



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Palvelun laadun kehittäminen palvelumuotoi- lun avulla - Case Picnic Yliopistonkatu

Taskinen, Miina

2016 Laurea Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

Palvelun laadun kehittäminen palvelumuotoilun avulla - case Picnic  
Yliopistonkatu

Taskinen, Miina  
Hotelli- ja ravintola-alan  
liikkeenjohdon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Tammikuu, 2016

Taskinen, Miina

## Palvelun laadun kehittäminen palvelumuotoilun avulla - case Picnic Yliopistonkatu

Vuosi 2016 Sivumäärä 52

---

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä kuvataan palvelun laadun käyttäjälähtöistä kehittämisprosessia palvelumuotoilun avulla. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Picnic-kahvilaketju. Työn tarkoituksena oli tuottaa palvelun laatua parantava ja nykyistä käyttäjälähtöisempi toimintamalli Picnic-kahviloihin. Tavoitteena oli palvelun laadun parantamista edistävän työskentelymallin luominen ja sitä havainnollistava ohjeistus koko Picnic-ketjun käyttöön. Opinnäytetyön kehittämisprosessissa keskityttiin Picnic Yliopistonkadun palvelun laadun nykytason analysointiin, asiakkaiden palvelukokemusten ja palvelupolun tarkasteluun ja niiden kautta tiedostettujen ongelmakohtien kehittämiseen. Kehittämisprosessin tarkoituksena oli saada mahdollisimman selkeä kuva siitä, mitä hyvällä palvelun laadulla tarkoitetaan, miten hyvin laatuvaatimukset toimipisteessä toteutuvat, millä tavoin asiakkaat kokevat hyvän palvelun ja millaisilla keinoilla palvelun laatuun voidaan vaikuttaa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu palvelun laadun kehittämisen eri osatekijöistä ja ulottuvuuksista. Palvelun laadun kehittämisen osatekijöinä tarkastellaan palvelun ja palvelukonseptin käsitettä, palvelun eri osa-alueita, asiakkaita ja asiakaslähtöisyyttä, sekä henkilöstöä ja sen kehittämistä. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan palvelun laadun kehittämisen merkitystä ja palvelun laadun kehittämiseen soveltuvia työkaluja.

Opinnäytetyön kehittämisprosessi eteni palvelumuotoilun vaiheita ja menetelmiä hyödyntäen. Palvelumuotoilun vaiheista käytiin läpi ymmärrä-, kehitä- ja toteuta-vaiheet. Ymmärrä-vaiheessa kartoitettiin palvelun laadun lähtötilannetta havainnointien, haastattelujen ja palvelupolun luomisen kautta. Kehitä-vaiheessa toteutettiin palvelun laadun kehittämiseen tähtäävä työpaja oppimiskahvila-menetelmää hyödyntäen yhdessä Picnic Yliopistonkadun henkilökunnan kanssa. Toteuta-vaiheessa työpajan tuloksista luotiin palvelun laatua parantava toimintamalli ja sitä kuvaava ohjeistus Picnic-ketjun työntekijöille. Kehittämisprosessin tuloksena syntyneen ohjeistuksen sisältö muodostui niistä palvelun osa-alueista, jotka ymmärrä-vaiheen perusteella vaativat eniten kehittämistä palvelun laadun ja asiakaslähtöisyyden parantamiseksi. Ohjeistus sisälsi toimintamalleja ja -ohjeita liittyen asiakaspalvelijoiden aitouden, asiakkaiden tarpeiden huomioimiseen, ajankäytön hallintaan, asiakkaan odotusten ylittämiseen, pettyneen asiakkaan kohtaamiseen, sekä erilaisten tunnelmien luomiseen.

Asiakaspalvelijoiden osallistuminen kehitysprosessiin oppimiskahvilan kautta tuotti laadukasta ja oleellista materiaalia uusia toimintamalleja varten. Ohjeistuksesta eri toimipisteille mahdollisesti saatavaan hyötyyn tulee vaikuttamaan ohjeistuksen esitystapa asiakaspalvelijoille ja henkilöstölle, sekä henkilöstön motivaatio ja resurssit omaksua uusia toimintamalleja. Ketju-konseptiin liittyvät rajoitukset ohjasivat kehittämisprosessia pääasiassa asiakaspalvelijoiden toiminnan kehittämiseen muiden palvelun osa-alueiden sijaan. Kehittämishankkeen tuloksia tarkasteltaessa voidaan kuitenkin todeta asiakaspalvelijoiden toiminnan kehittämällä olevan selkeästi palvelun laatua parantava vaikutus.

Asiasanat: Asiakaslähtöisyys, henkilöstön kehittäminen, palvelumuotoilu, palvelun kehittäminen, palvelun laatu

Miina Taskinen

**Developing Service Quality with Service Design - Case Picnic Yliopistonkatu**

Year	2016	Pages	52
------	------	-------	----

---

This functional thesis describes the developing process of service quality with service design methods. The commissioner of the thesis was the Picnic coffee shop chain and the purpose of the thesis was to create a new operational model for Picnic coffee shops to improve the service quality and user-orientation. The objective was to develop instructions for the operational model for the customer service personnel in order to improve the service quality in the whole chain. The development process focused on analyzing the existing level of service quality and examining the customer experience and customer journey of Picnic Yliopistonkatu in order to recognize and then develop possible problem areas of service quality. The purpose of the process was to achieve a clear vision of the criteria of high service quality and also to examine how well the criteria are fulfilled in Picnic Yliopistonkatu, how customers experience high quality service and which practices can have an impact on high quality service.

The theoretical framework of the thesis consists of the different components and dimensions of developing service quality, like the concept of service, different parts of service, customers and customer orientation, service personnel and educating personnel. The theoretical framework also includes an analysis of the significance of developing service quality and the tools that can be used in the development process.

The functional section of the thesis, the service quality development process, followed the methods and phases of service design. In the first phase the objective was to understand and survey the existing state of service quality by using shadowing, interviewing and creating a customer journey map. In the generating phase, a work-shop to improve service quality was executed with the personnel of Picnic Yliopistonkatu. The method used in this phase was the so called learning-café method. The last phase of the development process was the realizing phase, in which the results achieved in the work-shop were combined and instructions for better service quality for Picnic were created. It included an operational model and guidelines for customer servants considering genuineness, understanding customer needs, controlling time, exceeding customer expectations, dealing with disappointed customers and creating variable atmospheres.

The participation of the personnel of Picnic Yliopistonkatu in the service quality development process produced relevant and valuable data for the new operational model. The benefits of the new instructions will depend on the personnel in different shops and also on how well the personnel is motivated and have resources to adopt to the new working models. The chain concept limited the development process to apply only to the work of the customer servants instead of other dimensions of the service. The results of the development process indicate that unraveling the working policies of customer servants can have distinct effect on improving service quality.

Keywords: customer orientation, developing service, educating personnel, service design, service quality

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Picnic-kahvilaketju ja Picnic Yliopistonkatu toimintaympäristönä.....	8
3	Näkökulmia palvelun laadun kehittämiseen.....	9
3.1	Palvelu ja palvelukonsepti.....	9
3.2	Palvelupolku, palvelutuokiot ja palvelun kontaktipisteet .....	11
3.3	Asiakaspalvelun laatu ja koettu palvelun laatu.....	12
3.4	Asiakaslähtöisyys .....	14
3.5	Henkilöstön kehittäminen ja oppiva organisaatio .....	15
3.6	Palvelun laadun kehittämisen merkitys .....	15
3.7	Palvelun laadun kehittämisen työkaluja .....	16
4	Palvelun laadun kehittämisprosessi palvelumuotoilun avulla .....	17
4.1	Ymmärrä - Lähtötilanteen kartoitusvaihe .....	19
4.1.1	Kahvilan tunnelman, toimivuuden sekä asiakkaiden ja henkilökunnan toiminnan havainnointi.....	20
4.1.2	Asiakkaan palvelupolun kartoittaminen .....	25
4.1.3	Kahvilan asiakkaiden haastattelut .....	26
4.1.4	Ymmärrä-vaiheen tulosten analysointia.....	28
4.2	Kehitä - Palvelun laadun kehittämisvaihe .....	32
4.2.1	Kehittämistyöpaja Learning cafe -menetelmällä .....	32
4.2.2	Learning cafe -menetelmän tulosten analysointia .....	33
4.3	Toteuta - Kehittämisprosessin tulokset ja niiden arviointi .....	38
4.3.1	Ohjeistus palvelun laatua parantavasta ja käyttäjälähtoisemmästä toimintamallista .....	39
4.3.2	Ohjeistuksen käyttökelpoisuuden ja toimivuuden arviointi .....	40
5	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	42
	Lähteet .....	46
	Kuviot .....	48
	Liitteet.....	49

## 1 Johdanto

Asiakkaiden kokema palvelun laatu ja heidän odotustensa ylittäminen on palveluliiketoiminnan näkökulmasta merkittävää. Yritysten markkinatilanne, talouden taantumakaudet ja teknologisen kehityksen mahdollistamat muutokset kasvattavat eri palveluntarjoajien tarvetta panostaa ennen kaikkea palvelun laadun kehittämiseen. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja huomioimista, sekä palvelujen toteuttamista entistä käyttäjälähtöisemmin on pyritty viime aikoina korostamaan useilla palvelualoilla. Erityisesti hotelli- ja ravintola-alalla vallitseva kilpailutilanne ja kamppailu asiakkaiden suosiosta on kovaa. Yritykset ovat huomanneet, kuinka suuri merkitys asiakkaiden palvelukokemuksilla ja palvelun laadulla, sekä sen onnistuneella kehittämisellä on ollut liiketoiminnan menestyksen kannalta. Tuotteiden fyysisillä ominaisuuksilla kilpailu on mennyt aikakautta ja yritysten on kyettävä tarjoamaan riittävän korkeaa palvelun laadun tasoa, joka usein vaikuttaa asiakkaan luomaan mielikuvaan koko yrityksen tasosta. Palveluiden kehittämisellä on mahdollista sekä saavuttaa kilpailuetua, että lunastaa asiakkaiden odotukset.

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä kuvataan Picnic Yliopistonkadun palvelun laadun käyttäjälähtöistä kehittämisprosessia palvelumuotoilun avulla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa palvelun laatua kehittävä ja nykyistä käyttäjälähtöisempi toimintamalli Picnic-kahviloihin. Kehittämisprosessissa keskityttiin yhden Picnic-ketjun toimipisteen palvelun laadun nykytason analysointiin, asiakkaiden palvelukokemusten ja palvelupolun tarkasteluun ja tutkimuksellisesti hankitun tiedon hyödyntämiseen palvelun laadun parantamiseksi. Kehittämisprosessin tarkoituksena oli saada mahdollisimman selkeä kuva siitä, mitä hyvällä palvelun laadulla tarkoitetaan, miten hyvin laatuvaatimukset sillä hetkellä toimipisteessä toteutuivat, millä tavoin asiakkaat kokevat hyvän palvelun ja millaisilla keinoilla palvelun laatuun voidaan vaikuttaa. Opinnäytetyön tavoitteena oli palvelun laadun parantamista edistävän työskentelymallin luominen yhteistyössä toimipisteen henkilökunnan kanssa. Kehittämishankkeen osatavoitteena pyrittiin tuottamaan työskentelymallia havainnollistava ohjeistus, jota voitaisiin yleisellä tasolla soveltaa koko Picnic-ketjun kahviloiden käyttöön.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Picnic-kahvilaketju. Toimeksiannossa haluttiin kiinnittää huomiota asiakaspalvelun laadun kehittämiseen, asiakasymmärryksen parantamiseen ja henkilöstön sitouttamiseen kehitysprosessiin palvelun laadun takaamiseksi. Palvelua tasoa parantavia kehitysmalleja toivottiin löytyvän nykyresurssien puitteissa ja yrityksen kannalta pitemmän tähtäimen tavoitteena oli luonnollisesti myös tuloksellisuuden kasvu palvelun laadun kehittämisen myötä. Työn toimintaympäristön valinta perustui opinnäytetyön kirjoittajan monivuotiseen Picnic Panoramassa hankittuun työkokemukseen ja tietotaitoon kahvilaketjun jokapäiväisestä toiminnasta. Taustakokemus edesauttoi erityisesti kahvilaketjuun liittyvän

tiedon kartoittamisessa ja kahvilatoiminnan luonteen, työtapojen ja henkilöstöasioiden ymmärryksessä.

Opinnäytetyön toisessa luvussa paneudutaan työn toimeksiantajayrityksen esittelyyn. Lisäksi tutustutaan tarkemmin Picnic Yliopistonkatuun opinnäytetyön toimintaympäristönä luomalla yksityiskohtaisempi kuva kahvilan palvelukonseptista, toimintamalleista, asiakasprofiileista, henkilöstöstä, arvoista ja asiakaslupauksista. Luvussa kuvataan se toimintaympäristö, jossa palvelun laadun kehittämisprosessia lähdettiin toteuttamaan.

Luku kolme pitää sisällään opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen. Se koostuu palvelun laadun kehittämisen eri osatekijöistä ja ulottuvuuksista, kuten palvelun käsitteestä ja sen eri osa-alueista, asiakkaasta ja asiakaslähtöisyydestä, sekä henkilöstöstä ja sen kehittämisestä. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan palvelun laadun kehittämisen merkitystä ja siihen soveltuvia työkaluja. Opinnäytetyön teorian avulla on pyritty luomaan kehittämisprosessia varten pohja, johon tukeutumalla itse kehittämistä on voitu eri menetelmien kautta toteuttaa.

Picnic Yliopistonkadun palvelun kehittämisprosessia opinnäytetyön toiminnallisena osana kuvataan luvussa neljä. Lisäksi siinä esitellään palvelumuotoilun teoriaa ja sen eri vaiheita. Kehittämisprosessi toteutettiin palvelumuotoiluprosessiin kuuluvien ymmärrä-, kehittä- ja toteuta- vaiheiden kautta. Palvelun tason lähtötilannetta kartoitettiin aluksi ymmärtämävaiheessa havainnoimalla kahvilan asiakkaiden ja työntekijöiden toimintaa, kartoittamalla asiakkaiden palvelupolku, sekä haastatteleamalla asiakkaita ja kokoamalla näin tietoa heidän toiveistaan, tarpeistaan ja mielikuvistaan. Tästä informaatiosta pyrittiin erottelamaan ne toiminnan osa-alueet, joita kehittämällä palvelun laatua voitaisiin ennestäänkin parantaa.

Kehittämävaiheessa järjestettiin kahvilan henkilökunnalle palvelun laadun kehittämiseen tärkeä työpaja. Työpajassa ymmärtämävaiheen aikana kerätystä materiaalista poimitut kehitykset vaativat osa-alueet jatkojalostettiin käyttökelpoisiksi ideoiksi käyttämällä niin kutsuttua oppimiskahvila-menetelmää. Seuraavaksi edettiin toteuttamävaiheeseen, jossa kehittämävaiheesta saatua materiaalia työstettiin prosessin lopulliseksi tuotokseksi eli ohjeistukseksi palvelun laatua kehittävistä ja käyttäjälähtöisemmästä toimintamallista Picnic-kahviloiden työntekijöille. Ohjeistuksen toimivuuden ja käytökelpoisuuden arviointi ja kehittämisprosessin tulokset esitetään luvun neljä lopussa.

Viimeinen luku pitää sisällään opinnäytetyön johtopäätökset sekä itsearvioinnin. Johtopäätöksissä kerrataan opinnäytetyötä varten toteutettu kehittämisprosessi ja siihen liittyneet vaiheet. Lisäksi arvioidaan opinnäytetyön ja kehittämisprosessin onnistuneisuutta ja peilataan

lopputuloksia asetettuihin tavoitteisiin. Myös omaa kehittymistä opinnäytetyön aikana arvioidaan.

## 2 Picnic-kahvilaketju ja Picnic Yliopistonkatu toimintaympäristönä

Picnic-kahvilaketju on Picnic Finland Oy:n omistama valtakunnallinen lounaskahvilaketju. Picnic-kahviloiden liikeideana on tarjota asiakkailleen laadukkaita kahvila- ja lounaspalveluita ja sillä on yli 40 toimipistettä eri puolella Suomea. Picnic-ketjulla on sekä yhtiön omia kahvilaita, että yrittäjävetoisia franchising-toimipisteitä. Picnicin ensimmäinen testikahvila perustettiin Helsinkiin jo 1980-luvun puolivälissä ja nykyisellä liikeideallaan se on aloittanut toimintansa vuonna 1993. (Picnic/Taskinen 2015.)

Picnic-ketju haluaa arvolupauksessaan korostaa tuotteidensa ja raaka-aineidensa tuoreutta, raikkautta ja laadunvalvontaan panostamista. Liikeidean perustaksi on haluttu luoda ajan hermolla eläminen ja tyytyväisyystakuun varmistaminen asiakkaille. (Ketju.fi-sivusto 2015.) Picnic-ketju on perheyrityksestä kasvanut valtakunnallisesti yhdeksi markkinoiden johtavimmista lounaskahvilaketjuista ja sen perusarvoihin kuuluvat edelleen vahvasti yhdessä tekeminen ja yrittäjähenkisyys (Picnic/Taskinen 2015).

Toimeksiantajaksi Picnic-ketju valikoitui tähän työhön opinnäytetyön tekijän monivuotisen Picnic-kahvilatyökokemuksen kautta. Yhteistyössä Picnic Finland Oy:n myyntipäällikön Pauliina Sandbergin kanssa opinnäytetyön aihealueeksi pyrittiin rajaamaan asiakaspalvelua ja palvelun laatua nykyresurssien puitteissa kehittävää toimeksiantoa. Opinnäytetyön tekijän opintoihin perustuen palvelun kehittämisprosessiin haluttiin liittää erityisesti palvelumuotoilun menetelmiä ja käyttäjälähtöisyyttä.

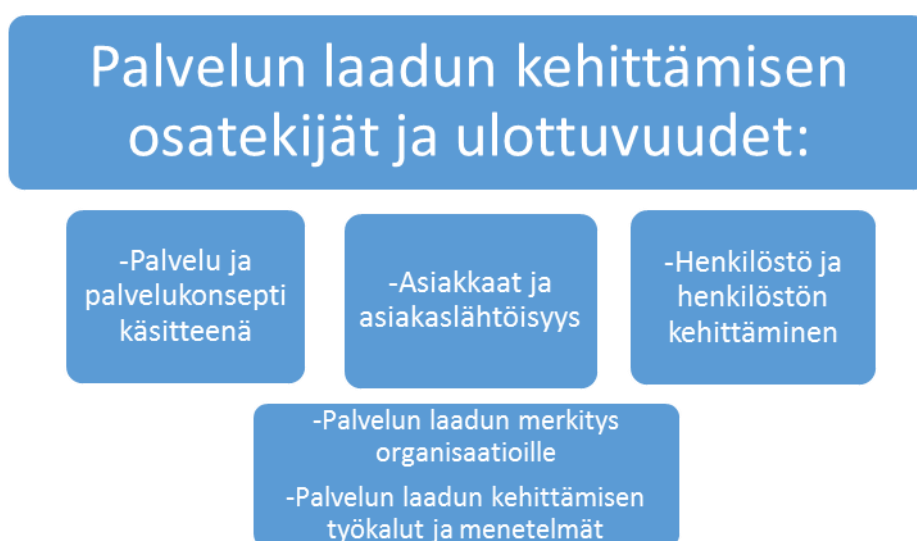
Opinnäytetyön toimintaympäristönä toimi Picnic Yliopistonkadun toimipiste. Picnic-kahvilaketjuun kuuluva Picnic Yliopistonkatu on Helsingin keskustassa toimiva lounaskahvila. Se on Picnic Finland Oy:n omassa omistuksessa oleva toimipiste ja kahvilan toiminnasta vastaa kahvilapäällikkö Irene Leppänen. Picnic Yliopistonkadulla työskentelee kahvilapäällikön lisäksi vuoropäällikkö ja kolme kahvilatyöntekijää. Lisäksi toimipisteessä työskentelee satunnaisesti harjoittelijoita tai vuokratyöntekijöitä tilanteesta riippuen. (Leppänen 2015.)

Picnic Yliopistonkatu sijaitsee keskeisellä liikepaikalla Helsingin ydinkeskustassa Yliopistonkadulla. Sen palveluja käyttää päivittäin lähes 300 asiakasta. Kahvila on avoinna viikon kaikkina päivinä, mutta vilkkainta toiminta on erityisesti arkinen ja lounasaikaan. Kahvilassa on tarjolla Picnic-ketjukonseptin mukaisia kahvila- ja aamiais-, sekä lounastuotteita. Kahvilan tuotteet, raaka-aineet, sisustuselementit, markkinointimateriaali ja muu toiminta perustuu tarkasti määriteltyyn, yhtenäiseen ketjukonseptiin. (Leppänen 2015.)

Picnic-kahvilaketjun liiketoiminta on palveluliiketoimintaa. Koska opinnäytetyön toiminnallisen osuutena on palvelun laadun kehittämisprosessi, rakentuu sen teoreettinen viitekehys palvelun laadun kehittämiseen liittyvistä tekijöistä, joita pohditaan seuraavassa luvussa.

### 3 Näkökulmia palvelun laadun kehittämiseen

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu palvelun laadun kehittämiseen liittyvistä osatekijöistä ja palvelun laadun kehittämisen ulottuvuuksista (Kuvio 1).



Kuvio 1 Teoreettisen viitekehksen mallikuvio (Taskinen 2016)

Palvelu ja palvelukonsepti, sekä palvelun eri osa-alueet ovat palvelun kehittämisen kannalta oleellisia osatekijöitä. Toinen tärkeä palvelun laadun kehittämiseen liittyvä näkökulma on asiakas ja hänen kokemuksensa palvelun laadusta, sekä palvelun asiakaslähtöisyys. Kolmantena osatekijänä palvelun laadun kehittämisessä on palveluhenkilöstö ja koko palvelua tuottavan organisaation sitoutuminen palvelun kehittämisprosessiin. Yhtenä ulottuvuutena palvelun laadun kehittämiselle on myös sen merkitys ja hyöty palveluyrityksille. Lisäksi teoreettiseen viitekehykseen on sisällytetty tietoa palvelun laadun kehittämiseen soveltuvista työkaluista ja menetelmistä.

#### 3.1 Palvelu ja palvelukonsepti

Palvelu on usein aineetonta ja siihen liittyy paljon vaikeasti määriteltäviä osa-alueita (Lehmus & Korkala 1996, 12). Palvelut ovat heterogeenisiä, eli epäyhtenäisiä, ja ne usein sekä tuotetaan, toimitetaan että kulutetaan samanaikaisesti. Myös asiakas on siis läsnä palvelussa ja osallistuu palveluntuotantoprosessiin. Palveluiden tärkein ominaisuus onkin prosessiluonte-

suus; ne ovat erilaisista toiminnoista koostuvia prosesseja, joihin sisältyy palveluntarjoajan eri resurssien vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Palvelun tarkoituksena on löytää ratkaisu asiakkaan ongelmaan. (Grönroos 2001, 81.) Palvelua on vaikea määritellä konkreettisilla, fyysisillä mittareilla, sillä palvelut ovat suurimmaksi osaksi abstrakteja. Palvelutilanteisiin liittyy kuitenkin aina joitain konkreettisia tekijöitä, kuten esimerkiksi erilaiset fyysiset ominaisuudet palveluympäristössä. Näiden konkreettisten tekijöiden kautta määrittyy asiakkaalle pitkälti myös palvelun abstraktien tekijöiden arvo. (Performance research associates 2006, 29-30.) Rissanen (2006, 21) kuvaa palvelun peruspiirteeksi myös siihen usein kuuluvan ainutkertaisen ja luovan elementin; palvelutapahtuma luo sen tarjoajalle ja sen kuluttajalle tilaisuuden uudenlaisen luovuuden löytämiseen.

Fyysinen tuote on helppo nähdä, kokea ja arvioida. Palvelun aineettomuus taas tekee sen arvioimisesta ja palvelun laadun määrittelemisestä monimutkaisempaa. (Grönroos 2001, 83.) Palvelun näkyvien osien lisäksi taustalla toimivat myös asiakkaalle näkymättömät toiminnot, kuten esimerkiksi tietoverkkojen toiminta tai tavaroiden ja henkilöiden liikkuminen sekä siirtäminen. Niiden tarkoituksena on mahdollistaa palvelun onnistuminen. Itse palvelun toteutumisesta on asiakkaalla olemassa vain palveluntarjoajan tuottama palveluehdotus, johon hän luottaa aiemman kokemuksen tai muuta kautta syntyneiden odotusten pohjalta. Palveluntarjoajan on kyettävä kilpailuaseman vahvistamiseksi ja asiakkaiden luottamuksen saavuttamiseksi saamaan näkymättömät palveluehdotukset näkyviksi erilaisten palvelutodisteiden ja niiden laadukkuuden kautta. Palvelutodisteita voivat olla erilaiset palvelumaisemat, kuten rakennukset, toimitilat, ympäristöt ja jopa lämpötilat tai tuoksut. Lisäksi palvelutodisteita ovat palvelun kulutukseen olennaisesti liittyvät tavarat, esineet ja koneet, kuten laskut, pääsyliput, esitteet jne. (Tuulaniemi 2013, 90-92.) Nämä palvelun konkretisoidut osat helpottavat asiakkaita myös määrittelemään ja arvioimaan palveluiden laatua (Grönroos 2001, 83).

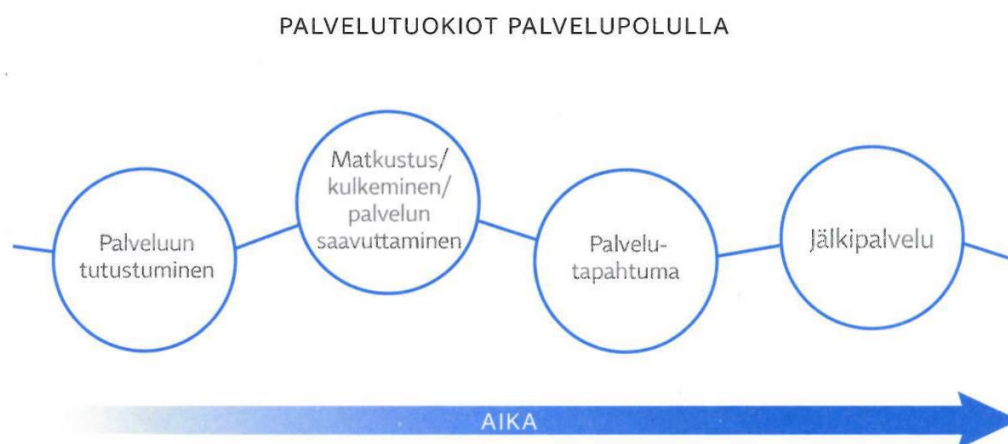
Palvelukonsepti on ajatusmalli siitä, millä tavoin asiakkaalle tuotetaan arvoa ja tarjotaan palvelua. Itse palvelu syntyy tarpeellisten työvälineiden, tarvikkeiden, tietojärjestelmien ja ammattitaitoisten ihmisten liittämistä palvelukonseptiin. Toimiva palvelukonsepti luo onnistumisen iloa niin asiakkaille, palveluhenkilöstölle kuin yrityksen omistajillekin. (Pitkänen 2006, 171.) Reinboth (2008, 31-32) esittää palvelukonseptin koostuvan kolmesta eri osaluokasta; vuorovaikutuksesta, tuotteesta ja toimintatavasta. Asiakaspalveluun osallistuu useimmiten asiakas ja työntekijä, mutta myös erilaisten laitteiden, koneiden ja järjestelmien kautta voi syntyä vuorovaikutusta asiakkaisiin. Tuote on tavara, palvelu, tai näiden yhdistelmä, jota asiakas tulee yritykseen ostamaan tai hakemaan. Palveluyrityksissä palvelu itsessään on siis tuote. Yrityksen toimintatavat taas vaikuttavat oleellisesti palvelun laatuun ja asiakaspalvelukokemukseen. Lehmus ja Korkala (1996, 15) kuvaavat yrityksen toimintatapoja ja erityisesti imagoa palvelutilanteiden varastona, koska asiakkaiden mielikuvat ja palvelukokemukset varastoituvat niiden kautta. Tämä vahvistaa yritysten toimintatapojen tärkeyttä pal-

veluprosessien onnistumisessa. Grönroos (2001, 82) korostaa, että palveluyritykset voivat yrittää silti ”varastoida” asiakkaitaan, eli pyrkiä varmistamaan heidän asiakkuutensa uudelleen, vaikka palvelua itsessään ei voikaan varastoida.

### 3.2 Palvelupolku, palvelutuokiot ja palvelun kontaktipisteet

Asiakkaan palveluprosessia voidaan kuvailla kokemuksen kuluttamisena tietyllä aika-välillä. Tätä aikaväliä kutsutaan palvelupoluksi ja se kuvaa palvelua kokonaisuutena. Palvelupolkuun kuuluu erilaisia asiakkaan kokemia vaiheita, kuten esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Esipalveluvaiheessa valmistellaan arvon muodostumista asiakkaalle, ydinpalveluvaiheessa asiakkaalle tarjotaan palvelun varsinainen arvo ja jälkipalvelussa keskitytään asiakaskontaktiin varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen. Esimerkki esipalvelusta voisi olla asiakkaan pöytävaraus ravintolaan, ydinpalvelusta asiakkaan ravintolakäynti ja jälkipalvelusta asiakkaan mahdollisesti antama palaute ja siihen reagointi. (Tuulaniemi 2013, 78-79).

Palvelupolku voidaan jakaa palvelutuokioihin ja palvelun kontaktipisteisiin. Palvelutuokiot ovat palvelupolkuun kuuluvia osia, joiden aikana palvelun eri vaiheet tapahtuvat ja joista koko palvelukokonaisuus koostuu (Kuvio 2).



Kuvio 2 Palvelutuokiot palvelupolulla (Tuulaniemi 2013)

Näitä palvelutuokioita voi palvelupolulla esiintyä useita ja eri pituisia. Esimerkkejä palvelutuokioista voisivat esimerkiksi olla ravintolaan saapuminen, pöytään ohjaus, ruokalistoihin perehtyminen, tilaaminen, ruokailu jne. Palvelutuokiot taas koostuvat monista erilaisista palvelun kontaktipisteistä (Kuvio 3). (Tuulaniemi 2013, 78-80.)



Kuvio 3 Palvelutuokiot ja kontaktipisteet (Tuulaniemi 2013)

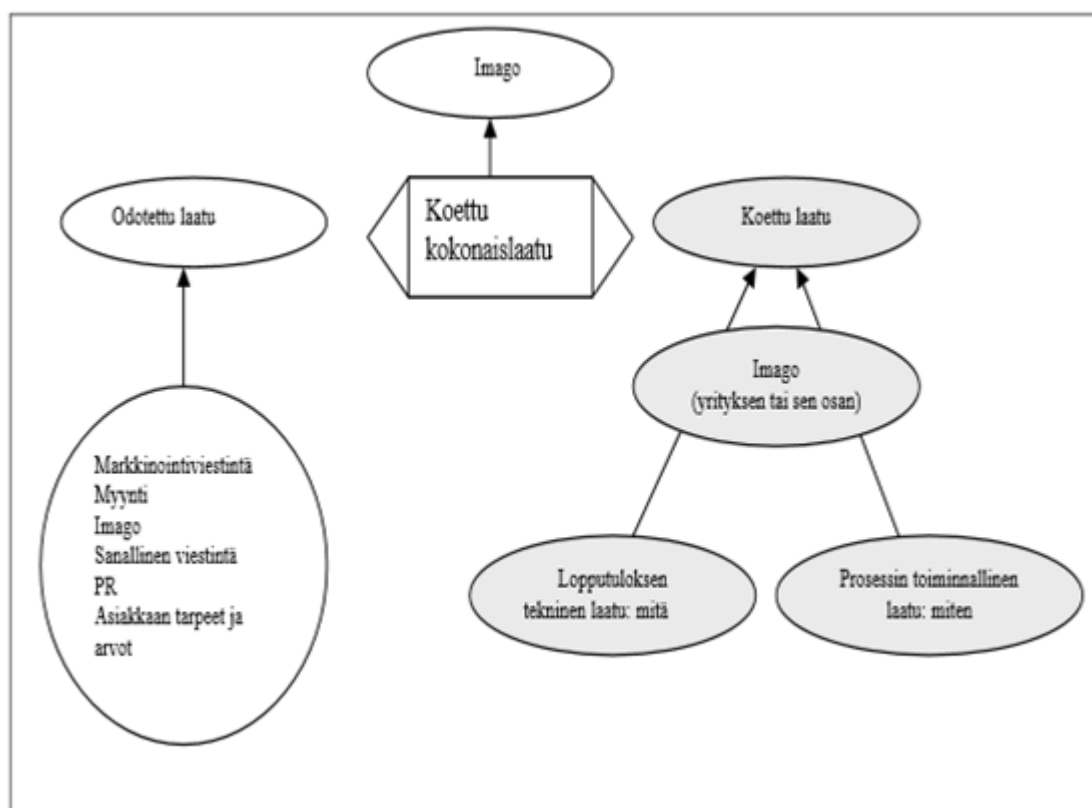
Kontaktipisteitä voivat olla erilaiset ihmiset, esineet, ympäristöt ja toimintatavat, joiden kautta asiakas kokee palvelun kaikilla aisteillaan. Ihmiset ovat yksi tärkeimmistä kontaktipisteistä palveluprosesseissa. Niihin kuuluvat sekä palvelua tuottavat, että sitä kuluttavat ihmiset. Ympäristöt kontaktipisteinä voivat olla niin fyysisiä, kuin virtuaalisiakin ja niillä on suuri merkitys palvelun onnistumisen ja arvontuottamisen kannalta. Esineiden kautta palvelun tuottaminen ja kuluttaminen pystytään toteuttamaan käytännössä ja asiakaspalvelijoiden yhteisesti sovitut toimintavat ja käyttäytymismallit ovat oleellinen osa asiakaspalveluprosessia. Vaikka palvelupolku jakautuukin eri palvelutuokioihin ja kontaktipisteisiin, palvelukokonaisuus näyttäätyy asiakkaille yleensä yhtenä palveluna. Sen onnistuminen vaatii kaikkien kontaktipisteiden toimivuutta. (Tuulaniemi 2013, 78-81.)

### 3.3 Asiakaspalvelun laatu ja koettu palvelun laatu

Palvelun tai tuotteen laatu on keskeinen tekijä yritysten menestymisen kannalta, oli kyseessä sitten suuri teollisuusyritys, pienempi palveluyritys tai julkisen sektorin organisaatio. Laatu ei rajoitu vain yksittäisen tuotteen tai palvelun tuottamiseen, vaan se liittyy koko yrityksen toimintaketjuun; johtamiseen, strategiaan valintoihin, eri sidosryhmien välisiin suhteisiin ja toiminnan kehittämiseen. (Lecklin 2002, 11-18.) Lehmus ja Korkala (1996, 11) määrittelevät tuotteen tai palvelun laadun niiksi ominaisuuksiksi, jotka täyttävät asiakkaan tarpeet ja sitä kautta tuottavat heille tyytyväisyyttä. Nykypäivänä laadun yhdeksi tärkeimmäksi perusteeksi on noussut asiakkaiden tarpeiden huomioiminen liiketoiminnassa (Lecklin 2002, 17).

Grönroosin (1998, 63) mukaan asiakkaan kokemus palvelun laatu voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen; tekniseen laatuun ja toiminnalliseen laatuun. Teknistä laatua edustavat tuotteen tai palvelun fyysiset ominaisuudet ja lopputulos, toiminnallista laatua puolestaan palveluprosessin toimivuus ja sujuvuus. Laadun tasoa määriteltäessä asiakkaan henkilökohtaiset odotukset ja kokemukset vaikuttavat siihen, kuinka laadukkaaksi hän palvelun mieltää. Palvelukokemus on näin ollen aina subjektiivinen. Palveluntuottajan tai yrityksen imago, sekä kokemukset erilaisista palvelutilanteista vaikuttavat osaltaan asiakkaan palvelun laatumielikuvan syntymiseen. (Lehmus & Korkala 1996, 14-15.)

Asiakkaiden mielikuvaan palvelun laadusta vaikuttavat monet eri tekijät; palveluntuottajan ammattitaito ja pätevyys; asiakkaan luottamus palveluntuottajaan; yrityksen tai palveluntuottajan uskottavuus; palvelun kohtuullinen saavutettavuus; turvallisuuden kokemus; asiakaspalvelijan kohteliaisuus ja palvelualttius; laadukas viestintä, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen, sekä palveluympäristön viihtyvyys (Rissanen 2006, 215). Erilaiset palvelutapahtumat ja -tilanteet ovat siis vuorovaikutukseen pohjautuvia prosesseja, joihin sisältyy erilaisia totuuden hetkiä eli vuorovaikutustilanteita palvelun käyttäjän ja palveluntarjoajan välillä (Grönroos 2001, 100). Yksinään teknisen ja toiminnallisen laadun ulottuvuuksista saadut kokemukset eivät riitä määrittelemään palvelun laadun tasoa käyttäjälle. Koettuun palvelun kokonaislaatuun vaikuttavat myös monet muut tekijät, kuten Kuvio 4 osoittaa.



Kuvio 4 Koettu palvelun kokonaislaatu (Grönroos 1998)

Koettuun kokonaislaatuun liittyy myös asiakkaan odotukset eli odotettu laatu, johon osaltaan taas vaikuttavat markkinointiviestintä, yrityksen imago, muiden käyttäjien jakamat kokemukset ja asiakkaiden yksilölliset tarpeet. Toisinaan odotettu laatu voi olla niin korkea, ettei palvelu kykenekään täyttämään asiakkaan odotuksia, vaikka sen peruslaadussa ei olisi moitittavaa. Koettu kokonaislaatu rakentuu siis odotetun ja koetun laadun väliseen kuiluun. (Grönroos 1998, 67-68.)

### 3.4 Asiakaslähtöisyys

Asiakkaan rooli on olennaisen tärkeä palvelutuotteiden suunnittelun, kehittämisen ja tuottamisen kannalta. Asiakas määrittelee palvelun tarpeen, osallistuu palvelun tuottamiseen ja välittää palveluntarjoajalle kokemuksiansa kautta viestejä palvelun toimivuudesta. Asiakas on olennainen osa koko palveluprosessia. (Rissanen 2006, 125-126.) Korkman ja Arantola (2009, 25) korostavat asiakkaan roolia aktiivisena osallistujana. Heidän mukaansa kaikissa osto- ja palvelutapahtumissa on kyse asiakkaan ja yrityksen välisestä vuorovaikutuksesta, jossa yritys tarjoaa omia resurssejaan asiakkaan käyttöön ja samalla tuottaa asiakkaalle tiettyä arvoa. Asiakkaan kokema arvo määräytyy sen mukaan, miten hyvin palvelukokonaisuus sopii hänen omiin lähtökohtiinsa. Pitkänen (2006, 101) kuvaa työntekijöiden olevan oman yrityksensä ja työnsä asiantuntijoita. Asiakkaat katsovat yritystä sen ulkopuolelta ja saattavat tietää siitä vähemmän, mutta nähdä sitäkin enemmän.

Asiakaslähtöisyyden tärkein ominaisuus on kohderyhmän tarpeista liikkeelle lähteminen. Asiakaslähtöiset yritykset ottavat selvää asiakkaistaan ja heidän tarpeistaan. Heidän toimintansa pohjautuu kykyyn sopeutua kysynnän tarpeisiin ja tuottaa ja myydä juuri niitä asioita, joita asiakkaat haluavat ostaa tai saattaisivat haluta ostaa. (Vuokko 1997, 13-15.) Asiakasymmärrystä on mahdollista kasvattaa hyödyntämällä kaikkea asiakkaan käyttäytymistä kuvaavaa talennus- ja tutkimustietoa; ostokoreja, kuitteja, kanta-asiakkaan ostohistoriaa, asiakkaan ajankäyttöä, historiallista taustatietoa, käyttäytymistutkimuksia, havainnoiteja tai esimerkiksi kyselyjä ja haastatteluja (Korkman & Arantola 2009, 90-96).

Tarkastelemalla asiakkaan käytäntöjä, yrityksillä on tilaisuus havaita suurempia asiakasryhmiä edustavia, uudenlaisia mahdollisuuksia liiketoimintansa parantamiseksi. Lisäksi yritysten tuotteiden tai palveluiden merkitys ja rooli asiakkaiden omassa elämässä on helpommin ymmärrettävissä ja yritykset voivat samalla huomata millaisia tuotteita ja tarpeita asiakkailta todellisuudessa puuttuu. (Korkman & Arantola 2009, 9.) Asiakaslähtöisellä ajattelutavalla yritykset voivat pitemmällä tähtäimellä hyötyä liiketaloudellisesti ja saavuttaa parempaa menestystä markkinoilla. Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä, he käyttävät todennäköisesti yrityksen palveluita uudelleen ja voivat tuoda mukanaan myös muita asiakkaita. Tulosta parantavan vaikutuksen lisäksi asiakaslähtöinen toimintatapa voi auttaa yrityksen yhteishengen parantamisessa, sillä

koko organisaation on yhdessä pyrittävä työskentelemään saman tavoitteen, asiakaslähtöisyyden, saavuttamiseksi. (Vuokko 1997, 27-29.)

### 3.5 Henkilöstön kehittäminen ja oppiva organisaatio

Henkilöstön jatkuvan oppimisen ja kehittämisen mahdollistaminen on merkittävässä osassa laadukkaan asiakaspalvelun tuottamisessa (Performance research associates 2006, 130). Paras lähtökohta laadukkaalle asiakaspalvelulle on motivoitunut, koulutettu ja työnsä hyvin osaava henkilöstö. Yritysten on aidosti suhtauduttava henkilökuntaansa suurimpana voimavaranaan. Työntekijöiden mieltäminen vain kustannustekijöiksi antaa hyvin vähäisiä edellytyksiä laadukkaan palvelun onnistumiselle. Myös työntekijöiden henkilökohtainen ymmärrys organisaation laatupoliitikasta vaikuttaa laadukkaan palvelun toteutumiseen. Henkilöstön tulisi ymmärtää, miten heidän työnsä vaikuttaa yrityksen kokonaiskuvaan ja miten he voivat omalta osaltaan parantaa yrityksen laatutasoa. (Lecklin 2002, 235-237.)

Parhaat asiakaspalvelijat kehittävät ammattitaitoaan jatkuvasti etsimällä uusia keinoja parantaa työsuoritustaan. Ammattimaisen asiakaspalvelijan tulee hallita niin tekniset taidot, tuote- ja palvelutietous, asiakastietous, kuin henkilökohtaiset - ja ihmissuhdetaidotkin. (Performance research associates 2006, 130.) Hyvä palvelu syntyy vain motivaation ja osaamisen kautta - ei määräämällä tai komentamalla (Rissanen 2006 169). Reinboth (2008, 69) korostaa työntekijöiden osaamisen ja osallistamisen tärkeyttä haluttujen tavoitteiden saavuttamisessa; henkilökunnan osallistuessa toiminnan suunnitteluun, he samalla sitoutuvat sen onnistumiseen paremmin. Hän kuvaa myös hyvien käytäntöjen jakamista yhdeksi ammatillisen oppimisen tärkeimmistä työkaluista. Hyväksi havaittujen asioiden saaminen osaksi kaikkien toimintaa työyhteisössä auttaa parantamaan palvelun laatua. (Reinboth 2008, 86.)

Asiakaspalvelukykyä parantavien toimintatapojen löytyminen voi olla haastavaa koko yritykselle. Koko työyhteisön on kyettävä oppimaan uutta ja poisoppimaan tarpeettomista asioista ja vanhentuneista rutiineista. Työyhteisön kykyä reagoida asiakkaan vaatimiin muutoshasteisiin ja oppia koko ajan uutta niin omasta kuin asiakkaidensakin toiminnasta, kutsutaan oppivaksi organisaatioksi. Oppivan organisaation toteutuminen vaatii koko organisaatiolta innovatiivista asennetta, hyvää sisäistä viestintää sekä kehittyneitä ryhmätyötaitoja. (Rissanen 2006, 96.) Oppimista voidaan edistää erityisesti tiimioppimisen avulla, jolloin keskinäinen riippuvuus, sosiaaliset taidot, vuorovaikutteinen viestintä ja yksilön vastuu oppimisessa korostuvat. Tuloksena voi olla lisääntynyt tietotaito, yhteistyötaitojen ja motivaation parantuminen sekä ammatillisen itsetunnon kohoaminen. (Lecklin 2002, 261.)

### 3.6 Palvelun laadun kehittämisen merkitys

Yritys voi tuottaa voittoa monin eri tavoin keskittymällä esimerkiksi innovatiiviseen tuotekehitykseen tai hintakilpailuun. Tehokkaan liiketoiminnan edellytyksenä on määritellä riittävän hyvin yrityksen eri asiakassegmentit ja keskittää toimintansa näiden asiakassegmenttien tarpeiden tyydyttämiseen oikealla tavalla. Myös yritysten palvelun laadun parantamisella ja kehittämisellä on mahdollista saavuttaa kannattavuuden kasvua. Se vaatii kuitenkin yrityksiltä kokonaisvaltaista panostusta ja sitoutumista niin sisäisen kuin ulkoisenkin laadun varmistamiseen. (Schneider & White 2004, 22-23.)

Laatutason kehittäminen ja ylläpitäminen on yrityksille erityisesti pitkällä tähtäimellä kannattavaa. Lecklinin (2002, 25-27) mukaan tuotteiden tai palveluiden hyvä laatu vaikuttaa yrityksen katteen ja kannattavuuden parantumiseen, asiakastyytyväisyyden lisääntymiseen ja asiakasuskollisuuden kasvuun. Lisäksi hyvä laatu vahvistaa yrityksen kilpailukykyä ja asemaa markkinoilla. Reinboth (2008, 28) kehoittaa erityisesti asiakaspalveluyrityksiä panostamaan asiakaspalvelun laatuun menestyäkseen markkinoilla ja saavuttaakseen kilpailuetua. Asiakaspalvelusta tehdään kilpailuetu panostamalla henkilökohtaiseen palveluun ja hoitamalla asiakaspalvelutilanteet monipuolisemmin ja laadukkaammin kuin kilpailevat yritykset. Tärkeäksi muodostuu siis asiakkaan kokemus siitä, että kyseinen palvelu tuottaa hänelle riittävästi lisäarvoa kilpailijoihin verrattuna. (Reinboth 2008, 29-30.)

Yritysten tulee kyetä arvioimaan missä suhteessa ne panostavat teknisen laadun ja toiminnallisen laadun kehittämiseen. Teknisellä laadulla yritykset pystyvät kilpailemaan vain tarjotessa kilpailijoihin nähden ylivertaisia teknisiä ratkaisuja, joka nykyisessä markkinakehityksessä on verrattain vaikeaa. Puutteet toiminnallisessa laadussa saattavat myös vesittää yrityksen kehittämät loistavat tekniset ratkaisut. Palvelun laadun kehityksessä on toisin sanoen keskityttävä asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutuksen parantamiseen. Toiminnallisen laadun kehittäminen edesauttaa kilpailuedun saavuttamista ja lisää asiakkaan saamaa arvoa. Koko palveluprosessissa teknisen laadun tulee siis olla riittävän hyvää, mutta ratkaiseva ero kilpailutilanteessa saavutetaan palveluprosessin toiminnallisen laadun tasolla. (Grönroos 2001, 103-104.)

### 3.7 Palvelun laadun kehittämisen työkaluja

Miten palvelun laatua tulisi sitten kehittää? Laadun kehittämisessä asiakkaan huomioon ottaminen ja asiakassuuntautunut toiminta on yksi tärkeimmistä tekijöistä. Asiakkuudet ja asiakassuhteet ovat merkityksellisiä yrityksen menestyksen kannalta ja ne tulee hallita loppukäyttäjään saakka. Eri asiakassegmenttien huomioiminen palvelun eri vaiheissa ja asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen muuttuvissa tilanteissa on oleellista. (Lecklin 2002, 27-28.) Harris (2010, 20) kehoittaa palveluntarjoajia tutustumaan asiakkaidensa syihin käyttää yrityksen palveluja sekä tutustumaan heidän toiveisiinsa, tarpeisiinsa ja odotuksiinsa. Palveluntarjoajan on kyet-

tävä ilmaisemaan asiakkailleen sen kyvyt ja mahdollisuudet vastata heidän odotuksiinsa. (Harris 2010, 20.)

Laadun kehittämiseen tulee sitouttaa koko organisaatio, ei vain asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olevat työntekijät. Yrityksen johdon täytyy toimia esimerkkinä laadun kehittämisessä ja panostaa niin aikaa kuin kustannusresurssejakin laatutyöhön. Laadun kehittämisen suunnittelun lisäksi yritysjohdon on huolehdittava laadun toteutumisesta yrityksessä. On tärkeää, että laadunhallinnan tavoitteet ja strategiat johdetaan yrityksen perusarvoista. Myös henkilöstön kehittämiseen ja työtyytyväisyyteen panostaminen on laadun kehittämisen kannalta oleellista; henkilökunta on laadun toteutumisen kannalta tärkein tekijä. (Lecklin 2002, 28-29.)

Palvelun tasalaatuinen toteutuminen vakuuttaa asiakkaat yrityksen sitoutumisesta heihin (Harris 2010, 20). Tasokas asiakaspalvelu ja vankka ammattitaito viestivät asiakkaille hyvästä palvelun laadusta; pelkkä kohteliaisuus ja hyvät tavat eivät yksinään riitä täyttämään asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Yritystuntemus ja tuotetuntemus yhdistettynä ongelmanratkaisutaitoihin ja sosiaalisiin taitoihin ovat osoitus asiakaspalvelijan pätevistä ammattitaidosta. (Performance research associates 2006, 23-24.) Nopea reagointikyky muutostilanteissa sekä tuotekehitys-, toimitus- ja tuotantoprosessien nopeuttaminen vaikuttavat positiivisesti yrityksen kilpailukykyyn. (Lecklin 2002, 29). Nykypäivän asiakkaat vaativat nopeaa palvelua ja pikaisia toimituksia. Aikarajat ovat eräänlaisia mittareita, joilla asiakkaat arvioivat palveluntarjoajien suorituskykyä. Laadukkaassa palvelussa asiakkaan odotukset täyttyvät, kun yritys pystyy herättämään heissä realistisia ja hyväksyttäviä aikaodotuksia. (Performance research associates 2006, 20-21.)

Sosiaalisiin taitoihin lukeutuva empatia ja asiakkaan tunteisiin reagoiminen ovat laadukkaan palvelun perustekijöitä. Eri palvelutilanteisiin liittyy mittava skaala erilaisia tunteita, tarpeita, odotuksia ja asenteita, joihin usein toivotaan yksilöllistä suhtautumista asiakaspalvelijalta. Empaattisesti asiakkaiden tarpeisiin suhtautuva työntekijä on samanaikaisesti ihmisseläinen, ammattimainen ja laadukas asiakaspalvelija. (Performance research associates 2006, 26-28.) Myös yhteistyökyky niin yrityksen sisällä, kuin ulkoisten sidosryhmienkin kanssa luo pohjaa palvelun laadun takaamiselle (Lecklin 2002, 30).

#### 4 Palvelun laadun kehittämisprosessi palvelumuotoilun avulla

Opinnäytetyön toiminnallisena osuutena Picnic Yliopistonkadulla toteutettiin palvelun laadun kehittämisprosessi syyskuun 2015 ja tammikuun 2016 välisenä aikana. Kehittämisprosessin tavoitteena oli luoda Picnic-kahvilaketjulle palvelun laatua kehittävä ja käyttäjälähtöisempi

toimintamalli. Palvelun laadun kehittämisprosessissa edettiin palvelumuotoilun vaiheita ja menetelmiä mukaillen.

Palvelumuotoilu (Service Design) on Stefan Moritzin (2005, 39) mukaan erilaisten palveluprosessien ja palvelukokemusten kokonaisvaltaista kehittämistä muotoilussa käytettyjä menetelmiä hyödyntäen. Palvelumuotoilun avulla voidaan joko kehittää uusia palveluita tai parantaa jo olemassa olevia palveluita pyrkimällä luomaan niistä käyttökelpoisempia, toivotumpia, käyttäjälähtöisempiä, sekä palveluntuottajan kannalta tuloksellisempia ja tehokkaampia. Palvelumuotoilu on vaiheittain etenevä ja muotoaan muuttava prosessi, jossa voidaan erilaisten työpajojen, projektien ja muiden työskentelymenetelmien avulla yhdistää uusia palvelumalleja organisaatioiden käytäntöihin. Sen avulla pyritään löytämään palveluille uusia mahdollisuuksia, tuottamaan ideoita, ratkaisemaan ongelmia, sekä luomaan uusia ongelmanratkaisumalleja. Erityistä palvelumuotoilussa on sen kyky yhdistää palvelun käyttäjien ja palveluntarjoajien näkökulmat yhdeksi kokonaisuudeksi. (Moritz 2005, 8-43.) Moritz (2005,123) on jakanut palvelumuotoiluprosessin kuuteen eri vaiheeseen; ymmärrä, pohdi, kehitä, seulo, selitä ja toteuta (Kuvio 5).



Kuvio 5 Palvelumuotoilun vaiheet (Rönkä 2013)

Ensimmäisessä ymmärrä-vaiheessa pyritään selvittämään asiakkaiden tarpeita ja toiveita palveluun liittyen. Ymmärrä-vaiheessa käytettäviä menetelmiä voivat olla esimerkiksi havainnointi, haastattelut, käyttäjätutkimukset ja benchmarking. Seuraavassa pohdi-vaiheessa aiemmin kerättyä aineistoa ja tietoa analysoidaan ja muokataan palvelun strategiseksi suunta- viivoiksi. Pohdi-vaihe vaatii onnistuakseen tarpeeksi kerättyä tietoa käyttäjistä, palveluntarjoajasta, palvelua rajoittavista tekijöistä ja markkinatilanteesta ja se on palvelumuotoiluprosessissa erittäin tärkeä vaihe. Pohdi-vaiheen menetelminä voidaan käyttää esimerkiksi palvelukokemuskartan muodostamista, eri käyttäjäpersoonien luomista ja erilaisia ajatuskarttoja. Kehitä-vaiheen tarkoituksena on palvelukonseptiin liittyvien ideoiden ja innovaatioiden luominen. Siinä pyritään löytämään uusia ratkaisumalleja ja käytäntöjä palvelun toteuttamiselle ja suunnitellaan koko palvelukokemus yksityiskohtaisesti. Menetelminä voidaan käyttää erilaisten palvelunäytteiden laatimista, aivoriihi-menetelmää, ideointia tai eläytymistä. Seulo-vaiheessa valitaan parhaat ideat ja yhdistellään ne palvelukonsepteiksi. Siihen liittyy myös valittujen palveluideoiden testaamista ja niiden laadun mittaamista. Esimerkiksi ryhmähaastattelujen tai loppukäyttäjien arvioinnin kautta syntyneet parhaat ideat voidaan valita jatko-

jalostukseen. Seuraavana palvelumuotoiluprosessissa on selitä-vaihe, jossa palveukonsepti visualisoidaan ja tehdään ymmärrettäväksi ja näkyväksi. Sen tarkoituksena on testata palvelun lopullista muotoa ottamalla vaiheeseen mukaan eri alojen asiantuntijoita esittämään näkemyksiään palvelun toteuttamisesta. Palvelu voidaan tehdä näkyväksi muun muassa erilaisien roolipelien, prototyyppeiden tai animaatioiden kautta. Viimeisessä toteuta-vaiheessa palvelukonseptille luodaan tarvittavat ratkaisumallit ja lopulliset toimintaprosessit sen käyttöönottoa varten. Vaiheeseen liittyy usein myös liiketoimintasuunnitelman ja ohjeistusten laatimista sekä henkilökunnan koulutuksen toetuttamista. Toteuta-vaiheessa käytettäviä menetelmiä voivat olla muun muassa erilaiset palvelun testausmenetelmät ja simulaatiot sekä prototyypit. (Moritz 2005, 122-147.)

Palvelumuotoilun eri vaiheista Picnic Yliopistonkadun palvelun laadun kehittämisprosessissa käytiin läpi ymmärrä-vaihe eli lähtötilanteen kartoitusvaihe, kehittä-vaihe eli itse palvelun kehittämisvaihe, sekä toteuta-vaihe, jossa luotiin palvelun laatua kehittävä toimintamalli ja arvioitiin sen toimivuutta käytännössä. Palvelun laadun kehittämisprosessi toteutettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Menetelminä ymmärrä-vaiheessa olivat havainnointi, haastattelut sekä palvelupolun kartoittaminen tavoitteena ymmärtää kokonaisvaltaisesti kahvilan toimintaa, käyttäjien uskomuksia, heidän halujaan ja ihanteitaan (Vilka 2003, 63). Seuraavassa, kehittämisvaiheessa koottiin lähtötilanteen kartoitusvaiheen aikana kerätty tieto yhteen ja tulokset jaoteltiin kolmeen eri värikoodattuun kategoriaan; Vihreään ryhmään palvelun jo toimivat ja asiakkaiden tarpeisiin riittävästi vastaavat palvelun osa-alueet; keltaiseen ryhmään jonkin verran kehitystä vaativat palvelun osa-alueet ja punaiseen ryhmään kehitystä eniten vaativat palvelun osa-alueet. Parannusta vaativien osa-alueiden kehittämiseksi järjestettiin kahvilan työntekijöille palvelunkehittämis-työpaja marraskuun 2015 lopussa Learning cafe- eli oppimiskahvilamenetelmää käyttäen.

Palvelunkehittämis -työpajassa syntyneestä materiaalista koottiin yhteenvetona tärkeimmät ja käyttökelpoisimmat ideat liittyen asiakaspalvelijoiden toiminnan ja palveluympäristön kehittämiseen. Palvelunkehittämisprosessin tuloksena syntyi ohjeistus palvelun laatua parantavasta ja käyttäjälähtöisemmästä toimintamallista Picnic kahvilaketjun käyttöön. Joulukuun 2015 - tammikuun 2016 aikana toteutettiin vielä kehittämisprosessin tulosten arviointivaihe, jossa Picnic Yliopistonkadun kahvilapäällikkö, Picnic-ketjun myyntipäällikkö, sekä opinnäytetyön tekijä jokainen tahollaan arvioivat kehitysprosessin lopputuloksena syntyneen ohjeistuksen toimivuutta ja käyttökelpoisuutta.

#### 4.1 Ymmärrä - Lähtötilanteen kartoitusvaihe

Picnic Yliopistonkadun palvelun kehittämisprosessi aloitettiin palvelumuotoilun ymmärrä-vaiheella eli lähtötilanteen kartoituksella. Ymmärrä-vaiheessa pyritään selvittämään palvelun

käyttäjien tietoisia tai piileviä haluja ja tarpeita, sekä palveluun ja sen käyttöön liittyviä mahdollisuuksia ja rajoituksia. Samalla palveluista voidaan erotella niitä yksityiskohtia, joista käyttäjät eivät pidä, tai jotka eivät toimi halutulla tavalla. Ymmärrä-vaiheen merkitys palvelumuotoiluprosessin lopputuloksen kannalta on olennaisen tärkeä, sillä sen avulla voidaan varmistaa se, että tulokset vastaavat todellisuutta ja käyttäjien aitoja tarpeita. (Moritz 2005, 124.)

Opinnäytetyön kehittämisprosessissa ymmärrä-vaiheen tutkimusmenetelminä käytettiin havainnointia, haastatteluja sekä palvelupolun kartoittamista. Lähtötilannetta kartoitettiin havainnoimalla kahden viikon aikana asiakkaiden toimintaa, palveluhenkilöstön toimintaa sekä palveluympäristön ja palveluprosessien toimivuutta. Havainnoinnin perusteella rakennettiin asiakkaan palvelupolku ja siihen liittyvät palvelun kontaktipisteet. Lisäksi kahtena päivänä kahvilan asiakkaille tehtiin haastatteluja palvelun laadun arvioimiseksi.

#### 4.1.1 Kahvilan tunnelman, toimivuuden sekä asiakkaiden ja henkilökunnan toiminnan havainnointi

Havainnointia voidaan kuvata ihmisten toiminnan seuraamisena heidän omassa ympäristössään. Se antaa yleiskuvan esimerkiksi palvelun käyttäjästä, hänen toimistaan ja toimintaympäristöstään. Havainnoinnin avulla saadaan yksityiskohtaista tietoa ja ymmärrystä niin palvelun käyttäjistä, työntekijöistä, kuin toimintamalleistakin. Sen tavoitteena on luoda käsitys ihmisten, tekojen ja esineiden muodostamasta kokonaisuudesta. (Hyysalo 2006, 100.)

Havainnointia tehtiin Picnic Yliopistonkadulla kahtena eri viikkona yhteensä viiden päivän ajan. Tavoitteena oli havainnoida toimintaa ja asiakkaita sekä vilkaampana lounas-aikana, että rauhallisempina aamun ja iltapäivän tunteina. Havainnoinnin avulla pyrittiin luomaan kuva kahvilan yleisilmeestä, tunnelmasta ja asiakaspalvelun tasosta, sekä ymmärtämään asiakkaiden tapoja toimia ja käyttää kahvilan palveluita. Lisäksi yritettiin muodostaa selkeämpi kuva niistä asioista, jotka jo sen hetkessä palveluprosessissa olivat asiakkaan kannalta toimivia, sekä niistä, joita kehittämällä palvelun laatua voitaisiin ennestään parantaa. Havainnoinnissa tarkasteltiin sekä yksittäisten asiakkaiden toimintaa kahvilakäynneillään, että kahvilan yleisiä toimintaprosesseja. Lisäksi havainnoitiin työntekijöiden toimintatapoja ja niiden mahdollista merkitystä asiakkaan palvelukokemukseen (Liite 1). Havainnointiaineistoa analysoidessa sekä yksittäisistä asiakkaista tehdyt huomiot, että yleisellä tasolla havainnoidut seikat koostettiin yhteen teemoittain. Huomiota kiinnitettiin erityisesti neljään eri osa-alueeseen; kahvilan yleisilmeeseen, tunnelmaan ja toimivuuteen; asiakkaiden käyttäytymiseen ja toimintatapoihin; asiakaspalvelun tasoon ja sujuvuuteen; sekä reagointialttiuteen tavallisesta poikkeavissa tai muuttuvissa tilanteissa.

Havainnoitaessa ulkopuolelta kahvilaa ja sen sisäänkäyntiä, voitiin niiden näkyvyys todeta melko heikoiksi. Myös ulkoseinässä oleva Picnicin mainoskyltti oli melko huomaamaton. Kahvilan ulko-ovesta kuljetaan myös viereisessä liiketilassa toimivaan apteekkiin ja havainnoinnin yhteydessä laskettiin lounasaikaan noin 60:n ihmisen tunnissa kulkevan Picnicin sisäänkäynnin ohi. Asiakaskunnan laajentamisen kannalta tästä tiedosta voisi potentiaalisesti olla hyötyä erilaisten mainoskylttien ja opasteiden sijoittelua ajatellen. Myös se, että kahvila ei sijaitse täysin katutasossa saattaa osaltaan vaikuttaa etenkin uusien asiakkaiden saamiseen kahvilan palvelujen käyttäjiksi.

Yleinen tunnelma kahvilassa oli havainnoinnin perusteella lämmin ja sopiva luomaan laadukkaita palvelukokemuksia asiakkaille. Kahvilatilassa oli ruokailuryhmiä niin kahden, neljän kuin useammankin hengen seurueille. Tilan keskiosassa oli pöytiä ja tuoleja ja seinustalla sohvilla varustettuja ruokaryhmiä. Kahvilan kadunpuoleisessa päädyssä sijaitsi kolme suuremmalle seurueelle sopivaa sohvaryhmää. Havainnoitaessa huomattiin, että erityisesti nuoremmat asiakkaat asettuivat useimmin kyseisille sohvaryhmille. Sekä aamiais-, lounas- että iltapäiväaikaan suosituimpia pöytiä havaittiin asiakkaiden keskuudessa olevan kuitenkin seinien vierelle sijoitetut pöydät sohvaistuimilla. Lounasaikana saattoi havaita toisinaan istumapaikkojen jopa loppuvan ja asiakkaiden joutuvan jonottamaan pöytien vapautumista. Moninaisista sisustusratkaisuista huolimatta kahvilatila koettiin havainnoinnin perusteella jonkin verran ketju-maiseksi ja konseptimaiseksi, jopa pikaruokaravintolan tyyliseksi. Tilassa oli myös kaksi liikuttavaa lastenistuinta. Havainnoitaessa lastenistuinten käyttöä, voitiin todeta niiden usein estävän muiden asiakkaiden kulku siinä kohdassa käytävää, johon istuin oli sijoitettu. Käytävät eri pöytäryhmien väleissä olivat melko kapeita ja aiheuttivat toisinaan haastavia tilanteita kahvilassa kulkemiselle.

Palvelulinjasto sijaitsi sisääntuloon nähden kahvilan taka-osassa ja sinne päästäkseen asiakkaan oli kuljettava koko kahvilan läpi. Linjaston alkupäähän oli sijoitettu Take away-kaappi mukaan otettavia tuotteita varten. Take away-kaappia täydennettiin havainnoinnin mukaan riittävän usein. Take away-kaapin valaistus olisi voinut kuitenkin olla tehokkaampi. Astianpalautuskärryjä oli kahvilassa kaksi, toinen ulko-oven välittömässä läheisyydessä ja toinen palvelulinjaston ja kassan vieressä. Havainnoinnin perusteella suurin osa asiakkaista vei tarjottimensa astioineen palautuskärryyn. Suurimpana ongelmana astianpalautuskärryjen toimivuudessa havaittiin monien asiakkaiden kohdalla tarjottimen puuttuminen. Tällöin astioita oli vaikea sijoitella kärryn päälle tai muille tarjottimille. Lisäksi ruuhkaisimpina aikoina asiakkaat joutuivat kasaamaan tarjottimia ja astioita palautuskärryn viereiselle pöydälle kärryn ollessa täynnä, vaikkakin toisessa palautuskärryssä olisi vielä ollut tilaa.

Sisäänkäynnin välittömään läheisyyteen oli aseteltu kookas mainosteline. Pöydille oli taiteltu pienempiä mainoskylttejä, jotka havainnoinnin perusteella olivat enimmäkseen liian kevyitä

pysyäkseen pystyssä ilmapirrasta johtuen. Niiden mainosarvo saattaa jäädä vähäiseksi telineen kertakäyttömäisyyden vuoksi. Kahvilassa oli lisäksi virvoitusjuomille tarkoitettu kylmäsäilytysallas, sekä pakasteallas myynnissä olevia jäätelöpikareita varten. Havainnoinnin tuloksena altaista ei kuitenkaan havainnointiaikana kukaan asiakas noutanut tuotteita ja altainen tarpeellisuutta muutenkin melko ahtaassa kahvilan keskiosassa saattaisi olla syytä pohdita.

Palvelulinjasto oli avoin ja riittävän valoisa. Myytävät tuotteet oli aseteltu linjaston alkupäähän erilliseen vitriiniin. Asiakas voi avoimessa linjastossa seurata annoksensa valmistumista. Mainosvalotaulut sen sijaan kiinnittävät huonosti asiakkaiden huomion ja usein niiden informaatio hinnoista, tuotteista ja ateriakokonaisuuksista jäi asiakkailta havainnointien mukaan huomaamatta. Havainnoitaessa asiakkaiden eniten esittämiä kysymyksiä asiakaspalvelijoille, 14 asiakasta 30:stä tiedusteli joko päivän keittoa, päivän pastaa tai valittavien täytteiden määrää, jotka lukivat mainosvalotauluissa. Mainosvalotaulujen sisältö tosin muuttui kellon-aikojen mukaan ja niissä oli tietoa vain osasta koko tuotevalikoimaa.

Tarjottimet oli sijoitettu linjaston alkupäähän ja aterimet, servetit ja juoma-automaatti kassan viereen linjaston loppupäähän. Tarjottimien sijainti tuntui havainnoinnin perusteella jäävän usealta asiakkaalta huomaamatta ja etenkin ruuhka-aikoina asiakkaista muodostuva jono palvelulinjastolla kerääntyi juuri tarjotinpinon eteen. Tarjottimen unohtuminen aiheutti asiakkaille ylimääräistä liikehdintää kassan ja linjaston alkuosan välillä.

Palvelulinjaston päällä oli koreissa kahvileipiä ja niiden vieressä tarjolla oli mukaan ostettavia kausituotteita. Kahvilassa tuoksui ruoka ja kahvi, mutta esimerkiksi tuoreiden leivonnaisten tuoksua ei selkeästi huomannut korien kahvileivistä huolimatta. Tuoksujen lisäämisellä voitaisiin vaikuttaa kahvilan yleiseen tunnelmaan ja sitä kautta asiakaskokemukseen.

WC-tilat sijaitsivat liikehuoneiston taka-osassa. Niiden ovissa oli kyltit, joissa kerrottiin niiden olevan tarkoitettu ainoastaan kahvilan asiakkaille ja muilta peritään tilojen käytöstä maksu. WC-tilojen osalta suurin epätietoisuutta asiakkaiden keskuudessa herättänyt asia tuntui olevan niiden ovien avaus kassalta. Toisinaan WC-tilojen ovet olivat havainnoitaessa auki, mutta asiakas lähti kyltin vuoksi turhaan pyytämään asiakaspalvelijaa avaamaan oven kassalta. Välillä ovi WC-tiloihin oli taas lukossa ja asiakas joutui erikseen pyytämään sen avaamista.

Äänimaailma kahvilassa koostui eri laitteiden äänistä, sekä asiakkaiden ja työntekijöiden puheesta. Hallitsevimpana äänielementtinä oli keskellä kahvilaa sijaitsevasta kaiuttimesta kuuluva radion ääni. Radiosta kuuluva puhe ja musiikki kuuluivat kovempaan kahvilan keskiosaan ja hieman vaimeampana kahvilan takaosaa kohden. Musiikin äänenvoimakkuus oli melko hal-

litsevaa. Äänenvoimakkuutta ja musiikkilajeja säädellen voisi kahvilaan mahdollisesti luoda vaihtuvia tunnelmia.

Eniten asiakkaita havaittiin kahvilassa käyvän arkisin lounasaikaan. Myös lounasajan ulkopuolella palvelulinjastoon kertyi aika ajoin jonoa, esimerkiksi aamiaisella. Lounasasiakkaat tuntuivat olevan lähiympäristön yrityksistä saapuvia ”kanta-asiakkaita”, jotka olivat tottuneet lounasajan hektiseen ilmapiiriin. Linjaston ja kassan toimivuuteen panostettiin havainnoinnin mukaan erityisesti lounasajan tunteina niin, että asiakasvirta saatiin kulkemaan palvelulinjaston läpi mahdollisimman sujuvasti. Muutamia asiakkaita huomattiin havainnoinnin aikana kuitenkin kääntyvän pois ovelta jonon pituuden takia. Viidesosa kahvilaan saapuvista asiakkaista käveli ensimmäiseksi Take away-kaapille ja valtaosa suoraan palvelulinjaston alkupäähän. Asiakkaan saapuessa linjastoon oli muita asiakkaita jonossa keskimäärin kolme. Lounasaikana havaittiin asiakkaan linjastoon saapumisen ja sieltä lähtemisen välissä kuluttamaksi ajaksi keskimäärin 2,5 minuuttia. Tästä ajasta maksutapahtumaan kassalla kului keskimäärin 43 sekuntia. Noin kolmasosa asiakkaista otti tilaamansa tuotteet mukaan ja kaksi kolmasosaa jäi kahvilaan syömään. Havainnoinnista kävi ilmi, että lounasaikana asiakkaat olivat palvelulinjastossa asioidessaan kontaktissa useimmiten kahden tai useamman eri asiakaspalvelijan kanssa.

Asiakkaista 70 % oli havainnoinnin perusteella naisia ja 30 % miehiä. Asiakkaat viipyivät kahvilassa keskimäärin 40 minuuttia. Heistä viidesosalla oli mukanaan joko kannettava tietokone tai tabletti, jonka he ottivat käyttöön kahvilassa ollessaan. Havainnoinnin perusteella ylimääräistä liikehdintää asiakkaiden keskuudessa aiheuttivat tarjottimen unohtuminen linjaston alkupäähän, linjaston kassapäädystä palaaminen tätevaihtoehtoja esittelevän mainostaulun kohdalle, juomapullon noutaminen Take away-kaapista ja kassalle palaaminen maksuvaiheessa, sekä servettien, aterimien ja vesilasin tai aamiaismehun noutaminen linjastosta vasta pöytään asettumisen jälkeen. Muutamassa tapauksessa asiakas ei tiennyt, mistä valmisteilla oleva tuote on saatavilla, vai tuodaanko se pöytään. Osa asiakkaista vaihtoi toiseen pöytään sen vapauduttua; suosituimpia olivat sohvapöydät seinien vierustoilla. Vähiten asiakkaita istui kahvilan takaosan sohvaryhmissä suhteessa muihin pöytiin. Suurin osa asiakkaista palautti astiat astianpalautuskärryyn ennen kahvilasta poistumistaan.

Asiakaspalvelijoita työskenteli kahvilassa havainnointien aikana useimmiten kaksi ja ruuhkaisimpina aikoina kolme tai neljä työntekijää. Sekä kahvilapäällikkö, vuoropäällikkö, että muut kahvilatyöntekijät työskentelivät sekä kassalla, palvelulinjastossa, että asiakkaille tarkoitetuissa tiloissa. Lisäksi kahvilassa toimi havainnointiaikana yksi työharjoittelija, joka hoiti kahvilan avustavia töitä ja osittain myös asiakaspalveluun liittyviä tehtäviä. Kaikki työntekijät olivat puketuneet Picnic-ketjun työasuihin, nimikyltteihin ja päähineisiin. Asiakaspalvelijoiden ulkoinen olemus oli siisti ja huoliteltu.

Havainnoinnin perusteella katsekontaktia asiakkaisiin koko palveluprosessin aikana olisi voinut lisätä. Useimmiten rahastuksen yhteydessä työntekijä saattoi katsoa joko kassakoneen näyttöön, puhua toisen työntekijän kanssa tai jatkaa tuotteen valmistusta tai muun työtehtävän tekemistä. Lisäksi asiakkaalle kerrotut vaihtoehdot ja tuotetiedot olisivat kaivanneet aika ajoin lisäselvityksiä. Ostoksen hintaa ei aina kerrottu asiakkaalle rahastusvaiheessa. Myös hymyilyn määrää olisi voitu entisestään lisätä, vaikkakin asiakaspalvelijoiden käytös oli lähes kaikissa palvelutilanteissa erittäin ystävällistä. Lisäksi asiakaspalvelu oli havainnoinnin mukaan melko rutiininomaista ja toistuvaa.

Asiakaspalvelijat kahvilassa olivat havainnoinnin mukaan kiitettävästi asiakkaiden saavutettavissa. Vain harvoin palvelutiskin takana ei ollut yhtään työntekijää. Useimmiten työntekijöitä oli sekä palvelulinjastossa, että kassan luona. Havainnointien aikana asiakaspalvelijat tervehtivät lähes poikkeuksetta uusia asiakkaita palvelulinjastossa. Satunnaisesti ruuhka-aikoina tai muiden työtehtävien ollessa kesken, asiakas saattoi ehtiä tervehtimään työntekijää ensin. Asiakkaita puhuteltiin kohteliaasti ja ystävällisesti myös kiireisissä olosuhteissa. Asiakaspalvelijat osasivat mukauttaa palveluasenteensa asiakkaiden olemukseen; vanhempia ihmisiä teiteltiin ja nuorempien asiakkaiden kanssa keskustelua käytiin heille sopivammalla puhetyylillä. Havainnointien mukaan asiakaspalvelijoista sai yleisesti varsin ammattitaitoisen ja luotettavan kuvan ja he olivat kiitettävästi sisäistäneet Picnicin arvomaailman ja asiakaspalveluasenteen.

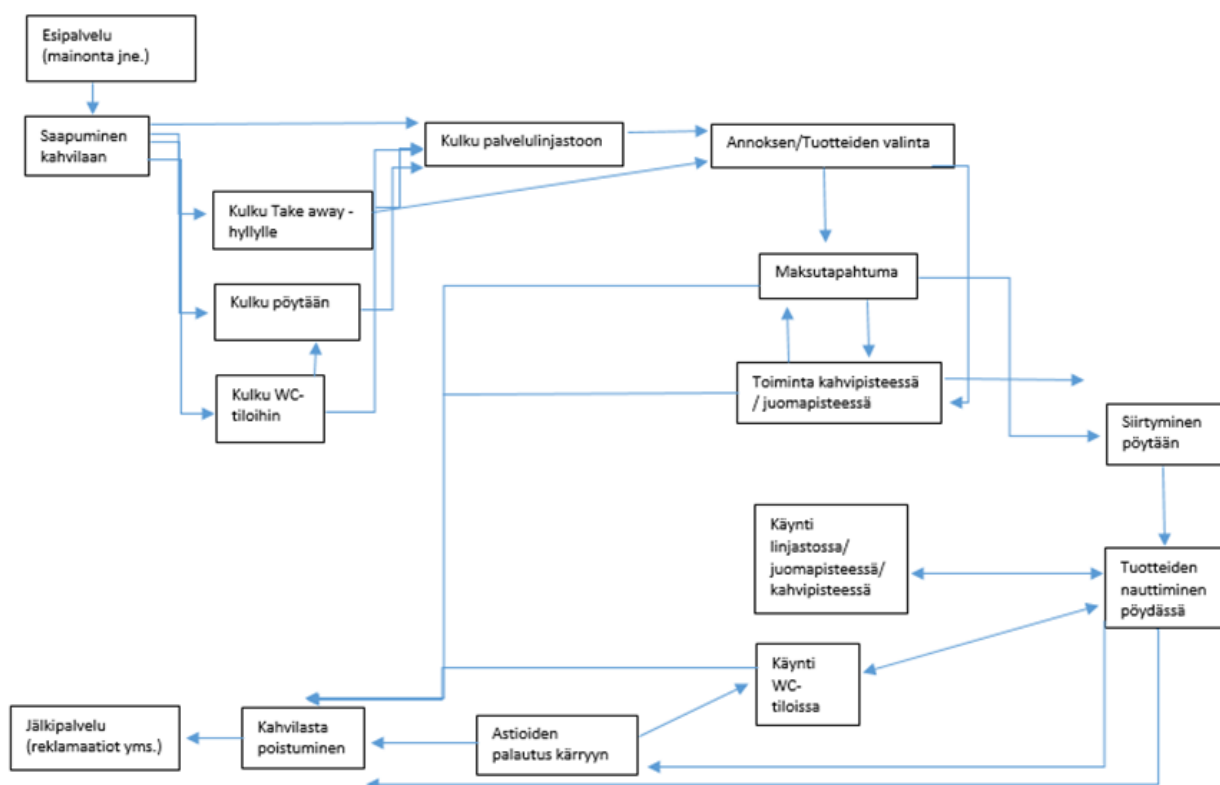
Havainnoiteja suoritettaessa esiintyi muutamia poikkeustilanteita normaaleihin asiakaspalvelutilanteisiin verrattuna. Näitä olivat muun muassa asiakkaan jo maksamien Take away - tuotteiden unohtuminen kassalle, asiakkaan mielestä liian suolainen välipalatuote, jo maksetun Take away -salaatin putoaminen lattialle kassalta poistuttaessa, totuttuihin lisukehintoihin tulleet muutokset, sirukorttien tunnistusongelmat maksupäätteen toiminnassa, puuttuvat lisukkeet jo noudetuista annoksista, asiakkaan osaamattomuus juoma-automaatin käytössä, sekä epätietoisuus valmisteilla olevan annoksen pöytäantarjoilusta. Poikkeustilanteita syntyi päivittäin ja ne johtuivat havaintojen mukaan kiireisestä työtahdistä, asiakkaiden tietämättömydestä, huolimattomuudesta tai heille tarkoitetun opastuksen puutteesta, kassapäätteen hitaasta toiminnasta, uutuustuotteen ominaisuuksien tarkistamisesta esim. maistamalla, sekä markkinointimateriaalin tietojen puutteellisuudesta.

Työntekijät reagoivat erityistilanteisiin havainnointien mukaan nopeasti ja epäkohdat pyrittiin korjaamaan mahdollisimman hyvin ja oikeudenmukaisesti. Esimerkiksi liian suolaisesta välipalatuotteesta reklamoinut asiakas olisi saanut täyden hyvityksen maksamastaan summasta. Asiakas kuitenkin valitsi tilalle toisen samanhintaisen tuotteen. Lisäksi muut välipalatuotteet poistettiin Take away- kaapista välittömästi. Lattialle salaattinsa pudottanut asiakas sai myös

tilalle uuden vastaavan tuotteen. Tämän lisäksi työntekijä kävi kahvilan puolella siivoamassa lattialle pudonneen tuotteen heti sopivan hetken tultua. Myös puuttuvat lisukkeet lisättiin välittömästi asiasta mainitsemaan palanneen asiakkaan annokseen. Juoma-automaatin käyttöä tultiin opastamaan eräälle asiakkaalle henkilökohtaisesti kahvilan puolelle. Kassalle unohduneita tuotteita noutamaan palannut asiakas joutui kuitenkin odottamaan asiakaspalvelijan huomiointia jopa muutamia minutteja ruuhkaisesta lounasajasta johtuen, ennen kuin löysi itse tuotteet kassalinjaston päädystä.

#### 4.1.2 Asiakkaan palvelupolun kartoittaminen

Kahvilassa tehtyjen havainnointien perusteella kartoitettiin asiakkaiden läpikäymä palvelupolku ja siihen sisältyvät palvelutuokioiden ja palvelun kontaktipisteet. Tämä toteutettiin havainnoimalla ja kirjaamalla ylös kaikki asiakkaan mahdollisesti läpikäymät palvelun kontaktipisteet ja palvelutilanteet. Palvelupolusta luotiin kartoitettujen tietojen pohjalta Picnic Yliopistonkadun asiakkaan palvelupolun mallikuvio (Kuvio 6), jonka perusteella kyettiin paremmin hahmottamaan palvelun eri vaiheet ja erittelemään ne palvelun osa-alueet, joihin kehitysprosessin edetessä tulee kiinnittää huomiota.



Kuvio 6 Asiakkaan palvelupolku Picnic Yliopistonkadulla (Taskinen 2015)

Picnic Yliopistonkadulla asiakkaan kokema palvelupolku alkaa esipalveluvaiheessa, jossa asiakas saa tiedon kahvilasta ja sen tarjonnasta. Asiakas tekee sen perusteella valinnan tulla kahvilaan. Seuraava vaihe on asiakkaan saapuminen kahvilaan. Tästä asiakas etenee joko suoraan palvelulinjastoon, tai vaihtoehtoisesti Take away-kaapin, WC-tilojen tai pöydän kautta palvelulinjastoon, jossa annoksen tai tuotteen valinta ja pääasiallinen vuorovaikutus asiakaspalvelijoiden kanssa tapahtuu. Tämän jälkeen asiakas siirtyy palvelulinjastossa eteenpäin kassalle, jossa maksutapahtuma hoidetaan. Maksutapahtumaa ennen, sen jälkeen tai sen aikana asiakkaat useimmiten asioivat kassan viereen sijoitetussa kahvi- ja juomapisteessä. Take away -asiakkaat poistuvat useimmiten suoraan maksutapahtuman ja/tai kahvi- ja juomapisteessä asioinnin jälkeen kahvilan ulko-ovelle ja sitä kautta ulos kahvilasta. Paikan päällä tuotteensa nauttivat asiakkaat siirtyvät palvelulinjastosta joko suoraan tai kahvi- ja juomapisteen tai Take away -kaapin kautta pöytiin. Pöydistä asiakkaat käyvät kahvilakäyntinsä aikana usein joko uudestaan palvelulinjastolla, WC-tiloissa tai kahvi- ja juomapisteellä. Toisinaan käyntejä pöydistä eri pisteisiin voi olla useita yhden kahvilakäynnin aikana. Kahvilasta poistuttaessa suurin osa asiakkaista vie tarjottimensa astianpalautuskärryihin ja etenee siitä joko WC-tilojen kautta tai suoraan ulko-oville. Poistuminen kahvilasta voi tapahtua myös suoraan pöydistä ulko-oville ilman astioiden palautusta. Jälkipalvelu tapahtuu useimmiten sähköisesti asiakaspalautekanavan kautta. Toisinaan jälkipalvelua voi tapahtua myös kahvilan fyysisissä tiloissa ja asiakaspalvelijoiden välityksellä.

Picnic Yliopistokadun palvelupolku koostuu useista eri palvelutuokiosta ja niihin liittyy runsaasti erilaisia palvelun kontaktipisteitä. Useimmat palvelun kontaktipisteet ovat Picnic-ketjukonseptin mukaisia, kuten valaistus, ruokaryhmät, mainokset, koneet ja laitteet, tuotteet, astiat, asiakaspalvelijoiden asusteet, reklamointilomakkeet jne. Myös monet kahvilan toimintamallit ovat ketjukonseptin tarkoin määrittelemiä. Eri Picnic-kahviloiden fyysiset ja liiketiloihin liittyvät ominaisuudet vaihtelevat kuitenkin toimipisteestä ja sen luonteesta riippuen. Palveluympäristöt kontaktipisteinä ovat kahviloiden mukaan muokattavissa. Lisäksi jokaisen kahvilan henkilökunnan ja asiakaspalvelijoiden toimintamalleja voidaan kehittää ja niiden laatua parantaa.

#### 4.1.3 Kahvilan asiakkaiden haastattelut

Hyysalo (2006,117) kuvaa haastattelua yhdeksi tärkeäksi käyttäjätiedon hankkimisen menetelmäksi, koska ihmisten todellisista tarpeista ja haluista on vaikea saada selvää kuvaa ilman heidän omia tulkintojaan ja selvityksiään asioista ja toimiensa taustoista. Haastattelujen avulla voidaan saada tietoa eri käyttäjiä ja käyttötilanteita koskevista aiheista. Lisäksi haastattelu on helposti toteutettavissa sekä erilaisiin tilanteisiin muokattavissa oleva tiedonkeruumenetelmä. Asiantuntevasti tehty haastattelu voi antaa hyviä tuloksia käyttäjien toimista, tavoitteista, haluista, arvoista, sekä mahdollisista ongelmakohtista. (Hyysalo 2006, 117-133.)

Picnic Yliopistonkadulla haastateltiin 20 asiakasta liittyen kahvilan yleiseen ilmapiiriin ja tunnelmaan, tuotevalikoimaan, asiakaspalvelijoiden toimintaan ja palvelun laatuun. Haastatelluista asiakkaista 15 oli naisia ja viisi miehiä. Heistä kolme oli kahvilassa ensimmäistä kertaa, seitsemän kertoi käyvänsä kahvilassa useamman kerran viikossa, kuusi kävi kahvilassa noin 2-3 kertaa kuukaudessa ja loput neljä kertoivat käyvänsä kahvilassa harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Suosituin syy käydä nimenomaan Picnic Yliopistonkadulla oli haastateltujen mukaan kahvilan sijainti. Haastatelluista neljä kertoi käyvänsä kahvilassa siksi, että siellä on rauhallista, eikä kahvilassa ole liikaa asiakkaita. Muita mainittuja kriteereitä kahvilan valinnalle olivat Picnic-ketjun hyväksi havaittu tuotevalikoima, kahvilan tunnelmallisuus ja avaruus, henkilökunnan ystävällisyys, nopeasti syntyvät annokset sekä hyvä ympäristö työskentelyyn.

Pyydettyäessä kuvailemaan kahvilan yleisilmettä ja tunnelmaa, haastatelluista asiakkaista neljä käytti sanoja ”viihtyisä” ja ”siisti”. Myös useampi kuin yksi asiakas kuvasi kahvilaa avaraksi, valoiseksi ja moderniksi. Kahvilan yleisilmettä ja tunnelmaa luonnehdittiin lisäksi asialliseksi, ammattimaiseksi, hyväksi, vapaaksi, harmoniseksi, avoimeksi, selkeäksi, kutsuvaksi ja raikkaaksi. Kaksi haastatelluista kuvaili kahvilaa tavanomaiseksi. Kahvilaa luonnehdittiin lisäksi lounaspaikkamaiseksi, kuluneeksi, hälyiseksi, epäviihtyiseksi, kiireiseksi ja kolkoksi.

Puolet haastatelluista asiakkaista kuvasi palvelulinjaston toimivuutta hyväksi ja toinen puoli luonnehti sen melko hyväksi. Rakentavaa palautetta palvelulinjaston toimivuuteen liittyen annettiin erityisesti sen ahtaudesta, tarjottimien unohtumisesta helposti linjaston alussa, juomakaapin sijoittamisesta liian kauaksi kassasta, sekä linjaston ruuhkautumisesta ja tukkeutumisesta kiireisimpinä aikoina. Lisäksi yksi haastatelluista kuvasi linjastossa toimimista liian nopeaksi ja toivoi annosten miettimiselle lisää aikaa. Asiakaspalvelijoiden toimintaa, vuorovaikutusta ja ammattitaitoa kuvattiin haastatteluvastauksissa positiivisilla termeillä. Useampi haastatelluista luonnehti asiakaspalvelijoiden toimintaa ystävälliseksi ja ammattitaitoiseksi. Lisäksi sitä kuvailtiin hyväksi, nopeaksi, erinomaiseksi, tehokkaaksi, ripeäksi, iloiseksi, asialliseksi, huomioivaksi, avuliaaksi ja selkeäksi. Yksi haastatelluista kuvasi asiakaspalvelijoiden toimintaa toisinaan liukuhihnamaiseksi. Asiakaspalvelun tasoon oltiin haastattelun eri osaluista kaikkein tyytyväisimpiä.

Haastatelluista puolet eli kymmenen asiakasta olivat joko tyytyväisiä ostamiinsa tuotteisiin, tai ne vastasivat suurimmalta osin heidän odotuksia. Niiden haastateltujen osalta, jotka eivät olleet tyytyväisiä ostamiinsa tuotteisiin, negatiivista palautetta annettiin eniten annosten täytteiden määrän ja annoskoon osalta. Lähes kaikki tuotteisiinsa tyytymättömät asiakkaat olisivat toivoneet annokseensa enemmän täytettä tai suurempaa annoskokoa. Lisäksi kasvisruokavaihtoehtojen vähyyttä arvosteltiin yhden haastateltavan osalta.

Kysyttäessä kehitysehdotuksia kahvilan palvelun laadun parantamiseksi, haastatelluista kolme toivoi kahvilan yleisilmeen muuttamista viihtyisämmäksi ja kaksi ehdotti taustamusiikin vaihtamista rauhallisemmaksi. Kehitysehdotuksissa toivottiin lisäksi palvelulinjaston toimivuuden parantamista esimerkiksi suunnittelemalla eri linjastot valmiille ja yksilöllisesti koottaville tuotteille. Lisäksi haastatellut kiinnittivät huomiota vesipisteen siisteyden parantamiseen, astioiden kuluneisuuteen erityisesti juomalasien osalta, asiakkaille tarkoitettujen lukulehtien puuttumiseen, sekä ruuhka-aikoina palvelulinjaston jonojen tehokkaampaan purkamiseen.

#### 4.1.4 Ymmärrä-vaiheen tulosten analysointia

Ymmärrä-vaiheen tutkimusmenetelminä käytettiin asiakkaiden, työntekijöiden ja palvelu ympäristön havainnointia, palvelupolun kartoittamista ja asiakkaiden haastatteluja. Asiakasymmärryksen hankkimisesta ja käyttäjien tietoisten ja tiedostamattomien tarpeiden selvittämisestä on usein apua uusien palvelumahdollisuuksien löytämisessä (Miettinen 2011, 61). Tutkimuksen kohteena oli erityisesti kahvilan yleisilme, tunnelma, toimivuus, sekä asiakkaiden ja asiakaspalvelijoiden toiminta. Lisäksi palvelupolun kartoittamisen avulla pyrittiin luomaan selkeämpi kuva asiakkaiden tarpeista, käyttäytymismalleista ja valinnoista. Ymmärrä-vaiheen tulosten perusteella pyrittiin ryhmittelemään kehittämisvaihetta varten palvelusta jo hyvin toimivat osa-alueet, kehitystä jonkin verran vaativat osa-alueet, sekä kehitystä eniten vaativat osa-alueet.

Tuulaniemen (2013, 81-83) mukaan eri palveluympäristöt ohjaavat asiakkaiden käyttäytymistä palvelutilanteissa ja voivat vaikuttaa konkreettisesti myös heidän mielialaansa. Fyysinen palveluympäristö tiloineen, esineineen ja toimintatapoineen on osa palveluprosessia ja koko palvelukonseptin arvo voidaan jalostaa sen avulla tulokselliseksi liiketoiminnaksi. Haastattelujen ja havainnoinnin pohjalta Picnic Yliopistonkadun palveluympäristön yleisvaikutelma on tunnelmallinen ja rauhallinen. Erilaisilla sisustusratkaisuilla voitaisiin kuitenkin häivyttää kritiikkiä saanutta ”pikaruokalamaisuutta” ja kolkkoutta, sekä saada yleisilmeestä mahdollisesti mielenkiintoisempi. Kahvilan julkisivua voisi lisäksi korostaa, jotta se olisi ulkoa päin helpommin havaittavissa ja mainonnan avulla uusien asiakkaiden saavutettavissa.

Palvelupolku rakentuu sekä palveluntarjoajan luomasta tuotantoprosessista että asiakkaiden omista valinnoista (Miettinen 2011, 50). Palvelupolku alkaa jo kahvilan valintaan liittyvässä vaiheessa ja Picnic Yliopistonkadun valintaan haastattelujen mukaan vaikutti sijainnin lisäksi usein myös Picnic kahvilaketjun yleinen imago ja sen hyväksi todettu tuotevalikoima. Grönroos (2001, 101) kuvaa yrityksen imagoa tärkeäksi laadun kokemisen suodattimeksi. Imago luo jo ennalta tiettyjä odotuksia yrityksen tai sen tietyn toimipisteen suhteen, mutta voi toisaalta myös helpottaa palveluun liittyvien pienten virheiden tai puutteiden anteeksiantoa.

Palvelupolkua kartoittamalla huomattiin erityisesti asiakkaiden tarve liikkua paljon edestakaisin kahvilatilassa. Sen välttämiseksi huomiota voisi kiinnittää esimerkiksi tarjottimien uudelleen sijoittamiseen linjastossa lähemmäs kassaa tai niiden näkyvämpään esillelaittoon linjaston alussa. Myös juomapullot voisi sijoittaa kahvi- ja juomapisteen yhteyteen linjaston loppupäähän. Lisäksi muutamien tyhjien tarjottimien asettelu astianpalautuskärryihin voisi auttaa ilman tarjottimia toimivien asiakkaiden astianpalautusprosessia. Ketjukonseptista huolimatta palvelupolun toimivuuteen voi vaikuttaa myös asiakaspalvelijoiden toiminnan kautta. Asiakaspalvelijoiden toiminnalla on mahdollista ohjata asiakkaita heille määritellyille toiminta-alueille ja -tavoille (Tuulaniemi 2013, 81).

Erilaiset palvelua helpottavat ja sen mahdollistavat esineet ja tavarat toimivat palvelun todisteina. Näiden palvelutodisteiden avulla palveluista pyritään tekemään houkuttelevampia. (Tuulaniemi 2013, 92.) Osa Picnic Yliopistonkadun palvelutodisteista, kuten pöytiin asetellut, kartonkiset mainoskortit, jotka tuntuivat pysyvän huonosti pystyssä, loivat mielikuvaa kertakäyttöisestä ja huolittelemattomasta kokonaisuudesta ja ”pikaruokalamaisesta” tunnelmasta. Lisäämällä pienten yksityiskohtien laadukkuutta ja toimivuutta voidaan mahdollisesti vaikuttaa asiakkaan kokonaisvaltaiseen kokemukseen palvelun laadusta. Miettisen (2011, 51) mukaan palvelu koetaan ja nähdään eri kontaktipisteiden kautta, jotka ovat havaittavissa kaikilla eri aisteilla. Kahvilan asiakastilojen tuoksuun sekoittuivat kahvin, paistetun leivän ja uuniperunoiden tuoksua. Pullan tai muiden kahvileipien tuoksua ei havainnointihetkinä ollut erityisen hyvin aistittavissa. Niitä lisäämällä voitaisiin pyrkiä vaikuttamaan aistien kautta niin ohikulkijoihin kuin itse kahvilan asiakkaisiin ja heidän palvelukokemustensa muodostumiseen, jossa Miettisen (2011, 52) mukaan tuoksuilla, valaistuksella ja äänillä on merkittävä rooli. Tähän liittyy myös kahvilassa kuuluva taustamusiikki, jonka äänenvoimakkuuden ja tyylin valinnalla voidaan myös vaikuttaa asiakkaan kokemaan tunnelmaan osana palvelukokonaisuutta. Teoston (2012) teettämästä taustamusiikitutkimuksesta ilmenee, että asiakkaat kokevat taustamusiikin roolin palveluiden kannalta tärkeämmäksi kuin yritykset ja palveluntarjoajat. Tutkimuksen mukaan jopa 16 % vastanneista koki taustamusiikilla olevan positiivinen vaikutus ostopäätökseen. Erityisesti kahviloissa riittävän hiljaisella musiikin voimakkuudella on tutkimuksen mukaan tärkeä rooli keskustelun onnistumisen kannalta. (Teosto, 2012.) Picnic Yliopiston taustamusiikki sai asiakkailta sekä myönteistä palautetta rentoudestaan ja nuorekkuudestaan, että kielteisiä mielipiteitä liian suuren äänenvoimakkuuden ja radiokanavavallinnan vuoksi. Musiikin äänenvoimakkuuden kannalta haasteeksi kahvilassa muodostui asiakastilan avaruus ja muoto; taustamusiikki kuului aivan eri voimakkuudella eri puolilla asiakastilaa. Eri äänenvoimakkuuden ja musiikkityylien säätely mahdollisesti eri kellonaikojen mukaan saattaisi edesauttaa juuri tietyn tunnelman luomisessa ja sitä kautta asiakkaiden palvelukokemuksen parantamisessa.

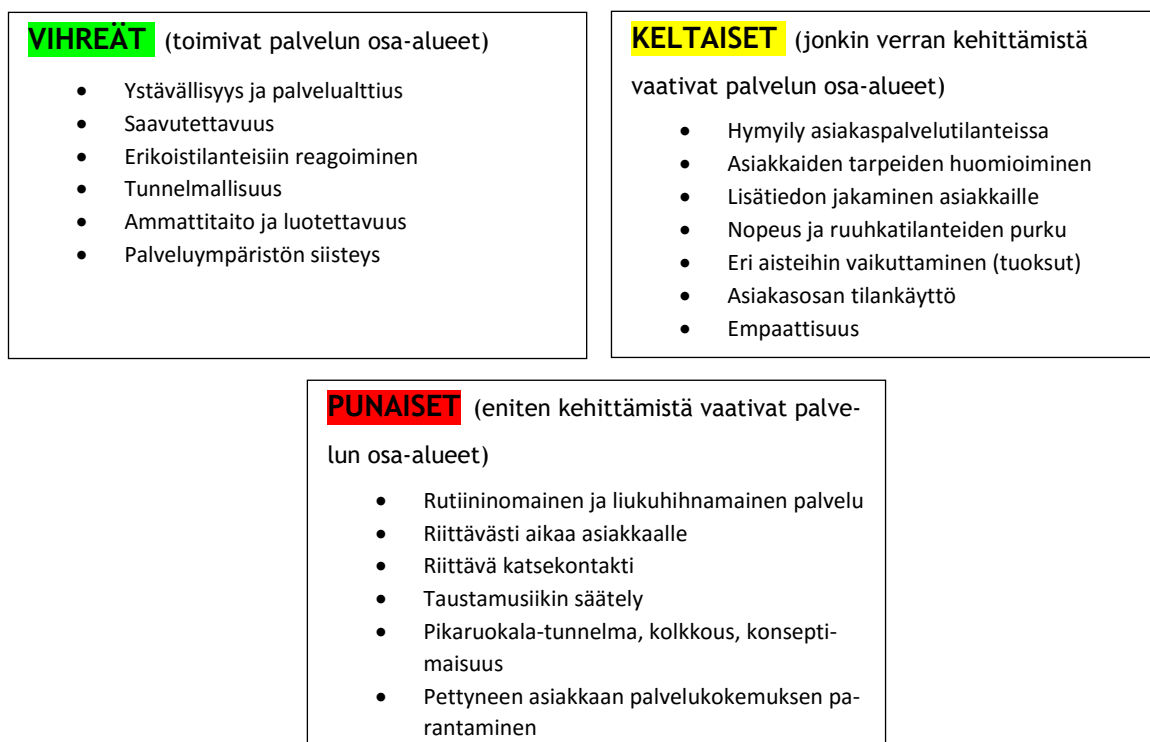
Asiakaspalvelijoiden ystävällisyys, palveluالتتius ja ammattitaito olivat haastattelujen ja havainnointien perusteella erittäin hyvällä tasolla Picnic Yliopistonkadulla. Työntekijöiden ulkoasu oli asianmukainen ja huoliteltu ja he olivat kiitettävästi asiakkaiden saavutettavissa niin palvelulinjastolla, kuin asiakastilojenkin puolella. Ammattitaitoa lisäsivät erityisesti hyvä tuotetuntemus, tuotteiden oikeaoppinen suosittelu, kohteliaat sanonnat ja toivotukset, sekä ruuhkatilanteiden nopea ja tehokas purku. Myös erilaisiin tavanomaisesta poikkeaviin tilanteisiin reagoitiin asianmukaisesti. Havainnoitaessa kävi selvästi ilmi, että erilaiset poikkeustilanteet vilkkaassa kahvilaympäristössä ja erilaisissa asiakaspalvelutilanteissa ovat väistämättömiä ja jokainen tilanne on luonteeltaan hyvin yksilöllinen. Erityistilanteisiin reagoiminen osoittautuikin olevan palvelun laadun kannalta merkityksellisempää, kuin itse tilanteiden syntymistä estävät toimenpiteet. Asiakaspalvelijoiden tulee kyetä tunnistamaan asiakkaiden tarpeet ja suhteuttamaan ne nopeasti yrityksen tarjoamiin palveluihin (Performance research associates 2006, 24). Reinboth (2008, 102) kuvaa laadukkaan asiakaspalvelun luomisen edellytykseksi virheiden korjaamista asiakkaille mahdollisimman nopeasti. Asiakastytymättömyyttä on hänen mukaansa ensisijaisesti korjattava ja vasta sen jälkeen korvattava.

Asiakaspalvelijoiden toiminnasta pystyi ymmärrä-vaiheen perusteella huomaamaan tietyn rutiininomaisuuden ja liukuhinamaisuuden. Satojen asiakkaiden päivittäinen kohtaaminen saattaa johtaa ymmärrettävästi helposti uusiutuviin ja rutinoituneisiin toimintamalleihin, joiden toistuva käyttö voi asiakkaan mielestä saada palvelun tuntumaan kasvottomalta tai liukuhinamaiselta. Haasteeksi muodostuikin havainnoinnin perusteella jokaisen yksittäisen asiakkaan henkilökohtainen huomiointi palveluodotusten ylittämiseksi. Reinbothin (2008, 9) mukaan liukuhinamaisuus voi johtua myös toiminnan byrokraatialähtöisestä organisoinnista ja ongelmana on se, että asiakasta ei nähdä tarpeeksi yksilönä, vaan osana suurempaa asiakasvirtaa, jonka palvelua säätelevät konseptin asettamat säännöt ja määräykset.

Rutiininomaisuuden lisäksi katsekontaktin ylläpitäminen asiakkaan kanssa, aito hymyily, sekä riittävän ajan antaminen asiakkaalle vaikuttivat toisinaan haastavilta kahvilan asiakaspalvelijoille. Tämä korostui erityisesti kiireisissä tilanteissa ja jonon muodostuessa pitkäksi palvelulinjastoon. Myös pettyneen asiakkaan kohtaaminen ja hänen palvelukokemuksensa parantaminen on välttämätön osa laadukasta palveluntuotantoa. Grönroos (2001, 162) kuvaa erilaisia ongelmatilanteita palveluntarjoajien tilaisuuksiksi osoittaa sitoutumistaan palvelun tuottamiseen; epäonnistumiseen johtaneista syistä riippumatta palveluntarjoajan tehtävä on kyetä ratkaisemaan ongelmatilanteet niin, että asiakas on lopulta tyytyväinen. Palvelun normalisointi liittyy olennaisesti koettuun palvelun laatuun (Grönroos 2001, 162).

Havainnointien, palvelupolun kartoittamisen ja haastattelujen perusteella Picnic Yliopistonkadun palvelun osa-alueet jaoteltiin kolmeen ryhmään; toimiviksi, kehittämistä jonkin verran vaativiksi tai kehittämistä eniten vaativiksi osa-alueiksi. Nämä palvelun osa-alueiden ryhmät

visualisoitiin vihreällä (toimivat palvelun osa-alueet), keltaisella (jonkin verran kehittämistä vaativat palvelun osa-alueet) ja punaisella (eniten kehittämistä vaativat palvelun osa-alueet) värikoodilla (Kuvio 7).



Kuvio 7 Picnic Yliopistonkadun palvelun kehittämismerkkivalot (Taskinen 2015)

Vihreisiin palvelun osa-alueisiin lukeutuivat asiakaspalvelijoiden ystävällisyys ja palvelualttius, asiakaspalvelijoiden hyvä saavutettavuus palvelulinjastoon saavuttaessa, erikoistilanteisiin reagoiminen, kahvilan yleinen tunnelmallisuus, palveluhenkilöstön ammattitaito ja luotettavuus, sekä palveluympäristön siisteys. Näihin osa-alueisiin oltiin havainnointien ja haastattelujen perusteella asiakkaiden osalta tyytyväisiä. Keltaisia palvelun osa-alueita olivat riittävä hymyily asiakaspalvelutilanteissa, asiakkaiden yksittäisten tarpeiden huomioiminen, lisätiedon jakaminen asiakkaille tarvittaessa, ruuhkatilanteiden purku, aisteihin tuoksuilla vaikuttaminen, asiakasosan tilankäyttö, sekä asiakaspalvelijoiden empaattisuus. Punaisiin palvelun osa-alueisiin kuuluivat rutiinomainen ja liukuhihnamainen palvelu, riittävän ajan ja katsekontaktin takaaminen asiakkaille, taustamusiikin säätely tarvittaessa, pikaruokalamaisuus, kolkkaus ja konseptimaisuus, sekä pettyneen asiakkaan palvelukokemuksen parantaminen. Seuraavassa luvussa esitellään Picnic Yliopistonkadun palvelun laadun kehittämisprosessin kehittämisvaihetta. Kehittämisvaiheeseen pyrittiin ottamaan kehitettäväksi ymmärrä-vaiheen perusteella keltaiseen ja punaiseen ryhmään kuuluvia palvelun osa-alueita. Näiden osa-

alueiden kehittämisen kautta oli mahdollista tuottaa asiakaslähtöisempi ja palvelun laatua parantava toimintamalli.

#### 4.2 Kehitä - Palvelun laadun kehittämisvaihe

Picnic Yliopistonkadun palvelun laadun kehittämisprosessi eteni ymmärtämisvaiheen jälkeen kehitä-vaiheeseen. Palvelumuotoilun kehitä-vaiheessa luodaan ja toteutetaan ideoita ja ratkaisuja palvelun kehittämiseksi. Palvelumuotoiluprosessissa tärkeimpiä ja olennaisimpia ideoita kehitetään ja yhdistellään uusiksi konsepteiksi. Kehitä-vaiheessa synnytetään uusia ja toimivia ratkaisumalleja ja toimintaprosesseja. Loistavan palvelukokemuksen takaamiseksi palvelun mahdolliset haasteet tulee ottaa huomioon ja kohdata ne innovaatioiden, ideoiden ja uusien ratkaisumallien kautta käyttäjien ja palveluntarjoajien todelliset tarpeet ja resurssit huomioiden. (Moritz 2005, 132.) Opinnäytetyön kehittämisvaihe pohjautui ymmärrä-vaiheessa syntyneisiin kehittämismerkkivaloihin, joiden kautta kahvilan eri toimintaprosessit oli pyritty luokittelemaan joko hyvin toimiviin tai parannusta vaativiin palvelun osa-alueisiin. Parannusta vaativia aihe-alueita otettiin mukaan kehittämistyöpajaan, joka toteutettiin yhdessä Picnic Yliopistonkadun henkilökunnan kanssa marraskuun 2015 lopulla. Kehittämistyöpajan tavoitteena oli tuottaa materiaalia lopullisen palvelun laatua parantavan ja asiakaslähtöisemmän toimintamallin luomiselle.

##### 4.2.1 Kehittämistyöpaja Learning cafe -menetelmällä

Kehitä-vaiheessa toteutettiin Picnic Yliopistonkadun henkilökunnan kanssa kehittämistyöpaja Learning cafe -menetelmää käyttäen. Innokylä-sivusto kuvaa Learning cafe -menetelmää oppimiskahvilaksi, joka on ryhmille soveltuva tapa ideoita ja oppia uutta yhdessä keskustelemalla. Se on yhteistoimintamenetelmä, joka on tarkoitettu erityisesti tiedon luomiseen, keskusteluun ja tiedon siirtämiseen. Menetelmässä on tärkeää omien näkemysten selventäminen keskustelun kautta, sekä yhteisen ymmärryksen löytyminen ja ratkaisujen tekeminen. (Innokylä, 2012.)

Kehittämistyöpaja järjestettiin Picnic Yliopistonkadun toimipisteessä 30.11.2015. Kahvilan työntekijät osallistuivat oppimiskahvilaan kahdessa eri ryhmässä. Keskustelun aihe-alueet pohjautuivat kehittämismerkkivalojen keltaisiin ja punaisiin palvelun osa-alueisiin. Työntekijät saivat samalla kehittämismerkkivalot nähdäkseen myös paperiversiona, jolloin he pystyivät visuaalisella tasolla hahmottamaan kahvilassa jo hyvin toimivat ja toisaalta parannusta vaativat palvelun osa-alueet. Oppimiskahvilan keskustelut alkoivat opinnäytetyön tekijän alustuksella liittyen kahvilan palvelun laadun kehittämisprosessiin sekä oppimiskahvilan ja koko opinnäytetyön tavoitteiden selkeyttämiseen. Keskustelut etenivät opinnäytetyön tekijän teemoittamien aihealueiden mukaan, jotka pohjautuivat kehittämismerkkivaloihin. Molempien ryh-

mien keskustelut veivät aikaa 30-35 minuuttia. Keskustelumateriaali tallennettiin kokonaisuudessaan nauhurille, josta sen purku toimintamallin ohjeistusta varten oli vaivattominta.

Oppimiskahvilassa käytyjen keskustelun pääteemoja oli kuusi; rutiininomainen ja liukuhihnainen toiminta; katsekontaktin lisääminen, asiakkaiden riittävä huomiointi sekä erilaiset asiakastarpeet; kiire ja ajankäyttö; asiakkaiden odotusten ylittäminen ja pettyneen asiakkaan palvelukokemuksen parantaminen; asiakkaiden eri aisteihin vaikuttaminen; ja vapaa ideointi. Jokaiseen teemaan liittyen pyrittiin luomaan avointa keskustelua ja sitä kautta löytämään ideoita ja parannusehdotuksia kyseisen aihealueen kehittämiseksi. Keskustelun tavoitteena oli myös saada aikaan työntekijöiden oivalluksia asiakkaiden kokemuksista ja niihin mahdollisesti oman työn kautta vaikuttamisesta. Kehittämistyöpajan jälkeen oppimiskahvilassa tallennetut keskustelut purettiin ja litteroitiin mahdollisimman tarkasti. Keskustelujen tuloksena jokaisen pääteeman parannusta vaativiin aihealueisiin saatiin paljon rakentavia ajatuksia ja ehdotuksia. Materiaalista koottiin yhteen tärkeimmät keskusteluissa syntyneet ajatukset, joita esitellään ja analysoidaan seuraavassa alaluvussa.

#### 4.2.2 Learning cafe -menetelmän tulosten analysointia

Keskusteltaessa rutiininomaisuudesta ja liukuhihnaisuudesta, usein toistuviksi toimintatavoiksi koettiin esimerkiksi asiakkaille esitetyt repliikit heidän saapuessaan palvelulinjastoon sekä toimintatavat kiireisissä tilanteissa. Pitkänen (2006, 25) huomauttaa, ettei palvelualalla samanlainen toimintatapa jokaisen asiakkaan kohdalla suinkaan merkitse hyvää laatua, vaan voi asiakkaista tuntua jopa huonolta ja välinpitämättömältä kohtelulta. Rutiininomaiseen ja liukuhihnaimaiseen toimintaan vaikutti keskustelijoiden mielestä eniten niiden takaama varmuus omasta tekemisestä ja niiden luoman ammattimaisen mielikuvan muodostuminen asiakkaille. Keskustelussa arveltiin, että työtehtävien päivittäisellä vaihtelulla rutiinia voisi parhaiten välttää. Jos kahvilan rutiineja taas lähdetään liikaa muuttamaan, vaarana on keskustelijoiden mukaan perustoimintojen, kuten lounaan valmistelutöiden viivästyminen ja sitä kautta asiakkaille tarjottavan palvelun tason aleneminen. Rutiininomaisessa toiminnassa koettiin olevan myös hyviä puolia työntekijöiden kannalta; rutiinit helpottavat omaa työtä ja nopeuttavat tilanteiden hoitamista kiireisissä ja ruuhkaisissa hetkissä. Oman työn tuntemisella sekä työtovereiden toimintatapojen tuntemisella on vaikutusta myös asiakkaan kokeman palvelun toimivuuteen. Lisäksi esimerkiksi vakioasiakkaat kokevat tiettyjen rutiinien toistumisen ja asiakkaiden tuntemisen sekä heidän tapojensa muistamisen palvelun laatua parantavana tekijänä. Toisaalta vakioasiakkaiden kohdalla esimerkiksi puheenaiheet eivät toista useinkaan samaa kaavaa, vaan keskustelu on luontevampaa. Rutiininomainen toiminta palvelutilanteissa usein myös ohjaa asiakkaita eteenpäin ja toimimaan halutulla tavalla.

Rutiinista poikkeavaa toimintaa syntyy useimmiten tilanteissa, joissa asiakas ei tiedä tai osaa päättää, mitä tuotteita hän haluaisi ostaa. Keskustelijoiden mukaan tuotteiden suosittelu, esittely ja lisämyynti ovatkin erittäin hyviä keinoja yllättää asiakas positiivisesti ja rikkoa rutiininomaisia, toistuvia repliikkejä palvelutilanteissa. Asiakaspalvelijalla on mahdollisuus tällä tavoin saada asiakas huomaamaan jokin tarve ja tuottaa siihen lisämyynnin muodossa myös ratkaisu. Reinboth (2008, 10) kuvaa liukuhihnapalveluiden kehittyneemmäksi versioksi tilannetta, jossa asiakaspalvelijat toimivat ystävällisesti asiakasta kohtaan, mutta jättävät ongelman ratkaisun yksinomaan asiakkaan tehtäväksi. Keskustelujen perusteella asiakaspalvelijalta vaaditaan kykyä aistia asiakkaan tilanne ja tarpeet ja toimia tilanteen mukaan joko rutiininomaisemmin tai asiakkaalle palveluprosessia yksityiskohtaisemmin selventäen.

Pitkänen (2006, 27) kuvaa aidon hymyn syntyvän asiakaspalvelijoille ainoastaan eläytymisellä sekä olemalla aidosti iloinen ja innostunut työstään ja asiakkaistaan. Keskustelijoiden mielestä asiakaspalvelijan ystävällisyys tuntuu silloin aidolta, kun hän katsoo silmiin, hymyilee koko kasvoillaan, käyttää ystävällistä äänenpainoa, esittää lisäkysymyksiä ja on aidon kiinnostunut siitä, mitä asiakas haluaa. Pakkohymy vie työntekijän voimavaroja, kun taas aito hymy lisää niitä (Pitkänen 2006, 28). Katsekontaktia asiakkaaseen on keskustelijoiden mielestä kohteliaasta yrittää pitää yllä koko palvelutapahtuman ajan, joskin liiallinen tuijottaminen esimerkiksi maksutapahtuman aikana saattaa joistain asiakkaista tuntua jopa kiusalliselta. On kuitenkin erittäin tärkeää, että huomio asiakkaaseen säilyy palvelutapahtuman alusta loppuun asti. Muiden töiden tekeminen niin sanotusti ”vasemmalla kädellä” esimerkiksi maksutapahtuman yhteydessä siirtää väistämättä asiakaspalvelijan huomion hetkellisesti pois asiakkaasta ja saattaa tuntua tästä epäkohteliaalta. Vaikka asiakaspalvelijalla olisi kiire ja asiakkaan toiminta tuntuisi aikaavievältä, on keskustelijoiden mukaan ensiarvoisen tärkeää olla asiakkaalle aidosti läsnä koko palveluprosessin ajan.

Asiakkaan ja asiakaspalvelijan väliseen kohtaamiseen sisältyy usein jutustelua myös muista, kuin itse työhön liittyvistä tapahtumista ja rupattelulla on tarkoitus luoda rentoa ja välitöntä tunnelmaa asiakkaan ja työntekijän välille (Reinboth 2008, 45). Yleisin jutustelun aihe, joka ei varsinaisesti liity itse palvelutapahtumaan on keskustelijoiden mielestä vallitseva sää, sillä se vaikuttaa yllättävän usein myös annosvalintoihin. Lisäksi jutustelua syntyy muun muassa asiakkaiden huomioidessa sen, että palvelulinjastossa on sillä hetkellä rauhallista ja ruuhkautonta tai valikoimassa on tuotteita, joita he eivät ole ennen huomanneet. Luonteva keskustelu asiakkaan kanssa on keskustelijoiden mukaan paljon myös asiakkaasta itsestään kiinni. Heidän olemuksensa ja tapansa lähteä mukaan jutusteluun vaikuttaa siihen, millaista keskustelutyyliä asiakaspalvelija voi käyttää. Tunnelmaa on helppo keventää vitseillä tai muilla hauskoilla jutuilla. Teitittely taas on keskustelijoiden mielestä keino antaa kohteliaampi ja virallisempi vaikutelma. Reinboth (2008, 50) muistuttaa, että toisinaan asiakkaan kohtaamisessa on perusteltua ylläpitää muodollisempaa ja asiallisuutta korostavampaa vuorovaikutusta. Asiak-

kaiden teitittely on keskustelijoiden mukaan kohteliasta silloin, kun kyseessä on selvästi vanhempi henkilö, mutta teitittelyn käyttö ei ole varsinaisesti iästä kiinni. Teitittely tapahtuu useimmiten luonnostaan ja teitittelyn tai sinuttelun valintaan vaikuttaa vahvasti asiakkaasta lähtevä vaikutelma ja hänen mahdolliset odotuksensa keskustelun virallisuudesta. Keskustelijoiden mielestä asiakaspalvelijoiden tulisi pyrkiä aistimaan asiakkaan signaalit ja sopeutumaan juuri hänelle ominaisimpaan keskustelutyyliin parhaan palvelun takaamiseksi.

Kahvilassa tehdyistä havainnoinneista kävi ilmi, että palvelulinjastossa asiakkaan kanssa tekemisissä saattoi olla jopa kolmekin asiakaspalvelijaa yhden palvelutapahtuman aikana. Oppimiskahvilassa käytiin paljon keskustelua siitä, onko tällä palvelukokemusta parantava vai heikentävä vaikutus. Useamman asiakaspalvelijan kanssa kontaktissa oleminen lisää keskustelijoiden mielestä palvelun nopeutta ja sujuvuutta, mutta saattaa aiheuttaa sekavuutta ja esimerkiksi annokseen liittyvien asioiden kysymistä asiakkaalta moneen kertaan. Lisäksi erityisesti ruuhka-aikoina tilanne, jossa vain yksi asiakaspalvelija hoitaisi koko asiakkaan palvelutapahtuman alusta loppuun, olisi käytännössä melko vaikea toteuttaa. Keskustelijoiden mukaan monen asiakaspalvelijan kanssa kontaktissa oleminen on palvelun laadun kannalta negatiivinen piirre, jos samoja asioita tiedustellaan useampaan eri kertaan tai asiakas ei pahimmassa tapauksessa saakaan oikeita tuotteita edes toistuvasti esitettyjen kysymysten jälkeen. Kiireisissä hetkissä, jolloin asiakkaan täytyy käytännön syistä tilata tuotteensa yhdeltä asiakaspalvelijalta, maksaa tuotteensa seuraavalle asiakaspalvelijalle ja saada vaikkapa take away-tuotteensa vielä eri työntekijältä, keskustelijat pohtivat hyväksi käytännöksi selkeää ohjeistusta siitä, missä vaiheessa eri asioita asiakkaalta tiedustellaan ja miten asiakkaalle tarjottujen tuotteiden oikeanlaisuus varmistetaan.

Keskustelijoiden mukaan asiakas voidaan saada tuntemaan itsensä huomioiduksi ja hänen päiväänsä voidaan piristää aidolla kehumisella. Tärkeää on myös täyttää mahdollisimman hyvin kaikki hänen asiakastarpeensa lisäkysymysten ja tiedustelujen kautta. Reinbothin (2008,51) mukaan parhaassa palvelussa asiakkaan tarpeet on pyritty tunnistamaan jo ennen kuin hän itse keksii ne. Keskustelussa kävi ilmi, että asiakaspalvelijan täytyy usein pystyä pitämään yllä tiettyä asiakaspalvelijan roolia, joka luonnollisesti poikkeaa jonkin verran työn ulkopuolisesta ”arki-minästä”. Tällä asiakaspalvelijan roolilla varmistetaan asiakkaan riittävä huomioiminen ja korostetaan asiakkaalle sitä, että palveluhenkilöstö on palvelutapahtumassa läsnä heitä ja heidän asiakastarpeitaan varten. Reinboth (2008,56) kuvaa tätä asiakaspalvelijan kykyä ottaa kokonaan tai osittain toisen henkilön hahmo tai rooli, ja tehdä asioita tavallisesta poikkeavalla tavalla päämääränään asiakkaita viihdyttävä ja huomioiva palvelu.

Kiireisissä tilanteissa ja jonon muodostuessa linjastossa pitkäksi, hymyily saattaa keskustelijoiden mielestä helpommin vähentyä, kun omaan työntekoon täytyy aktiivisemmin keskittyä. Hymyilyä täytyy ylläpitää itseään siitä muistuttamalla. Myös kommunikointi asiakkaan kanssa

nopeutuu ja kysymyksiä tulee keskustelijoiden mukaan toisinaan huudeltua samalla, kun annoksia tehdään, pahimmassa tapauksessa selin asiakkaaseen. Toisinaan myös esimerkiksi täyhteitä joutuu kysymään useaan kertaan samalta asiakkaalta, koska kiire vaikuttaa myös keskittymiskykyyn.

Kiireen ja ruuhkatilanteiden purkua helpottaa keskustelijoiden mielestä eniten omaan työntekoon ja jokaiseen asiakkaaseen vuorollaan huolellisesti keskittyminen. Kiire tuntuu ruokkivan itse itseään, jos keskittyminen eri työvaiheissa alkaa herpaantua ja asioita tehdään hutiloiden. Asioiden priorisointi on kiiretilanteissa erityisen tärkeää; ruuhkaisissa hetkissä on keskittyttävä vain sillä hetkellä oleellisiin työtehtäviin ja luotava asiakkaille kiireettömän ilmapiirin tuntua. Tähän vaikuttaa keskustelijoiden mukaan paljon myös se, millä tyylillä työntekijät puhuvat toinen toisilleen. Positiivinen keskinäinen keskustelu- ja kommunikointitapa luo asiakkaillekin positiivisen miellelyhtymän palvelutilanteesta, vaikka työntekijöillä olisi kiire. Myös se, että asiakasta palvellaan huolellisesti palvelutilanteen alusta loppuun asti edesauttaa hyvän palvelukokemuksen muodostumista myös kiiretilanteessa. Keskustelijoiden mukaan on silti huomaavaista muita jonossa odottavia asiakkaita kohtaan, että asiakaspalvelija käy ruuhkaisissa tilanteissa asiakkaan kanssa läpi vain sillä hetkellä tarpeelliset asiat, eikä jää jutustelemaan liiaksi muista asioista.

Keskusteluissa kävi ilmi lisäksi se, että kiireessä on myös hyviä puolia niin työntekijän kuin asiakkaan kannalta. Jotkut työntekijät kokevat saavansa nopeasta työtahdistista positiivista energiaa ja työteho kasvaa. Asiakkaiden saamat tuotteet syntyvät nopeammin ja sillä on sekä liiketaloudellista, että asiakastyytyväisyyttä kasvattavaa vaikutusta. Kiireen hyvästä hallinnasta voidaan luoda asiakkaille ammattimaista ja positiivista kuvaa yrityksen palvelun tasosta. Keskustelijoiden mukaan jonon kerääntyminen palvelulinjastoon kielii muille asiakkaille myös paikan suosioista ja saattaa jopa houkutella käyttämään kyseisen yrityksen palveluja; ihmiset haluavat usein olla tapahtumien keskipisteessä ja mukana siellä, missä muutkin ihmiset ovat. Lisäksi tarjolla olevat tuotteet pysyvät tuoreina nopean kierron kautta.

Grönroos (2001, 143) mainitsee laadukkaan palvelun nyrkkisääntönä sen, että asiakkaan täytyy palvelutilanteessa saada hieman enemmän kuin hän odottaa. Keskustelun aikana pohdittiin keinoja, joilla asiakkaiden odotukset voitaisiin ylittää. Aiheen käsittely aloitettiin toteamalla ketjun määrittelemien ohjeistusten noudattamisen tuotteiden valmistusprosessissa olevan erityisen tärkeää. Tällä voidaan taata tuotteiden tasalaatuisuus ja sitä kautta palvelun laadun riittävän korkea taso kaikissa ketjun kahviloissa ja jokaisen asiakkaan kohdalla. Asiakkaan odotukset voi keskustelijoiden mielestä ylittää pyrkimällä saamaan hänet tuntemaan itsensä erityiseksi, vaikkapa kysymällä tuotteisiin tai tilaukseen liittyvistä erityistarpeista ja -toiveista ja mahdollisesti täyttämällä ne. Lisäksi vakiosasiakkaiden kohdalla odotuksia voidaan ylittää muistamalla heidän toiveidensa mukaisia yksityiskohtia tilaukseen ja tuotteisiin liitty-

en. Keskusteluissa todettiin, että asiakas on otettu riittävästi huomioon, kun palvelutilanteesta poistuessaan hänen ”ympyränsä on sulkeutunut”. Toisin sanoen, ne tarpeet, joihin hän on tullut ratkaisua hakemaan, ovat saatu hänen mielestään tarpeeksi hyvin täytettyä. Lisäksi hän muistaa, miksi juuri tämä nimenomainen yritys on se paikka, jonne hän alun perin halusi tulla tarpeensa ja ongelmansa ratkaistaviksi. Laadukasta palvelua saanut ja myönteisesti yllätynyt asiakas myös muistaa saamansa palvelun ja puhuu siitä muille (Grönroos 2001, 143).

Pettyneen asiakkaan kohtaamisesta syntyi paljon tuotteliasta keskustelua. Useimmiten pettymyksiä asiakkaille aiheuttavat keskustelijoiden mukaan annoskoot sekä muutokset hinnoissa tai tuotevalikoimassa. Toiveita asiakkaat esittävät enimmäkseen liittyen tuotteen täytteen määrään tai annoskoon suurentamiseen. Lisäksi asiakkaat haluavat keskustelijoiden mukaan usein vaihtaa tuotteen raaka-aineita muihin tai saada tuotteeseen lisätäytteitä samalla hinnalla. Nämä ovat usein ketjukonseptiin sidottuja yksityiskohtia, joita ei aina pystytä ilman lisämaksua muuttamaan ja tällöin asiakas saattaa pettyä. Lisäksi toiset erityisruokavaliota noudattavat asiakkaat saattavat pettyä, jos heille ei ole tarjolla vastaavia tuotteita, kuin normaalia ruokavaliota noudattaville. Lisäksi valikoimista poistettuja tuotteita kysytään usein ja niiden poistuminen voi tuntua asiakkaista pettymykseltä.

Pettyneen asiakkaan kohtaamisessa empatialla ja aidolla valituksen kuuntelulla ja vastaanottavaisuudella on keskustelijoiden mielestä tärkein rooli. Pettyneen asiakkaan ongelmaan on kyettävä löytämään vaihtoehtoisia ratkaisumalleja mahdollisten ja tarjolla olevien resurssien puitteissa. Keskustelijoiden mukaan yrityksen oma virhe on aina korjattava ja hyvitetävä asiakkaalle saman tien. Grönroosin (2001, 165) mukaan pettyneen asiakkaan menetys koituu yritykselle pitkällä tähtäimellä haitallisemmaksi, kuin aika ajoin liian suuren hyvityksen antaminen asiakkaalle ja sitä kautta asiakastyytyväisyyden kasvattaminen. Erilaisiin pettymyksiin voidaan keskustelun perusteella yrittää löytää ratkaisuja esimerkiksi ehdottamalla vastaavan hintaista tuotetta tai jotain aivan uutta tuotevaihtoehtoa, joka ehkä pienellä lisämaksulla voisi jopa paremmin sopia asiakkaan tarpeeseen. Grönroos (2001, 165) korostaa tunneperäisten reaktioiden, kuten huolestumisen ja turhautumisen hoitoa ensisijaisen tärkeäksi varsinaisen ongelman ja virheen hoidon lisäksi. Myös keskusteluissa päädyttiin siihen, että asiakkaille merkitsee ongelmien ratkaisutilanteissa usein hyvityksiä enemmän se, että heidän valituksensa on kuultu ja siihen on suhtauduttu riittävällä ymmärryksellä ja empatialla, oli kyseessä sitten kuinka vähäpätöinen asia tahansa. Asiaan reagoimalla ollaan siis jo puolessa välissä ratkaisua.

Keskustelun aikana pohdittiin paljon erilaisten aistien kautta havaittavissa olevien asioiden vaikutusta palvelun laadun kokemukseen yleisellä tasolla. Reinbothin (2008, 55) mukaan tilojen viihtyisyyttä voidaan muun muassa lisätä poikkeamalla toimialalle tyypillisistä sisustusratkaisuista tai luomalla haluttuja vaikutelmia musiikin, valaistuksen tai värien kautta. Ensivai-

kutelman muodostumiseen vaikuttaa keskustelijoiden mielestä mihin tahansa tilaan tultaessa eniten siisteys ja tilassa tuntuvat tuoksut. Lisäksi positiivista ensivaikutelmaa luovat asiakaspalvelijoiden asiantuntevuus ja asiakkaan huomioiminen. Viihtyisyyttä voi lisätä laadukkaiden valaisimien ja tiettyjen valon värisävyjen kautta. Liian kirkkaat valot saavat keskustelijoista tilan vaikuttamaan kolkolta ja pikaruokamaiselta. Negatiivista ensivaikutelmaa luovat sotkuisen yleisilme, sekä asiakaspalvelijoiden passiivisuus. Tunnelman tasoa voi keskustelijoiden mukaan laskea myös ristiriitainen sisustustyyli.

Taustamusiikilla on keskustelun perusteella vaikutusta erityisesti yrityksen imagoon. Keskustelijat olivat yhtä mieltä siitä, että rauhallinen musiikki luo laadukkaampaa tunnelmaa ja vaihtuvilla musiikkivalinnoilla ja äänenvoimakkuuden säädöllä eri kellonajan mukaan tunnelmaa voitaisiin hioa kuhunkin hetkeen paremmin sopivaksi. Esimerkkinä mainittiin valmiiksi luodut soittolistat, joiden käyttö kahvilassa voisi hyvin soveltua eri tunnelmien luomiseen. Niiden kokoamisessa voisi käyttää apuna musiikkialan asiantuntijoita ja saada näin kahvilan imagolle nostetta musiikin kautta.

Keskustelun päätteeksi kahvilan työntekijät saivat käyttää mielikuvitustaan ja ideoida vapaasti kehitysehdotuksia ketjukonseptista välittämättä. Kahvilan eri toimintaprosesseihin oltiin melko tyytyväisiä ja pääperiaatteiden yhteinen linjaus koettiin positiiviseksi asiaksi. Yhteisistä toimintamalleista huolimatta eri toimipisteille toivottiin enemmän ohjeistusten soveltamismahdollisuuksia, jotta kukin toimipiste voisi paremmin palvella juuri heidän asiakkaidensa tarpeita. Toimipisteet ovat kuitenkin luonteiltaan ja asiakaskunniltaan melko erilaisia.

Suurimmat kehitysajat tuntuivat koskevan tuote- ja täytevalikoiman supistamista. Se koettiin liian laajaksi ja sitä pienentämällä voitaisiin koko tuotevalikoimaa selkeyttää myös asiakkaille. Täytteiden määrää esimerkiksi salaateissa voisi keskustelun mukaan jonkin verran myös nostaa, vaikka se johtaisi myös niiden hintojen tarkistukseen ja korottamiseen. Lounasasiakkaiden nauttimat salaatit tulisivat kuitenkin olla tarpeeksi täyttäviä ja proteiinipitoisia.

Sisustuksen tunnelmallisuutta ehdotettiin parannettavaksi esimerkiksi valaistusta himmentämällä ja päivittämällä lampunvarjostimet nykytrendien mukaisiksi. Eri sisustusvaihtoehtoja voisi myös keskustelijoiden mukaan harkita eri kahviloihin paremmin sopiviksi. Lisäksi kaikissa ketjun toimipisteissä voitaisiin radiotaajuuksista siirtyä jo aiemmin keskusteluissa mainittuihin musiikkisoittolistoihin tunnelmallisuuden lisäämiseksi.

#### 4.3 Toteuta - Kehittämisen tulokset ja niiden arviointi

Toteuta-vaiheessa kehitetty palvelu tuodaan toimintaan. Se voi tarkoittaa esimerkiksi palvelun prototyypin testausta tai aivan uuden palvelumallin lanseerausta. Toteuta-vaiheeseen liit-

tyy palvelun yksityiskohtien viimeistelyä suunnitelmiseen ja toimintaprosesseineen. Palveluhenkilöstön koulutus ja ohjeistus takaavat laadukkaan palvelun toteutumisen. (Moritz 2005, 144.) Opinnäytetyön kehittämisprosessin toteuta-vaiheessa koottiin yhteen palvelunkehittämis-työpajassa syntynyttä materiaalia, sekä tärkeimpiä ja käyttökelpoisimpia ideoita asiakaspalvelijoiden toiminnan ja palveluympäristön kehittämiseksi. Tästä materiaalista laadittiin kehitysprosessin lopulliseksi tuotokseksi ohjeistus Picnic-kahviloiden palvelun laatua parantavasta ja käyttäjälähtoisemmästä toimintamallista. Toteuta-vaiheeseen kuului myös ohjeistuksen käyttökelpoisuuden ja toimivuuden arviointi, joka toteutettiin kahden eri arvioijan toimesta. Seuraavissa alaluvuissa esitellään kehittämisprosessin lopputuloksena syntynyttä ohjeistusta ja sen käyttökelpoisuuden ja toimivuuden arvioinnin tuloksia.

#### 4.3.1 Ohjeistus palvelun laatua parantavasta ja käyttäjälähtoisemmästä toimintamallista

Kehittämisprosessin tuloksena syntynyt ohjeistus valmistui joulukuussa 2015. Ohjeistus suunniteltiin toimintamalliksi erityisesti Picnic-kahviloiden työntekijöille ja asiakaspalvelijoille. Siinä keskityttiin oppimiskahvila-menetelmän kautta saavutettuihin ratkaisumalleihin ja niistä syntyneisiin ohjeisiin liittyen asiakaspalvelijoiden aitouteen, asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden huomioimiseen, ajankäytön hallintaan, asiakkaan odotusten ylittämiseen, pettyneen asiakkaan kohtaamiseen, sekä erilaisten tunnelmien luomiseen asiakkaan aisteihin vaikuttamalla (Liite 2).

Ohjeistuksessa korostettiin asiakaspalvelijoiden aitoutta asiakkaille puhuttaessa. Lisäksi asiakaspalvelijoiden olisi hyvä lisätä tuotteiden suosittelua ja esittelyä. Tätä kautta asiakkaiden tiedostamattomia tarpeita voitaisiin mahdollisesti tunnistaa ja niihin voitaisiin löytää ratkaisuja. Asiakkaiden yksilöllisyyden ja erilaisten asiakastarpeiden tiedostamiseen ja huomioimiseen tulisi kiinnittää lisää huomiota. Erilaisia palveluun liittyviä toimintaprosesseja tulisi tarvittaessa selventää asiakkaille ja asiakkaita tulisi kyetä huomioimaan ja yllättämään heidät positiivisesti mahdollisimman usein. Silmiin katsominen, ystävälliset äänenpainot, sympaattisuus ja rauhallisuus auttavat viestimään aidosta ystävällisyydestä. Asiakaspalvelijan rooli on parhaimmillaan ylikorostetun kohtelias. Lisäkysymysten esittäminen palvelutilanteessa edesauttaa asiakkaan tunnetta siitä, että asiakaspalvelija on aidosti kiinnostunut hänen palvelemisestaan. Asiakkaiden olemukseen ja heille parhaiten soveltuvaan palvelutyyliin tulisi kyetä sopeutumaan jokaisen asiakkaan kohdalla, jotta asiakas tuntisi olonsa tervetulleeksi.

Ajankäytön ja kiireen hallinnalla voidaan ohjeistuksen mukaan luoda positiivista kuvaa kahvilan palvelun tasosta. Asiakaspalvelijoiden tulisi muistaa, että asiakkaille palvelutilanne on työntekijän kiireestä huolimatta aina ainutlaatuinen ja asiakaspalvelija edustaa palvelutilanteessa koko yritystä ja sen palvelun tasoa. Asiakas tulisi pyrkiä huomioimaan koko palvelutilanteen alusta loppuun saakka olemalla aidosti tilanteessa läsnä. Työtehtävät tulisi priorisoida

ja asiakaspalvelijoiden tulisi keskittyä sillä hetkellä olennaisiin asioihin. Kiireisissä tilanteissa asiakaspalvelijoiden tulisi omalla työllään luoda mahdollisimman positiivista ja miellyttävää ilmapiiriä kahvilaan. Asiakkaille keskustelun lisäksi huomiota tulisi kiinnittää lisäksi muiden työntekijöiden kanssa kommunikointiin puhumalla myös heille ystävällisesti ja kannustavasti. Asiakaspalvelijoiden keskinäisillä suhteilla voi usein olla vaikutusta kahvilan yleiseen ilmapiiriin ja palvelun laadun kokemukseen asiakkaalle.

Asiakkaiden odotukset voi ohjeistuksen mukaan pyrkiä ylittämään saamalla jokainen asiakas tuntemaan itsensä erityiseksi. Asiakkaan päivää tulisi piristää aidoilla kehuilla ja huomioimalla pieniä yksityiskohtia. Lisäkysymysten, tiedustelujen ja huomioimisen avulla pienimmätkin asiakastarpeet voitaisiin kyetä selvittämään. Ohjeistuksessa todetaan aiheelliseksi luoda toimipaikkakohtaiset ohjeistukset tilanteille, joissa asiakasta palvelee useampi asiakaspalvelija yhden palvelutapahtuman aikana. Toiminnan selkeyttämiseksi olisi syytä sopia missä tilanteessa mitään yksityiskohtaa tiedustellaan, miten ja kuka eri vaiheet hoitaa, sekä miten lopullisten tuotteiden oikeanlaisuus varmistetaan. Riskinä tällaisissa tilanteissa on usein asiakkaana samoihin kysymyksiin moneen kertaan vastaaminen ja pahimmassa tapauksessa väärin tuotteiden saaminen, joka alentaa palvelun laatua välittömästi.

Ohjeistus opastaa asiakaspalvelijoita kohtaamaan pettyneen asiakkaan kuuntelemalla hänen valituksiaan ja huolenaiheitaan aidosti ja empaattisesti suhtautuen, sekä olemalla mahdollisimman vastaanottava ja ymmärtävä. Pettyneen asiakkaan ongelmiin tulisi kyetä löytämään vaihtoehtoisia ratkaisumalleja tarjolla olevien ja mahdollisten resurssien puitteissa. Virheet tulisi luonnollisesti hyvittää, mutta ohjeistus korostaa sitä, että pettyneet asiakkaat saattavat kokea asiakaspalvelijoiden ymmärtävän ja empaattisen asenteen ja sen, että heidän valituksiaan aidosti kuunnellaan, hyvityksiä tärkeämmiksi.

Asiakkaan eri aisteihin tulisi ohjeistuksen mukaan pyrkiä vaikuttamaan positiivisella tavalla palvelun laadun parantamiseksi. Yleinen siisteys, miellyttävät tuoksut, asiakaspalvelijoiden huoltiteltu ja siisti olemus sekä riittävän nopea reagointi asiakkaisiin heidän saapuessaan palvelutilanteeseen luovat positiivista yleisvaikutelmaa. Liian kirkkaita valoja tulisi pyrkiä välttämään niiden aikaansaaman kolkon ja pikaruokalamaisen tunnelman vuoksi. Lisäksi taustamusiikin lajin ja äänenvoimakkuuden säätely eri kellonaikoihin sopiviksi ja mahdollisten toimipaikkakohtaisesti räätälöityjen soittolistojen käyttö voisi auttaa luomaan positiivista tunnelmaa ja selkeyttämään kahviloiden imagoa.

#### 4.3.2 Ohjeistuksen käyttökelpoisuuden ja toimivuuden arviointi

Palvelun laatua parantavan ohjeistuksen käyttökelpoisuutta ja toimivuutta arvioi Picnic Yliopistonkadun kahvilapäällikkö Irene Leppänen ja opinnäytetyön tekijä Picnic kahvilan vuo-

roesimiehen ominaisuudessa. Ohjeistuksen arviointi tapahtui sähköpostin välityksellä ja yhteenvedon arviosta laadittiin helmikuun 2016 aikana. Arvioihin koottiin yleisiä mielipiteitä ohjeistuksesta, sen toimivuudesta ja onnistuneisuudesta, sekä siinä mahdollisesti esiintyvistä puutteista ja ongelmista käytännön työn kannalta. Arvioinneissa myös listattiin ohjeistuksen vahvuuksia ja sen tuomia lisämahdollisuuksia työntekijöille ja kahviloille. Lisäksi arvioihin koottiin kommentteja ohjeistuksen mahdollisesta toimimattomuudesta ja sen syistä. Kuvio 8 esittelee ohjeistuksen arviointeja SWOT-kaaviona, johon on sinisellä tekstillä merkitty Picnic Yliopistonkadun kahvilapäällikön arviointi ja punaisella tekstillä opinnäytetyön tekijän arviointi.

<ul style="list-style-type: none"> <li>↻ Loistava asiasisältö</li> <li>↻ Ohjeistuksen osa-alueet hyvin jaoteltu ja avattu</li> <li>↻ Innovatiivinen ja käyttökelpoinen</li> <li>↻ Autenttinen ja työelämälähtöinen</li> <li>↻ Käsittelee tarpeellisella tavalla ongelmakohtia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↻ Ohjeistuksen kautta palvelua parantavat käytännöt helpompi omaksua omaan työhön</li> <li>↻ Asiakaspalvelijoiden toiminnan kehittämisellä palvelun laatua parantava vaikutus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↻ Ulkoasu ja tekstirakenne eivät saa olla liian raskaita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↻ Liian jäykkä ja asiallinen kieliasu ja ulkomuoto eivät herätä innostusta</li> <li>↻ Ohjeet eivät sovi aukottomasti joka tilanteeseen</li> </ul>
<b>VAHVUUDET</b>		<b>HEIKKOUEDET</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>↻ Kevyempi ulkoasu ja tekstin rakenne voivat helpottaa ohjeistuksen lukemista ja sisäistämistä</li> <li>↻ Ohjeistuksen kautta helpompi asettua asiakkaan asemaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↻ Inspiroiva esitystapa henkilöstölle auttaa ohjeistuksesta saadun hyödyn maksimointia</li> <li>↻ Ohjeistus voi auttaa henkilöstöä löytämään aivan uusia toimintatapoja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↻ Henkilöstö on saatava riittävästi innostumaan ohjeistuksesta, jotta se tuottaa palvelun laatua parantavaa hyötyä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↻ Ohjeistusta on kyettävä soveltamaan tapaus- ja kahvilakohtaisesti</li> <li>↻ Kahvilan esimiestoiminta ja resurssit vaikuttavat ohjeistuksesta saatavaan hyötyyn</li> </ul>
<b>MAHDOLLISUUDET</b>		<b>UHAT</b>	

Kuvio 8 Ohjeistuksen arviointi SWOT-kaaviona (Taskinen 2016)

Ohjeistuksen vahvuutena nähtiin tekstin asiasisältö ja siinä esiintyvien palvelun osa-alueiden oleellisuus. Ohjeistus koettiin käyttökelpoiseksi ja innovatiiviseksi ja sen todettiin käsittelevän tarpeellisella tavalla juuri niitä ongelmakohtia, joihin palvelussa tarvittaisiin muutosta. Vahvuutena nähtiin myös se, että ohjeistuksen kautta asiakaspalvelijat voivat helpommin omaksua palvelun laatua parantavia käytäntöjä työtapoihinsa. Ohjeistuksen avulla voisi arvioinnin mukaan saada palvelun laadun tasoa parannettua.

Ohjeistuksen heikkoutena nähtiin sen ulkoasu ja osittain liian raskas tekstikieli. Jos ohjeistuksen ulkomuoto on liian tylsä ja asiallinen, se ei innosta työntekijöitä välttämättä tutustumaan ohjeistukseen tarkemmin ja sitä kautta hyödyntämään siitä löytyviä uusia toimintaohjeita.

Lisäksi ohjeet eivät aukottomasti sovellu jokaiseen työssä kohdattuun tilanteeseen, vaan ne vaativat työntekijän luovaa soveltamiskykyä erilaisissa tai poikkeavissa tilanteissa.

Mahdollisuudeksi ohjeistuksen käytöstä koettiin asettuminen helpommin asiakkaan asemaan. Ohjeistuksen lukeminen ja sisäistäminen helpottuu kevyemmällä tekstirakenteella ja siitä voi näin syntyä uudenlainen työkalu ja toimintamalli. Jos ohjeistus esitellään henkilöstölle inspiroivalla tavalla, siitä saatavaa hyötyä voidaan varmasti lisätä. Ohjeistuksen avulla voidaan mahdollisesti auttaa asiakaspalvelijoita löytämään täysin uusia toimintatapoja käytännön työhönsä.

Ohjeistuksen uhkana voidaan nähdä se, että kahvilat ovat luonteeltaan vaihtelevia ja ohjeistusta on näin ollen kyettävä soveltamaan tapaus- ja kahvilakohtaisesti. Siitä saatavaan hyötyyn vaikuttavat myös esimiestoiminta eri kahviloissa ja työntekijöille annetut resurssit hyödyntää ohjeistuksen toimintamalleja. Jotta ohjeistus tuottaa tarvittavaa hyötyä palvelun laadun parantamiseksi, on se kyettävä ensin esittelemään henkilöstölle sitouttavalla ja motivoivalla tavalla, joka sekin voi olla haasteellista kiireisessä työympäristössä.

## 5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää keinoja palvelun laadun kehittämiseksi Picnic-kahvilaketjussa. Picnic-ketju on onnistunut saavuttamaan vankan aseman lounaskahvila-markkinoilla ja sillä on vahva brandi ja hyvä imago asiakkaidensa keskuudessa. Nykyisessä, kiristyneessä taloustilanteessa kuitenkin myös Picnic-ketju haluaa etsiä keinoja palvelun laadun takaamiseksi nykyresurssien puitteissa. Koska henkilöstö, sen ammattitaito, palveluallttius ja osaaminen ovat olennaisia tekijöitä palvelun laadun kannalta, opinnäytetyössä haluttiin keskittyä ennen kaikkea asiakaspalvelun laadun kehittämiseen ja henkilöstön osallistamiseen. Palvelumuotoilun kautta opinnäytetyöhön ja siinä esiteltiin kehittämishankkeeseen haluttiin tuoda palveluliiketoiminnan kannalta olennaisin näkökulma; palvelun käyttäjien toiveet ja tarpeet.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Picnic-ketjulle palvelun laatua parantava ja käyttäjälähtöisempi toimintamalli. Tätä varten työn toiminnallisena osana toteutettiin palvelunkehittämishanke palvelumuotoilun vaiheiden ja menetelmien mukaan. Kehittämishankkeen lopputuloksena haluttiin tuottaa koko Picnic-ketjulle soveltuva ohjeistus paremmasta asiakaspalvelusta. Kehittämishanke pohjautui teoreettiseen viitekehykseen palvelun kehittämisen eri osatekijöistä ja sen ulottuvuuksista. Teoreettinen viitekehys avasi teoretietoa palvelusta ja palvelukonseptista, palvelun laadusta ja palvelun laadun kehittämistä. Lisäksi teoreettinen viitekehys piti sisällään tietoa asiakkaan roolista palvelun laadun kehittämisessä ja palvelun ko-

kemisessa. Lisäksi siihen sisältyi asiakaspalvelijoiden roolin merkitys osana palvelun laadun kehittämisprosessia.

Kehittämishanke toteutettiin Picnic Yliopistonkadun toimipisteessä loppuvuoden 2015 ja alkuvuoden 2016 aikana. Kehittämisprosessiin kuului ymmärrä-, kehittä- ja toteuta-vaiheet palvelumuotoilun mallin mukaan. Ymmärtämisympäristössä kartoitettiin palvelun nykytilaa havainnoinnin, haastattelujen ja palvelupolun kautta. Kahvilassa havainnoitiin kahden viikon aikana sekä asiakkaiden, että henkilöstön toimintaa. Lisäksi haastateltiin asiakkaita ja kartoitettiin yksityiskohtaisesti heidän kahvilassa läpikäymäänsä palvelupolkua. Seuraavaksi koottiin yhteen ymmärrä-vaiheessa saatu informaatio kahvilan palvelun laadusta ja mahdollisista kehittämistä kaipaavista osa-alueista. Palvelun eri aihe-alueet jaettiin värikoodattuihin ryhmiin sen mukaan, mitkä osa-alueet olivat jo toimivia ja missä osa-alueissa tarvittiin kehittämistä. Näistä ryhmistä muodostettiin niin kutsutut kehittämismerkkivalot, joiden pohjalta palvelun kehittämisprosessia ryhdyttiin toteuttamaan.

Kehittä-vaiheessa toteutettiin kehittämistyöpaja, jossa keskityttiin kehittämismerkkivalojen punaisella ja keltaisella merkittyjen palvelun osa-alueiden kehittämiseen. Kehittämistyöpajan menetelmänä toimi Learning cafe -menetelmä eli oppimiskahvilamenetelmä, johon koko kahvilan henkilökunta osallistui. Oppimiskahvilassa pyrittiin keskustelun avulla ymmärtämään omaa ja asiakkaiden toimintaa paremmin ja luomaan uusia toimintamalleja kehitystä vaativille palvelun osa-alueille. Toteuta-vaiheessa oppimiskahvilassa esille nousseista ajatuksista ja ideoista koottiin yhteen lopullinen ohjeistus paremman palvelun tason saavuttamiseksi. Ohjeistus pyrittiin muodostamaan yleisesti koko Picnic-ketjun kahviloille soveltuvaksi. Siihen sisältyi ohjeita liittyen asiakaspalvelijoiden aitouteen, asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden huomioimiseen, ajankäytön hallintaan, asiakkaan odotusten ylittämiseen, pettyneen asiakkaan kohtaamiseen, sekä erilaisten tunnelmien luomiseen asiakkaan aisteihin vaikuttamalla. Toteuta-vaiheen lopuksi arvioitiin ohjeistuksen toimivuutta ja käyttökelpoisuutta kahden eri toimijan näkökulmasta.

Palvelun kehittämishanke keskittyi alusta alkaen erityisesti asiakaspalvelun laatuun ja sen kehittämiseen. Asiakaspalvelun laadun korkea taso Picnic Yliopistonkadulla asetti kuitenkin haasteita opinnäytetyölle ja itse kehittämisprosessille. Haastattelujen mukaan kahvilan eri palvelun osa-alueista nimenomaan asiakaspalvelun tasoon oltiin jo ennen kehittämishanketta erittäin tyytyväisiä. Palvelun muita osa-alueita, kuten yleistä tunnelmaa ja sisustusta, sekä erityisesti annoskokoja ja tuotevalikoimaa haluttiin ymmärrä-vaiheen tulosten perusteella eniten parannettavan. Kahvilatilan fyysiset ominaisuudet, sekä tuotevalikoima ja raaka-aineiden määrä annoksissa liittyy kuitenkin vahvasti Picnic-ketjun konseptiin ja sen muuttaminen toimipaikkakohtaisesti ei ole mahdollista. Lisäksi se vaatisi lisäresursseja ja kokonaisvaltaisempaa muutosprosessia ketjukonseptin osalta. Opinnäytetyön toimeksiannossa haluttiin

korostaa nimenomaan nykyresurssien puitteissa tapahtuvaa palvelun laadun kehitystä, jolloin kehitettäväksi osa-alueiksi jäivät pääasiassa asiakaspalvelijoiden toimintaan liittyvät yksityiskohdat. Havainnointien ja haastattelujen aikana esille tulleet puutteet asiakaspalvelussa eivät olleet erityisen merkittäviä tai selkeästi palvelun tasoa alentavia, vaan kehittämismerkki-  
valoihin kootut palvelun osa-alueet jouduttiin hyvin tarkasti erottelemaan jo hyvin toimivasta palvelusta. Koska asiakaspalvelua voi aina jollain tasolla pyrkiä parantamaan, koitettiin kehittämisvaiheeseen koota sekä teoreettisen viitekehyksen mukaisia, että käyttäjien kannalta merkityksellisiä elementtejä, jotta palvelun tasoa voitaisiin ennenstäänkin parantaa. Lopputuloksena haluttiin lisäksi muodostaa palvelun laatua parantava toimintamalli yleisesti koko ketjulle, mikä oli otettava huomioon ohjeistusta laadittaessa.

Kehittämistyöpaja ja oppimiskahvilassa käydyt keskustelut antoivat yllättävän paljon hyödyllisiä ja käyttökelpoisia ideoita ja ajatuksia uusista toimintamalleista ja kahvilan henkilökunta osallistui oppimiskahvilaan kiitettävän innostuneesti. Siitäkin huolimatta, että työstämistä vaativat osa-alueet keskittyivät melko paljon vain asiakaspalvelijoiden toimintaan, kehitysideoita ja asiakkaan kannalta parempia toimintamalleja löytyi useita. Oppimiskahvila jouduttiin toteuttamaan kahdessa eri ryhmässä ja keskustelijoiden määrä kummassakin ryhmässä jäi muutama henkilöön, joka osaltaan loi haastetta keskustelun sujumuudelle ja ohjaamiselle. Vähäisestä keskustelijoiden määrästä huolimatta molemmissa ryhmissä kyettiin keskusteluiden aikana tavoittamaan innovatiivinen taso, jolloin omasta ja muiden toiminnasta opittiin ja oivallettiin jotain uutta. Näiden oivallusten pohjalta ohjeistukseen saatiin juuri ne yksityiskohdat, jotka kehittämisvaiheessa todettiin merkityksellisiksi paremman palvelun laadun kannalta. Ohjeistusta laadittaessa ongelmaksi muodostui enemmänkin se muoto, jolla se voitaisiin mielenkiintoisesti esittää. Picnic-ketjulla on jo olemassa sekä yleisiä ohjeita että palvelukonsepti-esitteitä työntekijöilleen ja monet niistä sivuavat hyvin pitkälti samoja aihe-alueita, kuin opinnäytetyön tuloksena syntynyt ohjeistuskin. Jotta arvokkaat, uudet toimintamallit saisivat niille kuuluvaa huomioita, niiden esitystapa henkilöstölle pitäisi toimipisteittäin toteuttaa innostavalla ja ajatuksia herättävällä tavalla, jottei ohjeistus jäisi vain paperiksi muiden joukkoon.

Ohjeistuksen asiasisällöstä muodostui arviointien perusteella innovatiivinen ja käyttökelpoinen. Se voi parhaimmillaan antaa asiakaspalveluhenkilöstölle uusia ja palvelun laatua parantavia toimintamalleja ja asiakaslähtöisemmän näkökulman palvelutehtäviin. Opinnäytetyö oli prosessina arviointien mukaan riittävän työelämälähtöinen ja keskittyi kehittämiskohteen olleen toimipisteen kannalta oleellisiin ongelmakohtiin. Kriittisemmät arvioinnit ohjeistukseen liittyen koskivat sitä, soveltuuko se sellaisenaan kaikkiin Picnic-ketjun toimipisteisiin kahviloiden toiminnan luonteeseen liittyvien eroavaisuuksien takia. Lisäksi ohjeistuksen mahdollinen ulkoasu ja tekstikieli on syytä pitää kevyenä ja helposti lähestyttävänä, kun sitä esitellään palveluhenkilöstölle.

Kaiken kaikkiaan paremman palvelun laadun takaamiseksi Picnic-ketjun pitäisi pystyä tarvittaessa muokkaamaan ketjukonseptia asiakkaiden toivomampaan suuntaan. Ymmärrettävästi tämä ei ole helppo tehtävä, eikä välttämättä mahdollinenkaan ketjun laajuudesta johtuen. Todellisia laatua heikentäviä palvelun osa-alueita tuntui kuitenkin opinnäytetyön ymmärräsvaiheen aikana löytyvän juuri ketjukonseptiin liittyvistä osa-alueista ja niihin asiakkaat olisivat toivoneet eniten muutosta. Asiakaspalvelijoiden toiminnan uudistamisella voidaan kuitenkin saavuttaa jotain uutta, kuten oppimiskahvilan tulokset osoittavat. Työn hektisyys ja kuormittavuus vähentävät työntekijöiden mahdollisuuksia panostaa enemmän asiakaspalveluun ja sitä kautta laadun parantamiseen. Tämä tulisi myös kahviloiden esimiesten ottaa huomioon ja koittaa mahdollistaa jokaiselle työntekijälle riittävät resurssit toteuttaa ohjeistuksessa esitettyjä toimintatapoja. Asiakkaiden ja heidän riittävän huomioimisen tärkeyttä koko liiketoiminnan menestymisen kannalta tulisi henkilöstölle korostaa riittävän usein, jottei työnteosta tulisi asiakaspalvelijoille itseisarvo, vaan tärkeimpiä olisivat nimenomaan asiakkaat ja heidän puolestaan toimiminen.

Opinnäytetyön tavoitteet palvelun laatua parantavasta ja käyttäjälähtoisemmästä toimintamallista saavutettiin melko tarkasti ohjeistuksen muodossa. Ketjukonseptin rajoitukset asettivat sen kehittämislle omat haasteensa, mutta toimeksiantajan pyytämä asiakaspalvelun tason parantamiseen tähtäävä toimintamalli nykyresurssien puitteissa saatiin tuotettua. Sen mahdolliset vaikutukset itse palvelun laatuun riippuvat toimipaikkakohtaisesti ohjeistuksen esittelystä henkilöstölle ja heidän motivaatiostaan hyödyntää siinä esiintyviä toimintatapoja käytännön työssä. Eniten ohjeistuksen uusista toimintamalleista hyötyy varmasti Picnic Yliopistonkadun henkilökunta, joka omakohtaisesti on oppimiskahvilan kautta ollut toimintamalleja luomassa. Hedelmällisin lopputulos kaikkien toimipisteiden kannalta olisi toteuttaa omat oppimiskahvilansa henkilöstön kanssa. Tällä tavoin kaikkien toimipisteiden kehitystä vaativat osa-alueet tulisi käsitellä juuri niiden henkilöiden kanssa, jotka jokapäiväisessä työssään niistä ovat vastuussa. Toimipaikkakohtaisesti myös erilaiset asiakastarpeet tulisivat esille.

Opinnäytetyön tekeminen ja lopputulos antoivat tekijälleen uusia eväitä niin asiakaspalvelijan ja vuoropäällikön työhön, kuin opintoihinkin. Ajatus siitä tosiasista, että asiakkaiden toiveita ja tarpeita kuunnellen ja niiden mukaan palvelua kehittäen liiketoiminnasta saadaan sekä menestykseempää, että pitkällä tähtäimellä kannattavampaa, on ennestäänkin vahvistunut. Palvelumuotoilun eri vaiheet ja menetelmät ovat osoittautuneet kannattaviksi työkaluiksi asiakkaiden tarpeiden tunnistamisessa ja hyödyntämisessä. Lisäksi suunnitelmat opintojen jälkeisestä työurasta asiakaspalveluun liittyen ovat saaneet lisää painoarvoa ja vahvistusta.

## Lähteet

- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Harris, E. 2010. Customer service. A practical approach. New Jersey: Pearson.
- Hyysalo, S. 2006. Käyttäjätieto ja käyttäjätutkimuksen menetelmät. Helsinki: Edita.
- Korkman, O. & Arantola, H. 2009. ARKI. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WSOY.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Lehmus, P. & Korkala, T. 1996. Asiakaspalvelu ja laadun tekijät. Helsinki: Kiinteistöalan Kustannus.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova.
- Performance research associates. 2006. Huippupalvelua asiakkaille. Helsinki: Rastor.
- Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua. Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Schneider, B. & White, S. 2004. Service Quality. Research Perspectives. London: Sage Publications.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita.

## Sähköiset lähteet

- Innokylä. 2012. Avoin innovaatioyhteisö. Viitattu 25.11.2015.  
<https://www.innokyla.fi/web/malli109421>
- Ketju.fi. 2015. Avoimet yrittäjäpaikat netissä. Viitattu 23.11.2015.  
<http://www.ketju.fi/ketjupaikka.php?id=13>
- Teosto. 2012. Musiikilla on merkitystä. Teoston taustamusiikkitutkimus 2012. Viitattu 8.12.2015.  
[https://www.teosto.fi/sites/default/files/files/Teoston\\_taustamusiikkitutkimus\\_tuloksia\\_2012.pdf](https://www.teosto.fi/sites/default/files/files/Teoston_taustamusiikkitutkimus_tuloksia_2012.pdf)

## Muut lähteet

- Leppänen, I. 2015. Picnic Yliopistonkadun kahvilapäällikön haastattelut syksyn 2015 aikana.

Picnic/Taskinen. 2015. Taskinen, M. Työkokemus Picnic Panorama Towerissa vuosina 2008-2016.

## Kuviot

Kuvio 1 Teoreettisen viitekehyksen mallikuvio (Taskinen 2016) .....	9
Kuvio 2 Palvelutuokiot palvelupolulla (Tuulaniemi 2013) .....	11
Kuvio 3 Palvelutuokiot ja kontaktipisteet (Tuulaniemi 2013).....	12
Kuvio 4 Koettu palvelun kokonaislaatu (Grönroos 1998).....	13
Kuvio 5 Palvelumuotoilun vaiheet (Rönkä 2013) .....	18
Kuvio 6 Asiakkaan palvelupolku Picnic Yliopistonkadulla (Taskinen 2015) .....	25
Kuvio 7 Picnic Yliopistonkadun palvelun kehittämismerkkivalot (Taskinen 2015).....	31
Kuvio 8 Ohjeistuksen arviointi SWOT-kaaviona (Taskinen 2016) .....	41

## Liitteet

Liite 1 Havainnointilomake.....	50
Liite 2 Ohjeistus palvelua parantavasta ja käyttäjälähtöisemmästä toimintamallista .....	51

Liite 1 Havainnointilomake

HAVAINNOINTILOMAKE

Päivämäärä:

Kellonaika:

Asiakkaan sukupuoli:

Asiakkaan arvioitu ikä:

Seurue:

1. Tuleeko asiakas suoraan palvelulinjastoon/muualle kahvilaan?
2. Käyttäytyminen sisääntulon jälkeen?
3. Käyttäytyminen palvelulinjastolla? (Käykö pöydässä? Liikkuuko edestakaisin?)
4. Asiakaspalvelijan toiminta palvelutilanteessa? Havainnot aktiivisuudesta, vuorovaikutuksesta asiakkaan kanssa, ystävällisyydestä?
5. Pöydän siisteys asiakkaan tullessa pöytään?
6. Asiakkaan yleinen liikehdintä kahvilassa? Käykö linjastossa, WC:ssä tms.?
7. Palauttaako asiakas astiat astianpalautuskärryyn vai jättääkö ne pöytään?
8. Tervehtikö asiakaspalvelija asiakasta tämän lähtiessä?
9. Muut havainnot:

## Liite 2 Ohjeistus palvelua parantavasta ja käyttäjälähtöisemmästä toimintamallista

### OHJEITA PAREMPAAN PALVELUN TASOON

-Pyri lisäämään aitoa keskustelua, tuotteiden suosittelua, esittelyä ja myyntiä asiakkaille. Asiakkailta on usein erilaisia tiedostamattomia asiakastarpeita, joihin sinulla asiakaspalvelun ammattilaisena voi olla ratkaisumalli ja samalla lisäät palvelun tasoa huomioimalla asiakkaiden tarpeita ja toiveita.

-Jokainen asiakas on erilainen. Asiakaspalvelijana sinun tulisi koettaa aistia asiakkaan tarpeita ja sopeutua tilanteeseen joko toimimalla asiakkaalle tuttujen odotusten ja tapojen mukaan tai tarvittaessa selventämällä palveluprosessia yksityiskohtaisemmin; Selitä ja tarkenna tuotteiden ja annosten valintaan liittyviä asioita, jotta asiakas tuntee toimivansa oikein. Huomioi ja yllätä vakioasiakkaat muistamalla heidän suosikkituotteensa!

-Välitä asiakkaille aitoa ystävällisyyttä: Katso silmiin, anna hymyn loistaa niin katseestasi, kuin koko kasvoiltasikin, muista ystävälliset äänenpainot, ole sympaattinen ja rauhallinen, esitä lisäkysymyksiä ja aitoa kiinnostusta siihen, mitä asiakas todella haluaa ja tarvitsee. Asiakaspalvelijan rooli on parhaimmillaan ylikorostetun kohtelias ja ystävällinen. Se kertoo asiakkaille, että palveluhenkilöstö on palvelutilanteessa läsnä juuri heitä varten!

-Sopeudu asiakkaan olemukseen ja pyri palvelemaan asiakasta ja keskustelemaan hänen kanssaan juuri hänelle parhaiten soveltuvalla tyyllillä. Sopsisiko tilanteeseen hyväntuulinen huumori, kuten usein kanta-asiakkaiden kanssa, vai onko tarpeen kenties teititellä asiakasta ja soveltaa virallisempaa lähestymistapaa?

-Vaikka työt kasaantuisivat ja kiire painaisi päälle, muista, että asiakkaalle palvelutilanne on aina ainutlaatuinen ja sinä edustat siinä hetkessä asiakkaalle koko yritystä ja sen palvelun tasoa. Priorisoi työtehtävät ja keskity olennaiseen. Pyri huomioimaan asiakas koko palvelutilanteen alusta loppuun asti ja ole aidosti läsnä, jotta hän kokisi saavansa erinomaista palvelua. Pyri mahdollisuuksien mukaan välttämään ”vasemmalla kädellä” muiden töiden tekemistä asiakasta palvellessasi.

-Luo kiireisissäkin tilanteissa omalla työlläsi mahdollisimman miellyttävää ja positiivista ilmapiiriä kahvilaan. Se, miten asiakaspalvelijat toimivat kiireen keskellä, välittyy suoraan asiakkaille. Kiinnitä huomiota etenkin työovereiden kanssa kommunikointiin ja puhu heille ystävälliseen ja kannustavaan sävyyn. Asiakaspalvelijoiden välisillä suhteilla on suora vaikutus kahvilan yleiseen ilmapiiriin ja palvelun laadun kokemukseen asiakkaalle.

-Älä suotta pelkää kiirettä, käännä se positiiviseksi voimavaraksi: työnteko on kiiretilanteissa energisempää, asiakastyytyväisyys kasvaa tuotteiden syntyessä nopeammin ja jonojen purkauksessa ripeämmin. Perusasioiden on kahvilassa kuitenkin oltava kunnossa, etteivät kiireiset tilanteet pääse karkaamaan hallinnasta. Kiireen hyvällä hallinnalla voidaan luoda positiivista kuvaa kahvilan palvelun tasosta, tuotteiden tuoreudesta ja työntekijöiden ammattitaidosta. Ihmiset etsiytyvät sinne, missä tapahtuu!

-Pyri saamaan jokainen asiakas tuntemaan itsensä erityiseksi! Tällä tavoin asiakkaan odotukset voidaan ylittää. Aidolla kehumisella ja pienten asioiden huomioimisella on helppo piristää asiakkaan päivää. Pienimmätkin asiakastarpeet voidaan selvittää lisäkysymysten, tiedustelujen ja huomioinnin avulla.

-Kun asiakasta palvelee yhden palvelutapahtuman aikana useampi asiakaspalvelija, on toiminnan selkeyttämiseksi hyvä luoda tietty toimipaikkakohtainen ohjeistus sille, missä tilanteessa mitään asiaa tiedustellaan, miten eri vaiheet hoidetaan ja kuinka lopullisten tuotteiden oikeanlaisuus varmistetaan. Nopeasti syntyvät tuotteet ja ripeä palvelu sopivat usein kiireisten lounasasiakkaiden tarpeisiin paremmin kuin hyvin, mutta samoihin kysymyksiin toistuvasti vastaaminen ja pahimmassa tapauksessa väärin tuotteiden saaminen alentavat palvelun laatua välittömästi.

-Kun kohtaat pettyneen asiakkaan, kuuntele hänen huolensa ja valituksensa aidosti ja empaattisesti suhtautuen. Ole mahdollisimman vastaanottava ja ymmärtävä. Pettyneen asiakkaan ongelmiin on kyettävä löytämään vaihtoehtoisia ratkaisumalleja niiden resurssien puitteissa, jotka ovat mahdollisia ja tarjolla olevia. Virheet luonnollisesti hyvitetään, mutta usein pettyneet asiakkaat kokevat hyvitystä tärkeämmäksi sen, että heidän valituksensa kuullaan, hänet otetaan vakavasti ja pettymyksiin reagoidaan riittävällä ymmärryksellä ja empatialla.

-Vaikuta mahdollisuuksien mukaan asiakkaan eri aisteihin: Yleinen siisteys ja hyvät tuoksut vaikuttavat positiivisen vaikutelman luomiseen, kuten myös asiakaspalvelijoiden asiantunteva ja huoliteltu olemus sekä asiakkaisiin reagoiminen heidän saapuessaan palvelutapahtumaan. Liian kirkkaat valot luovat kolkkoa ja pikaruokalamaista tunnelmaa. Musiikkilajien ja äänenvoimakkuuden säätely eri kellonaikoihin sopiviksi ja jopa erilaisten, toimipaikkakohtaisesti räätälöityjen soittolistojen käyttö voisi auttaa luomaan tunnelmaa ja selkeyttämään kahvilan imagoa.

-Älä unohda, että asiakkaiden olemassaolo mahdollistaa työskentelymme ja meidän tehtävämme on tarjota heille riittävän hyvää palvelua, jotta he jatkossakin haluaisivat valita juuri meidät!