LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

The Log Out Zone –palveluprosessien mallinnus ja kehittäminen

Levochkina, Svetlana

2015 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

The Log Out Zone –palveluprosessien mallinnus ja kehittäminen

Levochkina, Svetlana
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2015

Laurea-ammattikorkeakoulu **Tiivistelmä**
Leppävaara
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Levochkina, Svetlana

The Log Out Zone –palveluprosessien mallinnus ja kehitys

Vuosi 2015 Sivumäärä 52

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Radisson Blu Hotel Espoon kahden osaston palveluprosessien toteutumista, mallintaa palveluprosessit ja tehdä kehitysehdotuksia toiminnan ja työtehon parantamiseksi. Hotelli- ja ravintola-alalla ei pysty enää kilpailemaan pelkästään fyysisten tuotteiden kuten huoneen ja sängyn laadulla, vaan on erittäin tärkeää panostaa myös asiakaan kokemukseen ja odotusten ylittämiseen. Kun selvittää ne kohdat palveluprosessista, joissa on isoin mahdollisuus vaikuttaa asiakkaaseen, asiakaskokemuksen johtaminen on helppoa. Jokaisella Radisson Blu -hotellilla Suomessa on oma identiteetti, jonka halutaan näkyvän hotellin asiakkaille päivittäisissä rutiineissa. Uusi palvelukonsepti ja identiteetti Radisson Blu Hotel Espoossa on The Log Out Zone. Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää toimintaa parantamalla asiakaskokemusta ja yhtenäistää palvelukulttuuria tuoden The Log Out Zone –palvelukonseptin mukaista työntekoa ajatellen.

Teoreettinen viitekehys jakaantuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään palvelua sekä keskitytään aiheen kannalta olennaisiin palvelukonseptin tekijöihin: tuotteeseen, prosesseihin ja ihmisiin. Myös palvelukulttuurin muodostumiselle tärkeät asiat tuodaan esille. Toisessa osassa käydään läpi asiakaslähtöisyyttä sekä asiakaskokemuksen merkitystä yritykselle. Tässä luvussa käsitellään, miten aineettomien ja aineellisten tekijöiden muodostamalla kokonaisuudella saadaan asiakkaalle haluttuja kokemuksia. Luvussa kerrotaan myös miten asiakaskokemusta johdetaan.

Palvelumallien muodostamiseksi on toteutettu sekä osallistuvaa- että piilohavainnointia toimeksiantajayrityksessä. Radisson Blu Hotel Espoon palveluprosessit on mallinnettu asiakkaan palvelupolkujen ja service blueprint -palvelumallien avulla. Mallit on tehty hotellin kahdelle osastolle, vastaanottoon ja aamiaiselle, ja niistä on pyritty erottamaan ongelmakohdat ja kohdat joihin pystyy erityisesti vaikuttamaan lisäämällä The Log Out Zone -asiakaskokemusta. Tässä osassa on myös selvitetty The Log Out Zone –palvelukulttuurin muodostumisen lähtökohdat. Viimeisessä hankkeen kuvausluvunkappaleessa on käsitelty sitä, miten asiakaskokemuksia saa parannettua entisestään ja millä tavalla The Log Out Zone -palvelukonseptin saa näkyville asiakaskokemuksen parantamista varten.

Kehittämisehdotusten toteuttamisella on mahdollista parantaa Radisson Blu Hotel Espoon toimintaa suhteessa asiakaskokemuksen luomiseen ja se myös mahdollistaa ennakointia valmistautuessa erilaisiin tilanteisiin. Kehitysehdotuksia pystyy käyttämään The Log Out Zone –palvelukulttuurin määrittämisessä ja hyödyntämään asiakaskokemuksen parantamisessa. Tuotettuja palvelumalleja voidaan käyttää jatkossakin, jos ideoidaan palveluja jatkossa ja halutaan keskittyä tietyn kontaktipisteen kehittämiseen.

Asiasanat: asiakaskokemus, palvelukulttuuri, palvelumallit, palvelupolku

Laurea University of Applied Sciences **Abstract**
Leppävaara
Bachelor's Degree Programme in Hospitality Management

Levochkina, Svetlana

The Log Out Zone –Service Process Modeling and Development

Year 2015 Pages 52

In this thesis the main objective was to research the service processes of two departments in Radisson Blu Hotel Espoo, modelize these service processes and make suggestions for the improvement of actions and work efficiency. In the hospitality industry it is not possible to compete with only high quality physical products, such as a hotel room and bed, but it is extremely important to invest in customers' experience and exceed their expectations. There is a good chance to affect customers' experience after assessing the most convenient parts in the processes. Each Radisson Blu Hotel in Finland has its own identity, which is wanted to be shown in everyday routines. A new service concept and identity in Radisson Blu Hotel Espoo is The Log Out Zone. The main purpose of the thesis was to develop actions by improving customers' experience and integrate a service culture by introducing The Log Out Zone –concept to everyday work.

The theoretical framework is divided into two sections. The first section discusses service and it concentrates on the essential parts of the service concept; product, processes and people. The second section focuses on the customer oriented approach and the meaning of the customer experience for the company. This section highlights how experience can be produced for a customer with implementing tangible and intangible factors. Another point discussed is how the customer experience can be managed.

In order to create service process models both hidden and committed observations were used in Radisson Blu Hotel Espoo. The processes are modeled with a customer journey map and service blueprint map. Models were established for two departments of the hotel, reception and breakfast. The sticking points of the service and touchpoints that can be affected with The Log Out Zone customer experience were spotted. The main components of The Log Out Zone service culture are distinguished and explained. The last section envisions how customer experience can be improved and how the The Log Out Zone concept can be more visible in order to improve service quality.

The development proposals can improve actions in Radisson Blu Hotel Espoo regarding customers' experience and they also allow to predict actions for different occasions. The proposals can be used in determining The Log Out Zone service culture and in improving customers' experiences. The created service models can also be used in the future in order to make some innovations when specific touch points need to be altered.

Keywords: customer journey, experience, service blueprint, service culture

Sisällys

1 Johdanto 6
2 Radisson Blu Hotel Espoo ja palvelukonseptit hotellissa 7
2.1 Radisson Blu Hotel Espoo 7
2.2 Palvelukonseptit Radisson Blu -ketjussa 9
2.3 The Log Out Zone 10
3 Palvelu ja asiakaskokemuksen johtaminen 11
3.1 Palvelu ja palvelukonsepti 11
3.1.1 Palvelukulttuuri 13
3.1.2 Tuote 13
3.1.3 Prosessit 14
3.1.4 Ihmiset 14
3.2 Asiakaskokemuksen johtaminen 15
4 Radisson Blu Hotel Espoon palveluprosessien kehittäminen 18
4.1 Tiedonhankinta- ja suunnitteluvaihe 18
4.1.1 Radisson Blu Espoon johtoryhmän ryhmähaastattelu 19
4.1.2 Havainnointi kohdeyrityksessä - Osallistuva havainnointi 20
4.2 Suunnittelusta toteutukseen – prosessien mallintaminen 22
4.2.1 The Log Out Zone –palvelukulttuurin lähtökohdat 22
4.2.2 Asiakkaan palvelupolut Radisson Blu Hotel Espoossa 23
4.2.3 Service blueprint -palvelumallit Radisson Blu Hotel Espoossa 28
4.3 Radisson Blu Hotel Espoon palveluprosessien kehittäminen 32
4.3.1 Palveluvaiheiden ongelmat ja niiden kehitys 32
4.3.2 Asiakaskokemuksen parantaminen palveluprosessissa 34
5 Yhteenveto ja arvio 36
Lähteet 38
Kuvat 41
Kuviot 42
Liitteet 43

1 Johdanto

Opinnäytetyön tekeminen alkoi vuoden 2015 tammikuussa. Toimeksiantajana opinnäytetyölle oli Radisson Blu Hotel Espoo, jonka tarve oli kehittää uuden The Log Out Zone palvelukonseptin näkymistä osana palvelukulttuuria. Tavoitteena oli selvittää palveluprosessien toteutumista kahdella hotellin osastolla, mallintaa nämä prosessit käyttäen apuna palvelumuotoilun työkaluja ja esittää kehitysehdotuksia toiminnalle asiakaskokemuksen parantamiseksi. Selvittämällä, miten Radisson Blu Hotel Espoon kahden osaston asiakaskohtaamiset ja palveluprosessit toteutuvat nykyhetkellä, pyrittiin katsomaan mihin palvelun osiin voitaisiin lisätä asiakaskokemusta parantavia ominaisuuksia.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää toimintaa parantamalla asiakaskokemusta tuomalla uutta palvelukonseptia esille palvelussa. Radisson Blu Hotel Espoossa on otettu vuonna 2014 käyttöön uusi palvelukonsepti The Log Out Zone, jonka on tarkoitus toimia hotellin identiteettinä ja se haluttiin osallistaa myös osaksi hotellihenkilökunnan palvelukulttuuria. Opinnäytetyössä selvennetään uuden palvelukonseptin muodostuminen sekä mallinnetaan palveluprosessit. Opinnäytetyössä käsitellään myös asiakaskokemuksen merkitystä ja tapoja, joilla yritys pystyy johtamaan asiakaskokemuksia.

Opinnäytetyön tekeminen alkoi keväällä 2015 ja jatkui kesällä, jolloin suurin osa havainnoinnista tehtiin. Radisson Blu Hotel Espoo toimi pilottihotellina, jossa uusi palvelukonsepti otettiin ensimmäisenä laajemmin käyttöön ja markkinoitiin osaksi hotellikokemusta. Palveluprosesseita on opinnäytetyössä tutkittu havainnoinnin avulla, jonka jälkeen prosesseista on tehty asiakkaan palvelupolku. Palvelupolun ympärille on myöhemmin rakennettu palvelumalli eli servie blueprint prosessien hahmottamiseksi kokonaisuutena. Näiden työkalujen avulla on lähdetty tutkimaan prosessien kontaktipisteitä ja myöhemmin opinnäytetyössä on esitetty kehitysehdotuksia. Asiakaslähtöisyys sekä asiakaskokemus ovat toimineet näkökulmina, joiden kannalta opinnäytetyötä on kirjoitettu. Kun palveluprosessit oli selvitetty, niiden mallintamisen avulla pystyttiin selvittämään palvelun kontaktipisteet, joissa oli mahdollista kehittää asiakaskokemusta. Koska prosessit toimivat lähes samanlaisesti kaikissa Suomen Radisson Blu –hotelleissa, opinnäytetyön kehitysehdotukset ovat monistettavissa kaikkiin toimipaikkoihin.

2 Radisson Blu Hotel Espoo ja palvelukonseptit hotellissa

Tässä luvussa on esitelty Radisson Blu -hotelliketju sekä Radisson Blu Hotel Espoo. Suomessa Radisson Blu -hotellit toimivat osana Sokotel Oy:ta ja luvussa kerrotaan myös Sokotel Oy:sta. Myöhemmin tässä luvussa esitellään myös Raisson Blu -hotellien palvelukonseptit sekä esitetään myös mikä on The Log Out Zone -palvelukonsepti. Opinnäytetyö on tehty Radisson Blu Hotel Espoon yksikölle ja The Log Out Zone –palvelukonsepti on haluttu saada paremmin näkyville jokapäiväisiin toimintoihin. Tällä hetkellä palvelukonsepti näkyy monissa palvelutuotteissa tai myynnissä olevissa tuotteissa.

2.1 Radisson Blu Hotel Espoo

Ensimmäinen Radisson SAS hotelli avattiin Kööpenhaminaan vuonna 1960. Tänä päivänä maailmalla on yli 420 Radisson Blu -hotellia 60 eri maassa. Vuonna 2010 Radisson Blu -ketju kasvoi Euroopan isoimmaksi ja se omistaa eniten hotellihuoneita Euroopassa. Vuonna 2015 suomessa toimii kuusi Radisson Blu -hotellia ja vuoden 2016 ensimmäisellä neljännekselle ketju saa kaksi uutta hotellia, Tampereelle ja Helsinkiin. (Radisson Blu 2015.)

Radisson Blu Hotel Espoo sijaitsee Espoon Otaniemessä. Vuonna 2000 hotelli Dipolin tilalle avattu hotelli toimii osana Rezidor Hotel Group -yhtiötä ja Suomessa toiminnasta vastaa Sokotel Oy. Rezidor Hotel Groupilta tulevat standardit näkyvät hotellin toimintamalleissa sekä -prosesseissa, sillä korkeiden standardien toteutuksen ansiosta hotelli saa toimia Radisson Blu -nimen alla. Radisson Blu -hotelleilla on yksi yhteinen missio, joka näkyy kaikissa toiminnoissa. Tämä missio on ”Yes I Can!” –asenteen toteuttaminen jokaisessa asiakaspalvelutilanteessa sekä kaikilla hotellin osastoilla niin vastaanotossa kuin kerroshoidossakin. Mission mukaan asiakkaalle halutaan tuottaa ainutlaatuista asiakaspalvelua sekä palveluelämyksiä. (Radisson Blu 2015.)

Kuva 1: Rezidor Travel Goup:in visiot

Hotelliketjun neljä visiota ovat: intohimoinen hotellityöskentely, innovatiivinen ja vastuullinen toiminta, dynaamisin toimija EMEA- alueella ja halutuin hotelliyhtiö johon sijoittaa ja jonka kanssa tehdä yhteistyötä. Näiden lisäksi Radisson Blu Suomen hotellien toiminnassa näkyy S-ryhmän arvot, jotka puolestaan ovat: ”olemme asiakasta varten, kannamme vastuuta ympäristöstö ja ihmisistä, uudistamme jatkuvasti toimintaamme ja toimimme tuloksellisesti”.

Radisson Blu Espoossa on 209 huonetta, mikä tekee siitä Espoon isoimman hotellin. Tämän lisäksi hotellissa on sauna- ja uima-allasosasto, yksityissauna, kaksi kokoustilaa sekä 120- asiakaspaikkainen Ranta ravintola. Hotellin suurimpia myyntivaltteja verratessa kilpailijoihin on sen ilmainen parkkipaikka. (Radisson Blu 2015.) Hotellin näkyvät osastot ovat vastaanotto sekä ravintola, näiden lisäksi hotellissa on SOL-siivouspalvelulle ulkoistettu kerroshoito. Kokouspalveluista vastaa ensisijaisesti ravintola Rannan henkilökunta ja esimiehet ja huonepalvelusta huolehtii vastaanotto ja ravintola yhdessä. (Radisson Blu 2015.)

Kuva 2: Radisson Blu Hotel Espoo

Hotellin sijaitessa Keilaniemen alueen vieressä, näkyvin asiakassegmentti on liikematkustajat, jonka lisäksi Otaniemen Aalto-yliopiston vierailijat majoittuvat usein hotellissa. Hotelli on myös suosittu urheiluryhmien majoittumisessa ja viikonloppuisin sekä lomakausina hotelli on venäläisten turistien suosiossa.

2.2 Palvelukonseptit Radisson Blu -ketjussa

Radisson Blu -hotelleilla on olemassa monia palvelukonsepteja, jotka näkyvät hotellin jokapäiväisessä toiminnassa ja jotka tuodaan esille asiakkaalle. Näiden palvelukonseptien tarkoituksena on erottua kilpailijoista ja tuoda asiakkaalle lisäarvoa maksamastaan palvelusta. Ensimmäinen palvelukonsepti on ”100 % guest satisfaction guarantee”, joka tarkoittaa 100 prosenttista asiakastyytyväisyystakuuta. Jos asiakas on tyytymätön saamansa palveluun tai johonkin majoitukseensa liittyvään asia pyritään korjaamaan. Mikäli tässä ei onnistuta asiakkaalle voidaan tehdä hyvitys. Majoitusalan kiristyessä jokainen asiakas on pidettävä tyytyväisenä ja saatava palaamaan takaisin. Hotellin yksi kehutuin ja suosituin palvelukonsepti on Super Breakfast eli hotellin aamiainen, joka on uudistunut vuoden 2015 aikana. Tämän lisäksi Radisson Blu -ketjun yksi palvelukonsepti on Grab and Run -varhaisaamiainen, joka tarjotaan asiakkaille, joilla ei ole mahdollista päästä aamiaiselle aikaisen lähdön takia. (Radisson Blu 2015.)

One Touch Service on kaikissa Radisson Blu -hotelleissa käytetty palvelu, jossa asiakas saa yhtä puhelimen nappia painamalla yhteyden asiakaspalvelijaan, jonka kanssa voi hoitaa kaikki asiakkaan pyynnöt huonepalvelusta mahdollisiin tiedusteluihin. Vuonna 2015 helmikuussa Radisson Blu Espoo otti käyttöön One Touch Servise -puhelinapplikaation, jossa asiakas voi hoitaa ruoan tilaamisen sekä muut erikoiskyselyt sovelluksen kautta jopa ennen saapumistaan hotellille. Kaikissa Radisson Blu -hotelleissa on käytössä ilmainen Wi-Fi-yhteys ja kaikissa huoneissa löytyy myös langallinen verkko asiakkaiden käyttöön. Free Internet on varmasti liikematkustajien keskuudessa yksi arvostetuimmista palvelukonsepteista. (Radisson Blu 2015.)

2.3 The Log Out Zone

Vuonna 2014 jalkautettu ”The Log Out Zone” on Radisson Blu Hotel Espoon oma toimintaperiaate ja konsepti muiden suomen Radisson Blu- hotellien ohella. Kyseisiä palvelukonsepteja ja imagoita kehitettiin aluksi markkinointitiimin johdolla ja tarkoitus oli luoda jokaiselle Radisson Blu -hotellille oma identiteetti, jolla erottautua kilpailijoista. The Log Out Zone tarkoittaa sitä, että Radisson Blu Hotel Espoo erottuu olemalla paikka, jossa bisnes ja luonto yhdistyvät ja hotellin sijaitessa aivan liikekeskuksen vieressä sen lähiympäristö ja maastot tarjoavat erinomaiset puitteet ulkoilulle. The Log Out Zone tarjoaa erilaisia palvelutuotteita asiakkaille, joiden avulla asiakas pääsee irtautumaan työnteosta ennen työpäivää tai sen päätteeksi. Palvelutuotteet liittyvät vahvasti rentoutumiseen, luontoon ja terveelliseen elämään ja ne ovat mm. The Log Out Run, The Log Out Table ja The Log Out Hour. (Radisson Blu 2015.)

The Log Out Run on Radisson Blu Hotel Espoossa hotellin henkilökunnan johdolla keskiviikkoaamuisin juostava noin viiden kilometrin mittainen lenkki, jonka päätteeksi asiakkaat pääsevät saunomaan ja aamiaiselle. The Log Out Table on keskiviikkoiltaisin ravintola Rannassa tapahtuva kolmen ruokalajin menu, johon asiakas voi varata paikan. The Log Out Table tuo ihmisiä yhteen keskustelemaan ajankohtaisista aiheista ja luomaan suhteita hyvän ruoan äärressä. The Log Out Hour ajoittuu maanantaista torstaihin After Work -aikaan, jolloin asiakas pääsee nauttimaan edullisempaan hintaan Radisson Blu Espoon baarissa lasin viiniä tai oluen edulliseen hintaan. Asiakkaille tarjotaan myös mahdollisuutta liittyä Log Out Clubiin, joka tarjoaa erilaisia etuja kuten huoneluokan korotusta sekä alennuksen Unisport -kuntosalille. The Log Out Zone on melko urheilullinen konsepti ja asiakkaille tarjotaan ilmaisiksi käyttöön Log Out -pyörät, jotka ovat suosiossa sekä vapaa-ajan että liikematkustajien kesken. Radisson Blu Espoo toimii suomen Radisson Blu -hotelleiden kesken pilottihotellina, jossa uusi, omaperäinen palvelukonsepti on otettu käyttöön ja sen toimivuutta ja mahdollisuuksia on tarkoitus tutkia. (Radisson Blu 2015.)

The Log Out Zone- palvelukonsepti nähdään mahdollisuutena erottautua kilpailijoista ja luoda hotellille oma identiteetti. Johtoryhmän haastattelussa selvisi, että nykypäivänä majoitusalalla on vaikea erottua kilpailijoista perinteisillä majoituksen osa-alueilla. Radisson Blu Hotel Espoossa asiakas on vieras ja henkilökunta toimii emäntä- ja isäntäroolissa. Palvelun lisäksi johtoryhmällä on vahva näkemys palvelukonseptin visualisuudesta. The Log Out Zone halutaan näkymään kaikkiin palvelun osiin myös hotellirakennuksen ulkopuolelle kuten esimerkiksi internetsivuille, sähköposteihin, palautevastauksissa sekä henkilökunnan vaatetuksessa. Log Out Zone:sta halutaan tehdä osa työntekijöiden arkipäivää ja sen halutaan tulevan osaksi palvelukulttuuria. Asiakaskokemukseen pystytään vaikuttamaan suuresti, kun aletaan huomioimaan palvelun toteutumista ja muistetaan kertoa asiakkaalle kaikista mahdollisuuksista.

3 Palvelu ja asiakaskokemuksen johtaminen

Seuraavassa luvussa on käsitelty palvelu sekä palvelukulttuuri. Luvussa on myös esitelty palvelukonseptin toteuttamisen kannalta olennaiset osat. Nämä osat vaikuttavat myös palveluprosessien toteuttamiseen sekä asiakaskokemukseen ja siihen toteutuuko asiakkaalla elämyksellisyys vai jääkö kokemus passiiviseksi.

3.1 Palvelu ja palvelukonsepti

Palvelu on usein aineetonta, asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä vuorovaikutteista toimintaa, joka koostuu useista prosesseista. Palvelun voi myös kuvata palvelupakettina, joka jaetaan kahteen luokkaan: ydinpalvelu ja lisäpalvelut. Hotellitoiminnassa ydinpalvelu on majoitus ja vastaanotto, ravintolan palvelut, huonepalvelu ovat lisäpalveluita, jotka tukevat palveluntarjoajan erottautumista kilpailijoista. (Grönroos 2009, 222 – 223). Kun suunnitellaan palvelukonseptia, tarvitaan paljon tietoa kuluttajakäyttäytymisestä sekä asiakasymmärryksestä. Tarkoituksena on erottautua joukosta tai löytää ratkaisu mahdolliseen ongelmaan. (Miettinen 2011, 108).

Sammallahti käsittelee kirjassaan (2009, 78 - 130) kuluttajalle näkyvää konseptia seitsemän P:n markkinoinnin kilpailukeinojen kautta. McCarthy määritteli markkinoinnin kilpailukeinot ja myöhemmin Boden laajensi kilpailukeinojen määrän seitsemään: hinta, markkinointiviestintä, tuote tai palvelu, jakelu, ihmiset, prosessit sekä fyysinen ympäristö. Sammallahti yhdisti tähän vielä mainetekijät ja tuloksena on palvelukonseptiikan kahdeksan osaa. Tämä suunnitteluprosessi on vahvasti palvelumuotoiluun orientoitunut. (Brady, Goodman, Hansen, Keller, Kotlet 2009, 17; Sammallahti 2009, 78.)

Kun palvelukonseptia lähdetään kehittämään, on tärkeä lähteä selvittämään, miten asiakas tulee kokemaan palveluprosessin (Sammallahti 2009, 80.) Palvelumuotoilua voi helposti käyttää konseptinkehittämisen apuna. Palvelumuotoilun prosessi voidaan Ramaswamyn mukaan jakaa kahteen toisiaan täydentävään osaan: ensimmäisessä vaiheessa palvelua muotoillaan ja toisessa palvelua johdetaan. Ensimmäiseen osaan kuuluu konseptin luominen ja mahdollisten standardien selvittäminen sekä konseptin arviointi, kun taas toisessa osassa konsepti jalkautetaan ja arvioidaan miten se toimii käytännössä. (Miettinen 2011, 108.) Osana palveluprosessia toimii ja vaikuttaa kaikki aina maksupäätteistä henkilökuntaan. Palvelupolku on palvelumuotoilun työkalu, jonka avulla voidaan nähdä asiakkaan palveluprosessin kosketuspisteet. Palvelupolku kuvastaa asiakkaan kokeman palvelun kulutuksen aikajanalla (Tuulaniemi 2011, 39). Palvelupolun ympärille voidaan tehdä service blueprint, joka kertoo tarkemmin yrityksessä tapahtuvat asiakkaalle näkymättömät prosessit. Palvelukonseptin toiminnan täytyy olla tukemassa yrityksen brändiä ja identiteettiä ja näiden on näyttävä jokaisessa osassa palvelukonseptia. (Sammallahti 2009, 80).

Yrityksen näkemys palvelukonseptista täytyy olla yksityiskohtainen ja vahvasti brändiin liittyvä. Kun palvelukonseptin idea on selvillä, sen jalkauttaminen täytyy tapahtua sillä lailla, että koko henkilökunta pystyy perehtymään aiheeseen. Henkilökuntaa voi perehdyttää koulutuksilla tai manuaaleilla ja jokaiselle palvelukonseptille voi löytää oman sopivan perehdytysmuodon, joka on relevantti konseptia kohtaan. Jotta palvelukonsepti toimii onnistuneesti, on tärkeää että koko yrityksen henkilökunta on sitoutunut noudattamaan toimintatapoja. (Sammallahti 2009, 84.)

Palvelukonseptin täytyy näkyä kaikissa palvelun osissa ja kanavissa. Näitä ovat sähköposti, www-sivut ja mahdolliset sosiaalisen median sivut sekä yleinen olemus. Palvelukonseptissa täytyy ottaa huomioon myös muut asiat kuin visuaalisuus, joka koskettaa enimmikseen ainoastaan ihmisen näköaistia. (Sammallahti 2009, 85–86.) Palvelukonseptin pitää näkyä asiakkaalle sekä visuaalisesti että palvelussa ja siitä pitää tulla jokapäiväinen asia toimintamalleissa. Sammallahti kirjoittaa (2009, 85 – 86), että palvelun tai tuotteen täytyy vaikuttaa myös muihin aisteihin. Äänimaailma täytyy olla yhtenäinen niin vastaanotossa kuin puhelinvaihteessa ja sen täytyy olla relevantti tuotteeseen nähden. Asiakkaan mielikuvaan vaikuttaa myös pienemmät asiat kuten pesuaineiden tuoksu hotellihuoneessa, mikä tuo positiivisen ja siistin vaikutelman. Makuaistiin vaikuttaa ravintolan ruoka ja maksukonseptin täytyy olla yhtenäinen. Voi olla hankalaa määritellä, mitkä vaikuttavat tuntoaistiin, mutta esimerkiksi vastaanoton palvelutiskin tunto, huoneessa olevat kalusteet sekä hotellin tärkein aspekti, sänky. (Sammallahti 2009, 85 – 86.) Kun asiakas istuu hotellin aulassa tuolilla, tuntoaistiin vaikuttaa penkinpehmeys tai se onko se kylmä tai liukas.

Tämän opinnäytetyön kohdalla kaksi oleellisinta palvelukonseptin tekijää ovat tuote sekä prosessit. Myös ihmisten vaikutus palvelukonseptin toteuttamiseen ja palveluprosessien tuottamiseen on koettu tärkeänä osana palveluympäristössä. Työssä on lähdetty tutustumaan, miten näiden kahden aihealueen avulla asiakaskokemus saadaan mahdollisimman saumattomaksi, jotta asiakkaan kokema palvelu olisi mahdollisimman erinomainen sekä henkilökunnan tekemät tehtävät mahdollisimman suoraviivaisia ja työntekoa tukevia. Asiakaskokemuksen täytyy olla myös elämyksellistä ja kilpailijoista erottautuvaa ja on erittäin tärkeää jättää muistijälki asiakkaalle, jotta tämä palaa uudestaan (Kortesuo & Löytänä 2011, 48).

3.1.1 Palvelukulttuuri

Kulttuuri on laaja käsite, joka käsittää perinteisten kieli-, uskonto- ja ruokakulttuurin lisäksi myös ihmisen muistot ja kokemukset sosiaalisista tilanteista. Asiat koetaan sekä yksilönä että yhteisönä ja pieneenkin yhteisöön voi muodostua oma kulttuuri. Työyhteisössä tapahtuvaan palvelukulttuurin muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä on paljon ja myös brändiltä tulevat standardit vaikuttavat siihen. Mikäli standardien käyttö ja palveluprosessit ovat vapaampia eikä vahvasti strukturoituja, on helpompi mahdollisuus luoda yrityksessä oma palvelukulttuuri. (Sammallahti 2009, 176.)

Palvelukulttuuri on jokaisessa yrityksessä muodostuva toimintatapojen ja arvojen yhtenäinen ymmärtäminen. Palvelukulttuuri voi muodostua itsekseen, mutta siihen pystytään myös vaikuttamaan yrityksen sisäisellä markkinoinnilla. Yrityskulttuuri antaa työntekijöille ohjenuorat siihen, miten käyttäytyä yrityksessä. (Grönroos 2009, 478.) Palveluhenkinen ilmapiiri on olennainen hotelli- ja ravintola-alalla ja yrityksen kulttuuri voi vaikuttaa palveluhenkisyyteen positiivisesti tai negatiivisesti(Grönroos 2009, 480.).

3.1.2 Tuote

Ensimmäinen osa palvelukonseptiikkaa on tuote. Palvelukonsepti voidaan nähdä myös omana tuotteenaan. Sen täytyy olla kohderyhmän tarpeita vastaava sekä vastata luotuja mielikuvia ja samalla tukea brändilupausta. (Sammallahti 2009, 87.) The Log Out Zone -palvelukonseptia on kehitetty markkinointiryhmän toimesta, mutta suunnittelu ja kehitystoimintaan on vahvasti osallistettu hotellin henkilökuntaa sekä johtoa. Konseptiin on lähdetty tutustumaan kokonaisvaltaisesti. Tuote käsitetään useimmiten fyysisenä tuotteena, mutta kun kyse on palvelutuotteesta se voi myös olla aineeton. Palvelukonseptina The Log Out Zone sisältää sekä fyysisiä tuotteita, että aineettomia palveluita, jotka tuovat asiakkaalle lisäarvoa.

Tuote kilpailee aina markkinoilla olevien vastaavien tuotteiden kanssa. Tärkeintä on, että tuote tuo mahdollisimman paljon lisäarvoa asiakkaalle. Tuotteen tuottaman arvon kasvattaminen onnistuu esimerkiksi laskemalla tuotteen hintaa tai vaihtoehtoisesti nostamalla tuotteesta saatavaa hyötyä. (Tuulaniemi 2011, 19.) Tuotteen täytyy myös vastata yrityksen arvoja ja olla sopiva imagoon.

3.1.3 Prosessit

Prosessit voi käsittää asiakkaan polkuna palvelukokemukseen ja – elämykseen. Kun fyysiseen tuotteeseen voidaan vaikuttaa lisäämällä ominaisuuksia, palvelut ovat aina prosesseja, joihin vaikuttavat monet tekijät ja suuressa roolissa ovat asiakas ja asiakaspalvelija. Asiakkaan osallistuminen palveluprosessiin on yksi olennaisimpia osia onnistuneen palvelukokemuksen luomiseen ja asiakaskohtaamisten aikana asiakas pystyy todellisesti arvioimaan ja kokemaan palvelunlaadun. (Gröönroos 2009, 221 - 222.) Asiakas voi osallistua palveluprosessiin vaikuttaen siihen paljon tai vähän, riippuen siitä millaisesta palvelusta on kyse. Kun asiakas osallistuu palveluprosessiin hän voi vaikuttaa myös muiden asiakkaiden kokemaan prosessiin. (Brady ym.2009 656.) Palveluprosesseihin tutustuessa on myös tärkeää huomioida asiakkaan näkökulma. Prosessin osat, jotka vaikuttavat asiakaspalvelijalle itsestäänselvyyksiltä, eivät välttämättä ole asiakkaalle yhtä tuttuja. Mikäli ei pystytä asettautumaan asiakkaan rooliin ja olemaan empaattisia asiakasta kohtaan, vaikutus voi olla erittäin negatiivinen asiakkaan kokemukseen. (Tuulaniemi 2011, 56).

Palveluprosessi kuvastaa konseptin kokonaistuotteena eikä vaan yhtä osaa palveluista. Koko prosessiketju vaikuttaa sekä palvelun laadun että hinnan mielikuvaan asiakkaalle. Sammallahti kuvastaa onnistumista prosessien tuottamisessa silloin, kun asiakakalla on brändi-identiteetin mukainen kuva yrityksestä tai palvelukonseptista. Kun asiakkaan mielikuva kohtaa yrityksen johdon tavoittelemaa mielikuvaa, palvelukonseptin tavoite on saavutettu. (Sammallahti 2009, 89 - 93). Palveluntuottamisessa on myös paljon, mitä asiakas ei näe. Nämä ovat asioita, jotka toteutetaan taustalla palvelun onnistumiseksi. (Gröönroos 2009, 221). Osana palveluprosesseja voi suunnitella asiakkaan palvelupolun ja luoda sen ympärille service blueprint -mallin, joka kuvastaa yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka eivät näy asiakkaalle prosessin aikana (Sammallahti 2009, 89 - 93.).

3.1.4 Ihmiset

Palvelun onnistuminen vaatii ympärilleen oikeat ihmiset, jotka ovat osaavia työssään ja haluavat toteuttaa palvelua standardien mukaisesti sekä toimintamalleja noudattaen. Ihmiset,

etenkin työntekijät, jotka ovat asiakkaiden kanssa tekemisissä, ovat tärkein elementti palvelukonseptin onnistumisessa. Kokonaispalvelun onnistumiseen vaikuttaa sekä asiakas, että asiakaspalvelija ja heidän kokema vuorovaikutteisuus palvelutilanteessa. Palvelukulttuurilla on suoranainen vaikutus asiakaspalvelunlaatuun, sillä henkilöstön suhteilla ja sisäisellä markkinoinnilla voidaan vaikuttaa henkilökunnan motivaatioon. Henkilökunta on tärkeimmässä osassa rakentamassa mielikuvaa yrityksestä ja välittämässä palvelukonseptin toivottua viestiä asiakkaalle. (Sammallahti 2009, 102 - 121.)

Palvelukonseptin onnistumista varten on tärkeää, että työntekijä tietää, mikä on hänen työnkuvansa sekä rooli konseptin prosessin tuottamisessa. Työntekijällä täytyy olla tarpeelliset resurssit työtehtäviensä suorittamiseksi, kuten tarpeellinen työaika sekä osaaminen. Kun tuodaan uusi palvelukonsepti yritykseen, henkilökunnan perehdyttämisestä on pidettävä huolta. (Sammallahti 2009, 102 - 121.) Miettinen (2011, 53) kirjoittaa ohjeista sekä työkaluista, joita voi tarjota työntekijälle, joiden avulla pystyy selviämään erilaisista asiakaspalvelutilanteista. Näitä ovat esimerkiksi asiakasprofiilit, jotka ovat kuitenkin suurpiirteisiä verrattuna nykypäiväiseen kuluttajaan. Sen lisäksi, että työntekijä tietää omat työtehtävänsä, täytyy pitää myös huolta, että työntekijä on tarpeellisessa työtehtävässä. (Miettinen 2011, 53.) Toimintamallit täytyy selkeyttää ja konseptin tarkoitus ja tavoite täytyy olla ymmärrettävissä. Henkilökunnan on ymmärrettävä, että palvelu on brändin mukaisten toimintamallien toteuttamasta omalla persoonalla ja täytyy olla halu ymmärtää palveluprosessia. (Sammallahti 2009, 102 - 121.) Myös palvelun epäjohdonmukaisuus voi vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen. On tärkeää, että asiakas saa saman tasoista palvelua riippumatta siitä kuka palvelee häntä. Mikäli palvelu on satunnaisia kokemuksia luova, asiakas ei pääse luomaa hyvää muistijälkeä palveluntarjoajasta ja palvelutilanteesta ei tule kokemusta saati sitten elämystä. (Kortesuo & Läytänä 2011, 50).

3.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Yritykset ovat ymmärtäneet, etteivät pysty kilpailemaan keskenään pelkästään hinnalla tai tuotteella. Asiakaslähtöisyys ja asiakaspalveluun panostaminen on ollut suuressa roolissa ja yritykset ovat keskittyneet etsimään vaihtoetoja, joiden avulla he pystyvät erottumaan kilpailijoista asiakaslähtöisen palvelun avulla. Asiakas tekee ostopäätöksen sekä aineellisten että aineettomien tekijöiden avulla.(Cook 2010, 2.)

Cook (2010) esittelee muutamat pääkohdat, jotka vaikuttavat positiivisesti ja tuovat yritykselle aineetonta lisäarvoa. Ensimmäisenä hän mainitsee virheiden, vahinkojen tai mahdollisten epäkohtien hoitamisen. Esimerkiksi, jos aamiaisella loppuu tietty tuote, se miten henkilö

kunta hoitaa tilanteen tulee vaikuttamaan asiakaan reaktioon. Toisena kohtana Cook mainitsee toisista huolehtimisen ja kiinnostuksen osoittamisen asiakasta kohtaan. Tämä vaikuttaa myös niihin asiakkaisiin, joilla ei ole suoraa vaikutusta palvelutilanteessa. Esimerkiksi lastenerikoishuomiointi tai yllättäminen jättää positiivisen muistijäljen koko perheelle, mutta myös tilanteen näkevät asiakkaat saavat positiivisen vaikutelman välittämisestä. (Cook 2010, 13.)

Kolmantena kohtana Cook mainitsee asiakkaan huomioiminen verbaalisesti toivottamalla ”hyvää huomenta” tai ”hyvää matkaa”. Nämä pienet toivotukset voi myös saada persoonallisemmiksi puhuttelemalla asiakasta nimellä. (Cook 2010, 13.) Radisson Blu Hotel Espoon johtoryhmän haastattelussa puhuttiin paljon siitä, että henkilökunta lähestyy asiakasta ja keskustelee asiakkaan kanssa (Liite 1). Hotellinjohtaja Tom Strandberg sanoo, että täytyy päästä ikään kuin asiakkaan ”iholle” ja viettää ylimääräinen hetki asiakkaan kanssa. Tämä vaikuttaa myös neljänteen kohtaan, joka on pyyteetön antaminen. Asiakaspalvelija välittää aitoa kiinnostusta asiakkaaseen esimerkiksi juttelemalla tai kiinnittämällä huomiota tämän olemukseen, muistamalla tämän lapsia tai lemmikkiä. Asiakkaalle voidaan tarjota myös pieni lahja tai hotellissa huoneluokan korotus, joista välittyy asiakkaalle välittämiset tunnelma. (Cook 2010, 13.)

Viides kohta on henkilökunnan ongelmanratkaisukyky ja siihen kuuluu myös se, millä tyylillä ongelma ratkaistaan. Epäkohdan sattuessa asiakas haluaa tuntea empatiaa asiakaspalvelijalta ja usein tämä voi riittää negatiivisen tuntemuksen poistamiseksi. Kuudes ja viimeinen kohta on informaation tarjoaminen asiakkaalle vastaamaan asiakkaan tarpeita. Jos asiakkaalla on toive, siihen voidaan kertoa ratkaisu tai ehdotus, vaikka se ei olisi hintaan kuuluva palvelu. Hotellissa yksin matkustavalle tai pitkään majoittuvalle henkilölle voi tarjota parempaa huoneluokkaa ja esitellä siihen kuuluvat palvelut. Vaikkei asiakas tartu tarjoukseen hän tuntee, että hänelle on tarjottu jotain henkilökohtaisesti. (Cook 2010, 13.)

Asiakaskokemuksen määrittely voi olla vaikeaa, mutta sen voisi sanoa olevan yhteissumma niistä kohtaamisista, mielikuvista sekä tunteista, jotka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. Nämä muodostuneet mielipiteet eivät ole pelkästään rationaalisesti tehtyjä päätelmiä, vaan asiakaskokemukseen vaikuttavat erittäin paljon asiakkaan tunteet. (Löytänä & Kortesuo 2011, 11.) Koska palvelussa asiakas on vuorovaikutuksessa asiakkaaseen, on paljon mahdollisuuksia ja kontaktipisteitä, joissa on mahdollisuus joko tuoda asiakkaalle lisäarvoa tai vastaavasti menettää mahdollisuus täyttää asiakkaan odotukset. Kun asiakas kokee eri kontaktipisteissä palveluprosessin aikana positiivisia sekä negatiivisia kokemuksia, hänen lopulliseen mielipiteeseen sekä kokemukseen voidaan vaikuttaa pienillä eleillä. Kun saadaan enemmän positiivisia kohtaamisia, niin sillä saadaan helposti yksi negatiivinen kontaktipiste hyvitettyä asiakkaan kokemuksessa ja sitä kautta myös myöhemmin asiakkaan antamassa palautteessa. (Angelis, Macintyre & Parry 2011, 86; Löytänä & Kortesuo 2011, 50 - 53.) Kun halutaan vaikuttaa yrityksen tulokseen asiakaskokemuksen kautta, on tärkeää huomioida, että asiakaskokemus ei

ole vain satunnainen ja työntekijästä riippuva, vaan siitä on saatava johdonmukainen kokemus. Koska Radisson Blu Hotel Espoo on ketjuun kuuluva hotelli, sillä on tiettyjä standardeja palvelun suhteen sekä vastaanotossa, että ravintolan puolella. Näitä voi sanoa myös odotettavissa olevaksi kokemukseksi, sillä asiakas osaa odottaa, että häntä tervehditään ja pitää näitä asioita itsestäänselvyytenä. Nämä asiat eivät myöskään vaikuta erityisemmin asiakaskokemukseen eivätkä tee palvelutapahtumasta elämyksellistä. (Löytänä & Kortesuo 2011, 50 - 53.)

Pelkästään fyysisellä tuotteella kilpailu markkinoilla on tullut haastavaksi, siksi asiakaskokemuksen johtaminen ja sen maksimointi on ollut isossa suosiossa yritysten kesken. Suurimmiksi hyödyiksi voi mainita asiakassuhteiden sitouttamista yritykseen sekä asiakkuuden elinkaaren pitenemisen. Idea asiakaskokemuksen johtamisessa on se, että luodessa asiakkaalle voimakkaampia ja enemmän tunteita herättäviä kokemuksia. Tämä auttaa maksimoimaan arvon, joka asiakkaalle tuotetaan joka puolestaan pitkällä tähtäimellä kasvattaa yrityksen tuottoja. (Löytänä & Kortesuo 2011, 11.)

Löytänä ja Kortesuo (2011) mainitsevat neljä näkökulmaa, jotka yrityksen on otettava huomioon kun lähdetään johtamaan asiakaskokemuksen muodostumista. Ensinnäkin asiakkaan minäkuvaa on tuettava ja erinomaisella asiakaskokemuksella yritys pystyy vaikuttamaan positiivisesti asiakkaan minäkuvaan ja vahvistamaan sitä. Toinen kohta on yllättäminen ja elämysten luominen. Tämän näkemyksen perusajatuksena on se, että kun yritys luo vahvoja mielikuvia ja saa vahvempia asiakaskohtaamisia niin myös asiakakan kokemus on vahvempi. Elämyksen voi selittää positiivisena kokemuksena, johon voidaan liittää jokin positiivinen tunnetila. Elämys on erittäin henkilökohtainen asia, sillä jollekin arkinen asia, kuten hotelliaamiainen businessmiehelle, voi olla toiselle erittäin positiivinen yllätys. (Löytänä & Kortesuo 2011, 43 - 47.)

Kolmanneksi näkökulmaksi mainitaan mieleenpainuvuus ja mieleen jääminen. Yritys pystyy analysoimaan palveluprosessien kosketuspisteitä ja katsomaan missä kohdassa on mahdollista vaikuttaa asiakkaaseen erityisen hyvin. Tärkeää on, että yritys luoda asiakkaalle positiivinen muistijälki ei jää kesken, jolloin asiakas saa vain passiivisen kuvan yrityksestä eikä yritys tule arkitilanteessa mieleen asiakkaalle ollenkaan. Neljäs näkökulma on saada asiakas haluamaan lisää. Ihmisen perusviettiin kuuluu se, että hakeudutaan hakemaan mielihyvää. Jos jokin asia on saanut ihmisessä mielihyvän tunteen, sen ääreen hakeudutaan usein toistamiseen. Asiakaskokemuksen täytyy olla niin hyvä, että se tuottaa asiakkaalle mielihyvää ja asiakas tahtoo jatkossakin hakeutua samaan tilanteeseen. (Löytänä & Kortesuo 2011, 48 - 50.)

4 Radisson Blu Hotel Espoon palveluprosessien kehittäminen

Opinnäytetyön kirjoittaminen alkoi vuoden 2015 keväällä kirjoittajan omasta aloitteesta ja kiinnostuksesta Radisson Blu Hotel Espoon uutta palvelukonseptia kohtaan. Suunnitteluprosessin jälkeen toimeksiantaja yrityksessä toteutettiin sekä piilo- että osallistuvaa havainnointia ja tutustuttiin palveluprosesseihin sekä palvelutarjontaan. Kirjallisuudesta lähdettiin tutustumaan asiakaskokemuksen luomiseen ja sekä palvelukonseptien ja palvelukulttuurien muodostumista tukevaan kirjallisuuteen. Osallistuvan havainnoinnin avulla pääsi perehtymään palveluprosesseihin ja mallintamaan selkeät palvelupolut sekä service blueprint -mallit ,joiden avulla pääsi syventymään palvelun kehityskohtiin. Havainnoinnin toteutus ja tutkimustyö opinnäytetyötä varten toteutettiin pääsääntöisesti kesällä ja syksyllä 2015.

Radisson Blu Hotel Espoon johtoryhmän mukaan The Log Out Zone -palvelukonseptissa on lähdetty hakemaan nimenomaan erottuvuutta kilpailijoista ja haettu hotellikokemukselle syvempää sisältöä. Radisson Blu Hotel Espoon johtoryhmä haluaa, että The Log Out Zone -palvelukonsepti näkyisi kaikkialla. Palvelukonsepti noudattaa brändin antamia standardeja, mutta luo Radisson Blu Hotel Espoolle oman identiteetin, jolla erottautua muista hotelleista. Radisson Blu Hotel Espoon johtoryhmän haastattelussa(Liite 1) tuli vahvasti puhe sitä, että työhön täytyy olla palo ja siitä täytyy nauttia. Työn onnistumista sekä konseptin oikeanlaista toteuttamista varten täytyy olla halu tehdä työ hyvin ja asiakaspalvelijalla pitää olla halu miellyttää asiakkaita ja hakea kiitosta. Asiakaskokemus on se, jolla pystyy erottumaan kilpailijoista ja asiakkaat saadaan tulemaan uudestaan.

Radisson Blu Hotel Espoossa palvelukulttuuriin vaikutetaan sekä konsernitasolla että sisäisesti pelkästään Espoon yksikössä. Konsernilla on erilaisia standardeja, jotka viestivät asiakkaalle hänen olevan Radisson Blu -ketjun hotellissa. Jos palvelukonseptia ei ymmärretä yrityksessä henkilökunnan kesken, se tulee vaikuttamaan kykyyn toteuttaa palvelua ja ymmärtää uudistettua yrityskulttuuria. Henkilökunnalle on järjestetty palvelukonseptiin liittyen koulutusta, jonka avulla lähdettiin koko henkilöstön voimin miettimään, mitä The Log Out Zone tarkoittaa.

4.1 Tiedonhankinta- ja suunnitteluvaihe

Opinnäytetyön suunnittelu lähti liikkeelle Radisson Blu Hotel Espoon uudesta The Log Out Zone -palvelukulttuurista ja identiteetistä. Koska hotellin uusi identiteetti on luotu erilaistumista varten, opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia palveluprosessien toimintaa kahdella osastolla ja kehittää näiden prosessien toimintaa suoraviivaisempaan suuntaan vastaamaan

hotellin uutta identiteettiä. Kuten johtoryhmän haastattelussa selvisi, nykypäivänä majoitusalalla on vaikea lähteä kilpailemaan tuotteella, sillä kaikki tarjoavat majoitus ja ravintolapalveluita. Hotellijohtaja Tom Strandbergin mukaan hotellikokemukseen on lähdetty hakemaan uutta sisältöä ja tuomaan asiakkaalle mahdollisuus muuhunkin kuin pelkästään hotellin peruspalveluihin. (Liite 1). Iso osa asiakkaan palvelukokemusta on henkilökunta, joka pystyy toiminnallaan vaikuttamaan suuresti palveluprosessiin. Palvelumuotoilu on nykypäivänä Suomessa erityisen suosittu keino, jolla yritykset pystyvät kehittämään omaa toimintaansa tai tuotteitaan sekä innovoimaan uusia palveluita tai tuotteita. Palvelumuotoilu on erittäin visuaalinen tapa tehdä kehitystyötä. Tärkeässä keskiössä on asiakas ja tarkoituksena on käyttäjän tarpeisiin vastaaminen. (Tuulaniemi 2011, 15). Palvelumuotoilua ei voi sanoa suoraviivaiseksi toiminnaksi vaikka Moritz (2005) on luonut mallin jossa on kolme päävaihetta: ymmärrä, kehitä ja toteuta. Jokaisessa vaiheessa on omia työvälineitä joiden avulla voi kehittää ja innovoida uuden tuotteen alusta loppuun. Vaiheissa pystyy kuitenkin liikkumaan liikkumaan myös taaksepäin ja vaiheita pystyy toteuttamaan samanaikaisesti. Tässä opinnäytetyössä on käytetty prosessikuvausta varten palvelupolkua sekä palvelumallia eli service blueprint:iä.

4.1.1 Radisson Blu Espoon johtoryhmän ryhmähaastattelu

Haastattelu on yleisesti käytetty menetelmä, jolla saa helposti selvennettyä aihetta ja kerättyä uusia näkökulmia aiheesta. Haastattelu on vuorovaikutteista, jossa haastattelija on kriittisessä roolissa. Jotta haastattelua pystyy seuraamaan tilanteessa ilman häiriöitä, haastattelu nauhoitetaan. Myöhemmin nauhoituksen voi litteroida eli kirjoittaa puhtaaksi, jolloin pääsee keskittymään kaikkiin kommentteihin ja vastauksiin. Kun haastattelun kuuntelee uudestaan, haastattelija saattaa löytää uusia näkökulmia aiheeseen, mitä ei välttämättä haastattelutilanteessa tullut huomatuksi. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2009, 95 - 96.)

Johtoryhmän mielipide palvelukonseptista ja siitä, miten sen on tarkoitus toimia, on tärkeää palveluprosessien tutkimista sekä selventämistä varten. Puolistrukturoidun ryhmähaastattelun avulla on mahdollisuus keskustella avoimesti aiheesta ja haastattelulle luodut kysymykset toimivat suuntaviivoina keskustelulle, jotta aiheesta haluttuihin kysymyksiin löydetään vastaus. (Moilanen ym. 2009, 97 - 99). Haastattelussa on paikalla hotellinjohtaja Tom Strandberg, hotellipäällikkö Tiina Backman ja ravintolapäällikkö Ari Eilola. Johdon fokusryhmälle esitettiin aihe haastattelun alussa, jotta he olisivat tietoisia, mitä haastattelulla haetaan.

Johtoryhmän haastattelu toteutettiin maaliskuussa 2015 Radisson Blu Hotel Espoossa. Paikalla olivat hotellinjohtaja Tom Strandberg, hotellipäällikkö Tiina Backman sekä ravintolapäällikkö Ari Eilola. Haastattelu on litteroitu puhekielessä liitteisiin. Haastattelu koostui kahdeksasta kysymyksestä, jotka kaikki käsittelivät The Log Out Zone –palvelukonseptia (Liite 1).

Tarkoituksena oli selvittää, mikä on johtoryhmän näkemys palvelukonseptin prosesseista sekä tavoitteesta. Haastattelun perusteella selvisi, että suurin syy miksi uutta imagoa on lähdetty luomaan hotellille, on halu tuoda jotain uutta asiakaskokemukseen. Radisson Blu Hotel Espoon kannalta lähdettiin perehtymään Otanimen alueen vahvuuksiin ja sen mukaan kehitettiin oma The Log Out Zone -konsepti. Johtoryhmä oli vahvasti sitä mieltä, että majoitusalalla pystytään erottumaan kilpailijoista pitämällä asiakas vieraana ja ottamalla isännän ja emännän rooli. Asiakasta täytyy uskaltaa lähestyä ennen kuin asiakas itse tajuaa lähestyä. (Liite 1

4.1.2 Havainnointi kohdeyrityksessä - Osallistuva havainnointi

Havainnointi on hyvä tutkimusmenetelmä ihmisten käyttäytymisen seurantaan. Havainnointia pystyy toteuttamaan sekä luonnollisessa toimintaympäristössä että keinotekoisesti toteutetussa tilassa. Havainnoinnin avulla tutkija pystyy seuraamaan tilanteen tapahtumien kulkua ja eroten haastattelusta pystytään todentamaan ihmisten käyttäytyvä niin kuin he kertovat. Havainnoinnin toteuttaminen vaatii järjestelyjä ja, mikäli se toteutetaan organisaatiossa, se vaatii esimerkiksi luvan havainnoinnin tekemiseen. Havainnoinnin tulokset on suositeltava rekisteröidä välittömästi esimerkiksi havainnointilomakkeen avulla. Muita suosittuja keinoja ovat äänitteet, valokuvaus ja videokuvaus, mutta näitä tehdessä täytyy havainnoinnin kohteelta pyytää lupa esimerkiksi videokuvaamiseen. Tehdessä havainnointia on tärkeää huomioida myös ihmisten eleet, ilmeet sekä liikehdintä. Näistä näkee paljon esimerkiksi miten ihminen vastaanottaa saamaansa tietoa ja reagoiko hän positiivisesti vai negatiivisesti tilanteessa. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2009, 103 - 105.)

Havainnointia voi olla erilaista ja sitä voidaan toteuttaa täysin piilossa havainnoinnin kohteelta tai osallistuvana havainnointina. Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä on käytetty osallistuvaa havainnointia, jossa tutkija osallistuu toimintoihin asiakkaana tai työntekijänä ennalta sovitun ajanjakson ajan. (Moilanen ym. 2009, 104 - 106; Vilkka 2006, 44.) Osa havainnoinnista on tehty myös ns. piilohavainnointina, kun on tutkittu asiakkaan palvelupolun toteutumista. (Moilanen ym. 2009, 104 - 106.) Osallistuvan havainnoinnin tutkimukset ovat useimmiten kentällä tapahtuvia ja havainnoijan tarkoitus on päästä osaksi kohderyhmää.

Maria Vasenkari (1996) kirjoittaa, että osallistuva havainnointi voidaan jakaa viiteen tyyppiin sen mukaan, miten aktiivisesti havainnoija osallistuu havainnointiprosessiin. Tyypit määräytyvät sekä sen mukaan miten aktiivisesti havainnoija osallistuu sosiaaliseen tilanteeseen ja miten paljon hän vaikuttaa prosessin tilanteisiin sekä tapahtumien kulkuun. Ensimmäinen tyyppi Vasenkarin mukaan on ”Osallistumattomuus”. Tässä tyypissä havainnoija ei osallistu havainnoinnin kohteena olevaan prosessiin eikä myöskään ole vuorovaikutteisesti yhteydessä havainnoinnin kohteisiin. Toinen tyyppi on ”Passiivinen osallistuminen” jossa havainnoija on mukana havainnointiprosessissa, mutta ei sosiaalisesti ole läsnä kommunikoimassa ihmisten kanssa.

Havainnoijalla on tarkkailijan rooli ja yleinen tunnuspiirre on, etteivät havainnoinnin kohteet ole tietoisia havainnoinnista. (Vasenkari 1996, 12 - 13.)Kolmannessa havainnoinnin tyypissä havainnoijan osallistuminen prosessin tutkimiseen on kohtalaista ja sen nimi onkin ”Kohtalainen osallistuminen”. Havainnoija voi olla vuorovaikutuksessa kohdeihmisten kanssa ja he tiedostavat olevansa havainnoinnin kohteena. Tutkija voi olla osana havainnoivaansa yhteisöä, mutta hänen ulkopuolisuus tai ns. erikoisrooli tiedostetaan. Neljäs tyyppi on ”Aktiivinen osallistuminen” ja tässä tyypissä havainnoija pyrkii toimimaan samalla tavalla kuin muutkin tilanteessa olevat ihmiset. Usein tässä havainnoinnin tyypissä pyritään eläytymään prosessimalleihin ja monesti ennen aktiivista osallistumista havainnoija tekee ensin passiivista sekä kohtalaista osallistumista. (Vasenkari 1996, 13 - 14.)

Viides ja viimeinen havainnoinnin tyyppi on ”Täydellinen osallistuja” ja tyypillisesti tällaisessa havainnointitilanteessa tutkija on itse tavallinen osallistuja prosessissa (Vasenkari 1996, 14). Asiakaspalvelutilanteessa täydellinen osallistuja voi toimia joko asiakkaan tai asiakaspalvelu-henkilön roolissa. Hän tiedostaa, miten kyseisessä tilanteessa tulee käyttäytyä ja toimia ja on vahvassa vuorovaikutteisessa asemassa sekä vaikuttamassa tilanteen etenemiseen.

Radisson Blu Hotel Espoon palveluprosessien tutkimista varten tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty sekä piilo- että osallistuvaa havainnointia. Tämän havainnointilajin avulla pääsee tutustumaan palvelutilanteiden ja prosessien toimivuuteen ja nähdä prosessien epäkohdat. Osallistuvan havainnoinnin avulla on myös toteutettu palvelupolku sekä vastaanottoon että aamiaisosastolle nykytilanteesta ja palvelupolun eri kontaktipisteitä on kehitetty toimivampaan suuntaan. Osallistuva havainnointi on tapahtunut asiakaspalvelijan roolissa, mutta osallistuvaa havainnointia on pohjustettu passiivisen havainnoinnin tyypillä paikanpäällä hotellissa. Toteutettu osallistuva havainnointi on tehty työnteon ohessa vuoden 2015 aikana.

Havainnoinnin tuloksena on luotu asiakkaan palvelupolku sekä rakennettu palvelumalli eli service blueprint. Eräs asia, mikä kävi esille vahvasti piilohavainnoinnissa, oli asiakkaan suuren tiedon määrä sisäänkirjautumisen yhteydessä. Tieto, minkä vastaanottovirkailija kertoo asiakkaalle hotellin palveluista, unohtuu nopeasti ja tämä puolestaan ruuhkaannuttaa vastaanottoa myöhemmin, kun asiakkaat soittavat tai tulevat tiskille kysymään samaa tietoa uudestaan. Kun havainnointia toteutettiin aikana, jolloin asiakkaalle annettiin sisäänkirjautumisen yhteydessä mukaan lappu, josta luki kaikki palvelut ja niiden tieto, se vaikutti loppuillan ruuhkattomuuteen.

Aamiaisosastolla havainnointia tehdessä kävi ilmi, että kaksi työvaihetta eivät toteudu jokaisella kerralla. Ensimmäinen on hotelliasiakkaiden nimien kysyminen sen osalta, että kuuluuko aamiainen asiakkaan huonehintaan. Tätä ei tehty päivittäin ja mikäli asiakas asuu pidemmän aikaa, hän saattoi hämmentyä siitä, että ensimmäisenä päivänä nimeä ei kysytty ja toisena

kysyttiin. Tästä aiheutui myös epäselvyyksiä siihen, että asiakas jonka huonehintaan ei automaattisesti kuulunut aamiaista oli saattanut käydä jo muutaman päivän ilmaisiksi aamiaisella. Toinen on hotellin standardeihin kuuluva kahvintuominen kannussa asiakkaalle pöytää, joka ei myöskään toteutunut päivittäin. Toteuttaessa havainnointia aamiaisella, tuli huomattua eri asiakastyyppien tarpeet. Selkeimmät asiakastyypit, jota käyvät Radisson Blu Hotel Espoossa olivat businessasiakkaat, vapaa-ajan matkustajat sekä urheilujoukkueet. Jokaisella asiakastyypillä on oma tyyli, jonka mukaan aamiaiselle toimitaan, vaikka palvelupolku toimii pääsääntöisesti samana. Havainnoinnin perusteella toteutettu palvelumalli on yleisin hotellissa toimiva, mutta kehityskohdassa on käsitelty jokaiselle asiakasryhmälle ominaiset piirteet.

The Log Out Zone näkyy vahvasti tällä hetkellä hotellissa erilaisina tuotteina kuten The Log Otu Zone -tuotteissa, matoissa sekä erilaisina palvelukonseptin osina kuten The Log Out Run ja The Log Out Hour. Uusi palvelukonsepti ei kuitenkaan välity toistaiseksi riittävällä määrällä muihin kanaviin kuten internetsivuilla tai esimerkiksi sähköpostissa. The Log Out Zone ei myöskään välity vielä kunnolla palvelukulttuurista asiakaskokemukseen, sillä se ei ole vielä kokonaan toimiva osa palvelukulttuuria. Palvelukonsepti on asiakkaalle melko tuntematon ja outo käsite, joka liittyy hotelliin ja sen muutamiin palvelukonsepteihin sekä tuotteisiin, muttei ole vielä tavoittanut kokonaiskuvaa asiakkaan näkemyksessä.

4.2 Suunnittelusta toteutukseen – prosessien mallintaminen

Opinnäytetyötä suunniteltaessa tuli esille kaksi metodia, joiden avulla pystyy helposti mallintamaan asiakkaan kokemukset. Palvelupolku on työkalu, jonka avulla saadaan selville asiakkaan kontaktipisteet yrityksen kanssa. Nämä kontaktipisteet muodostavat yhdessä kokonaisen asiakaspalvelukokemuksen. Palvelupolun ympärille on toteutettu service blueprint –malli, jossa palvelupolun lisäksi näkyvät myös asiakkaalle näkymättömät taustatoiminnot, jotka tapahtuvat yrityksessä samaan aikaan.

4.2.1 The Log Out Zone –palvelukulttuurin lähtökohdat

The Log Out Zone –palvelukonseptia on pyritty tuomaan mahdollisimman paljon esille sekä henkilökunnalle että asiakkaille. Molemmat on pyritty osallistamaan tämä palvelukonseptin kehittämiseen keksiessä uusia palvelutuotteita. Palvelukulttuurin muodostaminen vaatii sitä, että se lähtee yrityksestä itsestään. Tässä tapauksessa Radisson Blu Hotel Espoossa on halu lähteä uudistamaan heidän palvelukulttuuria. Tässä yksikössä palvelukulttuuriin vaikuttavat

päätekijät ovat standardit, yhteiset arvot sekä The Log Out Zone. Jotta palvelukonsepti saataisiin onnistuneesti osaksi palvelukulttuuria ja jokapäiväistä työntekoa, on erittäin tärkeää että koko henkilökunta on sitoutuneesti mukana. (Kalliomäki 2014, 41.)

The Log Out Zone –koulutuksessa henkilökunnalta kysyttiin mikä on heidän käsityksensä tästä. Neljä pääkohtaa, jotka käsitettiin osaksi palvelukulttuuria ja miten The Log Out Zone tulisi tuoda esille, olivat huomioiminen, inspiroiminen, energisoiminen ja tutustuminen. Huomioimisella on tarkoitettu vieraanvaraisuutta ja palvelualttiutta. Asiakasta täytyy aina tervehtiä ja pyyteettömästi tarjota apua, olla vieraanvarainen ja isännöidä vierailu. Inspiroiminen on asiakkaan yllättämistä ja ennakoivaa toimintaa. Asiakkaalle voi ehdottaa tekemistä tai palveluita ja saada hänet kokemaan vierailullaan paljon enemmän. Energisoimisella tarkoitetaan sitä, että asiakkaalle välitetään sitä tunnelmaa, minkä hänen toivotaan kokevan. Aamiaisella ollaan energisiä ja hymyillään, kun halutaan välittää pirteää tunnelmaa. Tutustumisella haetaan sitä, että asiakasta oikeasti kuunnellaan. Pyritään muistamaan asiakkaiden suosikkiasiat ja luodaan asiakkaaseen suhde.

Nämä neljä lähtökohtaa voivat toimia hyvänä perustana The Log Out Zone –palvelukulttuurille. Jotta nämä asiat saadaan yhdistettyä osaksi olemassa olevaa palvelukulttuuria, koko henkilökunnan täytyy olla mukana. Koska kyseessä on melko rento konsepti, henkilökunnalla on mahdollisuus toteuttaa sitä erittäin persoonallisesti, eikä tarkkaan strukturoitujen rajojen puitteissa. Tärkein kohta on se, että asiakas on vieras jota isännöidään ja johon halutaan tutustua.

4.2.2 Asiakkaan palvelupolut Radisson Blu Hotel Espoossa

Palvelupolku kuvaa yhdistelmän asiakkaan yksittäisistä kosketuksista palveluun tai tuotteeseen. Asiakkaan kokema palveluprosessi saattaa alkaa kauan ennen konkreettista palvelun kokemista ja se sisältää paljon kontaktipisteitä, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen positiivisesti tai negatiivisesti. Palvelupolku voidaan kuvata helposti kaaviona, josta käyvät ilmi kaikki asiakkaiden eri kosketuspisteet palveluntarjoajan kanssa. Kaavio on suoraviivainen ja etenee aikajanan mukaan vanhimmasta tapahtumasta uusimpaan. (Tassi 2009.) Palvelupolku voidaan jakaa moneen osaan, jolloin aikajanalle tulee monta kontaktipistettä. Kontaktipisteet ovat sekä palvelutuokioita, joissa asiakas on tavalla tai toisella vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. (Tuulaniemi 2011, 39 - 40). Nämä kontaktipisteet voidaan jakaa neljään osaan: kanavat tai ympäristö, ihmiset, esineet sekä toimintamallit. Asiakas pystyy havaitsemaan nämä kontaktipisteet kaikkien aistiensa avulla. (Miettinen 2011, 49,51.)Tässä opinnäytetyössä palvelupolkua on lähdetty tarkastelemaan, jotta saadaan selville miten palveluprosessi toimii tällä hetkellä ja missä kohdissa sitä olisi mahdollista kehittää.

Ihminen kontaktipisteenä voi olla sekä palvelua kuluttava että asiakaspalvelijan roolissa toimiva henkilö. Asiakaspalvelija pyrkii toimintatavoillaan ohjaamaan asiakasta ja tämän toimintaa ja lähettää asiakkaan ennalta suunnitellulle palvelupolulle. Ympäristö kontaktipisteenä voi olla sekä fyysinen ympäristö tai tila mutta myös virtuaaliset ympäristöt kuten yrityksen internetsivut. Fyysisessä ympäristössä yritys voi pyrkiä vaikuttamaan asiakkaaseen hyödyntämällä kaikkia aisteja eri kontaktipisteiden kohdalla. Ambient design -ajattelussa lähdetään hyödyntämään ihmisen viiteen aistiin vaikuttavia ärsykkeitä, joiden avulla haetaan tunnelmaa. Virtuaalisessa ympäristössä taas on tärkeää välittää yhtenäistä kuvaa brändistä. (Tuulaniemi 2011, 39 - 40.)

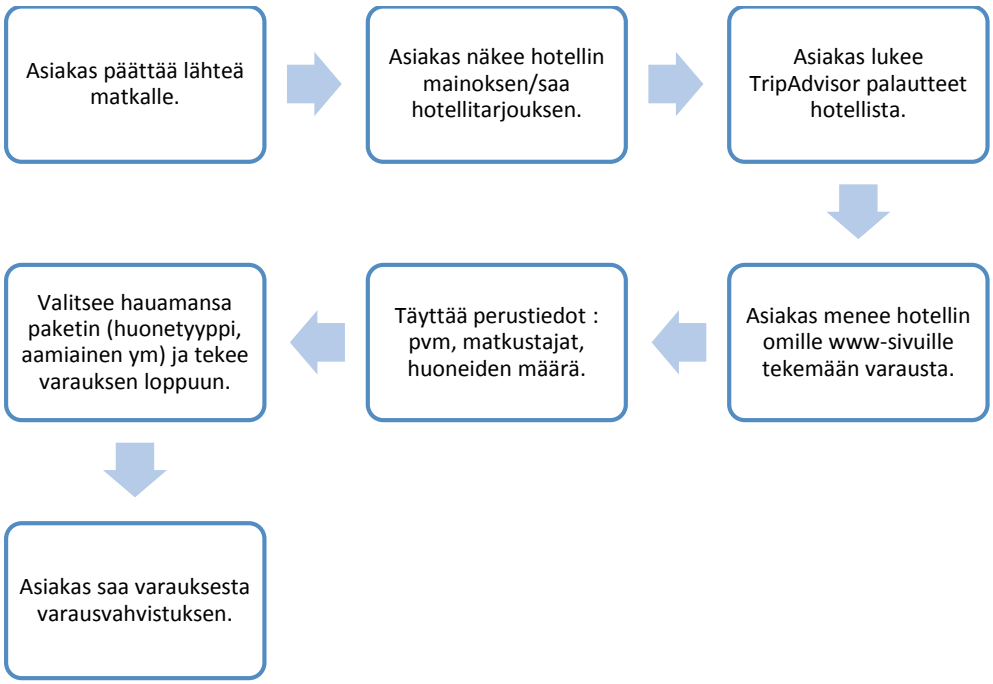
Esineitä ovat kaikkeen palvelunkuluttamiseen liittyvät tavara. Esimerkiksi hotellissa ravintolan ruokailuvälineet sekä hotellihuoneen varustus toimivat todisteena palvelunkäytöstä ja kaikilla on vaikutus asiakkaan palveluprosessiin sekä kokemukseen. Toimintatavat kontaktipisteenä tarkoittaa henkilökunnan sovittuja käyttäytymismalleja, jotka voivat usein olla yrityksen standardeja ja niihin vaikuttaa suuresti yrityksen palvelukulttuuri. (Tuulaniemi 2011, 40.)

Palvelupolku voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Kehittämisen voi sitten kohdistaa rajattuun osaan palvelupolkua. Esipalvelun vaiheessa asiakkaan polku kohti palvelun kuluttamista alkaa ja hän on yhteydessä palveluntarjoajaan sähköisesti tai puhelimitse. Ydinpalvelu on se vaihe, kun asiakas saa arvon kuluttamastaan palvelusta. Jälkipalvelu on asiakkaan kontakti palveluntarjoajaan varsinaisen palvelukokemuksen jälkeen. (Tuulaniemi 2011, 39.)

Opinnäytetyössä on tehty asiakkaan palvelupolku kahdelle osastolle: vastaanottoon sekä aamiaiselle. Palveluprosesseista on selvitetty mahdolliset epäkohdat ja myöhemmin on esitetty vaihtoehdot ja ideat niiden poistamiseksi. Vastaanottopuolen asiakkaan palvelupolku on jaettu kolmen palveluvaiheen mukaan esipalveluun, ydinpalveluun sekä jälkipalveluun havainnollistamisen heloittamiseksi. Esipalvelupolku koskee koko hotellivarausta, mutta tässä tapauksessa se on luokiteltu vastaanoton esipalveluksi. Hotellin asiakkaalla on mahdollisuus tehdä varaus monen erilaisen kanavan kautta: Radisson Blu hotellien omat nettisivut, puhelimitse tai myyntipalvelun sekä matkatoimiston kautta. Tähän palvelupolkuun on valittu asiakas, joka tekee varauksen Radisso Blu:n omien nettisivujen kautta.

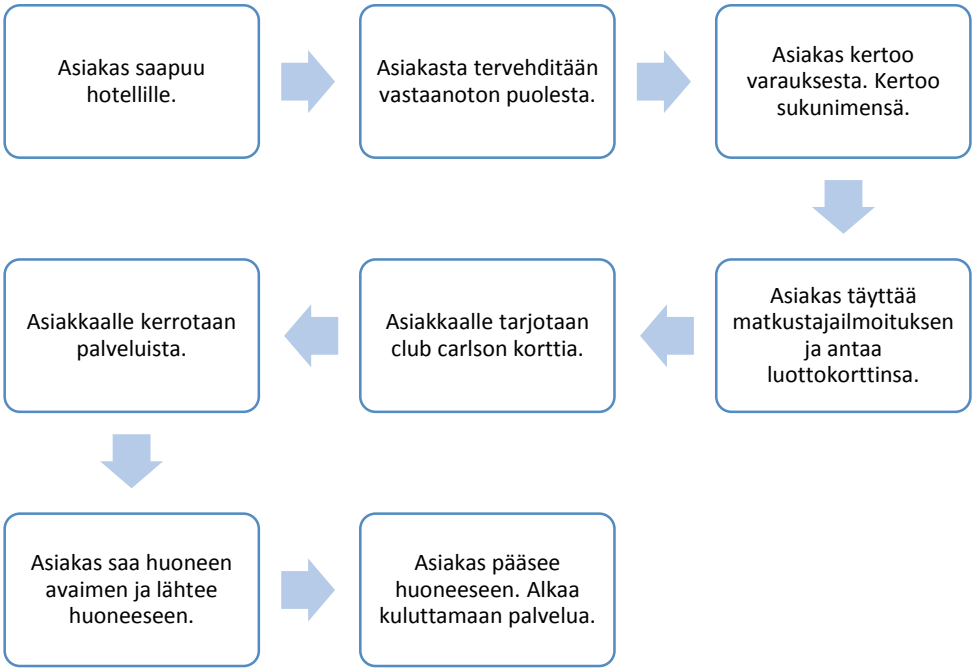
Palvelupolku (Kuvio 1) alkaa siitä, kun asiakas tekee päätöksen lähteä matkalle. Tämän jälkeen hän lähtee perehtymään tarjontaan tai on nähnyt hotellin mainoksen tai tarjouksen. Nykypäivänä asiakkaat etsivät paljon etukäteistietoa hotelleista sekä matkustuskohteista ja TripAdvisor on erittäin todennäköisesti jokaisen matkustavan ihmisen tiedonlähde. Asiakkaat hakevat TripAdvisorista niin hotellin tietoja kuin muiden asiakkaiden kokemuksia. Kun asiakas viimein päättää tehdä varauksen hotellin omilta internet sivuilta hän täyttää matkan tiedot ja

siirtyy sivulle valitsemaan haluamansa huonetyypin. Tämän jälkeen asiakas ovi vielä täyttää yhteystietonsa sekä vahvistaa varauksensa myöhäistä tuloa varten ilmoittamalla luottokorttinsa numeron. Varauksen jälkeen järjestelmä lähettää automaattisesti asiakkaalle varausvahvistuksen ilmoitettuun sähköpostiosoitteeseen.



Kuvio 1: Hotellin esipalvelun palvelupolku

Tässä vaiheessa asiakas on ollut vuorovaikutuksessa ainoastaan virtuaaliseen ympäristöön ja palvelukokemus muodostuu toistaiseksi vasta varauksen tekemisen helppoudesta internetissä. Seuraavassa palvelupolussa (Kuvio 2) näkyy asiakkaan saapuminen hotellille sekä sisäänkirjautuminen. Asiakkaan saapuessa hotellille hän pääsee vuorovaikutukseen niin fyysiseen ympäristöön kuin henkilökuntaankin. Tässä vaiheessa palveluntarjoajalla on myös mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan aisteihin. Saapuessa Radisson Blu Hotel Espooseen The Log Out Zone -kyltti näkyy jo enne kuin ajaa hotellille. Etuovienedustalla on The Log Out Zone -ovimatto ja miljöö toimivat rauhoittavana ympäristönä. Asiakasta tervehditään heti, kun tämä saapuu hotellille ja aloitetaan sisäänkirjautuminen. Palvelupolkuun ja palveluprosessiin tässä vaiheessa vaikuttavat myös hotellin standardit sekä suomen laki liittyen hotellimajoitukseen. Asiakkaan on esitettävä luottokortti sekä täytettävä majoituskortti. Hotellijärjestelmään siirtyy kuitenkin asiakkaan tiedot Radisson Blu -hotellin omilta internetsivuilta, joten majoituskorttiin riittää useimmissa tilanteissa vain asiakkaan allekirjoitus. Vastaanottovirkailija kertoo asiakkaalle aamiaisesta, ravintolasta sekä saunoista ja uima-altaasta jonka jälkeen ohjeistaa asiakkaan huoneen suuntaan tai hisseille. Kun asiakas päätyy lopulta huoneeseen, hän alkaa virallisesti kuluttamaan palvelua, josta on maksanut.

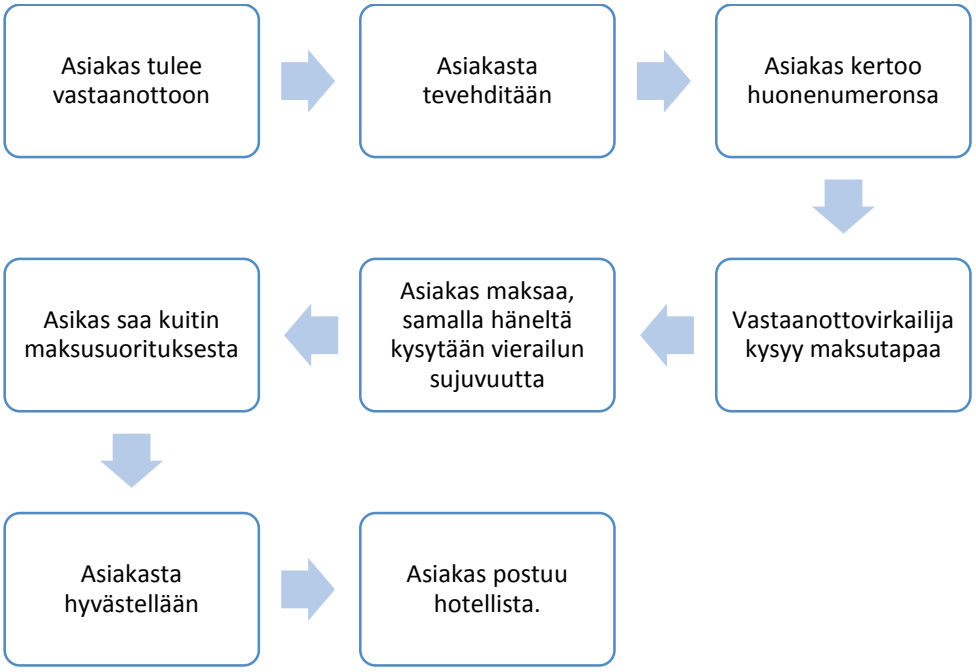


Kuvio 2: Palvelupolku check-in-tilanteessa – saapuminen hotellille

Vaikka asiakas saattaa asioida vierailunsa aikana useastikin vastaanotossa, sisään- ja uloskirjaus valikoituivat olennaisimmiksi palvelupolun osiksi vastaanottotyössä. Seuraava palvelupolku (Kuvio 3) kuvaa asiakkaan uloskirjautumisen tilannetta. Kuten edelliseenkin polkuun tähänkin vaikuttaa hotellin omat standardit. Nämä kaksi palvelupolkua ympäröivät asiakkaan ydinpalvelua majoituksessa ja ydinpalvelu alkaa saapumisesta hotellille ja päättyy hotellista lähtöön.

Sisäänkirjautumisessa tärkeä toiminto aamiaisprosessien kannalta on asiakkaan varauksen tarkistaminen. Kun asiakkaalle kerrotaan palveluista, on tärkeää kertoa kuuluuko asiakkaan huonehintaan aamiainen. Tarjonnan muuttuessa vaihtoehtoon, jossa asiakkaalla on myös mahdollisuus varata huone ilman aamiaista, on tämä aiheuttanut epäselvyyttä varauksissa. Vastaanotossa on tärkeää ilmoittaa asiakkaalle heti tullessa, jos aamiainen ei kuulu hintaan, jotta toisella osastolla vältytään ristiriitaisista tilanteista. Vastaanotossa pitää myös tarjota asiakkaalle mahdollisuus lisätä aamiainen hintaan lisämaksusta. Vaihtoehtoisesti asiakas voi ostaa aamiaisen myös aamulla ravintolasta.

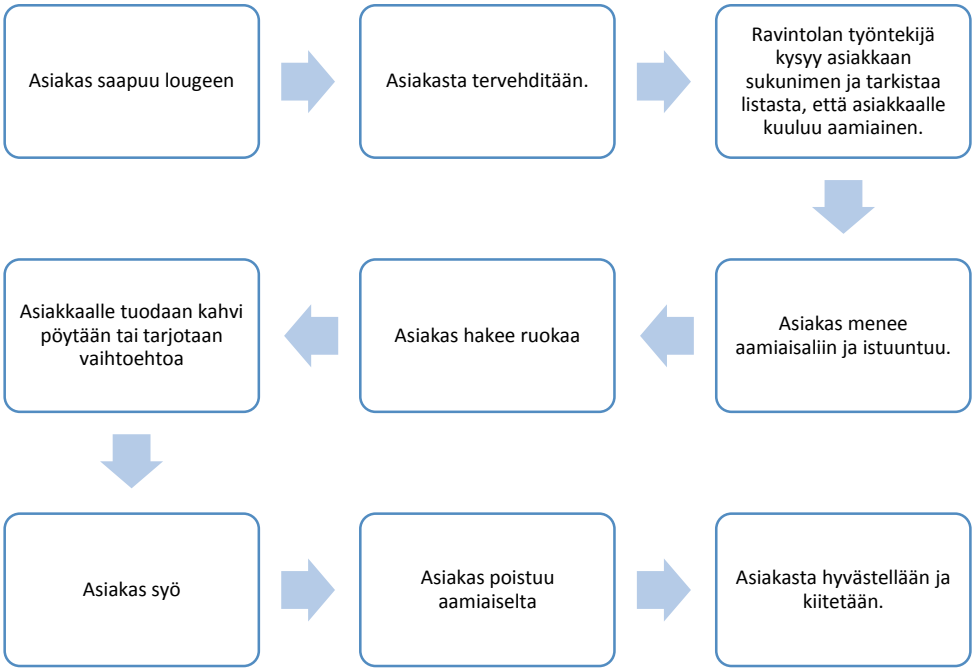
Uloskirjautumisen palvelupolku alkaa siitä, kun asiakas lähtee huoneesta matkalaukkujen kanssa ja tulee vastaanottoon. Häntä tervehditään ja vastaanottovirkailija aloittaa uloskirjaamisen. Asiakkaalta kysytään maksutapaa ja esimerkiksi kortilla maksaessa pyydetään asettamaan kortti maksupäätteeseen. Maksun aikana asiakkaalta kysytään standardien mukaan miten asiakkaan vierailu on sujunut. Asiakas saa kuitin ja hänet hyvästellään. Tämän jälkeen asiakas poistuu hotellista.



Kuvio 3: Palvelupolku check-out-tilanteessa – hotellista poistuminen

Jälkipalvelu on palvelua, joka tapahtuu ydinpalvelun jälkeen, kun asiakas on jo poistunut palveluntarjoajan fyysisestä ympäristöstä. Asiakas on esimerkiksi saattanut unohtaa jotain huoneeseen tai sitten hän lähettää palautetta majoituksesta. Radisson Blu Hotel Espoossa pyritään aktivoida asiakas jälkipalveluun lähettämällä palautelomake sähköpostiin. Tällä tavalla on mahdollista kommunikoida asiakkaan kanssa vielä sen jälkeen, kun tämä on poistunut virallisen palvelun käytöstä ja vaikuttaa asiakkaaseen persoonallisesti.

Aamiaisen palvelupolku on suoraviivaisempi kuin vastaanotossa, mutta siinä on paljon liikkuvia osia kuten ravintolahenkilökunnan sekä keittiön yhteistoiminta. Aamiaisella asiakkaalle halutaan välittä energistä ja positiivista mielikuvaa, joten asiakaspalvelun täytyy olla reipasta sekä hymyilevää. Asiakkaan palvelupolku aamiaisella alkaa siitä, kun asiakas saapuu ensimmäisen kerroksen loungeen. Asiakasta tervehditään jonka jälkeen häneltä kysytään sukunimi, jotta virkailija voi tarkistaa kuuluuko aamiainen asiakkaalle huonehintaan. Tämän jälkeen asiakas istuutuu puhtaaseen pöytään ja hakee ruokaa. Standardien mukaan asiakkaalle tuodaan kahvi pöytään tai vaihtoehtoisesti tarjotaan teetä, kaakaota tai erikoiskahvia. Syötyään asiakas poistuu, jolloin häntä hyvästellään ja kiitetään.



Kuvio 4: Palvelupolku aamiaisella

Aamiaisen palvelupolku toimii erittäin suoraviivaisesti, mutta kuten havainnoinnissa kävi ilmi, osa vaiheista jää tekemättä riippuen työkiireestä. Nimien tarkastaminen on yksi palvelupolun osa, jota ei toteuteta päivittäin systemaattisesti. Tämä puolestaan saattaa aiheuttaa hämmennystä pitkään asuvissa asiakkaissa. Hotelli myös menettää rahaa niistä ihmisistä, jotka käyvät aamiaisella ns. ilmaisiksi. Nimien tarkastuspisteellä ei tällä hetkellä myöskään löydy päätettä, josta asiakaspalvelija voi tarkastaa tilanteen suoraan, mikäli asiakkaan nimi ei löydy listasta. Tässä tilanteessa asiakas joutuu jäämään odottamaan, kun asiakaspalvelija menee vastaanoton puolelle tarkistamaan tietokoneelta varauksen. Tämä osa palveluprosessia aiheuttaa epämukavan tilanteen, josta syntyy negatiivinen asiakaskohtaaminen.

Toinen on kahvin kaataminen, joka myös jää välillä tekemättä. Tämä on osa Radisson Blu -ketjun standardeja, jotka erittäin moni asiakas tuntee. Vaikka työvaiheiden epäsäännöllisyys voidaan osittain selittää kiireellä tai henkilökunnan puuttumisella niin nämä ovat palvelun vaiheita, jotka kuluvat standardeihin ja ne täytyy toteutta. Aamiaisprosessi kaikissa Radisson Blu -hotelleissa suomessa on vuonna 2015 jatkuvasti uudistumassa, josta johtuen yhtenäisen palvelupolun luominen oli haastavaa. Aamiainen jatkaa kehittymistään myös opinnäytetyön toteuttamisen jälkeen.

4.2.3 Service blueprint -palvelumallit Radisson Blu Hotel Espoossa

Palvelupolun ympärille voi rakentaa palveluprosessin kuvauksen, jossa esitetään myös asiakkaalle näkymättömissä olevat palveluprosessin osat. Tämä palvelumalli eli serice blueprint on

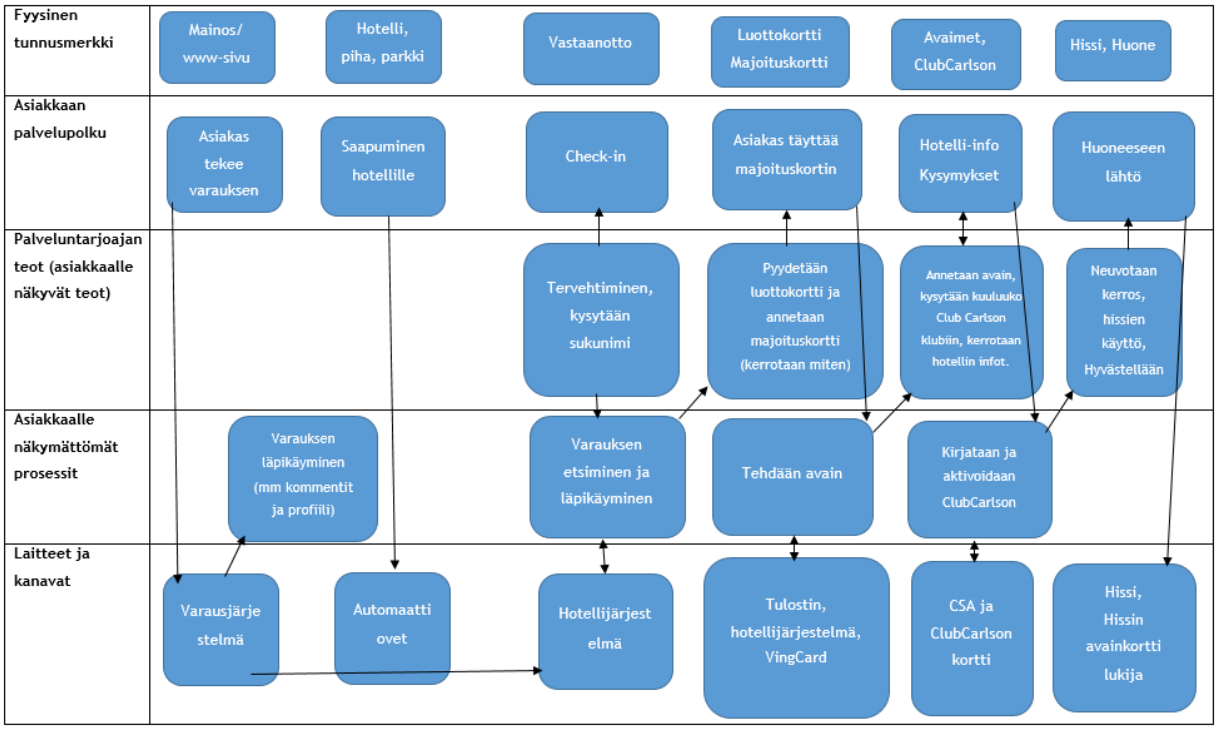
visuaalinen kuvaus palvelun toteuttamisesta, josta käy selville kaikki resurssit, jotka palveluntuottamiseen tarvitaan sekä asiakkaiden vaikutus prosessin toimintaan. Kuten palvelupolussakin service blueprint -malli kuvataan myös kronologisessa järjestyksessä. Palvelumallissa kuvataan erikseen ne toiminnot jotka ovat asiakkaalle näkyvissä olevia sekä ne jotka tapahtuvat näkymättömästi. (Tuulaniemi 2011, 91 - 93.) Service blueprint -tekniikan avulla on mahdollista kehittää palveluprosessien toteutumisen asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Palvelumalli on erittäin strukturoitu ja oikeissa asiakaspalvelutilanteissa monet muuttujat vaikuttavat palvelutilanteen kulkuun. Sevice blueptint –mallissa voi jokaisen malliin osallistuvan kohdalle asettaa rooli, jonka kautta mallintaminen onnistuu helpommin. (Lovlie, Polaine & Reason 2013, 93.)

Service blueprint -malli voidaan kuvata neljänä polkuna. Tuuliniemen (2011) mukaa ylimmälle polulle voidaan asettaa asiakkaan palvelupolku. Tästä selviää kaikki vuorovaikutteiset kontaktipisteet asiakkaan sekä palveluntarjoajan välillä. Asiakkaan kokemana polkuun ei kuulu pelkästään vuorovaikutteisuus asiakaspalvelijaan, vaan siihen vaikuttavat myös kaikki mitä asiakas kuulee ja haistaa tai kokee muiden aistien kautta. Toisella polulla näkyy palveluntarjoajan teot, jotka toteutuvat kuitenkin vielä vuorovaikutuksessa asiakkaaseen. Kolmannella polulla palvelumallissa kuvataan kaikki laitteet ja kanavat, joita asiakas käyttää palvelupolkunsa aikana. Viimeisellä eli neljännellä polulla kuvataan ne tapahtumat ja osat prosessia, jotka eivät näy asiakkaalle, mutta ilman joita palvelu ei toteudu. (Lovlie ym. 2013, 93; Tuulaniemi 2011, 91 - 93.) Viidenneksi riviksi voi laittaa fyysisen tuotteen, joka on mukana prosessin vaiheessa. Tässä opinnäytetyössä tehty palvelumalli on toteutettu Tuulaniemen mallin mukaisesti.

Blueprint-mallin avulla palveluntarjoaja pystyy helposti näkemään palveluprosessien toimivuuden ja nelipolkuinen malli mahdollistaa sen, että mallista selviää prosessin epäkohdat. Palvelumallista voidaan siis helposti selvittää, missä kohdissa voidaan suoraviivaistaa palvelua ja mitkä ovat tällä hetkellä toimimattomia osia service blueprint -mallia tai asiakkaan palvelupolkua. (Tuulaniemi 2011 91-93.) Mallista pystyy selvittämään kontaktipisteet, joissa pystyy helposti vaikuttamaan asiakkaaseen sekä luomaan asiakkaalle parempaa asiakaskokemusta. Service blueprint –mallia pystyy helposti käyttämään apuna erottaakseen ne kontaktipisteet, johon halutaan erityisesti keskittyä. (Lovlie ym. 2013, 96-97.)

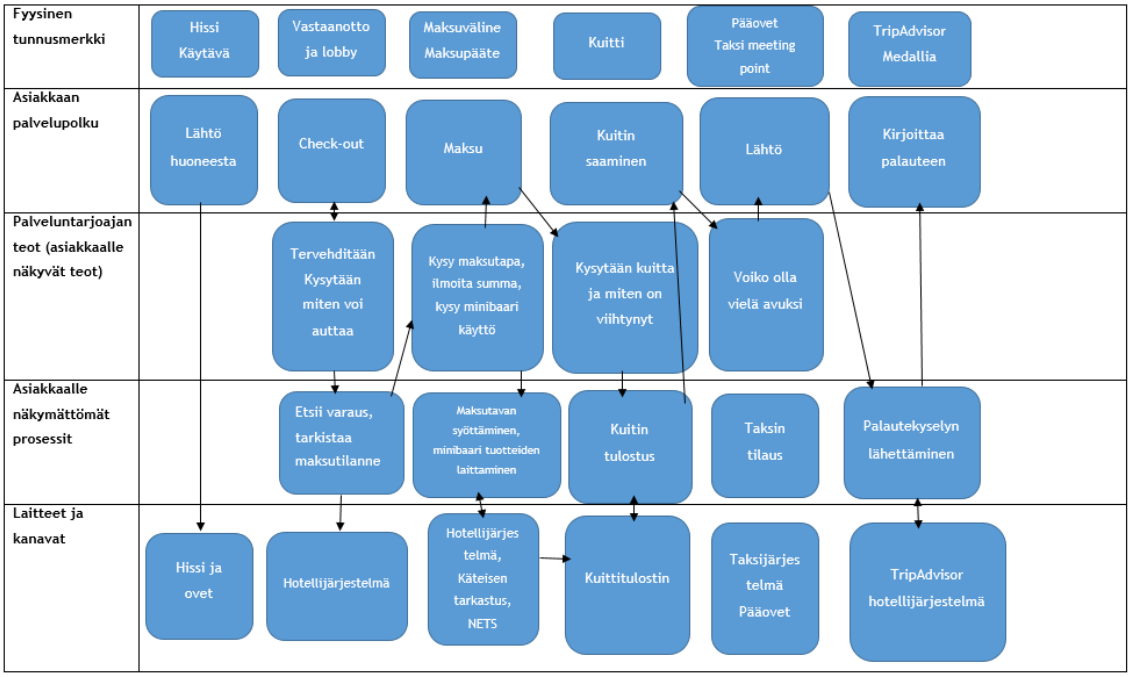
Service blueprin koostuu palveluprosessien osista ja siitä käy ilmi sekä asiakkaalle näkyvät että näkymättömät palveluprosessin osat. Jotta Radisson Blu Hotel Espoon palveluprosessit olisivat selkeät ja niistä pystyisi katsomaan kohdat, joihin pystyy lisäämään uuden The Log out Zone -palveluprosessin osasia, opinnäytetyöhön on laadittu kolme service blueprint –mallia.

Vastaanoton puolella on toteutettu kaksi palvelumallia: check-in ja check-out-tilanteisiin. Asiakkaan sisäänkirjautumisen palvelumalliin on otettu mukaan myös huonevaraustilanne. Aamiaiselle on luotu myös oma palvelumalli. Kaikkien mallien perustana toimii asiakkaan palvelupolku, joka selvisi havainnoinnin yhteydessä. Piilohavainnoinnista kävi ilmi asiakkaan palvelupolku ja osallistuvassa havainnoinnissa pystyi selvittämään myös henkilökunnan näkymättömät toiminnot. Mallissa on viisi riviä: fyysinen tunnusmerkki, asiakkaan palvelupolku, palveluntarjoajan teot, laitteet ja kanavat sekä asiakkaalle näkymättömät prosessit.



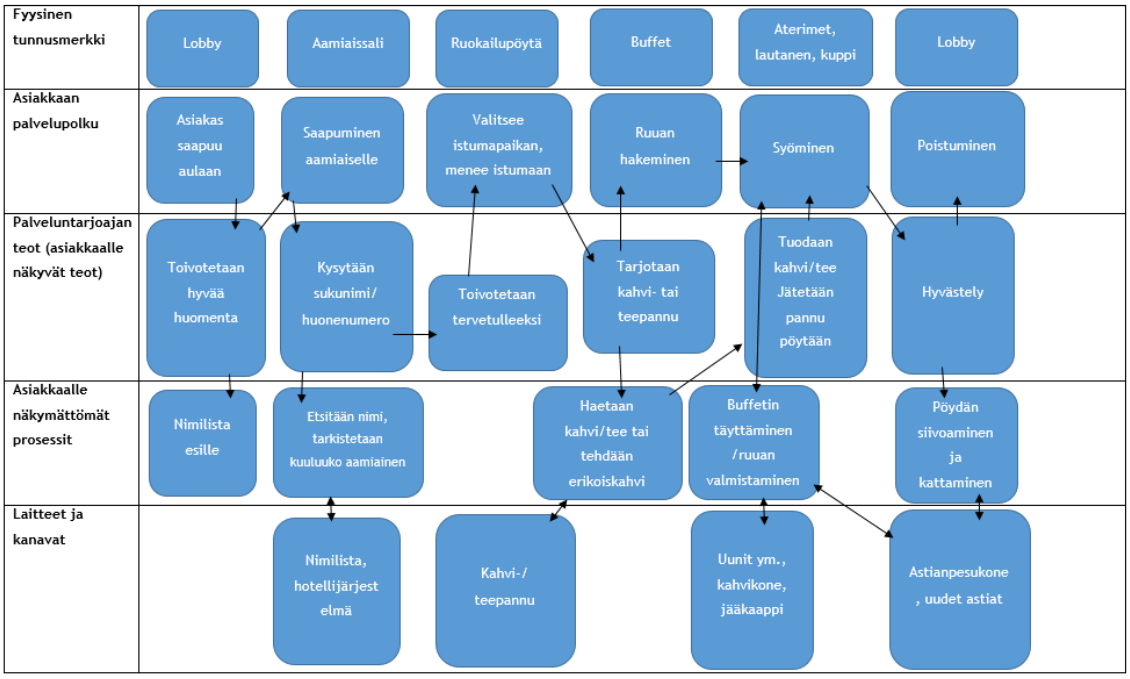
Kuvio 5: Ckeck-in-palvelumalli

Palvelumalli sisäänkirjautumisen yhteydessä on melko selkeä ja siinä esiintyy paljon kohtia, mitkä tulevat joko Sokotel Oy:lta tai Rezidorilta standardeina. Nämä standardit kuuluvat Radisson Blu -ketjun palvelumalleihin ja ne täytyy toteuttaa, jotta brändi-identiteetti säilyy. Koska Radisson Blu Hotel Espoon uusi palvelukonsepti ja identiteetti on The Log Out Zone, sen pitäisi näkyä asiakkaalle niin paljon kuin mahdollista. Kun asiakas saapuu hotellille, hän näkee visuaalisesti The Log Out Zone:n monessa kohtaa mm. hotellin pääovissa, hissin edustalla matossa. The Log Out Zone -palvelua ei kuitenkaan tuoda esille niin paljon muulla tavalla kuin visuaalisesti. Sen täytyy kuitenkin näkyä palvelutuotteiden sekä visuaalisuuden lisäksi myös henkilökunnan perustekemisessä.



Kuvio 6: Check-out-palvelumalli

Kuten Check-in-tilanteessa niin myös check-out-tilanteessa on monta kohtaa, jotka ovat standardeissa tai esimerkiksi kuitin tarjoaminen on Suomen lain mukainen osa palveluprosessia. Jotta asiakkaan palvelupolku olisi mahdollisimman mutkaton ja helppo, on hyvä aina kysyä asiakkaalta onko vielä jotain, missä voi auttaa. Taksin tilaaminen tai bussille neuvominen on asia, minkä asiakas ei välttämättä muista ennen kuin häneltä kysytään onko vielä jotakin.



Kuvio 7: Aamiaisen palvelumalli

Aamiaisella palvelumalli toimii asiakkaan palvelupolussa melkein suoraviivaisesti, mutta siihen kuuluu paljon asiakkaalle näkymättömiä osa-alueita, jotka liittyvät pääosin aamiaisbuffetin ylläpitämiseen sekä pöytien siistimiseen ja kattamiseen. Havainnointia suorittaessa tuli huomattua, että aamiaisasiakkaiden määrä vaikuttaa suuresti aamiaisen sujuvuuteen. Toinen asia, joka vaikutti aamiaisen kulkuun, oli se että minkälaisista asiakkaista oli kyse. Business- ja vapaa-ajan asiakkaiden aamiaisruokailu eroaa huomattavasti toisistaan. Tämän lisäksi Radisson Blu Hotel Espoossa käy usein myös urheilujoukkueita, jotka myös vaativat omanlaisen otteen aamiaisella.

4.3 Radisson Blu Hotel Espoon palveluprosessien kehittäminen

Service blueprint -palvelumalli mahdollistaa sen, että jokainen kontaktipiste erottuu toisistaan ja yritys pystyy keskittymään valitsemaansa palvelun kohtaan. Seuraavaksi on esitetty kehitysehdotuksia palveluvaiheiden parantamiseksi sekä asiakaskokemuksen johtamiseen. Osa edotuksista on otettu käyttöön opinnäytetyön toteuttamisen aikana.

4.3.1 Palveluvaiheiden ongelmat ja niiden kehitys

Sisäänkirjautumisen yhteydessä asiakkaalle kerrotaan paljon informaatiota, joka asiakkaan täytyy muistaa. Havainnointia toteuttaessa selvisi, että asiakkaat soittavat ja käyvät vastaanotossa usein kysymässä nämä perustiedot henkilökunnalta uudestaan moneen otteeseen. Tämä puolestaan vaikuttaa ruuhkauttavasti vastaanottoon ja tulee tehtyä paljon ylimääräistä työtä. Osana palveluprosessin kehitystä toteutettiin vastaanottoon info-lappu (Kuva 2), joka annetaan asiakkaalle mukaan avainkuoren väliin. Lapusta selviää hotellin aikataulut aamiaisen, ravintola Rannan sekä saunan osalta. Tämän lisäksi lapuissa lukee Wi-Fi-tunnus.

Kuva 3: Radisson Blu Hotel Espoon infolappu

Koska Radisson Blu -hotelleissa Suomessa ei löydy vanhanaikaista info-kansiota huoneessa, asiakkaat joutuvat useimmiten muistamaan vastaanotosta saamansa tiedon. Yllä olevaa infolappua on tehty kolmella kielellä: suomeksi, englanniksi ja venäjäksi. Kun asiakkaille annettiin ko. lappu avainkuoren väliin, vaikka kaikki tieto kerrotaan asiakkaalle suullisesti, puheluiden ja vastaanotossa käymiset vähenivät huomattavasti. Tämä lappu mahdollistaa myös sesonkiaikojen nopean päivittämisen ja muunlaisenkin informaation välittämisen asiakkaalle.

Toinen ongelmakohta ilmeni asiakkaan tehdessä varauksen matkatoimiston kautta. Useimmissa matkatoimistoissa asiakkaan tiedot eivät välttämättä välity automaattisesti hotellijärjestelmään. Tässä tapauksessa, jos hotellilla ei ole ennakkoprofiilia asiakkaalle, asiakas joutuu täyttämään tietonsa useaan otteeseen. Hotellin henkilökunta käy kuitenkin päivittäin varauksen läpi ja ottaa mahdolliset oikeat profiilit varaukseen, jotta asiakas pääsee nopeasti tarkistamaan tietonsa majoituskortista ja sisään kirjaus sujuu nopeammin.

Ckeck-in tilanteessa on mahdollista tuoda myös The Log Out Zone:a esille asiakkaille. Asiakkaalta voi esimerkiksi kysyä suunnitelmista illalle ja ehdottaa mahdollista aktiviteettiä. Arkisin asioivalle voi mainostaa Log Out Hour -alennusta ja asiakkaalle voi ehdottaa lenkin sijaan polkupyöräreissua. Tärkeää on tuoda tarjolla olevat palvelut asiakkaan tietoisuuteen muutenkin kuin paperimainoksilla. Asiakkaalle, joka on selkeästi ensimmäistä kertaa vierailemassa hotellissa voi myös kertoa, mitä The Log Out Zone tarkoittaa ja miksi se on olemassa. Sisäänkirjautumisen yhteydessä asiakas saa paljon infoa osakseen, etenkin jos kyseessä ei ole kanta-asiakas, joka tuntee hotellin erittäin hyvin. Tässä tilanteessa henkilökunnan on hyvä ymmärtää asiakasta ja asettua asiakkaan asemaan. Ne asiat, jotka saattavat kanta-asiakkaille sekä henkilökunnalle olla päivänselviä, eivät välttämättä ole ollenkaan tuttuja uudelle asiakkaalle.

Check-out tilanteen palveluprosessi toimii suoraviivaisesti ja siinä pystyy tekemään asiakkaaseen viimeisen vaikutuksen ennen kuin tämä poistuu hotellista. Kun asiakkaalta kysytään, miten hänen vierailu on mennyt, se voi vaikuttaa positiivisesti asiakkaan kokemukseen. Vaikka jokin asia olisi asiakkaan mielestä epäonnistunut, hänelle jää positiivinen kuva kun siitä kysytään ja sitä pahoitellaan saman tien. Tämä saattaa vaikuttaa myös siihen, ettei asiakas laita negatiivista palautetta. Vierailusta kysyminen voi kuitenkin olla melko itsestäänselvyys, jolla ei välttämättä ole vaikutusta asiakkaan mielipiteeseen. Jos asiakas laittaa vierailustaan palautetta, siihen on tärkeää vastata, oli kyseessä negatiivinen tai positiivinen palaute. Jos halutaan tuoda Log Out Zone -imagoa esille, sen on näyttävä kaikissa kanavissa, myös palautteessa. Asiakkaalle voidaan ehdottaa ensi vierailulle jotakin Log Out -tuotetta tai muita hotellin palveluita. On myös erittäin tärkeää, että palautteeseen vastataan mahdollisimman henkilökohtaisesti.

Aamiaisella eräs tärkein kehityskohta on, miten valmistaudutaan erilaisiin asiakasryhmiin aamiaisella. Ennakoinnilla pystyy helposti ja nopeasti vaikuttamaan aamiaisen sujuvuuteen sekä siihen miten onnistutaan. Kun kyseessä ovat businessasiakkaat, heillä on tapana ruokailla nopeasti aikaisemmin aamulla ja annoskoot ovat pieniä. Tärkeintä tässä vaiheessa on kahvin saatavuus ja pöytien riittävyys. Radisson Blu Hotel Espoon aamiainen on auki arkisin kello 6:30–10:00 ja suurin osa businessasiakkaista tulee ruokailemaan ennen kello 9:00. Heidän tarpeisiin on hyvä valmistautua esimerkiksi keittämällä tarpeeksi kahvia ja ennakoida kahvin loppuminen tuomalla ylimääräinen termospannu valmiiksi, jotta kahvin vaihdon saa suoritettua sulavasti. Koska kahvi pitäisi myös tarjoilla kaikille asiakkaille pöytään, on hyvä varautua tarpeellisen suurella määrällä kahvipannuja ja sijoittaa ne eri paikoille aamiaissalia. Tarvittaessa pannun saa nopeasti ja vaivattomasti mukaansa, kun on menossa asiakkaan luokse pöytään.

Vapaa-ajan asiakkaat käyvät aamiaisella yleensä kello 8:00 jälkeen ja painopiste ajoittuu enemmän aamiaisen loppupuolelle. Heillä on tapana istua aamiaisella pidempään ja syödä rauhassa. Heiltä tulee enemmän astioita ja on hyvä tarkkailla, mikäli astioita saa vietyä tiskiin jo ruokailun aikana. Kun tiedetään, että hotellissa on paljon vapaa-ajan matkustajia, voidaan valmistautua aamiaiseen laittamalla pöytäryhmiä esimerkiksi neljälle hengelle, jotta perheet pääsevät istumaan yhdessä. Urheilujoukkueilla on yleensä oma aikataulu, joka saattaa hyvinkin olla hotellin tiedossa. Kun hotellissa on urheilujoukkue, heitä tulee iso joukko kerrallaan syömään ja siinä vaiheessa täytyy varautua isompiin astioihin esimerkiksi jugurtille. Etenkin nuoret urheilijat syövät aamupalaksi puuroa, jugurttia ja juovat paljon mehuja.

Aamiaisosastolla käy niin paljon erilaisia asiakastyyppejä ja niihin pystyy valmistumaan etukäteen, kun tietää millaiset tarpeet milläkin ryhmällä on. Ennakointi auttaa aamiaisen suoraviivaisessa prosessissa ja, kun henkilökunta on valmistautunut, se tuo asiakkaille itsevarma ja hyvin toimivan kuvan. Koska Radisson Blu -hotellien aamiainen on uudistunut siihen malliin, että ruoka näyttää tuoreelta ja sitä on kerrallaan vähemmän esillä, täytyy tämä huomioida etenkin, kun kyseessä ovat urheilujoukkueet ja vapaa-ajan asiakkaat. Buffetin vaihtaminen tapahtuu useammin kuin aikaisemmin ja täytyy olla selkeä työjako, kuka huolehtii buffetin vaihtamisesta.

4.3.2 Asiakaskokemuksen parantaminen palveluprosessissa

Kuten Tuulaniemi (2011) kirjoitti palvelupolusta, yritys voi hyödyntää asiakkaan kaikkia aisteja vaikuttaessaan asiakkaan palvelupolkuun. Tässä Ambien design -ajattelussa tunnelmaa luo esimerkiksi musiikki. Musiikki on se millä voidaan eniten vaikuttaa ihmisen kuuloaistiin. Radisson Blu Hotel Espoossa soi aina musiikki lobby tilassa sekä ravintolassa. Kuuloon vaikuttaa myös melu ja muut ärsykeäänet, kuten keittiöstä kuuluva pesukoneen ääni. Tuntoaistiin

vaikuttavat kaikki pinnat. Esimerkiksi ravintolassa istuttaessa onko tuoli lämmin vai kylmä tai kova vai pehmeä. Näköaistiin on helpoin vaikuttaa, sillä se on kaikki visuaalinen mitä nähdään ympärillä. Tunnelmantuottajia kesällä ovat valo, värikkyys, kasvit kun taas syksyllä ja talvella valoa voi tuoda kynttilöillä ja keskittyä enemmän toisenlaiseen värimaailmaan. Tärkeää on luoda asiakkaalle visuaalinen kuva, joka on yhtenäinen kauden kanssa. Hajuaistiin voi olla vaikea vaikuttaa ja se on tärkeä etenkin ravintolassa. Esimerkiksi hajuaistiin vaikuttaminen on erittäin hienovaraista myyntiä.

Kun asiakkaan palveluprosessi ja palvelupolku on selvillä ja pystytään erottamaan eri kontaktipisteen, yritys voi tietoisesti päättää missä kontaktipisteissä asiakkaaseen halutaan vaikuttaa erityisen paljon. Opinnäytetyössä on jo aiemmin mainittu, että standardit, joita toteutetaan sekä vastaanoton että ravintolan puolella, ovat odotettavissa olevia kokemuksia ja ne eivät luo erityisiä muistijälkiä tai elämyksiä asiakkaalle. Tästä syystä on tärkeää panostaa enemmän johdettuun kokemukseen, joka on ennalta suunniteltu, mutta kuitenkin asiakkaan positiivisesti yllättävä ja sellainen ettei asiakas osaa odottaa tätä.

Vastaanotossa hyvät tilanteet, joissa voidaan kehittää johdetun kokemuksen toteutumista, ovat check-in-tilanteessa. Asiakkaalle täytyy pyytämättä kertoa hotellin tiedot, mutta tämän lisäksi asiakkaalta voi kysyä, minkälaisia suunnitelmia hänellä on majoituksen ajaksi ja suositella jotain aktiviteettiä tai esimerkiksi ravintolaa. Jotta hotellin The Log Out Zone -palvelukonsepti saisi myös enemmän mainosta sekä tunnettavuutta, voidaan ehdottaa heti alussa erilaisia palveluita. Asiakas tekee itse päätöksen, mutta hän varmastikin arvostaa kun hänelle ehdotetaan jotain. Myös ennen asiakkaan saapumista hotellilla voidaan aloittaa positiivisen jäljen jättäminen ja tehdä johdatettua kokemusta. Hotellin varausjärjestelmässä usein löytyy asiakkaan puhelinnumero, jota ei käytetä useimmiten hyväksi. Asiakkaalle voi soittaa ennakkoon ja kysyä onko mahdollisesti tarvetta pöytävaraukselle, kertoa parkkipaikasta sekä kysyä toiveita huoneen sijainnille.

Hotellin varausjärjestelmään on myös hyvä kirjoittaa asiakkaan taustasta tai mieltymyksistä tietoja. Kun asiakkaan profiiliin liittää tiedon siitä, että hän pitää tietystä punaviinistä ja sisäänkirjautumisen yhteydessä kysytään laitetaanko valmiiksi yksi lasillinen ko. viiniä, asiakas kokee palveluelämyksen. Samaa voi toteuttaa myös tilanteessa, jossa asiakas on maininnut tekevänsä jotain erikoista, josta voi sitten seuraavalla majoituskerralla kysyä asiakkaalta. Tunne siitä, että asiakas muistetaan luo eritäin voimakkaita tuntemuksia ja positiivisia elämyksiä.

Myös asiakaspalautteisiin vastaaminen vaatii kehittämistä mieleenpainuvampaan suuntaan. Muuttamalla geneeriset ja valmiiksi asetetut sähköpostivastaukset henkilökohtaisiksi, asiak

kaan kanssa pystyy aloittamaan keskustelun, joka voi parhaimmassa tapauksessa johtaa uuteen kauppaan. Etenkin, jos asiakas käy usein hotellilla ja hän saa useasti palautekyselyn sähköpostiinsa, niin vastauksen kanssa täytyy olla tarkka. Kun asiakas saa saman valmiiksi kirjoitetun palautteen hänen oman palautteensa arvo menettää merkitystä. Myös palautteisiin vastaamisessa täytyy näkyä hotellin The Log Out Zone -imago.

Aamiaisella Radisson Blu -hotellien standardeihin kuuluu kahvin kaataminen asiakkaalle. Ylimääräisen positiivisen muistijäljen voi jättää asiakkaalle esimerkiksi tarjoamalla erikoiskahvia tai jos asiakas asuu useamman aamun ja juo joka aamu vihreää teetä, niin kun hänelle tuo pyytämättä teepannun pöytään se jättää asiakkaalle erittäin positiivisen vaikutuksen ja hyvän muistijäljen.

5 Yhteenveto ja arvio

Opinnäytetyön tavoite oli selvittää miten Radisson Blu Hotel Espoon palveluprosessit toteutuu vastaanotossa ja aamiaisella, luoda prosesseille mallit ja esittää kehitysehdotuksia perustuen siihen prosessien kulkuun. Opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää toimintaa asiakaskokemuksen kautta ja tuoda The Log Out Zone –palvelukonseptia osaksi palvelukulttuuria. Opinnäytetyön tuloksena on luotu kolme service blueprint -palvelumallia. Edellisessä luvussa on myös käsitelty palvelumallien mahdolliset ongelmakohdat ja esitetty kehitysehdotuksia palveluprosessien parantamiseksi sekä The Log Out Zone -palvelukonseptin esilletuomiseksi. On tärkeää, että konsepti ei ole pelkästään visuaalisesti näkyvä, vaan sen täytyy tulla esille kaikilla palvelun osa-alueilla. Asiakasta pystyy perehdyttämään tarjolla oleviin palveluihin niin monessa palveluprosessin kohdassa ja se kannattaa ehdottomasti toteuttaa, jotta asiakas saa mahdollisimman suuren arvon käyttämästään palvelusta. Tämän lisäksi on tehty ehdotuksia asiakaskokemukseen vaikuttamiseen ja sen parantamiseksi. Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet on saavutettu, vaikka aamiaiskonseptin kehittyminen ja uudistuminen vaikutti työn etenemiseen. Osa kehitysehdotuksista ja huomioista eivät ole relevantteja enää opinnäytetyön valmistumisen jälkeen sillä niihin kohtiin on puututtu.

Opinnäytetytön tarkoitus oli kehittää Radisson Blu Hotel Espoon sisäistä toimintaa. Kaksi aspektia, joiden kautta toimintaa kehitettiin tässä opinnäytetyössä, oli asiakaskokemuksen parantaminen ja uuden palvelukonseptin tuominen palvelukulttuuriin. The Log Out Zone –palvelukulttuurin luominen on koko yksikön henkilökunnan vastuulla ja sen täytyy ulottua aina aamiaisosastosta kerroshoitoon. Kun koko henkilökunta on sitoutunut toteuttamaan palvelua toivotulla tavalla, on mahdollista, että The Log Out Zone saadaan osaksi Radisson Blu Hotel Espoon palvelukulttuuria. Tärkeimmät The Log Out Zone:n kodat ovat huomioiminen, inspiroimi

nen, energisoiminen sekä tutustuminen ja nämä asiat voidaan saada päivärutiineihin. Opinnäytetyön kehitysehdotukset on tuotu esille yksikössä, mutta niiden vaikutus sisäiseen toimintaan selviää käyttöönoton myötä.

Vastaanoton puolella yksi helpottava tekijä oli infolappu asiakkaille. Tämä kehitysidea on ollut onnistunut kehitys päivittäiseen vastaanoton työhön ja se on ollut onnistunut tuote. Se vähensi vastaanoton ylimääräistä työtä eikä asiakkailta tullut niin paljon soittoja tai muita kyselyitä liittyen hotellin aikatauluihin. Infolappu on helposti muokattavissa aina voimassaoleviin aikoihin ja se on ollut erittäin toimiva työkalu vastaanoton päivittäisessä työssä. Aamiaisen kehittämisessä suurin haaste oli jatkuva uudistuminen ja muutokset. Tästä huolimatta pystyi luomaan yhtenäisen palvelumalli aamiaiselle ja kiinnittämään huomiota siihen, mitä asiakkaita tai asiakasryhmiä aamiaisella käy. Kolme vahvinta asiakasryhmää aamiaisella ovat Radisson Blu Hotel Espoossa businessasiakkaat, vapaa-ajan matkustajat sekä urheilujoukkueet. Jokaisella ryhmällä on omat ominaispiirteet, jotka liittyvät käyttäytymiseen aamiaisella. Näitä piirteitä seuraamalla ja ennakoimalla pystyy varmistamaan, että aamiainen toimii onnistuneesti.

Opinnäytetyön tuloksena saadut kehitysehdotukset voivat auttaa Radisson Blu Hotel Espoon henkilökuntaa tunnistamaan palveluprosessien kohdat, joissa asiakaskokemukseen pystyy vaikuttamaan positiivisesti ja miten voidaan hyödyntää elämyksen luomista kilpailukeinona. The Log Out Zone on mahdollista ottaa osaksi palvelukulttuuria, kun siitä tunnistaa tärkeät pääkohdat. Opinnäytetyö esitettiin vuoden 2015 lokakuussa Radisson Blu Hotel Espoon johtoryhmälle. Mallinnettuja service blueprint malleja on mahdollista käyttää tulevaisuudessa. Seuraava vaihe palvelukulttuurin kehittämisessä voisi olla henkilökunnan osallistaminen ja edelleenkin perehdyttäminen The Log Out Zone:n tavoitteeseen.

Toimeksiantajan puolelta opinnäytetyön on arvioinut Radisson Blu Hotel Espoon hotellipäällikkö Tiina Backman. Backman arvioi, että opinnäytetyön aihe on toimeksiantajalle tärkeä ja hyödyllinen. Palvelupolut ovat todelliset ja ne ovat kehittämistä kaipaavia osa-alueita. Backman kirjoitti, että kehitysehdotuksissa jo käyttöönotettu infolappu on ollut hyöyllinen ja se on ollut sekä työnteon että asiakaskokemuksen kannalta hyödyllinen väline. Aamiaisen palvelupolulle olisi toivottu enemmän konkreettisia toimenpide-ehdotuksia ja enemmän ehdotuksia jatkotoimenpiteistä, joita hotellilla voidaan toteuttaa seuraavaksi.

Lähteet

Angelis, J., Macintyre, M. & Parry, G. 2011. Service Design and Delivery. New York: Springer.

Brady, M., Goodman, M., Hansen,T., Keller, K. & Kotler, P. 2009. Marketing Management.Harlow: Pearson Edukation Ltd. (13th edition)

Backman, T., Eilola, A. & Strandberg, T. 17.3.2015. Haastattelu. Radisson Blu Espoo. Espoo. Haastattelijana Levochkina Svetlana. Muistiinpanot. (Liite 1)

Cook, S. 2010. Customer Care Excellence: How To Create a Effectie Customer Focus. London: Kogan Page Ltd. (6th edition)

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki. WSOYpro.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Kalliomäki, T. 2014. Tarinallistaminen - palvelukokemuksen punainen lanka. Helsinki: Talentum.

Kortesuo K. & Löytänä J. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY.

Lovelie, L., Polaine, A. & Reason B. 2013. Service design : from insight to implementation. New York: Rosenfeld Media.

Sammallahti, T. 2009. Konseptisuunnittelun supersankari. Helsinki: Books on demand.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Vasenkari, M. 1996. Kulttuurin kenttätutkimuksen alkeet: Osallistuva havainnointi. Turku.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja Havainnoi. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sähköiset lähteet:

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Viitattu. 26.6.2015.
http://taydennyskoulutus.taik.fi/midcom-serveattachmentguid-d8361e9406ea11dd948383d24a544e6c4e6c/lopputyo_tam_mikkokoivisto_2007.pdf

Ma-Ra. 2015. Matkailu on kasvava toimiala. Viitattu 26.6.2015.
https://www.mara.fi/matkailu-on-kasvuala/

Moritz, S. 2005. Service Design: Practical access to an evolving field. Viitattu 6.10.2015
http://stefan-moritz.com/_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf

Radisson Blu. 2015 Viitattu 1.10.2015. www.radissonblu.com .

Tassi, R. 2009. Service Design Tools. Viitattu 27.8.2015. http://www.servicedesigntools.org/

Kuvaläheet:

Kuva 1: Rezidor Travel Goup:in visiot
http://www.rezidor.com/phoenix.zhtml?c=205430&p=aboutmission Viitattu 26.02.2015

Kuva 2: Radisson Blu Hotel Espoo
https://cache.carlsonhotels.com/galleries/radblu/photos/webextra/helzs/main_gallery/summerterrace_interior_1280x960.jpg. Viitattu 6.10.2015.

Kuvat

Kuva 1: Rezidor Travel Goup:in visiot 8
Kuva 2: Radisson Blu Hotel Espoo 9
Kuva 3: Radisson Blu Hotel Espoon infolappu 32

Kuviot

Kuvio 1: Hotellin esipalvelun palvelupolku 25
Kuvio 2: Palvelupolku check-in-tilanteessa – saapuminen hotellille 26
Kuvio 3: Palvelupolku check-out-tilanteessa – hotellista poistuminen 27
Kuvio 4: Palvelupolku aamiaisella 28
Kuvio 5: Ckeck-in-palvelumalli 30
Kuvio 6: Check-out-palvelumalli 31
Kuvio 7: Aamiaisen palvelumalli 31

Liitteet

Liite 1: Toimeksiantajahaastattelu 44
Liite 2: Service Blueprint- check-in palvelumalli..... 50
Liite 3: Service Blueprint- check-out palvelumalli..... 51
Liite 4: Service Blueprint – aamiaisen palvelumalli..... 52

Liite 1: Toimeksiantajahaastattelu

Haastattelu toteutettiin 17.3. 13.00-13.30 Radisson Blu Espoossa. Paikalla olivat hotellinjohtaja Tom Strandberg, hotellipäällikkö Tiina Backman sekä ravintolapäällikkö Ari Eilola.
Alla on litterointi haastattelunauhasta puhekieli muodossa. Haastattelijana toimi Svetlana Levochina.
Aiheen esittely alussa.

Halusin kovasti selvittää teidän näkemystä, te olette meidän johtoryhmä, mikä tämä Log Out Zone on. Ensimmäinen kysymys on, että mitä tällä palvelukonseptilla ollaan lähdetty tavoittelemaan?

Tom Strandberg: Mä oon ehkä oikea mies vastaamaan. Siis tavoite on ollut se, että luodaan tällaiselle normi hotellikokemukselle jotain syvempää sisältöä. Eli jotain muuta kun se pelkästään huone ja ravintolapalvelut, joka hotellipuolella on ollut sellainen perussynti tai perusperiaate. Jos katsotaan majoitusta, niin pyritään luomaan enemmän sisällöllistä toimintaa. Sen myötä, kun haluttiin sisältöä, niin mietittiin, mikä se voisi olla ja ollaan sen jälkeen haettu se tämän alueen (Otaniemi) vahvuuden. Sen myötä on tullut tämä Log Out Zone. Se missä luonto ja teknologia kohtaa, meri ja tän tyyppiset. Mietittiin, että Log Out ZOne voi olla hyvä nimi. Paikka, jossa voi ”loggata ulos” arjen kiireistä.

Svetlana: MITES RAVINTOLAN PUOLELLA, ONKO TAVOITETTA JA TARKOITUSTA

Ari Eilola: Sikälimikäli olen oikein ymmärtänyt niin Log Out Zone ja ranta on mennyt limittäin. Ranta oli eka ja sitten tuli Log Out Zone. Ihan samaa asiaahan se on, ja jos sen miettii siltä kantilta että kaikki me tarvitsemme samoja asioita ja olemme perusasioiden elikkä mitä haluat syödä, mitä haluat juoda, miten haluat nukkua. Niin tavallaan miten sä niin kuin syvennät sitä kokemusta ja saat asiakkaan tulemaan takaisin. Sehän on se, miten kaikki yrittää erottautua joukosta. Ja meillä on luontevasti luonnonläheisyys ja se että pääset irtautumaan kaikesta. Ollaan liikematkustushotelli niin mä näen sen, että jos saadaan log out zone homma toimimaan ravintolan puolella, niin se on tavallaan irrottaa siitä työpäivästä.

Tom: Niin ehkä vielä tohon liittyen, se mitä Log Out Zone on käytännössä niin se on eri asia. Periaatteessa tässä koitetaan hotellitoimintaa luoda uudestaan sisällön kautta, minkälaisia elämyksiä ja kokemuksia asiakas voi kokea muutakin kuin sen nukkumisen. Ja Log Out Zonen tiimoilta mietitään tuotteita ja palveluita tähän Log Out Zoneen liittyen ja niitä on tietty portfolio.

Tiina Backman: Ja sitten jos vielä syvällisemin ajattelee asiaa, niin miten siitä markkinasta erottuu. Et mikä on se erottava tekijä niistä omista kilpailijoista.

Ari: Ja sitten kuitenkin kun otetaan tälläinen Log Out Zone, sehän voisi olla mikä tahansa vaan. Mutta tavallaan kuitenkin on sellainen perus asiakaspohja ja sitten miettiä mikä on sellainen ympäröivä mitä me halutaan sinne viestiä, ja mitä halutaan viestiä valtakunnallisesti tai EMEA:n tasolla. Kuitenkaan meistä ei haluaa vanhan ketjuohjausajatuksen mukaisesti määritellä asiakkaalle että ”sä tuut tänne ja sun pitää tehdä näin”. Suurin käänne että asiakkaan pitää haluta tulla tänne.

Tom: Meidän pitää luoda se kiima. Olla parempi vaihtoehto kuin kilpailijat. Ja se ei tule pelkästään revenue toiminnoilla vaan ihan oikeesti, että meidän tuote on kunnossa. Kyllä sillä on hirvee merkitys että mikä tunnne sillä asiakkaalla on istuessa hotellissa. Pakko luoda mukavia hetkiä, kaikki tuikut ja kynttilät kaikki mitä se kokee ja tunnelmatekijät. Aina niitä vähätellään ja niille naurahdellaan. Kyllähän se on se lopullinen fiilis minkä se asiakas kokee tai ei koe.

Ari: Se mistä se asiakaskokemus lähtee ja mihin se loppuu niin ne on ne ihmiset siellä on töissä. Kaikki muu on ihan yhtä tyhjän kanssa, jos ne ihmiset ei ole siellä asian äärellä asiakasta varten ja toisiaan varten.

Svetlana: Miten henkilökunnan halutaan tuovan esille palvelukonseptia?

Tom: Mehän ollaan mietitty tätä siltä kantilta, että vaikka eri osastoilla. Aamiaisella pitää olla pirteyttä ja energiaa, kokouksissa rohkeutta ja reippaus vois olla. Ohjaavat toimintatavat, persoonat ovat persoonia. Mutta ei voida olla aamiaisella kun asiakas on väsynyt niin myrtseinä sielä huomioita.

Tiina: Jos mä saisin sanoo, jos katsoo kokonaiskuvaa, kun asiakas astuu ovesta sisään. Se sellainen tunne että tänne on kiva tulla ja vähän niin kuin kotiinsa tulisi.

Ari: Se lähtee hirveen äkkiä siitä ajatuksessa, mikä unohtuu tässä maassa hirveän äkkiä, kuka meidän palkan loppupeleissä maksaa. Ketä varten olemme täällä. Me olemme täällä ihan täysin asiakasta varten se on se syy.

Tiina: Ja Tomppa(Strandberg) puhuu isännöinnistä ja emännöinnistä. Nii se on hyvä sana kuvaamaan sitä tunnetilaa, jota halutaan välittää.

Ari: Se kilpailuetu syntyy hyvin automaattisesti pelkästään sillä, että sinulla on mielenkiintoa sitä sun tytöäsi kohtaa, sä tykkäät olla asiakaspalvelussa ja sulla on intohimoa sen verran ja sen ylikin, tunnet tuotteen ja olet siitä ylpeä. Niin kuin näillä neljällä kohdalla, mun mielestä hyvin yksinkertaisia asioita.

Tom: Uskon isännöimiseen, että tullaan lähelle ja iholle

Tiina: Ollaan omia itseä ja ei mennä työroolin taakse. Oma persoona on mukana ja oikeasti voi koskeakkin asiakasta. Sellainen välitön vuorovaikutus asiakkaan kanssa

Ari: Strandardit ovat vuorosanoja mitä meille on annettu. Ne voi toimittaa yhdellä ainoalla tavalla. Ne on tunnettava jotta voi olla oma itsensä asiakkaan kanssa. Jos ei ole hajua mitä on tarjoamassa tai myymässä niin peruspalikat kuntoon sen jälkeen itsevarmuus tulee hyvin äkkiä.

Svetlana: Brändi standardit ja identiteetti tulee Log out Zone:sta

Ari: Jos miettii vaan tollasta perus asiakaspintaa kummenen vuotta sitten, nyt se sirpalointi on tapahtnut. Ei ole olemassa, että voi sanoa ”liikematkustaja on tälläinen ja vapaaajanmatkustaja on tälläinen”. On pakko löytää oma ääni.

Tom: Tästä tullaankin asiakaspalvelun ihanuuteen tai vaikeuteen. Kun asiakkaat on niin erilaisia, ja jos mennään samalla muotilla että ”radisson on sophisticated ja sitä tätä tota” aika perseellä puuhun mennä. Olla oma itsensä ja ihmisten lukemita. Tästä pitää oikeasti tykätä ja pitää hakea kiitosta. Hakee että asiakas kiittää.

Ari: Semmoinen tietty miellyttämisen halu, pitää mennä asiakkaan perässä. Jumalaton nöyryys, ei saa olettaa tietävänsä enemmän kuin asiakas. En tarkoita että asiakas on aina oikeassa, mutta kouluttaminen ei kuulu asiaan.

S: Millainen on toivottu palvelulinjaus kaikissa tuotteissa kuten s-postit, palautteet ym.

Tom: Täähän on nyt se haaste. Meillä on paljon asioita, missä sen halutaan näkyvän. Se pitää olla kautta linja se pitää näkyä jos enne kuin asiakas tulee, kotisivuille, otakanavissa, sähköposteissa. Ja sitten kun asiakas astuu taloon pitää näkyy monitorissa, printessä, huoneissa ja joka puolella. Ja sit se näkyy myös palvelussa.

Ari: Mietin, ihanteellinen tilanne olis että päästään tilaan, että siitä Log Out Zonesta tulee jokppäiväinen fraasi. Silloin päästäis jokapäiväisen elämään sen kanssa. Ollaan se valinta.

Tom: Pitää myös visuaalisesti näkyä. Se ei riitä, että se on pelkkä palvelu.

Ari: pitää näkyä myös henkilökunnan uniformuissa. Se kaikki mikä tässä on tekee siitä omansa.
Tom: Tässä ei myydä peltkästään asiakaskokemusta. Henkilökunnankin pitää kokea se muuten he eivät voi tuottaa sitä. Mä nään sen että yhtälailla markkinoidaan henksullekin sitä. nyt se ei näy missään

Svetlana: Miten henkilökunta saadaan innostumaan konseptista?

Tom: Sillä että se on

Tiina: Pitää olla se palo siihen työhön, jos henkilökunta on niin vastaan, että ne kokee ettei tuu mitään.

Ari: tämä duuni on jo sellaista että täytyy uskaltaa hypätä kalliolta, siviilirohkeutta ja uskallusta kokeilla asioita, muuten ei opi asioita. Sitä uskallusta kokeilla asioita, tässä tulee yritystä ja erehdystä ja sillä se hioontuu.

Tiina: Tavallaan kyllähän se meidän johtoryhmän tehtävä on innostaa ihmiset, mutta pitää olla myös oma motivaatio ja halu lähtemään mukaan. Meidän pitää luoda puitteet että se onnistuu, ja se lähtee jokaisesta itsestään

Ari: Tämä ala on siinä mielessä mielenkiintoinen että hirveän monia asioita pystyy opettamaa ja käskeä tekemään, tässä on ohjeistus ja chekkilista. Mutta se mitä kukaan meistä ei pysty opettaa on se intohimo tätä työtä kohtaan. Se semmoinen, että se lähtee miellyttämisen halusta ja uskalluksesta tehdä asioita. Kun tehdään uutta konseptista niin pitää oikeesti tykätä siitä että asiat ei pysy samana. Sitä joustavuutta.

S: Millä neljällä sanalla kuvaisitte Log Out Zone- konseptia

Tom: välittömyys ollaan luonnollisia, monipuolinen

Tiina: emännyys ja isännöinti, hostaus

Ari: rohkea ja rauhallinen, tilanteen herra

tom: kun tänne tulee niin on täynnä valintoja voi tehdä mitä sa haluut , voi olla vaan mutt löytyy vaihtoehtoja. Monipuolinen.

Tiina: annetaan mahdollisuuksia ja vaihtoetoja, luodaan puitteita.

Ari: koko tähän log out zoneen oli kyse henkusta tia asiakkaasta, on turvallinen olo, että asiat hoituu

Tiina: turvallinen ja mukava

Ari: sun ei tarvii huolehtia mistään, omasta osaamisesti, asiakkaana ei tarvii huolehtia hoituuko tämä, ottiko joku kopin, onko hallussa.

Tiina: ammattitaitoa

Tom: Kokonaisvaltainen. Tässä on aika paljon prosesseja että pitää saada toimimaan.

Tiina: Asiakaspolku pitää nimenomaan miettiä Log Out Zone näkökannasta.

Tom: Kun asiakas ajattelee että se tulee hotellille palvelukontaktit alkaa siitä, se on täynnä plus ja miinus kontakteja, joko se on plussa tai se on miinus. Lähinnä se yhteissumma. Mitä enemmän niitä kontakteja ja niitä osumia niin suuremmalla mahdollisuudella saadaan plussia. Jos ei saada kontakteja niin ei saada luotua tunnesiteitä.

Ari: Yksinkertaisia asioita ja prosesseja, onnistutaanko niissä esim kaljahanan käyttö ja käynnistäminen. Sillä saa hyvin nopeasti negatiivisen kontaktin.

Tom: Kaikki nää Log Out Hourit ja nää on tapa saada asiakkaat alas ja silloin meillä on mahdollisuus luoda kontakteja ja vaikuttaa aisteihin. Hirveen hyvä mahdollisuus luoda lämmintä hostaus meininkiä edes kysymällä onko kaikki hyvin. Usein on kaksi illassa töissä ja baarissaki henkilökuntaa niin pitää käyttää mahdollisuuksia hyväksi ja kannattaa tulla sanomaan vaikka ”hei” asiakkaalle.

Ari: Turvallisuusaspekti, turhauttavaa jos asiakkaana jätetään hortoilemaan yksin. Kun tullaan kysyy, onko kaikki hyvin.

Tom: Onko kukaan koskaan tullut hotellissa kysymään muuten vaan onko kaikki hyvin ja mitä kuuluu? Aika harvoin niin tapahtuu. Sillä saa hirveästi lisäpisteitä.

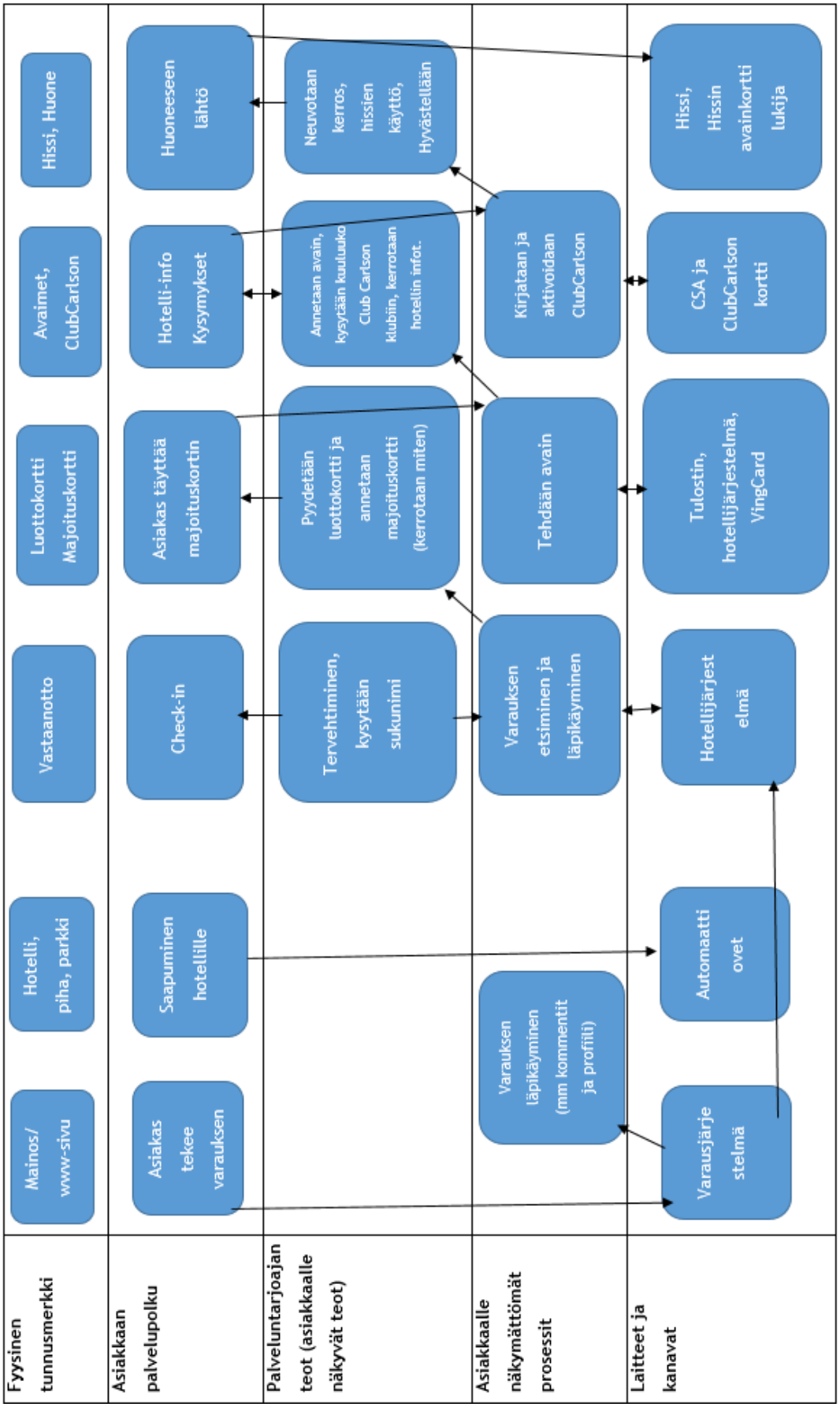
Ari: Jos mä saisin pullotettua sitä amerikkalaista ystävällisyyttä, se on hirveen hienosti tehtyä vaikka se ei ole aitoa.

Tom: Se olisi myyntivaltti täällä!
Ari: Mitä mä odotan meidän henkilökunnalta: Meillä sitä tehdään aika hyvin, on paljon parannettavaa. Musta on mahtavaa saada sellaista palautetta asiakkaalta :”mä kävin maantaina aamupalalla, mä oon kerran sanonut millaista teetä mä haluan ja seuraavana aamuna mä saan sen automaattisesti”. Silloin se on mennyt ”osui ja upposi” se on sitä asiakkaan aktiivista kuuntelemista ja sä otat niitä signaaleita asiakkaalta.

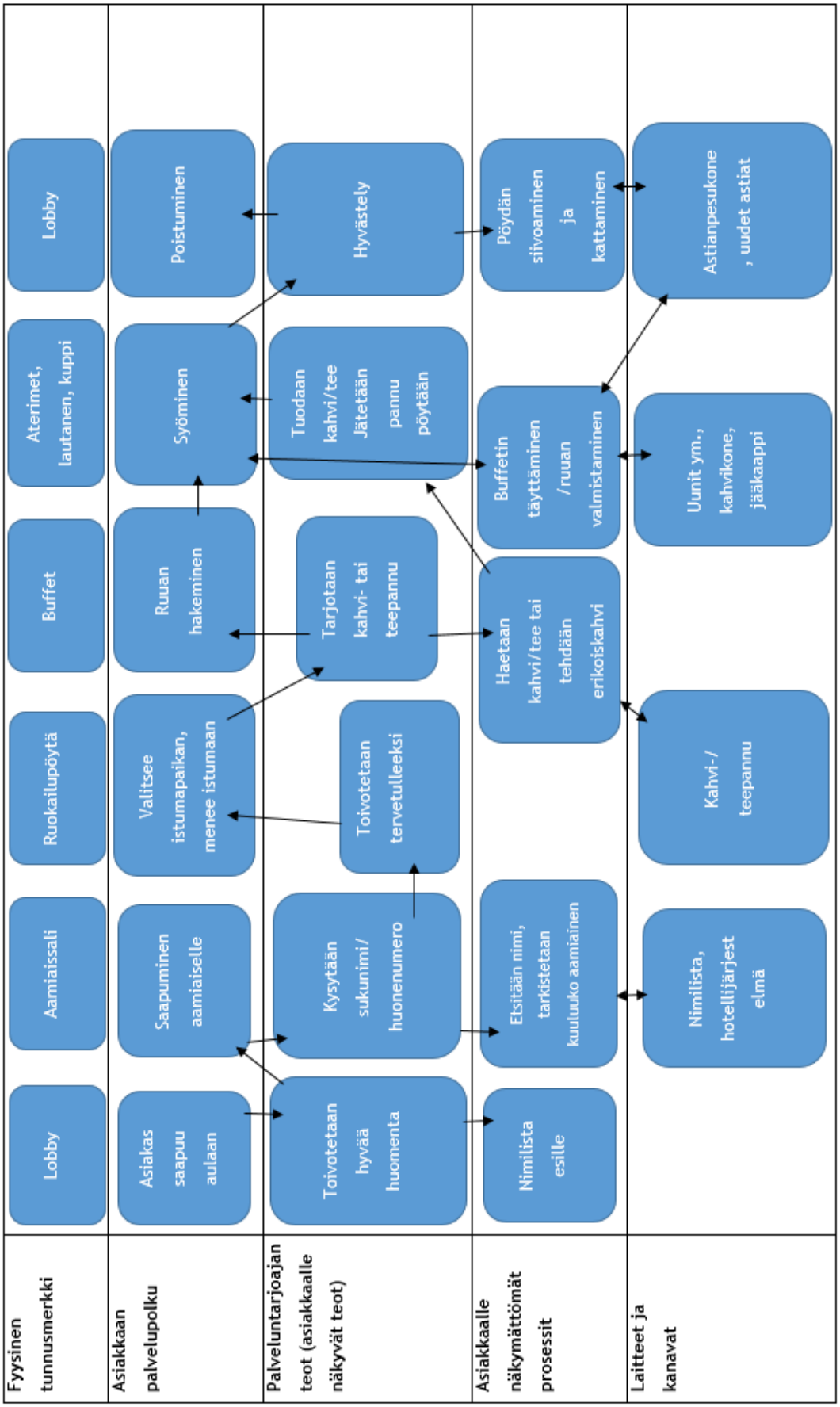
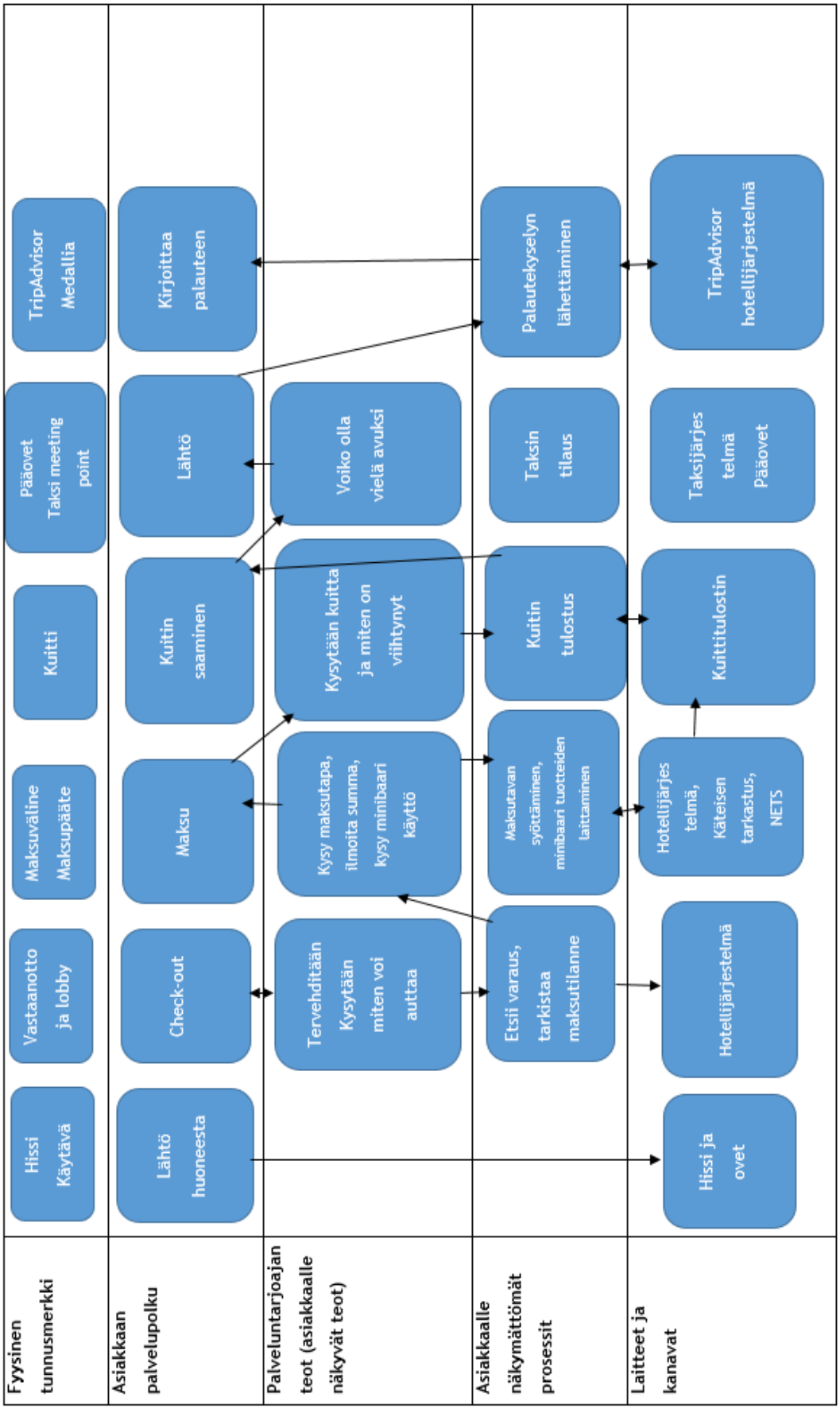
Tom: Halpoja pisteitä!

Tavoitellaan vieraanvaraisuutta ja sitä että mennään asiakaan iholle ja ollaan kiinnostuneita ja kysytään mitä kuuluu

Liite 2: Service Blueprint- check-in palvelumalli



Liite 3: Service Blueprint- check-out palvelumalli



Liite 4: Service Blueprint – aamiaisen palvelumalli