



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Lounasravintolan viihtyisyyden kehittäminen

Mertaharju, Merita

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Lounasravintolan viihtyisyyden kehittäminen

Merita Mertaharju
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2016

Merita Mertaharju

Lounasravintolan viihtyisyyden kehittäminen

Vuosi 2016 Sivumäärä 40

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Espoon Leppävaarassa sijaitsevan lounasravintola BarLaurean ravintolasalin viihtyisyyttä laadullisen tutkimuksen keinoin. Tavoitteena oli tuottaa kehitysehdotuksia ravintolasalin viihtyisyyden kehittämiseksi. Tavoitteena oli myös ottaa huomioon ravintolasalin toiminnallinen osuus, jotta ravintolaan ruuhka-aikaan muodostuvia jonoja voitaisiin lieventää.

Opinnäytetyön toimintaympäristö muodostui opinnäytetyön toimeksiantajasta BarLaureasta, lounasravintolasta sekä ravintola-alasta yleisesti. Luvussa tarkasteltiin myös BarLaurean toimintatapaa ja arvoja. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin asiakasnäkökulmaan asiakaslähtöisyyden, asiakastyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen kautta. Viitekehksessä perehdyttiin myös palveluympäristöön ja sen avulla asiakkaalle tuotettavaan elämykseen sekä palveluprosessiin, koska viihtyvyyden kokemukseen vaikuttavat itse ravintolasalin tilan lisäksi myös muut tekijät, kuten palvelu ja sen vaiheet.

Asiakkaiden ravintolasalissa kokeman viihtyvyyden tutkimiseksi hyödynnettiin mystery shoppingia. Mystery shoppingiin osallistuneet henkilöt eivät olleet aikaisemmin käyneet kyseisessä ravintolassa, jotta näkökulma ravintolasalia kohtaan olisi objektiivinen. Lisäksi menetelmänä käytettiin työn tekijän toteuttamaa havainnointia ravintolasalin nykytilanteen kartoittamiseksi. Benchmarkingin avulla pyrittiin samaan uusia ideoita ja oppeja muilta yrityksiltä ravintolasalissa hyödynnettäväksi. Mystery shoppingissa ja havainnoinnissa hyödynnettiin teoria-perustan pohjalta laadittua palvelupolkumuotoista havainnointitaulukkoa.

Saatujen tulosten perusteella ravintolasali koettiin melko toimivaksi ja viihtyisäksi jo tällä hetkellä. Koettiin myös, että viihtyisyyttä on vielä mahdollista parantaa. Salin vahvuuksina nähtiin muun muassa siisteys ja tehokas tilankäyttö. Parannettavaa puolestaan nähtiin eniten salin ajoittaisessa ruuhkautumisessa ja sen seurauksena istumapaikkojen riittävydessä sekä linjastoalueen vähäisessä tilassa.

Kehitysehdotuksina esitettiin muun muassa jonotustilanteen mukauttamista mieluisammaksi maksuulaan tuotavien esitteiden tai muun toiminnan avulla, teemavärien hyödyntämistä muun muassa verhoissa esimerkiksi keväällä ja syksyllä, opasteiden ja valoisuuden lisäämistä sekä viherkasvien ja yrttien tuomista saliin. Kehitysehdotukset pyrittiin luomaan melko helposti toteutettaviksi ja yhdessä kokonaisviihtyvyyttä parantavaksi.

Asiasanat: Asiakaskokemus, Palveluympäristö, Viihtyisyys

Merita Mertaharju

Improving the Customer Experience in a Canteen

Year	2016	Pages	40
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to improve the customer experience in BarLaurea's canteen. BarLaurea is a lunch restaurant located in Espoo, Leppävaara. The objective was to produce improvement suggestions to create a more comfortable canteen. The objective was also to take notice of queues, which are a problem at lunch time.

The framework of this thesis consist of the themes of BarLaurea, lunch restaurant and catering business. The framework also introduces BarLaurea's modus operandi and values. The theoretical section of this thesis focuses on customer orientation, customer satisfaction and customer experience. In addition, the theoretical section studies the perspectives of service process and producing experiences to customers in a service environment.

The used research methods in this thesis were observation, mystery shopping and benchmarking. The focus of the mystery shopping was to discover customers' opinions on the canteen. Mystery shopping attendees were people, who visited the restaurant for the first time in order to get an objective aspect. The observation was used to discover the canteen's present state. New ideas for the canteen's comfortability were received with the help of benchmarking. In the observation and mystery shopping an evaluation table, which was based on the theory, was exploited. The customer journey map's touchpoints were utilized in the evaluation table.

The obtained results highlight that the canteen was already experienced quite comfortable and good at the moment but it can still be improved. The canteen's strengths were cleanness and effective space utilization. Weaknesses were the occasional backlogs, which have an effect on the seats' sufficiency. A weakness was also the small free area in the entrance.

Improvement ideas aimed to be easy to carry out and that they improve the customer experience. The presented improvement suggestions were: improving the queue situation to become more comfortable with the help of posters, theme colour utilization, for example in curtains in fall and spring, guides, herbs, indoor plants and by increasing lightning.

Keywords: Comfortability, Customer Experience, Service Environment

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Toimintaympäristö.....	7
3	Asiakaslähtöisyydellä onnistuneeseen asiakaskokemukseen	8
	3.1 Asiakaslähtöisyys	9
	3.2 Asiakastyytyväisyys	10
	3.3 Asiakaskokemus.....	11
4	Palveluympäristö elämyksen tuottajana	12
	4.1 Palveluprosessi	14
	4.2 Elämys.....	16
5	Tutkimusprosessi ja menetelmät.....	16
	5.1 Havainnointi ja mystery shopping palvelupolun muodoiin.....	17
	5.2 Benchmarking.....	18
	5.3 SWOT-analyysi	19
6	Ravintolasalin viihtyisyyden parantaminen.....	19
	6.1 Nykytilan kartoittaminen	20
	6.2 Uusien ideoiden ja näkökulmien löytäminen	23
	6.3 SWOT-analyysi saadusta aineistosta	25
	6.4 Luotettavuustarkastelu	27
	6.5 Kehitysehdotukset	28
7	Johtopäätökset	32
	Lähteet	34
	Kuviot.....	36
	Taulukot	37
	Liitteet.....	38

1 Johdanto

Lounasruokailu työ- ja opiskelupaikoissa viihtyisässä ja miellyttävässä ympäristössä virkistää ja rytmittää päivää. Se edistää asiakkaiden hyvinvointia luomalla heille elämyksiä ja kehittämällä heidän makuu- ja aistiaistiaan. (Partanen 2003, 37 - 38.) Palveluympäristönsä avulla yritys pystyy erottautumaan kilpailijoistaan esimerkiksi viihtyisillä tiloilla ja hyvällä tunnelmalla. Sen avulla yritys voi tarjota asiakkailleen elämyksiä ja näin saada tyytyväisiä ja sitoutuneita asiakkaita. (Bergström & Leppänen 2014, 164.) Tästä syystä on tärkeää kiinnittää huomiota varsinaisen palvelun lisäksi myös ympäristöön, jossa palvelua tuotetaan, koska palveluympäristö yhdessä muun palveluprosessin kanssa luovat asiakkaan mielikuvan yrityksestä.

Tämän opinnäytetyön aiheena on Laurean Leppävaaran kampuksella toimivan opetusravintola BarLaurean ravintolasalin viihtyisyyden kehittäminen. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää ravintolasalin viihtyisyyttä laadullisen tutkimuksen keinoin. Työn tavoitteena on tuottaa kehitysehdotuksia salin viihtyisyyden kehittämiseksi. Opinnäytetyön kehitysehdotuksissa on tavoitteena ottaa myös huomioon ravintolan toiminnallisuutta parantavia tekijöitä, jotta lounasaikana ravintolaan muodostuvia jonoja saataisiin lyhennettyä, koska jonojen muodostuminen vaikuttaa osaltaan viihtyvyyteen.

Opinnäytetyö tehdään kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen keinoin. Työn teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään asiakasnäkökulmaan sisältäen asiakaskokemuksen, asiakastytyväisyyden ja asiakaslähtöisyyden. Lisäksi viitekehyksessä perehdytään palveluympäristöön palveluelämyksen tuottajana ja palveluprosessiin. Teoriaperustaa on hankittu sekä kirjallisista että sähköisistä lähteistä. Ravintolasalin nykytilaa ja kehityskohtia tutkitaan havainnoinnin ja mystery shoppingin avulla. Uusia ideoita ja oppeja pyritään saamaan muilta yrityksiltä benchmarkingilla. Menetelmien avulla saatu tieto kootaan ja analysoidaan SWOT-analyysin avulla. Tutkimusvaiheessa työssä otetaan huomioon koko lounasravintolakäynnin palvelupolku, jotta siitä saadaan kokonaiskuva, sillä viihtyvyyteen vaikuttavat itse ravintolasalin tilan lisäksi koko asiakkaan kokema kuva lounasruokailusta. Kehitysehdotuksissa keskitytään kuitenkin ravintolasaliin.

Opinnäytetyön tuloksena annetaan kehitysehdotuksia ravintolasalin viihtyisyyden kehittämiseksi. Kehitysehdotuksissa otetaan huomioon ravintolapäällikön toive elämyksellisyydestä sekä ravintolan luonne, sillä kyseinen ravintolasali on monelle pistäytymispaikka, jossa vieteään vain noin 15 minuuttia päivästä.

Opinnäytetyön alussa esitellään työn toimeksiantaja sekä toimintaympäristö. Luvuissa kolme ja neljä perehdytään opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Luku kolme käsittelee asiakasnäkökulmaa sisältäen asiakaskokemuksen ja siihen liittyvät muut käsitteet. Luvussa neljä

perehdytään tietoperustaan palveluympäristön ja palveluprosessin näkökulmasta. Tietoperustan jälkeen esitellään tutkimusprosessi ja siinä käytetyt menetelmät. Luku kuusi kuvaa käytettyjen menetelmien toteutusta ja saatuja tuloksia. Luvussa myös tarkastellaan tuloksia ja arvioidaan työn luotettavuutta. Kehitysehdotukset ravintolasalin viihtyisyyden parantamiseksi esitellään luvussa 6.5. Työn lopuksi kootaan tutkimuksen johtopäätökset.

2 Toimintaympäristö

Opinnäytetyön toimeksiantajana on BarLaurea, joka toimii Laurean Leppävaaran kampuksella opetusravintolana. Ravintola toimii ensimmäisen ja toisen vuoden restonomiopiskelijoiden harjoittelupaikkana. BarLaureaan kuuluvat lounasravintolan lisäksi kahvila Café Beat, kokouspalvelut ja a'la carte ravintola Flow. Yrityksen asiakkaat ovat pääsääntöisesti Laurean henkilökuntaa ja opiskelijoita ja päivittäin palveluja käyttäviä asiakkaita on noin tuhat. Asiakaspaikkoja lounassalissa on tällä hetkellä noin 170. (Laurea; Ravintolapäällikkö.) Lounasravintolassa on kolme eri linjastoa, joista kaksi on liha-, kala- tai kanavaihtoehdoille ja yksi linjasto kasvis- ja keittovaihtoehdoille.

BarLaurean toiminnassa ja raaka-aineiden valinnassa otetaan huomioon vuodenaajat, lähi- ja luomuruoka. Ravintola on saavuttanut esimerkiksi Portaat luomuun-ohjelman neljännen portaan, mikä tarkoittaa, että ravintolan keittiössä käytetään kahdeksaa merkittävää luomuraaka-ainetta vähintään kahdesti viikossa. (Laurea; Portaat Luomuun.)

BarLaurean toiminnassa otetaan huomioon myös arvot, jotka ravintolapäällikön mukaan ovat kestävä kehitys, läheisyys ja palvelun/tuotteen tarina. Läheisyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä ravintolan käyttämien palveluiden ja tuotteiden hankkimista mahdollisimman läheltä ja se huomioidaan hankintapäätöksiä tehdessä. Tarinalla puolestaan tarkoitetaan muun muassa tuotteiden ja niiden valmistuksen taustalla olevia tarinoita, jotka myös otetaan huomioon hankintapäätöksiä tehdessä. (Ravintolapäällikkö.)

Toimintaympäristönä työllä on ravintola-ala ja lounasravintola. Matkailu- ja ravintola-alan yritykset ovat paikallisia toimijoita, eli työpaikat ja tulot kehittyvät paikallisesti. Alan työpaikkoja ei myöskään voida siirtää ulkomaille, vaan työpaikat säilyvät Suomessa. Matkailu- ja ravintola-ala tuottaa valtiolle ja kunnille verotuloja 5,2 miljardia euroa, mikä tarkoittaa 3,8 prosenttia bruttokansantuotteesta. Ala työllistää 11 % työvoimasta yksityisellä sektorilla. Matkailu- ja ravintola-alan työntekijöiden ikäjakauman mukaan alle 26-vuotiaita työntekijöitä on alalla 30 prosenttia. (MaRa 2016.)

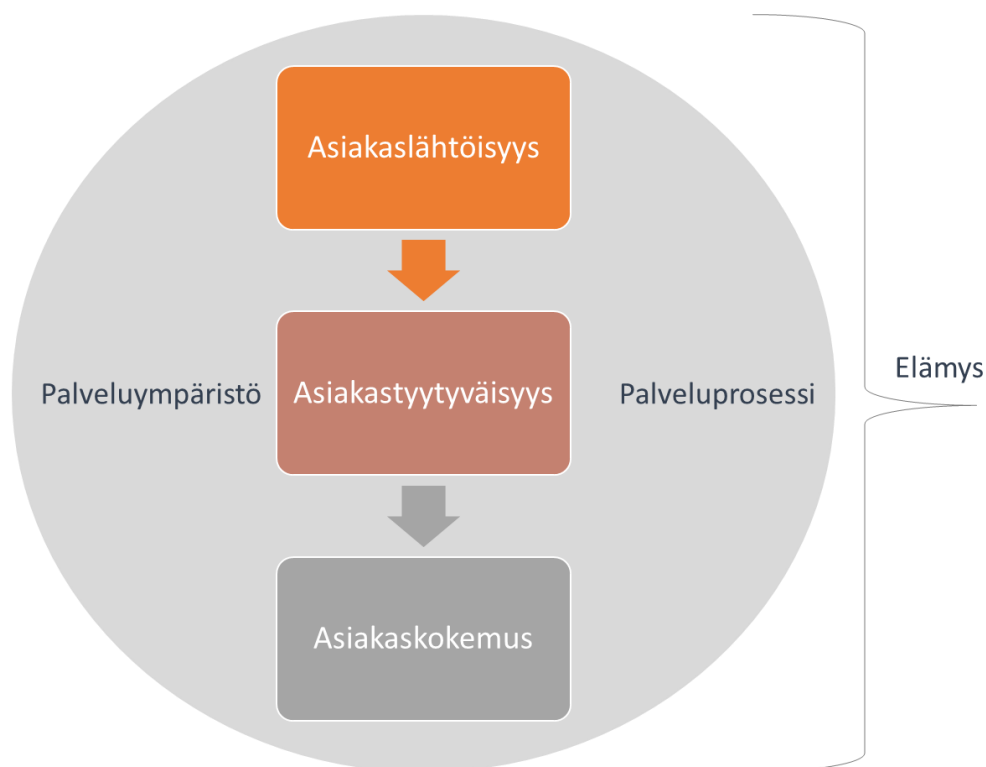
Lounasravintolat ja muut suurtaloudet ovat ravitsemuspalveluja tuottava tuottajaryhmä, joka on moninainen. Niille tyypillisiä piirteitä ovat esimerkiksi ruokapalvelujen tuottaminen ja valmistaminen tietylle asiakasmäärälle ja -ryhmälle ja sen tarjoaminen tietyssä kellonaikana sekä määräaikaan. Tyypillistä kyseisille ravintoloille on myös tarjoilutapa. Lounasravintoloissa ja muissa suurtalouksissa ruoka tarjoillaan usein itsepalveluperiaatteella, kuten toimeksiantajayrityksessäkin, tai keskitetyn tai hajautetun jakelun avulla. (Liikala 1996, 9.) Ravintolalille tyypillisiä elementtejä puolestaan ovat muun muassa istumapaikka- ja tarjoilupisteet, ilmanvaihto sekä ääni- ja valojärjestelmät. Ravintolasali käsittää yleensä lisäksi suurimman osan ravintolan pinta-alasta. (Baraban & Durocher 2010, 43.)

Viihtyisä ja miellyttävä lounasruokailu päivän aikana on mukana edistämässä asiakkaiden hyvinvointia maistuvia aterioita tarjoamalla ja elämyksiä luomalla. Ravintolasalia suunniteltaessa tulee ottaa huomioon ravintolan asiakasmäärä, sillä toiminnan ruokailussa tulee olla joustavaa ilman pitkiä jonotuksia. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon lisäksi tilan väljyys ja viihtyisyys sekä liikuntaesteisten tarpeet. Risteävää liikennettä, esimerkiksi sisään tulevien ja poistuvien asiakkaiden välillä tulee välttää, jotta asiakkaat pystyvät liikkumaan toisiinsa törmäämättä ja vapaasti. (Partanen 2003, 37, 43 - 44.)

Tilojen suunnitteluun vaikuttavat useat muutostrendit, kuten kilpailun kiristyminen, teknologian kehittyminen, monikäyttöisyys ja tiloilta vaadittava elämyksellisyys (Tekes 2011, 7). Huolellisella tilasuunnittelulla voidaan varmistaa, että tilat vastaavat toimintojen niille asettamiin vaatimuksiin. Palveluja pystytään tuottamaan tiloissa onnistuneesti ymmärtämällä palvelun luonne ja huolehtimalla tilojen ja kiinteistön käyttökelpoisena pidosta ja hyvinvoinnin tuottamisesta. Käyttäjien tarpeiden huomiointi tilasuunnittelussa mahdollistaa terveellisen, turvallisen ja viihtyisän ympäristön luonnin. Viihtyisästä ympäristöstä pystytään nauttimaan ja se voi tarjota elämyksiä. (Partanen 2003, 66 - 67.)

3 Asiakslähtöisyydellä onnistuneeseen asiakaskokemukseen

Tässä luvussa keskitytään opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Teoreettinen viitekehys (kuvio 1) on muodostunut tutkimuksen aiheen pohjalta ja siinä syvennytään sekä asiakkaan että palveluntuottajan näkökulmaan. Ruokailusalin viihtyisyyden rakentuminen asiakkaalle ei perustu ainoastaan tilan perusteella, vaan sen rakentumiseen vaikuttavat kokonaiskokemus käynnistä ja palveluympäristöstä.



Kuvio 1: Viihtyvyyteen vaikuttavat tekijät

Jotta yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen viihtyisän ruokailukokemuksen, tulee yrityksen toiminnan olla asiakaslähtöistä ja palveluprosessin kunnossa. Asiakaslähtöinen yritys pyrkii täyttämään asiakkaan tarpeet ja toiveet mahdollisimman hyvin ja saa tämän seurauksena tyytyväisiä asiakkaita, mikä vaikuttaa onnistuneen asiakaskokemuksen syntyyn. Asiakaslähtöisyyteen, asiakastytyväisyyteen ja muun muassa niihin pohjautuvaan asiakaskokemukseen perehdytään syvemmin seuraavissa luvuissa 3.1, 3.2 ja 3.3.

Palvelun aikana koettu palveluprosessi vaikuttaa osaltaan myös asiakkaan saamaan kuvaan ravintolasalin viihtyisyydestä, sillä asiakkaan asiakaskokemus muodostuu pääsääntöisesti koko palvelun käyttötilanteen perusteella. Suurin vaikutus asiakkaan saamaan kuvaan ravintolasalin viihtyisyydestä on kuitenkin palveluympäristöllä. Palveluympäristö antaa puitteet palvelulle ja sen avulla voidaan tarjota asiakkaille elämyksellisiä kokemuksia. Palveluprosessin ja palveluympäristön osuuksia elämyksellisen lounashetken tarjoamisessa tarkastellaan lähemmin luvussa 4.

3.1 Asiakaslähtöisyys

Helanderin, Kujalan, Laineman & Pennasen (2013, 29) mukaan asiakaslähtöisyydellä on tarkoitettu toimintaa, jossa ”yrityksen toimintakulttuuri mahdollistaa systemaattisen asiakastarpeiden selvittämisen ja näiden tarpeiden tyydyttämisen.” Asiakaslähtöisyys on lähes jokaisessa yrityksessä arkipäivää. Yritykset pyrkivät huomioon mahdollisimman hyvin kunkin asiakkaat

yksilölliset tarpeet palvelun tuotannossa, mikä edellyttää syvällistä ja laaja-alaista asiakas-tuntemusta ja asiakkaiden mukaan ottoa itse palveluprosessin suunnittelemiseen ja toteuttamiseen. (Helander ym. 2013, 30.)

Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger (2003, 20 - 21) ovat määritelleet asiakaslähtöisen toiminnan yrityksen keinoiksi saada tietoonsa, millä tavoin asiakkaat tuottavat itselleen arvoa. Kyseinen tieto auttaa yritystä keksimään, miten yritys voi osaamisellaan auttaa asiakasta. Storbacka ym. (2003, 21) lisää, että yritysten tavoitteena on elää asiakkaan kanssa yhdessä, eikä ainoastaan olla lähellä asiakasta.

Yritykset ovat pyrkineet saamaan tietoa asiakkaiden sekä tiedossa olevien että piilevien tarpeiden selvittämisestä monin tavoin. Asiakkaan tarpeiden selvittämiseksi on muodostunut jopa tietoteollisuuden ala, jossa tuotetaan eri tavoin, esimerkiksi ennusteilla, mittauksilla, tutkimuksilla ja skenaarioilla, tietoa asiakkaan oletetuista, nykyisistä ja tulevista tarpeista. Yritykset ovat myös pyrkineet käsittämään asiakkaat mieltymyksiä päätöksenteossa ja seuraamaan muutoksia. (Helander ym. 2014, 29 - 30.)

Liika tilastoihin tukeutuminen ei kuitenkaan ole yritykselle kannattavaa, sillä käsitys asiakkaan rationaalisesta käyttäytymisestä on väärää, joten ennusteet asiakkaan oletetusta käyttäytymisestä, arvoista ja asenteista voivat olla epävarmoja. Todellisia asiakkaan tarpeita on hankala ennakoita. (Storbacka 2003, 22.)

Aidon asiakaslähtöisemmän toiminnan varmistamiseksi tarvitaan uusia strategioita (Storbacka 2003, 20). Strategioita ohjaavat yrityksen arvot, jotka antavat yrityksen toiminnalle suuntaviivoja. Suomalaisten yritysten noudattamia arvoja ovat esimerkiksi taloudelliset ja kehitystä tukevat arvot, vastuullisuuteen, henkilöstöön sekä työyhteisöön ja asiakkaisiin liittyvät arvot. Asiakaslähtöisyys voi myös olla yrityksen arvona. Asiakaslähtöisyys on onnistunutta ainoastaan silloin, kun tyytyväisiä asiakkaita on niin paljon, että yrityksen toiminta kannattaa taloudellisesti. (Reinboth 2008, 21 - 22.)

3.2 Asiakastyytyväisyys

Arkikielessä käytetään usein termejä ”tyytyväisyys” ja ”laatu” toistensa synonyymeinä, vaikka tyytyväisyys on laajempi käsite ja laatu yksi tyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Asiakas muodostaa käsityksen tyytyväisyydestään tai tyytymättömyydestään palvelun käyttämisen jälkeen. Mikäli palvelun laatu on hyvää, vaikuttaa se vahvasti asiakkaan tyytyväisyyteen. Asiakaskeskeisten yritysten on mahdollista saavuttaa asetetut tavoitteensa korkean asiakastyytyväisyyden avulla. Jotta asiakas on tyytyväinen ja asiakastyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa, yritys tarvitsee täsmällistä tietoa asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. (Ylikoski 2001, 149.)

Bergströmin ja Leppäsen (2014, 444) mukaan asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa asiakaspalvelijan/myyjän asiantuntemus ja palvelutapa, palvelutuotteen laatu ja lopputulos, selkeys, siisteys ja saavutettavuus sekä ruuhkat ja jonotus. Kuten huomataan, on ruuhkaisuudella ja jonotuksella suoravaikutus asiakastyytyväisyyteen, joten toimintojen kehittäminen niiden välttämiseksi on tärkeää. Aikaisemmin pinnalla ollut tuottajälähtöinen ajattelu ja CRM-malliin perustuva, osin jopa tyrkyttävä, ajattelu on jäämässä tänä päivänä taka-alalle aidon asiakaslähtöisen palvelukokemusajattelun myötä. (Bergström & Leppänen 2014, 451.)

Palvelu voi vaikuttaa asiakkaaseen joko myönteisesti, neutraalisti tai epätydyttävästi. Myönteisesti palvelun kokeneet asiakkaat ovat lojaaleja, ostouskollisia ja mahdollisesti suosittelevat palvelua myös muille. Erittäin korkean asiakastyytyväisyystason saavuttaminen voi kuitenkin tulla sen avulla saatuun hyötyyn nähden liian kalliiksi, sillä asiakkaita saatetaan tällöin hoivata tarpeettoman paljon. (Kuusela 2001, 96.)

Asiakkaiden suhtautuminen palveluun on kuitenkin usein neutraali, eikä se herätä hänessä myönteisen tai epätydyttävän tunteita. Kuuselan (2008, 96) mukaan tällöin ollaan välinpitämättömyyden ja merkityksettömyyden alueella. Hänen mukaansa kielteisesti tuntevat ja lupuvat asiakkaat ovat tyytymättömiä palveluun, jolloin heidän ostouskollisuutensa heikkenee. Tyytymättömäksi palvelun kokeneet asiakkaat saattavat levittää kokemustaan eteenpäin, mikä saattaa haitata yrityksen asiakashankintaa, koska negatiiviset kokemukset jäävät paremmin ihmisten mieleen ja vaikuttavat asenteisiin positiivisia kokemuksia voimakkaammin. (Kuusela 2001, 96 - 97.)

3.3 Asiakaskokemus

Löytänä ja Kortesus (2011, 11) määrittelevät asiakaskokemuksen seuraavasti: ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”. He korostavat, että määritelmän keskiössä on ihmisten omien tekemien tulkintojen summa, eli asiakaskokemus ei ole rationaalista, vaan siihen vaikuttavat suuresti ja sen keskiössä ovat tunteet ja alitajunnan tulkinnat. (Löytänä & Kortesus 2011, 11.)

Asiakaskokemuksia voi luoda sekä palveluilla että raaka-aineiden avulla. Löytänä ja Kortesus (2011, 19) nostavat esimerkiksi luomu- ja lähiruokaan erikoistuneet kaupat, joissa asiakas saa luomutuotteen lisäksi käyttöopastusta, reseptejä ja hyvän omantunnon. Tällöin asiakkaan kokemus perustuu mahdollisuuteen kokea ja tehdä itse asioita. Palvelullista asiakaskokemusta voi kehittää esimerkiksi tunnistamalla asiakkaan fyysiset ja emotionaaliset liikuttajat ja asiakkaan kulkemat polut sekä poistamalla asioinnin esteitä, esimerkiksi hoitamalla asiat kerralla kuntoon. (Löytänä & Kortesus 2011, 19; Bergström & Leppänen 2014, 451.)

Asiakkaan kokemaan kokemukseen ei yritys pysty täysin vaikuttamaan, mutta ne voivat osallistua kokemuksen luomiseen valitsemalla, millaisia kokemuksia he haluavat asiakkailleen luoda. Asiakaskokemuksia voidaan luoda uniikilla toiminnalla, jolloin kilpailuetuna ei ole hinta vaan yksilöllinen palvelu. Tällöin hintakilpailuun ei tarvitse ottaa osaa, sillä kilpailijoilla ei ole tarjota vastaavaa palvelua. Pelkän palvelujen tuottamisen sijaan asiakaskokemusten luomisella yritysten on mahdollista nostaa asiakkailleen luomaa arvoa. Arvon tuottaminen syventää asiakassuhteita, jolloin yrityksen asiakkaat jatkavat mielellään asiakassuhdetta ja niistä tulee arvokkaampia. Yritys voi maksimoida asiakkaalle tuottamansa arvon luomalla merkityksellisiä kokemuksia. (Löytänä & Korteso 2011, 19, 54; Bergström & Leppänen 2014, 450 - 451.)

Yrityksen tarjoaman arvon rakentumista asiakkaalle voidaan arvioida hankkimalla tietoutta asiakkaan omasta arvontuotannosta, sillä yrityksen täytyy tuntea asiakkaansa, jotta se voi tuottaa tälle arvoa. Asiakkaan omaa arvontuotantotietoutta voidaan tutkia esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä: ”Millaisella prosessilla asiakas tuottaa arvoa itselleen? Mikä on hänelle arvokasta? Millaisia tavoitteita hänellä on? Miten voimme auttaa häntä pääsemään tavoitteisiinsa? Mikä on meidän roolimme asiakkaan elämässä?” (Storbacka, Blomqvist, Dahl ja Haeger 2003, 15). Yritys pystyy käyttämään tietojaan hyväksi asiakastuntemuksensa määrittelyssä ja sen avulla se pystyy ennakoimaan asiakkaan eri tilanteet ja tekemään asiakkaan elämästä viivattomampaa. (Storbacka ym. 2003, 15 - 16.)

Yritykset pyrkivät rakentamaan asiakkailleen itsestään ja toiminnastaan mielikuvia erottuakseen kilpailijoista. Mielikuvia pyritään rakentamaan markkinointiviestinnällä, mutta varsinainen mielikuva syntyy vasta, kun asiakaspalvelu on lunastanut markkinoinnin avulla luodut mielikuvat ja vahvistanut niitä. Jotta mielikuvat ovat onnistuneita, vaaditaan markkinointi- ja asiakaspalveluosastojen välillä tiivistä yhteistyötä. (Reinboth 2008, 32 - 33.)

Asiakkaan kokemaa kokemusta voidaan mitata ja tutkia erilaisin keinoin. Keinot voidaan jakaa joko passiivisiin tai aktiivisiin. Passiivisia keinoja ovat esimerkiksi asiakkaan antama palaute, palautelomakkeet ja sosiaalisen median seuranta, eli kaikki keinot, joissa asiakas on palautteen antajana oma-aloitteisesti. Aktiivisissa keinoissa asiakkaalta pyydetään palautetta kokemuksesta. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi palautekyselyt, asiakastyytyväisyys- ja mystery shopping-tutkimukset. (Löytänä & Korteso 2011, 187 - 188.)

4 Palveluympäristö elämyksen tuottajana

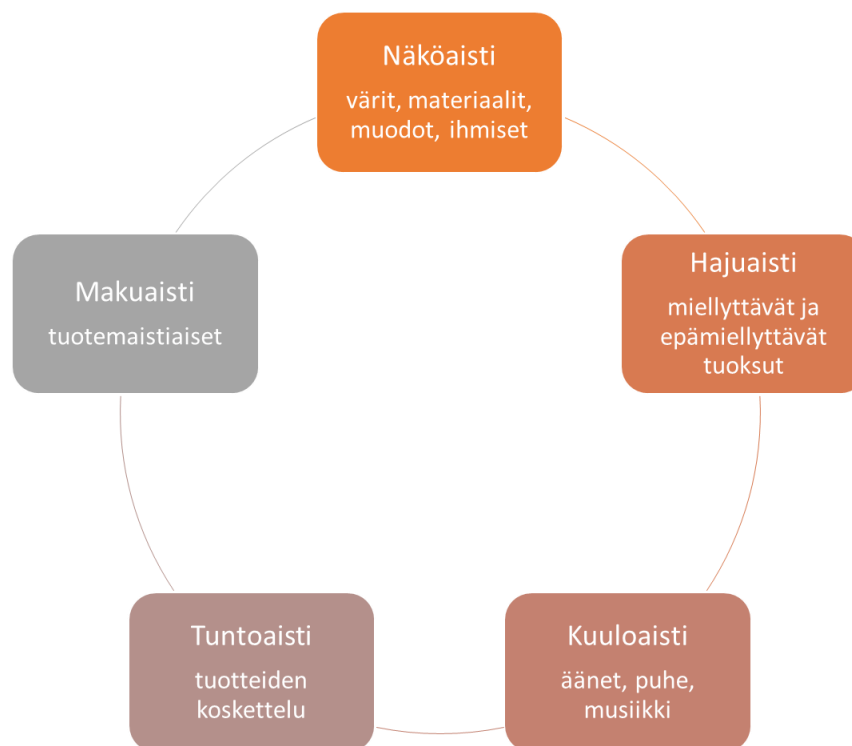
Yksi merkittävimmistä yrityksen kilpailutekijöistä on palveluympäristö. Palveluympäristöön panostaminen tuo yritykselle kilpailuetua, sillä yritys voi erottautua kilpailijoista esimerkiksi

mieleenpainuvan sisustuksen tai työntekijöiden työasujen avulla. Asiakkaat kiinnittävät ruokailupaikkaa valitessaan monesti huomiota muun muassa ravintolan viihtyisään sisustukseen ja hyvään tunnelmaan, jolloin valintaperuste kohdistuu juuri ravintola palveluympäristöön. (Bergström & Leppänen 2014, 148, 164.) Tämän työn kannalta olennaisinta on ravintolasalin viihtyisyyden kehittäminen, jotta asiakkaat viihtyisivät entistä paremmin ja saisivat miellyttävän tauon työskentelystä.

Palveluympäristöllä tarkoitetaan laajemmalla perspektiivillä katsottuna sekä yrityksen sisäistä että ulkoista palveluympäristöä, mutta lisäksi myös kaikkia palveluympäristön näkyviä tunnusmerkkejä. Ulkoinen palveluympäristö käsittää palvelupaikan ympäristötekijät, kuten raketukset, pysäköintipaikat ja opasteet. Sisäinen palveluympäristö koostuu puolestaan muun muassa sisustuksesta, opasteista, valaistuksesta, ilman lämpötilasta ja laadusta sekä henkilöstön työasuista. (Bergström & Leppänen 2014, 164.)

Palveluympäristöllä pyritään helpottamaan ja nopeuttamaan asiakkaiden asiointia. Se suunnitellaan yrityksen asiakaskunnan perusteella, jotta ympäristö palvelisi mahdollisimman hyvin heitä. Esimerkiksi mikäli ravintolan asiakaskunta koostuisi lapsiperheistä, tulisi palveluympäristön suunnittelussa ottaa huomioon heidän tarpeet, muun muassa lasten viihtyvyys leikkipaikan rakentamisella sekä rattaiden ja vaunujen kanssa helppo liikkuminen tilassa. (Bergström & Leppänen 2014, 164.)

Bergströmin ja Leppäsen (2014, 165) mukaan palveluympäristön tehtävänä on tarjota asiakkaille sopivia elämyksiä, jotta asiakaskokemus on hänelle mieluisa ja se herättäisi ostohalun uudelleen. Elämykset voivat olla pieniä ja arkisia, mutta myönteisiä kokemuksia tuovia tai myös suuria tunteita herättäviä isompia tapahtumia ja kokemuksia. Elämystekijöitä palveluympäristössä on monenlaisia. Tekijät koostuvat ihmisen aistien perusteella; elämyksillä pyritään vaikuttamaan niin näkö-, kuulo-, tunto- kuin makuaistiinkin (kuvio 2). Nähtäviä elämystekijöitä ovat muun muassa tilan värit, materiaalit ja muodot. Kuulolla havaittavia tekijöitä ovat puolestaan tilan äänet ja puhe sekä musiikki. Edellä mainittujen lisäksi asiakkaan elämykseen vaikuttavat tilan tuoksut sekä tuotteiden maku. (Bergström & Leppänen 2014, 165.)



Kuvio 2: Palveluympäristön suunnittelussa huomioitavat asiat. Mukailtu Bergström & Leppäsen (2015, 165) mukaan.

Kaikkiin aisteihin vaikuttaminen tuo yritykselle enemmän asiakkaita kuin vain yhteen tai muutama aistiin vaikuttaminen, sillä asiakkaat ovat erilaisia ja jokaisella heistä on oma pääaisti, jonka avulla he omaksuvat asioita. Osa asiakkaista omaksuu asioita esimerkiksi näköaistilla, kun taas toiset kuuntelemalla. (Bergström & Leppänen 2014, 165.) Opinnäytetyön kehitysehdotuksissa hyödynnetään edellä mainittua kaikkiin aisteihin vaikuttamista.

Oleellinen osa palveluympäristöä on sen siisteys, puhtaus ja hyvä järjestys. Etenkin ensimmäistä kertaa yrityksen palveluita käyttävät asiakkaat kiinnittävät huomiota palveluympäristön kuntoon, sillä he muodostavat mielikuvan yrityksestä yleensä palvelun laadun ja palveluympäristön perusteella. Palveluympäristöstä saatavaan mielikuvaan vaikuttavat myös toiset asiakkaat ja asiakkaiden välinen vuorovaikutus. Ympäristöä suunnitellessa kannattaakin kiinnittää huomiota asiakkaiden keskinäiseen kanssakäymiseen, esimerkiksi voisivatko asiakkaat opastaa toinen toistaan ja millaisen kuvan muut asiakkaat antavat palvelukokemuksesta. (Bergström & Leppänen 2014, 165.)

4.1 Palveluprosessi

Rissanen (2006, 18) määrittelee palvelun seuraavasti: ”Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus

lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvä, ajan tai materian säästönä jne.”. Palvelutilanteessa on pääsääntöisesti kaksi osapuolta; palvelun tuottaja ja käyttäjä. Palvelu tuotetaan asiakasta varten ja tavallisesti käyttäjä maksaa käytettävästä palvelusta tuottajalle korvauksen. (Rissanen 2006, 17 - 19; 118.)

Palvelua lähemmin tarkastellessa huomataan, että yksinkertaisen tapahtuman sijaan palvelu rakentuu eri prosesseista. Palvelua voidaan tarkastella prosessiteorian avulla. Rissanen (2006, 118) prosessiteoriassa on viisi osaa, sosiaaliset, tekniset, taloudelliset, oikeudelliset ja ekologiset prosessit. Sosiaalinen prosessi koostuu asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisestä kanssakäymisestä, tekninen prosessi kuvaa puolestaan palvelua varten luotuja olosuhteita, esimerkiksi jäädytettyä juomalinjastoa ja taloudellinen prosessi esimerkiksi investointeja ja asiakkaan maksusuoritusta. Oikeudellisen prosessin alue koostuu esimerkiksi erilaisista säädöksistä ja muusta juridisesta näkökulmasta. Ekologinen prosessi kattaa muun muassa myymälän jätteen kierrätyksen ja energiatalouden. (Rissanen 2006, 118.)

Palvelua kehitettäessä on tärkeää muodostaa palveluprosessista kuvio, jotta saadaan kuva tapahtumaketjusta, jota palvelutapahtuma noudattaa. Kuvauksessa tulee ottaa huomioon varsinainen palvelutapahtuman lisäksi sitä edeltävät ja sen jälkeiset tapahtumat, jotta hahmotetaan prosessin todellinen kokonaiskuva. Palveluprosessin kuvauksen avulla pystytään havainnoimaan tärkeimmät ja kriittisimmät kontaktipisteet, joiden toteutumiseen kiinnitetään erityisesti huomiota. Kontaktipisteiden kohtiin voidaan määritellä mittaustapoja ja ohjeistuksia, joita on mahdollista hyödyntää myös yrityksen markkinointiviestinnässä palvelulupauksen muodossa. (Bergström & Leppänen 2014, 168 - 169.) Lounasravintolassa tarkkailtavaksi kriittiseksi kontaktipisteeksi voidaan ottaa palveluprosessin kuvauksesta riippuen esimerkiksi ravintolasalin siisteys. Salin siisteyttä voidaan tarkkailla ja asiakkaalle voidaan antaa palvelulupaus siististä ympäristöstä.

Monesti yritykset pyrkivät tarjoamaan asiakkailleen lisäarvoa uusilla palveluillaan, jotka linkittyvät jo aikaisemmin tarjottuun palveluun. Muuttamalla lisäarvoajattelua prosessiajattelun suuntaan yritykselle aukeaa monia mahdollisuuksia erilaistumiseen. Prosessiajattelun perustana on yrityksen tarjoama, eli prosessi. Prosessi puolestaan koostuu monesta eri osasta, joten yritys voi kasvattaa kilpailukykyään ja asiakastyytyväisyyttään panostamalla prosessin eri osiin sekä kehittämällä uusia, ainutlaatuisia prosessikomponentteja. (Storbacka ym. 2003, 16.)

Palvelun tuottaminen vaatii usein ryhmätyötä, taustavoimia ja valmisteluja. Palvelu koostuu myös yleensä monimutkaisesta verkostosta, joka voi olla erittäin suuri ja kattaa alueita maailmanlaajuisesti. (Rissanen 2006, 118 - 119.) Ainutlaatuisten prosessien ja prosessien osien

avulla yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan ja jää paremmin asiakkaan mieleen. Kuten aiemmin todettiin, asiakkaiden luomilla omilla mielikuvilla on suuri vaikutus asiakaskokemukseen ja sitä kautta asiakkaan kokemaan arvoon.

4.2 Elämys

Storbacka ym. (2003, 17) kiteyttää yhdeksi menestystekijäksi yrityksen intohimoisen toiminnan, sillä intohimoisesti toimivalla yrityksellä on valmiudet tehdä uusia normaalista liiketoiminnastaan poikkeavia asioita. Ihmiset siis tietävät, mitä odottaa esimerkiksi IT-yrityksen palveluilta tai lääkäriltä, mutta menestystä haluavien yritysten kannattaa poiketa stereotyyppioista ja yllättää asiakkaansa. (Storbacka ym. 2003, 17.)

Elämys on määritelty nykysuomen sanakirjassa (1978) voimakkaasti vaikuttavaksi kokemukseksi tai muuksi tapahtumaksi, joka tekee ihmiseen voimakkaan vaikutuksen. Elämys on todellinen tai asiakkaan alitajunnassa kokema kokemus, joka on voimakas ja aina yksilöllinen. Palveluelämyksen toteuttaminen ei vaadi välttämättä suuria kustannuksia, sillä jo olemassa olevia yrityksen palveluja voidaan muokata elämykselliseksi. Elämykset jäävät asiakkaan mieleen, sillä ne vetoavat tunteeseen. (Lassila 2002, 16 - 17.)

Lassilan (2002, 18) mukaan elämykset tulee teemoittaa, jotta ne vaikuttavat ihmiseen ja onnistuvat. Kaikista tehokkaimmat elämykset ovat elämyksiä, joita voi aistia kaikilla aisteilla, mutta myös yhden aistin perusteella havaittavat elämykset voivat olla hyödyllisiä. Elämysten suunnittelussa ja toteutuksessa tulee ottaa huomioon kulttuurierot, koska ne vaikuttavat ihmisten yksilölliseen kokemiseen. (Lassila 2002, 18 - 19.)

5 Tutkimusprosessi ja menetelmät

Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty tutkimuksen kvalitatiivista otetta. Laadullinen, eli kvalitatiivinen, tutkimus voidaan karkeimmillaan ymmärtää kerätyn aineiston ja sen analyysin kuvaukseksi, joka ei ole numeraalinen. Laadullista tutkimusta on tyypillisesti määritelty sellaisten asioiden kautta mitä se ei ole ja vertaamalla sitä kvantitatiiviseen tutkimukseen. Eskola & Suoranta (2005, 15) ehdottavat laadullisen tutkimuksen määrittelyn täydentämiseksi sille tyypillisten piirteiden esittelyä. Kyseisiä piirteitä ovat esimerkiksi: käytettävät aineistonkeruumenetelmät, tutkittavien näkökulma, harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta, hypoteesittomuus, tutkimuksen tyylilaji ja tulosten esitystapa. (Eskola & Suoranta 2005, 14 - 15.)

Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä menetelmiä ovat esimerkiksi teema-, avoin ja ryhmähaastattelut sekä osallistuva havainnointi. Laadullisen tutkimuksen menetelmien avulla analy-

soitavaa tietoa saadaan usein runsaasti, vaikka tutkittavia on paljon vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa. Saatua aineistoa voidaan analysoida esimerkiksi haastattelun osalta litte-roimalla haastattelu, eli kirjoittamalla se auki. Tarkoituksena on saada olemassa olevasta sup-peasta tiedosta paljon tietoa ja täten ymmärtää tutkittavaa asiaa paremmin ja kokonaisval-taisemmin. Laadullisin ottein tehdyssä tutkimuksessa voidaan kuitenkin hyödyntää myös mää-rälliselle, eli kvantitatiiviselle, tutkimukselle tyypillisiä menetelmiä. Saatua aineistoa voidaan niin ikään analysoida sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti. (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2014, 104 - 105; Eskola & Suoranta 2005, 13.)

Tämän opinnäytetyön menetelmien valintaperusteena oli niiden hyödyllisyys tutkimusongel-man kannalta. Menetelminä käytettiin havainnointia ja mystery shoppingia palvelupolun muo-doin sekä benchmarkingia. Saatua aineiston analysoitiin SWOT-analyysillä sekä havainnoinnin ja mystery shoppingin tuloksia tarkastelemalla. Menetelmät valittiin tutkimustyyppin ja -ongel-man mukaan, jotta saadaan laadullista ja hyödyllistä tietoa tutkimusta ja kehitysehdotuksia varten. Tutkimusprosessin tulosten jälkeen tässä työssä arvioidaan tutkimuksen luotetta-vuutta.

Alkuvaiheessa nykytilan selvittämiseksi hyödynnettiin havainnointia palvelupolun muodo-in. Mystery shopping-menetelmän avulla pyrittiin puolestaan saamaan ensikertaa kyseisessä ra-vintolassa asioineiden asiakkaiden havaintoja ja heidän näkemyksiään ruokailusalin viihtyisyy-destä ja sen kehittämiskohdista. Benchmarkingin avulla hankittiin tietoutta toisten yritysten menestystekijöistä kyseisellä sektorilla ja mahdollisesti saamaan niistä ideoita hyödynnettä-väksi myös toimeksiantajan ravintolasalissa.

5.1 Havainnointi ja mystery shopping palvelupolun muodo-in

Havainnointi (observation) on ollut eri tieteen alojen yhteinen perusmenetelmä, mutta useat alat käyttävät myös omia havainnointimenetelmiään. Menetelmänä havainnointi on vanha, sillä ensimmäiset tunnetut havainnointitutkimukset on tehty jo 1920-luvulla, Suomessa 40 vuotta myöhemmin, eli 1960-luvulla. Havainnoinnin avulla saatu tieto on välitöntä ja suoraa, mikä onkin kyseisen menetelmän etuna. Sen avulla pystytään saamaan mielenkiintoista ja mo-nipuolista aineistoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 212 - 214.)

Havainnointia voidaan suorittaa useilla menetelmillä. Menetelmillä on kaksi jatkumoa, jotka erottavat ne toisistaan. Toinen jatkumo kuvaa havainnoinnin formaaliutta, eli sitä, kuinka tiu-kasti havainnointia on jäsennelty. Tiukasti säädellyssä havainnoinnissa havainnointi toteute-taan systemaattisesti ja tarkasti säädellysti, mutta vastakohtana tiukasti säädellylle havain-noinnille on vapaa ja normaaliin toimintaan mukautuva havainnointi. Seuraava jatkumo puo-

lestaan kuvaa havainnoijan rooliutta. Havainnoija voi olla havainnointitilanteessa ulkopuolinen henkilö tai osallistuva jäsen. Havainnoinnin lajit, eli systemaattinen ja osallistuva havainnointi, perustuvat edellä mainittuihin jatkumoihin. (Hirsjärvi ym. 2013, 214.)

Mystery shoppingiksi, eli haamuasionniksi, kutsutaan työkalua, jolla yritykset voivat mitata muun muassa palvelun laatuaan, asiakastyytyväisyyttään ja palveluympäristönsä tai toimitalansa antamaa vaikutusta muun muassa siisteyden ja ilmapiirin osalta. Kaikki mitattavat asiat vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen ja toiminnan elinkelpoisuuteen. Mystery shoppingia on käytetty nykyisessä muodossaan jo 1940-luvulta lähtien ja tutkimusmenetelmänä se sopii hyvin monen erilaisen palvelun laadun tutkimiseen. Mystery shoppingilla on voitu vastata myös asiakkaiden nousseisiin palvelun tason vaatimuksiin. Mystery shopping on yksi tehokkaimmista työvälineistä yrityksen hyvän palvelutason ja -laadun ylläpitämiseksi, sillä sen avulla saadaan objektiivista tietoa palvelun laadusta. (PamInca 2009, 3 - 4; Daugherty 2009, 11.)

Mystery shopping-tutkimuksen toteuttavat henkilöt voivat olla joko tavallisia ihmisiä tai tutkijoita, jotka vierailevat tutkittavissa paikoissa ja raportoivat ennalta määriteltujen asioiden toteutumista ja toimivuutta. Kyseisillä tutkimuksilla voidaan löytää toimintojen konkreettiset vahvuudet ja kehityskohteet. (PamInca 2009, 4 - 5; Löytänä & Korteso 2011, 197 - 198.)

Havainnoinnin ja mystery shoppingin aineiston keruun apuna käytettiin palvelupolkua. Palvelupolulla tarkoitetaan visuaaliseen muotoon purettua asiakkaan tai käyttäjän kokemaa palvelukokemusta. Palvelupolku tarjoaa korkeatasoisen näkemyksen tekijöistä, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen asiakasnäkökulmasta. Polun kontaktipisteet valitaan sen mukaan, missä asiakas on vuorovaikutuksessa palvelun kanssa. Kontaktipisteet voivat olla sekä kaavamaisia että vapaamuotoisia. (Stickdorn & Schneider 2010, 158 - 159.)

5.2 Benchmarking

Benchmarking voidaan kirjallisuudessa jakaa pääkategoriaittain sisäiseen ja ulkoiseen benchmarkingiin. Benchmarking-prosessi on kuitenkin kategoriasta riippumatta kaikissa sama, suurin ero sisäisen ja ulkoisen benchmarkingin välillä on siinä, mitä asioita benchmarkataan ja mihin se kohdistuu. Ulkoisessa benchmarkingissa, johon tässä työssä keskitytään, benchmarkaus kohdistuu yleensä kilpailijoihin, toimivan konseptin omaavaan organisaatioon tai organisaatioon, jonka kanssa benchmarkkaavalla yrityksellä on jo benchmarking-suhde. (Kozak 2004, 10 - 12.)

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 186) mukaan benchmarking perustuu kiinnostukseen toisten yritysten toimintaa ja menestyksen syitä kohtaan. Benchmarkingin avulla pystytään oppimaan toisilta yrityksiltä ja kehittämään omaa toimintaa. Benchmarkingin toteuttamisessa

voi käyttää apuna aiemmin laadittua listaa havainnoitavista asioista. Menetelmän avulla saatuja tuloksia täytyy tulkita kriittisesti ja pohtia niiden soveltamista oman yrityksen toimintaan. (Ojasalo ym. 2014, 186; Tuulaniemi 2011, 138.)

Tuulaniemen (2011, 138) mukaan benchmarkingiin sisältyy tutkimusta, vertailua, arviointia ja havainnointia sekä kiinnostusta toisten yritysten toimintaa kohtaan. Hän lukee benchmarkingin hyödyiksi muun muassa seuraavia asioita: jo keksittyjä hyviä toimintatapoja pystytään hyödyntämään, toisten yritysten tekemiä virheitä pystytään välttämään omassa toiminnassa ja yritys voi erottautua positiivisesti, kun markkinatarjonta tunnetaan. Benchmarkingia voidaan harjoittaa Internetissä, esimerkiksi yritysten omilla ja yritysrekistereiden sivuilla, ja konkreettisesti ostamalla ja testaamalla palvelua. (Tuulaniemi 2011, 138 - 139.)

5.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysillä tarkoitetaan työkalua, jolla voidaan tarkastella yrityksen vahvuuksia (strengths), heikkouksia (weaknesses) sekä mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats) joko koko yrityksen toiminnan osalta tai valitulla osa-alueella. SWOT-analyysi voi olla joko neli- tai kahdeksankenttäinen. Analyysi on ollut pitkään maailman suosituin, sillä se käsittää laajan sovellusalueen. Analyysin avulla voidaan arvioida yrityksen voimavaroja sekä toimintaympäristön kehitystä ja muutoksia. (Kamensky 2006, 191 - 193; Viitala & Jylhä 2013, 49 - 50.)

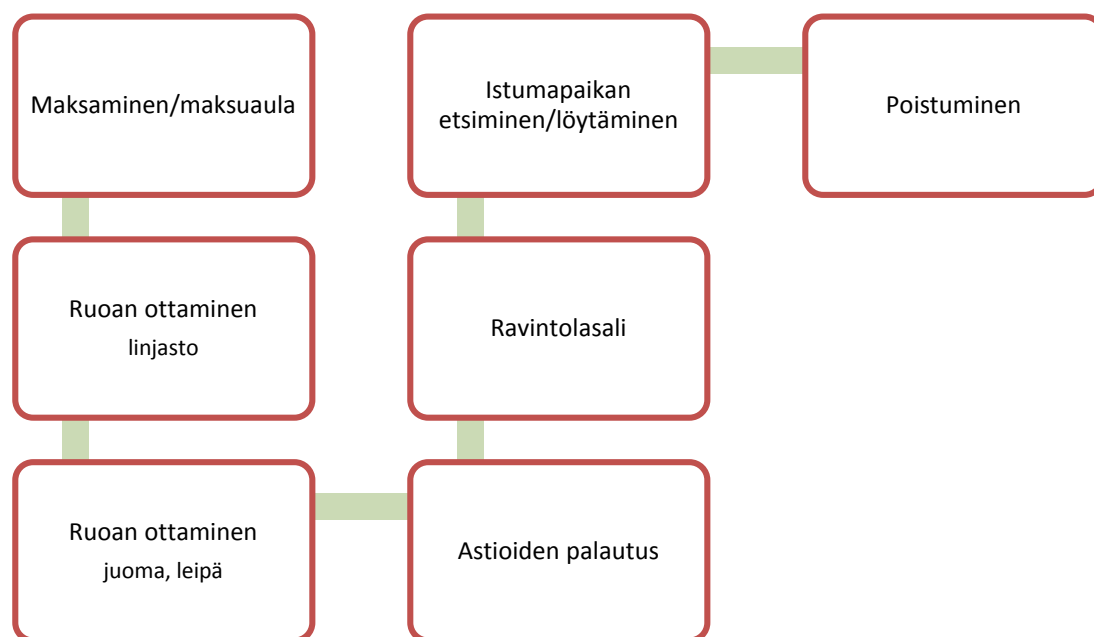
SWOT-analyysin nelikenttäisessä versiossa vahvuudet ja heikkoudet keskittyvät yrityksen sisäiseen tilaan ja nykyhetkeen, mahdollisuudet ja uhat puolestaan arvioidaan yleensä ympäristöstä tulevilla asioilla ja ne ovat pääsääntöisesti tulevaisuuteen liittyviä. Mahdollisuudet ja uhat luetaan ulkoisiin tekijöihin. SWOT-analyysi on usein subjektiivinen, sillä analyysin tulos on riippuvainen tekijästä, mistä syystä analyyseistä tulee hyvin harvoin samankaltaisia, vaikka tekijöillä olisi samat tiedot yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä. (Kamensky 2006, 191 - 193; Viitala & Jylhä 2013, 49 - 50; SWOT-analyysi.)

6 Ravintolasalin viihtyisyyden parantaminen

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimusmenetelmien avulla saatua aineistoa menetelmämenetelmältä. Ensimmäisenä tarkastellaan nykytilan kartoittamisvaihetta havainnoinnin ja mystery shoppingin osalta ja toisena, luvussa 6.2, esitellään benchmarkingin tuloksia. Tuloksia analysoidaan SWOT-analyysin avulla. Luvun lopussa esitellään kehitysehdotukset ravintolan viihtyisyyden kehittämiseksi sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta.

6.1 Nykytilan kartoittaminen

Havainnointia ja mystery shoppingia hyödynnettiin työssä ravintolasalin nykytilanteen kartoittamiseksi. Menetelmien perustana aineiston keruulle käytettiin palvelupolkua, jotta pystyttiin kartoittamaan kokonaiskuva koetusta ravintolasalin viihtyvyydestä. Kuviossa 2 on esiteltyä apuna käytetyn palvelupolun muoto. Havainnointi toteutettiin työn tekijän toimesta huhtikuussa 2016. Havainnoinnin ja mystery shoppingin tulokset olivat osin yhtenäiset, joten ne esitetään tässä työssä samanaikaisesti.



Kuvio 3: Havainnoinnin ja mystery shoppingin palvelupolun kontaktipisteet

Mystery shopping-henkilöiksi valittiin kolme henkilöä, jotka eivät olleet aikaisemmin vierailleet kyseisessä lounasravintolassa, jotta henkilöillä olisi tuore ja objektiivinen näkökulma ravintolaa ja sen salia kohtaan. Lisäksi henkilöiden iät, kokemukset ja elämäntilanteet poikkesivat toisistaan, minkä avulla saatiin eri näkökulmia ja laajempaa aineistoa.

Mystery shoppingia varten laadittiin havainnointitaulukko (liite 1), jonka suunnittelussa hyödynnettiin palvelupolun muotoa ja teoriaperustan tietoutta. Taulukossa havainnoinnin kohteena ovat palvelupolun kontaktipisteet, joita havainnoidaan toiminnallisuuden ja viihtyisyyden näkökulmista. Taulukkoon otettiin mukaan myös maksuauula ja linjastoalueet, jotta palvelupolusta ja kokemuksesta tuli kokonainen. Viihtyisyyteen vaikuttavat monet osatekijät yhdessä, joten myös tästä syystä kokonaisen palvelupolun tarkasteluun otto oli perusteltua.

Havainnointitaulukko annettiin mystery shopping-henkilöille ennen vierailun alkua, jotta he pystyivät tutustumaan siihen etukäteen ja esittämään kysymyksiä, mikäli niitä nousi esille. Kuten liitteessä 1 nähdään, havainnointitaulukon lopussa oli lisäksi kaksi kysymystä: ensimmäinen kysymys ravintolasalin antamasta vaikutelmasta ja tunnelmasta ja toinen parannus- ja kehitysehdotuksista. Kysymyksillä haluttiin antaa henkilöille mahdollisuus vapaampaan kommentointiin ja ehdotuksiin. Mystery shopping-vierailut toteutettiin huhti-toukokuussa 2016 kahtena eri kertana. Tulokset esitellään seuraavana palvelupolun vaiheiden mukaisesti.

Havainnointi alkoi maksamisesta/maksuauulasta. Tila toimi mystery shopping-henkilöiden mielestä molemmilla vierailukerroilla hyvin ja maksaminen oli reipasta. Tilan katsottiin kuitenkin olleen ensimmäisellä vierailulla viihtyisyyden osalta osin rauhaton, koska ihmisiä oli kahdessa eri jonossa ja jonot liikkuivat eri aikaan. Viihtyisyyttä tilaan toi toisella vierailukerralla kuitenkin henkilökunnan ystävällisyys ja pirteys. Havainnoinnin osalta tulokset olivat samanlaiset, sillä havainnointihetkellä sisäänkäynnillä ei ollut juurikaan jonoa. Toimiviksi asioiksi havaittiin muun muassa ruokalistojen esillä olo sekä ennen kassaa että hieman ennen saliin astumista ja lisäksi desinfiointiaineen saatavuus ennen linjastoja.

Maksamisen jälkeen siirryttiin lämpimän ruoan linjastoalueelle. Toiminnalliselta osalta linjasto-osuuden nähtiin olleen melko toimiva, vaikkakin jonottamiselle ei juuri ole tilaa. Toisena huomiona kaksi henkilöä esitti huomion linjastojen puutteellisesta opastuksesta, sillä ruokalaan saapuessa ohjautui automaattisesti ensimmäisenä ovesta tullessa olevaan kasvis-/keittolounaslinjastoon, vaikka se ei ollut tarkoitus. Myös havainnoinnin tulokset tukivat huomioita opasteiden tarpeellisuudesta, jotta esimerkiksi toista liha-/kana-/kalalinjastoa hyödynnettäisiin enemmän, minkä ansiosta muodostuvat jonot saattaisivat kulkea nopeammin. Tila arvioitiin viihtyisäksi ja mukavaksi, ainakin ruuhkattomaan aikaan. Viihtyisyyttä lisääväksi tekijäksi yksi henkilöistä nosti henkilökunnan työasujen puhtauden. Toisaalta tarjottimen kunnon katsottiin hieman häiritsevän viihtyisyyttä.

Lämpimän lounaslinjaston jälkeen vuorossa oli juoma- ja leipälinjaston alue. Alue sai kiitosta kaikilta kolmelta mystery shopping-henkilöltä leipäpisteeseen tarjottimen laskutilasta ja siitä, että piste oli erillään lämpimän ruoan linjastosta. Ensimmäisellä mystery shopping-kerralla leipäpisteellä oli kuitenkin vain yksi leipäkori, joten useamman leipälajin olisi katsottu tuovan lisää viihtyisyyttä ja täyttävän tyhjää tilaa sekä tehnyt sen houkuttelevammaksi. Havainnoinnissa kiinnitettiin myös huomiota leipäpisteellä olevaan hyvään tarjottimen laskutilaan, mutta lisäksi havainnoitiin pöydän olevan melko iso, ja tästä syystä vievän melko paljon tilaa, jota voitaisiin mahdollisesti osin hyödyntää istumapaikkojen määrän lisäyksessä.

Ruoan ottamisen jälkeen etsittiin istumapaikka ravintolasalista. Kaikkien henkilöiden mielestä tilan toiminnallinen osuus oli hyvä, istumapaikan sai molemmilla tutkimuskerroilla sekä havainnoitaessa helposti, vaikka havainnointihetkellä sali olikin melko täysi. Lisäksi havaittiin, että suurissa pöydissä oli useita paikkoja vapaana ihmisten jättäessä tilaa toisiinsa nähden. Tilassa katsottiin olevan toisella mystery shopping-kerralla sopivan väljää, mutta ei kuitenkaan myöskään hukkatilaa, joten tilankäyttö nähtiin tehokkaana. Yksi henkilöistä nosti esiin erikokoiset pöydät, jotka olivat ”kivoja”. Tuolien, verhojen ja sermien punainen väri koettiin sekä hieman silmiinpistäväksi ja toimimattomaksi yhdistelmäksi mutta myös viihtyisäksi ja pirteäksi. Myös havainnoinnin tulokset tukivat näitä huomioita.

Seuraavana havainnoitiin varsinaista ravintolasalia ja sen toiminnallisuutta ja viihtyisyyttä. Ravintolasali koettiin melko pelkistetyksi, hallimaiseksi ja tilassa nähtiin olleen riittävästi avointa tilaa. Huomiota kiinnitettiin kuitenkin myös siihen, että istumapaikkoja oli tutkimushetkillä riittävästi, mutta niiden riittävyttä ruuhkaisena aikana ei pystytty todentamaan. Yksi mystery shopping-henkilöistä nosti esille punaisen tehostevärin toimimattomuuden ja pöytien ruskeahkon värityksen, jonka nähtiin tuovan mieleen ala-astemuistoja pulpettien osalta. Henkilö ehdotti valkoisten tai harmahtavien pöytien tuonnin tilaan puolestaan keinona nykyaikaistaa sitä. Toisen tutkimushenkilön mielestä tila oli siisti, miellyttävä ja kangassermi kivoja sisustuselementtejä, jotka samalla toimivat melun pienentäjinä. Hän myös koki tilan värit mukavaksi. Kolmas henkilöistä kiinnitti huomiota matalaan tilaan, mikä muistutti hieman kellaria, mutta hyvänä puolena kyseisessä asiassa koettiin kuitenkin olleen tilan akustiikan, joka oli hyvä, eikä tilassa ollut meluisaa. Myös havainnoinnissa kiinnitettiin huomioita ravintolasalin kalusteiden ja lattian vastaväreihin, mutta kokonaisuutena ravintolasalin nähtiin olevan melko samankaltainen muiden kouluruokaloiden salien kanssa.

Seuraavaksi siirryttiin palauttamaan astiat ravintolasalissa sijaitsevaan astioiden palautuspisteeseen. Astianpalautus koettiin kaikkien henkilöiden mielestä nopeaksi ja selkeäksi, mutta yksi henkilöistä huomioi, että opastuskyltti tilaan saattaisi olla tarpeellinen. Havainnointihetkellä palautuslinjastolle oli hieman jonoa, joka kuitenkin pieneni melko nopeasti. Palautuspisteiden nähtiin olleen hyvässä järjestyksessä ja linjaston toimivan. Viihtyisyyttä tilaan toi käytännöllisyys ja sermit, jotka estivät näköyhteyden pöydistä linjastolle. Käytännöllisyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä linjaston lopussa sijaitsevia käsipyyhkeitä. Tilan nähtiin olleen molemmilla mystery shopping-kerroilla melko siisti, millä oli suuri vaikutus koettuun viihtyvyyteen.

Astioiden palautuksen jälkeen poistuttiin ravintolasalista. Ensimmäisellä mystery shopping-kerralla havainnoitiin, että poistuminen tapahtui eri ovesta, kuin sisääntulo, mikä koettiin hyväksi ja toimivaksi ratkaisuksi, sillä ristikkäistä liikennettä linjastossa asioivien henkilöiden kanssa ei juuri tullut. Toisella vierailukerralla henkilöiden poistuminen tapahtui samasta

ovesta, kuin tullessa, mistä voidaan päätellä exit-kyltin olevan osin huomaamaton. Poistuminen koettiin sisääntulon tapaan mukavaksi ystävällisen henkilökunnan ansiosta. Ensimmäisellä kerralla yhden henkilön toimesta havaitut esillä olevat asiakaspalautteet nähtiin mielekkäinä. Havainnoitaessa kiinnitettiin myös huomiota poistumiskäytävällä oleviin esitteisiin ja asiakaspalautteisiin, mutta myös havainnoitiin, että poistuesssa niihin ei kiinnitetty enää juuri huomiota, koska poistuminen ravintolasalista tapahtui melko nopeasti.

Ravintolasalin yleistä tunnelmaa ja vaikutelmaa mystery shoppingiin osallistuneet henkilöt kuvailivat viihtyisäksi, koulumaiseksi, puheensorinan tilassa sopivan korkeaksi, siistiksi ja vierailuhetkellä toimivaksi sekä riittävän tilavaksi tilaksi. Lisäksi koettiin salin somisteiden olevan mukavia ja tuolien ja pöytien olleen hyvässä järjestyksessä. Yksi henkilö koki isojen pöytäryhmien johdosta ensimmäisellä vierailukerralla, että istuminen ruokapöydässä tapahtui suomalaiselle ”epätyypillisesti” vieraiden ihmisten kanssa samassa pöydässä, mutta ravintola-tunnelmaa saliin nähtiin tuovan avokeittiö, joka oli ”ihana mahtava”.

Parannus- ja kehitysehdotuksiksi salin viihtyisyyden kehittämiseksi nousi mystery shoppingien pohjalta aikaisemmin mainittujen lisäksi saliin jonottaessa kahden eri jonon selkeä muodostaminen, eli kyseisellä paikalla maksaville olisi selkeä oma jono, samoin ennakkoon maksetuille, maustepisteiden enempi esiin tuominen, neutraalimpi värimaailma, johon voisi yhdistää teemavärejä, esimerkiksi kesällä keltaista ja jouluna punaista, luonnonvalon tuonti saliin ja näkyvyyden parantaminen ulos. Edellä mainittujen lisäksi ehdotettiin myös linjastojen siirtämistä kauemmaksi ovesta, jotta salin ovella ei olisi niin ahdasta ja kasvis- ja keittolounaan siirtämistä sivummalle. Myös opasteita ehdotettiin lisättäväksi niin linjastoihin kuin muihinkin pisteisiin salissa.

Havainnoinnin tulokset tukivat suurimmilta osin mystery shoppingissa esiin tulleita parannus- ja kehitysehdotuksia, sillä myös silloin havaittiin lisäopasteiden tarpeellisuus sekä salin neutraalimman värimaailman hyödyntämismahdollisuudet. Istumajärjestäytymisestä johtuen huomioitiin, että kahden ja neljän hengen pöytien määrien lisäämisellä saatettaisiin saada parempi salin täyttöaste, mutta tällöin tulisi ottaa huomioon pöytien väliin tarvitsema tila, minkä vuoksi pöytiä saattaisi mahtua saliin joko saman verran tai jopa hieman vähemmän.

6.2 Uusien ideoiden ja näkökulmien löytäminen

Benchmarkingin avulla pyrittiin tässä opinnäytetyössä saamaan ideoita toisilta yrityksiltä hyvistä ravintolasalin viihtyvyystekijöistä ja tilasuunnitelmista. Benchmarkattavat yritykset valittiin samalla alalla toimeksiantajan kanssa toimivien yritysten joukosta. Kohteet valittiin ravintolan sijainnin, arvosteluiden ja kiinnostavuuden perusteella. Ennen benchmarkingin toteutusta tutustuttiin yritysten Internet-sivuihin, jotta saatiin pohjatietoa ravintoloista. Ennen to-

teutusta suunniteltiin myös lista asioista, joita tahdottiin havainnoida (taulukko 1). Havainnottavia asioita olivat: yleinen tunnelma, sujuvuus, elämyksellisyys, sisustus ja asiakastytyvyyteen vaikuttavat tekijät. Benchmarkingit toteutettiin huhtikuussa 2016.

Benchmarking: havainnottavat asiat
Yleinen tunnelma
Sujuvuus
Elämyksellisyys
Sisustus
Asiakastytyvyyteen vaikuttavia tekijöitä

Taulukko 1: Benchmarking havainnointilista

Ensimmäinen benchmarking-kohde, josta käytetään tässä opinnäytetyössä nimitystä BM1, sijaitsee Helsingissä ja on suosittu lounasravintola. Ravintola valikoitui benchmarking-kohteeksi sen saamien arvostelujen perusteella. Ravintolalla on laajat aukiolo- sekä lounasajat ja sen yhteydessä toimii myös kahvio. BM1 ravintolan toiminnassa otetaan opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen tavoin huomioon luomutuotteet ja vastuullinen toiminta.

BM1 ravintolan tunnelma oli viihtyisä ja mukava. Tunnelmaan vaikutti suuresti myös havainto siitä, että syömässä vaikutti olleen myös muita ruokailijoita opiskelijoiden lisäksi, mikä toi tunnelmaan oman positiivisen vivahteen. Ravintolan toiminnot olivat hyvin aseteltuja ja lounasruokailuprosessin läpikäynti oli sujuvaa jopa ensikertalaiselta asiakkaalta. Ravintolassa ei ollut kyseisellä hetkellä ruuhkaa, istumapaikkoja ja opasteita oli paljon. Ravintolasali oli moderni ja sisustuksessa oli käytetty paljon trendikkäitä elementtejä, kuten suuria valaisimia, valkoista väriä kalusteissa ja tekstiileinä kaupunkikuvausta.

BM1 ravintolassa elämyksellisyyttä lounasruokailukokemukseen toi ainakin satunnaiselle kävijälle sekä koko ravintolan että sen salin miljöö ja sisustus, sillä puitteet olisivat voineet olla minkä tahansa ravintolan, eikä niistä välittynyt kouluruokalan tunnelmaa. Vaikka puitteet olisivat voineet olla minkä tahansa ravintolan, oli ravintolan sisustuksessa ja opasteissa havaittavissa nuorekkuutta ja niitä suunniteltaessa pidetty niin sanotusti ”pilkesilmäkulmassa”.

Asiakastyytyväisyyteen benchmarking-kerralla BM1 ravintolassa vaikuttivat muun muassa ravintolan tilojen tyylikkyys ja väritys, selkeys ja selkeät opasteet. Ravintolan väritys muodostuu rauhallisista sävyistä, eikä mikään väri ollut muista silmiinpistävästi erottuva, vaikka tehosteväriä on käytetty muun muassa opasteissa ja muissa teksteissä. Rauhallinen värimaailma ja melko hiljainen puheensorina tekivät lounashetkestä elämyksellisen ja lounastaessa sai tauon opiskelusta. Tyytyväisyyttä kokemukseen toivat myös edellä mainitut tilojen ja opasteiden selkeydet, koska asiakas löysi niiden ansiosta helposti etsimänsä.

Benchmarkingin toisena kohteena oli Espoossa sijaitseva ravintola, joka valikoitui benchmarking-kohteeksi sijaintinsa perusteella. Ravintolassa käytetään jäljempänä nimitystä BM2. Ensimmäisen benchmarking-kohteen tapaan myös BM2 ravintolalla on melko laajat aukioloajat sekä ravintolatoiminnan yhteydessä kahvio.

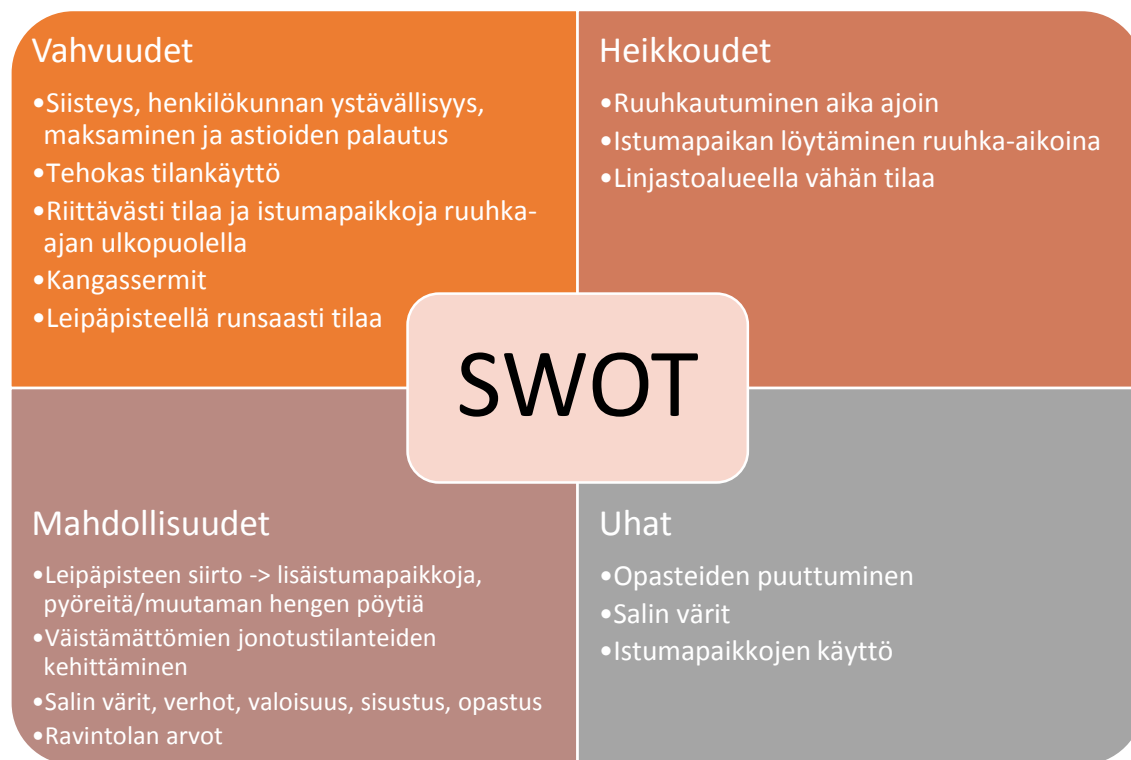
BM2 ravintolassa tunnelma oli kuten muissakin opiskelijaravintoloissa ja syömässä havaittiin olevan lähes ainoastaan opiskelijoita. Ravintolassa oli myös kansainvälinen tunnelma. Ravintolasaliin tuli paljon valoa ikkunoista, joten tila oli valoisa, mikä oli mukava huomata.

Vierailuhetkellä ravintolassa ei ollut juuri ruuhkaa, vaan tilaa oli runsaasti eikä jono linjastoon ollut suuri. Jono liikkui kuitenkin yllättävän hitaasti, mihin vaikutti moni eri tekijä. Lounaan maksaminen tapahtui vasta ruoan oton jälkeen linjaston loppupäässä, mikä osaltaan saattoi vaikuttaa sujuvuuteen, koska tarjottimen kanssa maksaminen oli hieman hitaampaa ja epävarmempaa, vaikka tarjotin oli koko ajan laskettuna linjastopöydällä. Ravintolasalissa oli paljon istumapaikkoja vapaana ja tila sekä pöydät olivat siistejä.

Ravintolasali oli melko viihtyisä, mutta varsinaista elämystä ei kuitenkaan koettu. Salin ikkunoissa oli kauniit, värikkäät verhot, jotka toivat tilaan paljon kotoisuutta. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä BM2 ravintolassa oli salin värikkyyys, sillä salissa oli käytetty pirteitä värejä yhdistämällä niitä neutraaleihin väreihin, uudenoloiset pöydät ja tuolit sekä siisteys. Lisäksi istumapaikan etsiminen oli helppoa ja nopeaa. Ravintolassa oli myös melko hyvät opasteet koko lounasruokailuprosessin läpi.

6.3 SWOT-analyysi saadusta aineistosta

Tässä luvussa tarkastellaan havainnoinnin, mystery shoppingin ja benchmarkingin avulla saatua aineistoa nelikenttäisen SWOT-analyysin avulla (taulukko 2). SWOT-analyysissä vahvuudet ja heikkoudet keskittyvät pääsääntöisesti havainnoinnin ja mystery shoppingin tuloksiin. Mahdollisuuksien ja uhkien osalta on käytetty benchmarkingin tuloksia, mutta myös muiden menetelmien avulla saatuja tuloksia. SWOT-analyysissä on lisäksi otettu huomioon heikkouksien osalta ongelmakohtia, jotka ovat tiedossa, mutta eivät näkyneet tutkimuskerroilla.



Taulukko 2: SWOT-analyysi saadusta aineistosta

Koska asiakaskokemus ja viihtyvyyden tunne ovat jokaisen ihmisen omia kokemuksia, joihin vaikuttavat niin kohtaamiset, mielikuvat kuin tunteetkin, on menetelmien avulla saatu aineisto hyvin toisistaan poikkeavaa (Löytänä & Korteso 2011, 11). Tästä syystä SWOT:ssa esiintyy eri kohdissa sama huomio, esimerkkinä ravintolasalin värit, jotka ovat sekä mahdollisuuksien että uhkien kentässä, koska värityksen koettiin sekä miellyttävänä että silmiinpistäväksi. SWOT:n rakennetta tarkastellaan aloittamalla vahvuuksista ja heikkouksista, jonka jälkeen siirrytään mahdollisuuksiin ja uhkiin.

Kuten taulukosta 2 nähdään, ravintolasalin vahvuuksia mystery shoppingin ja havainnoinnin perusteella ovat siisteys, henkilökunnan ystävällisyys ja palvelupolun kohdista eniten yhteneväisiä huomioita saaneet maksaminen ja sen helppous sekä astioiden palautus. Maksutapahtuman arvioinnissa on otettu huomioon sekä ennakoon maksaminen kahvilassa että ravintolasalin ovella tapahtuva maksaminen. Vahvuuksia ovat lisäksi tehokas tilankäyttö, riittävä tila ja istumapaikat ruuhka-ajan ulkopuolella, viihtyisyyttä tuovat kangassermi sekä leipäpisteen pöydän runsas tila.

Taulukon toisessa sarakkeessa on pohdittuna ravintolasalin heikkouksia. Heikkoudet ovat muodostuneet sekä osan mystery shopping-henkilöiden ajatusten perusteella että yleisessä tiedossa olevan tiedon perusteella, koska varsinaisille tutkimuskerroille ei sattunut juuri ruuhkaa, jota ravintolaan kuitenkin aika ajoin muodostuu. Mystery shoppingin perusteella heikkou-

deksi lukeutui linjaston alueen vähäinen tila, sillä se oli mainittuna kaikissa havainnointilomakkeissa. Ruuhkaisena aikana tilan ajateltiin olevan ahdas, sillä jonottamiselle on vain vähän tilaa.

Ravintolasalin mahdollisuuksien kenttään on koottu asioita kaikkien käytettyjen menetelmien osalta. Mahdollisuuksilla pyritään kehittämään ravintolasalin viihtyisyyttä. Havainnoinnin ja benchmarkingin avulla havaittiin, että leipäpöydän tilaa voitaisiin mahdollisesti hyödyntää lisäämällä leipäpisteet molempien juomalinjastojen loppupäähän erillisten pöytien avulla. Mahdollisuudeksi luettiin myös salin värien, verhojen, valoisuuden ja yleisen sisustuksen mukauttaminen. Opastekyltit nähtiin lisäksi mahdollisuutena, koska ne auttaisivat ja parantaisivat varsinkin satunnaisesti tai ensi kertaa ravintolassa asioivien palvelu- ja asiakaskokemusta. Opastekyltit voisivat olla myös osa sisustusta, jolloin ne toimisivat osana yleisen tunnelman luoja. Koska jonojen ja ruuhkaisuuden muodostumista linjastoalueelle on muun muassa tilateknisistä syistä melko haastavaa muuttaa, nähtäisiin mahdollisuutena jonotustilanteen mukavammaksi tekeminen. Ravintolan arvot näkyvät jo tälläkin hetkellä melko hyvin ravintolassa ja sen toiminnassa, mutta vielä enemmän niitä hyödyntämällä saatettaisiin saada luotua asiakkaalle vastuullisen lounasruokailun elämys.

SWOT-analyysin viimeisenä sarakkeena taulukossa 8 on uhat. Uhkia voivat olla opasteiden puuttuminen, salin väriytyminen ja istumapaikkojen käyttö. Ravintolasalissa käytetyt värit ovat melko hallitsevia, minkä vuoksi voi olla haasteellista saada jotkin sisustukselliset ideat toimimaan yhdessä niiden kanssa. Istumapaikkojen käyttö nähtiin havainnoitaessa uhaksi, koska istumapaikkoja täytettäessä useassa tapauksessa pöytiin jäi yksittäisiä vapaita paikkoja ihmisten väleihin, jolloin osa tilassa käytettävissä olevista paikoista saattaa jäädä hyödyntämättä.

6.4 Luotettavuustarkastelu

Jokaisessa tutkimuksessa tulisi pyrkiä arvioimaan sen luotettavuutta. Perinteinen tapa arvioida tutkimuksen luotettavuutta on esimerkiksi tutkimuksen toistettavuus. Mikäli sama tulos saadaan toistamalla tutkimus tai toinen arvioija päätyy samaan tulokseen aikaisemman kanssa, voidaan tutkimus todeta luotettavaksi. Laadullisissa tutkimuksissa luotettavuutta voidaan arvioida muun muassa arvioimalla, kuinka tarkasti tutkimuksen tapahtumat ja paikat on tutkimuksessa kuvattu. Muun muassa ihmisiä ja kulttuuria koskevien kuvausten luotettavuuden arvioinnissa haasteita asettaa niiden ainutlaatuisuus, koska toista samanlaista tilannetta ei ole mahdollista olla, joten arvioinnissa ei pystytä käyttämään perinteisiä luotettavuuden ja pätevyuden arviointitapoja. (Hirsjärvi ym. 2013, 231 - 233.)

Opinnäytetyössä pyrittiin kuvaamaan tutkimusprosessi selkeästi ja tarkasti sekä mahdollisuuksien mukaan uudelleen toteutettavaksi. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että tutkimuksen menetelmät ovat toteuttaneet ihmiset, minkä vuoksi toistettavuus on hankalaa ilman samoja

henkilöitä, koska kokemukset ovat jokaisen ihmisen itse muodostamia käsityksiä, eikä täysin samanlaista tilannetta tule uudelleen.

Tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa suuresti ravintolan kävijämäärä, joka poikkeaa kellonajasta ja päivämäärästä riippuen. Vaikka havainnointi- ja mystery shopping-kerrat ajoitettiin eri viikonpäiviin ja kellonaikoihin, ei suurin ruuhka osunut kyseisten käyntien kohdalle, joten tuloksista ei ole nähtävissä sen vaikutuksia. Kävijämäärän vaihtelu ei kuitenkaan ole ainoa ravintolasalissa koettuun viihtyvyyteen vaikuttava tekijä, joten tuloksia voidaan pitää onnistuneina. Useammilla havainnointi-, mystery shopping- ja benchmarking-kerroilla aineistoa olisi saatettu saada kuitenkin lisää ja eri vaikutuksista.

6.5 Kehitysehdotukset

Tässä luvussa esitellään työn aikana esiin nousseet kehitysehdotukset Bergströmin & Leppäsen (2015, 165) palveluympäristön suunnittelussa huomioitavien aistien avulla. Osa kehitysehdotuksissa liittyy kuitenkin kahteen tai useampaan aistiin, mutta se esitellään kuitenkin vain yhden aistin kohdalla. Kehitysehdotuksissa (kuvio 4) on otettu huomioon sekä salin toiminnallisuuteen että viihtyisyyteen liittyviä asioita. Ehdotusten perustana ovat olleet opinnäytetyön teoria sekä saadut tulokset.



Kuvio 4: Kehitysehdotukset ravintolasalin viihtyisyyden kehittämiseksi

Visuaalisuudessa otetaan huomioon, miltä tila näyttää ja mitä asiakas näkee, esimerkiksi värit, materiaalit, muodot ja ihmiset (Bergström & Leppänen 2015, 165). Ensimmäinen kehitys-

ehdotus liittyy toiminnallisuuteen, lisäistumapaikkoihin ja pöytiin. Tällä hetkellä havainnoinnin perusteella suuret pöytäryhmät ovat tehokkaita ja melko toimivia, mutta niissä jää usein vapaita istumapaikkoja ihmisten väleihin, koska ei tahdota istua aivan vierekkäin tuntemattomien kanssa, mikä nousi esille yhdestä mystery shoppingin tuloksestakin. Useampien pienempien pöytien, esimerkiksi neljän hengen pöytien tuominen tilaan saattaisi parantaa osin salin istumapaikkojen täyttöastetta, mutta pienempiä pöytiä käytettäessä täytyy ottaa huomioon myös pöytien ympärilleen vaatima tila, joten suunnittelussa tulisi hyödyntää ammattilaisen tietoutta.

Mystery shoppingin tuloksissa leipäpöytä koettiin hyvänä, koska siinä oli riittävästi tilaa laskea tarjotin. Havainnoitaessa kuitenkin havaittiin sen olevan melko kookas ja että tilaa voitaisiin mahdollisesti hyödyntää lisäistumapaikkojen saannissa saliin. Pienemmän leipäpöydän, kuitenkin sellaisen, johon mahtuu myös hyvin laskemaan tarjottimen, vapauttamaan tilaan voitaisiin tuoda esimerkiksi muutama kahden hengen baaripöytiä tai pienehköjä pyöreitä pöytiä, jolloin tilan eri muodot loisivat kontrastia toisiinsa nähden ja joita pienemmät pöytäseurueet voisivat hyödyntää. Yhtenä vaihtoehtona esitetään myös benchmarkingiin ja havainnointiin pohjautuen leipäpöydän siirto niin, että molempien juomalinjastojen päässä olisi omat pöydät leiville, jolloin vapautunut tila olisi mahdollisesti vielä suurempi. Vapautunutta tilaa voitaisiin hyödyntää myös esimerkiksi kahden hengen pöydillä.

Visuaalisuuden osalta salin viihtyisyyden kehittämiseksi ehdotetaan salin värien mukauttamista neutraalimmaksi esimerkiksi tuolien valkoisella värityksellä. Vaaleammilla väreillä tilan antama vaikutelma olisi rauhallisempi ja vaikuttaisi sitä kautta viihtyvyykokemuksiin. Neutraalimmat värit mahdollistaisivat myös muun sisustuksen vapaamman vaihtamisen esimerkiksi teemavärien osalta. Neutraalimman värimaailman kehitysehdotuksen perustana ovat havainnoinnin, benchmarkingin ja osin mystery shoppingin tulokset.

Ravintolasalissa voitaisiin kuitenkin hyödyntää jo nyt enemmän teemavärejä ja -tavaroita, jolloin asiakkaille voitaisiin luoda elämyksellisiä lounasruokailukokemuksia. Teemoja ei kuitenkaan olisi tarkoitus vaihtaa jatkuvasti, vaan väritystä voitaisiin mukauttaa esimerkiksi keväällä/kesällä ja syksyllä/talvella. Keväällä/kesällä ravintolasaliin voitaisiin tuoda tämän hetken sisustuksen väreihin sopivia kesäisiä värejä esimerkiksi keltaisten tai vihreiden verhojen ja kasvien avulla. Syksyllä/talvella voitaisiin puolestaan hyödyntää esimerkiksi oransseja verhoja ja vaahteran monivärisiä lehtiä esimerkiksi valokuvien avulla. Värejä voitaisiin hyödyntää myös pöytäliinoissa, mikäli liinojen käytölle ei ole esteitä. Pimeinä vuodenaikoina salissa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi paristokäyttöisiä led-myrskyläytyjä ja muita valoja tunnelmaa luomaan. Juhlapyhistä voitaisiin huomioida esimerkiksi jo aikaisemminkin huomioidut juhlat, joulukuun ja halloweenin.

Sekä mystery shoppingin että havainnoinnin perusteella ja osin benchmarkingiinkin pohjautuen ravintolasaliin kaivattaisiin opasteita. Opasteet voisivat olla samalla osa salin visuaalista puolta. Opasteen malliksi ehdotetaan liitutaulua tai liitutaulumaista taulua, jossa opastettava asia olisi ikään kuin käsin kirjoitettu. Liitutaulu sopisi ravintolasalin vaikutelmaan, jota kuvailtiin muun muassa mystery shoppingissa ”koulumaiseksi”. Opasteita voitaisiin lisätä esimerkiksi opastamaan asiakkaita toiselle liha-/kana-/kalalinjastolle, jolloin myös muutkin kuin vaki-asiakkaat osaisivat valita heti myös toisen linjaston, mikä saattaisi myös parantaa liikenteen sujuvuutta maksuaulasta kaikille linjastoille. Lisäksi opasteita voitaisiin lisätä astioiden palautukselle ja poistumiseen, koska poistumistien tämän hetkinen opastekyltti on mystery shoppingin ja havainnoinnin perusteella osin huomaamaton. Varsinaisten opasteiden lisäksi samaa liitutaulutyylillä voitaisiin hyödyntää tuomalla lisää esimerkiksi ”tiesitkö, että”-kylttejä, joiden avulla voitaisiin myös tuoda ravintolan arvoja ja toimintamallia luomutuotteiden osalta enemmän esiin. Kylttien avulla voitaisiin nostaa maustehyllyjä myös enemmän esiin, koska esimerkiksi ensimmäisellä mystery shoppingin kerralla maustehyllyt huomattiin vasta astioita pois viedessä.

Visuaalisuuden osalta viihtyisyyttä voitaisiin saada myös lisää tuomalla ravintolasaliin lisää valoisuutta ja luonnonvaloa nostamalla sälekaihtimet kokonaan ylös, koska valoisuus suurentaisi salia. Sälekaihtimien säätövipujen tai verhojen tulisi kuitenkin olla käytettävissä, mikäli aurinko häikäisisi. Lisäksi salissa voitaisiin hyödyntää helppohoitoisia viherkasveja esimerkiksi pöydillä.

Bergströmin & Leppäsen (2015, 165) mukaan palveluympäristössä huomioitava asia on myös asiakkaan mahdollisuus kokea tunnustelemalla. Kehitysehdotuksissa tunnustelumahdollisuus on huomioitu samalla kun ravintolaan aika ajoin muodostuvat jonot. Koska jonojen muodostumista ei voida välttää, voidaan jonotustilannetta kuitenkin pyrkiä tekemään mukavammaksi ja mieluisammaksi. Kuten Bergström & Leppänenkin (2014, 450) toteaa, että asiakkaan ja yrityksen välillä koetaan monenlaisia kohtaamisia, joista yksi on palveluympäristö, jossa esimerkiksi odotustilassa asiakkaalle voidaan tarjota kyselyyn vastaamismahdollisuus tai mahdollisuus tutustua tuotteisiin.

Maksuaulaan, eli paikkaan jossa jono muodostuu, voitaisiin tuoda seinille, etenkin a’la carte ravintola Flown kanssa yhteiselle ikkunaseinälle, esimerkiksi kuvia yrityksen toiminnasta, nostaa lisää esille ravintolan arvoja esitteillä ja julisteilla tai tuoda luettavaksi luomutuoteutuksia, sillä jonottaessa asiakkailla olisi aikaa tutustua niihin. Tilassa voitaisiin myös mahdollisesti hyödyntää poistumiskäytävällä jo olevia esitteitä, sillä esitteet saattaisivat saada kyseisessä tilassa enemmän huomiota, koska monet asiakkaat poistuvat ravintolasta melko nopeasti, eikä enää pois lähtiessä pysähdy tutustumaan esitteisiin. Mahdolliset kuvat, esitteet tai

muu tilaan tuotava materiaali voitaisiin joko laminoida tai kehystää, jotta ne säilyisivät mahdollisimman pitkään sileänä ja ehjänä ihmisten kulkiessa niiden ohi. Lisäksi kiinnityksessä voitaisiin hyödyntää jo olemassa olevia kiinnitysmenetelmiä ja ottaa niistä mallia.

Tunnustelumahdollisuutta voitaisiin hyödyntää lisäksi muun muassa ravintolan omalla ”luukukalenterilla”, eli kalenterilla, jonka voisi järjestää esimerkiksi joulukuussa joulukalenterin omaisesti. Kalenterin ”luukut” voitaisiin toteuttaa esimerkiksi kirjekuorien avulla ja päivän luukun voisi jättää löydettäväksi jonnekin ravintosaliin, josta satunnainen asiakas sen löytäisi ja saisi pitää. Tällöin asiakas pääsisi tunnustelemaan kalenteriluukkua, vaikka itse ravintolan tuotteita ei pystyäkään tunnustelemaan. Luukkujen sisältö voisi olla jotakin pientä, mutta ilahduttavaa, esimerkiksi jonkin ruoan tai leivonnaisen resepti, lounas, heijastin tai jokin pieni tuote, kuten suklaapatukka.

Bergström ja Leppänen (2015, 165) nostavat esille palveluympäristön miellyttävät ja epämiellyttävät tuoksut, joita asiakas voi tuntea. Ravintolasalissa on jo itsessään mahdollista välillä tuntea ruoan oma tuoksu. Miellyttävää tuoksua voitaisiin lisätä tuomalla saliin enemmän tuoksuja, esimerkiksi kerran viikossa itse paistetun leivän tai korvapuustien muodossa, jotta ne tuoksuivat vielä tarjoiltaessakin.

Palveluympäristön äänet, puhe ja musiikki vaikuttavat osaltaan siihen, mitä asiakas kuulee ja minkälaisen mielikuvan hän palveluympäristöstä muodostaa (Bergström & Leppänen 2015, 165). Toimeksiantajan ravintolasalissa hyödynnetään jo tälläkin hetkellä musiikkia. Saliin voisi tuoda seinille akustiikkapaneeleita tai -tauluja, jotka olisivat myös osana visuaalista ympäristöä. Akustiikkapaneeli tai -taulu voisi olla teetetty omasta kuvasta, joka kuvastaisi yritystä ja sen toimintaa ja jäisi asiakkaiden mieleen. Toisena vaihtoehtona voisi olla myös jokin valmis kuva, joka olisi raikas ja mieleenpainuva.

Bergström & Leppänen (2015, 165) nostaa esiin myös asiakkaan makukokemukset palveluympäristössä. Tämänhetkisestä sisustustrendistä, vihersisustamisesta, voitaisiin ottaa vaikutteita saliin esimerkiksi jo aikaisemminkin hyvää palautetta saaneiden tuoreiden yrttien avulla. Yrtejä voisi itse lisätä ruokaan ja ne voisivat tuoda viihtyisyyttä joko erillisillä hyllyillä pylväissä maustehyllyjen tapaan tai itse pöydissä. Ravintolasalissa voitaisiin myös tarjoilla entistä useammin pieniä maistiaisia, esimerkiksi pienien jälkiruokien osalta. Edellä mainittujen lisäksi palveluympäristön makukokemusta on tukemassa tarjoiltu ruoka.

7 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää BarLaurean lounasravintolan salin viihtyisyyttä. Opinnäytetyö tehtiin laadullisen tutkimuksen keinoin ja sen tavoitteena oli tuottaa kehitysehdotuksia salin viihtyisyyden kehittämiseksi. Tavoitteena oli myös ottaa kehitysehdotuksissa huomioon ravintolasalin toiminnallisuutta, koska salin hyvällä toiminnallisuudella on suuri vaikutus koettuun viihtyvyyteen. Toiminnallista osuutta pyrittiin huomioimaan myös, jotta muodostuvia jonoja voitaisiin mukauttaa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui asiakasnäkökulmasta sekä elämyksellisen kokemuksen tuottamisesta palveluympäristön ja -prosessin avulla. Asiakasnäkökulmassa tutustuttiin asiakaslähtöisyyteen, asiakastytyväisyyteen ja asiakkaan yrityksen toiminnasta muodostamaansa käsitykseen, eli asiakaskokemukseen. Palvelun näkökulmassa tutustuttiin puolestaan asiakkaalle elämyksellisen kokemuksen luomiseen palveluympäristön ja palveluprosessin avulla. Teorian pohjalta muodostettiin havainnoinnissa ja mystery shoppingissa hyödynnetty palvelupolkuuotoinen havainnointitaulukko.

Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelminä havainnointia, mystery shoppingia ja benchmarkingia. Menetelmien avulla saatu aineisto koottiin SWOT-analyytitaulukkoon, jonka avulla arvioitiin ravintolasalin tämän hetkisiä ja tulevia vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

Salin vahvuuksina nähtiin muun muassa siisteys ja tehokas tilankäyttö. Palvelupolun kontaktipisteistä vahvuuksia olivat maksaminen/maksuala ja astioiden palautus. Vahvuutena nähtiin myös salia jakavat kangassermit, suuri leipäpiste sekä istumapaikkojen riittävyys ruuhka-ajan ulkopuolella. Heikkouksiksi puolestaan lukeutui salin ja sisäänkäynnin ajoittainen ruuhkautuminen ja sen seurauksena vapaan istumapaikan löytäminen sekä linjastoalueen vähäinen tila. Mahdollisuuksiksi koettiin jonotustilanteiden parantaminen esimerkiksi tuotteisiin tutustumisen mahdollistamisella, ravintolan arvot, salin värit, verhot, valoisuus, sisustus ja opastus. Lisäksi mahdollisuutena pidettiin leipäpisteen siirtoa, jolloin saatettaisiin saada muutama lisäistumapaikka. SWOT-analyysin uhkakenttään sijoitettiin puolestaan salin melko rauhaton väriyty, vapaiden istumapaikkojen käyttämättömyys sekä opasteiden puuttuminen.

Tulosten perusteella ravintolasali koettiin melko viihtyisäksi ja toimivaksi jo nykyisellään, mihin osaltaan voivat vaikuttaa tutkimuskäyntikerrat, koska kyseisillä kerroilla salissa ei ollut ruuhkaa, vaan paljon vapaita istumapaikkoja, eikä juuri jonoja. Tuloksista voidaan myös päätellä, että salissa koettuun viihtyvyyden tunteeseen ja kuvaan vaikuttavat eniten jokaisen ihmisen oma käsitys viihtyisyydestä ja asioista, joista pitää. Tästä syystä on mahdotonta muodostaa ravintolasalia, jossa kaikki viihtyisivät täysin. Viihtyisän salin muodostuksessa mahdollisimman monelle asiakkaalle auttavat kuitenkin kaikille aisteille virikkeiden tarjoaminen

(Bergström & Leppänen 2015, 165). Edellä mainittuja seikkoja hyödynnettiin myös kehitysehdotusten luonnissa.

Kehitysehdotukset ravintolasalin viihtyisyyden parantamiseksi perustuivat teoriaan ja menetelmien pohjalta saatuun aineistoon. Kehitysehdotukseksi esitettiin muun muassa maksuau-
laan tuotavia esitteitä odotustilanteen mukauttamiseksi mielisemmäksi, leipäpisteen siirtoa
lisäistumapaikkojen saamiseksi, neutraalimman värisiä tuoleja, joiden avulla salista saatava
vaikutelma olisi rauhallisempi ja joiden kanssa voitaisiin hyödyntää erilaisia teemavärejä. Li-
säksi ehdotettiin teemavärien hyödyntämistä jo nyt, esimerkiksi keväällä ja syksyllä, liitu-
taulu- ja käsinkirjoitustyylisen opasteiden lisäämistä sekä kasvien, yrttien ja valoisuuden tuo-
mista saliin viihtyisyyttä tuomaan. Tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa
esimerkiksi kehitysehdotuksia jalostamalla workshopeissa opintojaksoilla, jolloin ehdotuksiin
saataisiin uusia näkökulmia ja ideoita voitaisiin kehittää vielä lisää.

Lähteet

Painetut lähteet

- Baraban, R. S. & Durocher, J. F. 2010. Successful restaurant design. 3. painos. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Daugherty, K. A. 2009. Everything you need to know about mystery shopping. Bloomington: Xlibris.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15-17. painos. Helsinki: Tammi.
- Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. 7. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Kozak, M. 2004. Destination benchmarking: concepts, practices and operations. Cambridge: CABI.
- Kuusela, H. 2001. Virheet palveluorganisaation voimavarana. Teoksessa Grönroos, C. & Järvinen, J. (toim.) Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Kauppa-kaari, 96-107.
- Lassila, H. 2002. Kannustematkailu perustuu elämyksiin. Teoksessa Lassila, H. (toim.) Elämyksillä tuloksiin. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.
- Liikala, J. 1996. Ruokapalvelujen markkinointi. Helsinki: Otava.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pamlnca. 2009. The essential guide to mystery shopping. California USA: Silicon Valley.
- Partanen, E. 2003. Käyttäjälähtöisyyttä tilasuunnitteluun: toimivat tilat palveluille. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, matkailu-, ravitsemis- ja talousala.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Fram.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This is service design thinking: basics, tools, cases. Amsterdam: BIS Publishers.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Tekes. 2011. Käyttäjälähtöiset tilat: uutta ajattelua tilojen suunnitteluun. 12/2011. Helsinki: Tekes.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas. 2. uudistettu painos. Helsinki: KY-palvelu.

Sähköiset lähteet

Laurea. BarLaurea. Viitattu 23.2.2016. <https://www.laurea.fi/laurea/kampukset/leppa-vaara/barlaurea>

MaRa. 2016. Matkailu- ja ravintola-ala toimialana. Viitattu 5.5.2016. <http://www.mara.fi/toimiala/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti>

Opetushallitus. SWOT-analyysi. Viitattu 9.5.2016. http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi

Portaat Luomuun. Viitattu 23.2.2016. <http://www.portaatluomuun.fi/>

Julkaisemattomat lähteet

Ravintolapäällikkö. 2016.

Kuviot

Kuvio 1: Viihtyvyyteen vaikuttavat tekijät	9
Kuvio 2: Palveluympäristön suunnittelussa huomioon otavat asiat. Mukailtu Bergström & Leppäsen (2015, 165) mukaan.	14
Kuvio 3: Havainnoinnin ja mystery shoppingin palvelupolun kontaktipisteet	20
Kuvio 4: Kehitysehdotukset ravintolasalin viihtyisyyden kehittämiseksi	28

Taulukot

Taulukko 1: Benchmarking havainnointilista.....	24
Taulukko 2: SWOT-analyysi saadusta aineistosta.....	26

Liitteet

Liite 1: Havainnoinnin ja mystery shoppingin havainnointitaulukko	39
---	----

Liite 1: Havainnoinnin ja mystery shoppingin havainnointitaulukko

HAVAINNOINTITÄULUKKO	Toiminnallisuus	Viihtyisyys
Maksaminen/maksuauula		
Ruoan ottaminen linjasto		
Ruoan ottaminen juoma, leipä		
Istumapaikan etsiminen/ löytäminen		

Ravintolasali		
Astioiden palautus		
Poistuminen		

1. Kuvaile ravintolasalin vaikutelmaa ja tunnelmaa?

2. Parannus-/kehitysehdotuksia ravintolasalin viihtyisyyden kehittämiseksi?