä ja yrityksen Facebook sivuilta. Kehitettävistä kohteista olemme hakeneet käyttäjäkokemusta käyttämällä itse Kalaravintolan lounaspalvelua sekä haastattelemalla asiakkaita todellisessa tilanteessa ja havainnoimalla asiakkaita näkymättömästi. Henkilökunnan haastattelut suoritettiin ravintolasalin työntekijöille. Lisäksi olemme hakeneet asiakasymmärrystä Jari Lapinlammen aikaisemmasta asiakastytyväisyyskyselystä Vihiluodon Kalalle (Lapinlampi 2014). Asiakas- ja henkilökuntakyselyihin liittyvät kyselylomakkeet räätälöitiin yhdessä yrityksen johdon kanssa, jotta saatiin vastauksia tärkeimpiin ongelma-kohtiin. Yritys osoitti sitoutuneisuutta kehittämistehtävään lahjoittamalla osalle vastaajista lahjakortin kiitokseksi arvokkaasta asiakaspalautteesta. Lisäksi olemassa olevasta tiloista saatiin pohjapiirros, jonka avulla mallinnettiin lounasasiakkaan palvelukokemus ruokalinjastolla asioitaessa.

Toisessa vaiheessa muotoillaan palvelukonseptia eli **luodaan** uutta (Stickdorn & Schneider 2016, 130 - 131). Etsitään palvelusta virheitä, puutteita ja kompastuskiviä mallinnuksen avulla. Tutkijat ovat pitäneet useita aivoriihiä keskenään, jotta kaikki asiakaskokemuksen karikat tulisivat esiin. Parannuksia etsittiin asiakas ja henkilökunnan haastatteluista sekä lukemalla havainnointien muistiinpanoja. Laadittiin asiakkaan palvelupolku hyödyntäen Service Blueprintiä ja mallinnettiin yrityksen arvolutaus asiakkaalle Value Proposition Canvasin avulla. Aivoriihiä pidettiin tutkijoiden kesken sekä yhdessä yrityksen johdon kanssa. Yrityksen kanssa aivoriihi pidettiin heti haastattelujen tulosten purkamisen yhteydessä. Siinä pohdittiin, missä vaiheessa kriittiset pisteet esiintyivät ja miten niitä voidaan kehittää vastaamaan asiakkaiden toiveita paremmin. Lopuksi

laadittiin uusi, parannettu lounasasiakkaan palvelupolku. Seuraavassa taulukossa on esitetty kehittämistehtävän aikana pidetyt aivoriihet ja palaverit.

TAULUKKO 1. Kehittämistehtävän aikana pidetyt aivoriihet ja palaverit.

TAPAHTUMA PAIKKA	AIKA	MENETELMÄ	MUKANAOLIJAT	TARKOITUS	TULOKSET
OAMK	9.12.2016	Palaveri	Hanne, Jari, Päivi	Aloituspalaveri	PAMU Tiimin perustaminen
Jarin luona	11.12.2016	Work shop	Hanne, Jari, Päivi	Suunnitelma	Alustava aikataulu
Kalaravintola	16.12.2016	Haastattelu	Hanne, Helanen, Jari, Päivi	Omistajan kuuleminen	Tavoitteet harjoitustyölle
Jarin luona	30.12.2016	Work shop	Hanne, Jari, Päivi	Havainnointi ja haastattelu suunnitelma	Aikataulu, työjako ja havainnointi ja haastattelu-pohjat
Kalaravintola	2.2.2017	Asiakaskysely	Jari	Tiedon keruu	Palvelupolun selvitys
Kalaravintola	2.2.2017	Havainnointi	Jari	Tiedon keruu	Palvelupolun selvitys
Kalaravintola	4.2.2017	Havainnointi	Hanne	Tiedon keruu	Palvelupolun selvitys
Kalaravintola	4.2.2017	Havainnointi	Päivi	Tiedon keruu	Palvelupolun selvitys
Kalaravintola	4.2.2017	Henkilökunnan haastattelu	Päivi	Tiedon keruu	Palvelupolun selvitys

Kalaravintola	5.2.2017	Asiakaskysely	Jari		Tiedon keruu	Palvelupolun selvitys
Kalaravintola	18.3.2017	Henkilökunnan haastattelu	Päivi		Tiedon keruu	Palvelupolun selvitys
Jarin luona	19.2.2017	Work shop	Hanne, Päivi	Jari,	Yhteenveto	Palvelupolku ravintolassa
AC palaveri	22.2.2017	Palaveri	Hanne, Päivi	Jari, Päivi Aro	Tilannekatsaus	Työn oikeellisuuden varmistaminen
Jarin luona	27.5.2017	Work shop	Hanne, Päivi	Jari,	Asiakaan arvolupaus	Value Proposition Canvas
Jarin luona	28.5.2017	Work shop	Hanne, Päivi	Jari,	Konseptointi	Service Blueprint
Kalaravintola	3.6.2017	Work shop	Hanne, Päivi	Jari, + kalaravintolan johtoryhmä	Tulosten esittely	Yhteenveto löydöksistä
Jarin luona	4.9.2017	Work shop	Hanne, Päivi	Jari,	Työn jatkotoimenpiteet	Työnjako

Kolmas vaihe on **pohdiskelu**. Tutkimustulosten perusteella konseptoidaan uusi lounasasiakkaan palvelupolku malli. Kehittämiskohteena on ruokalinjasto. Uusi ruokalinjasto on esitelty kuviossa 15. Kalaravintolan sisälle laadittiin uusi layout kehitysehdotusten pohjalta. Uusi layout löytyy kuviossa 16. Yrityksen tulee tässä vaiheessa testata uutta linjastoa yhdessä muutamien valitun asiakkaan kanssa ja kerätä palaute asiakkailta. Prototyyppi voidaan tuoda mahdollisimman todentuntoiseksi videon tai visuaalisen piirustuksen avulla henkilökunnalle ja asiakkaille. (Stickdorn & Schneider 2016, 132 - 133.)

Viimeisenä vaiheena on **toimeenpano**. Edellisen vaiheen muutokset tulee testata ennen muutosten toimeenpanoa. Toimeenpanemiseen kuuluu: muutoksen suunnittelu, muutoksen implementointi ja muutoksen kertaaminen. Selkeä viestintä konseptista on tärkeä ja siinä tulee olla myös tunnepohjaista näkökulmaa palvelusta. Myös henkilöstön sitoutuneisuus ja motivaatio ovat tärkeä osa toimeenpanoa. Henkilöstön tulee ymmärtää muutoksen syyt ja heidän tulee tukea muutosta. Henkilöstön tulee osallistua uuden mallin muutosprosessiin. Muutosvaiheista tulee viestittää yrityksen sisällä esimerkiksi Service Blueprintin avulla. Muutosta tulee seurata ja raportoida. Tämä johtaa pysyvään palvelumuotoiluun yrityksessä. (Stickdorn & Schneider 2016, 134 - 135.) Palvelun kehittäminen on yleensä luonteeltaan ainutkertaista uuden kehittämistä (Tuulaniemi 2013, 126). Sen vuoksi muutos kannattaa toteuttaa huolella. Tässä kehittämistehtävässä toimeenpano jätetään yrityksen tehtäväksi.

2.4 Haastattelut asiakkaille ja henkilöstölle

Tutkimushaastatteluilla on aina erityinen tarkoitus ja myös roolijako, jossa haastateltavalla on tarvittava tieto ja haastattelija on asiasta tietämätön. Haastattelijalla on aloitteen tekijän rooli sekä rooli ohjata haastattelua ja keskittyä niihin focus-alueisiin, joita halutaan tutkia. Haastattelijalla on tärkeä kertoa ja selvittää oma rooli haastattelussa kertomalla tutkimuksesta ja mitä on tutkimuksen tavoitteena, siten että haastateltavalla on selkeä käsitys keskustelun tarkoituksesta. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 22 - 25.) Haastattelu on hyvä tapa kerätä tietoa ja aineistoa, kun haastattelun kohteena on ihminen, joka on tutkittavan toiminnan keskiössä. Hän voi tuoda esille itseään koskevia asioita. Teema – ja syvähaastattelut sopivat hyvin tilanteeseen, jossa halutaan faktatietoa useammalta henkilöltä tutkittavasta asiasta. Syvähaastattelun luonteeseen kuuluu luottamuksellinen ja mahdollisimman avoin keskustelu tutkittavasta teemasta. Haastattelussa mukana olevat teemalistat tukevat haastattelun runkona, mutta eivät rajoita uusien esille nousevien teemojen läpikäyntiä. Haastattelut pyritään nauhoittamaan ja litteroimaan, jotta aineisto on analysoitavissa. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 95 - 98.)

Kehittämistehtävässä käytetään laadullista kyselytutkimusta asiakkaille ja henkilökunnalle. Haastattelujen lisäksi hyödynnetään havainnointia ja Jari Lapinlammen aikaisempaa asiakaskyselyä vuodelta 2014. Hyödyntämällä erilaisia aineistoja, menetelmiä ja näkökulmia, kutsutaan tätä triangulaatioksi (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9 - 11). Tässä palvelumuotoiluun liittyvässä kehittämistehtävässä käytetään haastattelua yhtenä tiedonkeruumenetelmänä. Etuna on

se, että saadaan asiakkailta nopeasti tietoa, joka on syvällistä. Haastattelulla saadaan yksilökohtaista tietoa palvelua valmistettaessa ja kulutettaessa. Sen avulla saadaan myös uusia näkökulmia kehittämiseen. Hyvä keino saada asiakasnäkökulma yritykseen, yrityksen palveluun ja henkilökunnan toimintaan on asiakashaastattelut. (Tuulaniemi 2016, 147.)

Vihiluodon Kalassa haastattelut toteutettiin eri viikonpäivin (arkisin ja viikonloppuisin) ja eri kellon aikoina, jotta saadaan mahdollisimman hyvä otos asiakaskuntaan. Haastatteluita tehtiin yhteensä 19. Vastanneet asiakkaat saivat yritykseltä lahjakortin palkkioksi haastatteluun osallistumisesta. Lahjakortti annettiin haastateltavalle haastattelun lopuksi. Vastauksissa perheet ja pariskunnat käsiteltiin yhtenä vastaajana. Haastatteluita varten olimme valmistelleet esisuunnitellun kyselylomakkeen haastatteluja tukemaan. Haastattelulomaketta räätälöitiin yrityksen toimesta. Haastattelut tehtiin aidossa ympäristössä eli ravintolassa asiakkaan ruokaillessa. Kyselylomaketta (Liite 1) täydennettiin sopivilla lisäkysymyksillä, jotta saatiin mahdollisimman hyvä kokonaiskuva asiakkaiden mielipiteistä. Haastattelut tehtiin asiakkaiden ruokailun aikana. Ajatusten ja mielipiteiden vaihtumisen mahdollisuus on silloin pieni. Haastateltavilla on helppo muistaa kokemuksia, kun haastattelun tekee aidossa ympäristössä. Näin saatiin reaaliaikaista tietoa asiakkaalta. Haastatteluja ei nauhoitettu, koska halusimme saada haastattelutilanteesta mahdollisimman vähän asiakkaita kuormittavan tapahtuman. Muutenkin asiakkaita pyrittiin häiritsemään mahdollisimman vähän tutkimuksen yhteydessä. Haastattelut kirjoitettiin kyselylomakkeelle niin kuin asiakas oli vastauksensa esittänyt. Ne kirjoitettiin puhtaaksi heti haastattelukierroksen jälkeen, jotta mitään oleellista ei unohtuisi.

Haastattelun tehtävänä oli tuottaa tietoa Kalaravintolan lounasasiakkaiden asiakasymmärryksestä. Haastattelijoina olivat tutkijat. Haastateltaville kerrottiin etukäteen, miksi haastattelua tehtiin ja kenen toimesta. Haastattelu kesti noin kymmenen minuuttia. Haastateltavan pöydässä saattoi istua useampi henkilö samaan aikaan, jotka ottivat osaa kysymyksiin.

Haastattelujen analysointi aloitettiin heti, kun tarpeellinen määrä haastatteluja oli tehty. Tarpeelliseksi määräksi katsottiin saturaatiopiste, joka tarkoittaa sitä pistettä, jolloin haastattelut eivät tuota enää uutta tietoa (Toikko & Rantanen 2009, 124). Analysointi aloitettiin puhtaaksi kirjoittamalla haastattelut ja lukemalla useaan kertaan vastaukset. Vastaukset koottiin kysymyksittäin ja niistä tehtiin kooste. Samalla tarkasteltiin, löytyykö aineistosta yhtymäkohtia aikaisempaan Jari Lapinlammen vuonna 2014 tehtyyn asiakastytyväisyystudkimukseen.

Henkilökunnan haastatteluja tehtiin Seppo Helasen haastattelun lisäksi kolme. Haastattelut toteutettiin työajalla. Myös henkilökunnan haastattelun tueksi laadittiin kysymykset etukäteen ohjaamaan haastattelua (Liite 2). Kysymykset koskivat samoja aihealueita kuin asiakkaiden kysymyksetkin. Henkilökunnan haastatteluja ei nauhoitettu, vaan vastaukset kirjattiin paperille ja kirjoitettiin puhtaaksi haastattelujen lopuksi. Haastattelun tulokset yhdistettiin asiakashaastatteluiden tuloksiin. Vihiluodon Kalan henkilökunnan haastattelut tehtiin eri viikonpäivinä, jotta voitiin haastatella suurin osa ravintolan henkilökuntaan kuuluvat henkilöt. Tavoitteena oli kuulla heidän näkemyksensä ravintolan ja asiakaspalvelun toimivuudesta sekä saada mahdollisia kehittämisehdotuksia.

Haastatteluissa tutkimuksellinen kritiikki kohdistuu nauhoituksen puutteeseen sekä kysymyslomakkeen kysymysten aseteluun. Nauhoitetut haastattelut olisivat olleet parempi ratkaisu tässä tutkimuksessa. Olisimme voineet palata aivoriihissä uudelleen samaisen asiakkaan haastatteluun ja olisimme voineet tehdä siitä syvällisemmän tulkinnan. Se olisi ollut myös hyvä havainnollistamisen apuväline yritykselle. Kysymyslomakkeen kysymykset oli laadittu niin, että asiakkaat eivät voineet vastata kyllä tai ei vastauksilla. Kysymyksiä olisi voitu muotoilla enemmän, jotta asiakas olisi joutunut kuvailemaan vastauksiaan enemmän. Kuvailevia vastauksia saatiin asiakkailta haastattelijan esittäessä jatkokysymyksiä.

2.5 Asiakkaiden havainnointi

Vihiluodon Kalan Kalaravintolan kehittämistehtävässä osana tutkimusta olivat asiakkaiden havainnoinnit. Asiakshavainnoiteja tehtiin yhteensä 13. Tuulaniemi käyttää havainnoinnista termiä varjostus. Siinä seurataan palvelun kuluttamista ja palvelutuotantoa. Sen avulla saadaan selville, miten tapahtuma tosiasiasa toteutuu osapuolten välillä. Se myös kertoo, millainen vuorovaikutustilanne on. (Tuulaniemi 2016, 150.) Vilka (2006, 38) täydentää, että havainnointi sopii hyvin tutkimukseen, jossa tutkitaan ihmisten toimintaa ja vuorovaikutusta tutkittavassa ympäristössä. Havainnointi voi olla joko ennalta hyvin suunniteltua tai hyvin vapaamuotoista. Tässä tutkimuksessa havainnoiteja suunnittelimme etukäteen, jotta ne onnistuisivat mahdollisimman hyvin. Bell ja Waters (2014, 220 - 222) suosittelevat erityistä tarkistuslistaa, ennen havainnointien tekemistä, koska on vain yksi hetki saada talteen havainnoinnin tärkein asia. On myös pyrittävä siihen, että havainnoiteihin ei yritetä sisällyttää liian paljon havainnointipisteitä, koska silloin tulee haasteeksi, ettei kaikkea ehdi havainnoida riittävän perusteellisesti. Tarkistuslistalla tulee olla

tarkasti määriteltynä mm. mitä tietoa halutaan saada ja mitä tiedolla tehdään, miksi kyseistä tietoa tarvitaan, onko havainnointi paras tapa tiedon saamiseksi, voiko havainnointitavan ja paikan testata ennen virallista tutkimusta, onko havainnointipaikka sopiva havainnointien tekemiselle, onko koko tarina havainnoinnista saatu talteen totuudenmukaisesti. Havainnoinnin tukilomake eli tarkastuslista on esitetty liitteessä 3.

Tuulaniemi kiteyttää, että havainnoinnin etuna on se, että tarpeeksi laajalla otoksella saadaan esille tyypillisimmät, toistuvat toimintamallit. Sen avulla saadaan tietoa myös siitä, miten asiakkaat käyttäytyvät, mitä käyttävät ja jättävät käyttämättä, mitä ongelmia he kohtaavat, mitä tapahtuu aidossa ympäristössä ja millainen vuorovaikutustilanne on. (Tuulaniemi 2016, 150.)

Havainnoinnin avulla seurattiin, lounasasiakkaan palvelupolkua, kontaktipisteitä ja palvelutuokioita. Seurattiin, miten asiakkaat todellisuudessa toimivat siitä hetkestä, kun he astuvat Kalaravintolaan. Havainnoinnin avulla selvitettiin, miten ruokalinjastoa todellisuudessa käytetään ja mitä tapahtuu sen aikana, kun asiakas on vuorovaikutuksessa ruokalinjaston kanssa. Samalla selvitettiin myös irtotuotteiden myyntiä. Havainnointiin hankittiin lupa Vihiluodon Kala Oy:ltä. Henkilökunta oli aina tietoinen, kun havainnointia suoritettiin. Havainnoijan rooli oli piilotettu, joten asiakkaat eivät tienneet havainnoinnista missään tutkimuksen vaiheessa. Havainnoija toimi tavallaan ns. ulkopuolisena tarkkailijana. Vilkan (2006, 43) mukaan kyse on silloin tarkkailevasta havainnoinnista, jossa havainnointit tehdään kohteen ulkopuolella ilman tutkimuskohteeseen tietoa tarkkailijan roolista. Tarkkaileva havainnointi sopii erityisesti tutkimiseen, jossa selvitetään, miten ihmiset käyttävät tilaa ja kuinka he suhtautuvat ympäristöönsä. Havainnoinnin aikana tehdyt muistiinpanot kirjattiin ylös havainnointilomakkeelle. Videokuvausta ei käytetty, koska siihen ei ollut hankittu lupaa etukäteen. Havainnointitavalla ei vaikutettu millään tavoin asiakkaiden toimintaan ja käyttäytymiseen ravintolassa. Tehdyillä havainnoinneilla pystyttiin havaitsemaan ne käytännön haasteet, mitä asiakkaat kohtaavat ravintolassa ja kuinka ravintolan asiakaskokemusta voidaan entisestään kehittää.

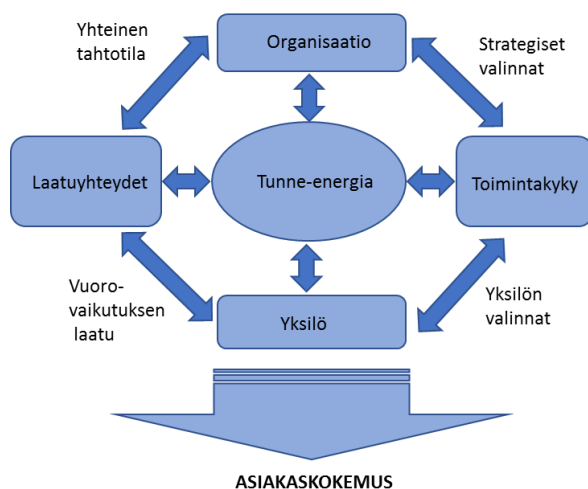
Asiakashavainnointit tehtiin eri viikonpäivinä (arkisin ja viikonloppuisin) ja eri kellonaikoina näkemyksen parantamiseksi ja erilaisten asiakasprofiilien vuoksi. Tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava otos erilaisista asiakkaista. Havainnointilomakkeessa oli kohdat havainnoitavien asiakkaiden perustiedoille. Asiakashavainnointit suoritettiin huomaamattomasti siten, että ravintolassa vierailevat asiakkaat eivät tienneet sitä tehtävän. Havainnoinnilla ei vaikutettu millään tavoin asiakkaiden toimintaan ja käyttäytymiseen ravintolassa. Tehdyillä

havainnoinneilla pystyttiin havaitsemaan ne käytännön haasteet, mitä asiakkaat kohtaavat ravintolassa, miten he toimivat ja millainen vuorovaikutustilanne asiakkaalla on yrityksen työntekijöiden ja ympäristön kanssa.

Havainnointiin liittyvä tutkimuksellinen kritiikki kohdistuu videointiin. Havainnoinnit olisi ollut hyvä videoida, koska tapahtumia olisi voitu analysoida jälkikäteen uudestaan. Lisäksi video olisi toiminut hyvänä havainnointiapuvälineenä yritykselle. Tutkimusmenetelmänä havainnointi ei anna vastausta sille, miksi asiakkaat käyttäytyvät ruokalinjastolla tietyllä tavalla. Toisaalta, kun havainnoinnit tehtiin asiakkaiden tietämättä, havainnointi ei voinut muuttaa asiakkaiden käyttäytymistä ravintolassa ja ruokalinjastolla.

3 ASIAKASKOKEMUS

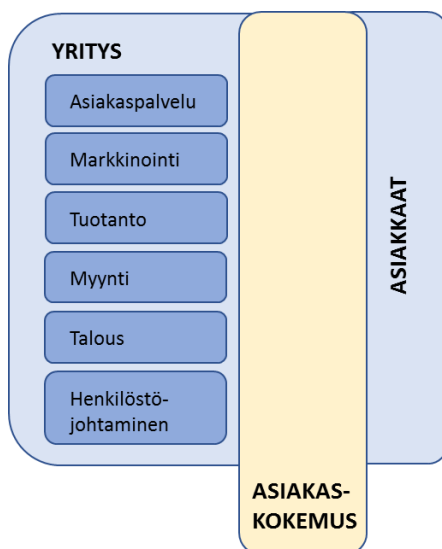
Asiakaskokemuksen määritelmiä on useita. Nimensä mukaisesti keskiössä on kuitenkin aina asiakas. Fischer & Vainio (2014, 9) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan tunne ja kokemus, joka saa asiakkaan käyttämään palvelua uudestaan ja kertomaan positiivisesta kokemuksestaan muille. Positiivinen kokemus saadaan aikaan, kun asiakas huomioidaan, ymmärretään asiakkaan tarpeet, asiakasta kuunnellaan ja vastataan hänen kysymyksiinsä välittömästi. Positiivista kokemuksta vahvistetaan laadukkaalla palvelulla ja lupaukset täyttämällä. Löytänä & Kortesus (2011, 11) korostavat asiakaskokemuksen olevan mielikuvien ja kohtaamisten, sekä tunteiden summa, jonka asiakas luo yritystä ja sen palveluja käyttäessään. Asiakaskokemus ei siis ole rationaalinen päätös vaan kokemus, johon vaikuttavat asiakkaan tunteet ja tulkinnat, jotka asiakas tekee alitajuntaisesti. Koska kyseessä on tulkinta tapahtuneesta, on täysin mahdollista, millaisen asiakaskokemuksen tunteen asiakas luo kohtaamisesta. Yritys voi kuitenkin valita millaisen kokemisympäristön he ympärilleen luovat. Innasen (2016, Viitattu 11.01.2018) mukaan asiakaskokemus on yksilön ja asiakkaan subjektiivinen kokemus saamastaan palvelusta. Tätä palvelukokemuksen toimintamallia voikin lähestyä tarkastelemalla omia asiakaskokemuksia, koska olemme itse joka päivä asiakkaan roolissa ja huomaamme kyllä, milloin saamme hyvää asiakaspalvelua ja milloin se taas on huonoa. Asiakaskokemukseen liittyy erilaisia asioita, joita emme edes tapahtumassa tiedosta, mutta ne saavat yhteisvaikutuksena tunteen siitä oliko saatu palvelu hyvää vai huonoa. Kuvio 1 kertoo, kuinka organisaation toimintakyky synnyttää asiakaskokemuksen.



KUVIO 1. Organisaation toimintakyky synnyttää asiakaskokemuksen (mukaillen Fisher & Vainio 2014, 166)

Vargo & Lusch (2004, 3) korostavat asiakkaan roolin muuttuneen tuotteen ostajasta ja tuotetta käyttävästä resurssista yhdeksi yrityksen aktiiviseksi palveluntuottajaksi ja yhteistyökumppaniksi. Itse arvo syntyy tuotetta käytettäessä. Markkinointi on prosessi, tehdä asioita yhdessä asiakkaiden kanssa. Heidän mukaansa asiakasarvo ja asiakaskokemus ovat uusia lisäarvoja asiakkaan ja yrityksen väliseen yhteistyöhön.

Löytänä ja Kortesus (2011, 14 - 15) tuovat esille seikan, jonka mukaan asiakaskokemus on niin uusi asia ja käsite, että se sekoitetaan hyvin helposti asiakaspalveluun ja sen kehittämiseen. Asiakaskokemus on kuitenkin kokonaisvaltaisempi yhteys asiakkaaseen kuin pelkkä asiakaspalvelu. Asiakaskokemus käyttää koko yrityksen resursseja joko suoraan tai välillisesti asiakkaan kohtaamiseen ja kokemuksen luomiseen. Näitä resursseja ovat mm. tuotekehitys, asiakaspalvelu, markkinointi (brändin vaaliminen), tuotanto, myynti, talous ja henkilöstöjohtaminen (henkilöstön osaaminen ja koulutus). Kuviossa 2 todetaan asiakaskokemuksen ja asiakaspalvelun ero.

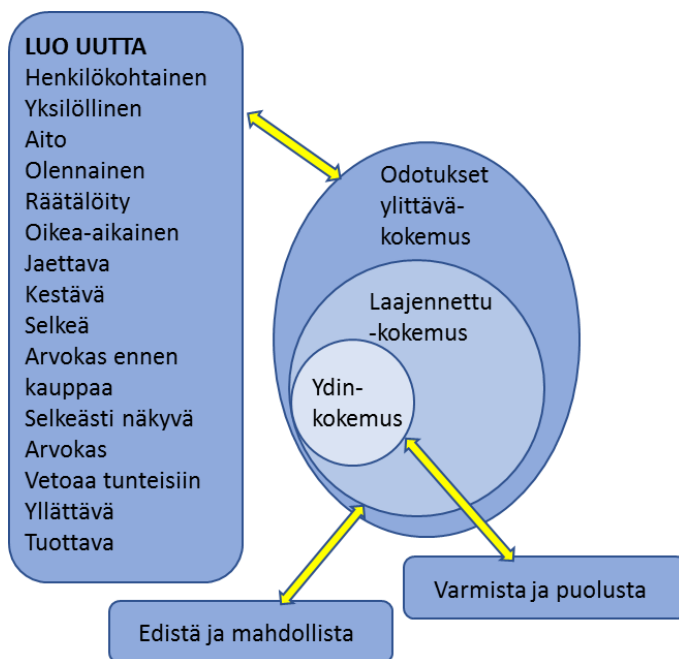


KUVIO 2. Asiakaskokemus vs. asiakaspalvelu (mukailten Löytänä & Kortesus 2011, 15)

Palveluliiketoiminnassa palvelukokemus luodaan yhdessä työyhteisön kanssa. Avainroolissa ovat kuitenkin ne yksilöt, jotka toimivat asiakasrajapinnassa ja ne ihmiset, jotka vaikuttavat toimillaan muihin palvelua tuottaviin ihmisiin. Pelkällä johtamisella ja yrityksen strategisilla tavoitteilla ei pystytä luomaan positiivista asiakaskokemusta, vaan onnistunut asiakaskokemus ja toimintakyky rakentuvat yksilöiden valinnoille ja teoille. (Fisher & Vainio 2014, 16 - 17.)

3.1 Asiakaskokemuksen tasot

Löytänän ja Kortesuon (2011, 60 - 64) mukaan odotukset ylittävä kokemus voidaan jakaa kolmeen eri tasoon. Sen mukaan ydinkokemus on kaiken perusta, joka saa asiakkaan ostamaan tuotteen tai palvelun. Asiakaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen tulisi aina ja kaikissa olosuhteissa perustua ydinkokemuksen puolustamiseen ja tuottamiseen. Ydinkokemuksen suojaaminen ja varmistaminen sisältävät mm. nopeuden, edullisuuden, laadun ja henkilökohtaisuuden. Laajennetussa kokemuksessa yritys pystyy luomaan jotain ydinkokemuksen ulkopuolelle joka tuo lisäarvoa asiakkaalle. Odotukset ylittävä kokemus (Kuvio 3) syntyy, kun ydinkokemukseen ja laajennettuun kokemukseen lisätään odotuksia lisääviä elementtejä. Kokemukset ylittäviä elementtejä voidaan kuvata mm. sanoilla; henkilökohtainen, räätälöity, yksilöllinen, oikea-aikainen, yllättävä, arvokas ennen ja jälkeen kaupan ja kestävä.



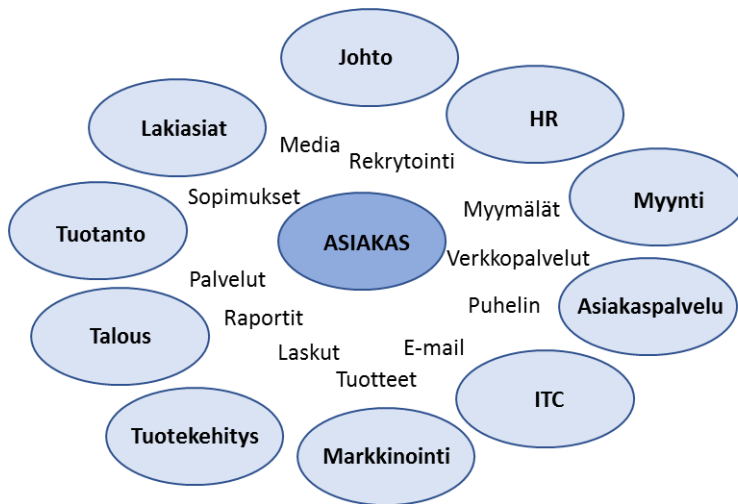
KUVIO 3. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit (mukaillen Löytänä & Kortesuo 2011, 60)

3.2 Asiakas keskiössä

Asiakaskokemuksessa asiakas on aina tapahtumien keskiössä. Kokemus voidaan pukea tarinan muotoon, jossa on neljä eri kerronnallista osiota; ennen, alussa, aikana ja jälkeen. Julkaisemalla tarinoita asiakkaiden nykyisistä ja tulevista kokemuksista voidaan saada aikaan parempaa asiakastuntemusta, parempia palvelumalleja. Näiden tarinan osioiden ymmärtäminen auttaa suunnittelemaan parempia asiakaskokemuksia ja palveluja. Pyrkimyksenä onkin nähdä täydellinen kuva asiakkaan näkökulmasta eikä vain yksittäistä osaa kokemuksesta. Kun kokonaiskuva selvitetään, saadaan samalla avainasiat esille palvelun onnistumiselle ja hyvälle asiakaskokemukselle. (Reason, B. & Løvlie, L. & Brand Flu, M. 2016, Chapter 2 - Foundations– Three Critical Factors in Service Design.) Ahonen ja Rautakorpi (2008, 37) korostavat asiakasymmärryksen tärkeyttä, kun haetaan asiakkaiden motiiveja ja käyttäytymistä. Taustalla ovat niin rationaaliset kuin emotionaaliset motiivit. Asiakasymmärtämisen syventämisellä voidaan kehittää yrityksen strategiaa ja visiota. Heidän mukaansa asiakasymmärrys koostuu neljästä eri osasta:

- Millä on merkitystä asiakkaalle? Mukana ovat siis asiakkaiden asiat ja tunteet.
- Kuinka suuri merkitys asioilla ja tunteilla on ja kenelle asiakkaista ne ovat tärkeitä.
- Mikä merkitys näillä tekijöillä on yrityksen maineelle ja brändille.
- Missä kohdassa arvoketjua merkitykselliset tekijät sijaitsevat.

Myös Keskinen ja Lipiäinen (2013, 37) nostavat esiin asiakasymmärtämisen. Heidän mukaansa kaikki lähtee asiakkaiden ymmärtämisestä. Asiakasymmärrys on kivijalka, jonka varaan yrityksen toiminnan kehittäminen ja johtaminen perustuu. Kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan ole samanlaisia vaan on tärkeä pystyä löytämään ne yhdistävät tekijät, joiden varaan palvelut rakennetaan kaikkia asiakkaita palveleviksi. Kuviossa 4 on esitetty asiakaskokemuksen kosketuspisteitä yrityksessä.



KUVIO 4. Asiakaskokemuksen kosketuspisteitä yrityksessä (mukaillen Löytänä & Kortesus 2011, 75)

3.3 Asiakassuhteen elinkaari

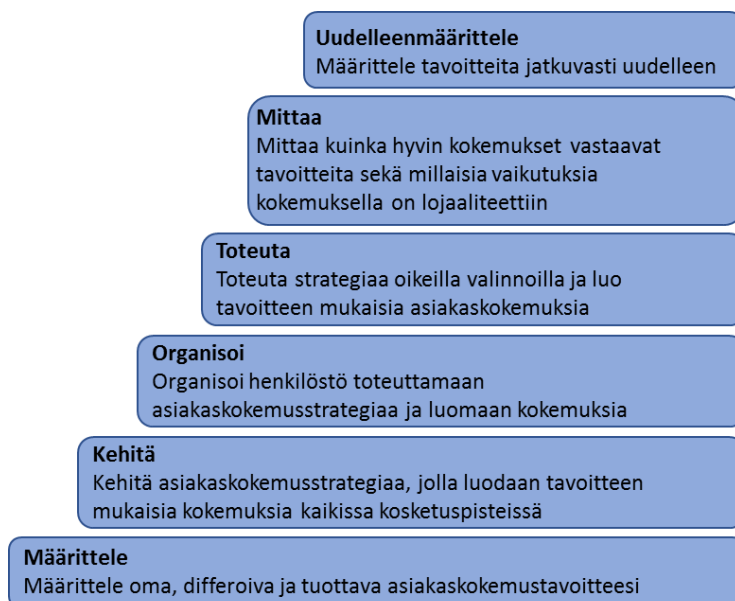
Grönroosin (2000, 236 - 238) mukaan yrityksen organisaation eri tasot pitävät asiakkaita vain massana ja numeroina. Näin ei kuitenkaan saisi olla, sillä asiakassuhteet eivät synny itsestään vaan ne on ansaittava. Asiakassuhdetta voidaankin käsitellä elinkaarimallilla, jossa asiakas siirtyy alkuvaiheen jälkeen ostoprosessiin. Markkinoinnin tehtävä onkin saada asiakas kiinnostumaan alkuvaiheen aikana, jotta asiakas saadaan mukaan ostoprosessiin. Ostoprosessin aikana asiakas arvioi palvelua ja kuinka hyvin se täyttää hänen tarpeensa. Ostoprosessissa keskeinen rooli on myyntiorganisaatiolla. Jos palvelukokemus on myönteinen, tekee asiakas ensimmäisen oston ja samalla asiakas siirtyy kulutusprosessiin asiakassuhteen elinkaaressa. Kulutusprosessissa on tärkeää, että asiakas saa myönteisiä käyttökokemuksia ja palvelua yritykseltä. Asiakas voi jatkaa ostamista ja jatkaa kulutusprosessia tai luopua asiakassuhteesta, jos hän kokee palvelun laadun kielteisenä. Tyytyväinen asiakas jatkaa asiakassuhdetta, joten yrityksen on tarkasteltava koko ajan missä vaiheessa asiakkaat ovat asiakassuhteen elinkaaren vaiheessa.

Jos asiakas saa huonoa palvelua tai jos tuote ei täytä asiakkaan odotuksia, on huonon asiakaskokemuksen saaneella asiakkaalla kolme vaihtoehtoa. Hän voi jatkaa asiakassuhdetta edelleen, hän voi valita saamastaan palvelusta tai huonosta tuotteesta. Kolmas vaihtoehto on, että asiakas lopettaa asiakassuhteen. Mielensä pahoittanut asiakas on usein entinen asiakas. Onkin tärkeää tunnistaa nämä ”kuilut”, jota asiakkaan ja yrityksen välillä on ja pyrkiä olemaan

ketterä toiminnan parantamisessa ja pyrkiä siihen, että asiakas käyttää enemmän ääntään kuin lopettaa asiakassuhteen. Jalonen & Vuolle & Heinonen. (2016, 238 - 239.)

3.4 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtamisessa asiakas on aina keskiössä. Tavoitteena on saada jokaisessa asiakaskohtaamisessa luotua asiakkaalle merkityksellinen kokemus ja samalla maksimoidaan asiakkaalle saatu arvo. Asiakaskokemuskohtaamisia muodostuu eri kohtauspisteissä, joissa asiakas on kontaktissa yritykseen. Näin ollen asiakaskokemuksen luomiseen ja tunteeseen vaikuttaa kaikki mitä yritys toiminnallaan tekee ja on. Tämä ns. Customer experience management-ajattelu (CEM) lähtee asiakkaiden muodostamista tunteista ja kokemuksista. Asiakaskokemuksen johtaminen on strategista ajattelutapaa, joka luo sitä käyttäville yrityksille uudentyyppistä kilpailuetua. (Löytänä ja Korteso 2011, 20 - 22.) Positiivisella tunne-energiaa korostavalla johtamisella ja käytännön esimiestyöllä annetaan esimerkki yrityksen työyhteisölle niistä asioista, mitkä ovat tärkeitä positiivisen toimintakyvyn löytämiseksi. Positiivinen toimintakyky synnyttää positiivisen palvelukokemuksen ja samalla yrityksen tuloksellisuus kasvaa. Hyvinvoiva työyhteisö ja yksilö on tuottava ja luo positiivista asiakaskokemusta. Tämä positiivinen tunne-energia siirtyy vuorovaikutusketjussa viimeiseen linkkiin, joka on aina asiakas. (Fisher & Vainio 2014, 131 - 132.) Kuviossa 5 on esitetty asiakaskokemuksen johtamisen portaat.



KUVIO 5. Asiakaskokemuksen Johtamisen portaat (mukaillen Löytänä & Korteso 2011, 167)

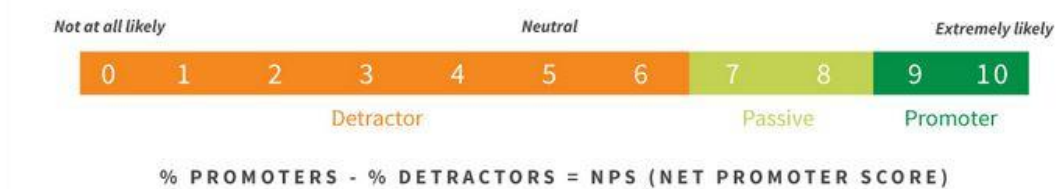
3.5 Asiakaskokemuksen mittaaminen ja menetelmät

Asiakaskokemus on aina ainutlaatuinen ja jatkuva tapahtuma tietyssä ajanhetkenä. Jotta voidaan saada tietoa asiakaskokemuksen tasosta ja laadusta, täytyy niitä pystyä mittaamaan jollakin tavalla ja mittaristolla. Blomqvist at all nostaa esille kahden eri seikan huomioimista, kun asiakkaiden asennetta, kokemuksia ja käyttäytymistä käytetään yrityksen toiminnan ohjaamiseen ja asiakasarvon määrittämiseen. Ensimmäiseksi tarvitaan asiakastietojärjestelmä kertomaan asiakaskannan tila ja lisäksi tarvitaan seuranta ja arviointia asiakasdialogin onnistumisesta, jolloin kyse on asiakasdialogin laadun seuraamisesta niin yksilön kuin segmentin tasolla ja lisäksi saadaan selville asiakkaiden tyytyväisyys ja aktiivisuus, sekä asiakasuskollisuus. (Blomqvist & Dahl & Haeger & Storbacka 2003, 87.) Myös Löytänä ja Korteso korostava asiakaskokemuksen mittaamisen tärkeyttä. Erityisesti, kuinka hyvin asiakkaiden muodostamat kokemukset vastaavat tavoitteisiin, joita yritys on määritellyt. Asiakaskokemus vaikuttaa suoraan asiakaslojaliteettiin. (2011, 177.) Asiakas arvon ja toiminnan nykytilan tietäminen taas auttaa määrittelemään yksityiskohtaisen tavoitetilan ja kuinka siihen päästään, sen lisäksi saadaan paljon tietoa asiakkaiden elämäntilanteesta, motiiveista ja vaikuttimista. Asiakkaiden analysointi ja mittaaminen voidaan hyödyntää eri asiakasryhmien palvelun parantamiseen. (Keskinen ja Lipiäinen (2013, 37.) Löytänen ja Korteson (2011, 187 - 188) mukaan asiakaskokemuksen mittaamisessa tulee ottaa huomioon asiakkaiden kokemuksen näkökulma, sekä asiakaskokemuksen johtamisen vaikutuksen mittaaminen. Mittaamisen laatuun tulee panostaa ja mitata relevantteja asioita, joista voidaan tehdä johtopäätöksiä. Mittaamisen keinoja ovat aktiivinen keino, jolloin asiakaskokemusta mitataan aktiivisesti kysymällä ja passiivinen, jolloin asiakas antaa itse palauteta. Asiakaskokemusta voidaankin mitata seuraavilla tavalla;

- Asiakkaan antama spontaani palaute (passiivinen).
- Palautelaatikot (passiivinen).
- Reklamaatioiden analysointi (passiivinen).
- Sosiaalisen median seuranta ja analysointi (passiivinen).
- Kohtaamisten analysointi (puhelutallenteet, sähköpostit) (passiivinen).
- Asiakastyytyväisyyskyselyt (aktiivinen).
- Asiakaspaneelit ja Focus-ryhmät (aktiivinen).
- Biometriset mittaukset (esim. katseenseuranta) (aktiivinen).
- Erityiset tutkimukset (aktiivinen).
- Jatkuvat kyselyt eri kosketuspisteissä (aktiivinen).

Asiakaskokemusta ja odotuksia voidaan mitata eri tavoin ja eri yrityksille sopiva mittari tulee valita sen mukaan, mitä asiaa asiakaskokemuksesta halutaan mitata. Tässä työssä kyseisiä mittareita ei käytetty vaan asiakaskokemusta selvitettiin haastatteluiden ja havainnointien keinoin. Yleisesti ottaen asiakaskokemuksen mittaaminen on kuitenkin tärkeää, koska silloin asioita mitataan oikeasti ja eikä olla pelkän oletuksen varassa. Asiakaskokemuksen mittaamiseen voidaan käyttää esimerkiksi seuraavia mittareita;

Net Promoter Score (NPS), jolla mitataan suosittelemisluukkuutta (Kuvio 6). Mittari kertoo, kuinka suuri prosentti asiakkaista on valmis suosittelemaan yritystä tuttavilleen. Arvoasteikko on 1 - 10, jossa 9 - 10 ovat suosittelijoita (lojaaleja asiakkaita), 7 - 8 neutraaleja (tyytyväisiä, mutta ei sitoutuneita asiakkaita) ja 0 - 6 arvostelijoita (brändiä vahingoittavat asiakkaat). (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 24.)



KUVIO 6. Net Promoter Score mittaristo (NICE Satmetrix 2017, viitattu 12.2.2018)

Customer Satisfaction Index (CSAT/CSI) (asiakastyytyväisyysindeksi), jossa asiakaskokemusta selvitetään jälkikäteen lähetetyllä kyselyllä. Tavoitteena on saada selville, kuinka tyytyväisiä asiakkaat olivat yritykseen ja palveluun (Kuvio 7). Tulokset pisteytetään 0 - 100, josta lasketaan tyytyväisten asiakkaiden määrä suhteessa vastaajiin. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 26.)

$$\begin{array}{c}
 \text{Satisfaction Score} \\
 \text{👍}
 \end{array}
 = \frac{\begin{array}{c} \text{Happy Customers} \\ \text{😊} \end{array}}{\begin{array}{c} \text{Number of} \\ \text{Customers Asked} \\ \text{👥} \end{array}}$$

KUVIO 7. Customer Satisfaction Index (QuickTapSurvey 2017, viitattu 13.2.2018)

Customer Effort Score (CES) (Asiakkaan vaivannäön mittaaminen), jolla mitataan, kuinka paljon vaivannäköä vaadittiin asiakkaalta asiointin yhteydessä, kysymysasteikkona 1 - 5 portainen asteikko (Kuvio 8), jossa on mukana vahvasti samaa mieltä ja vahvasti eri mieltä kysymykset. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 27.)



KUVIO 8. Customer Effort Score (Ahvenainen et al. 2017, 27)

3.6 Asiakasarvon luominen ja kehittäminen

Perinteisesti yritykset ovat keskittyneet kilpailukykyyn ja asiantuntemukseen. Se ei kuitenkaan riitä sillä lisäksi tarvitaan asiakastuntemusta. Asiakastuntemusta ei voida ymmärtää ja saavuttaa pelkällä asiakkaan kuulemisella. Siihen tarvitaan aitoa ymmärtämistä, mistä asiakasarvo muodostuu, mitä arvoja siihen liittyy, mikä on prosessi, jolla asiakas tuottaa arvoa itselleen ja kuinka me voimme auttaa pääsemään tavoitteeseen sekä mikä meidän rooli on asiakkaan arvontuotantoketjussa. Asiakasarvon tuottamisessa tavoitteena tulee aina pyrkiä tarjoamaan asiakkaalle ainutlaatuinen tarjooma ja prosessi, joka kattaa enemmän kuin vain yrityksen myynnin ja logistiikan. (Blomqvist & Dahl & Haeger & Storbacka 2003, 15 - 16.)

Asiakasarvon kehittäminen vaatii hallittua suunnittelua ja strategiaa, jotta siinä onnistutaan. Grönroos (2007, Chapter 13, The Agile Marketer: Turning Customer Experience into Your Competitive Advantage) esittää asiakaskokemuksen olevan joko palvelun parhaan tai huonoimman kokemuksen "huippukokemus" ja samalla myös viimeisimmän kokemuksen mukainen. Asiakaskokemuksien voidaankin sanoa tukevan yhdenmukaisuutta, kun analysoidaan

näitä ”huippukokemuksen” kosketuspisteitä. Näitä kosketuspisteitä priorisoimalla voidaan keskittyä suurimpaan ja tuottavimpaan asiakasryhmään poistamalla negatiiviset ”huippukokemukset” jotta vältetään tuotemerkkikriisi, sillä mainetta on vaikea palauttaa. Johdonmukaisuus analysoinnissa auttaa kehittämään positiivisia ”huippukokemuksia”, joilla tuote tai palvelu eroaa muista yrityksistä. Kosketuspisteiden tarkasteluun tarvitaan strateginen näkökulma, joka syntyy asiakkaiden elinkaaren kosketuspisteiden kartoittamisen aikana. Strategiatyö on pitkäaikainen tutkimus, johon osallistuu yrityksen eri tahot ja erityisesti markkinointiorganisaatio.

3.7 Asiakaskokemus ja sosiaalinen media

Asiakas on aina asiakaskokemuksen keskiössä ja viimeinen linkki arvontuotantoketjussa. Asiakas voi antaa palautetta palvelun yhteydessä tai sen jälkeen. Sosiaalisessa mediassa tapahtuva palautteen saaminen on syytä ottaa vastaan huolellisesti ja vakavasti. Jalonen & Vuolle & Heinonen (2016, 236 - 237) korostavat reagoit nopeutta sosiaalisessa mediassa nouseviin negatiivisiin palautteisiin. Näin estetään muiden negatiivisten kokemusten kasaantuminen ja kärjistyminen some-kohuiksi. Nopeuden ohella tulisi myös osoittaa myötätuntoa, sillä voimakkaasti tunteva asiakas odottaa yrityksen ottavan palautteen vastaa kokonaisvaltaisesti ja ymmärtäen. Usein mukana on tunnetta ja sitä voi olla vaikea perustella tietopohjaisesti. Sosiaalisen median käyttäjät voivat myös seurata tilannetta, joten negatiivisen mielipiteen digitaalista ”jalanjälkeä” tulee arvioida huolellisesti. Vaarana on, että pieni negatiivisuus kipinä leimahtaa tulipalloksi ja tällöin seurauksia on vaikea ennakoida. Löytänän ja Korttesuon (2011, 144 - 145) mukaan asiakaskokemus sosiaalisessa mediassa voi muodostua kahdella eri tavalla, joko suoraan tai välillisesti. Suorassa kokemuksessa asiakkaalla on välitön kontakti yritykseen esimerkiksi Twitter-keskustelua käyttäen tai yrityksen blogia hyödyntäen. Suoraan viestintään on yrityksen helppoa vastata, koska on keskustelun toinen osapuoli. Välillisessä asiakaskokemuksessa on kyse toisen asiakkaan luoman viestin lukemisesta ja hyödyntämisestä. Tällainen voi olla esimerkiksi tuotearvostelu ja asiakaspalautte Facebook-sivustolla. Välilliseen sisältyy usein negatiivista palautetta, joten yrityksen tuleekin hoitaa tämä asiakaskokemusreitti taidolla. Suorissa sosiaalisen median asiakaskokemuksissa tulee antaa kasvot palautteeseen vastatessa ja olla ihminen, ei pelkkä yrityksen logo. Erityisen tärkeää on reagoida ja antaa palautetta negatiivisiin kommentteihin. Vaitiolo ei ole ratkaisu negatiivisiin palautteisiin.

4 LOUNASRUOKATRENDIT JA RAVINTOLATOIMINNAN TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

Kehittämistehtävässä selvitettiin ravintoloiden ja lounasruokailun trendejä, mihin suuntaan ravintoloiden palvelut ja lounasasiakkaiden ruokailuodotukset ovat menossa. Työssä on selvitetty ja vertailtu Vihiluodon Kalaravintolan hintatasoa ja kilpailutilannetta muihin kilpaileviin lounasruokapaikkoihin nähden. Benchmarking-menetelmää ei voitu hyödyntää tässä kehittämistehtävässä, koska kehittämistehtävän tekijöillä ei ollut vertailtavaa yritystä eikä sidoksia muihin samankaltaisiin yrityksiin.

4.1 Ravintoloiden menestystekijöitä

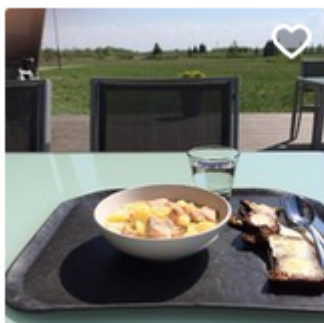
Nykyään ravintolakulttuuri on osa arkipäivää ja yrittäjät miettivät menestyksen avaimia ja kilpailukeinoja ollakseen kilpailukykyisiä kovassa kilpailutilanteessa. Mikä sitten erottaa menestyvän ravintolan? Mitä tulisi huomioida lähdeittäessä mukaan ravintolatoimintaan? Kova halu menestyä ja kiinnostus alaan on merkittävä tekijä, mutta terveellä maalaisjärjellä ja jalkojen maassa pitämisellä on myös merkitystä.

Amerikkalaisten ravintoloiden menestystekijöitä tutkinut Dr. John Self listaa yksityisten ravintoloiden heikoiksi kohdiksi mm. kurin puutteen, vajavaisen liiketoimintasuunnittelun, epärealistiset myyntiodotukset sekä puutteellisen menu- ja konseptisuunnittelun. Menestyvillä ravintoloilla nämä asiat on luonnollisesti hoidettu hienosti. Paitsi huolellista bisnessuunnittelua ja prosesseissa pysymistä menestyminen ravintoloitsijana vaatii myös osaamista johtaa joukkoja sekä avoimuutta kuunnella objektiivista palautetta. Myös perheen tuella on suuri merkitys. (Aunola 2013, viitattu 12.2.2018.)

Gartnerin tekemän tutkimuksen mukaan kilpailu asiakkaista käydään nimenomaan asiakaskokemuksella. Tutkimukseen vastanneista 89 % uskoi yritysten kilpailevan pääasiallisesti asiakaskokemuksella jo vuonna 2016, kun vastaava luku neljä vuotta sitten oli vain 36 %. Tuotamme ja käytämme palveluita enemmän kuin koskaan ennen. Vaikka asiakaskokemus ei ole pelkästään palveluiden yksinoikeus, korostuu asiakkaan samaa kokemus näissä entisestään. Elinkeinorakenteesta voimme päätellä, että kilpailu näillä aloilla on lisääntynyt, joten joukosta

erottuminen nousee keskiöön lojaalin asiakassuhteen saavuttamiseksi. Ostokäyttäytyminen on muuttunut: tuotteen, palvelun tai yrityksen valintaan vaikuttaa yhä enemmän toisten kokemukset ja se, mitä mieltä he ovat. Verkkokauppojen asiakasarviot tuotteista sekä matkailu- ja ravintoloiden arviointisovellukset ovat nykypäivää. Emme halua ostaa ”sikaa säkissä” vaan annamme arvoa toisten kokemukselle ostospäätöstä tehdessämme. Esimerkiksi monelle entuudestaan tuttua Tripadvisor.comia käyttää 260 miljoonaa ihmistä joka kuukausi. Palvelun avulla käyttäjä voi esimerkiksi listata tietyn kaupungin ravintolat sekä hotellit ja lukea muiden arvosteluja ruoasta, palvelusta, tilojen kunnosta ja luonnollisesti katsoa toisten ottamia kuvia annoksista ja ties mistä. Hyvät kokemukset muuttuvat tehokkaaksi markkinoinniksi, huonot kokemukset ja välinpitämättömyys tyhjäksi ruokasaliksi. (Toivonen 2018, viitattu 12.2.2018.)

Hakusanalla ”Oulun lounasravintolat” Googlesta, löytyi osuvia Tripadvisor sivustolta 67 lounasravintolaa. Vihiluodon Kala oli arvostelujen perusteella sijalla 31 (Kuvio 9). Arvosteluissa esille nousee selvästi asiakkaiden antama hyvä palaute tuoreista raaka-aineista valmistetusta ruoasta.



Vihiluodon Kala Oy

37 arvostelua

31. Sijalla 67 tuloksesta

€€ - €€€, Meren antimet, Keitto, Skandinaavinen

”Loistava lohivoileipä” 24.7.2017

”Todella hyvää kalaruokaa” 22.7.2017

KUVIO 9. Oulun lounasravintolat 2018, viitattu 11.3.2018

Vihiluodon kalaravintolan hintavertailu tehtiin 10 kilometrin säteellä Vihiluodon Kalaravintolasta olevista lounasruokaa tarjoavista ruokapaikoista. Lounasruokien hinnat on haettu kunkin yrityksen nettisivuilta. Ravintola poikkeaa muista lounasravintoloista sillä, että se myy vain kalaruokaa. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 2) on esitetty lähialueen lounaspaikkojen hinnat ja aukioloajat.

TAULUKKO 2. Lounasruoan hintavertailu

Ravintola	Vihiluodon kalaravintola	ABC Tupos	Ravintola Liminganportti	Shell Kempele	Takatien Lounasaitta	Antell Voimanlähde	HH Cafe Liminka
Lounas arkisin	10-15	10.30-18	10.30-16	10.30-17	10-13	10.30-13	10-15
Hinta €	8,90 €-19,90€	8,90 €	8,50 €	9,50 €	8,80 €	10 €	8,50€
Lounas sunnuntaina	12-16	10.30-18	11-16	10.30-17	kiinni	kiinni	kiinni
Hinta €	19,90€ -24,90€	10,90 €	10,90 €	10,90 €	kiinni	kiinni	kiinni

Aukioloajoiltaan pisimpään lounasruokaa tarjoaa Tupos ABC liikenneasema. Yleisesti ottaen liikenneasemamyymälät pitivät lounasruokailua pitempään auki, kuin pelkästään ravintolapalveluja tuottavat. Kaikkein lyhyemmän ajan lounasruoka oli tarjolla Takatien Lounasaitassa ja Antell Voimanlähteessä. Vihiluodon Kalaravintola tarjosi lounasta asiakkaille klo 10–15, joka asettui keskitasolle aukioloajoissa. Sunnuntaisin lounaspaikoista pitivät ovensa suljettuna Takatien Lounasaitta, Antell Voimanlähde ja Halpahallin yhteydessä oleva HH Cafe. Pisimpään lounasta oli tarjolla Tupos ABC:llä, sen jälkeen tulivat muut liikenneasemat ja lounasta lyhimpään oli tarjolla Vihiluodon Kalaravintolalla. Hintatasoltaan halvimman lounaan tarjosi HH Cafe ja Ravintola Liminganportti hintaan 8,50 €. Kokonaisuudessaan jokaisen lounaspaikan hinta on 8,50 € ja 10 € välillä, eli suurta hintaeroa ruokapaikkojen kesken ei ole. Ainoastaan Vihiluodon Kalaravintolan hinnoittelu poikkesi kilpailijoidensa lounashinnoittelusta ja tarjonnasta siten, että siellä oli tarjolla eri hintaisia lounasvaihtoehtoja 8,90 € kalapastasta 19,90 € loimulohiannokseen. Sunnuntaisin hinnat olivat hieman korkeammat kuin arkisin, mutta kuitenkin Vihiluodon Kalaravintolassa oli huomattavasti korkeampi hintataso 19,90 €. Vihiluodon Kalaravintolassa oli tarjolla lounaan lisäksi myös brunssi, joka oli hinnaltaan 24,90 €. Kaikkien lounasruokapaikkojen hintoihin sisältyi salaatti, juomat, leivät ja kahvi tai tee. (Hintavertailu 2018, viitattu 12.3.2018.)

4.3 Suomalaisen lounasvalinnat vuonna 2017

Suomalaisten lounasvalinta on ollut vuonna 2017 terveellinen ja maistuva lähiruoka. Suomalainen lähiruoka on ollut hallitseva ruokatrendi lounasruoassa pitkään. Paikalliset leivät leivotaan itse ja kasvikset tulevat lähitilojen tuottajilta. Näiden lisäksi ruoan alkuperä kiinnostaa lounasasiakkaita. Asiakkaita tuetaan tekemään terveellisiä ruokavalintoja ravintoloissa. Raaka-aineissa huomioidaan suolan ja rasvan määrä sekä laatu. Palaveripullat alkavat olla mennyttä aikaa, kun kokouksiin halutaan entistä raikkaampia, terveellisiä ja yllätyksellisiä tarjottavia kuten smoothieita ja tuorepuuroja. (Trendikatsaus 2017, viitattu 11.3.2018.)

Terveellisyyden lisäksi lounasruoalta vaaditaan elämyksellisyyttä ja makua. Humukset, tahinit ja avokadolevitteet maistuvat suomalaisille rasvalevitteiden korvikkeena. Suomalaiset haluavat lounaalla hyvää ruokaa maku edellä. Lounasruoalta halutaan hyviä, vahvoja makuja – makeutta, karvautta ja tulisuuutta. Makujen tulee erottua suussa ja erilaiset makupolut ja soinnut tuovat elämyksiä lounashetkeen. (Trendikatsaus 2017, viitattu 11.3.2018.)

Kun erityisruokavaliot ja yksilöllisyys korostuvat, samalla ihmiset osaavat kuunnella entistä paremmin omia tuntemuksiaan ja valita intuitiivisesti juuri itselleen päivään sopivan vaihtoehdon. Yhtenä päivänä halutaan valita omaan makuun sopiva ruoka salaattibaarissa, mutta toisena päivänä herkutellaan pizzalla. Ennustettavuus, mitä ihmiset haluavat syödä lounaalla, on haastavaa. Kun työelämä muuttuu, ravintolan on joustettava ja oltava pidempään auki sekä palveltava monipuolisesti. Lounasruokaa tarjoava ravintola, jossa on tarjolla monta eri vaihtoehtoa, tyydyttää paremmin jokaisen asiakkaan tarpeen. (Trendikatsaus 2017, viitattu 11.3.2018.)

Kotiruoka ei ole edelleenkään väheksytty vaihtoehto lounaalla. Uunimakkara, kirjolohi, lihapullat, lasagne ja broilerinkoivet tai -rintaleike ovat klassisia lounasherkkuja. Ruoan tulee olla proteiinipitoista, joka näkyy myös siten, että salaattibaarissa on mukana proteiininlähde. Raikas, monipuolinen sekä värikäs salaattipöytä kutsuu yhä useampaa laatutietoista lounasruokailijaa. Fleksaaminen, eli kasvisruoan lisääminen ja puhtaasti vegaaninen ruoka lisäävät kysyntää. Härkis, nyhtökaura, seita, quorn, kvinoa, falafelit ja hummus ovat nykypäivää lounasravintoloissa. Ravintoloissa palveltu salaattibaari kiinnostaa asiakkaita. Tässä asiakas saa itse valita lisukkeet salaattinsa. Proteiinipitoisia suosikkilisukkeita salaatissa ovat broileri, raejuusto, savulohi ja tonnikala. (Trendikatsaus 2017, viitattu 11.3.2018.)

Back to basics. Aitous, alkuperäisyys, yksinkertaisuus, lähiruoka.

Ruokaketjun läpinäkyvyys ja turvallisuus ovat ihmisille tärkeitä muun muassa viime aikoina sattuneiden ruokaskandaalien vuoksi. Kuluttaja ei aina voi luottaa siihen, mitä hänelle kerrotaan ruoan sisältävän. Kuluttajat haluavat enenevässä määrin perusasioiden äärelle. Ruoka on osa arvoja ja omaa kulttuuria, olemalla kuitenkin avoimia vaikutteille ja uusille jutuille. Siksi perinteisyys tuodaan tähän päivään uusia versioita luoden. Sesonkeja hyödyntävä, itsetehty ruoka on suosiossa. ”Slocal” yhdistää paikallisuuden ja pikaruokailun. Ruokakuvissa on pinnalla rustiikkisuus. Visuaalisuus, kuvat ja retropakkausten muodot kertovat tarinaa ruoasta. Suomalaisen ruoan puhtaus menee luomun edelle, sillä luomun kriteeristöön on vaikea sopeutua. Suomalaiset

kokoavat ruoka-annoksensa perinteisen ruokakolmion mukaan. Menneen talven lumia on mm. karppeaus. (Aunola 2013, viitattu 12.2.2018.)

Wellness and health on kokonaisvaltaista hyvinvointia. ”Olet mitä syöt”. Kun syöt terveellisesti, voit hyvin. Tähän trendiin liittyvät supermarjat kuten mustikka ja tyrni sekä vihersmoothiet. Kasvisten kulutus on kasvanut kovasti ja kotimaiset juurekset ovat suosiossa. Laskusuhdanne tukee osaltaan kasvisten kulutuksen kasvua. Kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin liittyy, totta kai henkinen hyvinvointi. Pähkinät ovat ”aivoruokaa”. (Aunola 2013, viitattu 12.2.2018.)

Individualismista kertovat sykemittarit, kalorilaskurit, askelmittarit, anturit ja personal trainerit. Itsensä tarkkailu ja ”miten minä asiat haluan” -ajattelu laajenee. Ruoan verkkokauppa voi tukea individualismia tarjoamalla valmiita ruoka- ja ostoslistoja, jossa yksilölliset tarpeet ja toiveet on huomioitu. Mobiililaitteet ja applikaatiot tukevat individualisoitumista. (Aunola 2013, viitattu 12.2.2018.)

Experiental. Kokemuksellisuus – ruoka on enemmän kuin pelkkä tuote. Elämys näkyy pakkauksissa ruokakaupan vähittäiskaupan puolella. Tuotteella pitää olla tarina, jota pakkaus viestii omalta osaltaan ja QR-koodi muun viestinnän ohella kertoo loput. Kuluttaja odottaa inspiroivaa, kiinnostavaa, tunteita herättävää ja odottamatonta elämystä ruoalta. Ruokaan liittyvä sosiaalisuus, kuten yhdessä kokkaaminen ja syöminen, sekä uusien juttujen testailu liittyy tähän päivään enenevässä määrin. Aasia, Afrikka ja Etelä-Amerikka nousevat. (Aunola 2013, viitattu 12.2.2018.)

Convenience. Mukavuus ja muuttuvat elämäntilanteet. Paikasta toiseen siirtyvä, kiireinen ihminen tarvitsee maukasta purtavaa ”on the go”. Entistä useammin ruoka halutaan valmiina. Jo nyt rakennetaan asuntoja, joissa ei keittiötä tai se on hyvin pieni. Kun aikaa on käytettävissä vähemmän, sitä halutaan suunnata asioihin, joilla on oikeasti merkitystä yksilöille. (Aunola 2013, viitattu 12.2.2018.)

4.4 Lisäarvoa lounasruokapöytään

Ruokatrendejä tulee ja menee, mutta lounastarjonta on pysynyt pitkän aikaa samanlaisena. Seisovan pöydän sisältö on vuosikymmenet säilynyt samana: jäävuorisalaattia, tomaattia, kurkkua

sekä välillä ananasta ja raejuustoa kylmällä puolella sekä kala-, liha- ja kasvisvaihtoehto lämpimänä ruokana. Tähän on totuttu ja tätä tarjontaa tänäänkin pääosin on. Asiakas syö nykyään yhä enemmän ulkona, joten vaihtelua kaivataan. Trendit ja elämykset halutaan kokea myös lounaalla. Työpäivän välissä nautittavaa ruokaa ei enää koeta pelkkänä polttoaineena, vaan siitä haetaan piristystä ja palauttavaa taukoa työtehtävien väliin. Houkutteleva ja ravitseva, hyvät energiatasot sisältävä silmän ja mielen ruoka on se mitä lounasruokailijat tänä päivänä haluavat. (Hämäläinen 2018, viitattu 11.3.2018.)

Herkulliset salaattit on mahdollista toteuttaa isoina ja pieninä. Salaattilinjastossa marinoitu raejuustosalaatti maustaa muun salaattitarjonnan ja tuo kustannustehokkuutta. Lounastarjonnan muuttaminen on helppo aloittaa salaattipöydästä, koska samalla muuttuu vaivattomasti koko lounasruokailun runko. Ruokaisat salaattit linsseillä, pavuilla, herneillä, pähkinöillä ja siemenillä höyrytettyinä ovat erinomainen tapa saada lautanen täyteen hyvää oloa. Tuoreutta saa yrteistä, sitruksista ja erilaisista juustoista. Vaikutteet mezemaailmasta antavat vaivattomasti piristystä tarjontaan. Syviä tai pehmentäviä makuja tuovat dipit, tahnat, vinaigretet ja kastikkeet. Salaatin lisäksi tarjolle pitaleipää, naanleipää, rieskaa, sämpylää tai mitä tahansa hummuksen tyyppiseen tahaan dipattavaa leipätuotetta. (Hämäläinen 2018, viitattu 11.3.2018.)

Kun salaattipöytä on runsas ja lounaslautanen täyttyy kylmistä alkupaloista, pienenee pääruoan menekki väistämättä. Pääruoan sijaan voi oikeastaan puhua täydentävästä ruokalajista, joka on lämmin jatkumo runsaalle salaattipöydälle. Tarjonnassa säilyy tasapaino, kun salaattipöytä monipuolistuu ja lämpimän ruoan painoarvo pienenee. Näin ollen täydentävän ruokalajin tulee olla todella maukas lisä, joka viimeistelee puuttuvan palasen lautaselta. Ylikypsät lihat, paneroidut kalat tai kanat ja mitkä tahansa kappaletuotteet toimivat erinomaisesti runsaiden salaattien ja dippien jatkeena. Ruokajuomana maito on monipuolinen ravintoaineiden lähde, josta elimistö saa tarvittavia rakennusaineita moneen eri tehtävään. (Hämäläinen 2018, viitattu 11.3.2018.)

Lounasruokatrendi on muuttumassa enemmän nautintoja tarjoavaan suuntaan. Syöminen on ainoa hetki, jolloin ihminen käyttää kaikkia aistejaan, joten ruoan visuaalisuus, rakenne ja maku ovat ruokaillessa ensisijaisen tärkeässä roolissa. Todellinen aterianautinto syntyy, kun kaikki aistit saavat sopivaa mielihyvää. Lounasruoan uudistamisessa näkyvät syvät maut, rapeat komponentit ja kauniit värit yhdistettynä ravintorikkaisiin raaka-aineisiin. Asiakkaille tarjotaan ehjä ja maistuva kokonaisuus, jossa lounaan eri ainesosat sulautuvat toisiinsa. Kun lautanen täyttyy ensin salaateilla

ja täydentyä sopivasti lämpimällä ruoalla, saa asiakas lounaskaupan päälle hyvän olon. (Hämäläinen 2018, viitattu 11.3.2018.)

Samalla vaivalla vaihtuu myös linjaston ilme. Vaikutteita voi ottaa brunssimaailmasta. Salaattipöydästä saa kauniin kokonaisuuden pienillä kulhoilla, leipäkoreilla ja vadeilla. Kun tarjontaa on enemmän, ei kaiken tarvitse olla isosti tarjolla. Osan komponenteista voi koota valmiiksi pieniin astioihin, jonka asiakas ottaa suoraan lautaselleen. Jakamalla esimerkiksi jälkiruoan valmiiksi kuppeihin voi ennakoida menekkiä ja samalla vähentää hävikkiä. Ennen uudistuksia tulee miettiä kuitenkin asiakassegmenttiä ja kilpailijoiden tarjontaa. Mitä osa-aluetta päivittämällä voi erottautua muista ja tuoda lisäarvoa asiakkaan lounaskokemukseen? Pitämällä kokeellisuuden ja asiakkaan kuuntelun tasapainossa, voidaan rikkoa vanhoja kaavoja ja pysyä asiakkaiden suosikkina vielä jatkossakin. (Hämäläinen 2018, viitattu 11.3.2018.)

4.5 Vuoden 2018 trendit

Kespron tutkimuksen mukaan, suomalaiset ovat ravintolaruoan kuluttajina siirtymässä kohti elämyksiä ja yksilöllisyyttä. Jopa 53 prosenttia ravintoloista uskoo, että elämishakuisuuden myötä jaettavat ruoat ravintoloissa yleistyvät. Toisaalta ihmisten elämänrytmit ovat murroksessa yhteiskunnan muuttuessa yhä hektisemmäksi. Ensi vuonna ravintolat tarjoavat yhä enemmän nopeita, arjen kiirettä helpottavia ratkaisuja, sillä yli kolmannes vastaajista uskoo toimitusten ja Take away -annosten kasvuun. (Kespro ravintolailmiöt 2018, viitattu 12.2.2018.)

Kespro tutki suomalaisia ravintolailmiöitä ymmärtääkseen paremmin suomalaisten ravintolakäyttäytymistä. Kespron Ravintolailmiöt 2018 -tutkimuksessa paljastui, että perinteiset ruokailutottumukset ovat murroksessa arjen muuttuessa hektisemmäksi ja yhä useamman asuessa yksin. Tutkimuksen vastaajista joka kolmas sanoo asiakkaiden hakevan ravintoloista nopeaa, kiirettä helpottavia ratkaisuja. Ihmisten elämänrytmit ovat murroksessa, tämä näkyy esimerkiksi Take away -annosten määrän valtavana suosion kasvuna, sanoo keittiömestari Linnea Vihonen, yksi tutkimukseen haastatelluista visionääreistä. (Kespro ravintolailmiöt 2018, viitattu 12.2.2018.)

Tutkimustulokset kertovat, että samaan aikaan ravintoloista haetaan yhä enemmän elämyksiä ja kiireelle vastapainoa. Asiakkaiden odotustaso kasvaa ja niiden ylittäminen vaikeutuu koko ajan,

kertoo Kespron myyntijohtaja Osmo Pyhtinen. Jopa 53 prosenttia ravintoloista uskoo, että elämishakuisuuden myötä jaettavat ruoat ravintoloissa yleistyvät. (Kespro ravintolailmiöt 2018, viitattu 12.2.2018.)

Ravintola-asiakas vaatii räätälöityjä annoksia

Hyvinvoinnin sekä järkevän ja vastuullisen kuluttamisen ilmiöt ovat merkittävimpiä ilmiöitä suomalaisessa ravintolakentässä. Järkevä kuluttaminen on saavuttanut vahvan aseman. Epävarmoina aikoina ja muutosten keskellä ruoka on keino hakea juurevuutta ja tehdä hyvää. Tähän järkevän kuluttamisen ilmiöön kuuluvat vahvasti mm. lähiruoan tai perinteisen ruoan suosiminen. Ruoan tähteitä aikoo hyödyntää 52 prosenttia ravintoloista aiempaa paremmin. Kuluttajat vaativat ravintolaruoalta myös terveellisyttä. Kasvien ja vihannesten sekä kasviproteiinien käyttö ravintola-annoksissa kasvaa. Asiakkaat vaativat omaan ruokavalioon sopivaksi räätälöityjä annoksia. Lähes 60 prosenttia ravintola-alan ammattilaisista esimerkiksi uskoo ravintoloiden raaka-aineissa ensi vuonna korostuvan maitoa korvaavat juomat kuten riisi- ja kauramaidot. (Kespro ravintolailmiöt 2018, viitattu 12.2.2018.)

Perinteinen ruokahifistely on laskeva trendi

Ruokahifistely on sen sijaan laskeva ravintolatrendi. Vaativalla valmistusmetodilla tehdyn ruoan kiinnostus on laskenut. Esimerkiksi molekyyli gastronomian suosioon uskoo vain 6 prosenttia tutkimuksen vastaajista. Tilalle on tullut asiakkaan huomion kiinnittyminen tuotteen laatuun ja alkuperään. Ruoan yksinkertaistamiseen uskoo 49 prosenttia vastaajista. (Kespro ravintolailmiöt 2018, viitattu 12.2.2018.)

Voidaan miettiä, onko hifistely vain vaihtanut olomuotoaan. Myös ruoan alkuperän tunteminen on ruokahifistelyä, toisaalta se on myös vastuullisuutta. Ravintola-asiakkaille merkitsee paljon tietää, mistä lautasella oleva ruoka on konkreettisesti tullut, sanoo Kespron markkinointijohtaja Hannu Korhonen. Kespron ravintolailmiöt -tutkimus julkaistiin nyt ensimmäistä kertaa. Tutkimuksessa haastateltiin seitsemää ruoka-alan visionääriä sekä 156 suomalaista ravintolaa. Tämän aineiston pohjalta on muodostettu näkemys, minkälaisia muutoksia ravintola-ala Suomessa on kohdannut ja minkälaisia muutoksia on odotettavissa lähitulevaisuudessa. Tutkimuksen on toteuttanut Frankly Partners. (Kespro ravintolailmiöt 2018, viitattu 12.2.2018.)

Ravintola-alan ammattilaiset uskovat näihin ilmiöihin vuonna 2018

Järkevä ja vastuullinen kuluttaminen

- 55 % pienten ja paikallisten tuottajien tuotteet
- 54 % kotimaiset vähemmän hyödynnetyt kalat
- 52 % tähteiden hyödyntäminen

Arjen muuttuminen hektisemmäksi

- 34 % ruoan toimitus
- 32 % street food
- 30 % take away -ruoka

Arjen hyvinvointi ja täsmähyvinvointi

- 59 % soijamaito, riisimaito, kauramaito tai mantelimaito
- 58 % kasvisraaka-aineet
- 50 % vaihtoehtoiset proteiinin lähteet (esim. mifu, nyhtis, härkis, pavut)

Elämysten hakeminen

- 53 % jaettavat ja yhdessä syötävät ruoat
- 47 % ruoan alkuperän korostaminen
- 32 % ruoan viimeistely asiakkaan edessä

Ruokahifistely

- 45 % ravintolan itse leipomat leivät
 - 26 % maistelumenut
 - 19 % sirkulaattorikypsennys (sous vide)
- (Kespro ravintolailmiöt 2018, viitattu 12.2.2018.)

Vuonna 2018 ravintoloissa syödään kukkia ja juodaan kuplivaa

Mikäli kansainvälisiä ennusteita on uskomisen, tänä vuonna ravintoloissa lyövät läpi Lähi-idän ja Havaijin ruokakulttuurit. Ruokatoimitukset eri puolilla maailmaa ovat jälleen listanneet ruoka- ja ravintolatrendejä vuodelle 2018. Alla on poimittuna suomalaisittain todennäköisimmät trendit. (Hyvärinen 2018, viitattu 12.2.2018.)

Kukat. Kukkien povataan pääsevän entistä suurempaan rooliin lautasilla vuonna 2018. Siinä, missä kukat ovat tähän saakka olleet ennen muuta ilona silmälle, vuonna 2018 niitä käytetään myös antamaan makua annoksiin. Ennusteen mukaan ruuasta kannattaa etsiä ainakin laventelin, hibiskuksen ja ruusun aromeja.

Lähi-itä ja Havaiji. Ruokakulttuureista läpi lyövät vuonna 2018 ennen muuta Lähi-itä ja Havaiji. Humukset, pitaleivät ja falafelit tunnetaan jo, mutta seuraavaksi päästäneen tutustumaan Lähi-idän alueellisiin ruokakulttuureihin. Makuja on lupa odottaa ainakin Persiasta, Israelista, Syyriasta ja Libanonista. Havaijilainen ruoka taas jatkaa muun muassa raa'an kalan osalta siitä, mihin parin vuoden takainen sushibuumi on johdattanut. Erilaisia bowleja, eli kulhoannoksia ilmestyynee ravintoloiden listoille entistä enemmän.

Hapatettu ruoka. Suoliston vaikutuksesta hyvinvointiin on puhuttu jo pari vuotta, ja nyt esiin marssinee suolistoystävällinen ruoka. Fermentointi ja hapattaminen tuottavat ruokaan suolistoystävällisiä yhdisteitä, ja samalla ne ovat perinteisiä tapoja säilöä satoa niin meillä kuin muuallakin. Vuonna 2018 lautaselle siis kauhotaan muun muassa kimchiä sekä säilöttyjä sipuleita ja valkosipuleita. Lasiin kaadetaan Kaukasukselta lähtöisin olevaa kefiiriä.

Kuplat. Vuonna 2018 lasissa kuplii. Kuohuviinin lisäksi kuplia löytyy vedestä, kahvista, teestä ja ties mistä. Samalla kun juomat kuplautuvat, niissä on yhä vähemmän alkoholia. Alkoholittomat drinkit maistuvat vuonna 2018 muillekin kuin raivoraitiille. Maito puolestaan korvautuu yhä useammin kasvispohjaisilla maitojuomilla.

Vaihtoehtoiset proteiinit. Vuonna 2018 perinteinen liha joutuu antamaan yhä useammin tilaa vaihtoehtoisille proteiineille. Ympäristötietoisuus nostaa kasvissyönnin suosiota ja erinäisissä laboratorioissa kehitellään, jos jonkinlaisia lihan korvikkeita. Myös hyönteiset tekevät tuloaan kovaa vauhtia ja niitä nähtäneen ravintoloissa jo tänä vuonna.

Hyper-lokaali ruoka. Lähiiruoka on ollut muodissa jo vuosia, ja jatkossa sitä tulkitaan yhä tiukemmin. Todellinen lähiiruoka tulee nyt kävelyetäisyydeltä ravintolasta. Yhä useampi ravintola kasvattaa muun muassa yrittinsä itse takapihoillaan ja katoillaan.

Läpinäkyvyys. Parhaillaan ravintola-ala painii maa- ja metsätalousministeriön vaatimuksen kanssa, jonka mukaan ravintoloiden on ilmoitettava kalan ja lihan alkuperä kirjallisesti asiakkaille. Kehitys tuskin pysähtyy tähän, vaan ravintoloilta vaaditaan yhä suurempaa läpinäkyvyyttä raaka-aineiden alkuperän ja esimerkiksi ruuan hiilijalanjäljen suhteen.

Ruuan ja juoman sekoittuminen. Keitoista tutut raaka-aineet, kuten juurekset sukeltavat nyt juomiin. Esimerkiksi lattessa voivat maistua bataatti tai punajuuri. Taustalla on yhä kiihkeämmäksi käyvä terveellisyysden optimointi. Samaa trendiä edustaa sokeristen jälkiruokien korvautuminen luonnostaan makeilla ruoka-aineilla, kuten taateleilla.

Yksin syöminen. Sinkkotalouksien määrä kasvaa kaupungeissa, ja hyvän ruuan ystävät haluavat syödä hyvissä ravintoloissa riippumatta siitä, onko illalliselle tarjolla seuraa vai ei. Ravintoloiden kannattaa siis panostaa yksin syövien palvelemiseen tarjoamalla esimerkiksi istumapaikkoja ravintolan tiskille.

Hävikin minimointi. Vuonna 2018 ravintolat kiinnittävät entistä enemmän huomiota ruokajätteen tuottamiseen ja sen ehkäisyyn. Ylijäämäannoksia on jo jonkin aikaa myyty ulos, mutta tulossa lienee yhä innovatiivisempia tapoja hyödyntää hävikkiruokaa. Suomen ensimmäinen hävikkiruokaravintola Loop avasi jo vuonna 2016, ja jatkossa yhä useampi ravintola sitoutuu samanlaisiin periaatteisiin. (Hyvärinen 2018, viitattu 12.2.2018.)

5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSET

Tutkimuksessa havaittiin, että yksi suurimmista ongelmista oli ravintolalinjaston toimivuus. Asiakkaiden oli vaikea hahmottaa, kuinka ravintolalinjastossa tulisi toimia, mistä aloittaa ruuan ottaminen ja missä vaiheessa ruoka täytyy maksaa. Käytännössä ilmeni, että tapoja oli yhtä monta kuin asiakkaita. Kanta-asiakkaille oli muodostunut omat tavat toimia. Yleensä he menivät suoraan joko maksamaan tai aloittivat ruokalinjaston alusta lounaan valinnan. Erityisesti, jos he ottivat keittolounaan, he maksoivat ruoan heti ja vasta sen jälkeen ottivat aterimet ja siirtyivät erillisen keittoruokapisteen luokse. Lähes aina asiakkaat katselivat ympärilleen ennen kuin aloittivat siirtymisen ruoan valitsemiseen. Ravintolan asiakaspalvelu oli erittäin ystävällistä, huomioivaa ja opastavaa. Ilman sitä toiminta olisi ollut vielä sekavampaa. Toimintaa kuvasti hyvin tyyli ”sinne sun tänne” jo lounaan valinnassa ja lounaan maksamisessa. Sama sekava tyyli jatkui myös kahvien ja jälkiruokien kanssa. Kuviossa 10 on kuvattu kahden erilaisen asiakkaan palvelupolkua ruokailussa. Asiakas A ei aloittanut ruoan valintaa ruokalinjaston aloituspisteestä vaan maksoi ruoan ensimmäisenä ja siirtyi sitten ottamaan tarjottimen, aterimet ja ruokajuomat. Sen jälkeen hän siirtyi ottamaan keittoruoan ja lopuksi leivät. Asiakas B käytti ruokalinjastoa, kuten on suunniteltu. Hän aloitti ruokalinjaston alkupäästä ja toimi ruokalinjastolla loogisesti ja järjestyksessä. Keittoruoan ja leipien erilliset tarjoilupöydät aiheuttivat paljon kysymyksiä asiakkailta ja ohjaustarvetta ravintolan työntekijöille.



KUVIO 10. Nykyinen palvelupolku

Lounasasiakkailla oli myös mahdollisuus ostaa erilaisia irtotuotteita Kalaravintolasta. Raakakalatuotteet olivat erillisessä kalatiskissä ruokalinjaston ovenpuoleisessa päässä. Muut myytävät tuotteet olivat hajallaan ravintolan eri pisteissä. Kuviossa 11 on esitetty ravintolan nykyinen lay out. Punaisella on merkitty erilliset myyntipisteet irt- ja lähituotteille. Kuvassa keltaisella on keitto, leipä ja jälkiruokatiski. Kalaravintolan eri myyntipisteet ja kontaktpisteet on myös esitetty tarkemmin liitteessä 7, josta löytyvät valokuvat ravintolan eri palvelu- ja myyntipisteistä.



KUVIO 11. Ravintolan nykyinen lay out

5.1 Asiakashaastattelut

Haastatteluissa kävi ilmi, että asiakkaat kokevat ruoan maun ja laadun hyväksi ja annokset ovat isoja. Nälkä lähtee. Ruoan laatu oli monelle asia, joka sai tulemaan lounaalle uudestaan. Jälkiruokaa ei ostettu. Usein se jäi asiakkailta huomaamatta, koska se oli erillisessä linjastossa. Asiakkaat eivät myöskään tienneet kuuluuko jälkiruoka hintaan. Osa lounasasiakkaista mainitsi, että ruoka-annos oli niin iso, ettei jälkiruokaa enää jaksanut syödä.

Kalaravintolan asiakaspalvelu sai kiitosta. Se oli opastavaa, huomioivaa ja ystävällistä. Hyvä asiakaspalvelu pelasti ajoittain ruokalinjaston aiheuttaman sekavuuden ja sen tuoman epävarmuuden. Ravintolasalin tilat ja toiminta ruokalinjastolla oli sekavaa. Useilla asiakkailla oli vaikea hahmottaa, mistä kohtaa asiointi pitäisi aloittaa. Toivottiin opastus kylttejä saliin ohjaamaan asiakkaiden toimintaa. Salin tiloja pidettiin siisteinä, mutta myös kolkkoina.

Asiakkaat lähialueelta tulivat paikalle ensimmäistä kertaa tuttavien suosittelemana, mutta turistit olivat useimmiten valinneet paikan sattumalta. Asiakkaiden mukaan eniten kehitettävää on Kalaravintolan sisällä tapahtuvassa viestinnässä ja ulkoisessa mainonnassa sekä markkinoinnissa. Osa paikallisista asiakkaista oli huomannut yrityksen mainontaa lehdessä, silti tietoisuutta yrityksen olemassa olosta kaivattiin lisää. Varsinkin ulkopaikkakuntalaiselle asiakkaalle oli yllättävää kuulla,

kuinka tuoreista raaka-aineista lounas valmistetaan. Huomioitavaa oli, että paikalle saatettiin tulla pelkän erikoisen rakennuksen vuoksi tietämättä, että kyseessä on kalaravintola.

Kalaravintolan irtotuotteita (mm. mehuja, säilykepurkkeja ja äyriäisiä) ei kukaan ollut ostanut haastattelun aikana. Asiakkaat eivät olleet huomanneet, mitä irtomyytävää oli tarjolla. Asiakkaat toivoivat, että myytävät tuotteet olisivat sellaisia, jotka helpottaisivat kiireisten ihmisten arkea ja toisivat vaivattomuutta ihmisten arkeen. Lisäksi turistiasiakkaat toivoivat paikallisia tuotteita tai lahjapakkauksia, joita voisi viedä tuliaisiksi. Vain muutama haastateltava asiakas osti kalatiskistä kalaa kotiin viemiseksi. Asiakashaastatteluiden pohjalta saatiin yhteenveto kehittämistehtävän eri osa-alueilta.

Ruokaan liittyvät asiat:

- Ruoka hyvää.
- Isot annokset.
- Suurin syy vierailuun.

Jälkiruokaan liittyvät asiat:

- Ei osteta ja ei huomata.
- Ostetaan vain brunssin kanssa.
- Kuuluuko ruoan hintaan?
- Isot annokset, ei jakseta syödä jälkiruokaa.

Asiakaspalveluun liittyvät asiat:

- Hyvää ja pelastaa ravintolan sekavuuden tuoman epävarmuuden.
- Ystävällistä.
- Opastavaa.
- Asiakasta huomioivaa.

Ravintolan tilat:

- Sekava, vaikea hahmottaa, mistä ruokalinja alkaa.
- Opastuskyltit puuttuvat.
- Kolkot.
- Siistit tilat.

Mainonta / Markkinointi:

- Ei tavoita.
- Kuultu kaverilta.
- Lehtimainokset huomattu.
- Kanta-asiakkaita.

Lähi tuotteet / Irtotuotteet:

- Tuotteet sekavasti esillä.
- Ei juuri osteta, myynti vähäistä.
- Kalatiski hyvin esillä.
- Toivotaan kuitenkin lisää valikoimaa.
- Toivotaan lahjapakkauksia paikallisista tuotteista.
- Tuotteet irtomyynnissä sellaisia, jotka helpottavat perheiden arkea.

5.2 Henkilökunnan haastattelut

Haastattelut tehtiin nimettöminä. Työntekijät kertoivat aidosti ja rakentavasti kehitysehdotuksia. Haastattelun tulokset olivat samankaltaiset asiakashaastattelujen tulosten kanssa. Työntekijät kertoivat saavansa palautetta hyvästä ruoasta useasti. Sen sijaan he kokivat, että asiakkaan ohjaaminen ruokalinjastolla oli jatkuvaa heidän työssään. He kaipasivat selkeyttämistä opasteiden avulla. Kalaravintolassa työntekijä annostelee ruoan valmiiksi asiakkaan lautaselle. Työntekijät olivat tähän tottuneet ja eivät kokeneet sitä heikkoudeksi, vaan erilaiseksi toiminnaksi muihin lounaspaikkoihin nähden. Myös henkilökunnan mielestä kahvin ja teen kuulumisen lounaan hintaan, oli sekavaa ja vahvistivat, että asiakkaat kysyvät sitä usein. Jälkiruokaa ei juuri osteta lounasaikaan. Jälkiruoka-annoksia saatetaan katsoa, mutta ei osteta. Isompien asiakasryhmien saapuminen lounasaikaan ruuhkauttaa ruokalinjaston. Se ruuhkautuu, koska ruoka annostellaan valmiiksi tai osa asiakkaista maksaa ruoan etukäteen ja siirtyvät sitten linjaston aloituskohtaan. Tämä aiheuttaa välillä tulpan linjastoon lounasaikaan. Irtotuotteiden myynnin he kokivat vähäiseksi. Henkilökunnan haastattelut tuottivat seuraavat tulokset:

Ruokaan liittyvät:

- Asiakkaan ohjaaminen eri pisteisiin ja ostopäätöksen tekeminen vaatii henkilökunnan ohjeistusta henkilökunnalta viittomalla ja suullisesti ohjeistamalla.

- Henkilökunta aukaisee altaassa olevien ruoka-astioiden kansia näyttääkseen miltä ruoka näyttää.
- Henkilökunta annostelee jokaiselle ruoan lautaselle ja kysyy jokaisen kauhallisen jälkeen riittääkö.
- Brunssin sisältö on asiakkaille epäselvä.

Jälkiruokaan liittyvät:

- Kahvin, teen ja kaakaon kuuluminen aterian hintaan epäselvää.
- Leivoksia katsotaan, ei osteta.

Asiakaspalveluun liittyvät:

- Ryhmäasiakkaiden ruoan annostelu vie aikaa.
- Asiakaspalvelusta ja ruoan hyvästä mausta saadaan kiitosta.

Tilat:

- Kun vakioasiakas tulee sisään, hän tietää mistä ruoka otetaan, kuinka linjasto toimii ja toimii sen mukaisesti.
- Henkilökunta opasti useasti mikä oli päivän menu, osoittamalla menu-kylltiä.
- Epävarmaa mistä ruokalinjasto alkaa.

Irtotuotteet:

- Irtotuotteita ei juurikaan osteta.
- Joskus on tehty maistatuksia.
- Oma keskitetty alue irtotuotteiden myynnille

5.3 Havainnoinnit

Havainnoinneista käy ilmi, että edellä mainitut kehityskohteet tulevat tämänkin menetelmän kautta esille. Uuden asiakkaan ohjaamiseen ja opastamiseen vie aikaa henkilökunnalta, kun hän ei tiedä miten ravintolassa tulee toimia. Työntekijät huomioivat hyvin ravintolaan astuvat asiakkaat. Asiakkaat kyselevät ja henkilökunta näyttää käsillään menuaulua useille asiakkaille päivän aikaan. Henkilökunta esittelee lounasastioista, miltä ruoat näyttävät. Kahvin ja teen kuulumista lounaaseen, tiedustellaan useasti. Jälkiruoka ohitetaan, jotkut käyvät katsomassa ja jatkavat

matkaansa pöytään. Osa asiakkaista maksaa ruoan kassalle ensimmäisenä ja sen jälkeen siirtyvät linjaston aloituskohtaan. Tämän vuoksi osa linjastolla olevista asiakkaista joutuu odottamaan ns. etuilevaa asiakasta. Paikalle saapuu isompi asiakasryhmä. Se saa ruokalinjaston hetkellisesti ruuhkautumaan. Asiakkaat saavat pääruoan, aterimet ja juomat linjastolta. Leivät he ottavat eri pisteestä. Myös kahvi, tee ja jälkiruoka on sijoitettu eri linjastolle. Asiakkaat poukkoilevat ruokalinjastolla ja varsinkin uusille asiakkaille useat toimintapisteet aiheuttavat hämmennystä ja hitautta. Kaikki sujuu lopulta hyvin, mutta hitaasti. Ajoittain on sekavuutta havaittavissa. Kalakeitto annostellaan erillisestä pienestä keittopisteestä. Pisteessä oleva pöytä on pieni, tarjotin juuri ja juuri mahtuu pöydälle.

Ruokaan liittyvät asiat:

- Asiakkaan ohjaaminen eri pisteisiin ja ostopäätöksen tekeminen vaatii henkilökunnan ohjeistusta viittomalla ja suullisesti ohjeistamalla.
- Henkilökunta aukaisee ruoka-astian kannet, annostelee jokaiselle ruoan lautaselle ja kysyy jokaisen kauhallisen jälkeen riittääkö?
- Brunssin sisältö epäselvä.

Jälkiruokaan liittyvät asiat:

- Kahvin ja kaakaon kuuluminen aterian hintaan on epäselvä.
- Osa asiakkaista katsoo leivoksia, mutta ei osta.
- Suurin osa asiakkaista ei huomaa jälkiruokaa eri linjastolta.

Asiakaspalveluun liittyvät asiat:

- Ryhmäasiakkaiden ruoan annostelu vie aikaa.

Ravintolan tilat:

- Kun vakioasiakas tulee sisään, hän tietää mistä ruoka otetaan, kuinka linjasto toimii ja toimii sen mukaisesti.
- Henkilökunta osoitti useasti kylttejä, joissa kerrottiin eri annoksista.
- Epävarma mistä ruokalinjasto alkaa.
- Ulko-ovi aukeaa kankeasti.
- Asiakkaan tarjottimet mahtuvat puoleksi soppapöydälle.

Mainonta / Markkinointi:

- Brunssia ei mainosteta.

Lähituotteet / Irtotuotteet:

- Vain kalaa ostettiin mukaan.

5.4 Vapaamuotoinen asiakaspalaute

Asiakashaastattelun lopuksi vastaajille annettiin mahdollisuus myös vapaamuotoiseen palautteeseen. Kyselyssä saatiin paljon yleistä palautetta niin ravintolan viihtyisyyteen kuin myös yrityksen mainontaan liittyen. Seuraavaksi esitellään asiakkaiden vapaamuotoinen palaute.

Ruokaan liittyvät asiat:

- Hyvä ruoka.
- Kalaidea hyvä.
- Ruoka on aina hyvää.
- Keitto on hyvää, maineensa veroista.
- 10 pistettä ruualle ja toiminalle.
- Hyvää ruokaa tultiin hakemaan ja sitä saatiin.
- Brunssi oli vastinetta rahoille, koska oli maittava ja kattava annos.

Jälkiruokaan liittyvät asiat:

- Ei palautetta

Asiakaspalveluun liittyvät asiat:

- Todella hyvä, että lounassetelit käyvät.
- Yrittäjä voisi itsekin tulla haastattelemaan asiakkaita ja kyselemään kuulumisia. Saisi heti palautteen käyttöön.
- Hyvää palvelua.
- Helppo olla ja ystävällistä palvelua.
- Ei ole koskaan petytty ruokaan ja asiakaspalveluun.

Ravintolan tilat:

- Opastus huono.

- Sisustus on karu, liian klininen, sisustukseen tulisi kiinnittää huomioita.
- Lokerikkomainen, vessan viereen piti tulla istumaan.
- Paikka jonne saa puhelimet laturiin, pöytälaturi. Päivän Kaleva olisi mukava lukea.
- Kaikille pöydille liinat jolla nostetaan paikan profiilia ja pieni kohotus tasoon. Tauluja tulee olla vähemmän ja kohdevalot valituille tauluille niitä korostamaan. Viihtyisä, haluaa tulla toistekin.
- Paikka on siisti
- Ulko-ovi aukeaa kankeasti.
- Asiakkaan tarjottimet mahtuvat puoleksi soppapöydälle.

Mainonta / Markkinointi:

- Mainonta ei tavoita.
- Mainostaa pitäisi enemmän.
- Mainos pöydällä, siitä huomasi saunatilat.
- Nettiin, lehtiin ja Facebookiin mainoksia.
- Puskaradion kautta saa varmoja kävijöitä.

Lähituotteet / Irtotuotteet:

- Vain kalaa ostettiin mukaan.

5.5 Service Blueprint











Kehitystehtävässä mukailtiin Tuulaniemen Service Blueprint -mallia selkiyttämään lounasasiakkaan reittiä ravintolan ruokalinjastolla asioitaessa. Service Blueprintin etu muihin prosessityömenetelmiin on asioiden esittäminen asiakkaan näkökulmasta. Tuulaniemi (2016, 212) kertoo, että mallissa palveluketju kuvaa asiat kronologisessa järjestyksessä toiminto toiminnolta. Mukaan saadaan myös yrityksen eri tulosyksiköt ja mahdollisesti jopa eri toimijat yrityksen ulkopuolelta. Prosessiajatteluun pohjautuva Service Blueprint on työkalu, jossa kuvataan asiakkaan palvelupolku.

Service Blueprintista käytetään myös nimitystä palvelumalli. Tämän kehittämistehtävän tutkijat käyttävät nimitystä palvelupolku. Palvelupolku laadittiin asiakkaan näkökulmasta. Se on visuaalinen kuvaus asiakkaan palvelupolusta, jossa on kuvattu sarjana asiakkaan reitti

saapuessaan lounastamaan Kalaravintolaan, aina ravintolasta poistumiseen saakka. Lisäksi siinä on mukana ravintolan ja asiakkaan kontaktipisteet, jotka kuuluvat prosessiin. Siinä tulee esille palvelun vaatimat resurssit, asiakkaan kokemukset sekä ravintolan toiminta. Palvelumallista käy myös ilmi palvelun näyttämö eli asiat, jotka asiakas kokee ja näkee sekä yrityksen taustatoiminta (Tuulaniemi 2016, 212).

Kuviossa 12 on esitetty Service Blueprint eli Kalaravintola asiakkaan palvelupolku. Henkilökunnan toiminta back office, on näkymätöntä taustatoimintaa. Henkilökunnan toiminta front office, puolestaan kertoo yrityksen näkyvän osan, jonka kanssa asiakas on tekemisessä. Asiakkaan toiminta – osa kertoo koko asiakkaan palvelupolun aina lähtötilanteesta, joka saa asiakkaan tulemaan ravintolaan, aina ravintolasta poistumiseen saakka. Siinä asiakas on suorassa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Tässä asiakkaan toiminta -osassa asiakas kohtaa palvelun tuottajan eli Kalaravintolan. Fyysiset asiat ja tilat –osassa on asiat, joita asiakas hyödyntää palvelua käyttäessään. Siinä on myös asiat, joilla on vaikutusta palvelussa toimimiseen.

Palvelupolussa, kuviossa 12, olevat KP:t tarkoittavat kriittisiä pisteitä, joilla on merkittävä vaikutus Kalaravintolan lounasasiakkaan palvelun onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Kalaravintolan palvelupolun kriittisiä pisteitä on käsitelty tarkemmin luvussa 5.6 Kriittiset pisteet kehittämiskohteina. Palvelupolku –osassa on lueteltu kronologisessa järjestyksessä ne toiminnot, joita asiakas tekee käyttäessään Kalaravintolan lounaspalvelua.

IDEAT	Markkinointisuunnitelma Mainonnan lisääminen Kalaravintola- Kyltti rakennukseen	Selkeät opasteet "Aloita tästä" kyltti Viihtyisä sisustus	Irtotuotteiden myynti ja markkinointi "Shopit" Maistaukset Henkilökunnan koulu- tukset	Uusi ruokalinjasto Kontaktipisteiden uudelleensijoitus Itsepalvelu Pienemmät lautaset	"Aloita tästä" kyltti Jälkiruuan myynti Ennen maksamista	Pöytien uudelleen- järjestely Mainoskyltit pöytiin	Kahvilinjaston purka- minen ja uudelleensi- joitus Jälkiruokien kehittäm. Jälkiruokamyynti ennen maksamista	Opastekyltti	Palautelaatikko Myyntiesitteet Käyntikortteja Lisämyynti
			 						
PALVELUPOLKU	TIEDON HAKU	SAAPUMINEN RAVINTOLAAN	OSTOPÄÄTÖS	ASIOINTI RUOKALINJASTOLLA	RUOAN MAKSAMINEN	SYÖMINEN	KAHVI TEE JÄLKIRUOKA	ASTIOIDEN PALAUTUS	RAVINTOLASTA POISTUMINEN
	KP (kriittinen piste)		KP	KP		KP	KP		
FYYSISET ASIAT JA TILAT	Lehti Some WWW-sivut Radio Kaverit	Ensivaikutelma Opasteet Jäykkä ulko-ovi	Ravintolan sisustus Kolkko Myyntipisteet hajal- laan ympäri kauppa	Useita kontakti pisteitä (Leivät, keitto, kahvi ja Pääruoat erillään Asiointiin hitaus	Yksi kassa palvelee Kaikkia asiakkaita	Matalat pöydät WC:n sijainti Pöytien asettelu ryhmäasiakkaille	Erillinen myynti- tiski Asettelu myyntitiskillä Sekava Kuuluuko hintaan on epäselvä	Astioiden palautus- piste	Jäykkä ulko-ovi
ASIAKKAAN TOIMINTA	Kuullut kaverilta Netti Sattuma	Silmäilee ympäriilleen	Jää syömään Tai Poistuu ravintolasta	Ruuan valinta	Maksamisessa eri toimintatapoja	Asiakas nauttii aterian	Asiakas kylläinen ruoa- sta → ei osta Jälkiruokaa Asiakas kysyy kuuluuko Kahvi/tee lounaan hintaan Asiakas ottaa jälkiruuan, Kahvin tai teen tietä- mättä kuuluuko se lou- naan hintaan	Astioiden palautus- piste	Pukeminen ja ulos kävely
HENKILÖKUNNAN TOIMINTA FRONT OFFICE	Mainosten laadinta Digitaalisten palvelu- jen päivittäminen	Asiakkaan huomi- oiminen ja ohjaaminen	Myyntityö	Menu-kylttien osoitta- minen Ruokien esittely Toimintatapojen oh- jeistus Ruokien annostelu	Vastaa kassasta, ruokalinjastosta ja opastamisesta	Asiakkaan huomioimi- nen	Opastus	Rullakoiden tyhjennys Astioiden kerääminen pöydistä	Kiittäely ja hyvästely
HENKILÖKUNNAN TOIMINTA BACK OFFICE	Mainosten laadinta Digitaalisten palvelu- lujen päivitys	Tuotteiden esillelaitto	Palvelualltius Tuotetietous	Hygienia Omavalvonta Ruuan riittävyys	Kassapäivitykset Käteisvarat Sopimukset lounas- seteleiden käytöstä	Siisteydestä huolehtiminen	Kahvin, teen ja jälkiruokien valmis- taminen		

KUVIO 12. The Service Blueprint (mukailten Tuulaniemi 2016, 216)

Palvelumallin avulla saatiin selville lounasasiakkaaseen liittyviä kriittisiä pisteitä ja paikkoja, missä mahdollisia ongelmia tulee esille. Prosessiin liitettiin ideoita ja parannusehdotuksia, jotka poistavat toimintaan liittyviä ongelma-kohtia. Palveluprosessiksi valittiin koko lounasasiakkaan reitti saapuessaan ravintolaan, syöminen ja poistuessaan ravintolasta. Selvitettiin kaikki asiakkaan ja henkilökunnan tekemät toiminnot, käyttäytyminen ja päätökset, jotka liittyvät lounasasiakkaan asiointiprosessiin Kalaravintolassa. Näihin kriittisiin pisteisiin olemme esittäneet parannusehdotuksia, jotka käydään lävitse seuraavassa luvussa.

5.6 Kriittiset pisteet kehittämiskohteina

Tässä kehittämistehtävässä keskityttiin Kalaravintolan lounasasiakkaan asiakaskokemuksen parantamiseen. Kriittiset pisteet ovat niitä kehittämiskohteita ja kontaktipisteitä, joita kehittämällä lounasasiakkaan palvelukokemus muuttuu positiivisemmaksi ja paremmaksi. Analysoinnissa huomattiin viisi kriittistä pistettä, joka olivat; tiedon haku ravintolasta, ostopäätös, asiointi ruokalinjastolla, ruokailu sekä jälkiruoan, kahvin tai teen ottaminen.

Tiedon haku ravintolasta

Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka asiakas löytää ja tiedostaa Kalaravintolan olemassaolon. Vihiluodon Kalaravintola mainostaa toimintaansa paikallislehdissä, Facebook-sivujen kautta, www-sivujen avulla ja radiomainoksien avulla. Haastatteluiden tuloksena selvisi, että asiakkaiden joukossa oli useita, joita mainonta ei ollut saavuttanut. Tietoisuus paikasta oli tullut tuttavien kautta. Koska tämä kriittinen piste ei keskity lounasasiakkaan toimintaan ravintolassa, kohtaa käsiteltiin tässä työssä yleisellä tasolla ja annettiin toimenpidesuositus mainonnan parantamiseen ja markkinointisuunnitelman tekemiseen.

Ostopäätös

Ostopäätöksellä tarkoitetaan sitä, jääkö asiakas syömään vai poistuuko asiakas ilman ruokailua ravintolasta. Asiakkaan päätös käyttää kalaravintolan palveluja on keskeinen osa asiakkaan ja yrityksen väliselle liikesuhteelle ja myös asiakkaan kokeman asiakaskokemuksen ensimmäinen kontaktipiste. Jos asiakas kokee ravintolan ympäristönä, joka miellyttää häntä, täyttää hänen

tarpeensa tai toiveensa ja hieman jopa ylittää odotukset, hän todennäköisesti jää ravintolan asiakkaaksi.

Asiointi ruokalinjastolla

Tässä kerrotaan, kuinka asiakas toimii ruokalinjastolla ja kuinka asiakas käyttää ruokalinjastoa. Ruokalinjaston toimivuus on olennainen osa asiakaskokemusta. Selkeä ruokalinjasto selkein opastein auttaa asiakasta toimimaan itsenäisesti ilman ylimääräistä ohjausta. Vihiluodon kalaravintolassa oli useita eri epäselviä kontaktipisteitä, jotka hidastivat ja aiheuttivat epävarmuutta asiakkaan toimintaan ruokalinjastolla. Pääruoat tarjottiin päälinjastosta, kun taas keittoruoalla ja leivillä oli omat pisteet. Henkilökunta joutui ohjaamaan asiakasta sanallisesti ja käsin viittoillen, kuinka linjastolla tulee toimia.

Ruokailu

Asiakkaalle ruokailutapahtuma on palvelupolun pääkohta. Jos ruoka on hyvää ja maittavaa, saa asiakas myönteisen asiakaskokemuksen ruoan suhteen. Ruokailuun vaikuttavat myös ympäröivä ravintolan sisustus, pöytien asettelu, pöytien sijainti ja kuinka siisti on ruokailuympäristö. Ruokailun asiakaskokemus koostuu siis useista asioista eikä pelkästään itse ruokaan liittyen, vaikka se pääosassa onkin.

Jälkiruoan, kahvin tai teen ottaminen

Ostaako ja löytääkö asiakas jälkiruokatuotteita? Ruokailuun liittyvä olennainen lisätoiminto on myös jälkiruoan, kahvin tai teen nauttiminen. Tuotteiden esille laittaminen, tuotteiden saatavuus heti ruokailun jälkeen ja niiden kuuluminen osana lounaaseen on osa kokonaisuutta, jonka asiakas haluaa toimivan ja olevan hänelle selkeä osa asiakaskokemusta.

5.7 Value Proposition Canvas

Kehittämistehtävässä tehtiin Value Proposition Canvas, josta käytetään nimitystä yrityksen arvolupaus asiakkaalle (Kuvio 13). Mallinnus luotiin asiakkaan näkökulmasta. Sen avulla saatiin

käsitys asiakkaan tarpeesta, tuotteesta ja palvelusta, mitä he siitä haluavat. (Strategyzer, viitattu 20.2.2018). Mallinnuksen avulla nähtiin se, mikä on Kalaravintolan arvolupaus asiakkaalle.

Customer Job

Lounasasiakas hakeutuu ravintolaan, koska sen perustarve on nälän tyydyttäminen. Asiakas hakee ravintolan, jossa on hyvää ruokaa, ystävällinen ja nopea palvelu, selkeät toimintatavat ja toimiva hinta/laatu –suhde.

Gains

Perusodotusten lisäksi lisäarvoa tuovat hyvä ruoan laatu, hyvä asiakaspalvelu, isot annokset, lähiruoka ja ruoan tuoreus.

Pains

Odotuksia ja palvelua heikentävät asiat asiakkaan näkökulmasta ovat: wc:n sijainti lähellä ruokapöytiä, ruuhkainen palvelulinjasto, hidas asiakaspalvelu, epäselvät opasteet ja ruokalinjasto, epäselvä kahvilinjasto, kankea ulko-ovi, tietämättömyys ravintolasta, irtotuotteiden huono esillepano, pelkästään kalaruokaa ja kolkko sisustus. Kehitetään olemassa olevaa palvelua, vastaamaan asiakkaan toiveita, tarpeita ja odotuksia.

Product and service

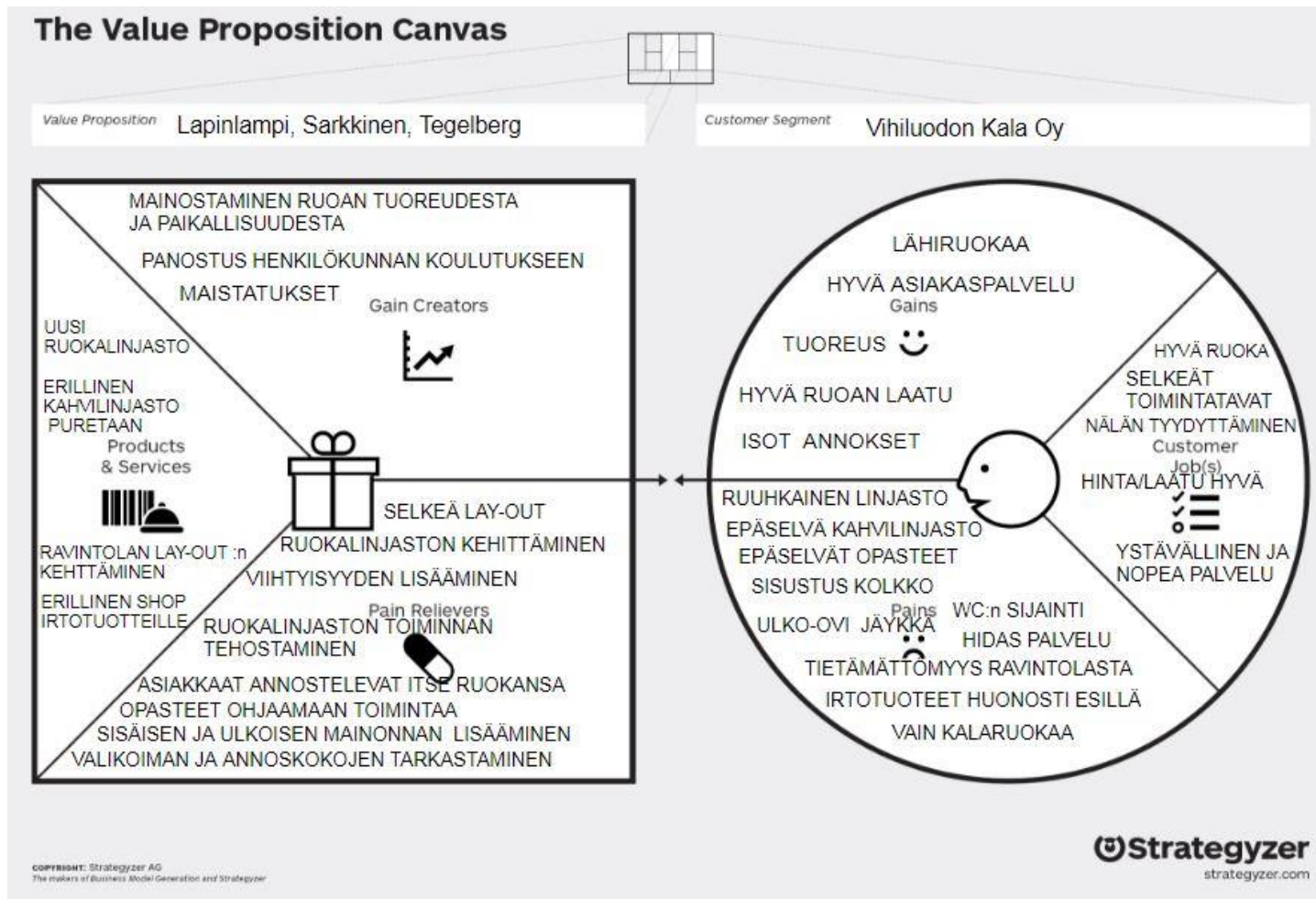
Muutetaan ruokalinjasto vastaamaan paremmin asiakkaan odotuksia ja samalla myös helpottamaan ja nopeuttamaan ravintolahenkilökunnan toimintaa ruuhkaisenakin aikana. Ruokalinjastolla muutetaan tuotteiden paikkoja. Erillinen kahvilinjasto puretaan, kehitetään ravintolan lay outia ja rakennetaan erillinen shopit irtotuotteille.

Pain relievers

Kipukohdat, joihin ratkaisuna seuraavat asiat: lisätään yrityksen sisäistä ja ulkoista markkinointia, ravintolan sisälle opasteet ohjaamaan toimintaa, asiakkaat annostelevat itse ruokansa linjastolla, valikoiman ja annoskokojen tarkastaminen ja viihtyisyyden lisääminen.

Gain creators

Yrityksen tulisi panostaa henkilökunnan koulutuksiin, henkilökunnan pitää tuntea myytävät tuotteet, mainostaminen tuoreudesta ja paikallisuudesta.



KUVIO 13. Value Proposition Canvas (mukaan Strategyzer 2018, viitattu 23.3.2018)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistehtävässä tietoperusta pohjautuu palvelumuotoiluun ja asiakaskokemukseen. Palvelumuotoilun avulla organisaatiot havaitsevat liiketoiminnan strategiset mahdollisuudet, pystyvät keksimään uusia palveluita ja voivat parantaa olemassa olevia palveluita. Se sulattaa yhteen palvelun käyttäjien tarpeet ja odotukset sekä organisaation tavoitteet paremmaksi, toimivaksi palveluksi. (Tuulaniemi 2016, 24 - 25.) Palvelumuotoilu valittiin tietoperustaksi, koska sen avulla voidaan tuottaa uusia ideoita, ratkaista ongelmia, työkaluja ja luoda konsepti. Kun asiakas on kehittämisen keskiössä, ymmärretään hänen tarpeita, toiveita ja odotuksia paremmin. Asiakasymmärrys on keskeinen osa yrityksen menestystä. (Tuulaniemi 2016, 25 - 26.) Tiedon keräämisessä hyödynnettiin palvelumuotoilun menetelmiä haastatteluita ja havainnointia. Lisäksi käytettiin palvelumuotoilun työkaluja Service Blueprintia Kalaravintolan lounasasiakkaan palvelupolun luomiseen sekä laadittiin ravintolan arvolutaus asiakkaalle Value Proposition Canvasilla.

Tämän kehittämismenetelmän ongelmana oli, miten parannetaan lounasasiakkaan asiakaskokemusta. Fischer ja Vainio (2014, 9) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan tunne ja kokemus, joka saa asiakkaan käyttämään palvelua uudestaan ja kertomaan kokemastaan positiivisesta kokemuksestaan muille. Positiivinen asiakaskokemus saadaan aikaan kun asiakas huomioidaan, ymmärretään asiakkaan tarpeet, asiakasta kuunnellaan ja vastataan hänen kysymyksiin välittömästi. Kehittämistehtävässä esitetyt kehittämissuositukset antavat Kalaravintolan lounasasiakkaalle paremman asiakaskokemuksen, yritykselle ideoita, lisätietoa yritykselle päätöksenteon tueksi ja ennen kaikkea, yritykselle kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Helanderin, Kujalan, Laineman & Pennasen (2013, 29) mukaan kilpailun kiristyessä asiakaslähtöinen räätälöinti on tarpeen, koska asiakkaiden vaatimustaso ja odotukset kasvavat ja asiakaskohtainen palveluntarjonta keskittyy jokaisen asiakkaan yksilöllisten tarpeiden tyydyttämiseen. Asiakaskokemus ei kuitenkaan muodostu pelkästään asiakaspalvelusta vaan siihen kuuluvat kaikki muut yrityksen toiminnot. Löytänän ja Kortesuon (2011, 179) mukaan yrityksen onkin mietittävä yritystasolla arvon tuottamista asiakkaalle kokonaisuutena. Yrityksen on myös selvitettävä, minkä asiakkaan tarpeen yritys tyydyttää ja mitä kokemuksia asiakkaalle halutaan luoda.

Kehittämistehtävässä haettiin haastattelujen ja havainnointien avulla vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi haluttiin tietää, onko Kalaravintolalla muita arvoa lisääviä asioita lounasasiakkaalle.

- Mitkä ovat Kalaravintolan kriittiset kontaktipisteet?
- Millaiseksi asiakas kokee viestinnän, ruoan, asiakaspalvelun ja ruokalinjaston sujuvuuden?
- Miksi asiakkaat eivät osta jälkiruokaa?
- Miten edistetään irtotuotteiden myyntiä?
- Mitä ovat keskeiset asiat, joista lounasasiakkaan hyvä asiakaskokemus muodostuu Kalaravintolassa?

Tutkimuksen mukaan kriittiset pisteet ovat tiedon haku ravintolasta, ostopäätös, asiointi ruokalinjastolla, ruokailu sekä jälkiruoan, kahvin ja teen ottaminen. Kriittisiä pisteitä kehitetään kehittämissuositusten kautta. Tutkimustulosten pohjalta laadittiin kehittämissuositukset, jotka saatiin asiakkailta, henkilökunnalta, ja myös tutkijoiden aivoriihien tuotoksina. Tutkimustulosten mukaan Kalaravintolan lounasasiakkaita ovat eläkeläiset, perheet, työssäkäyvät ja matkailijat. Kalaravintolan vahvuuksia ovat jo nyt hyvä ruoka ja asiakaspalvelu. Täytyy muistaa, että asiakaskokemus ei muodostu pelkästä asiakaspalvelusta vaan kaikista yrityksen toiminnoista. Se on mielikuvien, kohtaamisten sekä tunteiden summa, jonka asiakas luo yritystä ja sen palveluja käyttäessään (Löytänä & Korteso 2011, 11, 14 – 15.) Asiakaskokemusta tulee yrityksen johtaa. Asiakaskokemuksen johtaminen on strategista ajattelutapaa, joka luo yritykselle uudentyyppistä kilpailuetua. (Löytänä & Korteso 2011, 20 – 22). Positiivinen toimintakyky yrityksessä synnyttää positiivisen palvelukokemuksen ja samalla yrityksen tuloksellisuus kasvaa (Fisher & Vainio 2014, 131 – 132). Kehitettäviä osa-alueita yrityksellä ovat viestintä, ympäristö ja asiakkaan asiointin nopeus ja helppous. Viestintä on ollut kehittämiskohteena jo aikaisemmassa tutkimuksessa, joten sitä yrityksen tulee ensimmäisenä kehittää. Ympäristö on osa yrityksen palvelua. Sillä on merkittävä vaikutus palvelun onnistumiseen. Se vaikuttaa mielialaan ja se ohjaa ihmisten käyttäytymistä. (Tuulaniemi 2016, 82.) Tutkimuksessa selvisi, että asiakkaat haluavat lounasaikana asiointin sujuvan nopeasti ja odottavat asiointin olevan helppoa.

Jo viime vuodesta lähtien, on suomalaisten lounasvalinta ollut terveellinen ja maistuva lähiruoka. Paikallisuus näkyy itse tehdyissä leivissä ja kasvikset tulevat lähialueen tuottajilta. Lounasruoalta

vaaditaan elämyksellisyyttä, makua ja yksilöllisyyttä. Kirjolohi ja savukala kuuluvat suosikkiruokiin salaateissa ja lämpimässä lounaassa. (Trendikatsaus 2017, viitattu 11.3.2018.) Työpäivän välissä nautittavaa ruokaa ei enää koeta pelkkänä polttoaineena, vaan siitä haetaan piristystä ja palauttavaa taukoa työtehtävien väliin. Houkutteleva, ravitseva, hyvät energiatasot sisältävä ruoka on se, mitä lounasruokailijat tänä päivänä haluavat. Myös ruoan visuaalisuus, rakenne ja maku ovat ensisijaisen tärkeitä ruokailijalle. (Hämäläinen 2018, viitattu 11.3.2018.)

Ravintolan parempi asiakaskokemus muodostuu viidestä elementistä, joita ovat viestintä, ruoka, asiakaspalvelu, asiointin nopeus ja helppous sekä ympäristö. Nämä elementit yhdessä muodostavat paremman lounasasiakkaan asiakaskokemuksen. Seuraavassa esitellään kehittämisehdotukset paremman asiakaskokemuksen luomiseksi.

1. Viestintä

Auta asiakasta löytämään ravintolasi ja mainosta kalan alkuperää, paikallisuutta ja tuoreutta. Yrityksen tulee laatia tarkka sisäinen ja ulkoinen markkinointisuunnitelma sekä mainontaa tulee lisätä huomattavasti enemmän kuin aikaisemmin. Mainoksissa tulee keskittyä viestinnän sisältöön ja laatuun. Mainosten tulee olla informatiivisia, tunteisiin vetoavia ja helposti mieleen jääviä. Erilaisia mainonnan ja markkinoinnin kanavia tulee hyödyntää, kuten digitaaliset välineet ja tienvarsi mainonta. Sijoita rakennuksen ulkopuolelle selkeä kyltti ”Kalaravintola”.

Yrityksen tulee panostaa myös Kalaravintolan sisällä tapahtuvaan asiakkaan viestintään opasteiden kautta. Opasteet ohjaavat asiakkaiden toimintaa ravintolassa. Sisäisen viestinnän avulla asiakkaan ostopäätöstä voidaan nopeuttaa esimerkiksi ”aloita tästä” –kyltti sekä menu tauluja selkeyttämällä. Astioiden palautuspisteelle tulee laittaa kyltti: ”Astioiden palautus”. Ruokapöydille lisätään pöytäkylttejä markkinointimielessä. Pöytäkylteissä mainostetaan esimerkiksi vuokrattavia saunatiloja, irtotuotteita tai tulevia tapahtumia. Lounasaikaan Take away –ruokaa tulisi mainostaa enemmän, sillä voidaan helpottaa asiakkaiden arkea.

2. Ruoka

Ruoan maku ja laatu ovat hyvää, sen perässä asiakas tulee uudestaan ja kertoo laadusta myös tuttaville. Ruoka-annokset ovat isoja, joka on osa syy siihen, miksi asiakkaat jättävät jälkiruoan ostamatta. Annoskokoja pienentämällä ja jälkiruoan sijoittaminen ruokalinjastolle auttaa jälkiruoan

myynnin kasvattamisessa. Jälkiruoka on helpompi ostaa nälkäisenä. Jälkiruoassa suositaan terveellisyttä. Jälkiruoan ulkonäköön, terveellisyteen ja esille laittamiseen tulee kiinnittää huomiota.

Menuvalikoimaa tulee supistaa ja selkeyttää. Menuissa tulee keskittyä kahteen lounasvaihtoehtoon. Kahvin ja teen tulee kuulua lounaan hintaan ja se tulee näkyä menussa. Lisäksi À la Carte lounasannoksia tulee olla tarjolla erikseen tilattuina. Niiden esille laittamista ja tarjoilua tulee kehittää näyttävämmäksi, À la Cartemaisiksi, elämyksellisimmäksi. À la Carte annokset tulee tarjoilla erilaisilta lautasilta kuin lounasannokset. Pienet maistelumenut ja Take away-ruoat toimivat myös lounasaikana. Suomalaisten kiireinen elämäntyyli muuttaa myös ruokailuun liittyviä tarpeita. Kespron tutkimuksen mukaan joka kolmas vastaajista sanoo hakevan ravintoloista nopeaa, kiirettä helpottavia ratkaisuja (Kespro ravintolailmiöt 2018, viitattu 12.2.2018).

3. Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu on hyvää, ohjaavaa ja huomioivaa. Asiakaspalvelua voi kuitenkin kehittää edelleen, kehittämällä esimerkiksi henkilökunnan myyntitaitoja. Myyntityössä työntekijän tulee kertoa asiakkaille irtotuotteista ja mahdollisuuksista, mitä kaikkea niistä voi valmistaa. Asiakkaille tulee tarjota uusia ideoita helpottamaan arkea.

Asiakaspalvelijoiden tulee maistaa ja tuntea kaikki myytävät irtotuotteet, miten niitä voidaan hyödyntää ruoan laitossa. Valmiit reseptit, irtotuotteiden maistatukset edistävät irtotuotteiden myyntiä. Henkilökunnan tulee järjestää teemapäiviä tai teemailtoja.

4. Nopeus ja helppous

Ruokalinjasto ehdotetaan muutettavan itsepalvelulinjastoksi. Näin säästetään henkilökunnalta aikaa ja sitä vapautuu asiakaspalveluun ja myyntityöhön. Yrityksen tulee pohtia, tuoko tällä hetkellä käytössä oleva valmisannostelu erityistä hyötyä kilpailijoihin nähden.

Kalaravintolan ruokalinjastoa tulee kehittää niin, että vähennetään erillisten asiointipisteiden määrää. Mitä vähemmän erillisiä pisteitä, sen suoraviivaisempaa, helpompaa ja tehokkaampaa asiakkaan toiminta on. Ruokalinjastossa olevien astioiden, tavaroiden ja tuotteiden järjestystä tulisi

muuttaa niin, että asiakas saisi samalta linjastolta otettua myös leivät, keiton ja jälkiruoan. Muovikannet poistetaan lounasastioiden päältä, jotta asiakas näkee tarjolla olevat tuotteet.

Kahvi ja tee –piste jää erilliseksi pisteeksi. Sieltä asiakas voi itse noutaa kahvinsa, kun haluaa. Kahvin ja teen tulee kuulua lounaan hintaan. Asiakkaan asiointi linjastolla tulisi olla suoraviivaista ja nopeaa, eikä linjastoa tulisi turhaan ruuhkauttaa. Onhan lounasasiakas usein työnantajan ajalla lounastamassa. Uusi ruokalinjasto selkeyttää, nopeuttaa ja helpottaa asiakkaan toimintaa ravintolassa ja samalla parantaa asiakaskokemusta. Uusi ruokalinjasto esitetty kuviossa 15.

5. Ympäristö

Ympäristö on osa asiakaskokemusta. Asiakas muodostaa asiakaskokemuksen kaikilla aisteillaan. Kalaravintola koetaan siistinä, mutta siinä on kehitettäviä osia. Ravintolasalin sisälle tulisi tehdä muutoksia. Iso, kiinteä nykyinen kahvilinjasto tulee purkaa.

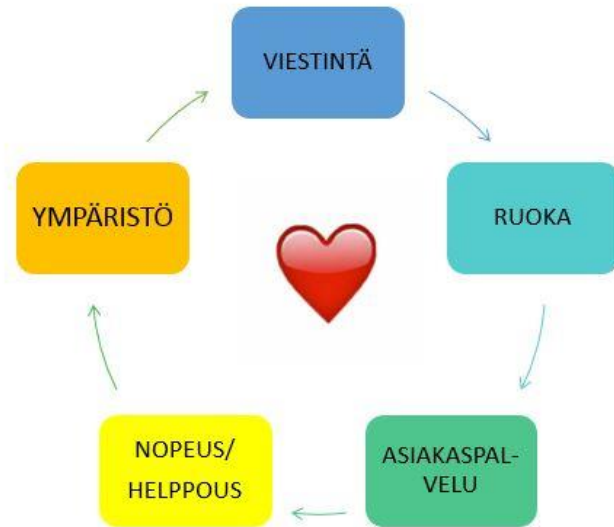
Saliin tulee rakentaa irtotuotteille keskitetty ”shop” alue, johon keskitetään kaikki myytävät irtotuotteet (pois lukien pakasteet). Shop alueella tulee huomioida irtotuotteiden esille laittaminen näkyvästi ja houkuttelevasti. Shop alueen tehtävänä on auttaa löytämään tuotteet paremmin ja helpottaa asiakkaiden arkea.

Ulko-oven viereen rakennetaan yrityksen esittelypiste. Se toimii yrityksen käyntikorttina asiakkaille. Sieltä löytyy palautelaatikko, yritysesitteet ja käyntikortit. Uusi ravintolan lay out on esitetty kuvassa 16.

Kalaravintolan sisustusta tulee kehittää. Ravintolan sisustus koetaan kolkoksi, joten lämmön tunnetta tuovia elementtejä tulee tuoda sisustukseen. Viihtyisässä ympäristössä asiakkaat viihtyvät pitempään. Ruokailun aikana asiakas havainnoin myös ympäristöä, jossa hän ruokailee, joten ravintolan viihtyisyydellä on keskeinen osa asiakaskokemusta.

Kalaravintolalla on erityinen lisäarvo, kalan tuoreus, joka tuo lisäarvoa ravintolan valintaan. Se on vähemmän tunnettu Kalaravintolan asiakkaiden keskuudessa. Se on tämän päivän trendi. Tuoreutta arvostetaan ja sitä voi tarjota vain harva lounasravintola. Tuoreutta tulee hyödyntää etenkin mainonnassa. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 14) on kuvattu Kalaravintolan

tutkimustulosten mukaan viisi elementtiä, joiden avulla saadaan lounasasiakkaalle parempi asiakaskokemus.



KUVIO 14. Viisi elementtiä muodostaa paremman lounasasiakkaan asiakaskokemuksen.

Parannettu palvelupolku

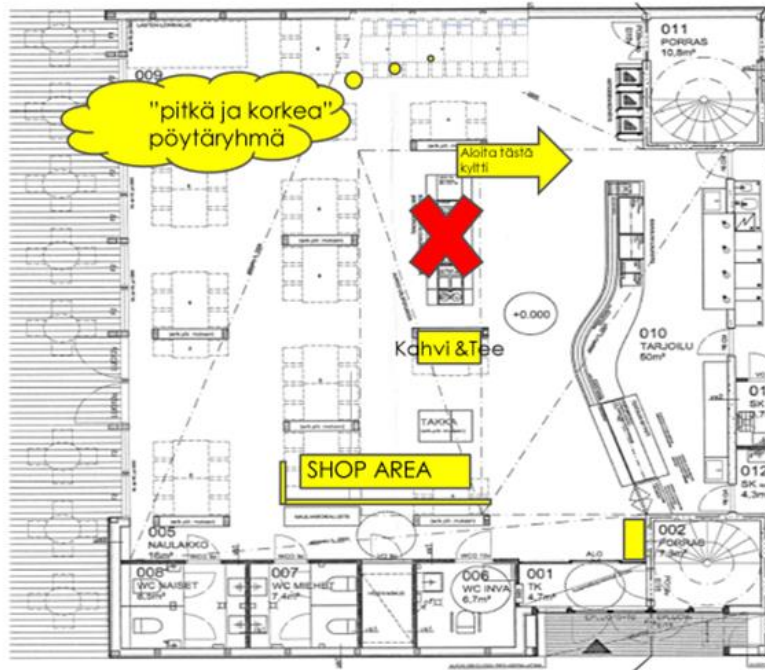
Lounasasiakkaan palvelupolkua muutetaan vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita, toiveita ja odotuksia. Palvelutuokioita kehitetään asiakaspalvelun ja viestinnän kautta. Kontaktipisteitä selkeytetään ja nopeutetaan. Viestinnän avulla asiointista tehdään helppo ja mielenkiintoinen.

Ruokalinjaston toimivuuden lähtökohtana on kaikkien asiakkaiden toimiminen samalla tavalla opasteita hyödyntäen. Näin asiakasvirta toimii loogisesti ravintolassa. Selkeä ”Aloita tästä” -kyltti opastaa asiakkaat ruokalinjasto aloituspisteeseen, josta asiakkaat valitsevat haluamansa ruoan ja maksavat ostoksensa kassalle. Ainoastaan kahvi ja tee saavat oman noutopisteensä. Muu jälkiruoka on osana ruokalinjastoa. Seuraavassa kuvassa on esitelty Kalaravintolan uusittu asiakkaan palvelupolku.



KUVIO 15. Suositeltu palvelupolku ravintolalle.

Ravintolan lay out selkeytetään siten, että kaikki myytävät irtotuotteet keskitetään yhteen rakennettavaan "Shop"-alueelle. Näin saadaan selkeyttä ravintolan sisätiloihin ja irtotuotteet esille houkuttelevalla tyylillä. Samalla asiakkaiden on helpompi löytää ja havaita myytävät irt- ja lähituotteet, joita on ravintolassa myytävänä. Kahville ja teelle tulee pienempi noutopiste keskelle ravintolaa. Purettava vanha kahvilinjasto antaa tilaa lisäpöydille ja avartaa ravintolatilaa. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 16) on esitelty Kalaravintolan uusi lay out.



Tavoitetila;

- "Shop" irtotuotteille - joko pitkittäin naulakoita vasten/takan taakse.
- WC:n puoleinen seinä yhtenäinen.
- Kahvilinjasto puretaan pois ja tilalle laitetaan pöytiä "shopin" paikalta.
- "pitkä" pöytä takaseinän viereen.
- Takkaan "sisustustuli"
- Oven viereen liitutaulu kohdevalolla, jossa kuvaus mitä aterioihin sisältyy ja pöytä jossa on sisäistä markkinointia (yrityksen käyntikortti, tiedotteet saunatiloista, catering-palveluista yms..)
- Kahvi- ja teepiste takan lähettävälle
- "Aloita tästä kyltti" linjaston alkuun.
- Asiakkaat annostelevat itse annokset ja A' la carte tarjoillaan pöytiin.

KUVIO 16. Suositeltu lay out- ravintolalle.

7 POHDINTA

Kehittämistehtävän tavoitteena oli Vihiluodon Kala Oy:n Kalaravintolan lounasasiakkaan asiakaskokemuksen parantaminen palvelumuotoilulla. Tarkoituksena oli kuvata ja ymmärtää lounasasiakkaan kokemuksia, tarpeita ja toiveita asiakaskokemuksen parantamiseksi Kalaravintolassa ruokailtaessa sekä tuottaa ideoita ja kehitysehdotuksia yritykselle. Kehittämistehtävässä hyödynnettiin palvelumuotoilun ja asiakaskokemuksen tietoperustaa. Palvelumuotoilu oli mielestämme hyvä valinta kehittämistehtävään, koska sen eri menetelmin pystyimme löytämään kriittisiä pisteitä, joita kehittämällä parannetaan asiakaskokemusta. Palvelumuotoilu on myös nopea keino kehittää yritystoimintaa.

Kehittämistehtävässä toteutuivat palvelumuotoilun periaatteet: käyttäjäkeskeisyys, yhteiskehittäminen, ketjutus, visualisointi ja kokonaisvaltaisuus. Asiakas on ollut koko prosessin ajan keskiössä. Palvelumuotoilua yhdistettiin tähän kehittämistehtävään jo opiskeluaikana palvelumuotoilun kurssilla. Näin pystyimme saamaan kiinni palvelumuotoilun ideologiasta.

Tietoa kerättiin asiakas- ja henkilökunnan haastattelujen kautta sekä havainnoimalla asiakkaita. Haastattelut tehtiin asiakkaille pöytäkunnittain. Usein vastaajana olikin yhden henkilön sijasta useampi vastaaja. Tämän vuoksi avointa keskustelua haastattelun aikana oli runsaasti. Asiakkaat kertoivat mielellään kokemuksistaan ja antoivat kehittämissuhteita paikoittain runsaasti. Henkilökunnan haastattelujen avulla saatiin lisää asiakasymmärrystä. Heidän näkemyksiään hyödynnettiin palvelupolkua kehitettäessä. Kehittämistehtävän tekijöiden mielestä havainnointi oli tiedonkeruu menetelmänä erinomainen. Mielestämme palvelupolun toimivuus tuli esille havainnointien avulla kaikkein parhaiten. Havainnoinnilla on helppo havaita, kuinka asiakkaat toimivat ravintolassa, miten ravintolan eri palvelupisteet toimivat käytännössä ja kuinka hyvin asiakaspalvelu tukee asiakkaan tarpeita. Havainnointia tehdessämme olisi ollut hyvä videoida tilanteet. Meillä ei ollut lupaa videoimiseen, siksi jätimme sen pois. Videoinnin avulla olisi voitu näyttää todentuntoisesti, kuinka joku asia ei toiminut. Se olisi toiminut ongelman havainnollistamisen apuvälineenä hyvin. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät tukivat hyvin toisiaan: asiakas- ja henkilökunnan haastattelut tukivat ja toivat varmuutta havainnoinnissa tehdyille löydöksille. Saadun tiedon pohjalta oli selkeästi määriteltävissä kehityskohteet, joita yrityksellä oli edessään. Saaduista tiedoista pystyttiin koostamaan ja innovoimaan ravintolalle kehittämissuhteita, jotka esiteltiin Vihiluodon Kala Oy:n Kalaravintolalle kesällä 2017.

Kehittämistehtävän tuloksista huomion arvoista oli se, että Vihiluodon Kalan lounasasiakkaat arvostavat yrityksen hyvää ruokaa ja asiakaspalvelua. Hyvää ruokaa ja asiakaspalvelua ovat tässä yrityksessä kunnossa. Erityisesti lounaalla olevaa kalakeittoa kiiteltiin useasti. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä parhaan asiakaskokemuksen saavuttamiseen vaan yrityksen tulee edellä mainittujen lisäksi kehittää ravintolan sisällä tapahtuvaa viestintää sekä ulkoista viestintää, ravintolan ympäristöä sekä nopeuttaa ja helpottaa asiointia ravintolassa esimerkiksi parantamalla ruokalinjaston toimivuutta. Asiakkaan arkea voidaan helpottaa myytävillä irtotuotteilla ja Take away -ruoalla. Kehittämissuositusten toteuttaminen on rajattu tästä kehitystehtävästä pois ja se jää yrityksen tehtäväksi. Yrityksen tulee tehdä muutokset ajoissa, jotta asiakas saa paremman asiakaskokemuksen mahdollisimman pian. Muutokset tulee tehdä nopeasti, resurssien puitteissa, muutoin muutosten toteuttaminen voi olla myöhäistä.

Ideoiden toteuttamiseen tulee sitouttaa koko henkilökunta mukaan lukien ravintolasalin työntekijät. Ottamalla heidät mukaan muutokseen, pääsevät he ensimmäisenä kokeilemaan muutosta ja viemään siitä tietoa asiakkaille eteenpäin. Kehittämissuositukset voivat muuttua niitä työstettäessä. Se kuuluu kehitysprosessiin. Muutoksen jälkeen asiakaskokemusta tulee mitata ja seurata säännöllisesti. Asiakaskokemus ei ole kuitenkaan kertaluontoinen asia, vaan se on jatkumo. Asia, joka tarvitsee koko ajan ja koko yritykseltä jatkuvaa työtä. Varmistaakseen asiakastyytyväisyyden ja hyvän asiakaskokemuksen, yrittäjä voi tulevaisuudessakin käyttää jotain tässä työssä esitettyjä asiakaskokemukseen soveltuvia työkaluja ja mittaamismenetelmiä varmistamaan hyvän trendin jatkuminen yrityksen ravintolassa. Se voi olla yksi tapa seurata onnistuvatko työssä esitetyt kehittämissuositukset parantamaan asiakaskokemusta sen jälkeen, kun muutokset ravintolassa on tehty.

Tämän kehittämistehtävän tekijät huomasivat tehtävän vaativan syvää perehtymistä yritykseen ja sen tapoihin. Tutkijat laativat ja toteuttivat tämän kehittämistehtävän oman työn ohessa, jonka vuoksi kirjallinen tuotos vei suunniteltua enemmän aikaa. Ilman Vihiluodon Kalan omistajan ja työntekijöiden tukea se ei olisi ollut mahdollista. Vihiluodon Kala sitoutui palvelumuotoilutyöhön täysin voimin ja antoi sille kaiken tukensa. Yritys osoitti, että asiakaspalaute ja asiakaskokemus ovat sille tärkeitä asioita. Kehitystehtävän avulla opittiin käyttämään palvelumuotoilua palvelun kehittämiseen sekä samanaikaisesti kehittämään paikallista elinkeinoelämää.

Kirjallisuuden mukaan tutkijan tulee olla sitoutunut, rehellinen ja avoin tutkimusmateriaalin ja tuotetun tekstin kanssa. Myös kehittämiseen osallistuvien toimijoiden tulee olla sitoutuneita

tehtävään. Aktiivinen kehittäminen lisää luotettavuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 121, 124 - 125). Tutkimuksen luotettavuutta kuvastaa sen käyttökelpoisuus Kalaravintolalle. Tutkijat ovat käsitelleet tutkimustiedon rehellisesti ja avoimesti. Luotettavuutta tukee se, että olemme tuoneet prosessit tarkkaan esille ja julkaisseet tehtävään kuuluvia aikatauluja. Tutkimukseen liittyvää kriittistä näkökulmaa on tuotu esille tiedonhankintaan liittyvien haastattelujen ja havainnointien yhteydessä. Myös triangulaation toteutuminen tässä kehittämistehtävässä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Kehittämistehtävässä käytettiin tutkimusmenetelminä avointa haastattelua ja havainnointia, joita ohjattiin lomakkeilla. Avoimessa haastattelussa käytetyt lomakkeet oli laadittu tutkimusongelmien kautta ja kyselylomake on hyväksytetty yrityksessä ennen haastattelujen tekemistä. Näin varmistettiin, että yritys saa tutkimuksesta kaiken haluamansa tiedon asiakkailta. Asiakkaita ei informoitu etukäteen tutkimuksesta ravintolaan tullessa. Näin saatiin vastauksista aitoja, eivätkä työntekijät voineet vaikuttaa heidän mielipiteisiinsä. Tutkimukseen osallistuneet asiakkaat valittiin ravintolasta sattuman varaisesti eri viikonpäivinä. Kysymyslomakkeen kysymyksiin otti kantaa koko pöytäseurue. Tutkimukseen vastaaminen oli vapaaehtoista. Haastattelut toteutettiin siinä vaiheessa, kun seurue oli syömässä pöydässään.

Tulosten tarkkuudesta ja uskottavuudesta kertoo se, että tässä tutkimuksessa tulee esille samoja tuloksia kuin aikaisemmassa vuonna 2014 Jari Lapinlammen tekemässä asiakastyytyväisyystutkimuksessa. Yhteneväisyyttä tuli erityisesti hyvän asiakaspalvelun ja ruoan laatuun liittyen. Kehitettävistä asioista esille nousi sama asia: Kalaravintolan heikko sisällä oleva viestintä ja yrityksen ulkoinen viestintä. Epäselväksi kehittämistehtävän tekijöille jää se, miksi aikaisemmin havaittuihin kehittämiskohteisiin ei ole tehty muutosta tai miksi tehdyt muutokset eivät ole näkyneet asiakkaille. Tämä tulosten toistettavuus kuvastaa tutkimuksen luotettavuutta ja vakuuttavuutta (Hirsjärvi 2009, 231).

Tutkimuksellisessa kehittämistehtävässä luotettavuutta tarkastellaan myös tutkimusprosessin aikana ja tutkimustuloksissa (Toikko & Rantanen 2009, 121 - 125). Kehittämistehtävämme prosessi on edennyt ylemmän ammattikorkeakoulun kurssisisältöjen mukaisesti kuitenkin yrityksen tilanne jatkuvasti huomioiden. Tutkimusprosessi on ollut läpinäkyvää ja tutkimustieto on todenmukaista. Asiakkaan kokemukset ja vastaukset on tuotu esille sellaisenaan, niin kuin asiakkaat ovat ne tutkijoille esittäneet. Haastatteleamalla ravintolasalin henkilökuntaa saatiin heidän näkemyksensä käytännön ongelmista ja uusista ideoista esille. Henkilökunnalle suoritettu haastattelu tehtiin nimettöminä. Näin jokainen sai kertoa mielipiteensä ilman henkilöllisyyden paljastumista. Tutkimuksessa syntynyt tieto on yritykselle hyödyllistä, koska tutkimustulosten avulla

se voi parantaa lounasasiakkaiden asiakaskokemusta ja sitä kautta kilpailuetua alueen muihin lounasravintoloihin nähden (Toikko & Rantanen 2009, 121 - 125).

Tämän kehittämistehtävän tekijät ovat olleet riippumattomia. He eivät omista, eivätkä työskentele tutkittavassa kohteessa. Se lisää tutkimustulosten luotettavuutta. Tutkimustulokset vedettiin yhteen tutkijaryhmän jäsenten kanssa. Tulokset esiteltiin yrityksen johdolle lähes kaksi tuntia kestäneessä palaverissa. Tutkijaryhmä olisi toivonut koko ravintolahenkilökunnan paikalla olemista, mutta vain osa pääsi paikalle. Tutkimustulokset esiteltiin PowerPoint muodossa, suullisen esityksen kanssa. Lisäksi esitysmateriaali toimitettiin johdolle. Yritykselle esiteltiin tutkimuksen tulokset etukäteen, koska he halusivat saada nopeasti tietoa päätöstentien tueksi esimerkiksi tulisiko kiinteä kahvilinjasto purkaa ravintolasta.

Kehittämistehtävässä saavutettiin sille asetetut tavoitteet hyvin. Tulevaisuudessa on syytä tutkia tarkemmin yrityksen sisäistä ja ulkoista viestintää. Kehittämisideoiden toteuttamisen jälkeen tulee mitata muutosten vaikuttavuutta asiakaskokemukseen. Yritystoimintaa on jatkuvasti kehitettävä, jotta saadaan paras mahdollinen asiakaskokemus lounasasiakkaalle. Asiakaskokemus on Kalaravintolalle tärkeä menestystekijä ja linkki suoraan yrityksen menestymiseen myös tulevaisuudessa. Tämän kehitystehtävän tulosten mukaan Kalaravintolan tulee kehittää lounasasiakkaan asiakaskokemusta viidellä elementillä, joita ovat viestintä, ruoka, asiakaspalvelu, asiointin nopeus ja helppous sekä ympäristö. Niillä yritys muodostaa paremman asiakaskokemuksen ja yritys löytää tien lounasasiakkaan sydämeen.

LÄHTEET

Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen: Totuuksia tuloksellisuudesta. Helsinki: WSOY pro.

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsinki. Kauppakamari.

Aunola, E. 2013. Ruokatrendien-top-5/. Viitattu 12.2.2018. <http://silab.fi/ruokatrendien-top-5/>

Bell, J. & Waters, S. 2014. Doing Your Research Project. Sixth Edition. Berkshire: Open University Press.

Blomqvist, R. Dahl, J. Haeger, T. & Storbacka, K. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: WSOY.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Helsinki: Talentum.

Grönroos, C. 2000. Service Management and Marketing: A customer relationship management approach. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.

Grönroos, C. 2007. The Agile Marketer: Turning Customer Experience into Your Competitive Advantage. Sisäinen lähde. Viitattu 06.09.2017. <http://viewer.books24x7.com/assetviewer.aspx?bookid=113164&chunkid=552726630&resumebookmarkid=cd5434bb-2493-e711-a9c3-00505686029c#>

Helander, N. Kujala, J. Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakaslähtöisyyteen. Tampere: Juvenes Print.

Helanen, Seppo. 16.11.2016. Haastattelu. Vihiluodon Kala Oy.

Hintavertailu 2018, viitattu 12.3.2018. <http://www.vihiluodonkala.fi/>, <https://yritys.halpahalli.fi/hh-cafe/>, <http://lounasaitta.fi/lounasaitta/lounas.html>, <https://www.abcasemat.fi/fi/asemat/abc-tupos->

liminka-584204176/noutopoyta, <http://ravintolaliminganportti.fi/>,
<https://www.antell.fi/ravintolat/ravintolahaku/ravintola/antell-ravintola-voimanlahde-kempele.html>,
<https://www.shellhelimisimpukka.fi/uudistunut-lounas>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hyvärinen, H. 2018. Viitattu 12.2.2018. <https://www.aamulehti.fi/hyvaelama/vuonna-2018-ravintoloissa-syodaan-kukkaa-ja-juodaan-kuplivaa-kahvia-nama-ovat-taman-vuoden-kuumimmat-ravintolatrendit-200639513/>

Hämäläinen, T. 2018. Viitattu 11.3.2018. <https://www.kespro.com/ideat-ja-inspiraatiot/artikkelit/varikasta-herkullista-ja-tayttavaa-lounasta>.

Innanen, P. 2016. Kasvua liiketoimintaan palvelumuotoilulla ja asiakasymmärryksellä. Viitattu 11.01.2018, <http://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2016/10/2/kasvua-liiketoimintaan-palvelumuotoilulla>.

Jalonen, H. & Vuolle, M. & Heinonen, L. 2016. Negatiiviset tunteet positiivinen bisnes. Helsinki: Talentum Pro.

Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa: Tuotokeskeisyydestä symbioosiin strategiaan. Helsinki: Talentum.

Kespro Ravintolatrendit 2018. Viitattu 12.2.2018. <https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2017/kespro-ravintolatrendit-2018--tutkimus-julkaistu/>

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Lapinlampi, J. 2014. Asiakastyytyväisyystutkimus Vihiluodon Kala Oy. Oulun ammattikorkeakoulu.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Miettinen, S. 2009. Johdatus palvelumuotoiluun. Viitattu 27.1.2018.
<https://www.slideshare.net/samietti/johdatus-palvelumuotoiluun>

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu –uusien menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu –uusien menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. Designing Services with Innovative Methods. Helsinki: Kuopion Muotoiluakatemia. E-kirja.

Moritz, S. 2005. Services Design practical access to an evolving field. Lontoo: KISD.

NICE Satmetrix. 2017. What is Net Promoter. Viitattu 12.2.2018.
<https://www.netpromoter.com/know/>

Oinonen, S. 2011. Viitattu 27.1.2018. <https://www.slideshare.net/MirvaTapaninen/2011-1027-ramklapland-onlinepalvelumuotoiluluentosami-oinonen>

Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma pro.

Oulun lounasravintolat, 2018. Viitattu 11.3.2018. https://www.tripadvisor.fi/Restaurants-g189929-zfp30-Oulu_Northern_Ostrobothnia.html#EATERY_OVERVIEW_BOX

QuickTapSurvey. 2018. How to Calculate a Customer Satisfaction Index Score
Viitattu 13.2.2018 <https://www.quicktapsurvey.com/blog/how-to-calculate-a-customer-satisfaction-score/>

Reason, B. & Løvlie, L. & Brand Flu, M. 2016. Service Design for Business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. Sisäinen lähde. Viitattu 06.09.2017. <http://viewer.books24x7.com/assetviewer.aspx?bookid=113151&chunkid=952981758#>

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Sorofman, J. 2014. Gartner Surveys Confirm Customer Experience Is the New Battlefield. Viitattu 12.2.2018. <https://blogs.gartner.com/jake-sorofman/gartner-surveys-confirm-customer-experience-new-battlefield/>

Suomalainen lounasruoka trendikatsaus 2017. Viitattu 11.3.2018. <https://www.fi.issworld.com/media-news/news/2017/06/21/suomalainen-lounasruoka-trendikatsaus2017>

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2016. This is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers.

Strategyzer. The Value Proposition Canvas. Viitattu 20.2.2018. <https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampere University Press.

Toivonen, M. 2016. Asiakaskokemus – kuuminta hottia juuri nyt, miksi? Viitattu 12.2.2018. <http://www.asiakaspalvelukokemus.fi/blog/asiakaskokemus-kuuma-strateginen-trendi/>

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: TalentumPro.

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: TalentumPro.

Vainio, A. & Kokkonen, V. 2015. Makeaa mahan täydeltä. Helsinki:Oxford Research Oy

Vargo & Lusch. Service Dominant Logic. Viitattu 18.09.2017.
<https://business.illinoisstate.edu/bestbuy/download/Customer%20SDL%20Case%20Transcript%2001.pdf>

Vihiluodon Kala. Viitattu 12.1.2018. <http://www.vihiluodonkala.fi/>

Vihiluodon Kala Oy asiakastytyväisyyskysely 2014. Sisäinen lähde. Viitattu 14.1.2018

Vilka, H. 2009. Tutki ja kehitä. 1-3. painos. Helsinki: Tammi.

Vuoden-2017-ravintolatrendit. Viitattu 12.2.2018. <http://go.yit.fi/tripla/vuoden-2017-ravintolatrendit>

LIITTEET

ASIAKKAAN HAASTATTELULOMAKE

LIITE 1

Asiakkaan haastattelulomake

Kotipaikka;

Haastattelu aika ja päivä;

Nainen/mies/Lapsia

1. Mistä kuulit paikasta? Oletteko nähneet tai kuulleet mainoksiamme? (Kaleva, Forum24, paikallislehdet, radio, some)
2. Mikä oli ensivaikutelmasi ravintolasta? Miksi?
3. Mitä tulitte syömään/ostamaan?
4. Kysymys lähituotteen ostajalle: Löysittekö helposti etsimänne tuotteet? Miksi?
Kysymys ruokailijalle: Miten ruokalinjasto toimi? Miksi?
5. Ostitteko jälkiruokaa? Miksi? Miten?
6. Miten kahvilinjasto mielestänne toimi? Miksi?
7. Miten arvioisit asiakaspalvelua? Miksi?
8. Minkälaisia lähialueen tuotteita haluaisitte ostaa?
9. Mitä kehittäisitte ravintolassa? Miksi?
10. Tiedätkö, että Kalaravintolasta löytyy myös kokous- ja saunatilat?
11. Avoin palaute (ruusuja ja risuja)

Henkilökunnan haastattelua ohjaava lomake, avoin haastattelu

Osallistujat; Haastattelija ja ravintolan asiakaspalvelijat

Haastattelut tehdään nimettöminä.

1. Mitä asiakas tekee ensimmäisenä, kun tulee ovesta sisään? Miksi?
2. Löytääkö asiakas palvelulinjaston alkupisteen ja lähituotteiden myyntipisteet helposti? Miksi?
3. Miten kassatoiminta sujuu? Miksi?
4. Saatteko asiakaspalautetta? Millaista?
5. Miten kehittäisit:
 - lähituotteiden ostamista
 - jälkiruoan myynnin kehittämistä
 - kahvipistettä
 - ruokalinjastoa
 - tai jotain muuta?
6. Miten teitä on ohjeistettu lähituotteiden ja jälkiruoan myynnin kehittämiseksi?
7. Minkälaisia asiakasprofileja teillä on?

Havainnoinnin tukilomake

Pvm/klo:

Sukupuoli:

Ikä arvio:

Asiakasprofiili:

Mitä asiakas tekee, kun kävelee ovesta sisään?

Mitä?

Miten?

Miksi tekee?

Haahuileeko/etsiikö hän?

Viettääkö aikaa jossakin pisteessä huomattavasti pidempään?

Tarkkaile etenkin kahvilinjaston käyttöä, lähituotteiden ostamista ja jälkiruoan ostamista?

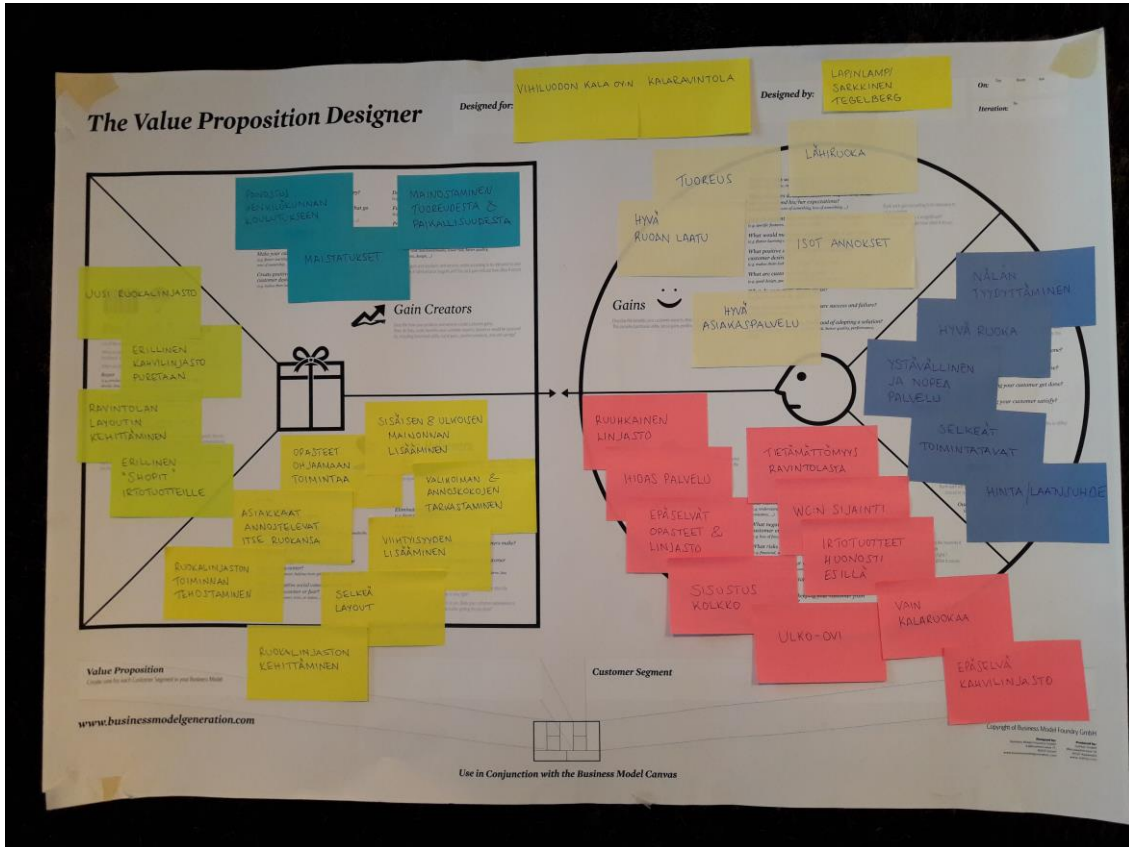
THE SERVICE BLUEPRINT

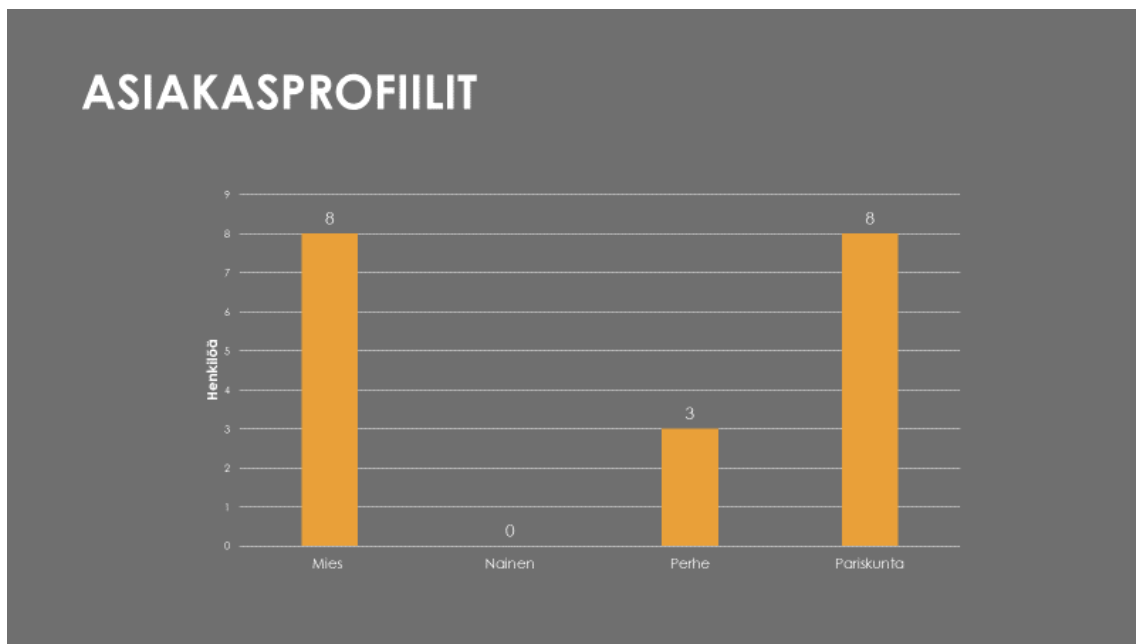
LIITE 4

THE SERVICE BLUEPRINT



THE VALUE PROPOSITION DESIGNER



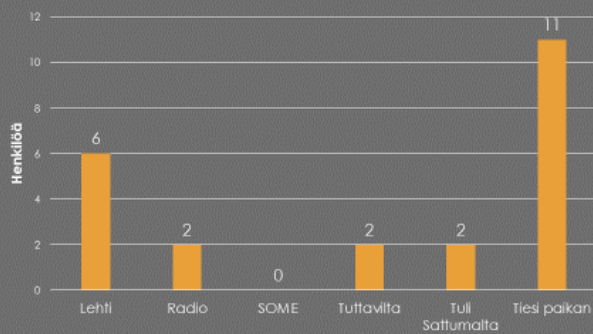


KUVIO 17. Ravintolan asiakasprofiilit



KUVIO 18. Ravintolan asiakkaiden paikkakuntatieto

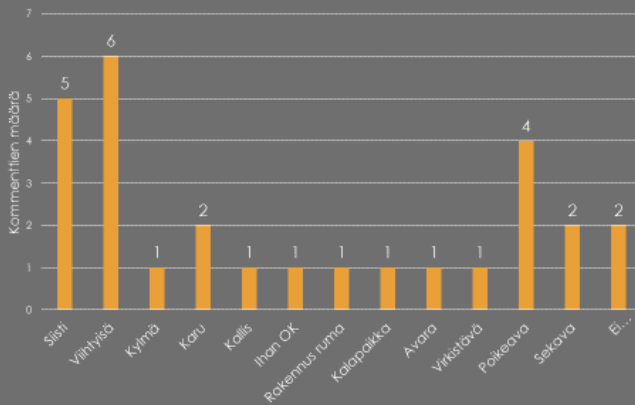
LÄHDE



- SUURIN OSA ASIAKKAISTA NS. KANTA-ASIAKKAITA, JOTKA TUNSIIVAT PAIKAN ENNESTÄÄN
- LEHTIMAINONTA HUOMATTIIN
- MAINONNAN PUUTE JA TIETÄMÄTTÖMYYS KALARAVINTOLASTA TULI ILMI HAASTATELUJEN AIKANA
- SOME/NETTI MAINONTAA TULISI KEHITTÄÄ

KUVIO 19. Ravintolan asiakkaiden tietämys ravintolasta

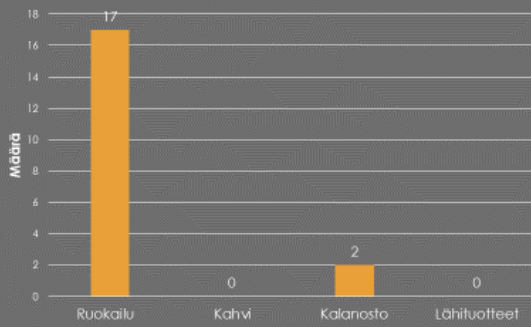
ENSIVAIKUTELMA PAIKASTA



- Asiakkaat pitivät paikkaa siistinä ja viihtyisänä, mutta kehitettävää tulee ravintolan sisustukseen liittyen
- Sekavuudella tarkoitetaan ruokapisteiden hajontaa

KUVIO 20. Ravintolan asiakkaiden kokema ensivaikutelma ravintolasta

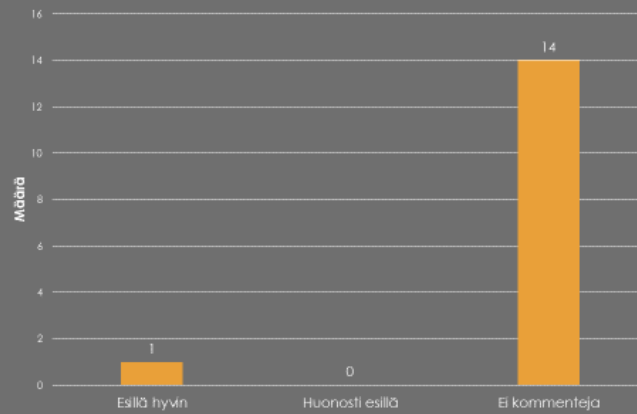
SYY ASIOINTIIN



- SUURIN OSA ASIAKKAISTA TULI SYÖMÄÄN
- KALARUUAN HYVÄ LAATU TULI ESILLE HAASTATTELUISSA
- "IRTOKALAA" OSTI KAKSI ASIAKASTA HAVAINNOINTIEN AIKANA
- "LÄHITUOTTEITA" EI TULLUT KUKAAN HAKEMAAN
- IRTOTUOTEVALIKOIMAA TOIVOTTIIN PARANNETTAVAN

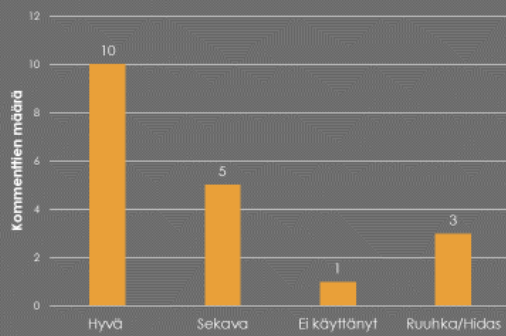
KUVIO 21. Ravintolan asiakkaiden vierailun syy

LÄHITUOTTEIDEN HUOMIOIMINEN



KUVIO 22. Ravintolassa myytävien tuotteiden huomiointi

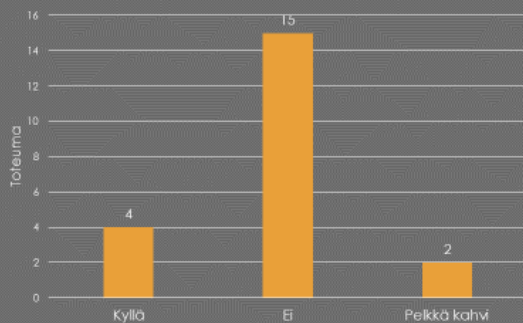
RUOKALINJASTON TOIMIVUUS



- ASIAKASPALVELU TOIMII JA PELASTAA / AVUSTAA RUOKALINJASTON KÄYTÖSSÄ
- VAIKEUKSIA LÖYTÄÄ MISTÄ LINJA ALKAA...
- RUUHKA-AIKANA OLI SEKAVAA TOIMINTAA
- RAUHALLISENA AIKANA LINJASTO TOIMI
- LINJASTON SEKAVUUS SAI PALAUTETTA
- ASIAKASPALVELU OLI KIITETTÄVÄÄ

KUVIO 23. Ravintolan ruokalinjaston saama palaute

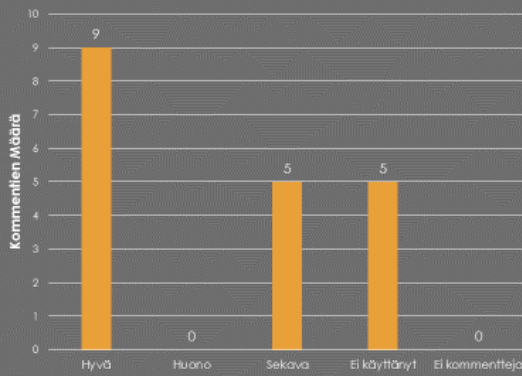
JÄLKIRUUAN OSTAMINEN



- VAIN BRUNSILLE TULLEET OTTIVAT JÄLKIRUOKAA
- ISOT ANNOKSET VEIVÄT HALUT JÄLKIRUUALTA
- JÄLKIRUOKAA OSA EI HALUNNUT->KALOREITA
- JÄLKIRUOKAA EI HUOMATTU
- JÄLKIRUUAN TARJONTA OLI VAIKEA HUOMATA

KUVIO 24. Ravintolan jälkiruokien menekki

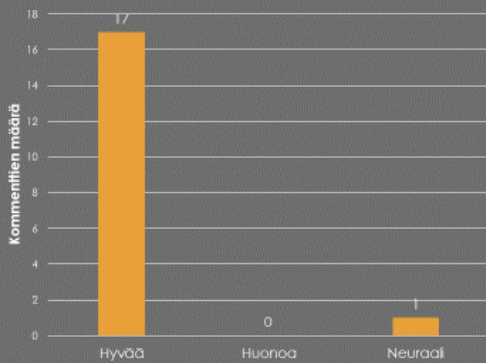
KAHVILINJASTON TOIMIVUUS



- TOIMII KOHTALAISEN HYVIN
- "PANNUKAHVI" SAI POSITIIVISTA PALAUTETTA
- ASIAKASPALAUTETTA TULI SEKAVASTA ATERIMIEN SIOITTELUSTA ESIM. LAUTASET

KUVIO 25. Ravintolan kahvilinjaston toimivuuus

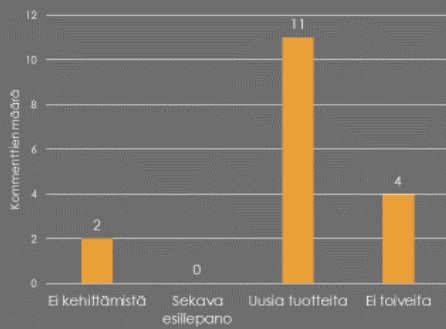
ASIAKASPALVELUN LAATU



- YSTÄVÄLLISTÄ JA ASIAKASTA HUOMIOIVAA
- ERITTÄIN HYVÄ PALAUTE KAIKILTA. VASTAA HYVIN LAADULTAAN 2014 VUONNA TEHTYÄ ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELYÄ .
- HYVÄ PALVELU PELASTAA RUOKAILULINJAN SEKAVUUDEN JA AIKAAN LINJASTON TOIMIVUUDEN.

KUVIO 26. Ravintolan asiakaspalvelun laatu

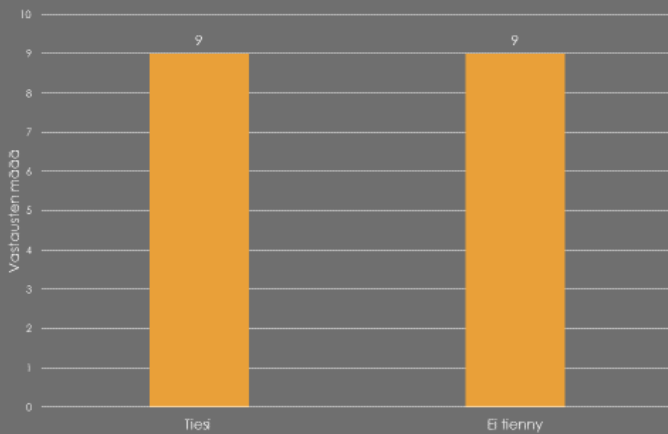
LÄHITUOTTEIDEN TARJOOMA



- RISTIRIITA; ASIAKKAILLA ON TOIVEITA, MUTTA MYYNTI VÄHÄISTÄ
- HALUTAAN;
 - LISÄÄ PAIKALLISIA TUOTTEITA
 - VALOSIPULIA, SUKLAATA, TULIAISKASSIA, PATALAPPUJA, SALAATTIAINEKSET, SÄILYKKEET, LIHAA, MARJATUOTTEITA, PAIKALLISTA LEIPÄÄ, KYLMIÄ KOTIIN VIETÄVIÄ RUOKIA, HILLOJA JA HYYDYKKEITÄ, LOIMULOHTA KOTIIN VIETÄVÄKSI, KALAKUKKOJA, LUOMUTUOTTEITA, KASVIKSIA, SAVILAAKSO LEIPÄÄ, KALAJALOSTEITA, PERUNOITA

KUVIO 27. Ravintolan tarjoamat myytävät lähiruuat ja tuotteet

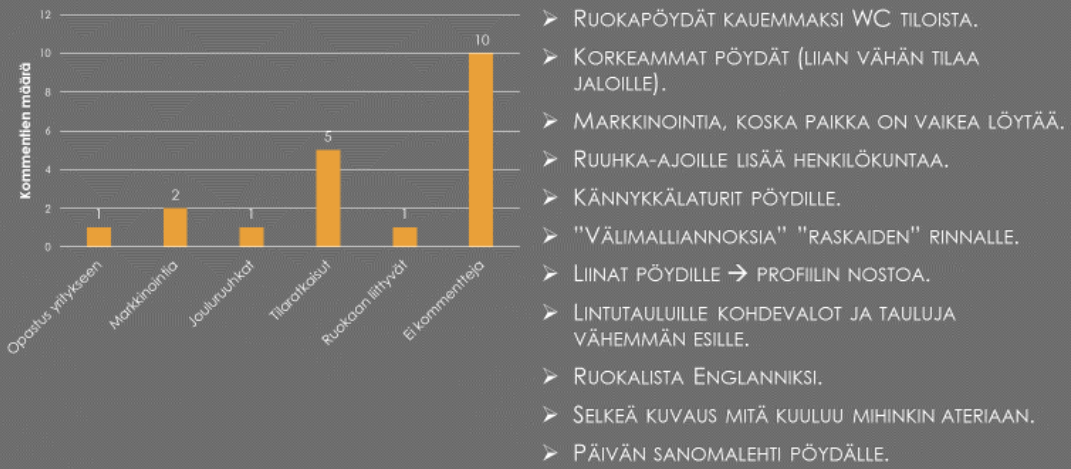
TIETOISUUS KOKOUS- JA SAUNATILOISTA



- Osa oli huomannut pöytämainoksesta kokous- ja saunatilojen vuokrausmahdollisuuden
- Mainontaa yrityksille/yhteisöille/yhdistyksille

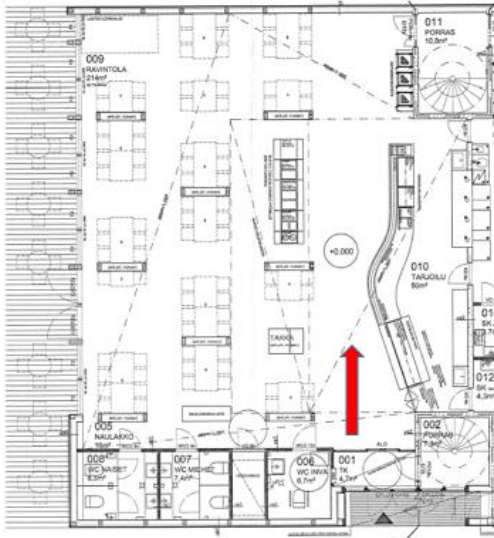
KUVIO 28. Ravintolan vuokrattavien saunatilojen tiedostaminen

KEHITTÄMISTOIVEET

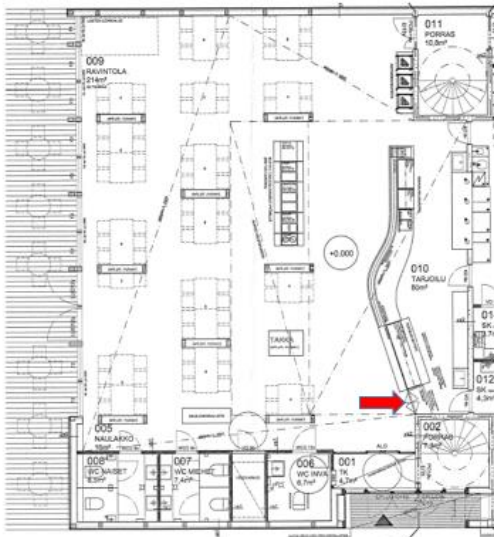


KUVIO 29. Ravintolan saamat kehittämistoiveet ja osa-alueet

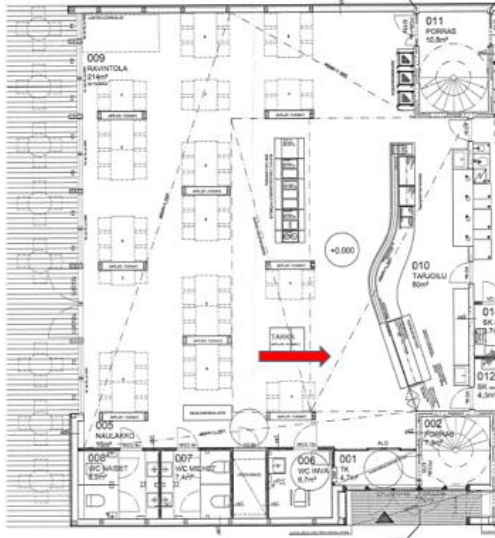
Vihiluodon Kalan kalaravintolan sisätilat ja palvelupisteet. Punainen nuoli pohjapiirroksessa osoittaa kuvaussuunnan ja paikan.



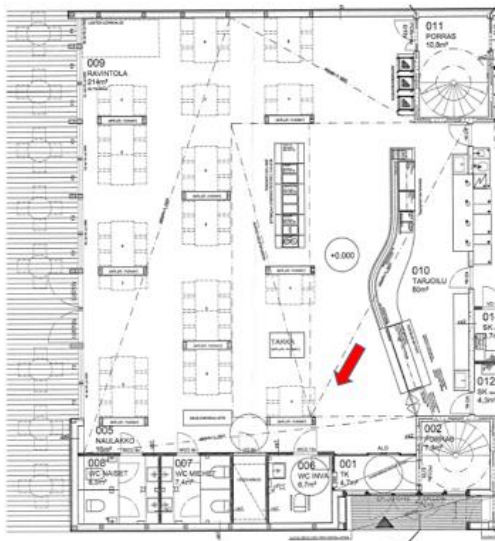
KUVIO 30. Kalaravintola ulko-ovelta



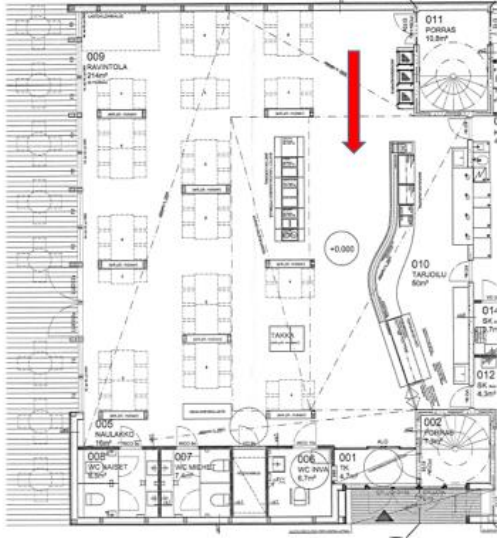
KUVIO 31. Myyntipisteet ulko-oven vieressä



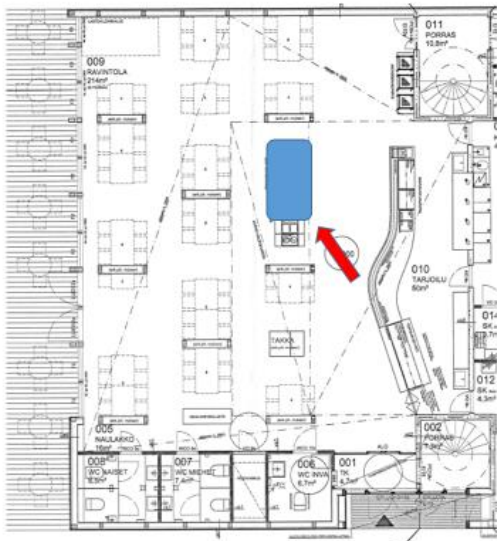
KUVIO 32. Kalatiskin tuotteiden hinnoittelu liitutauluilla



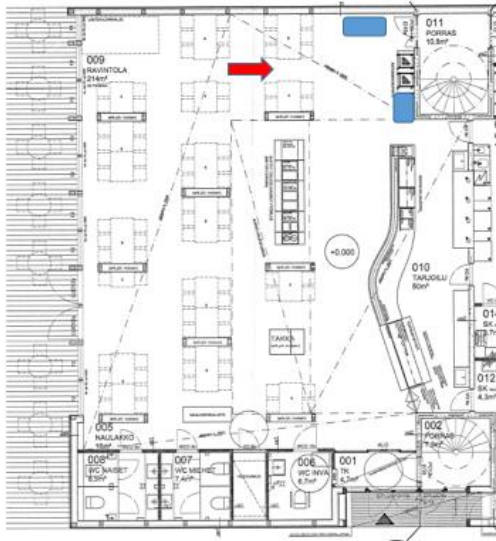
KUVIO 33. Kuva kalatiskin edustalta ulko-oven suuntaan



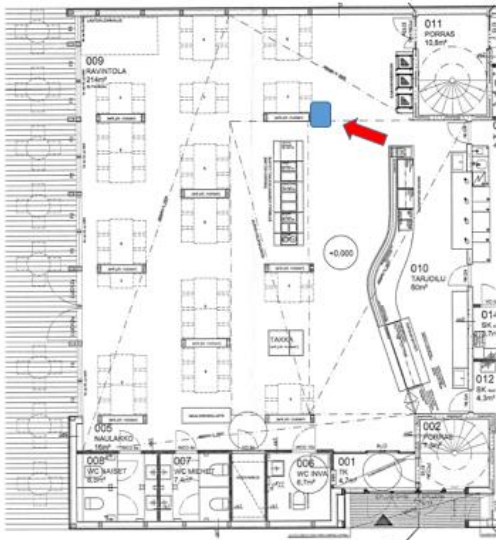
KUVIO 34. Ravintolan palvelutiski



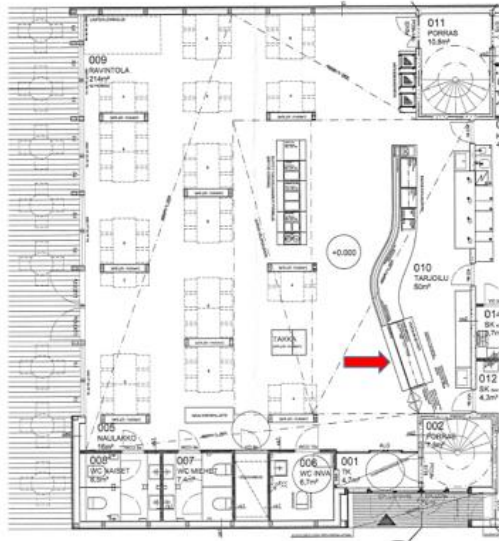
KUVIO 35. Ravintolan jälkiruokien ja kahvin palvelutiski



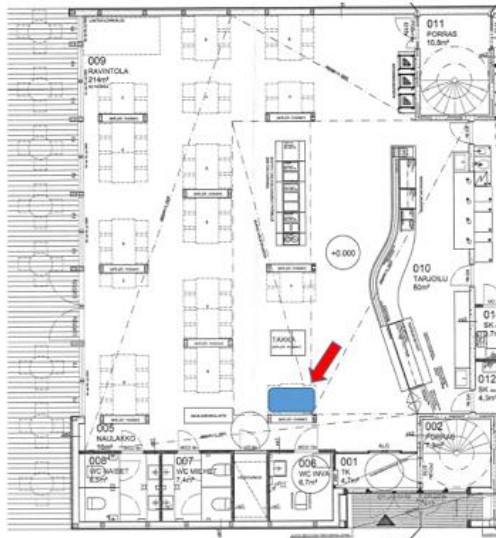
KUVIO 36. Astioiden palautus



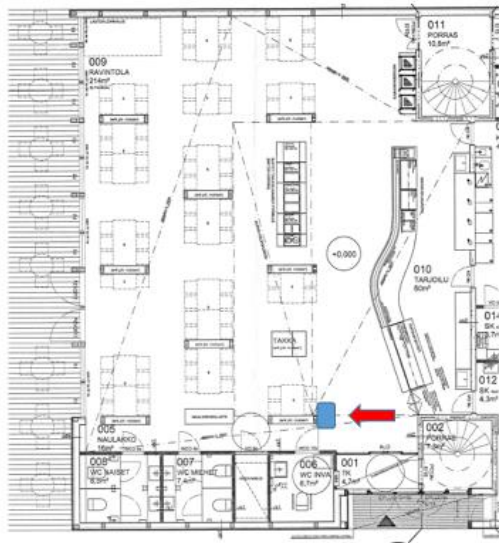
KUVIO 37. Jäätelön myyntipiste



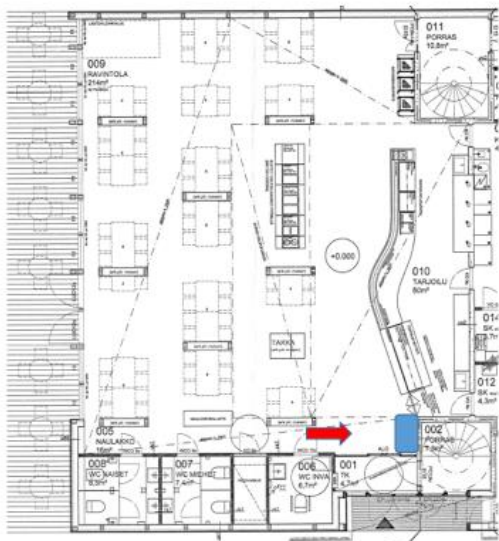
KUVIO 38. Kalatiski



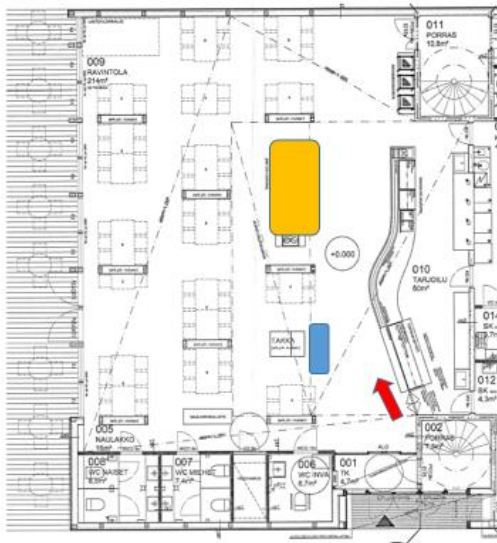
KUVIO 39. Kylmäpiste mehuille



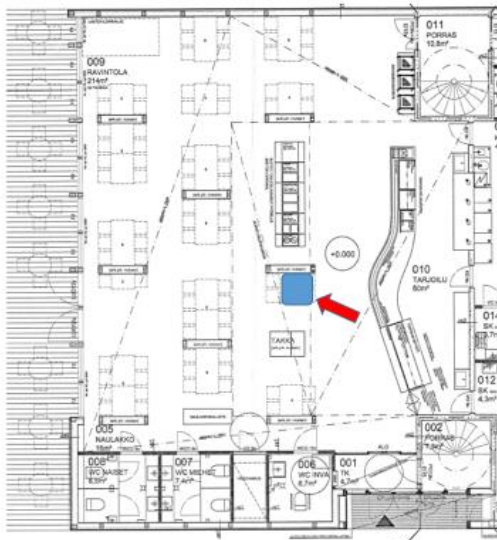
KUVIO 40. Kalasäilykkeiden myyntipiste



KUVIO 41. Kalasäilykkeiden ja mehujen myyntipiste



KUVIO 42. Leipien tarjoilupiste etualalla



KUVIO 43. Keittoruokien tarjoilupiste