



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Palveluprosessin kehittämishanke palvelumuotoilun keinoin

CASE: Helsingin jäähallin aitio-osasto

Soppela, Susanna

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Palveluprosessin kehittämishanke palvelumuotoilun keinoin
CASE: Helsingin jäähallin aitio-osasto

Soppela, Susanna
Palveluiden tuottaminen ja
johtaminen
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2012

Soppela, Susanna

Palveluprosessin kehittämishanke palvelumuotoilun keinoin CASE: Helsingin jäähallin aitiio-osasto

Vuosi 2012 Sivumäärä 47

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda kuvaus palveluprosessista Helsingin jäähallin aitiio-osaston toiminnan tueksi. Helsingin jäähallilla ravintoloitsijana toimii Restel Ravintolat Oy, joka on osa suurta Restel konsernia. Restel Ravintolat Oy koostuu erilaisista ravintolakonsepteista ja toimii tämän työn toimeksiantajana. Helsingin jäähalli on osa Tapahtumaravintolat -konseptia, jonka yksi strategisista painopisteistä on elämyksien luominen asiakkaille sekä hyvä palvelu. Opinnäytetyön tavoitteena oli etsiä kehityskohteita palveluprosessin toimivuuteen palvelumuotoilun keinoin sekä luoda ristiinoppimismahdollisuutta yrityksen sisällä.

Palvelumuotoilu on kasvava osaamisen ala, joka tuo muotoiluosaamisen palveluiden kehittämiseen. Palvelumuotoilun vahvimpia anteja ovat prosessi- ja menetelmäosaamisen lisäksi visualisointi ja aineettoman konkretisointi. Muotoilu luo kilpailukykyä yrityksille, mutta tänä päivänä se jää usein muiden yritysten ydintoimintojen varjoon. Muotoiluun panostaminen edustaakin yrityksille piilevää voimavaraa, sillä kaikkeen liiketoimintaan liittyy joltain osin palvelu. Palvelumuotoilu on innovatiivinen tapa kehittää palveluun liittyvää liiketoimintakonseptia monimuotoisesti sekä luoda uusia palveluita.

Tutkimusprosessi kiteytyy Stefan Moritzin palvelumuotoiluprosessimallille, joka koostuu kuudesta vaiheesta. Jokaisessa vaiheessa on tutkittu aitiio-osaston palveluprosessin toimivuutta eri menetelmillä, kuten sidosryhmäkuvauksella ja prosessianalyysillä. Tämä luo tutkimusosiolle rakenteen, jonka mukaan tutkimustyö etenee. Ennen tutkimuksen aloittamista on tehty katsaus aiheeseen liittyvään teoriaan, jotta tutkimukselle rakentuisi hyvä teoreettinen viitekehys analysoinnin tueksi. Teoriakatsauksen keskeisimmiksi käsitteiksi muodostui palveluprosessi sekä palvelumuotoilu. Palvelumuotoiluprosessi lähtee liikkeelle ymmärrä -vaiheesta, jonka tarkoituksena on ymmärtää asiayhteydet tutkittavassa hankkeessa. Kaikki vaiheet linkittyvät toisiinsa ja ne vievät systemaattisesti tutkimusta eteenpäin. Toteuta -vaiheessa, joka on vaiheista viimeinen, viedään kehitysideoita käytäntöön.

Palveluprosessia tutkittaessa löytyi useita eri kehitysideoita. Suurin osa liittyy asiakkaan ensimmäiseen kontaktiin yrityksen kanssa. Tässä myyntipalvelun rooli ja ammattimaisuus korostuu. Asiakkaiden kanssa tehdystä yhteissuunnittelusta nousi esiin, että he haluaisivat valmiimpia paketteja. Myyntipalvelu tulee jatkossa tekemään asiakkaille valmiita ehdotuksia tarjoiluista ruoka- ja juomalistojen lähettämisen sijaan. Lisäksi asiakaspalautteiden saannin ja niiden kirjaamisen rooli palveluiden kehittämisessä nousi vahvasti esille. Asiakkaat ovat kyllästyneitä pitkiin kyselyihin ja haluaisivat helpomman tavan palautteen antamiselle. Myös ei-kirjallisten palautteiden kirjaaminen jatkossa yhteiseen järjestelmään voisi luoda perustaa toiminnan kehittämiseksi. Lopullinen kuvaus aitiio-osaston palveluprosessista toimii hyvänä perehdytyksen apuvälineenä. Henkilökunnan on helppo havainnollistaa koko palveluprosessi ja ymmärtää oma roolinsa toiminnassa.

Asiasanat: asiakas, palvelumuotoilu, palveluprosessi

Soppela, Susanna

Service Process Development by the Means of Service Design. CASE: Helsinki Ice Hall Box Department

Year	2012	Pages	47
------	------	-------	----

The purpose of this study was to provide a description of the service process in the Helsinki Ice Hall box department to support operations. Helsinki Ice Hall restaurateur is Restel Ravintolat Oy, which is part of Restel Oy. Restel Ravintolat Oy commissioned this study. Helsinki Ice Hall is part of the Event Restaurant concept, whose one strategic priority is good service and creating experiences for customers. The objective was to draw up a list of targets for development for the service by the means of Service Design and to create a possibility of cross-learning within the company.

Service Design focuses on creating expertise for developing services. Service Design's focus is on the visualization and concretization of the intangible. Design creates a more competitive business, but today it tends to remain in the shadow of other core activities. Investing in Service Design in companies represents a latent resource, since all business involves service in some way. Service Design is an innovative way to develop service-related business concepts as well as to create new forms of services.

The research process is based on Stefan Moritz's Service Design process model that consists of six phases. Each phase has been researched in the box department's service process operations with various methods, such as stakeholder analysis and blueprint. The theoretical framework of this thesis supports the analysis. The theoretical section consists of Service Design and service process. The Service Design process begins with an understanding phase, which aims to scrutinize the context under research in this study. All the phases are linked together which creates a framework for the study. In the realizing phase, which is the final step, the development ideas are executed.

A number of different development ideas were listed. Most of the development ideas are linked to the client's first contact with the company. Here the role of the sales service and professionalism is emphasized. Customers would like to have more tailored service packages. The sales will need to create suggestions to customers in the future instead of only sending food and beverage lists. In addition, to get more feedback from the customers, the development of services was highlighted. Customers are tired of long queries and would like to have an easier way to provide feedback. Collecting non-written feedback in the future could provide the foundation for the development of operations. The final version of the box department's service process is a tool for induction. By using it, it will also be easier for the staff to visualize the entire service process, and to understand their role in the operations.

Keywords: customer, service design, service process

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Restel ravintolat Oy kohdeorganisaationa.....	7
	2.1 Tapahtumaravintolat	8
	2.2 Aitio-osasto.....	9
3	Palveluprosessi	11
	3.1 Palvelukonseptin suunnittelun vaikutus palveluprosessiin.....	13
	3.2 Palveluprosessin merkitys	14
	3.3 Kulutus- ja tuotantoprosessi palveluprosessin osina.....	14
	3.4 Palveluprosessin kulutus- ja taustatoiminnot	16
	3.5 Asiakasymmärrys	17
4	Palvelumuotoilu	19
	4.1 Palvelun kehittäminen	20
	4.2 Palvelumuotoilun mahdollisuudet	21
5	Tutkimuksessa käytettävien menetelmien kuvaus	22
6	Tutkimusprosessin eteneminen ja tulosten analysointi	23
	6.1 Ymmärrä-vaihe	24
	6.2 Pohdi-vaihe.....	28
	6.3 Kehitä-vaihe.....	31
	6.4 Seulo-vaihe	33
	6.5 Selitä-vaihe.....	35
7	Toteuta-vaiheesta tuloksiin	37
8	Johtopäätökset	40
	Lähteet	43
	Sähköiset lähteet	44
	Kuvat	45
	Kuviot	46
	Liitteet.....	47

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda kuvaus palveluprosessista Helsingin jäähallin aitio-osaston toiminnan tueksi. Helsingin jäähallilla ravintoloitsijana toimii Restel ravintolat Oy, jonka toimintaa tässä työssä tarkastellaan. Kyseistä palveluprosessia ei ole koskaan aiemmin kuvattu, vaikka se on aina ollut olemassa. Palveluprosessi-kuvaus selkeyttää palvelun tuottamisen vaiheet palveluprosessin eri vaiheissa. Opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa selkeä toimintamalli kaikille toimijoille palveluprosessikuvauksen kautta, luoda yrityksen sisälle ristienoppimismahdollisuutta sekä mahdollisesti havaita uusia mahdollisuuksia ja toteuttaa tehdyt suunnitelmat. Kehityskohtia on tarkoitus löytää palvelumuotoilun avulla.

Palvelumuotoilu on kasvava osaamisen ala, joka tuo muotoiluosaamisen palveluiden kehittämiseen. Palvelumuotoilun vahvimpia anteja ovat prosessi- ja menetelmäosaamisen lisäksi visualisointi ja aineettoman konkretisointi. Muotoilu luo kilpailukykyä ja se näyttää vielä jäävän yritysten ydintoimintojen varjoon. Muotoiluun panostaminen edustaakin yrityksille piilevää voimavaraa. Kaikkeen liiketoimintaan liittyy joltain osin palvelu, ja tähän voidaan käyttää muotoilua uudella innovatiivisella tavalla. Palvelumuotoilu onkin innovatiivinen tapa kehittää palveluun liittyvää liiketoimintakonseptia monimuotoisesti sekä luoda uusia palveluita.

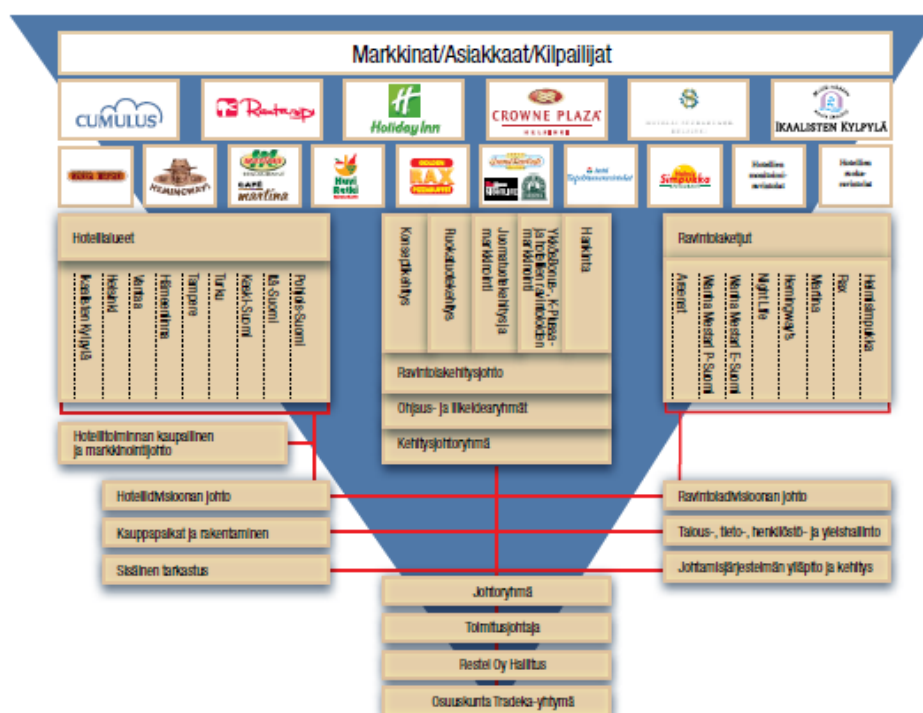
Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimustyö, joka on toteutettu palvelumuotoilun menetelmiä käyttäen. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja kohde pyritään tutkimaan aina kokonaisvaltaisesti. Sen tavoitteena on pyrkiä löytämään tai paljastamaan faktoja. Tutkimus on rajattu koskemaan vain Helsingin jäähallin aitio-osastoa. Työ on jo olemassa olevan palvelun hiomista, ei uuden luomista. Kyseistä palvelua halutaan selkeyttää ja pohtia mitkä tekijät ja asiat vaikuttavat sen toimivuuteen. Tätä kautta luodaan palveluprosessikaavio kuvaukseksi toiminnasta.

Tutkimusprosessi kiteytyy Stefan Moritzin palvelumuotoiluprosessi mallille. Tämä malli luo opinnäytetyölle rakenteen, jonka mukaan työ etenee. Teoria palveluprosessista ja palvelumuotoilusta sekä toimeksiantajan kuvaus luo työn alkuun esiyymmärryksen koko tutkimus aiheelle, jonka jälkeen siirrytään tutkimusosioon. Moritzin malli koostuu kuudesta tutkimusvaiheesta, joissa jokaisessa käytetään innovatiivisia työskentelytapoja. Prosessi lähtee liikkeelle ymmärrä-vaiheesta, jossa tarkoituksena on luoda ymmärrys asiayhteyksille tutkittavassa hankkeessa. Kaikki prosessin vaiheet linkittyvät kokoajan toisiinsa ja ne vievät systemaattisesti tutkimusta eteenpäin. Toteuta vaiheessa viedään kehitetty palvelu markkinoille. Palvelumuotoilu on prosessi eli jatkuva juuri palvelun prosessimaisuuden takia. Palvelu muotoutuu koko ajan ja sitä tulee kehittää myös koko ajan, jotta se vastaisi käyttäjän odotuksia ja tarvetta.

2 Restel ravintolat Oy kohdeorganisaationa

Restel Oy on Suomen johtava hotelli- ja ravintola-alan yritys. Restel omistaa 47 eri hotellia ja 254 ravintolaa ympäri Suomea. Hotelleja ovat muun muassa kotimaiset Cumulus- ja Rantasipi-ketjut sekä kansainväliset Holiday Inn ja Crowne Plaza. Lisäksi Restelin omistuksessa on myös Hotelli Seurahuone Helsingissä sekä Suomen suurin kylpylä, Ikaalisten kylpylä. Restel Oy:n omistamia ravintolaketjuja ovat muun muassa Martina, Huviretki, Rax, HelmiSimpukka, Hemingway's, Mario, sekä Bambu. Lisäksi Restelin alaisuuteen kuuluu Tapahtumaravintola-konsepti, joka toimii Suomen suurilla areenoilla. Restel työllistää tällä hetkellä noin 5000 henkilöä. (Restel vuosikertomus vuodelle 2010; Restel vuosikertomus 2011.)

Restel Oy on Osuuskunta Tradeka-yhtymän tytäryhtiö ja se on Restel-konsernin hallinto- ja emoyhtiö, joka koostuu useasta eri tytäryhtiöstä. Näitä yhtiöitä ovat Restel Ravintolat Oy, Cumulus Oy, Rantasipi Oy, Restel Liikenneasemat Oy, Restel Kylpylähotellit Oy, Kansainväliset Restel Hotellit Oy, Rax Ravintolat Oy sekä Ikaalisten Kylpylä Oy. Toimintaorganisaatio on kuvattu alla olevassa kuviossa. Kuvioista näkee mitä eri konsepteja yrityksen sisällä on ja kuinka toiminta rakentuu. Restel Oy:n toimitusjohtajaksi vaihtui huhtikuussa 2011 Harri Sivula Ralf Sandströmin jäädessä eläkkeelle. Restel konsernin liikevaihto vuonna 2011 oli 379,8 miljoonaa euroa ja voittoa se teki 6,2 miljoonaa euroa. Restelin ravintolayhtiöiden viime vuoden liikevaihto oli 169,7 miljoonaa euroa. (Restel vuosikertomus 2011.)



Kuvio 1: Restel Oy:n toimintaorganisaatio (Restel vuosikertomus vuodelle 2010).

Kuten yllä olevasta kuviosta voidaan nähdä, Restel ravintolat Oy on siis Restel Oy:n tytäryhtiö ja toimintaorganisaatio kaaviossa sijoittuu Ravintolaketjujen alle kohtaan areenat. Tapahtumaravintolat on siis oma ravintolaketjunsä ja se koostuu tällä hetkellä seitsemästä toimipaikasta. Joista yksi on Helsingin jäähalli.

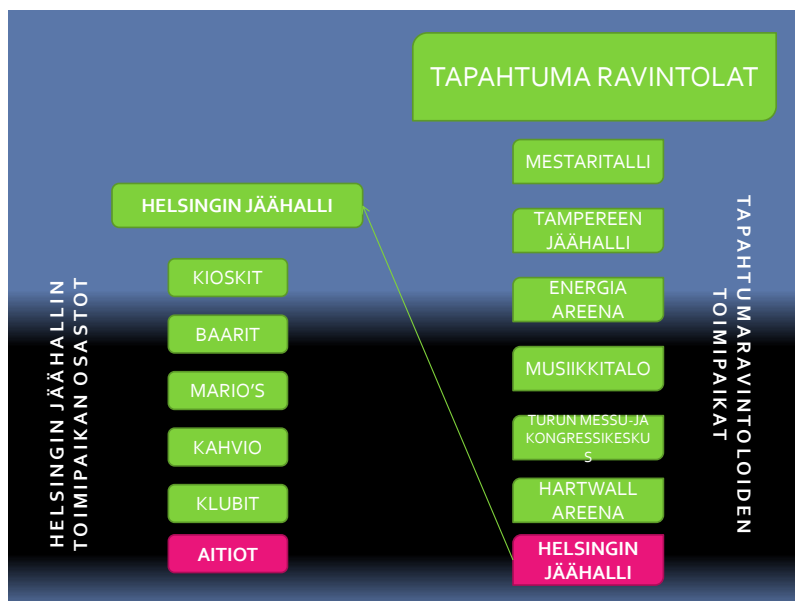
Restelin visiona on luoda asiakkailleen elämyksiä, iloa ja hyvää oloa. Missio Restelissä on olla Suomen johtava hotelli- ja ravintola-alan sekä hyvinvointi- ja kuntoutuspalvelujen tuottaja. (Restel vuosikertomus 2011.) Vastuullisuus ja ympäristö ovat tärkeitä arvoja Restelissä. Henkilöstöä on perehdytetty ympäristöasioihin jo 1990-luvulta lähtien ja tulevaisuudessa henkilöstöä koulutetaan yhä enemmän myös ympäristöjohtamiseen ja siihen liittyviin käytännön tekemisiin eri toimipaikoissa. (Restel.)

Vuonna 2011 Restelin strategia uudistettiin ja vuosina 2012-2014 strategiassa tulevat painopisteet ovat uusiutumisen, kannattavuudessa ja hallitussa kasvussa. Restelissä strategia on jaettu kolmeen osioon. Hotelleilla ja Ravintoloilla on omat strategiansa ja lisäksi toimintaan liittyvät strategiset painopisteet on eritelty. Hotelleissa panostetaan voimakkaasti konseptien kehitykseen. Tähän pyritään nostamalla laatua, sekä fyysisten puitteiden että imagon osalta. Jo olemassa olevia ravintolakonsepteja kehitetään ja uusien konseptien levittäminen aloitetaan. Näiden uusien ravintolakonseptien kehittelyä jatketaan ja tarkoituksena panostaa kaupapaikkaverkoston kehittämiseen. Toiminnan osalta Restel panostaa hyvään palveluun. Restel tavoittelee myös yleistä markkinakehitystä panostamalla konseptien kilpailukykyyn. Restelin toiminnassa henkilöstön merkitys korostuu, niin johtamisessa, osaamisessa ja kehittämisessä. (Restel vuosikertomus 2011.)

2.1 Tapahtumaravintolat

Tapahtumaravintolat ovat paikkoja, joissa suurten areenoiden vieraat viihtyvät hyvän ruoan ja juomien parissa. Näissä toimipaikoissa luodaan elämyksiä ja Tapahtumaravintolat toimivat suurten tilaisuuksien ympärillä. Näissä paikoissa järjestetään konsertteja, jääkiekko-otteluita, messuja ja suuria yritysjuhlia. Tapahtumaravintolat tarjoavat siis maan parhaat vapaa-ajan elämykset sekä kokous- ja ravintolatilat Helsingissä, Vantaalla, Tampereella ja Turussa. (Tapahtumaravintolat a.)

Alla olevasta kuviosta näkee mitä toimipaikkoja tapahtumaravintoloihin kuuluu. Lisäksi alla olevaan kuvioon on kuvattu Helsingin jäähallin toiminnan jakautuminen. Helsingin jäähalli rakentuu osastoista, joista jokaiselle on oma konseptinsa.



Kuvio 2: Helsingin jäähallin aitio-osaston sijoittuminen Tapahtumaravintoloissa.

Yllä olevasta kuviosta näkee mihin kehityshankkeeni koko organisaatiossa sijoittuu. Korostetulla värillä on nostettu esiin toimipaikka sekä osasto, jonka toimintaan tämä opinnäytetyö sijoittuu. Tällä kuviolla on tarkoituksena tarkentaa edellistä toimintaorganisaatio kuviota, jotta toimintaympäristön hahmottuminen helpottuisi. Opinnäytetyössä on keskitytty siis aitio-osaston toimintaan Helsingin jäähallilla.

Helsingin jäähalli sijaitsee Helsingin keskustan tuntumassa Töölössä. Helsingin jäähallilla suuri osa tapahtumista on jääkiekko-otteluita, jonka vuoksi myös suuri osa asiakkaista koostuu jääkiekon kannattajista. Varsinaisesti HIFK:n koti hallissa Helsingin jäähallilla ei ole kilpailijoita, mutta vuokrasopimuksen katketessa on mahdollisuus että jokin muu tapahtumaravintola toimintaa pyörittävä yritys voisi saada ravintola toiminnan omakseen. Lisäksi lähialueen ravintolat saattavat viedä osan asiakkaista, ennen tapahtuman alkamista, kun ovet jäähallille on jo auki. Tämä saattaa johtua osittain myös sisäänkäynnin jonosta, joka usein purkaantuu vasta hetken ovien aukeamisen jälkeen.

Restel ravintolat Oy tarjoaa monipuolisia palveluja Helsingin jäähallin asiakkaille; kahvila-, kioski-, á la carte, baaripalveluita sekä järjestää yksityistilaisuuksia. Asiakas tulee Helsingin jäähalliin pääsääntöisesti HIFK:n tai esimerkiksi artistin takia ei välttämättä niinkään ravintolapalveluiden. Restel ravintolat Oy:n tarkoituksena onkin luoda lisäpalveluita tapahtumien yhteyteen. Tarkoituksena on kokoajan kehittää tarjontaa asiakaslähtöisesti kaikilla osastoilla.

2.2 Aitio-osasto

Aitio-osasto on siis yksi kuudesta osastosta Helsingin jäähallilla. Jäähallilla on kaikkiaan 21 erikokoista ja tasoista aitiota, jotka ovat vuokrattavissa tapahtumakohtaisesti. HIFK:n kotitöihin aitiot myy HIFK ja muihin tapahtumiin Jääkenttäsäätiö. Restel Ravintoloiden kautta voi varata aitioita esimerkiksi kokouskäyttöön muina ajankohtina eli silloin kuin ei ole tapahtumaa Jäähallilla. Aitioissa on täydet anniskeluoikeudet ja mahdollisuus korkeatasoiseenkin ruokailuun. Aitiot ovat käytössä tapahtuman ajan sekä puolitoista (1,5) tuntia ennen tapahtuman alkua ja tunnin tapahtuman jälkeen. (Tapahtumaravintolat b.)

Aition vuokrauksen jälkeen tai sen yhteydessä asiakkaille annetaan yhteystiedot ravintoloiden myyntipalveluun sekä ruoka- ja juomalistat. Tilauksen voi tehdä joko sähköpostilla tai puhelimitse. Aitioihin on mahdollisuus tilata laajemmalta listalta ruokaa, jos tilaa neljä (4) arkipäivää ennen tapahtumaa tai tilaisuutta. Jos tilaus tehdään alle neljä arkipäivää ennen tilaisuutta, on aina tarjolla päivänmenuta, joka vaihtelee tapahtumapäivästä riippuen. Lisäksi on mahdollista tilata myös pikku purtavaa sekä kioski- ja kahvila-tuotteita. Tapahtumapäivänäkin voi vielä tehdä tilauksia, jos haluaa. (Tapahtumaravintolat b.)

Aitiot ovat tiloja joissa on hyvä järjestää yritystilaisuuksia. Siellä voi syödä, juoda ja nauttia tapahtumasta samanaikaisesti (Kuva 1). Jokaisesta aitiosta löytyy televisio, WLAN yhteys, tiskikone, oma jääkaappi sekä ruokapöytä. Lisäksi melkein jokaisesta aitiosta voi katsoa tapahtumaa ja niiden edestä löytyvät myös omat katsomopaikat. Aitioissa on perusjuomavarasto johon kuuluu erilaisia mietoja juomia, kuten olutta, lonkeroa ja viiniä sekä alkoholittomia vaihtoehtoja. (Helsingin Jäähallin aitioiden brändikuvauus 2012.)



Kuva 1: Kuva Helsingin Jäähallin aitiosta (Tomi Natri Productions).

Kuten kuvasta voi havaita kyseessä on yksityinen tila, jonne voi tuoda esimerkiksi yritysasiakkaita nauttimaan ottelusta. Tarjoilijat huolehtivat palvelun sujuvuudesta ja toimivuudesta. On myös mahdollista tilata oma tarjoilija, jos haluaa erityisempää ja henkilökohtaisempaa palvelua. Tämä tarkoittaa, että tarjoilija on vain kyseistä seuruetta varten töissä ja on koko ajan saatavilla tilassa. Aitiotarjoilijat huolehtivat kuitenkin aina aitioasiakkaista koko tilaisuuden ajan, jonka vuoksi asiakas voi keskittyä seurusteluun ja nauttimaan tilaisuudesta. (Helsingin Jäähallin aitioiden brändikuvaus 2012.) Aitio-osastolla myyminen tapahtuu siis niin etukäteen myyntipalvelun kautta kuin paikan päällä tilaisuuksissa. Selkeän palveluprosessikuvauksen luomiseksi onkin otettava huomioon kaikki palveluntuottamiseen osallistuvat toimijat.

3 Palveluprosessi

Palveluprosessin toteutukseen ei koskaan voida vaikuttaa kokonaisvaltaisesti, koska toimintaan vaikuttaa useita eri tekijöitä. Palveluprosessin toteuttamiseen voidaan kuitenkin luoda hyvät valmiudet. Ensin on kuitenkin ymmärrettävä mitä tarkoitetaan palvelulla ja mitä prosessilla, jonka jälkeen päästään vasta tutkimaan mitä palveluprosessi on kokonaisuutena. Tämä kappale luo teoreettisen pohjan tutkimukselle ja luo ymmärryksen siitä millaisia tekijöitä sen toteutukseen liittyy.

Ensin on siis selvitetty mitä palveluprosessi karkeasti on, jonka jälkeen lähdetään liikkeelle siitä, mihin tietoon ja päätöksiin palveluprosessi pohjautuu yrityksessä. Jotta prosessia voitaisiin lähteä kehittämään, on myös ymmärrettävä mitkä toimijat ja toiminnot vaikuttavat palveluprosessin toteutukseen sekä lopputulokseen. Palveluprosessin kokonaisvaltaisen ymmärtämisen kautta päästään näin syvälle sisälle palveluprosessiin. Koko opinnäytetyö pohjautuu tähän käsitteeseen ja sen sisäistämiseen.

Palvelulla tarkoitetaan yleisesti sellaista toimintaa, joka helpottaa jonkun muun henkilön tekemistä (Tuulaniemi 2011, 59.) Se on aineetonta, mutta siihen saattaa liittyä erilaisia aineellisia asioita, kuten tuotteita. Palvelu on ainutkertainen tapahtuma, joka kulutetaan samanaisesta kuin sitä tuotetaan. Kulutus ja tuotanto kulkevatkin pitkälti käsi kädessä. Palvelun tuottamiseen osallistuu aina useita ihmisiä, mistä johtuu palveluiden heterogeenisyys. (Lämsä & Uusitalo 2009, 17-19.) Tuulaniemi (2011, 59) on kuvaillut palvelua aineettomaksi kokemukseksi. Hän kuitenkin kuvaa myös, että palvelua ei voi kuluttaa koskaan loppuun eikä palvelussa tuotteen omistajuus vaihdu.

Prosessit ovat taas sellaisia toimintamalleja, joiden varaan palvelun tuottaminen rakennetaan. Yrityksen toimintastrategia tuottaa prosessien tuottamiselle pohjan, johon muut yrityksen prosessit pohjautuvat. (Lämsä & Uusitalo 2009, 29.) Strategia on aina aikomuksellista

toimintaa, jonka tehtävänä on saavuttaa kilpailuetua sekä tuotannontekijä että tuotemerkkinoilla (Tikkanen & Vassinen 2010, 131). Karlöf (2004, 7) on määritellyt strategian nykyhetkessä tehtäviksi päätöksiksi ja toimenpiteiksi tulevan menestyksen varmistamiseksi.

Palvelun kuluttaminen tarkoittaa käyttäjälle tai kuluttajalle aina prosessin kuluttamista. Käyttäjä kokee palveluprosessin tai sen tuotantoprosessin osaksi palvelun kulutusta. Kun asiakkaat kuluttavat palveluja, he kokevat ainakin jossain määrin myös palvelun tuottamisen prosessin ja osallistuvat siihen. Asiakkaat siis osallistuvat palveluprosesseihin ja ovat myös vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan työntekijöiden, fyysisten resurssien, tekniikoiden ja järjestelmien kanssa. Kulutusprosessi johtaa aina asiakkaan saamaan lopputuotokseen, joka siis syntyy palveluprosessin tuloksena. Tästä syystä palveluprosessin kulutus on ratkaisevan tärkeä osa palvelukokemusta. (Grönroos 2009, 86-87.)

Palvelut erottuvat toisistaan usein nimenomaan prosessiltaan. Koska palveluprosessia ja palvelun kulutusta ei voida erottaa toisistaan, prosessia voidaan kutsua avoimeksi. (Grönroos 2009, 87.) Kuten Lämsää ja Uusitaloa (2009, 17-19) lainasin jo aiemmin, palvelu on ainutkertainen tapahtuma joka kulutetaan samanaikaisesti kuin sitä tuotetaan. Asiakas siis osallistuu itse koko palveluprosessiin ja on mukana luomassa lopputuloksen yhdessä yrityksen kanssa. Tästä johtuen palveluprosessin tulee olla toimiva niin asiakkaalle kuin yrityksellekin, jotta erinomaiseen lopputulokseen päästäisiin. Palveluyrityksen pitkän aika välin menestys edellyttää asiakaskeskeisiä palveluprosesseja (Grönroos 2009,88).

Asiakkaille pitää tarjota toimiva palveluprosessi, sillä asiakkaat tarvitsevat enemmän kuin vain hyvän palvelupaketin. Palvelupaketti on kuitenkin tärkeä osa palvelun tuottamisessa ja liiketoiminnassa. (Grönroos 2009, 221.) Palvelupaketiksi kutsutaan useiden eri palvelujen muodostamaa kokonaisuutta, jonka yritys kokoaa palvelemaan asiakkaidensa tarpeita. Ennen paketin kokoamista, on yrityksen tiedettävä, mitä palvelupaketteja asiakkaat haluavat ostaa, sillä väärin koottu palvelupaketti ei käy kaupaksi. Lahtinen & Isoviita (1998, 57) vertaavatkin palvelupakettia markkinoijan valintamyymäläksi, josta asiakas voi ostaa itselleen sopivan kokonaisuuden. Palvelupaketti kootaan jonkin tietyn ydinpalvelun ympärille. Ydinpalvelulla tarkoitetaan toimintoja, joita yritys ja palveluyhteisö käytännössä tekevät. Ydinpalvelun ympärille suunnitellut liitännäispalvelut ovat usein ne, jotka herättävät asiakkaan mielenkiinnon. Pelkän ydinpalvelun käyttäminen ilman liitännäispalveluja on joissakin tapauksissa lähes mahdotonta. Liitännäispalvelut voivat olla myös vapaaehtoisia palveluita. (Lahtinen & Isoviita 1998, 57.)

Palvelupaketti on siis tärkeä osa palvelun eli prosessin tuottamista. Palvelut ovat aina prosesseja ja palvelu myös syntyy prosessissa. Palvelun tuotantoa ei voida tästä syystä erottaa sen kulutuksesta. Palveluntarjoajan kannalta osa palvelusta tuotetaan taustatoimintona, mutta

laadun kokemisen näkökulmasta palvelun ratkaisevin osuus tuotetaan silloin kuin asiakas osallistuu itse palveluprosessiin (palvelun tuotantoprosessi), kokee sen ja arvioi sitä. (Grönroos 2009, 221-222.) Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan lähinnä palvelussa tuotettuja taustatoimintoja ja niiden kautta pyritään parantamaan koko prosessin aikana asiakkaan kokemaa laatua. Kulutus- ja tuotantoprosessi on kuvattu tarkemmin osiossa 3.4.

Yritys ei pysty vaikuttamaan kokonaisvaltaisesti prosessin toteutukseen palvelun ainutkertaisuuden takia, mutta yritys voi antaa palveluprosessin toimijoille hyvät valmiudet sujuvan, luotettavan ja asiakaspalvelu henkisen palvelukokemuksen luomiseen. Grönroos tukee tätä lähtökohtaani opinnäytetyöhöni. Grönroos (2009, 429) kirjoittaaakin: ”*Sillä mitä organisaation näkymättömissä osissa tapahtuu, on vaikutusta vuorovaikutteisen osan mahdollisiin saavutuksiin.*” Tällä Grönroos (2009, 429) tarkoittaa sitä että yrityksen vuorovaikutteisen palveluprosessin tuotanto osion toimijoiden tulee saada tukea toimintaansa. Tällaista tukea voi olla johtamis-, fyysinen tai järjestelmätuki, näistä tärkein on kuitenkin johtamistuki. Jokainen esimies antaa alaisilleen päivittäistä tukea palvelutyön tekemiseen. (Grönroos 2009, 429.) Esimiehen on tuotava päivittäiseen tekemiseen konseptisuunnittelussa esiin tulleet yrityksen tavoitteet liiketoiminnassa. Jos työntekijöiden tulee olla jatkuvasti palveluhenkisiä, tulee esimiehen omalla esimerkillään luoda oikeanlainen ilmapiiri työpaikalle onnistuakseen. Vain näin on mahdollista saavuttaa organisaation kiinnostuksen säilyvyys asiakkaita ja hyvää palvelua kohtaan. Juuri näillä seikoilla tuotantoprosessia voidaan kehittää ja samalla parantaa koko prosessin toimivuutta. Asiakasnäkökulmaa ei kuitenkaan saa unohtaa.

Organisaatiota tarkasteltaessa on siis välttämätöntä ajatella prosesseja. Niiden kartoituksella voidaan ymmärtää, miten yrityksen tavoitteet ja toiminnot liittyvät toisiinsa. Tällaisella kartoituksella voi Karlöfin ja Lövingssonin (2006, 112) mukaan olla kolme päätarkoitusta. Ensimmäinen on ymmärtää yrityksen prosesseja, jotta pystyttäisiin valitsemaan niille parhaiten sopeva rakenne. Toisena on yrityksen sisäisten kytkösten ja liittymäkohtien ymmärtäminen, joita ei näe kaaviokuvista eikä toimenkuvauksista. Viimeisenä tarkoituksena on ymmärtää miten toiminnan eri osien tavoitteet ja tulosvaatimukset vaikuttavat tulokseen. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus luoda rakenne aitiio-osaston palveluprosessille, sekä ymmärtää miten toiminnan osien tavoitteet ja tulosvaatimukset vaikuttavat palveluprosessin kokonaisuuteen.

3.1 Palvelukonseptin suunnittelun vaikutus palveluprosessiin

Palvelukonsepti voidaan myös jakaa kahtia, palveluun ja konseptiin, jotta sen todellinen merkitys tarkentuisi. Konseptoinnilla tarkoitetaan yksittäisen toiminnon tai tuotteen mallintamista. Konsepti voi olla esimerkiksi koko liiketoimintamalli tai vain sen yksittäinen toiminto (Viitala & Jylhä 2006, 382.) Grönroos (2009, 514) sanoo, että konseptoinnin aikana yritys päättää mitä yrityksen asiakkaille tehdään. Konseptointi tarkoittaa Grönroosin mukaan sitä, että yri-

tys päättää konseptointi vaiheessa millaista tukea sen tulisi antaa asiakkaalle ja miten asiakkaan prosesseissa pitäisi muodostua. Kaikki se kuinka, missä, miksi ja miten asiakasta palvelaan, sekä mitä tuotteita palvelun ympärillä on, tulee miettiä konseptointia tehtäessä.

Palvelukonseptilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä sitä miten yritys on luonut kokonaisuuden palveluprosessille. Mitä tekijöitä, tuotteita ja välivaiheita prosessiin kuuluu. Palvelukonseptin tarkoitus on luoda asiakkaalle arvoa tuotetusta palvelusta ja myydystä tuotteesta. Tässäkin tapauksessa keskitytään yrityksen onnistumisiin konseptoinnissa ja kuinka hyvin suunniteltu palvelukonsepti vaikuttaa palveluprosessiin sekä asiakkaan tyytyväisyyteen. Palvelukonseptin on käsitteenä tarkoitus tukea palveluprosessin ymmärtämistä, sillä palvelukonsepti muodostuu yrityksen strategian, mission ja vision pohjalta ja palveluprosessi perustuu jo tehdylle konseptoinnille. Palveluliiketoiminnassa tuotteeseen kuuluu olennaisena osana sen tuottamiseen ja kuluttamiseen liittyvä prosessi eli palveluprosessi (Sammallahti 2009, 87).

3.2 Palveluprosessin merkitys

Palveluketjun hahmottaminen on olennainen osa palveluprosessin ymmärtämistä. Palvelullinen tuote tuotetaan siis jatkumona eli prosessina. Prosesseja löytyy yritysten sisältä useita, mutta nyt keskitytään siihen polkuun, joka luo asiakkaalle palveluelämyksen. Ihminen luo merkityksen ostamalleen tuotteelle oman kokemusmaailmansa kautta, menneen ja ostohetkeen liittyvän. Palvelukokemukseen siis liittyy niin siisti työasu ja tervehdys kuin tapa puhutella asiakasta. Palvelutapahtumien eli prosessien lista on loputon ja näistä monet kohdat asiakas kokee vain alitajuntansa kautta. Palvelua ei voi antaa brändin mukaisesti, jos palveluketjua ei ole suunniteltu alusta loppuun yrityksen sisällä. Tämä tarkoittaa siis asiakkaan polun avaamista ja jokaisen kohdan viilaamista ostokokemuksen osaksi. Tulee myös miettiä erilaisia polkuja ja miten niihin reagoidaan, koska asiakas on inhimillinen toimija. Kun prosessi tiedetään ja tunnetaan, voidaan suunnitella tarvittavat resurssit sen tueksi. (Sammallahti 2009, 89.)

Seuraavissa kappaleessa on syvennytty palveluprosessin kulutus- ja tuotantoprosessiin ja niihin liittyviin toimintoihin. Näiden toimintojen ymmärtämisen kautta on tarkoitus saada ymmärrystä siitä mitä kaikkea palveluprosessi pitää sisällään. Koko palveluprosessiin kuuluu monenlaisia eri resursseja ja näitä resursseja on helpompi päästä kehittämään tai muodostamaan toiminnan tueksi, kun kokonaisuus on ymmärretty.

3.3 Kulutus- ja tuotantoprosessi palveluprosessin osina

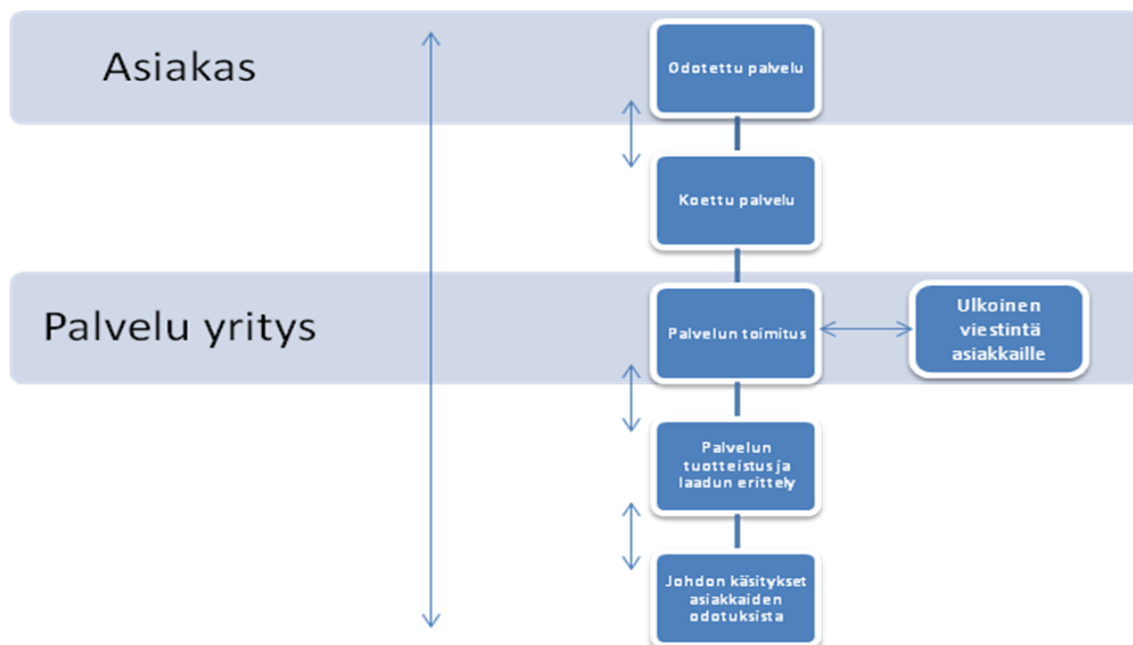
Palveluprosessin voi jakaa vielä osaprosesseihin palvelun luonteen vuoksi kulutusprosessiin ja tuotantoprosessiin. Kulutusprosessilla tarkoitetaan palvelun käyttämistä eli sen kuluttamista.

Tuotantoprosessi ei välttämättä näy suoraan asiakkaalle vaan se tapahtuu taustatoimintoina yrityksessä. (Grönroos 2009, 418.) Kulutusprosessi ja tuotantoprosessi kuitenkin toteutuvat palvelussa myös samanaikaisesti, kun palvelutilanteessa asiakasta palvellaan, eli palvelua kulutetaan ja tuotetaan samanaikaisesti. Grönroosin ja Ojasalon (2004, 414) mukaan prosessien avoimuudesta johtuen palveluihin sopii perinteistä tuottavuusmallia paremmin näkemys tuottavuuden kehittämistä asiakkaan ja palvelutuottajan molemminpuolisena oppimisprosessina, joissa molempien resursseja ja tuotanto- sekä kulutusprosesseja sovitetaan toisiinsa. Tavallisesti perinteisen tuottavuusajattelun katsotaan soveltuvan hieman paremmin suljettuihin ja jäykkiin prosesseihin.

Grönroos (2009, 423) on jakanut kulutusprosessin vielä kolmeen vaiheeseen, liittymisvaiheeseen, varsinaiseen kulutusvaiheeseen sekä eroamisvaiheeseen. Liittymisvaihe on kulutusprosessin ensimmäinen vaihe, jolloin asiakas tulee ensimmäistä kertaa kosketuksiin palveluntarjoajan kanssa ostaakseen tai kuluttaakseen ydinpalvelua. Tässä vaiheessa on tärkeää, että yritykseen on helppo ottaa yhteyttä. Varsinainen kulutusvaihe on palvelun kulutusprosessin päävaihe. Tässä vaiheessa asiakkaan tarpeet on täytettävä ja arvot luotava. Ydinpalvelu kulutetaan tai käytetään tässä vaiheessa. Eroamisvaiheessa asiakas lähtee palvelun tuotantojärjestelmästä. Tämä edellyttää usein joitain mahdollistavia palveluita, mutta myös tukipalveluja voidaan käyttää tässä vaiheessa. Näissä vaiheissa on kuitenkin otettu huomioon vain peruspalvelupaketin osat.

Palvelujärjestelmässä näkyvä palveluprosessin osa on välittömässä yhteydessä asiakkaisiin. Se koostuu asiakkaista sekä muista laatu tuottavista resursseista. Tällaisia muita resursseja ovat asiakaspalvelija, järjestelmät, operatiiviset rutiinit sekä fyysiset resurssit ja laitteet. (Grönroos 2009, 426.) Myös siis asiakasta tulisi ajatella yrityksen resurssina, eikä vain ulkopuolisena tekijänä, sillä asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen.

Asiakaskeskeisen ajattelun mukaisesti palvelun laatua on tarkasteltava ennen kaikkea asiakkaan kokeman laadun näkökulmasta. Jotta laadukas palvelu toteutuu, tulee toiminnan saavuttaa tai ylittää asiakkaan odotukset. Valerie Zeithaml, Leonard Berry ja Amos Parasuraman kuvaavat kuiluanalyysimallissaan kuinka palvelun laatu syntyy monen eri osapuolen toiminnan tuloksena. Asiakkaan kokeman laadun parantamiseksi on ymmärrettävä mitkä seikat vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun. (Lämsä & Uusitalo 2009, 49-50.) Alla oleva kuvio on työstetty edellämainitusta kuiluanalyysimallista. Kuvion on tarkoitus havainnollistaa missä eri toiminnan vaiheissa asiakkaan kokema laatu saattaa olennaisesti kärsiä.



Kuvio 3: Palvelun laadun muodostumisen kuilut, kuiluanalyysimalli.

Kuviossa 3 palvelun laadun kuiluja kuvaavat nuolet. Palvelun odotusten ja kokemusten väliinseen kuiluun kulminoituu asiakkaan kokemus palvelun laadusta. Tämä kuilu sulkeutuu vasta kun kaikki muut neljä kuilua sulkeutuu. Suurin kuilu saattaa muodostua johdon käsityksen asiakkaan odotuksista ja asiakkaan itsensä odotusten vastaamattomuudesta. Kuilu palvelun tuottamisen ja laadun erittelyn sekä palvelu toimituksen välille syntyy jos palvelun tuotanto prosessi ei vastaa palvelun laadulle asetettuja tavoitteita. Tämä kuilu voi syntyä henkilöstön motivaation tai koulutuksen puutteesta tai sitten työnjohdon virheistä. Ulkoisen viestinnän vaikutus laatuun on myös olennainen. Jos viestinnässä annettujen lupauksen ja toimitetun palvelun välillä on ristiriita. (Lämsä & Uusitalo 2009, 49-50.)

Järjestelmät ja operatiiviset rutiinit sisältävät erilaisia asioita yrityksen toiminnassa, joita pidetään laatua tuottavina resursseina. Tällaisia asioita ovat muun muassa työrytimit ja jonotusjärjestelmä. Näiden palvelukeskeisyydessä voi olla paljonkin eroja, esimerkiksi asiakkaiden täytettäväksi tuleva monimutkainen lomake ei ole palvelukeskeinen. Tämä johtaa usein siihen että laatu koetaan heikommaksi. Eri järjestelmillä ja rutiineilla on palvelun laatuun kaksinaisen vaikutus, ne vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun ja rutiineilla on sisäinen vaikutus työntekijöihin. Laatuun vaikuttaa olennaisesti se, että asiakas on vuorovaikutuksessa näiden järjestelmien kanssa. Huonosti toimiva tai vanhentunut järjestelmä turhauttaa tekijäänsä ja saattaa vaikuttaa motivaation heikkenemiseen. (Grönroos 2009, 427.)

3.4 Palveluprosessin kulutus- ja taustatoiminnot

Palveluprosessin taustatoiminnot ja asiakaspalvelu jaotellaan usein palveluprosessista puhuttaessa. Asiakaspalvelutilanteet ovat asiakkaille näkyviä tilanteita jotka asiakas kokee. Niissä palveluissa joissa asiakaskontakteja on vähän taustatoiminnot tuotettava hyvin, koska juuri nämä toiminnot jää usein asiakkaille mieleen, esimerkiksi luottokorttiyhtiöt. Palveluyrityksissä taas usein tilanne on juuri päinvastoin ja tällöin on tärkeää, että kaikki asiakkaan kontaktit tulee suunnitella ja toteuttaa asiakkaan tarpeet ja toiveet huomioiden. (Lämsä & Uusitalo 2009, 126.)

Teknologian käyttö palveluiden tuotannossa ja toimittamisessa on lisääntynyt ja lisääntyy jatkuvasti. Tämä usein myös osallistaa asiakkaan palvelun tuotantoon. Tässä tilanteessa usein myös varsinaiset asiakaskontaktit vähenevät tai jopa katoavat kokonaan. Teknologian käyttöönotto muuttaakin palveluprosesseja. Tällainen teknologiaan ja itsepalveluun tähtäävä palveluntuotantoprosessi perustuu usein tehokkuuden ja laadun parantamiseen. Tunnepohjainen ja sosiaalinen elementti kuitenkin katoaa asiakassuhteista. Teknologian käyttöönotossa tulee huomioida että tämä ei kata kaikkia palvelun laadun ulottuvuuksia, vaikka usein asiakasryhmät kokevatkin saavansa lisäarvoa mahdollisuudesta hoitaa asioita ajasta ja paikasta riippumatta. Teknologiaa hyödynnetäänkin palvelun tuotantoprosessissa, joka on asiakkaalle näkyvän tai näkyvässä vuorovaikutusprosessissa. (Lämsä & Uusitalo 2009, 126-128.)

Jos yrityksen tavoitteena on erottautua kilpailijoistaan asiakaspalvelun erinomaisuudella, tulee yrityksen paneutua erityisesti palvelun, laadun ja toiminnan hallinnan parantamiseen. Oma toimintaa on tarkasteltava asiakkaan silmin. Asiakaspalveluprosessit ovat usein yksinkertaisia perusprosesseja, esimerkiksi ravintolassa tilataan ruokaa ja juomaa, syödään ja juodaan, maksetaan ja lähdetään. Asiakaspalveluprosessissa on olennaista se, että asiat hoidetaan viipymättä ja että palvelun laatu on hyvä. Asiakasta voi kuitenkin olla palvelemaan joukko ihmisiä, jotka ovat oman alansa asiantuntijoita, mutta heidän toimintojaan ei ole yhtenäistetty. Suurin haaste onkin linkittää yrityksen eri prosessit toisiinsa. (Jylhä, Paasio & Strömmer 1998, 66-67)

Usein vain palvelun kulutusprosessia ajatellaan palveluksi. Palvelu on kuitenkin tuotteena paljon laajempi. Yrityksen strategia näkyy tämän tuotteen eli palvelun lopputuotoksena. On siis osattava tehdä taustatoiminnot hyvin, jotta kentällä oleva asiakaspalveluhenkilö osaa toimia ja pystyy toimimaan yrityksen toiminnan eduksi. Palveluun liittyvä asiakassuhde on myös asia josta tulee huolehtia. Tyytyväinen asiakas luo yritykselle tulevaisuuden. Näin ollen palveluprosessin hyvä suunnittelu ja systemaattinen toteutus asiakasta ymmärtäen ovat toiminnan perusedellytyksiä.

3.5 Asiakasymmärrys

Laadukas palvelu on tänä päivänä yritysten ehkä merkittävin kilpailukeino Asiakkaiden käsitykset palvelun tai tavarán arvosta muodostavat perustan, jolla yritys voi suunnitella palvelunsa tason sekä hinnoittelun. Jos palvelun osuus kokonaistuotteen arvosta on asiakkaan kannalta merkittävä, ei hänelle myydä tuoteta samaan tapaan kuin pelkkää konkreettista tavaraa. Asiakas osallistuu aina palvelutuotteen syntyyn palvelutapahtuman aikana. Tämä erityispiirre edellyttää markkinoilla entistä seikkaperäisempää paneutumista asiakkaan tarpeisiin. Toisaalta asiakas voi tehdä osan palvelusta itsepalveluna. Palveluiden tärkeä osa on henkilökohtainen palvelun ostajan ja tarjoajan välinen kontakti, jonka laadusta on huolehdittava. Digitaaliseen muotoon siirryttäessä on huomioitava asiakkaan tarpeet sekä ennen muutoksia on yrityksen tärkeä ottaa selvää asiakkaan ja eri asiakassegmenttien käsitykset palvelun arvosta. (Grönroos & Järvinen 2001, 42-43.)

Asiakasymmärrys luo paremman pohjan myymiselle. Myynnin tulisikin ajatella toimintaansa myös prosessiksi. Myynti on aina niin sanotusti vaiheessa ja vaikei asiakas ensimmäisellä kerralla ostaisikaan, ei se tarkoita että myyntityö olisi mennyt hukkaan. Jokainen merkittävä asiakasmenetys tulisi kuitenkin analysoida. Tätä kautta luodaan asiakasymmärrystä tulevia prosesseja varten. (Rope 2004, 210-213.)

Asiakkaat ovat tulleet koko ajan vaativammiksi ja heidän ostotottumuksensa muuttuvat koko ajan (Jylhä ym. 1998, 52). Tästä syystä yritysten tulisi seurata toimintaympäristönsä muutoksia, pysyäksään selvillä siitä missä markkinoilla mennään nyt ja missä mahdollisesti tulevaisuudessa. Tulevaisuuden ennustaminen ja markkinoiden suunnan muuttumiseen nopeasti reagoiminen luo yritykselle etulyönti aseman, esimerkiksi jos yritys kerkeää lanseeraamaan uuden tuotteen markkinoille ennen kilpailijoita.

Asiakasymmärrys onkin lähtökohta toimivalle palveluprosessille. On myös ymmärrettävä mitkä taustatoiminnot näkyvät milläkin tavalla lopputuotoksen syntymisessä ja prosessin kulussa. Palveluyrityksen palveluprosessi vastaa asiakkaan prosessia. Palvelua tarjoavan yrityksen onkin ymmärrettävä sekä asiakkaan prosessia että oman ja asiakkaan välistä yhteyttä (Arantola & Simonen 2009, 4). Kun nämä kohtaavat, luodaan asiakkaalle arvoa.

Mattisen (2006, 41) mukaan yrityksen ensimmäinen virhe on tehdä prosessikuvauksia konsulttien kanssa kuulematta asiakkaita. Yritykset kuvaavatkin prosesseja usein ilman syvällistä ymmärrystä asiakkaiden valinnoista, toiminnasta ja motiiveista. Tästä syystä prosessiajattelussa ei ole usein luotu perustaa todellisten kilpailuetujen oivaltamiselle vaan ollaan dokumentoitu lähinnä jo olemassa olevaa. Asiakkaan osallistaminen palvelun kehitykseen ja toimintaan on hyvä keino kehittää toimintaa asiakaslähtöisemmäksi. Tähän pyritään palvelumuotoilulla, joka on kuvattu tarkemmin seuraavassa luvussa.

Asiakaspalaute on hyvä keino saada kiitosta, reklamaatioita sekä kehitysehdotuksia toiminnalle. Asiakaspalautteiden määrän saantiin tulisikin vaikuttaa ja pyrkiä sen kasvamiseen. Usein palautteet tulevat suoraan henkilökunnalle eikä näin ollen välttämättä päädy mihinkään järjestelmään joka loisi kokonaiskuvan toiminnasta. (Arantola & Simonen 2009, 31.)

4 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu koostuu kahdesta eri käsitteestä; palvelu ja muotoilu. Palvelu on tarkemmin määriteltynä jo osiossa palveluprosessi ja tämän osion tarkoituksena on perehtyä muotoiluun ja nimenomaan palvelumuotoiluun. Palvelumuotoilu on kasvava osaamisen ala, joka tuo muotoiluosaamisen palveluiden kehittämiseen (Tuulaniemi 2011, 13). Sammallahti (2009, 80) puhuu palveluedesignista. Hän kuvaa käsitettä ajattelutapana kehittää palveluun liittyvää liiketoimintakonseptia.

Muotoilu on käsitteenä tänä päivänä hieman laaja-alaisempi kuin ennen. Ennen muotoilu käsitti ymmärryksen jonkin asian ulkomuodosta ja sen suunnittelusta. Muotoilu oli usein prosessin viimeinen vaihe yrityksissä. Muotoilun ymmärtäminen on kuitenkin muuttunut. Nykyään yritykset ovat siirtyneet muotoilemaan prosesseja ja erilaisia toimintoja tuotteiden ja palveluiden takana. Muotoilu tulee usein nykyään ensimmäisenä vaiheena prosesseissa, varsinkin silloin kun siirrytään pois jonkin tuotteen tai tilan ulkonäön muotoilusta. (Moritz, 2005. 32-33.)

Muotoilun vahvimpia anteja ovat prosessi- ja menetelmäosaamisen lisäksi visualisointi ja aineettoman konkretisointi (Tuulaniemi 2011, 63). Muotoilu onkin keskeinen osa innovaatioprosessia. Sen strateginen hyödyntäminen luo yritykselle kilpailuetua, koska sen avulla voidaan tutkimuksen, suunnittelun, mallintamisen, testauksen ja mahdollisen uudelleen muotoilun avulla luoda kokonaisvaltaista kehitystyötä. Tämä korostaa muotoilun potentiaalia erilaisten näkökantojen yhdistämisessä esimerkiksi käyttäjälähtöisyydessä korostuu muotoilun, innovaatioiden ja kilpailukyvyn välinen suhde, jossa muotoilua voidaan pitää siltana palvelun tarjoajan ja käyttäjän välillä. Muotoilun avulla otetaan samanaikaisesti huomioon useita erilaisia lähestymistapoja, kuten esimerkiksi toimivuutta, ergonomiaa, ulkonäköä, käytettävyyttä, kustannustehokkuutta tai aineettomia arvoja kuten brändejä (Työ- ja elinkeinoministeriö.) Muotoilu on siis kuitenkin aina asiayhteyssidonnaista, ja kun asiayhteys muuttuu, täytyy soveltaa muotoilun ydinosaamista uusilla työkaluilla (Tuulaniemi 2011, 63).

Suomalaisen Työn Liitto julkaisi tammikuussa 2012 tutkimuksen suomalaisesta designista. Tutkimuksen tarkoituksena oli ottaa selvää mitä design merkitsee yrityksille. Tutkimus toteutettiin Surveypal-tutkimustyökalun avulla ja sen otanta oli noin 1380 yritys vastaajaa. Tutkimuksessa annettiin kymmenen vaihtoehtoa, joista kaikki vastaajat saivat valita neliportaisella

asteikolla mieleisensä vaihtoehdon kuvaamaan mitä design pohjimmiltaan on. 81 prosenttia kaikista vastaajista oli täysin sitä mieltä, että design on pohjimmiltaan muotoilua ja 13 prosenttia jokseenkin tätä mieltä. Lähes 90 prosenttia oli sitä mieltä, että design luo kilpailukykyä. Tätä mieltä olivat muita useammin suuret, yli 250 henkilön yritykset ja ne jotka ilmoittivat panostaneensa designiin erittäin paljon. Niin suuret kuin pienet yritykset ovat melko lailla samaa mieltä siitä, että design ei ole välttämättä taidetta vaan, että design on myös viestintää yrityksen brändistä. Kyselyn lisäksi tutkimukseen osallistuneet saivat vapaasti luonnehtia mitä design on. Tyypillisiä luonnehdintoja olivat, että se on erottautumista, omaperäisyyttä, estetiikkaa, tyylikkyyttä tai palvelumuotoilua. (Suomalaisen Työn Liitto 2012.)

Tässä opinnäytetyössä puhuttaessa muotoilusta tarkoitetaan aina palveluiden muotoilua. Muotoilun tarkoituksena on konkretisoida aineetonta asiaa, joka tässä tapauksessa on palveluprosessin ymmärtäminen ja kuvaaminen aitiio-osastolle. Muotoilu on siis tässäkin tapauksessa asiayhteyssidonnaista ja koko palvelumuotoilun prosessi kiinnittyy juuri tähän toimintaympäristöön.

Palvelumuotoilussa hyödynnetään muotoilussa jo pitkään käytettyjä menetelmiä käyttäjätiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä. Palvelumuotoilu lähtee liikkeelle inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä. Muotoilun tarkoituksena on tuoda käyttäjän näkökulma palveluiden kehittämiseen. (Miettinen, Raulo & Ruuska, 2011. 13.) Palvelun keskiössä on aina ihminen eli asiakas eli kuluttaja. Palvelumuotoilun liiketoiminnalliset edut liittyvät niin organisaation strategiseen suuntaamiseen kuin brändin ja asiakassuhteiden syventämiseen. Palvelumuotoilu auttaa havaitsemaan uusia liiketoimintamallisuksia sekä luomaan palveluita jotka ovat strategisesti järkeviä ja jotka luovat asiakkaille arvoa. (Tuulaniemi 2011, 95-96.) Tässä työssä palveluprosessikuvausta tehdessä on tavoitteena etsiä myös kehityskohteita prosessin toiminnoista. Palveluprosessin kulutus- ja tuotantoprosesseja toimivammaksi kehittämisen kautta voidaan luoda asiakkaalle lisää arvoa.

Jo olemassa olevan palvelun kehittämisessä mallinnetaan ja visualisoidaan koko olemassa olevaan palveluun liittyvät toimijat, organisaatiot, ympäristöt ja kontaktipisteet. Mallinnuksen avulla voidaan havaita asiakkaille arvoa tuottamattomat tai palvelusta puuttuvat elementit. (Tuulaniemi 2011, 99.) Tuulaniemen (2011, 101) mukaan pääasia ei ole voitto vaan kaksoisvoitto. Tällä hän tarkoittaa, että palvelumuotoilun avulla voidaan luoda palvelu, joka luo molempinpuolisen tyytyväisyyden. Pyritään siis yhdistämään asiakas- ja liiketoimintanäkökulmat.

4.1 Palvelun kehittäminen

Ihminen on palvelun kehittämisen ja onnistumisen tärkein elementti, sillä palvelu syntyy aina vuorovaikutuksessa ja sen ominaispiirre on kulutettavuus ainakin siltä osiin kun sitä jollain tietyllä hetkellä käytetään. Vaikka konkreettista vuorovaikutustilannetta ei syntyisikään, on silti ihminen esimerkiksi internet-palveluiden takana. Yrityksen henkilökunta on siis vaikuttanut palvelun sisältöön palvelumuotoilun muodossa. Lisäksi asiakas kohdatessaan ongelman, ottaa yhteyttä yrityksen help desktiin. Ihmiset tarkoittavat yrityksen konseptiikan näkökulmasta niin henkilökuntaa kuin asiakkaitakin. Tämä johtuu siitä, että kummatkin osapuolet vaikuttavat palvelun toteuttamiseen koko palvelun prosessin ajan ainakin osittain. (Sammallahti 2009, 102.)

Henkilökunnan motivointi, koulutus ja valtuuttaminen palveluvirheiden käsittelyssä voi olla palveluorganisaatiolle ennemminkin mahdollisuus kuin uhka. Palvelustandardit, laatulupaukset ja laatutakuu ovat tärkeitä vaikutustapoja sekä asiakkaiden, että yrityksen kannalta. Yhteisesti sovitut asiat yhdenmukaistavat palvelutasoa ja henkilöt saavat yhtäläistä ja tasaa arvoista kohtelua asiakaspalvelijasta riippumatta. Palautteen käsittely, kategorisointi sekä jatko hyödyntäminen ovat tärkeitä osia palautejärjestelmässä. (Grönroos & Järvinen 2001, 104-105.) Henkilökuntaa tulisi kehottaa palautteen keräämiseen, jotta voitaisiin oppia tekemisistä ja kehittää toimintaa oikeaan suuntaan.

4.2 Palvelumuotoilun mahdollisuudet

Design nähdään yrityksissä lähinnä muotoiluna, suunnitteluna ja innovatiivisuutena. Designin ymmärretään luovan kilpailukykyä ja se näyttää jäävän yritysten ydintoimintojen varjoon, joten panostaminen designiin edustaa yrityksille piilevää voimavaraa. Designiin panostaminen on jo kasvussa. Keskeisessä asemassa design-panostuksissa on yrityksen brändi ja useille yrityksille design on tärkeä strateginen kysymys. (Suomalaisen Työn Liitto 2012.)

Suomen Työn Liiton (2012) tutkimuksesta ilmenee, minkä toimintojen hallinnasta syntyy yritysten kilpailuedut. Vastauksista ilmeni, että tärkeitä seikkoja olivat muun muassa että luvattu laatu toteutuu, toimitusvarmuus, onnistunut asiakaspalvelu ja henkilökohtaisen myynnin osaaminen ja hinnoittelun hallinta. Design putosi tärkeysjärjestyksessä viimeiselle sijalle tässä tutkimuksessa, mutta jopa 45 prosenttia vastaajista piti sitä erittäin tärkeänä. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että vaikka design on melko tärkeä kilpailuetua antava liiketoiminnan osatekijä, se jää yritysten muiden ydintoimintojen varjoon. Tutkimuksessa otettiin myös selvää siitä kuinka paljon yritykset panostavat designiin. Yleisin vastaus siihen, miksi yritys ei ole panostanut designiin, oli että yritys pärjää hyvin ilman designia (47 %). Yksi kysymyksistä oli myös, miksi design ei sovi yrityksellenne. Tähän jopa 59 prosenttia vastasi että design ei sovi heidän toimialalleen.

Tästä kaikesta edellä mainitusta voidaan päätellä, että design on tämän hetken ja tulevaisuuden mahdollisuus yrityksille menestyä. Design ymmärrettynä muunakin kuin taiteena tai taiteellisenä muotoiluna voidaan sitä hyödyntää kaikilla toimialoilla. Näkyvyys ja imagon luominen on designia ja tämän viestinnän on yrityksen menestyksen kannalta olennaista, mutta design voidaan ajatella uudella tavalla. Palveluliiketoiminta kasvaa koko ajan ja sitä arvostetaan koko ajan enemmän. Kaikkeen liiketoimintaan liittyy joltain osin palvelu, ja tähän voidaan käyttää muotoilua uudella innovatiivisella tavalla. Palvelumuotoilu onkin innovatiivinen tapa kehittää ja luoda palveluita.

5 Tutkimuksessa käytettävien menetelmien kuvaus

Tapaustutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat yksittäisen tapauksen valinta ja kohteena voi olla joko yksilö, yhteisö tai ryhmä. Hirsjärven, Remeksen, ja Sajavaaran (2009, 135) mukaan kiinnostuksen kohteena ovat useinkin erilaiset prosessit. Aineistoa kerätään useita eri metodeja käyttäen toiminnan merkityksen ymmärtämiseksi (Hirsjärvi ym. 2009, 166).

Palvelumuotoilu on taas luovan ongelmanratkaisun periaatteita noudatteleva prosessi, eli ongelmanratkaisussa yhdistellään asioita ja ilmiöitä. Prosessi tarkoittaa sarjaa loogisesti eteneviä ja toistuvia toimintoja. Palvelun kehittäminen on luonteeltaan aina uuden luomista ja tämän vuoksi myös ainutkertaista. Tästä johtuen ei voida kuvata yhtä prosessia, joka vastaisi aina palvelumuotoilunprosessia, vaan valmiita malleja on aina sovellettava aina uudelleen ja uudelleen jokaiseen prosessiin sopivaksi. (Tuulaniemi 2011, 126.)

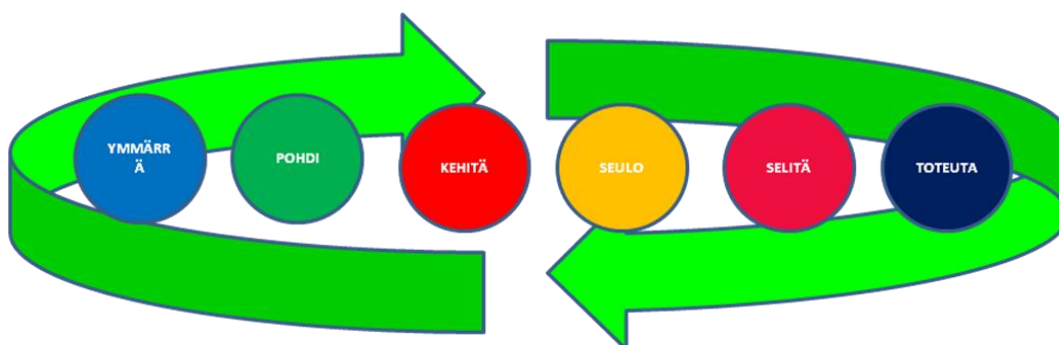
Tuulaniemen (2011, 127-128) mukaan palvelumuotoiluprosessi koostuu seuraavista asioista; määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi. Määrittely vaiheessa mietitään mitä ollaan ratkaisemassa ja tavoitteena on luoda ymmärrys palvelun tuottavasta organisaatiosta. Tutkimus vaiheessa tehdään tutkimuksia ja tarkennetaan palvelun tuottajan strategisia tavoitteita. Suunnittelu vaiheessa ideoidaan ja konseptoidaan vaihtoehtoisia ratkaisuja ja määritellään mittarit palvelun tuottamiseen. Palvelutuotanto vaiheessa palvelukonsepti vietään jo markkinoille asiakkaiden testattavaksi ja kehitettäväksi. Viimeisessä vaiheessa arvioidaan kehitysprosessin onnistumista.

Stefan Morizin palvelumuotoilun prosessimallissa prosessi on jaettu kuuteen vaiheeseen; ymmärrä, pohdi, kehitä, seulo, selitä ja toteuta. Jokainen kuudesta vaiheesta auttaa tutkijaa ymmärtämään asiakasta ja kehityskohdetta paremmin. Näillä vaiheilla ja niiden kuvaamisella on kaksi tarkoitusta. Ensimmäinen on ymmärtää mitä palvelumuotoilulla tarkoitetaan ja toinen on millaisia erilaisia ajattelumalleja tarvitaan palvelumuotoiluun. (Moritz 2005, 123.)

Moritzin ja Tuulaniemen prosessimallit eroavat hieman toisistaan. Tuulaniemi on supistanut prosessin viiteen vaiheeseen, kun taas Moritz kuuteen. Mielestäni Moritzin malli kuvaa selkeämmin palvelumuotoiluprosessia ja kuinka ajattelu koko prosessissa kehittyy, kun taas Tuulaniemen malli jää hieman liian tiivistetyksi ja osa vaiheista on yhdistytty toisiinsa. Tuulaniemen prosessimalli on kuitenkin ytimekkäämpi, jonka vuoksi palvelumuotoiluun tutustuvalla voi olla helpompi sisäistää idea muotoilun käyttämisestä palveluiden kehityksessä. Itse kuitenkin olen tykästynyt Moritzin malliin ja uskon sen soveltuvan paremmin opinnäytetyöhöni. Tuulaniemen prosessimallissa on kuitenkin otettu arviointi selkeämmin mukaan, joten uskon hyödyntäväni myös hänen oppejaan. Seuraavassa kappaleessa kyseiset vaiheet on kuvattuna tarkemmin, sillä otan tämän Moritzin mallin pohjaksi opinnäytetyölleni.

6 Tutkimusprosessin eteneminen ja tulosten analysointi

Prosessi lähtee liikkeelle ymmärrä-vaiheesta, jossa tarkoituksena on ymmärtää asiayhteydet tutkittavassa hankkeessa. Kaikki prosessin vaiheet linkittyvät kokoajan toisiinsa ja ne vievät systemaattisesti tutkimusta eteenpäin. Toteuta vaiheessa viedään kehitetty palvelu markkinoille eli käytäntöön. Palvelumuotoiluprosessi Moritzin mallin mukaisesti on kuvattuna kuviossa 4.



Kuvio 4: Palvelumuotoiluprosessi.

Tämä Stefan Moritzin palvelumuotoiluprosessi muodostuu siis kuudesta osasta, jotka tukevat toinen toistaan. Palvelumuotoilu on prosessi eli jatkuva juuri palvelun prosessimaisuuden takia, tätä prosessia on pyritty kuvaamaan kehämaisena nuolena. Palvelu muotoutuu koko ajan ja sitä tulee kehittää myös koko ajan, jotta se vastaisi käyttäjän odotuksia ja tarvetta.

Tutkimus etenee tästä eteenpäin nojautuen teoriaan. Jokainen vaihe on selitetty ja siinä vaiheessa käytetyt menetelmät on kuvattu ensin teoriassa ja sen jälkeen toteutuksen kannalta. Analysointi menetelmistä on suppeaa kolmen ensimmäisen vaiheen kohdalla. Tämä johtuu siitä, että seulo-vaihe perustuu muotoiluprosessin aiempien vaiheiden analysointiin. Tässä vaiheessa on myös tarkoitus yhdistellä tuotettuja ideoita. (Moritz 2005, 137-139.) Tutkimuk-

sen viimeinen vaihe on toteuta-vaihe, jossa on tuotettu aiempien tutkimusvaiheiden perusteella palveluprosessikuvaus. Tämä vaihe on nostettu työn tulosten kanssa omaksi kappaleeksi.

6.1 Ymmärrä-vaihe

Ymmärrä-vaiheen voi jakaa neljään osioon. Tarkoituksena on siis ymmärtää asiakkaita, eri asiayhteyksiä ja palveluntarjoajaa sekä hankkeeseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi kaikkien eri yhteyksien ja suhteiden ymmärtäminen on tärkeä viimeinen osio ymmärrä-vaiheessa. (Moritz 2005, 127.) Aloitan prosessityöskentelyn toimintaympäristö- ja sidosryhmäanalyysistä ymmärtääkseni kokonaisvaltaisesti kaikki aatio-osaston toimintaan vaikuttavat tekijät.

Yrityksen strategia-käsitteen keskiössä on toimintaympäristön hallitseminen (Kamensky 2004, 129). Toimintaympäristö vaikuttaa suoraan yrityksen toimintaan sekä sen menestymiseen. Toimintaympäristöä analysoitaessa voidaan erottaa toisistaan laaja makroympäristö (sosiaalinen konteksti mikroympäristön ympärillä) ja yrityksen mikroympäristö (lähiympäristö). Lähiympäristöön kuuluu muun muassa kuluttajat, yhteistyökumppanit sekä kilpailijat. Makroympäristöllä tarkoitetaan käytännössä taloudellisia, poliittisia, sosiaalisia ja teknologisia tekijöitä. (Viitala & Jylhä 2006, 54.)

Kamensky (2004, 130) on jakanut ympäristön analysoinnin kolmeen viitekehysmalliseen tapaan analysoida yrityksen toimintaympäristöä; ensimmäinen on Porterin toimiala/kilpailuareenamalli. Tässä perus ajatuksena on tarkastella toimialaa kilpailuareenana, joka koostuu viidestä pääryhmästä; nykyiset kilpailijat, korvaavat tuotteet, ja teknologia, mahdolliset uudet kilpailijat, asiakkaat ja toimittajat. Toinen on ympäristötekijöiden ryhmittämisellä poliittisiin, taloudellisiin, sosiaalisiin, teknologisiin ja ekologisiin ympäristötekijöihin. Tätä mallia kutsutaan PESTE-malliksi. Porterin-malli jättää tarkastelun ulkopuolelle edellä mainittuja yleisiä ympäristötekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen ja toimialan kehitykseen. Kolmantena mallina on sidosryhmäkuvaus. (Kamensky 2004, 130-131.)

Lämsä ja Uusitalo (2009, 83-85) ovat teoksessaan esitelleet verkostomaisen toimintaympäristömallin. Tässä joukko yrityksiä, organisaatioita ja ihmisiä ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tämän näkemyksen mukaan myös asiakkaat, tässä tapauksessa segmentit, ovat osa tätä verkostoa. Kilpailua painottavassa näkökulmassa palveluyrityksen toimintaympäristö ja toimintaedellytykset nähdään kilpailun kautta. Tästä asetelmasta kehitetään itselle kilpailuetu eli vahvuusalue, jonka avulla erotutaan markkinoilla ja saadaan aikaan asiakaskiinnostumista. Yritys ei Lämsän ja Uusitalon (2009, 83) mukaan ole kiinnostunut yksittäisistä asiakkaista vaan lähinnä asiakassegmenteistä. Asiakkaan näkökulmasta, hän ei ole riippuvainen yhdestä tietystä yrityksestä, vaan on kiinnostunut markkinoilla olevasta tarjonnasta.

Tämän verkostomaisen toimintaympäristö ajatuksen takana on vaihdannaisuhteet. Kaikki verkostossa toimivat tarvitsevat toisiltaan jotain sellaisia voimavaroja mitä heillä itsellään ei ole. Tällaisessa verkostomaisessa toimintaympäristössä toimiakseen yritysten on kyettävä rakentamaan pitkäaikaisia suhteita verkoston toimijoihin. (Lämsä & Uusitalo 2009, 85-87.)

Lämsän ja Uusitalon mallissa tulee hyvin ilmi vaihdannaisuhteiden, tarpeiden ja luottamuksen luomisen tärkeys. Kukaan toimija ei pysty toimimaan tarpeen mukaisesti jos osa voimavaroista uupuu. Myös asiakas hyötyy näistä vaihdannaisuhteista ja on osa verkostoa. Jokainen asiakas on kuitenkin yritykselle tärkeä, mutta kaikkia asiakkaita on mahdotonta miellyttää. Yrityksen toiminta suunnataan tietyille markkinalle ja samalla myös tietynlaisille tai tietyn tarpeen omaaville asiakkaille. Toimintaympäristössä tulisikin mielestäni ottaa huomioon niin Lämsän ja Uusitalon verkosto malli sekä Viitalan esille tuomat makro- ja mikroympäristöt ja miettiä näiden kahden ajattelu mallin pohjalta toimintaympäristökuvauksen luomista. Aitio-osaston toimintaympäristön olen kuvannut alla olevaan kuvioon.



Kuvio 5: Aitio-osaston toimintaympäristö.

Toimintaympäristöä on kuvattu kuviossa aitio-osaston näkökulmasta, jonka vuoksi se löytyy kuvion keskiöstä. Sisempi ympyrä kuvaa lähiympäristöä, eli mikroympäristöä, ja ulompana oleva makroympäristöä. Mikroympäristöstä löytyy asiakkaat, yhteistyökumppanit, toimittajat sekä Restel Ravintolat Oy. Koska ajatuksena on pohtia juuri aitio-osaston kannalta toimintaa

sekä ympäristöä, olen laittanut yrityksen osaksi lähiympäristöä, sillä sen toiminta vaikuttaa oleellisesti kyseisen osaston toimintaan.

HIFK ja Jääkenttäsäätiö on asetettu erikseen lähiympäristöön, sillä näiden yritysten sekä aiotuotoiminnan välinen yhteys on tärkeä. Nämä edellä mainitut kaksi toimijaa myyvät tiloja asiakkailleen, jolloin näistä asiakkaista tulee vasta aitio-osaston asiakkaita. Näiden kyseisten toimijoiden markkinoinnilla ja myynnillä on suuri vaikutus aitio-osaston toimintaan. Kilpailijat olen asettanut normaalista tavasta poiketen osaksi makroympäristöä, sillä kaikki ravintolatoiminta on yksinoikeudella Helsingin jäähallissa Restel Ravintolat Oy:llä. Näin ollen varsinaisia kilpailijoita ei ole, mutta sopimuskausien Katkosvaiheissa kilpailijat nousevat suurempaan rooliin. Tästä syystä kilpailijat on asetettu toimintaympäristö kuviossa osaksi makroympäristöä.

Makroympäristö on siis sosiaalinen konteksti. Tähän linkittyvät tekijät vaikuttavat olennaisesti yrityksen sekä toimialan kehitykseen. Makroympäristöön olen asettanut Viitalan ja Jylhän (2009, 54) mukaisesti taloudellisiin, poliittisiin, sosiaalisiin ja teknologisiin tekijöihin, mutta olen lisännyt myös ekologiset tekijät sekä trendit osaksi makroympäristöä. Poliitiikka vaikuttaa säädösten ja lakien kautta alan toimintaan. Ravintola-alalla valvonnan alla ovat muun muassa ruuanvalmistus sekä - tarjoilu, anniskelu sekä työajat. Sosiaalisia vaikuttajia ovat taas asenteet sekä yksilön rooli ja asema yhteiskunnassa. Teknologian kehityksen myötä pystytään tehostamaan koko ajan toimintaa ja kommunikointi helpottuu jatkuvasti. Tämä antaa uusia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi, mutta luo samalla haasteen työpaikkojen turvaamisesta. Taloudellinen tilanne taas vaikuttaa suoraan niin yksityishenkilöiden kuin yritystenkin ostokäyttäytymiseen, jos taloudellinen tilanne on huono tai epävakaa ei kulutustakaan tapahdu paljoa. Myyntipäällikkö (2009) korostaa haastattelussaan, että nousu- ja laskukauden aikana myös muoti-ilmiöt vaihtelevat, esimerkiksi nousukaudella suositaan á la carte palveluita ja laskukaudella buffet-ruokailua. Muoti-ilmiöt kulkevat siis käsi kädessä taloudellisen tilanteen kanssa.

Trendit ja megatrendit vaikuttavat kuluttajan ostokäyttäytymiseen. Myyntipäällikön (2009) mukaan trendit yleensä tulevat suomeen usein maailmalta. Trendit muokkautuvat asiakkaiden tarpeiden ja kysynnän perusteella. Nykyiset trendit perustuvat vihreille arvoille sekä elämyksellisyyteen. Esimerkiksi hän antoi vuosina 2001 ja 2003 Tapahtumaravintoloissa kokeiltiin sushia ruokalistalla, mutta huonolla menestyksellä. Vuosina 2007 ja 2009 sushi tuotiin uudelleen ruokalistoilta sen kysynnän vuoksi. Aikaisemmin suomalaiset ravintola-asiakkaat eivät vain olleet vielä valmiita maailmalta tulleeseen trendiin.

Lisäksi ekologisuus ja ympäristöstä huolehtiminen ovat tänä päivänä osa melkein kaikkien yritysten arvoja ja toimintaa. Restel Oy:ssä ympäristöohjelmat on otettu käyttöön ja tulevaisuu-

den tavoitteena on hakea sertifioitu ympäristömerkki. Lisäksi ympäristöä kunnioitetaan ja pyritään kuormittamaan mahdollisimman vähän muun muassa kierrättämällä, mutta myös muita keinoja käytetään. Esimerkiksi Shell HelmiSimpukassa asioiva voi pestä autonsa ympäristöä kuormittamattomilla pesuaineilla (Restel vuosikertomus vuodelle 2011, 22-23.) Ekologisuus tuo turvaa tulevaisuudelle ja se on myös yksi sellainen arvo jota tämän päivän kuluttaja arvostaa.

Sidosryhmällä taas tarkoitetaan yrityksen omistajia, asiakkaita ja työntekijöitä sekä alihankkijoita, tavarantoimittajia ja ympäröivää yhteiskuntaa (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 34). Nämä tahot siis vaikuttavat kukin omalla tavallaan yrityksen toimintaan. Sidosryhmä antaa tiettyjä panoksia yrityksen käyttöön, mutta vaatii toisaalta vastikkeita luovuttamilleen panoksille (Kamensky 2004, 349).

Kiinnostus yritykseen voi olla rahataloudellista, toimialasidonnaista tai liiketoimiin liittyvää. Tärkeimpiä ovat yleensä kuitenkin asiakkaat, omistajat ja työntekijät. Sidosryhmiä voi olla myös tavarantoimittajat, sijoittajat, kumppanit, muut sisäiset yksiköt ja jakelijat. (Karlöf & Lövingsson 2006, 139.) Sidosryhmien parissa toimimiseen liittyy tavoitteiden ja niiden mukaisien toimien lisäksi henkilökunnan vastuun jakaminen, eli kuka vastaa mistäkin ryhmästä (Sammallahti 2009, 163). Aitio-osaston sidosryhmä on kuvattuna kuviossa kuusi (6).



Kuvio 6: Aitio-osaston sidosryhmäkuvaus.

Aitio-osaston sidosryhmät muodostuvat pitkälti Restel konsernin mukaisesti, mutta myös tapahtumaravintoloihin ja toimipaikkaan liittyviä eroavaisuuksiakin löytyy. Tavarantoimittajat ja maahantuojat toimivat tiiviissä yhteistyössä Helsingin jäähallin toimipaikan kanssa. Suurimpia tavarantoimittajia ovat tällä hetkellä muun muassa Sinebrychoff, HK, Kespro sekä Be-

verage Partners Finland Oy. Tavaroiden toimittajien lisäksi tehdään tiivistä yhteistyötä tapahtumajärjestäjien kanssa sekä HIFK:n kotihallissa toimiessa HIFK Hockey Oy on yksi tärkeimmistä yhteistyökumppaneista Helsingin jäähallilla. Restel ravintoloiden toimintaan vaikuttaa olennaisesti myös Jääkenttäsäätiö. Jääkenttäsäätiö omistaa Helsingin jäähallin ja toimii isännöitsijänä kyseisessä paikassa.

Työntekijät ja asiakkaat ovat tärkeitä sidosryhmiä yritykselle. Aitio-osaston henkilöstö koostuu tällä hetkellä osastovastaavasta vuoropäälliköstä, vuoro esimiehestä sekä noin 15 os aikaisesta tarjoilijasta, sekä keittiön henkilökunnasta. Lisäksi koko Helsingin jäähallin yksikössä toimii yksi ravintolapäällikkö. Näiden lisäksi henkilöstöön kuuluu myyntipäällikkö ja -sihteerit, jotka hoitavat myyntiä ennakoon, muuten myyminen tehdään asiakkaiden tullessa paikan päälle. Aitio-osaston asiakkaat muodostuvat pääsääntöisesti yritysasiakkaista, mutta myös yksityishenkilöt käyttävät aitio-osaston palveluita niin jääkiekko-otteluissa kuin muissakin tapahtumissa.

Tässä tutkimuksessa sidosryhmistä tärkeimmiksi muodostuvat asiakkaat, henkilöstö sekä Restel ravintolat Oy. Henkilöstö myy tuotteita ja palveluita asiakkaille sekä palvelee heitä. Asiakkailta vaaditaan tiettyjä toimenpiteitä, jotta palveluprosessi pystytään viemään alusta loppuun saakka ja Restel ravintolat Oy:n strategian tulisi ilmetä jollain lailla palveluliiketoiminnasta ja palveluprosessin kulusta.

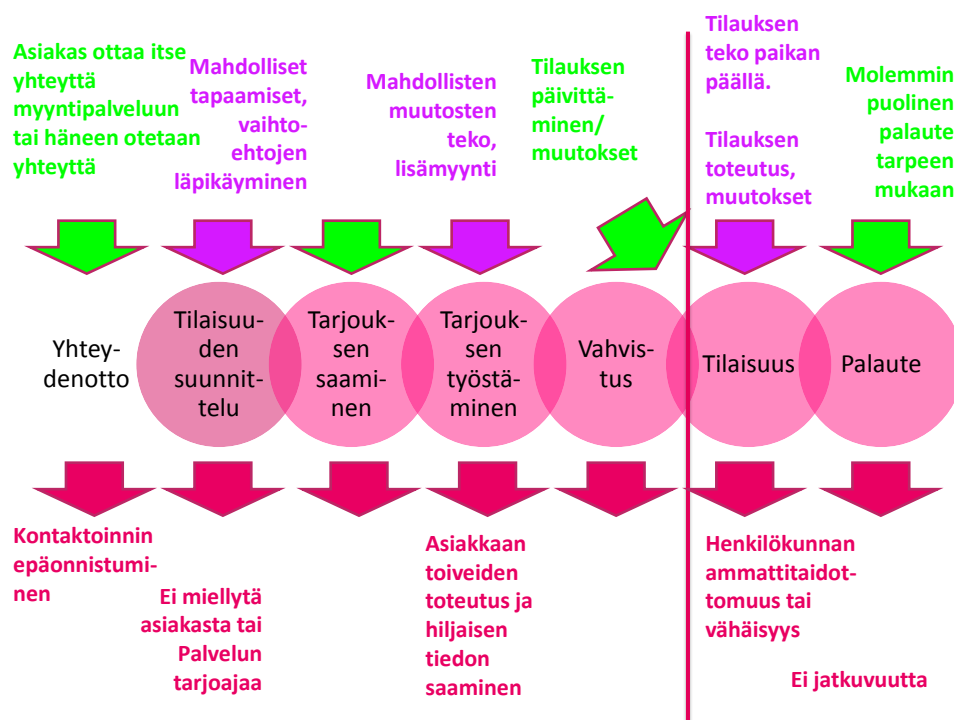
6.2 Pohdi-vaihe

Pohdi-vaiheessa on tarkoituksena miettiä ja identifioida prosessin focusta, riskejä, kriteereitä ja taustavaikuttajia. Tässä vaiheessa usein luodaan myös aikataulu tutkimukselle, jos sellaista ei ole vielä tehty. Vaiheen tavoitteena on ohjata tutkimusta oikeaan suuntaan. (Moritz 2005, 131.) Tämän tutkimuksen aikatauluna on, että työ valmistuu kevään 2012 aikana. Tavoitteena on palauttaa tämä opinnäytetyö toukokuussa ja saada palveluprosessikuvaus sekä siihen liittyvät kehitys ideat ja -kohteet. Näin ollen valmis palveluprosessi voitaisiin saada lopullisesti käytäntöön syksyllä 2012.

Palvelukokemuskartta auttaa Koiviston (2007, 73) mukaan miettimään asiakkaan palvelukokemusta myös niiden vaiheiden osalta, jotka tapahtuvat ennen ja jälkeen itse palvelutapahtumaa. Palvelukokemus muodostetaan muotoilluista kontaktipisteistä, ja näiden kosketuspisteiden käyttäjälähtöinen suunnittelu on palvelumuotoilun ydintä. Paras palvelu vastaa käyttäjien tarpeita sekä palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Palvelukokemuksen suunnittelulla pyritään luomaan oikeanlainen ympäristö ja työkalut tapahtumille ja toiminnolle, jotta kokemusta voidaan ohjalla tavoiteltuun suuntaan. (Koivisto 2007, 66.)

Operatiivisen konseptin suunnittelussa tulee ottaa huomioon asiakkaan palvelu polku. Kun kaikki vaiheet palvelua ostettaessa on selvitettyinä, pystytään asiakkaan ja yrityksen välistä kommunikaatiota parantamaan. Asiakasta tulee osata opastaa käyttämään palvelua. Tässä henkilökunnan rooli niin sanottuna kouluttajana korostuu. Liian monimutkaisesta palveluprosessista tulee tehdä yksinkertaisempi, jotta asiakkaan on helpompi ostaa palvelu. Lisäksi asiakasta tulee Sammallahten (2009, 113) mukaan myös opettaa nauttimaan palvelusta. Esimerkkinä hän antaa tunnin kasvohoidon, jonka lisäksi asiakas saa mahdollisuuden saunapalveluun sekä erilaisten rentoutumistilojen käyttöön. Näin palveluista tulee luksusta ja asiakkaan odotukset ylitetään.

Palvelukokemuskartta on palvelupolun kartoittamiseen suunniteltu työkalu, jonka avulla kuvataan asiakkaan palvelupolku ja -kokemus. Kartan avulla löydetään mahdolliset palvelun ongelma-alueet ja huomioimatta jääneet mahdollisuudet, joita lähdetään kehittämään. Tämän avulla voidaan tutkia asiakkaan palvelupolun mahdollista pidentämistä tarjoamalla asiakkaalle lisäarvoa tuottavia liitännäispalveluja. (Koivisto 2007, 73.) Aitio-osaston palvelukokemuskartta (kuvio 7) on luotu aitio-osaston toiminnan seuraamisen ja siihen osallistumisen avulla.



Kuvio 7: Aitio-osaston palvelukokemuskartta.

Palvelukokemuskartta (kuvio 7) on muodostettu asiakkaan kontaktipisteiden kautta, joita kesellä olevat toisiinsa linkittyvät pallot kuvastavat. Kontaktipisteiden alapuolella on kerrottuna

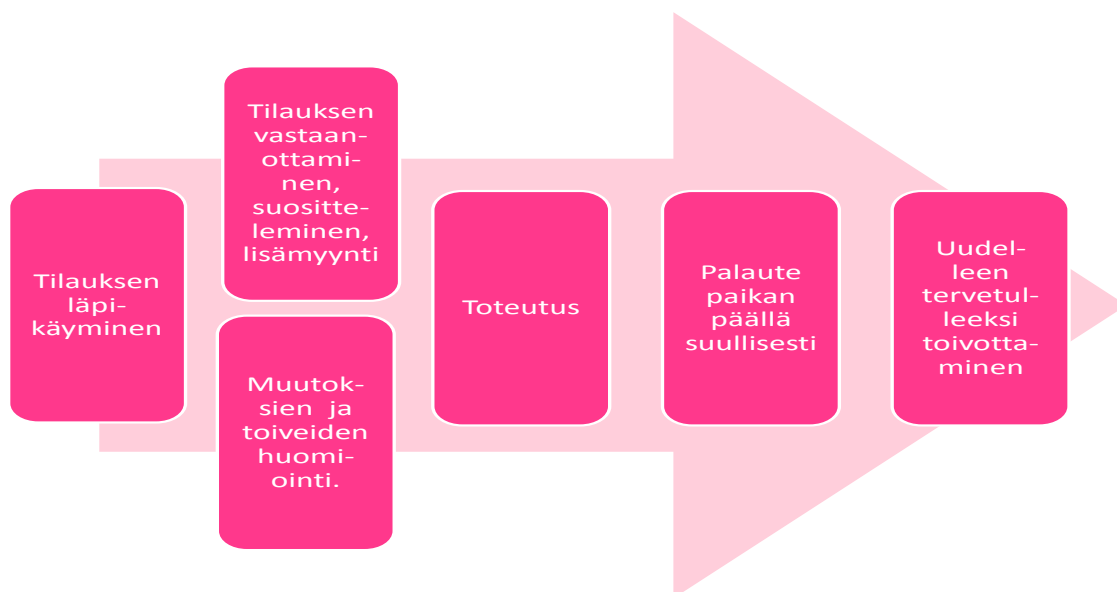
mahdolliset ongelma-alueet ja yläpuolella on kerrottu pääpiirteittäin kuinka palvelu osa osalta muotoutuu kokonaisuudeksi.

Yksi ennen näiden esitettyjen kontaktipisteiden toteutumista tapahtuu asiakkaalle tarve kyseisestä palvelusta. Tähän liittyy olennaisesti se, että aitio-osaston ravintolatoiminta onkin usein tapahtumissa juuri se täydentävä lisäpalvelu. Muissa tapauksissa Restelin markkinointiviestintä astuu suureen rooliin mahdollisuuksien esille tuomiseksi. Moni ei välttämättä osaa suunnata esimerkiksi kokoustaan pidettäväksi Helsingin Jäähallin aitioon.

Palvelukokemuskartta on jaettu kahtia ennen kahta viimeistä kontaktipistettä, sillä toisinaan on mahdollista, että asiakas tavataan ja kontaktoidaan ensimmäistä kertaa vasta aitioon saapuessaan. Siihen, että kontaktointi tai tilauksen saaminen asiakkaalta jää vasta tähän vaiheeseen palvelua, voi johtua useista eri syistä. Yksi syy voi olla, ettei asiakas ole tiennyt aiemmin haluaako hän tarjoiluita tai hän on päättänyt tulla vasta juuri ennen tapahtumaa aitioon. Toisinaan tämä saattaa johtua yhteyshenkilön tietojen puutteellisuudesta tai huonosta ennakkomyymisestä ennen tapahtumaa.

Tarjouksen tekeminen ja sen työstäminen saattaa olla pitkäkin prosessi, joka muotoutuu lopulliseksi vahvistukseksi vasta juuri ennen tilaisuuden ajankohtaa. Tämä prosessi on kuitenkin niin asiakkaalle kuin yrityksellekin tärkeä vaihe, sillä tässä vaiheessa tilaus muovataan asiakasta miellyttäväksi ja pystytään tekemään lisämyyntiä. Tarkoituksena on asiakkaan näkökulmasta siis luoda jo tässä vaiheessa selkeä malli kuinka tilaisuus toteutetaan ja mitä tarjoiluita missäkin vaiheessa tarjoillaan. Yrityksen näkökulmasta on kuitenkin olennaista, että tämä vaihe toteutetaan huolellisesti, jolloin toteuttaminen on tehokkaampaa ja saadaan aikaiseksi lisämyyntiä jo etukäteen.

Vahvistuksesta siirrytään tilaisuuden toteutukseen, joka jää erittäin yksiselitteiseksi tässä kaaviossa. Tästä johtuen olen tarkentanut tilaisuuden omaksi kuviokseen (kuvio 8). Tilaisuus pyritään toteuttamaan asiakkaan toivomalla tavalla. Hän on joko ilmaissut toiveensa tilausta tehdessään tai hänen kanssaan käydään läpi toiveet tilaisuuden alkaessa hänen kanssaan. Palautetta saatetaan antaa jo puolin ja toisin tilaisuuden aikana tai sen jälkeen. Palaute tulee usein suullisesti mutta myös kirjallisesti voi antaa palautetta.



Kuvio 8: Paikan päällä tapahtuvan palvelun läpivieminen.

Moilasenn (2011) nettiartikkelin mukaan suomalaiset ovat innokkaita osallistumaan yritysten tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. Usein miehet ovat Taloustutkimus Oy:n tekemä tutkimuksen mukaan naisia innokkaampia tuotekehittäjiä. Artikkelin mukaan suomalaisilla on hallussaan sellaista, jota tuotekehittäjät eivät ehkä osaa ajatella. Tätä tarkoittaa kuviossa seitsemän (7) esiintynyt käsite hiljaisesta tiedosta ja sen saamisesta. Kuluttajien hiljaiset tiedot ja arkiset oivallukset tulisi saada paremmin mukaan toiminnan kehittämiseen, jotta vältyttäisiin mahdollisimman monilta ongelmilta ja väärin ymmärryksiltä. Kuten jo aiemmin tässä työssä esitetty Gröroosin (2009, 221) mukaan palvelu on prosessi, joka syntyy sitä tuotettaessa. Tällöin asiakas on siis osa palvelun tuottamista eli yksi toimija prosessissa ei vaan sen kuluttaja. Ehkä asiakas tulisi ottaa paremmin huomioon jo palvelua suunniteltaessa sekä sitä kehittäessä.

6.3 Kehitä-vaihe

Kehitä-vaiheessa keskitytään tekemiseen. Tarkoituksena on aikaan saada uusia ideoita ja ratkaisuja. Tässä vaiheessa luodaan konsepteja ja skenaarioita, tapahtumien tai prosessien ketjuja. (Moritz 2005, 135.)

Ryhdyn luomaan prosessianalyysiä, jolla voidaan tutkia ja kehittää prosesseja. Se selkeyttää prosessin kriittisiä vaiheita ja sitä missä ja miksi ongelmia syntyy. Tämän jälkeen olisi varmasti hyvä tehdä tutkimus siitä miten eri prosessin aikana toimivat henkilöt näkevät palveluprosessin ja kuinka se heidän mielestään toimii. Tämän toteutan yhteissuunnittelulla. Yhteissuunnittelussa työestetään alustettu prosessianalyysi ja sitä voidaan käyttää lopullisen palvelu-

prosessikaavion luomisessa. Useammalla näkökulmalla palveluprosessista voitaisiin saada toimiva kokonaisuus.

Prosessianalyysi eli blueprinting on prosessi diagrammi ja malli kaikista yksityiskohdista palvelussa. Prosessianalyysi näyttää kuinka kaavamainen diagrammi voi linkittää palvelun osat toisiinsa. Se näyttää erilaiset kontaktipisteet ja erilaiset mahdollisuudet joista asiakkaalla on mahdollisuus valita. Prosessianalyysissä kaikki asiakkaan mahdolliset palvelupolut voidaan konkretisoida ja nähdä. Pitkin eri reittejä voidaan tarkentaa esimerkiksi kauan palveluprosessi vie aikaa ja mitä asiakas tarvitsee. (Moritz 2005, 234.) Tässä visuaalisessa tekniikassa palveluprosessit hahmotetaan vaihe vaiheelta, kuin metrokarttana. Tähän karttaan ja siis palvelun erivaiheisiin ja sivupolkuihin on täten helppo kirjata kaikki tarvittava tukimateriaali, tietojärjestelmät sekä suunnitella henkilöstön toimintaa. Prosessianalyysin avulla päästään ymmärrykseen palvelun vaatimista resursseista sekä kuiluista. (Sammallahti 2009, 90.)

Toteutin ensimmäisen version blueprintistä itse (Liite 1). Tämän version kautta lähdin työtämään yhteissuunnittelu vaihetta. Ajatuksena on antaa osallistujille tyhjä blueprint kaavio ja antaa heidän itse miettiä mitä mihinkin kohtaan kuuluu. Työn pohjustan kertomalla blueprintingin tarkoituksenaan sekä mihin juuri tässä prosessianalyysissä keskitytään.

Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilua ja palvelumuotoilu on yhteiskehittämistä. Yhteiskehittämisen tarkoituksena on saada kaikki palveluun liittyvät asiat ja näkökannat tulevat mahdollisimman laaja-alaisesti huomioiduksi tiedon keräämis- ja analysointivaiheessa. Ei ole kuitenkaan tarkoituksena, että kaikki palvelun osapuolet olisivat päättämässä millaista palvelua ollaan luomassa. (Tuulaniemi 2011, 117.) Liitteessä kaksi (2) on esitelty yhteissuunnittelun kautta lopputyöstetty blueprint.

Ohjasin yhteissuunnittelua erilaisin kysymyksin, jotta saimme työskentelyn sujumaan. Kysymykset olivat kuitenkin hyvin ympäröityjä, jotta vapaa ajattelu säilyi. Kysymyksiä oli esimerkiksi miten tilaisuus tulee aitioon ja mitkä eri taustatekijät varmistavat onnistumisen koko palveluprosessissa. Tähän yhteissuunnittelu vaiheeseen osallistui viisi kolleegaani, joiden kanssa pohdimme koko prosessia ja kaikkia siihen liittyviä tekijöitä. Suurin osa tekijöistä oli vain vanhan kertausta, jotka yhdistimme yhdessä aika järjestyksessä kaavioon. Kaavioon tuli paljon asiaa, mutta jotta lopullisesta prosessikuvauksesta ei tulisi olemassa olevan dokumentointi ja asiakkaan toiminnan ja motiivien arvailu, päätin työstää toisen kerran yhteissuunnittelu menetelmällä yhdessä asiakkaiden kanssa.

Asiakkaiden kanssa kävimme läpi vain näkyvyyden rajapinnan yläpuolella olevat asiat läpi. Tässä työskentelyssä pääpainopisteenä oli löytää fyysiset tekijät joihin asiakkaat toimiessaan törmäävät sekä miettiä heidän omia toimintojaan prosessin aikana. Myös palveluhenkilöiden

näkyvät toiminnot ja se mitä asiakkaat heiltä odottavat oli keskeinen osa työskentelyä. Osallistuneita asiakkaita oli yhteensä kuusi. Asiakkaista osa on käyttänyt aitiopalveluita ja osa ei. Osa heistä on järjestänyt Helsingin jäähallilla tilaisuuksia, mutta eivät ole koskaan olleet aiti-oissa. Tarkoituksena oli luoda monia näkökulmia omaava työskentelyryhmä, jotta palveluprosessiin saataisiin moniulotteisuutta.

Avustin myös tätä ryhmää työskentelemään kertomalla mistä on kyse. Aloitin työskentelyn kysymyksellä, kun olet varannut aition ja haluat tarjoiluita aitioon, mistä lähdet liikkeelle. Lisäksi ohjasin työskentelyä erilaisilla kysymyksillä, kuten esimerkiksi mitä odostat asiakaspalveluhenkilöltä kun saavutte aitioon ja miten tai kuinka paljon haluat olla osallisena palvelun tuottamiseen. Tarkoituksena oli jälleen luoda avoin ilmapiiri, jotta ajatukset ja ideat saisivat ilmetä vapaasti.

Asiakasnäkökulman mukaan ottaminen oli hyvä ja tulevaisuuden kannalta kehittävä idea. Monet asiat pyritään tekemään jatkuvasti juuri näiden asiakkailta ilmenneiden asioiden tiimoilta, mutta painopiste toiminnassa on jossain kohden ollut hieman väärä. Asiakkaat kokevat ensimmäisen kontaktoinnin hyväksi puhelimen välityksellä ja vasta tämän jälkeen he haluaisivat siirtyä sähköpostikeskusteluun ja sitä kautta myös vahvistuksen tekemiseen. Lisäksi asiakkaat kokevat erittäin tärkeäksi, että myyntihenkilö loisi heille kokonaisuuden valmiiksi, eikä vain lähettäisi listoja. Näitä kokonaisuuksia voisi kuitenkin olla muutama, jotta olisi varaa mistä valita.

Tilaisuuden alkaessa tilauksen tekijät toivovat, että koko tilaisuus käytäisiin läpi ennen sen alkamista, jotta aikataulu, tarjoilut ja niin sanotut pelisäännöt olisivat selkeät. Lisäksi asiakkaat toivoivat henkilökunnalta lyhyttä perehdytystä siitä, kuinka aitiössä toimitaan ja mistä löytyy esimerkiksi lähimmät wc:t. Henkilökunnan helppo saatavuus tarpeen vaatiessa on myös olennainen asia, jota asiakkaat arvostavat.

6.4 Seulo-vaihe

Tämä vaihe on aina palvelumuotoilussa se vaihe, joka perustuu muotoiluprosessin aiempien vaiheiden analysointiin. Seulo-vaiheessa siis mietitään ja analysoidaan aikaan saatua aineistoa. Tässä vaiheessa on myös tarkoitus yhdistellä tuotettuja ideoita. (Moritz 2005, 137-139.)

SWOT-analyysi on yksi hyvä menetelmä arviointiin. Sillä voidaan identifioida organisaation tai palvelun vahvuuksia ja heikkouksia tarkastelemalla sen mahdollisuuksia ja uhkia. Sen avulla voidaan suorittaa analyysi käyttäen SWOT kehystä. Tämä auttaa fokusoimaan toiminnan vahvuus alueelle eli sinne missä suurimmat mahdollisuudet ovat. (Moritz 2005, 223.) SWOT-termi tulee englannin kielen sanoista strenghts, weaknesses, opportunities ja threats eli vahvuudet,

heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Vahvuudet ja heikkoudet ovat yhteenveto yrityksen nykyisestä sisäisen tilan vahvuuksista ja heikkouksista ja mahdollisuudet ja uhat taas yrityksen ympäristön tulevaisuuden mahdollisuuksista ja uhista. (Kamensky 2004, 351.) Alla on esitetty aiempien vaiheiden tuloksien perusteella tehty SWOT-analyysi aitio-osaston toiminnasta.



Kuvio 9: Aitio-osaston palvelun SWOT-analyysi.

Kuvioon yhdeksän (9) on koottu aitio-osaston toiminnan vahvuuksia, heikkouksia sekä mahdollisuuksia ja uhkia. Aitio toiminnan vahvuuksia on, että toiminta on luontevaa ja perusrunko hyvälle palvelulle on kunnossa. Lisäksi toimintaa pystytään koko ajan kehittämään saatujen palautteiden ja kehitysideoiden pohjalta. Itse pystyn viemään osan toiminnan kehitykseen liittyvistä seikoista palveluhenkilökunnalle perehdytyksen ja hyvän ohjeistuksen kautta. Lisäksi myyntipalvelumme voi alkaa kehittämään toimintaansa palvelun parantamiseksi milloin vain.

Haasteena kokonaisvaltaiselle onnistumiselle on tilojen pieneys. Fyysiset puitteet ovat usein iso osa asiakkaan palvelukokemusta ja aitiot Helsingin jäähallilla on suhteellisen pieniä ja osa aika vanhoja. Perus puitteet kuitenkin tiloista löytyy ja näitä puitteita kehitetään myös koko ajan. Lisäksi tarjoiluiden toimittaminen vaatii henkilökunnalta ponnisteluja, sillä suurinpaan osaan aitioista kuljetaan portaitse. Aitioissa on kuitenkin tunnelma kohdallaan, kun saa viettää omassa porukassa iltaa katsellen esimerkiksi konserttia.

Mahdollisuuksina näen kasvavan asiakaskunnan sekä mahdollisuuden kehittää toimintaa asiakaslähtöisemmäksi. Myös myynnin tehostaminen ja lisämyyntiin panostaminen ovat mahdolli-

suuksia toiminnan kehittämisessä. Moni aitiiossa asiakkaana ollut haluaa toistekkin aitioon katsoomaan esimerkiksi jääkiekko-ottelua ja nauttimaan illallisesta seurueen kanssa. Palvelussa pyritään yksilöllisyyteen ja ilta toteutetaan asiakkaan toivomalla tavalla. Tähän kuitenkin henkilökunta tarvitsee työkaluja asiakkailta, jotta he pystyvät toimimaan oikealla tavalla jokaisessa aitiiossa.

Uhkina toiminnalle on asiakaspalveluhenkisen hyvän henkilökunnan saamattomuus. Jos jostain syystä hyvää henkilökuntaa ei löydy, ei palvelua pystytä toteuttamaan halutulla tavalla. Asiakaspalveluhenkilöt ovat avain asemassa palvelun tuottamiseen onnistumiseen, sillä tämä kulutusprosessi johtaa aina asiakkaan saamaan lopputuotokseen ja on ratkaisevan tärkeä osa palvelukokemusta. Lisäksi laskusuhdanne taloudessa vähentää asiakkaiden määrää, jonka vuoksi toiminnan kehittäminen ja sen pyörittäminen yleensä vaikeutuu. Toiminnan kannalta on lisäksi tärkeää, että asiakkaat ymmärtäisivät olevansa osa prosessin toimijoita. Näin he ehkä helpommin antaisivat palautetta toiminnasta ja ohjaisivat toimintaa oikeaan suuntaan.

6.5 Selitä-vaihe

Selitä vaiheessa Moritzin (2005, 141) on tärkeää selittää ja jakaa luotuja konsepteja. Tällä voidaan aikaan saada tulevaisuuden suunnittelua ja jatkokehitystä. Tässä työssä selitä-vaiheessa on tarkoitus hahmottaa palvelukokemus ja testata sitä käytännössä. Helsingin jäähallin aitio-osaston palveluprosessikuvausta voisi käytännössä testata kulkemalla asiakkaan polku.

Kokemuksen kokeminen menetelmällä on tarkoitus kokeilla ja testata kuinka ideat ja komponentit toimivat oikeassa elämässä. Usein tässä vaiheessa ongelmana on kyseisen palvelun olemattomuus. Jotta palvelua voidaan testata käytännössä, tulisi sille luoda mahdollisimman samanlainen toimintaympäristö tämän uuden kokeiltavan palvelun ympärille. Ihmisten tulisi testata palvelun toimivuutta kuitenkin aidossa ympäristössä, jotta kokeilusta saataisiin suurin hyöty. (Moritz 2005, 225.)

Palvelun kokeileminen onnistuu tässä tapuksessa melko helposti. Olemassa on jo palvelu, jota pyritään kehittämään. Kehitysideat voidaan ottaa kokeilumielessä käyttöön hetkellisesti, jotta palveluprosessin toimivuus voidaan testata. Testasin palvelun etsimällä ensin internetistä yhteistiedot Helsingin jäähallin myyntipalveluun. Yhteistiedot löytyivät googlen kautta helposti, myös Helsingin jäähallin kotisivuilta löytyi yhteistiedot ja HIFK:n kotisivuilta löytyi HIFK:n toimistoon yhteystiedot, jonka kautta saa myös tiedot ravintolapalvelun myyntipalvelusta. Lisäksi HIFK ja jääkenttäsäätiö informoivat aition varanneita palveluistamme.

Myyntipalveluun en soittanut, sillä tiedän kuinka siellä toimitaan ja millaisen vastauksen saisin. Seurasinkin tätä sivusta ja luin sähköpostikeskusteluista tilauksien työstämisestä. Asiakas saa kaikkiin kysymyksiin selkeän vastauksen ja häntä opastetaan, asiakkaalle voisi tehdä vieläkin helpommaksi tilaamisen erilaisten valmiiden pakettien tai ehdotusten muodossa, näin asiakkaan ei tarvitsisi itse etsiä kaikkea tietoa ja miettiä mitä hän haluaa. Myyntihenkilö voisi poimia tilaisuuden luonteeseen liittyviä seikkoja ja koota asiakkaan toiveiden mukaan herkemmin valmiin kokonaisuuden. Tätä samaa voitaisiin kehittää myös paikan päällä tapahtuvaan myymiseen.

Blueprinttiä työstäessä ilmeni, että isännän kanssa tulisi käydä tarkoin läpi tilaisuus. Tilaaja saattaa jossain tapauksissa olla eri kuin itse isäntä, jonka vuoksi isäntä ei välttämättä edes tiedä mitä heille on tilattu. Isännällä tarkoitetaan henkilöä, joka on asiakkaan puolelta vastuussa tilaisuuden toteutuksesta. Tilaaja voi siis olla esimerkiksi isännän sihteeri. Tilaisuuden läpi käyminen on asia, jota aitio-osastolla on toteutettu jo aikaisemminkin. Läpi käymiseen tuli kuitenkin ehdotuksia asiakkailta blueprinttiä työstettäessä. He haluaisivat, että tilaisuus siis käydään läpi huolellisesti, asiakkaan toiveet huomioiden. Lisäksi he haluaisivat, että henkilökunta kävisi läpi koko seurueen läsnäollessa kuinka aitiossa toimitaan, ja mistä esimerkiksi löytyy wc:t. Henkilökunnan tulisi olla aina helposti tavoitettavissa. Toiveena olikin, että henkilökunta informoisi mistä heidät saa helpoiten kiinni.

Helsingin jäähallin jokaisessa aitiossa on informaatio lappu seinällä. Kyseisestä lapusta löytyy puhelin numero aitiovaihteeseen, josta saa aina jonkun kiinni tapahtuman aikana. Olisi kuitenkin asiakkaan näkökulmasta mukavamapaa, jos itse tarjoilija olisi helposti haettavissa esimerkiksi käytävältä tarpeen vaatiessa. Monet näistä seikoista toteutuvat, mutta osassa on vielä kehittämisen varaa. Palveluprosessin onnistumisen kannalta juuri asiakastilaisuus on kaikista muistiin painuvien. Tähän tulisikin kiinnittää enemmän huomiota ja panostaa henkilökunnan perehdyttämiseen sekä ohjeistaa heitä luomaan yksilöllisempää palvelua aitio asiakkaille.

Asiakaspalaute on hyvä keino saada kiitosta, reklamaatioita sekä kehitysehdotuksia toiminnalle. Palautteen antaminen on usein asiakkaalle paikan päällä helpompaa. Kirjallinen palaute, on usein yritykselle arvokkaampaa sen kirjautumisen vuoksi. Tämä johtuu lähinnä vain siitä, että usein palautteet eivät päädy mihinkään järjestelmään, joka loisi kokonaiskuvaa toiminnasta vaan jää henkilökunnan tietoon. Arantolaa & Simosta (2009, 31) vielä lainaten palautteen määrän saantiin tulisi vaikuttaa ja pyrkiä sen kasvamiseen. Lisäksi on tärkeää keksiä keino jolla myös suullisesti tullut palaute tulisi kirjattua ylös.

Blueprinttingin tekemiseen osallistuvat olivat yksimielisiä siitä, että palautteen antaminen tulisi tehdä mahdollisimman helpoksi. Erilaiset kaavakkeet ja nettijärjestelmät eivät heidän mielestään kuvasta helppoa tapaa antaa palautetta. Onhan se totta, että erilaisiin kyselyihin

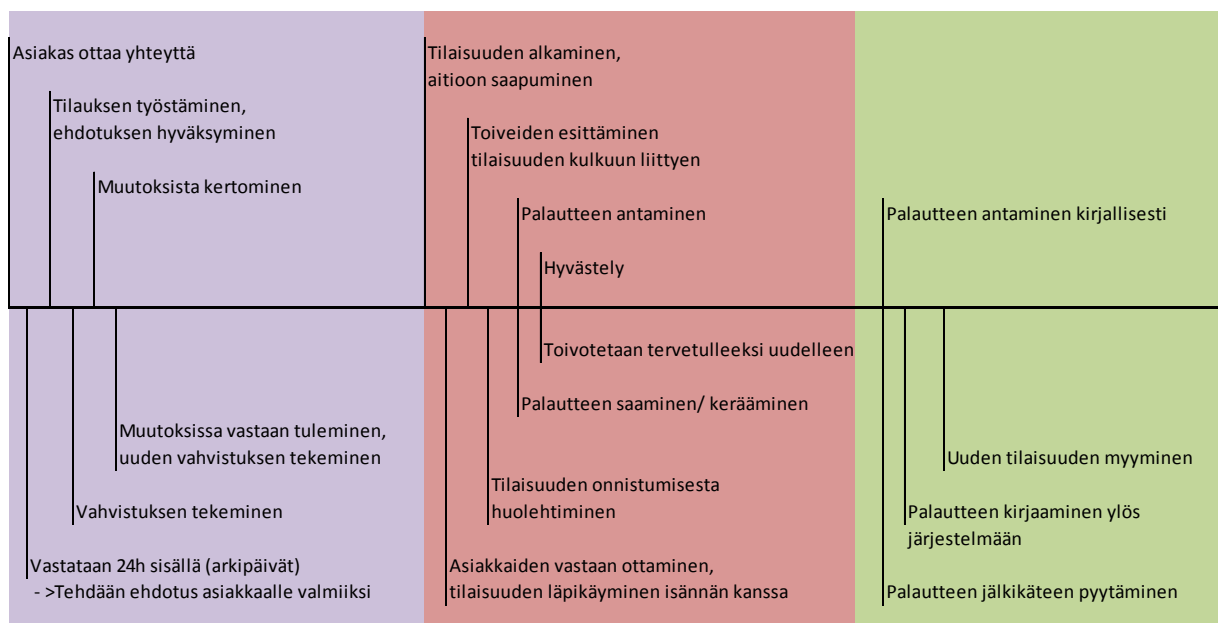
pyydetään vastaamaan jatkuvasti. Palvelukeskeisyys katoaa ja asiakkaan kokema laatu heikkenee, kun asiakkaiden täytettäväksi annetaan monimutkainen lomake (Grönroos 2009, 427). Helsingin jäähallilla palautetta voi antaa suullisesti, sähköpostitse tai virallisen Reklanet järjestelmän kautta. Lisäksi myyntipalvelu lähettää kyselyitä satunnaisesti vielä jälkikäteen asiakkaille siitä kuinka tilaisuus on mennyt. Asiakkaat toivoivatkin, että palautteen anto voisi tapahtua myyntihenkilön kautta seuraavana päivänä niin sanotusti huomaamattomasti. Myyntihenkilö voisi lähettää esimerkiksi sähköpostiviestin tuttavallisesti, että kuinka tilaisuus onnistui ja maistuiko ruoka.

Palautteen antoa ja varsinkin sen ylös kirjaamista tulisi kehittää. Asiakasta voitaisiin rohkaista antamaan palautetta niin paikan päällä kuin jälkikäteen esimerkiksi sähköpostitse. Lisäksi taustatoimintoihin liittyen tulisi kehittää järjestelmä johon kaikki palautteet kirjattaisiin esimerkiksi asiakassegmentittäin tai tilaisuuden mukaan. Näin palautteista saataisiin enemmän ja toimintaa pystyittäisiin kehittämään tehokkaammin.

7 Toteuta-vaiheesta tuloksiin

Tässä palvelumuotoilun viimeisessä vaiheessa on tarkoitus toteuttaa suunniteltu palvelu. Tässä vaiheessa kirjoitetaan ylös liikeideat, jotka syntyivät ja ohjeet toiminnalle. Palvelun toteutuksen onnistumiselle on tärkeää, että konsepti ja tavoite ovat selkeitä ja kuinka erilaiset asiat yhdistyvät toisiinsa. (Moritz 2005, 144-147.) Lisäksi tässä osiossa keskitytään olennaisesti opinnäytetyön tuloksiin.

Toteuta-vaiheessa luodaan lopullinen kaavio palveluprosessista. Konkreettinen selvitys prosessin kulusta auttaa kaikkia toimijoita saamaan samanlaisen käsityksen toiminnasta ja prosessin kulusta. Tässä vaiheessa tarkoituksena on työstää loppuun prosessianalyysin tulokset ja tuottaa selkeä kaavio palveluprosessista (kuvio 10). Tämä palveluprosessikuvaus on kiteytetty toteutettujen palvelumuotoilun menetelmien tuloksista. Tähän ei ole tarkoituksella kirjattu prosessianalyysin tapaan jokaista tekijää ja toimintoa. Tämän kuvauksen tarkoituksena on luoda palveluprosessista selkeä ja ytimekäs kuvaus Helsingin jäähallin aitio-osaston toiminnan tueksi. Se on siis apuväline palveluprosessin yhtenäistämiseksi ja apuvälineeksi palvelun tuottamiseen. Koska palvelu on samanaikaisesti kulutettu ainutkertainen tapahtuma, on tärkeää että kaikki toimisivat samallatavalla ohjeistetusti eritilanteissa. Tällä tavoin pystytään tuottamaan tasalaatuisempaa palvelua.



Kuvio 10: Kuvaus Helsingin jäähallin palveluprosessista.

Yllä olevaan on kiteytetty palvelun toimivuuden kannalta tärkeimmät toiminnot. Kaavio on piirretty aikajanana kulkemaan aina yhteyden otosta palautteen antamiseen. On kuitenkin muistettava, että kyse on palveluprosessista, jonka vuoksi janan on tarkoitus jatkua koko ajan. Palautteen annon jälkeen tavoitteena on, että asiakas on ollut tyytyväinen palveluun ja haluaa ostaa palvelua myös jatkossa. Janan ala puolella kulkee palvelun tarjoajan näkökulmasta tapahtuvat toiminnot ja sen yläpuolella asiakkaan toiminnot. Palvelullinen tuote tuotetaan siis jatkumona eli prosessina.

Yrityksen toimintastrategia tuottaa yrityksen prosessien tuottamiselle pohjan (Lämsä & Uusitalo 2009, 29). Restelissä toimintastrategiassa painotetaan hyvään palveluun panostamista ja myynnin kehittämistä (Restel vuosikertomus 2011). Tässä palveluprosessissa on selkeytetty miten prosessin aikana kyseisiä painopisteitä voitaisiin kehittää. Tästä syystä aitio-osaston toiminta on jaettu kolmeen osaan; ennen tilaisuutta tapahtuvaan markkinointiin ja myyntiin, paikan päällä tapahtuvaan toimintaan sekä tilaisuuden jälkeiseen aikaan. Tämän jaon avulla on helpompi lähteä kehittämään toimintojen ja henkilöstön tekemisiä sekä ottaa asiakkaan tarpeet jokaisessa palvelun tuottamisen vaiheessa paremmin huomioon.

Palvelu tapahtumat ennen tilaisuutta tapahtuvat enemmän taustatoimintoina kuin kulutuksena. Kulutustoimintoja kuitenkin tapahtuu jo tässä vaiheessa palveluprosessia. Nämä tuotanto- ja kulutusprosessit tulisi sovittaa toisiinsa. Usein tämä sovittaminen tapahtuu asiakkaan ja palveluntuottajan välisenä oppimisprosessina (Grönroos & Ojasalo, 2004, 141). Tämän vuoksi on tärkeää, että yritykseen on helppo ottaa yhteyttä (Grönroos 2009, 423) ja että häntä pal-

vellaan häntä tyydyttävällä tavalla. Asiakasymmärryks luo paremman pohjan myynnille, jonka vuoksi asiakkaiden laatuksitustä tulee seurata ja tutkia. Myös toimintaympäristön muutokset tulee ottaa huomioon toiminnassa. Taustatoiminnot on siis suunniteltava tarkoin, jotta myyntihenkilö osaa toimia ja palvella yrityksen toiminnan eduksi.

Paikan päällä tapahtuvat toiminnot ovat pääsääntöisesti kulutusta eikä niinkään tautatoimintoja, on kuitenkin jälleen muistettava että tuotantoprosessi heijastuu kulutusprosessin toimivuuteen. Tämän osion kulutusprosessiin vaikuttaa hyvin paljon esimiehen antama perehdytys henkilökunnalle. Henkilökunta, joka työskentelee aitiioissa järjestettävissä tilaisuuksissa, on avain asemassa palvelun toimivuuden kannalta. Tämä vaihe on koko aitiio-osaston palveluprosessin päävaihe, sillä palvelun laadun kokemisen näkökulmasta palvelun ratkaisevin osuus tuotetaan silloin kuin asiakas osallistuu itse palveluprosessiin (Grönroos 2009, 221-222). Tässä vaiheessa asiakkaan tarpeet on täytettävä ja arvot luotava (Grönroos 2009, 423). Asiakas osallistuu kyllä melkein koko ajan aitiio-osaston palvelun tuottamiseen, mutta tämä vaihe jää usein painavimmin mieleen. Lisäksi usein myyntipalveluun on ollut yhteydessä vain yksi henkilö ja yhdessä aitiiossa voi olla asiakkaita esimerkiksi kymmenen, jolloin huomattava osa on kytköksessä palveluun vasta tässä vaiheessa.

Kuten jo aiemmin tässä työssä on useasti esitetty, on muistettava että asiakas osallistuu itse koko palveluprosessiin ja on mukana luomassa lopputuloksen yhdessä yrityksen kanssa. Palveluyrityksen pitkän aika välin menestys edellyttää asiakaskeskeisiä palveluprosesseja (Grönroos 2009, 88). Tämä on yksi peruste sillä, että henkilökunta tulee perehdyttää hyvin palvelu tilanteen toteuttamiseen ja tätä ennen on suunniteltava kuinka yrityksen arvot, missio ja strategia saadaan heijastumaan halutulla tavalla asiakkaalle. Ihminen luo merkityksen ostamalleen tuotteelle oman kokemusmaailmansa kautta, menneen ja ostohetkeen liittyvän. Palvelukokemukseen liittyy monia asioita, jotka asiakas kokee vain alitajuntansa kautta, muun muassa siisti työasu, tervehdys ja tapa puhutella asiakasta (Sammallahti 2009, 89). Nämä ovat sellaisia asioita, jotka kannattaa suunnitella hyvin, jotta niitä heijastuvat asiat tukisivat yrityksen imagoa positiivisella tavalla.

Tilaisuuden jälkeen on hyvä kerätä palaute talteen tulevaisuutta varten. Asiakaspalautteen avulla voidaan kehittää toimintaa oikeaan suuntaan ja ottaa huomioon erilaisten asiakassegmenttien tarpeet. Jotta palvelun kehitystyö ei katkeaisi ja pysyisi prosessin omaisesti jatkuvassa liikkeessä, tulisi yrityksen pyrkiä palutteen saannin kasvattamiseen. Asiakaspalautetta tulee usein yritykselle monessa muodossa ja usein suullinen palaute jää kirjaamatta, jolloin osa palautteesta jää huomioimatta. Tämä saattaa aiheuttaa pahimmassa tapauksessa asiakkaan poistumisen kokonaan eroamiseen eikä hän enään halua käyttää palvelua.

Palveluprosessi ei varsinaisesti muuttunut työtä tehdessä, mutta prosessin eri vaiheisiin löytyi hyviä kehitysehdotuksia palvelumuotoilun avulla, joita on huomioituna jo tuotettuun palveluprosessi kuvaukseen. Työssä avattiin asiakkaan polku ja pohdittiin jokaisen osion vaikutusta ostokokemukseen. Työssä tutkittiin myös erilaisia polkuja, jotka asiakas voi valita. Lopullisessa kuvauksessa on kuitenkin kiteytetty toiminta yksinkertaisemmaksi, jotta sitä olisi helpompi hyödyntää arjen toiminnassa.

Palvelumuotoilun menetelmillä sai tuotua konkreettisesti esille sellaisia asioita, jotka usein jäävät hieman varjoon, esimerkiksi asiakkaiden halu ja tahtotila helpompaan palautteen antamiseen olisi seikka joka tulisi huomioida yrityksissä paremmin. Koko ajan kehitetään erilaisia asikaskyselyitä tiedon keruuta varten siten, että se olisi helppo analysoida yrityksen sisällä, mutta pitäisikö sittenkin miettiä miten helpottaa palautteen saamista. Tällä tavoin voitaisiin saada jopa luotettavampaa tietoa, siitä kuinka asiakas palvelun kokee ja kehitysehdotukset nousisivat aikaisemmin esille. Näin voitaisiin myös päästä edelle kilpailijoita.

Kuten aiemmin väitin, muotoilu luo kilpailukykyä ja se näyttää vielä jäävän yritysten ydintoimintojen varjoon. Jos palvelumuotoilua käytettäisiinkin enemmän yrityksen toimintojen kehittämisessä vastaisivatko palvelut enemmän käyttäjän odotuksia ja tarvetta kuin tällähetkellä. Uskon että palveluiden suunnittelu jää usein yrityksen näkemykseksi, kuin asiakaskeikkeksi kehitykseksi. Tässä työssä on otettu asiakkaiden toiminta ja ajatukset mukaan kehitystyöhön. Tästä seurasi konkreettisten kehityskohtien löytäminen, joka taas tulevaisuudessa vaikuttaa toimintaan positiivisesti.

8 Johtopäätökset

Opinnäytetyö lähti liikkeelle siitä, että haluttiin selkeyttää ja pohtia mitkä tekijät ja asiat vaikuttavat aitiopalvelun toimivuuteen. Työskentelyn aikana esille nousi tausta- ja kulutusprosessit, jotka ovat osa palveluprosessia. Taustaprosesseilla tarkoitetaan taustalla, tapahtuvia asioita ja tekemisiä yrityksessä, kun taas kulutusprosessilla tarkoitetaan asiakkaan palvelun kuluttamista. Jo pohdi-vaiheessa tehdystä palvelukokemuskartasta voidaan huomata, että palvelun taustatekijöillä on suuri vaikutus. Palvelukokemuskartassa muun muassa tärkeänä tekijänä mainitaan hiljaisen tiedon saaminen asiakkailta. Tällaisen tiedon saaminen on olennaista toiminnan jatkuvuuden näkökulmasta. Tällaista tietoa saadaan varmasti koko ajan, mutta sitä ei osata kirjata oikein. Yksi tapa aloittaa tiedon kerääminen on palautteen keräämiseen ja ryhmittelyyn tarkoitettu järjestelmä, jonne kirjattaisiin kaikki saatu palaute. Varsinkin suullinen palaute jää usein yrityksissä kirjaamatta.

Koska paras palvelu vastaa käyttäjien tarpeita sekä palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita, olen ottanut asiakkaat mukaan kehittämään toimintaa. Asiakkaita voisi ottaa vielä-

kin enemmän mukaan toiminnan kehittämiseen, mutta uskon että palautteen keräämisen kehittäminen tuo asiakkaat jokapäiväisen toiminnan kehittämiseen paremmin mukaan. Asiakaspalvelun kerääminen ja sen parempi analysointi tulevaisuudessa estää tai ainakin vähentää palvelun laadun kuilujen syntymistä. Tämän vuoksi asiakaspalautetta on aloitettu jo keräämään koko organisaatiossa aktiivisemmin.

Restelin strategiaan on kirjattu, että palautteen saantia tullaan kehittämään. Restelissä otetaan koekäyttöön tabletit asiakkaiden palautteen keruuta varten. Tapahtuma ravintoiloissa otetaan koekäyttöön nämä tabletit lähitulevaisuudessa ja ne on tarkoitus kehittää toimivaan muotoon. Tämän on tarkoitus helpottaa asiakkaiden palautteen antamista jo paikan päällä. Palautteen antamisen jälkeen palaute kirjautuu tulevaisuutta varten järjestelmään. Henkilökunta voi mahdollisesti myös kirjata suullista palautetta itse laitteelle tulevaisuudessa. Kokeilu ja kehitys vaiheessa tätä mahdollisuutta ei kuitenkaan ole. Sähköpostikysely on toinen vaihtoehto. Myyntipalvelu keräisi palautteet asiakkailta jokaisen tapahtuman jälkeen sähköpostitse lähetettävällä kyselyllä. Kyselyn muoto voisi olla vapaampi, jolloin asiakkaan ei tarvitsisi täyttää moni mutkikkaita kyselylomakkeita. Näin saataisiin tapahtumakohtaisesti palautteet, joita olisi mahdollista hyödyntää tulevaisuuden suunnittelussa.

Toteutettu kuvaus palveluprosessista on tulevaisuudessa hyvä apuväline henkilökunnan perehdytykseen. Kuvauksen avulla on helpompi selkeyttää missä vaiheessa palveluprosessia työskennellään ja mihin se vaikuttaa. Kokonaiskuvan muodostuminen palveluprosessista on myös yksi tärkeä asia, johon palveluprosessi kuvaus on hyvä apuväline. Aitioissa työskentelevän henkilökunnan on myös hyvä ymmärtää, millainen työ on taustalla, ennen kuin asiakas saapuu aitioon. Lisäksi esimiehen oleminen esimerkkinä sille kuinka yrityksessä toimitaan, on asia johon jokaisen esimiehen tulisi kiinnittää huomiota. Kaikki esimiehen näkyvät tekemiset ja olemus sekä asenne heijastuvat henkilökunnan toimintaan.

Tämän työn pohjalta aloitetaan siis konkreettisten toimintojen kehittäminen. Edellä mainittujen lisäksi on tarkoitus kehittää myyntipalvelun toimintaa asiakaslähtöisemmäksi. Tämä tullaan toteuttamaan muun muassa valmiiden pakettien myymisellä. Lisäksi mietitään millä muilla tavoin voisimme tulla asiakasta lähemmäksi ja helpottaa hänen toimimistaan. Nykyinen tilausrytmi, neljä (4) vuorokautta ennen tilaisuutta, on monille asiakkaille haastava. Tähän tulevaisuudessa pyrimme tulemaan heitä vastaan. Paikanpäällä tilattavaa ruokavalikoimaa tullaan kehittämään laadukkaammaksi. Aitioihin voitaisiin suunnitella mahdollisesti oma a la carte lista tai laajempi valikoima erilaisia menuita. Elämyksellisyyttä pyritään tuomaan näkyviin myös paikan päällä tilattaviin ruokiin enemmän. Samoin kotimaisuuden näkyvyyden lisääminen tuotteisiin on yksi asia, johon tulevaisuudessa pyritään.

Lisäksi aiotarjoilijoiden perehdytykseen tullaan panostamaan tulevaisuudessa enemmän. Heille tullaan painottamaan, kuinka tilaisuus käydään asiakkaan kanssa läpi ja heille tullaan puhumaan asiakkaiden ohjeistamisesta. Isännän ja seurueen vastaanottamista olisi hyvä kehittää tulevaisuudessa. Nykyään HIFK:n klubiemännät saattavat seurueet aitioihin, tässä on kuitenkin vaarana, ettei aiotarjoilija ole tällöin heti läsnä aitiossa. Tätä voisi pohtia uudelleen ja toteuttaa mahdollisesti niin, että aiotarjoilija ohjaisi isännät aitioon sisääntulon yhteydessä. Tällöin luotaisiin heti kontakti asiakkaaseen ja tilauksen läpi käyminen helpottuisi. Aiotarjoilijat voisivat esitellä menun asiakkaille ennen ruokailun alkua. Myös kattaminen sekä ruuan näyttävyyden ja asiakkaan huomioiminen ovat tärkeitä seikkoja elämyksellisyyttä luodessa. Elämyksellisyys on yksi osa Restelin strategiaa. Koska myynti tapahtuu myös paikan päällä tilaisuuksissa, tulemme kehittämään myyntiä myös tässä vaiheessa palveluprosessia. Tulemme työstämään erilaisia paketteja ja kokonaisuuksia, joilla voimme tehostaa myyntiä sekä helpottaa asiakkaiden toimintaa ja tilaamista.

Ristiinoppimismahdollisuuden parantaminen yrityksen sisällä oli yksi opinnäytetyön tavoitteista. Jokainen palvelu on prosessiltaan erilainen, sillä kaikki toiminnot ja toimijat sekä palvelun olemus tuotteena vaikuttavat palveluprosessiin. Tästä työstä kuitenkin ilmenee vahvasti asiakasymmärryksen tärkeys sekä palvelun tuottamiseen vaikuttavien asioiden yhteydet sekä niiden syvällinen ymmärtäminen. Tapahtumaravintoloiden sisällä palveluprosessit ovat kuitenkin samankaltaisia, jonka vuoksi kyseisten toimipaikkojen on mahdollista ottaa suoraan tästä työstä enemmän asioita. Tämä opinnäytetyö johtaa siis suoraan toiminnan kehittämiseen. Tarkoituksena on viedä kehitysehdotukset suoraan käytäntöön.

Lähteet

Arantola, H. & Simonen, K. Tekesin katsaus 256/2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan; Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WSOY.

Grönroos, C. & Ojasalo, K. 2004. Service Productivity. Towards a Conceptualization of the Transformation of Inputs into Economic Results in Services. *Journal of Business Research* 57, 414-423.

Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Kauppakaari.

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

Helsingin Jäähallin aitioiden brändikuvaus. Restel Ravintolat Oy. Viitattu 20.2.2012.

Jylhä, E., Paasio, A. & Strömmer, R. 1998. Menestyvä yritys. Helsinki: Edita.

Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen - sisältö ja välineet. Helsinki: Edita.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita.

Kovisto, M. 2007. Mitä on Palvelu muotoilu? Teideteollinen ammattikorkeakoulu: Lopputyö.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Tampere: Avaintulos.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2009. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 1.-4. painos. Helsinki: Edita Prima.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard rakenna ja sovelle tehokkaasti. Helsinki: Talentum.

Mattinen, H. 2001. Asiakkuus-osaaminen, kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.

Moritz, S. 2005. Service Design, Practical access to an evolving field. Lontoo.

Myyntipäällikön haastattelu. 22.10.2009. Restel Ravintolat Oy. Helsinki.

Rope, T. 2004. 100 keinoa tehostaa myyntiä. Helsinki: WSOY.

Tikkanen, H. & Vassinen, A. 2010. StratMark: Strateginen markkinointijohtaminen. 2. painos. Hämeenlinna: Talentum.

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

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita.

Sähköiset lähteet

Restel. Viitattu 24.4.2012.

http://restel.fi/ymparisto/fi_FI/ymparisto/

Restel vuosikertomus vuodelle 2010. Viitattu 12.2.2012.

http://restel.fi/restelinfo/fi_FI/info/_files/83181478241523194/default/Vuosikertomus_2010.pdf

Restel vuosikertomus vuodelle 2011. Viitattu 20.2. 2012.

http://restel.smartpage.fi/fi/vuosikertomus_2011/

Moilanen, M. 2011. Suomalaiset ovat valmiita innovaatio talkoisiin. Suomen yrittäjien kotisivut. Viitattu 20.2.2012.

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/tyonantajanabc/a/ta/suomalaiset-ovat-valmiita-innovaatiotalkoisiin>

Suomalaisen Työn Liitto. 2012. Tutkimus suomalaisesta designesta. Viitattu 20.2.2012.

http://www.avainlippu.fi/sites/default/files/article_attachment/design-tutkimus_loppuraportti.pdf

Tapahtumaravintolat a. Viitattu 12.2.2012.

http://www.tapahtumaravintolat.fi/yritys/fi_FI/yritys/

Tapahtumaravintolat b. Viitattu 20.03.2012.

http://www.tapahtumaravintolat.fi/helsinginjaahalli/ravintolat/fi_FI/aitiot/

Työ- ja elinkeinoministeriön kotisivut. Viitattu 22.02.2012.

<http://www.tem.fi/?s=3372>

Ympäristöpassi. Viitattu 24.04.2012.

<http://ymparistopassi.fi/>

Ympäristöpassi, tiedote ruokapalveluille. Viitattu 24.04.2012.

<http://www.ymparistopassi.fi/doc/Tiedote-ruokapalveluille.pdf>

Kuvat

Kuva 1: Kuva Helsingin Jäähallin aitiosta (Tomi Natri Productions).....	10
---	----

Kuviot

Kuvio 1: Restel Oy:n toimintaorganisaatio (Restel vuosikertomus vuodelle 2010, 19.)	7
Kuvio 2: Helsingin jäähallin aitio-osaston sijoittuminen Tapahtumaravintoloissa.	9
Kuvio 3: Palvelun laadun muodostumisen kuilut, kuiluanalyysimalli.	16
Kuvio 4: Palvelumuotoiluprosessi.	23
Kuvio 5: Aitio-osaston toimintaympäristö.	25
Kuvio 6: Sidosryhmäkuvaus.....	27
Kuvio 7: Aitio-osaston palvelukokemuskartta.....	29
Kuvio 8: Paikan päällä tapahtuvan palvelun läpivieminen.	31
Kuvio 9: Aitio-osaston palvelun SWOT-analyysi.....	34
Kuvio 10: Kuvaus Helsingin jäähallin palveluprosessista.	38

Liitteet

Liite 1 Blueprint toiminnoista ennen yhteissuunnittelua	48
Liite 2 Työstetty blueprint kaavio	50

Sähköposti, puhelin, tapaamiset, tarjouksen tekeminen	Sähköposti, puhelin, tapaamiset, tarjouksen tekeminen	Sähköposti, puhelin, tapaamiset, tarjouksen tekeminen	Asiat, tilat, noka- ja juomatarjoilut	Reklamat	
Tilauksen työstäminen	Tilauksen vahvistaminen	Muutoksen tekeminen tarpeen vaatiessa	Tilaisuus	Palautteen antaminen/ saaminen	
Tilauksen työstäminen asiakkaan tarpeita vastaavaksi	Vahvistuksen tallentaminen järjestelmään	Tilaisuuden työstäminen	Tilaisuuden toteuttaminen sovituksi, tarjoaminen	Palautteen antaminen/ saaminen	
Tilauksen vaatimat muutokset tavaran, henkilökunnan määrä	Tavara tilaukset, työvuorolisat, rakennus	Tavara tilaukset, työvuorolisat, rakennus	Tarjoilujen valmistus, kattaminen, siivous	Toiminnan kehittäminen palautteen pohjalta	
Järjestelmien toimivuus, suunnittelun apuvälineet, yhteistyö	Toimijoiden yhteistyö, järjestelmien toimivuus	Toimijoiden yhteistyö, järjestelmien toimivuus	Briffaus, valmisteluissa omistuminen ja tilauksen läpikäynti	Palauttejärjestelmät, toiminnan kehittäminen	

Sähköposti, puhelin, tapaamiset, tarjouksen tekeminen	Sähköposti, puhelin, tapaamiset, tarjouksen tekeminen	Sähköposti, puhelin, tapaamiset, tarjouksen tekeminen	Astiat, tiät, ruoka- ja juomatarjoilut Istumapaikat, naukokot, pöytä yms.	Reklanet, sähköposti		
Tilauksen vastaanotto ja työstäminen	Tilauksen vahvistaminen	Muutoksien tekeminen tarpeen vaatiessa	Tilaisuuden läpikäyminen henkilökunnan kanssa, tilaisuuden toteutus	Palautteen antaminen/ saaminen		
Tilauksen työstäminen asiakkaan tarpeita vastaaviksi	Vahvistuksen tallentaminen järjestelmään	Tilaisuuden työstäminen, vastantuleminen muutoksissa	Tilaisuuden toteuttaminen sovitus, tarjoaminen, briffaus käytännöistä	Palautteen antaminen/ saaminen, yhteyden otto tilaisuuden jälkeen		
Tilauksen vaatimat muutokset	Tavara tilaukset, työvuorolistat,	Tavara tilaukset, työvuorolistat,	Tilaisuuden läpikäynti, tarjoilujen valmistus, kattaminen, siivous	Toiminnan kehittäminen		
Tavaran, henkilökunnan määrää	tilaisuuden rakentaminen	tilaisuuden rakentaminen		palautteen pohjalta		
Järjestelmien toimivuus, suunnittelun apuvälineet, yhteistyö, palaverien pito	Toimijoiden yhteistyö, järjestelmien toimivuus	Toimijoiden yhteistyö, järjestelmien toimivuus	Henkilökunnan briffaus, valmisteluissa omistuminen ja tilauksen läpikäynti	Palaute-järjestelmät, toiminnan kehittäminen		