



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

# YHTENÄISTETTY ASIAKAS- PALVELUMALLI

Hanko Sushi -ketju

TE-                    Henri Rantonen  
KIJÄ/T:              Tuomas Okkonen

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja ravitsemisalalan tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Henri Rantonen & Tuomas Okkonen	
Työn nimi Yhtenäistetty asiakaspalvelumalli	
Päiväys 20.12.2018	Sivumäärä/Liitteet 33/10
Ohjaaja(t) Sirpa Vauhkonen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Sushi World Oy	
Tiivistelmä <p>Asiakaskokemus on noussut viime vuosina yhdeksi ravintola-alan tärkeimmistä kilpailukeinoista. Yhä useampi palveluntarjoaja on ottanut apuvälineeksi palvelumuotoilun, kehittäessään asiakaspalvelua ja henkilökunnan toimintaa. Useiden ravintoloiden palvelun yhtenäistäminen ja asiakaskokemuksen johtaminen on hankalaa ilman olemassa olevaa toimintamallia.</p> <p>Työn toimeksiantajana toimi Sushi World Oy / Hanko Sushi. Työn tarkoituksena oli luoda koko Hanko Sushi -ketjulle yhtenäinen asiakaspalvelun toimintamalli.</p> <p>Työn teoriaosuuden ensimmäinen puoli käsittelee asiakaskokemuksen muodostumista ja odotukset ylittävän kokemuksen syntymistä. Teorian toinen puoli on keskittynyt palvelumuotoiluun ja Service Blueprint -mallinnukseen.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus suoritettiin laadullisin menetelmin teemahaastattelulla ja havainnoinnilla, sekä valmiin tutkimusaineiston analysoinnilla. Tutkimuksen tavoitteena on luoda Hanko Sushi -ketjulle yhtenäinen asiakaspalvelumalli, joka voitaisiin ottaa käyttöön jokaisessa toimipisteessä.</p> <p>Useiden tutkimusmenetelmien hyödyntämisen ja niistä saaduin tutkimustulosten perusteella ketjun asiakaspalvelussa on paljon eroavaisuuksia eri yksiköiden välillä. Tulokset selkeästi osoittivat, että tarjoiluhenkilökunnan koulutuksessa ja toimintatavoissa on kehitettävää. Tarve yhtenäiselle toimintamallille oli tuloksien perusteella ilmeinen.</p>	
Avainsanat	
Asiakaskokemus, asiakaspalvelu, palvelumuotoilu, service blueprint	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Tourism and Hospitality Management			
Author(s) Henri Rantonen & Tuomas Okkonen			
Title of Thesis Standardized customer service model			
Date	20.12.2018	Pages/Appendices	33/10
Supervisor(s) Sirpa Vauhkonen			
Client Organisation /Partners Sushi World Oy			
<p>Abstract</p> <p>Nowadays customer experience has become one of the most important competitive advantage in hospitality industry. An increasing number of companies have taken service design as a tool to develop customer service. As a restaurant chain, it is hard to create and manage customer experiences without a coherent service model.</p> <p>This thesis was ordered by Sushi World Oy / Hanko Sushi. The purpose of this assignment was to create a standardized customer service model for the restaurant chain. The first half of the theory part of this thesis covers customer experience and exceeding customer expectations of customer experience. The other half is focused on service design and Service Blueprint -modelling.</p> <p>The thesis research was made with qualitative methods by theme interviewing and observation, and by analysing previously gathered research material. The aim of the study is to create a unique customer service model for the Hanko Sushi chain, which could be implemented in every restaurant.</p> <p>Based on research studies, there are plenty of differences in customer service between restaurants. The training and service methods of restaurant staff should be improved further. The research clearly pointed that the need for a standardized customer service model was obvious.</p>			
Keywords			
Customer experience, customer service, service design, service blueprint			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
2	HANKO SUSHI –KETJU.....	6
3	ASIAKASKOKEMUS RAVINTOLA-ALALLA .....	7
3.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen .....	8
3.2	Odotukset ylittävä kokemus .....	10
3.3	Palvelumuotoilu .....	12
3.4	Service Blueprint .....	14
4	TUTKIMUKSEN KULKU .....	16
4.1	Tavoitteet .....	16
4.2	Tutkimusmenetelmät .....	17
4.2.1	Havainnointi .....	17
4.2.2	Teemahaastattelu .....	18
4.2.3	Valmiin tutkimusaineiston analysointi (NPS) .....	18
4.3	Toteutus .....	19
5	TULOKSET .....	21
5.1	Havainnoinnin tulokset.....	21
5.2	Teemahaastatteluiden tulokset.....	22
5.3	NPS -kyselyiden tulosten analysointi .....	23
5.4	Yhteenveto tuloksista .....	25
5.5	Reliabiliteetti ja validiteetti .....	25
6	YHTENÄISTETTY ASIAKASPALVELUMALLI .....	27
7	POHDINTA.....	29
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	32
	LIITE 1: SERVICE BLUEPRINT RAVINTOLASSA.....	34
	LIITE 2: SERVICE BLUEPRINT PUHELINKOHTAAMISEEN.....	40
	LIITE 3: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO.....	43

## 1 JOHDANTO

Hanko Sushi on Suomen suurin ja nopeimmin kasvanut sushiravintolaketju. Nopean kasvun negatiivisena vaikutuksena on ollut se, että ketjulla on ollut hankalaa löytää henkilökuntaa uusiin ravintoloihin, ja henkilökunnan kouluttaminen yrityksen toimintamalleihin on ollut haastavaa. Tähän ongelmaan on ketjutasolla yritetty löytää ratkaisua, jotta perehdyttäminen ja ketjun yhtenäistäminen saataisiin mahdollisimman toimivaksi kokonaisuudeksi.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Sushi World Oy (Hanko Sushi), ja heidän keittiöpäällikkönsä Jesper Björkell sekä brand manager Heidi Vähänikkilä toimivat yhteistyössä kanssamme. Opinnäytetyölle on tarvetta, sillä vaikka Hanko Sushi –ketjun ravintolat toimivat yrityksen brändin mukaisesti, riippumatta paikkakunnasta tai kauppakeskuksesta, niin silti eroavaisuuksia löytyy kuitenkin eri yksiköiden välillä. Tämä näkyy eri yksiköiden Net Promoter Scorea ja palautteita tarkastelemalla. Toimintamallit erityisesti asiakaspalvelutilanteissa ovat olleet aiemmin sanallisia, yrityksen avainhenkilöiden välittämiä ohjeita yksiköstä toiseen. Kirjallinen opas, kuinka tulisi toimia eri palvelutilanteissa uupuu ketjutasolla. Joissakin yksiköissä on olemassa omat toimintasuunnitelmat, joissa sivutaan palvelutilanteita myös.

Työssä käymme läpi Hanko Sushi –ketjun perustamisen ja ketjun nykytilannetta. Teoriaosuudessa tutkimme asiakaskohtaamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä, Service Blueprint-menetelmää ja palvelumuotoilua, sekä tarkastelemme tutkimusmenetelmiä, joita työn tekemiseen tarvitaan. Empiirisessä osiossa avataan Hanko Sushille luodun Service Blueprintin vaiheet tutkimusmenetelmiä ja teoriapohjaa hyödyntäen. Työn tavoitteena yhtenäistää asiakaspalvelun toimintamallit ravintoloissa ja siten parantaa asiakaskokemusta ja perehdytystä Hanko Sushi –ravintoloissa, paikkakunnasta riippumatta. Alkuperäinen suunnitelma on tehdä jokaiseen ravintolaan juliste, joissa liitteinä olevat Service Blueprint -mallit olisivat jokaisen työntekijän luettavissa.

Uuden mallin on tarkoitus olla mahdollisimman selkeä ja helposti jalkautettava asiakaskohtaamis-malli, jossa käydään läpi, mitä kussakin asiakaskosketuspisteessä tulisi tehdä ja miten. Opinnäytetyössämme otamme tarkkailuun juuri ne kosketuspisteet, jossa ravintolan henkilökunta on tekemisissä. Yhdessä valitsimme Service Blueprint –mallin käytön, mikä mahdollistaa sen, että jokainen henkilökuntaan kuuluva pääsee jo perehdytysvaiheessa tutustumaan malliin. Mallin luomista varten haastattelimme yrityksen johtoa ja avainhenkilöitä, tarkastelimme ketjun keräämien Net Promoter Score –kyselyiden avulla palvelunlaadun eroavaisuuksia ja hyödynsimme omaa kokemustamme yrityksen palveluksessa, eri toimipisteissä työskenneltyämme. Service Blueprintissä keskitymme henkilökuntaa koskevaan toimintaan, eli fyysiseen kohtaamiseen, ja jätämme pois tukitoimintoihin tai päätöksentekoon liittyvän toiminnan.

## 2 HANKO SUSHI –KETJU

Yritys on nimensä mukaan perustettu Hankoon vuonna 2009 kahden suomalaisen miehen toimesta. Rolf Wirta ja Mika Laakio avasivat ensimmäisen Hanko Sushi –ravintolan Bulevardille. Kesäravintola sai suuren suosion ja yrittäjät päättivät perustaa pysyvät ravintolat myös Espooseen ja Helsinkiin sekä Vantaalle, kaupunkeihin, joista asukkaat kesäisin käyvät Hangossa nauttimassa ravintolan palveluista. (Wirta ja Laakio, 2018)

Espon Isoon Omenaon perustettiin ensimmäinen pysyvä Hanko Sushi -ravintola. Nykyään ravintoloita on yhteensä 21, joista tällä hetkellä 20 on ympärivuoden auki ja Hangon ravintola toimii edelleen ainoastaan kesäisin. Hanko Sushi -ravintolat sijaitsevat pääasiallisesti Etelä-Suomessa, Helsingissä, Vantaalla ja Espoossa, mutta Hanko Sushi –ravintola löytyy nykyään myös Kuopiosta, Jyväskylästä, Oulusta, Turusta ja uusimpana Tampereelta. (Björkell, 2018)

Perustajat Rolf Wirta ja Mika Laakio, tekivät Royal Ravintolat Oy:n kanssa yrityskaupat vuonna 2014. Kauppojen myötä Hanko Sushista tuli osa Konseptiravintolat Oy:ta, johon kuuluu myös ravintolaketju Pizzarium. Konseptiravintolat Oy taas puolestaan oli Royal Ravintolat Oy:n tytäryhtiö. (Helsingin Sanomat, 2014) Huhtikuussa 2018 tamperelainen pörssiyhtiö Restamax Oyj osti Royal Ravintolat Oy:n, luoden yhden Pohjois-Euroopan suurimmista ravintolakonserneista. Yritykseen kuuluu noin 220 ravintolaa, joissa työskentelee noin 3500 työntekijää. (Talouselämä, 2018)

Hanko Sushi on tällä hetkellä Suomen suurin ja pohjoismaiden mittakaavassa toiseksi suurin sushiketju. Suurimman ketjun titteliä pitää ruotsalainen Sushi Yama- ketju 35 sushiravintolalla. Yritysfuusion myötä mahdollisuus laajentaa muihin pohjoismaihin on hyvin todennäköistä. (Björkell, 2018)

### 3 ASIAKASKOKEMUS RAVINTOLA-ALALLA

Kilpailu ravintola-alalla on erittäin kovaa. Ylläpitääkseen asemansa markkinoilla, tulee ravintoloiden erottua muista, sekä henkilökunnan tulisi osata ammattitaitoisesti henkilökohtainen asiakaspalvelu, mikä saa asiakkaat tuntemaan olonsa tervetulleeksi ravintolaan. Asiakaspalvelusta on muodostunut tärkeä kilpailuvaltti alalla. Jokapäiväinen myyntityö ja asiakaspalvelutilanteet ovat vuorovaikutustaitoja vaativia yksittäisiä ja tilanneherkkiä kanssakäymisiä asiakkaiden kanssa. (Löytänä ja Kortesus 2011, 15).

Asiakaspalvelijat toimivat ravintolan kontaktihenkilöinä, jotka ovat välittömässä vuorovaikutustilanteessa asiakkaidensa kanssa. Henkilökunnan on osattava sopeuttaa ja soveltaa palvelutyylinsä erilaisiin asiakkaisiin. Tämä vaatii ”pelisilmää”, motivaatiota ja soveltuvuutta asiakaspalvelualalle. Mitä paremmin asiakaspalvelija osaa lukea asiakasta, sitä parempaa palvelua hyvä asiakaspalvelija pystyy juuri kyseiselle asiakkaalle tarjoamaan. (Leppänen 2007, 134).

Asiakkaan kokema palvelupolku muodostuu kontaktipisteisiin. Asiakaspalvelu ja vuorovaikutus asiakkaan ja henkilöstön kanssa tapahtuu juuri näissä kontaktipisteissä. Onnistunut ostokokemus on tärkeää, kun rakennetaan positiivista asiakaskokemusta. Osaavat asiakaspalvelijat osaavat oikealla tavalla tukea asiakasta valinnoissaan, neuvoa heitä ja varmistaa omalta osaltaan hyvän asiakaskokemuksen syntymisessä. (Ahvenainen ym. 2017, 58 - 62).

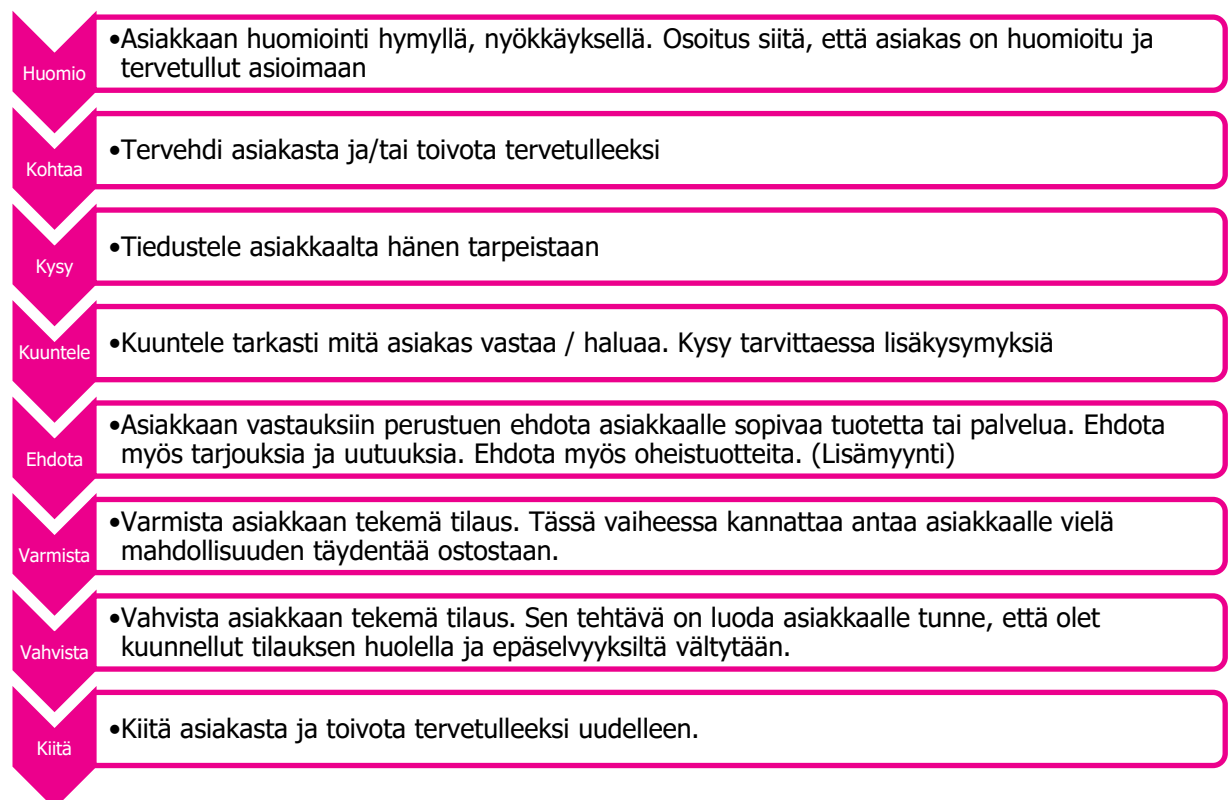
Tarkasteltaessa palveluliiketoiminnan kehittämistä, nousee asiakaskokemus useissa yhteyksissä vahvasti esille. Asiakkaan kokema arvo ja kokemuksen muodostuminen ovat viime vuosina olleet suosittuja kirjoittamisen aiheita, sillä asiakasymmärrystä pidetään entistä tärkeämpänä liiketoiminnan kehitysvälineenä. Nämä asiat ovat nousseet erittäin tärkeiksi teemoiksi asiakkuuksien johtamisessa, johtuen ostokäyttäytymisen muuttumisesta ja sen seurauksena myös menetelmät asiakaskokemuksen ymmärtämiseen ovat kehittyneet. (Arantola 2006, 15.)

Asiakaskokemuksen voidaan ajatella muodostuvan kolmesta eri osa-alueesta. Niitä ovat tiedostamaton kohtaaminen (brändi), digitaalinen kohtaaminen ja fyysinen kohtaaminen, jota pidetään tunnistetuinpana kohtamisena ja asiakaskokemuksen muodostajana. Eri kohtaamispisteiden tavoitteena on tuottaa positiivinen tunnejälki ja luoda asiakkaalle tunnetila, joka on parempi kuin ennen kohtamista. (Ahvenainen, Gylling ja Leino 2017, 41-42, 56.) Tässä työssä keskitytään juuri fyysiseen kohtamiseen, asiakaspalvelutilanteeseen.

Ravintola-ala on palveluala, jossa asiakaskokemukset ovat pääosin ihmisten välisiä kontakteja. Siksi asiakaskohtamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Ahvenainen ym. (2017, 58 - 62) esittävät kohteliaan kohtaamisen kasitaulun, jossa he käyttävät esimerkkinä asiointia lounaspitseriassa. Se sopii hyvin sovellettavaksi vastaavanlaisiin asiakaspalvelutilanteisiin, kuten juuri sushiravintolaan. Kohtaamisen kasitaulun kohdiksi he esittävät seuraavia kohtia: Huomioi, kohtaa, kysy, kuuntele, ehdota, varmista, vahvista ja kiitä.

Seuraavassa taulukossa on kyseiset kohdat eritelty tarkemmin



Kuvio 1. Kasitaulu kohteliaaseen kohtaamiseen (mukailtu Ahvenainen ym. 2017, 58-61)

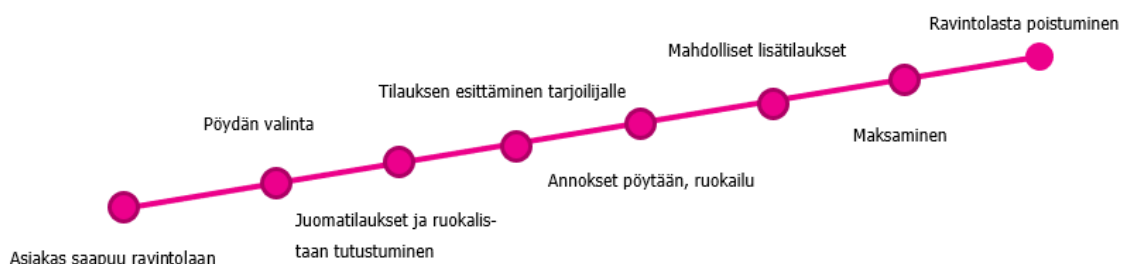
### 3.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaslähtöisyyden perustana toimivat asiakasymmärrys ja asiakaskokemus. Vaikka asiakkuuden ytimenä on asiakkaan ja henkilöstön kohtaaminen, asiakkuusajattelu ulottuu tätä laajemmalle. Perusteena voidaan pitää, että asiakasuskollisuus syntyy onnistuneista asiakaskohtamisista. Näitä on mahdollista johtaa palveluprosesseissa, joissa käytännön kohtaamiset tapahtuvat. (Arantola 2006, 28) Asiakkuusajattelussa asiakas itse on aktiivisena toimijana ja asiakkaan luodessa arvoa itselleen, hän luo arvoa myös samalla yritykselle. Arvo syntyy siis asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksesta. Tämän vuoksi palveluja kannattaa kehittää siten, että vuorovaikutus on molemmille osapuolille mieleistä. (Korkman ja Arantola 2009, 39.)

Aikaisemmin tärkeimpänä pidettyjen asiakastyytyväisyys- ja asiakaspalvelukäsitteiden rinnalle on viime vuosina noussut asiakaskokemus. Tänä päivänä yrityksen täytyy pystyä tuottamaan asiakkaalleen kokemuksia, hyvien tuotteiden ja palveluiden lisäksi. Asiakaskokemus syntyy mielikuvista ja tunteista, jotka luodaan asiakkaan ja yrityksen välisissä vuorovaikutustilanteissa. Asiakkaalle syntynyt kokemus vaikuttaa hänen mielikuvaansa yrityksestä, sen tuotteista sekä palveluista. Asiakaskokemuksen rakentumisessa keskeisenä tekijänä on asiakaspalvelu, mutta siihen vaikuttavat myös asiakkaan mielikuvat ja ennako-odotukset, jotka ovat muodostuneet jo ennen varsinaista käyttökoke- musta ja asiakaspalvelutilannetta. Asiakaskokemus syntyy siis kokonaisuutena useista eri elemen- teistä, joita asiakkaalle kertyy ennen asiakaspalvelutilannetta sekä sen aikana.

Kosketuspistepolku on yksi tapa havainnollistaa ravintolan toimintojen ja asiakkaan välistä kohta- mista. Kosketuspistepolussa voidaan eritellä hyvinkin tarkoin ne pisteet, jotka vaikuttavat asiakako- kemuksen muodostumiseen. Tällä tavoin saadaan visuaalisesti hahmotettava kokonaisuus, jossa on nähtävissä palvelupolun muodostuminen asiakkaan näkökulmasta. Kosketuspistepolussa täytyy miet- tiä tarkoin juuri ne kohdat / kontaktipisteet, mitkä juuri asiakkaan kokemukseen vaikuttavat. (Löytänä ja Korteso 2011, 115.)

Alla olevassa kuviossa, on eritelty asiakkaan näkökulmasta kosketuspistepolku Hanko Sushi -ravinto- lassa. Kosketuspistepolku keskittyy ravintolassa tapahtuvaan fyysiseen kokemukseen, siksi kosketus- pistepolkuun ei ole eritelty ennen ostopäätöstä tapahtuvia tekijöitä.



Kuva 1. Kosketuspistepolku asiakkaan näkökulmasta (Rantonen, Okkonen. 2018)

Palvelun kehittämisen kannalta on tärkeää ymmärtää ostoprosessia ja ostokäyttäytymistä. Ostopro- sessi tulisi tehdä asiakkaan kannalta tehokkaaksi ja vaivattomaksi, jotta asiakas on palvelutapahtu- maan tyytyväinen ja tuntee saaneensa vastinetta rahoilleen. (Bergström ja Leppänen 2009, 140.) Palveluita suunniteltaessa on tärkeää ymmärtää ihmisten välisiä yhteyksiä, asioiden ja esineiden merkitystä sekä palvelun tuottamaa arvoa asiakkaalle. (Stickdorn ja Schneider 2010, 51.)

Arantola (2006, 113-118) esittää Customer Insight -käsitteen asiakasymmärryksen sisäisen prosessin mallintamiseksi. Arantolan ajattelun ollessa laajempaa kuin asiakaspalvelutilanteeseen liittyvää, mallia voidaan kuitenkin soveltaa myös asiakkaan ja henkilöstön kohtaamisen prosessiin. Olennaista ajattelussa on tiedon yhdistäminen, analysointi ja koostetun tiedon hyödyntäminen yrityksen sisäisessä verkostossa. Tällä tavoin jokaisen yksilön hankkima osaaminen siirtyy koko yrityksen käyttöön ja kasvattaa kaikkien yrityksen työntekijöiden osaamista.

Asiakastietoa sekä sen hyödyntämistä voidaan tarkastella eri tasoilla. Arantola (2006, 138) on jakanut tiedot strategiseen ja operatiiviseen tasoon, sekä tiedon hyödyntämisen jatkuvana tai kertaluontoisena toimenpiteenä. Tässä opinnäytetyössä on kysymys operatiivisen tiedon jatkuvasta hyödyntämisestä, sillä tämän tiedon hyödyntäminen on asiakastyössä keskeistä ja sen käyttö päivittäistä. Asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen tapahtuu eri asiakaskohtaamisissa päivittäin. (Arantola 2006, 139.)

Palvelulla (asiakaspalvelu) tarkoitetaan vuorovaikutusprosessia, jossa asiakas (palvelun käyttäjä) ja yrityksessä työskentelevä henkilö (palvelun tarjoaja) kohtaavat täyttääkseen jonkin asiakkaan tarpeista. Asiakasymmärrys on olennainen palvelua suunniteltaessa. (Tuulaniemi 2011, 59; Grönroos 2003, 81.)

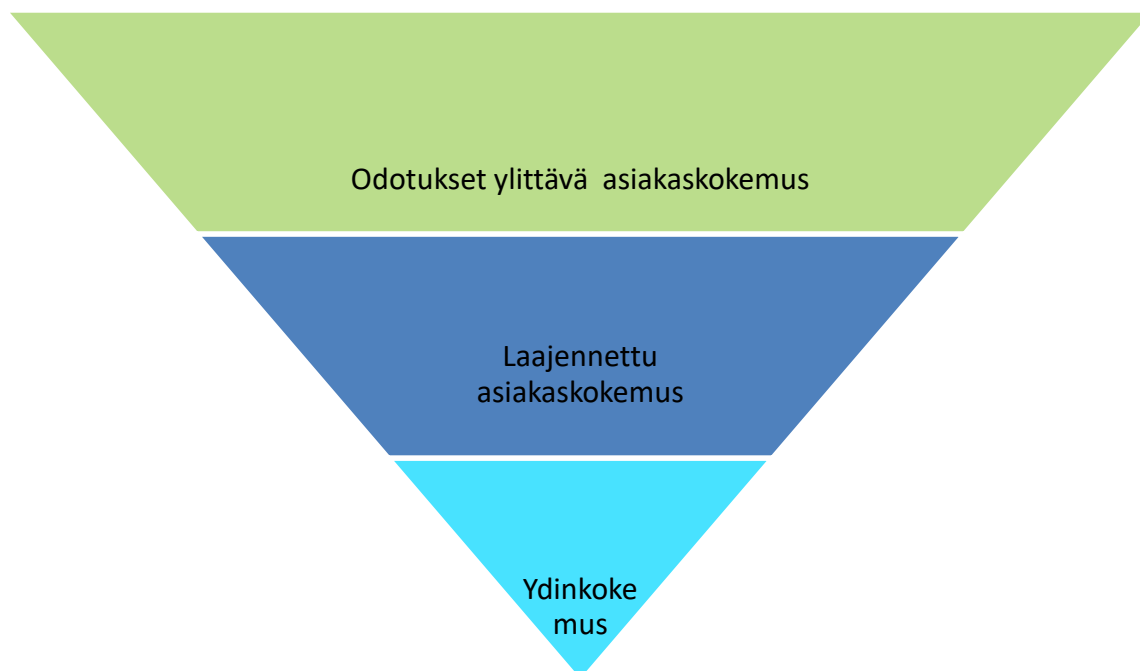
Palvelu ja asiakaskokemus ovat laajoja käsitteitä, jotka vaativat rajaamista. Tässä työssä keskitytään tarkastelemaan asiakaspalvelua ja ostoprosessia käytännössä, joka tapahtuu ravintolassa. Työn tavoitteena on eri menetelmillä kerättyyn tietoon pohjautuen koostaa materiaali uusien työntekijöiden perehdyttämiseksi.

### 3.2 Odotukset ylittävä kokemus

Asiakkaan odotukset tuotteista tai palveluista koostuu asiakkaan kokemaan tarpeeseen. Jotta palvelu tai tuote koetaan hyväksi, tulee asiakkaan tarpeet ensiksi tyydyttää. Asiakkaan tarpeisiin ja käyttäytymiseen vaikuttavat useat taustatekijät, kuten ikä, sukupuoli, persoonallisuus, elämänvaihe, päivänkulku, stressi jne. Asiakkaan kokemat odotukset luonnollisesti heijastuvat subjektiivisesti siihen, millaista palvelua juuri kyseinen asiakas pitää hyvänä ja millaisesta taas asiakas ei välitä. (Ylikoski 1999, 123.)

Useimmiten odotuksiin vaikuttaviin tekijöihin lasketaan tuotteen tai palvelun hinta. Mitä kalliimpi on tuote tai palvelu, sitä parempaa vastinetta asiakas odottaa saavansa rahallensa. Kun taas halvemman tuotteen tai palvelun kohdalla on asiakas hyvin usein valmis tyytymään hieman huonompaankin palveluun. (Ylikoski 1999, 123-124) ja (Pesonen ym. 2002, 35-38)

Löytänä ja Kortesus (2011) esittävät, että on tärkeää keskittyä palveluilla olennaisimpaan eli tuottamaan asiakkaalle arvoa ja sen kautta tuottaa positiivisia asiakaskokemuksia. Asiakaskokemukseen liittyy asiakasodotusten ylittäminen. Kokemuksia voidaan tarkastella kolmealta tasolta: ydinkokemus, laajennettu kokemus ja odotukset ylittävä kokemus. (Löytänä ja Kortesus 2011, 60–61.)



Kuvio 2. Odotusten ylittämisen tasot (Löytänä ja Kortesus 2011, 60)

Asiakaskokemuksen perimmäinen pohja alkaa ydinkokemuksesta. Ydinkokemus pitää sisällään asiakkaalle kohdistuvan hyödyn ja siitä muodostuvan arvon. Eli ne syyt, jonka vuoksi asiakas alun perin on valmis ostamaan tuotteen tai palvelun. Löytänen ja Kortesuo mukaan suuremmilla yrityksillä on vaarana vieraantua ydinkokemuksesta, sillä mitä isompi on yritys, niin sitä enemmän on uusia ideoita ja projekteja. (Löytänä ja Kortesus 2011, 61.)

Ydinkokemuksella tarkoitetaan yrityksen ydintuotetta, joka toimii perustana positiivisen asiakaskokemuksen syntymiselle. Ydinkokemus tuottaa asiakkaalle sen hyödyn, jonka hän haluaa hankkia ostessaan yrityksen palvelun. Ydintoiminta tulisi aina olla yrityksellä kunnossa, jotta on mahdollista tavoitella odotukset ylittävää asiakaskokemusta.

Laajennettu asiakaskokemus saadaan luotua, kun lisätään ydinkokemukseen jotain, mikä tuo asiakkaalle lisäarvoa. Kun halutaan ylittää asiakkaan odotukset, ydinkokemukseen lisätään yllättäviä elementtejä, kuten yksilöllisyys, räätälöitävyys, aitous tai vetoaminen tunteisiin. (Löytänä ja Kortesus 2011, 62–64.) Odotukset ylittävän kokemuksen luomiseen ei siis tarvita suuria asioita vaan ne on mahdollista toteuttaa pienillä, asiakasta huomioivilla eleillä ja teoilla.

Positiivinen, henkilökohtainen ja aito palvelu ja asiakaskokemus ovat usein seikkoja, mitä asiakkaana halutaan, oli kyseessä millainen yritys tahansa. Asiakkaan toiveena on saada henkilökohtaista palvelua, juuri omiin tarpeisiin ja mieltymyksiinsä. Jotta yritys pystyy vastaamaan asiakkaidensa odotuksiin, tulee yrityksen johdon tehdä työtä selvittäessään prosessit ja linjaukset, jotta palvelu vastaisi odotuksia. Sellainen yritys, joka pystyy luomaan asiakkailleen henkilökohtaisia asiakaskokemuksia, kykenee se hiomaan toimintatapojaan niin, että asiakkaille jäävä kokemus muodostuu odotuksia ylittäväksi asiakaskokemukseksi. (Löytänä ja Kortesus 2011. 65-66.)

Asiakaskokemuksen räätälöimisen tärkeys on Löytänen ja Kortesuo (2011, 69) mukaan yritykselle elintärkeä asia omata, sillä juuri siten palvelu pystytään toteuttamaan sopivaksi juuri kyseiseen tilanteeseen. Räätälöinnin avulla asiakkaalle voidaan tarjota henkilökohtaisempaa ja yksilöllisempää palvelua. Jotta palvelua voidaan räätälöidä, tulee yrityksen toimintamalleissa olla varaa joustaa sopivassa määrin. Kokemuksen tulisi olla myös oikea-aikainen asiakkaan tarpeisiin nähden.

Tunteisiin vaikuttaminen voi luoda asiakkaalle kokemuksen, jota on vaikea unohtaa. Tosiasiallisesti asiakkaat tuskin muistavat tarkalleen mitä ravintolassa tapahtui, tai mitä tarjoilija / kokki hänelle sanoi, mutta tunnetila, joka palvelutapahtumasta jää, säilyy pitkään. Positiivisesti yllätetty asiakas on aina tyytyväinen, jos hänen odotuksensa on ylitetty. Yllättäminen tulisi kuitenkin olla sellaista, ettei syntyisi vaaraa ylilyönneistä. (Löytänä ja Kortesus 2011, 72-73) Asiakas tulisi saada yllätettyä mahdollisimman hienotunteisesti, jopa aivan yksinkertaisilla asioilla, joita asiakas arvostaa tai jotka luovat asiakkaalle lisäarvoa, esimerkiksi ravintolassa keittiön tervehdys (amuse bouche); pieni annos alkuun toivottamaan asiakkaat tervetulleiksi ravintolaan.

Asiakasyymmärryksen ja asiakaskokemuksen merkitys korostuu liiketoiminnan ja palvelujen kehittämisessä. Usein asiakkaat osallistuvat palvelujen kehittämiseen tietoisesti (esim. asiakaspaneelit, haastattelut, asiakaspalautteet) tai tietämättään (havainnointi) (Korkman ja Arantola 2009,126)

### 3.3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palvelujen kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin. Palvelumuotoilun pääasiallisena tavoitteena on palvelukokemuksen asiakaslähtöinen suunnittelu niin, että palvelulla kyetään vastaamaan sekä asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin, että yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Asiakkaan palvelukokemusta tarkastellaan palvelun kontaktipisteillä, palvelutuokioilla ja palvelupolulla. Asiakaskokemus muodostuu ja muovautuu palvelupolun eri kontaktipisteissä. Palvelu on siis asiakkaan subjektiivinen kokemus koko palvelun ajalta perustuen inhimillisen toiminnan, tarpeiden ja tunteiden kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Tärkeää on ymmärtää asiakasta ja hänen käyttäytymistään, sitä kautta yritys pystyy tuottamaan uusia palveluinnovaatioita. (Miettinen 2011; Tuulaniemi 2011.)

Asiakslähtöisyys ja asiakkaan edun huomioiminen on tämän päivän liiketoiminnalle elintärkeää. Palvelujen tuottamisessa on huomioitava asiakkaiden tarpeet ja odotukset palvelua kohtaan, jotta ne tuottaisivat asiakkaalle positiivisia asiakaskokemuksia. (Tuulaniemi 2011, 95).

Palvelumuotoilu on viime vuosina noussut merkittäväksi välineeksi palvelujen kehittämisessä. Kysymys on siis palvelujen muotoilusta asiakaskokemuksen parantamiseksi. Asiakaskokemus muodostuu usein palvelun laadusta ja asiakastyytyväisyydestä. Palvelumuotoilussa on mahdollista käyttää usein asiakasta toimintaan osallistavia menetelmiä tiedon hankkimiseksi. Kuten esimerkiksi haastattelut, työpajat ja asiakaspolkujen analyysit kerätyn datan avulla (NPS). Palvelumuotoilu hyödyttää yritystä parantamalla asiakaskokemusta ja lisäksi samalla yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyttä. (Stickdorn ja Schneider 2010, 45.)

Palvelujen tuottaminen määrittyy prosessien kautta. Prosessit ja toimenpiteet on mahdollista hioa hyvinkin yksityiskohtaisesti eri palvelutuokioiden vaiheissa. Palvelutuokioissa on mukana ihmisiä; asiakkaita ja asiakaspalvelijoita. Palvelu muodostuu siis ihmisten välisestä kanssakäymisestä ja vuorovaikutuksesta. Palvelumuotoilussa huomioidaan tila ja se ympäristö, jossa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen henkilöstön kanssa. Erityisessä tarkastelussa on kontaktipisteet ja asiakkaan polku palvelutilanteessa. (Tuulaniemi 2011, 99.)

Palvelumuotoilussa pyritään selvittämään yleisimmät erilaiset palvelupolut ja kontaktipisteet, joissa palvelutuokiot toteutuvat. Koko palvelukokemusta ei voi suunnitella ja ennalta määrittää, sillä kokemukset sisältävät aina asiakkaalle henkilökohtaisia merkityksiä, tarpeita, arvoja ja odotuksia. Palvelumuotoilu-ajattelun etuja ovat asiakaskeskeinen ja kokonaisvaltainen palvelukokemuksen suunnittelu. Palvelumuotoilun avulla syntynyt palveluinnovaatio on asiakkaalle hyödyllisempi, käytettävämpi, merkityksellisempi, tarkoituksenmukaisempi ja haluttavampi.

Palvelumuotoilussa huomioidaan yrityksen tavoitteet ja asiakkaan näkökulma tutkimalla ja havainnoimalla yrityksen asiakkaita. Siten voidaan ymmärtää paremmin asiakkaiden tarpeita ja taas kohdentaa yrityksen palveluprosesseja asiakslähtöisemmiksi keskittyen asiakaskokemusta parantaviin toimenpiteisiin. Hyvän palvelumuotoilun myötä voi asiakassuhteet syventyä. (Tuulaniemi 2011, 95, 97.)

Tarkastellessa yrityksen toimintamalleja, voidaan tunnistaa yrityksen ja asiakkaan yhteys asiakaspalveluprosessissa, jossa pystytään tuottamaan asiakas arvoa ja myös arvoa yritykselle. Keskeistä on, että ymmärretään palveluympäristön haasteet ja yrityksen tavat hoitaa asiakaspalveluprosessia. Asiakas on keskiössä ja tarkastelun kohteena on juuri asiakas ja hänen asiakaskokemus, odotukset ja tarpeet. (Miettinen 2011,13,34; Tuulaniemi 2011, 71.)

Palvelumuotoilussa hyödynnetään muotoilussa pitkään käytettyjä menetelmiä käyttäjätiedon keräämisessä. Menetelmiä on useita; prototyyppi, erilaiset aivoriihet ja -myrskyt, blueprinttaus, draamalliset menetelmät, palvelutarinat, skenaariotyöskentely jne. Menetelmä valitaan palvelun, käytettävien mahdollisuuksien ja resurssien mukaan.

Palvelu on asiakkaalle yksi kokonaisuus, vaikka se rakentuu useasta osasta, kontaktipisteistä ja palvelutuokioista. Kokonaisuus tulisi olla asiakkaalle kokemuksena miellyttävä ja helppo. (Vaajakallio ja Mattelmäki 2011, 79.) Palveluprosessi muodostuu kontaktipisteistä ja muodostavat yhdessä palvelutuokioita. Palvelutuokio on asiakaskokemus, joka tuottaa asiakkaalle arvoa. Palvelutuokioista muodostuvaa kokonaisuutta kutsutaan palvelupoluksi. (Tuulaniemi 2011, 78; Koivisto 2011, 49.)

### 3.4 Service Blueprint

Service blueprint –mallinnus mainittiin ensimmäisen kerran Lynn Shostackin toimesta vuonna 1984 Harvard Business Review –lehdessä, missä Shostack avasi syitä, miksi kyseinen malli on toimiva yritystoiminnassa, sekä esimerkkejä siitä, millaisiin ongelmiin Service Blueprint –malli toimii hyvin. Malli mahdollistaa virheiden ja erehdysten löytämisen asiakaskohtaamisen eri kosketuspisteissä ja sitä voi hyödyntää, sekä uuden palvelun luomisessa, että olemassa olevan palvelun johtamisessa. Olennaisinta on, että prosessia lähdetään mallintamaan aina asiakkaan näkökulmasta käsin. Mitä asiakas tekee, näkee ja kokee missäkin palvelun vaiheessa. (Shostack 1984, 134.).

Asiakkaan ravintolassa kokemaa palvelupolkua voidaan hahmottaa visuaalisesti, jonka avulla voidaan muodostaa näkemys asiakkaan kokemuksista eri kontaktipisteissä. Tätä kutsutaan palvelun blueprinitiksi. (Stickdorn ja Schneider 2011, 158–159.)

Henkilöstön oma kiinnostus palvelujen kehittämiseen ja käytäntöjen kyseenalaistaminen ensiarvoisen tärkeää palvelujen kehittämisessä. Myös palvelun laatu ja sen tasalaatuisuus on tärkeää varsinkin ketjuravintoloissa. Asiakkaalla on ennakko-odotus ja käsitys tuotteesta ja palvelusta. Varsinkin uusien työntekijöiden olisi tärkeää sisäistää yrityksen palveluprosessi.

Asiakaspalvelun käytäntöjen kehittäminen sisältää kolme vaihetta: nykyisten käytäntöjen ymmärtäminen, nykyisten käytäntöjen kyseenalaistaminen ja uusien käytäntöjen kehittäminen (Korkman ja Arantola 2009,126).



Kuva 2. Pelkistetty Service Blueprint -malli (mukailtu Shostack 1984, 134.).

## 4 TUTKIMUKSEN KULKU

Ennen kuin pystyimme aloittamaan perehdytysoppaan valmistamista, tuli meidän haastatella yrityksen avainhenkilöitä, etenkin juuri heitä, joiden työkuvaan kuuluu asiakastyytyväisyys, markkinointi ja operatiivinen johtaminen. Haastattelimme liiketoiminnanjohtajaa Petteri Laurikaista, brand manageria Heidi Vähänikkilää ja ketjun keittiöpäällikköä Jesper Björkelliä, jolla on kokemusta ketjun toiminnasta jo vuodesta 2009 saakka. Teemahaastatteluiden myötä saimme kartoitettua ketjun tahtotilan ja raamit tulevalle perehdytysoppaalle; mitä ketjun edustajat uudelta asiakaspalvelumallilta toivovat, ja millainen sen tulisi olla. Dokumentoimme myös meidän henkilökohtaisten kokemusiemme ja havainnointiemme pohjalta Service Blueprint -malliin tärkeät kontaktipisteet ja myös sellaiset, joissa itse suorittavassa työssä olemme huomannut olevan puutteita. Viimeiseksi kävimme läpi Hanko Sushi -ketjun keräämää dataa asiakaspalautteista. Ketju kerää palautteita NPS-kyselyin jokaisesta ravintolasta. NPS -kysely avataan kohdassa 4.2.2 tarkemmin. Palautteissa kiinnitämme huomiota asiakaspalvelijoita koskeviin seikkoihin, eli miten heidän päivittäinen toimintansa vaikuttaa asiakaskokemukseen, ja mitä palautteista voidaan oppia sekä hyödyntää lopullisessa Service Blueprint -asiakaspalvelumallissa.

### 4.1 Tavoitteet

Opinnäytetyömme päätavoitteena on yhtenäistää Hanko Sushi -ketjun palvelukonsepti niin, että kävivät asiakkaat missä ketjun ravintolassa tahansa, tulisi heidän saada yhtä hyvää ja samankaltaista palvelua. Työmme pyrkimyksenä on yhtenäistämisen kautta helpottaa ja tehostaa perehdytystä uusille työntekijöille. Yhtenäistetyn asiakaspalvelumallin tavoitteena on saada ravintoloiden myynti kasvuun hyvän palvelun kautta, helpottaa uusien työntekijöiden perehdytystä sekä antaa ohjeita ja toimintatapoja myynnin tekemiseen ja asiakaspalveluun. Opinnäytetyömme tulee toimimaan osana Hanko Sushi -ketjun strategista muutosta, jonka tavoitteena on tuoda ketju koko kansan tietoisuuteen madalluttaen kynnystä tulla sushiravintolaan syömään.

Opinnäytetyö keskittyy asiakkaan ja työntekijän fyysiseen kohtaamiseen ravintolassa. Myös yleisiä ohjeita henkilökunnalle on eritelty oppaaseen, sillä lopullisen työn tarkoituksena olisi tuottaa juliste jokaiseen ravintolaan, jossa Service Blueprint / palvelupolku olisi eriteltynä yleisine ohjeineen. Samalla juliste myös selventää työntekijälle, mihin mikäkin kontaktipiste vaikuttaa. Tämän on tarkoitus osoittaa työntekijöille, kuinka pienetkin asiat vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen ja sitä kautta suositteluun, sekä motivoida henkilökuntaa toimimaan oppaan mukaisesti.

Tutkimuksin pyrimme selvittämään uuteen toimintamalliin ne kontaktipisteet, jotka selkeästi ovat ketjulle tärkeitä ja asiakaspalvelijoiden on helppo samaistua kontaktipisteisiin. Tutkimusten perusteella pyrimme luomaan kokonaiskuvan ketjun palvelukulttuurista nykyisellään ja selvittämme, millainen palvelukulttuurin tulisi olla, jotta asiakaskokemus paranisi.

## 4.2 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivinen tutkimus antaa tekijälle mahdollisuuden perehtyä johonkin tiettyyn aiheeseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aiheen rajausta on teoreettisesti helpompaa, kuin kvantitatiivisessa (määrällisessä), sillä tarkastelujoukon on oltava homogeeninen, koska tutkittavat seikat eivät saa olla ristiriidassa esitetyn tulokannan kanssa. Tämä karsii kvalitatiivisesta tutkimuksesta pois poikkeamat yleisistä säännöistä, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa on oleellista, että poikkeamia ilmenee. (Alasuutari 1995, 38.)

Koska tutkija luottaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa, kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon, mahdollistaa se tutkijan subjektiivisiin tuloksiin ja johtopäätöksiin. Heikkoutena kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkastella asioita monelta eri näkökulmalta, eli kyseenalaistaa jokaista itsestäänkin selvää näkökulmaa. (Alasuutari 1995, 83.)

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen yleisiä menetelmiä informaation keräämiseen ovat havainnointi, haastattelu ja dokumentointi. Tässä työssä menetelmänä käytetään teemahaastattelua ja havainnointia. Haastattelun tavoite on saada yrityksen johdon näkemys ongelmasta, sekä selvittää ratkaisut ongelmaan (Kananen 2011, 81.) Haastatteluiden kohderyhmäksi valittiin sellaiset henkilöt, jotka ovat asiakaskokemuksen kehittämisessä mukana, johtuen omasta työtehtävästään ja työkokemuksestaan.

Eskola ja Suoranta kertovat (Eskola ja Suoranta 1998, 84.): Ellei kysymyksessä ole jokin todella uusi ja ihmeellinen tapa koota aineistoa, kannattaa aineistosta ja sen hankinnasta kertoa kohtuullisen lyhyesti ja informatiivisesti.

### 4.2.1 Havainnointi

Havainnointi on erittäin hyvä tutkimusmenetelmä tutkittaessa ihmisten välistä vuorovaikutusta tai nopeasti muuttuvia ja vaikeasti ennakoitavia tilanteita. Havainnointi on menetelmänä työläs, mutta etuna havainnoinnissa on välittömän tiedon saanti yksilöiden tai ryhmien toiminnasta ja käyttäytymisestä. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2010, 212-217.)

Havainnointimenetelmää käytettäessä riskinä on, että havainnoija itse voi muuttaa havainnoitavaa tilannetta. Toisena riskinä on havainnoijan tunteiden vaikuttaminen tilanteiden tarkasteluun, jolloin tutkimuksen objektiivisuus saattaa kärsiä. Havainnointitutkimuksen tekeminen vie paljon aikaa, mutta rinnakkaishavainnoijien käyttäminen lyhentää tutkimusaikaa ja varmistaa tulosten objektiivisuuden. (Hirsjärvi ym. 2010, 212-217.)

Opinnäytetyöhön dokumentoidut havainnoinnit teimme vuoden 2017 tammikuusta vuoden 2018 huhtikuuhun saakka, kumpikin omilta tahoiltamme. Havainnointi oli oleellinen osa tutkimusta, sillä kattavan työkokemuksemme perusteella, meillä oli valmiiksi hyvät perusteet toteuttaa tutkimus. Tutkimustulosten objektiivisuuden varmisti meidän molempien omat havainnoinnit, jotka kävimme yhdessä läpi.

#### 4.2.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on avoimen- ja lomakehaastattelun välimuoto. Tällaisessa haastattelussa on kysymysten aihepiiri eli teema valittu etukäteen, mutta tarkkoja kysymyksiä tai niiden järjestystä ei ole määritelty sen tarkemmin. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2010, 208.)

Haastattelun teemalla tarkoitetaan laajaa aihekokonaisuutta ja sen tulisi kattaa koko käsiteltävän asian. Koska teemahaastattelussa tarkkoja kysymyksiä ei ole laadittu, haastattelun eteneminen riippuu haastateltavan vastauksista, joiden perusteella haastattelijan tulee keksiä lisäkysymyksiä. Tällä tavoin saadaan esiin erilaisia näkökulmia asiaan ja haastattelija saa lisätietoa asioista, jotka tuntuvat jäävän epäselviksi. (Kananen 2012, 100-103.)

Valitsimme teemahaastattelun tutkimusmenetelmänä, sillä koimme, että siten saamme mahdollisimman monipuolisen tuloksen tähän tutkimukseen vaadittavasta otannasta. Teemahaastattelun vapaa- muotoisuus mahdollisti haastateltavien henkilöiden erikoisosaamisen kartoittamisen ja hyödyntämisen tutkimustamme varten.

#### 4.2.3 Valmiin tutkimusaineiston analysointi (NPS)

Käytimme työmme tekemiseen Hanko Sushi -ketjun keräämää Net Promoter Scorea, jonka avulla pystyimme määrittämään ne kosketuspisteet, jotka tulevat selkeästi asiakaspalautteista ja NPS:stä esille.

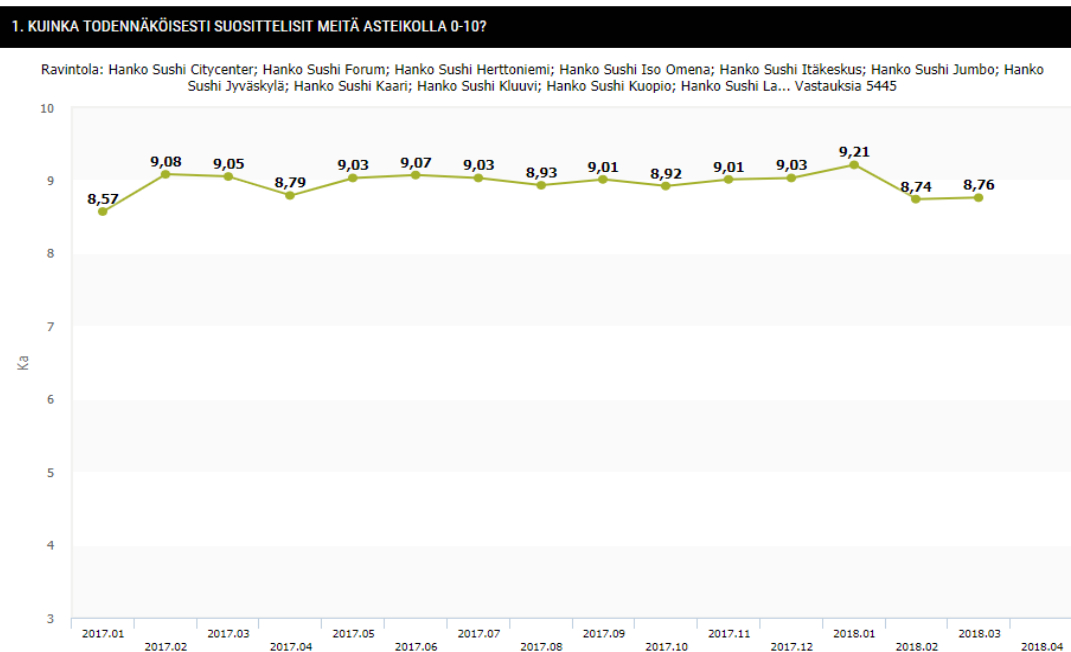
Net Promoter Score (NPS) on mittari, jolla tarkkaillaan suositteluvuushalukkuutta asiakkaiden näkökannalta. Net Promoter Score kertoo, kuinka suuri määrä (prosentuaalisesti) asiakkaista on halukas suositteluun ravintolaa tuttavilleen, ystävilleen tai kollegoilleen. Useimmiten NPS:ää mitataan kysymällä asiakkailta joko pöydässä, viestillä, jossakin kyselyssä tai palautelomakkeissa seuraava kysymys: ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit ravintolaa ystävillesi tai kollegoillesi?”

Asiakkaat antavat kysymykseen vastaavan arvon asteikolla 1–10. Net Promoter Score lasketaan vähentämällä suosittelevien suhteellisesta osuudesta kriittisesti suhtautuvien suhteellinen osuus, jolloin lopullinen luku voi sijoittua mihin tahansa asteikolla -100 - +100.

9–10: Suosittelevat: tyytyväisiä ja lojaaleja asiakkaita, jotka ostavat yrityksen tuotteita ja palveluja ja ovat valmiita suositteluun kyseistä yritystä tuttavilleen.

7–8: Neutraalit: tyytyväisiä, mutta eivät sitoutuneita asiakkaita, jotka voivat vaihtaa helposti ravintola, mikäli vastaan tulee kiinnostavampi tai heitä miellyttävämpi ravintola.

0–6: Arvostelijat: tyytymättömiä asiakkaita, jotka voivat vahingoittaa brändiä kertomalla epämiellyttävistä kokemuksista toisille. Tämä joukko on oppimisen kannalta elintärkeä. Heidän palautteet on hyvä käydä läpi tarkoin, jotta mahdollisiin epäkohtiin voidaan puuttua ja toimintatapoja muuttaa. (Ahvenainen, Gyllig ja Leino 2017. 26).



Kuva 3. Koko Hanko Sushi -ketjun Net Promoter Score ajalta 1.1.2017 – 31.3.2018 (Hanko Sushi. 2018)

Asiakkaiden antamat sanalliset palautteet kategorisoidaan palautejärjestelmässä kirjoitettujen palautteiden mukaan, sekä asiakkaan antaman arvon mukaan. Taustajärjestelmästä saa täten tiedot niistä kontaktipisteistä, joissa asiakkaat ovat kokeneet palvelukokonaisuudessa poikkeavuuksia, niin hyvässä kuin pahassakin. Tarkastelimme työtämme varten palautteita 1.1.2017 – 31.3.2018 väliseltä ajalta, joista saimme teorialle, teemahaastatteluille, sekä omille havainnoille vahvistusta lopullista Service Blueprint -mallia varten.

### 4.3 Toteutus

Laadullinen tutkimus toteutettiin pitämällä teemahaastattelut avainhenkilöiden kanssa tammikuussa 2018 Helsingissä. Pidimme teemahaastattelut kaikille samana päivänä, maanantaina 8.1.2018, sillä silloin oli Konseptiravintolat Oy:n ravintolapäälliköiden palaveripäivä, mikä mahdollisti kaikkien haastattelun samana päivänä ja samalla tuloksien nopean vertailun ja analysoinnin. Haastatteluiden kesto oli 20-30 minuuttia ja käytimme haastatteluisissa kolmantena (3) liitteenä olevaa teemahaastat-

telun runkoa. Haastattelut kävimme tapahtumaravintola Bankissa, joka on myös osa Royal Ravintolat Oy:tä. Haastateltaviksi valitsimme Konseptiravintolat Oy:n liiketoiminnanjohtajan, Petteri Laurikaisen, yhtiön Brand Managerin Heidi Vähänikkilän ja Hanko Sushi -ketjun kokeneimman työntekijän, Jesper Björkkelin, jonka nykyinen toimenkuva on ketjun keittiöpäällikkönä toimiminen. Valitsimme kyseiset henkilöt, johtuen heidän asemastaan ketjussa ja kokemuksestaan asiakastyytyvyydestä. Jesper Björkkelillä on kokemusta lähes 10 vuoden ajalta, ja hän on ollut mukana perehdytyksessä sekä rekrytoinnissa useaan otteeseen.

Havainnointia olimme tehneet jatkuvasti työskentelyn ohessa, ja kiinnitimme päivittäisessä työskentelyssä huomioita erityisesti teoriaosuudesta esille nousseisiin asioihin, kuten ydinkokemuksen viemistä odotukset ylittävään kokemukseen pienillä asiakasta huomioilla, tai yllättävillä eleillä / teoilla. Havainnointia on tapahtunut vuodesta 2012 lähtien, mutta konkreettisesti aloimme työtä varten kiinnittää huomioita 2017 alkuvuodesta lähtien, jotta opinnäytetyöllemme saisimme mahdollisimman hyvän pohjan. Teimme havainnointia yksilöinä ja kirjasimme havainnot ylös säännöllisin väliajoin, jonka jälkeen kokosimme dokumentoidut havainnot yhteen lopullista tutkimusaineistoa varten.

Rajasimme tutkimusta varten Hanko Sushi -ketjun saamat Net Promoter Score -palautteet ajalta 1.1.2017 – 31.4.2018. Otimme otannaksi kaikki ketjun toimipisteet, jotta tulokset palvelisivat mahdollisimman hyvin tutkimustyötä. Olemassa olevan aineiston (NPS) pohjalta, pystyimme kohdentamaan palvelupolun ne konkreettiset pisteet, joista ketjutasolla on tullut negatiivista palautetta asiakailta. Halusimme pitää tarkastelujakson pidempänä, jotta saisimme mahdollisimman paljon materiaalia työtä varten, sillä joissakin Hanko Sushi -ketjun ravintoloissa palautetta annetaan enemmän kuin toisissa. Rajasimme palautteista keskeisimmät ja useimmiten toistuvat, juuri asiakaspalveluun liittyvät palautteet, sekä negatiiviset, joista voidaan oppia, että positiiviset, joita pyritään ylläpitämään ja vahvistamaan yhtenäistetyssä asiakaspalvelumallissa.

## 5 TULOKSET

Työn teoriaosuus antoi paljon hyviä näkökulmia Service Blueprint -mallinnuksen käytöstä palvelumuotoilun keinona. Asiakaskokemukseen vaikuttaminen ravintolan jokapäiväisessä työssä on äärimmäisen tärkeää, sillä asiakkaat suosittelevat ravintolaa omien kokemusten perusteella ystävilleen, perheelleen tai kollegoilleen. Hyvä tai huono palvelu aloittaa aina tapahtumaketjun, jolla on ravintolan toiminnan kannalta merkittävä rooli. Jotta hyvä asiakastyytyväisyys voitaisiin taata Hanko Sushi -ketjussa, tulisi jokaisen työntekijän ymmärtää tekemänsä työn vaikutus yrityksen kannattavuuteen, brändiin ja tietysti asiakaskokemukseen. Luvussa 3 esitetty ”Asiakkaan kohtaamisen kasitaulu” (Ahvenainen, ym. 2017, 58-61.), toimi työllemme erittäin hyvänä pohjana, ja lähdimme jalostamaan kasitaulua Service Blueprintiin, jossa halusimme korostaa eri kontaktipisteiden vaikutuksesta asiakaskokemuksen muodostumiseen.

### 5.1 Havainnoinnin tulokset

Kirjasimme henkilökohtaisesti omat huomionsi ja havainnotimme palveluun liittyen. Päivittäisessä palvelutyössä kirjasimme huomiot päiväkirjaan, mitä molemmat opinnäytetyön osalta pidimme. Päiväkirjasta siirsimme tiedot koneelle, jossa havainnot oli huomattavasti helpompaa jäsenellä aihealueittain. Suurena osana havainnotiamme oli asiakkailta saatu palaute paikan päällä ravintolassa, mitkä kirjasimme myös ylös ja kävimme yhdessä läpi. Palautteiden kanssa avasimme yhdessä ne syyt, mistä palautteet mahdollisesti olivat tulleet, miten niihin pystyi tilanteessa vaikuttamaan. Kävimme yhdessä keskustellen läpi dokumentoidut huomionsi asiakaspalveluun liittyen, ja kokosimme niistä oman palvelupolun rungon eri toimenpiteineen. Havainnotiamme pohjalta luotu palvelupolku jalostettiin Service Blueprint – malliksi tutkimusten edetessä.

Havaintojemme perusteella koimme, että asiakkaan huomioiminen jo heti ravintolaan sisään astuessa, määrittää hyvin pitkälti koko asiakaskokemuksen muodostumisen. Asiakkaan opastaminen tulisi aloittaa jo ensimmäisessä kontaktissa asiakkaan kanssa, esimerkiksi kysymällä ”oletteko mahdollisesti syömässä paikan päällä vai ottamassa kenties mukaan?”, ja jatkaa ohjeistamista asiakkaan vastauksen perusteella. Näin asiakas kokee olevansa tervetullut ravintolaan, saavansa opastavaa palvelua ja aito palvelualltius välittyy niin uusille asiakkaille, kuin jo ravintolassa istuvillekin. Kun asiakasta opastetaan kunnolla ja keskustelua on jo aloitettu, asiakkaalla on matalampi kynnyksesi esittää lisäkysymyksiä ruokalistan tuotteista. Tällä tavoin ostopäätös helpottuu ja myös lisämyynnin mahdollisuudet kasvavat.

Kokemamme perusteella yksi tärkeimmistä työvaiheista, joka ei asiakkaalle näy, mutta vaikuttaa asiakaskokemukseen huomattavan paljon, on se, kuinka tilaus toimitetaan keittiölle. Etenkin jos asiakkaalla on tilaukseen liittyen erikoistoiveita, erikoisruokavaliota tai allergioita. On myös hyvä kirjoittaa keittiön tilaukseen, mikäli asiakkaat haluavat jakaa annoksen, tai onko tilaus menossa kenties

lapselle, jolloin wasabi on esimerkiksi järkevää jättää pois lautaselta. Tällä pienellä huomioimisella ja varmistamisella estetään mahdollisten virheiden tapahtuminen tilauksissa.

Sushi on edelleenkin hyvin usealle melko tuntematon ruoka, tai siihen liitetään kuulopuheita. Siksi onkin äärimmäisen tärkeää kysyä asiakkaalta, että onko esimerkiksi lautasella jotakin sellaista, mitä asiakas ei ole aiemmin maistanut tai näyttääkö kaikki lautasella tutulta ylipäättään. Samalla on hyvä sekä suositella, että kertoa tuotteista; mistä ne tulevat, ovatko ne MSC-sertifioituja tai mikä juoma sopisi sushin kanssa.

Huomioimista tulee ehdottomasti jatkaa koko palvelutilanteen ajan; annokset tulisi varmistaa ää-  
neen asiakkaille virheiden minimoimiseksi, ruokailun jälkeen ja sen aikana on tärkeää käydä kysymässä, miten ruoka on maistunut, ja samalla asiakkailta saa välitöntä palautetta niin ruoasta, kuin palvelustakin, mikä edesauttaa tuotteiden ja palveluiden kehittämistä entisestään. Ruokailun aikana on mahdollista saada lisämyyntiä, mikäli asiakaspalvelija reagoi nopeasti siihen, että ruoka ja juomat pöydässä ovat loppumassa. Mikäli asiakkaat eivät halua tilata syötävää tai juotavaa, on heille hyvä kertoa, kuinka maksaminen kyseisessä ravintolassa tapahtuu; tuodaanko maksupääte vai tapahtuuko maksaminen kassalle.

Asiakkaan poistuessa ravintolasta, on aivan yhtä tärkeää toivottaa hyvää päivän jatkoa, tai kiittää käynnistä, kuin on toivottaa asiakas tervetulleeksi asiakkaan astuessa ravintolaan. Hyvin usein unohdetaan huomioida asiakas poistuessa ravintolasta, mikä havainnointiemme perusteella voi vaikuttaa asiakkaan odotuksiin seuraavalla asiointikerralla.

## 5.2 Teemahaastatteluiden tulokset

Haastatteluiden myötä saimme käsityksen siitä, mitä yrityksen avainhenkilöt uudelta toimintamallilta toivoivat. Petteri Laurikaisen mukaan uuden fyysisen kohtaamisen toimintamallin tulisi olla sellainen, joka tukee ketjun uutta strategista linjaa tehdä Hanko Sushi -ketjusta koko Suomen kansan ketju. Laurikaisen mukaan henkilökunnan tulisi **ohjata ja neuvoa** asiakkaita vieraillessaan Hanko Sushi -ravintoloissa, kysyen onko asiakkaat käyneet aiemmin ketjun ravintoloissa ja kertoen asiakkaille mitä sushi on, miten syömäpuikkoja käytetään, mitä annokset sisältävät, mitä sushin kanssa suositellaan yleensä juotavaksi, kuinka monta palaa yleensä syödään per henkilö jne. Mitä paremman kokemuksen uudet asiakkaat saavat Hanko Sushi -ravintolasta, sitä suuremmalla todennäköisyydellä asiakkaat suosittelevat ravintolaa tuttavilleen ja sitä kautta koko ketju saa lisää potentiaalisia asiakkaita. Jotta asiakkaat saadaan sitoutettua ketjun palveluihin, on asiakaspalvelun oltava **aitoa**, motivoitunut ja samankaltaista ravintolasta riippumatta. Laurikainen toivoo uudelta mallilta **suosittellevaa myyntiä**, jotta ravintolat pääsisivät helpommin tavoitteisiin ja samalla ketjun kannattavuus kasvaisi. (Laurikainen 2018.)

Heidi Vähänikkilä on toiminut Hanko Sushi -ketjussa Brand Managerina ja hänen työkuvaansa on kuulunut markkinointi, asiakastyytyväisyys ja NPS-kyselyiden seuranta ja läpikäyminen liiketoiminnanjohtajan (Petteri Laurikainen), keittiöpäällikön (Jesper Björkell) ja ravintoloiden päälliköiden

kanssa. Vähänikkilän mukaan uuden toimintamallin tulee välittää aitoa palvelualltiutta asiakkaille. Asiakkaat tulee ottaa huomioon heti ravintolaan astuessa ja heitä tulee **kuunnella** koko palvelutilanteen ajan. Asiakaspalvelijoiden tulee ennen kaikkea **jousta** tarvittaessa, sillä asiakaskokemukseen vaikuttaa varsin oleellisesti, jos ravintola / tarjoilija ei ole valmis joustamaan asiakkaitensa vuoksi. Toki pitää ymmärtää mikä on järkevän joustamisen raja. ”Henkilökunnalla on oltava pelisilmää asiakaspalvelutilanteissa”. Hyvänä nyrkkisääntönä hän mainitsi, että ”asiakasta tulisi palvella vähintäänkin niin hyvin, kuin haluaisit itseäsi palveltavan”. (Vähänikkilä 2018.)

Haastattelussa Björkell mainitsi, että ravintolan päälliköillä on vastuu yksiköiden palvelusta. Johtaja johtaa hänen mukaansa esimerkillä, joten uuden toimintamallin on oltava sellainen, että päälliköt voivat allekirjoittaa uudet toimintamallit ja sisäistää uudet prosessit ravintolan päivittäisissä palvelutilanteissa. Hyvän palvelun yksi tärkein kulmakivi on yleinen ”fiilis”, mikä ravintolassa asioidessa tulee. Innostavassa, itseään ja toisiaan haastavassa ja motivoivassa työyhteisössä työskentely heijastuu suoraan palveluun ja sitä kautta asiakaspalautteisiin. Hyvä synergia ravintolassa mahdollistaa erittäin hyviä palvelukulttuureja, mutta uuden toimintamallin myötä, tämä synergia saataisiin valjastettua ketjun raamien mukaiseksi, kuroen samalla eroavaisuuksia eri yksiköiden palvelunlaadussa. (Björkell 2018.)

### 5.3 NPS -kyselyiden tulosten analysointi

Tarkastellessa Hanko Sushi -ketjun saamia asiakaspalautteita, nousi useissa palautteissa samat aiheet / palvelupolun vaiheet esille, joissa asiakkaiden näkökulmassa on havaittu puutteita, tai palvelutilanteissa on toimittu väärin. Rajasimme palautteista erityisesti ravintolan henkilökuntaan liittyviä palautteita, eikä niinkään esimerkiksi brändiin tai ravintolan sisustukseen liittyviä palautteita. Palautteista nousi esille seuraavat negatiiviset tekijät, jotka tulee ottaa huomioon Service Blueprint -toimintamallissa; henkilökunnan palvelualltiutus, asiakaspalvelijoiden epäystävällisyys, kiire, asiakkaiden odottaminen, ruoan ja palvelun laadun suhde. Alla on eritelty muutamat palautteet juuri palveluun ja sen laatuun liittyen. Palautteet ovat anonyymejä, eikä niitä tässä työssä kohdenneta yhteenkään tiettyyn ravintolaan, sillä työssä tarkastelemme palvelunlaatua koko ketjun tasolla.

*”Palvelu ravintolaan tullessa harmiksi todella hidasta, vaikka työntekijöitä oli runsaasti”*

*”Palvelu voisi olla asteen verran ystävällisempää. Nykyään tehdään juuri pakollinen mutta ei yhtään ekstraa. Ruoka hyvää.”*

*”Henkilökunta töykeää, tekee virheitä, ei neuvo eikä auta”*

*”Tullessamme ei tervehditty, pitkä odotusaika.”*

*”Hyvät sushit, ERITTÄIN hidas palvelu ja ruoan saanti.”*

Palautteet antavat selkeän kuvan siitä, miten jotkin asiakkaat kokevat saavansa palvelua ketjun ravintoloissa. Palvelu on useiden negatiivisten palautteiden mukaan hidasta, kommunikointi heikkoa, eikä aina olla välttämättä kiinnostuneita ylittämään asiakkaiden odotuksia palvelullisesti, vaikka itse tuote on kunnossa.

*” Ruoka oli hyvää, mutta palvelun tasossa parantamisen varaa. Odotimme yli tunnin ennen kuin tilausta tultiin tiedustelemaan pöytään ja vasta sen jälkeen, kun asiaa oli käyty erikseen kysymässä. Ruuan valmistukseen meni toinen tunti ja laskun saanti myös takkuili ja kesti luokattoman kauan. Henkilökunnan määrä asiakkaiden määrään nähden liian pieni.”*

*” LIIAN VÄHÄN HENKILÖKUNTAA. Kaikki kesti aivan liian kauan, tilauksen tekeminen, ruuan tuleminen, laskun saaminen.”*

Osa negatiivisista palautteista, jotka koskivat palvelua, oli itse palautteissa perusteltu henkilökunnan pienellä määrällä. Kiire ei koskaan saisi näkyä asiakkaille tällä tavoin, ja henkilökunnan tulee kyseisissä tilanteissa kommunikoida sekä asiakkaiden, että muun henkilökunnan kanssa, ettei palvelunlaatu heikkene, tai asiakas ei koe itseään tervetulleeksi koko ravintolaan.

Vastaavasti seuraavissa palvelusta saaduissa hyvissä palautteissa vahvistuvat tiettyjen kontaktipisteiden tärkeys ja ammattitaitoisen henkilökunnan osaaminen uuden yhtenäisen toimintamallin luomisessa.

*” Aina yhtä ystävällinen ja mutkaton vastaanotto. Rentoa mutta asiallista palvelua. Ruoka jälleen kerran loistavaa. Kiitos!”*

*” Hyvä ja nopea palvelu. Ihanaa kun on lapsille oma menu. Käydään useasti perheen kanssa!”*

*” Kivasti katettu sali ja ihanan siistiä joka puolella! Tästä tuli fiilis, että asioita on mietitty ja asiakasta arvostetaan. Kiitos! Tilasin sushille viiniä ja minulle suositeltiin Rieslingiä.”*

*” Erittäin ystävällinen palvelu. Kiva kun kerrotte jos ruuhkaa ja kuinka kauan suurin piirtein menee. Ei tartte suotta jäädä odottelemaan.”*

Kyseisissä tilanteissa henkilökunta on selkeästi huomioinut asiakkaan ajoissa, erilaiset asiakkaat on otettu huomioon (tässä tapauksessa lapset). Asiakkaan toivottaminen tervetulleeksi, jo ravintolaan astuessa, määrittää usein hyvin pitkälle sen, miten asiakas palvelun kokee. Ajoissa huomioiminen, ohjaaminen ja asiakkaiden auttaminen ovat usein sellaisia tekijöitä, joista asiakkaat pitävät. Suositelun lisääminen asiakaspalveluun koetaan asiakkaiden näkökulmasta positiivisena asiana, kun henkilökunta taas voi kokea suosittelun tyrkyttämisenä.

## 5.4 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksista ilmeni, että ketjun ravintoloissa on palvelunlaadussa paljon vaihtelevuutta. Asiakaspalvelijoihin kohdistuneet negatiiviset palautteet koskivat hyvin usein palvelun hitautta (palveluallttius), huomioimatta jättämistä tai ja kommunikoinnin heikkoutta. Teemahaastattelut tukivat kyseisten heikkouksien olemassaoloa, ja haastatteluiden mukaan näihin tulee uuden asiakaspalvelumallin kiinnittää erityistä huomiota.

Käytimme Hanko Sushi -ravintolaa, jossa itse työskentelemme testiyksikkönä uuden palvelumallin luomisen aikana. Alla olevassa kuvassa on tutkimuksen aikana saatujen NPS – kyselyiden tulokset, eli Net Promoter Score kyseisenä ajankohtana. Kuvassa on toimipisteiden sijainnit piilotettu, sillä niillä ei ole merkitystä lopullisen työn kannalta. Kuvan on tarkoitus havainnollistaa, kuinka paljon asiakasta huomioivalla palvelulla on vaikutusta suositteluun.



Kuva 1. NPS tutkimuksen aikana (Hanko Sushi 2018)

Tuloksista saa selkeän käsityksen siitä, että uuden mallin myötä kasvaa asiakkaiden tyytyväisyys ja sitä kautta suositteluhalukkuus. Testiyksikön ero seuraavaksi parhaat pisteet saaneen ravintolan kanssa on melkein 10 pistettä, mikä on ketjutasolla melko suuri ero. Huonoiten NPS – kyselyiden mukaan sijoittunut ravintola taas on tarkastelujaksolla saanut 43,3 yksikköä huonommat pisteet, kuin testiyksikkö. Ketjulla on ilmeisesti tarvetta yhtenäistää asiakaspalveluaan, jotta näin suuret eroavaisuudet pystyttäisiin karsimaan.

## 5.5 Reliabiliteetti ja validiteetti

Minkä tahansa tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman totuudenmukaista ja luotettavaa tietoa tutkittavasta kohteesta. Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin käytetään kahta eri käsitettä, jotka ovat reliabiliteetti ja validiteetti. (Kananen, J. 2011, 118-119)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksesta saatujen tulosten pysyvyyttä. Tutkimuksen reliabiliteetti on korkea, jos se pystytään toistamaan samoin menetelmin ja saadaan samanlaiset tulokset kuin aikaisemmalla kerralla. (Kananen, J. 2011, 119)

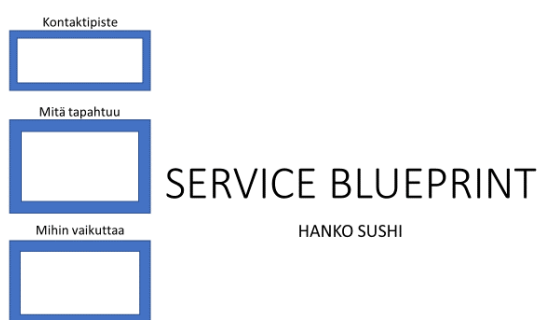
Tutkimuksen validiteetti puolestaan mittaa käytettävän mittarin laatua, eli mittaako menetelmä juuri sitä asiaa mitä halutaan mitata. Validiteettia varmistetaan suunnittelemalla tutkimusta ja valitsemalla sopivat tutkimusmenetelmät, jotta saadaan varmasti tuloksia juuri siitä asiasta, jota parhaillaan tutkitaan. (Kananen, J. 2011, 119)

Havainnointitutkimuksen reliabiliteetti ei ole paras mahdollinen, koska havainnointiin tutkimusmenetelmänä sisältyy paljon muuttujia, kuten havainnoitsija itse, havainnoitavat kohteet sekä paikka missä havainnointi suoritetaan. Mikäli suorittamamme tutkimus tehtäisiin toisessa ketjun ravintolassa jonkun toisen henkilön toimesta, voisivat tulokset olla erilaiset, koska hän kiinnittäisi huomiota eri asioihin ja asiakkaat mahdollisesti käyttäytyisivät eri tavalla.

Varmistimme tutkimuksen validiteettia haastatteleamalla Hango Sushi -ketjun avainhenkilöitä, joiden perusteella saimme tutkimuksellemme oikean suunnan. Haastatteluiden perusteella pystyimme päättämään, millä tavalla ja mihin asioihin haluamme erityisesti kiinnittää huomiota suorittaessamme havainnointia, jotta saamme varmasti toimeksiantajan haluamia tuloksia. Päätimme myös suorittaa havainnointia erillämme, jotta emme pääse vaikuttamaan toistemme tekemiin havaintoihin itse tutkimustilanteessa.

## 6 YHTENÄISTETTY ASIAKASPALVELUMALLI

Lopulliseen työhön on Service Blueprint tehty Hanko Sushi -ketjun henkilökunnalle. Kyseessä ei siis ole asiakkaan kokema palvelupolku, vaikka kontaktipisteet siihen sopivatkin lähes suoraan. Työmme oli määrä lopullisesti olla juliste, mikä tulisi jokaiseen ketjun ravintolaan. Koska työmme ei koskaan päätynyt ketjun käyttöön, kuten alkuun oli tarkoitus, on työmme powerpoint -muodossa, jossa on eriteltyinä kontaktipisteet, mitä niissä tapahtuu ja mihin ne vaikuttavat. Lopullinen työ löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 1.



Kuva 3. Service Blueprint - Hanko Sushi (Rantonen, Okkonen. 2018)

Kontaktipisteessä kerrotaan prosessi, mikä on tapahtumassa. Kontaktipisteiksi valitsimme seuraavat kohdat teorian ja tutkimusten perusteella; *asiakas saapuu ravintolaan, pöytäseurueen palveleminen, juomien ja / tai alkupalojen pöytään vienti, tilauksen toimittaminen keittiölle, annosten vieminen pöytään, välittäminen ja huomiointi, ruokailun jälkeen ja ravintolasta poistuminen*. Kontaktipisteet ovat kronologisessa järjestyksessä, mikä selkeyttää asiakaspalvelijoiden perehtymistä toimintamalliin.

Mitä tapahtuu -kohdassa eritellään ne toimenpiteet ja prosessit, mitä kyseinen kontaktipiste vaatii. Henkilökuntaa ohjeistetaan vaihe vaiheelta, kuinka toimia, miten lähestyä asiakasta, fraaseja, kuinka puhutella asiakasta ja neuvoja lisämyyntiin ja suositteluun. Osion on tarkoituksena toimia ohje-  
nuorana asiakaspalvelijalle, sillä asiakaspalvelutilanteet ovat aina erilaisia. Osa asiakkaista on puhelimitse, kiinnostuneita ja rohkeita esittämään kysymyksiä ja keskustelemaan, toisinaan asiakkaat voivat ainoastaan tulla ravintolaan, koska on nälkä, eivätkä edes kaipaa tietoa siitä, mikä juoma ruoan kanssa kävisi. Tavoitteena onkin, että uusi malli antaa ohjeita asiakaspalvelijalle ja opastaa eri palvelun vaiheissa, mutta itse palvelun on oltava aitoa ja henkilökunnan omattava pelisilmää palvelutilanteissa.

Jotta henkilökunta ymmärtäisi oman toimintansa vaikutukset niin asiakaskokemuksen muodostumisessa, kuin ravintolan kannattavuudessa, listasimme Service Blueprintin kohdassa; mihin vaikuttaa, prosessien ja palvelun vaikutuksista asiakaskokemukseen ja liiketoimintaan. Mihin vaikuttaa -kohdassa lähinnä perustellaan ne syyt, miksi asiat tulisi tehdä, kuten mitä tapahtuu -kohdassa ohjeistetaan. Virheiden välttäminen, lisämyynnin perusteleva, hävikin minimoiminen suosittelun keinoin yms. taustatekijät ovat kyseisessä kohdassa eriteltyinä. Asiat voivat olla hyvinkin itsestään selviä, mutta jokainen työntekijä ei välttämättä pysähdy ajattelemaan, miten palvelulla vaikutetaan yllättävän moniin asioihin niin ravintolan arjessa, kuin ketjun kokonaisvaltaisessa asiakastyytyväisyydessä.

Hanko Sushin asiakkaat

Korostimme PowerPoint -työssämme kursivoiden ja lihavoiden verbit, jotka ovat avainasemassa hyvän palvelun luomisessa; **Huomio, ohjaa, neuvo, kysy, kerro, toista, suosittele, varmista, toivota** jne. Muut erityistä huomiota vaativat seikat ovat toimintamallissa myös lihavoitu ja kursivoitu. Tämän tarkoituksena on, että julisteesta saataisiin visuaalisesti sellainen, että nopeallakin vilkaisulla huomio kiinnittyy tärkeisiin sanoihin ja eri asiakaspalvelun vaiheisiin, joista suurin osa ketjun asiakaspalvelijoihin liittyvistä palautteista tulevat. Työssä on myös lopuksi listattu muutama yleinen ohje työntekijöille, tiivistelmä, joka vähintäänkin tulisi jokaisella henkilökunnan jäsenellä, niin kokilla kuin tarjoilijallakin olla mielessä päivittäisessä työskentelyssä.

## 7 POHDINTA

Asiakaspalvelumallien yhdistäminen ketjutasolla on äärimmäisen tärkeää kohdeyritykselle, sillä aggressiivisen laajenemisen myötä perehdyttäminen muodostuu hankalaksi toteuttaa, jos ei ole olemassa olevaan materiaalia perehdytyksestä ja palvelun toimintamalleista. Perehdytyksessä tulisi nimenomaan painottaa asiakaslähtöistä toimintatapaa, sillä asiakkaat ovat loppujen lopuksi heitä, jotka maksavat työntekijöiden palkat, mikä tuntuu välillä unohtuvan. Yhtenäisen toimintamallin kautta jokaiselle työntekijöillä muodostuisi käsitys siitä, millainen on yrityksen yleinen toimintatapa erilaisissa asiakaskohtaamistilanteissa, sekä ravintolassa, että puhelimesta. Yhdistetty toimintamalli tulisi myös lisätä keskiöstöstä ja lisämyyntiä, sillä Service Blueprint kannustaa kysymään juotavia ja muuta lisämyyntiä tuottavia tuotteita asiakkailta useammin, kuin esimerkiksi vain ravintolaan tullessa tai ruokatilauksia annettaessa.

Työntekijöiden olisi helpompaa käydä työskentelemässä eri toimipisteissä, kun jokaisessa ravintolassa olisi samanlainen toimintatapa, mikä edesauttaisi esimerkiksi sairauspoissaolojen paikkausta omalla henkilökunnalla, eikä henkilökunnan vuokrausyritysten kautta. Omalla henkilökunnalla paikkaaminen erikoistilanteissa varmistaisi sen, että paikkaava työntekijä on varmasti sellainen, joka tietää yrityksen tavat toimia asiakaspalvelutilanteissa, sekä osaisi tehdä sushia, mikä ei todellakaan ole itsestään selvä.

Kyseisen työn tekemiseksi käyttämämme tutkimusmenetelmät olivat tälle työlle riittävät, mutta mikäli haluttaisiin tehdä laajempi Service Blueprint -malli, koko ketjun toiminnasta, tulisi otantaa olla paljon enemmän. Pitäisi teettää asiakaskyselyitä, jotta saataisiin laajempi käsitys siitä, miten asiakkaat kokevat Hanko Sushi -ravintoloissa asiointin ja jotta palvelua voitaisiin viedä asiakkaiden haluamaan suuntaan, sillä loppujen lopuksi melko harva asiakas antaa palautteita NPS – kyselyiden muodossa. Myös organisaation sisällä tulisi haastatella useampia henkilöitä, kaikilla eri organisaation tasoilla. Näin saataisiin selkeämpi käsitys siitä, miten eri toimipisteissä hoidetaan / koetaan asiat ja miten tukitoimet vaikuttavat asiakkaiden päätöksentekoon. Tukitoimista esimerkiksi raaka-ainehankintojen eettisyys, take away -astioiden kierrätettävyyden ja eri asiakasohjelmat ja niiden helppokäyttöisyys jne. olisi hyvä sisällyttää asiakaskyselyihin myös, sillä nykyään kyseisillä seikoilla on merkittävä vaikutus ostopäätökseen.

Ongelmaksi työtä tehdessä muodostui tietojen odottaminen ja lupien pyytäminen ylemmältä taholta. Toisinaan kun odotimme vastausta johonkin kysymykseen, kerkesi ohjeistus jo muuttua, eikä tiedolla ollut enää merkitystä työn kannalta. Pääasiallisena syynä tietojen odottamiselle oli organisaation suuruus ja informaationkulun hitaus.

Työn tekemistä hankaloitti suuresti se, että Hanko Sushi -ketjun strategiset linjaukset muuttuivat matkan varrella omistajanvaihdoksen vuoksi. Tämä aiheutti sen, ettei lopullinen kehitystyömme päätenyt painoon ja jokaiseen yksikköön henkilökunnalle luettavaksi. Tieto siitä, että työllemme ei ketjussa ole suoraa käyttöä vaikutti tietenkin lopullisen työn ulkonäköön. Vaikka uutta toimintamallia ei

ketjussa jalkautetakaan, opetti sen tekeminen kuitenkin paljon palvelumuotoilusta ja työtä tehdessä kiinnitimme paljon enemmän huomiota eri palvelupolkujen toimivuudesta aivan normaalissa arjessa; kaupassakäynti, ravintoloissa asiointi tai puhelin / liittymäoperaattorilla asioidessa. Arvioiva havainnointi jäi automaattisesti päälle, mikä ei mielestämme ole lainkaan huono asia.

Harmiksemme projekti ei jalkautunut ketjussa. Odotimme innolla, olisiko uusi toimintasuunnitelma tasoittanut yksiköiden välisiä asiakastytyväisyys eroja ja olisiko se mahdollisesti näkynyt yksiköiden NPS -kyselyissä. Eli käytännössä olisiko työllämme ollut konkreettista vaikutusta, joka olisi ollut asiakkaiden havaittavissa. Olisimme halunneet myös tarkastella uuden asiakaspalvelumallin vaikutusta perehdytykseen, kuinka uudet työntekijät ymmärtäisivät ohjeistuksen, ja kokisivatko he asiakaspalvelumallin ohjeet hyväksi. Uudet työntekijät ovat mielestämme erittäin tärkeä voimavara palvelun ja toiminnan kehittämisessä. Monet uudet työntekijät ovat jo olleet jossakin palveluammattissa, ravintolassa tai muussa yrityksessä, ja heiltä voi oppia uusia asioita palveluun liittyen. Uuden asiakaspalvelumallin jalkautuksessa olisi ollut hyvä myös kysyä uusien työntekijöiden kommentit / kysymykset palautteen muodossa ensimmäisten kahden viikon työssäolon jälkeen, sillä kokemuksemme perusteella ihminen sopeutuu yllättävän nopeasti uusiin toimintamalleihin, ja "sokaistuu" mahdollisille epäkohdille, jos niistä ei uskalla mainita työsuhteen alkuvaiheessa.

Jatkossa vastaavanlaisen kehitysprojektin läpivieminen tulee varmasti olemaan helpompaa, sillä projektin eri työvaiheet ovat tulleet tässä työssä tutuksi. Tiedostimme työtä tehdessä, kuinka paljon asiakaskokemukseen vaikuttamisesta on kirjallisuutta olemassa, mutta oli yllättävän hankalaa löytää juuri ne lähteet, jotka näimme työllemme olennaisiksi. Asiakaskokemus aiheena on meille itselle todella tärkeitä, sillä toimimme molemmat asiakaspalvelutehtävissä. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen on äärimmäisen tärkeää ravintola- ja ketjutasolla, sillä jos jokin yrityksen strategisista muutoksista on ristiriidassa asiakkaiden toiveiden ja arvojen kanssa, tulee se näkymään asiakaspalautteissa, asiakaskokemuksessa ja sitä kautta myynnissä ja kannattavuudessa. Suuria linjauksia tehdessä, tulisi mielestämme aina ottaa huomioon asiakkaiden, kuin myös henkilökunnan mielipide, vaikka mielipiteillä ei olisikaan lopullisen päätöksen kanssa tekemistä. Kun asiat esitettäisiin asiakkaille ja henkilökunnalle ennen muutoksia, olisi molempien osapuolien helpompi suhtautua muutoksiin, ja samalla yritys pystyisi "ilmaiseksi" markkinoimaan muutoksiaan asiakkaille, niin hyvässä kuin pahassakin.

Opinnäytetyön tekeminen oli melko raskas, sillä ajankäytöllisesti oli melko hankalaa saada sovitettua aikataulut työn ja perhe-elämän kanssa. Kun työn sai kunnolla aloitettua, oli sen tekeminen huomattavasti helpompaa, sillä meillä oli jo kokemusta ketjun toiminnasta paljon ennen tarkastelujakson alkamista. Molempien ollessa suorittavassa työssä, emmekä työssämme paljon pääse kirjoittamaan, oli itse kirjoittaminen molemmille vaikein osio koko työtä tehdessä. Selkeät tavoitteet opinnäytetyölle, työnjaon onnistuminen ja lopulta ajan löytyminen työn teolle mahdollisti sen, että lopputulos miellytti sekä itseä, että Hanko Sushi -ketjua.

Tutkimuksien perusteella Hanko Sushi – ketjussa on hyvinkin toisistaan poikkeavia yksiköitä, mitä tulee palveluun. Asiakkaat selkeästi toivoivat saavansa henkilökohtaista palvelua sushiravintolassa, missä annokset tehdään tilauksesta pöytään. Kuten palautteista ilmeni, on Hanko Sushi – ketjulla hyvin uskollinen asiakaskunta ja usein he asioivatkin muiden paikkakuntien Hanko Sushi – ravintoloissa ollessaan kyseisissä kaupungeissa. Sushi on tuotteena erittäin arka ja sen tulee aina olla tuoretta ja tilauksesta tehtyä. Sama pätee palveluun. Palvelun on oltava aitoa, innostunutta ja jokaisella asiakkaalla räätälöityä. Siksi tasalaatuisuuteen tulisi kiinnittää tulevaisuudessa enemmän huomioita.

Tutkimuksessa tehtyjen havainnointien, teemahaastatteluiden ja NPS – kyselyiden analysoinnin pohjalta olisi erittäin tärkeää kiinnittää huomiota palveluhenkilökunnan koulutukseen, työkokemukseen ja taustoihin. Tämä onnistuisi kriittisen ja ammattitaitoisen rekrytoinnin myötä, vahvan perehdytyksen avulla. Koska ketju laajenee varsin aggressiivisesti, uusien toimipisteiden henkilökunnan todella tärkeää käydä kouluttautumassa jo hyvissä ajoin jossakin toiminnassa olevassa Hanko Sushi – ravintolassa, jotta perusosaaminen ja palvelukulttuuri, mitä ketjun ravintoloissa vaaditaan, olisi jo työntekijöillä jo olemassa ennen uuden ravintolan avaamista.

Henkilökunnalle tulisi järjestää koulutustilaisuuksia ja enemmän mahdollisuuksia kasvaa ketjun sisällä kouluttautumisen myötä. Henkilökunnalle järjestettävissä kehityskeskusteluissa olisi hyvä käydä läpi työntekijöiden toiveet kouluttautumisesta, ideat ravintoloiden kehittämisestä palvelun suhteen ottaa huomioon ja sen mukaan ketjutasolla pyrkiä kouluttamaan henkilökuntaa ja ottamaan hyvät ideat ja opit talteen henkilökunnalta. Tämä sitouttaisi työntekijöitä, motivoisi heitä ja siten samalla vaikuttaisi joka päiväiseen palveluun ravintoloissa.

Vaikka asiakaspalvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä ketjussa seurataankin NPS – kyselyiden, ja asiakkaiden antamien suorien palautteiden ja nettisivuilla annettujen palautteiden muodossa, tulisi puutteisiin palvelussa ja notkahduksiin asiakastyytyväisyydessä puuttua hyvissä ajoin. Näin turvataan hyvän asiakaspalvelun säilyminen alati muuttuvassa ravintolan toiminnassa. Kuukausittaiset palaverit, joissa käsiteltäisiin kuluneen kuukauden palautteet ja NPS – kyselyiden tulokset, toisivat oman toiminnan vaikutuksen henkilökunnan tietoisuuteen ja samalla asioista voitaisi koko tiimin voimin käydä läpi ja keskustella.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

ARANTOLA, Heli. 2006. Customer Insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva: WSOYpro.

AHVENAINEN, Perttu, GYLLING, Janne ja LEINO, Sani. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi faneja. Helsinki: Kauppakamari.

BERGSTRÖM, Seija ja LEPPÄNEN, Arja. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

BJÖRKELL, Jesper. 2018. Haastattelu. Helsinki

GRÖNROOS, Cristian. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 2.painos. Porvoo: WSOY

HELSINGIN SANOMAT, Royal Ravintolat osti Hanko Sushin. 2014 [viitattu 4-4-2018] Saatavissa:

<https://www.hs.fi/talous/art-2000002758671.html>

HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 15.-16. painos 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Tammi

KANANEN, Jorma. 2011. Kvantti – Kvalitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

KANANEN, Jorma. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

KANANEN Jorma, Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. 2015. Suomen yliopisto paino. Juvenes Print.

KOIVISTO, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa MIETTINEN, Satu. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion Muotoiluakatemia.

KORKMAN, Oskar ja ARANTOLA, Heli. 2009. Arki. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WSOYpro.

LAURIKAINEN, Petteri. 2018. Haastattelu. Helsinki

LEPPÄNEN, Erkki. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Jyväskylä: Gummerus

LÖYTÄNÄ, Janne ja KORTESUO, Katleena. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen.2. painos. Helsinki: Talentum.

MIETTINEN, Satu. 2011. (toim.) Palvelumuotoilu : uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion Muotoiluakatemia.

MIETTINEN, Satu. ja KOIVISTO, M. 2009. Designin Services with Innovative Methods (toim.) Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion Muotoiluakatemia, Kuopio.

TUULANIEMI, Juha. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

SHOSTACK, Lynn, 1984. Designing Services That Deliver. Harvard Business Review. Saatavissa: [http://www.lcis.com.tw/paper\\_store./paper\\_store/servicesThatDeliver-20141291771178.pdf](http://www.lcis.com.tw/paper_store./paper_store/servicesThatDeliver-20141291771178.pdf)

STICKDORN, Marc ja SCHNEIDER, Jakob. 2010. This Is Service Design Thinking. Basics, Tools, Cases. Amsterdam: BIS Publishers.

TALOUSELÄMÄ, Restamax ostaa Royal Ravintolat. 2018 [Viitattu 13-9-2018] Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/restamax-ostaa-royal-ravintolat-saku-tuominen-hallitukseen/5ea6310e-b65e-35eb-99dc-814155c01182>

VAAJAKALLIO, Kirsikka. ja MATTELMÄKI, Tuuli. 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion Muotoiluakatemia.

VÄHÄNIKKILÄ, Heidi. 2018. Helsinki. Haastattelu

YLIKOSKI, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. Toinen uudistettu painos.

## LIITE 1: SERVICE BLUEPRINT RAVINTOLASSA

# SERVICE BLUEPRINT RAVINTOLASSA

Päätavoite:

Ketjun palvelukonseptin yhtenäistäminen

- Perekdytyksen helpottaminen ja tehostaminen
- Hyvä palvelu näkyy suoraan ravintolan myynnissä
- Tuoda Hanko Sushi-ketju ja sushi kaikkien tietoisuuteen ja tehdä suomalaisista sushinsyöjä kansa

## KONTAKTIPISTE

**Pöytäseurueen palveleminen**

## MITÄ TAPAHTUU

Tarjoilijan on hyvä vielä **tervehtiä** pöytäseuruetta kun vie listat. **Kysy oletteko käyneet meillä aiemmin?** Jolloin suosittelun voi tehdä eri tavoin; maistaa jotakin uutta / onko löytynyt jokin suosikki yms. Listasta tulisi aina mainita jokin suositeltava tuote, juotavaa tai/ja syötävää alkuun. Käytä suositteluun adjektiiveja; lämmin misokeitto, kylmää juotavaa, veikeä olut.

**Kerro** juomista; Pienpanimo-oluet, viini, japanilaiset oluet, sake. Mikä käy minkä kanssa, mistä oluet tulee yms.

**Kirjaa ja toista** alkupaloista ja juomista tilaus sekä esitä mahdolliset jatkokysymykset; saako olla jäitä virvoitusjuomiin, haluetteko misokeitosta talon misokeiton.

## MIHIN VAIKUTTAA

Suosittelu tuo palvelutilanteeseen aina lisäarvoa. Asiakkaat usein rohkeammin myös kokeilevat uusia tuotteita, kun niitä suositellaan.

Kun henkilökunta ohjaa asiakasta miten toimia, on koko ravintolan henkilökunnan helpompaa pitää yllä hyvää palvelua ja toimia tehokkaasti. (Asiakkaan ohjaaminen jo katettuun pöytään, pyyntö odottaa pöydän siivousta jne)

Tilauksen kirjaaminen ja toistaminen ennaltaehkäisee virheiden sattumisen; kaikki tilaukset kirjattu ja oikea määrä.

## KONTAKTIPISTE

**Asiakas saapuu ravintolaan**

## MITÄ TAPAHTUU

Ravintolan henkilökunta **huomioi** asiakkaan välittömästi tervehtien ja kysyy esimerkiksi onko asiakas / asiakkaat syömässä paikan päällä, kuinka monta henkilöä olisi tulossa jne.

Henkilökunta **ohjaa** asiakkaat joko pöytään, tai antamaan tilauksen kassalta.

**Neuvo** asiakasta; mistä löytyy lista, miten lounaalla toimitaan.

## MIHIN VAIKUTTAA

Ensivaikutelman merkitys koko ravintolakokemukselle on todella suuri. Ystävällinen, ohjaava ja aito asiakaspalvelu luo heti asiakkaalle tervetulleen olon.

Kun henkilökunta ohjaa asiakasta miten toimia, on koko ravintolan henkilökunnan helpompaa pitää yllä hyvää palvelua ja toimia tehokkaasti. (Asiakkaan ohjaaminen jo katettuun pöytään, pyyntö odottaa pöydän siivousta jne)

Neuvomalla asiakasta kynnys suositteluun alenee lisäten palvelun laatua ja yksikön myyntiä.

## KONTAKTIPISTE

*Juomien ja/tai alkupalojen pöytäänvienti*

## MITÄ TAPAHTUU

Ojentaessasi annoksia, **toista** vielä ääneen tuote; ”teille tuli asahi ja teille talon misokeitto”.

**Palvele** asiakkaita etiketin mukaan, pienet lapset aina ensin sitten naiset, vanhemmasta nuorempaan ja lopuksi miehet vanhemmasta nuorempaan.

**Kysy** onko pöytä valmis antamaan tilauksensa vai kaipaavatko vielä aikaa miettiä. Mikäli haluavat tilata -> **Kirjaa, toista** ja **vastaa kysymyksiin** esim allergioista. **Suosittele** esimerkiksi 4 largea -> partyplatteri, 2 mediumia -> hanko sushi-lautanen.

## MIHIN VAIKUTTAA

Annosten toistaminen varmistaa, että jokainen pöytäseurueesta saa tilaamansa tuotteet ja samalla palvelutilanne on paljon aidompi ja elävämpi.

Kohtelias asiakaspalvelija ja asiakaspalvelu jää mieleen ja tekee siten ravintolakokemuksesta ystäville suositeltavan

Suosittelulla saadaan myyntiä lisättyä ja samalla voi käyttää pelisilmää keittiön kanssa (jos jotakin on paljon, suositellaan sitä, jos jokin on vähissä, pyritään suosittelemaan jotakin muuta - hävikin minimointi)

## (KONTAKTIPISTE)

*Tilauksen toimittaminen keittiölle*

## MITÄ TAPAHTUU

Muista kirjata allergiat, erikoistoiveet tai muut huomioitavat seikat, kuten sushipalan vaihdot keittiöbongiin.

Kommunikoi keittiön kanssa tilauksista.

## MIHIN VAIKUTTAA

Virheiden syntyminen ehkäistään ja samalla tehostetaan omaa toimintaa, kun ei tarvitse jälkikäteen korjata tilauksia.

## KONTAKTIPISTE

*Annosten vieminen pöytään*

## MITÄ TAPAHTUU

Ojenna annokset etiketin mukaan ja toista annosten nimi. Kysy onko lautasilla jotakin sellaista mitä ei ole aiemmin tullut maistettua. Kerro mikäli on.

**Varmista** että juotavaa on pöydässä riittävästi, tarjoa lisäjuotavaa.

**Toivota hyvää ruokahalua** koko seurueelle

## MIHIN VAIKUTTAA

Asiakkaiden on paljon mukavampaa syödä, kun tietävät mitä lautasella on.

Hyvän ruokahalun toivottaminen on pieni, mutta tärkeä ele, joka rikastuttaa palvelukokemusta.

## KONTAKTIPISTE

*Välittäminen ja huomiointi*

## MITÄ TAPAHTUU

Käy ohimennen pöydästä kysymässä miten ruoka on maistunut ja saako olla jotakin syötävää tai juotavaa lisää. Kerää mahdollisesti samalla lautasia tai laseja pois pöydästä

## MIHIN VAIKUTTAA

Palvelu paranee, ravintolasali pysyy siistimpänä ja likaisten astioiden jatkuva vienti tiskiinkin helpottaa tiskausta.

Lisämyynti ruoan ja juoman osalta mahdollistuu

## KONTAKTIPISTE

*Ruokailun jälkeen*

## MITÄ TAPAHTUU

Kysy miten ruoka maistui ja kuuntele mitä asiakkaalla / asiakkailla on sanottavana. Kerää astiat ja kysy esimerkiksi lajittelien syöjiltä, että löytyikö jotakin tiettyä suosikkia annoksesta. Mikäli pöytä on valmis, ohjaa asiakkaat joko kassalle, tai jos lasku tuodaan pöytään; kysy miten lasku jaetaan

## MIHIN VAIKUTTAA

Asiakas pääsee kertomaan ruokailukokemuksestaan ja mahdollisesti myös osaa seuraavalla kerralla valita listalta sellaista, mitä ei ehkä itse osaisi valita (suositteleva).

Henkilökunnan aito kiinnostus ja välittäminen siitä, miten ruoka on maistunut on asiakaskokemuksen kannalta erittäin tärkeää.

## KONTAKTIPISTE

*Poistuminen*

## MITÄ TAPAHTUU

Huomio vielä asiakas lähtiessä, kiitä käynnistä toivota hyvää päivänjatkoa ja tervetulleeksi uudelleen

Tarkasta nopeasti silmämääräisesti, ettei pöytäseurueelta jäänyt mitään pöytään.

## MIHIN VAIKUTTAA

Kiittäminen ja asiakkaan huomioinen poistuessa on yhtä tärkeää kuin asiakkaan tervehtiminen ravintolaan astuessa. Se on viimeinen suora kontakti asiakkaan kanssa, jolla on vaikutus ravintolakäynnin onnistumiseen.

## Yleisiä ohjeita

- Kommunikoiki rehellisesti
- Ole ystävällinen
- Huomio asiakkaan tarpeet
- Kuuntele mitä asiakkailla on sanottava
- Kirjaa ylös – kertaa - välitä viesti
- Välitä; käy kysymässä miten ruoka on maistunut, saako olla lisää juotavaa

## LIITE 2: SERVICE BLUEPRINT PUHELINKOHTAAMISEEN

## Service Blueprint

## Puhelimitse

KONTAKTIPISTE

*Vastaa puhelimeen*

MITÄ TAPAHTUU

Vastaa puhelimeen ystävällisesti mainiten ravintolan nimen ja vastaajan nimen.  
Esimerkiksi "Hanko Sushi Kuopio, Henri puhelimessa"

Mikäli et ehdi ottaa tilausta välittömästi, ohjaa puhelua oikeaan suuntaan. "Pieni hetki, kiitos" tai pyydä kollegaa vastaamaan puheluun

MIHIN VAIKUTTAA

Asiakas saa varmistuksen siitä että on soittanut oikeaan toimipisteeseen ja että häntä palvellaan heti kun mahdollista.

## KONTAKTIPISTE

*Kuuntele asiakasta*

## MITÄ TAPAHTUU

Anna asiakkaan sanoa asiansa loppuun ennen kuin vastaat. Kuuntele ja esitä tarvittaessa jatko kysymyksiä

## MIHIN VAIKUTTAA

Saat paremman kuvan asiakkaan tarpeista.

Ei tule keskeytyksiä, jolloin jotain voi jäädä asiakkaalta kysymättä tai tilaamatta.

Jos et ole varma ymmärsitkö oikein, pyydä asiakasta toistamaan asiansa. Esim. melun tai linjan pätkimisen takia.

## KONTAKTIPISTE

*Ohjaa asiakasta*

## MITÄ TAPAHTUU

Neuvo ja opasta tarpeen mukaan.

Vastaa kysymyksiin rauhallisesti ja selkeästi.

## MIHIN VAIKUTTAA

Saadaan paremmin vastattua asiakkaan tarpeisiin.

Ei tule väärinkäsityksiä.

## KONTAKTIPISTE

*Suosittele*

## MITÄ TAPAHTUU

Tarjota tilaukseen vielä lisäksi alkupaloja tai esim. ylimääräistä makirullaa / nigireitä

Suosittele myös isompia annoskokoja esim. hanko sushi lautasen tilalle iso hanko lautanen.

## MIHIN VAIKUTTAA

Saadaan lisämyyntiä.

Asiakkailla pienempi kynnys maistaa uusia juttuja, kun henkilökunta niitä suosittelee.

KONTAKTIPISTE

*Vahvista tilaus*

MITÄ TAPAHTUU

Kertaa puhelun lopussa vielä tilaus kokonaisuudessaan.

Tiedustele syöjien määrää, jotta voidaan pakata syömäpuikot yms valmiiksi.

Kerro kauanko tilauksen valmistamisessa kestää.

MIHIN VAIKUTTAA

Ei jää tilauksesta mitään puuttumaan.

Asiakas osaa saapua paikalle oikeaan aikaan, eikä tule turhaa odottelua.

Ruoan noutaminen tulee mahdollisimman sujuvaksi ja nopeaksi molempien osapuolien kannalta.

KONTAKTIPISTE

*Lopeta puhelu*

MITÄ TAPAHTUU

Kiitä tilauksesta.

Neuvo tarvittaessa esimerkiksi miten ravintolaan pääsee, tai mihin voi jättää auton parkkiin.

### LIITE 3: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Teemahaastattelun runko

Taustatiedot

- Nimi
- Työkokemus
- Työtehtävä

Mikä Hango Sushi -ravintoloiden palvelussa toimii mielestänne?

- Asiakaspalvelijoiden tieto- ja taito-taso
- Mistä asiakkaat useimmiten antavat hyvää palautetta
- Mitä ominaisuuksia pitäisi henkilökunnan toiminnassa vahvistaa
- Asiakaspalvelun tulevaisuus ketjussa

Mitä negatiivisia piirteitä koette ketjun asiakaspalvelussa tällä hetkellä. Mistä johtuu?

- Asiakaspalvelijoihin liittyvät palautteet
- Itse palvelun toimivuuteen liittyvät palautteet

Millaisena koette / näette itse asiakkaiden saaman kokemuksen Hango Sushi -ketjusta

- Onko palvelu lähes samalla tasolla jokaisessa ravintolassa
- Onko ravintoloiden sijainnilla merkitystä palvelukokemukseen

Asiakaspalvelijoiden kouluttaminen ketjun sisällä

Mitä toivotte uudelta asiakaspalvelumallilta, koskien juuri ravintolahenkilökunnan toimintaan?

- Mitä erityisesti uuden mallin tulee sisältää koskien palvelua